



三井化学レポート

2019

2019年3月期

イチからムゲンへ

化学のチカラで未来を創造します。

三井化学グループの4つの強み

Technology

100年の
技術力

Products &
Services

多様な製品・
サービス

Global
Platform

グローバル
基盤・人材

Robust
Customer Base

強い
顧客基盤



Contents

三井化学グループの 価値創造	02	経営ビジョン／価値創造プロセス
	04	三井化学グループの4つの強み
	08	経済・環境・社会軸の目標と達成状況
	10	財務ハイライト
	11	非財務ハイライト
	12	CEOメッセージ
	18	CFOメッセージ
三井化学グループの サステナビリティ	22	サステナビリティ対談
	25	サステナビリティマネジメント
	26	重要課題(マテリアリティ)
	27	環境・社会貢献の見える化 Blue Value® / Rose Value®
	30	気候変動・プラスチック問題
三井化学グループの 成長戦略	34	At a Glance
	36	事業別戦略
	36	モビリティ事業
	40	ヘルスケア事業
	44	フード&パッケージング事業
	48	基盤素材事業
	51	次世代事業
	54	R&D戦略
	56	知的財産戦略
	57	人材戦略
成長を支える経営基盤	60	役員紹介
	64	ガバナンス対談：CFO×社外取締役
	68	コーポレート・ガバナンス
	73	リスク・コンプライアンス
	74	レスポンス・ケア
財務データ	77	財務データ
	78	11年間の主要な財務・非財務指標の推移
	80	事業の概況
	82	連結財務諸表
会社データ	88	グローバルネットワーク／国内ネットワーク
	90	株式情報／会社情報

編集方針

三井化学レポート2019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、当社グループの戦略および実績等を財務／非財務の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」、経済産業省の「価値協創ガイダンス」を参照・活用し、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。



報告対象期間など

- 期間：2018年4月1日から2019年3月31日まで
(一部、2019年4月以降の活動内容も含む)
- 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)
- 会計基準：日本基準

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。実際の業績は様々な要因により、これらの予想や見通しとは異なる可能性があることをご承知おきください。
(2019年度計画値は、2019年5月15日発表時点のもの)

ESG投資インデックスへの組み入れ

MEMBER OF
**Dow Jones
Sustainability Indices**
In collaboration with **SAM**
a S&P DOW JONES BRAND



FTSE4Good



FTSE Blossom
Japan

MSCI

2019 Constituent
MSCI ESG
Leaders Indexes

MSCI

2019 Constituent
MSCI ジャパンESG
セレクト・リーダーズ指数

MSCI

2019 Constituent
MSCI日本株
女性活躍指数 (WIN)



Member of SNAM
Sustainability Index
2019

(2019年9月現在)

経営ビジョン

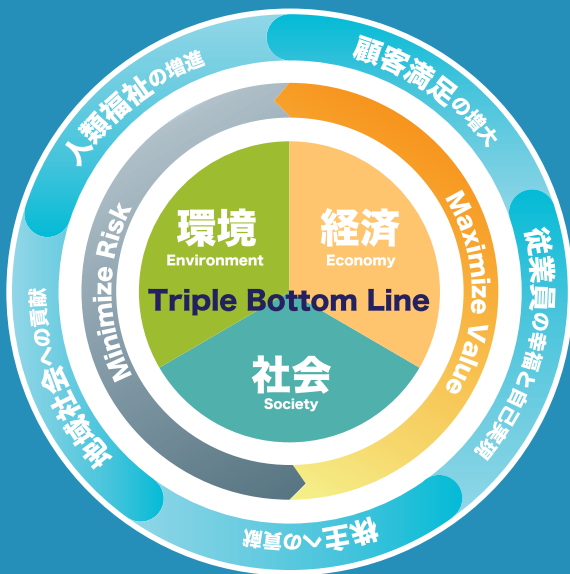
企業グループ理念

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
化学企業グループ

3軸経営(トリプルボトムライン)



経済軸・環境軸・社会軸から成る3軸経営
(トリプルボトムライン)を深化させ、長期的
視点に立った経営を行い、社会課題の
解決に向けた取り組みを行うことで、社会
と共に持続的な成長・発展を目指す。

企業グループ理念・将来像
<https://www.mitsuichem.com/jp/corporate/management/>



価値創造プロセス

Input*

資源投入

グローバルな人材
17,743人

海外在籍者比率
43%

設備投資額
619億円

研究開発費
358億円

財務基盤

連結総資産
15,011億円

NetD/Eレシオ
0.68

自己資本比率
36.8%

レーティング
日本格付研究所 (JCR)
A+

格付投資情報センター (R&I)
A

社会トレンド

地球環境の変化

- 気候変動・自然災害の多発
- 環境規制の強化

人口増加

- 資源・エネルギー・水・食料問題

先進国の成熟化/新興国の台頭

- 少子高齢化問題(先進国)
- QOL向上ニーズの高まり(新興国)

テクノロジー高度化

- 高度情報化 (IoT、ビッグデータ、AI等)
- 産業・社会のパラダイムシフト

私たち三井化学グループは、様々な社会課題解決に向け、事業活動を通じて広く貢献することが、企業グループ理念に基づく当社グループの存在意義であると考えています。また、社会と当社グループの持続的発展には「経済」「環境」「社会」の3軸のバランスが重要との認識の下、3軸経営（トリプルボトムライン）を推進してまいります。これらの考え方を基に、社会トレンドと当社の強みを踏まえ、当社グループ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」と定めています。私たちは新たな顧客価値を創造し、事業活動を通じてより良い未来社会に貢献してまいります。

三井化学グループの4つの強み

▶P4



Output*/Outcome

より良い未来社会
に貢献する

売上高
14,829億円

営業利益
934億円

当期純利益
761億円

ROE
14.3%

ROIC
6.0%

Blue Value®
製品売上高
2,311億円

Rose Value®
製品売上高
1,940億円

配当
100円/株

自己株取得
100億円

総還元性向
39.0%

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

新たな顧客価値を創造し、
事業活動を通じて社会課題を解決する



成長を支える基盤 ▶P60

* 2018年度時点の実績数値

三井化学グループの4つの強み

「100年の技術力」と「多様な製品・サービス」

三井化学グループは、1912年に福岡・大牟田で石炭化学事業を開始して以降、様々な製品を生み出してきました。1958年の日本初となるエチレンプラント操業以後は石油化学においても時代の最先端を行く技術を蓄積してきました。これら石炭化学を起源とする精密合成技術、石油化学を主なベースとするポリマーサイエンスによる技術の蓄積が、まさに今日の、さらに未来の成長を支える競争力のある製品を生む原動力となっています。

石炭化学を起源とする 精密合成技術

石炭事業の副産物である排出ガスから、肥料を生産したことが出発となり、様々な製品を生み出す過程で、精密合成技術を高めてきました。

1912
三井鉱山
大牟田工場
操業

1915
合成染料
「アリザリン」
工業化

日本初

1932
合成染料
「インジゴ」
生産開始

1963
ポリウレタン
材料TDI

顧客の様々なニーズに応える

ポリマー サイエンス

最先端のポリオレフィン技術を中心に、様々なニーズに対応した樹脂の開発を通じて、ポリマーサイエンスを蓄積してきました。

1958
エチレンプラント操業
(日本初の石油化学
コンビナート)

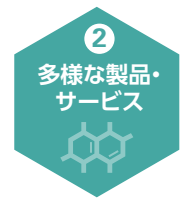
日本初

1975
タフマー®
(α -オレフィン
コポリマー)



長い歴史の中で、様々な製法の開発・改良を通じて、高品質な製品を低コストで安定的に製造する技術を高めてきました。

高い競争力の土台となる 製造プロセス 技術



The Roots
<https://www.mitsuichem.com/jp/corporate/history/index.htm>



1987
トレボン®
(殺虫剤)



1987
MR™
(プラスチックメガネレンズ材料)



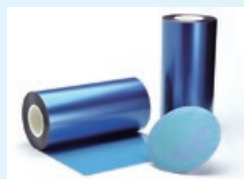
2001
スタークル®
(殺虫剤)



1986
Advanced Composites,
Inc 設立
(ポリプロピレンコンパウンド)



1987
イクロステープ™
(半導体製造工程用
テープ)



1995
アベル®
(環状オレフィン
コポリマー)



世界初
1998
エボリユー®
(メタロセン触媒法気相法
低密度ポリエチレン)



三井化学グループの4つの強み

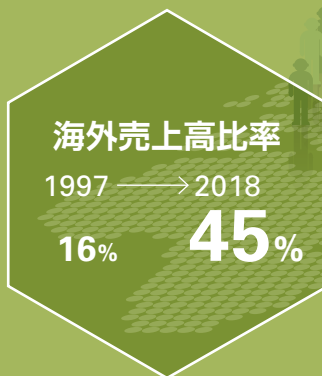
「強い顧客基盤」と「グローバル基盤・人材」

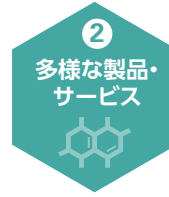
三井化学グループは、「モビリティ」「ヘルスケア」「フード&パッケージング」の成長3領域を中心に、付加価値の高い高機能製品群で社会課題の解決を図ると同時に、成長を実現していくことを目指しています。これらの製品群は、100年の歴史で培われてきた技術をバックボーンとして、世界中の主要顧客から高く評価されており、市場においてNo.1やNo.2のシェアを誇っています。

セグメント	主要製品	主な用途
 モビリティ	ポリプロピレンコンパウンド	自動車バンパー・インパネ用材料
	タフマー®(α-オレフィンコポリマー)	自動車バンパー・インパネ用材料
	アペル®(環状オレフィンコポリマー)	スマートフォン用カメラレンズ材料
 ヘルスケア	MR™(メガネレンズモノマー)	プラスチックメガネレンズ材料
 フード&パッケージング	トレボン®(エトフェンプロックス) スタークル®(ジノテフラン)	殺虫剤
	イクロステープ™	半導体製造工程用テープ
 基盤素材	エボリュ®(メタロセン直鎖状低密度ポリエチレン)	高機能包装材料

グローバル基盤・人材

三井化学グループは、積極的なグローバル展開を推進しています。現在では売上高の45%が海外売上となっており、海外に在籍する社員の比率も4割を超えるまでにグローバル化が加速しています。





100年の技術力		強い顧客基盤 <市場シェア>	
ポリマーサイエンス	製造プロセス技術	世界No.2 (シェア21%) アジアNo.1	
ポリマーサイエンス		世界No.2 アジアNo.1	
ポリマーサイエンス		世界No.1 (シェア50%超)	
精密合成技術		世界No.1 (シェア45%)	<p>各業界の リーディング カンパニーを 顧客に持つ</p>
精密合成技術		日本No.2	
ポリマーサイエンス		世界No.1	
ポリマーサイエンス		アジアNo.1	

従業員
17,743人
海外在籍者比率
43%

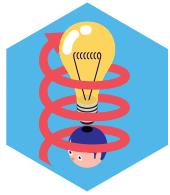
連結対象会社数
155社
うち在外子会社
107社

経済・環境・社会軸の目標と達成状況

三井化学グループは、2025長期経営計画において、私たちが目指す未来社会を「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軸それぞれに目標を設定しました。目標達成に向け、当社グループの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性・成長性・持続性の高い企業として、チャレンジしています。

2025長期経営目標とKPI			
経済軸	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) <ul style="list-style-type: none"> 成長3領域の拡大 次世代事業の育成 基盤素材事業の競争力強化 キャッシュ創出力の強化 <ul style="list-style-type: none"> 財務規律を維持した積極投資 資金効率の向上 株主還元強化 <ul style="list-style-type: none"> 安定的かつ継続的な増配 機動的な自己株式取得 	営業利益	2,000億円
		売上高	20,000億円
		ROS	10%
		ROE	10%以上
		ROIC	8%以上
		Net D/E	0.8以下
		株主還元	総還元性向 30% 以上
		成長投資	10,000 億円 うち戦略投資4,000億円 (基盤・維持投資は含まず、10年間の総額)
		研究開発費	700 億円
		環境・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
生産・物流活動における環境負荷の低減 ▶ グループ全体で、GHG・環境負荷物質の排出を削減し、資源を効率的に活用する	<ul style="list-style-type: none"> GHG排出量削減率: 2005年度比25.4%以上^{*1} (2030年) エネルギー原単位低減率: 5年平均1%以上を継続^{*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 ▶ 少子高齢化・健康寿命の延長・食料問題への対応等によりQOLの向上が図れる製品・サービスを拡大する		<ul style="list-style-type: none"> Rose Value®製品 売上高比率: 30%以上
	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 ▶ グローバル拡大・事業ポートフォリオ変革に伴い、人・設備・技術が多様化しても、高レベルな安全を維持している
高品質な製品・サービスの提供 ▶ 顧客要求に適合し、高水準で満足される製品を安定供給している			<ul style="list-style-type: none"> 顧客不適合品発生率: 10ppm以下
プロダクトスチュワードシップ(健全な化学品管理) ▶ 製品リスク評価および顧客をはじめとするステークホルダーへの情報提供により、サプライチェーンを通じたリスク管理をしている			<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: 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いて法令・ルール遵守、不正防止を徹底している ▶ ビジネスパートナーのサステナビリティにも働きかけている ▶ グループ従業員が生き生きと働き、能力が発揮できている		<ul style="list-style-type: none"> 重大な法令・ルール違反数: ゼロを継続 サプライヤーのサステナビリティ評価と改善支援(持続可能な調達率): 70%以上 女性管理職(課長級以上)比率: 10%以上^{*3} 従業員エンゲージメント向上 	

社会に価値を提供するための3つの基本戦略



1

イノベーションの追求

- 顧客起点イノベーションの推進
- 研究開発、周辺技術・製品の獲得によるソリューション提案力強化



2

海外展開の加速

- グループ・グローバルな拡大を目指し、自社単独での地域拡大および提携等による海外生産・販路の強化



3

既存事業強化

- IoT、AI等の先進技術活用による次世代工場構築
- サプライチェーンを含めた聖域なき合理化

	2018年度実績	2019年度目標
	934億円	1,050億円
	14,829億円	15,400億円
	6.3%	6.8%
	14.3%	13.1%
	6.0%	6.4%
	0.68	0.65
	配当 100円/株 自己株式取得 100億円 (総還元性向 39%)	配当100円/株 (総還元性向 30%以上)
	設備投資額 619億円 (含む基盤・維持投資)	設備投資額 1,050億円 (含む基盤・維持投資)
	358億円	380億円
	• 16%	• Blue Value®、Rose Value®新規認定件数計15件以上
	• 27.2%	• GHG排出削減量 前年度比3万t以上
	• △0.3%	• エネルギー原単位5年平均低減率1%以上または2009年度を基準として年平均1%以上削減
	• 13%	• Blue Value®、Rose Value®新規認定件数計15件以上
	• 1件	• 0件
	• 0.33	• 0.15以下
	• 当社責の苦情発生件数増加*2(前年度比)	• 当社責の苦情発生件数10%以上削減*2(2017年度比)
	• 全製品完了	• 新たな中長期目標の策定
	• 100%	• 100%
	• 0件	• 0件
	• 44%*2	• 事業部や国内関係会社と連携し、サプライヤーのリスクアセスメントを実施
	• 2.9%	• 調査実施、エンゲージメントレベルの把握
	• 2.9%	• 4.0%
	• 調査実施、エンゲージメントレベルの把握	• アクションプランの策定

2019年度の重点課題 8 ISSUES

- | | |
|--------|---|
| 事業戦略 | <p>1. 成長3領域の拡大・成長</p> <ul style="list-style-type: none"> 投資案件の拡充、周辺事業進出等の事業拡大 需要に対応した設備能力の確保 <p>2. 次世代の新事業の育成、新製品創出の加速</p> <p>3. 基盤素材事業のさらなる競争力強化</p> |
| 工場基盤 | <p>4. IoT、AI等の先進技術活用による工場基盤の強化</p> <p>5. 安全確保の徹底、安全文化のグローバル展開</p> |
| マネジメント | <p>6. 投資の確実な回収と在庫管理強化</p> <p>7. グループ・グローバル経営の基盤強化</p> <p>8. ESGを中核に据えた経営の推進</p> |

関連するSDGsと重要課題

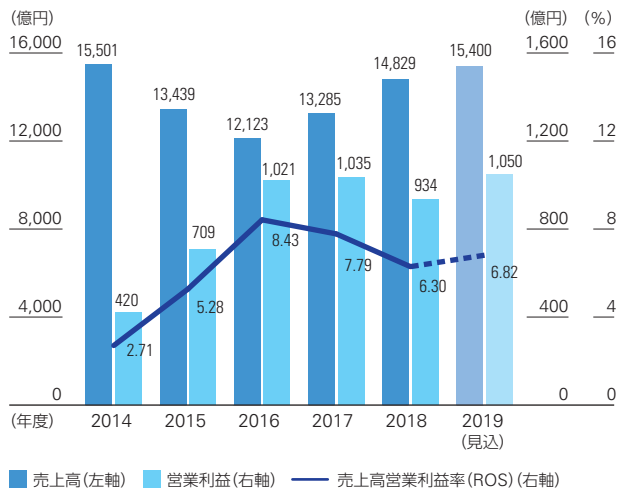
- | | |
|--|--|
| | <ul style="list-style-type: none"> 気候変動対応(GHG削減) 大気環境の保全 水資源の保護と管理 生物多様性 産業廃棄物の管理 資源利用効率の向上 低環境負荷な製品・サービス 再生可能エネルギーの開発 |
| | <ul style="list-style-type: none"> 都市化・スマートシティ化 少子高齢化 医薬・医療の高度化 食料問題への対応 |
| | <ul style="list-style-type: none"> 安全・保安 プロダクトステewardシップ 製品とサービスの品質 雇用・人材 労働環境 持続可能な調達 コンプライアンス |

*1 本体および国内連結子会社 *2 本体のみ *3 本体籍従業員

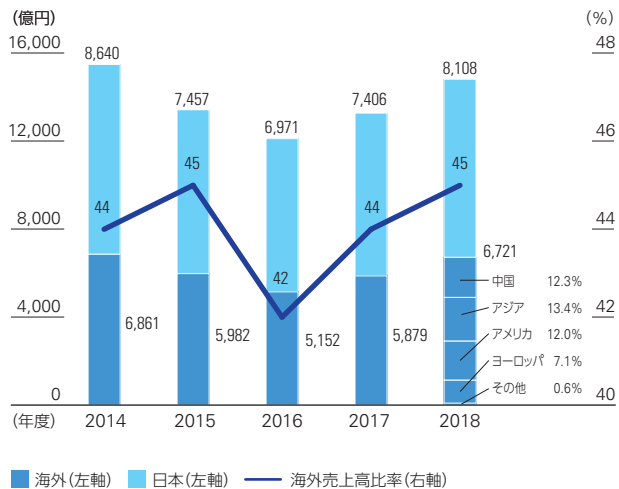


財務ハイライト

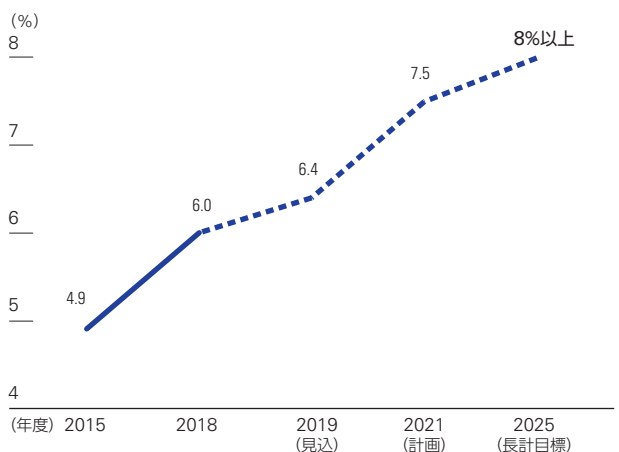
売上高／営業利益／売上高営業利益率(ROS)



海外売上高／海外売上高比率

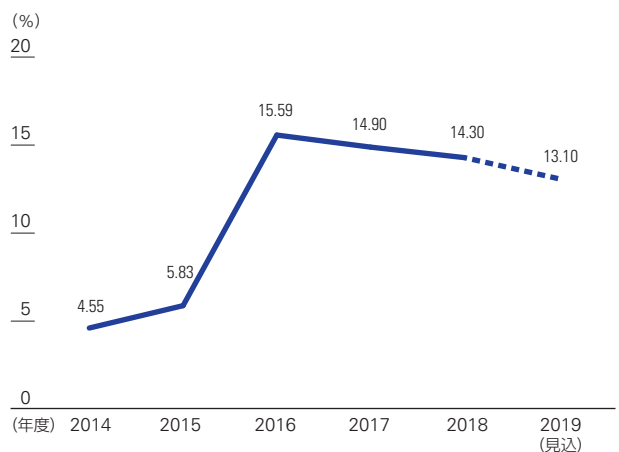


ROIC

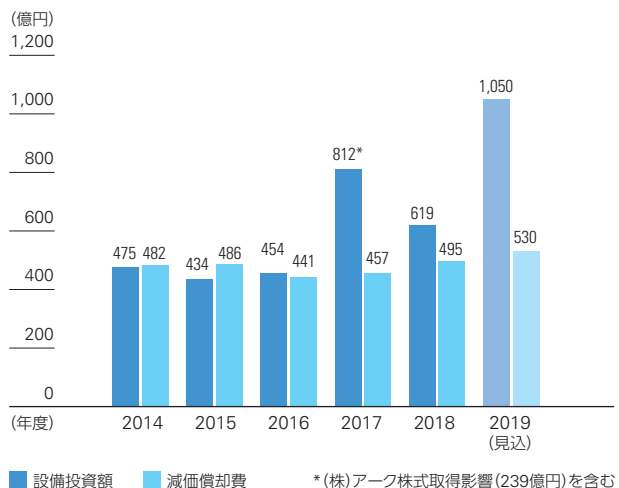


*ROIC: 投下資本利益率=税引後営業利益/投下資本

ROE

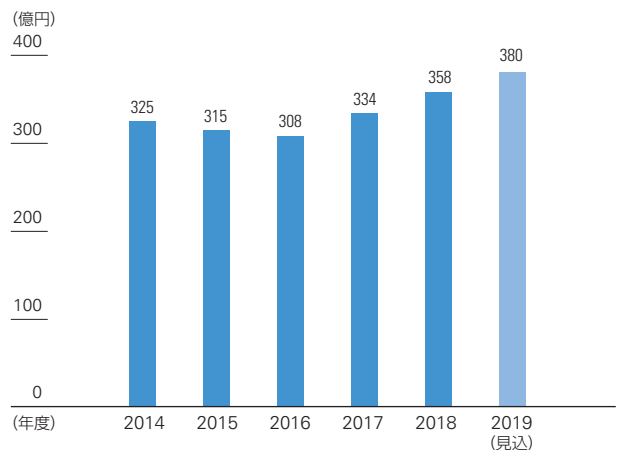


設備投資額／減価償却費



* (株)アーク株式会社取得影響(239億円)を含む

研究開発費

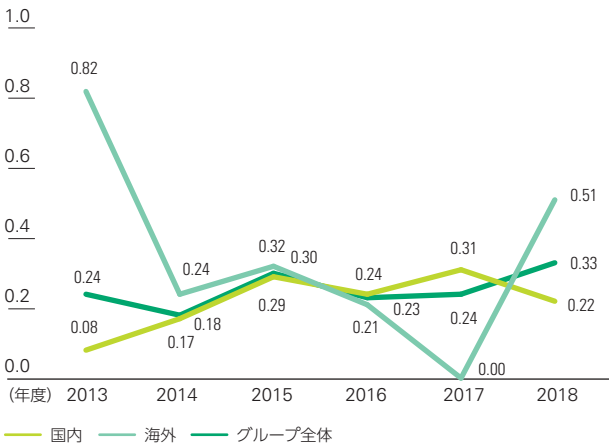


財務データハイライト
<https://www.mitsuichem.com/jp/ir/finance/>



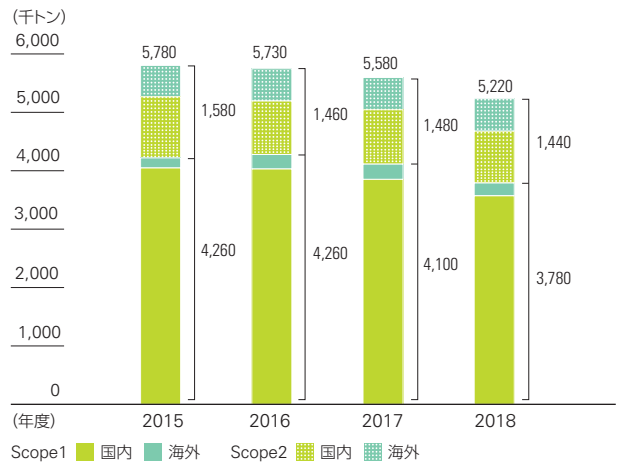
非財務ハイライト

重視する労働災害*の度数率



*重視する労働災害: 業務に関わるもので、休業・死亡に至った労働災害または、不休業または微傷災害のうち、原因が重大で死亡または休業に至る恐れがあった労働災害

GHG排出量



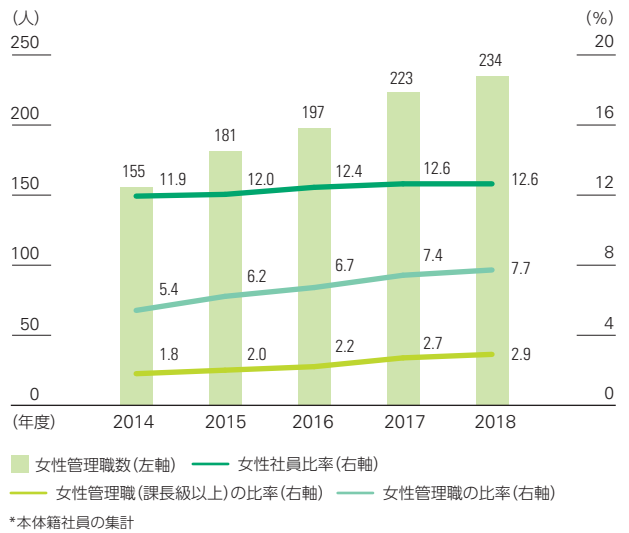
*従来はScope1とScope2の和から電力および蒸気の販売分と控除した排出量を開示していたが、今回よりScope1およびScope2を開示

エネルギー原単位



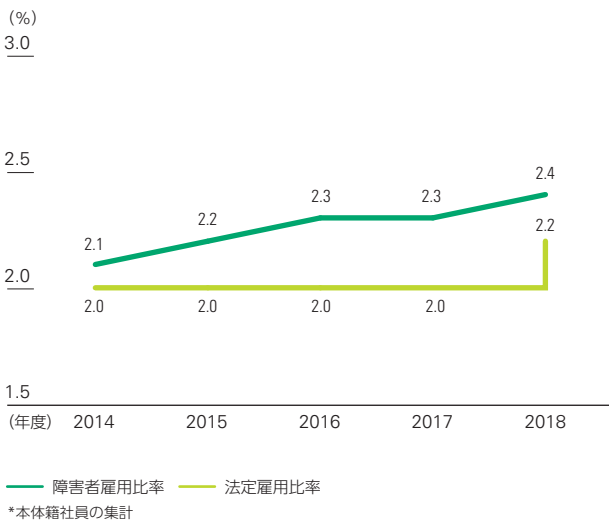
*三井化学単体

女性社員比率



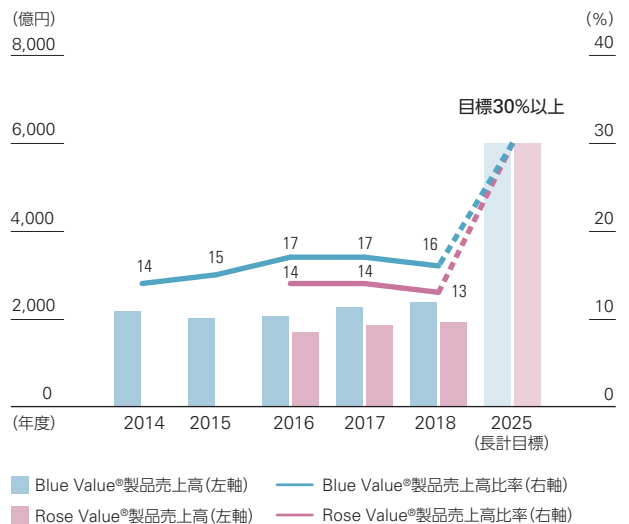
*本体籍社員の集計

障害者雇用比率



*本体籍社員の集計

Blue Value®・Rose Value®製品の売上高比率



CEOメッセージ



「強く」そして「いい会社」として、持続

代表取締役 社長執行役員CEO

淡輪 敏

長期経営計画の進捗

社会の変化に柔軟に対応しながら、 長期経営計画は着実に進んでいる手応えを感じています

当社グループは、2025長期経営計画を策定し、社会課題の解決に向けた取り組みを進めています。2018年度は、その2年目となるステップでした。この1年間を振り返ると、米国を起点とした貿易摩擦や中国経済の減速、さらに地政学的なリスクの高まりなど、世界経済を取り巻く環境は大きく変わり、その変化のスピードはますます速まっています。同時に、気候変動やプラスチックごみ問題など、化学業界や社会全体で取り組むべき課題も明確になりつつあります。

しかし、より高い視点に立ったメガトレンドを見ると、計画策定時の見通しとさして大きな違いはないように私は感じています。そもそも私たちは、このような環境変化にスピーディーに適應していくためにこの長期経営計画を策定したのであり、その変化を取り込み、柔軟にローリングしながら前進していくことを当初から想定していました。

可能な発展を目指していきます。

2018年度は、残念ながら一過性のマイナス要因もあり営業利益は前年度を下回る結果となりましたが、当期純利益では過去最高益を達成し、構造改革などこれまでの取り組みが成果に結びつきつつあります。長期経営計画は着実に進んでいるという手応えを感じています。

成長3領域における取り組み

「モビリティ」「ヘルスケア」の拡大により、 成長3領域では、前年度を上回る営業利益を達成 ソリューション提案力の強化に取り組んでいきます

「モビリティ」はグローバルな自動車生産台数の増加はやや鈍化しているものの、手堅い成長を続けています。現在、自動車産業はCASEやMaaSといったワードに象徴されるように、100年に1度といわれるような大きな変革期の最中にあります。

その変化がどう進むにしろ、軽量化・安全性・快適性というニーズが今後も高まることは変わりありません。その流れとともに、当社が有する多種多様な機能樹脂のラインアップ、高い技術力と品質という強みが活かせる領域はさらに広がっていくと考えています。



また、今後はものづくりにまで踏み込んでお客様に対するソリューション提案力が重要となります。2017年、M&Aによって(株)アークをグループ会社化し、設計・試作・解析などの機能を融合させました。さらに2019年3月、ものづくりの開発機能を強化するためにデザイン&ソリューションセンターを新設し、成長3領域全体での活用も視野に入れ、お客様へのトータルソリューション提案力の強化を進めています。

「ヘルスケア」では、技術力や顧客基盤などで当社が大きな強みを持つビジョンケア材料が堅調に伸びています。今後は、性能に加えて機能面でも付加価値のある材料開発を進めていきます。新次元メガネ「TouchFocus®」については、当社にとって経験の少ないBtoC製品ですが、市場での認知度は着実に上がってきており、海外市場への展開など、さらに期待ができると考えています。

高機能不織布については、これまで販売を伸ばしてきたプレミアム紙おむつ用途に加えて、自動車や医療など産業材分野での用途拡大を進めています。2019年4月、その開

発を推進するために産材開発室を発足させました。また、歯科材料事業は立て直しが課題でしたが、販売体制の強化、デジタル関連製品の立ち上げといった施策を早急に進めており、拡販に向けて基盤も整いつつあります。

「フード&パッケージング」は、足元では米中貿易摩擦の影響による半導体市場の減速などで産業用フィルムがやや足踏みしていますが、AI化やIoTのさらなる進展、5Gの普及などを背景に、中長期的に見て需要は拡大すると見込んでおり、台湾での拠点強化などの戦略を継続して推し進めていきます。食品の包装用フィルムについてもフードロス削減などのニーズとともに需要は伸びると期待され、新たな機能を備えた製品の開発に力を入れていきます。

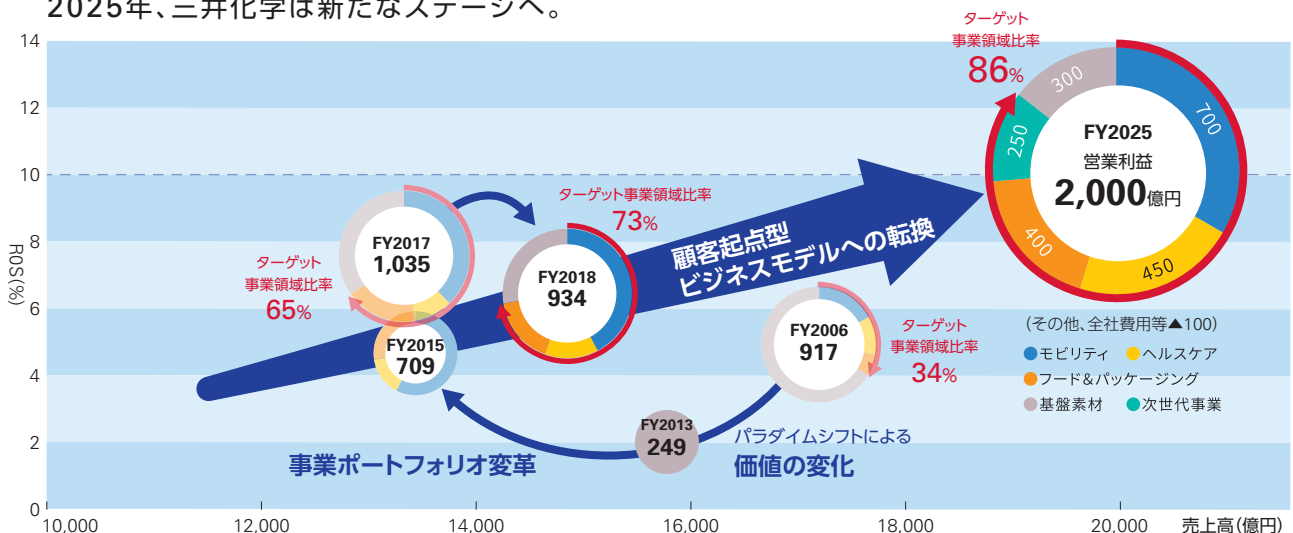
農業事業は、新しいパイプラインの開発が順調に進んでいます。主力となる新規殺虫剤についても欧州の有力農業メーカーとグローバルライセンス契約を締結し、世界のマーケットでの展開を目指しています。

次世代事業と基盤素材事業

着実に実を結びつつある次世代事業 基盤素材での構造改革を継続します

10年、20年先の未来を見据えて新たなソリューション事業を創出するために「次世代事業」に取り組んでいます。エネルギー分野では発電事業や太陽光診断事業を進めており、後者については2019年度よりインドで認証事業をスタートする計画です。メディカル分野では「細菌迅速検査シ

2025年、三井化学は新たなステージへ。



ステム」が臨床のステップに達しています。これは、死亡率の高い感染症である敗血症の迅速な診断を支援するものであり、取り組む価値の高い技術だと思えます。

このほか、ベンチャーなどとの協業によるオープンイノベーションやCVCも積極的に推進しており、医師の技術向上を支援する手術練習用モデルの開発などを進めています。

これらはいずれも社会課題の解決につながる事業であり、利益貢献までにはまだ課題がありますが、一つひとつ着実に育てていきたいと考えています。

「**基盤素材事業**」は、これまで取り組んできた構造改革を継続して推進していきます。構造改革は終わらなきテーマであると考えています。文字通り、基盤素材は当社の成長事業領域の基盤となるものであり、社会の根幹を支える事業です。化学企業としての長期的な競争力強化のため、引き続き生産の効率化を進めるとともに、品質の向上にも一層力を注いでいきます。

拡大する投資を成果につなげる

3か年で4,300億円の投資を計画 十分にリターンが見込める 案件を厳選して実施していきます

長期経営計画では、積極的な成長投資をおこなっていきます。

大切なのは着実に成長に結びつく投資であり、需要に応じた生産能力の確保を基本方針とし、十分なリターンが見込める案件を厳選して実施していきます。

事業を拡大していくためには、M&Aも重要な戦略となります。しかし、単に拡大だけを目指すM&Aは持続的な成長にはつながりません。私は、M&Aについては「飛び地には行かないこと」を原則として考えています。つまり、既存の事業とシナジーが見込める領域であり、私たちがいま持っていない技術やノウハウをグループ内に取り込むことで成長への新たな力としていきます。

これらの成長投資にあたっては資本コストを意識し、ROICを一つの指標に投資効率と成長のバランスを図ります。成長3領域への集中投資を進め、同時に今後も着実にROICを改善していくことを目標としています。

[▶ P18 CFOメッセージへ](#)

サステナビリティマネジメント

ESG要素を経営に取り込み、 リスクに対応するとともに 成長の機会を的確に掴んでいきます

SDGsの広がりによって象徴されるように、サステナビリティがキーワードとして定着し、企業に対するESGへの取り組み要請が高まっています。2018年度を振り返ってみてもその動きはさらに加速したように感じます。リスクと機会を的確にとらえて経営に組み込み、いかにスピーディーにビジネスモデルを変革していくのか、その経営戦略にステークホルダーの注目も高まっています。これからは企業価値を高めるためには、社会的な価値を創出していくことが重要になります。

このようにESGを経営の中核に据えたサステナビリティマネジメントを行っていくために、当社は2018年にESG推進室を立ち上げました。それから1年余りが経過し、ESGは当社の経営に着実に根づきつつあります。投資検討や予算の策定においてもすでに切り離すことのできない視点です。全社戦略会議や取締役会でも日常的にESG関連テーマについて協議し、社会の要請を感度よく反映させるように努めています。

また、ESGに関する情報開示も経営にとって欠かせない要素であり、投資家をはじめ様々なステークホルダーとの対話を積極的に進めています。財務諸表などで明示される業績と違って、ESGの取り組みは概念的で数値化しにくく、表現の難しさがあるように思います。その点、当社独自のBlue Value®/Rose Value®は、社会課題に対する当社の取り組みを「見える化」するものであり、ユニークな指標として評価されています。今後も着実に拡大していきます。

社員たちにとっても、ESGに取り組む価値を各々の業務の中で見出すのは難しいことです。そこで私は社員たちと直接話す機会を増やし、私なりに整理した言葉でわかりやすくその意義を伝えるようにしています。このような活動も地道に続けてグループ全体でESGに取り組む風土を築き、前進していく力にしていきます。

[▶ P25 サステナビリティマネジメントへ](#)

CEOメッセージ



プラスチックごみと気候変動

バリューチェーン全体を視野に 循環経済モデルの推進に取り組み、 グローバルな連携を進めます

社会課題の中でも最近特にクローズアップされているのがプラスチック問題であり、気候変動への対応です。当社グループは多くのGHGを排出し、プラスチックを製造する化学企業としてこれらの問題に深く関わります。それはリスクであるとともにビジネスのチャンスでもあります。長期的な視点での確かつスピーディーな経営判断が重要であると考えています。

プラスチックと気候変動の2つの課題は切り離して考えることはできません。両方の視点からバリューチェーン全体で循環経済への転換に取り組んでいこうというのが当社グループの基本的な考え方です。

プラスチックの3R(リデュース、リユース、リサイクル)は日本が先駆的に進めてきた領域です。当社グループでは、リサイクルの取り組みを強化するとともに、バイオマスプラスチックを拡充することで循環経済モデルを推進していきます。海洋プラスチックごみについては、この循環から外れてしまった廃棄物の問題であり、グローバルな協働が欠かせません。Alliance to End Plastic Waste (AEPW)をはじめ国際的なアライアンスに参画し、この問題に取り組んでいます。

気候変動については、2050年を見据えた方針を策定しました。また、気候関連財務情報開示タスクフォース(TCFD)への賛同を表明し、気候変動による事業への影響の積極的な情報開示に努めています。

[▶ P30 気候変動・プラスチック問題へ](#)

グローバル人材の育成

グローバル戦略を加速するためにも 多様な人材が活躍できる 環境づくりがとても重要です

人材は、いつの時代においても最も重要な経営資源の一つとなります。性差や国籍などにかかわらず多様な人材が活躍できる環境づくりを進めています。

人材において重要なキーワードとなるのは、グローバル化です。当社グループは現在、30か国・地域に170拠点を展開しており、海外在籍者比率も43%に達しています。今後、さらなる事業拡大のためには現場の課題をよく知る社員に経営を委ねていくことが欠かせない要素だと考えています。そのためには、ナショナルスタッフの採用・育成が今後力を注ぐべき課題です。グローバルな人材マネジメントやガバナンスを強化するために2019年4月、グローバル人材部を新設しました。グローバル展開の加速は、長期経営計画においても重要な戦略です。今後もその基盤の強化に取り組んでいきます。

[▶ P57 人材戦略へ](#)

安全への取り組み

「安全はすべてに優先する」 この言葉を全社員で改めて認識し、 「安全」の徹底を進めていきます

私は、「安全」こそが経営においてなによりも重大な命題であると考えています。社員たちにも機会あるごとに「安全はすべてに優先する」と伝えていきます。長期経営計画においても目標の一つに「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」を掲げています。

この「安全」を守っていくために、私たちにとって忘れてはならないのが2012年の岩国大竹工場レゾルシン製造施設での爆発火災事故です。私たちは「安全」にこだわり、生産現場と一体となり改善を積み重ねてきました。しかしながら、2018年度においても大阪工場において火災事故が発生しました。この事実を重く受け止め、私自身も現場社員と話し合い、取り組みは形骸化していないか、社員一人ひとりが真剣に向き合っているかを確認しました。

今一度、グループを挙げた「安全」意識の徹底に向け、引き続き地道な活動を積み重ねていきたいと思っています。同時に、保安の高度化のための体制づくりや技術導入も進め、改めてサプライチェーンすべてのプロセスにおいて安全の確保を追求し、社会的な責任を果たしていきます。

▶P75 安全・保安へ

ステークホルダーの皆様へ

社員すべての力を一つにして 持続可能な発展を目指します

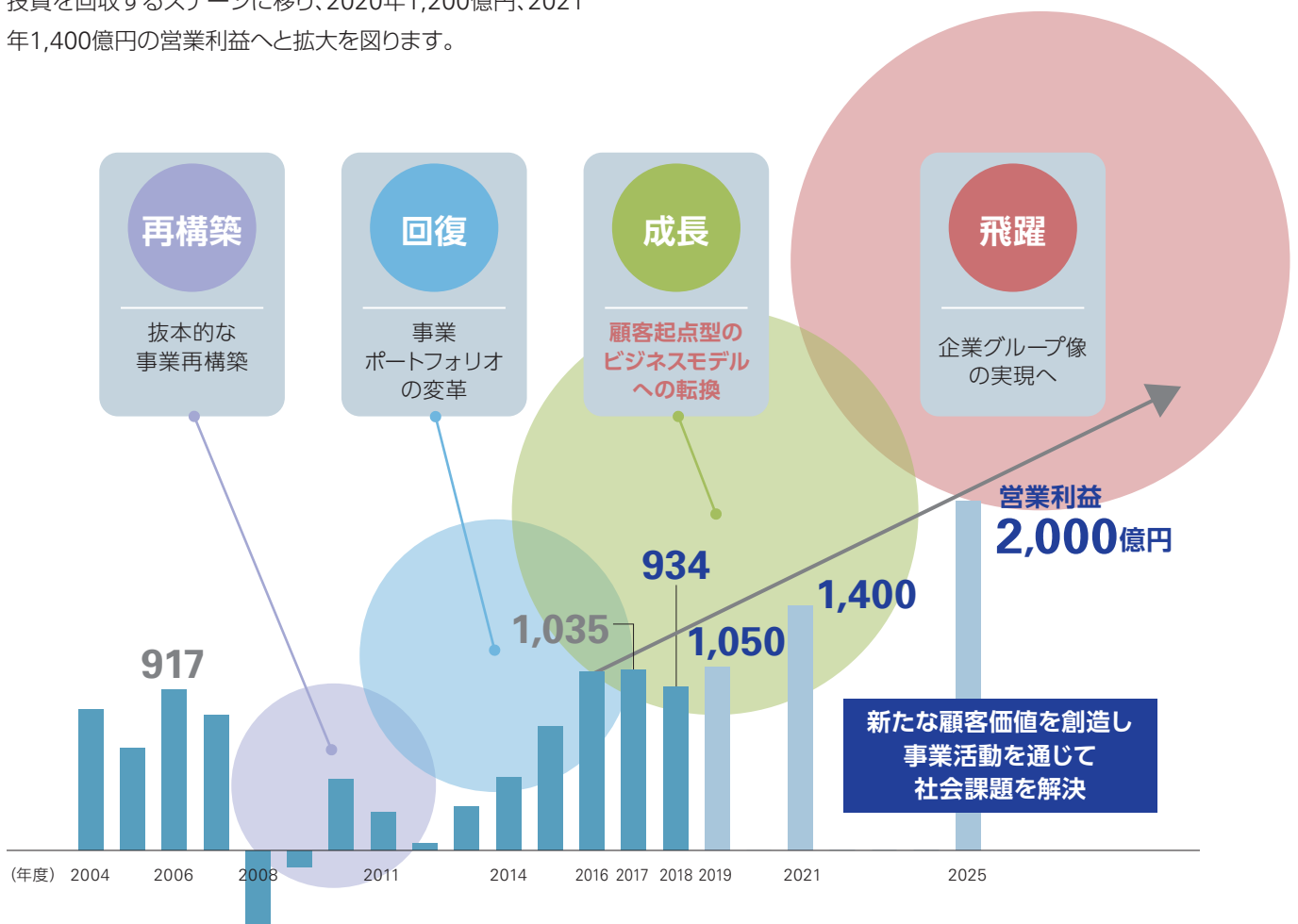
長期経営計画については、今後も柔軟にローリングしながら2025年の目標に向かって前進していきます。成長3領域の拡大が中心となりますが、基盤素材についても引き続き安定的な収益を確保していきます。

2019年度については増収増益を見込んでおり、1,050億円の営業利益を計画しています。今後は着実にこれまでの投資を回収するステージに移り、2020年1,200億円、2021年1,400億円の営業利益へと拡大を図ります。

私は最近、当社グループのサステナビリティの考え方を社員たちにわかりやすく伝えるために「強い会社、いい会社」という言葉を用いています。「強い会社」とは、経済的な数字に表れる稼ぐ力がある会社。その一方で、「いい会社」とは活力のある企業文化といった無形の価値を経営の基盤として持っている会社であると私は考えています。

強い会社でなければ存続できないが、いい会社でなければ存続する意味がない。これからも社員すべての力を一つにし、「強く、いい会社」と誇りを抱けるような企業グループを目指していきます。

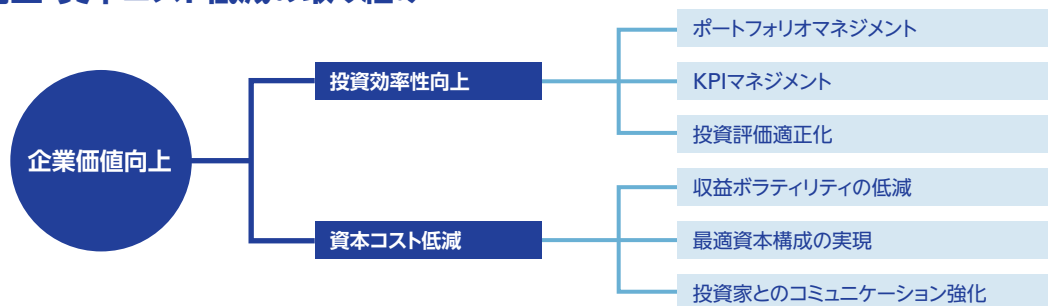
化学は社会の基盤を支えるものであり、そのポテンシャルは大きく、これからも様々なイノベーションの起点になっていくべき産業です。ステークホルダーの皆様の期待に応え、新たな価値を創造し続け、社会と当社グループの持続可能な発展を目指していきます。



CFOメッセージ



1. 投資効率性向上・資本コスト低減の取り組み



投資効率性の向上

投資効率性向上の取り組みとして、当社は「ポートフォリオマネジメント」、「KPIマネジメント」、「投資評価適正化」を推進しています。

ポートフォリオマネジメントでは、ROIC*と利益成長率で全事業を評価し、事業ごとの課題を抽出しています。ROICがWACCを下回る事業については、毎年実施する3か年ローリングにおいて再構築に向けた戦略を策定し、経営陣で討議するなど、ポートフォリオ変革に向けた取り組みを進めています。

KPIマネジメントでは、ROICを売上高・営業利益等のP/L系指標、キャッシュ・コンバージョン・サイクル等のB/S系指標など、事業の現場で管理可能な指標へ分解し、各指標のモ

ニタリングを通じて改善に向けたアクションを促進していきます。今後、各指標の人事評価との連動性をさらに高めるなど、KPIマネジメントの深化を図ってまいります。

投資評価適正化の取り組みとしては、当社はIRRを主な判断基準として投資の意思決定を行っています。当社の資本コストをベースにリスク要素を加味したハードルレートを設定し、各案件を評価しているほか、過去の案件についても毎年振り返りを行い、計画と実績の乖離が大きい案件の要因解析等を通じて投資評価プロセスの改善に努めています。現在、さらなる需要伸長が見込まれる製品の生産能力拡大等、多くの投資を検討しておりますが、各案件の経済性を十分に見極めた上、厳選して投資してまいります。

*ROIC: Return on Invested Capital(投下資本利益率)

当社は、資本コストを意識した経営が重要との認識の下、 投資効率性の向上と資本コストの低減に向けた 取り組みを通じて、企業価値の最大化を図ってまいります。

代表取締役
副社長執行役員 CFO

久保 雅晴

資本コストの低減

当社は資本コスト低減に向け、「収益ボラティリティの低減」、「最適資本構成の実現」、「投資家とのコミュニケーション強化」に取り組んでいます。

収益ボラティリティ低減については、当社は過去にフェノール、高純度テレフタル酸、ポリウレタン材料等の製品が大幅な赤字に陥ったことによる全社収益の低迷を経験しました。これらの製品は当時、中国をはじめとするアジアへの輸出比率が高く、中国メーカーのプラント新增設に伴う需給環境悪化により、輸出採算が大幅に悪化しました。これを受け、当社は2013年度に多額の特別損失を伴う構造改革を意思決定し、以降、「地産地消」を原則に、工場閉鎖を含む製造設備の廃棄等を進め、国内需要に見合うサイズまで生産能力を縮小してきました。これにより、上述の3製品の地産地消比率は80%に達しています。同時に、市況変動影響の最小化に向け、製品販売価格を原料価格に連動させるフォーミュラ方式の導入を進めてきました。現在、基盤素材の主要製品の価格フォーミュラ比率は70%まで向上しています。これらの取り組みにより、一般的には収益の変動が大きいと見なされる製品群を含む基盤素材においても、安定収益を確保できる構造への転換を図ってまいりました。今

後、クラッカーをはじめとする各製品の競争力強化により、さらなる収益安定化を進めていきます。

最適資本構成については、当社は財務健全性と資本コスト最小化を両立できる資本構成を追求してまいります。前述の全社収益低迷により、Net D/Eレシオは一時期1.44まで悪化しました。その後の構造改革の効果により、現在は0.7程度の水準まで改善しており、格付は日本格付研究所(JCR)でAフラットからAプラスへ、格付投資情報センター(R&I)ではAマイナスからAフラットへそれぞれ向上しています。今後投資の拡大による有利子負債の増加が見込まれますが、Net D/Eレシオや格付を現在の水準で維持し、財務健全性と資本コスト最小化の両立を図ってまいります。

投資家とのコミュニケーションについては、当社はこれまで上述の取り組みを含めた当社経営状況をご理解頂くべく、継続的な対話を実施してまいりました。実際に面談した投資家の皆様からは収益安定性や今後の成長性についてよく理解できたとのこと意見を頂戴しております。一方、株式市場全体の評価としては、まだ過去の収益ボラティリティの高い企業というイメージを払拭できていないと感じており、今後さらなる対話機会の充実を図ってまいります。

CFOメッセージ

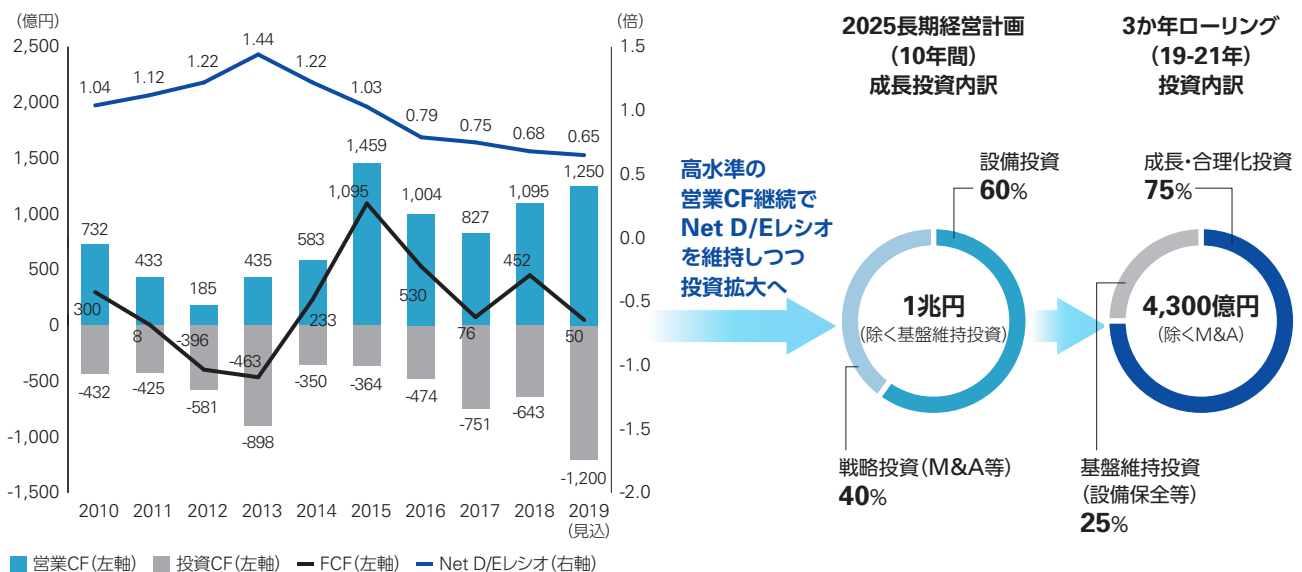
2. 投資計画

当社は2014～16年の3年間、財務体質の改善に取り組んでまいりました。その結果、前述の通りNet D/Eレシオは0.7程度まで改善しましたが、一方で投資を抑制したことにより、主要製品の拡販余力が少なくなってきたこと、2016年度に策定した2025長期経営計画では10年間で1兆円の成長投資を計画しております。この内、約9割を成長3領域へ、用途別では6,000億円を生産能力拡大や競争力強化に向けた設備投資、4,000億円をM&A等の戦略投資に振り向けていく予定です。なお、投資の基本的な考え方として、投資枠ありきではなく、十分なリターンが見込める確度の高い案件を厳選し、慎重に取り組んでまいります。

また2025長期経営計画の達成に向け、当社は毎年、向

こう3か年の戦略・計数計画のローリングを実施しており、2019～21年の3年間で4,300億円の投資を計画しております。この内、75%にあたる3,000億円強を成長・合理化投資へ、残り1,000億円強を設備保全等の基盤維持投資へ振り向ける予定です。成長・合理化投資については、成長3領域において、モビリティを中心に伸長する需要に対して生産能力の拡大が必要な製品が多くあり、これらの設備新設・増強を行ってまいります。また基盤素材においても、クラッカーの原料多様化や、用役プラントのガスタービン新設等、競争力強化に向けた投資を実施してまいります。M&Aについては上述の金額に含まれておりませんが、実施する場合は、財務状況と戦略適合性を見極めつつ取り進めてまいります。

キャッシュフロー・Net D/Eレシオ推移



3. 計数計画

当社は2025長期経営計画の計数目標として、売上高2兆円、営業利益2,000億円、ROE10%以上、Net D/Eレシオ0.8以下を掲げております。また今般、ROICについても新たに8%以上という目標を設定しました。今後これらの目標達成に向けた取り組みを加速してまいります。

2019～21年の3か年ローリングにおいては、2021年に営業利益1,400億円、当期純利益1,000億円を計画しています。投資の抑制により、ここ数年、収益は踊り場になっていましたが、各種投資案件の効果が2021年頃から発現してくる

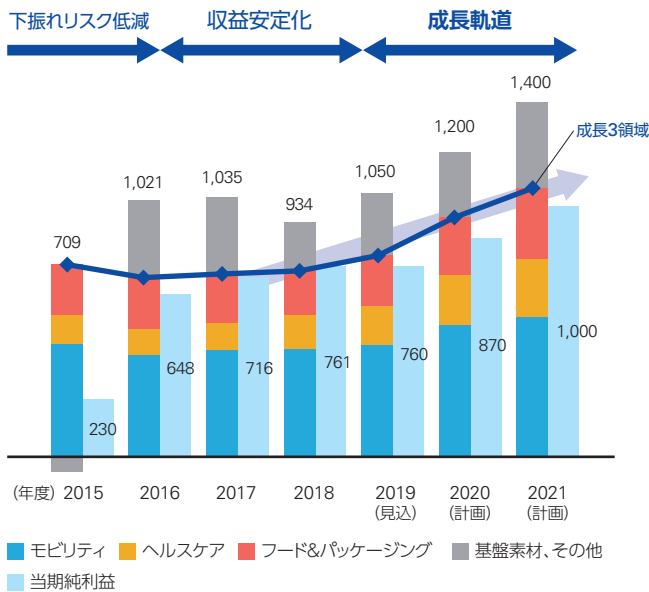
見込みです。

またこの度、当社のポートフォリオ変革を定量的に示す指標として、セグメント別のROICについても開示しました。全社では2018年の6.0%から、2021年に7.5%への改善を見込んでいます。セグメント別には、モビリティのROICは現在高水準で推移しています。今後設備投資の拡大により投下資本は増加しますが、利益成長により引き続き高水準のROICを維持してまいります。ヘルスケアについては、投下資本は一定程度増加しますが、ビジョンケア材料の拡販に伴う

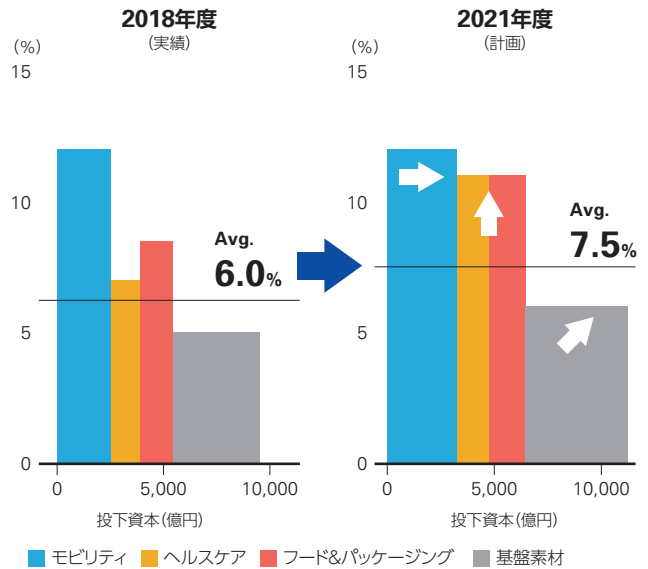
利益拡大、2018年低調だった不織布と歯科材料の収益回復により、ROICの改善を見込んでいます。フード&パッケージングについても、農薬の拡販と、18年後半から半導体減速の影響を受けたイクロステーブ™の販売回復、並びに台

湾での新規プラント稼働により、ROIC改善を計画しています。基盤素材は、設備投資により投下資本が増加しますが、競争力強化等、収益性の向上によるROICの改善を見込んでいます。

営業利益・当期純利益



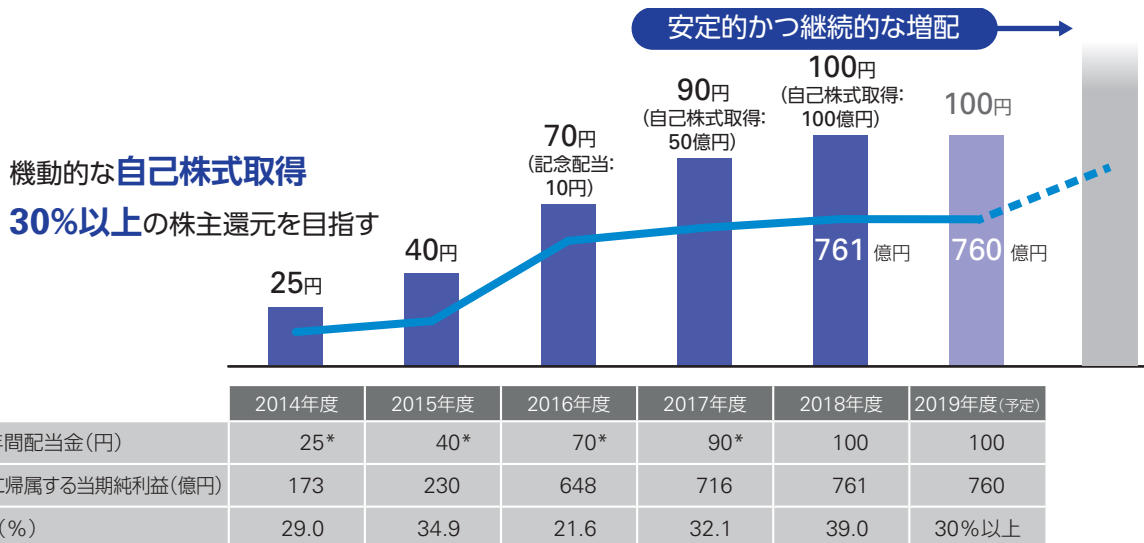
ROIC



4. 株主還元

当社は、事業の成長・拡大による企業価値の向上を最重点課題として認識するとともに、株主の皆様への利益還元を経営上の重要課題と位置付けています。株主還元方針とし

ましては、業績の動向を踏まえた継続的な増配に加えて、株価水準や市場環境に応じた機動的かつ柔軟な自己株式の取得により、総還元性向30%以上を目指してまいります。



*2017年10月1日付で普通株式5株を1株とする株式併合を行ったため、過去分については株式併合後の株式数を基に修正しています。

サステナビリティ対談



SDGパートナーズ
代表取締役CEO

田瀬 和夫氏

代表取締役
社長執行役員CEO

淡輪 敏

時代の先を読み、 あるべき姿に向かっていく

トップのリーダーシップが不可欠

—当社はこれまでの3軸経営を深化させ、ESGを中核に据えた経営を行うべく取り組んでいます。サステナビリティに関する知見が深い田瀬様から見て、企業がESGを推進するにあたって重要な要素は何だとお考えでしょうか。

田瀬 経営トップがESG推進の意義をきちんと理解、腹落ちをして、リーダーシップをとることだと思います。そうでなければ社員はついてこない。三井化学の場合は、社長が本質を理解し、経営の判断をされていると感じます。

淡輪 私もトップの腹落ちが大前提というご意見に同意します。その上で重要なのは、トップの思いをいかに現場の社員に伝えるかだと思っています。当社は2018年にESG推進室を設立しましたが、その目的の一つは社員の理解、腹落ちを進めることです。そしてもう一つは、三井化学がESGに対して本気であるという意志を対外的に宣言したかったということです。ESGの推進に向けて、いい意味でプレッシャーにしていきたいですね。

田瀬 社員の腹落ちという点で、何か意識されていることはありますか。

淡輪 社員には「強く、いい会社」という表現を使ってESGの意義を説明しています。企業にとって、数字に表れる財務的な「強さ」は必須ですが、それと同時に、数字に表しにくい非財務的な価値を持ついわゆる「いい会社」でなければ存続する意味がないのではないかと。

田瀬 私は、財務/非財務をアスリートの筋力と内臓力に例えるのですが、結果を出すためには、筋力や技が必要だけれども内臓が良くなければ短命で終わってしまう。ビジネスにおいて財務/非財務のバランスが悪い企業に、持続的な成長は見込めないと思います。

長期視点であるべき姿を構想し、 そこに向かって進んでいく

——当社グループは長期経営計画を打ち出しています。長期的視点の重要性についてご意見をいただけますか。

田瀬 最近、企業の若手の役員クラスの方々と意見交換すると、長期視点の重要性、いっそ中期の経営計画をやめてしまえばいいという意見が頻繁に出ます。三井化学はすでに、中期計画から長期計画に切り替えていらいっしょいます。とても先進的だと思いますが、どのような経緯だったのでしょうか。

淡輪 これは、私自身の思いが強かったのですが、これだけ環境変化の激しい時代に予定調和的な計画は意味がないと考えていました。たとえファジーなものになっても、あるべき姿を構想し、そこに向かって進んでいく方が良いのではないかと思います。長期計画で行こうと決めました。もし環境変化が起こったら、その都度ローリングして織り込んでいく方が現実に入っているという考え方です。

田瀬 大きな意思決定だったと思いますが、社内から不安の声はありませんでしたか。

淡輪 中期計画に基づき予算に落としていくリジッドな経営システムに慣れていた社員には、不安があったと思います。ただ、「中期計画で決めたから」という予定調和ではすまされない。社員の発想の転換を促す意味でも長期目標にシフトしたほうがよいと判断しました。

田瀬 少し遠くの目指す先を見ながら舵を切っていくというのが非常に大切だと思います。これと同じことが社会課題対応にも当てはまります。例えば、貧困にあえぎお腹の空いた子どもに、食料を与えればその場の空腹を満たすことはできますが、根本的な解決にはならない。やはり、貧困そのものへの取り組みが不可欠です。企業においても、この取り組みは本当に目指す姿につながっているのかを意識していただきたい。帰納

法的に短期・中期の視点を持つことと、演繹法的に長期の視点を持つことを組み合わせることが重要です。

時代の先を読み、それに合わせて 経営が変わらなければならない

——田瀬様は、ESG推進において「世の中の動きを経営に反映させるプロセスが不可欠」ともおっしゃっていました。

田瀬 ESG対応というのは、ある意味時代の先読みをする機能です。経営が知るべきことを必要なタイミングで経営陣の議論の場に上げられることが重要です。ESG推進室が社長直下にあるのは、将来を踏まえた重要なテーマを経営に反映させる仕組みとして意図されていると推察します。

淡輪 おっしゃる通り、ESG推進室とは頻繁にディスカッションをしています。その上で、ESG推進委員会や取締役会で議論しています。取締役会では直近の事業や投資といった個別議題が多かったのですが、最近ではESG視点でもっと突っ込んだ議論をしようという雰囲気が強くなっています。社会課題は、その時々潮流があり、課題の大きさやインパクトも様々です。20~30年後にこれらの課題はどう動いているか、という視点で見たときに今打つ手は何か、という演繹的な議論をやっておかなければいけない。その議論の中で打ち手や経営のプライオリティが変わってくると思います。

田瀬 時代の先を読み、それに合わせて経営が変わっていくこと。これが、サステナビリティマネジメントですね。例えば、10年後には、人が自動運転で常時移動しているという状況はもはや夢物語ではありません。そうなれば、距離の概念が意味を失い、土地の価値や都市生活ががらりと変わる。そういう世界の動きに対して常にアンテナを張り、その流れを敏感に読み解くということが、経営にとってとても重要なことだと思います。10年後の未来を見据えて、化学業界の現状をどのように考えていますか。

淡輪 化学の可能性は広がっていると感じています。イノベーションが起こるときには化学の果たすべき役割が必ずあります。化学業界、三井化学にとって大きな課題はやはり、気候変動とプラスチック問題です。10年後にはさらに深刻化することが予想されるので、どのようなシナリオを描き、対応策を打っていけるか、大きな構想を描く力が要求されていると感じています。

田瀬 プラスチック問題を考えるとき一般消費者が忘れがちなのがライフサイクルアセスメントの視点です。ごみが出るからプラスチックを減らすべきだと言うだけでは本質的ではないと思います。

淡輪 プラスチック製品は、使用后、適正に処理・廃棄されるのが理想です。不適切な管理の結果、環境負荷につながっているという現状があります。製品のライフサイクルの各ステージで、科学的根拠に基づいて環境負荷を確認し、総合的に判断することが重要です。もちろんプラスチックを製造する企業の責任としてできることを考え、取り組むのは当たり前のことです。それと同時に、サプライチェーン全体、ゴミの回収処理にあたっている地方自治体、行政など幅広い関係者が協力して解決すべき問題と考えています。短絡的な「べき論」で片付く問題ではないことを認識しなければいけません。私自身もそれを意識して、個社、業界それぞれの立場で発言をしていこうと思っています。

田瀬 是非、プラスチックに通暁する三井化学のような企業がリーダーシップをとり、本質的な議論をしていただきたいと思います。また、一般消費者にはこの問題の全体像が非常に分かりにくいと思います。分かりやすく情報発信を行うとともに、課題解決に資する優れた製品を開発していくことを期待します。

サステナビリティ対談



多様な人材が活躍できる仕組みを整えていく

—環境以外で田瀬様が重視している課題はありますか。

田瀬 日本の企業で最も遅れているのは、ESGのSの中でも、SDGsでいうところのジェンダーの平等、女性のエンパワーメントを含めた多様性への取り組みだと感じています。三井化学の現状はどうでしょうか。

淡輪 化学企業の工場現場には女性が少ないというのが一般的でしたが、当社では3交替シフトにもなるべく女性に入ってもらっています。そのためには設備や仕組みなどの改善が必要なこともあり、現場の発想そのものが変わりつつあります。また、マネジメント層では、今年から社外取締役3人のうち2人が女性となりました。そもそも女性社員が少ないことも課題なので、地道に女性の採用比率を上げていければ管理職や要職に就く女性を増やしていくことができます。良いサイクルが生まれていくと考えています。

田瀬 広くダイバーシティの観点ではいかがでしょうか。

淡輪 海外で採用したスタッフの要職への登用を積極的に行っています。優秀な人材の積極的な活用を狙い、今年グローバル人材部を新設しました。

田瀬 柔軟な思考ができる人材を次世代経営層として育てていくことも非常に重要なテーマだと思います。

淡輪 当社では、キータレントマネジメントシステムを設けています。サクセッションプランをつくり、経営幹部に至るまでステップワイズに役割を与え、育成する仕組みをとっています。トップ人事については、人事諮問委員会の形をとっています。社外取締役から意見を聞き、その上で説明責任を果たすこと、つまり、ブラックボックスにしないという責任は、非常に重いと認識しています。

利益の先行指標「社会的インパクト」も示してほしい

—当社の独自の取り組みであるBlue Value®とRose Value®については、どのように評価されていますか。

田瀬 三井化学は、業界のリーダーとして、社会から様々な要請があると思います。この要請に対する答えとして、Blue Value®とRose Value®があるのではないのでしょうか。

淡輪 Blue Value®とRose Value®は、数字に表しにくい社会課題解決への貢献を、それぞれ環境貢献価値、QOL向上貢献価値として可視化したものです。ステークホルダーの皆様にも評価をいただけるような客観性や効果が見込めるようになり、2015年から開示を始めました。

田瀬 単に社会に貢献する製品を売っているということだけではなく、財務的にも成立されているように思いますが、いかがですか。

淡輪 こんな製品がありますというだけでは意味がありませんので、長期経営計画のKPIとして売上高比率の拡大を宣言しました。Blue Value®, Rose Value®製品の拡大によって、持続的な経済成長も実現するものと考えています。ですから、投融資の際にも、環境貢献価値があるのか、QOL向上に資するものか、といった視点を入れて評価することにしました。

田瀬 最近、投資家の間では、製品やサービスがどれだけの社会的インパクトをつくり出したか、つまり、社会が良い方向に変わっ

たか、あるいは負のインパクトを抑え込んだか、ということに関心が高まっています。社会的インパクトは利益の先行指標である、社会への貢献が中長期的には利益に還元されるという考え方です。今後、社会的インパクトまで含めて示していかれると、素晴らしいと思います。

大きな社会的責任を果たし、同時に、収益を生み出す企業へ

—最後に当社グループへの期待をお願いします。

田瀬 三井化学はこれまで、大きな社会的責任を果たしてきたと評価しています。これから世の中が変わっても、そのコアな社会的責任をこれまで同様に果たし、それによって利益を上げていただきたい。社会への貢献と自身の成長を両立する企業であり続けることを期待しています。

淡輪 田瀬さんは、様々なアプローチで世界中の社会課題に触れる活動をされています。三井化学グループの社会課題への対応や、ESGの取り組みがブレていないか、これからも厳しくも温かい目でご意見をいただきたいと思います。



SDGパートナーズ有限会社
代表取締役CEO
田瀬 和夫氏

東京大学工学部原子力工学科卒、
ニューヨーク大学法学院客員研究員を務める。
1992～2005年 外務省に在籍。
2005～2014年 国連に在籍。国連事務局・人間の安全保障ユニット課長、国連広報センター長を歴任。
2014年 デロイトトーマツコンサルティング合同会社 執行役員に就任。
2017年 SDG/パートナーズ有限会社設立。

司会進行: 理事 ESG推進室長 右田 健

サステナビリティマネジメント

世界中で、SDGsをはじめとする社会課題の解決に向けた取り組みが加速し、企業への要請が高まっています。持続可能な社会の実現には、ソリューション提供を通じて、企業自身が成長しながら継続的に社会価値を創造していくことが不可欠です。そのため、企業はESGの視点で機会とリスクを的確に捉え、経営に反映させていくことがより重要になっています。

三井化学グループのサステナビリティ

SDGs等で示されているグローバルなESG課題に対し、

- ビジネス機会を探索し、事業活動を通じた課題解決を図ること
 - 当社グループの将来リスクを認識し、企業として社会的責任を果たすこと
- を通じて、社会および当社グループの持続可能な発展を目指します。

当社グループは、これまで進めてきた経済・環境・社会の3軸経営を深化させ、ESGを中核に据えた経営を行っていくことを表明し、2018年4月にESG推進室を設置しました。課題であるESG要素の

経営/戦略への組み込みを具体化するとともに、ステークホルダーの皆様に向けた情報開示強化に取り組んでいます。

課題

ESG要素の経営/戦略への組み込み

- 取締役会・全社戦略会議における戦略討議と経営への反映
- 事業・R&Dを巻き込んだ事業創出とイノベーション促進

ESG情報開示の強化

- 投資機関・顧客・ESG評価機関への訴求力向上
- ESG対話の強化

ESG要素の経営/戦略への組み込み

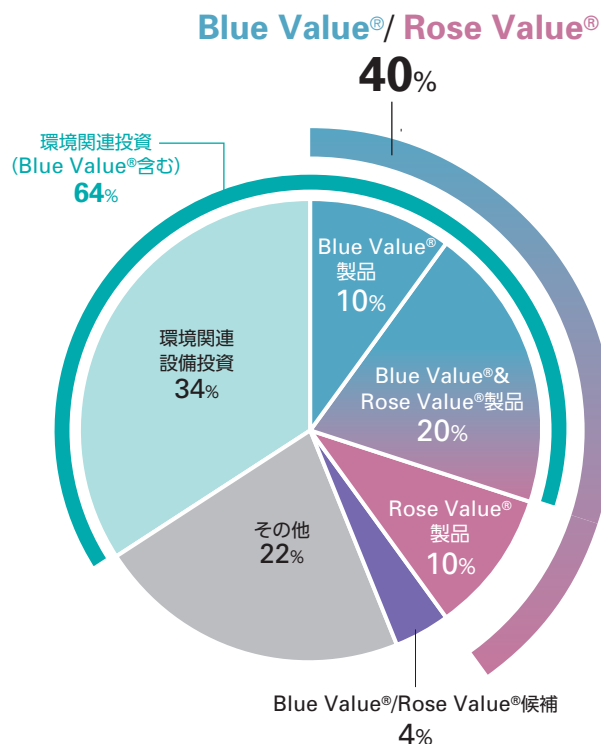
持続可能な経営のためには、SDGs等の社会課題を事業機会と捉えてイノベーションを促進するとともに、将来のリスクを最小化し、経営のレジリエンスを高めていくことが重要です。グローバルな社会要請の変化を的確に捉えて長期視点で経営に反映させるため、経営層による戦略討議を定期的を実施しています。2018年度は、SDGsやESGに関連する方針を策定し、ESG要素を予算策定方針に組み込みました。

2025長期経営計画のKPIとして定めた環境・社会に貢献するBlue Value[®]、Rose Value[®]製品の拡大に向け、具体的に事業計画や目標に落とし込む取り組みを進めています。また、社会課題起点の新事業・新製品創出につながるワークショップを開催して社員一人ひとりの意識変革を促し、事業・研究部門との討議を深めています。

さらに2019年度より、新規投融資案件について投資計画に社会課題視点を反映させるシステムを運用しています。Blue Value[®]、Rose Value[®]関連投資やSDGsへの貢献、GHG排出量の増減などを見える化し、投融資検討会にて議論しています。

化学企業にとって大きな課題である気候変動およびプラスチック問題に関しては、早期に具体的な対応を示す重要性が高いと判断し、重点的に戦略討議を行いました。気候関連財務情報開示タスクフォース(TCFD)への賛同やプラスチック廃棄物に関する国際アライアンスへの参加などを決定し、各方針を策定・公表しました。

2019年度新規大型投融資案件内訳(2019-2021年度分)

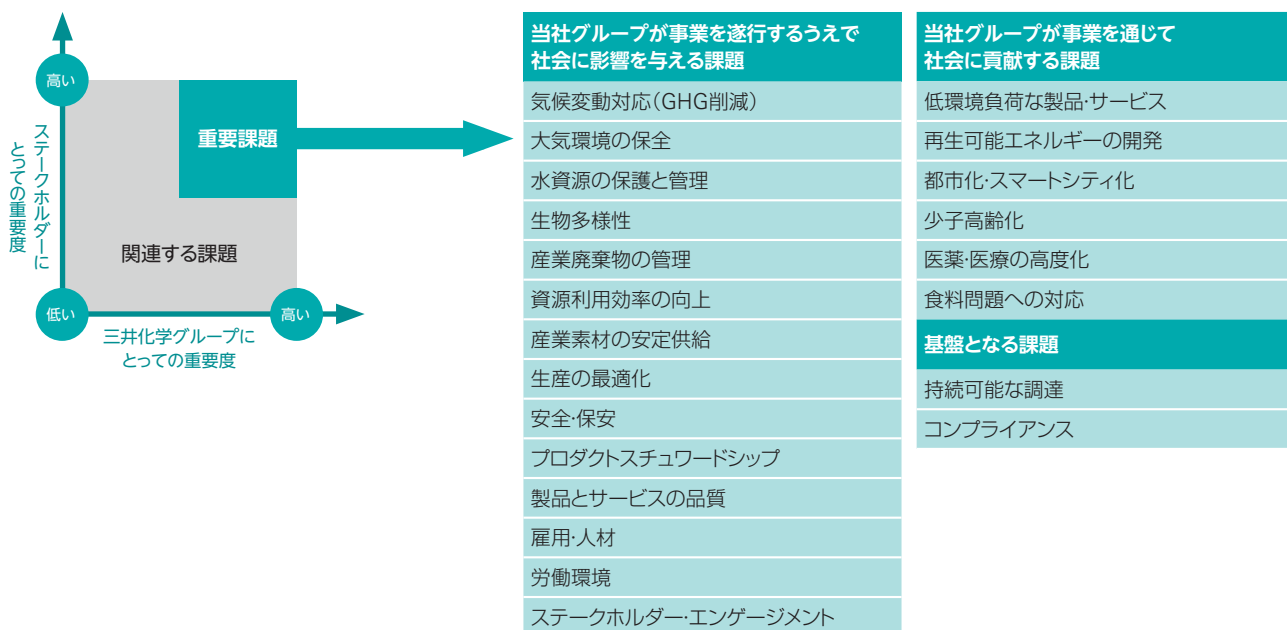


重要課題 (マテリアリティ)

重要課題の選定

当社グループは、目指す未来社会「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」の実現に向け、事業活動を通じて社会と当社グループの発展を図っていくことを明確にしています。そしてこの考え方のもと、重要課題を選定しました。選定においては、2008年に署名している国連グローバル・コンパクトや国際的なガイドライン、ステークホルダーのご意見等を参考にしていま

す。また、事業の特徴や活動する地域を考慮し、当社グループが事業活動を通じて社会に貢献する側面と、社会に及ぼす様々な影響要因の両面から特定しました。



ステップ① 特定	ISO26000、GRI等の国際的なガイドラインの要請事項、様々なステークホルダー・エンゲージメントを通じて、課題を抽出。事業活動を通じて社会貢献をするという視点に立ち、化学産業が貢献すべき環境や社会の課題を特定。
ステップ② 優先順位付け	ステークホルダーにとっての重要度と当社グループにとっての重要度の視点から評価。ステークホルダーの視点は、当社グループの重要度と掛け合わせができるように共通項目化し、当社グループに対して求められている取り組みについて考慮。当社グループにとっての重要度は、企業グループ理念、行動指針、事業戦略からの視点で評価。優先順位付けについては、定量評価を行い、重要課題を特定。
ステップ③ 妥当性の確認	社外の専門家からのコメントをいただくとともに、ESG推進委員会で特定項目の網羅性と妥当性を確認。
ステップ④ レビュー	ESG推進委員会にて、重要課題特定プロセスのレビューを定期的実施。

定期的な見直し

重要課題の見直し

重要課題を推進していくことが、2025長期経営計画の目標達成と、社会課題解決への貢献に結びつくと認識のもと、現在、見直しを行っています。SDGs等の社会要請をステークホルダー視点での重要度として考慮し、改めて課題を抽出します。また、企業グループ

理念の実現や長期経営計画の達成に向けた戦略を遂行する上で自社視点での重要度の検証を行い、両方の視点を統合して重要課題を再選定します。社内外でのヒアリングも実施し、ESG推進委員会にて妥当性の確認を実施する予定です。

重要課題 (マテリアリティ)
https://www.mitsuichem.com/jp/sustainability/mci_sustainability/materiality/



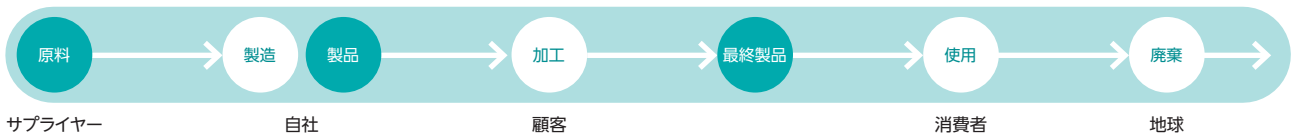
環境・社会貢献の見える化 Blue Value® / Rose Value®

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。独自指標である環境影響評価指標「Blue Value® Index」と、QOL向上評価指標「Rose Value® Index」を用いて、製品・サービス用途別に評価し、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®製品、Rose Value®製品として認定しています。

特長

- 事業活動を通じた環境・社会への貢献を見える化
- 製品ライフサイクルの各ステージにおいて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 Value® & Rose Value®チェーン”を構築することで、未来社会の実現を目指す

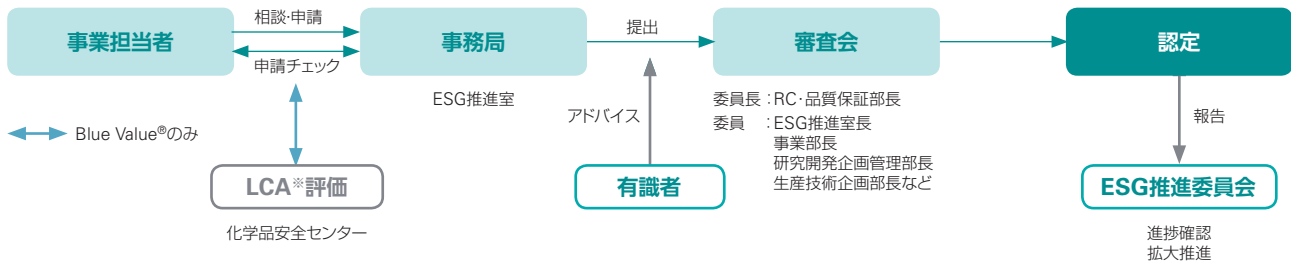
Blue Value® & Rose Value®チェーンを通じた価値の提供



審査・認定プロセス

事業担当者は、Blue Value®、Rose Value®候補製品・サービスについて、それぞれのIndexにて事前評価を実施し、事務局に相談・申請します。審査会では、貢献性があると考えた項目の判定根拠について審議を行い、基準を満たすものを認定します。審議では、製品のコンセプトやセールスポイントが貢献項目と合致しているかや、貢献

のレベルを確認します。正当性、客観性重視の認定を行うため、有識者からアドバイスを受けて評価方法や審査基準を設計しています。また、審査会の前にも、有識者の視点から候補製品の貢献度に対してご意見をいただいています。



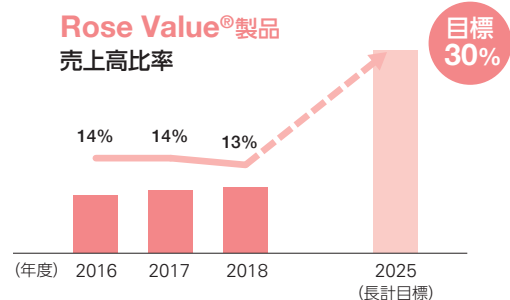
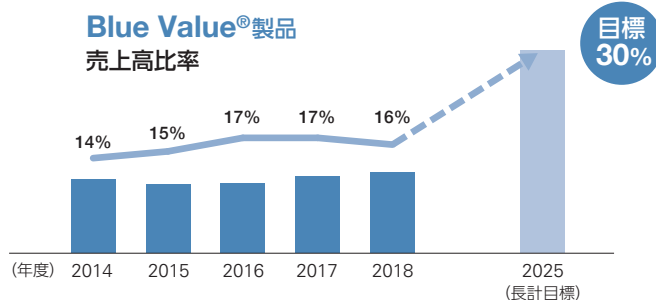
※ LCA(Life Cycle Assessment): 製品の開発、製造、輸送、使用、廃棄などすべての段階を通して、環境影響を定量的に評価する手法。

KPIの設定とBlue Value®、Rose Value®拡大の施策

2025長期経営計画では、Blue Value®製品、Rose Value®製品の売上高比率をKPIの一つとして定めています。認定製品の売上高比率の拡大は、当社グループが目指す未来社会の実現に向かって着実に進んでいることを示します。この拡大のための施策として、長期的視点での事業戦略や投融資計画への反映を進めてきました。2019年度は、新製品開発ステージゲートシステムにBlue Value®、Rose

Value®, SDGsの視点を盛り込み、新事業・新製品テーマ創出の初期段階からの着実な拡大を目指します。

Blue Value®, Rose Value®の取り組みを通じて、SDGs等の社会課題へのソリューションを提供し、当社グループと社会の持続可能な発展を目指します。



環境・社会貢献の見える化 Blue Value® / Rose Value®

地球の青

自然やエコに直結するGreenではなく、もっと大きな地球を意味するBlue
地球環境との調和や社会への貢献を意味するコーポレートカラーでもある

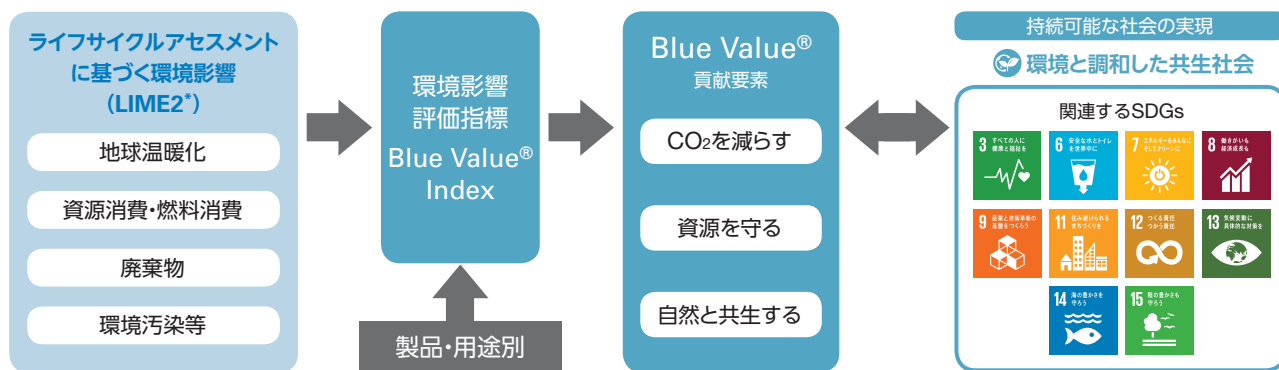
環境貢献価値「Blue Value®」

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プロダクトライフサイクルの視点で「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。

LCAをベースとした独自の環境影響評価指標Blue Value® Index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。

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。

Blue Value®は、市場標準品や自社従来品を比較対象とした相対評価を行い、判定項目のいずれかで勝っているだけではなく、各ライフステージにおいてすべての判定項目で劣っている点がないことが、認定の条件となっています。また、定性評価や半定量評価も取り入れ、簡易に評価できるシステムをとっていますが、必要に応じて、LCA担当部門が専門的、定量的に環境貢献の優位性を評価できる体制となっています。



*LIME2(Life-cycle Impact assessment Method based on Endpoint modeling): 日本の環境条件を基礎とした被害算定型ライフサイクル環境影響評価手法。

貢献要素	環境影響評価指標 Blue Value® Index	
	判定項目	関連評価項目
CO2を減らす	<ul style="list-style-type: none"> 7 エネルギーを効率的に利用してカーボン 9 産業と技術革新の基盤をつくろう 13 気候変動に具体的な対策を 	<ul style="list-style-type: none"> GHG削減 省エネ・節電・省燃費
資源を守る	<ul style="list-style-type: none"> 6 安全な水とトイレを世界中に 8 働きがいも経済成長も 9 産業と技術革新の基盤をつくろう 12 つくる責任 つかう責任 14 海の豊かさを守ろう 	<ul style="list-style-type: none"> 3R・分別しやすさ・省資源
自然と共生する	<ul style="list-style-type: none"> 3 すべての人に健康と福祉を 6 安全な水とトイレを世界中に 12 つくる責任 つかう責任 14 海の豊かさを守ろう 15 陸の豊かさも守ろう 	<ul style="list-style-type: none"> 生態系保全(ヒト) 生態系保全(ヒト以外) 環境汚染防止

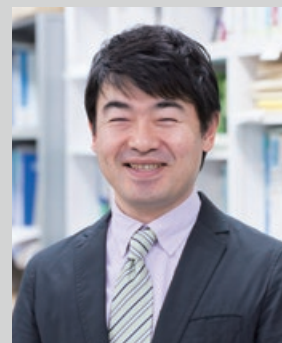
(上記は、判定項目のいずれかに貢献するものとして評価)

*GHG排出に関係する地球温暖化物質や生態毒性を有する有害化学物質、環境汚染物質は、LIME2において特性化係数を算定済みの物質を対象とする。

MESSAGE Blue Value®アドバイザーからの期待

環境問題、社会問題、技術変化など、我々は未経験の大転換時代に突入しています。不明瞭であるほど複数シナリオを持ち、将来を描ける企業が真の持続可能社会に適応し、社会を牽引すると考えます。Blue Value®とRose Value®は、これらの問題を考慮しビジネスの基軸に位置付けるものであり、現代の課題解決に積極的に貢献し、ESGを先導する画期的な取り組みといえます。今後もさらに先鋭化し進化させ、新しい日本企業の在り方を示していくことを期待します。

東京都市大学 環境学部教授 大学院環境情報学研究科長
伊坪 徳宏 氏





人生ばら色

あらゆる人が幸福や希望に満ちたばら色の人生を送れるようにという思いを込めたRose
ラヴィアンローズ La Vie en rose

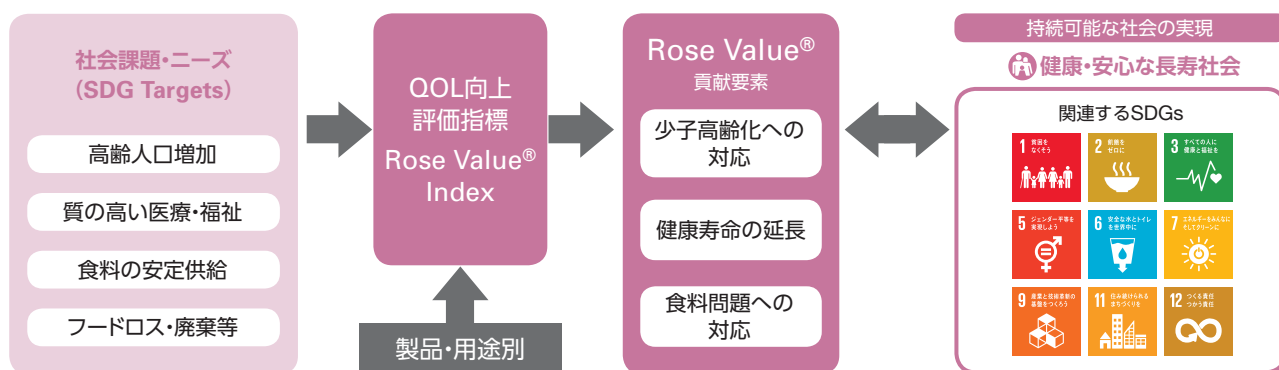
QOL向上貢献価値「Rose Value®」








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)等の社会ニーズをふまえた独自のQOL向上評価指標Rose Value® Indexを用いて評価を行い、持続可能な調達を考慮して、3つの貢献要素「少子高齢化への対応」「健康寿命の延長」「食料問題への対応」に当てはま

る製品・サービスをRose Value®と認定しています。

Rose Value®は、ユニバーサルデザインやユニバーサルヘルスカバレッジ、フードセキュリティ等の視点で定性的に分かりやすい判定基準を設定し、候補製品・サービスの機能やコンセプトにより提供される価値が、QOLの向上の判定項目に貢献しているかを精査しています。



貢献要素	QOL向上評価指標 Rose Value® Index 判定項目
少子高齢化への対応  	乳幼児・子ども・妊婦・高齢者・障害者などのあらゆる人の暮らしにおける製品、建物、空間への対応 <ul style="list-style-type: none"> 暮らしの快適性向上 介護・看護の充実
健康寿命の延長   	日常的・継続的に医療・介護に依存せずに、自分の心身で生命維持し、自立した生活ができる生存期間の延長 <ul style="list-style-type: none"> 身体機能のサポート 医療・医薬の高度化 感染の予防・対策 栄養・水へのアクセシビリティ向上
食料問題への対応  	食料の生産性を向上させ、無駄なく消費し、安心・安全・安定な供給を図ること <ul style="list-style-type: none"> 食料の生産性向上 食品流通における安全・安定の確保 フードロス・食品廃棄物の低減

MESSAGE Rose Value®アドバイザーからの期待

これまで、技術を育み、モノづくりを実践していけば、それはそのまま世の中の役に立っていると考えてよい時代でした。しかし、いま、様々な業界で、百年に一度ともいえる震度の劇的なパラダイムチェンジが起こっています。専らBtoBビジネスに携わっている企業には、人々の暮らしという視点で、自らの技術、製品、サービスがどんなニーズに呼応しているのか見つけ直していただきたいと考えます。社会に関して抜群の感度を有していることが競争力の源泉になります。QOL向上貢献価値Rose Value®評価は、有力な手掛かりになると確信しています。

株式会社日本総合研究所 理事

足達 英一郎 氏

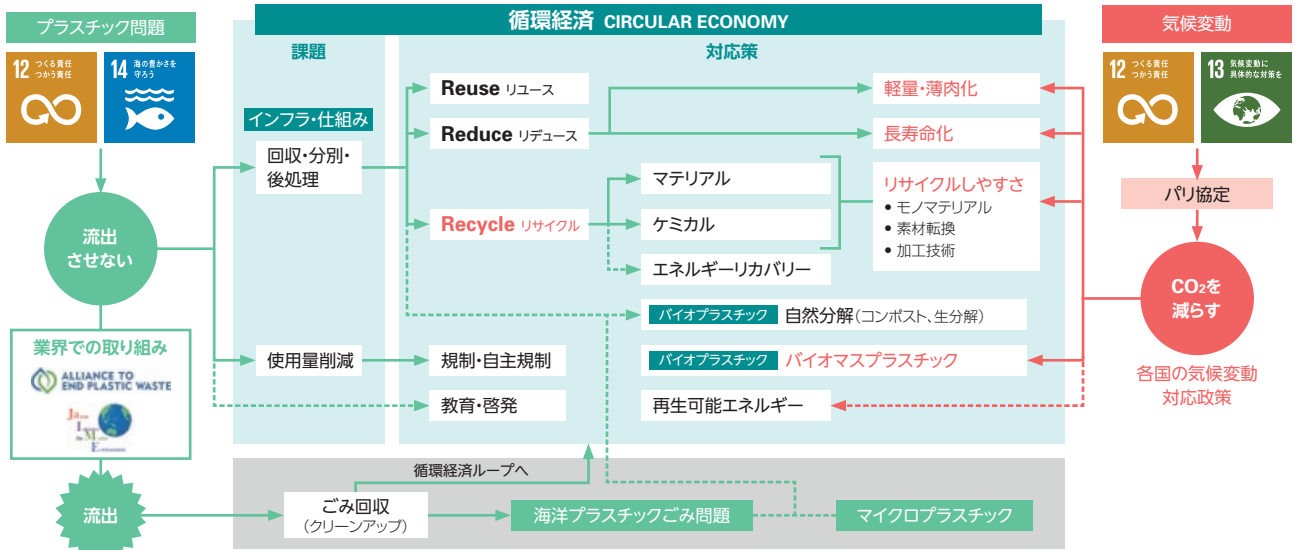


気候変動・プラスチック問題

プラスチックは、機能の高度化を通じてフードロス削減やエネルギー効率の改善等、生活に利便性をもたらし、社会課題の解決に貢献してきました。一方で、化石資源・エネルギーを使用し、多くのGHGを排出して製造するため、気候変動への影響が大きく、昨今ではこれに加えて海洋プラスチックごみも大きな問題となっています。

三井化学グループは、プラスチックを中心とする製品・サービスを

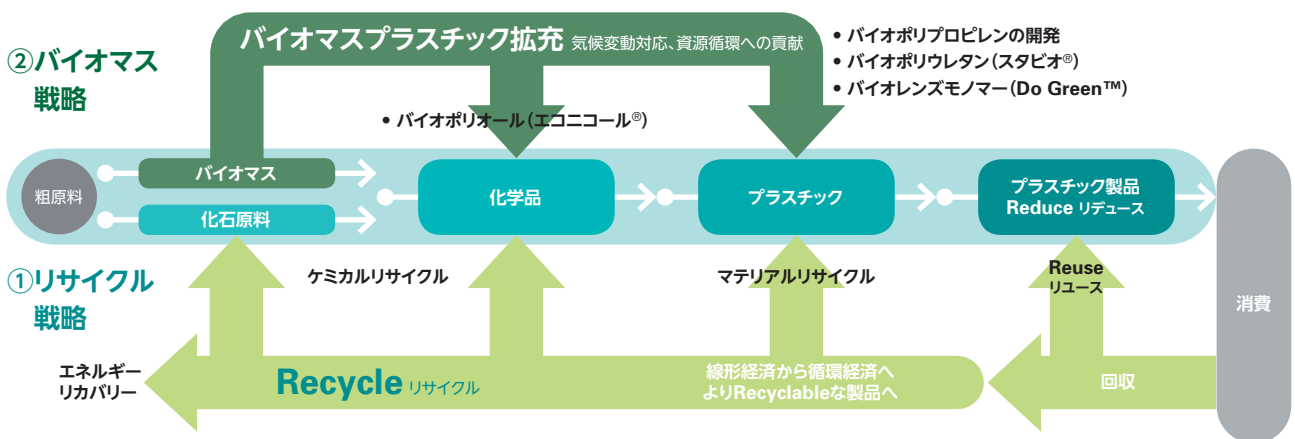
提供する化学企業として、気候変動とプラスチック問題は、真摯に取り組むべき重要な社会課題と捉えています。この課題解決には、資源を消費して廃棄するという一方通行の経済から、資源を回収して再生・再利用する循環経済への転換が必須です。そのためには、気候変動対応とプラスチック問題を一体の課題として捉えることが重要です。三井化学グループは、LCAの観点を導入し、両面から循環経済の実現に取り組んでいきます。



プラスチック戦略

三井化学グループは、プラスチックを巡る課題に対し、バリューチェーン全体を視野に入れた次の2つの戦略に注力します。この戦略

と海洋プラスチックごみ問題への対応を通して資源循環を促進し、循環経済モデルを推進していきます。



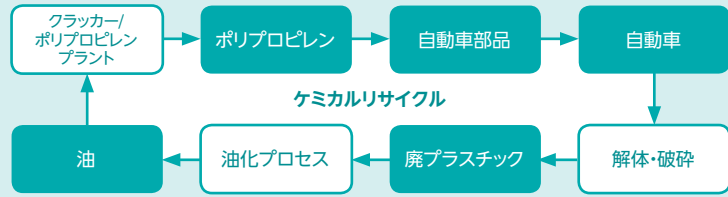
① リサイクル戦略 プラスチック資源リサイクル

当社グループは、これまででも軽量・薄肉化 (Reduce) に貢献する高機能プラスチック製品を提供してきました。これに加え、使用後のプラスチックの活用に向けて、リサイクル (Recycle) にも積極的に関与していきます。原料としてリサイクル材料を利用することや、廃自

動車由来プラスチックのケミカルリサイクル、包装材料の単一素材化 (モノマテリアル化) といったリサイクルを考慮した製品設計等、幅広く可能性を検討し、オープンイノベーションも活用していきます。

廃自動車由来プラスチックの油化技術でCar to Carリサイクル

日本では自動車リサイクル法に基づき、廃自動車から金属が回収され、その後の残渣(シュレッダーダスト)からは廃プラスチックが回収されています。廃プラスチックはシュレッダーダストの約30%を占め、そのほとんどは燃料として利用されています。当社は、自動車会社などと共同で、シュレッダーダスト中の廃プラスチックを分解して化学原料に変換(原料油化)するケミカルリサイクル技術の開発を進めています。



包装材料のモノマテリアル化でリサイクルしやすさを追求

食品包装フィルムは、特性の異なる複数の素材を貼り合わせることで、長期保存性や破れにくさ等の高機能化を実現しているため、リサイクルしにくいという課題があります。当社は、リサイクルのしやすさを追求した単一素材(モノマテリアル)の包材を開発し、提案しています。



② バイオマス戦略 バイオマスプラスチック製品群の拡充

プラスチックは、通常、石油から製造されるため、必然的に化石資源を消費します。これに比べ、二酸化炭素を吸収し成長した植物を原料とするバイオマスプラスチックは、製造過程で発生する二酸化炭素を抑制できます。三井化学グループは、バイオマス原料への転換は資源循環を促進すると同時に、新たな化石資源の使用を抑制し、気候変動の緩和策となると考えています。

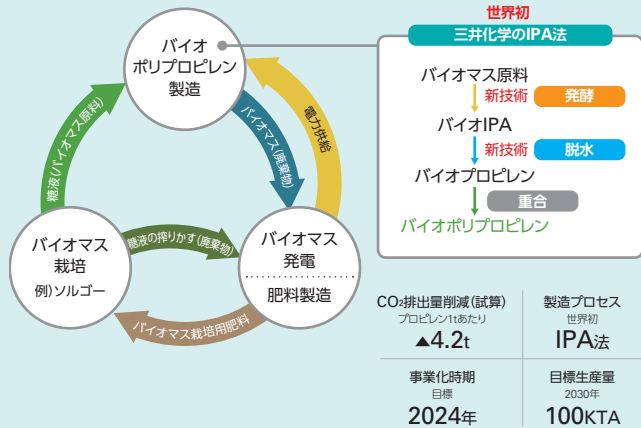
当社グループは、バイオポリオール(エコニコール®)、バイオポリウレタン(スタビオ®)、バイオレンズモノマー(Do Green™)といったバイオマスプラスチック製品を保有しています。これに加え、バイオポリプロピレン製造技術の確立を目指すなど、バイオマスプラスチック製品群の拡充を図っていきます。

世界初のバイオポリプロピレン実用化を目指す

ポリプロピレンは、バイオマス原料化の難易度が高く、工業化レベルでの技術確立に至っていません。当社は発酵をキー反応とする独自の新技術により、世界で初めてバイオポリプロピレン製造の実証試験に挑戦します。非可食植物を主体とするバイオマス原料を使用し、原料残渣も電気に変換して有効活用する持続可能な技術の確立を目指します。

ポリプロピレン

- 世界のプラスチック生産量の約20%。需要は今後も拡大。
- 自動車部品、家電、医療、住宅、食品包装など幅広い用途で使用。



海洋プラスチックごみ問題

海洋プラスチックごみ問題は、プラスチックが資源循環から外れてしまうことに起因しています。最も大切なことは、廃棄物を河川や海に流出させないことです。廃棄物管理・回収は、個社では対応しきれない社会インフラの整備が課題であることから、Alliance to End Plastic Waste (AEPW)などの国際的なアライアンス等に参画して取り組みを進めていきます。

AEPWはプラスチックのバリューチェーンに携わるP&G、Dow、PepsiCoなどのグローバル企業が参加し、プラスチックごみ削減に対して、今後5年間で総額15億米ドルを投じ、持続可能な社会への貢献を目指すことを掲げています。(参加企業は、2019年7月時点で39社)



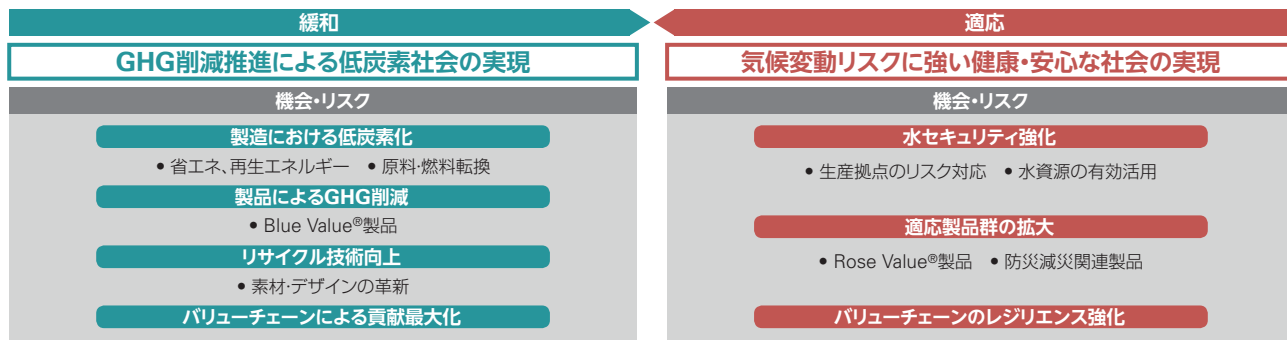
気候変動・プラスチック問題

気候変動対応方針

目指す未来社会の実現には、気候変動関連の課題解決が優先すべき事項であると考えています。

当社グループは、2050年を見据えた長期的な視点で予測される

機会とリスクを考慮し、緩和と適応の両面から気候変動に取り組みます。この考えのもと、グローバルバリューチェーン全体を対象とする気候変動対応方針を策定しました。



GHG削減推進による低炭素社会の実現

製造における低炭素化

化学製品は化石由来原料を使用しています。また、化石由来の燃料を蒸気・電気に変換し、多くの工程を経て製造しています。そのため、化学産業は他の産業よりも多くのGHGを排出しています。これからの化学製品の製造においては、低炭素な原料・燃料への転換、高性能触媒の使用や省エネ機器の導入等による製造エネルギー削減、再生可能エネルギーの積極利用などの様々な施策により、大幅なGHG排出削減に貢献できると考えています。

製品によるGHG削減

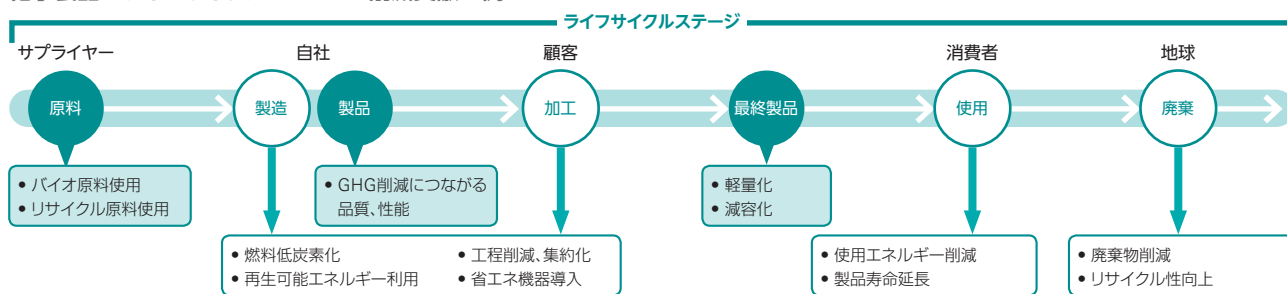
化学製品は、様々な最終製品に使用されており、製品ライフサイクルの各々のステージでGHG削減に貢献することができます。当

社グループでは、環境貢献価値を有する製品をBlue Value®製品として認定しています。その貢献要素の一つとして「CO₂を減らす」を設定し、各ライフサイクルステージでのGHG削減を評価しています。また、Blue Value®製品の売上高比率を、2025長期経営計画のKPIに設定しています。今後、Blue Value®視点を反映させた製品開発を加速していきます。

リサイクル技術向上

リサイクルによる資源循環の促進は、化石原料の削減、GHG排出量削減の観点からも重要な事項と考えています。プラスチック戦略に掲げている通り、リサイクルしやすい製品設計に取り組みます。

化学製品のライフサイクルでのGHG削減貢献の例



気候変動リスクに強い健康・安心な社会の実現

水セキュリティ強化

温暖化の進行により気象現象が大きく変化し、風水害および旱害が増加すると予測されています。また、人口増加や経済発展により大規模な水不足が発生すると予測されています。化学製品の製造では、加熱・冷却や製品の精製などに多くの水を必要とするため、利用可能な水量、水質の変化が事業活動に悪影響を及ぼす可能性があります。当社グループは世界各地域に生産拠点を有しており、地域に即したリスク評価および対策を行う必要があると考えています。

適応製品群の拡大

気候変動に伴う温暖化は、健康や衣食住、農作物や生態系に大きな影響を与えることが予想されています。当社グループでは、健康寿命の延長、食料問題への対応などのQOL向上貢献価値を有する製品をRose Value®製品として認定しています。その中で、感染症の予防やフードロス低減等への貢献について評価しています。また、Rose Value®製品の売上高比率を、2025長期経営計画のKPIに設定しています。今後、Rose Value®視点を反映させた開発を加速し、適応製品群を拡大していきます。

TCFD提言に賛同

当社グループは、2019年1月にTCFD提言への賛同を表明しました。化学企業として気候変動に真摯に向き合い、事業に影響する機会・リスクへの理解を深化させ、その取り組みの積極的な開示に努めていきます。

TCFD提言では、気候変動に関するガバナンス、経営戦略、リスク管理、指標と目標の各項目に関する情報開示が求められています。当社グループは、TCFD提言に沿って次のように対応を進めていきます。

TCFDは金融安定理事会によって設立された気候関連財務情報開示タスクフォースであり、2017年6月、気候変動の影響を金融機関や企業、政府などの財務報告において開示することを求める提言を公表しました。世界中の792の機関が提言への賛同を表明しています。(2019年6月時点。TCFD公表)



1. 気候関連リスクの重要性評価

気候変動に伴う当社重要事業のリスク・機会の定性分析

2. シナリオの範囲の特定および決定

気候変動に伴う当社事業環境変化(シナリオ)を予想して影響を検討

3. 事業影響の定量化

当社シナリオから将来の事業戦略と財務への影響を定量化し、戦略に反映

4. 潜在的な対策の特定

気候変動戦略の対策決定、マネジメント管理指標の選定

気候関連リスクの重要性評価

ファーストステップとして、当社グループ事業の気候変動による影響評価を行いました。今後、これに基づき、事業に対する気候変動影響に関するシナリオ分析を行い、その結果を開示する予定です。

1) 評価対象

当社グループ主要事業のうち、気候変動の影響を受けやすい事業領域を選定。

①モビリティ②石化原料③農業④ヘルスケア⑤電気電子⑥包装⑦エネルギーソリューション

2) 評価実施方法

1. 気候変動リスク・機会の洗い出し

TCFD最終報告書に示されている情報開示のフレームワークに基づき、移行リスク・物理的リスクおよび機会を洗い出し。

2. 重要なリスク・機会の抽出

上記から、発生の可能性、事業へのインパクト(人的損失、財務的インパクトなど)を踏まえ、特に重要なリスク・機会を抽出。その際、国際的な議論の動向、展開地域、他社事例なども考慮。

3) 評価結果

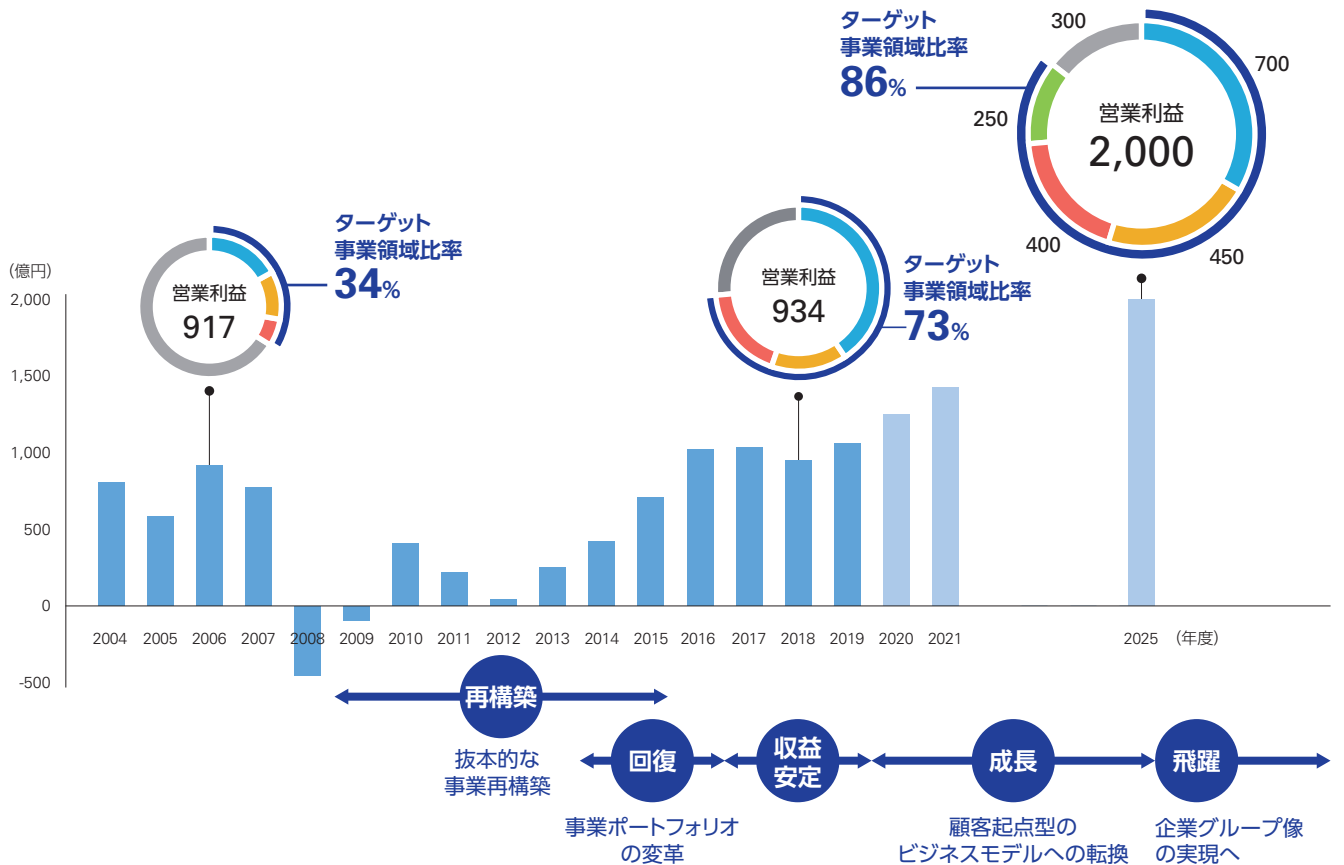
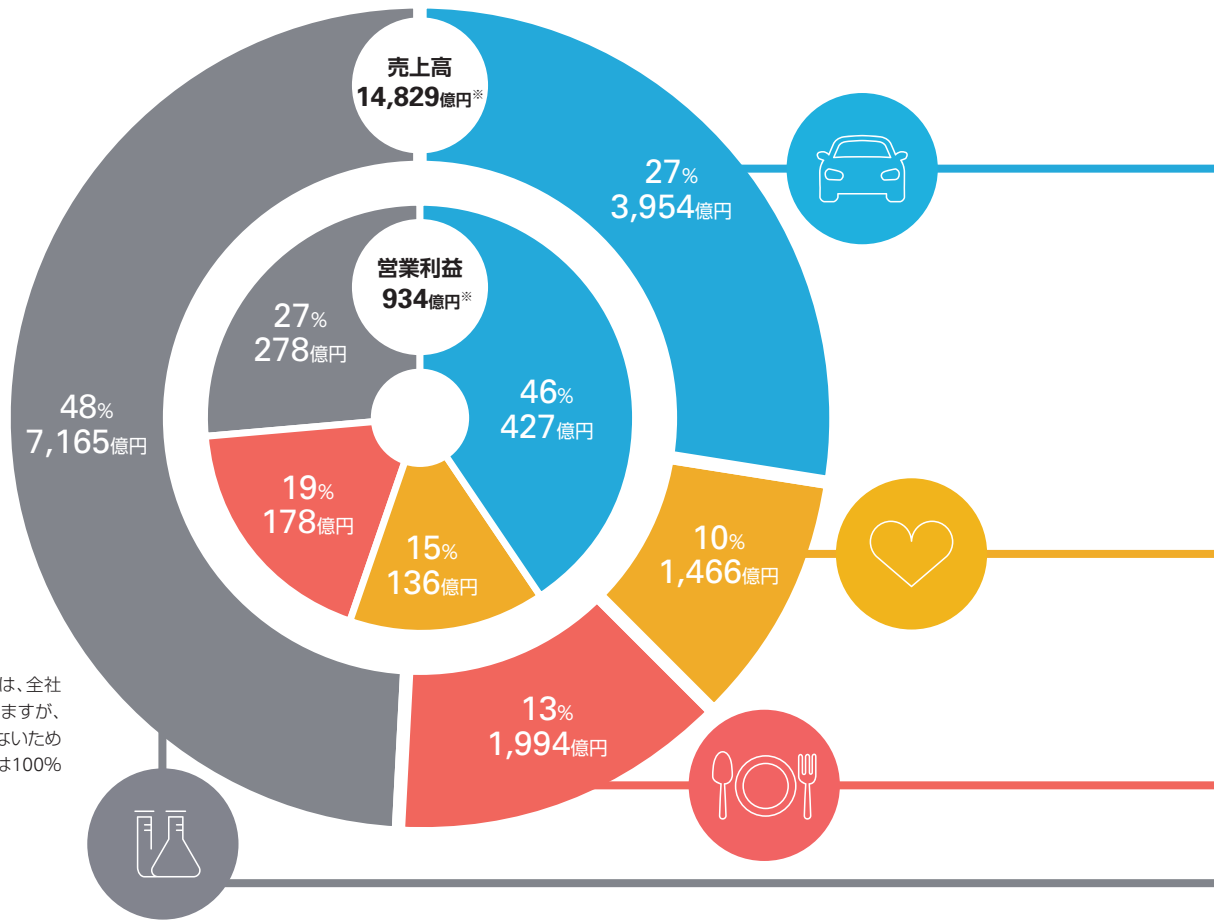
評価項目		共通	事業領域別
物理的 リスク/機会	急性	● 風水災(洪水・暴風雨)によるリスクの上昇	
	慢性	● 潮位上昇(高潮)によるリスクの上昇 ● 利用可能な淡水不足によるリスクの上昇	●○ 農作適地変化と新たな農業技術開発 ③ ●○ 害虫、雑草、細菌類の分布拡大 ③ ●○ 気候変動による感染症の流行拡大 ④
低炭素社会移行 リスク/機会	政策および 法規制	● 炭素価格導入、上昇によるリスク ● 訴訟リスクの増加	●○ EVシフトによる事業への影響 ① ⑤ ● 合成化学肥料の使用規制 ③
	技術	●○再生可能エネルギーの普及 ●○CCU技術、高度リサイクル技術の開発加速	● バイオマスプラスチックの普及 ① ② ⑥ ● 低GHG排出技術への移行加速 ② ⑤ ⑥
	市場	●○ サークュラー・エコノミーの普及 ●○ 再生可能原材料への転換 ● 再生可能エネルギー使用へのメーカー要請 ● EVシフト、水素社会の低炭素移行による希少資源価格上昇	● ライドシェア、カーシェアの増加などによる自動車製造・販売量の減少 ① ● 石油生産量の低下によるナフサの不足 ② ●○ 再生可能エネルギーの需要増加 ⑦
	評判	● 投資家によるアプローチ増加	

*外部情報として、IPCC RCP2.6、RCP8.5、IEA B2DS、SDS等を活用。

(●リスク、○機会)



At a Glance



主要製品

モビリティ



•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®、
レイプロム®)、半導体材料(三井ペリクル™)

ヘルスケア



•ビジョンケア材料

プラスチックメガネレンズ材料(MR™、RAV 7™)
フォトクロミックメガネレンズ材料(SunSensors™)

•不織布

不織布(シンテックス®、タフネル®、エアリファ®)、
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®、ビーナス®)、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®)

フード&
パッケージング



•コーティング・機能材

ウレタン樹脂(タケネット®、タケラック®)、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(T.U.X®)

•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(イクロステープ™)、
発泡シート、太陽電池用封止シート(ソーラーエース™、ソーラーエバ™)

•農業化学品

殺虫剤、殺菌剤、除草剤、生活環境用薬剤、ペット用薬原料

基盤素材



•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

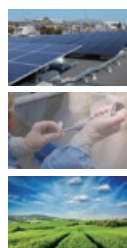
•基礎化学品

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、ハイドロキノン、メタバラクレゾール、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

TDI(コスモネート®)、MDI(コスモネート®)、
PPG(アクトコール®、エコニコール®)

次世代



•エネルギーソリューション

•メディカルソリューション

•アグリソリューション



•IoTソリューション

•コーポレートベンチャリング

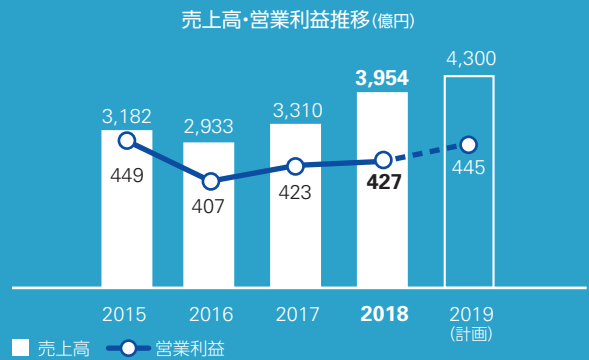
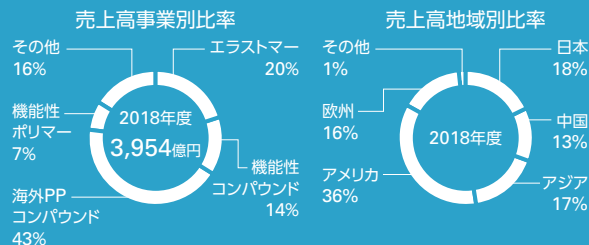
Mobility

モビリティ事業



既存事業のグローバル展開を推進するとともに、CASEの進行・ICT関連市場の成長により拡大する新たな市場機会を機敏に捉えながら、顧客視点に基づく新製品・新事業の開発や、素材の技術を活用したソリューション提案を進めてまいります

取締役 常務執行役員
モビリティ事業本部長
佐藤 幸一郎



社会課題・ニーズ

世界的な環境保護への意識の高まりに伴い、各国でCO₂排出規制強化が進行し、自動車への燃費向上ニーズ・電動化へのシフトは年々進行しています。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。

環境分析・戦略

機会・リスク

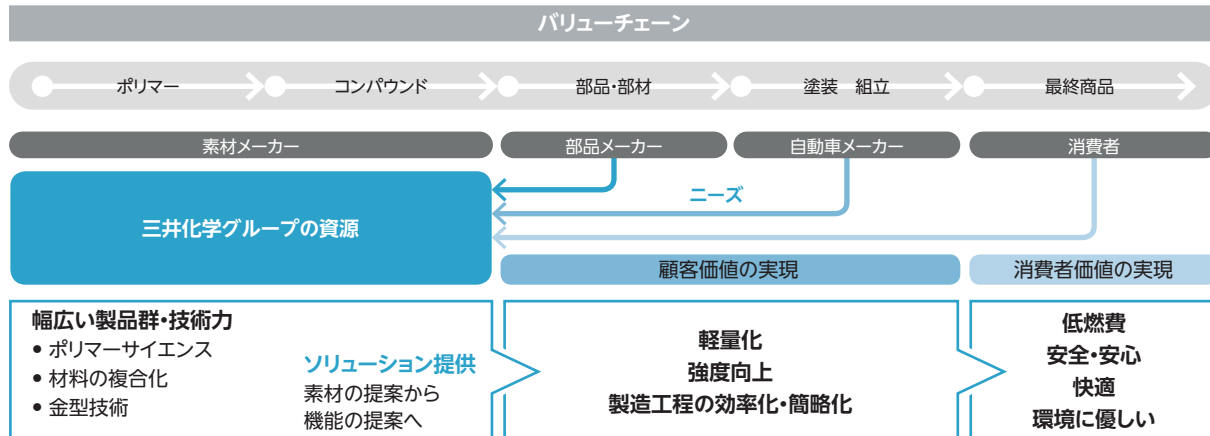
- 軽量化ニーズの拡大
- 安全性・快適性ニーズの拡大
- 電動化・自動運転等の新たなニーズの台頭
- 市場成長の地域差

強み

- 幅広い材料ラインアップ
- 高い技術力と品質
- 顧客基盤
- 技術サービス
- バリューチェーンを通じたトータルソリューション提案力

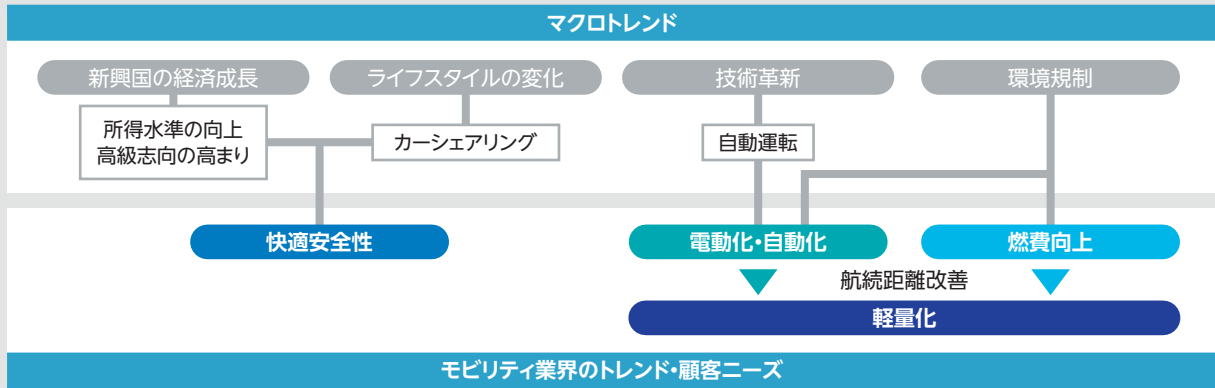
基本戦略

- 軽量化・電池材料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
- 自動車の開発初期段階からニーズを先取りすることで提案力を高める



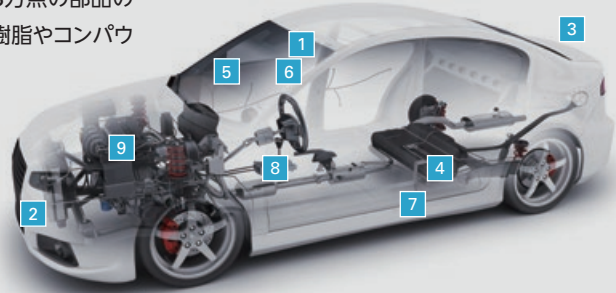
当社グループが有する様々な素材・部材と金型技術・開発支援力を活かし、実際のカチでソリューションを提案することで、顧客価値・消費者価値を実現していきます。

市場トレンドから見る顧客ニーズ



ニーズ別戦略製品ラインアップ

自動車に使われる樹脂の重量は総重量の10%の100kg程度。3万点の部品のうち70%に相当します。三井化学グループの得意とする高機能樹脂やコンパウンド製品で、様々な社会ニーズに応えています。



1 車載カメラレンズ材
アベル®
●小型化 ●安全・安心
●軽量化

電動化・自動化

軽量化



世界 No.2
アジア No.1
2 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

軽量化



3 外装材料
ガラス繊維強化材料
炭素繊維強化材料 等
モストロン®*1

●軽量化 ●燃費向上

軽量化



世界 No.1
4 燃料タンク
接着性ポリオレフィン
アドマー®

●軽量化
●設計自由度の向上

軽量化

快適安全性



5 金属樹脂一体成形部材
ポリメタック®*2

●軽量化・小型化
●省工程化・組立コスト削減
●意匠性向上

軽量化

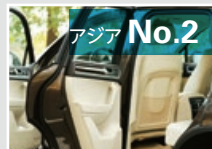
快適安全性



世界 No.3
アジア No.2
6 内装表皮
熱可塑性エラストマー
ミラストマー®
●低密度・軽量化 ●意匠性
●リサイクル可能

軽量化

快適安全性



アジア No.2
7 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
●吸音性・遮音性

快適安全性



8 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

燃費向上



アジア No.4
9 エンジン周辺部品
アーレン®
●燃費向上

燃費向上

*1 バックドア、ボンネット内側パネル等

*2 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。

Mobility

自動車業界を取り巻く課題と車体の軽量化 PPコンパウンドなど自動車部品の拡大

環境規制やEV化の進展を背景に加速する軽量化

自動車業界では、地球温暖化防止を目的とした二酸化炭素排出量の抑制が課題となっています。

排出量抑制には、自動車の低燃費化促進が課題であり、その対策として車体の軽量化が進んでいます。また、同時にパワーtrainの電動化や電気自動車へのシフトにより航続距離改善のための軽量化も進んでいます。

2020年から2025年にかけて世界中で燃費規制、CO₂を含む排気ガス規制の厳格化が進められる見通しで、この規制に適応

するには2016年比で約40%のCO₂排出削減が必要という試算がされています。これらを車両重量の軽量化で実現すると仮定した場合、現在の車両重量からさらに約25%軽くする必要があります。

このような軽量化実現の手段として、多くの自動車メーカーが、それまで金属製だった部品・部位の樹脂化を進めており、その動きが加速しています。

世界No.1を目指す

PPコンパウンド事業の成長と拡大

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、アジアシェア1位を誇っています。また、日本自動車メーカー向けにトップシェア、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、成形性に優れたポリプロピレンに、エラストマーやタルク等をコンパウンドすることで耐衝撃性と剛性を向上した材料です。現在、バンパーやインストルメンタルパネル等に採用されており、1台当たり約50-60kg使用されています。

当社グループは、得意とする独自の配合レシピや原料に遡り樹脂そのものを設計する技術を保有することにより、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。また、世界主要地域で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ーに対応できる体制を構築しています。従来、欧州におけるシェアは高くありませんでしたが、同地域へ開発拠点を設置し事業拡大の取り組みを進めてまいりました。これにより今後、欧州での販売増加が見込まれることに伴い、オランダに自社生産拠点を設立し、2020年の営業運転開始を目指しております。

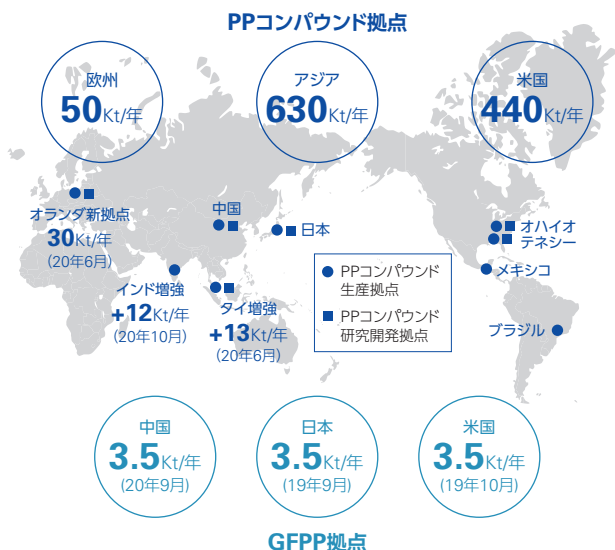
また、成長するアジア需要の獲得のためタイ・インド拠点の増強を計画しています。今後も、当社の技術優位性と供給能力を活かしながら、需要拡大や新たなシェアの獲得に合わせて逐次生産能力の増強を進め、成長市場を確実に捉えてさらなる事業強化を図ります。

さらなる金属代替への取り組み

ガラス長繊維強化ポリプロピレン

ガラス長繊維強化ポリプロピレン(以下、GFPPという)は、繊維状のガラスにポリプロピレン樹脂を含浸させて得られる複合材料です。軽量で、ガラス繊維が長いことによる剛性や耐衝撃性のバランスに優れていることから、これまで金属が使用されていたバックドア等への採用が進んでいます。また、当社のGFPPは、外観性が良いことから、無塗装で使用でき自動車メーカーの工程短縮に寄与しています。

このような、世界的な軽量化ニーズの拡大から、バックドア以外のスライドドア等金属製の部品についても他素材への置換が検討されており、繊維強化樹脂は有力な候補の一つとなっています。中でもGFPPは、炭素繊維と比較しコストを抑制できることから、今後需要の増加が見込まれております。当社は、日本・中国・米国の世界3極で生産体制を確立し、グローバルに軽量化ニーズに対応していきます。



PPコンパウンド	
シェア	市場成長率*
世界	2位 (21%)
アジア	1位
日本	1位

*2016-2019年度

タフマー®	
シェア	市場成長率*
世界	2位
アジア	1位
日本	1位

*2016-2019年度

2025年度の目標

営業利益 **700**億円+新事業

成長需要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。

成長戦略

- 既存事業については、能力増強と新規差別化製品の継続的な市場投入により、今後も拡大を図ります。
- マルチマテリアル化への対応、繊維強化複合材の技術確立や顧客支援機能の拡張により、モビリティ事業分野における製品ポートフォリオの拡充を図ります。
- オープンイノベーションや提携を通じてニーズを先取りすることで新規市場での新事業展開を進め、川下化・サービス化を推進します。

投資戦略

- 大型の生産設備を要するポリマー製品群については、適切な立地での能力増強を行い、グローバルな需要拡大に対応するとともに、競争優位性の一層の強化のため積極的に資源投入を行っていきます。
- コンパウンド製品については、地産地消型能力増強をタイムリーに行い、顧客に密着したグローバルな供給体制を強化していきます。

2019年度計画

自動車生産台数の増加、ICT関連市場の成長を捉え、主要製品の販売は堅調に拡大する見通しです。既存事業では需要拡大に対応した適切なタイミングでの能力増強の計画をしております。今年もPPコンパウンドの増設に加え、次世代半導体の進展に対応するEUVペリクル事業の生産設備新設、低環境負荷(省

燃費、長寿命)を実現するルーカント事業の設備能力増強、その他大型投資プロジェクトが進行中です。長期成長に向けたモビリティ事業戦略の実行に向け、新製品開発の加速と新事業創出を推進しています。

モビリティのBlue Value®・Rose Value®

Blue Value®

自動車バンパー・インパネ用材料
PPコンパウンド
塗装工程が不要で
GHGを約13%削減。

CO₂を減らす

資源を守る

Blue Value®

燃料タンク用接着性樹脂
アドマー®
金属製タンクの樹脂化によって
10~30%軽量化。

CO₂を減らす

Blue Value®

自動車バンパー・インパネ用材料
タフマー®
高い生産性を有する触媒を
使用することでポリマーの
製造エネルギーを削減。

CO₂を減らす

Blue Value®

自動車用潤滑油添加剤
ルーカント®
潤滑油の粘度の温度依存性を
小さくして、適切な粘度を
維持することで省燃費に貢献。

CO₂を減らす

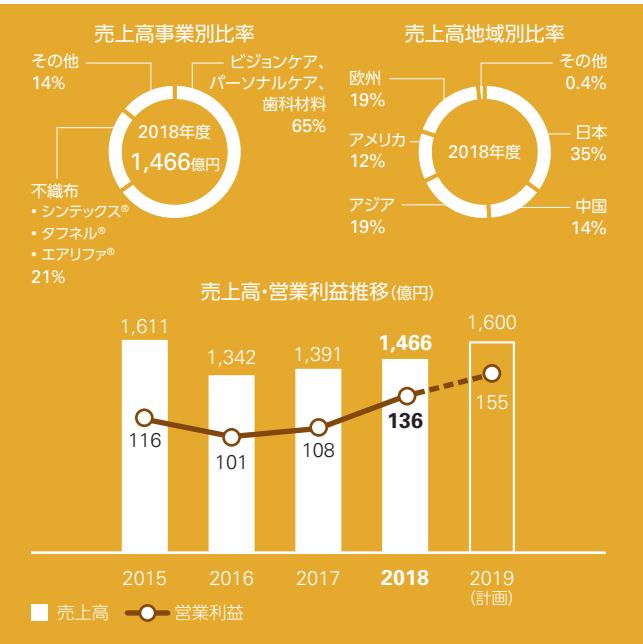
Health Care

ヘルスケア事業



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

取締役 専務執行役員
ヘルスケア事業本部長
橋本 修



社会課題

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、ライフスタイ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していきます。

環境分析・戦略

機会・リスク

ビジョンケア

- 市場のグローバルな拡大

不織布

- 子供用プレミアム紙おむつ輸出市場拡大、国内大人用紙おむつ安定成長
- 東・東南アジアでの競争激化

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

強み

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
- 素材から歯科材料までの研究開発力

基本戦略

- 成長需要の着実な獲得による既存事業の拡大
- M&A・提携による事業基盤の拡大・強化
- QOL向上に資する新製品・新事業の開発加速

個別戦略

ビジョンケア

- 新製品の上市・育成によるさらなる事業拡大

不織布

- 顧客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

主力製品の市場成長率

ビジョンケア	メガネレンズモノマー (MR™、RAV7™)	4%
不織布	シンテックス®(高機能スパンボンド法不織布衛生材料)	6%

* 2014-2018年度

ビジョンケア

世界をリードするメガネレンズ材料

MR™

<https://www.mitsuichem.com/jp/special/mr/>



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、高屈折率レンズ材料の「MR™」は、世界のトップブランドレンズを支える「もう一つのレンズブランド」として高い評価を受けています。

また、関係会社米国SDC Technologiesは高品質ハードコート材、そしてFSI Coating Technologiesは高品質防曇コート材を全世界

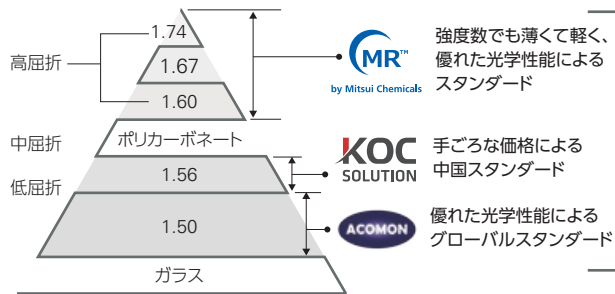
に展開しています。

今、当社グループの役割は、視力矯正用レンズ材料のフルラインアップの提供から、「健康」や「快適さ」などの社会の多様なニーズに対してソリューションを提案していくことです。

当社グループは、消費者ベネフィットを武器に世界シェアNo.1の拡大策を推進しております。

ポリウ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

レンズ材料



コーティング材料

レンズに付加価値を与える高品質コーティング材



世界シェア **45%**

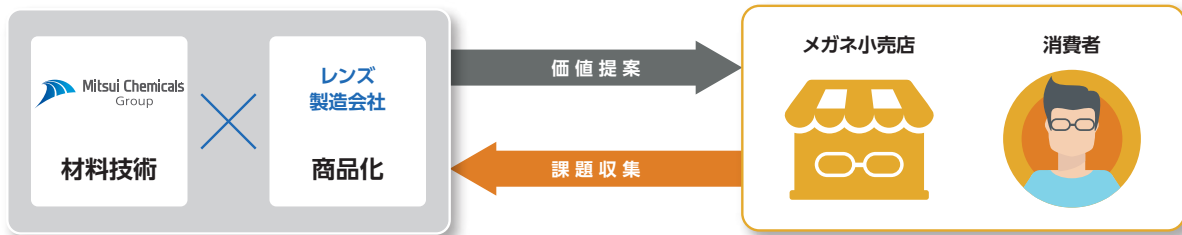
眼の健康や高齢化、多様化する社会のニーズに応える新技術を展開

光のコントロールにより眼の健康や快適さを追求・環境との調和

	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光波長制御技術		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
	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光波長制御技術		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

バリューチェーン

視界品質 Quality of View[※]を提供するビジネスモデルの創出



※Quality of Viewとは、視力の最適化や快適な見え方、目の健康管理、病気予防など目にかかわる生活の質、満足度の尺度です

TOPICS ワンタッチで遠近を瞬時に切り替えられる、新次元メガネ「TouchFocus®」本格販売へ

2018年2月の発売以来、画期的な機能と洗練されたデザイン、そして一人ひとりにフィットした使いやすさでご好評頂いています。10月にはグッドデザイン賞ベスト100にも選ばれ、大手百貨店・メガネ専門店での販売を順調に拡大してきました。ラインアップもメタルフレームに加え、今春は女性向けのデザインやカラーレンズ、夏には調光レンズを追加し、2019年度は全国100店舗での販売を計画しています。今後は2大市場である中国・米国での発売準備も開始し、2022年には販売5万本を目指します。



Health Care

不織布

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、高品質・高性能な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」といった高機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、このニーズを捉え高い評価を得ています。2018年度は、新たに国内2拠点における高性能不織布設備(名古屋工場15kt/年、サンレックス工業(株)6kt/年)の立ち上げ等、さらなる供給能力の増強を実現。日本、タイ、中

国のアジア3極での生産拠点を最大活用し、拡大する高性能不織布ニーズに安定供給で応えていきます。新分野である医療用途等への展開も強化し、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。

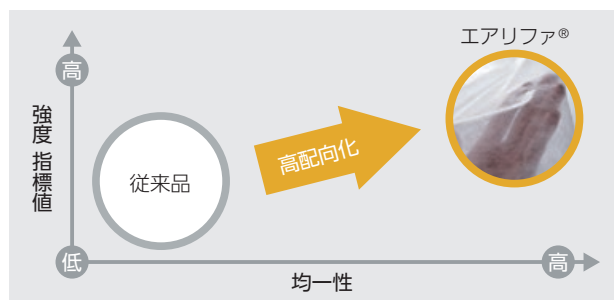
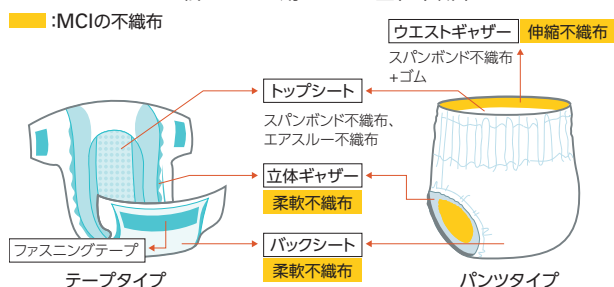
柔軟高強度不織布新製品「エアリファ®」

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性能不織布です。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。2019年2月に中国生産拠点にも設備導入し、日本、タイ、中国のアジア3極からの供給体制を確立しています。

バリューチェーンと市場構造



スーパープレミアム紙おむつに用いられる当社不織布



歯科材料

歯科医療のデジタル化への対応加速

歯科材料分野においては、材料の金属から樹脂への転換が進んでいます。当社はここに素材開発力を投入し、歯科医・技工所が求める革新的な製品、サービスの提供により、歯科医療におけるQuality Of Life 向上への貢献を目指しています。

歯科医療では3Dプリンターを活用した、デジタル化が進んでいます。3Dプリンター活用において特に重要なのは、安全で高性能な材料です。

当社はこれまでの買収や出資によりKulzerからはグローバルな事業基盤を、DentcaやB9Cからはデジタル技術基盤を獲得してきました。これらに加え、さらなるAI技術の歯科医療への展開を目指し9DWと共にCADソフトウェアの共同開発を進めています。

当社グループの持つこれらの力を結集し、グローバルな歯科材料事業の拡大を目指します。

歯科材料の変遷



2025年度の目標

営業利益 450億円+新事業

事業で進めてきた成長投資が、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、新事業創出を強化・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いきます。

成長戦略

- ビジョンケア材料分野での多様化するニーズに応えるべく世界をリードする企業として、周辺事業の拡充を図ることにより、事業基盤の拡大・強化に取り組んでいきます。
- 不織布は、高機能不織布の開発と、グローバルでの事業展開により、事業の拡大・強化を図っていきます。
- 歯科材料分野では、デジタル化等の新市場開拓・ローカルニーズ対応を強化し、成長基盤の強化に取り組んでいきます。

投資戦略

- ビジョンケア材料では、顧客ニーズの伸長に併せて設備増強等の成長投資を引き続き検討していきます。
- 不織布では、伸長するアジア市場をにらみ、高機能不織布の生産能力を拡大するとともに、産業材分野で伸張するフィルターや、メディカルの用途への投資を検討していきます。
- 歯科材料分野では、市場勃興期にある3Dプリンターやインク分野への重点投資により、デジタルワークフローにおけるソリューション提供を積極的に進めていきます。

2019年度計画

ビジョンケアについては、メガネレンズモノマーの成長需要に的確に対応するとともに、眼の健康等多様化するニーズに応える新技術・新製品の展開を図っていきます。

不織布については、アジアを中心としたプレミアム紙おむつ需要の伸長に的確に対応するとともにエアリア®を中心とした新

製品の拡大に努めていきます。

歯科材料については、地域特性に応じた販売計画の実行に加え、デジタルワークフローに対応したトータルソリューション展開を強化していきます。

ヘルスケアのBlue Value®・Rose Value®

Rose Value®

メガネレンズ用材料
MR™
視力矯正に加えて、
眼の健康・快適さにも貢献。



健康寿命の延長

Rose Value®

紙おむつ用不織布
シンテックス®
「もれない・むれない・かぶれない」
という基本性能に加え、
「快適性・フィット性」といった
高機能を追求。



少子高齢化への対応

Blue Value®

メガネレンズ材料
Do Green™ MR-174™
バイオ原料使用で
化石資源使用量を低減。



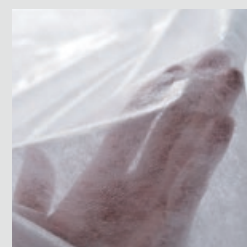
CO₂を減らす

資源を守る

健康寿命の延長

Rose Value®

紙おむつ用不織布
エアリア®
「柔らかさ」と「強さ」を共存させた繊維構造
で廃棄物量を削減。紙おむつを通して赤
ちゃんや保育者の快適な暮らしを支える。



CO₂を減らす

資源を守る

少子高齢化への対応

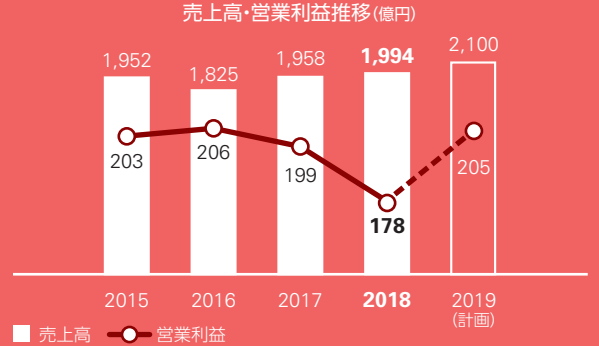
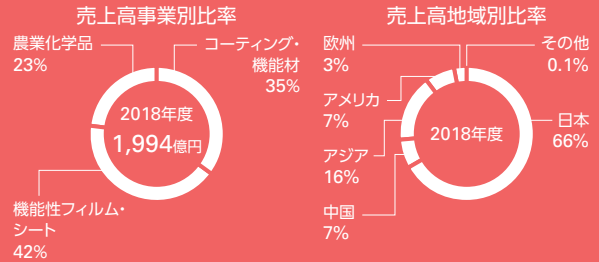
Food & Packaging

フード&パッケージング事業



三井化学グループの総合力を結集し、食料増産、フードロス削減、食の安全・安心といった社会課題の解決に寄与する事業展開を推進してまいります。

取締役 専務執行役員
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、食料問題が深刻化し、農作物の安定生産やフードロス・廃棄への対応が迫られ、さらに、食の安全・安心や環境負荷低減等が喫緊の社会課題となっています。

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り、三井化学グループ全体の持続的成長を担います。

環境分析・戦略

機会・リスク

- ・環境対応ニーズの高まり
- ・長期的な人口増加による食料増産やフードロス削減ニーズ
- ・アジアの生活水準向上、食品加工業の発展に伴う、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

強み

- ・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

基本戦略

- ・高成長・高付加価値市場への重点化
- ・各事業部門の連携を通じたコア製品の育成
- ・アジアを中心とした拡大する海外需要の獲得を通じた事業拡大

個別戦略

農業化学品

- ・マーケットイン体制の確立による、グローバル市場開拓強化

コーティング・機能材

- ・高付加価値市場への重点化
- ・高機能製品の開発、投入
- ・次世代コア製品の育成

機能性フィルム・シート

- ・海外包材市場の開拓強化
- ・産業用フィルムの供給力強化
- ・高機能製品・環境対応製品の開発強化

主力製品のシェアと市場成長率

農薬	シェア	市場成長率
世界	—	3.6% ^{*1}
アジア	—	3.2% ^{*1}
日本	10%	0.1% ^{*2}

T.U.X® 高機能シーラント用	シェア	市場成長率*
日本	34% (日本1位)	1%

*2018年度

^{*1} 2017-2022年度 ^{*2} 2018年度

機能性フィルム・シート(包装用フィルム分野) 食品包装材の高機能化・アジア展開

生活水準向上や食品加工輸出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®、その原料であるメタロセン直鎖状低密度ポリエチレンエボリュール®、及び包装用接着材料タケネート®、タケラック®、アドマー®等の生産拠点をアジアにも有しています。組織横断的なマーケティングとテクニカルサポートで、多様な顧客ニーズにきめ細かく対応し、アジア展開を推進しています。

TOPICS

長期貯蔵・輸出入用特殊包装資材 アドフレッシュ®

アドフレッシュ®は、当社の特殊樹脂を用いて製膜されたフィルムで、フィルムには微細孔加工がされていませんが、フィルム自身のガス透過性に基づき包装内の果物の呼吸制御を行うことで、鮮度を保持して長期間の貯蔵を可能としたMA(Modified Atmosphere)包装フィルムです。

現在は、果実の収穫・流通現場において、効果の検証*を進めている他、長期貯蔵や輸出を目的とした国の助成事業「革新的技術開発・緊急展開事業(うち先導プロジェクト、地域戦略プロジェクト)」においても各プロジェクトのコンソーシアムに参画しています。

本製品は2019年度中の上市を目指し、マーケティング活動を進めております。

*ぶどう(シャインマスカット)で約5ヶ月、柿(富有柿;事例参照)で4.5ヶ月、りんご(王林)で3ヶ月の長期貯蔵を実現。また、マンゴー(アーウィン)では、炭そ病(果皮に発生する黒いシミ状の病斑)抑制効果も確認。

冷蔵庫 庫内保管: 富有柿(設定温度0℃ 保管期間約4.5ヶ月)



コーティング・機能材 多彩な製品群と幅広い用途展開

高機能包装材料に用いられるタケネート®、タケラック®、ケミパール®等のコーティング・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、数多くの製品ラインアップを持ち、幅広い用途展開



- STABiO®
- ユーバン



- タケネート®、タケラック®
- ケミパール®

機能性フィルム・シート(産業用フィルム・シート分野) 「イクロステープ™」の強み・さらなる拡大

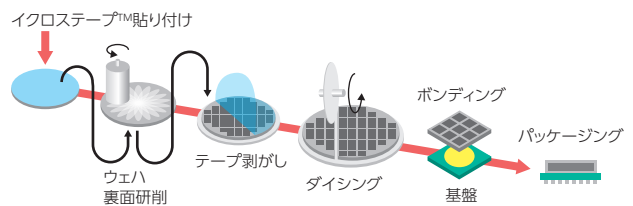
イクロステープ™は半導体製造後工程における、シリコンウェハ裏面研削時の表面保護テープです。主要競合メーカーの中で唯一の樹脂製造・加工メーカーであり、樹脂設計・製膜加工技術での差別化により世界トップシェアを有しています。

<新工場設立>

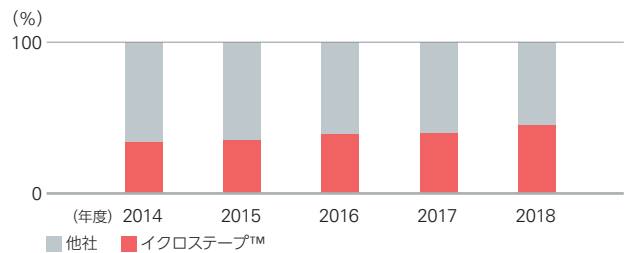
IoT等の技術革新に伴い半導体需要は拡大しており、最大の需要地である台湾の新工場が完成します。供給能力を1.5倍に拡大、安定供給体制を構築し、さらなる事業拡大を目指します。



イクロステープ™とは



イクロステープ™世界シェア推移



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®およびSTABiO®,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・機能材事業のさらなる強化・拡大を推進しています。



- タケネート®
- ハイブレン®



- FORTIMO®
- タケネート®

Food & Packaging

農業化学品

食料安定確保に貢献する高機能農薬

世界的な人口増加や新興国の経済発展を背景とした農産物需要の増大から、中長期的には農業生産が引き続き伸長するものと考えられます。当社グループの三井化学アグロ(株)は、作物の生産性向上に貢献する農薬製品を現地ニーズに即して市場投入するため、アジア地域を中心に、海外事業基盤の強化を進めています。

殺虫剤ジノテフラン等の既存原体は、提携先やパートナーの知見を活かして農薬製品の開発を実施し、登録国の拡大・上市を加速しています。新規原体では、殺虫剤テネベナール®(一般名プロフラニド)を世界大手メーカーと共同で農業用・生活環境用の需要に向けて開

発中で、テネベナール®を有効成分とする製品群の2019年以降の順次上市を目指しています。新規作用性で、薬剤抵抗性害虫の対策に貢献していきます。また、除草剤サイラ®を有効成分とする製品群の上市準備を進めています。

分子設計、有機合成、生物評価の長年の実績に基づいた高度な農薬創製技術を有する三井化学アグロ(株)は、これからも独自性の高い新規原体の創製と製品開発を継続することで、作物の生産性向上、および感染症対策による健康寿命延長、住宅環境改善による暮らしの快適性向上に貢献していきます。

殺菌剤 トルプロカルブ

日本農薬学会賞業績賞(技術)を受賞

三井化学アグロ(株)が開発した水稻用殺菌剤のトルプロカルブは、2015年より国内販売を開始しました。トルプロカルブは稲のいもち病に対する新規作用性が高く評価され、日本農薬学会より2019年度学会賞業績賞(技術)を受賞しました。2019年度は、17品目に製剤展開を拡大しています。



水稻用殺菌剤 国内対象市場 **400**億円

除草剤 サイラ®

JA全農と共同開発

三井化学アグロ(株)が発明した水稻用除草剤の有効成分サイラ®/CYRA®(一般名シクロピリモレート)は、JA全農と共同で開発を進めています。2018年、有効成分としてサイラ®を含む混合剤の農薬登録を申請しました。水田に発生する広範囲な広葉雑草・カヤツリグサ科雑草を対象に、新規な作用機構を有する特長を活かして、農業生産者の皆様の要望に沿った製品開発を継続することで、水稻の生産性向上に貢献していきます。

水稻用除草剤 国内対象市場 **700**億円

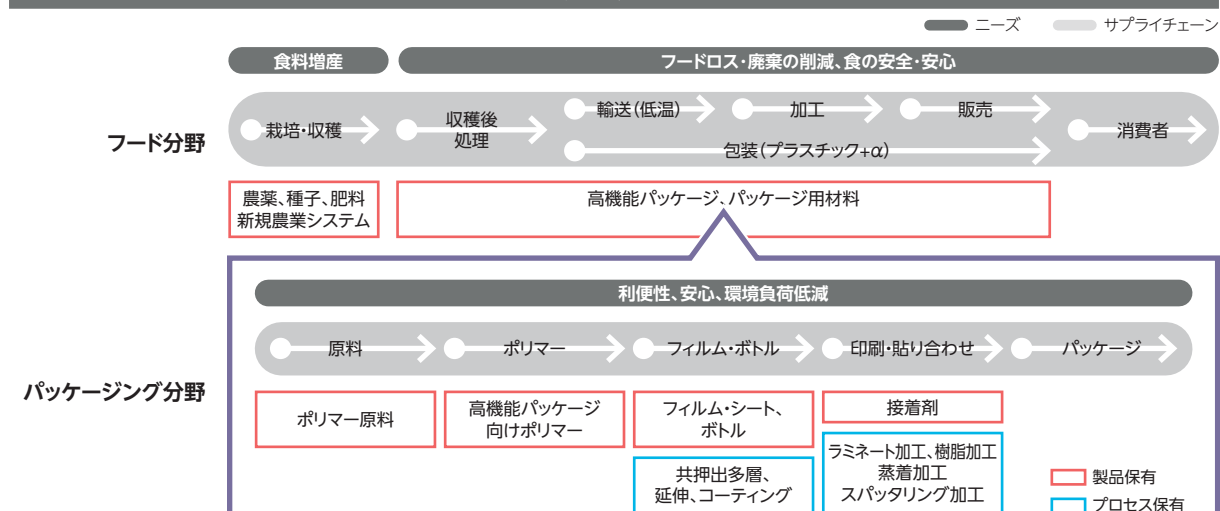
2040年までにマラリア被害ゼロを目指す ZERO×40

三井化学グループは世界農業大手4社*1と共に、ビル&メリンダ・ゲイツ財団・IVCC*2の支援を得た取り組みとして、2040年度までにマラリアを撲滅するための革新的な製品の研究、開発、供給を支援する共同声明を発表しています。



*1 BASF、バイエル、住友化学、シンジェンタ
*2 Innovative Vector Control Consortium

バリューチェーン



2025年度の目標

営業利益 400億円+新事業

貢献すべき社会課題を「食料増産」「フードロス・廃棄削減」「食の安全・安心」「環境負荷低減」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。

成長戦略

- 農業化学品分野では、新規原体による自力成長の継続、研究開発の強化、海外事業基盤の強化に取り組んでいきます。
- コーティング・機能材分野では、新製品・新銘柄の確実な実需化、海外展開加速により各製品クラスターの規模拡大を図っていきます。
- 機能性フィルム・シート分野では、包装用フィルムの海外展開加速、産業用フィルムの規模拡大を図っていきます。
- 食品包装事業の成長加速のため、食品品質保持向けのソリューション事業を立ち上げ、全社の包装材料事業拡大を加速していきます。

投資戦略

- 農業化学品分野では、新規原体の設備投資を確実に推し進め、さらなる成長加速を目指していきます。
- 機能性フィルム・シート分野では、包装用フィルムの事業基盤強化、産業用フィルムの規模拡大に向けた設備投資を積極的に推し進めていきます。

2019年度計画

2019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、主力殺虫剤および新規原体テネベナル®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。

フード&パッケージングのBlue Value®・Rose Value®

 Blue Value®

 Rose Value®



食品包装用白色フィルム
エコネージュ®

空気層に光を乱反射させて白色性を発現。白色印刷が不要で、樹脂使用量も20~30%削減。

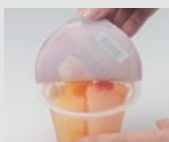
CO₂を減らす
資源を守る



シーラントフィルム
T.U.X.®

ヒートシール温度の低温化で省エネを実現、フィルム強度向上により樹脂使用量も削減。優れたシール性と耐衝撃性で食品の製造・流通工程におけるフードロスを低減。

CO₂を減らす
資源を守る
食料問題への対応



食品包装材
CMPS®

イージーオープンフィルムで子どもや高齢者でも開けやすい。

少子高齢化への対応



殺虫剤
トレボン®

農作物の安定生産、食料増産に貢献。

食料問題への対応



ハイブリッドライス
みつひかり

多収穫かつ収穫時期をずらすこともでき、食料の生産性向上に貢献。品質、食味にも優れる。

食料問題への対応



殺虫剤
ベクトロン®

マラリアなどの感染症を媒介する蚊を防除。マラリアの撲滅に貢献。

健康寿命の延長



鮮度保持フィルム
スパッシュ®

青果物のおおれや変色を抑え、フードロスの低減に貢献。廃棄物の量を減らすことで、GHG削減。

CO₂を減らす
食料問題への対応

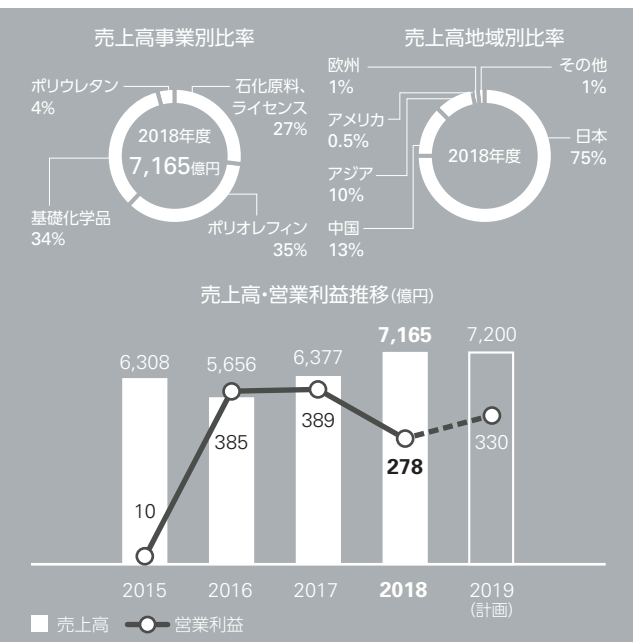
Basic Materials

基盤素材事業



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。

常務執行役員
基盤素材事業本部長
芳野 正



基盤素材事業の使命

石化・基礎化学品を中心とする基盤素材事業は、自動車、住宅、家電、インフラ、食品包装をはじめ、様々な分野に素材提供を行っています。特徴のある技術と付加価値製品群の拡大、さら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、三井化学グループの基盤事業を目指します。

事業ビジョン

事業再構築の着実な実行により、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、さらなる競争力強化を図りつつ、エポリユー®に代表される高付加価値系ポリマーの拡販を通じ稼働の安定、採算性向上を進めています。事業を取り巻く環境は不透明で変化は大きいものの、徹底した合理化を推進し、差別化製品の拡充や地産地消による高稼働率維持など、さらなる事業の深化を図り、市況・需給等の変動を受け難い、安定した収益基盤を築き上げていきます。

環境分析・戦略

機会・リスク

- 高機能包装へのシフト
- 環境対応ニーズの拡大
- 米シェール、ポリオレフィン流入
- 米中貿易摩擦等による経済減速
- 大型市況製品のアジア市況の変動
- 円高による輸入品の攻勢、輸出交易条件悪化
- 国内需要縮小、中国経済の伸長鈍化

強み

- 世界トップクラスの競争力を有するナフサ・クラッカー
- メタロセンをはじめとするポリオレフィン触媒技術
- 特長ある差別化製品や誘導品
- 高機能ポリオールをベースとしたウレタンシステムハウス事業のグローバル展開

基本戦略

事業再構築の完遂とコスト競争力強化、特長ある付加価値誘導品の拡大、および環境問題等への積極的な対応により、基盤事業としての深化を図る

個別戦略

石化原料・ライセンス

- クラッカー競争力のさらなる強化と触媒・ライセンス事業拡大
- 生産バランス、物流を含めたさらなる石化事業深化

ポリオレフィン

- ポリオレフィン触媒技術を活用した付加価値分野の拡大
- 国内顧客との長期的信頼関係の構築
- モビリティ事業領域との連携強化

ポリウレタン

- 高機能材料を活用した高度な配合設計技術によるグローバル展開の加速
- バイオマスウレタンなど環境対応製品の拡充

基礎化学品

- 徹底的な合理化・地産地消・誘導品の強化による安定収益の確保
- AI・IoT等の高度生産技術の積極的な適用

1. 安定した収益基盤の構築

① 市況変動耐性の向上

2008年のリーマンショック以降、中国の超大型景気対策の一環として様々な石化製品の生産設備が新設され、アジア市場において多くの製品が供給過剰状態となりました。当社は従来、フェノール、高純度テレフタル酸、ポリウレタン材料等の市況製品の輸出比率が高く、アジア向け輸出の採算悪化によりこれら製品が大幅な赤字に陥りました。

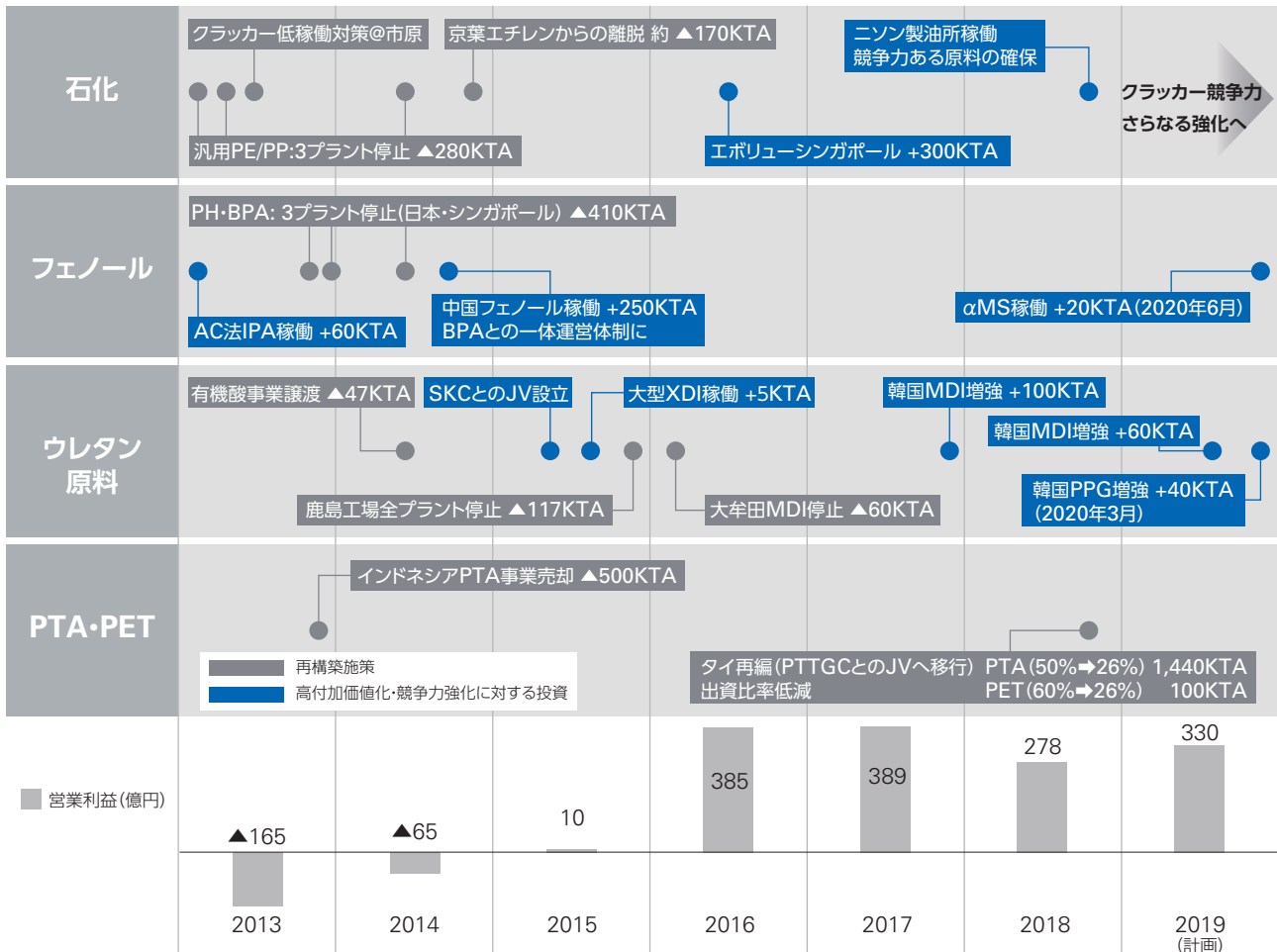
かかる状況を受け、当社は2013年度に多額の特別損失を伴う構造改革を意思決定し、以降、安定的な収益基盤の構築に向けた取り組みを進めてきました。前述のフェノール、高純度テレフタル酸、ポリウレタン材料については、「地産地消」を基本戦略とし、工場閉鎖を含む設備廃棄等により、国内需要に見合った水準まで生産能力のダウンサイジングを行いました。併せて、これら3製品および国内ポリオレフィン等の主要製品において、原料価格の変動を製品販売価格に自動的に反映させるフォーミュラ方式の導入を進め、市況変動耐性の向上を図ってまいりました。これらの取り組みの結果、フェノール、高純度テレフタル酸、ポリウレタン材料の地産地消比率は80%に、国

内ポリオレフィンを加えた主要製品の価格フォーミュラ比率は70%に達しており、収益ボラティリティは大幅に改善しています。

② シェールリスクへの備え

現在、北米におけるシェール由来のクラッカーの新增設に伴い、安価なポリエチレンの流入によるアジアのエチレン、ポリエチレンの需給悪化が懸念されています。これに対し、当社はエチレンの自消比率を高めるとともに、誘導品の高付加価値化を進めています。2014年に京葉エチレンから離脱したほか、汎用ポリエチレンプラントの停止、エポリユー®をはじめとするエチレン系高付加価値ポリマーの増強等を実施してきました。これにより当社のエチレン自消比率は80%と高水準にあり、海外市況の影響を受ける輸出の比率は10%以下になっています。また、エチレン系高付加価値ポリマーの比率は90%に達しており、汎用品が中心となるシェール由来のポリエチレンでは代替されにくい製品構成へとシフトしています。今後もさらなる高付加価値化等の取り組みにより、シェールリスクの最小化を図ってまいります。

着実な再構築の実行により、ボラティリティを改善 事業変革により営業利益300億円近傍での安定した収益基盤に



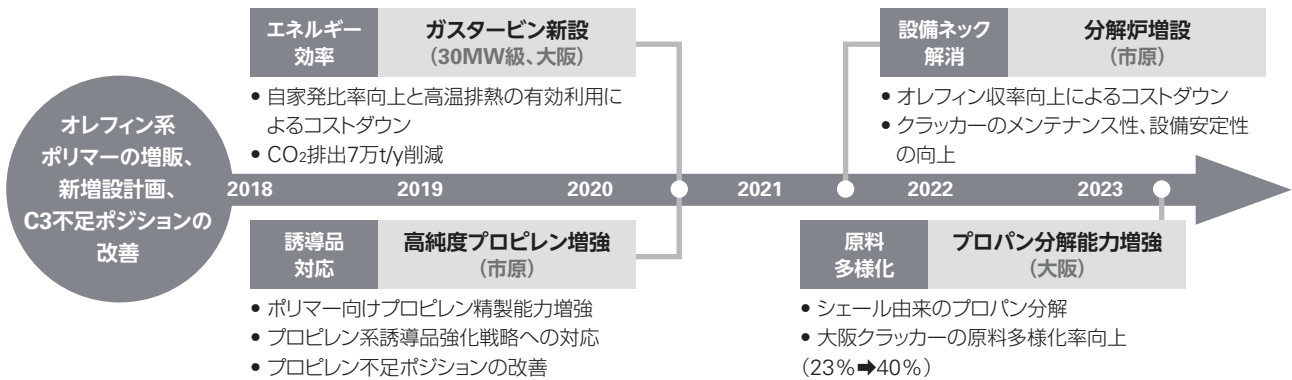
Basic Materials

2. さらなる競争力の強化と成長可能性の探索

当社のクラッカーの競争力はアジアの新規大型クラッカーと比較して遜色なく、高いエネルギー効率を有しているとの評価を海外専門機関から得ており、これが基盤素材以外の高付加価値製品群も含めた誘導品における競争力の源泉となっています。今後、原料多様化による原料コストの低減・安定化や、ガスタービン新設によるエネルギー効率の向上等、一層の競争力強化の取り組みを進めます。AI、IoT等の

高度先進技術を積極的に適用していくことにより既存事業の生産や物流における効率化も推進してまいります。

特徴ある付加価値製品については、伸長する市場に対してシェアの維持・拡大により事業拡大を図ります。さらに、環境課題の解決に向けた取り組みや顧客とのコラボレーション強化を通じた新たな事業機会獲得により基盤事業の成長可能性を探索してまいります。



2025年度の目標

営業利益 **300**億円

シェールガスをベースとした、ポリエチレン等の新增設計画は、2019年から2020年にかけてアジアにも影響が及ぶことが想定されますが、不断の合理化・コストダウンによる競争力強化、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ます。

成長戦略

- 基盤製品の中にも高収益の差別化製品や誘導品があります。これらの拡充に取り組み、基盤事業の深化によりさらなる収益拡大を目指します。
- 大型市況製品の最適生産体制および地産地消体制によりさらなる競争力の維持・強化を図ります。

投資戦略

- 上流のクラッカーの競争力の高さが確認されたことより、これまでに検討してきたコストダウンの大型投資を実行していきます。

2019年度計画

経済の減速懸念はあるものの、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。海外拠点においては、2016年度に営業運転を開始したシンガポールのエボリュール®も販売が堅調に推移し、

今後も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ますが、引き続き事業基盤の強化に向けた対策を推進します。

基盤素材のBlue Value®・Rose Value®

Blue Value®

排ガス低減剤 アドブルー®*

NO_x排出量を削減。省燃費にも貢献。

* アドブルー®はドイツ自動車工業会の登録商標です。



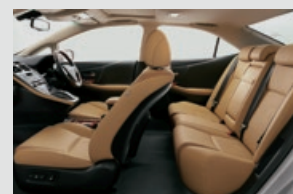
CO₂を減らす

自然と共生する

Blue Value®

シート用材料 エコニコール®

バイオ原料の使用で化石資源使用量を低減。



CO₂を減らす

資源を守る

Next Generation

次世代事業



次世代事業開発室長
善光 洋文

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領域の新事業、ならびにこれら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」であり、

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も挑戦しています。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分野で進んでいるプロジェクトはすべて、ベンチャーや大学等、海外公的機関等との接点によって生まれたもの。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。

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)

IoTソリューション

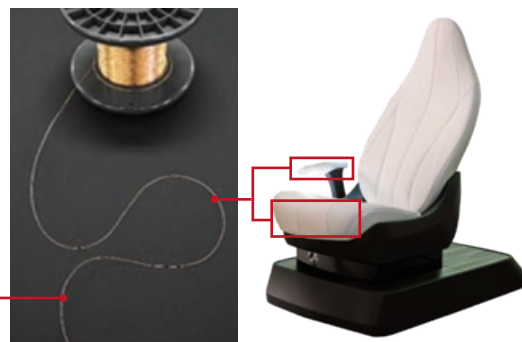
フレキシブル圧電センサ「ピエゾラ®」の開発

ピエゾラ®は、有機圧電材料を用いた、必要な長さに「切って、貼って、測る」ことのできるフレキシブルで高感度な圧電センサです。極細(φ0.4mm)の同軸線形状のため、従来のセラミックセンサでは難しい凹凸形状の表面に貼り付けたり、広い面積に任意の幅で格子状に設置したり、円筒形や円錐形上の表面に巻き付けて設置することができ、今まで不可能と考えられていた用途でのセンシングが可能となりました。高感度で非焦電性(温度変化の影響を受けない)であることから、特にバイタルデータの測定に適しています。椅子の座面やベッドの下面に使用することで呼吸や脈拍などのバイタル

データがモニタリングできるため、介護施設での入居者様の見守り等の社会実装に向けて多くのお客様と検証を進めています。

2017年10月には、「CEATEC AWARD 2017」コネクティッドイノベーション部門で準グランプリを受賞しました。

(拡大図)同軸線構造の圧電センサ



Next Generation

ITマテリアル

透明ポリイミドワニス「エクリオス®」の開発

エクリオス®は、耐熱性、耐薬品性、強靱性、寸法安定性に優れた無色・透明なポリイミド用液状材料（ポリアミド酸ワニス）です。ガラス代替の耐熱基材、フレキシブル回路基板、バインダーなど、次世代エレクトロニクス関連製品への展開が期待されています。

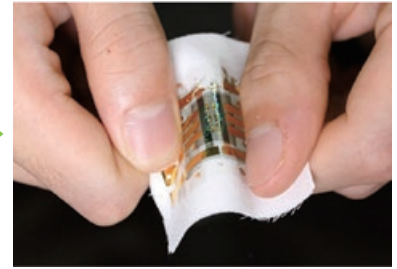
この度、国立研究開発法人 理化学研究所、東レ(株)、国立研究開発法人 科学技術振興機構等のメンバーで構成される国際共同研究グループが新たに開発した、高い耐熱性とエネルギー変換効率を兼ね備えた世界初の超薄型有機太陽電池に採用されました。

エクリオス®は開発品の基板層に使用されており、表面平坦性と熱安定性を向上させることで、超薄型化（デバイスの厚み3μm）と耐熱性実現に大きく貢献しております。また、耐熱性の高いフレキシブルな太陽電池であることから、アイロンで布に接着が可能であり、

意匠性や柔軟性を維持できます。今回の採用を機に、エクリオス®の次世代エレクトロニクス関連製品のほか、様々な用途への展開を図ってまいります。



ポリイミド用液状材料
エクリオス®



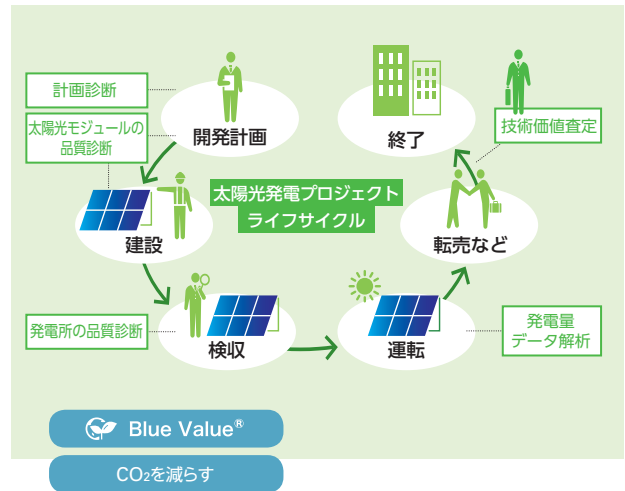
開発された世界初の超薄型有機太陽電池

エネルギーソリューション

太陽光発電の診断ビジネス

三井化学東セロ(株)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精緻に予測すること、および、事業者として開発・運営する「たはらソーラー・ウィンド®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をベースに、太陽光発電所全体を診断することができます。近年、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、さらに精度よく発電量予測ができるようになりました。加えて、最近増加している蓄電池を併設した太陽光発電所や出力抑制による売電量変化予測についても対応が可能です。そして、発展著しいインド市場において太陽光パネル認証試験所を開所し、2019年12月よりBIS認証*試験を受け入れるべく準備を進めております。

*BIS(Bureau of Indian Standards)認証：日本のJIS認証に相当するもので、インド国内の認定機関でのみ認証の実施が可能



インドでの展開イメージ

メーカーの量産前

IEC認証
(パネル型式毎)

PJへパネル出荷前

BIS認証*
(プロジェクト(PJ)毎)
*インド政府が義務化

当社の診断事業範囲

PJの計画時(建設前)



パネル診断(PJ毎)

- パネル分解
- 部材品質チェック
- 寿命推定 等

PJ計画時・建設後・運転時



発電所診断

- 設計・計画・設備の不具合チェック
- 期待発電量算出 等

今回

今後の展開

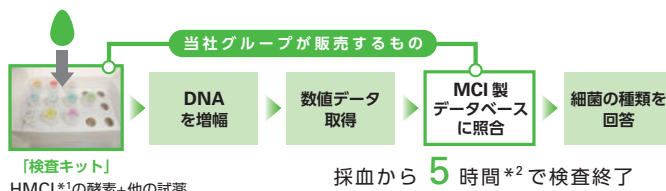
メディカルソリューション

敗血症起因菌迅速同定システム

死亡率の高い細菌感染症である敗血症。世界で年間2,000万人～3,000万人が発症し、そのうち1,000万人が亡くなっていると言われています。患者さんの救命率を向上させるためには、百種類以上いる敗血症の原因となる細菌(起因菌)のうち、どの細菌に感染しているかを一刻も早く同定することが求められます。この問題を解決するために当社グループが富山大学と共同開発しているのが、現在2～3日かかるところ、採血から約5時間で敗血症起因菌を同定できるという世界初の画期的なシステムです。複数の医療機関で実証試験を行いながら、2019年に国内での薬事申請を目指すとともに、海外への展開も進めています。

細菌迅速検査システム

数ccの検体でOK



*1 北海道三井化学(株) *2 遺伝子実験経験者で3サンプルの場合

AMED ACT-MIにおいてテーマ採択

2018年9月、当社と富山大学との共同研究が、国立研究開発法人日本医療研究開発機構(AMED)「産学連携医療イノベーション創出プログラム」基本スキーム(ACT-MI)において、採択されました。本研究は、2016年8月～2018年3月にAMED ACT-MSの採択研究として実施し、事後評価にて非常に高い評価を得ました。

それを受けて、継続して研究を進めております。血液中の細菌数の定量を主な課題としており、臨床研究を通じて将来の投薬治療への有用性が期待されています。



研究成果発表

TOPICS

緑内障の手術練習用に新たな眼球モデルを共同開発

当社は、名古屋大学および東京大学との共同研究*により、人間そっくりな眼科手術シミュレータに搭載可能な緑内障手術練習用眼球モデルを開発しました。

緑内障手術では、眼圧を下げるために白目にあたる強膜の薄切りと縫合が多く施されていますが、練習用の眼球モデルが十分に開発されておらず、医師が基礎学習や術前訓練を十分に行うことができませんでした。本研究では緑内障手術に必要な強膜構造を形成することにより、緑内障手術における強膜の薄切りと縫合に対応した中空構造の眼球モデルを開発することに成功しました。これにより、従来は行うことのできなかった手技訓練が可能になりました。

*本研究は、内閣府総合科学技術・イノベーション会議が主導するImPACTプログラムの一環として実施されたものです。



社会課題

緑内障：失明原因の第1位@日本
手術件数 20万件/年@日本
これまで精巧な手術練習用モデルはなく本番経験によるスキル向上に頼る

テクノロジー

素材の組み合わせ技術で精巧な眼球モデルを実現

R&D戦略

基本方針

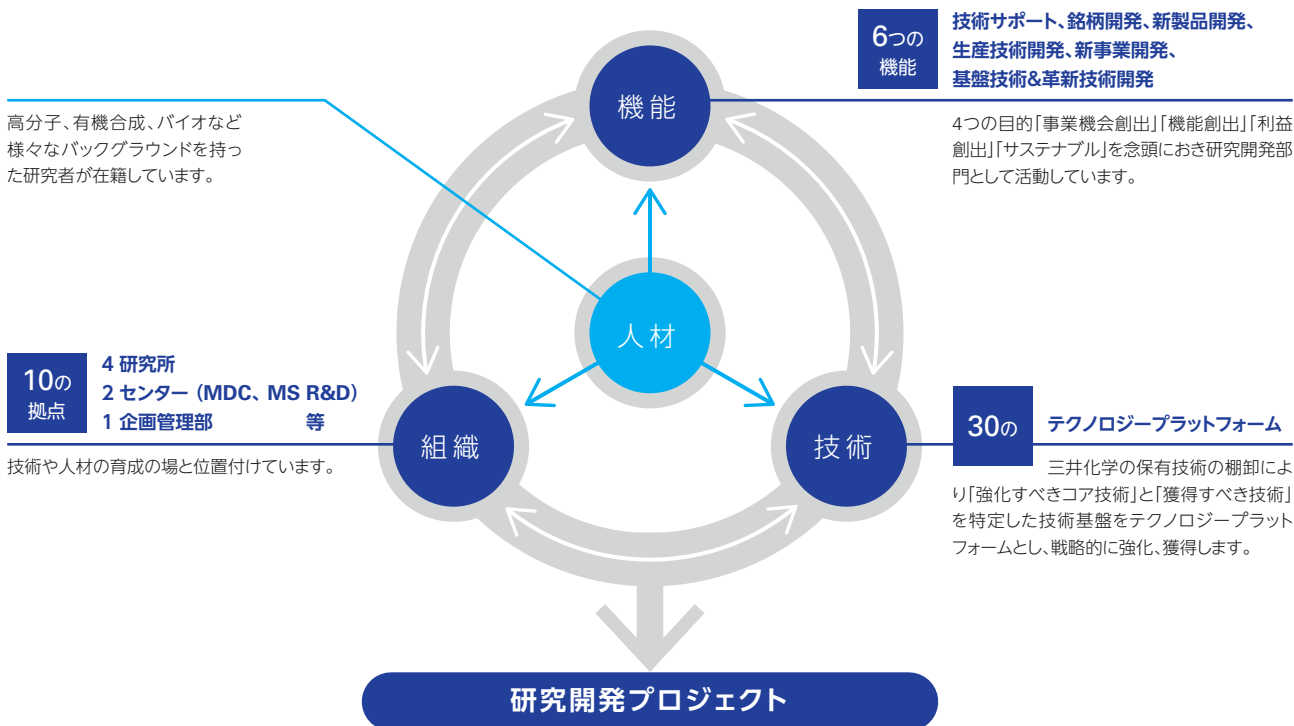
地球規模の環境、資源、エネルギー、食料分野等の様々な社会課題に対して、研究開発部門が主導する、材料と物質のイノベーション

を通して、社会の持続的発展をなす「環境と調和した共生社会」や「健康・安心な長寿社会」の実現に貢献します。

研究開発戦略

研究開発戦略は、現在並びに将来の企業価値の維持・拡大がその目的であり、5つのパート～「機能」・「組織」・「技術」とそれらをつなぐ「人材」、個々の「研究開発プロジェクト」～から構成されています。そ

して、様々なR&Dに関連した施策を通じて、日々、各パートの強化・拡充に努めています。



INTERVIEW

よりイノベーティブな研究開発をよりスピーディーに



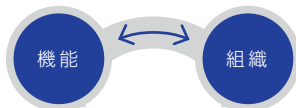
研究開発本部
研究開発企画管理部長
伊藤 潔

当社では、現在並びに将来における当社グループの企業価値向上を目指す大小様々な研究開発プロジェクトが進行しておりますが、近年、その道筋が多様化してきています。

高機能で高品質な素材(モノ)を開発し、顧客に提供する従来型のプロジェクトのみならず、そこから一歩踏み出し、当社が保有する技術や素材をベースにしつつ、社会のトレンドや課題の解決に資するソリューションを併せて顧客に提案するタイプのプロジェクトへのシフトを加速させています。また、最近では、地球環境の保全に貢献し、あるいは、人々の生活に優しい、サステナブルなプロジェクトの重要性も増えています。

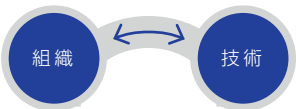
このような背景の下、よりイノベーティブな研究開発をよりスピーディーに実行するために、各プロジェクトに紐付けられている機能・組織・技術の強化・拡充・見直しを弛まらずに行うとともに、それを担う人材の育成にも力を入れています。





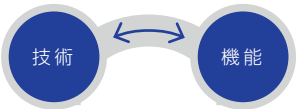
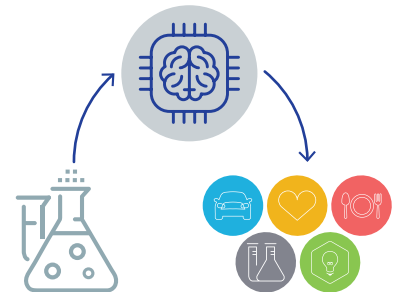
ものづくり開発機能を結集させた新拠点がオープン

三井化学グループが保有する設計、解析、成形、試作、評価などの「ものづくり開発機能」を結集させた新拠点「Design & Solution Center」(新潟県三条市、以下D&SC)が完成し、モビリティ領域でのソリューション提供を開始しました。D&SCは、これまで分散していた機能を1か所に集めたことで、近年一段と高度化かつ多様化しているお客様の課題やニーズに対して、グループの総合力で対応し、試作品などをお客様に素早く“創って魅せる”が可能になっています。今後は、このメリットを活かして新事業・新製品の拡大加速を目指していきます。まずは、モビリティ領域でのソリューション提供を開始しましたが、将来はヘルスケア、フード&パッケージングを含めた成長3領域すべてを対象としたものづくり開発拠点へ発展させていくことを視野に入れています。



MI開発推進室を設置

従来の素材製品の研究開発では、実験による検証を繰り返して素材に関する特性データを蓄積するとともに、研究者・技術者の勘や経験を加味して製品に求められる特性と生産条件との関係を導いていました。近年、素材の化学構造や生産条件と製品特性との関係をAIやビッグデータ解析技術によって導き出すマテリアルズ・インフォマティクス(MI)が大変注目されています。当社でもMI解析技術の導入による研究開発スピードの加速を目的に、袖ヶ浦センターにMI開発推進室を設置しました。素材の研究開発現場で蓄積したデータをMI解析することで、触媒や樹脂製品などの当社素材製品に関して多くの新たな知見が得られています。今後は、MI解析技術の深耕を進め、三井化学グループの素材製品に新たな付加価値を創造していきます。



イクスフォーラ®が日本化学会の化学技術賞を受賞

三井化学は、公益社団法人日本化学会より日本の化学工業技術に関して、創造性と成果が特に顕著な者に対して授与される「平成30年度 化学技術賞」を受賞しました。今回の受賞は、独自の触媒・合成技術を活用し、ポリオレフィンとシリコンとが結合した新型ブロックポリマー(イクスフォーラ®)の製造技術開発に成功し、ポリオレフィン表面改質剤として用途・顧客開拓して実用化に至ったことが評価されました。イクスフォーラ®は、ポリオレフィンにシリコン樹脂特有の特長(離型性、撥水・撥油性、耐摩耗性)を付与しつつ、従来のシリコン系改質剤に見られるポリオレフィン材料との非相溶性、成型性の低下などの課題を解決することから、食品残りが少ない包材・ボトル等に採用されています。今後はフードロス削減をはじめとする食品包装分野や、液晶パネルに使用される光学フィルムや住宅建材などの保護フィルムなどでの利用が期待されています。また、ヘルスケア分野においても用途開発を加速していきます。



授賞式の様子



ちとせグループと「0to1プロジェクト」を開始

三井化学はバイオベンチャー企業群“ちとせグループ”と共同で「事業と人」を同時に育成するオープンイノベーションプロジェクト「0to1プロジェクト」を開始しました。三井化学グループの植物細胞培養技術、ちとせグループの微生物活躍型栽培技術を事業化するために(株)植物ルネサンスと(株)ティエラポニカの2社を設立。これら2社の事業を軌道に乗せることを目指しています。

事業には、ゼロをイチにするフェーズ、イチを十にするフェーズ、十を万にするフェーズがありますが、それぞれのフェーズに必要な資金量・人材・組織体制は全く異なります。このプロジェクトでは、ちとせグループの新規事業立ち上げ(=ゼロをイチにするフェーズ)の豊富な経験を活かし、事業とそれをリードする人材の育成を通じて、そのスキルとノウハウを大企業へ共有していくことを目指しています。

PHYT Renaissance (株)植物ルネサンス
(2018年6月設立)



技術シーズ:
植物細胞培養技術

Terraponica (株)ティエラポニカ
(2018年7月設立)



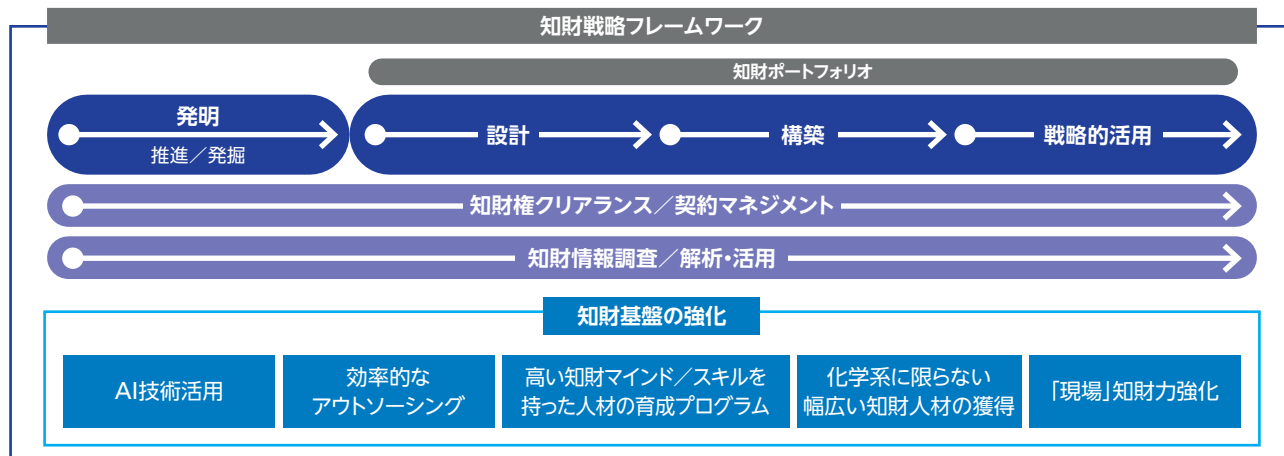
技術シーズ:
微生物活躍型栽培技術

知的財産戦略

基本戦略

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、持続的な競争優位の実現に重要であると考えています。同時に、他社の有効な知的財産権を尊重し、適切な対応を確実に図っています。

2025長計に基づき、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、知的財産の取得・活用の方針を改めて見直し、事業のための知財ポートフォリオを構築していくことにより、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。



INTERVIEW

主体的に知財戦略を提案するコンサルタント型へ重心を移す



知的財産部長
山口 昌賢

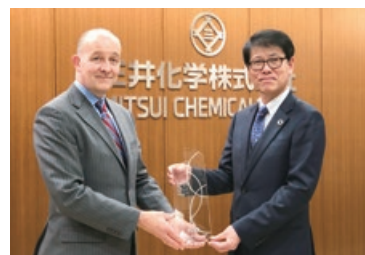
三井化学が現在、顧客起点イノベーションを目指しているのに合わせて、知的財産部では事業部門、研究開発部門の知財依頼への対応主体の事務所型の活動から主体的に知財戦略を提案するコンサルタント型へ活動の重心を移そうとしています。事業全体を見通し、その事業が今後成長していくためにはどのような知的財産が必要なのかしっかりとした絵を描き、必要なものの取得を進めるなど事業のための知財ポートフォリオを構築する、これらそれぞれの段階に、私たちは知財の専門家として貢献していきます。そのためには、研究開発部門、各事業部門、生産技術部門などとの連携を深め、今何が必要か、これから何が必要かをより具体的に知っていくことが大切であり、また時には当社のユーザーにとっても当社製品が使いやすくなるような特許を取得するなど、事業全体を俯瞰して考えていくことが重要になってきます。

このような攻めの知財戦略を進める一方で、中国をはじめ世界各国で出願される特許の数が年々増加しているため、それらの特許が当社の事業のリスクにならないようにする備えがこれまで以上に必要になっています。そこで限られた人材で成果を上げるために、AI技術やアウトソーシングを有効に活用し、今後の飛躍につながる知財部門を目指しています。

TOPICS

『Derwent Top 100 グローバル・イノベーター 2018-19』に選出

当社が国内外で取り組んでいる知的財産活動が高く評価され、世界的な情報サービス企業であるクラリベイト・アナリティクス社より『Derwent Top 100 グローバル・イノベーター 2018-19』に選ばれました。2015年、2017年に続き3度目の受賞になります。これは、同社が保有する特許データベースを基に独自の評価基準に基づき、革新的であること、知的財産権保護の遵守に努めていること、また、世界に影響を及ぼすような発明をもたらした企業であることが認められた企業を選出するものです。4つの評価軸のうち、「グローバル性」において、引き続き高い評価を得たことが、今回の受賞につながりました。



人材戦略

基本戦略

当社グループは、2025長期経営計画の基本戦略として「イノベーションの追求」、「海外市場への展開加速」、「既存事業の競争力強化」を掲げています。これら戦略の実行にあたり、人材は最も重要な経営

資源の一つとなります。今後当社グループは、人材の獲得、育成、配置・活用の統合的なマネジメントを通じて、長期経営計画目標の達成および持続的な企業価値向上に取り組んでいきます。

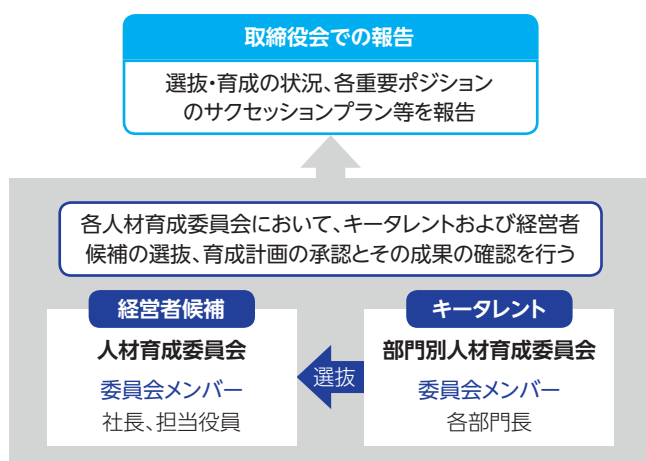
キータレントマネジメント—次世代を担う経営者候補の育成—

次世代を担う経営者候補、および海外展開・M&A等により増加する海外現地法人のマネジメントを行える人材の確保・育成は、当社グループにとって喫緊の課題となっております。これら人材の確保・育成に向け、当社グループは「キータレントマネジメント」の仕組みを導

入、2016年度より運用を開始しております。

今後、この仕組みをさらに進化させ、当社グループを成長させる人材の育成を推進していきます。

キータレントマネジメントの概要



(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

「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、「経営的視野」、「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。

2018年度の進捗状況

- 全部門（事業・機能部門）における部門別人材育成委員会の開催と、「キータレント」の選抜および個別育成計画（配置・研修）の策定。
- 経営陣が一層に会した全社人材育成委員会で、150名を超える本社・関係会社部長・グループリーダー級から選抜された「経営者候補」、および本社チームリーダー級（および類似の関係会社ポジション）から選抜された「キータレント」の個別育成計画（配置・研修）のレビューと方向性の確認。
- 2018年度の事業戦略に基づき、「戦略重要100ポジション」のサクセッションプランの改定
- 多様性の一環として、女性ライン管理職候補者となる「キータレント」の個別育成計画を共有・確認。

今後の具体的計画

- (1) 本社部長レベル長（含む関係会社社長）、グループリーダー級から選抜された「経営者候補」の個別育成計画（配置・研修）のフォローアップおよび新たな選抜者の育成計画に資する個別討議
- (2) 本社チームリーダー級（および類似の関係会社ポジション）から選抜されたキータレントの個別育成計画（配置・研修）のレビュー継続
- (3) 2018年度同様、新たな戦略に基づく「戦略重要100ポジション」のサクセッションプラン改定
- (4) 「経営者候補」のアセスメント強化

活動例

海外関係会社現地採用社員の登用

「人材育成委員会」の議論を経て「経営者候補」の個別育成計画を実行した一例として、海外関係会社の現地採用社員を、当該会社のトップポジションに登用し、現地化を促進したことが挙げられます。

当社の主要関係会社の一つである三井化学インドでは、同社設立以来、日本から出向した駐在員が社長を務めてきました。その間、継続的に高いパフォーマンスを上げ、ポテンシャルを示してきたArya氏を、計画的に複数のグローバル研修に参加させるのと同時に、副社長ポジションへの登用により、より高い視点で会社経営を学び実践する機会を提供してきました。

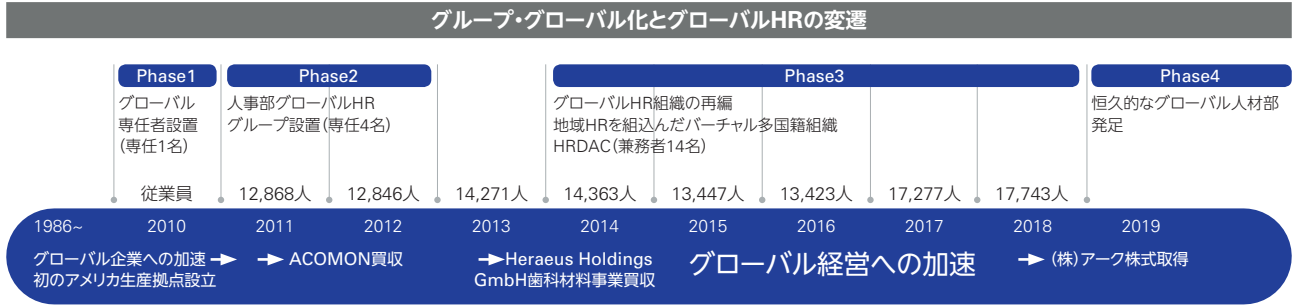
その結果、2018年7月に、Arya氏は、三井化学インドの社長に就任することになり、インド国内のビジネス成長加速に向け、様々なチャレンジに取り組んでいます。



Mitsui Chemicals India Pvt. Ltd.
President
Suraj Arya

人材戦略

グローバル人材部の発足とグローバル人材マネジメント体制の強化



グローバル人材戦略

1997年の三井化学発足以降、連結対象会社数は155社、連結従業員数は17,743人(2019年3月末、嘱託社員除く)、海外売上高比率は45%へと拡大してきました。このような事業のグローバル化の進展に伴い、海外拠点運営やクロスボーダーM&AのPMI等、人材マネジメントの領域においてもグローバルベースで仕組み構築に取り組んできました。これらをさらに加速させるため、これまでのバーチャルHR組織から、恒久的なグローバルHR組織に発展させるために、「グローバル人材部」を2019年4月に新設しました。これにより、グループグローバルレベルでの効果的な人材マネジメントの遂行および人材ガバナンスの強化を図り、グローバルな事業競争力の強化を図っていきます。

同部発足に伴い、グローバル本社にタレントマネジメント、人材育成、報酬・評価等の制度設計の機能を設置しました。合わせて、2014年から継続する「HR Development Advisory Committee(HRDAC)」(地域統括会社等の人事を巻き込んだバーチャルなプロジェクト体制)のスキームを活用し、各種グローバル共通プログラムの企画、および各地域への展開を加速しています。

グローバルに統一すべき事と、各地域や個社毎に自由度を持って運営する事を再定義し、グループ・グローバルレベルでの効果的な人材マネジメントの実現と、各地域や事業の成長を両立するような人事組織を運営しています。

課題への取り組み状況

重点課題	項目	2018年進捗・残課題
各国の地域差をなくし世界各拠点で統一すべき人事基盤の整備	共通コンピテンシー(資質要件)	要件策定と一部地域への展開完了
	人材データベース	一部子会社を除き集約完了
	グレーディング制度	段階的に拡充中
	出向制度・報酬制度等	ポリシー改定予定
各国の人事が国や地域を超えグローバルに繋がることができるようなネットワーク構築	コミュニケーションプラットフォーム	新たな共通システムの導入検討中
グローバルに活躍するための多様なバックグラウンドを持つ優秀な人材の確保育成	タレントマネジメント	更なる人材発掘・育成の継続

活動例 欧州HR会議の開始



当社グループでは、グローバルHRの施策を展開するために、地域毎にHR会議を開催しています。アジアが最も歴史が長く、13回目の会議を2019年度に開催しました。

株式譲渡により当社グループに2018年に加入したARRKグループは、欧州に2,000人規模の従業員を抱えています。既に欧州で活動している三井化学ヨーロッパ、Kulzerグループ、ACOMONなどを包含した欧州の従業員総数は3,000人を超え、欧州が日本を除く地域では最大規模になっています。そのため、新たな試みとして、2018年度はKulzer (Hanau)、2019年度はARRK Engineering (Munich)にて、欧州域内のHRを一堂に会したHR会議を開催し、お互いに協力できることの模索を行っています。



グローバル従業員エンゲージメント調査(Global Employee Engagement Survey)

調査の実施背景と概要

2025長期経営計画の実現に向け、グループ従業員の貢献意欲(エンゲージメント)は極めて大切だと考えています。そこで、私たちは、2018年6月に、三井化学グループ全従業員対象に、個々人のエンゲージメントレベルを測り、その背景にある要因を調査するオンラインサーベイを実施しました。

当社グループの全従業員を対象としたエンゲージメント調査は初めての試みでしたが、87%の従業員が調査に回答し、多くの示唆に富んだ意見が寄せられ、改めてグループ全体の人事課題に関する理解が進みました。

調査結果は、当社経営陣にも共有され、現在全社としてのアクションプランに取り組んでいます。調査を通じて判明した当社グループ

の特徴は、安全文化が非常に強く、自律性や権限委譲を重んじているという点です。また、今後のエンゲージメント向上に資するポイントとして、①経営陣との対話、②能力開発とキャリアの2点が挙げられます。

本調査結果は、本社各部、および関係会社単位で解析が可能のため、各組織のリーダーと人事が協働し、個々の部署に適した改善アクションプランを策定、エンゲージメントレベルを向上させるために具体的な方策に着手しています。

グループ全体のさらなるエンゲージメントレベル向上に向け、本調査は、2-3年毎に継続して実施していくこととしています。

エンゲージメント要因スコア

三井化学グループの上位要因
=強みを持つ3領域

安全
47%

雇用主としてのブランド
39%

権限委譲/自律性
38%

三井化学グループの下位要因
=課題のある3領域

ラーニングおよび自己開発
22%

キャリア機会
18%

人材活用と配置
15%

MESSAGE

グローバル人材戦略について



グローバル人材部 副部長
小野 真吾

2025長期経営計画の着実な進展に伴い、当社のグローバル従業員数は2万人に到達しようとしています。

昨今のM&Aや新事業創出の進展により、「顧客起点イノベーション」を意識したサービスモデルの事業が新たに加わり、当社の事業ポートフォリオがより多様性を増してきたものとなっています。

化学メーカーは、多様性あふれた技術と人材を抱え、そのコラボレーションの加速が、さらなる顧客価値を生み出します。個々のアイデンティティの強化と、グループ内外の人との接点が、VUCAの時代の新たな価値創造の原動力となり、それを支える原動力が従業員であると思っています。

そのため、我々グローバル人材部は、当社グループのリーダーとともに、キータレントマネジメントの仕組みやグローバル従業員エンゲージメント調査などを通じて、世界中の従業員をあまねく理解し、個々の従業員が事業成長にコミットする高いエンゲージメントを発揮できるように、必要な支援を加速していきます。

我々は、事業のビジネスパートナーとして、事業戦略を理解し、その実現に資するグローバルなプラットフォームを提供することで価値貢献していくことをモットーに、地域を超えてグローバルに諸課題の解決に取り組んでまいります。

役員紹介



社外監査役
藤塚 主夫

取締役
専務執行役員
橋本 修

社外監査役
新保 克芳

社外監査役
徳田 省三

社外取締役
吉丸 由紀子

社外取締役
馬田 一

社外取締役
黒田 由貴子



常勤監査役
鮎川 彰雄

常勤監査役
諫山 滋

取締役
専務執行役員
下郡 孝義

代表取締役
社長執行役員
淡輪 敏

代表取締役
副社長執行役員
久保 雅晴

代表取締役
専務執行役員
松尾 英喜

役員紹介 (2019年6月25日現在)

取締役



取締役会
出席回数/開催回数
11/11回

代表取締役 社長執行役員

淡輪 敏

1976年4月 三井東圧化学(株)入社
2007年4月 当社執行役員 人事・労制部長
2010年4月 当社常務執行役員
基礎化学品事業本部長
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



取締役会
出席回数/開催回数
11/11回

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



取締役会
出席回数/開催回数
11/11回

代表取締役 専務執行役員

松尾 英喜

1982年4月 三井東圧化学(株)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
2018年4月 当社代表取締役専務執行役員
現在に至る



取締役会
出席回数/開催回数
11/11回

取締役 専務執行役員

下郡 孝義

1985年4月 当社入社
2014年4月 当社執行役員 機能樹脂事業本部
機能性コンポジット事業部長
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
2018年3月 (株)アーク取締役会長 現在に至る
2018年4月 当社取締役専務執行役員
フード&パッケージング事業本部長
現在に至る



取締役会
出席回数/開催回数
9/9回*1

取締役 専務執行役員

橋本 修

1987年4月 当社入社
2012年4月 当社機能化学品事業本部
企画管理部長
2014年4月 当社理事 機能化学品事業本部
企画管理部長
2014年10月 当社理事 経営企画部長
2015年4月 当社執行役員 経営企画部長
2017年4月 当社常務執行役員
ヘルスケア事業本部長
兼 新ヘルスケア事業開発室長
2017年9月 当社常務執行役員
ヘルスケア事業本部長
2018年6月 当社取締役常務執行役員
ヘルスケア事業本部長
2019年4月 当社取締役専務執行役員
ヘルスケア事業本部長
現在に至る

*1 橋本氏就任後の取締役会開催回数です

独立社外取締役



取締役会
出席回数/開催回数
11/11回

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)ビーブルフォーカス・
コンサルティング代表取締役
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)ビーブルフォーカス・コンサル
ティング取締役・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
2018年6月 (株)セブン銀行社外取締役
現在に至る
テルモ(株)社外取締役 現在に至る

発言状況

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。



取締役会
出席回数/開催回数
10/11回

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
アサガミ(株)社外監査役
現在に至る
2018年6月 日本精工(株)社外取締役
現在に至る

発言状況

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。



新任

社外取締役

吉丸 由紀子

1982年4月 沖電気工業(株)入社
1998年4月 Oki America Inc. 取締役兼
沖電気工業(株)
ニューヨーク事務所長
2004年10月 日産自動車(株)ダイバーシティ
ティペロップメントオフィス室長
2008年4月 (株)ニフコ入社
2011年6月 同社執行役員
2018年4月 積水ハウス(株)社外取締役
現在に至る

選任理由

ダイバーシティ推進をはじめとする他の会社
の役員としての経験および豊富な国際経験
に基づく高い見識をもとに、当社の経営に対
し有益な助言をいただけるものと期待して
います。

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	久保 雅晴	社長補佐(CFO) 経理部担当 ESG推進委員会担当
専務執行役員	松尾 英喜	社長補佐(CTO) 研究開発本部、RC-品質保証部および レスポンスヘルケア委員会管掌 生産・技術本部、加工品事業支援センター および知的財産部担当
専務執行役員	下郡 孝義	フード&パッケージング事業本部長 モビリティ事業本部、新モビリティ事業開発室 およびロボット材料事業開発室担当
専務執行役員	橋本 修	ヘルスケア事業本部長 新ヘルスケア事業開発室および H-プロジェクト室担当

常務執行役員	福田 伸	研究開発本部長 次世代事業開発室担当
常務執行役員	佐藤 幸一郎	モビリティ事業本部長 名古屋支店担当
常務執行役員	綱島 宏	生産・技術本部長 工場担当
常務執行役員	芳野 正	基盤素材事業本部長 ニソンプロジェクト室管掌 大阪支店および福岡支店担当
常務執行役員	梶分 啓士	総務・法務部、購買部、物流部 およびコーポレートコミュニケーション部担当 リスク・コンプライアンス委員会担当
常務執行役員	安藤 嘉規	人事部、グローバル人材部、 Mitsui Chemicals Asia Pacific、 Mitsui Chemicals China、Mitsui Chemicals America、Mitsui Chemicals Europeおよび関係会社統括部担当 グローバル人材部長
常務執行役員	平原 彰男	経営企画部およびシステム部担当

監査役



取締役会
出席回数/開催回数
11/11回

監査役会
出席回数/開催回数
15/15回

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



取締役会
出席回数/開催回数
9/9回^{*2}

監査役会
出席回数/開催回数
12/12回^{*2}

常勤監査役

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
2018年4月 当社取締役
2018年6月 当社常勤監査役 現在に至る

*2 諫山氏就任後の取締役会・監査役会開催回数です

独立社外監査役



取締役会
出席回数/開催回数
11/11回

監査役会
出席回数/開催回数
14/15回

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
2017年6月 当社監査役 現在に至る
(株)三井住友フィナンシャルグループ社外取締役
現在に至る

発言状況

長年にわたる弁護士としての豊富な経験や、他社の社外役員としての経験に基づき、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。



取締役会
出席回数/開催回数
11/11回

監査役会
出席回数/開催回数
15/15回

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 同法人本部長理事
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
2017年6月 伊藤忠エネクス(株)社外監査役 現在に至る
当社監査役 現在に至る

発言状況

長年にわたる公認会計士としての豊富な経験や、他社の社外役員としての経験に基づき、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。



新任

社外監査役

藤塚 主夫

1977年4月 (株)小松製作所入社
2005年4月 同社執行役員
2010年4月 同社常務執行役員
2011年4月 同社常務執行役員CFO
2011年6月 同社取締役常務執行役員CFO
2013年4月 同社取締役専務執行役員CFO
2016年4月 同社代表取締役副社長CFO
2018年4月 同社代表取締役副社長
2019年4月 同社取締役
2019年6月 同社顧問 現在に至る
当社監査役 現在に至る

選任理由

企業経営者としての豊富な経験、さらには、一部上場企業のCFOとしての経験に基づき、財務会計、企業倫理、危機・リスク管理の分野で高い見識を有しておられることから、当社の業務執行における適正性確保の観点で、適任と考えています。

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 ^{*3}	小澤 敏	三井化学アグロ(株)社長
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	大阪工場長
執行役員	橋 明宏	ヘルスクエア事業本部 副本部長 兼 同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	築瀬 浩一	モビリティ事業本部副本部長 兼 同本部企画管理部長

執行役員 ^{*3}	柴田 真吾	Mitsui Chemicals & SKC Polyurethanes 共同CEO 三井化学SKCポリウレタン(株)社長
執行役員 ^{*3}	小守谷 敦	(株)アーク社長
執行役員	吉住 文男	基盤素材事業本部副本部長
執行役員	木下 雅幸	人事部長
執行役員	高井 敏浩	大牟田工場長
執行役員 ^{*3}	藤本 健介	(株)プライムポリマー社長
執行役員	松坂 繁治	フード&パッケージング事業本部 企画管理部長

*3 執行役員待遇嘱託

ガバナンス対談: CFO × 社外取締役



久保 雅晴

代表取締役
副社長執行役員 CFO



黒田 由貴子

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・ファウンダー、
(株)CAC Holdings 社外取締役、
(株)セブン銀行社外取締役、
テルモ(株)社外取締役



馬田 一

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、
日本精工(株)社外取締役



吉丸 由紀子

当社社外取締役、
積水ハウス(株)社外取締役

実効性の高いガバナンス実現と 今後の成長に向けた取り組み

自由闊達な議論が展開される取締役会

久保

当社は、1997年に三井化学が発足する前から、活発な取締役会にしたいという狙いで社外取締役の方に入っていただいています。まずは、社外取締役の方から当社の取締役会について、それぞれどのようにご覧いただいているのかご意見をお聞かせください。

黒田

三井化学の取締役会では、毎回自由闊達な議論や意見交換が行われているという印象です。社外取締役・監査役の人員構成も非常に多様性に富んでいることもあって、多面的な観点からそれぞれが意見を述べさせていただいています。

社内取締役からは、わかりにくい社内のことに対して丁寧な説明があり、時にはこちらの意見に対して反論されるなど、うまく議論が進んでいるのではないかと考えています。社内の取締役が社外役員の意見に真摯に耳を傾けていただいている点を評価しています。

また、社外役員全員が化学業界に対して豊富な知識があるわけではありませんが、そういう社外役員に対しての事前説明や、勉強をさせていただく機会、さらには事業所の視察などといった機会がたくさんあり、大変助かっています。

馬田

当社の取締役会は長期的な視点が必要な計画や案件、特に重要度が高い案件を重点的に議論が進められていると感じています。

社外取締役に対して求められる要件は、第三者としての意見を言

うことですが、その一方で当該案件を十分理解をした上での発言が求められるようになってきています。このため、実際のオペレーションを知らないと議論についていけないと思います。私は社外取締役就任して3年たちますが、この間に様々な生産拠点を視察することができました。国内の工場はほぼすべて網羅し、海外についてもヨーロッパ、アメリカ、東南アジアなど主要拠点を視察しています。私は、もともと鉄鋼業にいたので、プラントをよくわかっているつもりでしたが、鉄鋼と化学とは全然違うということを現地での視察により理解できました。

そういう点も含めて三井化学が、自社のビジネスの現場を社外役員が理解できるよう、丁寧に説明していただけることを非常に高く評価しています。

久保

新任の吉丸取締役は、今年度より三井化学の取締役ににご参加いただくわけですが、これまでの他の会社での業務執行役員としてのご経験や、社外役員のご経験を踏まえて、取締役会のあるべき姿に対するご意見をお聞かせください。

吉丸

取締役会では、重要な意思決定を行うという前提で難しい議論を進めていくために、事前に様々な検討を行っていると思いますが、それでも意見のぶつかり合いがあります。その意見のぶつかり合いこそが大切だと考えており、異なる視点を持つ経験豊富な社外取締役の意見も参考に、結論を出していく。そして、その後の進捗を適宜モニタリングする。このプロセスに、私もできるだけ貢献したいと思っています。

もう一つは、取締役会の議論の中で、社内取締役からご担当でない分野の意見を伺うことは非常に有意義なことではないかと思っています。

歴史の変曲点に直面し、様々な変化が起こっている中で、自分自身がどのような意見を出していき、貢献していけるのか、非常に楽しみにしています。

久保

昨今、社外取締役の役割の一つとして、トップ人事に関するテーマと役員報酬に関するテーマにどう関与していくのが注目されています。当社で人事と報酬に関する議題を取り扱っている諮問委員会について、委員会のメンバーである黒田取締役のご意見を伺えますか。

黒田

両委員会ともあくまで諮問委員会という位置付けではありますが、人事諮問委員会については社長以外全員が社外取締役で構成されるなど、社長の一存で物事を決めることができない仕組みになっており、そこでは非常に重要な人事議案について徹底的な議論ができています。諮問委員会でありながら、実質的な議論ができていくという意味では、先進的なガバナンスだといえるのではないのでしょうか。

取締役会の実効性向上に向けた 絶えざる改革

久保

次は、取締役会の実効性評価の観点でご質問したいと思います。三井化学では毎年、取締役会の実効性評価を行っています。役員全体に対するアンケート結果を基に、社外取締役と社外監査役の方のみでディスカッションをしていただき、その結果を踏まえて、取締役会で議論するというプロセスを経ていきます。また三井化学の取締役に実効性があるかどうかという観点にたつて、最近では外部機関の評価を行っています。この評価を通じて、三井化学の取締役会が他社に比べてどういう点が優れていて、どういう点に課題があるのか見える化をしている状況です。

今年度も実効性評価を行い、いくつか改革を進めていますが、社外役員だけのミーティングでの議題や、今までの改革のプロセスなどから、実効性に関するご意見をお聞かせください。

黒田

実効性評価に関する外部機関の評価では、他社と比べたスコアが出ます。三井化学は、ほとんどの項目で他社よりも高いスコアが出ています。そこで、自己満足に陥ることなく、どんどん変えるべきところは変えていこうとしており、年々改善の取り組みを進めているのが素晴らしいと思っています。

改善された項目の一つとして、取締役会で何を議論すべきか、という議題に対するルールである付議基準を引き上げたことがあります。その結果、現在の取締役会では、より重要度の高い、戦略性の高い案件に絞って議論できるようになっています。

また、私の就任時は現在の長期経営計画が発表される直前でしたので、取締役会の議題も長計作成に関しかなり議論されましたが、最近では日々のオペレーションに議論が行きがちだったという印象でした。経営の意思決定に中長期的な視野は必須なので、オペレーショナルな議論をするにおいても、やはり長期経営計画の位置付けの中でどうあるべきかという視点で見えていくべきではと実効性評価アンケートで述べさせていただいたのですが、早速、それに関連した議題を先日の取締役会で織り込んでいただきました。

馬田

取締役会の評価に関して、毎年実効性評価を行っています。社外取締役や社外監査役の意見に対し、きちんと対応されていると感じています。社外役員だけの実効性評価の会議で、社内の経営会議においてどのような質疑、反対意見が出ているか、実際の議論について教えてくださいとお願いしたら、対応していただきました。

現状の議題に関する意見を述べさせていただくと、三井化学は様々な買収案件や海外の大型案件をかかえています。原計画よりは少し遅れ気味のような印象です。将来のためにもこの評価や分析をしっかりとやっていく必要があると思います。

ガバナンス対談: CFO × 社外取締役



顧客の想像を超えるチャレンジを

久保

ここで、少し観点を変えまして、三井化学の企業風土に関してご意見をいただきたいと思います。

社外取締役の方々は、取締役会での議論にご参加いただくだけでなく、関係会社や事業所にも訪問いただき、現地の社員との意見交換もしていただいております。これらを踏まえて、感じられる三井化学の強み、あるいは改善点についてお聞かせください。

馬田

三井化学を外から見ると、堅実で、物事に対して真面目に受け止めて、やるべきことをきちんとやるしっかりした会社という印象です。歴史のある会社でもあり、地方の事業所にいくと、町を代表する企業であるという認識をその町の方も持っているし、従業員もそういう誇りを持って働いていることを感じます。これは会社にとって大きな財産だと思います。

一方、日本的な企業文化は、時としてよそ者に対する許容力が足りない可能性があるため、多様性に気を付けていく必要があると思います。

ところで、近年、企業の不祥事が頻発していますが、それを見て思うのは、企業のベースには誠実さが重要ということ。問題を起こすような企業は誠実に問題があると私は思っています。その点、三井化学には社長以下、従業員に至るまで、大変誠実さを感じ、評価したいと思います。

黒田

取締役会の運営をみても、問題と指摘されればそれを素直に受け入れて解決していく、直していくという誠実さが会社全体に定着していると感じます。

事業の側面で言うと、私が社外取締役に就任して1年ほどで、大

きな組織改革があって、それまでのプロダクトアウトをベースにした組織から、顧客をベースにした組織に変更されました。組織改革の結果、徐々に、外部の要請や顧客のニーズから製品を作っていく風土に変わってきているということを感じます。

顧客の声を聞くということと、素直に真面目に問題に取り組む体質をかけ合わせると、これからはユーザーのニーズを高いレベルで満たす企業になれると思います。

一方で課題というよりも、期待ですが、ユーザーの想像を超える製品を開発し、驚きや感動を与えることができるといいなと思います。そのためには、あるときは堅実を捨て、リスクテイキングして、異端的なことにもチャレンジしてほしいものです。新事業開発室にはそのようなチャレンジングなテーマがあると聞いていますので、今後を楽しみにしています。

久保

今回ご縁があって社外取締役に就任いただきましたが、吉丸取締役が三井化学グループに対して期待なさっている点をお聞かせください。

吉丸

私は、就任前の感想として、基盤・材料となるものを持っていることが現代社会のいわば基礎を造っているという意味で好印象でした。ただ一方で、基盤・材料を持っていることがビジネスを難しくしているということも理解しています。

株主総会での株主様からのご質問に、植物由来のプラスチックなど、これまでにないものを開発できれば、大きな転換ができる存在ではないかという、期待をこめたご発言がありました。

顧客起点でいろいろなアプリケーションを提示していくことももちろん大事ですが、さらに、大きなレベルで社会課題を解決できるような材料の開発などができる企業なのではないかと私も期待しています。





社会課題解決に主導的な役割を期待

久保

社会課題としてSDGsあるいはESGということがよく言われています。企業が事業活動を通じて社会課題解決に貢献することが、どの産業にも求められています。

その中で、化学産業は新しい技術、製品で社会課題解決に貢献できる大きな可能性を有していると思います。

三井化学のESG推進に関する現状の取り組みや今後の展望について、ご意見を頂戴できますか。

黒田

これは個人的にも興味のあるテーマです。新しい材料を開発することによって、それが様々な産業に使われ、環境問題の解決に大きく貢献するというようなケースが十分想定できますし、まさにその役割を三井化学が担うことができるのではないかと期待も持っています。

三井化学は、社会課題解決に関連する様々な事業に取り組んでいますが、この動きをさらに加速化していただきたいです。三井化学における社会課題解決型の製品といえば、Blue Value®とRose Value®がありますが、環境問題をテーマにしたBlue Value®だけでなく、Rose Value®の方でも、例えば食料の問題や、高齢化社会に対する課題解決というような分野でも寄与できる事業をたくさん持っています。

常に、ユーザー、お客様に言われてから取り組むのではなく、今後取り組むべき課題、解決すべき社会課題は何かと社員全員がアンテナを張って、先んじて解決策を考えられるようになっていただきたいです。

馬田

近年、様々な形で話題となっているマイクロプラスチック問題については、その深刻さが徐々に明らかになりつつあります。

マイクロプラスチックの問題で、最も解決を難しくしているのは、そもそも海に漂っている物質がどこから出たのかというのがほとんど分からないということです。

となると、問題を解決するにはどうすればよいのか、問題の全体像が見えずに、単に今海洋に流出している分だけ処理すればよい、ということではないのが難しいところです。そこに対する突破口として、化学会社として新しい製品を開発するというのは一つの大事な役割だと思います。

さらにいえば、この問題は、一企業で解決できる問題ではありません。淡輪社長が日本化学工業協会の会長を務めているこのタイミングで、政府と一体になって、何をすべきかという方向性を打ち出していくということもお願いしたいと思います。

これまでSDGsなども含め、世界的に大きな課題の解決案は欧州からの発信が多かったですが、今回の問題については、日本主導、三井化学主導で高いレベルの解決を図ることを期待したいと思います。

吉丸

オランダに新しい生産拠点ができると聞いていますので、環境先進国が集まっている欧州の動きがより一層よく見えてくると思います。三井化学には、それらをリードしていく取り組みを期待したいと思います。

久保

ありがとうございました。みなさまのご意見の通り、社会課題というのはリスクに見えますが、解決策に貢献することで、実は大きなビジネスチャンスでもあると思いますので、私どもとしては、Blue Value®・Rose Value®の比率を高めていくことで、利益の拡大につなげる、そういった取り組みを今後も進めていきたいと思っています。



コーポレート・ガバナンス

三井化学グループは、ステークホルダーの信頼を確保し、企業の社会的責任を全うするために、コーポレート・ガバナンスの充実を、経営上の最重要課題の一つと考えています。

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。

コーポレート・ガバナンス
<https://www.mitsuichem.com/jp/corporate/governance.htm>



コーポレート・ガバナンス・ガイドライン
https://www.mitsuichem.com/pdf/jp/corporate/governance/governance_guide.pdf



コーポレート・ガバナンス改革

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。

	1997	2000	2005	2010	2017	2018
企業理念	● 97年～ 企業理念制定					
経営と執行の分離		● 03年～ 執行役員制度導入			● 16年～ 執行役員へ権限委譲拡大	
取締役総数	30～40名程度	15名程度	15名程度	10名程度	10名程度	10名程度
社外取締役	社外取締役1～2名		社外取締役2～3名に増員			
社外監査役	社外監査役2名		社外監査役3名に増員			
役員報酬 ・ 役員人事			● 05年～ 役員報酬諮問委員会導入		● 17年～ 株式報酬制度の導入 (持続的な企業価値向上のインセンティブ)	● 17年～ 人事諮問委員会の設置 (役員人事の透明性確保)
各種委員会	● 97年～ レスポンシブル・ケア委員会	● 01年～ リスク管理委員会	● 05年～ CSR委員会	● 07年～ リスク・コンプライアンス委員会		● 18年～ ESG推進委員会 に名称変更

株式の政策保有に関する方針

当社は、取引先との関係の構築・強化や業務提携等の観点から、当社の中長期的な企業価値の向上に資すると判断される場合、当該取引先等の株式を取得・保有します。また、保有意義が薄れた株式については、速やかに処分・縮減していくことを基本方針としており、毎年、取締役会において、提携関係、取引状況、資本コスト等を踏まえて、継続保有の適否を検証しています。

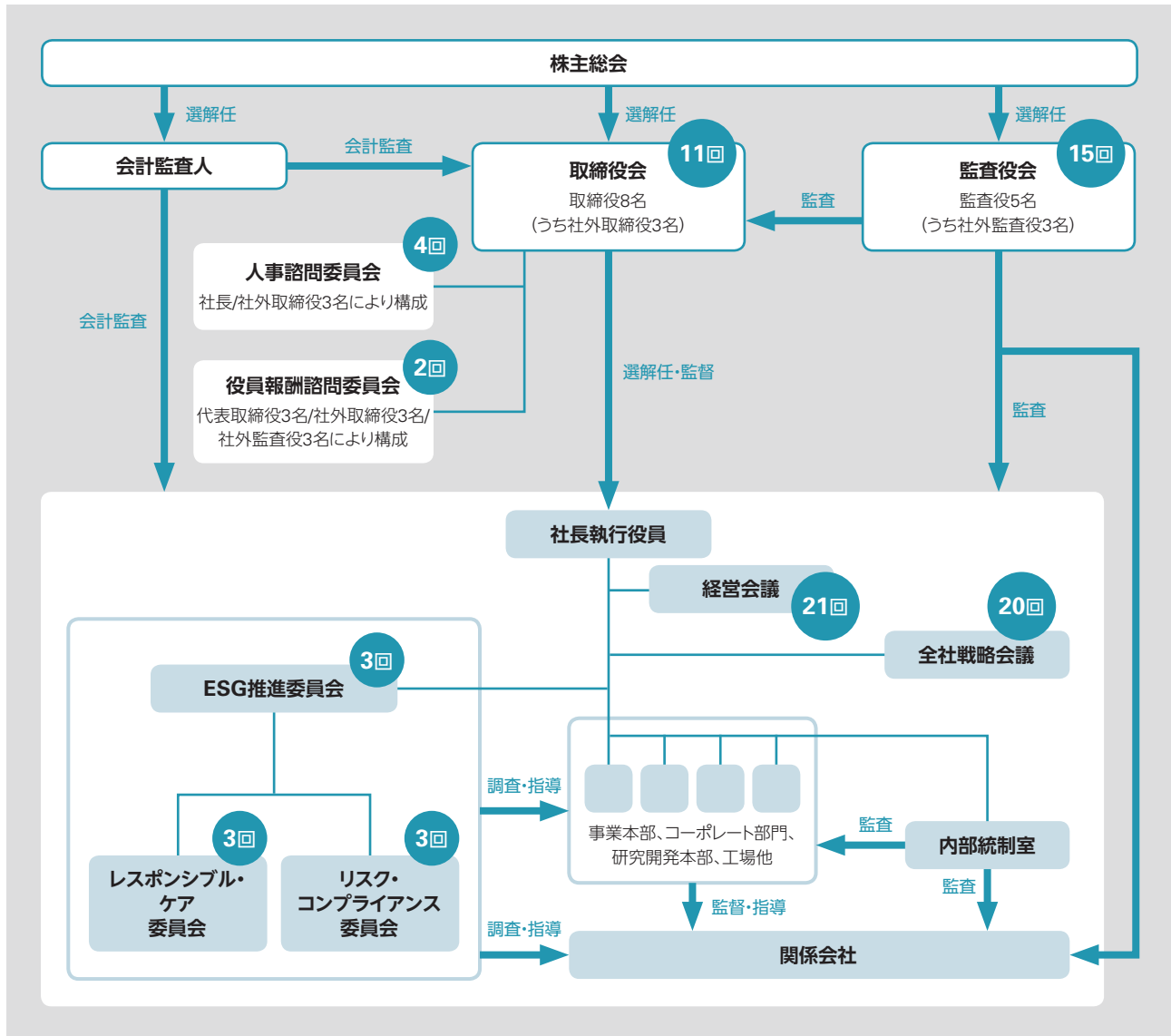
当社は、2018年度では、2018年12月の取締役会において検証を行いました。また、毎年の検証結果に基づき、一部株式の売却を検討、実行しました。

2018年度における政策保有株式売却実績

	銘柄数	売却価額の合計額
上場株式および 非上場株式	5	341百万円

※一部売却した銘柄含む。

コーポレート・ガバナンス体制



*●は2018年度の会議開催回数

株主総会

最高意思決定機関として重要事項の決定を行う

取締役会

経営戦略・経営計画・そのほか当社の経営に関する重要事項の決定・報告・討議を行うとともに、業務執行の監督をする

監査役会

監査役会が定めた監査方針、監査計画等に従い各監査役が取締役等の職務の執行の監査を実施する

人事諮問委員会

役員選任の妥当性および透明性を確保するため、役員候補について取締役会に答申する

役員報酬諮問委員会

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ため、役員報酬について取締役会に答申する

経営会議

取締役会に付議すべき事項のうち、事前審査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

全体戦略会議

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

コーポレート・ガバナンス

経営陣幹部の選解任と取締役・監査役候補の指名

当社は、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である「人事諮問委員会」を設置しています。人事諮問委員会は、取締役および監査役の候補者案について、役員選任基準を勘案して審議し、取締役会に答申します。取締役会は、人事諮問委員会の答申結果を最大限尊重し、取締役および監査役の候補

者案を決定することとしています。

なお、監査役候補者については、監査役会の同意を得た上、取締役会で決議します。人事諮問委員会は、社長と当社の独立性基準を満たす社外取締役3名とで構成しています。

最高経営責任者等の解任について

最高経営責任者等について、業績等を踏まえて十分な役割を果たしていないと認められる場合、重大なコンプライアンス違反があった場合等には、人事諮問委員会は、解任の審議を行います。

取締役会は、人事諮問委員会より解任に相当するとの答申を受けた場合、答申結果を検証の上、代表取締役およびCEO等の役職の解任について判断します。

最高経営責任者等の後継者計画

最高経営責任者等の後継者の計画については、取締役会は、人事諮問委員会に諮問することによって、経営ビジョンや長期経営計画等を踏まえ、継続的かつ計画的に監督を行うものとします。

経営陣幹部層を含む後継者計画としては、「キータレントマネジメント」をその体系として位置付けており、経営者として必要な資質を明確にし、将来の経営陣幹部層候補の早期選抜と戦略的育成を行うも

のとします。毎年、部門別および全社の委員会において候補者を選抜し、候補者毎に育成計画の策定、アセスメント、研修を実施し、育成につなげていきます。また、取締役会は、毎年、取り組みの状況について報告を受け、適切に監督を行うものとします。

▶ P57 人材戦略

取締役会全体としての能力、多様性の考え方

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。

事業内容の特性に鑑み、業務執行取締役は、性別、人種、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。

役員報酬制度の概要

基本方針

- ① 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
- ② 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
- ③ 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
- ④ 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

手続き

当社の役員報酬は、「役員報酬諮問委員会」での審議、答申ののち、取締役会の決議により決定します。

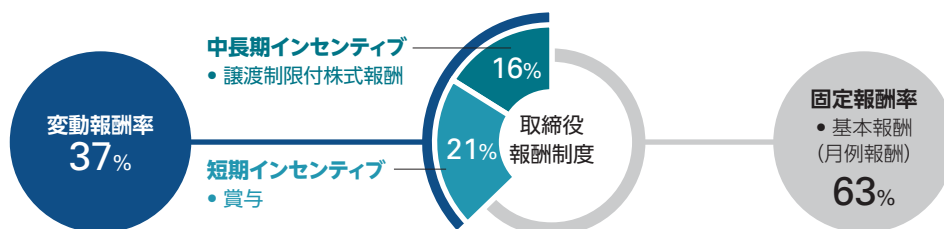
報酬構成

- 当社の取締役(社外取締役を除く)の報酬は ① 基本報酬(定額) ② 賞与 ③ 譲渡制限付株式報酬から構成されています。し、報酬の水準は国内企業経営者の報酬に関する調査等を活用し設定しています。
- 社外取締役および監査役の報酬は、基本報酬(定額)のみで構成

取締役報酬に関する制度

	内容	報酬等種類
中長期インセンティブ	中長期的な企業価値の持続的な向上のためのもの 株主の皆様との一層の価値共有を進めるためのもの	譲渡制限付株式報酬
短期インセンティブ	当期の業績(主に営業利益)に応じて支給されるもの	賞与
固定報酬	月例の定額報酬	基本報酬

2018年度 取締役(社外取締役を除く)に対する基本報酬とインセンティブの報酬割合



2018年度 取締役および監査役にかかる報酬等の総額

役員区分	報酬等の総額 (百万円)	報酬等の種類別の総額(百万円)			対象となる 役員の員数(名)
		基本報酬	賞与	株式報酬	
取締役(社外取締役を除く)	371	235	77	59	6
淡輪 敏	(117)	(70)	(27)	(20)	—
監査役(社外監査役を除く)	64	64	—	—	3
社外役員	75	75	—	—	6
合計	509	373	77	59	15

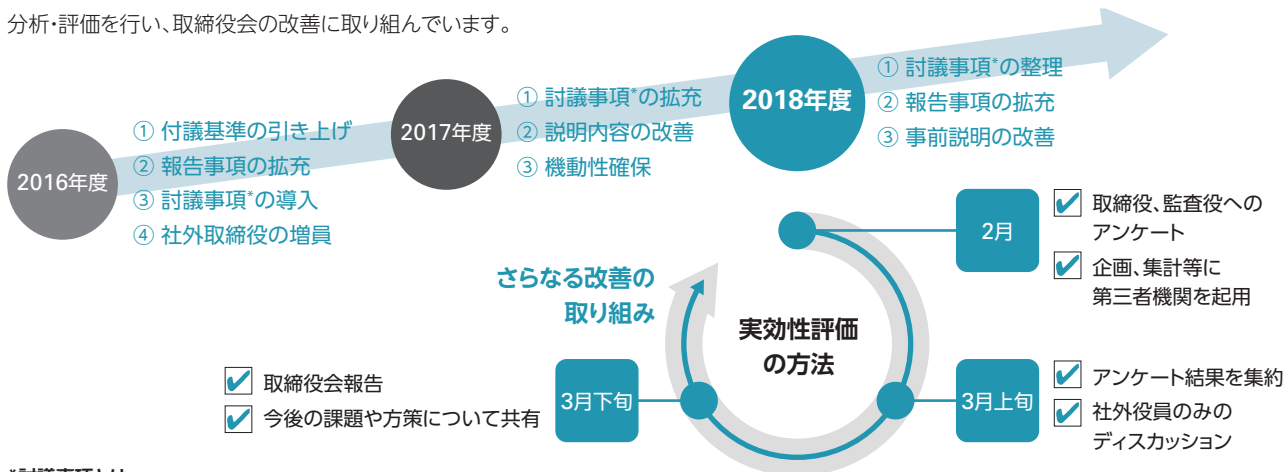
*1 上記の金額には、2018年6月26日開催の当社第21期定時株主総会終結の時をもって退任した取締役1名および監査役1名に対する2018年4月から退任時までの支給額が含まれています。

*2 ()内は内数です。

コーポレート・ガバナンス

取締役会の実効性評価

当社取締役会は、毎年、取締役および監査役の自己評価、社外役員のためのディスカッション等の方法により、取締役会全体の実効性について分析・評価を行い、取締役会の改善に取り組んでいます。



***討議事項とは**

2016年度から実施した取り組みで、中長期的な経営戦略や大型M&A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るためのものです

2018年度実施した取り組み

① 討議事項の整理

中長期的な経営戦略や大型M&A等を事前討議するため、討議事項として取り上げるテーマ選定についての具体的な考え方を整理した。

② 報告事項の拡充

機関投資家との対話状況を報告事項に追加した。

③ 事前説明の改善

社外役員への事前提供資料の拡充、社外役員の発言・質問のフィードバック等、運用を改善した。

評価結果および今後の取り組み

2018年度においては、取締役および監査役の自己評価の点数は一般的に前年度を上回る結果でした。また、取締役会の監督機能を高めるという趣旨に沿った施策の実行により、改善が進み活性化

れていることを確認し、取締役会の実効性は前年に引き続き十分確保されていると評価しています。

今後の課題

- ① 中長期的な経営戦略に関する議論のさらなる拡充(取締役会の付議基準や開催回数の見直し等)
- ② 資本コストに関する議論の拡充
- ③ 事前説明のさらなる改善

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。

さらなる改善の取り組みへ

社外取締役および社外監査役の意見

- 当社や事業の中長期的な戦略や大きな方向性について、さらに議論したい。
事前に全体感を把握することができれば、個別案件の審議にも活かすことができる。
- 資本コストについては、当社内でも議論されているが、取締役会においても、さらに議論したい。
- 事前説明については、全議案について必要というわけではない。また、重要な案件については、社内の議論が固まっていない段階でも構わないので、もう少し早めに事前説明してほしい。

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・コンプライアンス

https://www.mitsuichem.com/jp/sustainability/risk_compliance/index.htm



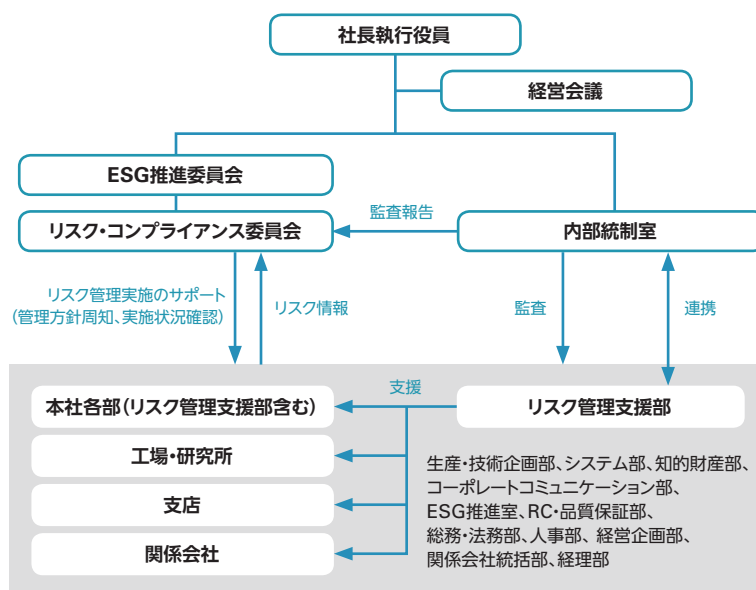
リスク管理システム

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等により、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。

グループリスク管理システム運営体制



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。

当社グループは、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、当社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すべて遵守します。当社グループは、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。

アジアパシフィック地域コンプライアンス教育の実施

2015年度よりMitsui Chemicals Asia Pacific, Ltd. (アジア地域統括会社) が中心となり、独禁法、汚職防止アジアパシフィック向けコンプライアンスガイドブックを作成し積極的な教育を実施しております。

2018年度は、シンガポール、タイ、マレーシア、インドで贈収賄規則や独禁法に関するセミナーや世界のコンプライアンス違反事例を元に、コンプライアンス意識を高める参加型ディスカッション教育を行いました。今後も、継続的に実施していきます。



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、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持続可能な社会の実現に貢献することを目的としています。三井化学グループは、以下に示す「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
<https://www.mitsuichem.com/jp/sustainability/rc/index.htm>



レスポンシブル・ケアの基本方針

三井化学グループは、企業グループ理念および行動指針に基づき、法令遵守はもとより安全、健康、環境およ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。

レスポンシブル・ケア基本方針とその条文の解説

レスポンシブル・ケア基本方針	条文の解説
「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。	当社は、2012年に発生した爆発火災事故を教訓にこれを風化させないという決意の下、抜本的安全活動に取り組んでいます。企業存続の大前提である、安全な生産活動、安全文化の醸成に向け、技術力の向上や伝承を図り、地道な安全活動に取り組み、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、それらが与える影響を最小化し、すべての人々の健康確保と、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。	様々な社会課題を、Blue Value®、Rose Value®製品の開発等による事業活動を通して解決し、「環境と調和した共生社会」と「健康・安心な長寿社会」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。	当社グループは社会とお客様から必要とされるものは何かを常に考え、新たな価値を創造し続けます。また、品質管理と品質保証を品質マネジメントの両輪として、お客様が満足の得られる製品とサービスを提供し、問題が解決できるよう、お客様の視点で品質を確保し、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。

2018年度の取り組み

全製品のリスク評価を完了

三井化学グループは、WSSD2020年目標達成に貢献するため、プロダクト stewardship の考え方に基づき、全製品の再リスク評価を実施してきました。

当社の全製品のリスクを、まず定性的に評価し、その結果リスクが懸念される製品を定量的に評価しました。2020年度完了を目指し

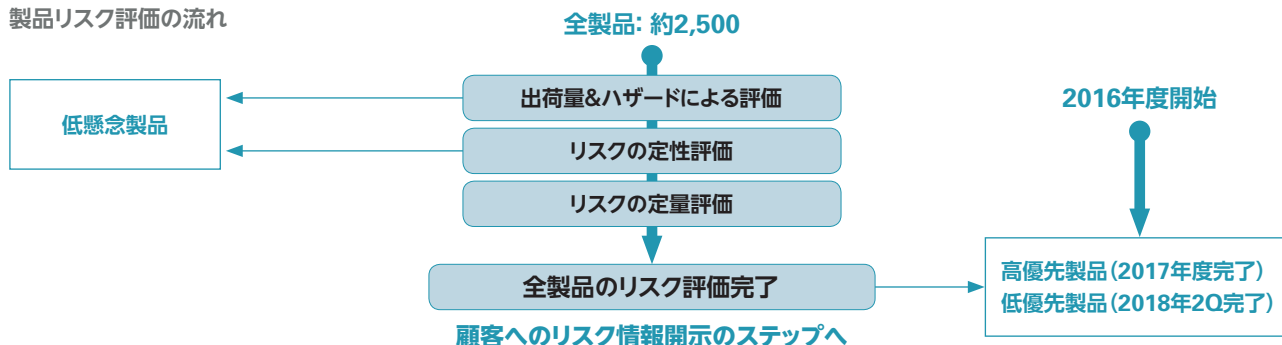
て2016年度に開始しましたが、前倒しで2018年度に全製品のリスク評価が完了しました。

今後は2025長計に掲げる、「サプライチェーン全体を通じた安全確保」の実現へ向け、顧客へのリスク情報の開示に努めていきます。

プロダクトステewardシップにおけるリスク評価

2025長期経営目標		KPI	2018年度実績
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	プロダクトステewardシップ (健全な化学品管理) 製品リスク評価および顧客をはじめとするステークホルダーへの情報提供により、サプライチェーンを通じたリスク管理をしている	<ul style="list-style-type: none"> 製品のリスク評価: 99%以上(2020年達成) 製品の安全性データ提供: 100%(継続) 	<ul style="list-style-type: none"> 100% (全製品の評価完了) 100%

製品リスク評価の流れ



社外からの評価

日本企業で初めてAICM Chairman's Awardを受賞

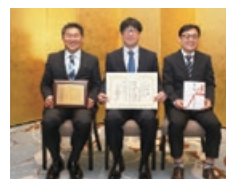
当社の中国における継続したレスポンシブル・ケア活動が評価され、中国国際化学品製造商協会 (Association of International Chemical Manufacturers) より「RC Chairman's Award」を受賞しました。2015年、2017年にRC Merit Awardを2回連続受賞しています。今回は5年以上継続したRC活動と中国化学産業への貢献により、日本企業で初めてChairman's Awardを受賞しました。

今回の受賞は、中国関係会社の危険予知活動の強化や作業環境の改善、安全活動の実施、その実績である安全・環境データを継続して報告していることに加え、現地小学校での化学実験教室の開催などが評価されたものです。



三井化学東セロと三井化学アグロ 日化協安全優秀賞を受賞

三井化学は「安全はすべてに優先する」との経営方針のもと、安全活動を国内外の関係会社へ展開しています。三井化学東セロ(株) (写真左) および三井化学アグロ(株) (写真右) の製造、研究開発に従事する従業員が全員参加で、安全意識向上、安全活動に取り組んだ結果、無災害を継続していることが評価されたものです。



安全・保安

経営トップの安全・保安に対する強いコミットメント

当社社長は、「安全の日*」、「全国安全週間」等にて、「安全はすべてに優先する」という経営方針を三井化学グループ全社員に繰り返し発信しています。また副社長、専務、生産・技術本部長等経営陣も本体および国内外関係会社の生産拠点を訪問し、現場に対し積極的に支援・対話等の「積極関与」を行っています。

*安全の日: 2012年4月22日に発生した当社岩国大竹工場ソルシン製造施設爆発火災事故を風化させないため、毎年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行っています。



レスポンスブル・ケア

抜本的安全対策

2012年に発生した当社岩国大竹工場レゾルシン製造施設爆発火災事故を厳粛に受け止め、全社の安全・保安の確保に関わる問題点を徹底的に見直し改善するために、抜本的安全対策への取り組みを開始し6年が経過しました。多くの議論を重ねて展開してきた諸施策

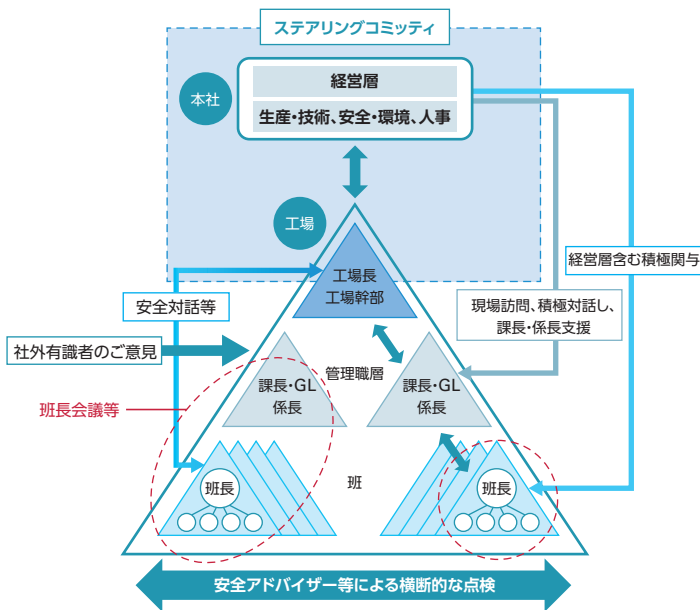
は日常的活动に落とし込まれ、日常課題としてPDCAをまわしながら活動を継続しています。抜本的安全対策は、安全レベルのさらなる底上げにつなげるべく、今後も継続して推進していきます。

抜本的安全対策のポイント

- 社長以下で構成するステアリングコミッティ^{※1}で全社課題を議論し活動を方向付け
- 経営層を筆頭に本社組織の工場訪問機会を増やし、積極対話で安全に関与
- 社外有識者の方々等の第三者によるご指摘を工場運営に反映
- 工場長による安全対話や安全アドバイザー^{※2}による工場横断的な安全活動点検
- 課長主催の班長会議等の場で意思疎通強化

※1 ステアリングコミッティ: 「抜本的安全」を速やかに進行させるために、図に示すメンバーが一堂に会し、全体課題を議論し、活動の方向付けを行う場のこと。

※2 安全アドバイザー: 日々の活動に入り込み、意見交換を通じて工場全体の安全レベル向上を担うベテラン社員。



2018年度は、2017年7月に発生した茂原分工場での火災事故の対策として、安全技術が伝承されるシステムの見直し、および技術評価システムの見直しに力を入れて取り組みました。また、それらに関

してライン管理者への教育も徹底して実施しました。一方、2018年6月、大阪工場において定期修理期間中の工事中に煙突火災が発生したため、工事管理についても自主防衛策強化の検討を進めています。

安全文化診断

当社グループは、慶應義塾大学大学院システムデザイン・マネジメント研究科および新潟大学と連携して安全文化診断を実施しています。安全文化診断では安全文化の8軸モデル(組織統率、積極関与、相互理解、動機付け、資源管理、作業管理、学習伝承、危険認識)で構成される110問の設問に各人が回答します。この診断を通じて、職場の強み・弱みの見える化が可能です。また、階層別のあらゆるギャップについて職場内討議を重ねることで、職場のコミュニケー

ション向上ツールとしても活用しています。

2018年度は、岩国大竹、名古屋、市原の各工場で2回目の診断を実施しました。前回診断から約4年経過しており、これまでの職場活性化活動の効果、職場を取り巻く環境変化の影響等を知ることができました。また関係会社4社が初回の診断を受けました。

この診断は、職場の安全文化を自己認識する上で有効であると判断しており、今後も継続して活用していきます。

現場での活用法

岩国大竹工場 製造2部 実施年月: ①2014年4月②2018年8月
『コミュニケーション強化で職場風土改善、さらなるモチベーションアップへ』

2014年第1回診断結果を解析し、課員全員へ説明・ヒアリングを実施。当初、弱点として当事者意識およびコミュニケーション不足がありました。改善策として課長との安全対話、一人一役活動や自分の将来像を描くキャリアアッププランを作成することで、職場風土改善につながり個々の意識が徐々に上がってきます。今後さらなるモチベーションアップを目指します。

三井化学産資(株) 埼玉事業所 実施年月: 2018年7月
『事業所トップのこまめな声掛けで安全先取り』

協会会社を含め全社員59名が、今回初めて安全文化診断を受けました。8軸の得点は所属部署により優劣に相違があり、2019年度の重点課題に安全文化診断結果のフォローアップを追加し、作業の見える化、勉強会の実施等対策を取っていきます。毎日のパトロールでも一人ひとりに声をかけて、安全意識向上に努めます。

Financial Data

財務データ

-
- 78 11年間の主要な財務・非財務指標の推移
 - 80 事業の概況
 - 82 連結貸借対照表
 - 84 連結損益計算書
 - 85 連結包括利益計算書
 - 86 連結株主資本等変動計算書
 - 87 連結キャッシュ・フロー計算書
-

11年間の主要な財務・非財務指標の推移

会計年度:	2008	2009	2010	2011	
財務データ					
損益状況					
売上高	¥1,487,615	¥1,207,735	¥1,391,713	¥1,454,024	
営業利益	(45,493)	(9,461)	40,548	21,564	
親会社株主に帰属する当期純利益	(95,237)	(28,010)	24,854	(1,007)	
経常利益	(50,768)	(13,132)	38,851	22,884	
営業キャッシュ・フロー	54,882	70,173	73,196	43,302	
投資キャッシュ・フロー	(76,253)	(42,913)	(43,204)	(42,452)	
フリーキャッシュ・フロー	(21,371)	27,260	29,992	850	
財政状態					
流動資産	¥ 529,606	¥ 604,556	¥ 665,976	¥ 661,311	
有形固定資産	522,641	498,183	467,735	430,629	
無形固定資産および投資その他の資産	136,692	135,347	161,916	164,363	
総資産	1,188,939	1,238,086	1,295,627	1,256,303	
流動負債	377,858	386,203	442,298	451,507	
固定負債	412,950	432,879	422,228	389,025	
自己資本	349,908	377,283	383,740	367,436	
有利子負債	535,391	494,219	480,701	464,773	
その他					
減価償却費	¥ 81,374	¥ 74,878	¥ 69,237	¥ 62,749	
資本的支出	81,041	49,054	45,137	44,814	
研究開発費	40,628	38,131	36,166	33,176	
一株当たり状況^{*1}					
一株当たり純利益	¥(627.30)	¥(165.20)	¥124.00	¥(5.05)	
一株当たり配当金	45.00	15.00	30.00	30.00	
財務指標					
売上高営業利益率(ROS)	(3.06)	(0.78)	2.91	1.48	
自己資本純利益率(ROE)	—	—	6.53	—	
総資産営業利益率(ROA)	—	—	3.20	1.69	
Net D/E レシオ	1.39	1.11	1.04	1.12	
非財務データ					
社会指標					
従業員数	(連結)	12,964	12,892	12,782	12,868
	(本体籍社員)	8,557	8,297	7,878	7,633
女性比率	(本体籍社員)	10.4	10.8	11.2	11.4
環境指標^{*2}					
重視する労働災害 ^{*3} の度数率 ^{*4} (連結) ^{*5}	—	—	0.28	0.22	
GHG排出量(Scope1、2) ^{*6} (連結) ^{*7}	—	571	583	561	
エネルギー消費量 (連結) ^{*8}	—	99	103	99	
産業廃棄物	埋立量(連結) ^{*5}	30.1	18.8	18.1	1.1
	最終処分率(連結) ^{*5}	8.7	6.1	5.4	0.4

*1 当社は、2017年10月1日付で普通株式5株につき1株の割合で株式併合を行っています。2016年度の期首に当該株式併合が行われたと仮定して「一株当たり純利益」を算定しています。また、「一株当たり配当金」についても、遡って当該株式併合の影響を考慮した金額を記載しています。

*2 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

*3 業務に直接関わるもので、休業・死亡に至った労働災害または、不休業または微傷災害のうち、原因が重大で死亡または休業に至る恐れのある労働災害

*4 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視する労働災害による死傷者数

2012	2013	2014	2015	2016	2017	2018	2018	
							(百万円)	(千ドル)
¥1,406,220	¥1,566,046	¥1,550,076	¥1,343,898	¥1,212,282	¥1,328,526	¥1,482,909	\$13,360,744	
4,290	24,899	42,040	70,926	102,149	103,491	93,427	841,761	
(8,149)	(25,138)	17,261	22,963	64,839	71,585	76,115	685,783	
9,206	22,522	44,411	63,183	97,196	110,205	102,972	927,759	
18,512	43,476	58,287	145,913	100,440	82,660	109,492	986,503	
(58,136)	(89,781)	(35,036)	(36,365)	(47,395)	(75,041)	(64,255)	(578,926)	
(39,624)	(46,305)	23,251	109,548	53,045	7,619	45,237	407,577	
							(百万円)	(千ドル)
¥ 715,396	¥ 777,015	¥ 731,708	¥ 628,210	¥ 678,938	¥ 731,326	¥ 786,677	\$ 7,087,819	
446,637	425,840	433,629	413,402	409,429	432,908	443,063	3,991,918	
175,962	229,307	246,453	217,336	237,158	267,075	271,334	2,444,671	
1,337,995	1,432,162	1,411,790	1,258,948	1,325,525	1,431,309	1,501,074	13,524,408	
493,908	507,056	448,499	364,259	392,783	443,105	458,758	4,133,327	
415,173	515,459	491,992	451,452	418,107	400,982	410,577	3,699,225	
376,779	352,843	406,235	381,971	449,692	511,586	551,915	4,972,655	
507,183	581,260	548,713	472,986	439,868	463,658	485,043	4,370,150	
							(百万円)	(千ドル)
¥ 43,864	¥ 48,143	¥ 48,251	¥ 48,640	¥ 44,057	¥ 45,654	¥ 49,504	\$ 446,022	
56,649	113,200	47,531	43,405	45,383	81,248	61,924	557,924	
31,997	33,569	32,473	31,493	30,777	33,377	35,796	322,516	
							(円)	(ドル)
¥(40.70)	¥(125.50)	¥86.20	¥114.75	¥324.05	¥358.38	¥385.60	\$3.47	
30.00	15.00	25.00	40.00	70.00	90.00	100.00	0.90	
0.31	1.59	2.71	5.28	8.43	7.79	6.30	(%)	
—	—	4.55	5.83	15.59	14.89	14.31	(%)	
0.33	1.80	2.96	5.31	7.90	7.51	6.37	(%)	
1.22	1.44	1.22	1.03	0.79	0.75	0.68	(倍)	
12,846	14,271	14,363	13,447	13,423	17,277	17,743	(人)	
7,266	7,129	6,931	6,733	6,516	6,541	6,670	(人)	
11.7	11.9	11.9	12.0	12.4	12.6	12.6	(%)	
0.49	0.24	0.18	0.30	0.23	0.24	0.33		
546	520	501	5,780	5,730	5,580	5,220	(千トン)	
94	89	86	95	97	95	93	(PJ)	
1.2	0.6	0.7	1.0	0.9	0.7	0.7	(千トン)	
0.4	0.2	0.2	0.4	0.4	0.3	0.3	(%)	

*5 本体および国内外の連結子会社かつRC支援対象関係会社

*6 2014年まではScope1とScope2の和から電力および蒸気の販売分を控除した排出量を開示していたが、2015年よりScope1およびScope2を開示

*7 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

*8 本体および国内外の連結子会社

事業の概況

事業環境

2018年度の世界経済は、米国での景気回復が継続した一方、米国の通商政策、中国経済の減速、地政学的なリスクなど、世界経済の変動に留意すべき状況が継続しました。

日本経済においては、相次いだ自然災害の経済に与える影響に留

意すべき状況があったものの、雇用・所得環境の改善や堅調な企業収益の継続により、緩やかな回復基調が継続しました。

化学工業界においては、原油価格の変動はあったものの、堅調な国内需要を背景に、国内のナフサクラッカーは高水準で稼働しました。

営業概況

売上高は、前期に比べ1,544億円増(11.6%増)の1兆4,829億円となりました。これは、販売が堅調に推移したことに加え、ナフサなどの原燃料価格上昇に伴う販売価格上昇の影響等があったことによるものです。海外売上高は6,721億円となり、売上高全体に占める割合は前期に比べ1.0ポイント増の45.3%となりました。

営業利益は、前期に比べ101億円減(9.7%減)の934億円となりました。これは、販売が堅調に推移したものの、原燃料価格上昇や固定費の増加などがあったことによるものです。

経常利益は、前期に比べ72億円減(6.6%減)の1,030億円となりました。これは、主に持分法による投資利益が増加したものの、営業利

益が減少したことなどによるものです。

特別損益は、大阪工場用役プラントにおいて火災による損失が発生したことや固定資産処分損の増加があったものの、減損損失の減少や保険金の受取があったことなどにより、前期に比べ183億円改善の23億円の利益となりました。

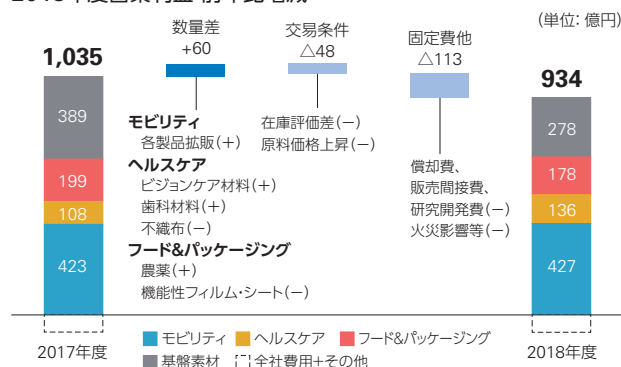
以上により、**税金等調整前当期純利益**は、前期に比べ111億円増(11.8%増)の1,053億円となりました。

親会社株主に帰属する当期純利益は、前期に比べ45億円増(6.3%増)の761億円、1株当たり当期純利益は385.60円となりました。

(単位:億円)

	2017年度	2018年度	増減	増減率
売上高	13,285	14,829	1,544	12%
営業利益	1,035	934	△101	△10%
経常利益	1,102	1,030	△72	△7%
親会社株主に帰属する当期純利益	716	761	45	6%

2018年度営業利益 前年比増減



財政状態の概況

資産・負債・純資産の状況

2018年度末の**総資産**は、前期末に比べ698億円増の1兆5,011億円となりました。

2018年度末の**負債**は、前期末に比べ253億円増の8,694億円となり、このうち、有利子負債は213億円増の4,850億円となりました。この結果、総資産に対する有利子負債の比率は前期末に比べ0.1ポイント減の32.3%となりました。

2018年度末の**純資産**は、前期末に比べ445億円増の6,317億円となり、自己資本比率は前期末に比べ1.1ポイント増の36.8%となりました。

以上により、2018年度末の**ネットD/Eレシオ(ネット有利子負債(有利子負債-現預金・長期性預金) / 自己資本)**は、前期末に比べ0.07ポイント減の0.68となりました。

なお、税効果会計基準改正の影響等により前期末の連結貸借対照表残高を組み替えており、組み替え後の数値で前期末比較を行っています。

キャッシュ・フローの概況

2018年度の現金及び現金同等物(以下、「資金」という。)は310億円増加し、2018年度末には1,098億円となりました。

(営業活動によるキャッシュ・フロー)

営業活動によって得られた資金は、前期に比べ268億円増の1,095億円となりました。これは主に、税金等調整前当期純利益の増加があったことなどによるものです。

(投資活動によるキャッシュ・フロー)

投資活動によって使用された資金は、前期に比べ108億円減の643億円となりました。これは主に、前期における(株)アーク株式公開買付けによる支出がなくなったことなどによるものです。

(財務活動によるキャッシュ・フロー)

財務活動によって使用された資金は、前期に比べ39億円増の141億円となりました。これは主に、自己株式の取得が増加したことなどによるものです。

セグメント別概況

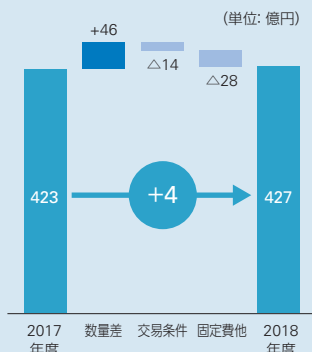
モビリティ

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、堅調な需要に的確に対応しましたが、原料価格上昇の影響を受けました。機能性コンパウンド製品は、主にアジア、欧州での堅調な需要に的確に対応しました。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、販売が堅調に推移しました。

海外ポリプロピレンコンパウンド事業は、東南アジア地域を中心とした自動車生産台数の増加に的確に対応しました。

2018年1月に(株)アークおよびその企業グループを連結子会社とし、これらの会社の売上高、利益等を「ソリューション事業」として、連結しています。

営業利益増減 (2018年度 対 2017年度)



数量差 +46億円

- 自動車用途を中心とした堅調なグローバル需要に的確に対応。
- ICT関連用途の堅調な需要に的確に対応。

取引条件 △14億円

- 原燃料価格上昇による取引条件悪化等。

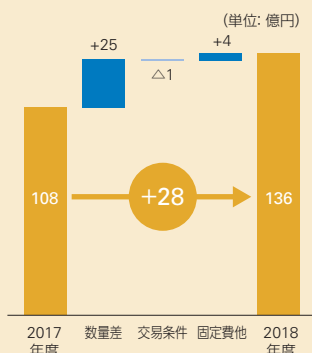
固定費他 △28億円

- 研究開発費等の資源投入。

ヘルスケア

先進国の少子高齢化や新興国の経済成長に伴い、健康への関心が高まり、個人の嗜好やニーズも多様化しています。世界トップシェアのメガネレンズ材料では堅調な販売を継続するとともに、遠近両用の次世代アイウェア「TouchFocus®」の展開を加速しました。不織布においては、アジアで人気の高まるプレミアム紙おむつ需要に応えられるよう、国内2か所において増設したプラントを稼働させるとともに、柔らかさと強さを兼ね備えた高機能不織布「エアリア®」の展開に注力しました。

営業利益増減 (2018年度 対 2017年度)



数量差 +25億円

- ビジョンケア材料および歯科材料の販売堅調。

取引条件 △1億円

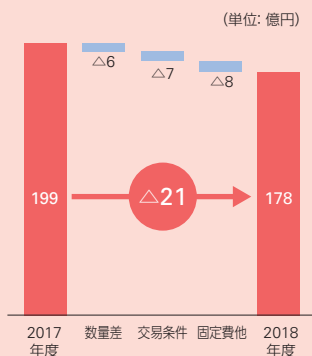
- 歯科材料ののれん等償却費の減少等。

固定費他 +4億円

フード&パッケージング

近年、世界の人口増加に伴う食料の確保が社会課題となっています。また、アジアの生活水準向上によって、パッケージング分野での高機能化や環境負荷低減といったニーズが高まっています。機能性フィルム・シートにおいては、生産体制の最適化や増強をするなど、的確に対応しました。また、半導体製造工程用の保護テープとして世界トップシェアを有する「イクロステーブ™」については、需要地である台湾における新工場建設を進めました。農業においては、新規製品の開発を加速するとともに、アジアを中心とする需要地における事業基盤の整備を進め、グローバル展開を加速しました。

営業利益増減 (2018年度 対 2017年度)



数量差 △6億円

- 機能性フィルム・シートの販売減少等。

取引条件 △7億円

- 原料価格上昇等による取引条件悪化等。

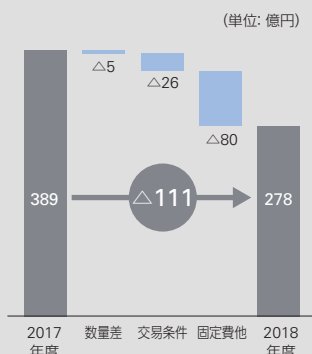
固定費他 △8億円

- 研究開発費等の資源投入等。

基盤素材

石化・基礎化学品を中心とする基盤素材領域では、自動車、住宅、家電、インフラ、包装をはじめ、様々な分野に素材を提供しています。当期はナフサ価格の変動による影響を受けたものの、需要は堅調に推移しました。2018年6月に発生した大阪工場用役プラント火災においては、早期復旧に取り組み、8月に操業を再開しました。引き続き、再発防止および安全・安定操業に努めてまいります。また、差別化製品の拡充や地産地消による高稼働率維持など、景気変動の影響を受けにくい、安定した収益基盤の構築に努めました。

営業利益増減 (2018年度 対 2017年度)



数量差 △5億円

取引条件 △26億円

- 在庫評価損等。

固定費他 △80億円

- 大阪工場火災影響等。

連結貸借対照表

2015年、2016年、2017年、2018年および2019年3月31日現在

	百万円				千米ドル	
	2014年	2015年	2016年	2017年	2018年	2018年
資産の部						
流動資産						
現金及び預金	¥ 52,004	¥ 79,578	¥ 84,120	¥ 80,209	¥ 111,056	\$ 1,000,595
受取手形及び売掛金	299,052	245,345	271,706	306,899	310,591	2,798,369
たな卸資産	291,295	240,686	247,544	274,342	301,890	2,719,975
繰延税金資産	9,118	11,007	16,192	—	—	—
未収入金	70,981	44,913	52,279	60,356	55,288	498,135
その他	10,079	7,480	7,628	10,193	8,570	77,214
貸倒引当金	(821)	(799)	(531)	(673)	(718)	(6,469)
流動資産合計	731,708	628,210	678,938	731,326	786,677	7,087,819
固定資産						
有形固定資産						
建物及び構築物	337,811	328,354	335,957	343,555	352,569	3,176,583
減価償却累計額	(229,306)	(227,510)	(232,255)	(236,725)	(241,112)	(2,172,376)
建物及び構築物(純額)	108,505	100,844	103,702	106,830	111,457	1,004,207
機械装置及び運搬具	1,012,850	979,458	988,248	997,563	1,030,949	9,288,666
減価償却累計額	(888,755)	(866,582)	(861,563)	(865,884)	(889,978)	(8,018,542)
機械装置及び運搬具(純額)	124,095	112,876	126,685	131,679	140,971	1,270,124
土地	160,188	157,697	155,441	159,018	156,556	1,410,541
建設仮勘定	28,994	31,307	11,465	20,462	18,515	166,817
その他	73,035	70,313	72,481	76,136	78,508	707,343
減価償却累計額	(61,188)	(59,635)	(60,345)	(61,217)	(62,944)	(567,114)
その他(純額)	11,847	10,678	12,136	14,919	15,564	140,229
有形固定資産合計	433,629	413,402	409,429	432,908	443,063	3,991,918
無形固定資産						
のれん	34,978	9,408	7,407	5,684	5,061	45,599
その他	37,785	30,765	27,781	25,792	24,324	219,155
無形固定資産合計	72,763	40,173	35,188	31,476	29,385	264,754
投資その他の資産						
投資有価証券	109,830	124,942	141,873	159,428	151,847	1,368,114
退職給付に係る資産	25,170	17,571	31,103	41,549	42,653	384,296
繰延税金資産	5,853	6,362	6,755	10,673	11,386	102,586
その他	33,706	29,070	24,610	26,369	38,511	346,977
貸倒引当金	(869)	(782)	(2,371)	(2,420)	(2,448)	(22,056)
投資その他の資産合計	173,690	177,163	201,970	235,599	241,949	2,179,917
固定資産合計	680,082	630,738	646,587	699,983	714,397	6,436,589
資産合計	¥1,411,790	¥1,258,948	¥1,325,525	¥1,431,309	¥1,501,074	\$13,524,408

	百万円					千米ドル
	2014年	2015年	2016年	2017年	2018年	2018年
負債の部						
流動負債						
支払手形及び買掛金	¥ 164,193	¥ 118,331	¥ 145,658	¥ 162,179	¥ 163,908	\$ 1,476,782
短期借入金	122,062	86,490	90,276	94,348	92,733	835,508
1年内返済予定の長期借入金	36,192	25,892	18,582	24,834	57,571	518,704
コマーシャルペーパー	—	—	—	20,000	10,000	90,098
1年内償還予定の社債	20,142	20,142	24,142	15,426	426	3,838
未払金	60,496	71,744	69,531	69,299	79,245	713,983
未払法人税等	4,103	5,886	5,735	7,956	9,372	84,440
役員賞与引当金	93	164	140	158	175	1,577
修繕引当金	10,601	8,129	12,173	13,585	13,089	117,930
事業構造改善引当金	1,290	234	—	—	—	—
資産除去債務	25	—	—	—	5	45
その他	29,302	27,247	26,546	35,320	32,234	290,423
流動負債合計	448,499	364,259	392,783	443,105	458,758	4,133,328
固定負債						
社債	79,858	59,716	35,574	31,864	66,438	598,594
長期借入金	289,138	279,583	268,654	274,099	254,850	2,296,153
繰延税金負債	24,421	19,791	24,169	13,240	11,471	103,352
役員退職慰労引当金	283	277	251	250	243	2,189
修繕引当金	2,147	4,251	3,878	2,880	2,682	24,164
環境対策引当金	956	786	732	675	551	4,964
事業構造改善引当金	10,846	2,648	—	—	—	—
退職給付に係る負債	59,193	59,659	55,200	55,220	56,428	508,406
資産除去債務	4,268	3,991	4,196	4,330	3,203	28,858
その他	20,882	20,750	25,453	18,424	14,711	132,545
固定負債合計	491,992	451,452	418,107	400,982	410,577	3,699,225
負債合計	940,491	815,711	810,890	844,087	869,335	7,832,553
純資産の部						
株主資本						
資本金	125,053	125,053	125,053	125,125	125,205	1,128,075
資本剰余金	91,065	90,847	90,491	89,327	89,406	805,532
利益剰余金	165,408	181,128	236,961	291,000	348,202	3,137,237
自己株式	(14,454)	(14,607)	(14,708)	(19,842)	(29,869)	(269,114)
株主資本合計	367,072	382,421	437,797	485,610	532,944	4,801,730
その他の包括利益累計額						
その他有価証券評価差額金	21,018	14,650	20,337	26,558	21,421	192,999
繰延ヘッジ損益	(331)	(48)	(25)	(16)	(3)	(27)
為替換算調整勘定	28,926	8,930	4,211	5,037	4,195	37,796
退職給付に係る調整累計額	(10,450)	(23,982)	(12,628)	(5,603)	(6,642)	(59,843)
その他の包括利益累計額合計	39,163	(450)	11,895	25,976	18,971	170,925
非支配株主持分	65,064	61,266	64,943	75,636	79,824	719,200
純資産合計	471,299	443,237	514,635	587,222	631,739	5,691,855
負債純資産合計	¥1,411,790	¥1,258,948	¥1,325,525	¥1,431,309	¥1,501,074	\$13,524,408

連結損益計算書

2015年、2016年、2017年、2018年および2019年3月31日終了の事業年度

	百万円					千米ドル	
	2014年	2015年	2016年	2017年	2018年	2018年	
売上高	¥1,550,076	¥1,343,898	¥1,212,282	¥1,328,526	¥1,482,909	\$13,360,744	
売上原価	1,308,542	1,069,451	919,268	1,019,160	1,166,577	10,510,650	
売上総利益	241,534	274,447	293,014	309,366	316,332	2,850,094	
販売費及び一般管理費	199,494	203,521	190,865	205,875	222,905	2,008,333	
営業利益	42,040	70,926	102,149	103,491	93,427	841,761	
営業外収益							
受取利息	367	637	941	1,471	2,063	18,587	
受取配当金	4,751	3,434	2,679	3,317	2,799	25,218	
負ののれん償却額	23	—	—	—	—	—	
為替差益	5,147	—	—	—	—	—	
持分法による投資利益	—	—	208	7,063	10,807	97,369	
受取賃貸料	—	711	718	744	819	7,379	
受取保険金	—	—	151	2,318	419	3,775	
その他	4,485	3,491	1,985	2,408	3,890	35,049	
営業外収益合計	14,773	8,273	6,682	17,321	20,797	187,377	
営業外費用							
支払利息	7,353	6,623	5,749	5,478	5,534	49,860	
休止費用	1,492	1,222	557	588	893	8,046	
持分法による投資損失	73	2,150	—	—	—	—	
為替差損	—	1,929	1,257	1,201	372	3,352	
貸倒引当金繰入額	—	—	1,370	—	—	—	
その他	3,484	4,092	2,702	3,340	4,453	40,121	
営業外費用合計	12,402	16,016	11,635	10,607	11,252	101,379	
経常利益	44,411	63,183	97,196	110,205	102,972	927,759	
特別利益							
固定資産売却益	135	1,236	253	2,778	79	712	
投資有価証券売却益	2,126	3,820	2,381	767	3,663	33,003	
事業譲渡益	—	3,738	—	591	743	6,694	
債務免除益	—	—	—	2,010	—	—	
退職給付制度改定益	—	—	—	326	—	—	
受取保険金	—	—	—	—	11,368	102,424	
特別利益合計	2,261	8,794	2,634	6,472	15,853	142,833	
特別損失							
固定資産処分損	4,446	5,277	7,375	2,389	4,352	39,211	
固定資産売却損	24	293	10	9	75	676	
減損損失	5,278	24,060	4,111	15,012	1,454	13,100	
投資有価証券評価損	—	—	196	5,059	171	1,541	
関連事業損失	—	1,045	—	—	—	—	
退職給付制度改定損	181	—	—	—	—	—	
契約解除金	903	—	2,366	—	—	—	
火災による損失	—	—	—	—	7,476	67,357	
特別損失合計	10,832	30,675	14,058	22,469	13,528	121,885	
税金等調整前当期純利益	35,840	41,302	85,772	94,208	105,297	948,707	
法人税、住民税及び事業税	10,402	15,840	15,704	18,819	18,879	170,096	
法人税等調整額	1,078	(4,005)	(3,789)	(3,629)	(105)	(946)	
法人税等合計	11,480	11,835	11,915	15,190	18,774	169,150	
当期純利益	24,360	29,467	73,857	79,018	86,523	779,557	
非支配株主に帰属する当期純利益	7,099	6,504	9,018	7,433	10,408	93,774	
親会社株主に帰属する当期純利益	¥ 17,261	¥ 22,963	¥ 64,839	¥ 71,585	¥ 76,115	\$ 685,783	

連結包括利益計算書

2015年、2016年、2017年、2018年および2019年3月31日終了の事業年度

	百万円					千米ドル	
	2014年	2015年	2016年	2017年	2018年	2018年	
当期純利益	¥24,360	¥29,467	¥73,857	¥79,018	¥86,523	\$779,557	
その他の包括利益							
その他有価証券評価差額金	4,644	(6,624)	5,647	6,405	(5,581)	(50,284)	
繰延ヘッジ損益	(412)	413	0	(5)	4	36	
為替換算調整勘定	22,770	(20,275)	(3,870)	(2,311)	1,632	14,704	
退職給付に係る調整額	10,613	(13,472)	11,380	6,975	(969)	(8,731)	
持分法適用会社に対する持分相当額	4,225	(3,905)	(1,614)	3,049	(2,383)	(21,470)	
その他の包括利益合計	41,840	(43,863)	11,543	14,113	(7,297)	(65,745)	
包括利益	¥66,200	¥(14,396)	¥85,400	¥93,131	¥79,226	\$713,812	
(内訳)							
親会社株主に係る包括利益	¥54,645	¥(16,650)	¥77,184	¥85,667	¥69,109	\$622,660	
非支配株主に係る包括利益	11,555	2,254	8,216	7,464	10,117	91,152	

連結株主資本等変動計算書

2015年、2016年、2017年、2018年および2019年3月31日終了の事業年度

百万円

	資本金	資本剰余金	利益剰余金	自己株式	その他有価証券 評価差額金	繰延ヘッジ 損益	為替換算 調整勘定	退職給付に係 る調整累計額	非支配 株主持分	純資産合計
2014年4月1日残高	¥125,053	¥91,065	¥149,287	¥(14,341)	¥16,678	¥(105)	¥ 6,551	¥(21,345)	¥56,804	¥409,647
会計方針の変更による累積的影響額	—	—	868	—	—	—	—	—	—	868
会計方針の変更を反映した当期首残高	125,053	91,065	150,155	(14,341)	16,678	(105)	6,551	(21,345)	56,804	410,515
剰余金の配当	—	—	(2,002)	—	—	—	—	—	—	(2,002)
親会社株主に帰属する当期純利益	—	—	17,261	—	—	—	—	—	—	17,261
自己株式の取得	—	—	—	(125)	—	—	—	—	—	(125)
自己株式の処分	—	—	(6)	12	—	—	—	—	—	6
株主資本以外の項目の当期変動額	—	—	—	—	4,340	(226)	22,375	10,895	8,260	45,644
2015年4月1日残高	¥125,053	¥91,065	¥165,408	¥(14,454)	¥21,018	¥(331)	¥ 28,926	¥(10,450)	¥65,064	¥471,299
会計方針の変更による累積的影響額	—	—	(212)	—	—	—	—	—	—	(212)
会計方針の変更を反映した当期首残高	125,053	91,065	165,196	(14,454)	21,018	(331)	28,926	(10,450)	65,064	471,087
剰余金の配当	—	—	(7,006)	—	—	—	—	—	—	(7,006)
親会社株主に帰属する当期純利益	—	—	22,963	—	—	—	—	—	—	22,963
自己株式の取得	—	—	—	(161)	—	—	—	—	—	(161)
自己株式の処分	—	—	(1)	8	—	—	—	—	—	7
非支配株主との取引に係る親会社の持分変動	—	(218)	—	—	—	—	—	—	—	(218)
持分法の適用範囲の変動	—	—	(24)	—	—	—	—	—	—	(24)
株主資本以外の項目の当期変動額	—	—	—	—	(6,368)	283	(19,996)	(13,532)	(3,798)	(43,411)
2016年4月1日残高	¥125,053	¥90,847	¥181,128	¥(14,607)	¥14,650	¥ (48)	¥ 8,930	¥(23,982)	¥61,266	¥443,237
新株の発行	—	—	—	—	—	—	—	—	—	—
剰余金の配当	—	—	(9,005)	—	—	—	—	—	—	(9,005)
親会社株主に帰属する当期純利益	—	—	64,839	—	—	—	—	—	—	64,839
自己株式の取得	—	—	—	(103)	—	—	—	—	—	(103)
自己株式の処分	—	—	(1)	2	—	—	—	—	—	1
非支配株主との取引に係る親会社の持分変動	—	(356)	—	—	—	—	—	—	—	(356)
株主資本以外の項目の当期変動額	—	—	—	—	5,687	23	(4,719)	11,354	3,677	16,022
2017年4月1日残高	¥125,053	¥90,491	¥236,961	¥(14,708)	¥20,337	¥ (25)	¥ 4,211	¥(12,628)	¥64,943	¥514,635
新株の発行	72	72	—	—	—	—	—	—	—	144
剰余金の配当	—	—	(18,007)	—	—	—	—	—	—	(18,007)
親会社株主に帰属する当期純利益	—	—	71,585	—	—	—	—	—	—	71,585
自己株式の取得	—	—	—	(5,141)	—	—	—	—	—	(5,141)
自己株式の処分	—	(0)	—	7	—	—	—	—	—	7
非支配株主との取引に係る親会社の持分変動	—	(1,236)	—	—	—	—	—	—	—	(1,236)
会計方針の変更による累積的影響額	—	—	462	—	—	—	—	—	—	462
株主資本以外の項目の当期変動額	—	—	—	—	6,221	9	826	7,025	10,693	24,774
2018年4月1日残高	¥125,125	¥89,327	¥291,000	¥(19,842)	¥26,558	¥ (16)	¥ 5,037	¥ (5,603)	¥75,636	¥587,222
新株の発行	80	80	—	—	—	—	—	—	—	160
剰余金の配当	—	—	(18,878)	—	—	—	—	—	—	(18,878)
親会社株主に帰属する当期純利益	—	—	76,115	—	—	—	—	—	—	76,115
自己株式の取得	—	—	—	(10,033)	—	—	—	—	—	(10,033)
自己株式の処分	—	(1)	—	6	—	—	—	—	—	5
非支配株主との取引に係る親会社の持分変動	—	—	—	—	—	—	—	—	—	—
持分法の適用範囲の変動	—	—	(35)	—	—	—	—	—	—	(35)
会計方針の変更による累積的影響額	—	—	—	—	—	—	—	—	—	—
株主資本以外の項目の当期変動額	—	—	—	—	(5,137)	13	(842)	(1,039)	4,188	(2,817)
2019年3月31日残高	¥125,205	¥89,406	¥348,202	¥(29,869)	¥21,421	¥ (3)	¥ 4,195	¥ (6,642)	¥79,824	¥631,739

千米ドル

	資本金	資本剰余金	利益剰余金	自己株式	その他有価証券 評価差額金	繰延ヘッジ 損益	為替換算 調整勘定	退職給付に係 る調整累計額	非支配 株主持分	純資産合計
2018年4月1日残高	\$1,127,354	\$804,820	\$2,621,858	\$(178,773)	\$239,283	\$(144)	\$45,382	\$(50,482)	\$681,466	\$5,290,765
新株の発行	721	721	—	—	—	—	—	—	—	1,443
剰余金の配当	—	—	(170,087)	—	—	—	—	—	—	(170,087)
親会社株主に帰属する当期純利益	—	—	685,783	—	—	—	—	—	—	685,783
自己株式の取得	—	—	—	(90,396)	—	—	—	—	—	(90,396)
自己株式の処分	—	(9)	—	54	—	—	—	—	—	45
非支配株主との取引に係る親会社の持分変動	—	—	—	—	—	—	—	—	—	—
持分法の適用範囲の変動	—	—	(315)	—	—	—	—	—	—	(315)
会計方針の変更による累積的影響額	—	—	—	—	—	—	—	—	—	—
株主資本以外の項目の当期変動額	—	—	—	—	(46,283)	117	(7,586)	(9,361)	37,732	(25,381)
2019年3月31日残高	\$1,128,075	\$805,532	\$3,137,239	\$(269,115)	\$193,000	\$ (27)	\$37,796	\$(59,843)	\$719,198	\$5,691,857

連結キャッシュ・フロー計算書

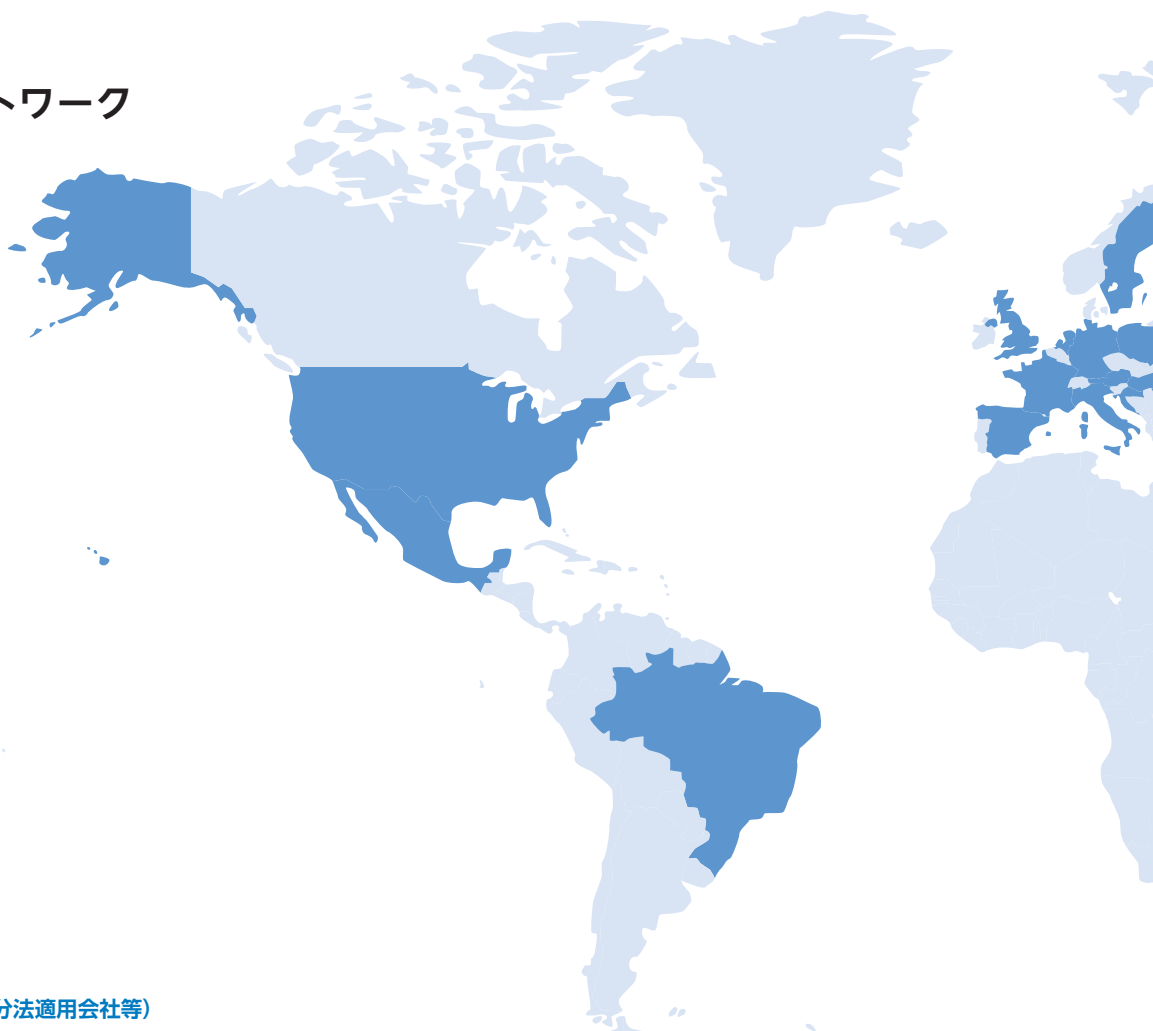
2015年、2016年、2017年、2018年および2019年3月31日終了の事業年度

	百万円					千円ドル	
	2014年	2015年	2016年	2017年	2018年	2018年	
営業活動によるキャッシュ・フロー							
税金等調整前当期純利益	¥35,840	¥41,302	¥85,772	¥94,208	¥105,297	\$ 948,707	
減価償却費	45,767	45,487	42,809	44,835	48,853	440,157	
のれん償却額	2,484	3,153	1,248	819	651	5,865	
減損損失	5,278	24,060	4,111	15,012	1,454	13,100	
退職給付に係る負債の増減額()は減少	257	(1,307)	(2,314)	323	417	3,757	
退職給付に係る資産の増減額()は増加	(63)	(3,466)	(3,989)	(4,393)	(1,085)	(9,776)	
貸倒引当金の増減額()は減少	(52)	116	1,353	(7)	97	874	
修繕引当金の増減額()は減少	(1,803)	(247)	3,671	414	(694)	(6,253)	
環境対策引当金の増減額()は減少	(657)	(169)	(54)	(57)	(126)	(1,135)	
事業構造改善引当金の増減額()は減少	(4,336)	(9,225)	—	—	—	—	
受取利息及び受取配当金	(5,118)	(4,071)	(3,620)	(4,788)	(4,862)	(43,806)	
受取保険金	—	—	(151)	(2,318)	(11,787)	(106,199)	
支払利息	7,353	6,623	5,749	5,478	5,534	49,860	
持分法による投資損益()は益	73	2,150	(208)	(7,063)	(10,807)	(97,369)	
投資有価証券売却損益()は益	(2,001)	(3,817)	(2,379)	(814)	(3,650)	(32,886)	
投資有価証券評価損益()は益	6	—	196	5,059	171	1,541	
固定資産除却損	938	1,161	709	1,067	1,050	9,460	
固定資産売却損益()は益	(111)	(943)	(243)	(2,769)	(4)	(36)	
売上債権の増減額()は増加	5,782	24,235	(27,375)	(23,381)	(3,255)	(29,327)	
たな卸資産の増減額()は増加	19,008	34,929	(8,014)	(26,419)	(26,629)	(239,923)	
仕入債務の増減額()は減少	(59,995)	(40,440)	27,580	13,786	1,300	11,713	
その他	20,152	36,949	(11,485)	(15,314)	9,870	88,929	
小計	68,802	156,480	113,366	93,678	111,795	1,007,253	
利息及び配当金の受取額	8,072	7,669	7,699	9,011	8,975	80,863	
利息の支払額	(7,542)	(7,059)	(5,818)	(5,583)	(5,507)	(49,618)	
保険金の受取額	—	—	151	2,752	11,353	102,287	
法人税等の支払額	(11,045)	(11,177)	(14,958)	(17,198)	(17,124)	(154,284)	
営業活動によるキャッシュ・フロー	58,287	145,913	100,440	82,660	109,492	986,501	
投資活動によるキャッシュ・フロー							
有形固定資産の取得による支出	(35,091)	(40,046)	(39,530)	(49,587)	(53,191)	(479,241)	
有形固定資産の売却による収入	681	1,759	1,082	337	4,016	36,183	
無形固定資産の取得による支出	(2,385)	(1,340)	(1,968)	(3,085)	(2,564)	(23,101)	
無形固定資産の売却による収入	—	—	9	2,502	—	—	
投資有価証券の取得による支出	(3,245)	(42,920)	(10,390)	(3,986)	(23,952)	(215,803)	
投資有価証券の売却及び償還による収入	7,499	5,052	4,179	1,521	9,434	84,999	
事業譲渡による収入	—	44,649	—	1,486	743	6,694	
連結の範囲の変更を伴う子会社株式の取得による支出	(2,238)	—	—	(16,350)	—	—	
連結の範囲の変更を伴う子会社株式の売却による収入	—	—	30	—	—	—	
長期前払費用の取得による支出	(685)	(3,863)	(1,431)	(1,346)	(189)	(1,703)	
長期貸付けによる支出	—	—	(3)	(5,208)	(90)	(811)	
その他	428	344	627	(1,325)	1,538	13,857	
投資活動によるキャッシュ・フロー	(35,036)	(36,365)	(47,395)	(75,041)	(64,255)	(578,926)	
財務活動によるキャッシュ・フロー							
短期借入金の純増減額()は減少	(3,896)	(29,774)	4,154	4,072	(1,739)	(15,668)	
コマーシャルペーパーの増減額()は減少	(15,000)	—	—	20,000	(10,000)	(90,098)	
長期借入れによる収入	31,318	18,711	10,000	29,711	38,221	344,364	
長期借入金の返済による支出	(41,400)	(36,921)	(27,818)	(19,476)	(25,166)	(226,741)	
社債の発行による収入	1,000	—	—	10,000	35,000	315,344	
社債の償還による支出	(13,000)	(20,142)	(20,142)	(24,284)	(15,426)	(138,985)	
非支配株主からの払込みによる収入	156	39	8	—	355	3,198	
自己株式の売却による収入	6	7	1	7	5	45	
自己株式の取得による支出	(125)	(161)	(103)	(5,141)	(10,033)	(90,396)	
配当金の支払額	(2,002)	(7,006)	(9,005)	(18,007)	(18,878)	(170,087)	
非支配株主への配当金の支払額	(3,552)	(3,540)	(4,006)	(6,397)	(6,335)	(57,077)	
連結の範囲の変更を伴わない子会社株式の取得による支出	—	(163)	(548)	(552)	—	—	
その他	(111)	(91)	(116)	(138)	(138)	(1,243)	
財務活動によるキャッシュ・フロー	(46,606)	(79,041)	(47,575)	(10,205)	(14,134)	(127,345)	
現金及び現金同等物に係る換算差額	2,767	(2,978)	(737)	(1,170)	(92)	(826)	
現金及び現金同等物の増減額()は減少	(20,588)	27,529	4,733	(3,756)	31,011	279,404	
現金及び現金同等物の期首残高	71,210	50,622	78,151	82,884	78,828	710,226	
連結除外に伴う現金及び現金同等物の減少額	—	—	—	(300)	—	—	
現金及び現金同等物の期末残高	¥50,622	¥78,151	¥82,884	¥78,828	¥109,839	\$ 989,630	

グローバルネットワーク

(2019年3月31日現在)

■は当社グループの所在国です。



主なグループ会社一覧(*は持分法適用会社等)

会社名	所在地	資本金(百万)	出資割合(%)	主要製品または事業
モビリティ				
Advanced Composites, Inc.	米国	USD 14	61.8	ポリプロピレンコンパウンド
Grand Siam Composites Co., Ltd.	タイ	THB 64	47.1	ポリプロピレンコンパウンド
Mitsui Elastomers Singapore Pte. Ltd.	シンガポール	USD 96	100.0	エラストマー
Advanced Composites Mexicana S.A. de C.V.	メキシコ	USD 3	61.8	ポリプロピレンコンパウンド
三井化学複合塑料(中山)有限公司	中国	CNY 117	63.0	ポリプロピレンコンパウンド
三井化学産資株式会社	東京都文京区	JPY 400	100.0	合成樹脂系の土木建築資材および配管資材
Mitsui Prime Advanced Composites India Pvt. Ltd.	インド	INR 2,450	84.0	ポリプロピレンコンパウンド
Mitsui Prime Advanced Composites do Brasil Indústria e Comércio de Compostos Plásticos S.A.	ブラジル	BRL 107	93.0	ポリプロピレンコンパウンド
Mitsui Prime Advanced Composites Europe B.V.	オランダ	EUR 18	81.5	ポリプロピレンコンパウンド
株式会社アーク	大阪府大阪市	JPY 2,000	74.7	自動車等工業製品
ARRK Product Development Group Ltd.	英国	GBP 20	74.7	自動車等工業製品
Shapers' France SASU	フランス	EUR 26	74.7	自動車等工業製品
ARRK Corporation (Thailand) Ltd.	タイ	THB 1,180	74.7	自動車等工業製品
三井・ケマーズ フロロプロダクツ株式会社*	東京都港区	JPY 2,880	50.0	フッ素樹脂およびフッ素化成品
三井・ダウ ポリケミカル株式会社*	東京都港区	JPY 6,480	50.0	低密度ポリエチレンおよび特殊コポリマー

(2019年4月1日付、三井・デュポン ポリケミカル株式会社より社名変更)

ヘルスケア

Kulzer GmbH	ドイツ	EUR 25	80.0	歯科材料
三井化学ファイン株式会社	東京都中央区	JPY 400	100.0	精密化学品・無機化学品
Kulzer, LLC	米国	USD 6	80.0	歯科材料
Mitsui Hygiene Materials Thailand Co., Ltd.	タイ	THB 1,310	100.0	衛生材料
SDC Technologies, Inc.	米国	USD 84	100.0	プラスチック、ガラス等のコーティング材料
三井化学不織布(天津)有限公司	中国	CNY 470	100.0	衛生材料用不織布

国内ネットワーク

(2019年3月31日現在)

本社・支店

本社
名古屋支店
大阪支店
福岡支店

工場

市原工場
茂原分工場
名古屋工場
大阪工場
岩国大竹工場
大牟田工場

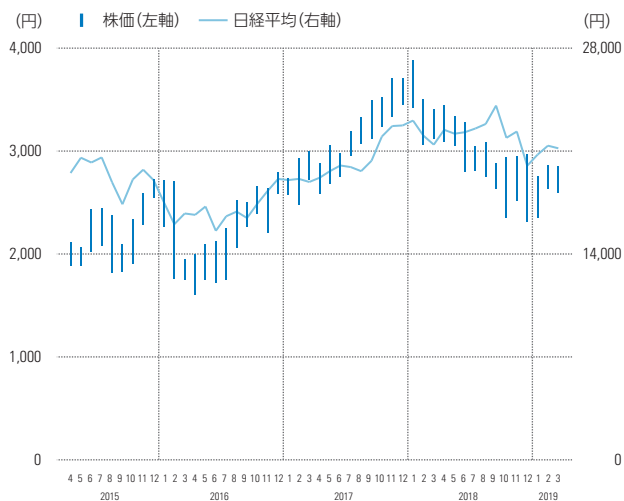
研究所

R&Dセンター

会社名	所在地	資本金(百万)	出資割合(%)	主要製品または事業
フード&パッケージング				
三井化学東セロ株式会社	東京都千代田区	JPY 3,450	100.0	合成樹脂フィルム等
三井化学アグロ株式会社	東京都中央区	JPY 350	100.0	農薬
ジャパンコンポジット株式会社	東京都中央区	JPY 1,005	65.0	不飽和ポリエステル樹脂および成形材料
Anderson Development Company	米国	USD 1	100.0	特殊化学品
基盤素材				
株式会社ブライムポリマー	東京都港区	JPY 20,000	65.0	ポリエチレンおよびポリプロピレン
Mitsui Phenols Singapore Pte. Ltd.	シンガポール	USD 120	95.0	フェノール、アセトンおよびビスフェノールA
Prime Evolve Singapore Pte. Ltd.	シンガポール	USD 115	52.0	ポリエチレン
日本エポリユー株式会社	東京都港区	JPY 100	48.8	ポリエチレン
下関三井化学株式会社	山口県下関市	JPY 490	100.0	燐系製品およびガス製品
上海中石化三井化工有限公司*	中国	CNY 2,347	50.0	フェノール、アセトンおよびビスフェノールA
Mitsui Chemicals & SKC Polyurethanes Inc.*	韓国	KRW 70,006	50.0	ポリウレタン材料の開発、製造および販売
その他				
Mitsui Chemicals Europe GmbH	ドイツ	EUR 1	100.0	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
Mitsui Chemicals America, Inc.	米国	USD 176	100.0	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
三井化学(中国)管理有限公司	中国	CNY 59	100.0	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
台湾三井化学股份有限公司	台湾	TWD 28	100.0	台湾における当社製品の販売
共和工業株式会社	新潟県三条市	JPY 95	100.0	金型の製造および販売
Mitsui Chemicals Asia Pacific, Ltd.	シンガポール	USD 2	100.0	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

株式情報

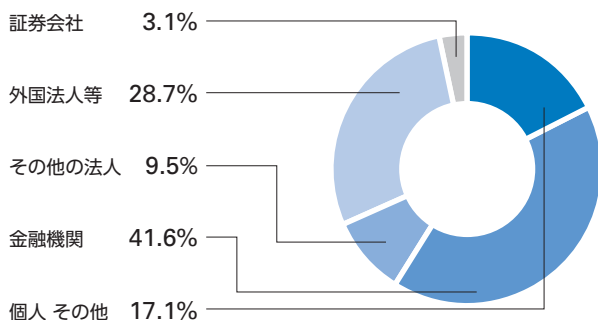
株価推移



*当社は2017年10月1日付で普通株式5株を1株とする株式併合を行ったため、当該併合の影響を考慮して記載しています。

株主構成比

(2019年3月31日現在)



会社情報

(2019年3月31日現在)

創立年月日	1997年10月1日		
資本金	125,125,600,699円		
従業員	連結	17,743人	
関係会社	連結子会社	国内36	海外88
	持分法適用会社	国内12	海外19
発行済株式総数	204,510,215株		
株主数	66,332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		

大株主の状況

(2019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)	16,978	8.70
日本マスタートラスト信託銀行株式会社(信託口)	16,185	8.29
日本トラスティ・サービス信託銀行株式会社(信託口4)	4,384	2.24
日本トラスティ・サービス信託銀行株式会社(信託口5)	3,496	1.79
三井物産株式会社	3,474	1.78
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)	3,474	1.78
野村信託銀行株式会社(投信口)	3,154	1.61
日本トラスティ・サービス信託銀行株式会社(信託口7)	3,035	1.55
東レ株式会社	2,985	1.53
STATE STREET BANK WEST CLIENT – TREATY 505234	2,815	1.44

*当社は、9,452,793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。

レーティング

(2019年3月31日現在)

格付機関名	格付
日本格付研究所(JCR)	A+
格付投資情報センター(R&I)	A

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 **三井化学(中国)管理有限公司**
21F, Capital Square, 268 Hengtong Road,
Jing'an District, Shanghai, 200070, P. R. China
TEL: +86-21-5888-6336
FAX: +86-21-5888-6337

「サハラ砂漠250kmマラソン」に挑戦のランナーを支援

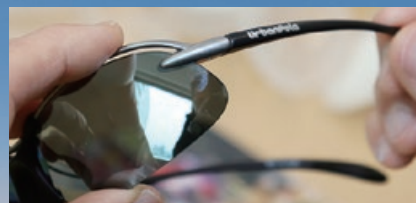
世界一過酷なマラソンの一つと言われる「サハラ砂漠250kmマラソン」。北アフリカに広がる世界最大の砂漠、サハラ砂漠を舞台に総距離約250kmを7日間かけて駆け抜ける鉄人レースです。この過酷なマラソンにステージ3のがんを克服した大久保淳一*1 5years*2(ファイブイヤーズ)代表が挑戦、見事完走を果たしました。

三井化学では、この大久保氏の挑戦する姿に共感し、当社のコア・バリューの一つである「チャレンジ」を体現するものであることから、このレースのスポンサーとなり、支援を行いました。

レースには、当社が開発した眩しさを低減し、色の差を見分ける力をアシストするレンズ「NeoContrast™」と、日差しの強い砂漠で反射光やまぶしい波長をカットするレンズ「UrbanPola™」を使用したサングラスを2種類提供。レース後には、大久保氏から「夜の真っ暗な砂漠を走っている中で、遠くに光る目印のライトがはっきり見えた」、「サングラスのおかげで灼熱の砂漠で目を傷めずに済んだ」との感想をいただきました。



ビジョンケア材料事業部がサングラスを提供



提供したサングラスには三井化学のロゴとUrbanPola™ロゴが入っています



*1 **大久保淳一氏**: 会社員時代の2007年に精巣がんと間質性肺炎を発病。5年生存率20%と言われるなか一命を取り留め、翌年復職。2013年にサロマ湖100kmマラソンに復帰し、2015年には悲願の病前自己ベストを更新。現在、がん患者支援活動NPO法人「5years」の代表として、患者さんのサポートを行っている。

*2 **NPO法人5years**: がんになっても仕事を続けるために必要な情報を提供し、多くのがん患者たちが参考にしているがん経験者の交流サイトを運営。三井化学は2018年から社員と会社の共同CSR「ちびっとワンコイン」より寄付を続けています。



帰国後には
大久保代表と
安藤常務で
ダイバーシティを
テーマにした対談を実施



詳しい内容はこちらをご覧ください

<https://www.mitsuichem.com/jp/sustainability/feature/diversity.htm>



UrbanPola™
<https://www.mitsuichem.com/jp/service/healthcare/vision/urbanpola/index.htm>



NeoContrast™
<https://www.mitsuichem.com/jp/service/healthcare/vision/neocontrast/index.htm>



コーポレートコミュニケーション部 IRグループ
〒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

より詳細な投資家情報、サステナビリティに関する情報、最新情報入手したい方はウェブサイトをご覧ください。

投資家情報
<https://www.mitsuichem.com/jp/ir/index.htm>



サステナビリティ
<https://www.mitsuichem.com/jp/sustainability/index.htm>



