事業トップメッセージ

ポリマーズ&コンパウンズ（PC）／MMA

さらなるMMAの競争力向上とPC事業の規模拡大を図り、グループの成長に貢献していきます

執行役エグゼクティブバイスプレジデント
ポリマーズ&コンパウンズ／MMA所管
佐々木 等

迅速な意思決定で市場での競争力を発揮

2021年12月に三菱ケミカルグループの新経営方針「Forging the future 未来を拓く」が発表されて以来、私たち新経営陣は当社グループのあるべき組織、機能・役割について議論を重ねてきました。私たちを取り巻く環境が激変する中、世界の全てのステークホルダーの期待に応えていくために、「One Company, One Team」カルチャーを持つスリムでフラットな組織に変えてきたことで、意思決定の迅速化だけでなく、プロセスの客観性や透明性も高まるなどグローバルスタンダードに着実に近付いてきたと感じています。

事業面では、足元のエネルギー価格高騰が世界中の資源価格の高騰を招いています。これらサプライチェーン全体が直面しているリスクを事業環境の前提として、持続可能な成長に向けて、PC／MMAビジネスの競争優位性を発揮していくことが最重要課題と考えています。

製造プロセスの絶えざる最適化

MMA事業は、主要3製法を世界で唯一保有し、30%以上の世界シェアを誇る当社グループのコア事業の一つです。この競争優位性を維持し、安定した収益を確保していくためには、常に製造プロセスの最適化を行うことが必須であり、短期的には、世界11ヵ所に展開する生産拠点において、主原料の調達環境に応じた効率的な生産体制の強化を図っていきます。現在は米国でコスト競争力の高い「新エチレン法（アルファ法）」による新プラント建設を検討しており、実現すればリーディングカンパニーとしての地位を確固たるものにすることができると考えています。中長期的には、プロセス・ミックスを省エネルギー型に移行するなどして競争優位性を確保しながら、新規触媒開発による収益率向上を図ることで成長し続けていきます。

カーボンニュートラルに向けた取り組みにおいても、PMMAのケミカルリサイクルプラントの実証を進めています。パイロット設備での実証試験が完了し、現在は2024年度中の稼働に向けたプラント建設の準備を進めています。

特徴ある製品の事業規模を拡大

PC事業は、物質の軽量化・高機能化に加え、無塗装化を可能にする材料や生分解性材料、食品消費期限を飛躍的に改善させる材料など、サーキュラーエコノミーの実現に貢献するさまざまな特性を持つ製品を保有しています。当社グループの幅広い要素技術や蓄積された応用技術をグローバルに一元管理し、成長市場・領域に展開していくことで効果的な事業規模拡大をめざしていきます。この成長モデルを実践すべく、2022年7月、エチレン・ビニルアルコール共重合樹脂「ソアノール」について、2025年7月からの稼働を視野に、英国での生産能力増強を決定しました。高いガスバリア特性を持つ食品包装材として、食品の風味や品質を長持ちさせることができ、食品廃棄物の削減に貢献することが可能な「ソアノール」の需要は世界的に拡大しており、今後も堅調な伸びが見込まれます。

当社グループは、これからも市場や顧客の持続可能性に寄与する製品や代替不可能な特性を持つ製品を開発し、グローバルな製造、販売体制を活用することで世界の成長市場とともに事業規模を拡大していきます。

事業トップメッセージ

アドバンストソリューションズ（AS）

新しい価値を提供し、強いポジションを築きながらグループを牽引していきます

執行役エグゼクティブバイスプレジデント
アドバンストソリューションズ所管
瀧本 丈平

新しい価値を提供し成長を加速

アドバンストソリューションズは、三菱ケミカルグループの新経営方針「Forging the future 未来を拓く」で示された最重要戦略市場に位置付けられる幅広い領域で新たな価値を提供し、全てのステークホルダーの期待に応える機能商品群を創出しながら成長することをめざしています。

そのため、最先端の市場変化、求められる多様な価値をいち早く・深く理解するマーケット志向の組織への変革を進めています。また、当社グループの強みであるイノベーションを実現するテクノロジープラットフォームのさらなる強化や規律あるポートフォリオ・マネジメントを実施し、市場での独自性と強いポジションを確立していきます。

培ってきた技術力・市場理解力をグローバルに活用

私たちは、モビリティやライフサイエンス、エレクトロニクスなど、さまざまな領域に属する数多くの成長市場をターゲットに製品やサービスを展開しています。

モビリティ領域では、ますます進化するCASE※に貢献する内外装向け材料や、EV電池向け材料などの高性能化をめざして開発を進めています。

ライフサイエンス領域では、今後もサステナビリティ実現に貢献する食生活・医療レベルの向上を支える製品やシステム事業にグローバルに取り組んでいきます。

エレクトロニクスの領域においては、ディスプレイ関連部材や半導体メーカー向け精密洗浄サービスなど、情報処理技術の高度化を追求する顧客の多様なニーズに応える製品・サービスを提供しています。今後さらに拡大が見込まれる半導体産業においては、2020年10月に買収した米国の有機と無機のハイブリッドケミカルメーカー Gelest, Inc.が保有する半導体関連事業・技術とのシナジー創出も進めています。Gelest, Inc.が培ってきた技術と当社グループが持つ経営資源や顧客ネットワークを活かすことで、デジタル社会基盤の発展や医療進化など将来の社会課題を起点とする市場ニーズに対して、これまで以上に貢献できると考えています。

今後も、これまで数多くの事業で培ってきた技術力、市場理解力を活かし、成長市場において機動的なM&Aや戦略的提携を活用するなど経営資源を振り向けて、積極的な研究開発と事業展開を推進することにより、高収益な事業体への成長を実現していきます。

※ Connected, Autonomous, Shared, Electronic

持続的成長に向け戦略実行を先導

中長期的に当社グループの機能商品群が成長し続けていくために、「One Company, One Team」カルチャーを持つフラットな組織のもと、私は組織全体の力が結集できる運営と戦略実行を先導し、従業員一人ひとりが自分の持てる力を最大限に発揮し協力し合う文化をより強固なものにしていきます。

（注）7月よりフィルムズ&モールディングマテリアルズはアドバンストソリューションズ所管となりました

事業トップメッセージ

石化／炭素

新経営方針における大きな決断をしっかりと受け止め事業の将来を形づくっていきます

執行役エグゼクティブバイスプレジデント
石化／炭素所管
池川 喜洋

2023年度のカーブアウトを着実に遂行

三菱ケミカルグループは、2021年12月に発表した新経営方針「Forging the future 未来を拓く」において、石化・炭素事業の2023年度のカーブアウトを打ち出しました。

世界が2050年のカーボンニュートラル実現に向けて大きく動き出す中で、グローバルに事業展開をする当社グループは、これまでも気候変動への対応やGHG排出削減に総力を挙げて取り組んできました。その中で、私はさらなる持続的な企業価値向上と在りたい姿への成長をめざすために当社が下したこの大きな決断をしっかりと受け止め、化学業界のリーダーとして国内基礎化学産業の再編を主導し、事業の分離・再編、独立化を確実に遂行していく所存です。

製品の機能やユニークさを強みに国内外市場を拡大

一方で、足元の各事業については、事業環境の変化を成長機会として活かしていきます。

石化事業については、石化汎用製品の機能を活かせる市場への集中度をさらに高め、採算を向上させる方針を加速させていきます。不採算ラインの停止など一時的な痛みは伴いますが、厳しい淘汰を乗り越えて継続している事業に関しては、積極的な事業拡大を視野に入れています。また、バイオ由来技術との融合によるユニークな製品の開発にも注力していきます。まず国内市場に投入し、長期的にはグリーン水素を化学品原料とする海外プロジェクトへの展開にも挑戦していきたいと考えています。

「SAKAIDE COKE」をグローバルに展開

炭素事業には、鉄鋼業の主原料として使用されるコークス、その製造プロセスで生成されるタールから生み出されるカーボンブラックやニードルコークスなどの製品があります。中でもコークスは、その品質の均一性・安定性の高さから「SAKAIDE COKE」として国内のみならず世界の鉄鋼メーカーから高く評価されています。この強みを活かし収益性を高めるために、当社は国内鉄鋼業界の構造変化に対応した最適な販売ポートフォリオおよび生産体制の実現に向けた構造改革を進め、2021年度に海外輸出展開型へとビジネスモデル変革を実施しました。今後も新規投資がCO_2排出事業として制限され、自家消費型のコークス事業の撤退が想定される中、当社グループのコークスへの需要はさらに高まるものと見ています。また、カーボンニュートラル達成に向けてますます増設が予定される電炉向けの電極材料として、ニードルコークスも需要拡大が見込まれます。

石化事業、炭素事業、それぞれの特性と社会における必要性をしっかりと見極め、また当社製品の強みを最大限に発揮しながら、事業の将来を形づくっていきます。

カーブアウトの戦略的合理性

事業課題

- 国内市場の限定的な成長余地
- カーボンニュートラルに向けた基礎化学産業全体としての取り組みの必要性
- GHG排出削減による国内のエネルギーコスト上昇の可能性
- 周期的な収益性

求められる解決策

- 国内基礎化学産業一丸での解決策として、持続的バリューチェーン構築が社会要請となる可能性
  - ▶サステナブルな事業モデル・技術の創出に向けて、経営資源を集約（CO_2リサイクル、ケミカルリサイクル、バイオ・ケミカルなど）
  - ▶国家経済安全保障の観点からも基礎化学製品の内製化は必要不可欠
  - ▶再編・集約化を通した徹底した事業効率性追求

事業トップメッセージ

ファーマ

グループの中核事業として、強い存在感を示すファーマビジネスをつくっていきます

執行役エグゼクティブバイスプレジデント
ファーマ所管
上野 裕明

強い意志とスピード感をもって経営計画を実行

ファーマ事業は、長い歴史の中で培ってきた医薬品創製の力をさらに高め、三菱ケミカルグループの中核事業として、また世界の人々の健康に貢献する製薬企業として強い存在感を示すことができるようビジネスを推進していきます。

新経営方針「Forging the future 未来を拓く」実現のため、成長に向けた構造改革に取り組んでいます。経営基盤の構築と経営資源の再配分を通じて業績回復を果たし、さらなる成長を実現していきます。

重点市場、重点領域への集中的な投資を実施

注力市場については、日本・米国を重点地域と位置付け、両国を中心に事業を展開しています。日本では、免疫炎症、糖尿病・腎、中枢神経、ワクチンを重点領域として取り組んでいます。2022年6月に新発売した遅発性ジスキネジア治療剤「ジスバル」の適正使用を推進し、これまで治療法のなかった患者さんや医療関係者に希望ある選択肢をお届けします。また、糖尿病治療薬のラインナップに日本イーライリリー㈱が2022年9月に承認取得した「マンジャロ」を加え、テネリア、カナグル、カナリアで培った糖尿病領域でさらなるプレゼンス拡大をめざしていきます。米国では、中枢神経を重点領域として、2022年6月に新発売した筋萎縮性側索硬化症（ALS）治療薬「ラジカヴァ ORS」をALSフランチャイズに加え、米国での売上拡大をめざします。さらに、現在複数の開発後期グローバル試験を実施中であり、それらを着実に製品化へつなげていきます。私たちは、「病と向き合うすべての人に、希望ある選択肢を。」お届けすることで、世界の人々の健康に貢献します。

将来の成長に向けて各バリューチェーンを強化

ファーマ事業の各バリューチェーンにおいて、アンメット・メディカル・ニーズが残る疾患へのプレシジョンメディシン※1の実現とアラウンドピルソリューション※2の展開を進め、医薬品の価値最大化に向けてさまざまな取り組みを開始しています。

研究部門では、これまで培ってきた創薬技術に加え、AI創薬による化合物の探索を組み合わせ、創薬速度・確度を向上させる検討を開始しています。開発部門では、早期診断や服薬管理のアプリケーション開発によるアラウンドピルソリューションの提供や、リアルワールドデータの活用により新薬開発を効率化させる取り組みを開始しました。製造部門では、低炭素社会に向けたエネルギーの活用や環境負荷を低減させる新素材を用いた医薬品包装などを検討しています。営業部門では、DXツールを活用した情報提供活動の効率化に向けた取り組みを開始しました。さらに、コーポレート部門が統合されたことで、より幅広いナレッジを集約し、人材育成につなげる取り組みや、デジタルリテラシー向上のための取り組みを検討しており、グループ各社との協業によるシナジー創出を含め、グループ一体での運営を進めていきたいと考えています。

※1 人々の遺伝子、環境、ライフスタイルの違いを考慮し、適切な医療を、適切なタイミングに、適切な患者さんに届けること
※2 治療薬を起点に、予防から予後にかけてソリューションを提供し、患者さんとご家族の生活の質（QOL）向上に貢献すること

田辺三菱製薬「開発パイプライン」
ヘルスケア分野 ▶P.92

事業トップメッセージ

産業ガス

経営資源を強化しながら カーボンニュートラル実現に貢献します

日本酸素ホールディングス株式会社
代表取締役社長CEO
濱田 敏彦

5つの重点戦略を推進

産業ガスセグメントを担う私たち日本酸素ホールディングスグループは、「進取と共創。ガスで未来を拓く。」の理念に基づき、革新的なガスソリューションにより社会に新たな価値を提供し、あらゆる産業の発展に貢献すると共に、人と社会と地球の心地よい未来の実現をめざしています。

この理念を実践し、さらなる成長を実現していくために、当社グループは現在、2022年度から2025年度までの中期経営計画「NS Vision 2026」を推進しています。計画立案にあたっては、①気候変動による影響、②経済的な不確実さ、③地政学的な不安定さ、④デジタル社会の発展、⑤価値観や生活様式の多様化という、目下の外部環境の変化を踏まえつつ、中長期の観点から持続的に成長していくための5つの重点戦略を定めています。

中期経営計画「NS Vision 2026」5つの重点戦略

- サステナビリティ経営の推進
- 脱炭素社会に向けた新事業の探求
- エレクトロニクス事業の拡大
- オペレーショナル・エクセレンスの追求
- 新しい価値創出へとつながるDX戦略

日本酸素ホールディングス「中期経営計画」

脱炭素分野で価値を共創

私は、これら重点戦略を着実に遂行していくためには、「進取と共創」の理念のもと、日本・米国・欧州・アジア・オセアニアおよびサーモス事業に携わる当社グループにとどまることなく、社内外の多様なステークホルダーとの価値共創が不可欠であると考えています。とりわけ、当社グループのガスソリューションと三菱ケミカルグループの強みである化学・製薬分野の技術開発力、ノウハウ・知見・経験は、カーボンニュートラルに向けた取り組みにおける親和性が高く、重点戦略である「脱炭素社会に向けた新事業の探求」をはじめ、2022年度の注力施策と位置付ける「環境関連ソリューションの提供拡大」「水素社会に向けたグローバルでのHyCO事業※プロジェクトの探索」などで大きなシナジー効果を発現し得ると考えています。

※ 天然ガスから水蒸気改質装置（SMR）で分離される水素（H_2）と一酸化炭素（CO）を、石油精製・石油化学産業にパイプラインを通じて大規模供給する事業

The Gas Professionalsとして企業価値向上に貢献

「One Company, One Team」として新たな価値を共創していくプロセスは、当社グループの従業員一人ひとりが「The Gas Professionals」としての気概を示す絶好の機会となり、また、より広い視野を持って新たな挑戦を始める大きなチャンスにもなります。

三菱ケミカルグループは今、持続的な成長に向けたポートフォリオの大胆な改革を進めていますが、こうした機会を飛躍へのチャンスと捉え、産業ガスやサーモスの技術、グローバルで多様な人材、事業拠点など当社グループの特長ある経営資源を強化しながら、三菱ケミカルグループ全体の企業価値向上に責任を果たしていきます。