

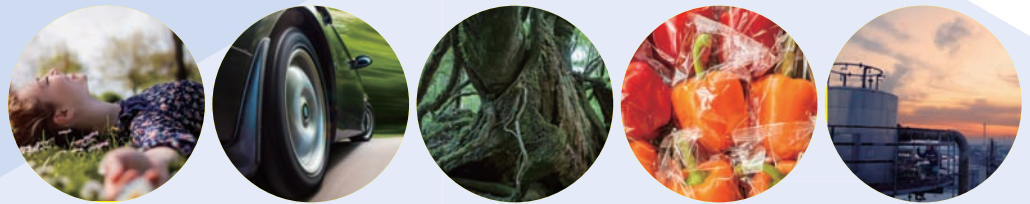


Mitsui Chemicals

三井化学レポート 2017

2017年3月期

“Sustainable Growth” Starts with Action





Health Care



Mobility

**Sustainable Growth,
—Starts with Action—**



Food & Packaging



Basic Materials

経営ビジョン

企業グループ理念

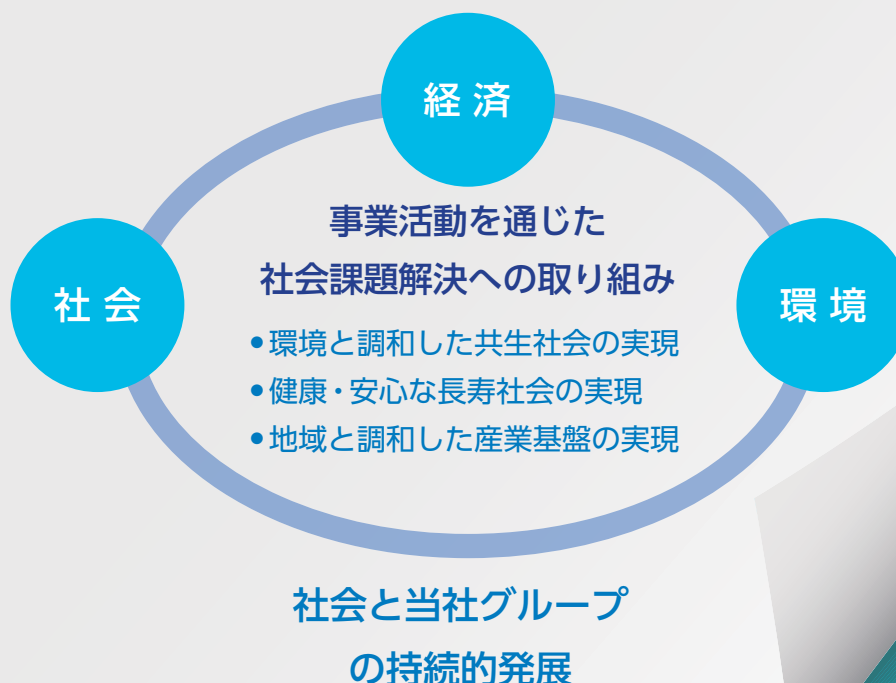
地球環境との調和の中で、材料・物質の革新と創出を通して、
高品質の製品とサービスを顧客に提供し、
もって広く社会に貢献する

目指すべき企業グループ像

絶えず革新による成長を追求し、
グローバルに存在感のある企業グループ

Next Generation

三井化学グループの将来像



3 三井化学グループの価値創造

- 3 ステークホルダーの皆様へ
- 4 三井化学グループの価値創造サイクル
- 6 4つの強みと主力製品
- 8 社会課題解決への価値創造の歴史

10 三井化学グループの経営戦略

- 10 CEOメッセージ
- 16 CFO × 社外取締役対談
- 20 CTOメッセージ
- 22 財務・非財務ハイライト
- 26 特集—2025長期経営計画—

34 事業活動による価値創造

- 34 At a Glance
- 36 セグメント別事業戦略
 - 36 モビリティ
 - 40 ヘルスケア
 - 44 フード&パッケージング
 - 48 基盤素材
 - 50 次世代

52 価値創造を推進する力

- 52 価値創造を推進する力
- 54 安全特集
 - 安全確保に向けた新たなステージへ—
- 60 研究開発
- 61 知的財産
- 62 人材マネジメント
- 64 コーポレート・ガバナンス
- 68 リスク・コンプライアンス
- 69 レスポンシブル・ケア
- 70 ステークホルダー・エンゲージメント
- 72 役員一覧

74 データセクション

編集方針

三井化学レポート2017は、ステークホルダーの皆様との「質の高い対話」のためのプラットフォームとすべく、当社グループの様々な戦略および実績などを財務/非財務両面から統合的に報告するよう努めています。

また、国際統合報告評議会(IIRC)の「国際統合報告フレームワーク」を採用しながらも、定型化を避け、当社グループの目指す中長期的な価値創造についてより一層の理解を深めていただくため、最適な冊子の構造を模索しました。

報告対象期間および範囲

期間：2016年4月1日から2017年3月31日まで
(一部、2017年4月以降の内容も含む)

組織：三井化学株式会社および三井化学グループ
(ただし、それ以外の場合は本文中に記載)

将来の見通しに関する注意

本レポートには、将来についての計画、戦略および業績に関する予想と見通しの記述が含まれています。実際の業績は当社の見通しとは異なりうることをご承知おきください。
(2017年度計画値は、2017年5月12日発表時点のもの)

投資家情報 ウェブサイト

決算情報等、より詳細な情報はこちらをご覧ください。

<http://www.mitsuichem.com/jp/ir/index.htm>

- 決算情報(有価証券報告書、決算短信、財務データ・グラフ等)
- 経営概況説明会資料
- 適時開示情報
- 個人投資家向けサイト 等



CSR(環境・社会)ウェブサイト

環境・社会軸に関するより詳細な報告はこちらをご覧ください。

<http://www.mitsuichem.com/jp/csr/index.htm>

- 三井化学グループのCSR
- コーポレート・ガバナンス
- リスク・コンプライアンス
- レスポンシブル・ケア
- 社会とのコミュニケーション





化学産業は、革新的な新製品や技術開発を通じて、社会課題に対して果たすべき役割が大きいと考えています。

私たちは、めまぐるしい環境変化に迅速に対応しながらも、様々な社会課題の解決に向けて、事業活動を通じた社会貢献の実現を目指しています。

2017年は、1997年の三井化学発足から20年の節目の年になります。

これを機に、三井化学グループとして変えてはいけないもの、変わらなければならないものについて議論を重ね、当社グループの企業理念を実現していくために、「2025長期経営計画」という大きなビジョンを立てました。従来の枠組みにとらわれず、社員一人ひとりが発想や仕事の取り組みを変えるなど、目標達成に向けて果敢にチャレンジしていきます。

三井化学グループは、ステークホルダーの皆様と質の高い対話を継続し、世界共通のビジョンである持続可能な社会の実現に向けて取り組んでまいります。

代表取締役社長執行役員
淡輪 敏

化学には、
社会課題に対して果たすべき
重要な役割があります。

事業活動を通じて 社会課題を解決する 持続的成長に 企業グループへ 価値創造

ブランド力の拡大

社会的信頼・経済的信頼

企業グループ理念の実現

顧客・社会課題の解決



モビリティ



ヘルスケア



F&P



次世代



基盤素材

新たな顧客価値を創造

推進力

100年の
技術力

グローバルな
基盤と人材

多様な
製品と
サービス

強い顧客基盤

再投資

価値創造を推進する力 P.53

- ①顧客ニーズを実現する研究開発力
- ②チャレンジ精神を有する多様な人材
- ③実効性のある経営の仕組み
- ④安全最優先の組織文化
- ⑤ステークホルダーとの信頼関係
- ⑥健全な財務体質

三井化学グループの強み

P.6

向けた サイクル

健康・安心な長寿社会

より良い未来社会に
貢献する

環境と調和した
共生社会

地域と調和した
産業基盤

目指す未来社会の
実現に向けて

「価値創造プロセス」

当社グループの価値である
「顧客・社会課題の解決」
を実現するためのプロセス

環境・社会軸の目標 P.31

- Blue Value®
- Rose Value™
- サプライチェーン全体を通じた安全確保・高品質・公正の追求
- 生産・物流活動における環境負荷の低減

3軸経営の実践

経済

環境

社会

地域社会への
貢献

顧客満足の
増大

株主への貢献

従業員の幸福
と
自己実現

人類福祉の増進

合併20年で
築いてきたこと

未来社会に活かす 三井化学グループの強み

01 100年の技術力

時代のニーズに応える“素材”を生み出す高い技術力

ポリマー
サイエンス

精密合成

02 グローバルな基盤と人材

グループ・グローバル経営に欠かせない、世界各国の拠点と多様な人材

03 強い顧客基盤

グローバルかつ幅広い分野の顧客基盤

04 多様な製品とサービス

競争力・付加価値の高い多様な製品とサービス



モビリティ



ヘルスケア



モビリティ

社会課題・ニーズ

- 省エネ・環境負荷低減
- 自動車へのニーズの多様化等

- 自動車用PPコンパウンド

Global
No.2



三井化学グループのソリューション

- 燃費向上、軽量化材料
- 安全性、意匠性、快適性向上等
多様化するニーズに貢献する材料

- 自動車用内装表皮材

Global
No.3

Asia
No.2



ヘルスケア

社会課題・ニーズ

- 少子高齢化
- QOL向上の意識の高まり
- 新興国での公衆衛生改善

- 衛生材高機能不織布

Asia
No.1



100年以上の歴史の中で蓄積してきた「4つの強み」を活かし、より良い未来社会に貢献してまいります。

プロセス技術

海外
関係会社数
84社

海外
売上比率
42%

従業員
海外在籍比率
33%

自動車

電子・情報

医療・健康

農業

食品包装

住宅・建築



フード&パッケージング



次世代



基盤素材

三井化学グループのソリューション

- 紙おむつの高品質化ニーズに応える衛生材料
- 幅広いニーズに対応する高機能・高付加価値のメガネレンズ材料

● メガネレンズ材料

Global
No.1



フード&パッケージング

社会課題・ニーズ

- 食の安全・安心への意識の高まり、廃棄物の削減
- 安全・安定的な食糧保存、食糧増産

● 包装材料向け高機能シーラント材

Asia
No.1



三井化学グループのソリューション

- 食品の安全やロス削減に貢献する包装材料
- 農作物の安定生産に貢献する高性能農薬

● 水稲用殺虫剤

Japan
No.2

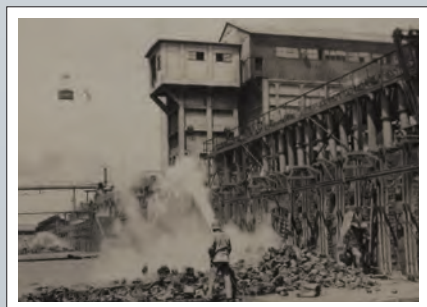


材料・物質の革新と創出を通じて 時代の社会課題に挑む

1912

食糧問題への貢献

石炭事業の副産物である排出ガスから、当時の社会課題であった人口の急激な増加に伴う食糧問題に貢献するため、肥料原料の製造を開始しました。



1932

藍色文化の存続に貢献

日本の藍色文化の存続の危機に、化学のちからで日本で初めてインジゴの生産に成功しました。



1977

自動車の軽量化に貢献

軽量樹脂の開発により、ミラストマー®が自動車材のバンパー部品に採用され、自動車の燃費向上に大きく貢献しました。

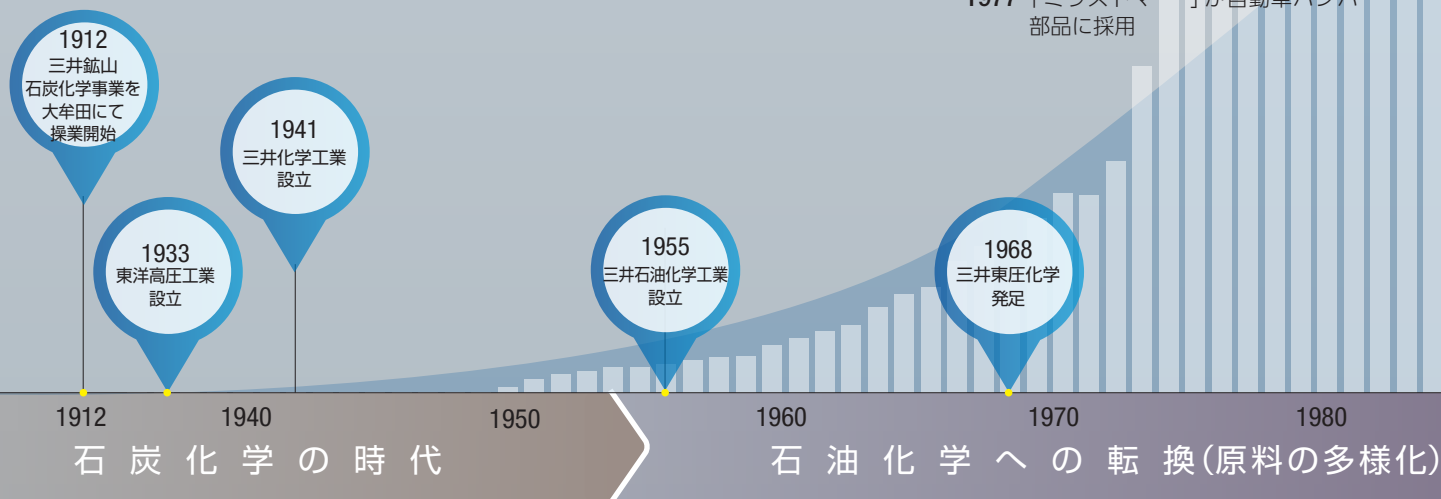


石炭化学の時代

- 1912 三井鉱山 石炭化学事業を大牟田にて操業開始
- 1916 「フェノール」生産開始
- 1924 日本初のクロード法による「合成アンモニア」生産に成功
- 1932 合成染料「インジゴ」生産開始
- 1933 東洋高圧工業設立
- 1941 三井化学工業設立
- 1943 「人造石油」生産開始
- 1948 世界初の「肥料用尿素」大量生産開始(北海道)
- 1951 名古屋工業所(現・名古屋工場)で「塩化ビニル」本格生産開始

石油化学への転換

- 1955 三井石油化学工業設立
- 1958 日本初の「石油化学コンビナート」となる岩国大竹工場が操業開始
- ポリエチレン「ハイゼックス®」販売開始
- 1960 米デュポンと合併会社設立(現・三井・デュポンポリケミカル)
- 1962 日本初「ポリプロピレン」プラント運転開始(現・岩国大竹工場)
- 1964 大阪工業所(現・大阪工場)操業開始
- 1967 千葉工場(現・市原工場)でエチレン生産開始
- 1968 三井東圧化学発足
- 1975 ポリオレフィン系接着剤「アドマー®」本格販売開始
- 1977 「ミラストマー®」が自動車バンパー部品に採用



1892年、三井鉱山がコークス事業に本格的に乗り出したことに端を発し、1912年に大牟田工場で石炭化学事業の操業を開始してから100年以上。三井化学グループは、常に時代のニーズに対して革新的な技術と製品でソリューションを提供してきました。今後も、環境・エネルギー、食糧・水など、地球規模での様々な課題に対して、化学のちからで貢献し、持続的な成長を目指します。

グローバル企業への加速

- 1986 本田技研の対米進出要請とマスターバッチ現地生産対応のため、初のアメリカ生産拠点となるC&CT社設立(現・ADVANCED COMPOSITES)
- 1987 シンガポール法人設立(現・三井化学アジアパシフィック)
- 1988 米国法人設立(現・三井化学アメリカ)
- 1990 ドイツ法人設立(現・三井化学ヨーロッパ)
- 1994 メキシコに初のポリプロピレンコンパウンド製造拠点設立
- 1996 GRAND SIAM COMPOSITES 設立(PPコンパウンド タイ)
- 1997 三井化学発足**
- 1999 中国法人設立(現・三井化学(中国)管理有限公司)
MITSUI PHENOLS SINGAPORE 設立(フェノール、ビスフェノールA シンガポール)
- 2001 MITSUI HYGIENE MATERIALS 設立(不織布 タイ)
MITSUI ELASTOMERS SINGAPORE 設立(タフマー シンガポール)
- 2004 三井化学複合塑料(中山)有限公司設立(PPコンパウンド 中国)
- 2005 プライムポリマー営業開始(出光興産とのポリオレフィン事業統合)
- 2008 インド法人設立(現・三井化学インド)
- 2009 三井化学アグロ発足(三共アグロと農業化学品事業統合)
- 2010 ブラジル法人設立(現・三井化学Brasil)
三井化学東セロ発足(東セロと三井化学ファブアのフィルム・シート事業統合)
- 2011 ACOMON社買収(プラスチックメガネレンズ材料 スイス)
三井化学不織布(天津)有限公司設立(不織布 中国)
- 2012 Prime Evolve Singapore 設立(エボリュ® シンガポール)
三井化学機能複合塑料(上海)有限公司設立(機能性コンパウンド 中国)
上海中石化三井弾性体有限公司設立(EPT 中国)
- 2013 Heraeus Holding GmbHの歯科材料事業買収
- 2015 三井化学SKCポリウレタン営業開始(ウレタン 韓国)
- 2016 韓国法人設立(三井化学韓国)
- 2017 タイ法人設立(三井化学タイランド)

1997
三井化学
発足

世界で存在感のある
総合化学企業を目指す

2017
三井化学
創立
20周年

持続的な成長に向けて、
2025長期経営計画を
スタート

1990

2000

2010

2017

グローバル企業への加速



「2025長期経営計画始動!」新たなステージへ

社会と当社グループの持続可能な発展を目指し、
大きな目標に挑戦していきます。

当社グループは、2025年度に向けた長期経営計画(2025長計)を始動しました。

2014年度からの3カ年中期経営計画(14中計)では、事業ポートフォリオ変革を推し進め、「成長を牽引するターゲット事業領域の拡大」と「基盤素材の大型市況製品の再構築」により、体質強化に努めてきました。

次は成長のステージへと移ります。私たちは2025年度の営業利益目標2,000億円という大きな目標を掲げました。これまでの成果から、十分挑戦できる目標

であると捉えています。この目標達成に向けて、積極的な成長投資を行い、新製品創出の加速、次世代新事業の育成を進めて、事業ポートフォリオ変革を更に加速していきます。

当社グループが目指す未来社会の実現のために、「経済」「環境」「社会」の3軸経営を深化させ、課題解決に取り組んでいきます。

2025長計は、社会と当社グループの持続可能な成長を遂げるという、私たちの「決意」そのものです。

代表取締役社長執行役員

淡輪 敏

14中計の振り返り

2014年度中期経営計画(14中計)では、「成長を牽引するターゲット事業領域の拡大」と「基盤素材の大型市況製品の再構築」を一貫して進めてきた成果が現れ、2016年度では過去最高益の営業利益1,021億円を達成することができました。

—14中計始動当初に計画していた目標に対し、達成できたこと、また、達成できなかったことを教えてください。

業績面では、想定以上の成果を出すことができました。14中計における16年度の営業利益目標600億円、当期純利益300億円と比較しても、ほぼ倍近いレベルとなりました。また、14中計2020年近傍目標値である、営業利益1,000億円、当期純利益500億円も4年前倒しで達成することができました。社員一丸となり構造改革に正面から取り組み、成長戦略を着実に遂行した成果が現れています。

好業績を残すことはできましたが、内容的には新事業・新製品の開発遅延などの課題を残しています。

また、構造改革の着実な実行により、市場環境がいい時にはフォローの風を十分受けられる体質に変わってきたことは間違いありませんが、今後、少しでも油断があれば、好循環の機運を一気に損なうリスクを抱えていることも忘れてはいけません。



—14中計で事業ポートフォリオの変革はどのように進んだのでしょうか。

ポートフォリオ変革では、特に基盤素材分野で思い切った構造改革を打ち出し実行してきました。鹿島工場の閉鎖をはじめ、痛みを伴う改革でしたが、この構造改革を期待以上のスピードで実行できたことが、非常に大きかったと思います。もちろん、成長3領域についても、主要製品の拡販効果により、16年度は710億円の営業利益を確保することができました。基盤素材の構造改革、成長3領域の拡大が良いバランスで実行でき、その結果、ポートフォリオ変革が進み数字に結びつきました。

—14中計期間中、目標の達成に向けて、社員の士気をどのように鼓舞されてきたのでしょうか。

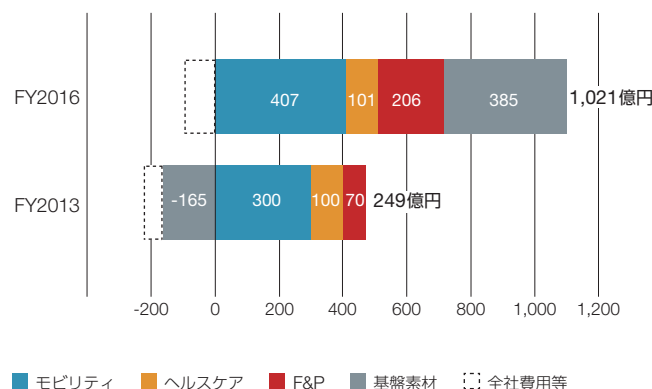
2011年～2013年度まで3期連続の最終赤字が続き、14中計をスタートさせる時は、まさに背水の陣という形で取り組みを始めました。社員の危機感も高かったと思います。私自身も厳しい覚悟で臨みましたが、社員に対しては、「この中計期間中に、我々の誇りを取り戻す、そういう戦いだ」というメッセージを発信して、社員の士気を鼓舞してきました。徐々に数字もついてきて、この方向で間違っていないという手応えも出てきて、自信にも繋がったと感じています。いい循環に入ることができ、その結果、2016年度は過去最高益の営業利益1,021億円を達成することができました。

14中計の使命と当初目標

		FY16 (Results)	
事業再構築 の着実な実行	営業利益	600億円	1,021億円
	親会社株主に帰属する当期純利益	300億円	648億円
ターゲット事業領域の拡大	新事業・新製品売上高	1,000億円	750億円
	ROA	4%	7.9%
財務健全性の回復	ROE	8%	15.6%
	Net D/E	1.2	0.79

FY2013→FY2016 セグメント別営業利益

(単位: 億円)



2025長計策定の背景

2008年のリーマンショック以降、外部環境は目まぐるしく変化しています。当社グループは、外部環境に負けず持続的に成長していくために、改めて長期的な視点にたった経営が必要であると認識し、2025長計を策定しました。

—これまで3カ年の中計を策定してきましたが、2025長計を策定した背景を教えてください。

長期計画を策定した背景には二つの視点があります。

一つは、対外的な側面から、これだけ環境変化が激しい時代なので、固定された中期計画に沿って経営を行っていくことがそぐわなくなってきたと考えています。もっと柔軟性を持つべきだと思います。一方で、私たちが進むべき道、到達点についてははっきりと目標を定めて、その目標にローリングをしながら到達していく方が、現実的だということです。

もう一つは、社内的な問題でもありますが、当社には計画経営に比重がかかり過ぎるという欠点がありました。中計策定にものごく労力を費やし、実行のところにウェイトがかからないといった危惧がありました。例えば、中計に一度織り込んだものは実行できる、織り込んでいないことはできないといった発想になりがちでした。これだけ環境変化が激しい中で、計画に織り込んでいようがないなかろうが、やるべきことはすぐにやらなければいけない。そういうことだと思います。

社員のマインドセットを変えるという意味でも、中計はなくした方が良いという結論になりました。

この二つの側面から、長期計画に切り替えました。

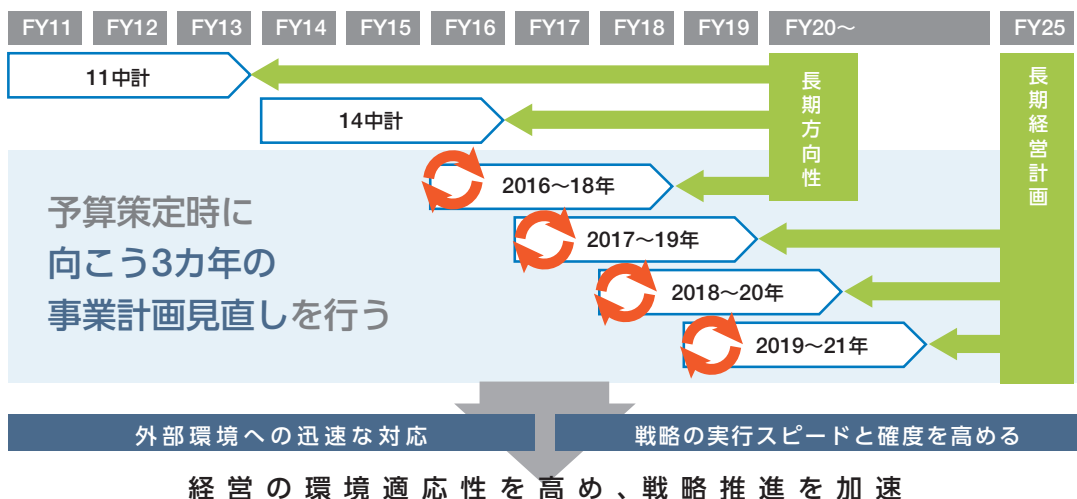
—従来通り、中計策定を継続するのか、長計へと踏み出すのか、社内ではどのような議論がなされたのでしょうか。

経営幹部の間では、三井化学グループとして、「変えてはいけないもの」、「変わらなければならないもの」を徹底的に議論しました。変えてはいけないものは経営ビジョン。その実現のためには、長期的な視点にたち、一方で環境変化はどんどん取り込んでローリングしながらゴールを目指す方がよいという結論になりました。

もちろん、具体論を中心に色々議論を重ねましたが、私自身の思いも強かったので、長計に切り替えていくということそのものには、大きな反対はありませんでした。



経営計画システムの変更



中長期的な成長に向けて

私たちが実現すべき未来社会を「環境と調和した共生社会」「健康・安心な長寿社会」「地域と調和した産業基盤」と定め、その実現に向けて、「経済」「環境」「社会」の3軸それぞれについて2025長計の目標を設定しました。

——3軸経営の考え方と、それぞれ設定した目標について、どのような方針で取り組んでいくのか教えてください。

当社グループは2007年度から、「経済」「環境」「社会」の3軸経営の姿勢を明確にしてきました。

持続的に成長していくためには、3軸のバランスをとりながら機会の最大化とリスクの最小化を行い、様々なステークホルダーに訴求しつつ、社会課題を解決していくことが欠かせません。その結果が企業価値の最大化につながると考えています。

「**経済軸**」については、当社グループの技術的な強み、これまで培ってきた顧客基盤をしっかりと活かしていけるような領域で、拡大成長を遂げていくということがベースにあります。14中計期間にその手応えを掴んできたので、成長3領域の事業戦略は、そのまま長期目標に取り込んで拡大させ、私たちの強みをより発揮できる分野に経営資源を集中して

いきます。新事業、次世代事業については、14中計でも目標を掲げましたが、若干未達に終わっている部分もあるので、ここも強化していきます。

長期的な視点に立ち、当社グループが向かうべき成長領域、成長ドライバーを明確にして、目標に向かっていく。そんなイメージで経済軸の目標を確立しました。

「**環境軸**」「**社会軸**」については、当社グループが取り組んでいく社会課題を「重要課題」として選定しています。

2025長計では、私たちの持っている事業や、ソリューション提案などを通じて、様々な社会課題にどうやって貢献していくかという視点で、3つの目標設定をしました。

「**環境軸**」「**社会軸**」を重視していくことは、非常に大事なことだと考えています。

⇒環境軸、社会軸の長計詳細については、31ページへ

3軸の2025長計目標

経済軸	成長3領域の拡大・積極的な投資、次世代事業の育成、基盤素材の継続的な競争力強化
環境軸 社会軸	低炭素・循環型・自然共生社会の実現に貢献できる製品・サービスの最大化
	QOL向上、スマート社会の実現に貢献できる製品・サービスの最大化
	サプライチェーン全体を通じた安全確保・高品質・公正の追求

——2025年度営業利益目標2,000億円に向け、積極的な成長投資を計画しています。具体的にどのような投資を考えていますか。

ベースになるのは、私たちの持っている強みである既存の成長事業の能力拡大です。現状、生産余力がなくなってきているので、需要伸長をきちんと見て、投資をしていくことを考えています。

もちろん、当社グループの事業領域を少し周辺領域に拡大したりする際には、M&Aも有効な手段になります。ただ、これは相当のリスクを伴うので、どのような形で検討を進めていくか、今、必死で組織や体制づくりを進めています。

基盤素材事業についても、より競争力を高めていく努力を継続させていかなければなりません。会社全体のものづくりのベースとなり、この事業がないと成長の土台が崩れてしまうという関係は、私たち自身が一番よくわかっていることです。

いずれにしても、会社全体のバランスを見ながら投資を拡大していきます。6割ぐらいは既存領域の拡大成長投資、4割ぐらいがM&A、提携、そんなイメージで考えています。

⇒詳細は長計特集の成長投資、30ページへ

——次世代事業の育成に注力していますが、どのような芽が育ってきているのでしょうか。

メディカルソリューションの分野では、細菌迅速検査システム（敗血症）事業、エネルギーソリューションの分野では、太陽光発電診断事業などに取り組んでいます。

利益貢献はもちろん大事なことですが、むしろ社会的な貢献、例えば敗血症の早期診断システム事業については、非常に社会的貢献度が大きいと見ています。単に利益を追求するだけではなく、社会的な貢献という面でも手応えを感じられるような領域に注力していきたいと考えています。

⇒詳細は次世代事業、50ページへ

社会と当社グループの持続可能な発展に向けて

2025長計は、社会と当社グループの持続可能な成長を遂げるという、私たちの「決意」そのものです。3軸のバランスのとれた経営を実現させ、事業活動を通じた社会と当社グループのSustainable Growthを目指していきます。

——2025長計では大きな目標を掲げました。目標達成のカギを教えてください。

ハードルは高いかもしれませんが、挑戦できる目標だと捉えています。目標達成のカギは二つ。一つは「顧客起点イノベーションの推進」で、新製品・新事業の創出が絶対条件です。消費者やお客様の潜在的なニーズ発掘や、社会課題の解決に貢献する提案をしていくことが必須です。

もう一つは、「グループ・グローバル経営の強化」。グローバル展開がさらに進むのに伴い、ナショナルスタッフの登用・活躍の機会が増えます。そのためにはダイバーシティの推進は不可欠だと考えています。

改めて、グローバルに活躍できる多様な人材の育成をはじめ、財務・情報・組織・技術の強化、「安全はすべてに優先する」という方針の下での競争力強化を目指し、経営基盤強化に取り組んでまいります。

⇒顧客起点イノベーションについては、20ページへ

⇒ダイバーシティについては、62ページへ

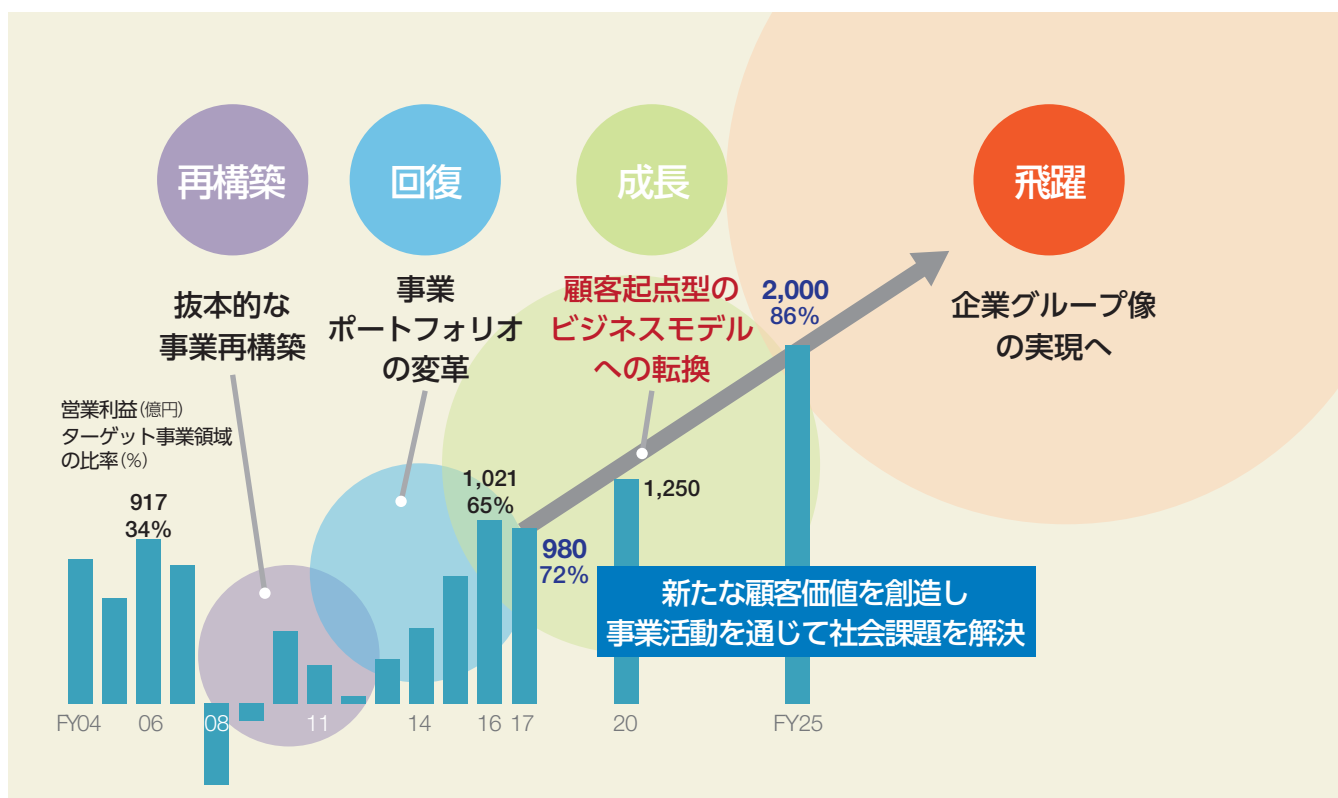
⇒安全については、54ページへ

——最後に

2025長計は、社会と当社グループの持続可能な成長を遂げるという、私たちの「決意」そのものです。この大きな目標に向けて、全社員が意識を変え、「成長・攻め」の姿勢へ、そして判断と実行のスピードを加速させます。また、事業を取り巻く環境が目まぐるしく変化中、貧困、飢餓、資源・エネルギー、気候変動、環境などのサステナビリティに関する環境軸・社会軸の課題に対しても、積極的に対応するバランスのとれた経営を実現させていきます。

当社グループは、ステークホルダーの皆様との質の高い対話を継続し、私たちの壮大な夢と将来ビジョンを実現していきたいと考えています。

新たな顧客価値を創造し、事業活動を通じた社会と当社グループのSustainable Growthを目指してまいります。





ガバナンス変革と 新たな成長に向けた取り組み

久保 雅晴 (くぼ まさはる)

代表取締役副社長執行役員(CFO)

三井化学は約20年前から社外取締役を起用し、活発な議論を重視した取締役会を目指しています。2015年度より実効性評価の導入を通じて取締役会運営の改善を図っている他、2016年度から1名増の3名の社外取締役の皆様に参加頂き、より広い視点に基づく議論を行っています。こうしたガバナンス向上の取り組みを通じて、当社グループのさらなる企業価値向上を目指していきます。

黒田 由貴子 (くろだ ゆきこ)

当社社外取締役、(株)ピープルフォーカス・コンサルティング取締役・フェウンダー、(株)CAC Holdings社外取締役(2017年6月27日現在)

現在、SDGsは世界共通の目標となっており、またSDGsへの貢献に対する化学産業への期待は非常に大きいものがあります。この貢献を測る指標として、当社はこの度Blue Value[®]、Rose Value[™]を設定し、会社の目標に組み込みました。「Blue Value[®]、Rose Value[™]製品が売上高の8割を占める会社」になること。それが私の夢です。



馬田 一 (ばた はじめ)

当社社外取締役、JFEホールディングス(株)相談役、アサガミ(株)社外監査役(2017年6月27日現在)

三井化学はこれまで順調に業績を回復しており、その方向性は間違っていないと思います。昨年、当社は2025年に向けた長期経営計画を策定し、今後は計画の早期具体化と実行が求められます。新事業開発やM&Aは困難でリスクも伴いますが、初期段階からの本質的な議論を通じて確度を高め、着実に実行することにより、2025年目標の達成を目指していきたいと思います。

徳田 寛 (とくだ ひろみ)

当社社外取締役、(株)デンソー顧問(2017年6月27日現在)

今後、さらなるIT化やAI技術の進歩に伴い、社会は大きく変わっていくと思います。市場構造やプレーヤーが変化する中、勝ち続けるには自らも変わらなければなりません。三井化学は今、ダイナミックな変革の時期に来ていると思います。全員で変革の必要性を共有し、次の一手を仕掛けることで、当社はさらなる成長のステージを迎えることができると思います。

実効性改善に向けた不断の取り組み

久保 三井化学は、約20年前から社外取締役を起用し、活発な議論を重視した取締役会を目指しています。2015年度末の取締役会実効性評価を踏まえ、2016年度は執行役員への権限移譲による戦略遂行の加速と、中長期的な戦略議論に軸足を置いた取締役会体制へと、大きく舵を切りました。この1年を振り返って、当社の取締役会に対する皆様の印象をお聞かせください。

黒田 私は2015年度より当社の社外取締役を務めていますが、2016年度より社外取締役が2名から3名に増え、また同じ製造業ながら他業種の経営に携わられたお二人が加わられたことで、さらに充実した議論が行われるようになったと感じています。



馬田 当社の取締役会は、真面目で地に足の着いた議論がなされているという印象を受けました。また情報をオープンに共有する社風があり、これはコーポレート・ガバナンスの観点からも重要だと思います。

徳田 私も同じく真面目でオープンという印象です。また昨年は2025年に向けた長期経営計画を策定し、長期視点の戦略討議の中で、自由に議論させて頂きました。

久保 投資家の皆様より、当社の取締役会について質問を受けることがあります。その際、企業文化醸成、意識改革や人材開発を専門とする黒田取締役、鉄鋼業界での再構築等、当社グループの基盤素材領域に通じる経験をお持ちの馬田取締役、モビリティ領域に精通し、成長3領域についても助言を頂ける徳田取締役といった、異なるバックグラウンドを持つ皆様が参画されることで、幅広い視点での議論ができていますと申し上げます。これには、投資家の皆様からも非常にバランスのとれた取締役構成であるとの評価を頂いています。

久保 先般、社外役員だけの会合による2016年度の実効性評価の議論が行われましたが、どのようなご意見が出たのでしょうか。また、今後、課題があるとすればどのようなことでしょうか。

徳田 まず、実効性評価を実施していること自体が先進的だと思います。定量的な評価に基づき具体的な改善に繋げるこの取り組みを通じて、当社の取締役会はより良いものになると考えます。課題としては、当社グループを今後どう成長させていくのかといった戦略面について、より深く議論していければと思います。

馬田 三井化学には悪いことも含め思ったことを言える風土があり、それゆえ評価結果から改善すべき点を抽出できるのだと思います。今後の課題ですが、当社グループはこれまで順調に業績を回復しており、この方向性は間違っていないと思います。その上で、さらにその先の方向性を示したのが長期経営計画であり、今後は計画の早期具体化と実行が必要だと考えます。中でも新事業開発やM&Aが重要になりますが、これらは案件の初期段階での議論が大切です。現在、取締役会は各案件の最終決議の場となっていますが、より早い段階で議論に参加できる機会があればよいと思います。



黒田 私は他社でも実効性評価を行いました。当社は評価に基づき抽出された課題への対応が早いと思います。2016年度に実施した実効性評価において、スピーディーな意思決定のため書面決議を導入することを提案させて頂きましたが、早速実行に移されることになりました。今後はアンケート調査を第三者の専門家に委託する等、より客観性を高める工夫をして頂けたらと思います。

久保 2016年度の実効性評価結果に基づき、大型のM&Aや設備投資については中間段階で一度取締役会で議論し、その意見を踏まえて検討を深め、最終的な意思決定へ繋げるよう、2017年度よりプロセスを変更します。また、簡単な報告案件は事前に書面で送付の上確認頂く等、書面決議を活用し、取締役会をより密度の濃い議論の場にしたと考えています。

新たな成長ステージに向けて

久保 三井化学グループは、業績回復期を経て、成長ステージに入ろうとしています。強みを活かしつつも、多様化するステークホルダーの意見を取り込み、自らのマインドを変えていくことが大切な段階です。皆様から見た、当社グ

ループの活かすべき強みと変えるべき点について、ご意見を頂けますか。

黒田 幅広い製品ポートフォリオと素材技術、またその根底にある、コツコツと開発を積み重ねる真面目さが当社グループの強みだと思います。課題は長期経営計画で掲げられた「顧客起点イノベーション」をスローガンに終わらせることなく、具体的に仕事のやり方をどう変えるかというところまで突き詰めていくことだと思います。

馬田 先程も申し上げましたが、オープンで真面目な社風は大きな強みだと思います。これは長い間モノづくりを続けてきた歴史を持つ三井化学のDNAであり、今後も大切にしていきたいと思います。一方、比較的同じような考え方の人が多く、保守的な側面もあると思います。イノベーションには新しい発想や挑戦が不可欠です。様々なバックグラウンドを持つ人を集め、異なる考え方を尊重することが、今後新しい事業を創り上げていくうえで重要だと思います。

徳田 三井化学の素材技術は秀でており、人柄の良さも強みだと思います。ただ現在は100年に一度のイノベーションが来る時代と言われています。モビリティ領域一つとっても電動化、自動

運転化等の大きな変化が予想され、プレイヤーも変わってくるでしょう。このような変化に対応し、当社グループが成長を続けていくには、扱う材料やビジネスモデルそのものを変える必要があるかもしれません。変革を目指し、次の一手を仕掛けるには、スピード感やファイティングスピリットが重要です。議論を通じてこれらを共有することで、さらに成長していけると思います。

久保 当社グループは現在、従来の定期採用に加え、約100名の即戦力採用を行っています。自動車等のデザイン・設計に精通した方、薬事関連の専門性を持つ方等、注力領域に関する様々なバックグラウンドを持つ方が入社しています。また海外を含めた人材育成・活用の取り組みも強化しています。今後、多様な人材の力を結集することで、顧客起点イノベーションを推進してまいります。

久保 2025年を迎える頃、三井化学グループをどのような会社になりたいですか。皆様の夢をお聞かせください。

徳田 「三井化学ってすごい」、「三井化学がないと困る」と言われるような会社になりたいですね。そのために最も大切なのはやはり人です。当社グループの人は皆優秀ですので、活躍の場を与えて任せることで大きく成長すると思います。どう人材を育成していくか、取締役会でも議論していきたいと思っています。

馬田 私は「自分の子供を入社させたい会社」が良い会社だと思っています。そのためには顧客や株主はもちろん、従業員や地域社会等、あらゆるステークホルダーに価値を提供し、それを認めてもらうことが大切です。当社グループを広く知って頂き、世界中の多くの人から「自分の子供を入社させたい」、と思ってもらえる会社にしていきたいですね。



黒田 私は「Blue Value[®]、Rose Value[™]製品が売上高の8割を占める会社」にすることが夢です。化学産業はSDGsに大きな責任を負っていますが、これらの製品の拡大はSDGsに大きく貢献するだけでなく、当社グループの安定的な利益成長、さらには社員の誇りにも繋がっていくと思います。

久保 ありがとうございます。当社グループはこれから新しいステージに入っていきます。これからも様々な取り組みを通じて企業価値向上を目指していきたいと思っています。





“そうだ、三井化学に聞いてみよう！”
と思われる会社に。

代表取締役 専務執行役員 (CTO)
諫山 滋

「顧客起点イノベーション」で社会や顧客課題解決に貢献

三井化学グループは、2025長期経営計画の基本戦略の一つに「イノベーションの追求」を掲げています。めまぐるしく変化する社会のニーズに対応していくためには、社会やお客様が何を求めているのかをきちんと捉えることが必要不可欠です。顧客ニーズから、技術やサービスを組み合わせて新たな価値を提供すること、「顧客起点イノベーション」の推進を目指しています。

生き活きとした研究こそが顧客価値創造の原動力

ここ数年、私は研究者の意識改革に力を入れてきました。私が研究担当となった2013年頃は、業績が悪く、人員も減って研究者も苦しい時代でした。本来、研究とは楽しいものであり、生き活きと取り組む研究こそが新しい顧客価値の創造につながる。そこで、お客様が困ったときに「そうだ、三井化学に聞いてみよう！」とっていただける会社、研究開発部隊になることを目標に、研究の活性化に取り組んでいます。

「シェフ型研究」で新たな価値を提案

当社グループはものづくりの好きな会社です。革新的な技術から生まれた製品は世界のトップシェアを獲得し、収益を支えています。しかし、素材づくりに集中するあまり、研究に没頭するだけではだめ。単なる材料提供ではだめ。社会との接点を増やして総合的に解決策を提案できるようにすることが重要です。世の中の技術革新やお客様の製品ライフサイクルが加速している今、こんな素材を使えばこんな製品(料理)になるとお客様に提案できる「シェフ型研究」が必要だと研究者に呼びかけています。我々のもつ素材の他に、必要なら他社の素材も組み合わせて、混ぜたり加工したりと料理する。当社グループがシェフとなり、顧客起点型のビジネスモデルで新たな価値を提案していきます。

イノベーションを起こすための融合の場を 社内だけでなく、社外とも

研究者の意識改革のきっかけは金型メーカー「共和工業」の買収です。素材を形にする業界に踏み出し、顧客ニーズを深く知ることの重要性を再確認しました。超小型車やドローンの開発に参画するなど、新たな活動も進んでいます。社内外の異なる分野の専門家との連携やオープンイノベーション活動に注力し、ロボット材料事業や敗血症起因菌を同定する世界初のシステムの実用化研究など、今までにない領域での成果を社会に届けられるようになってきています。今後も社内外の融合により、様々なソリューション提案で、社会や顧客課題解決への貢献に取り組んでいきます。

⇒次世代事業については、50ページへ

中長期的な成長に向けて

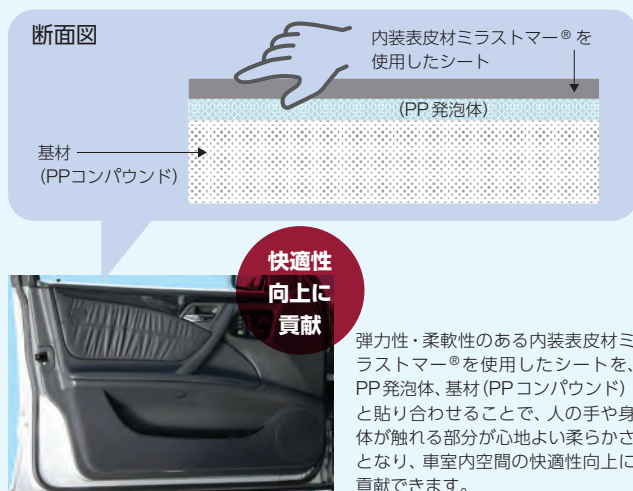
シェフ型研究の浸透により、当社グループの研究開発は部品・部材メーカーだけでなく、完成品メーカーや最終消費者との接点が増えていると感じています。今後の課題は、当社グループが様々なソリューションを持っていることを潜在顧客に対し、幅広く情報発信していくこと。顧客の感性を材料やシステムへと翻訳し、デザインして創って魅せること。このような「顧客起点イノベーション」を推進するために必要な基盤の拡大・強化も計画しています。

「そうだ、三井化学に聞いてみよう！」と思われる会社になるために、顧客価値起点でイノベーションを追求し、ソリューションを提供していく。当社グループの素材の可能性を広げ、事業化していく。世の中にまだない新しい価値を創造し、ひいてはお客様や社会に貢献していくのだという誇りをもって、新たな事業の芽を生み出し続けていきたいと思えます。

⇒研究開発戦略については、60ページへ

「感覚的なニーズ」にチームワークで応える

「心地よい柔らかさ」の内装材 触感・質感…快適化技術で貢献



自動車のドアトリム

1) 「機能的なニーズ」と「感覚的なニーズ」

顧客からのニーズは様々だ。「サンオイルを塗る慣習のある地域向けに耐油性がほしい」といった「機能」を求めるものに対しては材料設計もしやすい。何が課題であるのかが明確だからだ。一方で、近年増えているニーズは「心地よい柔らかさ」の素材。「良触感」「ふかふか感」「しっとり感」といった感覚的なニーズは、触れる人によって基準が異なり、解決すべき課題が曖昧である。また、このニーズは自動車メーカー毎、車種毎にも異なり、それぞれの求める「感覚」を形にしなければならない。

2) 顧客の求める「心地よさ」を見極め、 チームワークで応える

ミラストマー®の触感・質感は、樹脂の量とゴムの量の配合により調整する。樹脂の比率を高めるとより硬く、よりさらりと。ゴムの比率を高めるとより柔らかく、よりしっとりさせることができる。ニーズの中には「ふかふかしているが、さらりとした触り心地のもの」と一見矛盾した要望もある。

最も重要なのは、自動車を運転する最終消費者が「心地よい」と感じ、快適な運転ができること。それに向けた顧客の求める材料を創り出すためにはどのような材料設計にすればよいのか。顧客の求める「心地よさ」とはどのような感覚なのか。顧客ニーズを紐解くため、開発チームも営業担当と一緒に何度も顧客のところへ足を運ぶ。顧客との対話を繰り返すことで真のニーズをつかみとる。そして、感覚

当社のミラストマー®は軽量でリサイクル可能であることから、内装表皮やウェザーストリップ、エアバッグカバー、耐油ブーツといった自動車部品をはじめ、建材、家電部品、スポーツ用品、日用品・雑貨など幅広い用途に使われており、ここ数年で年率約10%で成長している。自動車分野では軽量化、安全性向上、VOC規制などのニーズが求められる中、車室内空間の快適化へのニーズも高まっている。それに伴い、当社のミラストマー®も内装表皮材として、世界中で採用が増え、現在ではグローバルにおいても高シェアを誇る。

「快適性」とは触感、質感、温熱感など、人間の感覚・感性に訴えかける部分も多く、内装表皮材としては顧客の求める「心地よい柔らかさ」をいかに具体化し、材料設計に落とし込めるかがカギとなっている。当社グループは独創的な技術開発と強いチームワークにより、日々顧客のニーズに挑んでいる。

的なニーズを具体化し、樹脂とゴム比率の材料設計に落とし込む。何度もテストを重ね、試作品をつくり、顧客ニーズに近づけていく。

ミラストマー®の顧客は世界各国にわたる。多種多様なニーズに対応できているのは、ミラストマーチームの結束力が強いからだ。営業担当者が顧客への提案スケジュールをいち早く共有し、それに向かって開発チーム、解析チームが動き出す。顧客の求めるサンプル量が多い場合は、製造部門にプラント実機での試作をお願いすることもある。社内の「製・販・研」が一丸となって同じビジョンに向かっているからこそその開発力だと感じている。

3) 感覚的なニーズにより早く応えるために

内装表皮材へのニーズは、自動車メーカー毎に、そして車種毎に異なる。多様なニーズに応え、顧客の信頼を獲得していくためにも、開発力のスピードアップは欠かせない。そのためにも「心地よい柔らかさ」の感覚を定量化し、独自の指標に落とし込む「感性評価」の整備も目指している。

今後多様化するニーズに寄り添い、消費者の快適な運転を支えるためにも高品質な開発を続け、ミラストマー®事業の拡大に努めていく。



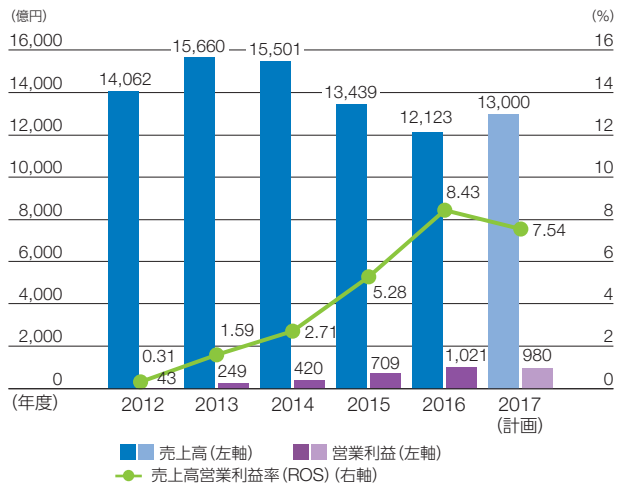
試作結果打ち合わせ



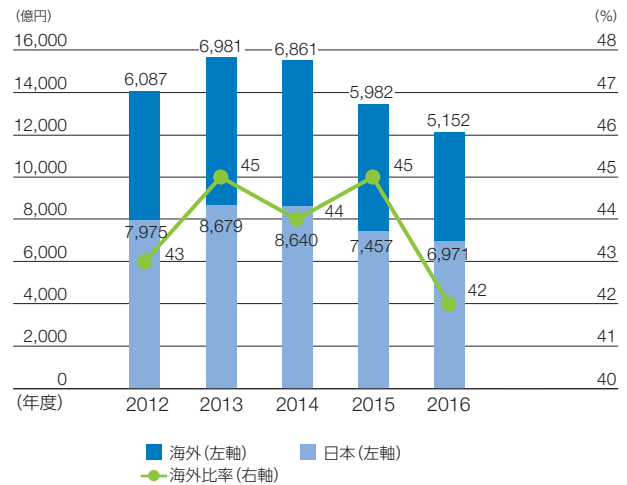
試作品チェック

財務・非財務ハイライト

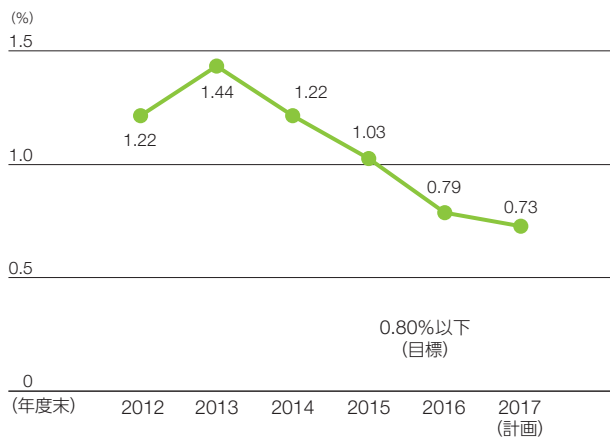
売上高・営業利益・売上高営業利益率 (ROS)



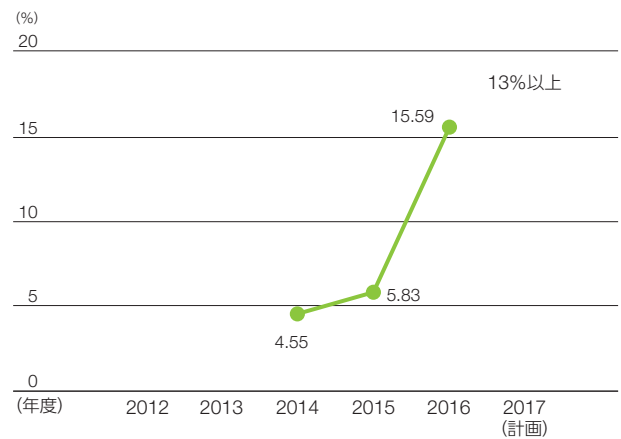
海外売上高比率



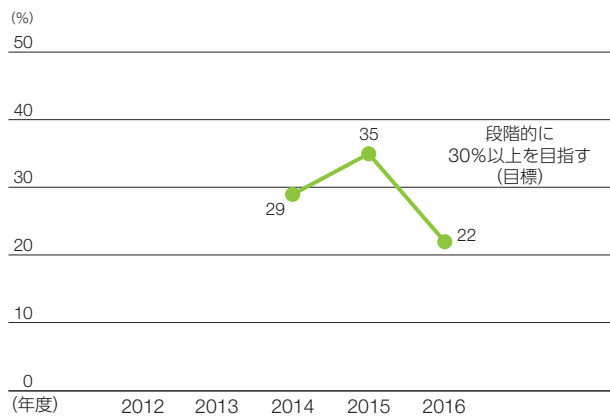
Net D/E レシオ



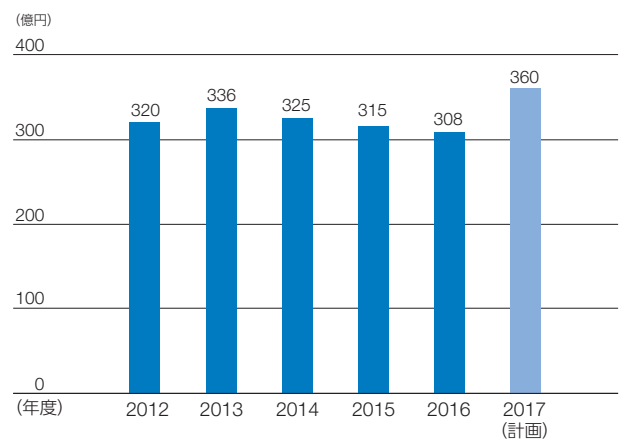
ROE



総還元性向

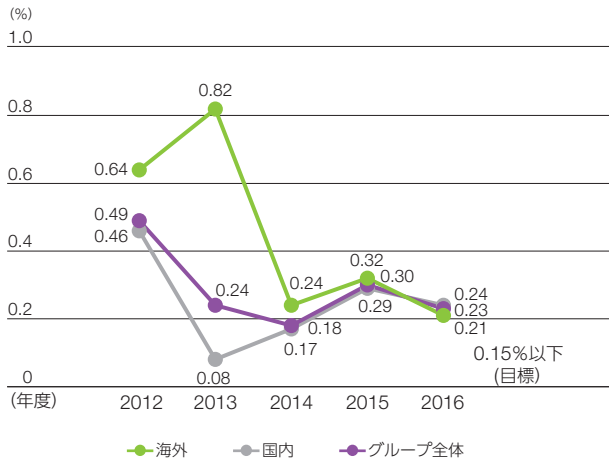


研究開発費

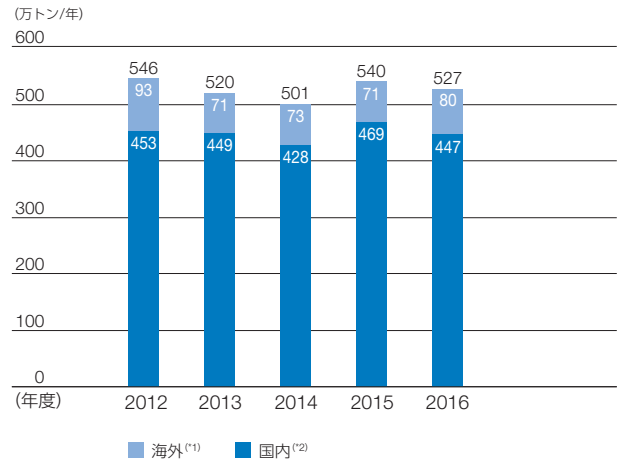


総還元性向 = (配当 + 自己株式取得) ÷ 親会社株主に帰属する当期純利益

重視する労働災害の度数率

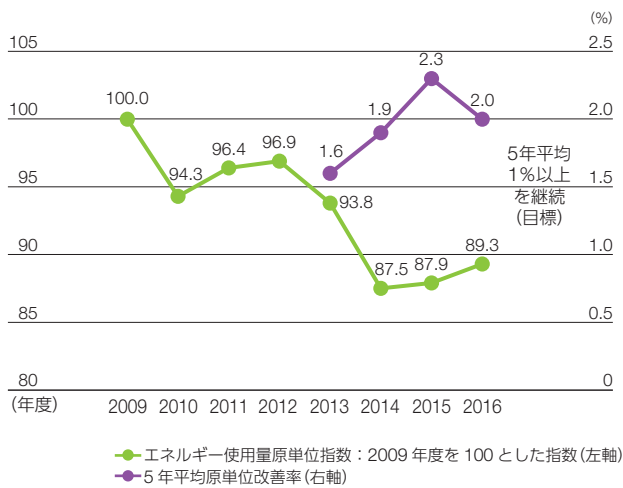


GHG 排出量

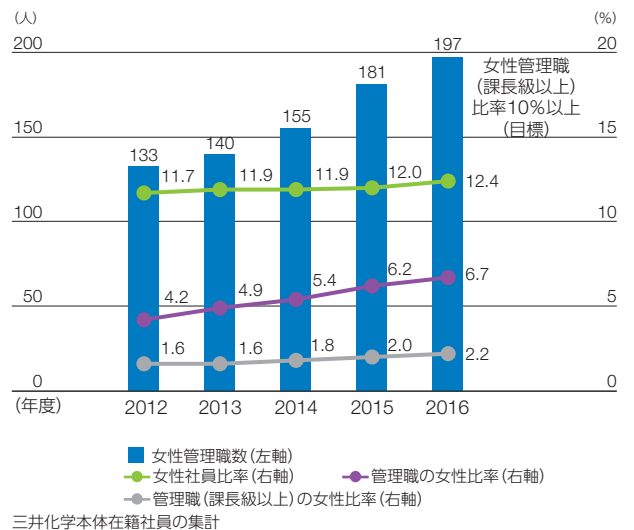


(*1) 海外：海外連結子会社に関しては、エネルギー使用量より日本の「地球温暖化対策の推進に関する法律」に準拠して GHG 排出量を算定 (2016 年度は 22 社。電力排出係数については過去に遡って IEA 国別排出係数に変更)
 (*2) 国内：製造拠点 6 工場および国内の連結子会社 (2016 年度は 15 社)

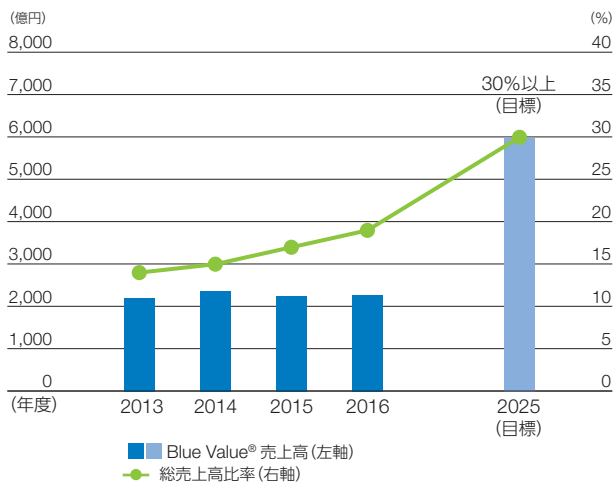
エネルギー原単位



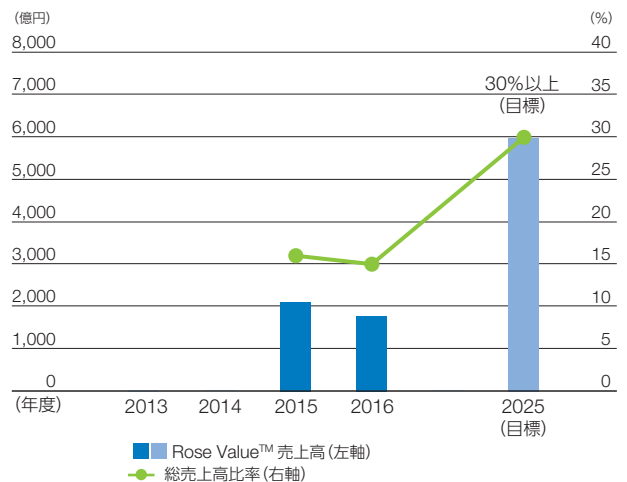
女性社員比率・管理職比率



Blue Value®



Rose Value™



財務・非財務ハイライト

会計年度:	2006	2007	2008	2009	2010	
損益状況						
売上高	¥1,688,062	¥1,786,680	¥1,487,615	¥1,207,735	¥1,391,713	
営業利益	91,678	77,176	▲45,493	▲9,461	40,548	
親会社株主に帰属する当期純利益	52,297	24,831	▲95,237	▲28,010	24,854	
経常利益	95,478	66,146	▲50,768	▲13,132	38,851	
EBITDA ^(*)	167,864	155,719	38,873	69,275	117,089	
営業キャッシュ・フロー	100,565	92,423	54,882	70,173	73,196	
投資キャッシュ・フロー	▲133,618	▲78,206	▲76,253	▲42,913	▲43,204	
フリー・キャッシュ・フロー	▲33,053	14,217	▲21,371	27,260	29,992	
財政状態						
流動資産	¥733,150	¥726,361	¥529,606	¥604,556	¥665,976	
有形固定資産	542,340	564,805	522,641	498,183	467,735	
無形固定資産および投資その他の資産	222,693	178,082	136,692	135,347	161,916	
総資産	1,498,183	1,469,248	1,188,939	1,238,086	1,295,627	
流動負債	591,253	569,560	377,858	386,203	442,298	
固定負債	336,678	335,461	412,950	432,879	422,228	
自己資本	504,509	500,044	349,908	377,283	383,740	
有利子負債	498,323	485,972	535,391	494,219	480,701	
その他						
減価償却費	¥70,207	¥72,596	¥81,374	¥74,878	¥69,237	
資本的支出	72,671	84,667	81,041	49,054	45,137	
研究開発費	36,943	42,130	40,628	38,131	36,166	
一株当たり状況						
一株当たり純利益	¥66.68	¥32.22	¥▲125.46	¥▲33.04	¥24.80	
一株当たり配当金	10.00	12.00	9.00	3.00	6.00	
財務指標						
売上高営業利益率(ROS)	5.43%	4.32%	▲3.06%	▲0.78%	2.91%	
自己資本純利益率(ROE)	10.80%	4.94%	-	-	6.53%	
総資産営業利益率(ROA)	6.49%	5.20%	-	-	3.20%	
Net D/E レシオ	0.92	0.93	1.39	1.11	1.04	
社会指標						
従業員数	(連結)	12,511	12,814	12,964	12,892	12,782
	(本体)	8,695	8,671	8,557	8,297	7,878
女性比率	(本体)	9.3%	9.8%	10.4%	10.8%	11.2%
環境指標^(*)						
重視する労働災害の度数率 ^(*)	(連結)	-	-	-	-	0.28
エネルギー消費量	(連結) ^(*)	-	-	-	99	103
温室効果ガス排出量	(国内) ^(*)	589	567	514	493	490
	(連結) ^(*)	-	-	-	571	583
産業廃棄物埋立率	(連結) ^(*)	-	53,141	30,098	18,799	18,163
	(連結) ^(*)	-	14.5%	8.7%	6.1%	5.4%

(*) EBITDA=営業利益+減価償却費+持分法投資損益

(*) 法改正や、集計対象等の変更を踏まえて、比較可能な連続性のあるデータを掲載。

(*) 重視する労働災害の度数率=100万延べ労働時間当たりの重大労災による死傷者数

(*) 製造拠点6工場および国内外の連結子会社の集計 (2016年度 国内15、海外23)

(*) 製造拠点6工場および国内の連結子会社の集計 (2016年度 国内15)

(*) 海外連結子会社のエネルギー使用量より日本の温対法に準拠して温室効果ガス排出量を算定(電力排出係数については過去に遡ってIEA国別排出係数に変更)し、国内分と合計 (2016年度 国内15、海外23)

(*) 国内外の連結子会社およびRC支援対象会社の生産拠点の集計(2016年度 国内22、海外23)

2011	2012	2013	2014	2015	2016	2016
					(百万円)	(千ドル)
¥1,454,024	¥1,406,220	¥1,566,046	¥1,550,076	¥1,343,898	¥1,212,282	\$10,805,615
21,564	4,290	24,899	42,040	70,926	102,149	910,500
▲1,007	▲8,149	▲25,138	17,261	22,963	64,839	577,939
22,884	9,206	22,522	44,411	63,183	97,196	866,352
89,854	49,729	73,828	90,218	117,416	146,414	1,305,054
43,302	18,512	43,476	58,287	145,913	100,440	895,267
▲42,452	▲58,136	▲89,781	▲35,036	▲36,365	▲47,395	▲422,453
850	▲39,624	▲46,305	23,251	109,548	53,045	472,814
					(百万円)	(千ドル)
¥661,311	¥715,396	¥777,015	¥731,708	¥628,210	¥678,938	\$6,051,680
430,629	446,637	425,840	433,629	413,402	409,429	3,649,425
164,363	175,962	229,307	246,453	217,336	237,158	2,113,896
1,256,303	1,337,995	1,432,162	1,411,790	1,258,948	1,325,525	11,815,001
451,507	493,908	507,056	448,499	364,259	392,783	3,501,052
389,025	415,173	515,459	491,992	451,452	418,107	3,726,776
367,436	376,779	352,843	406,235	381,971	449,692	4,008,307
464,773	507,183	581,260	548,713	472,986	439,868	3,920,742
					(百万円)	(千ドル)
¥62,749	¥43,864	¥48,143	¥48,251	¥48,640	¥44,057	\$392,700
44,814	56,649	113,200	47,531	43,405	45,383	404,519
33,176	31,997	33,569	32,473	31,493	30,770	274,267
					(円)	(ドル)
¥▲1.01	¥▲8.14	¥▲25.10	¥17.24	¥22.95	¥64.81	\$0.58
6.00	6.00	3.00	5.00	8.00	14.00	0.12
1.48%	0.31%	1.59%	2.71%	5.28%	8.43%	
–	–	–	4.55%	5.83%	15.59%	
1.69%	0.33%	1.80%	2.96%	5.31%	7.90%	
1.12	1.22	1.44	1.22	1.03	0.79	
12,868	12,846	14,271	14,363	13,447	13,423	(人)
7,633	7,266	7,129	6,931	6,733	6,516	(人)
11.4%	11.7%	11.9%	11.9%	12.0%	12.4%	
0.22	0.49	0.24	0.18	0.30	0.23	(目標0.15)
99	94	89	86	89	88	(PJ)
467	453	449	428	469	447	(万トン)
561	546	520	501	540	527	(万トン)
1,147	1,179	630	689	963	973	(トン)
0.4%	0.4%	0.2%	0.2%	0.4%	0.4%	

Start

2016年11月に、「2025長期経営計画」を発表しました。

地球環境の変化、新興国の台頭、先進国の成熟化、テクノロジーの高度化、2025年の世界は大きく変わっていきます。私たちはその変化に迅速に対応し、持続可能な成長・発展を目指します。

当社グループ100年の歴史に蓄積された強みを活かし、社会に貢献する収益力の高い会社として、世界での存在感を高めていきたい。私たちは、果敢にチャレンジし、次のステージへ進んでいきます。

三井化学グループは、
2025長期経営計画をスタート
Sustainable Growth
—Starts with

S

させました。

Action

2025長期経営計画

三井化学グループが目指す未来社会実現のため、「経済」「環境」「社会」の3軸経営を深化させ、主要経営課題に取り組んでいきます。それは、私たちが「変えてはいけないもの」と考える、企業グループ理念の実現そのものです。

2025年に向けて「変えてはいけないもの」

✓ 企業グループ理念 地球環境との調和の中で、材料・物質の革新と創出を通して、高品質の製品とサービスを顧客に提供し、もって広く社会に貢献する

✓ 目指すべき企業グループ像 絶えず革新による成長を追求し、グローバルに存在感のある企業グループ

✓ 当社グループの存在意義 様々な社会課題の解決に向けて、事業活動を通じて広く貢献する

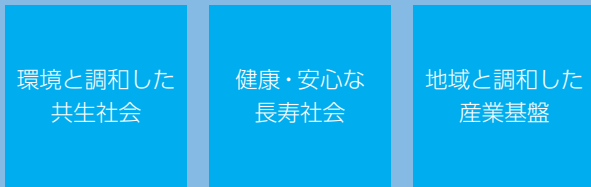


主要経営課題

経済	環境	社会
<ul style="list-style-type: none"> ▶ 事業ポートフォリオ変革の加速 (顧客起点型ビジネスモデルへの転換) ▶ キャッシュ創出力の強化 	<ul style="list-style-type: none"> ▶ 目指す未来社会実現に貢献する 製品・サービスの最大化 ▶ 安全の確保 ▶ 資源の効率的活用と環境負荷の低減 ▶ サプライチェーン全体における環境・社会的責任の推進 	

3軸経営とは
当社グループは2007年度から、「経済」「環境」「社会」の3軸経営の姿勢を明確にしています。当社グループが持続的に成長していくためには、3軸のバランスを取りながら機会の最大化とリスクの最小化を図り、様々なステークホルダーに訴求しつつ、社会課題を解決していくことが欠かせません。その結果が企業価値の最大化につながると考えています。

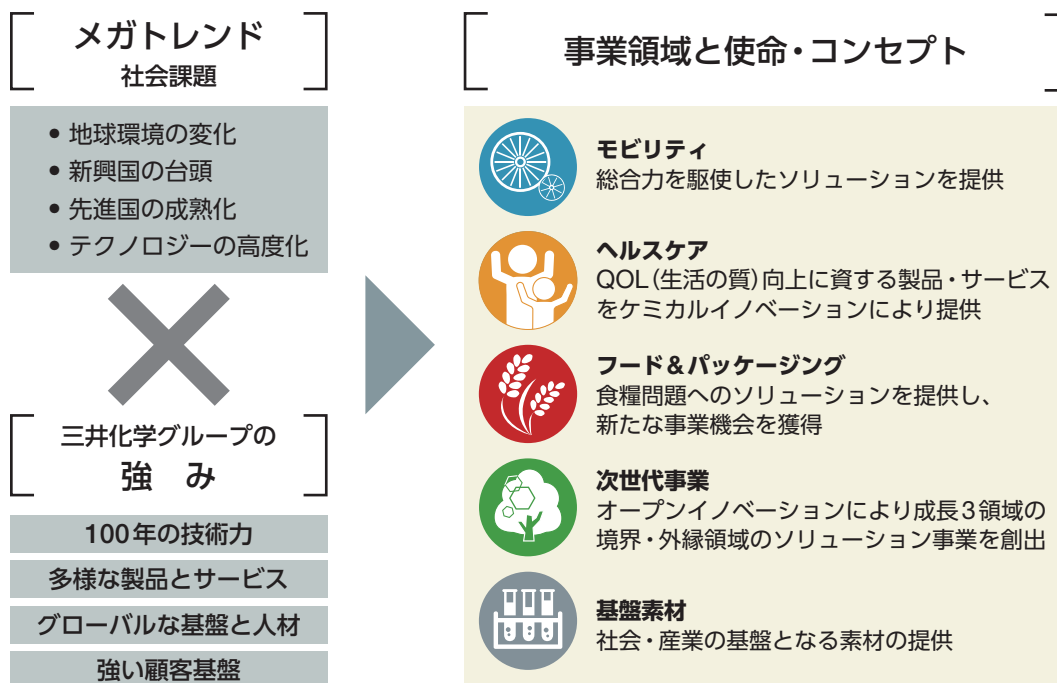
目指す未来社会の姿



01

5つの事業領域でより良い未来社会に貢献する

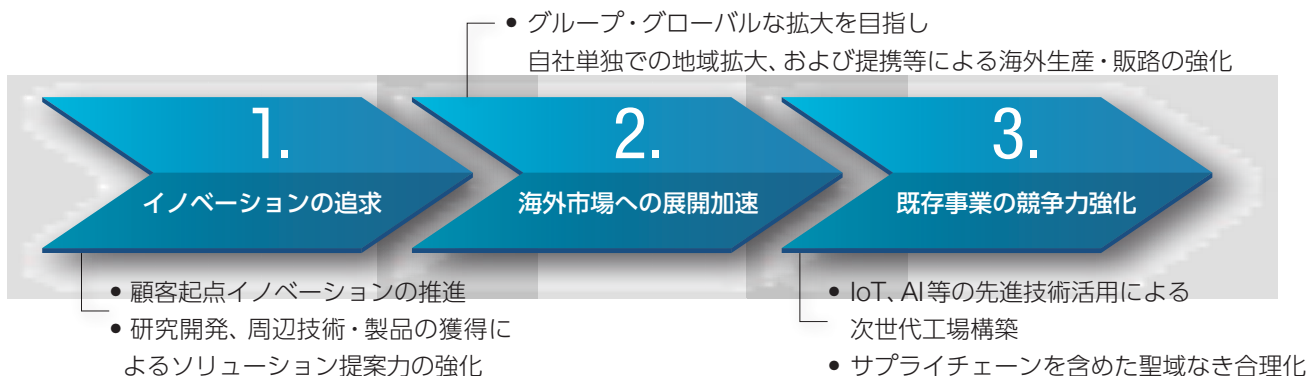
成長3領域の「モビリティ」、「ヘルスケア」、「フード&パッケージング」および「基盤素材」に加えて、新たな事業領域として、「次世代事業」を加えます。これら5つの事業領域において、使命・コンセプトの更なる深化と具体化を進めることによって、様々な社会課題を解決し、目指すべき未来社会に貢献します。



02

3つの基本戦略

主要経営課題を解決し、社会に価値を提供するための3つの基本戦略



顧客起点イノベーション

お客様や消費者、社会が何を求めているか、お客様自身が気づいていない潜在的なニーズ (Needs) や Wants まで想像して、製品だけでなく、サービスやデザインも含めて新しい製品・事業を創っていきます。

具体的には、オープンイノベーション、ベンチャーとの連携、インテリジェンス (トレンド分析、機会・リスクの探索) 等の外部資源と、組織横断的アプローチによる最適な内部資源を適宜組み合わせ、マーケットを創出していきます。

グループ・グローバル経営の強化

2016年度の海外売上高比率は42%ですが、今後はさらに高まっています。地域に密着した“地産地消”の促進・成長と、当社全体でのグローバルな効率化をバランスさせて、グループ・グローバル経営を強化していきます。

事業のスピードを加速させるには、ナショナルスタッフの登用・活躍の場面がますます増えていきます。多様な価値観を持つ社員による新しい発想をどんどん取り込み、ダイバーシティの強化を推進していきます。

03

2025長期経営目標

	営業利益	2,000	億円		
売上高	20,000	億円	ROE	10%以上	
ROS	10%		Net D/E	0.8以下	

安定配当で、更なる増配を目指す

- 低炭素・循環型・自然共生社会の実現に貢献できる製品・サービスの最大化
- QOL向上、スマート社会の実現に貢献できる製品・サービスの最大化
- サプライチェーン全体を通じた安全確保・高品質・公正の追求

04

積極的な経営資源の投入

目標達成のため、10年間で1兆円の成長投資を計画、94%をターゲット事業領域に投入します。

また、研究開発費も2025年度には700億円へと2016年度の約2倍規模に拡大させる計画です。

成長投資
1兆円*

94%がターゲット事業領域
過去10年の約3倍の規模
財務規律を維持した積極投資

*基盤・維持投資は含まず
*FY16～FY25の10年間の総額

うち戦略投資
4,000億円*

*FY16～FY25の10年間の総額

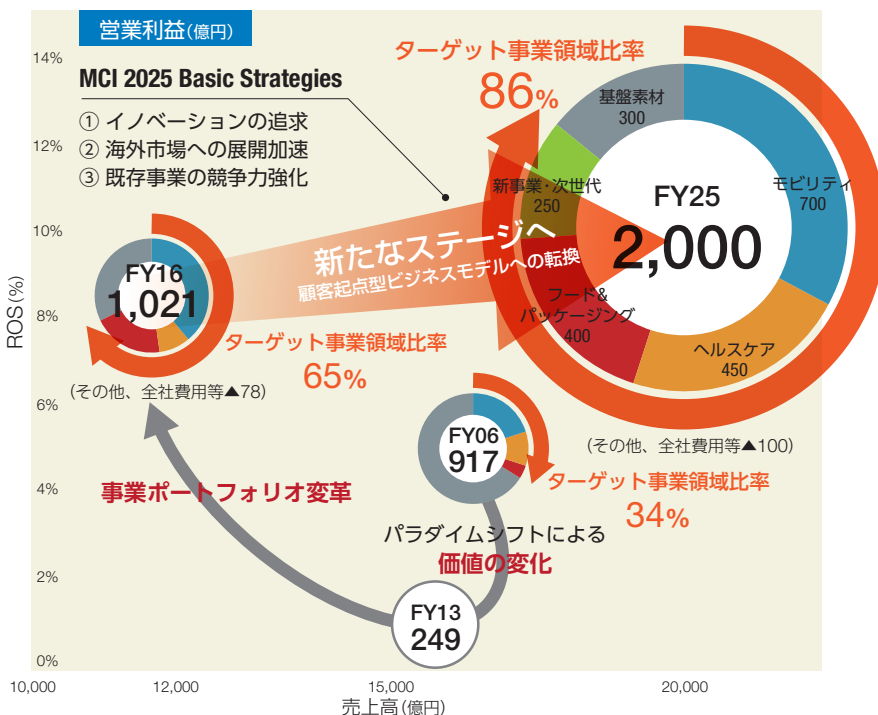
研究開発費
(FY25: 700億円*)

2倍

*対FY16比

05

持続的発展に向けて、新たなステージへ



この10年間で当社グループの収益構造は大きく変化しました。

長期経営計画のもと基本戦略を押し進め、2025年度の当社のあるべき姿実現に向けて、長期的な視野で成長を目指してまいります。

06

環境・社会軸の目標設定

2025長期経営計画では、経済軸目標と併せて、事業を通じた社会貢献、社会に与える影響への十分な配慮という観点から環境・社会軸目標を設定しました。社会からの要請や持続可能な開発目標 (SDGs) 等との関連を継続的に確認し、当社グループの強みを活かしながら、サプライチェーンや様々なステークホルダーから要請される課題に対応していきます。

目標(1) 低炭素・循環型・自然共生社会の実現に貢献できる製品・サービスの最大化

環境貢献製品・サービスの売上高拡大	バリューチェーン全体で、環境負荷低減への貢献拡大 <ul style="list-style-type: none"> Blue Value®製品 総売上高比率：30%以上 	環境・社会貢献の見える化 p32
生産・物流活動における環境負荷の低減	グループ全体で環境負荷物質の排出を削減し、資源を効率的に活用 <ul style="list-style-type: none"> GHG排出量削減率；2005年度比 25.4%以上* (2030年) エネルギー消費原単位低減率；5年平均1%以上を継続* 	レスポンシブル・ケア p69

目標(2) QOL向上、スマート社会の実現に貢献できる製品・サービスの最大化

健康・安心な社会への貢献製品・サービスの売上高拡大	QOL向上への貢献拡大 <ul style="list-style-type: none"> Rose Value™製品 総売上高比率；30%以上 	環境・社会貢献の見える化 p32
---------------------------	---	------------------

目標(3) サプライチェーン全体を通じた安全確保・高品質・公正の追求

安全確保	グローバルに高レベルな安全の維持 <ul style="list-style-type: none"> 重大事故発生数；ゼロを継続 重視する労働災害の度数率；0.15以下を継続 	安全特集 p54
高品質な製品・サービスの提供	顧客要求に適合し満足される製品の安定供給 <ul style="list-style-type: none"> 顧客不適合品発生率；10ppm以下 	レスポンシブル・ケア p69
プロダクト stewardship (健全な化学品管理)	サプライチェーンを通じたリスク管理 <ul style="list-style-type: none"> 製品のリスク評価実施率；99%以上 (2020年) 最新の安全性情報提供率；100%を継続 	
公正で社会から信頼される企業	グローバルなすべての事業活動における公正 <ul style="list-style-type: none"> 重大な法令・ルール違反数；ゼロを継続 	リスク・コンプライアンス p68
	ビジネスパートナーのサステナビリティにも働きかけ <ul style="list-style-type: none"> サプライヤーのサステナビリティ評価と改善支援 (CSR調達率)；70%以上 	ステークホルダー・エンゲージメント p70
	グループ従業員が生き生きと働き、能力を発揮 <ul style="list-style-type: none"> 女性管理職(課長級以上)比率；10%以上** 従業員エンゲージメント向上 	人材マネジメント p62

* 本体及び国内連結子会社、** 本国籍社員



環境・社会軸の目標設定はこちらをご覧ください。

http://www.mitsuichem.com/jp/csr/mitsuichem_csr/vision.htm

07

重要課題の取り組み

当社グループは、目指す未来社会の実現に向けて、2014年に重要課題を選定しました。コーポレートガバナンスやリスク・マネジメントは、これらすべての基盤となる当社グループ全体の課題として位置づけ、取り組んでいます。

本年、重要課題を推進していくことが社会課題解決と2025長期経営目標の達成に結びつくとの認識のもと、見直しを行いました。2008年に署名している国連グローバルコンパクト等の各種国際的なガイドラインを参考に、事業の特徴や活動する地域を考慮し、ステークホルダーのご意見も参考にしながら、当社グループの事業活動が及ぼす様々な影響要因について検討を行いました。

今後も社会の変化や当社事業活動の変化とともに、必要に応じて見直しもを行い、事業活動を通じた社会と当社グループのSustainable Growthを目指します。



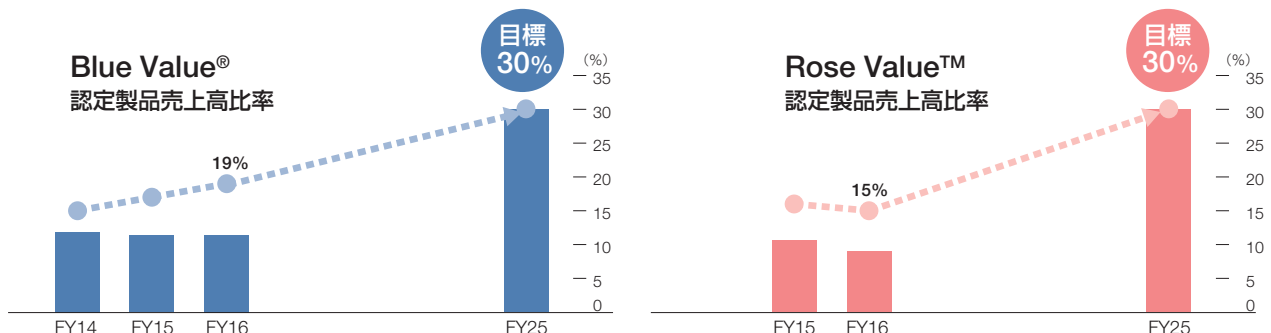
重要課題の詳細はこちらをご覧ください。
<http://www.mitsuichem.com/jp/csr/materiality/index.htm>

08

環境・社会貢献の見える化

目指す未来社会の姿「環境と調和した共生社会」、「健康・安心な長寿社会」の実現のため、当社グループが提供する製品・サービスの環境や社会への貢献を見える化し、その価値をステークホルダーの皆様と共有できるようにしたのが、Blue Value®とRose Value™です。製品・サービス用途別に独自の指標で評価し、環境貢献価値、QOL向上貢献価値の高いものをそれぞれBlue Value®, Rose Value™として認定しています。

2025長期経営計画において、Blue Value®製品、Rose Value™製品の売上高比率を、環境・社会軸目標のKPIのひとつとして決めました。



認定製品の売上高比率の拡大は、目指す未来社会の実現に当社グループが着実に進んでいることを示します。この取り組みを通じて社会の持続可能な発展に貢献していくことが、長期経営計画の経済軸目標達成にもつながるものと考えています。

Blue Value®とRose Value™

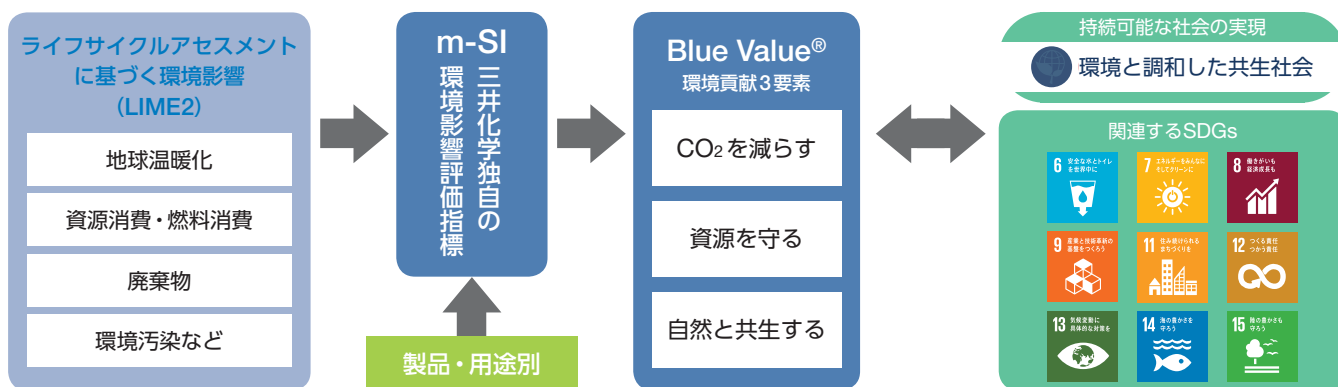
目的

- ✓ 事業活動を通じた社会・環境への貢献が見える化
- ✓ ライフサイクルを通じて、製品の製造から廃棄まで、用途別に貢献要素をチェック
- ✓ 貢献価値の高い製品・サービスを開発・提供し、ステークホルダーと共有
- ✓ “Blue & Rose Valueチェーン”を構築することで、目指す未来社会の実現を目指す

Blue Value®

化学製品の多くは、製造、加工により最終製品となり、さらに使用して廃棄されるまで様々なライフステージを経ていきます。各ステージにおいて、どのような環境負荷低減ができるのかを「見える化」し、様々なステークホルダーと共有することで、さらなる環境貢献につなげることができると考えています。この考えに基づき、目指す未来社会「環境と調和した共生社会」の実現に向けて、2015年に環境貢献価値Blue Value®を設定しました。

独自の環境影響評価指標m-SI*により、製品・サービスを用途別に評価し、「CO₂を減らす」「資源を守る」「自然と共生する」の3要素で環境への貢献度を判定、Blue Value®を認定しています。

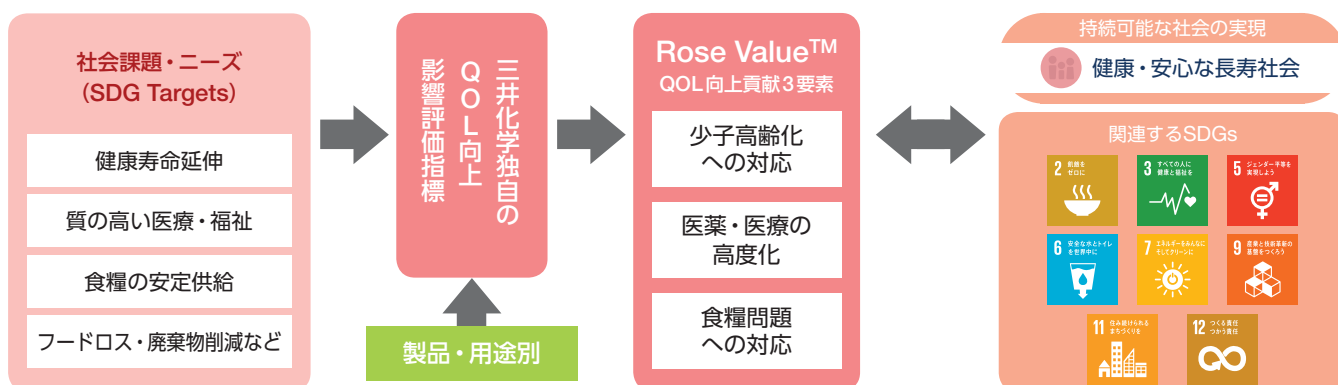


* m-SI : Mitsui Sustainability Index
2013年に設定した当社独自の環境影響評価指標

Rose Value™

目指す未来社会「健康・安心な長寿社会」に向けて、当社グループがどのような価値を提供できるのかを示すため、2016年にQOL向上貢献価値Rose Value™を新たに設定しました。

持続可能な開発目標ターゲット (SDG Targets) 等の社会要請を考慮した独自の社会影響評価指標を用いて評価を行い、3つの貢献要素「少子高齢化への対応」「医薬・医療の高度化」「食糧問題への対応」にあてはまる製品・サービスをRose Value™と認定しています。



当社グループは、両Value製品の付加価値をBlue Value®, Rose Value™ブランドとして多くのステークホルダーと共有して取り組みを深め、社会の持続可能な発展に貢献していきます。



環境・社会貢献の見える化の詳細はこちらをご覧ください。

http://www.mitsuichem.com/jp/csr/mitsuichem_csr/visualization.htm

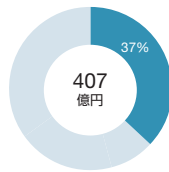
Mobility

P36

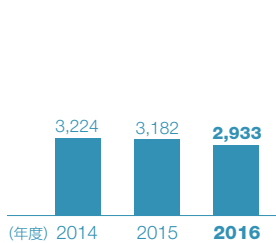
2016年度売上高



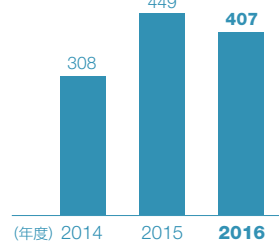
2016年度営業利益



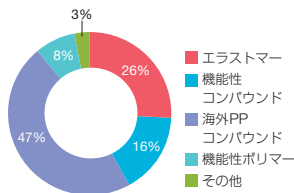
売上高推移
(億円)



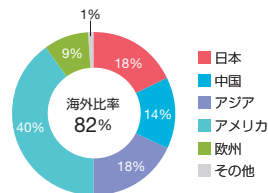
営業利益推移
(億円)



2016年度売上高事業別比率



2016年度売上高地域別比率



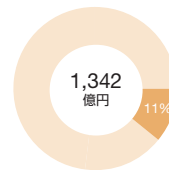
主要製品

- **エラストマー**
エチレンプロピレンゴム(三井EPT™)、
α-オレフィンコポリマー(タフマー®)、
液状ポリオレフィンオリゴマー(ルーカント®)
- **機能性コンパウンド**
接着性ポリオレフィン(アドマー®)、
熱可塑性エラストマー(ミラストマー®)、
エンジニアリングプラスチック(アーレン®)
- **海外PPコンパウンド**
- **機能性ポリマー**
特殊ポリオレフィン(TPX®、アペル®)、
ハイゼックスミリオン®、ミペロン®、リュブマー®)、
半導体材料(三井ペリクル™)

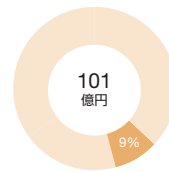
Health Care

P40

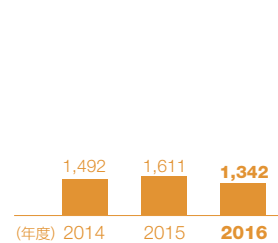
2016年度売上高



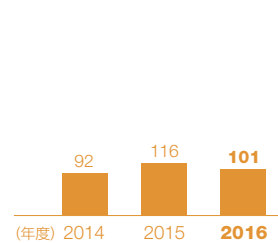
2016年度営業利益



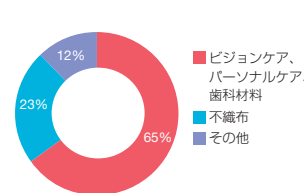
売上高推移
(億円)



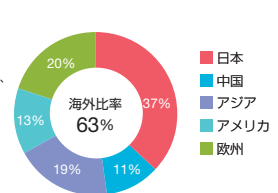
営業利益推移
(億円)



2016年度売上高事業別比率



2016年度売上高地域別比率



主要製品

- **ビジョンケア材料**
プラスチックメガネレンズ材料(MR™、RAV7™)
フォトクロミック眼鏡レンズ材料(SunSensors™)
- **不織布**
不織布(シンテックス®、タフネル®)、
通気性フィルム(エスポアール®)、
合成パルプ(SWP®、ケミベスト®)
- **パーソナルケア材料**
アクリルアמיד、医薬原料
- **歯科材料**
充填材料(カリスマ®、ヴィーナス®)、
接着材料(スーパーボンド®、アイボンド™)、
人工歯、義歯材料(パーラ®)、印象材(フレキシタイム®)、
デジタル機器/材料(カーラ™、ディーマ®)



Next Generation Business

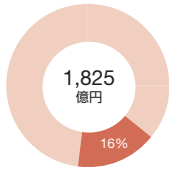
P50



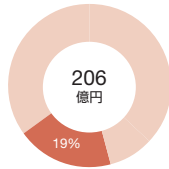
Food & Packaging

P44

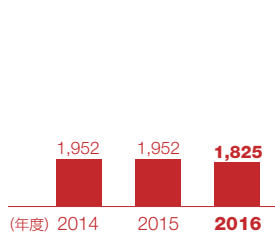
2016年度売上高



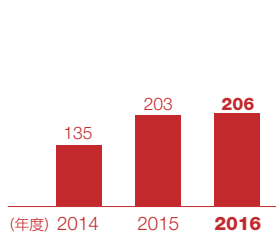
2016年度営業利益



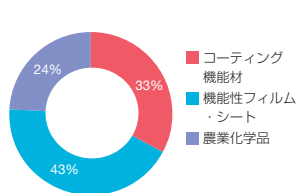
売上高推移
(億円)



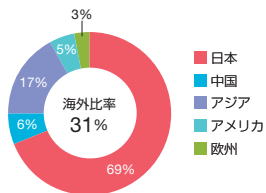
営業利益推移
(億円)



2016年度売上高事業別比率



2016年度売上高地域別比率



主要製品

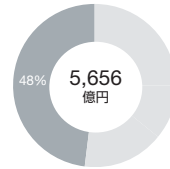
- **コーティング・機能材**
ウレタン樹脂、オレフィン樹脂、包装用接着剤、塗料用原料樹脂、表示デバイス用封止剤
- **包装用フィルム**
二軸延伸ポリプロピレンフィルム、無延伸ポリプロピレンフィルム、直鎖状低密度ポリエチレンフィルム
- **産業用フィルム・シート**
半導体・電子部品製造工程用フィルム、発泡シート、太陽電池用封止シート
- **農業化学品**
殺虫剤、殺菌剤、除草剤、生活環境用薬剤



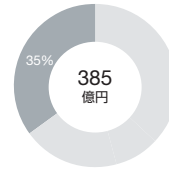
Basic Materials

P48

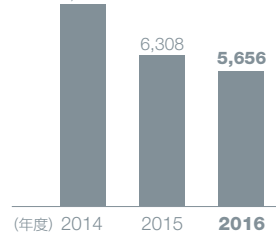
2016年度売上高



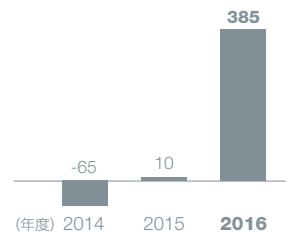
2016年度営業利益



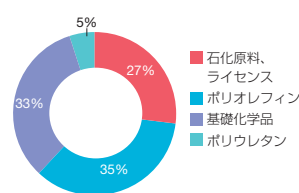
売上高推移
(億円)



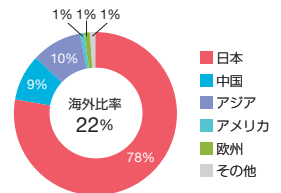
営業利益推移
(億円)



2016年度売上高事業別比率



2016年度売上高地域別比率



主要製品

- **石化製品**
エチレン、プロピレン、高密度ポリエチレン、メタロセン直鎖状低密度ポリエチレン(エボリュウ®)、直鎖状低密度ポリエチレン、ポリプロピレン、オレフィン重合触媒
- **基礎化学品**
フェノール、ビスフェノールA、アセトン、イソプロピルアルコール、メチルイソブチルケトン、高純度テレフタル酸、PET樹脂、エチレンオキシド、エチレングリコール、ヒドロキノン、メタ/パラクレゾール、アンモニア、尿素、メラミン、半導体用ガス
- **ポリウレタン原料**

売上高・営業利益のグラフは、全社開発コスト等を除いています。



Mobility

“自動車・ICT市場等の変化を機敏に捉え、市場の求める新たなニーズに対し、幅広い製品群と卓越した技術の総合力を活かしたソリューションを提供していきます”



取締役
常務執行役員 モビリティ事業本部長 **下郡 孝義**

社会課題・ニーズ

世界的に地球温暖化への懸念、環境保護への意識が強まる中、各国のCO₂排出規制強化を受け、自動車への燃費向上ニーズは年々高まりを見せています。また、自動運転化、カーシェアリングといったモビリティを取り巻く環境変化は、電装化、快適性の向上といった多様化した新たなニーズを生み出しています。

事業ビジョン

当社では自動車を中心としたあらゆる種類の人、モノの移動手段を「モビリティ」と定義しています。そのモビリティ領域において、多様化するニーズに対応したソリューションの提供と個々の事業の競争力強化を通じて、グローバル市場で持続的な成長を実現していきます。

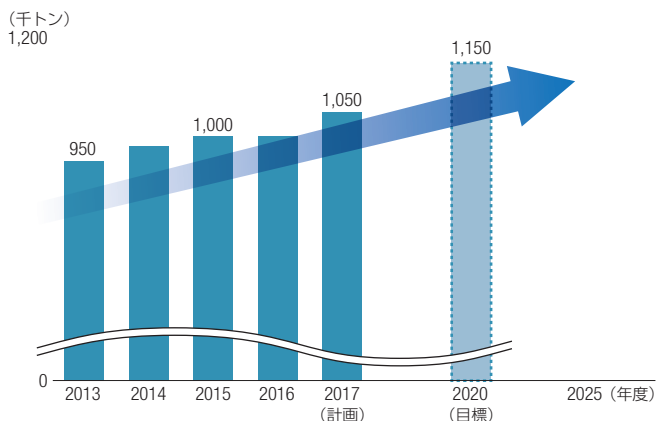
～世界No.1を目指す～ PPコンパウンド事業の更なる拡大

当社グループの自動車材PPコンパウンド事業は、世界シェア2位、アジア1位を誇っています。また、米国自動車メーカー向けにも高い評価と実績を築き、北米内でも既に約3割のシェアを有しています。

PPコンパウンドは、PPだけでは実現できない性能を付与するために、他の樹脂や添加剤などを混練・複合化した材料です。当社グループは、得意とする材料設計技術や独自樹脂の配合等により、様々な顧客ニーズに応える高品質な製品を提供し高い評価を得てきました。

世界で8つの生産拠点と5つの研究拠点を有し、自動車メーカーのグローバル戦略にスピーディに対応できる体制を構築しています。今後も、需要拡大や新たなシェアの獲得にあわせて逐次生産能力の増強を進め、成長市場を確実にとらえてさらなる事業強化を図ります。

PPコンパウンド生産能力の推移



General Motors Company 2016 Supplier of the Year受賞

米国子会社のAdvanced Composites, Inc. (ACP社)が、米国自動車会社General Motors Company (GM社)より2016 Supplier of the Yearを受賞しました。2012年、2013年、2015年に続き、2年連続4回目の受賞となります。

受賞に際し、GM社のChristopher Naegeli氏 (Executive Director Global Thermal Systems, Raw Materials Purchasing) から、「今回の受賞は約2万社のサプライヤーから118社が選ばれており、いわば“Best of best suppliers”である。ACP社は北米でのみならず、アジアや欧州でも貢献してくれており、更に良い関係を作れることを期待している」とのコメントを頂きました。



タフマー®



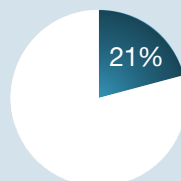
N/A

2016年度世界シェア

	シェア	市場成長率*
世界	2位	6%
アジア	1位	9%
日本	1位	

*2015-18年度

PPコンパウンド



21%

2016年度世界シェア

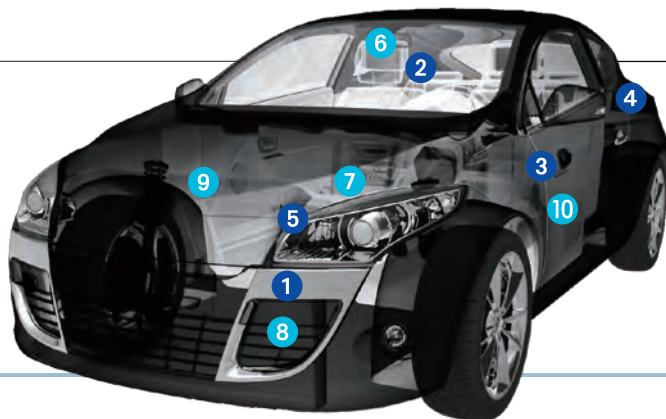
	シェア	市場成長率*
世界	2位	3%
アジア	1位	3%
日本	1位	

*2015-18年度

強み	機会・リスク▼	チャレンジ
<ul style="list-style-type: none"> 幅広い材料ラインナップ 高い技術力と品質 顧客基盤 技術サービス 製品・技術を活かした提案力 	<ul style="list-style-type: none"> 軽量化ニーズの拡大 安全性・快適性ニーズの拡大 市場成長の地域差 	<ul style="list-style-type: none"> 軽量化トレンドを事業機会拡大につなげる 自動車とICTの融合を事業機会につなげる 成長地域での事業拡大

戦略製品ラインナップ

自動車に使われる樹脂の重量は総重量の約10%の100kg程度。3万点の部品の70%に相当します。当社グループの得意とする高性能樹脂やコンパウンド製品で、様々な社会のニーズに応えていきます。



● 世界をリードする製品

世界No.2, アジアNo.1

① バンパー材

PPコンパウンド
プライムポリプロ®
タフマー®

- 軽量化
- 耐衝撃性
- 意匠性



世界No.3, アジアNo.2

② 内装表皮材

オレフィン系
熱可塑性エラストマー
ミラストマー®

- リサイクル可能
- 低密度・軽量化
- 意匠性



アジアNo.1

③ ドアシール材

エチレンプロピレンゴム

三井EPT™

- 加工しやすい
- 耐候性、耐熱性



世界No.1

④ 燃料タンク材

接着性ポリオレフィン

アドマー®

- 多層成形可能
- 樹脂製軽量化



業界最大手 Lubrizol社との提携

⑤ ギア油添加剤

液状ポリオレフィンオリゴマー

ルーカント®

- 燃費向上
- 長寿命化



● 新たな製品展開

⑥ 車載 カメラレンズ材

アペル®

- 軽量化
- 小型化
- 安全・安心



スマートフォン向け材料からの用途展開。
2016年より量産化開始

⑦ リチウムイオン 電池安全材料

STOBA®

- 安全・安心
- 耐久性



台湾工業技術研究院から独占ライセンス取得。性能向上を図り、車載用途を開拓中。

⑧ 金属樹脂 一体成形部材

ポリメタック®

- 軽量化
- 製造工程削減



2020年の実用化を目指す
射出一体成形により、ねじ止めや溶接工程不要。
アルミ+PP樹脂で、金属部品と同強度で1/2の軽量化を実現。

⑨ エンジン周辺部品

アーレン®

- 燃費向上
- 耐熱性



ウォータージャケット部に挿入して使用。
2014年度採用開始

⑩ 外装材料

ガラス繊維強化材料
炭素繊維強化材料 等

- 軽量化
- 燃費向上



バックドア、ボンネット内側パネル等。
2014年度採用開始

2016年度の概況・実績

2016年度の実績

売上高 **2,933** 億円 対前年度 249 億円減

営業利益 **407** 億円 対前年度 42 億円減

- 自動車部品および樹脂改質材用途を中心とするエラストマーは、販売は堅調に推移したものの、交易条件の悪化および円高の影響を受けました。
- 機能性コンパウンド製品は、円高の影響があったものの、中国コンパウンド新会社の立ち上げ等により、順調に販売を拡大しました。
- ICT (情報通信技術) 関連用途を中心とする機能性ポリマーは、販売は堅調に推移したものの、円高の影響を受けました。
- 海外ポリプロピレン・コンパウンド事業は、北米を中心に自動車生産台数は増加したものの、円高の影響を含む交易条件が悪化しました。

中長期的な成長に向けて

2017年度の目標

売上高 **3,100** 億円 対前年度 167 億円増

営業利益 **420** 億円 13 億円増

2025年度の目標

営業利益 **700** 億円 + 新事業

●2017年度計画

自動車生産台数の増加、ICT関連市場の成長をとらえ、主要製品の販売は堅調に拡大する見通しです。交易条件の悪化が見込まれますが、拡販効果により2017年度は増益を見込んでいます。PPコンパウンド、ミラストマー[®]では能力増強を実施し、グローバルな需要拡大に対応した供給網を強化します。また、長期成長に向けたモビリティ事業戦略の実行のため、既存製品の能力増強計画、新事業創出を推進します。

●2025年に向けての拡大計画

成長機会を事業機会として捉えるためには、多くの製品で次期設備増強が不可欠となっています。各製品の事業計画に基づき、設備増強を着実に進めます。また、既存事業の拡大・強化を図るとともに、全社モビリティ戦略の組織横断的な取り組みを推進し、顧客へのソリューション提供力を強化します。

エラストマー

グローバルで需要が拡大するタフマー[®]、ルーカント[®]の設備増強に関する検討を進めています。また、EPTを筆頭に、新規差別化製品の市場投入による高付加価値事業の拡大を着実に進め、量的かつ質的な拡大を図っていきます。

機能性コンパウンド

グローバルで中長期にわたり高成長が見込まれるアドマー[®]、ミラストマー[®]の需要拡大に的確に対応するため、設備増強を遅滞なく実施します。また、中国や日本国内で実施した能力増強等の一連の投資を確実に収益に結びつけ、更なる事業の飛躍を目指します。

海外PPコンパウンド

需要増加が見込まれる北米、メキシコ、インドにおいて2017年度中に生産能力増強を果たし、本投資効果を確実に収益につなげます。また、欧州における自社生産拠点の検討を推進し、グローバル事業体制を更に強化します。

機能性ポリマー

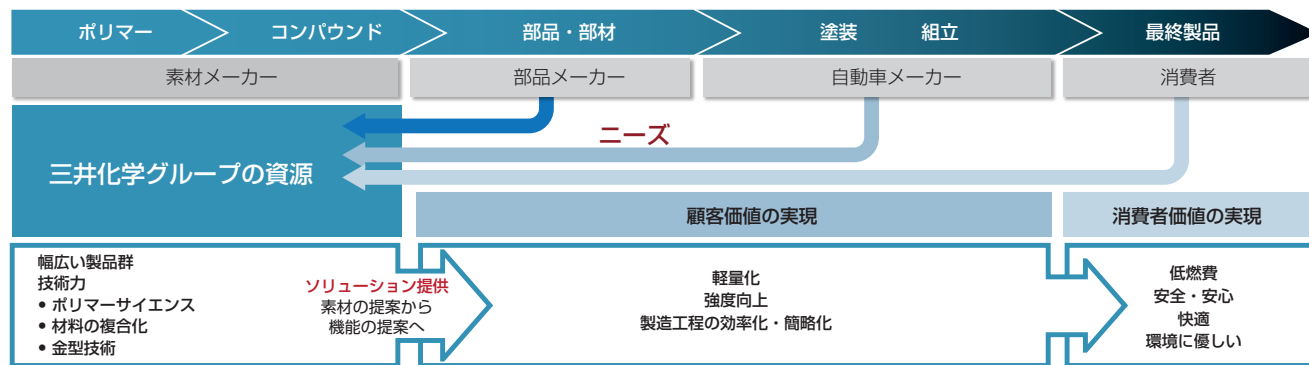
光学レンズ用途で高い市場地位を誇るアペル[®]は、高い光学特性と耐熱性を有し、現在はガラス製が主流の車載向けカメラレンズ市場における樹脂化を進めています。また、ICT市場の成長機会を的確にとらえ、各製品の生産体制強化を着実に実行します。

新製品とトータルソリューションの提供

今後も高成長が見込まれるLIB向け電解液は、2016年度に中国合弁会社および名古屋工場にてプラントを完工しました。また、金属樹脂一体化技術ポリメタック[®]、LIB熱暴走抑止材料STOBA[®]等の早期事業化を目指し、幅広い材料ラインアップで顧客ニーズに応えてまいります。

また、買収した共和工業の優れた金型技術を軸に、自動車部材向けの樹脂素材やそれを構造材にする成形技術を紹介する試作拠点「モビリティデベロップメントセンター」を新設しました。樹脂のコンパウンドや複合部材等の様々な素材と成形技術を組み合わせ、顧客ニーズにより近いものを実際のカタチとして提案するトータルソリューションを実現してまいります。

ビジネスモデル



当社グループが有する様々な素材、部材と金型技術を活かし、顧客のニーズにより近いものを、実際のカタチで提案するソリューション提供力で、顧客価値、消費者価値を実現していきます。

TOPICS-社会課題解決への貢献

燃費向上 部材のマルチマテリアル化による軽量化に貢献

各国環境規制の強化、安全性・快適性の向上等、顧客ニーズが高度化する中で、単一素材提案型のビジネスモデルには限界が出てきました。従来の素材の提案から、新しい機能の提案によるソリューション提供への転換を図る必要があります。当社の既存の製品ラインナップや技術力を活かし、「異種素材の掛け合わせ」によって最適部材を生み出す「マルチマテリアル化」が必要不可欠となっています。

当社は、ガラス繊維強化材料や金属樹脂一体成形部材等のマルチマテリアルプラットフォームの活用や、2017年4月に新設した「モビリティデベロップメントセンター」での素材と成形技術を組み合わせたソリューション提供により、顧客価値実現を新たなビジネスモデルとして推進していきます。

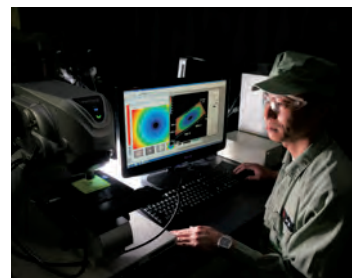


金型製作・メンテナンス、試作・トライ、各種展示
ソリューション提案力を強化

安全性向上 ICT化による自動運転技術の向上に貢献

新たな安全性向上のニーズとして「自動運転アシスト技術」を搭載した次世代自動車の普及に伴い、View CameraやSensing Cameraの性能の大幅な向上が求められています。車載向けレンズは、現在はガラス製が主流ですが、レンズ設計の自由さや量産化、コストメリット等より、プラスチックレンズへの置き換えが進むことが見込まれています。

当社は、スマートフォン等のモバイルカメラの撮像レンズの凸レンズ向けに採用実績を誇るアペル®を、車載用途向けに開発を加速しています。アペル®は、透明で高屈折・低複屈折が特長の光学樹脂ですが、車載向けには長期信頼性が必要不可欠です。熱や湿度などの耐熱性や耐環境性といった性能も確保し、アペル®を車載向けのプラスチックレンズ材料として磨きをかけ、センサーの性能向上、そして自動運転アシスト技術の向上に貢献してまいります。



Mobility領域の

Blue Value®、Rose Value™製品の紹介

Blue Value®

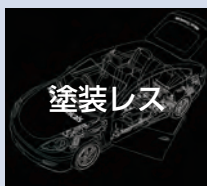
『CO₂を減らす』と『資源を守る』

塗装レスPPコンパウンドにより
13.3%の温室効果ガスを削減



高光沢銘柄
の開発

超低グロス
銘柄の開発



自動車バンパー/インパネ材料 PPコンパウンド

Blue Value®

『CO₂を減らす』

金属製燃料タンクの樹脂化により、
10~30%の軽量化が可能



接着性樹脂 アドマー®

Health Care

“既存事業の強化拡大と周辺・川下展開による新たな成長基盤の確立により、健康・長寿社会の実現に向けた生活の質(QOL)の向上に貢献する製品・サービスを提供していきます”



常務執行役員 ヘルスケア事業本部長 **橋本 修**

社会課題・ニーズ

先進国の少子・高齢化や新興国の経済成長に伴い「健康」への関心が増大しています。顧客価値も多様化し、個々人の志向やニーズが高まり、また、ライフサイクルに応じたケアが求められるようになってきています。

事業ビジョン

QOL向上に資する製品・サービスをケミカルイノベーションにより創出・提供し、三井化学グループの新たな成長基盤を確立することにより、事業ポートフォリオの変革をリードしていきます。

歯科材料事業の進展

子会社サンメディカル社の主力製品である歯科用接着剤は、国内で30年の実績に裏打ちされた高いシェアを有しています。2013年に確固たるブランド力を持つ、世界第6位の総合歯科材料メーカーHeraeus Kulzer社を買収、2017年からはブランドをKulzerに改め、グローバルにビジネスを展開しています。これら2社の強みに、三井化学のポリマーサイエンス技術を投入して材料の革新を図り、歯科医・技工所が求める製品、サービスを提供していきます。

現在、歯科材料にもデジタル化が進展し、修復材料である歯冠・ブリッジ等もデジタル機器による設計・生産が増えてきまし

た。当社グループでは、いち早くデジタル化に対応するとともに、従来の「修復」分野から「診断」「治療」「予防」といった新分野での展開を強化しています。

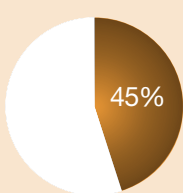
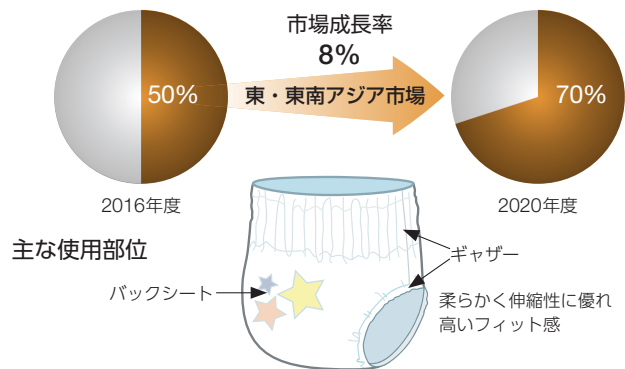


柔らかく伸縮性に優れた衛生材料用高性能不織布

東・東南アジアでは、紙おむつの普及率が向上し、また、中国を中心に高品質・高性能な日本製プレミアム紙おむつ人気が高まっています。紙おむつは、「もれない、むれない、かぶれない」という基本機能に加えて、「快適性、フィット性」といった高性能化が求められており、当社グループの技術を駆使して開発した柔らかく伸縮性に優れた不織布は、このニーズをとらえ高い評価を得ています。拡大する高性能不織布ニーズに安定供給で応えるべく、日本、タイ、中国のアジア3極の生産拠点を最大活用し、また、継続的に供給能力の増強も行っています。

新分野である医療用途などへの展開も強化し、高性能不織布市場におけるアジアトップレベルのシェアを維持・拡大していきます。

高性能不織布の当社グループシェア

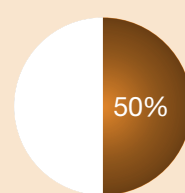


メガネレンズモノマー (MR™シリーズ、RAV7™シリーズ)

	シェア	市場成長率*
世界	1位	4%

* 2014-20年度

2016年度世界シェア



シンテックス® (高性能スパンボンド法不織布衛生材料)

	シェア	市場成長率*
アジア	1位	8%
日本	1位	

* 2016-20年度

2016年度アジアシェア

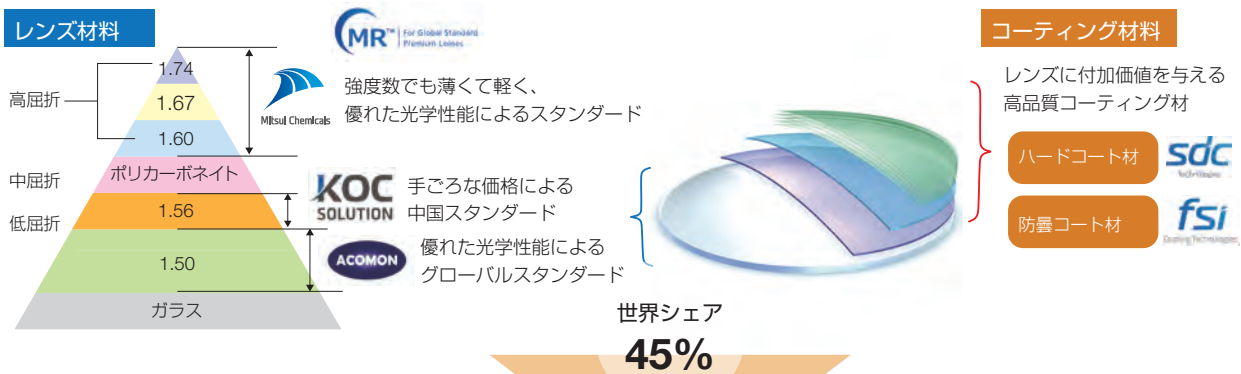
強み	機会・リスク▼	チャレンジ
(ビジョンケア) ・幅広い製品ラインアップ (不織布) ・原料樹脂から加工まで一貫した技術力 ・強い顧客基盤 (歯科材料) ・グローバルでのブランド力 ・歯科業界の深い理解 ・素材から歯科材料までの研究開発力	(ビジョンケア) ・市場のグローバルな拡大 (不織布) ・日本製紙おむつ人気の高まり。子供用プレミアム紙おむつ輸出市場拡大 ・東・東南アジアでの競合メーカー増強▼ (歯科材料) ・デジタル技工市場の急速なトレンド変化(機器の小型化)と拡大	(ビジョンケア) ・新製品の上市・育成による更なる事業拡大 (不織布) ・リードユーザーとの戦略連携によるフル生産・フル販売 ・能力増強計画の確実な実行 (歯科材料) ・デジタル化を支援・推進する製品投入による事業拡大

世界をリードするビジョンケア材料の周辺展開

当社グループは、低屈折率から高屈折率まで、幅広くプラスチックメガネレンズ材料を展開しています。特に、世界をリードする高屈折率レンズ材料の「MR™シリーズ」は、「薄くて軽い」レンズ材料のデファクトスタンダードとして高い評価を受けています。

当社グループは「Quality of View 視界品質」をコンセプトに、技術ラインアップを駆使して、視力矯正から目の健康や快適さなどのニーズまで、より良い視界を追求するレンズ材料の可能性を広げていきます。

ボリュームゾーンからハイエンドまで、幅広い屈折率の材料でマーケットシェアを拡大



眼の健康や高齢化、多様化する社会のニーズに応える新技術を展開

光のコントロールにより目の健康や快適さを追求・環境との調和



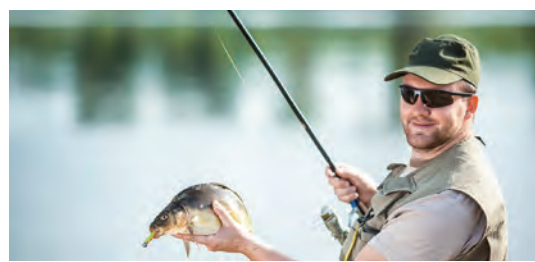
UV+ 有害な紫外線や高エネルギー可視光線の一部をカットする特定波長カット技術



NeoContrast 眩しさから眼を守り、明るさや色の差を見分ける力をアシストする特定波長カット技術



lunarsens 紫外線の量に合わせて色が変化し、光をコントロールする調光技術



UrbanPola™ 光の乱反射をカットし、クリアな視界をもたらす偏光技術

詳しい内容についてはこちらをご覧ください。
<http://www.mitsuichem.com/jp/service/healthcare/vision/index.htm>

2016年度の概況・実績

2016年度の実績

売上高 **1,342** 億円 対前年度 269 億円減 営業利益 **101** 億円 対前年度 15 億円減

- ビジョンケア材料のメガネレンズ用材料は、販売が堅調に推移しました。
- 不織布は、プレミアム紙おむつの消費が堅調に推移したものの、流通在庫の消化のために当社の販売は影響を受けました。
- 歯科材料は、欧米を中心に販売が堅調に推移したものの、前期における決算期変更による販売数量の減少がありました。また、前期における減損損失の計上により、のれん償却費等の固定費が減少しました。

中長期的な成長に向けて

2017年度の目標

売上高 **1,400** 億円 対前年度 58 億円増
営業利益 **130** 億円 29 億円増

2025年度の目標

営業利益 **450** 億円 + 新事業

●2017年度計画

ビジョンケア材料および不織布は、引き続き、需要動向に的確に対応していきます。また、歯科材料は、地域特性に応じた拡販策の実行に加え、デジタル化への対応を進めていきます。

●2025年に向けての拡大計画

各事業で進めてきた成長投資が、2017年以降、順次、利益寄与してくる見込みです。引き続き、既存事業の強化と海外展開を図るとともに、新製品ラインアップの拡充や、既存事業周辺領域での新事業創出を推進し、ヘルスケアソリューションの提供拡大に向けて取り組んでまいります。

ビジョンケア

引き続き需要拡大が見込まれるメガネレンズ市場に対応すべく、主原料であるXDIの大型設備が2016年3月に営業運転を開始したことにより、着実な販売増が見込まれます。拡充を図ってきた高品質なコーティング材料、多様化する社会ニーズに応える新技術・新素材による新製品の販売強化とともに、レンズ用材料の可能性を広げる開発を継続していきます。

ハイジーン

2017年2月にタイで増強した通気性フィルム設備が営業運転を開始しました。2018年3月には、国内2拠点で高機能不織布の新設備が営業運転を開始する予定です。これにより、当社グループの不織布生産能力は、約2割増の11万5千トン/年体制となります。引き続き、拡大を続けるアジアの紙おむつ市場、とりわけ高品質プレミアム紙おむつ市場に積極的に対応し、アジアNo.1を維持していきます。

オーラルケア

歯科材料は、よりコスト競争力の高い体制が構築されつつあります。ヘルスケア領域で3本目のコア事業とすべく、当社グループの技術シナジーを活かした金属から樹脂素材への転換等を、着実に進めます。

また、米国にて販売を開始した睡眠時無呼吸症候群向けマウスピース等、さらなるヘルスケアソリューションの提供に取り組めます。

世界初の柔軟高強度不織布「エアリファ™」を開発

新製品エアリファ™は、「柔らかさ」と「強さ」を兼ね備えた肌に優しい高機能不織布です。当社独自のポリオレフィン紡糸技術を駆使し、繊維を薄肉の中空構造にすることにより、ソフト感、均一性を向上させたことを特長としており、これまでの技術では両立できなかった「柔らかさ」と「強さ」の機能共存を実現しています。

また、繊維を薄肉の中空構造とすることで、使用するプラスチック原料を削減し、地球環境問題へも配慮した、環境対応型の不織布です。



ビジネスモデル



TOPICS-社会課題解決への貢献

インドで2回目となる Do Green™活動

当社グループは、「環境と調和した共生社会の実現」を目指して、Do Green™と名付けた植物由来製品を開発しています。Do Green™、MR-160™やMR-174™は世界初の植物由来素材による視力矯正用高屈折率レンズ材料で、日本と米国でJORAとUSDAのバイオマス製品認定を取得し、従来の化石原料由来レンズ材料と同等レベルの品質を確保しています。また、Do Green™製品を通じて地球環境に配慮することはもとより、社会的課題の解決に貢献していく活動をDo Green™活動と名付けて取り組んできました。

今回当社グループは2016年11月12日から4日間にわたり、インドのウッタラ・プラデシュ州マトゥラ県にて認定NPO法人ICA文化事業法人、Holistic Child Development India、およびNaujhil Integrated Rural Project for Health and Development、コミュニティー・オーガナイザー、現地村人の3団体およびボランティアのご協力を得て、Do Green™活動の取り組みを実施しました。

今回の活動では、2015年の活動をもとに拡大し農家とその周



辺住民805名(昨年活動の約5倍)の検眼を実施し、視力の問題が確認された224名に新たに簡易眼鏡を配り、白内障の症状が確認された193名には今後現地団体が政府や現地企業に募金を呼びかけ、何らかの処置を行うことになっています。

Do Green™の考え方に共鳴いただいた団体やボランティアのご協力により、目の健康に関するサポートをさらに深めることができました。

当社グループは今後もDo Green™を通じて、環境と調和した共生社会の実現に貢献していく計画です。



Do Green™MR-174™
 米国農務省の植物由来製品
 認定マーク
 (USDA BioPreferred®)



Health Care領域の

Blue Value®、Rose Value™ 製品の紹介

Rose Value™

『医薬・医療の高度化』

視力矯正に加えて、目の健康・快適さへの貢献まで提供価値を拡大



メガネレンズ用材料 MR™シリーズ

Rose Value™

『快適な暮らし』と『感染予防・対策』

「もれない、むれない、かぶれない」という基本機能に加え、「快適性、フィット性」といった高機能化を追求



衛生用不織布 シンテックス®



Food & Packaging

“独創性のある製品開発力により、国内外の市場ニーズにお応えすることで、食糧問題等の社会課題の解決に貢献していきます”



取締役 常務執行役員
フード＆パッケージング事業本部長 **下郡 孝義**

社会課題・ニーズ

世界の爆発的な人口増加に伴い、食糧問題が深刻化し、農作物の安定生産やフードロス・廃棄の削減は大きな社会課題となっています。また、食の安全・安心や環境負荷低減などへのニーズも高まっています。

事業ビジョン

グループ内外資源の最大活用を通じて次世代パイプラインの創出基盤を構築し、海外展開を含む新規事業領域の拡大を加速することによって、グループ全体の持続的成長を担います。

食糧の安定確保に貢献する高性能農薬の世界展開

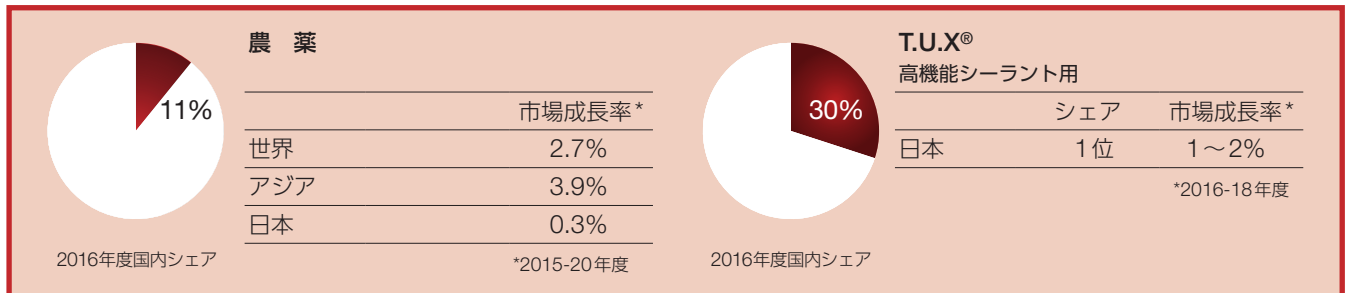
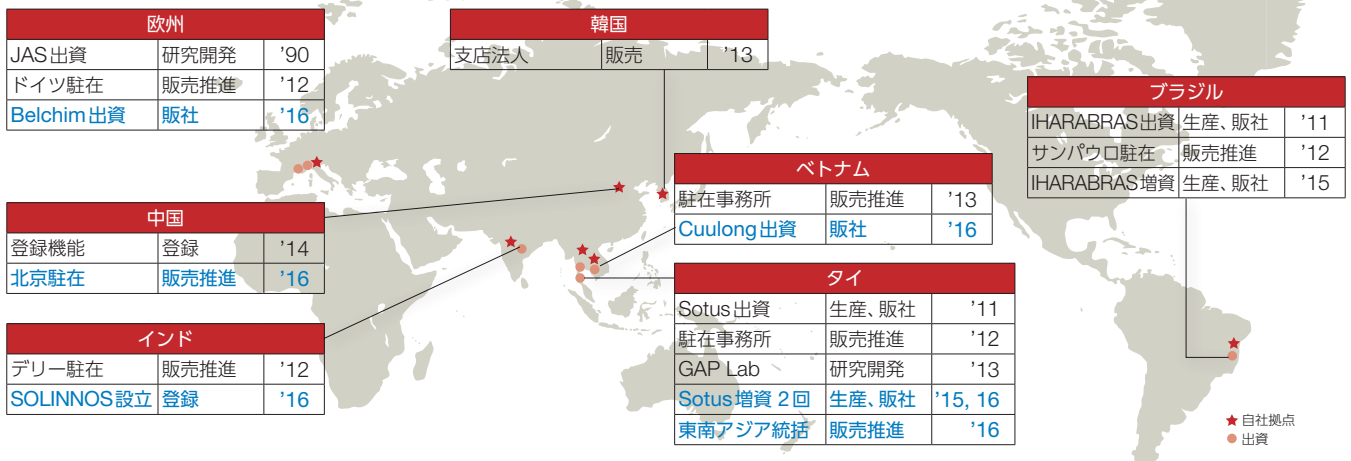
世界市場は長期的には拡大が見込まれているものの、ブラジルなど拡大が期待される新興国市場を中心に悪天候、流通在庫増加等の影響を受け、2016年は昨年に続き停滞しました。当社グループは、インドや東南アジアなどの重要地域を中心として、現地ニーズに合致した製品を市場投入するため、拠点整備、現地パートナー企業との提携等の他、マーケティングや技術普及を積極的に進め、海外展開を強化しています。また、欧米等その他の地域においては、グローバルトップメーカーとの協業も進めています。

主力の殺虫剤「ジノテフラン」や殺菌剤「ペンチオピラド」は、世界主要国への登録を順次進めており、高い性能を有する農薬と

して高評価を受けています。

昨今、世界中で薬剤抵抗性の病害虫が問題となっており、安全性や環境への影響を最大限に配慮した農薬の開発が求められています。当社グループの三井化学アグロは、分子量設計、有機合成および生物評価の3つの領域において長い経験を蓄積しており、高い農薬創製技術を有しています。独自の技術で薬剤の作用メカニズムを解明、新規原体の創製を継続することで、グローバルに存在感のある研究開発型の農業化学品メーカーとして食糧の安定確保に貢献していきます。

農業化学品事業の海外展開

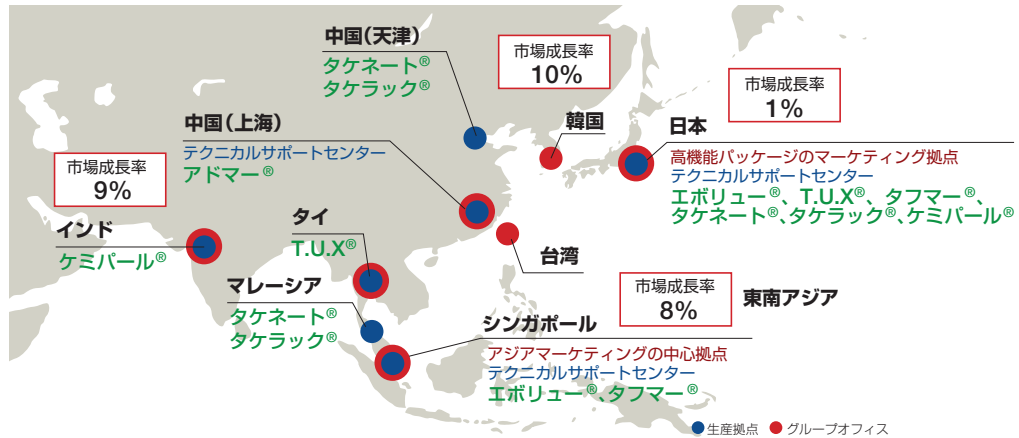


強み	機会・リスク▼	チャレンジ
<ul style="list-style-type: none"> 高機能製品ラインアップ 新規材料を設計・創出する研究開発力・パートナー企業との協業による開発力 有力顧客との良好な関係 	<ul style="list-style-type: none"> 環境対応ニーズの高まり 長期的な人口増加による食糧増産や食品ロス削減ニーズ アジアの生活水準向上、食品加工業の発展に伴い、包装材需要拡大 日本国内需要の縮小、中国新興国経済の不透明感▼ 	<ul style="list-style-type: none"> マーケットイン体制の確立により、グローバル市場開拓強化 高付加価値市場への重点化 ニッチ市場にも対応できる高機能製品の開発、投入拡大 次世代コア製品の育成

食品包装材料の高機能化とアジア展開

生活水準向上や食品加工輸入基地としての発展に伴い、アジアの包装材料市場は大きな成長が見込まれています。当社グループは、他社に先駆け、高機能シーラントフィルムT.U.X®と、その原料でありアジアで約60%のシェアを誇るエボリュー™、そして

消費者のニーズにきめ細かく対応するため異種材料の接着材料タケネット®、タケラック®、アドマー®などの生産拠点を有しています。組織横断的なマーケティングとテクニカルサポートで、アジア展開を推進しています。



高機能包装は、異種材料による多層構造で、求める機能を実現。当社グループは各種材料で貢献しています。

高機能シーラント：エボリュー®、T.U.X®

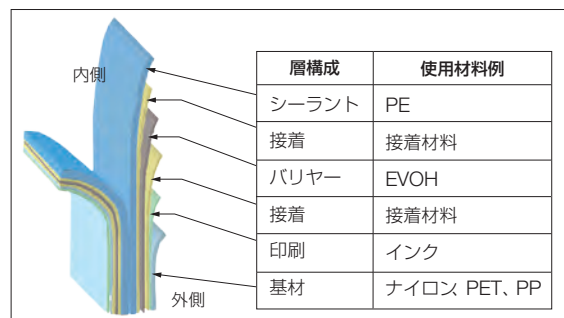
強靱性、低臭性、ヒートシール強度
薄肉化可能・フィルム加工適性良好により生産性向上

樹脂改質材：タフマー®

易開封性付与(ヒートシール強度制御)
高速充填性付与(低温ヒートシール性)、耐衝撃性向上

接着材料：アドマー®、タケネット®、タケラック®、ケミパール®

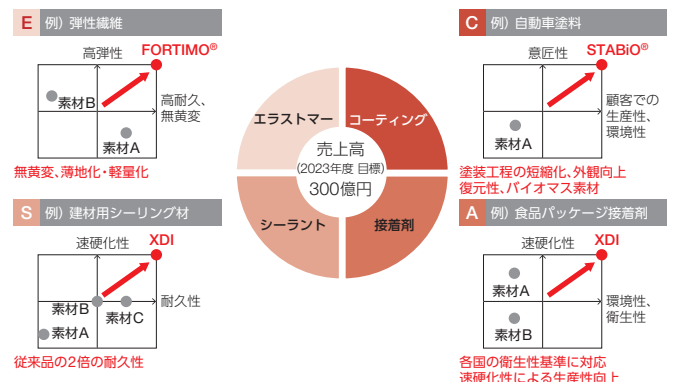
異種材料の多層加工



コーティング・機能材の用途展開

高機能包装材料に用いられるタケネット®、タケラック®、ケミパール®などのコーティング・機能材は、消費者の様々なニーズにきめ細かく対応するため、数多く製品ラインアップを持ち、幅広い用途展開を進めています。当社グループが世界で初めて開発したオンリーワンの特殊イソシアネートFORTIMO®(フォルティモ®)およびSTABIO®(スタビオ®)、そして、高機能製品としての市場認知度も高いXDI(メタ-キシリレンジイソシアネート)、を含めた特殊イソシアネートの品揃えと、これらを用いた誘導体製品の幅広い用途展開により、新たな顧客価値を創造し、コーティング・機能材事業の更なる強化・拡大を推進しています。

特殊イソシアネート製品の拡大



2016年度の概況・実績

2016年度の実績

売上高 **1,825** 億円 対前年比 127億円減
営業利益 **206** 億円 対前年比 3億円増

- 円高の影響があったものの、堅調な販売により、減収・増益となりました。
- コーティング・機能材は、販売が堅調に推移しました。
- 機能性フィルム・シートは、包装用フィルム分野における販売が堅調に推移しました。
- 農業は、海外における販売数量が減少し、また、円高の影響を受けました。

中長期的な成長に向けて

2017年度の計画

売上高 **1,900** 億円 対前年比 75億円増
営業利益 **205** 億円 1億円減

2025年度の目標

営業利益 **400** 億円 +新事業

●2017年度計画

2017年度は、原料価格上昇によるリスクはあるものの、堅調な国内需要と海外展開の拡大を背景とした拡販により、安定した収益基盤を確保できる見通しです。特殊イソシアネート製品群、高機能包装材料、殺虫剤・殺菌剤の拡販の他、アジア市場を中心にマーケティングを推進し、拡販を図ります。

●2025年に向けての拡大計画

貢献すべき社会課題を「フードロス・廃棄削減」、「食の安全・安心」、「食糧増産」と定め、高成長・高付加価値市場に重点を置くとともに、アジアを中心とした拡大する海外需要を獲得し、事業拡大を図ります。また、次の成長に向けて、各事業部門が連携してコア製品を育成していきます。

コーティング・機能材

水系ディスパーションであるケミパール®は、医療包材向けの展開を進めています。また、既存イソシアネートでは実現できなかった機能の発現が可能な特殊イソシアネート製品群で包装用

が堅調に推移しました。

はもちろんのこと、自動車、情報家電、衣料、建材用途等、さまざまな用途に向けて、高付加価値市場を開拓・成長させます。

機能性フィルム・シート

包装用フィルム分野では、食品用高機能分野に経営資源を投入します。特に、アジアの経済成長に伴う高機能性フィルム需要を取り込み、事業拡大を図ります。また、産業用フィルム・シート分野では、顧客ニーズを着実にとらえながら、電子材料向け次世代製品等の早期開発・上市を目指します。

農業化学品

2019年頃を目途に、新規5原体の除草剤シクロピリモレート、殺虫剤プロフラニドの上市を見込んでおり、新規5原体に続く複数の次世代原体の研究も着実に進めています。

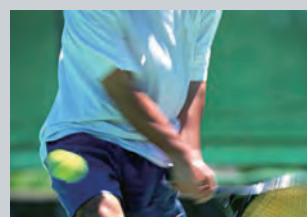
また、成長市場であるアジア・中南米では、既存原体の登録国拡大・上市を加速します。具体的には、各国のパートナー企業による現地ニーズに関する知見を活かした既存原体の製剤開発を実施し、事業拡大につなげていきます。

新製品 FORTIMO®がテニス用ストリングに採用

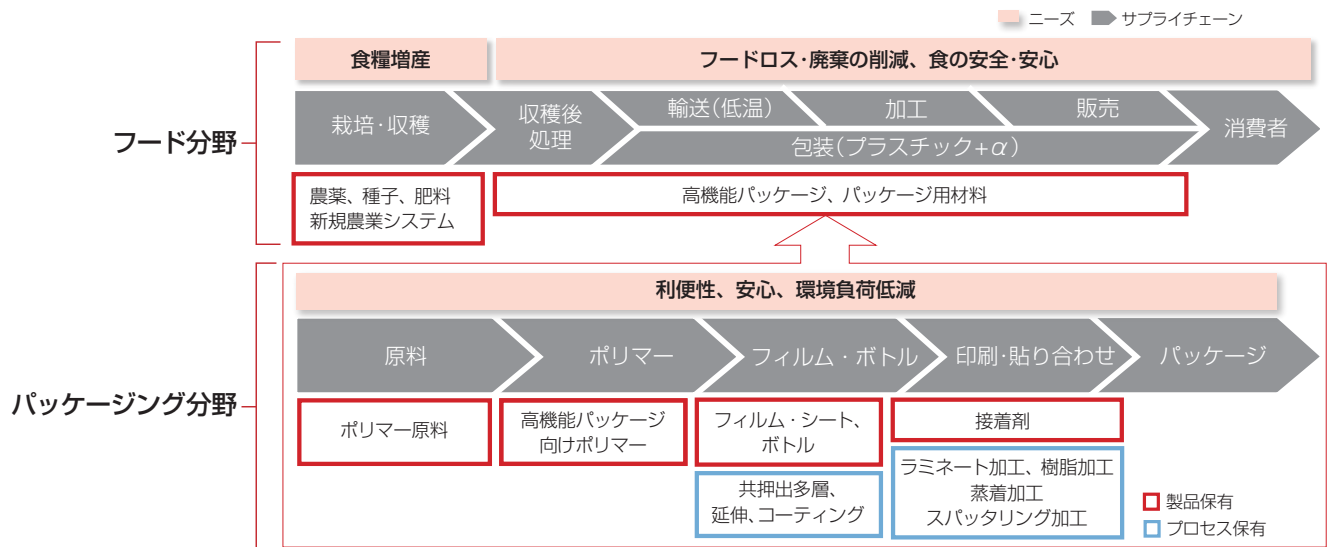
当社が世界で初めて開発したポリウレタンエラストマーFORTIMO®(フォルティモ)が、ヨネックス社のテニス用ストリングの新製品「REXIS(レクシス)」に採用されました。REXISは、同社の新しい製造技術とFORTIMO®の特徴である柔軟性と高弾性を活かし、包み込むような球持ちと高い反発弾性により、従来品比4%のボールスピード向上*に成功しました。また、FORTIMO®の高耐久・無黄変性を活かし、従来品比21%の耐久性向上*を実現しています。

ボールスピードを求めるアスリートから、楽に飛ばしたい中高年プレーヤーまで、幅広い層に最適なストリングとなっています。

*ヨネックス社によるマシンテスト検証結果



ビジネスモデル



TOPICS-社会課題解決への貢献

鮮度保持ソリューションの展開

フードロス・廃棄は、改善すべき世界的な課題となっています。この課題への解決方法の一つ、また農産物の輸出促進政策を背景とした食品包装材料のアジア展開の一環として、当社グループの三井化学シンガポールR&Dセンターにおける日本産青果物の輸出における鮮度評価支援を行うことといたしました。専用評価スペースに加え、鮮度保持分析・評価が可能な分析機器も取りそろえており、現在の自治体や研究機関の試験を基に、今後の鮮度保持フィルム等の新素材・新製品開発に活かしてまいります。



フード&パッケージング領域の Blue Value[®] 製品・Rose Value[™] 製品

Blue Value[®]

Rose Value[™]

『CO₂を減らす』と『食糧問題への対応』

破袋・液漏れを防止し安全な流通に役立つと共に、ヒートシール低温化でお客様の省エネを実現



高性能シーラントフィルム T.U.X[®]

Rose Value[™]

『食糧問題への対応』

優れた殺虫活性や人畜への毒性の低さなど数々の優れた特長を併せ持ち、食糧増産に貢献



殺虫剤 トレボン[®]

Basic Materials

“国内拠点の水際競争力と付加価値分野でのアジア市場の獲得を通じて、安定的な収益を確保し、基盤事業として全社を支える体制構築を目指していきます”



副社長 執行役員 基盤素材事業本部長 **大村 康二**

基盤素材領域の使命と事業ビジョン

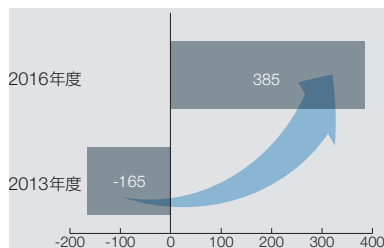
基盤素材事業は、自動車、住宅、家電、インフラ、食品包装を始め、様々な分野に素材提供をおこなっています。特徴のある技術と付加価値製品群の拡大、更なるコスト競争力強化により、アジアで存在感を示し、安定した収益を確保していきます。

当社の基盤素材事業は、ここ数年間で生産能力の大幅な削減を含む大規模な事業再構築を進めてきました。

事業再構築により、収益下振れリスクを最小化

基盤素材の営業利益

(単位：億円)



主な再構築施策	規模
石化 京葉エチレン離脱	約17万t
ポリオレフィン 3プラント停止	計28万t
フェノール 3プラント停止	計41万t
PTA インドネシア事業売却	50万t
ウレタン 韓国SKCとのJV設立、鹿島工場の閉鎖、大牟田MDI停止	計22万t



14中計目標に掲げた大型市況製品の事業再構築により、収益構造は大幅に改善しています。

一方、基礎原料エチレンについては、エポリユール®に代表される高付加価値系ポリマーの拡販を通じた稼働の安定、採算性向上を進めています。

2018年以降、石化製品の需給環境は不透明感が漂っていますが、徹底した合理化を推進し、誘導品の高付加価値化、地産地消化に伴う高稼働率維持により、市況・需給などの外部環境要因の変動を受け難い、安定した収益基盤を築き上げていきます。

2016年度の概況・実績

2016年度の実績

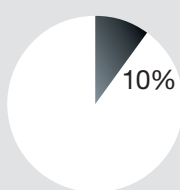
売上高 **5,656** 億円 対前年比 652億円減 営業利益 **385** 億円 対前年比 375億円増

石化製品は、堅調な国内需要を背景にナフサクラッカー、および各誘導品プラントの稼働が高水準で推移しました。

また、主要サプライヤーのトラブルに起因して、石化製品の海外市況が高水準で推移したことから、前年度に比べ、交易条件が大きく改善しました。基礎化学品フェノールは、前年度に比べ市況は低水準ながら緩やかに改善しています。事業構造改善の効果も徐々に現れています。

ポリウレタン材料は、国内TDI設備の能力半減、国内MDI設備の停止等により、固定費が大幅に削減されました。また、三井化学SKCポリウレタン(MCNS)のシステム事業も順調に推移し、グローバル拡大を進めています。

この結果、前年度に比べ、営業利益は大きく改善しました。

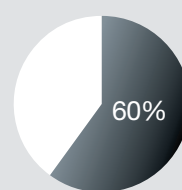


フェノール

	シェア	市場成長率*
世界	2位	4%
アジア	1位	7%
日本	1位	

2016年度世界シェア

* 2016年度



エポリユール®

高機能シーラント用

	シェア	市場成長率*
アジア	1位	10%
日本	1位	

2016年度アジアシェア

* 2016-20年度

強み

- 国内東西2拠点のナフサクラッカー体制
- メタロセンを始めとするポリオレフィン触媒技術
- MCNS設立によるコスト競争力の強化、システム事業のグローバル拠点網の拡充

機会・リスク▼

- 米シェール、中国石炭化学由来製品流入▼
- 大型市況製品のアジア市況悪化▼
- 円高による輸入品の攻勢、輸出交易条件悪化▼
- 原油価格高騰▼
- 国内需要縮小、中国経済の伸長鈍化▼
- 高機能包装、環境対応ニーズの拡大

チャレンジ

- ポリオレフィン新製品による付加価値分野の拡大
- MCNSシナジーによる新規システムハウスのグローバル展開加速
- 構造改革完遂による安定収益体質の確立

中長期的な方向性

2017年度の計画

売上高 **6,300** 億円 対前年比 644 億円増
 営業利益 **295** 億円 90 億円減

2025年度の目標

営業利益 **300** 億円

● 2017年度計画

石化製品は、堅調な国内需要を背景に、引き続きナフサクラッカーおよび誘導品群の高稼働を見込んでいます。一方、当期は市原工場で4年に1度の定修年にあたり、定修関連費用の増加が見込まれます。海外拠点においては、2016年8月に営業運転を開始したシンガポールのエボリュエ®も販売が堅調に推移し、稼働率は上昇する見込みです。

基礎化学品、およびポリウレタン材料は、最適生産体制の確立により、市況の変動を受け難い体質に変化してきており、安定した収益を計上できる見込みです。

● 2025年に向けての拡大計画

シェールガスや中国石炭化学をベースとした、ポリエチレン等の新增設計画は、遅れているとはいえ2018年以降アジアにも影響がおよぶと見えています。国内拠点の水際競争力強化、高付加価値製品へのシフトにより、アジア市場で存在感のある基盤素材事業を目指していきます。

石化製品

石化原料事業は、フル販売・フル稼働、安価原料の安定調達により、ナフサクラッカーの更なるコスト競争力強化を進めていき

ます。ポリオレフィン事業は国内で安定収益を確保するとともに、小規模かつ老朽化した国内設備のビルド&スクラップも検討していきます。

エボリュエ®は、アジア市場で急速な拡大が見込まれる高機能シーラント分野において需要を獲得し、シンガポールの30万t/年プラントの稼働向上を図っていきます。一方、国内拠点は、高強度で加工性良好な次世代製品である、メタロセン長鎖分岐型PE“エボリュエ®E”の開発促進により、高度化するマーケットニーズに対応することで、新規需要を創出していきます。

基礎化学品

基礎化学品事業は、地産地消化によるフル販売・フル稼働、徹底的な合理化、誘導品の強化により、引き続き収益安定化に取り組んでいきます。

ポリウレタン材料

三井化学SKCポリウレタンのシステム事業を中心に、グローバル展開を加速していきます。既存拠点の活用に加え、新規システムハウスの拠点新設も検討していきます。

基盤素材領域の

Blue Value®、Rose Value™ 製品の紹介

Blue Value®

「CO₂を減らす」と「自然と共生する」
 NO_x排出量を削減し省燃費につなげる

排ガス低減剤 アドブルー®





Next Generation Business

境界・外縁領域のソリューション事業を創出

“2025長期経営計画で新たにターゲット事業領域に加わった「新事業・次世代事業」では、三井化学グループの「ナレッジ」を基に、新たな可能性に挑みます。10年後、20年後の未来に大きな花を咲かせるため、我々のタネ蒔きは、既にスタートしています”

次世代事業領域の使命

次世代事業の使命は、オープンイノベーションにより、成長3領域であるモビリティ、ヘルスケアおよびフード&パッケージングの各領域の新事業、並びにこれら3領域の境界・外縁領域のソリューション事業を創出することです。各事業本部、新ヘルスケア事業開発室、新モビリティ事業開発室、次世代事業開発室、ロボット材料事業開発室がそれぞれ連携しながら、各施策を進めます。

その一翼を担う次世代事業開発室のミッションは、「新しいビジネスモデルへの挑戦」。その方針は「着眼大局、着手小局」です。最初の一步は、そこに買ってくださるお客様がいるか。「明日売るにはいま何ができるか」をしっかりと考え、当社グループの「ナ

レッジ」を売るという新しいビジネスモデル作りに挑んでいます。今注力している、アグリ、IoT、エネルギーおよびメディカルの4分野で検討が進んでいるプロジェクトは全て、ベンチャーや大学など、外部との接点によって生まれたもの。外部との連携なくして新しい事業は成立せず、win-winの関係をいかに築くかはとても重要です。また、同室のコーポレートベンチャリンググループでは、情報と材料の融合による新しい診断・ソリューション事業創出を中心に、オープンイノベーションによるビジネス拡大を推進しています。

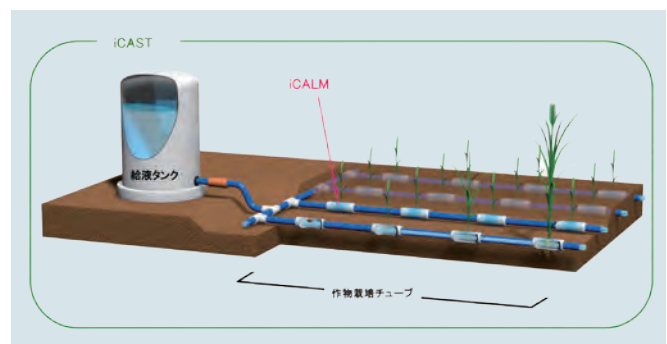
アグリソリューション

作物栽培システム iCAST®

「真っ白なキャンバスに農業という新事業の絵を自由に描いてみる」。担当者が上司に言われたこの一言が、iCAST®誕生の始まりでした。

グローバルに三井化学が社会貢献できることは何か。水不足・食糧不足をテーマにマーケットインの視点で考え、辿り着いたのが、「水不足で困っている農業国に、節水効果が高く、かつ、収穫量を上げる新しい作物栽培システムを提供する」ことでした。

作物が自ら、必要な時に必要なだけ生育要素（水・栄養・空気）を吸収できるシステム。これなら水も肥料も必要最低限に抑えることができ、かつ、良質の作物が育ちます。今では、国内だけでなく、深刻な水不足問題を抱えるアメリカやオーストラリアの圃場ほじょうでも中規模試験を実施中です。



植物依存型の作物栽培システム

給液タンク内の養液を、作物栽培チューブを通して作物栽培素材 iCALM® に送ること
で、作物は、この iCALM® から、生育に応じて必要な生育要素を好きな時に好きなだけ
吸収し、成長する。

IoTソリューション

エクリオス® ~フレキシブルディスプレイの新しい可能性へ

エクリオス®は抜群の耐薬品性と260℃以上の耐熱性を併せ持つ、透明ポリイミドの前駆体。フレキシブルディスプレイの製造過程で、樹脂は薬品や高温など過酷な環境にさらされますが、エクリオス®はそれらの条件下でも使用できます。お客様と協働しながら課題をクリアし、新しい市場に革新的なエクリオス®で、独自のソリューションを提供していきます。



透明ポリイミドの前駆体
「エクリオス®」

2025年度の目標

営業利益

250億円

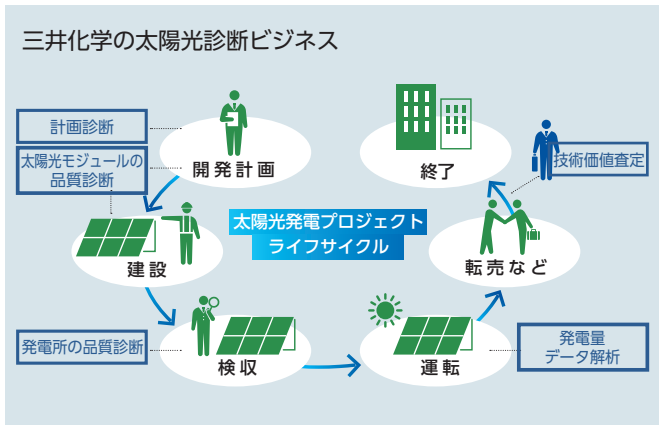
(他ターゲット事業領域の新事業含む)

エネルギーソリューション

きっかけは、10年以上封止材に携わった社員が、巷の太陽光パネルを見て「20年もつのか」と耐久性に疑問を抱いたことでした。

子会社の三井化学東セロで25年以上製造・販売している太陽光パネル用封止材の劣化予測技術を用い、パネルの寿命を予測できるのが最大の強みです。さらに共同事業者として開発・運営する「たはらソーラー・ウインド発電所」での経験、茂原分工場や袖ヶ浦センターの試験用発電所でのデータ蓄積のほか、ファンドと連携して全国の発電所の発電量データを共有し、よりの確な発電量予測ができるようになりました。

私たちのレポートで、太陽光市場の健全化に貢献したい。今後はアジアへ、そして世界へ。そのために、どんなサービスが求められているかを柔軟に探っています。



メディカルソリューション

敗血症起因菌迅速同定システム

「遺伝子検査に必要な酵素を植物から作れないか」。発端は、富山大学から子会社の北海道三井化学(HMCI)への問い合わせでした。

敗血症は死亡率の高い細菌感染症です。感染起因菌に対する抗菌薬を投与することで治療しますが、その同定(感染起因菌の特定)まで2~3日もかかるため、多くの細菌に効く抗菌薬で対処するのが現状です。そのため効果がなかったり、細菌の耐性ができ

たりするリスクがありました。1時間毎に死亡率が上がる敗血症。起因菌の一刻も早い同定が求められていました。

すでに富山大学が開発していた基本システムでは、患者の血液中の細菌DNAを増やして検査しますが、重要な役割をする「酵素」の市販品には細菌が混入していて偽陽性となることが課題でした。30年以上にわたり植物細胞の研究開発をしているHMCIのアイデアで、酵母での生産を確立。こうして2012年、三井化学で事業化に向けた研究が始まりました。(続きは、TOPICSで)

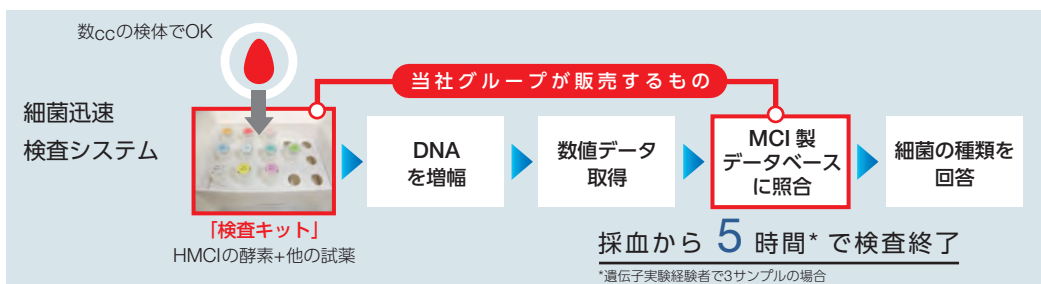
TOPICS-社会課題の解決

世界初の画期的なシステムで救命に貢献したい

三井化学グループが富山大学と共同開発したのは、約5時間で敗血症起因菌を同定できる世界初の画期的なシステムです。従来は多量の血液を採取する血液培養法でしたが、本システムでは少量サンプルでの同定が可能で、乳幼児への利用も期待できます。この共同開発は、国立研究開発法人 日本医療研究開発機構の「産

学連携医療イノベーション創出プログラム」イノベーションセットアップスキームで採択されています。

「第28回日本臨床微生物学会総会・学術集会」では、このシステムが数名の乳幼児の救命に貢献したとの報告がありました。救命に貢献できるものを私たちが作り、それが当社グループの利益になる。まだ市場開発はスタート地点に立ったばかりですが、課題を一つずつ乗り越え、診断薬としての上市を目指します。

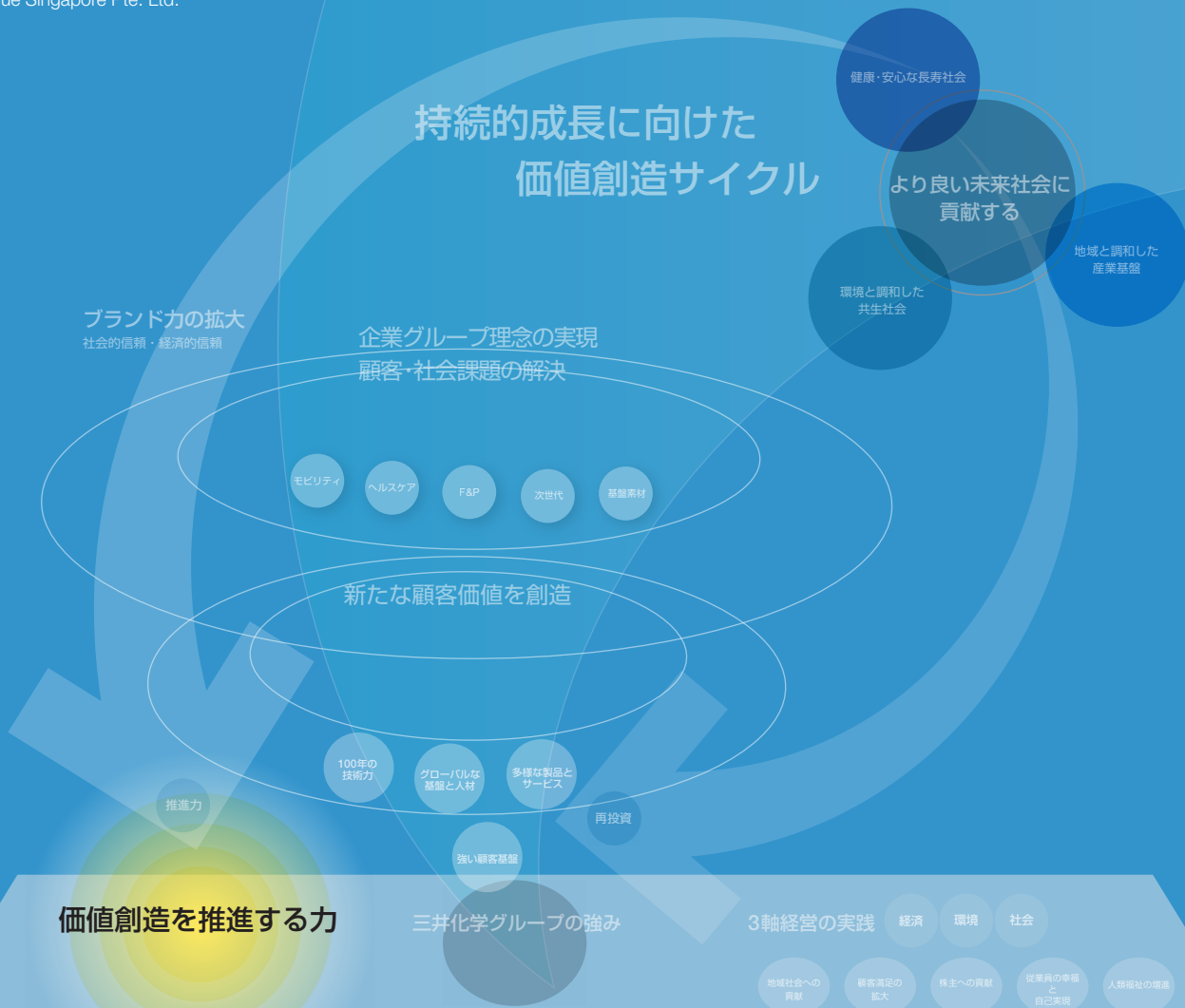


社員一人ひとりが、安全確保と生産効率の最大化を目指して、新たなチャレンジを続けていきます。



The Forces Driving Value Creation

Prime Evolve Singapore Pte. Ltd.



価値創造を推進する力

持続的に企業価値を向上させていくために、当社グループは「地球環境との調和」の経営理念のもと、「絶えず革新による成長を追求し、グローバルに存在感のある企業グループ」を目指すべき企業グループ像として掲げ、経済軸だけでなく、環境軸、社会軸の3軸のバランスを重視した経営に取り組んでいます。

社会の一員として、ステークホルダーに信頼され、また企業の社会的責任を全うするために、環境・社会問題をはじめとするESG課題にも積極的に取り組み、当社グループの強み・資源でもある「価値創造を推進する力」を最大限に活用し、事業活動を通じた社会課題解決に貢献してまいります。

 環境軸・社会軸の詳細な内容については、こちらをご覧ください。
<http://www.mitsui-chem.com/jp/csr/index.htm>

価値創造を推進する力	レポート内で説明する項目	掲載ページ
① 顧客ニーズを実現する研究開発力	研究開発	p60
	知的財産	p61
② チャレンジ精神を有する多様な人材	人材マネジメント	p62
③ 実効性のある経営の仕組み	コーポレート・ガバナンス	p64
	リスク・コンプライアンス	p68
④ 安全最優先の組織文化	レスポンシブル・ケア	p69
	安全特集 対談	p54
⑤ ステークホルダーとの信頼関係	ステークホルダー・エンゲージメント	p70
⑥ 健全な財務体質	—	—

三井化学は世界の代表的な社会的責任投資 (SRI) インデックスに採用されています。



(2017年8月)

2017年7月、三井化学はESG投資のための新たな3つの株価指数 (「FTSE Blossom Japan Index」)、 (「MSCIジャパン ESGセレクト・リーダーズ指数」)、 (「MSCI日本株女性活躍指数 (WIN)」) 構成銘柄に採用されました。



5年の時を経て「安全確保に向けた」 新たなステージへ



小川 輝繁 横浜国立大学名誉教授、総合安全工学研究所専務理事
1968年 京都大学大学院工学研究科修士課程修了
1978年 京都大学 工学博士
1989年 横浜国立大学 工学部教授
2001年 横浜国立大学大学院 工学研究院教授
2006年 横浜国立大学大学院 環境情報研究院教授
2008年 横浜国立大学 名誉教授
2012年 三井化学岩国大竹工場 レゾルシン製造施設事故調査委員会
専 門：爆発安全工学、エネルギー物質の科学、化学プロセスの安全工学
委 員 歴：火薬学会会長、安全工学会会長、安全工学会 保全力向上セン
ター運営委員会委員長、経済産業省資源エネルギー調査会委員、
産業構造審議会保安分科会委員 等
受 賞：2013年 安全功労者内閣総理大臣賞

決して事故の記憶を 風化させてはならない

——5年前の4月22日、岩国大竹工場のレゾルシン製造施設で爆発火災事故が発生しました。当時を振り返り、事故調査委員会の委員長をされた小川先生の、率直な思いをお聞かせください。

小川 三井化学の未来ある若い社員が亡くなり、非常に残念に思いました。また、爆発火災事故がもたらす惨状を目の当たりにし、化学工場における安全の重要性を改めて痛感しました。三井化学は、グループ会社全体で高い安全レベルを保たれてきたと認識しています。そうした中であのような事故が発生し、

真の安全を確保するということがいかに難しいかを思い知らされました。

淡輪 事故発生後の5月初旬に現地へ足を運びましたが、あの時の衝撃は今でもはっきりと覚えています。私自身、以前、工業薬品事業部長として何度も現場を訪れていただけに、その変わり果てた光景を見て言葉を失いました。そして、我々の大切な仲間を亡くしてしまい、近隣住民の方、関係官庁の方、お客様をはじめ多くの方々に変なご迷惑をおかけしてしまったことは、まさに痛恨の極みであります。あれから5年の歳月が経ちますが、事故の記憶は決して風化させてはならないという思いを強くしています。

安全への感性を高め 自ら考え行動する力を磨く

——先生は、事故調査委員会報告書において「安全に対する弱点があってもそれを補完する機能が有効に作用していれば事故は発生しない」とのお考えを述べられました。

淡輪 「安全に対する弱点を補完する機能を有効に作用させる」ために、生産拠点では日頃からどのような取り組みが必要だとお考えでしょうか。

小川 やはり安全を確保するということは生易しいものではありませんし、そのための特効薬も存在しません。現在、

各生産拠点においては適切な安全対策が講じられていますが、現場の状況は日々刻々と変化を続けています。これはつまり、常に新たなリスクが生じる可能性があるということです。事故につながる要素を優先的に取り除いていくためには、現場にいるすべての人が緊張感を持ち、決して過信することなく日々の安全活動を進めていかなければなりません。取り組みのマンネリ化防止に努めるとともに、今ある弱点を徹底的に洗い出し、絶えず地道に一つずつぶつけていくことが重要です。

——2014年に大阪工場を、2015年には市原工場をご訪問いただきました。各工場の取り組みについて、どのような印象を持たれましたか。

小川 大阪、市原工場ともに、とても熱心に安全活動に取り組んでいると感じました。これまで培ってきた安全文化は工場により異なりますが、抜本的安全対策とうまく組み合わせながら、皆さん真摯に努力しておられました。

淡輪 私も各工場をまわる中で、社員の安全に対する姿勢が大きく変わってきたことを実感しています。ちょうど2年前、安全工学会の伊藤元会長と対談をした際に、「価値は現場で生まれ、事故も現場で起こる」とのご指摘をい

ただきました。現場を深く理解することがいかに大切であるかを、改めて教えていただきました。今後も生産拠点を訪れ、社員が明るく元気に前向きに仕事へ取り組む姿を自分の目で確かめていきます。

小川 他社における安全活動を拝見していても、トップの方の思いを全社員へ浸透させるべく、様々な取り組みが進められています。現場で働く皆さんの意欲や安全に対する感性を高めることは、会社全体の安全レベルを維持・向上させていくための基盤となります。一人ひとりが安全のためにできることを考え、自ら実行できるような仕組みや組織づくりを続けていただきたいと思います。

新たなステージで 地道に安全活動を継続していく

——このたび岩国大竹工場で取り組んできた安全再構築プロジェクトを昨年度で完遂させ、次の安全活動に繋げていくべきとの結論に至り、関係官庁の皆様や事故調査委員会の先生方にその旨をご報告、ご了解を得ました。これまでの岩国大竹工場の変化について、どのように感じていらっしゃいますか。

小川 当初、岩国大竹工場の皆さんには少なからず戸惑いがあったのではないかと思います。それまでも一生懸命に安全活動を推進してきた中で、あのような事故が起こってしまった。そこで「安全活動を一から見直しましょう」と言われても、すぐには受け入れられなかった部分もあったでしょう。しかし、全社一丸となって抜本的安全対策を進め、岩国大竹工場の皆さんも前を向いて懸命に再構築に励んでこられました。5年間の努力の軌跡を最後の報告会でしっかりと感じる事ができ、安心しました。安全は平均的な評価でなく、底上げが大切だと思います。そういう視点での効果の確認も重要です。

淡輪 私もまさに同感です。岩国大竹工場の社員をはじめ、当社社員が受けた衝撃の大きさは計り知れないものがありますが、反省とともに問題の分析を進める中で様々な気付きを得て、地に足が着いた活動になってきていると感じます。ただし、先ほど先生がおっしゃったように、継続的な取り組みというのは、“マンネリ化”や“やらされ感”をいかになくしていくのが難しいところでもあります。日々変わり続ける状況に柔軟に対応しながらも、レゾルシン事故で学んだ教訓を伝え続け、安全意識の向上と安全活動の発展に尽力していきたいと思えます。

変わりゆく時代の中でも ゆるぎない安全を確保するために

——昨年11月には「2025長期経営計画」が公表されました。今後の安全活動についてはどのようにお考えですか？

淡輪 2012年のレゾルシン事故により、業績を含め会社として非常に厳しい状況が続きましたが、2014年より中期経営計画を推し進める中で、徐々に回復の兆しが見えてきました。また、大きな事故やトラブルもなく過ごしてきたのは現場社員の努力のお蔭です。この14中計が終わりを迎え、我々がこれから向かうべき方向性を社内外に発信すべく、新たに「2025長期経営計画」を発表いたしました。三井化学グループの未来の鍵を握るのは、社員の前向きなチャレンジ精神です。グローバル企業への加速を筆頭に、2025年に我々を取り巻く環境は今と大きく変わっていることでしょう。長期経営計画には、安全面についても新たな発想を取り入れたり、仕事の取り組み方を工夫したりと、社員一人ひとりに意欲的に挑戦を続けて欲しいという思いを込めています。

小川 日本国内の事業所でも社員の多様化が進んでいますが、グローバルで





見ても、様々な国籍や異なる文化を持つ社員が同じ環境の中で安全活動をするには、同じやり方では難しいことでしょう。日々の情報共有を徹底し、全員の安全意識を高めながらPDCAをしっかりと回せる体制を整えていかないとはいけないと思っています。

淡輪 そうですね。グローバルでは画一的な形での安全の展開は難しいですし、現地の社員でないとわからないところも大きな要素です。過去に、海外でトラブルが多発したとき、本社から安全のエキスパートを2年ほど派遣し安全指導をしてもらいましたが、良い成果が出ました。このような取り組みも今後はますます必要になってくると思います。

小川 人材育成の話が出ましたが、私も長く学校教育に携わる身として、現場での「対話」を通じた教育が重要であると考えています。ただ一方的に講義を聞いているだけでは、物事の本質を理解するのは難しいものです。互いに意見を交わし、知識を広げ、思考を深めていく。そうした対話型の人材育成を進めていくことで、単なる技術の習得のみでなく、人間的な成長も望むことができるでしょう。

淡輪 そのようにして育まれる自発的な姿勢こそ、現場の安全を維持・向上するうえでの大切な土台となるものですね。各工場の安全懇談では、課長ク

ラスの社員が積極的に発言をするようになっており、現場でも「私が」と一人称で語る社員が増えているという報告を受けています。自分事として問題や課題を捉え、それについて考えたり、自ら行動する意欲的な人材が増えているというのはたいへん嬉しい変化です。現場の中心となる課長が、その下で働く係長や班長、そして現場の社員たちに良い影響を与え、互いが連携することで現場全体の大きな改善につながるのではないかと考えています。

——グローバル化に加え、IoTやビッグデータの活用などテクノロジーの高度化も進んでいます。企業として、今後どのようなことに取り組んでいくべきだとお考えでしょうか。

小川 企業活動においてデータを収集・加工し活用する重要性は高まっていますが、より高度なシステム開発が進まなければ、現状では最適な仕組みを構築するのは難しいと考えています。自社の技術に加え、他の企業と協力しながら時代の変化に対応していくことが求められているのではないのでしょうか。

淡輪 おっしゃる通りですね。私が会長をしている石油化学工業協会では、各社が所有する安全に関するデータの開示・蓄積を進め、活用への取り組みを始めたところです。どのデータをどこまで開示するかという線引きはデリケートな問題で、データをどう活かすかとなると難易度も高まりますが、各社の共通点や傾向などを分析することで、新たな情報共有の形が生まれると期待しています。

一人ひとりが気を引き締め 安全意識を高く保つ

小川 安全活動というのは、常に意識をし、地道に続けてこそ意味があります。しかしながら人間は、つつい楽なほうを選んでしまいがちです。大き

な問題も起きず、日々の仕事に追われるうちに「これくらいいいか」と、つい気を緩めてしまう。そうした一瞬の油断が、何よりも恐ろしいものなのです。特に、業績が好調だったり、成長への期待がかかっていたりする事業ほどリスクを見落としがちになり、目の届かないところに意外な落とし穴が潜んでいることがあります。日々こまめな情報共有を欠かさず、安全への意識を高く保ち、着実に取り組みを進めていただきたいと思います。

淡輪 事故発生から早くも5年が経とうとしています。改めて、社長である私自身が当時の記憶をしっかりと心に刻み付け、社員に伝えていかねばならないと身にしみて感じています。「安全はすべてに優先する」という経営方針、そして安全文化の確立は、三井化学グループが存続してくための大前提であることにこれからも変わりはありません。社員に向けた言葉の一つひとつにしっかりと魂を込め、力強く発信し続けていきます。5年という節目を迎えた今、我々の安全活動は新たなステージへと突入しますが、決して記憶を風化させることなく、地道に安全活動を続けていきます。

司会進行：
生産・技術本部 安全・環境技術部長 出口 敦

安全特集② ～「安全はすべてに優先する」～

安全文化の醸成に向けて

岩国大竹工場で2012年4月22日に発生したレゾルシン製造施設の爆発火災事故から今年で5年が経ちます。地域の皆様、お客様をはじめ、多くの方々にご迷惑をお掛けしたこと、また、当社大切な仲間を失くした記憶を絶対に風化させてはなりません。社長自ら先頭にたち、「安全はすべてに優先する」の組織文化実現に向けて、地道に安全活動を続けていきます。

■安全の日

当社は、事故が発生した4月22日を「安全の日」と定め、社長を先頭に全社を挙げて安全に関する取り組みを実施しています。当日、岩国大竹工場では、社長が改めて事故を引き起こしたことへの反省、そして再発防止策の着実な実行、安全へ向けた信頼回復などについて訓話を行います。その様子を、国内各拠点へ同時中継し、「安全はすべてに優先することを、心に刻んで行動する」ことを、全員で誓い合います。また、事故の教訓を風化させないためにも、岩国大竹工場内に「安全モニュメント」、「安全教育室」を設置しました。当社グループは、二度とこのような事故を起こさないよう、全社一丸となって取り組んでまいります。



安全教育室：事故の写真や爆発した酸化反応器の破片などを展示し、新入社員やプラント運転員への安全教育に活用しています



安全モニュメント：岩国大竹工場で発生した爆発火災事故を真摯に受け止め、二度と事故を起こさないという社員全員の“安全の誓い”を表現しています

地域社会に開かれた工場を目指して

当社グループは、事業を正常かつ安定的に運営していくためには、各工場の属する地域社会において、地域の一員として地域との密接な関係に基づく信頼関係が重要であると考え、常に地域社会に開かれた工場を目指しています。それぞれの工場が地域の方々とのコミュニケーションを大切にし、これからの社会を担う子供たちや環境に対して様々な働きかけを行い、地域との共生に努めています。地域の方々との密接な関係を構築するために、工場地区においては安全の取り組みや環境保全について話し合う意見交換会、工場見学などを実施しています。

■地域社会とのコミュニケーションの推進に向けた取り組み

- 地域意見交換会でのより積極的な対話を通じたステークホルダーとの交流
- 地域広報誌の発行
- 地域に開かれた各種行事の開催(工場見学、子供向け科学実験教室、秋祭り等)
- 工場周辺の清掃活動 等

岩国大竹工場の地元地域 和木町 米本正明町長より当社グループへのメッセージ



右から和木町 米本正明町長、河内洋二副町長

和木町は日本初となる石油コンビナートが形成されて以来、三井化学とともに成長してきた企業城下町です。

共存共栄が続く中、2012年4月の爆発事故は本町にとっても大変厳しい出来事でした。

しかし事故対応の最中、被害住民への謝罪や被害確認に奔走され、信頼回復に努められていた社員の方の姿は今でもしっかりと心に残っております。

また町においても商工会を中心に差し入れをさせて頂いたことなどは、一日も早い復旧と、この苦しい状況をなんとか乗り切って欲しいとの町民の心の現れであったと思います。

今後とも「町は企業と共に、企業は町と共に」を合言葉に、固い絆が続いていくことを願っております。

安全特集③ 生産現場力の強化 ～「世界最高の安全水準」の実現に向けて～

生産現場力の強化に向けた取り組み

変わりゆく時代の中でも、生産現場力の強化を通して、持続的な企業価値向上を目指します

当社グループは、製造系運転員の世代交代により、過去のトラブルに対応してきた経験豊富なベテラン運転員が減っています。また、海外への生産拠点拡大により、日本国内の設備はスクラップ&ビルドの機会が減り老朽化が進んでいます。このように生産現場の環境が変化する中においても、これまで同様に安全・安定運転を継続していく必要があります。

運転操作の自動化や安全技術の進歩に伴い、トラブル発生数は減少していますが、安全確保を完全に機械任せにすることはできません。当社グループは「世界最高の安全水準」の実現に向けて、それを実行できる人材育成と設備強化に取り組み、生産現場力を強化していきます。

(1) 技術研修センターでの人材育成

工場ではできないことを体験し、安全を中心に、運転・設備に強い人材を育成する

——技術研修センターではどのような人材の育成を目指しているのでしょうか。



生産・技術本部 安全・環境技術部 技術研修センター長
木原 敏秀

2006年、生産現場力強化に向けて生産現場運転員の人材育成を目的に、茂原分工場内に「三井化学技術研修センター」を開設しました。当センターでは、「安全を中心に、運転・設備の全てに強い、自ら問題を解決できる人材の育成」を推進しています。毎年、三井化学グループに関しては、国内で約400～600名、海外より約40名の研修生を受け入れています。2015年度からは体験型研修を社外の皆様にも広く開放し、産業界の安全向上にも貢献しています。

教育の基本は職場でのOJT (On the Job Training) ですが、トラブル機会の減少により職場では経験できないことを体験する場として、当センターにおいて集合研修(Off-JT)を行っています。具体的には労働災害や運転・設備トラブルを疑似体験することにより、危険や異常に気付く能力を身につけ、「安全・運転・設備に強い人材」の育成を目指しています。

——2025長計の中で、技術研修センターではどのようなことに取り組んでいくのでしょうか。

2025長計において、安全戦略の目指す姿を「ポートフォリオの変革に伴う、グローバル化の流れのなかで、世界最高の安全水準を達成」と定めています。それを実行できる製造系運転員の育成が必要です。当センターでの体験型集合研修とあわせて、職場でのOJTに私たちが積極的に関与できるように体制を強化していく方針です。

また、ポートフォリオ変革の一つである、非石化型、加工系の人材育成に特化した教育体制の強化を進めていく予定です。グローバル化への対応に向けて、当センターでの研修カリキュラムの拡充はもちろん、国内外各製造拠点での教育機会を創出したい。そのために講師の派遣および持ち運び可能な教材の整備を行っていききたい。そして、国内関係会社および海外の製造拠点に対しても研修機会を提供できるような体制と仕組みを構築し、グローバルにおける“安全戦略の目指す姿”の実現に貢献していきたいと考えています。

より職場に近い場所で多くの社員への研修機会を増やすことで、個々が学んだことを現場での仕事に活かそうという意識が高まり、その結果、各職場、各工場、そして会社全体において安全水準の底上げを図れると考えています。

——「世界最高の安全水準」の実現に向けて、センター長の想いをお聞かせください。

安全教育の成果を着実に出していくためには、個人の知識や技術の育成だけでなく、設備や運営体制の強化、そして安全風土・文化の醸成この3つをバランスよくマネジメントしていかなければならないと私は考えています。当センターも現場でのOJTにもっと積極的に関与し、一人ひとりが安全のためにできることを考え、自ら問題を解決できるような人材育成をサポートしていきたい。そして、「世界最高の安全水準」を実現し、当社グループの持続的な企業価値向上につなげていきます。



(2) 次世代工場構築に向けた取り組み

先端技術の活用による次世代工場の構築を目指し、工場の競争力強化に努めます

当社グループは安全・運転・設備に強い人材の育成だけでなく、人工知能(AI)やIoTなどを活用した「次世代工場の構築」にも取り組んでいます。次世代工場では、先端技術を活用して、天気予報のように数時間後のプラントに起きそうなトラブルを事前に検知し、対策を打つことにより、プラントの安定運転を維持します。また、過去にトラブル対応してきたベテラン運転員の「異常に気付く感覚」の獲得も期待できます。このような安全の高度化により、化学プラントの安全・安定運転や保全のスマート化に寄与すると考えています。

■三井化学グループが目指す「人と機械が調和する次世代工場」

当社グループは、AIなどの先端技術の活用により、トラブルを未然に防止し、安全・安定運転を維持しながら、多品種・高機能な製品の製造ができる次世代工場の構築を目指しています。

次世代工場構築に向けた取り組み



■AI導入検討の具体例

AIを用いた製品品質予測に成功

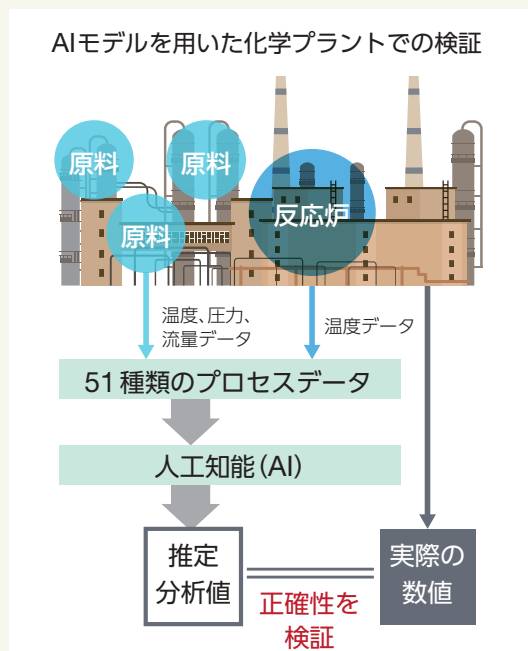
当社グループは、NTTコミュニケーションズのAIを活用し、ガス製品製造過程における様々なデータをディープラーニング(深層学習)によってモデル化することで、データ収集時から20分後のガス製品の品質を高精度で予測することに成功しました。(詳細は2016年9月15日プレスリリースを参照)

■今後の課題とチャレンジ

AIの精度向上により、安全・安定運転やプラント保全のスマート化だけでなく、国内化学製品の高付加価値化に伴う最適な多銘柄生産体制を確立し、グローバルでの共有化などの可能性を検討しています。

一方でAIなどの先端技術の進歩に委ねるだけでなく、AIがなぜそう予測したのかを人が理解できるよう「ブラックボックス化の防止」や、プラントにおける原料の温度や圧力、反応炉の温度等のプロセスデータを解析できる技術スタッフの育成にも注力していかなければなりません。また、日本国内にもAI専門家は少なく、当社単独でAI導入を進めていくのは困難です。化学、エンジニアリング、ITの業界の垣根を越え、オープンイノベーションや提携・協業により開発していくことが重要です。

当社グループはこうした課題を乗り越え、先端技術を活用した安全・安定運転が可能な次世代工場の構築により、工場の競争力強化に努めています。



研究開発

研究開発戦略

多様化する顧客ニーズをいち早くキャッチし、ソリューションで応える。素材提案力を基盤に新たな顧客価値を創造します。

研究開発の基本方針

地球規模の環境、資源、エネルギー、食糧分野等の種々の社会課題に対して、研究開発部門が主導する材料と物質のイノベーションと、それに基づくソリューション提供を通して社会課題解決に貢献するとともに、当社グループの持続的な発展を目指します。

中長期的な成長に向けた研究開発の取り組み

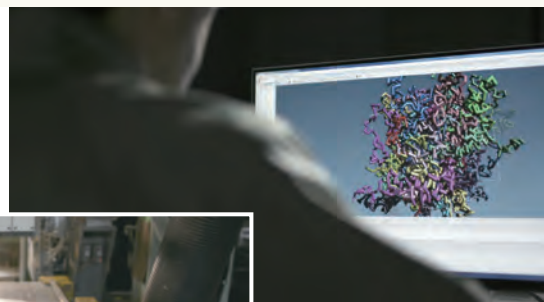
2025年度の営業利益目標2,000億円達成に向けて、成長3領域のモビリティ、ヘルスケア、フード&パッケージングの事業拡大に加え、次世代を担う新事業・新製品の創出が必須です。そのため、マーケティング主導の研究開発「顧客起点イノベーション」を推進し、素材提案にとどまらない包括的な顧客価値の実現を目指してソリューション提案力の強化を進めていきます。

2025年に向けた研究開発戦略 ～ターゲット事業領域の成長と新事業・新製品創出に向けて～

研究開発部門においては、ターゲット事業領域の成長と新事業・新製品創出に向けた『顧客起点イノベーション』を推進するために必要な基盤を拡大・強化していきます。2025長計では、このために研究開発費を2025年度には700億円(2016年度対比で2倍)と、資源投入の拡大を計画しています。

基盤技術強化に向けた具体的な方策

①テクノロジープラットフォームの強化	保有技術の深耕・高度化を図ることはもちろん、ソリューションを提案するために必要な評価技術やデザイン手法などの技術基盤をテクノロジープラットフォームとして戦略的に強化していきます。
②モノづくり体制の強化	多様な顧客に対する提案力強化の一環として、速やかにプロトタイプを製作・提案できる体制を強化します。 その先駆けとして、2017年4月より、モビリティ開発センターを新設しました。モビリティ領域を中心とした顧客に対して、素材・材料を用いた部材の設計、加工評価を通じたソリューション提案を促進します。
③インテリジェンス機能の強化	新しい市場での変化の兆しをいち早くキャッチするため、社内外の情報を統合・分析・解釈するインテリジェンス機能を強化し、新規事業の創出につなげます。
④情報発信力の強化	当社グループの素材・技術力の対外的アピールを強化し、未開拓分野の顧客やターゲット領域の新規顧客に対して幅広い情報発信を進めます。幅広い分野の顧客から、「まずは三井化学に聞いてみよう」と最初に声を掛けてもらえる存在となることを目指します。
⑤人材育成	幅広い知識や高い技術力に加え、顧客の潜在ニーズを引き出すことのできる高いコミュニケーション力やクリエイティビティを兼ね備えた研究者の育成を目指します。

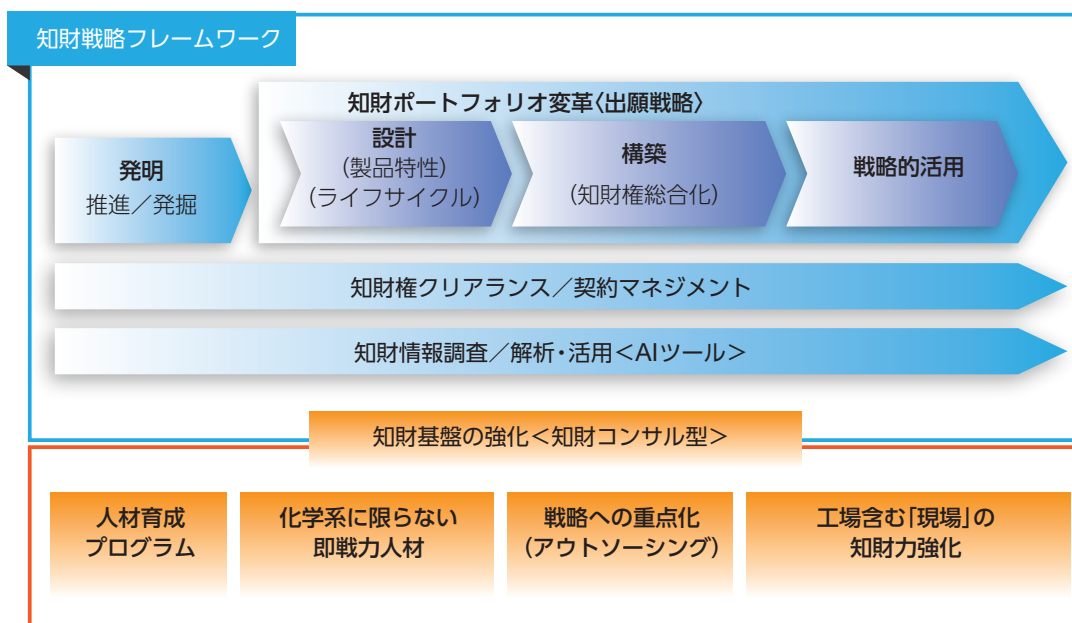


知的財産

知的財産戦略

当社グループは、知的財産を、特許・秘匿ノウハウ・実用新案・意匠・ブランド(商標)・著作権に、契約上の権利、営業秘密等を含めた事業に資する無形資産として広く捉え、これら保有する知的財産のベストミックスを戦略的に活用することが重要と考えています。

2025長期経営計画の基本戦略である、(1)顧客起点イノベーションの推進・ソリューション提案力の強化、(2)海外生産・販路の強化による海外市場への展開加速、(3)IoT、AI等の先進技術を活用した次世代工場構築・合理化による既存事業の競争力強化に基づき、他社との競争に勝つための知的財産の取得・活用の方針(出願戦略)をあらためて見直し、事業部門/研究開発部門/生産技術部門、さらにグループ内外の関係部署とも緊密に連携して、知的財産を活用した事業機会の最大化と知的財産に起因する事業リスクの最小化に取り組んでいます。



知財ポートフォリオの変革

顧客起点の事業戦略を実現するため、

- ①既存の基盤事業領域では「事業買収・提携を含めた、成熟期からの知財競争力の再構築」、
- ②新製品を含む成長を牽引する事業領域では「用途特許を含めた、ソリューション型ビジネスを目指した知財権の獲得」、
- ③次世代事業開発領域では「製品の構成要素・各工程を含めた部品部材事業までを見据えた知財権の獲得」

を基本的な考えとし、各々の製品・プロセスの特性、市場の成熟度、製品ライフサイクルの各段階に適した知財ポートフォリオを構築・強化します。

排他力の高い特許網の構築

当社と主要関係会社が無効に権利保有している国内外の特許ファミリーは、過去10年間、約3,800ファミリー前後で安定的に推移しており、特許の質の指標と捉えることのできる高注目度特許保有割合、登録査定率等は競合優位にあるものと考えています。しかしながら、今後、既存の基盤素材領域の維持拡大、成長を牽引するモビリティ、ヘルスケア、フード&パッケージングの事業領域の拡大発展に加え、次世代を視野に取り組んでいる新事業開発を強力に推進するにあたり、さらに緻密で排他力の高い特許網の構築を目指し、特許をはじめとする知的財産の高い質を維持しながら、さらに量的な拡大・充実を目指しています。

三井化学グループの知財基盤の強化

上述の知財戦略の実行のため、①高い知財マインド/知財スキルを持った人材育成の強化・支援、②化学系に限らない知財担当即戦力人材の獲得、③アウトソーシング推進と知財部業務の戦略策定・実行への重点化/抵触性判断・障害クリアランス・契約マネジメントの強化(知財コンサル型への転換)、④工場を含む「現場」担当の知財要員の充実による発明発掘の促進、⑤ビッグデータ等解析活用のためのAIツールの導入検討、等の施策のもと、当社グループの知財基盤の強化に取り組んでいます。

人材マネジメント

人材育成の考え方

当社グループは、「人材マネジメント方針」に基づき、世界で活躍できる人材を長期視点に立って育成します。

「世界の市場や仲間と日々対話を繰り返し、いま、そして未来の社会が求める価値を生み出すことのできる人材を育成するため、主体的・自律的に成長を目指す社員を積極的に支援すること」。これが当社グループの人材育成の基本的な考え方です。

グローバル人材マネジメント

事業のグローバル経営加速に伴い、当社グループ進出拠点は世界27ヶ国にのびます。そして、当社グループ人員数の30%以上を外国籍社員が占めており、グローバル人材の育成はこれまで以上に重要な課題となっています。

グローバルリーダーに求める人材像

国内外の市場を獲得していくために、現地に精通した優秀な人材の確保に加え、国内外の各拠点を統括し、的確にマネジメントする力、「グローバルリーダーシップ」を強化していきます。当社グループは「グローバルリーダーに求める人材像」を明確にし、多様なバックグラウンドを持つ優秀人材の確保、各国拠点間での最適配置を通してグローバルリーダーの計画的な育成を図っています。その基盤として、世界各拠点共通のコンピテンシー（資質要件）、人材データベース、グレーディング制度、出向制度、報酬制度等の整備を進めています。

グローバルリーダーに求める人材像

- 戦略的かつ効率的にグローバルビジネスをリードできる人材
- 各地域で地域特性に合ったビジネスをスピーディーに展開できる人材

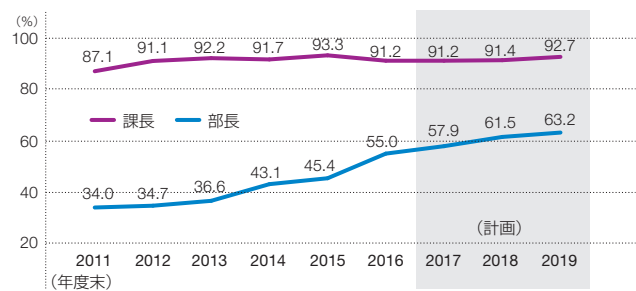
次世代の経営人材育成に向けた「海外実務派遣」

次世代のグローバル経営人材の育成に向けて、若手・中堅社員を対象に、日本国内社員の海外派遣と、海外拠点現地採用社員の国内派遣を双方向で実施する、「海外実務派遣研修」を積極的に実施しています。日本国内社員に対しては、グローバルマネジメントの要諦を若い時期から習得させること、また、海外拠点の社員に対しては、当社グループの製品、技術、品質、安全に対する考え方等への理解を深めることを目的に取り組んでいます。

現地採用人材の幹部登用推進

当社グループの企業理念、行動指針を貫く基本的な考え方として、「Challenge」、「Diversity」、「One Team」の3つを「Core Value」と定めています。このような企業文化の浸透やリーダーシップ強化を中心とした研修プログラムの世界的な共通化・標準化を進め、海外関係会社の社長クラスを含む多数の主要ポジションへの現地採用人材登用を進めています。

現地人材登用推移



TOPICS

「キータレントマネジメント」の運用開始

キータレントマネジメントの仕組み

取締役会での報告

選抜・育成の状況、各重要ポジションのサクセッションプラン等を報告

各人材育成委員会において、キータレントおよび経営者候補の選抜、育成計画の承認とその成果の確認を行う

経営者候補

人材育成委員会
■委員会メンバー
社長、担当役員

キータレント

部門別人材育成委員会
■委員会メンバー
各部門長

選抜

「グループ・グローバル経営の実現に向けた人材の確保」実現に向け、優秀かつポテンシャルの高い人材を国籍、採用地、所属会社を問わず広く早期に選抜し、戦略的かつ計画的に育成を行う「キータレントマネジメント」の仕組みを構築しました。2016年度より本格運用を開始し、グローバル経営加速に向け、グループ横断的に取り組んでいきます。

(1) キータレントと経営者候補

全世界の当社グループ人材のうち、業績・コンピテンシー（資質要件）、潜在能力そして熱意において継続的に高いレベルを示す者を「キータレント」として、この中より将来の経営者となりうる素質を持つ人材を「経営者候補」として選抜しています。

(2) 人材育成委員会を設置

キータレントおよび経営者候補の選抜、育成計画の承認とその成果の確認を行う機関として人材育成委員会を設置しています。

人材育成委員会は、選抜された人材の職務経験をレビューし、「経営の視野」、「事業再構築」、「新事業開発」、「全社横断プロジェクト」および「海外法人運営」の5つの視点より配置先を決定します。

多様な人材による多様な発想は、持続的成長の基盤となるイノベーションの源泉です

当社グループは、「Core Value」の一つとして「Diversity」を掲げています。私たちはこの価値観に基づき、世界各地の拠点で働く、様々な考え方をを持った多様な人材が、性別、年齢、国籍などの属性だけでなく、表面には見えない生い立ちや価値観、考え方などの違いにかかわらず、個性や能力を存分に発揮し活躍できる企業になることを目指しています。

TOPICS

「多様性の尊重」がチームの結束力を高め、新たな価値の創造につながります

グループ・グローバルな事業拡大を進めていくためには、世界各地の関係者と、事業のロードマップを共有することが不可欠です。同時に、各事業拠点の文化・慣習を知り、その多様性を尊重することが、地域や組織を越えた円滑なコミュニケーションと、チームワークの向上につながっていきます。

◆タフマー事業、グローバル会議で心をつなぐ

タフマー事業は顧客密着型の事業展開を進めており、世界で9極の営業拠点、そして、日本、アジア、欧州、北米の4極での技術サポート体制を構築しています。本社機能を置くシンガポールにおいて定期的に開催される「グローバル会議」。ここには各営業拠点の関係者のみならず、技術サポート部門、研究開発部門、製造部門、サプライチェーン部門、品質管理部門等、組織の枠組みを越えた関係者が集まります。本会議において目標達成に向けた各部門の課題を共有し、課題解決に向けた討議と、対策実行の認識統一を進めています。

世界各国で働く多様な人材が一つの場所に集まり、各地域の文化や慣習を知り、お互いに理解し合う。多様性の尊重によって高まるチームの結束力。それが結果として、タフマー事業の拡大、そして新たな価値の創造につながっていると信じています。



Mitsui Elastomers Singapore Pte. Ltd.

多様な個性の尊重と活用— Diversity & Inclusion

社会と企業の持続的な成長に向けて、優れた人材を戦力として登用していくには、多様性を尊重する企業風土が欠かせません。多様な人材には、それぞれに異なる事情や価値観、考え方があります。それらに対して社員が相互に理解を示し、組織として最大のパフォーマンスを出すこと、これがイノベーションの源泉ともなります。

当社グループでは、2025長計目標を達成するためのカギは「多様な人材が活躍できる会社づくり」であると考えています。2016年には、多様な人材マネジメントができる管理職の育成に向けて、特定非営利活動法人ファザリング・ジャパンが設立した「イクボス企業同盟」への加盟、工場での女性活躍推進セミナーの開催、「輝く女性の活躍を加速する男性リーダーの会」行動宣言へ賛同し、当社における女性の活躍を推進するために、女性の採用、管理職登用、働き方改革に関する数値目標とそれに向けた行動計画を策定しました。

■多様な人材のキャリアアップの継続を支援する仕組みづくり

ワーク・ライフ・バランスの推進を含め、出産・育児に伴う短時間勤務措置、有給の看護・介護休暇、在宅勤務制度、ベビーシッターや介護サービス利用助成をはじめとする支援制度を充実させ、出産・介護などのライフイベントと持続的なキャリア形成を両立できる仕組みづくりを進めています。

また、当社グループは障がい者雇用への積極的な取り組みやインクルージョンに関する勉強会を開催する等、今後も多様な社員一人ひとりが生き生きと働ける風土の醸成、活躍できる職場環境の整備に努めていきます。

■育児休業からの職場復帰支援プログラム

子育て中の社員が、出産・育児休業からスムーズに職場に復帰し、高いモチベーションを保って働ける環境を整えるべく、キャリア継続を支援する仕組みとして「職場復帰支援プログラム」を制度化しました。

産前休業前、育児休業中、育児休業復職後の3つの時期ごとに、本人と上司とが面談し、復職後の働き方のイメージ、職場の受入れ体制や担当業務内容について共有し、お互いに理解を深めます。このように、ライフイベントを迎えた社員が、出産・育児に伴う休業および復帰に対する不安から離職を選択することなく、キャリアアップを継続して実現できるよう、仕事との両立を支援する制度を設けています。



子供の誕生を機に、育児休業を取得。
(新事業開発研究所 接合部材グループ 木村 和樹)


(年度)	2013	2014	2015	2016
育児休業取得者数(人)	69	96	95	78
(年度)	2013	2014	2015	2016
障がい者雇用率(%)	2.0	2.1	2.2	2.3

コーポレートガバナンスに関する基本的な考え方

三井化学グループは、「経営ビジョン」(企業グループ理念および目指すべき企業グループ像)の実現に向けた事業活動を行う中で、実効的なコーポレートガバナンスの実現のための取り組みを実施することにより、

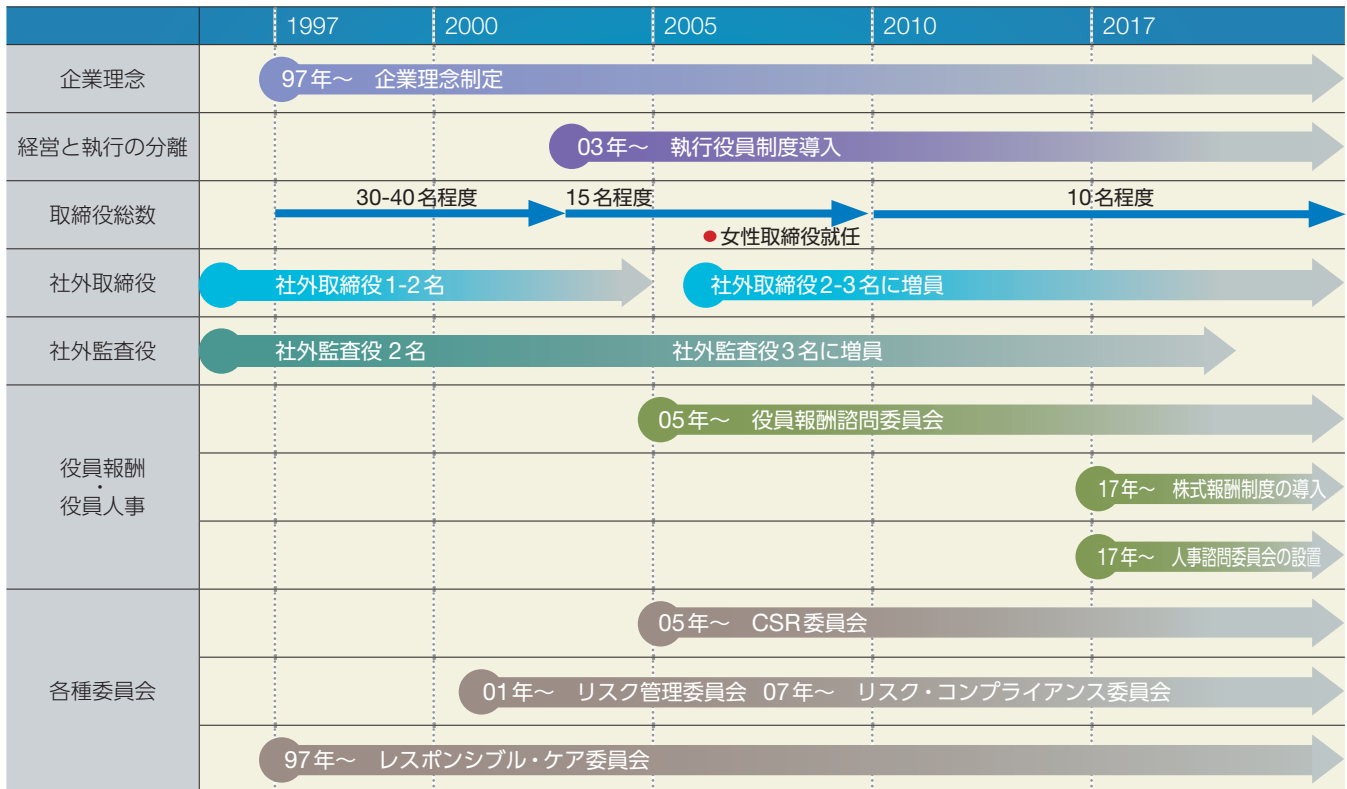
- 1) 株主をはじめとした当社グループの様々なステークホルダーとの信頼関係を維持・発展させること
- 2) 透明・公正かつ迅速・果敢な意思決定を行える体制を構築すること

等を通して、当社グループの持続可能な成長と中長期的な企業価値向上が実現できるものと認識しています。したがって、当社は、コーポレートガバナンスの充実を、経営の最重要課題のひとつであると位置付けて、その実現に向け取り組んでいます。

当社のコーポレートガバナンスに関する基本的な考え方や方針については、「コーポレートガバナンス・ガイドライン」としてとりまとめ、当社ホームページに公表しています。  URL: <http://www.mitsuichem.com/jp/corporate/governance.htm>


当社コーポレートガバナンス改革の歴史

三井化学発足以降、より実効性の高いコーポレートガバナンスを目指して、改革を続けています。



役員報酬制度の見直し

当社の取締役(社外取締役を除く。以下「対象取締役」という)に当社の企業価値の持続的な向上のためのインセンティブを与えるとともに、株主の皆様との一層の価値共有を進めることを目的として、新たに譲渡制限付株式報酬制度を導入し、対象取締役に対して譲渡制限付株式の付与のための報酬を支給することとしました。譲渡制限付株式の概要については、当社ホームページに公表しています。なお、執行役員および常務理事に対しても付与します。

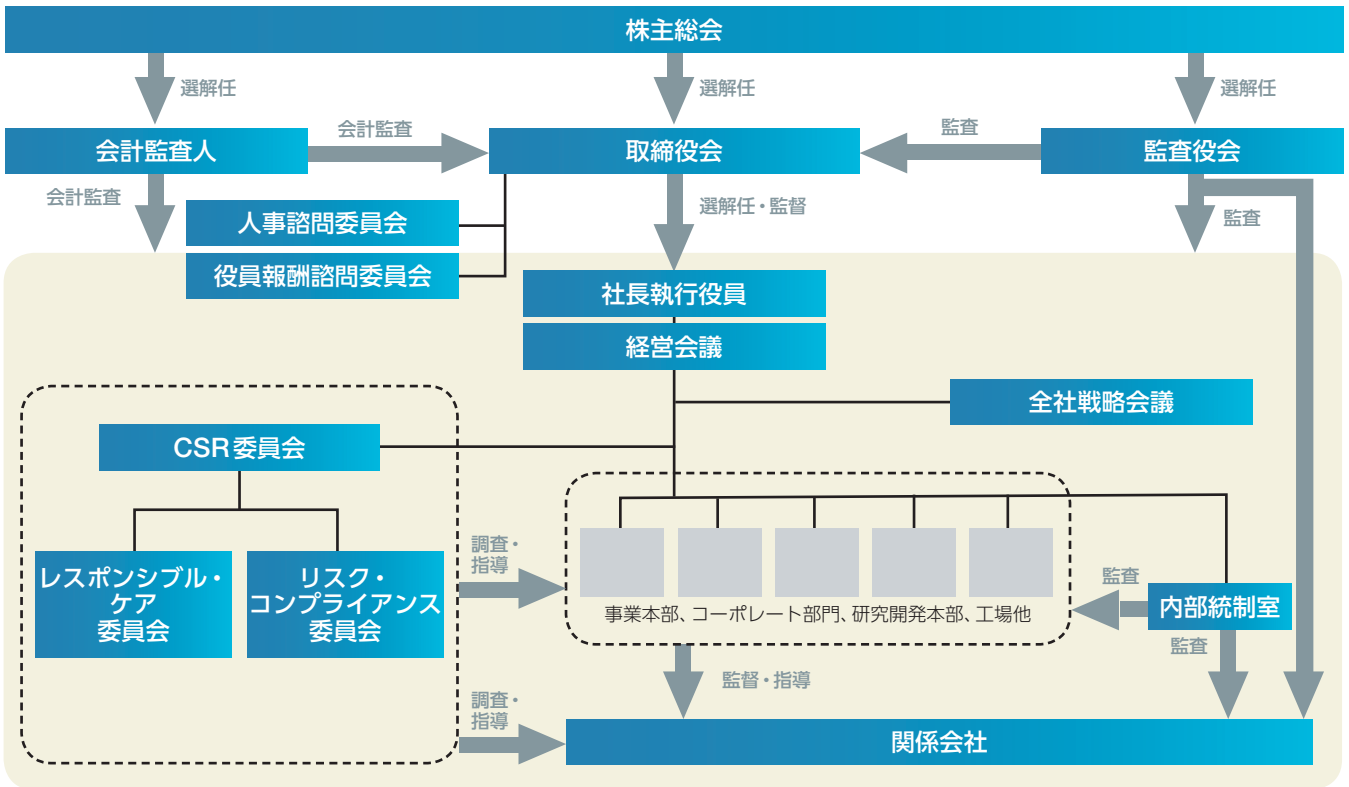
 URL: http://www.mitsuichem.com/jp/ir/pdf/170512_2.pdf

参考) 取締役報酬に関する旧制度と現行制度の比較

	《旧制度》	《現行制度》
基本報酬	基本報酬 月額6千万円以内 (年額換算 7億2千万円以内)	年額6億円以内 (うち社外取締役は年額6千万円以内)
賞与	賞与 株主総会で決議 (基本報酬とは別枠支給)	・基本報酬 ・賞与(賞与は枠内支給)
譲渡制限付株式報酬		年額1億2千万円以内
合計	月額6千万円以内 (年額換算 7億2千万円以内) ※賞与は別枠支給	年額7億2千万円以内

コーポレートガバナンス体制

当社は、取締役会において、経営の重要な意思決定および各取締役の業務執行の監督を行うとともに、監査役会設置会社として、取締役会から独立した監査役および監査役会により、各取締役の職務執行状況等の監査を実施しています。このような機関設計のもと、社則に基づく職務権限および意思決定ルールの明確化、執行役員制度の導入による経営監督と業務執行の役割分担の明確化、経営会議における重要事項の審議、全社戦略会議における全社視点に立った戦略討議等により、円滑・効率的な経営を目指しています。また、監査役機能の重視、内部監査部門による業務の適正性監査、確実なリスク管理等を基にした内部統制システムにより、健全性・適正性の確保に努めています。



株主総会

最高意思決定機関として、重要事項を決定しています。同時に、株主と直接、建設的な対話ができる貴重な場と位置付けています。

取締役会（取締役8名のうち社外取締役3名）

経営戦略、経営計画、その他当社の経営に関する重要事項の決定を行うとともに、各取締役の職務執行状況、関係会社の重要な業務執行、当社および関係会社のコンプライアンスやリスク管理の運用状況等の報告を行うことで、当社グループの経営全般について監督を行っています。また、取締役会は、会社経営に係る重要な方針について中間段階から討議するとともに、執行側に助言等を与えることによって、経営監督機能の強化を図っています。

監査役会（監査役5名のうち社外監査役3名）

監査役会が定めた監査方針、監査計画等に従って、各監査役が取締役等の職務の執行の監査を実施しています。監査役、会計監査人および内部監査部門である内部統制室の間で、それぞれの年間監査計画、監査結果等につき意見交換を行うなど、それぞれの監査の独立性に配慮しつつ、相互に連携を図り監査を実施しています。

人事諮問委員会（社長を委員長とし、社長および社外取締役3名から構成）

役員選任の妥当性および透明性を確保する観点から、取締役会の諮問機関として設置し、役員候補者案を決定する仕組みを導入しています。

役員報酬諮問委員会（社長を委員長とし、社長を含む代表取締役3名および社外役員6名から構成）

役員報酬水準の妥当性および業績評価の透明性を確保する観点から、取締役会の諮問機関として設置し、取締役の役員報酬制度と業績評価を決定する仕組みを導入しています。

経営会議

取締役会に付議すべき事項のうち、事前審議を要する事項および業務執行に関する重要事項を審議するための機関として設置し、適正かつ効率的な意思決定が可能な体制を構築しています。

全社戦略会議

経営・事業上の課題等について、全社視点に立った戦略討議を行うための機関として設置しています。

監査体制および監査の状況

監査役は、取締役会から独立した組織として、法令に基づく当社事業の報告請求、業務・財産状況の調査、会計監査人の選解任等の権限を行使すること等を通じて、取締役の職務の執行、会社の内部統制、業績、財務状況等についての監査を実施しています。具体的には、監査役は、取締役会のみならず、経営会議等社内の重要な諸会議に出席しています。また、社長等との間で定期的に意見交換を行う場を持つとともに、業務執行取締役の決裁書および重要な議事録の回付を受け、確認しています。さらに、主要な事業所、国内外の関係会社に対して監査役監査を実施し、業務の執行状況の確認を行っています。なお、社外監査役は、各々での豊富な経験と知識を基に、客観的な立場から監査役の任にあっています。

取締役会の実効性評価

当社は、当社「コーポレートガバナンス・ガイドライン」第4章 第1節「3. 取締役会の体制及び運営」の(4)に定めるとおり、毎年、各取締役の自己評価等の方法により、取締役会全体の実効性について分析・評価を行うこととしています。

2015年度の評価結果に基づく対応として、2016年度においては、①付議基準の引上げ、②報告事項の拡充、③討議事項の導入、④社外取締役の増員等を実施し、取締役会の監督機能の向上を図りました。

これらの施策を踏まえて、2017年2月上旬に全取締役、監査役に対してアンケート調査を実施し、その結果を基にして3月上旬に行われた社外役員のみでの会合における議論の内容とともに、

会計監査については、会計監査人として選任した新日本有限責任監査法人が独立の立場から会社法および金融商品取引法に基づく会計監査および財務報告に係る内部統制の監査を実施しています。

さらに、社内組織として「内部統制室」を設置し、予め経営会議で審議し策定した年間監査計画に基づき、関係会社を含む当社グループの会計および業務の監査を実施するとともに、結果について経営会議に報告しています。

監査役、会計監査人および内部統制室の間では、それぞれの年間監査計画、監査結果等につき意見交換を行うなど、それぞれの監査の独立性に配慮しつつ、相互に連携を図り監査を実施しています。

3月末の取締役会に報告し、今後の課題や方策につき議論を行いました。

その結果、2016年度に実施した施策は、取締役会の監督機能を高めるという趣旨に沿っており、当社の取締役会は全体的に良い方向に向かっていることを確認しました。一方、今後の課題として、2016年度に導入した討議事項の更なる拡充や取締役会での議論の充実化のための運営見直し等が必要であることを確認・共有しました。

当社は、毎年の実効性評価を踏まえ、当社取締役会の監督機能を高めるべく必要な施策を適宜検討・実行していきます。

取締役および監査役にかかる報酬等

当社取締役(社外取締役を除く)の報酬の決定にあたっては、次の事項を基本方針としています。

- 経営委任の対価として適切であり、当社グループの成長と業績向上に結びつくものであること。
- 会社業績、個人業績との連動性を考慮した仕組みであること。
- 上位職ほど、企業の中長期的成長への貢献要素を反映したものであり、株主との価値共有を深めることができること。
- 株主等に対し、説明責任を十分に果たすことが可能で、透明性が確保されていること。

当社取締役(社外取締役を除く)の報酬は、月例報酬(定額)、賞与と譲渡制限付株式報酬により構成しています。また、持続的な成長に向けた健全なインセンティブおよび株主価値の共有のためのツールとして機能するよう、報酬に占める賞与および譲渡制限付株式報酬の割合を適切に設定することとしています。

社外取締役および監査役の報酬は、月例報酬(定額)のみで構成し、報酬の水準は、第三者による国内企業経営者の報酬に関する調査等を活用し、設定することとしています。

2016年度取締役および監査役にかかる報酬等の総額

区分	支給人員	支給額	うち社外役員	
			支給人員	支給額
取締役	12名	372百万円	4名	32百万円
監査役	6名	98百万円	3名	35百万円
合計	18名	470百万円	7名	67百万円

- (注) 1. 取締役の報酬額は、2005年6月28日開催の第8期定時株主総会において、月額60百万円以内と決議しています。なお、取締役報酬は、P64の通り見直しました。
2. 監査役の報酬額は、2005年6月28日開催の第8期定時株主総会において、月額11百万円以内と決議しています。
3. 上記の金額には、2016年6月24日開催の第19期定時株主総会終結の時をもって退任した取締役4名および監査役1名に対する2016年4月から退任時までの支給額が含まれています。
4. 上記の支給額には、2017年6月27日開催の第20期定時株主総会において付議する以下の取締役賞与の予定額が含まれています。
2017年3月31日現在在任中の取締役5名：92百万円
2016年6月24日開催の第19期定時株主総会終結の時をもって退任した取締役3名(2016年4月から退任時までの分)：14百万円

取締役会全体としての能力、多様性の考え方

1. 当社取締役の員数は、定款規定の12名以下の範囲内で、執行役員への権限委譲の状況等に鑑みて、事業の拡大等に対応した意思決定の迅速化の観点から、都度、適切な規模を決定するものとします。また、社外の企業経営者、学識経験者、法曹関係者等豊富な経験および見識を有する者による意見を当社の経営方針に適切に反映させ、取締役の業務執行に対する監督の実効性を高めるため、独立社外取締役を複数名選定することを基本とします。
2. 事業内容の特性に鑑み、業務執行取締役は、性別・国籍等を問わず、経営企画、事業、生産・技術、研究・開発、経理・財務、総務・人事・法務等の各業務経験者をバランス良く選定するものとします。

社外取締役および社外監査役

当社は、取締役会において、独立性をもった社外役員からの意見を受けることにより、経営者の説明責任が果たされ、経営の透明性確保が実現できるものと考えています。また、専門的知見に基づくアドバイスを受けることにより、取締役会における適切な意思決定が可能となるものと考えています。かかる目的を果たすため、社外取締役および社外監査役に対しては、事前に取締役会資料の内容の説明を行っています。また、新任社外役員に対し、当社事業説明や、当社事業所見学会等の当社事業への理解を深める機会を提供しています。

当社は、社外役員の選任にあたっては、当社「コーポレートガバナンス・ガイドライン」に定める選任基準に従って検討しています。また、当社の社外役員は全員、当該選任基準に加え、金融商品取引所の定める独立性基準および当社「コーポレートガバナンス・ガイドライン」別紙の「独立社外役員の独立性基準」を満たすとともに、ステークホルダーの視点に立ち、当社の企業価値向上に対する有益かつ忌憚のない助言を行う等、実質的にも一般株主との利益相反が生じる恐れがないことから、当社は社外役員全員を東京証券取引所に独立役員として届け出ています。また、当社の社外役員と当社の間には、特別の利害関係はありません。

社外役員の発言状況および取締役会・監査役会への出席状況

取締役会および監査役会における発言状況	取締役会および監査役会への出席状況	
	取締役会 (11回開催)	監査役会 (15回開催)
社外取締役		
黒田 由貴子 ^{**} 企業経営者、他社の社外役員およびコンサルタントとしての豊富な経験に基づき、業務執行の妥当性や企業の社会的な責任の観点から、健全かつ効率的な企業経営に向けた発言を適宜行っています。	11回/11回	—
馬田 一 ^{**} 企業経営者、業界団体トップとしての豊富な経験に基づき、業務執行の妥当性や当社グループを俯瞰した本質的な観点から、健全かつ効率的な企業経営に向けた発言を適宜行っています。	9回/9回 (就任後9回開催)	—
徳田 寛 ^{**} 企業経営者、当社が注力するモビリティ分野に関する豊富な経験に基づき、当社の業務執行や事業戦略の妥当性の観点から、健全かつ効率的な企業経営に向けた発言を適宜行っています。	9回/9回 (就任後9回開催)	—
社外監査役		
松田 博 ^{**} 金融機関の経営に長年携わるとともに、他社の監査役経験もあることから、経営全般にわたる広い知識と経験に基づき、当社の業務執行における適正性確保や当社取締役会の経営監督機能向上等の観点から、健全かつ効率的な企業経営に向けた発言を適宜行っています。	11回/11回	13回/15回
関根 攻 ^{**} 法的知識並びに法曹界および他社の社外役員での豊富な経験に基づき、当社の業務執行における適正性確保やリスク管理等の観点から、健全かつ効率的な企業経営に向けた発言を適宜行っています。	11回/11回	15回/15回
西尾 弘樹 ^{**} 金融機関や民間企業の経営に長年携わるとともに、他社の社外役員の経験もあることから、経営全般にわたる広い知識と経験に基づき、当社の業務執行における適正性確保や事業の収益性・安全性向上等の観点から、健全かつ効率的な企業経営に向けた発言を適宜行っています。	11回/11回	15回/15回

^{**}東京証券取引所の定めに基づく独立役員の指定

なお、松田監査役および関根監査役は、2017年6月27日付第20期定時株主総会終結の時をもって退任しています。

リスク・コンプライアンス

ステークホルダーの皆様から信頼を得て、企業の社会的責任を全うするためには、リスク管理、コンプライアンス推進の体制がしっかりと整備され、確実に運営されていることが不可欠です。当社グループは、企業活動のベースとなるこうした取り組みについて、いっそうの充実を図っています。

リスク管理システム

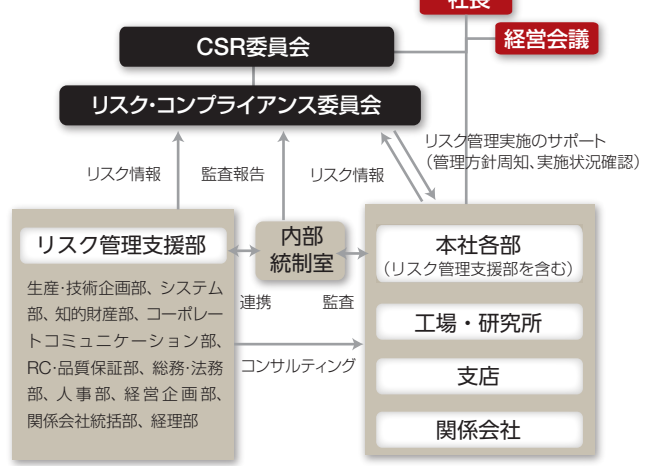
リスクを早期に発見し、リスクの顕在化を未然に防止するため、「三井化学グループリスク管理システム」を導入し、当社グループ各社・各部門の年度予算の中で、重点リスクを洗い出し、リスク状況についての分析を行い、対策を講じています。

また、その進捗状況をチェックするためのコンプライアンス確認書の活用などにより、リスク管理に関するPDCA*を着実に実施し、リスク顕在化の未然防止に努めています。

また、リスク管理システムは、内部統制システムに組み込まれており、内部統制システムの執行状況は取締役会に報告しています。

※PDCA：Plan（計画）－Do（実行）－Check（評価）－Action（改善）のプロセスを継続的に繰り返すこと。

グループリスク管理システム体制図



コンプライアンスの推進

三井化学グループは、2006年2月に制定した「三井化学グループ行動指針」の1番目に「法令・ルールの遵守」を掲げ、「いかなる利益の追求よりも、法令・ルールの遵守を優先します」と宣言しました。当社グループでは、リスク・コンプライアンス委員会やリスクホットラインといったリスク管理体制の仕組みづくりに加えて、その仕組みを動かす社員一人ひとりに徹底することが大切であると考えています。そのため、コンプライアンスの基本をまとめた「コンプライアンスガイドブック」、意識面の「コンプライアンス意識教育」「法令・ルール違反事例 職場ディスカッション」、知識面の「法令・ルール遵守教育」という、4つの手段でコンプライアンスの推進を図っています。

贈収賄防止に関する宣言

年々拡大を続ける事業のグローバル展開および近年の贈収賄行為に対する世界的な関心の高まりに鑑み、三井化学グループは、贈収賄防止に関する基本的な考え方を明確にした基本方針を定めています。

三井化学グループは、日本の不正競争防止法、米国の海外腐敗行為防止法 (Foreign Corrupt Practices Act)、英国の贈収賄禁止法 (Bribery Act) をはじめとする、三井化学グループが事業を展開するあらゆる国・地域における贈収賄を防止する規制を全て遵守します。三井化学グループは、利益か法令・ルール遵守かの選択を迫られた場合には、躊躇なく法令・ルール遵守を優先します。



リスク・コンプライアンスに関する具体的な取り組み等のより詳細な情報は、こちらをご覧ください。

<http://www.mitsui-chem.com/jp/csr/compliance/index.htm>

レスポンシブル・ケア

2025長期経営計画では、事業を通じた社会貢献、社会に与える影響への十分な配慮という観点から、3つの環境・社会軸目標を設定しました(P.28参照)。これらは、当社が目指す未来社会の姿(環境と調和した共生社会、健康・安心な長寿社会、地域と調和した産業基盤)の実現のためのものであり、国連の「持続可能な開発のための2030アジェンダ」が目指す方向とも合致しています。

- ① 低炭素・循環型・自然共生社会の実現に貢献できる製品・サービスの最大化
- ② QOL向上、スマート社会の実現に貢献できる製品・サービスの最大化
- ③ サプライチェーン全体を通じた安全確保・高品質・公正の追求

持続可能な発展に貢献する三井化学グループのレスポンシブル・ケア

レスポンシブル・ケア(以下「RC」という)活動は、化学産業の自主的な活動であり、自社の環境・社会への影響を最小化し、社会課題に対する革新的技術や解決法を提供することで、人々の生活の質の向上と社会の持続可能な発展に貢献することを目的としています。

当社グループは、以下に示す当社の「レスポンシブル・ケア基本方針」を制定しており、これに従ってRC活動を実施し、地域と社会の期待と信頼に応え、事業を通して、社会の持続可能な発展に貢献することを目指しています。

<レスポンシブル・ケア基本方針>

三井化学グループは、企業理念及び行動指針に基づき、法令遵守はもとより安全、健康、環境及び品質の継続的改善により地域と社会の期待と信頼に応え、社会の持続可能な発展に貢献することが私たちの務めと認識し、関係する人々や企業との良好なコミュニケーションを図り、事業活動を展開していきます。

「安全はすべてに優先する」を私たち全員が心に刻み、無事故・無災害の実現を徹底して追求します。

三井化学は、2012年に爆発火災事故を起こし、かけがえのない仲間を失い、社会からの信頼を失ってしまいました。二度とこのような事故を起こさないという決意の下、抜本的な安全活動に取り組んでいます。安全な生産活動は経営の絶対条件であり、企業存続の大前提です。安全文化の醸成に向けて、技術力の向上や伝承を図り、地道な安全活動を継続していきます。この取り組みを通して、サプライチェーン全体を通じた安全確保を目指します。

製品のライフサイクルにわたる人と環境へのリスクを評価し、人々の健康の確保と環境負荷の低減を図ります。

製品の全ライフサイクル(開発から製造、物流、使用、最終消費を経て廃棄に至るまで)にわたる、化学物質の人と環境へのリスク評価と適切な管理により、化学物質の人や環境への影響を最小化し、製品に関わる全ての人々の健康確保と、ライフサイクルにわたる環境負荷の低減を図ります。

技術・製品の開発等の事業活動を通じて人々の生活の質の向上と地球環境の保全に貢献します。

環境、資源、エネルギー、食糧分野等の種々の社会課題を、Blue Value[®]、Rose Value[™]製品の開発などによる事業活動を通して解決し、低炭素・循環型・自然共生社会の実現とQOL向上、スマート社会の実現を目指します。

お客様が満足する製品とサービスを提供し、お客様の信頼に応えます。

社会とお客様に本当に必要とされる技術、製品、サービスは何なのか常に考え、新たな価値を創造し続けます。また、「品質のつくり込み活動」である品質管理と、「お客様から信頼を得る活動」である品質保証を品質マネジメントの両輪として、お客様の満足の得られる製品とサービスを提供し、お客様の問題が解決できるよう、お客様の視点に立った活動を行い、お客様の信頼に応えます。

従業員の心と身体の健康増進に積極的に取り組みます。

社員の健康は会社の健康に直結し、社員の健康を増進することは社会への貢献につながると考え、三井化学グループで働くすべての人々の健康増進に積極的に取り組むことを掲げています。身体の健康だけでなく、心の健康も重要な課題です。そのために、社員の自主的な健康確保の支援を図り、活気ある職場環境の形成を促進します。

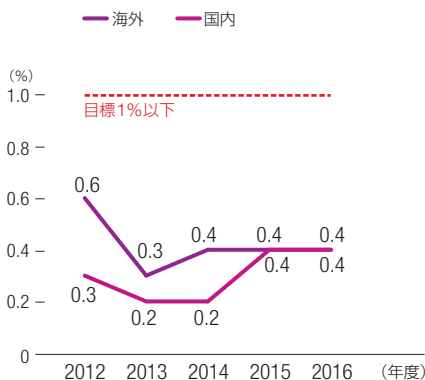
(注) 太字はレスポンシブル・ケア基本方針本文、斜体細字は各条項の解説となります。

RCハイライト

当社グループのRC活動の実績の一部を紹介します。

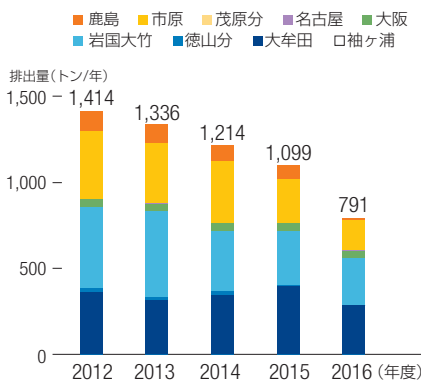
(1) 産業廃棄物ミニマム化の取り組み

産業廃棄物平均最終処分率



(2) 大気・水環境保全の取り組み

PRTR 法対象物質の排出量の推移



(3) 物流における環境負荷低減の取り組み

三井化学グループは、積載効率の向上、よりエネルギー効率の良い輸送手段へ転換、京葉地区化学メーカーによる共同物流システムの構築等を推進し、環境負荷の低い物流体制の構築に努めています。



RCに関する具体的な取り組みと、RC推進体制等のより詳細な情報は、こちらをご覧ください。
URL: <http://www.mitsui-chem.com/jp/csr/rc/>

ステークホルダー・エンゲージメント

ステークホルダーとともに

私たち三井化学グループが社会の一員として存在し続けるためには、ステークホルダーの皆様から何を求められているのか、何を期待されているのかを常に敏感にとらえるよう努めなければならないと考えています。そのために様々なステークホルダーの皆様とのコミュニケーションを大切にしながら、各取り組みを実施しています。

株主・投資家とともに

三井化学グループは、公平で適時適切な情報発信を基本姿勢に、社長やCFOなどの経営トップをはじめ、当社グループ各部門が一体となり、株主・投資家・アナリストの皆様との対話の機会の充実に努め、これらの対話を通じて、当社グループの経営戦略や経営計画にかかる理解を得る努力を続けています。

経営陣は、機関投資家・アナリスト向けの経営概況説明会やスモールミーティング、国内・海外の投資家訪問、IRカンファレンスなどに積極的に参加し、ステークホルダーの皆様に関心が高い事柄に対して自らが説明し、直接ご質問に答えることを重視しています。

また、経営陣やIR部門のみならず各部門が一体となり、事業戦略説明会や国内・海外の工場見学会の充実も図り、当社事業・製品の優位性や今後の成長性についてご理解いただく機会を設けています。事業のキーパーソンや現場担当者が具体的な取り組みを紹介し、直接対話できるイベントとして大変ご好評をいただいています。また、これは当社グループの各部門にとっても、普段接するお客様とは異なる視点で意見をいただける貴重な機会となっています。

今後も株主・投資家・アナリストの皆様、当社グループを取り巻く様々なステークホルダーの皆様との信頼関係を維持・発展させるため、公正で透明性の高い情報を適時適切に開示するとともに、引き続き経営トップをはじめグループ全体での積極的なコミュニケーション活動に努めていきます。



タイ不織布製造拠点見学会



証券アナリストによる「ディスクロージャー
2016年度優良企業」に選定
化学・繊維部門にて当社初の第一位

地域社会とともに

三井化学グループは、各事業所において、事業を正常かつ安定的に運営していくためには地域の皆様との密接な関係に基づく信頼関係が重要であると考え、近隣住民の方々をお招きして意見交換会や見学会を実施しています。意見交換会では、工場概要、環境保全活動、安全への取り組み、社会貢献活動などを紹介し、近隣住民の皆様からは日頃感じていることや工場への要望などをお話いただき活発な議論が行われています。



岩国大竹工場 意見交換会

お客様とともに

三井化学グループは、すべての技術、製品、サービスで最終消費者にとっての使用価値までを視野に入れた、最適なソリューションを提供すべく努めています。

2016年3月3日に花王株式会社購買部門主催の2015年度取引先表彰式が開催されました。日頃の安全生産・安定供給に加え、増産対応や新銘柄受託対応、また、同社の推奨するRoundtable on Sustainable Palm Oilのサプライチェーンの認証を他社に先駆けて取得する等、お客様のニーズに速やかにお応えしたことが高く評価され、当社工業薬品事業部がベストパフォーマンス賞を受賞しました。



取引先とともに

三井化学グループの購買部門は、グループの企業価値向上に寄与する購買活動を実践する上で、全ての取引先は三井化学グループにとっての良きパートナーであり、お互いの企業活動の持続的発展を目指して、公正・誠実な取引を行うことを心がけ、以下の購買方針に基づき購買活動を行います。

1. 法の遵守
2. 機会の均等と透明性の確保
3. 地球環境との調和
4. CSRの見地からの取引先選定



包装資材取引先をお招きしての品質講習会

従業員とともに

三井化学グループは、「従業員の幸福と自己実現」に向けて、従業員が「生きがい・働きがい」を実感できるよう取り組んでいます。労働衛生の確保を最優先とし、適正な職場環境の形成と自主的な健康の促進を図っています。

労働安全衛生マネジメントシステムの活用、産業医・衛生管理者による職場巡視などにより、労働衛生リスクの低減や職場環境の改善に努めています。



三井化学グループは、常に地域社会に開かれた事業所を目指しています。それぞれの事業所が地域の方々とのコミュニケーションを大切に、これからの社会を担う子供たちや環境に対して様々な働きかけを行い、地域との共生に努めています。

「田んぼには、多くの生きものが生息していることを、より多くの方に知ってもらいたい」、当社関係会社の三井化学アグロでは、自社製品を使用した「田んぼの生きもの調査」を2012年から実施し、生物多様性について学ぶ機会を提供しています。



田んぼの生きもの調査

取締役



代表取締役 社長執行役員

淡輪 敏

1976年4月 当社入社
 2007年4月 当社執行役員
 2010年4月 当社常務執行役員
 2012年6月 当社取締役常務執行役員
 2013年4月 当社取締役専務執行役員
 2014年4月 当社代表取締役社長執行役員
 現在に至る



代表取締役 副社長執行役員

久保 雅晴

1980年4月 当社入社
 2010年4月 当社執行役員 総務部長
 2013年4月 当社常務執行役員
 2013年6月 当社取締役常務執行役員
 2014年4月 当社取締役専務執行役員
 2016年4月 当社代表取締役専務執行役員
 2017年4月 当社代表取締役副社長執行役員
 現在に至る



代表取締役 専務執行役員

諫山 滋

1980年4月 当社入社
 2007年4月 当社執行役員 機能材料事業本部電子・情報材料事業部長
 2009年4月 当社執行役員 機能材料事業本部企画開発部長
 2009年6月 当社取締役 機能材料事業本部副本部長兼同本部企画開発部長
 2011年6月 当社社長補佐 米州総代表兼 Mitsui Chemicals America, Inc. 社長
 2013年4月 当社常務執行役員
 2013年6月 当社取締役常務執行役員
 2016年4月 当社代表取締役専務執行役員
 現在に至る



取締役 専務執行役員

松尾 英喜

1982年4月 当社入社
 2013年4月 当社執行役員 生産・技術本部長
 2014年4月 当社常務執行役員 生産・技術本部長
 2016年6月 当社取締役常務執行役員 生産・技術本部長
 2017年4月 当社取締役専務執行役員 生産・技術本部長
 現在に至る

監査役



常勤監査役

鮎川 彰雄

1975年4月 当社入社
 2011年6月 当社執行役員 石化事業本部長
 2012年6月 当社常務執行役員 石化事業本部長
 2014年4月 当社常務執行役員
 2014年6月 当社取締役常務執行役員
 2015年4月 当社取締役専務執行役員
 2016年4月 当社取締役
 2016年6月 当社常勤監査役 現在に至る



常勤監査役

那和 保志

1978年4月 当社入社
 2005年6月 当社機能化学品事業グループ機能加工品事業部長
 2007年4月 Mitsui Chemicals Asia Pacific, Ltd. 副社長
 2008年4月 Mitsui Chemicals Asia Pacific, Ltd. 社長
 2009年4月 当社執行役員待遇嘱託 Mitsui Chemicals Asia Pacific, Ltd. 社長
 2009年10月 当社執行役員 ニュービジネス推進室長
 2012年4月 当社執行役員待遇嘱託 Mitsui Chemicals Asia Pacific, Ltd. 社長
 2014年4月 当社執行役員 アジア総代表兼 Mitsui Chemicals Asia Pacific, Ltd. 社長
 2015年4月 当社執行役員退任 当社社長付
 2015年6月 当社常勤監査役 現在に至る

執行役員



社長執行役員

淡輪 敏

業務執行全般統括 (CEO)



副社長執行役員

大村 康二

基盤素材事業本部長



副社長執行役員

久保 雅晴

社長補佐 (CFO)
 総務・法務部、経理部担当
 CSR委員会及びリスク・コンプライアンス委員会担当



専務執行役員

諫山 滋

社長補佐 (CTO)
 研究開発本部管掌
 新モビリティ事業開発室、次世代事業開発室、ロボット材料事業開発室及び知的財産部担当



専務執行役員

松尾 英喜

生産・技術本部長
 加工品事業支援センター及び工場担当



常務執行役員

下郡 孝義

フード&パッケージング事業本部長 兼 モビリティ事業本部長



常務執行役員

小川 伸二

RC・品質保証部、購買部、物流部及びシステム部担当
 レスポンシブル・ケア委員会担当



常務執行役員

福田 伸

研究開発本部長



常務執行役員

橋本 修

ヘルスケア事業本部長 兼 新ヘルスケア事業開発室長
 H-プロジェクト室担当



取締役 常務執行役員

下郡 孝義

1985年4月 当社入社
 2012年4月 当社理事 機能樹脂事業本部
機能性コンパウンド事業部長
 2014年4月 当社執行役員 機能樹脂事業
本部機能性コンパウンド事業部長
 2015年4月 当社執行役員 機能樹脂事業
本部長
 2016年4月 当社常務執行役員 モビリティ
事業本部長
 2017年4月 当社常務執行役員 フード&
パッケージング事業本部長兼
モビリティ事業本部長
 2017年6月 当社取締役常務執行役員
フード&パッケージング事業
本部長兼モビリティ事業本部長
現在に至る

独立役員



社外取締役

黒田 由貴子

1986年4月 ソニー(株)入社
 1991年1月 (株)ピープルフォーカス・コンサ
ルディング代表取締役
 2010年6月 アステラス製薬(株)社外監査役
 2011年3月 (株)シーエーシー(現:(株)CAC
Holdings)社外取締役
現在に至る
 2012年4月 (株)ピープルフォーカス・コンサ
ルディング取締役・ファウンダー
現在に至る
 2013年6月 丸紅(株)社外取締役
 2015年6月 当社取締役 現在に至る



社外取締役

馬田 一

1973年4月 川崎製鉄(株)(現:JFEスチール(株))
入社
 2000年6月 同社取締役
 2003年4月 JFEスチール(株)専務執行役員
 2005年4月 同社代表取締役社長
 2006年5月 日本鉄鋼連盟会長
 2010年4月 JFEホールディングス(株)代表取
締役社長
 2015年4月 同社取締役
 2015年6月 同社相談役 現在に至る
 2016年6月 当社取締役 現在に至る
 2016年6月 アサガミ(株)社外監査役
現在に至る



社外取締役

徳田 寛

1971年4月 日本電装(株)(現:(株)デンソー)
入社
 2000年6月 同社取締役
 2004年6月 同社常務役員
 2006年6月 同社専務取締役
 2008年6月 同社代表取締役副社長
 2011年6月 (株)日本自動車部品総合研究所
(現:(株)SOKEN)代表取締役社長
 2014年6月 (株)デンソー 顧問技監
 2016年6月 当社取締役 現在に至る
 2016年7月 (株)デンソー 顧問 現在に至る

独立役員



社外監査役

西尾 弘樹

1974年4月 (株)三井銀行入社
 2007年4月 (株)三井住友銀行取締役専務執行役員
 2008年6月 (株)三井住友フィナンシャルグループ代表取締役
専務取締役
 2009年6月 (株)三井住友フィナンシャルグループ常任監査役
(株)三井住友銀行監査役
 2011年6月 室町産産(株)代表取締役社長
室町建物(株)代表取締役社長
 2014年6月 三機工業(株)社外取締役 現在に至る
 2015年6月 当社監査役 現在に至る
 2016年6月 室町産産(株)特別顧問 現在に至る



社外監査役

新保 克芳

1984年4月 弁護士登録
 1999年11月 新保法律事務所(現:新保・洞・赤司法律
事務所)弁護士 現在に至る
 2015年6月 (株)三井住友銀行社外監査役
現在に至る
 2017年6月 当社監査役 現在に至る



社外監査役

徳田 省三

1981年11月 監査法人朝日会計社(現:有限責任あずさ監査法人)
入社
 1985年8月 公認会計士登録
 2002年7月 朝日監査法人(現:有限責任あずさ監査法人)代表社員
 2006年6月 同法人本部署理事
 2010年6月 同法人専務理事
 2015年7月 同法人シニアパートナー 現在に至る
 2017年6月 伊藤忠エネクス(株)社外監査役 現在に至る
 2017年6月 当社監査役 現在に至る

執行役員	市村 彰浩	欧州総代表 兼 Mitsui Chemicals Europe 社長
執行役員	西山 泰倫	米州総代表 兼 Mitsui Chemicals America 社長 兼 Whole You 社長
執行役員(*)	三沢 晃	Kulzer 会長 兼 CEO
執行役員	佐藤 幸一郎	モビリティ事業本部 副本部長 名古屋支店担当
執行役員	真野 純一	基盤素材事業本部 副本部長 (石化原料、ライセンス各事業部及び ニソプロジェクトG担当)
執行役員(*)	藤牧 義久	三井化学東セロ(株)社長
執行役員	綱島 宏	大阪工場長
執行役員	裾分 啓士	大牟田工場長
執行役員(*)	小澤 敏	三井化学アグロ(株)副社長執行役員

執行役員	芳野 正	基盤素材事業本部 副本部長 (フェノール、PTA・PET及び工業薬品 各事業部担当) 大阪支店及び福岡支店担当
執行役員	安藤 嘉規	人事部長 Mitsui Chemicals Asia Pacific、Mitsui Chemicals China、Mitsui Chemicals America、Mitsui Chemicals Europe 及び関係会社統括部担当
執行役員	平原 彰男	経営企画部長
執行役員	近藤 伊知郎	市原工場長
執行役員	細見 泰弘	岩国大竹工場長
執行役員	高木 岳彦	名古屋工場長 兼 加工品事業支援センター長
執行役員	橋 明宏	ヘルスケア事業本部 副本部長 兼 同事業本部不織布事業部長
執行役員	中島 一	経理部長
執行役員	西尾 寛	内部統制室長

*執行役員待遇嘱託

事業等のリスク

事業等のリスク

当社グループでは、経営活動の脅威となる全ての事象（前兆、予兆）をリスクと認識し、そのリスク顕在化の未然防止及びリスク顕在化の最小化のための対策を講じるよう努めております。

当社グループの将来の経営成績、財政状態に影響を与えうるリスクには、以下のようなものがあります。ただし、これらは当社グループに関する全てのリスクを網羅したものではありません。

なお、これらの事項は、当連結会計年度末現在において判断したものであります。

(1) 外部事業環境について

当社グループの事業は、顧客、市場、提携先の動向、競合他社の事業展開や法制度の変更といった外部環境の影響を受けるおそれがあります。これらの外部環境の影響により、当社グループの事業戦略の前提となった事実が変化した場合には、事業戦略が予定通り進まず、期待したとおりの効果を奏せず、又はそれらの変更を余儀なくされるリスクが考えられます。製品に関しては、市場における需要減退及び顧客の流出、競合他社の生産能力増強や安価な製品の流入により供給過剰となることでの予想を大幅に上回る販売数量の減少や市況下落、また、代替製品の出現といった要因により、収益が減少するリスクが考えられます。一方、当社グループの製品の生産に必要な原材料に関しては、急激な価格変動による収益の減少や、原材料メーカーの事故、倒産による供給停止の影響で生産活動に支障が生じるリスクが考えられます。また、法制度の変更による税負担の増加等のリスクが考えられます。これらの事象は、当社グループの事業展開、経営成績及び財政状態に悪影響を及ぼすおそれがあります。

(2) 海外活動について(カントリーリスク)

当社グループでは、製品の輸出及び海外における現地生産等、幅広く海外活動を展開しております。この海外展開に関するリスクとして、海外における人材確保の困難さ、政治・経済情勢の悪化、輸入・外資の規制、治安の悪化、労働争議、テロ・戦争の発生等が考えられます。これらの事象は、海外における当社グループの事業活動に支障をきたし、経営成績に悪影響を及ぼすおそれがあります。

(3) 法令の改変、規制の強化について

当社グループでは、事業展開にあたり各種許認可や規制等、さまざまな法令の適用を受けております。そのため、当社グループでは「法令・ルール遵守が会社存続の大前提」であることを強く認識し、社内外の法令違反事例を取り入れた教育実施等の施策を進め、法令遵守に努めております。

当社グループに関連する法令に関しては、大幅な変更や規制の強化、また、海外においては予期せぬ改変が行われるリスクが考えられます。これら法令の改変及び規制の強化は、当社グループの活動制限や法令遵守のためのコスト増大等、当社グループの事業活動に支障をきたし、経営成績及び財政状態に悪影響を及ぼすおそれがあります。

(4) 各事業の経営成績における変動要因について

当社グループは、主にモビリティ製品、ヘルスケア製品、フード&パッケージング製品、基盤素材製品等様々な製品を製造・販売しています。各主要事業において想定されるリスクとしては以下のようなものがあります。

①モビリティ部門

モビリティ部門の製品は、エチレン、プロピレン等のナフサ誘導品を主原料としています。後述のとおり、ナフサが中東地域の情勢やその他世界の経済情勢の影響により、供給価格が急激に上昇した場合、原料価格上昇分の製品価格への転嫁が一時的に遅れること等により業績が影響を受ける可能性があります。

②ヘルスケア部門

ヘルスケア部門の製品は、競合他社の事業展開による価格競争で業績が影響を受ける可能性があります。

③フード&パッケージング部門

機能性フィルム・シートについては、基盤素材部門が扱うポリエチレンやポリプロピレン等ナフサ誘導品を主原料としていますが、後述のとおり、ナフサは中東地域の情勢やその他世界の経済情勢の影響により、供給価格が急激に変動する可能性があるため、原料価格上昇分の製品価格への転嫁が遅れること等により業績が影響を受ける可能性があります。

農薬については、世界各地の天候、害虫の発生状況に加え、新製品開発にかかる開発・登録に必要な試験費用の変動等により業績が影響を受ける可能性があります。

④基盤素材部門

石化については、主原料であるナフサは、中東地域の情勢やその他世界の経済情勢の影響により、供給量や供給価格が急激に変動する可能性があります。ナフサ価格の急激な上昇・下落があった場合、製品価格への転嫁遅れや、在庫評価損が発生すること等により業績が影響を受ける可能性があります。

基礎化学品については、競合他社が多く市況変動の影響を受け易いため、供給過剰等により市況の急落が発生した場合、業績が影響を受ける可能性があります。

(5) 財務について

当社グループの財務に関するリスクとして、経済情勢悪化に伴う取引先信用不安の増大、為替の急激な変動による為替差損の発生、資金調達に際しての金利上昇や金融機関の貸し渋り等が考えられます。これらの事象は、当社グループの財政状態に悪影響を及ぼすおそれがあります。

(6) 固定資産の減損について

当社グループは、固定資産の減損に係る会計基準を適用しております。将来、当社グループが保有する固定資産について、経営環境の著しい悪化等による収益性の低下や市場価格の下落等により、減損損失が発生し、当社グループの経営成績及び財政状況に悪影響を及ぼすおそれがあります。

(7) 有価証券の減損について

当社グループは、事業上の関係の強化・維持等のため、顧客及び金融機関を中心に時価のある有価証券を保有しております。当社グループが保有する有価証券の大幅な市場価格の下落等により、減損が発生し、当社グループの経営成績及び財政状況に悪影響を及ぼすおそれがあります。

(8) 繰延税金資産について

当社グループは、将来の課税所得に関する予測・仮定に基づき、繰延税金資産の回収可能性の判断を行っております。将来の課税所得の予測・仮定が変更され、当社グループの経営成績及び財政状況に悪影響を及ぼす可能性があります。また、税制改正に伴い、税率変更等が実施された場合は、繰延税金資産の計算の見直しが必要となり、当社グループの経営成績及び財政状況に悪影響を及ぼすおそれがあります。

(9) 退職給付関係について

当社グループの従業員及び元従業員の退職給付債務及び退職給付費用は、年金数理計算上使用される各種の基礎率と年金資産の運用利回り等に基づき算出されます。年金資産の時価の下落、金利環境の変動、退職給付制度の変更等に伴う退職給付費用の変動は、当社グループの経営成績及び財政状況に悪影響を及ぼすおそれがあります。

(10) 企業買収、資本提携及び事業再編について

当社グループは、事業ポートフォリオの変革を目指した国内外における企業買収・資本提携等を実施しておりますが、当社グループ及び出資先企業を取り巻く事業の環境等により、当初期待した成長シナジーその他のメリットを獲得できなかった場合、当社グループの経営成績及び財政状況に悪影響を及ぼすおそれがあります。

また、事業再構築に伴い、不採算事業からの撤退や関係会社の整理等の事業再編を行った場合、当社グループの経営成績及び財政状況に悪影響を及ぼすおそれがあります。

(11) 事故・災害について

当社グループでは、工場における生産活動に関し、労働安全衛生マネジメントシステム(OHSAS18001)の認証取得を積極的に進め、安全確保に努めております。また、首都圏における大規模地震が発生し、本社機能が麻痺した場合に指揮命令系統を早期に確立するための事業継続計画を策定しております。しかしながら、不測の大規模地震や台風等の自然災害による生産設備への被害、工場における事故、製品輸送・外部倉庫保管中の事故等、不測の事態が発生するリスクが考えられます。これらの事象は、工場の操業や顧客への供給に支障が生じることで当社グループの経営成績及び財政状況に悪影響を及ぼすおそれがあり、さらには社会的評価の低下を招く可能性があります。

(12) 品質について

当社グループでは、各工場で品質マネジメントシステム(ISO9001)の認証取得を積極的に進め、品質保証体制の確立に努めております。しかしながら、製品の予期せぬ品質欠陥発生や製造物責任訴訟の提起といったリスクが考えられます。当社グループの製品は最終消費財の原料として使用されるものが多く、品質欠陥により顧客における大規模なリコールに発展した場合は甚大な損害につながるものが想定されます。これらの事象は、当社グループの経営成績及び財政状況に悪影響を及ぼすおそれがあり、さらには社会的評価の低下を招く可能性があります。

(13) 環境について

各種の化学物質を取り扱う当社グループでは、「環境との調和」を長期経営目標の一つとして掲げ、環境に関する各種法令や規制を遵守するとともに、GHG(温室効果ガス)の排出量削減や産業廃棄物埋立て量ミニマム化に取り組んでおります。

しかしながら、環境に関するリスクとして、政府によるGHGの排出量削減目標を高める等の環境規制の更なる強化や環境保全に対する時流の変化による新たな法的あるいは社会的責任の発生、法整備以前の過去の行為に起因する環境汚染の発生等が考えられます。これらの事象により法令遵守や環境対策のために必要なコストの増加、ひいては、環境規制に係る規制値又は目標値の達成のため、生産規模の縮小を余儀なくされることも想定される等、当社グループの経営成績及び財政状況に悪影響を及ぼすおそれがあります。

(14) 知的財産権について

当社グループは、独自の技術・ノウハウを多く有しており、厳正なルール運営の下、情報管理を行っておりますが、予期せぬ事態により外部に流出する可能性があります。また、将来、知的財産に関する紛争が生じた際に当社グループに不利な判断がなされる可能性もあります。これらの事象が発生した場合、当社グループの経営成績及び財政状況に悪影響を及ぼすおそれがあります。

主なグループ会社一覧 (2017年3月31日現在)

グループ会社の所属セグメントは、2017年4月1日付セグメントに準じています。

* 連結子会社				
会社名	主要製品または事業	資本金(百万)	出資割合 (%)	
モビリティ				
* Mitsui Elastomers Singapore Pte. Ltd.	エラストマー	US\$ 96	100	
* 張家港保税区三井允拓複合材料有限公司	エンジニアリングプラスチック・コンパウンド	US\$ 5.7	60	
* 三井化学功能複合塑料(上海)有限公司	ミラストマー® および アドマー®	¥ 970	100	
* 作新工業株式会社	合成樹脂加工品	¥ 128	71.4	
* サンアロイ株式会社	合成樹脂コンパウンド	¥ 50	100	
* Advanced Composites, Inc.	PP (ポリプロピレン) コンパウンド	US\$ 44.3	62.8	
* Advanced Composites Mexicana S.A. de C.V.	PP (ポリプロピレン) コンパウンド	US\$ 2.6	100	
* Grand Siam Composites Co., Ltd.	PP (ポリプロピレン) コンパウンド	Baht 64	48.2	
* 三井化学複合塑料(中山)有限公司	PP (ポリプロピレン) コンパウンド	US\$ 15.3	70	
* Mitsui Prime Advanced Composites India Pvt Ltd.	PP (ポリプロピレン) コンパウンド	Rupee 2,450	91	
* Produmaster Advanced Composites Indústria e Comércio de Compostos Plásticos Ltda.	PP (ポリプロピレン) コンパウンド	BRL 59	100	
* 三井化学産資株式会社	土木建築資材および配管資材	¥ 400	100	
上海中石化三井弾性体有限公司	EPT	Yuan 637	50	
三井・デュポン ポリケミカル株式会社	低密度ポリエチレンおよび特殊コポリマー	¥ 6,480	50	
三井・デュポン フロロケミカル株式会社	フッ素樹脂およびフッ素化成品	¥ 2,880	50	
ヘルスケア				
* SDC Technologies, Inc.	プラスチック、ガラス等を対象とするコーティング材料	US\$ 84	100	
* Acomon S.R.L.	プラスチックメガネレンズ用材料	Euro 6	100	
* KOC ソリューション株式会社	プラスチックメガネレンズ用材料	Won 500	51	
* 株式会社東洋ビューティサプライ	化粧品および医薬部外品	¥ 40	60	
* 三井化学ファイン株式会社	精密化学品	¥ 400	100	
* 龍山三井化学株式会社	アクリルアמיד	Won 5,606	50	
* サンレックス工業株式会社	不織布、繊維等	¥ 240	100	
* Mitsui Hygiene Materials (Thailand) Co., Ltd.	不織布および通気性フィルム	Baht 1,310	100	
* 三井化学不織布(天津)有限公司	不織布	Yuan 164	100	
* サンメディカル株式会社	歯科材料	¥ 100	70	
* Heraeus Kulzer GmbH	歯科材料および歯科用機器	Euro 25.1	80	
* 山本化成株式会社	染料、機能性色素および化学工業薬品	¥ 350	100	
* ESCO Company, LLC	感圧・熱紙用カラーフォーマー	US\$ 18	100	
フード&パッケージング				
* ジャパンコンポジット株式会社	不飽和ポリエステル樹脂および FRP 成形材料	¥ 1,005	65	
* 三井化学エムシー株式会社	ウレタン樹脂	¥ 300	100	
* Cosmo Scientex (M) Sdn. Bhd.	ウレタン包装用接着材料	RM 10	70	
* Image Polymers Company, LLC	トナー用樹脂	US\$ 9.6	100	
* Anderson Development Company	特殊化学品	US\$ 19.2	100	
* 三井化学東セロ株式会社	包装フィルム、産業用フィルムおよび機能シート	¥ 3,450	100	
* Siam Tohcello Co., Ltd.	包装フィルム T.U.X™	Baht 592	55	
* 三井化学アグロ株式会社	農薬、肥料および非農薬用殺虫剤	¥ 350	100	

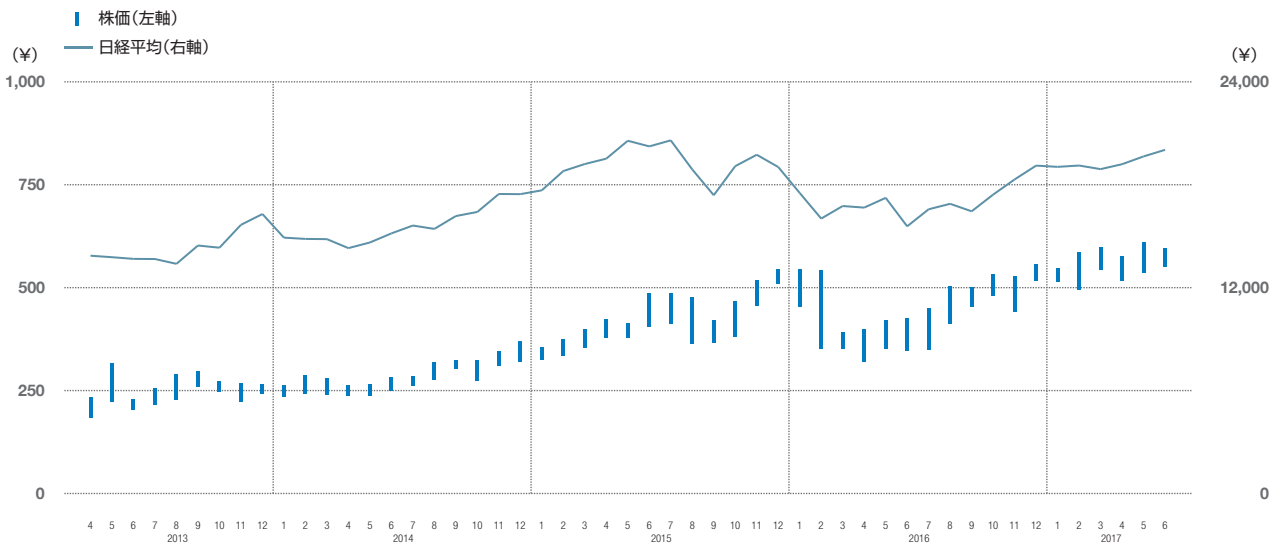
会社名	主要製品または事業	資本金(百万)	出資割合 (%)
基盤素材			
* Mitsui Phenols Singapore Pte. Ltd.	フェノール、アセトンおよびビスフェノールA	US\$ 120	95
* 大阪石油化学株式会社	エチレン、プロピレンおよびその他の石化原料	¥ 100	100
* 株式会社プライムポリマー	ポリエチレンおよびポリプロピレン	¥ 20,000	65
* 日本エポリユー株式会社	ポリエチレン	¥ 100	75
* Prime Evolve Singapore Pte. Ltd.	ポリエチレン	US\$ 115	80
* 下関三井化学株式会社	燐系製品およびガス製品	¥ 3,000	100
* 東洋燐酸株式会社	燐酸	¥ 1,500	60
上海中石化三井化工有限公司	フェノール、アセトンおよびビスフェノールA	Yuan 947	50
Siam Mitsui PTA Co., Ltd.	PTA	Baht 4,800	50
P.T. Petnesia Resindo	ボトル用ペット樹脂	US\$ 28	49.7
Thai Pet Resin Co., Ltd.	ボトル用ペット樹脂	Baht 900	40
千葉ケミカル製造有限責任事業組合	千葉地区におけるエチレン装置の運営の統合	¥ 200	50
Mitsui Chemicals & SKC Polyurethanes Inc.	ポリウレタン材料の開発、製造および販売	Won 70,000	50
本州化学工業株式会社	ファインケミカル製品	¥ 1,500	26.9
その他			
* Whole You, Inc.	医療機器	US\$ 12	100
* 共和工業株式会社	自動車等の金型	¥ 95	100
* Mitsui Chemicals Singapore R&D Centre Pte Ltd.	三井化学グループの研究開発（受託）	US\$ 7	100
* 株式会社三井化学分析センター	分析および物性試験	¥ 140	100
* 株式会社エムシー・オペレーションサポート	三井化学各工場の生産業務支援	¥ 10	100
* 株式会社エムシー・ビジネスサポート	労働者派遣、職業紹介、損害保険代理、生命保険募集および旅行業	¥ 50	100
* 北海道三井化学株式会社	工業樹脂	¥ 1,500	100
* Mitsui Chemicals Asia Pacific, Ltd.	三井化学グループ製品のマーケティングおよび販売、駐在事務所機能、支援統括機能	S\$ 3	100
* 三井化学（中国）管理有限公司	三井化学グループ製品のマーケティングおよび販売、駐在事務所機能、支援統括機能	US\$ 9.6	100
* Mitsui Chemicals America, Inc.	三井化学グループ製品のマーケティングおよび販売、駐在事務所機能、支援統括機能	US\$ 169	100
* Mitsui Chemicals Europe GmbH	三井化学グループ製品のマーケティングおよび販売、駐在事務所機能、支援統括機能	Euro 1.2	100
* Mitsui Chemicals India, Pvt. Ltd.	三井化学グループ製品のマーケティングおよび販売	Rupee 134	100
* Mitsui Chemicals Do Brasil Comércio Ltda.	三井化学グループ製品のマーケティングおよび販売	US\$ 1.4	100
* 亞太三井化学股份有限公司	三井化学グループ製品のマーケティングおよび販売	NT\$ 14	100
* 三井化学韓国株式会社	三井化学グループ製品のマーケティングおよび販売	Won 1,000	100

会社の現況 (2017年3月31日現在)

創立年月日	1997年10月1日
資本金	125,053百万円
従業員	連結 13,423人
関係会社	連結子会社 国内29 海外65 持分法適用会社 国内18 海外19
発行済株式総数	1,022,020,076株
株主数	65,074人
上場証券取引所	東京証券取引所 市場第一部
株主名簿管理人	三井住友信託銀行株式会社
本社	〒105-7122東京都港区東新橋一丁目5番2号汐留シティセンター TEL: (03) 6253-2100 FAX: (03) 6253-4245
アメリカ	Mitsui Chemicals America, Inc. 800 Westchester Avenue, Suite S306, Rye Brook, NY 10573, U.S.A. TEL: +1-914-253-0777 FAX: +1-914-253-0790
ドイツ	Mitsui Chemicals Europe GmbH Oststr. 34, 40211 Düsseldorf, Germany TEL: +49-211-17332-0 FAX: +49-211-17332-701
シンガポール	Mitsui Chemicals Asia Pacific, Ltd. 3 HarbourFront Place #10-01 HarbourFront Tower 2 Singapore 099254, Singapore TEL: +65-6534-2611 FAX: +65-6535-5161
中国	Mitsui Chemicals (China) Co., Ltd. Room 2501, Bank of China Tower 200 Yin Cheng Road Central, Pudong New Area, Shanghai 200120, China TEL: +86-21-5888-6336 FAX: +86-21-5888-6337

投資家情報

株価推移



大株主の状況

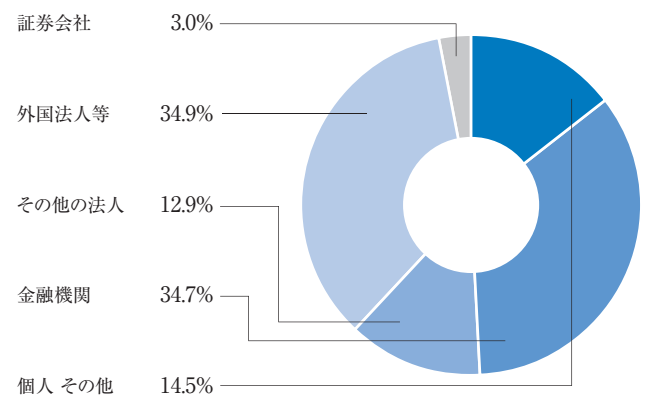
(2017年3月31日現在)

氏名又は名称	所有株式数 (千株)	持株比率 (%)
日本トラスティ・サービス信託銀行株式会社(信託口)	65,728	6.57
日本マスタートラスト信託銀行株式会社(信託口)	63,278	6.32
東レ株式会社	37,425	3.74
日本トラスティ・サービス信託銀行株式会社(信託口4)	21,089	2.10
株式会社三井住友銀行	19,687	1.96
日本トラスティ・サービス信託銀行株式会社(信託口5)	17,489	1.74
三井物産株式会社	17,370	1.73
日本トラスティ・サービス信託銀行株式会社(三井住友信託銀行再信託分・三井物産株式会社退職給付信託口)	17,370	1.73
CHASE MANHATTAN BANK GTS CLIENTS ACCOUNT ESCROW	16,376	1.63
GOVERNMENT OF NORWAY	15,523	1.55

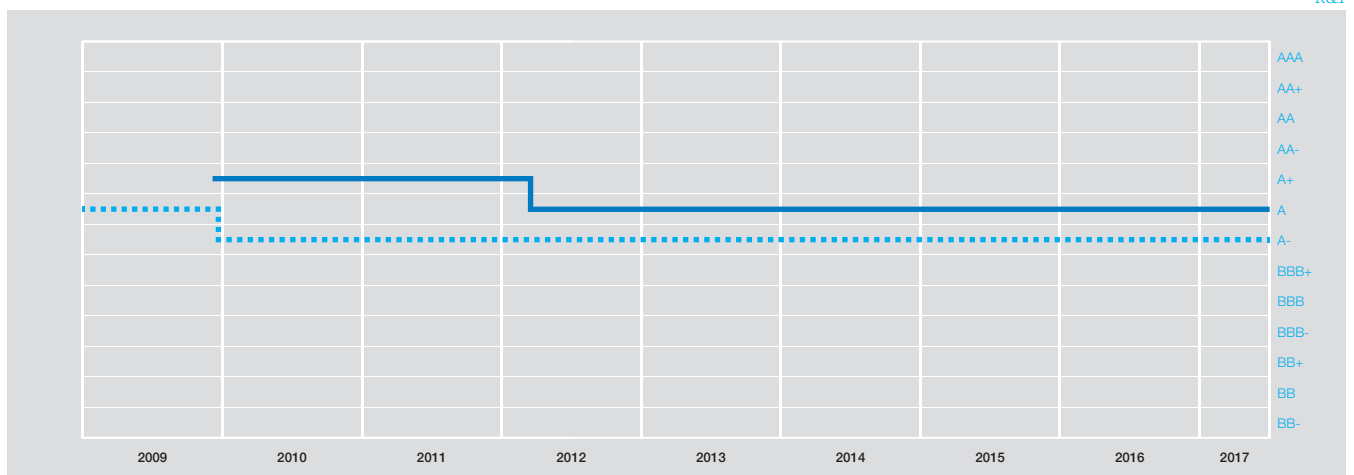
(注) 1. 持株比率は、自己株式(21,683,571株)を控除して計算しております。
2. 当社は、21,683,571株の自己株式を保有しておりますが、上記大株主からは除外しております。

株主構成比

(2017年3月31日現在)



レーティング



JCR: 株式会社 日本格付研究所
R&I: 株式会社 格付投資情報センター



三井化学株式会社

コーポレートコミュニケーション部

〒105-7122

港区東新橋1-5-2 汐留シティセンター

TEL : 03-6253-2100

FAX : 03-6253-4245

URL : <http://group.mitsuichemicals.com/>



Responsible Care