

- 3 1章 MCGグループがめざす姿
- 22 2章 持続的な成長戦略
- 23 執行役・執行役員一覧
- 24 経営方針「Forging the future 未来を拓く」に基づく実行計画
- 31 CFOメッセージ
  - 事業戦略
- 34 ビジネスグループ所管メッセージ
- 35 スペシャリティマテリアルズ
- 39 産業ガス
- 40 ヘルスケア
- 41 MMA
- 42 石化・炭素
- 43 チーフサプライチェーンオフィサーメッセージ
  - Innovation
- 44 CTOメッセージ
- 45 イノベーション戦略
- 47 知的財産戦略
  - デジタル
- 48 CDOメッセージ
- 49 デジタル戦略
- 52 チーフストラテジーオフィサーメッセージ
- 53 経営方針の社内浸透

56 3章 ESGの強化

95 4章 財務・非財務情報

🏠 直前に見ていたページに戻る

## 経営方針の社内浸透



三菱ケミカル中国  
SMBG戦略市場部  
張 穎佳

創業本部  
オンコロジー創薬ユニット  
肥後 拓也

デジタルストラテジック  
プランニング本部  
データサイエンス部  
伊藤 優

日本酸素ホールディングス  
サステナビリティ推進部  
堀 円花

滋賀事業所  
PM製造部 DM1課  
二階堂 祐至

## 会社の変化を前向きに捉え、スペシャリティマテリアルグループに向けてチーム一丸となって取り組む

私たちは、今、組織や事業ポートフォリオの改革などさまざまな挑戦を続けています。未来を担う若手メンバーが、今の改革をどう捉えているのか、また会社の今後についてざっくばらんに語りました。

### 経営方針「Forging the future 未来を拓く」

#### 肌で感じる「会社の変化」

**肥後** 「One Company, One Team」のもと、より一つの会社組織になってきたことを実感しています。例えば、人材研修を受ける際にも、私が所属する田辺三菱製薬の従業員だけでなく、さまざまなグループ会社の従業員が一堂に会するようになりました。

研究開発ではレポートラインが短縮されているのを感じま

す。ダイレクトに三菱ケミカルグループの執行役に情報や提案が届くようになり、三菱ケミカルグループの経営層との距離が縮まったと思います。

**堀** グループ全体で一つの目標に向かうという意識が非常に強くなりましたよね。以前は会社ごとに別々の目標を立てていたのが、今は共通の目標を立てている。その議論の場に参加する機会もあり、会社を超えて目標を共有できるようになりました。私はそれを自社グループに伝えていく立場でも

あるので、これまでやってきた取り組みにフィットさせて伝え



肥後 拓也

創薬研究職で入社。2年間の米国留学を通して社外から見た自社技術力を実感。製品戦略部にて事業価値を志向したR&D戦略策定を経験し、2023年4月から現職で研究現場のマネジメントに携わる。

## 3 1章 MCGグループがめざす姿

## 22 2章 持続的な成長戦略

## 23 執行役・執行役員一覧

## 24 経営方針「Forging the future 未来を拓く」に基づく実行計画

## 31 CFOメッセージ

## 事業戦略

## 34 ビジネスグループ所管メッセージ

## 35 スペシャルティマテリアルズ

## 39 産業ガス

## 40 ヘルスケア

## 41 MMA

## 42 石化・炭素

## 43 チーフサプライチェーンオフィサーメッセージ

## Innovation

## 44 CTOメッセージ

## 45 イノベーション戦略

## 47 知的財産戦略

## デジタル

## 48 CDOメッセージ

## 49 デジタル戦略

## 52 チーフストラテジーオフィサーメッセージ

## 53 経営方針の社内浸透

## 56 3章 ESGの強化

## 95 4章 財務・非財務情報

## 経営方針の社内浸透

るように心掛けています。

**二階堂** 生産現場では劇的に変わったことはまだありません。ですが、会社の組織や人材育成のあり方などが急速に変わっていることは肌で感じていて、私たちも変革にチャレンジしていかなくてはという意識を持つようになりました。周りの従業員にも、「今まで通りやっていればOK」ではないことを意識的に伝達するようにしています。

**張** 空気が変わった実感があるのはわかります。「One Company, One Team」のコンセプトは、中国の私たちのところまで明確に波及しています。事務局が同じ場所になったこともあって、ほかのグループ会社の人と接する機会が増え、今では一緒にお客さまを訪問することもあります。

日本の研究開発部門や工場との連携も深まりました。海外出張も再開され、日本から来た開発、生産担当者と一緒にお客さまを訪問しています。直接お客さまの生の声を聞いてもらい、開発や生産業務にスピーディに反映できるようになったので、お客さまも非常に喜んでいきます。

**肥後** 確かに、私たち研究開発部門から見ても、会社をまたいで“共創”するハードルは下がっていると感じます。

**伊藤** デジタル部門としては、グループ全体をデジタル技術で標準化していこうという意識の高まりもひしひしと感じてい



張 穎佳

戦略市场部に所属し、自動車関連材料をエンドユーザーに提案。展示会の企画も行う。EV / モビリティは注力分野の一つとなっているため、やりがいと同時にプレッシャーも感じている。

ます。部門内だけでも、数あるデジタルプロジェクトを、いかにグループ全体でドライブさせていくかを議論するようになりました。何をやるにしても、私たちの部門だけでなく、さまざまな部門を巻き込んでいく。どうせやるなら、グループでなにか大きなものをつくり上げようという機運が、かつてないほど高まっています。

## 経営方針の実行、新グループ理念

## 目標に向けて、グループ全体で取り組むことが明確に

**堀** 先日参加したタウンホールミーティングでも、与えられたものに対処していくのではなく、自分たちの方からビジネスチャンスをきちんとつかみ取っていく意識が必要、というメッセージが感じられました。

**二階堂** そうですね。一方で経営方針については、コスト削減と利益追求、つまりは全体的な最適化を徹底していきましょう、というメッセージを第一に感じました。不安がないわけではありませんが、実行計画を受けて、その不安を払拭できるように現場へ働きかけていこう、との意識を持つようになりました。

**張** マルチ・ステークホルダーへの価値提供が強調されていた点が、私としては印象的です。これまではお客さまや従業員以外のステークホルダーに対する意識がそこまで強くはありませんでした。だからこそ、今後はそこにもしっかり意識を向けていかなくてはと考えさせられました。

また、これまではこういった方針の資料は日本語版と英語版しかなかったのですが、今回は中国語版も公開され、より内容が理解しやすくなりました。タウンホールミーティングの機会も増えて、私の周りのメンバーも積極的に参加しています。

**堀** 対ステークホルダーの観点から言えば、サステナビリ



伊藤 優

データサイエンティストとして中途入社。自身で解析もするが、主にはデータサイエンスプロジェクトの立ち上げと、その担い手との交流による技術の底上げに注力している。

ティへの取り組み内容を対外的にアピールすることも不可欠です。今の経営方針をしっかりと発信していくことで、投資家はもちろん、あらゆるステークホルダーに当社のことをしっかりとアピールできるはずだと思っています。

**伊藤** デジタル戦略の部分では、「文書化されていない80%のナレッジの有効活用」というメッセージを強く感じました。

正直に言えば、「本当にそんなことができるの？」というのが、私も含めた周りの多くの率直な感想だったのですが、タウンホールミーティングなどで一元化や標準化へのプロジェクト進捗が共有され、何かしらのマイルストーンを達成することで、計画が着実に進んでいることを実感するようになりました。



2021年度に開始した経営と従業員の対話の場「タウンホールミーティング」にはオンライン参加も含めこれまでに延べ約2万名の国内外グループ従業員が参加。経営方針や事業計画、会社の状況などに関し双方向の対話で議論を深めている。

## 3 1章 MCGグループがめざす姿

## 22 2章 持続的な成長戦略

## 23 執行役・執行役員一覧

## 24 経営方針「Forging the future 未来を拓く」に基づく実行計画

## 31 CFOメッセージ

## 事業戦略

## 34 ビジネスグループ所管メッセージ

## 35 スペシャルティマテリアルズ

## 39 産業ガス

## 40 ヘルスケア

## 41 MMA

## 42 石化・炭素

## 43 チーフサプライチェーンオフィサーメッセージ

## Innovation

## 44 CTOメッセージ

## 45 イノベーション戦略

## 47 知的財産戦略

## デジタル

## 48 CDOメッセージ

## 49 デジタル戦略

## 52 チーフストラテジオフィサーメッセージ

## 53 経営方針の社内浸透

## 56 3章 ESGの強化

## 95 4章 財務・非財務情報

## 経営方針の社内浸透

た。今ではこのまま一步一步進んでいけば、あの大きな目標が本当に達成できるのではないかと期待感を持っています。

**肥後** 明確な道筋が示されることは大事ですね。ヘルスケア部門では、特にコロナ禍の前後で医薬品を取り巻く外部環境が変わり、今後どこに向かうのかを多くの従業員が気にしていたので、実行計画で注力市場や研究開発の重点分野に関しての方針が適宜発表されたことは良かったです。

グループ理念に関しては、わかりやすくいいなと感じました。とくにOur Way(▶P.73)は、社長が常に発信している「安全を最優先」「ステークホルダーへの価値提供」「他者へのリスペクト」といったメッセージが入っていますし、私自身も心から大切にしたいと思える価値観が多く含まれています。

**二階堂** 私にとっても、Our Wayは、自分の“ありたい姿”が全て言語化されている感覚があって、とても共感できました。

**張** 私は、Our Way策定のワークショップに参加していましたが、内容だけでなく、この言葉は中国語で伝わるか、といった観点からもディスカッションできたのが良かったです。最終版は非常にわかりやすくなっていて感動しました。

**伊藤** Our Wayはコミュニケーションツールとしても役立っていますよ。例えば、ひとくちに相手を尊重するといっても人によって解釈は違います。Our Wayを起点に議論すると、相手とコミュニケーションを深めるいいきっかけになるんです。

## 会社の将来・方向性についての想い

## 私たちの成長と変化が、より良い社会を築く原動力に

**張** 私たちは今、EVを主戦場としてビジネスを展開していますが、EVにおける最大のマーケットである中国で強い競争力を示すには、まだ準備が足りないと感じています。それを満

たすには、開発、生産、営業の各部門が連携しながら、より競争力の高い製品を生み出す必要があります。

併せて重要になるのがスピードです。現状では、私たちがお客様のニーズを聞き取って、それを開発部門にフィードバックしています。でも、中国での開発力を高めて、開発・製品化・販売のサイクルを中国内で完結させられれば、動きの早い市場のニーズにより的確に応えられます。

**二階堂** 体制面や環境面の見直しはこれからも必要ですね。私はいきいき・わくわくした気持ちで働ける環境づくりにもっと注力したいです。もちろん、安全・安定操業でお客様に価値を提供し続けることが生産部門の最優先事項ではありますが、そのためにもやりがいは大切です。まずはその人にどんな能力があるかを知り、その能力を引き出す。そうすることで従業員エンゲージメントも高まっていくと考えています。

**堀** システム面も改善の余地が残っていると思います。これまで財務面や法律面でのデータ共有が進んできた一方で、今お話に出た人材活用やマーケットなどの非財務的データに関しては、まだ共有が不足していると感じます。そこを全グループで速やかに情報伝達できるようにして、One Companyの利点を最大化することが今後は必須ではないでしょうか。

**伊藤** 耳の痛い話ですが、おっしゃる通りです。会社が本当



堀 円花

現職の前は経営企画部に在籍し、経営理念の従業員教育に携わる。事業所からキャリアをスタートした経験をもとに、抽象的な概念を現場や海外の従業員に伝える方法を模索中。



二階堂 祐至

入社以来滋賀事業所に勤務。食品包装用フィルム「ダイアミロン」を製造している。主な業務は運転・品質管理と新技術の検討、運転員の育成と安全・環境管理推進。

に一つになるために、基盤となるシステムがどうあるべきかという考えを、本社レベルで深めていく必要があります。

その上で標準化を進め、グループの各事業が最適化されるフェーズに早くもっていかなければなりません。それには、標準化によって、長期的にはグループに利益がもたらされることをきちんと示しながら進めることが重要だと考えています。

**堀** サステナビリティの最大のテーマであるカーボンニュートラルも、個社だけで簡単にできるものではないですね。グループ内はもちろん、サプライヤーやお客様とともに変わっていくことが大切になります。社外のステークホルダーやマーケットも巻き込みながら、ぜひ皆さんとともに前向きに変わっていきよう、さまざまなアプローチを取っていきたいです。

**肥後** 内外を巻き込んだアプローチは研究開発としても重視していきたいところです。グループや外部の新しい技術と、田辺三菱製薬の長い創業の歴史で培ったコアケイパビリティを結び付けて、三菱ケミカルグループならではの価値を生んでいけたらと思っています。技術をもとに、医療現場でどのような価値が生み出せるかを議論し、ビジネスとしての魅力度も見極めていながら、成長エンジンとなるプロジェクトを生み出していきたいです。