



KAITEKI Value for Tomorrow

Mission 企業理念

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。

Vision ビジョン KAITEKI実現

Value 価値基準

Sustainability, Health, Comfort

KAITEKI経営

「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」を表し、社会そして地球の持続可能な発展に取り組むことを提案した三菱ケミカルホールディングス(MCHC)グループオリジナルのコンセプトです。

このコンセプトのもと、サステナビリティ、イノベーション、経済効率性の3つの基軸を一体的に実践する経営手法(KAITEKI経営)により、MCHCグループは、社会価値と経済価値を持続的に両立させ、企業価値(KAITEKI価値)の向上に取り組んでいます。





- 01 企業理念・ビジョン
- 07 数字で見るMCHCグループ
- 08 MCHCグループの変遷
- 09 ポートフォリオ変革の軌跡

- 11 MCHCグループの価値創造アプローチ
- 11 社会課題を起点に価値創造サイクルを推進
- 13 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

- 17 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
- 29 Innovation
- 29 CIOメッセージ
- 30 フォーカス市場における次世代事業の早期実現
- 31 MCHCグループのイノベーション事例
- 35 Sustainability
- 35 CSOメッセージ
- 37 KAITEKI拡がる循環型社会の実現に向けた取り組み
- 41 サステナビリティの進捗
- 45 KAITEKI健康経営と人材育成
- 45 CHOメッセージ

- 47 取締役紹介
- 49 コーポレートガバナンス
- 49 MCHCのコーポレートガバナンス
- 53 取締役会長メッセージ
- 55 社外取締役メッセージ
- 56 コンプライアンス
- 57 リスク管理

- 59 財務サマリー
- 61 財務ハイライト
- 63 非財務ハイライト
- 65 株主情報
- 67 分野別事業概況
- 67 フォーカス市場の成長施策と3分野のアクション進捗
- 69 サマリー
- 71 2018年度セグメント別実績
- 73 機能商品分野
- 77 素材分野
- 81 ヘルスケア分野

Corporate Data / Information P85

- 85 財務情報
- 85 財政状態および経営成績の分析
- 89 連結財務諸表
- 95 非財務情報
- 95 環境性データ/社会性データ
- 96 独立した第三者保証報告書
- 97 会社情報
- 98 主要な子会社・関連会社
- 99 主要な事業
- 100 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、ビジョンと位置付けている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のウェブ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 2018年度(2018年4月-2019年3月)一部2019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>

ESG企業価値評価実績

 MEMBER OF Dow Jones Sustainability Indices <small>In Collaboration with RobecoSAM</small>	 MSCI ジャパンESG セレクト・リーダーズ指数*	 MSCI 2019 Constituent MSCI ジャパンESG セレクト・リーダーズ指数	 MSCI 日本株女性活躍指数*	 MSCI 2019 Constituent MSCI 日本株 女性活躍指数 (WNI)
 FTSE Blossom Japan Index	 FTSE4Good Index	 FTSE4Good		

※ MCHC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当社の後援、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。

Innovation

イノベーションサイクルを加速させ、
新たな市場の“トビラ”を開く



→ P29

CIOメッセージ → P29

フォーカス市場における
次世代事業の早期実現 → P30

MCHCグループの
イノベーション事例 → P31

Sustainability

社会課題を起点に価値を創出し、
最適な循環型社会の実現へ



→ P35

CSOメッセージ → P35

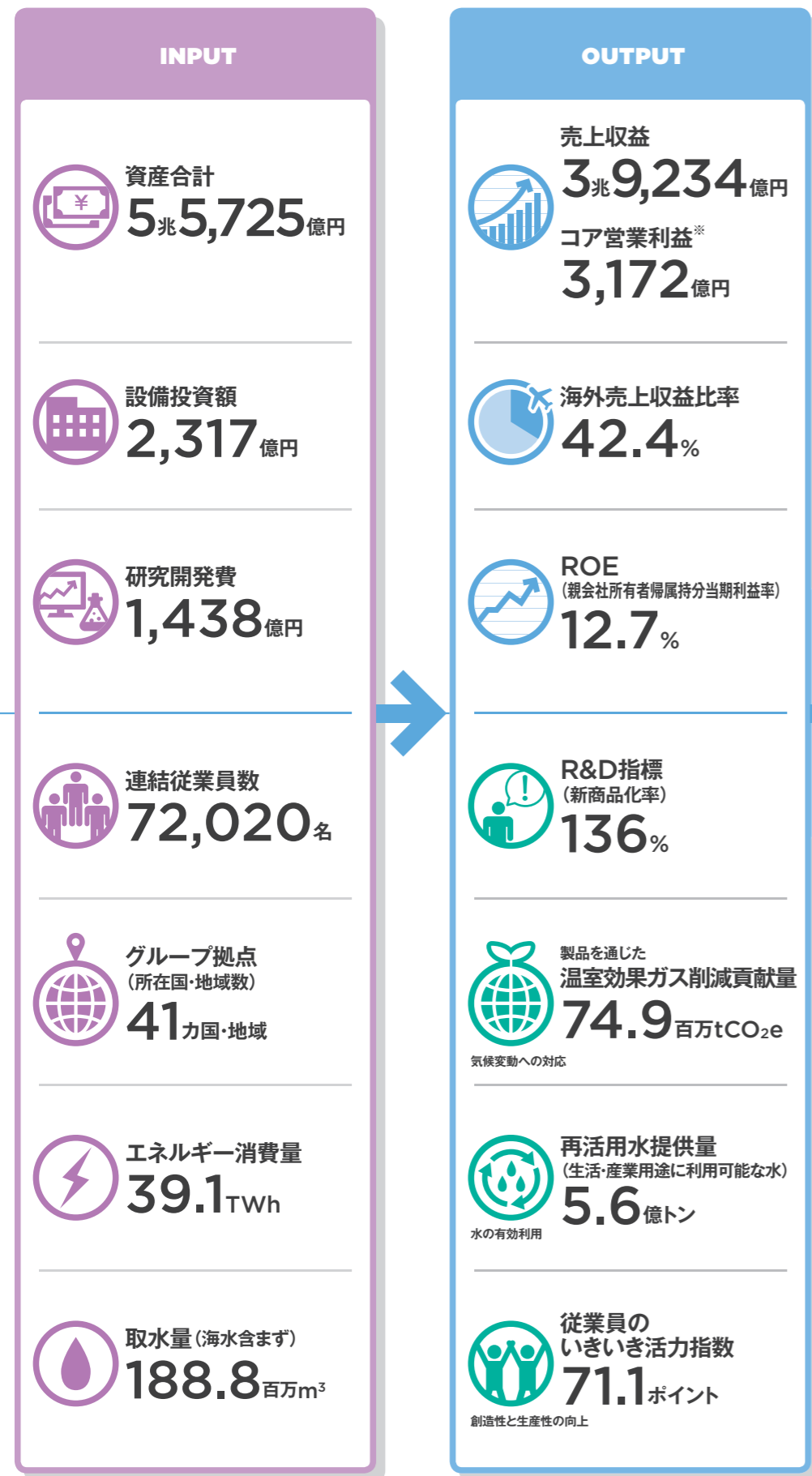
KAITEKI拡がる → P37
循環型社会の実現に向けた取り組み

サステナビリティの進捗 → P41

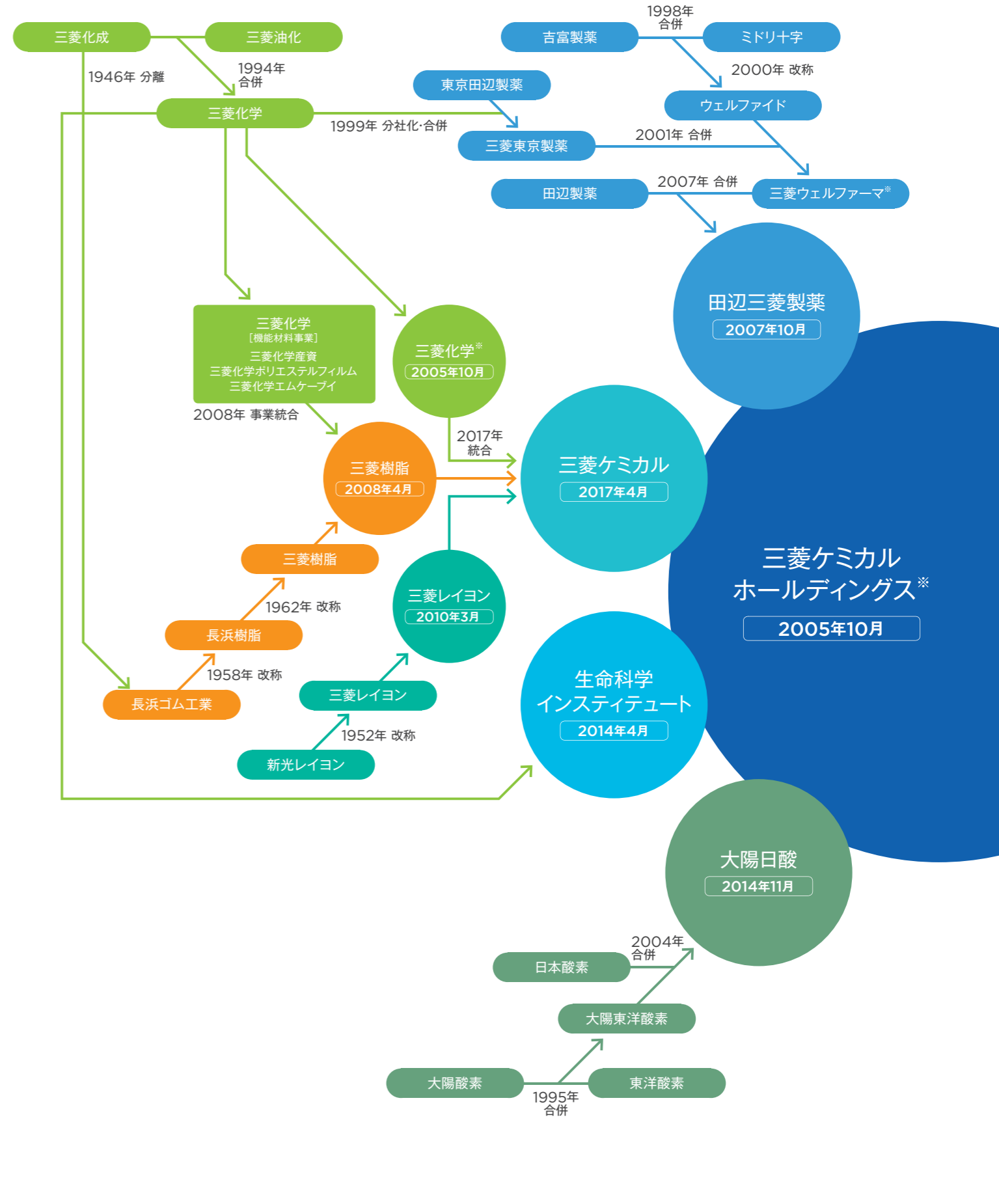
KAITEKI健康経営と人材育成 → P45

CHOメッセージ → P45

数字で見るMCHCグループ (2019年3月末現在)



MCHCグループの変遷



※コア営業利益：指定国際会計基準(IFRS)の営業利益に含まれる非経営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います。

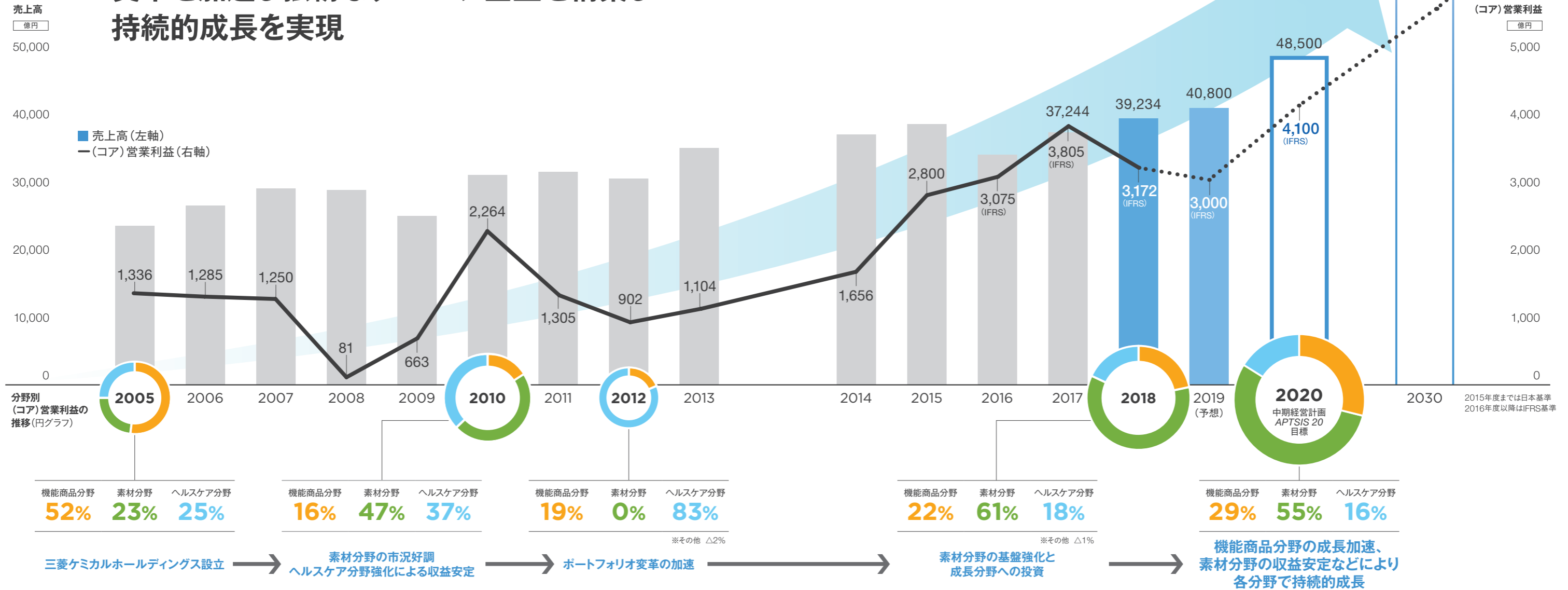
※三菱化学と三菱ウェルファーマが共同持株会社 三菱ケミカルホールディングスを設立

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に成長 = KAITEKI実現

変革を加速し強靱なグループ基盤を構築し 持続的成長を実現



社会課題を起点に 価値創造サイクルを推進

MCHCグループの価値創造は、未来を見すえ、MCHCグループとしてめざすべき姿を人、社会、地球の観点から描くことから始まります。加速度的に変化する社会の潮流とステークホルダーの要請を視野に、社会課題を起点に価値創造サイクルを力強く推進しています。これにより、地球環境・社会の持続的発展に貢献するとともに、自らの持続的成長を実現していきます。

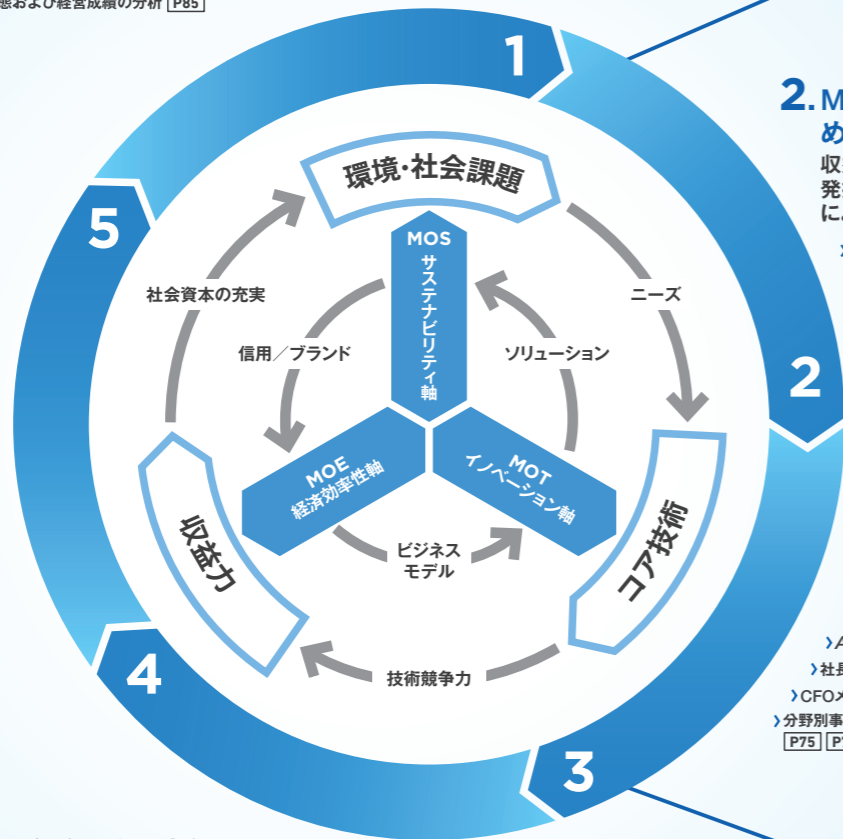
1. マテリアリティ・アセスメント

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 [P13]
- › コーポレートガバナンス [P49]
- › 財政状態および経営成績の分析 [P85]

5. レビュー

- › 社長メッセージ [P19]
- › サステナビリティの進捗 [P41]
- › コーポレートガバナンス [P49]
- › 分野別事業概況 サマリー [P69]
- › 2018年度セグメント別実績 [P71]



2. MCHCグループとしてめざすべき姿の追求

収益性の向上、イノベーションの発揮、サステナビリティへの貢献により、KAITEKI実現

- › 企業理念・ビジョン [P01]
- › 社長メッセージ [P19]
- › 社長×投資家対談 [P23]
- › CIOメッセージ [P29]
- › CSOメッセージ [P35]
- › 取締役会長メッセージ [P53]

3. 中期経営計画

持続的成長をめざすKAITEKI経営の観点から、5年ごとの中期経営計画を策定・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 方針・主要戦略 [P75] [P79] [P83]

4. KAITEKI 経営による実行

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成長を実現

- › Innovation [P29]
- › Sustainability [P35]
- › 分野別事業概況 [P67]
- › 財務情報 [P85]
- › 非財務情報 [P95]

KAITEKI経営

KAITEKI経営とは、サステナビリティ(MOS)、イノベーション(MOT)、経済効率性(MOE)の3つの基軸を一体的に実践し、企業価値を高めていく経営手法です。環境・社会課題を起点にコア技術を活用することによってソリューションを提供し、事業活動によって創出された経済価値を活用して、新たな価値を創造する成長サイクルを持続的に回しています。



人と社会と地球の現在、そして未来のために、さまざまな環境・社会課題の解決や、その先にあるより良い未来の創造を志向する経営基軸です。

新規技術の開発や技術の差異化などを通じて、経済的価値や社会的価値の向上に資するイノベーションの創出をめざす経営基軸です。

人材、資産、資金などのさまざまな資本を効率的に活用し、利益をはじめとする経済的価値向上を追求する経営基軸です。

さらに先の未来を見すえて

サーキュラーエコノミーやデジタル技術の進展に伴う産業構造の急激な変化

2030

サステナビリティの進展
デジタル技術の進化、ソーシャル化
人口動態の変化

最適化された循環型社会と Sustainable Well-being 実現への貢献

持続可能な未来に向けて
社会課題の解決を
グローバルに主導する
ソリューションプロバイダー

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。

人、社会、地球の持続的成長とSDGsに貢献



地球

気候変動対応と資源・エネルギーの効率性向上



社会

・安心安全で快適な暮らしの実現
・サーキュラーエコノミーの推進



人

・健康寿命の延伸
・働きがいの充実、創造性と生産性の向上

関連するSDGs



› KAITEKI Vision 30 [P36]

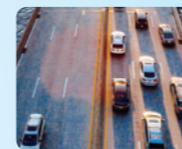
› KAITEKI協がる [P37]

KAITEKI実現をけん引する企業としての基盤確立

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

フォーカス市場

社会課題の解決に向けソリューションを提供



自動車・航空機
(モビリティ)



ヘルスケア



IT・エレクトロニクス・ディスプレイ



環境・エネルギー



メディカル・フード・バイオ



パッケージング・ラベル・フィルム

› 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 [P13]

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

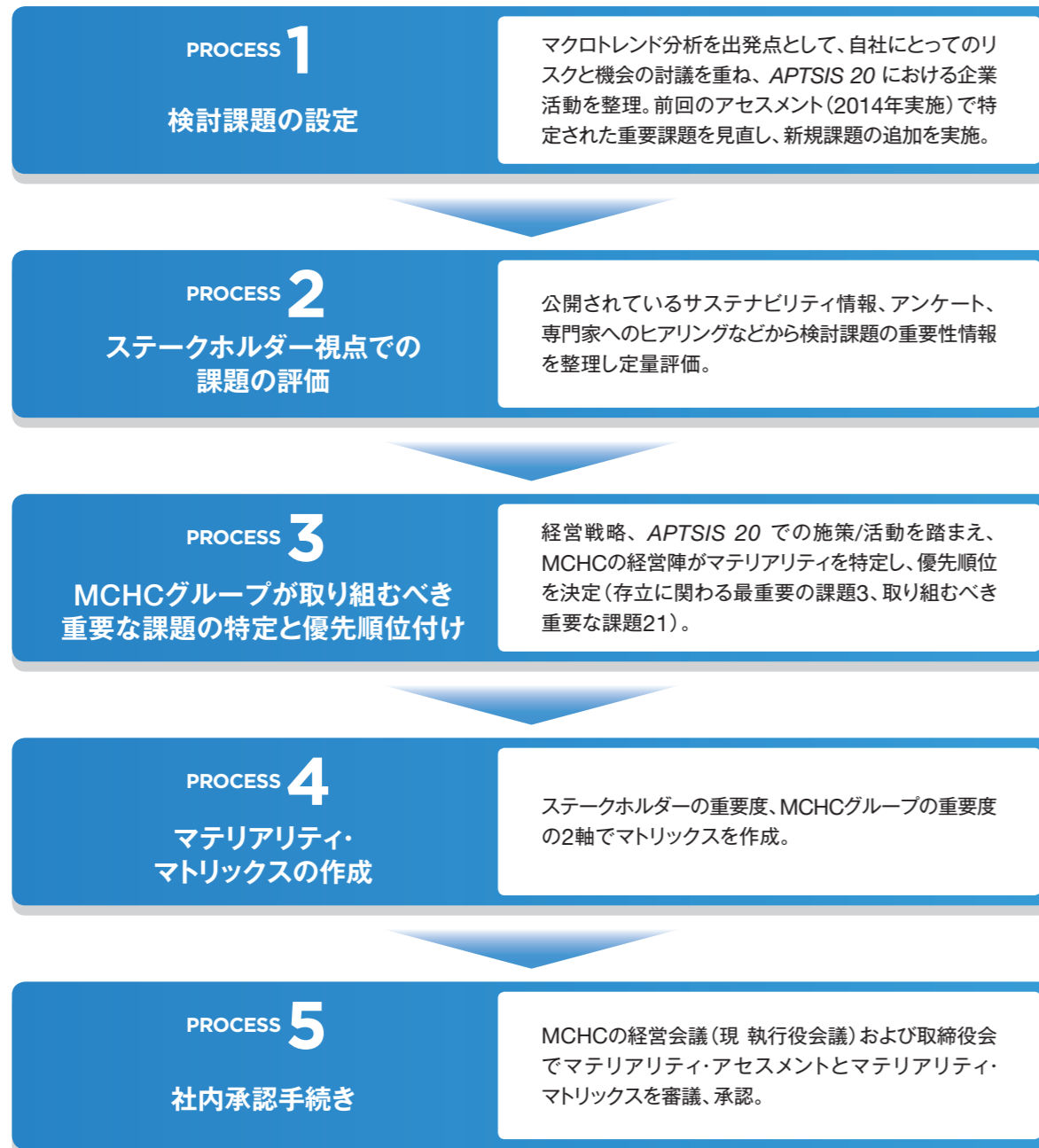
中期経営計画 APTSIS 20 の策定において、マクロトレンドを踏まえ、リスクと機会の討議を重ねながらマテリアリティ・アセスメントを実施し、KAITEKI経営上の重要課題(マテリアリティ)を特定しました。企業活動への影響度を勘案しながら優先順位付けを行い、マテリアリティを中長期的な経営戦略や個々の事業戦略の策定に活用しています。

中でも重要性が高いと位置付けた課題に対して、MCHCグループのイノベーション力を発揮してソリューションを提供

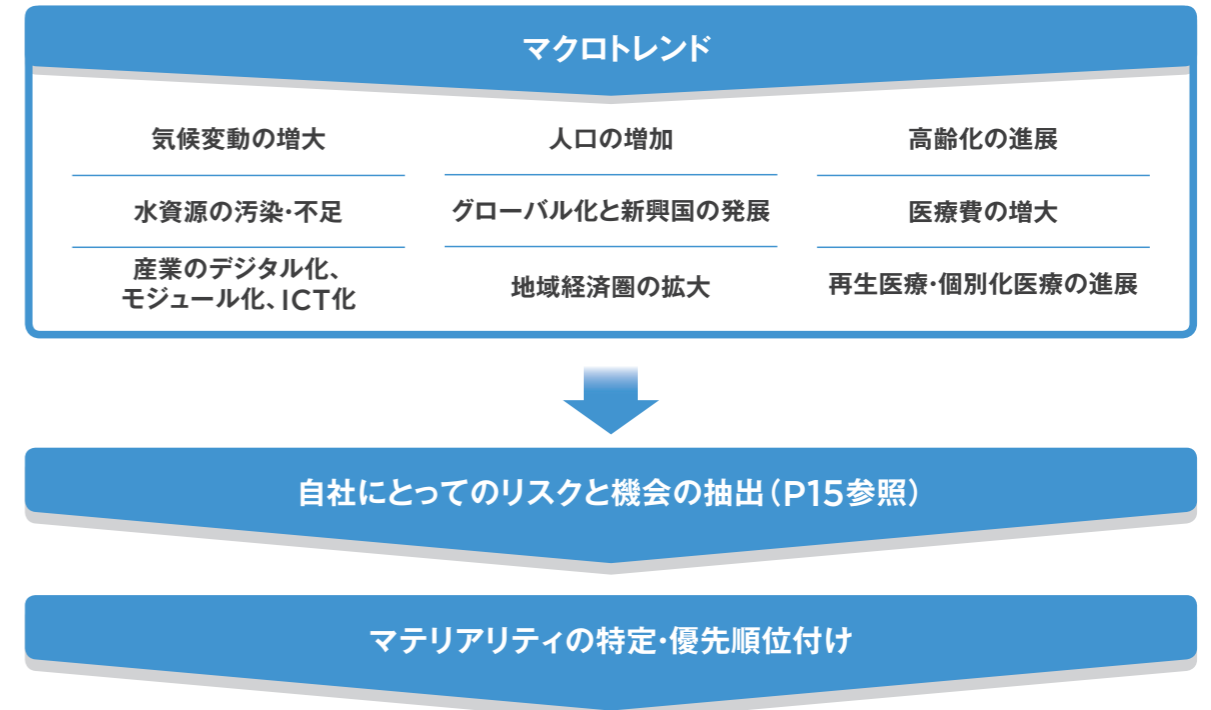
する分野として“フォーカス市場”を選定しました。課題解決に向けて関連するセグメントが強みを活かし協奏しながら、成長戦略を確実に遂行し、持続的成長を図っていきます。

なお、当社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)」の達成にも貢献していきます。

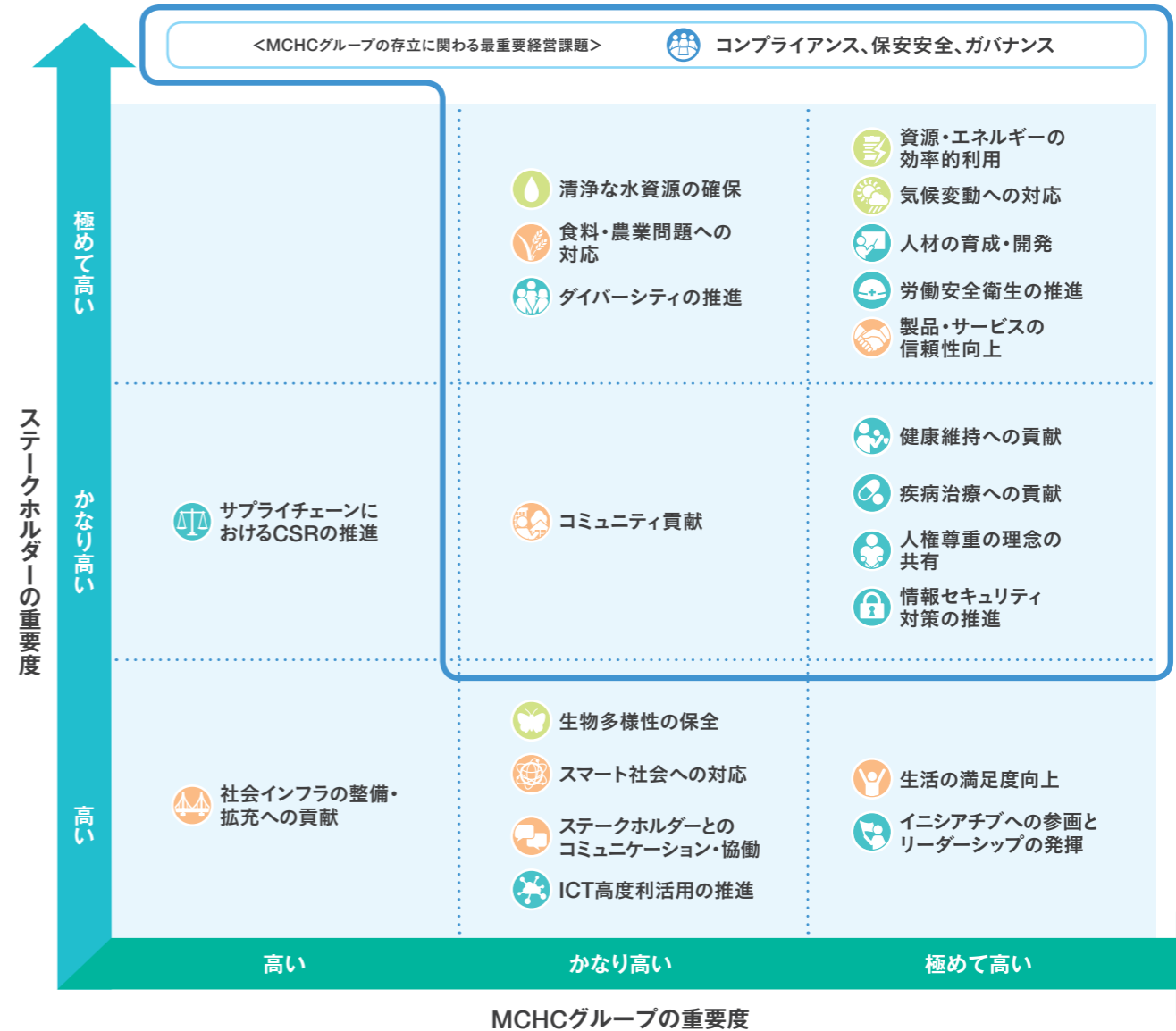
マテリアリティの特定プロセス



マテリアリティの特定



マテリアリティ・マトリックス



マテリアリティの区分

	地球環境に関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
	社会システムに関するマテリアリティ	より心地よ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・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、社会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	MCHCグループにとってのリスク	MCHCグループにとっての機会
地球環境		
	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
	気候変動による異常気象・自然災害リスクの増大 温暖化対策に伴う規制の強化	気候変動緩和・適応製品の拡販、 ステークホルダーからの中長期的な支持獲得
	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
社会システム		
	需給バランスの悪化による社会の不安定化	食料の工業生産化の進展
	品質、安全、環境性能の低下等による 社会的信用の失墜、事業の中断	取引先との信頼関係の構築 顧客維持・獲得、ビジネスの拡大
	信頼性の低下による事業活動への影響	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、 地域社会との共生による事業の安定化
企業と組織		
	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大	健康情報サービス市場の拡大 (治療から予防へのシフト)
	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
	労働力不足、人材の流出	優秀な人材の確保・育成 創造性と活力の向上
	物的・人的被害等による生産への影響、 社会的信用の失墜、ハラスメント、長時間労働	従業員の健康と安全確保、労働生産性の向上 モチベーションの向上
	人権侵害による事業遅延、事業の中断	適切なサプライチェーン・マネジメントの構築
	情報の漏洩や改ざん等による社会的信用の失墜、 事業の中断、サイバー攻撃による事業の中断	事業活動の安定化
	多様化するニーズに対応できず競争力低下	優秀な人材の確保・育成 多様な人材、多様な価値観による 価値創出力の向上
<MCHCグループの存立に関わる最重要経営課題> コンプライアンス、保安安全、ガバナンス		

フォーカス市場の選定

<p>自動車・航空機(モビリティ)</p> <p>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</p>	<p>ヘルスケア</p> <p>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</p>
<p>IT・エレクトロニクス・ディスプレイ</p> <p>次世代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</p>	<p>環境・エネルギー</p> <p>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</p>
<p>メディカル・フード・バイオ</p> <p>医療部材、製薬材料、食品機能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</p>	<p>パッケージング・ラベル・フィルム</p> <p>バリア性に優れた食品・医薬品の包装フィルム等の提供を通じて、安全な保管と流通、食品ロスの削減等に貢献</p>

強靱なグループ基盤の構築

ESG(環境・社会・ガバナンス)の取り組み、イノベーション、健康経営、人材育成 等

- > Innovation [P29]
- > Sustainability [P35]
- > コーポレートガバナンス [P49]

中期経営計画
APTSIS 20 の目標

APTSIS 20
P17

フォーカス市場の成長施策
P67

MOT指標
P32

サステナビリティ(MOS)指標
P42

KAITEKI健康経営のKPI
P46

社会価値
(関連するSDGs)

APTSIS 20

中期経営計画(2016-2020年度)

APTSIS 20 基本方針

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

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

効率性

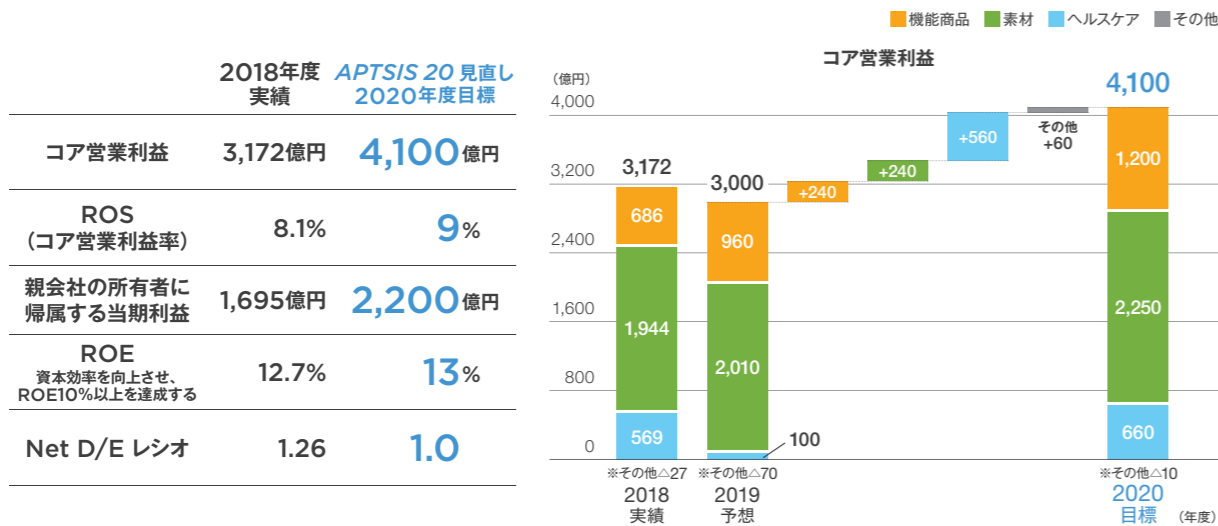
コスト削減等を通じた生産性の高い企業体質の実現

財務基盤の強化

保安安全・コンプライアンスの徹底

基盤強化

定量目標



APTSIS 20 における主要施策

機能商品

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(成長戦略の推進) [P23-24]

- 各事業・関係会社を分野別の基準指標でポジショニング
- 定期的なモニタリングを実施し、資源配分とポートフォリオ最適化を加速
- 売上収益で3,000億円相当の事業を対象に再構築を検討・加速(2017~2018年度累計で売上収益1,200億円相当の事業再構築を実施)

素材

三菱ケミカル発足(化学系3事業会社統合)による統合効果の発現 [P27-28]

- 2020年度までに500億円の統合効果実現目標(協奏・成長350億円+合理化150億円)
- 2016~2018年度累計で協奏・成長は約130億円、合理化は約140億円を実現

ヘルスケア

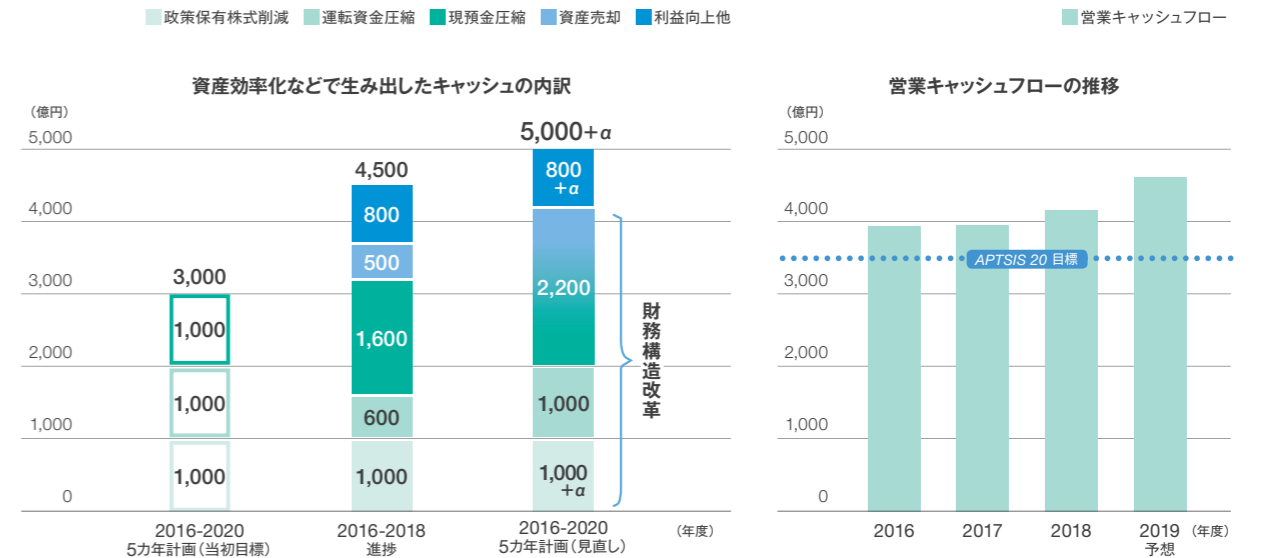
グローバル市場へのアクセス・マーケティング力強化 [P75-76] [P79-80] [P83]

- 海外売上収益比率: 2018年度実績42%→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)

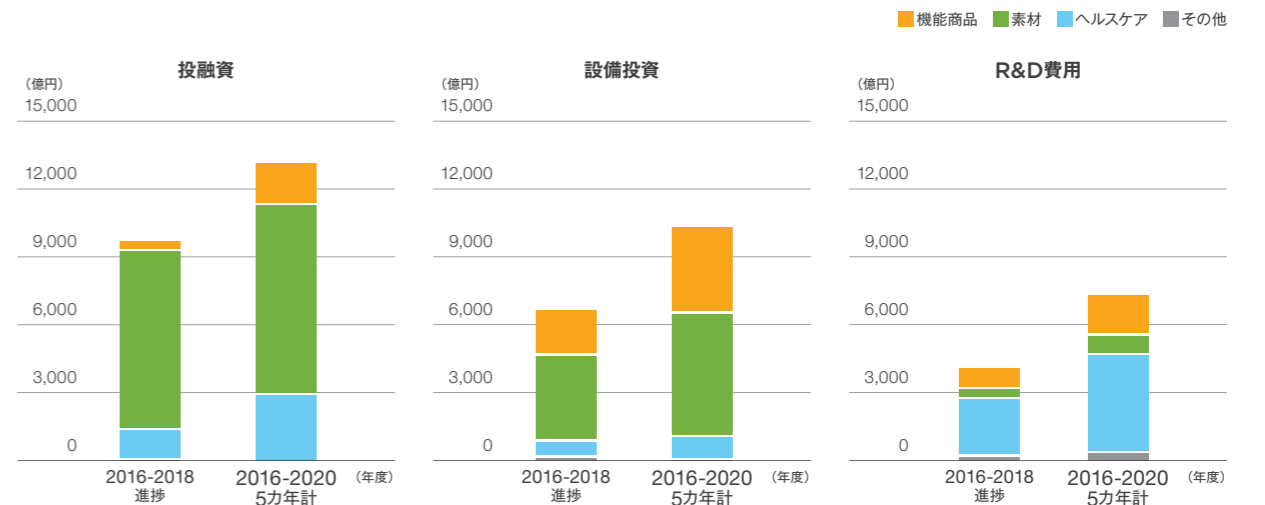
次世代テーマの早期事業化(R&D、オープンイノベーション、デジタルトランスフォーメーション) [P29-34]

KAITEKI経営の深化、働き方改革の推進 [P45-46]

業績向上および資産効率化などによりキャッシュ創出力が拡大



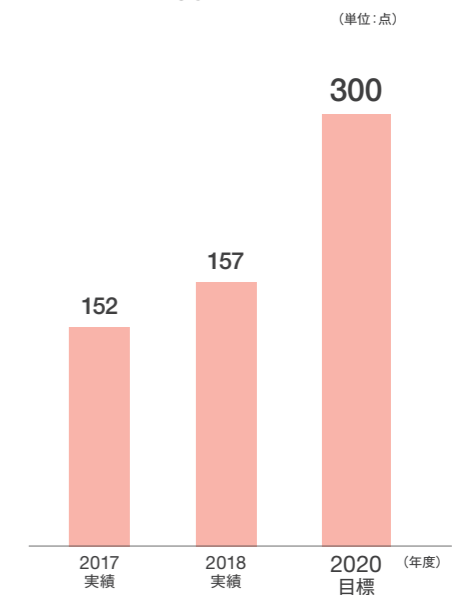
資源配分



サステナビリティ関連の目標

MCHCグループでは、サステナビリティのKPIとして、マテリアリティを反映したサステナビリティ(MOS)指標を導入しています。MOS指標は、地球環境に関連する項目、ヘルスケアに関連する項目、社会から信頼される企業としての取り組みなどに関する項目の3つに区分されます。各指標の進捗を独自のポイント換算により定量的にモニタリングして管理しており、2020年度に300点達成をめざし取り組んでいます。

MOS指標の推移



製品・サービスに関する主な実績

(MOS指標より操業上、財務・非財務へのインパクトが大きいものを抜粋)

KPI	2018年度実績	2020年度目標
GHG排出削減に貢献する 製品・サービスの提供 [GHG削減貢献量(億トン-CO ₂ e)]	0.75	1.5
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)]	5.6	17

サステナビリティの進捗 [P41]



2050年にめざすべき社会を見すえた 長期志向経営をもとに、 経営基盤の強化と持続的成長のための 変革を加速します

代表執行役社長

越智 仁

MCHCの社長に専念した1年、 さらにその先を見すえて

社長の越智です。純粋持株会社である三菱ケミカルホールディングス(MCHC)は、発足以降10年以上の年月をかけて、機能商品、素材、ヘルスケアの3分野のバランスの取れた持続的成長をめざして大胆な構造改革に取り組んできました。具体的には、汎用石化・無機事業をはじめとする事業の撤退や売却を実行する一方で、三菱レイヨンや大陽日酸などの連結子会社化、新規事業の買収を行うなど、抜本的なポートフォリオ改革を実施しました。構造改革が進んだことで、私は、事業会社である三菱ケミカルの社長兼務を解消し、2018年4月よりMCHC社長に専念し改革をさらに進めています。

コーポレートガバナンスの強化については、執行役の合議によって決定される執行役会議を新設し、機動的な経営と客観性・透明性が確保された体制とすることで、当社における監督と執行の分離を進めてきました。これに加え2018年度は、グループ経営規程を見直し、当社と事業会社の

機能・役割をより明確にしました。また、内部統制システムのモニタリング体制を構築し、各グループ会社の内部統制システムの改善を促進し、リスクの低減に努めています。

私は、多様化・深刻化する社会課題や急速な科学技術の進歩に対応し企業が持続可能な成長を獲得していくためには、中長期経営計画が重要だと考えています。当社は現在、2050年の世界を見すえバックキャストし、人・社会・地球の観点やテクノロジーの視点から、2030年にあるべき姿を描いた中長期経営基本方針「KAITEKI Vision 30」の策定を進めています。この方針のもと、2021年度から始まる次期中期経営計画を来年度に策定する予定です。この中で従来の財務指標だけでなく社会的なリスク指標も考慮したポートフォリオ改革を推進していきたいと考えています。

深刻化する社会課題へのソリューションを

世界を見渡すと経済のグローバル化が進み、科学技術はデジタル化、バイオ、ロボティクスなど急速に進化しています。他方、国際社会の課題は、地球温暖化や水・食糧問題だけでなく、貧困、格差、教育問題などさまざまな分野で拡大し深刻化しています。これに対し国連は2015年に掲げた持続可能な開発目標(SDGs:Sustainable Development Goals)の対応について、世界各国政府だけでなく企業や市民など全ての力を結集するよう求めています。

私たちMCHCグループは、深刻化する社会課題に対し、さまざまなソリューションを提供する化学会社として、世の中でどのような役割を担うか自ら問い続け、2011年からKAITEKI経営に取り組んできました。KAITEKI経営はまさに、SDGsなどが示す社会課題を起点に価値を創造し、地球環境と社会の持続的発展に貢献するとともに、自らの持続的成長を実現するものです。ソリューションプロバイダーとして社会課題の解決に貢献しながら成長し続ける企業でありたい、と私は考えています。

KAITEKI経営の第3ステージでは個々の積極的アクションを活かす

KAITEKI経営の第1ステージは、従業員全員が企業価値としてのKAITEKI価値を理解して、仕事の中で活かすことから始まりました。第2ステージでは、世界のマクロトレンドから

導かれる重要課題に対し、ソリューションを提供することで経済価値と社会価値を両立させながら、ポートフォリオ改革を行ってきました。この結果、Dow Jones Sustainability Indicesでワールドクラスの評価を得ることができ、コア営業利益は1,000億円から3,500億円の水準へと向上させることができました。

そしてKAITEKI経営は第3ステージに入り、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」、英語では「The sustainable well-being of people, society and our planet Earth」と再定義し、健康までを含めた心地よさを、会社、社会だけでなく、人や地球規模で実現するという強い意志と理想を示しました。この理想を実現するためには、従来以上の努力が必要であり、深刻化する社会課題に対し、従業員一人ひとりが自分自身のこととして捉える必要があると私は考えています。知恵を絞り、積極的なアクションプランを策定し、それを会社の事業戦略に落とし込み、確実に実行していかなければなりません。つまり、「個々の積極的アクションプランを事業戦略へ」です。私たちMCHCグループに属する一人ひとりが、未来のために価値を生み出せる会社をめざしています。

イノベーションをおこす“人”づくり

企業が社会課題のソリューションを提供し、持続可能な成長を遂げていく上で、イノベーション力の向上は欠かせません。各事業会社における、研究機能の拡充と研究員の活性化や創造性の向上、およびオープンイノベーションの推進を目的に、先端技術・事業開発室を2017年に設置しました。この組織を中心にデジタルトランスフォーメーションの加速、スターターやアクセラレーターとの連携推進のためのベンチャー機能の強化、新たなビジネスモデルの開発促進など、中期的イノベーション力を向上させています。また、The Global KAITEKI Center[※]の開設など、子会社の地球最適化インスティテュートを中心に国内外の研究機関や大学とのネットワークも拡充していきます。

こうした変革の実現には、社内の多様な人材に加え社外からも多くの人材を集め、新たな技術や価値観を組み込むことが必要です。人事制度の改革を加速し、年功序列や新卒一括採用システムなどを見直し、KAITEKI健康経営をベースとして働き方改革を進めていきます。国内外を通じ真



※The Global KAITEKI Center:P34参照

のダイバーシティを確立し、新しい時代に合ったイノベーションをおこす“人”づくりを行っていきます。

安全とコンプライアンスは企業の根幹

企業としての大切な基盤は、安全とコンプライアンスです。過去の災害や事例を風化させてはいけません。製造設備の適切なメンテナンスの実施と、最新技術を活かした事故防止対策を立案し、着実に実行していきます。また、350社に及ぶ海外子会社でも、運転・設備ノウハウを浸透させ、人材を育成し、事故や災害防止を徹底していきます。コンプライアンスについては、各国の法令、規則、基準に的確に対応し、内部統制システム強化のために、新たに導入した内部統制マップなどを用いて改善を進めていきます。大切なことは、最後は“人”であり、従業員一人ひとりが自分ごととして物事を捉え、実行するよう働きかけていきます。

多様な意見に耳を傾け、価値創造に活かす

今、私たちを取り巻く環境は急速に変化し、社会のニーズも多様化しています。これらに迅速・的確に対応していくには、古い思考にとらわれず、多くの人々の考え方や意見に耳を傾け、多様性を価値創造に活かし、私たち自身も進化していく必要があります。私は、ステークホルダーの皆さまにも対話を通じてさまざまな意見を頂戴したいと考えています。社会価値と経済価値を持続的に両立させることをめざして、今後もKAITEKI経営に取り組んでいきますので、引き続きご支援をよろしくお願いいたします。



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



ブラックロック・ジャパン株式会社
ディレクター
運用部門
インベストメント・スチュワードシップ部長
江良 明嗣

継続的な構造改革による安定成長とデジタル技術や多様性を取り込んだ新ビジネスの創出をめざす

APTSIS 20 目標数値変更の背景

江良 中期経営計画 APTSIS 20 を掲げられていますが、産業ガス事業における欧米での買収もあり、御社として成長が加速しているように見受けられます。2018年12月に2020年度の数値目標を上方修正されていますが、計画変更の背景には何があるのでしょうか。

越智 APTSIS 20 における一番重要なポイントは、前中計期間含めこれまで進めてきた構造改革の成果として、事業をいかに安定的に成長させ高収益をもたらすかという点です。化学系3事業会社の統合による新たな事業創造や製品開発、産業ガス事業のM&Aなどを通して、さらにどこまで成長できるか。医薬品はパテント・クリフを見すえながら、米国を中心とした海外市場をターゲットに伸長が期待できる開発品をいかに早く育てられるか。これらを念頭に、分野別に設定したROSやROICなどの基準指標をベースにポート

フォリオマネジメントを強化し、指標をもとに事業の再編・再構築を実施しながら構造改革と事業の成長を推進してきました。

こうした取り組みの結果から、私たちMCHCはコア営業利益3,500億円を安定的な利益水準として捉えられるレベルに届こうとしています。足元では、米中貿易摩擦などを巡る不透明感がありますが、しっかりと基盤を固めながら成長のための変革を加速し、中計目標である4,100億円の達成に向けたチャレンジを続けていきます。

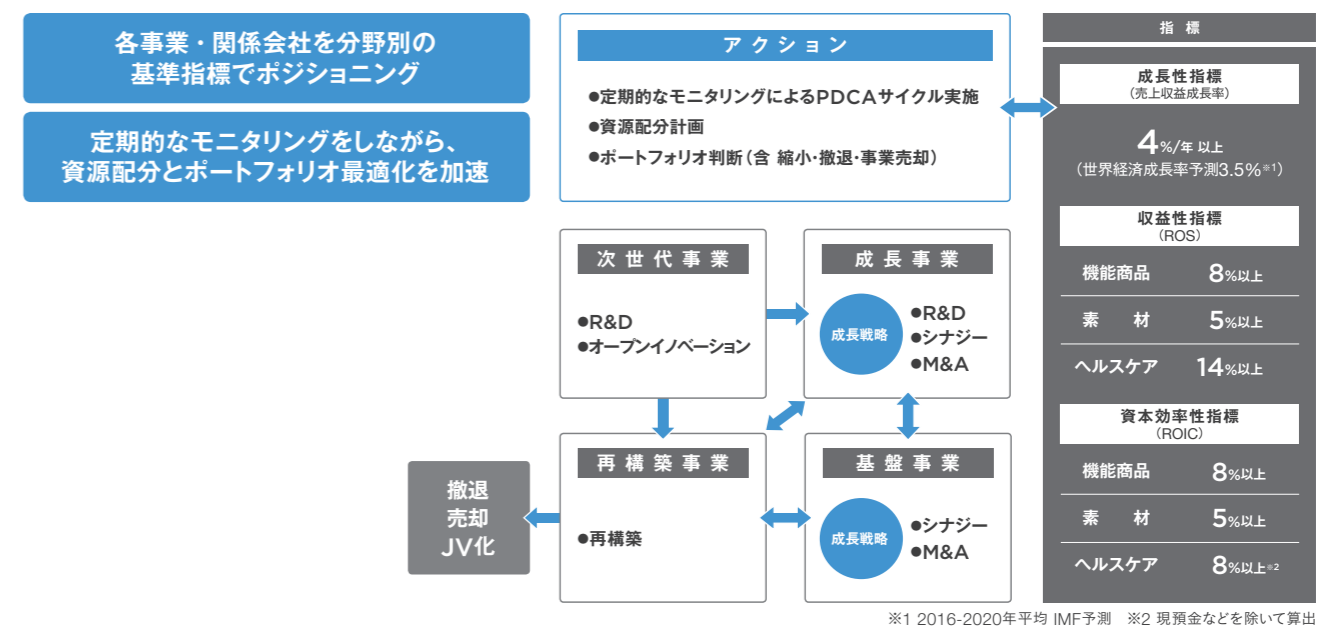
江良 安定的に収益をあげるため、一定水準でボラティリティを抑えながら、企業としての基盤をつくられているということですね。その成果はどのように出ていますか。

越智 例えば素材分野における石化事業では、事業全体としては極力収益ボラティリティの大きい資産は減らしながらも、世界トップシェアを誇るMMA事業では、ある程度の変動を

許容した上で安定的な収益を確保し、企業の根幹を支える事業へと成長させています。2018年度は、上期にMMAの需給がひっ迫し、市況が歴史的な高値を付けましたが、その後落ち着きを取り戻す中、市況が下がる状況でも、世界トップシェアのポジションと、我々独自の製法を使用したコスト競争力の高い製品の展開などにより、一定の利益レベルを保っています。産業ガス事業は、2018年度に実施した欧米

における買収効果が2019年度以降は通期で寄与するなど、収益のさらなる安定と拡大が見込まれます。加えて、機能商品分野でも高機能なフィルムやエンジニアリングプラスチックなど非常に安定したポートフォリオができつつある中、投資家の皆さまからは、さらなる高収益事業の創出と育成を期待していただいていると認識しています。

ポートフォリオマネジメント強化



リーディングカンパニーとして 社会課題への取り組みと事業活動との両立を図る



社内外の知見を活用し 新しいビジネスを生み出す

江良 御社の機能商品群は多岐にわたり面白い分野であるという印象です。同じような機能商品であっても、形を変えてさまざまな分野でソリューションとしての活用が可能ですね。

越智 機能商品群は、ベースの製品群から用途と材料がそれぞれ扇のように広がっており、その扇の広がりか私たちのソリューションに直結しています。モビリティやディスプレイなど複数の市場に展開できるからこそ、さまざまな種類の材料を応用的に組み合わせ、社会が求める多様なソリューションを提供していくことが可能です。機能商品群はまさにテクノロジーの塊です。私たちはその技術を発展させるために積極的に多様な手段で取り組んでいます。

江良 応用力の引き出しの多さが御社の収益性の源泉であり、過去の経験則も含めたデータの蓄積が基盤となって、

付加価値を生み出しているということでしょうか。

越智 その通りです。昨今、デジタル化が急速に進む中、AIを使って新しい物質を探し出すマテリアルズ・インフォマティクス^{※1}が盛んです。しかし、探し出された物質がどのように使われるべきかまで、自動的に導き出されるわけではありません。私たちMCHCグループがこれまで積み上げてきた製造技術、知見と経験を組み合わせ、ハードとしての材料科学とソフトとしての情報科学の双方を融合させることで、このマテリアルズ・インフォマティクスの応用性を大きく広げることができると考えています。

オープンイノベーションを活用

江良 御社内部の知識や知見に加え、社外からの多様な知見の取り込みや積極的な促進について教えてください。

越智 私は、新しいビジネスを生み出すときに重要になるのはプラットフォームであり、それが企業の強さを示すと考えています。自前でどこまでプラットフォームを持ち、どの部分を外部と連携していくのか、オープンイノベーションの活用が重要となります。デジタル化で加速された新しい技術のスピードに対応するため、私たちMCHCグループでは特に、先端技術やデジタルトランスフォーメーション領域で外部の人材を積極的に登用し、外部とのアライアンスを強化しています。最先端かつ多様な知見の吸収が既存のプラットフォームを活性化させ、開発のスピードアップにつながり、ひいてはソリューションを生み出す力を着実に高めています。

社会課題への取り組みは MCHCグループの強みを発揮する絶好の機会

江良 昨今、ESG^{※2}やTCFD^{※3}などの国際的イニシアチブ、さまざまなアライアンスなど取り組みが注目されている中、御社は財務と非財務の適切なバランスをめざす経営を先進的に取り入れられ、まさにリーディングカンパニーの位置付けだと思っています。特に環境面では、環境負荷軽減や省エネルギー活動の推進、温室効果ガス排出削減に貢献する製品群の拡充などさまざまな取り組みを進められていますが、御社の事業運営と、環境や社会課題への取り組みとの両立について教えてください。

越智 今述べられたさまざまな社会課題は多くの人の注目を集め、非常に身近な課題として受け取られ、投資家だけでなく一般の方も企業の社会課題に対する取り組みを評価するようになりました。私たちは以前から、経済効率性だけでなく社会課題を起点に価値創造サイクルを推進するKAITEKI経営が企業価値を高めると考え、気候変動や海洋プラスチック問題などグローバルな環境課題の解消に努め、社会課題への取り組みと企業価値向上の両立を図っています。当社は2018年10月にTCFDの支持を決定しましたが、今後は取り組みのさらなる充実と関連情報の開示拡充を進め、企業価値の向上につなげていきたいと考えています。私たちは今、2030年に向けた当社グループの事業活動の具体的な方向性を示す「KAITEKI Vision 30」を策定中です。KAITEKI経営が社内に浸透してきた今だからこそ、これを進化させ事業を通じた社会課題への現実的な取り組みをより具体的かつ積極的に進めることが可能だと考えています。こういった私たちの取り組みについては、引き続き今後もステークホルダーの皆さまにしっかりと伝えていく必要があると考えています。

江良 特にサーキュラーエコノミーは、御社のご活躍が期待される分野ですが、どのように取り組んでいかれますか。

越智 私は「リソースの循環率を上げること」がサーキュラーエコノミーの要だと考えています。新しいエコシステムは、サプライチェーン全体で考え、分業しながらも連結し合って取り組まないと実現できません。例えばプラスチックは、回収してリサイクルできるよう製品レベルで機能をどう付加して設計するか、消費者が自然に受け入れられる視点を含めて考えることが必要です。このような取り組みは、まさにこれから勝負の時期であり、当社グループの強みを発揮する絶好の機会と捉えています。

株主還元について

江良 収益の安定化および利益の拡大などにより今後も安定的なキャッシュ・フローが期待されますが、2018年度は産業ガスにおける大型買収などの支出もありました。今後の株主還元方針についてお考えを教えてください。



越智 2018年度は大型買収による負債の増加などで一時的な財務基盤の悪化はありますが、2019年度の年間配当金額は1株当たり40円を予想しています。財務体質改善と成長投資との適切なバランスを考慮しつつ、引き続き安定的な配当と中期的な連結配当性向30%を目安に、株主還元の充実に努めていきたいと考えています。

※1 マテリアルズ・インフォマティクス: AIを用いて新素材の設計や代替素材の探索を効率的に行う開発手法。
 ※2 ESG: Environment(環境)、Social(社会)、Governance(企業統治)の頭文字。企業経営や成長において、各々の観点を持った上で配慮が必要という考え方。
 ※3 TCFD: Task Force on Climate-related Financial Disclosures、気候関連財務情報開示タスクフォース。金融の安定性という文脈から気候変動問題が議論される初めての国際的なイニシアチブ。2015年設立。



CFOメッセージ
**強靱な財務基盤の構築と
 資本効率の向上を通じ、
 企業価値=KAITEKI価値向上
 を推進**
 執行役常務
 Chief Financial Officer
伊達 英文

現在の中期経営計画 APTSIS 20 における経営課題は、成長加速、収益力向上、財務基盤強化の3点です。大きな構造改革を一巡させ APTSIS 20 を開始した2016年度から、ROEが10%を超えるようになりましたが、これを継続的に実績化すること、また、同時に資本コストを低減していくことで、企業価値を引き上げていきたいと考えています。

ROE10%以上を継続的に

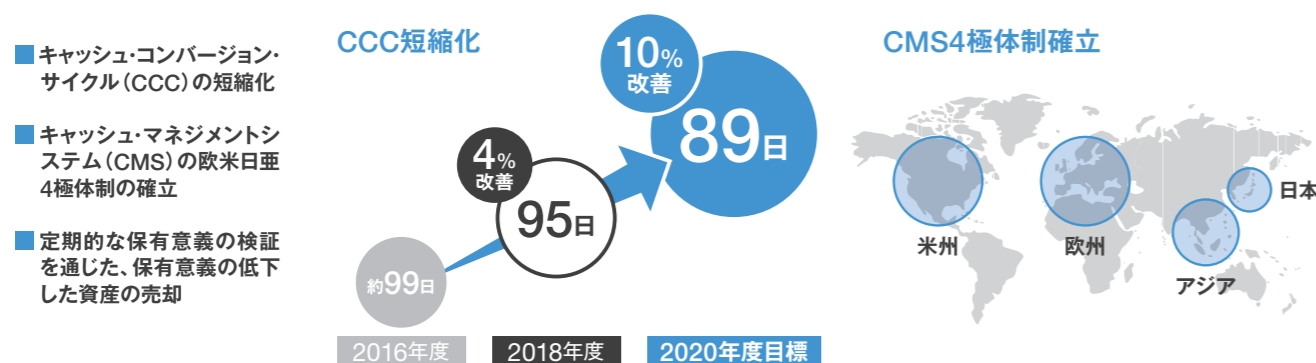
MCHCグループにおいては、2017年4月の化学系3事業会社の統合により三菱ケミカルが発足し、2020年度までに協奏・成長の事業シナジー発現で350億円、合理化で150億円の統合効果目標を掲げて2年が経過しましたが、各々約130億円、140億円を実現しています。

2018年度は産業ガス事業において欧米での大型事業買収を行いました。一方でポートフォリオの見直しは不断に行っており、撤退のみならず他社とのアライアンスも含めて再構築された事業の売上収益累計額(2017~2018年度)

は約1,200億円にのぼるなど、継続的な利益向上に向けて着実に歩みを進めています。

資産の効率化への取り組みも着実に進展しています。かねてより進めている、キャッシュ・コンバージョン・サイクル(CCC)の短縮化、キャッシュ・マネジメントシステム(CMS)の欧米日垂4極体制の確立、定期的な保有意義の検証を通じた、保有意義の低下した資産の売却も一層進展し、2016年度の中計開始からこれまでの3年間で、当初の5年間の目標である3,000億円を上回る約4,500億円の資産効率化を達成しました。

資産の効率化への取り組み



資本コストの低減を通じたKAITEKI価値の向上

2011年度より本格的に推進してきた我々のKAITEKI経営ですが、企業グループとしてKAITEKI価値の向上に取り組み、その成果についてはこの統合報告書などにて開示してきました。幸いなことに、世界的な社会的責任投資指標の一つであるDow Jones Sustainability World Indexの構成銘柄に2年連続で採用されるなど、評価いただけることも多くなりました。今後も、ESG要素が内包されたKAITEKI価値向上の取り組みについて、ステークホルダーの皆さまにストーリー性をもって説明をしていきたいと考えています。

また、IR情報の発信も、2018年度より決算説明の英語音声でのネット配信を拡充するなど、海外向けを含めた開示の充実を図っています。もちろん、投資家などとのエンゲージメントについても、事業内容の深掘りを行う“IR Day”の開催や、国内外機関投資家との個別対話など双方向のコミュニケーション機会を積極的に創出するなど、継続して取り組んでいます。こうしたさまざまな取り組みが、企業リスクを下げ、資本コストの低減を通じた企業価値の向上に今後ともつながっていくと考えています。

2018年度の実績と2019年度の見通し

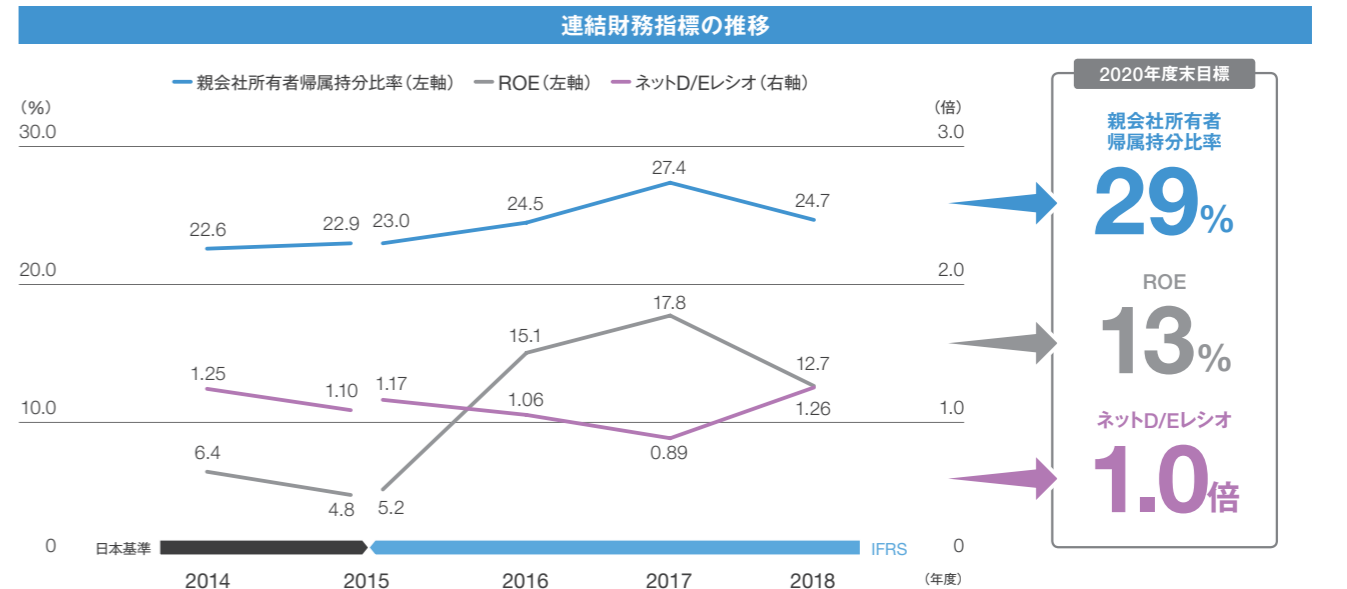
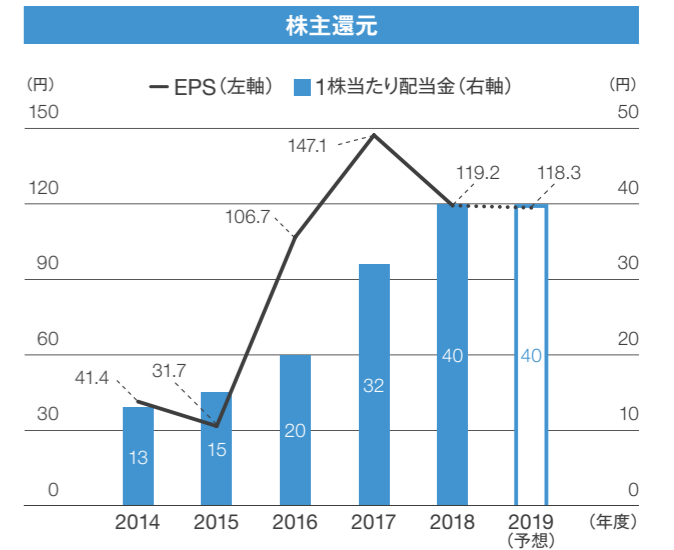
2018年度は、上期は比較的好調に推移したものの、下期から需要の減速などを背景に製品需給が緩和するなど、総じて厳しい事業環境でしたが、売上収益は過去最高、コア営業利益および親会社の所有者に帰属する当期利益は2017年度に次ぐ過去2番目の実績となりました。その中で、産業ガス事業においては欧米での大型事業買収を行い、ネットD/Eレシオや親会社所有者帰属持分比率といった財務指標は一時的に悪化しましたが、できるだけ早期の改善

をめざして収益の改善とともに財務基盤の安定強化に努めていきます。

2019年度も、引き続き先行きの不透明な事業環境が見込まれますが、中計最終年度である2020年度末のネットD/Eレシオ目標1.0倍以下への財務指標の改善をめざし、フリー・キャッシュ・フロー1,900億円の確保や、ROE7%、ROE12%、ネットD/Eレシオ1.21を見込んでいます。

株主還元方針

我々は企業価値=KAITEKI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。2018年度の配当については、1株につき中間配当・期末配当各々20円、通期40円(対前年+8円)となり、2019年度も、2018年度と同額の配当を予定しています。



Innovation

CIOメッセージ

世界的視野とスピード感を持ち合わせたイノベーションこそが、我々の持続的成長の原動力

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



社会や技術は、これまでにない速さで変化しています。このような環境は、MCHCグループにとって挑戦すべきものであり、また大きなチャンスでもあります。当社の成長性と収益性を高めるために、イノベーションは確かに不可欠な要素ですが、過去のアプローチだけでは成功できません。我々は、イノベーションサイクルを加速させ、化学業界のみならず、また日本国内にとどまることなく、積極的に視野を広げていかなければなりません。世に出てきた斬新なものはいつどこで生まれようが、これを活用すべきなのです。

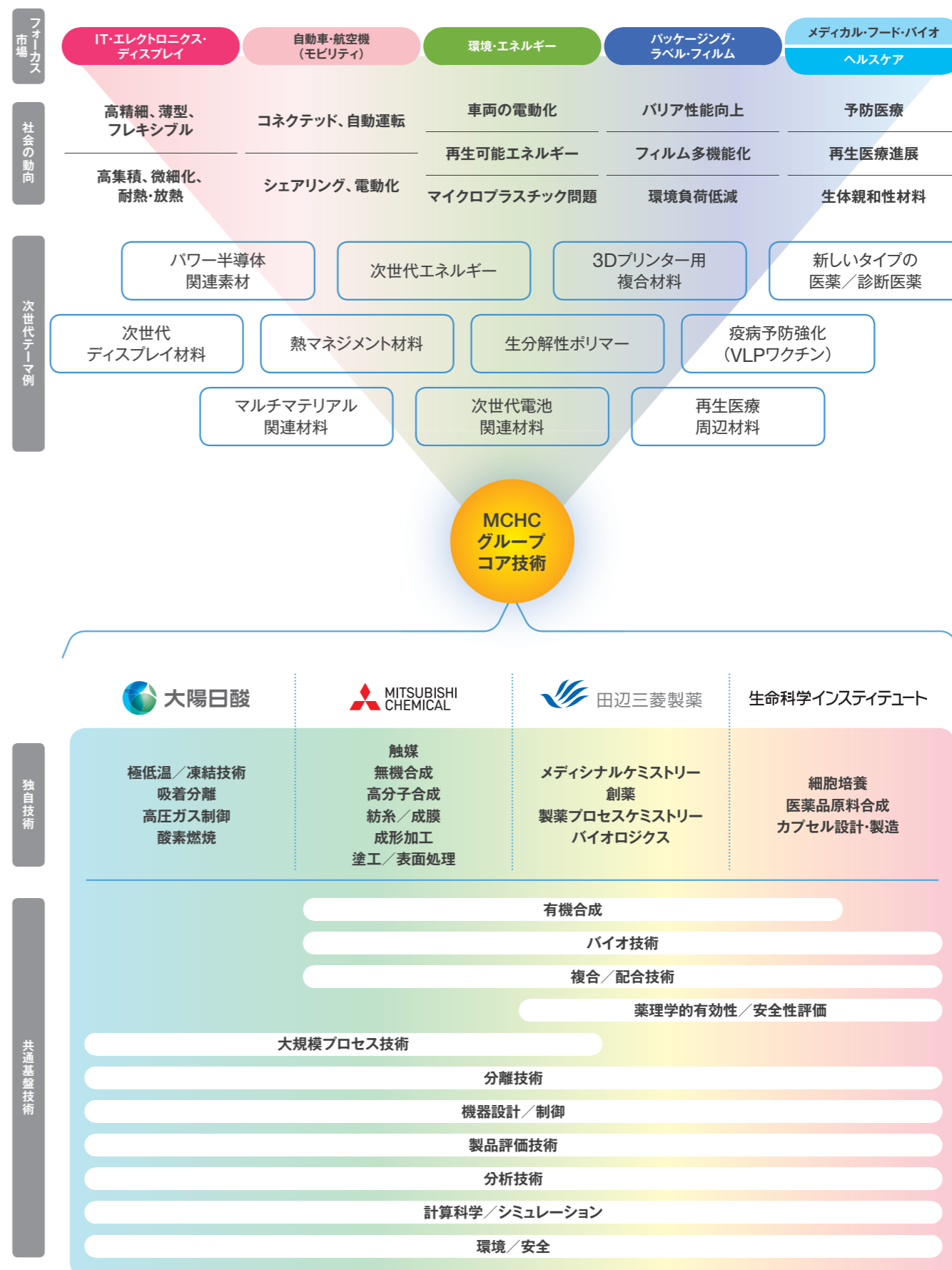
フォーカス市場で次世代事業を早期実現するため、MCHCグループは多面的なアプローチでイノベーションに取り組んでいます。現行の技術や事業分野、それに隣接する分野では、MCHCグループの事業会社4社が中心となり、広範なR&D施策を実施しており、さらに4社間のシナジーを最大限に活用して、価値創造につなげています。また、私が率いる先端技術・事業開発室では、デジタルトランスフォーメーション、コーポレートベンチャー活動、新規市場開拓といった活動において、MCHCグループ全体にわたる新しいプラットフォーム機能を導入しています。例えば、生産活動の高度化を図るデジタル関連の取り組みにより、最終収益に好影響が表れつつあります。また、短期的な事業成長を重視したベンチャー企業との協業は急速に拡大しています。

当室が確立したこれらの新プラットフォーム機能は、既存を超えた技術・事業領域の拡がりを可能にし、株主価値のさらなる向上を生み出す役割も果たしています。当社は、新たにコーポレートベンチャーキャピタル・ファンドとして、2018年7月にシリコンバレーに拠点を置く子会社 Diamond Edge Ventures, Inc. を設立しました。初期の投資案件は、破壊的イノベーションのための戦略的橋頭堡として機能すると同時に、当社が新規市場へ参入するための扉を開きつつあります。現在、MCHCグループのサプライチェーンにおけるデジタルトランスフォーメーションや、10年後には主要市場となり得る新興市場向けの新しいコンセプトを創出しようとしています。

我々はMCHCグループの説得力のある長期的ビジョンを策定しています。その中核の一つを担うのが地球最適化インスティテュートです。また、世界経済フォーラム(WEF)と連携し、3Dプリンターやヘルスケアのデータシステムなど、重要な分野における政策的枠組みを構築しています。私自身も、産業競争力懇談会(COCN)で初の外国人実行委員として、日本と海外の産業界の橋渡しをし、お互いの理解をより深めるべく引き続き努めていきます。

CIOとして3年目を迎えましたが、当社の将来についてこれまでにない期待に胸を膨らませています。株主価値を絶えず重視しながら、成長と変革の基盤を構築していきます。イノベーションこそ、全ての出発点なのです。

フォーカス市場における次世代事業の早期実現



MCHCグループのイノベーション事例

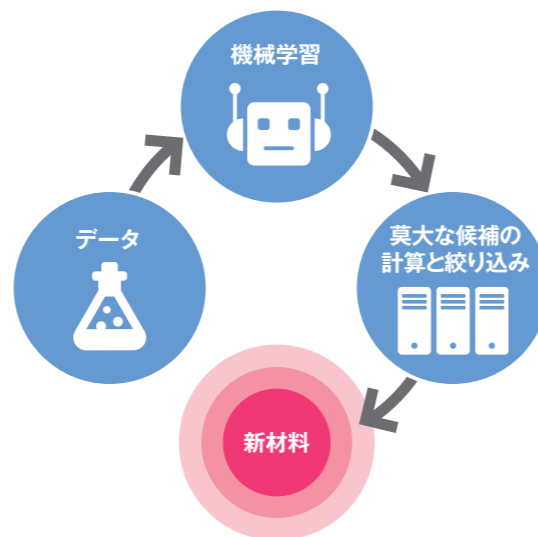
MCHCグループでは、以下の主要事業会社4社が中心となって広範なR&D施策を実施し、価値創造につなげていきます。

三菱ケミカル

マテリアルズ・インフォマティクス*

三菱ケミカルは、オープンイノベーションを積極的に推進しています。例えばデジタル分野では、三菱ケミカルを含む化学系4社および国立研究開発法人 物質・材料研究機構と組み、高分子材料のマテリアルズ・インフォマティクス(MI)技術の構築をめざしています。さらに、MI技術の基盤強化のために、大学共同利用機関法人情報・システム研究機構 統計数理研究所に共同研究部門を設置します。MCHCグループのデジタル・トランスフォーメーションの一環として今後も取り組みを強化していく予定です。

* マテリアルズ・インフォマティクス: AIを用いて新素材の設計や代替素材の探索を効率的に行う開発手法。



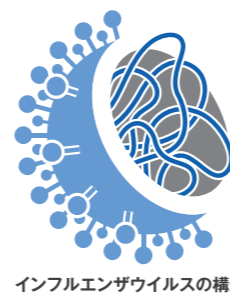
田辺三菱製薬

植物由来VLPワクチンの開発

田辺三菱製薬の連結子会社であるMedicago Inc.は、植物由来のウイルス様粒子(VLP)を用いてワクチンを製造する独自技術を有しています。

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を発揮するとともに、安全性に優れたワクチン技術として注目されています。また、植物由来のVLP製造技術により、短期間で低コストの大量生産が可能となることに加え、鶏卵ワクチンでみられる有効性低下の回避が期待できます。

米国で2019年度中の申請を目標としており、2021～2022年のインフルエンザシーズンに間に合うタイミングでの上市をめざして開発を進めています。



大陽日酸

金属3Dプリンティング



金属3Dプリンティングによる造形物

MCHCグループでは、以前よりポリマー材料で3Dプリンティング事業を展開していますが、大陽日酸では2016年に金属3Dプリンティング事業に参入しました。

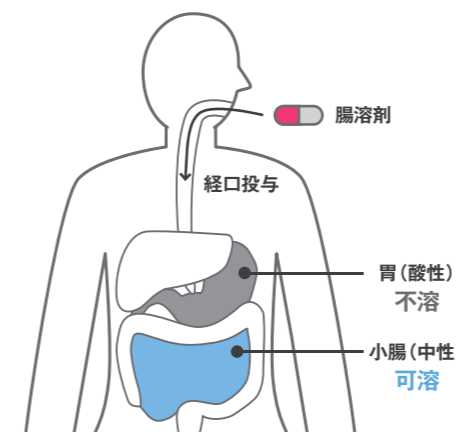
金属3Dプリンティングは、任意の形状の造形物を精度高く造形できるため、航空宇宙や医療などの先端技術分野での応用が始まっています。

造形品質は雰囲気ガスによって大きく影響され、我々が長年積み上げてきた溶接技術と深いつながりがあります。

これまで提携・協業した企業はSintavia LLCを含む5社で、主力のガス商材に加え、プリンター、金属パウダー、サンプル製造サービスを含むトータルソリューション提案を軸にした事業戦略を推進しています。2019年度中には大陽日酸独自の新規商材を上市し、数年以内での事業化をめざします。

生命科学インスティテュート

腸溶カプセルの開発



生命科学インスティテュートのグループ会社であるクオリカプスでは、MCHCグループの材料開発技術を活かし、腸溶カプセルの開発を行っています。腸溶カプセルは内容物を胃酸から保護し、薬を効率的に小腸で放出できる特徴があり、腸まで内容物を届けたい場合に最適です。通常はコーティングで腸溶錠・顆粒などにしているところ、クオリカプスではカプセル皮膜の素材を腸溶性にしています。素材を腸溶性にすることで、腸溶錠などに比較して製剤開発期間を短縮することができます。これにより、患者さんにいち早く、新しく開発されたお薬を届けることができます。

MOT指標結果 (Management of Technology)

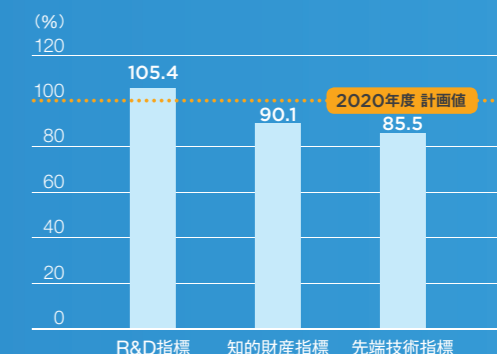
KAITEKI経営(P11参照)の一環として、MOT指標を用い、持続可能な技術プラットフォームの開発に向けた進捗状況を可視化しています。

最新の指標は、研究開発の効率性(R&D指標)、技術の優位性(知的財産指標)、および先端技術やデジタルトランスフォーメーションへの取り組みによる技術の進化(先端技術指標)の3つの指標群(12の指標)から構成されています。

当社の2018年度実績は、2020年度目標の達成に向けて順調に進捗しています。

引き続きMOT指標の結果を活用し、グループ全体の技術競争力を強化します。

2020年度計画に対する各MOT指標の2018年度実績



三菱ケミカルホールディングス

2017年に設立した先端技術・事業開発室は、MCHCグループの既存の事業領域を超え、新たなビジネスチャンスを創出しています。

デジタルトランスフォーメーション

デジタルトランスフォーメーションの実現に向けて、デジタルの技術と思想で事業・経営課題を解決するデジタルプロジェクトを推進しています。

オペレーショナルエクセレンスの観点では、機械学習、テキストマイニング、最適化技術などを駆使して、プラントの操業の安定化、広域的なエネルギー需給の最適化、品質の向上などに取り組み、現場導入を進めています。さらに新しいビジネスモデルの創出の手がかりとしてデジタルプレイブックを刊行し、グローバルなビジネスオペレーションの最適化などに取り組んでいます。そして、新しいデジタルパラダイムを取り込む観点で、マテリアルズ・インフォマティクスや量子コンピューティングに注力し、新規手法の開発などを進めています。

コーポレートベンチャー活動

当社グループの事業に新たな成長機会をもたらす技術やビジネスモデルを持つスタートアップ企業との戦略的パートナーシップを推進しています。2018年7月には米国シリコンバレーに子会社Diamond Edge Ventures, Inc.を設立。コーポレートベンチャー活動に特化した迅速な意思決定プロセスを確立し、日米両拠点で緊密に連携し活動を進めています。AR(拡張現実)デバイスの実現に欠かせない素材・プロセスを開発するスタートアップ企業のDigiLens Inc.への出資を公表したほか、産業用プロセス制御技術や3Dプリンティングといった分野への投資検討も開始しています。また、事業部門に数多くのスタートアップ企業を紹介することで、いくつかの共同プロジェクトも始動しました。これらの取り組みは、新たな事業機会を創出し、グローバルネットワークを構築するとともに、MCHCグループ独自のイノベーションプロセスにさらなる広がりをもたらしています。



DIAMOND EDGE VENTURES



地球最適化インスティテュート

地球最適化インスティテュートは、20年後、30年後の未来を見すえ、MCHCグループがめざすKAITEKI社会を実現するため、シンクタンク機能および研究機能を併せ持つ会社として2009年に設立されました。世界の研究者と連携し、将来社会における課題解決に貢献できる事業を提案していきます。

The Global KAITEKI Centerの開設

米国・アリゾナ州立大学(ASU)と共同で、2019年4月1日に同大学内に「The Global KAITEKI Center」を開設しました。ASUは、サステナビリティに関する概念や技術の研究に特化した世界最大規模の研究所を有しており、優れた研究実績を誇り、米国内において最もイノベティブな大学と評価されています。ASUの優れた活動・知見を活用して、将来持続可能な社会を実現するための課題を特定し、その課題解決に必要な概念の確立や技術の開発を推進するとともに、KAITEKIを米国から世界へ発信します。「社会価値の可視化」、「化学産業とサーキュラーエコノミー」といった社会科学的課題にも精力的に取り組めます。



アリゾナ州立大学(ASU)



まえがわ かえで
前川 楓 選手

100m走、走り幅跳びのトップアスリート
パラ陸上世界選手権大会(2017ロンドン)
走り幅跳び(T42)で銀メダル

スポーツ用義足ブレードの開発

チームKAITEKIプロジェクトは、産官学の研究者に加えて理学療法士やコーチ、アスリートを含み多様なメンバーで構成され、人、社会、地球に貢献するため3つのゴールを設定しています。

- 1 義足ブレード開発を通じて、トップパラアスリートのパフォーマンスを高めること。
- 2 1で培った技術を広く歩行のアシストに活用すること。
- 3 究極的に「障がい」という言葉をなくすこと。

義足や歩行アシスト器具の着用を誰も障がいと思わない、そんな未来社会を思い描いています。1については、バイオメカニクス、計算工学、材料科学などに基づいて技術を結集し、さらにスポンサーシップ契約を結んでいるパラ陸上競技の前川楓選手の協力を得て義足ブレードを開発、2019年4月に上市しました。

Sustainability



CSOメッセージ

サステナビリティ戦略と より一層融合した 事業戦略を推進し、 持続的成長をめざします

執行役常務
Chief Sustainability Officer
池川 喜洋

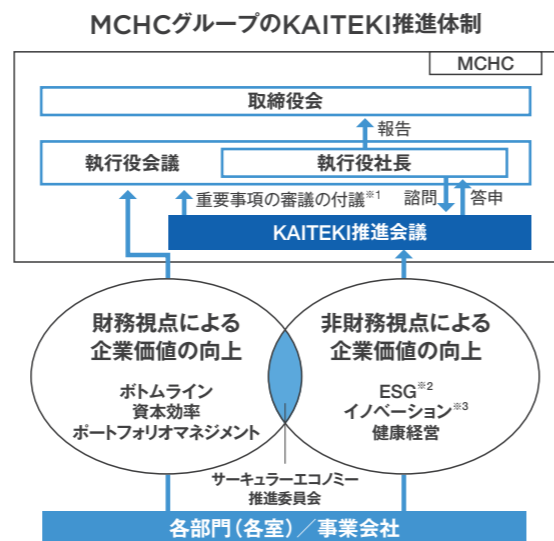
近年、地球環境や社会の持続可能性に対する危機感が高まり、国連の持続可能な開発目標(SDGs)の採択やパリ協定の発効以降、世界中でサステナビリティを追求する動きが加速しています。こうした中、企業の果たすべき役割は、「ESG(環境・社会・ガバナンス)」の観点からますます大きくなっています。

未来を見ずえて、ありたい姿を描く

デジタル技術の進展により産業構造が劇的に変化していく中で、企業が持続的成長を遂げていくには、個々の事業の延長線上で成長戦略を描いてきたこれまでと違い、中長期視点で将来像を描き、そこに向かっていち早く動き出すことが重要です。こうした考えのもと、2050年にめざす社会の姿からバックキャストし、MCHCグループの2030年にありたい姿を地球・社会・人という観点から描き、それを実現するための戦略の骨格となる中長期経営基本方針「KAITEKI Vision 30」の策定を進めています(P36上図)。2030年をターゲットに温室効果ガス(GHG)排出削減目標などを設定し、それを次期中期経営計画に反映させる所存です。

最適な循環型社会の構築に向けた取り組み

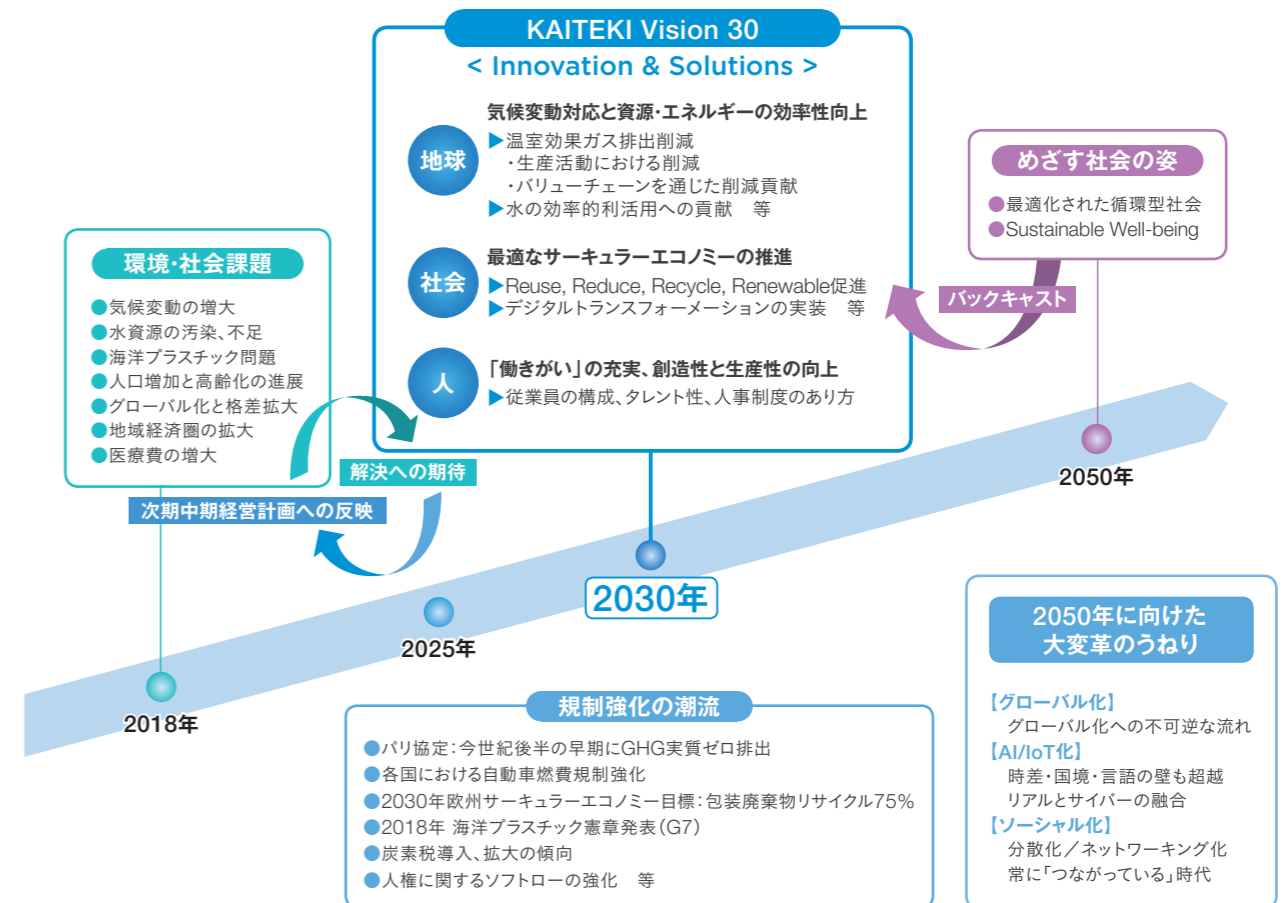
気候変動や海洋プラスチック問題など喫緊の課題解決に向け、当社グループはビジネスモデルの変革とイノベーションを通じて積極的に取り組む必要があると強く認識しています。



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

中長期経営基本方針「KAITEKI Vision 30」

2030年までの経営基本方針として、KAITEKI Vision 30を策定中



気候変動問題については、生産活動に伴うGHG排出削減にグループを挙げて取り組むとともに、GHG排出削減に貢献する製品の開発に取り組んでいます。2018年10月には気候関連財務情報開示タスクフォース(TCFD)提言への支持を表明しました。今後、関連する情報の拡充を図り、投資家をはじめとしたステークホルダーの皆さまとの対話を通じて、社会のニーズや当社グループへの要請と期待を把握し、イノベーション創出に取り組んでいきます。

また、社会の仕組みや産業構造を抜本的に変えるサーキュラーエコノミーをKAITEKI実現のキーエレメントと位置付け、グループ横断的に推進しています。2019年5月にはサーキュラーエコノミー推進委員会を立ち上げ、社会価値と経済価値の創出を同時に実現すべく、具体的な開発テーマの検討を開始しました(P38参照)。しかしながら、サーキュラーエコノミーは、私たちだけで実現できるものではありません。本質的な仕組みをバリューチェーン全体で展開していくことが不可欠のため、バリューチェーン

を構成する企業や団体等が参画するイニシアチブ(P40参照)と協働し、ビジネスモデルを変革していきます。

企業理念の実践を強化

KAITEKIをより一層グローバルに共有し深化させるため理念体系を整備し、企業理念の社内浸透を改めて強化しています。従業員一人ひとりが社会課題を自分ごととし、事業活動を通じて、その解決に取り組むには、個と組織の意識改革が必要であると考え、2018年度から事業部長・部長クラスを対象に、KAITEKIについて議論するワークショップを実施しています。このワークショップを起点にKAITEKIのコンセプトを各職場に浸透させて従業員の改革力を高め、KAITEKIの実践を強化していきます。

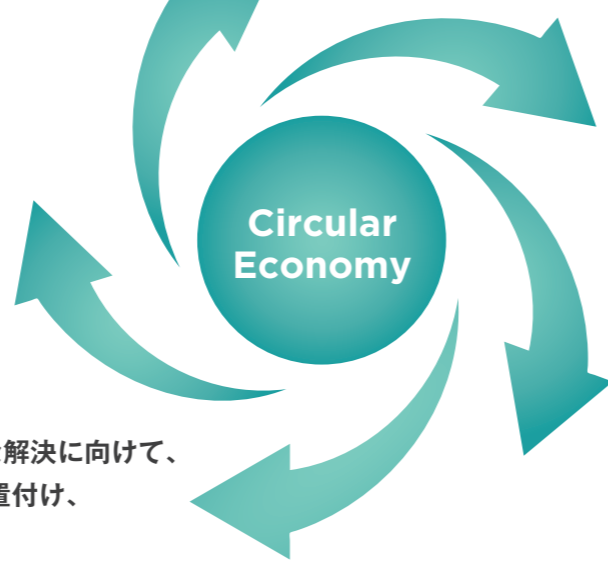
今後も、サステナビリティを追求し、APTSIS 20のサステナビリティ関連の目標達成に向けて着実に取り組むとともに、サステナビリティ戦略とより一層融合した事業戦略を推進し、持続的な成長を確かなものとしてまいります。

KAITEKI 拡がる
2030

2050

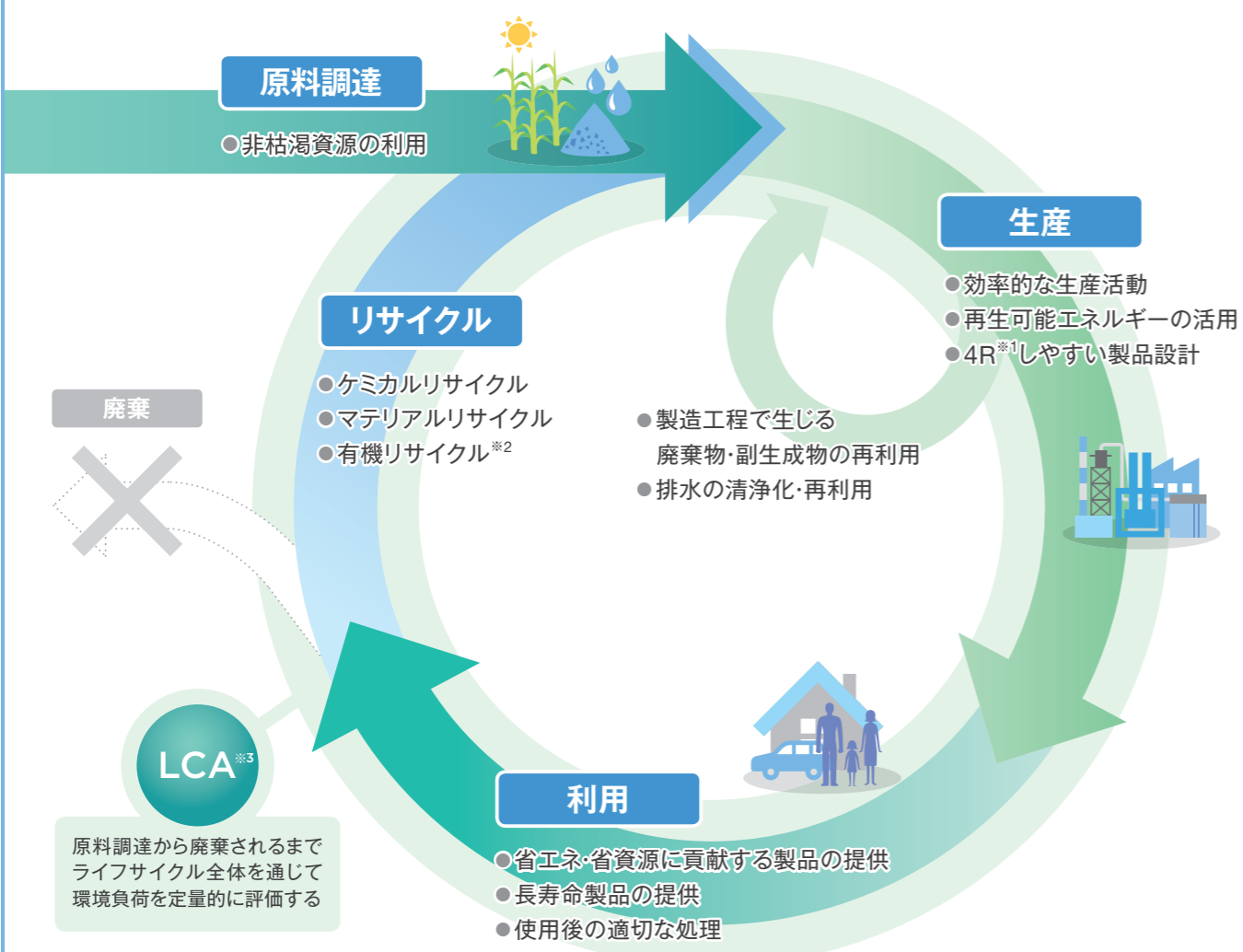
循環型社会の実現に向けた取り組み

気候変動や資源・エネルギーをはじめとする環境課題の包括的な解決に向けて、MCHCグループは、サーキュラーエコノミーを重要な戦略と位置付け、製造プロセス（原料調達～加工）から製品使用後に至るまでのライフサイクル全体を通じて、資源を有効利用する取り組みを推進し、最適化された循環型社会の実現をめざしています。



私たちが想定する循環の姿

- ▶炭素を資源として循環・活用する
(二酸化炭素や廃棄プラスチックを含む)
- ▶水資源を効率的に使う
- ▶廃棄物をなくす

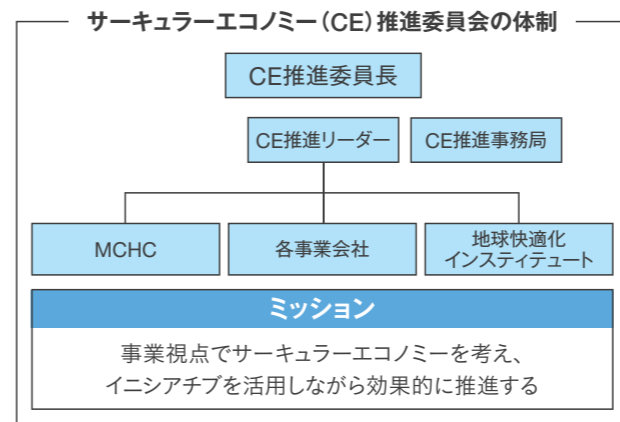


※1 4R: Reuse, Reduce, Recycle, Renewable
※2 有機リサイクル: コンポスト化やメタン発酵などで有機物を活用する技術
※3 LCA: ライフサイクルアナリシス

サーキュラーエコノミーの取り組み

2019年5月にサーキュラーエコノミー推進委員会を立ち上げ、社会価値と経済価値のクロスオーバーとしてサーキュラーエコノミーをグループ横断的に推進しています。

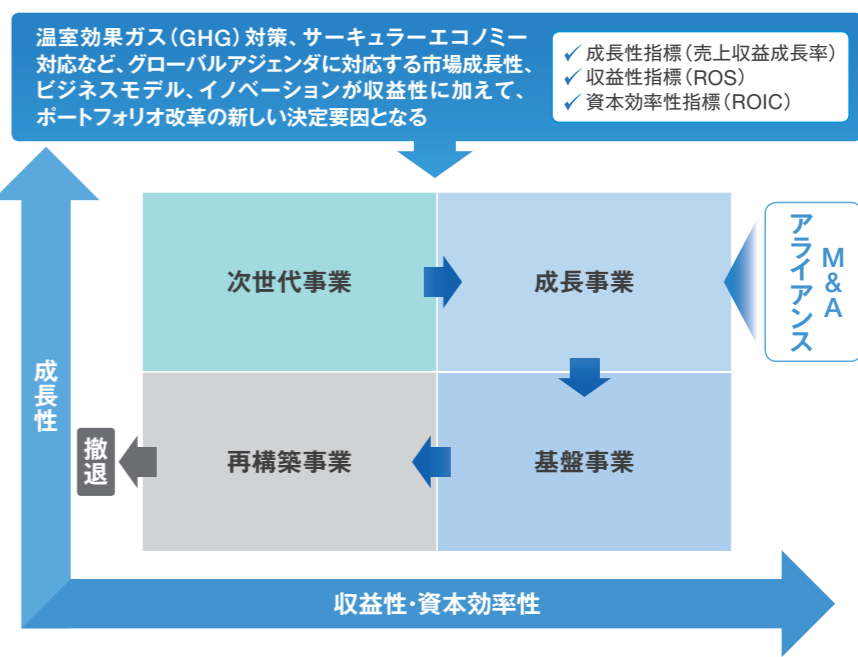
MCHCグループのサーキュラーエコノミーの方針
KAITEKIビジョン実現に向けて、最適化された循環型社会をめざし、資源・マテリアル・エネルギーの高度活用と新しい価値の創造を、イノベーションとビジネスモデル変革を通して実行すること



テーマ例

- ① リサイクル適応素材や技術開発
包装素材・産業用素材のリサイクル対応
ケミカルリサイクル、マテリアルリサイクルの検討など
- ② バイオ関連ビジネスの加速
生分解性プラスチックや植物由来プラスチックの事業拡大、バイオ触媒の研究開発など
- ③ ライフサイクルアナリシスの遂行と、それを踏まえた事業ポートフォリオ改革への提言

事業ポートフォリオ改革への反映
社会価値と経済価値のクロスオーバーをポートフォリオ改革へ反映していきます。



気候関連財務情報開示タスクフォース(TCFD※)提言に基づく報告

MCHCは、金融安定理事会により設置されたTCFDの最終提言への支持を2018年10月に表明しました。当社グループは、これまで環境負荷削減や省エネルギー活動の推進、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に取り組んできましたが、TCFDの最終提言を踏まえ、これらの取り組みの充実化とともに、関連する情報開示を段階的に拡充し、企業価値向上に努めていきます。

※ TCFDは、気候変動に関連するリスクと事業機会が企業財務にもたらす影響について、企業による投資家への自主的な開示を促すことを目的として、2017年6月に情報開示のあり方に関する最終提言を公表

ガバナンス

MCHCは、APTSIS 20 のマテリアリティ・アセスメント(P13参照)を実施し、気候変動への対応を重要度が極めて高い経営課題として位置付け、取り組みを進めています。気候変動に対する取り組みには、対応策の進捗を測る経営指標(「指標と目標」参照)を対応付けています。当社は、事業会社ごとに設定した目標値に対する進捗を、MCHC執行役社長が諮問するKAITEKI推進会議を中心としたKAITEKI推進体制(P35参照)のもと、モニタリングを行っています。

体制	役割	2018年度の活動
取締役会	●経営の基本方針の策定 ●経営全般の監督	●執行役の執行報告を通じた監督
社外取締役連絡会	●社外取締役に対する経営上重要な情報の提供 ●経営課題に対する率直な意見交換	●「KAITEKI Vision 30 (P36参照)」の策定に際した意見交換(11月)
KAITEKI推進会議 構成 ●MCHC執行役社長 ●MCHC執行役員 ●各事業会社CSO* ●MCHC監査委員 等	●KAITEKI推進に関する基本方針等の審議 ●事業会社からの活動報告を通じたモニタリング	●「KAITEKI Vision 30」の策定に際した審議：GHG排出削減に関する考え方等(2月) ●経営指標(MOS指標)によるモニタリング(7月、2月)
事業会社	●各社CSOによるKAITEKI推進の統括 ●KAITEKI推進や、MOS指標等の進捗の報告	●KAITEKI推進会議でのMOS指標等の進捗報告(7月、2月)

* CSO: Chief Sustainability Officer

戦略・リスク管理

2020 2025 2030 2050

KAITEKI経営(P11参照)の時間軸

中期経営計画 APTSIS 20 (2016~2020年度)

3~7年先を見ずして

5~20年先を見ずして

MCHC: グループの方向性の決定、戦略の基本的な骨格の構築、イノベーションの実現手法の検討

事業会社: 計画・実行

戦略	リスク管理
●マテリアリティ・アセスメントを通じて「気候変動への対応」を重要課題に特定の上、認識しているリスクと機会および主要施策を報告(P13-16、41参照) ●R&Dでの取り組み	●2030年までの経営基本方針「KAITEKI Vision 30」を策定中 ✓気候変動への対応(カーボン・マネージメント)の考え方 ✓Innovation & Solutions(事業機会) ✓事業リスク ✓長期目標の設定
●リスク管理体制に基づき、重大リスクを管理：物理的リスクとして、大規模自然災害について報告(P58参照) ●今後拡がるリスクへの対応：気候変動対策に貢献する製品の開発の推進(P40参照)	

指標と目標

分類	2018年度の報告	関連する箇所
リスクと機会を評価する指標と目標	サステナビリティの向上に関わる経営指標(MOS指標)の中に、GHG等の大気環境負荷の削減と、GHG排出削減に貢献する製品・サービスの提供によるGHG削減貢献量を設定し、中期経営計画の目標年度(2020年度)の目標を掲げ、毎年進捗を評価しています。2018年度の進捗は、P42を参照ください。	サステナビリティ(MOS)指標(P42)
Scope 1~3のGHG排出量	2018年度の実績は、P63のGHG排出量を参照ください。	非財務ハイライト(P63) 環境性データ/独立した第三者保証報告書(P95-96)
役員報酬	執行役および執行役員の報酬を構成する業績報酬に関する評価は、年度ごとの目標値の達成状況に基づき決定されます。経済性や資本効率に加え、サステナビリティの向上に関わる指標等を用いて評価を決定しています。その指標には、省エネルギー活動の推進を通じた気候変動に関わる指標を盛り込んでいます。詳細は、有価証券報告書を参照ください。	コーポレートガバナンス役員報酬(P52)

プラスチック廃棄物問題への取り組み

プラスチックはその利便性からさまざまな用途で使用され、私たちの日常生活に欠かせないものとなっています。世界のプラスチック生産量は過去50年で20倍以上に急増^{*1}している一方で、リサイクル率は約10%^{*2}にすぎず、適切に回収・処理されなかったプラスチック廃棄物による海洋汚染が深刻な問題となっています。地球規模でプラスチック廃棄物問題の対策が求められている中、MCHCグループは、プラスチック素材のプロバイダーとして、バリューチェーンを通じて廃棄物発生量の削減に取り組むと同時に、リサイクル適応素材・リサイクル技術の開発、バイオプラスチック事業の推進など、製品・技術を通じた課題解決に取り組んでいます。また、国際的なイニシアチブとの協働によりバリューチェーン全体で最適な循環型社会の実現に向けた取り組みを推し進めています。

MCHCグループが参画している主なイニシアチブ

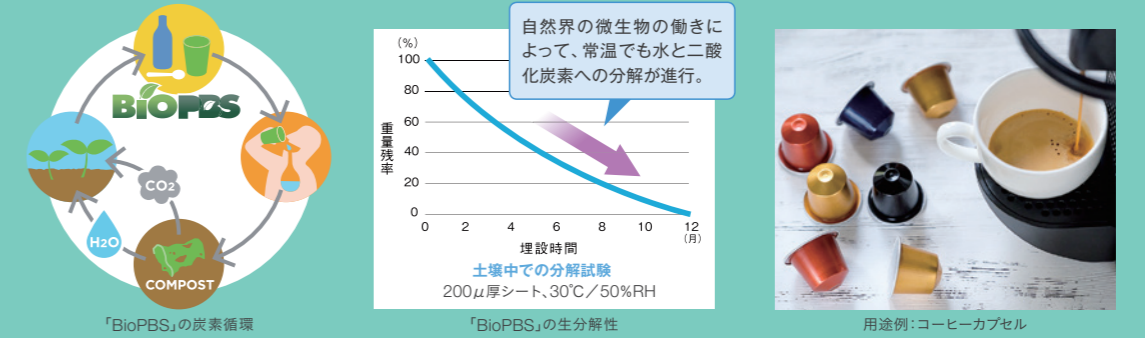
加入	イニシアチブ
2018年9月	海洋プラスチック問題対応協議会 (設立発起人として参画)
2019年1月	クリーン・オーシャン・マテリアル・アライアンス (技術部会長として参画)
2019年1月	Alliance to End Plastic Waste (設立メンバー/Executive Committeeメンバーとして参画)
2019年3月	エレン・マッカーサー財団 「サーキュラーエコノミー100」 (日本の化学メーカーで初参画)

*1 参考：世界経済フォーラム(2016)
*2 参考：OECD, Improving Markets for Recycled Plastic (2018), R.Geyer, J.Jambeck and K.Law, "Production, use, and fate of all plastics ever made", Science Advances, Vol.3 (2017)

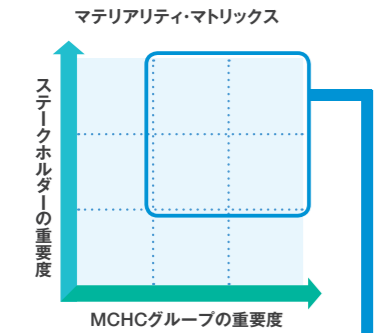
FOCUS

省資源と炭素循環型社会を構築 生分解性プラスチック「BioPBS」

循環型社会の実現に貢献するソリューションとしてバイオプラスチックへの期待が高まっています。「BioPBS」は、三菱ケミカルが開発し、タイのPTT Global Chemical Public Company Limitedとの合弁企業であるPTT MCC Biochem Company Limitedが製造する植物由来の生分解性プラスチックです。土中の微生物によって水と二酸化炭素に分解されることから、自然環境への負荷が少ないという特徴を有しています。加えて、植物由来であるため焼却時に発生する二酸化炭素が再び植物に取り込まれるというカーボンニュートラルの特性を持つ製品です。この素材を使用した紙コップが2018年10月に発売され、以降、完全生分解性やリサイクル性を活かし、コーヒーカップセルやカトラリー、ストローといった食品関連の製品、農業用被覆材(マルチフィルム)など、用途開発を加速しています。これらの用途開発や実証は国の支援を受けており、こうした官民学連携のイノベーションによる新素材の開発は、プラスチック資源循環戦略を推し進める上でも重要です。MCHCグループは、最先端の素材事業の拠点を国内にとどまらず海外の要所にも置くことで、日本発の技術による世界の資源循環の推進に貢献しています。



サステナビリティの進捗



中期経営計画 APTSIS 20 の策定において特定したマテリアリティ(重要課題) (P13参照)に基づき、サステナビリティの主要施策や目標を設定し、企業活動を推進することで、社会課題の解決に貢献するとともに、企業価値の向上を実現していきます。

マテリアリティ	主要施策
<p>地球環境に関連するマテリアリティ</p> <ul style="list-style-type: none"> 資源・エネルギーの効率的利用 気候変動への対応 清浄な水資源の確保 	<p>再生可能原料・材料への転換、希少金属の使用抑制、原燃料の使用削減、3R/ゼロエミッション推進等を通じて、天然資源枯渇への対応、省エネルギー活動を実践する。</p> <p>温室効果ガス(GHG)排出削減、LCA(ライフサイクルアナリシス)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。</p> <p>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。</p>
<p>社会システムに関連するマテリアリティ</p> <ul style="list-style-type: none"> 食料・農業問題への対応 製品・サービスの信頼性向上 コミュニティ貢献 	<p>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。</p> <p>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。</p> <p>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・期待に応え続けていく。</p>
<p>企業と組織に関連するマテリアリティ</p> <ul style="list-style-type: none"> 健康維持への貢献 疾病治療への貢献 人材の育成・開発 労働安全衛生の推進 人権尊重の理念の共有 情報セキュリティ対策の推進 ダイバーシティの推進 	<p>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予防を促進し、人々の健康の維持と増進に貢献する。</p> <p>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・遠隔医療技術等の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。</p> <p>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。企業理念の理解・浸透を図り、その実践を通じて企業価値向上をめざす。</p> <p>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。</p> <p>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。</p> <p>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。</p> <p>国籍、年齢、信条等にとらわれないことなく、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。</p>

サステナビリティ(MOS)指標について

MCHCグループでは、2011年度から経営指標として、サステナビリティへの貢献度合いを数値化し、可視化したサステナビリティ(MOS)指標を導入し、サステナビリティの推進と高度化に取り組んでいます。本レポートでは、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、簡潔性に力点を置いてMOS指標の実績(下表)

と取り組み事例(P43-44, 46)をわかりやすく紹介しています。MOS指標の実績評価の詳細はウェブサイトに掲載しています。

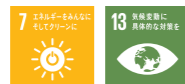
ウェブサイト(サステナビリティ)のご案内
<https://www.mitsubishichem-hd.co.jp/sustainability/>

サステナビリティ(MOS)指標 ()内は指標のもとになるデータ	評価項目 (単位)	FY2018 計画数値	FY2018 実績数値	FY2020 目標数値	関連するSDGs	
地球環境	大気系環境負荷の削減 (GHG排出量、SOx排出量、NOx排出量)	環境負荷原単位 (LIME/億円)	540	499.0	548.7	13 気候変動に具体的な対策を
	水系環境負荷の削減 (総りん排出量、排水中の全窒素排出量、COD排出量)	環境負荷原単位 (LIME/億円)	6.5	5.5	6.1	6 安全な水とトイレを世界中に
	土壌系環境負荷の削減 (埋立廃棄物量)	環境負荷原単位 (LIME/億円)	4.4	5.5	5.1	12 つるも取れ、つるも残さず
	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)	56.0	55.6	50.0	7 再生可能エネルギーを拡大する
	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)	0.81	0.75	1.5	14 海の豊かさを守ろう
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)	5.6	5.6	17	17 陸域の水循環を改善しよう	
社会システム	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(%)	11.3	12.3	30	3 持続可能な消費と生産パターン
	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(%)	14.7	8.8	40	6 安全な水とトイレを世界中に
	顧客満足度指数 (顧客満足度調査の結果)	(ポイント)	27	22	47	9 産業と資源効率を高めよう
	クレーム指数改善率 (クレーム件数)	(%)	40	20.0	50	11 気候変動に具体的な対策を
	ビジネスパートナーとのコミュニケーション向上指数 (CSR調達に関して、ガイドライン配布、チェックリスト、展開状況のモニタリング、面談・訪問・監査等の取り組み状況)	(ポイント)	77.8	86.8	100	12 つるも取れ、つるも残さず
企業と組織	医薬品提供貢献指数 (治療貢献度、有用性拡大)	(ポイント)	11.4	11.8	15	3 持続可能な消費と生産パターン
	ワクチン提供指数	(ポイント)	7.7	7.8	14	8 働きがい、経済成長、社会正義
	コンプライアンス意識向上指数 (意識調査の結果)	(ポイント)	21.0	15.8	21	12 つるも取れ、つるも残さず
	環境事故件数削減率	(%)	100	20	100	17 陸域の水循環を改善しよう
	従業員ウェルネス指数 (従業員満足度、有給休暇取得率、疾病休業日数率、女性管理職比率等)	(ポイント)	11.7	11.3	16	

マテリアリティの実践事例

ACTION

生産工程での省エネルギーに貢献する酸素バーナ

MCHCのマテリアリティ
資源・エネルギーの
効率的利用 気候変動への対応

大陽日酸は、ガラス製造プロセスのフォアハースにおいて、大幅な省エネルギーに貢献する酸素バーナ「Innova-Jet F.H.」を開発しました。「Innova-Jet F.H.」は、火炎の向きを周期的に変化させることで、少ないバーナ本数で広い範囲を効率良く均一に加熱することが可能です。試験炉の底面温度分布の測定結果では、従来の空気バーナの半分以下にバーナ本数を削減した場合でも、均一な温度分布が得られ、空気燃焼と比較して65%の燃料削減効果を確認できました。省エネやCO₂排出量削減に貢献する技術として、鉄鋼、ガラス、セラミック分野を中心に技術の展開を進めています。

燃料原単位削減効果

項目	単位	バーナ	
		空気バーナ	Innova-Jet F.H.
酸化剤	-	空気	純酸素
炉内壁温度	℃	1,100	1,100
燃料使用量*	-	100	35
燃料削減率	%	-	65

*空気バーナにおける使用量を100とした際の値を示します。

マラリアに対する新規治療薬の共同研究
開発途上国における医薬品アクセスへの取り組みMCHCのマテリアリティ
疾病治療への貢献

田辺三菱製薬は、グローバルヘルスケアの研究開発に特化し、官・企業・市民がセクターの垣根を越えて設立された公益社団法人グローバルヘルス技術振興基金(GHIT Fund)への出資を通じ、マラリア、結核、顧みられない熱帯病など、開発途上国に蔓延する感染症に対する新薬創出を支援しています。また、GHIT Fundを通じてマラリア治療の研究機関であるMedicines for Malaria Venture (MMV)

へ化合物ライブラリーを提供し、共同研究によって3種類の有望なヒット化合物を取得し、その一つから派生した新規抗マラリア薬の候補となるリード化合物2種類を取得しました。MMVとの共同研究は2019年4月から次ステージに移り、GHIT Fundからの助成金を活用しながら、開発候補品の創出をめざして、2年間のプログラムを進めています。



企業理念の浸透と実践を強化

MCHCのマテリアリティ
人材の育成・開発

MCHCグループの価値創造の原動力は、従業員一人ひとりです。KAITEKIの実践に向けて、グループ報を通じたトップメッセージの発信やブランドブックの配布を通じて、当社グループがめざす姿を共有し、従業員全員が社会課題を自分ごととして捉え、職場ごと化、会社ごと化を進め、KAITEKI実現に取り組む企業風土の醸成をめざしています。また、2018年度から各職場を牽引する立場の事業部長・部長クラスを

対象に人と組織の活性化に焦点を当てたKAITEKIワークショップを国内外で開催し(8回開催、合計160名参加)、リーダー層から各職場へのKAITEKIの浸透と実践につなげています。



KAITEKIワークショップ

MCHCグループの水マネジメント

MCHCのマテリアリティ
清浄な水資源の確保

地球上に存在する水のうち、利用可能な淡水は全体の約0.01%にすぎません。人口増加や経済発展による水使用量の増加、気候変動などによる水不足地域の拡大を背景に、「水危機」が深刻化する中、事業活動における水の有効利用や水質改善に向けた取り組みなど、グローバル企業の果たすべき役割が大きくなっています。

水資源保全の基本的な考え方

MCHCグループは、水資源保全に向けて「自らの事業活動における水資源への負荷の削減」と、「製品を通じた水問題への貢献」を柱とした活動を実践しています。

水リスク評価と実態調査

当社グループでは、水リスクが高いと想定される事業所を抽出し、現地でのヒアリング調査などを通じてリスク評価を行い、水資源の管理を推進しています。事業所の抽出にあたっては、WBCSD(持続可能な開発のための世界経済人会議)の“Global Water Tool”を活用し、まず、水使用量の大きな事業所の水ストレス(水供給途絶のリスク)の可能性を評価しました。2017年度は国内11カ所、海外3カ所の実態調査を行い、2018年度以降も継続的に調査対

象を広げています。ヒアリングでは、地域コミュニティとの協調や水質汚濁を防ぐ取り組みなど、社会的に要請されている視点を織り込んで、水管理・削減の取り組み状況を評価しました。過去には濁水などが発生した事業所も対策が講じられ、現時点では、適切なリスクコントロールによって事業活動に影響を与えるような水リスクは顕在化していないことを確認しています。今後も継続して実態調査を行い、水リスクの低減と水資源の保全に取り組んでいきます。

水リスク対策の事例

水質汚濁防止の取り組み 三菱ケミカル 岡山事業所

排水溝末端に設置した連続分析計で水質を常時監視し、定期的な現場パトロールで目視による水質監視と設備やシステムの不具合の有無を確認しています。また、緊急時対応として、連続分析計が異常値を示したときに下流の水門が自動遮断するシステムも導入しています。



水門

水の効率的な再利用 三菱ケミカル 茨城事業所

化学品の製造プロセスでは冷却のために水を大量に使用するため、地域から取水する淡水を大幅に削減する仕組みとして、冷却水は数十回繰り返し循環させて再利用しています。



冷却塔



安全な水を確保

三菱ケミカルアクア・ソリューションズの地下水膜ろ過システムは、くみ上げた地下水を高度な膜ろ過処理で安全・安心な飲料水として供給する分散型の給水システムです。公共水道と地下水の二元化によって、災害時の給水ライフラインが確保できるため、災害拠点病院や基幹事業所など、重要給水拠点の防災力向上に貢献します。



地下水膜ろ過システム

KAITEKI健康経営と人材育成

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。従業員一人ひとり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。



KAITEKI健康経営の取り組み

MCHCグループが推進するKAITEKI健康経営は、健康支援と働き方改革を両輪として、KAITEKIの実現を担う多様な人材が、いきいきと活力高く働き、創造性と生産性を高めることを目的としています。人材育成、多様性の推進、柔軟な働き方のサポート、健康支援など、さまざまな施策を展開し、3つのKPI(P46参照)を核にしながらPDCAを推進しています。健康支援では、従業員の健康サイクルをサポートするために独自に開発した「i² Healthcare」の導入から1年以上が経過しました。睡眠の質、活動量、心拍数などを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活用し、健康意識の向上や自己管理の後押しとなっています。

個と組織のあり方について

事業環境が加速度的に変化していく中で、当社グループが持続的成長を遂げていくには、個と組織の能力を最大限に発揮させるための仕組みづくりが極めて重要です。当社グループでは、人材活用への戦略的な投資として、ICTを活用したコミュニケーション基盤システムを導入し、自宅やサテライトオフィスでのテレワークなど、柔軟な働き方により

創造性と生産性を発揮できる環境を整備しています。加えて、中長期経営基本方針「KAITEKI Vision 30」(P36参照)の策定においては、個と組織のあり方を徹底的に議論し、検討を進めています。また、データを活用したビジネスモデル変革の基盤として、デジタル人材の育成や社外リソースの活用もさらに強化していく考えです。多様な人材が関連に働く職場は、切磋琢磨の活気とともに風通しが良く、信頼感の高い組織の基盤となります。この好循環を通じて、一人ひとりの豊かな創造性を育み、新たな価値創造に挑戦する企業風土を醸成していきます。

ICTを活用した健康サポートシステム

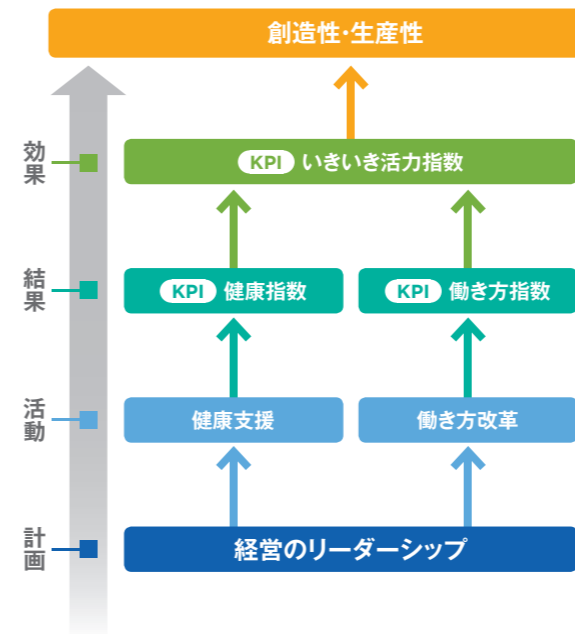
「i² Healthcare」とは・・・

ウェアラブルデバイスから取得した日々の活動状況や、健診データ、働き方データなどを統合し、各従業員が端末上の「マイページ」で自分の状況を可視化し、活力の最大化を支援する自社開発システムです。



マイページ

KAITEKI健康経営のアプローチ



KAITEKI健康経営の3つのKPI

内容	2018年度実績	2020年度目標
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	71.1pt (前年度比+8.1)	+ 15pt 健康サーベイ ^{※1} において、ポジティブな選択を15ポイント以上増やす。
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	70.6pt (前年度比+2.8)	+ 10pt 健康サーベイにおいて、ポジティブな選択を10ポイント以上増やす。
健康指数 健診項目、生活習慣の質、満足度レベルを指数化	47.6pt (前年度比+2.2)	+ 10pt 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、従来の従業員意識調査に加え、健康経営に対する各従業員の意識や取り組み状況を把握するための調査です。

マテリアリティの実践事例

ACTION

1 多様な人材の活躍推進

三菱ケミカル
研修プログラム「Experience JAPAN」を実施

企業の持続的成長には、多様な人材が活躍し協奏する企業文化の醸成が不可欠です。三菱ケミカルでは、外国人従業員を対象に、日本でのOJTを通じたビジネス慣習の理解、異文化経験、日本国内で勤務する従業員とのネットワーク構築を目的とした研修を実施し、異文化コミュニケーションを推進しています。



2 ライフイベントと仕事の両立

田辺三菱製薬
育児休業中のキャリア継続をサポート

MCHCグループでは、ライフイベントに合わせた柔軟な働き方を支援しています。田辺三菱製薬では、“休める制度から復職して活躍できる制度へ”というコンセプトの「イクキャリア継続プログラム」を導入しています。育児中に勉強したいという従業員に対しMBA科目や語学をオンラインで学ぶ機会の提供や、復職後のベビーシッター利用補助など、育児という時間制約がある中でも、さらに活躍できるよう支援しています。

3 健康づくりを促進

生命科学インスティテュート
健康測定フェアを開催

従業員が充実した会社生活を送るためには、心とからだの健康づくりが大切です。生命科学インスティテュートグループでは、脳の使い方の癖がわかる認知機能測定検査や、血流が見える毛細血管の検査など、定期健診とは異なる観点から健康度を測定するフェアを開催しています。測定結果をもとに個別アドバイスも実施し、従業員の健康意識の向上につながっています。

4 現場の安全を担う人材の育成

大陽日酸
技術力・保安力向上を図る「テクニカルアカデミー」を開設

MCHCグループでは、従業員が安全に業務を行うためには、職場環境の整備と同時に、従業員一人ひとりが危険に対して感性を高めることが必要だと考えています。大陽日酸が2018年6月に開設した技術教育拠点「テクニカルアカデミー」には、現場で起こり得るトラブルを想定し、巻き込まれ、挟まれ、転倒・転落などの一般的な作業に伴う危険体感装置と、容器転倒、高圧ガス噴出など、高圧ガス特有の危険体感装置を備え、一部はバーチャルリアリティ(VR)技術を活用した危険体感装置も導入しています。これらの設備で実際に体験させ、気付かせることで、危険に対する強い感性を備えた人材の育成に取り組んでいます。



転落体感VR装置



取締役会長 指名委員

小林 喜光

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

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 執行役常務 最高財務責任者 報酬委員

伊達 英文

1982年 4月 三菱化成工業(株)入社
2013年 4月 三菱化学(株)執行役員(2015年3月まで)
2015年 4月 当社執行役員
2018年 4月 当社執行役常務
2019年 6月 当社取締役兼執行役常務(現)
太陽日酸(株)取締役(現)



取締役 執行役常務 コンプライアンス推進統括執行役 報酬委員

藤原 謙

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 監査委員長

浦田 尚男

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(2019年6月まで)
2019年 6月 三菱ケミカル(株)監査役(現)



取締役 監査委員

小林 茂

1980年 4月 三菱化成工業(株)入社
2013年 4月 三菱樹脂(株)執行役員
2015年 4月 同社取締役兼執行役員
2016年 4月 同社取締役兼常務執行役員
2017年 4月 三菱ケミカル(株)常務執行役員(2019年3月まで)
2019年 6月 当社取締役(現)
(株)生命科学インスティテュート監査役(現)

取締役一覧

2019年6月25日現在



社外取締役 報酬委員長 監査委員

伊藤 大義

1970年 1月 監査法人辻監査事務所入所
1973年 5月 公認会計士登録
1989年 2月 みず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(2015年6月まで)
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 指名委員 監査委員

國井 秀子

1982年 5月 (株)リコー入社
2005年 6月 同社常務執行役員(2008年3月まで)
2008年 4月 リコーソフトウェア(株)(現リコーITソリューションズ(株)) 取締役会長
2009年 4月 (株)リコー理事(2013年3月まで)
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(2019年3月まで)
2019年 4月 芝浦工業大学客員教授(現)



社外取締役 指名委員長 報酬委員

橋本 孝之

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)



社外取締役 指名委員 報酬委員

程 近智

1982年 9月 アクセンチュア(株)入社
2005年 9月 同社代表取締役
2006年 4月 同社代表取締役社長
2015年 9月 同社取締役会長
2017年 9月 同社取締役相談役
2018年 7月 同社相談役(現)
2019年 6月 当社社外取締役(現)



社外取締役 指名委員 監査委員

菊池 きよみ

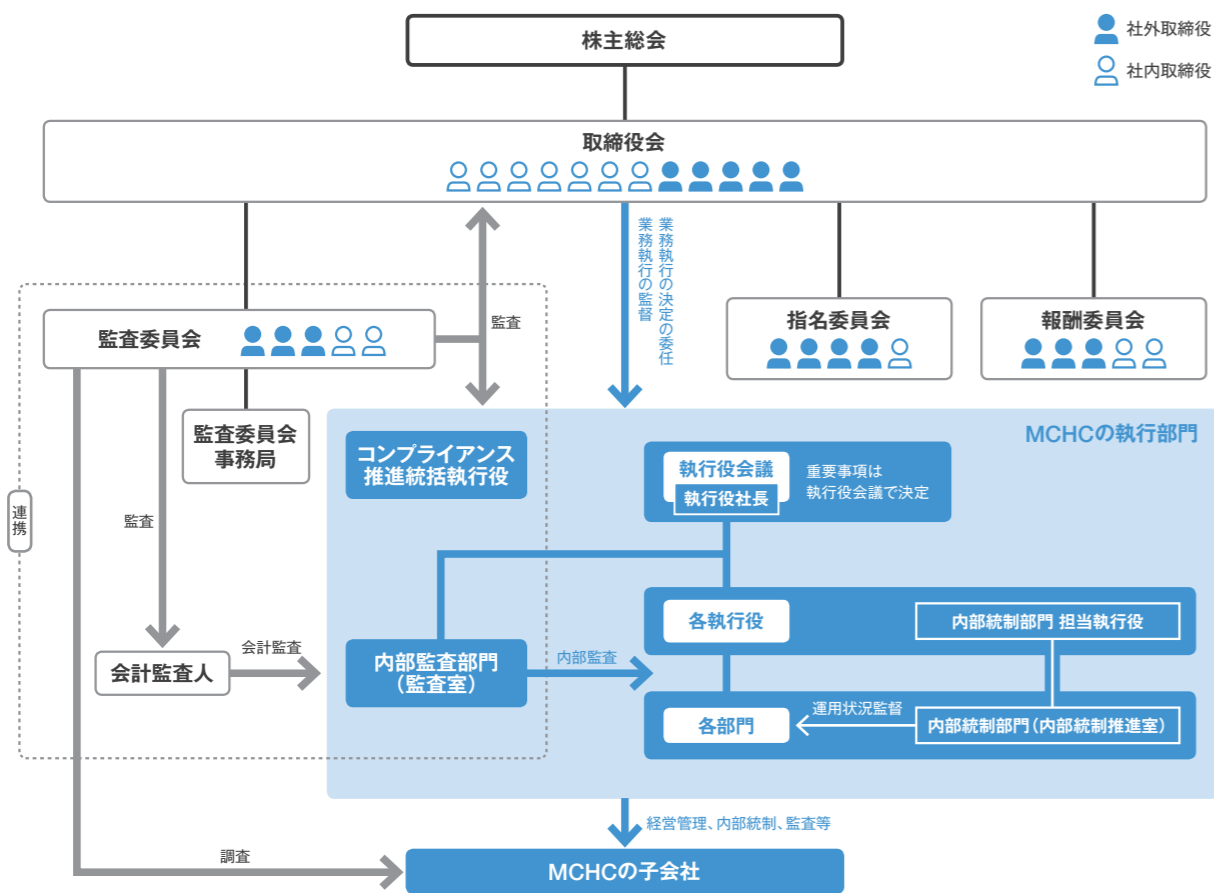
1986年 4月 (株)第一勧業銀行(現)みずほ銀行)入社(1990年12月まで)
1999年 4月 弁護士登録 あさひ法律事務所
2002年 9月 アレン・アンド・オーヴェリー法律事務所(ロンドン)
2003年 5月 ニューヨーク州弁護士資格取得
10月 あさひ法律事務所
2004年 9月 太陽法律事務所(現ボールヘイスティングス法律事務所・外国法共同事業)
2006年 9月 JPMorgan証券(株)
2008年 4月 TMI総合法律事務所(現)
2019年 6月 当社社外取締役(現)

MCHCのコーポレートガバナンス

当社は、企業活動を通じて、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 (2019年6月25日現在)

経営の透明性・公正性の向上、監督機能の強化及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、取締役会並びに指名、監査及び報酬の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及び業務執行を担う体制となっています。



コーポレートガバナンス強化の変遷

	2013年6月	2014年6月	2015年6月	2016年6月	2019年6月
実施内容	社外取締役の選任・就任	外国人取締役の選任・就任	女性取締役の選任・就任 指名委員会等設置会社へ移行	社外取締役の増員	女性取締役の増員
成果、中長期的なねらい	経営監督機能の強化	取締役の多様性の向上	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	経営監督機能の強化	取締役の多様性の向上

取締役会の役割

取締役会は、中期経営計画、年度予算等の経営の基本方針を決定した上で、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。

委員会の構成・役割 (2019年6月25日現在)

	指名委員会	監査委員会	報酬委員会
委員長	社外取締役	社内取締役(常勤)	社外取締役
構成(含む委員長)	社外取締役4名 社内取締役1名	社外取締役3名 社内取締役2名(常勤)	社外取締役3名 社内取締役2名
目的	取締役候補者及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(株)及び(株)生命科学インスティテュート)の社長候補者を指名します。	執行役及び取締役の職務執行の監査、当社グループの内部統制システムの検証等を行います。	取締役及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(三菱ケミカル(株)及び(株)生命科学インスティテュート)の社長の個人別の報酬額を決定します。
2018年度	合計で6回開催し、経営陣幹部の人事や取締役に期待する役割等の検討を行いました。	合計で13回開催し、内部統制システムの整備・運用状況や中期経営計画 APTSIS 20 の進捗状況等を当期の重点監査項目とし、監査計画に基づき、取締役・執行役等の職務執行の監査、直接出資子会社の調査、会計監査人との意見交換等を行いました。	合計で7回開催し、経営陣幹部の報酬水準や業績連動報酬制度の見直し等の検討を行いました。

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、業務執行の決定及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上これを決定し、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、当社及び当社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、当社グループ事業のモニタリングを行っています。

監査体制(三様監査)

監査委員会は、内部監査部門及び会計監査人との間で相互連携を行い、三様監査(監査委員会監査・会計監査・内部監査)の深度を深めています。

監査室の間では、同室が作成する内部監査計画について事前に協議するとともに、定期的に会合を持ち、意見交換及び監査の実施状況等についての情報提供を受けています。

また、会計監査人とも緊密な連携を保ち、監査体制、監査計画、監査実施状況及び監査結果の報告を受けるとともに、必要な情報交換、意見交換を行っています。

取締役会長メッセージ

新たな価値を創造し、
持続可能な
社会の実現に貢献します

取締役会長
小林 喜光



2018年度を取締役会を振り返って

2018年度は計11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。また、当社グループの中長期戦略のテーマに特化した取締役会においては、フレデリクソン取締役の提案によりMCHCグループのポートフォリオ・マネジメントについて深い議論が交わされました。

MCHCグループを取り巻く状況

近年、気候変動、天然資源の枯渇、廃プラスチック問題、高齢化の進展など、人・社会・地球を取り巻く様々な課題が深刻化しています。一方で、モビリティ・アズ・ア・サービス^{※1}に代表されるように、あらゆるビジネスがデータを基礎にサービス化しており、GAFA^{※2}等プラットフォームのビジネスデザインの創出により、従来の「製造業」「サービス業」といった分類は徐々にその意味を失いつつあります。今後は、環境や健康といった広範な社会的課題に対して、科学技術・イノベーションを基盤とした、ものとサービスを組み合わせたソリューションを提供することが基本的なビジネスモデルとなるでしょう。

MCHCグループは、人・社会・地球の持続的発展に向けて、イノベーションの力を結集して社会的課題の解決に貢献する

製品・サービスを提供するべく努めてまいりましたが、今後は、グループが有する技術やデータ等を、自社に囲い込むものと外部に公開・共有するものと戦略的に区別したうえで、国内外の企業、ベンチャー、大学、公的機関とより積極的に連携し、新たな価値を創造してゆく必要があります。

KAITEKI実現をめざして

現在、越智社長を中心に経営執行側が、2050年にめざす社会を想定し、そこから振り返った2030年のあるべき姿をターゲットとしたアクションプランを検討しており、取締役会においても重要テーマの1つとして議論することになります。

本年度から、アクセンチュア株式会社の社長、会長を歴任された程近智氏、弁護士としてグローバルに活躍されている菊池きよみ氏を新たに社外取締役として迎えました。私も取締役会議長として、社外取締役の方々十分に能力を発揮していただき、多様な視点から本質的な議論ができるよう、取締役会の実効性向上に努めます。引き続き、KAITEKI実現をめざして、取締役会として、経営陣の果敢な意思決定を後押しし、企業価値・株主価値の向上を図ってまいります。

※1 モビリティ・アズ・ア・サービス：運営主体を問わず、情報通信技術を活用することにより自動車以外の全ての交通手段による移動一つのサービスとして捉え、シームレスにつなぐ新たな「移動」の概念。

※2 GAFA:「Google」「Apple」「Facebook」「Amazon」という4つのプラットフォームの頭文字をとって総称する呼称。

社外役員の主な活動状況並びに取締役会及び各委員会への出席状況

氏名	活動状況	取締役会等への出席状況(2018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とエネルギー産業論の専門家としての経験を活かし、素材分野のリスクやポートフォリオ・マネジメント等に関する発言を行っています。 また、指名委員会では、経営陣幹部の人事や取締役に期待する役割等を当期の主要議題とし、同委員長として、議事運営を行うとともにその結果を取締役に報告する等、その職責を果たしています。報酬委員会では、経営陣幹部の報酬水準や業績連動報酬制度の見直し等を当期の主要議題とし、同委員として適宜発言を行っています。	取締役会	11回 / 11回	100%
		指名委員会	5回 / 6回	83%
		報酬委員会	7回 / 7回	100%
伊藤 大義	取締役会では、公認会計士としての経験と高い見識を活かし、財務・会計やリスクマネジメント等に関する発言を行っています。 また、監査委員会では、監査計画に基づき、内部統制システムの整備・運用状況や中期経営計画 APTSIS 20 の進捗状況等を当期の重点監査項目とする中、社外監査委員としての職責を適切に果たしています。 報酬委員会では、経営陣幹部の報酬水準や業績連動報酬制度の見直し等を当期の主要議題とし、同委員長として、議事運営を行うとともにその結果を取締役に報告する等、その職責を果たしています。	取締役会	11回 / 11回	100%
		監査委員会	13回 / 13回	100%
		報酬委員会	7回 / 7回	100%
渡邊 一弘	取締役会では、検察官、弁護士としての経験と高い見識を活かし、内部統制やコンプライアンス等に関する発言を行っています。 また、監査委員会では、監査計画に基づき、内部統制システムの整備・運用状況や中期経営計画 APTSIS 20 の進捗状況等を当期の重点監査項目とする中、社外監査委員としての職責を適切に果たしています。 報酬委員会では、経営陣幹部の報酬水準や業績連動報酬制度の見直し等を当期の主要議題とし、同委員として適宜発言を行っています。	取締役会	11回 / 11回	100%
		監査委員会	13回 / 13回	100%
		報酬委員会	7回 / 7回	100%
國井 秀子	取締役会では、会社経営の豊富な経験と情報処理分野における専門知識を有していることに加え、ダイバーシティ推進に関する高い見識を活かし、女性の活躍推進、科学技術・IT等に関する発言を行っています。 また、指名委員会では、経営陣幹部の人事や取締役に期待する役割等を当期の主要議題とし、同委員として適宜発言を行っています。監査委員会では、監査計画に基づき、内部統制システムの整備・運用状況や中期経営計画 APTSIS 20 の進捗状況等を当期の重点監査項目とする中、社外監査委員としての職責を適切に果たしています。	取締役会	11回 / 11回	100%
		指名委員会	6回 / 6回	100%
		監査委員会	13回 / 13回	100%
橋本 孝之	取締役会では、会社経営の豊富な経験とデジタルビジネスに関する高い見識を活かし、主にグローバル経営、事業戦略、ポートフォリオマネジメントに関する発言を行っています。 また、指名委員会では、経営陣幹部の人事や取締役に期待する役割等を当期の主要議題とし、同委員として適宜発言を行っています。	取締役会	11回 / 11回	100%
		指名委員会	6回 / 6回	100%

社外取締役連絡会

取締役会とは別に、経営上の重要な情報を共有し、経営課題に対して率直な意見交換をする場として、社外取締役と取締役会議長及び社長をメンバーとする「社外取締役連絡会」を毎月1回開催し、特に社外取締役の方々はその専門性と高い見識を活かして十分に能力を発揮していただけるようにしています。

トレーニング

社外取締役に対し、継続的に当社グループの事業内容、組織等について説明するとともに、定期的に国内外の事業拠点の視察や経営陣との対話の機会を提供することとしています。また、社内の取締役に対しては、コンプライアンス、内部統制の研修に加え、外部団体が主催するセミナー等への積極的な参画等、取締役にふさわしい資質を磨く機会を提供しています。

社外取締役メッセージ

KAITEKI実現をめざして これからの社会で ますますリーダーシップを 発揮することを期待します

社外取締役
國井 秀子

Q1 社外取締役に就任されて5年目を迎えますが、現在のMCHCのコーポレートガバナンス体制をどのように評価していますか。

MCHCは日本企業の中で先駆けて指名委員会等設置会社となりましたが、その成果としてガバナンスの透明性と効率性の向上が着実に進んでいることを実感しています。取締役会はとても発言しやすい雰囲気ですし、3つの委員会が適切に役割分担をしてガバナンス機能を発揮し、実効性が高まっていると感じています。経営方針については、KAITEKI実現の加速化の視点で議論しています。

Q2 改めて、社外取締役としてのご自身の役割についてお聞かせください。

「第4次産業革命」時代、ICTによる破壊的イノベーションがKAITEKI実現の鍵ですが、この推進に向けて私のコンピューターサイエンスの研究バックグラウンドやソフトウェア会社の起業、オフィスソリューション事業などの経験が議論に活かされればと思います。研究開発においては、オープンイノベーションの加速化や、マテリアルズ・インフォマティクスやバイオ・インフォマティクスの強化などに注目しています。今多くの産業でビッグデータをベースに「深層学習」技術の活用が進んでいますが、MCHCグループにはこれまでの技術蓄積によってデータのみならずニーズに適合したモデルを作れる知見があり、これを展開して新たな価値創造ができることを期待しています。第4次産業革命の特徴は、進化スピードの速さですが、この点で企業文化変革の支援ができればと思います。

女性活躍推進は、MCHCグループにおいて、厚生労働省の「えるぼし」認定^{*}を田辺三菱製薬を除いてまだ取得しておらず、KAITEKI経営の高い目標に向けては、ポジティブアクションによる加速が必要だと思っています。働く環境は女性にとって本当に「KAITEKI」かどうか、女性に対して本当に不利



になっている点はないのか、無意識の差別も含めてよく考える必要があります。オールドボーイズネットワークの助長になるような慣習はないのか、もし自分に娘がいたら本当に自信を持って働くことを勧められる会社か、多様な視点で具体的に議論したいと思います。

Q3 最後に、当社グループへの期待をお聞かせください。

MCHCグループの存在意義をKAITEKI実現としていることは、すばらしいと思います。今日、SDGsの考え方がグローバルに広がりつつありますが、MCHCグループでは以前からこの方向が打ち出されていて実績があります。MCHCグループが、KAITEKI実現をめざして、社会変革の先陣を切り、これからの社会で企業としてますますリーダーシップを発揮することを期待します。

*「えるぼし」認定：この認定制度は、2016年4月1日に始まったもので、女性活躍推進に関する行動計画を都道府県労働局に申請した企業のうち、取り組み状況が優良な企業を厚生労働大臣が認定するものです。

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付け、コンプライアンス浸透のために、さまざまな取り組みを行っています。

コンプライアンス推進体制

当社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。

事務局は当社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の発生が予見される場合、もしくは発生した場合には、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

当社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。2018年度にホットライン・システムに寄せられた情報は194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。

2018年度の取り組みと結果

2018年度も、日本国内では、当社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、アジアなど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。

マテリアリティの実践事例

ACTION コンプライアンス研修

当社グループでは、国内外で、役員・従業員を対象とした階層別のコンプライアンス研修を毎年行っています。大人数で行う講義形式や、少人数でのディスカッション形式など、さまざまな工夫によって実効性を上げるように努めています。



管理職向けコンプライアンス研修（日本）



コンプライアンス推進者向け研修（中国）

リスク管理

MCHCグループはリスクを「企業活動に潜在し、MCHCグループの社会的信頼または企業価値を損ねるおそれのある事象」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など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

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
07 環境・安全	

リスク管理

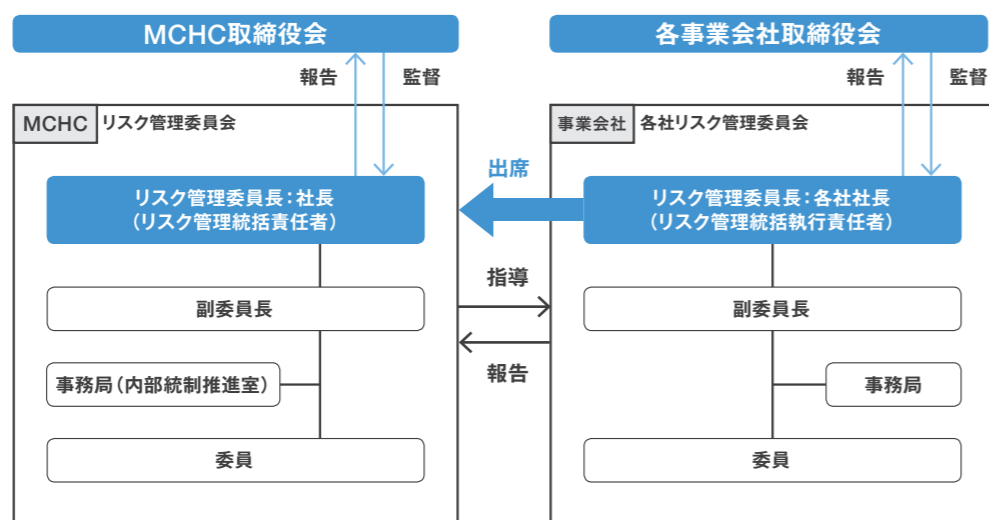
当社グループは、企業価値を向上することを使命として企業活動を行っています。この企業活動は、社会情勢や地球環境など、さまざまな外部環境との関係の中で行われていますが、これらの中にはリスクも潜在しています。

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、当社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、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、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。

リスク管理体制概念図



リスク管理の流れ

- 1 リスクの洗い出し
- 2 評価と対策の実施
- 3 対策の精査
- 4 監査

当社グループ各社では、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。各事業会社は、リスクを影響度と発生頻度をもとに統一的な仕組みでランク付けします。また、経営幹部は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。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リスク管理統括責任者に対して報告されます。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

当社グループは、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上で、リスク発生の回避およびリスク発生時における損害の最小化に努めています。

コンプライアンス

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

事故・労災・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、事故が発生した場合は、要因を解析し、対策を講じ、その有効性を検証し、再発防止を図るとともに、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。大規模自然災害対策では、建屋・設備の保全対策はもとより、事業会社の本社・支社・事業所などの業務内容に応じた訓練を通じ、被害の最小化と事業継続性の確保を推進しています。



大規模自然災害に対する訓練の様子(三菱ケミカル本社(左)、田辺三菱製薬グループの工場)

今後広がるリスクへの対応

当社グループは、今後広がることが予想される以下のリスクについても、中長期的な戦略を立てて取り組んでいます。

気候変動

化学産業は温室効果ガス(GHG)を多く排出する産業である一方、製品を通してその削減に貢献できる産業でもあります。自動車や照明のように、環境基準や省エネ効果を重視する顧客からの要請に沿うことができない場合には、将来の収益に影響を及ぼすリスクがあります。そのため、当社グループでは、「GHG排出削減に貢献する製品・サービスの提供」という定量目標を掲げ、気候変動対策に貢献する製品の開発を進めています。

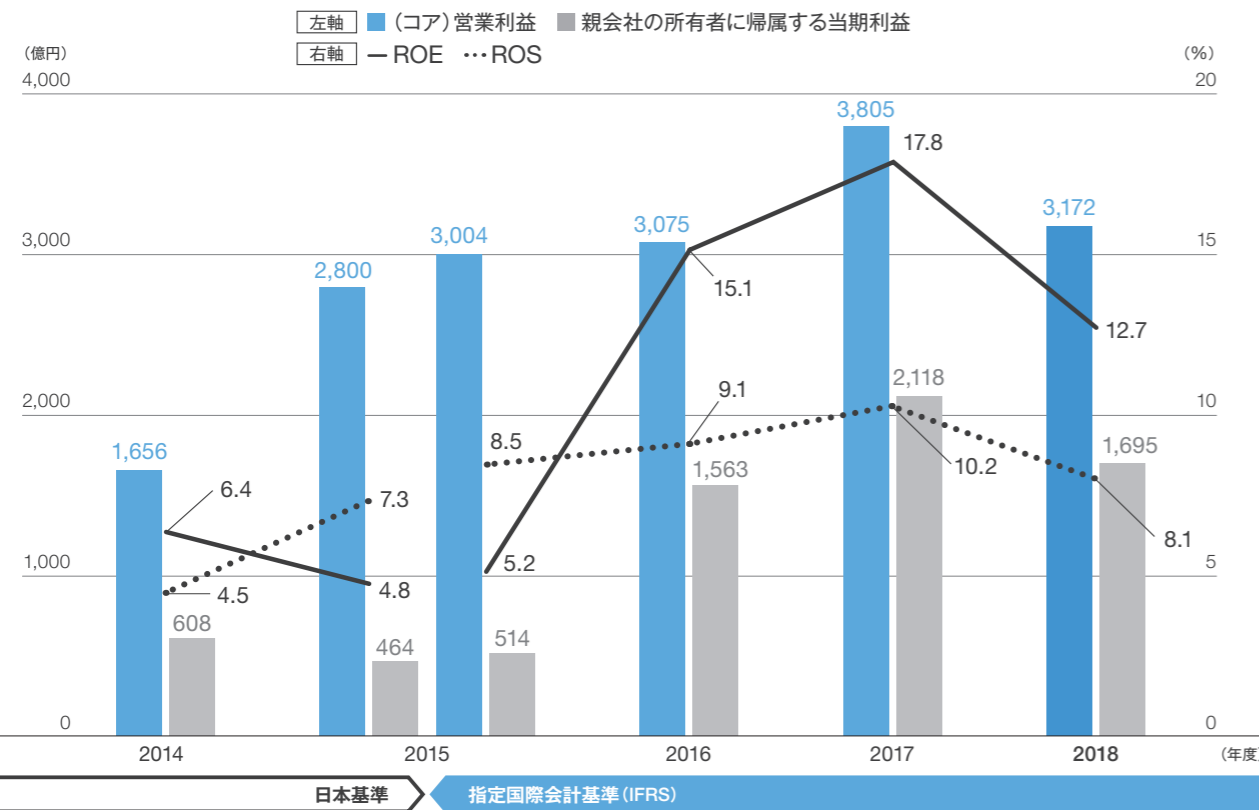
デジタル技術

AIやIoTといったデジタル技術が化学産業に劇的な変化をもたらす可能性があります。この変化に適正に対応できない場合には、当社グループの競争力が低下するリスクがあります。そこで「先端技術・事業開発室」を設置、AI・IoT分野の技術を応用したプロセス制御や製品の品質検査、分析・解析のオートメーション化、新たな素材・医薬品開発などを推進し、競争力の維持・獲得をめざしています。

財務指標

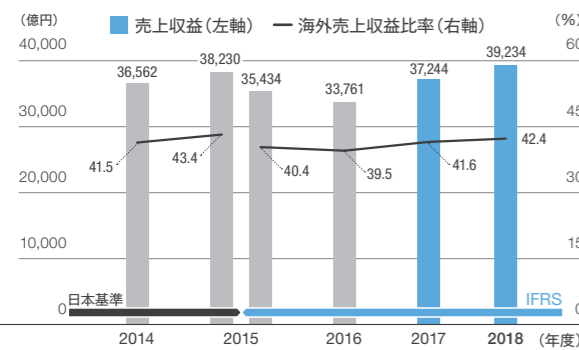
中期経営計画 APTSIS 20 のスタートとともに、2016年度より指定国際会計基準 (IFRS) を適用しています。なお、「コア営業利益」とは、IFRSの営業利益に含まれる非経常的な要因により発生した損益 (非経常項目) を除いた損益で、日本基準の営業利益との比較可能性も加味した、当社独自の段階損益として開示しています。

利益とROS、ROE



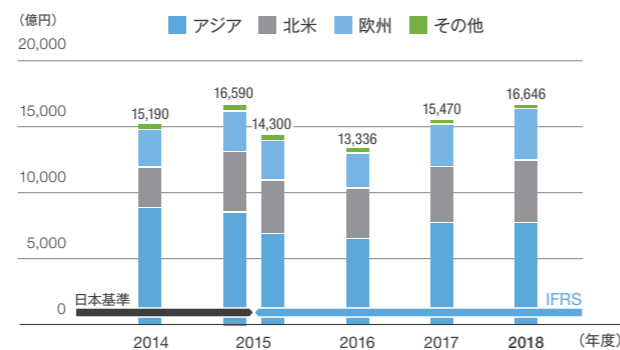
2011年度から2015年度までの前中期経営計画 APTSIS 15 および2016年度から始まった現中期経営計画 APTSIS 20 におけるポートフォリオ改革を通じて、素材分野の収益が安定化し、機能商品分野を中心に数量が伸長したことで、2017年度はコア営業利益、親会社の所有者に帰属する当期利益のいずれも過去最高となりました。2018年度は、上期は素材分野において市況が好調に推移したものの、下期は一部の製品において需給が緩和したことに加え、ヘルスケア分野における薬価改定の影響や、石化製品での定期修理の影響が拡大したことにより、コア営業利益は前期比633億円減 (△16.6%) の3,172億円となり、ROSは8.1% (前期比△2.1ポイント) となりました。親会社の所有者に帰属する当期利益は、前期比423億円減 (△20.0%) の1,695億円となりました。ROEは12.7% (前期比△5.1ポイント) となりました。

売上収益と海外売上収益比率



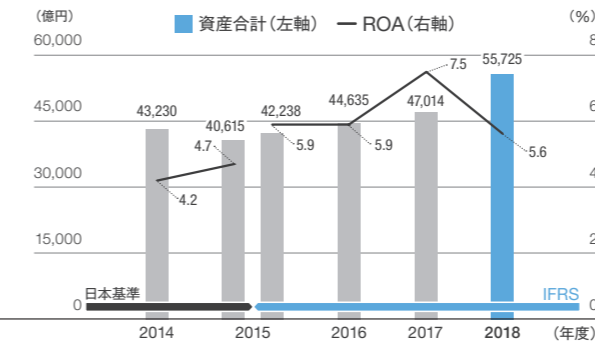
売上収益は、薬価改定の影響や、機能商品分野における需要の減速などはあったものの、上期に素材分野において市況が好調に推移したことなどにより、前期比1,990億円 (+5.3%) の増収となりました。海外売上収益比率は42.4% (前期比+0.8ポイント) となりました。

海外地域別売上収益



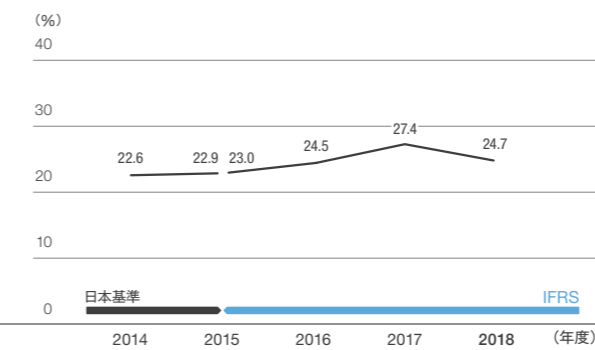
産業ガス事業における欧米事業取得や、ヘルスケア分野において米国で筋萎縮性側索硬化症 (ALS) 治療剤「ラジカヴァ」が伸長したことにより、前期比で増加しました。

資産合計とROA



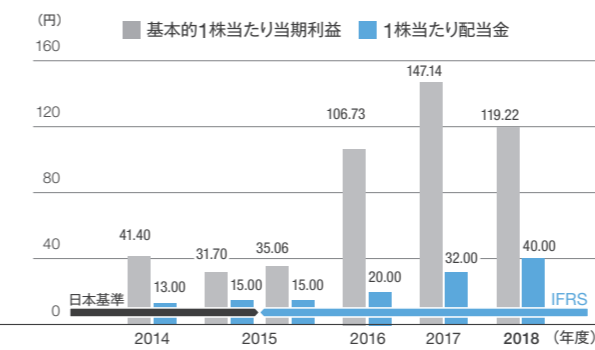
資産合計は5兆5,725億円となりました。産業ガス事業における欧米事業取得に伴い、主に固定資産およびのれんの増加などにより前期末比8,711億円増加しました。ROAは5.6%となり、前期比で△1.9ポイントとなりました。

親会社の所有者に帰属する持分比率



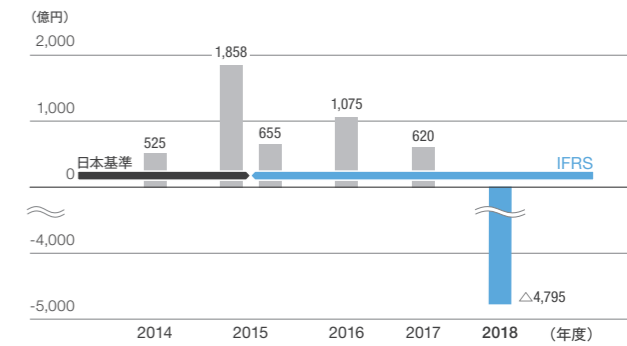
親会社の所有者に帰属する持分は1兆3,779億円と、前期比921億円の増加となりました。親会社所有者帰属持分比率は24.7%と前期比△2.6ポイントとなりました。中期経営計画 APTSIS 20 における目標値30%に向けて引き続き改善に努めます。

基本的1株当たり当期利益と1株当たり配当金



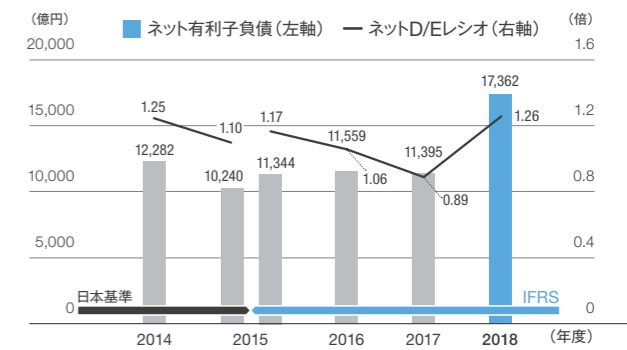
基本的1株当たり当期利益は、119.22円となりました。1株当たり配当金は、財務状況および今後の事業展開や株主還元の充実などを総合的に判断し、前期比8円増の年間40円としました。

フリー・キャッシュ・フロー



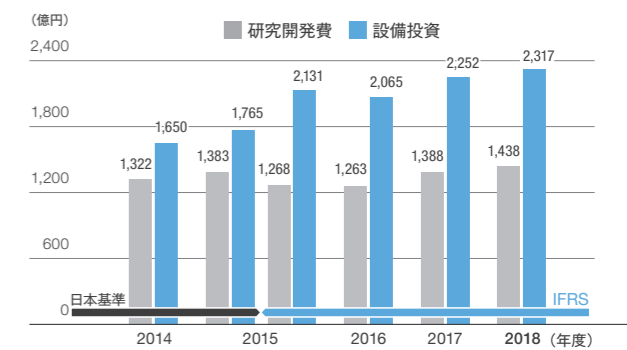
営業活動によるキャッシュ・フローは税引前利益の計上などにより、4,156億円の収入となりました。投資活動によるキャッシュ・フローは産業ガス事業における欧米事業取得 (6,776億円の支出) などにより、8,951億円の支出となり、フリー・キャッシュ・フロー (営業活動および投資活動によるキャッシュ・フロー) は、4,795億円の支出となりました。

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1兆7,362億円と、産業ガス事業における欧米事業取得に伴い前期比5,967億円の増加となりました。ネットD/Eレシオは前期比+0.37増加し1.26となりました。中期経営計画 APTSIS 20 における目標値1.0に向けて引き続き改善に努めます。

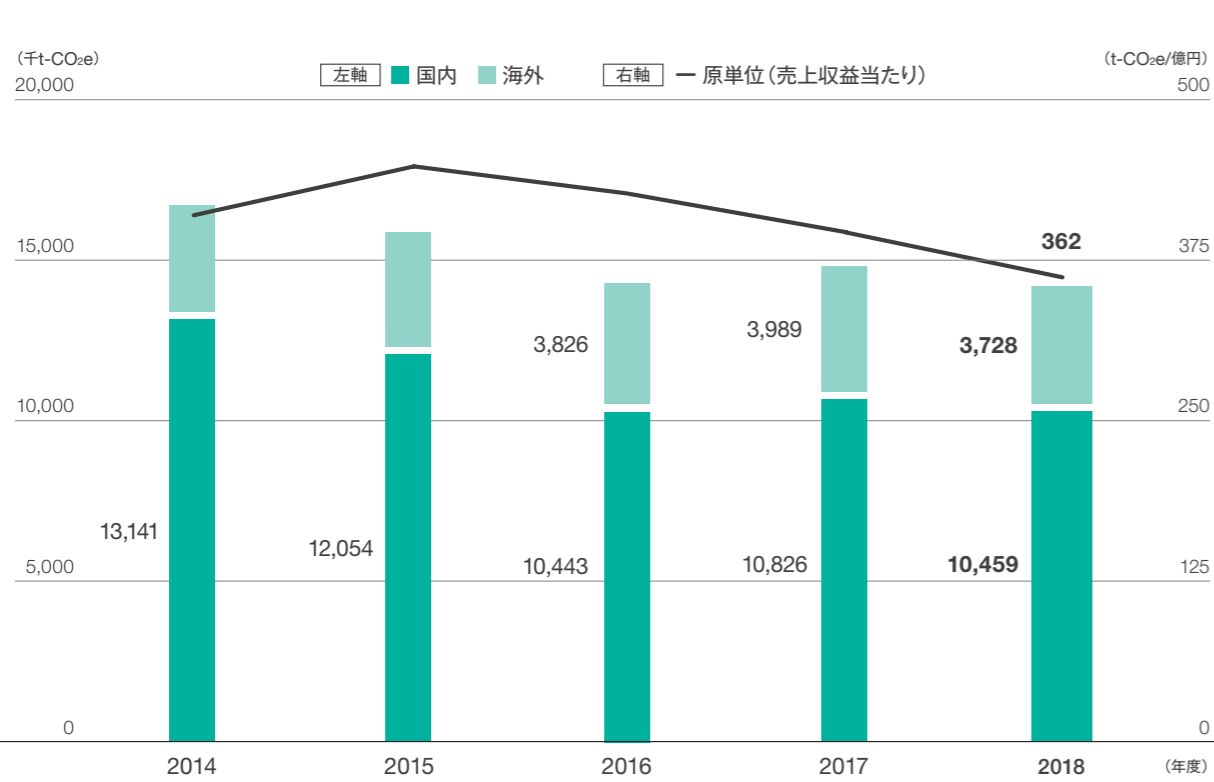
研究開発費と設備投資



研究開発費は機能商品分野を中心に前期比50億円増の1,438億円となり、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、素材分野を中心とした設備の維持更新や製造設備の建設などがあり、前期比65億円増の2,317億円となりました。

非財務指標

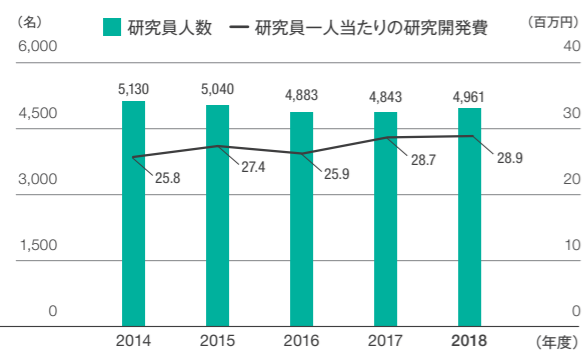
温室効果ガス(GHG)排出量



2018年度のGHG排出量 (Scope1+Scope2)は14,187千t-CO₂e、原単位362t-CO₂e/億円となりました。

総排出量については大型製造プラントの定期修理や海外の電力排出係数の改善などにより前年度比4%の減少となり、原単位は昨年度に引き続き大きな改善を果たしています。今後もパリ協定の2030年目標の達成に向けて、GHG排出量削減施策の立案・推進を進めていきます。なお算定については2016年度からグローバル基準に対応した方法に変更していますが、中期的な削減目標の達成に向けて、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。

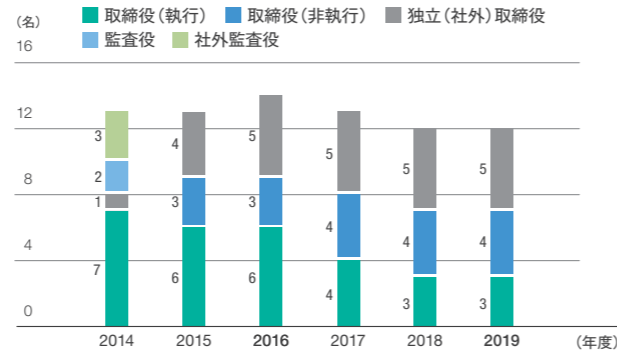
研究員人数・研究員一人当たりの研究開発費



2018年度の研究員人数は前年度比118名増の4,961名、一人当たりの研究開発費は前年度並みの28.9百万円となりました。

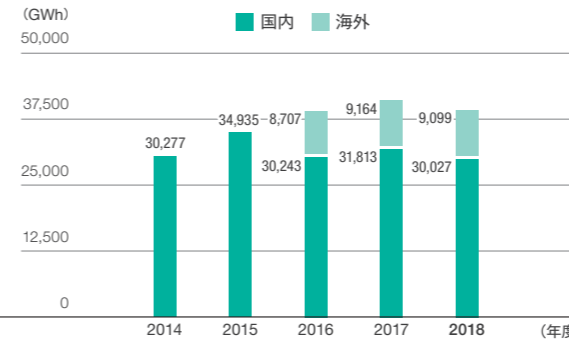
※2016年度より指定国際会計基準(IFRS)適用

取締役人数・社外取締役人数



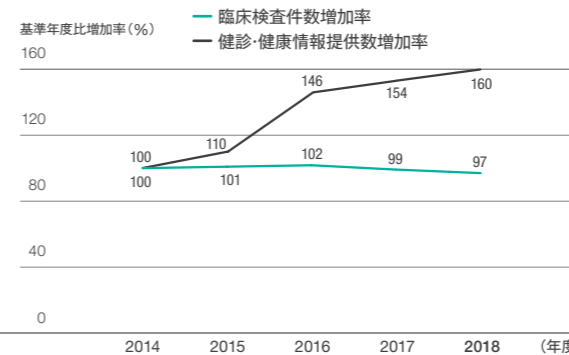
2015年6月より指名委員会等設置会社へ移行しています。

エネルギー消費量



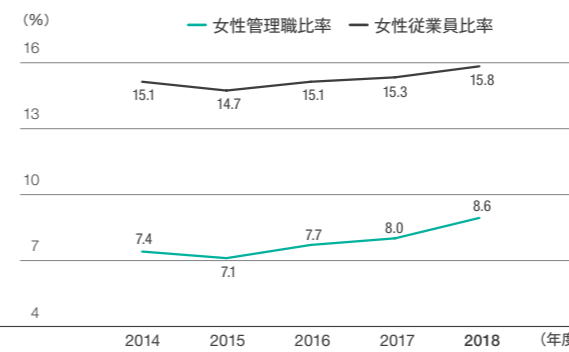
2016年度からバウンダリーをグローバルに拡大し、第三者保証を受けています。2018年度は日本国内の大型プラントの定期修理などで大きくエネルギー消費量が減り、機能商品系の事業所での稼働向上のためのエネルギー消費量の増加があったものの、全体としては前年度に比べて若干の減少がありました。今後、より一層の削減に向け、プロセスの安定稼働、省エネ施策など、エネルギーの効率的な活用を図る取り組みをこれまで以上に拡大していきます。

臨床検査件数と健診・健康情報の提供数の増加率



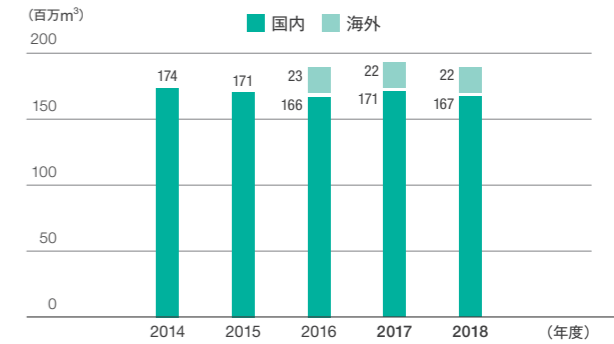
臨床検査件数、健診・健康情報提供件数は、サステナビリティ(MOS)指標基準年度比(2014年度比)でそれぞれ97%、160%となりました。

女性従業員比率・女性管理職比率



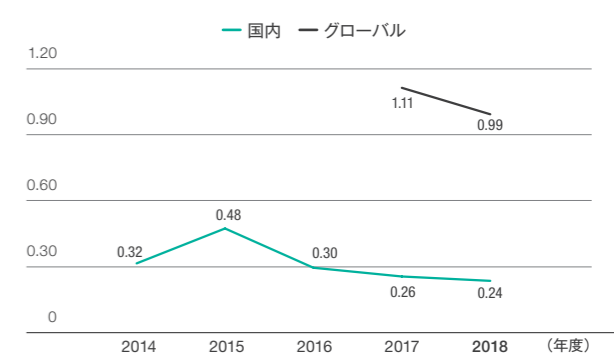
女性従業員比率は、前年度比0.5ポイント上昇の15.8%、女性管理職比率は前年度比0.6ポイント上昇の8.6%となりました。継続的に女性活躍推進に向け諸施策を推進しています。

取水量



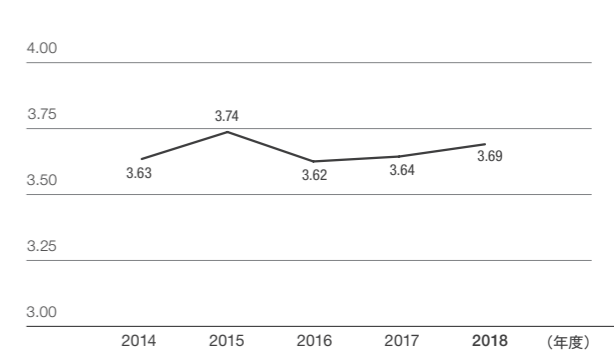
2016年度から取水量(海水含まず)をグローバルに把握し、第三者保証を受けています。2018年度は水の効率的な利用により取水量は189百万m³となり、前年度比4百万m³減となりました。引き続き、水資源の有効利用、取水量削減の取り組みを進め、水資源の持続可能性の向上に貢献していきます。

休業度数率



日本国内の休業度数率は0.24となり、前年度よりわずかに改善しました。一方、2017年度よりデータの取得・算定を始めたグローバルでは、日本国内に比べ、休業度数率が高い水準にあります。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、労働災害の防止に向けた取り組みを強化し、休業度数率の改善に努めていきます。

従業員満足度

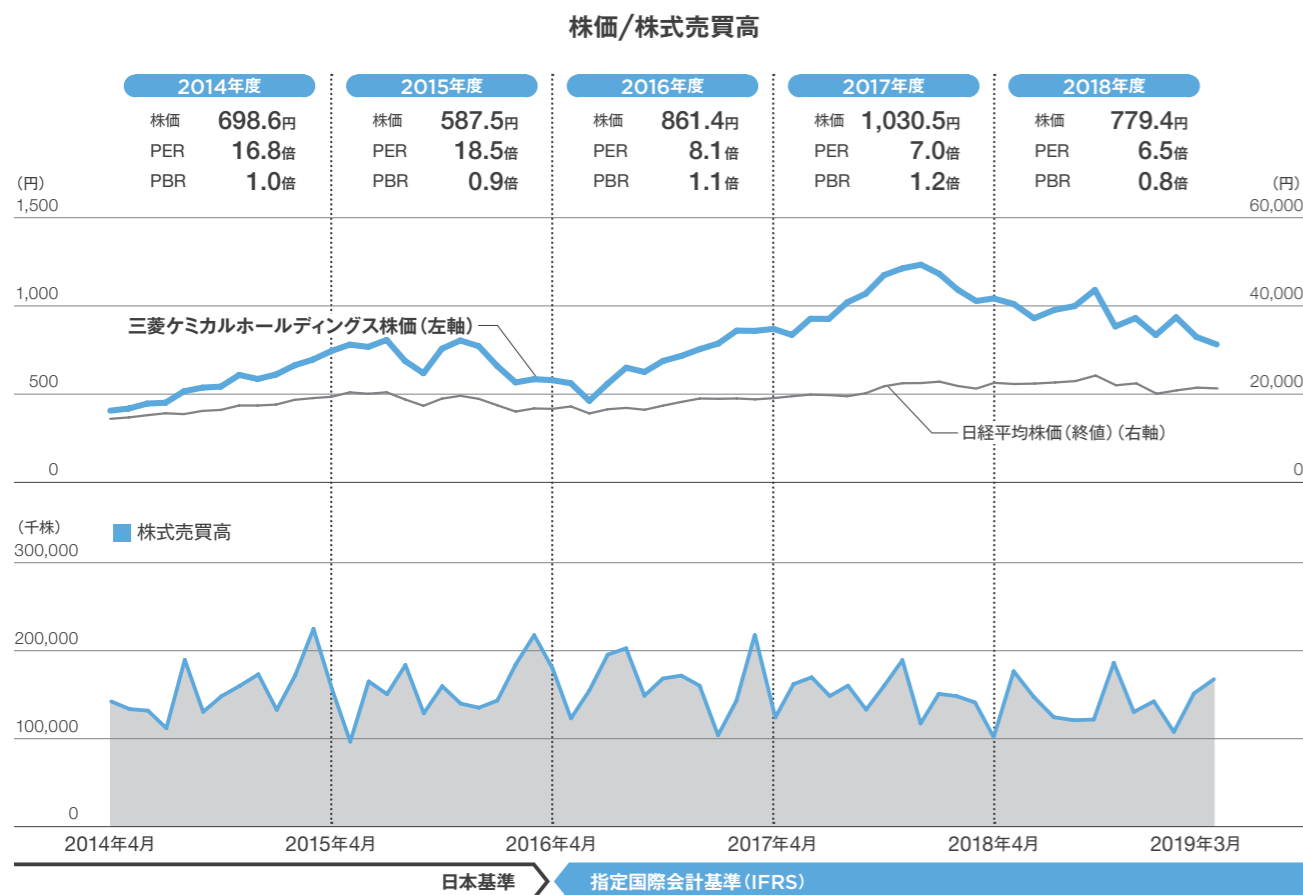
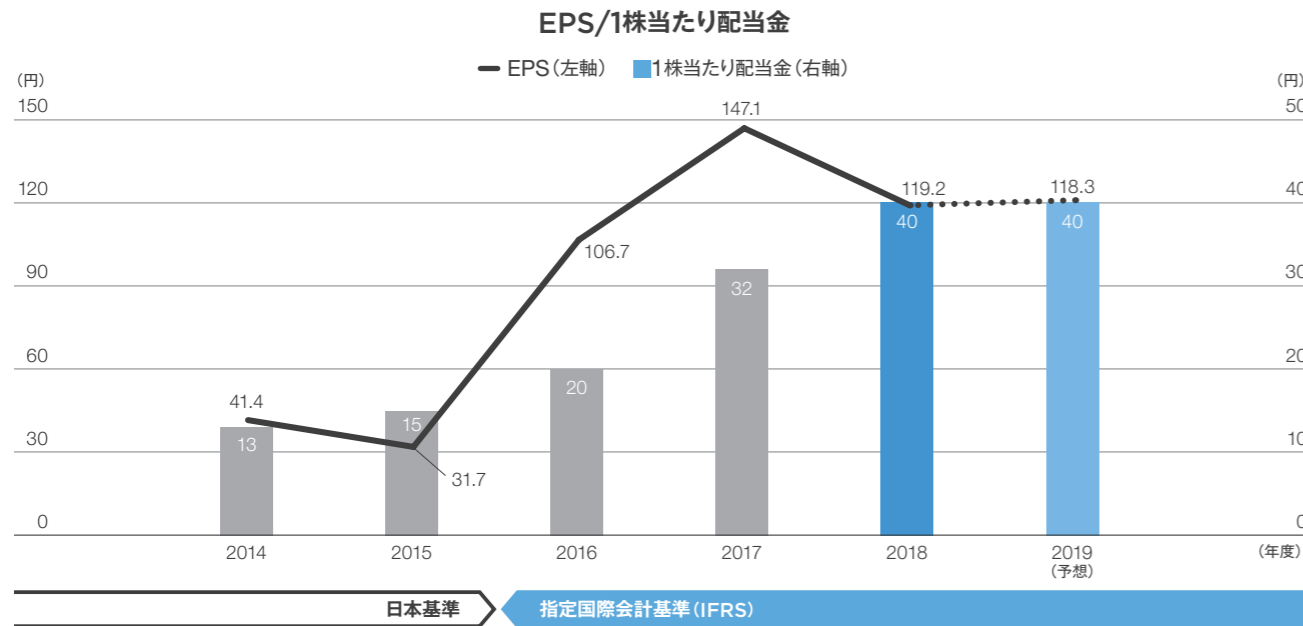


前年度比0.05ポイント上昇の3.69となりました。概ね良好な水準を維持しています。健康経営、働き方改革などの関連施策の積極的な推進により、従業員満足度のさらなる向上をめざします。

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



※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(日本基準では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(日本基準では1株当たり純資産額)

株式情報(2019年3月31日現在)

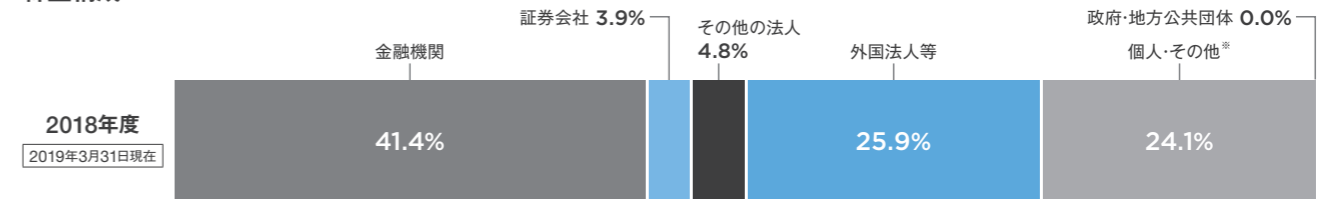
証券コード	4188(東証1部)
単元株式数	100株
会社が発行する株式の総数	6,000,000,000株
発行済株式総数	1,506,288,107株
株主総数	206,844名

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	103,414	7.3
日本トラスティ・サービス信託銀行株式会社信託口	82,308	5.8
明治安田生命保険相互会社	64,389	4.5
日本生命保険相互会社	42,509	3.0
日本トラスティ・サービス信託銀行株式会社信託口4	28,319	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	25,724	1.8
日本トラスティ・サービス信託銀行株式会社信託口7	25,552	1.8
SSBTC CLIENT OMNIBUS ACCOUNT	21,503	1.5
株式会社三菱UFJ銀行	20,553	1.4
STATE STREET BANK WEST CLIENT-TREATY 505234	20,472	1.4

(注) 1. 上記のほか、当社が自己株式として83,118千株を保有していますが、当該株式については、会社法第308条第2項の規定により議決権を有していません。
 2. 出資比率は、自己株式(83,118千株)を控除して計算しています。
 3. 株式会社三菱UFJ銀行の当社への出資状況については、上記のほか、同行が議決権行使の指図権を留保している「野村信託銀行株式会社(退職給付信託三菱UFJ銀行口)」名義の株式2,375千株(出資比率0.2%)があります。

株主構成



※「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います。

2018年度 IR報告

当社は、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	2019年6月25日開催 出席者数 2,782名(参考:2018年1,826名)
説明会(ラージミーティング)	2回 IR Day(6月)、事業説明会(12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)、国内投資家個別訪問 海外ロードショー 6回(北米・欧州・アジア計9カ国)
2 国内外機関投資家・アナリスト向け	決算発表時のネットカンファレンス 4回(四半期決算ごとに開催) ホームページで音声データ公開(日・英)
証券会社主催カンファレンスへの参加	6回 国内4回、海外2回
事業所見学会	2回 三重地区事業所(9月)、香川事業所(2月)
その他のIR活動	決算発表後の個別取材や個別テーマのスモールミーティング
3 個人投資家向け	説明会 10回/ご参加者総数1,901名 ウェブ(ライブ・オンデマンド)説明会・CEO/CFOによる説明会を含む



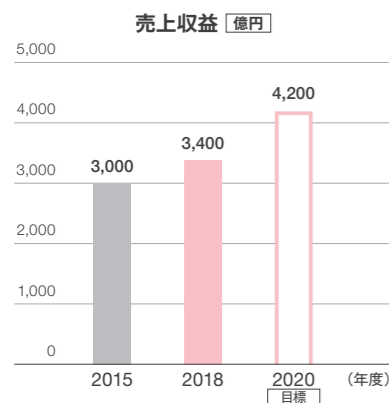
フォーカス市場の成長施策と3分野のアクション進捗

6つのフォーカス市場において関連セグメントが協奏し、事業拡大を図っていきます。



●機能商品 ●素材(ケミカルズ・産業ガス) ●ヘルスケア

自動車・航空機 (モビリティ)



成長施策

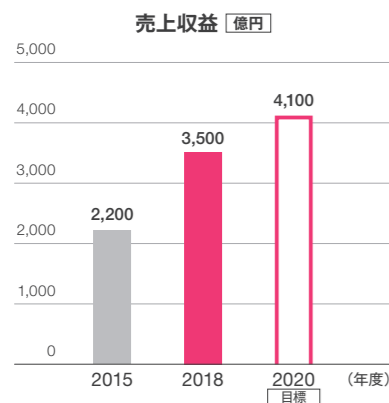
自動車業界のCASE*化への対応、環境対応強化
炭素繊維複合材料事業の強化・海外展開加速
樹脂コンパウンド事業の海外展開加速

*CASE: Connected, Autonomous, Shared, Electric

アクション進捗

- 炭素繊維複合材料事業の海外拠点強化
- 炭素繊維材料採用実績拡大: トヨタ自動車(株)「プリウスPHV」他
- ポリプロピレン高機能化: 五井工場に新設備を増設(15万トン)
- 海外コンパウンドメーカー2社買収(インド、インドネシア)

IT・エレクトロニクス・ディスプレイ



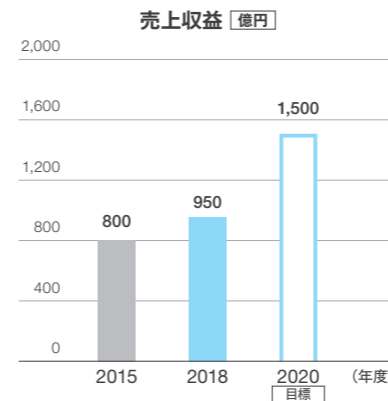
成長施策

ディスプレイ関連製品の事業強化: 液晶・有機ELディスプレイ用部材
半導体関連事業の拡大: 洗浄剤関連事業拡大・熱マネジメント用材料開発

アクション進捗

- 光学フィルム: 中国に新系列建設中
- 光学用PVOHフィルム「OPLフィルム」: 新系列建設中
- 半導体製造装置洗浄: Cleanpart Group GmbH買収

メディカル・フード・バイオ



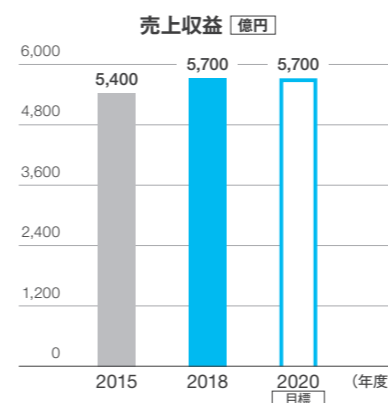
成長施策

インプラント材料事業拡大
ニュートリション (Nutrition) 関連事業拡大
メディカル用途ガス事業拡大

アクション進捗

- 米国スーパーエンブラ加工買収: Piper Plastics, Inc.
- 食品乳化剤: 中国・ASEAN中心に拡販中
- 在宅医療を含む呼吸関連事業: アイ・エム・アイ(株)買収

ヘルスケア



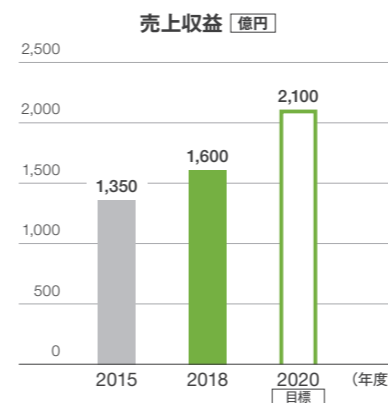
成長施策

医療用医薬品のパイプライン強化
米国での事業展開
ウイルス様粒子 (VLP) ワクチンの事業化
再生医療の事業化

アクション進捗

- ALS治療薬「ラジカヴァ」のグローバル展開
- インフルエンザVLPワクチン開発の進展と商業用設備建築着工
- Muse細胞を用いた再生医療製品の開発と事業化推進

環境・エネルギー



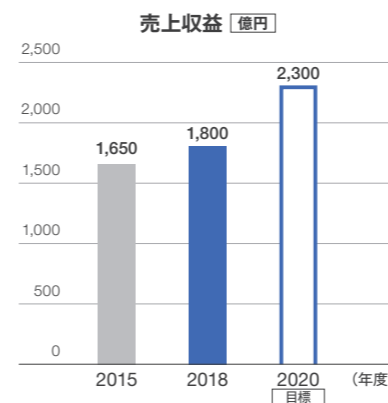
成長施策

リチウムイオン電池材料拡販
排水処理中国展開加速と上水処理国内展開加速
環境負荷軽減の製品開発

アクション進捗

- 電解液事業グローバル展開の加速(欧・米・中国)
- 中国農村集落・養豚排水機能ユニット設備本格販売開始
- 生分解性プラスチック「BioPBS」の他用途展開の加速

パッケージング・ラベル・フィルム



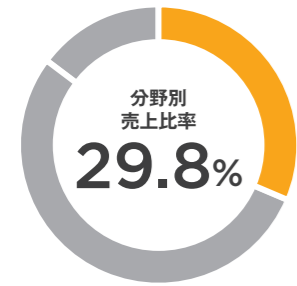
成長施策

バリア用途: 食品包装フィルム海外展開の加速、高バリア性能の新製品開発強化
高機能フィルム: グループ技術組み合わせによる新製品開発

アクション進捗

- 米国ポリエステルフィルム新ライン2018年本格稼働
- 電子レンジ対応の高バリア性能深絞り容器上市
- 共押出多層フィルム「ダイアミロン」タイに生産工場建設中

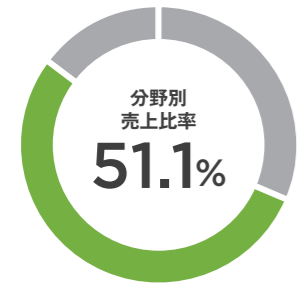
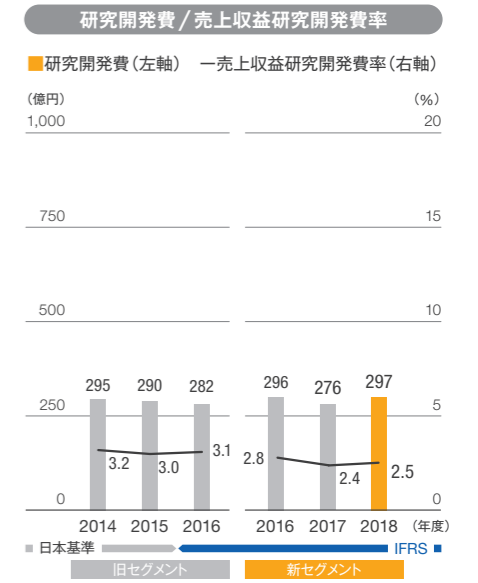
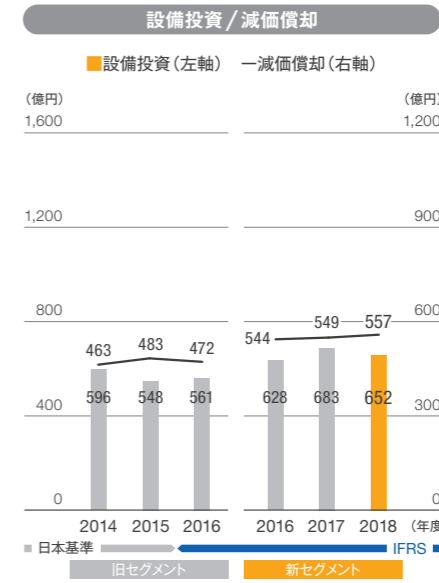
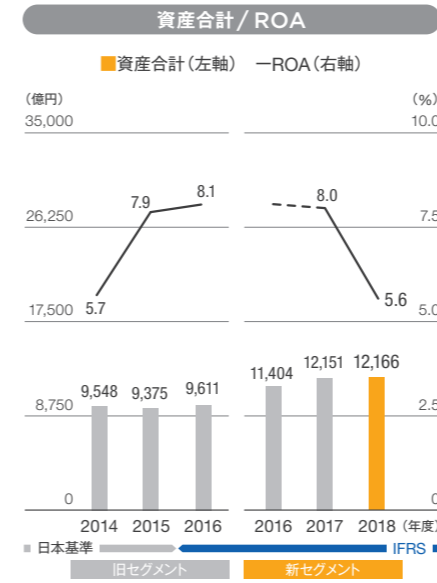
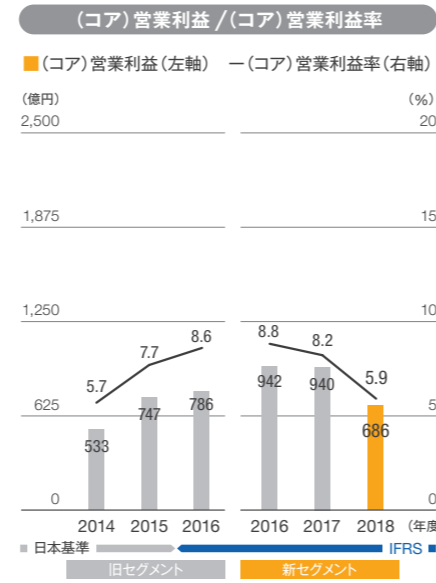
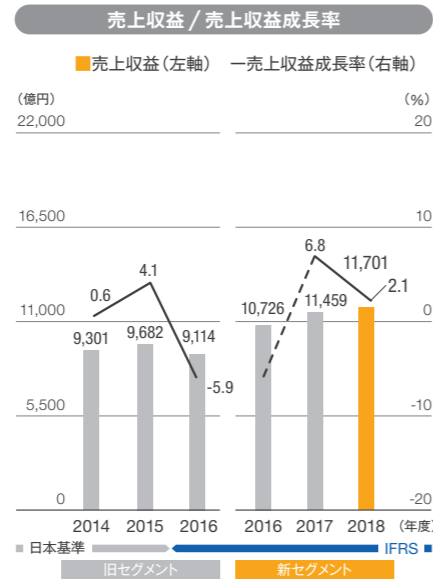
※2016年度は非継続事業は含まない。
 ※2014-2016年度は参考値として報告セグメントの変更前の数値を掲載。
 ※新セグメント2016年度の「売上収益成長率」「ROA」は参考値。
 ※ROA=(コア)営業利益÷資産合計(期中平均)



機能商品分野

売上収益
1兆1,701億円

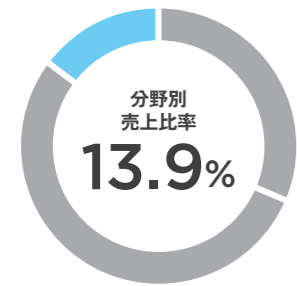
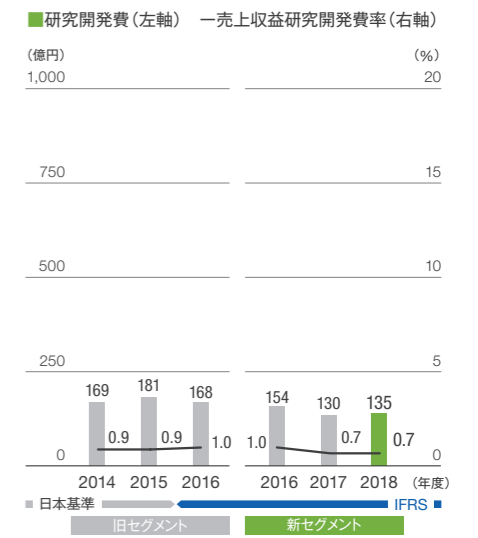
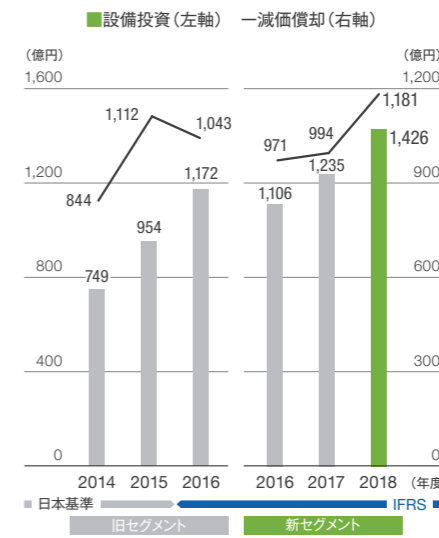
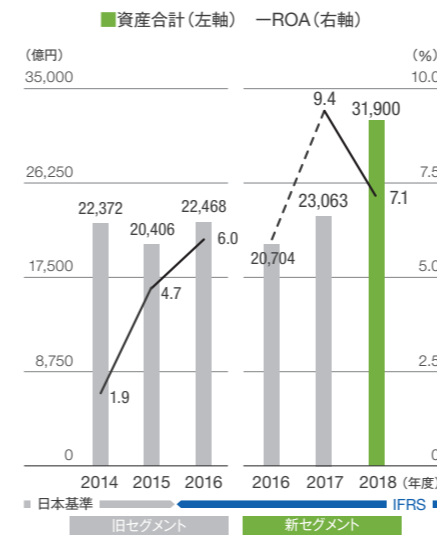
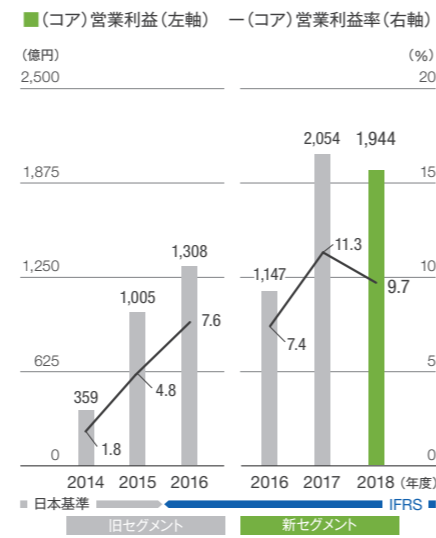
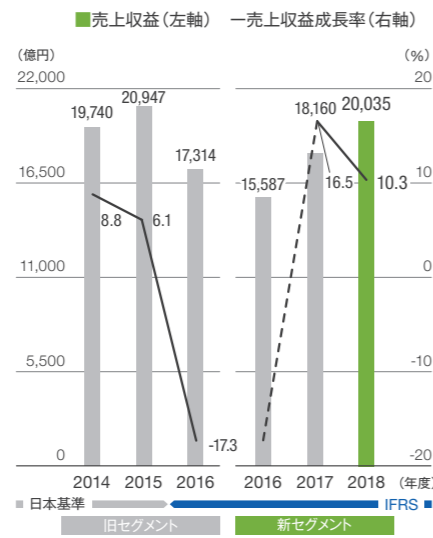
ROIC
6.1%



素材分野

売上収益
2兆35億円

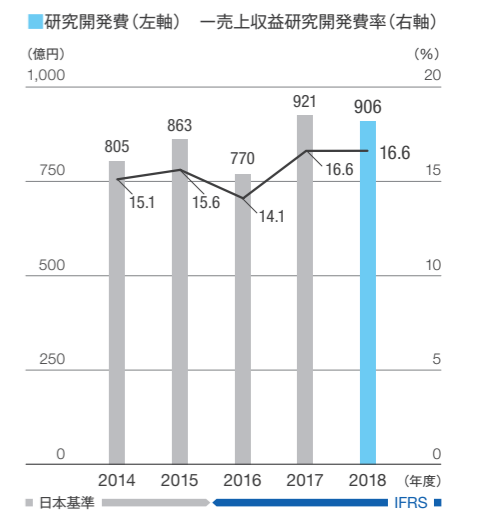
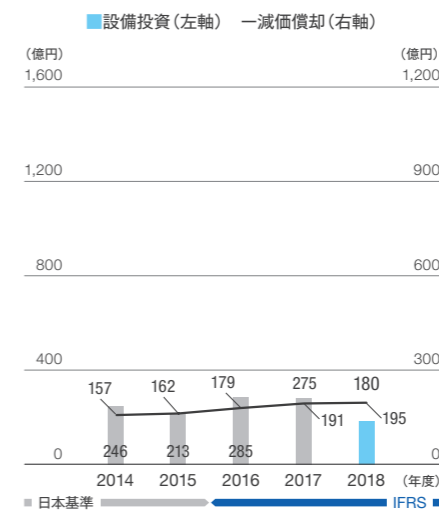
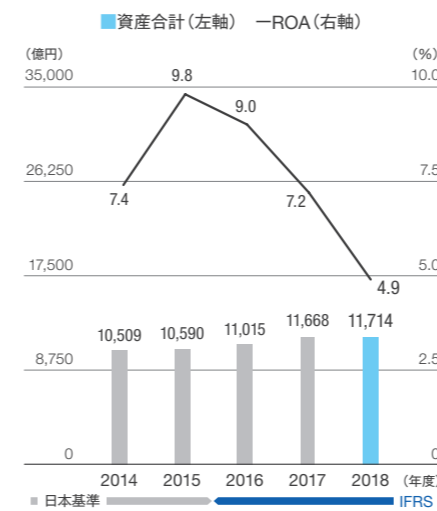
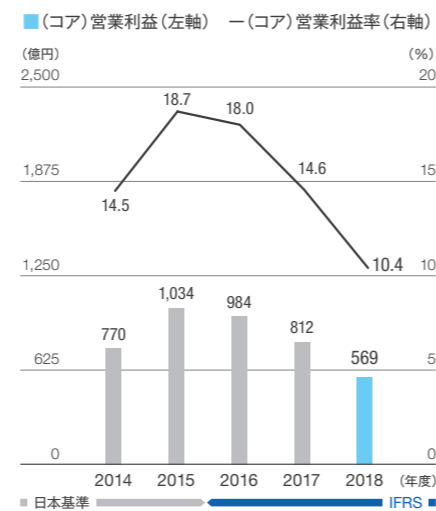
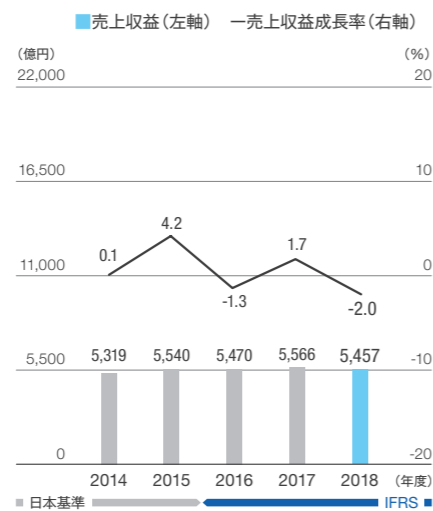
ROIC
7.3%



ヘルスケア分野

売上収益
5,457億円

ROIC
5.9%



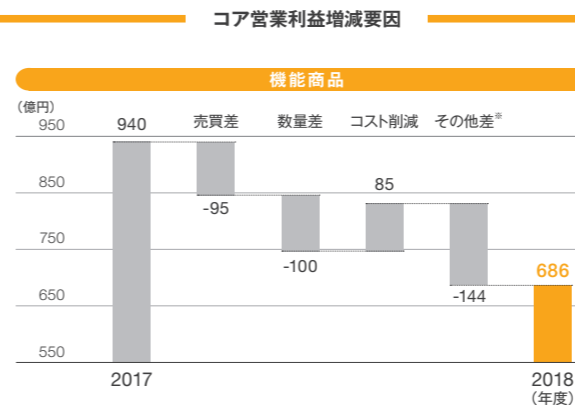
2018年度セグメント別実績

機能商品分野 Performance Products

機能商品セグメント

増収減益。売上収益は1兆1,701億円(+242億円)となり、コア営業利益は686億円(△254億円)となりました。機能部材サブセグメントは、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などの販売数量が増加したものの、下期を中心に需要が減速する中、情電・ディスプレイ関連製品などで販売数量が減少し、売上収益は前期並みとなりました。機能化学サブセグメントは、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の市況が、下期において下落したものの上期は好調に推移したことに加え、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より、売上収益は増加しました。当セグメントのコア営業利益は、総じて原料価格が上昇したことに加え、固定費の増加および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ける定期修理の影響などにより、減少しました。

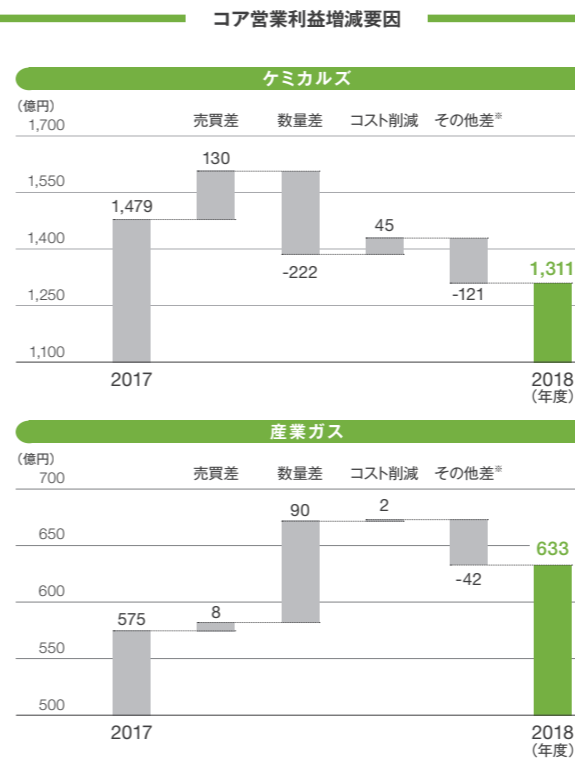


素材分野 Industrial Materials

ケミカルズセグメント

増収減益。売上収益は1兆2,707億円(+934億円)となり、コア営業利益は1,311億円(△168億円)となりました。MMAサブセグメントは、下期に中国を中心に需要減速がみられたものの、上期はMMAモノマーなどの市況が好調に推移したことにより売上収益は前期並みとなりました。石化サブセグメントは、エチレンセンターの定期修理の影響が拡大したものの、原料価格上昇に伴い販売価格が上昇し、売上

収益は増加しました。炭素サブセグメントは、ニードルコークスの市況が上昇したことなどにより売上収益は増加しました。当セグメントのコア営業利益は、炭素製品において原料と製品の価格差が拡大したものの、石化製品において定期修理の影響が拡大したこと、および2018年末以降の原料価格急落に伴う在庫評価損が発生したことに加え、MMAにおいて販売数量が減少したことなどにより、減少しました。



産業ガスセグメント

増収増益。売上収益は7,328億円(+941億円)となり、コア営業利益は633億円(+58億円)となりました。産業ガスは、海外事業が堅調に推移したことに加え、Praxair, Inc.の

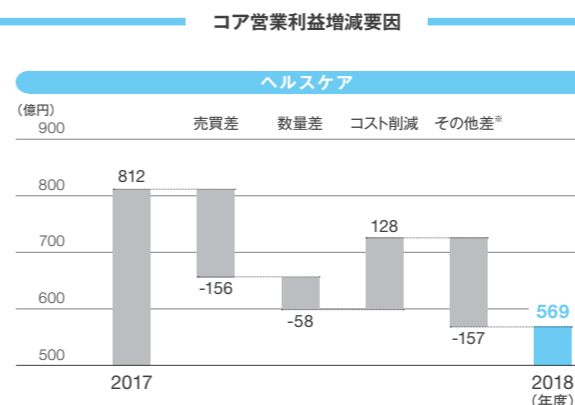
欧州事業の一部およびLinde Gas North America LLCの米国HyCO事業の一部の取得などにより売上収益、コア営業利益はともに増加しました。

ヘルスケア分野 Health Care

ヘルスケアセグメント

減収減益。売上収益は5,457億円(△109億円)、コア営業利益は569億円(△243億円)となりました。医薬品は、米国で筋萎縮性側索硬化症(ALS)治療剤「ラジカヴァ」が伸長したものの、国内で2018年4月に実施された薬価改定やロイヤリティ収入の減少などにより売上収益は減少しました。

コア営業利益は、減収影響に加え研究開発費の増加などにより減少しました。なお、Novartis Pharma AGに導出した多発性硬化症治療剤「ジレニア」のロイヤリティ収入については、仲裁手続きに入ったことを受け、IFRS第15号に従い一部を認識しないことによる減少がありました。



※その他差には、受払差・持分法投資損益差などの金額が含まれています。

機能部材	情電・ディスプレイ	光学系フィルム、液晶・半導体関連等	
	高機能フィルム	食品包装材、工業用・医療用フィルム等	
	環境・生活ソリューション	アクア、イオン交換樹脂、アグリ、インフラ資材等	
	高機能成形材料	炭素繊維、アルミナ繊維、高機能エンブラ等	
	高機能ポリマー	フェノール・ポリカーボネート、機能性樹脂等	
機能化学	高機能化学	スペシャリティケミカルズ、食品機能材等	
	新エネルギー	リチウムイオン電池材料、オプトエレクトロニクス材料等	
ケミカルズ	MMA	MMA(原料) PMMA(アクリル樹脂)等	
	石化	石化原料および誘導品、ポリオレフィン等	
	炭素	コークス、炭素材、カーボンブラック、合成ゴム等	
	産業ガス	産業ガス、産業ガス関連機器・装置等	
ヘルスケア	医薬品	医療用医薬品等	
	ライフサイエンス	カプセル・製剤機器、医療用原薬・中間体等	

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。

SWOT分析

光学系フィルム 各種光学用途における強いマーケットポジションとソリューション能力	高機能フィルム バリア性、多孔化、多層化等の機能付加技術	光学系フィルム 想定を上回る短期需要変動に対する対応力	高機能フィルム 国内中心の事業展開
高機能エンジニアリングプラスチック 素材から成形加工までの事業群におけるグローバルネットワーク	炭素繊維 炭素繊維から中間基材・コンポジットをカバーする垂直統合バリューチェーンを活かした事業展開	高機能エンジニアリングプラスチック 世界各地の社会・経済・為替リスクが広範・直接的に影響	炭素繊維 海外収益比率の高さによる為替変動影響
光学系フィルム 市場ニーズの高度化(高機能、高精度の需要増加)	高機能フィルム 高機能製品の海外事業展開	光学系フィルム 破壊的な技術革新に伴う既存市場の縮小	高機能フィルム 中期的な国内需要の減少
高機能エンジニアリングプラスチック 産業用途(航空機、半導体等)、医療分野での需要拡大	炭素繊維 産業用途の需要拡大(自動車、風力発電、圧力容器等)	高機能エンジニアリングプラスチック 3Dプリンター等の新技術普及による既存市場縮小	炭素繊維 新興国品の品質向上による競争激化

主要事業・製品

機能部材

2018年度売上収益
7,859億円

2018年度コア営業利益
401億円

情電・ディスプレイ 光学系フィルム、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、光学用PVOHフィルム等、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等、お客さま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、複合化等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、易開封性等、さまざまな機能を付加した製品を、食品・産業・医療等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た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、医療等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至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

2018年度売上収益
3,842億円

2018年度コア営業利益
285億円

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さま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、レジスト材等の分野で、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等の製品群で、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等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)基板の開発を進めています。

APTSIS 20

方針

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

主要戦略

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

高機能フィルムの成長戦略

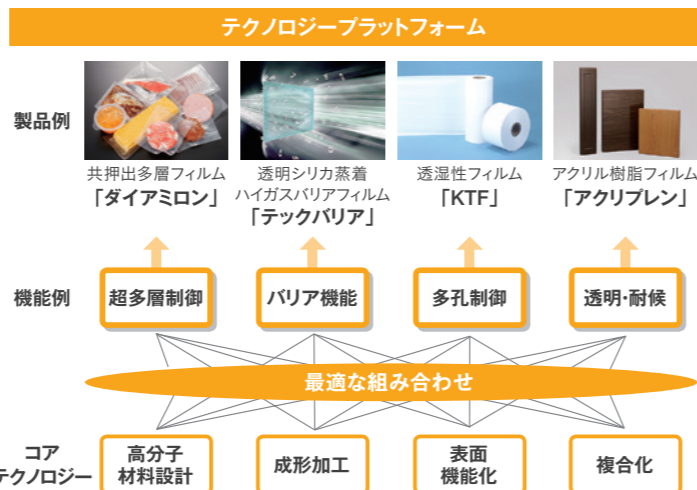
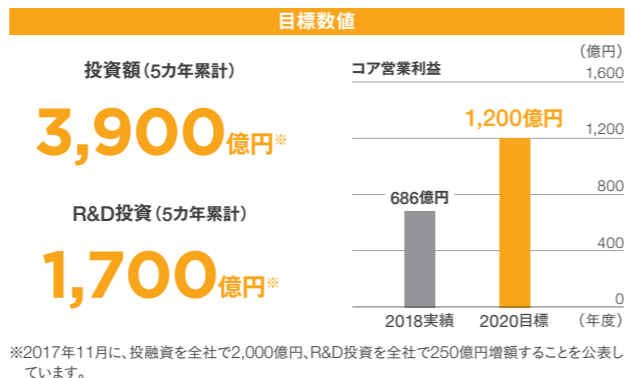
他部門との協奏を加速してシームレスなテクノロジープラットフォームの進化を図ることにより、製品開発力・提案力を強化していくとともに、グループ海外拠点のリソースをフル活用することにより、高付加価値製品の海外展開を加速していきます。食品包装・医療分野などで広く使用されている共押し多層フィルム「ダイアミロン」は、今後も大きな成長が見込まれるASEAN市場での事業拡大を図るため、タイにおける現地生産体制を整備しています(2020年4月商業生産開始予定)。また、バリアフィルムの海外M&Aも含めたグローバルな事業拡大や、スマートパッケージングなど次世代商品の技術開発も強化し、フードロス問題(賞味期限の延長)の解決などのSDGs達成への貢献にも注力していきます。

高機能ポリマーの成長戦略

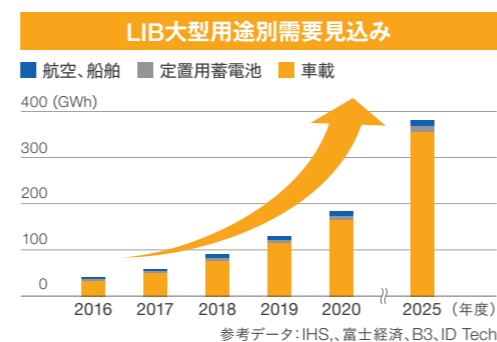
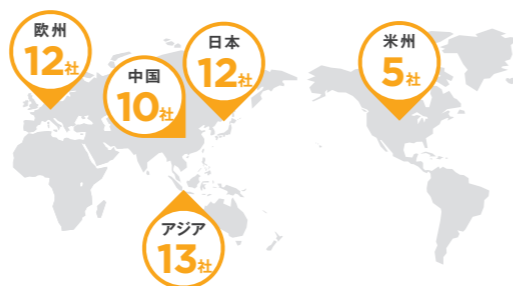
既存事業の競争力強化、サーキュラーエコノミー実現、M&Aやアライアンスの活用により成長をめざしています。既存事業はグローバルなネットワークを活用しながらソリューション提案力をさらに強化しています。2018年度は中国(成都)の塩ビコンパウンド製造拠点の新設を決定したことに加え、インドネシア、インドの塩ビコンパウンドメーカー2社の買収を実施しました。サーキュラーエコノミー実現に向けては、バイオマスプラスチックや生分解性プラスチックの特性向上に努めSDGs達成や温室効果ガス削減に積極的に貢献しています。さらなる事業成長のための新技術、新用途および顧客、新事業モデルの獲得をめざし、M&Aやアライアンスを加速させています。

新エネルギー部門の成長戦略

持続可能な社会の実現に貢献する事業群の早期事業化・収益化を推進し、次世代事業育成を図っていきます。当社グループが製造・販売しているリチウムイオン電池(LIB)材料である電解液および負極材は、LIBの寿命・出力・充電特性など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。今後も世界各拠点での能増を通じてグローバルな供給体制を強化するとともに、高度化する顧客の要求性能に高い技術力で対応していきます。



世界各地に生産・販売拠点を展開



FOCUS

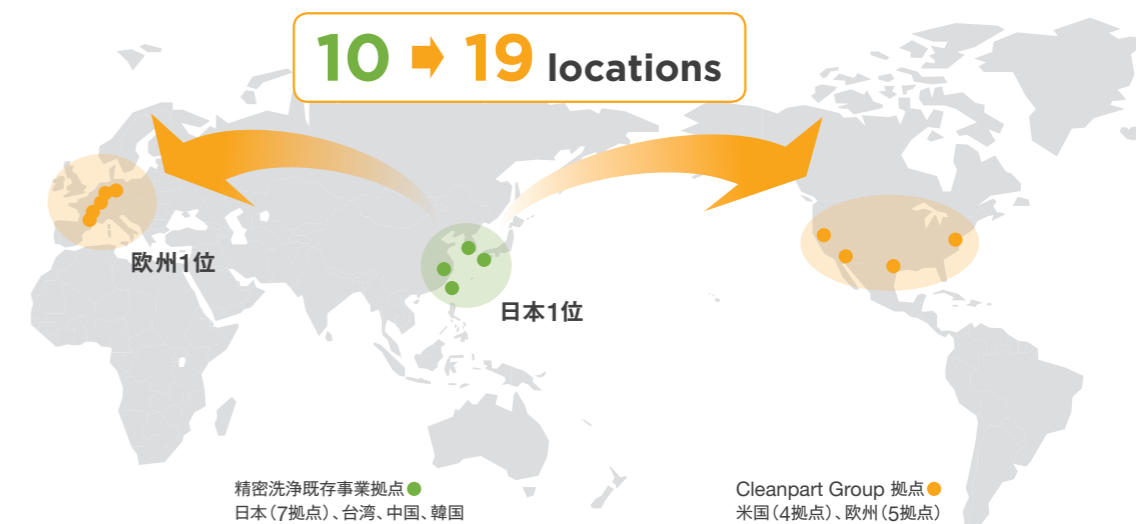
「IT・エレクトロニクス・ディスプレイ」市場における多彩なソリューション提供とグローバル展開の加速

ディスプレイ用途に使用されるさまざまな光学系フィルム事業とカラーレジストなど情報電子部材の事業統合は、技術革新がめざましいこの市場に対応したスピーディな開発を実現しています。液晶パネルの薄膜化・大型化に伴い、偏光板の素材である光学用PVOHフィルム「OPLフィルム」の広幅ライン増設を進めているだけでなく、液晶ディスプレイ用途で培った技術・ノウハウを、今後ますます拡販が予想される有機EL向け製品に応用しています。

一方、半導体市場は近年のAI、IoTなどの情報技術の発展によるデータ処理量の増大に伴い著しい成

長を続けており、今後も好調に推移すると見込まれています。これまでも洗浄材料、精密洗浄サービスなどの事業強化に取り組んできましたが、2018年10月には、半導体メーカー向け精密洗浄やコーティングサービスなどの事業展開で欧米におけるリーディングカンパニーの一つであるCleanpart Group GmbHを買収しました。日本・アジアで培ってきた高度精密洗浄技術に加え、獲得した欧米拠点とその顧客ネットワークを活用して半導体業界へのアクセスを強化し、顧客の技術進化とニーズに対応したソリューション提案力を高めていきます。

Cleanpart Group GmbH買収で洗浄サービスをグローバルに提供可能な体制を構築 日本・アジアで培ってきた高度精密洗浄技術を、欧米の半導体製造メーカーに展開し事業を拡大



KAITEKI協賛

革新的な高機能成形材料を航空機市場に提供し、KAITEKI社会の実現をめざす

当社グループの高機能エンジニアリングプラスチック、炭素繊維強化プラスチックは航空機のさまざまな部品に使用されています。軽さに加え、強度、耐熱性、難燃性、遮音性、制振性といった航空機用途に必要な特性を備え、機体の高性能化を可能にしています。これからも高機能エンジニアリングプラスチックおよび炭素繊維強化プラスチックのグローバルリーダーとして、成長を続ける世界の航空機市場の安全と信頼性向上に貢献し、KAITEKI社会の実現に向け邁進していきます。



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。

S W O T 分析			
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	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	MMA 海外市況、原料動向による収益変動	石化 原油価格等コモディティ価格の変動影響を受けやすい
炭素 原料炭配合技術とコークス品質管理技術	産業ガス 国内シェアNo.1のマーケットポジションとグローバル市場をカバーする供給体制	炭素 原料炭価格の乱高下による収益変動	産業ガス 電力コストの影響による国内での収益変動
MMA 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	石化 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)	MMA 他素材との競合	石化 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 拡大するインド等新興国の粗鋼生産とコークス需要	産業ガス 海外での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	炭素 鉄鋼会社の再編に伴う高炉の集約化	産業ガス 欧米ガスメジャーによるさらなる海外市場の寡占化

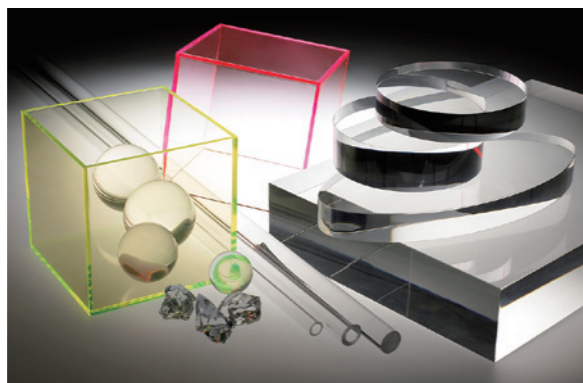
S 強み
W 弱み
O 機会
T 脅威

主要事業・製品

MMA

2018年度売上収益
3,888億円

2018年度コア営業利益
944億円



MMA PMMA

MMA*1

原料の異なる主要3製法*2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。

*1 Methyl methacrylate

*2 ACH法、C4直酸法、新エチレン法(Alpha法)

PMMA*3

透明性、耐候性、加工性に優れ、看板やディスプレイ棚、水族館の水槽等に用いら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等、幅広い製品群で事業を展開しています。

*3 Polymethyl methacrylate

炭素

2018年度売上収益
2,803億円

2018年度コア営業利益
245億円



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、樹脂着色等、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。

石化

2018年度売上収益
6,016億円

2018年度コア営業利益
122億円



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

茨城と岡山*にエチレンプラントを有し、エチレン・プロピレン等のオレフィンとベンゼン・トルエン等のアロマを供給。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等を取り扱っています。

*岡山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、食品等、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。

産業ガス

2018年度売上収益
7,328億円

2018年度コア営業利益
633億円



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、欧州、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。

APTSIS 20

方針

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

主要戦略

コスト競争力強化
グローバル展開の加速 (MMA・産業ガス)
事業再構築

MMA部門の成長戦略

約40%の世界生産能力シェアを持つ、MMAのグローバルNo.1サプライヤーとしての圧倒的な競争優位性を維持するため、能力増強と生産体制の最適化を図っていきます。

三菱ケミカルの独自技術である新エチレン法 (Alpha法) を用いた、強いコスト競争力を持つサウジアラビアの天然ガスを原料にした世界最大規模の生産能力を誇るプラントを、2018年4月に稼働させました。さらに、北米においても安価なシェールガスを原料にした新エチレン法のプラント新設を検討しており、世界No.1シェアによる競争優位性の維持と生産体制の最適化を図りながら、安定した収益を確保していきます。

石化部門の競争力強化戦略

ナフサクラッカーの集約や不採算事業からの撤退などにより大規模な構造改革には一定の目途を付け、今後はクラッカーと誘導品の隙間にある未活用留分の商品化、高機能ポリオレフィンの開発、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など、高付加価値化を進めていきます。

高機能ポリオレフィンの開発では、ポリオレフィンの強度や耐熱性、成形性を向上させる新触媒の開発を進め、ポリオレフィンの高付加価値化を加速しています。

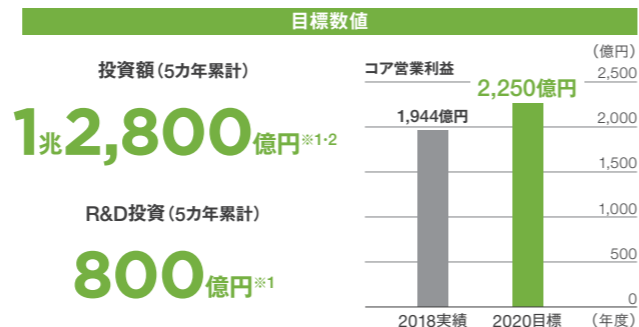
当社は引き続き石化部門の高付加価値化を進め、収益の最大化を図っていきます。

炭素部門の競争力強化戦略

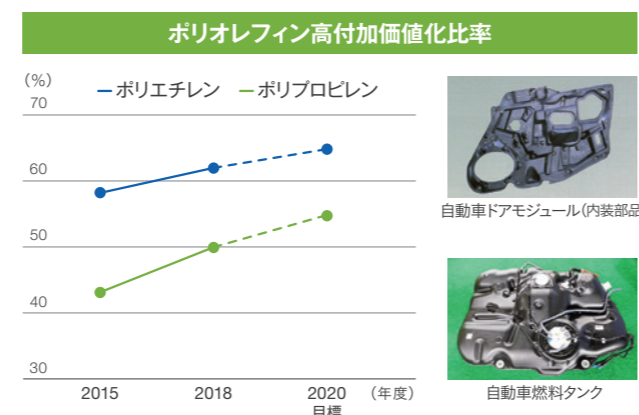
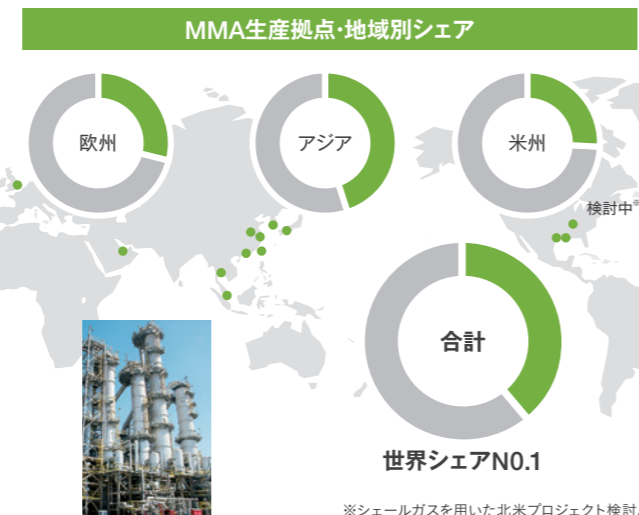
主製品であるコークスを安定的に生産し、ニードルコークスをはじめとするコークス副産物の付加価値を最大化することにより、安定した収益を確保していきます。

三菱ケミカルは、コークス炉の操業を継続したままに補修可能な大規模熱間補修 (ホットリニューアル工法) を2009年に日本で初めて導入し、コークス炉を停止することなく炉の健全性を維持し、コークスを安定的に生産してきました。

近年、黒鉛電極向けなどに需要が急拡大しているニードルコークスなどのコークス副産物の付加価値拡大を今後も継続的に推進し、収益の最大化を図っていきます。



※1 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。
※2 2018年度の産業ガス大型買収により7,000億円増資。



FOCUS

産業ガス グローバル4極体制で、さらなる飛躍をめざす

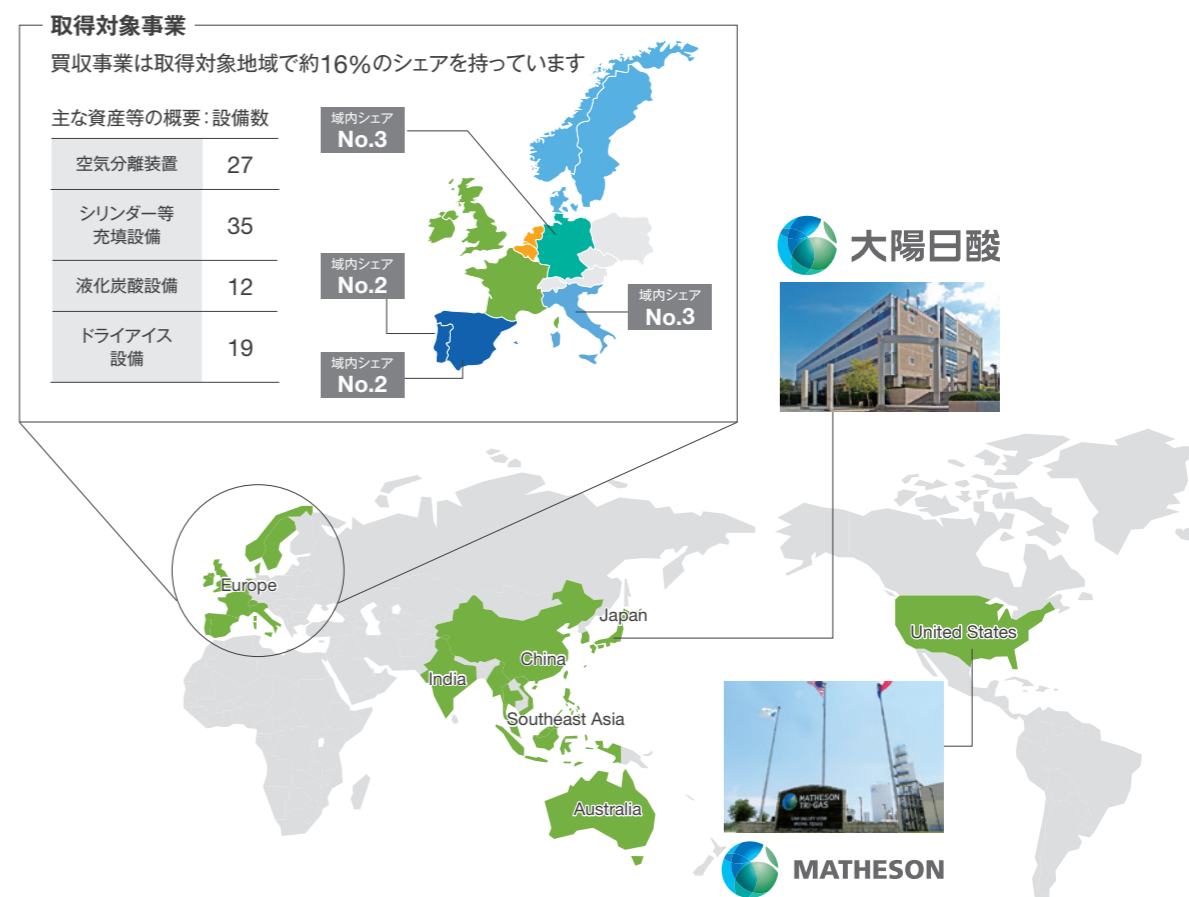
大陽日酸は、産業ガス業界での再編による寡占化が進む中、グローバル競争力を高め、確固たる地位を確立するため、2018年3月期からの4カ年の中期経営計画「Ortus Stage2」に取り組んでいます。

2018年12月にPraxair, Inc.の欧州事業を買収し、未参入であった欧州地域で一定シェアの事業を獲得できました。欧州での地域統括会社として、スペインにNippon Gases Euro-Holding S.L.U.を設立し、その傘下に置く各事業会社のガバナンス体制を構築しています。これにより、グローバル4極体制 (日本、米国、欧州、アジア・オセアニア) を確立するに至りました。

また、Ortus Stage2の重点戦略「イノベーション」に基づく、M&Aを活用したガステクノロジー領域の拡大をめざす中、2019年2月にはLinde AGの子会社であるLinde Gas North America LLCの米国HyCO事業を買収し、同事業に初参入しました。

HyCO事業とは、天然ガスなどから水蒸気改質装置などで分離される水素 (H₂)・一酸化炭素 (CO) を、石油精製・石油化学産業などにパイプラインを通じて大規模供給する事業です。製品ラインアップの拡充により、ユーザーへの提案力を高めていきます。

新規事業エリア進出によるグローバルマーケットシェア拡大



KAITEKは協賛 地球環境にやさしく 高機能な植物由来 素材の事業展開

三菱ケミカルは、世界で初めて植物由来のポリカーボネートジオール (PCD) 「BENEBiOL」を開発しました。PCDは、人工合成皮革や自動車の内外装塗料材料などの樹脂コーティング剤原料に使用されていますが、同社の開発した植物由来PCDは環境性能に優れるだけでなく、従来の石油由来PCDと比べて、風合いや柔軟性、強度を向上させることができます。

当社グループは、今後も地球環境にやさしく高機能な植物由来素材の事業展開を推進し、省資源と循環型社会の構築に貢献していきます。

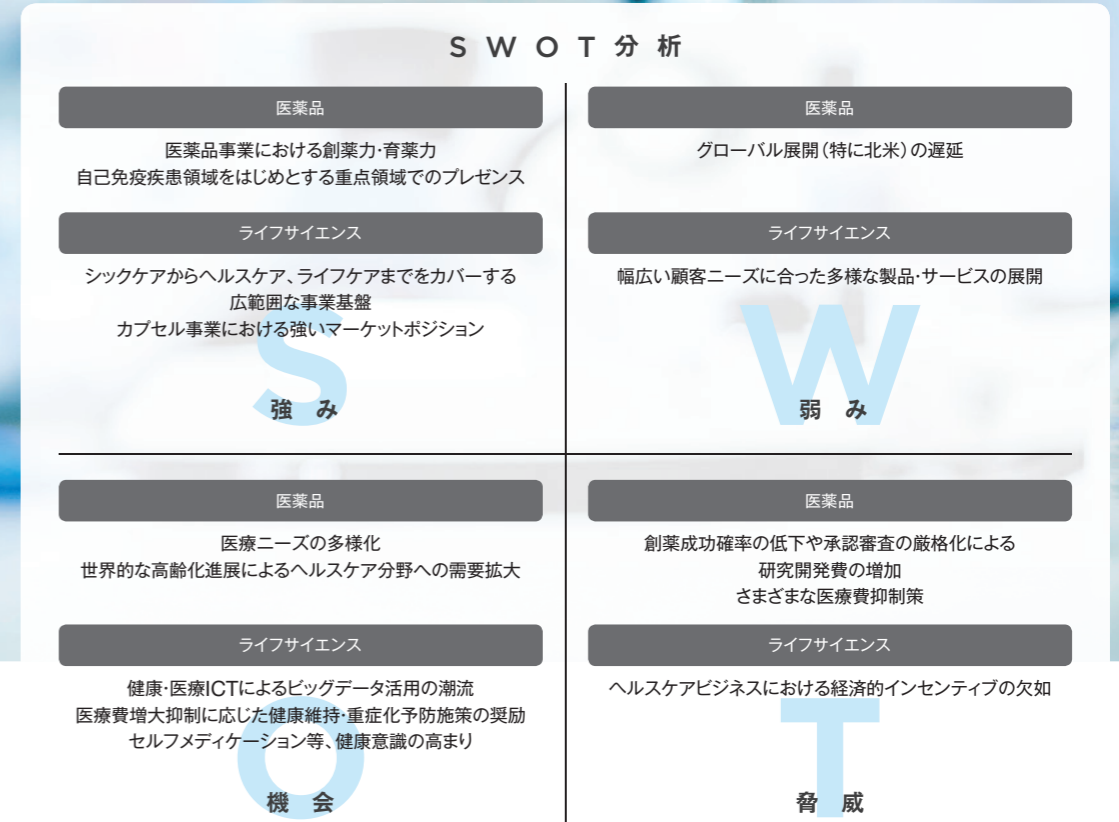


当社グループの「BENEBiOL」が採用された東レ㈱の環境配慮型エード調人工皮革 (画像提供: 東レ㈱)

Health Care

ヘルスケア分野

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

2018年度売上収益
5,457億円

2018年度コア営業利益
569億円

医薬品



「レミケード」 「シンボニー」 「ステララ」

免疫炎症

主力製品である「レミケード」(適応症: 関節リウマチ等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。「レミケード」に加え、「シンボニー」(適応症: 関節リウマチ等)、「ステララ」(適応症: 乾癬、クローン病)の3製品のそれぞれ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

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。



「レキサプロ」 「ラジカット」

中枢神経

「ラジカット」(米国名:「ラジカヴァ」)は、筋萎縮性側索硬化症(ALS)において、上昇するフリーラジカルを消去して運動神経を酸化ストレスから保護し、筋力低下、筋萎縮の進行を遅らせる効果があると考えられています。2015年6月に日本で、続いて韓国、米国、カナダ、スイスでALSの適応症について承認を取得しました。現在、中国で承認申請中で、米国では経口剤の開発を進めています。



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病研究会とワクチン製造合弁会社であるBIKENを設立し、2017年9月に操業を開始しました。将来的には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



再生医療等製品

次世代ヘルスケア

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®細胞を製剤化したMuse細胞製品(CL2020)の臨床試験をスタートさせ、2021年度の承認取得をめざし、4つの疾患を対象に試験を進めています。また、Muse細胞製品の商業化に向け細胞加工施設「殿町CPC」を新設し、2019年2月より市販化に向けた製造準備を開始しました。(P84参照)

※ Muse: Multilineage-differentiating Stress Enduring



カプセル事業、医薬原薬・医薬中間体

創薬ソリューション

医薬原薬・医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。

※ HPMC: Hypromellose capsule



医療ICT

健康・医療ICT

高齢化社会、医療の地域格差等の社会課題に向けて、デジタル技術を活用した診断支援システムを開発し、それにより医師の負担軽減に貢献するなど、医療の質を向上させるための新たなビジネスの創出をめざします。現在は、大学等と協働して人工知能(AI)を用いた画像診断支援システムの開発に取り組んでいます。

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
創業力強化
育薬・営業強化による新薬・重点製品の最大化
ICTを活用した健康医療ビジネスの拡大
再生医療ビジネスの拡大
カプセル事業の収益向上とグローバル展開による事業拡大

医薬品の成長戦略

MCHCグループの中で医薬品分野を担う田辺三菱製薬は、2018年11月に中期経営計画「Open Up the Future」を見直し、2020年度売上収益4,300億円(オリジナル比△700億円)、コア営業利益600億円(オリジナル比△400億円)に修正しました。見直しの主な要因は、2型糖尿病治療剤「インヴォカナ」のロイヤリティ収入の減少と米国でのM&Aなどの寄与遅延です。

オリジナルの目標は次の施策により
2023年度の達成をめざします

	ピーク売上(億円)
米欧	
「ラジカヴァ」経口剤発売	700~1,000 (静注剤含む)
インフルエンザVLPワクチン発売	400~600
ND0612(適応疾患:パーキンソン病)発売	500~800
日本	
バダデュスタット (適応症:腎性貧血)	5割合わせて 500~700
5混ワクチン (百日せき、ジフテリア、破傷風、急性灰白髄炎、Hib)	
ファシヌマブ (適応症:変形性関節症)	
バルベナジン(適応症:遅発性ジスキネジア)の発売と 「カナグル」の適応症(糖尿病性腎症)追加	

ライフサイエンスの成長戦略

Wellness Solution

健康増進・重症化予防へのソリューションの提供
医薬品開発への特徴ある製品・サービスの提供
アンメット・メディカル・ニーズ対応へのソリューションの提供

Medical Solution

次世代ヘルスケア

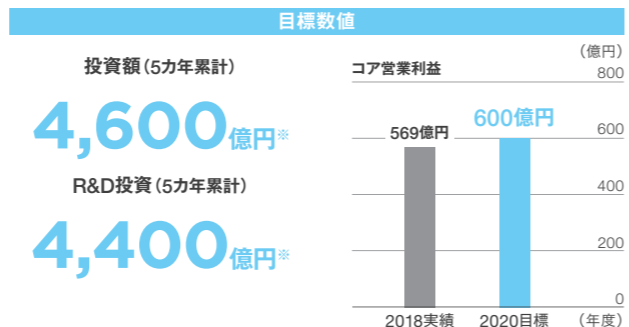
Muse細胞をベースとした再生医療等製品の創生を通じ、アンメット・メディカル・ニーズの解消をめざします。2021年度の製造販売承認取得をめざしており、細胞加工施設も新たに竣工させて2019年2月より市販化に向けた製造準備を開始しました。

健康・医療ICT

デジタル技術を活用して医療の質を向上させるための新たなビジネスを創出し、高齢化社会や医療の地域格差などの社会課題解決への貢献に取り組みます。

創業ソリューション

製薬関連事業(医薬原薬・医薬中間体、カプセルなど)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。

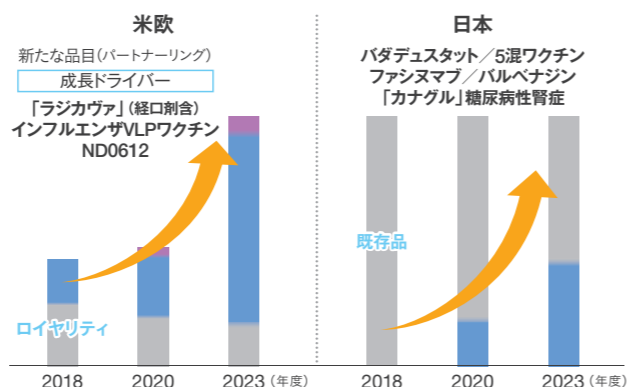


※2017年11月に、投融資を全社で2,000億円、R&D投資を全社で250億円増額することを公表しています。

未来を切り拓く4つの挑戦



米欧は3つのドライバーで成長を加速し、日本は新薬投入と育薬により売上収益3,000億円を維持する



Muse細胞製品で アンメット・メディカル・ニーズの解消をめざす

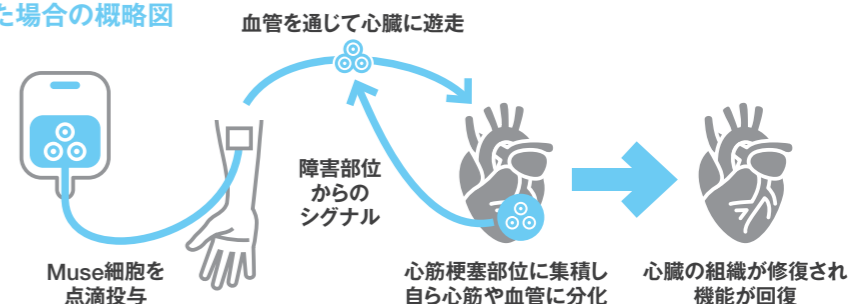
昨今、新薬開発や医療技術は著しく進歩していますが、まだ有効な治療方法が確立されていない疾病があります。それら医療上のニーズをアンメット・メディカル・ニーズといい、私たちはMuse細胞をベースとした再生医療等製品の創生を通じ、アンメット・メディカル・ニーズの解消をめざしています。

Muse細胞(Multilineage-differentiating Stress Enduring cell)は、2010年に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、ヒトの多様な細胞に分化する能力を有する多能性幹細胞です。もともと生体内の結合組織内に存在する自然の幹細胞であることから腫瘍化の懸念が少ないことに加え、目的と

する細胞に分化誘導する必要がなく、そのまま静脈内に投与するだけで傷害部位に遊走、集積し、生着して組織を修復するという特長を有しています。

このMuse細胞の富化培養技術により製剤化したMuse細胞製品(CL2020)の開発を進めており、急性心筋梗塞に対する探索的臨床試験を2018年1月に開始し、脳梗塞および表皮水疱症を対象にした臨床試験も現在進行中です。さらに、脊髄損傷を対象にした臨床試験も2019年7月から新たに開始しました。今後も新たな疾患を対象とした研究開発を継続的に進めていく予定です。

急性心筋梗塞に適用した場合の概略図



CL2020については、2021年度の製造販売承認取得をめざしており、細胞加工施設(Cell Processing Center:CPC)も新たに竣工し、2019年2月より市販化に向けたCL2020の製造準備を開始しました。

私たちは、CL2020を患者さんへ早くお届けできるように今後も取り組んでいきます。

殿町CPC(神奈川県川崎市磯子区)



KAITEKI協賛

患者さんのために 服用しやすい薬剤を

「ラジカヴァ」は、ALS患者さんの機能障害進行を抑制する効果があるとして、米国では20年ぶりの新薬として2017年に発売され展開国を拡大しています。現在の投与経路は点滴静注のみで、医療施設までの移動や投与時間中の拘束などが、患者さんや介護者の方の負担となっています。

負担軽減のために服用しやすい経口懸濁剤を現在開発中で、2021年度の承認取得をめざしています。



経営成績

売上収益とコア営業利益

MCHCグループの当連結会計年度における事業環境は、ヘルスケア分野における2018年4月に実施された薬価改定の影響や、機能商品分野における需要の減速や原料高の影響はあったものの、上期は素材分野において市況が好調に推移しました。一方で、下期は米中貿易摩擦の深刻化などへの警戒感から、一部の製品において需給が緩和するなど、先行きに対する不透明感が高まりました。

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、3兆9,234億円(前連結会計年度比1,990億円増)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、3,172億円(同633億円減)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8.1%となり、前連結会計年度(10.2%)を下回りました。

セグメント情報

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1兆1,701億円(前連結会計年度比242億円増)となり、コア営業利益は686億円(同254億円減)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などの販売数量が増加したものの、下期を中心に需要が減速する中、情電・ディスプレイ関連製品などで販売数量が減少し、売上収益は前期並みとなりました。

機能化学サブセグメントにおいては、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の市況が、下期において下落したものの上期は好調に推移したことに加え、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より、売上収益は増加しました。

当セグメントのコア営業利益は、総じて原料価格が上昇したことに加え、固定費の増加および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ける定期修理の影響などにより、減少しました。

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1兆2,707億円(前連結会計年度比934億円増)となり、コア営業利益は1,311億円(同168億円減)となりました。

MMAサブセグメントにおいては、下期において中国を中心に需要の減速がみられたものの、上期はMMAモノマーなどの市況が好調に推移したことにより、売上収益は前期並みとなりました。

石化サブセグメントにおいては、エチレンセンターの定期修理の影響が拡大したことにより販売数量が減少したものの、原料価格が上昇したことに伴い販売価格が上昇し、売上収益は増加しました。

炭素サブセグメントにおいては、コークスなどの需要が堅調に推移する中、ニードルコークスの市況が上昇したことなどにより、売上収益は増加しました。

当セグメントのコア営業利益は、炭素製品において原料と製品の価格差が拡大したものの、石化製品において定期修理の影響が拡大したこと、および2018年末以降の原料価格急落に伴う在庫評価損が発生したことに加え、MMAにおいて販売数量が減少したことなどにより、減少しました。

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7,328億円(前連結会計年度比941億円増)となり、コア営業利益は633億円(同58億円増)となりました。

産業ガスは、海外事業が堅調に推移したことに加え、Praxair, Inc.(米国)の欧州事業の一部およびLinde Gas North America LLCの米国HyCO事業の一部の取得などにより、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5,457億円(前連結会計年度比109億円減)となり、コア営業利益は569億円(同243億円減)となりました。

医薬品においては、米国で筋萎縮性側索硬化症(ALS)治療薬「ラジカヴァ」が伸長したものの、国内医療用医薬品において、2018年4月に実施された薬価改定やロイヤリティ収入の減少などにより、売上収益は減少しました。コア営業利益は、売上収益の減少の影響に加え研究開発費の増加などにより、減少しました。なお、Novartis Pharma AG(スイス)に導出した多発性硬化症治療剤「ジレニア」のロイヤリティ収入については、仲裁手続きに入ったことを受け、IFRS第15号に従い一部を認識しないことによる減少がありました。

その他

その他部門の売上収益は2,041億円(前連結会計年度比18億円減)となり、コア営業利益は76億円(同4億円増)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118億円、固定

資産除売却損85億円などの発生により、192億円の損失(前連結会計年度比56億円の損失減)となりました。

以上の結果、当連結会計年度の営業利益は2,980億円(前連結会計年度比577億円減)となりました。

金融収益/金融費用と税引前利益

当連結会計年度における金融収益は、受取利息および受取配当金の増加などにより102億円(前連結会計年度比18億円増)となりました。

当連結会計年度における金融費用は、為替差損の減少がありました。大陽日酸による欧米事業取得に係る有利子負債の増加に伴う支払利息の増加により201億円(前連結会計年度比1億円増)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2,881億円(前連結会計年度比560億円減)となりました。

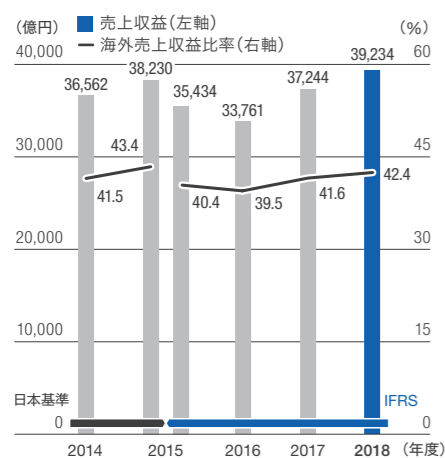
法人所得税と当期利益

当連結会計年度における法人所得税は714億円(前連結会計年度比37億円増)となりました。税引前利益が前連結会計年度比減少となっている一方で、法人所得税が増加した理由は、主に前連結会計年度において米国連邦法人税率の引き下げに伴う繰延税金負債の取崩しがあった影響です。

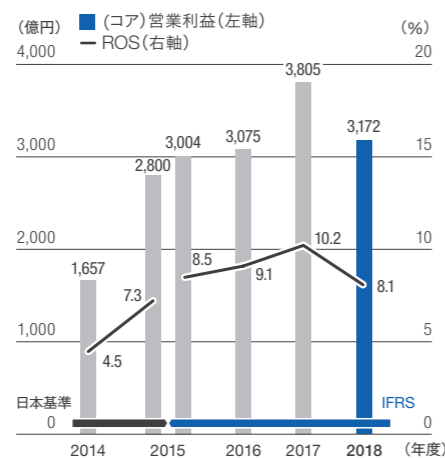
税効果適用後の法人所得税負担税率は24.8%となり、法定実効税率との差は5.8ポイントとなりました。

以上の結果、当連結会計年度における当期利益は2,167億円(前連結会計年度比597億円減)、親会社の所有者に帰属する当期利益は1,695億円(同423億円減)となりました。

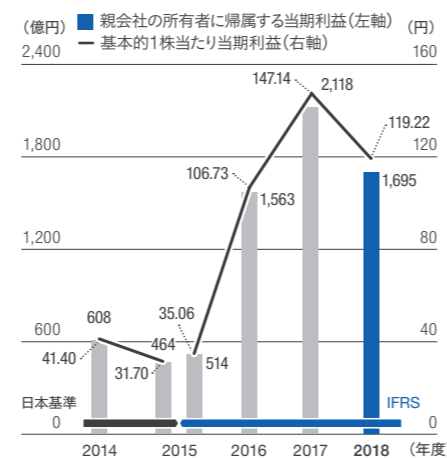
売上収益・海外売上収益比率



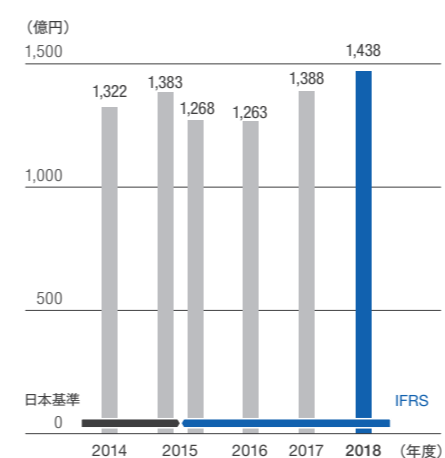
(コア)営業利益・ROS



親会社の所有者に帰属する当期利益
基本的1株当たり当期利益

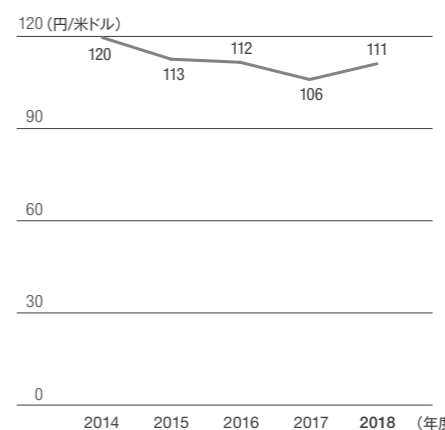


研究開発費

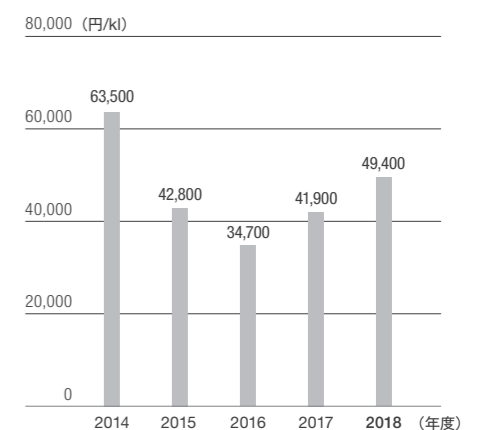


参考

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)



研究開発費

当社グループは、各社において独自の研究開発活動を行っているほか、グループ会社間での技術や市場に関する緊密な情報交換や共同研究、研究開発業務の受委託などを通じて、相互に協力し、連携の強化を図るとともに、グループ外の会社などとの間でも共同での研究開発を積極的に行うなど、新技術の開発や既存技術の改良に鋭意取り組んでいます。

当社グループの研究開発人員は4,961名、当連結会計年度における研究開発費の総額は1,438億円となりました。

資本の財源および資金の流動性

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当期利益率)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いきます。

当社グループは、運転資金および設備資金については、内部資金または借入金、社債などにより調達しています。また、当社グループは、資金の効率的な活用と金融費用の削減を目的として、CMS(キャッシュ・マネジメント・システム)を導入しています。さらに、グループ内の資金調達・管理の一元化を行い、より一層グループ全体の資金効率化を進めていきます。

財務状態

当連結会計年度末の資産合計は、大陽日酸が欧米事業を取得したことに伴い固定資産およびのれんを中心に増加したことなどにより、5兆5,725億円(前連結会計年度末比8,711億円増)となりました。

当連結会計年度末の負債合計は、同取得のための資金調達などに伴い有利子負債が増加したことなどにより、3兆5,466億円(前連結会計年度末比7,647億円増)となりました。

当連結会計年度末の資本合計は、配当金の支払いや自己株式の取得などによる減少はありましたが、当期利益の計上などにより増加し、2兆259億円(前連結会計年度末比1,064億円増)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2.6ポイント減少し、24.7%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す。

資産

下記の各勘定科目は、主に大陽日酸による欧米事業の取得に伴い増加しました。

営業債権

当連結会計年度末残高は8,551億円(前連結会計年度末比3億円増)となりました。

棚卸資産

当連結会計年度末残高は6,230億円(前連結会計年度末比153億円増)となりました。

有形固定資産および無形資産

当連結会計年度末残高は2兆2,521億円(前連結会計年度末比4,634億円増)となりました。

負債

有利子負債

大陽日酸による欧米事業取得のための資金調達などにより、2兆2,468億円(前連結会計年度末比6,407億円増)となりました。

資本

利益剰余金

親会社の所有者に帰属する当期利益の計上などにより、1兆739億円(前連結会計年度末比1,170億円増)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、税引前利益の計上などにより4,156億円の収入(前連結会計年度比177億円の収入の増加)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、資産売却や事業ポートフォリオ改革に伴う事業売却を進める一方、大陽日酸による欧米事業取得などにより、8,951億円の支出(前連結会計年度比5,592億円の支出の増加)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、大陽日酸による欧米事業取得の資金を短期および長期借入金や社債により調達したことなどにより、5,191億円の収入(前連結会計年度比6,697億円の収入の増加)となりました。

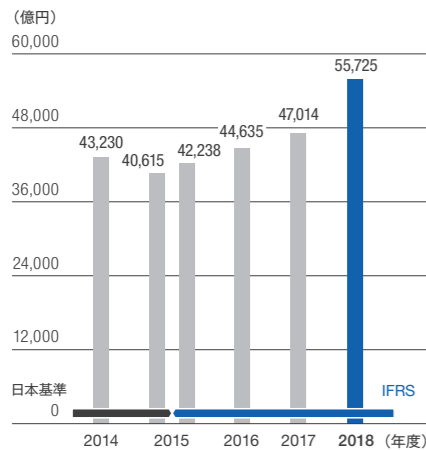
これらの結果、当連結会計年度のフリー・キャッシュ・フロー(営業活動および投資活動によるキャッシュ・フロー)は4,795億円の支出(前連結会計年度比5,415億円の支出の増加)となり、当連結会計年度末の現金及び現金同等物残高は、前連結会計年度末に比べて439億円増加し、3,215億円となりました。

設備投資

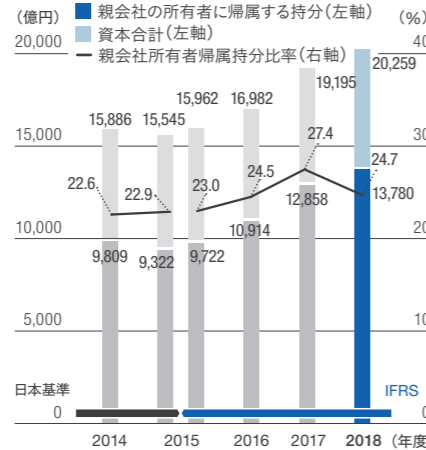
当社グループの当連結会計年度における設備投資金額は、2,317億円(前連結会計年度比65億円増)となりました。これらの投資の大部分が、設備の新設、拡充、既存設備のリニューアル、その他の既存設備の合理化のための投資に向けられました。

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(現三菱ケミカル)のポリビニルアルコールフィルム製造設備増設、三菱化学光学薄膜(無錫)有限公司のポリエステルフィルム加工製品製造設備増設です。ケミカルズでは、日本ポリプロのポリプロピレン製造設備新設です。産業ガスでは、大陽日酸の空気分離装置新設です。ヘルスケアでは、生命科学インスティテュートの再生医療細胞加工施設新設、Medicago Inc.のワクチン製造設備新設です。

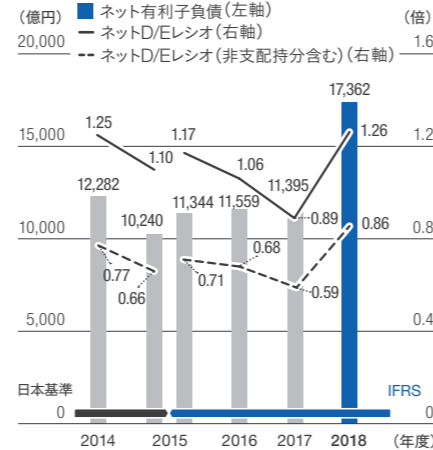
資産合計



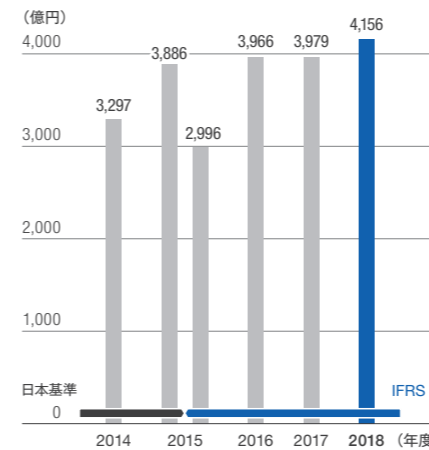
資本合計・親会社の所有者に帰属する持分
親会社所有者帰属持分比率



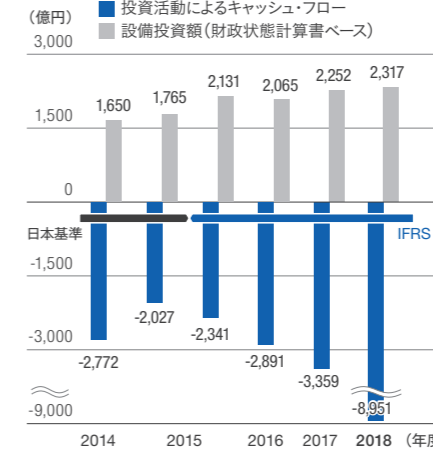
ネット有利子負債・ネットD/Eレシオ
ネットD/Eレシオ(非支配持分含む)



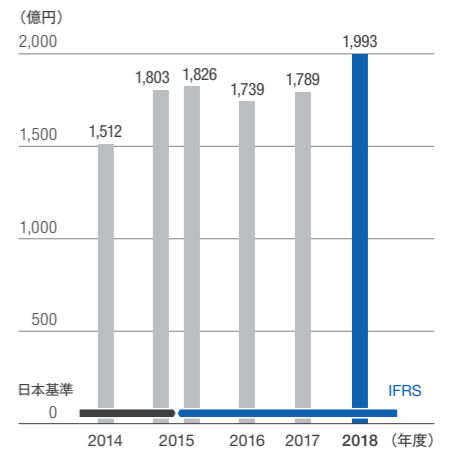
営業活動によるキャッシュ・フロー



投資活動によるキャッシュ・フロー
設備投資額(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 2017 年 4 月 1 日 至 2018 年 3 月 31 日)	当連結会計年度 (自 2018 年 4 月 1 日 至 2019 年 3 月 31 日)
売上収益	3,724,406	3,923,444
売上原価	△2,604,344	△2,821,889
売上総利益	1,120,062	1,101,555
販売費及び一般管理費	△764,317	△800,843
その他の営業収益	19,679	21,462
その他の営業費用	△46,350	△51,074
持分法による投資利益	26,637	26,850
営業利益	355,711	297,950
金融収益	8,404	10,243
金融費用	△20,038	△20,137
税引前利益	344,077	288,056
法人所得税	△67,715	△71,327
当期利益	276,362	216,729
当期利益の帰属		
親会社の所有者	211,788	169,530
非支配持分	64,574	47,199
1株当り当期利益		
基本的1株当り当期利益(円)	147.14	119.22
希薄化後1株当り当期利益(円)	136.06	110.05

連結包括利益計算書

	(単位：百万円)	
	前連結会計年度 (自 2017 年 4 月 1 日 至 2018 年 3 月 31 日)	当連結会計年度 (自 2018 年 4 月 1 日 至 2019 年 3 月 31 日)
当期利益	276,362	216,729
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	9,682	4,743
確定給付制度の再測定	22,170	△4,482
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	—	107
純損益に振り替えられることのない項目合計	31,852	368
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	△13,598	△5,751
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	2,278	△3,152
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	582	△2,296
純損益に振り替えられる可能性のある項目合計	△10,738	△11,199
税引後その他の包括利益合計	21,114	△10,831
当期包括利益	297,476	205,898
当期包括利益の帰属		
親会社の所有者	233,619	161,655
非支配持分	63,857	44,243

連結財政状態計算書

	(単位：百万円)	
	前連結会計年度 (2018 年 3 月 31 日)	当連結会計年度 (2019 年 3 月 31 日)
資産		
流動資産		
現金及び現金同等物	277,624	321,541
営業債権	854,804	855,107
棚卸資産	607,671	623,049
その他の金融資産	247,365	248,262
その他の流動資産	62,050	76,072
小計	2,049,514	2,124,031
売却目的で保有する資産	2,139	17,810
流動資産合計	2,051,653	2,141,841
非流動資産		
有形固定資産	1,433,509	1,683,354
のれん	324,201	648,806
無形資産	355,151	568,787
持分法で会計処理されている投資	175,905	183,067
その他の金融資産	244,489	228,571
その他の非流動資産	36,145	33,573
繰延税金資産	80,362	84,509
非流動資産合計	2,649,762	3,430,667
資産合計	4,701,415	5,572,508

(単位：百万円)

	前連結会計年度 (2018年3月31日)	当連結会計年度 (2019年3月31日)
負債及び資本		
負債		
流動負債		
営業債務	488,592	492,404
社債及び借入金	580,854	1,108,643
未払法人所得税	41,293	31,768
その他の金融負債	201,208	222,377
引当金	7,463	8,296
その他の流動負債	127,108	138,089
小計	1,446,518	2,001,577
売却目的で保有する資産に直接関連する負債	364	11,723
流動負債合計	1,446,882	2,013,300
非流動負債		
社債及び借入金	1,025,268	1,138,108
その他の金融負債	29,174	26,755
退職給付に係る負債	110,639	120,816
引当金	30,712	28,294
その他の非流動負債	38,014	41,971
繰延税金負債	101,236	177,410
非流動負債合計	1,335,043	1,533,354
負債合計	2,781,925	3,546,654
資本		
資本金	50,000	50,000
資本剰余金	321,111	321,477
自己株式	△43,569	△63,560
利益剰余金	956,946	1,073,873
その他の資本の構成要素	1,262	△3,843
親会社の所有者に帰属する持分合計	1,285,750	1,377,947
非支配持分	633,740	647,907
資本合計	1,919,490	2,025,854
負債及び資本合計	4,701,415	5,572,508

連結持分変動計算書

前連結会計年度（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	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	50,000	321,703	△43,587	761,364	46,831	—	△43,886	△1,027	1,918	1,091,398	606,799	1,698,197
当期利益	—	—	—	211,788	—	—	—	—	—	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	—	—	—	211,788	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	50,000	321,111	△43,569	956,946	51,544	—	△50,455	173	1,262	1,285,750	633,740	1,919,490

当連結会計年度（自 2018 年 4 月 1 日 至 2019 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
2018 年 4 月 1 日残高	50,000	321,111	△43,569	956,946
会計方針の変更による累積的影響額	—	—	—	△85
会計方針の変更を反映した 2018 年 4 月 1 日残高	50,000	321,111	△43,569	956,861
当期利益	—	—	—	169,530
その他の包括利益	—	—	—	—
当期包括利益	—	—	—	169,530
自己株式の取得	—	—	△20,033	—
自己株式の処分	—	△39	42	—
配当	—	—	—	△52,867
株式報酬取引	—	609	—	—
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	—	△204	—	—
企業結合または事業分離	—	—	—	—
連結範囲の変動	—	—	—	△24
その他の資本の構成要素 から利益剰余金への振替	—	—	—	373
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	—	366	△19,991	△52,518
2019 年 3 月 31 日残高	50,000	321,477	△63,560	1,073,873

	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			
2018 年 4 月 1 日残高	51,544	—	△50,455	173	1,262	1,285,750	633,740	1,919,490
会計方針の変更による累積的影響額	—	—	—	—	—	△85	△61	△146
会計方針の変更を反映した 2018 年 4 月 1 日残高	51,544	—	△50,455	173	1,262	1,285,665	633,679	1,919,344
当期利益	—	—	—	—	—	169,530	47,199	216,729
その他の包括利益	4,152	△3,823	△5,075	△3,129	△7,875	△7,875	△2,956	△10,831
当期包括利益	4,152	△3,823	△5,075	△3,129	△7,875	161,655	44,243	205,898
自己株式の取得	—	—	—	—	—	△20,033	—	△20,033
自己株式の処分	—	—	—	—	—	3	—	3
配当	—	—	—	—	—	△52,867	△38,025	△90,892
株式報酬取引	—	—	—	—	—	609	—	609
連結子会社の株式報酬取引	—	—	—	—	—	—	25	25
支配継続子会社に対する持分変動	—	—	—	—	—	△204	5,796	5,592
企業結合または事業分離	—	—	—	—	—	—	2,265	2,265
連結範囲の変動	—	—	—	—	—	△24	△76	△100
その他の資本の構成要素 から利益剰余金への振替	△4,196	3,823	—	—	△373	—	—	—
その他の資本の構成要素 から非金融資産等への振替	—	—	—	3,143	3,143	3,143	—	3,143
所有者との取引額等合計	△4,196	3,823	—	3,143	2,770	△69,373	△30,015	△99,388
2019 年 3 月 31 日残高	51,500	—	△55,530	187	△3,843	1,377,947	647,907	2,025,854

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 2017 年 4 月 1 日 至 2018 年 3 月 31 日)	当連結会計年度 (自 2018 年 4 月 1 日 至 2019 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	344,077	288,056
減価償却費及び償却費	178,895	199,332
持分法による投資損益(△は益)	△26,637	△26,850
受取利息及び受取配当金	△7,669	△9,627
支払利息	15,652	18,868
減損損失	12,062	17,340
固定資産除売却損	10,414	13,824
事業整理損失引当金繰入額	—	5,169
環境対策費	3,672	886
訴訟損失引当金繰入額	1,170	626
関係会社株式売却益	△3,747	△7,546
固定資産売却益	△4,183	△3,839
営業債権の増減額(△は増加)	△80,607	25,149
棚卸資産の増減額(△は増加)	△70,882	△13,193
営業債務の増減額(△は減少)	51,755	△20,090
退職給付に係る資産及び負債の増減額	8,876	△1,324
その他	18,184	6,783
小計	451,032	493,564
利息の受取額	2,699	4,816
配当金の受取額	16,941	27,781
利息の支払額	△15,041	△18,114
法人所得税の支払額又は還付額(△は支払)	△57,691	△92,472
営業活動によるキャッシュ・フロー	397,940	415,575
投資活動によるキャッシュ・フロー		
有形固定資産の取得による支出	△199,871	△225,740
有形固定資産の売却による収入	10,268	7,170
無形資産の取得による支出	△28,390	△4,839
投資の取得による支出	△401,573	△453,070
投資の売却及び償還による収入	441,464	438,748
子会社の取得による支出	△122,977	△655,629
子会社の売却による収入	12,701	16,619
事業譲受による支出	△343	△50,900
定期預金の純増減額(△は増加)	△55,835	31,581
その他	8,623	992
投資活動によるキャッシュ・フロー	△335,933	△895,068
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)	25,243	428,298
コマーシャル・ペーパーの純増減額(△は減少)	△16,000	44,000
長期借入れによる収入	80,638	213,182
長期借入金の返済による支出	△148,016	△122,954
社債の発行による収入	29,828	132,036
社債の償還による支出	△40,000	△65,000
自己株式の純増減額(△は増加)	△60	△20,030
配当金の支払額	△38,861	△52,867
非支配持分への配当金の支払額	△40,946	△38,011
非支配持分からの払込みによる収入	5,473	6,548
その他	△7,891	△6,140
財務活動によるキャッシュ・フロー	△150,592	519,062
現金及び現金同等物に係る為替変動による影響	847	6,207
現金及び現金同等物の増減額(△は減少)	△87,738	45,776
現金及び現金同等物の期首残高	363,510	277,624
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)	△6	△1,899
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)	1,640	40
合併に伴う現金及び現金同等物の増加額	218	—
現金及び現金同等物の期末残高	277,624	321,541

このアイコンのある指標は、2018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年度からはこれら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	2018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	14,187
<input checked="" type="checkbox"/> Scope1	7,771	7,223	7,470	6,787
<input checked="" type="checkbox"/> Scope2	4,283 ^{*4}	7,046	7,345	7,400
<input checked="" type="checkbox"/> Scope3 ^{*5}	43,240	54,370	49,640	49,260
<input checked="" type="checkbox"/> エネルギー消費量 (GWh) ^{*3}	34,935 ^{*4}	38,950	40,977	39,126

※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る算定しています。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公表の国別排出係数(2016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P3をご覧ください。

環境影響	2015年度	2016年度	2017年度	2018年度
<input checked="" type="checkbox"/> NOx排出量 (千t)	8.04	8.96	8.12	7.54
<input checked="" type="checkbox"/> SOx排出量 (千t)	3.08	4.77	4.42	3.81
<input checked="" type="checkbox"/> COD排出量 (千t) ^{*6}	1.74	2.00	2.08	1.84
<input checked="" type="checkbox"/> 排水中の全窒素排出量 (千t) ^{*6}	5.53	6.06	6.04	5.64
<input checked="" type="checkbox"/> 総りん排出量 (千t) ^{*6}	0.05	0.09	0.07	0.10

※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めていません。

水使用	2015年度	2016年度	2017年度	2018年度
<input checked="" type="checkbox"/> 取水量 (百万m ³) (海水含まず)	171	189	193	189

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	2018年度
連結従業員数 (名)	68,988	69,291	69,230	72,020
地域別従業員数 (名) 日本	44,858	44,034	43,406	43,709
日本以外	24,130	25,257	25,824	28,311

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	2018年度
<input checked="" type="checkbox"/> 従業員数 (名)	22,508	21,736	21,770	22,064
<input checked="" type="checkbox"/> 男女別従業員数 (名) 男性	19,194	18,459	18,440	18,578
<input checked="" type="checkbox"/> 女性	3,314	3,277	3,330	3,486
<input checked="" type="checkbox"/> 女性比率 (%)	14.7	15.1	15.3	15.8
<input checked="" type="checkbox"/> 女性管理職比率 (%) ^{*7}	7.1	7.7	8.0	8.6
<input checked="" type="checkbox"/> 有給休暇取得率 (%)	66.8	67.6	65.4	71.1
<input checked="" type="checkbox"/> 休業度数率 ^{*8 *9}	0.48	0.30	0.26	0.99

※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：2017年度までは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おり、2018年度は4事業会社グループの国内および海外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

2019年8月8日

株式会社三菱ケミカルホールディングス
代表執行役社長 越智 仁 殿

KPMG あずさサステナビリティ株式会社
東京都千代田区大手町1丁目9番5号

代表取締役 

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 2019(以下、「KAITEKIレポート」という。)に記載されている2018年4月1日から2019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 福岡事業所及び Lucite International Singapore Pte. Ltd.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。

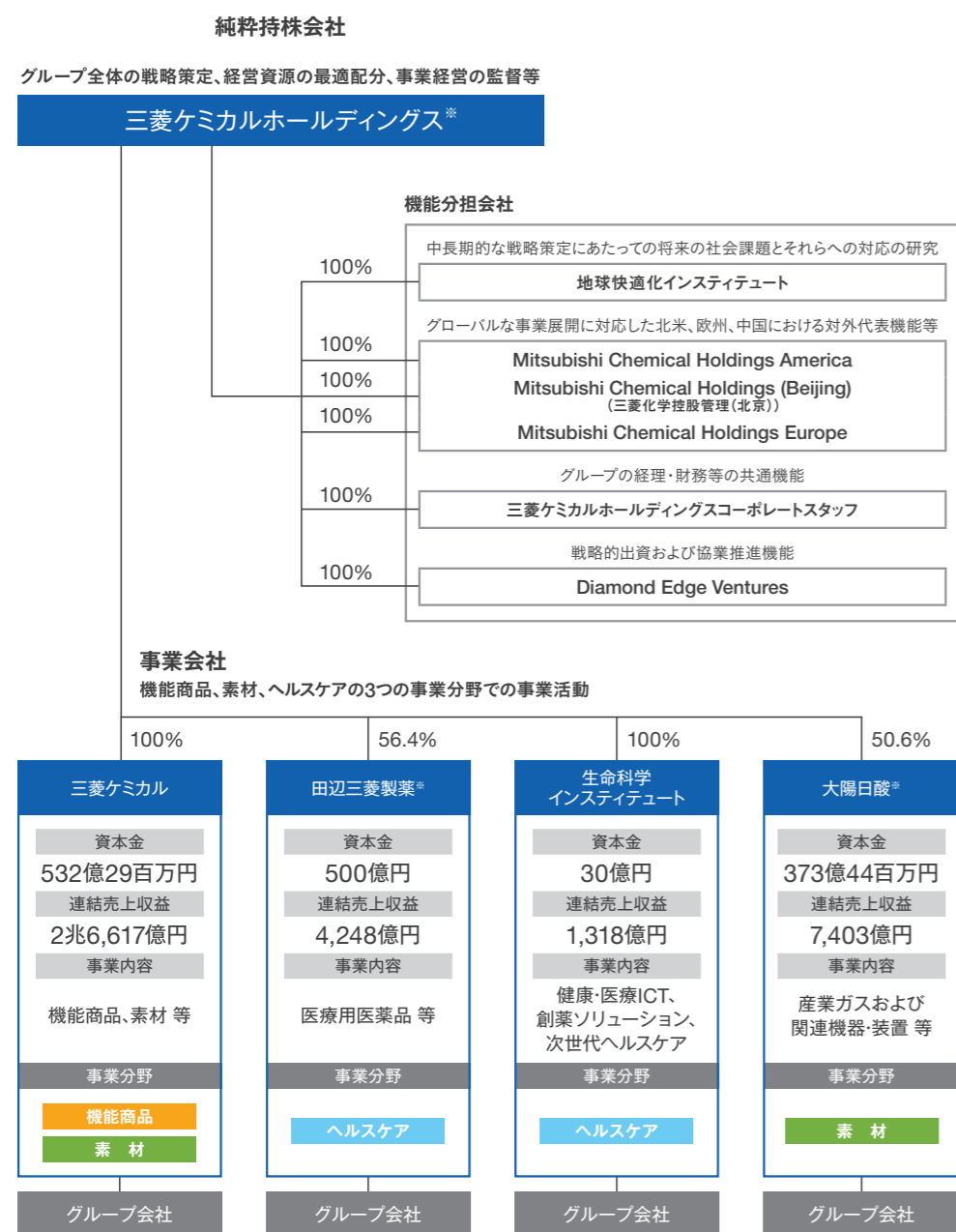
当社は、国際品質管理基準第 1 号に準拠して、倫理要件、職業的専門家としての基準及び適用される法令及び規則の要件の遵守に関する文書化した方針と手続を含む、包括的な品質管理システムを維持している。

以上

株式会社三菱ケミカルホールディングス (2019年3月31日現在)

本店所在地 〒100-8251 東京都千代田区丸の内1-1-1 パレスビル
 設立年月日 2005年10月3日
 資本金 500億円
 連結売上収益 3兆9,234億円(2019年3月期)
 連結従業員数 72,020名

事業運営体制



*上場会社

(2019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および同事業を営む会社の株式保有等	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			
ジェイフィルム(株)	プラスチックフィルムの製造・販売	12億円	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・防水補強資材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)	食品機能材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
MC Ionic Solutions US, Inc.	リチウムイオン二次電池用電解液の製造・販売	100米ドル	100.0
Mitsubishi Chemical Advanced Materials AG	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
Mitsubishi Chemical Performance Polymers, Inc.	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
Mitsubishi Polyester Film Inc.	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

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
Mitsubishi Chemical Lucite Group Limited	MMA事業等を行う子会社の経営管理	111百万英ポンド	100.0
産業ガスセグメント			
(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	84.2
Nippon Gases Euro-Holdings S.L.U.	産業ガス事業を行う子会社の経営管理	100百万ユーロ	100.0
Matheson Tri-Gas, Inc.	産業ガスの製造・販売	56米ドル	100.0

ヘルスケア分野

ヘルスケアセグメント			
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械の 製造・販売	29億円	100.0
(株)LSIメディアエンス	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
田辺三菱製薬工場(株)	医薬品の製造・販売	11億円	100.0
Mitsubishi Tanabe Pharma Holdings America, Inc.	米国における医薬品事業展開に関する目標・戦略の立案・実行 および米国子会社の経営管理等	167米ドル	100.0

その他

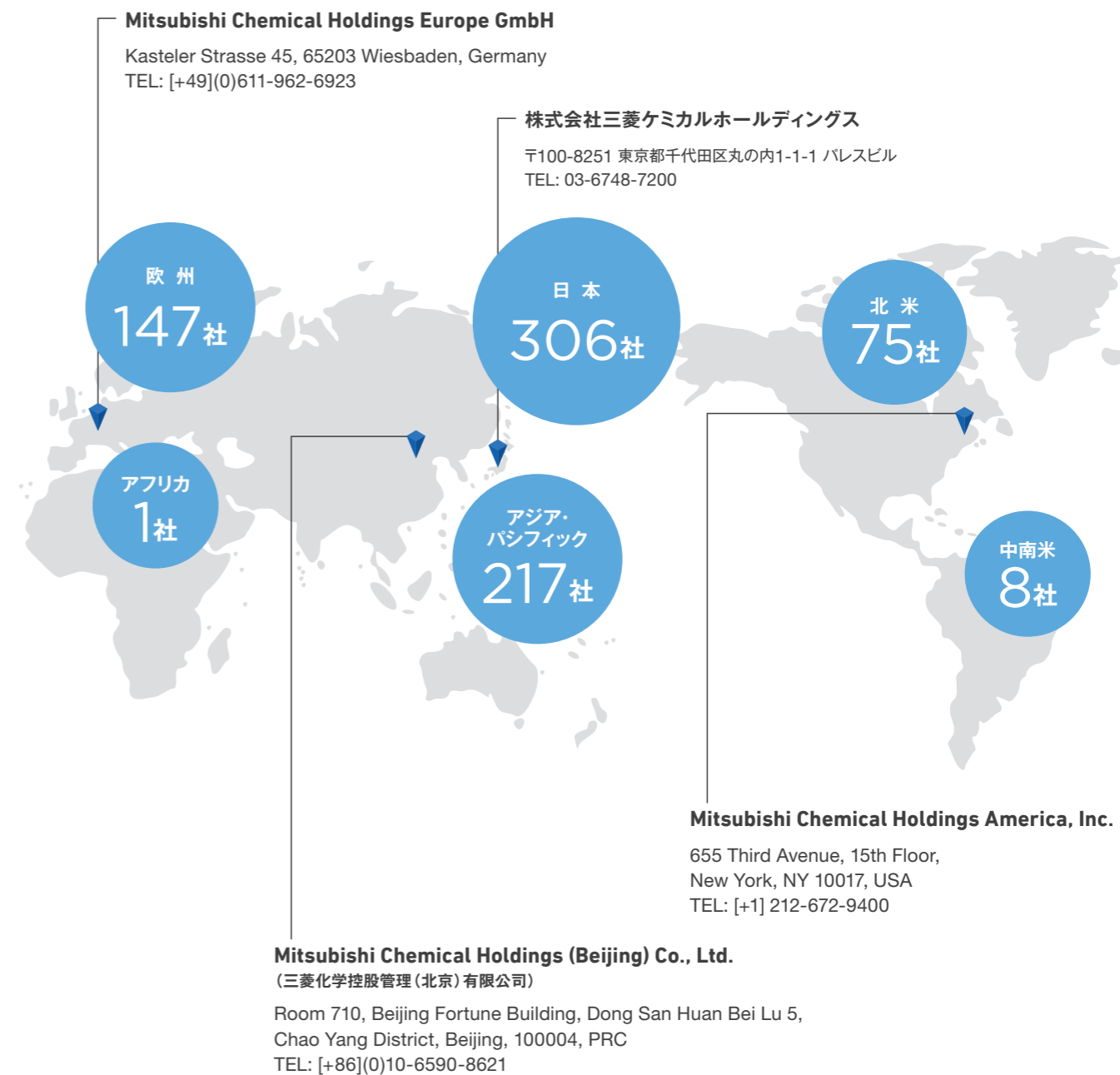
三菱ケミカルエンジニアリング(株)	エンジニアリングおよび土木建築、建設、保全その他工事	14億円	100.0
三菱ケミカル物流(株)	運送業および倉庫業等	15億円	100.0

(注)2019年4月1日付で、Quadrant AGIはMitsubishi Chemical Advanced Materials AGに商号を変更しています。

● 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

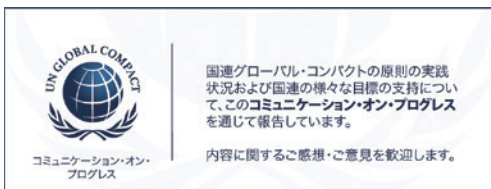
事業ユニット	主要な事業・製品・サービス	主要な用途	
情報・ディスプレイ	 光学用透明粘着シート「クリアフィット」  光学用PVOH ^{※1} フィルム「OPLフィルム」  カラーレジスト	ディスプレイ関連事業 ● 光学系フィルム ● カラーレジスト 半導体関連事業 ● 高純度薬品・高機能洗浄剤 ● ソリューションサービス	エレクトロニクス
高機能フィルム	 共押出多層フィルム「ダイヤモンド」  アクリル樹脂フィルム「アクリレン」  錠剤カプセル包装用防湿シート「ヒニホイル」	● 食品包装材 ● 工業用フィルム ● 医療・衛生用フィルム	食品、生活用品 産業資材 医療
環境・生活ソリューション	 水処理用部材・装置・設備  野菜類用養液栽培システム「ナッパランド」  FRP ^{※2} 製ハネル水槽「ヒシタンク」	● 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	環境、インフラ、生活用品、医療、食品 環境、エネルギー、工業用化学品、エレクトロニクス、医療、食品 環境、エレクトロニクス、医療、食品 農業 環境、インフラ、産業資材
高機能成形材料	 エンジニアリングプラスチック製品  炭素繊維・複合材料  アルミナ繊維	● 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	自動車、エレクトロニクス、産業資材、医療 自動車、航空機、産業資材、スポーツ用品 自動車、産業資材 産業資材、自動車、エレクトロニクス 生活用品、産業資材
高機能ポリマー	 熱可塑性エラストマー「テファブロック」  ポリカーボネート  生分解性プラスチック「BioPBS」	● 機能性樹脂 ● フェノール・ポリカーボネート ● PBT ^{※3} ● サステイナブルリソース	自動車、産業資材、エレクトロニクス、生活用品、食品、医療 工業用化学品、自動車、エレクトロニクス 自動車、エレクトロニクス、生活用品、産業資材
高機能化学	 ビーズレジン  エポキシ樹脂「JER」  シュガーエステル	● 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	産業資材、自動車、エレクトロニクス、生活用品、工業用化学品、航空機 自動車、エレクトロニクス、工業用化学品 食品(飲料、製薬、健康食品等)
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	● リチウムイオン電池材料 ● LEDマテリアルス ● シンチレータ	自動車、エレクトロニクス、エネルギー エレクトロニクス、自動車 医療、セキュリティ
MMA	 MMAモノマー  アクリル樹脂成形材料「アクリベト」  アクリル樹脂製品	● MMA-PMMA	自動車、エレクトロニクス、産業資材、生活用品
石化	 エチレン製造プラント  石化誘導品  自動車燃料タンク	● 石化原料・基礎化学品 ● ポリオレフィン	工業用化学品 自動車、エレクトロニクス、生活用品、産業資材、医療
炭素	 コークス  炭素材  カーボンブラック	● コークス ● 炭素材 ● カーボンブラック ● 合成ゴム	産業資材 産業資材、自動車、生活用品
産業ガス	 セバレートガス(酸素・窒素・アルゴン)  電子材料ガス  空気分離装置	● 産業ガス ● 産業ガス関連機器・装置	産業資材、工業用化学品、エレクトロニクス、自動車、食品、医療
医薬品	 自己免疫疾患治療剤  筋弛緩性側索硬化症治療剤「ラジカット」  ワクチン	● 医薬品	医療、健康
ライフサイエンス	 カプセル  製剤関連機器  医薬中間体	● カプセル・製剤関連機器 ● 医薬原薬・医薬中間体	医療、健康

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



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当社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。当社グループは情報・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。

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



本冊子はFSC®が定める責任ある森林管理の原則に基づき認証された森林からの原材料とその他管理された原材料から作られたFSC認証紙と、VOC（揮発性有機化合物）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。