

KAITEKI REPORT 2023

統合報告書



Science.
Value.
Life.

目次

2 編集方針

1章 MCGグループがめざす姿

P.3

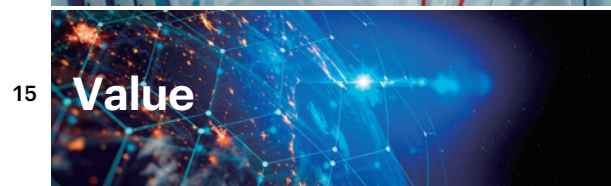
4 社長メッセージ



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



20 2022年度活動報告

2章 持続的な成長戦略

P.22

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

3章 ESGの強化

P.56

57 サステナビリティ担当役員メッセージ

58 サステナビリティ推進

59 サステナビリティ指標

Environment

62 TCFD提言に基づく報告

64 カーボンニュートラル/サーキュラーエコノミーの推進

Society

66 CHROメッセージ

67 人材戦略

72 持続可能なサプライチェーンの構築

73 従業員主導でのOur Way (大切にすべき心構え)の策定

Governance

74 ガバナンス・リーガル担当役員メッセージ

75 コーポレートガバナンス体制

80 実効性評価

81 役員報酬

86 リスク管理

88 コンプライアンス

90 取締役一覧

92 社外取締役座談会

4章 財務・非財務情報

P.95

96 11年財務サマリー

97 財務/非財務ハイライト

101 分野別事業概況 | サマリー

103 分野別事業概況 | セグメント別実績

105 株主情報

106 連結財務諸表

112 非財務情報

●環境性データ/社会性データ

●独立した第三者保証報告書

115 編集後記

編集方針

編集方針

三菱ケミカルグループ(株)は企業活動の進捗や見通しのうち、重要性が高いと考える事項に基づき、過去・現在・未来の財務情報と非財務情報を価値創造ストーリーとして統合的にわかりやすくまとめた統合報告書「KAITEKIレポート」を発行しています。作成にあたっては、国際統合報告評議会の「国際統合報告フレームワーク」を参照しています。

2023年版では、2023年2月に発表した新グループ理念について掲載するとともに、経営方針「Forging the future 未来を拓く」の実行計画について、各担当役員のコミットメントと詳細な戦略、進捗や今後の計画を報告しています。

より詳細な情報は、当社のウェブサイトにて報告していますので、併せてご覧ください。また、詳細な財務情報については、金融庁に提出した有価証券報告書にて、詳細なガバナンス情報については、東京証券取引所に提出したコーポレートガバナンス報告書にてそれぞれご覧いただけます。

情報開示体系



報告対象期間

2022年度(2022年4月-2023年3月)、一部2023年度の内容も含んでいます。

報告範囲

当社および当社グループを報告範囲としています。報告範囲が異なる事項については、対象となる報告範囲を明記しています。

会計基準

当社は、2017年3月期の第1四半期より指定国際会計基準(IFRS)を任意適用しています。本レポートでの2017年3月期以降はIFRSに基づき、その他数値は、特に記載がない限り日本基準に基づくものです。

社名表記について

本報告書では、以下のルールで社名を記載しています。

三菱ケミカルグループ株式会社単体を指す場合

「三菱ケミカルグループ(株)」、もしくは「MCG」、「当社」

三菱ケミカルグループ株式会社とそのグループ会社を総称する場合

「三菱ケミカルグループ」、もしくは「MCGグループ」、「当社グループ」

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



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。

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

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ものを行ってきました。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。

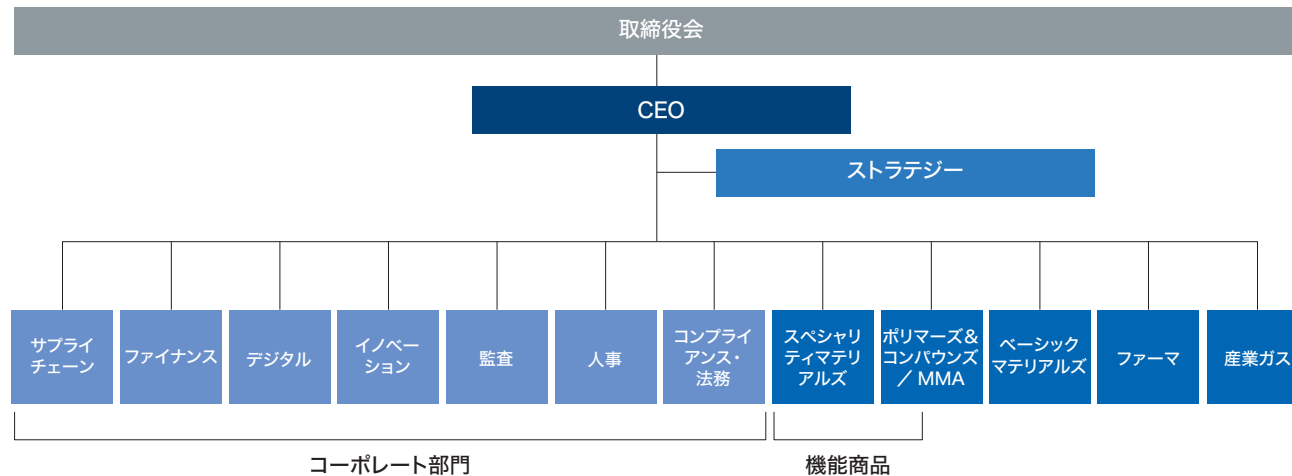
汎用品の製造者は、一般的にグローバルを単一の市場として見る傾向があります。しかし、私たちはスペシャリティマテリアルグループとして、ローカル市場の特性やその市場における個別の成長企業にも目を凝らし、常に機会をうかがう必要があります。この戦略には、マーケット的側面とプロダクト的側面があります。その成功を左右する鍵はチャンネルマネジメント、つまり、市場細分化と顧客細分化、そして適切な価格設定にあります。

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





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

ビデンスベ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

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っています。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。

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。

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。

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。

経営基盤と競争力の源泉

- 人的資本**
価値創造を支える多様な人材
- 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
- 社会関係資本**
ステークホルダーとのエンゲージメント
- 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
- 財務資本**
強固な財務基盤
- 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

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向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。

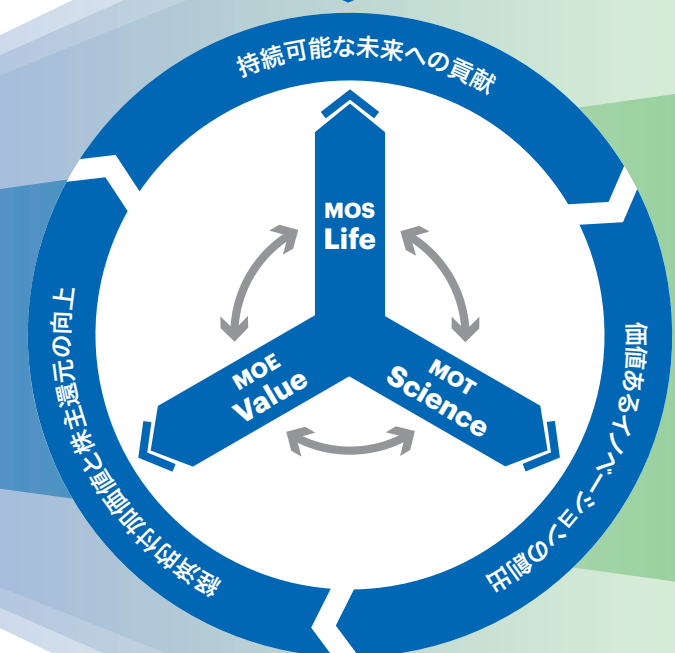
TCFD提言に基づく報告
▶ P.62
サステナビリティ指標
▶ P.59

- ・カーボンニュートラルへの施策
- ・サステナビリティマネジメント (マテリアリティへの対応)

7つの注力市場 ▶ P.17

- 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

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を実現



- ・ポートフォリオ管理
- ・戦略的なキャピタル・アロケーション
- ・統合イノベーション戦略

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

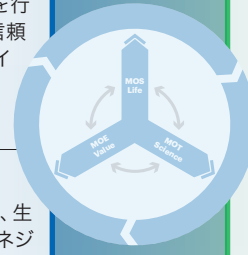
イノベーション戦略
▶ P.45

経営方針
Forging the future 未来を拓く

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、持続的な成長のベースです。「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 <small>グループ拠点 (所在国・地域数)</small> 2,822 億円 45 各国・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



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持続可能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](#)



©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。

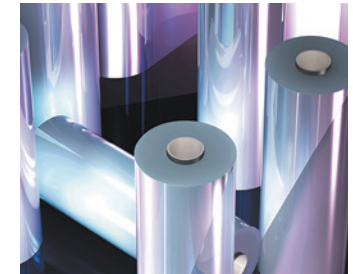


培ってきた技術力を活かし、 ディスプレイ用部材を多数開発しています

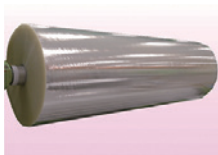
三菱ケミカルグループは、広範な事業領域で基盤技術と独自技術を培ってきました。中でも光学用ポリエステルフィルムは、世界トップシェアの約20%を有し、グローバルに拡大する市場に対する供給能力の確保と高度化するニーズへのソリューション提供に迅速に対応し、さまざまな工業製品の進化を支えています。

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%

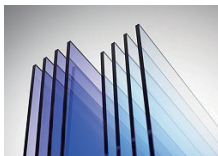


主なディスプレイ用部材



「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に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。

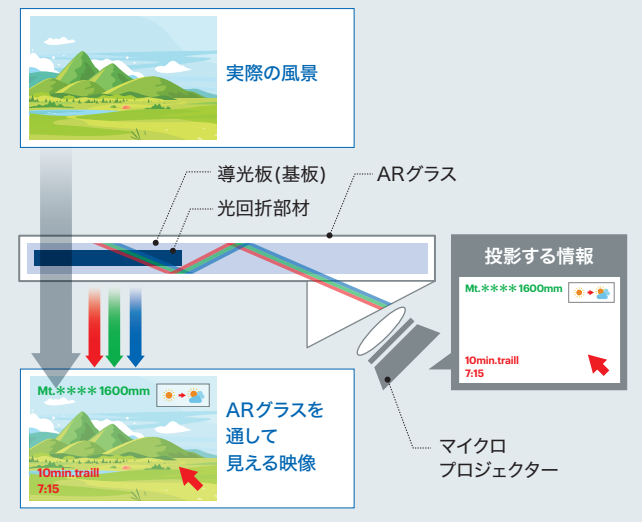
将来に向けた開発品

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



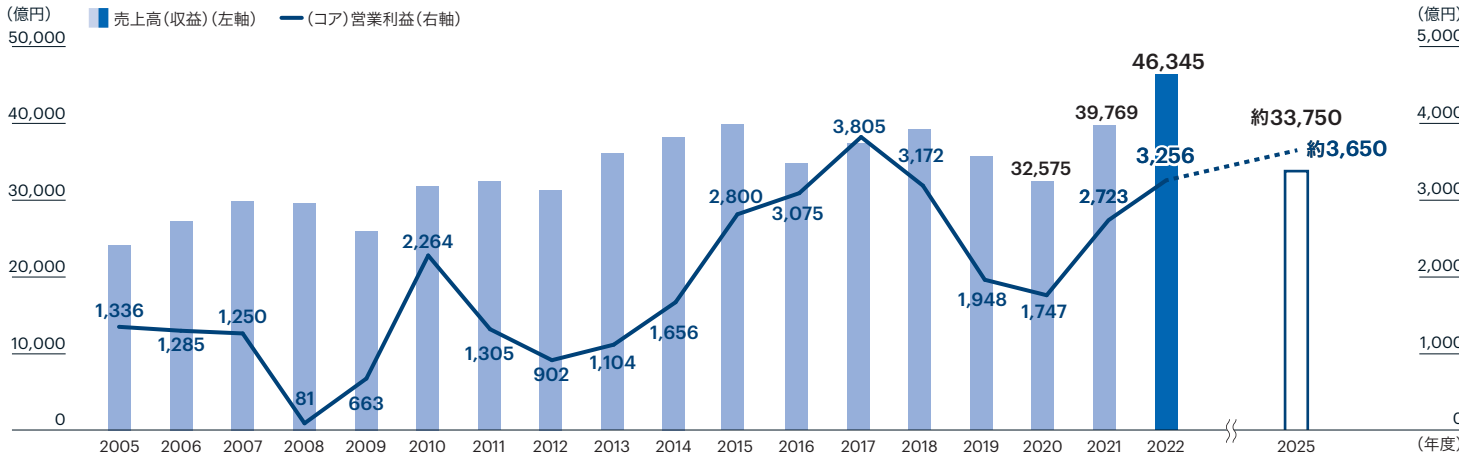
私たちの生み出すものは、Value。 たゆまぬポートフォリオ改革で、 全てのステークホルダーに価値を提供

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

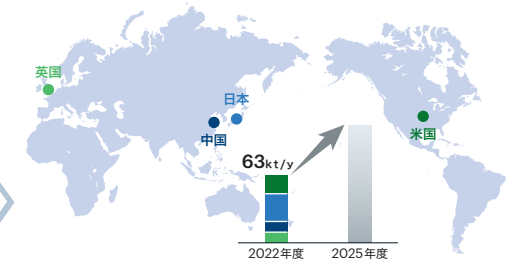
効率性を追求した事業運営と事業の成長力を引き出す明確な戦略のもと、全てのステークホルダーにとっての価値の最大化をめざす

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に進めていきます。



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メディア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</p> <p>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>

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)



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



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ーム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。

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。

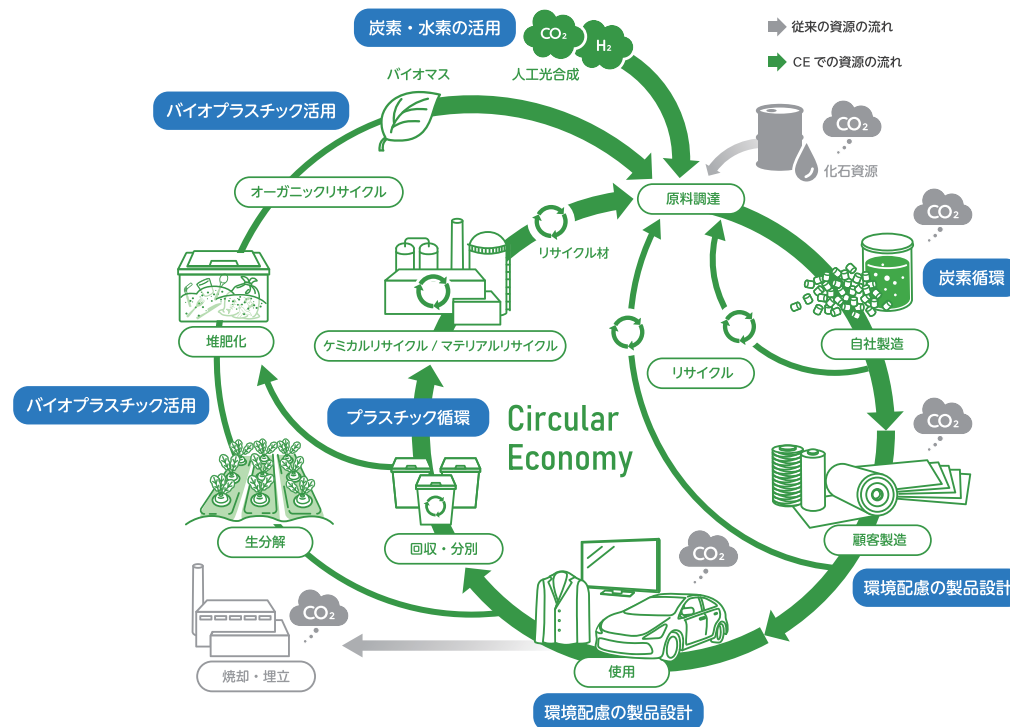
カーボンニュートラルの実現に向けて

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



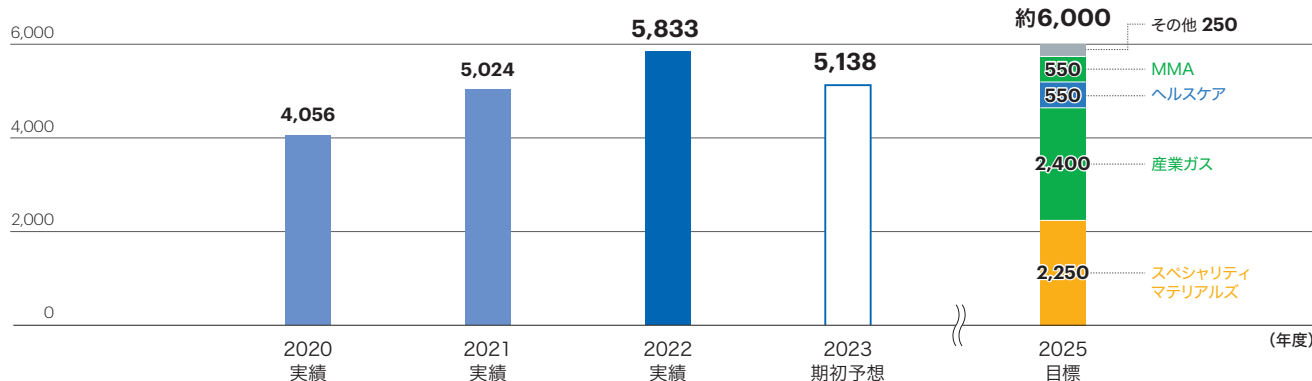
LCAの活用
バリューチェーン全体で環境負荷削減へ貢献する製品サービスの強化
LCAの活用事例 ▶P.60

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

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

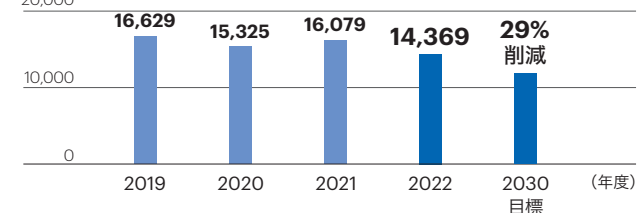
三菱ケミカルグループの2022年度の事業環境は、経済社会活動の正常化が進む中で、世界経済全体では緩やかな持ち直しの動きが継続しましたが、原燃料価格の上昇やサプライチェーンの混乱、各国のインフレ抑制のための金融引き締めなどにより景気減速のリスクが高まりました。

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%増益になりました。

MOS サステナビリティ実績と目標

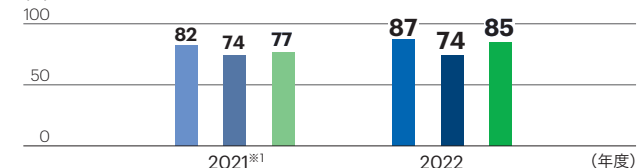
GHG排出量推移(Scope 1+Scope 2)

(千t-CO₂e)
20,000

MOT イノベーション実績

MOT指標推移

I指標群 P指標群 O指標群 (%)



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。

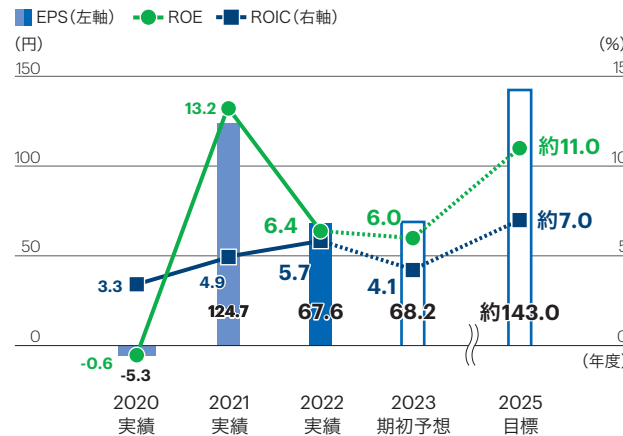
2022年度活動報告

引き続きROIC向上や、財務体質改善に注力

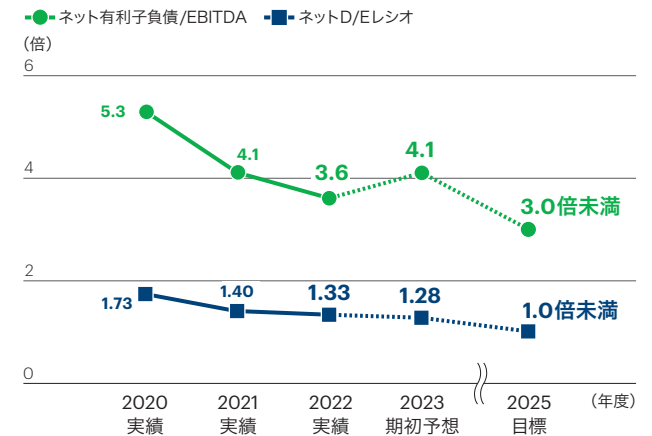
ROICは5.7%となり、またネットD/Eレシオは前年度末の1.40から0.07ポイント改善し1.33倍となりました。

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ボン(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>

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

執行役・執行役員一覧



① 代表執行役社長
ジョンマーク・ギルソン

② 代表執行役シニアバイスプレジデント
チーフサプライチェーンオフィサー
江口 幸治

③ 執行役エグゼクティブバイスプレジデント
最高財務責任者
ファイナンス・コミュニケーション・IR所管
中平 優子

④ 執行役エグゼクティブバイスプレジデント
コンプライアンス推進統括執行役
ゼネラルカウンシル
法務・内部統制・総務・渉外所管
藤原 謙

⑤ 執行役エグゼクティブバイスプレジデント
スペシャルティマテリアルズ所管
フランク・ランドール(ランディ)・クイーン

⑥ 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

⑦ 執行役エグゼクティブバイスプレジデント
ベーシックマテリアルズ所管
筑本 学

⑧ 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
辻村 明広

⑨ 執行役シニアバイスプレジデント
チーフテクノロジーオフィサー
ラリー・マイクスナー

⑩ 執行役シニアバイスプレジデント
監査所管
飯田 仁

⑪ 執行役シニアバイスプレジデント
チーフデジタルオフィサー
市村 雄二

⑫ 執行役シニアバイスプレジデント
渉外所管
羽深 成樹

⑬ 執行役シニアバイスプレジデント
チーフヒューマンリソースオフィサー
平岡 朋代

⑭ 執行役員
チーフストラテジーオフィサー
ジョセフ・リナルディ

⑮ 執行役員
経営企画部長
矢部 尚登

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

5つの重要施策でEBITDAマージンを改善

三菱ケミカルグループは、2023年2月24日の「インベスターダイ2023」(株主・投資家とのコミュニケーション実績▶P.33)にて、2021年度から2025年度までの経営方針「Forging the future 未来を拓く」(2021年12月1日公表)に基づく詳細な実行計画と併せて2025年度における財務目標のアップデートを発表しました。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、(1)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、(2)グループ全体におけるコスト構造改革、(3)分離・再編し、独立化を進める事業、(4)スリム化、デジタル化、エンパワーメント、(5)戦略的なキャピタル・アロケーションの5つを重要施策として、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して各種施策に取り組んでいます。これら5つの重要施策を通じて、2021年度から2025年度までにEBITDA約1,000億円の成長、EBITDAマージン13%から18%への改善を実現します。

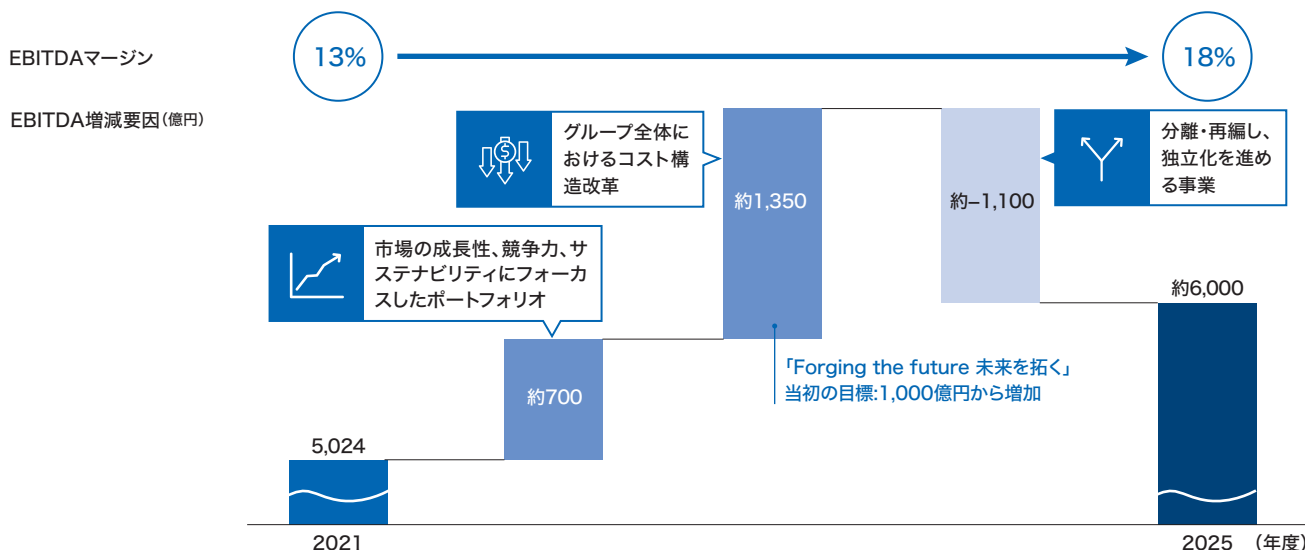
中でも(1)~(3)の主要3施策においては、(1)による事業成長を通じてEBITDAを約700億円拡大し、(2)のコスト構造改革では当初の目標1,000億円に対して約1,350億円とさらなる削減効果がある一方で、(3)の石化、炭素事業からのエグジットによりEBITDAが約1,100億円減少する見込みです。2025年度の目標達成に向けて、各々の実現可能性の高い計画に基づく取り組みを進めていきます。

(注)経営方針「Forging the future 未来を拓く」に基づく実行計画に関するページ(P.24~42)については、2025年度の目標値に向けて、2021年度の実績をベースとして掲載しています。

5つの重要施策 企業価値の最大化に向けて

	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	<ul style="list-style-type: none"> グローバルに収益性の高い市場に注力 特定のアプリケーション(用途)に注力 サステナビリティ製品のリーダーとなる
	グループ全体におけるコスト構造改革	<ul style="list-style-type: none"> ヘルスケアの事業再構築 オペレーショナル・エクセレンスの実現 サプライチェーン・調達の最適化に注力
	分離・再編し、独立化を進める事業	<ul style="list-style-type: none"> 石化、炭素事業からエグジット
	スリム化、デジタル化、エンパワーメント (旧名称「戦略遂行のためのスリムな組織」)	<ul style="list-style-type: none"> スリム化、デジタル化、活性化された組織・人材へのシフト
	戦略的なキャピタル・アロケーション	<ul style="list-style-type: none"> オーガニックグロースを加速 将来の成長資金調達に向けバランスシートを改善

主要3施策によりEBITDAマージンを13%から18%に改善



(注)経営方針「Forging the future 未来を拓く」に基づく実行計画に関するページ(P.24~42)については、2025年度の目標値に向けて、2021年度の実績をベースとして掲載しています。

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

財務・非財務目標を達成し、2025年度以降のさらなる成長へ

財務目標としては、2025年度に向けた着実な利益成長の実現をめざし、EBITDA、EBITDAマージンをはじめとする収益性の向上に取り組めます。非財務目標では、化学業界としてGHG排出量の削減は必須であり、2030年度までに29%の削減(対2019年度比)を掲げています。廃棄物削減に関する目標に対しても、これまで以上に集中的に取り組んでいきます。顧客満足度はすでに高い水準にありますが、さらなる向上に努めていきます。また、従業員エンゲージメントや経営層のダイバーシティにおいても高い目標を設定しています。

経営方針「Forging the future 未来を拓く」は、私たちの将来像に向けた核となる戦略であり、2025年度に向けて5つの重要施策を加速させ強化していきます。そして、2025年度以降は、スペシャリティマテリアルグループへの変革を進め、さらなる成長をめざしていきます。

財務目標		
EBITDA(億円)	5,024 3,943 ^{※1}	約6,000 年率+11% ^{※2}
売上収益(億円)	39,769	約33,750
EBITDAマージン	13%	18%
コア営業利益(億円)	2,723	約3,650
ROIC	5%	7%
EPS ^{※3} (円)	125	約143

※1 石化/炭素を除外した2021年度 EBITDA
 ※2 石化/炭素を除外した EBITDA オータニックグロス
 ※3 基本的1株当たり当期利益

非財務目標 ^{※4}		
GHG削減 Scope1+Scope2 ▶P.63	↓ 29%	2030年度目標 (対2019年度比)
廃棄物削減 ^{※5}	↓ 50%	2025年度目標 (対2019年度比)
顧客満足度 ^{※6}	↑ 6pts	
従業員 エンゲージメント ^{※7}	↑ 15pts	2025年度目標 (対2020年度比)
経営層の ダイバーシティ ^{※8}	↑ 7pts	

※4 石化/炭素を含む
 ※5 2025年度までの産業廃棄物埋立量の削減率
 ※6 毎年実施している顧客アンケートに基づく満足度水準
 ※7 従業員意識調査における設定項目への好意的回答者の割合
 ※8 役員のうち多様性属性を有する者の割合。目標 40%

ロードマップ

	フェーズ1: 計画	フェーズ2: 実行	フェーズ3: 加速	フェーズ4
5つの重要施策		2021~2022年度	2023~2025年度	2025年度以降
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		よりフォーカスされたポートフォリオへの道筋の明確化	注力市場、グローバル展開、コマースライゼーション・エクセレンス	変革のインパクトを掴み取る ポジション確保
グループ全体におけるコスト構造改革		2022年度は計画通りのコスト削減を実現し、さらなる施策を実施	調達最適化、オペレーショナル・エクセレンス、一般管理費改善	
分離・再編し、独立化を進める事業		複数の事業売却や石化事業の財務的カーブアウト	炭素事業の売却、石化事業のJV設立	
スリム化、デジタル化、エンパワメント		構造の簡素化や企業文化の変革を実施中	グローバル展開、デジタルEnd-to-endプロセス、拠点数削減、多様性がありインクルーシブな職場	
戦略的なキャピタル・アロケーション		ネット D/Eレシオの改善	成長、配当、バランスシートの健全化を促進するキャピタル・アロケーション	

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






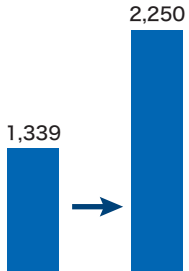
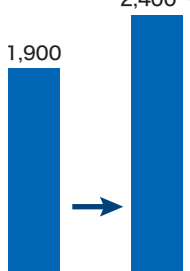


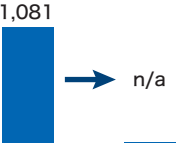
5つの重要施策 市場の成長性、競争力、サステナビリティにフォーカスしたポートフォリオ

ビジネスグループごとにROIC向上をめざす

「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」構築による700億円のEBITDA増加に向け、各ビジネスグループにおいて成長戦略を設定し、目標達成をめざします。

まずスペシャリティマテリアルズは、マーケット志向型の組織へ転換し、全ての製品ポートフォリオをグローバルに展開します。次に産業ガスでは、大型プロジェクト獲得による世界4極での成長拡大と競争力のさらなる強化を進めます。またヘルスケアでは、日本・米国市場を核とした重点製品の価値を最大化するとともに、コア領域に集中した開発・販売のパートナーシップ強化とアライアンスの構築を図ります。MMAでは世界ナンバーワンの地位を確立するとともに新エチレン法(アルファ法)の展開を拡大し、オペレーションコストのさらなる低減をめざします。そして、石化・炭素については、2025年度までの非連結化もしくは事業売却に向けて進めています。

当社ビジネスの成長目標と成長戦略(2021~2025年度)

ビジネスグループ※1	 スペシャリティマテリアルズ	 産業ガス	 ヘルスケア	 MMA	 石化・炭素
EBITDA (億円)					
EBITDA マージン	12% → 16%	20% → 24%	2% → 15%	17% → 15%	2025年度には売却もしくは非連結化JV持分からの利益約100億円※4
コア営業利益率	7% → 11%	10% → 13%	(2%) → 10%	11% → 11%	
ROIC	6% → 10%	4% → >6%	(1%) → 3%	7% → 7%※3	
成長戦略	<ul style="list-style-type: none"> 全ての製品ポートフォリオをグローバルに展開 マーケット志向型の組織に転換 	<ul style="list-style-type: none"> 世界4極での成長拡大 競争力のさらなる強化 	<ul style="list-style-type: none"> 日米を中心とした重点製品の価値最大化 開発・販売におけるパートナーシップ強化とアライアンス構築 	<ul style="list-style-type: none"> 世界No.1の地位を確立 新エチレン法(アルファ法)の展開拡大 	

※1 その他ビジネスグループのEBITDA: 2021年度107億円、2025年度約250億円
 ※2 日本酸素ホールディングスの中期経営計画で開示されている幅の中間値を切り上げ
 ※3 米国プラントの大型投資影響を含む。当該投資を除いたROICは9%
 ※4 JVのコア営業利益は約400億円、当期純利益は約200億円、出資比率は50%と想定

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

5つの重要施策 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

市場に即したイノベーションを強化し、 サステナビリティ関連製品の拡大に取り組む

サステナビリティ関連の目標であるGHG排出量削減、廃棄物・水資源マネジメントはいずれも当社にとって重要です。同時に、サステナビリティの実現に資する製品——特に気候変動、サーキュラーエコノミー、食糧供給、水資源保全などの課題について——の拡大にも取り組んでいます。財務目標に沿って収益を拡大するだけでなく、全てのサステナビリティの目標達成をめざします。

長期的に成長を続けるには、強靱なイノベーションが必要です。成長力とサステナビリティを支える新しい能力獲得のため、デジタル、インフラ、人材などについて継続的な投資を行っています。注力市場に向けた取り組みの例として、当社はEV / モビリティ向けの電解液では世界におけるリーダーの1社であり、高い技術力を持っていますが、短・中・長期的視点から考え、市場の動きに合わせた次世代技術として、半固体電解質の検討、さらにその先の固体電解質への移行も見据えた研究開発を行っています。

イノベーション戦略 ▶P.45

サステナビリティ推進 ▶P.58

サステナビリティのトレンドを踏まえた成長を果たしつつ、さらに持続可能なオペレーションを実現



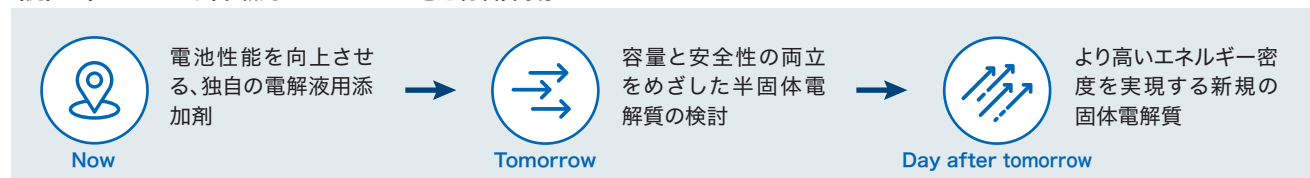
※1 サステナビリティに資する製品、特に気候変動、サーキュラーエコノミー、食糧供給、水資源保全など
 ※2 対2019年度比
 ※3 対2019年度比
 (注)各目標値に石化/炭素を含む

MCGグループの成長力とサステナビリティを支えるイノベーション

新しい指針



(例)EV/モビリティ(車載用リチウムイオン電池材料)簡易ロードマップ



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

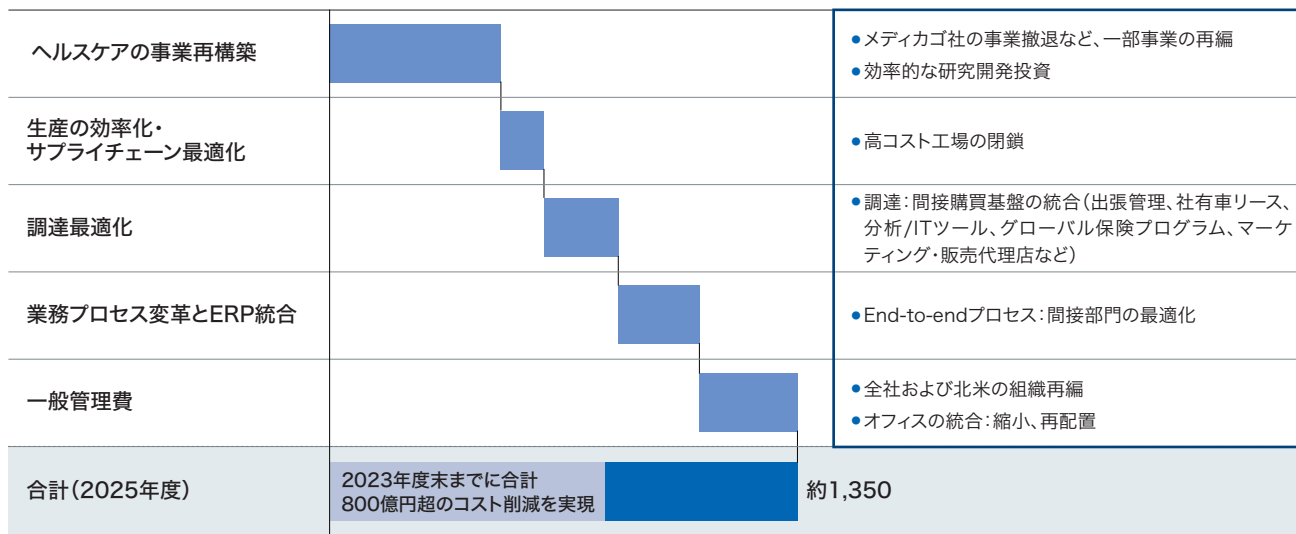
5つの重要施策 グループ全体におけるコスト構造改革

当初の目標を上回り、 2023年度までに過半を達成する見込み

当社グループではコスト構造改革を加速化させ、ヘルスケア事業の再構築や採算性の低い事業からのエグジットの実施、調達における間接購買基盤(出張管理、社有車リース、分析/ITツール等)の統合などを行っていきます。また、米国において取り組んでいる業務プロセスの変革を欧州にも拡大させます。加えて、グループ法人の統合や業務のアウトソーシングも進めます。

これらの取り組みを踏まえて、2023年度末までに800億円超のコスト削減を実現し、2025年度には約1,350億円の削減効果を見込んでいます。

2025年度のコスト削減に向けた取り組み(億円)



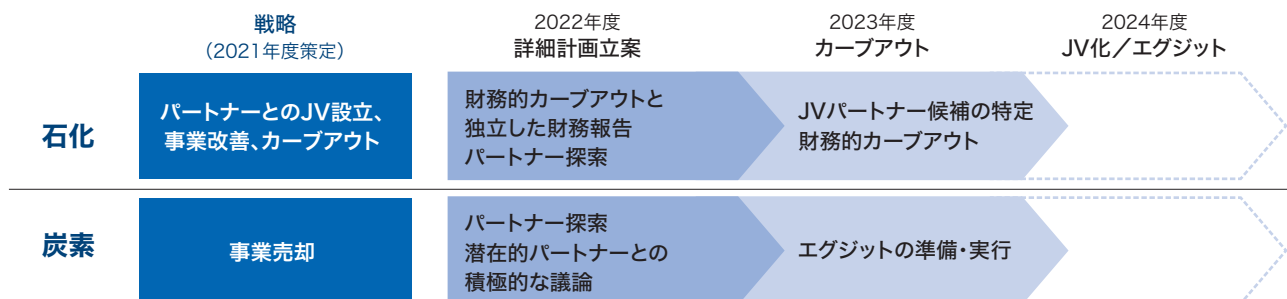
5つの重要施策 分離・再編し、独立化を進める事業

当社グループがめざす成長とサステナビリティの期待に 合致しない事業からのエグジットにコミット

石化・炭素事業について、2022年度に詳細な計画立案を行いました。石化事業については2023年度に財務的カーブアウトを行い、2024年度はJVを設立し早期の独立をめざします。

また、炭素事業は事業売却に向けて2023年度中に準備・実行の予定です。

石化・炭素事業の出口戦略とスケジュール



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

5つの重要施策 スリム化、デジタル化、エンパワーメント

引き続きスリムで効率的な体制づくりに取り組み、さらなる「One Company」化を推進

スリム化については、組織体制の変更により経営判断のスピードを向上し、構造改革を加速させています。また、事業拡大の責任を各リージョンに移譲するとともに、2025年度までにグループ会社数をグローバルで25%減少させ、従業員数は自然減やアウトソーシングなどの削減策を合わせて、10%減を見込んでいます。

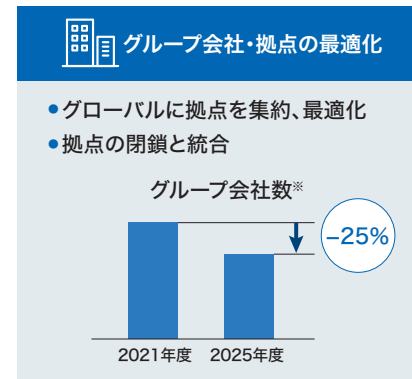
デジタル化は、受注、出荷などのサプライチェーンや研究開発、人事など、全ての領域において進めます。今後はビジネスプロセスの標準化、システム統合とクラウドへのデータ移行、データ管理ストラクチャーの社内構築、デジタル時代に活躍できる人材の採用・育成の4つの取り組みを進め、より迅速なビジネスの意思決定をサポートできるようにします。

そして、従業員のエンパワーメントとしては、次世代リーダー層の育成、年功序列からの脱却、リーダー層のダイバーシティの加速化、価値創造マインドの促進に取り組みます。併せて、そのために必要な安全で健康的な職場を実現していきます。

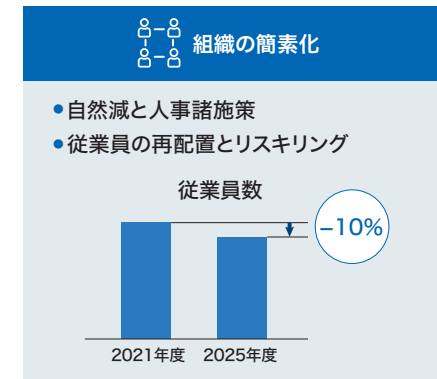
スリム化した組織体制の確立

新しい経営体制とガバナンス

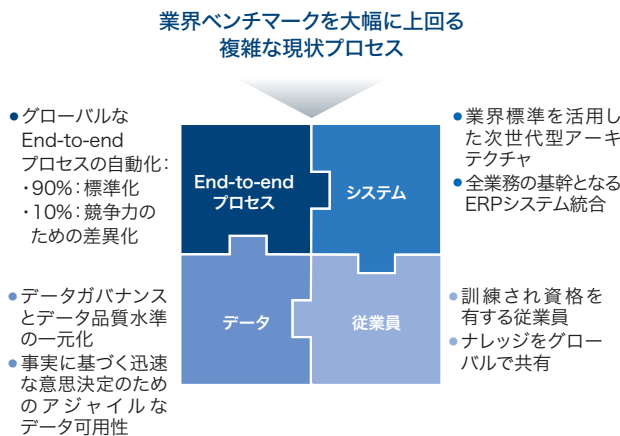
- 持株会社体制から「One Company」体制への移行
- 意思決定の迅速化
- 新しいマネジメントチーム



* 日本酸素ホールディングス傘下のグループ会社を除く



技術、データ、ビジネスモデルのさらなるデジタル化



従業員へのエンパワーメントを通じた変革の進行

企業文化の変革

- 次世代リーダー層の育成
- 企業文化の変革と価値創造マインドの醸成促進
- 人材戦略としてのDE&I(ダイバーシティ・エクイティ & インクルージョン)の推進
- 働きやすい環境の整備
- 全体最適実現のためのグローバル一体運営体制の構築
- グローバルでの人事ガバナンス強化

健康・安全

- 適切なオペレーションと設備安全性の確保
- 人権侵害やハイリスクな状況のモニタリングと未然防止

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

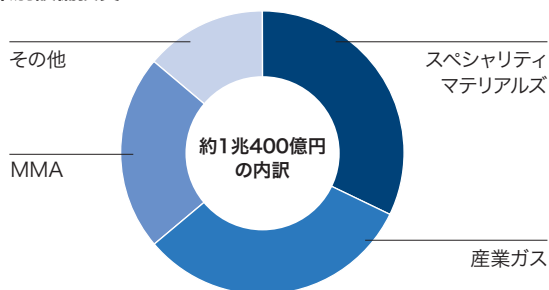
5つの重要施策 戦略的なキャピタル・アロケーション

キャピタル・アロケーションの原資をオーガニックグロースへの投資、株主還元の拡充、健全なバランスシート実現に配分

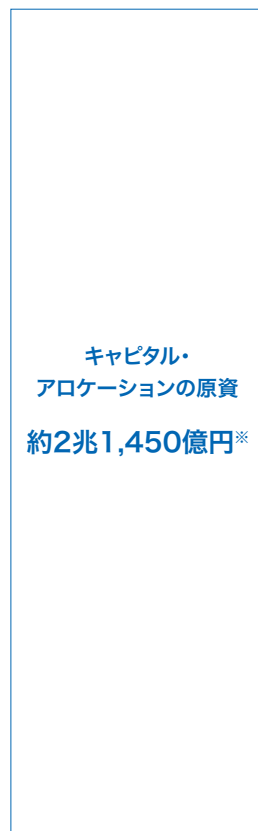
2025年度に向けて事業の収益性を回復し、キャッシュ・フローの創出を実現していく中で、約2兆1,450億円の原資のうち、約1兆400億円を設備投資に資本配分します。中でもスペシャリティマテリアルズ、産業ガスへの能力増強等の成長投資に注力していきます。研究開発費は18%に当たる約3,800億円でその大半をヘルスケアに投入します。

経営方針「Forging the future 未来を拓く」発表当時の2つの大きな課題は、収益性の向上と負債の削減です。そのために、負債削減には約2,700億円を配分し、ネット有利子負債/EBITDAは3.0倍未満、ネットD/Eレシオは1.0倍未満を目標としています。配当は前年度比で増加させ、配当性向は2025年までに現在の30%から35%へと引き上げます。これらを実現しながら、約2,500億円の戦略的資本枠として、M&A、自社株買いなどに活用できる資本とレバレッジ余力の確保を図ります。

事業別設備投資



キャピタル・アロケーション 2023年度～2025年度



※ 営業キャッシュ・フロー + 研究開発費 + 事業売却による収入

資本配分	方針
<p>48%</p> <p>設備投資 約1兆400億円</p>	<ul style="list-style-type: none"> 能力増強等の成長投資 (例:「ソアノール」、エポキシ樹脂、電解液、乳化剤) 投資利益率を重視
<p>18%</p> <p>研究開発 約3,800億円</p>	<ul style="list-style-type: none"> 事業インセンティブに沿った研究開発 研究開発費目標は売上収益の約3.5%
<p>13%</p> <p>負債削減 約2,700億円</p>	<ul style="list-style-type: none"> ネット有利子負債/EBITDA目標: 3.0倍未満 ネットD/Eレシオ目標: 1.0倍未満
<p>9%</p> <p>配当 約2,050億円</p>	<ul style="list-style-type: none"> 前年度比で配当増加 2025年度の配当性向35%
<p>12%</p> <p>戦略的資本枠の増加 約2,500億円</p>	<ul style="list-style-type: none"> 成長加速のためのM&A 自社株買いを含むその他の企業価値向上の施策

投資方針を厳格に管理することで、M&A、自社株買い、その他の成長・企業価値向上の機会に活用できる資本とレバレッジ余力を確保

CFOメッセージ



成長投資と負債の削減、株主還元をバランスよく行い、 グループ一丸となって計画を達成します

執行役エグゼクティブバイスプレジデント
最高財務責任者(CFO)
中平 優子

厳しい事業環境下でも全方位・最大限の施策を実行

2022年度は、原燃料価格の上昇や需要の低下により、非常に厳しい事業環境でしたが、2021年度に策定した経営方針「Forging the future 未来を拓く」の実行に向けて、まずは足元のビジネスを守ることを第一に全社で価格転嫁、コスト削減を進めました。加えて、2022年度第1四半期決算においてフリー・キャッシュ・フローがマイナスであったことに強い危機感を抱き、運転資金の削減にも注力しました。

一方、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事業のポートフォリオ改革として、溶融繊維やアクリル繊維事業からの撤退、MMAの英国工場閉鎖、新型コロナウイルスワクチンを開発していたMedicago Inc.の清算、Muse細胞を用いた再生医療等製品の開発中止といった、さまざまな困難かつ重要な意思決定を行いました。「One Company, One Team」として、全てのファンクションにおいてグローバルな組織とオペレーション機能の一本化を図り、全てのビジネスを対象にビジネスレビューを共通化(▶P.51)しました。加えて、スリム化した組織体制の確立に向けて関係会社を625社から593社へと32社削減しました。

最終的な業績は、多発性硬化症治療剤「ジレニア」のロイヤ

CFOメッセージ

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、コア営業利益が3,256億円、親会社の所有者に帰属する当期利益が961億円、フリー・キャッシュ・フローも期末では1,076億円とプラスで終えることができました。一方で、設備投資には例年並みの2,800億円以上を計上しており、研究開発費も1,500億円規模を維持するなど成長に必要な投資も実行できています。

このようにグループ全体で全方位的に施策を実行し、ネットD/Eレシオも1.33倍と有利子負債比率を減らすことができました。2022年度の配当については前年度と同額の30円となり、厳しい環境下ではありましたが、来たる需要回復期にさらなるパフォーマンスをしっかりと発揮できるよう備えました。

経営方針に基づく実行計画の達成に向けて コスト削減を積み増し、ROIC向上をめざす

三菱ケミカルグループの現状のROICは5%強と、私たちがめざす世界をリードするスペシャリティマテリアルグループとしてはまだまだ低い水準にあります。当社グループとして2025年度にROIC約7%の達成を目標としていますが、この目標はあくまで通過点です。次の通過点は10%へと、さらに投下資本効率を高めていきます。

2023年2月に発表した経営方針に基づく実行計画では、各ビジネスグループのビジネスモデルと優先課題を考慮しながら、ビジネスグループ別のROIC目標を設定しました。ROICのさらなる向上に向けては、コーポレート部門からデータを示しながら、積極的にビジネスグループに働きかけて各種施策を遂行し、生み出した貴重な資本は将来を牽引する事業に投資していかねばなりません。また、人的資本をはじめとする非財

務関連への投資も強化します。

ポートフォリオ改革においては、今後の収益成長への貢献が見込めない事業や当社がベストオーナーでない事業の進退を判断し、その実行の優先度は実際にそこから得られるインパクトと、実現容易性などを考慮して決定していきます。

実行計画では注力する7市場を特定しましたが、中でもEV/モビリティ、デジタル、食品、メディカルに注力していきます。そこでさらに、市場の魅力度、競合優位性、サステナビリティという3つの観点で注力事業を絞り込みますが、市場の魅力度の判断においては成長性に加えて技術的な強みがあることも重視します。達成目標を定め、それに向けて明確にビジネスのロードマップを描き、短期的な利益創出だけでなく、その先につながる将来的な活動を計画していきます。



コスト構造改革については、2021年度に発表した経営方針において、2025年度までのコスト削減目標として1,000億円

2025年度に向けた財務目標

グループ目標	(年度)	2021実績	2022実績	2023期初予想	2025目標
売上収益		3兆9,769億円	4兆6,345億円	4兆5,550億円	約3兆3,750億円
コア営業利益		2,723億円	3,256億円	2,500億円	約3,650億円
コア営業利益率		6.8%	7.0%	5.5%	約11%
EBITDA		5,024億円	5,833億円	5,138億円	約6,000億円
EBITDA マージン		12.6%	12.6%	11.3%	約18%
EPS		124.7円	67.6円	68.2円	約143円
財務レバレッジ(ネット有利子負債/ EBITDA)		4.1x	3.6x	4.1x	<3.0x
ROE		13.2%	6.4%	6.0%	約11%
ROIC		4.9%	5.7%	4.1%	約7%

ビジネスグループ別主要目標

	スペシャリティマテリアルズ	産業ガス	ヘルスケア	MMA
EBITDA	2,250億円	2,400億円 ^{※1}	550億円	550億円
EBITDA マージン	16%	24%	15%	15%
ROIC	10%	>6%	3%	7% ^{※2}

※1 日本酸素ホールディングスの中期経営計画で開示されている幅の中間値を切り上げ

※2 米国プラントの大型投資影響を含む。当該投資を除いたROICは9%

CFOメッセージ

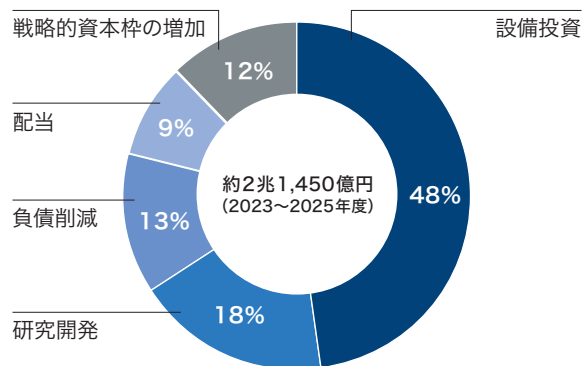
を掲げました。2023年度末までにヘルスケアの事業再構築、生産の効率化とサプライチェーンの最適化、調達の最適化などによって800億円超の削減を計画しており、2025年度には当初目標を上回る約1,350億円の削減効果を上げられると考えています。

グループ全体におけるコスト構造改革 ▶P.28

キャピタル・アロケーションの原資は、2023年度から2025年度の3年間において、2兆1,450億円と見積りします。経営方針の主要施策であるポートフォリオ改革、コスト構造改革、石化・炭素事業のカーブアウト、これら全てを着実に実行することにより原資を稼ぎ出し、オーガニックグロースへの投資に充てるとともに、2021年度と比較して2025年度のEBITDAマージンを13%から18%に改善していきます。

戦略的なキャピタル・アロケーション ▶P.30

キャピタル・アロケーション



投資家とのコミュニケーションを重視しTSRを最大化

当社は、企業価値の向上を通して株主価値の向上を図ることを株主還元の基本方針としています。配当については、経営方針に基づく実行計画において、前年度比での配当増加およ

び2025年度の配当性向35%を目標としています。この方針に基づき、2023年度は中間および期末で各1円を増配する予定ですが、TSRを最大化させることが最も重要であると考えています。

基本的1株当たり当期利益と1株当たり配当金 ▶P.98

資本コストや資本収益性を意識した経営の実現に向け、今

後も経営方針の進捗や結果をしっかりと発信し、株主・投資家の皆さまと対話を深めることにより、持続的な成長と中長期的な企業価値の向上をめざします。

IR活動方針

MCGでは、国内外の株主・投資家の皆さまとのコミュニケーションにおいて当社を信頼いただき、長期にわたって株式を保有していただけるよう、適切な情報開示に努めるとともに、積極的な対話における建設的な意見を経営陣にフィードバックし経営戦略に反映することで、企業活動に活かしていきます。

株主・投資家とのコミュニケーション実績(2022年度)

IRイベント	対象者	対応者
決算発表時のネットカンファレンス 四半期ごとにCEOが毎回出席し、経営方針の着実な進捗をタイムリーに報告	国内外機関投資家・アナリスト	CEO, CFO
個別面談		CEO, CFO, IR担当
証券会社主催カンファレンス		CFO, IR担当
機能商品戦略説明会(IR Day 2022)★ 機能商品の将来成長の実現に向けた事業戦略(製品概要や成長戦略)を株主・投資家の皆さまからのご意見を踏まえて、目標数値とともに事業の責任者が直接説明		CEO, EVP(機能商品所管)
インベスターデイ2023★ 経営方針「Forging the future 未来を拓く」に基づく成長や利益率拡大に向けた実行計画と2025年度における財務目標のアップデートを説明		CEO, CFO
トップマネジメントとのスモールミーティング		CEO, CFO
社外取締役とのスモールミーティング★ 筆頭社外取締役と機関投資家との対話機会を創出し、マネジメントレベルでの意思統一を確認していただく機会とした		筆頭社外取締役
サステナビリティに関するスモールミーティング		サステナビリティ推進担当
個人投資家説明会	個人投資家	CFO、コーポレートコミュニケーション本部長
株主総会	個人株主、法人株主	CEO、コーポレート・セクレタリー担当
SR対話	法人株主(議決権行使担当、責任投資・ESG担当)	SR担当、IR担当、サステナビリティ推進担当

★印のイベントに参加された株主・投資家の皆さまからは、アンケートで「評価する」「やや評価する」の回答を多くいただきました。

ビジネスグループ所管メッセージ

執行役エグゼクティブ
バイスプレジデント
スペシャリティマテリアルズ所管*



フランク・ランドール(ランディ)・クイン

三菱ケミカルグループの一員として長年過ごしてきた中で、今が最もエキサイティングな時代と考えています。経営方針「Forging the future 未来を拓く」は、当社グループがスペシャリティマテリアルグループへ変革する為の指針です。私たちの製品を通じて環境・社会等の複雑な課題を解決し、革新的なソリューションを提供するリーディングカンパニーへの変革に向けて、全力を注いでいきます。

プロフィール

1989年Verbatim Americas, LLC入社。2021年三菱ケミカルアメリカCEO兼社長を経て2023年から現職。

※ フィルムズ&モールドディングマテリアルズ、アドバンスソリューションズが含まれます。

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

私が所管するポリマーズ&コンパウンズ/MMAでは、フードロス削減やGHG低減に寄与するサステナビリティ関連素材の生産能力増強や、MMAのケミカルリサイクル設備を進めています。さらに石化由来の原料の転換に向けた製品開発、製造プロセス開発など、GXの実現につながる中長期的な課題に取り組み、目標達成に向けて貢献していきます。

プロフィール

1983年三菱レイヨン(株)(現 三菱ケミカル(株))入社。2019年同社取締役常務執行役員/MMA部門長/三菱ケミカル・ルーサイトグループ取締役社長を経て2022年から現職。

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

2022年5月に発表した日本酸素ホールディングスグループの中期経営計画「NS Vision 2026」で掲げる5つの重点戦略(①サステナビリティ経営の推進②カーボンニュートラル社会に向けた新事業の探求③エレクトロニクス事業の拡大 ④オペレーショナル・エクセレンスの追求⑤新しい価値創出へとつながるDX戦略)に取り組み、MCGグループ全体の企業価値向上に努めてまいります。

プロフィール

1981年日本酸素(株)(現 日本酸素ホールディングス(株))入社。2021年同社代表取締役社長CEO。

執行役エグゼクティブ
バイスプレジデント
ベーシックマテリアルズ所管



筑本 学

私たちの石化・炭素事業は、あらゆる産業への安定的で高品質な製品の供給を通じて社会基盤や人々の暮らしを支えています。炭素事業においては、ベストオーナーのもとでさらなる事業の発展をめざし、石化事業においては、業界再編の主導的役割を担い、カーボンニュートラルや循環型社会の実現に邁進していきます。

プロフィール

1988年三菱化成(株)(現 三菱ケミカル(株))入社。2015年MCC PTAアジアパシフィック取締役社長を経て2023年から現職兼三菱ケミカル(株)代表取締役/石化事業本部長。

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



辻村 明広

ファーマ事業では、経営方針「Forging the future 未来を拓く」の目標を達成するとともに、さらにその先の中長期的な成長の実現に向けて取り組んでいきます。パイプラインを強化し、日本の事業基盤を維持しながら、米国をはじめ海外市場でのプレゼンスを拡大させることで海外売上高比率を高め、世界中の病と向き合う方々に希望ある選択肢をお届けします。

プロフィール

1992年ニチメン(株)(現 双日(株))入社。2004年参天製薬(株)入社。2017年同社取締役専務執行役員。2018年サンバイオ(株)入社。2021年同社代表取締役副社長を経て2023年から現職兼田辺三菱製薬(株)代表取締役。

事業戦略

スペシャルティマテリアルズ※

※ ポリマーズ&コンパウンズ、フィルムズ&モールディングマテリアルズ、アドバンスソリューションズが含まれます。

MCGグループの利益成長を実現する原動力に

スペシャルティマテリアルズでは2025年度に向けて、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変革と3つの重点戦略の遂行により、売上成長、利益率の向上を実現します。注力市場の中でも高い成長率が見込まれるEV/モビリティ、デジタル、食品市場を最重要戦略市場と定め、市場の成長スピードに見合った成長率をめざします。成長が見込まれる市場においてプレゼンスのある製品のポジションを強化し、グローバルに展開するとともに、サステナビリティ課題の解決に向けてイノベーションも強化することで、スペシャルティマテリアルグループへの変革を達成します。

重点戦略

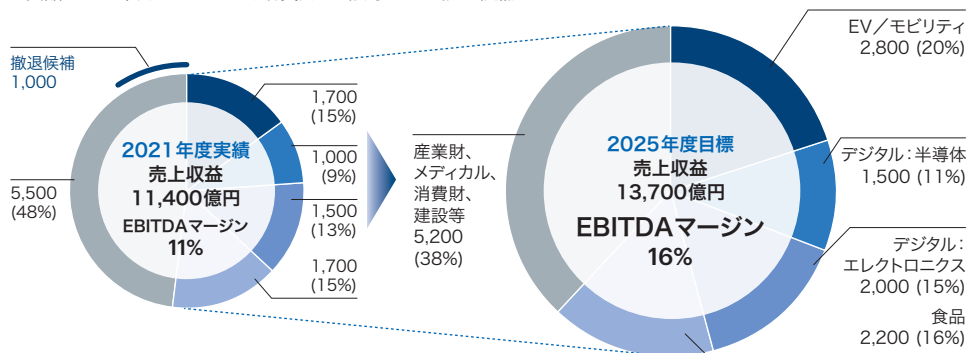
- 製品重視型組織からマーケット志向型組織への移行
- 既存製品のグローバルな成長
- サステナビリティのリーダーポジションの確立

	2021年度実績	2025年度目標
EBITDA (億円)	1,339	2,250
EBITDAマージン	12%	16%
コア営業利益率	7%	11%
ROIC	6%	10%

ポートフォリオ変化

最重要戦略市場

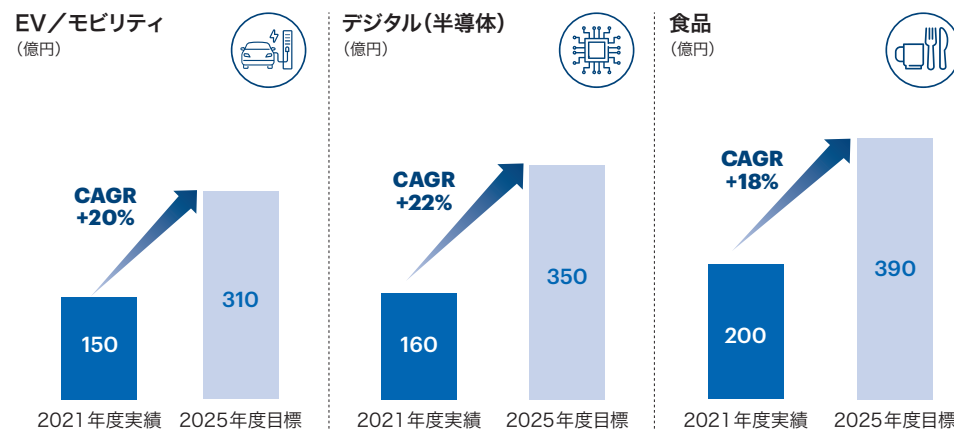
- EV/モビリティ
- デジタル：半導体
- デジタル：エレクトロニクス
- 食品
- 産業財、メディカル、消費財、建設等
- 撤退候補



SWOT分析

<p>強み S</p> <ul style="list-style-type: none"> ● EV/モビリティ 高機能エンジニアリングプラスチック：素材から成型加工までの事業群におけるグローバルネットワーク 電解液：電池の高性能を可能にする機能性添加剤の開発力 ● デジタル EL薬品：高純度化と微小異物をコントロールする品質管理技術 ● 食品 高機能フィルム：バリア性、多孔化、多層化等の機能付加技術 	<p>弱み W</p> <ul style="list-style-type: none"> ● EV/モビリティ 高機能エンジニアリングプラスチック：グローバルでの経済、為替リスク 電解液：原料サプライチェーンの中国依存 ● デジタル EL薬品：原料供給懸念 ● 食品 高機能フィルム：国内中心の事業展開
<p>機会 O</p> <ul style="list-style-type: none"> ● EV/モビリティ 高機能エンジニアリングプラスチック：軽量化需要の増加 電解液：EV普及による需要の増加 ● デジタル EL薬品：急速な市場拡大と半導体回線幅の微細化、積層化に伴う新素材への需要 ● 食品 高機能フィルム：海外市場での需要の増加 	<p>脅威 T</p> <ul style="list-style-type: none"> ● EV/モビリティ 高機能エンジニアリングプラスチック：新技術普及による既存市場の縮小 電解液：原材料価格の高騰による損益圧迫 ● デジタル EL薬品：地産地消の進展 ● 食品 高機能フィルム：中長期的な国内需要の減少

EBITDA目標



スペシャルティマテリアルズ

重点戦略 1




製品重視型組織からマーケット志向型組織への移行

マーケット志向型への転換を推進

注力市場の中でも、特にEV/モビリティ、デジタル、食品市場は高い成長率が見込まれます。三菱ケミカルグループのスペシャルティマテリアルズにおいてはこれらの市場に提供できる多くの製品や、技術力、スキルを有していますが、今後はこれら市場の成長率に見合った事業成長率を実現するため、プロダクトベースの組織ではなく、グローバルな市場ベースの組織への移行を推進します。

これまでのように各製品について個別にマーケットへアプローチするのではなく、エリアベースの組織で、当社の全ての製品ポートフォリオを通じて、顧客にアプローチしていきます。

注力する市場の成長率と売上成長予測

EV/モビリティ	デジタル	食品
 <ul style="list-style-type: none"> 電解液 繊維強化プラスチック・複合材料 	 <ul style="list-style-type: none"> 半導体洗浄サービス エポキシ樹脂 半導体装置パーツ 	 <ul style="list-style-type: none"> 乳化剤 包装フィルム、包装材料
市場成長率※1： >14%/年	市場成長率※1： >10%/年	市場成長率※1： >7%/年
売上成長予測※2： 13%/年	売上成長予測※2： 7-11%/年	売上成長予測※2： 7%/年

※1 EV、電池、モビリティにおいて当社がスコップとする製品の市場成長率
 ※2 特定用途での2025年度までの売上成長率

重点戦略 2

既存製品のグローバルな成長

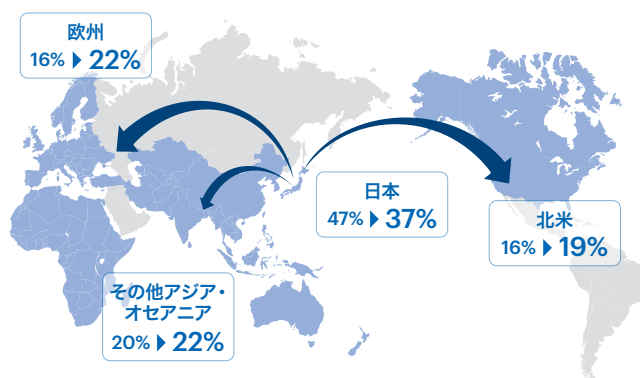
全ての製品ポートフォリオをグローバルに展開

拡大する海外市場を成長の糧としていくためには、当社グループの全ての製品ポートフォリオをグローバルに展開する必要があります。グローバル市場に製品を展開するため、各地域へ大幅に権限を移譲し、現地に根差した販売活動を展開していきます。

さらに、世界で高成長を遂げる顧客企業と一体となって成長していけるよう、キー・アカウント・マネジメント(顧客窓口一本化)も進めています。

グローバルでの売上比率目標

スペシャルティマテリアルズの売上比率
 2021年度 ▶ 2025年度



重点戦略 3

サステナビリティのリーダーポジションの確立

サステナビリティにおけるポジションをさらに拡大

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改革の中で、サステナビリティ製品が急成長を遂げています。当社グループには優れた物性とサステナビリティ性の両面が評価されている製品が多数あり、これら製品の販売拡大を通じて市場でのポジションを強固にしていきます。

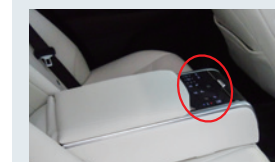
サステナビリティ製品例

製品	物質名	タイプ		
		バイオ由来	生分解性	リサイクル性
「BioPBS」	ポリブチレンサクシネート	○	○	
「デュラビオ」	イソソルバイド系ポリカーボネート	○		
「ソアノール」	EVOH※1			○
「ニチゴーGポリマー」	BVOH※2		○	
「ゴーセノール」	PVOH※3		○	

※1 エチレン・ビニルアルコール共重合体 ※2 プテンジオール・ビニルアルコール共重合体
 ※3 ポリビニルアルコール

「デュラビオ」：革新的な植物由来のエンジニアリングプラスチック

- ポリカーボネートとPMMAの優れた特性を併せ持つ植物由来のエンジニアリングプラスチック
- 優れた耐久性、透明性、意匠性を必要とする用途に対応



代表的な採用例

グリーンモビリティの内装材

トヨタ自動車株の燃料電池自動車新型「MIRAI」のリアヒーターコントロールパネルに採用

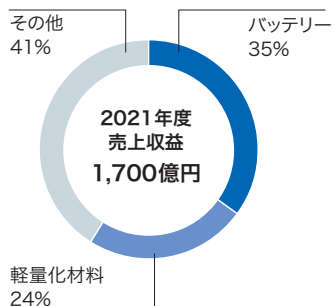
スペシャルティマテリアルズ

製品トピックス

EV/モビリティへの製品提供と電解液の拡大戦略

自動車市場での注力製品

EV/モビリティ事業における製品別売上収益



エンジニアリングプラスチック

高耐熱性、耐衝撃性に優れ、ヘッドランプレンズ等に用いられるPC^{※1}樹脂、耐薬品性、電気特性に優れた電装部品に用いられるPBT^{※2}樹脂等を幅広く展開
 ※1 ポリカーボネート
 ※2 ポリブチレンテレフタレート

炭素繊維複合材料SMC

短時間で複雑な形状に成形が可能で、量産車への炭素繊維の採用を実現

リチウムイオン電池材料

電解液だけでなく、電池パック全体の性能向上に貢献できる素材をラインナップ

電極液
 ・高い出力性
 ・耐久性・長寿命・高安全
 ・電極での副反応の制御

負極材
 ・高容量、長寿命
 ・安定供給
 ・環境負荷の低い材料

バイオエンブラ

植物由来原料を使用した「デュラピオ」は透明性・耐久性・衝撃特性を備え、内外装部品に採用

エアバッグカバー用熱可塑エラストマー

高温強度と低温衝撃性に優れ、自動車の安全性向上に貢献



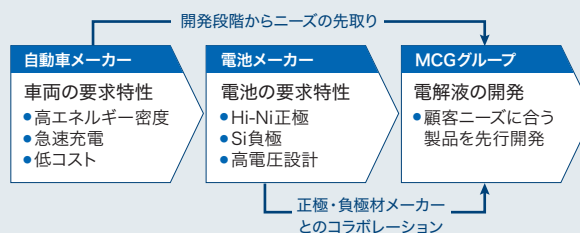
電解液の拡大戦略

当社グループのリチウムイオン電池(LIB)用電解液は、独自の添加剤技術で電極の副反応を抑えることで、高い出力性と優れた耐久性、安全性を両立した商品のため、車載用途への採用が拡大しています。現在、世界4カ国に製造・販売拠点を持ち、xEV(電動車)需要の拡大に合わせて生産能力を増強していますが、さらなる成長に向けてライセンス供与・製造委託も検討しています。

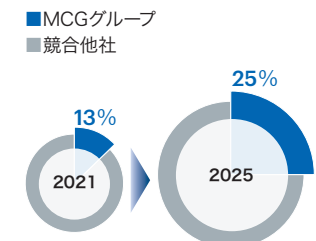
LIBは、世界的な環境意識の高まりから、EVを中心とした車載用途での需要が急速に拡大しています。車載用途の世界市場は年平均で30%近い成長が見込まれています。米国では部材・主原料の現地調達化を図る各メーカーの動きが活発化しており、当社もサプライチェーン強化に取り組んでいます。また新興国でもxEV拡大の動きがあり、例えばインドでは2030年に乗用車の新車販売数の30%をEVとする政策を掲げ、国外からの技術支援や企業誘致を進めています。当社グループでもこうした需要に応えるため、インドでは、リチウム関連製品に強みを持つ化学メーカーであるNeogen Chemical Limitedへ電解液の製造技術を供与し、同国内でのLIB用電解液の供給体制を強化しています。引き続きEV/モビリティを注力市場と位置付け、グローバルな供給体制を強化するとともに、環境負荷低減に貢献する製品でカーボンニュートラル社会の実現に貢献します。

MCGグループの強み

- 強い特許網を有する高性能添加剤
- 多様な原材料を組み合わせた電解液の設計能力を保有し、顧客の求める電池特性を実現
- イノベーションサイクルを掴む顧客との関係



電解液のグローバルシェア内訳



(注)ライセンス・委託製造分を含む

2025年に
 全体マーケットシェア
 25%まで成長をめざす

スペシャルティマテリアルズ

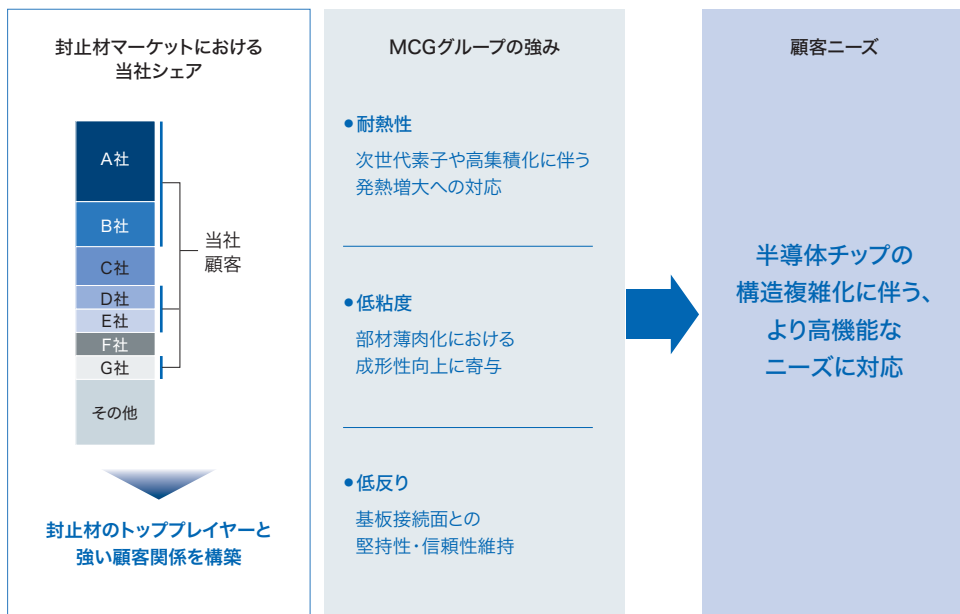
製品トピックス

デジタル エポキシ樹脂の拡大戦略

エポキシ樹脂は塗料や接着剤、半導体封止材など幅広い用途で使用されている材料です。当社の特殊エポキシ樹脂は、高耐熱、低熔融粘度、低吸水性などの特性に優れ、半導体封止材用途のデファクトスタンダードとして世界中で採用されています。

半導体市場は今後も著しい成長が見込まれています。当社は従来、東海事業所でエポキシ樹脂を生産してきましたが、旺盛な需要への対応とサプライチェーン強化を目的に、九州事業所において半導体封止材・電子材料向け特殊エポキシ樹脂の新たな生産設備を建設し、2023年4月から稼働しています。これにより、生産能力は、従来比で約3割の増強となりました。引き続き、さらなる需要の拡大に向けた能力増強を検討していきます。

エポキシ樹脂 最先端ICトレンドへの高い適合性、高市場シェアを堅持

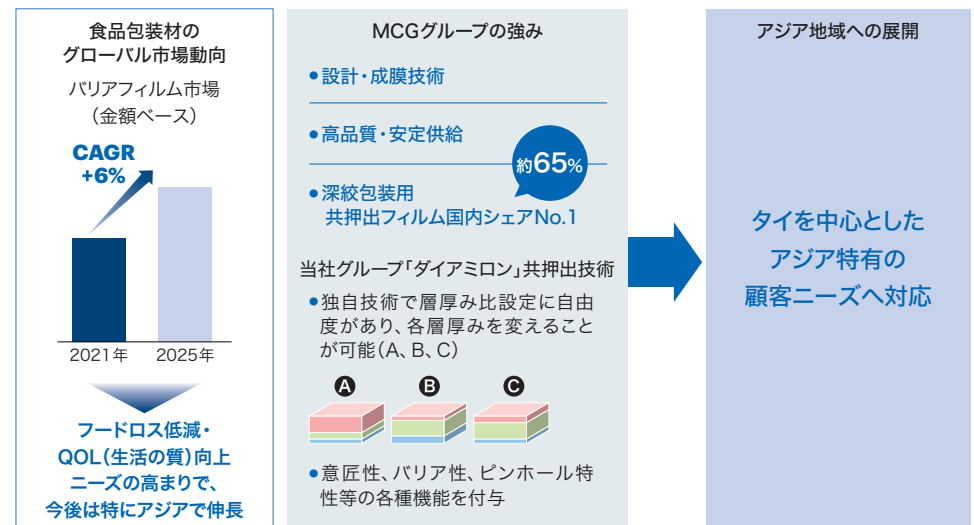


食品 「ソアノール」の拡大戦略

「ソアノール」は高いガスバリア性を有する素材で、食品包装材料として用いることで、食品の風味や品質を長持ちさせ、食品廃棄物の削減に貢献できます。また、「ソアノール」に当社グループのリサイクル助剤「ソアレジン」を添加した多層フィルムは、リサイクル性においても高い評価を受けています。

環境配慮型製品のニーズの高まりを受けて「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。このような需要拡大に応えるため、英国での生産ライン増設などを進めており、これにより21,000トン/年の能力増強が実現する見込みです。新ラインは2025年秋頃の稼働を予定しています。また、ソアノールを使用した食品包装用フィルム、ダイアミロンについても国内No.1の実績と技術を活かして、タイを中心としたアジア地域への展開を図ります。当社グループは、食品市場を最重要戦略市場と位置付けており、食品包装材料をはじめとした高機能素材を開発・普及していくことでさらなる事業成長を図るとともに、持続可能な食品供給に貢献していきます。

食品包装材料 多層フィルム国内No.1の実績をもって今後需要拡大が見込まれるアジア諸国の食ニーズへ訴求



グローバルでの成長拡大と総合力の強化を推進

産業ガス分野は2025年度へ向けて、グローバルで成長機会を着実に獲得し、世界4極(日本、米国、欧州、アジア・オセアニア)での成長を続けます。日本では事業ポートフォリオの見直し、海外では収益性のさらなる向上をめざし、生産性向上に向けた活動や、医療向けのガス・機器、半導体産業向け電子材料ガスの事業に注力します。また、研究開発、デジタル技術活用の中で、シナジーを追求し、グループ全体の企業価値向上に取り組んでいきます。

	2021年度実績	2025年度目標
EBITDA (億円)	1,900	2,400*
EBITDAマージン	20%	24%
コア営業利益率	10%	13%
ROIC	4%	>6%

* 日本酸素ホールディングスの中期経営計画で開示されている幅の中間値を切り上げ。

重点戦略

- 世界4極での成長拡大(日本、米国、欧州、アジア・オセアニア)
- 収益性の向上
- MCGグループと日本酸素ホールディングス(NSHD)グループとの連携強化

高成長市場に対応するアプリケーション



半導体産業に高純度窒素を供給するASU(空気分離装置)

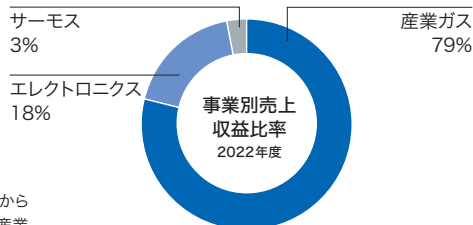
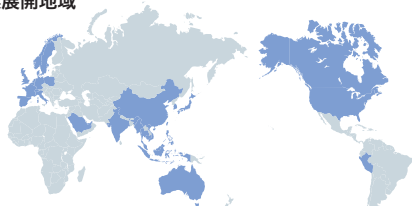


水素を供給するHyCO*プラント



CO2排出量削減に貢献する酸素富化バーナー

事業展開地域



* 水素(H₂)と一酸化炭素(CO)及びその合成ガスの名称で、天然ガスから水蒸気改質装置(SMR)で分離して製造します。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です。

SWOT分析

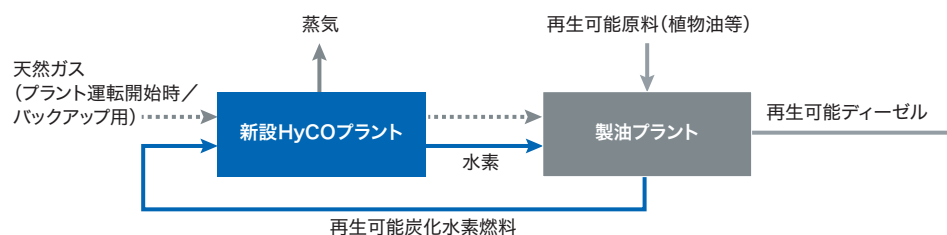
<p>強み S</p> <ul style="list-style-type: none"> ● 日本国内シェアNo.1のマーケットポジションとグローバル市場をカバーする供給体制 	<p>弱み W</p> <ul style="list-style-type: none"> ● 電力コストの影響による収益変動
<p>機会 O</p> <ul style="list-style-type: none"> ● 海外での投資機会増大とエレクトロニクス、レジリエントマーケット(ヘルスケア、食品、飲料等)での底堅い需要 	<p>脅威 T</p> <ul style="list-style-type: none"> ● 欧米ガスメジャーによるグローバル市場の寡占化

再生可能燃料を原料としたHyCO事業の促進

NSHDグループの米国事業会社である Matheson Tri-Gas, Inc.(以下Matheson)は、Vertex Energy(以下Vertex)がアラバマ州モービルに保有する生産量7万5千バレル/日の製油所向けに、既存の水素供給に加え、新たに再生可能燃料を原料とした水素を長期供給する契約を締結しました。新設するHyCO設備は30mmscfpd(百万立方フィート/日)以上の水素製造能力を有し、同社が製造する再生可能ディーゼルから副生される再生可能炭化水素燃料(バイオナフサやその他バイオ由来燃料などを含む)も原料にできます。

今回の契約は、NSHDグループのカーボンニュートラルへのコミットメント「経済合理性を踏まえた水素ガス供給の提案」の実践例であり、当社グループのグローバル HyCO 事業のフットプリント拡大に向けても重要な意味を持ちます。引き続き、対象となる顧客やプロジェクトを積極的に探索・精査し、さらなる事業成長とカーボンニュートラルな社会の実現に取り組んでいきます。

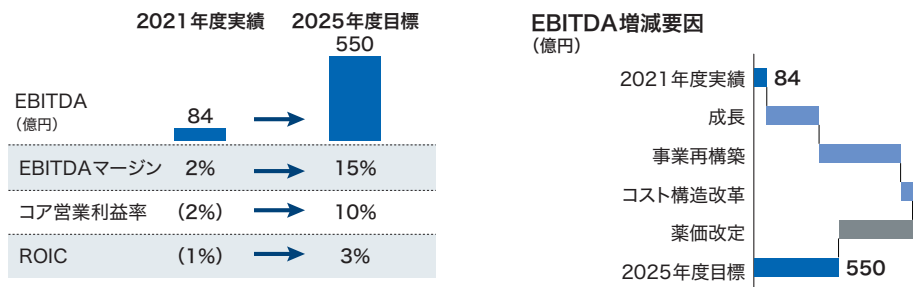
新設HyCOプラントにおける水素製造フロー



ヘルスケア

パイプラインの強化と製品の価値最大化へ

2025年度目標の達成に向け「日米を中心とした重点製品の価値最大化」「開発・販売におけるパートナーシップ強化とアライアンス構築」に注力します。2022年度は新型コロナウイルスワクチンなどを開発していたMedicago Inc.の事業から撤退するなど、事業を再構築しました。中枢神経、免疫炎症、がん領域に研究開発費を集中し、パイプラインの強化と製品の価値最大化をめざします。



重点戦略

- 革新的な研究開発プロセスによるプレジジョンメディシンの実現
- 希少疾患に特化したイノベーション開発と新たなパイプラインへの継続的な投資
- 開発・販売におけるパートナーシップの活用

SWOT分析

<ul style="list-style-type: none"> 医薬品事業における新薬創出力 中枢神経、免疫炎症、糖尿病・腎など重点領域でのプレゼンス 	<p>強み S</p>	<ul style="list-style-type: none"> グローバル展開の遅延 	<p>弱み W</p>
<ul style="list-style-type: none"> 多様なヘルスケアソリューションの提供 技術進展による創薬の多様化 アンメット・メディカル・ニーズの存在 	<p>機会 O</p>	<ul style="list-style-type: none"> 創業成功確率の低下 研究開発費の増加 医療費抑制策、ジェネリック医薬品の市場参入 	<p>脅威 T</p>

ALS患者さんに新たな選択肢を

筋萎縮性側索硬化症(ALS)を適応症とするエダラボン経口懸濁剤が、2022年5月に米国、11月にカナダ、12月に日本、2023年5月にスイスで承認されました。

エダラボン経口懸濁剤は、エダラボン点滴静注製剤「ラジカット」(米国名:「ラジカヴァ」)と同一の有効成分を含む製剤です。注射による痛みや投与のための通院など、ALS患者さんの負担を軽減するため開発を進めてきました。これまで、投与経路は点滴静注に限られていましたが、新たな選択肢が加わりました。



■ 上市済み ■ グローバル(米国上市年度) ■ 日本・中国

領域	注力活動	対象疾患	主な市場	MCGグループの主な成長製品	主な開発パイプラインの上市計画			
					2023年3月期	2024年3月期	2025年3月期	2026年3月期以降
中枢神経	開発・販売	ALS 遅発性ジスキネジア	米国、日本	ラジカヴァ ジスバル	MT-1186 ALS(経口懸濁剤)(米国、カナダ)	MT-1186 ALS(経口懸濁剤)(日本) ^{※2}	ND0612 パーキンソン病(グローバル)	MT-0551 重症筋無力症(日本)
					MT-5199 遅発性ジスキネジア(日本)			
免疫炎症	開発・販売	炎症性腸疾患 赤芽球性プロトポルフィリン症	米国、日本	ステラーラ MT-7117				MT-0551 IgG4関連疾患(日本) MT-7117 EPP、XLP(グローバル)
糖尿病・腎	販売	2型糖尿病 2型糖尿病を合併する慢性腎臓病	日本	マンジャロ カナグル	TA-7284 2型糖尿病を合併する慢性腎臓病 ^{※1} (日本) MP-513 2型糖尿病(中国)		TA-7284 OD錠 2型糖尿病、2型糖尿病合併する慢性腎臓病 ^{※1} (日本)	
がん	開発	希少がん	米国、日本	MT-2111				MT-2111 再発又は難治性びまん性大細胞型B細胞リンパ腫(日本)

※1 2型糖尿病を合併する慢性腎臓病 ただし、末期腎不全又は透析施行中の患者を除く
 ※2 スイスで承認取得



世界No.1の地位を確固たるものに

MMAは自動車、建材、ディスプレイ、透明シート、コーティングなどあらゆる用途で使用され、各国GDP並みに需要の拡大が見込まれる素材です。三菱ケミカルグループは新エチレン法(アルファ法)という最もコスト競争力の高い技術を含む主要3製法を保持し、世界最大の生産能力を有する当社のポテンシャルを活かし、世界No.1の地位を確固たるものにします。同時にPMMAリサイクル技術の開発や植物由来MMAモノマーの開発にも取り組み、サーキュラーエコノミーの実現に貢献します。

重点戦略

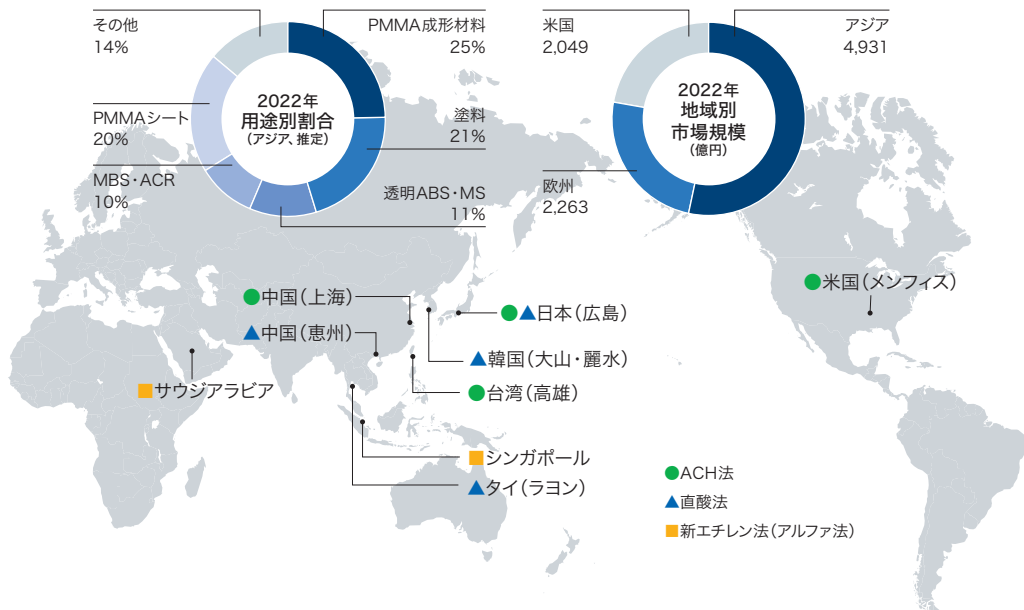
- 生産性の向上、原材料へのアクセスの改善、最適な新拠点構築によるNo.1技術の活用
- 米国における需要安定性の享受
- 既存PMMAリサイクル技術や植物由来MMAによるサステナビリティ強化

2021年度実績 2025年度目標

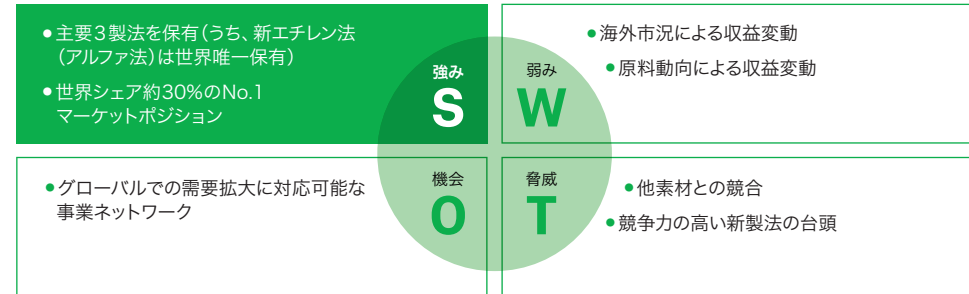
EBITDA (億円)	513	→	550
EBITDAマージン	17%	→	15%
コア営業利益率	11%	→	11%
ROIC	7%	→	7%*

※ 米国プラントの大型投資影響を含む。当該投資を除いたROICは9%。

MMAのグローバルな市場概況と当社グループの製造拠点



SWOT分析

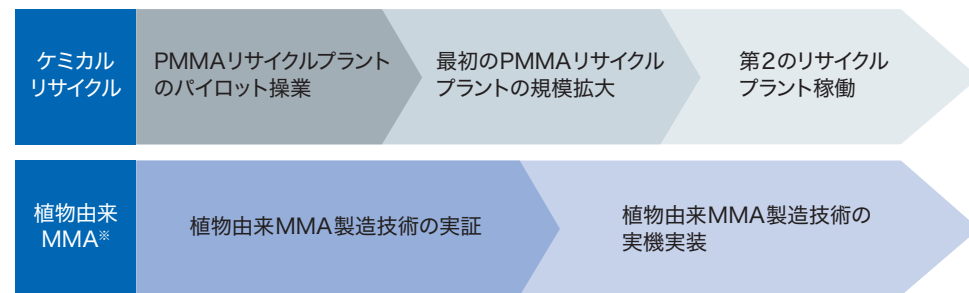


「サステナブルMMA」ポートフォリオの拡大

当社グループは(1)使用済みのアクリル樹脂を回収、分解して再利用するケミカルリサイクル、(2)既存のMMAモノマー製造プロセスに植物由来原料を適用する新規製造技術、(3)植物由来原料から発酵法により直接MMAモノマーを製造する新規製造技術、により製造するMMAモノマーを「サステナブルMMA」と定義し、製造技術の開発に取り組んでいます。

(1)については、2021年6月に日本国内で実証設備を建設し、事業化に向けた試験を進めています。(2)の技術開発についても進展があり、新たにパイロットプラントの設計を開始しました。2023年度に稼働させ、品質および技術の実証を経て、2026年には既存の商業規模プラントへの適用をめざします。サプライチェーン全体で環境負荷を低減することを通じて、サーキュラーエコノミー実現を積極的にリードしていきます。

サステナビリティ関連製品をさらに強化



2021年

2030年

※ 上記文章の(2)を指します

事業基盤の強化とカーブアウトのプロセスを推進

三菱ケミカルグループの事業のうち、現状、多量のCO₂を排出しているのが石化・炭素事業です。これらの事業にはカーボンニュートラル達成に向けて、将来的に大規模な環境投資が必要と考えています。また、国内の石化・炭素需要が減少し、中国企業の台頭もある中、供給過多の状況が続いています。このような環境下で、サーキュラーエコノミーや競争力強化のためにビジネスモデル変革の取り組みをそれぞれの事業で進めています。同時に、2023年度以降のカーブアウトに向けたプロセスも進行中です。

2021年度実績

EBITDA (億円)	1,081
EBITDAマージン	11%
コア営業利益率	7%
ROIC	11%

(注)ジョイントベンチャーのコア営業利益は約400億円、当期純利益は約200億円、出資比率は50%と想定

SWOT分析



石化事業のジョイントベンチャー化による事業価値向上

- 迅速かつ集中的な意思決定
- シナジー効果によるコスト構造改善とマージン拡大
- 事業ポートフォリオと資産の評価・最適化
- GX(グリーン・トランスフォーメーション)とサーキュラーエコノミーに向けた新技術による成長
- 収益化に向けた価値向上と健全なポジションの確立

炭素事業のビジネスモデル変革

鉄鋼業界の構造変化に伴い当社グループの香川事業所における高炉向けコークス事業について、これまでに生産・販売体制の最適化に向け以下の構造改革を実施してきました。当社のコークスは、その品質の均一性・安定性の高さから「SAKAIDE COKE」として海外の顧客にも高く評価されています。今後も高品質なコークスの安定供給に努めていきます。

海外輸出展開型へのビジネスモデル変革

国内鉄鋼業界における構造変革の動向

- 2023年までに国内高炉25基のうち5基を休止(900万トン/年の粗鋼生産減に伴う400万トン/年のコークス需要減)

当社グループコークス事業の構造改革

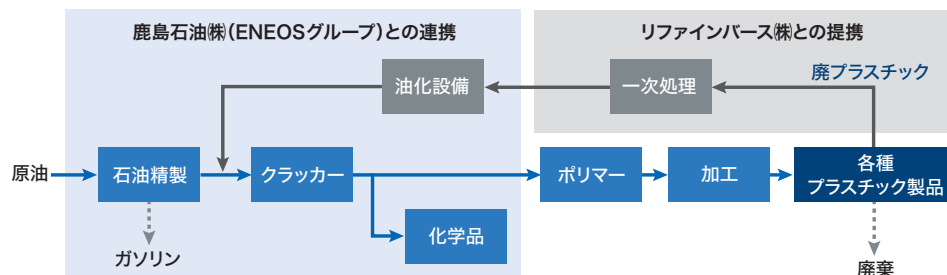
- 香川事業所コークス炉323門を250門に縮小、最適運転体制へ
- 輸出处荷設備を1ラインから2ラインへ増強

カーボンニュートラル達成のため、石油精製産業や近隣地域の連携を強化

当社グループでは、2050年のカーボンニュートラル達成をめざし、国内事業所・工場におけるエネルギー転換や、植物由来原料を用いた基礎化学品(エチレン、プロピレンなど)の事業化検討などを進めています。茨城事業所では、ENEOS(株)と共同で国内最大規模となる年間2万トンの処理能力を備えた廃プラスチックの油化を行うケミカルリサイクル設備を建設中で、2023年度中の稼働開始をめざしています。

茨城県内に位置する鹿島臨海工業地帯は、石油精製、石油化学、鉄鋼の基礎素材産業を中心とした国内有数の産業集積拠点です。この工業地帯を中心に、今後、茨城県と当社グループがより密接に連携・協力し、競争力とカーボンニュートラルを両立した産業拠点の創出をめざします。

鹿島臨海工業地帯におけるカーボンニュートラルへの取り組み



チーフサプライチェーンオフィサーメッセージ



代表執行役シニアバイスプレジデント
チーフサプライチェーンオフィサー
江口 幸治

サプライチェーンを取り巻く事業環境に柔軟に対応し、世界最高レベルの組織をめざします

生産性向上に向けて3つの重要項目を設定

2023年4月からサプライチェーンを担当することになりました。これまでスペシャリティマテリアルズのビジネスを担当していた経験を活かし、双方の連携をより強化した、新しいサプライチェーンの姿を構築したいと思います。

近年、世界的なカーボンニュートラルの加速や、地政学的リスクなどによるエネルギーコストの増加など、三菱ケミカルグループを取り巻く事業環境は大きく変化しています。特に原材料費用の高騰、物流コストや金利の上昇は、当社グループの財務状況の回復を妨げる大きな要因となっています。また、これらの事業環境は一過性のものではなく、今後ますます厳しい方向へ変動する可能性を有しています。このような状況を考慮し、当社の掲げる経営方針「Forging the future 未来を拓く」を実現するためには、徹底した生産性向上が急がれます。生産性向上を達成するために、3つの重要項目を定め実現していきます。

保有技術と最新技術を組み合わせ、グローバルでの組織改革などに挑戦

3つの重要項目の実現には、サプライチェーンマネジメントの大胆な改革が必要です。特に重要なのは、環境変化に柔軟に対応できるフラットで標準化された組織マネジメントの確立と、卓越した技術を有した専門家の育成の2つです。

3つの重要項目

1. 世界最高レベルの信頼性の実現

生産活動において高い安全性を確保、調達・物流においては人権デューデリジェンスを徹底し、社会から信頼される高い品質を実現する。

[持続可能なサプライチェーンの構築 ▶P.72](#)

2. 競争力のさらなる強化

高いコスト競争力と技術力に基づくオペレーショナル・エクセレンスを実現する。

3. 持続可能な施策の実現

2050年のカーボンニュートラルを実現するためのGX戦略、サーキュラーエコノミー政策を策定する。

グローバルにこれらを実現するために、日本での改善活動や生産革新活動で育ててきた世界最高レベルのカスタマイズ技術と、DXなどの最新技術を駆使した標準化とを組み合わせ、独自の新たな挑戦を開始します。

また、サステナビリティへの取り組みとしては、従来主軸としてきたエネルギー使用時のGHG排出量削減や原料のリサイクル化などに加えて、プロセス改善によるエネルギー効率の向上や生産配置の最適化などにも取り組んでいきます。

困難な道のりではありますが、この不明確な未来を切り拓くために、従業員一丸となって果敢に新たな一歩を踏み出し、世界に類を見ない卓越した組織の実現をめざします。



執行役シニアバイスプレジデント
チーフテクノロジーオフィサー (CTO)
ラリー・マイクスナー

市場志向のイノベーションを通じて グループの豊かな新時代を実現します

ビジョン達成に向け、市場志向の研究開発を加速

MCGグループは、スペシャリティマテリアルズとソリューションを提供する、世界をリードする企業への転換期を迎えています。ビジョンの達成に向け、いま私たちはイノベーションと研究開発における取り組みを転換しています。

まず初めに、イノベーションの枠組みを変え、経営方針「Forging the future 未来を拓く」の企業戦略における主要市場を中心とした市場志向のアプローチを強化しています。後期段階にある研究開発については、事業グループに権限を移しました。同時に、社内のリソースとグローバルなオープン・イノベーション・パートナーとの連携を活用し、事業化への道筋を強固にする長期的・統合的なイノベーション戦略を展開します。当社グループのテクノロジー・プラットフォームは、こうした施策を支え、さまざまな市場での成長を可能にする長期的なコア・コンピタンスとなります。

イノベーション・パイプラインの「中身」を整えるだけでなく、「スピード」の最大化も重要です。市場志向のアプローチに移行すると、研究開発のあらゆる段階で、シームレスな情報共有とコラボレーションがさらに不可欠となります。そこで、データインフラの整備を加速し、また、高度なモデリング、シミュレーション、自動化技術を導入して新たな知識の獲得も加速させています。

スペシャリティマテリアルズにおけるイノベーションでは、これまでの研究開発スタイルからの脱却が必須です。全く新しい価値を生み出すことに重点を移し、新しいことに積極的に挑戦して失敗から迅速に学ばねばなりません。グローバルなオープン・イノベーションの拡大も必要です。中核分野であるケミカル・サイエンスに加え、業界を変革する可能性のある新技術、特にバイオと情報科学における戦略的地位を強化していきます。

変革に不可欠なイノベーションの強化

イノベーションは「KAITEKI」へのコミットメントを果たす上でも重要です。サステナビリティの課題はグローバルな課題であり、取り組むには国を超えたリソース活用が不可欠です。私たちは国を問わず優秀な人材の招致を積極的に模索しており、世界最高水準の専門家が集まる場で私たちのイノベーションの存在感を築くアプローチも検討しています。

新たなコーポレート・スローガンは「Science.」から始まります。変革の成功にイノベーションほど重要な要素はないという事実を反映したものです。私は、グループの豊かな新時代を実現するために、イノベーション力の最大化に尽力していきます。

イノベーション戦略

社内の研究開発とオープンイノベーションを組み合わせ、成長を加速

MCGグループは、強力な研究開発力を基盤としておりますが、イノベーションは社内だけにとどまりません。大学、スタートアップ企業、企業パートナー、政府機関などと連携をとりながら、社内の研究開発とオープンイノベーションを戦略的に組み合わせ、イノベーションを推進していきます。

私たちは、イノベーションの質とスピードをさらに向上させるために、4つのポイントに重点をおいています。

イノベーションの指針

エンドマーケットへのフォーカス

- 注力市場において、自社研究開発とオープンイノベーションを最適なバランスで組み合わせる統合イノベーション戦略を推進
- エンドカスタマーと連携したアジャイルな製品開発により、スピード感を持って価値を提供
- 足もとから未来へと変化する主要市場ニーズへの対応

新しいデジタル技術の活用

- 大規模かつ高効率なシミュレーションを可能にする、次世代コンピューティング技術
- 新素材や新製品の導入を加速するマテリアルズインフォマティクス
- 情報中心の化学産業を実現する量子コンピュータとAI技術

プロセスの効率化

- 長期視点の基盤研究から後期製品開発へシームレスに移行
- 地理的な制約を超え、バーチャルな研究組織を構築するための実験データプラットフォーム

新規事業分野の開拓

- 高収益かつ高成長の次世代事業群の体系的な創出
- 既存事業の枠を超えた新しいアイデアの有効性を迅速に検証する「イノベーション・サンドボックス制度」

イノベーション加速を目的としたスタートアップ企業との戦略的パートナーシップ

MCGグループでは有望なスタートアップ企業との戦略的パートナーシップを通して、グループ全体の事業成長の機会を創出しています。

出資先スタートアップ企業との協業一覧

スタートアップ企業	強みと協業内容
 AddiFab ApS	強み: 3Dプリンティングと射出成型を融合した特殊部品のアジャイルな生産技術 協業内容: 3Dプリンティング用材料の共同開発 (Nexa3Dによる買収完了)
 DAIZ	強み: 従来の食品を代替する植物性タンパク質由来食品 協業内容: 代替肉用素材の開発
 DIGILENS	強み: 次世代の拡張現実 (AR)/仮想現実 (VR) デバイス向けホログラフィック技術 協業内容: AR/VRデバイス向けプラスチック導光板の開発
 ERIDAN	強み: 低消費電力および周波数帯域の高効率な利用を窒化ガリウム半導体で実現した5G無線通信用入出力プロセッサの開発 協業内容: 窒化ガリウム基板の5G通信向け用途開拓
 Fluence Analytics	強み: 製造・研究での反応系の連続的なモニタリングと最適化 協業内容: 研究開発の効率化と継続的なプロセス改善 (横河電機による買収完了)
 Lactips	強み: フィルムおよびプラスチックを代替する水溶性のバイオ由来生分解性ポリマー材料 協業内容: 顧客のニーズに適したグリーンマテリアル (環境に優しい材料) の開発
 Lingrove	強み: 自動車・産業用木材に代わる植物由来の持続可能な複合材および材料 協業内容: バイオベースの複合材料の開発
 Myoridge	強み: 製薬、再生医療、食品用途向けの特殊無血清細胞培地 協業内容: 細胞培養関連市場向け培地、材料の開発
 PRIME ROOTS	強み: 従来の肉製品に代わる麹菌由来の代替食品 協業内容: 代替肉用素材の開発と事業範囲の地理的拡大

イノベーション戦略

注力市場における技術的優位性の活用

私たちは、長年にわたり技術ポートフォリオの構築に取り組んでおり、その結果得られた知的資本は当社の重要な推進力となっています。

当社がスペシャリティマテリアルズとソリューションを提供する、世界をリードする企業へと変貌を遂げるにあたり、技術的な強みもそれに応じて集中させています。

こうした長期的な強みを持つ技術プラットフォームに加え、経営方針「Forging the future 未来を拓く」の各注力市場を強化するために必要な新しい技術を既存の製品・技術を超えて創出していきます。

注力市場に対応するMCGグループの技術・製品



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

主なトレンド

- | | | | | | | |
|---|---|--|---|--|--|--|
| <ul style="list-style-type: none"> ● 電化 ● 軽量化部材 ● 現代的なデザイン | <ul style="list-style-type: none"> ● スピードと複雑性 ● 小型化 ● スマートホームとアプリケーション | <ul style="list-style-type: none"> ● 栄養と健康 ● 食品ロス削減 ● 加工性 | <ul style="list-style-type: none"> ● 長寿命 ● QOLの重視 ● オーダーメイドのインプラント | <ul style="list-style-type: none"> ● エネルギー効率 ● モジュール工法 ● 断熱 | <ul style="list-style-type: none"> ● パーソナライゼーション ● サステナビリティ ● 再生可能な資源 | <ul style="list-style-type: none"> ● スマート素材 ● 遠隔操作 ● ロボティクスと自動化 |
|---|---|--|---|--|--|--|

MCGグループの技術・製品

- | | | | | | | |
|---|---|---|--|--|---|---|
| <ul style="list-style-type: none"> ● バッテリー材料 ● 複合材料 ● 機能性高分子と化合物 | <ul style="list-style-type: none"> ● 半導体材料、装置、部品 ● 半導体洗浄サービス ● ディスプレイ用のフィルムと材料 | <ul style="list-style-type: none"> ● 乳化剤 ● ビタミン剤およびニュートリション ● ガスバリアフィルム ● プロバイオティクス | <ul style="list-style-type: none"> ● AIやインフォマティクスを駆使した創薬技術 ● バイオモダリティ関連技術 ● 生体適合性材料 | <ul style="list-style-type: none"> ● 建築資材 ● 接着およびコーティングの添加剤 ● ファサードデザイン素材 | <ul style="list-style-type: none"> ● 炭素繊維複合材 ● 水溶性ポリマー ● 高性能浄水装置 | <ul style="list-style-type: none"> ● 工業用加工フィルムと分離膜 ● 酸素燃焼技術 ● 付加製造技術 |
|---|---|---|--|--|---|---|

成長を支える知的財産戦略

基本方針

三菱ケミカルグループは、特許、商標、著作権、ノウハウ、データなどの知的財産を重要な経営資産の一つと位置付けています。競争優位確保を中心に、他社との協業やライセンスなどにこれらの知的財産を有効活用することにより、企業価値の向上をめざしています。

当社の知的財産権を侵害する行為に対しては看過せず適切な対応を取ることとしています。さらには、他者の知的財産権を尊重し、有効な他者知的財産権を侵害しないよう対応しています。

基本方針

- 知的財産の有効活用による企業価値向上

競争優位性確保、他社との協業・ライセンス等

- 第三者が当社の知的財産権を侵害した場合の適切な対応

- 第三者が有する有効な知的財産権の尊重

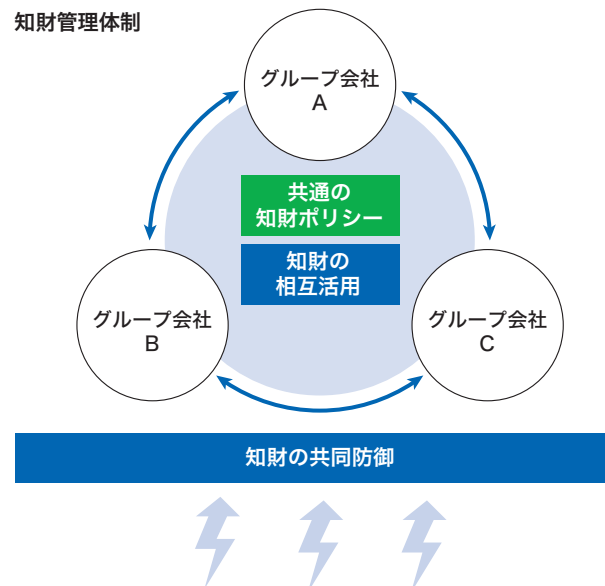
知財管理体制

三菱ケミカルグループでは、「One Company, One Team」に則って、下図のような知財管理体制の整備を進めています。

まずは三菱ケミカルグループが保有する知的財産の価値最大化を図るため、三菱ケミカルグループに属する会社間で保有する知的財産を相互に活用するとともに、他者の知的財産に対抗するために協力する仕組み・ルールを策定しています。

さらに、国内外のグループ会社で共通に適用される知的財産ポリシーを策定し、共通の考え方のもとでグローバルな知財活動を行っています。

知財管理体制



知的財産戦略

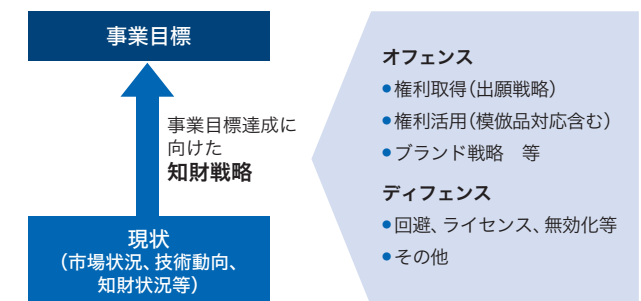
汎用的な素材から特定用途向けの高付加価値製品まで極めて多様な製品を有する当社では、製品ごとに置かれた環境が全く異なります。これを踏まえ、製品ごとに固有の知財戦略を練り上げることが戦略における大きな特徴としています。

具体的には、知財部門が事業やR&Dと一体となって、その製品の事業目標を明確化したうえで、市場環境・技術動向・知財環境を正確に認識し、それらを元に知財面の施策を決定し、知財戦略として明文化、実行します。また、その進捗を定期的に関係者で確認しPDCAサイクルを回しています。

このような知財戦略に基づく活動推進の成果は、例えば、LexisNexis® Intellectual Property Solutions発行の「グローバルなサステナブルイノベーションのランドスケープを探る：トップ100社」に選ばれたこと(89位)にも表れています。

知財戦略

各製品ごとに固有の知財戦略を推進





執行役シニアバイスプレジデント
チーフデジタルオフィサー (CDO)

市村 雄二

デジタル技術とデジタルビジネスモデルを活用し、 スマート人材の育成も含めた価値向上に貢献することで、 「デジタルケミカルカンパニー」をめざします

デジタル戦略を再定義し、 グローバルなエクセレントカンパニーへ

当社は2023年2月に、経営方針「Forging the future 未来を拓く」にもとづく詳細な実行計画と、財務目標のアップデートを発表しました。この策定過程でデジタル戦略を再定義し、当社のあるべき姿を、変化し続ける市場に適応していくことが可能な「デジタルケミカルカンパニー」と決めました。デジタル技術やデジタルビジネスモデルを活用し、当社の業績改善に向けたプロセス変革とそのマネジメントを行っていくことで、当社がグローバルなエクセレントカンパニーになることをめざしています。

具体的には、(1)社内外の環境変化やお客様の状況をリアルタイムで深く理解し(Hyper Awareness)、(2)データと情報を分析してエビデンスに基づいた意思決定や慣習議論を行うことで(Informed Decision making)、(3)迅速に行動へ移し、継続的なレビューと改善につなげる(Fast Execution)、というサイクルを回していきます。そのためには一人ひとりの従業員が、従来の思考・慣習を変える勇気をもって行動する必要があります。従業員が行動できる環境や制度の整備は、我々リーダーシップチームの役割だと考えています。

デジタル部門に期待される役割はIT環境の整備だけでなく、他部門とともに新たな価値を創出したり、変革を先導したりす

ることへと重点が移ってきています。このような期待に応えるべく、2023年4月にデジタル部門の組織改編を行い、期待される役割に即したKPIを各組織に対して定めることで、社内外との連携を強化して取り組みを推進する体制を構築しています。

「現場×デジタル」の革新で、新たな価値を創出していく

デジタルケミカルカンパニーは、「経営×事業×現場×デジタル」といった掛け算で実現すると考えています。当社の強みは真摯に課題に取り組む優秀な従業員が多いことです。現場の従業員一人ひとりが、デジタル技術やデジタルビジネスモデルを活用した働き方を実現する「スマート人材」となっていくことで、非常に大きな価値が創出できると確信しています。そのための教育体系の整備も進めています。

現在、トップダウンとボトムアップの両方で多数のデジタル関連プロジェクトを同時進行しています。私はCDOの立場で各現場のキーパーソンとコミュニケーションを深め、これらの活動の推進に注力していきます。

さまざまな製品を供給する私たちが、社会のニーズをリアルタイムに汲み取り、即座に変革へ取り組んでいくことは、当社がスペシャリティマテリアルグループとなるうえで不可欠なだけでなく、日本の製造業全体のトランスフォーメーションにもつながっていくと考えています。

デジタル デジタル戦略

業績改善やスマート人材の育成をめざすデジタル戦略が着実に前進しています。デジタルケミカルカンパニーの実現に向け、デジタル技術やデジタルビジネスモデルを活用して他部門と協働して新たな価値創出を進めるとともに、社内外の変革をリードすることで、当社グループの競争優位性を確かなものにしていきます。

デジタルケミカルカンパニーをめざし、 End-to-endプロセス全体でデジタル変革を推進

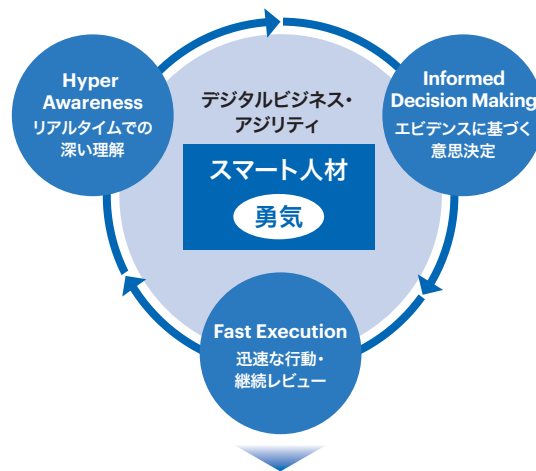
デジタル部門が果たす役割として、(1)Trusted Operator (デジタル技術を使いこなす環境の整備)、(2)Business Creator/Co-creator (新たな価値の創造・共創)、(3)Change Instigator (変革のリード)、の3つの軸を設定しています*。デジタルケミカルカンパニーへの道筋においてさまざまなプロジェクトを実施していますが、それらについて3軸のどの軸で対応するかを明確化し、KPIを設定して進捗状況をモニタリングすることで、確実に実行しています。近年、デジタル部門に対してはBusiness Creator/Co-creator、Change Instigatorとしての期待が大きいため、それらに該当するプロジェクトに注力しています。

プロジェクトの実施にあたっては、上記に加えて、時間軸や効果の大きさも考慮しています。「戦術的改善」として潜在的な価値を早期に創出していく取り組みと並行して、「基盤変革」から始まり「全社変革」に向けて複数のプロジェクトを段階的に実施していくことで、中・長期的に大きなインパクトを生み出していきます。

これらの活動を通じて、当社グループにおけるEnd-to-endプロセスを起点とした組織・企業運営を実現していきます。

* デロイト トーマツ グループ『2020 Global Technology Leadership Study』を基に当社作成

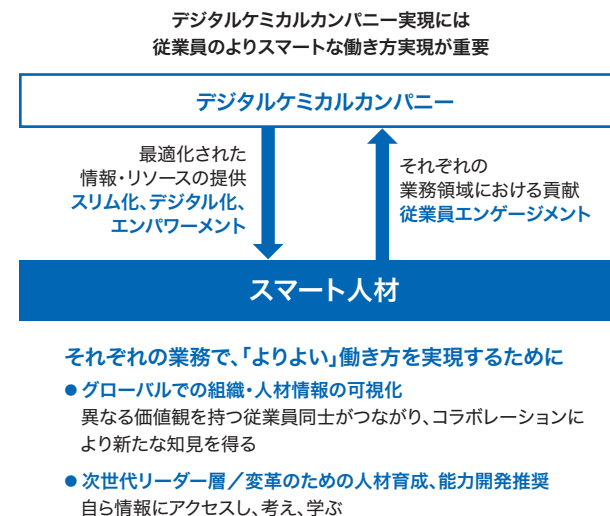
デジタルケミカルカンパニーとスマート人材の関係性



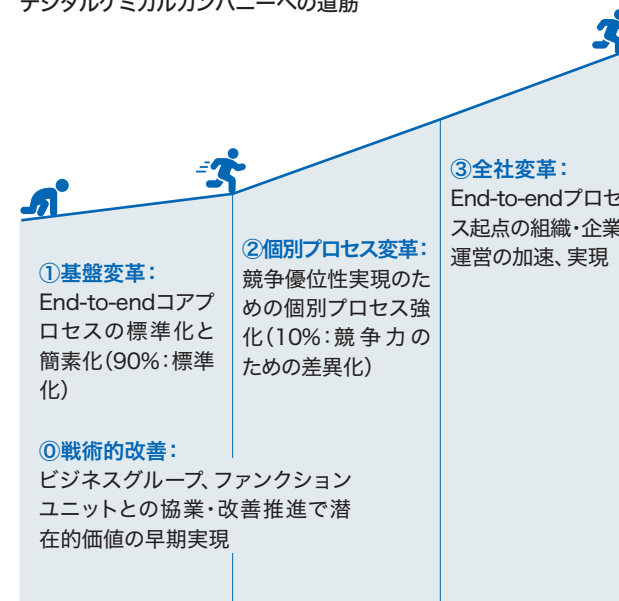
グローバルエクセレントカンパニー

主なキーププロジェクト

Trusted Operator	デジタル技術を使いこなす環境を整備する
【経営】業績の可視化を通じたデータドリブな意思決定の実現	
【製造】プラントのリモート運転実現のための、オペレーションデータ連携基盤の導入	
【人材】スマート人材育成、リバーシITメンター制度の実施	
Business Creator/Co-creator	新たな価値を創造・共創する
【販売】ダイナミック・プライシングによるコマースケイバビリティの向上	
【GX】デジタルを活用したLCA実施体制強化	
【人材】グローバル人事管理システムの導入	
Change Instigator	変革をリードする
【調達】調達機能の変革	
【R&D】顧客へのソリューション提案を加速する独自のデータ活用アプリケーションの開発・適用	
【インフラストラクチャー】ERPシステムのグローバル統合	
【インフラストラクチャー】ローコード開発ツールによる市民開発の推進	
【物流】化学業界における物流共同化	



デジタルケミカルカンパニーへの道筋



デジタル戦略

サプライチェーンを通じたデジタル変革の推進

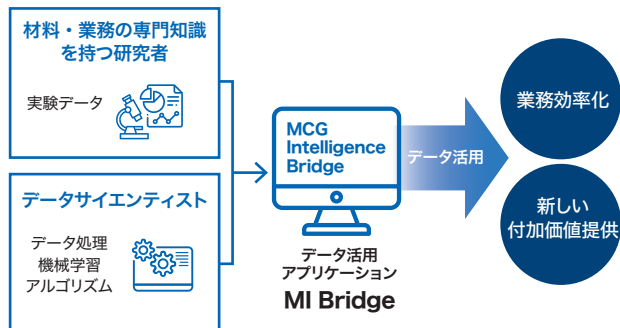
Change Instigator

【R&D】効率的な材料開発に貢献する機械学習を用いたデータ活用アプリケーションの開発・適用

材料の専門知識や事業を熟知した研究者とデータサイエンティストの共創を支援することで、新たな価値創出につながるデータ活用アプリケーション「MCG Intelligence Bridge(以下MI Bridge)」を構築しました。

データサイエンティストがMI Bridge上に適切なデータ処理および機械学習アルゴリズムを組み込むことで、研究者は実験データの登録や検索、機械学習を用いた推論や逆解析を容易に実施できるようになります。MI Bridgeを通して研究者の経験や暗黙知を共有することで、知見を繋ぎあわせた材料設計が可能となります。これにより材料開発期間が短縮されるとともに、新しい付加価値を創出することができ、ソリューション提案のスピードアップを通じた顧客の競争力強化に貢献できます。今後も、より迅速で効果的なソリューションを顧客に提供すべく、MI Bridgeの展開と機能強化の推進に取り組んでいきます。

MI Bridgeの運用イメージ



Trusted Operator

【製造】プラントのリモート運転実現のための、オペレーションデータ連携基盤の導入

少子化や雇用流動化により、経験豊富な人材の減少が見込まれるなか、ベテラン運転員やスタッフが遠隔地からプラントを監視・操作するリモート運転技術を確立するため、各種システムに格納された製造・保全情報を、機器番号をキーに、遠隔地からでもミスなく網羅的に、正確・迅速に検索できるオペレーションデータ連携基盤の導入・検証を進めています。

これにより、正しい情報に基づく的確な意思決定と確実な運転操作を遠隔から支援でき、万一のトラブル発生時はその影響の極小化や早期復帰に寄与できることが期待されます。

Business Creator/Co-creator

【販売】ダイナミック・プライシングによるコマースルケイパビリティの向上

ダイナミック・プライシング・プログラムの導入を通じて業界最高クラスの最新の価格管理プロセスをグローバルで確立することにより、利益改善を構造的に推進する能力を確立することをめざしています。コストや利益のきめ細かいデータを見られるツールを用いて、データに基づく価格決定を行い、そこで導出されたインサイトや価格提案に基づいて、営業組織は顧客に対して説得力のある交渉ができるようになります。

このようなアプローチを複数事業で開始しており、厳しい市場環境にも関わらず利益を大幅に改善することに成功しています。このプログラムを第一歩として、業界最高クラスのコマースル組織の構築をめざしています。

ACTION

Change Instigator

【物流】化学業界における物流共同化

近年、物流業界では、小口貨物を中心とする消費財物流が増加する一方で、ドライバーや船員の高齢化、人手不足を背景に、労働力が逼迫した状況が続いています。化学業界の物流分野においても、将来における物流の輸送・保管能力不足は、事業運営上、極めて重要な課題の一つとなっています。

このような背景のもと、当社は、化学業界の同業他社とともに、会社の枠を超えた物流共同化の取り組みに着手しました。その施策の一つとして、輸送効率を上げるための貨物と車両を最適に組み合わせつつ、輸送ルートを集約するデジタル基盤の構築を他社と共同検討中です。将来的には多数企業との共同化へ展開して行く予定です。こうした取り組みが、効率的で安定した物流を確保するだけでなく、GHG削減にもつながることを期待しています。

共同輸送の概念図



デジタル戦略

デジタルを活用した組織基盤改革

Change Instigator

【インフラストラクチャー】ローコード開発ツールによる市民開発の推進

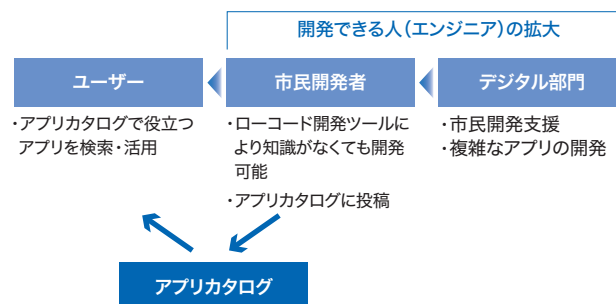
アプリ開発は、これまで技術的なハードルが高く、専門知識を持たない従業員には難しいとみなされてきました。そこで当社は、プログラミングの知識がなくても直感的に操作でき、誰でも簡単にアプリを作成できるツールを導入。また、従業員が自ら作成したアプリケーションを投稿できるアプリカタログも構築しました。

これにより、従業員が作成したアプリケーションを他のメンバーと共有、活用できるようになりました。アイデアや成果物をシェアすることで、業務の自動化や情報の可視化などにつながる、効果的なソリューションを迅速に実現できる可能性が広がっています。

引き続き市民開発環境を整えるとともに、従業員同士のコミュニケーションを後押しすることで、イノベーションを促進し、組織全体の能力向上につなげることをめざしていきます。

アプリ開発の強化

- 知識がなくても直感的にアプリ開発ができる環境を提供
- 市民開発されたアプリは誰もが利用できるよう、アプリカタログを提供



ACTION

Trusted Operator

【経営】業績の可視化を通じたデータドリブンな意思決定の実現

経営方針「Forging the future 未来を拓く」を実現するための重要な要素の1つが、グループ全体の業績を、統一的なルールに基づいて見える化することです。従来、グループ会社間では業績の定義が標準化されておらず、データ集計も手作業で行われていたことから、リアルタイムでの業績の把握が困難でした。

そこで、組織横断的なチームを結成し、グループ会社の業績データをリアルタイムで自動的に反映する統一的なダッシュボードを開発しました。ダッシュボードには財務管理のための経営指標が登録されており、各部門のリーダーが、業績情報や目標に対する進捗状況をいつでも確認できます。標準化された経営指標と構造化されたデータプロセスに基づくアウトプットを活用することで、タイミングを問わず、適切なデータに基づく意思決定が可能となりました。

ダッシュボードの使用を義務化したことで、データの信頼性を最大限に高めつつ、データを準備するための手作業も大幅に削減できました。これにより、各組織が目標に対する進捗状況の把握に注力することが可能となりました。今後はダッシュボードに財務・非財務指標を追加し、エンタープライズ・バリュー・ドライバー・ツリーをベースにしたコンセプトを拡張していきます。

Trusted Operator

【人材】スマート人材育成プログラムの構築

当社グループは、グループの全従業員が「スマート人材」となることをめざしています。「スマート人材」とはデジタル技術およびデジタルビジネスモデルを活用し、日々の業務改善からビジネスの変革、価値創造に至るまでのさまざまな変革を自ら実践し、より効果的・効率的な働き方ができる人材です。このスマート人材の育成は、デジタルケミカルカンパニーをめざす当社グループにとって不可欠であり、全社の重点テーマと位置付けて取り組んでいます。

2022年度、めざすべきスマート人材像を明確化するとともに、「One Company, One Team」としてのスマート人材育成体系を整理しました。新入社員、マネジメント、全従業員など、それぞれの対象に向けたプログラムを充実させ、計画的に育成を推進していきます。

主な研修一覧

入社時

- ・デジタルリテラシー基礎
- ・DX基礎

全従業員対象

- ・データ分析、データ可視化、RPA
- ・デザイン思考、アジャイル、データの利活用・取扱
- ・情報セキュリティ、チェンジマネジメント

マネジメント対象

- ・デジタル技術の活用、社内外のDX事例
- ・DXフォローアップ

チーフストラテジーオフィサーメッセージ

あらゆるステークホルダーにとっての包括的な価値創造に取り組みます



執行役員
チーフストラテジーオフィサー
ジョセフ・リナルディ

「イノベーション」「環境への貢献」「市場での価値創造」に 焦点を当てて目標達成をめざす

三菱ケミカルグループの変革をめざす経営方針「Forging the future 未来を拓く」は、世界の化学業界が直面するダイナミックな変化と課題に対応していくために策定されました。競争の激化、また顧客のニーズや規制の変化に対応するため

には、大胆な意思決定、変革の加速、能力の強化、そして重点施策の選定が必要であると認識しています。

2023年2月の「インベスターデイ2023」では、当社グループの業績向上の可能性を解き放つ、経営方針の多面的な実行計画を示しました。これに基づき、市場や顧客へのアプローチ、業務コストの効率化、人材開発、環境責任、規律ある資本配分を中心に、実行計画の核となる施策を定めています。

まず、マーケット志向型への転換に向けて、「カスタマー・ファースト」を徹底します。すなわち、市場ニーズへの深い理解に基づくイノベーションにより、優れたソリューションの提供に努めます。そして、顧客やパートナーとの密接な関係を育み、持続可能な成長を最優先に、個々の顧客ニーズに最適な提案をしていきます。これは新興市場への進出や既存市場におけるプレゼンスの強化においても同様です。さまざまな地域への展開を加速し、ポートフォリオ改革を進めることにより、真のグローバルなスペシャリティマテリアルグループを実現するという将来像の実現に邁進します。優先順位の明確化と体系的なアプローチに基づいて製品ポートフォリオを再編成し、持続的に高成長が見込まれる市場領域に焦点を当て、安定的に収益の見込める事業にフォーカスしていきます。

また、DXへの計画的な投資などにより、2025年度までに約1,350億円のコスト削減をめざします。データ分析を活用したグローバルなプロセスの確立や自動化を進めることで、

業務の効率化、意思決定の強化およびコスト削減を実現し、より付加価値の高い活動へリソースを配分します。同様に、弾力的でコスト効率に優れたサプライチェーン、運転資本管理の改善、業務の合理化・効率化などにもつなげていきます。

さらに人材開発においては、クロススキル*の開発を含むスキルアップを重視し、ビジネスや環境の変化に合わせて従業員が成長、進化できるようにしていきます。また、一人ひとりのイノベーション、リスクテイク、価値創造を認め、それに応える企業文化も育んでいきます。目標の達成にはサステナビリティへの投資も不可欠です。再生可能エネルギーなどクリーンな技術に投資し、サーキュラーエコノミーへの参画を図るとともに、顧客のサステナビリティへの取り組みをサポートする製品の開発を進めます。

財務面ではROICの向上を目標とします。多様なポートフォリオの全ての領域にわたり、資本を戦略的・効率的に運用し、綿密な精査のもと、高い成長と力強いリターンが期待できる投資を行い、株主の皆さまに最高の価値を提供していきます。

今後もイノベーション、環境への貢献、そして市場における価値創造に焦点を当てることにより、財務および非財務の目標を達成し、化学業界のグローバルリーダーとしての地位を揺るぎないものにしていきます。

※ 異なるビジネス上の機能に適用できるスキル

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。

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たら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。事務所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

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よね。今の経営方針をしっかり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。



張 穎佳

戦略市場部に所属し、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。

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たのですが、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よかったです。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、私たちがお客さま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・安定操業でお客さま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、全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さま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薬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。

3章 ESGの強化

57 サステナビリティ担当役員メッセージ

58 サステナビリティ推進

59 サステナビリティ指標

Environment

62 TCFD提言に基づく報告

64 カーボンニュートラル/サーキュラーエコノミーの推進

Society

66 CHROメッセージ

67 人材戦略

72 持続可能なサプライチェーンの構築

73 従業員主導でのOur Way(大切にすべき心構え)の策定

Governance

74 ガバナンス・リーガル担当役員メッセージ

75 コーポレートガバナンス体制

80 実効性評価

81 役員報酬

86 リスク管理

88 コンプライアンス

90 取締役一覧

92 社外取締役座談会

サステナビリティ担当役員メッセージ

KAITEKIに対する揺るぎないコミットメントのもと、 ステークホルダーの皆さまに持続的な成長をお届けします



執行役員
チーフストラテジーオフィサー
ジョセフ・リナルディ

の揺るぎないコミットメントを示したものです。これらは、明確で具体的な当社グループのめざすべき方向を示し、日々の業務遂行と意思決定の基盤となります。当社グループでは、このKAITEKIのコンセプト「Management of Sustainability、MOS」「Management of Technology、MOT」「Management of Economics、MOE」を、事業活動のあらゆる側面に一貫して取り入れています。

経営方針「Forging the future 未来を拓く」の実行計画も、環境・社会・ガバナンス(ESG)の要素を重視し、サステナビリティへの姿勢を強く反映したものです。財務目標を達成するには非財務価値の追求が不可欠であるとの認識のもと、GHG排出量や廃棄物の削減、従業員エンゲージメントや顧客満足度の向上、ダイバーシティの確保など、積極的な環境や社会に対する取り組み目標を設定しています。加えて、変化する顧客ニーズに応える革新的なソリューションを提供することで、今後数年間で、サステナビリティ関連製品の割合を大幅に増やすことをめざしています。

実績と今後に向けて

これらの施策を着実に実行してきたことで、近い将来に大きな飛躍を遂げる準備が整いました。直近1年の成果をいくつか挙げます。

当社グループは、2030年と2050年のGHG排出量削減目標を達成するため、包括的なエネルギー転換プログラムを立

ち上げました。再生可能エネルギーへの転換や、欧州・米州におけるパフォーマンスポリマーズ事業およびアドバンストマテリアルズ事業の生産拠点においてさまざまな対策を講じることで、グループ全体のGHG排出量削減に大きく貢献しました。

サーキュラーエコノミーを推進する革新的なソリューションも発表しました。例えば、欧州・米州では、熱可塑性プラスチック中間材料を用いたサステナブル・ブランドの開発から廃棄物回収までを含む総合的なプログラムを推進し、日本では、ペットボトル用ラベルの再生や、使用済み自動車からのアクリル樹脂回収やケミカルリサイクル手法の開発など、リサイクルへの取り組みを強化するために他社と連携しています。

これらの成果は、サステナビリティへの確固たる貢献と、サステナビリティの実践を事業全体に取り入れるという当社の姿勢を明確に示すものです。取り組みはまだ始まったばかりですから、今後数年間、積極的な目標を掲げていきます。環境への影響を最小限に抑えるために、業界パートナー、研究機関などと協力することをめざします。また、こうした取り組みの進捗状況やコミットメントを、ステークホルダーに正確に発信していきます。

当社グループは、培った経験と革新的な技術を駆使しながら、環境への責任を果たし、健全な社会を実現し、そして経済の発展へとつながる道を切り拓いていきます。

私たちのサステナビリティへのコミットメント

三菱ケミカルグループは2011年にKAITEKIのコンセプトを掲げて以来、サステナビリティを事業活動の礎としてきました。

2023年の年初には、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くことをPurposeとした新たなグループ理念を発表しました。また、新しいSloganである「Science. Value. Life.」は、KAITEKIに対する私たち

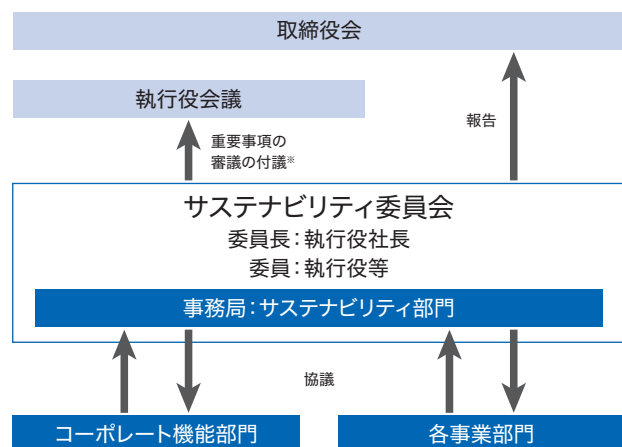
サステナビリティ推進

三菱ケミカルグループは、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くというPurposeを掲げ、サステナビリティを経営の中核の一つに据えた企業活動を行っています。当社執行役社長をはじめとした経営陣のリーダーシップのもと、重要課題(マテリアリティ)に対して設定した目標達成に取り組み、持続的な成長をめざしています。

サステナビリティ推進体制

当社グループのサステナビリティに関する方針や関連事項の審議および、諸活動の進捗モニタリング、統括を行う機関として、当社執行役社長を委員長とし、当社の執行役等から構成するサステナビリティ委員会を設置しています。

サステナビリティ推進体制図



※ 必要に応じて

マテリアリティの特定プロセス

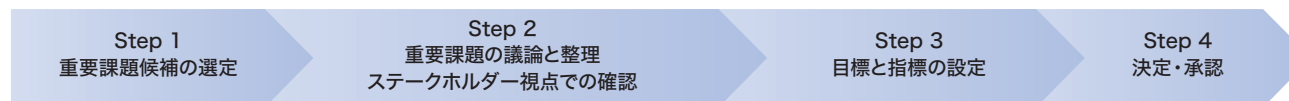
当社グループの中長期の方向性を踏まえ、ステークホルダーの視点を取り入れながら、マテリアリティを特定しています。特定したマテリアリティには、目標と、その進捗を測る指

標としてサステナビリティ指標を設定し、サステナビリティ委員会にて定期的にモニタリングすることで、マテリアリティへの取り組みを着実に推進しています。

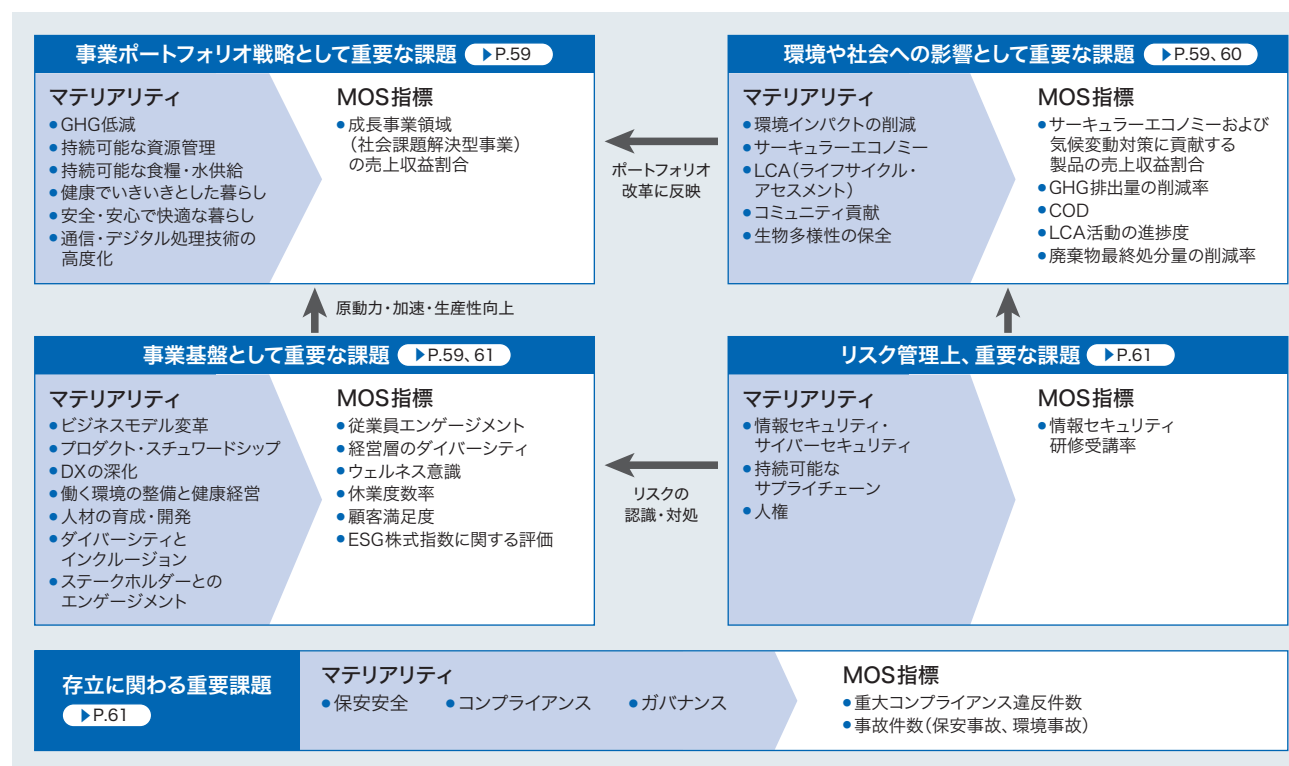
特定プロセス詳細



マテリアリティ特定までのステップ



マテリアリティの一覧とサステナビリティ指標(MOS指標)



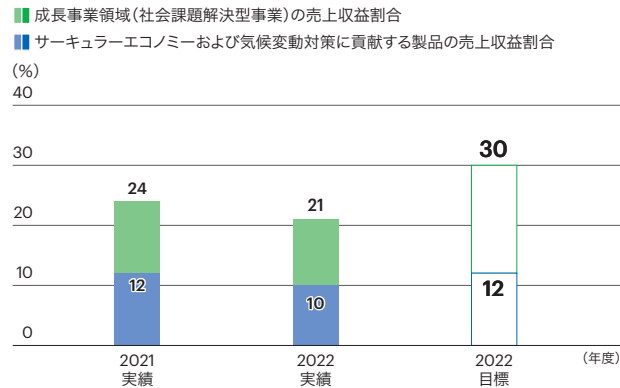
サステナビリティ指標

三菱ケミカルグループで特定したマテリアリティに対する目標と、その進捗を測る指標として「MOS (Management of Sustainability) 指標」を設定し、運用しています。それぞれの指標について毎年の進捗をモニタリングすることで、マテリアリティへの取り組みを着実に推進しています。

事業ポートフォリオ戦略として重要な課題／環境や社会への影響として重要な課題／事業基盤として重要な課題

指標

成長事業領域(社会課題解決型事業)の売上収益割合／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



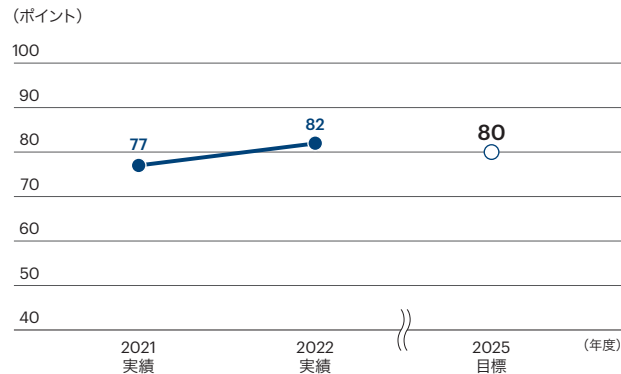
※ 成長事業領域(社会課題解決型事業)のうち、GHG低減と炭素循環の事業領域

対象事業領域の売上収益は堅調に推移したものの、目標達成には至りませんでした。引き続き、EV普及に貢献する製品、バイオプラスチックといった注力市場において、当社グループが強みとする製品の販売拡大に注力します。2025年度には、サステナビリティ関連製品*の売上収益を20%まで拡大することをめざします。

※ サステナビリティに資する製品、特に気候変動、サーキュラーエコノミー、食糧供給、水資源保全など

指標

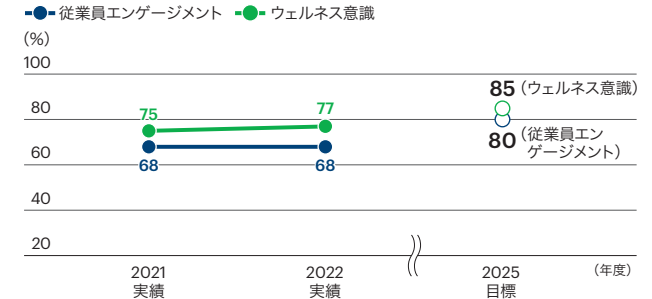
顧客満足度



当社グループは、お客さまをはじめとするステークホルダーと、さまざまな機会を通じて、積極的かつ建設的に対話し、KAITEKIの実現に向け、協働していきたいと考えています。また、お客さまの声を重視し、より良いサービスの提供とお客さまの満足度向上に活用するため、毎年、お客さまに対しアンケートを実施しています。アンケートでは、製品やサービスへの満足度のほか、当社が実施しているサステナビリティへの取り組みの認知度なども含め、グループへの評価を多角的に確認しています。その結果をもとに顧客満足度を把握し、お客さまとの関係をより強いものとし、持続可能な成長につなげていきます。

指標

従業員エンゲージメント*／ウェルネス意識*



※ 従業員意識調査における設定項目の好意的回答者の割合

当社グループは、従業員エンゲージメントとウェルネス意識を向上させることで、従業員がポテンシャルを最大限発揮し、より高い創造性や生産性をめざします。

指標

経営層のダイバーシティ

経営人材の多様化により、幅広い経験を有する人材が経営判断をするべく、経営層のダイバーシティを指標としていますが、今後は国際性とジェンダーに重きを置いた定義に改定をして管理します。2022年度はこの2要素のいずれかを有する経営層の割合が24%でしたが、2025年度は40%を目標に各種施策を実行していきます。

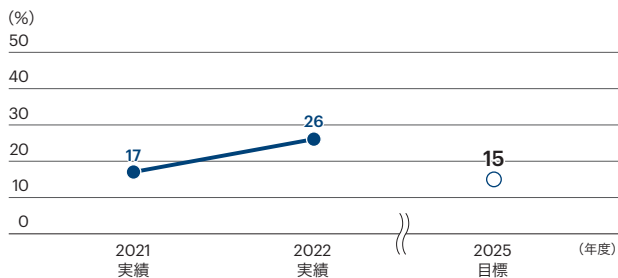
経営層のダイバーシティ ▶P.69

サステナビリティ指標

環境や社会への影響として重要な課題

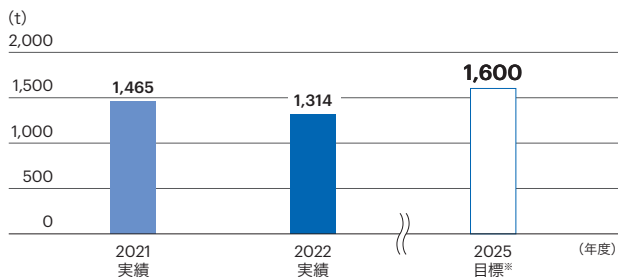
指標

GHG排出量の削減率(2013年度比、国内)



指標

COD(国内)



※ 2025年度の目標は2019年度の水準(1,600t)を維持

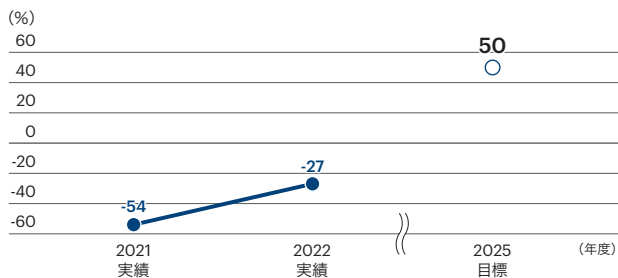
環境インパクト削減、気候変動や水資源問題の解決、循環型社会形成に向け、GHG排出量、水使用や廃棄物による環境負荷削減を測る指標に対し目標を設定しています。

GHGの国内排出量は、生産効率の向上や設備改善に加え、主要事業所での生産量減少により、2013年度比で26%削減しました。目標に対する進捗に課題のあった廃棄物については、最終処分量の多い事業所での原因調査を行っています。引き続き歩留まり改善やリサイクル率向上の取り組みによる削減を進めます。

また、当社グループでは、環境インパクトやカーボンフットプリント(CFP)の定量評価のため、LCA(ライフサイクル・アセスメント)の活用を進めています。マネジメントツールとして活用する取り組みなどを目標に設定し、LCA活用の進捗度100%をめざします(右記参照)。

指標

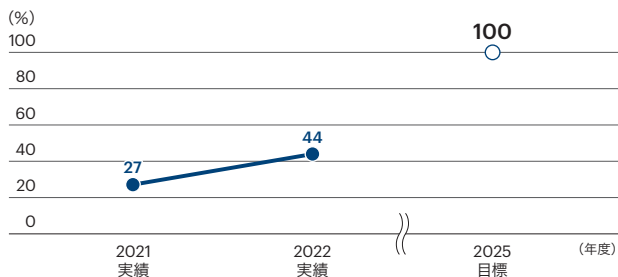
廃棄物最終処分量*の削減率(2019年度比、国内)



※ 自社の定常的な生産・物流活動において定常的に発生する産業廃棄物の埋立量

指標

LCA活動の進捗度



ACTION

LCAの活用事例

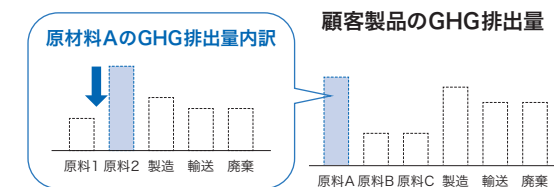
当社グループでは、LCAをカーボンニュートラル実現に向けたツールとしても活用しています。具体的にはこれをR&D、製造、製品提案などさまざまな場面で活用し、GHG削減の取り組みにつなげています。今後は、そのノウハウを蓄積しながら、活用領域を拡大していきます。

活用実績

- R&Dの検討初期段階にて、バイオマス原料への切り替えによるGHG削減効果を確認
- 製造工程で発生する副産品をリサイクルし、有効活用することによる製品CFPの削減量を確認
- 製品のホットスポット分析に基づき、改良策の実現可能性とCFPへの影響の両面からGHG削減案を検討し、お客さまにCFP低減計画を提案

ホットスポット分析

製品の環境負荷の内訳をライフサイクルの構成要素ごとに確認し、負荷の高い部分を特定することで環境負荷を下げるための検討が可能に

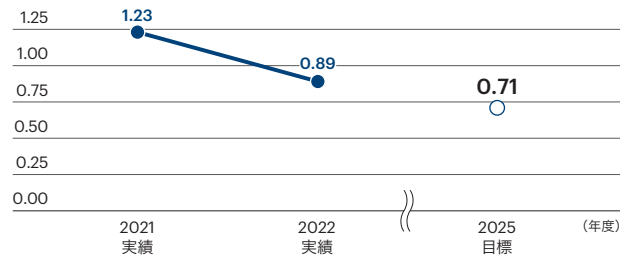


サステナビリティ指標

事業基盤として重要な課題／存立に関わる重要課題／リスク管理上、重要な課題

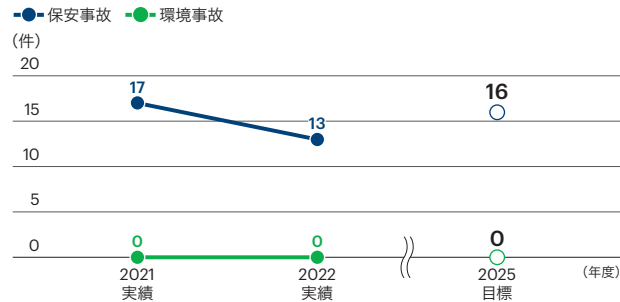
指標

休業度数率



指標

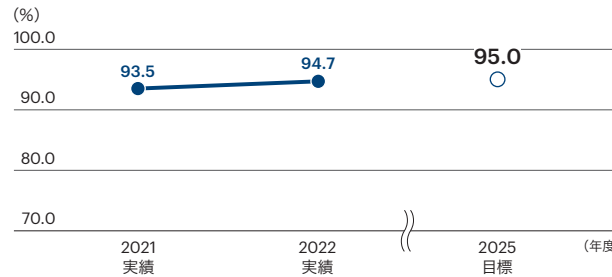
事故件数



安全の確保は企業の社会的責任であるとの認識のもと、事故の発生は未然に防止し、安定操業を継続していきます。リスクアセスメントや研修、マネジメントからの定期的な情報発信、各事業・地域で相互啓発型の安全活動を強化することで、従業員により深く安全意識を浸透させ、休業度数率と事故件数を改善していきます。

指標

情報セキュリティ研修受講率



全従業員が情報資産保護の重要性と責任を認識できるよう、毎年、情報セキュリティ研修を実施しています。未受講者には繰り返し受講を呼びかけ、重要性を伝えることで、年々受講率は拡大しています。今後もさらなる向上を図り、従業員の情報セキュリティに対する意識向上を促します。

指標

重大コンプライアンス違反件数

2022年度は、目標の0件に対して、1件発生しました。発生した違反に対しては、事実を重く受け止め、適切な措置を取るとともに、チーフコンプライアンスオフィサーの指揮と監督のもと、再発防止策を講じていきます。また、グローバル共通で定めたグローバル・コンプライアンス推進プログラムのもと、全従業員に対して教育と研修を定期的実施し、コンプライアンス意識のさらなる浸透を促していきます。

違反内容の詳細



コンプライアンス ▶ P.88

指標

ESG株式指数に関する評価

当社グループの取り組みが評価され、以下のようなESG株式指数に継続的に組み入れられています(2023年6月末時点)。

今後も、評価結果から得られた視点や課題を検討し、関連する諸活動の一層の強化につなげていきます。

Dow Jones Sustainability Indices
Member of
Dow Jones Sustainability Indices
Powered by the S&P Global CSA

MSCI ジャパンESGセレクト・リーダーズ指数※
2023 CONSTITUENT MSCIジャパン
ESGセレクト・リーダーズ指数

MSCI日本株女性活躍指数※
2023 CONSTITUENT MSCI日本株
女性活躍指数 (WIN)

FTSE4Good Index Series



FTSE4Good

FTSE Blossom Japan Index



FTSE Blossom Japan Index



FTSE Blossom Japan Sector Relative Index

※ 三菱ケミカルグループのMSCI指数への組み入れ、および本ページにおけるMSCIのロゴ、トレードマーク、サービスマーク、指数名称の使用は、MSCIやその関係会社による当社の後援、推薦あるいはプロモーションではありません。MSCI指数はMSCIの独占的財産であり、MSCIおよびその指数の名称とロゴは、MSCIやその関係会社のトレードマークもしくはサービスマークです。

TCFD提言に基づく報告

三菱ケミカルグループは、環境負荷削減や省エネルギー活動の推進、再生可能エネルギー利用の推進、GHG排出削減に貢献する製品群の拡充など、気候変動関連の施策を充実化するとともに、情報開示を段階的に拡充し、企業価値向上に努めていきます。

ガバナンス

当社グループは、取り組む重要課題(マテリアリティ)(▶P.58)に、「GHG低減」「環境インパクトの削減」「サーキュラーエコノミー」といった気候変動に関連する課題を定め、その進捗を測る経営指標と目標(▶P.59~61)を設定しています。

目標に対する進捗は、当社執行役社長を委員長とし、当社の執行役等から構成するサステナビリティ委員会にて、定期的にモニタリングし、関連施策を着実に推進しています。

シナリオに基づくリスクの概要(特にインパクトの大きいリスク)

カテゴリ	認識するリスク	シナリオ※1に基づくリスクの概要	当社への影響	インパクト※2	影響への対応状況
政策/規制	炭素価格上昇	炭素税が上昇することによる操業コスト増加 1.5°C~2°C	操業コストの上昇	++	カーボンニュートラル実現に向けた基本方針にそったGHG排出量の低減
市場	プラスチック製品の使用方法の規制	プラスチック回収率が上昇することで石油化学製品のバージン需要減少 1.5°C~2°C	石油化学製品の需要減少	+	カーボンニュートラル実現に貢献する事業への注力
レピュテーション	株式市場での気候変動対応の高まり	機関投資家が気候変動を重視する中、不十分な対応により時価総額が低下 1.5°C~2°C	時価総額の減少	+	気候変動などサステナビリティ情報の開示やエンゲージメントの充実化
物理	異常気象による操業ロス	アジアでの洪水リスクが上昇することで工場の操業への影響が増大 4°C	沿岸地域の工場が災害により操業停止、その結果、売上減少、資産(生産設備や在庫)の棄損	+	大規模自然災害に備えた、被害の最小化と事業継続性の確保の推進

※1 1.5°C~2°Cについては、WEO SDSシナリオなど、4°Cについては、IPCC RCP8.5シナリオなどをそれぞれ参照。

SDSシナリオは、国際エネルギー機関(IEA)による、世界的な平均気温上昇を産業革命以前に比べ2°Cより十分低く保つとともに、1.5°Cに抑える努力を追求するパリ協定目標と整合的なシナリオ。

RCP8.5シナリオは、気候変動に対する追加的な緩和策が取られず、21世紀末の世界の平均気温が、産業革命以前と比べて約4°C上昇する可能性が高いという、IPCCによるシナリオ。

※2 「当社への影響」によるインパクトについて、定量評価結果を大:++、中:+と表示。

役員報酬

当社は、執行役の報酬を構成する業績連動報酬を、年度ごとの目標値の達成状況の結果に応じて決定し、支払っています。評価は、経済効率性やイノベーションに加え、サステナビリティの向上に係る指標を用いるKAITEKI価値評価および個人評価にて決定しています。

2022年度の業績連動報酬の評価指標のうちサステナビリティに関するものは、GHG排出量削減を含む、KAITEKI価値評価の中で執行役が特に注力すべきものを選定しました。詳細は、コーポレート・ガバナンス:役員報酬(▶P.85)を参照ください。

戦略・リスク管理

気候変動に関連するリスク

当社グループは、シナリオ分析の考え方に基づき、2030年にかけて直面する気候変動による影響のインパクトを評価しています。

移行リスクは、国際エネルギー機関(IEA)のSDSシナリオなどに基づき、評価した結果、特にインパクトが大きいリスクとして、炭素税負担の増加や、株式市場での気候変動対応の高まりなどを認識しています。

また、物理リスクは、気候変動に関する政府間パネル(IPCC)のRCP8.5シナリオ等に基づき、評価した結果、異常気象による操業ロスを認識しています。

これらのリスクに対しては、適切な対応を講じていくとともに、継続的に状況を把握してまいります。

TCFD提言に基づく報告

移行計画

当社グループは、GHG排出量を2030年度に29%削減(2019年度比)、2050年に実質ゼロとするカーボンニュートラル達成をめざすという目標を設定し、ロードマップに沿って削減策を実行していきます。

製造プロセスの合理化や、エネルギー転換を進めるとともに、今後のポートフォリオ運営にカーボンニュートラルの視点を盛り込み、カーボンニュートラルに移行する社会でも競争力のある企業をめざします。

気候変動に関連する事業機会

経営方針「Forging the future 未来を拓く」で公表した、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

ポートフォリオ運営に基づき、カーボンニュートラル実現に貢献する事業へ注力します。

気候変動に関連する事業機会として、具体的には、モビリティ軽量化材料、車載用電池材料、バイオプラスチック、炭素繊維複合材料などの注力事業について、段階的に事業規模の拡大、収益力を強化していきます。

2023年2月に公表した経営方針の実行計画では、気候変動対策に貢献する製品を含め、サステナビリティ関連製品を2025年度までに売上収益の20%にすることをめざします。

リスクを識別、評価、管理するプロセス

ポートフォリオマネジメント

経営方針で公表している通り、注力事業の選別基準の一つ

に「カーボンニュートラル」を設定しています。カーボンニュートラルの視点も加味した上で、今後、競争優位性を有する成長市場にフォーカスしたポートフォリオ運営を推進します。

リスク管理

当社グループは、2022年度より「One Company, One Team」の考え方のもと、グループ全体を一体的に運営する体制に移行し、それに伴い、当社グループの事業活動に関わるリスクを統合的に管理するスキームとして、ERM(Enterprise Risk Management)を導入しました(▶P.86)。

今後は、マテリアリティの視点で抽出された重要課題に関連する、当社グループの事業活動に関わるリスクを統合的に管理し、全社的な観点から損失の最小化と適切なリスクテイクを促していきます。

指標と目標

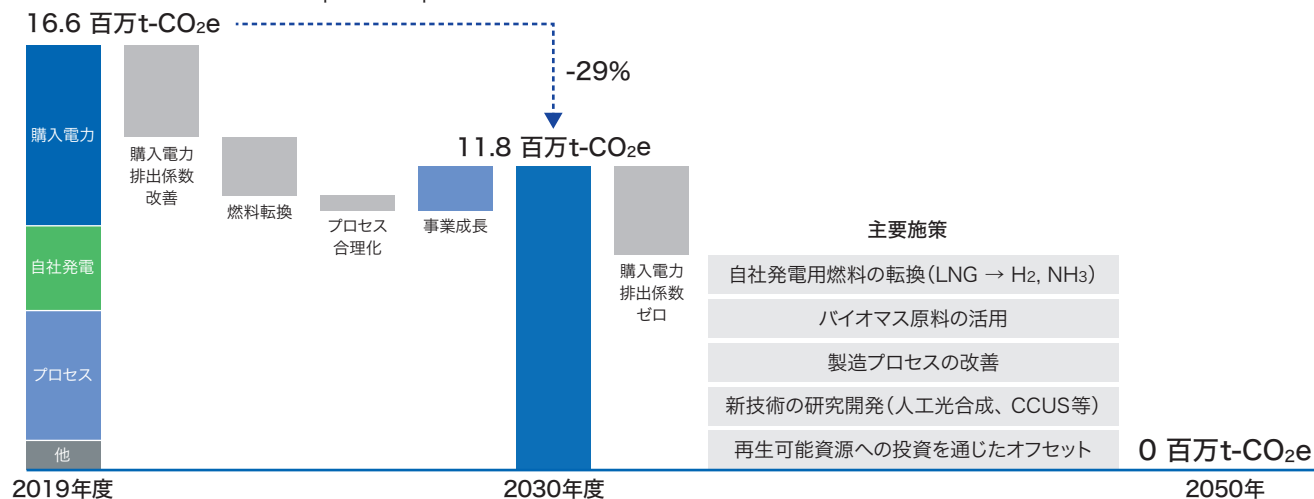
マテリアリティの進捗を測る経営指標(MOS指標)の中に、GHG排出量の削減率を設定し、中期目標を掲げ、毎年進捗を評価していきます。

Scope1 ~ 3のGHG排出量

2022年度の実績は、非財務ハイライトのGHG排出量(▶P.99)を参照ください。なお、GHG排出量は第三者保証を受けており、信頼性の高い情報の開示に努めています。

2050年カーボンニュートラルに向けたロードマップ

当社グループGHG排出量 (Scope1+Scope2)



TCFD提言に基づく報告



カーボンニュートラル／サーキュラーエコノミーの推進

三菱ケミカルグループは、2050年のカーボンニュートラル達成に向けて、独自の技術開発や再生可能エネルギーの活用、さまざまなパートナーとの連携を強化し、GHG排出量の削減と、持続的な資源・エネルギーの循環に資する取り組みを推進しています。

社内での取り組み

GHG削減の取り組み

パフォーマンスポリマーズ事業では、欧州において2022年度のGHG排出量 (Scope1+Scope2)を2019年度比で44%削減するという著しい成果を達成しました。これは、戦略的な再配置施策とグリーン電力への転換によって実現したものです。今後、再生可能エネルギーで稼働する拠点をさらに拡大していく予定です。

また、エンジニアリング・シェイプス・アンド・ソリューションズ(ES&S)事業では、再生可能エネルギーの利用や設備の電化、主要設備を集約することで、2019年度比で50%のCO₂e削減に貢献しました。欧州では9拠点のうち8拠点が、米州では全拠点が再生可能エネルギーへの転換を実現し、中でも米国のスクラントンにある製造拠点では、製造における主要工程の電力にMCGグループで開発したテクノロジーを活用することでCO₂e削減に貢献しています。

アルポリック事業については、ドイツのヴィースバーデンの製造拠点でアルポリック複合パネル1m²当たりのGHG排出量を2017年度比で20%削減しました。これは製造設備の効率化や製造工程における温度管理の最適化などを組み合わせたことによるものです。

サーキュラーエコノミー実現に向けた取り組み

パフォーマンスポリマーズ事業では、リサイクル材料やバイオマス原料を用いたグレードを開発・販売し、フランスの生産拠点でISCC PLUS認証を取得しました。同様に3Dプリンター用樹脂にもリサイクル材料やバイオマス原料を展開しています。また、当社グループの製品である再生可能な材料のみを使用したPVCコンパウンド製サッカーボールはフランス・1部リーグの全サッカークラブショップで販売されています。

一方、当社の「ソアノール」にリサイクル助剤「ソアレジン」を添加した多層フィルムはリサイクル性において高い評価を受けており、ドイツのリサイクル認証機関であるInstitute cyclos-HTP GmbHによるリサイクル認証を取得しました。加えてES&S事業では、2022年度に欧州と米国でサーキュラーエコノミーを推進する、持続可能なブランドプログラムを立ち上げました。このプログラムは、持続可能な製品の開発・販売だけでなく、定量化されたライフサイクル・アセスメントデータの活用や規制遵守のための文書整備、廃棄物引き取り制度、欧州と北米の顧客向けのカーボンフットプリント計算ツールなどを包括しています。

さらにアルポリック事業では、再生アルミニウムを75%含む特殊グレードを導入し、サーキュラーエコノミーに貢献しています。

また当社グループは持続可能な社会の実現に関する研究を行うため、米国・アリゾナ州立大学と共同で、2019年4月1日に同大学内に「The Global KAITEKI Center」を開設しており、自動車産業におけるサーキュラーエコノミーに関するプロジェクト等で協力し、研究を進めています。

サステナビリティに関する受賞や実績

当社のサステナビリティに関する取り組みが評価され、権威ある賞の受賞や実績につながりました。これはGHG排出量削減と業界内のエコソリューション推進に対する当社グループのコミットメントを示すものです。

主な受賞や実績

受賞内容／実績	事業や製品など
"Oscar Dell'Imballaggio " (イタリア)の最優秀パッケージング賞を受賞	当社が製品を供給している taghleef industries llc
NRG Energy, Inc.の持続可能性部門優秀エネルギー賞を受賞	ES&S事業(米国)
Plastics Recycling Awards Europe 2023のファイナリストに選出	ES&S事業(欧州)
Texas Chemistry Council of Sustained Excellence in Caring賞を受賞	「ソアノール」
レスポンシブル・ケア®マネジメントシステムおよびRC14001: 2015の第三者認証を取得	米国におけるES&S事業、PC/MMA事業、「ソアノール」、Gelest, Inc.、ポリエステルフィルム事業など
「Crystal Cabin Awards」の「サステイナブル・キャビン」部門で最終選考に選出(3社のうちの1社)	CARBON FIBER事業の「バイオブレグ」素材

カーボンニュートラル／サーキュラーエコノミーの推進

社外とのコラボレーション

世界経済フォーラムの

プラスチックリサイクル共同研究開発プロジェクト

当社グループは2023年4月、「R&D Hub for Plastic Waste Processing (R&D Hub)」の本格始動に向け、日本で唯一の設立メンバーとして、オランダの独立研究機関TNOと研究開発の連携協定を締結しました。

R&D Hubは、世界経済フォーラムの低炭素排出技術イニシアチブ: Low-Carbon Emitting Technologies initiative (LCET) から発足したプラスチックリサイクル共同研究開発プロジェクトです。LCETの会員企業である世界的な化学メーカー7社(当社グループ、BASF、Covestro、Dow、SABIC、Solvay、LyondellBasell)とTNOが参加しています。

循環型社会の実現と低炭素化・カーボンニュートラル達成という目標に向けて業界全体で連携し、さらには共同での技術開発まで行う試みは、化学業界においてはこのLCETおよびR&D Hubが世界で初めてです。この画期的な取り組みへの参画を通じて、将来の循環型・低炭素型事業に寄与する技

術を獲得し、KAITEKIの実現に向けた当社の姿勢を国内外に示していきます。

グローバル・コモنزの保全に向けた共同研究

三菱ケミカルは、国立大学法人東京大学が設立したグローバル・コモنز・センターと、資源の循環・有効活用の観点で化学産業がめざすべきビジネスモデルなどについての共同研究を2021年4月から進めています。

2022年9月には、グローバル・コモنز(人類の持続的発展の共通基盤である地球環境システム)を守るための化学産業の役割に関する共同研究の成果として、「プラネット・ポジティブ・ケミカルズレポート」を公開しました。本レポートは、プラネタリー・バウンダリー(人類の生存領域)の範囲内でのサステナブルな社会・経済の成立をめざして、環境負荷低減のみならず、ほかの産業や消費者のために化学産業が果たすべき役割、解決すべき課題を検討したものです。

また、カーボンニュートラルの実現に向けて、化学製品の需要をシステム全体で捉え、バリューチェーン全体における化学産業のGHG排出量を検討、将来への道筋も詳細に示しています。この研究成果を社会と広く共有し、幅広いパートナーと協力関係を築きながらサステナブルな化学産業のあり方を追求していきます。

グローバル・コモنزの保全に向けた
東京大学との共同研究の成果について



「脱炭素×復興まちづくりプラットフォーム」への参画

当社グループは、環境省を事務局として2023年3月に設立された「脱炭素×復興まちづくりプラットフォーム」に参画し

ています。東北地方太平洋沖地震(東日本大震災)と福島第一原子力発電所の事故によって被災した福島県の12市町村で、脱炭素化と地域の復興・再生を両立するまちづくり、地域資源を最大限活用して環境・経済・社会の好循環を実現する特色ある地域循環共生圏を形成することを目的としています。地域内外の民間企業などが共通の目標や認識のもとで長期にわたり連携していくことをめざしています。

カーボンニュートラルの実現には、地方自治体との連携が不可欠です。本プラットフォームへの参画を通して、各都道府県、各市町村との連携モデルをつくり上げるとともに、工場・事業所・研究所等のGHG排出低減や、農林畜産業等における資源循環モデルの構築をめざします。



設立メンバー7社とTNOとの契約締結後の集合写真
(2023年4月、ベルギー・アントワープ)



執行役シニアバイスプレジデント
チーフヒューマンリソースオフィサー (CHRO)

平岡 朋代

従業員一人ひとりがそのポテンシャルを開花できるよう、 環境の整備を通じて、 グループ全体の人的資本を最大化していきます

企業の成長とPurpose実現に向けた人的資本戦略

三菱ケミカルグループにとって、人材は価値創造の源泉であり、企業としての成長やPurpose実現の原動力そのものです。

従業員一人ひとりの可能性は無限大です。そのポテンシャルを最大限発揮でき、意欲のある人材がより活躍できる環境をつくるのが私のミッションといえます。

当社グループが経営方針「Forging the future 未来を拓く」に掲げたスペシャリティマテリアルグループとなるためには、従来の製品重視型組織からマーケット志向型組織への変革が不可欠です。人的資本戦略においては、この変革を牽引する次世代リーダーの育成が非常に重要となります。課題を自ら進んで発見し、既存の価値観にとらわれずに柔軟かつ迅速に意思決定できる人材が必要であり、現在はこうした人材の育成に向けたプログラムの実施と、人材登用プロセスの構築に注力しています。

さらに、Purpose実現に向けては、絶え間ないイノベーションを生み出していく必要があります。そのためには、単に性別や国籍といった「属性の多様化」ではなく、「Diversity of Thought(思考の多様性)」を担保することが重要であると考えています。このためにも、属性によらず、さまざまな考えや特性を持った人材がそれぞれの強みを活かしてチャレンジできるような仕組みやカルチャーの実現と、多様な思考を最大限

に活かせる環境の整備を進めています。また、誰もが尊重され、違いを認め合える企業風土を醸成するため、全従業員を対象に、さまざまな人権課題についての啓発を行っています。

これらの施策を通し、従業員一人ひとりがポテンシャルを開花させ、高いエンゲージメントをもって働き続けられる会社づくりに全力で取り組んでいます。

全体最適に向けた基盤の強化


「One Company, One Team」を推進し、グループ全体の企業価値を向上していくためには、リージョンや個社の垣根を越えた、全体最適の視点を持つことが非常に重要です。人的資本戦略においても同様であり、この考え方に基づいて、グループ共通の基盤となる人事施策・制度の整備や、人事システムの共通化などの施策に取り組んでいます。

また、人事施策・制度が有効に機能し、全体最適が実現されている状態を確固たるものとするために、人事面におけるガバナンス強化にも取り組んでいます。これらを通して、高度かつ効率的で整合性の取れた人材マネジメントを実現し、人的資本の面での「One Company, One Team」のさらなる実践と浸透に努めています。

Society
人材戦略

三菱ケミカルグループのPurposeを実現するためには、従業員がそのポテンシャルを最大限発揮し、意欲ある人材がより活躍できるよう、支援していく必要があります。経営方針「Forging the future 未来を拓く」のもと、従業員へのエンパワーメントに向けて、6つの施策を重点的に進めています。

従業員への
エンパワーメント



- 次世代リーダー層の育成
- 企業文化の変革と価値創造マインドの醸成促進
- 人材戦略としてのDE&I(ダイバーシティ・エクイティ&インクルージョン)の推進
- 働きやすい環境の整備
- 全体最適実現のためのグローバル一体運営体制の構築
- グローバルでの人事バナンス強化

次世代リーダー層の育成

従来の製品重視型組織からマーケット志向型組織への転換を実現するためには、「自律的に課題を発見し、解決に導ける人材」の育成が必須です。そのために、変化を先読みして、正解がない中でも自ら一歩前に踏み出し、アジャイルに意思決定を行える変革リーダーの育成、およびグループ・グローバルでの経営リーダー候補の育成に積極的に取り組んでいます。

施策の例として、経営リーダーに求められる人材要件を定めるとともに、候補人材を継続的に育成するための仕組みとして、グローバルでの人材育成プログラムを構築・運用しています。個々のポジションについてもその人材要件を個別に定め、重要ポジションについては後継者計画を継続的に運用することで、人材パイプラインを強化しています。

当社が考える経営リーダーの要件定義

基本的資質	<ul style="list-style-type: none"> ・ 人間力(信頼・志・誠実さ・好奇心・胆力) ・ Our Way (誠実、尊重、果敢、共創、完遂) の体現 ・ 協働能力(コラボレーション、ステークホルダーリレーション)
経営 コンピテンシー	<ul style="list-style-type: none"> ・ 市場洞察力 ・ 戦略思考 ・ 未来志向に基づく変革力 ・ 組織・人材マネジメント力(心理的安全性、多様性の受容力、ビジョン構築力、レジリエンス) ・ 結果へのこだわり
知識・経験	<ul style="list-style-type: none"> ・ 既存事業の枠にとらわれない、社会課題を踏まえた高い専門性・尖った強み ・ 社外を含めた多様な経験 ・ 幅広い教養
結果・実績	<ul style="list-style-type: none"> ・ 中長期視点に基づき果敢な意思決定を通じた事業実績 ・ 変革を牽引した顕著な実績

Executive Leadership Development Program (ELDP)

ELDPは、変革やビジネス成長をリードする経営幹部人材育成の最上位プログラムです。このカリキュラムにトップクラスのビジネススクールのモジュールを組み込み、当社グループ向けにアップグレードして運用しています。

他地域・他業種の経営リーダーとの交流を通じて、参加者へ市場における自身の価値・競争力の認識を促し、成長を後押しするとともに、グローバルに活躍するために必要な知識やリーダーシップの習得を支援します。

Senior Leadership Development Program(SLDP)

ELDPに次ぐ、経営幹部人材の育成プログラムです。理想の未来像を構想し、実現する力である「イノベーターシップ」の習得をコンセプトとして、視座を社会・世界に向けて新しい未来の実現に挑み、変革とビジネス成長をリードする人材を育成します。

プログラムでは、当社が今後取り組むべき課題について議論し、経営層に提言することで、問題解決能力を習得します。

ACTION

日本酸素ホールディングスでのリーダー育成

日本酸素ホールディングスの欧州事業会社では、「GOL(Growing Our Leadership)II」と冠したプログラムを設け、リーダー育成に継続的に活用しています。プログラムの参加者はリーダーシップスキルを高めるためのトレーニングを受けるほか、組織の生産性向上をめざす実際のプロジェクトに参加し、経営幹部の支援のもとでプロジェクトを成功に導きます。大きな成果を上げたプロジェクトを表彰するイベントも開催し、メンバー間の相互学習・ネットワーク構築につなげています。



最優秀プロジェクト賞を受賞したチームへのインタビュー

企業文化の変革と価値創造マインドの醸成促進

意欲を持った人材が前向きに成長し続けられる環境を創るため、従業員一人ひとりの自律的なキャリア開発を支援する制度や環境の整備に取り組んでいます。

挑戦の機会を前向きに捉え、行動変容につなげられるよう、従業員の意識改革にも取り組んでいます。

自律を促すキャリアイベントの実施

従業員向けのキャリア支援セミナーやイベントを継続的に実施しています。特にキャリアへの関心が高いミドルキャリア層以降に対しては、スキルや経験の棚卸を行い、今後のキャリアを描くワークショップや、外部講師による講演などを通じて、具体的なキャリアプランの構築を支援しています。

今後はさらに対象を広げ、全ての従業員が自らのキャリアにオーナーシップを持てる状況をめざします。

ワークショップ参加者数

年度	参加者数・回数
2020	342名 / 15回
2021	357名 / 15回
2022	252名 / 11回

ACTION

主体的なキャリア形成を支援するための社内公募制度

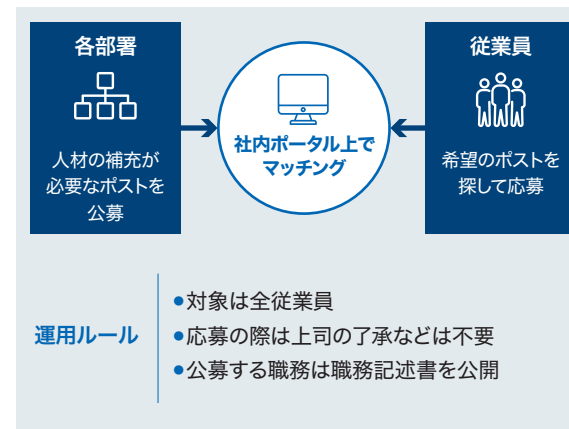
三菱ケミカルは、「キャリアのオーナーシップは個人にある」との考えのもと、従業員にキャリアの選択肢を委ねています。従業員がそれぞれに抱くキャリアへの価値観と会社の戦略をつなげ、さらなる成長を実現する仕組みとして、従来の社内公募制度を大きく見直し、全ての欠員補充に社内公募を活用するという新たな制度を導入しました。2022年度以降は、当社グループ全体で導入を拡大しています。

三菱ケミカルの社内公募制度

個々の部署で欠員や増員の必要性などが発生した際にはまず社内公募を実施しています。

制度の円滑な運用に向けて、上司と部下が1on1で日頃からコミュニケーションするほか、年1回のキャリア面談を行い、キャリアや業務に対する考えを共有しています。

三菱ケミカルの社内公募制度の仕組み



利用状況

制度の導入から2年以上が経過し、マッチング率は上昇しています。キャリア意識の高まりや、社内公募が異動の機会として定着してきている結果と考えており、さらなる活用を進めていきます。

案件数とマッチング率

年度	案件数(重複あり)	確定数	マッチング率
2021	1,394	491	35.2%
2022	1,192	490	41.1%

その他の異動施策

社内公募制度以外の異動施策も充実させており、現在の勤務地での就業を継続できる「勤務地継続」、希望の勤務地を登録できる「勤務地希望」のほか、若手の従業員に希望部署の選考を受ける機会をつくる「キャリアチャレンジ制度」を設け、若年層の積極的な挑戦を支援しています。

引き続き、従業員の主体的なキャリア形成とワーク・ライフ・バランスの実現をめざしていきます。

人材戦略

人材戦略としてのDE&Iの推進

果敢な挑戦と多様な共創を実現できる組織風土を醸成すべく、意欲を持った人材が属性にかかわらず活躍できる環境の創出・整備に取り組んでいます。多様な人材が触発し合い、Diversity of Thought(多様な思考)によりイノベーションが生み出され、また多様性を活かすための能力開発がなされる職場をめざしています。

経営人材についても多様化を進め、経営判断にあたっては、社内外の幅広い経験を有する人材が活発に議論しています。(▶P.79)。年功序列の廃止(職務や業績による処遇、年齢に関係ない職位・ポジション任用)や定年年齢の引き上げなど、属性を越えて多様な人材が活躍できる制度も導入しています。

経営層のダイバーシティ

当社では、「経営層のダイバーシティ」をサステナビリティ指標であるMOS指標に組み入れています(▶P.59)。従来は、当社の執行役・執行役員を対象として、国際性、ジェンダー、マルチキャリアのいずれかの要素を持つ人材の比率を指標としてきましたが、グローバルでのDE&I推進に向けて、2023年度に指標の再定義を行いました。

キャリア採用の増加により多様性が一定程度確保できたマルチキャリアは要素から除外し、国際性とジェンダーの2要素により重きを置いた上で、経営上の重要な意思決定に加わる従業員層も対象に加えしました。意思決定層全体としての多様性を高め、経営層の多様化に向けた人材層の強化につなげています。

経営層のダイバーシティ

2022年度実績	2023年4月1日実績	2025年度目標
24%	28%	40%

サステナビリティ指標 ▶P.59

若手人材の海外育成プログラム

グローバルでの人材交流と異文化・多様性受容のさらなる促進、また次世代リーダー候補者の発掘と異文化経験を通じた成長機会の提供を目的に、若手人材の海外育成プログラムを開始しました。

初年度となった2023年度は、日本、ドイツ、タイ、アメリカから15件以上の受け入れ要望があり、募集要項を社内ポータル上で公開、公募を実施しました。異なる国・文化・領域での経験を通じて、従業員の成長、特に若手人材のチャレンジへの支援と、それを受け入れる職場の多様性促進をめざしています。

プログラム概要

応募条件

- MCGグループ在籍者(日本酸素グループは除く)
- 他社含む就労経験:3~7年程度
- MCGグループでの就労経験:1年以上
- 英語能力:CEFR(Common European Framework of Reference for Languages)B2レベル以上

受け入れ先例

日本: 研究開発部門 ドイツ: 監査部門
タイ: 人材開発部門 アメリカ: 営業部門

プログラムの狙い

応募者のメリット

異文化経験による成長・
視野の広がり・
スキルアップ

受け入れ先のメリット

職場の多様性の高まり・
これまでにない視点の
共有による業務改善

DE&Iの実践
経営方針の達成

採用におけるDE&Iへの取り組み

当社グループへの入り口となる「採用活動」においても、多様性を高めるための取り組みを進めています。

特に、女性の採用を強化するべく、採用時のコミュニケーションを重視し、入社後の活躍をしっかりとイメージできるようにすることで、ミスマッチの解消や応募の促進につなげています。また、募集に際してはその他にも、言語バックグラウンドに左右されない採用体制の構築などに取り組み、多様な人材の採用に努めています。

本社採用における女性比率

	2020年度	2021年度	2022年度
4事業会社計	21.5%	27.6%	28.0%

(注)三菱ケミカル、田辺三菱製薬、生命科学インスティテュート、大陽日酸の合計値

Society 人材戦略

働きやすい環境の整備

従業員がその能力を最大限発揮していくための土台として、安心して働ける環境の整備に取り組んでいます。

従業員の能力発揮を促進するため、ライフステージに応じた両立支援制度やライフプランの構築支援、介護支援のためのセミナーの開催、従業員の健康増進のための取り組みなどを実施しています。また、リモートワークの促進、デジタルツールの活用や業務プロセスの改善、オフィスレイアウトの見直しなどを進めることで、自律的でワーク・ライフ・バランスにも配慮した新たな働き方を実現しています。

職場のメンタルヘルスへの取り組み

職場でのパフォーマンスには、心理的エネルギーの状態が大きく影響します。そこで2022年7月に「メンタルタフネス」をテーマとしたオンライン研修を実施しました。変化を新しい冒険と捉え、変化によるストレスをポジティブな意識に変え、自らのコンディションを整える手法を学びました。

当社グループは、ストレスチェックの受検を促進するとともに、高ストレスと診断された従業員に対するサポートプログラムを導入し、メンタル不調の防止・早期改善に取り組んでいます。

ストレスチェック受検率

	2020年度		2021年度		2022年度	
	受検率	高ストレス者比率	受検率	高ストレス者比率	受検率	高ストレス者比率
4事業会社計	87.8%	7.9%	90.6%	9.3%	92.1%	9.5%

(注)三菱ケミカル、田辺三菱製薬、生命科学インスティテュート、大陽日酸の合計値。高ストレス者比率はストレスチェック受検者の中で、「高ストレス」と判定された者の比率を指すが、会社により判定基準が一部異なる。

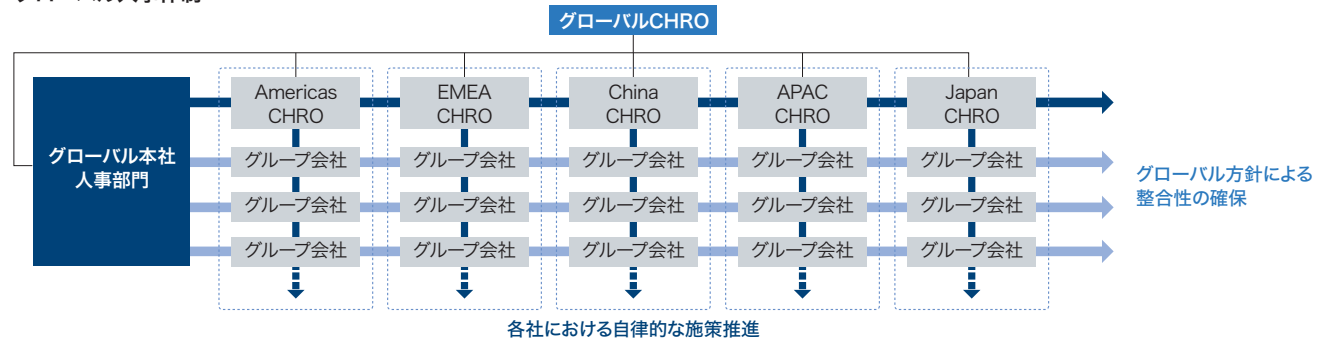
す。例えば、高ストレス者の中でも特に慢性的な痛み(腰痛・肩こり・頭痛等)に悩む従業員に対し、身体的な痛みの緩和からメンタル不調予防を行うプログラム(ポケットセラピスト)を導入しました。痛みの軽減、改善に向けて専門家が寄り添いながらサポートする3カ月間のオンラインプログラムで、メンタル不調の早期改善につなげています。

全体最適実現のための グローバル一体運営体制の構築

「One Company, One Team」の考え方に基づくスリムでフラットな組織体制により、効率的かつ全体最適視点でのマネジメントを可能にする体制構築に取り組んでいます。

人事ファンクションの組織運営は、グローバル本社が策定する全体戦略・方針に基づき、日本、Americas、EMEA、中国、アジアパシフィックの5つのリージョンが自律的に人事施策を実行する形態を採っています。同時に、各リージョンの責任者が集うグローバルミーティングを定期的に行い、グローバル一体としての戦略を策定、人事施策などのブラッシュアップを図ることで、グループとしても方向性を合わせています。

グローバル人事体制



また、人事業務に関するガバナンスポリシーを定め、リージョン人事とリージョン内各社との対話を促進することで、戦略・方針の浸透と、一体感の向上を図っています。

ACTION

女性の健康支援セミナー

働く女性の健康問題は社会的な課題であり、企業にとっても重要なテーマとなっています。女性特有の体調の変化や症状に伴う就業上の影響に悩む人は多く、男女を問わずそうした実情に対する理解を深めることが、働きやすい職場づくりへの第一歩です。そこで当社グループでは専門医をお招きした「女性の健康管理セミナー」を定期的に開催しています。

2023年2月のセミナーでは、「更年期障害」について取り上げました。女性のみならず、男性の更年期障害についても取り上げ、更年期障害の正しい知識と、その向き合い方について学ぶ機会となり、多くの従業員が参加しました。

Society
人材戦略

グローバルでの人事ガバナンス強化

グループ全体で人的資本を活用し、その価値を最大化するため、グループ共通の組織基盤を整備しています。

人事業務におけるテクノロジーの活用や、グループでの人事管理・人事施策の共通化を進め、人事ガバナンスを強化するとともに人材マネジメントの高度化に取り組んでいます。

グローバルでの人事基盤システムの導入

当社グループでは従来、個社それぞれで最適な人事運用を行うため、異なる人事管理システムを用いてきました。現在は、人材、組織、ポジションや職務をグローバルに一元化・可視化し、グローバルでタレントマネジメントを強化するため、グループ統一の人事基盤システムの構築を進めています。

より高いレベルでのタレントマネジメントを実現し、グループ内での協働を促進することで、イノベーションを加速するほか、運用プロセスを標準化することで人事業務・サービスの高度化・効率化を進め、事業収益の改善や従業員エンゲージメントの向上にもつなげていきます。

人権への取り組み

当社グループは、世界人権宣言、国連グローバル・コンパクト、国連のビジネスと人権に関する指導原則、およびISO26000などの国際規範に準拠した人権に対する基本的な考え方をグループ構成員に示すとともに、具体的な指針として「人権の尊重並びに雇用・労働に関するグローバルポリ

シー」を定めています。

また、海外グループ会社においては、各国で適用される法令や人権に関する最善の慣行の遵守、従業員満足度の向上に努め、適切なバリューチェーン・マネジメントを構築しながら事業活動を展開しています。

人権の尊重

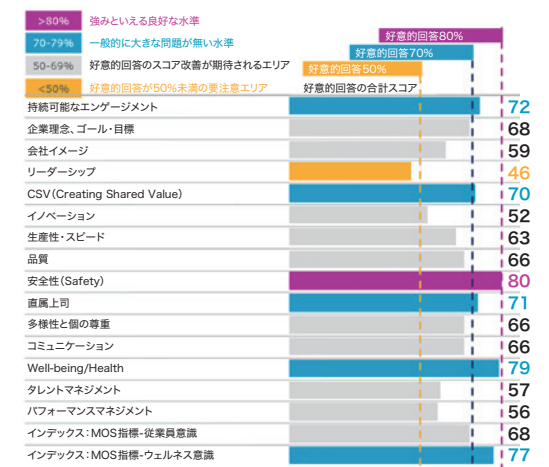


エンゲージメントサーベイの実施

当社グループでは、従業員が自身の所属する組織の方針、風土、職場環境、キャリア機会等をどのように考えているかを把握するため、エンゲージメントサーベイをグローバルで定期的実施しています。サーベイ結果はさまざまな属性より分析して会社施策に反映させるほか、「従業員エンゲージメント」、「ウェルネス意識」については、サステナビリティ指標であるMOS指標に組み込み、全社的な改善に取り組んでいます。

2022年度のサーベイでは、「安全性」カテゴリは非常に高いスコアとなり、「コミュニケーション」や「多様性と個人の尊重」については、課題は残るもののスコアの向上が見られました。他方、「企業理念、ゴール・目標」「リーダーシップ」「イノベーション」「タレントマネジメント」「パフォーマンスマネジメント」カテゴリのスコアは低下しました。また、具体的な設問を見ると、特に経営理念の浸透や従業員ポテンシャルの最大化の点で課題があることがわかりました。この結果を受け、経営陣が従業員に直接経営の方針やその背景を伝えるタウンホールミーティング(▶P.54)

エンゲージメントサーベイ結果※



※ サーベイを委託するウイリス・タワーズワトソンのフレームワークに基づく

や、グローバルのシニアレベルのマネジャーが対面で経営に関して議論する場を設けて、コミュニケーションのさらなる強化を図ることを決定しました。また、従業員のポテンシャル最大化に資するキャリア支援施策の充実を進めています。これらの取り組みを継続することで、組織力の向上につなげていきます。

持続可能なサプライチェーンの構築

私たちは「三菱ケミカルグループ企業行動憲章」および「MCG グループ人権の尊重並びに雇用・労働に関するグローバルポリシー」に基づき、グループ全体でお取引先さまとともにサプライチェーン全体で人権を含むCSRに配慮した事業活動を推進しています。

企業行動憲章

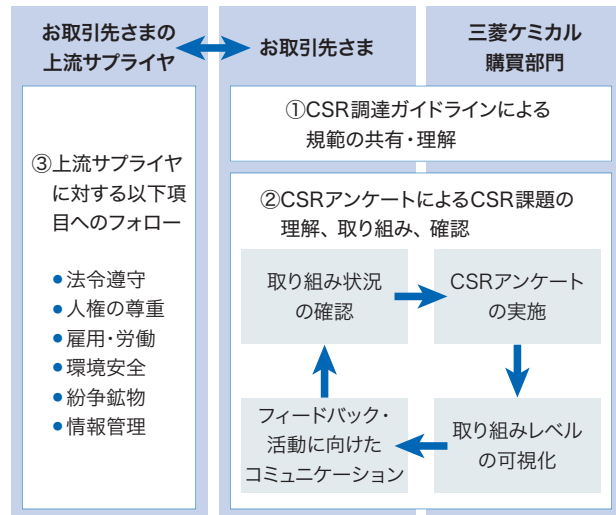


三菱ケミカルにおけるCSR調達推進

三菱ケミカルでは、CSR調達を推進するためのツールとして、企業活動の考え方およびお取引先さまへのお願い事項をまとめた「三菱ケミカルとそのグループ会社 CSR調達ガイドライン」を作成しました。本ガイドラインをウェブサイト上に公開するとともに、お取引先さまへ配布・共有をすることで活動へご理解をいただけるよう努めています。

また、サプライチェーンにおける人権・労働、環境、公正な

三菱ケミカルにおけるCSR調達



事業慣行、コンプライアンス等に関するお取引先さまの状況を把握するため、原材料のお取引先さまに対し、CSRアンケートへのご協力をお願いしています。アンケート結果は、お取引先さまへフィードバックを行うとともに、その取り組み状況に応じて、改善に向けたコミュニケーションを行っています。

今後もこうした活動を通して、お取引先さまとビジネスパートナーとして健全な関係を育み、持続可能なサプライチェーン構築を推進します。

2021・2022年度 CSRアンケート取り組み実績

取り組み	実績
原材料の主要お取引先さまへのCSRアンケート送付	対象お取引先さまにおける購入金額実績比率：90%
取り組みレベルの可視化	アンケート回収済お取引先さまの評価率：100%
アンケート結果のフィードバックレター送付	アンケート回収済お取引先さまへの送付率：100%
CSR調達説明会の開催	2021年度対象会社の参加率：100%
個別ヒアリングによる取り組み状況確認	2021年度対象会社への実施率：94% ※ 感染症懸念により一部ヒアリング未実施

責任ある鉱物調達対応

世界の紛争地域および高リスク地域において、鉱物採掘やその取引から得られる利益は、武装勢力や反政府勢力の資金源となっています。そのような地域の鉱物を使用することは、紛争や人権侵害、環境破壊の助長につながる可能性があります。三菱ケミカルでは、紛争地域および高リスク地域における紛争や人権侵害などへの関与が明らかな鉱物を調達しないことを基本的な考えとして、「三菱ケミカルとそのグループ会社 責任ある鉱物調達方針」を策定しました。

従業員への啓発教育の実施

三菱ケミカルでは、CSR調達活動の推進のためには、それを実践する人材の育成が重要だと考えています。今後も継続的に啓発教育に力を入れて取り組んでいきます。

2021・2022年度 啓発教育実績

項目	概要
新規採用・転入者教育	対象：本社購買部門の新規採用者、転入者 ●購買方針に準じた各種基礎教育（都度）
全体会議	対象：購買・物流本部員 ●コンプライアンス全般、その他CSRに関連する情報共有（年2回）

パートナーシップ構築宣言

三菱ケミカルでは、大企業と中小企業の持続可能な関係構築をめざす「未来を拓くパートナーシップ構築推進会議」の趣旨に賛同し、2021年4月に「パートナーシップ構築宣言」を公表しました。サプライチェーンのお取引先さまや価値創造を図る事業者の皆さまとの連携・共存共栄を進めることで、新たなパートナーシップの構築をめざします。

下請法の遵守

三菱ケミカルでは、お取引先さまとの健全な関係を維持するために、下請代金支払遅延等防止法（下請法）を遵守するための体制を明確化するとともに、下請法の適用対象、遵守事項を具体的に示した「下請法遵守規則」などの社内ルールを制定しています。

これらの社内ルールに則った取引を徹底するために、社内教育や関係部門に対する業務監査を定期的実施しています。

従業員主導でのOur Way(大切にすべき心構え)の策定

三菱ケミカルグループがどのような企業か、どうありたいかを考え、企業理念体系を再定義するリブランディングプロジェクトの一環として、2022年9月、グループ全従業員に向けて「Our Way(大切にすべき心構え)策定プロジェクト」への参加を呼びかけました。ワークショップや職場での議論などに計414名の従業員が参加し、Our Wayを自らが共感でき、会社とともに成長していきたいという意欲につながるものへと昇華させていくため、意見交換を重ね、最終化しました。

ありたい姿を共有し、従業員主導で策定

2022年5～6月に実施した従業員アンケート結果(回答数:18,417件)や、役員・従業員へのヒアリング(全世界から100名参加)、グループ各社の歴史・DNA・事業戦略等の分析をもとに、新しい理念体系は、「Purpose、Slogan、Our Way」の3つの柱で構成することに決まりました。Our Wayは、Purpose実現に向けて従業員が日々大切にすべき心構えを表しています。

このOur Way策定にあたっては、下記2種類の議論の場を設けました。

①従業員ワークショップ

従業員アンケート結果などを踏まえたOur Way案をもとに、参加者同士で意見交換。オンラインで実施(各回6名程度、リージョンごとにワークショップを実施。114名の従業員が参加)。

議論のポイント

- MCGグループの特徴となる価値観、今後期待すべき価値観が含まれているか
- 日々の仕事を遂行する上で判断の助けになるか
- これらの価値観がグループ全体で体现されたときに、KAITEKI実現に近づくか

②チーム・職場での議論

身近なメンバーと組んだチームや職場の仲間と議論した内容をアンケートにて回答、収集。300名の従業員が参加。

こうして集まった各リージョンやチームからの意見をもとに、今までもそしてこれからも大事にしていきたいこと、今後強化していきたいことを盛り込む形で最終化し、2023年2月よりグローバルで共通のOur Wayを展開しています。

新たな企業理念の浸透に向けて

2023年4月、新しいグループ理念について語り合い、理解を深めるためのセレモニーを本社主催で実施しました。会場・オンラインのハイブリッド形式にて世界中から約1,000名の従業員が参加し、新たな理念体系の意義や世界観を共有するとともに、CEOをはじめとしたリーダーシップチームのメンバーは、Purpose達成に向けたコミットメントを発表しました。

今後も企業理念を「One Company, One Team」としてグローバルに浸透・実践していくため、ワークショップやアワードの開催など、さまざまな取り組みを計画・実施していきます。

各所でのグループ理念セレモニーの様子



東京(本社)



各リーダーによるコミットメント発表



米国

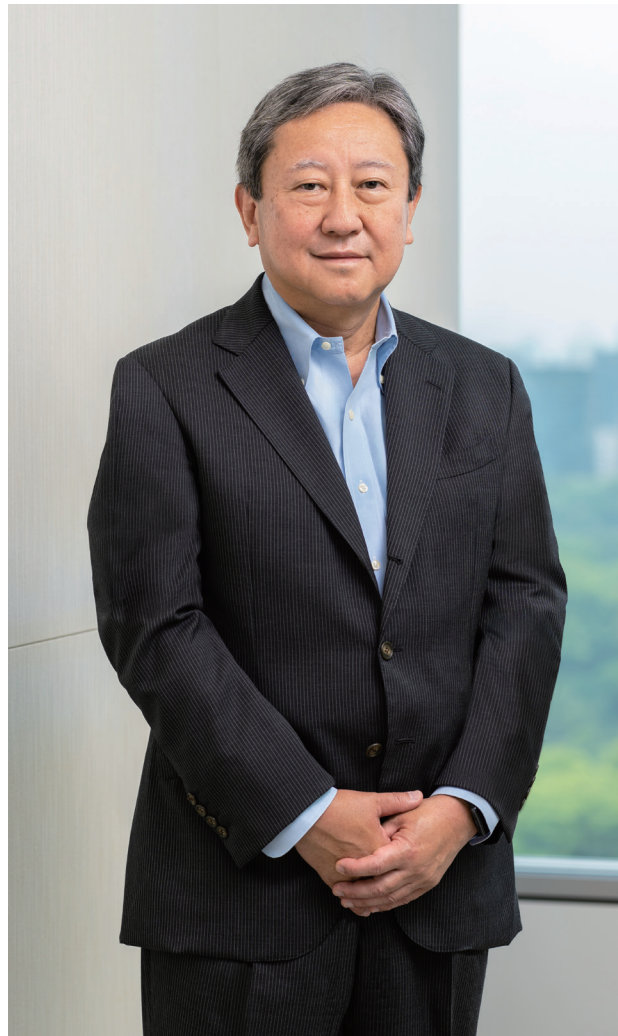


ドイツ

Our Wayと、そのストーリー

Our Wayは、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。





取締役
執行役エグゼクティブバイスプレジデント
コンプライアンス推進統括執行役 ゼネラルカウンシル
藤原 謙

グローバルなガバナンスを強化しながら、 成長に向けた活発な議論を展開していきます

コーポレート機能の一元化によりERM、 グローバル・コンプライアンス推進プログラムをさらに促進

新体制に移行して一年が経ちました。この間、全執行役が集まりさまざまな課題を議論し、意思決定を行う執行役会議が定着し、マネジメントレベルのOne Team化は一段と進みました。また、DOA(Delegation of Authority:職務権限委譲)を制定し、各執行役の権限を明確化したため、意思決定プロセスの迅速化や効率化が進み、コーポレート機能の一元化も進展しています。一方で、グループ会社も含めた従業員に、いかに改革の意義を理解してもらい、浸透を図っていくかは喫緊の課題です。2022年度に引き続き、社内ポータルサイトやタウンホールミーティングなどを活用し、経営陣全員が、自らの言葉で従業員へメッセージを発信していきます(▶P.54)。

この大組織を運営していくためには、グローバルな規模でのリスク管理体制構築が極めて重要です。そこで当社は、好ましくないリスクへの対応だけでなく、好ましい影響を及ぼすであろう事業機会に内在するリスクにも対応するため、経営の意思決定に資するERM(エンタープライズ・リスクマネジメント)を導入しました。これは事業軸に、機能軸、地域軸も加えた立体的なマトリクス組織によりグループのリスク管理体制を構築するもので、経営の健全性と競争力強化に役立てています(▶P.86)。同時に、コンプライアンス推進活動のグローバルな品質向上と標準化を図る「グローバル・コンプライアンス推進プログラ

ム」の運用を開始しています(▶P.88)。また、その実効性を高めるために、啓発活動や研修・教育活動を継続するとともに、誰もが安心して声を上げられる組織文化を醸成していきます。

モニタリングの強化を通じて取締役会の実効性を高める

2022年度の取締役会の実効性評価(▶P.80)を踏まえ、取締役会議長として、指名委員会等設置会社における取締役会の主な役割を議論し、ポートフォリオマネジメントや中長期戦略の進捗のモニタリング、加えてCEOのパフォーマンスやマネジメント層のサクセッション・プランに関する指名委員会の実効性のさらなる強化を図っていくことなどを確認しました。中でも経営方針「Forging the future 未来を拓く」は、実行・加速フェーズに入るため、その進捗の監督とポートフォリオマネジメントの議論が重要です。マネジメントのサクセッションに関しては、執行役や次世代リーダー層と議論の場を設けていく計画です。

取締役会での議論を深化させていくためには、議題に優先順位をつけるなど適切なアジェンダセッティングが肝要です。また、正しい意思決定のためには、社外取締役との十全な情報共有が不可欠です。当社では、社外取締役連絡会を通じて経営方針や施策への理解促進を図っており、各人がもつ情報の非対称性の逓減を心掛けています。今後もより重要な課題の活発な議論を通じてモニタリング機能を強化し、取締役会の実効性を高め、企業価値の向上に努めていきます。

Governance

コーポレートガバナンス体制

三菱ケミカルグループ(株)は、「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。」をPurposeとして掲げ、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)いくことをめざしています。

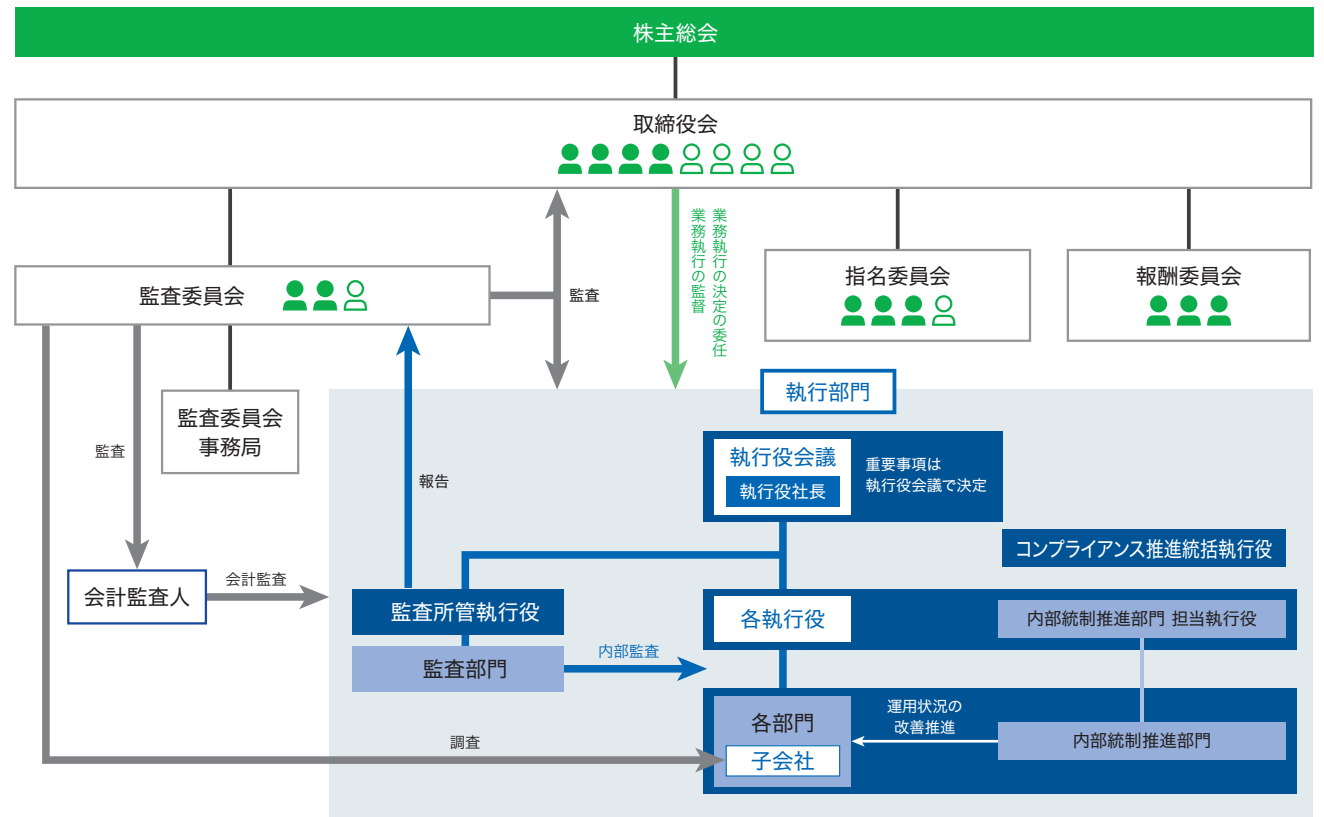
本基本方針のもと、KAITEKIの実現に向けて、経営の健全性と効率性の双方を高める体制を整備するとともに、適切な情報開示とステークホルダーの皆さまとの対話を通じて経営の透明性を向上させ、より良いコーポレートガバナンス体制の確立に努めています。

経営の健全性と効率性を高める

コーポレートガバナンス体制(2023年6月27日現在)

経営の透明性・公正性の向上、監督機能の強化および意思決定の迅速化による経営の機動性の向上を図るため、指名委員会等設置会社の体制を選択しています。これにより、取締役会並びに指名、監査および報酬の3つの委員会が主に経営の監督を担う一方、執行役が業務執行の決定および業務執行を担う体制となっています。

業務の適正を確保するための体制(概要図)



コーポレートガバナンス



コーポレートガバナンス強化の変遷

分類	2013年6月	2014年6月	2015年6月	2016年6月	2021年6月
実施内容	社外取締役の選任	外国籍取締役の選任	女性取締役の選任 指名委員会等設置会社へ移行	社外取締役の増員	筆頭独立社外取締役の選定
成果、中長期的なねらい	経営監督機能の強化	取締役の多様性の向上	取締役の多様性の向上 経営の透明性・公正性の向上、 経営監督機能の強化	経営監督機能の強化	取締役会の独立性向上および 執行と社外取締役との連携強化

コーポレートガバナンス体制

取締役会の役割

取締役会は、中期経営計画、年度予算等の経営の基本方針を決定した上で、その基本方針に基づく業務執行の決定は、法定の取締役会決議事項を除き、原則として執行役に委任しており、主に執行役の業務執行の監督をしています。

取締役会の構成

当社グループの経営の基本方針を策定し、適切に経営を監督するため、普遍的に求めるスキルとして企業経営、グローバルビジネス、リスクマネジメントの各項目、また、中長期の視点で求めるスキルとして法務・コンプライアンス、ファイナンス、業界・関連事業、テクノロジー・サイエンス・デジタルの各項目をそれぞれ定義し、多角的な観点で取締役を選任しています。

取締役会の監督機能の強化を図るため、取締役の過半数は執行役に兼任しないこととしています。

氏名	スキルマトリックス						
	ジェネラルスキル*			スペシャリティスキル*			
	企業経営	グローバル ビジネス	リスク マネジメント	法務・コンプラ イアンス	ファイナンス	業界・ 関連事業	テクノロジー・ サイエンス・ デジタル
ジョンマーク・ギルソン ◆	●	●	●		●	●	
藤原 謙 ◆		●	●	●		●	
グレン・フレデリクソン		●	●			●	●
福田 信夫		●	●			●	
橋本 孝之	●	●	●				●
程 近智	●	●	●				●
菊池 きよみ		●	●	●			
山田 辰己		●	●		●		

(注) ◆は取締役および執行役兼任者です。

※ ジェネラルスキルは当社取締役に対して普遍的に求めるスキルであり、「グローバルビジネス」と「リスクマネジメント」については取締役全員に求める共通のスキルとしています。スペシャリティスキルは中長期の視点で求めるスキルであり、各取締役が特に強みとする専門的スキルとしています。

2022年度に取締役会で議論された主な議題

- 新グループ理念
- 中期経営計画、年度予算、投資計画
- 内部統制システムの運用状況
- 政策保有株式の保有意義
- 機関投資家とのエンゲージメント
- 従業員意識調査結果
- 各委員会および各執行役による定例報告

筆頭独立社外取締役

取締役会の独立性向上および執行と社外取締役との連携強化の観点から、社外取締役の互選により、筆頭独立社外取締役を選定しています。筆頭独立社外取締役は、社外取締役の意見を集約し、取締役会議長・執行役社長と協議を行うとともに、社外取締役のみで構成される会議体を主宰し、議長を務めます。

取締役連絡会等

経営上の重要な情報を共有し、経営課題に対して率直な意見交換をする場として、全取締役をメンバーとする「取締役連絡会」を開催しています。

また、取締役連絡会とは別に、社外取締役の独立した客観的な立場に基づく情報交換・認識共有の場として、社外取締役のみで構成される会議を定期的で開催しています。

2022年度の取締役連絡会の主な議題

- 資本市場の期待とポートフォリオマネジメント
- 成長戦略
- 経営戦略案件

コーポレートガバナンス体制

委員会の構成・役割(2023年6月27日現在)

	指名委員会	監査委員会	報酬委員会
委員長	社外取締役	社外取締役	社外取締役
構成(含む委員長)	社外取締役3名 社内取締役1名	社外取締役2名 社内取締役1名(常勤)	社外取締役3名
目的	取締役および執行役の候補者の指名を行います。	執行役および取締役の職務執行の監査、当社グループの内部統制システムの検証等を行います。	取締役および執行役の報酬制度の設計、個人別の報酬額の決定を行います。
2022年度	合計で13回開催し、執行役社長を含めた執行役の個人評価の決定、並びに執行役候補者の選定、執行役社長のサクセッション・プランについての議論を行いました。また取締役のスキルマトリックスおよびサクセッション・プランについて議論し、スキルマトリックスの見直しを決定しました。	合計で15回開催し、ガバナンスおよび内部統制システムの整備・運用状況や経営基盤および事業戦略等に関する執行状況について、重点的に監査しました。上記監査にあたっては、事業環境の変化を踏まえた新たな経営体制による対応等を注視しました。	合計で11回開催し、役員報酬等に関する決定方針に基づき、取締役および執行役の適正な報酬制度と水準を検討して決定しました。中長期的な企業価値・株主価値向上に対するコミットメントレベルをこれまで以上に高めることを目的として、2023年度より、社外取締役に対して業績に連動しない譲渡制限付株式報酬を導入することを決定しました。

CEO評価

指名委員会において、当社グループのPurposeを実現するための3つの基軸(MOS、MOT、MOE)に則った指標を用いた実績評価に加え、360度評価などを実施して、職務継続の妥当性を多面的に審議します。審議の結果は本人にフィードバックすることで、さらなる経営の質の向上につなげています。

監査体制(三様監査)

監査委員会では、内部監査部門および会計監査人との間で相互連携を行い、三様監査(監査委員会監査・会計監査・内部監査)の深度を深めています。

監査委員会は、監査部門が作成する内部監査計画について事前に協議するとともに、定期的に会合を持ち、意見交換および監査の実施状況等についての情報提供を受けています。また、会計監査人とも緊密な連携を保ち、監査体制、監査計画、監査実施状況および監査結果の報告を受けるとともに、必要な情報交換、意見交換を行っています。

執行役

執行役は、取締役会の定めた経営の基本方針に基づく、業務執行の決定およびその執行を担っています。当社グループの経営における重要事項については、執行役による合議機関である執行役会議で審議の上でこれを決定し、また、その他の事項については、各執行役の職務分掌を定めることに加え、担当執行役の決裁権限を明確にすることで、適正かつ効率的な意思決定がなされるようにしています。

執行役会議

執行役会議は、全ての執行役により構成され、当社および当社グループの経営に関する重要事項について審議・決定するとともに、中期経営計画、年度予算などに基づき、当社グループ事業のモニタリングを行っています。

政策保有株式

政策保有株式については、中長期的な企業価値向上に資する場合に取得・保有することとしています。また、その保有意義について、当社の取締役会で定期的に検証を行い、保有意義が乏しい株式については、市場への影響等に配慮しつつ売却を進めることとしています。当社は、2022年11月8日の取締役会にて、2022年3月末における当社グループの全ての政策保有株式について、ROICに基づいた経済合理性および事業上の必要性等の観点から保有意義を検証しました。検証の結果、一部の株式については、保有意義が乏しいことを確認しました。今後、市場への影響等に配慮しつつ、当該株式の売却を進めます。

コーポレートガバナンス体制

取締役候補者の指名方針

指名委員会は、以下の基準を満たす人物を取締役候補者として指名します。

- 指名委員会等設置会社における取締役の責務を果たすのに必要な高い見識と洞察力、客観的かつ公平・公正な判断力を有していること
- 高い倫理観、遵法精神を有していること
- 取締役としての責務を果たすのに十分な健康状態であること
- 社外取締役については、別に定める独立性の基準を満たし、かつ職務遂行のための十分な時間が確保できる者。加えて、社外取締役間の多様性が確保できること

取締役のトレーニング

社外取締役に対し、継続的に当社グループの事業内容、組織等について説明するとともに、定期的に国内外の事業拠点の視察や経営陣との対話の機会を提供することとしています。また、社内の取締役に対しては、コンプライアンス、内部統制の研修に加え、外部団体が主催するセミナー等への積極的な参画など、取締役にふさわしい資質を磨く機会を提供しています。

社外役員の独立性に関する基準

社外取締役は、以下の要件に該当せず、一般株主と利益相反の無い公正かつ中立的な立場で当社経営の監督にあたることができる者を選任します。

1. 当社の関係者

- ① 当社グループの業務執行取締役、執行役、執行役員、支配人、従業員、理事、パートナー等(以下「業務執行者」という。)
- ② 過去10年間に於いて当社グループの業務執行者となったことがある者

2. 主要株主

当社の総議決権数の10%以上を直接若しくは間接に有する者又は法人の業務執行者

3. 主要な取引先

- ① 当社並びに三菱ケミカル(株)、田辺三菱製薬(株)、(株)生命科学インスティテュート及び日本酸素ホールディングス(株)(以下「当社グループの主要子会社」という。)を主要な取引先とする法人^{※1}の業務執行者
- ② 当社及び当社グループの主要子会社の主要な取引先^{※2}の業務執行者

4. 会計監査人

当社グループの会計監査人又はその社員等

5. 個人としての取引

当社及び当社グループの主要子会社から年間1,000万円以上の金銭その他財産上の利益を得ている者

6. 寄付

当社及び当社グループの主要子会社から年間1,000万円以上の寄付・助成を受けている者又は法人の業務執行者

7. 役員の相互就任

当社グループの役員・従業員を役員に選任している法人の業務執行者

8. 近親者等

- ① 当社グループの重要な業務執行者の配偶者、二親等以内の親族又は生計を同一にする者(以下「近親者」という。)
- ② 3から7に該当する者の近親者

※1 当該取引先が直近事業年度における年間連結売上高の2%以上の支払いを当社及び当社グループの主要子会社から受けた場合、当社を主要な取引先とする法人とする。

※2 当社及び当社グループの主要子会社が直近事業年度における年間連結売上高の2%以上の支払いを当該取引先から受けた場合又は当該取引先が当社グループに対し当社の連結総資産の2%以上の金銭を融資している場合、当該取引先を当社の主要な取引先とする。

※3 3から7の要件については、過去3年間に於いて、当該要件に該当したことがある場合を含むものとする。

コーポレートガバナンス体制

社外役員の主な活動状況並びに取締役会および各委員会への出席状況(2022年度)

氏名	活動状況および期待される役割に関して行った職務の概要	出席状況		
		取締役会	指名委員会	報酬委員会
橋本 孝之	取締役会では、グローバル経営、ポートフォリオマネジメント等に関する発言を行っています。また、筆頭独立社外取締役として、機関投資家との対話を実施しています。指名委員会では、取締役会の構成、サクセッション・プラン、取締役、執行役の候補者の指名等を当期の主要議題とし、指名委員長として公正で透明性の高い決定に主導的な役割を果たすなど、その職責を果たしています。報酬委員会では、執行役の業績報酬や社外取締役の報酬制度の検討等を当期の主要議題とし、同委員として適宜発言を行うなど、その職責を果たしています。	取締役会	7回/7回	100%
		指名委員会	13回/13回	100%
		報酬委員会	10回/11回	91%
程 近智	取締役会では、グローバル経営、ポートフォリオマネジメント、ESG視点からの企業価値向上等に関する発言を行っています。また、指名委員会では、取締役会の構成、サクセッション・プラン、取締役、執行役の候補者の指名等を当期の主要議題とし、同委員として適宜発言を行うなど、その職責を果たしています。報酬委員会では、執行役の業績報酬や社外取締役の報酬制度の検討等を当期の主要議題とし、報酬委員長として公正で透明性の高い決定に主導的な役割を担うなど、その職責を果たしています。	取締役会	7回/7回	100%
		指名委員会	13回/13回	100%
		報酬委員会	11回/11回	100%
菊池 きよみ	取締役会では、弁護士としての経験と高い見識を活かし、取締役会の役割や責務、法的リスク評価、グローバル・ガバナンス等に関する発言を行っています。また、指名委員会では、取締役会の構成、サクセッション・プラン、取締役、執行役の候補者の指名等を当期の主要議題とし、同委員として適宜発言を行うなど、その職責を果たしています。監査委員会では、監査計画に基づき、内部統制システムの整備・運用状況や経営方針「Forging the future 未来を拓く」(以下「経営方針」といいます。)における経営基盤の強化および事業戦略の進捗等の執行の状況等を当期の重点監査項目とする中、社外監査委員としての職責を適切に果たしています。	取締役会	7回/7回	100%
		指名委員会	13回/13回	100%
		監査委員会	15回/15回	100%
山田 辰己	取締役会では、公認会計士、国際会計の専門家としての豊富な経験と高い見識を活かし、財務・会計、開示のあり方、市場評価等に関する発言を行っています。また、監査委員会では、監査計画に基づき、内部統制システムの整備・運用状況や「経営方針」に関する経営基盤の強化および事業戦略の進捗等の執行の状況等を当期の重点監査項目とする中、監査委員長として監査の透明性・公正性の確保に主導的役割を果たすなど、その職責を果たしています。報酬委員会では、執行役の業績報酬や社外取締役の報酬制度の検討等を当期の主要議題とし、同委員として適宜発言を行うなど、その職責を果たしています。	取締役会	7回/7回	100%
		監査委員会	15回/15回	100%
		報酬委員会	11回/11回	100%
政井 貴子	取締役会では、金融・経済情勢の分析や金融政策の運営に関する豊富な経験と高い見識を活かし、ファイナンスや市場リスクマネジメントの観点から発言を行っています。また、指名委員会では、取締役会の構成、サクセッション・プラン、取締役、執行役の候補者の指名等を当期の主要議題とし、同委員として適宜発言を行うなど、その職責を果たしています。監査委員会では、監査計画に基づき、内部統制システムの整備・運用状況や「経営方針」における経営基盤の強化および事業戦略等の進捗に関する執行の状況等を当期の重点監査項目とする中、社外監査委員としての職責を適切に果たしています。	取締役会	7回/7回	100%
		指名委員会	13回/13回	100%
		監査委員会	15回/15回	100%

2022年度取締役会実効性評価

2023年3月から4月にかけて、第三者機関による取締役会の実効性評価を実施しました。その結果に基づいて取締役会で議論し、今後の実効性向上に向けた取り組みを決定しました。三菱ケミカルグループは、今回の取締役会の実効性評価結果および各取締役からのさまざまな提言を踏まえ、引き続き取締役会の実効性向上に取り組んでいきます。

第三者機関による評価	評価結果	実効性向上に向けた取り組み
<p>2023年3～4月 株ボードアドバイザーズによる評価</p> <ul style="list-style-type: none"> ● 全取締役を対象とした以下の項目によるアンケート調査(各項目を5段階(一部を除く)で評価するほか、コメントを記載する形式) <ul style="list-style-type: none"> ・ 全体評価 ・ 取締役会の構成 ・ 取締役会の事前準備 ・ 取締役会の運営 ・ 取締役会での討議 ・ 各委員会のあり方 ・ 執行の監督態勢 ・ 議案の重要度と議論量のギャップ分析(議案の重要度、議論量を各々 10段階で評価の上、そのギャップを分析) ● 取締役1人当たり約1時間のインタビュー ● 第三者機関の専門的知見に基づく評価 	<p>当社取締役会は、経営改革を進める中、指名委員会等設置会社として、執行への権限移譲を適切に進めつつ、取締役会の実効性を着実に高めつつあることが確認された。</p> <ul style="list-style-type: none"> ● 昨年度の実効性評価での指摘事項のうち、以下につき一定の改善が確認された ・ モニタリングボードとしての役割認識の共有 ・ 取締役間のコミュニケーション機会の充実 ・ 組織監査体制の確立に向けた監査委員会機能の強化 ● 大胆な構造改革と成長戦略を実現するために外部から招聘した現CEOが就任3年目を迎える中、企業価値向上と持続的な成長を果たすために、取締役会は、以下の重点課題への対応が望まれる ・ モニタリングの強化 ・ 戦略議論の充実 ・ 指名委員会の実効性向上 	<p>取締役会における議論の成熟度の向上に伴い、実効性に対する各取締役の期待値も上昇する中、評価結果およびそれを受けての取締役会における議論も踏まえ、以下の内容に取り組むこととした。また、取り組み状況について期中に、取締役会において進捗を確認する。</p> <ul style="list-style-type: none"> ● モニタリングの強化 <ul style="list-style-type: none"> ・ 事業ポートフォリオに関する議論および中期経営計画進捗のモニタリングの充実 ・ 個別重要案件の早期段階での議論およびその進捗の確認 ● 戦略議論の充実 <ul style="list-style-type: none"> ・ 重要な審議テーマの決定および審議スケジュールの明確化 ・ オフサイトミーティング等を活用した審議時間の確保 ● 指名委員会の実効性向上 <ul style="list-style-type: none"> ・ CEOの年度目標の設定およびパフォーマンスレビューとその審議の充実 ・ 取締役会の多様性の確保および社外取締役の員数の適正化に向けた議論 ・ CEOのサクセッション・プランの策定およびその他の執行役のサクセッション・プランの検討 ・ 取締役会との情報共有の深化

前年度の実効性評価を踏まえた取り組み

2021年度の実効性評価結果および各取締役からの指摘を踏まえ、以下の取り組みを実施しました

- 取締役会の監督機能の一層の明確化およびそれを具現化するアジェンダの設定。同機能を踏まえたスキルマトリックス・取締役の属性等の議論の継続
 - ・ 執行役の業務執行状況の取締役会への報告を拡充しました
 - ・ 指名委員会において、取締役会の構成について中長期の視点も踏まえ議論し、2022年6月に取締役のスキルマトリックスを改定しました
- 社外取締役の当社グループに対する理解を深化させるための執行役とのコミュニケーションの促進と相互の信頼感の醸成
 - ・ 社外取締役による事業所および研究所の視察を再開し、製造・研究に携わる従業員との対話等を実施しました
 - ・ 取締役連絡会や社外取締役連絡会において、執行役にプレゼンテーションする場を設け、取締役と直接議論する機会を増やしました
- 取締役会と各委員会とのさらなる連携の強化(例:取締役会への報告の拡充等)
 - ・ 各委員会による報告を定例議題とし、取締役会での情報共有および議論の機会を増やしました
- 当社グループの内部監査部門の当社への一元化および監査委員会事務局機能の拡充を踏まえた適正かつより効率的な組織監査の実施
 - ・ 内部監査部門と連携した組織監査体制が定着しつつある中、監査委員による執行部門へのヒアリングも継続する等、監査機能の強化を図りました
 - ・ 適正かつ効率的な組織監査の観点から、監査委員会の運営を一部見直しました

役員報酬

役員報酬等の決定に関する方針

役員報酬等の決定方針の決定方法

三菱ケミカルグループ(株)の役員の個人別の報酬等の決定方針は、報酬委員会において、每期、その妥当性を審議した上で、報酬委員会にて決定しています。報酬委員会の審議においては、経営環境の変化や株主・投資家の皆さまからのご意見等を踏まえるとともに、グローバルに豊富な経験・知見を有する外部の報酬コンサルタントであるWTW(ウイリス・タワーズワトソン)より審議に必要な情報等を得ています。

役員報酬等の決定方針に係る2023年度からの変更点

サステナブルな企業価値・株主価値の向上をより一層促進するため、2023年度より社外取締役に対して譲渡制限付株式(RS)を付与することとしました。追加的に付与するRSの額は、社外取締役の期待役割や他社動向を勘案して決定します(2023年度RSは基本報酬の額の10%程度以下)。その他、2023年度の役員報酬等の決定方針に関し、特に重要な変更はありません。

報酬原則

取締役と執行役の報酬は別体系とし、以下の考え方に基づき、報酬委員会が決定しています。

■取締役の報酬等の決定に関する基本方針

- ・独立かつ客観的な立場から当社の経営を監督・監査するという役割に鑑みて、基本報酬(固定報酬)を主たる報酬とする。企業価値・株主価値の向上に向けて、株主・投資家視点からの経営の監督・助言を期待する社外取締役に對しては、基本報酬に加えて、業績に連動しない株式報酬を支給する。
- ・指名委員会等設置会社における取締役の責務を果たすにふさわしい人材を確保するため、報酬水準は他社動向や期待する役割・機能並びに職務遂行に係る時間等を勘案して決定する。

■執行役の報酬等の決定に関する基本方針

- ・当社グループのPurposeを実現するための3つの基軸(MOS・MOT・MOE)の一体的実践を意識付ける報酬制度とする。
- ・短期および中長期の業績と、サステナブルな企業価値・株主価値の向上を促進するインセンティブとして有効に機能する報酬制度とする。
- ・当社グループの持続的な成長を牽引する優秀な経営人材の保持・獲得につながる競争力のある報酬水準とする。
- ・株主・顧客、従業員をはじめとする全てのステークホルダーへの説明責任を果たすことのできる公正かつ合理的な報酬決定プロセスをもって運用する。

■外部から採用する役員の報酬等の決定に関する基本方針

- ・外部から採用する役員の報酬等については、上記基本方針のもとで、出身地・居住地等に鑑みて想定される人材市場における報酬水準・報酬慣行等を考慮し、個別に決定する。

報酬体系

■取締役

社内取締役の報酬は、基本報酬(固定報酬)のみとする。執行役を兼任する場合は、執行役の報酬体系を適用する。

社外取締役の報酬は、基本報酬(固定報酬)および株式報酬(譲渡制限付株式)で構成する。

■執行役

執行役の報酬は、以下の構成とする。

報酬の種類		概要
固定	基本報酬	・職務の遂行に対する基礎的な報酬 ・各執行役の役割や責任の大きさに応じて設定
変動	短期・現金 年次賞与	・每期、全社業績評価(Purpose実現に向けた3つの基軸に対する評価)および個人評価(中期経営計画における取り組み目標の達成状況やリーダーシップ発揮状況等)に応じて金銭を支給
	長期・株式 パフォー マンス・ シェア・ ユニット (PSU) 譲渡制限 付株式 (RS)	・3年間の当社株価成長率等(TSR※)に基づいて株式を交付 ※ インデックス(JPX日経400)およびピアグループ(グローバルに事業を展開する国内外の化学・ヘルスケア企業)と比較 ・每期、役位別に定める基準額相当の譲渡制限付株式を交付し、退任時に譲渡制限を解除

(注)外国籍の役員については、上記のほか、出身地・居住地等に鑑みて想定される人材市場における報酬水準・報酬慣行等を考慮し、適切な範囲でFRINGE・ベネフィットやセバランス・ペイ等を支給する場合がある。

役員報酬

報酬水準・報酬構成割合の設定方法

■取締役

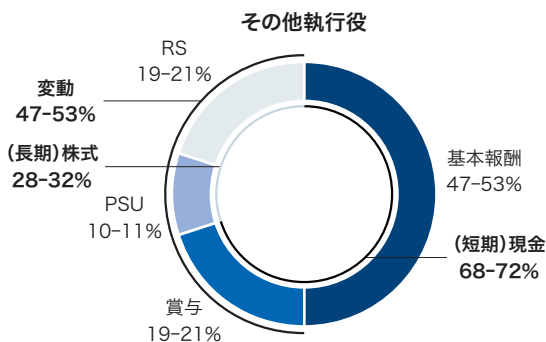
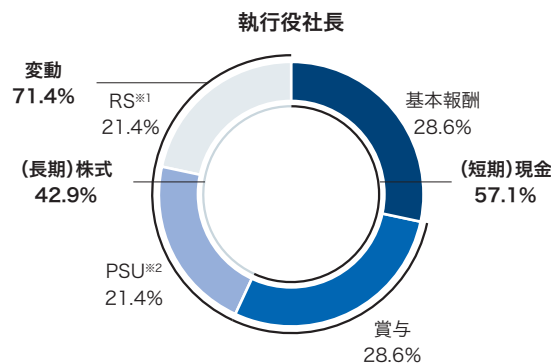
取締役の報酬水準は、日本の売上高や時価総額等が同規模の他企業における非業務執行取締役又は社外取締役の報酬水準、各取締役に期待する役割・機能(筆頭独立社外取締役、指名・報酬又は監査委員会の委員若しくは委員長)、職務遂行に係る時間(常勤/非常勤等の区分)等を勘案して決定する。

社外取締役に對する株式報酬の割合は、社外取締役の役割や他社動向を勘案して設定する。2023年度の株式報酬の割合については、基本報酬に対して10%以下程度とする。

■執行役

執行役の報酬等については、日本(ただし、外国籍役員については出身地・居住地等、人材獲得上考慮すべき地域)の売上高や時価総額等が同規模の他企業と報酬水準・業績連動性の比較検証を行い、競争力のある報酬水準および適切な報酬構成割合に設定する。

2023年度 執行役の標準報酬の構成割合(イメージ)



※1 譲渡制限付株式
 ※2 パフォーマンス・シェア・ユニット

(注)2023年度の[基本報酬:賞与:株式報酬]の比率は、執行役社長は[1:1:1.5]とし、その他の執行役は[1:0.35~0.45:0.53~0.68]の範囲で、上位の階層ほど変動報酬の比率が高くなるように設定しています。

年次賞与

執行役の個人別の賞与の額は、全社業績評価(当社グループのPurposeを達成するための3つの基軸における、年度ごとの目標達成状況)および個人評価(個人別に設定する中期経営計画における取り組み目標の達成状況やリーダーシップ発揮状況等)に応じて決定します。

$$\text{個人別賞与支給額} = \text{役位別基準額} \times [\text{全社業績評価} + \text{個人評価}] \times \text{最終調整評価}$$

(0%~200%) (80~120%)

■全社業績評価

当社グループのPurpose実現に向けた3つの基軸(MOS・MOT・MOE)それぞれにおける経営指標を直接賞与の評価指標として用いることとしています。具体的な評価指標は、毎期、以下を中心に選定します。

Purpose 実現の3基軸	各基軸における主要な経営指標= 全社業績評価指標	評価 割合
MOS	休業災害・保安事故の防止等、GHG排出量削減、従業員エンゲージメント向上に関わるものとして定めた指標	20%
MOT	経営計画の実現に向けた研究開発、知財活動、DX等の取り組みに関わる指標	10%
MOE	コア営業利益、ROE、ROIC、フリー・キャッシュ・フロー等に関わる指標	70%

役員報酬

■個人評価

執行役社長の目標は、年度開始時点において、執行役社長が宣言する目標について報酬委員会および指名委員会で審議の上決定します。評価については、年度終了時点において、執行役社長の自己評価を踏まえて報酬委員会および指名委員会で審議の上決定します。

執行役社長以外の執行役の目標および評価は、執行役社長と各執行役の面談を経て決定し、報酬委員会で審議・承認することとしています。報酬委員会は指名委員会と連携し、各執行役の目標および評価について、その公正性や合理性を確認することとしています。

■最終調整評価

年度開始時点において予期できなかった特筆すべき成果をもたらした、あるいは重大な損失を発生させた等がある場合にのみ、報酬委員会および指名委員会でその内容および考慮する必要性を審議の上、最終評価に当該事項に対する加減を反映することとしています。

パフォーマンス・シェア・ユニット (PSU)

当社は2021年度より、BIP信託を活用した株式報酬制度を廃止し、PSUを導入しています。当社PSUは、サステナブルな企業価値・株主価値の向上を意識づけるため、原則として毎年、3年間の当社株価成長率等(TSR:株主総利回り)に応じて算定された数の当社普通株式を交付するものです。当社PSUにおける、個人別の交付株式数の算定方法は右表の通りです。

■TSR評価期間

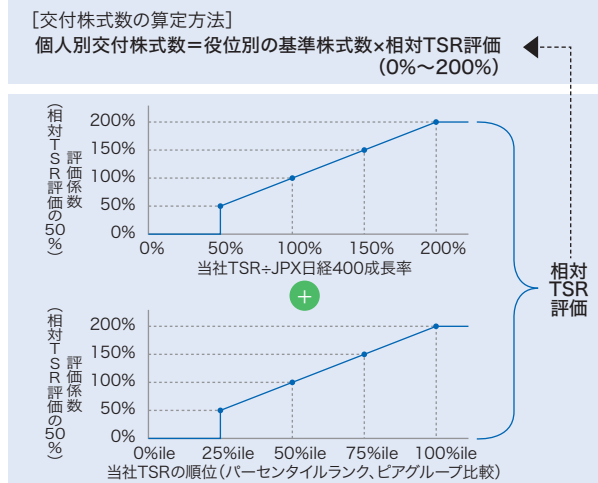
2023年度プランは2023年度～2025年度を評価対象期間とします。

	2023年度	2024年度	2025年度	2026年度	2027年度	2028年度
2023年度 PSU	TSR評価期間			株式交付		
2024年度 PSU		TSR評価期間			株式交付	
2025年度 PSU			TSR評価期間			株式交付

■TSR評価区分

当社TSRはインデックスの成長率およびピアグループのTSRと比較評価します。

評価区分	評価割合	評価方法
インデックス成長率比較	50%	JPX日経インデックス400(配当込)の成長率に対する当社TSRの優劣に基づき評価係数を決定
ピアグループTSR比較	50%	ピアグループ(当社と売上高や時価総額等が同規模の国内外の化学、ヘルスケア企業)における当社TSRの順位に基づき評価係数を決定



譲渡制限付株式報酬 (RS)

毎年、当社から取締役又は執行役に対して、譲渡制限付株式報酬に関する株式交付規則に基づき、職位又は役員別に決定された基準額相当の当社普通株式を交付します。株主価値の共有および株価の上昇を中長期にわたり実現するため、譲渡制限期間は、株式交付日から当社取締役又は執行役等を退任する日までの期間とします。

報酬の返還その他重要事項

当社は、報酬委員会において個別に審議を行った上で、必要に応じて、その他の臨時的な報酬やベネフィットを活用する場合があります。また、当社は、取締役又は執行役等に重大な不正・違反行為等が発生した場合、報酬委員会の審議を経て、当該取締役、執行役等に対し、報酬受益権の没収(マルス)又は報酬の返還(クローバック)を請求する場合があります。

役員報酬

会社役員報酬等の総額

2022年度の役員報酬等の総額

役員区分	連結報酬等の総額(百万円)					役員の数 (人)
	基本報酬等	業績連動報酬		譲渡制限 付株式	合計	
		年次賞与	株式報酬			
取締役(社内)	102 (99)	—	—	—	102 (99)	5
取締役(社外)	91	—	—	—	91	5
執行役	603 (603)	383 (324)	153 (110)	313 (313)	1,451 (1,349)	13
合計	795 (792)	383 (324)	153 (110)	313 (313)	1,643 (1,539)	23

(注)

- 上記の報酬等の総額は連結報酬等(当社および当社子会社が支払った又は支払う予定のもしくは負担した費用等の合計額)として記載しています。取締役(社内)および執行役については、括弧内の金額が、当社が負担する報酬等の総額となります。取締役(社外)については、連結報酬等の総額の全額が当社が負担する報酬等の総額となります。
- 当社は、取締役を兼任する執行役に対しては、執行役としての報酬等を支払っています。
- 上記の基本報酬等および年次賞与の額は、2022年度に支払った報酬等の合計額(全額金銭報酬)です。
- 執行役の基本報酬等に、外国籍の執行役のフリンジ・ベネフィット(一時帰国費用、子女教育費用、フリンジ・ベネフィットのグロスアップ等)の金額が含まれています。また、外国籍の執行役については、上記報酬のほかに、非金銭報酬であるフリンジ・ベネフィットとして住宅手当、医療保険等の費用36百万円を当社が負担しています。
- 執行役の年次賞与の額には、2022年3月末に退任した執行役に対して2022年6月に支払った額が含まれています。他方で、取締役を兼務する執行役が2022年3月末に執行役を退任した後、取締役を退任する2022年6月までの間に支払われた基本報酬の額については、取締役(社内)の報酬等として区分しています。
- 上記の株式報酬の額は、2022年度に費用計上した金額の合計額(2021年度から導入したPSU(▶P.83)に係る費用および当社子会社でのBIP信託を活用した株式報酬に係る費用)です。
- 上記の譲渡制限付株式の額は、2022年度に費用計上した金額の合計額(役位別に定める基準額相当の譲渡制限付株式を交付し、退任時に譲渡制限を解除するもの、並びに、執行役社長に対するサインオン・ボーナスとして交付した譲渡制限付株式の合計額)です。

役員報酬

2022年度に支払った業績連動報酬の算定方法と評価結果

2022年度に各執行役に支払った年次賞与の額は、KAITEKI価値評価(当社グループが重視する3つの基軸(サステナビリティ(Management of Sustainability:MOS)、イノベーション(Management of Technology:MOT)、経済効率性(Management of Economics:MOE))における、年度ごとの目標達成状況)および個人評価(個人別に設定する中期経営計画における取り組み目標の達成状況やリーダーシップ発揮状況等)の結果に応じて決定し、基準額に対して137.5%~150%の範囲内での支給となりました。

$$\begin{array}{c} \text{個人別} \\ \text{賞与支給額} \end{array} = \begin{array}{c} \text{役位別基準額} \end{array} \times \begin{array}{c} \text{[KAITEKI価値評価} \\ \text{+個人評価]} \\ \text{(0\%~200\%)} \end{array} \times \begin{array}{c} \text{最終調整評価} \\ \text{(80~120\%)} \end{array}$$

2021年度のKAITEKI価値評価に係る主要な指標、選定理由、評価結果等は以下の通りです。

主要な指標		選定理由	評価割合
MOS	安全に関する指標	従業員をはじめとするステークホルダーの安全確保のため	20%
	環境インパクトの削減に関する指標	カーボンニュートラルの実現のため	
	従業員エンゲージメントに関する指標	多様な人材がいきいきと活力高く働ける社会・職場づくりを推進するため	
MOT	新製品・サービス貢献度	イノベーションによる事業創出力を測るため	10%
	特許競争力	技術の優位性を測るため	
	デジタル成熟度	デジタルトランスフォーメーション(DX)を推進するため	
MOE	コア営業利益	本業による稼ぐ力を高めるため	70%
	ROE	企業価値の持続的向上をめざすため	
	ROIC	投下資本に対する本業利益の向上をめざし効率性を上げるため	

2021年度 KAITEKI価値評価結果(支給率) S(150%)

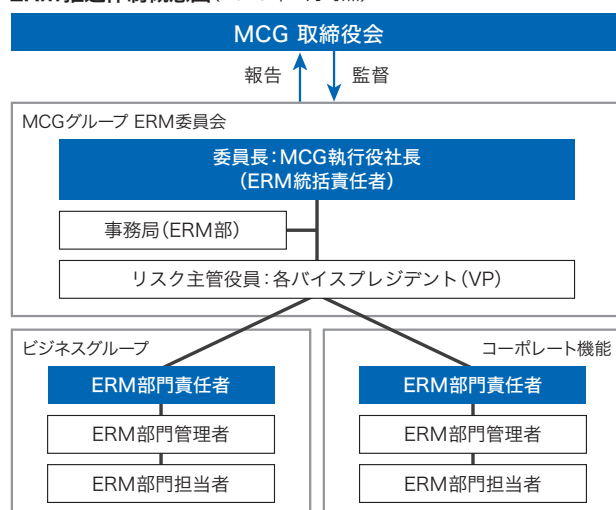
(注)KAITEKI 価値評価は標準をA評価(100%)とし、大幅に目標を上回る場合はSS(200%)、目標を上回る場合はS(150%)、目標を下回る場合はB(50%)、大幅に目標を下回る場合はC(0%)の5段階で評価するものです(括弧内は支給率)。

リスク管理

近年、企業を取り巻く環境は大きく変化しています。新たな感染症が発生したり、国際紛争が激化したり、異常気象が繰り返し発生したりと、数年の間に社会・環境の大きな変化がたびたび見られ、将来に向けて取るべき選択肢が増加しています。選択肢の増加に伴い、リスクは多様化・複雑化しており、目標達成に向けたリスクマネジメントの高度化が求められています。

こうした中、三菱ケミカルグループは、将来を見すえた新たなリスクマネジメントが必要であるとの考えから、2022年度よりERM(Enterprise Risk Management: 統合的リスク管理)を導入しました。ERM導入により、当社グループを取り巻くさまざまなリスクを俯瞰・可視化し、経営者の健全なリスクテイク、リスク対応の全社最適化を図ることにより、企業価値の最大化に資する活動を推進しています。

ERM推進体制概念図(2023年4月時点)



リスク管理体制

当社グループでは、「One Company, One Team」の管理ラインを重視した組織運営体制をベースとしたリスク管理体制を構築しています。

「ERM基本規程」に基づいて、ERM統括責任者となる当社執行役社長を委員長とし、担当するリスクカテゴリー領域を主管するリスク主管役員(各VP)から構成されるMCGグループERM委員会を設置しています。グループ全体に影響を及ぼす重大リスクの管理状況やリスク管理の方針については、ERM委員会で審議決定し、その内容について、随時、取締役会に報告します。ERM委員会は、原則として年2回開催するほか、必要に応じて臨時に開催しています。

ERM委員会に紐付く各組織では、ビジネスグループ、ファンクションごとにERM部門責任者、ERM部門管理者、ERM部門担当者を配置してERM推進にあたっています。

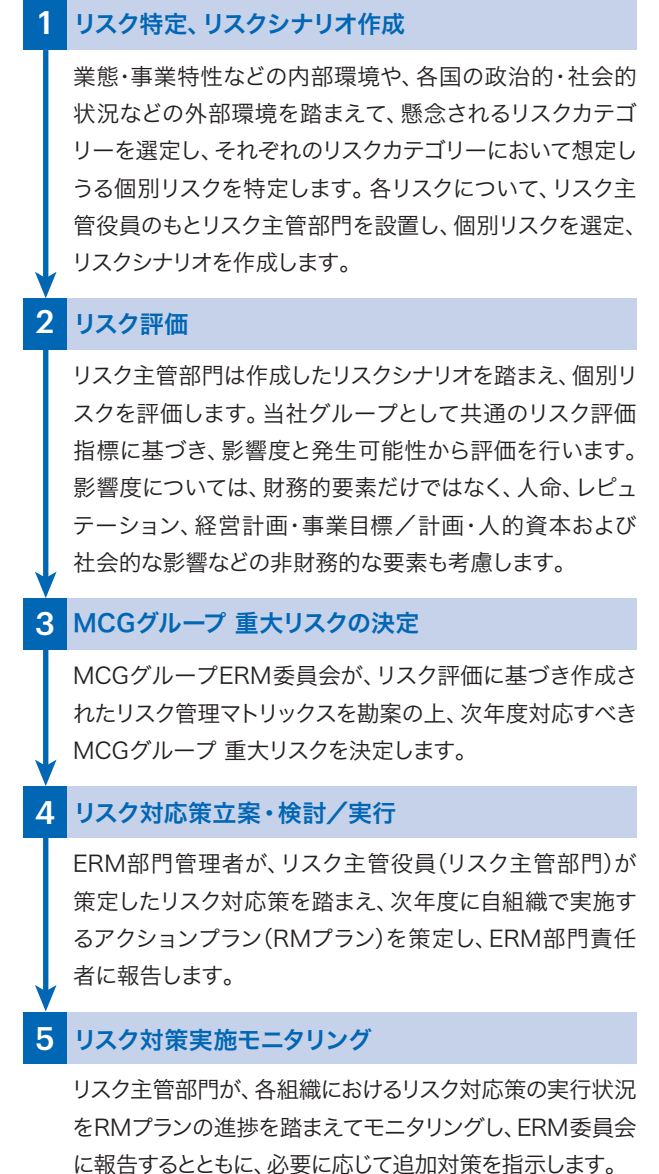
重大リスクへの取り組み

MCGグループERM委員会において、グループとして重点的に対応すべきリスクを年度ごとに定め、対応を進めています。2023年度は、「地政学リスク」を中心に、サプライチェーンリスク、情報セキュリティリスクなど9つのリスクを重大リスクとしました。

これらのリスクは相互に関連することから、各リスク主管役員(リスク主管部門)が連携して対応し、その対応状況についてERM委員会に報告します。

ERM委員会は、定期的にそれらリスク対応策の有効性を評価し、必要に応じて追加対策の指示を行います。

ERM推進プロセス(2023年4月時点)



Governance

リスク管理

今後拡がるリスクへの対応

当社グループは、今後拡がることが予想される以下のリスクについても、中長期的な戦略を立てて取り組んでいます。

気候変動に関するリスク

化学産業はGHGを多く排出する産業である一方、その製品を通して、GHG排出量削減に貢献できる産業でもあります。製品に対する環境基準や省エネ効果を重視する顧客からのGHG排出量削減要請に沿うことができない場合には、将来の収益に影響を及ぼすリスクがあります。そのため当社グループでは、「サステナビリティ関連製品(特に気候変動・サーキュラーエコノミー・食糧供給などに貢献する製品)の売上収益」という定量目標を掲げ、それらに貢献する製品の開発を進めています。

市場ニーズの変化によるリスク

化学を軸とする当社グループは、特にスペシャリティマテリアルズの製品において、品質・性能面で絶えず高度化が求められており、市場ニーズに合致した製品を適時に開発・提供する必要があります。昨今ではこれに加え、例えば廃棄プラスチックが海洋環境に影響を及ぼす懸念から、プラスチック代替製品へのシフトが推奨されるなど、企業の対応が求められています。

このような市場ニーズの変化に対して、プラスチック製品の使用方法の規制動向の把握や、それに基づく顧客要求の変化を注視していますが、予想を超えて大きく変化した場合は、当社グループの競争力に悪影響を及ぼす可能性があります。

そのため、サーキュラーエコノミーを重要な戦略と位置付け、

プラスチックのリサイクルや生分解性プラスチックなどのキーテクノロジーを軸に、環境負荷削減という市場ニーズに合致した製品を適時に開発・提供すべく、グリーン・トランスフォーメーションを推し進めています。また、CLOMA^{※1}、AEPW^{※2}などの国内外関連イニシアチブに参画し、プラスチック廃棄物問題の解決に対し、包括的な取り組みを実施しています。

※1 Japan Clean Ocean Material Alliance(海洋プラスチックごみ問題の解決に向けて設立されたアライアンス)

※2 Alliance to End Plastic Waste(廃棄プラスチックを無くす国際アライアンス)

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

国際情勢の変化に伴うリスク

当社グループは、製品の輸出および現地生産等、幅広く海外に事業展開しています。ロシア・ウクライナ情勢については長期化の様相を呈しており、その影響がほかの地域・事業に波及するだけでなく、原燃料の価格不安定化および輸送コストの上昇などによって経済活動にも影響を及ぼしており、さらにその影響が広がる可能性があります。

また、経済安全保障をめぐる国際情勢の変化によるサプライチェーンの分断などの可能性も存在します。当社グループの業績に影響を及ぼす可能性のある重要度の高いリスクと捉え、全社的、横断的な対応組織を構築し、サプライチェーンの強靱化を図ります。

人材採用環境の変化によるリスク

■人材確保

ミレニアル世代の台頭をはじめ、価値観が多様化する中で、当社グループで働くことの価値を明確に提示できない場合、適切な人材を確保できず、経営戦略の実現や経営計画の進

捗に遅れが生ずるリスクがあります。

採用競争力の向上とリテンションの強化につなげるべく、タレントマネジメントの強化や、従業員に対するキャリア開発支援、成長環境の創出、職場環境の整備や採用ブランディングの強化などの施策を進め、当社グループで働くことの価値や従業員エンゲージメントを高めていきます。

人材戦略 ▶P.67

■DE&I(Diversity Equity & Inclusion:ダイバーシティ・エクイティ&インクルージョン)

企業としての成長にはイノベーションが不可欠である中、その源泉となる多様性が欠如することで企業としての成長が阻害されたり、レジリエンスが低下する恐れがあります。

多様性を受け入れ、活かすための組織風土を醸成するべく、従業員に対する継続的な啓発活動や多様性を活かすための理念(Purpose, Slogan, Our Way)の浸透、属性に基づく人事管理の廃止やセグメントごとの状況に応じた施策を進めることで、多様性を維持・向上していきます。

人材戦略としてのDE&Iの推進 ▶P.69

デジタル技術に関するリスク

AIやIoTといったデジタル技術が著しく発展する中、DXの推進やビジネスプロセス変革の遅れにより、当社グループの競争力が低下し、業績へ悪影響を及ぼすリスクがあります。

これに対応するため、デジタル戦略推進体制を継続的に強化し、新たなデジタル技術の活用やプロジェクト推進体制の拡充を通じて、ビジネス変革による生産性向上、事業競争力の維持・獲得をめざすとともに、従業員のデジタルリテラシー向上、各ビジネスグループやファンクション内でのDX化(市民開発)の推進などにも取り組んでいます。▶デジタル戦略 ▶P.49

Governance

コンプライアンス

三菱ケミカルグループは「コンプライアンス」という言葉を、「法令遵守」ととどまらず、企業倫理や社会の一般的ルールの遵守までを含めたより広い意味で捉え、コンプライアンス文化の醸成のために、さまざまな取り組みを行っています。

グループ理念・企業行動憲章

当社ではコンプライアンスを経営上の最重要課題の一つと位置付けており、グループ理念(Purpose、Slogan、Our Way)にもその実現に向けた姿勢が示されています。また、「三菱ケミカルグループ企業行動憲章」では、企業活動のあらゆる局面において高い倫理観と社会的良識を持って行動することを明確に宣言し、社会とともに持続的に発展していくための基本的な行動原則や、KAITEKI 実現に貢献する上での主要な課題に対する姿勢などをうたっています。

企業行動憲章



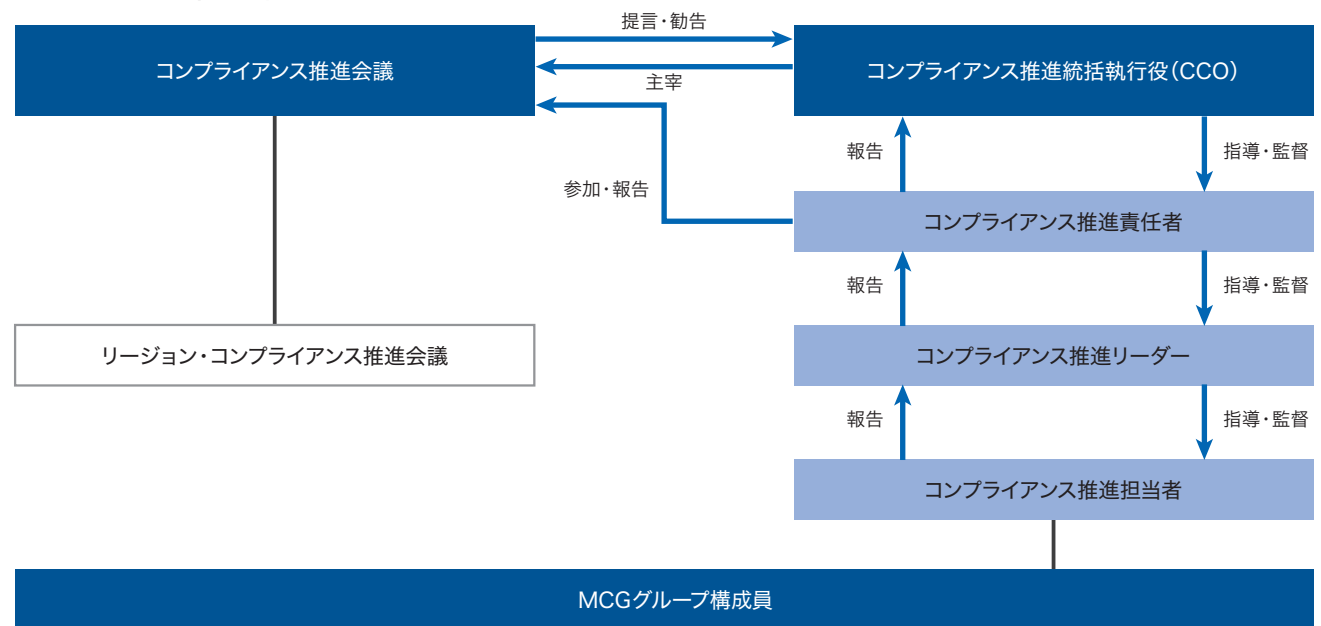
グローバル・コンプライアンス推進体制

当社の取締役会が選任したコンプライアンス推進統括執行役(CCO)が推進の責任者となり、内部統制推進本部がコンプライアンス推進担当部署としてCCOを補佐しています。

2022年度には、コンプライアンス推進をグローバル一体で運営するための新しい規程(グローバル・コンプライアンス推進規程)を制定しました。また、日韓、Americas、EMEA、

アジアパシフィックおよび中国、各地域におけるコンプライアンス推進活動の標準化と質の向上をめざし、「グローバル・コンプライアンス推進プログラム」を策定しました。このプログラムに基づいて、各地域で、研修や意識調査等の共通施策を実施するほか、各地域の文化・特性に合わせた活動を推進します。実施した活動については、都度内容を検証、改善し、コンプライアンス推進のPDCAサイクルを強化します。

コンプライアンス推進体制



コンプライアンス

これらコンプライアンス推進活動の内容や進捗状況については、各地域で開催されるリージョン・コンプライアンス推進会議を経て、執行役が参画するコンプライアンス推進会議にて審議・報告されています。

グローバル・コンプライアンス推進プログラム



ホットライン・システム

日韓・Americas・EMEA・アジアパシフィックおよび中国において、それぞれコンプライアンス推進担当部署または社外の弁護士・専門機関を窓口とするホットライン・システムが設置されています。これらのシステムから得た情報については、コンプライアンス推進担当部署が対応し、問題を確認した場合はCCOへ報告の上、専門知識を有するほかの部署とも連携して、早期の対応と是正を図っています。

2022年度の取り組み状況

2022年度については、グローバル・コンプライアンス推進プログラムに基づき、トップ層からのコンプライアンス・メッセージの発信、未整備地域へのホットラインの設置、グローバルかつ網羅的な報告体制の整備を行ったほか、全地域共通のオンライン研修を導入しました。

また、コンプライアンスに関する従業員の意識を把握するため、コンプライアンス意識調査を毎年実施しています。2022年度からはAmericas・EMEAも対象に含めることとし、グローバル全体(約7万人)に対して調査を実施しました。

これらの取り組みについては、それぞれ効果や結果を検証し、次年度以降の各種活動の内容の改善と質の向上につなげていきます。

ACTION

ERMとの連携(優先コンプライアンスリスク)

当社はコンプライアンスについて、自社のリスクマネジメントの根幹の一つであるという考え方のもと、マテリアリティにおける「経営の存立に関わる重要課題」と位置付けています。さらに、2022年度から導入されたERM (Enterprise Risk Management: 統合的リスク管理)と連携する形で、新たに「優先コンプライアンスリスク」を設定することとしました。

優先コンプライアンスリスクは当社におけるコンプライアンス上の課題や、リスクが顕在化した際に経営に及ぼすインパクト等を勘案し、社外専門家の意見も取り入れて、コンプライアンス推進会議で決定します。優先コンプライアンスリスクに指定されたリスクについては、所管部署が計画・実行する対策をコンプライアンス推進会議等で定期的にモニタリングするほか、研修などの各種活動においても、優先的に織り込んでいきます。

執行役が、コンプライアンス推進会議の場において、全社的な視点で優先コンプライアンスリスクを審議・決定・モニタリングすることにより、リスク低減に向けたマネジメント体制のさらなる強化を図っています。

Governance

取締役一覧(2023年7月1日現在)



(後列) 福田 信夫、グレン・フレデリクソン、程 近智、菊池 きよみ、山田 辰己
 (前列) 藤原 謙、ジョンマーク・ギルソン、橋本 孝之

Governance

取締役一覧(2023年7月1日現在)

取締役
代表執行役社長

① ジョンマーク・ギルソン

1989年 8月 Dow Corning社 入社
 2005年 6月 同社 Corporate Vice President & General Manager of Specialty Chemicals Business, President Asian Area(2009年6月まで)
 東レ・ダウコーニング株Shareholder Representative Director(2009年6月まで)
 2009年 6月 同社 Executive Vice President & General Manager of Specialty Chemicals Business(2010年12月まで)
 2011年 2月 Avantar Performance Materials社 Chief Executive Officer(2011年12月まで)
 2012年 2月 NuSil Technology社 Vice Chairman & Chief Operating Officer(2014年6月まで)
 2014年 9月 Roquette社 Chief Executive Officer(2020年12月まで)
 2021年 2月 当社エグゼクティブアドバイザー
 4月 当社執行役社長
 6月 当社取締役兼代表執行役社長(現)

筆頭独立社外取締役
 指名委員長
 報酬委員

⑤ 橋本 孝之

1978年 4月 日本アイ・ビー・エム(株) 入社
 2000年 4月 同社取締役
 2003年 4月 同社常務執行役員
 2007年 1月 同社専務執行役員
 2008年 4月 同社取締役専務執行役員
 2009年 1月 同社取締役社長
 2012年 5月 同社取締役会長
 2014年 4月 同社会長
 2015年 1月 同社副会長
 2016年 6月 当社社外取締役(現)
 2017年 5月 日本アイ・ビー・エム(株) 名誉相談役(現)

独立役員
 報酬委員長
 指名委員

⑥ 程 近智

1982年 9月 アクセンチュア(株)入社
 2005年 9月 同社代表取締役
 2006年 4月 同社代表取締役社長
 2015年 9月 同社取締役会長
 2017年 9月 同社取締役相談役
 2018年 7月 同社相談役(2021年8月まで)
 2019年 6月 当社社外取締役(現)

取締役
執行役エグゼクティブバイスプレジデント

② 藤原 謙 指名委員

1984年 4月 三菱化成工業(株)入社
 2015年 4月 当社執行役員
 2017年 4月 三菱ケミカル(株)執行役員(2018年3月まで)
 2018年 4月 当社執行役常務
 6月 当社取締役兼執行役常務
 2020年 6月 田辺三菱製薬(株)取締役(現)
 2022年 4月 当社取締役兼執行役エグゼクティブバイスプレジデント(現)
 三菱ケミカル(株)取締役(現)

独立役員
 指名委員
 監査委員

⑦ 菊池 きよみ

1986年 4月 (株)第一勧業銀行(現(株)みずほ銀行)入社(1990年12月まで)
 1999年 4月 弁護士登録
 あさひ法律事務所
 2002年 9月 アレン・アンド・オーヴェリー法律事務所(ロンドン)
 2003年 5月 ニューヨーク州弁護士資格取得
 10月 あさひ法律事務所
 2004年 9月 太陽法律事務所(現ポールヘイスティンクス法律事務所・外国法共同事業)
 2006年 9月 JPモルガン証券(株)
 2008年 4月 TMI総合法律事務所(現)
 2019年 6月 当社社外取締役(現)

取締役

③ グレン・フレデリクソン

1990年 1月 カリフォルニア大学サンタバーバラ校(UCSB) 化学工学・材料部准教授
 1991年 7月 UCSB 化学工学・材料部教授(現)
 1998年 5月 UCSB 化学工学部長(2001年7月まで)
 2001年 3月 三菱化学(現三菱ケミカル)先端材料研究センター(UCSB内)センター長(現)
 2014年 4月 当社常務執行役員
 6月 当社取締役兼常務執行役員
 2015年 6月 当社取締役兼執行役常務
 2017年 4月 当社取締役(現)

独立役員
 監査委員長
 報酬委員

⑧ 山田 辰己

1976年 4月 住友商事(株)入社(1993年6月まで)
 1980年 3月 公認会計士登録
 1993年 7月 中央監査法人(2001年3月まで)
 2001年 4月 国際会計基準審議会理事(2011年6月まで)
 2011年 9月 有限責任 あずさ監査法人(2018年6月まで)
 2012年 1月 同監査法人理事(2015年6月まで)
 2014年 2月 国際統合報告評議会(現バリューレポーティング財団)アンバサダー(2022年6月まで)
 10月 国際評価基準審議会評議員(2020年10月まで)
 2015年 9月 中央大学商学部特任教授(現)
 2016年 4月 金融庁公認会計士・監査審査会委員(2022年3月まで)
 2020年 6月 当社社外取締役(現)

取締役

④ 福田 信夫 監査委員

1981年 4月 三菱化成工業(株)入社
 2019年 4月 三菱ケミカル(株)代表取締役兼常務執行役員
 2022年 4月 当社代表執行役エグゼクティブバイスプレジデント(2023年3月まで)
 三菱ケミカル(株)代表取締役(2023年6月まで)
 2023年 6月 当社取締役(現)
 三菱ケミカル(株)取締役(現)

社外取締役座談会



社外取締役
報酬委員長
程 近智

社外取締役
菊池 きよみ

筆頭独立社外取締役
指名委員長
橋本 孝之

社外取締役
監査委員長
山田 辰己

真のグローバル企業へ飛躍するために、 監督機能のさらなる強化に努めます

経営方針「Forging the future 未来を拓く」の発表から3年目。真のグローバル企業に成長するための基盤整備から実行フェーズに移るにあたり、取締役会が果たすべき役割について、独立社外取締役が率直な意見交換を行いました。

モニタリング機能を発揮し 世界トップレベルの企業へと進化させていく

橋本 指名委員会で選任したジョンマークの就任後を振り返ると、1年目は現状の可視化に取り組み、新経営方針として「Forging the future 未来を拓く」を発表。2年目は、「One

Company, One Team」として、経営方針を実行するためにグローバルのマネージメントプラットフォームをつくることに注力。そして3年目の2023年度は、今後の成長に向けた実行フェーズの最初の年という位置付けにあり、これからはモニタリングが一層重要になると考えています。

菊池 私も、モニタリングを強化する必要性を強く感じていま

す。ただ、非常勤の独立社外取締役という立場では、執行側と比べて情報の非対称性があるので、その難しさも感じています。この2年間は事業環境の変化が激しく、スピーディな経営改革が求められた中で、全てをモニタリングしきれなかった面があったと思います。その反省も含めて現在、当社は極めて重要な局面を迎えていますので、より厳しく監視・監督するのが私たちの役目だと考えています。

山田 監査委員会の委員長としては、監査の過程で得られる情報がかかなり多いので、ここで得た情報をできるだけ取締役会と共有することによって、もう一段高いレベルで会社のあり方についての議論に努めたいと考えています。

程 外部環境は、この1～2年で随分変わりました。その状況を踏まえて、モニタリングとしては、現実的な競合関係や経済的な環境などを考慮し、「それが答えだ!」という解を導き出すというよりは、現実的なチューニングが重要になると感じています。

また、描いたビジョンの実現性は、執行役の力に掛かっています。執行力がどういった形で具体策となり、それがサステナブルで再現性があるケイパビリティに結び付いているか、監査委員会も含めて、いろいろな角度から見ていく必要があると思います。そこで、取締役会にも責任を持っている方々に参加してもらい、さまざまな議論を行う必要があるのではないのでしょうか。

橋本 執行力は、とても重要なポイントですね。そこで今考えているのは、取締役会や取締役連絡会にも、できるだけ執行役に参加してもらうことです。直接話を聞くことで、人物評価も含めて何をしているのか理解する機会を増やそうと思っています。やはり、間接的に聞いたレポートだけでは、わからな

Governance

社外取締役座談会



いところがありますからね。

コロナも明けたので、海外現地法人を訪れて話を聞くのも、一つの手段だと思っています。海外の人たちはストレートに話をしてくれますので、その内容もモニタリングには有効ではないでしょうか。会議室の中で配られるレポートだけでは、理解するのがなかなか難しいところがあるので、そこに一歩踏み込んでいきたいと思っています。

山田 執行力に加えて、従業員一人ひとりの腹落ち感も重要だと私は感じています。これから経営方針が実行フェーズへ入ったときに、全ての従業員がこの改革が必要であることをきちんと理解し、挑戦することに腹落ち感があって初めて、モチベーション高く取り組むことができると思うのです。CEOは今、定期的にタウンホールミーティングを実施していますが、その効果をより浸透させるには、今後も継続して従業員とのコミュニケーションを図ることが必要ではないかという感覚を持っています。

菊池 従業員が腹落ちするためにも、現状の戦略をはじめと

する大きな方向性を、具体的な施策に落とし込んでいくことが重要ではないでしょうか。モニタリング・ボードとしては、高い緊張感と強い危機意識を持ってモニタリングすることの必要性を感じています。

また、女性の取締役は現在私一人なので、ダイバーシティの面から2023年度は女性管理職の方々とお話する機会を、より多くつくっていきたくと思っています。

橋本 モニタリングの指標としては、ジョンマークの2023年の年度目標として指名委員会をお願いした4点が参考になると思います。

第一は、株主目線の経営です。これは報酬制度とも連動しており、長期的なインセンティブに株価を考慮する内容が入っています。単年度においても、株価を意識する評価システムになっています。第二がグローバルマネジメントの最適化です。コスト削減によって利益を生む、あるいは利益が出ない事業は切り離す。第三が成長戦略の実現で、スペシャリティマテリアルへシフトするポートフォリオマネジメントと研究開発をもとにした将来に対するイノベーション。そして第四が、グリーン・トランスフォーメーション、カーボンニュートラルにフォーカスして、世界中から注目されるロールモデルの一つになることです。例えばDJSIなど、知名度の高いベンチマークとの比較で三菱ケミカルグループの立ち位置を明確にするといったもので、その推進に向けた組織体制の整備とインベストメントを、毎年どういう形で行うのかといったことについてフォーカスしています。この点については、かなり踏み込んだKPIを設定しています。

基本的には、今申し上げた内容に基づき、取締役会でモニタリングしていきたくと思っています。

山田 これからはサステナビリティの開示についてもモニタリングが必要だと感じています。欧州ではCSRD*1により、サステナビリティの開示が強化されます。ISSB*2でもS1の「サステナビリティ全般に関する基準」と、S2の「気候変動に関する基準」が2023年6月に公表されました。サステナビリティの要請に対して、企業がどのように対応しているのか、その開示が世界中で求められています。こうした要求にも当社が的確に対応できるよう、支援していきたくと思います。

※1 企業持続可能性報告指令

※2 国際サステナビリティ基準審議会

日本固有の事情も踏まえつつグローバル企業としてのサクセッション・プランを確立

橋本 皆さんは、将来に向けて重要な取り組みとなるサクセッション・プランについて、どのように捉えられていますか。もし、今CEOに不測の事態が発生したら、誰が代行を務めるのか。あるいは3年後、5年後といった中期から長期の視点に



社外取締役座談会

立つと、経営幹部候補としてどのような人材がいて、現状としてどのようなケイパビリティがあり、今後に向けてどのような育成プランが必要なのか。私は、こうした可視化が進み始めたと感じています。具体的な取り組みとしては、ジョブ・アサインメントや教育プログラムの確立などです。これは、CEOをはじめとするCXO全てに当てはまる話です。

程 リーダーシップ育成やサクセッションは今、上場企業で真剣な取り組みが始まっています。大きく変わってきているのは、属人的だったものを公平なものにするための明確な仕組みを構築し、しかも最強のチームをつくるという前提で体制の整備が進んでいることです。ただ、多くの会社では、未だに属人的なところが残っているように見受けられます。それに比べると当社は、目標に掲げた公平な仕組みが現実レベルで動いており、世界に誇れる体制が実現していると思います。

重要なのは、CEOをはじめとする幹部候補を、次期から数年先まで見すえた幅広い層で充実させ、育成に取り組むことです。橋本さんや私が在籍した企業をはじめ、多くのグロー



バル企業では、30代ぐらいから将来の社長候補をモニタリングして育成に取り組んでいます。当社も、次々世代まで見すえた人材育成が行える仕組みになりつつあるように感じています。

菊池 この会社に関わるようになり、執行役や従業員の方々と接して感じるのは、地頭が良くて、優秀な方々を採用しているということです。ただ、これまでは、グループ全体としてそうした人材を活かすシステムがなかったように思います。現在、CEOのサクセッションを含む人材戦略の策定に取り組んでいますが、これからは若いうちから教育する制度をつくり、次期CEOやCXOを育成することが必要ではないでしょうか。当社はグローバルな会社ですから、若手には早め早めに外の世界を経験させて能力を高め、再度会社に戻って貢献してもらうことも有効だと思います。

橋本 確かにこれまでは、菊池さんがおっしゃった通りだと思います。そうした経緯を人事に聞いてみると、次期幹部の候補者が見つかって、事業部が人材を囲い込むといった状況が昔はあったようです。それが今は、企業の未来を担う人材育成への理解度が全社レベルで高まったことで、事業部の考えも変わってきたそうです。次期幹部候補になった人がいれば、事業を変える、あるいは海外へ行かせる、といった対応も増えているようなので、今後の進展に期待したいですね。

山田 当社は、「One Company, One Team」のもと、グループ会社が一体となって動き出しました。今後さらなるグローバル企業をめざすには、海外拠点への注力も必要でしょう。例えば、生産拠点は海外含めグローバルに展開していますが、開発拠点は日本に集中しています。こうした状況における企業のトップが、どういう役割ないしは知識を持っている人が



いいのかを考えると、外資系などのグローバル企業とは求める内容が異なると思いますが、橋本さんはいかがお考えでしょうか。

橋本 おっしゃるように、グローバル企業といっても現状は日本が中心です。海外拠点も、多くは買収した企業です。こうした環境の中で、常にグローバルを視野に入れて迅速に意思決定して実行できるトップが、一足飛びに誕生するのは難しいと思います。ただ、真のグローバル企業をめざす中で、あるべきトップの姿を追求して育てていくべきだと思います。

例えば、一気にグローバルのトップになるのは難しいとしても、リージョナルヘッドクォーターのトップに就任して経験を積むことは、将来に向けての大切なステップになると思います。人材育成は、目線を高く、視野を広く保って取り組むべきものだと思いますので、こうした育成制度によって次代のCXOを確実に育成し、真のグローバル企業への飛躍を支援していきたいと思っています。

4章 財務・非財務情報

96 11年財務サマリー

97 財務／非財務ハイライト

101 分野別事業概況 | サマリー

103 分野別事業概況 | セグメント別実績

105 株主情報

106 連結財務諸表

112 非財務情報

- 環境性データ／社会性データ
- 独立した第三者保証報告書

11年財務サマリー

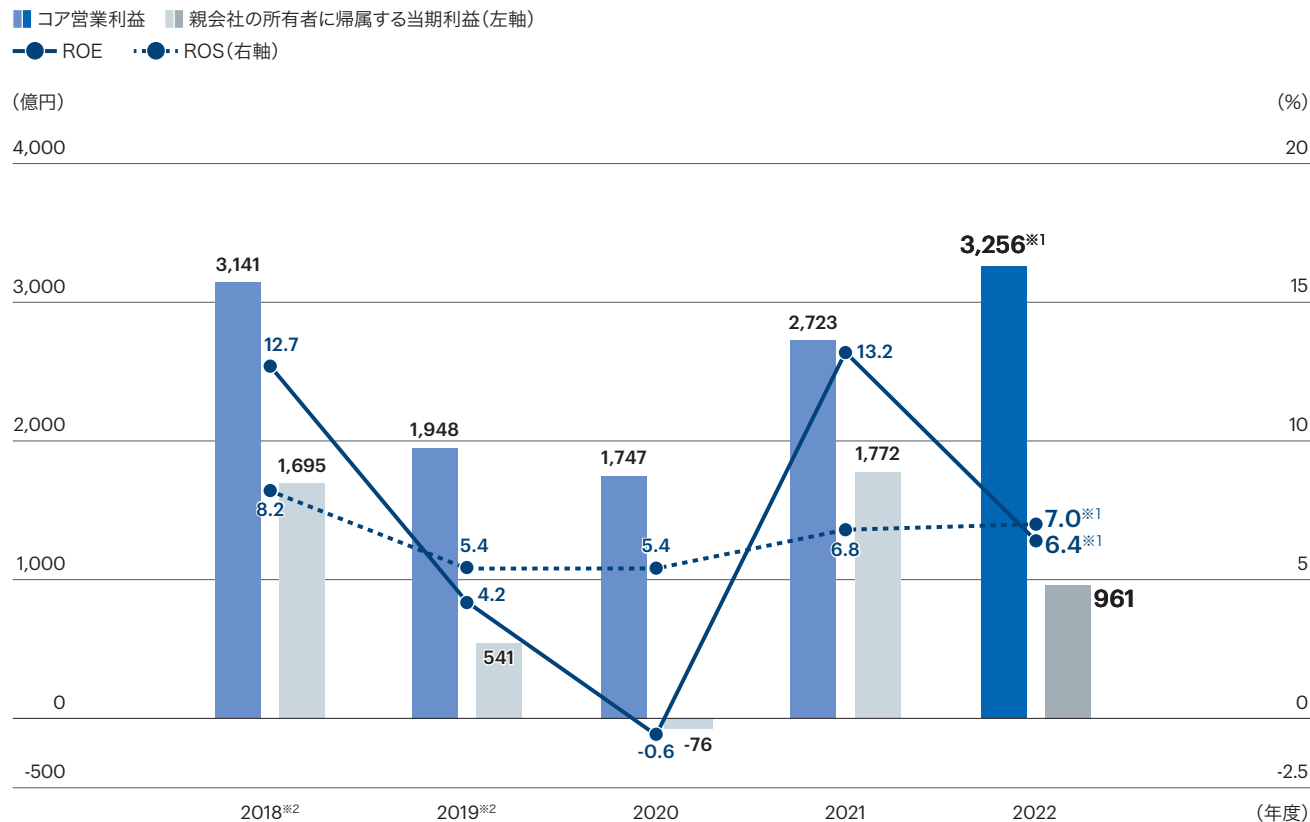
※ 非継続事業に係わる数値を控除しております

日本基準(2012-2015年度)					指定国際会計基準(IFRS 2015-2022年度)								
	2012	2013	2014	2015		2015*	2016*	2017	2018*	2019*	2020	2021	2022
年間					年間								
売上高	3,088,577	3,498,834	3,656,278	3,823,098	売上収益	3,543,352	3,376,057	3,724,406	3,840,341	3,580,510	3,257,535	3,976,948	4,634,532
営業利益	90,241	110,460	165,681	280,026	コア営業利益	300,410	307,522	380,489	314,104	194,820	174,710	272,342	325,558
税金等調整前当期純利益	82,900	116,594	165,621	198,248	税引前利益	252,791	258,343	344,077	284,846	122,003	32,908	290,370	167,964
親会社株主に帰属する当期純利益	18,596	32,248	60,859	46,444	親会社の所有者に帰属する当期利益	51,358	156,259	211,788	169,530	54,077	(7,557)	177,162	96,066
包括利益	94,900	134,016	173,692	7,695	包括利益	34,302	226,493	297,476	205,898	475	160,551	332,834	210,493
設備投資	132,221	133,339	165,057	176,508	設備投資	213,134	206,482	225,189	231,742	240,390	263,715	254,589	282,173
減価償却費	129,549	131,571	151,253	180,374	減価償却費および償却費	182,656	174,040	178,895	199,332	239,824	243,793	251,469	269,616
研究開発費	134,723	134,260	132,217	138,364	研究開発費	126,782	126,290	138,833	142,822	133,368	126,073	156,584	149,467
営業活動によるキャッシュ・フロー	206,504	177,027	329,776	388,663	営業活動によるキャッシュ・フロー	299,612	396,643	397,940	415,575	452,003	467,133	346,871	355,189
投資活動によるキャッシュ・フロー	(169,758)	(159,789)	(277,223)	(202,796)	投資活動によるキャッシュ・フロー	(234,078)	(289,056)	(335,933)	(895,068)	(87,563)	(217,010)	(128,781)	(247,632)
財務活動によるキャッシュ・フロー	(26,250)	(8,307)	(2,061)	(156,957)	財務活動によるキャッシュ・フロー	(40,945)	1,411	(150,592)	519,062	(450,523)	(142,773)	(336,283)	(60,783)
期末現在					期末現在								
総資産額	3,307,758	3,479,359	4,323,038	4,061,572	資産合計	4,223,774	4,463,547	4,701,415	5,572,508	5,132,149	5,287,228	5,573,871	5,773,903
有形固定資産	1,061,551	1,118,050	1,498,146	1,390,727	有形固定資産	1,403,437	1,431,681	1,433,509	1,683,354	1,742,216	1,813,838	1,899,695	1,907,898
有利子負債	1,198,799	1,258,186	1,603,595	1,465,752	有利子負債	1,579,575	1,693,742	1,606,123	2,246,751	2,388,060	2,482,422	2,289,869	2,375,827
純資産額	1,203,316	1,314,870	1,588,601	1,554,528	親会社の所有者に帰属する持分	972,197	1,091,398	1,285,750	1,377,947	1,170,222	1,236,339	1,458,077	1,564,366
1株当たり金額					1株当たり金額								
1株当たり当期純利益	12.61	21.89	41.40	31.70	基本的1株当たり当期利益	35.06	106.73	147.14	119.22	38.08	(5.32)	124.68	67.57
1株当たり純資産額	553.54	611.95	669.77	636.43	1株当たり親会社所有者帰属持分	663.71	758.30	893.26	970.46	824.07	870.40	1,026.03	1,100.04
1株当たり配当額	12	12	13	15	1株当たり配当額	15	20	32	40	32	24	30	30
主要指標					主要指標								
総資産利益率(ROA)(%)	2.6	3.4	4.2	4.7	資産合計税引前利益率(ROA)(%)	5.9	5.9	7.5	5.5	2.3	0.6	5.3	3.0
自己資本利益率(ROE)(%)	2.3	3.7	6.4	4.8	親会社所有者帰属持分当期利益率(ROE)(%)	5.2	15.1	17.8	12.7	4.2	(0.6)	13.2	6.4
自己資本比率(%)	24.6	25.8	22.6	22.9	売上収益コア営業利益率(ROS)(%)	8.5	9.1	10.2	8.2	5.4	5.4	6.8	7.0
					ROIC(%)	—	—	—	5.9	3.5	3.3	4.9	5.7
					ネットD/Eレシオ(倍)	1.17	1.06	0.89	1.26	1.79	1.73	1.40	1.33
					PER(倍)	16.8	8.1	7.0	6.5	16.9	—	6.6	11.6
					PBR(倍)	0.9	1.1	1.2	0.8	0.8	1.0	0.8	0.7

2016年度より指定国際会計基準(IFRS)を適用しています。「コア営業利益」とは、IFRSの営業利益に含まれる非経常的な要因により発生した損益(非経常項目)を除いた損益で、日本基準の営業利益との比較可能性も加味した、当社独自の段階損益として開示しています。なお、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、2022年度の第4四半期連結会計期間に売上収益1,259億円を認識しています。

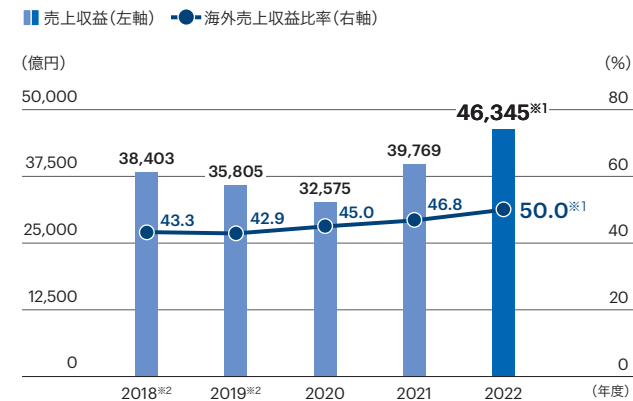
財務／非財務ハイライト①

利益とROS、ROE



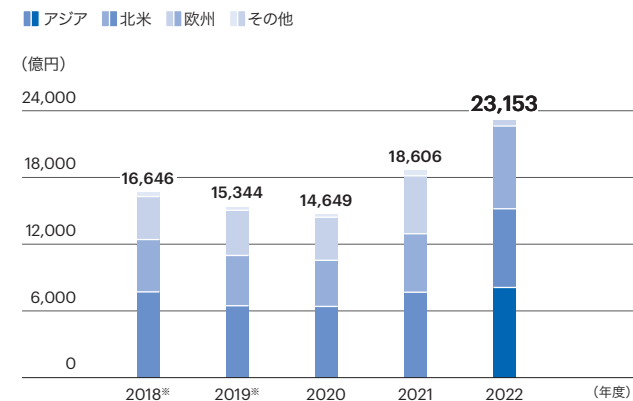
※1 シレニア仲裁判断の結果を控除して算定した2022年度のコア営業利益は1,997億円、ROEは0.4%、ROSは4.4%です。
 ※2 非継続事業に係わる数値を控除しています。

売上収益と海外売上収益比率



※1 シレニア仲裁判断の結果を控除して算定した2022年度の売上収益は45,086億円、海外売上収益比率は48.6%です。
 ※2 非継続事業に係わる数値を控除しています。

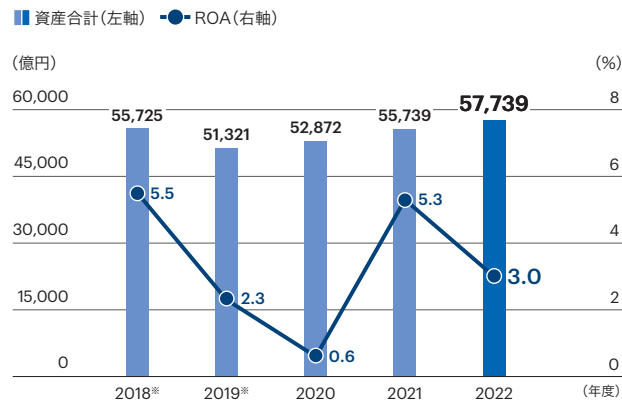
海外地域別売上収益



※ 非継続事業に係わる数値を控除しています。

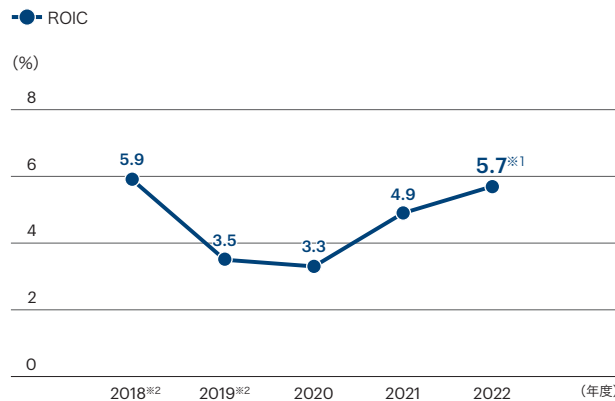
財務／非財務ハイライト②

資産合計とROA



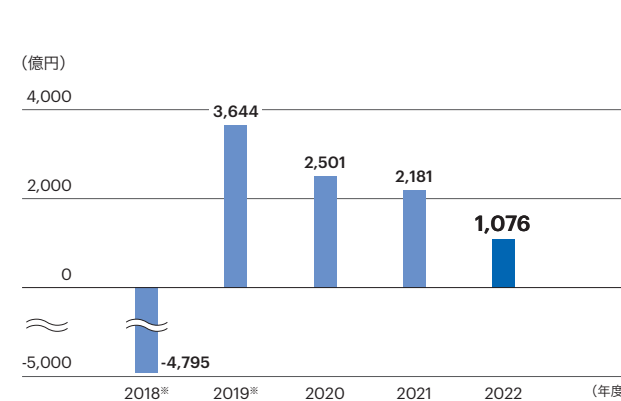
※ 非継続事業に係わる数値を控除しています。

ROIC



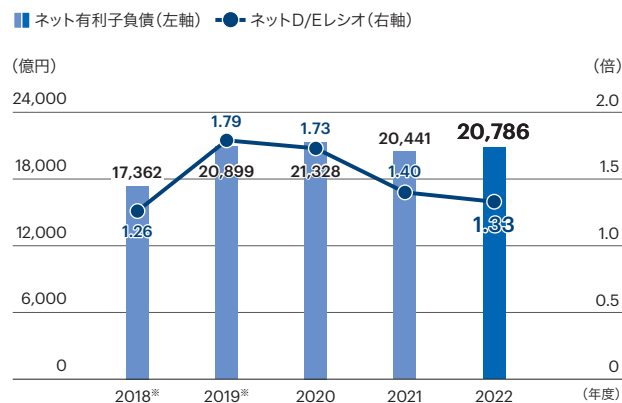
※1 ジレニア仲裁判断の結果を控除して算定した2022年度のROICは3.6%です。
 ※2 非継続事業に係わる数値を控除しています。

フリー・キャッシュ・フロー (FCF)



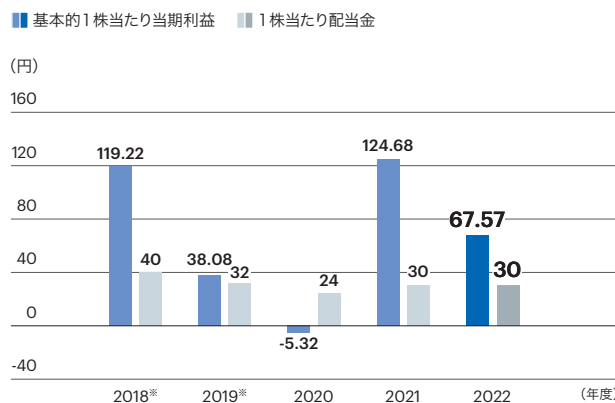
※ 非継続事業に係わる数値を控除しています。

ネット有利子負債とネットD/Eレシオ



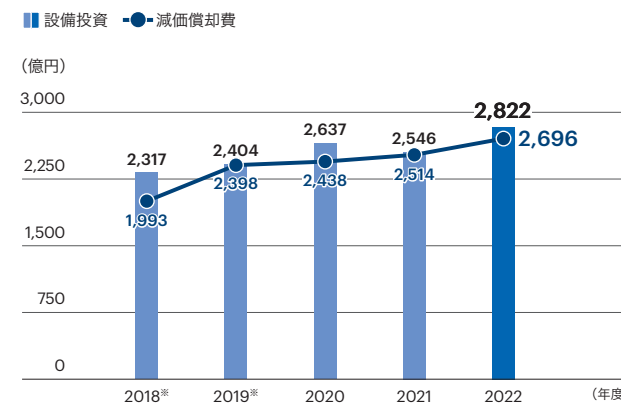
※ 非継続事業に係わる数値を控除しています。

基本的1株当たり当期利益と1株当たり配当金



※ 非継続事業に係わる数値を控除しています。

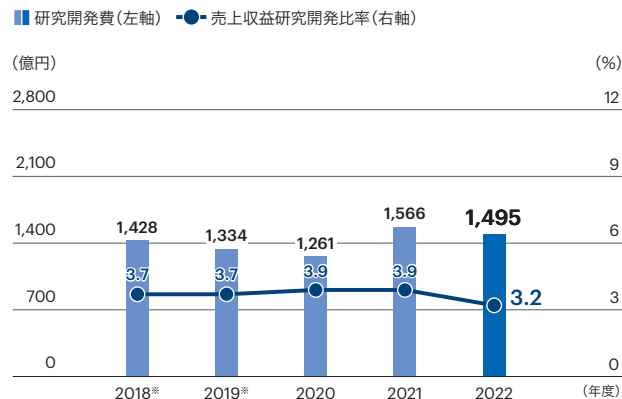
設備投資と減価償却費



※ 非継続事業に係わる数値を控除しています。

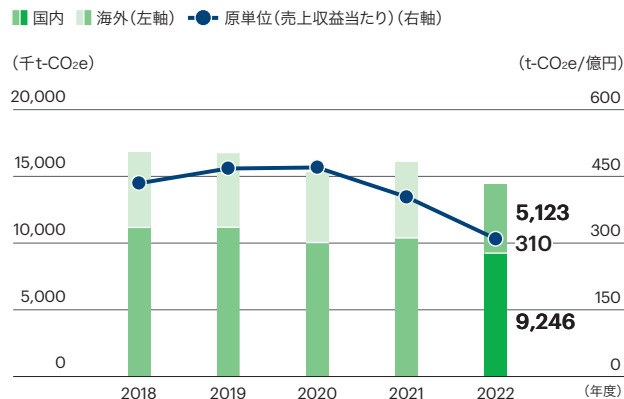
財務／非財務ハイライト③

研究開発費と売上収益研究開発比率



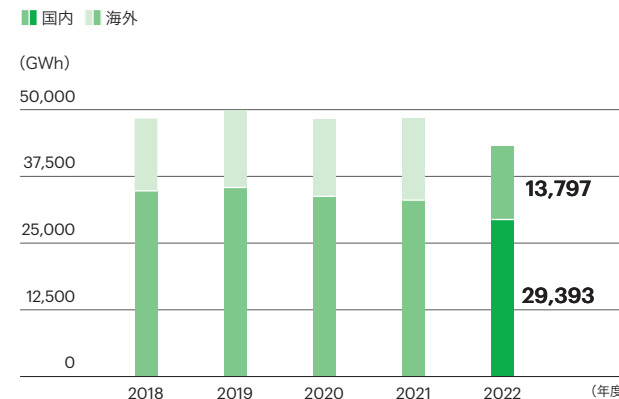
※ 非継続事業に係わる数値を控除しています。

Scope 1+2排出量*



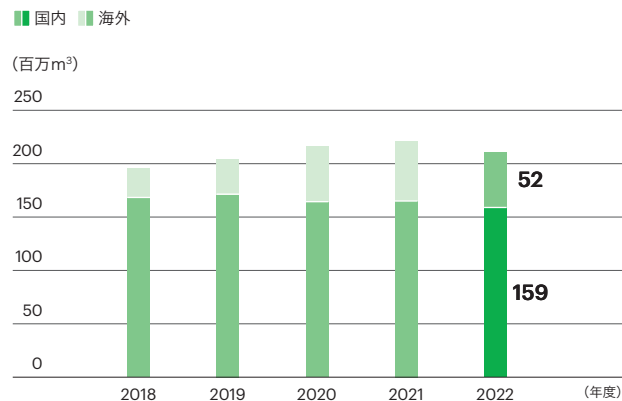
※ 2019年度データ以降は中長期経営戦略KV30の活動範囲に合わせ見直したバウンダリに基づき集計しています。グラフに表示している2018年度のデータは見直したバウンダリのもとで再集計しています。2019年度以降は見直し後のバウンダリに基づき集計した値を対象に第三者保証を受けています(▶P.112)。

エネルギー消費量*



※ 2019年度データ以降は中長期経営戦略KV30の活動範囲に合わせ見直したバウンダリに基づき集計しています。グラフに表示している2018年度のデータは見直したバウンダリのもとで再集計しています。2019年度以降は見直し後のバウンダリに基づき集計した値を対象に第三者保証を受けています(▶P.112)。

取水量(海水含まず)



税務に対する取り組み

三菱ケミカルグループは、法令遵守および適時適切な納税と、これらを確実に実行するための適切かつ透明性の高い税務運営を行うことを通じ、さまざまなステークホルダーからの信頼に応えることを税務における目標としています。この目標を達成するために、グローバル・タックス・ポリシーを策定し、当該ポリシーに則り各国で適切な納税を行っています。

MCGグループ・グローバル・タックス・ポリシー



MCGグループ地域別納税額*1の推移

単位：億円

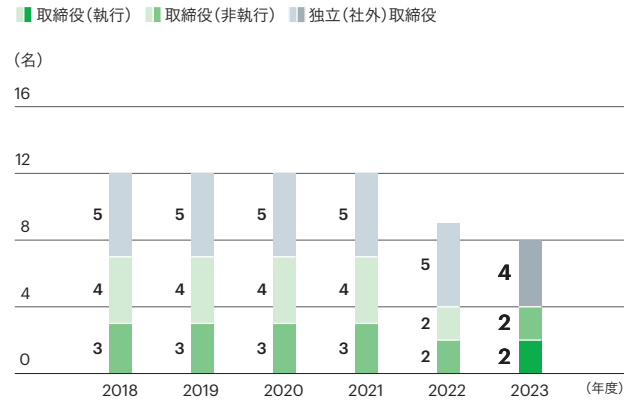
年度*2	2017	2018	2019	2020	2021
日本	403	780	436	240	202
アジア	97	150	162	76	95
北米	-37	43	25	15	4
欧州	52	76	107	94	95
その他	2	1	1	0	1
合計	517	1,050	731	425	397

*1 所得に対する国税および地方税の合計額

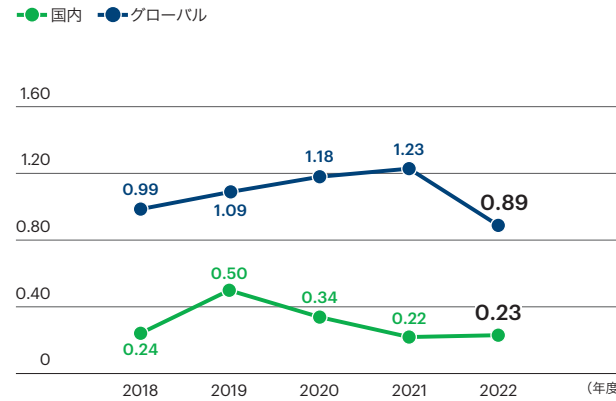
*2 本邦の税務当局へ提出している国別報告書に基づいた地域別納税額の推移

財務／非財務ハイライト④

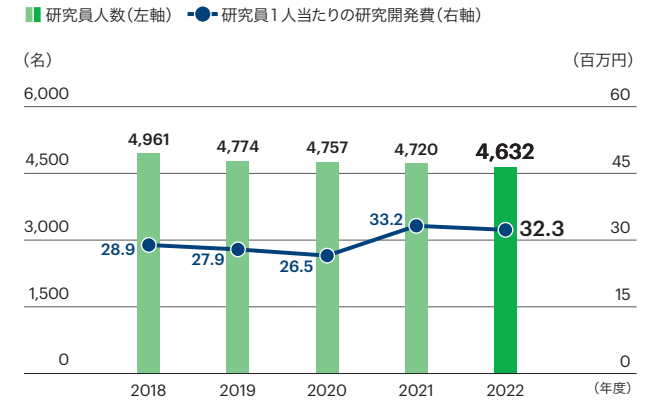
取締役人数・社外取締役人数



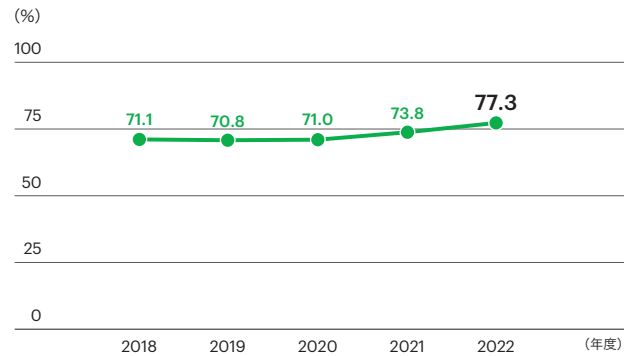
休業度数率



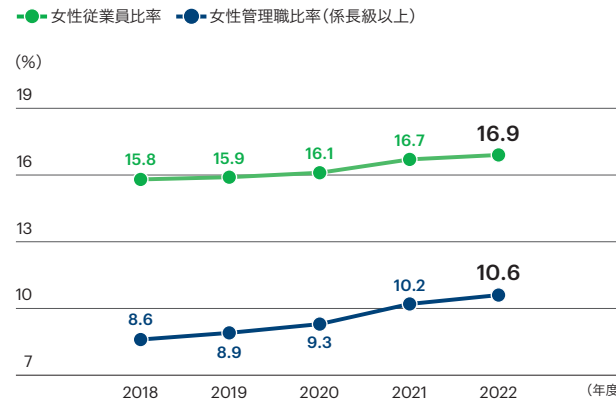
研究員人数・研究員1人当たりの研究開発費



有給休暇取得率



女性従業員比率・女性管理職比率(係長級以上)

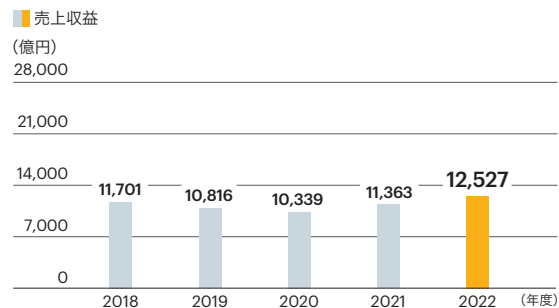


分野別事業概況 | サマリー①

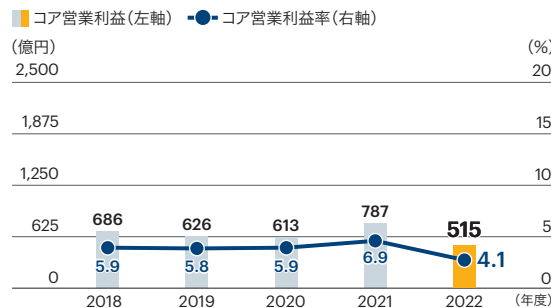


機能商品分野

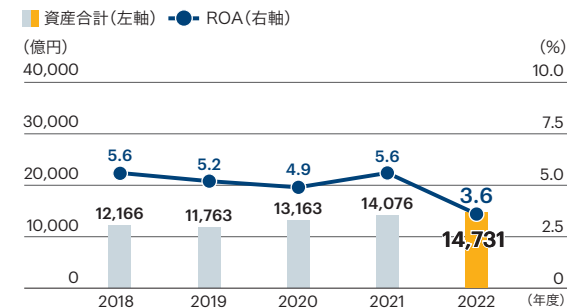
売上収益



コア営業利益/コア営業利益率



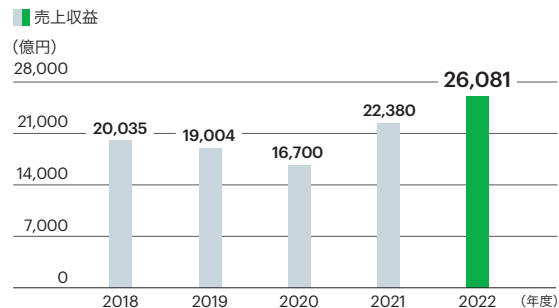
資産合計/ROA



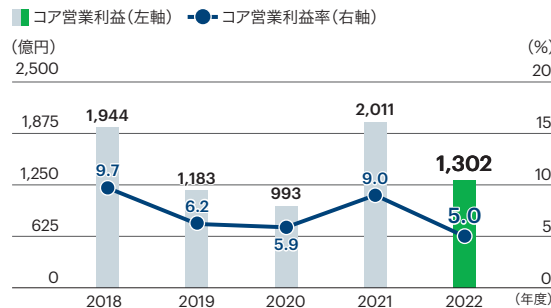
(注) 1. 過年度(2021年度以前)の業績数値は発表当時のものを使用しています。
2. ROA=コア営業利益÷資産合計(期中平均)

素材分野

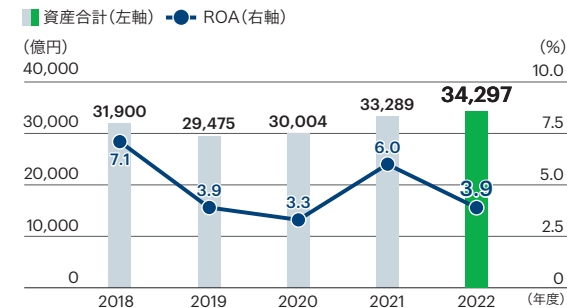
売上収益



コア営業利益/コア営業利益率

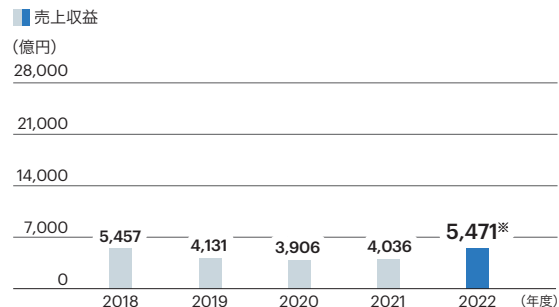


資産合計/ROA

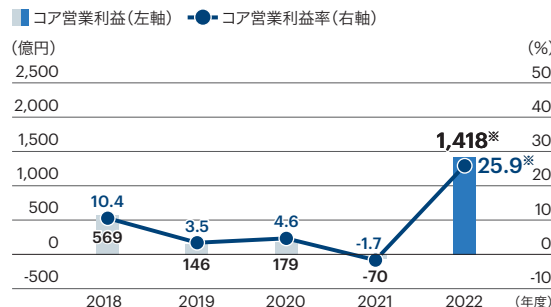


ヘルスケア分野

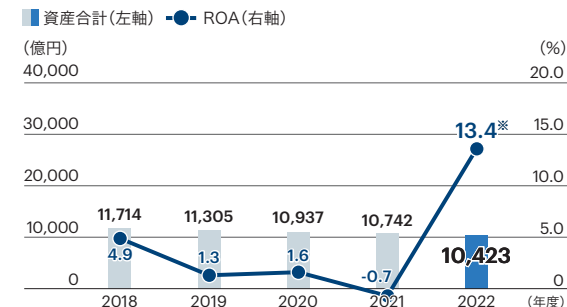
売上収益



コア営業利益/コア営業利益率



資産合計/ROA



* ジレニア仲裁判断の結果を控除して算定した2022年度の売上収益は4,213億円です。

* ジレニア仲裁判断の結果を控除して算定した2022年度のコア営業利益は159億円、コア営業利益率は3.8%です。

* ジレニア仲裁判断の結果を控除して算定した2022年度のROAは1.5%です。

分野別事業概況 | サマリー②

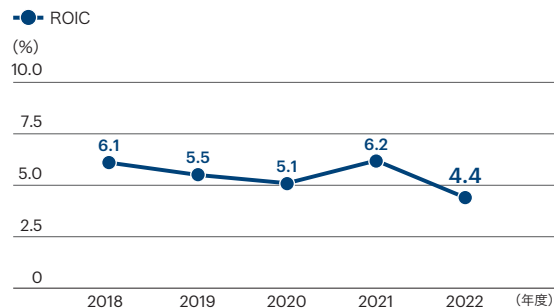
分野別決算数値



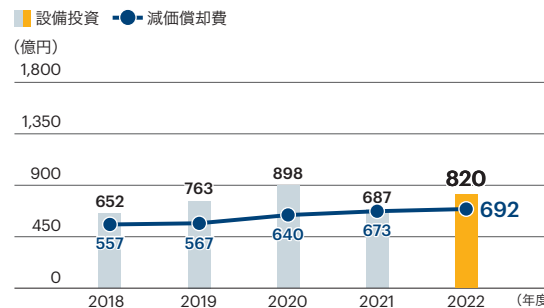
(注) 過年度(2021年度以前)の業績数値は発表当時のものを使用しています。

機能商品分野

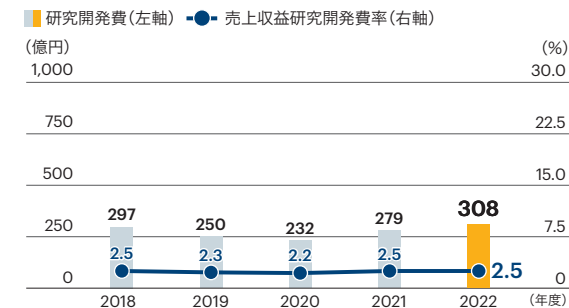
ROIC



設備投資/減価償却費

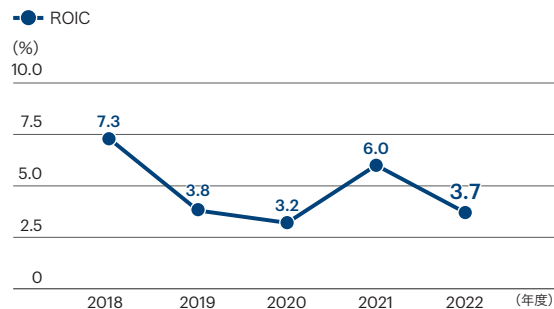


研究開発費/売上収益研究開発費率

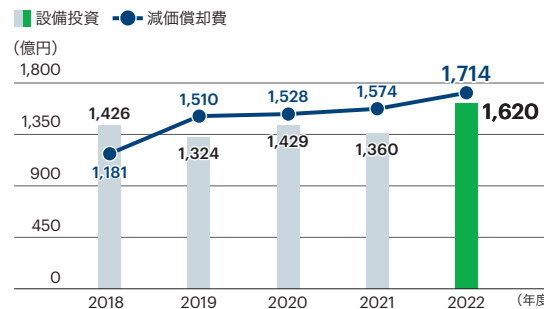


素材分野

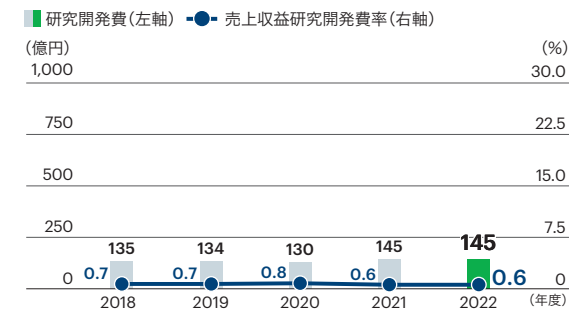
ROIC



設備投資/減価償却費

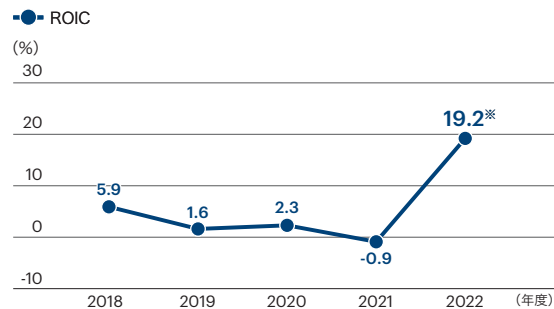


研究開発費/売上収益研究開発費率

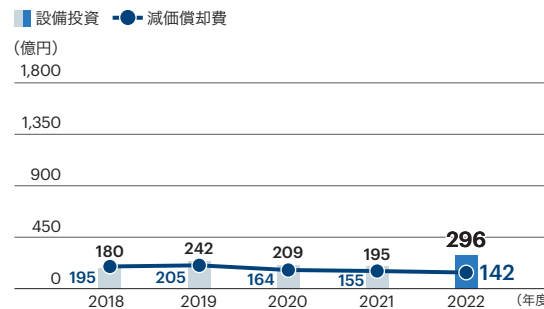


ヘルスケア分野

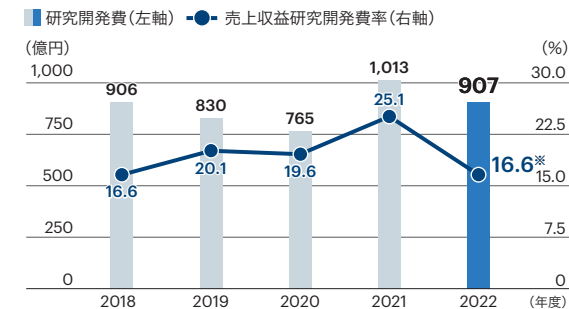
ROIC



設備投資/減価償却費



研究開発費/売上収益研究開発費率

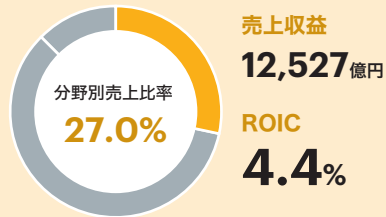


※ ジレニア仲裁判断の結果を控除して算定した2022年度のROICは2.3%です。

※ ジレニア仲裁判断の結果を控除して算定した2022年度の売上収益研究開発費率は21.5%です。

分野別事業概況 | セグメント別実績①

機能商品分野



機能商品セグメント

売上収益は1兆2,527億円(対前期1,164億円増)となり、コア営業利益は515億円(同272億円減)となりました。

ポリマーズ&コンパウンズサブセグメントの売上収益は、自動車用途を中心に販売数量が減少したものの、原料価格上昇に伴い販売価格への転嫁を推し進めたことや為替の影響等により増加しました。

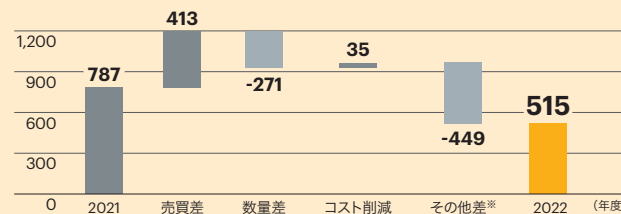
フィルムズ&モールドディングマテリアルズサブセグメントの売上収益は、前期にアルミナ繊維事業を譲渡したことに加えディスプレイ用途の急激な需要減退による減少があるものの、原料価格

上昇に伴う販売価格の是正や為替の影響等により増加しました。

アドバンスソリューションズサブセグメントの売上収益は、ディスプレイ用途を中心に販売数量が減少したものの、原料価格上昇に伴う販売価格の是正および為替の影響等により、増加しました。

当セグメントのコア営業利益は、原料価格上昇の影響等がある中で価格転嫁を推し進めたものの、ディスプレイ用途をはじめとして総じて需要が減退したことやインフレを背景とした費用の増加等により減少しました。

機能商品 コア営業利益増減要因 (億円)



※ その他差には、在庫評価損益・持分法投資損益差などの金額が含まれています

ポリマーズ&コンパウンズ

さまざまな素材の付加価値を向上し、高性能材料を世界に供給しています。

- 機能性樹脂
- ポリカーボネート
- コーティング材 ほか



コーティング材「アクリキング」

フィルムズ&モールドディングマテリアルズ

多様な成形加工技術を駆使し、用途に適した製品を提供しています。

- パッケージング(食品包装材)、工業フィルム
- ポリエステルフィルム
- 高性能エンジニアリングプラスチック
- 炭素繊維・複合材料 ほか

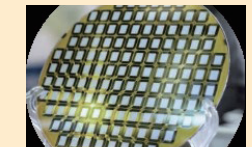


共押出多層フィルム「ダイアミロン」

アドバンスソリューションズ

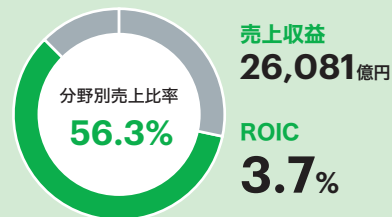
先進的な製品・技術、ビジネスモデル、アイデアで、社会が求める価値に新しい答えを提供しています。

- アクアソリューション
- ライフソリューション
- 半導体・エレクトロニクス
- 電池材料 ほか



半導体関連材料

素材分野



ケミカルズセグメント

売上収益は1兆4,302億円(対前期1,423億円増)となり、コア営業利益は92億円(同930億円減)となりました。

MMAサブセグメントの売上収益は、為替の影響等による増加はあるものの、需要の減退に伴う販売数量の減少やMMAモノマー等の販売価格下落により減少しました。

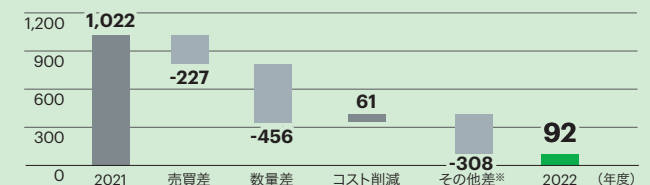
石化サブセグメントの売上収益は、需要の減退やエチレンセンターの定期修理の影響拡大等により販売数量が減少したものの、原燃料価格の上昇等に伴う販売価格上昇により増加しました。

炭素サブセグメントの売上収益は、需要の減退により販売数量が減少したものの、原燃料価格の上昇等に伴うコークスの販売価格上昇により増加しました。

当セグメントのコア営業利益は、需要の減退等により販売数

量が減少したことに加え、総じて原料と製品の価格差が縮小したことや、在庫評価益が縮小したことに等より減少しました。

ケミカルズ コア営業利益増減要因 (億円)



※ その他差には、在庫評価損益・持分法投資損益差などの金額が含まれています

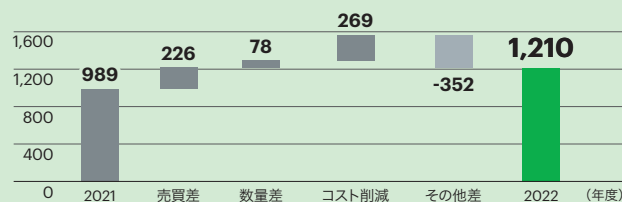
分野別事業概況 | セグメント別実績②

産業ガスセグメント

売上収益は1兆1,779億円(対前期2,278億円増)となり、コア営業利益は1,210億円(同221億円増)となりました。

当セグメントの売上収益並びにコア営業利益は、国内外の需要が堅調に推移したことによる数量増加に加え、燃料価格の上昇に伴う販売価格の上昇や為替の影響等により、増加しました。

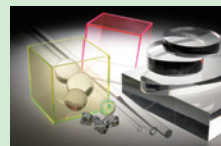
産業ガス コア営業利益増減要因 (億円)



MMA

MMAの主要3製法を有し、MMAとその誘導品のアクリル樹脂をグローバルに供給しています。

- MMA ● PMMA



PMMAアクリル樹脂板

石化

国内にエチレンプラントを有し、石化原料の安定供給、並びに高機能なポリオレフィンを提供しています。

- 石化原料・基礎化学品
- ポリオレフィン



エチレンプラント

炭素

優れた原料炭配合技術と品質管理技術をもとに、国内外へ安定供給しています。

- コークス ● カーボンブラック
- 炭素材 ● 合成ゴム



コークス

産業ガス

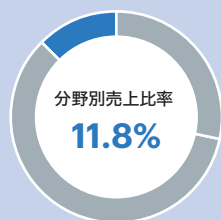
国内トップシェアを有し、日米欧亜のグローバルな供給体制を構築しています。

- 産業ガス ● 産業ガス関連機器・装置



産業ガス事業

ヘルスケア分野



売上収益
5,471億円
ROIC
19.2%

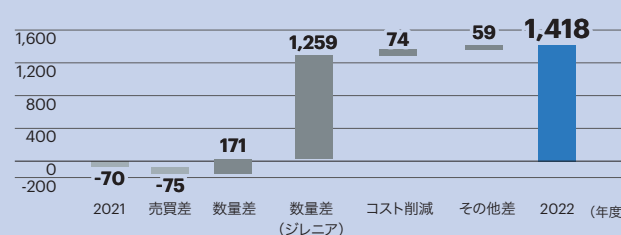
ヘルスケアセグメント

売上収益は5,471億円(対前期1,435億円増)となり、コア営業利益は1,418億円(同1,488億円増)となりました。

当セグメントの売上収益並びにコア営業利益は、国内医療用医薬品で薬価改定等の影響を受けたものの、国内重点品や米国で

2022年6月に発売した筋萎縮性側索硬化症(ALS)治療薬「ラジカヴァ ORS」の販売が順調に推移したことに加え、Novartis Pharma AGに導出した多発性硬化症治療剤「ジレニア」のロイヤリティ収入※等により、増加しました。

ヘルスケア コア営業利益増減要因 (億円)



※ 2019年2月に仲裁手続きに入ったため、ロイヤリティ収入の一部についてIFRS第15号に従い売上収益の認識を行っていませんでしたが、2023年2月に仲裁廷より本件契約の規定は全部有効であるとの判断がなされた結果、売上収益1,259億円を当連結会計年度の第4四半期連結会計期間に認識しました。

ファーマ

アンメット・メディカル・ニーズが残る領域でプレジジョンメディシンとアラウンドピルソリューションを展開しています。

- 中枢神経 ● 免疫炎症
- 糖尿病・腎 ● がん



バイオ医薬品

株主情報

株式情報(2023年3月31日現在)

証券コード	4188(東証プライム市場)
単元株式数	100株
会社が発行する株式の総数	6,000,000,000株
発行済株式総数	1,506,288,107株
株主総数	283,641名

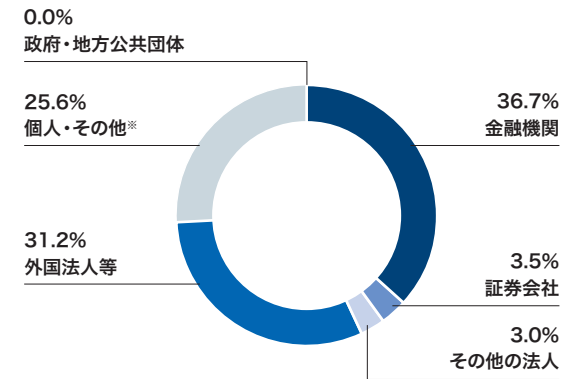
大株主 上位10社

株主名	持株数 (千株)	出資比率 (%)
日本マスタートラスト信託銀行株式会社信託口	224,331	15.7
SSBTC CLIENT OMNIBUS ACCOUNT	148,370	10.4
株式会社日本カストディ銀行信託口	94,350	6.6
明治安田生命保険相互会社	64,389	4.5
日本生命保険相互会社	42,509	3.0
STATE STREET BANK WEST CLIENT - TREATY 505234	22,631	1.6
株式会社日本カストディ銀行信託口4	21,671	1.5
太陽生命保険株式会社	18,838	1.3
JP MORGAN CHASE BANK 385781	17,034	1.2
農林中央金庫	13,497	0.9

(注)1. 上記のほか、当社が自己株式として81,777千株を保有していますが、当該株式については、会社法第308条第2項の規定により議決権を有していません。

2. 出資比率は、自己株式(81,777千株)を控除して計算しています。

所有者別株式所有の分布(2023年3月31日現在)



※「個人・その他」には、当社の自己株式としての保有分(5.4%)が含まれています。



株主総会

2023年6月27日に第18回定時株主総会を開催しました。また、会場にお越しにならない株主の皆さまにもご覧いただけるようインターネットによるライブ配信を行いました。

連結財務諸表

連結損益計算書

(単位:百万円)

	前連結会計年度 (自 2021年4月1日 至 2022年3月31日)	当連結会計年度 (自 2022年4月1日 至 2023年3月31日)
売上収益	3,976,948	4,634,532
売上原価	△2,862,224	△3,395,045
売上総利益	1,114,724	1,239,487
販売費及び一般管理費	△854,455	△922,650
その他の営業収益	81,692	31,893
その他の営業費用	△59,961	△177,755
持分法による投資利益	21,194	11,743
営業利益	303,194	182,718
金融収益	9,368	16,636
金融費用	△22,192	△31,390
税引前利益	290,370	167,964
法人所得税	△80,965	△32,814
当期利益	209,405	135,150
当期利益の帰属		
親会社の所有者	177,162	96,066
非支配持分	32,243	39,084
1株当たり当期利益		
基本的1株当たり当期利益(円)	124.68	67.57
希薄化後1株当たり当期利益(円)	115.03	64.72

連結財務諸表

連結包括利益計算書

(単位:百万円)

	前連結会計年度 (自 2021年4月1日 至 2022年3月31日)	当連結会計年度 (自 2022年4月1日 至 2023年3月31日)
当期利益	209,405	135,150
その他の包括利益		
純損益に振り替えられることのない項目		
その他の包括利益を通じて公正価値で測定する金融資産	4,471	△9,923
確定給付制度の再測定	7,328	△3,018
持分法適用会社におけるその他の包括利益に対する持分	△6	426
純損益に振り替えられることのない項目合計	11,793	△12,515
純損益に振り替えられる可能性のある項目		
在外営業活動体の換算差額	104,596	78,926
キャッシュ・フロー・ヘッジの公正価値の純変動の有効部分	2,384	1,528
持分法適用会社におけるその他の包括利益に対する持分	4,656	7,404
純損益に振り替えられる可能性のある項目合計	111,636	87,858
税引後その他の包括利益合計	123,429	75,343
当期包括利益	332,834	210,493
当期包括利益の帰属		
親会社の所有者	268,003	150,984
非支配持分	64,831	59,509

連結財務諸表

連結財政状態計算書

(単位:百万円)

	前連結会計年度 (2022年3月31日)	当連結会計年度 (2023年3月31日)
資産		
流動資産		
現金及び現金同等物	245,789	297,224
営業債権	825,996	808,787
棚卸資産	745,248	797,877
その他の金融資産	51,085	74,469
その他の流動資産	106,556	141,020
小計	1,974,674	2,119,377
売却目的で保有する資産	11,442	30,241
流動資産合計	1,986,116	2,149,618
非流動資産		
有形固定資産	1,899,695	1,907,898
のれん	705,412	727,655
無形資産	448,805	459,213
持分法で会計処理されている投資	174,791	170,736
その他の金融資産	233,533	203,270
その他の非流動資産	60,923	61,425
繰延税金資産	64,596	94,088
非流動資産合計	3,587,755	3,624,285
資産合計	5,573,871	5,773,903

(単位:百万円)

	前連結会計年度 (2022年3月31日)	当連結会計年度 (2023年3月31日)
負債及び資本		
負債		
流動負債		
営業債務	486,874	476,311
社債及び借入金	411,213	601,443
未払法人所得税	34,875	29,127
その他の金融負債	291,237	316,379
引当金	15,601	47,274
その他の流動負債	178,613	184,272
小計	1,418,413	1,654,806
売却目的で保有する資産に直接関連する負債	880	9,024
流動負債合計	1,419,293	1,663,830
非流動負債		
社債及び借入金	1,748,756	1,642,325
その他の金融負債	112,554	118,527
退職給付に係る負債	103,941	102,292
引当金	22,673	39,476
その他の非流動負債	147,212	39,936
繰延税金負債	175,123	179,380
非流動負債合計	2,310,259	2,121,936
負債合計	3,729,552	3,785,766
資本		
資本金	50,000	50,000
資本剰余金	170,600	167,917
自己株式	△62,870	△62,231
利益剰余金	1,213,677	1,270,245
その他の資本の構成要素	86,670	138,435
親会社の所有者に帰属する持分合計	1,458,077	1,564,366
非支配持分	386,242	423,771
資本合計	1,844,319	1,988,137
負債及び資本合計	5,573,871	5,773,903

連結財務諸表

連結持分変動計算書

前連結会計年度(自 2021年4月1日 至 2022年3月31日)

(単位:百万円)

	資本金	資本剰余金	自己株式	利益剰余金	その他の資本の構成要素					親会社の所有者に帰属する持分合計	非支配持分	資本合計
					その他の包括利益を通じて公正価値で測定する金融資産	確定給付制度の再測定	在外営業活動体の換算差額	キャッシュ・フロー・ヘッジの公正価値の純変動の有効部分	合計			
2021年4月1日残高	50,000	179,716	△63,244	1,060,069	56,707	—	△47,077	168	9,798	1,236,339	334,809	1,571,148
当期利益	—	—	—	177,162	—	—	—	—	—	177,162	32,243	209,405
その他の包括利益	—	—	—	—	1,063	7,155	80,395	2,228	90,841	90,841	32,588	123,429
当期包括利益	—	—	—	177,162	1,063	7,155	80,395	2,228	90,841	268,003	64,831	332,834
自己株式の取得	—	—	△31	—	—	—	—	—	—	△31	—	△31
自己株式の処分	—	△403	405	—	—	—	—	—	—	2	—	2
配当	—	—	—	△38,367	—	—	—	—	—	△38,367	△15,963	△54,330
株式報酬取引	—	533	—	—	—	—	—	—	—	533	—	533
新株予約権の失効	—	△1,106	—	823	—	—	—	—	—	△283	—	△283
支配継続子会社に対する持分変動	—	△8,140	—	—	—	—	—	—	—	△8,140	2,553	△5,587
企業結合または事業分離	—	—	—	—	—	—	—	—	—	—	△9	△9
連結範囲の変動	—	—	—	21	—	—	—	—	—	21	21	42
その他の資本の構成要素から利益剰余金への振替	—	—	—	13,969	△6,814	△7,155	—	—	△13,969	—	—	—
所有者との取引額等合計	—	△9,116	374	△23,554	△6,814	△7,155	—	—	△13,969	△46,265	△13,398	△59,663
2022年3月31日残高	50,000	170,600	△62,870	1,213,677	50,956	—	33,318	2,396	86,670	1,458,077	386,242	1,844,319

連結財務諸表

連結持分変動計算書

当連結会計年度(自 2022年4月1日 至 2023年3月31日)

(単位:百万円)

	資本金	資本剰余金	自己株式	利益剰余金	その他の資本の構成要素					親会社の所有者に帰属する持分合計	非支配持分	資本合計
					その他の包括利益を通じて公正価値で測定する金融資産	確定給付制度の再測定	在外営業活動体の換算差額	キャッシュ・フロー・ヘッジの公正価値の純変動の有効部分	合計			
2022年4月1日残高	50,000	170,600	△62,870	1,213,677	50,956	－	33,318	2,396	86,670	1,458,077	386,242	1,844,319
当期利益	－	－	－	96,066	－	－	－	－	－	96,066	39,084	135,150
その他の包括利益	－	－	－	－	△10,053	△3,459	66,570	1,860	54,918	54,918	20,425	75,343
当期包括利益	－	－	－	96,066	△10,053	△3,459	66,570	1,860	54,918	150,984	59,509	210,493
自己株式の取得	－	－	△21	－	－	－	－	－	－	△21	－	△21
自己株式の処分	－	△651	660	－	－	－	－	－	－	9	－	9
配当	－	－	－	△42,651	－	－	－	－	－	△42,651	△19,216	△61,867
株式報酬取引	－	463	－	－	－	－	－	－	－	463	－	463
支配継続子会社に対する持分変動	－	△2,495	－	－	－	－	－	－	－	△2,495	△3,153	△5,648
企業結合または事業分離	－	－	－	－	－	－	－	－	－	－	389	389
その他の資本の構成要素から利益剰余金への振替	－	－	－	3,153	△6,612	3,459	－	－	△3,153	－	－	－
所有者との取引額等合計	－	△2,683	639	△39,498	△6,612	3,459	－	－	△3,153	△44,695	△21,980	△66,675
2023年3月31日残高	50,000	167,917	△62,231	1,270,245	34,291	－	99,888	4,256	138,435	1,564,366	423,771	1,988,137

連結財務諸表

連結キャッシュ・フロー計算書

(単位:百万円)

	前連結会計年度	当連結会計年度
	(自 2021年4月1日 至 2022年3月31日)	(自 2022年4月1日 至 2023年3月31日)
営業活動によるキャッシュ・フロー		
税引前利益	290,370	167,964
減価償却費及び償却費	251,469	269,616
持分法による投資損益(△は益)	△21,194	△11,743
減損損失	26,047	96,782
工場閉鎖関連損失引当金繰入額	—	26,726
固定資産除売却損	14,407	10,979
事業整理損失引当金繰入額	—	5,666
訴訟損失引当金繰入額	615	3,550
固定資産売却益	△9,121	△8,792
関係会社株式売却益	△1,888	△3,316
環境対策費戻入益	—	△3,149
事業譲渡益	△60,838	—
受取利息及び受取配当金	△5,875	△14,616
支払利息	20,985	29,800
営業債権の増減額(△は増加)	△88,721	20,438
棚卸資産の増減額(△は増加)	△152,599	△45,166
営業債務の増減額(△は減少)	86,511	△14,611
退職給付に係る資産及び負債の増減額	9,222	4,184
その他	45,221	△66,344
小計	404,611	467,968
利息の受取額	1,134	2,039
配当金の受取額	14,204	26,338
利息の支払額	△20,250	△25,335
法人所得税の支払額又は還付額(△は支払)	△52,828	△115,821
営業活動によるキャッシュ・フロー	346,871	355,189
投資活動によるキャッシュ・フロー		
有形固定資産の取得による支出	△244,851	△259,026
有形固定資産の売却による収入	24,707	5,793
無形資産の取得による支出	△12,814	△21,969
投資の取得による支出	△4,070	△5,184
投資の売却及び償還による収入	38,988	26,944
子会社の取得による支出	△6,501	△122
子会社の売却による収入	0	9,832
事業譲受による支出	△700	—
事業譲渡による収入	81,901	1,934
定期預金の純増減額(△は増加)	476	△636
その他	△5,917	△5,198
投資活動によるキャッシュ・フロー	△128,781	△247,632

(単位:百万円)

	前連結会計年度	当連結会計年度
	(自 2021年4月1日 至 2022年3月31日)	(自 2022年4月1日 至 2023年3月31日)
財務活動によるキャッシュ・フロー		
短期借入金の純増減額(△は減少)	△89,129	△9,167
コマーシャル・ペーパーの純増減額(△は減少)	△60,000	69,000
長期借入れによる収入	66,162	81,270
長期借入金の返済による支出	△130,246	△128,728
社債の発行による収入	94,636	44,776
社債の償還による支出	△125,000	△20,000
リース負債の返済による支出	△32,349	△34,099
自己株式の純増減額(△は増加)	△27	△21
配当金の支払額	△38,367	△42,651
非支配持分への配当金の支払額	△15,810	△19,113
非支配持分への払戻による支出	△5,600	—
その他	△553	△2,050
財務活動によるキャッシュ・フロー	△336,283	△60,783
現金及び現金同等物に係る為替変動による影響	14,276	6,425
現金及び現金同等物の増減額(△は減少)	△103,917	53,199
現金及び現金同等物の期首残高	349,577	245,789
売却目的で保有する資産への振替に伴う 現金及び現金同等物の増減額(△は減少)	△137	△1,868
連結範囲の変更に伴う現金及び現金同等物 の増減額(△は減少)	266	—
合併に伴う現金及び現金同等物の増加額	—	104
現金及び現金同等物の期末残高	245,789	297,224

非財務情報

環境性データ

このアイコンのある指標は、2022年度を対象として、KPMGあずさサステナビリティ株式会社による保証を受けています。

集計対象範囲

4事業会社(三菱ケミカル、田辺三菱製薬、生命科学インスティテュート、日本酸素ホールディングス)とこれらの国内および海外のグループ会社を対象としています。

エネルギー消費・GHG排出量※1	2019年度	2020年度	2021年度	2022年度
<input checked="" type="checkbox"/> Scope1+2排出量(千t-CO ₂ e)※2	16,629	15,325	16,079	14,369
<input checked="" type="checkbox"/> Scope1	8,455	7,786	7,829	6,685
<input checked="" type="checkbox"/> Scope2	8,174	7,540	8,250	7,685
<input checked="" type="checkbox"/> Scope3※4	51,820	51,930	53,637	48,976
<input checked="" type="checkbox"/> エネルギー消費量(GWh)※3	49,110	47,335	48,425	43,190

環境影響	2019年度	2020年度	2021年度	2022年度
<input checked="" type="checkbox"/> NO _x 排出量(千t)	8.28	7.94	7.91	6.81
<input checked="" type="checkbox"/> SO _x 排出量(千t)	3.39	3.23	3.08	2.31
<input checked="" type="checkbox"/> COD(千t)※5	1.80	1.68	1.70	1.48
<input checked="" type="checkbox"/> 全窒素排出量(千t)※5	5.67	4.87	4.85	4.40
<input checked="" type="checkbox"/> 全りん排出量(千t)※5	0.11	0.10	0.09	0.04

水使用	2019年度	2020年度	2021年度	2022年度
<input checked="" type="checkbox"/> 取水量(百万m ³)(海水含まず)	204	216	222	212

※1 GHGプロトコルに基づき、他社へ販売した電力や蒸気を生産するためのエネルギー量およびCO₂排出量は控除していません。国内のジョイント・オペレーションのエネルギー消費量およびGHG排出量の1/2を含んでいます。

※2 国内の排出量は地球温暖化対策推進法の基礎排出係数を基本とし、供給会社固有の排出係数が不明の場合は代替値を用いて算定しています。同法での報告対象外のGHG排出量については化学反応バランスなどをもとにした算定ルールを個別に定めて算定しています。海外の排出量については、Scope1排出量は地球温暖化対策推進法を用いて、Scope2排出量は供給会社固有の排出係数もしくはIEA公表の国別排出係数を使用して算定しています。

※3 燃料の単位発熱量は省エネルギー法を使用して、高位発熱量で表記しています。

※4 Scope3の算定方法は三菱ケミカルグループ(株)ウェブサイトに掲載している非財務データ集のP3をご覧ください。

※5 COD、全窒素排出量、全りん排出量：河川・湖沼・海域への排出量の合計。下水道および社外排水処理場への排出量は含んでいません。

非財務情報

社会性データ

このアイコンのある指標は、2022年度を対象として、KPMGあずさサステナビリティ株式会社による保証を受けています。

従業員構成(三菱ケミカルグループ)	2019年度	2020年度	2021年度	2022年度
連結従業員数(名)	69,609	69,607	69,784	68,639
地域別従業員数(名) 日本	40,732	40,774	40,289	39,297
日本以外	28,877	28,833	29,495	29,342

集計期間

各年度の4月1日～3月31日、または3月31日時点

集計対象範囲

三菱ケミカル、田辺三菱製薬、生命科学インスティテュート、大陽日酸の4事業会社に原籍を有する従業員(出向者を含み、出向受け入れ者および有期雇用労働者を除く)としています。

ダイバーシティ/ワーク・ライフ・バランス/労働安全	2019年度	2020年度	2021年度	2022年度
<input checked="" type="checkbox"/> 従業員数(名)	23,116	23,147	22,739	22,325
<input checked="" type="checkbox"/> 男女別従業員数(名) 男性	19,444	19,429	18,934	18,545
<input checked="" type="checkbox"/> 女性	3,672	3,718	3,805	3,780
<input checked="" type="checkbox"/> 女性従業員比率(%)	15.9	16.1	16.7	16.9
<input checked="" type="checkbox"/> 女性管理職比率(%) 係長級以上	8.9	9.3	10.2	10.6
<input checked="" type="checkbox"/> 女性管理職比率(%) 課長級以上	—	—	5.4	5.6
男女間賃金格差(正社員)(%)	—	—	77.4	77.4
育児休業取得率(%) ^{※6} 男性	—	—	45.0	65.0
女性	—	—	100.0	100.0
<input checked="" type="checkbox"/> 有給休暇取得率(%) ^{※7}	70.8	71.0	73.8	77.3
<input checked="" type="checkbox"/> 休業度数率 ^{※8} ^{※9}	1.09	1.18	1.23	0.89

※6 育児休業取得率は、「育児休業開始者数÷出産者数(配偶者出産者数)×100」の算式で計算しています。

(育児休業開始者数は休業開始日、出産者数(配偶者出産者数)は出産日を基準として人数を計上しているため、育児休業取得率が100%を上回ることがあります)

※7 報告年度における新規付与日数を分母、取得日数を分子として算定しています。分母は前年度からの繰り越し日数を含みません。

※8 集計対象範囲: 4事業会社グループの国内および海外の現業部門を有する会社を対象としています。2020年度からは田辺三菱製薬の国内に所在する本社・支店・営業所に所属する人員を、休業度数率算定の対象に加えています。

※9 休業度数率: 100万の労働時間当たりの休業災害による死傷病者数

独立した第三者保証報告書

2023年9月26日


三菱ケミカルグループ株式会社

代表執行役社長 ジョンマーク・ギルソン 殿

KPMG あずさサステナビリティ株式会社

東京都千代田区大手町一丁目9番7号

代表取締役 斎藤 和彦 ㊞

当社は、三菱ケミカルグループ株式会社(以下、「会社」という。)からの委嘱に基づき、会社が作成した KAITEKI REPORT 2023 (以下、「KAITEKI レポート」という。)に記載されている 2022 年 4 月 1 日から 2023 年 3 月 31 日までを対象とした  マークの付されている環境・社会パフォーマンス指標(以下、「指標」という。)に対して限定的保証業務を実施した。

会社の責任

会社が定めた指標の算定・報告規準(以下、「会社の定める規準」という。KAITEKI レポートに記載。)に従って指標を算定し、表示する責任は会社にある。

当社の責任

当社の責任は、限定的保証業務を実施し、実施した手続に基づいて結論を表明することにある。当社は、国際監査・保証基準審議会の国際保証業務基準 (ISAE) 3000「過去財務情報の監査又はレビュー以外の保証業務」及び ISAE3410「温室効果ガス情報に対する保証業務」に準拠して限定的保証業務を実施した。

本保証業務は限定的保証業務であり、主として KAITEKI レポート上の開示情報の作成に責任を有するもの等に対する質問、分析的手続等の保証手続を通じて実施され、合理的保証業務における手続と比べて、その種類は異なり、実施の程度は狭く、合理的保証業務ほどには高い水準の保証を与えるものではない。当社の実施した保証手続には以下の手続が含まれる。

- KAITEKI レポートの作成・開示方針についての質問及び会社の定める規準の検討
- 指標に関する算定方法並びに内部統制の整備状況に関する質問
- 集計データに対する分析的手続の実施
- 会社の定める規準に従って指標が把握、集計、開示されているかについて、試査により入手した証拠との照合並びに再計算の実施
- リスク分析に基づき選定した三菱ケミカル株式会社 九州事業所(熊本地区)及び Matheson Tri-Gas, Inc. の Lemont 2 プラントにおける現地往査
- 指標の表示の妥当性に関する検討

結論

上述の保証手続の結果、KAITEKI レポートに記載されている指標が、すべての重要な点において、会社の定める規準に従って算定され、表示されていないと認められる事項は発見されなかった。

当社の独立性と品質マネジメント

当社は、誠実性、客観性、職業的専門家としての能力及び正当な注意、守秘義務及び職業的専門家としての行動に関する基本原則に基づく独立性並びにその他の要件を含む、国際会計士倫理基準審議会の公表した「職業会計士の倫理規程」を遵守した。

当社は、国際品質マネジメント基準第 1 号に準拠して、倫理要件、職業的専門家としての基準並びに適用される法令及び規則の要件の遵守に関する方針又は手続を含む、品質マネジメントシステムをデザイン、適用及び運用している。

以上

上記は保証報告書の原本に記載された事項を電子化したものであり、その原本は当社及び KPMG あずさサステナビリティ株式会社がそれぞれ別途保管しています。

編集後記

「Science. Value. Life.」。2023年2月に新たに策定したグループ理念体系におけるSloganですが、中でも「Value.」すなわち「価値」の創造は、社会にインパクトを与えることへの私たちのゆるぎないコミットメントを表しています。

本レポートでは、新グループ理念に込めた思い、ポートフォリオ改革を始めとする成長戦略、成長の礎となるイノベーションやサステナビリティへの取り組みを取り上げ、価値創造のプロセスが目に見えるようにお示しました。本レポートが、皆さまとの建設的な対話の一助となれば幸いです。

三菱ケミカルグループ株式会社
コーポレートコミュニケーション本部長
清水 治



KAITEKILレポート2023 編集メンバー



コミュニケーション・オン・
プログレス

国連グローバル・コンパクトの原則の実践状況および国連の様々な目標の支持について、この**コミュニケーション・オン・プログレス**を通じて報告しています。

内容に関するご感想・ご意見を歓迎します。

免責事項

本レポートにおける見通しは、現時点で入手可能な情報により当社が判断したものです。実際の業績はさまざまなリスク要因や不確実な要素により、業績予想と大きく異なる可能性があります。当社グループは各種機能商品、MMA、石化製品、炭素製品、産業ガス、医薬品など、非常に多岐にわたる事業を行っており、その業績は国内外の需要、為替、ナフサ・原油などの原燃料価格や調達数量、製品市況の動向、技術革新のスピード、薬価改定、製造物責任、訴訟、法規制などによって影響を受ける可能性があります。ただし、業績に影響を及ぼす要素はこれらに限定されるものではありません。

三菱ケミカルグループ株式会社

〒100-8251 東京都千代田区丸の内1-1-1 パレスビル
<https://www.mcgc.com>