

# Forging the future

未来を拓く



## 2022年7月、三菱ケミカルホールディングスは 三菱ケミカルグループとして生まれ変わりました

新経営方針「Forging the future 未来を拓く」のもと、

私たちはグループ全体を「One Company, One Team」として

効率的に一体運営する体制をスタートさせました。

三菱ケミカルグループという新しい名前のもとでグループの全従業員が団結し、

私たちが持つ強みを活かしながら多くの機会をつかみ、

事業を拡大していきます。

私たちは、これからも「未来を拓く」変革を、強く押し進めていきます。

### Mission

企業理念

---

人、社会、そして地球の心地よさがずっと続いていくことをめざし、Sustainability、Health、Comfortを価値基準として、グローバルにイノベーション力を結集し、ソリューションを提供していきます。

### Vision

ビジョン

---

KAITEKI実現

### Value

価値基準

---

Sustainability, Health, Comfort

# 目次

<b>1 価値創造の軌跡</b> P.4	<b>2 持続的な成長に向けて</b> P.12	<b>3 新経営方針 Forging the future</b> P.22	<b>4 ESGの強化</b> P.49	<b>5 財務・非財務情報</b> P.84
5 競争力の源泉となる技術の変遷 7 ポートフォリオ改革の軌跡 9 価値創造を支える3分野 10 2021年度活動報告	13 社長メッセージ 20 価値創造モデル	23 新経営方針 「Forging the future 未来を拓く」 30 CFOメッセージ  <b>事業トップメッセージ</b> 33 PC/MMA 34 AS 35 石化/炭素 36 ファーマ 37 産業ガス	<b>Governance</b> 50 ガバナンス・リーガル担当役員 メッセージ 51 コーポレートガバナンス 62 社外取締役メッセージ 63 取締役一覧 65 リスク管理 68 コンプライアンス	<b>分野別事業概況</b> 85 サマリー 87 ■機能商品分野 90 ■素材分野 92 ■ヘルスケア分野
 <p>社長メッセージ</p> <p>「One Company, One Team」で グローバル市場に挑み、 企業価値のさらなる向上へ 全力で取り組みます</p> <p>代表執行役社長 ジョンマーク・ギルソン</p> <p>P.13</p>		<b>Innovation</b> 39 CTOメッセージ 40 研究開発 43 コーポレートベンチャー活動	<b>Sustainability</b> 69 サステナビリティ担当役員メッセージ 70 サステナビリティ推進 71 サステナビリティ指標 75 サークュラーエコノミーの推進 76 LCAの先進的な活用に向けて 77 TCFD提言に基づく報告	94 財務サマリー 95 財務ハイライト 97 非財務ハイライト 99 株主情報 101 連結財務諸表 107 非財務情報 <ul style="list-style-type: none"> <li>●環境性データ/社会性データ</li> <li>●独立した第三者保証報告書</li> </ul>
<b>新経営方針</b>	<b>Forging the future 未来を拓く</b> 企業価値最大化に向けた「選択と集中」 P.23	44 CDOメッセージ 45 DXの推進  48 チーフストラテジーオフィサー メッセージ	<b>人材</b> 80 CHROメッセージ 81 人材戦略 83 働きやすい環境の整備	

# 編集方針

## 編集方針

三菱ケミカルグループ(株)は、当社グループのビジョンであるKAITEKI実現に向けた企業活動の進捗や見通しのうち、企業活動の判断基準やマテリアリティの特定結果に照らして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。

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。

## 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」

## 情報開示体系



## 報告対象期間

2021年度(2021年4月-2022年3月)、一部2022年度の内容も含んでいます。

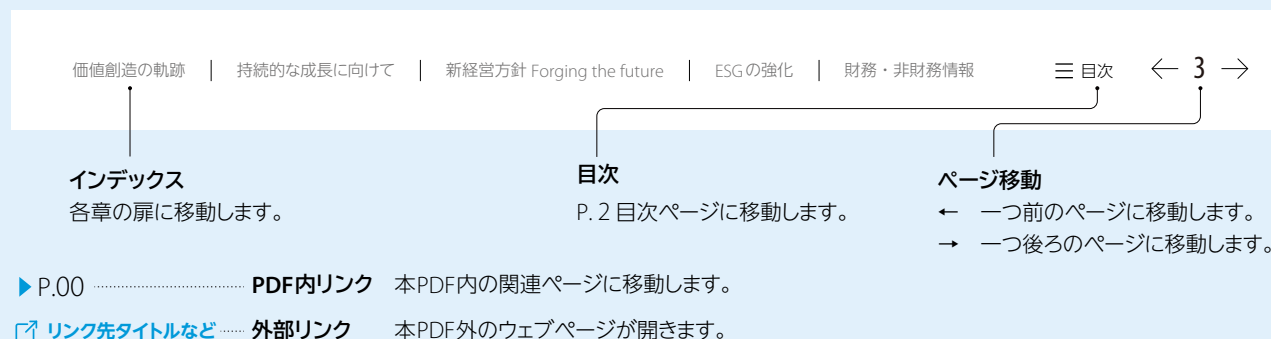
## 報告範囲

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。

## インタラクティブPDFの使い方



# 第1章

## 価値創造の軌跡

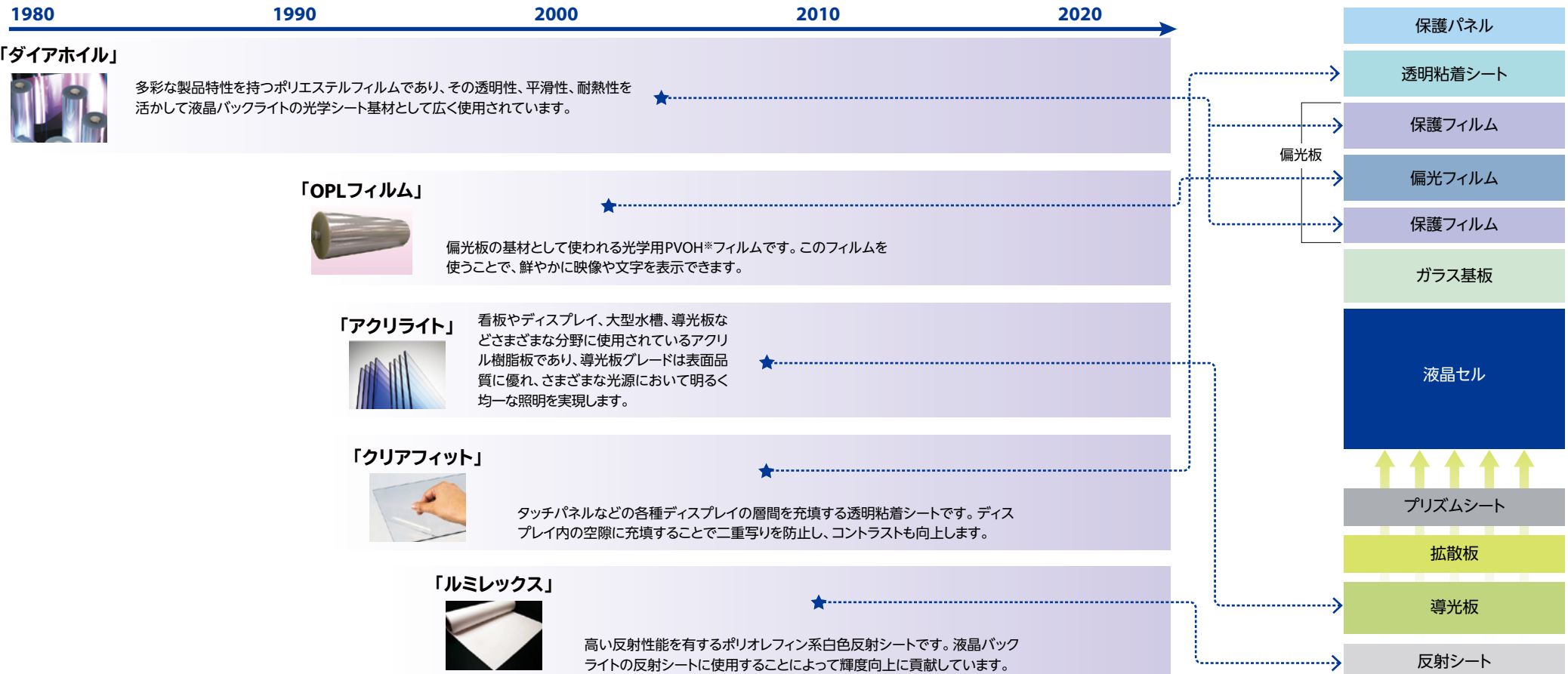
- 5 | 競争力の源泉となる技術の変遷
- 7 | ポートフォリオ改革の軌跡
- 9 | 価値創造を支える3分野
- 10 | 2021年度活動報告

# 競争力の源泉となる技術の変遷

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。これらの技術は当社グループの大切な知的資本であり、競争力の源泉の一つです。ここでは、代表的な3つの事業に関わる技術の変遷と当社グループの強みをご紹介します。

## 機能商品分野

**ディスプレイ用部材** 光学用ポリエステルフィルムの世界シェア約20%獲得。培ってきた技術力を活かし、ディスプレイに適した機能部材を多数開発しています



\* ポリビニルアルコール

★はディスプレイへの採用時期

## 競争力の源泉となる技術の変遷

### 素材分野

**MMA** 世界で唯一、原料の異なる3製法を網羅。製造拠点の立地環境に最も適した製法を選択し、効率的に事業を展開しています

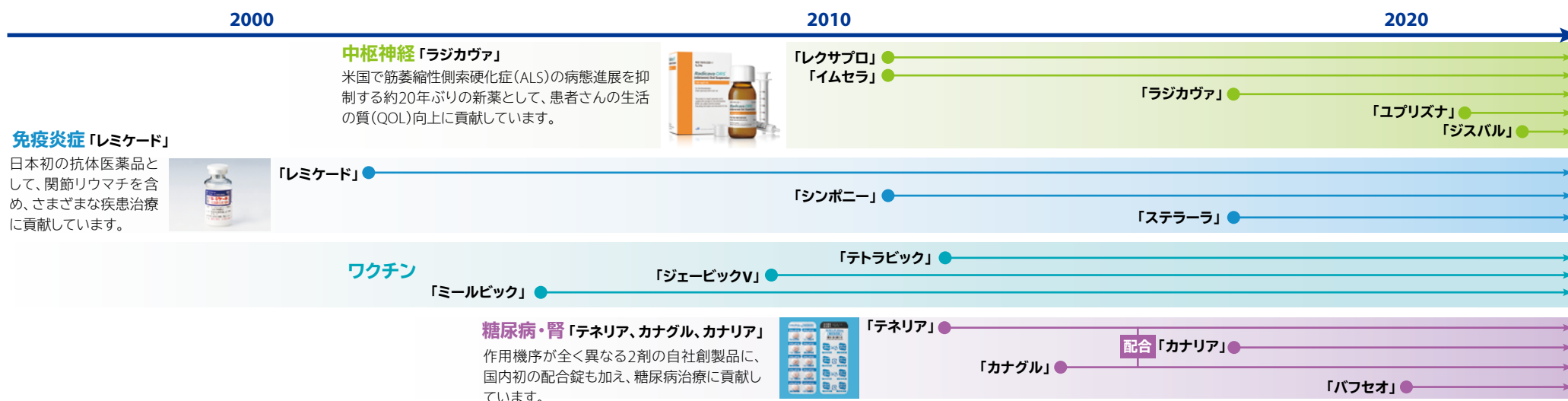


#### MMAの主な用途例



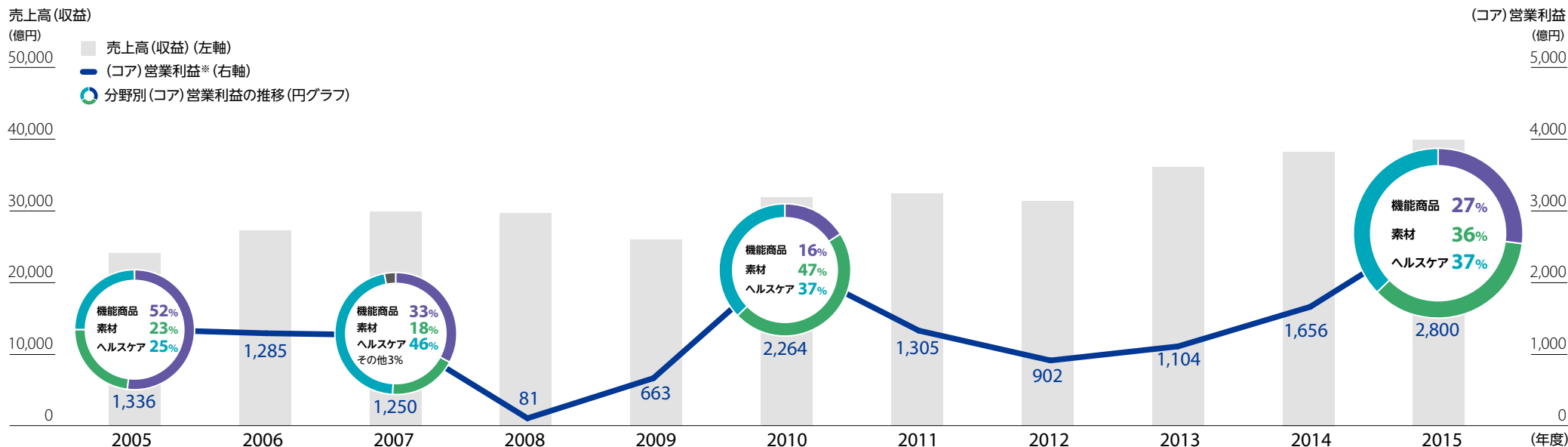
### ヘルスケア分野

**ファーマ** 中枢神経、免疫炎症、ワクチン、糖尿病・腎の疾患領域を中心とした特長ある医薬品を通じて、病と向き合うすべての人に希望ある選択肢を届けています



# ポートフォリオ改革の軌跡

2015年度までは日本基準、2016年度より指定国際会計基準 (IFRS) を適用しています  
 過年度 (2020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  
 コア営業利益は、IFRS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、当時独自の段階損益として開示しています



M&A・統合による企業規模の追求、不採算事業の構造改革

中期経営計画とポートフォリオ改革 ● 成長施策 ▲ 構造改革

## 革進-Phase2 2005-2007年度

営業利益: 目標 1,400億円以上 実績 1,250億円

### レビュー

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  
 ● 三菱ケミカルホールディングス設立 (2005年)

医薬事業の強化  
 ● 田辺三菱製薬発足 (2007年)

### 次期中計への課題

機能商品分野における成長ドライバーの  
 創出と不採算事業の構造改革

## APTSIS 10 2008-2010年度

営業利益: 目標 1,900億円 実績 2,264億円

### レビュー

機能商品分野の拡大  
 ● 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)

### 高付加価値事業にポートフォリオをシフト

● 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)

### 次期中計への課題

素材分野の構造改革、および収益安定化  
 さらなる高機能・高付加価値化へのシフト

## APTSIS 15 2011-2015年度

営業利益: 目標 2,800億円 実績 2,800億円

### レビュー

素材分野の構造改革および  
 産業ガス事業連結化による収益安定化  
 ● ポリオレフィン生産最適化 (2014年-2015年)  
 ▲ 鹿島 (現茨城) ナフサクラッカー 1基化 (1基削減) (2014年)  
 ● 大陽日酸連結子会社化 (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)

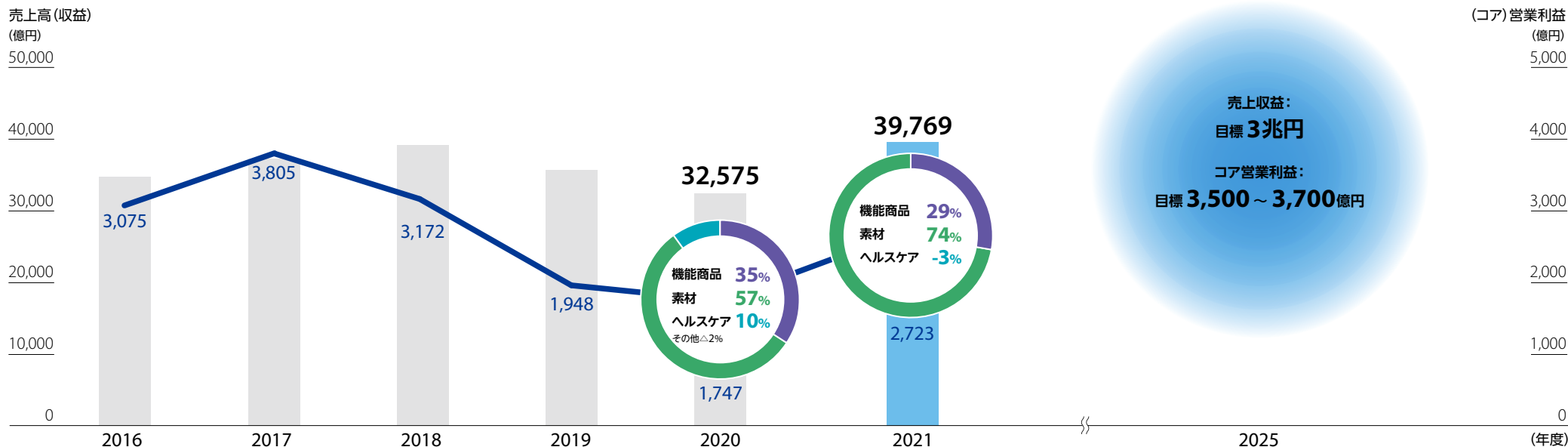
### 次期中計への課題

グループの協奏促進と成長、  
 グローバルマネジメント体制の整備と低収益事業の抜本的対策

高機能・高付加価値化へのシフト  
 ● 日米欧を拠点とするカプセル・製剤機器事業の  
 クオリカプス連結子会社化 (2013年)  
 ● 生命科学インスティテュート設立 (2014年)  
**コーポレートガバナンス体制の強化**  
 ● 指名委員会等設置会社への移行 (2015年)



## ポートフォリオ改革の軌跡



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

### 中期経営計画とポートフォリオ改革 ● 成長施策 ▲ 構造改革

**APTSYS 20** 2016-2020年度  
 コア営業利益: 目標 **4,100** 億円 実績 **1,747** 億円

**新経営方針** 2021-2025年度  
**「Forging the future 未来を拓く」**  
 EBITDAマージン: 目標 **18 ~ 20%**  
 コア営業利益率: 目標 **11 ~ 13%**

### レビュー

#### 統合による機能商品分野の成長加速

- 日本合成化学工業完全子会社化 (2016年)
- 化学系3事業会社統合 (三菱化学、三菱樹脂、三菱レイヨン) による三菱ケミカル発足 (2017年)

#### 継続的な事業再構築による基盤強化と成長分野への投資

- 中東MMA新プラント (The Saudi Methacrylates Company) 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年 / 2019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)
- 田辺三菱製薬完全子会社化 (2020年)

#### グローバルマネジメント体制の強化

- 三菱ケミカルのリージョナルヘッドクォーター設立 (2017年)
- 産業ガスにおいて、持株会社体制移行により日本酸素ホールディングス発足 (2020年)

#### DXの加速

- 先端技術・事業開発室設置 (2017年)

#### 次期中計への課題

事業基盤の強化、成長事業領域における事業強化、財務体質の改善

### 経営戦略における最重要ポイント

## 企業価値最大化に向けた「選択と集中」

- 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 分離・再編し、独立化を進める事業
- 3 グループ全体におけるコスト構造改革
- 4 戦略遂行のためのスリムな組織
- 5 戦略的なキャピタル・アロケーション

# 価値創造を支える3分野

## 機能商品分野

機能商品分野 ▶ P.87

### 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、高機能材料を世界に供給しています。

2021年度  
売上収益 **3,081**億円  
コア営業利益 **185**億円



コーティング材  
「アクリキング」

- 機能性樹脂
- ポリカーボネート
- コーティング材 ほか

### フィルムズ&モール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。

2021年度  
売上収益 **4,799**億円  
コア営業利益 **439**億円



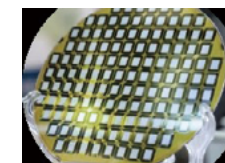
共押出多層フィルム  
「ダイアミロン」

- 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
- 高機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

### アドバンストソリューションズ

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。

2021年度  
売上収益 **3,483**億円  
コア営業利益 **163**億円



半導体関連材料

- 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

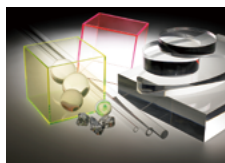
## 素材分野

素材分野 ▶ P.90

### 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。

2021年度  
売上収益 **2,981**億円  
コア営業利益 **318**億円



PMMA アクリル樹脂板

- MMA
- PMMA

### 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、ならびに高機能なポリオレフィンを提供しています。

2021年度  
売上収益 **7,222**億円  
コア営業利益 **446**億円



エチレンプラント

- 石化原料・基礎化学品
- ポリオレフィン

### 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。

2021年度  
売上収益 **2,676**億円  
コア営業利益 **258**億円



コークス

- コークス
- 炭素材
- カーボンブラック
- 合成ゴム

### 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。

2021年度  
売上収益 **9,501**億円  
コア営業利益 **989**億円



産業ガス事業

- 産業ガス
- 産業ガス関連機器・装置

## ヘルスケア分野

ヘルスケア分野 ▶ P.92

2021年度  
売上収益 **4,036**億円  
コア営業利益 **-70**億円

### 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ス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
- ワクチン
- 糖尿病・腎

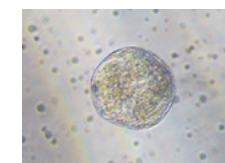


バイオ医薬品

### 再生医療

Muse細胞の特性を活かして、アンメット・メディカル・ニーズの高い疾患への適応をめざします。

- Muse細胞製品の研究開発



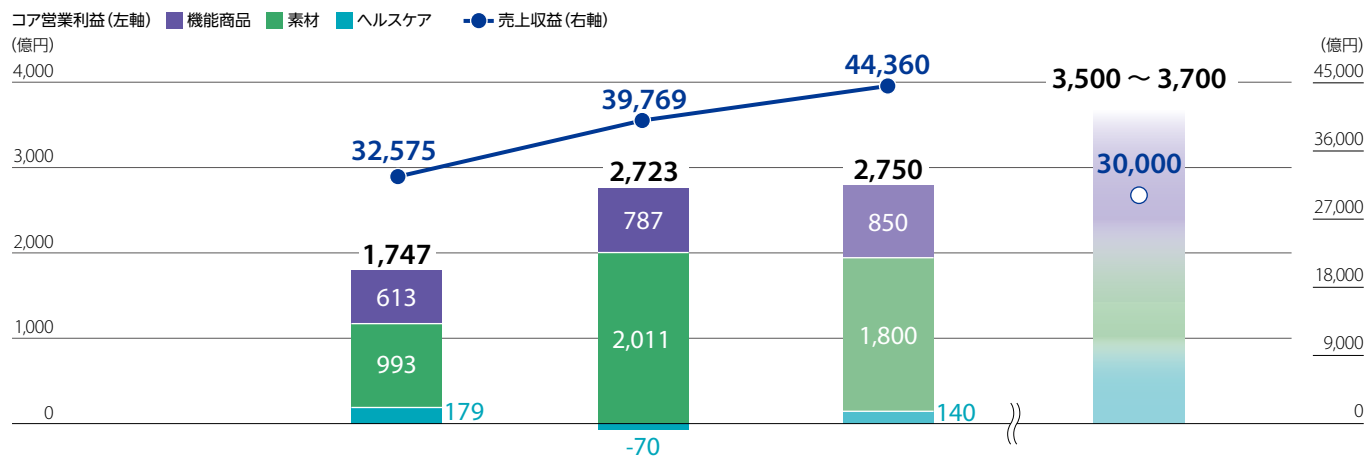
Muse細胞の細胞塊

# 2021年度活動報告

過年度(2020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

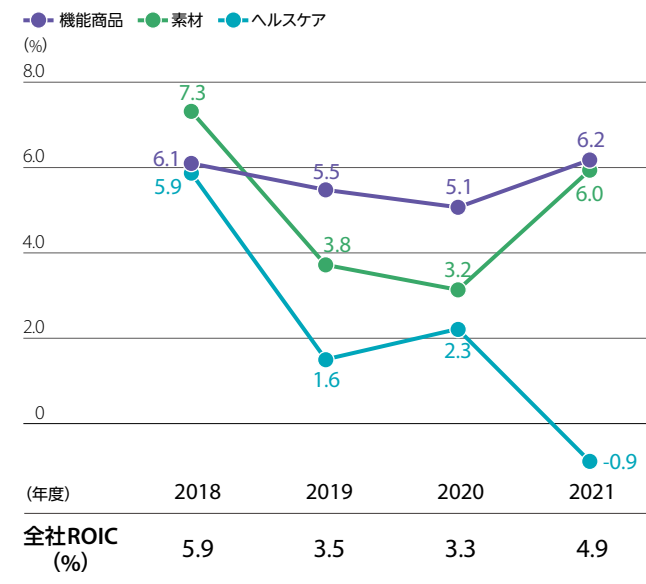
## 財務実績(MOE: Management of Economics)

### 売上収益とコア営業利益推移



(年度)	2020実績	2021実績	2022期初予想	2025目標
コア営業利益率 (%)	5.4	6.8	6.2	11.0 ~ 13.0
EBITDA (億円)	4,056	5,024	5,180	5,400 ~ 5,600
ROE (%)	-0.6	13.2	10.4	≥10.0
ネットD/Eレシオ (倍)	1.73	1.40	1.29	0.50 ~ 1.00

### 分野別ROIC推移



(年度)	2018	2019	2020	2021
全社ROIC (%)	5.9	3.5	3.3	4.9

### 需要の回復、価格転嫁により増収増益を達成

2021年度の事業環境は、新型コロナウイルス感染症による影響から各国の経済活動に持ち直しの動きが見られる中で国内外の需要が回復基調に推移し、売上収益は過去最高となりました。

コア営業利益については、新型コロナウイルスワクチンの研

究開発費の増加に加え原燃料価格の上昇やサプライチェーンの混乱による影響を受けたものの、一部製品の市況上昇や、機能商品分野を中心に最重要戦略市場である自動車向けやエレクトロニクス向けなどの需要が順調に推移し販売数量が増加しました。また各事業において原燃料価格動向に応じた価格転

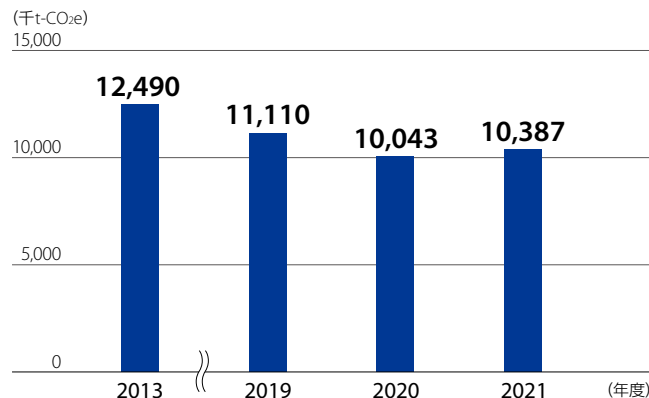
嫁による収益性確保に努めた結果、前年度比156%と大幅な増益となりました。

ネットD/Eレシオは、アルミナ繊維事業の売却などポートフォリオ改革を不断に進め0.33ポイント改善し、2021年度1.40となりました。

## 2021年度活動報告

### サステナビリティ実績 (MOS: Management of Sustainability)

#### 国内GHG排出量推移

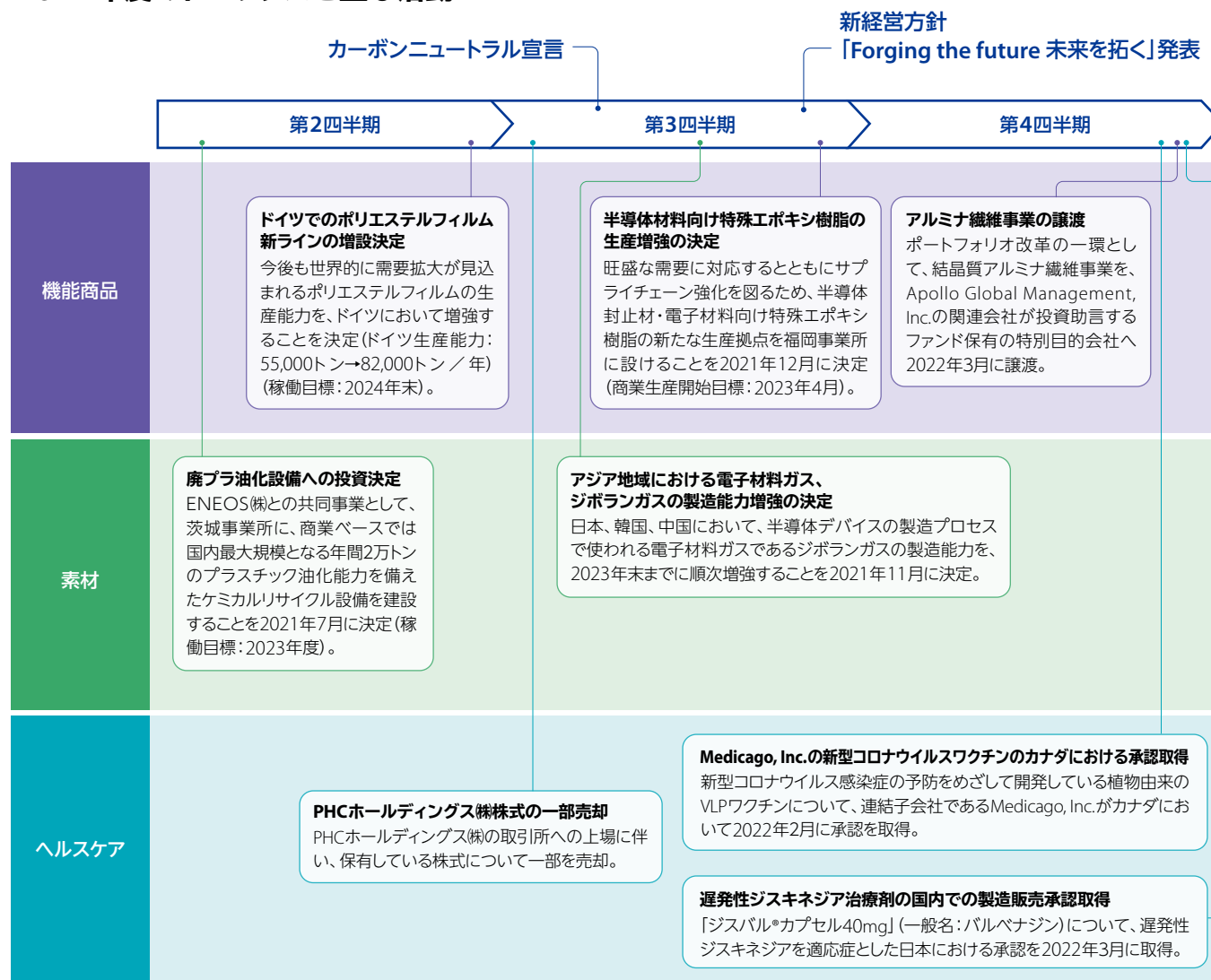


#### GHG排出量の削減に向けて

三菱ケミカルグループは、2050年のカーボンニュートラル実現と2030年度までのGHG削減目標を2021年度に公表しました。国内では2030年度までの削減目標、42%削減(2013年度比)に対し、2021年度は16.8%削減しました。今後、カーボンニュートラルに向けたロードマップに沿って、燃料転換などの施策を推進していきます。

また、バリューチェーン全体のGHGなどの環境インパクトの削減を評価するために必要なLCA(ライフサイクル・アセスメント)の基盤を確立し、製品・サービス別の算定を進め、事業などへ算定対象の拡大を図っています(▶P.76)。

### 2021年度のトピックスと主な活動



# 第2章 持続的な成長に向けて

13 | 社長メッセージ

20 | 価値創造モデル

## 社長メッセージ



### 「One Company, One Team」でグローバル市場に挑み、 企業価値のさらなる向上へ全力で取り組みます

代表執行役社長

ジョンマーク・ギルソン

私が代表執行役社長に就任したのは昨年4月のことですが、それから当社は大きな変革を成し遂げてきました。12月には新経営方針「Forging the future 未来を拓く」を発表し、本年4月から本格的にその実行に着手しました。最も大きな改革は、これまでの持株会社と事業会社からなる体制を再編し、「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移行したことです。法人格や階層の障壁を取り除くことにより、皆が一体となって当社グループの成長可能性を解き放ち、発展のチャンスをつかみ取り、イノベーションを推し進めていくことができるようになりました。

7月1日から「三菱ケミカルグループ株式会社」へと商号を変更したことは、まさにこうした変革の象徴です。

この体制のもと、私たちは、当社グループが競争優位性を持つ魅力的な市場にフォーカスし、ダイナミックにポートフォリオを変革していきます。私たちのポテンシャルを発揮し競争力を高めるとともに、サステナビリティの目標も達成し、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ます。

## 社長メッセージ

### 力強い業績回復を示した2021年度

社長就任以降、改革を推進する一方、期初に定めた2021年度の財務目標は十分に達成することができました。業績は2020年度から力強い回復を示しており、前年度比で売上収益は約22%増、コア営業利益は期初の設定目標を19%も上回る約56%増となりました。EPSとROEも向上しました。負債の削減によりネットD/Eレシオが改善し、年間配当も1株当たり30円へ回復させることができました。

これらの業績を支えた取り組みの中で特筆すべきは、新経営方針において注力市場と位置付ける半導体・ディスプレイ関連材料、電気自動車関連部材、サステナブルポリマー、食品材料が全て堅調に成長しており、今後もその傾向が続く見込みであることです。また、産業ガスセグメントの着実な実績とともに、ヘルスケア分野では、研究開発への積極的な投資により、次の

二つの大きな成果を得ました。一つは2022年2月に当社グループの新型コロナウイルス感染症ワクチン「コビフェンツ」がカナダにおいて承認を取得したこと、もう一つは2022年6月に筋萎縮性側索硬化症(ALS)経口治療薬「ラジカヴァ ORS」が米国にて発売されたことです。これらの成果は、今後の持続的な収益向上に貢献していくでしょう。

### 新経営方針の策定と変革に向けた基盤の構築

私は社長就任直後から、マネジメントや戦略チームと約8カ月にわたって事業の一つひとつを検証し、各事業の現場で何が起きているかを検証しました。その結果、当社にとって、どのようなポートフォリオの合理化や経営方針の変革が必要なのか明らかになりました。

検証にあたっては、各事業部門に3つの質問を投げかけました。1つ目は、「その分野において将来的に成長と収益を見込

めるか」、2つ目は、「競争相手に対して優位性を発揮できる技術があるか」、そして3つ目は、「カーボンニュートラルという環境ビジョンに適合しているか」ということです。とりわけ3つ目のカーボンニュートラルの実現にはさまざまな要素が複雑に絡み合うことから、私たちが社内で構築しようとしている取り組みだけではなく、外部条件も視野に入れて解決していく必要があります。

こうした検証によって見えてきた当社グループの全体像は、MMA事業はグローバルにおいて、石化事業は国内においてそれぞれ高いシェアを誇るものの、そのほかについては、非常に多様かつ広範囲なビジネス群が、概して互いに連携が不十分なまま運用されているという実状です。各事業をグローバルな競合他社と比較すると、規模から期待される利益水準に達していない事業もあります。そうした状況において、将来的な成長という重要な視点で考えた場合、私たちが取るべき戦略は明らかでした。

これらを踏まえて策定したのが、2021年12月に発表した新経営方針「Forging the future 未来を拓く」です(▶P.23)。それ以降、新たな組織体制で迅速に動き出せるよう、全事業のプロセスを見直し、事業間の障壁を取り除き、真の「One Company, One Team」となるための組織へと変貌させてきました。

2022年度は、新経営方針で示した施策全てに全力で取り組んでいきます。そして私たちが選択し、集中する市場での取り組みを強化することにより、さらなる利益を追求していきま

### 2025年度に向けた財務目標

(年度)	2020実績	2021実績	2022期初予想	2025目標
売上収益	3兆2,575億円	3兆9,769億円	4兆4,360億円	3兆円
コア営業利益	1,747億円	2,723億円	2,750億円	3,500 ~ 3,700億円
EPS	-5.3円	124.7円	107.7円	125 ~ 145円
ROE	-0.6%	13.2%	10.4%	≧10%
ネットD/Eレシオ	1.73	1.40	1.29	0.50 ~ 1.00

## 社長メッセージ

す。現在、世界は私たちの事業にも影響を及ぼし得るようなさまざまな課題に直面していますが、当社は今後、新たな経営方針により、強固な成長力を示すことができると確信しています。

### 新たなスタートを象徴する新商号 「三菱ケミカルグループ株式会社」

当社グループはこれまで、持株会社と事業会社という法人をベースに運営し、各事業会社に経営に関して一定の裁量と自主性を持たせてきました。また、当社グループはこれまで数々の経営統合、買収を行ってきましたが、その結果としての多様

な事業体の集合は、「One Company, One Team」として真に統合された企業グループとは言えない状態にありました。

個々の従業員においても、自身が所属する事業会社のビジネスに集中する傾向があり、グループ全体の一員として同じ目標に向かって働いていることを実感する機会が少なかったのは否めません。

しかし、今こそ、グループ全体の調和とマーケティング活動の統合を最優先すべきときであり、その象徴が今回の商号変更です。「三菱ケミカルグループ株式会社」という新商号は、2021年12月の新経営方針発表以来私たちが発信している「One Company, One Team」という戦略における重要な変化を体現しており、私たちは、そのカルチャーの浸透に精力的に取り組んでいます。

「One Company, One Team」とは、当社グループが一体となってビジネスを展開する、全従業員が一丸となって成長市場に挑んでいくということです。これまでのように、一つの市場に各事業が個別にアプローチするようなことはしません。私たちはビジネスの方向性と目的、戦略、行動を共有し、組織体制とマネジメントを一新した一つのチームであり、そこで働く一人ひとりの力がこの会社を支えています。それが、新商号に込めた私たちのメッセージです。

こうした変化につきものの摩擦が全く無かったとは言えませんが、全体的には驚くほどスムーズに浸透しています。それを可能にしたのは、オープンで率直なコミュニケーションを図

り、チームワークを実践した多くの人材の存在です。このことは、現在進行中の変革に必要な不可欠であるだけでなく、当社の将来にも良い影響を与えることでしょう。

コミュニケーションを活性化していくためには、ブランディングも重要な要素です。「One Company」という特徴を表現するために、また「One Team」としてグループが一つにまとまるために、私たちは三菱ケミカルグループブランドのリポジショニングを行い、信頼に足る確固たるアイデンティティを築いていきます。このリポジショニングは、企業価値や市場での競争力を高め、潜在的利益の顕在化にも貢献するでしょう。

将来の主力事業とグローバル市場を選択し、それに集中するという、さらに深いレベルの改革に向けて、やるべきことはまだまだあります。しかし、私たちが進んでいく方向は今や明確であり、強固な目標となっています。

### 長期的な企業価値向上に向けた方針と当社の優位性

当社が成長し、発展し続けていくための最善の方法は、高収益モデルへとビジネスをシフトしていくことです。そのためには、私たちがチームワークを発揮して大きなインパクトを与えることができる市場に経営資源を集中させなければなりません。高コスト・中収益の石化製品やエレクトロニクス関連でも競合が多く収益率の低い部材から、当社の品質、ブランド、知的財産がプレミアムな価値をもたらす製品群に注力していきます。





## 社長メッセージ

その際に私たちの豊富な知識と知的財産、卓越したエンジニア陣が強みを発揮します。そして、市場で圧倒的な影響力を発揮することで、人、社会、そして地球の心地よさ (well-being) をもたらすサーキュラーエコノミーを実現し、持続的に企業価値を向上していきます。

### 石化事業の再編・統合へ向け

カーボンニュートラルを達成するためには、現状CO<sub>2</sub>を多量に排出する石化事業について、将来的に大規模な環境投資が必要になりますが、この投資を一社で賄うことは難しいと言わざるを得ません。一方で、石化事業が社会のインフラや経済安全保障の観点から日本に不可欠な産業であることも事実です。だからこそ、私はこの業界を再編・集約化していかなければならないと思っており、それを前提としてカーブアウトのプロセスを進めています。

### 強みを活かせる市場への「選択と集中」

私たちは現在、当社がグローバルに成長を見込める市場を特定するべく、詳細な検討を進めています。私は当初、自分たちの強みを活かせる分野は、エレクトロニクスやヘルスケア、ライフサイエンスだと考えていました。しかし、その後さらに熟考を重ねると、電気自動車分野においても、ディスプレイや半導体、リチウムイオン電池素材などの開発で培ってきた技術を存分に発揮できることが見えてきました。電気自動車は、人、

社会、そして地球の心地よさをもたらすサーキュラーエコノミーの実現に向けて、当社の優れたエンジニアや研究者が活躍できるモデルケースのような市場といえるでしょう。

当社は、汎用品など当社の技術優位が活かせない事業からシフトし、エレクトロニクスやヘルスケア、ライフサイエンスに注力することで、最も優れたスペシャリティケミカルカンパニーとなるべく、改革を続けていきます。現在はさらに詳細な経営計画を検討しており、経営方針説明会などで発表する予定です。

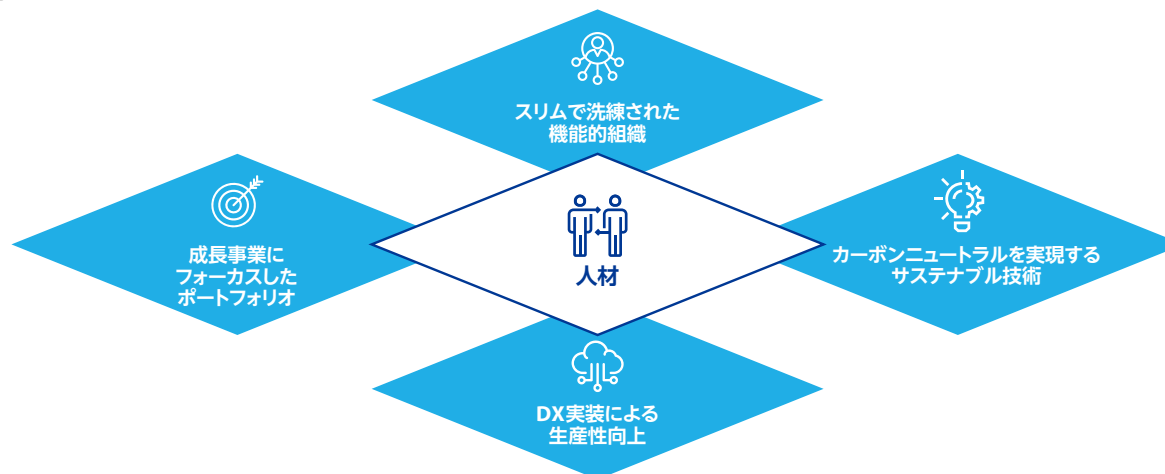
その中で、ヘルスケア事業は、大きな成長が期待できる事業分野です。また、ライフサイエンス事業では、幅広い領域から最も成長の可能性が高い事業をしっかりと見定めたいと考えていま

す。私は前職で食品材料分野の事業に携わっていましたが、食品産業も検討の対象です。21世紀後半、100億人近くの地球人口を養っていく上で、高品質な食品材料に取り組むことは非常に重要な意味を持つと考えているからです。

### グローバルな成長のための戦略的な キャピタル・アロケーション

現在取り組んでいる事業が成熟しキャッシュを生み出せば、それを研究開発に投資することで、新たな成長市場での事業展開が可能になります。キャッシュを生み出す手段としてはコスト削減もありますが、一律で5%のコストカットを求めるというようなことはしません。成長に向けて投資が必要な事業もあれ

### 未来を拓くためのキーワード



## 社長メッセージ

ば、20%のコスト削減が必要な局面もあるため、そのバランスを見極めていきます。

海外における当社グループのビジネスは急速に成長しており、このわずか2、3年ほどで売上収益が全体の50%に届く勢いです。しかし、当社の研究開発拠点は、日本経済が低成長にとどまっているにもかかわらず、国内に限定されています。当社の成長ペースを維持していくために、私たちは今後、研究開発センターを北米と欧州、アジア太平洋地域に建設していく予定です。また、自社研究開発を補完するために、新興技術へ投資するベンチャーファンドもすでに設立しています(▶P.43)。

### 一人ひとりが輝き、日本企業の力を世界に示す

こうした施策を、日本企業らしさをフルに活かしながら、グローバルに実践していくことが私の目標であり、私たちチームの挑戦です。一人ひとりが既存の枠組みを超える自由な裁量を持ち、経営手法を最適化し、人材を第一に考え、差異化のカギとしてDXを実装すれば、日本企業は大きな成果を上げることができると世界に示すことが私の夢です。従業員一人ひとりが輝くことが私の願いであり、それが全ての原動力です。

### 適材適所による市場における機動力と実行力の向上

当社は現在、5事業分野——ポリマーズ&コンパウンズ、MMA、アドバンストソリューションズ、ファーマ、産業ガスにこだわらず、成長市場という観点に基づいて事業再編に取り組ん

でいます。また、前述のように石化事業と炭素事業を分離・再編し、独立化を進める一方で、市場の動向や将来性を見極めて事業間におけるシナジーを追求していきます。

このような中、組織の機動力と実行力を高めていくため、あらゆるポジションには、引き続きベストな人材を登用していきます。現在は複数の女性がCFOやCHROをはじめとするリーダーに就いていますが、これは「偏りなく評価する」というポリシーに基づき、男女を問わず大勢の候補者たちと面接する中で、各ポジションに最もふさわしい人材を選んだ結果です。

もう一つの重要なポジションは、チーフストラテジーオフィサー(最高戦略責任者)です。事業に対して客観的な視点を持つ信頼できる人物、ときには皆の前で、堂々と反対意見を言うことのできる、そのような人材を任用しました。現チーフストラテジーオフィサーは事業統合やポートフォリオマネジメント、組織再編に詳しく、M&Aに関する長年の経験を持っています。成長の可能性が最も大きい米国で市場を拡大していくにあたり、市場ニーズに対するストラテジーを立案する重要な役割を担ってくれるでしょう。

1年前、私は当社の改革に挑みながら、楽観的ではあるものの、その先行きにはやや慎重な見方をしていました。しかし現在は、CFOやチーフストラテジーオフィサーを含む経営陣とビジョンを共有したことで、確固たる専門性と経験を得るに至り、改革を成功させられるという確信を持つようになりました。



### あらゆる多様性が柔軟な思考を生む

個々の従業員に一定の裁量を委ねると、一人ひとりが期待以上の成果を生み出します。自由と適切な環境を提供すれば、従業員は創造性を存分に発揮してステークホルダーの信頼に報いてくれるものです。これは私が実際に経験してきたことであり、これからも実践していくつもりです。

自由な裁量とは、従業員が一つの目標のもと、自律的に意思決定を下せるような成果主義型マネジメントへ転換していく、ということです。年功序列主義から脱却することで従業員は自由に意見を述べ、新たな概念を構築し、皆が同じ方向をめざしていくことができるのです。これを実現するためには発想の転

## 社長メッセージ

換が必要です。

従業員から見れば、一人ひとは会社に従属しているわけはありません。必要なのは自分が何のために働いているのか実感できることで、チェスの駒のように会社に操られたいわけはありません。会社への帰属意識は日本企業の大きな強みで、コミットメントの意識をもたらします。しかし、本来企業と従業員の関係は、バランスの取れた、より対等な立場に基づくものでなければなりません。

加えて、従業員に能力を最大限に発揮してもらうために、社内カリキュラムやトレーニング、社外で学ぶビジネスコースの機会を提供していきます。これらは全て、企業価値を高め持続的な成長を実現するための未来への投資だと考えています。

多種多様な人々がそれぞれに多種多様な考えを表明する自由を、私は強く支持します。多様性の広がり、幅広い発想の源泉であり、それがビジネスチャンスのきっかけやイノベーションの成功をもたらします。多様性の排除は可能性の排除にほかなりません。

### DX戦略:「One Company, One Team」のもと、オペレーティングシステムを統合

今日の世界でビジネスを持続可能にするには、デジタル技術の導入が欠かせません。事業とDXはもはや一体で考えなければならず、切っても切り離せない関係にあります。

DXはあらゆるビジネスプロセスやワークフローを自動化・継続的に最適化することでビジネスの変革を促しますが、それぞれを構成するソフトウェア、ハードウェア、インターフェイスが一つのシステムに統合されていなければ、意味がありません。多くの日本企業はデジタル技術を取り入れれば、技術的な解決策を得られるという考えに陥りがちです。しかし、システムを統合することなく、単にコンピュータやアプリケーションを追加し、それをアップグレードするだけでは、欠陥のあるシステムを増殖させるだけで変革は起きません。

DXを確実に遂行させるには、単一のOSで稼働する統合基幹システムを構築することが重要です。これにより、サプライチェーンから人事に至るまで、さまざまな業務におけるシームレスな効率化と無駄のない機能性を獲得できます。



長期的な当社のDX戦略は、自動化可能なプロセスは全て自動化するというものです。しかし、最も付加価値の高いプロセスは人間の手に委ねるのが最良の方法であると私は考えます。当社で働く従業員は、現在推進しているDX環境のもと、クリエイティブな力を自由に羽ばたかせ、能力を最大限に発揮してくれると確信しています。

### 「One Company, One Team」としてのガバナンスの深化

当社の取締役会は適切かつ機能的に運営されており、今後もその役割を果たしていきます。2022年6月24日の時点で全9名の取締役のうち5名が社外取締役となり、過半数を占めています。また、経営陣の説明責任をより明確化し、その方向性を維持する上で、株主の果たす役割はますます大きくなっており、ガバナンス面でも良い効果をもたらすでしょう。

指名委員会と報酬委員会の議論も充実しています。このように、ガバナンスはしっかり機能しています。

さまざまな社内管理体制を機能させることもガバナンス強化には不可欠です。私たちは、取締役会の役割と責任を明確化し、事業間の垣根を取り除いたフラットな組織のもと、各レベルにおける権限を特定することで、「One Company, One Team」として私たちの持つ力を最大限に発揮できるようにする必要があります。これは、内部統制や透明性確保など、安全やコンプ

## 社長メッセージ

ライアンスの強化にもつながります。また、ERM(エンタープライズ・リスクマネジメント)もより強化していく準備を進めています(▶P.67)。ただし、600ものグループ会社を抱える当社グループ全体のコンプライアンスを維持するにはかなりの労力を要するため、今後はグループ会社数の削減を通じて事業体数の削減を進め、実践的な社内管理の仕組みを整備していきます。

### カーボンニュートラルの未来へ向け、 サステナブルなマネジメントを

私たちは、サステナブルな経営戦略を世界に訴求していきます。このコミットメントを全社で共有しながら、サステナビリティの目標に向かって「One Company, One Team」として活動していきます。

サステナビリティに関しては、もはや机上の議論などをしていない場合ではなく、持続可能なゴールに向けてあらゆる施策を実行に移すべきときです。例えば当社は2022年度にプラスチックリサイクル実験施設の建設に数十億円の費用を投下します。また、再生可能エネルギーの活用などにも積極的に投資していきます。これら施策を実行していくために、当社は従来の「サーキュラーエコノミー推進委員会」に代わってGX(グリーン・トラン

スフォーメーション)チームと委員会を立ち上げました(▶P.75)。

政府が掲げる2050年のカーボンニュートラルに対しても対応を進めています。私たちにとってもCO<sub>2</sub>排出量削減の定量的な数値目標の達成は必須であり、あらゆるプランを検討し、実行していきます。

当社は、2025年に向けて、多くの製品がサステナブルに設計されたハイエンドのスペシャリティケミカルカンパニーへの道を着実に歩んでいくでしょう。これは、プラスチック製品そのほかの汎用品を製造し、それに伴って多くのCO<sub>2</sub>を排出するという過去からの大いなる脱却です。

人、社会、そして地球の心地よさ(well-being)の実現をめざしていくことは、決して収益性や成長を損なうものではなく、むしろ収益性と成長力を高めていく道であると確信しています。私たちは、その人、社会、そして地球の心地よさに加えて、企業としての収益性と成長を同時に実現するため、技術投資すべき市場を見極めていきます。そして2025年になったとき、全てのステークホルダーに「良き場所」へと歩みを進めてきたことを実感していただけるような企業にしていきます。

従業員は、今よりもさらに会社が魅力的になっていることに気付くでしょう。一人ひとりが目的意識を持ち、己が信ずるものに貢献していると確かに実感できる環境をつくり出すことは、

私の大きな役割の一つです。

お客さまに対しては、地球上のどこでも当社の最良の製品を手に入れられる環境を提供していきます。世界から認められる当社の品質とサービスは、主要な市場における技術革新への新たな取り組みにより、さらに高まっていくはず です。

政府機関に対しては、誠実なパートナーとしての信頼関係をさらに深めていることでしょう。世界のあらゆる場所で私たちは法律や規範を遵守し、行政と協力しながら各政府が抱える社会課題解決に向けた貢献を体現していきます。

そして、株主の皆さまに対しては、私たちのコミットメントが今後も揺るがないことをお約束します。私たちは、より魅力的なフィールドヘリポジショニングし、成長と実績の両輪により、企業価値を力強く高めていきます。適切な市場分野で業績を挙げながら成長していくことは、より良い企業価値実現を導き出す方程式です。私たちは、今まさに未来を拓く旅をスタートさせました。この新たな歩みを進めるにあたり、皆さまからのご支援ご鞭撻を賜りますよう、何卒よろしくごお願い申し上げます。

代表執行役社長

ジョンマーク・ギルソン

# 価値創造モデル

## 三菱ケミカルグループの価値創造

当社グループはお客様に評価される素材やソリューションをタイムリーに提供し、社会に貢献することで、価値を創造します。そのために私たちは、お客様との密接なコミュニケーションを通じて、社会に求められる価値とは何かを探求しています。私たちはこれからもあらゆる活動を通じて当社グループの社会的影響力を高め、環境への負荷を低減することをめざしていきます。

2021年、当社グループは新経営方針「Forging the future 未来を拓く」という旅路に踏み出しました。私たちはこのビジネスモデルを加速させ、お客様の期待とサステナブルな社会の要請に沿った付加価値の高い事業へポートフォリオを集中させていきます。

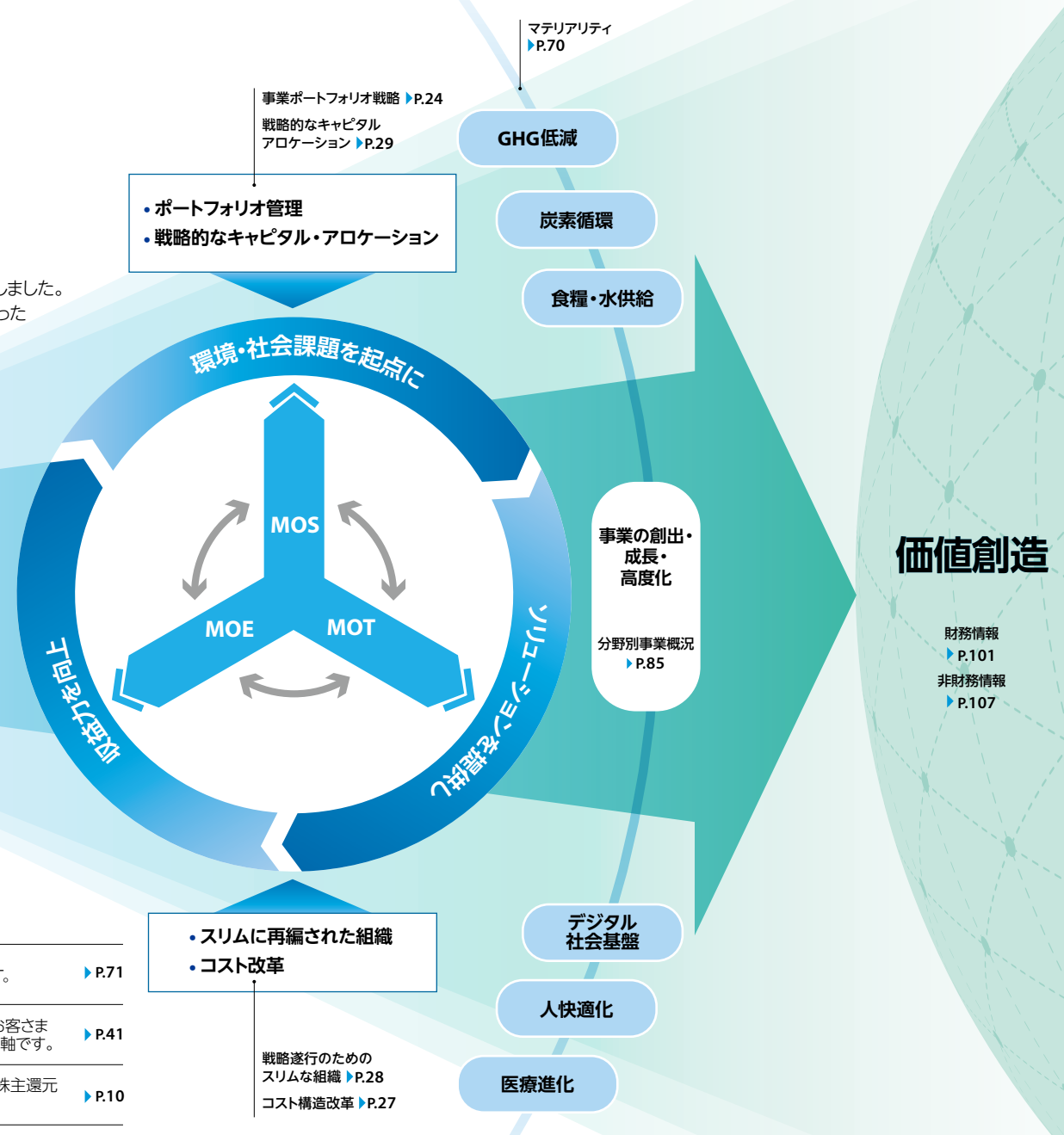
### 経営基盤と競争力の源泉

- 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
- 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
- 人的資本**  
価値創造を支える多様な人材
- 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

競争力の源泉となる技術の変遷 ▶ P.5  
価値創造を支える経営資源 ▶ P.21

### KAITEKI経営—3つの基軸

- 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。 ▶ P.71
- 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、お客様に役立つ、価値あるイノベーションの創出をめざす経営基軸です。 ▶ P.41
- MOE** Management of Economics 全ての資本と人材を効率的に活用し、経済的付加価値と株主還元の上向を追求する経営基軸です。 ▶ P.10



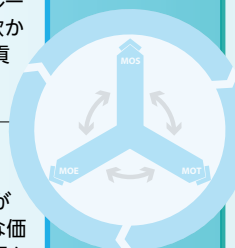
## 価値創造

財務情報  
▶ P.101  
非財務情報  
▶ P.107

## 価値創造モデル 価値創造の原動力の強化

本ページは2022年3月31日現在の数値を使用しています

価値創造を支える経営資源(INPUT)	アプローチ
<p><b>財務資本</b>                      強固な財務基盤                      資産合計  <b>5兆5,739</b> 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みでいきます。</p>
<p><b>製造資本</b>                      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                      グループ拠点(所在国・地域数)  <b>2,546</b> 億円 <b>45</b> カ国・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迅速にソリューションを提供することが可能です。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>
<p><b>知的資本</b>                      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  <b>1,566</b> 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><b>人的資本</b>                      価値創造を支える多様な人材                      連結従業員数  <b>69,784</b> 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><b>社会関係資本</b>                      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.71、100                      CVC活動の強化 ▶ P.43                      イニシアチブへの参画 ▶ P.75</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><b>自然資本</b>                      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  <b>48.4</b> TWh                      非財務ハイライト ▶ P.97</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>



指標による進捗管理

- 🕒 MOS ▶ P.71
- 🕒 MOT ▶ P.41
- 🕒 MOE ▶ P.10

創造する価値(OUTCOME)
<p><b>経済価値の向上</b>                      財務ハイライト ▶ P.95                      売上収益  <b>3兆9,769</b> 億円                      コア営業利益  <b>2,723</b> 億円</p>
<p><b>事業の拡大</b>                      海外売上収益比率  <b>47%</b>                      海外事業の展開加速                      イノベーションのアウトプット指標群値  <b>78%</b> ▶ P.41                      イノベーションの高度化</p>
<p><b>創造性と生産性の向上</b>                      従業員エンゲージメント  <b>68%</b> ▶ P.72                      ウェルネス意識  <b>75%</b> ▶ P.72                      顧客満足度  <b>77</b> ポイント ▶ P.71</p>
<p><b>環境インパクトの削減貢献</b>                      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  <b>12%</b> ▶ P.71                      サーキュラーエコノミーの推進                      気候変動への対応</p>

サステナブルな  
well-beingの  
実現と  
すべての  
ステークホルダー  
にとっての  
価値最大化

# 第3章

## 新経営方針 Forging the future

23	新経営方針 「Forging the future 未来を拓く」		
30	CFOメッセージ		
	<b>事業トップメッセージ</b>		
33	PC/MMA		
34	AS		
35	石化/炭素		
36	ファーマ		
37	産業ガス		
38	チーフサプライチェーンオフィサー メッセージ		
		<b>Innovation</b>	
39	CTOメッセージ		
40	研究開発		
43	コーポレートベンチャー活動		
44	CDOメッセージ		
45	DXの推進		
48	チーフストラテジーオフィサー メッセージ		

# 新経営方針「Forging the future 未来を拓く」

三菱ケミカルグループ(株)は2021年2月、2021年度からの2年間を対象とする中期経営計画「APTSIS 25」Step1を公表しました。その後、当社は同計画策定時の想定を踏まえ、改めて企業価値最大化のために必要な戦略を検討し、2021年12月に2025年度までの期間を対象とする新しい経営方針「Forging the future 未来を拓く」を策定しました。

新たな経営方針では、2025年度にめざすべき姿を「スペシャリティケミカルカンパニー」と位置付け、目標達成に向けた5つの経営戦略(最重要ポイント)と、株主価値を最大化していく3段階のロードマップを明確化しました。

フェーズ1「簡素化と合理化」では、組織体制のスリム化とポートフォリオの変革と同時にコスト削減を進めていきます。フェーズ2「成長に向けた基盤の構築」では石化・炭素事業のカーブアウトに向けた施策を遂行し、成長領域への投資を加速していきます。フェーズ3「成長の加速」では再編した事業を基盤に、機動的なキャピタル・アロケーションによって成長を加速していきます。

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していきます。

## 最重要ポイント

### 企業価値最大化に向けた「選択と集中」

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. 分離・再編し、独立化を進める事業
3. グループ全体におけるコスト構造改革
4. 戦略遂行のためのスリムな組織
5. 戦略的なキャピタル・アロケーション

## めざすべき姿(2025年度)

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

### グループ事業規模

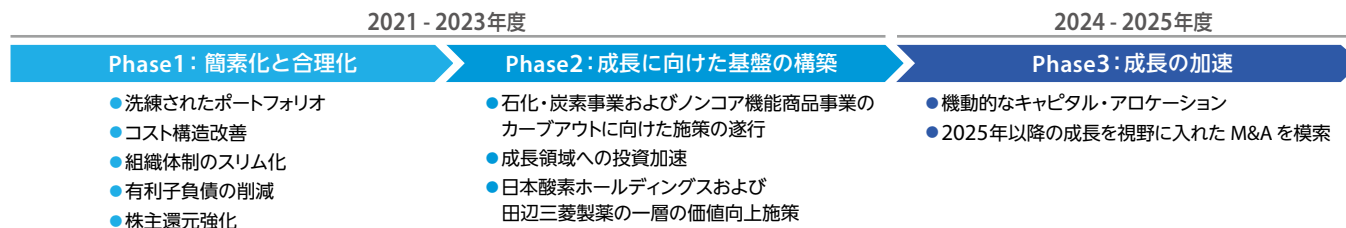


### 主要財務指標(2025年度目標)

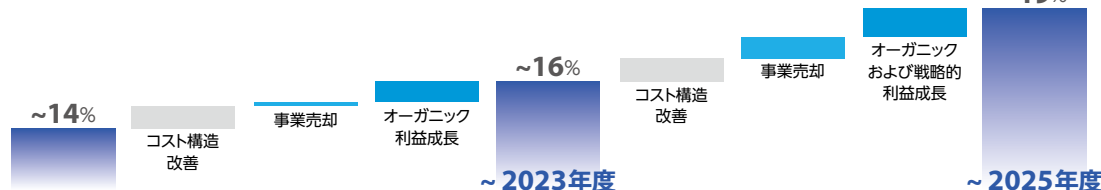
18~20%	11~13%	¥125~145	>7%	0.5~1.0x
EBITDAマージン	コア営業利益率	EPS(非経常要因除く)	ROIC	Net Debt / Equity

## ロードマップ

### 株主価値を増大させる確固たる戦略の実行



### EBITDAマージン拡大のロードマップ





## 新経営方針「Forging the future 未来を拓く」

### 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

#### 競争優位性を有する成長市場にフォーカス

スペシャリティケミカルカンパニーへとポートフォリオを改革していくために、当社は「市場の成長性」「競争力(強み)」「カーボンニュートラル」にフォーカスした選定基準をもとに、「エレクトロニクス」「ヘルスケア&ライフサイエンス」を最重要戦略市場と位置付けています。これらの市場に重点的に経営資源を集中させることで、企業価値の一層の向上を図っていきます。

#### 注力市場の選定基準

##### 市場の魅力度

市場成長性  
高収益性を阻む要因・リスク  
ROS / ROIC / EBITDAマージン

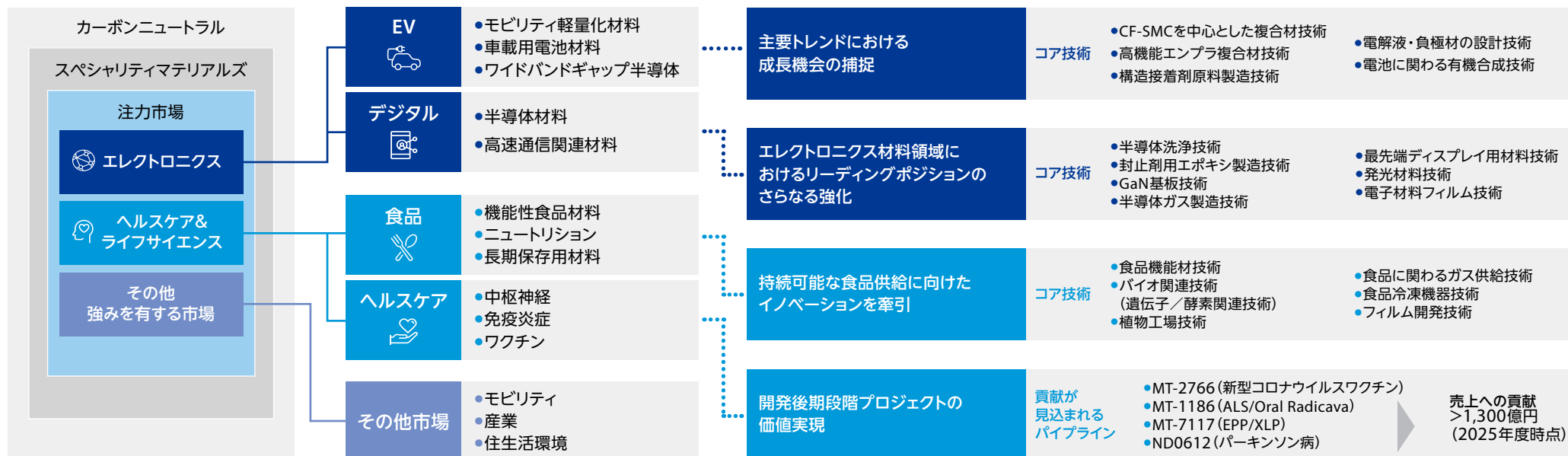
##### グループの強み

No.1 / No.2 を狙える地位  
技術革新性  
競争優位性・差別化要因

##### カーボンニュートラル

CO<sub>2</sub>排出水準  
CO<sub>2</sub>排出の削減余地  
顧客/社会に対する付加価値

#### 最重要戦略市場



## 新経営方針「Forging the future 未来を拓く」

### ポートフォリオ改革のベースとなる 強固な機能性素材事業群に投資

最重要戦略市場でのテクノロジー基盤となる多くのコア技術を保有しているケミカル、ポリマー、フィルム、モールディングマテリアルの各領域において継続的な成長投資を実施し、さらなる競争力強化、スペシャリティケミカルカンパニーとしてのプラットフォーム拡充を図っていきます。

#### コア技術の強み

ケミカル	
MMA	<ul style="list-style-type: none"> <li>世界市場シェア首位(約30%)のMMAモノマーサプライヤーとしての地位</li> <li>コスト競争力の源泉である独自の製造技術(新エチレン法)</li> </ul>
機能性モノマー	<ul style="list-style-type: none"> <li>顧客ニーズに合わせた分子設計技術</li> </ul>
フィルム	
光学フィルム	<ul style="list-style-type: none"> <li>世界市場シェア約20%の光学用ポリエステルフィルムメーカー</li> </ul>
バリアフィルム	<ul style="list-style-type: none"> <li>食品包装および医療製品向けを中心とするバリアフィルムサプライヤー</li> </ul>
工業フィルム	<ul style="list-style-type: none"> <li>幅広い産業用途向けの高付加価値製品</li> <li>低環境負荷技術</li> </ul>

※ エチレン・ビニルアルコール共重合樹脂

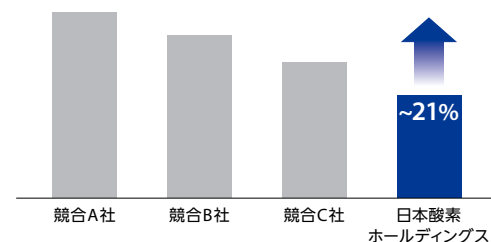
ポリマー	
バイオプラスチック	<ul style="list-style-type: none"> <li>サステナブルな食品包装とガラス代替としての最先端バイオプラスチック</li> </ul>
EVOH※	<ul style="list-style-type: none"> <li>食品包装用の独自技術の高性能ポリマー</li> </ul>
機能性樹脂	<ul style="list-style-type: none"> <li>多機能かつ環境対応技術を有する樹脂製品ラインナップ</li> </ul>
モールディングマテリアル	
炭素繊維複合材料	<ul style="list-style-type: none"> <li>世界トップクラスの一貫した炭素繊維・複合材料バリューチェーン</li> </ul>
スーパーエンジニアリングプラスチック部材/成型品	<ul style="list-style-type: none"> <li>グローバルOEM、産業機械および航空機メーカーの要請に応える品揃え</li> </ul>

### 産業ガスは成長機会の獲得、コスト削減、収益性向上への戦略的イニシアチブを推進

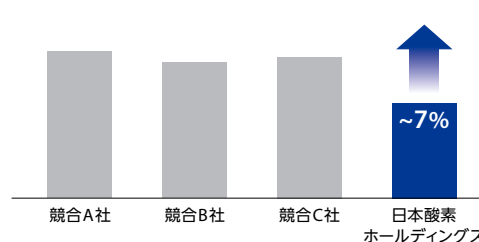
世界4位の産業ガス会社である日本酸素ホールディングスは、競合であるグローバルトップ3を視野に、一層の成長投資の機会探索、コスト削減策の実施など、収益性向上に向けた戦略的イニシアチブを推進していきます。

グローバル産業ガス競合との収益性比較 出所：Capital IQ, IR資料

EBITDA マージン (2021年度末)



ROIC (2021年度末)



#### 戦略的イニシアチブ

##### コスト削減

- 欧米でのコスト削減手法の他地域への展開
- 日本における収益性の向上

##### 財政規律

- 財務健全性の改善
- 成長投資、有利子負債削減、株主還元のバランス

##### グローバル市場での成長

- 特に米国市場と欧州市場

##### 新規事業開発/三菱ケミカルグループ内でのシナジー発見

- 半導体材料
- 水素
- 医療用ガス

##### カーボンニュートラル

- 2030年の削減目標と2050年カーボンニュートラルに向けたロードマップ策定

## 新経営方針「Forging the future 未来を拓く」

### デジタル化とサステナビリティでの成功が 化学セクターでの勝敗を分ける

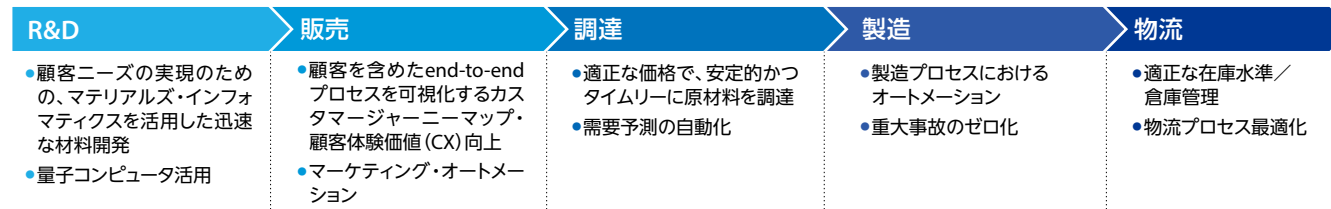
#### デジタル戦略の強化によって、顧客体験価値(CX)と ビジネスプロセスのトランスフォーメーションを実現

デジタル技術の導入・活用を、ビジネスの効率化にとどまらず、「ビジネスモデル変革」を成すための重要戦略の一つと位置付け、顧客体験価値(CX)とビジネスプロセスのトランスフォーメーションを実現していきます。

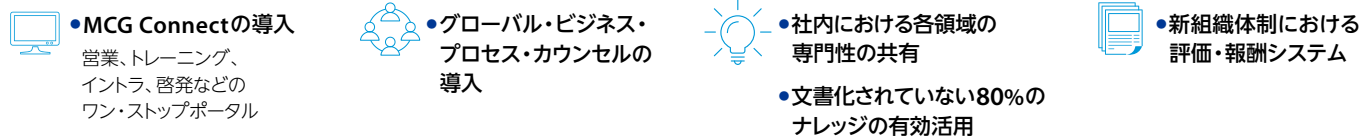
### 持続的な成長を達成しつつ、 着実にカーボンニュートラルを実現

当社は2020年2月に発表した中長期経営基本戦略「KAITEKI Vision 30」において、「GHGインパクトニュートラルが達成されていること」を、2050年にめざすべき社会像の一つとして掲げています。その実現のため、当社はバリューチェーン全体を通じたGHG低減・有効活用などの施策を進めるとともに、世界各国・地域の状況を踏まえ、グローバルなGHG削減目標および方針を策定。2030年までに2019年度対比で29%のGHG排出量を削減し、持続的な成長を達成しつつ2050年にはカーボンニュートラルを実現していく計画です。

#### サプライチェーンにおける主要DXテーマ

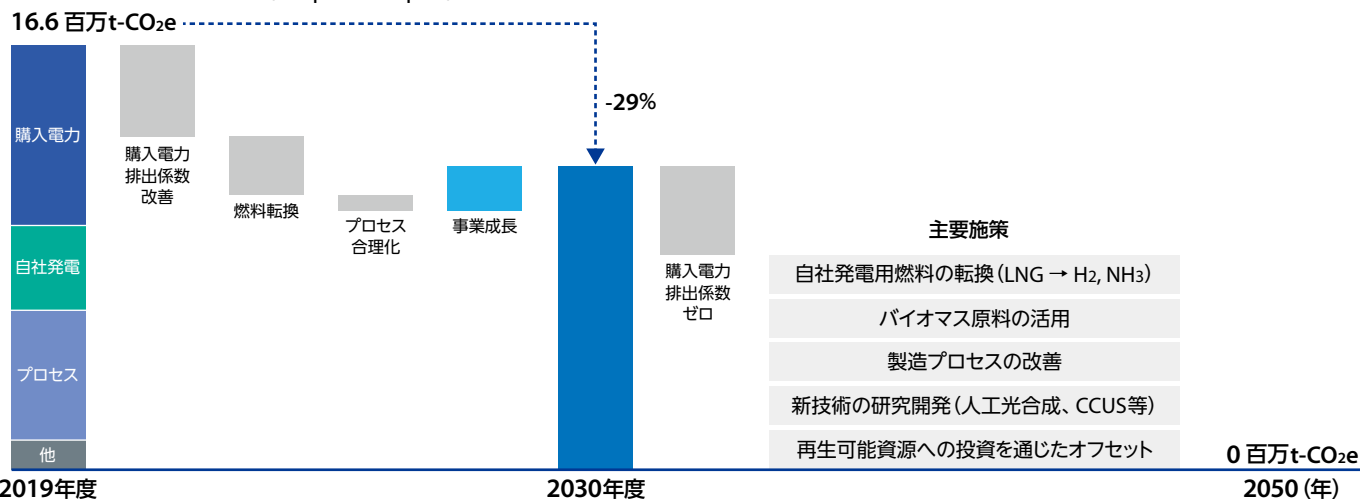


#### 主要DXテーマ



#### 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)



## 新経営方針「Forging the future 未来を拓く」



### 2. 分離・再編し、独立化を進める事業

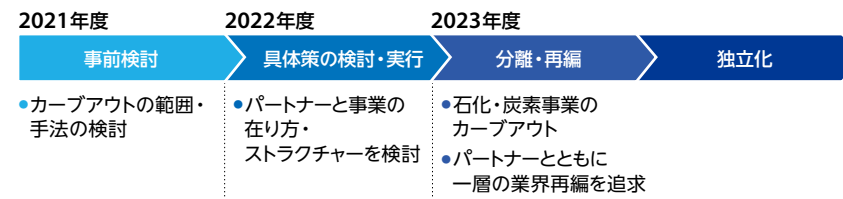
#### 石化・炭素事業の将来計画

石化事業および炭素事業については、段階的に分離・再編し独立化を進めていきます。これら事業のカーブアウトを通じて、当社は化学業界のリーダーとして国内基礎化学産業の再編を主導していきます。

#### 当社の方針

- 2050年のカーボンニュートラル実現に向けて、国内基礎化学産業の再編を主導
- 分離・再編し、独立化を進める

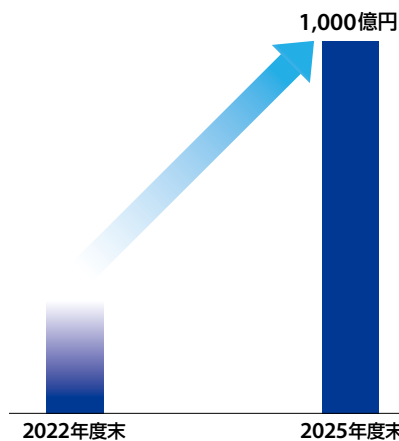
#### 想定スケジュール



### 3. グループ全体におけるコスト構造改革

#### オペレーショナルエクセレンスと経営効率改善を追求

事業活動の効果・効率を高め競争優位性を高めるオペレーショナルエクセレンスを実践していくことで、2025年度までにグループ全体で1,000億円超のコスト構造改革を実施し、着実な利益成長を実現していきます。具体的には、組織を簡素化・最適化することで、サプライチェーンの全ての段階においてコスト削減に取り組みます。また、研究開発に関しても投資効果をも니터リングしながら効率化を追求していきます。



主要項目	マージンへの影響	主要施策
物流・サプライチェーン改革	++	● 製造から販売までの全プロセスを通じたデジタル化による効率化の追求
設備調達・修繕費用	++	● デジタル予防保全を通じて投資を最適化 ● 調達プロセス改革とデジタル化
一般管理費	+	● 組織体制の再編 - 子会社とのオフィスの統合 - 新たな人事制度の導入 ● 業務プロセスの洗練とデジタル化
研究開発費	++	● 明確な優先順位付け ● 価値創造へのインパクトを最重視 - 田辺三菱製薬でのセレクトティブな研究開発 ● オープンイノベーションとマテリアルズ・インフォマティクス
価格体系の改善	++	● 低収益事業の価格体系の改善

グループ全体で1,000億円超のコスト構造改革を実施し、着実な利益成長を実現

## 新経営方針「Forging the future 未来を拓く」

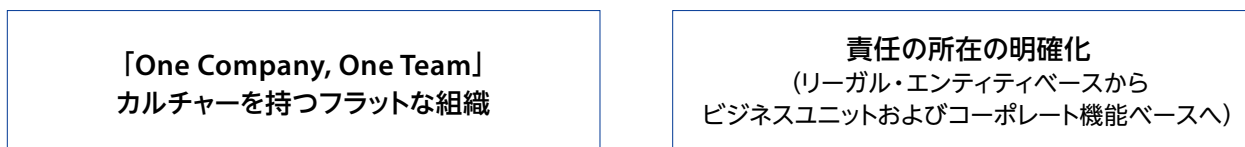


### 4. 戦略遂行のためのスリムな組織

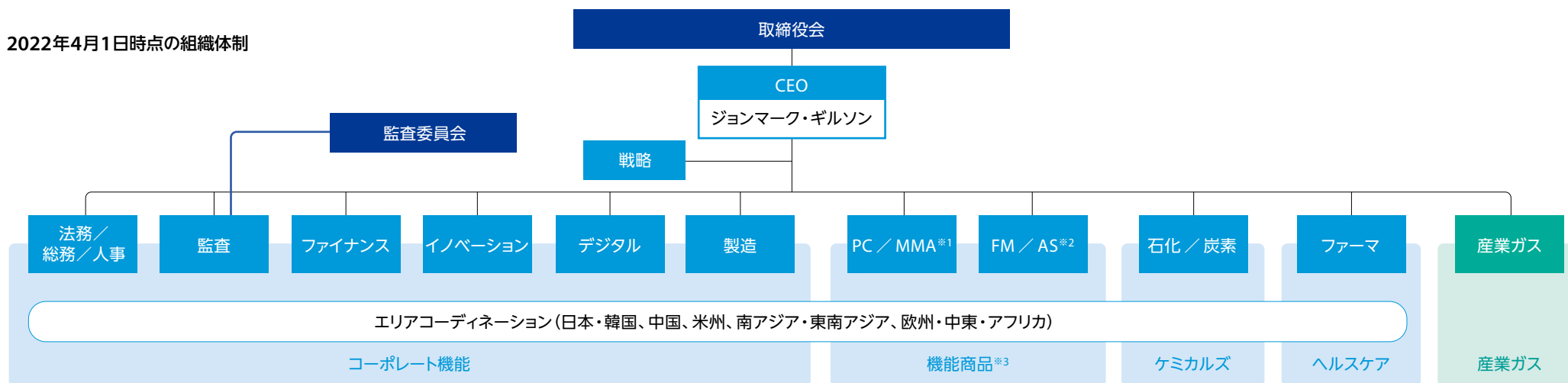
#### 効率的でスピーディな意思決定を実現

経営戦略を遂行するための大切なステップとして「One Company, One Team」のカルチャーを持つフラットな組織へ経営体制を改革しました。また、リーガル・エンティティベースからビジネスユニットおよびコーポレート機能ベースの運営に移行し、責任の所在を明確化していきます。

新組織体制の戦略的意義



2022年4月1日時点の組織体制



※1 ポリマーズ&コンパウンズ/MMA

※2 フィルムズ&モールドディングマテリアルズ/アドバンスドソリューションズ

※3 機能商品は3部門とすることも検討する

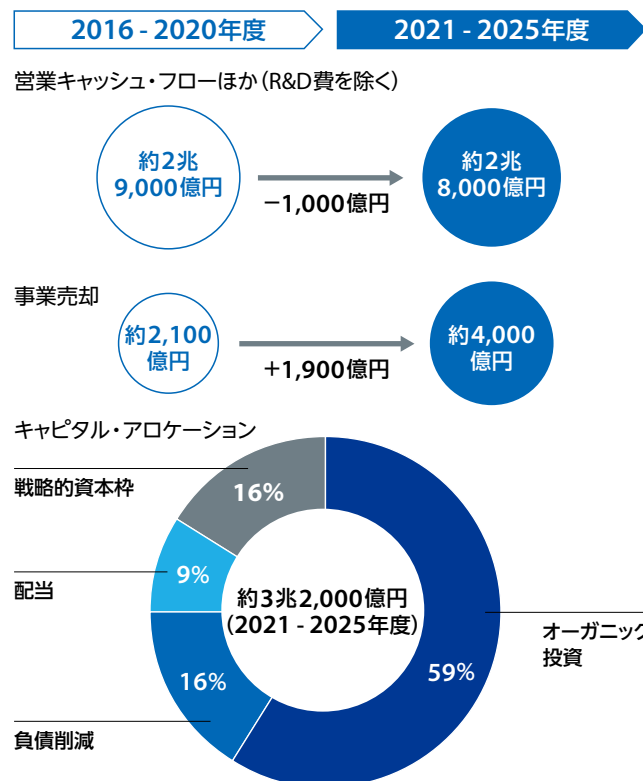
## 新経営方針「Forging the future 未来を拓く」

### 5. 戦略的なキャピタル・アロケーション

#### 規律ある事業運営とノンコア資産・事業の売却などにより得た追加資金を戦略的に再配分

2021年度から2025年度にかけ、R&D費を除いて約3兆2,000億円の営業キャッシュ・フロー（事業売却約4,000億円を含む）を見込んでいます。

財務規律を徹底して戦略的なキャピタル・アロケーションを実現し、株主利益の向上につなげていきます。



<b>有機的投資</b> (約1兆9,000億円)	<ul style="list-style-type: none"> <li>● 持続的成長に資する投資を加速</li> <li>● 減価償却の範囲内でのCAPEX</li> <li>● <b>ROICおよびIRRなどを基準とした規律ある投資判断</b></li> <li>● R&amp;Dは優先順位を明確化</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>・ 維持・更新投資 5,800億円</li> <li>・ 成長投資 7,500億円</li> <li>・ R&amp;D 5,700億円</li> </ul>
<b>負債削減</b> (約5,000億円)	<ul style="list-style-type: none"> <li>● コスト削減、利益成長、事業売却によってキャッシュ・フローを拡大し、着実に有利子負債を削減</li> <li>● 目標レバレッジ水準</li> <li>● <b>Net Debt/EBITDA: 2.0~3.0x</b>    <b>Net Debt/Equity: 0.5~1.0x</b></li> </ul>	
<b>配当</b> (約3,000億円)	<ul style="list-style-type: none"> <li>● 配当方針</li> <li>● <b>現状の配当方針(長期的な利益水準に対して配当性向30%)について拡充の方向で見直しを検討</b></li> </ul>	
<b>利益、キャッシュ・フローの成長、バランスシート改善を優先しつつ、一層の株主価値の最大化施策を実行</b>		
<b>戦略的資本枠</b> (約5,000億円)	<ul style="list-style-type: none"> <li>● 成長を加速する M&amp;A</li> <li>● 投資領域を規律をもって明確化</li> <li>● <b>当社がベスト・オーナーであること、WACC以上のROIC、長期的なEPS増加を重視</b></li> <li>● 余剰現金は株主に還元(自己株取得など)</li> </ul>	

## CFOメッセージ

### 財務目標を確実に達成することで企業価値を向上し、エクセレントカンパニーへの進化をめざします

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

#### 就任にあたっての抱負

2022年4月、最高財務責任者に就任しました。着任にあたり、日本を代表する化学メーカーである三菱ケミカルグループがジョンマーク社長のもと、「企業価値を向上しエクセレントカンパニーになっていく」というビジョンに強い共感を覚えました。

大学で化学を専攻し研究開発部門から社会人としてのキャリアをスタートさせた私は、経営コンサルタントを経て、世界的化学メーカーである3Mグループの日本、シンガポール拠点においてその経営に携わり、2019年からは3M Companyのバイスプレジデントとしてアジア消費財事業を統括してきました。私がビジネスリーダーとして重視するのは、しっかりと収益を上げて株主価値を向上させていくことです。そのために、シェアが高くても収益性改善の見通しが低いビジネスは売却や撤退の決断をするなど、確固たる決意をもって取り組んできました。

当社グループは高い技術力を有しています。その技術力を最大限に発揮し、成長し続ける企業グループに進化していくためには、新経営方針「Forging the future 未来を拓く」で掲げた5つの経営戦略(▶P.23)を着実に実行することが不可欠です。

これまでの経験を活かし、企業価値向上のため財務目標を確実に達成していくことが、新しい最高財務責任者である私の使命だと考えています。

## CFOメッセージ

### 2021年度の業績と課題認識

当社グループの一番の課題は、収益性の低さにあると考えています。2021年度はコロナ禍による落ち込みの反動で国内外で需要が回復し、販売数量が伸張したことに加えアルミナ繊維事業の売却などポートフォリオ改革の推進によってEPS、ROEは大幅に改善しましたが、営業利益、営業利益率は満足のいくレベルではありません。

ROICもめざす水準にはまだ遠く、リターンに対して資本コストをかけすぎているように見えます。また過去のM&Aから負債も膨らんでおり、着実にネット有利子負債を削減してはいるものの、2021年度のネットD/Eレシオは1.4倍とまだ1倍を超えています。

### 2025年度の財務目標達成に向けた 戦略的なキャピタル・アロケーション

これらの課題を克服していくため、新経営方針では、2025年度までを3つのフェーズに分けたロードマップを策定しています。まずは喫緊の課題であるフェーズ1のスリム化と合理化、フェーズ2の石化・炭素事業などの分離に取り組みと同時に、フェーズ3の戦略投資に向けた探索もすでにスタートしています。

### グループ全体で1,000億円超のコスト構造改革を実施

コスト構造改革の中でも特にインパクトが大きいのは物流・

サプライチェーン改革です。これまで事業会社単位で担っていた工程をグループ全体で集約し、DXも活用しながら効率化していきます(▶P.38「チーフサプライチェーンオフィサーメッセージ」)。そのほか、One Company化で事業会社とホールディングスそれぞれが持っていたファイナンス、人事などの機能を集約し、重複業務をなくします。これらの組織改革は日本だけでなくグローバルで実施しており、2023年度以降は海外関係会社でのコスト削減分も上乗せできる見込みです。

### 石化・炭素、ノンコア機能商品事業のカーブアウトに向けて

石化事業のカーブアウトについては現在、あらゆる可能性を視野に対策を検討しています。日本において石化事業を続けていくことは経済安全保障の面でも重要ですが、一企業だけで担うことはもはや堅実な経営と必要な環境投資の両立という点で困難です。顧客への責任を果たし、従業員の安定雇用を維持するためにも、質の高い製品を供給しつつ、規模の経済でキャッシュを生み、カーボンニュートラルに対応していける適切なパートナーを選定していきます。

また機能商品事業においては、利益率向上に向けノンコア事業をカーブアウトし、ポートフォリオの再編を加速していきます。

### 事業単位でROICを向上

ROICを上げていくためには、分子の営業利益を高め、分母のワーキングキャピタルを縮小していく必要があります。売上債



権の早期回収や棚卸資産の縮小など、今後はこれまで以上に各事業部に厳密な管理を求めています。これまででも在庫管理には努めてきましたが、昨今の為替変動や原材料費高騰による在庫評価への影響が懸念されるため、より厳密に数量をコントロールしていかなばなりません。成長投資や維持・メンテナンスのための設備投資は必要ですが、ROICなどを指標に投資を選択し、成長を妨げない範囲で全体的にCAPEX(設備投資)を厳選していきます。関連指標は毎月モニタリングし、最低限のコミットメントである2025年度ROIC7%を確実に達成していきます。

こうした観点は、各事業のトップと予算策定時から共有するとともに、タウンホールミーティングなどあらゆる接点を通じて従業員に説明しています。一人ひとりが自らの行動がどう数字につながるかを理解した上で動けるように、内部からの改革を推進していきます。



## CFOメッセージ

### 継続的に業績を高め、中長期的に配当を拡充

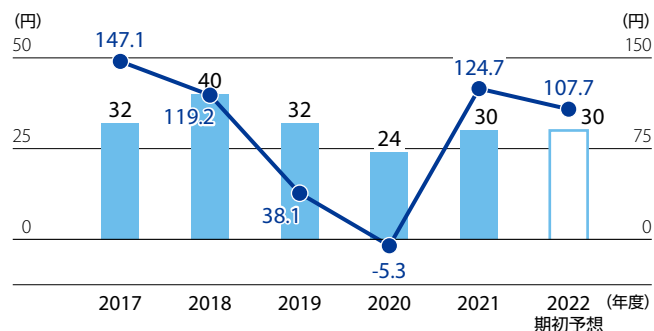
2021年度の配当は前年度に比べ6円増額の通期30円となりました。2022年度も2021年度と同額の通期30円を予定しています。

今後も財務ポジションに鑑みながら、現状の配当方針である「中長期的な利益水準に対して配当性向30%」から拡充の方向も視野に、株主にとって最適な株主還元を検討していきます。また、事業で収益をあげ、成長していくために財務体質を改善する、その基本を着実に実行して重要指標を達成することで、TSRも上がっていくと考えています。

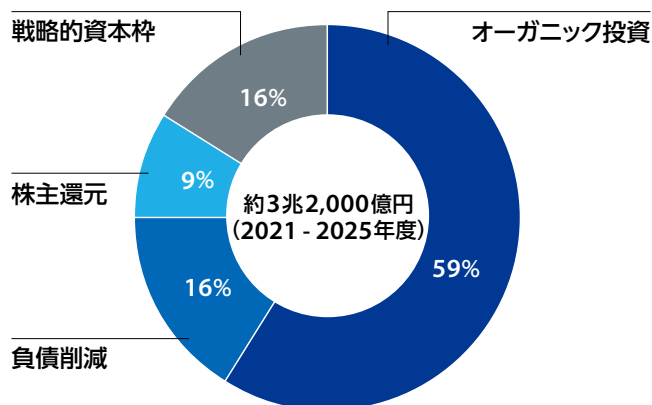
2021年度から2025年度にかけては、R&D費を除いて約3兆2,000億円の営業キャッシュ・フロー（事業売却約4,000億円を含む）を見込んでいます。財務規律の徹底により戦略的なキャピタル・アロケーションを実現し、負債も確実に削減しながら、株主利益の向上につなげていきます。

### 株主還元

■ 1株当たり配当金(左軸) ● 基本的1株当たり当期利益(右軸)



### キャピタル・アロケーション



### グループ一丸となってエクセレントカンパニーをめざす

新経営方針で掲げた評価軸は、市場の魅力度、自社の強みが活かせるか、そしてカーボンニュートラルに合致するか、の3つです。2050年カーボンニュートラルに向けて、人材や環境課題への取り組みなどESG側面も重視しながら、成長投資を行っていきます。

当社グループは積極的なM&Aを実行してきた歴史から、さまざまな考え方や技術のベースがあります。そうした経営資源を「One Company, One Team」として統合することで、2025年に向けた財務目標を通過点と位置付け、グループ一丸となってさらに上のエクセレントカンパニーをめざしていきます。

### 2025年度に向けた財務目標

グループ目標	(年度)	2020実績	2021実績	2022期初予想	2025目標
売上収益		3兆2,575億円	3兆9,769億円	4兆4,360億円	3兆円
コア営業利益		1,747億円	2,723億円	2,750億円	3,500～3,700億円
EBITDA		4,056億円	5,024億円	5,180億円	5,400～5,600億円
EBITDAマージン		12.5%	12.6%	11.7%	18～20%
EPS		-5.3円	124.7円	107.7円	125～145円
財務レバレッジ(Net Debt / EBITDA)		5.3x	4.1x	3.9x	2.0～3.0x
ROE		-0.6%	13.2%	10.4%	≥10%
ROIC		3.3%	4.9%	4.9%	>7%

### 主要セグメント別目標

	機能商品	MMA	ヘルスケア	産業ガス*
EBITDA	約1,800億円	約700億円	約700億円	約2,200億円
EBITDAマージン	約15%	約26%	約15%	約25%

\* 要請ベース

# 事業トップメッセージ

## ポリマーズ&コンパウンズ(PC)/MMA

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

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

佐々木 等

#### 迅速な意思決定で市場での競争力を発揮

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

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



#### 製造プロセスの絶えざる最適化

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

カーボンニュートラルに向けた取り組みにおいても、PMMAのケミカルリサイクルプラントの実証を進めています。パイロット

設備での実証試験が完了し、現在は2024年度中の稼働に向けたプラント建設の準備を進めています。

#### 特徴ある製品の事業規模を拡大

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

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

## 事業トップメッセージ

### アドバンスソリューションズ (AS)

## 新しい価値を提供し、強いポジションを築きながら グループを牽引していきます

執行役エグゼクティブバイスプレジデント  
アドバンスソリューションズ所管

### 瀧本 丈平



### 新しい価値を提供し成長を加速

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

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

### 培ってきた技術力・市場理解力をグローバルに活用

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

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

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

エレクトロニクスの領域においては、ディスプレイ関連部材や半導体メーカー向け精密洗浄サービスなど、情報処理技術の高度化を追求する顧客の多様なニーズに応える製品・サービスを提供しています。今後さらに拡大が見込まれる半導体産業にお

いては、2020年10月に買収した米国の有機と無機のハイブリッドケミカルメーカー Gelest, Inc.が保有する半導体関連事業・技術とのシナジー創出も進めています。Gelest, Inc.が培ってきた技術と当社グループが持つ経営資源や顧客ネットワークを活かすことで、デジタル社会基盤の発展や医療進化など将来の社会課題を起点とする市場ニーズに対して、これまで以上に貢献できると考えています。

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

※ Connected, Autonomous, Shared, Electronic

### 持続的成長に向け戦略実行を先導

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

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

## 事業トップメッセージ

### 石化／炭素

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

執行役エグゼクティブバイスプレジデント  
石化／炭素所管

### 池川 喜洋



会として活かしていきます。

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

### 「SAKAIDE COKE」をグローバルに展開

炭素事業には、鉄鋼業の主原料として使用されるコークス、その製造プロセスで生成されるタールから生み出されるカーボンブラックやニードルコークスなどの製品があります。中でもコークスは、その品質の均一性・安定性の高さから「SAKAIDE

COKE]として国内のみならず世界の鉄鋼メーカーから高く評価されています。この強みを活かし収益性を高めるために、当社は国内鉄鋼業界の構造変化に対応した最適な販売ポートフォリオおよび生産体制の実現に向けた構造改革を進め、2021年度に海外輸出展開型へとビジネスモデル変革を実施しました。今後も新規投資がCO<sub>2</sub>排出事業として制限され、自家消費型のコークス事業の撤退が想定される中、当社グループのコークスへの需要はさらに高まるものと見ています。また、カーボンニュートラル達成に向けてますます増設が予定される電炉向けの電極材料として、ニードルコークスも需要拡大が見込まれます。

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

### カーブアウトの戦略的合理性

#### 事業課題

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

#### 求められる解決策

- 国内基礎化学産業一丸での解決策として、持続的バリューチェーン構築が社会要請となる可能性
  - ▶ サステナブルな事業モデル・技術の創出に向けて、経営資源を集約（CO<sub>2</sub>リサイクル、ケミカルリサイクル、バイオ・ケミカルなど）
  - ▶ 国家経済安全保障の観点からも基礎化学製品の内製化は必要不可欠
  - ▶ 再編・集約化を通じた徹底した事業効率性追求

### 2023年度のカーブアウトを着実に遂行

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

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

### 製品の機能やユニークさを強みに国内外市場を拡大

一方で、足元の各事業については、事業環境の変化を成長機

## 事業トップメッセージ

### ファーマ

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

執行役エグゼクティブバイスプレジデント  
ファーマ所管

### 上野 裕明



### 強い意志とスピード感をもって経営計画を実行

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

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

### 重点市場、重点領域への集中的な投資を実施

注力市場については、日本・米国を重点地域と位置付け、両国を中心に事業を展開しています。日本では、免疫炎症、糖尿病・腎、中枢神経、ワクチンを重点領域として取り組んでいます。

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

### 将来の成長に向けて各バリューチェーンを強化

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

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

※1 人々の遺伝子、環境、ライフスタイルの違いを考慮し、適切な医療を、適切なタイミングに、適切な患者さんに届けること

※2 治療薬を起点に、予防から予後にかけてソリューションを提供し、患者さんご家族の生活の質(QOL)向上に貢献すること

## 事業トップメッセージ

### 産業ガス

## 経営資源を強化しながら カーボンニュートラル実現に貢献します

日本酸素ホールディングス株式会社  
代表取締役社長CEO

### 濱田 敏彦



### 5つの重点戦略を推進

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

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

### 中期経営計画「NS Vision 2026」5つの重点戦略

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

[日本酸素ホールディングス「中期経営計画」](#)

### 脱炭素分野で価値を共創

私は、これら重点戦略を着実に遂行していくためには、「進取と共創」の理念のもと、日本・米国・欧州・アジア・オセアニアおよびサーモス事業に携わる当社グループにとどまることなく、社内外の多様なステークホルダーとの価値共創が不可欠であると考えています。とりわけ、当社グループのガスソリューション

と三菱ケミカルグループの強みである化学・製薬分野の技術開発力、ノウハウ・知見・経験は、カーボンニュートラルに向けた取り組みにおける親和性が高く、重点戦略である「脱炭素社会に向けた新事業の探求」をはじめ、2022年度の注力施策と位置付ける「環境関連ソリューションの提供拡大」「水素社会に向けたグローバルでのHyCO事業\*プロジェクトの探索」などで大きなシナジー効果を発現し得ると考えています。

※天然ガスから水蒸気改質装置(SMR)で分離される水素(H<sub>2</sub>)と一酸化炭素(CO)を、石油精製・石油化学産業にパイプラインを通じて大規模供給する事業

### The Gas Professionalsとして 企業価値向上に貢献

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

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

# チーフサプライチェーンオフィサーメッセージ

## グループ各社の持続可能かつ高効率な サプライチェーン構築をリードしていきます

### グループの生産活動を最適化

三菱ケミカルグループは従来、グループ会社ごとに独立した運営を行ってきましたが、今後は「One Company, One Team」としてより高いパフォーマンスを発揮していくために、会社間の壁を取り除き、連携を強化していく方針です。

その中で私のミッションは、グループ会社のサプライチェーンを統括するため新たに設立したオペレーション本部において、グローバルなエリアごと、また各社を所管するビジネスグループごとの縦横のマトリクス体制でグループ会社の生産活動を支援していくことです。そのために、2022年に制定した「Instruction

### サプライチェーンにおけるコスト構造改革施策

#### 設備修繕

- ①修繕計画のリスク評価方法を見直し、オーバーメンテナンスを回避する仕組みの確立
- ②DX技術などを活用した工事における作業員の稼働率向上

#### 物流・サプライチェーン改革

物流業務における機能子会社との重複業務の解消、グループ外向け事業の収益改善、在庫削減、さらにはデジタル活用や他社との連携も含めた輸送効率の向上、受注業務・包装作業の効率化

#### 購買機能集約・高度化

- ①各拠点に分散していた各種間接材・サービス調達業務の集約および競争購買の徹底
- ②購買・物流本部が調達ガイドラインを策定し、①の調達活動の効果維持、各部署でのさらなる調達コスト削減の支援

for Global Safety Standard]などをグローバルに活用し、全従業員が同じ価値観・規範を共有する「One Company, One Team」の意識を高めていきたいと考えています。

新経営方針では、2025年度までにグループ全体で1,000億円超の合理化効果を実現するコスト構造改革を掲げており、サプライチェーンでは約250億円の削減効果の実現をめざしています。

### パートナーとともにGXを推進

当社グループは、2050年までの国内外の事業活動を通じたGHG排出のネットゼロ、つまりカーボンニュートラルの達成と、2030年までの2019年度比29%の排出削減を目標として定め、これを社内外に発表しています(▶P.26)。

当社グループでは2050年目標に向けて、人工光合成をはじめとするCCUS技術の開発や水素などの次世代のグリーンエネルギーへの転換、バイオ技術の活用、LCAの深化など、複数の施策の検討を進めていきます。さらに、自社の排出削減にとどまらず、バイオ原料の活用、使用済みプラスチックのケミカルリサイクル事業化(混合プラスチック油化、PET、PMMAのモノマー化など)などにも取り組み、カーボンニュートラルと循環型社会の実現に向けて、お客さま、原料メーカーさまなどパートナーの皆さまと協力して持続可能な製品・ビジネスへの転換を推進していきます。

代表執行役エグゼクティブ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

福田 信夫

## Innovation

## CTOメッセージ



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

## 従業員に新しい展望を開くとともに、全てのステークホルダーに対して事業の持続的成長と価値を提供し続けていきます

### イノベーションのめざすべき方向性

三菱ケミカルグループは、新組織「イノベーション」のもとで、次のようなめざすべき方向性を掲げ、グループ一丸となってイノベーションの質とスピードを向上する取り組みをスタートしました。

1つ目として、イノベーションの方向性を新経営方針「Forging the future 未来を拓く」と強く結び付けていきます。今はこれまでのイノベーション活動を再評価し、加速や方向転換など今後の方向性を明確にする絶好の機会と捉えています。

2つ目に、私たちのイノベーションは社内のR&Dにとどまらないということを強く認識し、ベンチャー企業との共同開発、大学や企業、外部組織とのパートナーシップといったさまざまな「ツール」を効果的に組み合わせたイノベーション戦略を策定します。フォーカスする市場によって取るべき施策の最適な組み合わせは異なるため、それぞれの「ツール」を効果的に用いながら、統合的なイノベーション戦略を策定していきます。

3つ目は、業務の効率化と合理化です。2022年4月、横浜にあるScience & Innovation Center に現代的でグローバルな交流スタイルに特化した研究棟を新設しました。この施設を効果的に活用することで、従来の地域別ではなく市場や技術ごとに活動を集約し、統合させることが可能となります。各R&D拠点

が地域を越えて当社グループ全体のイノベーション戦略に最適な形で貢献できるよう、集中的に取り組んでいきます。

4つ目に、組織間のコミュニケーションを強力に推進し、ダイバーシティについてこれまで以上に取り組みます。イノベーションは、異なる視点を共有し、従来の考え方を覆すことで生み出されます。また、今後重要な市場は全てグローバルであり、日本市場だけでは必要な成長を実現できません。当社グループの海外のイノベーション拠点はまだ少ないですが、私たちが日本で築いてきた技術とグローバル・イノベーションの視点を組み合わせれば、かつてない成果を得られると考えています。

### イノベーションが拓く未来

変化にはチャンスが伴うとよく言われます。いま当社グループは、新たな経営方針、戦略、経営陣と運営体制など、大きな変化のときを迎えています。成長機会の獲得にはM&Aなども重要ですが、今も昔もイノベーションが主要な原動力であることは間違いありません。私たちは、新経営方針に沿ったイノベーションを重視し、イノベーションに対する近代的かつグローバルなアプローチに積極的に取り組むことで、劇的な変化の時期にもたらされた大きなチャンスを掴み取りたいと考えています。



## Innovation

# 研究開発

### 研究開発は将来の成長エンジン

世界トップクラスの研究開発組織が、三菱ケミカルグループのイノベーションの中核といえます。専門知識の集積によって生み出される知的財産は、当社が保有する最も重要な資産の一つです。

業界をリードする世界的化学メーカーとして高い競争力を維持するために、事業への短期的なインパクトを得るための研究開発を行いながら、長期的成長を支える新たな柱づくりにも取り組んでいます。さらに、自社での研究開発に加え、政府機関やアカデミア、スタートアップ企業、企業パートナーと協力したオープンイノベーションも積極的に行い、市場投入までの期間を短縮していきます。

### 短期的事業インパクト創出を推進

#### 超低誘電損失フィルム

##### —“Beyond 5G”の実現へ貢献

次世代通信システムでは、特に高周波領域の誘電損失を減少させることが非常に重要です。当社は独自の材料設計技術と合成のノウハウを活かし、誘電正接<sup>\*1</sup>を0.001以下まで抑える高い誘電特性を持った新種のフィルムを開発しました。このフィルムは従来品と比較して、ミリ波帯5G(28GHz)の伝送ロスを約50%低減します。また、透明性や耐熱性が高く、銅密着性に優れています。

※1 誘電体内での電気エネルギー損失の度合いを表す数値

### 「グリーンKTF」とバイオPTMG<sup>※2</sup>

#### —バイオ由来の高機能製品でカーボンニュートラルを実現

透湿性フィルム製品「KTF」の需要増に対応し、製造過程でのCO<sub>2</sub>排出量を30%削減するために、当社は「グリーンKTF」の販売を開始しました。「グリーンKTF」は、炭酸カルシウムや植物由来ポリエチレンなどを用いた天然由来の材料で、従来のKTFと同等の性能を有し、紙おむつのバックシートや高機能防護服などに使用されています。ポリウレタン樹脂やポリエステル樹脂の原料として使用されるPTMG製品についても同様のアプローチを取り、石油由来のPTMGと同等性能を持ちながらCO<sub>2</sub>排出量を大幅に削減したバイオPTMGを開発しました。

※2 ポリテトラメチレンエーテルグリコール

#### 低温窒化技術の開発

ヒドラジンは金属窒化物薄膜の原子層堆積(ALD)用低温窒素源前駆体として、半導体産業で注目されている物質です。しかし、反応性が高いために安全な取り扱いが難しいという側面があるため、当社では、高純度ヒドラジンとそのバルク供給システムなどの先進的半導体窒化プロセス用に、低温窒化技術の開発に取り組んでいます。これにより、ALDプロセスのスループットと窒化物薄膜の品質向上を達成できます。

### 次世代の成長を担う柱の創出

#### プレジジョンメディシンに注力

当社は、中枢神経系や免疫炎症などの疾患の原因や表現型を考慮したプレジジョンメディシンの実現をめざします。プレジジョンメディシンとは、遺伝や環境、生活習慣など、個々の患者に合った疾病予防や治療を提供するものです。現在、赤芽球性プロトポルフィリン症や全身性硬化症を対象に開発中のMT-7117は、当社の代表的なプレジジョンメディシンプログラムです。

また、当社はデジタル技術を推進しています。例えば、アカデミアやAIベンチャー企業と協力し、創薬スクリーニングのためのAI技術の開発を進めています。この技術は、高度な技術を持った研究者がこれまで時間を掛けてデータ解析を行っていたものを、大規模な画像データを使うことによって、評価速度を加速させることができます。将来的には、ジェネリック医薬品と患者から採取したヒトiPS細胞を使用した創薬スクリーニングへの応用を想定しています。

#### 再生医療用の植物由来成長因子

再生医療では、患者やドナーから採取した幹細胞を培養し、目的の組織や臓器に増殖・分化誘導する成長因子などの周辺材料が非常に重要です。当社は(株)マイオリッジ(▶P.43)と提携し、植物を使用した成長因子の生産研究に取り組んでいます。この提携は、当社グループのカナダの子会社Medicago, Inc.が最近開発している、世界初となる植物由来の新型コロナウイルス

## Innovation

### 研究開発

ルスワクチンで実施したプロセスを活用したものです。従来の細胞培養方法で積年の課題となっている、主にウシ胎児から採取した血清の使用に起因する、「安定供給」「動物由来病原体混入リスクの低減」「動物倫理の確保」といった問題の解決をめざします。

#### 窒化ガリウム (GaN) 基板製造実証設備で

##### 4インチGaN結晶の成長を確認

当社と(株)日本製鋼所は、新エネルギー・産業技術総合開発機構 (NEDO) の支援を受け、共同でパワーエレクトロニクス用大口径バルク窒化ガリウム (GaN) 基板の製造性向上に向けた研究に取り組んでいます。この共同研究では、低コスト製造技術を使用して高品質な4インチ GaN基板の量産に向けた結晶成長試験を行い、計画通りに結晶が成長していることを確認しました。

#### 政府機関やアカデミアとの外部パートナーシップ

##### ARPCHEM、三菱ガス化学(株)との

##### 人工光合成用光触媒技術開発

人工光合成は、CO<sub>2</sub>を原料にすることでカーボンニュートラル社会の実現をめざす画期的な技術です。当社はNEDOが展開するグリーンイノベーション基金事業のプロジェクトにおいて、ARPCHEM (人工光合成化学プロセス技術研究組合) と三菱ガ

ス化学(株)と協力し、高い変換効率と水素製造コスト低減を可能にする光触媒の開発に取り組んでいます。また、アルコール経由の水素とCO<sub>2</sub>からエチレンやプロピレンなどの基礎化学品を高効率で製造する技術の開発も行っています。

#### カリフォルニア大学サンタバーバラ校と

##### 三菱ケミカル先端材料研究センターのコラボレーション

三菱ケミカル先端材料研究センター (MC-CAM) は、カリフォ

ルニア大学サンタバーバラ校に所在地を置く材料研究センターです。2001年にスタートしたこのコラボレーションは、機能性軟質材料をターゲットとしており、これまでに180以上の論文を発表しています。例えば、固体電池用の固体高分子電解質 (SPE) や有機光検出器 (OPD) の材料で、MC-CAMは重要な前進を果たしています。MC-CAMは、当社グループの長期ビジョンを支える高付加価値な先進的機能材料の研究に、これからも注力していきます。

### MOT指標の活用

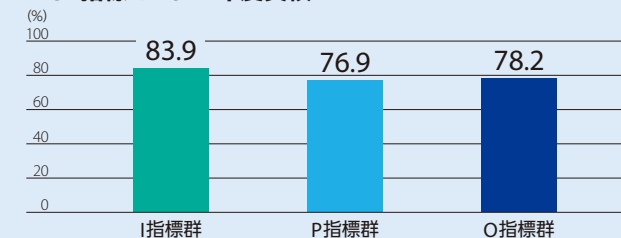
MOT指標はKAITEKI経営の3つの基軸 (MOS、MOT、MOE) の一つで、当社の技術力やイノベーション力の指標となるものです。イノベーションの過程を分類したインプット (I)、プロセス (P)、アウトプット (O) の3つの指標群で構成され、進捗度合いを客観的に計測し、競合他社や自社の過去実績と有意に比較できるように設計されています。

指標名	計測対象例
I指標群	イノベーション活動への投資
P指標群	重点研究開発テーマとDXの進捗
O指標群	新製品売上高、特許出願件数、特許内容の品質

### 2021年度の結果

2021年度は、3指標群全てが約80%の達成率を示しましたが、P指標群の詳細結果からはデジタル技術推進を加速させるべきであること、O指標群の結果からは特許の数に加えて質も重視する必要があることを認識しています。ここから得られた知見により、私たちは新たな事業戦略に則って、イノベーション力をさらに向上させていきます。

#### MOT指標の2021年度実績



## Innovation

### 研究開発



#### 環境・社会課題解決に向けて

#### 地球快適化インスティテュートにおける研究開発

地球快適化インスティテュート (TKI) は、長期的なトレンドとビジネスチャンスに注力する当社グループのシンクタンクとして、2009年に設立されました。TKIでは、学術的・科学的な専門家のグローバルなネットワークと連携して将来の市場ニーズを予測し、その需要を満たすコンセプト製品をプロトタイプ化しています。

例えば、パラリンピックで使用された高機能なスポーツ用義足ブレードの開発を牽引してきました。



TKIが開発した高機能なスポーツ用義足ブレードのプロトタイプは、パラリンピック選手たちのトレーニングや世界大会での活躍を支えています。

もう一つのコンセプト製品は、輸送や追跡に細心の取り扱いを要する品目向けに、IoTを使用した「ICT医療物流ボックス」です。現在は、グループ会社である三菱ケミカル物流が医療用医薬品流通市場における新たなビジネスモデルを模索するため、TKIコンセプトに基づいたポータブル版の開発を進めています。

TKIは、当社グループ全体のグローバルな将来シナリオに対する客観的かつ長期的な展望に基づき、新たなビジネスチャンスに結びつく取り組みに注力しています。

#### Muse細胞を用いた再生医療等製品の開発

Muse細胞 (Multi lineage-differentiating stress enduring cells) は、骨髄や末梢血、全身の結合組織に自然に存在する、生体に内在する多能性幹細胞です。Muse細胞は静脈注射が可能で、傷ついた臓器に自ら移動し、傷害組織に応じた細胞へと自発的に分化します。

当社グループでは、Muse細胞の特性を活かした再生医療製品の開発を進めています。非臨床研究の成果を受け、6種の適応症で臨床試験を実施してきました。現在は、脳梗塞を主要な適応症として注力しています。2021年度の探索的研究では、良好な安全性の特性を確認し、有効性の可能性が示唆されています。医薬品医療機器総合機構 (PMDA) との協議を経て、本格的な承認取得をめざした作業を進めています。承認申請に向けて、今年度は検証的臨床試験を開始する予定です。

## Innovation

## コーポレートベンチャー活動

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

三菱ケミカルグループ(株)のコーポレートベンチャー活動は、シリコンバレーに拠点を置くDiamond Edge Ventures, Inc. を2018年度に設立してから、今年で4年目を迎えました。東京とシリコンバレー、ドイツに拠点を構える当社のグローバルチームが、スタートアップ企業と当事業ユニット間のエンゲージメントを促し、双方のイノベーション機会を創出しています。2022年3月時点で270以上のエンゲージメントを生み出し、2021年の新規投資4件を含む9件のスタートアップ企業への出資を実行しました。

## アクセラレータープログラムの主催

2021年度は、「代替タンパク質、プラスチック、パッケージ」に焦点を当てた初のパートナーシッププログラム「The KAITEKI Challenge」を開催しました。当プログラムのファイナリストとして6社のスタートアップ企業を選び、これらの企業と数々の革新的コンセプトの検証に取り組んでいるところです。

2022年度は、次のパートナーシッププログラムとなる「TANAMIN Digital Health Challenge」を立ち上げ、新しいデジタルヘルスケアソリューションの創出をめざします。

## ポートフォリオ



## DAIZ株式会社

DAIZ株式会社は、独自の発芽・押出技術を用いて、安全で持続可能、高品質な代替タンパク質を提供する日本の植物由来肉企業です。同社の製品「ミラクルミート」は、すでに多くの食品企業や外食チェーンで採用されています。当社はDAIZ株式会社との提携により、食品関連技術の強化をめざします。具体的には、植物肉用の食品素材を共同開発してDAIZ株式会社のミッションを支援するとともに、食品関連の自社技術力と市場アクセスの拡大を図ります。



## Eridan Communications, Inc.

Eridan Communications, Inc. は4G/5G用の世界最高効率高周波変換器を実用化することで、ワイヤレス通信の消費電力削減をめざしています。同社製品「MIRACLE RF フロントエンドモジュール」は、GaNパワーデバイスを用いたデジタルスイッチングアーキテクチャにより、高品質な信号と低消費電力に依る装置の大幅な小型化を実現しています。当社とEridan Communications, Inc. のコラボレーションにより、RFモジュール市場の新たな可能性が大きく広がります。



## Lingrove Inc.

Lingrove Inc. は、植物由来繊維とさまざまな樹脂でつくる低炭素複合材を提供する企業です。同社の代表的製品「Ekoa®」は、亜麻繊維と樹脂を用いて、木と同様の仕上げと外観を持つ「木を使用しない木材」を実現したものです。このパートナーシップでは当社の多様な素材ポートフォリオを活用し、建築から自動車内装まで、幅広い用途で低CO<sub>2</sub>排出製品を製造することをめざします。



## 株式会社マイオリッジ

株式会社マイオリッジは、細胞培養用の無血清培地を開発し、製薬、再生医療、食品業界に展開している企業です。細胞の種類や成長段階に合わせてカスタマイズした培地レシピを設計し、独自のノウハウによってコストや信頼性、細胞品質などの細胞培養の課題を解決していきます。当社は株式会社マイオリッジと提携し、さまざまな細胞培養市場に向けた植物由来の成長因子を開発していきます。

## CDOメッセージ



### 先進のデジタル技術を活用した ベスト・プラクティスの実践により、 企業価値の飛躍的増大を図ります

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

新しい全社組織コンセプトである「One Company, One Team」は、三菱ケミカルグループにおけるDX実現の鍵です。

これまでの組織体制では、各法人や事業グループが高い独立性を持って事業を運営していました。このような状況では、ビジネス・プラクティスはローカル規模で採用され、品質や標準化の面でばらつきのある結果となり、また技術的・組織的な理由からデータ共有も困難となります。

当社の新しい経営手法の中核は、グローバルなベスト・プラクティスを適用して、異なる組織間のコミュニケーションの壁を取り払うことにあります。こうした改革の一つの側面が、当社全体の変革を推進する権限を持つ、より強力なコーポレート・デジタル機能の実現です。

### あるべき姿を明確化しベスト・プラクティスを追求

このセクションで触れたように、私たちの出発点はビジネス・プロセスそのものです。望ましい「あるべき姿」のビジネス・プロセスを定義することを優先し、ITソリューションとインフラのサポート支援は次のステップと考えています。

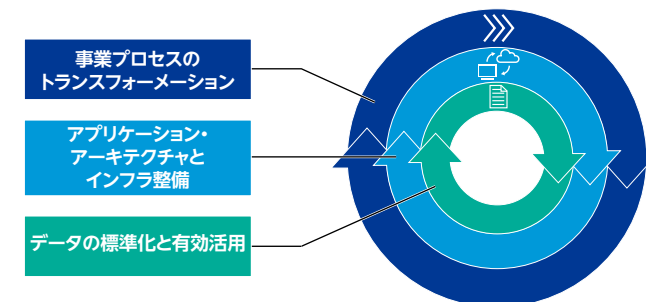
主要なビジネス・プロセスをきちんと評価し、グローバルなベスト・プラクティスを採用し、可能な限り標準化を進めることを優先します。プロセス全体の10%には、ビジネスの優位性や競争優位性を鑑み、カスタマイズしたソリューションを採用します（これは規則というより、その程度の例外が生じることを想定したものです）。そして、あるべき姿として設計されたビジネス・プロセスを基礎に、アプリケーション・アーキテクチャを設計・実装し、データとインフラの方針を確立します。同時に、クラウド・コンピューティング、モバイル機器および次世代ネットワーク技術が

もたらすメリットを最大限に活かすため、積極的に技術・設備の最新化も行っていきます。これらは当社において、以前にはなかったシナジー発揮のチャンスだけでなく、コスト効率の点からも、ビジネスに大きなメリットをもたらすと考えます。

### DX施策を通じて企業ビジョン実現へ

最後に、先進的なデジタル技術は、私たちのビジネスに革新的なインパクトを与える可能性があります。材料化学に応用されているマテリアルズ・インフォマティクスや品質検査におけるAI活用は、すでに大きな事業価値を生んでいます。また、量子コンピューティングといった、急速に発展している技術の開発にも積極的に関わっています。先進技術と、当社を横断して最適・標準化されたビジネス・ソリューションの戦略的配置をかみ合わせることで、DXは、私たちの新経営方針「Forging the future 未来を拓く」の達成に重要な役割を果たすでしょう。

### デジタルライゼーションのサイクル



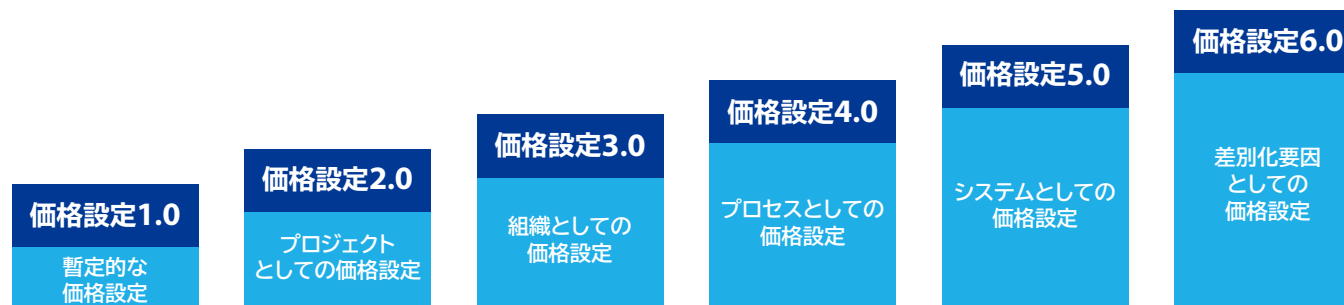
# DXの推進

## 事業プロセスのトランスフォーメーション

DX化は、新たなデジタルシステムが目標とする「あるべき」事業プロセスを明確に理解することから始めなければなりません。三菱ケミカルグループは、効率化やコスト削減、シームレスなE2Eバリューチェーンをグローバルに達成するために、国内外の全プロセスの90%を厳密に標準化していく予定です。これに必要な「デジタルバックボーン」を構築するため、すでに業務プロセスやデータモデル、システム、人材コンピテンシーを網羅した、当社のケイパビリティ(総合的な能力・強み)の将来像を設計し、これに沿った施策を開始しています。

さらに、三菱ケミカルグループをマーケット志向の組織にするためにコマースエクセレンス、運用、顧客体験価値(CX)、人事、財務の広範囲に渡る具体的なプログラムを開始しました。最初に重点を置く分野は、価格設定、顧客エンゲージメント、オポチュニティ管理、間接材調達、そして迅速な経営レポートなどです。施策の実行にあたっては、関係者全員のサポートとコミットメントを確実にするため、引き続きチェンジマネジメントを重視していきます。

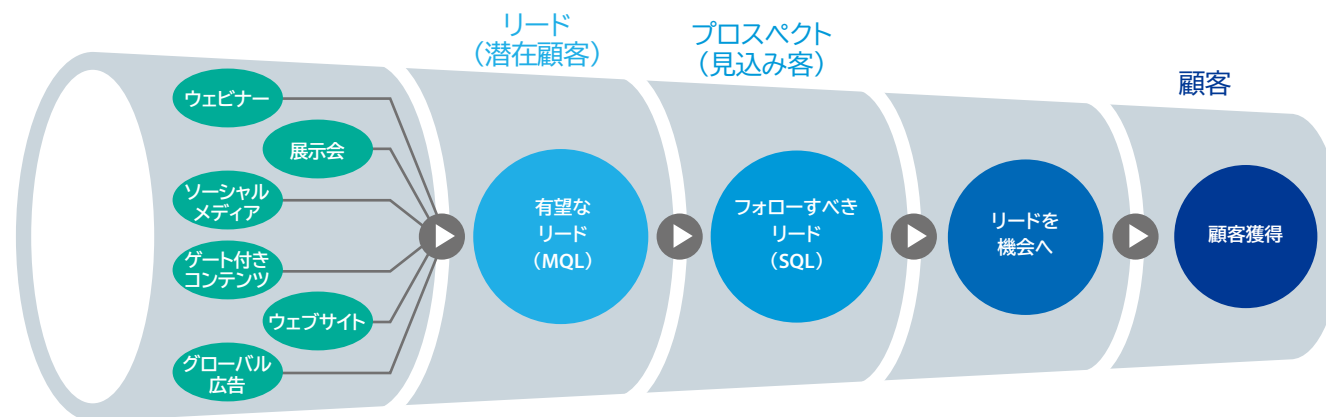
## 例：デジタル化による価格設定プロセスの効率化



当社の価格設定プロセスでは、価値の差別化に向けて、「マージンのガイドライン」「プライシングオフィス」「明確なパフォーマンスケイデンス」「緊密なインセンティブ調整」など、グローバルに評価が高い諸規範を採用していく予定です。

## 例：リードをクロージング(商材導入)に至らせる販売プロセスの集約化

下記は当社のセールスファネル(潜在顧客が商材購入に至るまでのプロセス)



## DXの推進

### アプリケーション構築

将来の「あるべき」事業プロセスを確定させた後、関連アプリケーションとシステムの標準化に着手します。工程数を減らし、簡素化・再構築し、新設計のプロセスに適合するように最適化していきます。この重要な例が、当社グループ共通の人事システムの導入です。これにより、より良い事業成績と、全従業員にとってさらに前向きなキャリア環境の構築の両立が期待されます。

各アプリケーションやシステムは、業界およびグローバル標

準の技術を使用します。また、意思決定者が最新の正確なデータにアクセスするためには、マスターデータの標準化も必要です。

当社が、あるソリューションを導入するプロセスでは、業界標準ソリューションが使用できる場合にはそれを取り入れ、そうでない場合には新しいプロセスや標準ソリューションを迅速に定義していきます。この選定プロセスにより、当社の技術環境の改善と簡素化が達成され、コスト最適化も可能となる見込みです。

### データ標準化と有効活用

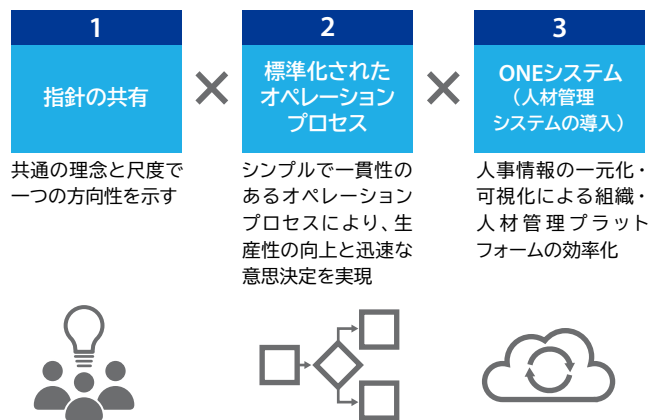
データの管理と活用は新経営方針「Forging the future 未来を拓く」戦略においても非常に重要な要素です。私たちは、データ管理の要はデータを保存・保護するだけでなく、重要な事業資産として最も効果的な活用方法を定義していくことにある、と考えています。

各事業活動から収集したデータを集約して可視化・活用することで、事業に対する画期的な洞察力の発揮を促し、時々刻々と変化する事業環境の中でさらに迅速かつ効率的な意思決定を行うことができます。そのために、データの取り扱い方法を従来のあり方から変更しなければ、これらをあまねく実行していくことはできません。

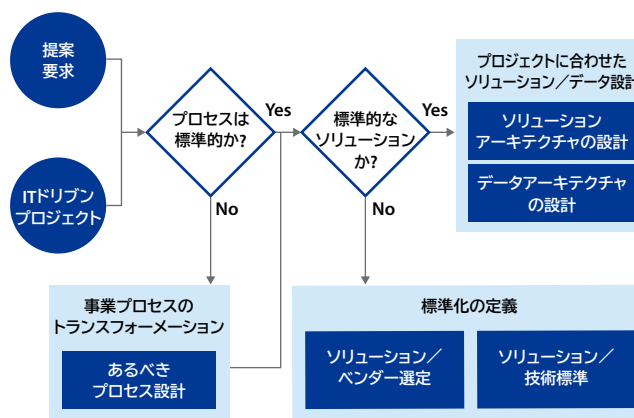
私たちの構築した「エンタープライズデータ発見プラットフォーム」は、データライフサイクル（データの生成から破棄にいたる一連のプロセス）全体をサポートするデータ統合イニシアチブです。さまざまな活動から得たデータは、自動化されたツールを通じてプラットフォーム上で集約されます。すなわち、破損したデータの排除や類似したデータの統合などを経て、データの集計や使用目的に合わせて統合整理されます。そして最終的には、データの分析などを支援するビジネスインテリジェンスツールを用いて複数の視点から可視化できるようになります。例えば、生産管理システムとERPシステムからは製造データと販売実績がそれぞれ自動的に収集されてプラットフォーム上に蓄積されます。このようにして、従業員はこのデータ分析結果から迅速にスケジュー

### グローバル標準の人事プロセス・制度と情報システム整備

#### MCGグループ/グローバル共通の「One Platform」実現のために



### ソリューションの導入プロセス



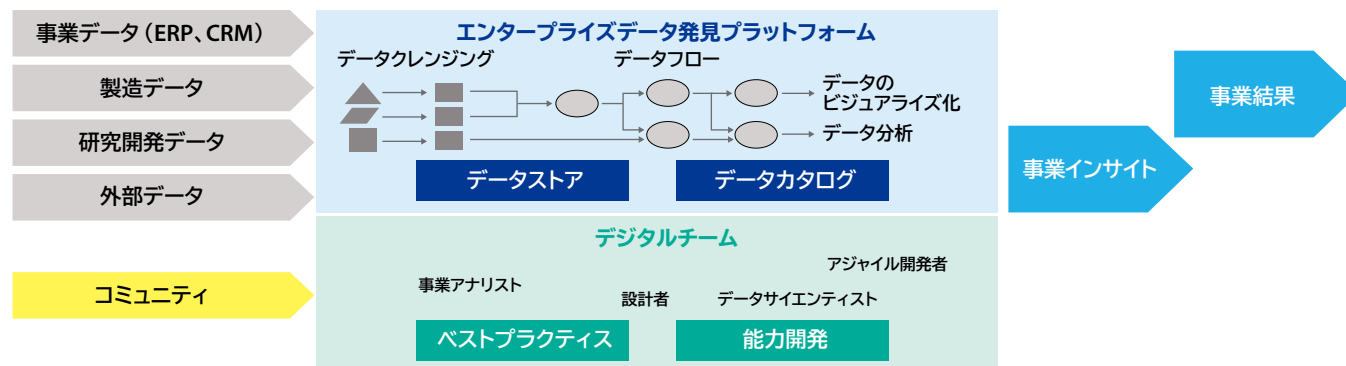
## DXの推進

リングできるようになります。

さらに深いデータ分析には、最先端のAIツールを使用します。本プラットフォームの大きな特徴の一つが、データカタログに検索機能が備わっていることです。これによって求めるデータに簡

単にアクセスでき、グローバルな事業アプリケーションと事業プロセスの状況を簡単に可視化できます。機敏なデータ戦略と社内デジタルチームの継続的なスキルアップによって、プラットフォームを強化していきます。

### データプラットフォーム：データから事業価値へ



### 最先端技術の活用

DX化には、最先端技術に対する積極的で能動的な姿勢が必要です。例えば、当社は慶応大学のIBM Q Network Hubにも積極的に参加しています。この日本IBM(株)、JSR(株)および慶應義塾大学との共同研究では、高効率有機ELの製造に使用する熱活性化遅延蛍光(TADF)材料の励起状態を計算し、ノイズが多い現在の量子コンピュータで発生する誤差を軽減する新しいスキームを開発して、計算精度を向上させることに成功しました。量子コンピュータを実用材料の励起状態計算に応用したこのような例は、世界でも初めてで、より高い量子効果を持つ有機EL発光体の設計に用いる量子化学計算の精度をさらに高めていくと期待されています。

### インフラの移行について

時代は刻々と変化していきます。オフィスや自宅など、さまざまな場所で働く従業員をサポートできるよう、当社の全インフラを移行します。この移行を達成するためには、右図に示す3つの取り組みが重要です。これらの取り組みは従業員に新たな選択肢を生み出すことに加え、コストの最適化にも大きく貢献していく見込みです。

#### インフラ移行の取り組み

**クラウドリフティング**：アプリケーションとシステムをクラウド環境に移行して現在の運用や保守業務を軽減し、リソースをより付加価値の高い業務にシフトします。

**マルチデバイスアクセス**：デスクトップ環境だけではなく、モバイル端末でも仕事を可能にすることで、従業員が柔軟に働く選択肢を広げ、生産性の向上を実現します。

**ネットワークの最新化**：5Gや将来の6Gネットワーク実用化と普及に備え、社内LANインフラへの依存度を低減します。



# チーフストラテジーオフィサーメッセージ



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**

このたび三菱ケミカルグループ(株)の新チーフストラテジーオフィサー職を拝命しました。

私にとって大変名誉なことで、とてもうれしく思うと同時に、これまでの36年間のキャリアの中で多くの分野のさまざまな課題に取り組んできた経験を活かして、当社戦略の実行を支えていく決意を新たにしています。

## 戦略チームの果たすべき重要な役割

私たち戦略チームは今、三菱ケミカルグループがどの市場でどのような強みをもって戦い、どのような価値を生み出すかを、短期的・長期的に明示する全社的な戦略構築を進めています。プランの全体像については今後発表する予定ですが、それはまだスタート地点にすぎません。

戦略は実行に移してはじめて意味を持ちます。魅力的な産業において、グローバルな顧客チャネルなど当社グループの持つ力を存分に発揮して企業改革を成し遂げていかななくてはなりません。私はその改革を成し遂げるため、リーダーとして断固たる決意をもって、当社グループの強みを構築して伸ばしていく戦略を実行していきます。そして当社グループに所属する全ての事業部門、コーポレート機能、従業員が戦略プランの全容と「なぜすべきか」という背景も理解できるよう努め、必要に応じて調整しながら実行を監督していきます。

事業ポートフォリオの管理もまた、私が入り組むべき重要な職務の一つです。投下する資本やM&Aに関して、戦略との適合性、リスク・価格の妥当性、ほかの選択肢との機会費用などの評価基準でマネジメントを強化していきます。新経営方針「Forging the future 未来を拓く」に基づく施策については、石化・炭素事業のカーブアウトや物流サプライチェーンなどの事業改革プロジェクトに注力しており、これにより最適な事業プロセスと目標としているコスト構造改革を実現します。さらにノン

コア事業の整理とポートフォリオにおける位置付けの見直しも継続していきます。

私たちはこのポートフォリオ改革の中で、経済性、革新性、そして持続可能性という3つの要素を最適化しながら、戦略的に価値を創出していきます。戦略部門に「サステナビリティ推進部」を擁しており、事業活動全域における持続可能な取り組みの進捗をモニタリングすることができます。

私たち戦略チームは、変革の統括役として、重要な役割を担っています。「なぜ今これをすべきなのか」という意識を常に忘れず、ときには既存のパラダイムにも挑戦していきます。計画の立案だけにとどまらず、現在抱えている喫緊の課題については、迅速かつ戦略的な支援も提供していきます。こうした課題に応じた対応は、現在すでに進めているコスト構造改革においても同様であり、買収・提携・事業売却に関する専門知識を提供しながら、変革プロセスのあらゆる局面で責任を担っていきます。

当社に入社して以来、世界中の当社グループで働く人々に感銘を受けてきました。「You win with people (勝利は皆とともに)」、これは私の好きな言葉です。献身的で情熱に溢れ、チームワークを重んじ、顧客を大切にする世界中の当社グループ従業員は当社グループの競争力そのものです。彼らとともにグループ一丸となって、ステークホルダーの皆さまと社会に対して卓越した価値を提供していきます。

# 第4章

## ESGの強化

### Governance

- 50 ガバナンス・リーガル担当役員メッセージ
- 51 コーポレートガバナンス
- 62 社外取締役メッセージ
- 63 取締役一覧
- 65 リスク管理
- 68 コンプライアンス

### Sustainability

- 69 サステナビリティ担当役員メッセージ
- 70 サステナビリティ推進
- 71 サステナビリティ指標
- 75 サーキュラーエコノミーの推進
- 76 LCAの先進的な活用に向けて
- 77 TCFD提言に基づく報告

### 人材

- 80 CHROメッセージ
- 81 人材戦略
- 83 働きやすい環境の整備

## Governance

## ガバナンス・リーガル担当役員メッセージ



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

## 「One Company, One Team」カルチャーを醸成し、グローバルに展開するガバナンスの深化をめざします

### コーポレート機能の一元化を加速

当社は、グループの効率的で透明性の高いガバナンス体制の実現に向けて、以前から法務、内部統制、コンプライアンス推進など、コーポレート機能の一元化を進めてきましたが、2021年12月に発表した新経営方針「Forging the future 未来を拓く」における「One Company, One Team」のコンセプトのもと、この取り組みをさらに加速しています。

機能の一元化にあたっては、従来、事業会社ごとに縦割りで行われていた意思決定のプロセスを、グループ会社間の垣根を取り除き、フラットな組織にすることで、グループ全体として迅速且つ効率的で透明性の高いガバナンス体制の構築が可能となりました。

そしてこのフラットな組織のコーポレートガバナンスをより強固にすべく、ERM(エンタープライズ・リスクマネジメント)を導入し全社的なリスクマネジメント体制を強化するとともに、コンプライアンス推進体制についてもグローバルコンプライアンスプログラムを設定し、各自のコンプライアンス意識醸成を促す仕組みづくりを進めていきます。

重要なことは、こうした体制を十分に機能させ実効性を高めていくことです。慣れ親しんだ仕事のやり方の意識と行動を変えていくのは大変難しいことですが、これらの新たな取り組みを

通して、従業員一人ひとりが納得して行動する「One Company, One Team」のカルチャーを醸成し、国・地域やエンティティの枠を超えたガバナンスの深化をめざします。

### 取締役会の実効性の一層の向上を

私のミッションは執行役として前述のコーポレートガバナンス機能を強化することですが、同時に取締役会議長、あるいは指名委員として、モニタリングボードとしての取締役会の役割・あり方を明確化し、取締役会の実効性向上を推進していきます。

2021年度の実効性向上では、新経営方針の策定、組織体制、筆頭独立社外取締役の選定、幹部の外部招聘などを議論してきました。2022年度からは新体制となりましたが、取締役会においても、社外取締役の員数を過半数としたことにより、案件に対する細かな指摘や意見交換に陥ることなく、より大局的な視点から中長期戦略、ポートフォリオ、コーポレートガバナンスなどをテーマに議論していきたいと考えています。

こうした役割認識を取締役間で確認しつつ、取締役会で議論するアジェンダについてテーマや論点を絞り、着実に監督機能を深化させることで、株主などステークホルダーの付託に応え、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

三菱ケミカルグループ(株)は、企業活動を通じて KAITEKI を実現し、環境・社会課題の解決にとどまらず、社会、そして地球の持続可能な発展に貢献することをめざしています。

その目標に向かい、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。

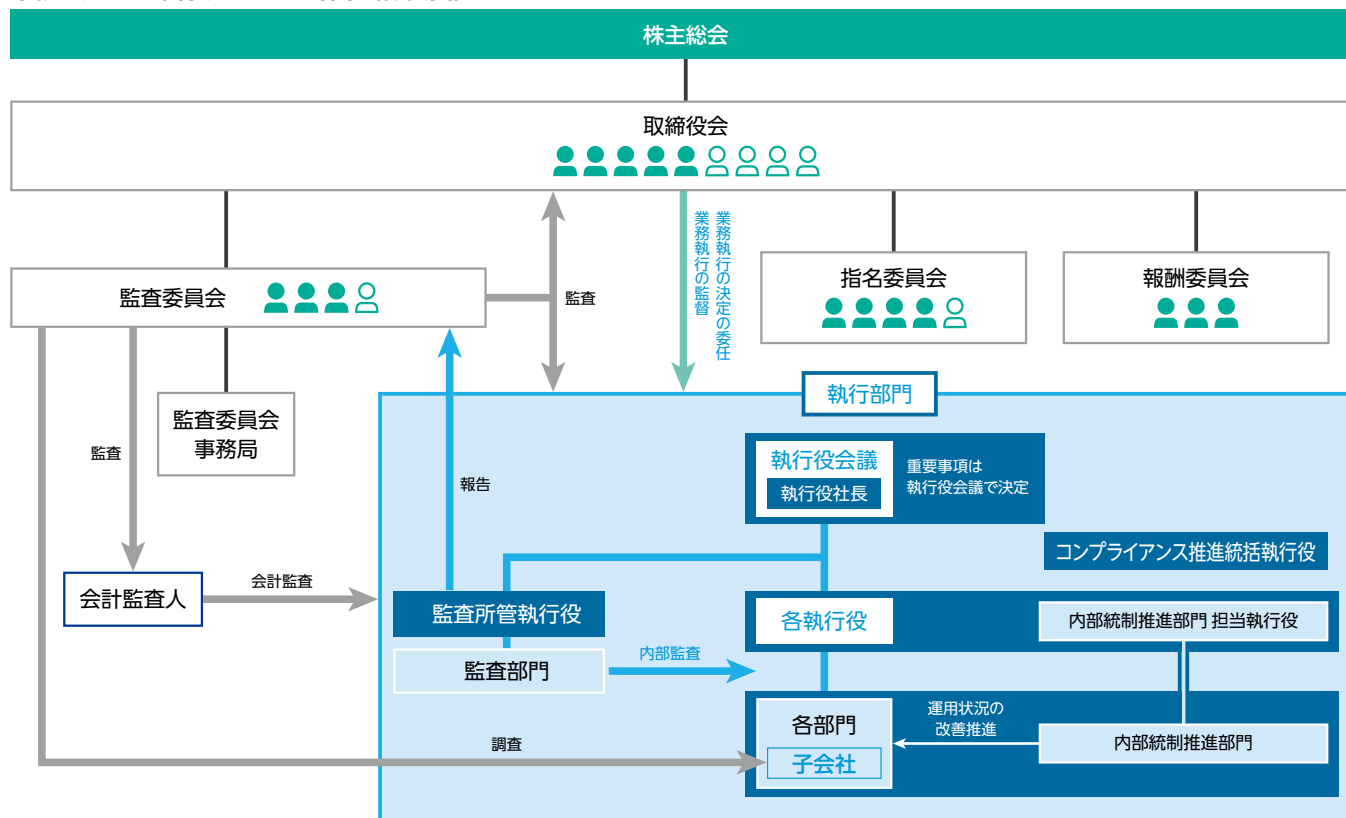
## 経営の健全性と効率性を高めるコーポレートガバナンス体制 (2022年6月24日現在)

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、取締役会ならびに指名、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。

[コーポレートガバナンス](#)

業務の適正を確保するための体制 (概要図)

● 社外取締役 ○ 社内取締役



## 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	2022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	取締役の過半数を 社外取締役に
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	経営監督機能の強化

## Governance

### コーポレートガバナンス

#### 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。

#### 委員会の構成・役割 (2022年6月24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4名 社内取締役1名	社外取締役3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。
2021年度	合計で8回開催し、One Company制への移行に伴う新経営体制の構築、ならびに執行役の配置に関する活発な議論を行い、執行役候補者の選定を行いました。	合計で14回開催し、ガバナンスおよび内部統制システムの整備・運用状況や中期経営計画「APTSIS 25」の進捗状況について、重点的に監査しました。上記監査にあたっては、新型コロナウイルス感染症をはじめとした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7回開催し、役員報酬等に関する基本方針に基づき、執行役の適正な報酬構成および水準の検討を主要議題として議論を行うとともに、個人別の報酬額を決定しました。

#### 2021年度に取締役会で議論された主な議題

- 新経営方針
- 投資計画、予算
- 各委員会および執行からの定例報告
- 内部統制システムの運用状況
- 政策保有株式の保有意義点検
- 機関投資家とのエンゲージメント報告
- ERM(エンタープライズ・リスクマネジメント)導入
- 取締役会実効性評価
- 東京証券取引所新市場区分の選択
- コーポレートガバナンス・コード改訂対応
- 顧問制度廃止
- 経営戦略案件

## Governance

### コーポレートガバナンス

#### 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。

#### CEO評価

指名委員会において、KAITEKI経営の3つの基軸（MOS、MOT、MOE）に則った指標（▶P.59）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。

#### 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、上記連絡会とは別に、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。

#### 2021年度の実績に関する取締役連絡会の主な議題

- 新経営方針
- 経営戦略案件
- ERM（エンタープライズ・リスクマネジメント）の導入
- 執行から取締役会への情報提供のあり方
- 新組織体制での決裁権限
- ESG企業価値評価に関する報告

#### 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、2021年9月16日の取締役会にて、2021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。

## Governance

## コーポレートガバナンス

## 取締役の多様性

取締役会の構成については、当社グループの経営の基本方針を策定し、経営課題に対する有益な監督や助言が得られるように、スキルマトリクスにより特に期待する分野を設定し、高度な専門的知識を有する多様な取締役で構成することとしています。

	経営経験	財務・会計	科学技術・IT・生産	リスクマネジメント	事業戦略・マーケティング	法務・法規制等	国際性・多様性
ジョンマーク・ギルソン◆	●				●		●
藤原 謙◆				●		●	●
グレン・フレデリクソン			●		●		●
片山 博史				●		●	●
橋本 孝之	●				●		●
程 近智	●		●				●
菊池 きよみ				●		●	●
山田 辰己		●		●			●
政井 貴子		●		●			●

(注) 1. 各取締役に特に期待する分野を3つまで記載しています。

2. ◆は取締役および執行役兼任者です。

## 取締役候補者の指名方針

社外・社内取締役候補者の指名については、社外取締役が過半数を占める指名委員会において、候補者との面談を実施の上、選任するプロセスを採用しています。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。

## Governance

### コーポレートガバナンス

#### 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ない、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年間にお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%以上を直接もしくは間接に有する者または法人の業務執行者

##### 3. 主要な取引先

- ①当社ならびに三菱ケミカル(株)、田辺三菱製薬(株)、(株)生命科学インスティテュートおよ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<sup>※1</sup>の業務執行者
- ②当社および当社グループの主要子会社の主要な取引先<sup>※2</sup>の業務執行者

##### 4. 会計監査人

当社グループの会計監査人またはその社員等

##### 5. 個人としての取引

当社およ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

当社およ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また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、二親等以内の親族または生計を同一にする者(以下「近親者」という。)
- ②3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およ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 当社およ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

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



## Governance

### コーポレートガバナンス

#### 2021年度取締役会実効性評価

2022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。当社は、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>2022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"> <li>● 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)</li> <li>● 全体評価</li> <li>● 取締役会の構成</li> <li>● 取締役会の事前準備</li> <li>● 取締役会の運営</li> <li>● 取締役会での討議</li> <li>● 執行の監督</li> <li>● 各委員会のあり方</li> <li>● 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)</li> <li>● 取締役1人当たり約1時間のインタビュー</li> <li>● 第三者機関の専門的知見に基づく評価</li> </ul>	<p>全社変革が進む中、当社取締役会の実効性は運営面を中心に改善したが、一層の実効性向上のためには、指名委員会等設置会社としての当社取締役会の役割につき、取締役間の認識共有が必要である。</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>● 今年度、当社取締役会は、運営面を改善し、変革のための諸施策を中心に審議</li> <li>● 資料の事前送付、取締役連絡会、メリハリある議事進行など、取締役会運営を改善</li> <li>● 新経営方針の策定、One Company制への移行等を監督</li> <li>● 当社取締役会は執行の監督を行うモニタリングボードである、との共通理解はあるが、その役割の認識共有が必要</li> <li>● 具体的な「監督」のあり方についての認識が取締役間で差があり、議論は各自の関心に基づく意見表明に留まる</li> <li>● 中長期の成長戦略の議論を含め、案件に対し細かい指摘も多く、大局的な議論に発展しないケースがあり、取締役会のアジェンダ設定のさらなる検討が必要</li> <li>● 当社取締役会の実効性向上のためには、次の課題への対応が期待される</li> <li>● 取締役会の役割認識共有と構成見直し</li> <li>● 社外取締役のさらなるコミットメント</li> <li>● 指名委員会機能、監査委員会機能の強化</li> </ul>	<p>評価結果および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。</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>● 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クス、取締役の属性等の議論の継続</li> <li>● 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</li> <li>● 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)</li> <li>● 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</li> </ul>

#### 前年度の実効性評価を踏まえた取り組み

2020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。

- 取締役会の役割とアジェンダ設定の見直し
  - 取締役連絡会や個別の説明会等を通じて社外取締役に対する情報提供を充実させるとともに、取締役会の役割を踏まえアジェンダの一部を見直しました
  - 社外取締役の互選で筆頭独立社外取締役を選定し、社外取締役のみによる会合の主宰、議長や事務局との緊密な連携を通じた実効性のある取締役会アジェンダの設定等を実施しました
  - One Company制への移行を踏まえて、社外取締役のみによる会合において「取締役会の役割・あり方」について改めて議論を行い認識の共有を図りました
- 取締役会構成の見直し
  - 取締役会の監督機能強化の観点から、社内外の取締役の比率を見直し、社外取締役が過半数となる体制としました
- 指名委員会機能のさらなる強化
  - One Company制への移行に伴う新経営体制の構築、ならびに執行役の配置に関する活発な議論を行いました

## Governance

## コーポレートガバナンス

## 社外役員の主な活動状況ならびに取締役会および各委員会への出席状況

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、会社経営の豊富な経験とデジタルビジネスに関する高い見識を活かし、グローバル経営、事業ポートフォリオ戦略、リスクマネジメント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、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、執行役の適正な報酬構成および水準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	9回/9回	100%
		指名委員会	8回/8回	100%
		報酬委員会	7回/7回	100%
程 近智	取締役会では、会社経営の豊富な経験と経営ノウハウに関する高い見識を活かし、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、報酬委員会では、執行役の適正な報酬構成および水準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果たすなど、その職責を果たしています。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、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	9回/9回	100%
		指名委員会	8回/8回	100%
		報酬委員会	7回/7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・運用状況や中期経営計画「APTSIS 25」Step1 初年度の進捗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	9回/9回	100%
		指名委員会	8回/8回	100%
		監査委員会	14回/14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、報酬委員会では、執行役の適正な報酬構成および水準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。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・運用状況や中期経営計画「APTSIS 25」Step1 初年度の進捗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。なお、2022年4月1日から監査委員長を務めています。	取締役会	9回/9回	100%
		監査委員会	14回/14回	100%
		報酬委員会	7回/7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・運用状況や中期経営計画「APTSIS 25」Step1 初年度の進捗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	6回/6回	100%
		指名委員会	5回/5回	100%
		監査委員会	10回/10回	100%

(注) 政井貴子氏は、2021年7月の取締役就任後、2021年度中に開催された取締役会等の出席状況について記載しています。

## Governance

### コーポレートガバナンス

## 役員報酬

### 2022年度役員報酬等の決定方針

#### 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)のみとする
- 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相応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・機能なら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

- 当社グループのビジョンである KAITEKI 実現に向けた KAITEKI 経営の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、個別に決定することとする

#### 報酬体系

##### 取締役

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、執行役としての報酬体系を適用します。

##### 執行役

執行役の報酬は、以下の構成とします。

報酬の種類		概要	
固定	短期・現金	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
		年次賞与	・毎期の KAITEKI 価値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
変動	長期・株式	パフォーマンス・シェア・ユニット(PSU)	・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
		譲渡制限付株式(RS)	・毎期、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) 外国籍の執行役については、上記の他、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、適切な範囲でフリンジ・ベネフィットやセバランス・ペイ等を支給する場合があります。

## Governance

### コーポレートガバナンス

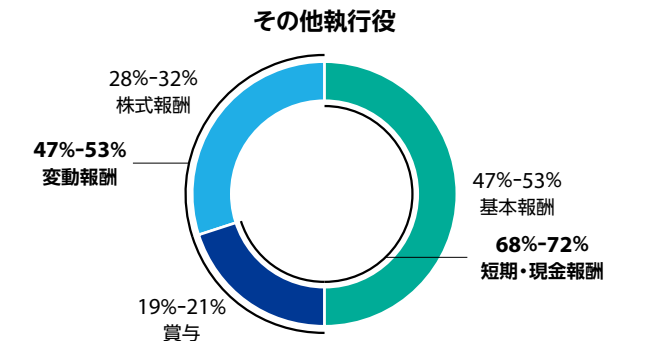
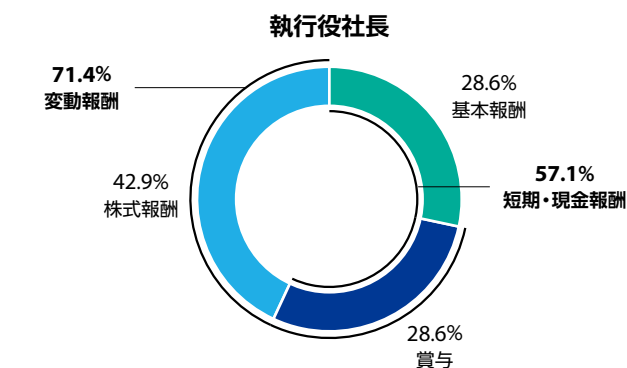
#### 報酬水準・報酬構成割合の設定方法

##### 取締役

取締役の基本報酬水準は、国内の売上高や時価総額等と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(指名・報酬又は監査委員会の委員もしくは委員長等)、職務遂行に係る時間(常勤/非常勤等の区分)等を勘案して決定しています。

##### 執行役

執行役の報酬等については、国内(ただし、外国籍の執行役については出身地・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と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しています。



※ [基本報酬：賞与：株式報酬]の比率について、執行役社長は[1：1：1.5]とし、その他執行役は[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することとしています

**株式報酬の内訳<sup>※1</sup>**

PSU <sup>※2</sup> 50%	RS <sup>※3</sup> 50%
-----------------------	----------------------

※1 株式報酬の内訳については、執行役社長の比率であり、その他執行役は役位ごとに別途比率を設定しています  
 ※2 PSU：パフォーマンス・シェア・ユニット  
 ※3 RS：譲渡制限付株式

#### 年次賞与

執行役の個人別の賞与の額は、KAITEKI価値評価(当社グループが重視するKAITEKI経営の3つの基軸(MOS、MOT、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)に応じて決定します。

$$\text{個人別賞与支給額} = \text{役位別の基準額} \times (\text{KAITEKI価値評価} + \text{個人評価}) \times \text{最終調整評価}$$

(0%~200%) (±20%)

#### 評価基準

##### KAITEKI価値評価

当社のビジョンであるKAITEKI実現に向けたKAITEKI経営を意識付けるため、KAITEKI経営の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。

KAITEKI価値評価における具体的な評価指標は、每期、以下を中心に選定することとしています。

基軸	各基軸における経営指標=賞与評価指標	評価割合
MOS	温室効果ガス等の環境負荷削減、健康・医療への貢献、社会課題への貢献、コンプライアンス、事故・火災の防止等に関わるものとして定めた指標	20%
MOT	研究開発の効率性、技術の優位性および社会のニーズとの整合性に関わる指標	10%
MOE	コア営業利益、ROE、ROIC、営業キャッシュ・フロー等に関わる指標	70%

##### 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。

## Governance

### コーポレートガバナンス

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付けるため、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以下の通りです。

#### TSR評価期間

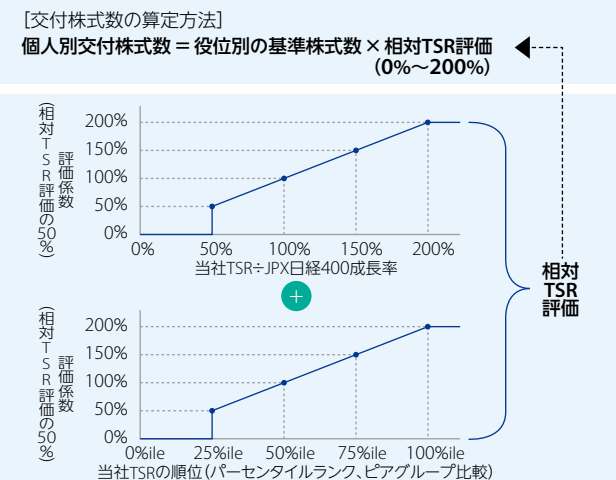
2022年度プランは2022年度～2024年度を評価対象期間とします。

	2022年度	2023年度	2024年度	2025年度	2026年度	2027年度
2022年度 PSU	TSR評価期間			株式交付		
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

#### 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、当社と執行役との間で譲渡制限付株式割当契約を締結した上で、役別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。

## Governance

### コーポレートガバナンス

#### 会社役員の報酬等の総額

##### 2021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)					役員の員数 (人)
	基本報酬等	業績連動報酬		譲渡制限付株式	合計	
		現金賞与	株式報酬			
取締役 (社内)	169 (169)	—	—	—	169 (169)	5
取締役 (社外)	86	—	—	—	86	6
執行役	366 (355)	67 (67)	80 (80)	267 (267)	780 (769)	8
合計	621 (610)	67 (67)	80 (80)	267 (267)	1,034 (1,023)	19

- (注) 1. 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。
2. 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。
3. 上記の基本報酬等および現金賞与の額は、2021年度に支払った報酬等の合計額(全額金銭報酬)です。
4. 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、上記報酬の他に、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33百万円を当社が負担しています。
5. 執行役の業績連動報酬の額には、前期に退任した執行役に対して当期中に支払った額が含まれています。また、前期に取締役のまま退任した執行役については、基本報酬等を取締役(社内)として、業績連動報酬を執行役としてそれぞれ区分しています。
6. 上記の株式報酬の額は、2021年度に費用計上した金額の合計額(2021年度から導入したパフォーマンス・シェア・ユニット(PSU) (▶ P.60)に係る費用および2020年度までのBIP信託を活用した株式報酬に係る費用)です。
7. 上記の譲渡制限付株式の額は、2021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、なら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。

#### 2021年度に支払った業績連動報酬の算定方法

当社の業績連動報酬は、主にKAITEKI価値評価(当社グループが重視するKAITEKI経営の3つの基軸(MOS、MOT、MOE)における、年度ごとの目標達成状況)の結果に応じて決定されます。

[現金賞与]  
個人別支給額 =  
役位別の標準額 × KAITEKI価値評価(0~200%)

[株式報酬]  
個人別株式交付ポイント付与数 =  
役位別の基準ポイント × KAITEKI価値評価(0~200%)

#### KAITEKI価値評価結果

2020年度のKAITEKI価値評価結果はB(50%)となりました。

KAITEKI価値評価に係る主要な指標と、その評価割合は以下の通りです。

基軸	主要な指標	評価割合
MOS	温室効果ガス等の環境負荷削減	10%
	医薬品提供貢献指数	
	従業員ウェルネス指数	
MOT	新商品化率	10%
	特許審査請求率	
	コア技術進化度	
MOE	コア営業利益	80%
	ROE	
	フリー・キャッシュ・フロー	

- (注) 1. 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)。
2. 株式報酬は、KAITEKI価値評価に応じて毎年ポイントを付与し、退任時において累積されたポイント数に相当する当社普通株式等および当該株式等に生じた配当金を給付するものです。なお、2021年度に導入したPSU(▶ P.60)について、2021年度プランは2023年度までの3年間の当社株価成長率等に応じて算定された数の株式を2024年に交付する予定であり、評価結果および交付する株式の数は確定していません。

## Governance

## 社外取締役メッセージ



社外取締役  
公認会計士  
監査委員長

山田 辰己

## 社外の視点で組織の運営状況をモニタリングし、 企業価値最大化に向けた意思決定を監督していきます

### 株主価値増大のための経営方針の策定と 業務執行の監督

三菱ケミカルグループ(株)は、2021年4月にジョンマークがCEOに就任して8カ月という短期間で新たな経営方針を取りまとめました。この迅速な意思決定は、ジョンマークのリーダーシップとともに執行側が鋭意取り組んだ結果ですが、取締役会での活発な議論が活かされたものでもあると考えています。

また、2021年12月に導き出された新経営方針「Forging the future 未来を拓く」の5つの最重要ポイントは、どれも「企業価値最大化に向けた選択と集中」という取締役がめざす方向性が反映されたものと言えます。中でも、注力市場の選別基準の一つに「カーボンニュートラル」を取り入れることによって、これまでも当社が進めてきた社会課題を事業機会に活かしていくサステナビリティ経営の考え方がより具体化されています。

2022年4月から、当社は事業群とコーポレート機能をグローバルに、一元的に運営していく体制へと変わりました。この新体制によって意思決定のスピードアップやコスト削減など効率的な企業経営が期待されますが、それを実現するためには従業員一人ひとりが「One Company, One Team」という思想を理解し、コミュニケーションを通じて新組織を機能させていくことが重要です。そうした観点から、事業面では掲げている主要財務

目標の達成に向けたプロセスや投資判断の適切さおよびその進捗状況を、コーポレートの面からは職場の安全確保やコーポレートガバナンス、コンプライアンス、内部統制、人材育成などの組織運営についてしっかりとモニタリングし、ジョンマークを含む執行側がどのような視点でリスクテイクし、ポートフォリオを持続可能なものに変革していくのか、取締役会でしっかりと議論し、業務執行を監督していきたいと思っています。

### 社外の観点から意見を述べ、監査体制を強化

私は2022年4月から、当社グループの社外取締役では初となる監査委員長に就任しました。監査委員会の役割は、執行役などの職務執行の監査、監査報告書の作成、そして会計監査人の職務執行の評価です。これら任務を果たしていくためには、さまざまな情報を集め、多角的な視点で検討を重ねながら適時適切に物ごとを判断していく必要があります。これを支えるため、監査委員会事務局が3名から6名(2022年10月現在)に増員されたことは、情報収集体制の強化という点で心強く感じています。こうした新体制の中、社外の委員長として業界の慣習に捉われない外部の視点、また会計監査の専門家としての視点から意見を述べ、活発な議論を通じて監査委員会業務の透明性および公正性を確保していきたいと思っています。

## Governance

## 取締役一覧 2022年7月1日現在



取締役  
代表執行役社長

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 Avantor 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)



取締役  
執行役エグゼクティブバイスプレジデント

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)  
(株)生命科学インスティテュート  
取締役(2022年6月まで)



取締役

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  
化学工学・材料部准教授  
1991年 7月 カリフォルニア大学  
サンタバーバラ校  
化学工学・材料部教授(現)  
1998年 5月 カリフォルニア大学  
サンタバーバラ校  
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  
(カリフォルニア大学  
サンタバーバラ校内)  
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)



取締役

片山 博史

監査委員

1983年 4月 三菱化成工業(株)入社  
2014年 4月 三菱化学(株)執行役員  
2017年 4月 三菱ケミカル(株)執行役員  
2018年 4月 同社常務執行役員  
(2020年3月まで)  
2020年 6月 当社取締役(現)  
(株)生命科学インスティテュー  
ト監査役(2022年6月まで)



## Governance

### 取締役一覧



社外取締役

**橋本 孝之**

- 筆頭独立社外取締役
- 指名委員長
- 報酬委員

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)



社外取締役

**程 近智**

- 独立役員
- 報酬委員長
- 指名委員

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)



社外取締役

**菊池 きよみ**

- 独立役員
- 指名委員
- 監査委員

1986年 4月 (株)第一勧業銀行入社(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  
 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)



社外取締役

**山田 辰己**

- 独立役員
- 監査委員長
- 報酬委員

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・レポートイング財団)アンバサダー(現)  
 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)



社外取締役

**政井 貴子**

- 独立役員
- 指名委員
- 監査委員

1988年11月 ノヴァ・スコニア銀行 東京支店入行  
 2007年 5月 (株)新生銀行キャピタル マーケッツ部部長  
 2011年10月 同社市場営業本部部長  
 2013年 4月 同社執行役員市場営業本部 市場調査室長  
 2015年 7月 同社執行役員金融市場調査 部長  
 2016年 4月 同社執行役員金融調査部長  
 6月 日本銀行政策委員会 審議委員(2021年6月まで)  
 2021年 7月 当社社外取締役(現)

Governance

# リスク管理

## リスク管理体制

三菱ケミカルグループは、企業価値を高めることを使命として企業活動を行っています。この企業活動は、社会情勢や地球環境など、さまざまな外部環境との関係の中で行っていますが、これらの中にはリスクも潜在しています。

2021年度までの体制では、リスク関連規程に基づき、当社社長をグループ全体のリスク管理統括責任者とするリスク管理体制を整備していました。グループ全体に影響のある、重大リスクの管理状況やリスク管理の方針については、リスク管理

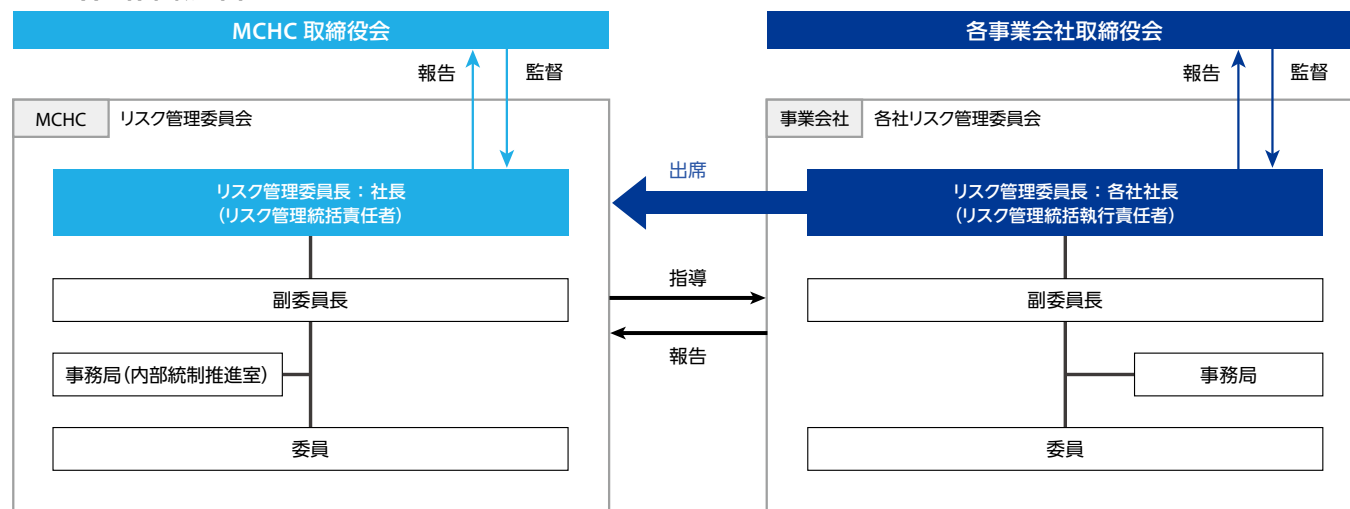
委員会で審議決定し、その内容については、随時、取締役会に報告しました。

事業会社の社長は、各社グループのリスク管理統括執行責任者として、各社グループのリスク管理の仕組みを整備し、各社のリスク管理委員会を通じた運用を統括しました。リスク管理の仕組みにおいては、役員・管理職従業員・一般従業員の全員がリスク管理意識を醸成することが重要との認識から、それぞれの立場でリスク管理に関わりました。

## リスク管理の流れ(2022年3月時点)

- 1 リスクの洗い出し**  
 当社グループ各社は、業態・事業特性などの内部環境や、各国の政治的・社会的状況などの外部環境を踏まえ、懸念されるリスクの洗い出しを行っています。
- 2 評価と対策の実施**  
 各事業会社は、リスクごとの影響度と発生頻度を評価し、統一的な仕組みでランク付けします。また、経営幹部はグループの経営に重大な影響を及ぼすリスク(重大リスク)を特定し、担当部署はその指示に従い適切な対策を講じています。
- 3 対策の精査**  
 リスク対策を定期的に精査し、特に重大リスクへの対策については、事業会社ごとに定めたリスク管理統括責任者に対して報告します。
- 4 監査**  
 これらの一連のリスク管理活動を継続して適切に運用するために、監査部署が定期的な監査を行い、その結果をリスク管理統括責任者に報告します。

## リスク管理体制概念図(2022年3月時点)



## Governance

### リスク管理

#### 重大リスクへの取り組み

当社グループは、重点的に取り組むべき重大リスクとして以下のリスクを抽出しています。これらのリスクを認識した上で、リスク発生の回避およびリスク発生時における損害の最小化に努めています。

#### 事故・労災・大規模自然災害

各事業所では、保安事故を未然に防ぐため、健全な設備の保全と運転員に対する教育の充実を進め、安全な設備と正しい運転操作の担保を図っています。万一、事故が発生した場合は、要因を解析し、対策を講じ、その有効性を検証し、再発防止を図るとともに、類似の設備や運転操作に水平展開し、事故の未然防止に努めています。

大規模自然災害対策としては、建屋・設備の保全対策はもとより、事業会社の本社・支社・事業所などの業務内容に応じた訓練を通し、被害の最小化と事業継続性の確保を推進しています。

#### コンプライアンス

コンプライアンスへの意識を着実にグループ内に浸透させるために、企業行動憲章をはじめとする規則・基準の策定やガイドブックの作成、教育研修・講習会などの啓発活動や業務監査の実施、またホットラインの運用、管理を行っています。海外のグループ会社においても、各国の法制や社会規範に合わせた行動規範、推進規程を策定しコンプライアンス強化に取り組んでいます。

#### 人権問題

人権尊重に関するコミットメントを表明した「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」のもと、「人権デュー・デリジェンス」の考え方に基づき、ステークホルダーとの対話などを通じてバリューチェーン上での人権侵害事案の有無や高リスク箇所を特定しています。高リスクの職場などがあれば改善を図ることで人権に関する悪影響を防止し、また万一人権侵害が発生した場合には、早期に問題を解決するよう努めます。

#### グループガバナンス

国内外を問わず、グループガバナンスに関しては、会社機関の役割の明確化や体制・制度の整備などにより、グループ全体のリスク低減に努めています。例えば、事業展開した国に特有の法令や制度に起因するリスクを軽減するため、国ごとに過去に起きた重大事件、法令違反などを公開媒体から抽出・整理し、グループ全体に周知するなどの取り組みをしています。さらに、当該国での政変などに備え、現地と各事業会社および当社との連絡系統を定め周知しています。

#### 情報セキュリティ

情報資産を保護するために、情報セキュリティ関連規程を制定し、国内外の拠点における情報セキュリティの維持・管理の強化を図っています。また、海外を含む全構成員に対して、標的型攻撃メールを模したメールに従業員に送信する対応訓練や、e-ラーニング活用などにより、情報セキュリティの意識向上を推進しています。

## ACTION

### MCG Group Policy with COVID-19

当社グループでは、新型コロナウイルス感染症(COVID-19)にかかる行動指針として、2022年1月に以下のポリシーを公表しました。これを全社に展開し、環境の変化に柔軟に対応しています。

#### MCG Group Policy with COVID-19

1. 従業員の安全と健康を最優先する。
2. 各社において、業務のタイプに応じて多様な働き方ができるよう環境を整備する。
3. 各職場、会議などにおいて、感染対策に留意する。  
例：ソーシャルディスタンス、換気、マスク着用、手指衛生、体調管理
4. 新型コロナウイルスワクチンの接種を強く推奨する。

なお、本方針と各国および現地の法律や条例の取り扱いが異なる場合は、各国および現地の法律や条例の取り扱いを優先させる。

## Governance

### リスク管理

#### 今後広がるリスクへの対応

当社グループは、今後広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

化学産業は温室効果ガス (GHG) を多く排出する産業である一方、製品を通してその削減に貢献できる産業でもあります。中でも自動車や照明器具のように環境基準や省エネ効果を重視する製品については、顧客からの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。当社グループではGHG低減を「APTSIS 25」のマテリアリティとして特定し、エネルギー効率の向上に貢献する製品を提供するとともに、さらなる改良や開発を進めています。

#### デジタル技術

AIやIoTといったデジタル技術が産業界全体のビジネスモデル、サプライチェーンに劇的な変化をもたらしていますが、この変化に適正に対応できない場合には、当社グループの競争力が低下するリスクがあります。そこで当社は、AI・IoT分野の技術を応用し、顧客接点のデジタル化による顧客経験価値 (CX) 向上、サプライチェーンの最適化、プロセス制御や製品の品質検査、分析・解析のオートメーション化、新たな素材・医薬品開発などを推進して、競争力の維持・強化を図っています。

## ERMへの取り組み

### リスク管理高度化に向けたERMの導入

2022年4月からの新体制始動に併せ、リスクマネジメントのさらなる高度化に向けてERM (エンタープライズ・リスクマネジメント) \*を導入することを決議しました。現在、導入に向けた準備を進めています。

※ 統合型リスクマネジメント

### 三菱ケミカルグループにおけるERM

各事業会社が責任主体となってリスク管理を行う従来の体制を変更し、グループ全体での最適化を図ります。企業を取り巻くさまざまなリスクと機会を全社的に管理・可視化し、経営者に健全なリスクテイクを促し、企業価値の最大化を図っていきます。

### 導入のポイント

当社グループ全体の戦略目標の達成、財務目標達成に影響を与える不確実性を可視化し、全社的に対応していきます。

- リスク範囲を拡大し、「損失：リスク」だけでなく、「機会」の側面を加味します。
- グループのマテリアリティに紐付くリスクを特定し、優先対応リスクを選定します。

### 期待される効果

リスク・機会に基づく計画策定の精緻化	<ul style="list-style-type: none"> <li>・外部環境・内部環境リスクを踏まえた<b>事業計画の精度が向上</b></li> <li>・リスク・機会への対応方針が明確化し、<b>事業計画の達成に寄与</b></li> </ul>
リスクと機会への対応強化	<ul style="list-style-type: none"> <li>・優先対応すべきリスクと機会の選定プロセス、また<b>個々のリスクと機会に対する責任</b>が明確化</li> </ul>
説明責任の履行	<ul style="list-style-type: none"> <li>・ステークホルダーへの情報開示 (<b>リスクと機会の対応状況についての開示</b>) がより明確で充実したものに</li> </ul>

## 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”にとどまらず、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、コンプライアンスを経営上の最重要課題の一つと位置付けて、コンプライアンス意識の浸透のために、さまざまな取り組みを行っています。

## 企業行動憲章

「三菱ケミカルグループ企業行動憲章」は、私たちが、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ています。

私たちが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](#)

## 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（グループCCO）が推進の責任者となり、内部統制推進部門がコンプライアンスに関する業務を推進する事務局としてグループCCOを補佐しています。

事務局は、米国、欧州、アジアパシフィックおよび中国に設立した海外機能分担会社（OAH）を通じて各地域の事情、特性などに合わせたコンプライアンスの徹底を図ります。また、教育用共通ツールの作成のほか、海外グループ会社に対する教育や

ホットラインの設置を行っています。内部統制推進部門は事務局として、コンプライアンス推進規程に基づき、ホットライン・システムの運用管理や教育・研修、業務監査、コンプライアンス意識調査などを実施しています。

コンプライアンス違反の発生が予見され、または発生した場合には、当該発生部門はグループCCOに報告・相談し、その指導・指揮を受けて、適切に予防措置または是正措置と再発防止策を講じます。

## ホットライン・システム

当社の内部統制推進部門または社外の弁護士を窓口とするホットライン・システムの運用管理をしています。2021年度にホットライン・システムに寄せられた情報は175件でした。これらの情報については内部統制推進部門長をリーダーとする調査チームが対応し、問題を確認した場合はCCOの指揮のもと、関連規則に則り早期の対応と是正を図っています。

## 2021年度の取り組みと結果

2021年度も、日本国内の当社グループに所属する全従業員に対し、コンプライアンス意識の浸透を継続的にモニタリングするための意識調査を実施しました。調査結果を各社、各部署にフィードバックし、教育・研修などを通じてコンプライアンス意識の向上に役立てています。同時に個人の意識や行動、職場の風通しなどに関する設問への回答をコンプライア

ンス意識の向上を表す指数として数値化し、MOS指標に織り込んでいます。

## ACTION

## コンプライアンス研修の実施

当社グループでは、国内外で、階層別のコンプライアンス研修を毎年行っています。大人数で行う講義形式や、少人数でのディスカッション形式など、さまざまな工夫によって実効性を上げるように努めています。

2021年度には、ライブリモート形式で、コンプライアンスの重要性に関する役員向けのメッセージを社長から発信しました。また、同じくリモート形式で、withコロナ時代におけるコンプライアンスのありようについての講演会を開催し、コンプライアンスに関する考え方を共有するよう努めました。



(左)コンプライアンスの重要性についてライブリモート形式でメッセージを発信

(上)画面表示資料

## Sustainability

## サステナビリティ担当役員メッセージ

**事業活動と環境、社会への影響の  
均衡を取りながら成長し、  
革新的な価値創造をめざします**

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**

## 「均衡」ある成長をめざして

優れた企業のトップ・プライオリティには、必ずサステナブル・マネジメントが入っていると一言でも過言ではないでしょう。そして私たちが問われているのはもはや、環境や社会の持続可能性に即した成長を志向する経営の是非ではなく、どう実践していくかです。これまでも、サステナビリティが三菱ケミカルグループの特長であったことは間違いなく、今後も変わることはありません。新体制下においてもサステナビリティを重要な経営テーマと捉え、これまで同様、ストラテジーの中に位置付けて注力していきます。

新経営方針「Forging the future 未来を拓く」に沿い、市場のニーズと環境や社会への影響の均衡を取りながら、ステークホルダーに優れた価値を提供する革新的な事業成長をめざしていきます。

## マテリアリティへの取り組み

当社グループでは、事業基盤、環境や社会への影響といった観点から、当社が取り組むべきマテリアリティを設定し、その進捗を測るKPIと目標を設定しています(▶P.70)。「One Company, One Team」カルチャーを持つフラットな組織のもとで、コーポレート機能部門、事業部門、戦略部門が一体となり、目標達成に向けた取り組みを加速させ、サステナビリティの推進を強化していきます。また、進捗を円滑に把握し、ステークホルダーの皆さまとの積極的なエンゲージメントにつなげられるような運用をめざします。

2021年度は、カーボンニュートラル実現に向けた方針(CN方針)を発表したことに加え、カーボンニュートラルやサーキュラーエコノミーに向けた企業活動への転換を図るためのマネジメントツールとなるLCA(ライフサイクル・アセスメント)算定シ

ステムの整備も進展しました(▶P.76)。今後はCN方針の実現のため、毎年、適切な投資を行っていきます。

人・働き方の面では、経営層と従業員との対話機会を増やしたことで相互理解が深まり、経営層における多様性も高まったことで、ダイバーシティ&インクルージョン促進の土台が整いつつあります。

一方で、労働安全とコンプライアンスは決して満足のいく結果ではありませんでした。企業存立に関わる重要な課題に対し、これまでに増して全社一丸となって取り組んでいく必要があります。

## ステークホルダーの期待に応えるために

社会経済情勢の先行きが非常に見通しにくい中においても、サステナビリティに関する情報開示の枠組みをめぐる動きは加速しています。これは、私たちのステークホルダーや社会がサステナビリティに寄せる期待の高さを示しているものと認識しています。

私たちは、その期待に沿った企業成長と価値創造をめざし邁進するとともに、その過程と成果に対する説明責任を果たし、透明性の高い企業活動に努めます。

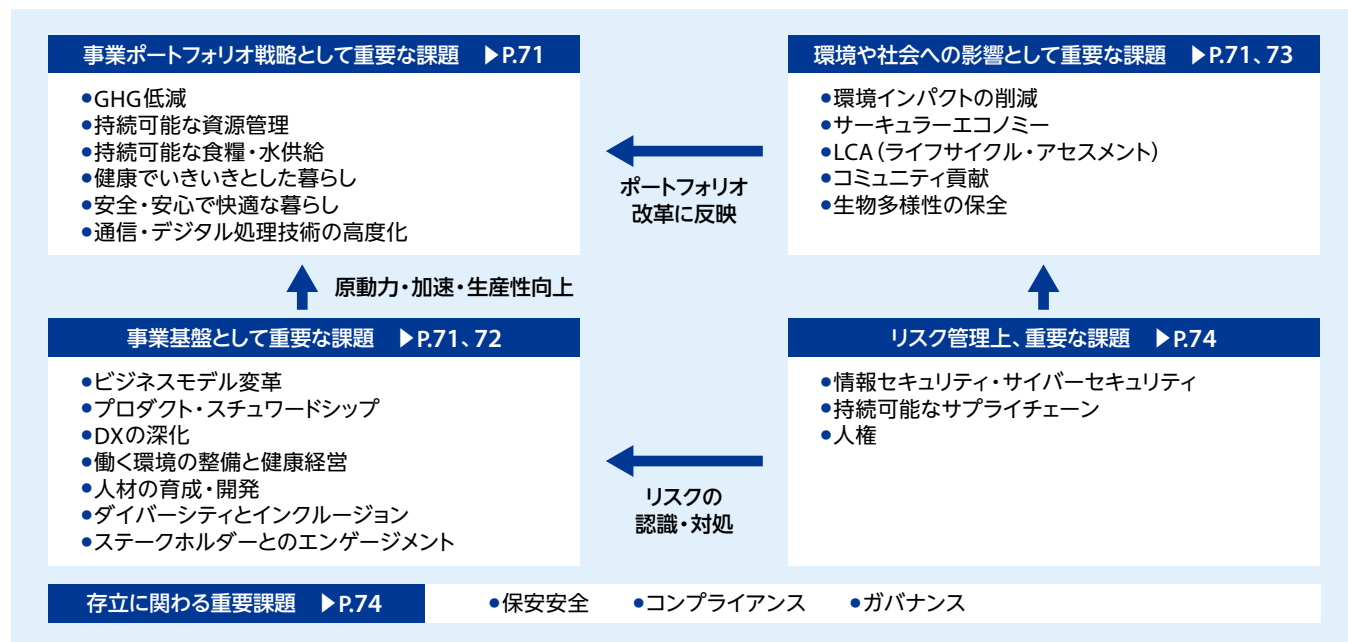
Sustainability

# サステナビリティ推進

三菱ケミカルグループは、サステナビリティを重要な経営テーマと捉え、中期経営計画の策定に際して特定した重要課題（マテリアリティ）に対して設定した目標達成に取り組んでいます。

新経営方針「Forging the future 未来を拓く」のもと、事業基盤のさらなる強化やカーボンニュートラルの実現をはじめとする環境・社会のサステナビリティ向上、ポートフォリオ戦略を支える事業に取り組み、持続的な成長をめざします。

**マテリアリティの一覧** [マテリアリティの特定プロセスと取り組みの方向性](#)

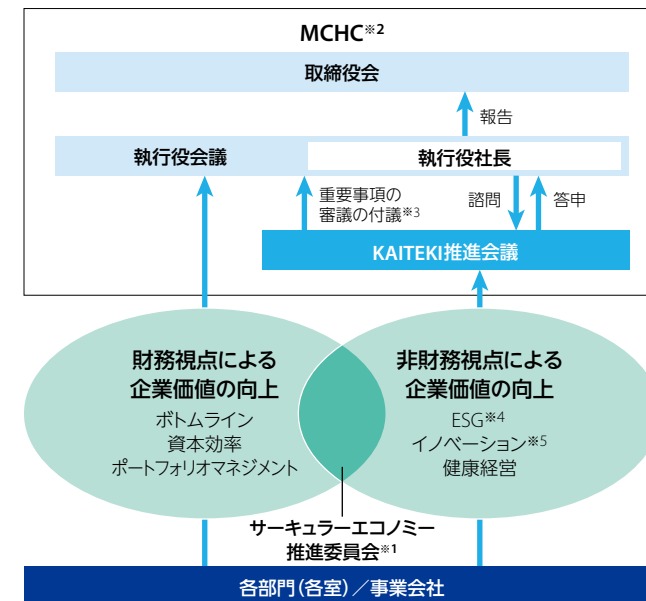


➡ 特定したマテリアリティは取り組みの方向性を示し、その進捗を測る指標（MOS指標）と目標を設定（▶ P.71～74）

## サステナビリティ推進体制

当社グループは、非財務視点による企業価値向上を統括するKAITEKI推進会議を設置し、長期的な企業価値向上に取り組んでいます。また、サーキュラーエコノミー推進委員会<sup>※1</sup>のもと、社会価値と経済価値のクロスオーバーとして、グループ横断的にサーキュラーエコノミーを推進してきました。今後も、サステナビリティに対する取り組みを新経営方針に沿った体制のもと、着実に進めていきます。

## 2021年度のサステナビリティ推進体制



※1 2022年にグリーン・トランスフォーメーション推進委員会に発展  
 ※2 現三菱ケミカルグループ(株)  
 ※3 必要に応じて  
 ※4 G(ガバナンス)は指名委員会等、各委員会が中心  
 ※5 技術の方向付けなど

## KAITEKI 推進会議における議論内容

2021年7月	<ul style="list-style-type: none"> <li>●サステナビリティ(MOS)活動の進捗報告</li> <li>●カーボンニュートラルに向けた検討</li> <li>●KAITEKI健康経営の活動報告</li> <li>●イノベーション(MOT)活動の進捗報告</li> </ul>
2022年2月	<ul style="list-style-type: none"> <li>●サステナビリティ情報開示の報告</li> <li>●MOS、人・働き方の活動報告</li> </ul>

Sustainability

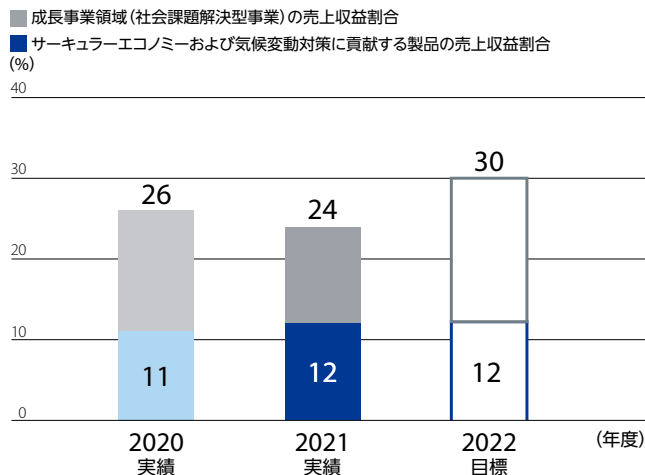
# サステナビリティ指標

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 / サーク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、サーキュラーエコノミーと気候変動対策に貢献する製品

EV普及に貢献する製品、バイオプラスチックなどサーキュラーエコノミーに貢献する製品、半導体材料やヘルスケア製品など、最重要戦略市場において当社グループが強みとする製品に引き続き注力し、事業の成長をめざしていきます。

環境・社会課題解決に向けて

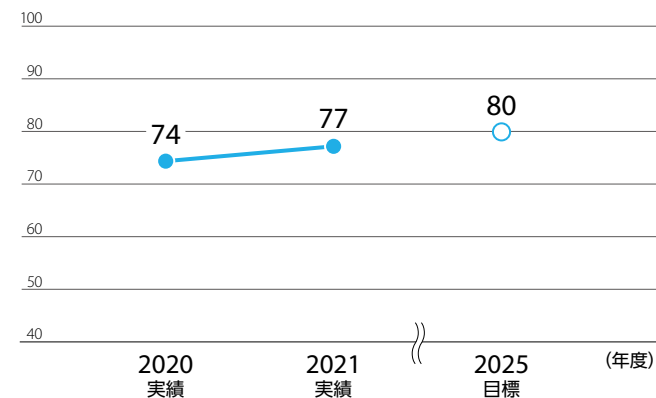
## 生分解性樹脂「BioPBS」と地域資源を用いた循環型社会の構築

植物由来の原料からつくられる「BioPBS」は、土壌の微生物によって水と二酸化炭素に完全に分解可能であり、プラスチック廃棄物とCO<sub>2</sub>排出量の削減に寄与できる素材です。三菱ケミカルが2020年からハケ岳エリアで実施している「BioPBS」を起点とする循環型社会形成に向けた実証実験では、「BioPBS」を使用した紙コップなどをハケ岳中央農業実践大学校でコンポスト処理(堆肥化)し、協力農家での野菜栽培に使用しています。



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を尊重し、密に対話を重ねることで、ともに良い社会を実現していきたいと考えています。顧客満足度調査を毎年実施し、その結果を分析してPDCAを実行することにより、より良いサービスの提供とお客さまの満足度向上につなげています。調査項目にはサービスや製品への満足度のほか、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ており、グループへの評価を多角的に確認しています。今後もお客さまの声を重視しながら関係性を強化し、持続可能な成長につなげていきます。



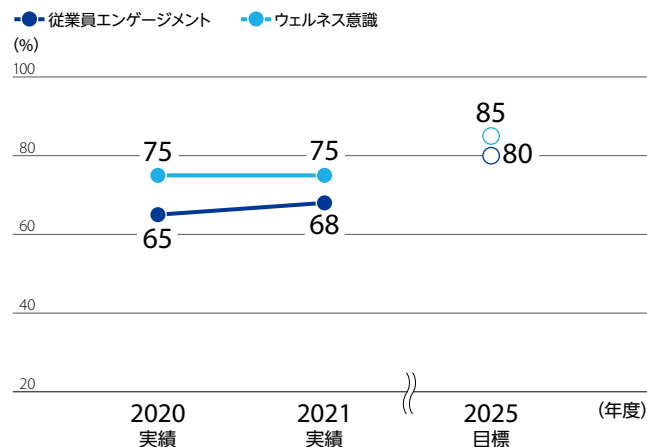
## Sustainability

### サステナビリティ指標

#### 事業基盤として重要な課題

##### 指標

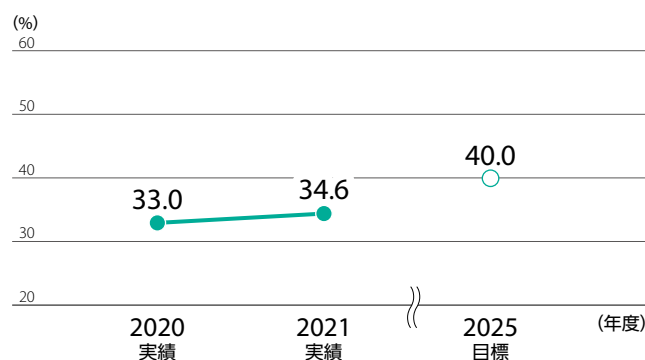
#### 従業員エンゲージメント／ウェルネス意識



三菱ケミカルグループは従業員の個性や能力を最大限活かせる環境づくりに注力しています。この結果として高い創造性や生産性が発揮され、事業基盤の強化につながると考えています。上グラフの「従業員エンゲージメント」と「ウェルネス意識」は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です。目標達成に向けて、従業員エンゲージメントについてはタウンホールミーティングなど経営層と従業員の対話機会を設け、相互理解を深めています。ウェルネス意識については多様で柔軟な働き方ができる環境の整備や健康支援への取り組みを進めています。

##### 指標

#### 経営層のダイバーシティ



「経営層のダイバーシティ」はダイバーシティアспектを持つ経営層の割合です。経営層の多様化により幅広い経験を有する人材による経営判断を行っていきます。

##### 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。(2022年6月末時点)

**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・リーダース指数**※  
2022 CONSTITUENT MSCIジャパン  
ESGセレクト・リーダース指数  
**MSCI日本株女性活躍指数**※  
2022 CONSTITUENT MSCI日本株  
女性活躍指数 (WIN)

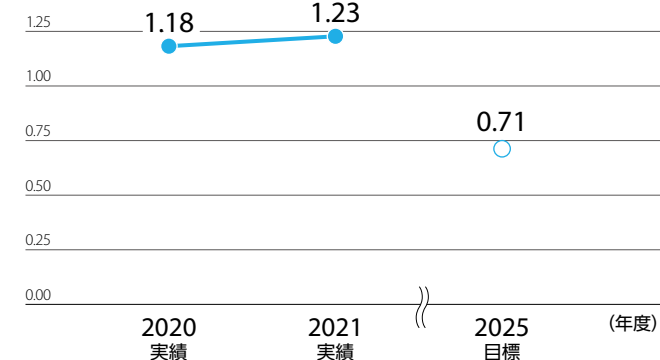
**FTSE4Good Index Series**  
**FTSE4Good**

**FTSE Blossom Japan Index**  
**FTSE Blossom Japan 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。

##### 指標

#### 休業度数率



海外拠点を含めた休業度数率は依然として低水準です。目標達成に向けて、安全の基本行動や基本操作の徹底、研修の実施、リスクアセスメントなど労働災害の防止に向けた取り組みを引き続き強化していきます。

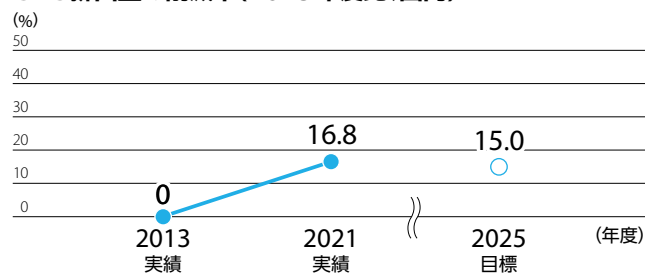
## Sustainability

## 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

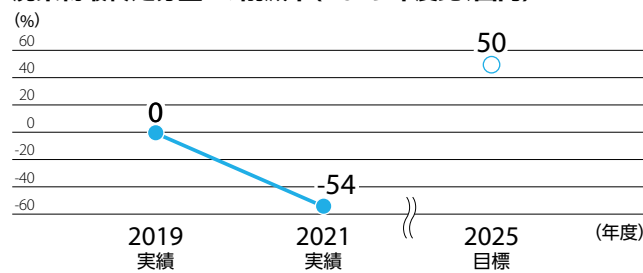
## 指標

## GHG排出量の削減率(2013年度比、国内)



## 指標

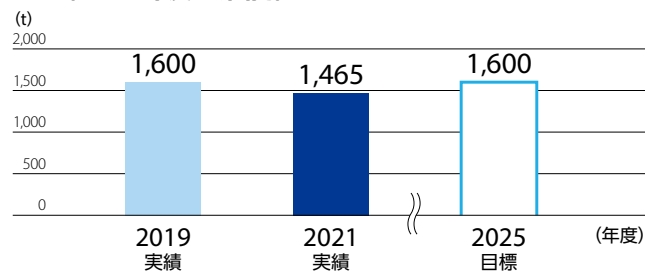
## 廃棄物最終処分量※の削減率(2019年度比、国内)



※ 自社の定常的な生産・物流活動において定期的に発生する産業廃棄物の埋立量

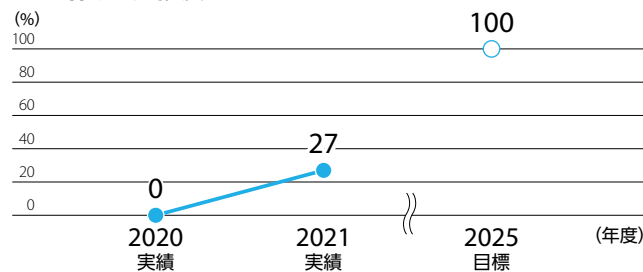
## 指標

## COD(2019年度比、国内)



## 指標

## LCA活動の進捗度



地球環境へのネガティブインパクト削減、気候変動や水資源問題の解決、循環型社会形成に向けた一助として、大気、水、廃棄物、それぞれの負荷削減を測る指標を設定しています。

2021年度は生産効率の向上や設備改善によりGHGは2013年度国内排出量と比較して16.8%削減し、CODも2019年度と比較して減っています。廃棄物最終処分量に関しては、歩留まり改善やリサイクル率向上の取り組みにより、削減をめざしていきます。今後も環境インパクト低減に向け、削減施策の推進と2025年度の新たなGHG目標やグローバルな目標の設定を検討します。

また、LCA(ライフサイクル・アセスメント)をマネジメントツールとして活用する取り組みも進み、2021年度は製品カーボン・フットプリントの算定手法を標準化しました。(▶P.76)



## 環境・社会課題解決に向けて

## GHG削減への投資

三菱ケミカルの大垣工場では、2017年に太陽光発電設備を導入しましたが、これをさらに増設し、発電した電力を自工場内で活用することにより、CO<sub>2</sub>の排出量を年40~50トン削減する計画です。また、2022年3月には、大垣市が販売する「環境価値(グリーン電力)」を20,000kWh購入し、大垣市産グリーン電力証書の交付を受けました。

三菱ケミカルグループ全体で、今後も太陽光発電の普及・促進に貢献するとともに、2050年のカーボンニュートラルの実現に向けて、グローバルで取り組みを推進していきます。



## Sustainability

## サステナビリティ指標

## 存立に関わる重要課題／リスク管理上、重要な課題

## 指標

## 重大コンプライアンス違反件数

3件

(2025年度目標: 0件)

2021年度の結果は重く受け止め、CCOの指揮と監督を受けながら抜本的な是正措置と再発防止策を講じています。「One Company, One Team」体制のもと、グローバルに共通して適用するコンプライアンス推進プログラムの整備と、全従業員に対して教育・研修を定期的に実施し、コンプライアンス意識の浸透状況を継続的にモニタリングしていきます。

## 指標

## 事故件数

保安事故

17件

(2025年度目標: 16件)

環境事故

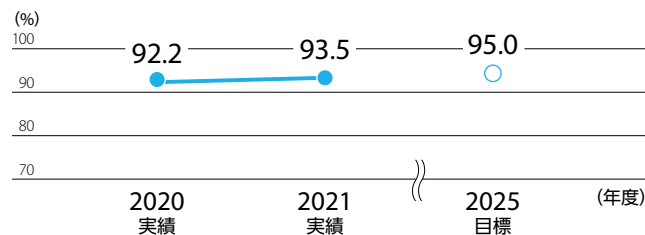
0件

(2025年度目標: 0件)

2021年度は保安事故が17件発生しました。安全の確保は企業の社会的責任であるとの認識のもと、リスクアセスメントを通して事故の発生を未然に防止し、安定操業を継続していきます。また、環境事故は2020年度に続き発生していません。

## 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、毎年研修で情報セキュリティへの意識向上を促すとともに、未受講者には繰り返し受講を呼びかけ、重要性を伝えています。この結果、2021年度は前年度より受講率が上がりました。



## 環境・社会課題解決に向けて

## 持続可能なサプライチェーンの強化

お取引先さまに三菱ケミカルグループの経営理念を理解いただきながら、環境・社会課題の解決にともに取り組み、持続可能なサプライチェーンの構築・強化を図っています。

お取引先さまには、人権尊重、雇用、環境保全、労働安全衛生の確保など幅広い規範をまとめた「お取引先様と共有をお願いしたい事項ーガイドブック」をお配りし、取り組み状況をアンケートで確認しています。結果はお取引先さまへフィードバックし、リスクの把握や個別課題の改善に向けた対話を行うことで、健全な関係を育み、ともに成長していくことのできる関係を築いていきたいと考えています。



## 環境・社会課題解決に向けて

## 安全文化の醸成

当社グループの事業活動において安全は最優先事項として取り組んでいます。取り組みの一例として、三菱ケミカルの富山事業所では第三者機関による安全文化診断を受診し、事業所内全従業員を対象としたアンケートの実施と解析で課題を確認しました。その課題を直視し、改善策の議論、安全な仕組みづくりや意識改革、教育設備の充実など、さまざまな施策を実行し、安全文化を醸成しています。この取り組みは日本化学工業協会より、2021年度「レスポンシブル・ケア賞審査員特別賞」に選ばれました。



朝会で、安全行動指針を唱和

Sustainability

# サーキュラーエコノミーの推進

三菱ケミカルグループ(株)は、2019年に立ち上げたサーキュラーエコノミー推進委員会を、2022年にグリーン・トランスフォーメーション推進委員会に発展させました。社会価値と経済価値をクロスオーバーさせ、グループ横断的にサーキュラーエコノミーを推進しています。

具体的には、炭素(CO<sub>2</sub>)の循環、プラスチックの循環、水資源の循環、およびLCA(ライフサイクル・アセスメント)ツールの進化を主な方向性として取り組んでいます。

## アライアンスを通じて活動を展開

三菱ケミカルは、サプライチェーンを通じた汚染、廃棄物、資源の削減に向けた取り組みの一つとして、グリーン・オーシャン・マテリアル・アライアンス(CLOMA)※4に参画しています。

CLOMAフォーラム2021では、生分解バリア製包材などの生分解性プラスチックの開発・利用についての講演を行いました。今後も、環境負荷低減効果のある生分解性プラスチックの普及と用途拡大に努めるとともに、これを用いた製品を消費者が積極的に選択できる環境づくりに努めていきます。

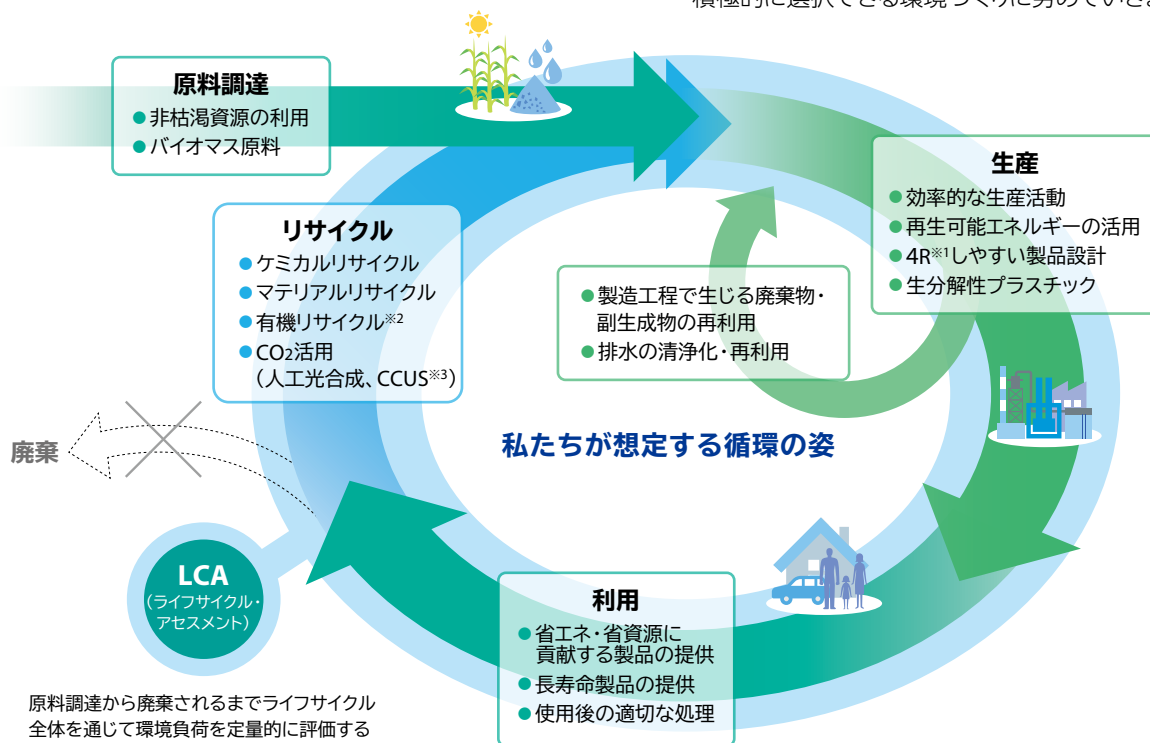
## 持続可能なライフサイクルの実現に向けて バイオマス原料の活用を推進

三菱ケミカルは、サトウキビ由来などのバイオエタノールから、植物由来のエチレン、プロピレンおよびその誘導品の製造・販売を2025年度に開始することをめざし、豊田通商(株)との事業化検討に取り組んでいます。回収・リサイクルが一般的に困難な製品などをはじめとした幅広い分野で採用いただくことで、植物由来原料を用いることによる持続可能なライフサイクルの実現に貢献していきます。

## 植物由来原料を使用したMMAモノマーの パイロットプラント設計開始

MMAは自動車のランプカバー、看板、水族館の水槽、塗料、建材など幅広い製品に用いられるアクリル樹脂の原料で、世界需要の堅調な成長が見込まれています。三菱ケミカルは、植物由来原料を用いてMMAモノマーを製造する技術を開発し、パイロットプラントの設計に着手しました。同プラントは2023年に稼働予定で、技術実証後、2026年に本技術を商業規模プラントに適用することをめざしています。また、使用済アクリル樹脂をMMAモノマーに戻し再利用するケミカルリサイクルの検討も進めるなど、サプライチェーン全体の環境負荷低減に取り組んでいきます。(▶P.91)

※1 Reuse, Reduce, Recycle, Renewable  
 ※2 コンポスト化やメタン発酵などで有価物を得る技術  
 ※3 CO<sub>2</sub>を回収し、放出させない技術  
 ※4 海洋プラスチックごみ問題の解決に向けて業種を超えて連携し、イノベーションを加速させるため、(一社)産業環境管理協会内に2019年に立ち上げられた組織



Sustainability

# LCAの先進的な活用に向けて

2050年カーボンニュートラルに向けて、注力市場の選別などにあたり、優先順位を判断する手法がLCA(ライフサイクル・アセスメント)です。

三菱ケミカルグループ(株)は化学業界において先進的なレベルでLCAをマネジメントツールとして活用するため、①基盤確立、②算定対象の拡大、③活用の工夫、を推進しています。これにより、製品・サービスだけでなく、事業や生産拠点といった製品集合体を適正に比較し、カーボンニュートラルに向けて、事業・投資・R&Dなどの「選択と集中」を図ります。

## ①基盤確立に向けて手法を標準化

製品・サービスの環境・社会インパクトならびに、製品・サービスによる環境負荷低減への貢献の適切な定量評価と公表に必要な、製品カーボン・フットプリントの算定手法を標準化しました。

## ②Scope3を含め算定対象を拡大

製品・サービス別のカーボン・フットプリント算定を進めると同時に、算定対象を製品・サービスのライフサイクルを通じた環境負荷削減貢献量や、事業・プロセス・生産拠点別のGHG排出量(Scope1、2、3)へと拡大していきます。

このLCAによる適正な事業活動評価の取り組みを継続することにより得られるノウハウを蓄積し、改良・改善を繰り返しながらLCAツールを進化させ、その活用領域の拡大を図ります。

## ③マネジメントツールとしての活用

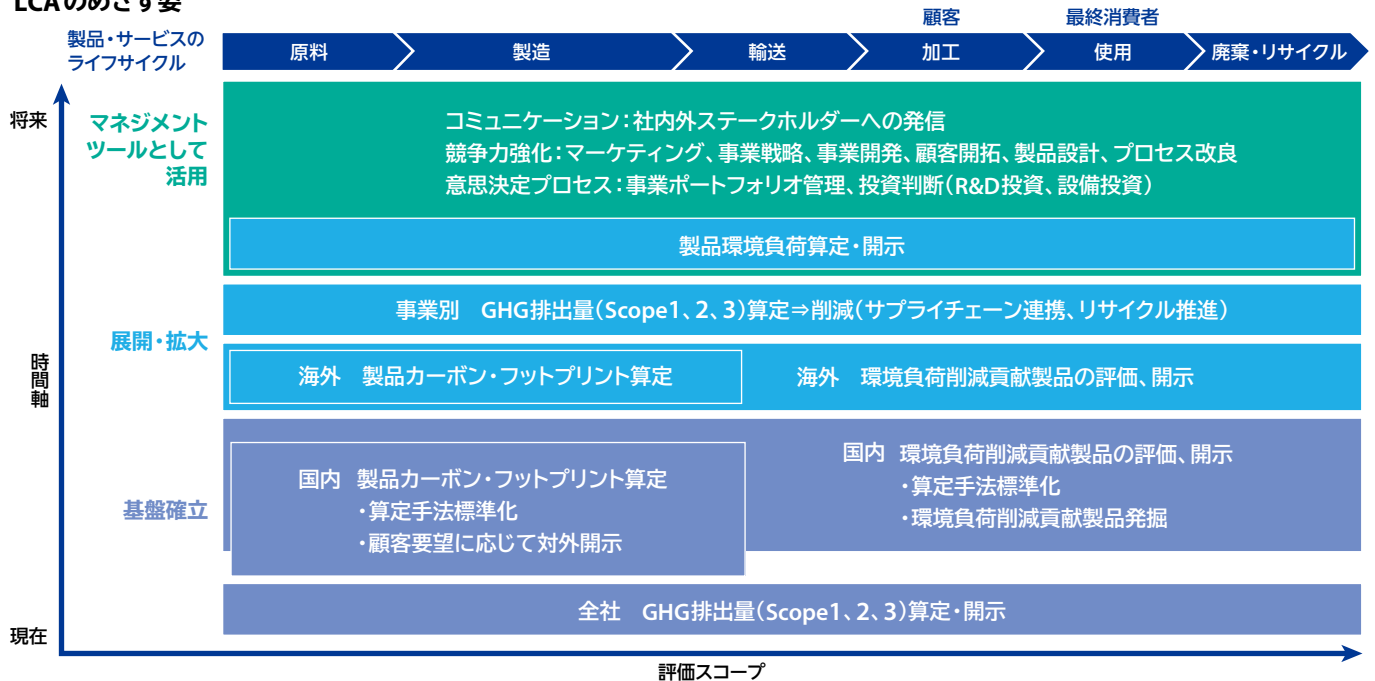
将来的には、LCA算定結果を先進的なマネジメントツールとして次の3つの方向性で活用していきます。

- **コミュニケーションの活性化**: 社内外ステークホルダーへの情報発信とそれに対するフィードバックの受信
- **競争力強化**: マーケティング、製品設計、プロセス改良の適正さを裏付けるエビデンスに

- **意思決定プロセスの合理化**: 事業ポートフォリオ管理、投資実行のための判断材料に

これらを総合的に実装することで三菱ケミカルグループの社会への貢献度を定量的に明確化し、新経営方針「Forging the future 未来を拓く」の実現につなげていきます。

### LCAのめざす姿



## Sustainability

## TCFD提言に基づく報告

三菱ケミカルグループ(株)は、2018年10月にTCFD(気候関連財務情報開示タスクフォース)※の最終提言への支持を表明しました。

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。

※ 金融安定理事会が2015年に設置した組織。気候変動に関連するリスクと事業機会が企業財務にもたらす影響について、企業による投資家への自主的な開示を促すことを目的としており、2017年6月に情報開示の在り方に関する最終提言を公表した

[TCFD提言に基づく報告](#)

## ガバナンス

当社では、中期経営計画「APTSIS 25」で取り組むべきマテリアリティ(▶P.70)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対応する課題を定め、その進捗を測る経営指標と目標(▶P.79)を設定しました。当社執行役社長をはじめとした経営陣の関与のもと、設定した目標値に対する進捗をモニタリングしていきます。

## 役員報酬

執行役および執行役員員の報酬を構成する業績報酬に係る評価は、年度ごとの目標値の達成状況に基づき決定されます。経済性や資本効率に加え、サステナビリティの向上に係る指標などを用いて評価を決定しています。その指標には、GHG排出量の削減に関わる指標を盛り込んでいます。詳細は、有価証券報告書を参照ください。

## 参考箇所

コーポレートガバナンス:役員報酬(▶P.58~61)

## 戦略・リスク管理

## 移行計画

当社は、2021年12月に新経営方針「Forging the future 未来を拓く」を公表しました。同年10月に発表したカーボンニュートラル実現に向けた基本方針に沿い、カーボンニュートラルへの移行計画を織り込んだ内容としています。

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新たな目標を設定し、具体的なロードマップを示しています。また、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。

## 参考箇所

新経営方針「Forging the future 未来を拓く」(▶P.23~29)

## 認識する社会課題による事業機会とリスク

当社グループが2030年にかけて直面する社会課題に関連する事業機会とリスクを中長期経営基本戦略「KAITEKI Vision 30」(KV30)の策定に際して特定しました。

リスクについては、KV30において、社会課題の解決に取り組まなかった場合のリスクを定量評価しています(▶P.78)。気候変動関連で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、プラスチック製品の使用方法の規制などによる製品の需要減少および収益力の低下を認識しています。

また、大規模自然災害に備え、被害の最小化と事業継続性の確保を推進するとともに、防災・減災に貢献するソリューションの提供を通じて安全・安心な社会の実現をめざしています。

## 参考箇所

サステナビリティ推進:マテリアリティの一覧(▶P.70)

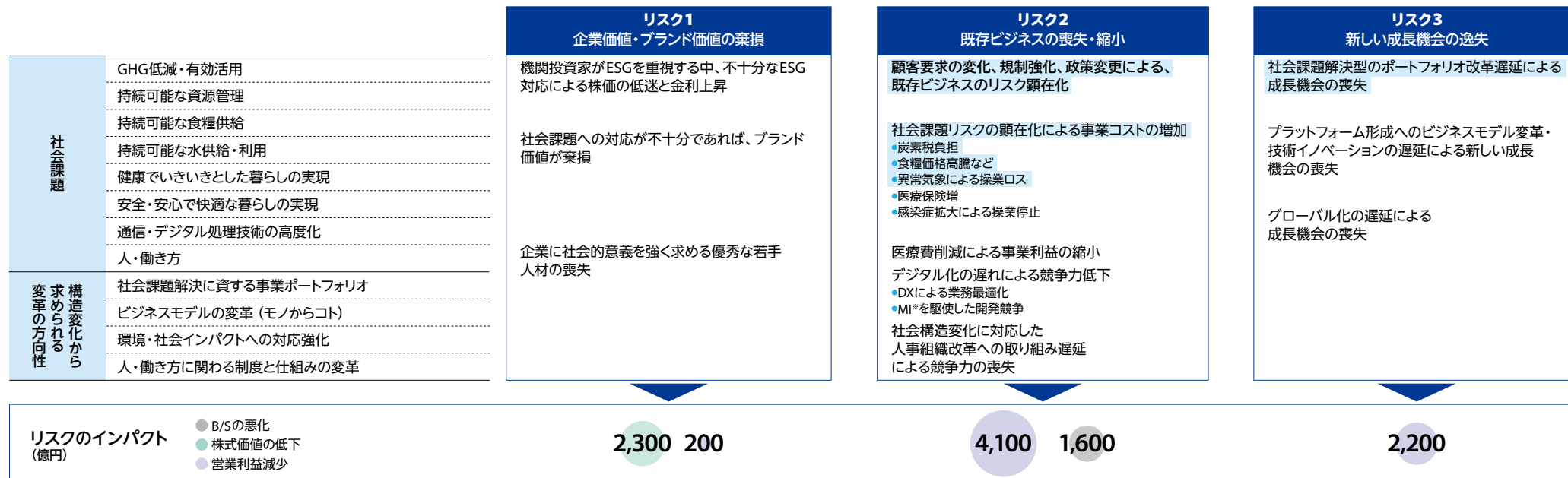
リスク管理:重大リスクへの取り組み(▶P.66)

## Sustainability

### TCFD提言に基づく報告

#### 気候変動関連を含め、社会課題解決に取り組まなかった場合のリスク評価(KV30にて特定)

■:気候変動関連リスク



\* マテリアルズ・インフォマティクス: AIを用いて新素材の設計や代替素材の探索を効率的に行う開発手法

#### 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)

認識するリスク	シナリオ*に基づくリスクの概要	当社への影響	影響への対応状況
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	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
炭素価格上昇	炭素価格が上昇することによる操業コスト増加	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沿ったGHG排出量の低減
異常気象による操業ロス	アジアでの洪水リスクが増加することで工場の操業への影響が拡大	沿岸地域の工場が災害により操業停止	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

\* WEO SDSシナリオなどを参照:

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

## Sustainability

### TCFD提言に基づく報告

#### 事業機会

新経営方針で公表した、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も注力していきます。

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、収益力の強化を図っていきます。

#### 想定する社会課題による事業機会とリスクのインパクト

- 中期経営計画「APTSIS 25」Step1の目標年度2022年度には、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を12%にすることをめざします。
- 社会課題や構造変化に起因するリスクは、2030年において1兆円規模とみています。

##### 参考箇所

新経営方針「Forging the future 未来を拓く」(▶P.23~29)  
分野別事業概況(機能商品分野)(▶P.87~89)

#### 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

新経営方針で公表している通り、注力事業の選別基準の1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ていきます。

##### 参考箇所

新経営方針「Forging the future 未来を拓く」:ポートフォリオ(▶P.24~26)

#### リスク管理

リスク管理体制のもと、重点的に取り組むべき重大リスクの発生の回避、リスク発生時の損害の最小化に努めています。

加えて、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すべく、ERM(エンタープライズ・リスクマネジメント)の導入検討に着手しました。

##### 参考箇所

リスク管理(▶P.65~67)

#### 指標と目標

##### リスクと機会を評価する指標と目標

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

なお、GHG排出量の削減目標は、「戦略・リスク管理(▶P.77)」に記載している通り、カーボンニュートラル実現に向けた目標に変更しています。

##### 参考箇所

リスク管理(▶P.65~67)  
サステナビリティ指標(▶P.71~74)

#### Scope 1、2、3のGHG排出量

2021年度の実績は、非財務ハイライトのGHG排出量を参照ください。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。

##### 参考箇所

非財務ハイライト(▶P.97)  
環境性データ/独立した第三者保証報告書(▶P.107、109)



## 人材

## CHROメッセージ



## 価値創造の源泉である“人”のポテンシャルを最大限に活かす改革に挑戦していきます

執行役員  
チーフヒューマンリソースオフィサー(CHRO)

平岡 朋代

### 誰もが前向きに成長し続けることができる環境づくりを

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KAITEKI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あり、そのポテンシャルを開花させ、誰もが前向きに成長し続けることができる会社に近付けていくことが私のミッションです。

この使命を果たすため、中長期経営基本戦略「KAITEKI Vision 30」(KV30)で定めた方針のもと、各社の人事制度改革に取り組み、属性によらない処遇、主体的なキャリア形成、働き方改革などを実現してきました。その結果、従業員がこれまで以上に「働くことの意味」「どんなキャリアを歩みたいか」について考えるようになり、新たなチャレンジに自発的に踏み出す機会の創出につながっていると感じています。また、会社と個人がともに成長し続けるために、次世代変革リーダー育成プログラムの充

実、e-ラーニングプラットフォームの整備、ダイバーシティ&インクルージョン促進につながる企業風土の変革のためのセミナー、メンタリングなど、人材や風土改革への投資を積極的に行っています。経営課題の解決力やリーダーシップの強化に加えて、個人のキャリア志向に沿って選択可能なプログラムを増やすことで、個の意思を尊重しながら成長を会社が後押ししていく環境づくりを大きな狙いとしています。会社の成長は、従業員一人ひとりの貢献や成長の総和です。これからも価値創造の原点である人的資本の強化施策をグループ全体に展開していきたいと考えています。

### 「One Company, One Team」の実践に向けた取り組みを加速

2022年度は、新経営方針「Forging the future 未来を拓く」の実現につながる「One Company, One Team」を新組織で実践し

ていく年になります。具体的には、これまでの個社最適から、今後は法人の垣根を越えて事業や地域を単位にしたマネジメント体制にすることで、情報伝達と意志決定の迅速化や協働の促進を目的とした体制に変わっていきます。また、コーポレート機能については、グローバルでレポートラインを一本化していくほか、グループ会社のガバナンス体制を統一することにより、さらなる効率化を進めていきます。この新たなマネジメント体制を浸透させ、グローバルで“One”となり、さらなる高度化・効率化を実現していくために、グローバルレベルで人材、組織、ポジションや職務を可視化する人事基盤統合システムへの投資、タレントの発掘・早期育成と後継者計画の策定、多様な人材が集いポテンシャルを最大限発揮できる組織風土の醸成などを実現し、成長と効率化の両面に取り組んでいきます。特に後継者計画については、指名委員会と連携を深めることで、社外のステークホルダーの要請を取り入れた、従来にはない大胆な配置と育成を実行していきます。

大きな変革を進めていくということは、個々の従業員に意識や行動の変容を求めることとなります。従って、この変革に挑戦していくことが、従業員自身のモチベーションややりがいを高め、一人ひとりの成長実感につながっていく、そんな期待感や確信を醸成できるようなコミュニケーションに努めていきたいと考えています。2022年度はKV30で掲げた5つの柱を引き続き推進し、「One Company, One Team」の真の実現を最優先課題と位置付け、従業員とともに、各施策の着実な遂行に努めていきます。

## 人材

## 人材戦略

三菱ケミカルグループは、多様性に富んだ組織づくりにグローバルレベルで取り組んでいます。

### 人材戦略としての ダイバーシティ&インクルージョン

当社は2022年4月に新経営体制を発足しました。新たな環境のもとで、属性を超えて多様な価値観を持つ人材が集い、その可能性を十分に活かすことができる組織への変革を推し進めていきます。

そのために経営リーダーの多様化を進め、社内外の幅広い経験を有する人材による活発な議論を経て経営判断を行っていきます。実際に、海外人材の登用を加速させるとともに、その後継者となる現地従業員の集中育成を進めており、今後は、トップ人材の可視化や集中育成のため、世界トップクラスの人材育成機関などと連携した新たな育成プログラムの導入を予定しています。

もちろん、ダイバーシティ&インクルージョンを進めていくためには、経営チームのダイバーシティを確保するのみならず、全方位的な施策が必要です。引き続き、従業員一人ひとりがステレオタイプを壊し、アンコンシャス・バイアス※を自覚し、意識を変えられるよう取り組んでいきます。多様な人材の知の結集が組織の強さになることを一人ひとりが実感し、価値を見いだし、それを日々体現できる組織文化の醸成をめざします。

※ 無意識の思い込みや偏見

### 次世代の変革リーダー育成に向けた取り組み

従来、三菱ケミカルでは、事業の確実・安定的な操業を牽引できる人材の育成を重視し、各部門で時間をかけて経験を積んでもらう方式を取ってきました。しかし、市場や社会要請の変化にタイムリーに応えるためには、積み上げ型の育成だけでは不十分です。また多様性に富んだ人材パイプラインを確保し続けるための仕組みづくりが必要であると考えました。そこで、次世代の経営幹部を育成する「Top Leader's College」(TLC)、またTLCの候補生となるチームリーダークラスを対象とした「Future Leader's College」(FLC)の、2つの人材育成プログラムを立ち上げました。社会の変化を先読みし、変化・変革を牽

#### 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"> <li>・人間力(信頼・志・誠実さ・好奇心)、胆力</li> <li>・ビジョン・ミッション・バリューの体現</li> <li>・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)</li> </ul>
経営コンピテンシー	<ul style="list-style-type: none"> <li>・市場洞察力</li> <li>・戦略思考</li> <li>・未来志向に基づく変革力</li> <li>・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)</li> <li>・結果へのこだわり</li> </ul>
知識・経験	<ul style="list-style-type: none"> <li>・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</li> <li>・社外を含めた多様な経験</li> <li>・幅広い教養</li> </ul>
結果・実績	<ul style="list-style-type: none"> <li>・中長期視点に基づき果敢な意思決定を通じた事業実績</li> <li>・変革を牽引した顕著な実績</li> </ul>

引し、明日の会社像を語るができる「多様性のある勝てる経営チーム」の実現をめざしています。

### Top Leader's College(TLC)プログラム

「変革リーダーの育成」というコンセプトのもと、次世代の経営リーダー候補が社内外の経営層をはじめ、外部コーチとの直接の対話を通して見識を養い、会社を持続的成長に導くための「知」と「軸」を鍛えるプログラムを導入しています。参加者には、会社の将来構想を「あるべき姿(should be)」ではなく、自らの意志(will)に基づく「ありたい姿」として描き、リアルな全社戦略を構想し、自らが経営を担う覚悟と意思を持ってチャレンジし、提言することが求められています。

### Future Leader's College(FLC)プログラム

チームリーダーたちが、自分の持ち場にとどまらず、会社全体を変革していくリーダーとしての覚悟を決めるマインドチェンジを主な狙いとするプログラムです。本プログラムでは、参加者が日々の業務の延長線上ではなく、視座を上げて「部下意識」から脱却すること、内向的視界を外向きに変えることをめざします。また、この場で知り合った仲間と研鑽しあうことで、学び続けることを習慣化するきっかけにもしています。受講生からはこのプログラムが人生の岐路になったという声も多数寄せられており、これらの人材が、今後の変革を牽引していくことを期待しています。

## 人材 人材戦略

### 海外子会社における経営者育成

当社では、経営リーダー候補の育成をグローバルレベルで加速させています。特に、現地従業員の上位ポストへの登用が課題となっている地域では、各地域のマネジメントチームがイニシアチブを取りながら、施策を推し進めています。アセスメントを通じて地域内の人材のポテンシャルを可視化するとともに、着実な実行に向けて重要ポジションへの登用に関するローカライゼーションKPIを設定し、集中的な人材育成や人事アセスメント、登用計画の検討と実行を進めています。取り組みを通じて、現地を最も知り、現地で企業価値を最大化できるベストな人材がマネジメントを牽引する体制に移行していくことをめざしています。現地従業員にとっても、自身の中長期的なキャリアを考えるきっかけとなっています。

### 海外子会社における後継者育成活動計画 (5カ年・中国リージョンの例)

2021年度	2022年度	2023年度	2024年度	2025年度
Q2 Q3 Q4	Q1 Q2 Q3 Q4	Q1 Q2 Q3 Q4	Q1 Q2 Q3 Q4	Q1 Q2 Q3 Q4
Glocalization 戦略策定				
本格展開				
				展開のさらなる強化
継続的なコミュニケーション				
リーダーシップ アセスメント				
サクセッション プラン				
配置・育成				

### 従業員の意識改革に向けた取り組み

多様な人材がポテンシャルを最大限に発揮し、オープンで活気に満ちた企業風土を醸成していくためには、環境を整備するだけでなく、従業員自身の意識を変えていくことも必要だと考え、各種プロジェクトや研修を実施しています。

三菱ケミカルでは、2018年度から「三菱ケミカルウィメンズカウンスル」という組織横断プロジェクトをスタートさせました。経営層がスポンサーとなり、さまざまな部門から集まった従業員が現場の生の声を吸い上げて、ダイバーシティの観点から自由に議論し、ボトムアップの提案を行うことで、職場の風土改革に向けた現場視点の取り組みを実現しています。さまざまなコミュニケーションラインがある中、現場の声が経営に届く場の一つになっています。

### アンコンシャス・バイアス研修

多様な人材の活躍基盤を整える上では、経営と現場との別を問わず、「アンコンシャス・バイアス」に気付くことが重要です。

三菱ケミカルでは2021年度に、一般従業員、管理職、職位者それぞれに向けて、アンコンシャス・バイアスをテーマとするe-ラーニングやワークショップを開催しました。合計で3,000名超の従業員が受講し、それぞれ理解を深めました。

### 国際女性デー イベントウィーク

三菱ケミカルは、国連が定める3月8日の国際女性デーに合わせて、「皆が自分らしくあり、働きがいのある三菱ケミカルをめざして」をコンセプトとするイベントを5日間にわたりオンラインで開催しました。期間中は経営層と従業員との対話会や、男性の育児休暇取得経験者による対談などを実施。参加者間で活発な意見交換がなされ、ダイバーシティ&インクルージョンを自分ごととして捉える機会となりました。

今後も、多様な人材が互いに尊重しあい、一人ひとりが生み出す付加価値の総和を最大化する職場づくりに向け、取り組みを続けます。



### イベントのテーマ

	テーマ	内容
DAY1	無意識のステレオタイプをこわそう!	経営層による対談会
DAY2	子育てのステレオタイプをこわそう!	男性育休取得者対話会
DAY3	女性の「仕事観」のステレオタイプをこわそう!	外部講師によるキャリア講演会
DAY4	隣の芝生を見てステレオタイプをこわそう!	会社内での「ステレオタイプ」事例を考える
DAY5	無関係というステレオタイプをこわそう!	今後職場で学んだことを活かすための振り返り

## 人材

## 働きやすい環境の整備

当社は、従業員・職場の「健康支援」と「働き方改革」を両輪として、企業の最も大切な財産の一つである「働く人」が最大限に能力を発揮し、活躍できるように取り組んでいます。

## 健康支援への取り組み

田辺三菱製薬では、コロナ禍による行動自粛やテレワーク勤務の急速な拡大により身体活動量が低下している従業員の把握やその対策に取り組んでいます。

腰痛、肩こり、VDT症候群\*などの症状が見られたテレワーク勤務者向けに、アプリを用いた腰痛・肩こり改善プログラムを提供するほか、自宅のテレワーク環境についてのオンライン研修会や個別相談会を実施しました。アプリを用いた腰痛・肩こり改善プログラムでは、導入前後で自覚症状の数が減り、相談会での参加者満足度は5点満点中4.7点という高い満足度となっています。

また、日本酸素ホールディングス傘下の大陽日酸では、従業員に、健康や生活習慣病の予防への意識を高めてもらえるよう、健康測定会の実施、健康ニュースの配信、ウェビナーを用いた健康プログラムなどの取り組みを行っています。ウェアラブルデバイスを配付し、運動の習慣や睡眠時間を見える化して健康管理システムへ連携することにより、過去の検診データと併せて検証できるようにしました。

この結果、運動習慣者比率が25.5%から30.6%に向上しました。毎年、各種施策を実施することで、前年との比較が可能

となり、自分の身体の状況の今を把握できています。

このような取り組みを進める中で、田辺三菱製薬と大陽日酸は、経済産業省が推進し、日本健康会議が認定制度を運用する「健康経営優良法人～ホワイト500～」(大規模法人部門)に認定されました。

今後も従業員の健康保持・増進に取り組む、従業員一人ひとりのパフォーマンスの向上や組織の活性化を推進していきます。

\* パソコンなどのディスプレイを用いて長時間作業を行った人の心身にさまざまな不調が現れる症状



## 新しい働き方への取り組み

コロナ禍によって一気に加速した多様な働き方に対応するため、当社では、組織横断的に「業務改革プロジェクト」を立ち上げ、ペーパーレス化、デジタルツールの活用、業務プロセスの改善・効率化などに取り組んでいます。このほか、電子承認システムの導入や、自宅やサテライトオフィスを快適な業務環境にするための提案を本プロジェクトから行い、リモートワークを促進しています。

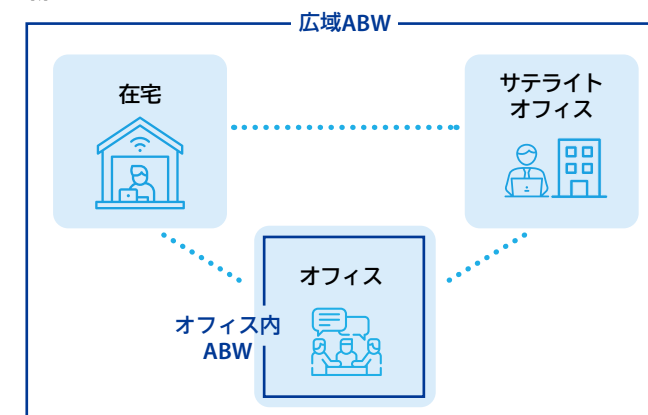
また、東京の本社周辺の拠点を集約し、新しい働き方に合わせたオフィスとしてレイアウトを変更しました。ABW (Activity

Based Working) というコンセプトのもと、フリーアドレスを導入し、その日の業務に応じて、働く場所を選択できるデザインを採用しています。このオフィスと、自宅でのテレワーク、サテライトオフィスを組み合わせながら、より効率的に時間と場所を自分自身で選択する、自律的でワーク・ライフ・バランスにも配慮した働き方を実現していきます。



本社ではABWを促進させるレイアウトを導入

## 新たなオフィスコンセプト



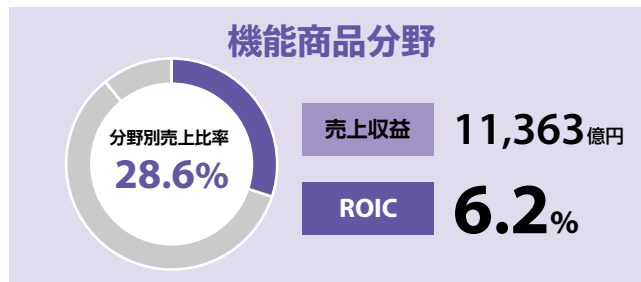
# 第5章 財務・非財務情報

	分野別事業概況	94	財務サマリー
85	サマリー	95	財務ハイライト
87	機能商品分野	97	非財務ハイライト
90	素材分野	99	株主情報
92	ヘルスケア分野	101	連結財務諸表
		107	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

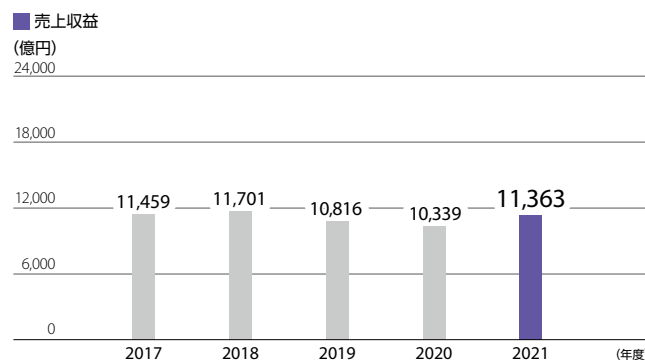
# 分野別事業概況 | サマリー

[☞ 分野別決算数値](#)

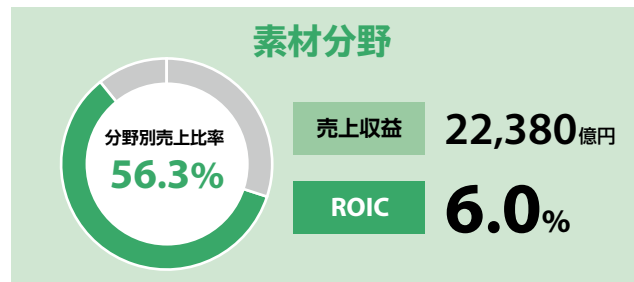
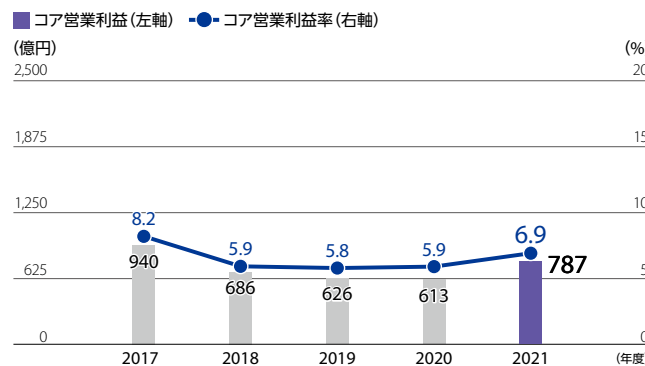
※ 過年度(2020年度以前)の業績数値は発表当時のものを使用しています



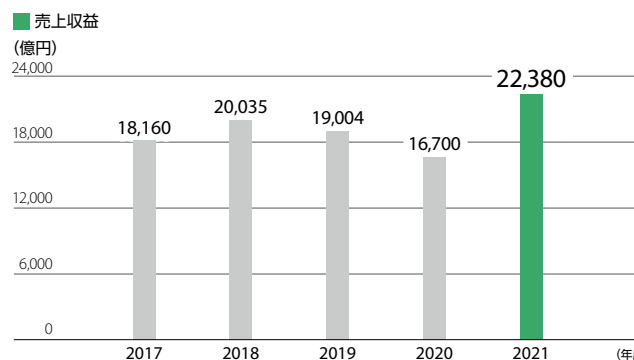
#### 売上収益



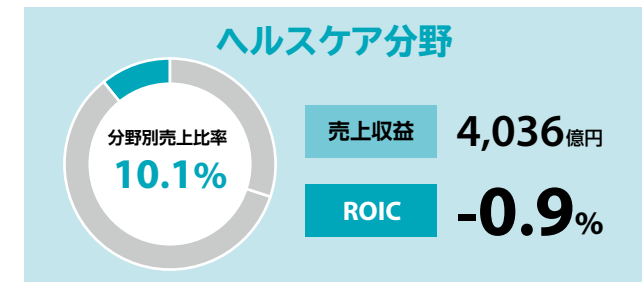
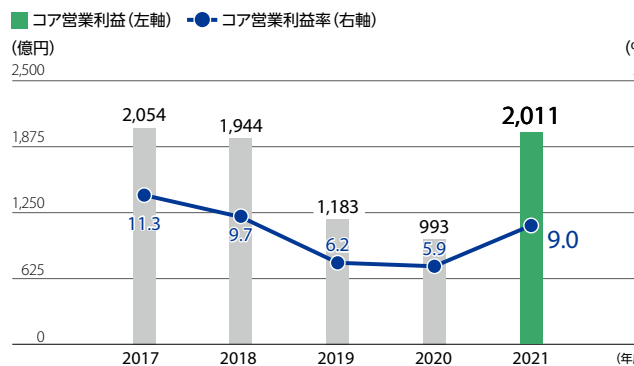
#### コア営業利益/コア営業利益率



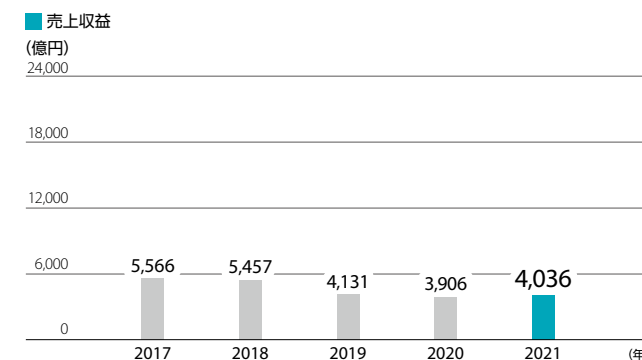
#### 売上収益



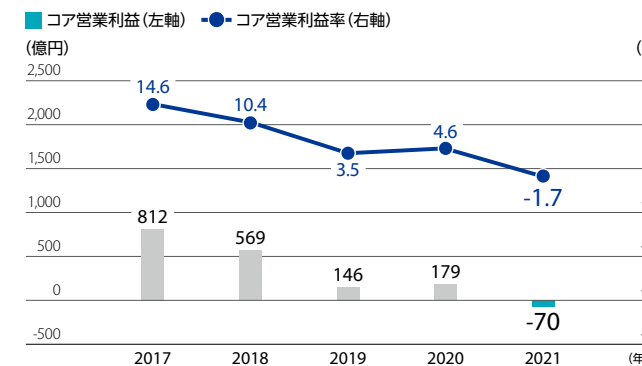
#### コア営業利益/コア営業利益率



#### 売上収益



#### コア営業利益/コア営業利益率



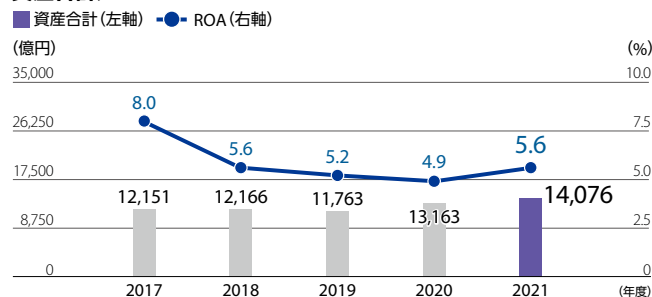
## 分野別事業概況 | サマリー

[分業別決算数値](#)

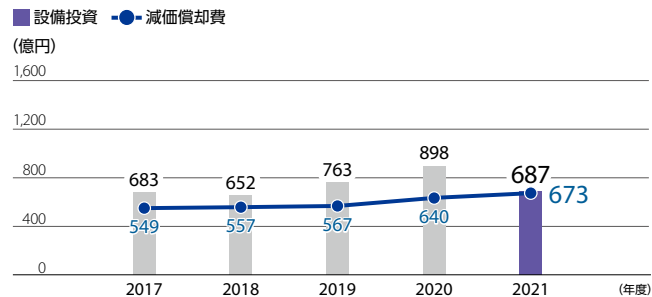
※ 過年度(2020年度以前)の業績数値は発表当時のものを使用しています  
 ※ ROA=コア営業利益÷資産合計(期中平均)

### 機能商品分野

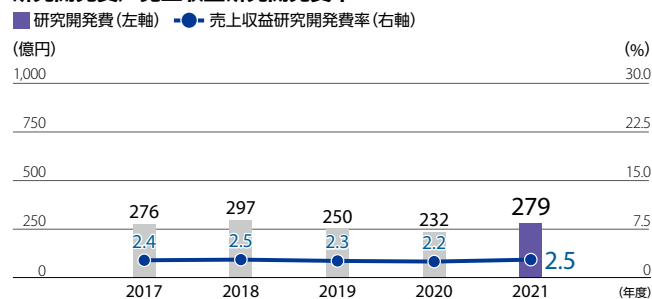
#### 資産合計/ROA



#### 設備投資/減価償却費

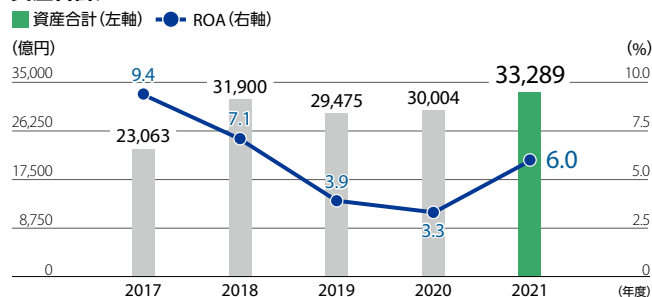


#### 研究開発費/売上収益研究開発費率

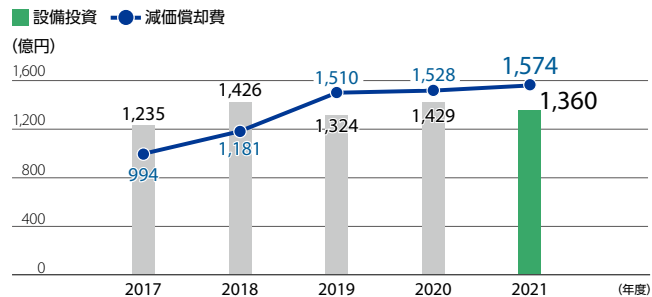


### 素材分野

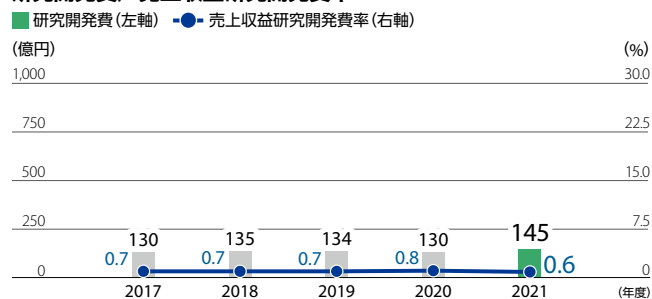
#### 資産合計/ROA



#### 設備投資/減価償却費

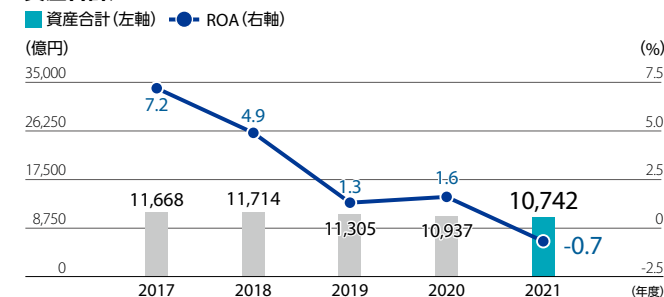


#### 研究開発費/売上収益研究開発費率

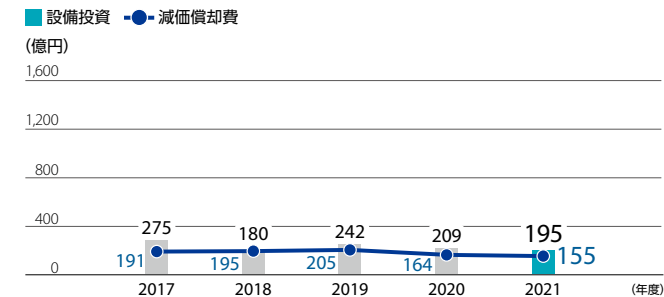


### ヘルスケア分野

#### 資産合計/ROA



#### 設備投資/減価償却費



#### 研究開発費/売上収益研究開発費率



## 分野別事業概況

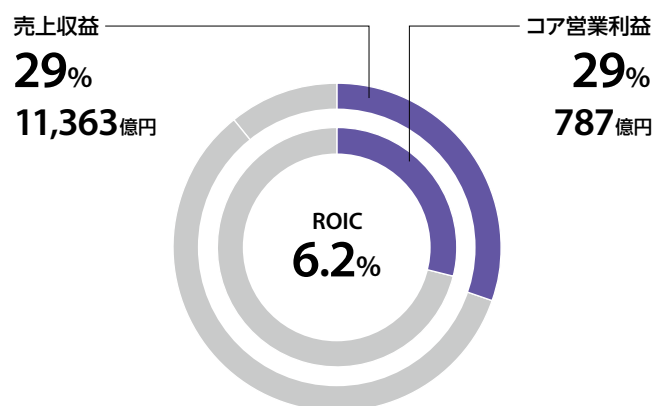
※ セグメントの区分けは2021年度実績に基づいて掲載しています

### 機能商品分野

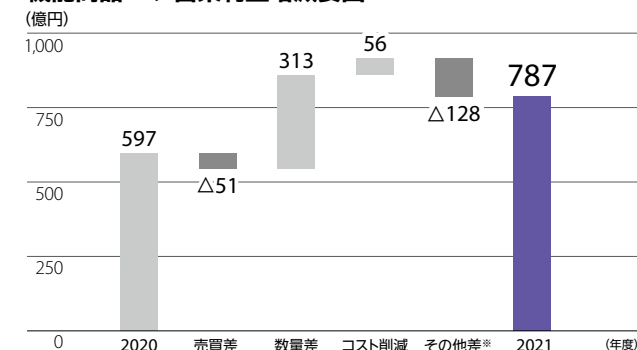
- ポリマーズ&コンパウンズ
- フィルムズ&モールディングマテリアルズ
- アドバンストソリューションズ



グループの幅広い製品・技術を協奏させながら、  
差異化、高機能化を図り、それぞれの市場に対し多様なソリューションを提供していきます



#### 機能商品 コア営業利益増減要因



※ その他差には、受払差・持分法投資損益差などの金額が含まれています

#### 機能商品セグメント

売上収益は1兆1,363億円(前期比1,417億円増加)となり、コア営業利益は787億円(前期比190億円増加)となりました。

ポリマーズ&コンパウンズサブセグメントにおいては、自動車向け等の販売数量が増加したことに加え、ポリマーズの一部製品において市況が上昇したことにより、売上収益は増加しました。

フィルムズ&モールディングマテリアルズサブセグメントにおいては、需要の回復に伴いモールディングマテリアルズの自動車向け等を中心に販売数量が増加したことに加え、フィルムズ

のディスプレイ向け光学用途等が上期を中心に好調に推移したことにより、売上収益は増加しました。

アドバンストソリューションズサブセグメントにおいては、経済活動の回復に伴い販売数量が増加したこと等により、売上収益は増加しました。

当セグメントのコア営業利益は、原料価格上昇の影響を受けたものの、自動車向けを中心に総じて販売数量が増加したこと等により、増加しました。



## 分野別事業概況

### 機能商品分野

<p><b>強み S</b></p> <p><b>ポリエステルフィルム</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>●高機能ポリエステルフィルム用途におけるマーケットポジションとソリューション能力</li> </ul> <p><b>高機能フィルム</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>●バリア性、多孔化、多層化などの機能付加技術</li> </ul> <p><b>高機能エンジニアリングプラスチック</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>●素材から成形加工までの事業群におけるグローバルネットワーク</li> </ul> <p><b>炭素繊維</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>●炭素繊維から中間基材・コンポジットをカバーする垂直統合バリューチェーンを活かした事業展開</li> </ul> <p><b>半導体</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>●高純度化と微小異物をコントロールする品質管理技術</li> <li>●半導体製造装置部品洗浄サービスをグローバル展開</li> </ul> <p><b>電池材料</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>●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</li> </ul>	<p><b>弱み W</b></p> <p><b>ポリエステルフィルム</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>●想定を上回る短期需要変動に対する対応力</li> </ul> <p><b>高機能フィルム</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>●国内中心の事業展開</li> </ul> <p><b>高機能エンジニアリングプラスチック</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>●世界各地域の社会・経済・為替リスクが広範・直接的に影響</li> </ul> <p><b>炭素繊維</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>●海外収益比率の高さによる為替変動影響</li> </ul> <p><b>半導体</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>●特徴ある製品を保有するも、半導体業界での知名度確立は途上</li> </ul> <p><b>電池材料</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>●原料サプライチェーンの中国への依存</li> </ul>
<p><b>機会 O</b></p> <p><b>ポリエステルフィルム</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>●市場ニーズの高度化および複合化</li> </ul> <p><b>高機能フィルム</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>●高機能製品の海外事業展開</li> </ul> <p><b>高機能エンジニアリングプラスチック</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>●産業用途（航空機、半導体など）、医療分野での需要拡大</li> </ul> <p><b>炭素繊維</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>●産業用途の需要拡大（自動車、風力発電、压力容器など）</li> </ul> <p><b>半導体</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>●急速な市場拡大と細線化、積層化に伴う新素材への需要</li> </ul> <p><b>電池材料</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>●爆発的に成長する市場</li> </ul>	<p><b>脅威 T</b></p> <p><b>ポリエステルフィルム</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>●破壊的な技術革新に伴う既存市場の縮小</li> </ul> <p><b>高機能フィルム</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>●中期的な国内需要の減少</li> </ul> <p><b>高機能エンジニアリングプラスチック</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>●3Dプリンターなどの新技術普及による既存市場縮小</li> </ul> <p><b>炭素繊維</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>●新興国品の品質向上による競争激化</li> </ul> <p><b>半導体</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>●現地化生産への強いプレッシャー</li> </ul> <p><b>電池材料</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>●原料価格の高騰による損益圧迫</li> </ul>

## Focus

### 半導体関連事業の拡大 デジタル社会基盤への貢献をめざして

三菱ケミカルグループは、半導体産業に新たな価値を提供できるよう、半導体事業に関連する製品やサービスについての強化を進めています。

2018年10月には、半導体メーカー向け精密洗浄やコーティングサービスなどで欧米におけるリーディングカンパニーの一つであったCleanpart Group GmbHを買収し、既存の日本・アジアに加え、半導体精密洗浄サービスをグローバルに提供する体制を構築しました。

2020年4月には、当社グループ内の半導体関連事業を集約するとともに、会社組織の枠にとられないグローバルな組織を立ち上げ、One Teamとして当社の半導体関連製品やサービスを包括し、世界中の顧客に対してワンストップで対応できる体制を整えています。また、2020年10月に買収したGelest Inc.が保有する半導体関連事業・技術とのシナジー創出も進めています。

当社は新経営方針「Forging the future 未来を拓く」において、半導体事業を主力事業の一つとして挙げており、今後も半導体関連事業の強化・拡大を図っていきます。

#### 半導体製造工程と当社グループの主な製品・サービス



## 分野別事業概況

### 機能商品分野

#### ポリエステルフィルム リーディングカンパニーとしての拡大戦略

当社は、日本、中国、インドネシア、米国、ドイツの5拠点でポリエステルフィルムを製造し、ディスプレイ向けを中心とした光学用途、電子部品・自動車・医療などの工業用途、食品などの包装材料用途向けなどに供給しています。2021年10月にはポリエステルフィルムの今後の堅調な需要拡大を鑑みて、高機能ポリエステルフィルムとしては世界最大規模となる27,000トン/年の製造ラインをドイツに新設することを決定しました。

新設する設備は、最新の省エネ設備を導入することなどにより、生産能力を拡大する一方で、工場全体としてのCO<sub>2</sub>排出量削減をめざします。また、顧客や消費者から回収した使用済みのポリエステルフィルムを原料として再利用することが可能な装置も導入することで、サーキュラーエコノミー実現に向けた取り組みを加速します。

今後も、各地域の需要に応じた積極的な事業展開を図るとともに、SDGsの達成やサーキュラーエコノミーの実現に貢献していきます。

#### ポリエステルフィルム生産設備増強 (2015 ~ 2025年)

**EMEA (CAGR8%)**



**ドイツに27,000トン/年増設**  
(2024年完成予定)  
●工業用途  
●ラベル用途  
\*CO<sub>2</sub>排出量削減対応  
\*循環型経済の実現対応

**APAC (CAGR5%)**



**インドネシアに25,000トン/年増設**  
(2021年完成)  
●ディスプレイ用途  
●積層セラミックコンデンサ用途

**Americas (CAGR4%)**



**米国に25,000トン/年増設**  
(2017年完成)  
●工業用途  
●ラベル用途

#### 高機能エンジニアリングプラスチック さまざまな医療ニーズに柔軟に対応した製品を展開

先進国での高齢化進展や新興国での急速な人口増加により、世界のメディカル市場は今後も大きく成長すると見込まれています。当社では成長するメディカル市場に注力しており、さまざまな医療ニーズに柔軟に対応した製品を展開しています。

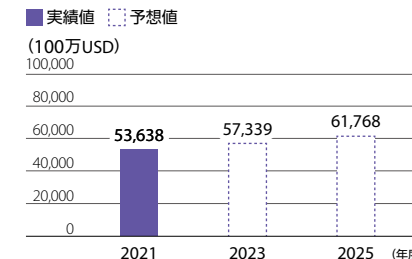
例えば、世界17カ国に拠点を持つ高機能エンジニアリングプラスチック事業においては、世界中のインプラントメーカーに超高分子量ポリエチレン「チルレン」および「エクストルーレン」が人工関節用素材として長年採用されています。

当社グループ内で有する幅広い技術と経験を融合し、引き続き高機能エンジニアリングプラスチック事業の成長を図っていきます。

#### 生体適合性の 高機能エンジニアリング プラスチック



#### 整形外科用インプラント市場



ORTHOWORLD "The Orthopaedic Industry Annual Report (published June 2022)をもとに作成

#### 環境・社会課題解決に向けて

#### 自動車への採用が進むバイオエンプラ「デュラビオ」

モビリティ、光学、農業、食品包装の各分野におけるバイオプラスチックニーズに対し、当社では植物由来原料を用いたバイオエンプラ、非枯渇資源の利用かつ生分解性を有するバイオポリエステル、生分解性かつ高バリア性を活かしたポリビニルアルコールなどのサーキュラーエコノミー実現に向けたさまざまなソリューションを提案しています。

バイオエンプラの「デュラビオ」は自動車の内装材として求められる耐衝撃性や耐薬品性といった物性に加え、植物由来原料である点が評価され、トヨタ自動車 MIRAI など、さまざまな自動車部材への採用が進んでいます。当社はデュラビオの用途展開を通じて、環境にやさしいクルマづくりに貢献していきます。



トヨタ自動車 新型「MIRAI」

## 分野別事業概況

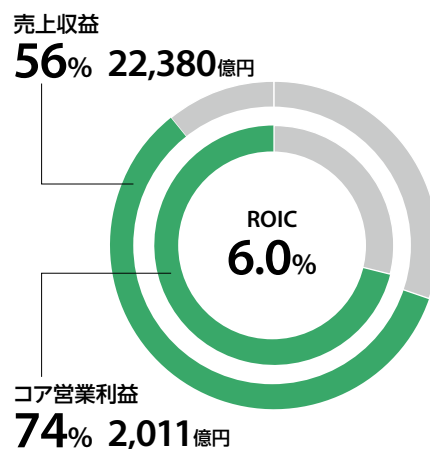
※ セグメントの区分けは2021年度実績に基づいて掲載しています

# 素材分野

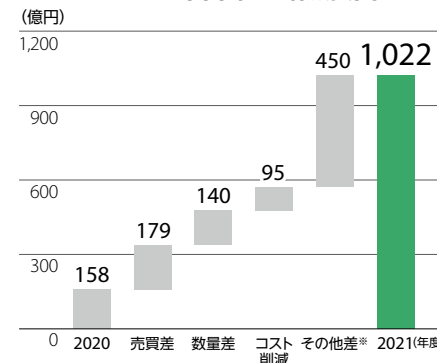
- MMA
- 石化
- 炭素
- 産業ガス



非枯渇資源を含めた原料の多様化を進めつつ、常に時代のニーズに合わせた体制で製品や技術を提供し、成長する市場を支えています

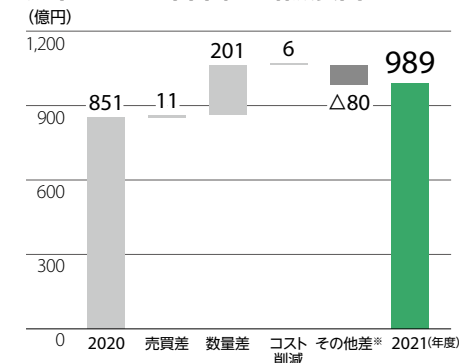


ケミカルズ コア営業利益増減要因 (億円)



※ その他差には、受払差・持分法投資損益差などの金額が含まれています

産業ガス コア営業利益増減要因 (億円)



### ケミカルズセグメント

売上収益は1兆2,879億円(前期比3,968億円増加)となり、コア営業利益は1,022億円(前期比864億円増加)となりました。MMAサブセグメントにおいては、需要が堅調に推移する中、MMAモノマー等の市況が上昇したことにより、売上収益は増加しました。

石化サブセグメントにおいては、原料価格の上昇等に伴い販売価格が上昇したことに加え、エチレンセンターの定期修理の影響が縮小したことや需要の回復により販売数量が増加したことにより、売上収益は増加しました。

炭素サブセグメントにおいては、需要の回復に伴い輸出コークスの販売価格が上昇したことにより、売上収益は増加しました。

当セグメントのコア営業利益は、石化製品における販売数量の増加と原料価格上昇に伴う在庫評価損益の改善に加え、MMAモノマーや輸出コークス等の市況が上昇したこと等により増加しました。

### 産業ガスセグメント

売上収益は9,501億円(前期比1,383億円増加)となり、コア営業利益は989億円(前期比138億円増加)となりました。

産業ガスにおいては、国内外の需要が総じて回復したことにより、売上収益及びコア営業利益はともに増加しました。

## 分野別事業概況

### 素材分野

<p><b>MMA</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>● 主要3製法を保有し、世界シェアNo.1のマーケットポジション</li> </ul> <p><b>石化</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>● クラッカーから誘導品までのプロダクトチェーンを構築する中で蓄積した技術</li> </ul> <p><b>炭素</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>● 原料炭配合技術とコークス品質管理技術</li> </ul> <p><b>産業ガス</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>● 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</li> </ul> <p style="text-align: center; font-size: 2em; font-weight: bold;">S</p>	<p><b>MMA</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>● 海外市況、原料動向による収益変動</li> </ul> <p><b>石化</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>● 海外市況、原料動向(原油価格など)による収益変動</li> </ul> <p><b>炭素</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>● 海外市況、原料動向(原料炭価格など)による収益変動</li> </ul> <p><b>産業ガス</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>● 電力コストの影響による収益変動</li> </ul> <p style="text-align: center; font-size: 2em; font-weight: bold;">W</p>
<p><b>MMA</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>● グローバルでの需要拡大に対応可能な事業ネットワーク</li> </ul> <p><b>石化</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>● 海外成長地域でのナレッジビジネス(技術ライセンス、触媒)</li> </ul> <p><b>炭素</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>● 拡大するインドなど新興国の粗鋼生産とコークス需要</li> </ul> <p><b>産業ガス</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>● 海外での投資機会増大とエレクトロニクス・メディカル用途での需要拡大</li> </ul> <p style="text-align: center; font-size: 2em; font-weight: bold;">O</p>	<p><b>MMA</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>● 他素材との競合</li> </ul> <p><b>石化</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>● 日本市場への米国シェールベース製品、中国石炭ベース製品の想定を超える流入</li> </ul> <p><b>炭素</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>● 鉄鋼業への低炭素技術の普及</li> </ul> <p><b>産業ガス</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>● 欧米ガスメジャーによるさらなる海外市場の寡占化</li> </ul> <p style="text-align: center; font-size: 2em; font-weight: bold;">T</p>

### 産業ガス

#### アジア地域における半導体材料ガスの製造能力増強

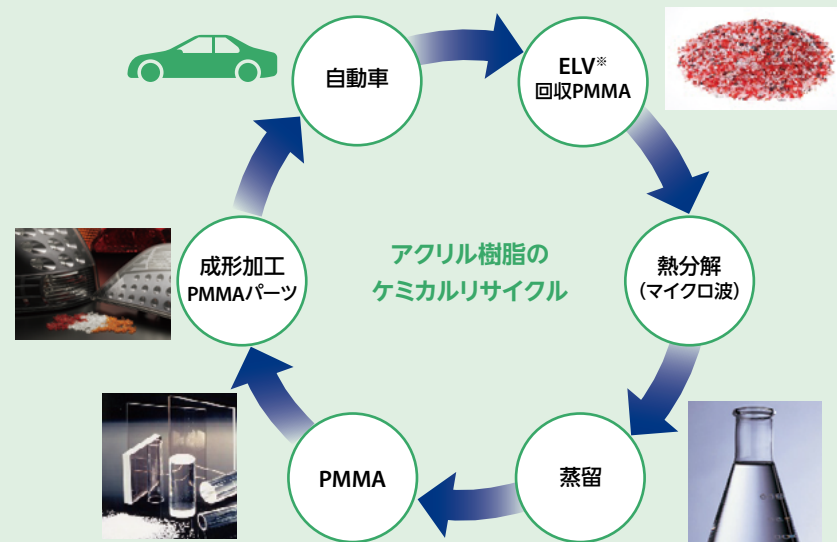
ライフスタイルの変化、5G、IoTの普及によるデータ通信量の増加や自動車向け半導体需要の増加などを背景に、半導体デバイスの需要はますます増加しています。当社が製造するジボランガスは、ロジック(演算素子)、メモリ(記憶素子)から、ディスクリート(個別半導体)まで、幅広い半導体デバイスの製造において不可欠な材料であり、需要が急激に増加しています。

当社は、半導体メーカーの需要の伸びに対応すべく日本国内のみで製造していたジボランガスを、2018年以降、韓国、中国でも順次製造を開始し、その供給能力を増強してきました。今後も、特にアジア地域における需要の伸びが見込まれるため、さらなる投資を進めることでグローバルサプライチェーンの強化を進めていきます。

## Focus

### MMAリーディングカンパニーとしてサーキュラーエコノミーの実現をめざす

当社はMMAの主要3製法を世界で唯一有し、約30%の世界生産能力シェアを持つグローバルNo.1サプライヤーです。競争力の高いプラントを保有し、世界全域への最適な供給体制を構築していくため、2021年3月には米国ボーマント工場を閉鎖し、新たに米国にて「新エチレン法(アルファ法)」によるMMAモノマーのプラント建設の検討を進めています。また、当社はMMAの誘導品であるアクリル樹脂のリサイクルに向けた検討を行っています。2021年6月には日本国内でケミカルリサイクルの事業化に向けた実証試験を開始しました。廃車からのテールランプなどのアクリル樹脂の回収、そのケミカルリサイクルおよび再利用について、本田技研工業(株)とともにスキームの検討を進め、リサイクルシステムの実証試験についても共同で実施します。MMAおよびアクリル樹脂における世界No.1シェアのメーカーとして、サーキュラーエコノミー実現に向けた取り組みを積極的にリードし、リーディングカンパニーとしての地位を確固たるものにしていきます。



※ End of Life Vehicle

## 分野別事業概況

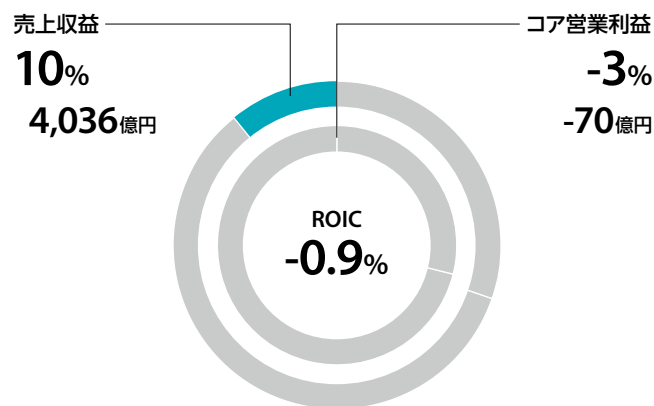
※ セグメントの区分けは2021年度実績に基づいて掲載しています

# ヘルスケア分野

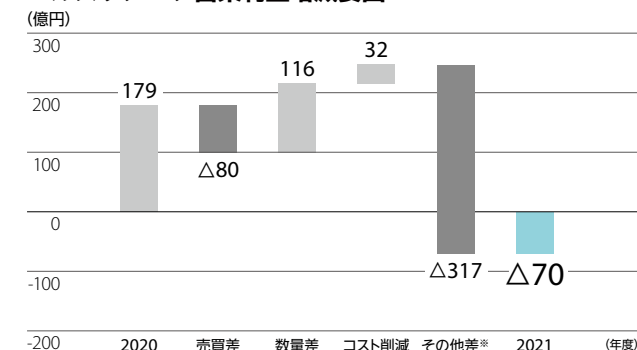
- ファーマ
- 再生医療



疾病治療にとどまらず、世界の人々が長く健康でいられる社会の実現に向けて、事業を発展させていきます



ヘルスケア コア営業利益増減要因



※ その他差には、受払差・持分法投資損益差などの金額が含まれています

### ヘルスケアセグメント

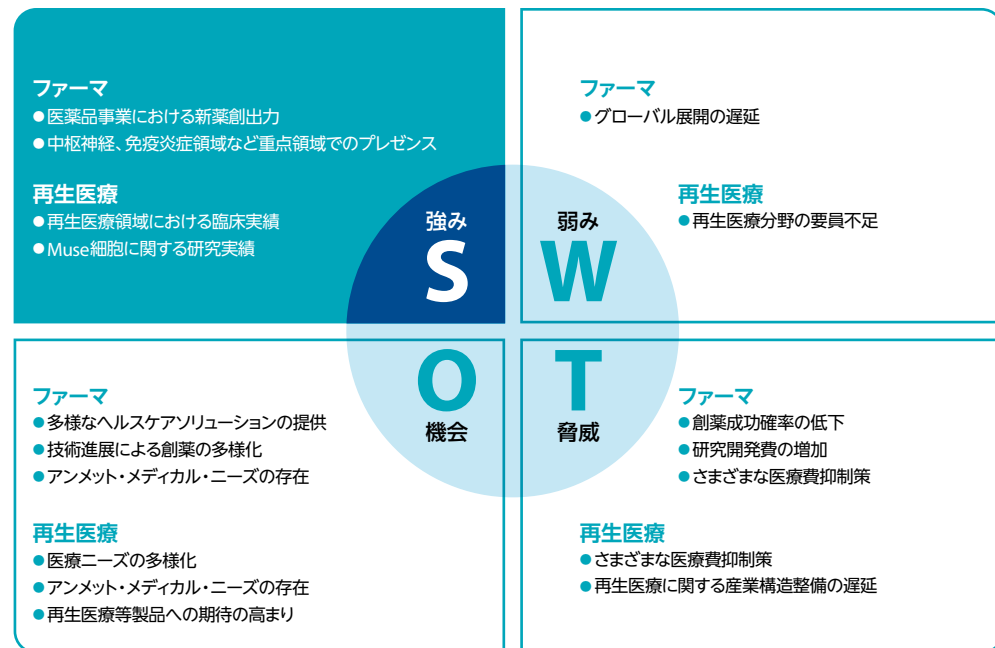
売上収益は4,036億円(前期比130億円増加)となり、コア営業利益は70億円の損失(前期比249億円減少)となりました。

医薬品においては、国内医療用医薬品で薬価改定等の影響を受けたものの、重点品の販売数量が伸長したこと等により、売上収益は増加しました。コア営業利益は、新型コロナウイルスワクチンの研究開発費の増加等により減少しました。なお、

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については、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わないこととしました。当連結会計年度におきましても、仲裁手続きが継続しているため、ロイヤリティ収入の一部について売上収益の認識を行っておりません。

## 分野別事業概況

### ヘルスケア分野



### ALS治療の新しい選択肢を米国の患者さんへ



米国において、2022年6月に「ラジカヴァ ORS」を新発売しました。「ラジカヴァ ORS」は、筋萎縮性側索硬化症 (ALS) 治療薬であるエダラボン点滴静注製剤「ラジカット」(米国名:「ラジカヴァ」)と同一有効成分を含む経口懸濁剤で、1日に1回、経口または胃ろうから服用します。薬剤はボトルに入っており、薬剤を服用するための水や溶解液は必要ありません。

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、経口で治療薬を服用できるという新たな選択肢ができました。

## Focus

### ワクチンで感染症予防に貢献 新型コロナウイルス感染症の予防をめざしたVLPワクチンの開発へ

新型コロナウイルス感染症ワクチン「コビフェンツ」が、2022年2月にカナダで承認を取得しました。カナダ政府と本剤の供給契約を結んでおり、速やかに供給を開始できるよう準備を進めています。日本においても承認申請をめざし、2021年10月より第1/2相臨床試験を開始しています。

植物由来VLPワクチンとは、ウイルス様粒子 (VLP) 製造技術を用いた新規ワクチンです。VLPは、ウイルスと同様の外部構造を持ち、ワクチンとしての高い免疫獲得効果 (有効性) が期待されることに加え、遺伝子情報を持たないため体内でウイルスの増殖がなく、安全性にも優れた有望なワクチン技術として注目されています。植物を使用したVLP製造技術により、短期間で大量生産が期待されます。

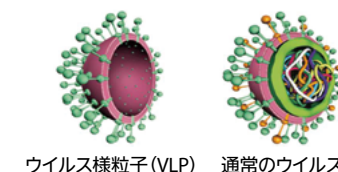
「コビフェンツ」は、新型コロナウイルス感染症ワクチンとして世界初の植物由来ワクチンです。また、冷蔵 (2~8℃) での保存・流通が可能です。植物由来VLPワクチンという新たな選択肢を届けることで、世界の最重要課題である感染症予防により一層貢献していきます。

#### 植物を用いたVLPワクチンの製造工程 (一過性の遺伝子発現を利用)



#### VLP製造技術に期待されること

- 植物の使用により、短期間で大量生産可能
- ウイルスの増殖がなく安全性に優れる



# 財務サマリー

2016年度より指定国際会計基準(IFRS)を適用しています。なお、「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。

日本基準(2011-2015年度)						指定国際会計基準(IFRS 2015-2021年度)						
	2011	2012	2013	2014	2015	2015*	2016*	2017	2018*	2019*	2020	2021
<b>年間</b>												
売上高	3,208,168	3,088,577	3,498,834	3,656,278	3,823,098	3,543,352	3,376,057	3,724,406	3,840,341	3,580,510	3,257,535	<b>3,976,948</b>
営業利益	130,579	90,241	110,460	165,681	280,026	300,410	307,522	380,489	314,104	194,820	174,710	<b>272,342</b>
税金等調整前当期純利益	127,474	82,900	116,594	165,621	198,248	252,791	258,343	344,077	284,846	122,003	32,908	<b>290,370</b>
親会社株主に帰属する当期純利益	35,486	18,596	32,248	60,859	46,444	51,358	156,259	211,788	169,530	54,077	(7,557)	<b>177,162</b>
包括利益	64,199	94,900	134,016	173,692	7,695	34,302	226,493	297,476	205,898	475	160,551	<b>332,834</b>
設備投資	116,145	132,221	133,339	165,057	176,508	213,134	206,482	225,189	231,742	240,390	263,715	<b>254,589</b>
減価償却費	145,695	129,549	131,571	151,253	180,374	182,656	174,040	178,895	199,332	239,824	243,793	<b>251,469</b>
研究開発費	138,545	134,723	134,260	132,217	138,364	126,782	126,290	138,833	142,822	133,368	126,073	<b>156,584</b>
営業活動によるキャッシュ・フロー	217,954	206,504	177,027	329,776	388,663	299,612	396,643	397,940	415,575	452,003	467,133	<b>346,871</b>
投資活動によるキャッシュ・フロー	(63,404)	(169,758)	(159,789)	(277,223)	(202,796)	(234,078)	(289,056)	(335,933)	(895,068)	(87,563)	(217,010)	<b>(128,781)</b>
財務活動によるキャッシュ・フロー	(164,146)	(26,250)	(8,307)	(2,061)	(156,957)	(40,945)	1,411	(150,592)	519,062	(450,523)	(142,773)	<b>(336,283)</b>
<b>期末現在</b>												
総資産額	3,173,970	3,307,758	3,479,359	4,323,038	4,061,572	4,223,774	4,463,547	4,701,415	5,572,508	5,132,149	5,287,228	<b>5,573,871</b>
有形固定資産	1,032,738	1,061,551	1,118,050	1,498,146	1,390,727	1,403,437	1,431,681	1,433,509	1,683,354	1,742,216	1,813,838	<b>1,899,695</b>
有利子負債	1,164,128	1,198,799	1,258,186	1,603,595	1,465,752	1,579,575	1,693,742	1,606,123	2,246,751	2,388,060	2,482,422	<b>2,289,869</b>
純資産額	1,144,954	1,203,316	1,314,870	1,588,601	1,554,528	972,197	1,091,398	1,285,750	1,377,947	1,170,222	1,236,339	<b>1,458,077</b>
<b>1株当たり金額</b>												
1株当たり当期純利益	24.06	12.61	21.89	41.40	31.70	35.06	106.73	147.14	119.22	38.08	(5.32)	<b>124.68</b>
1株当たり純資産額	522.77	553.54	611.95	669.77	636.43	663.71	758.30	893.26	970.46	824.07	870.40	<b>1,026.03</b>
1株当たり配当額	10	12	12	13	15	15	20	32	40	32	24	<b>30</b>
<b>主要指標</b>												
総資産利益率(ROA)(%)	3.9	2.6	3.4	4.2	4.7	5.9	5.9	7.5	5.5	2.3	0.6	<b>5.3</b>
自己資本利益率(ROE)(%)	4.6	2.3	3.7	6.4	4.8	5.2	15.1	17.8	12.7	4.2	(0.6)	<b>13.2</b>
自己資本比率(%)	24.2	24.6	25.8	22.6	22.9	8.5	9.1	10.2	8.2	5.4	5.4	<b>6.8</b>
<b>その他</b>												
従業員数(名)	53,979	55,131	56,031	68,263	68,988	68,988	69,291	69,230	72,020	69,609	69,607	<b>69,784</b>

※ 非継続事業に係わる数値を控除しております

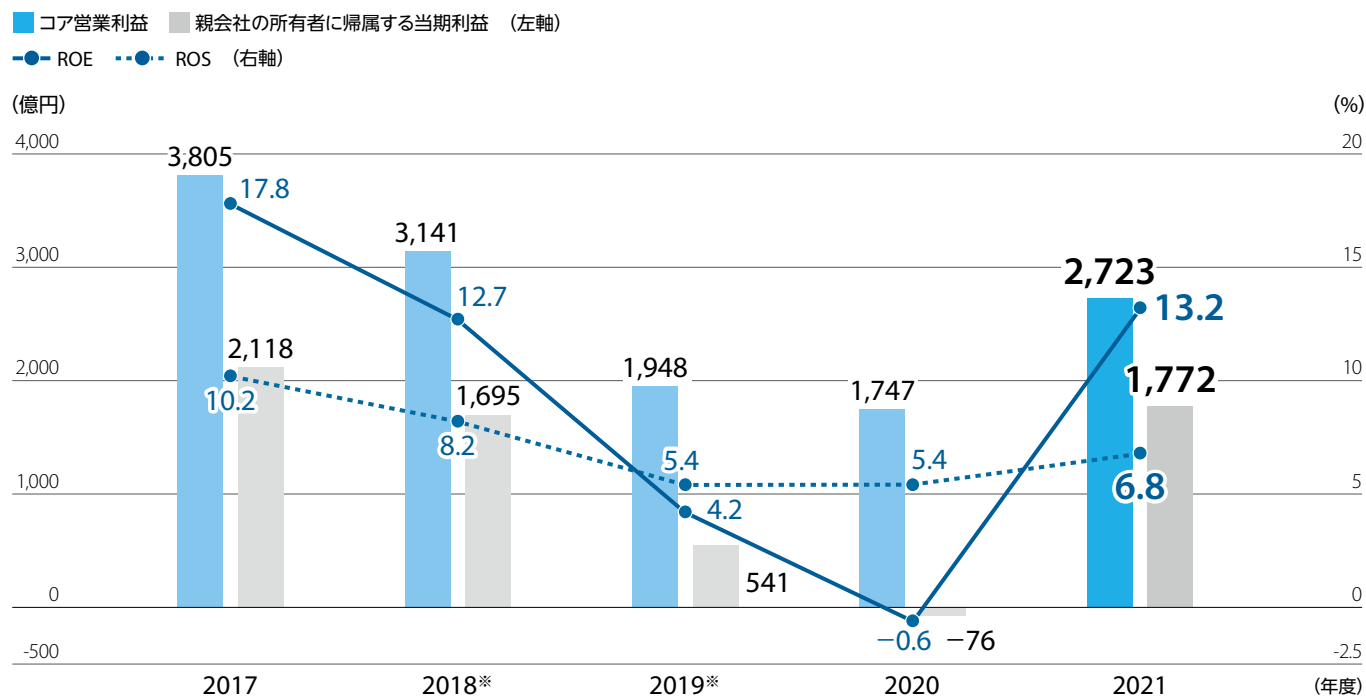
単位:百万円

単位:円

# 財務ハイライト

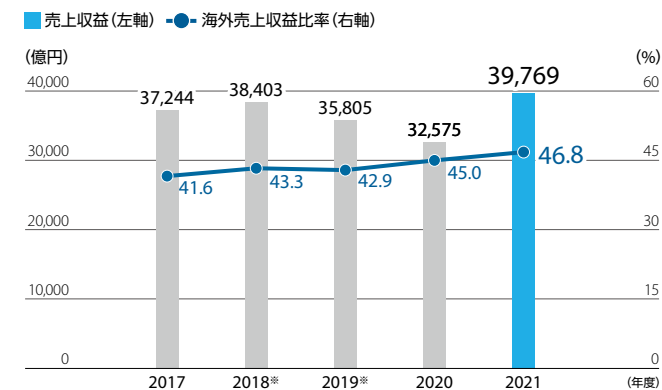
※ 非継続事業に係わる数値を控除しています

## 利益とROS、ROE



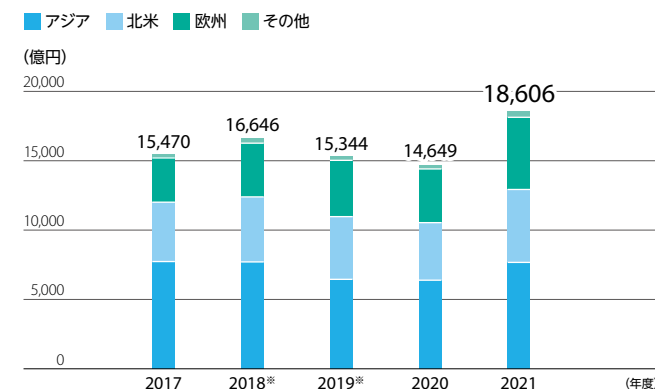
2017年度は素材分野の収益が拡大し、機能商品分野を中心に数量が伸長した結果、コア営業利益、親会社の所有者に帰属する当期利益のいずれも過去最高となりました。2018年度以降は、景気後退や米中貿易摩擦、新型コロナウイルス感染症による影響などの経済環境悪化に加え、ヘルスケア分野における仲裁手続き中のロイヤリティ収入非計上の影響などにより収益が悪化しました。2021年度は新型コロナウイルス感染症による影響から各国の経済活動に持ち直しの動きがみられる中で、国内外の需要が回復基調で推移しました。このような状況下、2021年度のコア営業利益は前期比976億円増(+55.9%)の2,723億円となり、ROSは6.8% (前期比+1.4ポイント)となりました。親会社の所有者に帰属する当期利益は、非経常項目において前期に計上したヘルスケア分野における減損損失が減少したことに加え、当期に結晶質アルミナ繊維事業の譲渡に関連する利益を計上したことなどにより前期比1,848億円増の1,772億円となりました。ROEは13.2% (前期比+13.8ポイント)となりました。

## 売上収益と海外売上収益比率



2021年度の売上収益は、需要の回復による販売数量の増加や、素材分野における原料価格上昇に伴う販売価格の上昇などにより、前期比7,194億円増(+22.1%)の3兆9,769億円で過去最高となりました。海外売上収益比率は、前期比+1.8ポイントの46.8%となりました。

## 海外地域別売上収益



欧米、その他アジアにおいて、新型コロナウイルス感染症の影響から需要が回復基調で推移したことに加え、円安による換算差の影響などにより、前期比で増加しました。

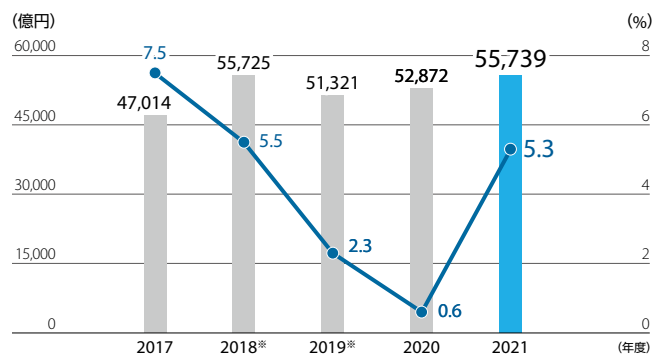


## 財務ハイライト

※ 非継続事業に係わる数値を控除しています

### 資産合計とROA

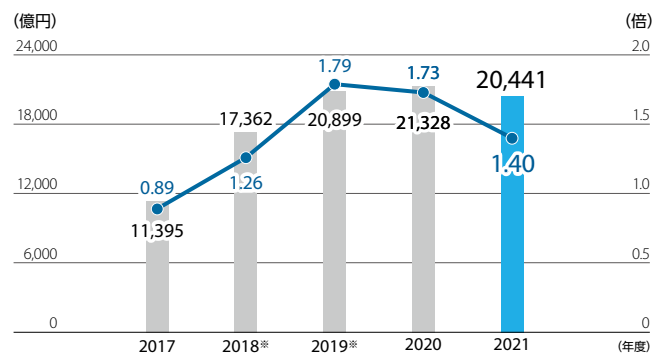
■ 資産合計 (左軸) ● ROA (右軸)



資産合計は5兆5,739億円となりました。円安の進行に伴う在外連結子会社の資産の円貨換算額の増加や、原料価格上昇などによる棚卸資産の増加および売上収益増加に伴う営業債権の増加などにより、前期比2,867億円増加しました。ROAは5.3%となり、前期比で+4.7ポイントの改善となりました。

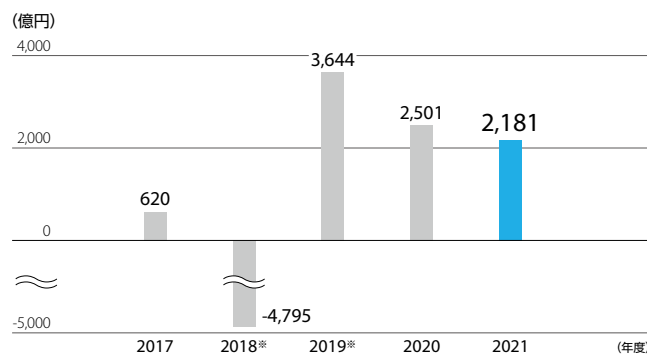
### ネット有利子負債とネットD/Eレシオ

■ ネット有利子負債 (左軸) ● ネットD/Eレシオ (右軸)



ネットD/Eレシオは有利子負債の返済や為替影響などにより前期比0.33減少し1.40となりました。コスト削減、利益成長、事業売却などによりキャッシュ・フローを拡大し、着実に有利子負債を削減することで、0.5 ~ 1.0倍への改善をめざしていきます。

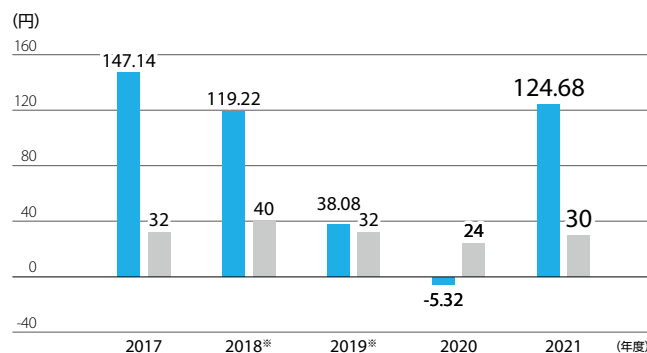
### フリー・キャッシュ・フロー(FCF)



営業活動によるCFは、運転資本の増加などがあったものの、税引前利益や減価償却費などにより3,469億円の収入となりました。投資活動によるCFは、事業譲渡などによる収入があったものの、固定資産の取得などにより1,288億円の支出となりました。結果、FCFは2,181億円の収入となりました。

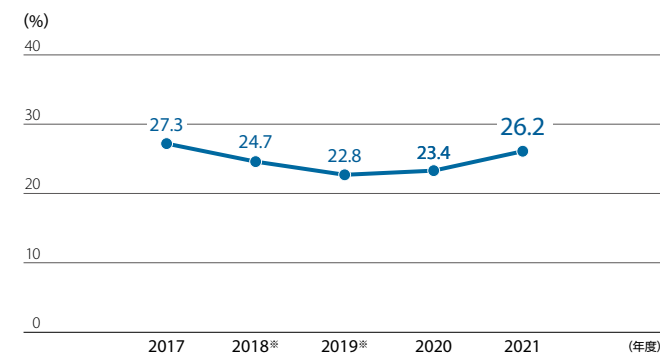
### 基本的1株当たり当期利益と1株当たり配当金

■ 基本的1株当たり当期利益 ■ 1株当たり配当金



2021年度の基本的1株当たり当期利益は124.68円となりました。1株当たり配当金は、財務状況および今後の事業環境を総合的に勘案しています。2021年度は需要の回復などによりコア営業利益および親会社の所有者に帰属する当期利益が増加したことに伴い、前期比6円増の年間30円としました。

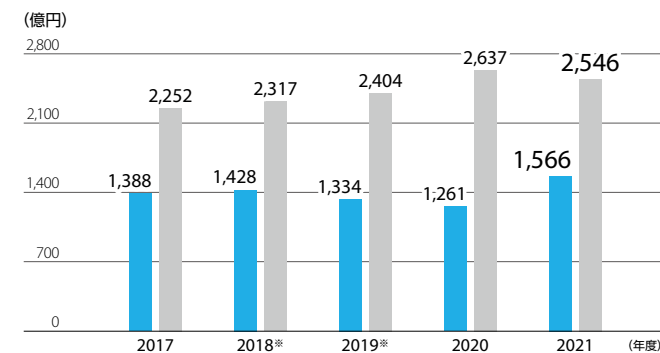
### 親会社の所有者に帰属する持分比率



親会社の所有者に帰属する持分は1兆4,581億円と、前期比2,218億円の増加となりました。親会社所有者帰属持分比率は26.2%と前期比+2.8ポイントとなりました。

### 研究開発費と設備投資

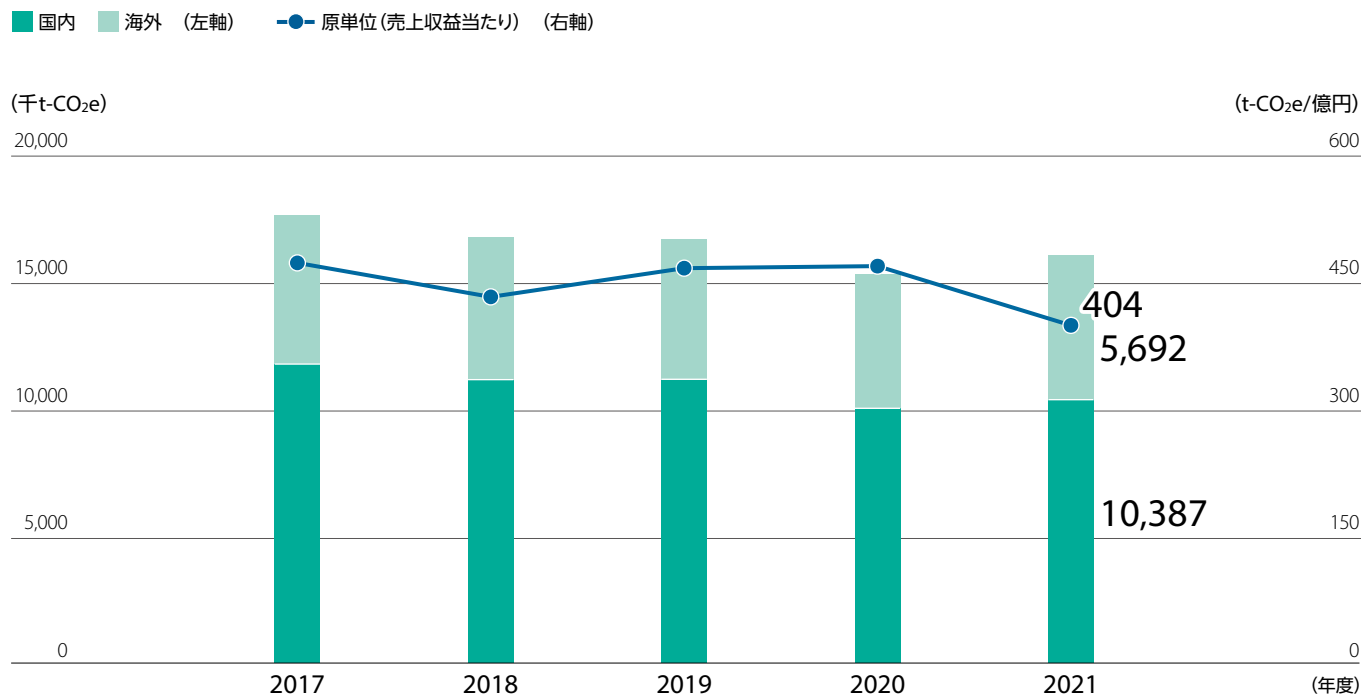
■ 研究開発費 ■ 設備投資



2021年度の研究開発費は新型コロナウイルスワクチンなどの研究開発費の増加により前期比305億円増の1,566億円となりました。設備投資は前期比91億円減の2,546億円となりました。

# 非財務ハイライト

## 温室効果ガス(GHG)排出量※1



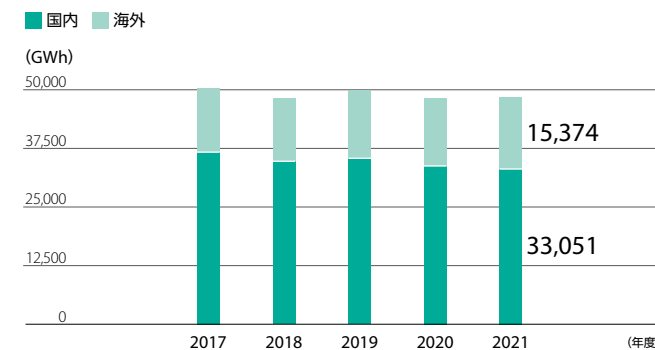
2021年度のGHG排出量 (Scope1+Scope2)は16,079千t-CO<sub>2</sub>eとなりました。

総排出量については新型コロナウイルス感染症による経済の落ち込みからの回復による工場の稼働率増加などの影響により、昨年より増加しましたが、売上も増加したため原単位は下がり404t-CO<sub>2</sub>e/億円となりました。

新経営方針「Forging the future 未来を拓く」では、GHG低減を重要な社会課題の一つと位置付けており、製品・サービスを通じた排出削減貢献に加え、自社における生産などの事業活動におけるGHG排出量の低減も今後一層の加速をするべく、検討・取り組みを進めています。

※1 2019年度データ以降は中長期経営戦略K30の活動範囲に合わせ見直し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年度以前のデータは見直し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。

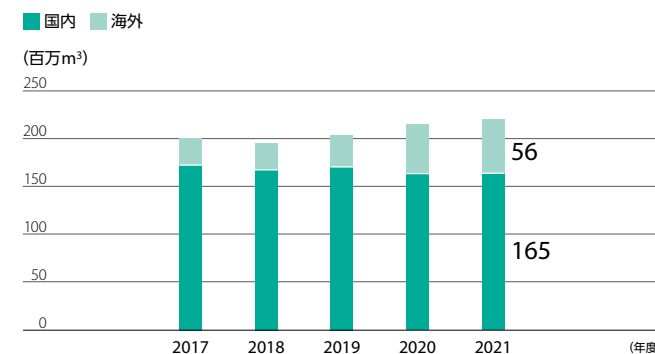
## エネルギー消費量※1



2021年度は新型コロナウイルス感染症による経済の落ち込みからの回復による工場の稼働率増加によりエネルギー使用量は増加しています。

省エネルギー活動の推進、プロセスの安定稼働などを通じた生産効率向上は、そのままGHG削減につながることから、新経営方針実現のための重要な取り組みと位置付け、引き続きエネルギー使用量の低減に取り組んでいきます。

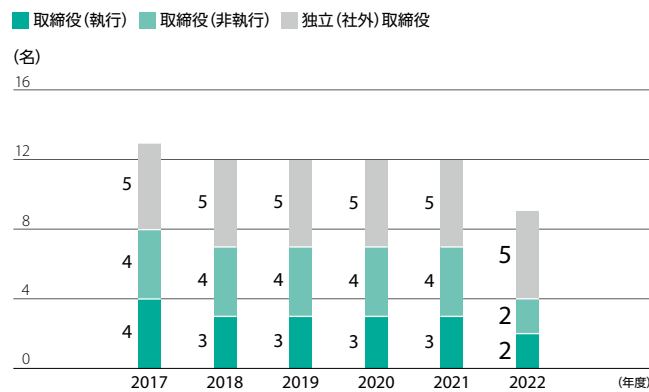
## 取水量(海水含まず)



2021年度は新型コロナウイルス感染症による経済の落ち込みからの回復による工場の稼働率増加により増加しましたが、水の効率的な利用の継続により、大きな増加とはならず昨年度とほぼ横ばいとなりました。新経営方針では、グローバルな水供給の不安定解消を重要な社会課題の一つと位置付けており、自社の水資源の活用が地域の大きな負荷とならないよう、引き続き水資源の有効利用、取水量削減の取り組みを推進してまいります。

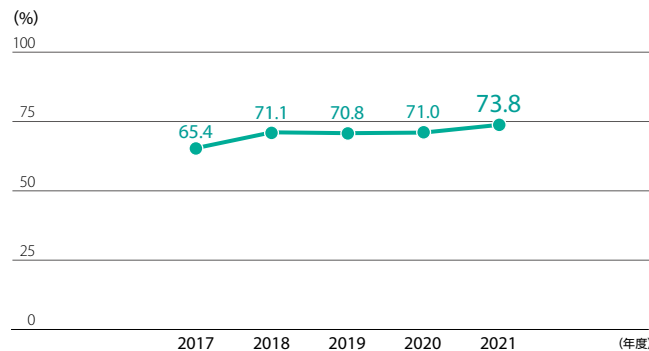
## 非財務ハイライト

### 取締役人数・社外取締役人数



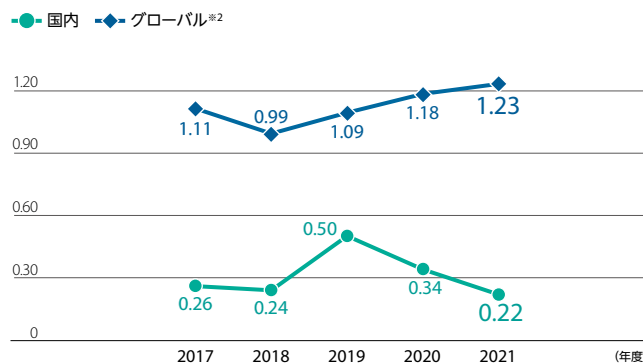
取締役一覧 (▶ P.63~64)

### 有給休暇取得率※2



有給休暇取得率は、前年度並みとなりました。ニューノーマル時代の働き方を見ずえた業務改革に取り組み、引き続きワーク・ライフ・バランスの施策を強化していきます。

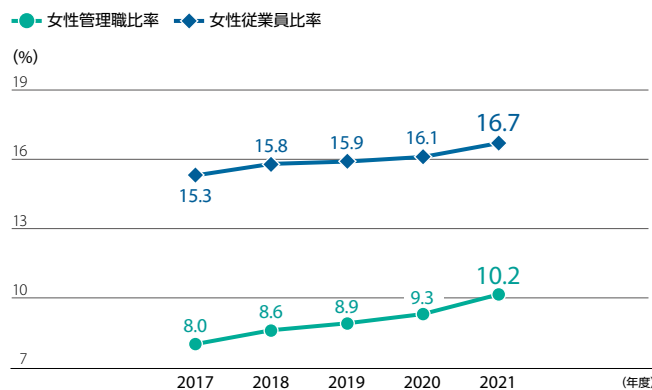
### 休業度数率



日本国内の休業度数率は0.22となり前年度より改善しました。一方、グローバルでは、日本国内に比べ、休業度数率が高い水準にあります。

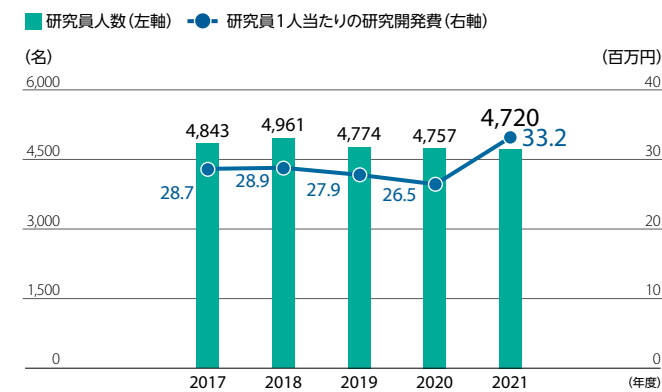
安全の基本行動や基本操作の徹底、リスクアセスメントなどの諸施策により、労働災害の防止に向けた取り組みを強化し、休業度数率の改善に努めていきます。

### 女性従業員比率・女性管理職比率※2



女性従業員比率は、前年度比0.6ポイント上昇の16.7%、女性管理職比率は前年度比0.9ポイント上昇の10.2%となりました。女性活躍推進に向け諸施策を推進しています。

### 研究員人数・研究員1人当たりの研究開発費



2021年度の研究員人数は前年度比37名減の4,720名、1人当たりの研究開発費は33.2百万円となりました。

※2 集計対象範囲 (▶ P.108)

# 株主情報

## 株主還元方針

企業価値の向上を通じ、株主価値の向上をめざす

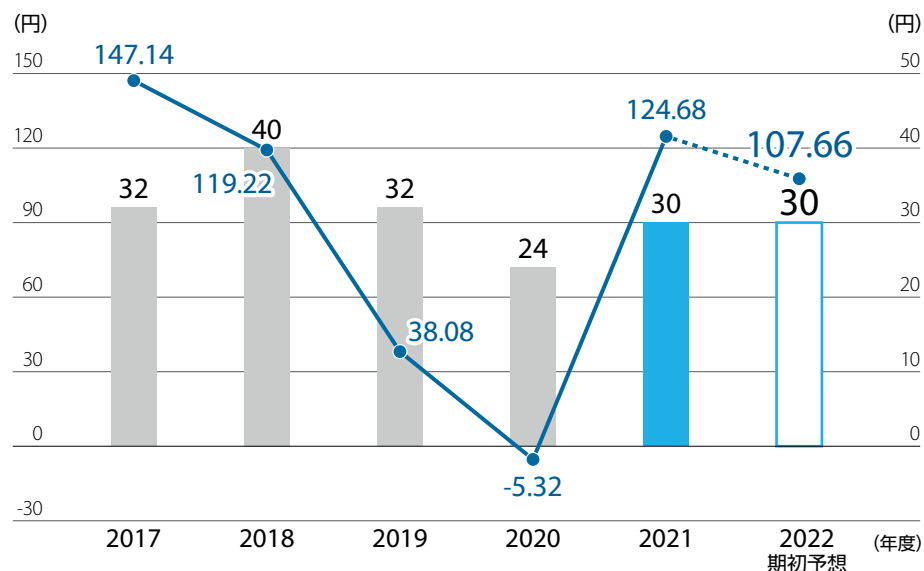
配当政策については、成長投資・財務体質の改善とのバランスを考慮

中期的な連結配当性向の目安を30%

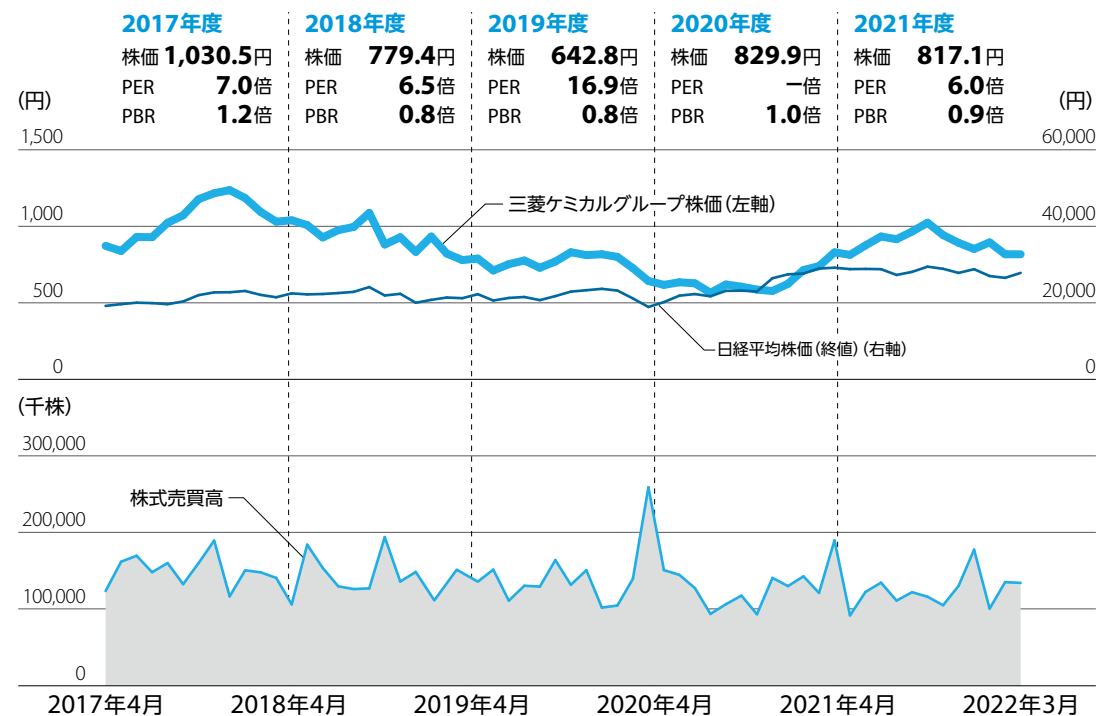
安定的な配当を実施

### 基本的1株当たり当期利益／1株当たり配当金

● 基本的1株当たり当期利益(左軸) ■ 1株当たり配当金(右軸)



### 株価／株式売買高



※ 株価：3月末時点  
 PER：3月末時点株価÷基本的1株当たり当期利益 PBR：3月末時点株価÷1株当たり親会社所有者帰属持分

## 株主情報

### 株式情報(2022年3月31日現在)

証券コード	4188(東証プライム市場※) ※ 2022年4月4日より
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	274,369名

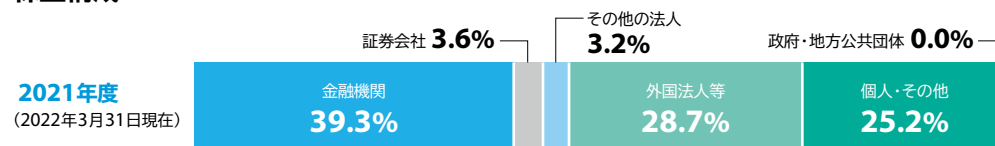
### 大株主 上位10社

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	229,624	16.1
SSBTC CLIENT OMNIBUS ACCOUNT	122,749	8.6
株式会社日本カストディ銀行信託口	82,609	5.8
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
株式会社日本カストディ銀行信託口4	22,105	1.6
STATE STREET BANK WEST CLIENT - TREATY 505234	21,837	1.5
太陽生命保険株式会社	18,838	1.3
JPモルガン証券株式会社	17,859	1.3
JP MORGAN CHASE BANK 385781	16,592	1.2

(注) 1. 上記のほか、当社が自己株式として82,367千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(82,367千株)を控除して計算しています。

### 株主構成



### 2021年度 IR報告

当社は、株主、顧客をはじめとするステークホルダーの皆さまと、さまざまな機会を通じて、積極的かつ建設的に対話し、課題や目標を共有し、協働することをめざしています。

株主・投資家の皆さまとの対話においては、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、積極的に対話を行い、それを企業活動に活かしていきます。

IRイベント	内容
<b>1 株主総会</b>	2022年6月24日開催  株主総会
説明会 (ラージミーティング)	計1回: 経営方針説明会(12月) ホームページで説明会音声 および発表資料公開(日・英)
トップマネジメントによる 投資家との対話	スモールミーティング(6月、12月)、 国内外機関投資家との個別面談
決算発表時の ネットカンファレンス	計4回: 四半期決算ごとに開催 ホームページで説明会音声および発表資料公開(日・英)
証券会社主催 カンファレンスへの参加	計14回: 主に海外機関投資家との個別面談
個別テーマの スモールミーティング	計1回: MMA事業(6月)
その他のIR活動	四半期決算発表後の取材対応他
<b>3 個人投資家向け</b>	個人投資家説明会 計4回(CEO/CFOによる説明会含む) 経営方針説明会 

# 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 2020年4月1日 至 2021年3月31日)	当連結会計年度 (自 2021年4月1日 至 2022年3月31日)
売上収益	3,257,535	3,976,948
売上原価	△2,331,286	△2,862,224
売上総利益	926,249	1,114,724
販売費及び一般管理費	△752,693	△854,455
その他の営業収益	30,713	81,692
その他の営業費用	△172,391	△59,961
持分法による投資利益	15,640	21,194
営業利益	47,518	303,194
金融収益	8,252	9,368
金融費用	△22,862	△22,192
税引前利益	32,908	290,370
法人所得税	△10,186	△80,965
当期利益	22,722	209,405
当期利益(△損失)の帰属		
親会社の所有者	△7,557	177,162
非支配持分	30,279	32,243
1株当たり当期利益		
基本的1株当たり当期利益(△損失)(円)	△5.32	124.68
希薄化後1株当たり当期利益(△損失)(円)	△5.32	115.03

## 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 2020年4月1日 至 2021年3月31日)	当連結会計年度 (自 2021年4月1日 至 2022年3月31日)
当期利益	22,722	209,405
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	26,675	4,471
確定給付制度の再測定	26,817	7,328
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	△191	△6
純損益に振り替えられることのない項目合計	53,301	11,793
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	81,019	104,596
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	180	2,384
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	3,329	4,656
純損益に振り替えられる可能性のある項目合計	84,528	111,636
税引後その他の包括利益合計	137,829	123,429
当期包括利益	160,551	332,834
当期包括利益の帰属		
親会社の所有者	97,068	268,003
非支配持分	63,483	64,831

## 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 (2021年3月31日)	当連結会計年度 (2022年3月31日)
資産		
流動資産		
現金及び現金同等物	349,577	245,789
営業債権	716,392	825,996
棚卸資産	576,473	745,248
その他の金融資産	47,818	51,085
その他の流動資産	83,462	106,556
小計	1,773,722	1,974,674
売却目的で保有する資産	23,812	11,442
流動資産合計	1,797,534	1,986,116
非流動資産		
有形固定資産	1,813,838	1,899,695
のれん	671,889	705,412
無形資産	455,317	448,805
持分法で会計処理されている投資	162,042	174,791
その他の金融資産	251,211	233,533
その他の非流動資産	68,051	60,923
繰延税金資産	67,346	64,596
非流動資産合計	3,489,694	3,587,755
資産合計	5,287,228	5,573,871

(単位:百万円)

	前連結会計年度 (2021年3月31日)	当連結会計年度 (2022年3月31日)
負債及び資本		
負債		
流動負債		
営業債務	382,272	486,874
社債及び借入金	653,475	411,213
未払法人所得税	22,283	34,875
その他の金融負債	272,341	291,237
引当金	11,690	15,601
その他の流動負債	147,911	178,613
小計	1,489,972	1,418,413
売却目的で保有する資産に直接関連する負債	2,534	880
流動負債合計	1,492,506	1,419,293
非流動負債		
社債及び借入金	1,696,029	1,748,756
その他の金融負債	118,300	112,554
退職給付に係る負債	112,272	103,941
引当金	27,398	22,673
その他の非流動負債	113,730	147,212
繰延税金負債	155,845	175,123
非流動負債合計	2,223,574	2,310,259
負債合計	3,716,080	3,729,552
資本		
資本金	50,000	50,000
資本剰余金	179,716	170,600
自己株式	△63,244	△62,870
利益剰余金	1,060,069	1,213,677
その他の資本の構成要素	9,798	86,670
親会社の所有者に帰属する持分合計	1,236,339	1,458,077
非支配持分	334,809	386,242
資本合計	1,571,148	1,844,319
負債及び資本合計	5,287,228	5,573,871



## 連結財務諸表

## 連結持分変動計算書

前連結会計年度(自 2020年4月1日 至 2021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			
2020年4月1日残高	50,000	176,715	△63,485	1,071,260	38,335	-	△102,773	170	△64,268	1,170,222	280,607	1,450,829
当期利益	-	-	-	△7,557	-	-	-	-	-	△7,557	30,279	22,722
その他の包括利益	-	-	-	-	22,523	26,255	55,696	151	104,625	104,625	33,204	137,829
当期包括利益	-	-	-	△7,557	22,523	26,255	55,696	151	104,625	97,068	63,483	160,551
自己株式の取得	-	-	△20	-	-	-	-	-	-	△20	-	△20
自己株式の処分	-	△198	261	-	-	-	-	-	-	63	-	63
配当	-	-	-	△34,091	-	-	-	-	-	△34,091	△11,049	△45,140
株式報酬取引	-	△13	-	-	-	-	-	-	-	△13	-	△13
支配継続子会社に対する持分変動	-	756	-	-	-	-	-	-	-	756	361	1,117
企業結合または事業分離	-	2,456	-	-	-	-	-	-	-	2,456	1,488	3,944
連結範囲の変動	-	-	-	51	-	-	-	-	-	51	△81	△30
その他の資本の構成要素から利益剰余金への振替	-	-	-	30,406	△4,151	△26,255	-	-	△30,406	-	-	-
その他の資本の構成要素から非金融資産等への振替	-	-	-	-	-	-	-	△153	△153	△153	-	△153
所有者との取引額等合計	-	3,001	241	△3,634	△4,151	△26,255	-	△153	△30,559	△30,951	△9,281	△40,232
2021年3月31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

## 連結財務諸表

## 連結持分変動計算書

当連結会計年度(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

## 連結キャッシュ・フロー計算書

(単位:百万円)

	前連結会計年度 (自 2020年4月1日 至 2021年3月31日)	当連結会計年度 (自 2021年4月1日 至 2022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	32,908	290,370
減価償却費及び償却費	243,793	251,469
持分法による投資損益(△は益)	△15,640	△21,194
受取利息及び受取配当金	△5,547	△5,875
支払利息	21,404	20,985
営業債権の増減額(△は増加)	△237	△88,721
棚卸資産の増減額(△は増加)	44,629	△152,599
営業債務の増減額(△は減少)	△27,240	86,511
退職給付に係る資産及び負債の増減額	446	9,222
その他	207,283	14,443
小計	501,799	404,611
利息の受取額	1,391	1,134
配当金の受取額	19,019	14,204
利息の支払額	△19,891	△20,250
法人所得税の支払額又は還付額(△は支払)	△35,185	△52,828
営業活動によるキャッシュ・フロー	467,133	346,871
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	△246,410	△244,851
有形固定資産の売却による収入	15,843	24,707
無形資産の取得による支出	△10,606	△12,814
投資の取得による支出	△3,106	△4,070
投資の売却及び償還による収入	76,982	38,988
子会社の取得による支出	△28,677	△6,501
子会社の売却による収入	3,020	0
事業譲受による支出	△983	△700
事業譲渡による収入	1,747	81,901
定期預金の純増減額(△は増加)	5,708	476
その他	△30,528	△5,917
投資活動によるキャッシュ・フロー	△217,010	△128,781

(単位:百万円)

	前連結会計年度 (自 2020年4月1日 至 2021年3月31日)	当連結会計年度 (自 2021年4月1日 至 2022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)	△115,453	△89,129
コマーシャル・ペーパーの純増減額(△は減少)	△3,000	△60,000
長期借入れによる収入	301,531	66,162
長期借入金の返済による支出	△171,789	△130,246
社債の発行による収入	69,640	94,636
社債の償還による支出	△55,000	△125,000
リース負債の返済による支出	△30,349	△32,349
自己株式の純増減額(△は増加)	△19	△27
配当金の支払額	△34,091	△38,367
非支配持分への配当金の支払額	△11,007	△15,810
非支配持分からの子会社持分取得による支出	△98,779	△512
非支配持分からの払込みによる収入	4,404	1
非支配持分への払戻による支出	—	△5,600
その他	1,139	△42
財務活動によるキャッシュ・フロー	△142,773	△336,283
現金及び現金同等物に係る為替変動による影響	13,094	14,276
現金及び現金同等物の増減額(△は減少)	120,444	△103,917
現金及び現金同等物の期首残高	228,211	349,577
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)	49	△137
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)	854	266
合併に伴う現金及び現金同等物の増加額	19	—
現金及び現金同等物の期末残高	349,577	245,789

# 非財務情報

## 環境性データ

☑ このアイコンのある指標は、2021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

主要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)およびそ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・温室効果ガス(GHG)※1	2018年度	2019年度	2020年度	2021年度
☑ 温室効果ガス排出量 (Scope1+Scope2) (千t-CO <sub>2</sub> e) ※2	14,187	16,629 ※4	15,325	16,079
☑ Scope1	6,787	8,455	7,786	7,829
☑ Scope2	7,400	8,174	7,540	8,250
☑ Scope3※5	49,260	51,820	51,930	53,637
☑ エネルギー消費量 (GWh) ※3	39,126	49,110	47,335	48,425

環境影響	2018年度	2019年度	2020年度	2021年度
☑ NOx排出量 (千t)	7.54	8.28	7.94	7.91
☑ SOx排出量 (千t)	4.07	3.39	3.23	3.08
☑ COD (千t) ※6	1.84	1.80	1.68	1.70
☑ 全窒素排出量 (千t) ※6	5.64	5.67	4.87	4.85
☑ 全りん排出量 (千t) ※6	0.10	0.11	0.10	0.09

水使用	2018年度	2019年度	2020年度	2021年度
☑ 取水量 (百万m <sup>3</sup> ) (海水含まず)	189	204	216	222

※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CO<sub>2</sub>排出量は控除していません。2019年度以降は国内のジョイント・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 2019年度は中長期経営基本戦略「KAITEKI Vision 30」のバウンダリを拡張することに伴い、ジョイント・オペレーション企業1社を加えた他に、過年度の買取によるバウンダリ拡張による分があり、Scope1+Scope2の合計排出量は、2018年度比2,442千t-CO<sub>2</sub>e増の16,629千t-CO<sub>2</sub>eでしたが、この影響を除く排出量は2018年度比54千t-CO<sub>2</sub>eの削減でした。

※5 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。

※6 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を含んでいません。

## 非財務情報

### 社会性データ

このアイコンのある指標は、2021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)	2018年度	2019年度	2020年度	2021年度
連結従業員数(名)	72,020	69,609	69,607	69,784
地域別従業員数(名) 日本	43,709	40,732	40,774	40,289
日本以外	28,311	28,877	28,833	29,495

#### 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、太陽日酸の4事業会社に原籍を有する従業員(出向者を含み、出向受け入れ者及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	2018年度	2019年度	2020年度	2021年度
<input checked="" type="checkbox"/> 従業員数(名)	22,064	23,116	23,147	22,739
<input checked="" type="checkbox"/> 男女別従業員数(名) 男性	18,578	19,444	19,429	18,934
<input checked="" type="checkbox"/> 女性	3,486	3,672	3,718	3,805
<input checked="" type="checkbox"/> 女性従業員比率(%)	15.8	15.9	16.1	16.7
<input checked="" type="checkbox"/> 女性管理職比率(%) <sup>※7</sup>	8.6	8.9	9.3	10.2
<input checked="" type="checkbox"/> 有給休暇取得率(%) <sup>※8</sup>	71.1	70.8	71.0	73.8
<input checked="" type="checkbox"/> 休業度数率 <sup>※9 ※10</sup>	0.99	1.09	1.18	1.23

※7 係長級以上従業員に占める女性従業員比率

※8 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。

※9 集計対象範囲: 2018年度より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。

※10 休業度数率: 100万のべ労働時間当たりの休業災害による死傷患者数

## 独立した第三者保証報告書

2022年10月19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 齋藤 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 2022(以下、「KAITEKI レポート」という。)に記載されている2021年4月1日から2022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田辺三菱製薬工場株式会社吉富工場および株式会社エーピーアイコーポレーション吉富事業所における現地往査
- 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管理

当社は、誠実性、客観性、職業的専門家としての能力と正当な注意、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及び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、国際品質管理基準第 1 号に準拠して、倫理要件、職業的専門家としての基準及び適用される法令及び規則の要件の遵守に関する文書化した方針と手続を含む、包括的な品質管理システムを維持している。

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。

# 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.mitsubishichem-hd.co.jp/>



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。