

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CO₂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考えており、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。

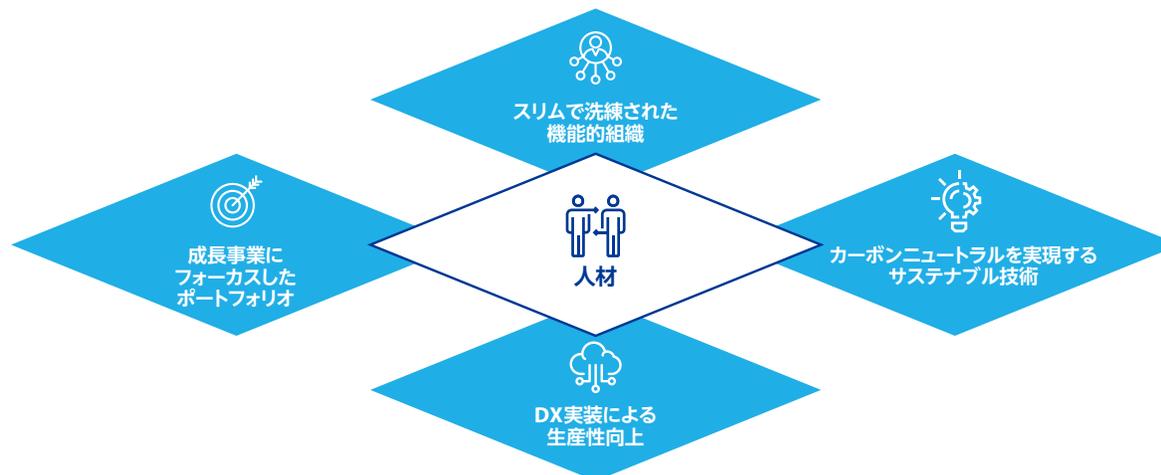
その中で、ヘルスケア事業は、大きな成長が期待できる事業分野です。また、ライフサイエンス事業では、幅広い領域から最も成長の可能性が高い事業をしっかりと見定めたいと考えていま

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有しています。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く場合ではなく、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CO₂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CO₂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。

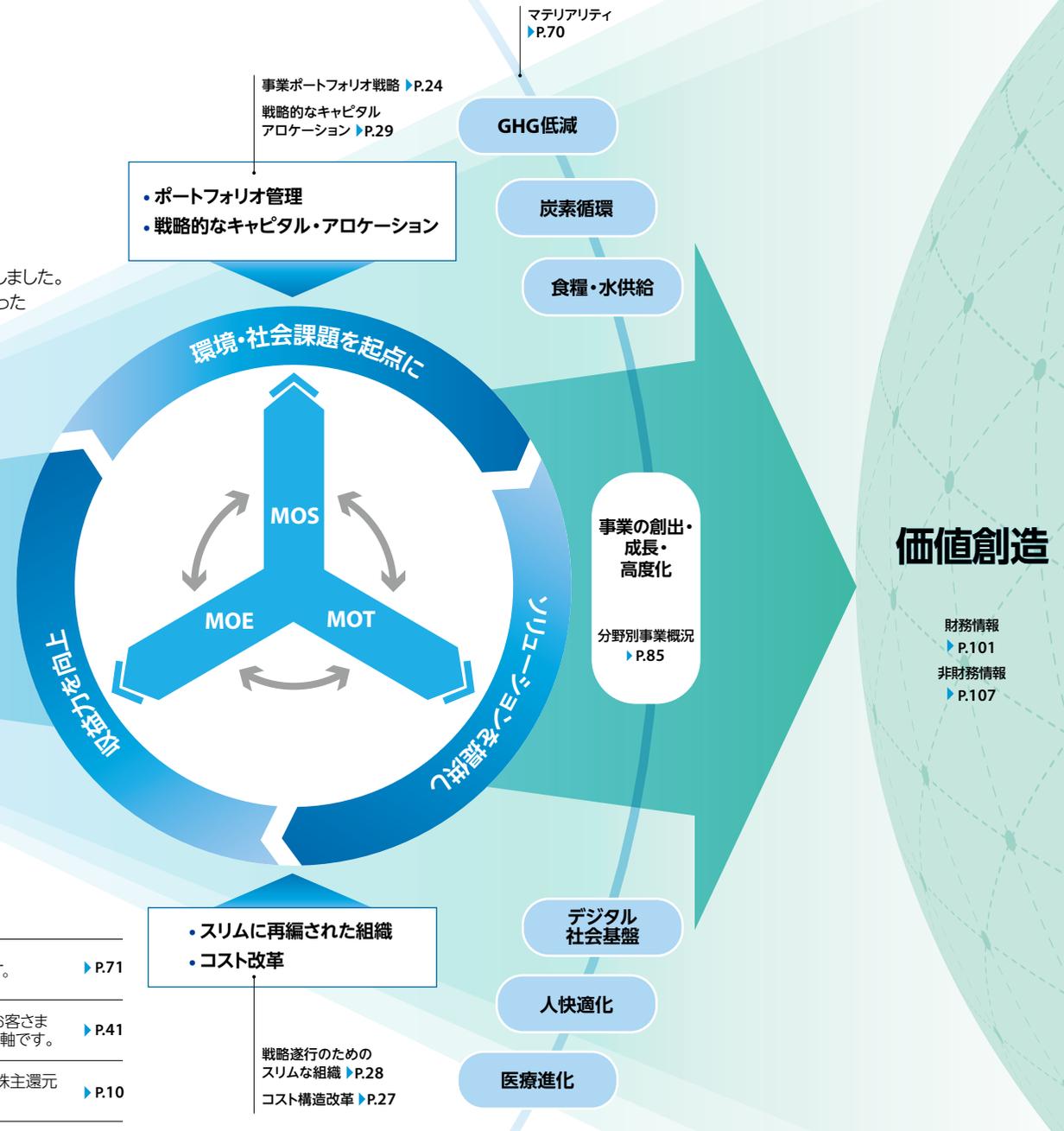
経営基盤と競争力の源泉

- 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



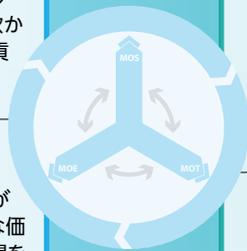
価値創造

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>財務資本 強固な財務基盤 資産合計 5兆5,739 億円</p> | <p>強固な財務基盤は、持続的な成長のベースです。「株主への配当」「財務体質の改善」「成長事業への投資」のバランスを図り、企業価値向上に取り組みでいきます。</p> |
| <p>製造資本 多様なソリューションを実現するグローバルネットワーク 設備投資 2,546 億円 45 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>知的資本 ビジネスモデル変革を推進するナレッジ・技術基盤 研究開発費 1,566 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>人的資本 価値創造を支える多様な人材 連結従業員数 69,784 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>社会関係資本 ステークホルダーとのエンゲージメント ステークホルダーとのコミュニケーション ▶ P.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>自然資本 環境インパクト削減のためのサステナビリティ マネジメント エネルギー消費量 48.4 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>経済価値の向上 財務ハイライト ▶ P.95 売上収益 3兆9,769 億円 コア営業利益 2,723 億円</p> |
| <p>事業の拡大 海外売上収益比率 47% 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 78% ▶ P.41 イノベーションの高度化</p> |
| <p>創造性と生産性の向上 従業員エンゲージメント 68% ▶ P.72 ウェルネス意識 75% ▶ P.72 顧客満足度 77 ポイント ▶ P.71</p> |
| <p>環境インパクトの削減貢献 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 12% ▶ 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