

1章 MCGグループがめざす姿

- 4 社長メッセージ
- 9 グループ理念
- 11 価値創造モデル
 - KAITEKI実現に向けたアプローチ
- 13 Science
- 15 Value
- 18 Life
- 20 2022年度活動報告

[← 直前に見ていたページに戻る](#)

3 1章 MCGグループがめざす姿

4 社長メッセージ

9 グループ理念

11 価値創造モデル

KAITEKI実現に向けたアプローチ

13 Science

15 Value

18 Life

20 2022年度活動報告

22 2章 持続的な成長戦略

56 3章 ESGの強化

95 4章 財務・非財務情報

社長メッセージ



新グループ理念を指針に、 世界をリードするスペシャリティマテリアルグループに 向けて改革を進めていきます

代表執行役社長
ジョンマーク・ギルソン

新たなグループ理念の策定で 「Forging the future」の実行を加速

私がCEOに就任してから、三菱ケミカルグループは「Forging the future 未来を拓く」という新たなグループマネジメント戦略を掲げました。私たちは、より多くの持続可能な製品を社会に提供する「スペシャリティマテリアルグループ」という将来像へ向かって、一歩ずつ歩んでいます。2023年2月には、経営方針の最終年度である2025年度に向けて、必要な戦略の見直しやポートフォリオの再構成、注力市場の選定などのアップデートを発表し、現在はその実行フェーズに移行しています。

この発表に先立つ2023年1月、私たちは、2011年から掲げてきた「KAITEKI」の理念を再定義し、Purpose、Slogan、Our Wayで構成される新たなグループ理念を発表しました。

3 1章 MCGグループがめざす姿

4 社長メッセージ

9 グループ理念

11 価値創造モデル

KAITEKI実現に向けたアプローチ

13 Science

15 Value

18 Life

20 2022年度活動報告

22 2章 持続的な成長戦略

56 3章 ESGの強化

95 4章 財務・非財務情報

社長メッセージ

日本語の「快適」で表現される意味を超えて、アルファベットの「KAITEKI」には、人々の心地よさや地球の持続可能性への思いが込められています。グループ理念の策定にあたり、この「KAITEKI」の位置付けについて、改めて世界各国で活動する多くの従業員に意見を聞いてみました。その結果明らかになったのは、人々の生活や地球環境に貢献したいという従業員の強い思いは変わらないこと、一方で、事業活動を通じてステークホルダーに「価値」を提供するという企業本来の使命をもう一度強調する必要があるということでした。

上記を念頭に多くの議論を重ね、「人、社会、そして地球の心地よさが続いていく」KAITEKIの実現をPurposeとして掲げるとともに、Purposeの本質を端的に表現する新たなSlogan、〈Science. Value. Life.〉を作成しました。

Scienceは、まず私たちは技術のイノベーターであり、サイエンスのDNAを持つこと、次に、Valueという言葉がSloganの中央に位置付け、サイエンスに基づくソリューションにより社会課題を解決することで、全てのステークホルダーに価値を提供することを示しました。最後のLifeは、人々が日々を過ごし働くこの地球環境の持続性、人々の持続可能なwell-beingを意味しています。

Purpose達成に向け当社グループ全員が大切にすべき心構えであるOur Wayは、〈誠実、尊重、果敢、共創、完遂〉と決めました。

この新しいグループ理念は、ステークホルダーの皆さまへ向けた価値の創造、それによる企業価値の向上と従業員

の成長、そしてサステナビリティに向けた私たちのひたむきな努力を将来にわたって支えていくものと確信しています。

厳しい事業環境からの回復力

化学産業にとって、2022年度はここ20~30年で最大と言ってもよい試練の年でした。年度当初の需要は堅調でしたが、ロシアによるウクライナ侵攻はエネルギー価格を押し上げ、原材料費の高騰を招きました。これらにインフレや世界的な経済の減速が追い打ちをかけ、化学産業をはじめさまざまな産業に大きな影響を与えることになりました。

しかし、私たちは、このような環境下においても必要な対策をとり、影響を最小限に留めると同時に将来への布石を打ちました。

まずは経営方針「Forging the future 未来を拓く」で発表した通り、事業再編、サプライチェーンの最適化、グループ会社の統合などのコスト構造改革を進めました。カナダにおける新型コロナウイルスワクチン開発の中止や英国・キャッセル工場におけるMMAの製造停止などはその一例で、2022年度においては320億円のコスト削減目標に対して500億円の削減を達成し、2023年度はさらに800億円の削減を見込んでいます。

2022年度は、価格のあり方について真摯に考え、積極的に価格転嫁に取り組んだ年でもありました。また、運転資本管理を厳格化して1,000億円のフリー・キャッシュ・フローも創出しました。



私たちの取り組みの成果は着実に出てきており、厳しい事業環境の中でも2022年度の売上収益は過去最高の4兆6,000億円を記録し、コア営業利益は、仲裁手続き中であつた多発性硬化症治療剤「ジレニア」からのロイヤリティ収入1,259億円の認識を含め、総計3,256億円となりました。

2023年度以降、外部環境が好転した際には、上記の取り組みはさらに大きなリターンとして顕現するものと確信しています。

「Forging the future 未来を拓く」が「One Company, One Team」の基盤をつくる

経営方針で掲げる5つの重要施策は、その全てにおいて

3 | 1章 MCGグループがめざす姿

4 社長メッセージ

- 9 グループ理念
- 11 価値創造モデル
 - KAITEKI実現に向けたアプローチ
 - 13 Science
 - 15 Value
 - 18 Life
- 20 2022年度活動報告

22 2章 持続的な成長戦略

56 3章 ESGの強化

95 4章 財務・非財務情報

前進しています。戦略的なコスト構造改革を行うとともに、スリムでデジタル化され、多様な従業員が力を発揮できる組織への変革に取り組んでいます。また、成長、パフォーマンス、サステナビリティを追求しながら事業撤退と戦略的なキャピタル・アロケーションを進めています。

私たち経営陣は、従業員一人ひとりが成長戦略を理解して実践できるよう、あらゆる機会を利用して対話を重ねてきました。重要施策の進展は、経営方針が指し示す当社グループのあるべき姿をめざして、従業員が自律的に取り組んだ結果が実を結んだものと実感しています。多くの中間層や法人が存在し複雑化していた当社グループの組織を、シンプルな「One Company, One Team」へ変革する作業はその90%が完了しました。私たちは今、経営陣と

従業員が一丸となって、目の前にある挑戦と向き合う準備ができています。

マーケット志向型の成長に向けた事業体制の再構築

汎用品を扱う多くの製造業がそうであるように、当社グループは従来プロダクトアウト型、つまり、製造者側の意向や技術を優先して製品開発を行い、できた製品を販売するという行ってきました。事業買収などにより会社のポートフォリオが変化し、スペシャリティ事業の比率が増加しても、この大きな傾向は変わっていませんでした。

私たちは、スペシャリティマテリアルグループとして、こ

のフローを逆転させます。勝者を決めるのは市場です。徹底した市場調査によってビジネスチャンスを探り出し、目に見えるお客さまの課題を解決しながら、潜在的な市場の需要を満足させるイノベーションを生み出していくことが必要です。このマーケット志向型アプローチでは、営業・マーケティング部門が主導権を握り、製造すべき製品、数量および供給とそのタイミングを判断していきます。

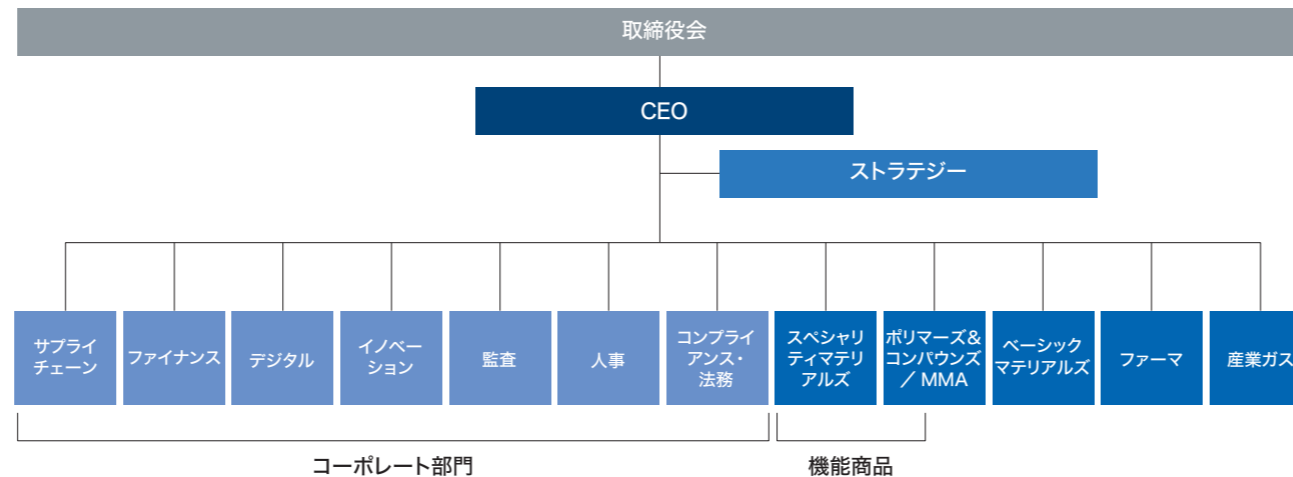
汎用品の製造者は、一般的にグローバルを単一の市場として見る傾向があります。しかし、私たちはスペシャリティマテリアルグループとして、ローカル市場の特性やその市場における個別の成長企業にも目を凝らし、常に機会をうかがう必要があります。この戦略には、マーケット的側面とプロダクツ的側面があります。その成功を左右する鍵はチャンネルマネジメント、つまり、市場細分化と顧客細分化、そして適切な価格設定にあります。

成長には一般的に3つの方法があります。既存製品の増販、地域的な拡販、そしてイノベーションです。これらを進めていくためには、営業・マーケティング部門が研究開発部門と緊密に連携しながら、当社の新しいガイドラインを遵守して、マーケット志向型のイノベーションを実現していくことが必要です。地理的な側面については、日本以外の売上は現在、販売全体の約半分を占めています。この海外売上比率を増大させるには、スピードが鍵になります。

グループの未来を握るスペシャリティマテリアルズ

私たちは、ポートフォリオの最適化に向けて、市場の成

組織体制



3 | 章 MCGグループがめざす姿

4 社長メッセージ

9 グループ理念

11 価値創造モデル

KAITEKI実現に向けたアプローチ

13 Science

15 Value

18 Life

20 2022年度活動報告

22 2章 持続的な成長戦略

56 3章 ESGの強化

95 4章 財務・非財務情報



長、競争優位性、サステナビリティを判断軸としています。石化・炭素事業については、将来的に分離・独立化することを公表しましたが、当社グループの将来像をより明確に描くため、私は各ビジネスグループに対して、重点市場における成長の観点で各々のポートフォリオを精査するように指示しました。重要な要素は2つ、ローカル市場への適合性とビジネス部門間のシナジー創出の可能性です。

私たちはコスト削減とノンコア資産、ノンコア事業の売却により、フォーカスすべき成長分野に資源を集中させていきます。石化事業については、同じ志を持つパートナーとジョイントベンチャーを実現し、安定的に収益を上げるとともにカーボンニュートラルへ向けて必要な投資を行っていく体制への道筋を正しく描いていく方針です。

スペシャリティマテリアルズは、当社グループを成長させる原動力です。私たちは、EV/モビリティ、デジタル、食

品、メディカルという4つの魅力的な市場にフォーカスし、事業を展開していきます。一方で、産業ガスは幅広い業種を支える原料になっています。ヘルスケアでは、プレシジョンメディシンとアンメット・メディカル・ニーズに応えるイノベーションに注力しています。MMAに関しては、私たちが世界的にコスト優位性を持つ新エチレン法(アルファ法)に注力することで、お客さまが求めるサステナブルで幅広い製品提供を実現し、さらに充実させていきます。

経営方針に定めた施策を実現することで、私たちは2025年度に、さらなる飛躍の基盤となる財務目標を達成できると確信しています。創出された資本はオーガニックグロースの原資になり、株主の皆さまへの還元を増大させ、活力のある健全な財務を反映したバランスシートを実現することでしょう。

先進的DXを取り入れたケミカルカンパニーになるために

DXの導入は、「One Company, One Team」のカルチャーをグループ全体に浸透させ、さまざまなITシステムを統合して皆が共通の言語・共通のデータをもとに話せるようになるために非常に重要です。DX活用の巧拙は、経営のスピードと敏捷性を高めるシームレスな効率性と無駄のない機能性を発揮する鍵であると、私は確信しています。

これは従業員の生産性向上と人事管理の効率化にとっても不可欠です。スマートな人事システムのアプリとツールは、グループ全体の情報の円滑な共有を可能とします。また、リアルタイムのデータを取得し、分析することで、エ

ビデンススペースの意志決定を迅速に行うことができます。そしてこれは、お客さまとシームレスに協業できるツールにもなります。

インフラからUX(ユーザーエクスペリエンス)まで、世界レベルのプラットフォームを導入することは、従業員たちが能力を最大に発揮できる、未来のデジタルケミカルカンパニーを作りだすことに通じています。

カーボンフットプリントの削減と、サステナブルな資源活用によるスペシャリティマテリアルズの製造

サステナビリティには、2つの側面があります。一つはカーボンフットプリントを削減すること。もう一つは、サステナブルであるだけでなく優れた機能を併せ持つ製品の、注力市場に向けた開発です。

まず、CO₂排出を削減するために、私たちは2030年までに約1,000億円を投じて事業所におけるすべての石炭火力発電を停止します。この投資によって得られるものは、当社グループと社会のサステナブルな未来そのものです。実現までにはしばらく時間がかかりますが、社会の一員として必達の目標だと考えています。

持続可能で優れた性能を併せ持つ製品が手に届く未来に向けて

サステナビリティのもうひとつの側面は、私たちのサー

3 | 1章 MCGグループがめざす姿

4 社長メッセージ

9 グループ理念

11 価値創造モデル

KAITEKI実現に向けたアプローチ

13 Science

15 Value

18 Life

20 2022年度活動報告

22 2章 持続的な成長戦略

56 3章 ESGの強化

95 4章 財務・非財務情報

キュラーエコノミーへのコミットメントです。バイオ由来の原材料など、サステナブルな素材を使用するところから始め、プロダクトラインの20%をサステナブルにする目標を掲げています。

そのためには、お客さまの参加も必要です。サステナブルな製品は、技術的にも実用的にも優位性がなければなりません。石油化学製品を代替するには持続可能かつ高性能で手頃な価格帯の製品でなければ、市場には受け入れられないでしょう。

企業の価値創造における成功は、製品そのものだけではなく、それが企業イメージと最終利益にどう貢献するかにかかっています。持続可能性と高性能をともに実現する製品が、それを可能にするのです。



従業員のエンパワーメントとガバナンスの強化による成長

当社グループには、素晴らしい能力を備えた人材が多数います。才能のある人材を採用するだけでなく、肝心なことは、従業員の優れた才能を引き出すために、組織と文化が変わることだと考えています。エンパワーメントとは、従業員の意欲を高め、ポテンシャルを引き出し、一人ひとりのキャリアを形成していくことです。それを実現するのは、誰もが積極的に発言して貢献することを奨励する組織文化です。企業の業績は、個々人の働きに支えられています。年功序列や制度的な弊害が個人の能力発揮を妨げているのであれば、企業としての成長は見込めません。

ガバナンスの強化に関しては、持株会社と事業会社を中心とした法人ベースの体制を、グループ全体をOne Companyと見なし、ビジネスグループおよび各機能部門でコントロールする体制へ移行していくことで、責任の所在を明確にしました。600以上あったグループ会社数を削減し、「One Team」の体制でオペレーションを行います。このスリムでフラットな組織体制が、迅速な意志決定と効果的な戦略の実施を可能にします。

スペシャリティマテリアルズのグローバルリーダーをめざして

世界がカーボンニュートラルへ移行していくためには、

多種多様な化学製品が必要です。化学技術こそはすべての基盤、例えばEVはその典型的な例でしょう。製品の製造や供給の方法が変わることはあっても、その点は変わりません。

知的財産権は私たちにとって成長の大きな推進力であり、このような時代において当社グループは大きなインパクトを与えることができます。当社グループの従業員は、複雑な科学的課題を解決していくことに大きな社会的意義とやりがいを感じています。

従業員に、大きな目標を達成するために能力を発揮してもらい、支持されているということを実感してもらうため、私はいつもオープンなコミュニケーションを心掛けています。

スペシャリティマテリアルズのグローバルリーダーとなるという目標を掲げ、そこへ向けて歩みを進めていることを実感しています。持続的に社会に貢献するためには、将来への投資が必要になります。そのためには価値ある製品を提供し、常に収益性を向上していかなければなりません。私は、株主の皆さまへのリターンを増大し、全てのステークホルダーの皆さまに価値を提供するとともに、人々と地球のサステナビリティとwell-beingの向上にコミットし続けます。

3 1章 MCGグループがめざす姿

4 社長メッセージ

9 グループ理念

11 価値創造モデル

KAITEKI実現に向けたアプローチ

13 Science

15 Value

18 Life

20 2022年度活動報告

22 2章 持続的な成長戦略

56 3章 ESGの強化

95 4章 財務・非財務情報

グループ理念

2023年2月、新しいグループ理念として
Purpose、Slogan、Our Wayを策定しました

三菱ケミカルグループがこれまで「北極星」として掲げてきたKAITEKIを実現する革新的なソリューションは、イノベーションの創出、経済性の追求、サステナビリティの向上の3つの軸が織りなす企業活動を通じて生み出されます。これこそ私たちが育んできた独自の哲学であり、Purpose実践のアプローチです。この価値創造の考え方をシンプルかつ明快な「Science. Value. Life.」という3ワードで表現し、グループのSloganとしました。

このグループ理念のもとで成長し、企業価値を向上させることで、全てのステークホルダーへ貢献していきます。

グループ理念体系

Purpose

MCGグループが何をめざし、ステークホルダーに対してどのように貢献するのかを示しています。

Slogan

Purposeの実現に向けて、どのようにアプローチしていくかを明快に表現したものです。

Our Way

MCGグループの一人ひとりが Purposeを実現するために大切にすべき心構えです。

Purpose

私たちは、革新的なソリューションで、
人、社会、そして地球の心地よさが続いていく
KAITEKIの実現をリードしていきます。

Purposeは当社グループが何をめざし、なぜ存在するのかを示したものです。2011年から当社グループを導く「北極星」として掲げ続けてきたKAITEKIの実現に向けた力強く前向きな意志と、ステークホルダーに対する私たちの約束を表しています。

Slogan

Science.
Value.
Life.



SloganはPurpose実現に向けて当社グループが実践すべきManagement of Technology(価値あるイノベーションの創出。MOT)、Management of Economics(経済的付加価値と株主還元の向上。MOE)、Management of Sustainability(持続可能な未来への貢献。MOS)の3軸を、「Science. Value. Life.」と端的に表現したものです。当社グループはよりよいイノベーションによって(Science)、全てのステークホルダーへ価値を提供し(Value)、人々の健康な暮らしや社会と地球の持続可能性に貢献して(Life)、KAITEKIの実現をリードしていきます。

3 1章 MCGグループがめざす姿

4 社長メッセージ

9 グループ理念

11 価値創造モデル

KAITEKI実現に向けたアプローチ

13 Science

15 Value

18 Life

20 2022年度活動報告

22 2章 持続的な成長戦略

56 3章 ESGの強化

95 4章 財務・非財務情報

グループ理念

グループ理念の従業員への共有・浸透

当社グループがどのような企業であり、どうありたいかを示す新たな理念体系の策定プロセスには、国内外の多くの従業員がさまざまな形で参画し、その思いや考えが反映されました。たくさんの議論を経て策定したグループ理念を、グローバルに共有、浸透していくことで従業員エンゲージメントを向上し、当社グループのPurpose実現を推進します。

従業員主導でのOur Way(大切にすべき心構え)の策定 ▶P.73



Our Way

誠実 Integrity

- ・安全を最優先する
- ・正しさを貫く
- ・誇れる仕事をする



尊重 Respect

- ・感謝の心を示す
- ・互いの違いを認め合う
- ・人と社会、地球を思いやる



果敢 Bravery

- ・柔軟に発想する
- ・決断し、迅速に動く
- ・失敗を恐れず、挑戦を楽しむ

共創 Collaboration

- ・強みをかけ合わせる
- ・信頼を築き上げる
- ・チームワークを称える



完遂 Persistence

- ・自分自身がやりとげる
- ・ステークホルダーに新しい価値を提供する
- ・未来に責任を持つ



Our WayはPurpose実現に向けて当社グループ全員が大切にすべき心構えで、日々の業務遂行や意思決定にあたって常に意識し実践します。一人ひとりの誠実な姿勢と、他者を尊重する行動を基盤として、果敢な挑戦と多様な共創を通じて、ステークホルダーとの約束を完遂するというストーリーを、5つの心構えとそれぞれ3つの具体的な行動で示しています。

- 3 1章 MCGグループがめざす姿
- 4 社長メッセージ
- 9 グループ理念

11 価値創造モデル

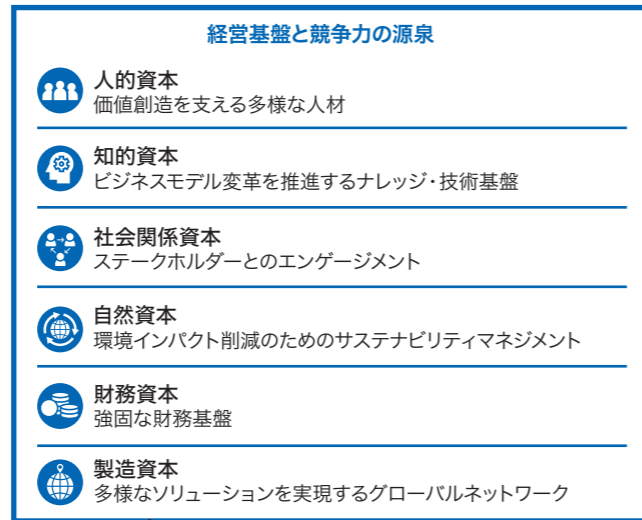
KAITEKI実現に向けたアプローチ

- 13 Science
- 15 Value
- 18 Life
- 20 2022年度活動報告
- 22 2章 持続的な成長戦略
- 56 3章 ESGの強化
- 95 4章 財務・非財務情報

価値創造モデル

三菱ケミカルグループの価値創造

三菱ケミカルグループは2011年から当社グループを導く「北極星」として掲げ続けてきたKAITEKIの実現をめざし、新しく定義したグループ理念のもと、MOT・MOE・MOSの3軸による経営を加速していきます。これからもよりよいイノベーションによって(MOT: Science)、全てのステークホルダーへ価値を提供し(MOE: Value)、人々の健康な暮らしや社会と地球の持続可能性に貢献し(MOS: Life)、KAITEKIの実現をリードしていきます。



価値創造を支える経営資源 ▶ P.12

3つの基軸

MOT Management of Technology	差別化技術をタイムリーに開発・発展させていくことで、お客さまに役立つ、価値あるイノベーションの創出をめざす経営基軸です。
MOE Management of Economics	全ての資本と人材を効率的に活用し、経済的付加価値と株主還元の上を追求する経営基軸です。
MOS Management of Sustainability	より良い持続可能な未来の創造に貢献する経営基軸です。

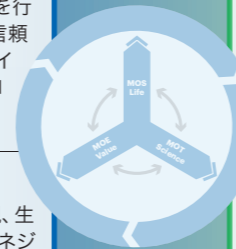


- 3 1章 MCGグループがめざす姿
- 4 社長メッセージ
- 9 グループ理念
- 11 価値創造モデル
 - KAITEKI実現に向けたアプローチ
 - 13 Science
 - 15 Value
 - 18 Life
 - 20 2022年度活動報告
- 22 2章 持続的な成長戦略
- 56 3章 ESGの強化
- 95 4章 財務・非財務情報

価値創造モデル

価値創造の原動力の強化

価値創造を支える経営資源 (INPUT)	アプローチ
<p>人的資本 価値創造を支える多様な人材 連結従業員数 68,639名</p>	<p>人材は、価値創造を担う重要な経営資源です。人事施策を通じて、創造性と生産性の向上、働きがいの充実を図り、企業理念を求心力として多様な価値観と高度な専門性を備えた人材が活躍できる場を実現します。</p>
<p>知的資本 ビジネスモデル変革を推進するナレッジ・技術基盤 研究開発費 1,495 億円</p>	<p>広範な事業領域で培ってきたナレッジとコア技術はビジネスモデル変革を支える無形資産です。グループの総合力を発揮して社会ニーズの変化に柔軟かつ迅速に対応し、社会システム全体の最適化に貢献する新たな事業を創出します。</p>
<p>社会関係資本 ステークホルダーとのエンゲージメント ステークホルダーとのコミュニケーション ▶P.33 コーポレートベンチャー活動の強化 ▶P.45</p>	<p>ステークホルダーと積極的かつ建設的に対話を行い、期待や要請を把握し、応えることで強固な信頼関係を築いていきます。また、持続可能なサプライチェーンの構築や、より良い社会の実現に向けたコミュニティ貢献、ブランド価値の向上に努めます。</p>
<p>自然資本 環境インパクト削減のためのサステナビリティマネジメント エネルギー消費量 43.2 TWh <small>財務／非財務ハイライト ▶P.99</small></p>	<p>気候変動や水問題の解決、循環型社会の実現、生物多様性の保全に向けて、サステナビリティマネジメントの徹底が不可欠です。GHG低減・有効活用、サーキュラーエコノミーの推進により環境インパクトの削減をめざします。</p>
<p>財務資本 強固な財務基盤 資産合計 5兆7,739 億円</p>	<p>強固な財務基盤は、持続的成長のベースです。「株主への配当」「財務体質の改善」「成長事業への投資」のバランスを図り、企業価値向上に取り組んでいきます。</p>
<p>製造資本 多様なソリューションを実現するグローバルネットワーク 設備投資 2,822 億円 45 力国・地域</p>	<p>グローバルに広がるネットワークにより、地域ごとのニーズや社会課題に対して迅速にソリューションを提供できます。また、デジタルを活用した製品開発やプラント最適化を進め、価値創造基盤を強化しています。</p>



創造する価値 (OUTCOME)

創造性と生産性の向上
従業員エンゲージメント 顧客満足度
68% **82**ポイント
ウェルネス意識
77% サステナビリティ指標 ▶P.59

事業の拡大
イノベーションのアウトプット(O)指標群
85% ▶P.20
イノベーションの高度化
サーキュラーエコノミーおよび気候変動対策に貢献する製品の売上収益割合
10% ▶P.59
サステナブル製品の拡大
海外売上収益比率
50.0%
海外事業の展開加速

環境インパクトの削減貢献
GHG排出量削減率(2019年度比)
14% ▶P.20
サーキュラーエコノミーの推進
気候変動への対応

経済価値の向上
売上収益
4兆6,345 億円
コア営業利益
3,256 億円
財務／非財務ハイライト ▶P.97

KAITEKIの実現

KAITEKI実現に向けたアプローチ

Science. Value. Life.

3 1章 MCGグループがめざす姿

4 社長メッセージ

9 グループ理念

11 価値創造モデル

KAITEKI実現に向けたアプローチ

13 Science

15 Value

18 Life

20 2022年度活動報告

22 2章 持続的な成長戦略

56 3章 ESGの強化

95 4章 財務・非財務情報



私たちの競争力は、Science。

創造的なソリューションをもたらす最先端のテクノロジー

三菱ケミカルグループのサステナブルな成長を支える原動力として、社会に価値をもたらすイノベーションを追求した経営 (Management of Technology) を推進しています。基礎研究から生産技術に至るまでの高い技術力、豊富な知的財産、そして時代の新潮流を取り入れるオープンイノベーションにより、革新的なソリューションの創出を加速していきます。加えて、デジタル技術を活かすことで、研究開発の加速、バリューチェーンの最適化・効率化などを進め、経営効率の抜本的な改善を図っています。

[イノベーション戦略 ▶P.45](#)

[直前に見ていたページに戻る](#)



©GRAFILM

Science & Innovation Centerに新研究棟を開設



デジタル戦略

▶P.49

リチウムイオン電池 (LIB) 用電解液の Science

電極表面の性質を変化させる発明で、長寿命・高性能化を実現



2000年代から長寿命・高出力な車載用電池の開発に取り組み、従来の常識であった、電解液の組成変更ではなく、電解液にわずかな添加剤 (ジフルオロリン酸リチウム) を加えて電極表面の電気抵抗を減らすことで大幅に出力を向上する手法を発明しました。それにより、従来トレードオフであった長寿命化と高性能化の両立が可能になりました。

この発明は学術面においても大きな影響を与え、これ以降、電極表面改質技術に関する議論が、産業界のみならず学術界でも活発に行われるようになりました。

KAITEKI実現に向けたアプローチ

Science. Value. Life.

- 3 1章 MCGグループがめざす姿
- 4 社長メッセージ
- 9 グループ理念
- 11 価値創造モデル
- KAITEKI実現に向けたアプローチ
- 13 Science
- 15 Value
- 18 Life
- 20 2022年度活動報告
- 22 2章 持続的な成長戦略
- 56 3章 ESGの強化
- 95 4章 財務・非財務情報

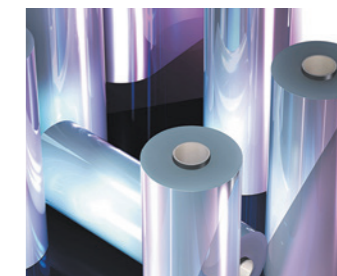


培ってきた技術力を活かし、
ディスプレイ用部材を多数開発しています

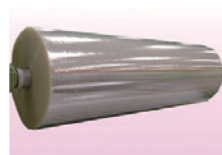
三菱ケミカルグループは、広範な事業領域で基盤技術と独自技術を培ってきました。中でも光学用ポリエステルフィルムは、世界トップシェアの約20%を有し、グローバルに拡大する市場に対する供給能力の確保と高度化するニーズへのソリューション提供に迅速に対応し、さまざまな工業製品の進化を支えています。

そのほか、偏光板用基材フィルムや導光板、光学用粘着シート、反射フィルムなど、ディスプレイに適した機能部材を幅広く展開しています。

光学用ポリエステルフィルム
世界シェア
約20%

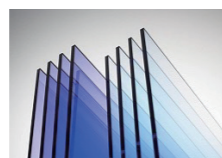


主なディスプレイ用部材



「OPLフィルム」

偏光板の基材として使われる光学用PVOH(ポリビニルアルコール)フィルムです。このフィルムを使うことで、鮮やかに映像や文字を表示できます。



「アクリライト」

看板やディスプレイ、大型水槽、導光板などさまざまな分野で使用されているアクリル樹脂板であり、導光板グレードは表面品質に優れ、さまざまな光源において明るく均一な照明を実現します。



「クリアフィット」

タッチパネルなどの各種ディスプレイの層間に充填する透明粘着シートです。ディスプレイ内の空隙に充填することで二重写りを防止し、コントラストも向上します。

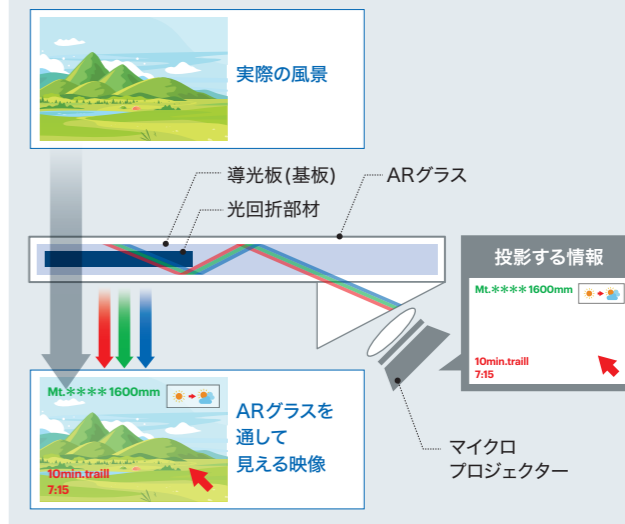
将来に向けた開発品

ARグラス導光板材料(xR関連光学材料)

「ARグラス」は、スマートフォンに続くイノベーションとして期待され、今後の市場の急拡大が見込まれます。MCGグループでは、導光板に用いる樹脂版の開発に注力しています。光学制御技術のケイパビリティを活かし、成長市場であるARグラスで事業拡大をめざします。



ARグラス画像投影基本原理



- 3 1章 MCGグループがめざす姿
- 4 社長メッセージ
- 9 グループ理念
- 11 価値創造モデル
 - KAITEKI実現に向けたアプローチ
 - 13 Science
 - 15 Value**
 - 18 Life
- 20 2022年度活動報告
- 22 2章 持続的な成長戦略
- 56 3章 ESGの強化
- 95 4章 財務・非財務情報

KAITEKI実現に向けたアプローチ

Science. Value. Life.

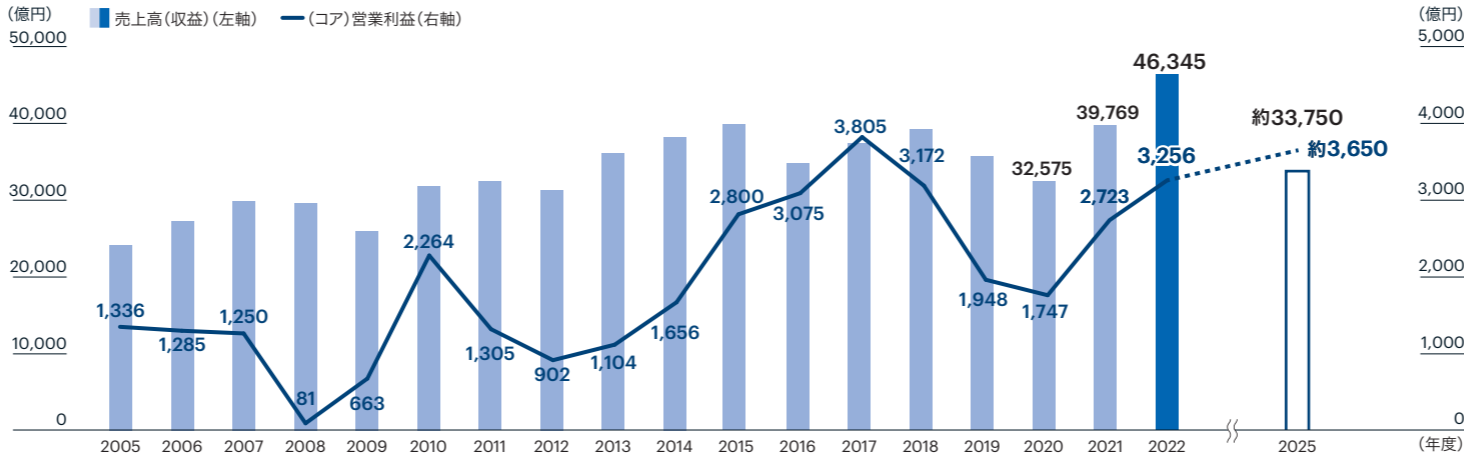
私たちの生み出すものは、Value。
たゆまぬポートフォリオ改革で、
全てのステークホルダーに価値を提供

顧客や株主をはじめとする全てのステークホルダーにとっての価値最大化をめざし、経済効率性を重視した経営(Management of Economics: MOE)を推進しています。たゆまぬポートフォリオ改革により健全な財務基盤を構築するとともに、グローバルな主要トレンドを踏まえた成長性の高い市場に経営資源を集中し、合理的な判断に基づく事業運営の実行により収益力を強化していきます。

事業戦略 ▶P.34



売上高(収益)(コア)営業利益の推移



M&A・統合による企業規模の追求、不採算事業の構造改革

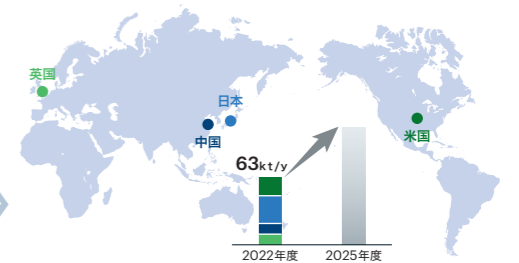
機能商品、素材、ヘルスケア分野の事業を通じて、高成長・高収益型の企業グループをめざす

効率性を追求した事業運営と事業の成長力を引き出す明確な戦略のもと、全てのステークホルダーにとっての価値の最大化をめざす

リチウムイオン電池(LIB)用電解液の Value

LIB市場成長に伴う生産能力拡大

目まぐるしく変化を続けるLIB市場の中で、車載用途を中心とした市場をターゲットと定め、2025年度までにマーケット全体のシェア25%獲得をめざしています。シェア獲得のため、急拡大する需要に対応可能な生産体制づくりと安定した原料調達をグローバルで進めていきます。



直前に見ていたページに戻る

KAITEKI実現に向けたアプローチ

Science. Value. Life.

たゆまぬポートフォリオ改革を推進し、
持続的に企業価値を向上していきます

中期経営計画とポートフォリオ改革

● 成長施策 ▲ 構造改革

(コア)営業利益内訳実績

<p>2005~2007年度 革新-Phase2</p>	<p>営業利益 目標 1,400億円以上 実績 1,250億円</p>	<p>医薬事業の比率を高め、 景気変動に左右されにくい 収益構造へ</p>	<ul style="list-style-type: none"> ● 三菱ケミカルホールディングス設立(2005年) ● 田辺三菱製薬発足(2007年) 	<p>機能商品 33% 素材 18% ヘルスケア 46% その他 3%</p>  <p>2007年度</p>
<p>2008~2010年度 APTSIS 10</p>	<p>営業利益 目標 1,900億円 実績 2,264億円</p>	<p>機能商品分野の拡大 高付加価値事業に ポートフォリオをシフト</p>	<ul style="list-style-type: none"> ● 三菱樹脂、三菱化学の機能材料事業・ 関連会社(3社)を統合(2008年) ● 高機能エンジニアリングプラスチック事業の Quadrant AG 連結子会社化(2009年) ● 三菱レイヨン連結子会社化(2010年) ▲ ナイロンチェーン事業撤退(2010年) ▲ 塩ビチェーン・SM チェーン事業撤退(2011年) 	<p>機能商品 16% 素材 47% ヘルスケア 37%</p>  <p>2010年度</p>
<p>2011~2015年度 APTSIS 15</p>	<p>営業利益 目標 2,800億円 実績 2,800億円</p>	<p>素材分野の構造改革、 産業ガス事業連結化による 収益安定化</p>	<ul style="list-style-type: none"> ● ポリオレフィン生産最適化(2014~2015年) ● 大陽日酸連結子会社化(2014年) ▲ 鹿島(現茨城)ナフサクラッカー 1基化(2014年) ▲ 水島(現岡山)ナフサクラッカー JV共同運営化(2016年) ▲ テレフタル酸インド・中国事業株式譲渡を決定(2016年) 	<p>機能商品 27% 素材 36% ヘルスケア 37%</p>  <p>2015年度</p>
<p>2016~2020年度 APTSIS 20</p>	<p>コア営業利益 目標 4,100億円 実績 1,747億円</p>	<p>機能商品分野の成長加速 事業再構築による 基盤強化と成長分野への投資</p>	<ul style="list-style-type: none"> ● 三菱ケミカル発足(化学系3事業会社統合 2017年) ● 中東MMA新プラント本格稼働(2018年) ● M&Aによる産業ガスのグローバルシェア拡大(2018~2019年) ● 田辺三菱製薬完全子会社化(2020年) ▲ LSIメディエンス株式交換による PHCホールディングス(株)との戦略的資本提携(2019年) ▲ 記録メディア事業撤退(2019年) 	<p>機能商品 35% 素材 57% ヘルスケア 10% その他 △2%</p>  <p>2020年度</p>
<p>2021~2025年度 経営方針 「Forging the future 未来を拓く」</p>	<p>EBITDA 目標 約6,000億円 コア営業利益 目標 約3,650億円</p>	<p>企業価値最大化に向けた 「選択と集中」—— 市場の成長性、競争力、 サステナビリティにフォーカスした ポートフォリオへ</p>	<ul style="list-style-type: none"> ▲ アルミナ繊維事業の譲渡(2022年) ● 三菱ケミカルグループへ商号変更(2022年) ▲ 英国におけるMMA生産終了(2023年) ▲ Muse細胞を用いた再生医療等製品の開発中止(2023年) ▲ Medicago Inc.事業撤退(2023年) 	<p>EBITDA目標内訳 スペシャリティ マテリアルズ 39% 産業ガス 41% ヘルスケア 10% MMA 10%</p>  <p>2025年度目標</p>

3 1章 MCGグループがめざす姿

4 社長メッセージ

9 グループ理念

11 価値創造モデル

KAITEKI実現に向けたアプローチ

13 Science

15 Value

18 Life

20 2022年度活動報告

22 2章 持続的な成長戦略

56 3章 ESGの強化

95 4章 財務・非財務情報

KAITEKI実現に向けたアプローチ

Science. Value. Life.

サステナビリティをキーワードに
グローバルな主要トレンドを踏まえた7市場に経営資源を集中します

							
注力市場	 EV / モビリティ	 デジタル	 食品	 メディカル	 建設・インフラ	 消費財	 産業
主要 トレンド	<ul style="list-style-type: none"> 電気自動車 自動運転 	<ul style="list-style-type: none"> 半導体 高速通信 	<ul style="list-style-type: none"> 水資源の保全と食品ロス削減 リサイクル可能な包装 	<ul style="list-style-type: none"> 医療費増大 高齢化 	<ul style="list-style-type: none"> 人口増加 エネルギー効率化 	<ul style="list-style-type: none"> 中間層の拡大 製品寿命の延長 	<ul style="list-style-type: none"> サーキュラーエコノミー 二酸化炭素回収・利用・貯留(CCUS)

- 3 1章 MCGグループがめざす姿
- 4 社長メッセージ
- 9 グループ理念
- 11 価値創造モデル
- KAITEKI実現に向けたアプローチ
- 13 Science
- 15 Value
- 18 Life
- 20 2022年度活動報告
- 22 2章 持続的な成長戦略
- 56 3章 ESGの強化
- 95 4章 財務・非財務情報

KAITEKI実現に向けたアプローチ

Science. Value. Life.

3 1章 MCGグループがめざす姿

4 社長メッセージ

9 グループ理念

11 価値創造モデル

KAITEKI実現に向けたアプローチ

13 Science

15 Value

18 Life

20 2022年度活動報告

22 2章 持続的な成長戦略

56 3章 ESGの強化

95 4章 財務・非財務情報



私たちがめざすのは、Lifeへの貢献。 人、社会、そして地球のあらゆるもののために

環境問題や社会課題への対応を必須の経営テーマと捉え、サステナビリティ経営 (Management of Sustainability) を推進しています。経済成長と環境保全のバランスを取りながら、再生可能エネルギーの利用、LCA(ライフサイクル・アセスメント)の活用による環境負荷の低い製品の開発などを通じて、サーキュラーエコノミーを実現していきます。また、社会課題である持続可能なサプライチェーンの構築、人権の尊重、ダイバーシティ&インクルージョンの促進などに取り組み、サステナビリティを追求していきます。

[サステナビリティ推進 ▶P.58](#)
[カーボンニュートラル/サーキュラーエコノミーの推進 ▶P.64](#)
[人材戦略 ▶P.67](#)
[持続可能なサプライチェーンの構築 ▶P.72](#)
[🏠 直前に見ていたページに戻る](#)


ALS患者さんに、新たな選択肢を

▶P.40



水素を供給するHyCOプラント

▶P.39

リチウムイオン電池(LIB)用電解液の Life

EVの高性能化による環境負荷
低減に加え、スマート社会の実現
にも貢献



当社が開発した電解液は、エネルギー損失の抑制につながることから、環境負荷低減に貢献できる製品として、今後ますます存在感が高まると考えています。また、EV、HEVの普及を通してCO₂やその他の排気ガス抑制にも貢献します。

さらに、新たな移動サービスであるグリーンスロモビリティの低コスト化や高機能化をめざすMaaS (Mobility as a Service)への親和性が高いほか、スマートグリッド向け蓄電池にも好適と考えられ、スマート社会の実現に貢献する製品として期待されています。

[🏠 直前に見ていたページに戻る](#)

KAITEKI実現に向けたアプローチ

Science. Value. Life.

サステナビリティへの挑戦と貢献を、
グループのさらなる成長につなげます

喫緊の課題である環境問題への対応として、GHG排出量削減、環境負荷の少ない製品の拡大、廃棄物・水資源マネジメントなどを推進し、2050年までにカーボンニュートラルを実現します。

例えば三菱ケミカルでは、プラスチック循環を中心とした

取り組みを加速しており、さまざまな特性を持つ製品の開発やステークホルダーとの連携による循環システムの構築などを通じ、事業の成長を図りながら、より快適で安心な暮らしと地球環境に資する取り組みを推進しています。

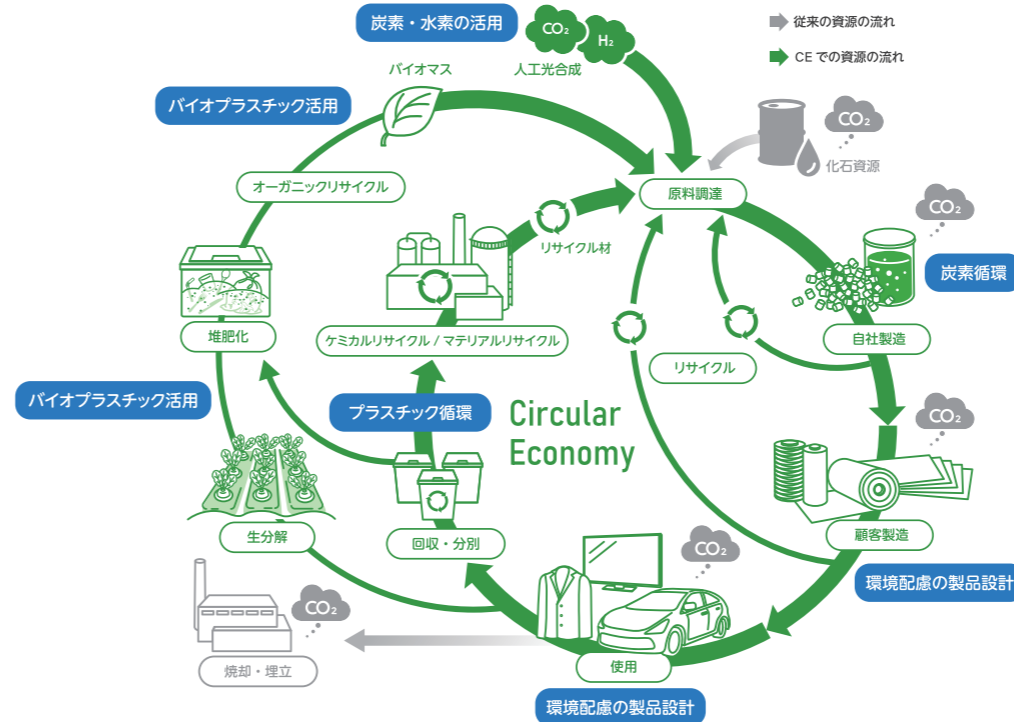
カーボンニュートラルの実現に向けて

欧米の事業所におけるグリーン電力への転換など積極的な再生可能エネルギーの活用により、GHG 排出量の削減に大きな成果を上げています。また、化学産業、アカデミア、地域などさまざまなパートナーとの連携により、循環型社会の実現に向け幅広く取り組んでいます。

[TCFD提言に基づく報告 ▶P.62](#)

[カーボンニュートラル/サーキュラーエコノミーの推進 ▶P.64](#)

三菱ケミカルのプラスチック循環への取り組み



LCAの活用

バリューチェーン全体で環境負荷削減へ貢献する製品サービスの強化

[LCAの活用事例 ▶P.60](#)

オープンイノベーション、ステークホルダーとの連携

AEPW, ICCA, VBA, WEF-LCET, GCNJ, CGC, CLOMA, J4CE, カーボンリサイクルファンド、ほか

[カーボンニュートラル/サーキュラーエコノミーの推進 ▶P.64](#)

3 1章 MCGグループがめざす姿

4 社長メッセージ

9 グループ理念

11 価値創造モデル

KAITEKI実現に向けたアプローチ

13 Science

15 Value

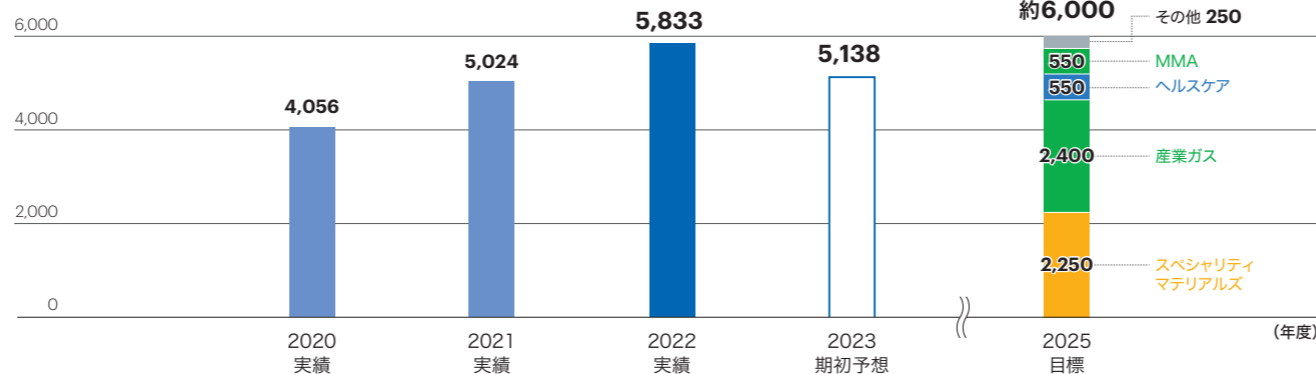
18 Life

2022年度活動報告

MOE 財務実績と目標

EBITDA推移

(億円)
8,000



売上収益(億円)	32,575	39,769	46,345	45,550	約 33,750
コア営業利益(億円)	1,747	2,723	3,256	2,500	約 3,650
EBITDA(億円)	4,056	5,024	5,833	5,138	約 6,000
コア営業利益率(%)	5.4	6.8	7.0	5.5	約11
EBITDAマージン(%)	12.5	12.6	12.6	11.3	約18

厳しい環境下でも増収増益を達成

三菱ケミカルグループの2022年度の事業環境は、経済社会活動の正常化が進む中で、世界経済全体では緩やかな持ち直しの動きが継続しましたが、原燃料価格の上昇やサプライチェーンの混乱、各国のインフレ抑制のための金融引き締めなどにより景気減速のリスクが高まりました。

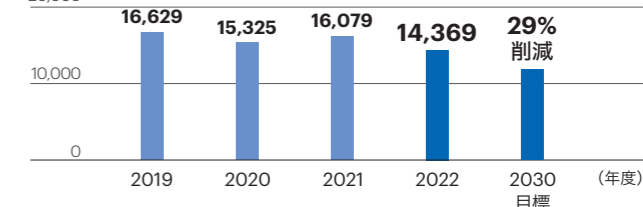
このような状況下、価格転嫁活動を継続し売上収益は前年度比17%増収。コア営業利益は、機能商品におけるディ

スプレイや半導体市場での各製品の調整局面やMMA・石化・炭素製品の需要減退の影響を受けたものの、産業ガスが堅調に推移したことに加え、ヘルスケアにおいて多発性硬化症治療剤「ジレニア」のロイヤリティに係る仲裁判断の結果を受けて収益を認識したことに伴い前年度比20%増収になりました。

MOS サステナビリティ実績と目標

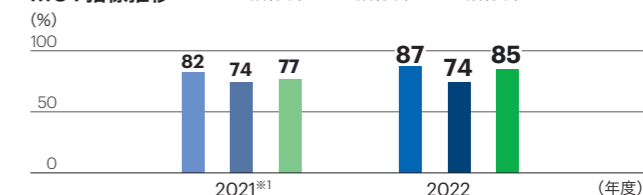
GHG排出量推移(Scope 1+Scope 2)

(千t-CO₂e)
20,000



MOT イノベーション実績

MOT指標推移



指標名 ^{※2}	計測対象の例
I指標群	売上高研究開発費率
P指標群	重点R&DテーマやDXの進捗度
O指標群	新製品売上、特許出願件数、特許価値

※1 部分的に更新した2022年度 MOTと比較可能とするため、2022年版レポートでの公表数値から一部変更

※2 イノベーションの過程をインプット(I)、プロセス(P)、アウトプット(O)に区分した指標群から構成

サステナビリティやイノベーションの取り組みも進捗

目標として掲げている2050年のカーボンニュートラル実現と2030年度までの削減目標(2019年度比29%削減)に対し、2022年度はGHG排出量を約14%削減しました。

技術力やイノベーションの力を可視化するMOT指標の達成率は、前年度に引き続き、約80%と高い水準を維持しました。技術力やイノベーションの価値をさらに高めていくために、MOTによるマネジメントの方法も議論を継続しています。

- 3 1章 MCGグループがめざす姿
- 4 社長メッセージ
- 9 グループ理念
- 11 価値創造モデル
 - KAITEKI実現に向けたアプローチ
- 13 Science
- 15 Value
- 18 Life

20 2022年度活動報告

- 22 2章 持続的な成長戦略
- 56 3章 ESGの強化
- 95 4章 財務・非財務情報

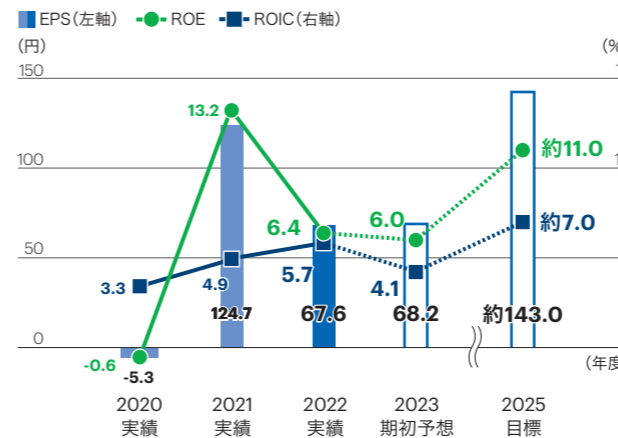
2022年度活動報告

引き続きROIC向上や、財務体質改善に注力

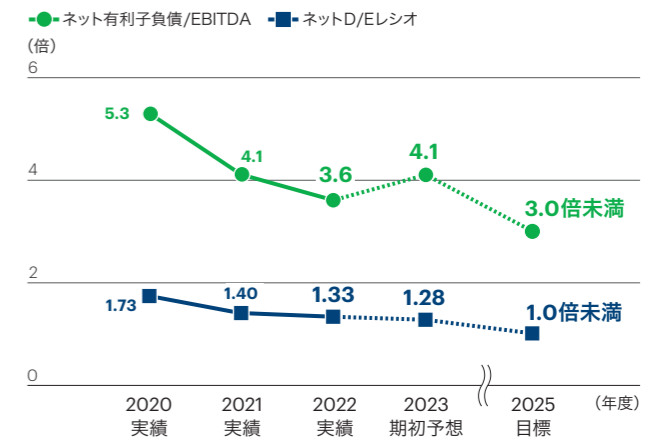
ROICは5.7%となり、またネットD/Eレシオは前年度末の1.40から0.07ポイント改善し1.33倍となりました。

構造改革をはじめとする重要施策の着実な実行とコスト削減などにより財務目標達成をめざすとともに、カーボンニュートラルに向けたロードマップに沿ってこれからも活動していきます。

ROE、ROIC、EPS推移



ネット有利子負債/EBITDA、ネットD/Eレシオ



経営方針「Forging the future 未来を拓く」の実行計画と財務目標アップデート

新グループ理念 (Purpose, Slogan, Our Way) を発表

2022年度の主な活動

1Q	2Q	3Q	4Q
<p>成長施策</p> <p>ヘルスケア 米国において「ラジカヴァ ORS」を新発売 筋萎縮性側索硬化症 (ALS) 治療薬であるエダラポン (米国名「ラジカヴァ」) の経口懸濁剤「ラジカヴァ ORS」を米国において発売開始</p> <p>機能商品 中国において天然系負極材の能力増強を決定 リチウムイオン電池向け負極材の旺盛な需要に対応するため、中国拠点において生産能力増強を決定 (稼働目標: 2023年度前半、中国生産能力: 2,000トン/年→12,000トン/年)</p> <p>産業ガス 南米ペルーにおいてHyCO案件を獲得</p>	<p>機能商品 エチレン・ビニルアルコール共重合樹脂「ソアノール」の能力増強を決定 食品包装材の世界的な需要拡大に対応するため、英国拠点において生産能力増強を決定 (稼働目標: 2025年秋、英国生産能力: 18,000トン/年→39,000トン/年)</p> <p>産業ガス 米国においてHyCO案件を獲得</p>	<p>産業ガス 南米、米国に次いで、インドにおいてもHyCO案件を獲得、グローバルで水素製造能力を強化</p> <p>構造改革 機能商品 アクリル繊維事業からの撤退を決定 広島事業所で製造しているアクリル繊維「ボンネル」・「ボンネルM.V.P」の事業から撤退することを決定 (販売終了予定: 2023年中)</p>	<p>ヘルスケア Muse細胞を用いた再生医療等製品「CL2020」の開発中止を決定</p> <p>ヘルスケア Medicago Inc.の清算を決定 新型コロナウイルス感染症の予防等を適応として開発を進めてきた植物由来のワクチンを含むカナダのMedicago Inc.の全事業から撤退し、Medicago Inc.の清算を進めることを決定</p> <p>ケミカルズ 英国におけるMMA関連製品の生産終了 MMA事業の競争力の強化と供給体制の最適化を図るため、英国拠点におけるMMA関連製品の生産を2023年2月に終了</p>

🏠 直前に見ていたページに戻る