

3 1章 MCGグループがめざす姿

4 社長メッセージ

9 グループ理念

11 価値創造モデル

KAITEKI実現に向けたアプローチ

13 Science

15 Value

18 Life

20 2022年度活動報告

22 2章 持続的な成長戦略

56 3章 ESGの強化

95 4章 財務・非財務情報

## 社長メッセージ



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

代表執行役社長  
ジョンマーク・ギルソン

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

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

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

## 3 1章 MCGグループがめざす姿

## 4 社長メッセージ

## 9 グループ理念

## 11 価値創造モデル

## KAITEKI実現に向けたアプローチ

## 13 Science

## 15 Value

## 18 Life

## 20 2022年度活動報告

## 22 2章 持続的な成長戦略

## 56 3章 ESGの強化

## 95 4章 財務・非財務情報

## 社長メッセージ

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

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

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

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

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

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

## 厳しい事業環境からの回復力

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

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

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

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



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

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

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

経営方針で掲げる5つの重要施策は、その全てにおいて

3 | 1章 MCGグループがめざす姿

4 社長メッセージ

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

22 2章 持続的な成長戦略

56 3章 ESGの強化

95 4章 財務・非財務情報

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

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

従業員が一丸となって、目の前にある挑戦と向き合う準備ができています。

### マーケット志向型の成長に向けた事業体制の再構築

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

私たちは、スペシャリティマテリアルグループとして、こ

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

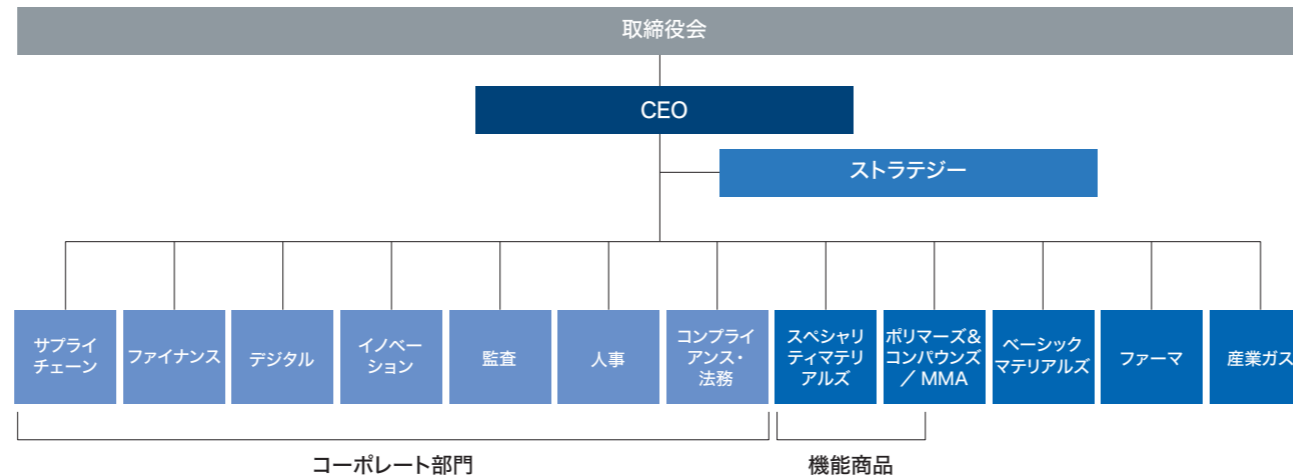
汎用品の製造者は、一般的にグローバルを単一の市場として見る傾向があります。しかし、私たちはスペシャリティマテリアルグループとして、ローカル市場の特性やその市場における個別の成長企業にも目を凝らし、常に機会をうかがう必要があります。この戦略には、マーケット的側面とプロダクツ的側面があります。その成功を左右する鍵はチャンネルマネジメント、つまり、市場細分化と顧客細分化、そして適切な価格設定にあります。

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

#### グループの未来を握るスペシャリティマテリアルズ

私たちは、ポートフォリオの最適化に向けて、市場の成

#### 組織体制



## 3 | 章 MCGグループがめざす姿

## 4 | 社長メッセージ

## 9 | グループ理念

## 11 | 価値創造モデル

## KAITEKI実現に向けたアプローチ

## 13 | Science

## 15 | Value

## 18 | Life

## 20 | 2022年度活動報告

## 22 | 2章 持続的な成長戦略

## 56 | 3章 ESGの強化

## 95 | 4章 財務・非財務情報



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

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

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

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

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

## 先進的DXを取り入れたケミカルカンパニーになるために

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

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

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

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

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

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

まず、CO<sub>2</sub>排出を削減するために、私たちは2030年までに約1,000億円を投じて事業所におけるすべての石炭火力発電を停止します。この投資によって得られるものは、当社グループと社会のサステナブルな未来そのものです。実現までにはしばらく時間がかかりますが、社会の一員として必達の目標だと考えています。

## 持続可能で優れた性能を併せ持つ製品が手に届く未来に向けて

サステナビリティのもうひとつの側面は、私たちのサー

## 3 1章 MCGグループがめざす姿

## 4 社長メッセージ

## 9 グループ理念

## 11 価値創造モデル

## KAITEKI実現に向けたアプローチ

## 13 Science

## 15 Value

## 18 Life

## 20 2022年度活動報告

## 22 2章 持続的な成長戦略

## 56 3章 ESGの強化

## 95 4章 財務・非財務情報

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

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

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



## 従業員のエンパワーメントとガバナンスの強化による成長

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

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

## スペシャリティマテリアルズのグローバルリーダーをめざして

世界がカーボンニュートラルへ移行していくためには、

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

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

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

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