

Share Our Vision

共創

Kyo

So

Co-creation,
Collaboration,
Cooperation



Share Our Vision

共創

Kyo

So

**Co-creation,
Collaboration,
Cooperation**

三井化学グループはステークホルダーの皆さまとビジョンを分かち合い、
持続可能な社会の実現に向けて、共に価値を創造していきます。

代表取締役社長執行役員

淡輪 敏

(共創：淡輪 敏 筆)





経営ビジョン

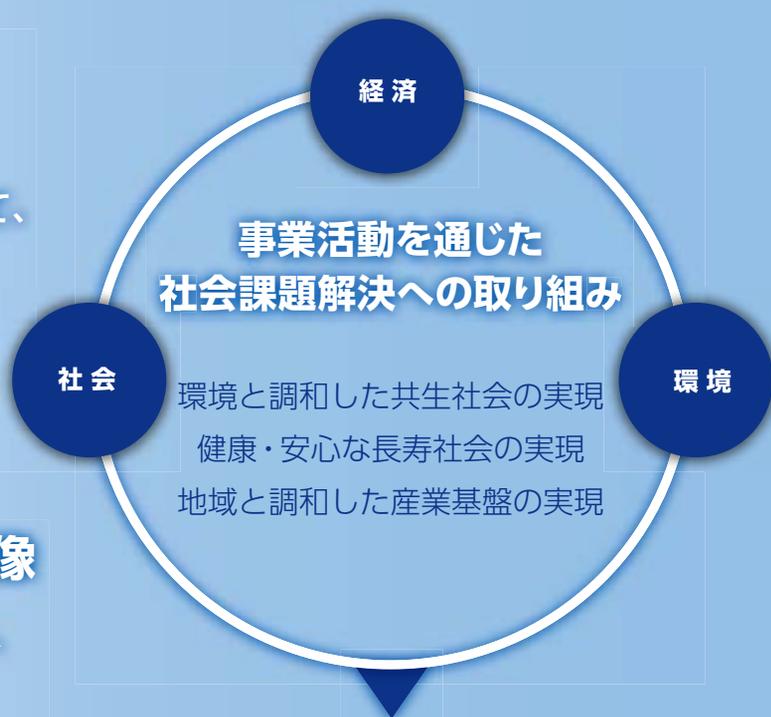
三井化学グループの将来像

企業グループ理念

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

目指すべき企業グループ像

絶えず革新による成長を追求し、
 グローバルに存在感のある
 企業グループ



事業活動を通じた
 社会課題解決への取り組み

社会

環境と調和した共生社会の実現
 健康・安心な長寿社会の実現
 地域と調和した産業基盤の実現

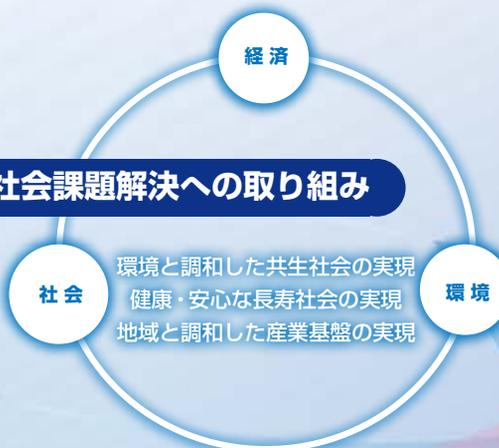
環境

経済

社会と当社グループの持続的発展

三井化学グループの 価値創造のプロセス

事業活動を通じた社会課題解決への取り組み



化学産業が貢献すべき社会課題

三井化学グループの重要課題の選定

事業を遂行するうえで 社会に影響を与える課題

- 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
- 産業素材の安定供給
- 国内生産最適化
- 安全・保安
- 化学物質管理
- 製品とサービスの品質
- 雇用・人材
- 労働環境
- 社会とのコミュニケーション

事業を通じて 社会に貢献する課題

- 低環境負荷な製品・サービス
- 再生可能エネルギーの開発
- 都市化・スマートシティ化
- 少子高齢化
- 生活の質向上
- 医薬・医療の高度化
- 食糧問題への対応

基盤となる課題

- CSR調達
- コンプライアンス



事業環境リスク

- 先進国の成熟化
- 中国や新興国の成長と鈍化
- 為替、原油価格等の急激な変動
- アジアを中心とした設備過剰
- 中東情勢等地政学的リスク増大

2014年度中期経営計画 新たな顧客価値の創



三井化学グループは、「地球環境との調和」の経営理念の下、経済、環境、社会の3軸のバランスを重視した事業活動を通じて、社会課題解決に取り組んでいます。

2014年度中期経営計画「新たな顧客価値の創造」を推進し、当社グループの“価値を生み出す源泉”を最大限に活用するとともに、その土台となる経営基盤のさらなる強化を図り、ステークホルダーの皆様と共に価値を創造し、持続的発展を目指します。

社会と三井化学グループの持続的発展

社会と共に創り出したい価値

人類福祉の増進

- 安全で豊かさを感じられる暮らしの実現
- 地球環境の保全への貢献

株主への貢献

- 持続的な利益成長による安定的な利益還元

顧客満足度の増大

- 誠実に向き合い、ニーズに応える
- 可能性を拓げるソリューション提供
- 新たな価値が実感できる製品やサービス

地域社会への貢献

- 安全操業を継続し、地域経済の発展と安定雇用の実現
- 環境への負荷低減や課題解決に貢献

従業員の幸福と自己実現

- 成長や働きがいの実感 誇り
- 健康で活き活きと働ける職場環境づくり
- 会社業績や意欲と成果に応じた処遇



価値を生み出す源泉

新事業・新製品を生み出す**研究開発力**

チャレンジ精神を有する**多様な人材**

製・販・研の**グローバルネットワーク**

ステークホルダーとの信頼関係

安全最優先の組織文化

高い志を持つ**現場力**

健全な**財務体質**

基盤

コーポレート・ガバナンス、リスク・コンプライアンスマネジメント、三井化学ブランド、コアバリュー、行動指針

1

Our Vision

- 1 経営ビジョン 三井化学グループの将来像
- 2 三井化学グループの価値創造のプロセス

5

Share Our Vision—共創

- 5 ステークホルダーの皆様へ
- 6 特集：Share Our Vision—共創 13 価値創造の指標
- 14 連結財務・非財務ハイライト
- 16 社会課題解決への価値創造の歴史

18

Our Value Creation Stories

- 18 ターゲット事業領域における価値創造
 - 18 Mobility 20 Healthcare 22 Food & Packaging
- 24 顧客との共創～開発物語 26 新たな価値創造への戦略
- 28 重要課題の取り組み 29 環境貢献の「見える化」

30

Our Strategic Focus

- 30 社長メッセージ 35 CFOメッセージ
- 36 アナリスト×社長対談 39 機関投資家インタビュー

40

Our Operations

- 40 At a Glance
- 42 セグメント別事業概況
 - Mobility • Healthcare • Food & Packaging • Basic Materials
- 50 2011/2014 中期経営計画ハイライト

52

Our Resources

- 52 三井化学グループの価値創造の源泉
- 53 研究開発/知的財産 55 安全対談
- 58 レスポンシブル・ケア 61 人材マネジメント
- 63 健康経営

64

Our Foundation

- 64 社外取締役×担当役員対談 66 コーポレート・ガバナンス
- 70 リスク・コンプライアンスマネジメント
- 72 役員一覧 74 IR活動

75

Financial Section

編集方針

三井化学グループは、本年よりアニュアルレポートをより進化させ、「三井化学レポート」と致しました。

当社グループへの理解を深めていただくとともに、ステークホルダーの皆様との「質の高い対話のプラットフォーム」とすべく、様々な戦略および実績を財務/非財務両面から統合的に報告するよう努めました。また、国際的に関心の高まっている統合報告の開示フレームワークを採用しながらも定型化を避け、当社グループの目指す中長期的な価値創造に関する活動をご理解いただくために、最適な冊子の構造を模索しました。

報告対象期間および範囲

期間：2015年4月1日から2016年3月31日まで
(一部、2016年4月以降の内容も含む)

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

投資家情報 ウェブサイト

2015年度決算情報等、より詳細な情報はこちらをご覧ください。

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

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



CSR(社会・環境)ウェブサイト

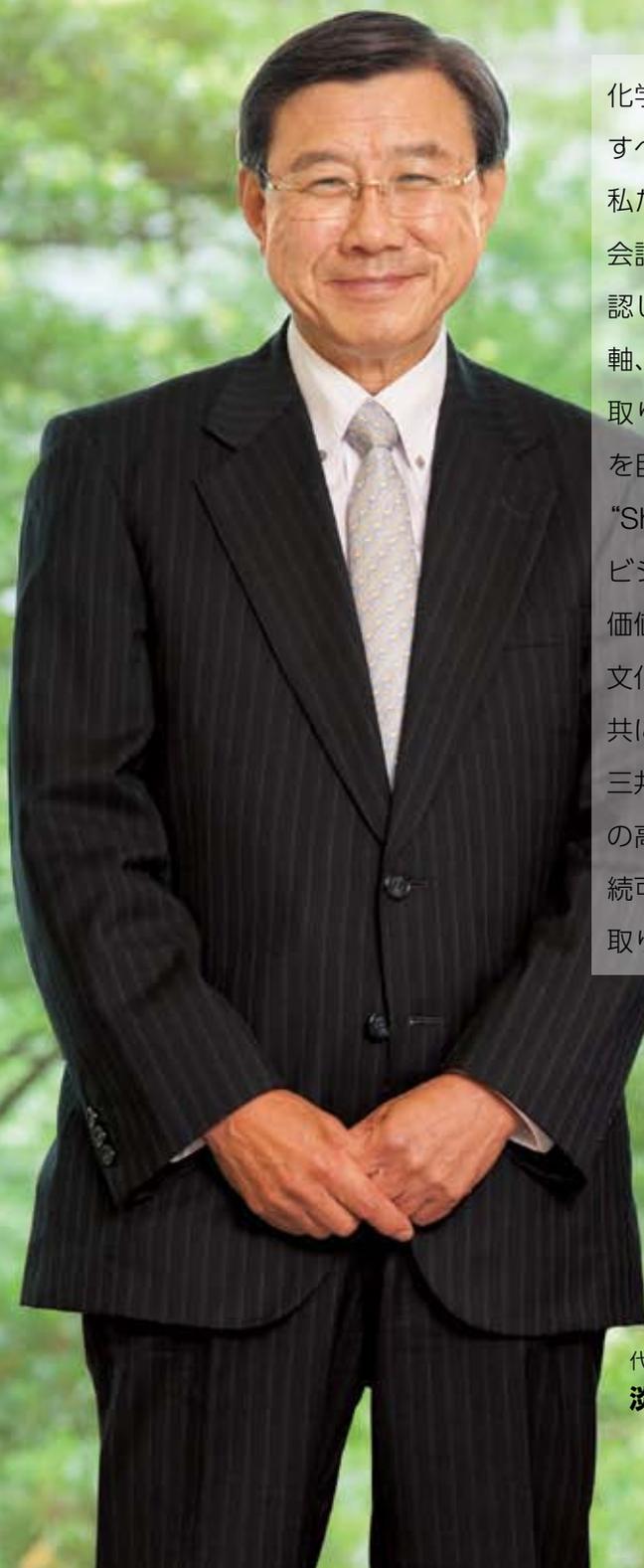
環境・社会軸に関するより詳細な報告はこちらをご覧ください。

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

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



化学には、 社会課題に対して果たすべき 重要な役割があります。



化学産業は地球規模での様々な課題に対して、果たすべき役割が大きいと考えています。

私たちは、経営ビジョンに立ち返り、貢献すべき社会課題は何か、改めて当社グループの存在意義を確認し「当社グループの将来像」を設定しました。経済軸、環境軸、社会軸が結びついた社会課題解決への取り組みにより、社会と当社グループの持続的発展を目指しています。

“Share Our Vision—共創”は、私たちの目指す将来ビジョンや創りだしていきたい価値を分かち合い、価値を生み出す源泉ともなる当社グループの人材や文化と、ステークホルダーの皆様の想いを融合させ、共に具現化していこう、というものです。

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

代表取締役社長執行役員

淡輪 敏

Share Our Vision

共創

Kyo

So

Co-creation,
Collaboration,
Cooperation

Our Vision

本当に欲しいもの、 “うれしさ”を届けたい

社会にとってお客様にとって本当に価値ある技術、製品、サービスとは何か。
お客様の声に誠実に向き合い、三井化学グループの総合力を駆使して
ソリューションを提供していきます。

To Our Stakeholders

「こんなものがあつたらいい」、「こんなことはできないか」顧客の要望をかみ砕き、その深層ニーズを探る。そしてそれをどう技術に翻訳して実現させ、形として見せるか。顧客先での生産性やその先の消費者まで視野に入れ、お客様との対話を繰り返しながら、本当に必要とされる技術や製品、ソリューションを提供していきたい。

顧客との信頼関係が研究開発力の源泉です。真のソリューションプロバイダーとして、「まずは三井化学に聞いてみよう」と言われる会社を目指します。

From Our Stakeholders

P18-25 顧客との共創



Action

- 2014中期経営計画「新たな顧客価値の創造」
- 新事業・新製品創出戦略
- 研究開発戦略

Indicator

- 営業利益
- ROA, ROE
- 研究開発費

関連ページ

- ターゲット事業領域における価値創造 P18
- 顧客との共創一開発物語 P24
- 新たな価値創造への戦略 P26
- 事業概況 P40、研究・知財 P53

Our Vision

世界の仲間と相互信頼を築き、 会社の発展と自己実現を両立する

人材は価値創造の源泉です。互いに刺激しあいより良い方向へと高めあえるように、「人を大切にすること」を根底に、「三井化学グループの持続的成長」と「従業員の幸福と自己実現」の両方の達成を目指します。



Action

- グローバル人材育成
- ダイバーシティ推進
- 健康経営

Indicator

- 現地人材登用比率
- 女性社員比率
- 管理職の女性比率

関連ページ

- 人材マネジメント P61
- 健康経営 P63

From Our Stakeholders

私の使命は、三井化学グループのインド事業を早期に拡大させること。その鍵を握るのは現地社員の育成です。その土地をよく知り、そこに暮らす人自身が、自分に何ができるのかを考えることがもっとも近道なはず。一部社員のポジション登用に留まらず、全社員に三井化学流の考え方をしっかり浸透させ、その下で事業創出していけるような仕組みと文化を築く。それが本当の経営現地化だと思っています。

三井化学インドニア 社長 大村俊博

三井化学インドニアは若く活気に満ちた会社です。一方、三井化学には長い歴史があり、そこに築かれた文化がある。その1つは「信頼して任せる」こと。これは、インドという勢いのある成長市場の中にあって、社員が会社と共に成長していけるチャンスがあるということです。私は若い社員を教育し、モチベートしながらゴールに向かって導いていきたいと思っています。

本社とインドの信頼関係を構築し、スピード感を持って事業拡大を目指します。

三井化学インドニア 副社長 Suraj Arya

Our Vision

安全は、自分自身のため、家族のため、 同僚のため、社会のため

「安全はすべてに優先する」

安全な生産活動は経営の絶対条件であり、
企業存続の大前提です。

安全文化の醸成に向けて、
技術力の向上や伝承を図るとともに、
地道な安全活動を継続していきます。

Action

- レスポンシブル・ケア活動
労働安全
保安防災

Indicator

- 重大労災度数率

関連ページ

- 安全対談 P55
- レスポンシブル・ケア P58

From Our Stakeholders

安全意識を高めるのは大変ですが、安全文化として醸成することは更に難しいことです。それはいかに正しい安全習慣と行動を浸透させるかにかかっています。リーダーには、安全文化の醸成のため、職場で率先して行動する役割が期待されています。

安全な労働環境と安全に働く社員の確保のために、SCG Chemicalsでは毎日安全を根づかせることを強力に推進しています。

三井化学グループとの協力により、SCG Chemicals Operation Excellence Training Centerが立ち上がりました。ベテラン運転員から安全知識や最善のオペレーション技術を習得することができます。そして、その知識は新入社員に有効で安全な化学工場の操業のために引き継がれます。

私たちは安全が持続可能な事業の成長を支える基盤であると確信しています。

SCG Chemicals Co.,Ltd
社長
Cholanat Yanaranop 氏

Our Vision

率直に語り合い、持続的な利益成長と利益還元で信頼に応える

株主・投資家の皆さまからの信頼にお応えできるよう、経営の透明性を高めるとともに、ご意見を真摯に受け止め、企業価値の更なる向上を目指します。

Action

- トップメッセージの発信
- 経営戦略、財務戦略
- IR活動の充実

Indicator

- Net D/E レシオ
- 連結配当性向
- 自己資本配当率(DOE)

関連ページ

- 社長、CFOメッセージ P30
- アナリスト×社長対談 P36
- 機関投資家インタビュー P39
- IR活動 P74

From Our Stakeholders

三井化学グループは、経営トップからのメッセージの発信や情報開示にととも前向きに取り組まれています。

今後も、株主、投資家、アナリストとの建設的な対話—“共創”により、企業価値の向上、そして時価総額の向上を目指していただきたいと思います。

モルガン・スタンレーMUFG証券株式会社
株式調査部 マネージングディレクター
渡部 貴人 氏

Our Vision

三井化学らしいガバナンスのあり方と 企業価値向上を目指す

社外取締役の方々の経験をもとにしたさまざまな指摘や提案を頂き、
よりよい三井化学グループを目指して、共に改革を進めていきます。



Action

- コーポレート・ガバナンスの充実
- リスク・コンプライアンスマネジメント

Indicator

- 取締役会実効性評価

関連ページ

- 社外取締役×担当役員対談 P64
- コーポレート・ガバナンス P66
- リスク・コンプライアンス P70

From Our Stakeholders

“共創”とは、夢を共にすることから始まります。どんな社会を作りたいかをお客様と語り合い、一緒にソリューションを編み出していくことが、お客様との長期的関係性構築と三井化学グループの企業価値向上につながるでしょう。社員一人ひとり、そんな気概をもって進んでもらいたいと思います。

社外取締役 黒田 由貴子

これからの取締役会は、もっと長期的な企業戦略に力点を置いた議論がより重要になっていくでしょう。中長期的な姿を見極めるには、外から見ているだけでは分かりません。相手が何を望んでいるのか、自分は何を期待されているのか。顧客のところへ飛び込んでいって、新しい素材、製品の開発につなげてほしいと思います。

社外取締役 鈴木 芳夫
(2016年6月)



Our Vision

ずっと残していきたい 豊かな地球と次世代との対話

「地球環境との調和」を経営理念に掲げ、環境保全に配慮した事業活動を進めています。

地球に暮らす私たち共通の願いである Sustainable Growth のために、次代を担う子どもたちに化学の楽しさと可能性を伝える活動や、地域の活性化にも貢献します。

To Our Stakeholders

「ゲンジボタルを初めて見た!」

「こんなにたくさんの生き物がいて驚いた!」

田んぼには多くの生き物が生息していることを、より多くの方に知ってもらいたい。

農家や消費者の方々と生き物調査を体験しながら、これからの農業や食、環境について真剣に考えていく活動「田んぼの生き物調査」を実施しています。近隣小学校の子どもたちと田んぼに入り、多様な生物を観察するイベントも提供しています。

農薬を製造・販売するだけでなく、農薬の水田の生き物に及ぼす影響を調査して製品の改善や開発につなげ、環境保全と高品質な製品サービスの提供を行っていきます。

Action

- 事業を通じた環境・社会への貢献
- レスポンシブル・ケア活動
環境保全
- 地域に密着した社会貢献活動

Indicator

- 環境貢献指標 -Blue Value®
- GHG 排出量
- 産業廃棄物埋立率

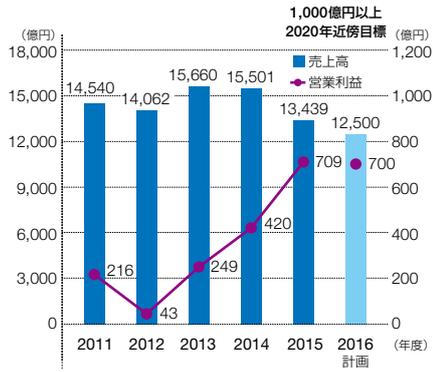
関連ページ

- 未来を創る：環境貢献の「見える化」 P29
- レスポンシブル・ケア P58
- 社会貢献活動
<http://jp.mitsuichem.com/csr/society/>

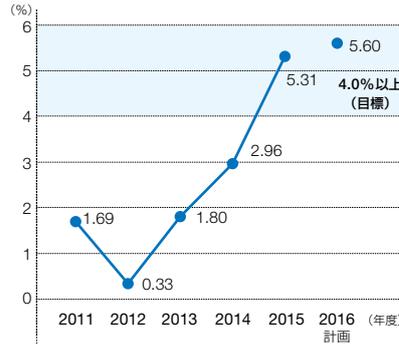
価値創造の指標

(2016年5月13日発表時点)

売上高・営業利益



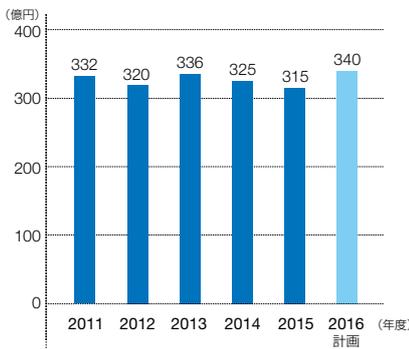
ROA



ROE



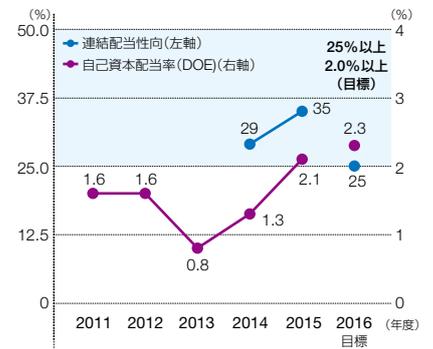
研究開発費



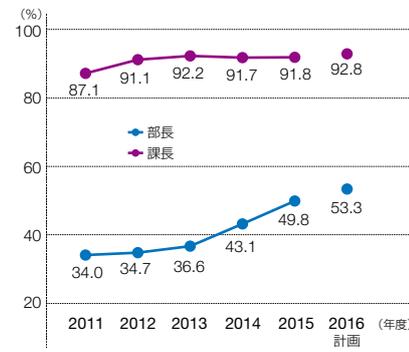
Net D/E レシオ



連結配当性向・自己資本配当率(DOE)

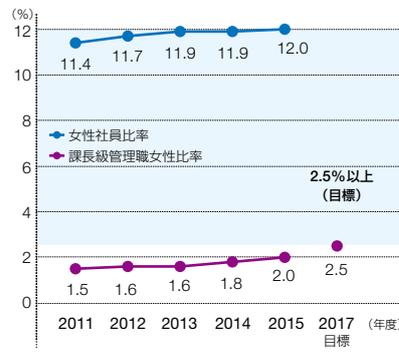


現地人材登用^(*)

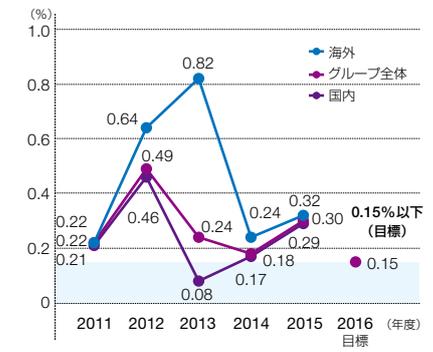


(*)海外関係会社における現地人材の登用 (合併・買収は除く)

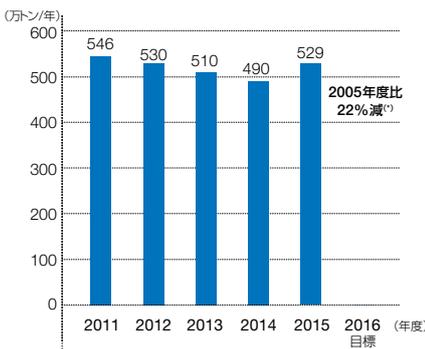
女性社員比率



重大労災度数率

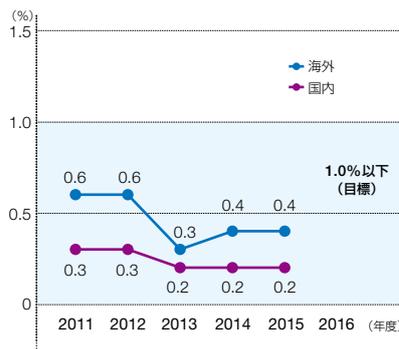


GHG排出量^(*)



(*)目標はフル稼働ベースで管理
グラフは生産活動の実績ベースで表示

産業廃棄物埋立率



環境貢献指標—Blue Value[®]



連結財務・非財務ハイライト

会計年度:	2005	2006	2007	2008	2009	2010	
損益状況							
売上高	¥1,472,435	¥1,688,062	¥1,786,680	¥1,487,615	¥1,207,735	¥1,391,713	
営業利益	58,705	91,678	77,176	▲45,493	▲9,461	40,548	
親会社株主に帰属する当期純利益	44,125	52,297	24,831	▲95,237	▲28,010	24,854	
経常利益	61,989	95,478	66,146	▲50,768	▲13,132	38,851	
EBITDA ^(*)	136,905	167,864	155,719	38,873	69,275	117,089	
営業キャッシュ・フロー	79,709	100,565	92,423	54,882	70,173	73,196	
投資キャッシュ・フロー	▲58,247	▲133,618	▲78,206	▲76,253	▲42,913	▲43,204	
フリー・キャッシュ・フロー	21,462	▲33,053	14,217	▲21,371	27,260	29,992	
財政状態							
流動資産	¥608,995	¥733,150	¥726,361	¥529,606	¥604,556	¥665,976	
有形固定資産	532,324	542,340	564,805	522,641	498,183	467,735	
無形固定資産および投資その他の資産	187,571	222,693	178,082	136,692	135,347	161,916	
総資産	1,328,890	1,498,183	1,469,248	1,188,939	1,238,086	1,295,627	
流動負債	475,074	591,253	569,560	377,858	386,203	442,298	
固定負債	314,692	336,678	335,461	412,950	432,879	422,228	
自己資本	464,021	504,509	500,044	349,908	377,283	383,740	
有利子負債	423,938	498,323	485,972	535,391	494,219	480,701	
その他							
減価償却費	¥70,099	¥70,207	¥72,596	¥81,374	¥74,878	¥69,237	
資本的支出	81,400	72,671	84,667	81,041	49,054	45,137	
研究開発費	37,146	36,943	42,130	40,628	38,131	36,166	
一株当たり状況							
一株当たり純利益	¥56.20	¥66.68	¥32.22	¥▲125.46	¥▲33.04	¥24.80	
一株当たり配当金	8.00	10.00	12.00	9.00	3.00	6.00	
財務指標							
売上高営業利益率(ROS)	3.99%	5.43%	4.32%	▲3.06%	▲0.78%	2.91%	
自己資本純利益率(ROE)	10.15%	10.80%	4.94%	-	-	6.53%	
総資産営業利益率(ROA)	4.63%	6.49%	5.20%	-	-	3.20%	
Net D/Eレシオ	0.85	0.92	0.93	1.39	1.11	1.04	
社会指標							
従業員数	(連結)	12,473	12,511	12,814	12,964	12,892	12,782
	(本体)	8,584	8,695	8,671	8,557	8,297	7,878
女性比率	(本体)	9.0%	9.3%	9.8%	10.4%	10.8%	11.2%
環境指標^(*)							
重大労災度数率 ^(*)	(連結)	-	-	-	-	-	0.28
エネルギー消費量	(連結) ^(*)	-	-	-	-	99	103
温室効果ガス排出量	(国内) ^(*)	595	589	567	514	493	490
	(連結) ^(*)	-	-	-	-	558	568
産業廃棄物埋立量	(連結) ^(*)	-	-	53,141	30,098	18,799	18,163
埋立率	(連結) ^(*)	-	-	14.5%	8.7%	6.1%	5.4%

(*) EBITDA=営業利益+減価償却費+持分法投資損益

(*) 法改正や、集計対象等の変更を踏まえて、比較可能な連続性のあるデータを掲載。詳細はレスポンスフル・ケアのトピックスに記載 (p58~p60)

(*) 重大労災度数率=100万延べ労働時間当たりの重大労災による死傷者数

(*) 製造拠点6工場および国内外の連結子会社の集計 (2015年度 国内22、海外15)

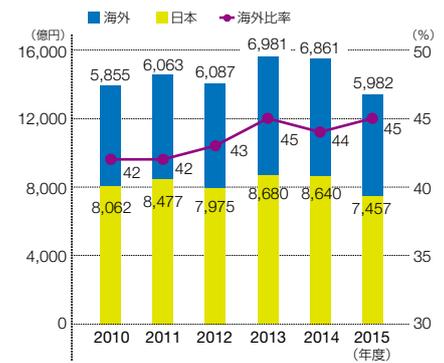
(*) 製造拠点6工場および国内の連結子会社の集計 (2015年度 国内22)

(*) 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し、国内分と合計 (2015年度 国内22、海外15)

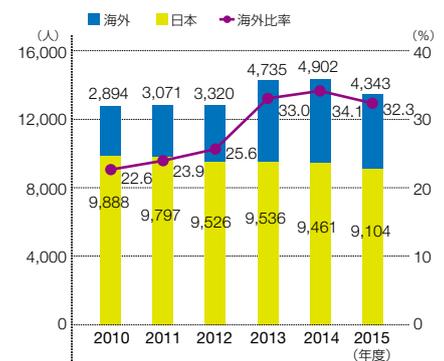
(*) 国内外の連結子会社およびRC支援対象会社の生産拠点の集計(2015年度 国内22、海外23)

2011	2012	2013	2014	2015	2015
				(百万円)	(千ドル)
¥1,454,024	¥1,406,220	¥1,566,046	¥1,550,076	¥1,343,898	\$11,926,677
21,564	4,290	24,899	42,040	70,926	629,446
▲1,007	▲8,149	▲25,138	17,261	22,963	203,789
22,884	9,206	22,522	44,411	63,183	560,729
89,854	49,729	73,828	90,218	117,416	1,042,031
43,302	18,512	43,476	58,287	145,913	1,294,933
▲42,452	▲58,136	▲89,781	▲35,036	▲36,365	▲322,728
850	▲39,624	▲46,305	23,251	109,548	972,204
				(百万円)	(千ドル)
¥661,311	¥715,396	¥777,015	¥731,708	¥628,210	\$5,575,168
430,629	446,637	425,840	433,629	413,402	3,668,815
164,363	175,962	229,307	246,453	217,336	1,928,789
1,256,303	1,337,995	1,432,162	1,411,790	1,258,948	11,172,772
451,507	493,908	507,056	448,499	364,259	3,232,685
389,025	415,173	515,459	491,992	451,452	4,006,496
367,436	376,779	352,843	406,235	381,971	3,389,874
464,773	507,183	581,260	548,713	472,986	4,197,604
				(百万円)	(千ドル)
¥62,749	¥43,864	¥48,143	¥48,251	¥48,640	\$ 431,665
44,814	56,649	113,200	47,531	43,405	385,206
33,176	31,997	33,569	32,473	31,493	279,491
				(円)	(ドル)
¥▲1.01	¥▲8.14	¥▲25.10	¥17.24	¥22.95	\$ 0.20
6.00	6.00	3.00	5.00	8.00	0.07
1.48%	0.31%	1.59%	2.71%	5.28%	
-	-	-	4.55%	5.83%	
1.69%	0.33%	1.80%	2.96%	5.31%	
1.12	1.22	1.44	1.22	1.03	
12,868	12,846	14,271	14,363	13,447	(人)
7,633	7,266	7,129	6,931	6,733	(人)
11.4%	11.7%	11.9%	11.9%	12.0%	
0.22	0.49	0.24	0.18	0.30	(目標0.15)
99	94	89	86	89	(PJ)
467	453	449	428	4.69	(万トン)
546	530	510	490	5.29	(万トン)
1,147	1,179	630	689	963	(トン)
0.4%	0.4%	0.2%	0.2%	0.4%	

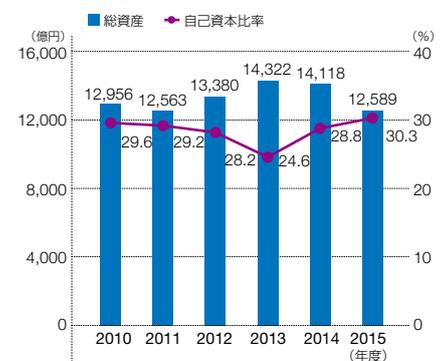
地域別売上高



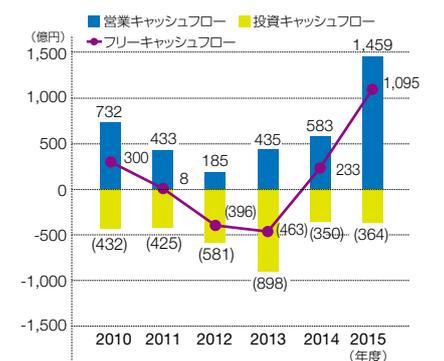
地域別従業員数

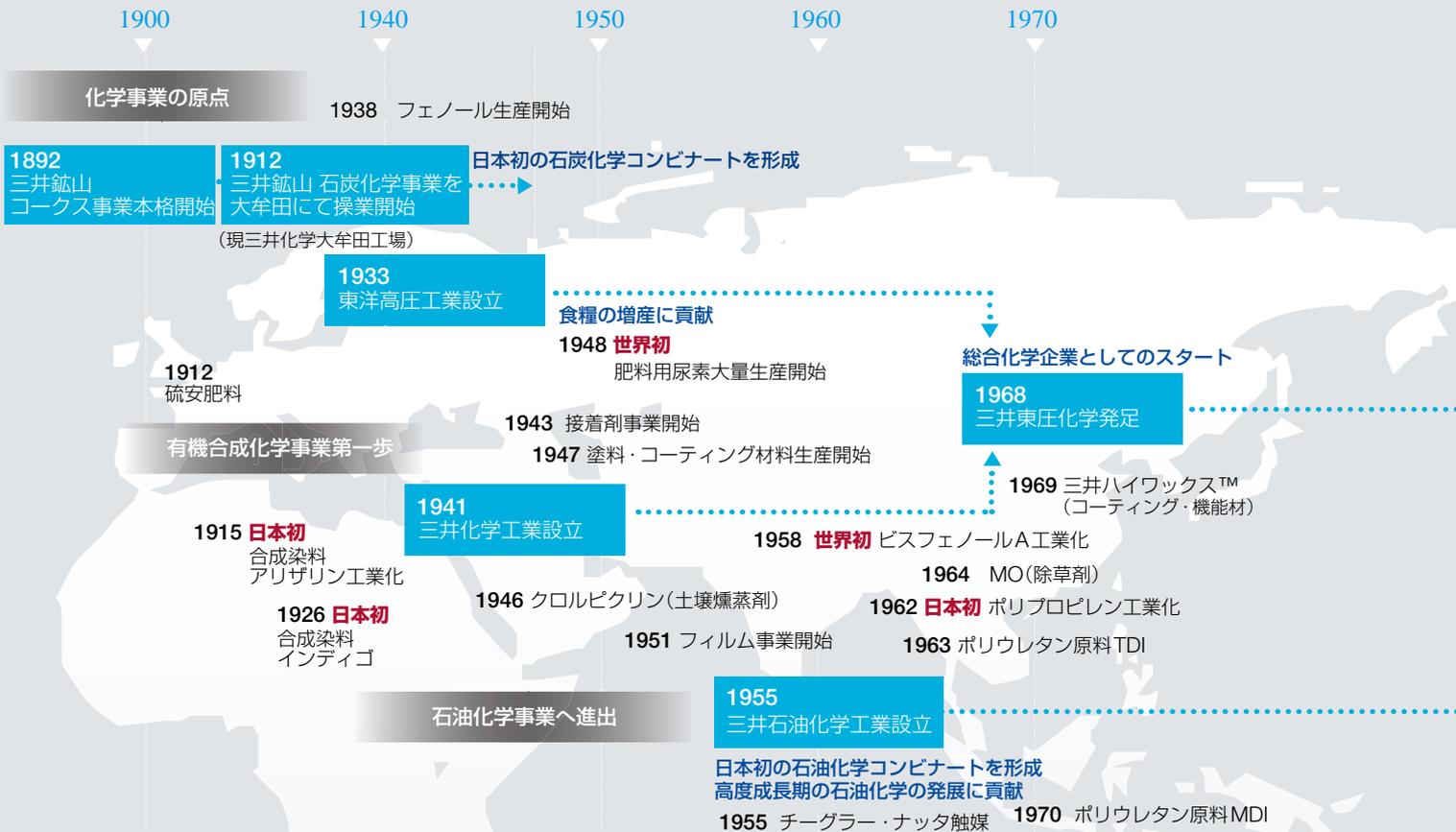


総資産／自己資本比率



キャッシュ・フロー





社会課題解決への価値創造の歴史

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

自動車材PPコンパウンド
Market Position
Global No.2

社会課題・ニーズ

- 省エネ・環境負荷低減
- 自動車へのニーズの多様化

三井化学グループのソリューション

- 燃費向上、軽量化材料
- 安全性、意匠性、快適性向上などの高性能化に貢献する材料



衛生材高機能不織布
Market Position
Asia No.1

- 少子高齢化
- QOL向上の意識の高まり
- 新興国での公衆衛生改善

- 紙おむつ用高機能不織布
- 高品質化ニーズに応える衛生材料



メガネレンズ材料
Market Position
Global No.1

- 先進国の高齢化
- QOL向上の意識の高まり
- ビジョンケアへの関心の高まり

- 幅広いニーズに対応する高性能なメガネレンズ材料
- ビジョンケア関連の高機能・高付加価値化材料



1980 1990 2000 2010

国内事業提携強化

- ▶2006 三井化学ポリウレタン設立 (現ウレタン事業本部) 武田薬品工業ウレタン事業を買収
- ▶2007 三井化学アグロ設立 三共アグロと農業事業統合
- ▶2005 プライムポリマー設立 出光興産とのポリオレフィン事業統合

- 1987 シンガポール法人設立 (現三井化学アジアパシフィック)
- 1988 米国法人設立 (現三井化学アメリカ)
- 1990 ドイツ法人設立 (現三井化学ヨーロッパ)
- 1999 中国法人設立 (現三井化学(中国)管理有限公司)

世界で存在感のある総合化学企業をめざす

1997 三井化学発足

海外事業展開を加速

- 1987 トレボン®(殺虫剤)
- 1983 トナーバインダー
- 1987 イクロステープ™ (半導体製造工程用フィルム)
- 1988 ソーラーエバ™ (太陽電池封止用EVAシート)
- 1987 MR™シリーズ (プラスチックメガネレンズ材料)
- ▶1986 ADVANCED COMPOSITES設立 (PPコンパウンド アメリカ)
- 1982 ポリエチレンフィルム

- 2001 スタークル®(殺虫剤)
- 2009 アフェット®(殺虫剤)
- 2004 メタロセン触媒法 機能性ワックス
- ▶2004 三井化学複合プラスチック(中山)有限公司 (PPコンパウンド 中国)

- ▶2015 三井化学SKCポリウレタン設立 (ウレタン 韓国)
- ▶2013 Heraeus Kulzer社買収 (歯科材料 ドイツ)
- ▶2011 ACOMON社買収 (プラスチックメガネレンズ材料 スイス)
- ▶2014 Whole You設立 (ヘルスケア アメリカ)
- ▶2012 Prime Evolve Singapore設立 (エポリユー® シンガポール)

- ▶2001 MITSUI HYGIENE MATERIALS設立 (不織布 タイ)
- 1998 **世界初** エポリユー®メタロセン触媒法気相法 低密度ポリエチレン
- 1995 アペル®(機能性ポリマー)
- 1997 メタロセン触媒法 タフマー®(エラストマー)

- ▶2011 三井化学不織布(天津)有限公司設立 (不織布 中国)
- ▶2012 三井化学機能複合プラスチック(上海)有限公司設立 (機能性コンパウンド 中国)
- ▶2012 上海中石化三井弾性体有限公司設立 (EPT 中国)

海外事業強化
グローバルな生産供給体制構築へ

- ▶2001 MITSUI ELASTOMERS SINGAPORE設立 (タフマー シンガポール)
- 2008 メタロセン触媒法 三井EPT™(エラストマー)
- ▶2006 上海中石化三井化工有限公司(フェノール、ビスフェノールA 中国)
- ▶1999 MITSUI PHENOLS SINGAPORE設立(フェノール、ビスフェノールA シンガポール)

歯科材料
Business Bases

24 Countries

- 先進国の高齢化
- 新興国の健康意識の向上
- オーラルケアへの関心の高まり

- 高分子技術をベースとした高品質な歯科材料
- CAD/CAMシステムを用いた義歯・デンチャー



エポリユー® 高機能シーラント
Market Position

Asia No.1

- 食の安全への意識の高まり
- 安定的な食糧保存
- 省エネ・環境負荷低減

- 食品の安全やロス削減に貢献する包装材料
- 食品加工の生産性向上



ハイブリッド米種子
Productivity

1.5 times

- 爆発的な人口増加に対する食糧問題解決
- 安全・安定的な食糧増産

- 高生産性ハイブリッド米種子非遺伝子組換え)
- 農作物の安定生産に貢献する高性能農業



Our Vision
Share Our Vision
Our Value Creation Stories
Our Strategic Focus
Our Operations
Our Resources
Our Foundation
Financial Section

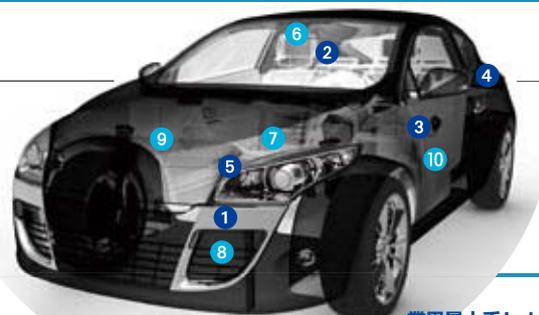


Mobility

世界の自動車生産台数は年3%の成長が見込まれており、軽量化や安全性に加えて、意匠性や快適性などの新たなニーズが高まっています。当社グループは、幅広い材料ラインナップ、高い技術力と品質を活かして、多様化するニーズにいち早くソリューションを提供していきます。

モビリティ製品ラインナップ

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



● 世界をリードする製品

世界No.2, アジアNo.1

① バンパー

PPコンパウンド
プライムポリプロ
タフマー®

- 軽量化
- 耐衝撃性
- 意匠性



世界No.3, アジアNo.2

② 内装表皮

オレフィン系
熱可塑性エラストマー
ミラストマー®

- リサイクル可能
- 低密度・軽量化
- 意匠性



アジアNo.1

③ ドアシール材

エチレンプロピレンゴム
三井EPT™

- 加工しやすい
- 耐候性、耐熱性



世界No.1

④ 燃料タンク

接着性ポリオレフィン
アドマー®

- 多層成形可能
- 樹脂製軽量化



業界最大手Lubrizol社との提携

⑤ ギア油添加剤

液状ポリオレフィンオリゴマー
ルーカント®

- 燃費向上
- 長寿命化



● 新たな製品展開

⑥ 車載カメラレンズ

アベル®

- 軽量化
- 小型化
- 安全・安心



スマートフォン向け材料からの用途展開。採用決定。
2016年より量産化開始
*開発物語を掲載(P25)

⑦ リチウムイオン電池安全材料

STOBA®

- 耐久性
- 安全・安心
- 軽量化



台湾工業技術研究院から独占ライセンス取得
性能向上を図り、車載用途を開拓中
2016年度目途に量産化開始

⑧ 金属樹脂一体成形部品

ポリメタック®

- 軽量化
- 製造工程削減



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

⑨ エンジン周辺部品

アーレン®

- 耐熱性
- 燃費向上



ウォータージャケット部に挿入して使用
2014年度採用開始

⑩ 外装材料

ガラス繊維強化材料
炭素繊維強化材料等

- 軽量化
- 燃費向上



バックドア、ボンネット内側パネル等
2014年度採用開始



金属樹脂一体化技術「ポリメタック®」

当社グループは、これまで不可能だったさまざまな金属と樹脂の強固な接着・接合を可能にする金属樹脂一体化技術ポリメタック®を開発しました。ポリメタック®は、ねじなどの締結部品の点数を大幅に削減することができ、軽量化だけでなく、製造工数の削減にも貢献します。

2015年、Aerosense社の無人航空機の骨格部品として、炭素繊維強化プラスチックとアルミジョイントの一体化部品が採用されました。当社グループが形状設計から全面的に担当し、シンプルな骨格、剛性の向上、大幅な軽量化を実現。飛行距離の延長にも貢献しています。

現在ポリメタック®は、2020年頃のモデルへの採用を目指し、自動車部材向けに部品メーカーとの共同開発が進んでいます。



世界No.1を目指すPPコンパウンド事業

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、日系自動車メーカー向け約6割のトップシェアを誇っています。また、米国自動車メーカー向けにも高い実績を築き、北米内で既に約3割のシェアを有しています。

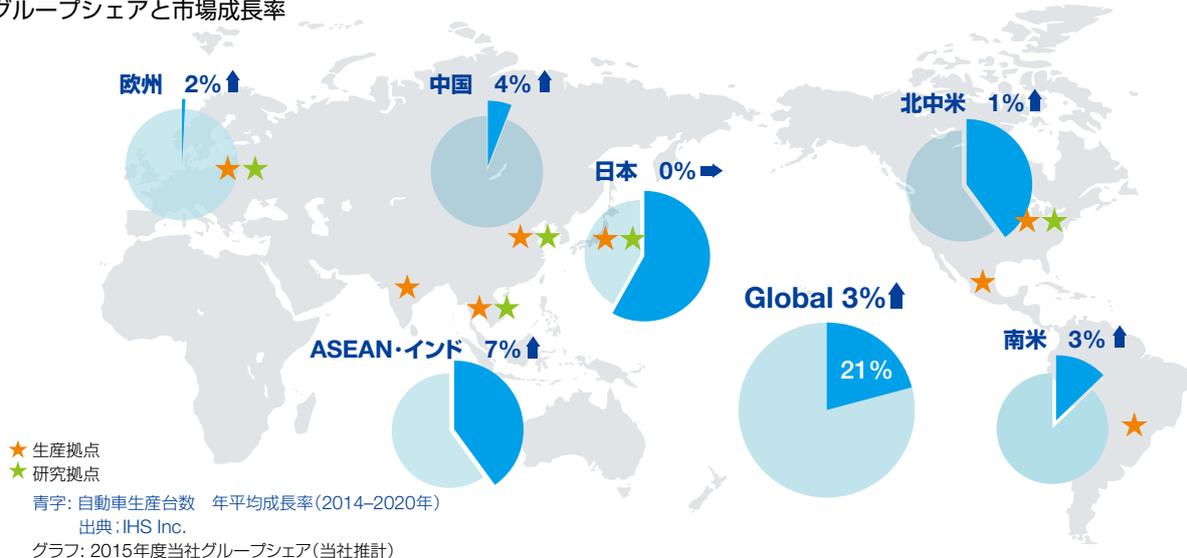
PPコンパウンドは、PPだけでは実現できない性能を付与するために、他の樹脂や添加剤などを混練・複合化した材料です。当社グループは、得意とする材料設計技術や独自樹脂

の配合等により、さまざまな顧客ニーズに応える高品質な製品を提供し高い評価を得てきました。

世界8つの地域の生産拠点と5つの地域の研究拠点を有し、自動車メーカーのグローバル戦略にスピーディに対応できる体制を構築しています。

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。

当社グループシェアと市場成長率



General Motors Company 2015 Supplier of the Year 受賞

米国子会社のAdvanced Composites社が、米国自動車会社メーカーGeneral Motors Company (GM社)よりSupplier of the Yearを受賞致しました。

この賞は、継続的に、GM社の期待を上回る優れた価値を創造し、新たなイノベーションをもたらしたサプライヤーを表彰するものです。2012、2013年に続き3回目の受賞となります。



顧客との共創

顧客に何を求められているのか、ユーザーが本当に欲しいものは何なのか。

自動車業界をはじめ、多くの方々のご講演や意見交換の機会をいただき、新たな価値の共創を目指しています。

新しいクルマ、新しい価値の創出には、様々な業界とのタッグが必須。今までの常識にとらわれない、突き抜けた発想の材料を探しています。

社会に役立つ新しい材料を、我々がクルマという形にして社会に貢献していきたい。素材メーカーへの期待は大きいのです。
(2015年6月12日講演会より)

自動車産業の課題に対して、「各OEMのニーズを個別に調査して、何が正解か？」を探るだけでなく、「私たちの材料はこういう課題に対しこのように貢献できます」と具体的な提案もしてほしい。そこではじめて対等な議論が始まります。

(2016年1月28日講演会より)



トヨタ自動車株式会社
有機材料技術部長
間瀬 清芝 様



株式会社本田技術研究所
四輪R&Dセンター
マネージャー 主任研究員
石橋 正人 様



Healthcare

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。当社グループは多様化するニーズを捉え、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を提供しています。

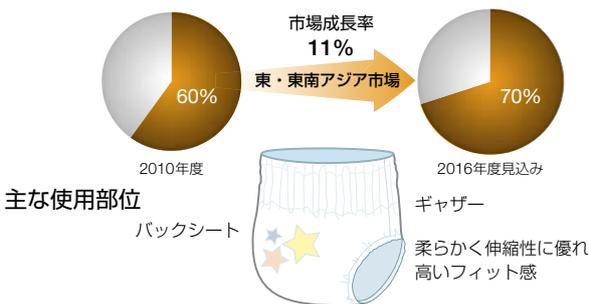
柔らかく伸縮性に優れた衛生材料用高機能不織布

東・東南アジアでは、紙おむつの普及率が向上し、また、中国を中心に高品質・高機能な日本製プレミアム紙おむつ人気が高まっています。紙おむつは、「もれない、むれない、かぶれない」という基本機能に加えて、「快適性、フィット性」といった高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。拡大する高機能不織布ニーズに安定供給で応えるべく、日本、タイ、中国のアジア3極の生産拠点を最大活用し、また、継続的に供給能力の増強も行っていきます。

新分野であるメディカル用途などへの展開も強化し、高機

能不織布市場におけるアジアトップレベルのシェアを維持・拡大していきます。

高機能不織布の当社グループシェア



※顧客との共創～開発物語を掲載(p24)

歯科材料事業の新展開

従来より歯科材料は「修復」分野が主となっており、子会社サンメディカル社の主力製品である歯科用接着剤は、国内で30年の実績に裏打ちされた高いシェアを有しています。2013年に確固たるブランド力を持ち、グローバルにビジネスを展開する世界第6位の総合歯科材料メーカーHeraeus Kulzer社を買収しました。現在、歯科材料にもデジタル化が進展し、修復材料である歯冠・ブリッジ等もデジタル機器による設計・生産が増えてきました。当社グループでは、いち早くデジタル化に対応するとともに、従来の「修復」分野から「予防」「審美」「診断」といった新分野での展開を強化しています。これら2社の強みに三井化学のポリマーサイエンス技術も投入して材料の革新を図り、歯科医・技工所が求める製品、サービスを提供していきます。



次世代のヘルスケアソリューション

2014年11月に米国に設立したWhole You, Inc.のブランドコンセプトは、「五感(愉快で心地よい経験ができる)・五体(身体を自由に動かせる)の課題に対して画期的なソリューションを提供すること」です。素材を知りつくした化学会社として、当社の強みであるマテリアルサイエンスや加工技術を活かした革新的な製品開発を行っていきます。

Whole You™ブランドから、昨年5月に閉塞性睡眠時無呼吸症用マウスピースSleep Applianceを、9月にはCAD/CAM技術とマテリアルサイエンスが生んだフルデンチャーNexteethの発売を開始しました。

世界最大のヘルスケア市場である米国から世界中の人々のQOL向上に貢献していきます。



Whole You™



顧客との共創

新たな市場ニーズを捉え、本当に求められる材料を提供し普及させていくために、直接のお客様ばかりでなく、消費者と直に接する小売店や、市場拡大を目指す地域のレンズメーカーの方々との共創も大切にしています。

眼鏡



中 国市場において、MR™ シリーズはハイエンド向けのレンズとして、未来のトレンドだと思っています。ただ、販売員にとっては、どのようにMR™ シリーズレンズの特徴をお客様に紹介したらいいかが難しい。簡単に説明できるような資料や道具を提供してもらえたら、さらに販売を拡大できると思います。

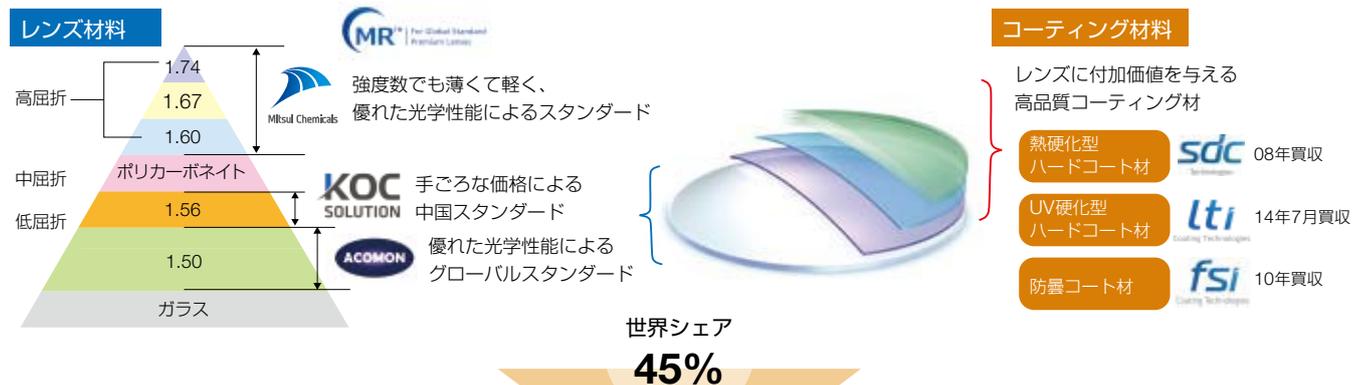
2013年創業のメガネ小売店 康済眼鏡社
店長 贾燕(Jia yan) 様

世界をリードするビジョンケア材料の周辺展開

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

今、当社グループが目指すのは、単なる視力矯正用レンズ材料の提供ではなく、多様なニーズに対して総合的なソリューションを提案していくことです。高品質なコーティング材料の拡充や、“健康”や“快適さ”などの多様化する社会ニーズに応える新技術・新素材の開発を進め、レンズ材料の可能性を拓けています。

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



眼の健康や高齢化、多様化する社会のニーズに応える新技術を展開

光のコントロールにより目の健康や快適さを追求環境との調和

紫外線に加え、広範囲な有害な光から眼を保護するクリアなレンズ

UV+430cut

光の乱反射をカットし、クリアな視界をもたらすサンレンズ

UrbanPola

偏光技術

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クリアレンズ

NeoContrast

波長制御技術

紫外線の量により色が変化する室内外兼用レンズ

SunSensors

調光技術

環境との調和

植物由来原料を使用したレンズ

DoGreen

植物由来



当社は、調光レンズ材料SunSensors®の供給を受けています。三井化学のレンズ材料をブラジル市場に根付かせるためには、知名度向上と適切な価格が大切。品質が良くても高すぎでは普及しません。今後、三井化学が主導し、こちらのラボと共同でブラジルのニーズに合った製品を開発してほしいです。そして、マーケティング活動や物流サポートなどのパートナーとして一緒に取り組んでいきたいと思っています。

1968年設立レンズメーカー Macprado 社
社長 Antonio Carlos Machado Abreu 様



Food & Packaging

世界の爆発的な人口増加に伴い食糧問題が深刻化し、農作物の安定生産やフードロス・廃棄の削減は大きな社会課題となっています。また、食の安全・安心や環境負荷低減などへのニーズも高まっています。当社グループはこれらに応える製品を提供しています。

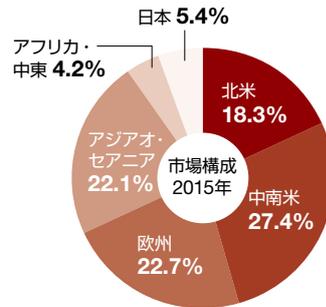
食糧の安定確保に貢献する高性能農薬の世界展開

2015年は、国内市場は横ばい状態が継続し、世界市場は長期的には拡大が見込まれているものの、ブラジル市場が拡大から縮小傾向に転じたことにより、減少となりました。当社グループは、インドや東南アジアなどの重点地域を中心として、現地ニーズに合致した製品を市場投入するため、拠点整備、現地企業との提携等の他、マーケティングや技術普及を積極的に進め、海外展開を強化しています。また、欧米等その他の地域においては、グローバルトップメーカーであるDuPont社、BASF社などとの協業も進めています。

主力の殺虫剤「ジノテフラン」や殺菌剤「ペンチオピラド」は、世界の主要国への登録を順次進めており、高い性能を有する農薬として高評価を受けています。

安全性や環境への影響を最大限に配慮した高性能な農薬の創製を継続することで、食糧の安定確保に貢献していきます。

世界の市場構成と成長率

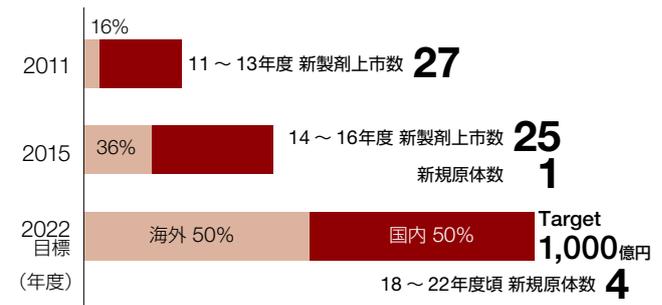


(Philips McDougalls Industry Overview)

北米	3%
中南米	11%
欧州	2%
アジア・オセアニア	7%
アフリカ・中東	9%
日本	-5%

世界	2.7%
アジア	3.9%
日本	0.3%

当社グループ売上高の拡大



新規作用性のある原体を継続的に生み出す技術力

新規原体の開発において、ますます高い性能が求められることに加え、安全性、環境への影響に関する規制は年々厳しくなっており、新規原体の開発の難易度が上がっています。

当社は、世界中で薬剤抵抗性の病害虫が問題になっていることから、高性能、安全性、低環境負荷に加えて、既存農薬と異なる新規な作用性を有する新農薬の開発を目指しています。

当社グループの農薬創製技術は、分子設計、有機合成、生物評価の3つの領域における様々な基盤技術分野の蓄積された経験など、研究の総合力が最大の強みです。独自の技術で薬剤の作用メカニズムを解明し、新規作用性を有する原体の創出を可能にする技術力を有しています。昨年度も現在開発中の新規原体の作用性解明に関連した学会賞を受賞し、大きな

注目を集めています。

2016年3月、新規5原体で先頭を走るトルプロカルブ(イネいもち病用殺菌剤)を上市しました。残り4原体も順次上市予定です。



2015年 日本農薬学会業績賞(研究)	昆虫の神経系受容体の構造と薬剤感受性に関する研究
2016年 日本農薬学会論文賞	新規イネいもち病殺菌剤トルプロカルブの作用機構

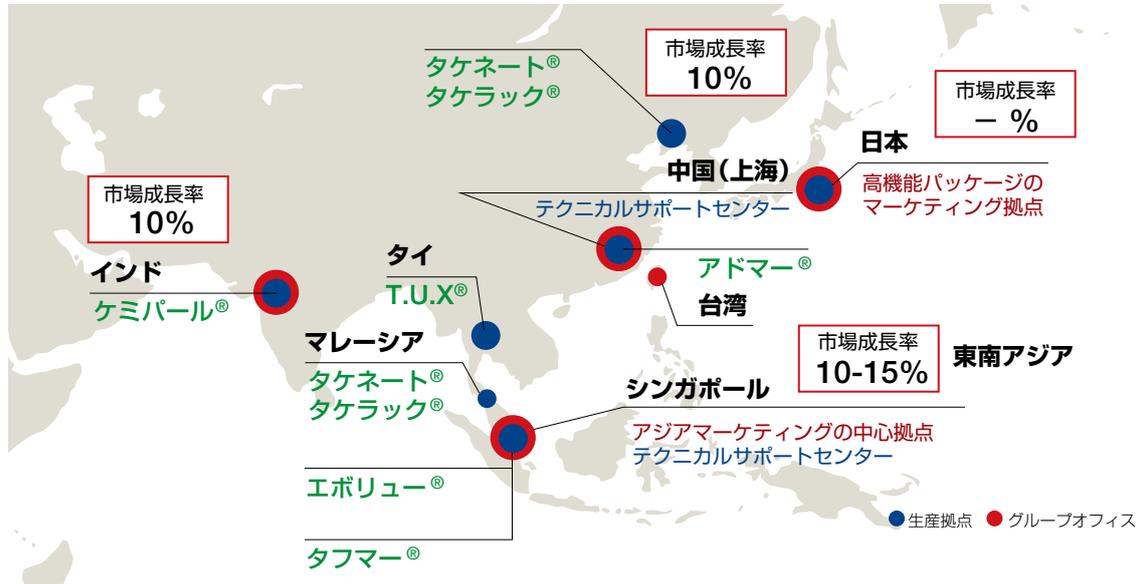
海外展開および新規パイプライン上市予定

	2012	2013	2014	2015	2016	2017	2018	2019	2020~
殺虫剤 ジノテフラン	◆インド	◆中国			◆ブラジル				
殺菌剤 ペンチオピラド	◆アメリカ、カナダ		◆欧州						
次世代農薬 新規5原体					◆トルプロカルブ(殺菌剤)		◆除草剤		◆殺菌剤 ◆殺虫剤

食品用包装材料の高機能化とアジア展開

生活水準向上や食品加工輸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® と、その原料でありアジアで約60%のシェアを誇るエボ

リュウ、そして消費者のニーズにきめ細かく対応するため異種材料の接着材料 タケネート®、タケラック® などの生産拠点を設置。組織横断的なマーケティングとテクニカルサポートでアジア展開を強化しています。



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

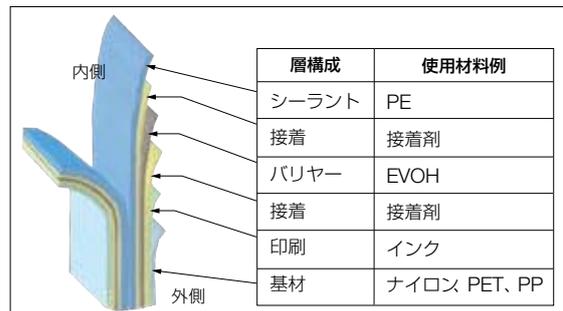
高機能シーラント: エボリュウ®, T.U.X®

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

樹脂改質材: タフマー®

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

接着材料: アドマー®, タケネート®, タケラック®, ケミパール®
異種材料の多層加工



顧客との共創

私 たちは、食品や工業用途等さまざまな分野において、外観と使い易さの両面で高性能・高品質なプラスチック製品を提供し、お客様によりよい経験や満足を得て頂くこと、そして人々の現代のライフスタイルに調和する製品を作ることを目指しています。そのために、革新の追求と同時に、私たちの関わる社会や環境への責任を考慮しています。

私たちは、これらの方針やプロジェクトを実行する良きパートナーとして、理想を共有できる企業が必要であると考えてきました。これまでの共同プロジェクトでの実績や環境配慮の取り組みなどから、私たちと同じ経営理念を持つ三井化学グ

ループが、その企業であると思っています。異なる業界・分野におけるクロスイノベーションによる共創は、技術革新においても商業的發展においても相互に価値があり、事業の発展とともに社会や環境にも大きな利益がもたらされると期待しています。

三井化学には、“プラスチックの総消費量の削減に有効な包装”のソリューションとなるような材料開発に、もっと積極的に取り組んでほしい。石油化学産業が、この課題に最も実践的な解決をもたらす可能性があると思っています。



タイCP財閥のプラスチック製品製造メーカー
Chaipong 様
Senior Vice President
CPPC Public Company Limited



タフマー®を供給しているマレーシアの包装材料加工会社
Mohammad Bin Hashim 様
Deputy General Manager
Product Development & Technical Division
Daibochi Plastic And Packaging Industry Berhad

肌に
やさしいとは？

厚くて薄い
おむつって？

感覚的なニーズに応えたい

研究開発本部 機能材料研究所 不織布材料グループ

基本機能から感覚的機能へ

紙おむつが布おむつの代替として誕生した1963年以来「もれない、むれない、かぶれない」という基本機能は徐々に当たり前となり、「快適性やフィット感という感覚的な機能」への要請がどんどん高まっている。当社グループは、独創的な技術開発により、次々とこれらの要請に応える高機能・高性能化を実現。プレミアムタイプおむつ向け高機能不織布のアジアNo.1の地位を築いてきた。

2016年、従来の機能に加え、世界で初めて「快適性」を向上させることに成功した「肌にやさしく、デザイン性に優れた」実用的な不織布の開発で、「日化協技術特別賞」を受賞。

使用者が紙おむつに求める「肌にやさしい」とは何か。それは、肌荒れなどを引き起こしにくい快適性、肌に直接触れることで感じるソフト感、これを損なわずに動きに追随するフィット感など。これらの感覚を「なめらかさ」「ふんわり感」「フィット感」といった独自の評価指標に落とし込み、樹脂設計や繊維形態を制御することで、新たな高機能不織布の開発に成功した。



伸縮不織布の誕生

1990年代後半、当時主流の糸ゴムを使った締め付け感やストレッチフィルムの通気性の悪さを一変する「下着のような履き心地のおむつ」の追求から、当社グループの伸縮不織布の開発が始まった。

伸縮性と触感の両立、そして他社との差別化を図るため、加工は難しくなるが、「敢えて他社が参入していない特殊な樹脂を混合した不織布」に挑戦。量産化のために、樹脂設計や設備、さまざまな工程の改良を重ねた。その中で、長い付き合いの装置メーカーから異なる業界で使われる技術を紹介され、検証。今、この技術を改良し重要な工程に採用している。社外のネットワークや異分野の技術を取り込む柔軟さも、今の成功に結びついた1つの要因である。

2005年に実機での試作が成功。テスト販売を経て2007年に上市。2010年から本格的に採用が拡大した。ここからさらに開発を重ね、現在の伸縮性をもつ繊維と快適性・耐久性に影響する繊維を組み合わせた高伸縮性不織布の開発に至っている。

より感覚的なニーズの対応へ

「厚くて薄い不織布が欲しい」。この一見矛盾した顧客からの要望。これは買って捨てるまでの過程での使用者の感覚的なニーズに応えるもの。「おむつ1パックにたくさん入ってコンパクト。でも手に取った時にはふっくら触感がいい」。要望をかみ砕き、たどり着いたのが「クッション性」と「なめらかさ」。これらを指標にテストを重ね、らせん状に立体制御した捲縮繊維を開発。らせん構造は厚みができ柔らかいが、バネの原理で弱い力で押ししても薄くなる。

最も重要なのは、このおむつが最終消費者に届き、柔軟性を感じてもらうこと。そのためにはおむつに加工する顧客との対話を繰り返し、共に創り出していくコラボレーションが欠かせない。

らせん状繊維により今までにない3次元的な「ふんわり感」を実現した柔軟性不織布。樹脂の特性を生かした2種の繊維で実現した高伸縮性不織布。いずれもノウハウのかたまりで、他社には生産できない。樹脂メーカーの知見を活かした当社グループの高機能不織布があってこそ、ふんわりスリムな新しいデザインのおむつが可能になったと自負している。

顧客、さらにその先の顧客に満足していただきたい。この想いで、今後も多様化するニーズに応え、さらなる高品質化に向けて開発を続けていく。



車載カメラ向けレンズへの挑戦

信頼関係が
開発力の源泉

研究開発本部 高分子研究所 材料開発グループ

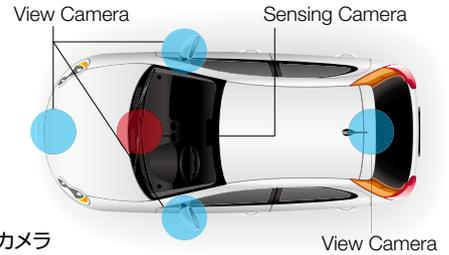
車載向けレンズに求められる特性

アペル®は透明で高屈折・低複屈折が特長の光学樹脂で、湿気や薬品にも強い。光ピックアップレンズ向けに圧倒的なシェアを持ち、また、スマートフォン等のモバイルカメラの撮像レンズの凸レンズ向けに高い採用実績を誇る。

アペル®の次なるターゲットは、搭載の急速な増加が見込まれる車載向けレンズ。View Camera(車内外の情報を車内ディスプレイに表示・記録)やSensing Camera(車内外の情報を検知・分析し、自動制御)への参入である。自動運転の実現に向けた開発が加速し、その運転支援システムとなるカメラ性能の大幅な向上が求められている。薄さや画質といった機能を求めるスマートフォン向けと異なり、車載向けには長期信頼性が最優先。熱や湿度などの耐環境性、黄ばみ、変形などにおける要求性能も格段に高い。現行性能ではガラスレンズが上を行く。

ただし、今後、車載カメラ台数は2020年までに現在の8000万台程度から2倍以上に増える見通しで、レンズ設計の自由さや量産化、コストメリット等から、プラスチックレンズへ置き換えが進むことが見込まれる。

2013年、当社は車載向けレンズ専用設計に着手。光学特性と耐環境性を高いレベルで両立することは難しく、顧客の厳しい要求性能に応えるために、試行錯誤を繰り返した。樹脂メーカーとして蓄積したノウハウが鍵となり、半年後、耐熱性や耐環境性を始めとする性能を確保。2014年秋には量産化にも目途を立て、車載カメラのレンズ材料としての採用が決定した。2016年度中には量産を開始、2017年度には実際に自動車に搭載される見通しだ。



車載カメラ



開発力の源泉

この開発の過程でいくつかの信頼関係が、開発の大きな推進力となった。

その1つは顧客であるレンズメーカーとの信頼関係。試作品を製作し、評価してもらう過程で、顧客から実際のレンズ金型をモデルにした評価用金型を設計・製作してもらうことができた。顧客の要求性能に見合う製品開発を進める上で、顧客と社内とで同じレンズを作り評価できることはベストである。これは、顧客との信頼関係を築いていった結果。厳しい要求もアペル®への期待の高さであり、その期待に応えたいという私たちの思いも強まっていった。

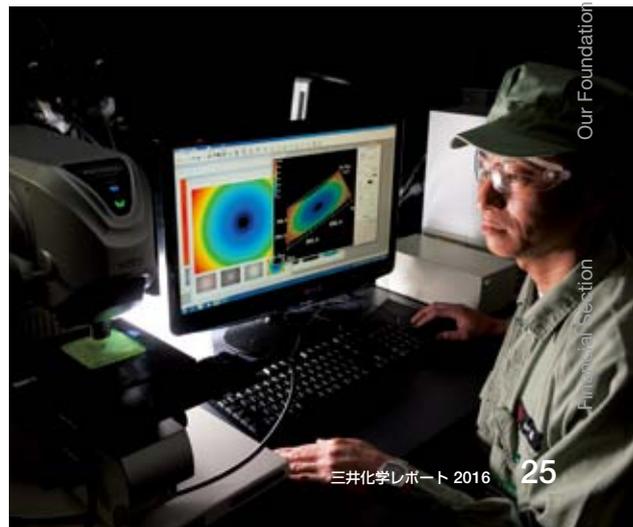
もう1つは社内の製・販・研のコミュニケーション。顧客への提案前、評価スケジュールを営業担当者がいち早く把握し、情報を共有。それに向かって一丸となって開発を進めた。製造部門にはスマートフォン向けにフル稼働の中で、プラント実機での試作を最短スケジュールで対応してもらうことができた。

2013年春にスタートした開発が1年あまりで採用決定にこぎつけられたのは、この社内外の関係者が、同じビジョンに向かって共に創りあげた結果だと感じている。

さらに大切になる信頼関係

樹脂メーカーは樹脂を売って終わりではない。最終製品である車載カメラやセンサーとして性能を発揮することが最終目的である。顧客先で精密さが求められるレンズを安定的に作り続けられることが重要だ。そのために、加工装置との相性や作りやすさという意味での物性向上にも努め、また、製造トラブルの際には装置メーカーとも共働して改善に協力することも、樹脂メーカーの責務でもある。

究極は、熱や湿度が高くても光学特性が全くブレないレンズ。アペル®を存在感あるレンズ材料として磨きをかけ、車載カメラやセンサーの性能向上を加速させる。



新たな価値創造への戦略

新事業・新製品創出戦略

2014年度中期経営計画で掲げている事業ポートフォリオ変革を進め、2020年近傍の営業利益1,000億円を達成するには、新事業・新製品の創出は必須です。

当社グループでは、確実に新事業・新製品を創出するために、どこに市場機会があり、顧客が何を求めているかという観点を重視したマーケティング主導の研究開発を推進しています。(研究開発戦略 p53)

テクノロジープラットフォーム構築

当社グループは、多様な製品・サービスを生み出す源泉となる技術を多数保有しています。新事業・新製品の創出には、これら自社技術の組み合わせや、自社で賄えない技術がある場合は、自社技術とオープンイノベーションによる外部技術との融合が鍵になると考えています。そのため、当社グループの持つ技術の棚卸を行い、テクノロジープラットフォームという情報システムを構築しました。技術の強化・獲得や人材育成は、このテクノロジープラットフォームに沿って実行しています。また複数の技術や材料を融合する製品の開発やソリューション提案の加速にも、これを効果的に活用しています。

テクノロジープラットフォーム構築の目的

- 保有技術の棚卸による「強化すべき技術」と「獲得すべき技術」の特定と、強化・獲得策の実行
- 人材の育成・獲得とパイプラインの構築
- 複数の技術融合による複合製品の開発加速



代表取締役 専務執行役員 CTO
諫山 滋

ソリューション提案に有効な組織体制

全研究所の連携強化のため、2015年度に研究開発本部を設置し、それぞれの技術を効率的に活用できる体制としました。また、事業セグメントはマーケットを志向した組織に改正しましたが、研究開発部門は、あえて機能別・技術別の組織編成にしています。1つの事業に1つの研究機能だけに対応させた体制では、ニーズに応じた提案に限界があります。マーケットニーズを全研究組織で受け止め、様々な技術や材料、サービスをセットで提案する、いわゆる「ソリューション提案」を実行できる体制が、研究開発にとっては最も大切と考えているからです。

研究とマーケティングをより緊密にリンクさせることにより、これからも社会課題に対して材料と物質のイノベーションおよびそれに基づくソリューションを提供して参ります。

トムソン・ロイター 「Top 100 グローバル・イノベーター 2015」に選出

当社は、トムソン・ロイター社が選考する「Top100グローバル・イノベーター2015」に選出されました。「Top100グローバル・イノベーター・アワード」は、世界的な情報サービス企業であるトムソン・ロイター社が保有する特許データをもとに知財動向を分析し、世界の革新企業・機関トップ100を選出し表彰するものです。

今回、4つの選考基準のうち、「グローバル性」と「引用における特許の影響力」において高い評価をいただきました。「当社の知的財産戦略が国際市場での商業化に注力しており、市場に影響を与える発明を数多く創出している」との評価によるものです。

当社が推進する「持続的競争優位を実現する知財ポートフォリオの構築・強化」の知的財産戦略の成果であり、当社の事業ポートフォリオ変革の取り組みが、特許の観点から高く評価されたものと受け止めています。今後も革新的な研究開発と知的財産活動を通じて、新たな顧客価値の創造に努めていきます。

(知的財産戦略 p54)





新事業創出を加速するため、2016年度に全社横断的組織である4つの開発室「新モビリティ事業開発室」、
「新ヘルスケア事業開発室」、「次世代事業開発室」および「ロボット材料事業開発室」を再編・新設しました。

TOPICS
01 次世代事業開発室

2014年3月より太陽光発電の診断・コンサルティング事業を開始しました。

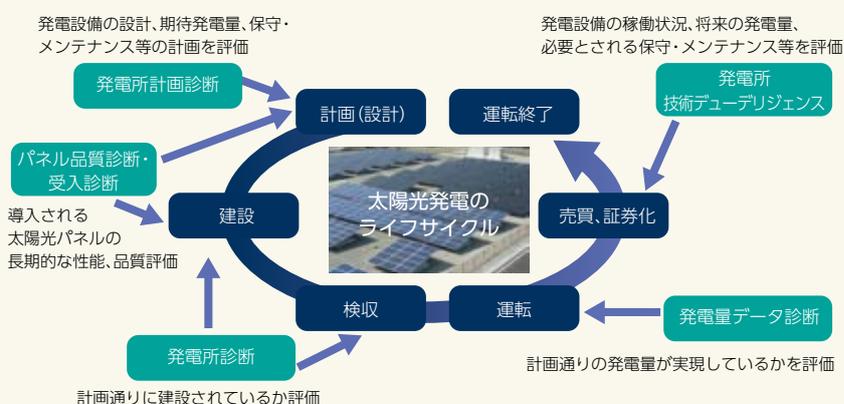
当社グループで太陽電池用封止シートを25年以上にわたって世界中に提供している経験から、屋外で長期間暴露した太陽光パネルにどのような故障や不具合が起こったかを把握しています。また、「たはらソーラー・ウインド®発電所」などの太陽光発電設備を保有していることから、発電所開発における留意点、保守・メンテナンスのノウハウを把握しています。これらの知見を活用して、太陽光発電所のライフサイクルに合わせたサービスを第三者の立場で提供しています。

2012年7月にスタートした再生可能エネルギーの固定価格買取制度 (FIT) によって、太陽光発電設備の計画・建設が活発化しました。しかし、2015年以降に建設されている太陽光発電所は、それ以前に比べ
(a) ゴルフ場跡地や山間部など傾斜地に建設されることが多く建設コストが高い。
(b) FITの買取価格が低下している。
という理由から、太陽光発電事業に関して

専門性の高い国内・海外の事業者が参入し、当社の「発電所計画診断」を活用する機会が増えています。

また、東京証券取引所が2015年4月にインフラファンド市場を開設し、2016年6月に太陽光発電所のファンドが第1号案件として上場されたことにより、太陽光発電所を売り買いするセカンダリーマーケットが活発化しています。稼働中の発電所において発電量低下に繋がる不具合が生じている事例があり、セカンダリーマーケット参入者が当社に「発電所技術デューデリジェンス (資産価値評価)」を依頼することが増えてきています。

当社はこの事業を通じて、再生可能エネルギーの中でも重要な位置付けを占める太陽光発電の安定的な発展・運用に寄与していきます。



TOPICS
02 ロボット材料事業開発室

労働人口減少や高齢化等の社会問題を解決する手段のひとつとして、ロボットが注目されています。様々なシーンでロボットが人を手助けするようになり、そう遠くない将来に人とロボットが共生する社会が来ると予測する研究者もいるほどです。産業用ロボット分野においてもサービスロボット分野においても、人との共存に向けたレベルの高い安全性や機能向上等のニーズが顕在化しつつあります。

これに応えるため、当社グループは2016年4月にロボット材料事業開発室を新設しました。組織の壁を越えて当社グループの材料技術、成形加工技術、分析技術を結集し、必要に応じて異業種連携、産学官連携に積極的に取り組んでいます。材料提供に留まらずロボット部品の加工まで手掛けてロボット産業にトータルソリューションを提供していきます。

産業用ロボット分野では、人と協働するロボットに装着する柔らかい外装カバーの供給を開始しました。お客様の求める意匠性、弾力性、耐久性を高度なバランスで実現したことが採用の決め手でした。また、日本の産業用ロボットの国際競争力強化を目的に日本ロボット工業会内に発足したプロジェクトチームに参画し、次世代ロボット素材など要素技術の調査研究に異業種連携で取り組んでいます。サービスロボット分野では、ロボットが人

や環境との接触を知るセンサーの開発を進めています。例えば、自律移動型ロボットが市街地で人々と共存しながら様々な課題をクリアしていく「つくばチャレンジ2016」に、当社開発の圧電繊維センサーを内蔵した衝撃吸収バンパーを提供し、その実用性を評価します。また、展示会等で当室が保有しているサービスロボットを利用しながら材料に関する潜在的なニーズを発掘して新たな技術開発にフィードバックしています。

産学連携では、立命館大学の川村貞夫教授(元日本ロボット学会会長)、関西大学の田貫佳郎教授と共同で空気圧駆動ロボットアームの基礎研究を進めています。これは人と協働可能な新規ロボットアームの創造につながります。

これらの取り組みがロボットの安全性や機能向上等につながり、ロボットが社会の隅々にまで普及する一助となり、社会の発展に貢献できるものと確信しています。



写真提供：三菱電機(株)



写真提供：立命館大学

重要課題の取り組み

重要課題の選定

当社グループは、経済、環境、社会の3軸のバランスを重視した事業活動に取り組むとともに、経営基盤の強化を推進しています。

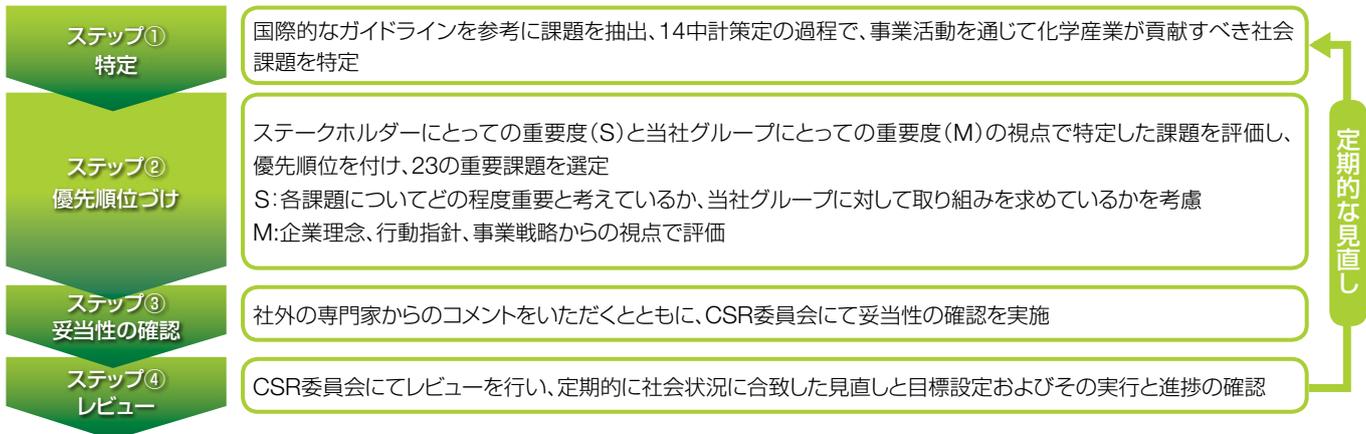
2005年にCSR専門部署を設置して以来、「本業を通じて企業理念を具現化すること」を三井化学グループのCSRとして活動してきました。2008年には国連グローバルコンパクトへ署名したほか、国際的なガイダンスからの要請への対応にも努めています。



2014年度中期経営計画の策定時に、経営ビジョンに立ち返り、「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」の実現に向けた社会課題解決への取り組みにより、事業活動を通じて社会と当社グループの持続的な発展を図っていくことを明確にしました。

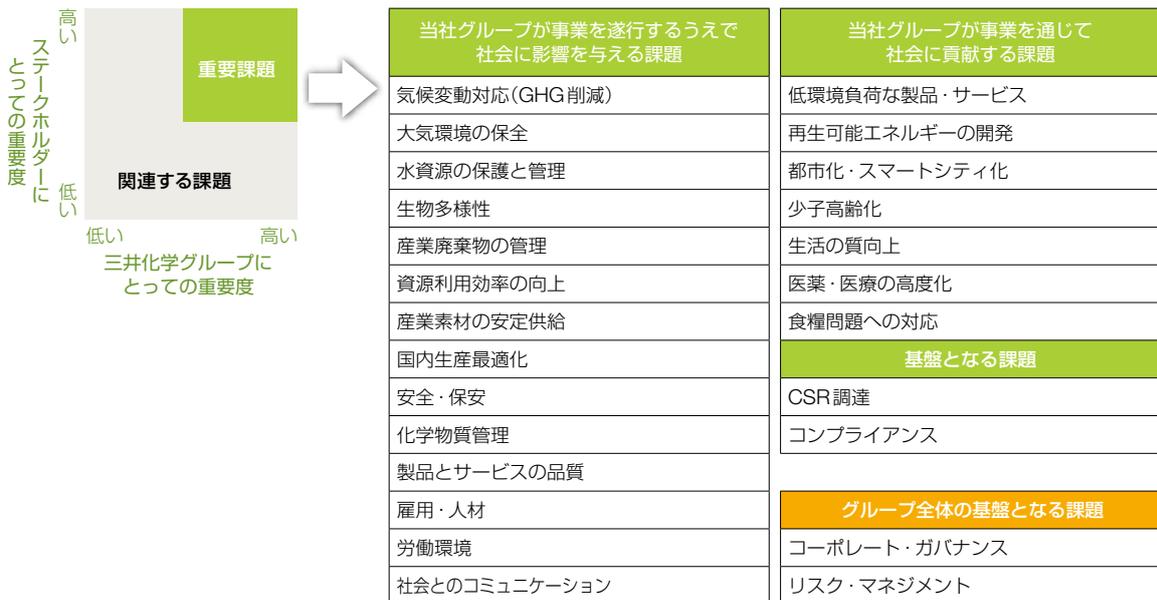
これらの実現を目指して様々な社会課題解決に取り組むために、重要課題を選定しました。各種国際的なガイドライン等を参考に、当社グループが事業活動を通じて社会に貢献する側面と、社会に及ぼす様々な影響要因の両面から、事業の特徴や活動する地域を考慮し、ステークホルダーのご意見も参考にして特定しました。今後、社会の変化や当社事業活動の変化とともに、必要に応じて見直しも行います。



重要課題の整理

選定した重要課題を、次の3つの項目に整理しました。コーポレート・ガバナンスおよびリスク・マネジメントは、これらすべての基盤となる当社グループ全体の課題として取り組んでいます。

これら重要課題への取り組みを通じて、2015年に制定された「持続可能な開発目標(SDGs)」に示された課題解決にも貢献し、事業活動を通じた社会と当社グループのSustainable Growthを目指します。



当社グループの事業活動を通じた社会課題への貢献度を図る指標づくりを行っています。その1つとして、環境への貢献価値を表す指標“Blue Value®”を独自に設定しました。

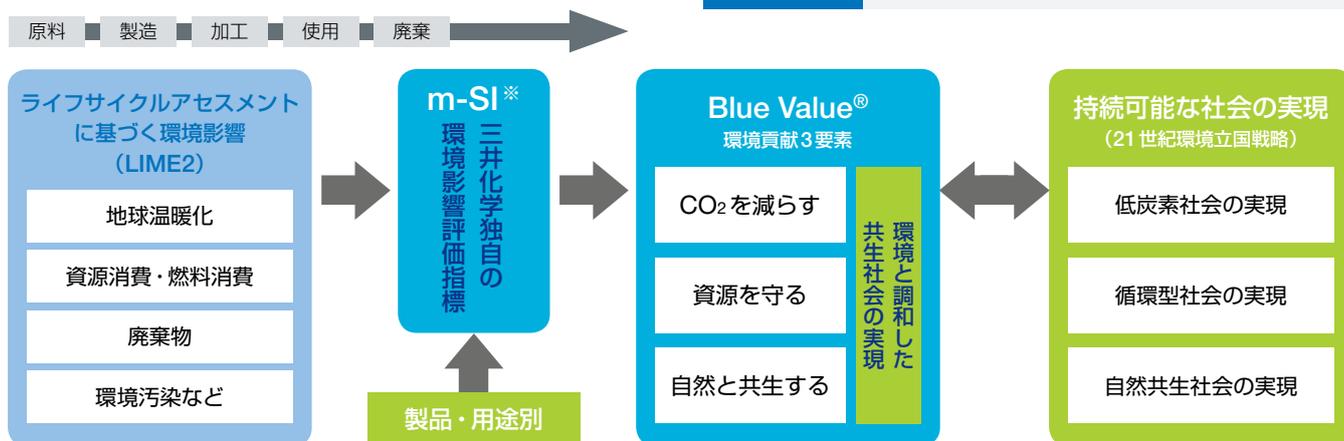
重要課題の取組み詳細はWEBサイトをご覧ください。
<http://jp.mitsuichem.com/csr/materiality/index.htm>

未来を創る：Blue Value®

Blue Value®は、環境と調和した共生社会の実現のため、環境貢献している当社製品の価値を可視化し、お客様を含めたステークホルダーと共有できるようにするものです。

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ます。各ステージにおいて、どのような環境負荷低減ができるのかを「見える化」し、様々なステークホルダーと共有することで、さらなる環境貢献につなげることができると考えています。

製品のライフステージを通じた貢献度を評価



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

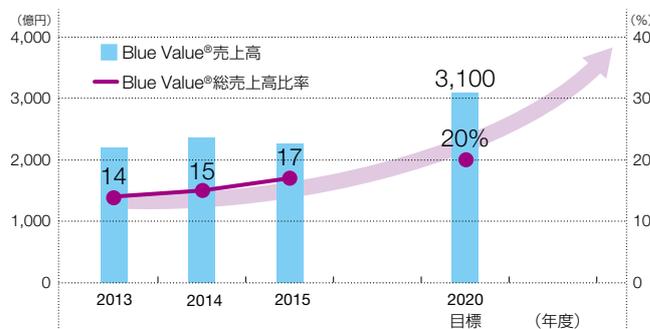
環境への貢献度を「見える化」したBlue Value®製品の拡大は、環境と調和した共生社会の実現に向かって、当社グループが着実に進んでいることを示します。本年、2020年までの目標を定めました。

当社グループは、Blue Value®製品の付加価値を、Blue Value®ブランドとして多くのステークホルダーと共有し、共に環境負荷低減の取り組みを深めてさらなる拡大を目指していきます。

当社グループは、独自の環境影響評価指標m-SIにより、製品・技術を用途別に評価し、「CO₂を減らす」「資源を守る」「自然と共生する」の3要素で環境へ貢献度を判定、Blue Value®を認定します。

Blue Value®の目的

- 製品の開発から廃棄までのライフステージを通じた「環境への貢献度を見る化」
- 環境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®チェーンの構築により、環境と調和した共生社会の実現へ



Blue Value® 認定製品 無塗装インパネ：塗装工程の省略によるGHG削減

当社グループの自動車向けPPコンパウンドは、世界シェア第2位を誇っています。自動車の多くの部材をPPコンパウンドが担っていますが、インストルメントパネル(インパネ)もその一つ。プラスチック製のインパネ材は、30年ほど前までは高比重のエンジニアリングプラスチックが主流でしたが、技術開発の進展により低比重のPPコンパウンドが代替。その後、インパネの重量は約15~16%軽くなりました。

当社グループは、さらなる技術革新により、塗装工程が省略可能なPPコンパウンドを開発しました。

プラスチックは傷つきやすい性質があるため、自動車向け部材に使用する場合は塗装が必要でした。この工程で発生してしまうのが、VOC(揮発性有機化合物)やGHG(温室効果ガス)。

これらは大気汚染や地球温暖化の原因となります。当社グループは、環境負荷軽減のニーズに応えようと塗装工程が省略可能な無塗装インパネ材を実現し、お客様に提供しています。無塗装化により、お客様先での加工段階で、13.3%のGHGの削減に成功しました。



「新たな顧客価値の創造」

事業活動を通じた社会課題の解決に取り組み、
社会と当社グループの持続的発展
“Sustainable Growth”を目指しています。

2014年度中期経営計画（14中計）の2年目となる2015年度は、14中計の使命である「成長を牽引するターゲット事業領域の拡大」と「基盤素材の大型市況製品の再構築」によるポートフォリオ変革が、順調に進捗しました。

14中計「新たな顧客価値の創造」のポイントは、従来のプロダクトアウト型の発想から、マーケットイン型の発想への転換です。全ての技術・製品・サービスにおいて、最終消費者にとっての使用価値までを視野に入れ、その求める価値の深層ニーズに対して、全社横断的に最適なソリューションの提供を図ることにより、持続的に収益拡大可能な事業ポートフォリオへの変革を進めています。

当社グループの強い基盤を活かすことができる領域を「目指す事業ポートフォリオ」と定め、「モビリティ」、「ヘルスケア」、「フード&パッケージング」の3領域を成長を牽引するターゲット事業領域、「基盤素材」を産業や社会を支える事業領域として展開してきました。

これらの戦略推進はもちろん、「新事業・新製品創出戦略」についても、マーケティング主導の開発を定着させ、深層ニーズに応える価値を提供し得るような将来のコア事業の創出を行っています。

(P26)

また、持続的な発展を目指していくためには、環境変化に対応し得る経営基盤の強化が重要なことはいまでもありません。14中計では、改めて、グローバルに活躍できる多様な人材の育成をはじめ、財務・情報・組織を強化する「事業支援戦略」と、安全はすべてに優先するという方針の下での競争力強化を目指す「生産・技術戦略」を、経営基盤強化のための基本戦略として明確に掲げ、取り組んでいます。

(Our Resources P52)

代表取締役社長執行役員
淡輪 敏



2015年度の概況

2015年度は、14中計の2016年度目標を上回る、営業利益709億円(前年比69%増)を達成いたしました。原油安や円安などの外部環境の追い風もありましたが、14中計で一貫して進めてきた「景気変動に左右されない事業ポートフォリオ変革」に向けた取り組みの効果が表れた結果と考えています。

2015年度の世界経済は、中国や新興国で景気減速の動きが鮮明になりましたが、米国、英国やドイツを中心としたヨーロッパでは緩やかな景気回復の動きが継続しました。日本経済においても、企業収益や雇用環境改善などを受け、景気に力強さは感じられないものの、緩やかな回復の動きを見せました。

このような環境の下、当社グループは、成長ターゲット事業領域の集中的な拡大と基盤素材領域における事業再構築を着実に進め、各事業領域ともに順調に利益が拡大いたしました。

モビリティ領域は、PPコンパウンドやエラストマー等を中心とする機能樹脂製品が、特に北中米の自動車生産・販売の増加に伴う需要拡大を受け、これまで実施してきた成長投資の順調な回収に貢献しました。需要が旺盛な製品群については、今後も、適切なタイミングで能力増強を行い、顧客基盤ニーズに応じてまいります。また、自動車の電装化や自動運転といった新たなニーズに対しては、幅広い材料ラインナップを複合化し、課題解決型の総合提案活動を進めていきます。(Mobility P18、P42)

ヘルスケア領域は、メガネレンズ用材料と衛生材料用不織布が海外需要の拡大を受けて順調に販売数量を拡大させました。メガネレンズ用材料では、高屈折率レンズの主原料であるXDIの大型生産設備が営業運転を開始し、また、プレミアム紙おむつ向けの高機能不織布は、国内2か所の生産設備と、タイでの通気性フィルムの生産設備の増設を決定しました。旺盛な需要を取り組むべく、供給体制の準備を進めています。歯科材料事業については、事業買収当初の想定よりも事業展開に遅れが出てしまいましたが、課題の特定と対策の実行により、業績改善に努めてまいります。

(Healthcare P20、P44)

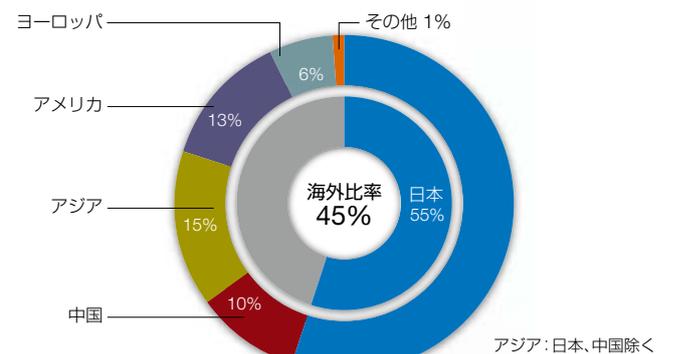
フード&パッケージング領域では、農薬は海外展開に注力しており、ブラジルのIharabras社への増資、タイのSoutus社株式の追加取得を行い、既存製品の海外展開を着実に進めています。また、新規パイプラインも順次上市していく予定です。パッケージング分野では、食品包装材料向け、スマートフォンをはじめとした電子材料向け等、機能性フィルム・シートの販売が堅調に推移し、収益を拡大しました。高付加価値分野でさらに拡大していきます。

(Food & Packaging P22、P46)

基盤素材領域は、国内最適生産体制の確立、安定的なフル稼働の継続等、これまで実施してきた事業再構築の効果が着実に発現しております。基盤素材は、三井化学のモノづくりの原点でもあり、あらゆる産業の基盤です。社内外に広く素材や技術を提供していくためにも、収益構造のさらなる安定化を目指してまいります。(Basic Materials P48)

また、14中計では、グローバル経営に向けた取り組みを進め、成長のターゲット領域を中心に各事業の戦略に沿って海外展開を図った結果、海外売上高比率45%まで上昇しました。

引き続き、持続的な成長を可能とする事業ポートフォリオへの変革を進め、さらなる成長に向けて取り組んでまいります。



2015年度連結売上高
13,439億円



経営戦略加速のために

ガバナンス体制の刷新

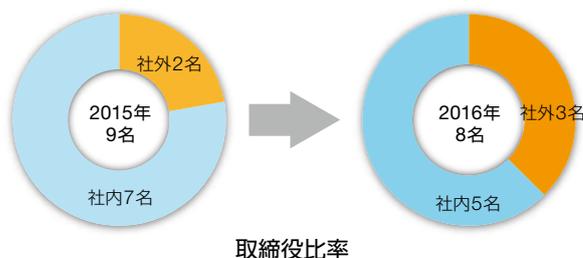
2015年9月に制定したコーポレートガバナンス・ガイドラインに基づき、コーポレート・ガバナンス体制の見直しを行いました。経営の透明性を高め、迅速・果敢な意思決定を行える機動的な運営体制を目指しました。



2016年4月、各事業のシナジーを追求し事業ポートフォリオ変革を加速させるため、戦略の方向性と合致した4事業本部体制への組織改正を実施いたしました。

経営体制についても、コーポレート・ガバナンスの強化とスピードの観点から、役割の見直しを行いました。これまで、各取締役が各部門全領域の経営監督と業務執行を担ってきましたが、今回、監督と執行を分離いたしました。取締役は経営監督に特化し、執行役員は業務執行に特化して権限委譲を拡大することにより、全社戦略をよりスピーディーに遂行できる体制としました。さらに、社内取締役を減らして社外取締役の比率を増やすことで、取締役会の経営監督・監査機能を強化しました。

また、ガバナンスの実効性評価を実施し、その結果を基に社外役員のみで討議し、取締役会で今後の課題や方策につき議論を行う場を設けております。当社取締役会の監督機能を高めるべく、必要な施策を行ってまいります。(Our Foundation P64)



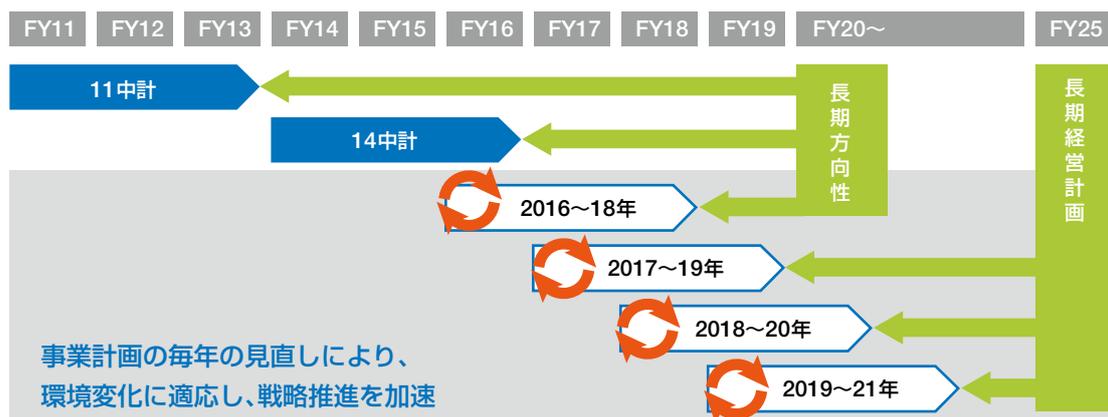
経営計画システムの変更

3-4年ごとの中期経営計画の策定から、毎年の予算策定時に3年先までの事業計画を見直すローリング形式へ、経営計画システムを変更いたしました。環境変化に臨機応変に対応し、戦略実行のスピードと確度を高めてまいります。

為替や原油価格をはじめ当社事業を取り巻く不透明さが増しています。経済環境の変化は、今後ますますスピードを増していくと考えられ、数年先の状況を見通すのは大変困難です。この環境の下で、経済や事業の実態とかけ離れた計数目標値は意味をなくしてしまいます。重要なのは、環境変化に応じて迅速に手を打っていくこと。このローリング形式の経営計画は、初年度の数値目標をコミットメントとし、2、3年

先の数値は経営環境を踏まえて、戦略と合わせて毎年見直してまいります。本年は2018年度までの目標を定めました。

一方で、このシステムをしっかりと回していくには、足下だけを見ては方向性を見失いかねず、長期的な方向性の基軸をしっかりと持っていなければなりません。現在、2025年に向けた長期経営計画の策定を行っています。



Sustainable Growthに向けて

2016年度の営業利益700億円、2019年度には2020年近傍の目標値である1000億円を前倒しで達成するとともに、事業活動を通じた社会と当社グループのSustainable Growth実現を目指してまいります。

2016年度は、英国のEU離脱もあり、前年に増して世界経済の不安定さが高まり、為替を始め事業環境の不透明さやリスクが増大しています。このような状況下ではありますが、当社グループは、2015年度並みの営業利益700億円、当期純利益360億円を計画いたしました。現在、各製品の拡販、鹿島工場閉鎖や大牟田工場MDIの停止効果の発現など、各事業領域での施策により、当初計画を上回る見込みで順調に進捗しています。2017年度以降は、これまで着手してきた成長投資が順次、利益寄与してくる見込みですが、新事業・新製品の創出のさらなる加速が重要です。目標を前倒しで達成できるよう努めてまいります。

2015年は、9月に「国連持続可能な開発サミット」で採択された「我々の世界を変革する：持続可能な開発のための2030アジェンダ」(SDGs)では、17の目標達成に向けて国

際社会のすべてのステークホルダーの参加が求められ、また、12月に開催された「気候変動枠組条約第21回締約国会議」(COP21)で採択された「パリ協定」は、その実行に向け先進国、新興国が一致して取り組むことが合意されました。

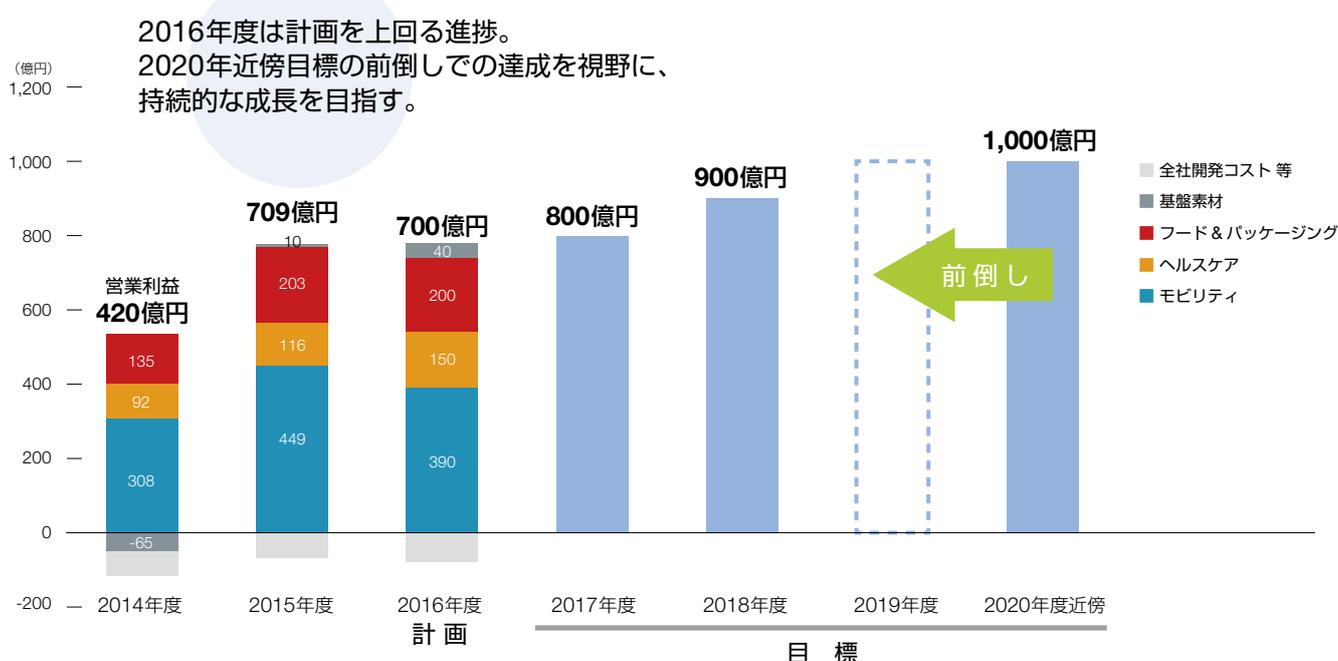
貧困、飢餓、資源・エネルギー、気候変動、環境などのサステナビリティに関する課題に国際社会が一致して取り組むことが表明され、持続可能な社会の構築を目指す世界の様々なステークホルダーにとってエポックメイキングな年となりました。

三井化学グループもさまざまなステークホルダーから要請される環境軸・社会軸の課題にも積極的に対応するバランスのとれた経営を実現させ、事業活動を通じた社会と当社グループのSustainable Growthを目指してまいります。

(2016年6月)

(億円)	売上高	営業利益	当期純利益	ROA	ROE	Net D/E	配当
2016年度計画	12,500	700	360	5.6%	9.1%	0.92	9円/株
2015年度実績	13,439	709	230	5.3%	5.8%	1.03	8円/株

2016年5月13日発表時点





代表取締役専務執行役員 **久保 雅晴**

収益力強化、財務健全性確保および株主還元をバランスよく実施し、企業価値の継続的かつ持続的な発展に繋がります。

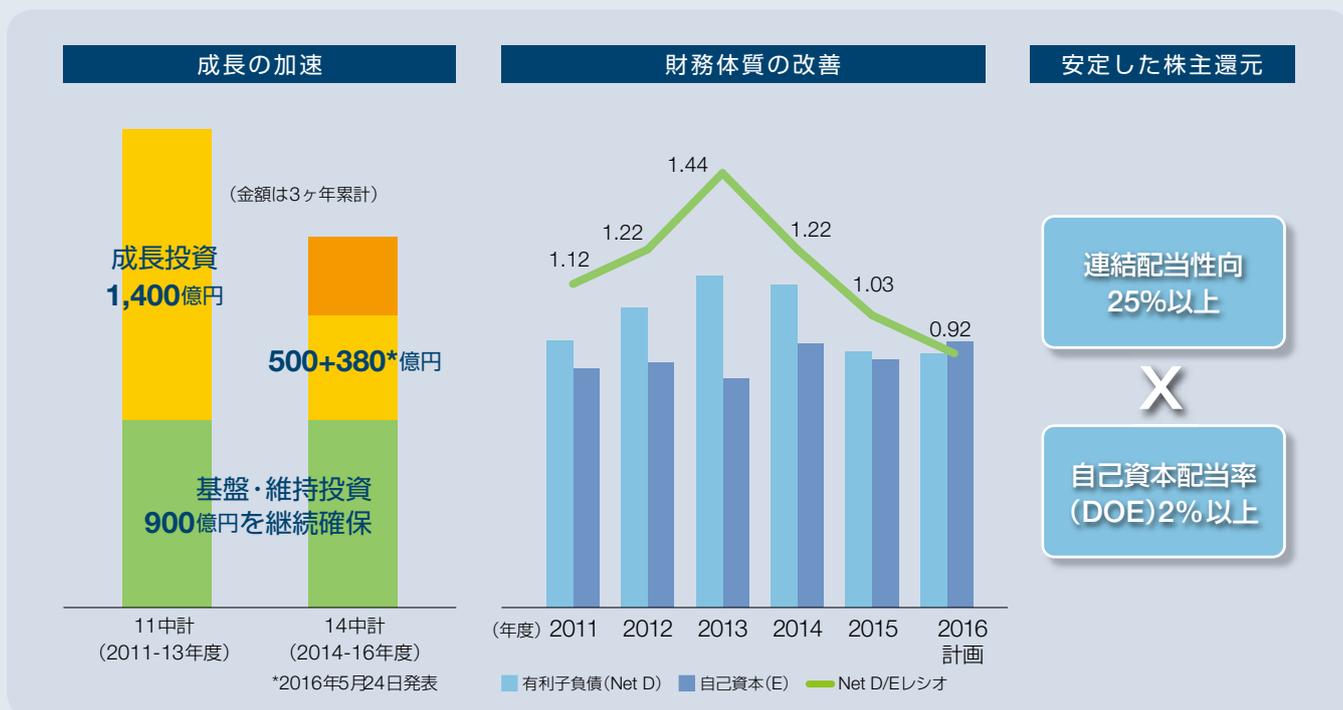
現在の2014中期経営計画では、既存事業の収益力を強化するとともに、大型市況製品の再構築を確実に行うことにより、キャッシュ・フロー創出力と財務健全性を早期に回復することを重要な経営課題として取り組んできました。

その結果、成長のターゲット事業領域である、モビリティ、ヘルスケア、フード&パッケージングにおける事業拡大と、基盤素材領域における事業再構築の双方が着実に進み、2015年度では、営業利益において2016年度の目標である600億円を上回る、709億円を前倒しで達成し、連結フリーキャッシュ・フローについても、1,000億円を超える水準を達成しました。また、財務健全性の指標としてのNet D/Eレシオについても、2020年近傍の目標である1.00を2016年度に達成する見込みとなっています。

かかる状況を踏まえ、成長戦略のさらなる加速のため、需要が旺盛で供給能力確保が急務な製品の増強投資を中心に、成長投資を中計の当初計画500億円から380億円増額し880億円に拡充しました。これらの成長投資は、2017年度以降に着実に収益に貢献していきます。

また、株主還元としては、2013年度の年間3円/株から毎年増配を続け、2016年度は年間9円/株を予定しています。連結配当性向25%以上かつ自己資本配当率(DOE)2%以上を目標に、企業価値の継続的かつ持続的な発展を踏まえた、より高い株主還元を目指してまいります。

(2016年6月)



質の向上による “Sustainable Growth” の実現

モルガン・スタンレー MUFG 証券株式会社
株式調査部
マネージングディレクター
渡部 貴人 氏

代表取締役社長執行役員
淡輪 敏

2020年近傍へのストーリー

——2014中期経営計画(14中計)をスタートして2年が経ちました。2020年を見据えたストーリーについて、話を始めていききたいと思います。

淡輪 14中計の使命としてきたのが、成長ターゲット事業領域の拡大と大型市況製品の再構築によるポートフォリオ変革です。2015年度の営業利益は当初計画を大幅に上回る709億円となりました。2020年近傍での1000億円のターゲットも前倒しで達成できる確信を深めているところです。

当社の成長ストーリーに対してどのような印象を持たれていますか？

渡部 「復活の道筋がクリアになった」という印象です。2014年2月に苦渋の大型市況製品の再構築を発表され、それが計画通り進捗している。加えて3つのターゲット事業領域の成長が見えている。

確かに円安・原油安といった外部環境が追い風になった面はあると思います。ただ、数量成長が果たされていますので、単なる外部環境要因ではなく、実力を伴った成長と理解しています。

——成長ターゲット事業領域への期待という点ではいかがでしょうか？

渡部 やはり、モビリティの強さが圧倒的

ですね。日本の総合化学の中で、石油化学事業の収益力は桁外れに強い。その中でもやはりPPコンパウンドの強さがあると思います。その強みは元々のポリマーの技術にある。そこに大変期待しています。

機能性樹脂のラインナップも多く、エレクトロニクス向け等も順調に伸びていますね。

淡輪 モビリティ事業は、実は自動車向けばかりでなく、ポリマーズの幅広い製品構成を持っています。その複合化で強みが発揮できていると思っています。

渡部 ヘルスケアについてはいかがでしょうか？

淡輪 モビリティに比べ利益成長のスピードが遅れているという見方もあると思います。確実に成長させていくべく引き続き力を入れていきます。

不織布は旺盛な需要に対する供給力を確保するために、今、投資を急いでいる状況です。また、レンズ材料は、当社の得意とする高屈折率レンズ材料の原料であるXDIの増強設備が稼働を開始しました。一方で、製品の性能追求だけでなくアプリケーションを増やす方向へ、顧客のさまざまなニーズに応えていきたいと思っています。

渡部 ここ数年、顧客へのソリューション提供へ舵を切られる会社が多いですが、三井化学も「顧客価値の創造」を前面に打ち出され、まさに、成長ターゲット3領域の設定はその方向に向かっていていると感じています。

また、最近では、製品ラインナップが増えてきていると思っています。そこに冒頭で申し上げた「三井化学の復活」を感じていますので、もっと外へアピールしていただきたい。

基盤素材を活かす構造改革

淡輪 14中計のコンセプトは、当社の強みである技術や顧客の基盤をきっちりと活かしていくことです。ポリマー技術や、例えば農業等の開発力にも結びついている有機合成技術、そしてそこに基盤素材の技術が組み合わせられてまさにベースとなっています。

特にポリマーは石化のコンビナートの出口としても大切です。ここに付加価値を付けることが当社の強みでもあり、課題でもあります。

淡輪 だからと言って、私は、再編の議論においてはエチレンセンターを自前で持つことが必ずしもマストではないと思っています。それなりの市況で安定して確保できるのであれば外部購入でも構わない。いつも申し上げているように、川下の誘導品を含めたトータルの競争力をいかに高め、それをキープできるか。そこで判断していきます。

渡部 ウレタンのTDIを持つ意味も、先ほどのXDIのような高機能なウレタン系製品への展開ということですか？

淡輪 それもありますが、大牟田工場全体の基盤を支える意味もあります。

——今一度、構造改革の評価などを頂ければと思います。

渡部 2014年2月の大型市況製品の構造改革の決断はサプライズでした。ここまで踏み込んだのかと。鹿島の閉鎖も非常に難しかったと思います。でもやってよかったと思っています。

一方で、基盤素材事業はキャッシュフローを稼げるので、縮小すればいいというものではないとも思います。

淡輪 そうですね。要は設備過剰などで引き起こされた市況問題なので、その波に耐えられるような体質にしておくことが大切で、一方的に縮小均衡に走る必要はないと思っています。

——エチレンの話がでしたが、足下のエチレン市況は悪くない状況で、みな意識しているのはアジアのエチレンセンターや北米のシェールなど、2018年以降の問題だと思っています。その辺りについてお話しいただきたい。

渡部 国内のエチレンセンターの稼働率はほぼ100%であり、当面はこのままいくだろうと思っています。例えばコンビナートで連携して大きな設備を1つ作るなどといった動きはないのでしょうか？

淡輪 千葉には当社を含め4社あり、当社と出光興産は有限責任事業組合を組んで川下も含めてかなり調整を終えています。当社のプラントそのものも7割稼働までは効率が落ちない設備にし、さらに余剰となればどちらか止めるという腹は出来ている。当社の選択の自由度を高めておけば、他社の動きと組み合わせているいろいろなオプションが考えられると思っています。

渡部 次に海外ですが、北米のシェール由来のエタンクラッカーは少し遅れても順調に立ち上がってくると思います。一方で中国の石炭はよくわからない。以前から中国の方が脅威だと言われていましたが、その後どのように見えていますか？

淡輪 石炭化学は相当水を使うので水がネックであるとの見方も強いようです。採算が合うのか不透明な面があり、それほど供給力は増えないのではないかと。ただ、その時に備えてできることをしておくということに変わりはありません。

グローバルな地域戦略も質の向上へ

——モビリティは北米市場が非常に伸びていますが、北米での成長についてどのような見方をされていますか？

渡部 北米での売上げ規模は拡大していますが、日本、アジアに比べて設備投資がまだそれほど多くはない。アメリカのシェールガスを含めた競争力と需要の伸びからも、もう少し北米にシフトしてもいいのではないかと思います。

淡輪 例えば、ギア油の添加剤ルーカントについては、米Lubrizol社と組んでいるので、供給ベースを北米に置くニーズがある。どういう製品でどこと組み、どのマーケットをターゲットとするのかということだと思います。

渡部 また、ヨーロッパの展開もちょっと遅れている。そこが伸びるとさらにモビリティの拡大が加速するのではないかと考えています。

淡輪 確かにヨーロッパは当社グループの地域戦略では大きなキーになると考えていますのでしっかり追求していきます。

一方、東南アジアは、今までどちらかという基盤素材で拡大路線をとってきました。これからは東南アジアのマーケットにフィットする機能製品は何か、そんな発想が大事だと思っています。今回立ち上げる高機能包装材料を主用途とするエポリユー®がその一つの形ですね。

渡部 各地域に合った質の向上を図り、コモディティからスペシャリティへ転換する。



グローバルな地域戦略としてアジアもその方向に持っていくということですね。

淡輪 その通りです。

成長投資とM&Aについて

——今後の拡大に向けて、成長投資の増枠を打ち出しましたがどう見えていますか？

渡部 ポートフォリオの質の向上を目指す投資枠の拡大であり、成長のドライバーになり得るので、非常にポジティブに受け止めています。ただし、財布のひもは緩んでいないですね？

淡輪 もちろんです。投資額を増やすことと、投資基準をどう締めるかということのバランスだと思っています。また投資のタイミングも慎重に検討しています。まずは、供給力不足にならないために不可避の投資を最優先に行います。そして、将来の需要増を見据えた供給力増強のための準備を始めています。

——当社のポートフォリオの中でM&Aの必要性を感じられることはありますか？

渡部 特に感じていませんが、非連続な成長に向けて時間を買う意味でのM&Aには興味があります。また、シナジーを追求した提携や資本参加も非常にいいと思います。そういう意味で、金型会社の共和工業との取り組みは三井化学の技術とマッチしていると思います。

業界再編について

——欧米では非常に大きな再編が進んでいます。国内勢の再編の必要性についてはどうお考えですか？

渡部 株式市場からしますと、今、日本の化学企業の投資指標は歴史的にもかなり安い。企業の多さやアジア勢との競合による収益性の低さが問題です。

これから農薬や機能素材を伸ばしていく際に、国内勢の競争で疲弊するようなことになってはいけません。会社を超えた再編も必要ではないでしょうか。

淡輪 キーワードは規模のメリットがあるのかないのかだと思います。会社どうしが一緒になっても間接部門が削減される程度で、事業そのものの競争力やシェア拡大によるマーケットの価格形成力が、圧倒的に

高まるということは考えにくい。

やはり事業ごとの視点が大事だと思います。例えば、農薬は研究開発費用がキーになるので規模感が必要。今のところ研究開発力には自負がありますが、将来を見た時には他社との統合も選択肢として考える必要はあると思っています。

経営システムの改革でスピードを上げる

——先日、新たな経営システムの改革を発表しました。

渡部 ガバナンス体制がしっかりしている会社はリターンが高いという統計もあります。我々もガバナンスに対して今後バリエーションをどう組み込むかを考えようとしています。

今回の改革がどういう背景でなされたのかを是非お聞かせいただきたい。

淡輪 私は就任して以来、ガバナンスはどうあるべきか、体制をかえるのではなく運営を変えるという視点でも取り組んできました。

私の問題意識としてはスピード感が足りないということ。まずそこを切り替えていこうと、取締役会では経営戦略の大きな方向性のチェックや大型投資案件に絞るように、取締役会への付議規定を見直しています。そして、社長から役付き執行役へと決裁権限委譲もどんどん進めています。取締役会に上がる案件は大きく減るので、そのぶん十分議論することもできる。

もう1点は、外部の目、それも経営経験者の目が非常に大事だということ。社内取締役を2名減らして社外を1名増やしました。社内取締役が減ったので、特に事業部門には取締役は置かずそれぞれ独自に走らせている。それもスピードアップにつながります。

ガバナンスを高めることで、私が本音で求めたかったのは全体のスピード。そしてリスク管理を並行して行える体制です。

安定した利益拡大によりROEを改善し、株主還元を拡大する

渡部 株主還元は2期連続増配となりました。今後の考え方をお聞かせください。

淡輪 長期的に目指すのは“Sustainable Growth”です。安定的に利益を拡大させ、配当も拡大していく。それが投資家の皆さんにとって一番の安心感につながるのではないかと思います。

渡部 ROEの目標も出されました。2006年度の過去最高益917億円を出された時の10%にようやく近づいてきました。当時とROAは並んできましたが、純利益率が回復途上だと思います。ROEの改善に向けた対策はいかがでしょうか？

淡輪 ポートフォリオ変革を進め、安定した利益成長を獲得していくことだと思っています。なるべく早い段階で、10%を超えていきたい。

渡部 あくまでも質の向上により分子の純利益を大きくしていくということですね。

淡輪 もちろん、分母の自己資本も必要に応じて圧縮しますが、ROEを高くするために、ということはありません。

渡部 資本の中身が異なるので、欧米に比べ日本企業のROEは低い傾向にあります。グローバルの基準がROEになってきているので、少なくとも8%以上は目指してほしいと思います。

資本が小さい企業のROEが高いのは当たり前。我々としてもEBITDAマージンや営業利益率など分子をあげてROEを改善していただきたいと思っています。

三井化学グループへの期待

——最後に三井化学グループへの期待をお願いします。

渡部 化学業界はユーザーが多岐にわたり、自動車、住宅、電気、エレクトロニクス等多くに関わっています。あらゆる分野での質の向上、暮らしやすさの向上に活躍の場がある会社だと思っています。1000億円と言わずさらに伸ばしていただきたい。

また、歴史的に“人の三井”と言われていますが、明るくとてもいい雰囲気だと思っています。ぜひ続けていただきたいと思います。

淡輪 期待に応えていくためには、新製品・新事業の継続的な創出力がまだまだ足りない。“Sustainable Growth”に向けて、しっかり着実に進めていきたいと思っています。

進行：コーポレートコミュニケーション部
副部長 IRグループリーダー
吉田 修



三井住友信託銀行株式会社
リサーチ運用部 素材チーム長
上迫 和也氏

中長期的な企業価値を評価するため、いわゆる非財務情報が重視されています。今回、三井住友信託銀行で構築された非財務情報評価の仕組み『MBIS®』の活用について、お話を伺いました。

◎ MBIS®とは何ですか？

持続的成長を担保するために、企業が有する強みを評価するものです。この評価によって、企業の業績予想の確信度が高まり、同時に将来的な企業価値向上への信頼性に繋がります。

企業の業績として現れる部分を財務情報とすると、それ以外のすべてが非財務情報と言えます。これまでのような、女性活躍はプラス、社外取締役が何人いるからOKといった大まかな評価はパフォーマンスには結びつきにくく、有益な非財務情報とは言えませんでした。MBIS®により非財務情報を体系的に把握し、同時に他業種アナリストの知見も活用するなど、分析内容の高度化と組織的な均質化を目指しています。

◎ 特に何の評価を重視していますか？

M/Managementです。中でも「戦略実行力」を注視しています。マネジメント体制だけでなく、それを補佐する仕組みや、戦略を遂行する現場力も評価しています。また、リスクや環境変化に対応する力「改善力・改革力」も重視しています。

	MBIS®	チェックポイント例
M	Management (経営)	戦略実行力、改善力・改革力、不祥事・リスク管理能力、資本&投資効率性
B	Business Franchise (事業基盤)	顧客価値、顧客基盤、参入障壁
I	Industry (市場動向)	市場前提、競争環境、規制・政策
S	Strategy (事業戦略)	事業ポートフォリオ、環境・社会、マーケティング、投資・M&A等

◎ 化学企業にとって最も重要なのは何だとお考えですか？

S/Strategyの「事業ポートフォリオ」です。化学企業は絶えずイノベーションを繰り返しながら、一方で新興国メーカーのキャッチアップによって陳腐化していくものをそぎ落としていく必要があります。新たな事業の創出も含めて、適切にポートフォリオを改善させ続けていけるかに注目しています。

◎ 当社グループをどのように評価されていますか？

MとSで加点しています。戦略を立て実行する「戦略実行力」、それを浸透させ目指す姿を組織に落とし込み運営する「現場力」、また、不採算事業の整理とターゲット事業の成長加速をバランスよく進めている「事業ポートフォリオ変革」を高く評価しています。

◎ 中長期的な課題についてご意見をいただけますか？

3つあると思います。

① 緊縮モードから成長モードへの転換

この転換にはチャレンジするマインドへの切り替えも重要です。うまく転換していけるのか。その変化に注目しています。

② 2020年以降の成長の種

1000億円の目標は、オーガニックな成長により実現可能性は高い。ただそれ以降は、これまで顕在化していなかった成長の種からの発現が必要です。新規事業にどの程度投資し、利益目標はどのくらいか、製品候補はどのくらい出てきているか、アピールしていただきたいと思います。

③ ターゲット領域に挙がっていない事業のケア

例えば、セグメントとしては見えない電子材料向け事業、またはセグメントを跨るような事業で、推進力の低下がないか懸念しています。組織としてどのようにそれを担保していくのか、今後も着目していきたいと思います。

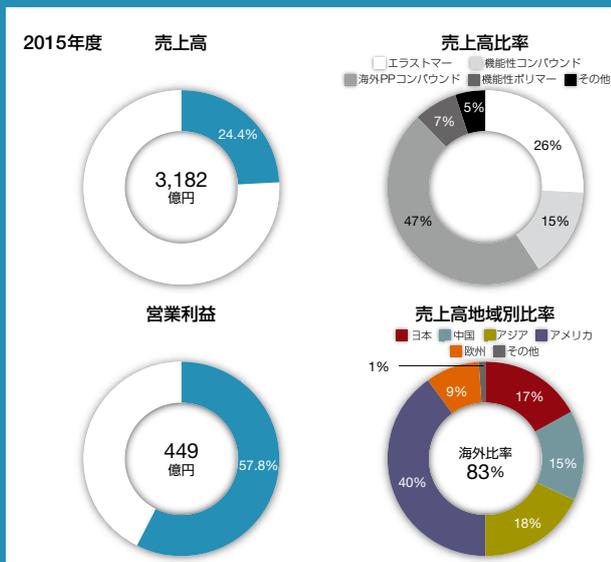
◎ 情報開示に関するご要望はありますか？

通常のIRミーティングの中でガバナンス改革等の話題も加えていただきたい。社外取締役との対話の機会も実現してほしいと思います。また、工場見学会や事業説明会は、実際に見て聞くことで理解が深まり確信度が高まる有益なイベントです。是非継続していただきたいと思います。

頂いたご意見を真摯に受け止め、中長期的な企業価値向上への取り組みと、当社グループをより深く知っていただくための活動に注力してまいります。(IR活動 P74)



Mobility



主要製品

エラストマー

エチレン・プロピレンゴム(三井EPT™)、
α-オレフィンコポリマー(タフマー®)、
液状ポリオレフィンオリゴマー(ルーカント®)

機能性コンパウンド

接着性ポリオレフィン(アドマー®)、
熱可塑性エラストマー(ミラストマー®)、
エンジニアリングプラスチック(アーレン®)

海外PPコンパウンド

機能性ポリマー

特殊ポリオレフィン(TPX®, アペル®, ハイゼックスミリオン®)
半導体材料(三井ペリクル™)

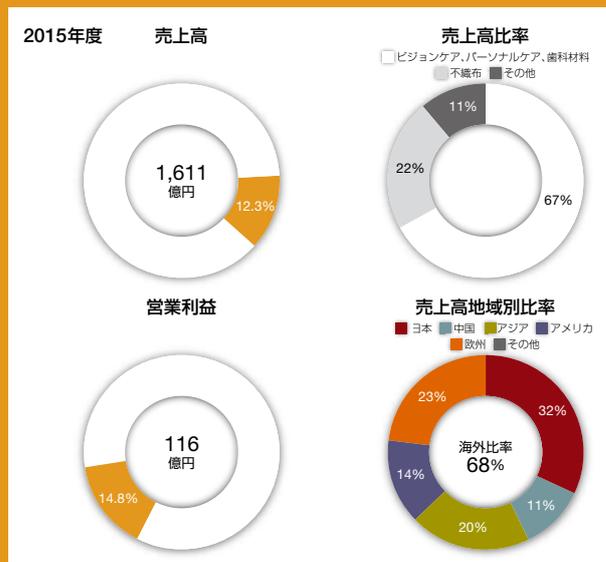


モビリティ事業は当社収益の中核。
軽量化、電装化等の自動車産業の変革に機敏に
対応し、グローバルに弛みなく成長を継続して
いきます。また、当社の“モビリティ”は
『動くもの』全てが対象です。ICTからロボット、
航空機まで。市場が求める新しい価値を、
化学の力で具現化していきます。

常務執行役員 モビリティ事業本部長 下郡 孝義



Healthcare



主要製品

ビジョンケア材料

プラスチックメガネレンズ材料(MR™、RAV7™)

不織布

不織布(シンテックス®, タフネル®)
通気性フィルム(エスポール®)
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、医療材料

歯科材料

充填材料(カリスマ®, ヴィーナス®)、接着材料(スーパーボンド®, アイボンド™)、人工歯、義歯材料(パアラ®)、印象材(フレキシタイム®)、デジタル機器/材料(カラ™、ディーマ®)

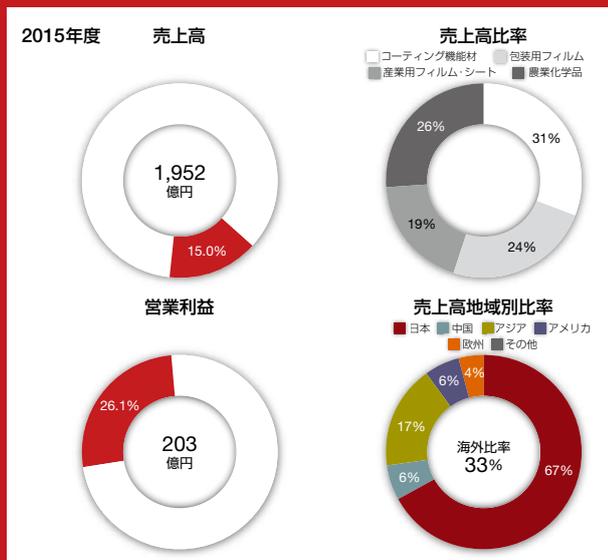


既存事業の着実な強化、
新規事業のスピーディーな立ち上げにより、
ヘルスケア事業を成長させていきます。
従来の考え方に捉われず、市場のニーズや
価値観の変化を的確に見極め、
新たな課題にも積極果敢にチャレンジし、
当社の事業ポートフォリオ変革を
リードしていきます。

執行役員 ヘルスケア事業本部長 西山 泰倫

2016年4月1日付で一部事業セグメントを見直しました。従来の機能樹脂セグメントと石化セグメントのうち海外PPコンパウンド事業を統合し、モビリティセグメントとしました。また、フード&パッケージングセグメントにウレタンセグメントのうちコーティング・機能材事業を統合しました。さらに、基礎化学品セグメントと海外PPコンパウンド事業を除く石化セグメント、ウレタンセグメントのうちポリウレタン材料事業を統合し、新たに基盤素材事業としました。

Food & Packaging



主要製品

コーティング・機能材

ウレタン樹脂、オレフィン樹脂、包装用接着剤、塗料用原料樹脂、表示デバイス用封止剤

包装用フィルム

二軸延伸ポリプロピレンフィルム、無延伸ポリプロピレンフィルム、直鎖状低密度ポリエチレンフィルム

産業用フィルム・シート

半導体・電子部品製造工程用フィルム、発泡シート、太陽電池用封止シート

農業化学品

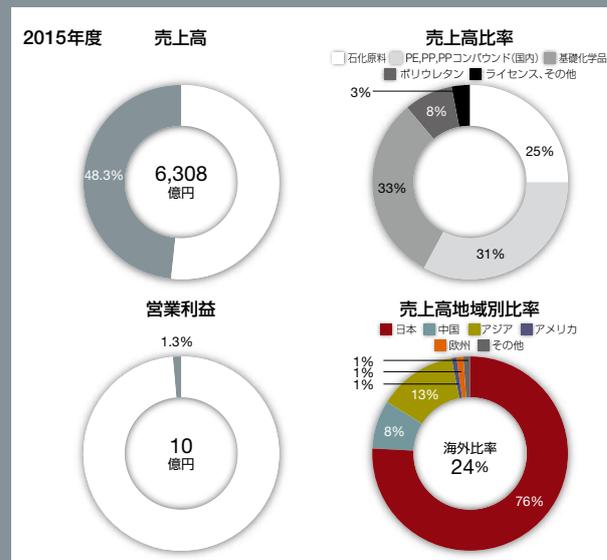
殺虫剤、殺菌剤、除草剤、生活環境用薬剤



フード&パッケージング事業本部は粘接着・コーティング／フィルム・シート／農薬の各領域で数多くの高機能製品を有しており、この事業基盤をベースにSustainableな成長と新事業創出／新製品拡大を目指しています。また、M&Aを含めた成長加速策の具体化にも取り組んでいます。

副社長執行役員 フード&パッケージング事業本部長 **越部 実**

Basic Materials



主要製品

石化製品

エチレン、プロピレン、高密度ポリエチレン、メタロセン直鎖状低密度ポリエチレン(エボリュウ®)、直鎖状低密度ポリエチレン、ポリプロピレン、PPコンパウンド、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、メチルブチルイソクエトン、高純度テレフタル酸、PET樹脂、エチレンオキサイド、エチレングリコール、ハイドロキノン、メタ/パラクレゾール、アンモニア、尿素、メラミン、半導体用ガス

ポリウレタン原料

ポリウレタン原料(TDI, MDI, PPG)



抜本的な構造改革を着実に実行し、大幅に収益を改善しました。今後は更なるコスト競争力と販売力の強化により、安定した収益基盤を確立し、特徴のある技術と素材によって、アジアで存在感があり、あらゆる産業を支える基盤素材事業群を目指します。

副社長執行役員 基盤素材事業本部長 **大村 康二**

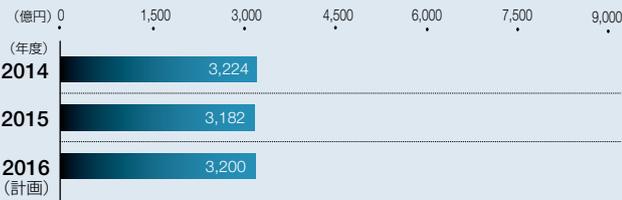


Mobility

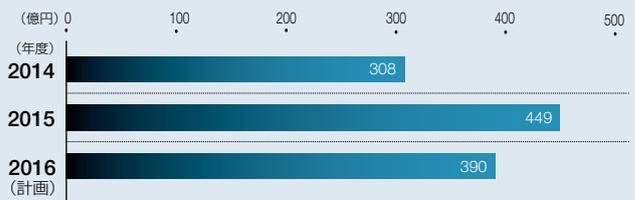
モビリティを中心とする市場変革を機会として捉え、
当社収益の中核として、グローバル市場で成長を継続する



売上高



営業利益



2015年度の概況・実績

● 事業概況・増減理由

北中米の自動車生産台数増加に伴う需要拡大への的確な対応と円安効果により、エラストマー、機能性コンパウンド、海外PPコンパウンド事業は収益を拡大しました。また、機能性ポリマー事業も、円安効果やICT関連用途の需要拡大に的確に対応した拡販が増益に大きく貢献しました。

● 2014中計進捗

■ エラストマー

中国・上海に、Sinopec社との合弁会社によるEPTの新プラントが稼働開始しました(2014年12月)。潤滑油添加剤のルーカント®は、業界最大手のLubrizol社との潤滑油市場での戦略的提携(2014年9月)による需要拡大に対応するため、約40%の設備増強を行いました(2016年2月)。

■ 機能性コンパウンド

世界市場で高いシェアを持つアドマー®、ミラストマー®の新プラ

ントが中国・上海で稼働開始しました(2015年3月)。アドマー®は、自動車燃料タンク、食品包装分野において信頼が高い接着性樹脂で、世界No.1シェアを有しています。ミラストマー®は、当社が先駆者である自動車の内装表皮材用途に加え、窓枠シール材、エアバックカバー等の成長分野で採用が進み、自動車生産台数の成長率を超える拡販を達成しています。

■ 海外PPコンパウンド

自動車材の市場拡大に対応するため、随時生産能力を拡大し、100万トンのグローバル供給体制を確立しました。

■ 機能性ポリマー

アペル®はスマートフォン等のモバイルカメラの撮像レンズ向けのシェアが拡大しました。フレキシブルプリント回路基板製造工程用離形フィルムとしてのデファクトスタンダードを確立したTPX®は他用途への展開拡大を着実に進めています。

中長期的な成長に向けて

● 2016年度の計画

過去の設備投資による供給能力拡大を拡販に活かし、収益計画を前倒しで達成してきました。2016年度は交易条件の悪化による減益を見込んでいますが、販売面では市場成長を確実に捉え、数量拡大を実現します。各事業の更なる強化を図るとともに、製品・事業間シナジーを最大に活かしたモビリティ戦略を推進します。

● 2020年以降の拡大計画

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。

■ エラストマー

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

■ 機能性コンパウンド

グローバルで中長期にわたり高成長が見込まれるアドマー®、ミラストマー®の需要拡大に的確に対応するため、設備増強を遅滞なく実施します。

■ 海外PPコンパウンド

需要増加が見込まれる北米、メキシコ、インドでの生産能力増強を実施すると共に、欧州における自社生産拠点の検討を推進し、グローバル事業体制をさらに強化します。

■ 機能性ポリマー

光学レンズ用途で高い市場地位を誇るアペル®は、高い光学特性を維持しながら高耐熱性を実現した新グレードを車載向けカメラレンズ市場に投入し、2016年度中には量産化を開始します。また、ICT市場の成長機会を的確に捉えて、各製品の増強を着実に実行します。

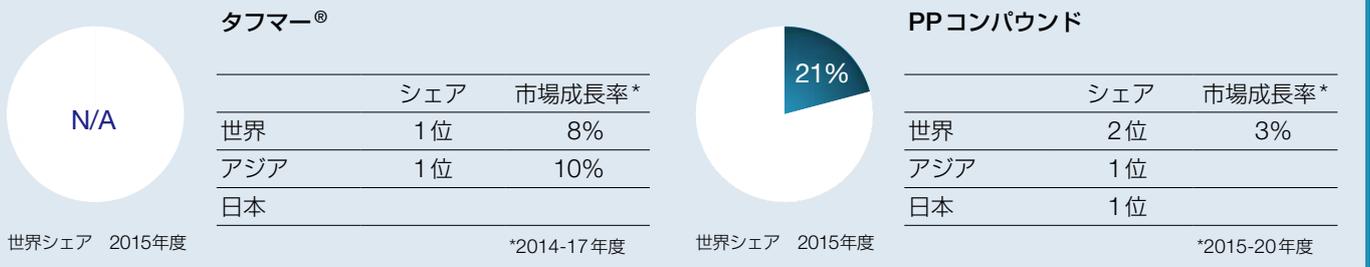
■ 新製品とトータルソリューションの提供

金属樹脂一体化技術ポリメタック®、LIB熱暴走抑止材料STOBA®等の早期事業化を目指します。買収した共和工業の優れた金型技術を活かし、様々な素材、部材の複合化等、顧客のニーズにより近いものを、実際のカチとして提案するトータルソリューションを実現してまいります。

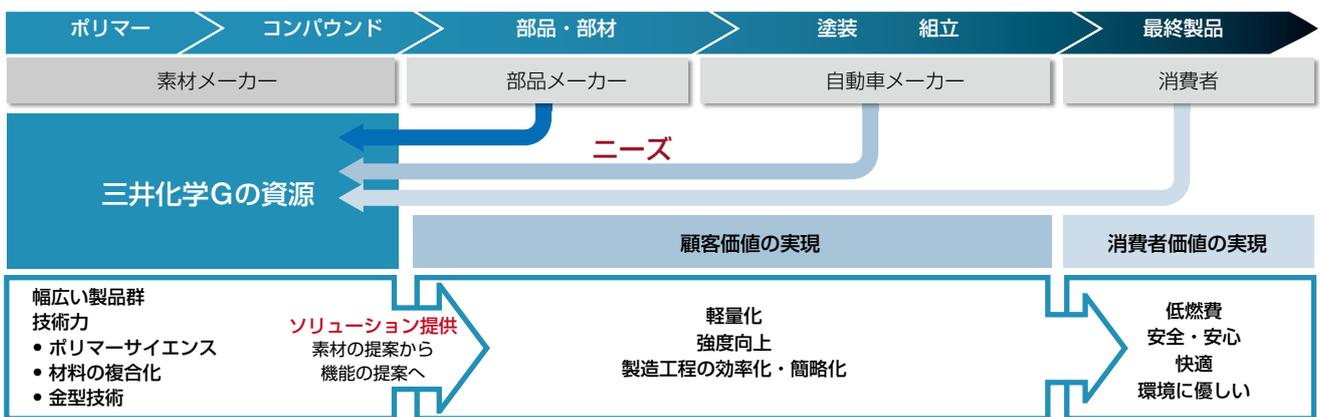
強み
<ul style="list-style-type: none"> 幅広い材料ラインナップ 高い技術力と品質 顧客基盤 技術サービス 製品・技術を活かした提案力

機会とリスク▼
<ul style="list-style-type: none"> 軽量化ニーズの拡大 安全性・快適性ニーズの拡大 市場成長の地域差

チャレンジ
<ul style="list-style-type: none"> 軽量化トレンドを事業機会拡大につなげる 自動車とICTの融合を事業機会につなげる 成長地域での事業拡大



自動車向け部材のビジネスモデル



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

TOPICS 社会課題への貢献

● 軽量化推進による省燃費の実現

『二酸化炭素の増加を食い止める。』この社会課題解決に貢献するために軽量化による燃費向上は必要不可欠であり、素材に立脚したソリューション提供は当社モビリティ事業の使命でもあります。

■ 金属代替による軽量化



アドマー®は、様々な機能性材料を接着し、多層化によるソリューションを提供できるのが特長。ガスバリア性樹脂にも強力に接着できることから、自動車の樹脂製多層燃料タンクの接着層に採用されています。従来金属製であった燃料タンクを樹脂で代替することで、10～30%の軽量化を実現しています。

■ 薄肉化による軽量化

バンパーの樹脂による金属代替は、これまで自動車の軽量化に大きく貢献してきました。金属代替を終え、樹脂製バンパーには薄肉化による更なる軽量化の実現が求められています。

当社のPPコンパウンドは、ポリプロピレンと樹脂改質材タフマー®との材料複合化により、衝撃強度の向上を実現。要求される耐衝撃性や剛性を維持しながら、バンパーの薄肉化に貢献しています。



■ マルチマテリアル化による軽量化ソリューション提案へ

各国環境規制の強化、安全性・快適性への指向により顧客ニーズが高度化するなかで、単一素材提案型のビジネスモデルには限界が出てきました。素材の提案から機能の提案によるソリューション提供への転換を図るために、従来の枠組みから離れた様々な材料・部材によるマルチマテリアル化が必要不可欠となっています。

当社はポリメタック®等のマルチマテリアルプラットフォームを活用し、ソリューション提供による顧客価値実現を新たなビジネスモデルとして推進していきます。

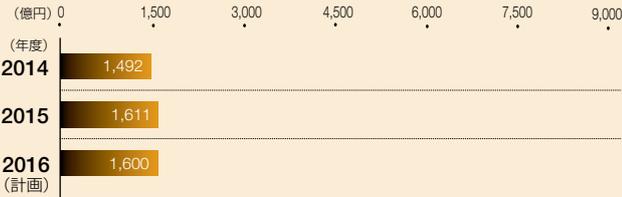


Healthcare

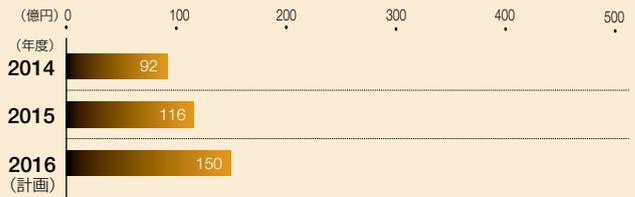
コア事業の強化拡大と周辺・川下展開による新たな成長基盤の確立により、
三井化学の事業ポートフォリオの変革をリードする



売上高



営業利益



2015年度の概況・実績

● 事業概況・増減理由

メガネレンズ市場はグローバルに拡大し、また日本製の紙おむつ人気の高まりによる子供用プレミアム紙おむつの輸出市場も拡大しました。この海外需要拡大等を捉えて当社グループのメガネレンズ用材料・不織布は販売が好調に推移し、収益が拡大しました。また、パーソナルケア材料のアクリルアミドは国内販売・他社へのライセンス供与が堅調に推移しました。

● 2014中計進捗

■ ビジョンケア

コア事業として注力しているメガネレンズ用材料は、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、特に高屈折率レンズ材料MR™シリーズは、薄くて軽いレンズ材料のデファクトスタンダードとして高い評価を受けています。さらなる拡販を見込んでおり、この原料となるXDIの大型設備を2016年3月に営業運転を開始しました。さらに、健康や快適さなどの多様化する社会

ニーズに応える製品や、植物由来原料を使用した製品等を上市し、ラインナップの一層の拡充を図りました。

■ 不織布

アジアでトップシェアを有する高機能衛生材料用不織布も、順調に拡販が進みました。2013年12月に営業運転を開始した中国の生産設備も含め、生産拠点3極ともにフル稼働が続いています。原料PPから紡糸、後加工を含めた技術優位性を活かした差別化品の開発も進めています。市場の拡大と高機能ニーズに対応すべく、国内2か所の生産設備と、タイでの通気性フィルム生産設備の増設を決定しました。

■ 歯科材料

最大市場である北米での低迷を受け、事業買収当初の利益計画から遅れがあったため、のれんの減損損失195億円を計上しました。Heraeus Kulzer社の収益改善は、経営の最重要課題の1つとして取り組み、現在、営業体制の強化等、事業推進体制の再構築を進めています。

中長期的な成長に向けて

● 2016年度の計画

メガネレンズ用材料および不織布は、引き続き需要動向に的確に対応していきます。また、歯科材料も北米で事業推進体制の再構築等による販促活動強化が着実に進み、欧米を中心に拡販を見込んでいます。

● 2020年以降の拡大計画

各事業で進めてきた成長投資が、2017年度以降、順次、利益寄与してくる見込みです。既存事業における新規製品・新規用途の拡充や、Whole You™等の新事業への展開も着実に進め、ヘルスケアソリューションの提供拡大に向けて取り組んでまいります。

■ ビジョンケア

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

■ 不織布

2017年1月にタイで通気性フィルム、2018年3月に、国内2か所で高機能不織布の新設備が営業運転を開始予定です。新たに当社独自技術による改良プロセスを採用した新設備を含め、約2割増の11万5千トン/年体制となります。引き続き、拡大を続けるアジアの紙おむつ市場、とりわけ高品質プレミアム紙おむつ市場に積極的に対応し、アジアNo.1を維持していきます。

■ 歯科材料・Whole You™

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

また、米国で立ち上げた患者/消費者向けの新たなヘルスケアブランドWhole You™は、販売を開始したフルデンチャーや睡眠時無呼吸症候群向けマウスピースを始め、さらなるヘルスケアソリューションの提供に取り組めます。

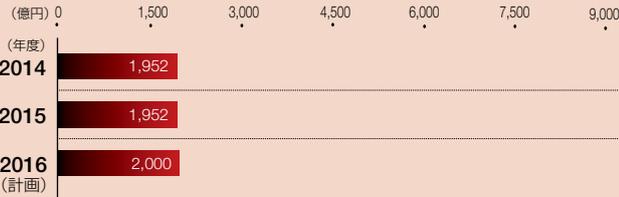


Food & Packaging

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し、グループ全体の持続的成長を担う



売上高



営業利益



2015年度の概況・実績

● 事業概況・増減理由

コーティング・機能材は、海外需要拡大に対応して拡販し、増益となりました。機能性フィルム・シートは、包装用フィルムにおける国内を中心とした堅調な販売、産業用フィルム・シートにおけるスマートフォン等の高付加価値分野での需要拡大への確かな対応、新製品拡販が収益拡大に貢献しました。農業化学品は、アジアでの殺虫剤、欧米での殺菌剤の拡販が収益拡大に繋がりました。また一般的に円安効果も収益拡大に寄与しました。

● 2014中計進捗

■コーティング・機能材

当社の高機能製品であるXDI、新たに事業化したオンリーワン製品の新規ウレタンエラストマー フォルティモ®、バイオマス由来のイソシアネート スタビオ®などの特殊イソシアネート群の新プラントが2016年に営業運転を開始しました。

■機能フィルム・シート

食品包装用シーラントフィルム T.U.X®の生産・販売拠点をタイに設立し、2014年1月に営業運転を開始しました。包装材料の高機能化需要を取り込むべく、市場開拓を実施しています。また、樹脂開発からフィルム加工まで一貫体制の強みを発揮させるため、加工品事業支援センターを設置しました。

■農業化学品

海外事業の一層の強化・拡大のため、ブラジルIharabras社の増資引受(2015年8月)、タイSotus社の株式追加取得(2016年1月)を行いました。また、成長が見込まれるアジア市場での拡大に向け、ベトナムCuulong社の株式取得(出資比率20%、2016年8月)、インドでPI Industries社と農業登録のための新合弁会社Solinnos Agro Sciencesを設立しました(2016年9月)。

新規5原体のトップバッターである殺菌剤トルプロカルブの3製剤を上市しました(2016年3月)。

中長期的な成長に向けて

● 2016年度計画

収益計画を前倒しで達成していますが、2016年度は為替要因による若干のマイナスを織り込んでいます。多様な用途と性能に基づく特殊イソシアネート製品群、新規殺菌剤トルプロカルブの拡販の他、アジア市場を中心にマーケティング体制を強化し、拡販を図ります。

● 2020年以降の拡大計画

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

■コーティング・機能材

水系ディスパーションであるケミパール®は医薬包装向けへの展開を進めています。また、既存イソシアネートで実現できなかった機能発現が可能な特殊イソシアネート製品群を、コート材・接着剤・シーラント・エラストマーの分野で強化・拡大を図ります。包装用のみならず、自動車、情報家電、衣料、建材用途等、さまざまな市場に向けて、高付加価値市場を開拓、成長させます。

■機能フィルム・シート

包装用フィルムは、食品用高機能分野に経営資源を投入します。特にアジアの経済成長に伴う、高機能性フィルム需要を取り組み、事業拡大を図ります。また産業用フィルム・シート分野では顧客の動きを着実に捉えながら、電子材料向け次世代製品等の早期開発・上市を目指します。

■農業化学品

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

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

強み

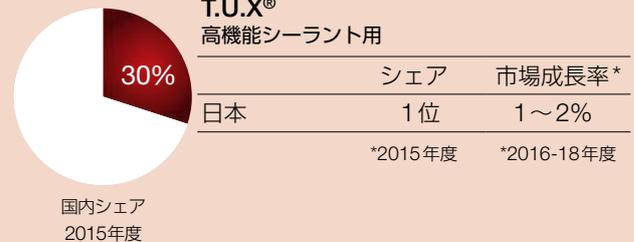
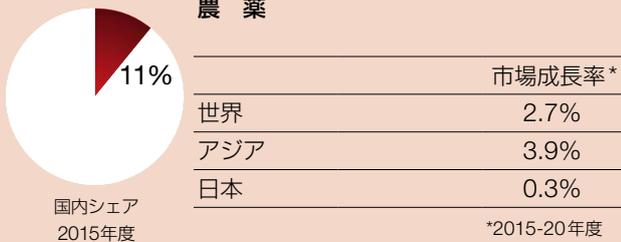
- 高機能製品ラインナップ
- 新規材料を設計・創出する研究開発力・パートナー企業との協業による開発力
- 有力顧客との良好な関係

機会とリスク▼

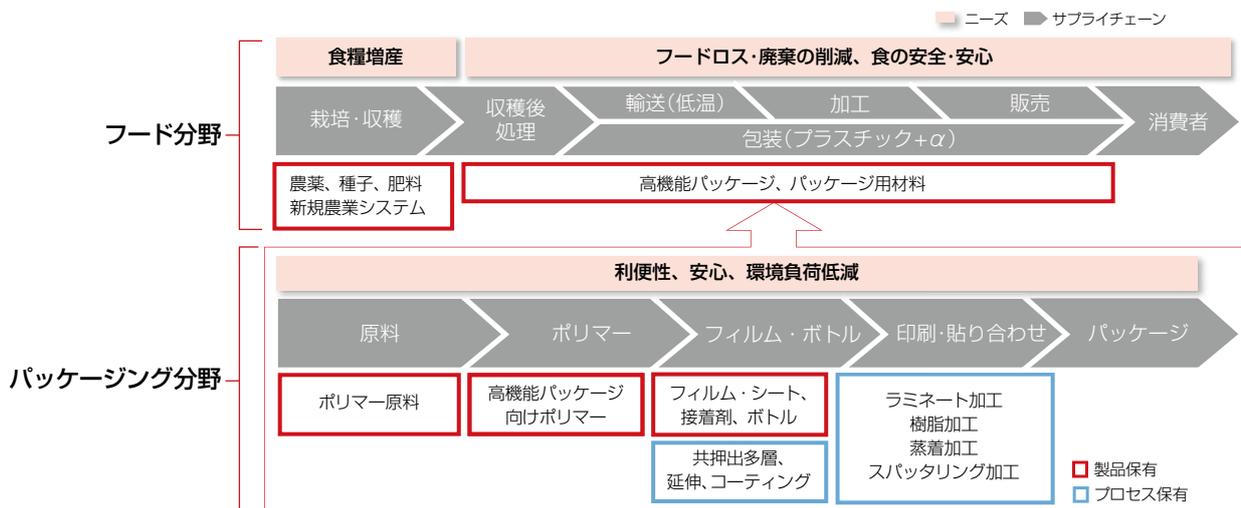
- 環境対応ニーズの高まり
- 長期的な人口増加による食糧増産や食品ロス削減ニーズ
- アジアの生活水準向上、食品加工業の発展に伴い、包装材需要拡大
- 日本国内需要の縮小、中国新興国経済の不透明感▼

チャレンジ

- マーケットイン体制の確立により、アジアやインドを視野に入れた市場開拓強化
- 高付加価値市場への重点化
- ニッチ市場にも対応できる高機能製品の開発、投入拡大
- 次世代コア製品の育成



フード・パッケージング分野のビジネスモデル



サプライチェーンの各段階におけるニーズに対応し、また、最終消費者や最終製品に必要とされる機能やニーズに応える製品やサービス、新たな機能価値を提供していきます。

TOPICS 社会課題への貢献

● フードロス・廃棄の削減

フードロス・廃棄は、改善すべき世界的な課題のひとつです。当社グループの三井化学東セロは、鮮度保持フィルム スパッシュ®の製造販売を通じて食品ロス削減に貢献したとして、「第3回食品産業もったいない大賞」の「農林水産大臣賞」を受賞しました。

スパッシュ®は、当社独自に構築した技術により、青果物の「しおれ」や「変色」等の鮮度の低下抑制を実現した鮮度保持フィルムです。今回の受賞では、青果物全般の賞味期限の延長を可能にし、収穫から流通、卸、小売り、消費者までのあらゆる過程で食品廃棄を減らすことに貢献した点が高く評価されました。

高い汎用性と低コスト化を実現した製品であるため、今後の普及拡大が期待されています。特に拡大するカット野菜市場への拡販を図っていきます。また、業務用鮮度保持材、乾燥食品向け等の新製品開発を進めています。

今後も革新的な技術・製品を通して、社会課題のひとつであるフードロス・廃棄の削減に取り組んでいきます。





Basic Materials

国内拠点の水際競争力と付加価値分野でのアジア市場の獲得を通じて、
安定的な収益基盤を確立し、基盤事業として全社を支える体制を構築する



2015年度の概況・実績

● 事業概況・増減理由

石化製品は、ナフサクラッカーを始めとする設備稼働が高水準で推移しました。ポリエチレン (PE)・ポリプロピレン (PP) は、国内需要が堅調に推移、円安による輸入品比率の低下も増益要因となりました。基礎化学品フェノールは他社の新設備の立上げや中国経済の鈍化影響等により依然として市況水準は低かったものの、事業再構築効果の発現により、営業損失が改善しました。工業薬品は、原燃料価格の下落による取引条件の改善が増益要因となりました。ポリウレタン材料は、需要の停滞、中東・アジアの生産能力増強による供給過剰等が要因で海外市況が低迷し、収益が悪化しました。

● 2014 中計進捗

大型市況製品の事業再構築が着実に進んでいます。

■ 石化製品

- 京業エチレンからの離脱を完了し (2015年3月)、自社ナフサクラッカーがフル稼働の体制へ。

- 内需動向に合わせた生産最適化を進め、競争力の低い汎用プラントを停止、高付加価値品へのシフト。

2014年度末までに2010年度比PE14%減、PP20%減。(生産能力)

■ 基礎化学品

- 最適生産体制の確立を目指し、国内、シンガポールでフェノール、BPAの一部設備を停止し、シンガポールでフル稼働体制を構築。中国に最新鋭プラントの稼働を開始 (2014年)。
- PTAは、インドネシア事業を売却。国内では唯一のPTA・PET一貫メーカーへ。

■ ポリウレタン材料

- 韓国SKC社との合弁会社、三井化学SKCポリウレタン (MCNS) を設立 (2015年7月)。ウレタンシステム事業強化のため、メキシコ拠点の営業運転開始 (2016年4月)。インドにてバイオポリオール合弁会社を設立し営業運転を開始 (2016年1月)。
- 国内生産能力の削減による競争力強化の為、鹿島工場TDI設備 (2016年3月)、大牟田工場のMDI設備 (2016年5月) を停止。

中長期的な成長に向けて

● 2016年度の計画

石化原料は、エチレン市況が堅調なため、ナフサクラッカーの高稼働を見込んでいます。また、エポリユー®では新設備をシンガポールで営業運転開始 (2016年8月) します。基礎化学品では、構造改革の進捗とアジア市況の改善により、赤字幅の縮小を見込んでいます。ポリウレタン材料では事業構造改革の順調な効果発現による収益の改善を見込んでいます。

● 2020年以降の拡大計画

特徴ある技術と素材で高付加価値製品へのシフトを進め、更なるコスト競争力と販売力の強化により、安定した収益基盤を確立します。

■ 石化製品

付加価値向上や需要の掘り起こしに注力していきます。

エポリユー®は、独自の触媒やプロセス技術に強みを持ち、高強度、密閉性、低臭気、低フィッシュアイ、ヒートシール性等に優れ、液もの包装やパウダー包装などに用いられる高機能シーラント材料です。高

機能シーラントは、アジア市場での急速な拡大が見込まれ、16年に本格稼働したシンガポール拠点より、伸長するアジア高機能包装材料需要を獲得していきます。

一方、国内拠点は、高強度で加工性良好な次世代製品である、メタロセン長鎖分岐型PE“エポリユー®E”の開発促進等により、高度化するマーケットニーズに対応することで、新規需要を創出していきます。

■ ポリウレタン材料

三井化学SKCポリウレタンの統合シナジーを最大限に発揮します。

ウレタン原料を配合して提供するシステム事業は、顧客の要望に応える優れた品質と充実した技術サービスの提供が強みです。新たにメキシコに工場を設立 (2016年4月) し、北米地域での自動車向け販売の拡大を図ります。また、更なる新規システムハウス拠点の新設を通じ、グローバル化の進展を図る計画です。インドで生産を開始した世界初のひまし油を原料とするバイオポリオールは2020年までにフル稼働を見込んでいます。システムハウスのネットワークを活用して、環境対応素材のニーズに対応したバイオウレタンを拡大していきます。

強み

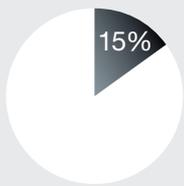
- 国内東西2拠点のナフサクラッカー体制
- メタロセンをはじめとするポリオレフィン触媒技術
- MCNS設立によるコスト競争力の強化、システムハウス事業のグローバル拠点網の拡充

機会とリスク▼

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

チャレンジ

- 国内拠点の勝ち残り
- ポリオレフィン新製品による付加価値分野の拡大
- MCNSシナジーによる新規システムハウスのグローバル展開加速
- 構造改革完遂による赤字事業の黒字化

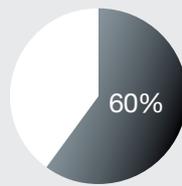


フェノール

	シェア	市場成長率*
世界	2位	3%
アジア	1位	7%
日本	1位	

世界シェア 2015年度

*2015年度

エボリュール®
高性能シーラント用

	シェア	市場成長率*
アジア	1位	10%
日本	1位	

*2015-20年度

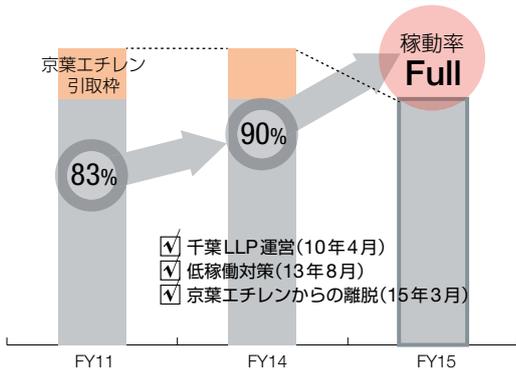
アジアシェア 2015年度

国内石化事業の競争力強化施策

エチレンクラッカー能力推移

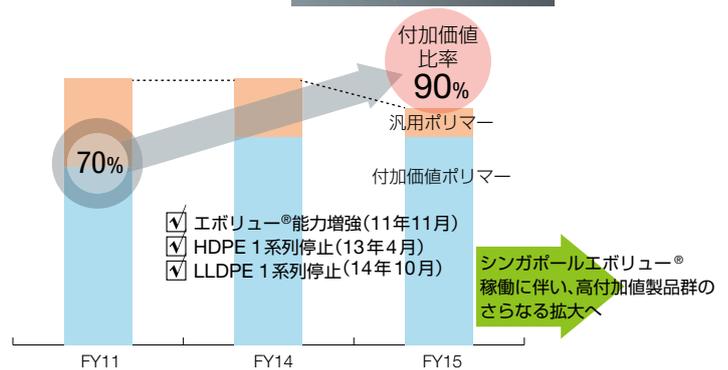
フル稼働へ

輸出比率10%以下



エチレン系ポリマーの高付加価値化推移

自社誘導品消化率 60%→80%

エチレン系ポリマー付加価値比率
70%→90%

米シェール、中国石炭化学由来製品流入、国内需要の減衰等のリスクケースに対応すべく、特徴ある技術と素材で高付加価値製品へのシフトを進め、更なるコスト競争力と販売力の強化により、安定した収益基盤を確立します。

TOPICS 社会課題への貢献

● LNG冷熱を利用した省エネプロジェクト

三井化学、子会社の大阪石油化学、大阪ガスの共同で導入した「エチレンプラントとLNG（液化天然ガス）冷熱の融合による大規模省エネプロセス」が、IPEEC（国際省エネ協カパートナーシップ）主催による第1回国際トップテン事業^(*)「省エネ優秀事例」に選出されました。

エチレンプラントにおいて、世界で初めて大規模にLNG冷熱を利用した省エネルギープロセスとして、2010年10月から運用を開始しています。LNGは、輸送、保管のために、気体である天然ガスを超低温（-160℃）に冷却することによって液体にしたもので、蒸発してガスに戻る際に周囲から熱を奪うことで冷却する能力（冷熱）を有しています。三井化学大阪工場のエチレンプラントでは、ナフサを高温で熱分解した後、エチレン、プロピレンなどを分離精製するために、大量の冷熱を使用します。隣接する大阪ガス泉北製造所より-160℃のLNGをエチレンプラントに受け入れ、LNGが保有する冷熱を効率的に回収利用することにより、大幅なCO₂削減を実現しました。

なお、この省エネプロセスは、2011年度省エネ大賞「経済産業大臣賞」⁽²⁾も受賞しています。

今後も、生産活動にともなう環境負荷を低減し、GHG（温室効果ガス）の削減に取り組んでいくとともに、省エネ技術の向上と拡大推進に貢献していきます。

(*) 各国の優れた省エネ事例（Best Practice）や技術（Best Available Technologies）を選出・表彰。2016年6月30日のG20エネルギー大臣会議でもリーディングプログラムの一つとして取り組まれている。

(2) 財団法人省エネルギーセンター主催、経済産業省後援



Mobility		能力	時期
PPコンパウンド	世界8極体制で世界トップへ	(10年度末74万t→15年度末100万t)	
• 各拠点での生産能力増強(アメリカ、メキシコ、ブラジル、中国、タイ)		+26万t	随時
タフマー® (*)	世界トップの地位強化		
• 高機能品生産能力増強(シンガポール)		+8千t	2014年2月
三井EPT™	アジア需要の確実な取り組み		
• Sinopec社との合併会社にてプラント新設(中国)		+7.5万t	2014年12月
アドマー® (*) ミラストマー®	世界トップの地位強化		
• プラント新設(中国)		+1.1万t	2015年3月
STOBA®	世界初のリチウムイオン電池安全性技術		
• 製造販売に関する独占ライセンス取得			2014年9月
ポリメタック®	金属樹脂一体成型技術		
• セントロニック子会社に出資			2015年12月

(*)Food&Packaging分野も含む

Healthcare		能力	時期
ビジョンケア材料	トータルソリューションで世界トップ戦略		
• メガネレンズ材料ラインナップ充実			
スイス/ACOMON社、韓国/KOC社買収		2011年4月、	2013年3月
調光レンズ材料への参入 Corning社より SunSensors®事業譲受			2014年5月
紫外線遮断レンズ用材料UV ⁺ 420cut™販売開始			2014年10月
植物由来の高屈折率メガネレンズ材料Do Green™を販売開始			2015年1月
XDI生産能力増強(レンズ材料)		+5千t	2016年3月
• レンズコーティング事業拡大			
米/SDC社シンガポール拠点設立			2013年9月
米/LTI社買収(UV硬化型ハードコート材)			2014年7月
歯科材料	グローバル拠点の確立		
• Heraeus社の歯科材料事業買収	世界24カ国の拠点確保		2013年6月
• デンチャー事業への参入	アメリカ/DENTCA社買収		2013年6月
	イタリア/EGS社買収(歯科材料CADソフト、3Dスキャナー)		2014年7月
不織布(衛生材料)	アジア3極体制の確立	(11年度7.9万t→17年度末11.5万t)	
• 生産能力増強(国内)		+1.5万t、+2.1万t	2012年4月、2018年3月予定
• プラント新設(中国)		+1.5万t	2013年12月

Food & Packaging		能力	時期
コーティング・機能材	特殊イソシアネートの強化・拡大		
• 特殊イソシアネートXDI生産能力増強(国内)		+5千t	2016年3月
• 新規特殊イソシアネート2製品の量産化(国内)		+2千t	2016年予定
T.U.X®	エボリュ®フィルムのアジアシアの拡大・強化		
• プラント新設(タイ)		+1.5万t	2014年1月
農薬	グローバル拠点の確立、原体の新規登録推進		
• 海外拠点の確立			
タイ/Sotus社、ブラジル/Iharabras社資本参加			2011年5月、9月
研究拠点設立(タイ)			2014年2月
ベトナム/Cuulong社との事業・資本提携			2016年8月
インド/PI Industries社との農薬登録のための合併会社設立			2016年9月
• 既存殺虫剤・殺菌剤原体の登録推進(インド、北米、中国、欧州、ブラジル)			随時
• 次世代農薬 殺菌剤トルプロカルブ上市			2016年3月
新規パイプライン			2019年頃より随時上市

Basic Materials

能力

時期

フェノールチェーン

地産地消体制の確立、徹底的コストダウン

• フェノール		
プラント1基停止(国内)	▲25万t	2014年9月末
Sinopec社との合併会社にてプラント新設(中国)	+25万t	2014年12月
• ビスフェノールA		
プラント1基停止(国内)	▲9万t	2014年3月末
プラント1基休止(シンガポール)	▲7万t	2014年3月末

PTA

誘導品PETと連携した地産地消体制、アライアンスの推進

• インドネシアPTA事業のBP社への売却	▲54万t	2014年2月末
-----------------------	-------	----------

ウレタン事業

汎用ポリウレタン原料の最適生産体制

• ポリオールPPGプラント停止(国内)	▲2.8万t	2012年6月
• バイオポリオール 合併会社にて営業運転を開始(インド)	+8千t	2016年1月
• 工場閉鎖(国内 鹿島工場)		
TDIプラント停止	▲11.7万t	2016年3月
有機酸事業の扶桑化学への売却		営業権:2014年10月
無水マレイン酸	▲3.2万t	鹿島TDI停止後
フマル酸	▲1.5万t	鹿島TDI停止後
• MDIプラント停止(国内)	▲6万t	2016年5月末
• SKC社とのポリウレタン材料事業の合併会社設立(韓国)		2015年7月

エチレンセンターの再構築

低稼働時代へ向けた最適生産体制の確立

• 低稼働対策設備改造の実施(国内)		2013年8月
• 京葉エチレンからの離脱(国内)	出資▲22.5%引取分	2015年3月末

ポリオレフィン事業の再構築

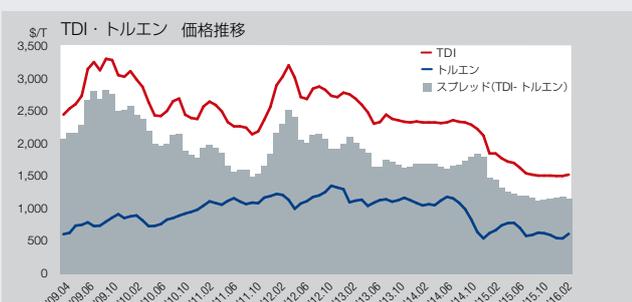
低稼働時代へ向けた最適生産体制の確立

• ポリプロピレンプラント2系列停止(国内)	▲18万t	2011年3月、2013年7月
• ポリエチレンプラント2系列停止(国内)	▲19万t	2013年4月、2014年10月

エポリユール®(メタロセン直鎖状低密度ポリエチレン) アジアシアの拡大

• 生産能力増強(国内)	+5万t	2011年11月
• 新設プラント本格稼働開始(シンガポール)	+30万t	2016年8月

製品の価格推移 2009~2015年度



Our Resources

三井化学グループの 価値創造の源泉



三井化学グループは、「地球環境との調和」の経営理念の下、「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」を目指すべき企業グループ像として掲げ、経済、環境、社会の3軸のバランスを重視した事業活動を通じて、社会課題解決に取り組んでいます。

社会の一員として、ステークホルダーに信頼され、また、企業の社会的責任を全うするために、当社グループの強みであり資源である“価値創造を生み出す源泉”を最大限に活用するとともに、これらすべての土台となるコーポレートガバナンス等の経営基盤をより強固のものとして、価値創造の推進力の向上を図ります。

価値を生み出す源泉

- 新事業・新製品を生み出す研究開発力
- チャレンジ精神を有する多様な人材
- 製・販・研のグローバルネットワーク
- ステークホルダーとの信頼関係
- 安全最優先の組織文化
- 高い志を持つ現場力
- 健全な財務体質



研究開発の基本方針

種々の社会課題に対して、研究開発部門が主導する材料と物質のイノベーションとそれに基づくソリューション提供を通して社会に貢献するとともに、当社グループの持続的発展を目指します。

研究開発戦略

社会に貢献し、当社の成長を牽引するターゲット事業領域として設定したモビリティ、ヘルスケア、フード＆パッケージングの3領域において、重点的に研究開発を行っています。顧客ニーズの深耕と顧客価値の追求によるマーケティング主導の研究開発を推進し、「新たな顧客価値」を創造します。

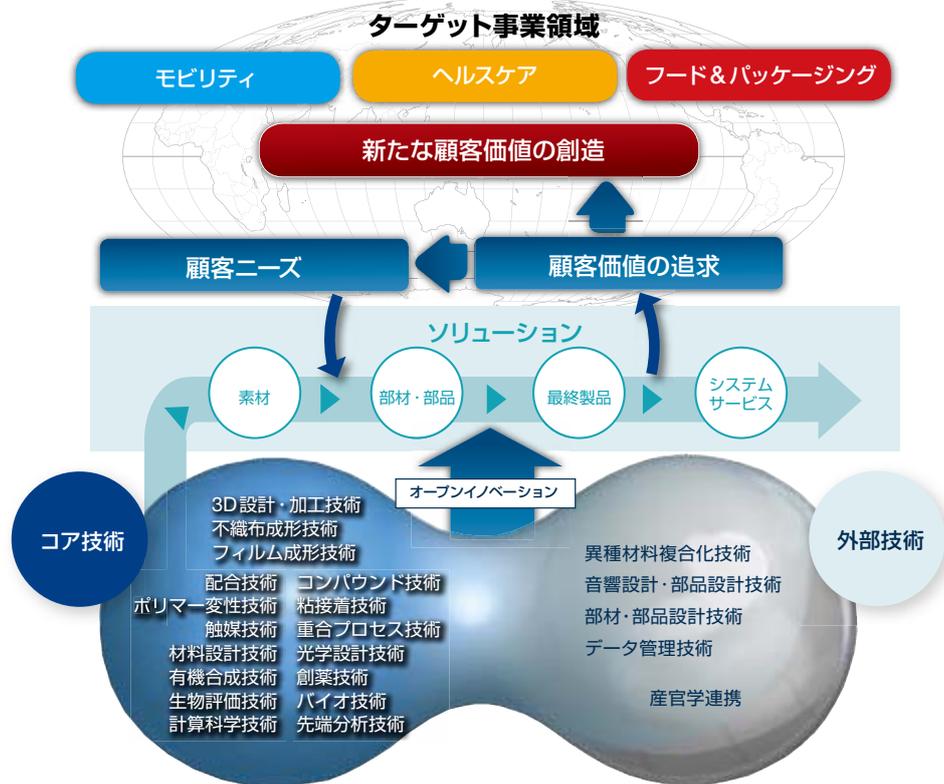
次世代を担う新事業・新製品の創出や、既存事業の周辺・川下展開を加速するため、マーケット情報、顧客ニーズ、産官学・ベンチャー企業情報などをR&D戦略室に集約し、共有・精査するR&Dマネジメントシステムを構築しました。またオープンイノベーションを積極的に活用し、当社のコア技術と外部技術を組み合わせることにより、社会課題に対する独自のソリューション提案を行っていきます。

新事業・新製品創出の開発マトリックス

2020年近傍の営業利益1,000億円達成に向けて、新事業・新製品の創出は必須です。

開発確度向上のために、市場・技術による分類を行って、向うべき方向性を整理し、開発領域ごとに課題とキーサクセスファクター(KSF)を明確にしました。

- ① 新製品：技術開発領域(テクニカル・イノベーション)
得意な既存市場で、当社グループの技術を総合して開発を進めます。
- ② 新製品：市場開拓領域(アプリケーション・イノベーション)
当社既存の技術や製品を応用し、新たな市場で顧客ニーズに合わせた用途を展開します。
- ③ 新事業領域(ビジネスモデル・イノベーション)
M&Aやオープンイノベーションを活用し、当社グループの技術と外部の技術を組み合わせて新事業を創出します。



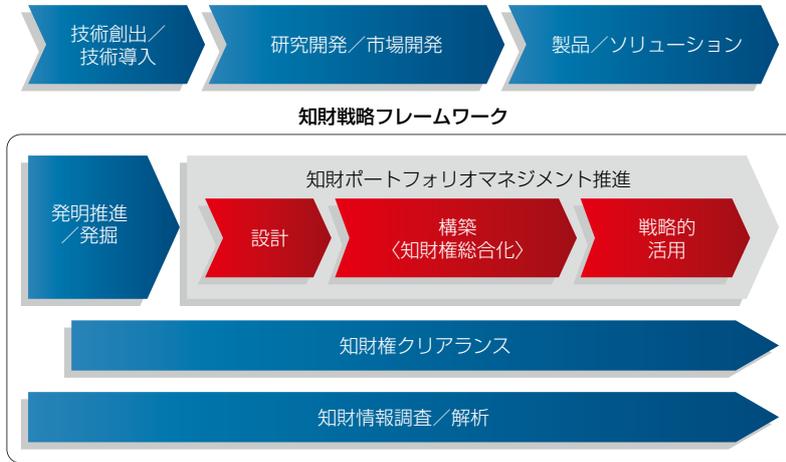
開発マトリックス

M:モビリティ、H:ヘルスケア、F:フード＆パッケージング、N:新事業

		①新製品・技術開発領域(テクニカル・イノベーション)	③新事業領域(ビジネスモデル・イノベーション)
新規	技術	課題 出口の明確な大型テーマの開発加速 KSF ●製品開発と生産技術の総合力発揮	課題 川下展開に向けた不足資源の獲得 KSF ●オープンイノベーション ●安全性・信頼性の確保
	既存	開発例 M: 外装用コンパウンド H: メガネレンズ新材料、高機能不織布 F: 農業新規原体、新規エポリユー®E など	開発例 M: 金属樹脂一体成形部材、LiB 部材 H: Whole You™ デンチャー、電子メガネ、マウスピース など
		②新製品：市場開拓領域(アプリケーション・イノベーション)	
既存	技術	既存事業	課題 顧客との共創 KSF ●リード顧客選定とマイルストーンの共有 ●製品試作提案機能の強化
	既存		開発例 M: エンプラ部材 F: 農業の海外展開 など N: ロボット部材、太陽光発電診断
		既存	新規

知的財産戦略

当社グループは、知的財産を、特許・秘匿ノウハウ・実用新案・意匠・ブランド(商標)・著作権に、契約上の権利、営業秘密等を含めた事業に資する無形資産として、広く捉えています。知的財産部は、新事業開発をはじめとした事業開発戦略を実現するために必要な知財ポートフォリオマネジメントのシナリオを策定し、これを事業部門／研究開発部門／生産技術部門と共有し、さらにグループ内外の関係部署とも緊密に連携して、知的財産を活用した事業機会の最大化と知的財産に起因する事業リスクの最小化に取り組んでいます。



知財ポートフォリオの構築・強化

当社と主要関係会社(三井化学東セロ(株)、三井化学アグロ(株)、(株)プライムポリマー、三井化学SKCポリウレタン(株))が有効に保有している国内外の特許権(特許ファミリー)は、2016年3月末で3800ファミリーを超え、その約60%が、成長を牽引する事業領域(モビリティ、ヘルスケア、フード&パッケージング)および新事業開発に関連するものです。また、2015年度に出願した特許出願のうち約80%が、上記の成長を牽引する事業領域と新事業開発に関わるものです。

引き続き、新事業開発をはじめとする更なる事業拡大へ向け、特許権をはじめ、当社グループが保有する豊富な知的財産のベストミックスを戦略的に活用し、事業で勝てる牽制力ある知財ポートフォリオを構築・強化していきます。

昨年度、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トムソン・ロイター社が特許データをもとに知財動向を分析し世界の革新企業・機関トップ100を表彰する『Top100 グローバル・イノベーター 2015』に選出されました。



保有特許ファミリー数

	事業本部	保有数
成長牽引	モビリティ	670
	ヘルスケア	407
	フード&パッケージング	878
収益基盤	基盤素材	1051
新規事業開発		412
その他研究開発等		406
合計		3824

※2016年3月末における国内外保有特許ファミリー

海外重要事業地域における知財戦略の推進

当社グループ事業のグローバル拡大に伴い、欧米での新規事業展開への対応やブランド戦略の実行に加え、アジアなどの新興国における知財リスクへの対策が重要な課題です。グローバルな事業環境変化にタイムリーに適応しながら、当社、現地の地域統括会社、現地のグループ会社が緊密に連携して、海外事業における三井化学グループブランドの保護強化を含めた知財戦略の浸透・推進に取り組んでいます。

三井化学グループの知財基盤の強化

当社では、戦略連携グループ会社を含めた知財戦略の実行のため、グループ一体運営を推進する基盤強化に取り組んでいます。また、知財教育体系を確立し、知財人材育成プログラムに基づき、高い知財マインド／知財スキルを持った人材育成の支援・強化に努めています。

「安全の確保に王道なし」 地道に安全文化の醸成を図る



東京大学
田村 昌三 名誉教授
1969年 東京大学大学院工学系研究科燃料工学専門課程博士課程修了
東洋紡(株)(旧東洋紡績(株))に入社
1977年 東京大学工学部反応化学科講師に着任
1990年 東京大学工学部反応化学科教授 以降要職を歴任
2004年 東京大学退官後、名誉教授
専門：窒素酸化物の化学、エネルギー物質化学、安全の化学等
学会・団体関係：火薬学会、安全工学会会長歴任、総合安全工学研究所
理事長、災害情報センター理事長 等

時間が経つほど意識して 事故の恐ろしさを伝えていく

淡輪 どんなに生々しい記憶でも、時間とともに薄れていくのは、やむを得ないことです。しかし、**尊い人命まで失った岩国大竹工場での事故の記憶は、風化させてはならない。**事故について期首講話会などで折に触れて社員に伝え、「安全は企業存続の大前提」であり「安全はすべてに優先する」ことを繰り返し発信しています。

ただ、事故から4年が経過し、事故後に入社した社員も増えつつあるのが現状です。若い世代に対して事故をどう語り継いでいくか。時間が経てば経つほど意識していく必要があります。写真だけではなく当時損傷した機器や破片など現物を保存し、いかに破壊力がすさまじかったか、その恐ろしさを伝えていきたいです。

田村 トップが安全に対する強い思い

を語ることは、安全文化を醸成していく上で非常に意義があります。トップの役割としては、まず安全の理念や方針を明確に打ち出すこと。そして、それを理解した現場は、主体的に安全活動に取り組むことが重要です。また、そのような活動ができる環境づくりも経営者や管理者の役割だと考えます。ヒト、モノ、カネの経営資源を用意したり、表彰制度を整えたり。表彰制度は「一生懸命取り組んでいけばきちんと評価する」という会社からのメッセージになります。

さらに、経営トップの方々には、現場に出向いて社員と意見交換していただきたいですね。これは現場で働く方たちのモチベーションの向上に大きな影響があると思います。

淡輪 おっしゃるように、安全確保に王道はありませんから、現場に足を運んで、地道にメッセージを繰り返し伝

えています。国内なら年2回、海外関係会社なら最低でも年1回を目指して、幅広い層の社員と直接交流することに努めています。

「安全は守られて当たり前」という意識が強いので、褒めることにつながりにくいのが実情です。しかし、地道に続けている活動をきちんと評価して、安全文化を醸成していきたいと思っています。

自己評価と第三者評価を組み合わせ 強みと弱みを自覚する

——先生は「安全は他者から与えられるものではなく、自ら感じ取るもの」と強調されています。具体的にお考えをお聞かせください。

田村 最近の産業事故を見ると、日本のものづくりの強みであった現場力が少し弱くなってきたと感じます。現場力を取り戻していくために、安全



安全確保の環境をつくるためには
現場力の向上が欠かせない

田村

確保の環境醸成ができないかと考えています。

まずは自分たちの安全の状況がどうなのかを自覚することが出発点です。つまり自分たちはどこが強いのか、弱いのかを知ることで初めて有効な対策が取れます。その上で、自社や他社の好事例を集めて体系化し、自らが考え、納得した方法で自分の職場に合った安全活動に展開していきます。そうすることにより安全意識が芽生え、継続していくことで安全文化が醸成するのだと思います。

淡輪 今のご指摘の重要性は、我々も痛切に感じています。自分たちで考え、行動できるかどうかが大事。上からの押し付けになってしまうようでは、安全活動はなかなか身に付きません。自分たちが確実に守れるマニュアル、SOP（標準作業手順書）が必要です。そのために、本当に守るべきレベルは何か、きちんと議論し納得して作成し、それらに基づいて行動することが大切なのだと思います。

田村 現状を知るための評価には、二つあると考えています。一つは自らが評価すること。そしてもう一つは第三者評価です。自己評価は、「やはりここが弱いのか」と実感することに意義が

あり、改善を進めていく上で重要なプロセスです。しかし、これだけでは客観性に欠けるため、第三者からの評価を加えることが効果的でしょう。自分たちが気付かなかった強み、弱みが見えてきます。安全工学会の保安力向上センターの保安力評価などが活用できます。客観的な評価のためには、リスクアセスメントも鍵を握ります。そのプロセスは、第一にハザード（危険源）を抽出すること。そうすれば、リスク評価して必要により安全対策を取る等リスクマネジメントのステップに進んでいけます。しかし、ハザードの抽出に漏れがあると、リスク評価もできず、安全対策も取れません。ハザード抽出の漏れをなくすために、第三者評価等も含め多くの視点で、危険に対する感度を高めていく必要もあるでしょう。

三井化学の抜本的な安全対策3つの柱

——当社グループでは、安全文化の醸成に向けた抜本的な取り組みを続けています。これまでの手応えと、今後注力していくべきことは何でしょうか？

淡輪 私たちは岩国大竹工場の事故後3年間にわたり、抜本的に何が問題だったかを洗い出し、何が有効な対策なのかを徹底的に議論しながら進めてきました。このような取り組みは、ある程

度定着しつつ、良いものになってきたのではないかと評価しています。

抜本的な安全対策には、3つの重点課題があります。一つは、課長や係長など、現場のライン管理者のマネジメント範囲を適正化すること。世の中の流れとして、効率化を目指して組織のくくりを大きくする傾向がある中、ライン管理者にさまざまな負荷がかかり、現場をマネジメントしきれず、ゆえに安全に意識が向かいにくくなってしまったと考えています。このような事態を解消するために対策を打ち始めています。

田村 この問題は、各社悩んでおられるようですね。三井化学の取り組みは他社のモデルケースとなると思います。

淡輪 二つ目は、技術力の向上と伝承です。多くの工場で団塊の世代が集中的に退職する時代になり、急激に世代交代が進んでいます。採用で人数は補えるのですが、平均的に経験年数が少なくなってしまうことは避けられません。これをどのように解決していくかが課題です。一例ですが、当社グループは技術研修センターを備え、訓練を繰り返しながら、経験年数で足りない部分を補完していきます。

三つ目は、安全最優先の徹底とプロ意識の醸成、かつ業務の達成感を得られること。これまでの抜本的な安全対策により体制はできましたので、今後はそれらを現場に落とし込み、自然にできるところまでもっていきたいです。

田村 技術伝承も各社に共通する課題です。プロ意識の醸成に関していえば、現場が頑張ればそれを評価し、褒めることでモチベーションをあげていくことが重要だと思います。ぜひ継続して実施していただきたいですね。今後はそれらの成果をどう評価するかも重要になってくるでしょう。

企業間、教育機関と連携し 日本の安全レベルの向上を図る

——化学産業に関わる現場の人材育成について、どのようにお考えでしょうか？

淡輪 活動の基本は、安全文化を徹底させることです。これは課長、エンジニア、現場の社員、協力会社社員も含めてあらゆる層の人材育成の問題につながります。人材育成は座学だけでは難しいので、実際に体験し、肌で実感してもらうのが第一歩です。さらに、他社や他の工場と交流することで、自分の殻から一歩抜け出し、経験や考え方が安全文化として蓄積されていくのではないかと。

当社グループの技術研修センターは、安全を中心に取り組む体験・体感型の研修施設です。社外から見学を受け入れてきましたが、評判も良く多くのリクエストを頂いたので、2015年4月から社外にも開放しています。

田村 化学業界全体の安全技術の向上に寄与する価値ある取り組みだと思えます。安全確保のためには人材が一番大事だということも、同感です。

事故やトラブルの大きな原因は、先ほど述べた現場力の低下があると感じています。その背景の一つとして、安全にかかわる環境、考え方の変化があるのではないのでしょうか。今の時代の子どもたちは、危険のない、安全な環境で育ちます。そのために危険を察知してそれを回避する術を身に付けるチャンスがなくなってきている。こういった社会的な問題に関しては、家庭教育から初等・中等・高等教育、そして企業での教育に至るまで一貫した安全教育の体系的なプログラムを作成し、各段階でしっかり取り組まなければならないのではないかと考えています。また、企業は、各社で安全教育を徹底するのはもちろんですが、企業間でのプログラムの共有化や、大学のプログラムとの連携も求められているのではないのでしょうか。

国際的に日本が質の高いものづくりを続けていくために、オールジャパンで安全のレベルアップを進めていくべきだと考えています。この観点からも、三井化学に尽力していただきたいですね。

淡輪 ありがとうございます。我々も「ふしぎ探検隊」という化学の実験教室などを通じて、子どもたちに化学の力によってどのようなことが起こるのか、その面白さや不思議さを肌で感じてもらうと活動を続けています。企業間としては、安全に関することは各社共通している部分も多いので、ビッグデータを共有するなどできる限り連携を図っていきたくと思っています。

各地域の特性に合ったかたちで 安全文化を醸成していく

——海外拠点の安全教育については、どのようにお考えですか？

淡輪 基本的には、国内と海外で考え方や施策に違いはないと思っています。海外関係会社からの研修生も、技術研修センターで受け入れています。

しかし、これまでの経験から考えると、どの地域も画一的に取り組むのは現実的ではありません。それぞれの国の事情や文化に特性があるため、それ

をよく知る人に指導してもらう方が伝わりやすい。

田村 安全に関する分野は日本の強みです。その優れた知識・技術や考え方を各地域の事情に合った形で展開することは、大きなテーマですね。

このテーマと並んで私が最近関心をもっているのは、安全の経済効果です。産業技術総合研究所が中心となって、経済効果を評価する仕組みづくりの検討を進めているようです。

淡輪 安全を確保し続けることは、結果としてコストダウンにつながるという認識は重要ですね。

田村 安全を確保するとこんなに効果があるのだということが明らかになってくると、より納得して安全活動が実践しやすくなるでしょう。

——最後に

安全はすべてに優先する—安全は企業存続の大前提です。

社員ひとりひとりが「安全は、自分自身のため、家族のため、同僚のため、社会のため」という認識を絶えず持ち、地道に文化の醸成に取り組んでいきたいと思います。

進行：
生産・技術本部 安全・環境技術部長 出口 敦

安全はすべてに優先する
この認識を絶えず
持ち続けること

淡輪



レスポンスブル・ケア

レスポンスブル・ケア方針

当社グループは、レスポンスブル・ケア(以下「RC」という)の基本方針を以下のように定めています。

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

- ◆「安全はすべてに優先する」を私たち全員が心に刻み、無事故・無災害の実現を徹底して追求します。
- ◆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。
- ◆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。
- ◆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。
- ◆従業員の心と身体の健康増進に積極的に取り組みます。

RC推進体制

RC委員会担当役員を委員長とし、各機能分野の所管部部長、各事業本部担当部長を委員とするRC委員会において、全社横断的な方針・戦略および計画の策定、実績の評価、RCに関するシステムの見直しを定期的に行っています。審議および討議内容は経営会議で承認を受け、経営層のコミットメントのもとに、方針・戦略および計画の全社への共有、徹底を図っています。これらの方針・戦略および計画に基づき、工場・事業部などの各部署で具体的な活動を実施しています。

■RC世界憲章と汐留マニフェスト

2014年、RC世界憲章の改訂に伴い、三井化学は社長が再署名を行い、国内外関係会社を含むグループ全体にRCを展開することをコミットしました。このコミットメントを実現するために、RC世界憲章の各条項を基に、当社の基本方針や関係会社のRC体制等を考慮した宣言書として「汐留マニフェスト」を作成しました。「汐留マニフェスト」は、現地の従業員にも内容がわかるように、日本語版、英語版に加え中国語版も作成し、RC支援対象関係会社全社の社長が署名しました。

■5極ネットワークとSHE会議

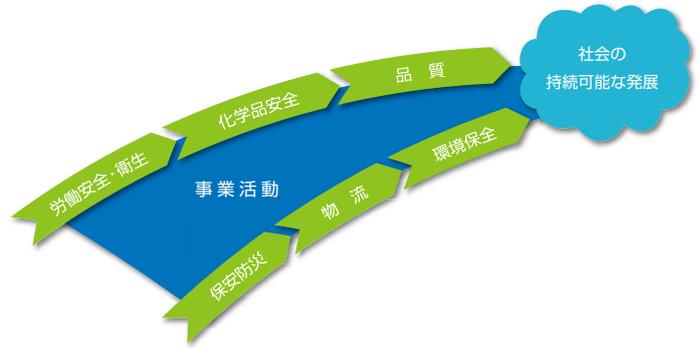
RCの推進を通じて三井化学グループ全体で持続可能な発展に貢献するため、日本・中国・アジア・欧州・米州の「5極ネットワーク」を構築しています。これにより各地域で収集されたRCに関する情報を、適時本社に集約・解析し、更にグループ全体に展開しています。

また、各地域のRCの担当者が集まり、SHE会議を開催し、活動状況やベストプラクティスを共有して、安全・労働衛生および環境のパフォーマンスの向上を推進しています。

*SHE: Safety, Health, and Environment (安全・労働衛生および環境)

RCへの取り組み

当社グループは、RCを「環境保全」、「保安防災」、「労働安全・衛生」、「化学品安全」、「品質」、「物流安全」の6つの機能分野と定義し、活動を行っています。



RC世界憲章



汐留マニフェスト



 RCの詳しい内容については当社ホームページをご覧ください。
<http://jp.mitsuichem.com/csr/index.htm>

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



FTSE4Good



(2016年8月)

Topic ① 労働災害防止の取り組み

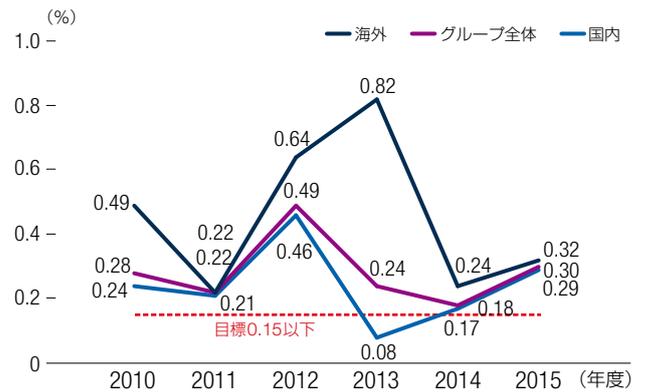
「安全はすべてに優先する」という経営方針のもと、全グループを挙げ、事故・労働災害防止、保安防災の向上に取り組んでいます。2012年度に岩国大竹工場で発生した事故を猛省し、二度とこのような事故起こさないために、再発防止対策と抜本的な安全対策に取り組み、重大事故ゼロ、世界最高水準の安全、重大労働災害^(*)度数率0.15の安全を目指しています。

2015年度は重大事故ゼロでしたが、重大労働災害度数率は0.30と増加傾向となりました。原因は、基本事項の不徹底による動機器による挟まれ巻き込まれが半数近くを占めていたためです。2016年度は、同型労災防災対策推進により、労働災害撲滅に取り組めます。

(*)当社の重大労働災害の定義

- 業務に直接関わるもので、休業・死亡に至った労働災害
- 不休業又は微傷災害の内、原因が重大で死亡又は休業に至る恐れのある労働災害
- 重大労働災害度数率=100万延べ労働時間当たりの重大労働災害による死傷者数

重大労働災害度数率



Topic ② 温室効果ガス排出・消費エネルギー削減への取り組み

当社は、2014年度からの中期経営計画において、「2016年度までに国内のGHG排出量を2005年度から22%削減（フル稼働ベース）」の目標を掲げ、省エネルギーの推進、燃料転換、プロセス革新技術の創出等に積極的に取り組み、低炭素社会の実現に努めています。

2015年度は、GHG削減1万トンの目標に対して、熱回収の強化や精製工程の効率化等工場の徹底した省エネ活動により4万トン削減しました。温対法GHG排出量については、省エネと一部生産設備の停止による減少があったものの、大型プラントの稼働率上昇と、NF3が温対法に追加されたことにより、実質排出量は前年より増加しました。2005年度当初からNF3込で算出した場合、削減率はフル稼働ベースで18%でした。^(*)

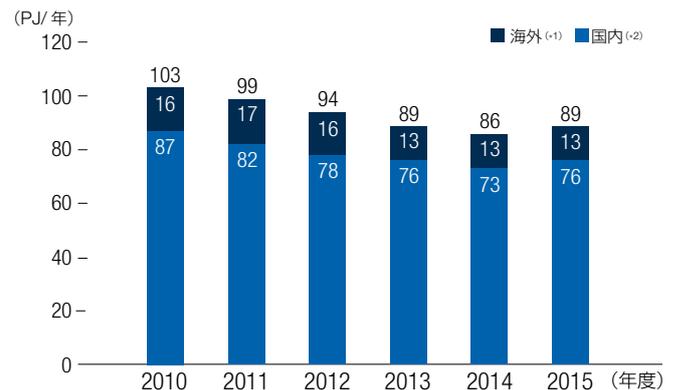
また、省エネ法の目標（単体で中長期的に年1%以上のエネルギー原単位の低減）達成を目指して省エネ活動に取り組み、5年平均原単位改善率は2.3%を達成しています。

国内最大規模の太陽光・風力のハイブリッド発電所が愛知県田原市で2014年10月に営業運転を開始し、社会全体のGHG排出量削減にも貢献しています。

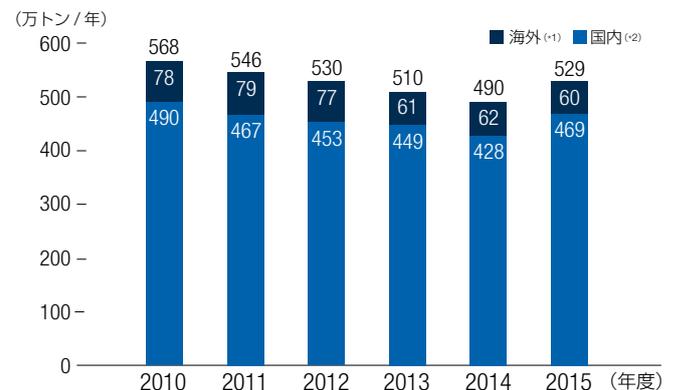
原材料購入から顧客での使用、廃棄まで、サプライチェーン全体でのGHG排出量を把握するため、自社の事業・生産活動に伴う排出Scope 1、2と併せて、間接的な排出であるScope 3についても算出しています。

Scope 1
自社での燃料の使用や工業プロセスによる直接排出
Scope 2
自社が購入した電力・熱の使用に伴う間接排出
Scope 3
その他の間接排出

エネルギー消費量



GHG 排出量



(*) 海外：海外連結子会社に関しては、エネルギー使用量より日本の「地球温暖化対策の推進に関する法律」に準拠してGHG排出量を算定（2015年度は22社）

(*) 国内：製造拠点6工場および国内の連結子会社（2015年度は15社）

(*) 目標はフル稼働ベースで管理
グラフは生産活動の変動を含めて実質ベースで表示

Topic ③ 産業廃棄物ミニマム化の取り組み

3R (Reduce, Reuse, Recycle) 推進による産業廃棄物の最終(埋立)処分量削減に取り組んでいます。「国内生産拠点における産業廃棄物ミニマム化^(*)(以下、ミニマム化)継続、ならびに海外連結子会社生産拠点における平均最終処分率1%以下の継続」を目標に掲げています。

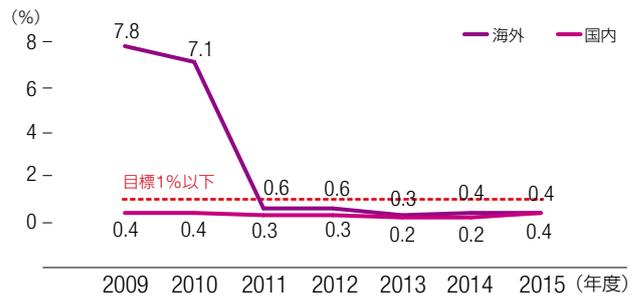
国内関係会社^(*)を含む国内製造拠点においては、2015年度もミニマム化を達成することができ、2011年度よりミニマム化を継続しています。また海外関係会社^(*)の平均最終処分率は約0.4%で、2009年度より1%以下を継続しています。海外においては、廃棄物処理の規制や産業構造が国ごとに異なるため、ミニマム化推進には多くの課題もありますが、各社とも減量化やリサイクルなどの再資源化を積極的に推進し、グループ一丸となって最終処分量削減に取り組んでいます。

(*1) 産業廃棄物の発生量に対する最終(埋立)処分量の割合が1%以下

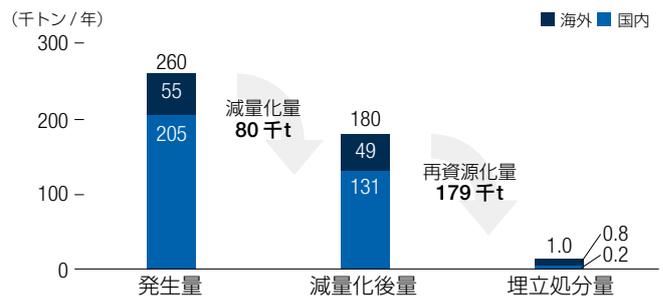
(*2) 国内外関係会社の集計範囲:

連結子会社およびRC支援対象会社の生産拠点(国内22、海外23)

産業廃棄物平均最終処分率



産業廃棄物処分区分(2015年度)



Topic ④ 大気・水環境保全の取り組み

大気汚染防止法で規定された有害大気汚染物質、および、COD・窒素・リンなどの水質汚濁物質の排出量の削減を推進し、いずれも法や条例などの基準を大きく下回っています。

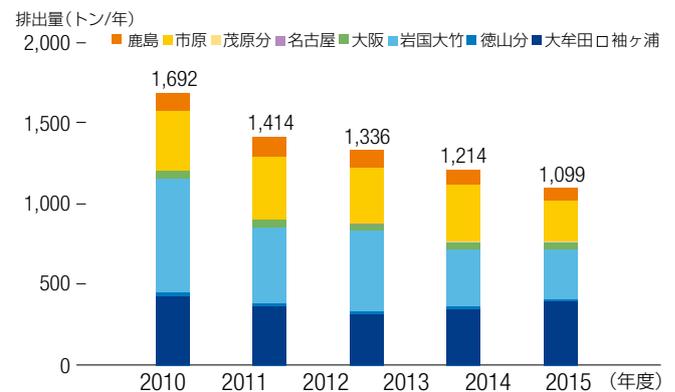
また、PRTR^(*)法に基づき、毎年、製造あるいは使用した指定化学物質について、環境への排出量および移動量を国に届け出しています。2015年度は各工場の稼働率の増減に対応して排出量も増減しておりますが、総排出量は減少しました。

化学物質の管理改善・強化が要求される中、引き続き排出量の削減と管理の徹底に努めます。

(*1) PRTR (Pollutant Release and Transfer Register) 法:

特定化学物質の環境への排出量の把握等及び管理の改善の促進に関する法律(通称: PRTR法)

PRTR 法対象物質の排出量の推移



Topic ⑤ RC活動の社外評価

市原工場では、様々なステークホルダーに対して安心・安全な工場の実現を図るため、積極的なRC活動や地域社会への貢献活動を長年にわたり継続的に実施しています。これらの活動が評価され、2016年5月、一般社団法人日本化学工業協会より「レスポンシブル・ケア優秀賞」を受賞しました。

またシンガポールでは、MITSUI PHENOLS SINGAPORE PTE. LTD. (MPS) が優れた功績を収めた企業として認められ、シンガポール化学工業協会 (SCIC) よりRC賞労働安全衛生部門の金賞を受賞しました。



人材育成の考え方

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

「世界の市場や仲間と日々対話し、社会の求める価値を生み出すことのできる人材を育成するため、主体的に成長を目指す社員を積極的に支援すること」が、人材育成の基本的な考え方です。

グローバルリーダーに求める人材像

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

グローバル人材マネジメント戦略

グローバル経営加速に向けて、グローバル人材の育成に力を入れています。

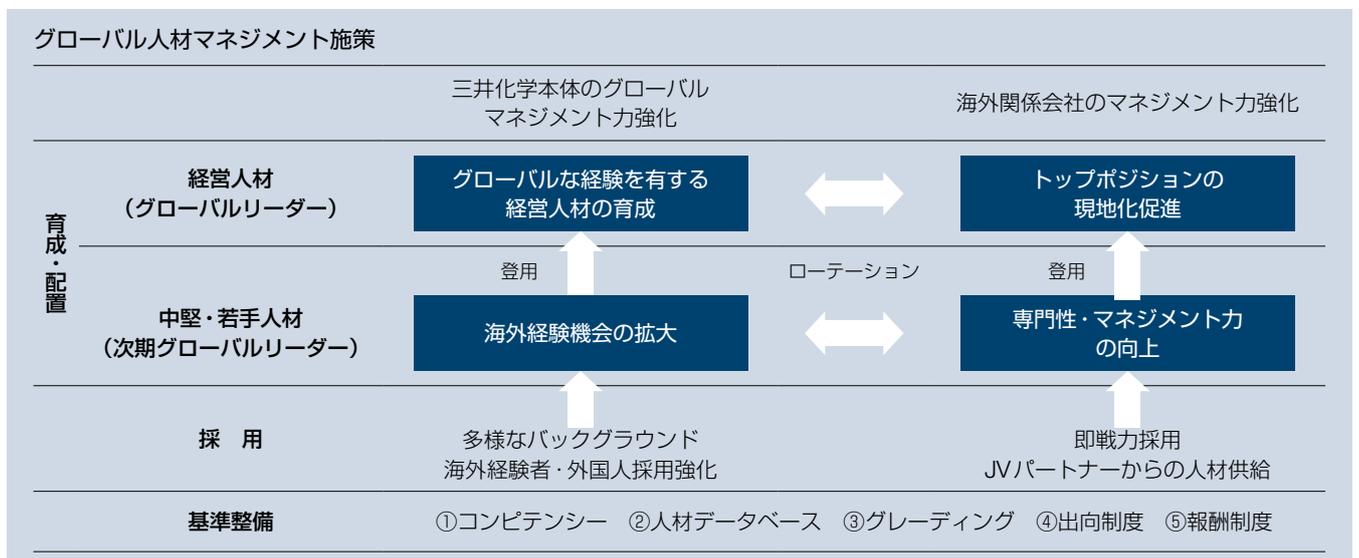
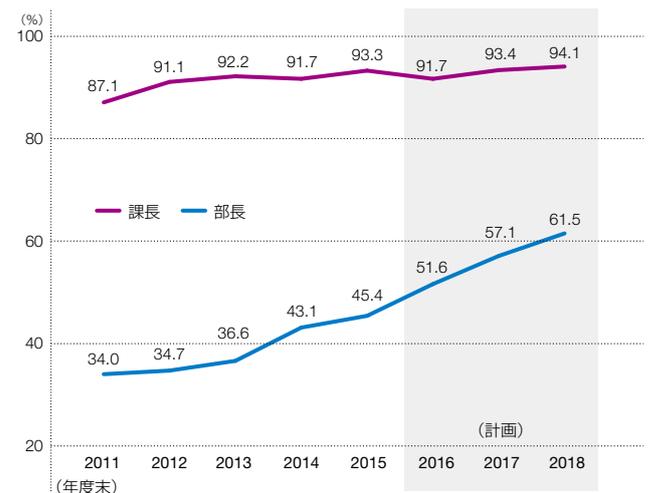
海外事業の拡大には、現地に精通した優秀な人材の活躍が必要であると同時に、国内外の各拠点を統括しマネジメントする力、グローバルリーダーシップの強化が重要です。当社グループは求めるグローバル人材像を掲げ、中期的な取り組みとして、多様なバックグラウンドを持つ優秀な人材を確保し、各国拠点間での最適配置を通してグローバルリーダーの計画的な育成を図る「グローバル人材マネジメント」を推進しています。その基盤として、世界各拠点共通のコンピテンシー（資質）、人材データベース、グレーディング、出向制度、報酬制度等を整備してきました。

次世代の経営人材を育成するために、若手・中堅社員を対象として、日本国内社員の海外派遣と、海外拠点現地採用社員の国内派遣を双方向で実施する、「海外実務派遣研修」を積極的に実施しています。また、企業文化の浸透やリーダーシップ強化を中心とした、研修プログラムの世界的な共通化・標準化を図り、「MCIアカデミー」として整備を進めています。これらの研修を通して、これまでに40歳代の海外関係会社のトップが複数誕生しました。現地採用人材の主要ポジションへの登用も進んでいます。現在、海外関係会社の部長級の45%を現地化し、2018年には60%を計画しています。また、社長、副

社長への登用も進めています（合併、買収会社を除く）。

2015年度には、国内外の主要ポジションの後継者計画「サクセッションプラン」や、次世代経営人材候補者の選抜基準や育成プロセス「キータレントマネジメント」を整備しました。2016年度より本格運用を開始し、グローバル経営加速に向け、グループ横断的に取り組んでいきます。

現地人材登用推移



“多様性を認め、相互に信頼しあう若いチーム。 それが私たちの成長の原動力です”



三井化学インディア (MCIND) は設立8年。活気にあふれ、温かく、そして若々しい企業文化があります。そして、ビジョンを持ったリーダー、革新的なマネージャー、勤勉なスタッフが共に前進し続けています。

経営陣は、私たちとの密なコミュニケーションを心掛けるとともに、三井化学グループのグローバルビジョンやミッションに関して私たちの理解を促し、全員がそのビジョンに沿った目標を達成できるようにリードしてくれます。そしてマネージャーは、私たちの成長と更なる飛躍のために、セミナーや会議、リーダーシップ研修への参加など、能力開発の機会を与えてくれます。

MCINDは、従業員を信頼し、私たち一人ひとりを三井化学グループの成長への貢献者として評価し、そして評価されていることを実感させてくれます。全従業員にリーダーになる力を与え、私たちの可能性を拓けてくれる会社だと思います。

多様性のある考え方での結果が、このチームが効果的で革新的な解決法を生み出すことに繋がり、MCINDを成功に導いているのだと思います。

私たちはチームMCINDのメンバーとして働いていることを誇りに思っています。

Rajni Srivastava
Senior Manager – Human Resources (写真上：中央)

Priti Sahoo
Junior Executive – General Affairs & Administration
(写真下：右から2人目)

多様な個性の尊重— Diversity & Inclusion

優れた人材を戦力として登用していくには、多様性を尊重する企業風土が欠かせません。

当社グループでは、2006年に「女性社員登用推進チーム」を設置し、働きやすい環境の整備や、ステップアップを支援する研修などを行ってきました。

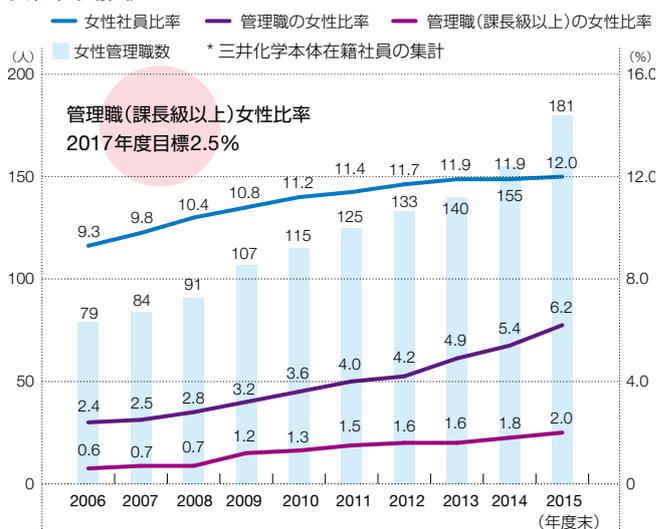
2011年には、急速なグローバル化という環境変化に対応するべく、“異文化受容”という視点も含めた「ダイバーシティ推進チーム」へと改編。2015年には「ダイバーシティ推進室」として、さらに多様化する社員のキャリア意識や働き方に対する価値観の変化にも対応すべく取り組みを始めています。

国内における外国籍社員の仕事や生活を支援する専用窓口の設置、社員の自律的なキャリア形成を支援するキャリア相談室の設置など、性別・国籍等に関わりなく社員一人ひとりの活躍を支援するための体制を強化しています。

また、ワーク・ライフ・バランス推進に向けて、短時間勤務措置、看護・介護休暇、ベビーシッターや介護サービス利用補助などの支援制度等を充実させ、多様化する社員の価値観をふまえた働きやすい環境整備をさらに進めています。

当社グループは障がい者雇用にも積極的に取り組み、2004年度以降連続して法定雇用率を満たしています。今後も障がい者の方が生き生きと働ける風土の醸成、職場環境の整備に努めます。

女性社員推移*



年度	2011	2012	2013	2014	2015	
育児休業取得者 (人)	女性	21	23	19	29	33
	男性	58	48	50	67	62
	合計	79	71	69	96	95
介護休業取得者 (人)	0	0	1	1	0	

年度	2011	2012	2013	2014	2015
障害者雇用率 (%)	1.9	1.8	2.2	2.1	2.2

健康経営

当社グループは、社員の健康は会社の生産性を向上させるばかりでなく企業価値の向上につながるものと考え、「社員の健康は会社の健康に直結する」という基本理念に基づき、社員の健康づくりを経営課題に位置付けています。

労働衛生の推進

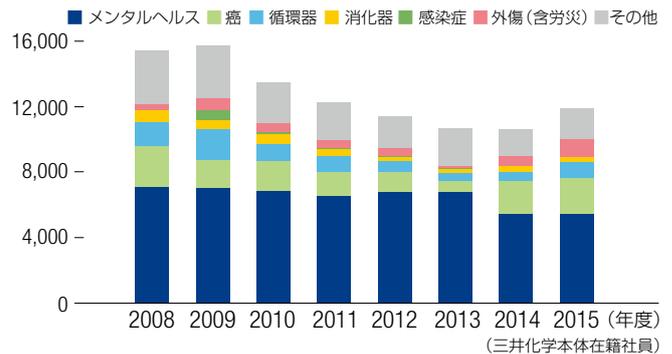
全社の産業医が定期的集まり検討した健康管理上の課題や対策を基に、労働衛生中期計画や年間計画案を策定しています。各事業所では、健康管理室が中心となり年間計画を展開するとともに、専属産業医や保健師、衛生管理者が社員の健康

増進を支援します。また、関係会社も含めて労働衛生監査を定期的実施し、改善を行っています。海外事業所へは、本社の産業医が毎年巡回して全員と健康面接を行い、心身両面から社員を支援しています。

健康管理

定期健康診断に特定健診とがん検診を融合させた総合健診の実施から8年目となり、メタボリックシンドロームを対象とした特定保健指導の実施率も、2009年度の25%から45%程度にまで向上しました。社員の自主的な健康づくりを支援する為に、事業所単位での取り組みだけでなく、ヘルシーマイレージ合戦等、全社で健康づくり活動も行っています。高血圧リスクの有所見率は大幅減少した状況を保っており、がんによる疾病休業日数は、再雇用者の増加に伴い、2013年度と比べ増えているものの、十分に抑制できていると考えています。また、メンタルヘルスによる疾病休業日数も減少傾向にあります。

疾病休業日数（病欠休職+病欠欠勤+特別休暇）



メンタルヘルスケア

当社のメンタルヘルスケア対策は、不調者個人別の対応のみならず、新入社員向け対策と「職場ストレス調査」を活用した職場風土改善活動に特徴があります。

新入社員には、研修やe-ラーニングに加え、半年毎に産業医が全員と面接し、生活習慣・体調面・コミュニケーション等の状況を把握し、アドバイスをしたり、必要に応じて上司を含めて話し合ったりと、会社生活への適応を支援しています。

2011年より、職業性ストレス簡易調査とメンタルヘルス風

土調査を組み合わせ、総合健康リスクとメンタルヘルス風土の2軸で評価する「新職場ストレス度調査」を実施しています。

調査結果を個人へフィードバックするだけでなく、組織の結果を所属長に説明し、ストレスが高い職場ではストレス低減計画「コミュニケーション向上計画」を実行します。またメンタルヘルス風土が良好な職場の事例を、グッドプラクティスとして水平展開しています。

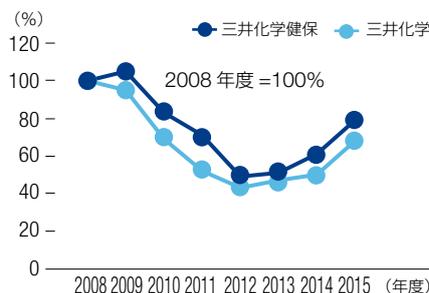
医療費の抑制

健康増進の取り組みにより、傷病手当金は2008年度比で70%程度に減少しました。2013年度以降の増加は再雇用者の割合の増加に伴うものであり、高年齢労働者の健康対策強化を行っています。また、法定給付費についても一般に増加傾向にあるなかで、十分に抑制できていると考えています。

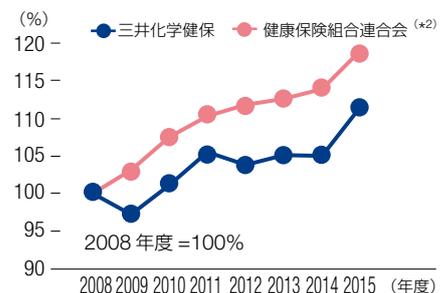
(*1)法定給付費：医療費他、傷病手当金、出産育児一時金、出産手当、埋葬費を含む

(*2)健康保険組合連合会：「平成28年度健保組合予算早期集計結果の概要」よりデータ使用

傷病手当金推移



法定給付費(*1)推移(被保険者一人当たり)



社外からの評価

日本政策投資銀行(DBJ)より「DBJ健康経営(ヘルスマネジメント)格付」*の最高ランクである「従業員の健康配慮への取り組みが特に優れている(特別表彰)」の格付を2013年3月に取得し、健康経営のモデル企業として表彰を受けました。

社員の健康増進の一環として行った保健指導プログラムについて、日本産業衛生学会から、本社健康管理室・産業医が優

秀論文賞を受賞しました。また、長年にわたる安全衛生活動の指導で、安全衛生水準の向上・発展への貢献が評価され、「安全衛生に係る優良事業場、団体又は功労者に対する厚生労働大臣表彰」を本社健康管理室長・統括産業医が受賞しました。

*DBJが従業員の健康配慮への取り組みに優れた企業を評価し、融資条件を設定するものです。



中期的な価値創造につながる ガバナンスを目指して



久保 雅晴

代表取締役専務執行役員

黒田 由貴子

社外取締役

鈴木 芳夫

社外取締役

取締役会の実効性改善を 目指して

久保 コーポレートガバナンス・コードの制定を受けまして、取締役会の在り方が非常に注目されています。

当社も、20年くらい前から、社外取締役の方にお入り頂き、先進的な取締役会の運営をしてきた自負があります。当社取締役会の印象は如何でしょうか。

鈴木 2010年から、6年間にわたって社外取締役を務めて参りました。三井化学の取締役会は、自由に意見や質問をできる雰囲気があります。取締役会に臨むにあたり、担当の執行役員の方から、事前に詳細な資料に基づいた説明があります。また、経営会議の会議録を始め、様々な関連資料が提供されています。これらを事前に検討できるので、ポイントをおさえた意見なり質問ができる環境が整っている、と思っています。

黒田 私は、今年が1年目になります。取締役就任に際し、現場に赴く機会が

ありました。やはり、現場現物を見ると、単なる化学記号だったものが、あ、こういうことなのか、と分かり、取締役会で意見を述べる際にも、とても効果的だと感じました。

久保 今年初めての試みとして、取締役会の実効性評価を実施しました。

実効性評価は、まず、全取締役及び監査役に対してアンケート調査を実施しました。その結果を基として、社外役員のための会合における議論を行いました。

黒田 当社に限ったことではありませんが、取締役会の場合、業務上の議題に時間を費やしてしまう傾向が見られました。その結果、長期的な企業価値向上のための上位戦略を議論する時間が不足してしまう。コーポレートガバナンス改革に、社内の様々な規定が十分に追いついていない例だと思います。

久保 そのようなご意見を踏まえまして、取締役会の場合、今後の課題や方策を議論しました。議論の結果、今般、取締役会の付議基準を見直し、業務執行

は執行役員に大きく権限移譲。取締役会は、中長期的な企業価値向上にどのような企業戦略を採るべきか、といった議論を中心に行うかたちに、大きく舵を切りました。

鈴木 グローバル化とスピードが求められるこの時代、やはり、執行役員の方の責任と判断の範囲を広げていく



必要があります。私も、従来の三井化学は、そこがやや狭かったと思います。

今度はそこを改革した訳ですから、その期待に応えた執行体制づくりを是非支えていきたいですね。

黒田 今回の改定により、取締役会がより長期的なこと、あるいは経営戦略的なところに時間を割けるようになりました。三井化学が、日本の企業の中でも先進的にガバナンス改革を行っていく、ということが期待できる、そう思っています。

久保 ありがとうございます。

世の中の激変に迅速に対応し、今後の経営戦略を適時適切に見直していく、そういった取締役会の運営を目指していきたいと思っています。

中期経営計画の先に描く 三井化学の姿

久保 それから、中期経営計画についてもご意見を頂きたいと思っています。今中計では、モビリティ、ヘルスケア及びフード&パッケージングの成長を牽引する3つのターゲット事業領域については、重点的に資源を投下して拡大する。一方、基盤素材については事業構造改革を進め、安定的に黒字が定着する体質に変える、ということに取り組んできました。

今中計最終年度を迎え、中期経営計画の目標達成への手応えを得ていますが、一連の取り組みについてご意見をお願い致します。

鈴木 三期連続の赤字決算を踏まえ、如何に三井化学を立ち直らせるか、という点で、当時の取締役会は随分議論を重ねました。結果的には、新生三井

化学は、非常に力強く立ち上がった。研究開発部門と事業部門は緊密に連携し、顧客の声に耳を傾け続けました。海外プラント建設現場では、多様な文化や風土の中で工事進捗に歯がゆさを感じつつも懸命に頑張っておられる社員の姿を目の当たりにしました。これらの社員一丸となった取り組みが、結果に結び付いたものと信じています。

社員の皆さんには、真面目なだけでなく、失敗を恐れずに切り込んでいく、勇気をもって新しいことに取り組んでいく、そういった力強さを忘れてほしくないですね。

黒田 これからは、環境の良し悪しに大きく拠ることなく、真の実力を磨くフェーズに入ります。

より川下に事業展開し、付加価値を引き上げる戦略をとるためには、企業買収後の経営ノウハウも蓄えなければいけないでしょうし、それはある意味、会社の中核として装置産業を安全にオペレーションしていく人材に加え、今までとは違った経営人材が必要になってくることを表していると言えるでしょう。これらの課題にも、是非前向きに取り組んでいきたいですね。

鈴木 経営人材としては、これからの時代は、是非女性の役員の方の誕生を期待したい、こう思っています。それが企業の多様化にもつながるし、国際的な信用力にもつながっていくでしょう。

久保 最後に2020年近傍に向け、三井化学はこういう会社であってほしい、という、お二人の夢や思いを教えてください。

黒田 営業利益1,000億円という目標はとても大事なのですが、等しく大事に考えて頂きたいと思っている



ことは、当社の将来像の基盤となっている、「事業活動を通じて社会課題を解決していく」という思いです。2020年には、社員の皆さんが、三井化学はこんな社会課題を解決できたという事実、そして、それを誇りに思っている社員たちがたくさんいるという状態を、是非目指して頂きたい、と思っています。

鈴木 三井化学には、末端製品まで含めて、社会生活の利便や安心・安全に役立ち、自分たちの仕事が社会の発展に貢献しているという自信と誇りを持ってほしいです。

将来は、三井化学が世界の先陣として切り開いていく、成長3分野に加わる新たな分野を開拓し、三井化学のブランドを冠した商品が、広く消費者の目に触れるような、そのような会社になれると良いですね。

久保 ありがとうございます。中長期的な企業価値向上に向け、これからも様々な取り組みを続けていきたいと思っています。

(2016年6月8日)

鈴木 芳夫(すずき よしお)

当社社外取締役、
弁護士法人一番町総合法律事務所 弁護士、
中央大学法科大学院教授、
㈱サマンサタバサジャパンリミテッド 社外監査役 (2016年3月31日現在)

黒田 由貴子(くろだ ゆきこ)

当社社外取締役、
㈱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、
㈱CAC Holdings社外取締役、
丸紅㈱社外取締役 (2016年3月31日現在)

コーポレート・ガバナンス

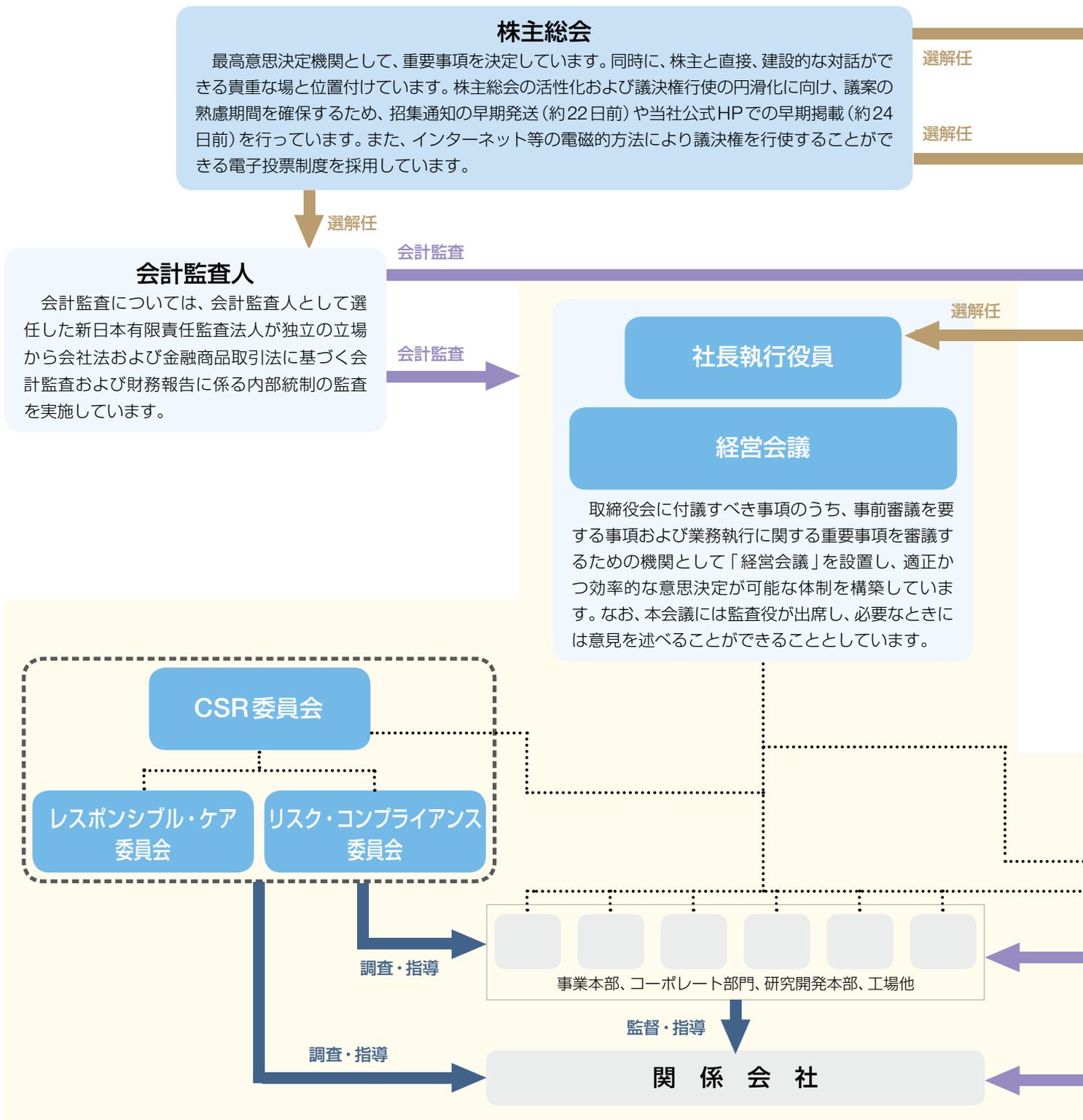
コーポレートガバナンスに関する基本的な考え方

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

- 1) 株主をはじめとした当社グループの様々なステークホルダーとの信頼関係を維持・発展させること
- 2) 透明・公正かつ迅速・果敢な意思決定を行える体制を構築すること等を通して、当社グループの持続可能な成長と中長期的な企業価値向上が実現できるものと認識しています。したがって、当社は、コーポレートガバナンスの充実を、経営の最重要課題のひとつと位置付け、取り組んでいます。

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

当社のコーポレートガバナンス体制



コーポレートガバナンス体制

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

さらに、IR活動、広報活動に積極的に取り組み、適時、適正な情報開示を行い、透明性の確保に努めています。また、CSRの取り組み、環境・安全・品質の確保、法令・ルール遵守の徹底等を図り、株主を含むステークホルダーからの信頼を一層高めるために各種委員会を設置しています。

取締役会（取締役8名のうち社外取締役3名）

経営戦略、経営計画、その他当社の経営に関する重要事項について意思決定を行うとともに、各取締役の職務執行状況、関係会社の重要な業務執行、当社および関係会社のコンプライアンスやリスク管理の運用状況等の報告を行うことで、当社グループの経営全般について監督を行っています。また、取締役会は、会社経営に係る重要な方針について中間段階から討議するとともに、執行側に助言等を与えることによって、経営監督機能の強化を図っています。2015年度は10回開催。（定例は月1回程度、必要がある場合に適宜臨時取締役会を開催）

監査

監査役会（監査役5名のうち社外監査役3名）

監査役会が定めた監査方針、監査計画等に従って、各監査役が取締役等の職務の執行の監査を実施しています。2015年度は14回開催。（原則、取締役会に準じるが、必要に応じて開催）

監査役は、取締役会のみならず、経営会議等社内の重要な諸会議に出席し、社長等との間で定期的に意見交換を行う場を持つとともに、業務執行取締役の決裁書および重要な議事録の回付を受け、確認しています。

また、主要な事業所、国内外の関係会社に対して監査役監査を実施し、業務の執行状況の確認を行っています。

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観点から、取締役会の諮問機関である「役員報酬諮問委員会」を設置し、取締役の役員報酬制度と業績評価を決定する仕組みを導入しています。社長を委員長とし、代表取締役（社長含め3名）および社外有識者（社外取締役3名および社外監査役3名）から構成されています。当社の取締役（社外取締役を除く）の報酬の決定にあたっては、次の事項を基本方針とし、具体的な内容については、役員報酬諮問委員会での審議を経て、取締役会にて決定しています。

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

全社戦略会議

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

内部統制室

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

監査

監査

当社コーポレートガバナンス改革の歴史

三井化学発足以降、より実効性の高いコーポレートガバナンスを目指して、改革を続けています。取締役会に関しては、より経営監督を重視した体制に向けた取り組みを進めており、2015年からは社外取締役に経営経験者を起用するとともに、2016年には業務執行は執行役員を中心に実行していく体制への見直しを行いました。

	1997	2000	2005	2010	2015
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		
取締役総数	30-40名程度		15名程度	女性取締役就任	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			05年～ 役員報酬諮問委員会		
各種委員会			05年～ CSR委員会		
		01年～ リスク管理委員会	07年～ リスク・コンプライアンス委員会		
	97年～ レスポンシブル・ケア委員会				

取締役会の実効性評価

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

2015年度においては、2016年2月中旬に全取締役、監査役に対してアンケート調査を実施し、その結果を基にして3月中旬に行われた社外役員だけの会合における議論の内容とともに、3月末の取締役会に報告し、今後の課題や方策につき議論を行いました。

その結果、当社の取締役会においては、審議に必要な情報が事前に適切に提供されていること、及び、各社外役員より独立した立場からの意見が出され、活発な議論が行われていることが確認されました。一方で、取締役会の監督機能の一層の強化のため、戦略や会社の方向性といった中長期的な経営課題に関する議論を更に充実させていくことが課題であること、また、その実現に向けて、取締役会での決議/報告事項の基準や審議のプロセスの見直し等が必要であることを確認・共有しました。

当社は、本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・実行してまいります。

取締役および監査役にかかる報酬等

取締役(社外取締役を除く)の報酬は、月例報酬(定額)と賞与により構成しています。また、持続的な成長に向けた健全なインセンティブとして機能するよう、報酬に占める賞与の割合を適切に設定することとしています。

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

取締役の報酬額は、2005年6月28日開催の第8期定時株主総会において、月額60百万円以内と決議しています。

監査役の報酬額は、2005年6月28日開催の第8期定時株主総会において、月額11百万円以内と決議しています。

2015年度取締役および監査役にかかる報酬等の総額

区分	支給人員	支給額	うち社外役員	
			支給人員	支給額
取締役	10名	428百万円	3名	20百万円
監査役	7名	94百万円	4名	31百万円
合計	17名	522百万円	7名	51百万円

上記の金額には、2015年6月24日開催の第18期定時株主総会終結の時をもって退任した取締役1名及び監査役2名に対する2015年4月から退任時までの支給額が含まれています。

上記の支給額には、2016年6月24日開催の第19期定時株主総会において決議された以下の取締役賞与も含まれています。

- 2016年3月31日現在在任中の取締役7名：102百万円

社外取締役および社外監査役

当社は、取締役会において、独立性をもった社外役員からの意見を受けることにより、経営者の説明責任が果たされ、経営の透明性確保が実現できるものと考えています。また、専門的知見に基づくアドバイスを受けることにより、取締役会における適切な意思決定が可能となるものと考えています。

かかる目的を果たすため、社外取締役および社外監査役に対しては、事前に取締役会資料の内容の説明を行っています。また、新任社外役員に対し、当社事業説明や、当社事業所見学会等の当社事業への理解を深める機会を提供しています。

当社は、社外役員の選任にあたっては、当社「コーポレートガ

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

社外取締役・社外監査役の発言状況および取締役会・監査役会への出席状況

取締役会および監査役会における発言状況		取締役会および監査役会への出席状況	
		取締役会 (10回開催)	監査役会 (14回開催)
社外取締役			
鈴木 芳夫*	鈴木氏は、法的知識並びに法曹界及び他社の社外役員での豊富な経験に基づき、コンプライアンス推進やリスク管理等の観点から、健全かつ効率的な企業経営に向けた発言を行っています。	10回/10回	—
黒田 由貴子*	黒田氏は、企業経営者、他社の社外役員及びコンサルタントとしての豊富な経験に基づき、グローバル化や当社の業務執行の妥当性確保等の観点から、健全かつ効率的な企業経営に向けた発言を行っています。	8回/8回 (就任後8回開催)	—
社外監査役			
松田 博*	松田氏は、金融機関の経営に長年携わるとともに、他社の監査役経験もあることから、経営全般にわたる広い知識と経験に基づき、当社の業務執行における適正性確保や当社取締役会の経営監督機能向上等の観点から、健全かつ効率的な企業経営に向けた発言を行っています。	10回/10回	13回/14回
関根 攻*	関根氏は、法的知識並びに法曹界及び他社の社外役員での豊富な経験に基づき、当社の業務執行における適正性確保やリスク管理等の観点から、健全かつ効率的な企業経営に向けた発言を行っています。	10回/10回	14回/14回
西尾 弘樹*	西尾氏は、金融機関や民間企業の経営に長年携わるとともに、他社の社外役員の経験もあることから、経営全般にわたる広い知識と経験に基づき、当社の業務執行における適正性確保や事業の収益性・安全性向上等の観点から、健全かつ効率的な企業経営に向けた発言を行っています。	8回/8回 (就任後8回開催)	11回/11回 (就任後11回開催)

*東京証券取引所の定めに基づく独立役員の指定

内部統制システム

当社は、実効性の高い業務の適正を確保するための体制「内部統制システム」を構築するため、2006年5月10日開催の取締役会にて「内部統制システム構築の基本方針」を定め、これに沿って構築した内部統制システムを運用しています。2015年度にお

いては、2015年3月31日開催の取締役会の決議をもって内部統制システムに子会社管理体制や監査体制に関する事項を追加した上で、内部統制システムの運用状況につき確認し、その結果を、株主総会招集通知にて開示しています。

 <http://jp.mitsui-chem.com/ir/library/notice/index.htm>

監査体制および監査の状況

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

会計監査については、会計監査人として選任した新日本有限

責任監査法人が独立の立場から会社法および金融商品取引法に基づく会計監査および財務報告に係る内部統制の監査を実施しています。

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

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

リスク・コンプライアンスマネジメント

リスク・コンプライアンスマネジメント管理の基本方針

当社グループのリスク管理の基本的な考え方は、各種リスクの早期発見とリスク顕在化の未然防止であり、株主の皆様、お客様、地域の方々などステークホルダーの信頼を確保し、企業の社会的責任を果たすため、経営活動の脅威となり得る全ての事象についてリスク管理の徹底を図っています。

組織面では、リスク管理規則に基づき、管理方針を審議し、管理システムを維持、運営するため、CSR委員会の個別委員会として、担当取締役を委員長とする「リスク・コンプライアンス委員会」を設置しています。

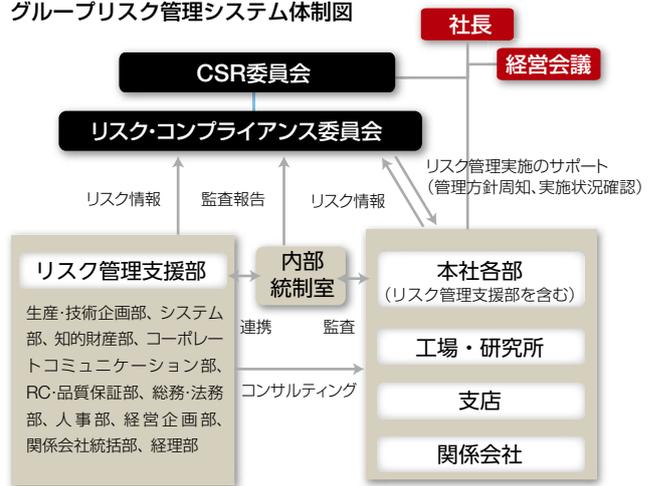
リスク管理体制

当社グループでは、ライン業務においてリスク管理に関するPDCA*を着実に実施し、関係会社を含めたリスク管理を確実に実行する体制を強化しています。

具体的には、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、対策を講じており、また、その進捗状況をチェックするためのコンプライアンス確認書の活用などにより、リスク管理に関するPDCAを着実に実施し、リスク顕在化の未然防止に努めています。さらに、各社・各部門に対しては、リスク管理支援部が、専門的立場から支援を行っています。

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

グループリスク管理システム体制図



リスクホットライン

当社グループ従業員が社内でも違法行為が行われているなどのリスク情報を入手した場合、直接リスク・コンプライアンス委員会または社外の弁護士に報告・相談できる制度を設けています。本制度を通じて報告されたリスク情報は即時または適宜、当社監査役にも報告されます。

また、本制度を通じて報告・相談をしたことにより、当該従業員が不利益な取り扱いを受けないことを社内規則に明確に定め運用しています。

なお、本制度では、当社グループ従業員のみならず、仕入れ先、工場協力会社等の取引先からも報告・相談を受け付けています。

報告件数



BCPの整備

当社は、首都圏大地震に備えたBCP*を策定しています。本社機能が麻痺した場合、大阪工場などの主要拠点にその機能を移管し、指揮命令系統を早期に確立するための「緊急対策本部」や顧客対応を迅速・適切に行うための「緊急顧客対応センター」の設置について定め、体制を確立しています。また、新型インフルエンザの流行や工場大規模事故に備えたBCPも策定しています。

南海トラフ地震や首都直下地震の発生可能性の高まり等を踏まえて、応用動作を含めたBCP総合訓練を毎年実施することとしBCPの実効性の向上を図っています。これを受けて、規則やBCPの見直し、職場内周知の徹底や必要備品の確認・整備などを実施しています。

工場においては、地震、津波対策訓練を定期的実施し、安全な操業停止と工場勤務者の避難体制を確保しています。

事業の運営面では、サプライチェーンの確保を行うために、一部の重要な原材料などについては、複数購買先からの購入や代替品購入先の確保、当社グループにおける主要な生産品の複数事業所での生産体制構築や一定水準の在庫の確保などの対策をとっています。

* BCP (Business Continuity Plan) : 災害・事故等で被害を受けても事業活動レベルの低下を最小限に抑え、かつ可能な限り短い期間で回復するための計画。

コンプライアンス

当社は、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、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。

1. 法令・ルール違反事例職場ディスカッション

2008年度より「法令・ルール違反事例職場ディスカッション」を実施しています。コンプライアンス違反事例を題材に、原因、再発防止策等を職場毎に話し合うものです。コンプライアンス意識向上のみならずコミュニケーション強化にも効果をあげています。

2. コンプライアンス意識教育

経営層から新入社員まで、層毎に内容を変えた「コンプライアンス意識教育」を実施しています。

3. 法令・ルール遵守教育

業務遂行にあたり社員が知っておくべき重要な個別法令を取り上げた、「法令・ルール遵守教育」を実施しています。教育科目の大半をe-ラーニング化し、受講済みの科目についても3年または5年後に再受講するルールの下に、最新の必要な知識を有するようになっています。

4. コンプライアンス推進のためのガイドブックを配布

業務遂行上の留意点をまとめた「コンプライアンスガイドブック」を日本語版、英語版、中国語版で作成し、全グループ社員に配布しています。社員が常に参照できるこれらの冊子を利用し、日常的なコンプライアンスの推進を行っています。

CSR調達

当社グループは「全てのお取引先は三井化学グループの良きパートナー」であるとの認識のもと、CSR推進に即した購買活動にご協力いただくため、2006年4月に「三井化学グループ購買方針」を制定し、その方針にしたがって購買活動を実施しています。

CSRの見地からの取引先選定については、より良いパートナーシップの構築を目指し、以下の各要件を満たしている企業を優先的に選定しています。また、これらの要件が適正に守られているか、定期的にアンケート調査を実施し、結果を評価

するとともに、訪問などを通じてフィードバックを実施しています。

- 法令及び社会規範を順守していること。
- 人権を尊重し、労働環境に対する配慮を重視していること。
- 環境の保全と安全の確保のための活動に取り組んでいること。
- 経営状態が健全であること。
- 品質・価格・納期等が適正水準であり、その維持・向上に努めていること。

紛争鉱物に対する考え方

当社グループは、いわゆる紛争鉱物に対して求められる必要な対応について十分認識しており、自社の調査結果では、コンゴ民主共和国およびその周辺国の現地武装勢力による非人道的行為に関わる紛争鉱物である金(Au)、タンタル(Ta)、タングステン(W)、錫(Sn)を購入・使用しておりません。今後もし使用が判明した場合は、速やかに紛争鉱物の調達を停止します。

取締役



代表取締役 社長執行役員

淡輪 敏

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



代表取締役 専務執行役員

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
 現在に至る



代表取締役 専務執行役員

諫山 滋

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



取締役 常務執行役員

植木 健治

1978年4月 当社入社
 2009年4月 当社執行役員待遇嘱託 Mitsui Chemicals (Shanghai) Co., Ltd.
 2009年6月 当社執行役員待遇嘱託 Mitsui Chemicals (Shanghai) Co., Ltd. 董事長兼同社総経理
 2011年4月 当社執行役員 関係会社統括部長
 2013年4月 当社執行役員 購買部長兼SCM推進部長
 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
 現在に至る

監査役



新任

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6月 当社常勤監査役 現在に至る



常勤監査役

那和 保志

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

執行役員



社長執行役員

淡輪 敏

業務執行全般統括 (CEO)



副社長執行役員

大村 康二

基盤素材事業本部長



副社長執行役員

越部 実

フード&パッケージング事業本部長
 ヘルスケア事業本部、新ヘルスケア事業開発室、H-プロジェクト室担当



専務執行役員

久保 雅晴

社長補佐 (CFO)
 総務・法務部、経理部担当
 レスポシブル・ケア委員会、リスク・コンプライアンス委員会担当



専務執行役員

諫山 滋

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



常務執行役員

植木 健治

Mitsui Chemicals Asia Pacific, Mitsui Chemicals China, Mitsui Chemicals America, Mitsui Chemicals Europe, 購買部、物流部、関係会社統括部、システム部、業務効率化プロジェクト推進室担当、CSR委員会担当



常務執行役員

松尾 英喜

生産・技術本部長
 加工品事業支援センター、工場、RC・品質保証部担当



常務執行役員

星野 太

研究開発本部長
 兼 同本部R&D戦略室長



常務執行役員

下郡 孝義

モビリティ事業本部長
 名古屋支店担当

独立役員



新任

取締役 常務執行役員

松尾 英喜

1982年4月 当社入社
 2009年4月 当社理事 基礎化学品事業本部
 企画開発・ライセンス部副部長
 2009年6月 当社理事 基礎化学品事業本部
 企画開発・ライセンス部長
 2010年4月 当社理事 石化事業本部企画管
 理部長
 2011年6月 当社理事 生産・技術本部副本
 部長
 2012年4月 当社理事 生産・技術本部副本
 部長兼同本部生産・技術企画部長
 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 現在に至る
 2016年6月 当社取締役 常務執行役員
 現在に至る



社外取締役

黒田 由貴子

1986年4月 ソニー(株)入社
 1991年1月 (株)ピープルフォーカス・コンサ
 ル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)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 現在に至る
 2013年6月 丸紅(株)社外取締役 現在に至る
 2015年6月 当社取締役 現在に至る



新任

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



新任

社外取締役

徳田 寛

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

独立役員



社外監査役

松田 博

1971年4月 三井信託銀行(株)入社
 2001年6月 中央三井信託銀行(株)常務取締役
 2005年7月 同社取締役専務執行役員
 2006年6月 三信振興(株)代表取締役社長
 2008年6月 京成電鉄(株)常勤監査役
 2011年6月 当社監査役 現在に至る



社外監査役

関根 攻

1969年4月 弁護士登録
 1987年1月 常松・築瀬・関根法律事務所設立
 2000年1月 長島・大野法律事務所との合併に伴い、
 長島・大野・常松法律事務所 パートナー
 2008年1月 長島・大野・常松法律事務所 顧問
 2013年1月 青山綜合法律事務所 顧問 現在に至る
 2013年6月 当社監査役 現在に至る



社外監査役

西尾 弘樹

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

執行役員	小川 伸二	RC・品質保証部長
執行役員	市村 彰浩	欧州総代表 兼 Mitsui Chemicals Europe 社長
執行役員	永松 茂樹	岩国大竹工場長
執行役員	飯田 司	市原工場長
執行役員	福田 伸	次世代事業開発室長
執行役員	西山 泰倫	ヘルスケア事業本部長 兼 新ヘルスケア事業開発室長 兼 Whole You 社長
執行役員*	三沢 晃	Heraeus Kulzer 会長 兼 Heraeus Kulzer CEO
執行役員	佐藤 幸一郎	米州総代表 兼 Mitsui Chemicals America 社長

執行役員	真野 純一	基盤素材事業本部副本部長 (石化原料、ライセンス各事業部、 ニソンプログラクトG担当)
執行役員*	藤牧 義久	三井化学東セロ(株)社長
執行役員	綱島 宏	大阪工場長
執行役員	裾分 啓士	大牟田工場長
執行役員	橋本 修	経営企画部長
執行役員*	小澤 敏	三井化学アグロ(株)副社長執行役員
執行役員	芳野 正	基盤素材事業本部副本部長 (フェノール、PTA・PET、 工業薬品各事業部担当) 大阪支店、福岡支店担当
執行役員	安藤 嘉規	人事部長
執行役員	平原 彰男	新モビリティ事業開発室長

* 執行役員待遇嘱託

IR活動

対話を重視したIR活動の充実

株主等との建設的な対話を重視し、経営トップを始めとした経営陣幹部を中心に様々な機会を通じて対話を持つように努めています。これらの対話を通じて、当社グループの経営戦略や経営計画にかかる理解を得る努力を行うとともに、株主等の声を傾聴し、また真摯に受け止め、資本提供者の目線からの経営分析や意見を吸収および反映し、三井化学グループの持続的な成長と中長期的な企業価値向上につなげます。

対話を通じたコミュニケーションの充実

経営トップ・事業キーマンとの直接対話

当社グループは、資本市場からのご意見を真摯に受け止め、皆様の関心が高い事柄に対して、経営トップ自らが説明し、直接ご質問に応えることを重視しています。アナリスト・投資家様向けの経営概況説明会や中計戦略説明会、国内外の投資家訪問、IRカンファレンスなどに経営陣が積極的に参加し、対話の機会を持っています。

また、経営陣やIR部門のみならず、各部門が一体となり、事業説明会や工場見学会の充実も図っています。2015年度は、成長に寄与する事業を中心に、事業説明会1回、海外を含む施設見学会5回を開催しました。事業のキーマンや現場担当者が具体的な取り組みを紹介し、直接対話していただけるイベントとして大変好評を得ています。

当社グループの各部門にとっても、通常接する顧客等とは異なる視点でご意見をいただける貴重な機会となっています。



IRツールの充実

株主・投資家の皆様との対話を補足するため、IR資料やIRサイトなどのIRツールの充実にも努めています。

個人投資家様にもご理解いただきやすいように、当社の概要を紹介する「三井化学ってどんな会社?」、中計進捗を説明する社長メッセージ動画の配信や、決算説明の解説資料の掲載も行っています。

また、ご理解を深めていただくために、本レポートの充実にも取り組んでいます。

「BEST CEO」および「BEST INVESTOR RELATIONS PROGRAM」の第1位に選出

1967年設立の世界的に著名な米国金融専門誌である Institutional Investor誌が5月31日に発表した「2016年 全日本エグゼクティブチーム」の化学業種において、全28社中、「BEST CEO」および「BEST INVESTOR RELATIONS PROGRAM」の第1位に選出されました。

本調査は Institutional Investor誌が2013年より開始し、日系企業25業種を対象に、世界の機関投資家・証券アナリスト570名の投票結果をもとに優れたIR活動を行う日本の上場企業を選出したものです。

引き続き、株主・投資家の皆様との対話機会の創出に努め、当社グループの事業活動を通じた社会課題解決への取り組みに対するご理解を深めてまいります。



データセクション

76 経営陣による議論と分析

86 事業等のリスク

88 主な関係会社一覧

90 会社の現況

91 投資家情報



財務情報の詳細につきましては、当社ホームページに掲載の有価証券報告書をご覧ください。
<http://jp.mitsuichem.com/ir/library/ms/index.htm>

事業の状況

当連結会計年度の世界経済は、米国での堅調な個人消費や住宅市場を背景とした景気回復の動きや、英国やドイツを中心としたヨーロッパでの緩やかな景気回復の動きが継続しましたが、一方で、中国や新興国では、景気減速の動きが鮮明なものとなりました。

日本経済におきましては、企業収益や雇用環境の改善などを受け、景気は、力強さは感じられないものの、緩やかな回復の動きを見せました。

化学工業界におきましては、原油安や円安の影響を受け、国内のナフサクラッカーの稼働率が高水準で推移した他、非石化製品においても、ヘルスケア材料、機能性樹脂、農薬などの製品が円安の影響を受け好調な動きを見せる等、一般的には改善傾向となりました。

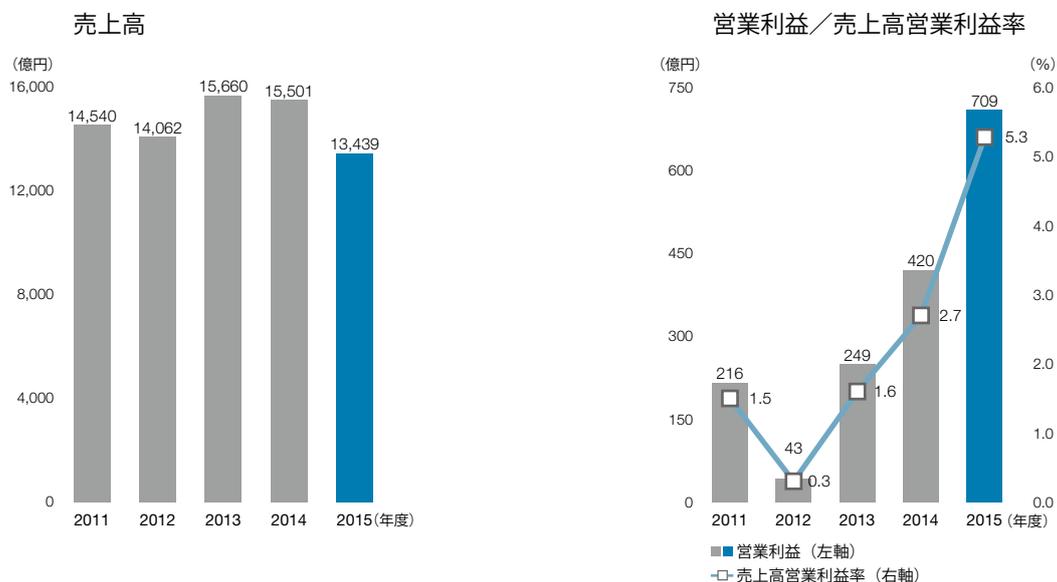
このような情勢のもとで、当社グループは 2014 年度を初年度とする中期経営計画の下、成長のターゲット領域と定めた「モビリティ」、「ヘルスケア」、「フード&パッケージング」の3領域の集中的な拡大を図るとともに、「基盤素材」領域における事業再構築を推進してまいりました。折り返し時期にあたる当連結会計年度においては、次のとおり取り組みました。

モビリティ領域では、従来よりコア事業として注力しているPPコンパウンドやエラストマー等を中心とする機能樹脂製品が、特に北中米の自動車生産・販売の増加に伴う需要の拡大を受け、これまで実施してきた成長投資の順調な回収に貢献しました。また、新規事業の創出に関しましても、強度と軽量化の両立を可能とする金属・樹脂一体化技術（ポリメタック®）の一部実用化等、事業化に向けた動きを加速させました。

ヘルスケア領域においても、従来よりコア事業として注力しているメガネレンズ用材料、不織布等は、海外需要の拡大を受け順調に推移しました。特に不織布については、プレミアム紙おむつへの需要・輸出の拡大が著しく、それに対応するため設備増強を実施することとしました。一方で、歯科材料においては、最大市場である北米市場での低迷等の影響を受け、買収当初の利益計画が遅れ、のれんの減損損失を計上しました。ただしこれに対しては、北米での営業体制強化等、事業推進体制の再構築を既に進めており、歯科材料の持続的な成長に向けて取り組んでおります。また、事業領域を拡大し、患者 / 消費者向けのヘルスケア製品事業を展開するため北米で立ち上げた新たなヘルスケアブランド「Whole You™」は、事業化を進めていた新製品の販売を開始しました。

フード&パッケージング領域においては、農薬に関して、ブラジルの Iharabras 社への増資、タイの Sotus 社株式の追加取得を行い、海外拠点を強化するとともに、新規殺菌剤を上市いたしました。また、新事業の創出に向けてフード&パッケージング室を設置し、グループ横断的なシナジーを發揮できる体制を整え、従来とは異なる発想・視点での新事業の探索、ビジネスモデルの構築を図りました。

石化・基礎化学品を中心とする基盤素材領域においては、国内最適生産体制の確立、安定的なフル稼働の継続等、事業再構築の効果が着実に発現してまいりました。



経営成績の分析

売上高

売上高は、前連結会計年度に比べ 2,062 億円減（13.3%減）の 1兆 3,439 億円となりました。これは、主にナフサなどの原燃料価格下落による販売価格下落の影響が 1,976 億円あったことに加え、ウレタンセグメントでの事業譲渡の影響や基礎化学品セグメントにおける事業構造改善に伴う減販影響が 86 億円あったことなどによるものです。

海外売上高は 5,982 億円となり、売上高全体に占める割合は前連結会計年度に比べ 0.2 ポイント増の 44.5%となりました。

営業利益

営業利益は、前連結会計年度に比べ 289 億円増（68.7%増）の 709 億円となりました。これは、主に石化セグメント、機能樹脂セグメント及び基礎化学品セグメントでの交易条件の改善などによるものです。

経常利益

経常利益は、前連結会計年度に比べ 188 億円増（42.3%増）の 632 億円となりました。これは、主に営業利益が増加したことなどによるものです。

税金等調整前当期純損益

特別損益は、資産売却益や事業譲渡益を計上した一方、2016 年 4 月 27 日発表の「特別損失の計上及び通期業績予想の修正に関するお知らせ」のとおり、歯科材料事業におけるのれんの減損損失を 195 億円計上したことなどにより、前連結会計年度に比べ 133 億円悪化の 219 億円の損失となりました。

以上により、税金等調整前当期純利益は、前連結会計年度に比べ 55 億円増（15.2%増）の 413 億円の利益となりました。

親会社株主に帰属する当期純利益

親会社株主に帰属する当期純利益は、法人税等及び非支配株主に帰属する当期純利益を控除した結果、前連結会計年度に比べ 57 億円増（33.0%増）の 230 億円、1 株当たり当期純利益金額は 22.95 円となりました。

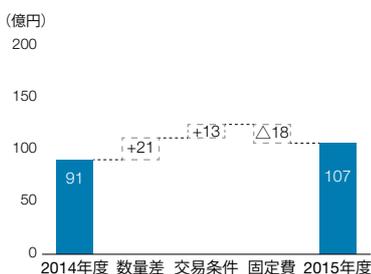
セグメント別業績の分析

セグメント別の業績は、次のとおりであります。

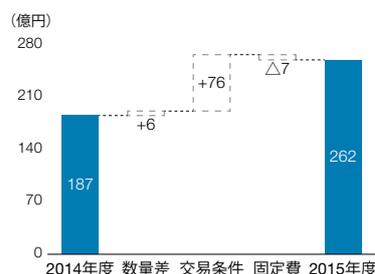
なお、当社は、2014 年度中期経営計画における事業戦略、新事業・新製品創出戦略及び事業支援戦略の加速を図るため、2015 年 4 月 1 日付で一部事業セグメントを見直しました。具体的には、従来の機能化学品セグメントのうち、精密化学品事業を基礎化学品セグメントに、ライセンス事業を石化セグメントに移管し、ヘルスケア材料事業、不織布事業及び歯科材料事業をヘルスケアセグメントとしております。また、従来の機能化学品セグメントの農業事業とフィルム・シートセグメントを統合し、新たにフード&パッケージングセグメントとしております。

これに伴い当連結会計年度よりセグメントを一部変更しておりますので、前年同期比較にあたっては、前連結会計年度分を変更後のセグメントに組み替えて行っております。

ヘルスケア（営業利益増減）



機能樹脂（営業利益増減）



ヘルスケア

ヘルスケアセグメントの売上高は、前連結会計年度に比べ131億円増の1,513億円、売上高全体に占める割合は11%となりました。また、営業利益は、固定費増加等があったものの増販効果により、前連結会計年度に比べ16億円増の107億円となりました。以上により、セグメント全体では、増収・増益となりました。

ヘルスケア材料のメガネレンズ用材料、不織布は、海外の需要拡大等を受けて販売を拡大し、好調に推移しました。

歯科材料は決算期変更による15ヶ月間の損益取込みの影響により、のれん償却費等の固定費が増加しております。

ヘルスケア	百万円		
	2015年度	2014年度	増減率(%)
売上高	¥151,274	¥138,186	9.5
営業損益	10,660	9,152	16.5
総資産	200,879	238,291	△15.7
減価償却費	12,703	11,633	9.2
資本的支出	4,588	8,346	△45.0

機能樹脂

機能樹脂セグメントの売上高は、前連結会計年度に比べ70億円減の1,675億円、売上高全体に占める割合は12%となりました。一方、営業利益は、円安効果及び需要拡大への的確な対応等により、前連結会計年度に比べ75億円増の262億円となりました。以上により、セグメント全体では、減収・増益となりました。

自動車部品及び樹脂改質材用途を中心とするエラストマーは、円安効果及びグローバルな需要に的確に対応し、収益を拡大しました。

機能性コンパウンド製品は、円安効果及び北米・アジアを中心とする自動車用途の堅調な需要に的確に対応し、収益を拡大しました。

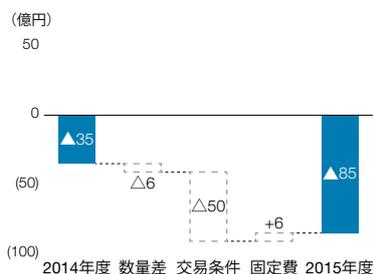
また、機能性ポリマーについても、円安効果及び電子情報関連用途の需要拡大に的確に対応し、収益を拡大しました。

機能樹脂	百万円		
	2015年度	2014年度	増減率(%)
売上高	¥167,512	¥174,497	△4.0
営業損益	26,198	18,665	40.4
総資産	161,313	177,957	△9.4
減価償却費	7,188	6,990	2.8
資本的支出	5,283	3,635	45.3

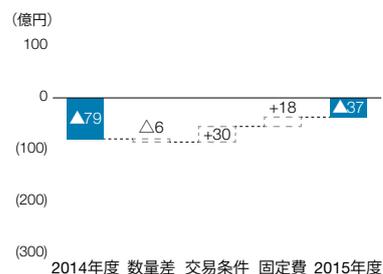
ウレタン

ウレタンセグメントの売上高は、前連結会計年度に比べ426億円減の1,122億円、売上高全体に占める割合は8%となりました。また、営業損失は、ポリウレタン材料の海外市況下落の影響により、前連結会計年度に比べ50億円増の85億円となりました。以上により、セグメント全体では、減収・減益となりました。

ウレタン（営業利益増減）



基礎化学品（営業利益増減）



コーティング材料は、海外での需要拡大及び交易条件の改善等により収益を拡大しております。

一方、ポリウレタン材料は、2015年7月に設立された三井化学 SKC ポリウレタン(株)に事業を移管しましたが、海外市況の低迷による同社向け製造受託事業の収益悪化により、厳しい状況が続いております。

ウレタン	百万円		
	2015年度	2014年度	増減率(%)
売上高	¥112,152	¥154,785	△ 27.5
営業損益	△ 8,495	△ 3,531	—
総資産	111,388	127,539	△ 12.7
減価償却費	2,491	2,662	△ 6.4
資本的支出	5,535	5,702	△ 2.9

基礎化学品

基礎化学品セグメントの売上高は、前連結会計年度に比べ 796 億円減の 2,512 億円、売上高全体に占める割合は 19%となりました。一方、営業損失は、当社が進めてきた事業再構築の効果が発現したことを受け、前連結会計年度に比べ 42 億円改善の 37 億円となりました。以上により、セグメント全体では、減収・営業損失の改善となりました。

フェノールは、前連結会計年度に比べ市況は改善しているものの、同業他社の新設立ち上げ及び中国経済鈍化の影響等により、依然として市況水準は低く、厳しい状況が続いております。

高純度テレフタル酸は、中国市況の低迷を背景に、厳しい状況が続いております。

基礎化学品	百万円		
	2015年度	2014年度	増減率(%)
売上高	¥251,245	¥330,829	△ 24.1
営業損益	△ 3,651	△ 7,857	—
総資産	163,138	177,811	△ 8.3
減価償却費	6,802	7,194	△ 5.4
資本的支出	6,094	4,457	36.7

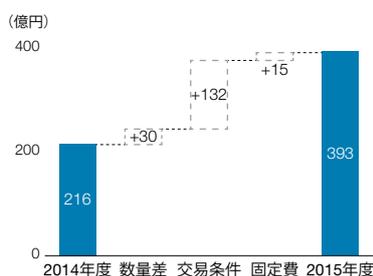
石化

石化セグメントの売上高は、前連結会計年度に比べ 931 億円減の 4,913 億円、売上高全体に占める割合は 37%となりました。一方、営業利益は、堅調な国内需要、為替の影響により、前連結会計年度に比べ 177 億円増の 393 億円となりました。以上により、セグメント全体では、減収・増益となりました。

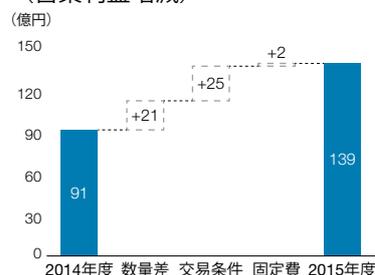
ナフサクラッカーの稼働率が前連結会計年度を上回りました。また、北中米の自動車生産台数の増加等により、海外PPコンパウンド事業の収益は順調に推移しました。

石化	百万円		
	2015年度	2014年度	増減率(%)
売上高	¥491,254	¥584,442	△ 15.9
営業損益	39,262	21,587	81.9
総資産	356,758	409,932	△ 13.0
減価償却費	9,582	9,841	△ 2.6
資本的支出	13,465	13,937	△ 3.4

石化（営業利益増減）



フード&パッケージング（営業利益増減）



フード&パッケージング

フード&パッケージングセグメントの売上高は、前連結会計年度に比べ 27 億円増の 1,319 億円、売上高全体に占める割合は 10%となりました。また、営業利益は、販売の拡大や交易条件改善等により、前連結会計年度に比べ 48 億円増の 139 億円となりました。以上により、セグメント全体では、増収・増益となりました。

機能性フィルム・シートは、包装材料分野における堅調な販売、スマートフォン等を始めとした高付加価値分野における需要の拡大、新製品の拡販及び円安効果等により、収益を拡大しております。

農薬は、国内においてはほぼ前連結会計年度並みでした。また、海外においては、増販及び円安効果等により、収益が拡大しました。

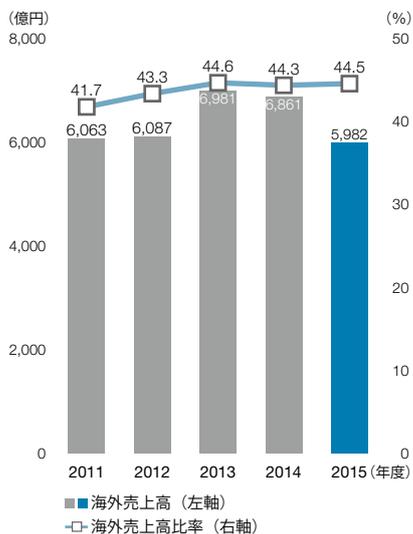
フード&パッケージング	百万円		増減率(%)
	2015年度	2014年度	
売上高	¥131,910	¥129,149	2.1
営業損益	13,908	9,085	53.1
総資産	157,442	163,939	△ 4.0
減価償却費	5,317	5,793	△ 8.2
資本的支出	4,453	4,193	6.2

その他

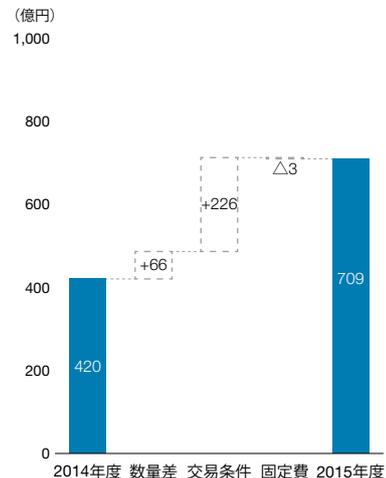
当セグメントの売上高は、前連結会計年度に比べ3億円増の 385 億円、売上高全体に占める割合は3%となりました。一方、営業損益は、前連結会計年度に比べ 10 億円悪化の1億円の損失となりました。

その他	百万円		増減率(%)
	2015年度	2014年度	
売上高	¥38,551	¥38,188	1.0
営業損益	△ 106	884	—
総資産	51,505	58,024	△ 11.2
減価償却費	4,247	4,078	4.1
資本的支出	3,548	6,933	△ 48.8

海外売上高／海外売上高比率



営業利益増減



売上高

	億円				
	2015年度	2014年度	増減		
			計	数量差	価格差
ヘルスケア	¥ 1,513	¥ 1,382	¥ 131	¥ 142	¥ △11
機能樹脂	1,675	1,745	△70	△34	△36
ウレタン	1,122	1,548	△426	△293	△133
基礎化学品	2,512	3,308	△796	△156	△640
石化	4,913	5,844	△931	198	△1,129
フード&パッケージング	1,319	1,292	27	54	△27
その他	385	382	3	3	—
合計	¥13,439	¥15,501	¥△2,062	¥△86	¥△1,976

営業利益

	億円					
	2015年度	2014年度	増減			
			計	数量差	交易条件	固定費差他
ヘルスケア	¥107	¥ 91	¥ 16	¥21	¥ 13	¥ △ 18
機能樹脂	262	187	75	6	76	△ 7
ウレタン	△ 85	△ 35	△ 50	△ 6	△ 50	6
基礎化学品	△ 37	△ 79	42	△ 6	30	18
石化	393	216	177	3	132	15
フード&パッケージング	139	91	48	21	25	2
その他	△ 1	9	△ 10	—	—	△ 10
消去又は全社	△ 69	△ 60	△ 9	—	—	△ 9
合計	¥709	¥420	¥289	¥66	¥226	¥ △ 3

(注) 交易条件=価格差+変動費差 (主として原燃料価格差)

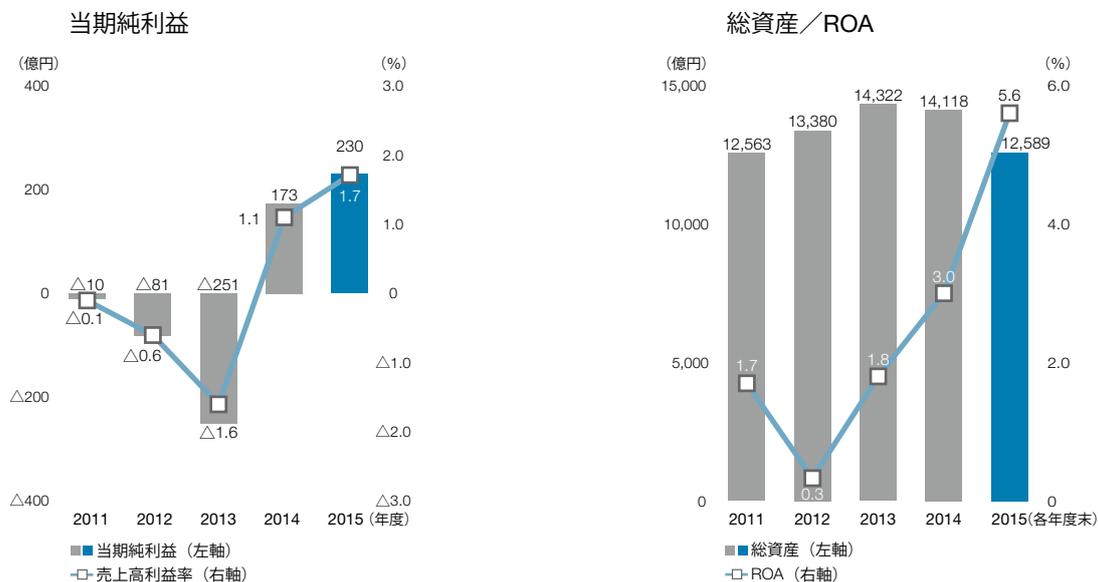
財政状態の分析

総資産

当連結会計年度末の総資産は、前連結会計年度末に比べ 1,529 億円減の 1兆 2,589 億円となりました。

負債

当連結会計年度末の負債は、前連結会計年度末に比べ 1,248 億円減の 8,157 億円となり、このうち、有利子負債は 757 億円減の 4,730 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連結会計年度末に比べ 1.3 ポイント減少の 37.6%となりました。



純資産

当連結会計年度末の純資産は、前連結会計年度末に比べ281億円減の4,432億円となりました。自己資本比率は、前連結会計年度末に比べ1.5ポイント増の30.3%となりました。

また、当連結会計年度末のネットD/Eレシオ（ネット有利子負債（有利子負債－現預金）／自己資本）は、前連結会計年度末に比べ0.19ポイント減の1.03となりました。

資本の財源及び資金の流動性についての分析

キャッシュ・フローの状況

当連結会計年度の現金及び現金同等物（以下「資金」という。）は、276億円増加し、当連結会計年度末には782億円となりました。

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、前連結会計年度に比べ876億円増の1,459億円となりました。これは主に、運転資金の減少によるものです。

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、前連結会計年度に比べ14億円増の364億円となりました。これは、ポリウレタン材料事業の譲渡に関する収入があったものの、設備投資による支出の増加があ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、前連結会計年度に比べ324億円増の790億円となりました。これは主に、有利子負債の返済を行ったことなどによるものです。

キャッシュ・フローに関する指標

	2015年度	2014年度	2013年度	2012年度	2011年度
自己資本比率 (%)	30.3	28.8	24.6	28.2	29.2
時価ベースの自己資本比率 (%)	29.8	27.4	17.7	15.4	20.0
キャッシュ・フロー対有利子負債比率	3.2	9.4	13.4	27.4	10.7
インタレスト・カバレッジ・レシオ (倍)	20.7	7.7	5.6	2.7	6.4

(注) 自己資本比率：自己資本／総資産

時価ベースの自己資本比率：株式時価総額／総資産

キャッシュ・フロー対有利子負債比率：有利子負債／キャッシュ・フロー

インタレスト・カバレッジ・レシオ：キャッシュ・フロー／利払い

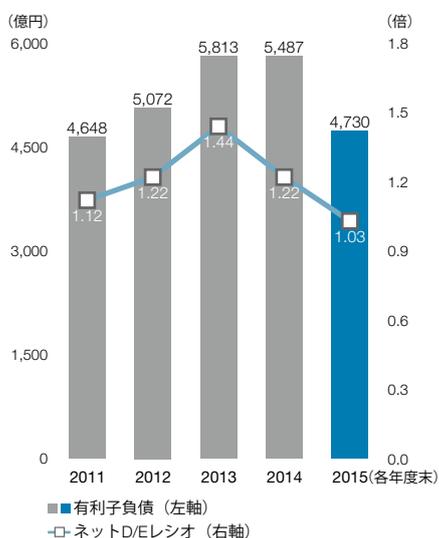
※各指標は、いずれも連結ベースの財務数値により算出しております。

※株式時価総額は、期末株価終値×期末発行済株式数（自己株式控除後）により算出しております。

※キャッシュ・フローは、営業キャッシュ・フローを利用しております。

※有利子負債は、連結貸借対照表に計上されている負債のうち利子を支払っている負債を対象としております。また、利払いについては、連結キャッシュ・フロー計算書の利息の支払額を使用しております。

有利子負債／ネットD/Eレシオ



自己資本／ROE



資金の調達について

資金の調達については、

- 1) 高い格付けを維持し、資金需要に応じて都度、社債、借入及びコマーシャル・ペーパーを主体に低コストの資金調達を行うこと。
- 2) 一定割合の間接金融を導入し、資金調達の安定化を図ること。
- 3) 売上債権流動化等の資産の流動化により、資金調達の多様化を図ること。

を基本的な考え方として実施しております。

資金の流動性について

資金の流動性については、資産効率を考慮しながら、手元流動性を確保すると共に、コミットメントライン、当座貸越枠等の代替調達手段を備えております。

設備投資等の概要

当連結会計年度は、当社及び連結子会社で、43,405百万円の設備投資を実施いたしました。この設備投資額には、無形固定資産及び長期前払費用への投資及び企業買収に伴う有形・無形固定資産等の増加を含んでおります。

セグメント別の設備投資は、次のとおりであります。

ヘルスケア

当セグメントにおける当連結会計年度の設備投資額は、4,588百万円であります。

機能樹脂

当セグメントにおける当連結会計年度の設備投資額は、5,283百万円であります。

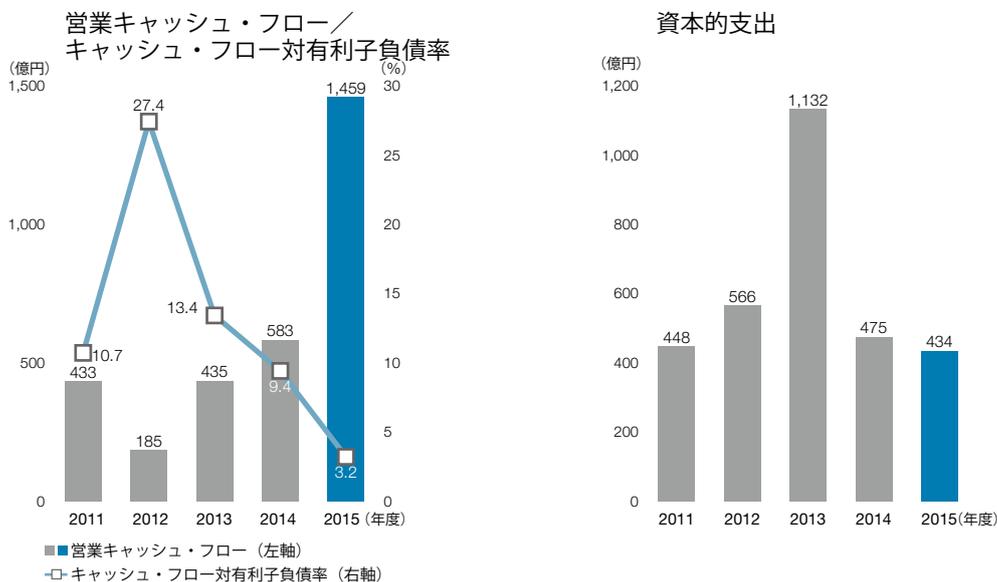
ウレタン

当社大牟田工場において、メタキシリレンジソシアネート (XDI)、新規ポリウレタンエラストマー「フォルティモ®」及びポリイソシアネート「スタビオ®」の製造設備新設の建設工事を実施いたしました。

以上を含めた当セグメントにおける当連結会計年度の設備投資額は、5,535百万円であります。

基礎化学品

当セグメントにおける当連結会計年度の設備投資額は、6,094百万円であります。



石化

Prime Evolve Singapore Pte. Ltd. において、メタロセン直鎖状低密度ポリエチレン「エボリュール®」の製造設備新設の建設工事を実施いたしました。

以上を含めた当セグメントにおける当連結会計年度の設備投資額は、13,465 百万円であります。

フード&パッケージング

当セグメントにおける当連結会計年度の設備投資額は、4,453 百万円であります。

その他

当セグメントにおける当連結会計年度の設備投資額は、3,548 百万円であります。

全社費用等

全社費用等における当連結会計年度の設備投資額は、439 百万円であり、新事業に係る研究に含まれる設備投資であります。

研究開発活動

当社及び連結子会社の研究開発は、当社研究開発本部の各研究所及び各連結子会社の研究開発部門によって推進されております。当連結会計年度の当社及び連結子会社の研究開発費は 315 億円であります。

当社の研究開発本部の組織は、次のとおりであります。

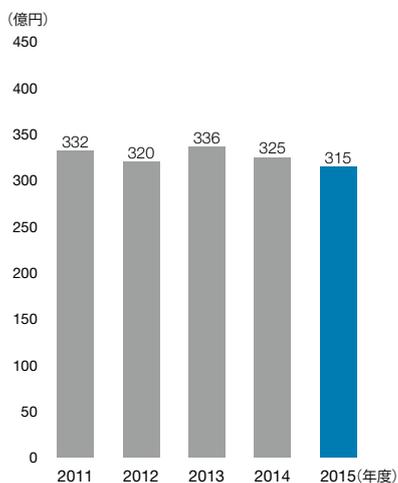
- ・R&D戦略室
- ・三井化学シンガポールR&Dセンター
- ・合成化学品研究所
- ・高分子材料研究所
- ・機能材料研究所
- ・新事業開発研究所
- ・生産技術研究所
- ・先端解析研究所
- ・R&D管理部

当連結会計年度におけるコーポレート研究、新事業創出のための研究開発及び各セグメント別の主要研究課題、研究開発費は、次のとおりであります。

コーポレート研究

当社が中心になって、各セグメント製品群の基盤技術開発等を行っております。また、計算科学、先端解析等の製品開発を支える基盤研究にも取り組んでおります。さらに、三井化学シンガポールR&Dセンターでは、アジア発の新事業開発も視野に入れた研究開発を推進しています。

研究開発費



コーポレート研究に係る研究開発費は 37 億円であり、全報告セグメントに配賦しております。

新事業創出に向けた研究開発

当社が中心になって、「モビリティ」、「ヘルスケア」領域の新事業創出を目指してプロジェクト体制による研究開発を行っております。当連結会計年度は、軽量化により自動車の燃費を向上させる金属樹脂一体成型品やリチウムイオン電池の性能を向上させる部材の開発・評価、太陽光発電に関する診断・コンサルティング事業のための技術開発等を行っております。

また「フード&パッケージング」領域についても、当社と三井化学東セロ(株)が一体となって新事業創出に向けた研究開発を行っております。

新事業創出に係る研究開発費は 29 億円であり、全社費用及びその他セグメントに計上していません。

ヘルスケア

当社が中心になって、「ヘルスケア」領域のビジョンケア・オーラルケア材料、衛生材料用及びメディカル用高機能不織布等の研究開発を、また Heraeus Kulzer GmbH とサンメディカル(株)が中心になって歯科材料の製品開発を行っております。当連結会計年度は、メガネレンズ用材料、歯科材料の開発に重点をおいております。

当セグメントに係る研究開発費は 41 億円であります。

機能樹脂

当社が中心になって、「モビリティ」領域等のエラストマー、機能性コンパウンド、機能性ポリマー等の開発を行っております。当連結会計年度は、自動車及び包材用ポリオレフィンエラストマー、自動車耐熱部材用エンブラコンパウンド・ICT 用ポリオレフィンの開発に重点をおいております。

当セグメントに係る研究開発費は 55 億円であります。

ウレタン

当社が中心になって、「モビリティ」領域等のウレタンフォーム材料及びウレタン樹脂、アクリル樹脂、アミノ樹脂、ポリオレフィン樹脂を用いて機能製品等の開発を行っております。当連結会計年度は、環境に優しい非化石原料を利用したウレタンコーティング及びフォーム材料、特殊イソシアネートを使用したコーティング材及び接着剤の開発に重点をおいております。

当セグメントに係る研究開発費は 28 億円であります。

基礎化学品

当社が中心になって、「基盤素材」領域のフェノール及びフェノール誘導品、ハイドロキノン等工業薬品、並びに高純度テレフタル酸、ペット樹脂等の事業強化に集中して研究開発を行っております。

当セグメントに係る研究開発費は 6 億円であります。

石化

当社及び(株)プライムポリマーが中心になって、「モビリティ」領域の PP コンパウンド等の高機能新銘柄開発、「フード&パッケージング」領域のポリオレフィン樹脂の競争力強化に係る高性能触媒開発等の研究開発を行っております。

当セグメントに係る研究開発費は 50 億円であります。

フード&パッケージング

三井化学東セロ(株)が中心になって、「フード&パッケージング」領域の食品用包装材料や、電子情報・エネルギー分野におけるフィルム、シート等の加工品の開発等を行っております。また、三井化学アグロ(株)が農業用及び防疫用薬剤に関する研究開発を行っております。当連結会計年度は、食品用包装材料、回路・半導体用材料、太陽電池関連部材、高機能農業及び防疫用殺虫剤の開発に重点をおいております。

当セグメントに係る研究開発費は 69 億円であります。

事業等のリスク

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

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

なお、これらの事項は、当連結会計年度末現在において判断したものであります。

(1) 外部事業環境について

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

(2) 海外活動について(カントリーリスク)

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

(3) 法令の改変、規制の強化について

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

当社グループに関連する法令に関しては、大幅な変更や規制の強化、また、海外においては予期せぬ改変が行われるリスクが考えられます。これら法令の改変及び規制の強化は、当社グループの活動制限や法令遵守のためのコスト増大等、当社

グループの事業活動に支障をきたし、経営成績及び財政状態に悪影響を及ぼすおそれがあります。

(4)各事業の経営成績における変動要因について

当社グループは、主にヘルスケア製品、機能樹脂製品、ウレタン製品、基礎化学製品、石化製品、フード&パッケージング製品等様々な製品を製造・販売しています。各主要事業において想定されるリスクとしては以下のようなものがあります。

①ヘルスケア部門

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

②機能樹脂部門

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

③ウレタン部門

ウレタン部門の製品は、競合他社の新增設を起因とした一時的な供給過剰により、市況の急落等が発生した場合、業績が影響を受ける可能性があります。

④基礎化学品部門

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

⑤石化部門

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

⑥フード&パッケージング部門

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

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

(5) 財務について

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

状態に悪影響を及ぼすおそれがあります。

(6) 固定資産の減損について

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

(7) 有価証券の減損について

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

(8) 繰延税金資産について

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

(9) 退職給付関係について

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

(10) 企業買収、資本提携及び事業再編について

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

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

(11) 事故・災害について

当社グループでは、工場における生産活動に関し、労働安全衛生マネジメントシステム(OHSAS18001)の認証取得を積極的に進め、安全確保に努めております。また、首都圏における大規模地震が発生し、本社機能が麻痺した場合に指揮命令系統を早期に確立するための事業継続計画を策定しておりま

す。しかしながら、不測の大規模地震や台風等の自然災害による生産設備への被害、工場における事故、製品輸送・外部倉庫保管中の事故等、不測の事態が発生するリスクが考えられます。これらの事象は、工場の操業や顧客への供給に支障が生じることで当社グループの経営成績及び財政状況に悪影響を及ぼすおそれがあり、さらには社会的評価の低下を招く可能性があります。

(12) 品質について

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

(13) 環境について

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

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

(14) 知的財産権について

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

主な関係会社一覧

(2016年3月31日現在)

グループ会社の所属セグメントは、2016年4月1日付セグメント変更に合わせています。

* 連結子会社

会社名	主要製品または事業	資本金(百万)	出資割合 (%)
モビリティ			
* Mitsui Elastomers Singapore Pte. Ltd.	エラストマー	US\$ 96	100
* 三井化学功能複合塑料(上海)有限公司	ミラストマー® および アドマー®	¥ 970	100
* 張家港保税区三井允拓複合材料有限公司	エンジニアリングプラスチック・コンパウンド	US\$ 5.7	60
* 作新工業株式会社	合成樹脂加工品	¥ 128	71.4
* サンアロイ株式会社	合成樹脂コンパウンド	¥ 50	100
* Advanced Composites, Inc.	PP (ポリプロピレン) コンパウンド	US\$ 44.3	62.8
* Advanced Composites Mexicana S.A. de C.V.	PP (ポリプロピレン) コンパウンド	US\$ 2.6	100
* 三井化学複合塑料(中山)有限公司	PP (ポリプロピレン) コンパウンド	US\$ 15.3	70
* Grand Siam Composites Co., Ltd.	PP (ポリプロピレン) コンパウンド	Baht 64	48.2
* Mitsui Prime Advanced Composites India Pvt Ltd.	PP (ポリプロピレン) コンパウンド	Rupee 1,980	90
* Produmaster Advanced Composites Indústria e Comércio de Compostos Plásticos Ltda.	PP (ポリプロピレン) コンパウンド	BRL 1.2	70
* 三井化学産資株式会社	土木建築資材および配管資材	¥ 400	100
上海中石化三井弾性体有限公司	EPT	Yuan 637	50
三井・デュボン ポリケミカル株式会社	低密度ポリエチレンおよび特殊コポリマー	¥ 6,480	50
三井・デュボン フロロケミカル株式会社	フッ素樹脂およびフッ素化成品	¥ 2,880	50
ヘルスケア			
* SDC Technologies Inc.	プラスチック、ガラス等を対象とするコーティング材料	US\$ 84	100
* Acomon S.R.L.	プラスチックメガネレンズ用材料	Euro 6	100
* KOC ソリューション株式会社	プラスチックメガネレンズ用材料	Won 500	51
* 株式会社東洋ビューティサプライ	化粧品および医薬部外品	¥ 40	60
* 龍山三井化学株式会社	アクリルアמיד	Won 5,606	50
* サンレックス工業株式会社	不織布、繊維等	¥ 240	100
* Mitsui Hygiene Materials (Thailand) Co., Ltd.	不織布および通気性フィルム	Baht 1,310	100
* 三井化学不織布(天津)有限公司	不織布	Yuan 164	100
* サンメディカル株式会社	歯科材料	¥ 100	70
* Heraeus Kulzer GmbH	歯科材料および歯科用機器	Euro 25.1	80
* 三井化学ファイン株式会社	精密化学品	¥ 400	100
* 山本化成株式会社	染料、機能性色素および化学工業薬品	¥ 350	100
* ESCO Company, LLC	感圧・熱紙用カラーフォーマー	US\$ 18	100
フード&パッケージング			
* 三井化学東セロ株式会社	包装フィルム、産業用フィルムおよび機能シート	¥ 3,450	100
* MC Tohcello (Malaysia) Sdn. Bhd.	機能シート	RM 7.5	100
* Siam Tohcello Co., Ltd.	包装フィルム T.U.X™	Baht 592	55
* 三井化学アグロ株式会社	農薬、肥料および非農薬用殺虫剤	¥ 350	100
* ジャパンコンポジット株式会社	不飽和ポリエステル樹脂および FRP 成形材料	¥ 1,005	65
* エムシー工業株式会社	合成樹脂調合製品および木材保存剤	¥ 300	100
* Image Polymers Company, LLC	トナー用樹脂	US\$ 9.6	100

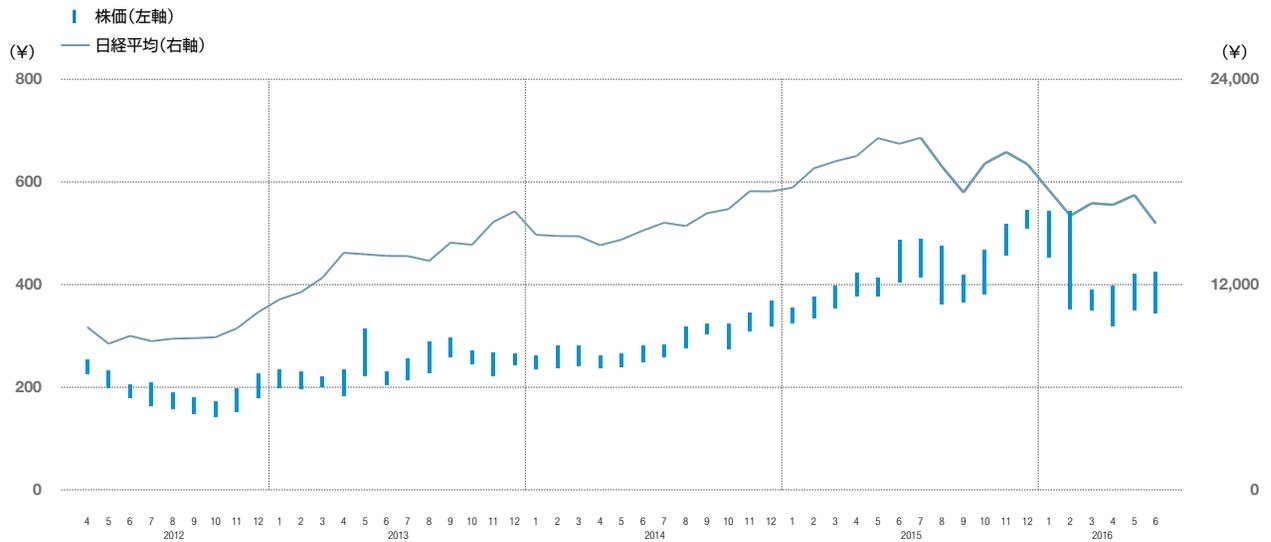
会社名	主要製品または事業	資本金(百万)	出資割合 (%)
基盤素材			
* Mitsui Phenols Singapore Pte. Ltd.	フェノール、アセトンおよびビスフェノールA	US\$ 120	95
* 大阪石油化学株式会社	エチレン、プロピレンおよびその他の石化原料	¥ 100	100
* 株式会社プライムポリマー	ポリエチレンおよびポリプロピレン	¥ 20,000	65
* 日本エポリユー株式会社	ポリエチレン	¥ 400	75
* Prime Evolve Singapore Pte. Ltd.	ポリエチレン	US\$ 115	80
上海中石化三井化工有限公司	フェノール、アセトンおよびビスフェノールA	Yuan 947	50
Siam Mitsui PTA Co., Ltd.	PTA	Baht 4,800	50
P.T. Petnesia Resindo	ボトル用ペット樹脂	US\$ 28	49.7
Thai Pet Resin Co., Ltd.	ボトル用ペット樹脂	Baht 900	40
千葉ケミカル製造有限責任事業組合	千葉地区におけるエチレン装置の運営の統合	¥ 200	50
Mitsui Chemicals & SKC Polyurethanes Inc.	ポリウレタン材料の開発、製造および販売	Won 70,000	50
本州化学工業株式会社	ファインケミカル製品	¥ 1,500	26.9
その他			
* Whole You, Inc.	医療機器	US\$ 12	100
* 共和工業株式会社	自動車等の金型	¥ 95	100
* Mitsui Chemicals Singapore R&D Centre Pte Ltd.	三井化学グループの研究開発(受託)	US\$ 7	100
* 株式会社三井化学分析センター	分析および物性試験	¥ 140	100
* 株式会社エムシー・オペレーションサポート	三井化学各工場の生産業務支援	¥ 10	100
* 株式会社エムシー・ビジネスサポート	労働者派遣、職業紹介、損害保険代理、生命保険募集および旅行業	¥ 50	100
* 北海道三井化学株式会社	工業樹脂	¥ 1,500	100
* 下関三井化学株式会社	燐系製品およびガス製品	¥ 3,000	100
* 東洋燐酸株式会社	燐酸	¥ 1,500	60
* Mitsui Chemicals America, Inc.	三井化学グループ製品のマーケティングおよび販売、駐在事務所機能、支援統括機能	US\$ 169	100
* Mitsui Chemicals Europe GmbH	三井化学グループ製品のマーケティングおよび販売、駐在事務所機能、支援統括機能	Euro 1.2	100
* Mitsui Chemicals Asia Pacific, Ltd.	三井化学グループ製品のマーケティングおよび販売、駐在事務所機能、支援統括機能	S\$ 3	100
* Mitsui Chemicals (China) Co., Ltd.	三井化学グループ製品のマーケティングおよび販売、駐在事務所機能、支援統括機能	US\$ 9.6	100
* Mitsui Chemicals India, Pvt. Ltd.	三井化学グループ製品のマーケティングおよび販売	Rupee 134	100
* Mitsui Chemicals Do Brasil Comercio Ltda.	三井化学グループ製品のマーケティングおよび販売	US\$ 1.4	100
* 亞太三井化学股分有限公司	三井化学グループ製品のマーケティングおよび販売	NT\$ 14	100
* Anderson Development Company	特殊化学品	US\$ 19.2	100

創立年月日	1997年10月1日
資本金	125,053百万円
従業員	連結 13,447人
関係会社	連結子会社 国内29 海外66 持分法適用会社 国内18 海外18
発行済株式総数	1,022,020,076株
株主数	69,624人
上場証券取引所	東京証券取引所 市場第一部
株主名簿管理人	三井住友信託銀行株式会社
本社	〒105-7122 東京都港区東新橋一丁目5番2号汐留シティセンター TEL: (03) 6253-2100 FAX: (03) 6253-4245 URL: http://jp.mitsuichem.com/ e-mail: WEB_MASTER@mitsuichemicals.com
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 URL: http://www.mitsuichemicals.com/ e-mail: info@mitsuichem.com
ドイツ	Mitsui Chemicals Europe GmbH Oststrasse 10, 40211 Düsseldorf, Germany TEL: +49-211-173320 FAX: +49-211-17332-701 URL: http://eu.mitsuichem.com/
シンガポール	Mitsui Chemicals Asia Pacific, Ltd. 3 HarbourFront Place #10-11 HarbourFront Tower 2 Singapore 099254, Singapore TEL: +65-6534-2611 FAX: +65-6535-5161 URL: http://ap.mitsuichem.com/
中国	Mitsui Chemicals (China) Co., Ltd. Room 2501, Bank of China Tower, 200 Yin Cheng Road Central, Pudong New Area, Shanghai 200120, China TEL: +86-21-5888-6336 FAX: +86-21-5888-6337 URL: http://mccn.mitsuichems.cn/

見直しに関する注意事項

このレポートに記載されている当社の現在の計画、見直し、戦略、推定などのうち、歴史的事実でないものは、将来の業績に関する見直しであり、当レポート作成時点において入手可能な情報から得られた当社の判断にもとづいています。従って、実際の業績は、様々な重要な要素により、これらの見直しとは大きく異なる結果となり得ることをご承知おきください。

株価推移



大株主の状況

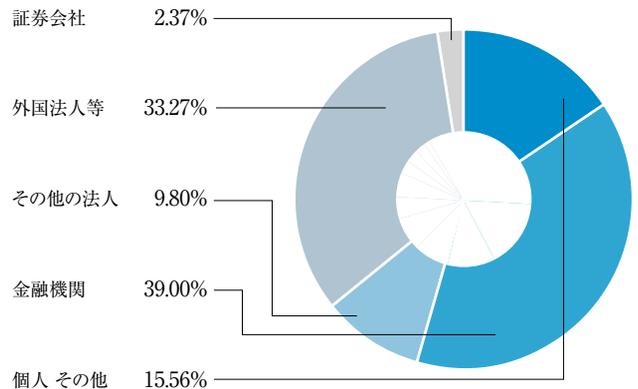
(2016年3月31日現在)

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)	64,702	6.33
日本マスタートラスト信託銀行株式会社(信託口)	62,155	6.08
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・東レ株式会社退職給付信託口)	37,425	3.66
株式会社三井住友銀行	21,946	2.14
日本トラスティ・サービス信託銀行株式会社(信託口4)	21,247	2.07
野村信託銀行株式会社(投信口)	18,922	1.85
三井物産株式会社(常任代理人 資産管理サービス信託銀行株式会社)	17,370	1.69
日本トラスティ・サービス信託銀行株式会社(三井住友信託銀行再信託分・三井物産株式会社退職給付信託口)	17,370	1.69
農林中央金庫	12,732	1.24
三井生命保険株式会社	12,621	1.23

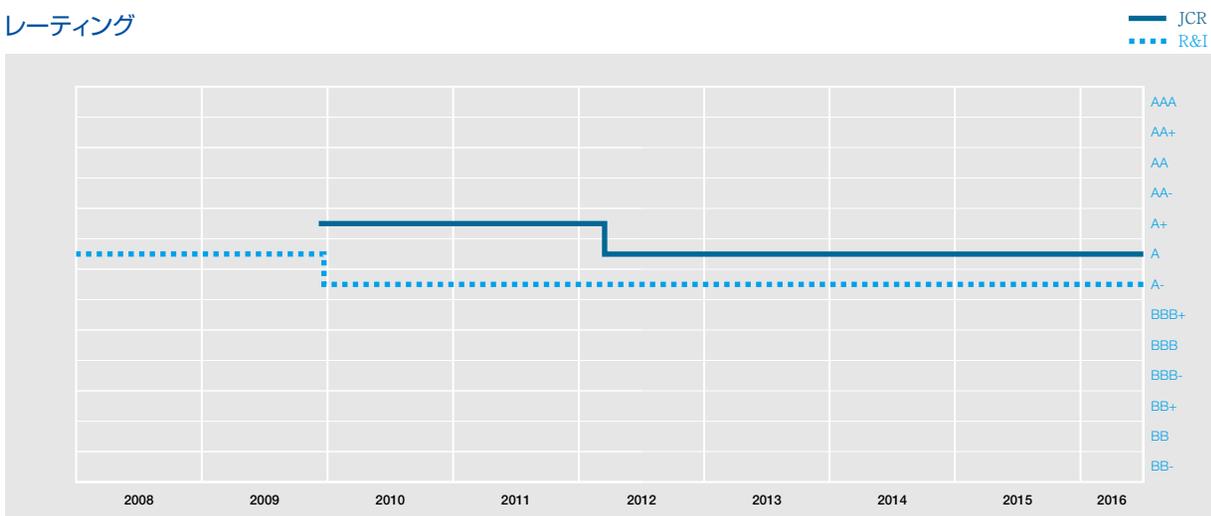
(注)当社は、21,483,760株の自己株式を保有しておりますが、上記大株主からは除外しております。

株主構成比

(2016年3月31日現在)



レーティング



JCR: 株式会社 日本格付研究所
R&I: 株式会社格付投資情報センター



三井化学株式会社

コーポレートコミュニケーション部

〒105-7122

港区東新橋1-5-2 汐留シティセンター

TEL : 03-6253-2100

FAX : 03-6253-4245

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



Responsible Care