



KAITEKI REPORT 2016

統合報告書



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

グループの製品数

約**20,000**製品

製品を通じたCO₂排出削減量

143万トンCO₂

2015年度

生活・産業用途に
利用可能な水の提供

5.5億トン

2015年度

QOL(生活の質)向上
への貢献

194%

2015年度(2009年度比)

特許権利数

国内 **13,176**件

外国 **9,352**件

2015年度

受賞件数
(製品・技術分野)

10件

2015年度

グループ化学品管理セミナー
参加人数

975人

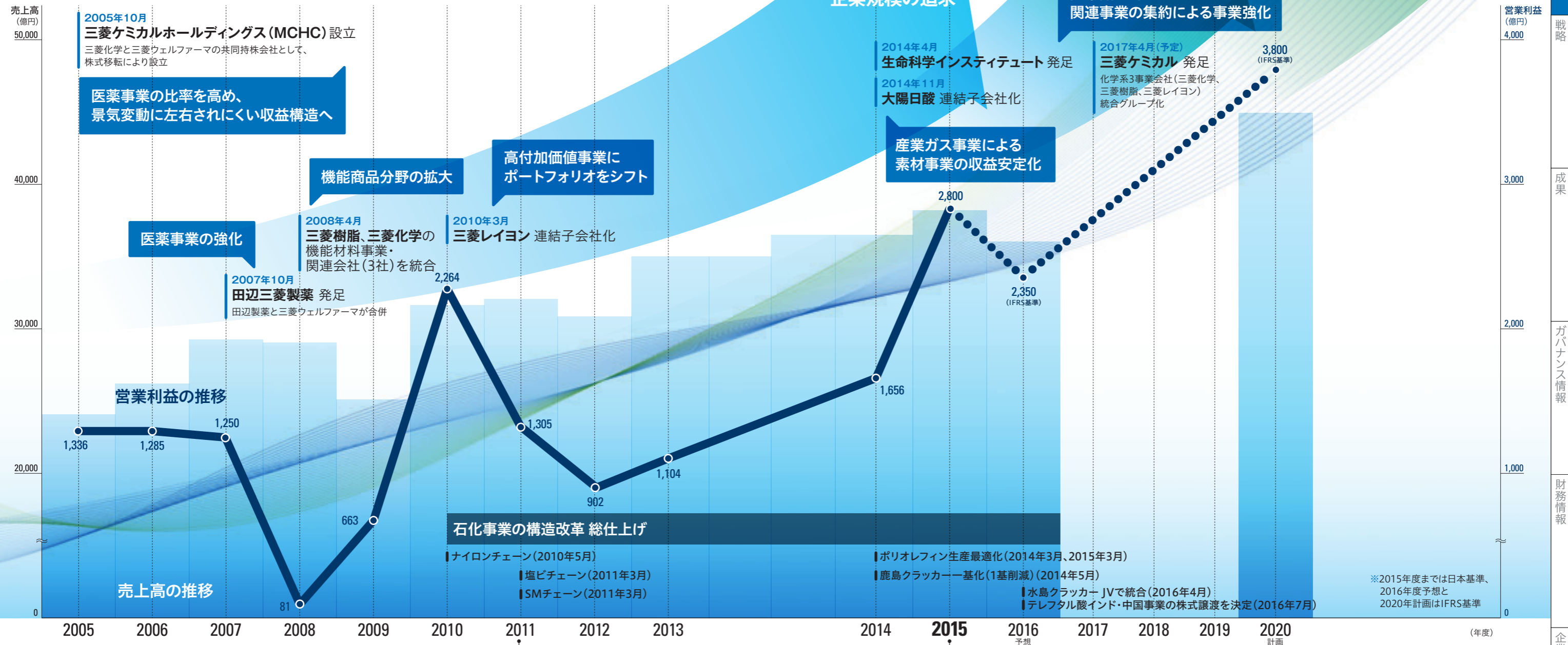
2015年度

KAITEKIとは、「時を越え、世代を超え、人と社会と地球の心地よい状態が続いていること」。

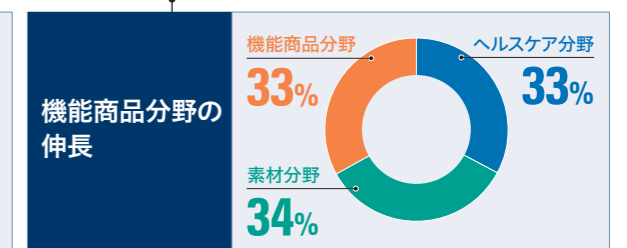
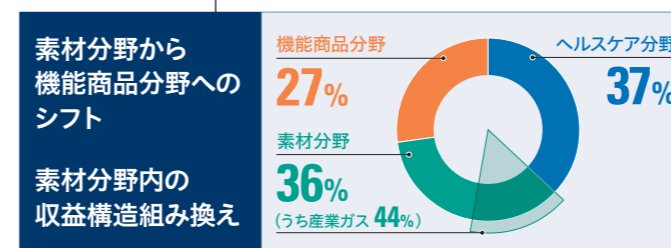
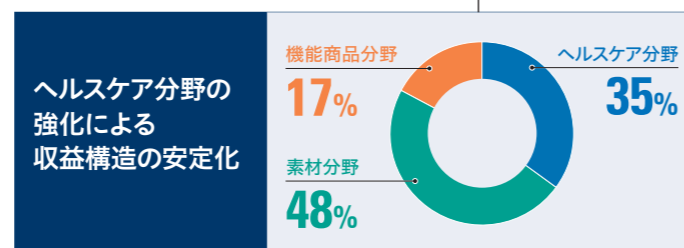
私たち三菱ケミカルホールディングスグループは、KAITEKI実現に向けて、率先して行動する決意を、コーポレートブランド「THE KAITEKI COMPANY」に込めています。

事業ポートフォリオの充実化を通じた規模の拡大と収益の安定化の軌跡

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

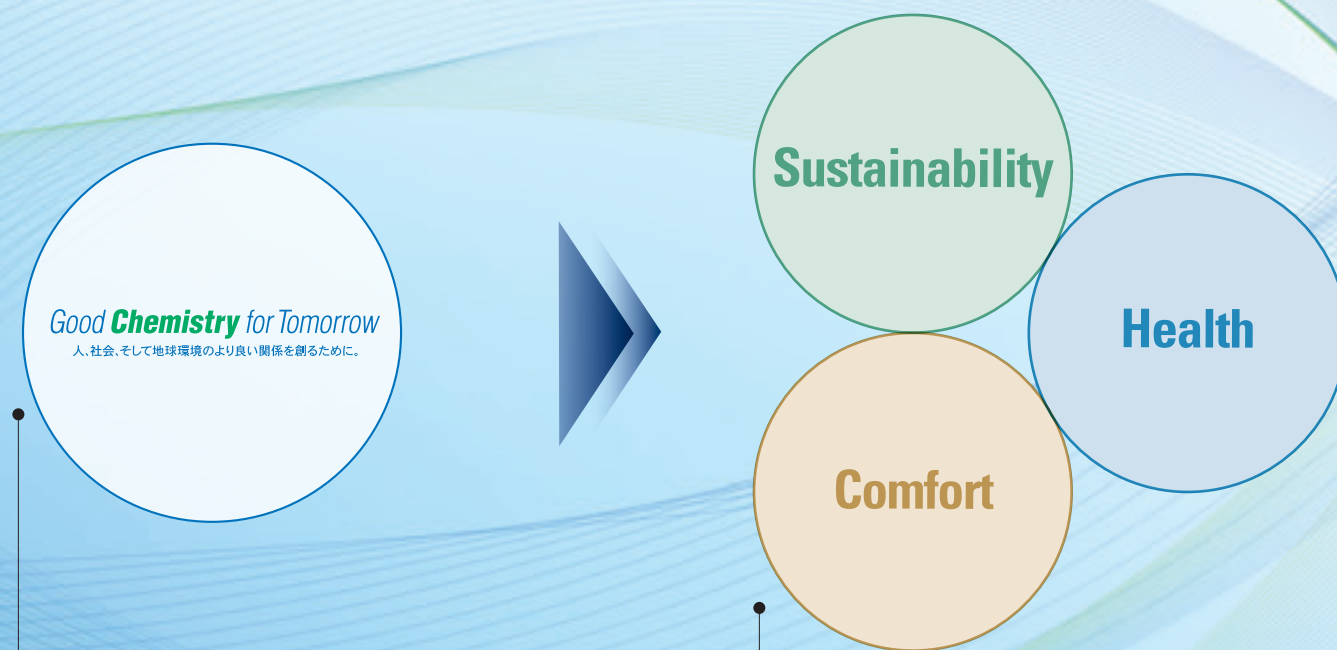


ポートフォリオの変遷
(営業利益ベース)



MCHCグループの価値向上アプローチ

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



グループ理念

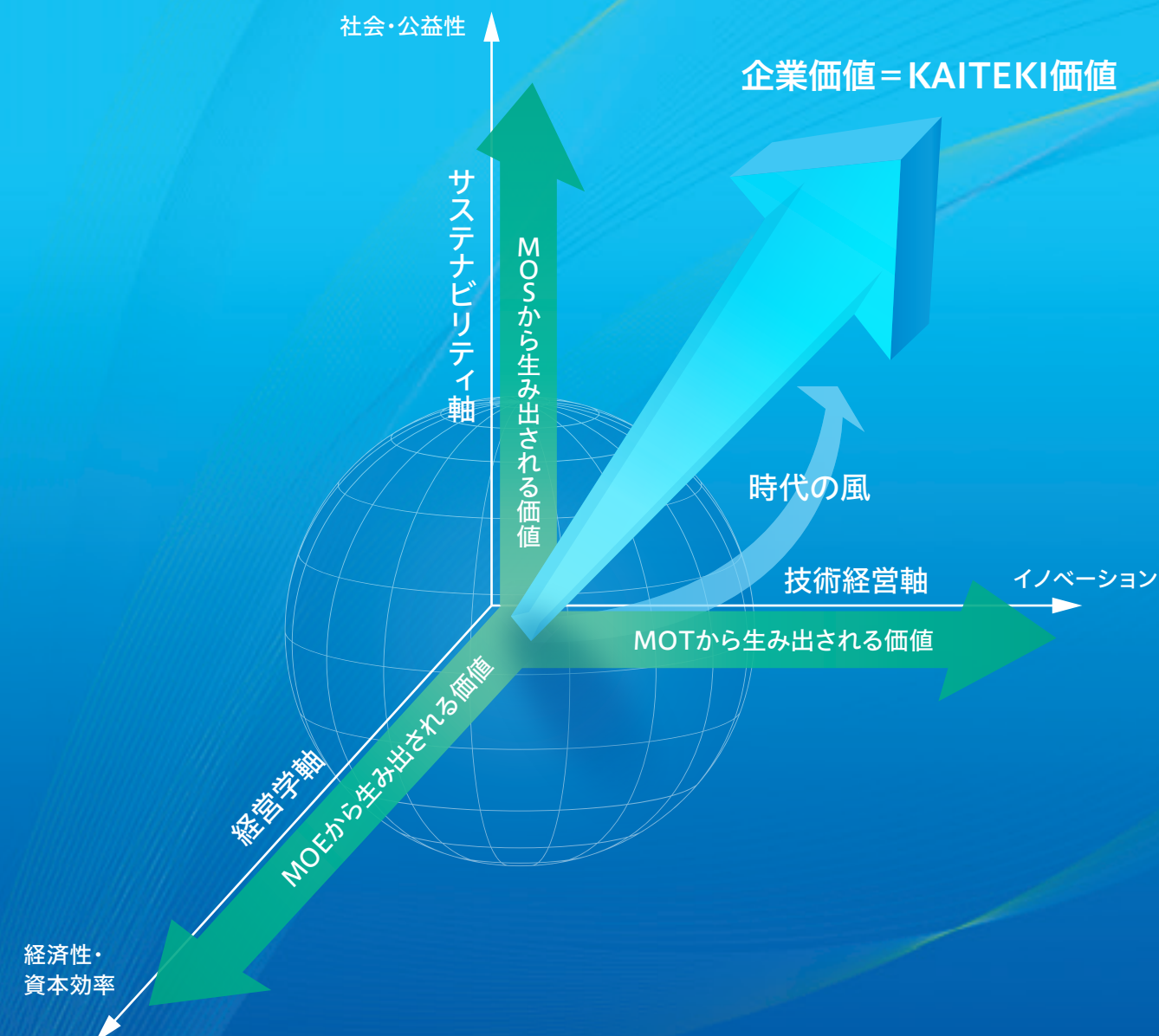
世界を変える力を持つ Good Chemistryを起点に

Chemistryには化学のほかに、「人と人との関係・つながり」という意味があります。さまざまなGood Chemistryの結集が、人・社会・地球の持続的発展、すなわちKAITEKI実現の基盤になると考えています。

企業活動の判断基準

地球・社会の課題解決に 貢献する3つの判断基準を確立

MCHCグループの多様なリソースを強みに、課題解決への貢献を通じた価値創造の羅針盤として、「Sustainability」「Health」「Comfort」の3つを企業活動の判断基準に据えています。



KAITEKI経営の実践

3つの基軸で企業価値を向上

MCHCグループは、①経済性や資本効率の追求、②イノベーションの追求、③サステナビリティ向上を基軸におき、この3つの軸に沿った企業活動の結果として生み出される価値の総和を企業価値と定義し、KAITEKI価値と名づけています。MCHCグループのすべての活動が、このKAITEKI価値の向上につながると同時に、人・社会・地球の持続可能な状態、すなわちKAITEKI実現に通じるという強い思いのもと、企業活動を推進しています。

MOE : Management of Economics

人材、資産、資金などのさまざまな資本を効率的に活用し、利益をはじめとする経済的価値向上を追求する経営基軸です。MCHCでは、営業利益や資本効率などを指標として、実績を開示しています。また、株主総会・投資家向け事業説明会などの場で、実績や将来の見通しを報告しています。

MOT : Management of Technology

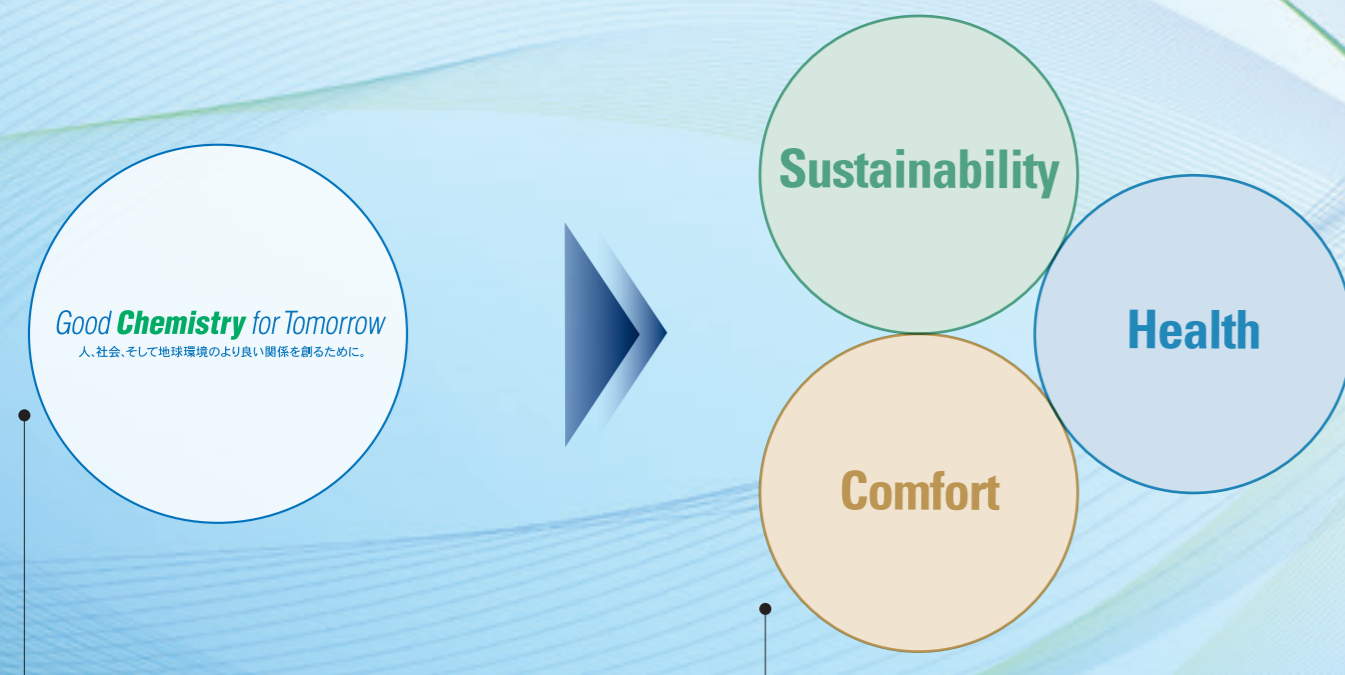
新規技術の開発や技術の差異化などを通じて、経済的価値や社会的価値の向上に資するイノベーションの創出をめざす経営基軸です。自社開発だけにこだわらず、広く世界にアライアンスを求めるオープンシェアード型ビジネスモデル構築による時宜を得たアウトプットを重視したマネジメントを推進しています。

MOS : Management of Sustainability

人と社会と地球の現在、そして未来のために、さまざまな環境・社会課題の解決や、その先にあるより良い未来の創造を志向する経営基軸です。MCHCは、企業活動の判断基準を活かしたSustainability、Health、Comfortに関する定量的指標を策定し、PDCAサイクルを回す仕組みを独自に構築しています。

MCHCグループの価値向上アプローチ

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



①
マテリアリティ・
アセスメント

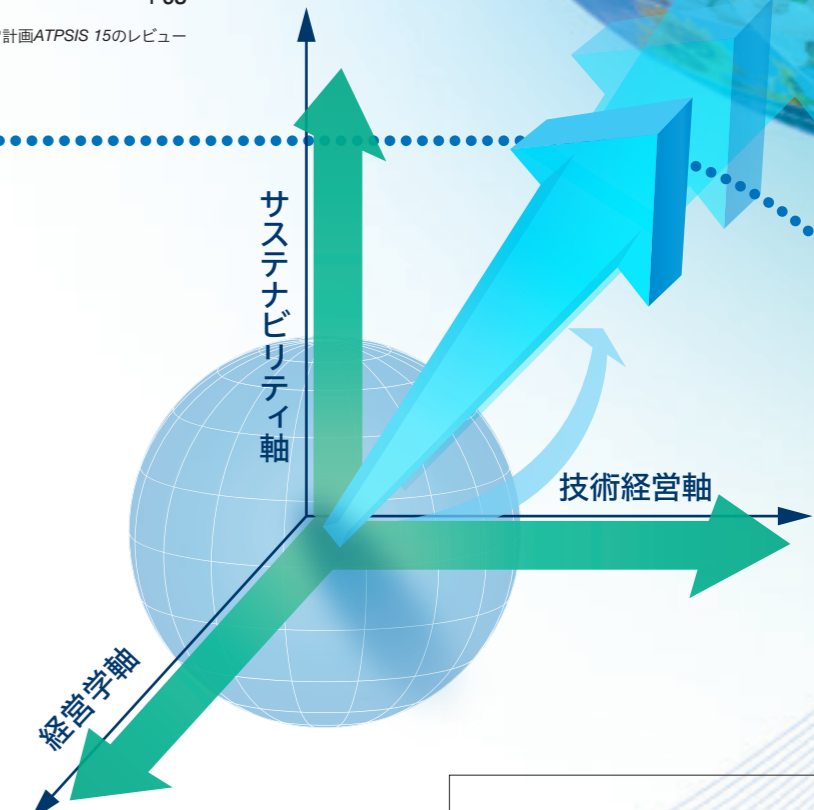
②
あるべき姿

⑤
レビュー

④
KAITEKI
経営による
実行



人材、事業の多様性、ネットワーク、技術基盤



グループ理念

世界を変える力を持つ
Good Chemistryを起点に

Chemistryには化学のほかに、「人と人との関係・つながり」という意味があります。さまざまなGood Chemistryの結集が、人・社会・地球の持続的発展、すなわちKAITEKI実現の基盤になると考えています。

企業活動の判断基準

地球・社会の課題解決に
貢献する3つの判断基準を確立

MCHCグループの多様なリソースを強みに、課題解決への貢献を通じた価値創造の羅針盤として、「Sustainability」「Health」「Comfort」の3つを企業活動の判断基準に据えています。

マテリアリティ・アセスメント

KAITEKI実現に向けた
重要課題を特定

社会の潮流（時代の風）を捉えた環境認識や高度化・多様化するステークホルダーの要請を、企業活動の判断基準に照らして重要課題を特定（マテリアリティ・アセスメント）し、価値創造サイクルの出発点に置いています。

- 分野別事業概況：機会とリスク P36, P42, P46
- マテリアリティ・マトリックス P59
- ガバナンス情報：リスク管理 P71
- 財政状態および経営成績の分析：
為替推移、ナフサ価格推移 P76

2020年のあるべき姿

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

重要課題をふまえ、ステークホルダーからの期待と経営の方向性をマッチさせた「あるべき姿」を規定しています。

- 社長メッセージ P11
- CFOと投資家対談 P22
- CTOメッセージ P49
- CSOメッセージ P53
- 取締役会長メッセージ P63

APTSIS 20 2016年度～2020年度 新中期経営計画

あるべき姿を具現化した
経営計画を策定・実行

5年をスコープにあるべき姿を具現化した経営計画を策定し、適時・適切な諸施策の実行を通じて持続的企業価値向上を図っています。

- APTSIS 20
2016年度～2020年度新中期経営計画 P19
- 分野別事業概況
成長戦略 P37, P43, P47

価値観の共有

3つの基軸で価値観を共有し、
ステークホルダーとともに
持続的な成長を実現

ビジョンに掲げるKAITEKIの実現に向けて、ステークホルダーと3つの基軸で価値観を共有しながら持続的発展につながる価値創造を実践します。

- 分野別事業概況：2015年度セグメント実績 P36, P42, P46
- Innovation P49
- Sustainability P53
- 財務情報 P74

レビュー※	
透明性の高いコーポレートガバナンス体制のもとで価値創造のPDCAをレビューし、ステークホルダーへ報告しています。	<ul style="list-style-type: none"> ■ APTSIS 15 2013年度～2015年度レビュー P17 ■ 分野別事業概況：2015年度セグメント実績、 APTSIS 15 Step2 レビュー P36, P42, P46 ■ ガバナンス情報 P63

※ 本レポートでは前中期経営計画APTSIS 15のレビュー

Vision
KAITEKI実現へ

KAITEKI実現を牽引する、 社会的価値と経済的価値向上の両輪となる アウトプットが拡大しています

例として、社会的価値の一つと考える「安らぎ・安心」や「先進性・利便性」などの定性的価値基準と経済的価値の一つと考える「売上高成長率」や「シェア」などの定量的価値基準の両方を満たす製品群の中から代表的なものを複数選定して、「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」とカテゴライズし、MOS指標に取り入れて拡大を促進しています。

たとえば…

健やかで生き生きした生活を支える

先端医療技術の進歩に合わせ、医療部材へのプラスチックの採用が増えてきています。エンジニアリングプラスチックの持つ軽量で高い機械強度、安全性、寸法安定性、成形加工性を活かした人工関節材料は、身体機能の維持、復元などに貢献しています。

世界のトッププロから高い評価を得ているゴルフシャフト「Diamana」を筆頭に、幅広いユーザー層にフィットする多彩なブランド展開を行っています。ピッチ系とPAN系の2種類の炭素繊維を製造し、材料からの一貫生産を行う世界唯一のカーボンシャフトメーカーとして、多くの人にゴルフの楽しさを提供しています。



たとえば…

自動車の進化を支える

化石資源の消費を減らし、温暖化ガス排出削減にもつながる電気自動車やハイブリッド型自動車の普及が進んでいます。基幹部材のリチウムイオン電池材料において、材料設計や物性制御などの幅広い化学の力を結集することで電池性能の向上を進め、シェア拡大をめざします。

お客さまの高度なニーズを実現する機能性樹脂。自動車に求められる快適性や安全性に応えるために欠かせない高質感・高触感内装用材料、高性能エアバッグカバー材料、窓・ドア周辺シール用材料を提供し、自動車の高機能化と未来創造に貢献します。



For Comfort

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※

2020年度 売上高 **40%増** (2014年度比)

以下の項目を満足する製品・サービス約40品目を選定し、拡販を通じてKAITEKIに貢献します。

社会的価値例	経済的価値例
<div>安らぎ・安心</div> <div>多様な価値観・五感追求</div> <div>満足感・豊かさ・幸福感</div> <div>先進性・利便性</div>	<div>売上高成長率5%以上</div> <div>シェア上位(世界/日本)</div> <div>営業利益率8%以上</div>
<div>のうちの2つ以上に該当</div>	<div>のいずれかに該当</div>

KAITEKI

※MOS指標のC-3Iに対応しています。
(P60参照)

たとえば…

利便性や先進性の高い 暮らしの実現を支える

現代のライフスタイルに欠かせない情報端末ディスプレイの機能向上に貢献する「OPLフィルム」「ダイアホイル」「クリアフィット」などのフィルム各種を提供しています。原末樹脂の設計・管理から始まり、機能設計と高度な製膜・表面処理技術の組み合わせを強みに、伸長著しい東アジア市場において確固たる地位を確立していきます。



健康で持続可能なライフスタイルを求めるお客さまから選ばれている魔法びんブランド「サーモス」。魔法びんのパイオニアとして培った断熱技術を活かし、おいしさと便利さを生みだしています。日本だけでなく、東南アジアを中心とする海外市場でも高い成長率を見込んでいます。



三菱ケミカルホールディングスグループは、人・社会・地球の課題解決を通じて世界の持続可能性向上に貢献することで自らも持続的に成長する真にグローバルな「THE KAITEKI COMPANY」をめざします。

代表執行役社長 越智 仁

グループの多様なリソースを強みにつなげ、
激変する時代のなかで成長を果たしていきます。

当社設立10年目の区切りの年に社長に就任してから1年が経過しました。設立10年間は、リーマンショックや東日本大震災など数々の厳しい状況に直面してきましたが、この1年間もそれに違わず、経営環境の変化の速さと複雑さがさらに増しているというのが、私の率直な認識です。また、世界経済全体を見渡し、今後の中長期を展望すると、もはやこれまでのような経済成長が見込めないという認識に立つべきだと考えています。すなわち、「新常态」と言われる中国経済のみならず、米国や欧州などの先進国を含めて、基本的に世界は低成長の時代に入ったという理解のもと、この時代をどう勝ち抜いていくかという見地に立った経営を行う必要があると認識しています。このスピード、複雑さ、低成長に象徴される不確かで変動性が増した経営環境下においても持続的に成長していくために、当社グループが実践してきたポートフォリオ改革と、その方向性を示したビジョン「KAITEKI実現^{※1}」は大きな強みになるものと考えております。当社設立当初の事業構造は、石化事業に代表されるような事業環境に左右されやすく、収益の変動性が大きい事業の占める割合が大きく、この収益の変動性をいかに抑え、安定的な事業構造を確立するかが経営課題でした。この課題に対して、中期経営計画に基づき、事業撤退、M&Aなどを通じてポートフォリオ改革に正面から取り組んできた結果、安定的な収益基盤の厚みを増せたことに加え、今後も果敢に事業構造転換を続けるための組織風土を醸成することができたと感じています。

また、変化に対して即応することだけでなく、「KAITEKI実現」というビジョンを掲げ、持続的成長を通じて中長期的な企業価値の向上につながるという視座を有していること、そして、そのビジョンに基づき従業員の価値観の共有を図ってきたことも大きな優位性につながるはずです。当社グループは、技術力で人・社会・地球の課題解決を通じて持続的発展の向上に貢献することで自らも持続的に成長する「THE KAITEKI COMPANY」をめざした経営を実践しており、これをさらに深化させる考えです。

※1 KAITEKIとは

時を越え、世代を超え、人と社会、そして地球の心地よさが続く状態を表すMCHCが提唱しているコンセプトです。

前中期経営計画*APTSIS 15*の総括

構造改革の断行により、企業規模の拡大、収益基盤の強化を図り、将来を見据えた布石を打ってきました。

2015年度は、KAITEKI実現に向け、ポートフォリオ改革による着実な実績を積み上げ、さらなる強みの醸成を図ってきた5か年の中期経営計画*APTSIS 15*の最終年度でありました。

ポリエステルフィルム、炭素繊維などの機能商品分野における高機能・高付加価値事業の強化ならびに不採算事業の再編・再構築の推進に加え、2013年に医薬品・健康食品用カプセルの製造販売などを行うクオリカプス株式会社、2014年に産業ガスおよび関連機器・装置の製造・販売を行う太陽日酸を統合するなどの収益基盤の拡大・強化により、事業ポートフォリオ改革を推進しました。

また、これらの改革と並行して、徹底したコスト削減、資産圧縮などの諸施策にグループを挙げて取り組んだ結果、2015年度連結業績は、売上高3兆8,230億円(前期比1,668億円増(+4.5%))、利益面では営業利益2,800億円(同1,143億円増(+69.0%))、経常利益2,706億円(同1,075億円増(+65.9%))となりました。これにより、*APTSIS 15*の最終年度の数値目標に対して、営業利益については目標を達成することが出来ました。ROAおよびネットD/Eレシオは、*APTSIS 15*初年度である2011年度比では改善したものの、買収などによる総資産および有利子負債の増加や構造改革の推進に伴う特別損失の計上などにより、最終目標には未達となりました。海外売上高比率は、グローバル展開の加速などにより2011年度比では6.5%向上しました。産業ガスに代表される安定的な事業が加わり収益基盤を強化しつつ、企業規模を世界で戦えるレベルにまで拡大させ、営業利益ベースでMCHC設立以来最高益を達成したことは、今後につながる成果と考えております。

次に「KAITEKI経営」の3つの経営基軸のうち、収益以外の基軸と位置づけているイノベーション追求(MOT: Management of Technology)とサステナビリティ向上(MOS: Management of Sustainability)の観点から*APTSIS 15*を振り返りたいと思います。まず、MOTにおいては、次代を担う創造事業の早期収益化を最重要課題として取り組んでまいりました。全体的には必ずしも当初期待した通りの進捗が得られなかったものの、オープンイノベーションの推進をはじめ、ヘルスケアソリューション事業の加速にもつながる生命科学インスティテュートの設立など、今後の成長の推進力となる実績を残せました。(MOT:P49-52参照)

MOSは、企業を取り巻く社会環境および企業に対する要請が大きく変化していくなかで、ますます経営にとって重要になってきたと考えています。CO₂の削減や省資源・省エネルギーなどサステナビリティへの貢献度を指標化してその進捗を定量評価するという我々の取り組みは、個別の課題はあるものの当初目標を概ね達成しました。*APTSIS 15*期間中を通じて培った蓄積により、今後、本指標と企業価値との結びつきをさらに高めていきたいと思います。(MOS:P53-61参照)

目下の課題と、新中期経営計画*APTSIS 20*の基本方針と重点施策

基本方針: 収益力の強化を通じたさらなる成長と資本の効率性の追求

前中期経営計画の最終年度において営業利益が過去最高益となった一方で、未達に終わったROAおよびネットD/Eレシオなどの数値目標に象徴されるように新中期経営計画*APTSIS 20*に

引き継ぐ課題も少なくありません。その中で、収益力の強化を通じたさらなる成長と資本の効率性の追求が、社長の職務を担う私の最大の使命だと認識しています。社長就任からのこの1年、経営メンバーと議論を重ね、*APTSIS 20*を策定してまいりました。私の最初の大きな責務は、注力すべき課題や重点分野を特定し、実効性の高い経営計画の策定を指揮することにあります。

目下の課題と対応策を有機的に結びつけて練り上げた*APTSIS 20*の概要について、数値目標と併せて裏づけとなる重点施策を中心にご説明したいと思います。

当社は2016年度より会計基準をIFRS(指定国際会計基準)に移行することに伴い、*APTSIS 20*の財務目標として、従来の日本基準での営業利益に相当するコア営業利益※2という新たな指標において3,800億円をめざします。また、資本効率の向上を明示するため、ROEを目標指標に加え、これを10%以上に高めます。

重点施策: 化学系3事業会社の統合と、グループ・グローバル経営の深化、機能商品群の成長加速で、高成長・高収益型の企業グループへ。

化学系3事業会社の統合

事業間のシナジー(協奏)の最大化や、不採算事業(テレフタル酸インド・中国事業の株式譲渡を決定(2016年7月))と低収益事業の抜本的な対策、生産性向上によるコスト競争力の強化などを加速的に進めるため、2017年4月に三菱化学、三菱樹脂、三菱レイヨンの化学系3社の統合を決定しました。これにより3社の経営資源を最大限に活用する体制となります。私は、この統合を*APTSIS 20*の最重要課題と位置づけています。統合効果を最大限に発揮するために化学系3社で60近くあった戦略的ビジネスユニット(SBU)を、新生三菱ケミカル株式会社では高機能ポリマー、高機能化学、石化、新エネルギーなど10の新しい事業部門に再編成します。これにより狭い範囲で短期的に捉えがちであった事業戦略やマーケティングを、より広い視野で、かつ中期的な観点で俯瞰して策定・実行することが可能となります。また従来不十分であった5年から15年先を見据えた中期のR&Dにつなげることで次なる成長ドライバーになる製品の開発力を高めていきます。さらに、従来の事業部門単位での規模では難しかった中規模のM&Aも可能となり、既存事業を補完し収益性を高めるための案件を進めやすくする狙いもあります。

これによりたとえば、三菱レイヨンの炭素繊維を、2017年度より同じ事業部門に属することになる三菱樹脂傘下のQuadrant AGが持つ欧州自動車市場向けの高機能エンジニアリングプラスチックの販売チャネルを通じて拡販するといったことができやすくなり、より総合力を発揮しやすい体制になります。現在、グループ内でのシナジー(協奏)を、文字通りインテグレーション(統合)に昇華させるべく、3社統合の先を見据えた中期的な成長戦略を新事業部門単位で策定中です。



グループ・グローバル経営の深化

海外での収益性強化も大きな課題と認識しています。私は、社長就任時に、真にグローバルな「THE KAITEKI COMPANY」をめざすことを標榜しましたが、*APTSIS 20*でのあるべき姿にもこれを据え、グローバルオペレーションを深化させます。

事業環境がすさまじい速度で変化する今、これまでのように、日本(本社)から事業ライン

※2 コア営業利益

IFRS移行に伴い導入する段階損益。IFRS基準の営業利益から非経常的な要因により発生した損益(非経常項目)を除いた経常的な収益を示します。

を通じてグローバル各地域のオペレーションを指揮監督する事業運営は限界にきています。そこで、化学系3社の統合を機に、日本以外の拠点を、中国、アジア、欧州、米州のエリアに分け、それぞれの地域統括機能を新社・三菱ケミカルに設置する準備を進めています。また、傘下のグループ会社も集約し運営を効率化するとともに、グループガバナンスを強化します。

これらの施策により、事業軸の縦のラインに、地域軸の横のラインが加わり、各事業の自律的なエリアマネジメントと、グループ全体のグローバルマネジメントを両立させていくことで、ダイバーシティに富んだ経営の深化につなげていきます。

上記以外では、田辺三菱製薬による、世界最大の医薬品市場である米国における事業基盤の確立、大陽日酸による海外事業の拡大も急務と認識しており、いずれもスピード感をもって展開してまいります。これらの取り組みを通じて、各地域のネットワーク(技術、情報、商流)を最大限活用し、海外売上高比率を50%以上に高め、海外の収益力強化を図ってまいります。

機能商品分野の成長を図る

APTSIS 20の課題である収益力の強化のため、3事業分野の均衡ある発展と成長を図ってまいります。APTSIS 20では、特に機能商品分野の伸長に傾注します。機能商品群は、市況に左右される汎用品ではなく、売上高が数百億円規模ぐらいまでの付加価値の高い高機能商品を数多く積み上げて収益性を上げていきます。そのためには、先に述べました化学系3社の統合を梃に、経営資源を最大限活用し、イノベーションを強化するとともに、高機能・高付加価値製品の開発と収益拡大、そしてグローバル展開の加速を図ってまいります。

素材分野では、引き続き基礎石化製品などのコスト競争強化を徹底的に図るとともに、MMA、産業ガスなどのグローバル展開を加速してまいります。

ヘルスケア分野では、オープンイノベーションの活用などにより創薬力を強化するとともに、米国を中心とした海外事業の展開を推進します。また、ビッグデータ・ICTを活用した健康・医療ビジネスの早期収益化を図ります。

成長の加速に向けて

事業環境の変化のスピードに合わせて、当社の施策の実行スピードを上げるためには、従来の業務スタイルを革新する必要があります。鍵を握るのはITの活用で、グループ内のシステム統合、意思決定支援システムの高度化など目先の課題もさることながら、IoTやAI(人工知能)といった領域での技術革新を、これまでご説明申し上げた主要施策にいかにより有機的に取り込んでいくかが重要です。特にヘルスケア分野や機能商品分野への活用を現在検討中です。そのためには、従来の企業内でのIT活用とは別次元の発想を有し、これら技術を使いこなす人材育成・獲得が急務であることから、本件を担当するプロジェクトチームを立ち上げました。

資源配分の重点化

APTSIS 20における資源配分は、成長投資として1兆円を重点配分し、R&Dには7,000億円を充てます。分野別では機能商品分野とヘルスケア分野への資源配分の比率をAPTSIS 15より

高めることにより、これまで説明してきた主要施策の実効性を高め、強化していきます。

一人ひとりが大切にすること—保安・安全、コンプライアンス、自らの健康

APTSIS 20では、成長を加速させ、収益を高めるための諸施策をスピードをもって実行してまいります。いかなる企業経営を行っていくにしても、保安・安全、コンプライアンスの徹底が当社グループの企業活動の根幹であることに変わりはありません。新しい経営計画、事業運営体制の節目に際し、一人ひとりの意識改革を改めて喚起していく所存です。また、保安事故の防止やメンタルヘルスケアの問題のみならず、一人ひとりの生産性向上という視点から、改めて従業員の活力を上げねばならないと感じています。これは、激変する環境にあって、変化を先読みできる発想力や柔軟で強靱な対応力を醸成するにあたって不可欠な要素です。そこで今般、私は経営者として、従業員一人ひとりの健康増進に対して積極的な投資や支援を行い、個人の活性化を促すべく、「健康経営推進宣言」を行いました。具体的なアクションプランはさらに詰めている最中ですが、最終的には組織のみならず、社会の活性化に役立てたいと考えています。

株主還元

「成長事業への投資」、「株主還元の充実」、「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ります。

株主還元につきましては、成長事業への投資、財務体質の強化との適切なバランスを維持することによって、中期的な水準に応じて30%の配当性向を目安とし、安定的な配当も考慮して実施いたします。なお、この方針は、新しい会計基準(IFRS)に移行しても変わりません。前期の配当につきましては、通期で2円増配の15円とさせていただきます。次期配当については、1株につき中間配当8円、期末配当8円、通期16円を予定しています。

ステークホルダーの皆さまへ

KAITEKI実現に向け、対話、協働を通じた持続的な成長をめざします。

当社グループは、株主、お客さまをはじめとするステークホルダーの皆さまとの対話を通じて、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。今般、APTSIS 20の策定にあたっては、将来のマクロトレンドを踏まえ、ステークホルダーの皆さまの視点を反映して実施したマテリアリティ・アセスメントの結果を、経営戦略の指針として活用しています。国連の持続可能な開発目標(SDGs)でも提起された気候変動や水資源、食料問題などのグローバル・アジェンダへの対応や、健康に関する諸課題など、当社グループとして取り組むべき重要課題を特定しています。また、APTSIS 20は、社内のみならず、社外取締役を交えた闊達な議論を経て策定されており、外部の視点も積極的に取り入れています。

今後も、KAITEKI実現というビジョンのもと、ステークホルダーの皆さまとの積極的かつ建設的な対話、協働を通じて、人・社会・地球の課題解決と世界の持続可能な発展に貢献を果たしながら持続的な成長をめざしてまいります。

ステークホルダーの皆さまにおかれましては、変わらぬご支援のほどよろしくお願い申し上げます。

代表執行役社長

越智 仁

APTSIS 15 Step2 (2013年度～2015年度) 基本方針

成長・飛躍に向けた体質強化

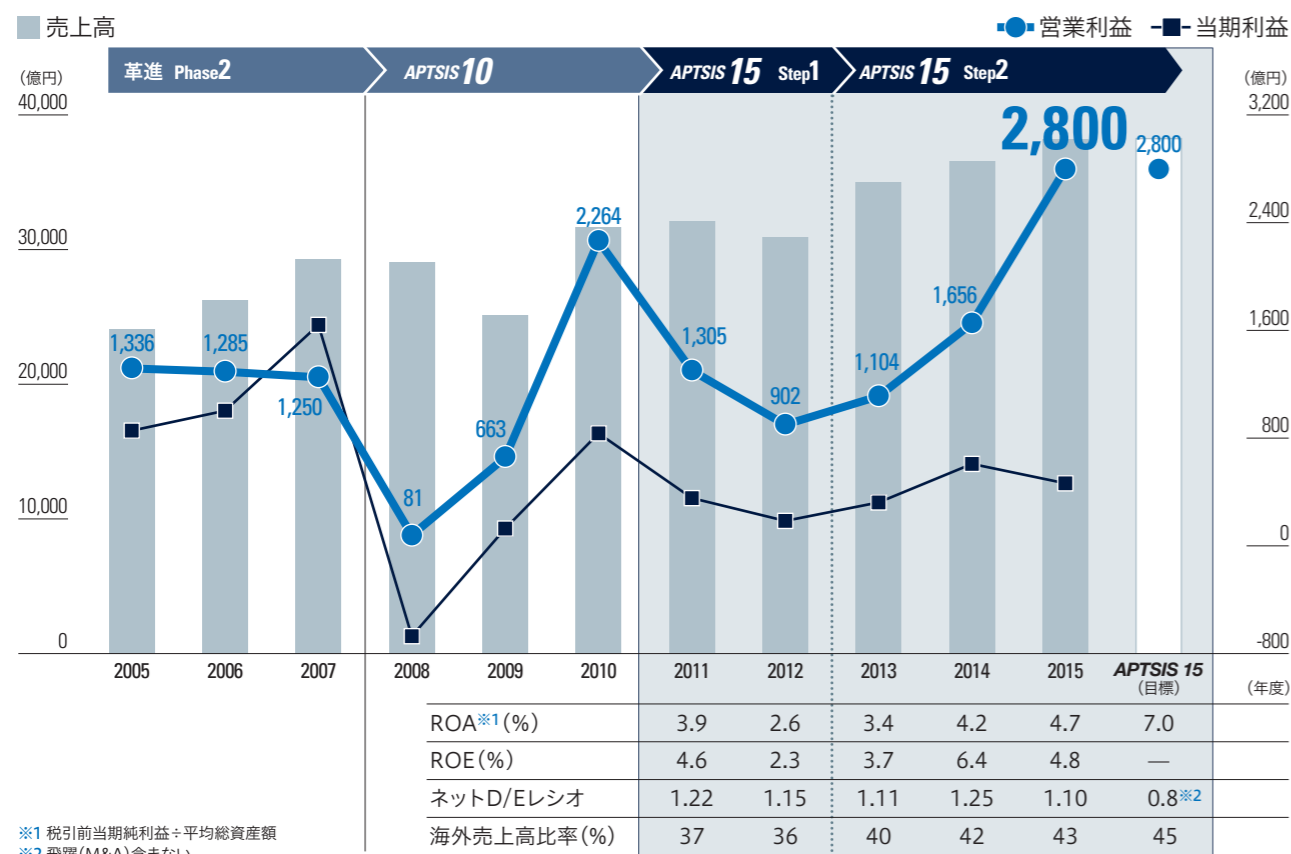
協奏	シナジーの発現
足場固め	財務体質の改善
成長	さらなる事業構造改革の遂行

経営指標レビュー

指標	実績	目標	備考
営業利益	2,800億円	2,800億円	達成
ROA(税前利益)	4.7%	7%以上	買収等による総資産および有利子負債の増加並びに構造改革による特別損失
ネットD/Eレシオ	1.1	0.8	
海外売上高比率	43.4%	45.0%以上	未達成 2010年度 37% ➡ 2015年度 43%へ向上
設備投資・投融資	8,798億円	8,400億円	買収等により増大

定量レビュー1

2015年度の営業利益は中計目標を達成するとともに、過去最高

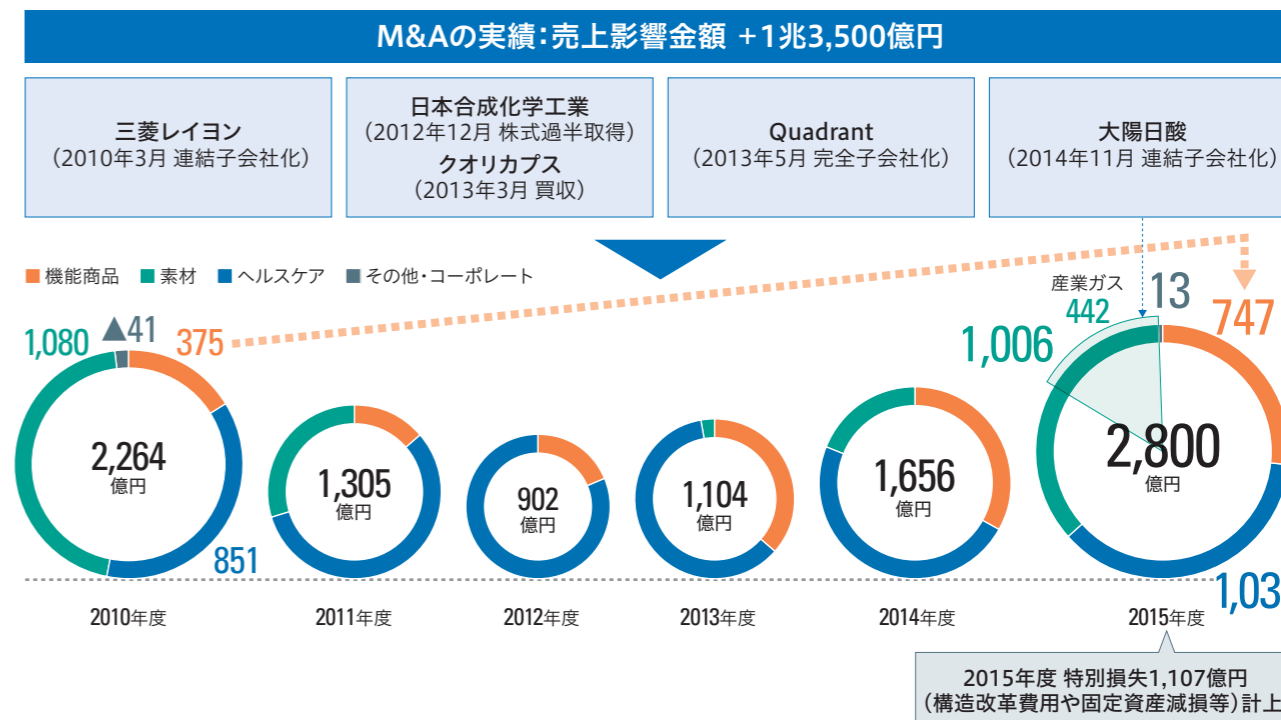


定量レビュー2

事業ポートフォリオ改革により収益基盤を強化・拡大

- ▶ 高性能・高付加価値事業の強化により機能商品分野の営業利益拡大(2010年度比2倍)
- ▶ 石化関連事業の構造改革と太陽日酸の買収等による素材分野の収益安定化

事業分野別 営業利益推移



撤退・再構築の実績: 売上影響金額 ▲ 3,100億円

▲ナイロンチェーン (2010年5月)	▲塩ビチェーン (2011年3月) ▲SMチェーン (2011年3月)	▲管材 (2013年3月) ▲高吸水性樹脂 (2013年3月)	▲ポリオレフィン生産最適化 (2014年3月、2015年3月) ▲鹿島クラッカーー基化 (1基削減) (2014年5月) ▲水島クラッカーー JVで統合 (2016年4月)
---------------------	--	------------------------------------	--

総括

	達成項目	引き継ぐ課題
成長	<ul style="list-style-type: none"> ポートフォリオ改革による事業基盤の強化と規模拡大 設備投資とM&Aによる海外事業拡大 	<ul style="list-style-type: none"> 既存事業の成長力、収益力強化 海外事業の収益性強化 新エネルギー事業の早期収益化 グループの協奏促進
効率性	<ul style="list-style-type: none"> 石化事業構造改革 	<ul style="list-style-type: none"> 業務効率化、コスト削減の推進 不採算事業と低収益事業の抜本的な対策
基盤強化	<ul style="list-style-type: none"> コーポレート・ガバナンス体制強化 サステナビリティ基軸を経営へ導入 	<ul style="list-style-type: none"> グローバルマネジメント体制の整備 財務基盤の強化

APTSIS 20 (2016年度～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

- MCHCグループによるインテグレーション・協奏促進
- 海外事業の展開加速とマネジメント深化
- 収益性を意識したポートフォリオ・マネジメントの強化
- コスト削減等を通じた生産性の高い企業体質の実現
- 財務基盤の強化

定量目標

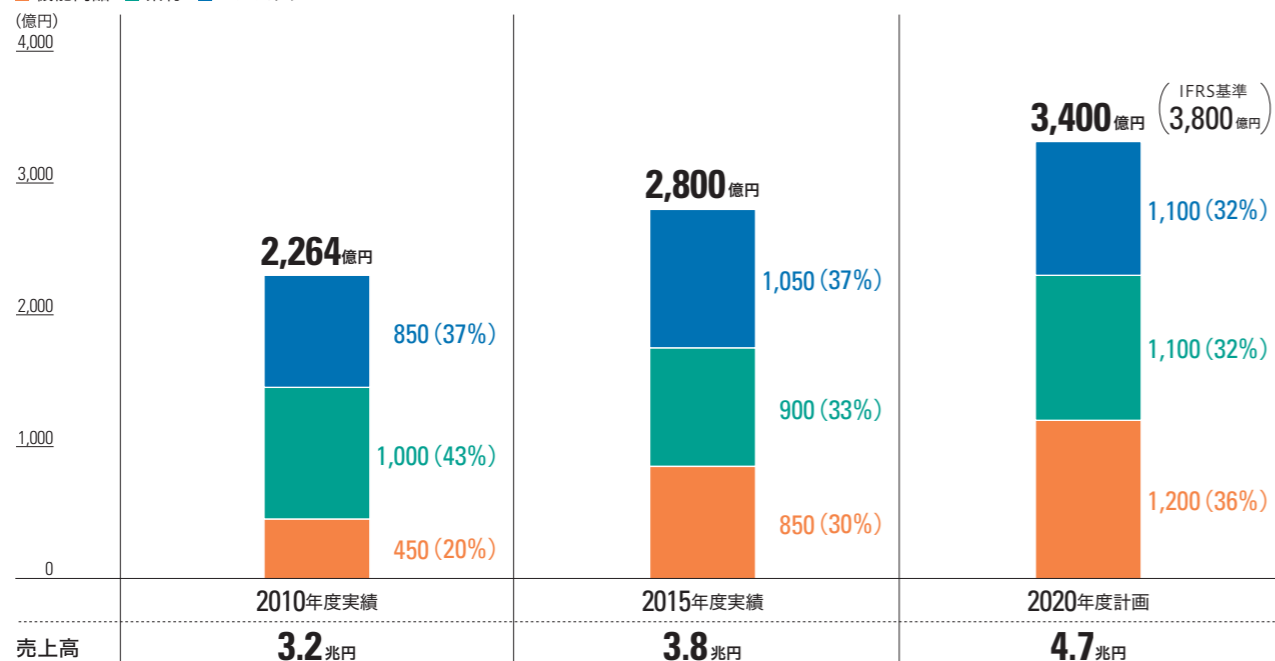
資本効率を向上させ、ROE10%以上達成をめざす

指標	IFRS基準	日本基準(参考)
コア営業利益 営業利益	3,800億円	3,400億円
ROS(コア営業利益) ROS(営業利益)	8%以上	7%以上
親会社株主帰属当期純利益	1,800億円	1,500億円
ROE	10%以上(12%)	11%
ネットD/Eレシオ	0.8	

機能商品、素材、ヘルスケア3分野の均衡ある発展と収益の拡大

営業利益(日本基準)

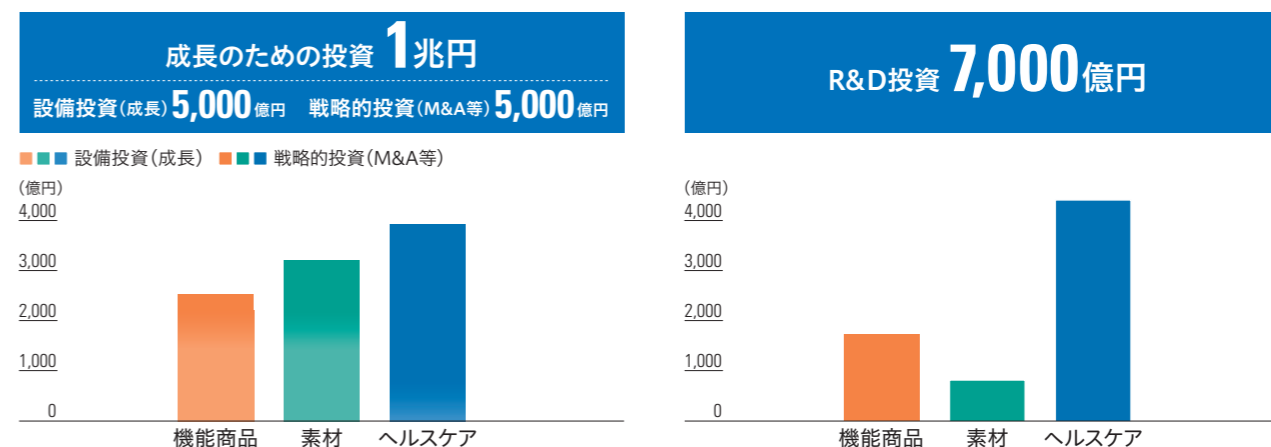
■ 機能商品 ■ 素材 ■ ヘルスケア



*2020年度は、ポリマー事業の一部を素材から機能商品へ分類変更(2010、2015年度は概算値に修正)

資源配分

成長投資に1兆円を重点配分、R&D投資に7,000億円を投入



財務戦略

「成長事業への投資」、「株主還元の充実」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る

5カ年累計 キャッシュ・フロー



*IFRSベース
*金額は5カ年の累計値

財務目標

	2015年度実績	2020年度計画
自己資本比率	22.9%	30%
ネットD/Eレシオ	1.1倍	0.8倍

株主還元

企業価値の向上を通じ、株主価値の向上をめざす

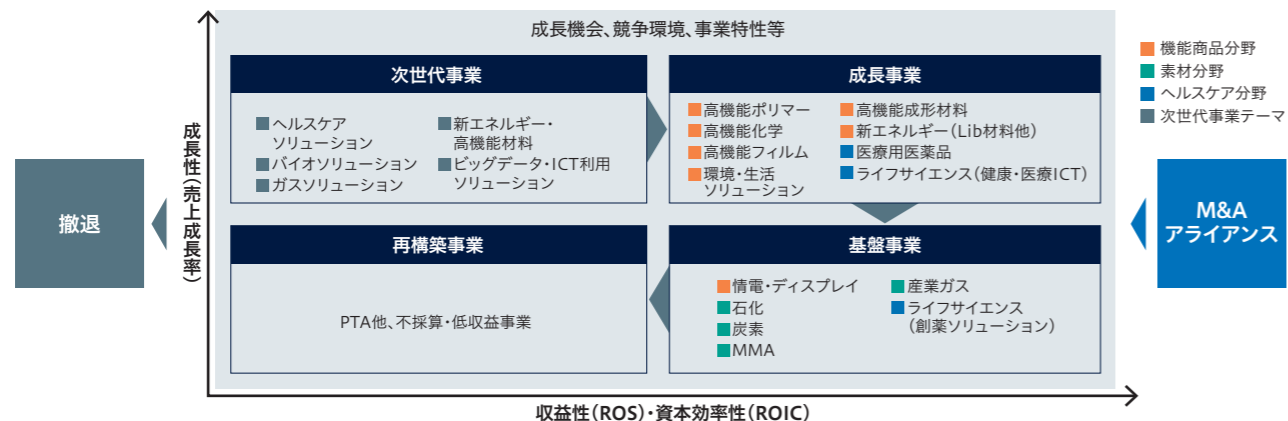
配当政策については、成長投資・財務体質の改善とのバランスを考慮

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

主要施策

1 事業ポートフォリオ改革の推進により収益基盤を強化・拡大

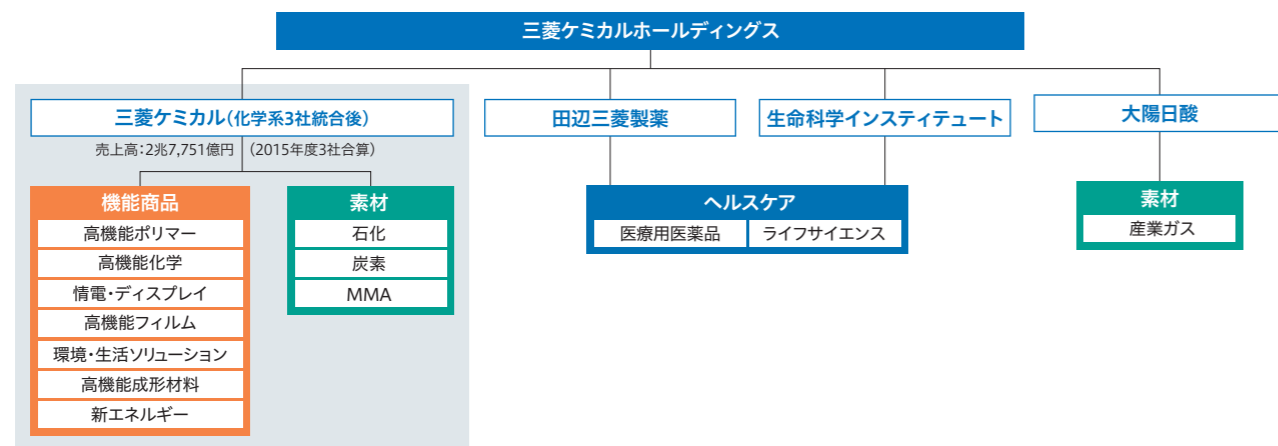
▶ 高成長・高収益型の事業体の形成をめざして、ポートフォリオ・マネジメントを徹底



※ APTSIS 15では、「次世代事業」は「創造事業」、「基盤事業」は「基幹・中堅事業」、「再構築事業」は「再編・再構築事業」と分類。

2 化学系3社の統合（2017年4月～）

- ▶ シナジー効果を最大限発揮させて成長促進と収益拡大実現のため、約60のSBUを10の事業部門に再編成
- ▶ 技術基盤、販売チャンネル、共通部門の効率化を促進



3 グローバル展開

- ▶ 海外売上高比率を43%から50%へ拡大
- ▶ 世界各エリアごとにマネジメントを深化させる

4 MOE/MOT/MOSの連携強化

- ▶ MOT新指標の運用開始（P50参照）
- ▶ MOS新指標を軸としたサステナビリティ向上の推進（P60参照）

2016年度のアクション

新中計を踏まえたポートフォリオ・マネジメント強化

（テレフタル酸インド・中国事業の株式譲渡を決定 2016年7月）

早期シナジー発現に向けた3社統合作業の完遂（新会社の組織、機関設計、エリアマネジメント等）

新事業部門による成長戦略の策定

資産効率化（政策保有株の削減等）



ニッセイアセットマネジメント株式会社
株式運用部 投資調査室 チーフアナリスト
兼 株式運用部
チーフ・ポートフォリオ・マネジャー

清宮 啓嗣氏

代表執行役専務
最高財務責任者

小酒井 健吉

世界で戦える規模の確保と成長および収益力の強化を最重視したグループ経営の深化

清宮（以下、敬称略） 2016年4月からスタートした新中期経営計画 APTSIS 20は、これまで実行された企業価値向上のための取り組みが結実し、三菱ケミカルホールディングス（MCHC）がグローバルで戦える企業集団として、局面が規模拡大から収益力強化に進化する前向きな計画という印象を受けました。APTSIS 20は、前中期経営計画 APTSIS 15の総括を踏まえ、どこをポイントに策定されたのか改めてお聞かせいただけますか。

小酒井 前中期経営計画 APTSIS 15の5年間は、グローバルで戦っていくためのスケールを実現するための事業構造改革に注力してきました。その結果、2015年度は、売上高ベースで3兆8,230億円と、一定の「面」を確保することができたものと考えています。同時に、課題であった収益の安定化についても改革を実行してきました。

MCHCグループは、機能商品、素材、ヘルスケアの大きな3つの事業分野で構成し、各事業分野が有する事業群のポートフォリオを最適化しています。こうした取り組みの中で、収益構造の比重を素材分野から機能商品分野に移し、収益の安定化を図ってきました。石化事業などを有する素材分野はバラティリティが高く、自らコントロールすることが難しい一方で、機能商品分野はスペシャリティ性が高く、相対的に安定している事業です。「素材」から「機能」へと、いかに事業をシフトさせるかという点に力点をおき、ポートフォリオ改革を断行してきました。

その結果、APTSIS 15始動前、2010年度に営業利益の17%だった機能商品分野のウェイトを5年間で27%に増加させ、同48%だった素材分野は36%となる構成に変化させました。


清宮 大きな収益変動要因である素材分野については、どのような取り組みを実施されてきたのでしょうか。

小酒井 素材分野の営業利益は、2010年度、2015年度ともに約1,000億円強ですが、その内容は大きく異なります。つまり、2010年度には、テレフタル酸、MMA、炭素製品、ポリオレ

戦略

CFOと投資家対談

フィンなどが約8割を占めていましたが、2014年度の大陽日酸統合によって比較的安定した収益の産業ガス事業を組み入れた結果、素材分野の半分の利益をガス事業が占めるようになり、分野全体の安定化を実現しました。今中計である*APTSIS 20*では、3つの事業分野全てにおいて「面の拡大」から「面の深さ」をどう追求するか、すなわち、個々の事業の成長と資産効率をいかに上げていくのかが課題と認識しており、そのためにはMCHCを中心としたグループの一体経営の深化が大きなポイントだと考えています。



清宮 私も、複数の事業会社を有する純粋持株会社として、MCHCが求心力をもって事業会社間のシナジー発現を促すことが非常に重要だと考えています。御社では経営管理上、多様なグループをまとめるのに必要な共通のルールやプロセスがありますか。また、持株会社として全体をどうグリップしているのでしょうか。

小酒井 MCHCグループでは、従来、グループ全体を約60の戦略的ビジネスユニット(SBU)という単位に分けて管理しており、毎年ビジネスユニットごとにミッションを設定し、事業会社やビジネスユニットの枠を超えた共通の尺度で業績評価を実施しています。営業利益などの財務指標に加え、サステナビリティへの貢献度を測る指標として独自に運用しているMOS (Management of Sustainability) 指標という非財務指標を評価軸としても採用し、統合的に事業を評価しています。

清宮 各事業の業績評価にグループ共通で横串が一本刺さっているということが分かりました。*APTSIS 20*では、ポートフォリオを「成長事業」「次世代事業」「基盤事業」「再構築事業」の四象限で管理されていますね。再構築事業はどのように評価するのでしょうか。

小酒井 各ビジネスユニットが策定した目標の進捗管理をMCHCが総点検し、課題が存在する事業を抽出して抜本改革を促します。将来性の観点からあらゆる合理化、改善を実施しても事業継続が困難と判断した場合は、3年間赤字であれば原則撤退というイグジット・ルールを設けています。

清宮 それでは、ビジネスユニット毎にB/Sやキャッシュ・フローの把握、管理が出来るようになっているのでしょうか。

小酒井 これまでもある程度の管理はしてきましたが、2016年度からグループの会計基準をIFRSに統一することで、国内外の子会社を含むビジネスユニット間の比較がより精緻に行えるようになり、経営の深化に繋げていくつもりです。

キャッシュマネジメントのグローバル展開

小酒井 IFRS任意適用も布石とし、私はCFOとして財務面からの規律を強化することにも注力したいと考えています。まず、現在、日本に加え、アメリカ・中国で一部導入しているキャッシュ・マネジメント・システム(CMS)を欧州も含めたグローバルに早期に展開していきます。これにより、資金効率を向上させることはもちろんですが、キャッシュを通じてグループのガバナンスを効かせていくことが大きな狙いです。キャッシュは普遍的なもの、つまり、キャッシュは嘘をつかないわけで、グループ全体のキャッシュの流れをMCHCで一元把握、管理することで、経営の深化につなげていこうと考えています。

清宮 CMSのグローバル展開は、*APTSIS 20*期間中のいつごろ完了する予定なののでしょうか。

小酒井 今後の5年間ではグループシナジーに重点を置き、全体感をもって事業運営を行っていく必要があり、*APTSIS 20*期間中の早い時期にグローバル展開を完了させる予定です。CMSの構築は、個々の事業会社による経営から、MCHCを中心とした一体的な経営にシフトしていくための施策の一つとして位置づけています。

清宮 キャッシュ創出能力の強化は、企業価値向上において重要なポイントの一つとなります。CMSによってMCHCグループ全体のキャッシュ創出力を向上させることで、御社がめざしている財務健全性の確保や成長投資の実行確度が高まると期待しています。財務戦略という観点から、キャッシュ・フローの配分の優先度について教えてください。

小酒井 第一に、株主還元については、安定配当を視野に入れつつ業績連動で「中期的な利益水準の30%の配当性向」を実現していきます。

次に、財務の健全性を優先したいと考えています。MCHCの自己資本比率は2015年度末時点で22%、盤石とはいええない状況です。サステナブルに成長し続けるためには財務基盤が安定していることが極めて重要だと認識しており、目標として自己資本比率を30%まで引き上げていきたいと考えています。成長事業への投資については、純利益の3分の1および減価償却費に加え、資産の効率化により創出された金額を充当していきます。安定した財務基盤のもとでの成長投資が前提ですので、バランスを考慮して適切に実施することを考えています。

清宮 IFRSにより、ビジネスユニットごとのB/Sやキャッシュ・フローの管理が精緻化されると、MCHCにおいても、より精緻な予測型の財務諸表をもって戦略構築することが可能になると考えます。そういった意味でも経営の深化という言葉には納得感があります。

資本効率を追求したポートフォリオ管理の深化

清宮 さて、*APTSIS 20*においては、ROE経営の実践がその柱の一つとなっています。ROE 10%超の目標は、ビジネス現場における取り組みの積み上げによって達成されるものだと考えます。ボトムアップ型で実施されている取り組みがあれば教えてください。

小酒井 MCHCでは、今までも資産効率を無視した経営を実施してきたわけではありません。ただ、これまでのP/Lによる管理では売上高の向上といった目標が中心で、現場における在庫削減など効率性を高める努力が評価につながりにくい状況もありました。そこで、*APTSIS 20*ではROEを主目標に掲げたうえで、目標管理や評価の管理指標としてROICを採用していきます。これにより、在庫削減活動のような施策の効果が明確に実感できるようにします。すでに、三菱樹脂ではROICに基づく現場ベースでの目標管理を実施しており(P39-40参照)、2017年度からの新社三菱ケミカルでは、ROIC管理も含めた経営の仕組みを構築中です。

清宮 共通の管理指標の導入により、効率性への意識が高まると、事業の取捨選択においても現場レベルでの意向がはっきりしてくるように思います。

小酒井 今後は業種ごとのハードルレートや、製品のライフサイクルなど、各市場の状況を考慮したきめこまかな評価基準をもって投資の意思決定を行っていく予定です。本格的なROIC導入で、赤字事業※1のみならず低収益事業についてもこれまで以上にメスを入れていくことになります。

清宮 四象限でのポートフォリオ管理もこのような観点から深化していくということですね。投資、事業運営や撤退については、事業会社がボトムアップしてくる案件をMCHCが持株会

※1 テレフタル酸インド・中国事業の株式譲渡を決定(2016年7月)

価値創造プロセス	
戦略	
成果	
ガバナンス情報	
財務情報	
企業情報	

社として取捨選択するのか、事業会社の経営陣がトップダウン型で意思決定するのかどちらになるのでしょうか。

小酒井 これまでは事業会社から上がってきた案件をMCHCとして判断をしてきましたが、事業会社の経営陣がMCHCの執行を兼務していた実情があります。今後は監督機能と執行機能を分離し、事業会社は事業を執行する、MCHCは事業を監督するという立場を明確にし、意思決定していきたいと考えています。ポートフォリオや資源配分、内部統制についてはMCHCで大きな方針を示し、その方針に基づいて事業会社が執行する、執行の結果をMCHCが業績評価することでガバナンスを機能させていきます。

清宮 事業会社の独立性を尊重しながらMCHCグループとしての全体最適を創出するサイクルを構築、実行されるということだと理解いたしました。

非財務要素を組み込んだグループ経営の追求

清宮 御社のKAITEKI実現というビジョン、MOSやMOT(Management of Technology)といった非財務面の取り組みについては、持続的な企業価値向上という観点で高く評価できると考えています。一方で、外部からは分かりづらい部分もあるように思えます。従業員の理解や浸透度合いをどのように捉えていますか。



小酒井 事業会社において、CSO(Chief Sustainability Officer)を任命し、会議体を設けて活動を推進しています。推進関係者の会合はテーマごとの分科会も含めると月1回以上の密な連携を組んでいます。これに加え、年に2回、各社からの報告機会を設けてグループ全体の活動状況や浸透度を確認しています。

また、毎年の従業員意識調査では、「経営理念に共感できるか」という質問によって浸透度をモニタリングしています。現時点で7割以上がKAITEKIの意義に共感しているという結果が示唆されています。

清宮 浸透度も計測しているんですね。MOS、MOTといった指標は経営においてどのように活用しているのでしょうか。

小酒井 例えば通常、事業投資を行う場合、IRR(内部利益率:Internal Ratio of Return)など財務的な評価をもって判断することになると思いますが、MCHCではサステナビリティへの貢献度合いも意思決定の判断要素の一つとなっています。

それをMOS指標として定量化するところまでは運用が進んできましたが、これからはそれを財務指標とどう結びつけるかが課題だと思っています。*APTSIS 20*の5年間で、その具現化をめざして取り組んでいます。

MOTについては、企業価値との結びつきを明確にする検証を進め、競争優位な事業を確立する仕組みとして定着させていきたいと考えています。

「コングロマリット・プレミアム」創出に向けて

清宮 現在の株式市場の見方の一つとして、時価総額で見れば上場子会社の企業価値を除くとその他の事業は、残念ながら価値がほとんどない状況です。いわゆる、コングロマリット・ディスカウントの解消という観点からは、今回の化学系3社の統合が、その試金石になる

ものと見ています。

小酒井 2017年4月に統合予定の三菱化学、三菱樹脂、三菱レイヨンの3社は、それぞれ異なる企業文化を持つ事業会社ですが、それらの良い部分を組み合わせることで、スピード感をもってシナジーを創出し、製品力を向上させていくという狙いがあります。統合によりR&Dの効率化や販売チャネルの共有化をはかるとともに、エンドユーザーのニーズに対して、グループの総合力をもって応えていくことが新社三菱ケミカルの価値だと考えています。

清宮 シナジーや統合という観点からみると、化学系とそれ以外、つまりヘルスケアの双方を傘下に擁することは、それぞれ事業サイクルや研究開発への投資額が大きく異なる分野であるため一般に管理が難しいとされていますが、その意図を改めてお聞かせください。

小酒井 ヘルスケア＝医薬品のイメージが強いと思いますが、MCHCグループでは医薬品以外にも、材料側の領域を広く有しています。人工関節や医療用途の素材などはその一例で、現時点でもヘルスケア分野以外で約1,000億円の売上高がありますが、MCHCグループ全体の売上高に対しての割合は小さく、さらに成長可能な領域だと考えています。医薬品だけではなく、素材やソリューションを含めた総合医療に貢献可能なことが、MCHCで双方の事業を運営している理由です。

持続的に、しかも安定して企業価値を増大させていくことは、まさしくMCHCの最大のミッションです。ポートフォリオをどのように組んでいくか、収益構造をどのように構築するか。柱である3つの事業分野を有機的に組み合わせ新しい事業を造ること、言わば「コングロマリット・プレミアム」を創出することにこだわっていきたいと考えています。



今後へのメッセージ

清宮 御社の評価できる点の一つは、一見難しいが取り組むとプラスになることを可視化・指標化して、経営戦略に組み込み、企業文化を醸成されていることと考えています。「KAITEKI実現」のビジョンや企業活動の判断基準、2020年のあるべき姿は、非財務情報・ESGの観点からも優れており、中長期での財務成績の優位につながる可能性が高いと考えています。こうしたビジョンを実現するためには、CFOや財務部門が、最適な資本配分を実行できる仕組み等を有していることが重要と考えます。今回の対談で具体的な構想をおうかがいし、御社がさまざまな取り組みを通し、企業価値向上をめざされていることを確認いたしました。取り組みを着実に実行されることが、P/L上の数値向上のみならず、資本コスト低減にもつながり、投資家から見れば中長期での投資判断において信頼感が増加すると考えます。

MCHC独自の取り組みによる、一段の企業価値向上の実現に期待しております。

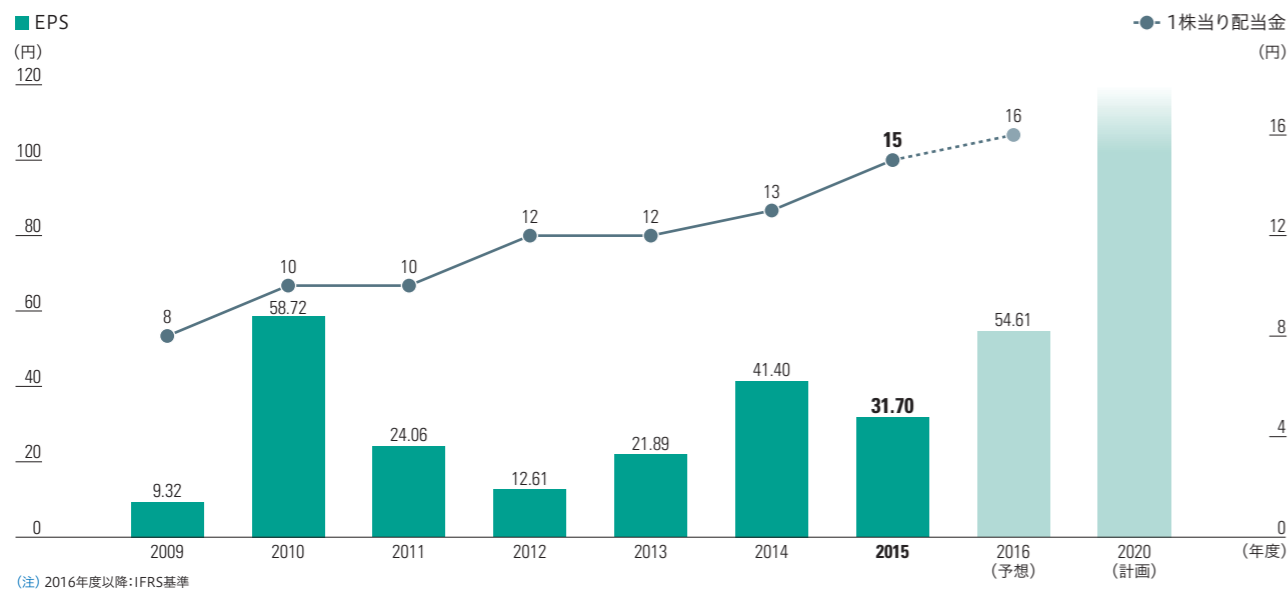
小酒井 本日の対談を通じて、持続的に、しかも安定して企業価値を増大させていくことが我々の最大のミッションであることを再認識し、投資家の皆さまの期待に最大限に応えていくことができるよう、全力をあげて取り組んでまいります。

株主還元の方針

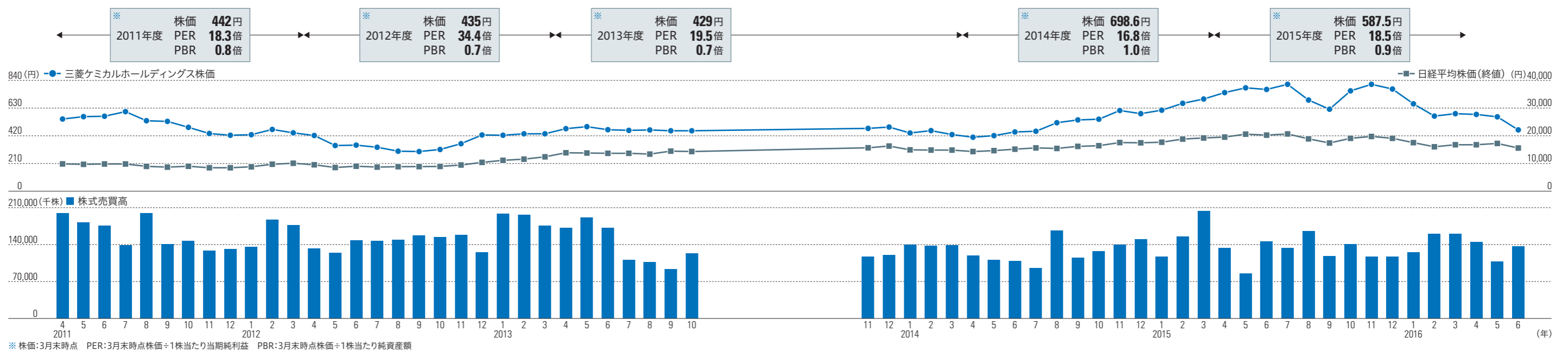
企業価値の向上を通じ、株主価値の向上をめざす
配当政策については、成長投資・財務体質の改善とのバランスを考慮

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

配当金／EPS



株価／株式売買高



株式情報 (2016年3月31日現在)

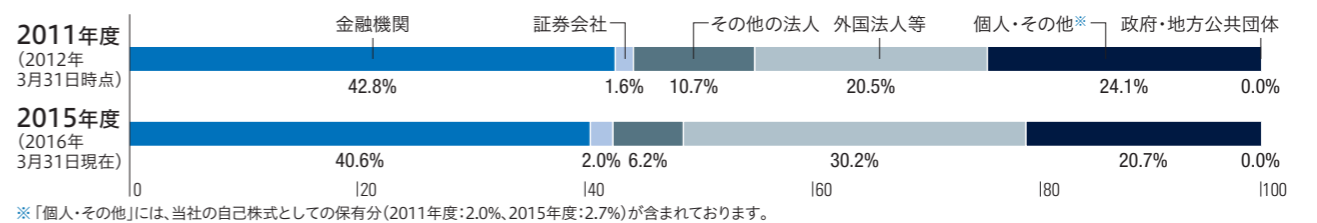
上場証券取引所	東京	発行済株式総数	1,506,288,107株
証券コード	4188	株主総数	172,016名
単元株式数	100株	定時株主総会	2016年6月開催
会社が発行する株式の総数	6,000,000,000株	株主名簿管理人	三菱UFJ信託銀行株式会社

大株主

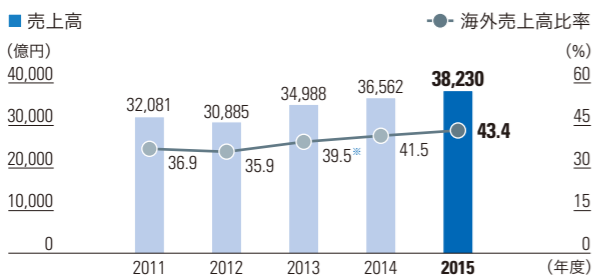
株主名	持株数(千株)	出資比率(%)
日本マスタートラスト信託銀行株式会社(信託口)	84,178	5.7
日本トラスティ・サービス信託銀行株式会社(信託口)	77,474	5.2
明治安田生命保険相互会社	64,388	4.3
日本生命保険相互会社	42,509	2.9
株式会社三菱東京UFJ銀行	31,105	2.1
東京海上日動火災保険株式会社	25,638	1.7
日本トラスティ・サービス信託銀行株式会社(信託口4)	21,761	1.4
State Street Bank West Client-Treaty 505234	20,589	1.4
日本トラスティ・サービス信託銀行株式会社(信託口9)	19,727	1.3
太陽生命保険株式会社	18,838	1.2

(注) 1. 上記のほか、当社が自己株式として41,485千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(41,485千株)を控除して計算しています。
3. 株式会社三菱東京UFJ銀行の当社への出資状況については、上記のほか、同行が議決権行使の指図権を留保している「野村信託銀行株式会社(退職給付信託三菱UFJ銀行口)」名義の株式4,750千株(出資比率0.3%)があります。

株主構成の推移



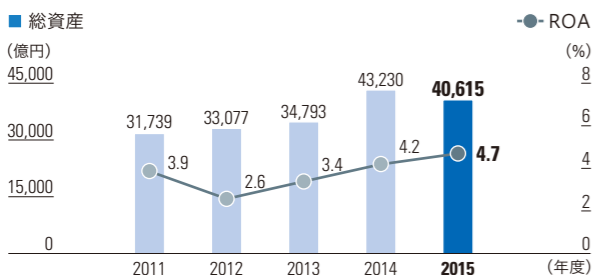
売上高と海外売上高比率



※ 決算期を統一したことによる影響額1,456億円を除いています。

売上高は、産業ガスの通期連結影響もあり増収。海外売上高比率は、欧米を中心とした緩やかな景気回復に加え、円安影響（前期比9.6%/\$円安）もあり、43.4%に上昇しました（前期比+1.9%）。

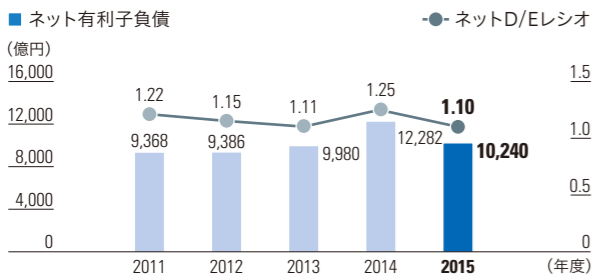
総資産とROA※



※ ROA=税引前当期純利益÷平均総資産額

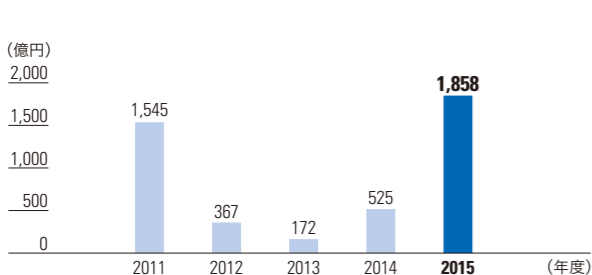
総資産は、期末における為替換算レートの円高影響や、棚卸資産及び営業債権の減少、固定資産減損に伴う減少などにより、前期末比2,614億円減の4兆615億円となり、ROAは4.7%と前期比0.5%改善しました。

ネット有利子負債とネットD/Eレシオ



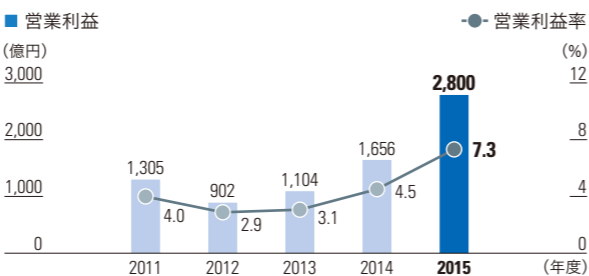
ネット有利子負債は1兆240億円と、前期末比で2,042億円減少し、ネットD/Eレシオは1.10と、前期末比0.15ポイント改善しました。

フリー・キャッシュ・フロー（FCF）



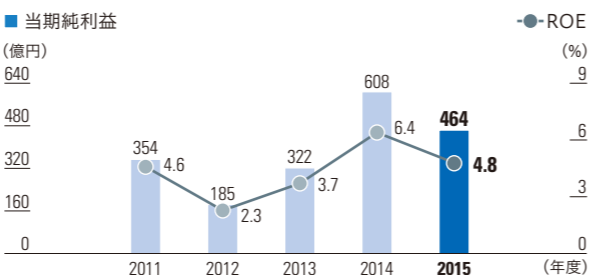
運転資金の減少等に伴う営業活動によるCFの改善及び政策保有株式の売却等に伴う投資活動によるCFの改善等により、FCFは1,858億円となり、期初目標値を大幅に上回る結果となりました。

営業利益と営業利益率



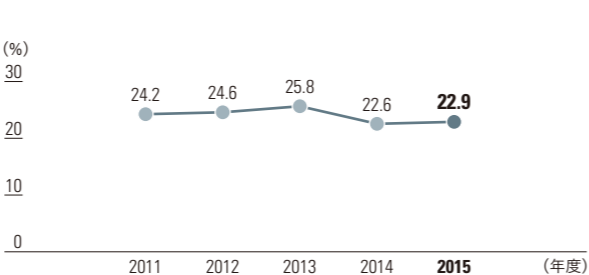
営業利益は、素材・機能商品分野の売買差拡大やヘルスケア分野のロイヤリティ収入増加等で、前期比1,143億円（+69%）の増益。設立以来の最高益となり、営業利益率は7.3%と前期比2.8%上昇しました。

親会社株主に帰属する当期純利益とROE



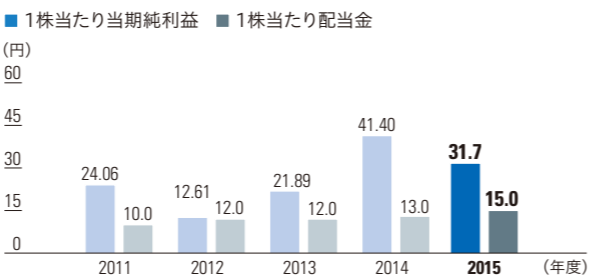
構造改革費用や固定資産減損損失により特別損失を1,106億円計上したことで、親会社株主に帰属する当期純利益は464億円（前期比144億円の減少（△23%））、ROEは4.8%（前期6.4%）となりました。

自己資本比率



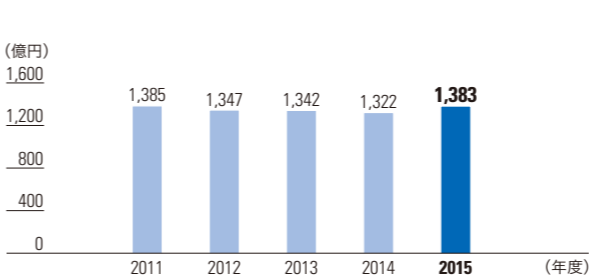
その他の包括利益累計額の減少により自己資本が減少（前期比487億円減）したものの、総資産の圧縮により、自己資本比率は22.9%と、前期末比で0.3%改善しました。

1株当たり当期純利益と1株当たり配当金



1株当たり当期純利益は、特別損失計上等で前期比9.70円減少したものの、営業利益が過去最高益を記録したことや、株主還元の充実等総合的に判断し、配当金は、2円増配の年間15円としました。

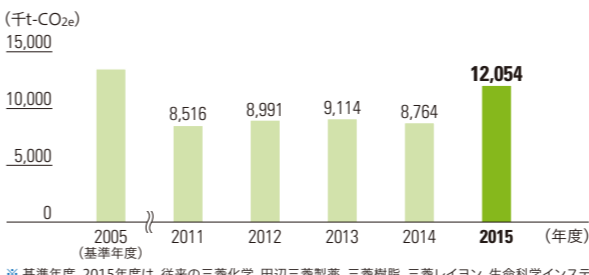
研究開発費※



※ コーポレートの研究開発費を含む。

APTSIS 15で計画した研究開発費（7,000億円/5カ年）の総額は下回ったものの、APTSIS 15期間は毎年1,300億円超を研究開発に投入し、既存技術の改良、新技術に取り組みました。

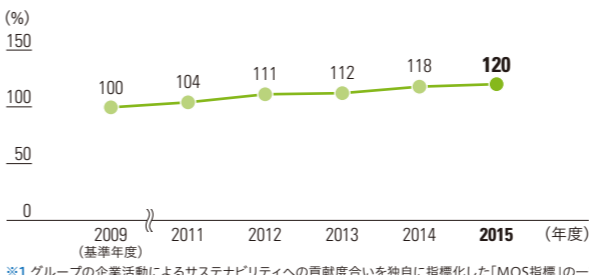
GHG排出量※



※ 基準年度、2015年度は、従来の三菱化学、田辺三菱製薬、三菱樹脂、三菱レイヨン、生命科学インスティテュートに大陽日酸を加えた6事業会社の国内グループ会社の数値。算定方法はP61をご参照ください。

大陽日酸の統合により、前期比3,290千t-CO₂e増の12,054千t-CO₂eとなりましたが、大陽日酸を除く5事業会社の排出量は前期比80千t-CO₂の削減となりました。

疾病治療への貢献の推移※1・※2

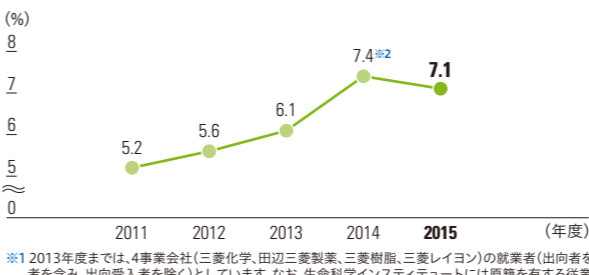


※1 グループの企業活動によるサステナビリティへの貢献度合いを独自に指標化した「MOS指標」の一部。いずれも基準年度の実績を100%とした場合の増減。

※2 疾病治療への貢献度＝治療難易度×投薬患者数

前期比2ポイント増の120%となりましたが、ジェネリック市場の急伸の影響が大きく、MOS指標の最終目標（50%増）に対し、40%の達成率となりました。

女性管理職比率※1・※2

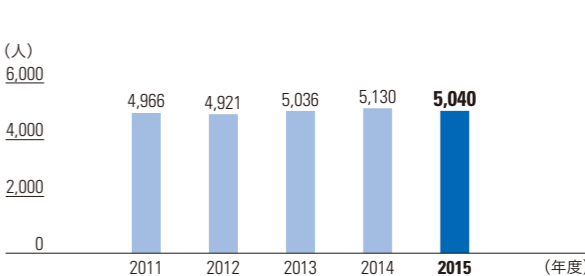


※1 2013年度までは、4事業会社（三菱化学、田辺三菱製薬、三菱樹脂、三菱レイヨン）の就業者（出向者を除き、出向受入者を含む）。2014年度は4事業会社、2015年度は大陽日酸を加えた5事業会社に原籍を有する従業員（出向者を含み、出向受入者を除く）としています。なお、生命科学インスティテュートには原籍を有する従業員は所属していません。

※2 2015年までは「係長以上社員に占める女性社員比率」として独自に指標化した数値を掲載していましたが、今回から過年度分を含めて実数に変更しています。

女性の活躍推進に向け諸施策を講じたものの、対象範囲の変更等により、前期比0.3ポイント減の7.1%となりました。

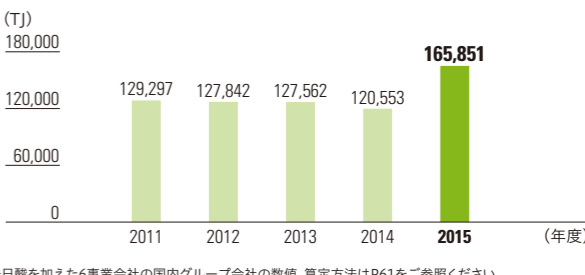
研究開発人員数※



※ コーポレートの研究開発人員数を含む。

2013年度にMedicago、2014年度に大陽日酸が加わり、研究開発人員数は5,000人超となったものの、2015年度は新商品の上市に伴うテクニカルサービスへの移行等により5,040人まで減少しました。

エネルギー消費量※



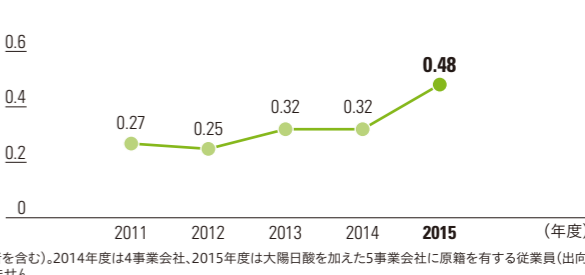
大陽日酸の統合により、前期比45,298TJ増の165,851TJとなりましたが、大陽日酸を除く5事業会社の消費量は前期比123TJの削減となりました。

臨床検査受託患者数・健診受診者数の推移※1



対前期比2ポイント増の121%となり、MOS指標の最終目標（126%）に対して、96%の達成率となりました。

休業度数率の推移※1・※3

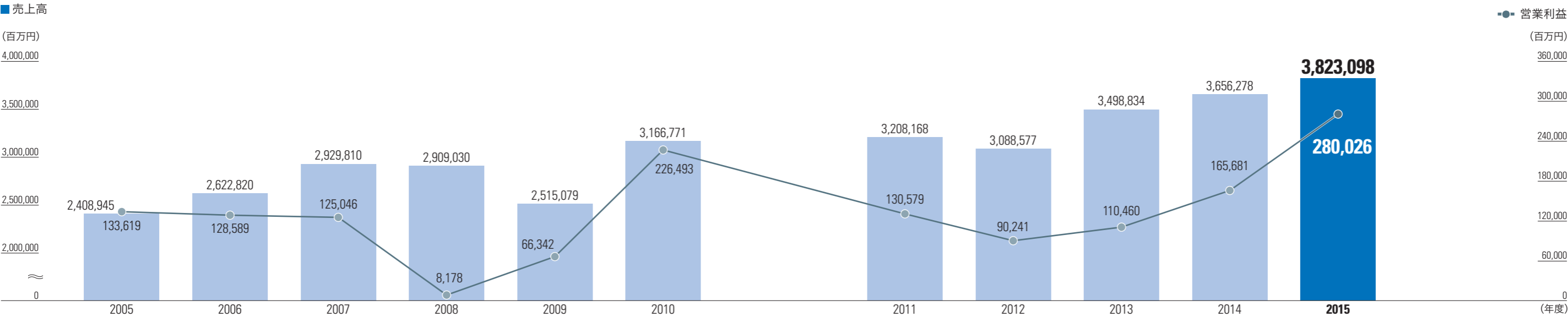


※3 休業度数率：100万のべ労働時間当たりの休業災害による死傷者数

休業災害件数の増加により、対前年度比0.16ポイント悪化し0.48となりました。設備・工程の安定化、作業安全の確保等の諸施策を推進し、災害リスクの低減に努めます。

MOS指標の説明やその他の実績については、P53-55をご覧ください。また、保証マークを付したデータについては、第三者保証を受けています。詳細はP62をご覧ください。

	単位:百万円												単位:千米ドル		
	2005年度※	2006年度	2007年度	2008年度	2009年度	2010年度			2011年度	2012年度	2013年度	2014年度	2015年度	増減(前年度比)	2015年度
年間															
売上高	¥2,408,945	¥2,622,820	¥2,929,810	¥2,909,030	¥2,515,079	¥3,166,771			¥3,208,168	¥3,088,577	¥3,498,834	¥3,656,278	¥3,823,098	4.5%	\$33,832,726
営業利益	133,619	128,589	125,046	8,178	66,342	226,493			130,579	90,241	110,460	165,681	280,026	69.0%	2,478,106
税金等調整前当期純利益	115,070	137,802	217,791	(44,002)	43,311	169,552			127,474	82,900	116,594	165,621	198,248	19.6%	1,754,407
親会社株主に帰属する当期純利益	85,569	100,338	164,064	(67,178)	12,833	83,581			35,486	18,596	32,248	60,859	46,444	(23.6%)	411,009
包括利益	—	—	—	—	37,513	86,742			64,199	94,900	134,016	173,692	7,695	(95.5%)	68,097
設備投資	97,864	130,855	170,051	139,011	119,025	117,806			116,145	132,221	133,339	165,057	176,508	6.9%	1,562,018
減価償却費	88,165	83,270	102,172	119,230	129,574	148,697			145,695	129,549	131,571	151,253	180,374	19.2%	1,596,230
研究開発費	89,594	91,177	112,064	127,802	136,863	130,825			138,545	134,723	134,260	132,217	138,364	4.6%	1,224,460
営業活動によるキャッシュ・フロー	179,723	63,343	156,173	76,149	116,073	288,853			217,954	206,504	177,027	329,776	388,663	—	3,439,496
投資活動によるキャッシュ・フロー	(74,365)	(133,434)	(177,985)	(189,233)	(327,006)	(101,064)			(63,404)	(169,758)	(159,789)	(277,223)	(202,796)	—	(1,794,655)
財務活動によるキャッシュ・フロー	(97,181)	74,492	70,871	179,526	94,437	(149,493)			(164,146)	(26,250)	(8,307)	(2,061)	(156,957)	—	(1,389,000)
期末現在															
総資産額	¥2,126,612	¥2,318,832	¥2,765,837	¥2,740,876	¥3,355,097	¥3,294,014			¥3,173,970	¥3,307,758	¥3,479,359	¥4,323,038	¥4,061,572	(6.0%)	\$35,943,115
有形固定資産	686,680	724,438	852,806	834,046	1,167,073	1,088,369			1,032,738	1,061,551	1,118,050	1,498,146	1,390,727	(7.1%)	12,307,319
有利子負債	636,669	739,673	822,520	1,033,239	1,454,126	1,304,589			1,164,128	1,198,799	1,258,186	1,603,595	1,465,752	(8.5%)	12,971,257
純資産額	656,060	758,752	1,095,927	940,114	1,032,865	1,114,003			1,144,954	1,203,316	1,314,870	1,588,601	1,554,528	(2.1%)	13,756,885
1株当たり金額													単位:円		単位:米ドル
1株当たり当期純利益	¥69.51	¥73.25	¥119.51	(¥48.81)	¥9.32	¥58.72			¥24.06	¥12.61	¥21.89	¥41.40	¥31.70	(23.4%)	\$0.28
1株当たり純資産額	478.72	520.05	601.45	486.09	490.99	514.30			522.77	553.54	611.95	669.77	636.43	(4.9%)	5.63
1株当たり配当額	14.00	14.00	16.00	12.00	8.00	10.00			10.00	12.00	12.00	13.00	15.00	15.3%	0.13
主要指標															
総資産利益率(ROA)(%)	5.6	6.1	8.5	(1.5)	1.4	5.1			3.9	2.6	3.4	4.2	4.7	11.9%	—
自己資本利益率(ROE)(%)	15.5	14.6	21.3	(8.9)	1.9	11.6			4.6	2.3	3.7	6.4	4.8	(25.0%)	—
自己資本比率(%)	30.8	30.7	29.9	24.4	20.0	23.0			24.2	24.6	25.8	22.6	22.9	1.3%	—
その他															
従業員数(人)	32,955	33,447	39,305	41,480	53,907	53,882			53,979	55,131	56,031	68,263	68,988	1.0%	—



中期経営計画
の変遷



※ 2005年度のデータは、上期は三菱化学連結、下期はMCHC連結としています。
(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。2015年度は2016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=113円で換算しています。
3. 総資産利益率(ROA)(%)は税引き前利益(税金等調整前当期純利益)を平均総資産額で除して算出しています。

(注) 4. 自己資本利益率(ROE)(%)は当期純利益を平均自己資本額で除して算出しています。
5. ROEおよび自己資本比率の計算において、株主資本とその他の包括利益累計額の合計額を自己資本として使用しています。
6. 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。

「機能商品」「素材」「ヘルスケア」の3つの事業分野を通じて多彩なソリューションを提供しています

三菱化学グループ 田辺三菱製薬グループ 三菱樹脂グループ 三菱レイヨングループ 生命科学インスティテュートグループ 太陽日酸グループ

分野	営業利益/営業利益率	総資産/ROA	事業ユニット※1	主な事業・製品・サービス	主な用途	
機能商品分野	<div>営業利益 (億円) 1,200</div> <div>営業利益率 (%) 25</div> <div>2011 186 2012 174 2013 409 2014 533 2015 747 (億円)</div> <div>2011 2.3 2012 2.2 2013 4.4 2014 5.7 2015 7.7 (%)</div>	<div>総資産 (億円) 24,000</div> <div>ROA (%) 12</div> <div>2011 8,431 2012 8,544 2013 8,975 2014 9,426 2015 9,461 (億円)</div> <div>2011 2.2 2012 2.0 2013 4.6 2014 5.7 2015 7.9 (%)</div>	高機能ポリマー	<div>機能性樹脂</div> <div>フェノール/ポリカーボネート</div> <div>PET※2/PBT※3</div> <div>サステナブルリソース</div> <div>スペシャリティケミカルズ</div> <div>食品機能材</div>	自動車、産業資材、エレクトロニクス、生活用品、食品、医療 工業用化学品、自動車、エレクトロニクス 自動車、エレクトロニクス、生活用品、産業資材 自動車、エレクトロニクス、生活用品、産業資材 エレクトロニクス、生活用品、自動車、産業資材 食品(飲料、製菓、健康食品等)	
			高機能化学	<div>化粧品基材</div> <div>エポキシ樹脂「JER」</div> <div>シュガーエステル</div>	<div>光学系フィルム (ポリエステルフィルム等)</div> <div>カラーレジスト</div>	エレクトロニクス エレクトロニクス
			情電・ディスプレイ	<div>光学用PVOH※4フィルム「OPLフィルム」</div> <div>光学用透明粘着シート「クリアフィット」</div> <div>カラーレジスト</div>	<div>食品包装材</div> <div>工業用フィルム</div> <div>医療用フィルム</div>	食品、生活用品 産業資材 医療
			高機能フィルム	<div>食品包装用フィルム「ダイアミロン」</div> <div>PETG※5フィルムシート「ディアフィクス」</div> <div>錠剤・カプセル包装用防湿シート「ビニボイル」</div>		
素材分野	<div>営業利益 (億円) 1,200</div> <div>営業利益率 (%) 25</div> <div>2011 402 2012 -119 2013 30 2014 359 2015 1,005 (億円)</div> <div>2011 -2.4 2012 0.0 2013 0.2 2014 1.8 2015 4.8 (%)</div>	<div>総資産 (億円) 24,000</div> <div>ROA (%) 12</div> <div>2011 13,855 2012 13,777 2013 14,276 2014 18,538 2015 21,389 (億円)</div> <div>2011 2.9 2012 0.0 2013 0.2 2014 1.9 2015 4.7 (%)</div>	環境・生活ソリューション	<div>アクリル樹脂</div> <div>イオン交換樹脂</div> <div>アグリビジネス</div> <div>インフラ資材</div> <div>エンブラ製品</div> <div>炭素繊維・複合材料</div> <div>アルミナ繊維</div> <div>機能成形複合材</div> <div>射出成型品</div> <div>繊維</div> <div>リチウムイオン電池材料</div> <div>オプトエレクトロニクスマテリアルズ</div> <div>有機太陽電池</div>	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 農業 環境、インフラ、産業資材 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 産業資材、自動車、医療 生活用品、産業資材 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 エネルギー、環境、産業資材	
			高機能成形材料	<div>エンブラ製品</div> <div>炭素繊維・複合材料</div> <div>アルミナ繊維</div>		
			新エネルギー	<div>リチウムイオン電池材料</div> <div>赤色蛍光体</div> <div>有機太陽電池</div>		
			石化	<div>高密度ポリエチレン</div> <div>ポリプロピレン</div> <div>ガラス繊維強化ポリプロピレン</div>	<div>石化原料および誘導品</div> <div>ポリオレフィン</div>	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
ヘルスケア分野	<div>営業利益 (億円) 1,200</div> <div>営業利益率 (%) 25</div> <div>2011 763 2012 749 2013 682 2014 770 2015 1,034 (億円)</div> <div>2011 15.2 2012 14.6 2013 12.8 2014 14.5 2015 18.7 (%)</div>	<div>総資産 (億円) 24,000</div> <div>ROA (%) 12</div> <div>2011 8,524 2012 9,119 2013 10,001 2014 10,398 2015 10,550 (億円)</div> <div>2011 9.0 2012 8.2 2013 6.8 2014 7.4 2015 9.8 (%)</div>	炭素	<div>コークス</div> <div>高純度グラファイト</div> <div>カーボン・ゴム</div>	産業資材 産業資材 産業資材、自動車、生活用品	
			MMA	<div>MMAモノマー</div> <div>アクリル樹脂成形材料「アクリベット」</div> <div>アクリル樹脂製品</div>	<div>MMA</div> <div>PMMA</div>	自動車、エレクトロニクス、産業資材、生活用品 自動車、エレクトロニクス、産業資材、生活用品
			産業ガス	<div>セバレートガス(酸素・窒素・アルゴン)</div> <div>電子材料ガス</div> <div>空気分離装置</div>	<div>産業ガス</div> <div>産業ガス関連機器・装置</div>	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 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
			医療用医薬品	<div>自己免疫疾患治療剤等</div> <div>ワクチン</div> <div>ジェネリック医薬品</div>	<div>医療用医薬品</div>	医療、健康
			ライフサイエンス	<div>臨床検査</div> <div>診断薬・診断機器</div> <div>カプセル・製剤機器</div> <div>医療用原薬・中間体</div> <div>セルフチェックサービス「じぶんからだクラブ」</div>	医療、健康 医療、健康 医療、健康 医療、健康 健康	

(注) 1. ROA=営業利益÷総資産(期中平均)
2. 上記5つの事業セグメントに加え、「その他」セグメントがあり、内容は、エンジニアリング、運送業、倉庫業などです。
※1 2017年4月以降の事業ユニット構成に基づく ※2 PET: ポリエチレンテレフタレート ※3 PBT: ポリブチレンテレフタレート ※4 PVOH: ポリビニルアルコール ※5 PETG: 非結晶PETポリマー
※6 FRP: ガラス繊維強化プラスチック ※7 SUS: ステンレス

機能商品分野

グループの幅広い製品・技術を活かし、差異化、高機能化を図り、ソリューションの提供を通じて、各々の市場のトップ製品を拡大し、持続可能な社会実現に貢献します。

セグメント別事業内容

エレクトロニクス・アプリケーションズ

材料設計、加工、デバイス化などの技術を駆使し、情報電子・エレクトロニクスを中心とする幅広い分野へ高付加価値製品を提供しています。

デザインド・マテリアルズ

分子設計技術や機能設計技術、さらにポリマー加工技術など、長年培ってきた確かな技術をベースに、複合材、無機化学品、樹脂加工品、フィルム製品など、さまざまな製品を展開しています。

主要事業・製品



デザインド・マテリアルズ
ポリエステルフィルム・高機能フィルム

売上高 約 **2,000** 億円

3つの基礎技術を融合

MCHCグループ内の独自の原料技術、長年にわたり培ったフィルム製膜技術、多様な高機能化技術を最適に組み合わせ、各市場で高いシェアを誇る高付加価値製品を多数展開しています。



デザインド・マテリアルズ
炭素繊維

売上高 約 **600** 億円

2種類の炭素繊維を展開

ピッチ系とPAN系の炭素繊維の両方を有し、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プロダクツチェーンを生かして、航空機、人工衛星、自動車、風力、圧力用途、産業資材、スポーツ用品などへ幅広く展開しています。



デザインド・マテリアルズ
エンジニアリングプラスチック

売上高 約 **900** 億円

世界20カ国に拠点

Quadrantグループは高機能プラスチック素材のグローバルリーダーです。世界20カ国に拠点を有し、エンブラ加工製品のほか、ガラス繊維複合材、射出成形品などの事業を展開しています。



デザインド・マテリアルズ
リチウムイオン電池材料

売上高 約 **300** 億円

3つの主要材料を提供

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至るまでの総合的な高い技術力とグローバル供給ネットワークをもとに、リチウムイオン電池の主要材料である電解液・負極材・セパレーターの3つの材料を提供しています。

機会とリスク

強み	成長機会	リスク
<ul style="list-style-type: none"> グループの幅広い技術基盤や事業基盤を活かした「省エネ」「蓄エネ」などのソリューションの創出力 高機能フィルムの特に各種光学用途における強いマーケットポジション 高機能エンブラ素材から成形加工までの事業群における強いマーケットポジション 2種類の炭素繊維のラインアップと「成形加工」まで手掛ける市場対応力 	<ul style="list-style-type: none"> 市場ニーズの高度化・多様化、Green Business市場の拡大 グローバルの需要拡大に対応可能な事業ネットワーク(高機能フィルム、高機能エンブラ、炭素繊維) 炭素繊維の需要拡大(特に自動車、風力発電、圧力容器などの産業分野) 	<ul style="list-style-type: none"> 特にエレクトロニクス分野において、想定を上回る技術革新や市場環境変化の速さ 高機能フィルム・高機能エンブラ・炭素繊維等における他社競合品 炭素繊維において、急激な需要拡大に対応するグローバルな供給体制構築 高機能フィルムにおけるFPD(フラットパネルディスプレイ)分野の短期需要・技術変動の影響、中長期の成長鈍化

2015年度 セグメント実績

セグメント別実績の分析はP75-76 参照

エレクトロニクス・アプリケーションズ

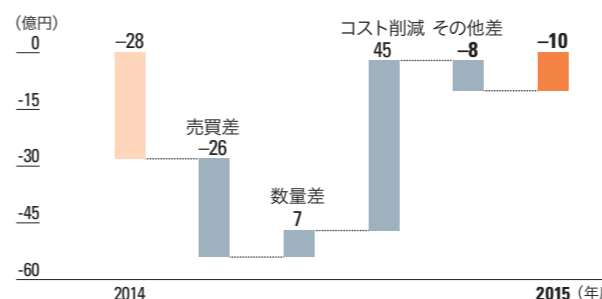
売上高

1,156 億円 前年比 **-2.6%** ↓

営業利益

-9 億円 前年比 **+63.7%** ↑

営業利益増減要因 (MCHC決算説明資料にて公表の数値)



(注) 1. その他差には、決算期変更影響等の金額が含まれております。
2. 2015年度より、一部の事業を「ケミカルズ」「その他」から「デザインド・マテリアルズ」「ポリマーズ」へ所属セグメントを変更しております。これに伴い、比較情報としての2014年度実績を組替しております。

デザインド・マテリアルズ

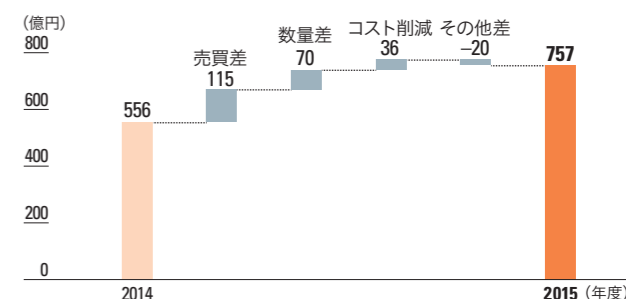
売上高

8,525 億円 前年比 **+4.1%** ↑

営業利益

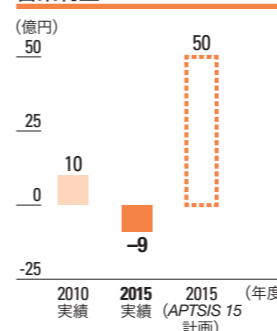
757 億円 前年比 **+36.1%** ↑

営業利益増減要因 (MCHC決算説明資料にて公表の数値)

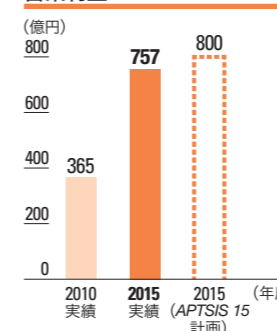


APTSIS 15 Step2 レビューと今後の見通し

エレクトロニクス・アプリケーションズ 営業利益



デザインド・マテリアルズ 営業利益



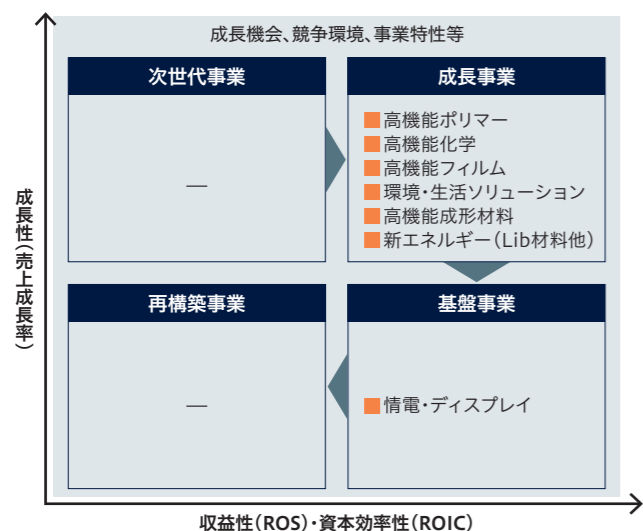
エレクトロニクス・アプリケーションズは創造事業の収益化の遅れにより、APTSIS 15の営業利益目標に対し△60億円となりました。

デザインド・マテリアルズは光学用途向けフィルムやエンブラ製品が大きく成長しましたが、アクアソリューション等が当初想定より伸びず、APTSIS 15の営業利益目標に対し△43億円となりました。

当セグメントを取り巻く事業環境は市場変化のスピードが早く、今後はより一層顧客ニーズを的確に捉え、ソリューションの提供を通じて、グローバル展開の加速や技術革新を進めてまいります。

成長戦略

事業ポートフォリオ(事業ユニット別)



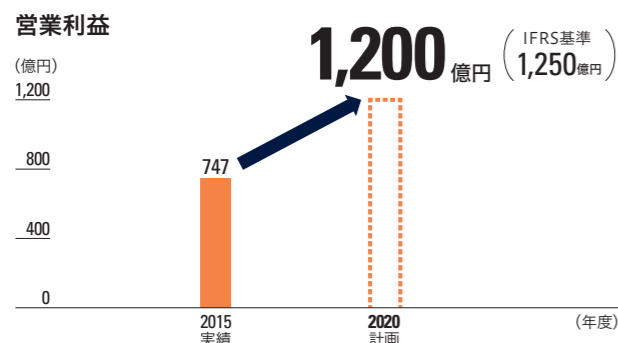
方針

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

主要戦略

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

計画数値 APTSIS 20 5カ年計画(日本基準)



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

APTSIS 20 アクションプラン

- **高機能ポリマー**
機能性樹脂の世界シェア拡大(売上高50%アップ)
- **高機能化学**
エーザイフード・ケミカル株式会社買収により食品機能材の事業を売上高1.5倍に拡大
- **情電・ディスプレイ**
2020年度にFPD用途向けポリエステルフィルムのシェア30%を獲得
- **高機能フィルム**
2020年度に海外売上高35%アップ
- **環境・生活ソリューション**
アクア・分離ソリューション分野において2020年度売上高1,000億円をめざす
- **高機能成形材料**
高機能エンジニアリングプラスチックは航空機・医療分野におけるM&Aと新興国での事業拡大により2020年度に現状比20%超えの売上成長を実現
- **新エネルギー**
リチウムイオン電池材料は成長するターゲット市場(車載向け)において2020年度に電解液40%、負極材20%のシェアを確保

FOCUS | 高機能フィルム

重点施策

高機能化商品による国内のリーダーポジションの確保とグローバル展開の加速

高機能フィルム分野ではMCHCグループの強みである高分子材料設計、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・多孔化・多層化・光学特性等の機能を付与した高付加価値製品群を多数展開しています。それぞれの製品が食品、産業、メディカル、ディスプレイの市場において高いシェアを獲得し収益に貢献しています。

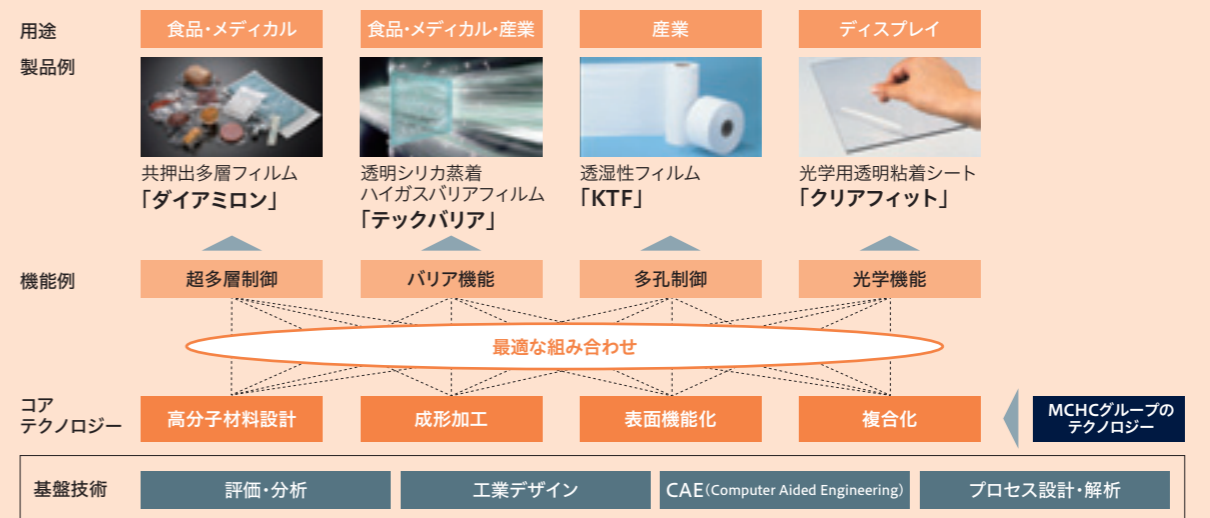
日本国内市場は人口減と共に需要の縮小が見込まれるため、今後はより安定的に収益を上げることができ、高効率な事業体制を確立する必要があります。

高機能フィルム分野ではこうした事業環境の変化に対応すべく、

- ① より一層高機能化した商品を開発し、国内市場におけるマーケットリーダーとしてのポジションを維持・拡大
- ② 今後も大きな成長が見込まれるASEAN市場や高機能化ニーズのある欧米市場における販売体制、生産体制の確立
- ③ グループの協奏を最大限に活用した最適なマーケットポートフォリオの実現

を柱に、MCHCグループの新中期経営計画APTSIS 20の方針である収益力強化に取り組んでまいります。

テクノロジープラットフォーム



POINT of VIEW | 社会・環境課題へのソリューション

MOS指標

S-3-1 GHG排出削減に貢献する製品・サービスの提供

MCHCグループ目標

製品・サービスの提供を通じて2020年度にCO₂換算**1.5**億トンの削減に貢献する

炭素繊維等がCO₂排出量削減に貢献

MCHCグループは自動車向け材料やLED照明向け材料等の提供を通じて、環境負荷の低減、循環型社会の実現へ貢献しています。鉄の約4分の1の軽さと約10倍の強度をもつ炭素繊維は、自動車、航空宇宙、産業分野を中心に需要が拡大し、今後も市場の拡大が見込まれています。

MCHCグループは、強度に優れたPAN系と弾性率に優れたピッチ系の両方の技術を有する世界唯一の

メーカーとして、現在は主に自動車、飛行機などへ採用されており、車体軽量化による燃費性能の向上を通じてCO₂排出の削減に貢献しています。

また炭素繊維製品の需要拡大に伴って、資源のさらなる有効活用を実現するため、三菱化学の100%子会社で環境リサイクル事業を展開する株式会社新菱と炭素繊維リサイクルの事業化を推進しています。

TOPICS 三菱樹脂グループのROIC向上に向けた全員参加型の“MoRoic活動”

MoRoic活動について

ポートフォリオ・マネジメントは、高成長・高収益型の事業体をめざす当社グループには重要な経営施策であり、資本効率性(ROIC)、成長性(売上成長率)、収益性(ROS)の各指標をベースに、きめ細かな事業管理を行っていきます。そのためには、マネジメントのみならず事業にかかわるあらゆる層のメンバーの本施策に対する理解が重要となります。三菱樹脂グループでは現場で活躍する従業員による従来の改善活動に、自発的かつ持続的に活動できるようROIC向上に関する指標を取り入れ、「MoRoic^{もろいっく}活動」と名付けて活動しております。

※ MoRoic: Management of ROIC Improvementの略

「MoRoic活動」の一番のポイントは全従業員参加型の活動であることです。各個人や各グループの活動・行動がROICへ与える影響は小さくても、全従業員が取り組むことでROICに与える影響は極めて大きなものになるという

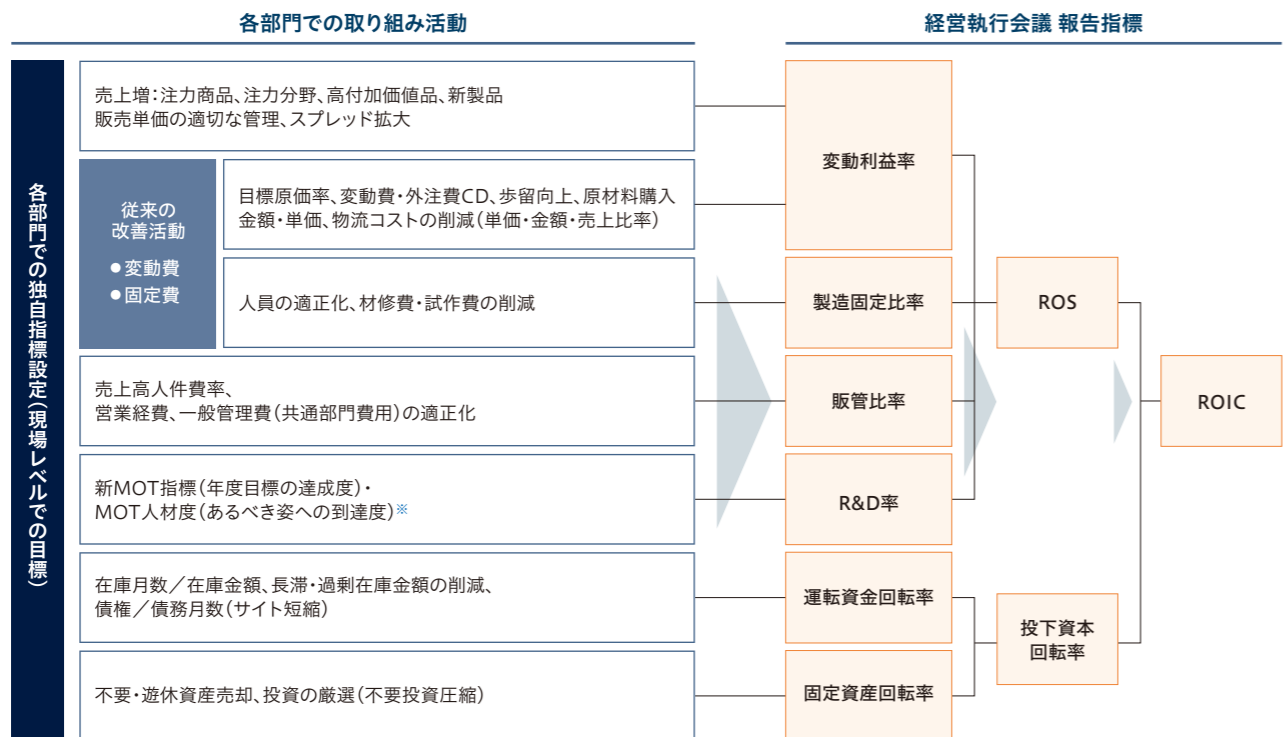
考えのもと、従来の工場中心の小集団活動に加え、営業部門・管理部门も含めた全従業員が一丸となって取り組んでいます。

また三菱樹脂の主力工場が関西地区に多いことから、関西弁のニュアンスがでる「MoRoic」(≒もろいこか!!)を本活動の呼称とし、より多くの従業員に親しみやすい活動となるよう工夫しました。

さらに三菱樹脂グループではROICを事業の評価指標としても採用しており、各部門で設定した現場目線の指標を管理指標とし、経営執行会議の場で定期的に報告を行っています。加えて上司と個人の目標面談においては、各々の課題目標がどのようにROIC向上につながるかをROICツリー(下図)に落とし込んで話し合うことで個人目標と経営目標の紐づけを行い、ROIC向上への意識を深めることで、各個人が自ら積極的にMoRoic活動に取り組むように工夫しております。

三菱樹脂グループのROICツリー

ROIC向上に向けた管理指標



※R&D率向上をモニタリングするためのMoRoic活動独自の指標

MoRoic活動の事例紹介

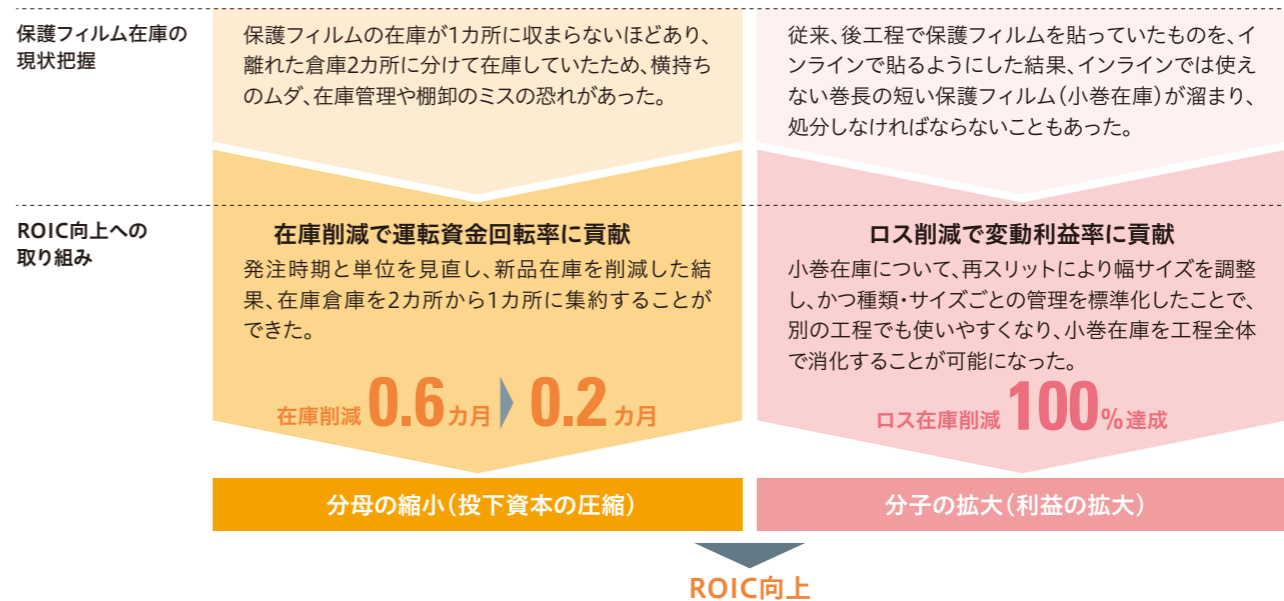
樹脂フィルム積層鋼板「ヒシメタル」

「ヒシメタル」は金属に樹脂フィルムを積層した素材で、金属の強靱さとプラスチックの機能性・意匠性を兼ね備えた製品です。主に玄関ドアや破風など外装用途の他、ユニットバスやクローゼットドア、カーテンレールなどの内装材やエレベータ、計測機器、車輦内装など幅広い用途に採用されています。「ヒシメタル」は加工時や運搬時に製品の表面を傷から守るために保護フィルムを貼ります。この保護フィルムはサイズ・機能により多品種を使用しており、在庫削減に苦慮していましたが、全員参加型のMoRoic活動を通じて在庫削減に取り組んだ結果、ROICの向上につながりました。

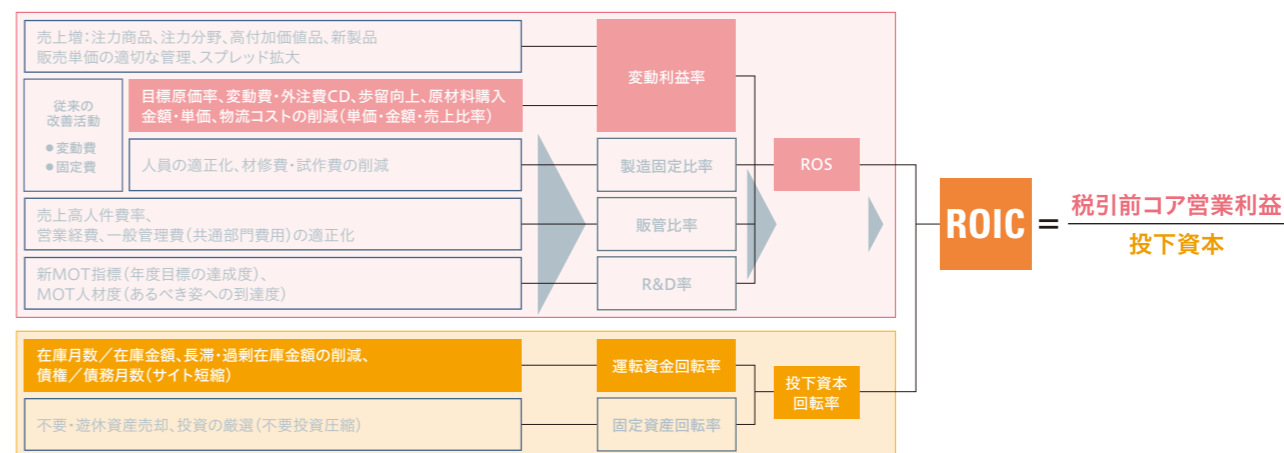
ROICの向上のためには利益の拡大(ROIC計算における分子の拡大)もしくは、投下資本の圧縮(ROIC計算における分母の削減)が必要です。従来の改善活動では、定量的な効果の分かりやすい分子の拡大に意識が行きがちでしたが、MoRoic活動を通じて分母の縮小もROICの向上につながることを各個人が理解することで、取り組みを加速しています。MCHCグループでは、こうした活動を通じて高収益・高効率経営を遂行してまいります。



壁面材料に「ヒシメタル」を使用したユニットバス



「ヒシメタル」の事例を当てはめた場合のROICツリー(ハイライト部分)



素材分野

グループの素材分野の製品や技術は、さまざまな産業や社会を支えており、非枯渇資源を含めた原料多様化を進めつつ、常に時代のニーズに合わせた体制で事業を展開しています。

セグメント別事業内容

ケミカルズ

ナフサを出発原料とするエチレンやプロピレンなどの石化基礎原料や、合成繊維原料などの基礎化学品、およびコークスなどの炭素事業、産業ガス事業を展開しています。

ポリマーズ

独自のマーケティング力、製品開発力、および製造技術を活かし、高度かつ特殊なニーズにも対応した合成樹脂などを提供しています。



三菱化学
取締役社長
石塚 博昭

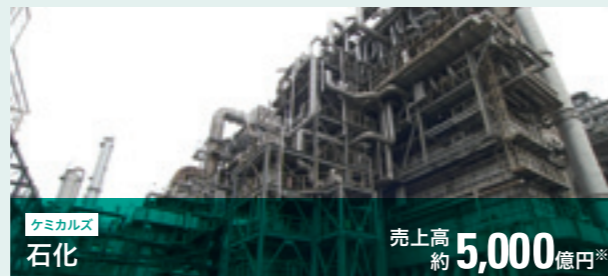


三菱レイヨン
取締役社長
越智 仁



大陽日酸
取締役社長
市原 裕史郎

主要事業・製品



ケミカルズ
石化

売上高
約 **5,000** 億円※

徹底的なコストダウン継続

断行した構造改革を完成させ、徹底的なコストダウンを通じて競争力のある基礎原料を供給し、石化製品の高機能・高付加価値化のシフトに対応します。

※2015年度事業ユニットベース



ケミカルズ
炭素

売上高
約 **1,800** 億円

世界最大級のコークス炉

世界最大級のコークス炉を活用し、製鉄用コークスを国内外の製鉄会社に供給するとともに、副生するコールタールから様々な炭素製品を生み出し、国内外の鉄鋼産業、自動車産業を支えています。



ポリマーズ

MMA・PMMA

売上高
約 **3,100** 億円

グローバルNo.1サプライヤー

MMA市場において約40%のシェアを誇るグローバルNo.1リーダーとして、モノマーからポリマー、加工に至るバリューチェーンによる強固なビジネスモデルで安定的な収益に貢献します。



ケミカルズ

産業ガス

売上高
約 **6,400** 億円

産業ガスのプロフェッショナルとして

酸素、窒素、アルゴンを中心とする産業ガス市場において国内トップの40%のシェアを有するとともに、北米・アジア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。

機会とリスク

強み	成長機会	リスク
<ul style="list-style-type: none"> グローバルな供給体制を基盤としたグローバルマーケティング(MMA事業群、機能性樹脂※1、産業ガス) MMA事業におけるコスト競争力と世界シェア1位のマーケットポジション、MMA関連製品の幅広い展開 産業ガス事業とのシナジーによる事業機会の拡大 ナフサクラッカー構造改革、ユーティリティー構造改革、いち早いポリオレフィン生産最適化・高機能化 	<ul style="list-style-type: none"> 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(MMA事業群、機能性樹脂※1、産業ガス) インド、中東、東欧、アフリカなど新興国での需要拡大 	<ul style="list-style-type: none"> 汎用石化製品における、需給バランス、原料動向、製品市況の変化による大きな収益変動 テレフタル酸事業※2における、中国の新規参入と大増設による大幅な供給過剰 シェールガス(米国)や石炭ベース(中国)などの安価な原料からつくられる製品との競合 国内石化製品需要の縮小継続、余剰生産能力を抱えた中国製品が市場に与える影響

※1 機能性樹脂は2017年4月より機能商品分野の高機能ポリマーへ移管予定

※2 インド・中国事業の株式譲渡を決定(2016年7月)

2015年度 セグメント実績

セグメント別実績の分析はP75-76 参照

ケミカルズ

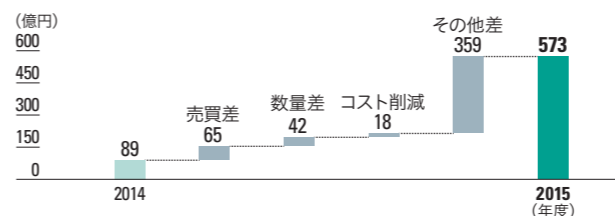
売上高

13,211 億円 前年比 **+18.5%**▲

営業利益

572 億円 前年比 **+548.9%**▲

営業利益増減要因(MCHC決算説明資料にて公表の数値)



(注) 1. その他差には、決算期変更影響等の金額が含まれております。

2. 2015年度より、一部の事業を「ケミカルズ」「その他」から「デザイン・マテリアルズ」「ポリマーズ」へ所属セグメントを変更しております。これに伴い、比較情報としての2014年度実績を組替しております。

ポリマーズ

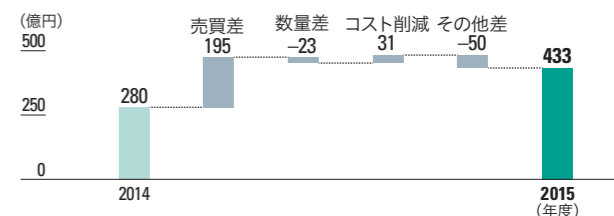
売上高

7,736 億円 前年比 **-11.4%**▼

営業利益

433 億円 前年比 **+54.9%**▲

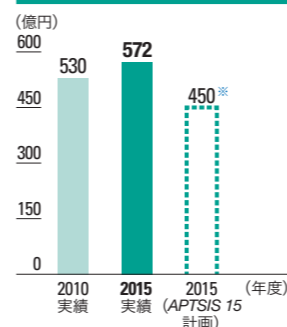
営業利益増減要因(MCHC決算説明資料にて公表の数値)



APTSIS 15 Step2 レビューと今後の見通し

ケミカルズ

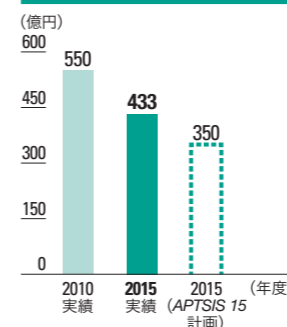
営業利益



※ 飛躍(M&A)相当分200億円を含む

ポリマーズ

営業利益



ケミカルズは大陽日酸の連結子会社化効果等により、APTSIS 15の営業利益目標に対し+123億円となりました。

ポリマーズはポリオレフィンなどにおいて製品と原料の価格差が改善したことや、固定費削減等の効果もあり、APTSIS 15の営業利益目標に対し+83億円となりました。

当セグメントを取り巻く事業環境は、国内石化製品需要の縮小や不安定な製品市況など厳しい事業環境の継続が見込まれることから、より一層のコスト競争力の強化やグローバル展開の加速を進めてまいります。

成長戦略

事業ポートフォリオ(事業ユニット別)



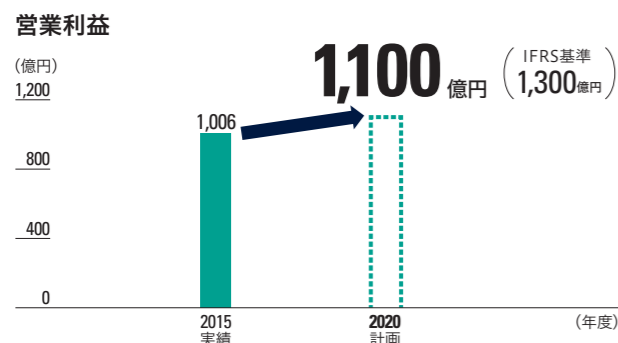
方針

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

主要戦略

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

計画数値 APTSIS 20 5カ年計画(日本基準)



投資額(5カ年累計)

5,800 億円

R&D投資(5カ年累計)

800 億円

APTSIS 20 アクションプラン

■石化

- 2016年の水島エチレンセンター統合によりクラッカー構造改革に目途
- 徹底的なコストダウンを継続
- 製品の高機能化を推進し、高付加価値製品の比率UP
- テレフタル酸事業の抜本的改革(インド・中国事業の株式譲渡を決定 2016年7月)

■炭素

- 計画的にコークス炉を補修し、海外鉄鋼メーカーへの販売を確保
- 高純度グラファイト、カーボンブラックにおける高機能製品の開発・拡販を推進

■MMA

- サウジ合併新社の垂直立ち上げ(2017年稼働予定)
- 生産体制最適化による競争力・安定的高収益性確保
- 高機能商品群の拡充による新規分野開拓、新規用途創出

■産業ガス

- 国内の安定的な収益基盤維持を目的に構造改革を実施
- グローバル規模でM&Aを推進し、経営資源を戦略的に海外市場に投入

FOCUS | MMA・PMMA

重点施策

モノマーの圧倒的な競争力とポリマーの差異化・高機能化により一貫チェーンで安定的な収益に貢献する

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

MMAは、アクリル樹脂(MMAポリマー)をはじめ高機能塗料、樹脂改質剤などの原料として使用され、産業や社会の発展に広く貢献している素材です。主な用途であるアクリル樹脂は、その優れた透明性と耐候性などの特性によりコンビニエンスストアなどの看板、照明、自動車ランプのほか、家電製品の透明部分やサニタリー、水族館の水槽など様々な用途に活用されており、将来も需要の拡大が見込まれています。

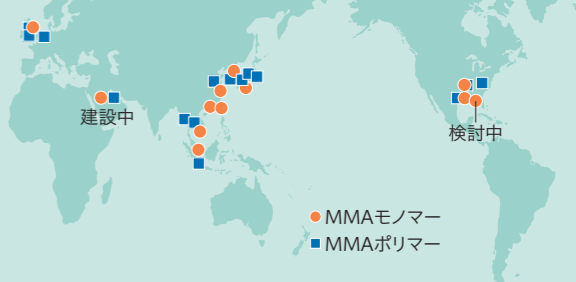
三菱レイヨンが顧客に提供する価値は「成長戦略を支える力」です。ボーダレス化とともに工場、生産拠点の立地はグローバルな視点から選択が行われています。欧・米・アジアのどの地域においても顧客が必要とする場所に製品とサービスを供給することで、顧客の成長戦略を支えていきます。そして、もう一つユニークな価値はワンストップショップ的にMMA関連製品を供給できることです。MMAモノマーを出発点とするポリマーやそ

の加工品、すなわち成形材料、樹脂版、樹脂改良剤、樹脂フィルム、コーティング材料から光ファイバーやロッドレンズといった幅広い製品ラインを活かし、顧客ニーズに対して技術力を背景にした高い品質ときめ細やかなカスタマイズ力でソリューションを提案しています。

MMA事業競争力の一層の向上に向けて、サウジアラビアで世界最大規模となる新エチレン法※を用いた年産25万トンのMMA工場をSaudi Basic Industries Corporationと共同で建設中であり、北米でもシェールガスを原料とした同製法による新プラント建設の検討を行うなど、モノマーからポリマーまでのMMA事業群の拡大戦略を着実に遂行し、収益性向上に貢献してまいります。

※ 2008年に世界で初めて工業化。メタノール・エチレンなど汎用化学品を原料とし、設備の大型化が容易で既存の製法に比べコスト優位になる可能性の高い製法

MMA・PMMAの生産拠点



POINT of VIEW | 社会・環境課題へのソリューション

2015年の水-18O※1の生産能力増強※2によりPET検査 600 万人分の供給体制を確立(1回/人)

水 - 18Oが「疾病予防・早期発見」へ貢献

がんの早期発見に欠かせないPET検査※3。太陽日酸は産業ガスメーカーとして培ったガス分離技術をベースに独自の酸素安定同位体の深冷分離技術を開発し、PET診断薬原料である「水-18O」を効率的に生産しています。

PET検査はがん以外にも脳疾患や心疾患の検査にも広がる可能性があることから、今後、世界規模で5%~10%/年の需要拡大が見込まれています。この旺盛な需要に対応するために2004年の生産開始以降、2013年、2015年と製造プラントを増設し、現在は約40%の世界生産能力シェアをもち、世界20カ国に供給しています。

太陽日酸は、需要が拡大するPET検査向けに「水-18O」を安定的に供給することで、三大疾患(がん、脳疾患、心疾患)の予防・早期治療を推進し、KAITEKIな社会の実現に貢献してまいります。



水-18O

※1 PET診断薬(18FDG)の原料となる空気中の酸素にわずか0.2%しか存在しない18Oを98%まで濃縮させた水。

※2 水-18O生産能力(300kg/年→600kg/年)

※3 ポジトロン断層撮影法。がん細胞が正常な細胞に比べて数倍ブドウ糖を取り込むという性質を利用し、がんが集まる放射性的なブドウ糖類似物質「フルオロデオキシグルコース-18F(18FDG)」を画像化し特定する診断法。体に負担が少なく、小さながんでも全身を一度に検査できることから急速に普及している。

ヘルスケア分野

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

セグメント別事業内容

ヘルスケア

医薬事業を中核として、診断薬・機器、臨床検査、創薬支援など、ヘルスケア事業を総合的に展開しています。また、ICTを活用した健康医療ビジネスの拡大や再生医療ビジネスなどの新たな事業創出にも挑戦しています。そして、疾病治療にとどまらず、できるだけ多くの人が長く健康でいられる社会の実現に向けて、事業を展開させていきます。

主要事業・製品

医薬品 売上高 約 4,300 億円



育薬力でトップクラスに成長

患者さんのライフスタイルの多様性にお応えし、投与経路が異なる2種類の自己免疫疾患治療剤「レミケード」、「シンボニー」を市場に投入。医療関係者との信頼関係をベースに普及が進み、自己免疫疾患領域において、トップクラスに成長しています。



世界初の医薬品を創製する創薬力

世界初の経口多発性硬化症治療剤として創製された「イムセラ」※。米国、EUなど世界80カ国以上でこれまでに14万人を超える患者さんの治療に用いられています。

※海外では、Novartis Pharma AGに導出、「ジレニア」の名称で販売中

創薬支援・診断検査・製剤材料 売上高 約 1,200 億円



HPMC※カプセルシェア世界No.1

世界で初めて実用化に成功した植物由来原料のHPMCカプセルが世界中で広く使用され、世界シェアNo.1です。

※HPMC：ヒドロキシプロピルメチルセルロース



日本唯一のドーピング検査機関として スポーツの健全な発展に貢献

世界アンチ・ドーピング機構からアジア初、日本唯一の公認ドーピング検査機関として認められ、各種の国際スポーツ大会に貢献しています。

機会とリスク

強み	成長機会	リスク
<ul style="list-style-type: none"> 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 医薬品事業における創薬力・育薬力 カプセル事業における強いマーケットポジション 	<ul style="list-style-type: none"> 医療ニーズの多様化 世界的な高齢化進展によるヘルスケア分野への需要拡大 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 健康経営の推進による健診・セルフメディケーションの奨励 	<ul style="list-style-type: none"> 創薬成功確率の低下や承認審査の厳格化による研究開発費の増加 グローバル展開の遅延 さまざまな医療費抑制策 医薬品事業における高い長期収載品率 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

2015年度 セグメント実績

セグメント別実績の分析はP75-76 参照

ヘルスケア

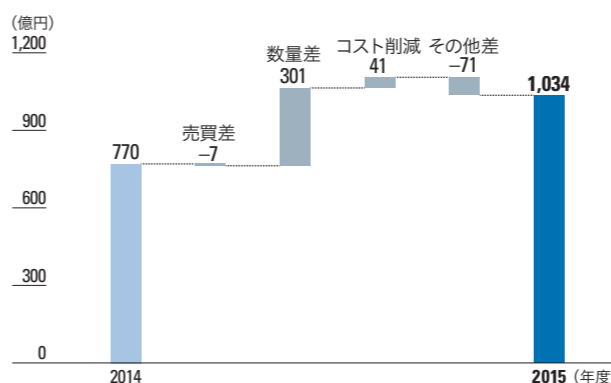
売上高

5,540 億円 前年比 +4.1%

営業利益

1,034 億円 前年比 +34.2%

営業利益増減要因 (MCHC決算説明資料にて公表の数値)



(注) その他差には、販売管理費にかかわる費用が含まれております。

医薬品開発状況

主なパイプラインの進捗(2015年度以降)

領域	治験コード/ 製品名 (導出先)	予定適応症	地域	フェーズ			
				1	2	3	申請承認
自己免疫疾患	TA-650/ レミケード	難治性川崎病、腸管型・神経型・血管型ベーチェット病	日本				→
		クローン病、潰瘍性大腸炎 小児:クローン病、潰瘍性大腸炎	台湾				→
糖尿病・腎疾患	TA-7284※1 (ヤンセン)	2型糖尿病・メトホルミン合剤(徐放性)等	米国				→
	MT-4580※1 (協和発酵キリン)	透析患者における二次性副甲状腺機能亢進症	日本	→			
中枢神経系疾患	MCI-186/ ランジカット	筋萎縮性側索硬化症	日本・韓国・米国				→
	MT-1303	クローン病	日本・欧州	→			
	MT-8554	神経系用剤等	欧州	→			
	MT-5199	神経系用剤	日本	→			
ワクチン	トリビック	百日せきジフテリア破傷風感染予防(2期接種)	日本※2				→

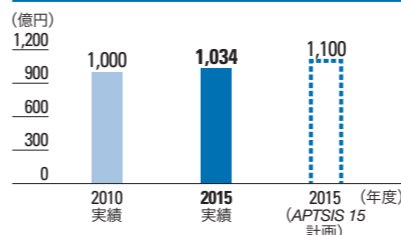
※1 導出品

※2 一般財団法人阪大微生物病研究会が承認を取得、当社は共同開発を実施

APTSIS 15 Step2 レビューと今後の見通し

ヘルスケア

営業利益



ヘルスケア分野は、収益基盤である国内医療用医薬品市場において、当初の想定を超えた後発医薬品使用促進策の強化による長期収載品の著しい収益力低下、また、世界最大の医薬品市場である米国において、腎疾患領域の開発品中止による事業展開の遅延などもあり、APTSIS 15の営業利益目標に対し、66億円の未達となりました。

当セグメントを取り巻く事業環境は急激に変化しており、当社グループが持続的成長をめざすため、グローバル展開を加速させるとともに、ICTを活用した健康医療ビジネスの拡大や再生医療ビジネスなどの新たな事業を展開してまいります。



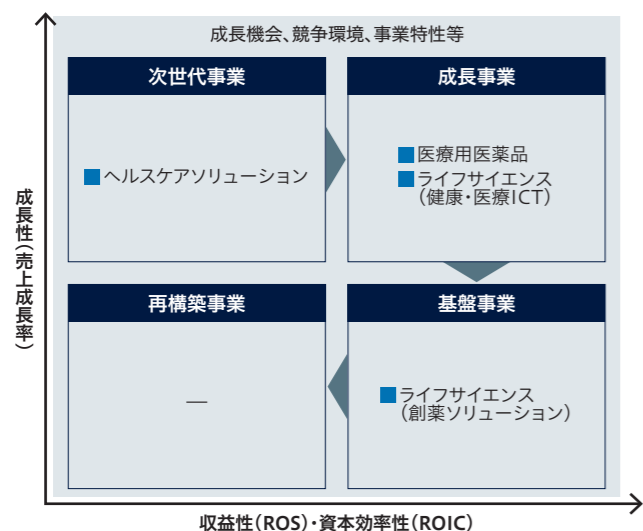
田辺三菱製薬
取締役社長
三津家 正之

生命科学インスティテュート
取締役社長
木曾 誠一



成長戦略

事業ポートフォリオ(事業ユニット別)



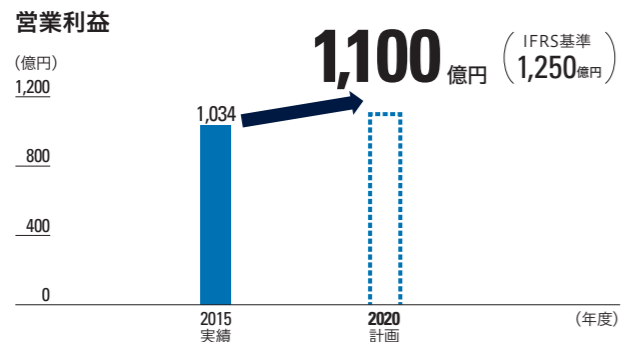
方針

- ▶ 医薬品事業のグローバルな成長
- ▶ ICTを活用した健康医療事業、および再生医療事業の推進と確立

主要戦略

- ▶ 米国を中心とした海外事業の展開促進
- ▶ 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

計画数値 APTSIS 20 5カ年計画(日本基準)



投資額(5カ年累計)
4,600 億円

R&D投資(5カ年累計)
4,400 億円

APTSIS 20 アクションプラン

■医療用医薬品

- 研究開発費4,000億円を投資し、ワールドワイドに展開可能な新薬の上市を実現
- 新薬・重点品を中心とする育薬・営業強化により国内医薬品の売上高3,000億円(新薬および重点品売上高比率75%)を達成
- 米国において、M&Aを含む2,000億円以上の戦略投資による事業基盤の構築と「OSB※」(オープン・シェアード・ビジネス)による製品ラインアップの構築により、持続的成長基盤を確立

※ MCHC登録商標第5585432号

■ライフサイエンス

- デジタル情報活用進展等を事業機会と捉え、ICTを活用した健康医療ビジネス(健康予測支援、診断支援等)の構築
- Muse細胞を用いた再生医療製品の2019年早期承認の取得
- 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

FOCUS | 医薬品事業

重点施策

米国での事業展開により持続的成長基盤を構築

国内医療用医薬品を取り巻く事業環境は急激に変化しており、医薬品事業を担う田辺三菱製薬が持続的成長をめざすためには、世界最大の医薬品市場である米国における自社販売による事業基盤の早期構築および国内市場における育薬・営業強化を通じた重点品の価値最大化と重点疾患領域でのプレゼンスの向上が不可欠であります。

田辺三菱製薬は、国内で2015年6月に筋萎縮性側索硬化症(ALS)の効能追加が承認された「ラジカット」(MCI-186)について、2016年6月に米国食品医薬品局

(米国FDA)へ承認申請しました。2016年度の承認、上市を最優先事項として取り組み、「MCI-186」を第一歩として、神経系疾患および稀少疾患での製品ラインアップを構築し、専門医に焦点を絞った販売体制など、必要な機能を整備します。また、米国の事業基盤拡充のためにM&Aを含め、中期経営計画16-20期間中に2,000億円以上を投資し、2020年度には米国売上高800億円を達成します。さらに、自社創業に加え、アカデミア、ベンチャーおよび製薬企業との多様な協業形態により、製品、開発品を獲得し、米国での製品ラインアップを構築します。

米国のスペシャリティ領域における事業基盤を構築

- ▶ MCI-186(適応症:ALS)を第一歩として、製品ラインアップを構築
- ▶ 神経内科医等の専門医をターゲットとする営業組織を整備



POINT of VIEW | 社会・環境課題へのソリューション

MOS指標

H-3 健康で衛生的な生活の実現に貢献する製品・サービスの提供

MCHCグループ目標

健康分野商品提供指数を**14**ポイント、医療分野商品に関する製品・サービスの売上を**60**%、それぞれ2020年度に向上・増加させる

グローバル展開を加速させ、医療・健康分野における価値ある製品・サービスの提供で貢献

生命科学インスティテュートの傘下のクオリカプスでは、1965年の設立以来、医薬品・健康食品用カプセルおよび製剤関連機械の製造・販売を日米欧の3拠点を軸にグローバルに展開しています。

2015年12月には、2019年まで年間平均5～8%の成長が見込まれる中南米医薬品市場への製造・販売拠点を獲得すべく、ブラジルのハードカプセル市場において5割以上のシェアを持つGenix Industria Farmaceutica Ltda.を連結子会社化しました。

世界的にも健康意識の高まりにより、健康食品、健

医食、サプリメントなど、さまざまな商品が開発されており、市場が成長しつつあります。これらの分野においても、カプセルの用途やタブレットへの印刷技術など、さらに広がることが期待されます。クオリカプスは、すでに展開する日本、欧州、米国に加え、中南米地域においても顧客とのパートナー関係を維持・発展させ、積極的に事業展開してまいります。



Genix

CTOメッセージ

“グループの豊富なリソースとオープンイノベーションを通じて、KAITEKI実現に貢献する総合的なソリューションを提供します”



取締役 執行役常務 グレン・フレデリクソン

事業環境の変化が一層速くなり厳しさが増すなか、イノベーションを通じて企業価値を上げ続けるために、MCHCグループは、自社技術の強化とともに、オープンイノベーションを通じた研究開発(R&D)を推進し、総合的なソリューションの提供を加速しています。前中期経営計画APTSIS 15では、創造事業の推進において技術面では一定の成果をあげましたが、早期収益化に遅れが見られたものもあり、今年始動したAPTSIS 20へ引き継ぐ課題となりました。APTSIS 20においては、グループの豊富なリソースとオープン・シェアード・ビジネス(「OSB※」)をフル活用し、中期のR&Dとして定めた次世代事業を推進していきます。

2017年の三菱化学、三菱樹脂、三菱レイヨンの3社統合は、各社に蓄積された知識や能力、設備を融合し、

最新のR&D組織を構築するまたとない機会となります。この新組織は昨年のコア技術マップ作成で特定した12の技術プラットフォームを基盤とし、その基盤技術を多様化、強化しつつ、事業からの短期／長期ニーズにバランスよく対応できる柔軟な組織をめざします。また、世界中の一流大学やベンチャー企業などと強固な関係を構築し、オープンイノベーションを大いに推進していきます。

APTSIS 20ではイノベーションの方向性として5つの次世代事業を定めました。グループ各社の強みを活かしたヘルスケアソリューション、バイオソリューション、ガスソリューション、新エネルギー・高性能材料の4テーマに加え、ビッグデータ・ICT利用ソリューションでは、世界水準のデータ解析、データ・ディスクバリ、最適化の各種ツールをR&Dのみならず、製造から財・サービスの供給における事業展開全般において積極的に活用していきます。

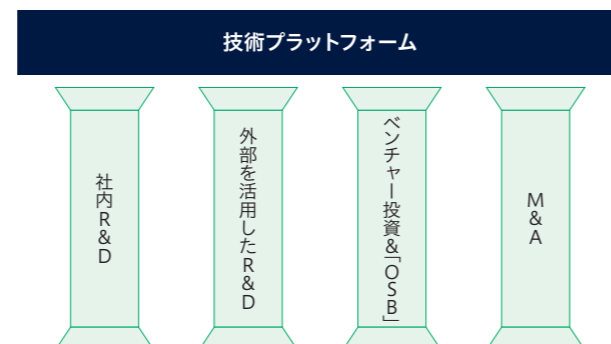
APTSIS 20の5年間とその先へ、次世代事業と統合新社のR&D構築を機会として活かし、イノベーションを創出し続けていきます。

※「OSB」とは、グループ外の組織とともに、研究開発とビジネスの両方においてコラボレーションを進め、独特のバリューチェーンを構築する、MCHC独自のフレームワークです。

イノベーションへのアプローチ

MCHCグループでは、新たなバリューチェーンや今までにない生活スタイルの創出など、総合的なソリューションの提供・実現を「イノベーション」と捉えています。そして、部品や材料の研究・技術開発にとどまらず、製造プロセスや流通チャンネルの革新、新たな用途の提案までを見据え、イノベーションの創出をめざしています。その基盤となる技術プラットフォームを強化するために、MCHCグループでは、社内R&D、外部を活用したR&D、ベンチャー投資「OSB」、およびM&Aの4つの取り組みを推進しています。

技術プラットフォームを支える4つの柱



自社技術の強化

MCHCグループは、素材からコンシューマー製品まで数万種類の製品を販売しており、分野ごとにそれぞれ独自の技術やノウハウを有しています。R&D部門や製造部門では、自社技術の価値や競争力をさらに向上させるマネジメントを行っており、図に示すコア技術を土台として、企業活動の判断基準であるSustainability、Health、Comfortに即したテーマを技術開発のターゲットに設定しています。コア技術のさらなる強化と新たなコア技術の創出に取り組むとともに、その成果を速やかに事業化するために、事業戦略と知財戦略に対応したR&D戦略を策定する三位一体運営を推進しています。また、調達・物流・販売などの部門においても、それぞれの業務に関するノウハウを蓄積し、新しい業務の仕組みづくりを提案するなどの業務革新を推進しています。



オープンイノベーション

MCHCグループは、市場や社会から必要とされる適切な時期に適切な製品とサービスを提供していくために、グループ内の技術や生産・販売ノウハウを最大限活用すると同時に、高度な技術や効率的な生産体制、販売チャネルなどを有するパートナーの皆さまとの積極的なコラボレーションが必要だと考えています。そこで「OSB」を活用し、R&Dからビジネスへの全領域で、社内でブラックボックス化(クローズ)す

る部分と、社外と協働(オープン)する部分のシーケンスを戦略的に設計し、容易に模倣できないビジネスモデルを迅速に構築するように努めています。

ビジネスを高い技術力で支えるべく、社内のコア技術と社外の技術とを融合させて、より高い技術レベルの達成をめざしています。

MOT指標

イノベーションの創出を加速するためにMOT指標を導入し、定量的にイノベーション・プロセスの進捗を管理しています。MOT指標は、R&D指標、知的財産指標、マーケット指標の3つの指標で構成されており、2013年度からトライアルを行い、APTSIS 20の策定に合わせて指標を見直し、新指標での運用を開始しました。

MOT指標の代表例

MOT指標	指標の具体例
R&D指標	ステージアップ達成率 (開発ステージ→上市化ステージ)
知的財産指標	海外出願比率 (全出願件数に占める海外出願の割合)
マーケット指標	新商品化率 (売上高に占める新商品・新サービスの割合)

次世代事業

APTSIS 20の事業ポートフォリオにおいて、各事業会社の事業戦略とグループの強みを勘案し、次世代事業として2020～25年にMCHCグループの成長を担うべきインキュベーション事業を選定しました。

事業ポートフォリオ



TOPICS 次世代事業

2020～25年にMCHCグループの成長を担うべきインキュベーション事業として5つのテーマを選定しました。グループの豊富なりソースをフル活用して、オープン・シェアード型の開発を推進していきます。

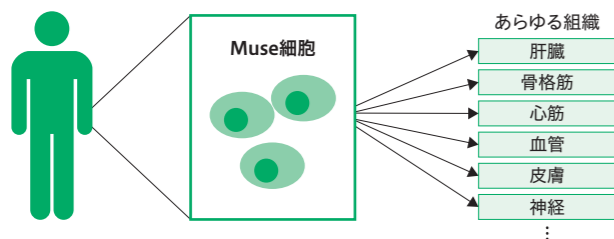
次世代事業	研究領域
ヘルスケアソリューション	再生医療、診断支援システム、植物由来ワクチン
バイオソリューション	植物工場利用の高機能野菜栽培・成長因子、植物由来モノマー・ポリマー、腸内細菌叢の効果利用
ガスソリューション	人工炭酸泉、細胞凍結保存、水素ステーション、ガスの医療応用、安定同位体医薬、ガス・液の分離材料
新エネルギー・高機能材料	有機太陽電池、ケイ素材料
ビッグデータ・ICT利用ソリューション	ビッグデータ・ICTを研究開発・製造から財・サービスの供給における事業展開において積極的に利活用

ヘルスケアソリューション

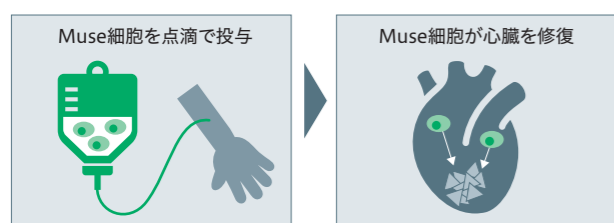
Muse細胞を用いた次世代の再生医療

再生医療は、ケガや病気で体の組織が損傷した場合に細胞等を用いてその機能を再生する最先端の医療技術です。再生医療への応用が期待される幹細胞の一つであるMuse細胞※の独占的実施権を保有している株式会社Clioは、2015年6月1日に生命科学インスティテュートグループ入りし、Muse細胞を用いた再生医療製品の実用化に向けた研究開発を行っています。Muse細胞は生体内に存在する自然の幹細胞であり、体を構成するさまざまな細胞になることができます。またもともと生体に存在する細胞であることから安全性にも優れていると考えられます。動物実験では、例えば心筋梗塞によって心臓に傷害を負った動物の血管内にMuse細胞を投与すると、Muse細胞は心臓に集まり、傷害された心臓や血管の細胞を置き換えるように自らが分化することで治療効果を発揮することが確認されています。Clioでは、ヒトに投与可能なMuse細胞製剤を安定的に製造する方法を検討して

Muse細胞とは



Muse細胞による再生医療



きました。今後、安全性試験等の規制上必要な試験を実施し、来年度には臨床試験を開始する計画です。Muse細胞は心筋梗塞以外にも多様な臓器の疾患に有効性を示すと考えられています。現在の医療では有効な治療法のない疾患に苦しむ患者さんに、画期的な医療を届けることが期待されています。

※ Muse細胞 :Multilineage-differentiating Stress Enduring cell

再生医療の実用化に貢献する技術

再生医療の実用化には、生体試料を取り扱うさまざまな技術・システムの開発が必要です。太陽日酸は、凍結保存容器の国内唯一のメーカーである強みを活かし、2009年に、生体試料を取り間違えることなく確実な管理が行えるよう、自動入庫機能を搭載した全自動凍結保存システム「CryoLibrary」を発売し、2015年3月には、従来機よりも生体試料の収納効率を3倍以上、液体窒素の蒸発量を1/2以下に低減した「CryoLibrary Advance」を発売しました。

また、幹細胞評価基盤技術研究組合に所属して進めている日本医療研究開発機構(AMED)の再生医療の産業化に向けた委託プロジェクトの成果として、幹細胞の培養から凍結保存、搬送、解凍、分化培養に至る一連の試料温度データの統合記録管理が可能なシステム「CryoLibrary iMaster」を開発し、2016年6月に販売を開始しました。本システムは、バーコードなどのデータキャリアと専用のPCソフトを用いて、各工程の温度データをサーバーで一括管理することが可能です。

太陽日酸は、今後も再生医療の実用化をサポートするために機器の開発を行ってまいります。



ガスソリューション

FCV普及に向けたパッケージ型水素ステーション「ハイドロ シャトル」

水素は環境への負荷を抑える究極のエネルギーと言われています。その水素を燃料とし走行時に二酸化炭素を排出しない燃料電池自動車(FCV)が普及するためには、水素ガスを供給する水素ステーションの全国的な整備が必要です。

太陽日酸では、長年培ってきた産業ガスの製造・供給技術をもとに水素プロジェクトに取り組んでいます。国家プロジェクト「WE-NET計画」へ初期から参加、2002年にNEDO(国立研究開発法人新エネルギー・産業技術総合開発機構)の水素・燃料電池実証プロジェクト(JHFC)の一環で初の移動式水素ステーションを霞が関に開設しました。商用化に向けて、設置数を増やすために、水素ステーションを構成する各機器のコストダウン、省スペース、軽量化を図り、パッケージ化した「ハイドロ シャトル」を開発。設置費用を従来の約1/2に抑えるとともに、トラックに搭載できるほどのコンパクトな設計

で、同じ仕様で定置式と移動式の双方に対応できます。2015年2月に豊田通商株式会社、岩谷産業株式会社との共同出資で移動式水素ステーションによる水素供給の会社を設立し、2016年3月にはグループ会社の四国太陽日酸株式会社が徳島市に四国初の移動式水素ステーションを開業。太陽日酸は今後もFCV向け水素インフラの構築に貢献していきます。



移動式水素ステーション「ハイドロ シャトル」

新エネルギー・高機能材料

有機薄膜太陽電池の実用化に向けて

有機半導体材料をプラスチックなどの透明なフィルムに塗布することで、薄くて軽く、フレキシブルで光を透過する(シースルー)太陽電池を製造可能です。有機薄膜太陽電池(OPV)を用いればビルの壁や窓など、従来のシリコン系太陽電池パネルでは設置困難だった場所での発電が可能となります。

三菱化学は、分子設計・合成・機能設計などのコア技術を駆使してOPVを開発してきました。OPVの実用化を加速するため、NEDOのプロジェクトを活用して2013～2015年に11件の実証試験設備を設置、実使用環境での発電量や耐久性を検証しています。

水島事業所では、ロール状に巻いたフィルムへ有機半導体を塗布するロール・ツー・ロールプロセスの試作設備を2012年に立ち上げました。ここで製造したOPVフィルムを使用し、フィルム、ガラス、シートタイプなど様々なモジュールをさまざまな条件(屋内/屋外、独立電源/系統連系システム、設置面の方位と角度など)で設置・施工しており、仙台国際センターではフレキシブルなシースルーOPVを屋内に設置、大成建設株式会社のゼロエネルギービル(ZEB)においては世界ではじめてOPVを用いた建物外壁ユニットを

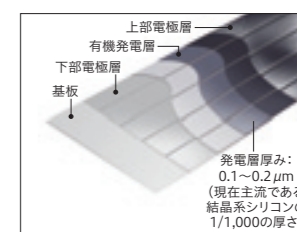
共同開発し、実証試験を行っています。また、発電層に使用する有機半導体の改良により、エネルギー変換効率6%という実用サイズのシースルー型OPVフィルムとして世界最高レベルの効率を達成し、実用化へ大きく前進しました。



OPV施工例(仙台国際センター)



OPV施工例
(ZEB実証棟:大成建設株式会社)



有機薄膜太陽電池の層構成



戦略

CSOメッセージ

“多様な取り組みの積み重ねを活かして、KAITEKI実現に貢献する価値創造をサステナビリティの基軸から促進していきます”



執行役常務 吉村 修七

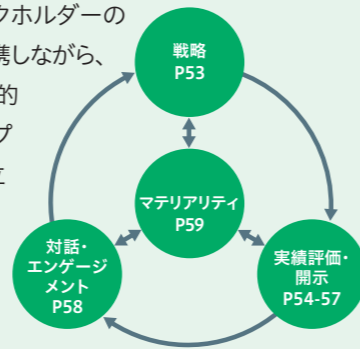
社会や地球の持続的発展をめざし、当社グループが経営基軸の一つに据えて実践してきたManagement of Sustainability(MOS)は、社内外での浸透や共感が進み、企業価値の向上につながっているとの手ごたえを感じています。注力課題を指標化して進捗を定量評価するMOS指標においては、前中期経営計画で2015年度目標として掲げていた300ポイントに照らすと244ポイントと81%の達成率となりました。環境負荷削減や省エネルギー、疾病治療や病気予防、ステークホルダー満足度の向上やダイバーシティ推進などは目標を達成した一方、休業度数率、再生可能資源の活用や水資源問題への貢献などにおいては、計画通りの進捗とはならず、APTSIS 20へ引き継ぐべき課題となりました。

世界情勢に目を転じると、経済の複雑化や多極化が加速する一方、世界共通の環境課題・社会課題は、国連の持続可能な開発目標(SDGs)やパリ協定※などの合意によって国際的な解決に向けた方向性が定まりつつあり、その実現に向けて企業が担う役割は重要度を増していると認識しています。

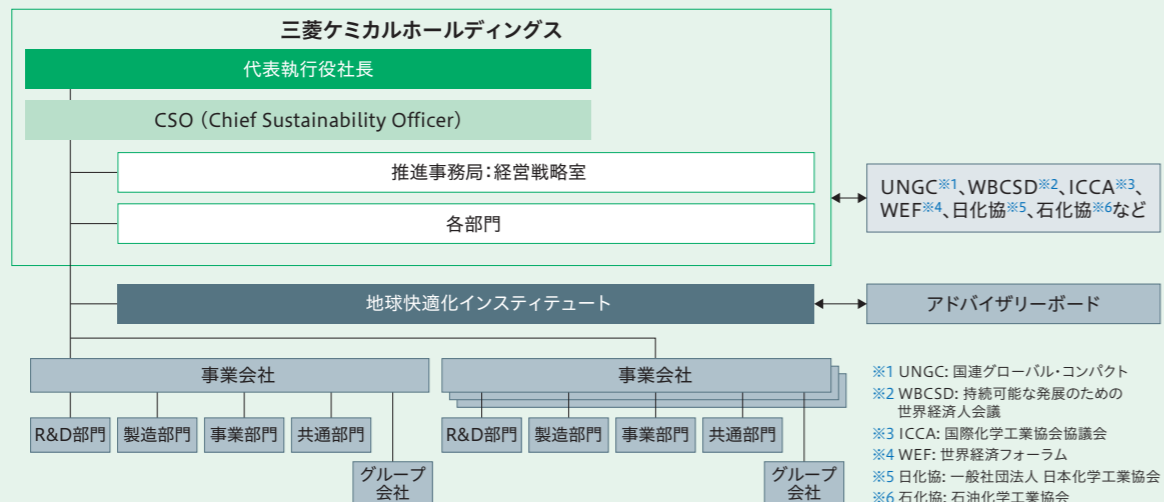
このような経営環境の認識とこれまでのKAITEKI経営の経験を活かして、2016年4月より始まった中期経営計画において注力すべき課題を新たに特定し(マテリアリティ・アセスメント)、戦略の出発点に置いて諸施策を推進しています。新しいMOS指標についてもマテリアリティとの関連を意識し、項目や運用方法の改善を図りました。

引き続き、ステークホルダーの皆さまと広く深く連携しながら、社会と地球の持続的発展と当社グループの持続的成長を両立させた歩みを進めてまいります。

※ 第21回気候変動枠組条約締約国会議(COP21)で採択された協定



MOSの推進体制



※1 UNGC: 国連グローバル・コンパクト
※2 WBCSD: 持続可能な発展のための世界経済人会議
※3 ICCA: 国際化学工業協会協議会
※4 WEF: 世界経済フォーラム
※5 日化協: 一般社団法人 日本化学工業協会
※6 石化協: 石油化学工業協会



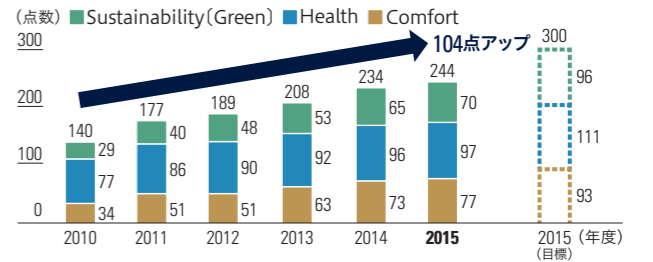
実績評価・開示

APTSIS 15 MOS指標の進捗(サステナビリティへの貢献)

MCHCグループでは、前中期経営計画APTSIS 15の開始時から、サステナビリティへの貢献度合いを可視化する新たな経営指標としてMOS指標を導入しています。今後、顕著化するであろう環境・社会課題を広く洗い出したうえで、MCHCグループの企業活動を通じた課題解決への貢献度が大きく、定量可能なテーマを指標として策定しました。22項目の指標をSustainability、Health、ComfortというMCHCグループの3つの判断基準を踏まえた体系にまとめ、すべての目標を達成すると合計点数が300点となるように設定しました。最終年度である2015年度の実績は、244

点となりました。APTSIS 20でも中期経営計画に照らしたMOS指標を引き続き運用していきます。

MOS指標の達成度



MOS指標進捗一覧表

APTSIS 15最終目標に対する2015年度実績の自己評価
★★★80-100%達成 ★★60-79% ★60%未満

MOS指標		PLAN		DO	CHECK
		2015年度目標		2015年度実績	自己評価
必達		重大事故・重大コンプライアンス違反は発生ゼロにする		発生ゼロ	★★★
Sustainability (Green) 指標	S-1 地球環境負荷の削減への貢献	S-1-1	地球環境負荷を05年度比30%削減する	36%	★★★
		S-1-2	製品を通じてCO2を350万トン削減する効果を出す	142.7万トン	★
	S-2 天然資源枯渇への対応・省エネルギー活動の実践	S-2-1	再生可能原料・材料の使用量を重油換算1万トンにする	1,330トン	★
		S-2-2	希少金属の使用を1,200トン(累積)抑制する効果を出す	953トン	★★
		S-2-3	原燃料88億円相当の省資源・省エネルギー効果を出す	112.9億円	★★★
		S-2-4	製品を通じて9億トンの利用可能な水を提供する	5.5億トン	★★
	S-3 調達を通じた社会・環境課題解決への貢献	S-3-1	購入原料品目の有害物質含有調査の実施率を80%以上にする	84%	★★★
		S-3-2	CSR調達率を原料・包材の90%以上にする	95%	★★★
Health 指標	H-1 疾病治療への貢献	H-1	治療難易度×投与患者数を50%増加(09年度比)させる	20%増加	★
	H-2 QOL(生活の質)向上への貢献	H-2	QOL改善への寄与度を70%増加(09年度比)させる	94%増加	★★★★
	H-3 疾患予防・早期発見への貢献	H-3-1	ワクチンの投与係数を17%増加(09年度比)させる	129%増加	★★★★
		H-3-2	臨床検査受託患者数・健診受診者数を26%増加(09年度比)させる	21%増加	★★★★
Comfort 指標	C-1 より快適な生活のための製品の開発・生産	C-1-1	コンフォート商品の売上を4,000億円増加(10年度比)させる	2,291億円(10年度比)	★
		C-1-2	新商品化率を16%から30%に増加させる	25%	★★
	C-2 ステークホルダーの満足度の向上	C-2-1	社外からの企業評価を向上させる	日経NICES※1 51位	★★★★
		C-2-2	従業員に関連する指標の目標を達成する	目標66.4%達成	★★
		C-2-3	顧客満足度を80%以上に向上させる	72%	★★★★
	C-3 より信頼される企業への努力		保安事故を削減する	68%削減(ベース年度※2比)	★★★★
			環境事故を削減する	0件	★★★★
			商品クレームを削減する	61%削減(ベース年度※2比)	★★★★
			休業度数率を削減する	0.50※3	★
			GPSに沿った製品の安全確認を製品の70%終了させる	77%終了	★★★★

※1 日経NICESはC-2-1指標が対象とする企業評価の一つです。
※2 ベース年度は2008、2009、2010年度のうち、最も発生の多かった年度を設定しています。
※3 4事業会社(三菱化学、田辺三菱製薬、三菱樹脂、三菱レイヨン)の数値から指数化しています。



FOCUS | MOS指標

Sustainability S-2-1 再生可能原料・材料の使用量を重油換算1万トンにする

将来的な化石由来原料の枯渇が懸念されるなか、植物由来のバイオプラスチックに対する社会的要請は確実に高まっています。しかし、近年では化石由来原料価格の下落もあり、一時的に石化製品の相対的競争力が増していること、また単に植物由来というだけでは既存の石化製品を代替する積極的理由にはなっていないこともあり、バイオプラスチック市場がAPTSIS 15で想定したスピードでは拡大していないのが実情です。

一方、中長期的な視点においては、枯渇性資源の価格が再上昇すると見られるなか、社会的要請はさらに高まるものと思われ、事実、欧州をはじめとして生分解性やバイオコンテンツを法制化する動きが本格化してきています。MCHCグループでは、APTSIS 20でも引き続き再生可能原料・材料に関する指標を運用し、一段高い目標の達成をめざしています。多彩な機能を発現させることのできる「DURABIO」や「BioPBS」といった製品を通じて、多様化するお客様のニーズに対応しつつ、KAITEKI実現に向けて貢献してまいります。



Health H-3-2 臨床検査受託患者数・健診受診者数を26%増加(09年度比)させる

臨床検査受託患者数・健診受診者数指標は、成人人口の増加や高齢化に伴う臨床検査市場の堅実な拡大、健康への意識の高まりによる健康検診市場の順調な成長に加えて、新規項目の導入、産学連携、提案営業などによる競合他社との差異化の推奨により、APTSIS 15では、2009年度比121%という最終成績となりました。APTSIS 20においては、算定製品の範囲に、新たに臨床検査機器・セルフメディケーションを加えた指標を運用し、当該分野でのより一層の事業推進とKAITEKI実現をめざしていきます。



Comfort C-1-2 新商品化率を16%から30%に増加させる

新商品化率の向上指標では、ステークホルダーのニーズを満たす新しいComfort価値の提供につながった製品を測定対象としています。APTSIS 15の5年間で、新商品化率は8%向上し25%となりましたが、目標の30%には未達となりました。ヘルスケア分野で糖尿病治療剤や関節リウマチ治療剤の計画どおりの上市や多発性硬化症治療剤などの海外市場での大幅な伸長が貢献する一方、機能商品分野や素材分野では次世代の成長牽引を期待する事業の立ち上がりの遅れが未達の要因となりました。APTSIS 20では、マーケットの視点からイノベーションの創出やR&Dの成果を測定する指標として、MOT指標に設定、運用することとしています。



TOPICS

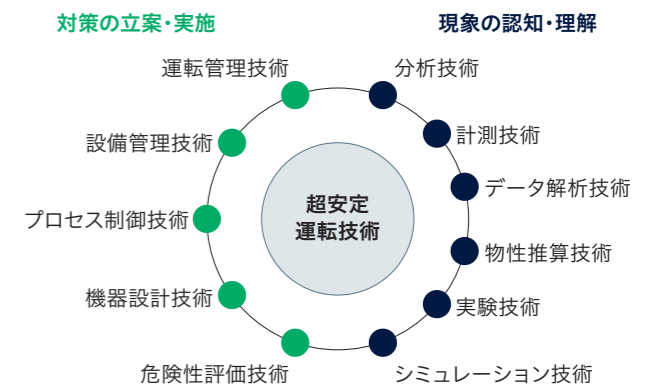
安定運転への取り組み

三菱化学では、トラブルによる生産効率の低下や運転停止を回避するため、超安定運転技術(SSOT: Super Stable Operation Technology)と称する技術の開発、適用に取り組んでいます。例えば加熱や冷却のために用いられる熱交換器においては、内部が汚れることによって伝熱の効率が悪化し、余計な燃料を消費することとなり、さらにそれが閉塞にまで至ると、運転を継続することが不可能となって非常に大きな損失が発生します。このような問題の解決のため、現象の認知、理解、対策の立案、実施の各ステップからなるアプローチをとり、トラブルの原因を根本から考え、仮説を立てて各種要素技術を駆使して検証し、トラブルのないプラントの構築に貢献しています。特に認知と理解のステップは重要視しており、汚れを



再現する実験装置や、運転データを用いた汚れ量推定技術などの開発も行っています。このような取り組みにより、生産ロスの回避や省エネの他、運転員の非正常作業の削減や機器の開放作業に伴う残留物の大気放出の危険性の低減など、MOS指標の向上に貢献しています。

SSOTを構成する要素技術



気候変動への取り組み

MCHCグループは、グローバルに事業を展開する化学系企業グループとして、気候変動の緩和と適応、地球温暖化対策の推進は最も重要な環境課題と認識し、その解決に向けたさまざまな活動を進めています。APTSIS 15においては、自社操業のGHG排出削減にとどまらず、LED関連材料、リチウム電池関連材料、炭素繊維複合材料等の提供を通じて、世の中のGHG排出削減ソリューションの創出、拡大に貢献してきました。また、c-LCAの手法を活用することで、スコープ3排出の算定方法策定および開示、お客さまへの製品カーボンフットプリント情報の提供、GHG削減貢献製品を対象とするMOS指標の策定等を実施しました。

これらの取り組みにより、カーボンマネージメントに関するCDPの評価も大きく向上しています。これまでの活動をさらに加速し、COP21/パリ協定のめざす、「世界的な平均気温上

昇を産業革命以前に比べて2℃より十分低く保つ」の達成に貢献していきます。



出典：一般社団法人 日本化学工業協会

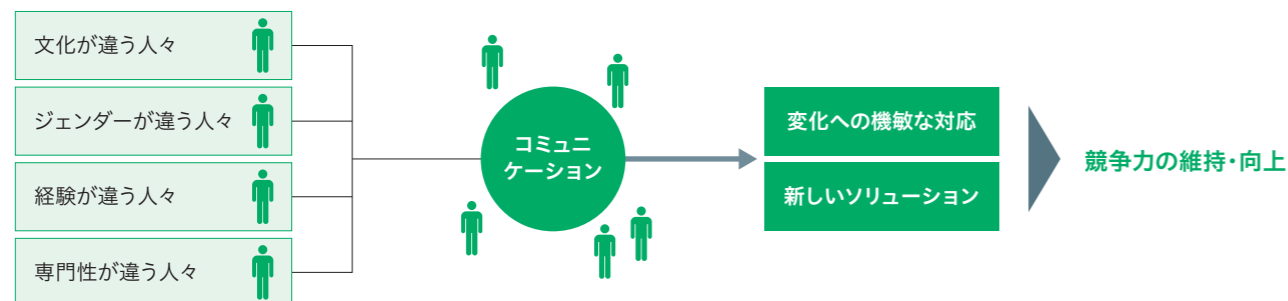


TOPICS 多様な人材の活躍推進

企業のグローバル化が進むなか、競争力を維持していくには、変化に対応できるレジリエンスを獲得することが不可欠と捉えています。その力を得るために、多様な人

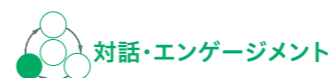
材が協奏する企業文化を醸成します。そして、さまざまな背景を持つ人々が、やりがいをもって働き、それを通じて成長し、充実した生活を持続的に送れる企業をめざします。

レジリエンスの源泉	施策例	コミュニケーション事例
多様な文化	ローカルスタッフの雇用を促進し、国籍の違う従業員の交流の機会を通じて、ビジネス機会を見つけます。	<ul style="list-style-type: none"> ●現地上級スタッフ育成プログラム ●海外ビジネスチャレンジプログラム
ジェンダー	女性のマネジメント参画を推進し、経営において女性の目線を取り入れ偏りのない経営をめざします。	<ul style="list-style-type: none"> ●「輝く女性の活躍を加速する男性リーダーの会」 ●ダイバーシティ推進女性委員会
専門性	さまざまな専門性を持つ人々の情報共有と対話の場を提供し、固定観念の排除とイノベーションを推進します。	<ul style="list-style-type: none"> ●グループ内技術報告会 ●小集団活動全社大会
幅広い世代	世代間の対話を増やし、若年層の視点や意見を取り込み、シニア層からの技術承継を推進します。	<ul style="list-style-type: none"> ●先輩社員（メンター）制度 ●シニアパートナー制度
充実した生活	良いコミュニケーションの土台を築くため、従業員一人ひとりが心身の健康を保ち、活き活きと働ける場を提供します。	<ul style="list-style-type: none"> ●メンタルヘルスサポート ●健康増進活動（ウォークラリーなど）



多様な文化に対応した取り組み事例

グループ各社の海外展開が加速するなか、MCHCグループでは、グローバルでのグループ共通の研修プログラムを実施しています。プログラムの一つとして、管理職以上を対象にした現地集合研修があります。2015年は、この現地集合研修をシンガポール、インドネシア、タイ、インド、台湾、韓国の各社で実施しました。講師を日本からの出張者と現地担当者が担当し、face to faceで国籍の異なる従業員同士で交流しながら、コンプライアンスに関わる活発な議論を行いました。これからも、MCHCグループでは、地球規模での人材交流を促進し、多様な文化に対応した事業活動を推進していきます。



基本方針

人・社会・地球のサステナビリティ向上のためには、ステークホルダーの皆さまとの対話・エンゲージメントが重要であるとMCHCグループは考えています。MCHCグループでは、サステナビリティ向上の取り組みについて、MOS指標をはじめとした実績を対外開示することのみに留まらず、ステークホルダーの皆さまとの価値観の共有をめざした対話・エンゲージメントを行うことで、内外のステークホルダーの多様な視点をサステナビリティ向上のための企業活動に反映することをめざしています。



MCHCは2006年5月に人権・労働・環境・腐敗防止における10原則を示した「国連グローバル・コンパクト」への支持を表明し、その10原則の規範に則った企業活動を推進しています。

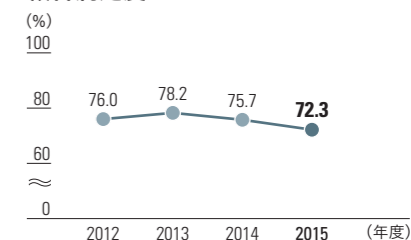
TOPICS

ビジネスパートナーとの対話

持続可能な社会の構築に向けて、MCHCグループは、サステナビリティに関する価値観をバリューチェーンでつながるステークホルダーの皆さまと共有し、協働することが不可欠と考えています。

その考えの実践として、2012年度からお客さま満足度調査を実施、2014年度は企業行動憲章を基本にした「お取引先様と共有をお願いしたい事項」をまとめたガイドブックを発行、2015年9月にはプロダクト stewardship ポリシーを制定し、ビジネスパートナーとの対話を促進しています。

顧客満足度



社会との対話

幅広いステークホルダーとの価値観の共有をめざして、MCHCグループでは2014年より日本最大級の環境展示会「エコプロダクツ展」に出展。KAITEKIについて、そして、環境課題・社会課題にソリューションを提供しKAITEKIを実現するためのMCHCグループの製品群について紹介しています。2015年は、12月10～12日の3日間で約4,500名にご来場いただき、アンケートに回答いただいた2,789名のうち、92%の方にKAITEKI実現をめざすMCHCグループの取り組みについて共感いただきました。説明員としてステークホルダーとの対話を行った社員にとっても、MCHCグループが社会から求められる期待を実感し、客観的に事業を見つめることができる機会となりました。



従業員・社会との対話

経営の重要課題であるマテリアリティ。MCHCグループでは、幅広いステークホルダーの声を反映すべく、2015年度のマテリアリティ・アセスメントの見直し作業において、社内外の方々を対象として「KAITEKI活動の一環としてMCHCグループが取り組みを強化すべき社会・環境課題についての重要度」についてのアンケートを実施しました。1,000名に近い方々からいただいた貴重なご意見は、ステークホルダーの視点からの社会・環境課題の重要度評価に反映しております。ステークホルダーの皆さまのご意見、ご期待に応えられるようAPTSIS 20 of the Management of Sustainability (MOS)を深化させていきます。





マテリアリティ・アセスメント

MCHCは、中期経営計画APTSIS 20における重要課題を特定し(マテリアリティ・アセスメント)、企業活動に及ぼす影響度などを勘案しながら優先順位づけを行いました。この

アセスメントやマトリックスを、企業活動の羅針盤として活用していきます。

マテリアリティ・マトリックス

MCHCグループの存立に関わる最重要の経営課題

コンプライアンス、保安安全、ガバナンス

地球環境に関連する重要課題

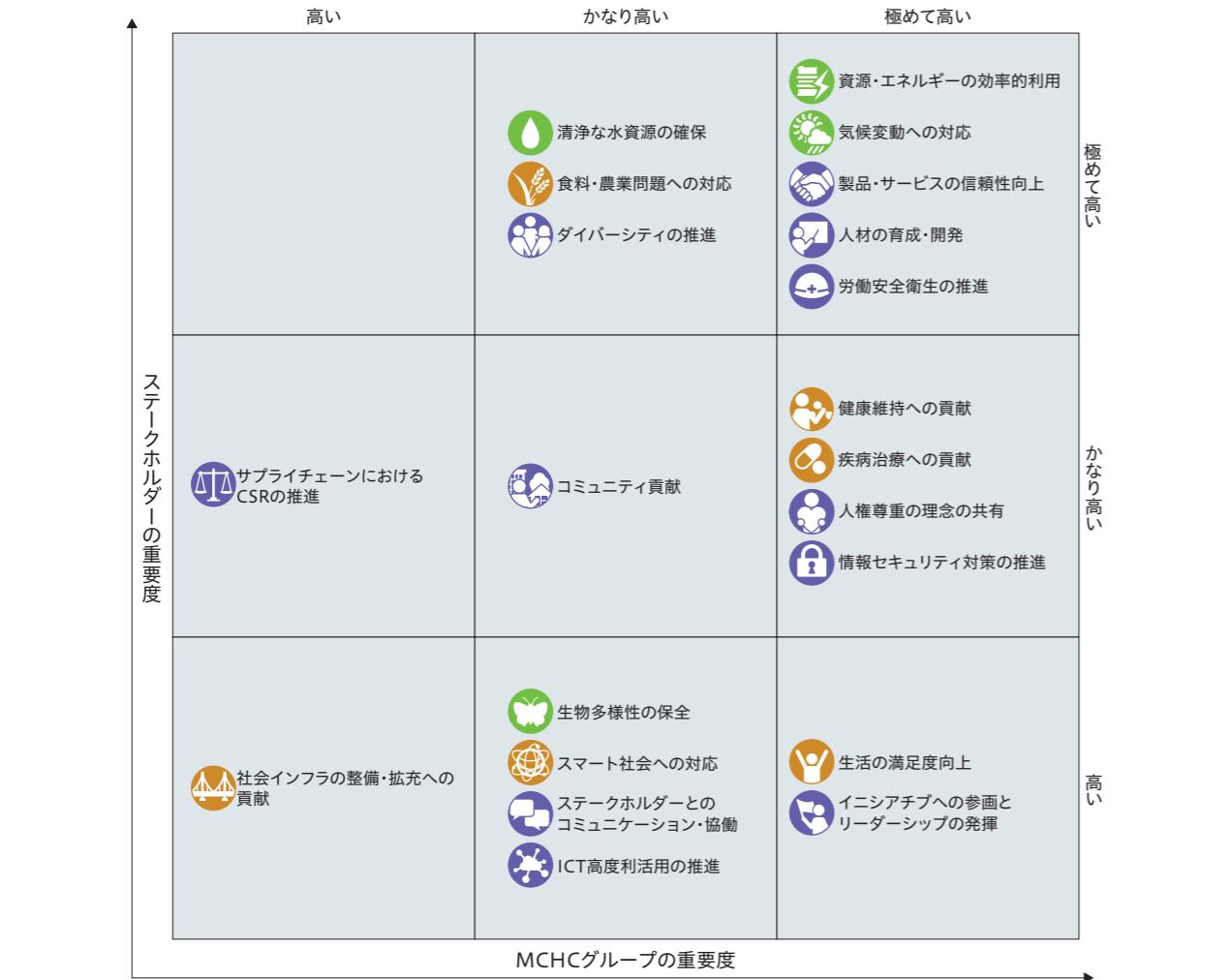
地球の心地よさの実現に向けて、MCHCグループの企業活動およびイノベーションの創出や製品・サービスの提供を通じて取り組むべき重要な経営課題

社会システムに関連する重要課題

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やサービスの提供を通じて取り組むべき重要な経営課題

企業と組織に関連する重要課題

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



Process 1	Process 2	Process 3	Process 4	Process 5
検討課題の設定	ステークホルダー視点での課題の評価	MCHCグループが取り組むべき重要な課題の特定と優先順位づけ	マテリアリティ・マトリックスの作成	社内承認手続き
マクロトレンド分析を出発点としてAPTSIS 20における企業活動を整理。前回アセスメントで特定された重要課題の見直し、新規課題の追加を実施。	公開されているサステナビリティ情報、アンケート、専門家へのヒアリングなどから検討課題の重要性情報を整理し定量評価。	MCHCグループが取り組むべき重要な課題の特定と優先順位づけ	ステークホルダーの重要度、MCHCグループの重要度の2軸でマトリックスを作成。	MCHCの経営会議でマテリアリティ・アセスメントとマテリアリティ・マトリックスを審議、承認。

APTSIS 20 MOS指標

MOS指標		取り組み内容	評価項目	FY2020 目標数値	配点	関連する マテリアリティ テーマ
必達指標		重大事故・重大コンプライアンス違反は発生ゼロにする				
S指標	S-1 地球環境負荷削減への貢献	S-1-1 大気系環境負荷の削減	大気系環境負荷原単位改善	20%	10	
		S-1-2 水系環境負荷の削減	水系環境負荷原単位改善	25%	8	
		S-1-3 土壌系環境負荷の削減	土壌系環境負荷原単位改善	15%	10	
	S-2 資源・エネルギーの効率的な利用	S-2-1 省エネルギー活動の推進	重油換算省エネ効果	6.6万トン	13	
		S-2-2 省資源・再生可能材料への転換	重油換算資源削減量	1.2万トン	13	
			資源再生サービス提供増加率	28%	13	
		S-2-3 再生可能エネルギー利用の推進	再生可能エネルギー創出・提供貢献量	50MW	13	
	S-3 環境・資源の持続可能性に貢献する製品・サービスの提供	S-3-1 GHG排出削減に貢献する製品・サービスの提供	GHG削減貢献量	1.5億トン-CO2eq	13	
		S-3-2 水資源問題の解決に貢献する製品・サービスの提供	再活用水提供量	17億トン	10	
		S-3-3 食料問題の解決に貢献する製品・サービスの提供	関連製品・サービス売上増加率	30%	10	
H指標	H-1 疾病治療への貢献	H-1-1 医薬品の提供	医薬品提供貢献指数向上	15ポイント	15	
		H-1-2 臨床検査サービスの提供	臨床検査提供貢献指数向上	15ポイント	15	
	H-2 疾病予防・早期発見への貢献	H-2-1 ワクチンの提供	ワクチン提供貢献指数向上	14ポイント	14	
		H-2-2 健康管理・健康診断情報の提供	健康情報提供数	3.25倍	14	
	H-3 健康で衛生的な生活の実現に貢献する製品・サービスの提供	H-3-1 健康分野商品の提供	健康分野商品提供指数向上	14ポイント	14	
		H-3-2 衛生分野商品の提供	関連製品・サービス売上増加率	60%	14	
C指標	C-1 社会から信頼される企業への取り組み	C-1-1 コンプライアンス意識の向上	コンプライアンスレベル指数向上	21ポイント	21	
		C-1-2 事故・災害の防止	保安事故指数改善	60%	19	
			環境事故指数改善	100%	19	
		C-1-3 社会から信頼される製品・サービスを提供するための取り組み	休業度数指数改善	50%	17	
			顧客満足度指数向上	47ポイント	17	
			クレーム指数向上	50%	17	
	C-2 ステークホルダーとのコミュニケーション・協奏の推進	C-2-1 ビジネスパートナーとのコミュニケーション推進	コミュニケーション推進指数向上	83ポイント	7	
		C-2-2 ステークホルダーからの評価向上	社外評価指数向上	11ポイント	11	
		C-2-3 働きがいがあり活力と協奏のある組織の構築	従業員ウェルネス指数向上	16ポイント	16	
	C-3 より心地よい社会、より快適な生活づくりへの貢献	C-3-1 より心地よい社会より快適な生活に貢献する製品・サービスの提供	Comfort価値提供指数向上	40%	9	

☒ このアイコンのある指標は、2015年度を対象として、KPMGあずさサステナビリティ株式会社による保証を受けています。

環境性データ

集計対象範囲: 2013年度、2014年度は主要5事業会社（三菱化学、田辺三菱製薬、三菱樹脂、三菱レイヨン、生命科学インスティテュート及びその国内グループ会社）、2015年度は大陽日酸を加えた主要6事業会社及びその国内グループ会社の活動を対象としており、MCHCグループの全売上高比率（海外含む）の56%をカバーしています。

	2013年度	2014年度	2015年度
エネルギー消費・温室効果ガス(GHG)			
<input checked="" type="checkbox"/> 温室効果ガス排出量(千t-CO ₂ e)※1	9,114	8,764	12,054※2
<input checked="" type="checkbox"/> エネルギー消費量(TJ)※1	127,562	120,553	165,851※2

※1 算定基準について：エネルギーの使用の合理化に関する法律（省エネ法）及び地球温暖化対策の推進に関する法律（温対法）の規定に従って算定しています。なお両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々に定め算定しています。

※2 エネルギー管理上関連の深い関連会社の温室効果ガス排出量165万トン、エネルギー消費量18,110TJを含んでいます。

環境影響			
<input checked="" type="checkbox"/> NOx排出量(千t)	9.94	8.88	8.04
<input checked="" type="checkbox"/> SOx排出量(千t)	3.22	3.06	3.08
<input checked="" type="checkbox"/> COD排出量(千t)※3	1.93	1.75	1.74
<input checked="" type="checkbox"/> 排水中の全窒素排出量(千t)※3	5.76	5.68	5.53
<input checked="" type="checkbox"/> 総りん排出量(千t)※3	0.07	0.06	0.05

※3 COD排出量、全窒素排出量、総りん排出量：河川・湖沼・海域への排出量の合計。下水道への排出量は含まない。

水使用			
<input checked="" type="checkbox"/> 水使用量(百万m ³)（海水含まず）	181	174	171

社会性データ

	2013年度	2014年度	2015年度
従業員構成(MCHCグループ)			
連結従業員数(人)	56,031	68,263	68,988
地域別従業員数(人)			
日本	—	—	44,858
日本以外	—	—	24,130

集計期間: 各年度の4月1日～3月31日、又は3月31日時点

集計対象範囲: 2013年度は、4事業会社（三菱化学、田辺三菱製薬、三菱樹脂、三菱レイヨン）の就業者（出向者を除き、出向受入者を含む）2014年度は4事業会社、2015年度は大陽日酸を加えた5事業会社に原籍を有する従業員（出向者を含み、出向受入者を除く）としています。
なお、生命科学インスティテュートには原籍を有する従業員は所属しておりません。

ダイバーシティ／ワーク・ライフ・バランス／労働安全			
<input checked="" type="checkbox"/> 従業員数(人)	16,580	20,886	22,508
<input checked="" type="checkbox"/> 男女別従業員数(人)			
男性	14,186	17,742	19,194
<input checked="" type="checkbox"/> 女性	2,394	3,144	3,314
<input checked="" type="checkbox"/> 女性比率(%)	14.4	15.1	14.7
<input checked="" type="checkbox"/> 女性管理職比率(%)※4	6.1	7.4	7.1
<input checked="" type="checkbox"/> 有給休暇取得率(%)	66.7	66.9	66.8
<input checked="" type="checkbox"/> 休業度数率※5・※6	0.32	0.32	0.48

※4 係長級以上社員に占める女性社員比率

※5 集計対象範囲：6事業会社（三菱化学、田辺三菱製薬、三菱樹脂、三菱レイヨン、生命科学インスティテュート、大陽日酸）グループの国内の現業部門を有する会社を対象としています。

※6 休業度数率：100万のべ労働時間当たりの休業災害による死傷者数



独立した第三者保証報告書

2016年8月8日

株式会社三菱ケミカルホールディングス
代表執行役社長 越智 仁 殿

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

代表取締役

前藤 和彦

当社は、株式会社三菱ケミカルホールディングス（以下、「会社」という。）からの依頼に基づき、会社が作成したKAITEKI REPORT 2016（以下、「KAITEKIレポート」という。）に記載されている2015年4月1日から2016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

エネルギーの使用の合理化等に関する法律、地球温暖化対策の推進に関する法律、GRI のサステナビリティ・レポート・ガイドライン第4版及び環境省の環境報告ガイドライン 2012年版等を参考にして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」、ISAE 3410「温室効果ガス情報に対する保証業務」及びサステナビリティ情報審査協会のサステナビリティ情報審査実務指針に準拠して限定的保証業務を実施した。

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

- KAITEKI レポートの作成・開示方針についての質問及び会社の定める基準の検討
- 指標に関する算定方法並びに内部統制の整備状況に関する質問
- 集計データに対する分析的手続の実施
- 会社の定める基準に従って指標が把握、集計、開示されているかについて、試査により入手した証拠との照合並びに再計算の実施
- リスク分析に基づき選定した三菱樹脂株式会社長浜工場における現地往査
- 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



取締役会長
小林 喜光

当社は、コーポレートガバナンスの強化を、経営の最重要課題の一つと位置づけ2015年6月から、指名委員会等設置会社に移行しておりますが、2015年度は、この新たな体制の実効性を高めるため、監督機能が中心となる取締役会をいかに円滑かつ実効的に運営するかを中心的なテーマとして取り組んでまいりました。

そのために、私は、取締役会議長として、取締役会の一層の活性化や経営監督機能の強化を主導してきました。

社外取締役連絡会の設置

取締役会とは別に、経営上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、社長および主要な執行役をメンバーとする「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しました。2015年度は、中期経営計画、コーポレート

ガバナンス・コードへの対応やダイバーシティなどをテーマに、自由闊達な意見交換を行うことができました。

コーポレートガバナンス基本方針の策定

2015年11月には、社外取締役連絡会や取締役会で議論のうえ、当社のコーポレートガバナンスの基本方針をまとめました。同方針においては、経営の健全性と効率性の双方を高める体制を整備し、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ていくこと、そして基本方針も含め、不断に見直しを行い、より良いコーポレートガバナンス体制の確立に努めることを掲げています。

取締役会実効性評価の実施

2016年6月には、取締役全員を対象としたアンケート調査および社外取締役を中心とする非執行の取締役間での議論を通して、取締役会の実効性評価を実施いたしました。実効性

の評価を通じて、全ての取締役が、コーポレートガバナンス基本方針に定める当社取締役会の役割についての認識を改めて共有するとともに、課題の抽出を行い、今後の取締役会の運営に活かしていくことにしています。今後は実効性評価の結果も踏まえ、2016年度からスタートした中期経営計画 APTSIS 20に対する適切なモニタリングや報告事項の一層の充実を図るなどして、取締役会の監督機能の向上に努めてまいります。

社外取締役の増員

2016年度から、日本アイ・ビー・エム株式会社の社長、会長を歴任された橋本孝之氏(現同社副会長)を新たに社外取締役として迎え、取締役会はより多様なメンバー構成となりました。

今後もKAITEKI実現に向けて、越智社長をはじめとする経営陣と中長期的な戦略や事業ポートフォリオについて議論を深め、取締役会として、経営陣の果敢な意思決定を後押しし、企業価値の向上を図っていく所存です。



社外取締役連絡会

Highlights 取締役会の実効性評価結果の概要

2016年度は、指名委員会等設置会社というガバナンス体制のもと、当社取締役会がその役割を全うするための体制や運営について、取締役の間で共通の認識を醸成するとともに、今後の課題を抽出することを目的として、取締役会全体の実効性について分析・評価を行いました。

当社取締役会は、毎年その実効性について分析・評価を行い、その結果の概要を開示していきます。

評価方法

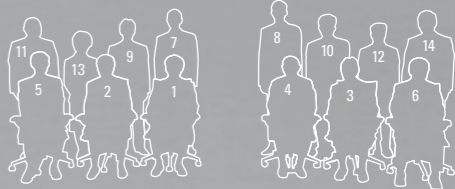
- ① 全取締役を対象にアンケートを実施(2016年3月末～同4月末)
「取締役会の審議事項、報告事項」、「中期経営計画のモニタリング方法」等について、現状不十分な点や今後改善すべき点を自由に記述する方式
- ② 非執行の取締役間で議論(2016年5月)
上記アンケート結果を基にして、業務執行を担わない取締役(社外取締役、取締役会議長、社内の監査委員)間で、取締役会の役割や今後の課題に関し議論
- ③ 取締役会議長による評価(2016年6月)
取締役会議長が、アンケートの集計結果及び②の議論の内容を踏まえ、当社取締役会の実効性を評価し、その結果を取締役に報告

評価結果

当社取締役会は、審議事項、報告事項は概ね適切に選定され、また構成員の多様性も確保されており、当社取締役会の役割に鑑み、取締役会全体としての実効性は相応に確保されていると判断いたします。一方、以下の点について、改善・充実が必要であることを認識いたしました。

- 中長期的な経営の方向性に関する議論の充実
(例)中長期的な戦略や事業ポートフォリオについて、構想段階から時間をかけて議論する。
- 中期経営計画に対するモニタリングの強化
(例)中期経営計画の進捗を主に計画とのかい離に着目してモニタリングすることにより、課題事業を早期に抽出し、取締役会として適切な対策を検討する。
- 報告事項の一層の充実
(例)事業の進捗等に限らず、保安事故、コンプライアンス違反等のネガティブな事象に関する報告基準を明確化し、タイムリーな報告を求めることにより、取締役会の監督機能の強化につなげる。

当社は、上記の評価結果を踏まえ、取締役会の運営等の改善を図り、取締役会の実効性の向上に努めていきます。



1
取締役会長
小林 喜光
1974年12月 三菱化成工業(株)(現 三菱化学(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
2007年 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(現)
2015年 4月 当社取締役会長(現)

2
取締役副会長
石塚 博昭
1972年4月 三菱化成工業(株)(現 三菱化学(株))入社
2007年4月 三菱化学(株)執行役員
2009年4月 同社常務執行役員
2009年6月 同社取締役兼常務執行役員
2011年4月 同社取締役兼専務執行役員
2012年4月 同社取締役社長(現)
2012年6月 当社取締役
2015年6月 当社取締役副会長(現)

3
取締役副会長
姥貝 卓美
1971年4月 三菱レイヨン(株)入社
2001年6月 同社取締役兼執行役員
2004年6月 同社常務取締役兼上席執行役員
2007年6月 同社取締役兼専務執行役員(2012年3月まで)
2012年4月 三菱樹脂(株)取締役社長(現)
2012年6月 当社取締役
2015年6月 当社取締役副会長(現)

4
取締役 代表執行役社長
越智 仁
1977年4月 三菱化成工業(株)(現 三菱化学(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)
2009年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(現)
2012年6月 当社取締役
2015年4月 当社取締役社長
2015年6月 当社取締役兼代表執行役社長(現)

5
取締役
三津家 正之
1982年4月 三菱化成工業(株)(現 三菱化学(株))入社
2008年6月 田辺三菱製薬(株)執行役員
2009年6月 同社取締役兼執行役員
2012年4月 同社取締役兼常務執行役員
2014年4月 同社取締役兼専務執行役員
2014年6月 同社取締役社長(現)
当社取締役(現)

6
取締役
市原 裕史郎
1974年4月 日本酸素(株)(現 大陽日酸(株))入社
2005年6月 大陽日酸(株)執行役員
2008年6月 同社常務執行役員
2010年6月 同社常務取締役
2012年6月 同社専務取締役
2013年6月 同社取締役副社長
2014年6月 同社取締役社長(現)
2015年6月 当社取締役(現)

7
取締役 執行役常務
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
2014年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(現)

8
取締役
梅葉 芳弘
1977年4月 三菱化成工業(株)
(現 三菱化学(株))入社
2008年6月 三菱化学(株)執行役員
2012年4月 同社取締役兼常務執行役員
(2015年3月まで)
2015年6月 三菱化学(株)監査役(現)
三菱レイヨン(株)監査役(現)
当社取締役(現)

9
取締役
浦田 尚男
1991年1月 三菱化成(株)
(現 三菱化学(株))入社
2011年6月 三菱化学(株)執行役員
(2014年3月まで)
当社執行役員
2015年4月 当社常務執行役員
2015年6月 当社執行役常務
(2016年3月まで)
2016年6月 三菱樹脂(株)監査役(現)
当社取締役(現)

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

11
社外取締役
伊藤 大義
1970年1月 監査法人辻監査事務所入所
1973年5月 公認会計士登録
1989年2月 みずす監査法人代表社員
2004年7月 日本公認会計士協会副会長
(2007年6月まで)
2006年5月 みずす監査法人理事
(2007年7月まで)
2009年4月 早稲田大学大学院会計研究科
教授(2013年3月まで)
2012年1月 日本公認会計士協会
綱紀審査会会長(現)
2014年6月 三菱化学(株)社外監査役(現)
当社社外監査役
2015年6月 当社社外取締役(現)

12
社外取締役
渡邊 一弘
1974年4月 検事任官
1998年7月 法務省大臣官房審議官
2001年4月 最高検察庁検事
2002年1月 奈良地方検察庁検事正
2004年9月 前橋地方検察庁検事正
2005年9月 名古屋地方検察庁検事正
2007年6月 横浜地方検察庁検事正
2008年7月 札幌高等検察庁検事長
(2009年7月退官)
2009年9月 弁護士登録
東海大学法科大学院教授(現)
2010年6月 三菱樹脂(株)社外監査役(現)
2011年1月 弁護士法人東町法律事務所
弁護士(顧問)(現)
2014年6月 当社社外監査役
2015年6月 当社社外取締役(現)

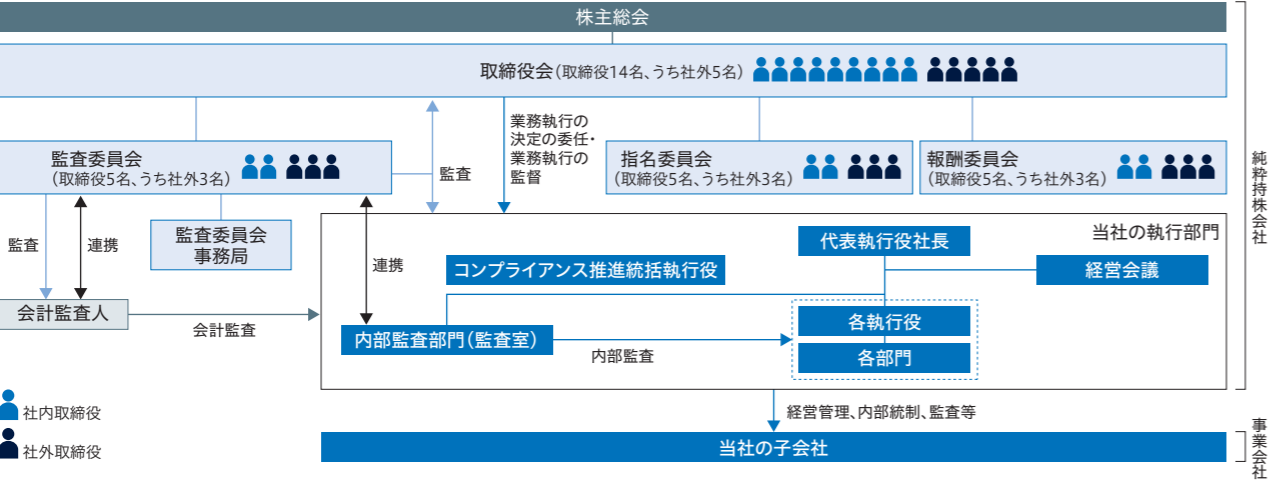
13
社外取締役
國井 秀子
1982年 5月 (株)リコ入社
2005年 6月 同社常務執行役員
(2008年3月まで)
2008年 4月 リコーソフトウェア(株)
(現 リコーITソリューションズ
(株))取締役会長
(株)リコー理事
(2013年3月まで)
2009年 4月 リコーITソリューションズ(株)
取締役会長執行役員
(2013年3月まで)
2012年 4月 芝浦工業大学大学院工学
マネジメント研究科教授(現)
2013年 4月 芝浦工業大学学長補佐(現)
2013年10月 芝浦工業大学
男女共同参画推進室長(現)
2015年 6月 当社社外取締役(現)

14
社外取締役
橋本 孝之
1978年 4月 日本アイ・ビー・エム(株)入社
2000年 4月 同社取締役
2003年 4月 同社常務執行役員
2007年 1月 同社専務執行役員
2008年 4月 同社取締役専務執行役員
2009年 1月 同社取締役社長
2012年 5月 同社取締役会長
2014年 4月 同社会長
2015年 1月 同社副会長(現)
2016年 6月 当社社外取締役(現)

MCHCは、企業活動を通じ、KAITEKIを実現し、環境・社会課題の解決にとどまらず、社会そして地球の持続可能な発展に貢献することをめざしています。その目標に向かい、経営の健全性と効率性の双方を高める体制を整備するとともに、適切な情報開示とステークホルダーとの対話を通じて経営の透明性を向上させ、より良いコーポレート・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 (2016年6月24日現在)

MCHCは、指名委員会等設置会社として、取締役会ならびに指名、監査および報酬の3つの委員会が主に経営の監督を担う一方、執行役が業務執行の決定および業務執行を担う体制とし、監督と執行の分離を進め、経営の透明性・公正性の



取締役会の役割と構成の考え方

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

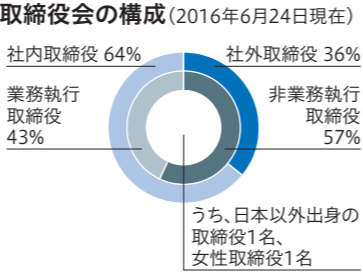
MCHCは、機能商品、素材およびヘルスケアの3つの事業分野に及ぶグループの幅広い事業に精通した社内出身の取締役に加え、企業の経営者、社会・経済情勢や科学技術に関する有識者、公認会計士、弁護士といった経歴をそれぞれ有する5名の社外取締役を選任し、多様な意見を経営に反映させるとともに、監督機能の強化を図っています。また、社外取締役に加え、社内取締役のうち、MCHCの執行役を兼ねず、かつ基幹事業会社の業務執行も担わない、いわゆる非執行の取締役に3名選任することで、取締役会の過半数を非執行の取締役にし、業務執行の監督が適切に行われる体制を整備しています。なお、MCHCは、取締役は20名以内とする旨を定款で定め

向上、経営監督機能の強化および意思決定の迅速化による経営の機動性の向上を図っています。

ており、2016年6月24日現在の取締役の総数は、社外取締役5名を含む14名(うち、執行役兼務者2名)となっております。さらに、取締役の任期を1年とすることで、経営責任を明確化するとともに、事業環境の変化に迅速に対応できる経営体制を構築しています。

指名委員会

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



社外取締役の活動状況

氏名	活動状況	取締役会等への出席状況(2015年度)	
		取締役会	指名委員会
橋川 武郎	取締役会では、経営史の視点からの会社経営に関する高い見識やエネルギー産業論の専門家としての経験を活かし、必要に応じて発言を行っています。また、指名委員会では、委員長として、委員会の議事運営を行うとともに、その結果を取締役会へ報告するなど、その職責を果たしています。報酬委員会では、委員として委員会で必要に応じて発言を行っています。	10回/11回(90%)	4回/4回(100%)
		報酬委員会	4回/4回(100%)
		監査委員会	4回/4回(100%)
伊藤 大義	取締役会では、公認会計士としての経験や高い見識を活かし、必要に応じて発言を行っています。また、監査委員会では、委員として監査計画を立案し、監査の実施状況とその結果を聴取するとともに、必要に応じて発言を行っています。報酬委員会では、委員長として、委員会の議事運営を行うとともに、その結果を取締役会へ報告するなど、その職責を果たしています。	7回/7回(100%)	10回/10回(100%)
		報酬委員会	4回/4回(100%)
		監査委員会	10回/10回(100%)
渡邊 一弘	取締役会では、検察官、弁護士としての経験や高い見識を活かし、必要に応じて発言を行っています。また、報酬委員会では、委員として各委員会で必要に応じて発言を行っています。監査委員会では、委員として監査計画を立案し、監査の実施状況とその結果を聴取するとともに、必要に応じて発言を行っています。	7回/7回(100%)	4回/4回(100%)
		報酬委員会	4回/4回(100%)
		監査委員会	10回/10回(100%)
國井 秀子	取締役会では、会社経営者や情報処理分野の専門家としての経験に加え、ダイバーシティ推進などに関する高い見識を活かし、必要に応じて発言を行っています。また、指名委員会では、委員として委員会で必要に応じて発言を行っています。監査委員会では、委員として監査計画を立案し、監査の実施状況とその結果を聴取するとともに、必要に応じて発言を行っています。	7回/7回(100%)	4回/4回(100%)
		報酬委員会	4回/4回(100%)
		監査委員会	10回/10回(100%)
橋本 孝之	グローバル企業の日本法人で社長、会長を歴任するなど、会社経営の豊富な経験を有するとともに、ICT(情報通信技術)に関する高い見識を備え、MCHCの取締役会における適切な意思決定および公正な監督への貢献が期待できることから、2016年6月の定時株主総会で社外取締役に選任しています。現在、同氏は、その経験と見識を活かし、取締役および指名委員として活動しています。	—	

監査委員会

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

な連携を確保し、情報収集を円滑に行うため、委員長は常勤の監査委員である社内取締役が務めることとしています。

報酬委員会

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

監査委員会の活動



監査委員会委員長
梅葉 芳弘

取締役会の機能の一部を分担する3つの委員会のなかで、監査委員会は、当社の取締役会の主要な機能である「方針決定」と「モニタリング」のうち、主に後者を支える役割です。5名の取締役に構成され、最も頻繁に毎月定例的に開催されています。監査委員会の過半数を占める3名は社外取締役に、それぞれ違う分野でのご経歴と豊富な知見をお持ちです。監査委員会やグループ会社ヒアリング等には、毎回、それぞれの見地から大変活発に有益なご発言があります。一方、監査委員会がモニターする事項には、個別事情や背景を知ると、より深く理解できるケースも多く、その場合には社内メンバー2人の固有の社内知識が役立ちます。時折の懇親会の席も含め、自分の意見を披歴したり、違う見地からの意見に耳を傾けたりしながら、監査委員会はメンバー間の「協奏」によって充実した活動を行っています。

執行側の体制

執行役は、執行役社長の指揮命令のもと、取締役会より委任された業務執行の決定および業務執行を担っています。取締役会において各執行役の職務分掌を定めることに加え、執行役の所管事項に係る権限を規定し効率化を図るとともに、重要な業務執行の決定については執行役社長の承認事項として、適正な意思決定がなされるようにしています。

また、執行役社長の意思決定を補佐するための機関として、経営会議を設け、MCHCおよびMCHCグループの経営に関する重要な事項(投融資などの重要な業務執行、コンプライアンス、リスク管理、環境安全、人権啓発、社会貢献など)について審議を行っており、その審議を経て執行役社長が意思決定することとしています。経営会議は、執行役社長、執行役および主要な直接出資子会社の取締役社長で構成し、月2回程度開催しています。

また、執行役は、取締役会の定めた経営の基本方針(グループ中期経営計画、年度予算など)に基づき、子会社の経営管理を行い、これらの達成を図るとともに、経営会議および中期経営計画、年度予算などの管理を通じ、子会社の経営上の重要事項がMCHCに報告される体制を整備しています。

役員報酬

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

なお、報酬水準や基本報酬と業績報酬の割合などについ

ては、報酬委員会にて継続して議論し、適宜方針を見直していきます。

取締役および執行役の報酬の決定方針

取締役	●基本報酬(固定報酬)のみで構成する。 ●基本報酬は、役位および常勤・非常勤などの区別に基づき設定する。 ●報酬額については、指名委員会等設置会社における取締役の責務を果たすのに相応しい人材を確保するのに必要な水準とするべく、他企業の水準なども勘案して決定する。 ※執行役を兼任する場合、執行役としての報酬を適用する。
執行役	●基本報酬(固定報酬)と業績報酬(変動報酬)で構成する。 ●基本報酬は、役位および代表権の有無などの職責に基づき設定する。 ●報酬額については、優秀な経営人材を確保し、当社の競争力を高めるために必要な水準とするべく、他企業の水準なども勘案して決定する。 ●業績報酬については、中長期的かつ持続的な企業価値の向上、ならびに株主価値の共有に対するインセンティブとするべく、株式報酬型(1円)ストックオプション制度を活用する。

報酬額

区分	報酬等	
	支払人数(名)	支払額(百万円)
取締役	14	254
執行役	8	214
監査役	5	28
合計	22	497

(注) 1. 上記の監査役の報酬等の支払額は、2015年6月に指名委員会等設置会社へ移行する前に監査役に支払ったものです。
2. 執行役を兼務する取締役に対しては、上記の報酬の決定方針の通り執行役として報酬等を支払っています。
3. 上記の取締役の報酬等の支払額には、ストックオプションによる業績報酬としての16百万円が含まれています。
4. 上記の取締役、執行役および監査役の報酬等の支払額のほか、取締役、執行役および監査役が役員を兼任するMCHCの子会社からの報酬等として、取締役の報酬等が296百万円、執行役の報酬等が85百万円、監査役の報酬等が4百万円あります。
5. 上記の取締役および監査役の報酬等の支払額のうち、社外役員5名への報酬等の支払額は、46百万円であり、そのほか、MCHCの子会社の監査役を兼任している社外役員に対する報酬等として、MCHCの子会社からの報酬等が12百万円あります。
6. 支払人員の合計は、指名委員会等設置会社への移行に際し、監査役を退任し取締役に選任された者などを重複させずに記載しています。

社外取締役からのメッセージ



社外取締役
國井 秀子

取締役に就任以来、国内外でKAITEKI実現に向けて活躍するすばらしい方々に巡り会い、大変快適な1年を過ごしました。ここでさらなるKAITEKI実現達成のために気づいたところがあります。第一は、IoTやAIなどICTの進歩や経済のグローバル化などが急速に進行している今日、KAITEKI経営には経営環境の変化に敏速に対応することが求められますから、今以上にスピーディな変革が必要なことです。第二に、人材多様性の実現の加速も必要です。変革のためにはあらゆる分野でイノベーションが必要となってきます。そして、イノベーション推進にあたっては、異なる分野・立場の人々が対等に議論し、協働できる環境作りが重要です。当社は、日本の製造業として先進的に取り組んではいますが、女性や外国人などの能力を十分活かし切っているとは言えません。KAITEKI実現に向けて最適な組織と企業文化が構築されることを大いに期待しています。

ステークホルダーとの対話

MCHCは、株主、顧客をはじめとするステークホルダーの皆さまと、様々な機会を通じて、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。

ステークホルダーとの対話や協働に関する方針

対話や協働の種類	基本姿勢	主な活動状況
株主・投資家との対話	株主の皆さまに当社を信頼いただき、長期に株式を保有いただけるよう、適切な情報開示に努めるとともに、積極的に対話を行い、それを企業活動に活かしていきます。 株主への情報開示、対話については、社長、IR担当役員および総務担当役員のもと、関係各部署が連携のうえ、取り組むこととしており、対話でのご意見については、取締役会で報告するなど、経営陣で共有しています。	本ページの下表「株主・投資家との対話に関する主な活動状況」をご覧ください。
顧客など、株主以外のステークホルダーの皆さまとの対話	詳細はP58をご覧ください。	
マテリアリティ・アセスメント	ステークホルダーの視点を取り入れながら、MCHCグループが取り組むべき重要課題(マテリアリティ)を特定し、また、企業活動が及ぼすステークホルダーの皆さまへの影響度なども勘案し、重要課題の優先順位づけを行っています。	マテリアリティ・アセスメントの結果は、P59をご覧ください。

株主・投資家との対話に関する主な活動状況

活動	内容	2015年度実績
株主総会	2015年度の事業報告、連結計算書類などについて報告し、決議事項の取締役14名選任について決議。株主の皆さまからのご質問は、化学系3事業会社統合、配当政策など計16問。ご意見・ご要望4件。	2016年6月24日開催 出席人数 1,714人 (参考:2015年 1,677人)
機関投資家・アナリスト向け	事業説明会を12月に開催し、新中期経営計画APTSIS 20を発表。	1回開催
	事業所見学会を国内外で実施。	4回開催
	決算発表時にネットコンファレンスを実施。	4回開催
海外投資家向け	IR担当役員などによる海外ロードショー(北米、中東、アジア)を実施。	3回実施
個人投資家向け	個人投資家説明会(証券会社主催)を開催し、現在の事業概況や今後の事業展開などを説明。	15回開催

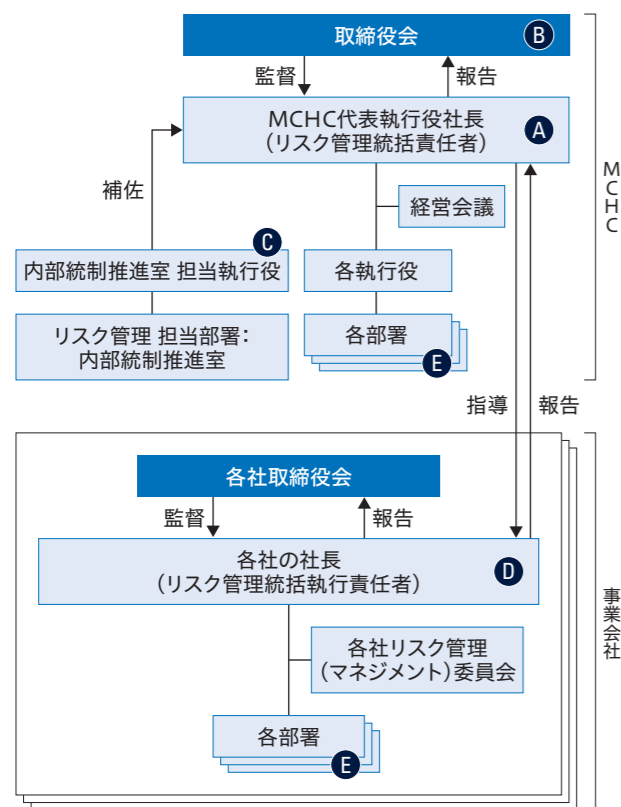
対話や協働を通じた各方面からの評価

評価	ご評価いただいた点	2015年度実績
SRIインデックスへの組み入れ	KAITEKI経営を通じてサステナビリティ向上に寄与し、その結果、企業価値向上を高めていくという諸活動が評価	
MCHCのWebサイト「IR・投資家情報」を通じた情報開示の取り組みへの表彰	財務情報など、投資家が必要とする情報が分かりやすさを伴い全般的に掲載されていることが評価	「2015年 インターネットIR表彰」優良賞 大和インベスター・リレーションズ株式会社実施 
資本市場において優れた債券や株式を発行した発行体(事業会社)への表彰	「普通社債の販売不振が続く中、2015年12月に発行した5年債、7年債、10年債全てが人気化したことで投資家の購入意欲を刺激。後続案件にも堅調需要をもたらし、最も懸念されていた10年ゾーンの需給改善を証明した象徴的なディール」であることが評価	「DEALWATCH AWARDS 2015(ディールウォッチ・アワード2015)」社債部門「Bond of the Year」受賞 トムソン・ロイター・マーケティング株式会社主催 

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

リスク管理体制

MCHCは、「三菱ケミカルホールディングスグループ・リスク管理基本規程」に基づき、MCHC社長をグループ全体のリスク管理統括責任者とするリスク管理体制を整備しています。



- ① リスク管理に関する重要事項は、リスク管理に関する基本方針やリスク管理手順に基づき、経営会議で審議され、グループのリスク管理統括責任者が意思決定を行います。
- ② リスク管理の取り組み状況は、随時、リスク管理統括責任者から取締役会に報告されます。
- ③ MCHCにおけるリスク管理担当部署である内部統制推進室の担当執行役員は、リスク管理統括責任者を補佐し、リスク管理に関する全般の業務を掌理しています。
- ④ 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システムを整備し、各社のリスク管理委員会を通じた運用を統括します。また、リスク管理統括責任者に対して定期的に運用状況の報告を行います。
- ⑤ MCHCグループの従業員は、平時より自らが担当する業務に関連したリスクが顕在化することのないよう努めるとともに、重大事案などが発生した際は、速やかに職制などを通じてリスク管理担当部署に報告することとしています。

リスク管理プロセス

1 リスクの洗い出し

MCHCグループ各社では、各部署が年に1回、人的損失、経済的損失、社会的信用度低下などの影響度の大きさと発生頻度を考慮に入れたリスクの洗い出しを行っています。リスクの洗い出しにあたっては、各社の業態・事業特性などによる内部環境や、業務プロセスに起因するリスクに加え、刻々と変化する外部環境を見据えながら、各国の政治的・社会的リスクや地球温暖化など、現在の社会情勢から懸念されるリスクを想定しています。

2 評価と対策の実施

洗い出したリスクを重要性に応じてランク付けし、対応策を選択したうえで、然るべき管理部署が低減活動などの対策を講じます。また、経営幹部は、各部署が洗い出したリスクも考慮し、所管する事業・業務を遂行するにあたりグループの経営に重大な影響を及ぼすリスク（重大リスク）を特定し、所管部署はその指示に従い適切な対策を講じています。

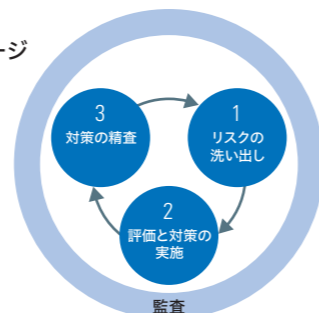
3 対策の精査

リスク対策は定期的に精査され、特に重大リスクへの対策については、リスク管理統括責任者に対して報告されます。

監査

これらの一連のプロセスを含むリスク管理システムが適切に運用されるように、MCHCの監査部署が定期的な監査を行い、結果はリスク管理統括責任者に報告されます。

リスク管理プロセスイメージ



MCHCグループが取り組む重大リスク

MCHCグループは、リスク管理プロセスによって、重点的に取り組むべき主要なリスクとして以下のリスクを抽出しています。これらのリスクを認識したうえで、リスク発生の回避およびリスク発生時における損害の最小化に努めています。

コンプライアンス違反

MCHCと各事業会社は、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、推進規程を策定してコンプライアンスの強化に取り組んでいます。

事故・労災

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

情報セキュリティ

社内外の脅威から情報システム資産を保護し、グループとして企業価値の維持・向上を図っていくために、「情報セキュリティポリシー」を制定しています。同ポリシーに基づき設置した情報セキュリティ委員会を中心に、国内外の拠点における情報セキュリティの維持・管理の強化を図っており、海外を

含む全構成員に対して、情報セキュリティポリシーの順守と周知徹底を図るために啓発・教育を定期的実施しています。

海外事業展開リスク

グループ会社の海外進出が活発になるなか、進出国に特有の法令や制度に起因した重大なリスクの認識漏れを防ぐために、進出国ごとに過去に起きた重大事件、法令違反などを公開媒体から抽出・整理した「グローバル・リスクマップ」を作成し、海外のグループ会社が利用できるように配付していますが、2015年度は対象国を4カ国追加し計17か国とし、今後もさらに対象国を増やし一層の充実を図っていきます。また、進出先での政変などの混乱に備え、現地と各事業会社の本社およびMCHCとの連絡システムを定め周知しています。



「グローバル・リスクマップ」イメージ

自然災害

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

FOCUS

情報セキュリティリスク低減のため、標的型攻撃メールへの対応訓練を実施

情報セキュリティリスクを低減するために、2015年度に標的型攻撃メールへの対応訓練を実施しました。この訓練は、企業や組織を狙った標的型攻撃メールによる、重要情報の漏えい事件が頻発している昨今の現状を踏まえたもので、MCHC国内グループ会社の従業員

を対象として行いました。

他社などで実際に確認された攻撃の事例を参考に行った訓練の結果を踏まえ、情報セキュリティに関する注意点を再喚起し、リスク低減に向け役職員の意識の底上げを図りました。

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

コンプライアンス推進体制

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

※ CCO:コンプライアンス推進統括執行役

2015年度の取り組みと結果

2015年度は、アジア地域を中心にコンプライアンス意識の浸透と定着のために実施している現地研修や自主研修を継続して実施しましたが、参加会社、対象者が一昨年、昨年に比べ増加しました。また、世界各地にグループ共通のホットライン窓口を設置していますが、2015年は中国、シンガポールに新たな窓口を設置し、今後もインドネシアや南米を対象とした窓口の設置を準備しています。

コンプライアンスの浸透を継続的に促すため日本では毎年、モニタリングとしてMCHCグループに所属する全従業員に対して、コンプライアンスに関する意識調査を実施していま

す。2015年度の調査結果を見ると、コンプライアンス意識を始め多くの項目が高い水準で推移しているなかで、2014年の結果を上回っており、意識改革などに取り組んできた結果、意識レベルの向上が図られています。中国をはじめとするアジア地域での意識調査も対象範囲を拡大しており、コンプライアンス関連の項目は徐々に向上しており、今後はその結果を解析することで推進活動に活用していきます。今後も、日本、米州、欧州および中国その他のエリアが相互に情報を交換し、そのネットワークを活用しながらグループとして一層のコンプライアンスの推進を図っていきます。

公正な事業慣行に関する取り組み

2014年に「グローバル贈賄防止ポリシー」および「グローバル独占禁止法遵守ポリシー」を制定し、また、贈賄防止に関して、「グローバル贈賄防止ポリシー」を補足するガイドラインを2015年には中国で策定し、今後はアジア各国での策定を進めています。これらの活動の結果、2015年度は関連法令等の重大な違反はありませんでした。

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

ホットライン・システム

MCHCグループでは、MCHCおよび主要事業会社の内部統制推進部門または社外の弁護士を窓口とするホットライン・システムを管理・運用しています。2015年度にホットライン・システムに寄せられた情報は155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、早期の対応と是正を図っています。

財務情報

財政状態および経営成績の分析	75
連結貸借対照表	79
連結損益計算書／連結包括利益計算書	81
連結株主資本等変動計算書	82
連結キャッシュ・フロー計算書	83

経営成績

売上高と営業利益

当連結会計年度の売上高は、大陽日酸の業績を前第3四半期連結会計期間から取り込んだこともあり、3兆8,230億円(前連結会計年度比1,668億円増)となりました。また、当連結会計年度の営業利益については、2,800億円(前連結会計年度比1,143億円増)となりました。当連結会計年度の売上高営業利益率については7.3%となり、前連結会計年度(4.5%)を上回りました。

セグメントの業績

■エレクトロニクス・アプリケーションズ

当期は、電子関連製品において、ディスプレイ材料及び半導体向け精密洗浄等の販売数量が増加したものの、記録材料における光ディスク市場の縮小が継続し、情報機材におけるOPC(有機感光体)及びトナーの販売数量が減少しました。以上の結果、当セグメントの売上高は1,156億円(前連結会計年度比31億円減)となりました。営業損益は、固定費の削減もあり改善し、9億円の損失(同17億円の損失減)となりました。

■デザインド・マテリアルズ

当期は、樹脂加工品において、高機能フィルム等が堅調に推移し、エンジニアリングプラスチック関連製品やアルミ樹脂複合板の販売数量が増加しました。精密化学品は、コーティング材料等が堅調に推移し、電池材料は、自動車用電池向けの販売数量が増加しました。複合材は、炭素繊維の需要は概ね堅調に推移し、アルミナ繊維の販売数量が増加しました。以上の結果、当セグメントの売上高は8,525億円(前連結会計年度比339億円増)となりました。営業利益は、原料価格の下落等が寄与し、大幅に増加し、757億円(同200億円増)となりました。

■ヘルスケア

当期は、医薬品においては、ジェネリック医薬品の影響拡大や、昨年3月末に血漿分画製剤の販売提携の終了があったものの、2型糖尿病治療剤「テネリア」等の重点品及びワクチンの販売数量が伸長したことに加え、2型糖尿病治療剤「インヴォカナ」や多発性硬化症治療剤「ジレニア」のロイヤルティー収入の増加並びに海外に導出した開発品の契約一時金等の収入もあり、売上高は増加しました。医薬品以外の事業は、診断製品及び臨床検査において売上高が増加し、堅調に推移しました。以上の結果、当セグメントの売上高は5,540億円(前連結会計年度比221億円増)となりました。営業利益は、医薬品における一時金を含むロイヤルティー収入の寄与が大きく大幅に増加し、1,034億円(同264億円増)となりました。

■ケミカルズ

当期は、基礎石化製品、化成品及び合成繊維原料のテレフタル酸において、原料価格の下落に伴う販売価格の低下により売上高は減少しました。コークス等の炭素製品は、原料炭価格の下落に伴う販売価格の低下等により売上高は減少しました。前期第3四半期から当社グループに加わった産業ガスは、当期は通期で売上高が計上され、売上高は大幅に増加しました。以上の結果、当セグメントの売上高は1兆3,211億円(前連結会計年度比2,071億円増)となりました。営業利益は、基礎石化製品及び化成品において市況が堅調に推移したことに加え、定期修理の規模が縮小したこと等により大幅に増加し、572億円(前連結会計年度比484億円増)となりました。なお、受払差損につきましては、石化市況が堅調に推移したため、基礎化学品については、前期比85億円縮小し、70億円となりました。炭素については、前連結会計年度比3億円拡大し、9億円となりました。

■ポリマーズ

当期は、ポリオレフィン及びMMAモノマー等の合成樹脂の原料価格の下落に伴う販売価格の低下により、当セグメ

ントの売上高は7,736億円(前連結会計年度比999億円減)となりました。一方、ポリオレフィン等において製品と原料の価格差が改善したこと等により、営業利益は大幅に増加し、433億円(前連結会計年度比153億円増)となりました。なお、受払差損につきましては、前連結会計年度比33億円拡大し、134億円となりました。

営業外損益と経常利益

当連結会計年度における受取利息は33億円、受取配当金は90億円となり、受取利息及び受取配当金は前連結会計年度比2億円の増加となりました。また、支払利息は192億円となり、前連結会計年度比16億円増加いたしました。この結果、金融収支は68億円の費用となり、前連結会計年度比14億円の費用の増加となりました。

当連結会計年度における持分法による投資損益は101億円の利益となり、前連結会計年度比62億円の利益の増加となりました。

また、当連結会計年度における為替差損益は70億円の損失となり、前連結会計年度比154億円の損益の悪化となりました。結果として、当連結会計年度における営業外損益は94億円の損失となり、前連結会計年度比67億円の損益の悪化となりました。

以上の結果、当連結会計年度の経常利益は2,706億円(前連結会計年度比1,075億円増)となりました。

特別利益／特別損失と税金等調整前当期純利益

当連結会計年度における特別利益は、投資有価証券売却益(302億円)、固定資産売却益(36億円)を中心に合計382億円(前連結会計年度比205億円減)となりました。

当連結会計年度における特別損失につきましては、構造改革費用や石油化学関連事業等の減損損失(789億円)、特別退職金(155億円)を中心に合計1,106億円の損失を計上

したことにより、前連結会計年度比543億円の増加となりました。特別利益、特別損失を相殺した純額においては、前連結会計年度の利益25億円に対し、当連結会計年度は723億円の損失と、749億円の損益の悪化となりました。

以上の結果、当連結会計年度の税金等調整前当期純利益は1,982億円(前連結会計年度比326億円増)となりました。

税金費用／非支配株主に帰属する当期純利益と親会社株主に帰属する当期純利益

当連結会計年度の法人税、住民税及び事業税は808億円、法人税等調整額は118億円となったため、税金費用としては926億円、税効果会計適用後の法人税等負担税率は46.7%となり、法定実効税率との差は13.6%となりました。これは、税効果非対象会社において損失が計上されたことによる影響が主な要因であります。

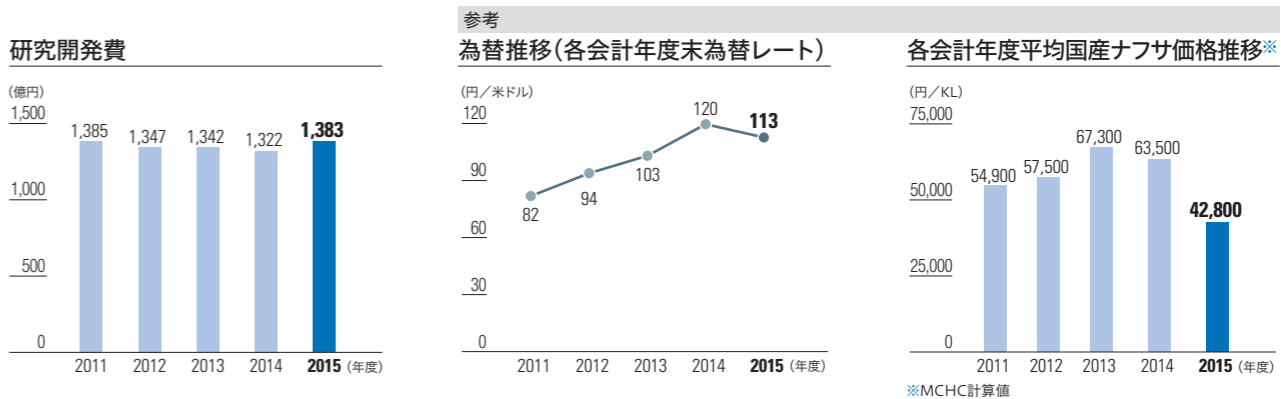
当連結会計年度における非支配株主に帰属する当期純利益は591億円(前連結会計年度比235億円増)となりました。

以上の結果、当連結会計年度の親会社株主に帰属する当期純利益は464億円(前連結会計年度比144億円減)となりました。

研究開発費

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

当社グループの研究開発人員は5,040名、当連結会計年度における研究開発費の総額は1,383億円(前連結会計年度比61億円、4.6%増)となりました。



流動性と資金の源泉

財政政策

当社グループは、当連結会計年度が最終年度となる中期経営計画「*APTSIS 15*」のもと、「協奏により、さらなる成長・創造と飛躍を実現する」を基本方針に掲げ、営業利益、ROA（総資産税前利益率）、ネットD/Eレシオ及び海外売上高比率を基礎的経営指標として、グループ総合力の強化、財務体質の改善及びさらなる事業構造改革により、体質の強化を図ってまいりました。

その結果、当連結会計年度の営業利益は2,800億円となり、目標を達成することができました。当連結会計年度末のROAは7.0%以上を目標としておりましたが、4.7%となりました。ネットD/Eレシオは0.80を目標としておりましたが、1.10となりました。海外売上高比率は45.0%以上を目標としておりましたが、43.4%となりました。

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

(注) ネットD/Eレシオ＝ネット有利子負債÷自己資本
ネット有利子負債＝有利子負債－（現金及び現金同等物＋手元資金運用額）

財政状態

■資産

当連結会計年度末の総資産は、前連結会計年度末と比べて当連結会計年度末の為替レートが円高となり在外連結子会社の資産の円貨換算額が減少したこと及び原料価格の下落等に伴い売掛債権及びたな卸資産が減少したこと等により、4兆615億円（前連結会計年度末比2,614億円減）となりました。

現金及び預金は、主にグループ内余裕資金の増加により、3,147億円（前連結会計年度末比785億円増）となりました。

投資有価証券は、主に保有株式の売却及び時価下落による減少により、2,669億円（前連結会計年度末比888億円減）となりました。

退職給付に係る資産は、主に退職給付債務の算定に用いる割引率の低下及び年金資産の運用悪化による減少により、178億円（前連結会計年度末比136億円減）となりました。

■負債

当連結会計年度末の負債は、有利子負債が減少したこと等により、2兆5,070億円（前連結会計年度末比2,273億円減）となりました。

支払手形及び買掛金は、主に原料価格の下落に伴う減少により、4,083億円（前連結会計年度末比510億円減）となりました。

当連結会計年度末の有利子負債は1兆4,657億円（前連結会計年度末比1,378億円減）となりました。

繰延税金負債は、主に保有株式の時価下落により、769億円（前連結会計年度末比193億円減）となりました。

■純資産

当連結会計年度末の純資産は、前連結会計年度末と比べて当連結会計年度末の為替換算レートが円高になったこと等により、為替換算調整勘定が322億円（前連結会計年度末比276億円減）となったこと、主に保有株式の売却及び時価下落による減少により、その他有価証券評価差額金が160億円（前連結会計年度末比242億円減）となったこと、主に退職給付債務の算定に用いる割引率の低下及び年金資産の運用悪化による減少により、退職給付に係る調整累計額が△171億円（前連結会計年度末比216億円減）となったこと等から、1兆5,545億円（前連結会計年度末比340億円減）となりました。

これらの結果、当連結会計年度末の自己資本比率は、

22.9%（前連結会計年度末比0.3%増）となりました。

キャッシュ・フロー

■営業活動によるキャッシュ・フロー

当連結会計年度においては、法人税等の支払もありましたが、税金等調整前当期純利益の計上、減価償却費及び減損損失の計上、主として原料価格の下落に伴う運転資金の減少等により、3,886億円の収入（前連結会計年度比588億円の収入の増加）となりました。

■投資活動によるキャッシュ・フロー

当連結会計年度においては、保有株式の売却に伴う投資有価証券の売却による収入がありましたが、設備投資による支出、連結範囲の変更を伴う子会社株式の取得による支出等があり、2,027億円の支出（前連結会計年度比744億円の支出の減少）となりました。

■財務活動によるキャッシュ・フロー

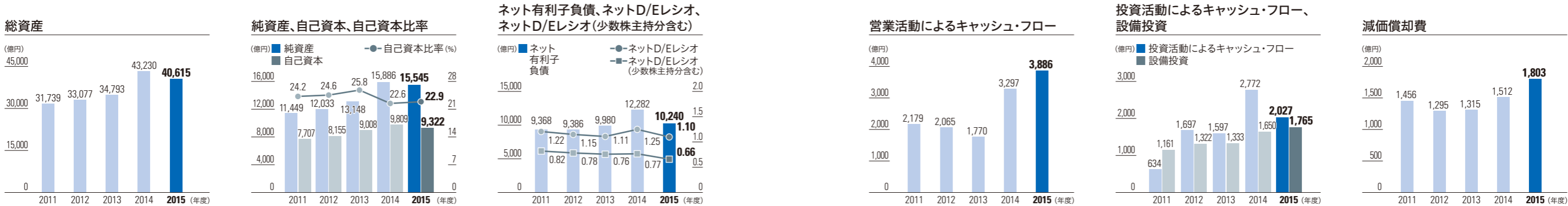
当連結会計年度においては、有利子負債の返済による支出等により、1,569億円の支出（前連結会計年度比1,548億円の支出の増加）となりました。

これらの結果、当連結会計年度のフリー・キャッシュ・フロー（営業活動及び投資活動によるキャッシュ・フロー）は1,858億円の収入（前連結会計年度比1,333億円の収入の増加）となり、当連結会計年度末の現金及び現金同等物残高は、現金及び現金同等物に係る換算差額85億円等もあり、2,637億円（前連結会計年度末比207億円増）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1,765億円（前連結会計年度比115億円増）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。

設備の新設、拡充の主なもの、日本合成化学工業株式会社（日本）のポリビニルアルコールフィルム製造設備増設、大陽日酸（日本）の空気分離設備新設、Mitsubishi Rayon Carbon Fiber and Composites, Inc.（米国）の炭素繊維製造設備増設などです。



連結貸借対照表

(単位：百万円)

	前連結会計年度 (2015年3月31日)	当連結会計年度 (2016年3月31日)
資産の部		
流動資産		
現金及び預金	236,186	314,782
受取手形及び売掛金	759,850	703,996
有価証券	127,805	123,500
商品及び製品	374,684	331,398
仕掛品	40,000	39,506
原材料及び貯蔵品	180,821	176,922
繰延税金資産	36,482	32,339
その他	106,119	99,091
貸倒引当金	△4,698	△4,032
流動資産合計	1,857,249	1,817,502
固定資産		
有形固定資産		
建物及び構築物（純額）	354,744	340,070
機械装置及び運搬具（純額）	663,688	584,748
土地	308,995	304,888
建設仮勘定	101,649	88,551
その他（純額）	69,070	72,470
有形固定資産合計	1,498,146	1,390,727
無形固定資産		
のれん	243,797	248,164
その他	181,505	170,860
無形固定資産合計	425,302	419,024
投資その他の資産		
投資有価証券	355,743	266,926
長期貸付金	2,983	5,084
繰延税金資産	62,804	62,211
退職給付に係る資産	31,494	17,811
その他	90,785	83,678
貸倒引当金	△1,468	△1,391
投資その他の資産合計	542,341	434,319
固定資産合計	2,465,789	2,244,070
資産合計	4,323,038	4,061,572

(単位：百万円)

	前連結会計年度 (2015年3月31日)	当連結会計年度 (2016年3月31日)
負債の部		
流動負債		
支払手形及び買掛金	459,345	408,315
短期借入金	518,985	394,688
1年内返済予定の長期借入金	178,627	138,471
コマーシャル・ペーパー	26,000	30,000
1年内償還予定の社債	20,040	40,010
1年内償還予定の新株予約権付社債		
未払法人税等	36,224	39,914
賞与引当金	39,286	42,516
1年内使用予定の定期修繕引当金	3,451	6,683
1年内固定資産整理損失引当金	3,526	3,893
その他	280,463	241,754
流動負債合計	1,565,947	1,346,244
固定負債		
社債	305,010	325,000
長期借入金	554,933	537,583
繰延税金負債	96,345	76,994
役員退職慰労引当金	2,258	2,146
訴訟損失等引当金	6,467	9,106
定期修繕引当金	5,166	1,571
固定資産整理損失引当金	5,001	982
関係会社整理損失引当金	476	415
環境対策引当金	2,338	2,334
退職給付に係る負債	132,921	143,713
その他	57,575	60,956
固定負債合計	1,168,490	1,160,800
負債合計	2,734,437	2,507,044
純資産の部		
株主資本		
資本金	50,000	50,000
資本剰余金	317,714	317,037
利益剰余金	523,149	549,430
自己株式	△16,236	△16,240
株主資本合計	874,627	900,227
その他の包括利益累計額		
その他有価証券評価差額金	40,308	16,011
繰延ヘッジ損益	△26	139
土地再評価差額金	1,682	790
為替換算調整勘定	59,947	32,261
退職給付に係る調整累計額	4,455	△17,176
その他の包括利益累計額合計	106,366	32,025
新株予約権	471	515
非支配株主持分	607,137	621,761
純資産合計	1,588,601	1,554,528
負債純資産合計	4,323,038	4,061,572

連結損益計算書

(単位：百万円)		
	前連結会計年度 (自 2014 年 4 月 1 日 至 2015 年 3 月 31 日)	当連結会計年度 (自 2015 年 4 月 1 日 至 2016 年 3 月 31 日)
売上高	3,656,278	3,823,098
売上原価	2,826,197	2,779,584
売上総利益	830,081	1,043,514
販売費及び一般管理費		
販売費	145,131	159,438
一般管理費	519,269	604,050
販売費及び一般管理費合計	664,400	763,488
営業利益	165,681	280,026
営業外収益		
受取利息	3,285	3,360
受取配当金	8,879	9,070
持分法による投資利益	3,843	10,105
為替差益	8,339	—
その他	9,980	11,531
営業外収益合計	34,326	34,066
営業外費用		
支払利息	17,599	19,293
為替差損	—	7,094
固定資産整理損	2,229	2,442
その他	17,120	14,647
営業外費用合計	36,948	43,476
経常利益	163,059	270,616
特別利益		
投資有価証券売却益	6,285	30,231
固定資産売却益	13,037	3,622
段階取得に係る差益	34,144	1,861
その他	5,369	2,564
特別利益合計	58,835	38,278
特別損失		
減損損失	31,183	78,992
特別退職金	727	15,502
固定資産除売却損	4,474	4,156
固定資産整理損失引当金繰入額	7,769	—
その他	12,120	11,996
特別損失合計	56,273	110,646
税金等調整前当期純利益	165,621	198,248
法人税、住民税及び事業税	60,481	80,829
法人税等調整額	8,690	11,819
法人税等合計	69,171	92,648
当期純利益	96,450	105,600
非支配株主に帰属する当期純利益	35,591	59,156
親会社株主に帰属する当期純利益	60,859	46,444

連結包括利益計算書

(単位：百万円)		
	前連結会計年度 (自 2014 年 4 月 1 日 至 2015 年 3 月 31 日)	当連結会計年度 (自 2015 年 4 月 1 日 至 2016 年 3 月 31 日)
少数株主損益調整前当期純利益	96,450	105,600
その他の包括利益		
その他有価証券評価差額金	24,299	△29,729
繰延ヘッジ損益	△562	298
為替換算調整勘定	40,733	△36,732
退職給付に係る調整額	4,344	△26,328
持分法適用会社に対する持分相当額	8,428	△5,414
その他の包括利益合計	77,242	△97,905
包括利益 (内訳)	173,692	7,695
親会社株主に係る包括利益	116,014	△26,977
非支配株主に係る包括利益	57,678	34,672

連結株主資本等変動計算書

前連結会計年度（自 2014 年 4 月 1 日 至 2015 年 3 月 31 日）（単位：百万円）

	株主資本				
	資本金	資本剰余金	利益剰余金	自己株式	株主資本合計
当期首残高	50,000	317,737	493,611	△11,756	849,592
会計方針の変更による累積的影響額			△13,343		△13,343
会計方針の変更を反映した当期首残高	50,000	317,737	480,268	△11,756	836,249
当期変動額					
剰余金の配当			△17,637		△17,637
親会社株主に帰属する当期純利益			60,859		60,859
自己株式の取得				△2,705	△2,705
自己株式の処分		31		16	47
連結範囲の変動			△341	△1,791	△2,132
連結子会社からの自己株式の取得による剰余金の減少		△54			△54
株主資本以外の項目の当期変動額（純額）					
当期変動額合計	—	△23	42,881	△4,480	38,378
当期末残高	50,000	317,714	523,149	△16,236	874,627

	その他の包括利益累計額						新株予約権	非支配株主持分	純資産合計
	その他有価証券 評価差額金	繰延ヘッジ 損益	土地再評価 差額金	為替換算 調整勘定	退職給付に係る 調整累計額	その他の包括 利益累計額合計			
当期首残高	20,748	209	1,581	25,556	3,117	51,211	496	413,571	1,314,870
会計方針の変更による累積的影響額								△3,807	△17,150
会計方針の変更を反映した当期首残高	20,748	209	1,581	25,556	3,117	51,211	496	409,764	1,297,720
当期変動額									
剰余金の配当									△17,637
親会社株主に帰属する当期純利益									60,859
自己株式の取得									△2,705
自己株式の処分									47
連結範囲の変動									△2,132
連結子会社からの自己株式の取得による剰余金の減少									△54
株主資本以外の項目の当期変動額（純額）	19,560	△235	101	34,391	1,338	55,155	△25	197,373	252,503
当期変動額合計	19,560	△235	101	34,391	1,338	55,155	△25	197,373	290,881
当期末残高	40,308	△26	1,682	59,947	4,455	106,366	471	607,137	1,588,601

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

	株主資本				
	資本金	資本剰余金	利益剰余金	自己株式	株主資本合計
当期首残高	50,000	317,714	523,149	△16,236	874,627
当期変動額					
剰余金の配当			△20,507		△20,507
親会社株主に帰属する当期純利益			46,444		46,444
自己株式の取得				△48	△48
自己株式の処分		4		11	15
非支配株主との取引に係る親会社の持分変動		△681			△681
連結範囲の変動			86		86
持分法の適用範囲の変動			△504	33	△471
土地再評価差額金の取崩			762		762
株主資本以外の項目の当期変動額（純額）					
当期変動額合計	—	△677	26,281	△4	25,600
当期末残高	50,000	317,037	549,430	△16,240	900,227

	その他の包括利益累計額						新株予約権	非支配株主持分	純資産合計
	その他有価証券 評価差額金	繰延ヘッジ 損益	土地再評価 差額金	為替換算 調整勘定	退職給付に係る 調整累計額	その他の包括 利益累計額合計			
当期首残高	40,308	△26	1,682	59,947	4,455	106,366	471	607,137	1,588,601
当期変動額									
剰余金の配当									△20,507
親会社株主に帰属する当期純利益									46,444
自己株式の取得									△48
自己株式の処分									15
非支配株主との取引に係る親会社の持分変動									△681
連結範囲の変動									86
持分法の適用範囲の変動									△471
土地再評価差額金の取崩									762
株主資本以外の項目の当期変動額（純額）	△24,297	165	△892	△27,686	△21,631	△74,341	44	14,624	59,673
当期変動額合計	△24,297	165	△892	△27,686	△21,631	△74,341	44	14,624	△34,073
当期末残高	16,011	139	790	32,261	△17,176	32,025	515	621,761	1,554,528

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 2014 年 4 月 1 日 至 2015 年 3 月 31 日)	当連結会計年度 (自 2015 年 4 月 1 日 至 2016 年 3 月 31 日)
営業活動によるキャッシュ・フロー		
税金等調整前当期純利益	165,621	198,248
減価償却費	151,253	180,374
のれん償却額	21,144	20,379
受取利息及び受取配当金	△12,164	△12,430
持分法による投資損益（△は益）	△3,843	△10,105
為替差損益（△は益）	△672	1,311
支払利息	17,599	19,293
減損損失	31,183	78,992
固定資産整理損	6,703	6,598
固定資産整理損失引当金繰入額	7,769	—
投資有価証券売却損益（△は益）	△6,285	△30,231
固定資産売却損益（△は益）	△13,037	△3,622
段階取得に係る差損益（△は益）	△34,144	△1,861
売上債権の増減額（△は増加）	4,302	56,353
たな卸資産の増減額（△は増加）	58,975	39,783
仕入債務の増減額（△は減少）	△38,092	△46,301
退職給付に係る負債の増減額（△は減少）	8,326	△22,199
その他	18,901	△1,911
小計	383,539	472,671
利息及び配当金の受取額	14,378	17,095
利息の支払額	△18,057	△19,576
法人税等の支払額又は還付額（△は支払）	△50,084	△81,527
営業活動によるキャッシュ・フロー	329,776	388,663
投資活動によるキャッシュ・フロー		
定期預金の預入による支出	△29,365	△150,895
定期預金の払戻による収入	7,967	58,875
有価証券の取得による支出	△122,300	△142,500
有価証券の売却及び償還による収入	95,871	183,800
有形固定資産の取得による支出	△157,265	△177,228
有形固定資産の売却による収入	15,587	11,822
無形固定資産の取得による支出	△3,423	△3,412
投資有価証券の取得による支出	△4,583	△6,744
投資有価証券の売却及び償還による収入	14,639	66,415
連結の範囲の変更を伴う子会社株式の取得による支出	△70,527	△44,279
連結の範囲の変更を伴う子会社株式の売却による収入	4,467	—
関係会社出資金の払込による支出	△18,377	—
貸付けによる支出	△7,320	△3,400
貸付金の回収による収入	494	3,417
長期前払費用の取得による支出	△6,990	△1,904
その他	3,902	3,237
投資活動によるキャッシュ・フロー	△277,223	△202,796
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）	102,773	△106,314
コマーシャル・ペーパーの増減額（△は減少）	△9,000	4,000
長期借入れによる収入	147,967	138,208
長期借入金の返済による支出	△207,805	△185,529
社債の発行による収入	54,735	59,707
社債の償還による支出	△55,040	△20,040
非支配株主からの払込みによる収入	2,602	3,699
配当金の支払額	△17,637	△20,507
非支配株主への配当金の支払額	△17,602	△23,322
連結の範囲の変更を伴わない子会社株式の取得による支出	—	△2,747
連結の範囲の変更を伴わない子会社株式の売却による支出	—	9
自己株式の取得による支出	△38	△48
自己株式の売却による収入	36	1
その他	△3,052	△4,074
財務活動によるキャッシュ・フロー	△2,061	△156,957
現金及び現金同等物に係る換算差額	11,807	△8,502
現金及び現金同等物の増減額（△は減少）	62,299	20,408
現金及び現金同等物の期首残高	179,556	243,055
連結の範囲の変更に伴う現金及び現金同等物の増減額（△は減少）	1,200	307
現金及び現金同等物の期末残高	243,055	263,770

株式会社三菱ケミカルホールディングス

(2016年3月31日現在)

本店所在地 〒100-8251 東京都千代田区丸の内1-1-1 (パレスビル)
設立年月日 2005年10月3日
資本金 500億円
連結売上高 3兆8,230億円 (2016年3月期)
連結従業員数 68,988人

事業運営体制

純粋持株会社

グループ全体の戦略策定、経営資源の最適配分、
事業経営の監督等

三菱ケミカルホールディングス※1

機能分担会社

中長期的な戦略策定にあたっての
将来の社会課題とそれらへの対応の研究

地球快適化インスティテュート

地域統括会社

グローバルな事業展開に対応した北米、欧州、中国における対外代表機能等

Mitsubishi Chemical Holdings America

Mitsubishi Chemical Holdings (Beijing)
(三菱化学控股管理(北京))

Mitsubishi Chemical Holdings Europe

共通機能会社

グループの総務・経理・財務・監査等の共通機能

三菱ケミカルホールディングスコーポレートスタッフ

研究開発分野における共通基盤技術の集約・高度化

MCHC R&Dシナジーセンター

事業会社

機能商品、素材、ヘルスケアの3つの事業分野での事業活動

100%	56.3%	100%	100%	100%	50.5%※2
三菱化学※3	田辺三菱製薬※1	三菱樹脂※3	三菱レイヨン※3	生命科学 インスティテュート	大陽日酸※1
資本金 500億円 連結売上高 1兆7,459億円 事業内容 機能商品、素材 等	資本金 500億円 連結売上高 4,317億円 事業内容 医療用医薬品 等	資本金 215億3百万円 連結売上高 4,808億円 事業内容 合成樹脂加工、無機 繊維材料 等	資本金 532億29百万円 連結売上高 5,484億円 事業内容 化成品、樹脂、繊維、 炭素繊維・複合材料、 アクア 等	資本金 30億円 連結売上高 1,360億円 事業内容 健康・医療ICT、創薬 ソリューション、次世 代ヘルスケア	資本金 373億44百万円 連結売上高 6,415億円 事業内容 産業ガスおよび関連 機器・装置 等
事業分野 ●機能商品分野 ●素材分野	事業分野 ●ヘルスケア分野	事業分野 ●機能商品分野	事業分野 ●機能商品分野 ●素材分野	事業分野 ●ヘルスケア分野	事業分野 ●素材分野
グループ会社	グループ会社	グループ会社	グループ会社	グループ会社	グループ会社

※1 上場会社 ※2 MCHCグループ持分比率合計 ※3 2017年4月1日、化学系3社を統合し、新たに三菱ケミカル(株)を発足予定

	会社名	主要な事業内容	資本金	当社の 出資比率(%)
直接出資				
	三菱化学(株)	化学製品の製造・販売	500億円	100.0
	田辺三菱製薬(株)	医薬品の製造・販売	500億円	56.3
	三菱樹脂(株)	樹脂加工品等の製造・販売	215億円	100.0
	三菱レイヨン(株)	化学製品の製造・販売	532億円	100.0
	(株)生命科学インスティテュート	ヘルスケアソリューション事業の経営管理	30億円	100.0
	大陽日酸(株)	産業ガスの製造・販売	373億円	50.5 (14.0)
	(株)地球快適化インスティテュート	将来の社会動向に関する研究・調査	0.1億円	100.0

間接出資

機能商品分野

エレクトロニクス・アプリケーションズセグメント

パーベイタム社	各種記録媒体、コンピュータ周辺機器等の販売	3百万ユーロ	100.0
---------	-----------------------	--------	-------

デザイン・マテリアルズセグメント

日本合成化学工業(株)	樹脂加工品等の製造・販売	179億円	50.9
クオドラント社	エンジニアリングプラスチック事業を行う子会社の経営管理	27百万スイスフラン	100.0

素材分野

ケミカルズセグメント

関西熱化学(株)	コークスの製造・販売	60億円	51.0
マチソン・トライガス社	産業ガスの製造・販売	42USDドル	100.0

ポリマーズセグメント

日本ポリプロ(株)	ポリプロピレンの製造・販売	117億円	65.0
日本ポリエチレン(株)	ポリエチレンの製造・販売	75億円	58.0
三菱レイヨン・ルーサイト・グループ社	MMA事業等を行う子会社の経営管理	246百万ポンド	100.0

ヘルスケア分野

ヘルスケアセグメント

(株)エーピーアイ コーポレーション	医薬原体、医薬中間体等の製造・販売	40億円	100.0
(株)LSIメディエンス	臨床検査等の医療関連サービスおよび体外診断用医薬品等の販売	30億円	100.0
クオリカプス(株)	医薬品・健康食品用カプセルおよび製剤関連機械の製造・販売	28億円	100.0

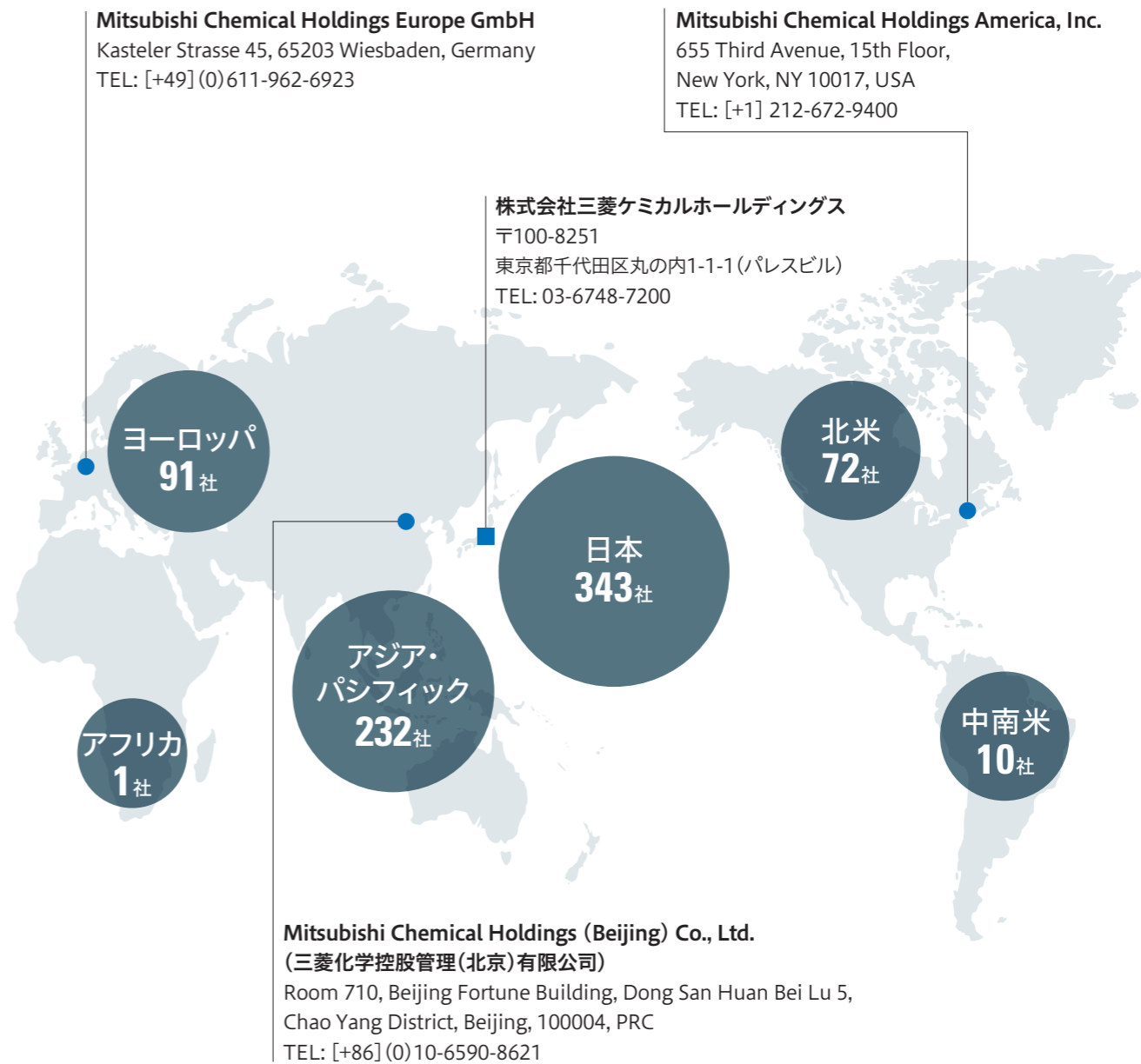
その他

三菱化学物流(株)	運送業および倉庫業	15億円	100.0
三菱化学エンジニアリング(株)	エンジニアリングおよび土木建築、建設、保全その他工事	14億円	100.0

(注) 1. 三菱化学(株)は、機能商品分野、素材分野およびその他に属する事業を行っています。
2. 田辺三菱製薬(株)は、ヘルスケア分野に属する事業を行っています。
3. 三菱樹脂(株)は、機能商品分野に属する事業を行っています。
4. 三菱レイヨン(株)は、機能商品分野、素材分野およびその他に属する事業を行っています。
5. (株)生命科学インスティテュートは、子会社を通じて、ヘルスケア分野に属する事業を行っています。
6. 大陽日酸(株)は、素材分野に属する事業を行っています。また、大陽日酸(株)の出資比率のうち、()内は、三菱化学(株)の保有分を内数で示したものです。
7. (株)地球快適化インスティテュートは、特定分野に区分できない基礎的研究活動を行っています。

国内関係会社：343社

海外関係会社：406社



免責事項

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