



# KAITEKI REPORT 2020

統合報告書

# KAITEKI Value for Tomorrow

## 未来を描く。明日が変わる。

未来はどんな姿でしょうか。持続可能な未来のために何をすべきでしょうか。  
人、社会、そして地球の心地よさがずっと続いていく— KAITEKIの実現をめざして  
三菱ケミカルホールディングス(MCHC)グループは、はるか先の未来を見据えながら、  
明日を変えるソリューションをつくり続けていきたいと考えています。



## 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

Introduction ..... 01  
 目次・編集方針 ..... 03  
 MCHCグループの変遷 ..... 05  
 数字で見るKAITEKI経営 ..... 06

## 1 価値創造ストーリー

価値創造モデル  
 —KAITEKI経営の考え方 ..... 07  
 ポートフォリオ改革の軌跡と  
 中期経営計画の振り返り ..... 09  
 2050年へのアプローチ  
 —KAITEKI Vision 30 ..... 11



## 2 トップメッセージ

社長メッセージ ..... 19

“ 急激に変化する時代だからこそ  
 長期志向経営をぶれることなく実践し、  
 絶えざる変革を実行していきます ”



CFOメッセージ ..... 25

## 3 中期経営計画(2016-2020年度) APTIS 20 進捗報告

中期経営計画の進捗 ..... 27  
 APTIS 20 の  
 マテリアリティとフォーカス市場 ..... 29  
 フォーカス市場の成長施策と  
 3分野のアクション進捗 ..... 33  
 特集 | ヘルスケア分野での  
 統合によるシナジー創出 ..... 35

## 4 持続的な成長を支える基盤

### Sustainability

CSOメッセージ ..... 37  
 サステナビリティ (MOS) の進捗 ..... 39  
 TCFD提言に基づく報告 ..... 42  
 KAITEKI健康経営と人材育成 ..... 43  
 HR担当役員メッセージ ..... 43

### Innovation

CIOメッセージ ..... 45  
 イノベーションの高度化に向けた  
 取り組み ..... 47  
 イノベーション (MOT) 指標の進捗 ..... 50

### Governance

取締役一覧 ..... 51  
 コーポレートガバナンス ..... 53  
 社外取締役メッセージ ..... 59  
 取締役会長メッセージ ..... 61  
 リスク管理 ..... 63  
 コンプライアンス ..... 66

## 5 財務・非財務情報

財務サマリー ..... 67  
 財務ハイライト ..... 69  
 非財務ハイライト ..... 71  
 株主情報 ..... 73  
 分野別事業概況 ..... 75  
     サマリー ..... 75  
     2019年度セグメント別実績 ..... 77  
         機能商品分野 ..... 79  
         素材分野 ..... 83  
         ヘルスケア分野 ..... 87  
 財政状態および経営成績の分析 ..... 91  
 連結財務諸表 ..... 95  
 非財務情報 ..... 103  
     環境性データ/社会性データ ..... 103  
     独立した第三者保証報告書 ..... 104

会社情報 ..... 105  
 主要な子会社・関連会社 ..... 106  
 主要な事業 ..... 107  
 グローバルネットワーク ..... 108

### 新型コロナウイルスへの対応に関して記載のある主なページ

企業活動全般への影響や今後の見通しについて	財務への影響	新型コロナウイルス対応の取り組み
社長メッセージ ..... 19	CFOメッセージ ..... 25	製品を通じた感染拡大防止への貢献 ..... 41
CSOメッセージ ..... 37	中期経営計画の進捗 ..... 27	事業継続を支える従業員への対応 ..... 43
社外取締役メッセージ ..... 59		新型コロナウイルスに関する リスク対応 ..... 65
取締役会長メッセージ ..... 61		VLPワクチンの開発 ..... 90

### 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。

### MCHCのウェブサイト

<https://www.mitsubishichem-hd.co.jp>

### 有価証券報告書

[https://www.mitsubishichem-hd.co.jp/ir/library/stock\\_securities\\_report.html](https://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

<https://www.mitsubishichem-hd.co.jp/pdf/governance.pdf>

### 報告対象期間

2019年度(2019年4月-2020年3月)一部2020年度の内容も含んでいます。

### 報告範囲

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

### 会計基準

MCHCは、2017年3月期の第1四半期より指定国際会計基準(IFRS)を任意適用しています。本レポートでの2017年3月期以降は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。

※ 大陽日酸は2020年10月に持株会社体制へ移行し、日本酸素ホールディングスとなりました。なお、大陽日酸は日本酸素ホールディングスの国内事業継承会社として存続します。本レポートにおいては、移行前の事象および今後の国内事業については大陽日酸名で表記しています。

### ESG企業価値評価実績

Dow Jones Sustainability Indices  
 MEMBER OF  
**Dow Jones Sustainability Indices**  
 In collaboration with  
**SAM Sustainability Award Bronze Class**

**SAM Sustainability Award Bronze Class 2020**

MSCI ジャパン  
 ESGセレクト・リーダーズ指数※

2020 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※

2020 CONSTITUENT MSCI日本株  
 女性活躍指数 (WIN)

FTSE4Good  
 Index Series



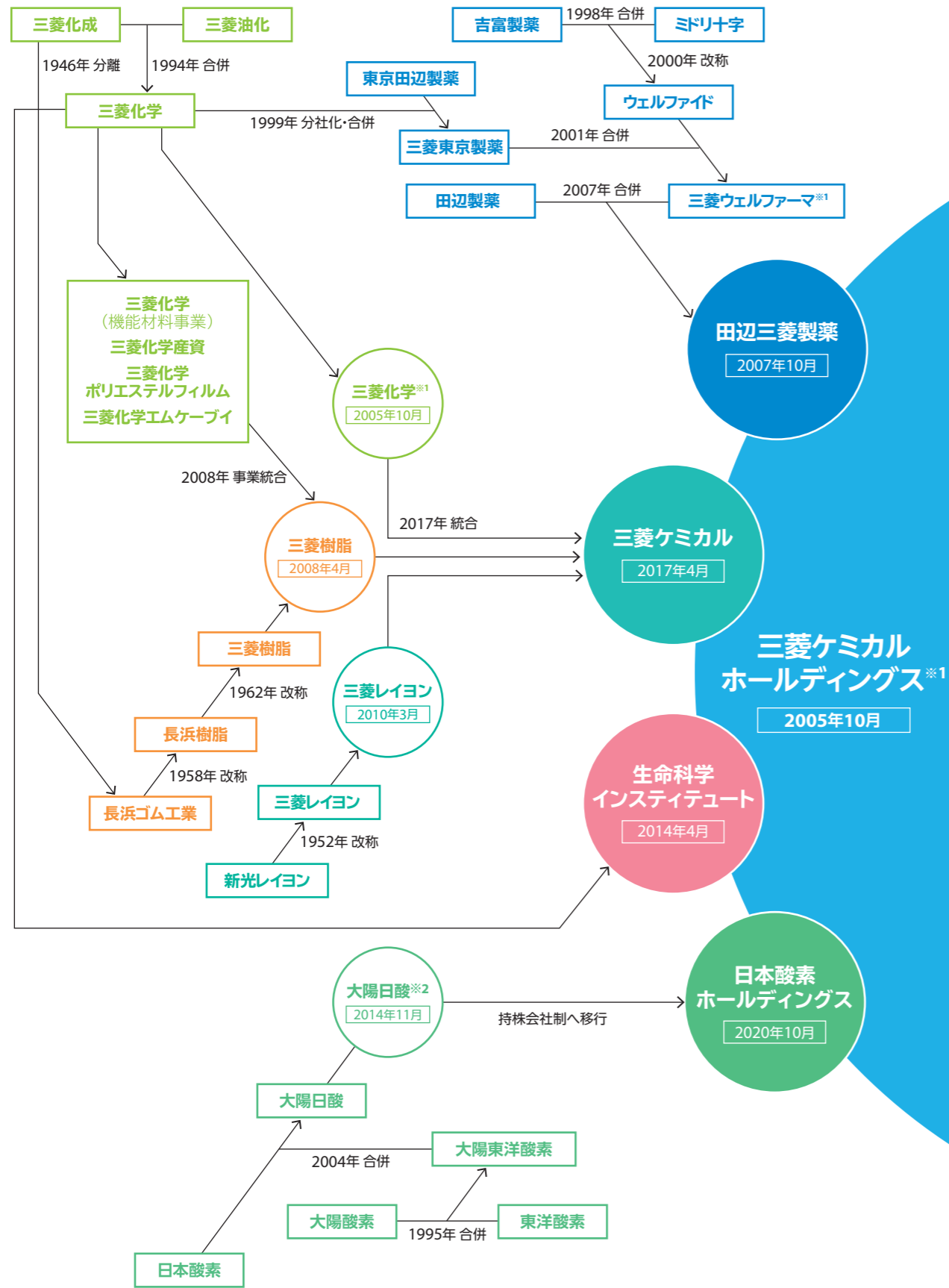
FTSE Blossom  
 Japan Index



(2020年6月末時点)

※ 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。

# MCHCグループの変遷



※1 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  
 ※2 大陽日酸は、日本酸素ホールディングスの国内事業継承会社として存続

ポートフォリオ改革の軌跡と中期経営計画の振り返り ▶ P9

# 数字で見るKAITEKI経営 (2020年3月31日現在)

### 価値創造を支える経営資源

**強固な財務基盤**

資産合計 **5兆1,321億円**

---

**戦略的投資**

設備投資 **2,404億円**

研究開発費 **1,334億円**

---

**グローバルネットワーク**

グループ拠点 (所在国・地域数) **43カ国・地域**

---

**多様な人材**

連結従業員数 **69,609名**

---

**サステナビリティマネジメント**

エネルギー消費量 **49.1TWh**

取水量(海水含まず) **204百万m<sup>3</sup>**

### MCHCグループが生み出す価値

**経済価値の向上**

売上収益 **3兆5,805億円**

コア営業利益※ **1,948億円**

ROE (親会社所有者帰属持分当期利益率) **4.2%**

---

**海外事業の展開加速**

海外売上収益比率 **42.9%**

---

**イノベーションの高度化**

新商品化率 **140%**

---

**創造性と生産性の向上**

従業員のいきいき活力指数 **69ポイント**

---

**環境インパクトの削減貢献**

製品を通じた温室効果ガス削減貢献量 **62百万t-CO<sub>2</sub>e**

再活用水提供量 (生活・産業用途に利用可能な水) **7.8億t**

**KAITEKI経営の実践による事業の創出・成長・高度化**

価値創造モデル ▶ P7

**KAITEKI実現**

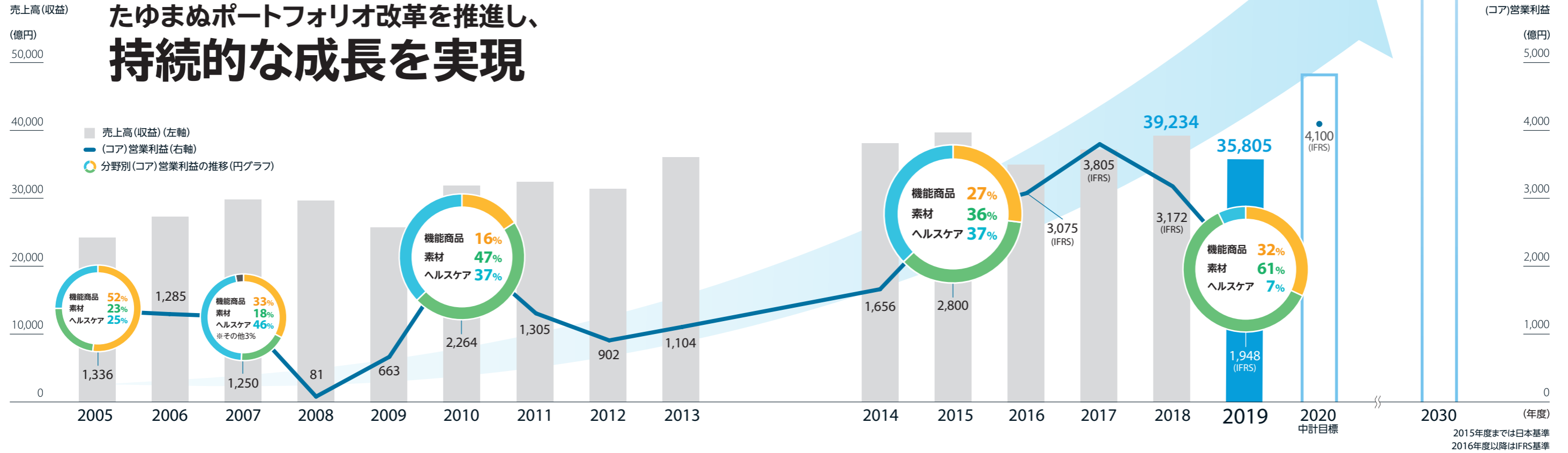
※ コア営業利益：指定国際会計基準(IFRS)の営業利益に含まれる非経常的な要因により発生した損益(非経常項目)を除いた損益で、日本基準の営業利益との比較可能性も加味した、当社独自の段階損益として開示しています。

# 社会課題を起点に新たな価値を創造し続ける「KAITEKI経営」を実践

MCHCグループは、未来を見据え、MCHCグループとしてめざす姿の実現に向け、KAITEKI経営を実践しています。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、企業理念、価値基準のもと、環境・社会課題を起点とした価値創造サイクルを力強く推進しています。これにより、MCHCグループは、持続可能な社会の実現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。



ポートフォリオ改革の軌跡と中期経営計画の振り返り



**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

中期経営計画とポートフォリオ改革 ● 成長施策 ▲ 構造改革

<b>革進-Phase2</b> 2005-2007年度	<b>APTSIS 10</b> 2008-2010年度	<b>APTSIS 15</b> 2011-2015年度	<b>APTSIS 20</b> 2016-2020年度
<p><b>レビュー</b></p> <p><b>医薬事業の比率を高め、景気変動に左右されにくい収益構造へ</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>● 三菱ケミカルホールディングス設立(2005年)</li> </ul> <p><b>医薬事業の強化</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>● 田辺三菱製薬発足(2007年)</li> </ul> <p><b>次期中計への課題</b></p> <p>機能商品分野における成長ドライバーの創出と不採算事業の構造改革</p>	<p><b>レビュー</b></p> <p><b>機能商品分野の拡大</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>● 三菱樹脂、三菱化学の機能材料事業・関連会社(3社)を統合(2008年)</li> <li>● 高機能エンジニアリングプラスチック事業のQuadrant AG連結子会社化(2009年)</li> </ul> <p><b>高付加価値事業にポートフォリオをシフト</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>● 三菱レイヨン連結子会社化(2010年)</li> <li>▲ ナイロンチェーン事業撤退(2010年)</li> <li>▲ 塩ビチェーン・SMチェーン事業撤退(2011年)</li> </ul> <p><b>次期中計への課題</b></p> <p>素材分野の構造改革、および収益安定化さらなる高機能・高付加価値化へのシフト</p>	<p><b>レビュー</b></p> <p><b>素材分野の構造改革および産業ガス事業連結化による収益安定化</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>● ポリオレフィン生産最適化(2014年-2015年)</li> <li>▲ 鹿島(現茨城)ナフサクラッカー1基化(1基削減)(2014年)</li> <li>● 大陽日酸 連結子会社化(2014年)</li> <li>▲ 水島(現岡山)ナフサクラッカーJV共同運営化(2016年)</li> <li>▲ テレフタル酸インド・中国事業株式譲渡を決定(2016年)</li> </ul> <p><b>高機能・高付加価値化へのシフト</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>● 日米欧を拠点とするカプセル・製剤機器事業のクオリカプス連結子会社化(2013年)</li> <li>● 生命科学インスティテュート設立(2014年)</li> </ul> <p><b>コーポレートガバナンス体制の強化</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>● 指名委員会等設置会社への移行(2015年)</li> </ul> <p><b>次期中計への課題</b></p> <p>グループの協奏促進と成長、グローバルマネジメント体制の整備と低収益事業の抜本的対策</p>	<p><b>レビュー</b></p> <p><b>統合による機能商品分野の成長加速</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>● 日本合成化学工業完全子会社化(2016年)</li> <li>● 化学系3事業会社統合(三菱化学、三菱樹脂、三菱レイヨン)による三菱ケミカル発足(2017年)</li> </ul> <p><b>継続的な事業再構築による基盤強化と成長分野への投資</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>● 中東MMA新プラント(The Saudi Methacrylates Company)本格稼働(2018年)</li> <li>● M&amp;Aによる産業ガス事業のグローバルシェア拡大(2018年/2019年)</li> <li>▲ LSIメディアエンス株式交換によるPHCホールディングス(株)との戦略的資本提携(2019年)</li> <li>▲ 記録メディア事業撤退(2019年)</li> <li>● 田辺三菱製薬完全子会社化(2020年)</li> </ul> <p><b>グローバルマネジメント体制の強化</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>● 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)</li> </ul> <p><b>デジタルトランスフォーメーション(DX)の加速</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>● 先端技術・事業開発室設置(2017年)</li> </ul>

APTSIS 20の進捗詳細は [社長メッセージ ▶P19](#) [中期経営計画の進捗 ▶P27](#)



## 2050年の未来像からバックキャストした中長期経営基本戦略「KAITEKI Vision 30」を策定

産業構造や事業環境が劇的に変化の中で、MCHCグループがステークホルダーの皆さまとともに成長し続けていくために、何をしていくべきでしょうか。社会の潮流や技術進化の動向を見据えて、MCHCは、2050年のめざすべき社会とグループのありたい姿を想定しました。そして、そこからバックキャストして2030年のあるべき企業像と成長の道筋を明確にした「KAITEKI Vision 30 (KV30)」を策定しました。このKV30を次期中期経営計画に織り込み、2030年のめざす姿を実現していきます。

解決への貢献

### 現在

#### 環境・社会課題

- 気候変動の増大
- 水資源の汚染、不足
- 海洋プラスチック汚染
- 人口増加と高齢化の進展
- グローバル化と格差拡大
- 保護主義の台頭 (ポピュリズムと貿易戦争)
- 地域経済圏の拡大
- 医療費の増大
- 感染症拡大による価値観の変容

次期中期経営計画への反映

#### 長期的な視点で見た社会環境の変化

グローバル化と多極化

デジタル化

ソーシャル化

### 2050年

#### めざすべき社会

最適化された循環型社会  
Sustainable Well-being

#### 企業像

社会課題に対する継続的なソリューションの提供

バックキャスト

2050年のありたい姿からバックキャストし、2030年のめざす姿を描く

### 2030年

## KAITEKI Vision 30の考え方

### < Innovation & Solutions >

#### 地球

- 気候変動対応と資源・エネルギーの効率性向上
- ▶ 温室効果ガス (GHG) 削減
    - LCA\*を通じた炭素マネジメント
    - CO<sub>2</sub>の利活用技術の確立 等

#### 社会

- 最適なサーキュラーエコノミーの推進  
健康でいきいきと暮らせる社会の実現への貢献  
ビジネスモデル変革やデジタル技術の活用による社会課題の解決

#### 人

- 創造性と生産性の向上、「働きがい」の充実
- ▶ 多様性・専門性・流動性を包含する人事制度
  - ▶ グローバルに各地域のニーズを取り込み成長を加速する組織

\* LCA (ライフサイクルアナリシス) : 製品・サービスのライフサイクル全体を通じて、環境負荷を定量的に評価する手法

#### 規制強化の潮流

- パリ協定: 今世紀後半の早期にGHG実質ゼロ排出
- 各国における自動車燃費規制強化
- 2030年 欧州サーキュラーエコノミー目標: 包装廃棄物リサイクル75%
- 2018年 海洋プラスチック憲章発表 (G7)
- 炭素税導入拡大の傾向
- 人権に関するソフトローの強化 等

# MCHCグループが描く“未来”——2030年を通過点として改革を推進——

MCHCグループは、社会課題の解決に貢献するソリューションを提供することで、自らの持続的成長を実現しながら、2050年には現在ある課題の多くが解決されている社会をめざします。KV30の「2030年にめざす姿」をゴールではなく、長期的視点で推進していく改革の通過点と位置付け、「2050年にめざすべき社会」を実現していきます。

## 2050年ってどんな未来？

データとデジタル技術がインフラとして活用され、バイオ技術が発達し、現在の社会課題が全て解決された社会を「2050年にめざすべき社会」と想定しています。



## 2030年のMCHCグループがめざす姿

### 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

- 社会課題の解決を事業機会として成長を加速し、高企業価値を実現
- イノベティブなR&D体制を確立し、社会課題に対して継続的にソリューションを提供
- サステナビリティマネジメント強化による環境インパクトニュートラル実現に向けた基盤を構築
- 人材の多様性・専門性・流動性を包含する許容力の大きな人事制度を確立
- 成長加速に必要な能力を兼ね備えたデジタルネイティブな人材が躍動
- 各地域のニーズに対応し、成長を加速するグローバルマネジメント体制の深化

#### めざす姿を導く3つの視点

**1 事業ポートフォリオ改革**

- 事業領域の選定
- ビジネスモデル変革

**2 サステナビリティマネジメントの徹底**

**3 人・働き方に関わる制度・組織改革**

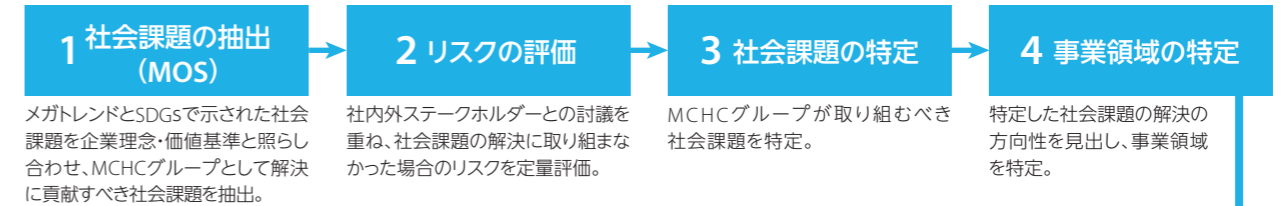
## ACT 1 事業ポートフォリオ改革

### 社会課題解決型の事業領域へ

MCHCは、2050年のめざすべき社会の実現に向けて、SDGs、メガトレンドと企業理念、価値基準を照らし合わせ、MCHCグループが解決に貢献すべき社会課題を特定し、それを事業領域としました。KV30では、社会課題の解決に取り組まなかつ

た場合のリスクを約1兆円と試算し、これらリスクを最小化するのみならず、社会課題の解決を事業機会と位置付け、ポートフォリオを改革し続けることで持続的な企業価値の向上をめざします。

#### 社会課題と事業領域の特定プロセス



#### MCHCグループが取り組む社会課題と事業領域

社会課題	課題解決に向けたMCHCの貢献の方向性	事業領域
GHG低減	GHG排出削減・有効活用による気候変動の緩和	GHG低減 (エネルギー・モビリティ)
資源管理	素材の循環型社会を実現	炭素循環
食糧・水供給	食糧・水の供給不安の解消に貢献	食糧・水供給
健康いきいき	健康でいきいきと暮らせる社会の実現	医療進化
デジタル	社会システムレベルでの最適化を実現するデータ社会の基盤構築	デジタル社会基盤
安全・安心	安全・安心で快適な暮らしの実現に貢献	人快適化
人・働き方	社会課題の解決に熱意を持つ人が、やりがいを持って働ける場を提供	<人事制度改革 ▶ P18 >

#### 社会課題の解決に取り組まなかった場合のリスク

	リスク1 企業価値・ブランド価値の棄損	リスク2 既存ビジネスの喪失・縮小	リスク3 新しい成長機会の逸失
社会課題	機関投資家がESGを重視する中、不十分なESG対応による株価の低迷と金利上昇	顧客要求の変化、規制強化、政策変更による、既存ビジネスのリスク顕在化	社会課題解決型のポートフォリオ改革遅延による成長機会の喪失
社会課題	社会課題への対応が不十分であれば、ブランド価値が棄損	社会課題リスクの顕在化による事業コストの増加 ●炭素税負担 ●食糧価格高騰等 ●異常気象による操業ロス ●医療保険増 ●感染症拡大による操業停止	プラットフォーム形成へのビジネスモデル変革・技術イノベーションの遅延による新しい成長機会の喪失
社会課題	企業に社会的意義を強く求める優秀な若手人材の喪失	医療費削減による事業利益の縮小	グローバル化の遅延による成長機会の喪失
変革の方向性	社会課題解決に資する事業ポートフォリオ ビジネスモデルの変革 (モノからコト) 環境・社会インパクトへの対応強化 人・働き方に関わる制度と仕組みの変革	デジタル化の遅れによる競争力低下 ●DXによる業務最適化 ●MIを駆使した開発競争	社会構造変化に対応した人事組織改革への取り組み遅延による競争力の喪失
リスクのインパクト (億円)	2,300 200	4,100 1,600	2,200

※ 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



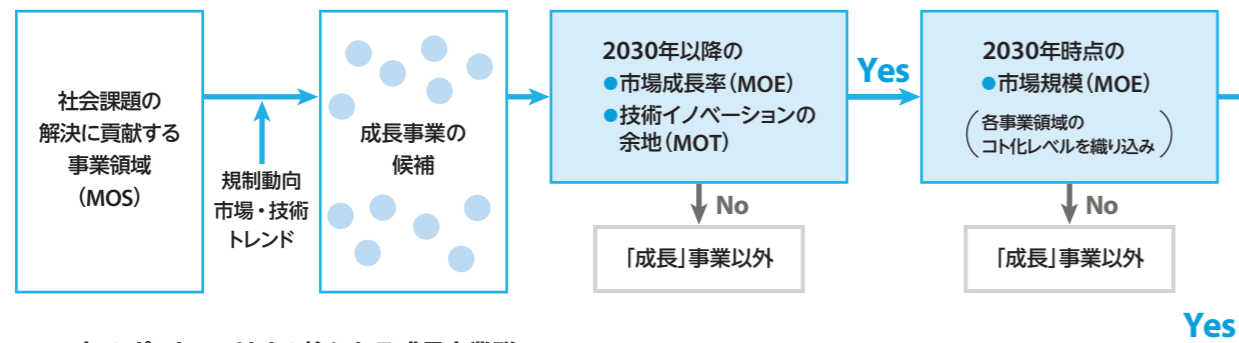
ACT 1 事業ポートフォリオ改革

## ポートフォリオの柱となる「成長事業群」を選定

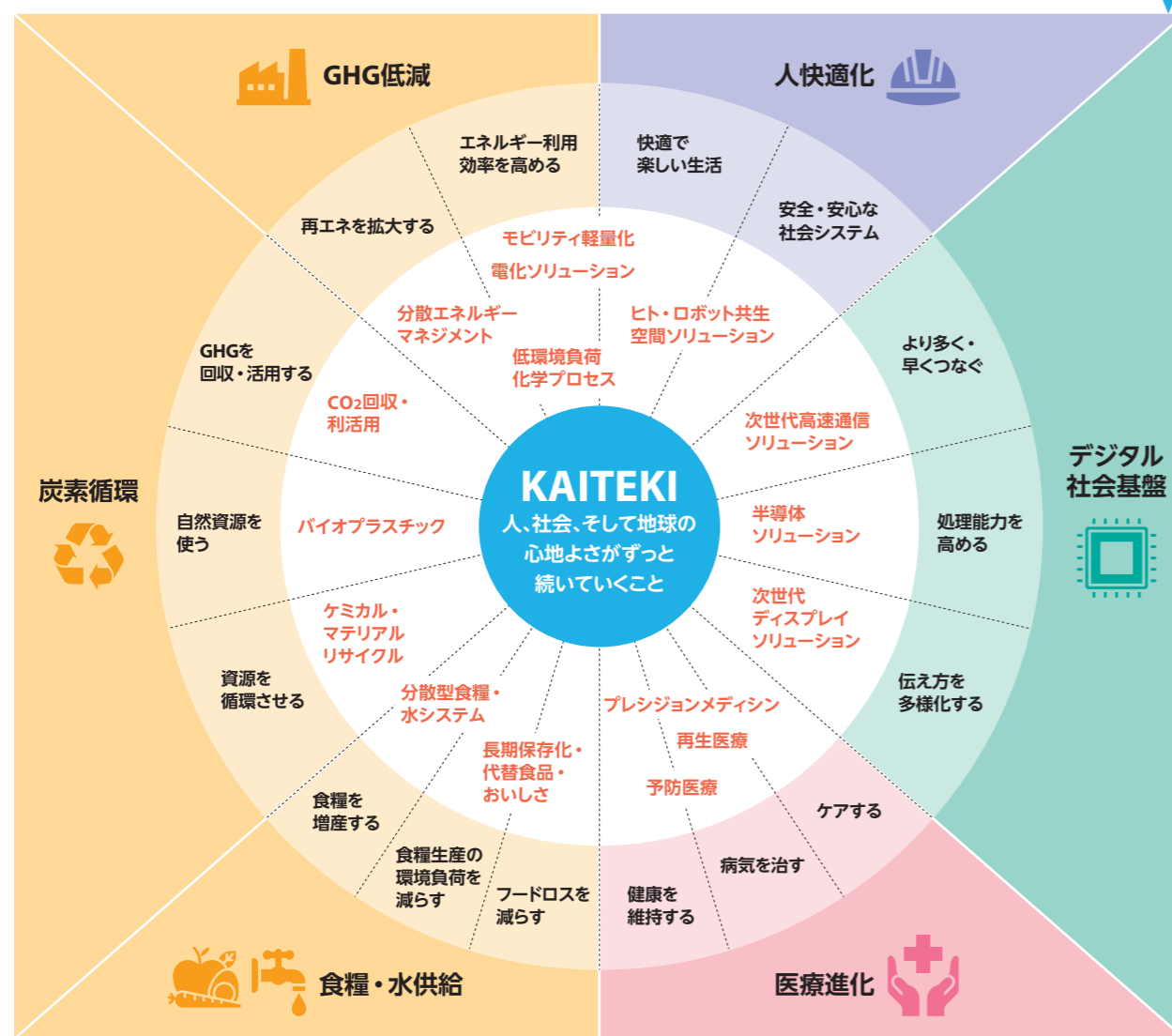
持続的成長に向けて、中長期的な視点で事業ポートフォリオを構築していきます。成長事業の選定にあたっては、GHG排出規制やプラスチック循環など事業領域に影響を与える各種規制の動向を勘案しながら、2050年までを見据えた上で

現在から2030年までの市場トレンド、技術進化の動向を分析し、事業候補を挙げました。そして、これら事業候補の中から「市場成長性」「技術イノベーションの余地」「市場規模」の3つの観点で成長事業を選定しました。

### 成長事業の選定プロセス



### 2030年のポートフォリオの柱となる成長事業群



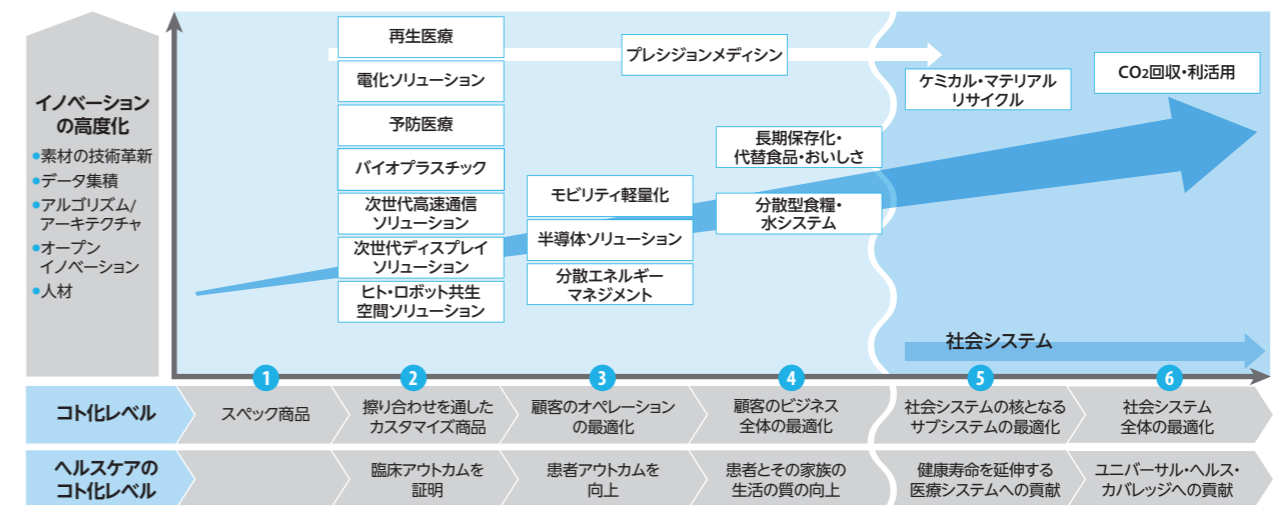
MCHCグループが解決すべき社会課題と事業領域 Innovation & Solutions (社会課題解決に向けた貢献の方向性と成長事業群)

## 「コト化」と「イノベーションの高度化」を通じてビジネスモデルを変革

MCHCは、ポートフォリオの柱となる成長事業を拡大していくためには、ビジネスモデルを抜本的に変えていく必要があると考えています。そこでKV30では、顧客の要望に応える製品供給を中心としたビジネスモデルにとどまらず、社会の要請に応える付加価値の高いソリューションを

提供するビジネスモデルへと変革、すなわち、コト化レベルの向上を図り、問題解決・最適化の範囲を社会システム全体へと広げていきます。MCHCグループは、このコト化レベルの向上とイノベーションの高度化の両側面から成長事業の付加価値を高め、収益力の強化を図っていきます。

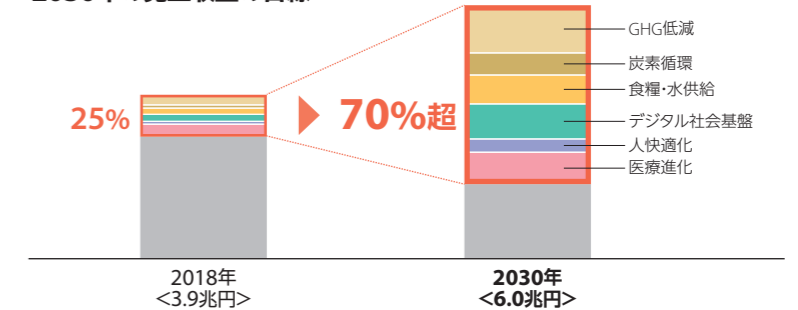
### ビジネスモデル変革



## 成長事業を中心としたポートフォリオへ

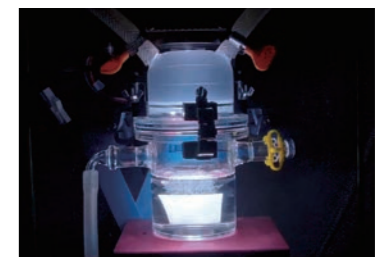
社会課題解決型の事業群へとポートフォリオを果敢にシフトしていくことで、成長事業の売上収益構成比を、現在の約25%から2030年には70%超へと拡大していきます。

### 2030年の売上収益の目標



### TOPIC CO2回収と人工光合成による炭素循環システムの実現に向けて

人工光合成は、太陽光エネルギーと水から生産したクリーンな水素を活用し、発電所や工場の排ガスから回収されるCO2をプラスチック等の原料となる基礎化学品に変換する技術です。三菱ケミカルは、新エネルギー・産業技術総合開発機構(NEDO)が主導する“人工光合成プロジェクト”に取り組んでおり、2030年までに大規模実証を、2040年までに人工光合成を活用した炭素循環システムの社会実装をめざしています。2020年1月23日に首相官邸で開催された総合科学技術・イノベーション会議にて、革新的技術の代表例として、人工光合成のデモンストレーションを実施しました。



ACT 2 | サステナビリティ マネジメントの徹底

## 5つの施策を通じてサステナビリティ向上と経営基盤強化を推進

2050年のめざすべき社会の実現に向けて、KV30では、5つの施策で環境・社会のサステナビリティ向上と経営基盤の強化に取り組んでいきます。

### サステナビリティ マネジメント

1	LCA ツールの進化		従来の製品の環境負荷を評価するLCAから、社会へのインパクトも含めてバリューチェーン全体で評価する、高いレベルのLCAへと進化させていきます。
2	環境インパクトの削減		バリューチェーン全体を通じたGHG低減・有効活用に加え、事業活動を含めた社会全体の持続可能な水供給・利用、資源管理への貢献に取り組み、環境負荷を低減していきます。
3	サーキュラーエコノミーの推進		マテリアルリサイクル、ケミカルリサイクルの技術開発やビジネスモデルの開発、バイオプラスチックの提供を通じて、サーキュラーエコノミーの推進に貢献していきます。
4	KAITEKI ファクトリーの可能性検討		社会課題の解決に貢献するソリューションを提供する「KAITEKIファクトリー」と地域社会が融合したエコシステムの実現をめざします。
5	サステナビリティ マネジメントの経営基盤構築		以上4つの施策を実現するため、意思決定プロセスや組織・人材といった経営基盤を整備し、サステナビリティ マネジメント体制を構築していきます。

### GHG 排出量

2030年度に国内26%削減(2013年度比)  
海外においては各国政府目標に沿った削減

### 環境インパクトニュートラル達成(2050年)に向けた基盤構築

### TOPIC LCAツールの進化に向けて ~Value Balancing Allianceに参画~

MCHCは、2019年12月に、新たな企業価値算出手法の確立を目的に設立された、Value Balancing Alliance (VBA) に日本企業として初めて参画しました。VBAは、OECDや複数の監査法人と協力し、LCAの考え方を環境影響のみならず社会影響にも展開するなど、企業が環境・人・社会に与える影響を金額換算し、企業間での比較・分析を可能にする企業価値算出手法と、それに基づく会計基準の確立をめざしています。

当社は、VBAのステアリングコミッティおよび企業価値算出手法開発を担うチームに入り、検討を進めています。VBAでの手法開発を通じて、当社のLCAツールを従来の製品の環境負荷を評価する手法から、社会へのインパクトも含めてバリューチェーン全体で評価する高いレベルの手法へと進化させ、ESG要素を内包したKAITEKI価値算出の高度化を図っていきます。

ACT 3 | 人・働き方に関わる制度・組織改革

## 多様性・流動性・専門性を包含した人事制度・組織改革を実施

変革を成し遂げるためには、目標やプロセスを変えていくだけでなく、多様な価値観、専門性を持った人材が活躍できる職場を実現していく必要があります。そうした認識のもとにMCHCグループは、「個の尊重」「柔軟性」「市場価値や成果に沿った報酬・処遇」を重視し、多様性、流動性、専門性を包含した、許容力の大きな人事制度への改革をめざすと同時に、グローバルマネジメントシステムの深化

にも取り組んでいきます。一方で、許容力の大きな人事制度のもとでは、人材の流動性が高まり、「遠心力」が働きます。そのため、MCHCグループでは、KAITEKIと個人の業務を関連付け、従業員一人一人が「何のためにこの会社で働くのか」を自覚できるようエンゲージメントの強化を図っています。KAITEKIを求心力に企業理念の実践の輪を社内外に広がっていきます。

### 人・働き方に関わる制度・組織改革の重要視点



### 許容力の大きい人事制度の基盤となる5つの柱

1. Pay for job / Pay for performanceの徹底
2. 業務・職種に応じてデザインされたHR(ヒューマンリソース)システム
3. 世界のニーズに対応できるスキルとマインドを醸成する機能の強化
4. タレント・マネジメント共通プラットフォームによるグローバルでの適所適材
5. 複雑な課題解決を可能にするクラスター型組織

### TOPIC 「人と組織のあり方」についての検討プロジェクト

KV30の「人」に関わる施策の検討プロジェクトには、MCHCグループのこれからを担う多様なバックグラウンドを持ったメンバーが集まりました。「働きがい」の充実や創造性と生産性の向上を実現し、MCHCグループが持続的成長を遂げるために、プロジェクトでは、社会に提供すべき価値やビジネスについての考察を踏まえ、「自分たちは2030年にどうありたいか、その実現に向けて何をすべきか」の議論を重ねました。そして、プロジェクトメンバーから人と組織のあり方について経営層に提案し、多様性・流動性・専門性をキーワードに、MCHCグループが重視する視点が導き出されました。



## 急激に変化する時代だからこそ 長期志向経営をぶれることなく実践し、 絶えざる変革を実行していきます

代表執行役社長

越智 仁



### 激動する環境の中で 私たちが果たすべき使命

まず最初に、新型コロナウイルス感染症によりお亡くなりになられた方々に哀悼の意を表しますとともに、罹患された皆さまやそのご家族に心からお見舞いを申し上げます。また、医療従事者の方々をはじめ、感染拡大防止に取り組んでおられる皆さまに心より感謝申し上げます。

これまでにはおそらく想像もしなかった未曾有の事態の中、三菱ケミカルホールディングス(MCHC)の社長として、刻々と移り変わる局面でグループを率いていくことの重責を改めて実感しています。同時に、直面するさまざまな課題と真摯に向き合い、一つ一つ難局を打開していく決意を新たにしています。

これら課題の中でも、感染拡大の混乱期に私たち経営陣が最も力を注いだのが、グローバルなサプライチェーンの維持・回復でした。私たちは幅広い産業にさまざまな素材や部材を提供しています。その中には医療・医薬品、衛生用品、食品など、今回のような状況を克服する上で不可欠なライフライン向け製品も数多くあります。感染拡大によってサ

プライチェーンが分断される中、私たちはこれら製品の安定供給という社会的使命を果たすために、それぞれの地域・職場に応じた感染防止策を徹底して継続し、開発・生産拠点とリモート会議などで緊密に連携を取るなど、一丸となって供給の維持に努めてきました。

また、MCHCグループは、多岐にわたる素材を扱う企業として、既存の製品・技術を活かして感染拡大防止に貢献する製品を供給するとともに、医療機関への支援活動にも取り組んでいます。

さらに、医薬品事業を展開するMCHCグループでは感染予防に貢献するワクチンの開発も重要なテーマと位置付け、田辺三菱製薬のカナダの子会社Medicago Inc.で独自のVLP\*ワクチンの開発に全力を挙げています。

\* VLP: Virus Like Particle(ウイルス様粒子)

### 将来の不確実性を前提に 「サステナビリティ」を追求

新型コロナウイルスの脅威は、収束までに数年かかると言われています。この脅威に直面し、私たちの価値観は大きく

変わりました。人々の生活様式やビジネススタイルはデジタル技術を軸に急速に変化しており、また産業界では分断されたサプライチェーンの再構築が始まっています。

こうした変化は、企業にとっては、短期的には働き方やビジネスプロセスの見直し、中長期的には既存のビジネスモデルの陳腐化というリスクに直結します。しかし一方で、デジタル技術の社会実装が加速し、これまで大都市に集中してきた人口や機能の分散化、エネルギー消費の低減、多様な働き方の普及などが進んだという側面があることも事実です。

私は、こうした現象は、現代の企業経営の重要課題である“サステナビリティ実現”に向けた方法論に重大な示唆を与えていると認識しています。

世界的な人口増加と地球温暖化、食糧偏在・水不足、エネルギー・資源枯渇など、人類にとってこれら社会課題の解決は、今や待ったなしの状況にあり、その解決に向けた道筋も明確ではありません。また、技術革新のスピードや広がり、一層速くそして複雑になっています。こうした中で確信を持って企業を率いていくためには、より積極的に「将来の不確実性」に焦点を当て、可能な限りの知見・データを動員して未来

を予見し、手を打つ必要があるのではないかと—そんな思いのもとに、私たち経営陣は2018年から「2050年を見据えたMCHCのあるべき姿」について議論を始めていました。

今回の新型コロナウイルス感染症の流行は、地球環境や国際社会・経済の先行きの不確実性を象徴する事象であり、私たちのこれまでの議論の前提を肯定するものとなりました。私たちは、数々の議論を経て2020年2月に発表した、中長期経営基本戦略「KAITEKI Vision 30(KV30)」を持続的成長に向けた羅針盤として、この不透明な時代に着実に歩を進めていきます。

### 2030年のめざす姿を描いた 「KAITEKI Vision 30」を策定

「KV30」がめざすもの。それは「2050年に現在の社会課題が全て解決された世界」です。そのためにMCHCグループは、社会課題解決に資する事業群へとポートフォリオ改革を加速し、従来の化学企業の枠組みを超えて、事業の付加価値を高め、社会システム全体の最適化に貢献するソリューションプロバイダーへとビジネスモデルを変革していきます。

これまでもイノベーションを通じて経済価値と社会価値を同時に創出するKAITEKI経営(P.7 参照)により、企業価値の最大化を追求してきました。しかし、デジタル技術の進展や事業環境の不確実性の拡大、SDGsに代表される環境・社会課題解決への世界的な要請、パリ協定など規制強化の潮流を踏まえると、今後はより長期的な視点に立って自社のリスクを丹念に見極め、デジタル技術を基盤としたイノベーションを加速して成長機会に転換していくなど、これまでとは次元の異なる変革が必要です。

この仮説をもとに2018年から開始したのが、前述した経営陣の議論です。その中で社会課題と構造変化に起因するリスクを抽出したところ、私たちがこのまま社会課題に対して何も手を打たない場合には、約1兆円もの企業価値が棄損されることが想定されました。これらを踏まえMCHCグループとしてめざす姿をまとめ、KV30を策定しました。2030年には「炭素循環」など社会課題解決に貢献する6つの事業領域が売上にも占める割合を70%超と設定するなど高い目標を掲げました。この中には、今回のコロナ禍で現実化したリスクに備える「医療進化」「デジタル社会基盤」領域も含まれています。

私は、こうした中長期的な企業経営においては、いかにリスクを低減し成長機会を拡大していくかについて、積極的な情報開示を通じたステークホルダーとの透明性の高いコミュニケーションが不可欠だと考えています。企業と社会の持続的発展に向けて、事業を通じた社会課題の解決を“経営の動機”として語るべき時代が到来したと私は確信しています。



## 現中期経営計画 APTSIS 20 における 取り組みと進捗

現在、私たちはコロナ禍における緊急対応に取り組んでいますが、同時にこの2020年度は中期経営計画 APTSIS 20 の最終年度でもあります。

残念ながら2019年度は、米中貿易摩擦の長期化などの影響により半導体および自動車用途を中心に需要が低迷し、さらに第4四半期以降は、新型コロナウイルス感染症の世界的な大流行の影響により経済活動が抑制された影響を受けて減収減益となりました。MOE指標の主要なKPIも前期比では大きく落ち込む結果となりました。

また、2020年度の見通しも、半導体市場においては需要回復の兆しが見られるものの、引き続き先行き不透明な状況が続き、中期経営計画終了時のコア営業利益4,100億円、ROE13%、ROS9%といった定量目標の達成は極めて難しいと考えています。

このように厳しい状況の中でも、APTSIS 20 の基本方針（「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」）における主要施策を通じた化学系3事業会社統合による統合効果の発現や、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・拡大については一定の成果が上がったと考えています（「APTSIS 20 におけるポートフォリオマネジメント強化」についてはP.23参照）。また、デジタルトランスフォーメーション(DX)の加速や、グローバルマネジメント、研究開発体制の強化など、イノ

## 財務定量目標と実績 (MOE指標のKPI)

	2018年度 実績	2019年度 実績	APTSIS 20 2020年度目標
コア営業利益	3,172億円	1,948億円	4,100億円
親会社の所有者に 帰属する当期利益	1,695億円	541億円	2,200億円
ROE	12.7%	4.2%	13.0%
ROS	8.1%	5.4%	9.0%
ネットD/E レシオ	1.26倍	1.79倍	1.0倍

ベーション力の向上と強固な経営基盤づくりは確実に進展しました。これら進捗のポイントについてご説明します。

### (1) 3社統合による機能商品分野の成長加速と 素材分野の基盤強化

化学会社として成長するために、グループの3つの事業会社を三菱ケミカルとして統合、シナジー／協奏体制を構築し、機能商品分野の強化を実施しました。また素材分野でも、世界トップシェアを誇るMMAIは中東に新プラントを建設し、一層の競争力強化を図り、産業ガスにおいてはグローバルに事業拡大を図るために欧米を中心にM&Aを推進しました。

### (2) グローバルなマネジメント体制を強化

国内市場の成長が限界を迎える中、2016年度に39.5%だった海外売上収益比率を APTSIS 20 では50%にする目標を掲げ、2019年度は42.9%まで達しました。そして顧客ごと、地域ごとのニーズや社会課題に迅速にソリューションを提供するために、約2年前からデジタルネットワーク基盤を強化、世界各地の情報を共有しながら、欧州・米州・中国それぞれの地域ごとにタイムリーに意思決定するリージョナル化を推進してきました。

### (3) デジタルトランスフォーメーション(DX)を加速

近年の科学技術の進化は目を見張るものがあります。私は海外のIT巨人と呼ばれる企業との交流を通じてDXのインパクトを確信し、2017年に先端技術・事業開発室を設置しました。以来、外部登用したChief Digital Officerを中心に約3

年かけて人員を拡充。その結果、研究開発では、マテリアルズ・インフォマティクス\*などの活用が始まっており、プラント操業の最適化においては、現場のファクトから解決法を探る演繹的な手法から、データ解析で仮説を立ててその有効性を確認する帰納的な問題解決手法に代わるなど、アプローチの仕方が劇的に変わっています。

\* 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

### (4) 田辺三菱製薬の完全子会社化

2020年3月、MCHCは田辺三菱製薬を完全子会社化しました(P.35 参照)。近年、医薬品開発ではAIや量子コンピューティングなどの先端技法が活発に利用されています。そうした環境下でよりスピーディに研究開発成果を創出するためには、デジタル技術をはじめ、バイオ、化学領域における研究開発投資を長期的な視点で持続可能なかたちにしていくことが必要であり、より活発なシナジー創出に向けた資本の有効活用という観点から意思決定しました。

もちろん、その背景には田辺三菱製薬が注力している免疫疾患や神経中枢系といった医薬品市場の将来性、世界的なヘルスケア市場の拡大があるの言うまでもありません。アンメット・メディカル・ニーズに応える医薬品も多く、社会課題解決を推進力とするMCHCグループらしい成長を期待しています。

## MCHCグループの強みを発揮して 社会課題へのソリューションを提供

今期は、2021年度から始まる新中期経営計画の策定年度となります。

2005年に持株会社となって以来、MCHCは「機能商品」「素材」「ヘルスケア」の3分野で、社会価値と経済価値の両立によるバランスの取れた持続的成長をめざしてきました。その中で不採算事業からの撤退や、三菱レイヨンや大陽日酸の連結子会社化、新規事業の買収など構造改革を通じて抜本的なポートフォリオ改革に取り組み、より安定的な収益構造を実現しました。環境・社会・ガバナンスの観点から企業基盤強化にも取り組み、Dow Jones Sustainability IndicesなどのESG評価機関からもワールドクラスの評価を得るまでに至っています。そして今、これまでの経験と未来の考察

を融合させた中長期経営基本戦略KV30をベースとして、2021年度から始まる中期経営計画の策定を行っています。この新たな中期経営計画は、前半2年間でpostコロナに向けてレジリエンスの向上と経営基盤のさらなる強化に努め、後半3年間で成長を軌道に乗せていくことを想定しています。

私は、レジリエンスの期間で重要になるのは、サプライチェーンの再構築だと考えています。新型コロナウイルス感染症はグローバルなサプライチェーンを分断しました。また、近年のナショナリズムの台頭も相まって、各国ではライフラインに関わる物資を自国経済の圏内で確保する方向にあります。企業もまた、グローバルな最適化をめざして分散させてきたサプライチェーンを、情報はグローバルに共有しつつ、モノの流れ自体はリージョナルに変えていく動きが早まるでしょう。そうした意味で、私たちが APTSIS 20 で取り組んできたリージョナル化は、時代への一つの解でもあり、今後も加速していきます。

また、この不確実性が高まる時代において、私はぜひともMCHCグループの「総合力」が再評価されるようにしていきたいと思っています。多様な事業を持つMCHCグループは、コロナ禍においても市場の変化に柔軟に対応することが可能で

す。何より私たちに総合化学会社ならではの価値創造力があります。「総合」を謳う企業は、時には株式市場から本来あるべき価値より低く評価されることもあります。MCHCグループは強い経営基盤をもとに、事業ごとに持つ強みを活かしてシナジーを追求し、KV30で掲げた事業領域においてグループならではのソリューションを創造し得ることを実証したいと思います。

### 新たな時代に挑戦し続ける 「人」「風土」をつくる

私は、経営者がどんな壮大なビジョンをつくっても、時代を射抜く施策を立案しても、最終的にはそれを実現する「人」と、一人一人が自律的に新たな事柄に挑戦する「風土」がなければ目標は達成できないと考えています。

その基盤となるのが、働く環境の整備・安全の確保、コンプライアンス、人事や資源配分のフェアネスを基軸としたコーポレートガバナンスの強化にあることは言うまでもありません。

安全確保に関しては、過去の災害や事故を風化させることなく、その教訓を製造設備の適切なメンテナンスに活かしていくとともに、最新技術を活かした事故防止対策を立案し、実行しています。また330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、事故や災害防止の徹底に努めています。

コンプライアンスについては、各国の法令、規則、基準の正確に対応し、内部統制システム強化のために、2018年度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ます。

さらに、コーポレートガバナンスの強化については、機動的な業務運営と経営の客観性・透明性を確保するという目的のもと、2015年の指名委員会等設置会社への移行などを通じて監督と執行を明確に分離しました。

また、これら経営基盤の強化とともに、今後はKV30の実現に向けて主体的に考え行動する人材育成や談話風発の企業文化の定着がより重要となっています。そこでMCHCでは「人事制度改革とグローバルマネジメント」をテーマに、従業員一人一人の達成感や働きがいを中心とした「人と働き方に関わる改革」に着手しています。

### 多様な意見に耳を傾け、価値創造に活かす

2020年のダボス会議では、企業価値向上という目的に関して、これまでの株主至上主義から、環境・社会の持続可能性をより積極的に追求し、あらゆるステークホルダーに価値をもたらすステークホルダー主義への転換が提唱されまし



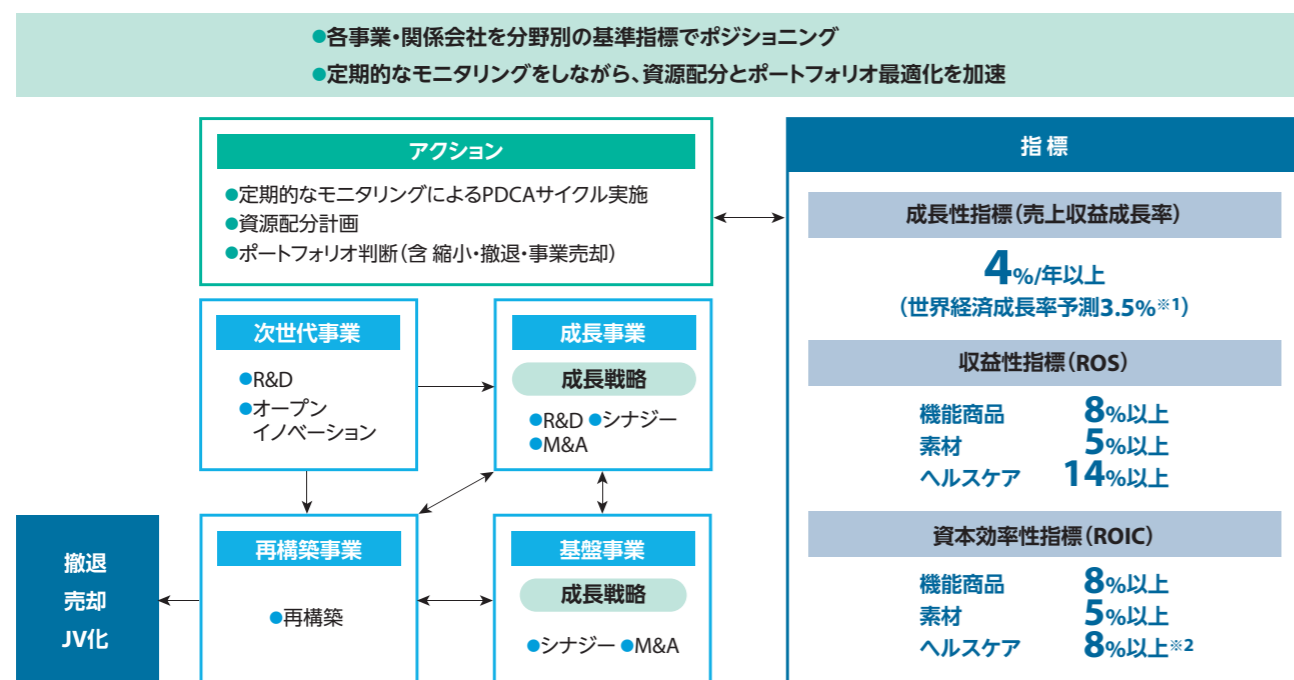
Medicago第2工場建設地視察

た。この議論の方向性は、私たちがめざしてきたKAITEKI経営そのものであり、KV30の基本思想でもあります。

新型コロナウイルスの感染拡大によって世界は大きな変化に直面していますが、私たちMCHCグループはこれからもぶれることなく社会価値と経済価値を持続的に両立させるKAITEKI経営を貫くとともに、多様なステークホルダーの声に耳を傾けながら自らを革新し、KAITEKI価値を高め続けてまいります。ステークホルダーの皆さまにおかれましては、さまざまな対話を通じてぜひ忌憚のないご意見を頂戴したいと思います。

引き続きMCHCグループの活動へのご理解とご支援をよろしくお願いたします。

### APTSIS 20 におけるポートフォリオマネジメント強化



※1 2016-2020年平均 IMF 予測 ※2 現預金などを除いて算出

### 新型コロナウイルスがもたらす変化の考察

経済/企業の変化	個人/社会への影響
<ul style="list-style-type: none"> <li>●多極化したグローバル化への(分散化の進展)</li> <li>●地域ごとに安定調達の重要性向上</li> <li>●非対面への切り替え本格化</li> <li>●働き方改革・業務効率化の圧倒的な進展</li> <li>●経済全般への政府の関与拡大</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>●健康意識の高まり</li> <li>●安全/安心への感度の向上</li> <li>●バーチャル化の促進・普及</li> <li>●リモート化への移行</li> <li>●社会的価値への意識の高まり</li> </ul>

### 新型コロナウイルスの影響を踏まえた企業活動の方向性

新型コロナウイルスとの共存期(withコロナ)	新型コロナウイルスの収束後(postコロナ)
<ul style="list-style-type: none"> <li>●ソーシャルディスタンスの環境下での生産性確保(デジタル化、自動化、社内外会議・コミュニケーションシステム効率化)</li> <li>●過去からの需要予測に基づく投資計画の点検と見直し</li> <li>●新たなニーズに対するソリューションの開発、および新たなビジネスモデルへの変革と構築</li> <li>●新たな価値観に伴うポートフォリオ改革加速</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>●KAITEKI Vision 30 に示す持続可能な社会に向けたソリューションの提供による成長加速</li> <li>●次世代の高度医療、医薬品、再生医療、ヘルスケアシステム事業の開発、成長</li> <li>●デジタル技術を駆使したソリューションの創出、生産性の高度化加速</li> <li>●新型コロナウイルスの影響による新たなビジネスの創出・ビジネスモデルの構築</li> <li>●多極化する世界に対応するリージョナル経営の確立</li> </ul>

# 一層の資産効率の向上と 財務基盤再強化“refortifying”を図り、 KAITEKI価値=企業価値を 高めていきます

執行役常務  
Chief Financial Officer  
伊達 英文



## 足元の厳しい状況を見据え、 2020年度はさらなる財務基盤の強化を

現中期経営計画 APTIS 20において、私はCFO就任以来、効率的な利益創出を図っていくためのROE向上とROIC経営の徹底に注力してきました。

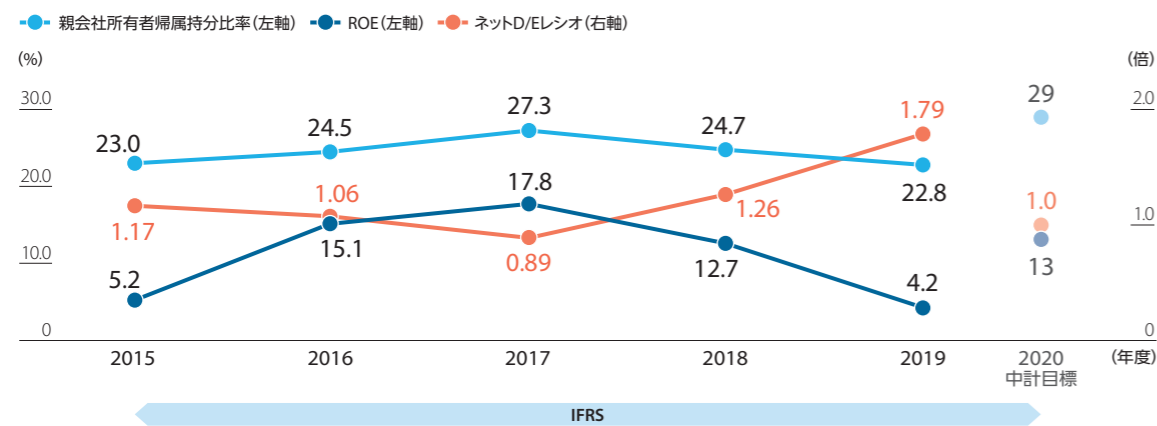
資産効率性が低く、5%付近だったROEを改善するため、事業部単位のバランスシート経営を導入して部門ごとの投下資本を可視化、ROICツリーを浸透させるなど、各部門が収益率重視かつ機動的に経営できる体制を整備しました。また、キャッシュ・コンバージョン・サイクル(CCC)の短縮化やキャッシュ・マネジメント・システム(CMS)の欧米日亜4極体制の確立、定期的な保有意義の検証を通じた資産売却の進展などを通じ、計画開始から3年で当初の5年間の目標であ

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。その結果、2016年度以降は10%を超えるROEを実現する体制を構築できました。

しかしながら2019年度は、米中貿易摩擦の影響や新型コロナウイルス感染症の影響などによりコア営業利益が1,948億円、親会社の所有者に帰属する当期利益は541億円となりました。2020年度も引き続き厳しい環境が継続しており、中期経営計画のKPI達成は難しい状況です。

ネットD/Eレシオは田辺三菱製薬の完全子会社化により2020年3月末で1.79倍に膨らんでいますが、新型コロナウイルス感染症の拡大に伴う財務状況の変動などに機敏かつ柔軟に対応しつつ、できるだけ早期に1.0以下に改善するよう引き続き努めていきます。

## 連結財務指標の推移



## 資産の効率化への取り組み

- キャッシュ・コンバージョン・サイクル(CCC)の短縮化\*  
※ アクションプランベース



- キャッシュ・マネジメント・システム(CMS)の欧米日亜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

## 取り組むべき社会課題を考慮しつつ、 リスクとリターンの両方を視野に ポートフォリオ経営を推進

2021年度以降の再浮上に向けて、可能な限り営業キャッシュ・フローを積み上げ早期に成長路線に乗せたいと考えており、そのためには資本効率の一層の強化が重要です。

2017年度から当社は、事業会社に大幅な権限を委譲した体制をグローバルに構築しました。分野別の管理指標(売上収益成長率、ROS、ROIC)を参考にしながら各地域に合ったスピーディな意思決定を実践しており、技術の優位性やビジネスモデルの有効性も勘案したポートフォリオマネジメントを継続的に強化しています(P.23 参照)。

また、持株会社として、MCHCグループの価値向上を実現するために、M&A後のPMI\*も重要視しています。思い描いていたシナジーが出ているかどうか、PMIの成果をレビュー会議を実施して確認し続けています。化学系3社を統合した三菱ケミカル発足による統合効果は、2019年度までの3年間で協奏・成長の事業シナジー発現が138億円、合理化が179億円に達しました。

欧州企業の事業買収をした産業ガスにおいてはグローバル4極体制(日本、米国、欧州、アジア・オセアニア)を構築しましたが、各地域を統括する拠点に権限を移譲するなど、さらなる飛躍に向けてグループ運営体制の強化を進めています。

今後のポートフォリオ経営は、中長期経営基本戦略「KAITEKI Vision 30 (KV30)」を踏まえたものになります(P.11 参照)。その際に必要なのは、リスクコントロールに加えて、成長の可能性をさまざまな観点から検証するリターンコントロールの考え方です。

これまでも当社は、ROICが加重平均資本コスト(WACC)を下回るような低収益事業を明確に見直しの対象にしてきました。しかし今後は、たとえ収益率が維持されていても、業界全体のポジションや当社が保有する技術のポートフォリ

オ、シナジー創出体制など、無形資産も含めた幅広い視点で将来の成長性や効率性を検証しつつ、事業の再編・再構築を議論していきます。その中にはKAITEKI経営やKV30で示すような、MCHCグループとして解決に貢献すべき社会課題・事業領域に係るリスクとリターンの議論も含まれます。

※ PMI: ポスト・マージャー・インテグレーション M&A後の統合プロセスを指し、経営統合、業務統合、意識統合の3段階からなる。

## 資源配分と株主還元方針

資源配分については、基本的には現在の中長期経営計画を発表した2015年当時の考え方から変わっていません。成長事業への投資、株主還元の充実、財務体質の強化に等分に力を置き、適切なバランスを維持していきます。

私は常々、アカウンタビリティが高まれば会社の資本コストは低くなると考えており、財務および非財務情報に関する具体的な施策を適宜適切に説明していくことが役割だと考えています。その結果、近年では世界的な社会的責任投資指標に採用されるなど、評価いただいております。

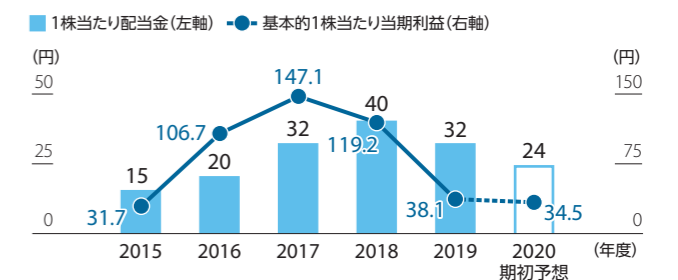
一方で、先行き不透明な時代の中で説明責任を果たし続けていくことの難しさも実感しています。2020年度はwithコロナの状況を踏まえたポートフォリオマネジメントを最優先課題とし、成長投資においても緊急性のない案件の見直しや経費削減に注力していきます。

株主配当については、成長投資、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とし、安定的な配当も考慮に入れています。

その中で、誠に遺憾ながら足元の状況および今後の事業展開などを総合的に勘案し、2019年度の1株当たり期末配当は、当初予定の20円から12円に、2020年度の配当は通期24円とさせていただきますこととしました。

今後もCFOとしてなすべきことを着実に実践し、株主はじめステークホルダーの皆さまへの説明責任を果たしつつ、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取り組んでまいります。

## 株主還元



# APTSIS 20

中期経営計画(2016-2020年度)

## 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

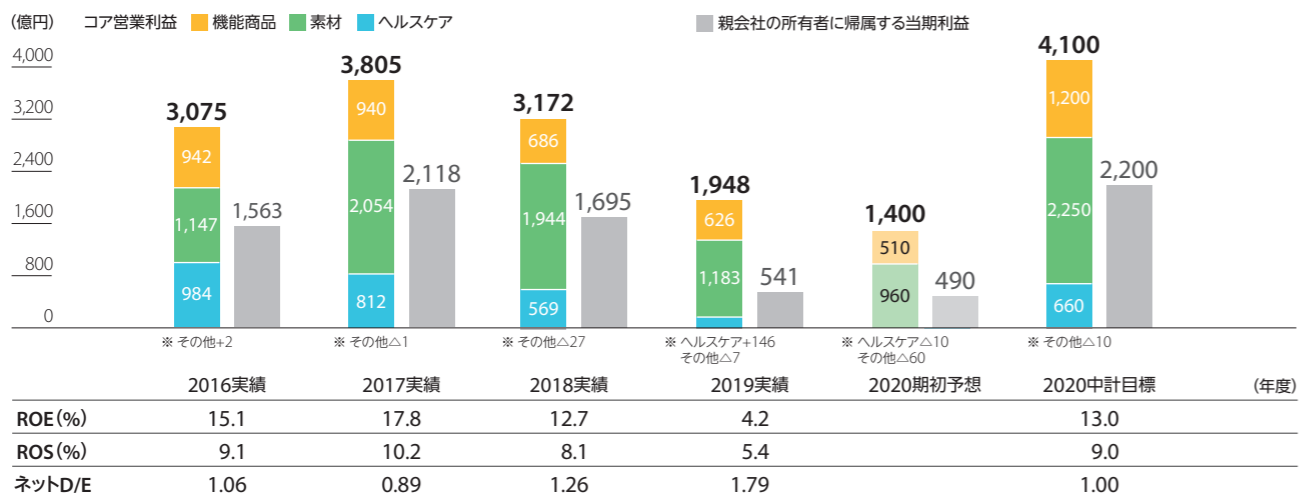
- グループのインテグレーション・協奏促進
- 海外事業の展開加速とマネジメント深化
- 収益性を意識したポートフォリオマネジメントの強化

### 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 (MOE指標のKPI)



## APTSIS 20 レビュー

### 2016-2018年度実績

弛まぬポートフォリオ改革により、3,000億円を超えるコア営業利益を安定的に達成。また、次世代テーマの早期事業化やグローバル市場へのアクセス・マーケティング力強化等に取り組み、さらなる飛躍に向けた基盤強化を推進。

### 2019年度実績-2020年度予想

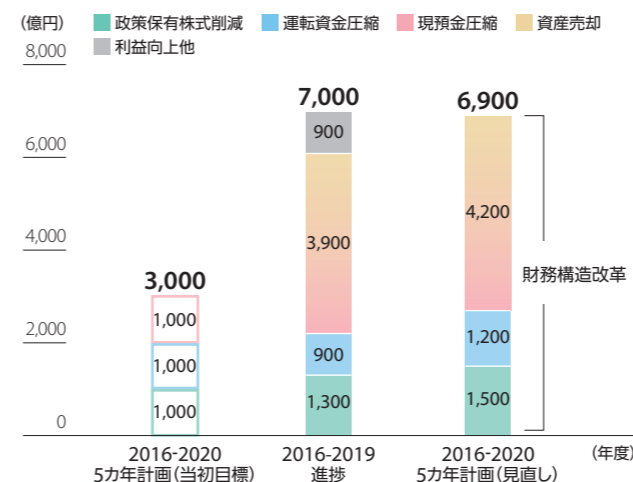
米中貿易摩擦および2020年より顕在化した新型コロナウイルス感染症の影響による世界経済の急激な減速や、仲裁手続中のヘルスケア分野におけるロイヤリティ非計上(P.77ヘルスケア分野参照)の影響などにより減益。さらに、機能商品を中心にM&Aの遅れや田辺三菱製薬の完全子会社化に伴う有利子負債の増加などもあり、中期経営計画における財務目標の達成は困難な状況。引き続き事業基盤を強化しつつ、目標に近づきよう着実な努力を積み重ねていく。

## APTSIS 20 における主要施策

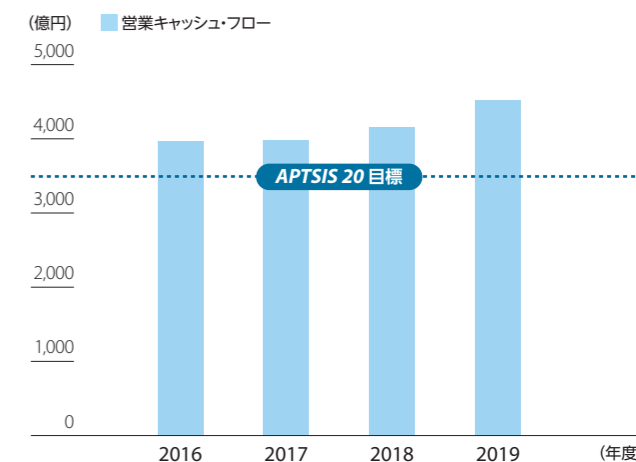
機能商品	素材	ヘルスケア
<b>ポートフォリオマネジメント強化による収益基盤の強化・拡大(成長戦略の推進)</b> ▶P19-26 ● 各事業・関係会社を分野別の基準指標でポジショニング ● 定期的なモニタリングを実施し、資源配分とポートフォリオ最適化を加速 ● 売上収益で3,000億円相当の事業を対象とした再構築および関係会社約760社の25%(約190社)削減を検討・加速 (2017-2019年度累計で売上収益2,400億円相当の事業再構築および164社の関係会社削減を実施)	<b>三菱ケミカル発足(化学系3事業会社統合)による統合効果の発現</b> ▶P19-26 ● 2020年度までに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 (協奏・成長は2017-2019年度累計で約138億円、合理化は2017-2019年度累計で約179億円を実現)	<b>グローバル市場へのアクセス・マーケティング力強化</b> ▶P81-82, P85-86, P89-90 ● 海外売上収益比率: 2019年度実績42.9%→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(2017年) <b>次世代テーマの早期事業化(R&amp;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)</b> ▶P45-50 <b>KAITEKI健康経営の深化、働き方改革の推進</b> ▶P43-44
+		
<b>基盤強化(田辺三菱製薬完全子会社化により、組織再編を含めたさらなる合理化検討)</b>		

## 資産効率化などによりキャッシュ創出力が拡大

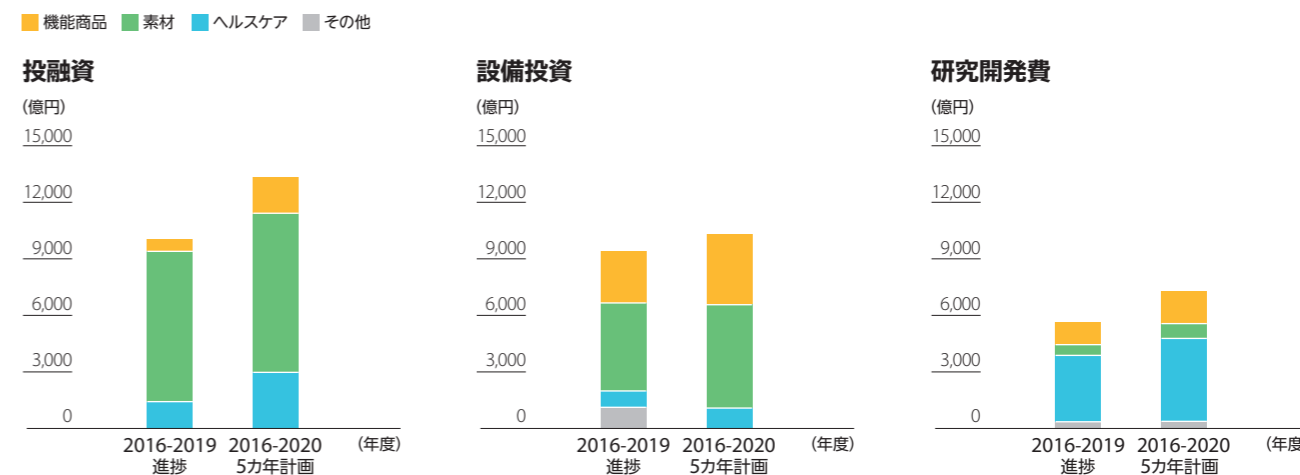
### 資産効率化などで生み出したキャッシュの内訳



### 営業キャッシュ・フローの推移



## 資源配分(投融資、設備投資、研究開発費)の進捗



## サステナビリティ関連の目標

MCHCグループは、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、サステナビリティの向上に取り組んでいます。

### レビュー(2016-2019年度)

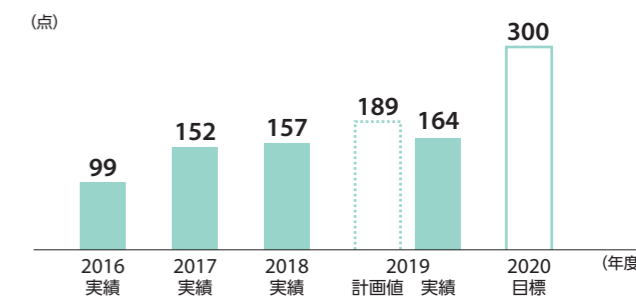
事業所の高稼働が続く中、安定操業に努め、生産活動による環境負荷を着実に低減し、地球環境に関連する指標は順調に推移。一方で、安全とコンプライアンスの意識は強化されてきているものの、存立基盤の強化に向けた取り組みがまだ十分ではなく、目標との乖離がある。引き続き、ESGの取り組みを徹底し、経営基盤を強化していく。

### 製品・サービスに関する主な実績

KPI	2019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t-CO <sub>2</sub> e)]	0.62	1.50
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t)]	7.8	17.0

サステナビリティの進捗 ▶P39

### MOS指標の推移



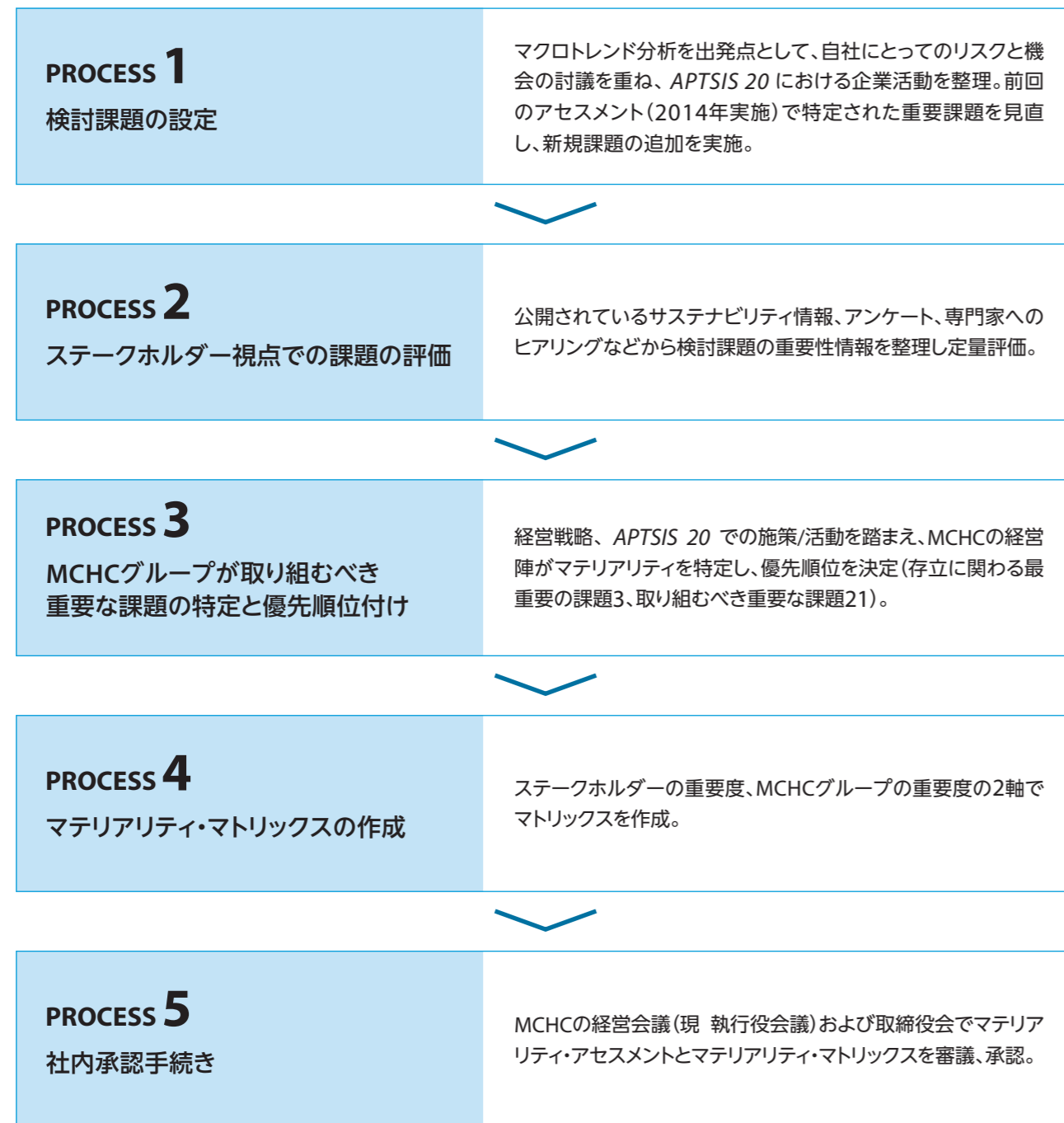
## APTSIS 20 のマテリアリティとフォーカス市場

中期経営計画 APTSIS 20 の策定においては、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、特定したKAITEKI経営上の重要課題(マテリアリティ)について、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ました。この4年間、マテリアリティに基づき策定した経営戦略や個々の事業戦略を着実に遂行し、中でも重要性が高いと位置付けた課題については、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“フォーカス市場”と位置付け、関

連するセグメントが強みを活かし協奏しながら、成長戦略に取り組んでいます(P.33 参照)。また、2021年度からスタートする次期中期経営計画の策定にあたり、「KAITEKI Vision 30」に基づき、社会の変化に柔軟に応じて、マテリアリティの見直しを実施しています。

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)」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



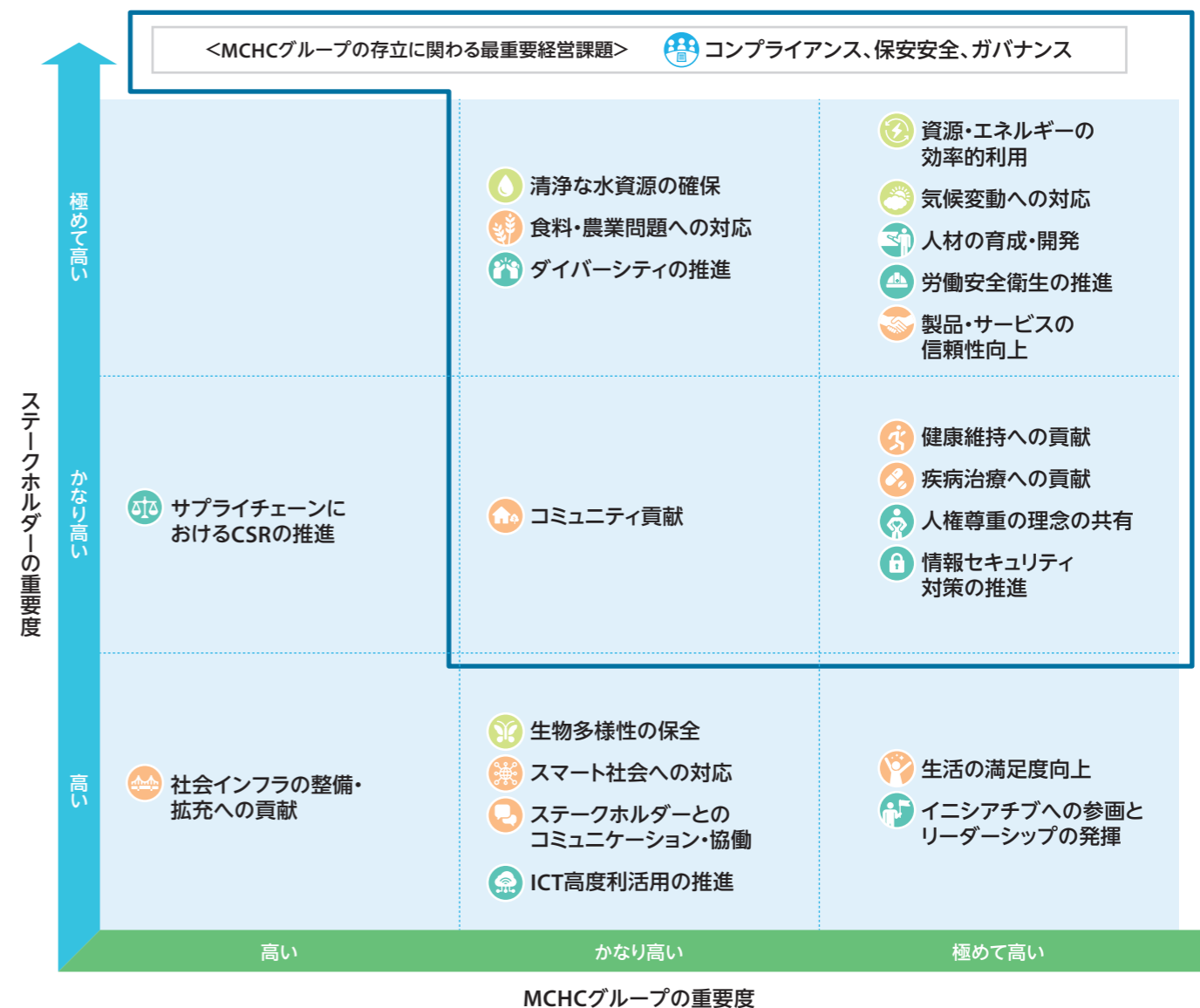
### マテリアリティの特定

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

自社にとってのリスクと機会の抽出(P.31 参照)

マテリアリティの特定・優先順位付け

### マテリアリティ・マトリックス






# APTSIS 20 のマテリアリティとフォーカス市場

## マテリアリティの区分

地球環境に関連するマテリアリティ		地球の心地よさの実現に向けて、MCHCグループの企業活動およびイノベーションの創出や製品・サービスの提供を通じて取り組むべき重要な経営課題
社会システムに関連するマテリアリティ		より心地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
人(企業と組織)に関連するマテリアリティ		KAITEKI実現をめざす企業グループとして、グループ内の運営や、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
<b>地球環境</b>		
資源・エネルギーの効率的利用	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
気候変動への対応	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
清浄な水資源の確保	需要増、気候変動等による水ストレスの拡大 衛生的な水の不足による健康リスクの増大	水の清浄化・再利用化等ビジネスの拡大
<b>社会システム</b>		
食料・農業問題への対応	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
健康維持への貢献	生活習慣病罹患率の増加、死亡率上昇 医療保険システムの破たんリスク増大	健康情報サービス市場の拡大 (治療から予防へのシフト)
疾病治療への貢献	医療・健康分野への異業種からの参入拡大 (競争の激化)	アンメット・メディカル・ニーズの顕在化 ICTによる医療・健康情報のデータ化の進展
製品・サービスの信頼性向上	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
コミュニティ貢献	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
<b>人(企業と組織)</b>		
人材の育成・開発	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
労働安全衛生の推進	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
人権尊重の理念の共有	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
情報セキュリティ対策の推進	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
ダイバーシティの推進	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

### 自動車・航空機(モビリティ)

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



### ヘルスケア

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



### IT・エレクトロニクス・ディスプレイ

次世代ディスプレイ向け高機能材料、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



### 環境・エネルギー

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



### メディカル・フード・バイオ

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



### パッケージング・ラベル・フィルム

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



## 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**

Sustainability ▶ P37    Innovation ▶ P45    コーポレートガバナンス ▶ P53

## 中期経営計画 APTSIS 20 の目標

### APTSIS 20

▶ P27

### フォーカス市場の成長施策

▶ P33

### サステナビリティ(MOS)指標

▶ P40

### KAITEKI健康経営のKPI

▶ P44

### イノベーション(MOT)指標

▶ P50

## 社会価値(関連するSDGs)

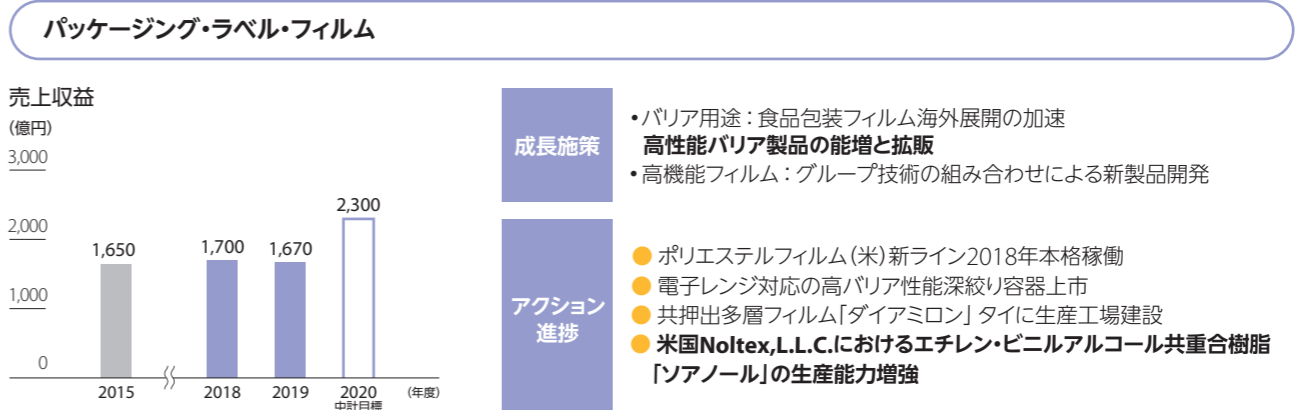
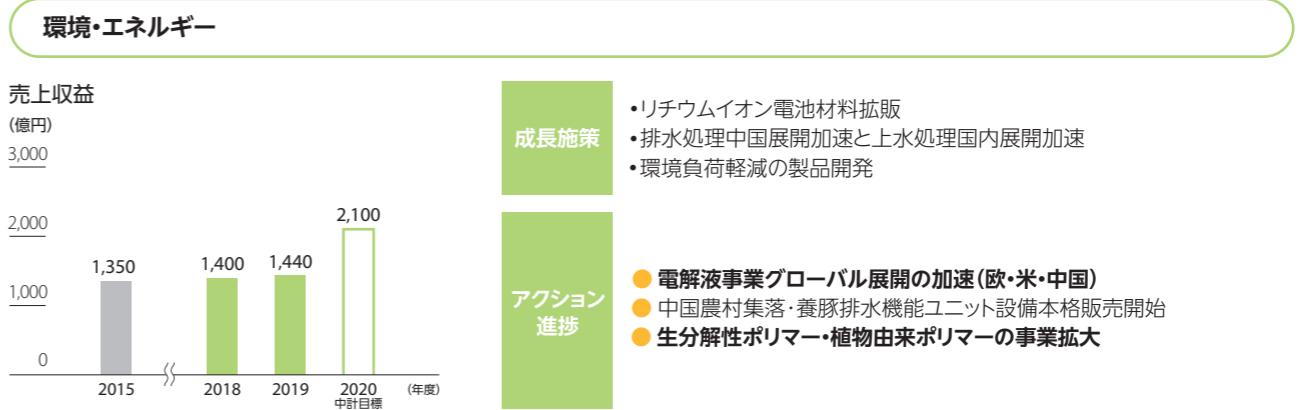
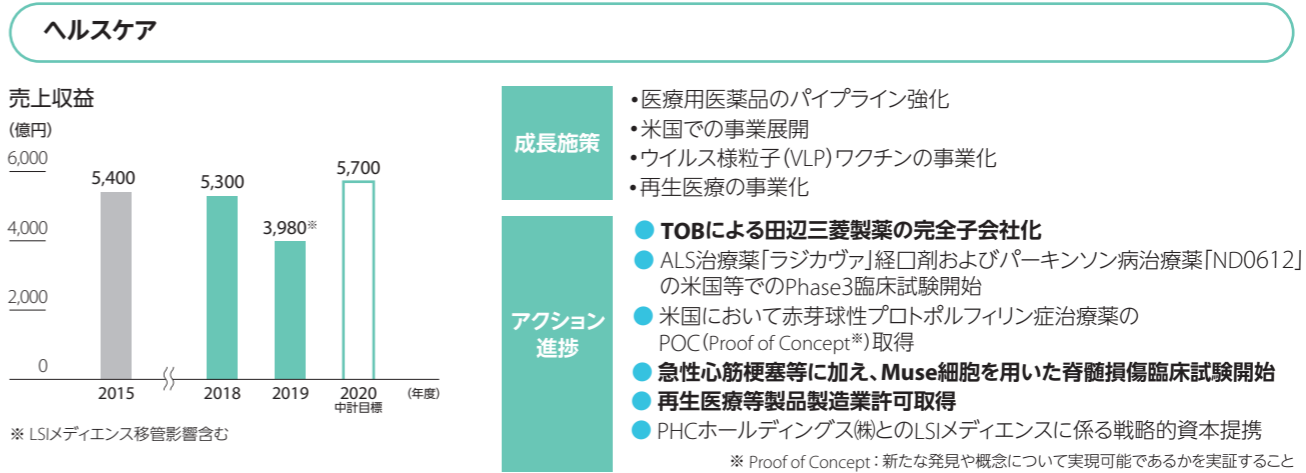
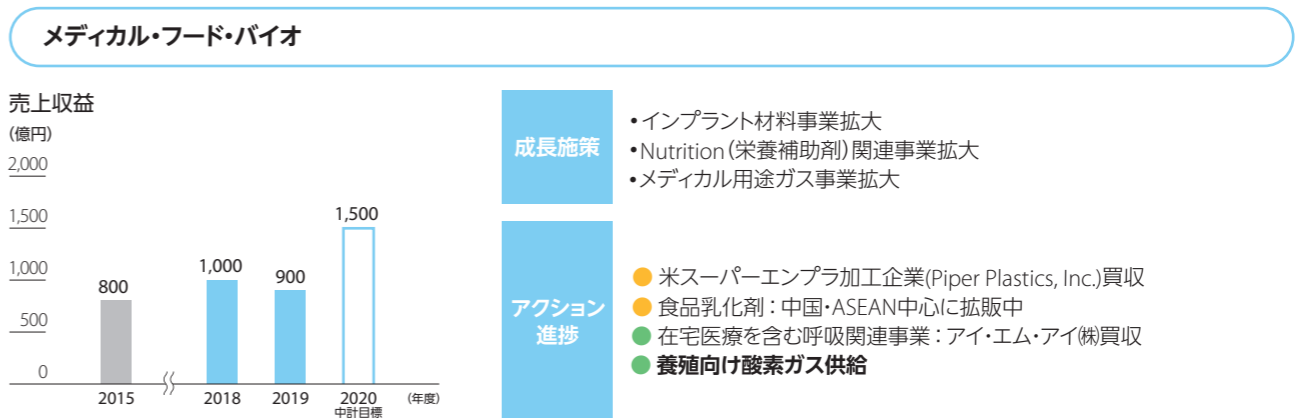
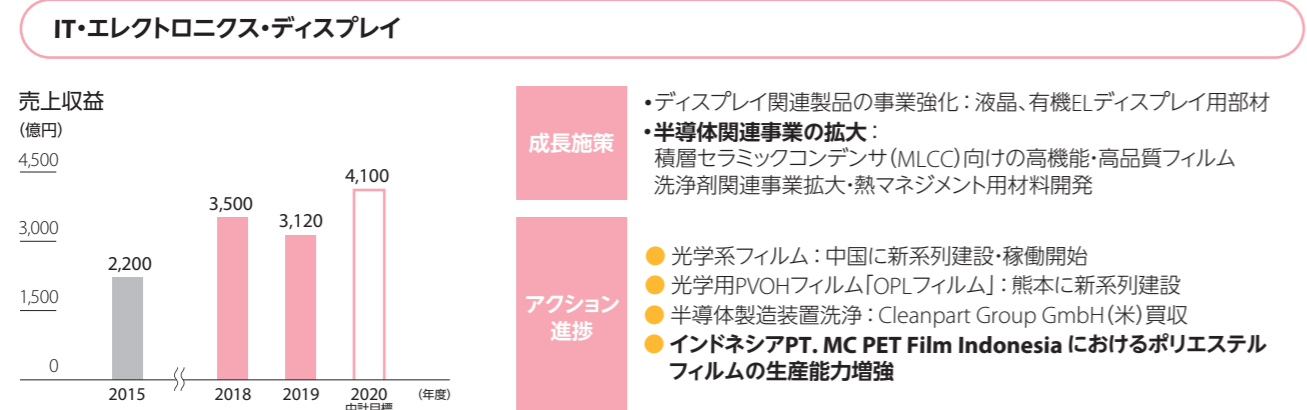
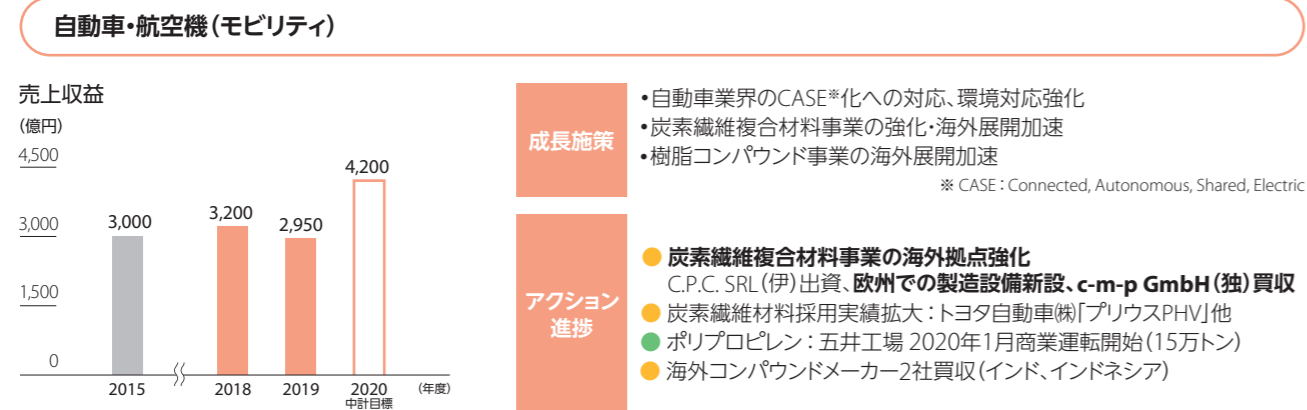


# フォーカス市場の成長施策と3分野のアクション進捗

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。



太字は2019年度の重点アクション



特集 | ヘルスケア分野での統合によるシナジー創出

# ヘルスケアプラットフォームを活用し トランスフォーメーションを加速

2020年3月、MCHCは田辺三菱製薬を完全子会社化し、グループの技術と人材を世界的な人口増加や高齢化に伴って成長するヘルスケア分野に振り向け、一層強化する方針を打ち出しました。その背景と、グループシナジー創出に向けた取り組みを紹介します。



## グローバルに成長するヘルスケア市場で 中長期の観点から「医療進化」を推進

世界では、人口増加と高齢化により医療費増大が各国の財政を逼迫させる一方で、医療技術の進歩によって健康寿命延伸への期待も高まる中、ヘルスケア分野ではこれら課題を解決する新たなビジネスモデルが求められています。

2005年の設立当初からヘルスケア事業を収益安定のためのコア事業の一つと捉えてきたMCHCは、社会の要請と技術革新の方向性を踏まえた中長期経営基本戦略「KAITEKI Vision 30 (KV30)」(P.11 参照)において「医療進化」を重点事業領域の一つとして掲げるとともに、市場成長性、技術イノベーション余地と市場規模に鑑み、「予防医療」「プレジジョンメディシン」「再生医療」の3つを、医療進化に資する成長事業として特定しました。

その具現化に向けた大きな一歩となるのが、今回の田辺三菱製薬の完全子会社化であり、MCHCは、同社が持つユニー

クで画期的な創薬力、薬事や医薬品製造分野に関するGxP<sup>\*1</sup>法規制対応のノウハウと知見をはじめ、医薬品流通・販売ネットワークなどのサプライチェーン、そして医療関係者・患者さんとの信頼関係をグループ内で最大限に活用することで、スピード感を持って課題解決に取り組んでいく計画です。

また、イノベーションの高度化に向けて、研究開発体制についても広く連携していきます。MCHCは従来からグループ力を結集して

- 化学素材による生体適合材料開発
- 医療用ガスアプリケーション開発
- Muse細胞<sup>\*2</sup>を用いた再生医療などに取り組んできましたが、今後、成長3事業の開発を加速していくためには
- バイオテクノロジーとマテリアルサイエンスの融合
- ヘルスケア関連データの収集・解析
- 予防から治療におけるデジタル活用

などが欠かせません。田辺三菱製薬を完全子会社化することで、バイオ・化学・デジタル分野の「技術」「人材」などの経営資源を統合し、それらを活用しながらグループ一体となって研究開発を推進することで、研究開発投資の持続性の確保とその効果創出の最大化を実現し、将来へのパイプラインを強化していきます。

\*1 GxP：Good x Practiceの略。安全性や信頼性を確保することを目的に政府等で制定する基準で、xには、ClinicalやManufacturing等がある。  
\*2 Muse細胞：Multilineage-differentiating Stress Enduring cell

## ソリューションプロバイダーとして 独自のプラットフォームであるべき社会を実現

KV30で掲げる「医療進化」の実現に向けては、デジタル技術を駆使して生涯にわたる疾病管理を可能にし、予防医療やプレジジョンメディシンを推進するための「ヘルスケアプラットフォームの構築」が不可欠であり、次期中期経営計画の中で実現していきます。また、2019年8月には事業会社の一つである生命科学インスティテュートがヘルスケア分野で国内大手のPHCホールディングス(株)と戦略的資本提携合意を完了し、今後も両社間で積極的なコラボレーションを推進していきます。

一方で、医療進化には、「ビジネスモデルの変革(図1)」も欠かせません。そのためには、最終的に「ユニバーサル・ヘルス・カバレッジ<sup>\*3</sup>」に貢献するための、さまざまな規制緩和や社会変革が必要になってきますが、MCHCは、関係機関と折衝しながらコアメンバーとして社会システムをけん引していきたいと考えています。そして、最適かつ効率的な医

療の提供により、予防から治療まで生涯にわたって健康を維持できる社会システムを構築し、KV30でめざす社会を実現していきます。

\*3 ユニバーサル・ヘルス・カバレッジ：全ての人が適切な予防、治療、リハビリ等の保健医療サービスを、支払い可能な費用で受けられる状態

## グループシナジーの最大化に向けて

MCHCは、ヘルスケア分野におけるグループシナジーを最大化していくため、2019年12月に「シナジー創出委員会」を設立し、「事業」「コーポレート」「デジタルトランスフォーメーション(DX)」の3つの観点に基づくグループ横断的な戦略立案と意思決定のプロセス検討を開始し、具体的な施策の実行へと歩みを進めています。また、新型コロナウイルスの感染拡大防止に向け、MCHCグループが貢献できる事業テーマの検討を開始しています。

シナジー創出の実効事例(図2)として注目されているMuse細胞製品は、製造工程における三菱ケミカルの材料の活用、細胞保存などに大陽日酸のコールドチェーンの利用、そして田辺三菱製薬によるこれまでの医薬品開発・製造・販売の人材とノウハウの活用など、まさにグループとして連携に取り組んでおり、2021年度の承認をめざし、販売体制の構築を進めています。

今後、シナジー創出に向けたさまざまなテーマ(図2)に取り組む、MCHCグループの中長期的な企業価値向上をめざします。

図1: 「医療進化」領域のビジネスモデル変革

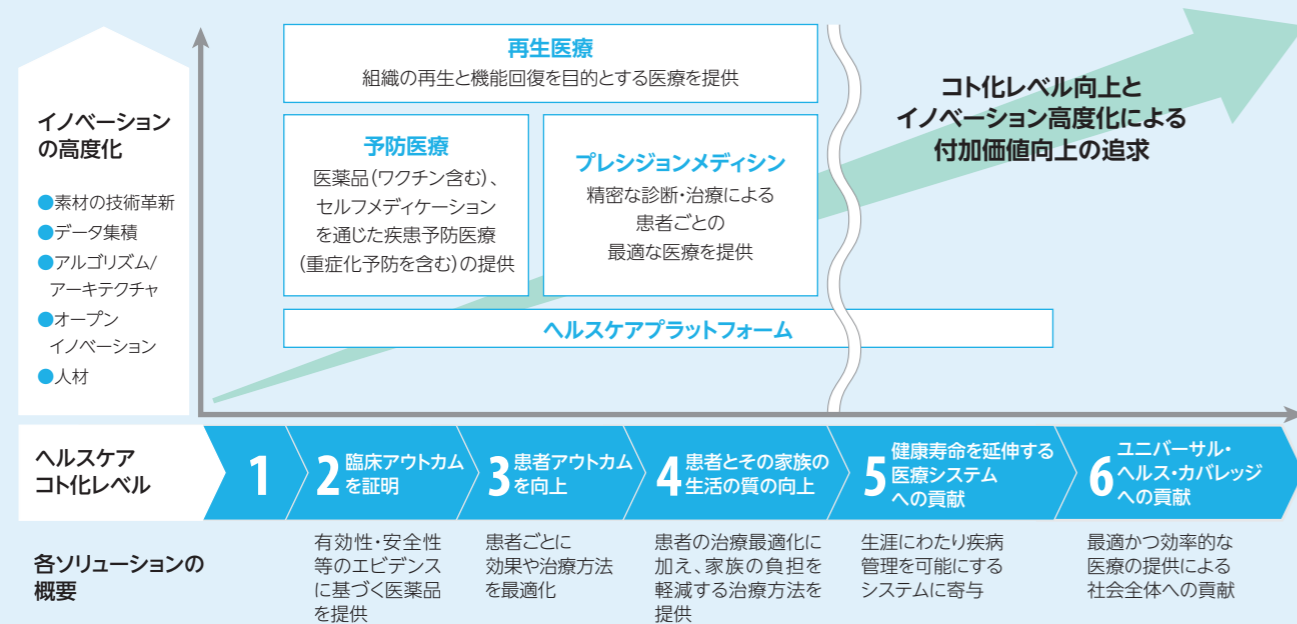


図2: シナジー創出委員会での取り組みテーマ例—コト化レベルの向上のために、グループ間でさらに連携

テーマ	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
事業	Muse細胞製品の事業化に向けた連携			
	足場材他、培養周辺材料の製造・大量培養装置の開発	医薬品開発・製造・販売の人材とノウハウの活用	Muse細胞の加工(培養)と製剤化	コールドチェーンの構築(凍結保存)
	再生医療			
	医薬+医療材料			
	営業連携			
	R&D連携			
マイクロバイオーム	新規事業や解析・制御技術等について検討開始			
感染症などのパンデミック対応ビジネスへの挑戦	シナジー創出があるか検討開始予定			
コーポレート連携	法務組織については統合、今後、さらなる効率化・高度化をめざす			
DX/ヘルスケア統合プラットフォーム	グループ間連携を強化するよう検討開始			



CSOメッセージ

社会の要請に応え、  
最適化された循環型社会と  
企業価値の持続的な向上を  
めざします

執行役常務  
経営戦略部門長  
Chief Sustainability Officer  
**池川 喜洋**

社会課題の解決を事業機会として成長

地球規模でさまざまな環境・社会課題のリスクが顕在化する今、企業には、持続可能な社会の実現に向けた貢献が求められています。こうした認識のもと、MCHCは、2050年のめざすべき社会や自分たちのありたい姿からバックキャストした、中長期経営基本戦略「KAITEKI Vision 30 (KV30)」を策定しました(P.11 参照)。このKV30では、2030年のめざす姿を「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」とし、サステナビリティを核とした持続的成長の道筋を明確にしました。

新型コロナウイルスの影響により人の価値観や行動様式が大きく変わり、企業活動における社会的価値の重要性がさらに高まっていくと私は考えています。これまで以上に社会課題を事業機会に変え、社会の要請に応える付加価値の高いビジネスモデルに変革し、ソリューションを提供し続けることが私たちMCHCグループの使命であると言えます。KV30を旗印とし、2050年には現在ある課題の多くが解決されている社会の実現に向けて、グループ一体となって取り組みを進めていきます。

サステナビリティマネジメントの徹底

新型コロナウイルスにより先行き不透明な状況が続きますが、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、MCHCグループが取り組むべき中

長期的なサステナビリティ方針に変更はなく、継続して取り組んでいく予定です。KV30では、環境インパクトニュートラルの達成に向けた基盤構築をめざし、「LCA※ツールの進化」「環境インパクトの削減」「サーキュラーエコノミーの推進」「KAITEKI ファクトリーの可能性検討」「サステナビリティ マネジメントの経営基盤構築」の5つの施策を打ち出しました(P.17 参照)。これらの施策を具体化したものを次期中期経営計画に織り込み、サステナビリティ マネジメントを徹底していくことで、ビジネスモデル変革を支える経営基盤を強化していく考えです。

※ LCA：ライフサイクルアナリシス

循環型社会の実現に向けた取り組み

経済価値と社会価値を同時に創出し、いかにして最適化された循環型社会を実現していくかを議論するため、MCHCは、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ました。ここでは、サーキュラーエコノミーの方針や対象とする資源、LCA活用の基盤整備など、当社グループが推進する具体的なテーマについて議論を重ね、KV30に反映させています。喫緊の課題である気候変動については、国内の温室効果ガス(GHG)排出量を2013年度比で2030年度までに26%削減する目標を立て、バリューチェーン全体を通じてGHG低減・有効活用に取り組んでいます。廃プラスチック問題については、バイオプラスチック事業の推進、リサイクル適応素材・技術の開発など、製品・技術を通じて解決に取り組んでいます。また、Alliance to End Plastic Wasteをはじめ

とした国際的なイニシアチブとの協働により、バリューチェーンを通じた技術開発やソリューション開発、廃棄物削減に向けたプロジェクトや啓発活動を進め、最適な資源循環を実現する社会システムの確立に向けて着実に前進しています。

参加しているサーキュラーエコノミー関連のイニシアチブ

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	グリーン・オーシャン・マテリアル・アライアンス (技術部会長会社として参画)
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)
2019年8月	カーボンリサイクルファンド(会長として参画)
2019年12月	Value Balancing Alliance(日本企業で初参画)

社会価値を可視化する新たな手法を開発

近年、ESG(環境・社会・ガバナンス)の取り組みを中長期的な企業価値の評価要素とすることが定着しつつある中、当社は、2019年12月に、企業が環境・人・社会に与える影響を金額換算する新たな企業価値算出手法の確立を目的に設立された、Value Balancing Alliance (VBA)に日本企業として初めて参画しました。このVBAでの手法開発を通じて、当社のLCAツールを先進的なレベルへと進化させ、グループ全体の経済・環境・社会へのインパクトを算出し、経営に活用していきたいと考えています。

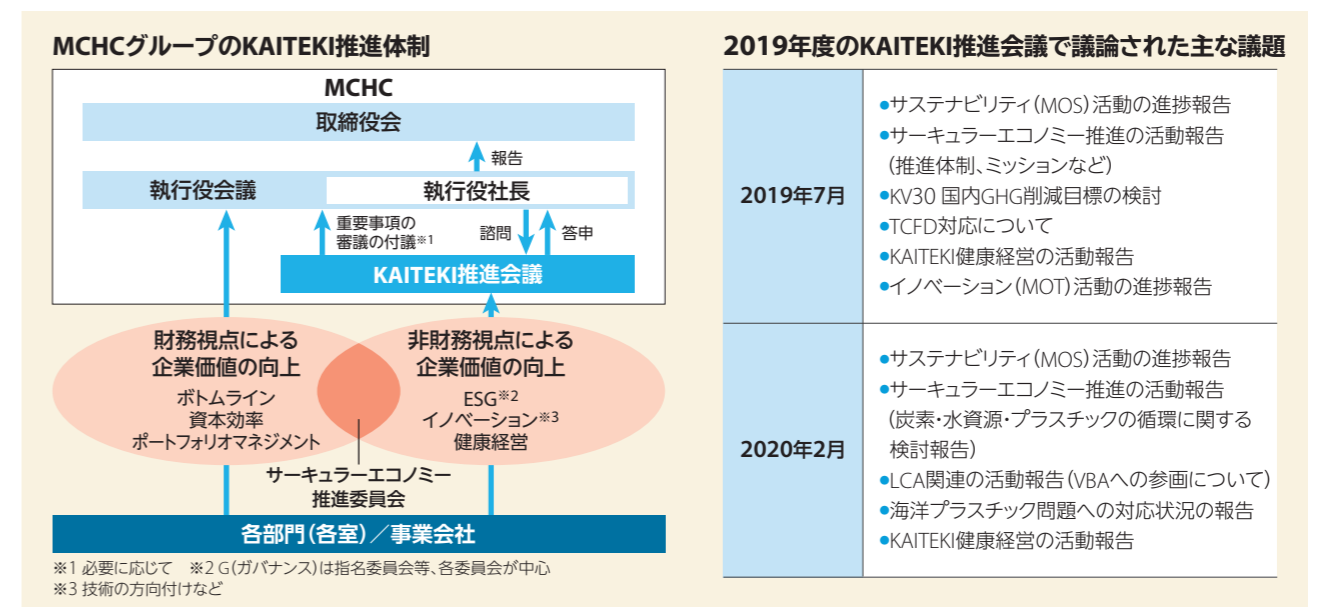
MCHCでは、2011年度から重要な経営指標の一つとして、サステナビリティ(MOS)指標を導入し、サステナビリティ

の実践度合いを可視化してきました。次期中期経営計画では、MOS指標自体をマテリアリティに基づきわかりやすく整理するとともに、事業ポートフォリオ改革の一つの基準として運用していく所存です。そして、ステークホルダーの皆さまへの適切な情報開示に努め、経営の透明性の向上を図ってまいります。

新たな成長に向けた礎を構築

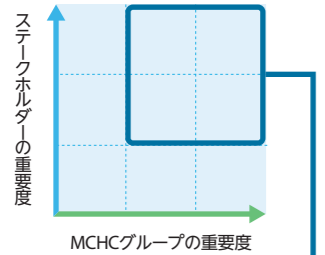
MCHCグループでは、KAITEKIの実践強化に向けて、2018年から事業部長・部長クラスを対象に、ワークショップを実施してきました。ワークショップを起点に各職場にKAITEKIのコンセプトを浸透させ、事業を通じて社会課題の解決に取り組む組織風土を醸成しています。2020年度からは、KV30の浸透を目的に、ワークショップを深化させ、対象を次世代を担う若手層へと広げています。従業員一人一人が仕事の中で社会課題の解決にどう貢献していくかを考え、自発的に変革を起こしていくことこそが、企業のレジリエンスを高めることにつながり、さらにKV30のめざす姿を実現する大きな力になると期待しています。

APTSIS 20の最終年度である今年度はサステナビリティの取り組みを一段と加速し、新たな成長に向けた礎を揺るぎないものとしていきます。今後、新型コロナウイルスの影響により、人の価値観や社会構造が大きく変わることが予想されますが、変化を事業機会と捉え、サステナビリティを核とした事業戦略の推進により、長期的な企業価値向上をめざしてまいります。



# サステナビリティ (MOS) の進捗

マテリアリティ・マトリックス



MCHCグループは、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たサステナビリティ(MOS)指標を導入し、企業活動を推進しています。

本レポートでは、マテリアリティをもとに設定した目標のうち、簡潔性に力点を置いて、環境・社会や財務価値へのインパクトが大きく、また存立基盤に関わる重要な指標について選定し、その実績 (P.40 参照) および取り組み事例 (P.41、44 参照) を紹介しています。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。

APTSIS 20 の策定において特定したマテリアリティ (P.30 参照) に基づき、主要施策や目標を設定

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/>

サステナビリティ指標 ▶P40 | 非財務ハイライト ▶P71 | 非財務情報 ▶P103

マテリアリティ	主要施策
<b>地球環境</b> 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	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。 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。 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。
<b>社会システム</b> 食料・農業問題への対応 健康維持への貢献 疾病治療への貢献 製品・サービスの信頼性向上 コミュニティ貢献	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。 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。 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。 お客さまに安心、信頼して製品やサービスを利用していただくために、製品のライフサイクル全体にわたり、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。 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。
<b>人 (企業と組織)</b> 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	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。 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。 企業活動において、全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く。 企業活動における情報資産保護の重要性和責任を認識し、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。 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。

### 2019年度レビュー

**地球環境に関連する指標**  
製品・サービスを通じた環境負荷削減貢献は、関連製品の販売や需要の減少により未達ですが、大型事業の買収による負荷増加もあつた中、省エネ活動や生産の効率化等により生産活動における環境負荷削減は着実に進んでいます。今後、KAITEKI Vision 30 (KV30) のサステナビリティ マネジメントの5つの施策 (P.17 参照) により、環境インパクトニュートラルの実現に向けて取り組んでいきます。

**社会システムに関連する指標**  
疾病予防への貢献は、対象製品の販売が順調に推移し、良好な結果となりました。一方、Comfort価値の提供は、関連製品について想定していた規模での拡大が不十分で目標未達の状況です。KV30において成長事業群と特定した社会課題解決に貢献するソリューションのビジネスモデル変革を通じて、社会システム全体の最適化に貢献する製品・サービスの規模拡大を図っていきます (P.16 参照)。

**人 (企業と組織) に関連する指標**  
各種研修を通じて、従業員のコンプライアンス意識が年々高まってきています。また、保安事故件数は、前年度に比べ改善したものの (3件減少)、依然として事故が発生しており、最新技術を活かした事故防止対策を講じるとともに、事故情報の共有、現場の安全を担う人材育成を通じて、基盤強化に取り組んでいます。従業員ウェルネスに関しては、長時間労働が増加傾向にあります。働き方改革の施策に取り組むとともに、限られた時間で成果を上げる意識の向上を図り、ワーク・ライフ・バランスの改善に取り組んでいきます。

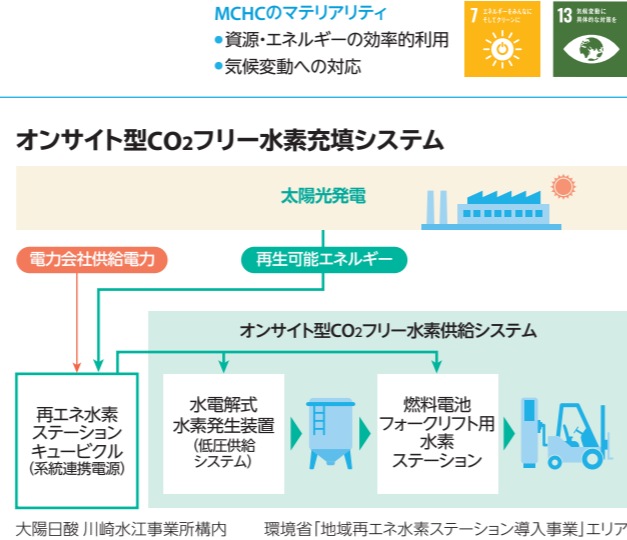
サステナビリティ (MOS) 指標 ( )内は指標のもとになるデータ	評価項目 (単位)	2019年度 計画数値	2019年度 実績数値	2020年度 目標数値	2019年度 自己評価	関連する SDGs
大気環境負荷の削減 (GHG排出量、SOx排出量、NOx排出量)	環境負荷原単位 (LIME/億円)	573	554	549	★★	6, 7, 12, 13
水系環境負荷の削減 (総りん排出量、排水中の全窒素排出量、COD排出量)	環境負荷原単位 (LIME/億円)	6.5	6.0	6.1	★★	6, 7, 12, 13
土壌系環境負荷の削減 (埋立廃棄物量)	環境負荷原単位 (LIME/億円)	5.7	6.7	5.1	★	6, 7, 12, 13
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)	57.6	48.9	50.0	★★	7, 13
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 <sub>2</sub> e)	0.82	0.62	1.50	★	13
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t)	8.4	7.8	17.0	★★	6, 7, 13
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 (%)	10.2	7.7	30.0	★	2, 3, 9
疾病治療への貢献: 医薬品の提供 (治療貢献度、有用性拡大)	医薬品提供貢献指数 (ポイント)	13.0	12.7	15.0	★★	3, 6, 9
疾病予防への貢献: ワクチンの提供	ワクチン提供指数 (ポイント)	11.4	15.0	14.0	★★★	3, 6, 9
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 (%)	19.0	6.5	40.0	大幅未達	6, 9, 11, 12, 13
社会から信頼される製品・サービスを提供するための取り組み	顧客満足度指数 (ポイント) (顧客満足度調査の結果)	47	44	47	★★	8, 11, 12, 13
	クレーム指数改善率 (%) (クレーム件数)	56	27	50	★	11, 12, 13
ビジネスパートナーとのコミュニケーションの推進 (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)	コミュニケーション向上指数 (ポイント)	151	127	100	★★★	8, 11, 12, 13
コンプライアンス意識の向上 (意識調査の結果等)	コンプライアンス意識向上指数 (ポイント)	21	21	21	★★★	8, 11, 12, 13
事故・災害の防止	保安事故件数削減率 (%)	42	-47	60	大幅未達	3, 8, 11, 12, 13
働きがいがあり、活力と協奏のある組織の構築 (従業員満足度、有給休暇取得率、長時間労働比率、疾病休業日数率、女性管理職比率等)	従業員ウェルネス指数 (ポイント)	17.4	8.8	16.0	★	3, 8, 11, 12, 13

# ACTION

## ゼロエミッション水素社会の実現に向けて CO<sub>2</sub>フリー水素充填システムを構築

大陽日酸は、環境省および神奈川県補助金\*を受け、川崎水江事業所に再生可能エネルギーを利用した「オンサイト型CO<sub>2</sub>フリー水素充填システム」を設置しました。本システムは、太陽光発電で得られた電力を利用し、水電解式水素発生装置で二酸化炭素を発生させることなく水素をつくり出し、その水素を燃料電池フォークリフトで活用するという事業所内の一貫したシステムです。中規模オンサイト型充填基地のモデルとして本システムを活用し、水素社会の実現に貢献していきます。

\* 平成30年度 二酸化炭素排出抑制対策事業等補助金(再生水素を利用した社会インフラの低炭素化促進事業「地域再生水素ステーション導入事業」)、神奈川県水素供給設備導入事業費補助金(燃料電池フォークリフト用水素供給設備補助)



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

## ゲームを通じて、地球温暖化対策に向けた 取り組みを学ぶ機会を提供

MCHCは、2019年から仕事体験型テーマパーク「Kandu(カンドウ)」に、「ちきゅうKAITEKIスタジアム」を出展しています。スタジアムでは、子どもたちが地球温暖化の問題に触れ、体を動かしながら、大気中の二酸化炭素を減らしたり、活用したりするゲームに挑戦します。当社は、次代を担う人材育成の一環として、科学・技術への関心を育むとともに、本ス

タジアムを環境・社会課題への取り組みを伝える場と位置付け、持続可能な未来に向けた日々の取り組みの重要性を訴求していきます。



MCHCのマテリアリティ  
●気候変動への対応

## 新型コロナウイルス 感染拡大防止への貢献

MCHCグループは、新型コロナウイルス感染拡大防止に貢献する製品の安定供給や支援活動に取り組んでいます。田辺三菱製薬は、厚生労働省からの要請により、新型コロナウイルス感染症の治療に使用される医薬品のスクリーニングに用いる原薬を、国立感染症研究所に提供しています。また、Medicago Inc.(カナダ)は、新型コロナウイルス感染症に対応した植物由来ウイルス様粒子(VLP)の作製に成功し、7月から臨床試験を開始しました。一方、三菱ケミカルは、飛沫感染防止用アクリルパネルを、ジェイフィルムは、プラスチックガウンおよびフェイスシールドを開発し、医療機関などに供給しています。



## ホワイト物流推進運動の 自主行動宣言を提出

三菱ケミカル、三菱ケミカル物流および大陽日酸は、国土交通省・経済産業省・農林水産省が提唱する「ホワイト物流」推進運動の趣旨に賛同し、それぞれの自主行動宣言を「ホワイト物流」推進運動事務局に提出しています。

危険物である化学製品や高圧ガスの取り扱いには専門的な技能や知識が求められ、運転者の人材不足が深刻な問題となっています。安全・安定・安心なサプライチェーンの持続性を高めるため、「ホワイト物流」推進運動を通じて、物流事業者とさらに連携し、持続可能な物流環境を確保していきます。

事業を通じた環境・社会課題解決への取り組み事例もぜひご覧ください。

- CO<sub>2</sub>回収と人工光合成による炭素循環システムの実現に向けて ▶P16
- オール生分解性多層バリア包材の開発 ▶P46
- 各社の技術力を活かしGaN基板の開発を促進 ▶P46
- フードロス低減や省資源に貢献する高性能バリア製品の提供 ▶P82
- 「人に優しい職場づくり」をめざして一心身に負担の大きい作業の削減 ▶P86
- 新型コロナウイルス感染症の予防をめざしたVLPワクチンの開発へ ▶P90

## TCFD※(気候関連財務情報開示タスクフォース)提言に基づく報告

MCHCは、2018年10月にTCFDの最終提言への支持を表明しました。温室効果ガス(GHG)排出削減や省エネルギー活動の推進、GHG排出削減に貢献する製品群の拡充など、気候変動関連の施策を充実するとともに、情報開示を段階的に拡充し、企業価値向上に努めています。

※ 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

TCFD提言に基づく報告は、ウェブサイトにも併せて掲載しています。

URL: <https://www.mitsubishichem-hd.co.jp/ir/library/>

## ガバナンス

MCHCでは、APTSIS 20のマテリアリティ・アセスメント(P.29 参照)の中で、気候変動への対応を重要度が極めて高い経営課題と位置付け、取り組みを進めています。そして、マテリアリティ・アセスメントによる経営課題には、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(P.38 参照)のもと、モニタリングしています。

## 戦略・リスク管理

分類	2019年度の報告	関連する箇所
認識する社会課題による事業機会とリスク	<p>現中期経営計画 APTSIS 20 においては、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、認識している機会とリスクおよび取り組みを報告してきました。それに加え、2030年に向けた中長期経営基本戦略「KAITEKI Vision 30(KV30)」の策定に際して、MCHCグループが2030年にかけて直面する社会課題に関連する事業機会とリスクを特定しました。事業機会は、以下の気候変動関連を含め、社会課題の解決に貢献するソリューションをMCHCグループの成長事業群として特定し、次期中期経営計画の実行を通じて規模拡大、収益力の強化を図っていきます。</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>✓ エネルギー利用効率を高める:モビリティ軽量化、電化ソリューション、低環境負荷化学プロセス</li> <li>✓ 再生可能エネルギーを拡大する:分散エネルギーマネジメント</li> <li>✓ GHGを回収・活用する:CO<sub>2</sub>回収・利活用</li> <li>✓ 自然資源を使う:バイオプラスチック</li> <li>✓ 資源を循環させる:ケミカル・マテリアルリサイクル</li> </ul> <p>リスクについては、社会課題の解決に取り組まなかった場合のリスクを定量評価しています。気候変動関連で特にインパクトが大きいリスクとして、炭素税負担の増加や、製品の需要減少による収益力の低下を認識しています。また、大規模自然災害に備え、被害の最小化と事業継続性の確保を推進するとともに、防災・減災に貢献するソリューションの提供を通じて安全・安心な社会の実現をめざしています。</p> <p>「防災・減災貢献製品」を紹介したPDF冊子をウェブサイトに掲載しています。 <a href="https://www.mitsubishichem-hd.co.jp/pdf/katarogu.pdf">https://www.mitsubishichem-hd.co.jp/pdf/katarogu.pdf</a></p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>▶ APTSIS 20: MCHCグループのマテリアリティ(P29)</li> <li>▶ KV30: <ul style="list-style-type: none"> <li>・MCHCグループの成長事業群(P15)</li> <li>・社会課題の解決に取り組まなかった場合のリスク(P14)</li> </ul> </li> <li>▶ コーポレートガバナンス: リスク管理(P63-65) <ul style="list-style-type: none"> <li>・重大リスクへの取り組み</li> </ul> </li> </ul>
想定する社会課題による事業規模とリスクのインパクト	<ul style="list-style-type: none"> <li>●2030年には、「GHG低減」事業領域をはじめとした成長事業の売上収益構成比を70%超、約4兆円以上に拡大していきます。</li> <li>●気候変動を含め、社会課題や構造変化に起因するリスクは、2030年において最大1兆円規模とみています。</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>▶ KV30: <ul style="list-style-type: none"> <li>・2030年の売上収益の目標(P16)</li> <li>・社会課題の解決に取り組まなかった場合のリスク(P14)</li> </ul> </li> </ul>
リスク管理	<ul style="list-style-type: none"> <li>●リスク管理体制のもと(P.63 参照)、重点的に取り組むべき重大リスクの発生の回避、リスク発生時の損害の最小化に努めています。</li> <li>●気候変動リスクは、今後中長期的にさらに広がるのが予想されるリスクとして認識しており、KV30や、次期中期経営計画に織り込むことに加え、管理方法の検討を図っていく予定です。</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>▶ コーポレートガバナンス: リスク管理(P63-65) <ul style="list-style-type: none"> <li>・リスク管理体制</li> <li>・重大リスクへの取り組み</li> <li>・今後広がるリスクへの対応</li> </ul> </li> </ul>

## 指標と目標

分類	2019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	<p>サステナビリティへの貢献度合いを評価する経営指標(MOS指標)の中に、GHGなどの大気系環境負荷の削減(環境負荷原単位)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)における達成数値を掲げ、毎年進捗を評価しています。また、今般策定したKV30において、2030年度を目標年度とする新たな中長期目標を策定しました。国内のGHG排出量を2013年度比26%削減することをめざし、具体的なアクションプランの策定を進めています。</p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>▶ サステナビリティ(MOS)指標について(P40)</li> <li>▶ KV30:サステナビリティマネジメントの徹底(P17)</li> </ul>
Scope 1~3のGHG排出量	<p>2019年度の実績は、非財務ハイライトのGHG排出量を参照ください。なお、GHG排出量は第三者保証を受けており、信頼性の高い情報の開示に努めています。</p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>▶ 非財務ハイライト(P71)</li> <li>▶ 環境性データ/独立した第三者保証報告書(P103-104)</li> </ul>
役員報酬	<p>執行役および執行役員の報酬を構成する業績報酬に係る評価は、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係る指標など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。</p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>▶ コーポレートガバナンス: 役員報酬(P57)</li> </ul>

## KAITEKI健康経営と人材育成

MCHCグループは、従業員一人一人の能力を十分に活かし、活躍を最大化する取り組みとして、KAITEKI健康経営※を推進しています。

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



### HR担当役員メッセージ

多様性、流動性、専門性を  
キーワードに「人と組織」の  
改革を推進します

執行役常務  
グループ・コンプライアンス推進統括執行役  
Chief Health Officer

藤原 謙

### 「KAITEKI健康経営」を中核に「人と組織」の改革を推進

MCHCグループは、“人”は社会の持続的な成長を担う原動力であるとともに、企業にとって最も重要な経営資源の一つであると位置付けています。そして、多様な人材が社会的使命感を持っていきいきと働き、価値創造に貢献する充足感を得られるよう、「人と組織」に関する取り組みの中核に「KAITEKI健康経営」を据え、グループ全体で推進しています。その実践にあたっては、健康支援と働き方改革を両輪として、3つのKPI(P.44 参照)を掲げ、人材育成、多様性の充実、従業員はもとよりその家族の健康支援など、さまざまな施策を展開しています。健康支援では、独自に開発した健康サポートシステム「i<sup>2</sup> Healthcare」を活用し、健診データや働き方データに加えて、希望者に配布しているウェアラブルデバイスから得られる睡眠の質、活動量、心拍数などのデータを従業員自ら把握できるようにすることで、健康意識の向上や自己管理をサポートしています。働き方改革では、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、テレワークをはじめとする柔軟な働き方を促進するなど、やりがいと成果を実感できる環境を整備しています。

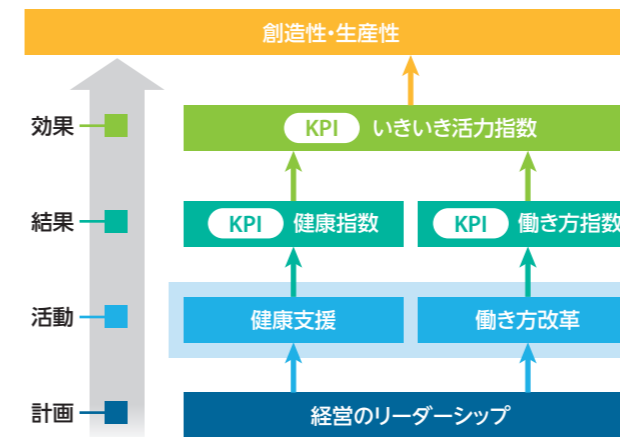
### 創造性と生産性の高いレベルでの向上をめざす

私たちの生活や仕事のスタイルは、新型コロナウイルスの影響によって、想定していた速度を上回って変化しました。しかし、企業が向かうべき方向や執るべき施策は、私たちが「KAITEKI Vision 30」の中で議論してきた「人と組織のあり方(P.18 参照)」を実現していくことにほかなりません。すなわち、個の尊重、柔軟性、市場価値や成果に沿った報酬・処遇・制度など、多様性、流動性、専門性を包含した許容力の大きな人事制度への転換、そして、それを実践するグローバルマネジメントシステムの深化です。そのゴールは、創造性と生産性の高いレベルでの向上であり、私はHR(ヒューマンリソース)を担当する立場として、先頭に立って、この「人と組織」の改革を推進してまいります。

### 新型コロナウイルスへの対応 P.65 参照

MCHCグループは、従業員とその家族、お取引先の皆さまの健康・安全を第一に考え、政府の「緊急事態宣言」を受けてオフィスビルへの出社は原則禁止し、全員テレワークまたは自宅待機としました。製造拠点では、必要最小限の人員にとどめ、時差通勤を推奨するなど従業員の安全に最大限に配慮し、生産活動の維持に努めました。引き続き、テレワーク・時差通勤の活用、オンラインでの会議・研修の実施に加え、新しい生活様式を含めた働き方のガイドラインのもと、感染防止および感染拡大防止対策に取り組んでいきます。

### KAITEKI健康経営のアプローチ



### ICTを活用した健康サポートシステム

#### 「i<sup>2</sup> 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。



### KAITEKI健康経営の3つのKPI

内容	2019年度実績	2020年度目標 (基準年度比)
<b>いいきいき活力指数</b> 従業員のやりがい、熱意、信頼、成長を指数化	<b>69pt</b> (基準年度比+6pt)	<b>+15pt</b> 健康サーベイ*において、ポジティブな選択を15ポイント以上増やす。
<b>働き方指数</b> 働き方に関する意識、行動、取り組みレベルを指数化	<b>72pt</b> (基準年度比+5pt)	<b>+10pt</b> 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。
<b>健康指数</b> 健診項目、生活習慣の質、満足度レベルを指数化	<b>46pt</b> (基準年度比+1pt)	<b>+10pt</b> 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。

※ 健康サーベイは、KAITEKI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。

### 2019年度レビュー

2019年度は、いいきいき活力指数が+6pt(達成率40%)、働き方指数が+5pt(達成率50%)、健康指数が+1pt(達成率10%)となりました。働き方指数では、2019年4月から、労働基準法の改正により有給休暇の取得が義務化されたこともあり、職場や従業員一人一人の働き方への取り組み意識や行動が変わりつつあります。また、健康指数では、ウェアラブルデバイスなどの活用により意識や行動に変化はあるものの、従業員自らが自身の状態に気づき、意識や行動が変わり、それを継続することが重要であり、健診結果の数値に表れるまでにはある程度の時間を要するものと想定しています。今後も、KAITEKI健康経営の両輪である健康支援・働き方改革の施策、「i<sup>2</sup> Healthcare」を活用したPDCAの推進により、創造性・生産性の向上につなげていきます。

## MATERIAリテリ実践事例 ACTION

### 疾病予防・健康づくりを支援 単身赴任者の人間ドックを義務化

MCHCの  
マテリアリテリ  
・労働安全衛生の  
推進

従業員が充実した会社生活を送るためには、心とからだの健康維持・増進が大切です。大陽日酸では、家族と離れて暮らす単身赴任者を対象に、疾病を早期に発見し、重篤化を未然に防ぐことを目的に、従来は任意としていた人間ドックおよび脳ドックの受診を2019年4月から義務化しました。今後も、さまざまな施策を通じ、従業員の疾病予防・健康づくりを支援していきます。



### デジタル人材の育成を本格化 データサイエンス教育プログラムの開発

MCHCの  
マテリアリテリ  
・人材の育成・  
開発

田辺三菱製薬は、医療ビッグデータの活用およびデジタルビジネス開発の加速に向け、2021年度までに社内のデジタル人材を倍増することを目標に、キャリア採用と育成を本格化しています。その一環として、2019年11月から滋賀大学と製薬・ライフサイエンス企業の実務者向けデータサイエンス教育プログラムの共同開発を開始し、社内受講者約20名を選抜して試行しました。2020年度から、1年間の教育プログラムとして継続実施するとともに、グループ外の企業にも提供し、業界全体のデジタルトランスフォーメーションを推進していきます。

CIOメッセージ

現在の破壊的変化の中でこそ、イノベーションが事業の成長と社会価値創出を牽引します

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



私たちはこれまで経験したことのない劇的な変化の渦中にいます。2020年の新型コロナウイルスのパンデミック発生以前からも、データサイエンスや生物学などの分野におけるイノベーションのうねりは、すでに社会やビジネスのあらゆる面に変革をもたらしていました。MCHCグループは、社会の要請に幅広く対応しており、当社の事業はこれらの流れと深く結びついています。その中で生じる機会を逃さないためには、創造力、機敏性、そして自分自身を変える勇気が必要です。

MCHCグループは、当社のフォーカス市場における次世代事業を早期実現するため、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。例えば、優れた材料特性と生分解性を同時に達成するという難題を解決するために、「BioPBS」という製品を開発しています。また、戦略上重要な窒化ガリウム(GaN)製品市場において、MCHCグループ全体で相互に補完しながら、強固な地位を確立していきます。こうした例が示すように、持続可能な開発とMCHCグループ各社間の横断的な協業は、「KAITEKI Vision 30 (KV30)」(P.11 参照)の具現化に向けた施策においても、必須の取り組みです。

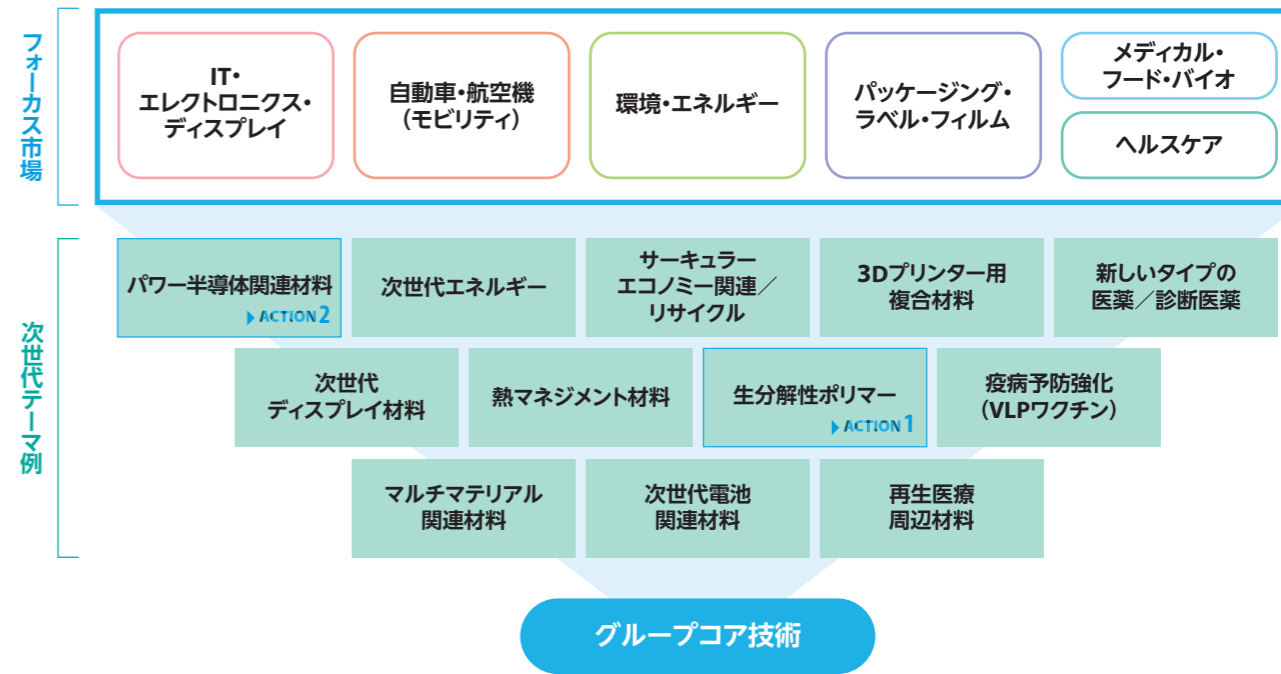
私が率いるMCHCの先端技術・事業開発室(ETBDO)では、デジタルトランスフォーメーション、コーポレートベンチャー活動、新規市場開拓といった活動(P.47-49 参照)において、事

業会社の枠を超えたプラットフォーム機能を確立しました。シリコンバレーを活動拠点とするDiamond Edge Ventures, Inc. (2018年設立)は、ETBDOベンチャーグループと連携のもと、MCHCグループ内の事業部と円滑に協力し合い、革新的な複数のスタートアップ企業と戦略的な協業体制を構築しています。一方、ETBDOデジタルトランスフォーメーショングループは、事業部、製造チームおよびR&Dチームと連携することで、短期間での業務効率化の実現をめざすとともに、次世代ビジネスモデルの創出に取り組んでいます。どちらの場合も、増益は期待できますが、それはめざしている成果の一部にすぎません。パートナーであるスタートアップ企業と同じビジョンを描き、またデジタルトランスフォーメーションというレンズを通して自分たちの事業を見直すことで、より広い観点からイノベーションをめざし社会課題解決への貢献を拡大していきます。

イノベーションは、KAITEKI経営において重要な役割を果たしています。それはMOT指標に具体化され、イノベーションの進捗もそこで管理されます。この破壊的変化の時代において、類まれな成長機会を活かすためにも、グローバルな視点を持ち、継続的にイノベーションを強化し、MCHCグループ内のシナジーを最大限に活用していきます。

フォーカス市場における次世代事業の早期実現

MCHCグループでは4事業会社のグループコア技術を活かし、イノベーションを加速していきます。



マテリアリティの実践事例  
**ACTION**

次世代事業テーマに関連して、以下の取り組みを行っています。

1 オール生分解性多層バリア包材の開発

三菱ケミカルは、植物由来の生分解性プラスチック[BioPBS]を活用し、生分解性とガスバリア性を併せ持つ包材の研究を進めています。全ての層が「生分解可能な材料」で構成され、コンポスト化への対応が可能となり、結果として廃棄物量削減に貢献します。内容物の劣化を防ぎつつ、香りなどの品質確保ができることから、コーヒーマシン用のカプセルへの用途展開を進めています。

MCHCのマテリアリティ

- 食料・農業問題への対応
- 気候変動への対応

12 循環性  
13 気候変動  
14 資源

新規生分解・接着性樹脂

特殊PVOH[Gポリマー]  
ガスバリア性を有した生分解性樹脂

[BioPBS]等

[BioPBS]等

多層バリア包材の断面図

生分解性プラスチック製コーヒーカプセル

2 各社の技術力を活かしGaN基板の開発を促進

MCHCグループは、次世代パワーデバイス材料として期待されるGaN基板の開発を進めています。GaN基板を使用することでエネルギー変換効率が向上し、CO<sub>2</sub>削減に貢献できます。

三菱ケミカルでは独自の液相成長法により、パワー半導体向け超低欠陥密度の大口径GaN単結晶の生成に成功し、実用化の目的を得ました(図1)。一方、大陽日酸では気相成長法による低コスト結晶製造装置を東京農工大学と共同開発

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

7 気候変動  
9 資源・エネルギー  
13 気候変動

図1: 4インチGaN単結晶

図2: 結晶製造装置



イノベーションの高度化に向けた取り組み

## デジタルトランスフォーメーションで新しい企業価値と風土を創造

MCHCグループは、研究開発から生産、サプライチェーンマネジメントまであらゆる活動においてデジタルトランスフォーメーション(DX)を通じた変革に挑戦、新しい価値創造基盤の構築をめざしています。



### 3つのテーマでDXを推進

MCHCが考えるDXには、3つのテーマがあります。

1つめはオペレーションの最適化です。例えばMMA事業においては、グローバルなサプライチェーンの情報伝達をデジタル化して事業運営を最適化することで、世界中の顧客に市況変化の中でもより安定的に製品を提供できるようになります(下図参照)。また、その他の事業においても、工場のデータ活用によるダウンタイムの削減や製品の品質管理の精度向上、さらにAI技術を活用した商品開発の効率化などにも取り組んでいます。

2つめのテーマが、新たなビジネスモデルの創造です。デジタルを活用した顧客との新しいタッチポイントや製品開発に関するエンゲージメント方法を変革することで、従来型のB2Bビジネスモデルを超えて、新たなソリューションに結びつけていくほか、強固なレジリエンスを持ったサプライチェーンを再構築していきます。

3つめが、量子コンピューティングなど、ビジネスと研究開発を変革する強力な可能性を秘めた新たなテクノロジーを開発し、業務に適用させていくことです。これらの活動により、MCHCグループの業界におけるデジタルリーダーとしての未来を描き出し、競合他社よりも迅速に市場の変化に対応していきます。

### デジタル技術で結ばれたグローバルMMA供給ネットワーク



### 独自のMCHCメソッドを開発し、デジタル化を自己進化させる仕組みへ

MCHCは、化学品からヘルスケアまで、グループ会社が共通活用できる独自の「MCHCメソッド」を開発しました。これを活用することで、グループ全体のデジタルネイティブ文化を醸成、緊密なコラボレーションを推進していきます。

また、DXデジタルユニバーシティ<sup>※1</sup>や機械学習プロジェクトキャンパス<sup>※2</sup>を通じ、最新のデジタルアプローチへの認識を広げています。

※1 DX人材育成のための教育プログラム  
※2 機械学習のプロジェクトを推進する上で検討が必要な12の項目をまとめ公開したもの

新型コロナウイルス感染症のようなブラックスワン現象は、DXの重要性を再認識させ、業界を不可逆的に変えていきます。より変化に強い業務モデルの構築や、リアルとデジタルの長所を活かしたコミュニケーションの検討などを通じて、不透明な状況の中、MCHCグループは、未知の挑戦に立ち向かう決意を固めています。



人々の生活をより良い方向に変化させていく

Chief Digital Officer  
浦本 直彦

DXは、人々の生活をより良い方向に変化させるためのものです。従って、その成功の鍵は、個人や組織がこれらの変化をどれだけ自分ごととして捉え、仕組みづくりに活かしているかにあります。私はこれまで、グローバルIT企業や一般社団法人人工知能学会会長の経験を通じて、デジタル技術と人や組織をつなぐ活動を行ってきました。そうした知見を活かしてグループ全体にDXをいざわたらせ、生活を、社会をより良く変えていきたいと考えています。

## コーポレートベンチャー活動で新たな事業機会を創出

シリコンバレーと日本に拠点を置くベンチャーグループでは、有望なスタートアップ企業との戦略的パートナーシップを通してMCHCグループ全体の事業成長の機会創出を支援しています。



### MCHCグループとスタートアップ企業とのパートナーシップにより、双方の事業成長を実現

MCHCグループは、市場との接点をはじめ、大規模な製造能力や調達・生産ノウハウ、投資資金など、スタートアップに提供できるリソースを数多く保有しています。各社事業部と緊密に連携することで、スタートアップとMCHCグループの事業間で確実にシナジー効果が創出できるよう努めています。協業支援により、スタートアップ企業とグループ内の事業部との連携はこれまでに70件以上となり、多くの概念実証に成功しました。

### Diamond Edge Ventures, Inc. (DEV) のベンチャー投資

成熟した産業においても、スタートアップ企業との協業によって劇的な変革をもたらすことは可能です。DEVは、イノベーションの源泉をグローバルに活用し、MCHCグループの未来の成長に貢献するために、アメリカのシリコンバレーに設立されました。現在の事業に関連するスタートアップ企業への投資を行うとともに、次の成長の柱となる新分野・新事業の開拓にも取り組んでいます。

### DEVが投資するスタートアップ企業 (2020年3月31日時点)

社名	強みと協業	パートナーから頂いたコメント
<b>DigiLens, Inc.</b> (アメリカ) 	<b>強み:</b> 次世代AR/VRディスプレイを実現させる技術・デバイスの開発 <b>協業:</b> AR/VR導光板用プラスチック基板の開発	「DEVは深い知見を持った投資家であり、MCHCグループの事業部や経営層、そして志を同じくする他の投資家たちに当社を推薦し結び付けてくれました。」 クリス・ピケットCEO
<b>Fluence Analytics, Inc.</b> (アメリカ) 	<b>強み:</b> ポリマー重合反応のリアルタイムモニタリング技術によるIIoT <sup>※</sup> の実現 <b>協業:</b> 研究所や工場におけるポリマープロセスの最適化と新製品開発	「日米両国における複数事業部との連携の速さと幅広さに感銘を受けました。」アレックス・リードCEO
<b>AddiFab ApS</b> (デンマーク) 	<b>強み:</b> 3Dプリンティングと射出成形を融合させた積層造形技術の開発 <b>協業:</b> 部品製造におけるパートナーシップおよび材料の共同開発	「DEVは三菱ケミカルとの事業展開に欠かせない存在となっています。」ラッセ・スタールCEO
<b>Lactips S.A.</b> (フランス) 	<b>強み:</b> サーキュラーエコノミーに貢献する生分解性バイオポリマーの開発 <b>協業:</b> 「グリーン」素材と顧客向けアプリケーションの開発、製品ポートフォリオにおける生分解性の向上	「製品の市場化に向けて、MCHCグループ事業部とのWin-Win関係の探索・支援をDEVが主導してくれたことに感謝しています。」マリー・エレーヌ・グラマトィコフCEO

※ IIoT: Industrial Internet of Things

### 今後は半導体、ヘルスケア分野での投資を計画

2020年度からは、戦略分野である半導体材料やヘルスケアの分野において、米国、欧州、日本において投資を広げていきたいと考えています。MCHCグループは長期的視点でコーポレートベンチャー活動を構築しており、スタートアップパートナー

の成功に向け、持続的かつ強力な支援を推進していきます。新型コロナウイルスの大流行は世界に大きな混乱を引き起こし、MCHCを取り巻く事業環境も大きく変化していますが、変革を主導するスタートアップ企業への継続的な投資活動とパートナーシップを通して、社会課題解決への貢献を深めていきます。

## オープンイノベーションで R&D活動を強化

MCHCグループは、部品や材料の開発にとどまらず、製造プロセスや流通チャネルの革新、新たな用途提案までを「イノベーション」と呼び自社技術を強化するとともに、産官学にわたるオープンイノベーションに注力しています。以下、三菱ケミカルの事例を紹介します。



### 量子コンピューティング分野で産学連携を推進

三菱ケミカルは、量子コンピューティングに関するオープンイノベーションの取り組みとして、2018年度に慶應義塾大学に開設されたIBM Q Network Hubに初期段階から参画しています。ここではIBM Corp.のゲート式と呼ばれる汎用量子コンピュータにアクセスし、化学、AI、金融に関するアルゴリズム（計算手順）を開発しています。常駐研究員を派遣し、IBMならびに慶應義塾大学とともに世界初の量子コンピュータの化学産業の応用をめざした共同研究を推進することにより、2019年にリチウム空気電池の化学反応シミュレーション、2020年に有機EL発光材料の性能予測に成功しました。さらに金融分野の参加企業と共同でIBMが開発した量子コンピュータを用いたAIのアルゴリズムを改良し、計算精度の問題解決にも貢献しています。これらの成果はarXiv\*で2報の論文として発表し、学術ジャーナルにも投稿、1報はQuantum Intelligence誌への掲載が決定しています。

\* arXiv：コーネル大学図書館が運営するオープンな論文投稿サイト。学術雑誌に掲載される前の先行発表場所として広く認知されている。

2019年度からは、量子コンピューティングのアルゴリズム開発を専業とするベンチャー企業(株)QunaSysとの共同研究を開始しました。このプロジェクトでも色素材料の光吸収特性の計算手法開発に成功し、arXiv上で論文を発表しています。

### 「ノイズ除去」の新しいアルゴリズムを開発

ゲート式量子コンピュータは、かつては計算途中で発生するノイズの影響により満足な計算精度が得られないという致命的な欠点がありました。しかし、これを訂正して計算を行うアルゴリズムが開発され、古典コンピュータを上回る計算性能が得られる可能性が知られて以降、早期実用化への期待が高まり、現在は世界的な開発競争が繰り広げられています。前述の産学官連携による成果も、三菱ケミカルの研究チームがIBM、慶應義塾大学と一緒にノイズの誤りを取り除く独自のアルゴリズムを考案したことによって実現しました。これにより、幅広い分野での応用が期待されています。

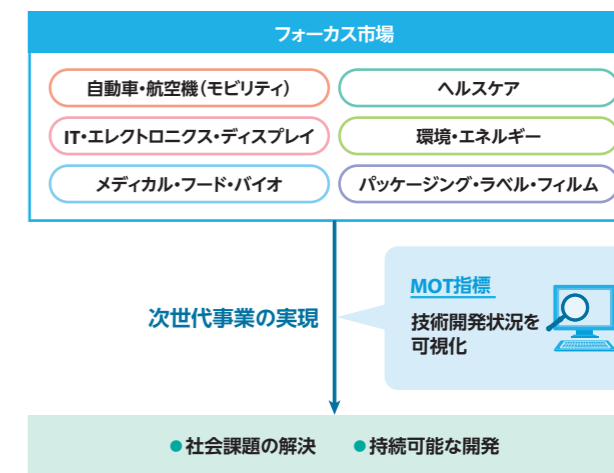
## イノベーション(MOT)指標の進捗

MCHCグループでは、技術全体の開発進捗を計る指標として、MOT指標を導入しています。

本指標は、イノベーション活動を推進する上で重要となる、研究開発の効率性(R&D指標群)、技術の優位性(知的財産指標群)、および先端技術やデジタルトランスフォーメーション(DX)への取り組みによる技術の進化(先端技術指標群)の3つの指標群から構成されており、各指標群の進捗を定量的にモニタリング・活用することで、グループ全体の技術力強化に取り組んでいます。

中でも特に、フォーカス市場における次世代事業化を加速することで、社会課題の解決に貢献していきます(P.32参照)。

### MCHCグループの注力領域



### 2019年度レビュー

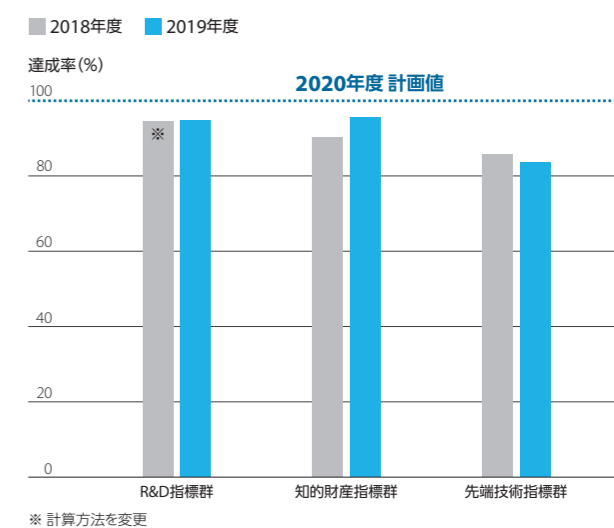
2019年度のR&D指標群と知的財産指標群は、2020年度の計画値に向けて順調に進捗しています(下図参照)。

MOT指標	評価ポイント	2019年度概要
R&D指標群	<ul style="list-style-type: none"> <li>研究開発の進捗度(マイルストーン達成度率等)</li> <li>技術成果の貢献度(新商品売上比率等)</li> </ul>	新商品売上比率が2018年度より向上した。特に、三菱ケミカルと田辺三菱製薬の新商品化率が高い結果となった。
知的財産指標群	<ul style="list-style-type: none"> <li>事業戦略上の知財の位置付けの明確さ</li> <li>競争力獲得に向けた取り組み状況</li> <li>必要な知財獲得の状況(国内外特許出願件進捗等)</li> </ul>	共同研究開発における特許出願で、大陽日酸は2018年度から大きな進歩を遂げた。全体的に2018年度より向上しているが、一層の戦略的な取り組みが必要。
先端技術指標群	<ul style="list-style-type: none"> <li>新規技術創出やDXなど最新技術の積極的導入などの進捗</li> </ul>	DXは全社的な取り組みが行われており、成熟度は2018年度よりも向上。成果も出つつあり、今後の展開に期待。

APTSIS 20の最終年度である2020年度では、達成率100%をめざしてイノベーションのマネジメントを行っていきます。特にDXについては、MCHCグループ全体のデジタルネイティブ文化を醸成するとともに、緊密なコラボレーションを推進していきます。

引き続き、MCHCグループ全体の競争力強化・イノベーションの高度化に向け、MOT指標の有効な活用法を検討していきます。

### 2020年度計画値に対する各MOT指標群の2019年度実績



### CMOメッセージ



Chief Marketing Officer  
市川 奈緒子

### トライ&エラーで、確実かつ迅速に新事業を立ち上げていきます

新規事業開発の最初の一步は、狙う領域の市場と顧客を深く理解することです。この考えをもとに、エコシステム全体を俯瞰して事業の仮説を立てるようにしています。例えば「持続可能な食料・水供給」では、一次産業から食品産業まで幅広いサーキュラー化にMCHCグループがどう貢献できるかを検討しています。

ビジネスモデルの設計で重視するのは3点で、①MCHCグループ内で横断的に能力を集集、②社外との積極的なコラボレーションを推進、③デジタル技術とリアルな素材・化学技術の統合などです。巨大な戦略計画資料をつくっては、欧米や中国のスピードにはかないません。「トライ&エラー」で仮説を検証し、お客さまやパートナーの声を聞いて進化を続けることが、新規事業具現化の鍵と考え、日々チャレンジを続けています。

# 取締役一覧

2020年6月24日現在



取締役会長

## 小林 喜光

指名委員

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



取締役  
代表執行役社長

## 越智 仁

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

## 伊達 英文

報酬委員

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)  
大陽日酸(株)(現 日本酸素ホールディング  
ス(株))取締役(現)



取締役 執行役常務  
グループ・コンプライアンス推進統括執行役

## 藤原 謙

報酬委員

1984年 4月 三菱化成工業(株)入社  
2015年 4月 当社執行役員  
2017年 4月 三菱ケミカル(株)執行役員  
(2018年3月まで)  
2018年 4月 当社執行役常務  
6月 当社取締役兼執行役常務(現)  
2020年 6月 田辺三菱製薬(株)取締役(現)



取締役

## グレン・フレデリクソン

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



取締役

## 小林 茂

監査委員長

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 当社取締役兼常務執行役員  
2016年 4月 当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  
(2020年6月まで)  
2020年 6月 三菱ケミカル(株)監査役(現)



取締役

## 片山 博史

監査委員

1983年 4月 三菱化成工業(株)入社  
2014年 4月 三菱化学(株)執行役員  
2017年 4月 三菱ケミカル(株)執行役員  
2018年 4月 同社常務執行役員(2020年3月まで)  
2020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)



社外取締役

## 國井 秀子

指名委員

監査委員

1982年 5月 (株)リコー入社  
2005年 6月 同社常務執行役員(2008年3月まで)  
2008年 4月 リコーソフトウェア(株)  
(現リコーITソリューションズ(株))  
取締役会長  
2009年 4月 (株)リコー理事(2013年3月まで)  
7月 リコーITソリューションズ(株)  
取締役会長執行役員(2013年3月まで)  
2012年 4月 芝浦工業大学大学院  
工学マネジメント研究科教授  
2013年 4月 芝浦工業大学学長補佐(2018年3月まで)  
10月 芝浦工業大学  
男女共同参画推進室長(2018年3月まで)  
2015年 6月 当社社外取締役(現)  
2018年 4月 芝浦工業大学大学院  
工学マネジメント研究科客員教授  
(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

## 橋本 孝之

指名委員長

報酬委員

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



社外取締役

## 程 近智

報酬委員長

指名委員

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

## 菊池 きよみ

指名委員

監査委員

1986年 4月 (株)第一勧業銀行(現(株)みずほ銀行)  
入社(1990年12月まで)  
1999年 4月 弁護士登録  
あざひ法律事務所  
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 あざひ法律事務所  
2004年 9月 太陽法律事務所(現ポールヘイスティン  
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)



社外取締役

## 山田 辰己

監査委員

報酬委員

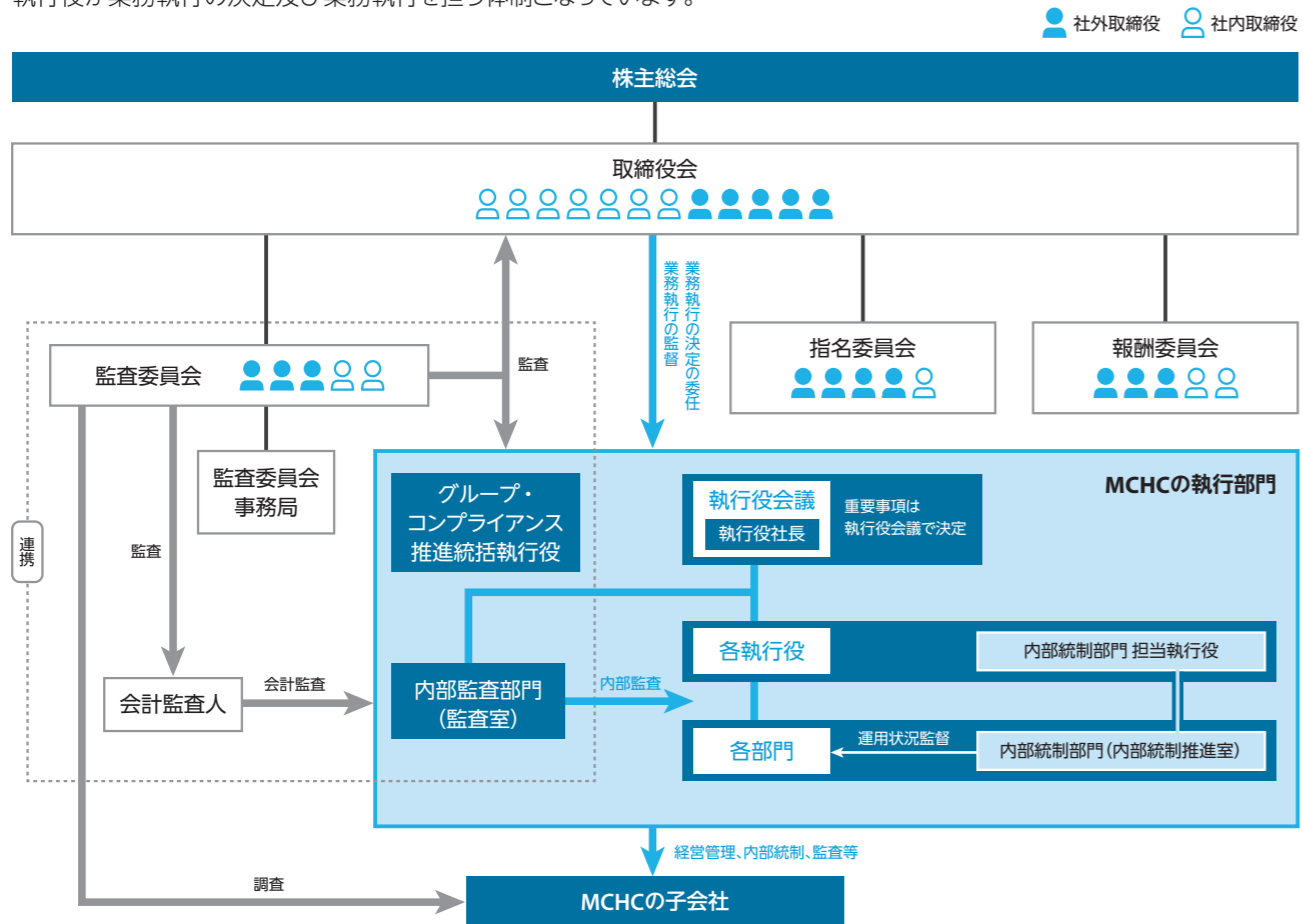
1976年 4月 住友商事(株)入社(1993年6月まで)  
1980年 3月 公認会計士登録  
1993年 7月 中央監査法人(2001年3月まで)  
2001年 4月 国際会計基準審議会理事  
(2011年6月まで)  
2011年 9月 有限責任 あずさ監査法人  
(2018年6月まで)  
2012年 1月 同監査法人理事(2015年6月まで)  
2014年 2月 国際統合報告評議会アンバサダー(現)  
10月 国際評価基準審議会評議員(現)  
2015年 9月 中央大学商学部特任教授(現)  
2016年 4月 金融庁公認会計士・監査審査会委員(現)  
2020年 6月 当社社外取締役(現)

# コーポレートガバナンス

MCHC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 (2020年6月24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

分類	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 (2020年6月24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)、田辺三菱製薬(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)、田辺三菱製薬(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。
2019年度	合計で6回開催しサクセッション・プラン及びその計画に基づく役員人事、重要な子会社の代表者人事などの答申を行いました。また、新たに、CEOのパフォーマンス評価の方法及び具体的評価並びにCEO選任基準(資質、能力、経験等)についての審議を行いました。	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、執行役の報酬水準や業績連動型報酬比率等について検討し、報酬制度の見直しを行いました。

## 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員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。

## 執行役員会議

執行役員会議は、全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。

監査室との間では、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。

### 取締役の多様性

取締役会は、当社グループの経営の基本方針を策定し、適切に経営を監督するという責務を適切に果たすべく、高度な専門的知識を有する多様な取締役で構成することとしています。

	経営経験	財務・会計	科学技術・IT・生産	リスクマネジメント	事業戦略・マーケティング	法務・法規制等	国際性・多様性
小林 喜光	●		●				●
越智 仁 ◆	●		●		●		
伊達 英文 ◆		●		●			●
藤原 謙 ◆				●		●	●
グレン・フレデリクソン			●		●		●
小林 茂	●			●	●		
片山 博史				●		●	
國井 秀子			●		●		●
橋本 孝之	●				●		●
程 近智	●		●				●
菊池 きよみ				●		●	●
山田 辰己		●		●			●

※ 各取締役に特に期待する分野を3つまで記載。

※ 取締役会の監督機能の強化を図るため、取締役の過半数は執行役を兼任しない。(◆は取締役及び執行役兼任者)

### 取締役候補者の指名方針

指名委員会は、以下の基準を満たす人物を取締役候補者として指名する。

- 指名委員会等設置会社における取締役の責務を果たすのに必要な高い見識と洞察力、客観的かつ公平・公正な判断力を有していること
- 高い倫理観、遵法精神を有していること
- 取締役としての責務を果たすのに十分な健康状態であること
- 社外取締役については、別に定める独立性の基準を満たし、かつ職務遂行のための十分な時間が確保できる者。加えて、社外取締役間の多様性が確保できること

### 社外役員の独立性に関する基準

社外取締役は、以下の要件に該当せず、一般株主と利益相反の無い公正かつ中立的な立場で当社経営の監督にあたることのできる者を選任する。

#### 1. 当社の関係者

- ① 当社グループの業務執行者(業務執行取締役、執行役、執行役員、支配人、従業員、理事、パートナー等をいう。以下同じ)
- ② 過去10年間に於いて当社グループの業務執行者となったことがある者

#### 2. 主要株主

当社の総議決権数の10%以上を直接若しくは間接に有する者又は法人の業務執行者

#### 3. 主要な取引先

- ① 当社及び当社グループの事業会社(三菱ケミカル(株)、田辺三菱製薬(株)、(株)生命科学インスティテュート及び日本酸素ホールディングス(株)をいう。以下同じ)を主要な取引先とする法人<sup>\*1</sup>の業務執行者
- ② 当社及び当社グループの事業会社の主要な取引先<sup>\*2</sup>の業務執行者

※1 当該取引先が直近事業年度における年間連結売上高の2%以上の支払いを当社及び当社グループの事業会社から受けた場合、当社を主要な取引先とする法人とする。

※2 当社及び当社グループの事業会社が直近事業年度における年間連結売上高の2%以上の支払いを当該取引先から受けた場合又は当該取引先が当社グループに対し当社の連結総資産の2%以上の金銭を融資している場合、当該取引先を当社の主要な取引先とする。

※3 3から7の要件については、過去3年間に於いて、当該要件に該当したことがある場合を含むものとする。

#### 4. 会計監査人

当社グループの会計監査人又はその社員等

#### 5. 個人としての取引

当社及び当社グループの事業会社から年間1,000万円以上の金銭その他財産上の利益を得ている者

#### 6. 寄付

当社及び当社グループの事業会社から年間1,000万円以上の寄付・助成を受けている者又は法人の業務執行者

#### 7. 役員の相互就任

当社グループの役員・従業員を役員に選任している法人の業務執行者

#### 8. 近親者等

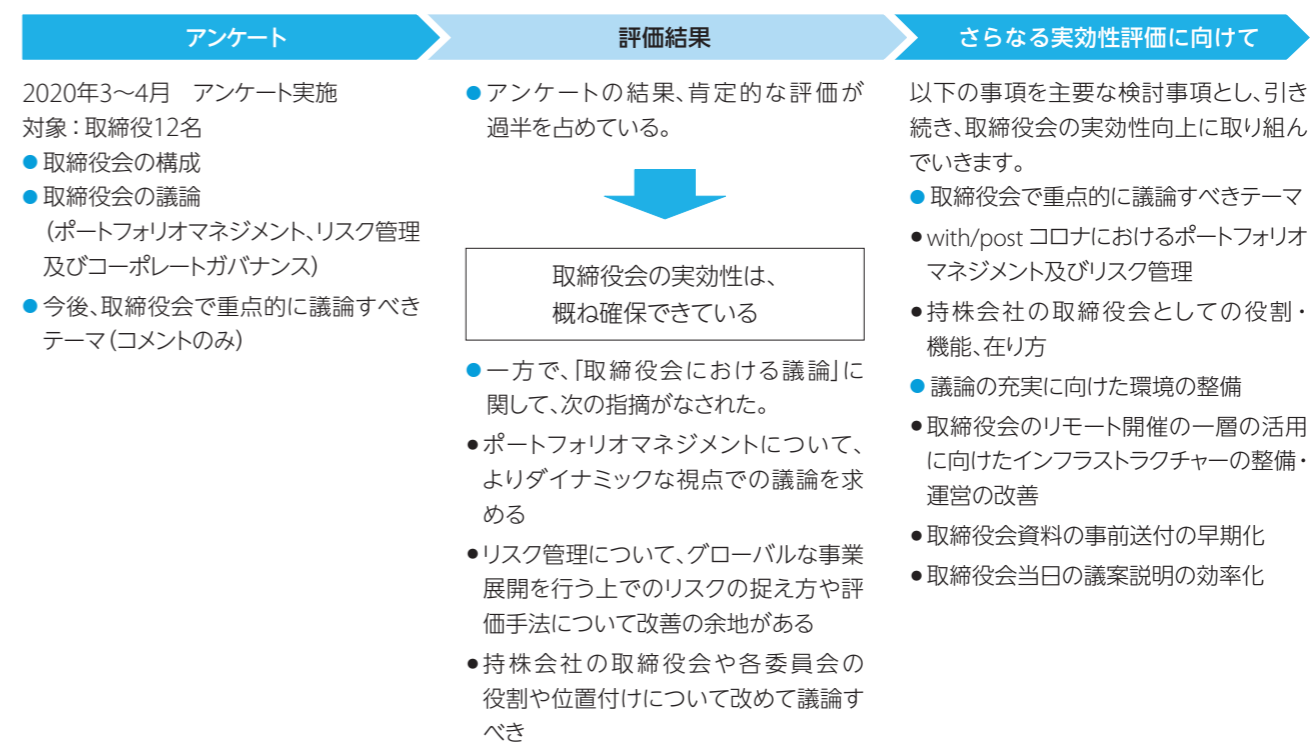
- ① 当社グループの重要な業務執行者の近親者等(配偶者、二親等以内の親族又は生計を同一にするものをいう。以下同じ)
- ② 3から7に該当する者の近親者等

### 2019年度に取締役会で議論された主な議題

執行役会議における主要議題の報告	政策保有株式の保有意義点検
KAITEKI Vision 30 策定	機関投資家とのエンゲージメント結果の報告
上場子会社の完全子会社化の審議	内部統制システムの運用状況
上場子会社のガバナンス体制	次期予算、投資計画
事業モニタリング	

### 2019年度取締役会実効性評価

全取締役を対象としたアンケートを実施し、当該アンケート結果に基づいた取締役会での議論を踏まえ、取締役会議長が実効性を評価しました。



### CEO評価

指名委員会において、KAITEKI経営の3つの基軸(MOS、MOT、MOE)に則った指標(P.7 参照)を用いた実績の評価に加え、360度評価などを実施して、職務継続の妥当性を多面的に審議しています。指名委員会での審議結果については、本人にフィードバックを行うことで、より良い経営の質の向上につなげています。

役員報酬

役員報酬等の決定方針

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

取締役報酬の決定に関する基本方針

- 独立かつ客観的な立場から当社の経営を監督・監査する  
という役割に鑑みて、基本報酬(固定報酬)のみとする。
- 当社における取締役の責務を果たすに相応しい人材を確保す  
るため、報酬水準は他社動向や期待する役割・機能等を勘案  
して決定する。

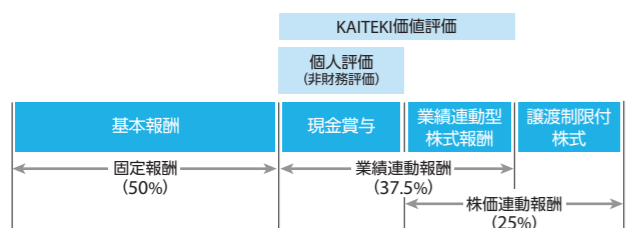
※ 執行役を兼任する場合、執行役としての報酬を適用する。

執行役報酬の決定に関する基本方針

- 当社グループのビジョンであるKAITEKI実現に向けたKAITEKI  
経営の3つの基軸(サステナビリティ(Management of  
Sustainability : MOS)、イノベーション(Management of  
Technology : MOT)、経済効率性(Management of  
Economics : MOE))の一体的実践を強く意識付ける報酬制  
度とする。
- 短期及び中長期の業績と、サステナブルな企業価値・株主価  
値の向上を促進するインセンティブとして有効に機能する報  
酬制度とする。
- 当社グループの持続的な成長を牽引する優秀な経営人材の  
保持・獲得につながる競争力のある報酬水準とする。
- 株主、顧客、従業員をはじめとする全てのステークホルダーへ  
の説明責任を果たすことのできる公正かつ合理的な報酬決定  
プロセスをもって運用する。

執行役の報酬の構成

執行役の報酬は、基本方針を踏まえて、2019年度に見直し  
を行い、2020年度から、執行役の業績連動報酬及び株価連  
動報酬をより実効性のある比率に高めることとし、合わせて



報酬構成		概要
固定報酬	基本報酬	職務の遂行に対する基礎的な報酬 各執行役の役割や責任の大きさ(役位及び代表権の有無等)に応じて設定
変動報酬	業績連動報酬	現金賞与 毎期のKAITEKI価値評価及び個人評価(中長期経営計画における取り組み目標の達成状況やリーダーシップ発揮状況等)に応じて金銭を支給
	株式報酬	毎期のKAITEKI価値評価に応じてポイントを付与し、退任時に累積ポイント数相当の当社普通株式等を交付
	譲渡制限付株式報酬	中長期的・持続的な企業価値の創造・向上並びに株主の皆さまとの価値共有をより一層促進するための報酬 毎期、役位別に定める基準額相当の譲渡制限付株式を交付し、退任時に譲渡制限を解除

新たに譲渡制限付株式報酬制度を導入しました。また現金賞  
与の評価に個人評価(非財務評価)を加えることとしました。

報酬水準

執行役の報酬水準は、毎年の報酬委員会において、役位  
や職責ごとに、外部専門機関の役員報酬調査データを用い  
て、国内の売上高等が同規模の他企業と報酬水準・業績連  
動性の比較検証評価を行い、競争力のある報酬水準及び適  
切な報酬構成比率に設定します。

業績連動報酬は、現金賞与と株式報酬で構成し、短期及  
び中長期の業績と企業価値・株主価値の向上をバランスよ  
く意識した経営を動機付ける設計としています。

なお、2020年度の報酬構成比率は、社長について、基本報  
酬：業績連動報酬(現金賞与(標準額))：業績連動報酬(株式  
報酬(標準額))：譲渡制限付株式(基準額)=50:25:12.5:12.5  
とし、他の執行役は社長に準じて、上位の役位ほど変動報酬  
の比率が高くなるように設定しています。

業績連動報酬の決定方法

以下の計算式に基づいて、報酬委員会で審議の上、決定  
しています。

現金賞与

KAITEKI経営の3つの基軸における、年度ごとの目標達成  
状況(KAITEKI価値評価)、並びに個人評価に応じて、役位別  
に定める標準額に対し原則0%から200%の範囲で支給額  
が変動する。

$$\text{個人別現金賞与支給額} = \text{役位別の標準額} \times \text{KAITEKI価値評価 (0\%~200\%)} \times \text{個人評価 (\pm 20\%)}$$

株式報酬

役員報酬BIP信託を介して、当社普通株式の交付等を行う  
仕組みで、年度ごとの目標達成状況(KAITEKI価値評価)に応  
じて、毎年ポイントを付与し、執行役の退任時において累積さ

れたポイント数に相当する当社普通株式等及び当社普通株  
式等に生じた配当金を給付する。

$$\text{個人別ポイント付与数} = \text{役位別の基準ポイント} \times \text{KAITEKI価値評価 (0\%~200\%)}$$

<KAITEKI価値評価について>

当社の推進するKAITEKI経営におけるMOS・MOT・  
MOEそれぞれの経営指標を業績連動報酬の評価軸に用い  
ることで、当社のビジョンであるKAITEKI実現に向けた  
KAITEKI経営を強く意識付ける報酬制度としています。

KAITEKI価値評価における具体的な評価指標及び評価の  
比率(割合)は、以下の通りです。

指標	内容	割合
MOS指標	地球環境負荷削減、健康・医療への貢献、社会課 題への貢献、コンプライアンス、事故・火災の防 止等に関わるものとして定めた指標	10%
MOT指標	研究開発の効率性、技術の優位性及び社会の ニーズとの整合性に関わる指標	10%
MOE指標	コア営業利益、ROE、ROIC、フリー・キャッシュ・フ ロー等に関わる指標	80%

KAITEKI価値評価は、年度ごとの目標値の達成状況に基  
づき、執行役会議で審議の上決定し、報酬委員会でその妥当性  
を検証しています。また、報酬委員会は指名委員会と連携し、  
対象事業年度開始時点で宣言される目標に対しての達成度  
合いについて、その公正性や合理性を確認することとしてい  
ます。

<個人評価について>

社長の目標は、評価対象事業年度開始時点において、執  
行役社長が宣言する目標について報酬委員会及び指名委  
員会で審議の上決定します。評価については、対象事業年度  
終了時点において、執行役社長の自己評価を踏まえて報酬  
委員会及び指名委員会で審議の上決定します。

執行役社長以外の執行役の目標は、評価対象事業年度開  
始時点において、執行役社長と各執行役の面談を経て決定  
し、報酬委員会で審議・承認することとしています。評価に  
ついては、対象事業年度終了時点において、執行役社長と各  
執行役の面談を経て決定し、報酬委員会で審議・承認する  
こととしています。報酬委員会は指名委員会と連携し、各執  
行役の目標及び評価について、その公正性や合理性を確認  
することとしています。

報酬の返還等

当社は、報酬委員会において個別に審議を行った上で、必  
要に応じて、その他の臨時的な報酬やベネフィットを活用す  
る場合があります。また、当社は、取締役又は執行役等に重  
大な不正・違反行為等があった場合、報酬委員会の審議を  
経て、当該取締役、執行役等に対し、執行役の報酬受益権の  
没収(マルス)又は報酬の返還(クローバック)を請求する場  
合があります。

役員報酬等の総額

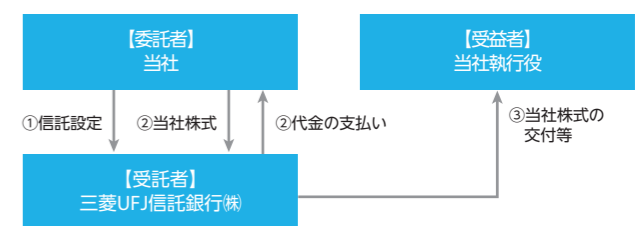
役員区分ごとの2019年度に係る役員報酬等の総額等は  
以下の通りです。

区分	支払人員 (名)	報酬等の支払額(百万円)		
		基本報酬	業績報酬	合計
取締役(社内)	6	212	15	227
取締役(社外)	7	71	—	71
執行役	7	287	91	378
合計	20	570	106	676

- (注) 1. 当社及び当社子会社が役員に支払った報酬等の合計額を上記の報酬  
等の支払額として記載しています。  
2. 当社が支払った報酬等は、取締役13名に対し296百万円(うち社外取  
締役7名に対し71百万円)、執行役7名に対して371百万円です。  
3. 当社は、執行役を兼任する取締役に対しては、執行役として報酬等を支  
払っています。  
4. 取締役(社内)に対する業績報酬は、前期に執行役を兼任していた取締  
役に対し、執行役在任時の業績報酬として支給された役員報酬BIP信  
託を用いた株式報酬です。  
5. 執行役に対する業績報酬は、当社が支払った現金賞与及び役員報酬  
BIP信託を用いた株式報酬です。

<役員報酬BIP信託>

当社の中期経営計画の対象となる期間に対応した連続する  
5事業年度(当初は2019年3月末日で終了する事業年度から  
2021年3月末日で終了する事業年度までの3事業年度)を対  
象として、各事業年度の執行役の役位並びに各事業年度及び  
中期経営計画における会社業績等の達成度等に応じたポイン  
トを付与し、累積します。執行役の退任後算定される当該累積  
ポイント数に相当する当社株式等及び当社株式等に生じる配  
当金を役員報酬として交付等するインセンティブプランです。





社外取締役メッセージ

社会性と収益力、  
従業員のやりがい  
一体となった  
企業グループの実現に  
注力しています

社外取締役  
程 近智

**Q1** 就任後1年が経過しましたが、MCHCグループの事業活動全体の印象をお聞かせください。

多様な事業群に社会性と将来の芽を実感しています。

経営コンサルタントという職業柄、MCHCの同業や顧客を含めてさまざまな企業とお付き合いをしてきたことなどから、MCHCグループが幅広い事業を展開しているというイメージは持っていました。ただ、実際に内部に入って改めてその多様性と将来性——世界の産業界の発展や社会生活に不可欠なインフラとなる素材から、機能化学品や医薬、メディカルなど先端科学のフロンティア領域まで幅広く事業を展開していることにMCHCグループの社会における存在意義、将来の芽を感じています。

**Q2** 社外取締役として期待されている役割、果たすべき責任について、どのようにお考えでしょうか。

KAITEKIを軸に、ポートフォリオ改革とESG活動の強化をサポートしていきます。

中長期的な企業価値の向上に向けて、株主をはじめとしたステークホルダーのいわば接着剤となるべく客観的に経営を監督する——その使命を果たすために、自身の経験も踏まえて大きく二つの観点から意見を述べるようにしています。

一つは、持株会社の重要な役割であるポートフォリオ改革を一層加速することです。MCHCはKAITEKIをコンセプトに事業間のシナジー創出に注力しており、今年から「KAITEKI Vision 30 (KV30)」と名付けた国際社会の課題解決、サステナビリティ実現に貢献するポートフォリオ改革に挑戦しています。こうした長期視点での改革は評価されてしかるべきですが、一方で一部投資家からは多岐にわたる事業を問題視するコングロマリットディスカウントという評価があるのも事実です。これを、コングロマリットプレミアムという状況に持っていきたい。これだけ社会に有用な事業を展開している企業グループなので、そのポテンシャルを最大化して未来に

貢献していく仕事は大きな意義とやりがいに満ちています。幸いにも私は30年に及ぶコンサルタント人生の中で、企業、政府機関を対象とした各種改革に携わり、大学でも講義をしています。こうした産官学とのつながりの中で培った知見、国内外のリーダーたちと交流してきた実体験を活かしてMCHCのオープンイノベーションの仕組みづくりやエコシステムの構築をさまざまな角度から後押しできたらと考えています。さらに、改革に不可欠なデジタルテクノロジーの活用に関しても、グローバルなネットワークを活かしてサポートしていきたいと考えています。

もう一つは、近年の企業の評価指標となっているESG活動と収益の強化策を両立させていくことです。MCHCは、G：ガバナンスでは早くから指名委員会等設置会社に移行するとともに、E：環境やS：社会の課題解決に貢献する事業に注力するKAITEKI経営を推進してきました。また、KV30でもサーキュラーエコノミーの実現を柱の一つに掲げるなど、ESGにおける先進企業です。しかし、多くの日本企業は伝統的に多様なステークホルダーに配慮する反面、ROIやROICなど収益率へのこだわりが弱いことを懸念しています。収益は、人材や技術といったSやEの未来への投資に不可欠です。一方で、新型コロナウイルスの世界的な感染拡大によって、目下においては従業員の雇用維持や取引先などサプライチェーンとの連携が重要視されています。このようにESG活動と収益向上策の注力ポイントは短・中・長期の目線によって変化し、明確な答えはありません。その中で、社会課題解決のプロセスに成長を見出すMCHCグループの一員として、よりベストな投資バランスを判断していきたいと思えます。

**Q3** 経営の監督機能を果たすために、取締役会での議論の実効性をどのようにお考えでしょうか。

事前の情報提供から、健全かつ活発な取締役会運営がなされていると評価しています。

社外取締役に対する事前の情報提供はしっかりとなされていると感じています。経営戦略部門からの定期的な報告があり、また重要な決議、例えば昨年は田辺三菱製薬の完全子会社化という大きな経営判断を下しましたが、担当役員や経

営戦略部門などとも事前に情報を共有していました。その上での取締役会であることから、時に意見の相違があったとしても結論を導くまでのプロセスは大変レベルが高く健全だと考えています。あえて課題を挙げるとすると、すでに社外取締役を中心とした連絡会が毎月開催されていますが、テーマを設けて社外取締役だけの会議を設定してもらえると、より深くかつ客観的な意見を述べることができると考えており、今後、開催を提案していく予定です。

**Q4** MCHCグループの今後の課題についてお聞かせください。

世界のサステナビリティ向上に貢献する情報発信のさらなる強化を促していきます。

短期的には今般の新型コロナウイルスへの対応が挙げられます。業績にも大きな影響を与えていますし、長期的に市場や産業の構造そのものが変化する可能性もあるため、今後さまざまな議論をしていく必要があります。

加えて、就任以来感じている課題としては、MCHCグループの社会的認知度がまだまだ足りないということです。SDGsのような世界的な社会課題を解決したいという人は多いはずですが、残念ながら現状、そうした人材が真っ先に思い浮かぶ会社であるとは言えません。これは長期的には人材や研究開発力の劣化、ビジネス機会の逸失につながるリスクです。KV30にも明記されている、人事制度改革とグローバルマネジメントをしっかりとやり遂げることが極めて重要です。私も前職で世界各地の従業員のエンゲージメントを高めるさまざまな活動を行ってきましたが、全世界約7万人のグループ従業員のモチベーションを測りながら制度や仕組みを改善していくとともに日々、わくわくしながら社会課題の解決をめざして新しいソリューションを創造していることを積極的に発信していくように促していきたいと思えます。



取締役会長メッセージ

持続可能な社会の実現に  
貢献するソリューションを提供し  
企業価値・株主価値の  
向上を図ります

取締役会長  
小林 喜光

1. 2019年度の取締役会を振り返って

指名委員会等設置会社である当社の取締役会は、経営の基本方針の策定および経営全般の監督を担っており、2019年度は計11回の取締役会を開催しました。9月に開催した取締役会では2050年のめざす社会の姿からバックキャストした2030年におけるMCHCグループのありたい姿を描くKAITEKI Vision 30について時間をかけて議論し、また11月には田辺三菱製薬(株)の完全子会社化について活発な議論が展開されました。

2. MCHCグループを取り巻く状況

新型コロナウイルス感染症が社会・経済のみならず、私たちの暮らしや働き方そのものを大きく変えました。ウイルスとの共生を前提に、物理的な接触機会の削減、ソーシャルディスタンスの確保を常態とする、ニューノーマルの世界への対応にはデジタルの活用が不可欠であり、こと日本においては、テレワークの拡大でその遅れが判明したデジタル化の推進が急務となります。

一方で、医療や介護分野、芸能、スポーツ等、ヒトやモノに物理的に触れることが必要な領域もあり、そもそも快適な衣食住と健康な暮らし自体、本質的にフィジカルなものです。製造業をなりわいとする当社グループも、製造や研究の現場ではまさにモノそのものと向き合い、機能商品・素材(ケミカル

ズ・産業ガス)・ヘルスケア分野の事業を通じて、人々の快適な生活を下支えています。今回の感染症に対しても、医療者が着用するプラスチックガウンやフェイスガード、医療機関での洗濯に用いる水溶性ランドリーバッグ、また受付カウンター等に設置する間仕切り用の透明アクリルパネル(反射防止フィルムを貼合したモデルは反射による映り込みが少なくテレビ番組の収録に使用されました)等、感染防止に役立つフィジカルな製品を多くラインアップしています。今後も、広範な社会課題の解決に貢献するさまざまなソリューションを提供していきます。

3. KAITEKI実現をめざして

近年ESG投資が存在感を増しており、今回のコロナ禍によりその風潮は強まるでしょう。企業の社会性・公益性がますます問われるようになり、企業価値をめぐる新たな時代が到来します。

今年度は次期中期経営計画策定の年であり、取締役会においてもwith/postコロナを見据えたポートフォリオ・トランスフォーメーションが重要なテーマとなります。私も議長として、社外取締役の方々に十分に能力を発揮いただけるよう、積極的に議論をリードします。先行き不透明な状況ですが、引き続きKAITEKI実現をめざして、企業価値・株主価値の向上を図ってまいります。

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(2019年度)		
		取締役会	監査委員会	報酬委員会
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 APTIS 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、執行役の報酬水準や業績連動型報酬比率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など、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%
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、CEOの人材要件と評価等を当期の主要議題とし、同委員として適宜発言を行うなど、その職責を果たしています。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 APTIS 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、グローバル経営、事業ポートフォリオ戦略、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、指名委員会では、経営陣幹部の人事、CEOの人材要件と評価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など、その職責を果たしています。報酬委員会では、執行役の報酬水準や業績連動型報酬比率等を当期の主要議題とし、同委員として適宜発言を行うなど、その職責を果たしています。	取締役会	11回/11回	100%
		指名委員会	6回/6回	100%
		報酬委員会	4回/5回	80%
程 近智	取締役会では、会社経営の豊富な経験と経営ノウハウに関する高い見識を活かし、グローバル経営、純粋持株会社の役割、企業価値向上に向けたビジネスモデルの在り方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、CEOの人材要件と評価等を当期の主要議題とし、同委員として適宜発言を行うなど、その職責を果たしています。報酬委員会では、執行役の報酬水準や業績連動型報酬比率等を当期の主要議題とし、同委員として適宜発言を行うなど、その職責を果たしています。	取締役会	7回/7回	100%
		指名委員会	5回/5回	100%
		報酬委員会	5回/5回	100%
菊池 きよみ	取締役会では、弁護士としての経験と高い見識を活かし、取締役会の役割や責務、個別案件に係る法的リスク評価、コンプライアンス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、CEOの人材要件と評価等を当期の主要議題とし、同委員として適宜発言を行うなど、その職責を果たしています。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 APTIS 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	7回/7回	100%
		指名委員会	5回/5回	100%
		監査委員会	10回/10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に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なっています。

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。



# 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姿勢、KAITEKI実現に向けた基本的な考え方と取り組みに関する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	

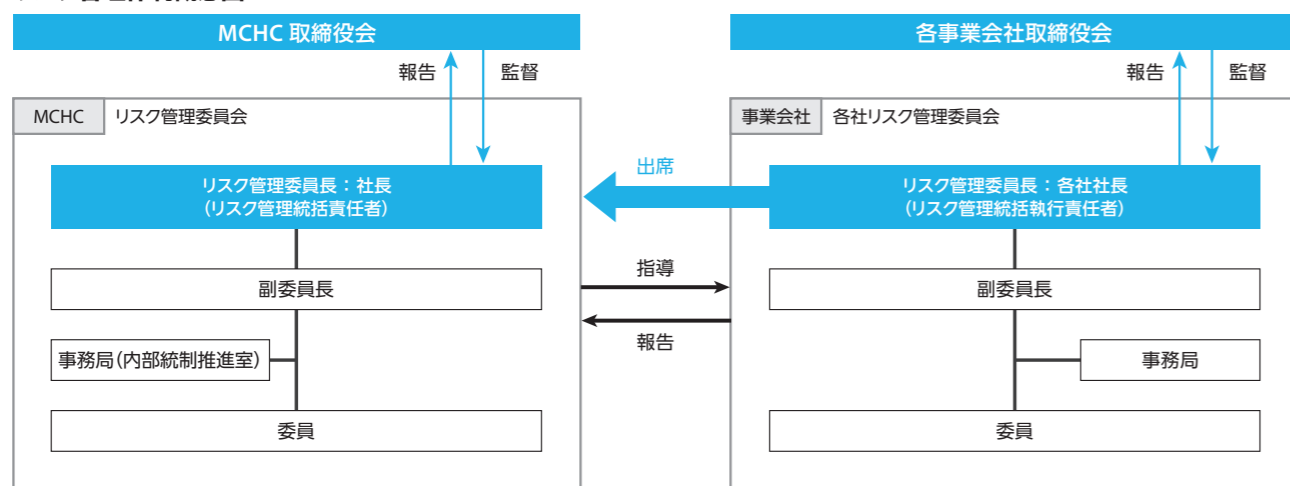
## リスク管理体制

当社グループは、企業価値を高め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っていますが、これらの中にはリスクも潜在しています。

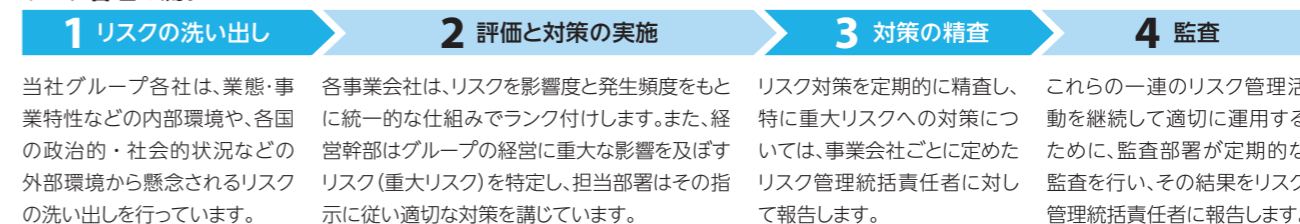
そこで私たちは「三菱ケミカルホールディングスグループ・リスク管理基本規程」に基づき、当社社長をグループ全体のリスク管理統括責任者とするリスク管理体制を整備しています。グループ全体に影響のある、重大リスクの管理状況やリスク管理の方針については、リスク管理委員会で審議決定します。またその内容については、随時、取締役会に報告します。

事業会社の社長は、各社グループのリスク管理統括執行責任者として、各社グループのリスク管理の仕組みを整備し、各社のリスク管理委員会を通じた運用を統括します。リスク管理の仕組みにおいては、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としています。

## リスク管理体制概念図



## リスク管理の流れ



## 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。

### 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、健全な設備の保全と運転員に対する教育の充実を進め、安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し、被害の最小化と事業継続性の確保を推進しています。

### 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。

### 情報セキュリティ

情報資産を保護するために、「三菱ケミカルホールディングスグループ・情報セキュリティポリシー」を制定し、国内外の拠点における情報セキュリティの維持・管理の強化を図っています。また、海外を含む全構成員に対して、標的型攻撃メールを模したメールを従業員に送信する対応訓練や、e-ラーニング活用などにより、情報セキュリティの意識向上を推進しています。

### 子会社ガバナンス

国内外を問わず、子会社のガバナンスに関しては、会社機関の役割の明確化や体制・制度の整備などにより、グループ全体のリスク低減に努めています。例えば、事業展開した国に特有の法令や制度に起因するリスクを軽減するため、国ごとに過去に起きた重大事件、法令違反などを公開媒体から抽出・整理し、グループ会社に周知するなどの取り組みをしています。さらに、当該国での政変などに備え、現地と各事業会社および当社との連絡系統を定め周知しています。

**MATERIAリテの実践事例**  
**ACTION** 工場排水に伴う環境リスクの低減  
MCHCのマテリアリティ  
・清浄な水資源の確保

MCHCグループでは、水資源の保全に向けて、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を進めています。

三菱ケミカルでは、排水処理設備の運転を適切に行うことにより、基準値以上の水質汚濁物質を含んだ排水が外部へ流出するリスクを低減しています。さらに万が一に備えて、異常な排水を早期に検知し遮断するためのセンサーを設置すると

ともに、監視システムを整備するなど管理を徹底しています。事業所によっては、リスク発生箇所を減らすために排水口や浄化槽を集約化したり、昨今頻発している集中豪雨に備えて雨水への工場排水の混入を防ぐ設備改造をしたりしています。このような対策により、全社で環境トラブルゼロの実現に取り組んでいます。

## 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。自動車や照明器具のように環境基準や省エネ効果を重視する製品については、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」に関する定量目標を掲げ、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していますが、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 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。

## 新型コロナウイルスに関するリスク対応

MCHCグループは、従業員とその家族、お取引先の皆さまの健康・安全を第一に考え、感染防止対策を徹底すると同時に、製品を安定供給すべく努力を続けています。

三菱ケミカルグループでは、2020年2月に緊急対策本部を設置し、それぞれの地域・拠点に応じた感染防止対策を行ってきました。総合化学メーカーとしての社会的責任を果たすため、企業活動の維持に努めています。田辺三菱製薬グループでは、危機管理要領に基づき危機管理本部を設置し、医薬品の生産・流通の継続および品質・安全性を確保し、高品質な医薬品を安定的に供給する体制を構築しています。大陽日酸(現：日本酸素ホールディングス)グループでは、世界各地域のBCP対策本部から、本社のBCP対策本部への報告ルート・報告ルールを周知徹底しました。なお、国内外の生産・供給体制については問題を生じることなく通常の業務体制を継続しています。生命科学インスティテュートグループでは、緊急対策本部を設置し、部署ごとの業務内容や特性を踏まえた上で、可能な限りテレワークを活用し業務を遂行しています。

今後については、治療法の確立やワクチンの開発

などにより、人々の健康と安全・安心が十分に確保されるまでの期間を想定し、新型コロナウイルス感染症対策を検討する国の専門家会議によって提唱された「新しい生活様式」をもとに、厚生労働省の要請文「職場における新型コロナウイルス感染症への感染予防、健康管理の強化について」や、日本経済団体連合会のガイドライン「製造事業場における新型コロナウイルス感染予防対策ガイドライン」「オフィスにおける新型コロナウイルス感染予防対策ガイドライン」に沿って、テレワークの推奨や社会的距離の確保など、新しい生活様式を含めた働き方のガイドラインを作成していきます。また、さまざまな素材や医療品などを提供する企業としての社会的責任を認識し、感染防止に役立つ製品の供給などを通じて、この新型コロナウイルス感染症危機の克服に貢献する取り組みを継続していきます。

なお、MCHCグループの事業面への新型コロナウイルス感染症の影響は当面続く想定しており、中長期的な事業展開の見直しも含めて検討を進めています (P.19-24 参照)。

## 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、コンプライアンス意識の浸透のために、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、米国、欧州および中国に設立したリージョナルヘッドクォーターを通じて各地域の特性に合わせたコンプライアンスの徹底を図ります。また、その他地域の当社グループ各社の活動を支援するため、教育用共通ツールの作成のほか、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。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、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。

コンプライアンス違反の発生が予見される場合、もしくは発生した場合には、当該発生部門は各社のCCOおよびグループCCOに報告・相談し、その指導・指揮を受け、適切に是正措置と再発防止策を講じます。

\* CCO : Chief Compliance Officer (コンプライアンス推進統括執行役)

### 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・システムの運用管理をしています。2019年度にホットライン・システムに寄せられた情報は142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。

### 2019年度の取り組みと結果

2019年度も、日本国内の当社グループに所属する全従業員に対し、コンプライアンス意識の浸透を継続的にモニタリングするための意識調査を実施しました。調査結果を各事業会社にフィードバックし、教育・研修などを通じてコンプライアンス意識向上に役立てています。同時に個人の意識や行動、職場の風通しなどに関する設問への回答をコンプライアンス意識向上指数として数値化し、MOS指標に織り込んでいます。

海外でも、各種研修、ホットラインの運用管理と意識調査を実施し、従業員のコンプライアンス意識の高まりを確認しています。今後も、日本、米国、欧州および、中国、アジアにおけるコンプライアンス推進部門が相互に情報を交換し、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の実施

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。



三菱ケミカル(タイ)におけるコンプライアンス研修の様子

日本基準(2009-2015年度)

年間	2009	2010	2011	2012	2013	2014	2015
売上高	2,515,079	3,166,771	3,208,168	3,088,577	3,498,834	3,656,278	3,823,098
営業利益	66,342	226,493	130,579	90,241	110,460	165,681	280,026
税金等調整前当期純利益	43,311	169,552	127,474	82,900	116,594	165,621	198,248
親会社株主に帰属する当期純利益	12,833	83,581	35,486	18,596	32,248	60,859	46,444
包括利益	37,513	86,742	64,199	94,900	134,016	173,692	7,695
設備投資	119,025	117,806	116,145	132,221	133,339	165,057	176,508
減価償却費	129,574	148,697	145,695	129,549	131,571	151,253	180,374
研究開発費	136,863	130,825	138,545	134,723	134,260	132,217	138,364
営業活動によるキャッシュ・フロー	116,073	288,853	217,954	206,504	177,027	329,776	388,663
投資活動によるキャッシュ・フロー	(327,006)	(101,064)	(63,404)	(169,758)	(159,789)	(277,223)	(202,796)
財務活動によるキャッシュ・フロー	94,437	(149,493)	(164,146)	(26,250)	(8,307)	(2,061)	(156,957)

期末現在

総資産額	3,355,097	3,294,014	3,173,970	3,307,758	3,479,359	4,323,038	4,061,572
有形固定資産	1,167,073	1,088,369	1,032,738	1,061,551	1,118,050	1,498,146	1,390,727
有利子負債	1,454,126	1,304,589	1,164,128	1,198,799	1,258,186	1,603,595	1,465,752
純資産額	1,032,865	1,114,003	1,144,954	1,203,316	1,314,870	1,588,601	1,554,528

1株当たり金額

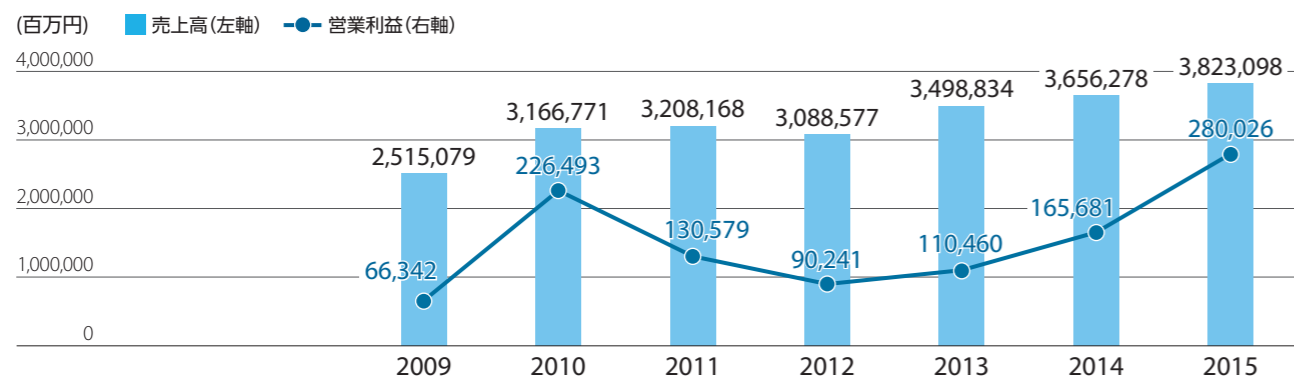
	単位:円						
1株当たり当期純利益	9.32	58.72	24.06	12.61	21.89	41.40	31.70
1株当たり純資産額	490.99	514.30	522.77	553.54	611.95	669.77	636.43
1株当たり配当額	8.00	10.00	10.00	12.00	12.00	13.00	15.00

主要指標

総資産利益率 (ROA) (%)	1.4	5.1	3.9	2.6	3.4	4.2	4.7
自己資本利益率 (ROE) (%)	1.9	11.6	4.6	2.3	3.7	6.4	4.8
自己資本比率 (%)	20.0	23.0	24.2	24.6	25.8	22.6	22.9

その他

従業員数 (名)	53,907	53,882	53,979	55,131	56,031	68,263	68,988
----------	--------	--------	--------	--------	--------	--------	--------



中期経営計画の変遷  
**APTSIS 10** 2008-2010年度  
**Step1** 2011-2012年度  
**Step2** 2013-2015年度  
**APTSIS 15**

(注) 1. 本レポートは、4月1日から3月31日までの事業期間を年度として定めています。2019年度は2020年3月末で終了した事業年度を表します。  
 2. 米ドル金額は1ドル=109.0円で換算しています。  
 3. 資産合計税引前利益率(ROA) (%)は税引前利益を平均資産合計で除して算出しています。

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)を採用しています。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。

指定国際会計基準(IFRS 2015-2019年度)

※非継続事業に係わる数値を控除しております。

年間	2015*	2016*	2017	2018*	2019*	増減(%)	2019
売上収益	3,543,352	3,376,057	3,724,406	3,840,341	3,580,510	(6.77%)	32,848,716
コア営業利益	300,410	307,522	380,489	314,104	194,820	(37.98%)	1,787,339
税引前利益	252,791	258,343	344,077	284,846	122,003	(57.17%)	1,119,294
親会社の所有者に帰属する当期利益	51,358	156,259	211,788	169,530	54,077	(68.10%)	496,119
包括利益	34,302	226,493	297,476	205,898	475	(99.77%)	4,358
設備投資	213,134	206,482	225,189	231,742	240,390	3.73%	2,205,413
減価償却費および償却費	182,656	174,040	178,895	199,332	239,824	20.31%	2,200,220
研究開発費	126,782	126,290	138,833	142,822	133,368	(6.62%)	1,223,560
営業活動によるキャッシュ・フロー	299,612	396,643	397,940	415,575	452,003	—	4,146,817
投資活動によるキャッシュ・フロー	(234,078)	(289,056)	(335,933)	(895,068)	(87,563)	—	(803,330)
財務活動によるキャッシュ・フロー	(40,945)	1,411	(150,592)	519,062	(450,523)	—	(4,133,239)

期末現在

資産合計	4,223,774	4,463,547	4,701,415	5,572,508	5,132,149	(7.90%)	47,083,936
有形固定資産	1,403,437	1,431,681	1,433,509	1,683,354	1,742,216	3.50%	15,983,633
有利子負債	1,579,575	1,693,742	1,606,123	2,246,751	2,388,060	6.29%	21,908,807
親会社の所有者に帰属する持分	972,197	1,091,398	1,285,750	1,377,947	1,170,222	(15.07%)	10,735,982

1株当たり金額

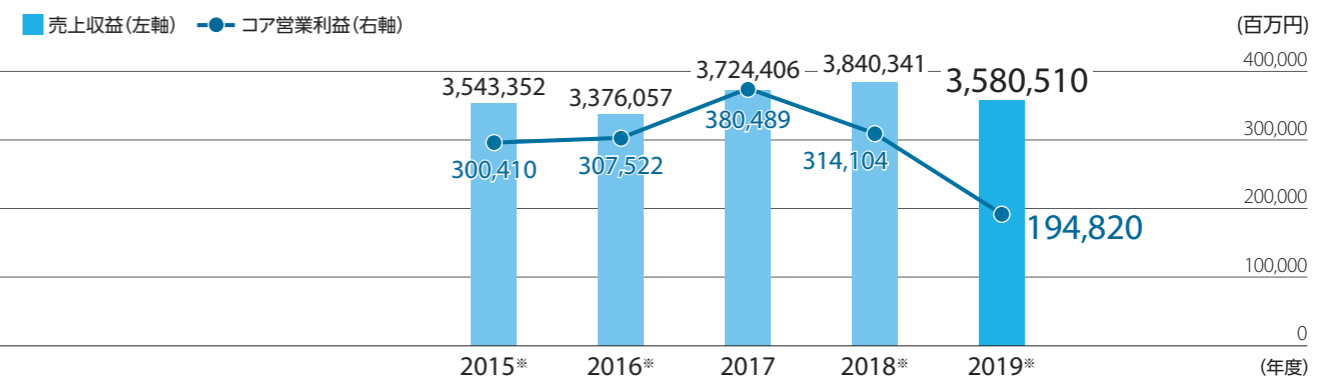
	単位:円				単位:米ドル		
基本的1株当たり当期利益	35.06	106.73	147.14	119.22	38.08	(68.06%)	0.3
1株当たり親会社所有者帰属持分	663.71	758.30	893.26	970.46	824.07	(15.08%)	7.6
1株当たり配当額	15.00	20.00	32.00	40.00	32.00	(20.00%)	0.3

主要指標

資産合計税引前利益率(ROA) (%)	5.9	5.9	7.5	5.5	2.3	(3.2pt)	—
親会社所有者帰属持分当期利益率(ROE) (%)	5.2	15.1	17.8	12.7	4.2	(8.5pt)	—
売上収益コア営業利益率(ROS) (%)	8.5	9.1	10.2	8.2	5.4	(2.8pt)	—
ネットD/Eレシオ(倍)	1.17	1.06	0.89	1.26	1.79	—	—
親会社所有者帰属持分比率(%)	23.0	24.5	27.3	24.7	22.8	(1.9pt)	—

その他

従業員数(名)	68,988	69,291	69,230	72,020	69,609	(3.35%)	—
---------	--------	--------	--------	--------	--------	---------	---



中期経営計画 APTSIS 20

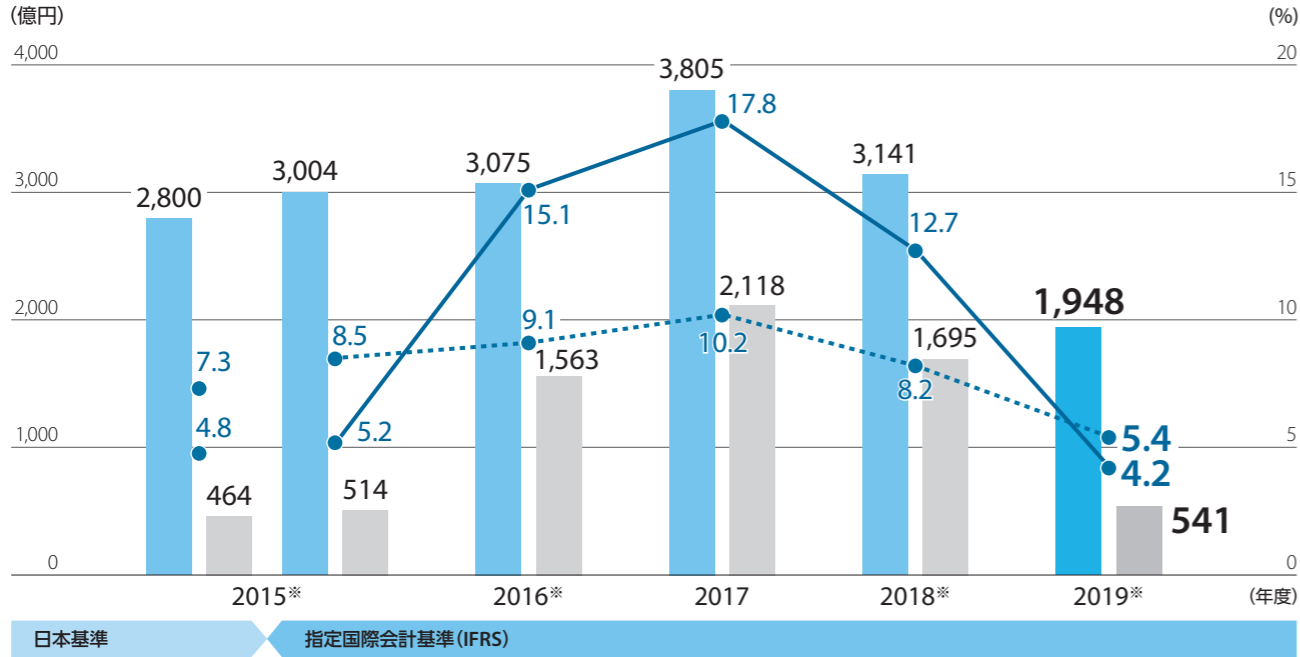
(注) 4. 親会社所有者帰属持分当期利益率(ROE) (%)は親会社の所有者に帰属する当期利益を平均親会社所有者帰属持分で除して算出しています。  
 5. 固定資産臨時償却費を計上した場合、その額を減価償却費に含めています。

# 財務指標

※ 非継続事業に係わる数値を控除しております。

## 利益とROS、ROE

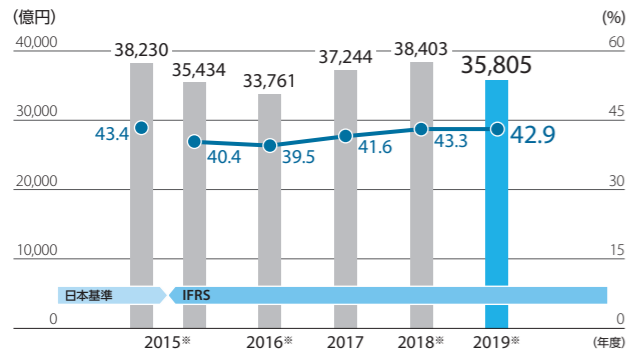
■ (コア)営業利益 ■ 親会社の所有者に帰属する当期利益 (左軸)  
● ROE ● ROS (右軸)



2011年度から2015年度までの前中期経営計画 APTIS 15 および 2016年度から始まった現中期経営計画 APTIS 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。2019年度は、米中貿易摩擦の長期化等の影響により半導体および自動車用途を中心に需要が低迷したことに加え、第4四半期以降は、新型コロナウイルス感染症の世界的大流行の影響により経済活動が抑制されました。このような状況下、コア営業利益は前期比1,193億円減(△38.0%)の1,948億円となり、ROSは5.4%(前期比△2.8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1,154億円減(△68.1%)の541億円となりました。ROEは4.2%(前期比△8.5ポイント)となりました。

## 売上収益と海外売上収益比率

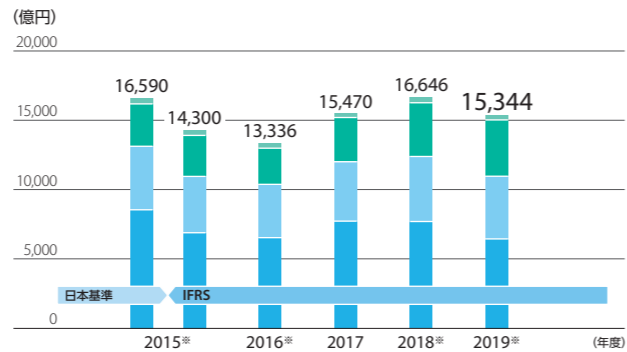
■ 売上収益 (左軸) ● 海外売上収益比率 (右軸)



2019年度の売上収益は、需要が弱含んで推移する中、素材分野における市況下落や、機能商品分野における販売数量の減少などにより、前期比1,193億円(△6.8%)の減収となりました。海外売上収益比率も同様に減少し42.9%(前期比△0.5ポイント)となりました。

## 海外地域別売上収益

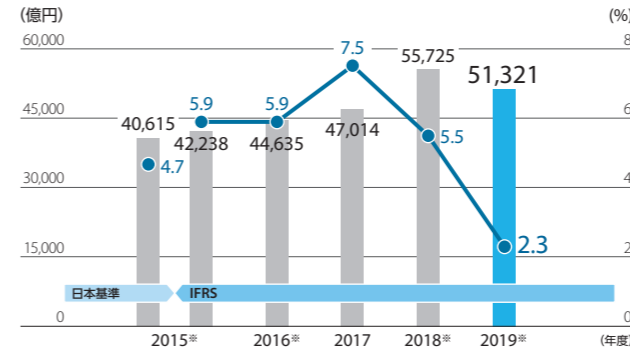
■ アジア ■ 北米 ■ 欧州 ■ その他



産業ガス事業において欧米事業の買収等による伸長があったものの、欧米・アジア各国で展開するMMA事業においてMMAモノマーの市況が下落したことに加え、円高による換算差の影響等により、前期比で減少しました。

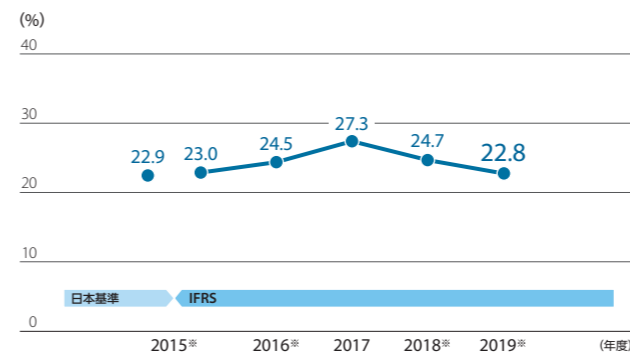
## 資産合計とROA

■ 資産合計 (左軸) ● ROA (右軸)



資産合計は5兆1,321億円となりました。IFRS第16号「リース」の適用に伴う有形固定資産の増加などがありましたが、現金および現金同等物の圧縮に努めたことや前連結会計年度末が休日であったことに伴う営業債権の減少等により前期比4,404億円減少しました。ROAは2.3%となり、前期比で△3.2ポイントの悪化となりました。

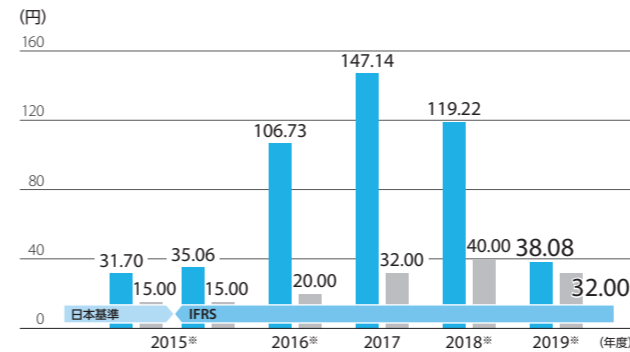
## 親会社の所有者に帰属する持分比率



親会社の所有者に帰属する持分は1兆1,702億円と、前期比2,077億円の減少となりました。親会社所有者帰属持分比率は22.8%と前期比△1.9ポイントとなりました。

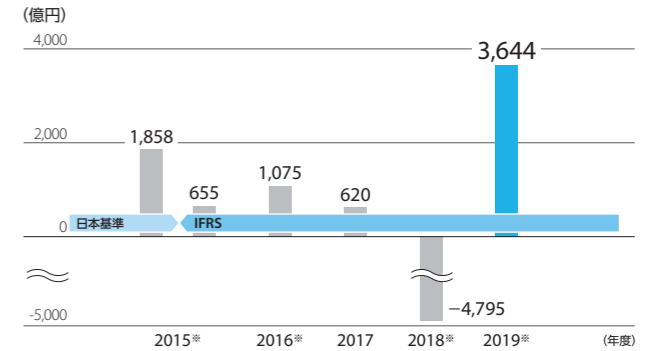
## 基本的1株当たり当期利益と1株当たり配当金

■ 基本的1株当たり当期利益 ■ 1株当たり配当金



2019年度の基本的1株当たり当期利益は、38.08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状況を総合的に勘案しております。新型コロナウイルス感染症の拡大等により親会社の所有者に帰属する当期利益が減少したことに伴い、誠に遺憾ながら、前期比8円減の年間32円としました。

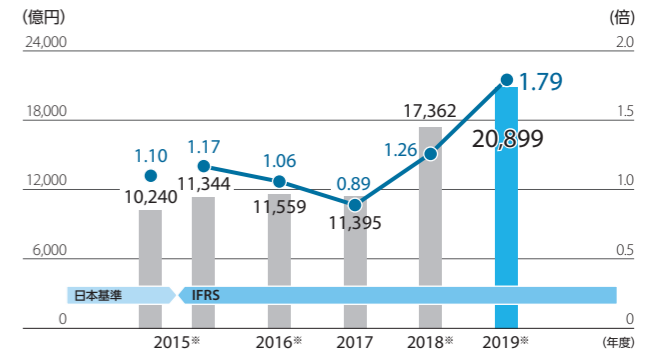
## フリー・キャッシュ・フロー (FCF)



2019年度の営業活動によるCFは、原料価格の下落などによる運転資本減少などにより4,520億円の収入となりました。投資活動によるCFは、2018年度は産業ガスにおける欧米事業取得(6,776億円)による支出がありました。2019年度は2,361億円の固定資産の取得があったものの、手元運用資金の圧縮により876億円の支出となりました。結果、FCFは3,644億円の収入となりました。

## ネット有利子負債とネットD/Eレシオ

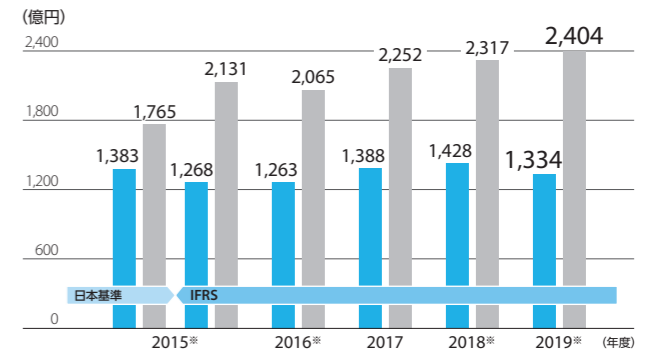
■ ネット有利子負債 (左軸) ● ネットD/Eレシオ (右軸)



ネット有利子負債は2兆8,999億円と、田辺三菱製薬の完全子会社化に伴い前期比3,537億円の増加となり、ネットD/Eレシオは1.79と前期比0.53の悪化となりました。新型コロナウイルス感染症の拡大に伴う財務状況の変動に機敏かつ柔軟に対応しつつ、できるだけ早期に1.0以下に改善するよう引き続き努めていきます。

## 研究開発費と設備投資

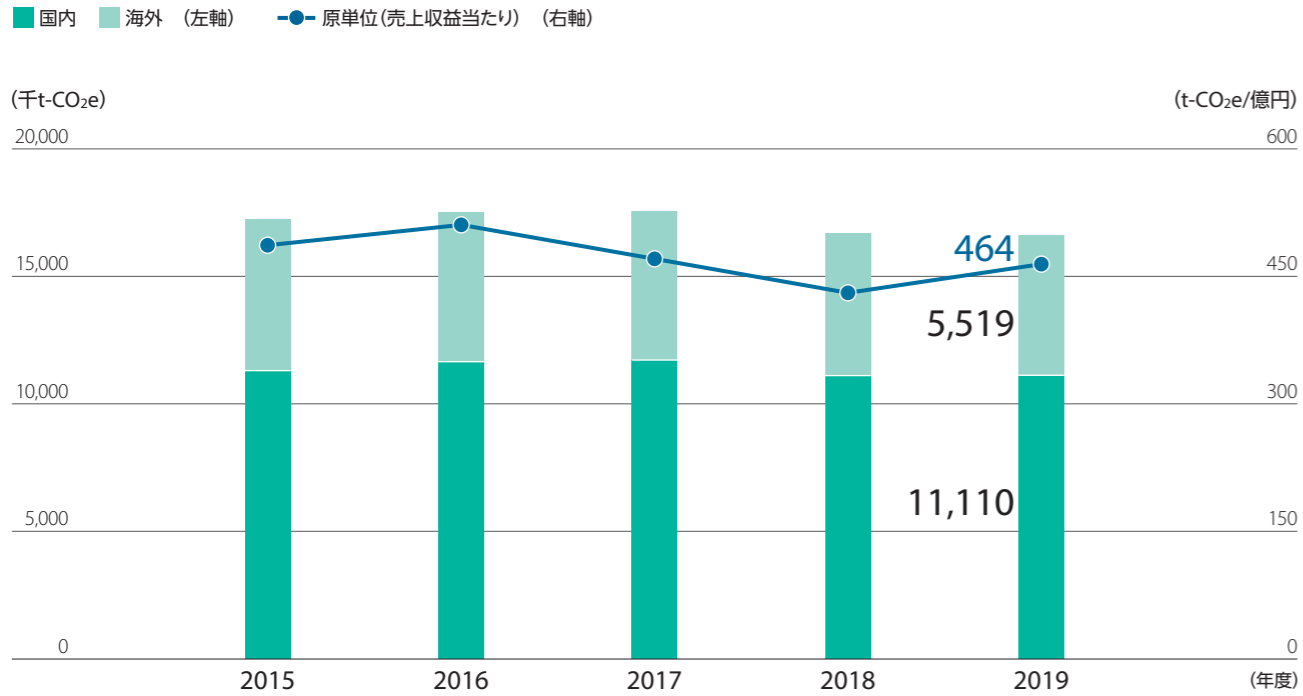
■ 研究開発費 ■ 設備投資



研究開発費は1,334億円となり、引き続き既存技術の改良や新技術の開発に取り組みました。設備投資は、機能商品分野を中心に製造設備の増設などがあり前期比87億円増の2,404億円となりました。

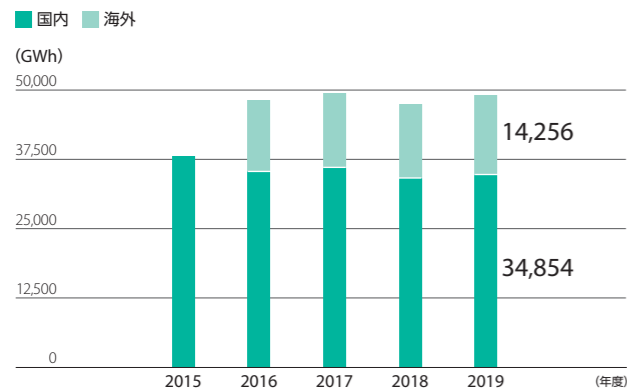
# 非財務指標

## 温室効果ガス (GHG) 排出量



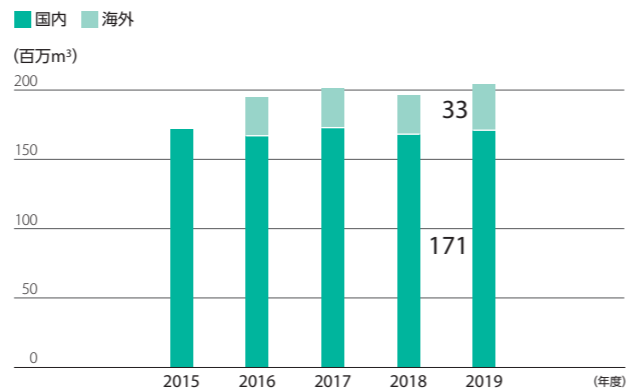
KAITEKI Vision 30 (KV30)の策定に伴い、その活動範囲に合わせて、過去にさかのぼってバウンダリーの見直しを実施しました。2019年度は、見直したバウンダリーのもとで第三者保証を受けました。2019年度のGHG排出量 (Scope 1+Scope 2)は、排出低減活動を重ねてはいるものの、大型事業の買収などもあり、前年度比ほぼ横ばいの16,629千t-CO<sub>2</sub>eとなりました。KV30では、GHG低減を重要な社会課題の一つと位置付けており、製品・サービスを通じた排出削減貢献に加え、自社における生産等の事業活動におけるGHG排出量の低減も今後一層の加速をするべく検討・取り組みを進めています。

## エネルギー消費量



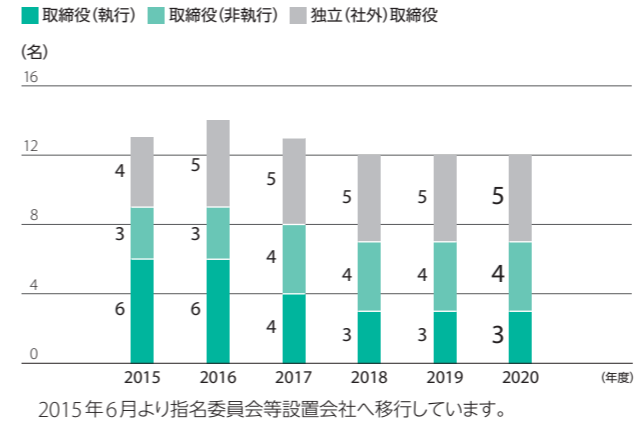
2015年度までは国内のみ、2016年度からバウンダリーをグローバルに拡大しました。今般、KAITEKI Vision 30 (KV30)の策定に伴い、その活動範囲に合わせて、過去にさかのぼってバウンダリーの見直しを実施し、2019年度は、見直したバウンダリーのもとで第三者保証を受けました。大型事業の買収があったものの、設備導入による省エネルギー活動が進み、2019年度は、前年度比ほぼ横ばいでした。省エネルギー活動の推進、プロセスの安定稼働などを通じた生産効率向上は、そのままGHG低減にもつながることから、KV30実現のための重要な取り組みと位置付け、引き続きエネルギー使用量の低減に取り組んでいきます。

## 取水量 (海水含まず)

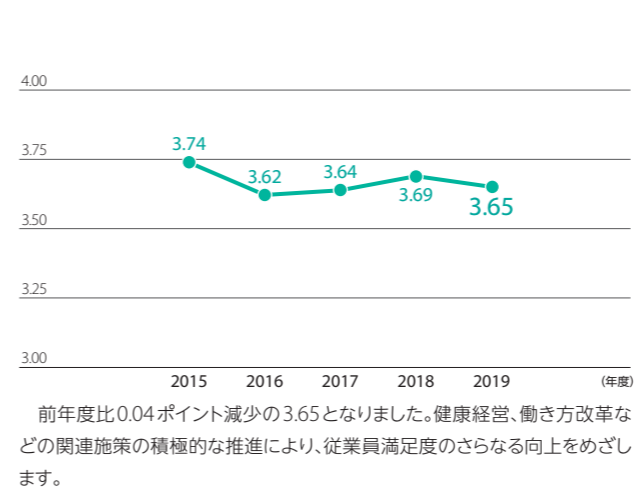


2015年度までは国内のみ、2016年度からバウンダリーをグローバルに拡大しました。今般、KAITEKI Vision 30 (KV30)の策定に伴い、その活動範囲に合わせて、過去にさかのぼってバウンダリーの見直しを実施し、2019年度は、見直したバウンダリーのもとで第三者保証を受けました。KV30では、グローバルな水供給の不安解消を重要な社会課題の一つと位置付けており、自社の水資源の活用が地域の大きな負担とならないよう、引き続き水資源の有効利用、取水量削減の取り組みを推進していきます。

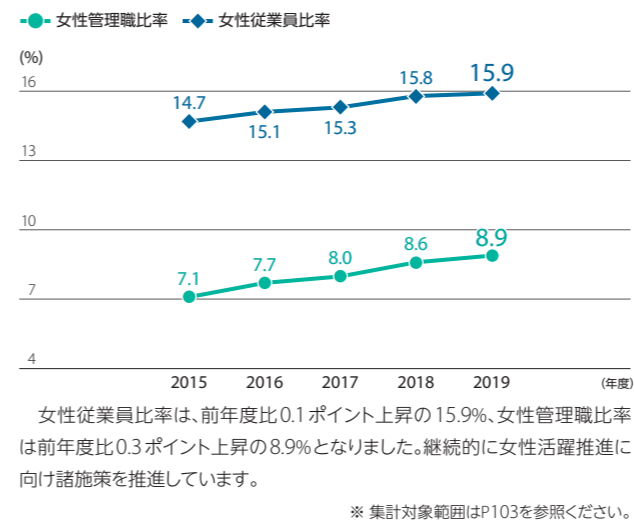
## 取締役人数・社外取締役人数



## 従業員満足度

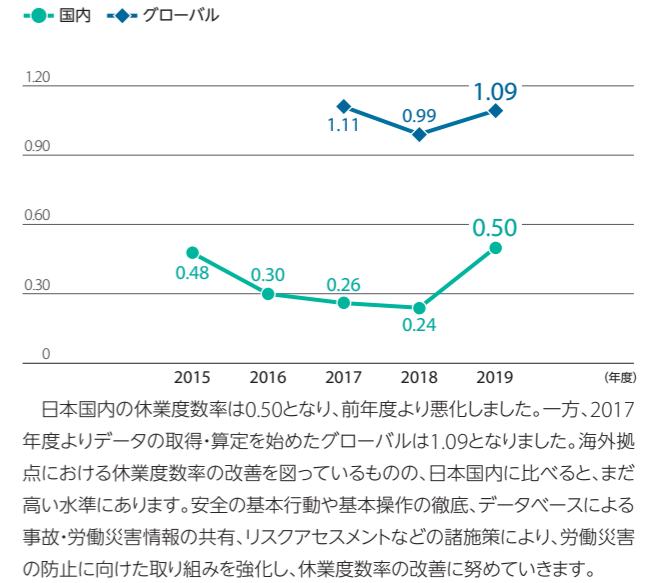


## 女性従業員比率・女性管理職比率\*

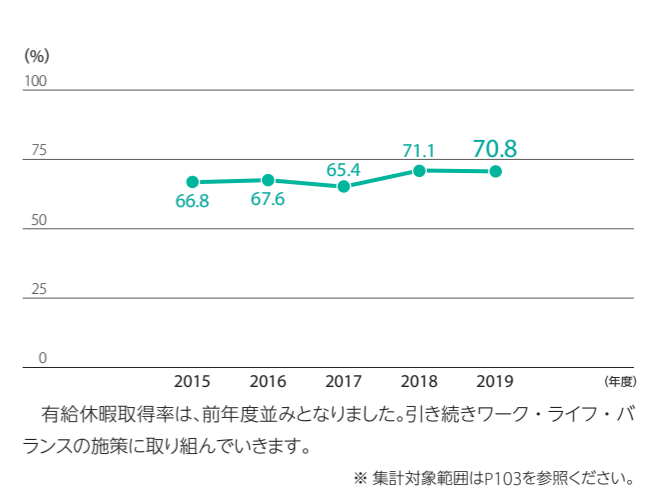


女性従業員比率は、前年度比0.1ポイント上昇の15.9%、女性管理職比率は前年度比0.3ポイント上昇の8.9%となりました。継続的に女性活躍推進に向け諸施策を推進しています。

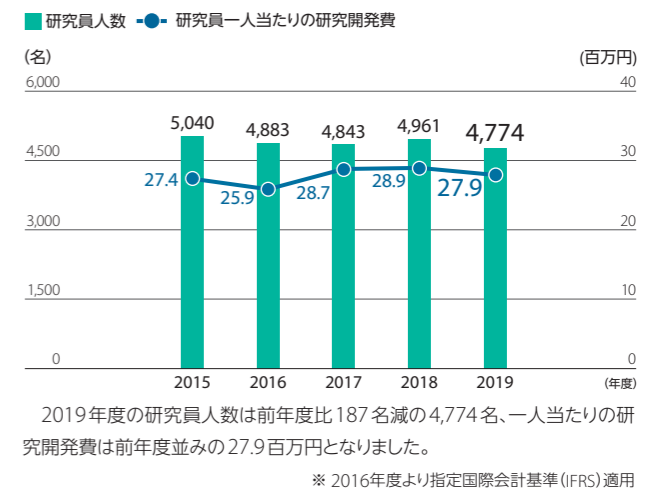
## 休業度数率



## 有給休暇取得率\*



## 研究員人数・研究員一人当たりの研究開発費



2019年度の研究員人数は前年度比187名減の4,774名、一人当たりの研究開発費は前年度比の27.9百万円となりました。

# 株主還元方針

企業価値の向上を通じ、株主価値の向上をめざす

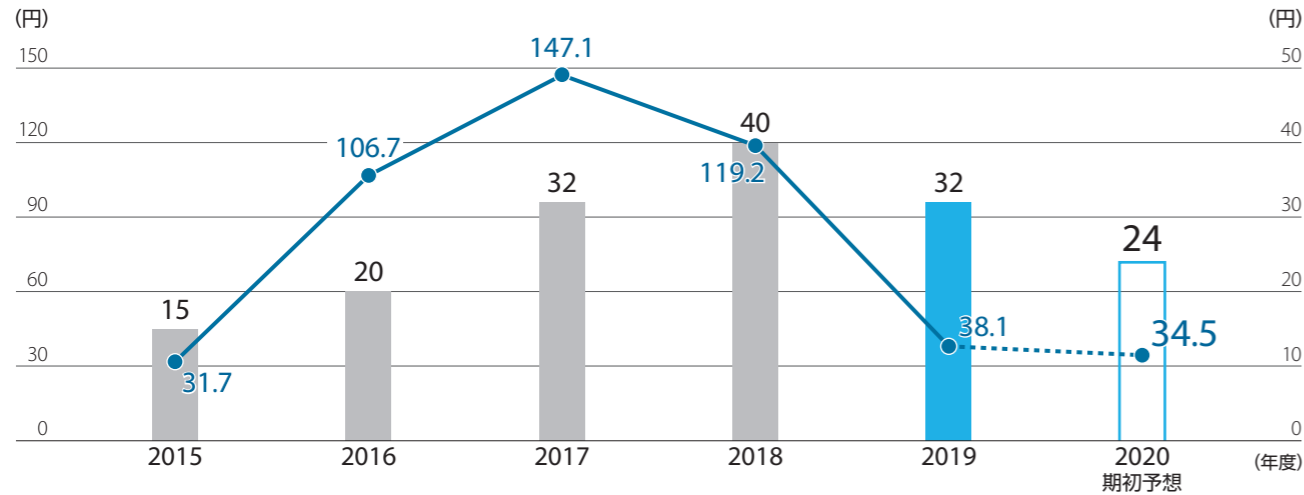
配当政策については、成長投資・財務体質の改善とのバランスを考慮

中期的な連結配当性向の目安を30%

安定的な配当を実施

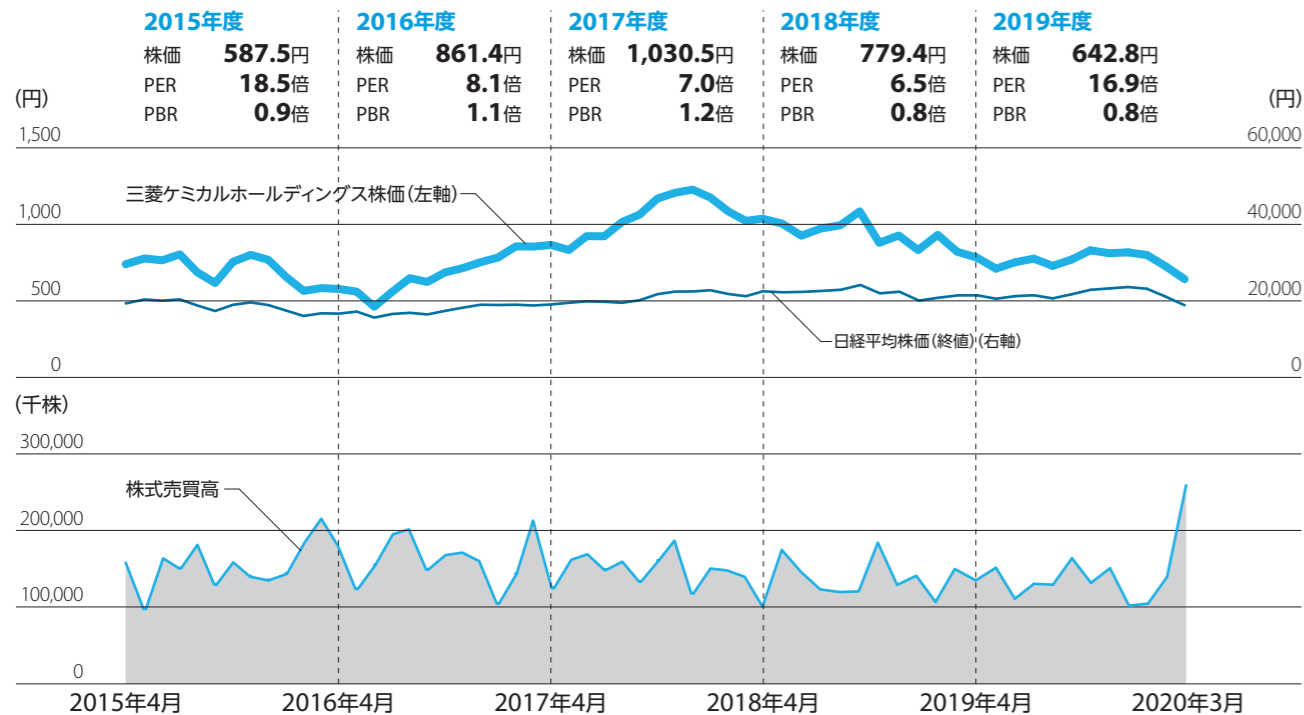
## 基本的1株当たり当期利益/1株当たり配当金

● 基本的1株当たり当期利益(左軸) ■ 1株当たり配当金(右軸)



日本基準 指定国際会計基準 (IFRS)

## 株価/株式売買高



日本基準 指定国際会計基準 (IFRS)

\* 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 (2020年3月31日現在)

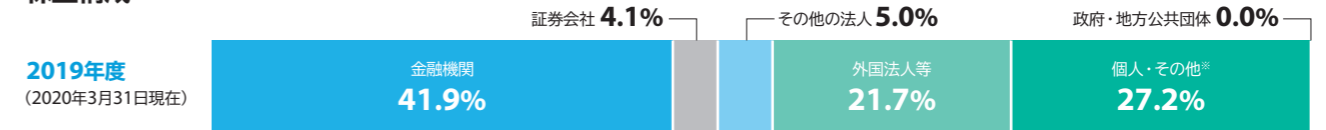
証券コード	4188 (東証1部)
単元株式数	100株
会社が発行する株式の総数	6,000,000,000株
発行済株式総数	1,506,288,107株
株主総数	261,886名

## 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	112,930	7.9
日本トラスティ・サービス信託銀行株式会社信託口	82,784	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7	29,952	2.1
日本トラスティ・サービス信託銀行株式会社信託口4	27,571	1.9
日本トラスティ・サービス信託銀行株式会社信託口5	26,663	1.9
JP MORGAN CHASE BANK 385151	22,304	1.6
株式会社三菱UFJ銀行	20,553	1.4
SMBC日興証券株式会社	20,141	1.4

(注) 1. 上記のほか、当社が自己株式として83,046千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(83,046千株)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。

## 2019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、オンライン等も活用して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
<b>1 株主総会</b>	2020年6月24日開催
説明会(ラージミーティング)	2回：IR Day(5月)、事業説明会(2月) ホームページで資料公開(日・英)
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 2回
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	3回：国内3回
事業所見学会	1回：福岡地区事業所(9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
<b>3 個人投資家向け</b>	説明会 5回/ご参加者総数約2千名(ウェブ説明会・ CEO/CFOによる説明会を含む)



IR Day

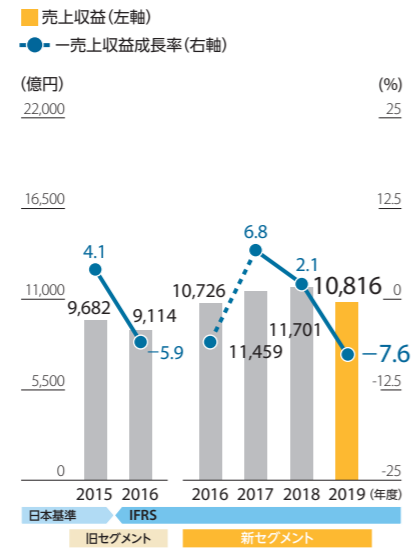


事業説明会

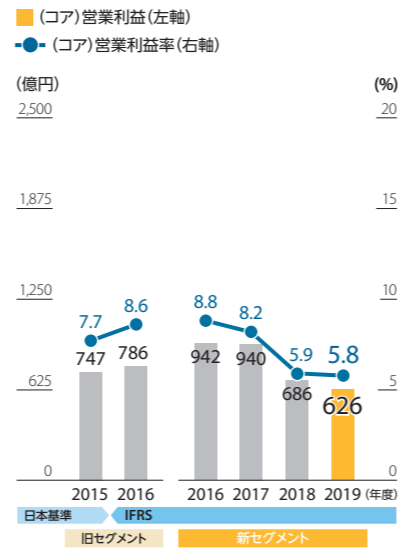
※ 2016年度および2019年度は、非継続事業に係わる数値を控除しております。  
 ※ 2015-2016年度は、参考値として報告セグメントの変更前の数値を掲載。  
 ※ 新セグメント2016年度の「売上収益成長率」「ROA」は参考値。  
 ※ ROA=(コア)営業利益÷資産合計(期中平均)  
 ※ 2019年度は、一部事業の所管セグメント変更後の数値を記載。



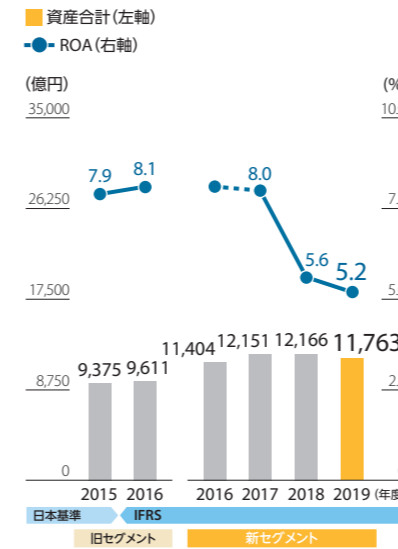
売上収益 / 売上収益成長率



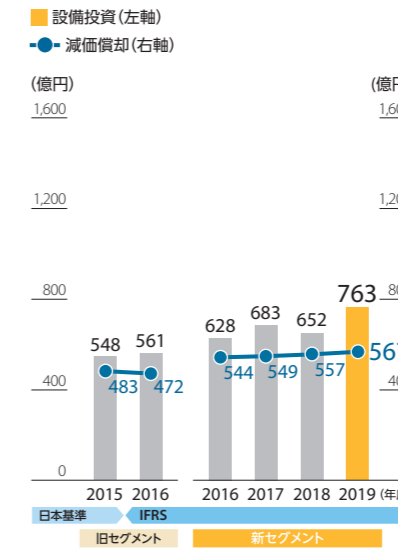
(コア) 営業利益 / (コア) 営業利益率



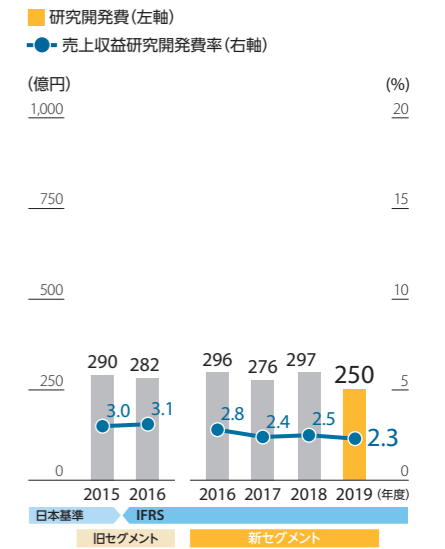
資産合計 / ROA



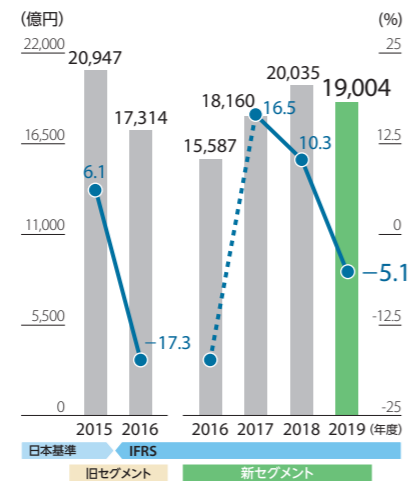
設備投資/減価償却



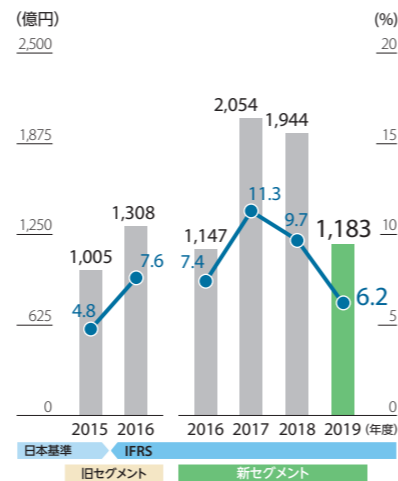
研究開発費/売上収益研究開発費率



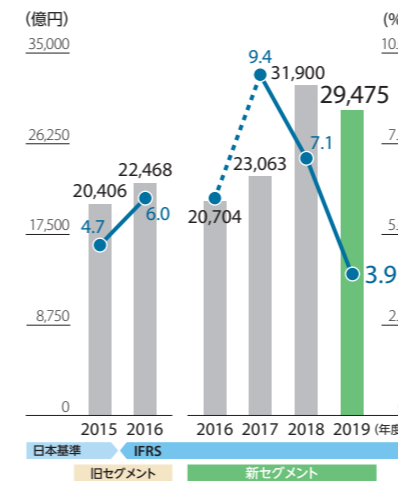
売上収益 / 売上収益成長率



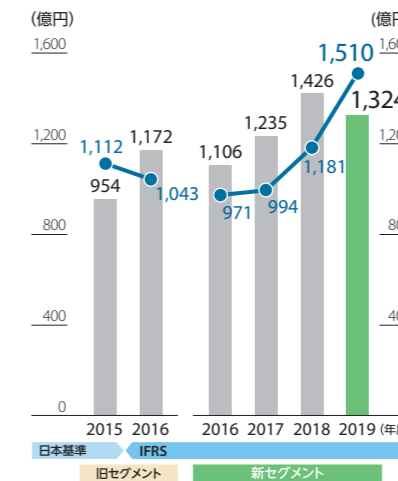
(コア) 営業利益 / (コア) 営業利益率



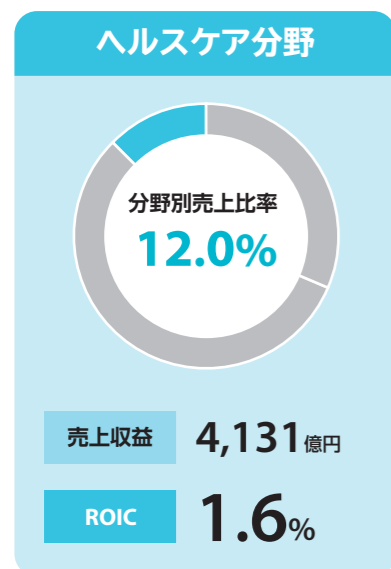
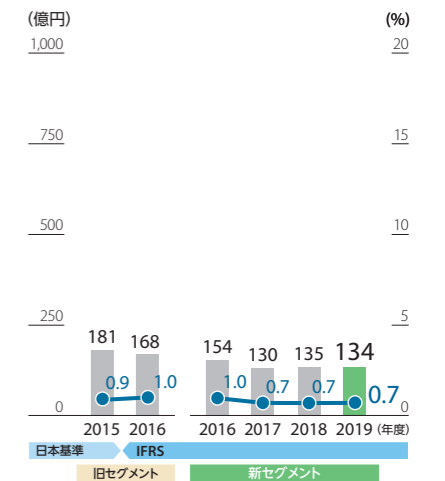
資産合計 / ROA



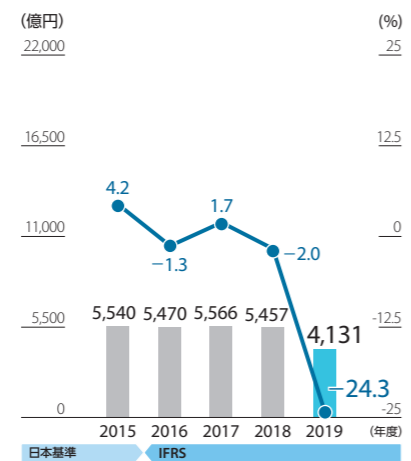
設備投資/減価償却



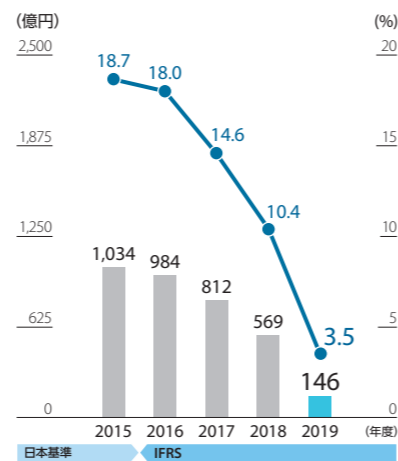
研究開発費/売上収益研究開発費率



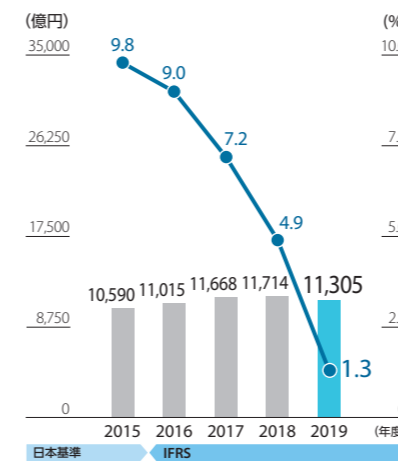
売上収益 / 売上収益成長率



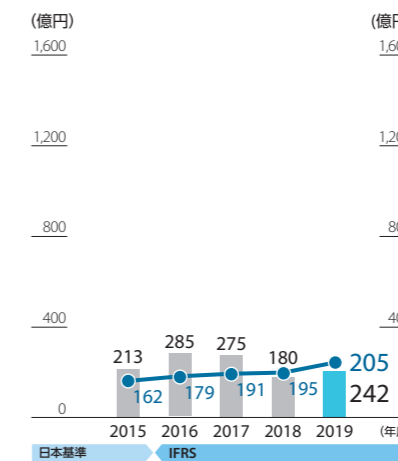
(コア) 営業利益 / (コア) 営業利益率



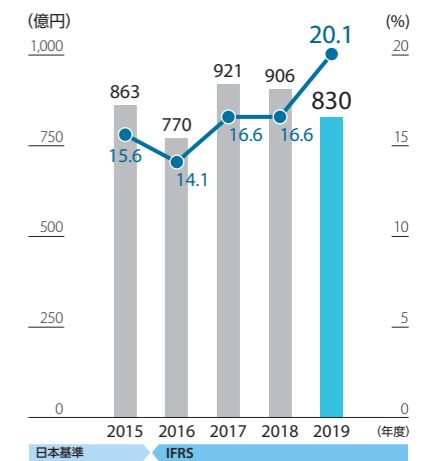
資産合計 / ROA



設備投資/減価償却



研究開発費/売上収益研究開発費率



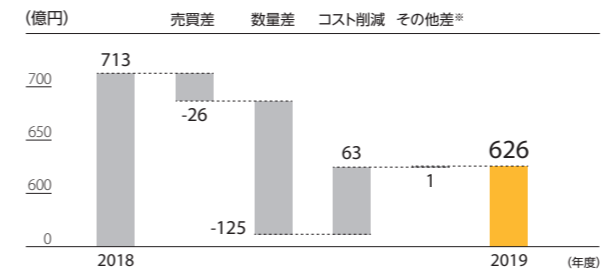
# 2019年度セグメント別実績

## 機能商品分野

### 機能商品セグメント

減収減益。売上収益は1兆816億円(前年比△739億円)となり、コア営業利益は626億円(同△87億円)となりました。機能部材サブセグメントにおいては、環境・生活ソリューションにおいて販売数量が増加したものの、半導体および自動車用途を中心に需要が低迷し、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減少したことにより、売上収益は減少しました。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において、前期に実施した定期修理の影響が解消し、販売数量が増加したものの、前年上期に好調であった市況が下落したことにより、売上収益は減少しました。当セグメントのコア営業利益は、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における市況下落の影響に加え、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における販売数量の減少等により、減少しました。

機能商品 コア営業利益増減要因



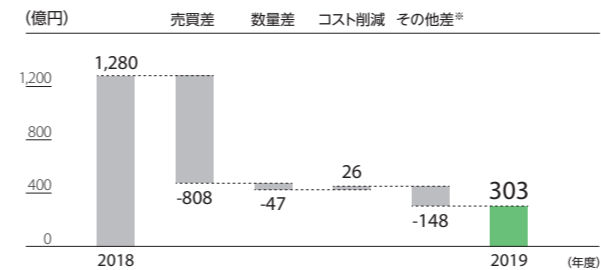
機能部材	
情電・ディスプレイ	光学系フィルム、液晶・半導体関連等
高機能フィルム	食品包装材、工業用・医療用フィルム等
環境・生活ソリューション	アクア、イオン交換樹脂、アグリ、インフラ資材等
高機能成形材料	炭素繊維、アルミナ繊維、高機能エンジニアリングプラスチック等
機能化学	
高機能ポリマー	フェノール・ポリカーボネート、機能性樹脂等
高機能化学	スペシャリティケミカルズ、食品機能材等
新エネルギー	リチウムイオン電池材料、シンチレーター等

## 素材分野

### ケミカルズセグメント

減収減益。売上収益は1兆571億円(前年比△2,188億円)となり、コア営業利益は303億円(同△977億円)となりました。MMAサブセグメントにおいては、需要が弱含んで推移する中、MMAモノマー等の市況が下落したことにより、売上収益は減少しました。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縮小したことにより販売数量が増加したものの、原料価格の下落等に伴い販売価格が低下したことにより、売上収益は減少しました。炭素サブセグメントにおいては、原料価格の下落などに伴う販売価格の低下およびニードルコークスの販売数量の減少などにより、売上収益は減少しました。当セグメントのコア営業利益は、石化製品において定期修理の影響が縮小したことにより販売数量が増加したものの、MMAモノマー等の市況が下落したことなどにより、減少しました。

ケミカルズ コア営業利益増減要因

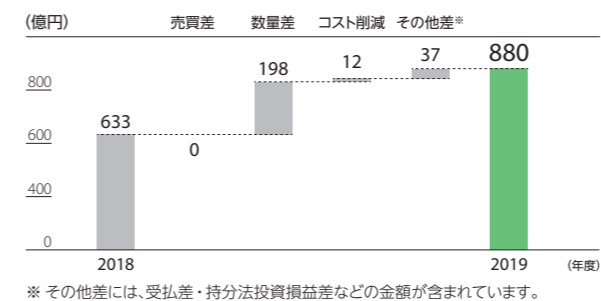


ケミカルズ	
MMA	MMA(原料) PMMA(アクリル樹脂)等
石化	石化原料・基礎化学品、ポリオレフィン等
炭素	コークス、炭素材、カーボンブラック、合成ゴム等
産業ガス	
産業ガス	産業ガス、産業ガス関連機器・装置等

### 産業ガスセグメント

増収増益。売上収益は8,433億円(前年比+1,105億円)となり、コア営業利益は880億円(同+247億円)となりました。産業ガスにおいては、前年下期に買収した欧州および米国事業の業績を取り込んだことにより、売上収益、コア営業利益はともに増加しました。

産業ガス コア営業利益増減要因

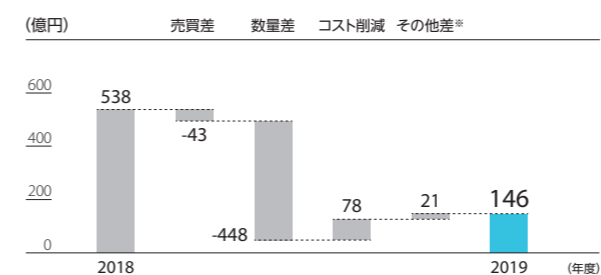


## ヘルスケア分野

### ヘルスケアセグメント

減収減益。売上収益は4,131億円(前年比△495億円)となり、コア営業利益は146億円(同△392億円)となりました。医薬品においては、国内医療用医薬品は重点品を中心に増加したものの、ロイヤリティ収入の減少などにより、売上収益、コア営業利益ともに減少しました。なお、Novartis Pharma AG社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、2019年2月に仲裁手続に入ったためロイヤリティ収入の一部について、IFRS第15号に従い売上収益の認識を行っていません。当連結会計年度においても、仲裁手続が継続しているため、売上収益の認識を行わず減収となりました。

ヘルスケア コア営業利益増減要因



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・製剤関連機器※、医薬原薬・医薬中間体等

※ カプセル事業は、2020年7月に三菱ケミカルの高機能化学部門に移管しました。



# 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。



<p><b>光学系フィルム</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>● 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</li> </ul> <p><b>高機能フィルム</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>● バリア性、多孔化、多層化等の機能付加技術</li> </ul> <p><b>高機能エンジニアリングプラスチック</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>● 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</li> </ul> <p><b>炭素繊維</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>● 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</li> </ul>	<p>強み</p> <p><b>S</b></p>	<p><b>光学系フィルム</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>● 想定を上回る短期需要変動に対する対応力</li> </ul> <p><b>高機能フィルム</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>● 国内中心の事業展開</li> </ul> <p><b>高機能エンジニアリングプラスチック</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>● 世界各地域の社会・経済・為替リスクが広範・直接的に影響</li> </ul> <p><b>炭素繊維</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>● 海外収益比率の高さによる為替変動影響</li> </ul>
<p><b>光学系フィルム</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>● 市場ニーズの高度化(高機能、高精度の需要増加)</li> </ul> <p><b>高機能フィルム</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>● 高機能製品の海外事業展開</li> </ul> <p><b>高機能エンジニアリングプラスチック</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>● 産業用途(航空機、半導体等)、医療分野での需要拡大</li> </ul> <p><b>炭素繊維</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>● 産業用途の需要拡大(自動車、風力発電、圧力容器等)</li> </ul>	<p>弱み</p> <p><b>W</b></p>	<p><b>光学系フィルム</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>● 破壊的な技術革新に伴う既存市場の縮小</li> </ul> <p><b>高機能フィルム</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>● 中期的な国内需要の減少</li> </ul> <p><b>高機能エンジニアリングプラスチック</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>● 3Dプリンター等の新技術普及による既存市場縮小</li> </ul> <p><b>炭素繊維</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>● 新興国品の品質向上による競争激化</li> </ul>
	<p>機会</p> <p><b>O</b></p>	<p>脅威</p> <p><b>T</b></p>

主要事業・製品




**情電・ディスプレイ**  
光学系フィルム、ディスプレイ・半導体関連製品

**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。

**ディスプレイ・半導体関連製品** ディスプレイ向けの各種材料や半導体向け精密洗浄等、お客様のニーズに合った新たな価値を生み出す製品やサービスの開発・販売に注力しています。



**高機能フィルム**  
高機能フィルム(食品包装材、工業用フィルム、医療・衛生用フィルム)


**高機能フィルム** 高分子材料設計、成形加工、表面処理、複合化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がけ、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がけています。



**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。




**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、ポリプロピレンテレフタレート、サステナブルリソース

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

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



**高機能化学**  
コーティング材料、エポキシ樹脂、樹脂添加剤、食品機能材、無機化学品

**コーティング材料** 高度な合成、配合および評価技術に基づき、塗料、インク、粘接着剤、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

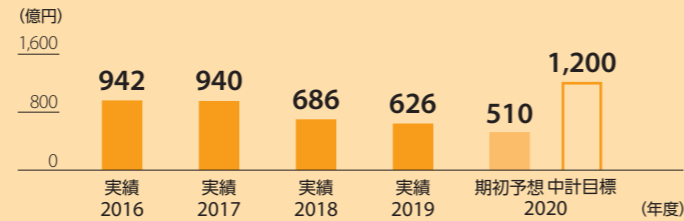
## 主要戦略

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

## 目標数値

投資額 (5カ年累計) **3,900** 億円 R&D投資 (5カ年累計) **1,700** 億円

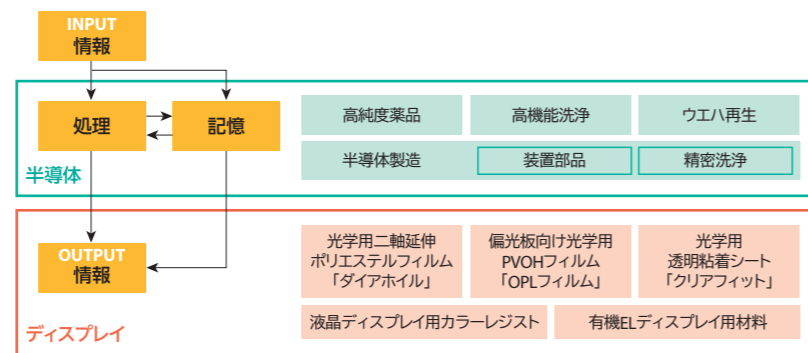
## コア営業利益



## 情電・ディスプレイの成長戦略

ディスプレイ用途に使用される光学系フィルムや液晶向けカラーレジスト、有機EL向け製品といった光学関連部材に加えて、半導体製造に関連する製品やサービスなどの開発に注力しています。情報処理技術の高度化を追求する顧客の多様なニーズに応える製品・サービスを提供し、事業の拡大とKAITEKIの実現をめざしています。

## ビジネススコープ

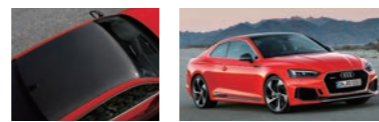


## 高機能成形材料の成長戦略

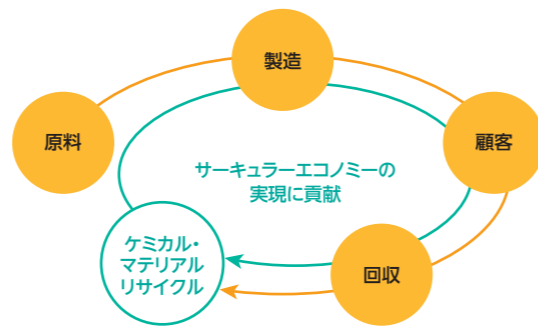
高機能エンジニアリングプラスチックや炭素繊維複合材料など、高付加価値な製品を、自動車、航空宇宙、建築構造物や医療分野といった、さまざまな産業用途向けにグローバルに提供し、事業の成長をめざしています。

炭素繊維事業においては欧州高級車向けにCFRP※1を提供する際のプラットフォームを形成するため、イタリアにCF-SMC※2の製造設備を新設し、部品供給体制の確立・強化を進めています。また、バリューチェーンの拡大と重点市場の強化を目的にM&Aおよび提携も積極的に進めており、ドイツのプリプレグメーカーを買収。日米欧でのプリプレグ供給体制を確立し、自動車および航空機の二次構造材向け複合材事業の拡大を加速しています。さらにリサイクル会社の買収などを通し、原料からリサイクルまで一貫したビジネスモデルを持つ唯一の企業として、サーキュラーエコノミーの実現に貢献しています。

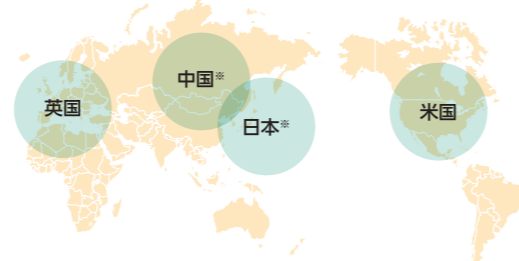
※1 CFRP: 炭素繊維強化プラスチック ※2 CF-SMC: 炭素繊維シート成形コンパウンド



三菱ケミカルのCFRPが採用された「Audi RS 5 Coupé」のルーフ(オプション仕様) ※ 画像提供: Audi AG



## 電解液生産拠点一覧



※ 2020年、宇部興産(株)と電解液事業において合併新設

## Focus

半導体関連事業の基盤を強化し、プレゼンスの向上を図る

近年のAI、IoT導入の広がり、自動車産業におけるCASE\*の潮流などに伴い、半導体市場は大きく成長を遂げており、今後も一層伸長することが見込まれています。

こうした動きを受け、ポリエステルフィルム市場は、従来からの主用途である光学分野の継続的な成長に加え、今後は積層セラミックコンデンサ(MLCC)をはじめとする電子部品の製造工程向けにもさらなる需要の拡大が予測されています。そこで三菱ケミカルはインドネシアに25,000トン/年規模のポリエステルフィルム製造ラインを新設し、2021年末の完成を予定しています。

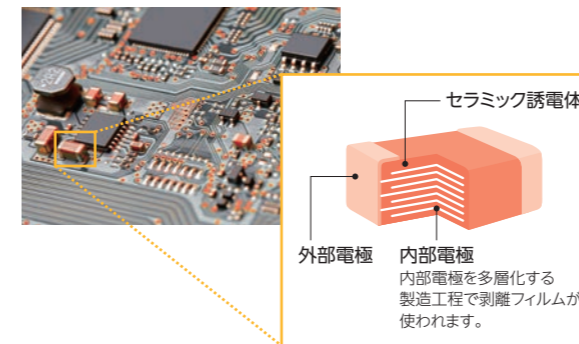
また、世界各国・地域の顧客に対して半導体関連のソリューションをスピーディに提供するために、2020年4月に情電・ディスプレイ部門に「半導体本部」を設置。半導体製造に関連する製品やサービスなどの事業を集約しました。さらに、グローバルな組織として「MC Chemical Solution for Semiconductor (MCSS)」を立ち上げ、「MCSS」の統一ブランドのもと一体的な運営を進めています。

今後も、半導体関連事業の基盤強化とともに、業界内でのプレゼンスの向上を図っていきます。

\* CASE: Connected, Autonomous, Shared, Electric

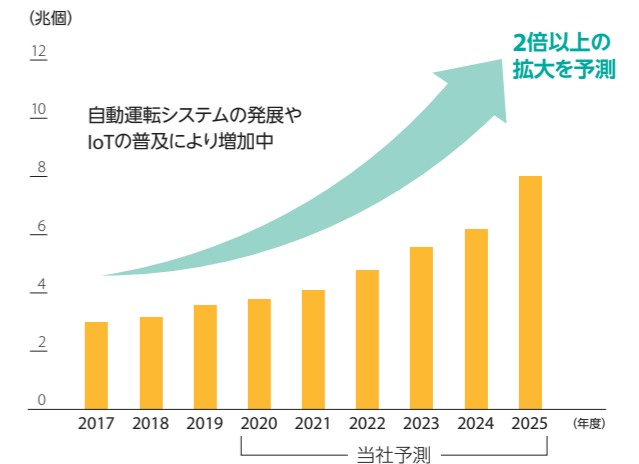
## 積層セラミックコンデンサ (MLCC)

デバイスの電気回路を駆動させる上で重要な部品



スマートフォン1台に約700個以上使用されている

## MLCCの需要予測



## 環境・社会課題の解決

### フードロス低減や省資源に貢献する高性能バリア製品の提供

三菱ケミカルの共押出多層フィルム「ダイアミロン」やガスバリア性樹脂「ソアノール※」は、そのバリア性の高さから食品の風味や品質を長持ちさせる食品包装材料として使用されています。近年のライフスタイルの変化による個包装化の進展やフードロス問題を背景に食品包装材市場の需要はますます拡大しています。環境に配慮したオール生分解性多層バリア包材など、今後もさまざまな食品包装材を提供し、KAITEKI社会の実現に向け邁進していきます。

※ ソアノール (EVOH): エチレン・ビニルアルコール共重合樹脂

### 「ソアノール」のマヨネーズボトルへの使用例

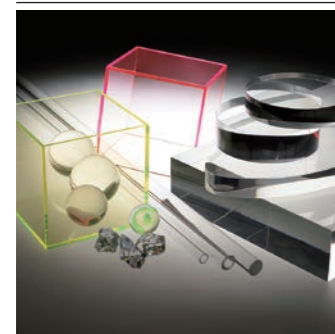
使用材料	機能
外層	▶ 低密度ポリエチレン 防湿性、帯電防止性、柔軟性
再生層	▶ 再生材 リサイクル
接着層	▶ 接着樹脂 低密度ポリエチレンとバリア層の接着
バリア層	▶ エチレン・ビニルアルコール共重合樹脂 酸素バリア、加工性
接着層	▶ 接着樹脂 低密度ポリエチレンとバリア層の接着
内層	▶ 低密度ポリエチレン 防湿性、帯電防止性、柔軟性

# 素材分野

非枯渇資源を含めた原料の多様化を進めつつ、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。

<p><b>MMA</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>● 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</li> </ul> <p><b>石化</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>● クラッカーから誘導品までのプロダクトチェーンを構築する中で蓄積した技術</li> </ul> <p><b>炭素</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>● 原料炭配合技術とコークス品質管理技術</li> </ul> <p><b>産業ガス</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>● 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</li> </ul>	<p><b>MMA</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>● 海外市況、原料動向による収益変動</li> </ul> <p><b>石化</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>● 原油価格などコモディティ価格の変動影響を受けやすい</li> </ul> <p><b>炭素</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>● 原料炭価格の乱高下による収益変動</li> </ul> <p><b>産業ガス</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>● 電力コストの影響による国内での収益変動</li> </ul>
<p><b>MMA</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>● 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</li> </ul> <p><b>石化</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>● 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)</li> </ul> <p><b>炭素</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>● 拡大するインドなど新興国の粗鋼生産とコークス需要</li> </ul> <p><b>産業ガス</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>● 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</li> </ul>	<p><b>MMA</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>● 他素材との競合</li> </ul> <p><b>石化</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>● 日本市場への米国シェールベース製品、中国石炭ベース製品の想定を超える流入</li> </ul> <p><b>炭素</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>● 鉄鋼会社の再編に伴う高炉の集約化</li> </ul> <p><b>産業ガス</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>● 欧米ガスメジャーによるさらなる海外市場の寡占化</li> </ul>

主要事業・製品

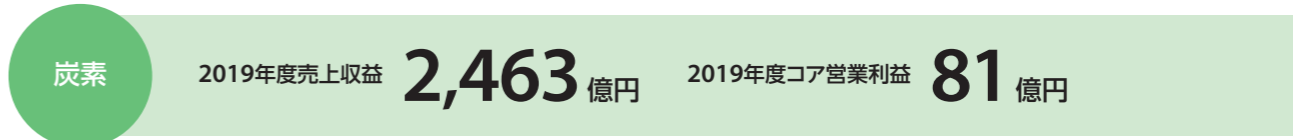


**MMA PMMA**

**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直酸法および三菱ケミカルの独自技術である新エチレン法(Alpha法)

**PMMA**※3 透明性、耐水性、加工性に優れ、看板やディスプレイ棚、水族館の水槽等に使われるアクリル樹脂板をはじめ、自動車部品や光学部品、家電部品の成形材料、プラスチック光ファイバー等、幅広い製品群で事業を展開しています。 ※3 Polymethyl methacrylate



**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で生成するタールからもさまざまな製品が生み出されています。世界中の国々から石炭を輸入し、年間約60~70種類もの原料をさまざまな組み合わせでブレンドすることで、異なる品質のコークスをつくり分けています。

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



**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(株)・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** 独自の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、高品質で高機能な製品を提供。また海外でも、自動車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 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

<b>方針</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>●コスト競争力強化による収益安定化</li> <li>●グローバル市場における成長加速とプレゼンス強化</li> </ul>	<b>目標数値</b>																								
		<b>投資額</b> (5カ年累計) <b>1兆2,800</b> 億円 <b>R&amp;D投資</b> (5カ年累計) <b>800</b> 億円																								
<b>主要戦略</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>●コスト競争力強化</li> <li>●グローバル展開の加速 (MMA・産業ガス)</li> <li>●事業再構築</li> </ul>	<b>コア営業利益</b> (億円) <table border="1"> <tr> <th>年度</th> <th>実績</th> <th>期中予想</th> <th>中計目標</th> </tr> <tr> <td>2016</td> <td>1,147</td> <td></td> <td></td> </tr> <tr> <td>2017</td> <td>2,054</td> <td></td> <td></td> </tr> <tr> <td>2018</td> <td>1,944</td> <td></td> <td></td> </tr> <tr> <td>2019</td> <td>1,183</td> <td>960</td> <td></td> </tr> <tr> <td>2020</td> <td></td> <td></td> <td>2,250</td> </tr> </table>	年度	実績	期中予想	中計目標	2016	1,147			2017	2,054			2018	1,944			2019	1,183	960		2020			2,250
年度	実績	期中予想	中計目標																							
2016	1,147																									
2017	2,054																									
2018	1,944																									
2019	1,183	960																								
2020			2,250																							

## MMAの成長戦略

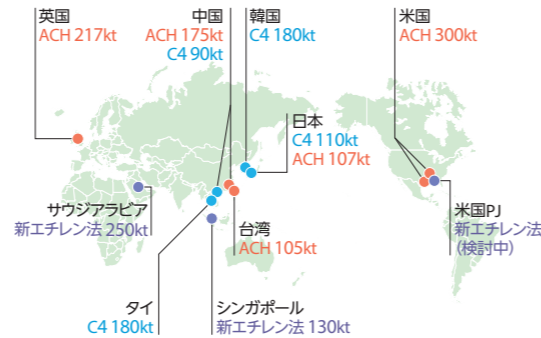
約40%の世界生産能力シェアを持つ、MMAのグローバルNo.1サプライヤーとしての圧倒的な競争優位性を維持するため、能力増強と生産体制の最適化を図っていきます。

三菱ケミカルは、MMAの主要3製法\*を世界で唯一有し、グローバルに事業を展開しています。さらにデジタル技術を活用することにより、各地域の需給状況や市況・原料動向、製法別コスト情報をタイムリーに把握し、グローバルサプライチェーンマネジメントのさらなる高度化に取り組んでいます。

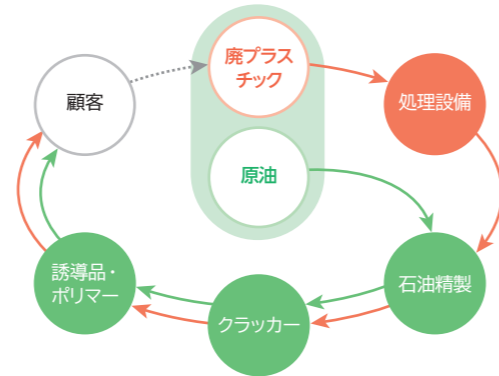
今後も世界市場における競争優位性を維持しながら、デジタル技術の活用によって生産体制の最適化を図り、安定した収益を確保していきます。

\* ACH法、C4直酸法および三菱ケミカルの独自技術である新エチレン法 (Alpha法)

### 揺るぎないグローバル供給網の構築



### ケミカルリサイクルイメージ



## 石化の競争力強化戦略

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一定の目途を付けました。今後も生産拠点の強化や生産体制の最適化などによって競争力を強化し、収益の最大化を図っていきます。

三菱ケミカルとENEOS (旧JXTGエネルギー) (株) は、鹿島地区での石油精製事業および石油化学事業のさらなる連携強化に向けて、折半出資による有限責任事業組合 (LLP) を2019年11月に設立しました。原料・製造プロセスの効率化、ガソリン基材の石化利用と石油化学製品の生産最適化による国際競争力強化に加え、廃プラスチックを石油精製・石油化学の原料として再生利用するケミカルリサイクルの技術検討に取り組んでいます。

## 炭素の競争力強化戦略

三菱ケミカルは、非鉄鋼メーカーとしては世界最大規模のコークスメーカーとして、国内のみならず世界の鉄鋼メーカーに対して幅広く安定的にコークスを供給しています。また、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。

## Focus

### 産業ガス さらなる飛躍に向けて、持株会社体制に移行

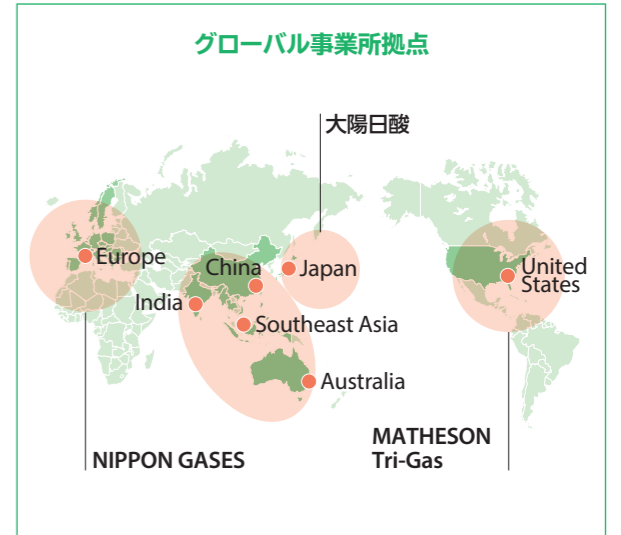
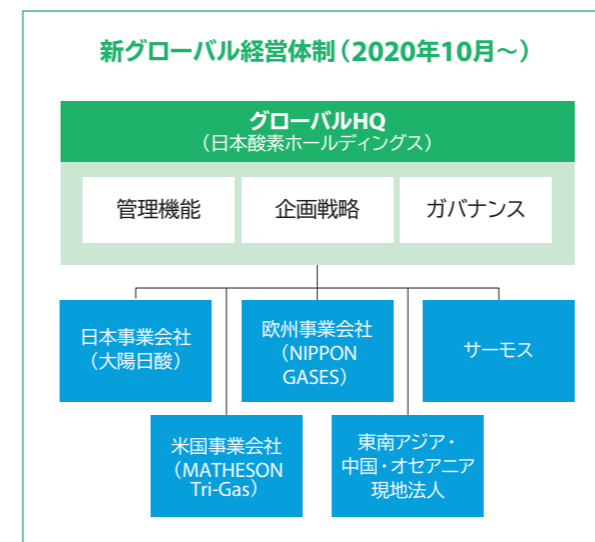
日本酸素ホールディングスでは、寡占化の進む産業ガス業界の中で確固たる地位を確立することをめざしています。2018年3月期からスタートした中期経営計画「Ortus Stage 2」の基本方針の一つである「グローバル化の推進」に基づき、2018年12月に米国の産業ガスサプライヤー Praxair, Inc.の欧州事業の一部を買収し、グローバル4極体制 (日本、米国、欧州、アジア・オセアニア) を構築しました。

世界の政治・経済状況が目まぐるしく変化していく中でさらに飛躍していくためには、グループの総合力を発

揮し、世界の産業ガスメジャーとの競争に勝ち残る必要があります。そのために、2020年10月に持株会社体制へ移行し、社名を「日本酸素ホールディングス (株)」と変更しました。

持株会社体制への移行で、各地域の事業会社に権限委譲を進め、意思決定の迅速化と事業執行責任の明確化を図ります。さらに、適切な経営資源の配分や、グループ全体の戦略立案、コンプライアンスの徹底、リスク管理体制の強化などを進めていきます。

### 新グローバル経営体制への移行



## 環境・社会課題の解決

### 「人に優しい職場づくり」をめざして一心身に負担の大きい作業の削減

三菱ケミカルは、KAITEKI健康経営を推進し、「多様な人材がいそいそと活力高く働ける会社・職場づくりを通じて、高い生産性と豊かな創造性の基盤を築くこと」をめざしています。この一環として、生産現場などで活躍する従業員の視点を取り入れ、心身に負担の大きい作業の削減に取り組んでいます。全社で2,000件以上の取り組み案件を抽出し、2019年度は特に優先順位の高い案件について対応を進めました。技術的に実現困難な案件については、AIやIoT、ロボティクスなどを活用した新技術を開発するなど、女性や高齢者を含めた多様な人材が働きやすい現場づくりをめざしています。



改善イメージ：パワースーツによる作業負荷軽減 (検証中)

# 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。

**医薬品**

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

**ライフサイエンス**

- シックケアからヘルスケア、ライフケアまでをカバーする広範囲な事業基盤
- 再生医療等製品における高い開発力と技術力

強み

**S**

弱み

**W**

機会

**O**

脅威

**T**

**医薬品**

- グローバル展開(特に北米)の遅延

**ライフサイエンス**

- 幅広い顧客ニーズに合った多様な製品・サービスの展開

**医薬品**

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

**ライフサイエンス**

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

**医薬品**

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

**ライフサイエンス**

- ヘルスケアビジネスにおける経済的インセンティブの欠如

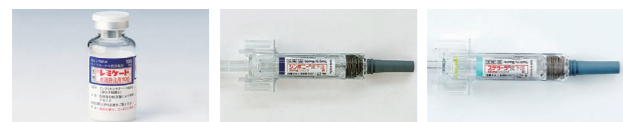
主要事業・製品



2019年度\* 売上収益 **4,131** 億円    2019年度\* コア営業利益 **146** 億円    ※ 非継続事業に係わる数値を控除しております

医薬品

**免疫炎症** 主力製品である「レミケード」(適応症：関節リウマチなどの炎症性自己免疫疾患)を通じて培った医療関係者との信頼関係をベースに、強い営業基盤を有している領域です。「レミケード」に加え、「シンポニー」(適応症：関節リウマチ、潰瘍性大腸炎)、「ステララー」(適応症：クローン病、潰瘍性大腸炎など)の3製品それぞれのメリットを最大化し、バイオ3剤計でシェアNo.1を堅持していきます。



「レミケード」 「シンポニー」 「ステララー」

**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」、「カナグル」、「カナリア」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。



「テネリア」 「カナグル」 「カナリア」

**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、中国、インドネシアでALSの適応症について承認を取得しました。現在、経口剤の開発を進めています。



「レクサプロ」 「ラジカット」

**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。

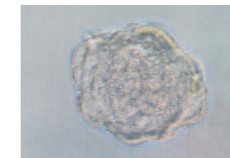


インフルエンザワクチン 「テトラビック」 水痘ワクチン

ライフサイエンス

**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\*1細胞を製剤化したCL2020(開発コード)について、4つの疾患(急性心筋梗塞、脳梗塞、表皮水疱症、脊髄損傷)を対象にした臨床試験を進めています。また、細胞加工施設「殿町CPC\*2」では、2019年8月に再生医療等製品製造業許可を取得し、事業化に向けた準備を進めています。

\*1 Muse: Multilineage-differentiating Stress Enduring  
\*2 CPC: Cell Processing Center



Muse細胞

**健康・医療ICT** 超高齢社会を迎え、医療の地域格差などの社会課題に向けて、デジタル技術を活用して医師の負担を軽減する診断支援システムの開発など、医療の質の向上に貢献する新たなビジネスの創出をめざしています。現在は、「オープン・シェアード・ビジネス」というフレームワークも活用して人工知能(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。



**創薬ソリューション** 医薬原薬・医薬中間体の製造、世界で初めて実用化に成功した植物由来原料のHPMC\*1カプセル\*2など、高品質・高機能のハードカプセルやその製造技術のノウハウを活用した製剤関連機器を提供しています。

\*1 HPMC: Hypromellose capsule  
\*2 カプセル事業は、2020年7月に三菱ケミカルの高機能化学部門に移管しました。



# APTSIS 20

方針	●医薬品事業のグローバルな成長	目標数値	投資額 (5カ年累計) <b>4,600</b> 億円	R&D投資 (5カ年累計) <b>4,400</b> 億円
	●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		コア営業利益 (億円)	
主要戦略	●米国を中心とした海外医薬品事業の展開促進			
	●創薬力強化			
	●育薬・営業強化による新薬・重点製品の最大化			
	●ICTを活用した健康・医療ビジネスの拡大			
	●再生医療ビジネスの拡大			
	●カプセル事業の収益向上とグローバル展開による事業拡大			

※ 非継続事業に係わる数値を控除しております。

## 医薬品の成長戦略

田辺三菱製薬は、2020年を最終年度とする中期経営計画「Open Up the Future」の中で、目標達成のための4つの挑戦を掲げています。挑戦1のパイプライン価値最大化において、2019年度は、日本国内で腎性貧血治療薬「バダゲススタット（一般名）」の承認申請を実施するとともに、視神経脊髄炎関連疾患治療薬「イネビリズマブ（一般名）」の導入に関してライセンス契約を締結しました。

グローバルでは、季節性インフルエンザの予防をめざした植物由来VLP※1ワクチン(MT-2271)の第3相臨床試験の結果を踏まえ、米国での開発計画を変更しました。偽薬や対照薬(鶏卵ワクチン)との比較において一定の有効性を確認しており、植物由来VLPプラットフォーム技術のメリットを勘案し、現行の製剤よりもさらに有効性を向上させるべく、アジュバント※2を加えた季節性インフルエンザワクチン開発の検討を進めています。

※1 VLP: Virus Like Particle (ウイルス様粒子)  
※2 医薬品の効果を高めたり補助したりする目的で併用される物質で、ワクチンとともに投与することで免疫原性を高めることが期待されます。

## ライフサイエンスの成長戦略

### 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

生命科学インスティテュートは、世界に類のないヘルスケアソリューション企業をめざし、再生医療等製品であるMuse細胞製品(CL2020)の開発に取り組んでいます。

Muse細胞は、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。

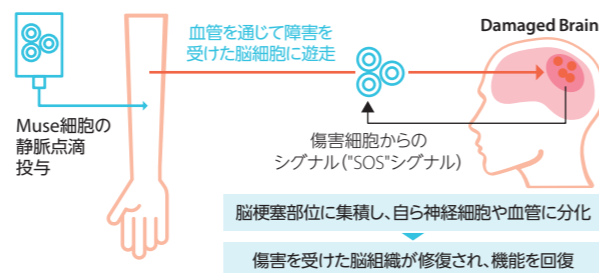
現在、CL2020について4つの疾患(急性心筋梗塞、脳梗

## 未来を切り拓く4つの挑戦

挑戦1 パイプライン 価値最大化	後期開発品目標 10品目創製 研究開発投資(5カ年累計) 4,000億円	2019年度実績 9品目の後期開発開始
挑戦2 育薬・ 営業強化	国内売上収益目標 3,000億円 新薬および重点品 売上比率75%	2019年度実績 3,139億円 売上比率 74.6%
挑戦3 米国事業 展開	米国売上収益目標 400億円+「ラジカヴァ」展開国拡大 戦略投資(2019-2023年度) 3,000億円	2019年度実績 231億円 展開国 6カ国で承認取得
挑戦4 業務生産性 改革	売上原価・販管費削減目標 300億円 従業員数 5,000人体制	2019年度実績 320億円削減 4,782人体制
2020年度目標 売上収益 <b>4,300</b> 億円 コア営業利益 <b>600</b> 億円		
2020年度期初予想 売上収益 <b>3,835</b> 億円 コア営業利益 <b>100</b> 億円		

塞、表皮水疱症、脊髄損傷)の臨床試験を進めており、このうち、急性心筋梗塞の探索的臨床試験と脳梗塞の臨床試験では、速報として期待通りの結果を得ることができました。

CL2020の製品化を望まれている多くの患者さんやそのご家族のご期待に応えられるよう、できるだけ早期の事業化をめざしています。



## Focus 医療とデジタル

MCHCグループは、化学、バイオテクノロジーとデジタル技術を活用することにより、独自のヘルスケアプラットフォームを構築し、AIの導入による業務の効率化と改善を進めています。

### 治療から予防・未病へのシフト

日本政府の医療政策の焦点は、治療から予防・未病へとシフトし、個人の健康管理に対する意識が高まっています。生活習慣病の一つである糖尿病においては、特に、医療費高騰につながる重症化の予防が課題です。

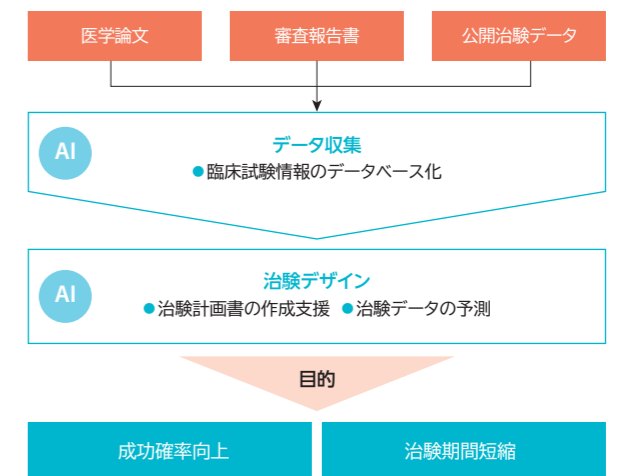
田辺三菱製薬が(株)ハビタスケアとともに開発した糖尿病ケアアプリ「TOMOCO」は、食事・運動・服薬・血糖値などの日常記録を促し、指導者が立てた行動計画に沿ったフォローアップを行うもので、医療機関での診療に加え、行動変容を促すことで、糖尿病重症化予防への取り組みを支援しています。



### 育薬・営業部門での業務効率化と業務向上の推進

臨床試験は新薬候補の有効性や安全性を検証することを目的としており新薬開発の成否を左右する重要なプロセスです。そのため、臨床試験には精緻な実施計画の立案が求められ、多大な時間と熟練者の知識・経験

をもとにしたノウハウが必要となります。田辺三菱製薬では(株)日立製作所と協業し、情報・データ収集を支援するAIと治験デザインを支援するAIを組み合わせ、熟練者のノウハウに依存していた従来の作業と比較し、情報収集の時間を約70%短縮できることを確認しています。引き続き、新薬開発の期間短縮と開発コスト削減、および成功確率向上をめざします。



営業部門では、医師訪問履歴や医師からの問い合わせ内容などの活動データを蓄積・解析し、営業活動の効率的なパターンを導きだし、医師に論文や関心があるコンテンツなどを自動的にメールで送信するシステムを構築するなど業務効率化を進めています。

## 環境・社会課題の解決

### 新型コロナウイルス感染症の予防をめざしたVLPワクチンの開発へ

田辺三菱製薬の子会社であるMedicago Inc.は、新型コロナウイルス感染症に対する植物由来VLPワクチンの第1相臨床試験を、2020年7月に開始しました。皆さまに一日も早くお届けできるよう、開発を着実に推進し、喫緊の社会課題である新型コロナウイルス感染症の感染予防に貢献していきます。



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、米中貿易摩擦の長期化などの影響により半導体および自動車用途を中心に需要が低迷したことに加え、第4四半期以降は、新型コロナウイルス感染症の世界的大流行の影響により経済活動が抑制され、厳しい状況が続いています。

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、3兆5,805億円(前連結会計年度比2,598億円減)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1,948億円(同1,193億円減)、営業利益は非経常項目においてヘルスケア分野に関連する減損損失などを計上したことにより1,443億円(同1,505億円減)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5.4%となり、前連結会計年度(8.2%)を下回りました。

なお、当社は当社の連結子会社であったLSIメディエンスの全株式の株式交換に伴い、同社およびその子会社などの事業を非継続事業に分類しています。これに伴い当該事業に関わる損益を、当連結会計年度において、比較年度である前連結会計年度とともに非継続事業に区分しております。

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1兆816億円(前連結会計年度比739億円減)となり、コア営業利益は626億円(同87億円減)となりました。

機能部材サブセグメントにおいては、環境・生活ソリューションにおいて販売数量が増加したものの、半導体および自動車用途を中心に需要が低迷し、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減少したことにより、売上収益は減少しました。

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において、前期に実施した定期修理の影響が解消し、販売数量が増加したものの、前年上期に好調であった市況が下落したことにより、売上収益は減少しました。

当セグメントのコア営業利益は、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における市況下落の影響に加え、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における販売数量の減少等により、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1兆571億円(前連結会計年度比2,188億円減)となり、コア営業利益は303億円(同977億円減)となりました。

MMAサブセグメントにおいては、需要が弱含んで推移する中、MMAモノマーなどの市況が下落したことにより、売上収益は減少しました。

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縮小したことにより販売数量が増加したものの、原料価格の下落等に伴い販売価格が低下したことにより、売上収益は減少しました。

炭素サブセグメントにおいては、原料価格の下落などに伴う販売価格の低下およびニードルコークスの販売数量の減

少などにより、売上収益は減少しました。

当セグメントのコア営業利益は、石化製品において定期修理の影響が縮小したことにより販売数量が増加したものの、MMAモノマーなどの市況が下落したことにより、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8,433億円(前連結会計年度比1,105億円増)となり、コア営業利益は880億円(同247億円増)となりました。

産業ガスは、前年下期に買収した欧州および米国事業の業績を取り込んだことにより、売上収益、コア営業利益はともに増加しました。

ヘルスケアセグメント(医薬品、ライフサイエンス)

当セグメントの売上収益は4,131億円(前連結会計年度比495億円減)となり、コア営業利益は146億円(同392億円減)となりました。

医薬品においては、国内医療用医薬品は重点品を中心に増加したものの、ロイヤリティ収入の減少などにより、売上収益、コア営業利益ともに減少しました。なお、Novartis Pharma AG社(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、2019年2月に仲裁手続に入ったためロイヤリティ収入の一部について、IFRS第15号に従い売上収益の認識を行っていません。当連結会計年度においても、仲裁手続が続いているため、売上収益の認識を行わず減収となりました。

その他

その他部門の売上収益は1,854億円(前連結会計年度比281億円減)となり、コア営業利益は123億円(同44億円増)

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、ヘルスケア分野に関連する減損損失などの発生により、505億円の損失(前連結会計年度比312億円の損失増)となりました。

以上の結果、当連結会計年度の営業利益は1,443億円(前連結会計年度比1,505億円減)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減少などにより72億円(前連結会計年度比30億円減)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37億円、産業ガス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295億円(前連結会計年度比94億円増)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1,220億円(前連結会計年度比1,628億円減)となりました。

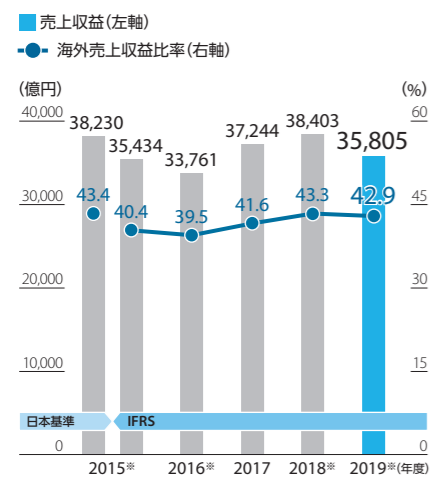
法人所得税と当期利益

当連結会計年度における法人所得税は税引前利益の減少などにより523億円(前連結会計年度比182億円減)となりました。

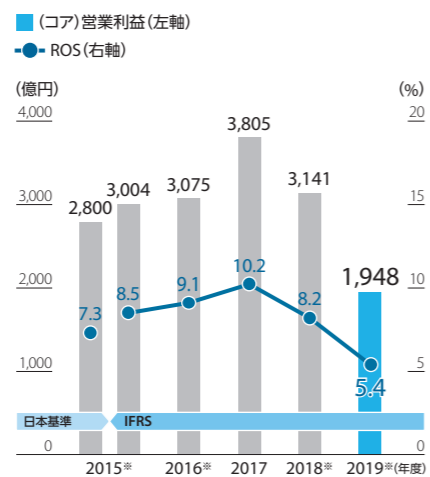
税効果適用後の法人所得税負担率は42.9%となり、法定実効税率との差は12.3ポイント増加となりました。

以上の結果、当連結会計年度における当期利益は866億円(前連結会計年度比1,301億円減)、親会社の所有者に帰属する当期利益は、541億円(同1,154億円減)となりました。

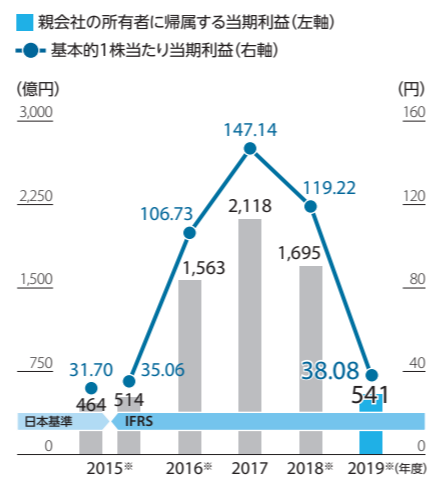
売上収益・海外売上収益比率



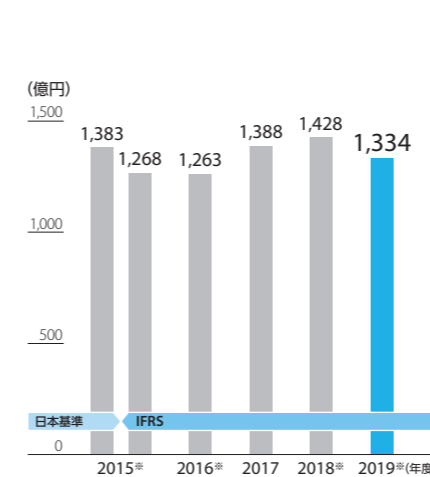
(コア)営業利益・ROS



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

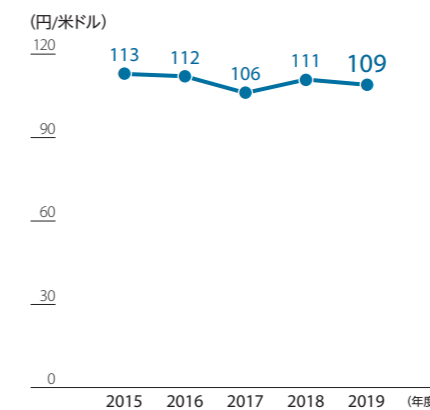


研究開発費

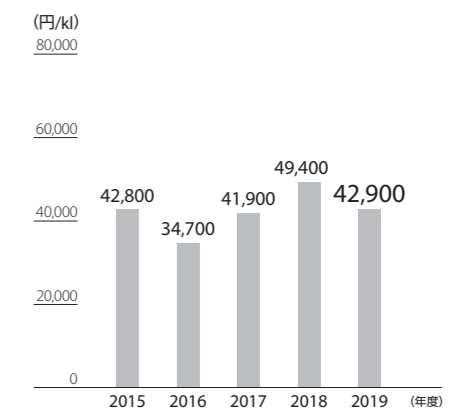


参考

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)



## 財政状態および経営成績の分析

### 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4,774名、当連結会計年度における研究開発費の総額は1,334億円となりました。

### 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 APTIS 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まいります。

当社グループは、運転資金および設備資金については、内部資金または借入金、社債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、キャッシュ・マネジメント・システム (CMS) 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まいります。

### 財務状態

当連結会計年度末の資産合計は、IFRS 第16号「リース」の適用に伴う有形固定資産の増加などがありましたが、現金及び現金同等物の圧縮に努めたことや前連結会計年度末が休日であったことに伴う営業債権の減少などにより、5兆1,321億円 (前連結会計年度末比4,404億円減) となりました。

当連結会計年度末の負債合計は、IFRS 第16号の適用に伴うリース負債の増加などにより3兆6,813億円 (前連結会計年度比1,347億円増) となりました。

当連結会計年度末の資本合計は、連結子会社である田辺三菱製薬の完全子会社化に伴う非支配持分および資本剰余金の減少や在外営業活動体の換算差額の減少などにより、1兆4,508億円 (前連結会計年度比5,751億円減) 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、22.8% (前連結会計年度比1.9ポイント減) となりました。なお、ネットD/Eレシオは、前連結会計年度末と比べて0.53増加し、1.79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

##### 営業債権

当連結会計年度末残高は6,985億円 (前連結会計年度末比1,566億円減) となりました。

##### 棚卸資産

当連結会計年度末残高は6,065億円 (前連結会計年度末比165億円減) 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2兆2,528億円 (前連結会計年度末比7億円増) となりました。

### 負債

#### 有利子負債

IFRS 第16号の適用に伴う適用開始日におけるリース負債の増加が1,006億円あったことなどにより、2兆3,881億円 (前連結会計年度末比1,413億円増) 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による増加があったものの、配当金の支払いによる減少もあり、1兆713億円 (前連結会計年度末比26億円減) 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、税引前利益や減価償却費に加え、原料価格の下落などによる運転資本の減少により、4,520億円の収入 (前連結会計年度比364億円の収入の増加) 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、有形固定資産および無形資産の取得が2,361億円あったものの、手元運用資金を圧縮したことなどにより、876億円の支出 (前連結会計年度比8,075億円の支出の減少) 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、田辺三菱製薬の株式の追加取得で3,981億円、配当金の支払いで879億円を支出し、その資金調達を借入金および社債で行いましたが、創出したフリー・キャッシュ・フローと、手元の現金及び現金同等物の圧縮によって返済を行った結果、借入金や社債などの有利子負債の増加による収入は373億円に止まり、4,505億円の支出 (前連結会計年度比9,696億円増) となりました。

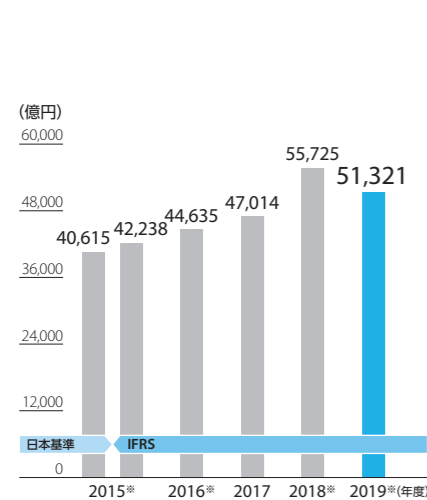
これらの結果、当連結会計年度末の現金及び現金同等物残高は、2,282億円 (前連結会計年度末比933億円減) となりました。

### 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、2,404億円 (前連結会計年度比87億円増) 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。

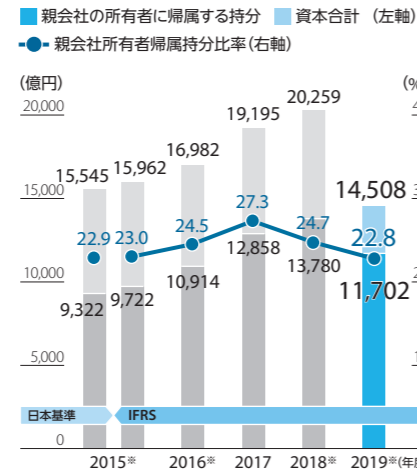
当連結会計年度の新増設設備の主なものは、機能商品セグメントでは、三菱ケミカルのポリビニルアルコールフィルム製造設備増設、Noltex, L.L.C.のエチレン・ビニルアルコール共重合樹脂製造設備増強です。ケミカルズセグメントでは、日本ポリプロのポリプロピレン製造設備新設です。産業ガスセグメントでは、中国における空気分離装置新設です。ヘルスケアセグメントでは、Medicago Inc.のワクチン製造設備新設です。

#### 資産合計

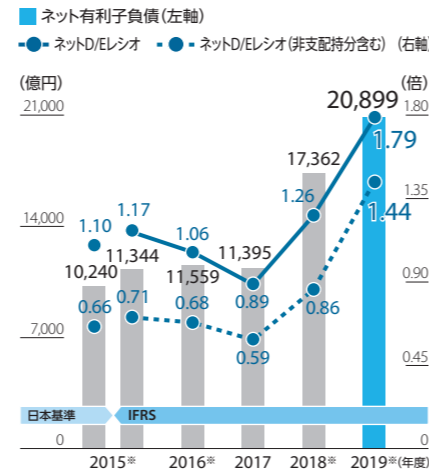


\* 非継続事業に係わる数値を控除しております。

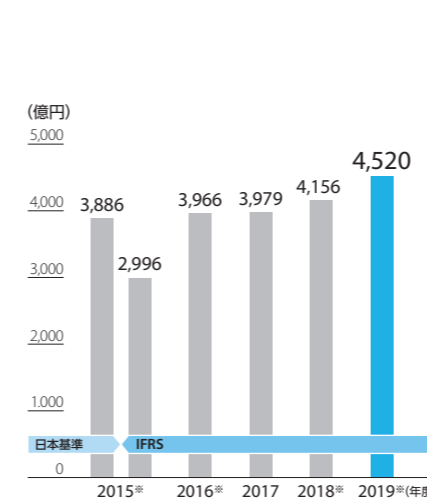
#### 資本合計・親会社の所有者に帰属する持分 親会社所有者帰属持分比率



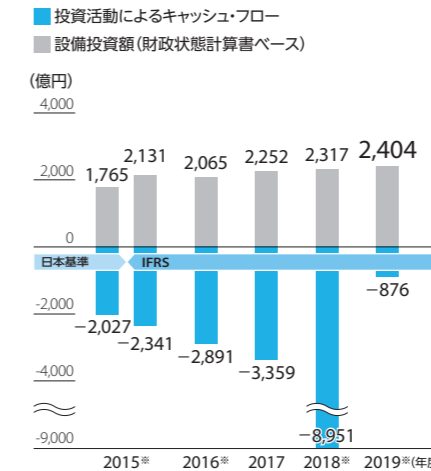
#### ネット有利子負債・ネットD/Eレシオ ネットD/Eレシオ (非支配持分含む)



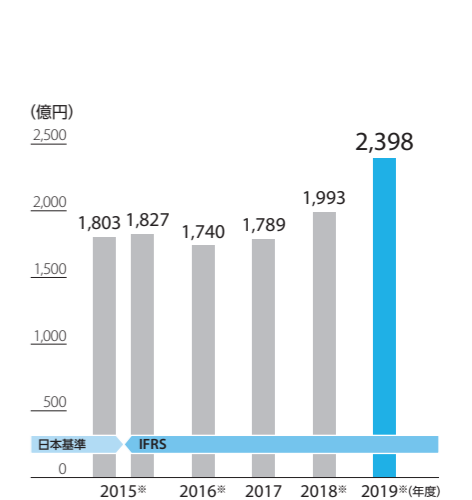
#### 営業活動によるキャッシュ・フロー



#### 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)



#### 減価償却費および償却費





連結損益計算書

(単位：百万円)

	前連結会計年度 (自 2018年4月1日 至 2019年3月31日)	当連結会計年度 (自 2019年4月1日 至 2020年3月31日)
<b>継続事業</b>		
売上収益	3,840,341	3,580,510
売上原価	△2,765,813	△2,593,247
売上総利益	1,074,528	987,263
販売費及び一般管理費	△776,927	△800,572
その他の営業収益	21,311	27,571
その他の営業費用	△50,977	△83,373
持分法による投資利益	26,817	13,396
営業利益	294,752	144,285
金融収益	10,226	7,206
金融費用	△20,132	△29,488
税引前利益	284,846	122,003
法人所得税	△70,589	△52,335
継続事業からの当期利益	214,257	69,668
<b>非継続事業</b>		
非継続事業からの当期利益	2,472	16,892
当期利益	216,729	86,560
<b>当期利益の帰属</b>		
親会社の所有者	169,530	54,077
非支配持分	47,199	32,483
当期利益	216,729	86,560
<b>1株当たり当期利益</b>		
基本的1株当たり当期利益(円)		
継続事業	117.49	26.19
非継続事業	1.73	11.89
基本的1株当たり当期利益(円)	119.22	38.08
<b>希薄化後1株当たり当期利益(円)</b>		
継続事業	108.45	24.27
非継続事業	1.60	10.94
希薄化後1株当たり当期利益(円)	110.05	35.21

連結包括利益計算書

(単位：百万円)

	前連結会計年度 (自 2018年4月1日 至 2019年3月31日)	当連結会計年度 (自 2019年4月1日 至 2020年3月31日)
当期利益	216,729	86,560
<b>その他の包括利益</b>		
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	4,743	△15,912
確定給付制度の再測定	△4,482	△735
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	△183
純損益に振り替えられることのない項目合計	368	△16,830
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	△5,751	△63,517
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	△3,152	36
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	△2,296	△5,774
純損益に振り替えられる可能性のある項目合計	△11,199	△69,255
税引後その他の包括利益合計	△10,831	△86,085
当期包括利益	205,898	475
<b>当期包括利益の帰属</b>		
親会社の所有者	161,655	△6,664
非支配持分	44,243	7,139

連結財政状態計算書

(単位：百万円)

	前連結会計年度 (2019年3月31日)	当連結会計年度 (2020年3月31日)
資産		
流動資産		
現金及び現金同等物	321,541	228,211
営業債権	855,107	698,516
棚卸資産	623,049	606,505
その他の金融資産	248,262	117,628
その他の流動資産	76,072	90,140
小計	2,124,031	1,741,000
売却目的で保有する資産	17,810	8,281
流動資産合計	2,141,841	1,749,281
非流動資産		
有形固定資産	1,683,354	1,742,216
のれん	648,806	616,769
無形資産	568,787	510,575
持分法で会計処理されている投資	183,067	169,958
その他の金融資産	228,571	226,488
その他の非流動資産	33,573	42,813
繰延税金資産	84,509	74,049
非流動資産合計	3,430,667	3,382,868
資産合計	5,572,508	5,132,149

(単位：百万円)

	前連結会計年度 (2019年3月31日)	当連結会計年度 (2020年3月31日)
負債及び資本		
負債		
流動負債		
営業債務	492,404	398,061
社債及び借入金	1,108,643	727,307
未払法人所得税	31,768	19,287
その他の金融負債	222,377	359,540
引当金	8,296	7,968
その他の流動負債	138,089	122,575
小計	2,001,577	1,634,738
売却目的で保有する資産に直接関連する負債	11,723	1,761
流動負債合計	2,013,300	1,636,499
非流動負債		
社債及び借入金	1,138,108	1,555,947
その他の金融負債	26,755	88,533
退職給付に係る負債	120,816	125,611
引当金	28,294	31,893
その他の非流動負債	41,971	80,840
繰延税金負債	177,410	161,997
非流動負債合計	1,533,354	2,044,821
負債合計	3,546,654	3,681,320
資本		
資本金	50,000	50,000
資本剰余金	321,477	176,715
自己株式	△63,560	△63,485
利益剰余金	1,073,873	1,071,260
その他の資本の構成要素	△3,843	△64,268
親会社の所有者に帰属する持分合計	1,377,947	1,170,222
非支配持分	647,907	280,607
資本合計	2,025,854	1,450,829
負債及び資本合計	5,572,508	5,132,149

連結持分変動計算書

前連結会計年度(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

当連結会計年度(自 2019年4月1日 至 2020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
2019年4月1日残高	50,000	321,477	△63,560	1,073,873
当期利益	-	-	-	54,077
その他の包括利益	-	-	-	-
当期包括利益	-	-	-	54,077
自己株式の取得	-	-	△27	-
自己株式の処分	-	△100	102	-
配当	-	-	-	△56,804
株式報酬取引	-	194	-	-
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	-	△146,638	-	-
企業結合または事業分離	-	1,782	-	-
連結範囲の変動	-	-	-	430
その他の資本の構成要素 から利益剰余金への振替	-	-	-	△316
所有者との取引額等合計	-	△144,762	75	△56,690
2020年3月31日残高	50,000	176,715	△63,485	1,071,260

	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			
2019年4月1日残高	51,500	-	△55,530	187	△3,843	1,377,947	647,907	2,025,854
当期利益	-	-	-	-	-	54,077	32,483	86,560
その他の包括利益	△11,737	△1,744	△47,243	△17	△60,741	△60,741	△25,344	△86,085
当期包括利益	△11,737	△1,744	△47,243	△17	△60,741	△6,664	7,139	475
自己株式の取得	-	-	-	-	-	△27	-	△27
自己株式の処分	-	-	-	-	-	2	-	2
配当	-	-	-	-	-	△56,804	△31,111	△87,915
株式報酬取引	-	-	-	-	-	194	-	194
連結子会社の株式報酬取引	-	-	-	-	-	-	△14	△14
支配継続子会社に対する 持分変動	-	-	-	-	-	△146,638	△347,666	△494,304
企業結合または事業分離	-	-	-	-	-	1,782	3,737	5,519
連結範囲の変動	-	-	-	-	-	430	615	1,045
その他の資本の構成要素 から利益剰余金への振替	△1,428	1,744	-	-	316	-	-	-
所有者との取引額等合計	△1,428	1,744	-	-	316	△201,061	△374,439	△575,500
2020年3月31日残高	38,335	-	△102,773	170	△64,268	1,170,222	280,607	1,450,829

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 2018年4月1日 至 2019年3月31日)	当連結会計年度 (自 2019年4月1日 至 2020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	284,846	122,003
非継続事業からの税引前利益	3,210	25,585
減価償却費及び償却費	199,332	239,824
持分法による投資損益(△は益)	△26,850	△13,401
減損損失	17,340	48,647
固定資産除売却損	13,824	15,797
関係会社株式売却損	34	1,567
事業整理損失引当金繰入額	5,169	-
株式交換差益	-	△23,922
固定資産売却益	△3,839	△8,533
減損損失戻入益	-	△1,720
関係会社株式売却益	△7,546	△530
受取利息及び受取配当金	△9,627	△6,886
支払利息	18,868	24,515
営業債権の増減額(△は増加)	25,149	122,281
棚卸資産の増減額(△は増加)	△13,193	7,139
営業債務の増減額(△は減少)	△20,090	△79,540
退職給付に係る資産及び負債の増減額	△1,324	△719
その他	8,261	34,960
小計	493,564	507,067
利息の受取額	4,816	3,040
配当金の受取額	27,781	25,310
利息の支払額	△18,114	△21,847
法人所得税の支払額又は還付額(△は支払)	△92,472	△61,567
営業活動によるキャッシュ・フロー	415,575	452,003
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	△225,740	△223,478
有形固定資産の売却による収入	7,170	14,995
無形資産の取得による支出	△4,839	△12,601
投資の取得による支出	△453,070	△348,240
投資の売却及び償還による収入	438,748	453,694
子会社の取得による支出	△655,629	△5,490
子会社の売却による収入	16,619	2,836
株式交換による支配喪失会社からの収入	-	14,432
事業譲受による支出	△50,900	△3,000
定期預金の純増減額(△は増加)	31,581	25,236
その他	992	△5,947
投資活動によるキャッシュ・フロー	△895,068	△87,563

(単位：百万円)

	前連結会計年度 (自 2018年4月1日 至 2019年3月31日)	当連結会計年度 (自 2019年4月1日 至 2020年3月31日)
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)	428,298	△330,088
コマーシャル・ペーパーの純増減額(△は減少)	44,000	2,000
長期借入れによる収入	213,182	490,580
長期借入金の返済による支出	△122,954	△183,865
社債の発行による収入	132,036	149,185
社債の償還による支出	△65,000	△60,000
リース負債の返済による支出	△3,893	△30,555
自己株式の純増減額(△は増加)	△20,030	△25
配当金の支払額	△52,867	△56,804
非支配持分への配当金の支払額	△38,011	△31,070
非支配持分からの払込みによる収入	6,548	3
非支配持分からの子会社持分取得による支出	△1,418	△399,834
その他	△829	△50
財務活動によるキャッシュ・フロー	519,062	△450,523
現金及び現金同等物に係る為替変動による影響	6,207	△10,184
現金及び現金同等物の増減額(△は減少)	45,776	△96,267
現金及び現金同等物の期首残高	277,624	321,541
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)	△1,899	2,103
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)	40	834
現金及び現金同等物の期末残高	321,541	228,211

環境性データ

このアイコンのある指標は、2019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。

主要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)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)。  
KAITEKI Vision 30(KV30)のパウンドリを拡張することに伴い、2019年度データに国内のジョイント・オペレーションの企業1社を加えました。

エネルギー消費・温室効果ガス(GHG)※1	2016年度	2017年度	2018年度	2019年度
<input checked="" type="checkbox"/> 温室効果ガス排出量(Scope1+Scope2)(千t-CO <sub>2</sub> e)※2	14,269	14,815	14,187	16,629※4
<input checked="" type="checkbox"/> Scope1	7,223	7,470	6,787	8,455
<input checked="" type="checkbox"/> Scope2	7,046	7,345	7,400	8,174
<input checked="" type="checkbox"/> Scope3※5	54,370	49,640	49,260	51,820
<input checked="" type="checkbox"/> エネルギー消費量(GWh)※3	38,950	40,977	39,126	49,110

※1 GHGプロトコルに基づき、他社へ販売した電力や蒸気を生産するためのエネルギー量およびCO<sub>2</sub>排出量は控除していません。2019年度はジョイント・オペレーションのエネルギー消費量およびGHG排出量の1/2を含んでいます。

※2 国内の排出量は地球温暖化対策推進法の排出係数を用いて算定しています。同法での報告対象外のGHG排出量については化学反応バランスなどをもとにした算定ルールを個別に定めて算定しています。海外の排出量については、Scope1排出量は地球温暖化対策推進法を用いて、Scope2排出量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を使用して、高位発熱量で表記しています。

※4 ジョイント・オペレーション企業1社の他にも、過年度の買収分やKV30によるパウンドリ拡張による分があり、Scope1+Scope2の合計値は、前期比2,442千t-CO<sub>2</sub>e増の16,629千t-CO<sub>2</sub>eとなりましたが、この影響を除くと排出量は前期比54千t-CO<sub>2</sub>の削減となりました。

※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	2016年度	2017年度	2018年度	2019年度
<input checked="" type="checkbox"/> NOx排出量(千t)	8.96	8.12	7.54	8.28
<input checked="" type="checkbox"/> SOx排出量(千t)	4.77	4.42	3.81	3.15
<input checked="" type="checkbox"/> COD排出量(千t)※6	2.00	2.08	1.84	1.80
<input checked="" type="checkbox"/> 排水中の全窒素排出量(千t)※6	6.06	6.04	5.64	5.67
<input checked="" type="checkbox"/> 総りん排出量(千t)※6	0.09	0.07	0.10	0.11

※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。下水道および社外排水処理場への排出量は含んでいません。

水使用	2016年度	2017年度	2018年度	2019年度
<input checked="" type="checkbox"/> 取水量(百万m <sup>3</sup> ) (海水含まず)	189	193	189	204

社会性データ

従業員構成(MCHCグループ)	2016年度	2017年度	2018年度	2019年度
連結従業員数(名)	69,291	69,230	72,020	69,609
地域別従業員数(名) 日本	44,034	43,406	43,709	40,732
日本以外	25,257	25,824	28,311	28,877

<b>集計期間</b>	各年度の4月1日～3月31日、または3月31日時点
<b>集計対象範囲</b>	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	2016年度	2017年度	2018年度	2019年度
<input checked="" type="checkbox"/> 従業員数(名)	21,736	21,770	22,064	23,116
<input checked="" type="checkbox"/> 男女別従業員数(名) 男性	18,459	18,440	18,578	19,444
<input checked="" type="checkbox"/> 女性	3,277	3,330	3,486	3,672
<input checked="" type="checkbox"/> 女性従業員比率(%)	15.1	15.3	15.8	15.9
<input checked="" type="checkbox"/> 女性管理職比率(%)※7	7.7	8.0	8.6	8.9
<input checked="" type="checkbox"/> 有給休暇取得率(%)※8	67.6	65.4	71.1	70.8
<input checked="" type="checkbox"/> 休業度数率※9※10	0.30	0.26	0.99	1.09

※7 係長級以上従業員に占める女性従業員比率

※8 報告年度における新規付与日数を分母、取得日数を分子として算定しています。分母は前年度からの繰り越し日数を含みません。

※9 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年度からは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。

※10 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

第三者保証



独立した第三者保証報告書

2020年8月6日

株式会社三菱ケミカルホールディングス  
代表執行役社長 越智 仁 殿

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

代表取締役 斎藤 和彦

当社は、株式会社三菱ケミカルホールディングス(以下、「会社」という。)からの委嘱に基づき、会社が作成したKAITEKI REPORT 2020(以下、「KAITEKIレポート」という。)に記載されている2019年4月1日から2020年3月31日までの対象とした  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滋賀事業所山東地区における現地往査
- 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

# 会社情報

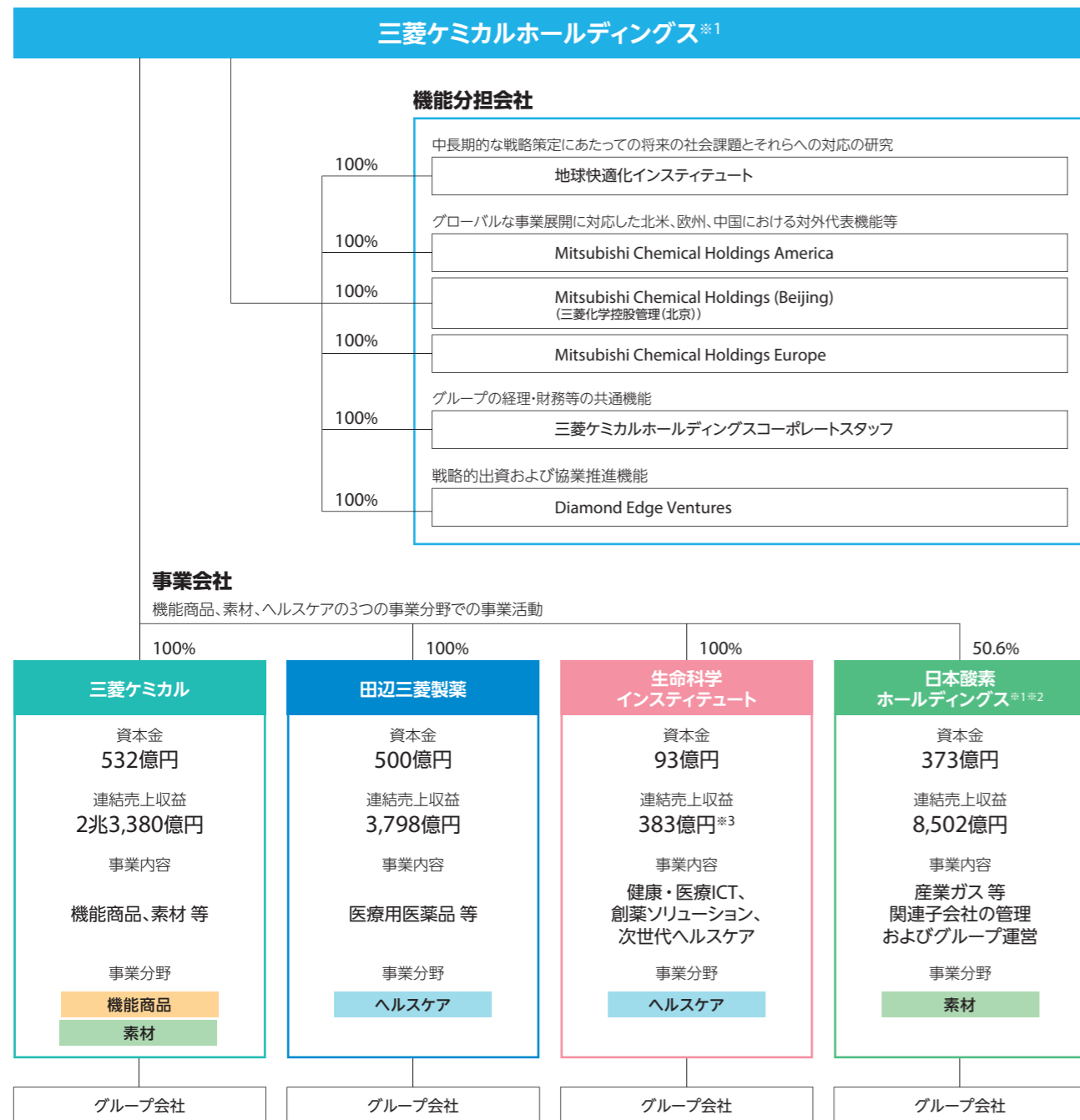
## 株式会社三菱ケミカルホールディングス (2020年10月1日現在)

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 3兆5,805億円(2020年3月期)  
 連結従業員数 69,609名(2020年3月31日現在)

## 事業運営体制 (2020年10月1日現在)

### 純粋持株会社

グループ全体の戦略策定、経営資源の最適配分、事業経営の監督等



※1 上場会社  
 ※2 2020年10月1日付で、大陽日酸は日本酸素ホールディングスに商号を変更しています。  
 ※3 非継続事業に係る数値を控除しております。

# 主要な子会社・関連会社

(2020年10月1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	100.0
(株)生命科学インスティテュート	ヘルスケアソリューション事業および同事業を営む会社の株式保有等	93億円	100.0
日本酸素ホールディングス(株)※	産業ガス等の製造・販売に関わる子会社管理およびグループ運営	373億円	50.6

※ 2020年10月1日付で、大陽日酸は日本酸素ホールディングスに商号を変更しています。

## 間接出資

機能商品分野	機能商品セグメント	会社名	主要な事業内容	資本金	当社の出資比率(%)
		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
		(株)新菱	半導体関連サービス、環境リサイクル関連事業	5億円	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
		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※1	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	会社名	主要な事業内容	資本金	当社の出資比率(%)
		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
		<b>産業ガスセグメント</b>			
		大陽日酸(株)	産業ガスおよび関連機器の製造・販売	15億円	100.0
		(株)JFEサンソセンター	産業ガスの製造・販売	9千万円	60.0
		日本液炭(株)	産業ガスの製造・販売	6億円	84.2
		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	会社名	主要な事業内容	資本金	当社の出資比率(%)
		(株)エーピーアイ コーポレーション	医薬原薬・医薬中間体・治験薬製造受託品・R&D受託品等の製造・販売	40億円	100.0
		クオリカプス(株)※2	医薬品・健康食品用カプセルおよび製剤関連機器の製造・販売	29億円	100.0
		田辺三菱製薬工場(株)	医薬品の製造・販売	11億円	100.0
		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
		<b>その他</b>			
		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

※1 2019年4月1日付で、Quadrant AGはMitsubishi Chemical Advanced Materials AGに商号を変更しています。  
 ※2 クオリカプスは、2020年7月に三菱ケミカルの高機能化学部門に移管しました。

# 主要な事業

● 三菱ケミカルグループ ● 田辺三菱製薬グループ ● 生命科学インスティテュートグループ ● 日本酸素ホールディングスグループ

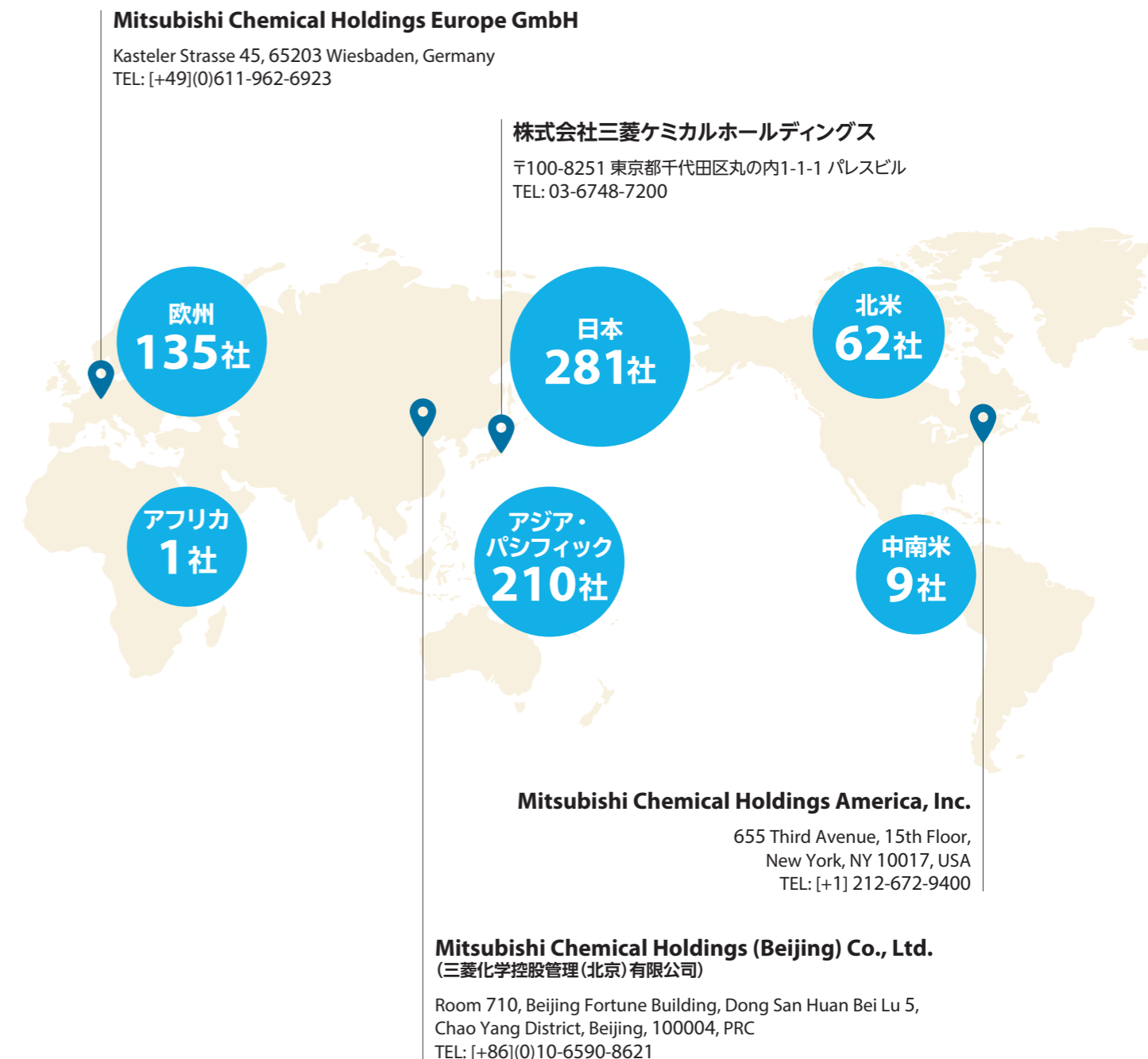
事業ユニット	主要な事業・製品・サービス	主要な用途
情電・ディスプレイ	光学用透明粘着シート [クリアフィット] 光学用PVOH*1フィルム [OPLフィルム] カラーレジスト	● 光学系フィルム ● ディスプレイ関連製品 ● 半導体関連事業 エレクトロニクス
高機能フィルム	共押出多層フィルム [ダイアミロン] アクリル樹脂フィルム [アクリラレン] 錠剤・カプセル包装防湿 シート[ビニホイル]	● 食品包装材 ● 工業用フィルム ● 医療・衛生用フィルム 食品、生活用品 産業資材 医療
環境・生活ソリューション	水処理用部材・装置・設備 農業用養液栽培システム [ナッパランド] FRP*2製パネル水槽 [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、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、製菓、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マテリアルズ ● 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 [アクリバット] 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	セラレートガス (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 筋萎縮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*4 製剤関連機器 医薬中間体	● カプセル・製剤関連機器*4 ● 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  
\*4 カプセル事業は、2020年7月に三菱ケミカルの高機能化学部門に移管しました。

# グローバルネットワーク

(2020年3月31日現在)

国内関係会社 281社 海外関係会社 417社 計698社



**免責事項** 本レポートにおける見通しは、現時点で入手可能な情報により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。当社グループは情電・ディスプレイ関連製品、高機能成形材料、高機能ポリマー、MMA、石化製品、炭素製品、産業ガス、医薬品など、非常に多岐にわたる事業を行っており、その業績は国内外の需要、為替、ナフサ・原油などの原料価格や調達数量、製品市況の動向、技術革新のスピード、業価設定、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。