

2章 持続的な成長戦略

23 執行役・執行役員一覧

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

31 CFOメッセージ

事業戦略

34 ビジネスグループ所管メッセージ

35 スペシャルティマテリアルズ

39 産業ガス

40 ヘルスケア

41 MMA

42 石化・炭素

43 チーフサプライチェーンオフィサーメッセージ

Innovation

44 CTOメッセージ

45 イノベーション戦略

47 知的財産戦略

デジタル

48 CDOメッセージ

49 デジタル戦略

52 チーフストラテジーオフィサーメッセージ

53 経営方針の社内浸透

[直前に見ていたページに戻る](#)

執行役・執行役員一覧



- 3 1章 MCGグループがめざす姿
- 22 2章 持続的な成長戦略
- 23 執行役・執行役員一覧
- 24 経営方針「Forging the future 未来を拓く」に基づく実行計画
- 31 CFOメッセージ
 - 事業戦略
- 34 ビジネスグループ所管メッセージ
- 35 スペシャルティマテリアルズ
- 39 産業ガス
- 40 ヘルスケア
- 41 MMA
- 42 石化・炭素
- 43 チーフサプライチェーンオフィサーメッセージ
 - Innovation
- 44 CTOメッセージ
- 45 イノベーション戦略
- 47 知的財産戦略
 - デジタル
- 48 CDOメッセージ
- 49 デジタル戦略
- 52 チーフストラテジーオフィサーメッセージ
- 53 経営方針の社内浸透
- 56 3章 ESGの強化
- 95 4章 財務・非財務情報

- 1 代表執行役社長
ジョンマーク・ギルソン
- 2 代表執行役シニアバイスプレジデント
チーフサプライチェーンオフィサー
江口 幸治
- 3 執行役エグゼクティブバイスプレジデント
最高財務責任者
ファイナンス・コミュニケーション・IR所管
中平 優子
- 4 執行役エグゼクティブバイスプレジデント
コンプライアンス推進統括執行役
ゼネラルカウンシル
法務・内部統制・総務・渉外所管
藤原 謙
- 5 執行役エグゼクティブバイスプレジデント
スペシャルティマテリアルズ所管
フランク・ランドール(ランディ)・クイーン
中平 優子
- 6 執行役エグゼクティブバイスプレジデント
ポリマーズ&コンパウンドズ/MMA所管
佐々木 等
- 7 執行役エグゼクティブバイスプレジデント
ベーシックマテリアルズ所管
筑本 学
- 8 執行役エグゼクティブバイスプレジデント
ファーマ所管
辻村 明広
- 9 執行役シニアバイスプレジデント
チーフテクノロジーオフィサー
ラリー・マイクスナー
- 10 執行役シニアバイスプレジデント
監査所管
飯田 仁
- 11 執行役シニアバイスプレジデント
チーフデジタルオフィサー
市村 雄二
- 12 執行役シニアバイスプレジデント
渉外所管
羽深 成樹
- 13 執行役シニアバイスプレジデント
チーフヒューマンリソースオフィサー
平岡 朋代
- 14 執行役員
チーフストラテジーオフィサー
ジョセフ・リナルディ
- 15 執行役員
経営企画部長
矢部 尚登

- 3 1章 MCGグループがめざす姿
- 22 2章 持続的な成長戦略
- 23 執行役・執行役員一覧
- 24 経営方針「Forging the future 未来を拓く」に基づく実行計画
- 31 CFOメッセージ
 - 事業戦略
 - 34 ビジネスグループ所管メッセージ
 - 35 スペシャルティマテリアルズ
 - 39 産業ガス
 - 40 ヘルスケア
 - 41 MMA
 - 42 石化・炭素
 - 43 チーフサプライチェーンオフィサーメッセージ
 - Innovation
 - 44 CTOメッセージ
 - 45 イノベーション戦略
 - 47 知的財産戦略
 - デジタル
 - 48 CDOメッセージ
 - 49 デジタル戦略
 - 52 チーフストラテジーオフィサーメッセージ
- 53 経営方針の社内浸透
- 56 3章 ESGの強化
- 95 4章 財務・非財務情報

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

5つの重要施策でEBITDAマージンを改善

三菱ケミカルグループは、2023年2月24日の「インベスターダイ2023」(株主・投資家とのコミュニケーション実績▶P.33)にて、2021年度から2025年度までの経営方針「Forging the future 未来を拓く」(2021年12月1日公表)に基づく詳細な実行計画と併せて2025年度における財務目標のアップデートを発表しました。効率性を追求した事業運営と事業の成長力を引き出す明確な戦略のもと、(1)市場の成長性、競争力、サステナビリティにフォーカスしたポートフォリオ、(2)グループ全体におけるコスト構造改革、(3)分離・再編し、独立化を進める事業、(4)スリム化、デジタル化、エンパワーメント、(5)戦略的なキャピタル・アロケーションの5つを重要施策として、全てのステークホルダーにとっての価値の最大化をめざして各種施策に取り組んでいます。これら5つの重要施策を通じて、2021年度から2025年度までにEBITDA約1,000億円の成長、EBITDAマージン13%から18%への改善を実現します。

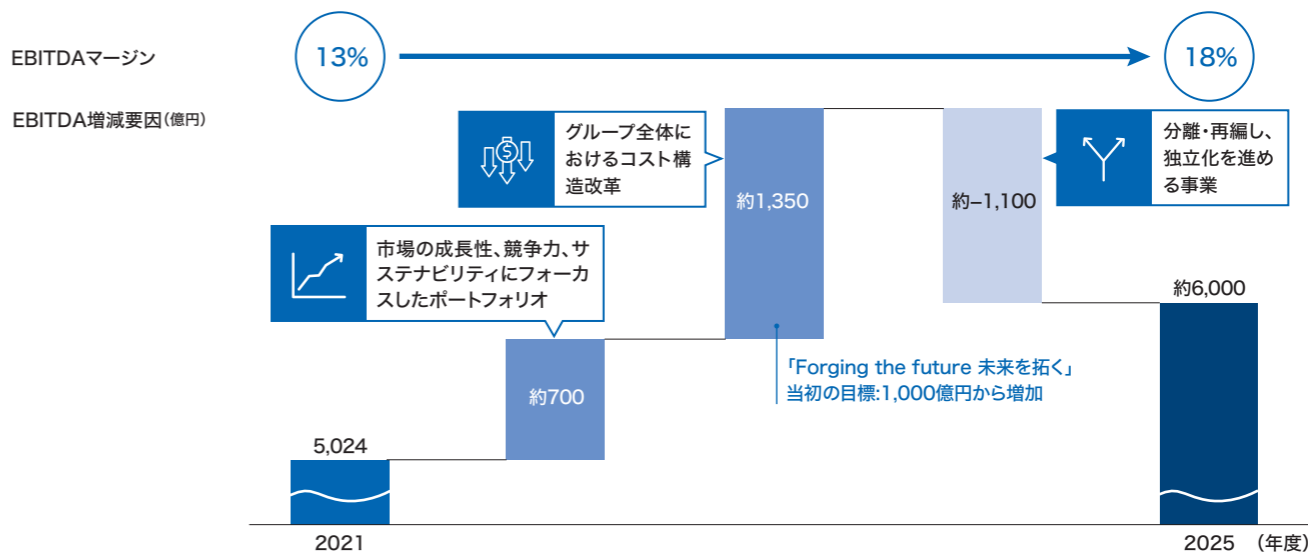
中でも(1)～(3)の主要3施策においては、(1)による事業成長を通じてEBITDAを約700億円拡大し、(2)のコスト構造改革では当初の目標1,000億円に対して約1,350億円とさらなる削減効果がある一方で、(3)の石化、炭素事業からのエグジットによりEBITDAが約1,100億円減少する見込みです。2025年度の目標達成に向けて、各々の実現可能性の高い計画に基づく取り組みを進めていきます。

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

5つの重要施策 企業価値の最大化に向けて

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

主要3施策によりEBITDAマージンを13%から18%に改善



- 3 1章 MCGグループがめざす姿
- 22 2章 持続的な成長戦略
- 23 執行役・執行役員一覧
- 24 経営方針「Forging the future 未来を拓く」に基づく実行計画
- 31 CFOメッセージ
 - 事業戦略
 - 34 ビジネスグループ所管メッセージ
 - 35 スペシャルティマテリアルズ
 - 39 産業ガス
 - 40 ヘルスケア
 - 41 MMA
 - 42 石化・炭素
 - 43 チーフサプライチェーンオフィサーメッセージ
 - Innovation
 - 44 CTOメッセージ
 - 45 イノベーション戦略
 - 47 知的財産戦略
 - デジタル
 - 48 CDOメッセージ
 - 49 デジタル戦略
 - 52 チーフストラテジーオフィサーメッセージ
 - 53 経営方針の社内浸透
- 56 3章 ESGの強化
- 95 4章 財務・非財務情報

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

財務・非財務目標を達成し、2025年度以降のさらなる成長へ

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

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

財務目標

項目	2021年度	2025年度
EBITDA(億円)	3,943 ^{※1}	約6,000
EBITDA増減率		年率+11% ^{※2}
売上収益(億円)	39,769	約33,750
EBITDAマージン	13%	18%
コア営業利益(億円)	2,723	約3,650
ROIC	5%	7%
EPS ^{※3} (円)	125	約143

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

非財務目標^{※4}

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

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

ロードマップ

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

3 1章 MCGグループがめざす姿

22 2章 持続的な成長戦略

23 執行役・執行役員一覧

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

31 CFOメッセージ

事業戦略

34 ビジネスグループ所管メッセージ

35 スペシャルティマテリアルズ

39 産業ガス

40 ヘルスケア

41 MMA

42 石化・炭素

43 チーフサプライチェーンオフィサー
メッセージ

Innovation

44 CTOメッセージ

45 イノベーション戦略

47 知的財産戦略

デジタル

48 CDOメッセージ

49 デジタル戦略

52 チーフストラテジーオフィサー
メッセージ

53 経営方針の社内浸透

56 3章 ESGの強化

95 4章 財務・非財務情報

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






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

ビジネスグループごとにROIC向上をめざす

「市場の成長性、競争力、サステナビリティにフォーカスしたポートフォリオ」構築による700億円のEBITDA増加に向け、各ビジネスグループにおいて成長戦略を設定し、目標達成をめざします。

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

当社ビジネスの成長目標と成長戦略(2021~2025年度)

ビジネスグループ※1	 スペシャルティマテリアルズ	 産業ガス	 ヘルスケア	 MMA	 石化・炭素
EBITDA (億円)	1,339 → 2,250	1,900 → 2,400※2	84 → 550	513 → 550	1,081 → n/a
EBITDA マージン	12% → 16%	20% → 24%	2% → 15%	17% → 15%	2025年度には売却もしくは非連結化JV持分からの利益約100億円※4
コア営業利益率	7% → 11%	10% → 13%	(2%) → 10%	11% → 11%	
ROIC	6% → 10%	4% → >6%	(1%) → 3%	7% → 7%※3	
成長戦略	<ul style="list-style-type: none"> 全ての製品ポートフォリオをグローバルに展開 マーケット志向型の組織へ転換 	<ul style="list-style-type: none"> 世界4極での成長拡大 競争力のさらなる強化 	<ul style="list-style-type: none"> 日米を中心とした重点製品の価値最大化 開発・販売におけるパートナーシップ強化とアライアンス構築 	<ul style="list-style-type: none"> 世界No.1の地位を確立 新エチレン法(アルファ法)の展開拡大 	

※1 その他ビジネスグループのEBITDA: 2021年度107億円、2025年度約250億円

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

※3 米国プラントの大型投資影響を含む。当該投資を除いたROICは9%

※4 JVのコア営業利益は約400億円、当期純利益は約200億円、出資比率は50%と想定

- 3 1章 MCGグループがめざす姿
- 22 2章 持続的な成長戦略
- 23 執行役・執行役員一覧
- 24 経営方針「Forging the future 未来を拓く」に基づく実行計画
- 31 CFOメッセージ
 - 事業戦略
- 34 ビジネスグループ所管メッセージ
- 35 スペシャルティマテリアルズ
- 39 産業ガス
- 40 ヘルスケア
- 41 MMA
- 42 石化・炭素
- 43 チーフサプライチェーンオフィサーメッセージ
 - Innovation
- 44 CTOメッセージ
- 45 イノベーション戦略
- 47 知的財産戦略
 - デジタル
- 48 CDOメッセージ
- 49 デジタル戦略
- 52 チーフストラテジーオフィサーメッセージ
- 53 経営方針の社内浸透
- 56 3章 ESGの強化
- 95 4章 財務・非財務情報

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

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

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

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

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

イノベーション戦略 ▶ P.45

サステナビリティ推進 ▶ P.58

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



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

MCGグループの成長力とサステナビリティを支えるイノベーション

新しい指針



(例)EV／モビリティ(車載用リチウムイオン電池材料)簡易ロードマップ



- 3 1章 MCGグループがめざす姿
- 22 2章 持続的な成長戦略
- 23 執行役・執行役員一覧
- 24 経営方針「Forging the future 未来を拓く」に基づく実行計画
- 31 CFOメッセージ
 - 事業戦略
 - 34 ビジネスグループ所管メッセージ
 - 35 スペシャルティマテリアルズ
 - 39 産業ガス
 - 40 ヘルスケア
 - 41 MMA
 - 42 石化・炭素
 - 43 チーフサプライチェーンオフィサーメッセージ
 - Innovation
 - 44 CTOメッセージ
 - 45 イノベーション戦略
 - 47 知的財産戦略
 - デジタル
 - 48 CDOメッセージ
 - 49 デジタル戦略
 - 52 チーフストラテジーオフィサーメッセージ
- 53 経営方針の社内浸透
- 56 3章 ESGの強化
- 95 4章 財務・非財務情報

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

5つの重要施策 グループ全体におけるコスト構造改革

当初の目標を上回り、 2023年度までに過半を達成する見込み

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

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

5つの重要施策 分離・再編し、独立化を進める事業

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

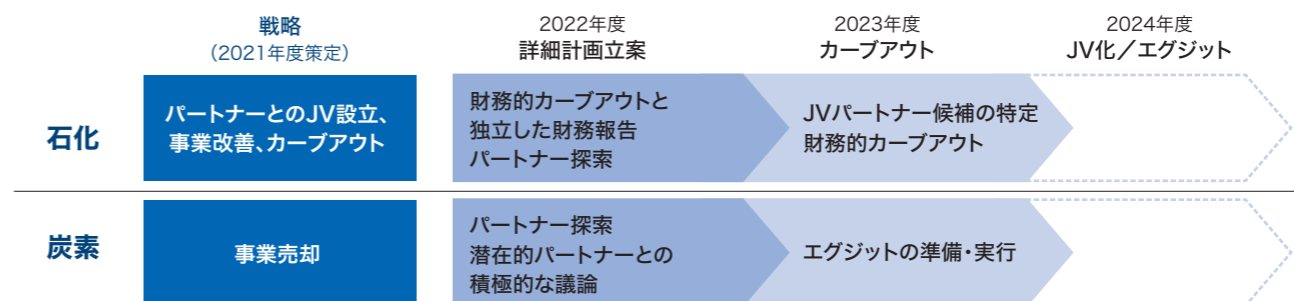
石化・炭素事業について、2022年度に詳細な計画立案を行いました。石化事業については2023年度に財務的カーブアウトを行い、2024年度はJVを設立し早期の独立をめざします。

また、炭素事業は事業売却に向けて2023年度中に準備・実行の予定です。

2025年度のコスト削減に向けた取り組み(億円)

		主要施策
ヘルスケアの事業再構築		<ul style="list-style-type: none"> メディカゴ社の事業撤退など、一部事業の再編 効率的な研究開発投資
生産の効率化・サプライチェーン最適化		<ul style="list-style-type: none"> 高コスト工場の閉鎖
調達最適化		<ul style="list-style-type: none"> 調達:間接購買基盤の統合(出張管理、社有車リース、分析/ITツール、グローバル保険プログラム、マーケティング・販売代理店など)
業務プロセス変革とERP統合		<ul style="list-style-type: none"> End-to-endプロセス:間接部門の最適化
一般管理費		<ul style="list-style-type: none"> 全社および北米の組織再編 オフィスの統合:縮小、再配置
合計(2025年度)	2023年度末までに合計800億円超のコスト削減を実現	約1,350

石化・炭素事業の出口戦略とスケジュール



- 3 1章 MCGグループがめざす姿
- 22 2章 持続的な成長戦略
- 23 執行役・執行役員一覧
- 24 経営方針「Forging the future 未来を拓く」に基づく実行計画
- 31 CFOメッセージ
 - 事業戦略
- 34 ビジネスグループ所管メッセージ
- 35 スペシャルティマテリアルズ
- 39 産業ガス
- 40 ヘルスケア
- 41 MMA
- 42 石化・炭素
- 43 チーフサプライチェーンオフィサーメッセージ
 - Innovation
- 44 CTOメッセージ
- 45 イノベーション戦略
- 47 知的財産戦略
 - デジタル
- 48 CDOメッセージ
- 49 デジタル戦略
- 52 チーフストラテジーオフィサーメッセージ
- 53 経営方針の社内浸透
- 56 3章 ESGの強化
- 95 4章 財務・非財務情報

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

5つの重要施策 スリム化、デジタル化、エンパワーメント

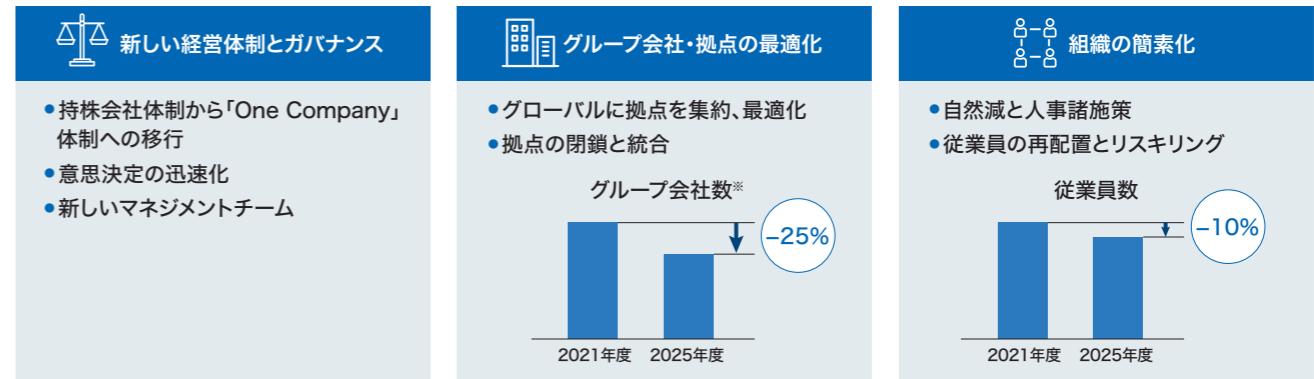
引き続きスリムで効率的な体制づくりに取り組み、さらなる「One Company」化を推進

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

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

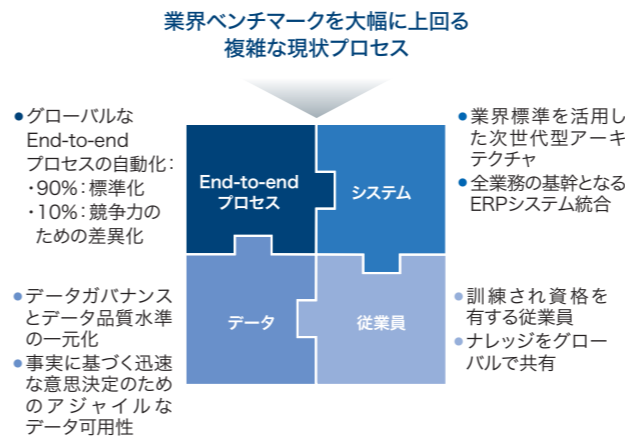
そして、従業員のエンパワーメントとしては、次世代リーダー層の育成、年功序列からの脱却、リーダー層のダイバーシティの加速化、価値創造マインドの促進に取り組みます。併せて、そのために必要な安全で健康的な職場を実現していきます。

スリム化した組織体制の確立



※ 日本酸素ホールディングス傘下のグループ会社を除く

技術、データ、ビジネスモデルのさらなるデジタル化



従業員へのエンパワーメントを通じた変革の進行

- ##### 企業文化の変革
- 次世代リーダー層の育成
 - 企業文化の変革と価値創造マインドの醸成促進
 - 人材戦略としてのDE&I(ダイバーシティ・エクイティ & インクルージョン)の推進
 - 働きやすい環境の整備
 - 全体最適実現のためのグローバル一体運営体制の構築
 - グローバルでの人事ガバナンス強化
- ##### 健康・安全
- 適切なオペレーションと設備安全性の確保
 - 人権侵害やハイリスクな状況のモニタリングと未然防止

- 3 1章 MCGグループがめざす姿
- 22 2章 持続的な成長戦略
- 23 執行役・執行役員一覧
- 24 経営方針「Forging the future 未来を拓く」に基づく実行計画
- 31 CFOメッセージ
 - 事業戦略
- 34 ビジネスグループ所管メッセージ
- 35 スペシャリティマテリアルズ
- 39 産業ガス
- 40 ヘルスケア
- 41 MMA
- 42 石化・炭素
- 43 チーフサブプライチェーンオフィサーメッセージ
 - Innovation
- 44 CTOメッセージ
- 45 イノベーション戦略
- 47 知的財産戦略
 - デジタル
- 48 CDOメッセージ
- 49 デジタル戦略
- 52 チーフストラテジーオフィサーメッセージ
- 53 経営方針の社内浸透
- 56 3章 ESGの強化
- 95 4章 財務・非財務情報

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

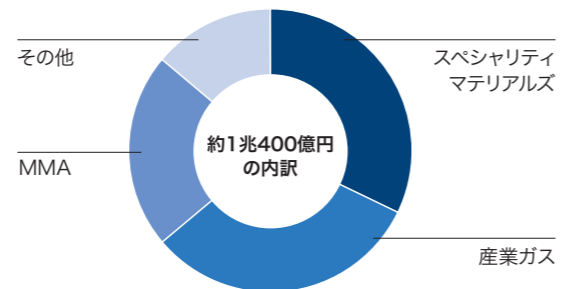
5つの重要施策 戦略的なキャピタル・アロケーション

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

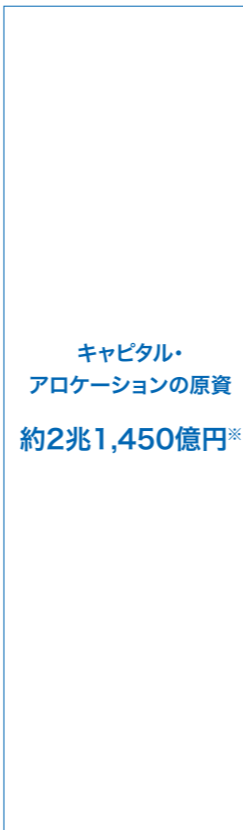
2025年度に向けて事業の収益性を回復し、キャッシュ・フローの創出を実現していく中で、約2兆1,450億円の原資のうち、約1兆400億円を設備投資に資本配分します。中でもスペシャリティマテリアルズ、産業ガスへの能力増強等の成長投資に注力していきます。研究開発費は18%に当たる約3,800億円でその大半をヘルスケアに投入します。

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

事業別設備投資



キャピタル・アロケーション 2023年度～2025年度



※ 営業キャッシュ・フロー＋研究開発費＋事業売却による収入

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

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

3 1章 MCGグループがめざす姿

22 2章 持続的な成長戦略

23 執行役・執行役員一覧

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

31 CFOメッセージ

事業戦略

34 ビジネスグループ所管メッセージ

35 スペシャルティマテリアルズ

39 産業ガス

40 ヘルスケア

41 MMA

42 石化・炭素

43 チーフサプライチェーンオフィサー
メッセージ

Innovation

44 CTOメッセージ

45 イノベーション戦略

47 知的財産戦略

デジタル

48 CDOメッセージ

49 デジタル戦略

52 チーフストラテジーオフィサー
メッセージ

53 経営方針の社内浸透

56 3章 ESGの強化

95 4章 財務・非財務情報

CFOメッセージ



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

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

厳しい事業環境下でも全方位・最大限の施策を実行

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

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

最終的な業績は、多発性硬化症治療剤「ジレニア」のロイヤ

3 1章 MCGグループがめざす姿

22 2章 持続的な成長戦略

23 執行役・執行役員一覧

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

31 CFOメッセージ

事業戦略

34 ビジネスグループ所管メッセージ

35 スペシャルティマテリアルズ

39 産業ガス

40 ヘルスケア

41 MMA

42 石化・炭素

43 チーフサブプライチェーンオフィサーメッセージ

Innovation

44 CTOメッセージ

45 イノベーション戦略

47 知的財産戦略

デジタル

48 CDOメッセージ

49 デジタル戦略

52 チーフストラテジーオフィサーメッセージ

53 経営方針の社内浸透

56 3章 ESGの強化

95 4章 財務・非財務情報

CFOメッセージ

リティに係る仲裁判断の結果を受けて収益を認識したことに伴い、コア営業利益が3,256億円、親会社の所有者に帰属する当期利益が961億円、フリー・キャッシュ・フローも期末では1,076億円とプラスで終わることができました。一方で、設備投資には例年並みの2,800億円以上を計上しており、研究開発費も1,500億円規模を維持するなど成長に必要な投資も実行できています。

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

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

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

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

務関連への投資も強化します。

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

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



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

2025年度に向けた財務目標

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

ビジネスグループ別主要目標

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

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

※2 米国プラントの大型投資影響を含む。当該投資を除いたROICは9%

- 3 1章 MCGグループがめざす姿
- 22 2章 持続的な成長戦略
- 23 執行役・執行役員一覧
- 24 経営方針「Forging the future 未来を拓く」に基づく実行計画
- 31 CFOメッセージ
 - 事業戦略
 - 34 ビジネスグループ所管メッセージ
 - 35 スペシャルティマテリアルズ
 - 39 産業ガス
 - 40 ヘルスケア
 - 41 MMA
 - 42 石化・炭素
 - 43 チーフサプライチェーンオフィサーメッセージ
 - Innovation
 - 44 CTOメッセージ
 - 45 イノベーション戦略
 - 47 知的財産戦略
 - デジタル
 - 48 CDOメッセージ
 - 49 デジタル戦略
 - 52 チーフストラテジーオフィサーメッセージ
 - 53 経営方針の社内浸透
- 56 3章 ESGの強化
- 95 4章 財務・非財務情報

CFOメッセージ

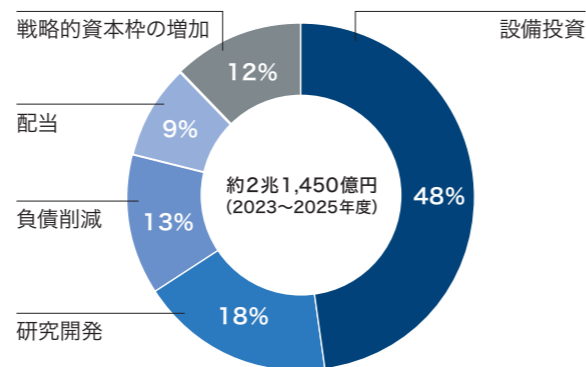
を掲げました。2023年度末までにヘルスケアの事業再構築、生産の効率化とサプライチェーンの最適化、調達の最適化などによって800億円超の削減を計画しており、2025年度には当初目標を上回る約1,350億円の削減効果を上げられると考えています。

[グループ全体におけるコスト構造改革 ▶P.28](#)

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

[戦略的なキャピタル・アロケーション ▶P.30](#)

キャピタル・アロケーション



投資家とのコミュニケーションを重視しTSRを最大化

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

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

[基本的1株当たり当期利益と1株当たり配当金 ▶P.98](#)

資本コストや資本収益性を意識した経営の実現に向け、今

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

IR活動方針

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

株主・投資家とのコミュニケーション実績(2022年度)

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

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

- 3 1章 MCGグループがめざす姿
- 22 2章 持続的な成長戦略
- 23 執行役・執行役員一覧
- 24 経営方針「Forging the future 未来を拓く」に基づく実行計画
- 31 CFOメッセージ
- 事業戦略
- 34 **ビジネスグループ所管メッセージ**
- 35 スペシャルティマテリアルズ
- 39 産業ガス
- 40 ヘルスケア
- 41 MMA
- 42 石化・炭素
- 43 チーフサブプライチェーンオフィサーメッセージ
- Innovation
- 44 CTOメッセージ
- 45 イノベーション戦略
- 47 知的財産戦略
- デジタル
- 48 CDOメッセージ
- 49 デジタル戦略
- 52 チーフストラテジーオフィサーメッセージ
- 53 経営方針の社内浸透
- 56 3章 ESGの強化
- 95 4章 財務・非財務情報

事業戦略

ビジネスグループ所管メッセージ

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



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

プロフィール

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

* フィルムズ&モールドリングマテリアルズ、アドバンスドソリューションズが含まれます。

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



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

プロフィール

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

日本酸素ホールディングス株式会社
代表取締役社長CEO

濱田 敏彦



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

プロフィール

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

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



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

プロフィール

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

執行役エグゼクティブ
バイスプレジデント
ファーマ所管

辻村 明広



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

プロフィール

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

- 3 1章 MCGグループがめざす姿
- 22 2章 持続的な成長戦略
- 23 執行役・執行役員一覧
- 24 経営方針「Forging the future 未来を拓く」に基づく実行計画
- 31 CFOメッセージ
 - 事業戦略
 - 34 ビジネスグループ所管メッセージ
 - 35 スペシャルティマテリアルズ**
 - 39 産業ガス
 - 40 ヘルスケア
 - 41 MMA
 - 42 石化・炭素
- 43 チーフサプライチェーンオフィサーメッセージ
 - Innovation
 - 44 CTOメッセージ
 - 45 イノベーション戦略
 - 47 知的財産戦略
 - デジタル
 - 48 CDOメッセージ
 - 49 デジタル戦略
- 52 チーフストラテジーオフィサーメッセージ
- 53 経営方針の社内浸透
- 56 3章 ESGの強化
- 95 4章 財務・非財務情報

事業戦略

スペシャルティマテリアルズ※

MCGグループの利益成長を実現する原動力に

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

重点戦略

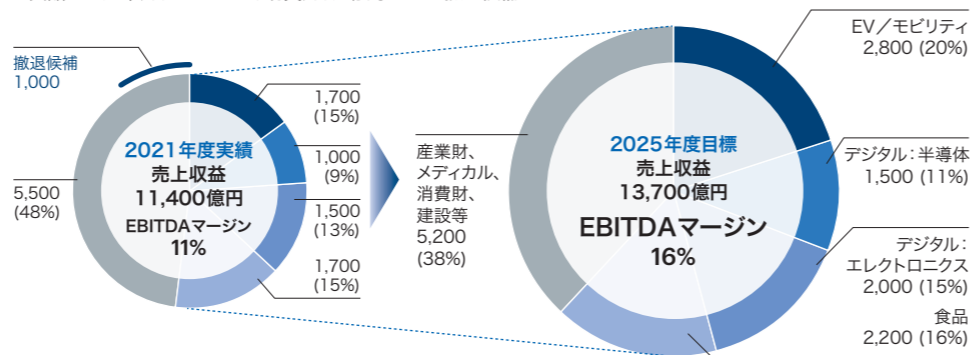
- 製品重視型組織からマーケット志向型組織への移行
- 既存製品のグローバルな成長
- サステナビリティのリーダーポジションの確立

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

ポートフォリオ変化

最重要戦略市場

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

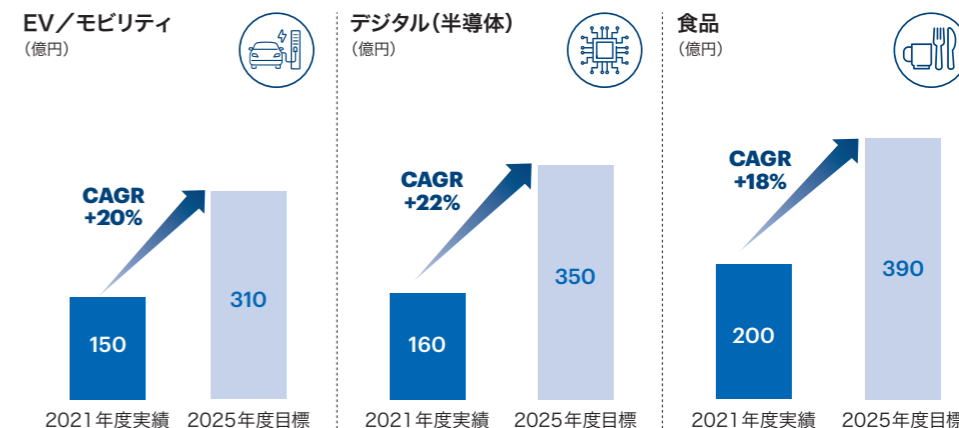


※ ポリマーズ&コンパウンズ、フィルムズ&モールドイングマテリアルズ、アドバンスソリューションズが含まれます。

SWOT分析

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

EBITDA目標



3 1章 MCGグループがめざす姿

22 2章 持続的な成長戦略

23 執行役・執行役員一覧

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

31 CFOメッセージ

事業戦略

34 ビジネスグループ所管メッセージ

35 **スペシャルティマテリアルズ**

39 産業ガス

40 ヘルスケア

41 MMA

42 石化・炭素

43 チーフサプライチェーンオフィサーメッセージ

Innovation

44 CTOメッセージ

45 イノベーション戦略

47 知的財産戦略

デジタル

48 CDOメッセージ

49 デジタル戦略

52 チーフストラテジーオフィサーメッセージ

53 経営方針の社内浸透

56 3章 ESGの強化

95 4章 財務・非財務情報

事業戦略

スペシャルティマテリアルズ

重点戦略 1




製品重視型組織からマーケット志向型組織への移行

マーケット志向型への転換を推進

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

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

注力する市場の成長率と売上成長予測

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

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

重点戦略 2

既存製品のグローバルな成長

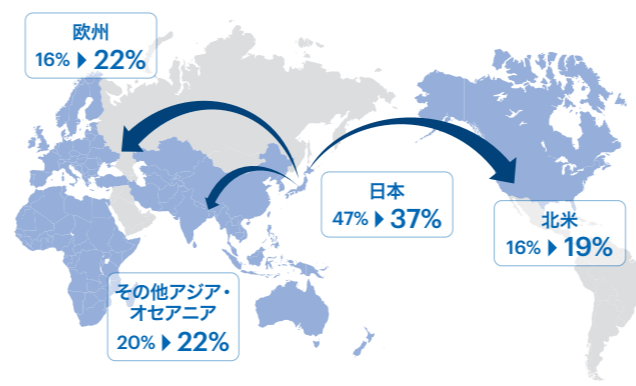
全ての製品ポートフォリオをグローバルに展開

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

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

グローバルでの売上比率目標

スペシャルティマテリアルズの売上比率
 2021年度 ▶ 2025年度



重点戦略 3

サステナビリティのリーダーポジションの確立

サステナビリティにおけるポジションをさらに拡大

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

サステナビリティ製品例

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

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

「デュラビオ」：革新的な植物由来のエンジニアリングプラスチック

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

代表的な採用例

グリーンモビリティの内装材

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



3 1章 MCGグループがめざす姿

22 2章 持続的な成長戦略

23 執行役・執行役員一覧

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

31 CFOメッセージ

事業戦略

34 ビジネスグループ所管メッセージ

35 **スペシャリティマテリアルズ**

39 産業ガス

40 ヘルスケア

41 MMA

42 石化・炭素

43 チーフサブプライチェーンオフィサーメッセージ

Innovation

44 CTOメッセージ

45 イノベーション戦略

47 知的財産戦略

デジタル

48 CDOメッセージ

49 デジタル戦略

52 チーフストラテジーオフィサーメッセージ

53 経営方針の社内浸透

56 3章 ESGの強化

95 4章 財務・非財務情報

事業戦略

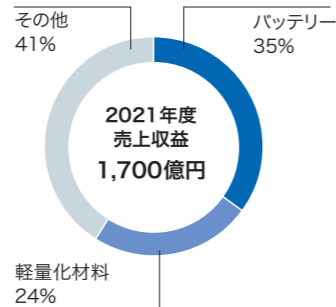
スペシャリティマテリアルズ

製品トピックス

EV／モビリティへの製品提供と電解液の拡大戦略

自動車市場での注力製品

EV／モビリティ事業における製品別売上収益



エアバッグカバー用熱可塑エラストマー

高温強度と低温衝撃性に優れ、自動車の安全性向上に貢献



リチウムイオン電池材料
電解液だけでなく、電池パック全体の性能向上に貢献できる素材をラインナップ

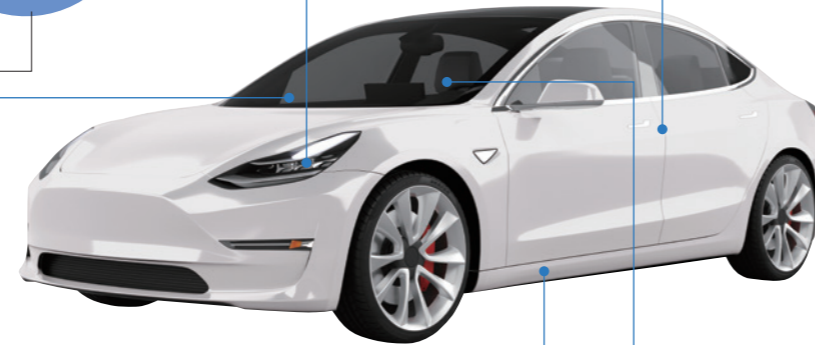
電解液
・高い出力性
・耐久性・長寿命・高安全
・電極での副反応の制御

負極材
・高容量、長寿命
・安定供給
・環境負荷の低い材料

エンジニアリングプラスチック

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

炭素繊維複合材料SMC
短時間で複雑な形状に成形が可能で、量産車への炭素繊維の採用を実現



バイオエンブラ
植物由来原料を使用した「デュラビオ」は透明性・耐久性・衝撃特性を備え、内外装部品に採用



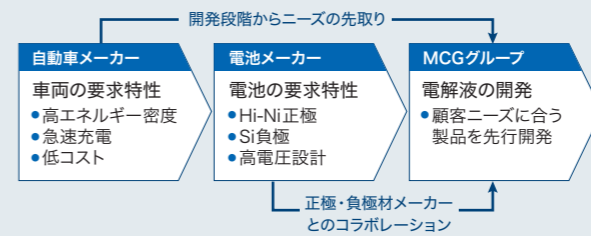
電解液の拡大戦略

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

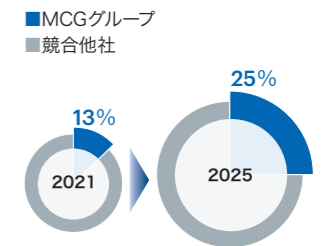
LIBは、世界的な環境意識の高まりから、EVを中心とした車載用途での需要が急速に拡大しています。車載用途品の世界市場は年平均で30%近い成長が見込まれています。米国では部材・主原料の現地調達化を図る各メーカーの動きが活発化しており、当社もサプライチェーン強化に取り組んでいます。また新興国でもxEV拡大の動きがあり、例えばインドでは2030年に乗用車の新車販売数の30%をEVとする政策を掲げ、国外からの技術支援や企業誘致を進めています。当社グループでもこうした需要に応えるため、インドでは、リチウム関連製品に強みを持つ化学メーカーであるNeogen Chemical Limitedへ電解液の製造技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

MCGグループの強み

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



電解液のグローバルシェア内訳



(注)ライセンス・委託製造分を含む

2025年に
全体マーケットシェア
25%まで成長をめざす

- 3 1章 MCGグループがめざす姿
- 22 2章 持続的な成長戦略
- 23 執行役・執行役員一覧
- 24 経営方針「Forging the future 未来を拓く」に基づく実行計画
- 31 CFOメッセージ
 - 事業戦略
- 34 ビジネスグループ所管メッセージ
- 35 **スペシャリティマテリアルズ**
 - 39 産業ガス
 - 40 ヘルスケア
 - 41 MMA
 - 42 石化・炭素
 - 43 チーフサプライチェーンオフィサーメッセージ
 - Innovation
 - 44 CTOメッセージ
 - 45 イノベーション戦略
 - 47 知的財産戦略
 - デジタル
 - 48 CDOメッセージ
 - 49 デジタル戦略
 - 52 チーフストラテジーオフィサーメッセージ
 - 53 経営方針の社内浸透
- 56 3章 ESGの強化
- 95 4章 財務・非財務情報

事業戦略

 **スペシャリティマテリアルズ**

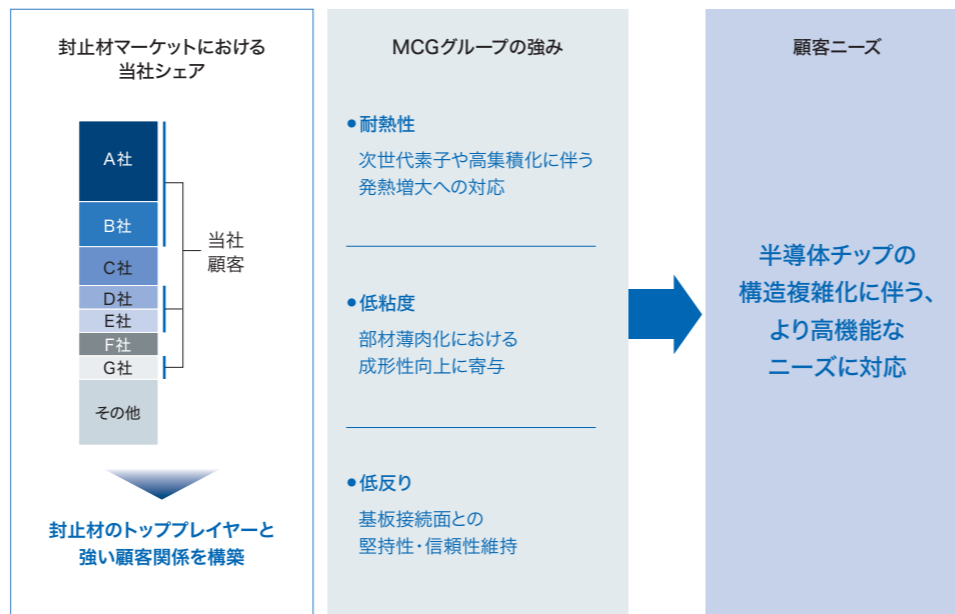
製品トピックス

デジタル エポキシ樹脂の拡大戦略

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

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

エポキシ樹脂 最先端ICトレンドへの高い適合性、高市場シェアを堅持

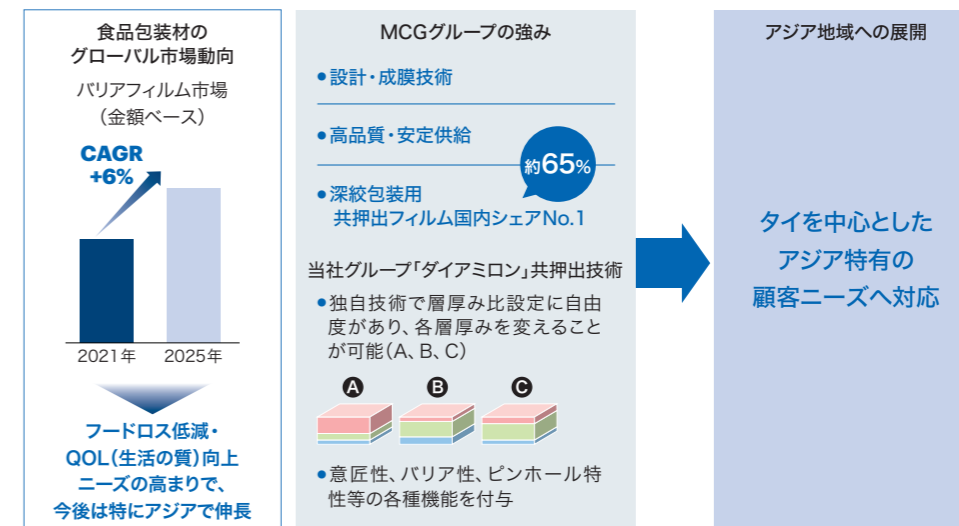


食品 「ソアノール」の拡大戦略

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

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

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



3 1章 MCGグループがめざす姿

22 2章 持続的な成長戦略

23 執行役・執行役員一覧

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

31 CFOメッセージ

事業戦略

34 ビジネスグループ所管メッセージ

35 スペシャリティマテリアルズ

39 産業ガス

40 ヘルスケア

41 MMA

42 石化・炭素

43 チーフサプライチェーンオフィサーメッセージ

Innovation

44 CTOメッセージ

45 イノベーション戦略

47 知的財産戦略

デジタル

48 CDOメッセージ

49 デジタル戦略

52 チーフストラテジーオフィサーメッセージ

53 経営方針の社内浸透

56 3章 ESGの強化

95 4章 財務・非財務情報

事業戦略

産業ガス

グローバルでの成長拡大と総合力の強化を推進

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

重点戦略

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

高成長市場に対応するアプリケーション



半導体産業に高純度窒素を供給するASU(空気分離装置)



水素を供給するHyCO[®]プラント



CO₂排出量削減に貢献する酸素富化バーナー

事業展開地域

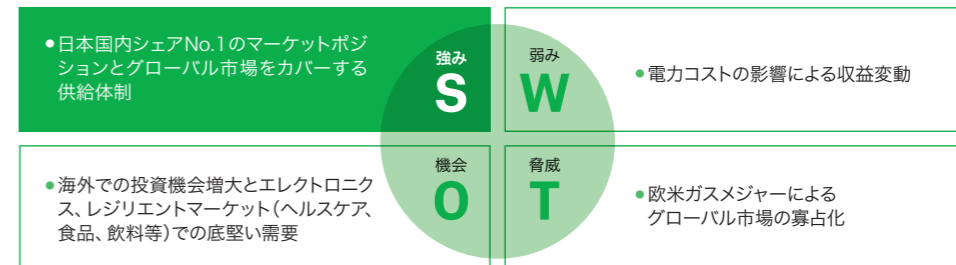


※ 水素(H₂)と一酸化炭素(CO)及びその合成ガスの名称で、天然ガスから水蒸気改質装置(SMR)で分離して製造します。石油精製・石油化学産業にパイプラインを通じて大規模供給する事業です。

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

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

SWOT分析

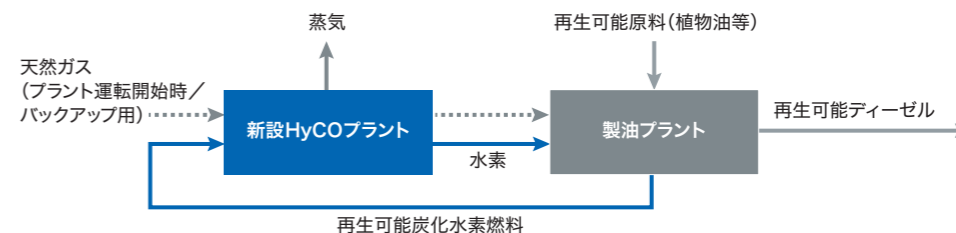


再生可能燃料を原料としたHyCO事業の促進

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

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

新設HyCOプラントにおける水素製造フロー



3 1章 MCGグループがめざす姿

22 2章 持続的な成長戦略

23 執行役・執行役員一覧

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

31 CFOメッセージ

事業戦略

34 ビジネスグループ所管メッセージ

35 スペシャルティマテリアルズ

39 産業ガス

40 **ヘルスケア**

41 MMA

42 石化・炭素

43 チーフサブプライチェーンオフィサーメッセージ

Innovation

44 CTOメッセージ

45 イノベーション戦略

47 知的財産戦略

デジタル

48 CDOメッセージ

49 デジタル戦略

52 チーフストラテジーオフィサーメッセージ

53 経営方針の社内浸透

56 3章 ESGの強化

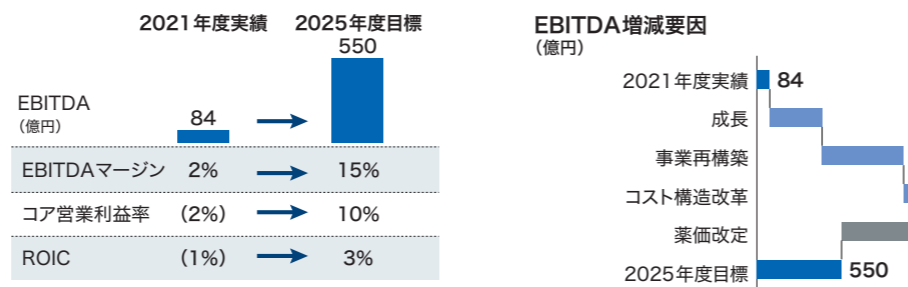
95 4章 財務・非財務情報

事業戦略

ヘルスケア

パイプラインの強化と製品の価値最大化へ

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



重点戦略

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

SWOT分析

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

ALS患者さんに新たな選択肢を

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

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



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

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

3 1章 MCGグループがめざす姿

22 2章 持続的な成長戦略

23 執行役・執行役員一覧

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

31 CFOメッセージ

事業戦略

34 ビジネスグループ所管メッセージ

35 スペシャルティマテリアルズ

39 産業ガス

40 ヘルスケア

41 MMA

42 石化・炭素

43 チーフサプライチェーンオフィサーメッセージ

Innovation

44 CTOメッセージ

45 イノベーション戦略

47 知的財産戦略

デジタル

48 CDOメッセージ

49 デジタル戦略

52 チーフストラテジーオフィサーメッセージ

53 経営方針の社内浸透

56 3章 ESGの強化

95 4章 財務・非財務情報

事業戦略



世界No.1の地位を確固たるものに

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

重点戦略

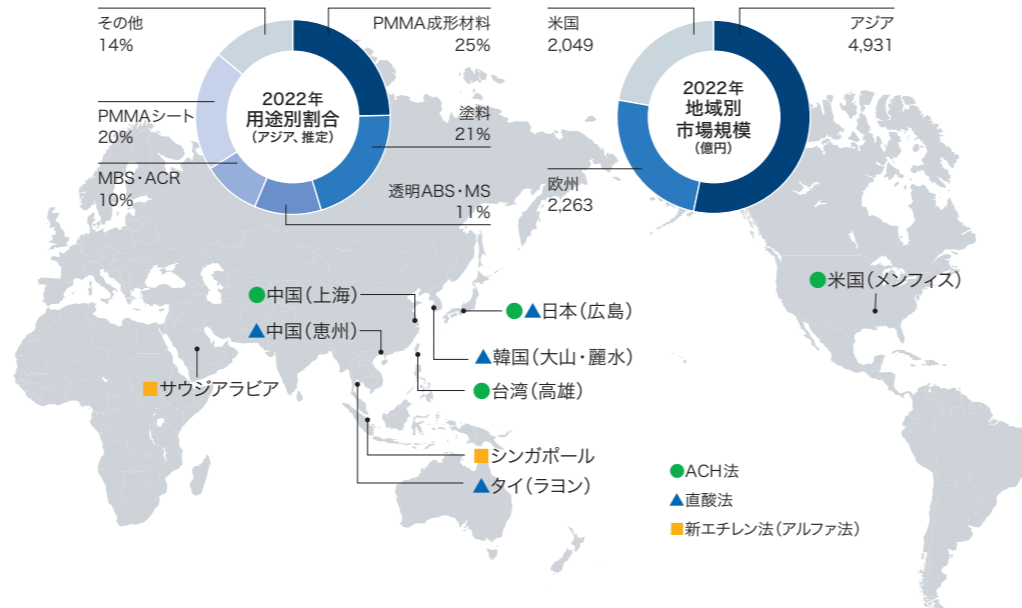
- 生産性の向上、原材料へのアクセスの改善、最適な新拠点構築によるNo.1技術の活用
- 米国における需要安定性の享受
- 既存PMMAリサイクル技術や植物由来MMAによるサステナビリティ強化

2021年度実績 2025年度目標

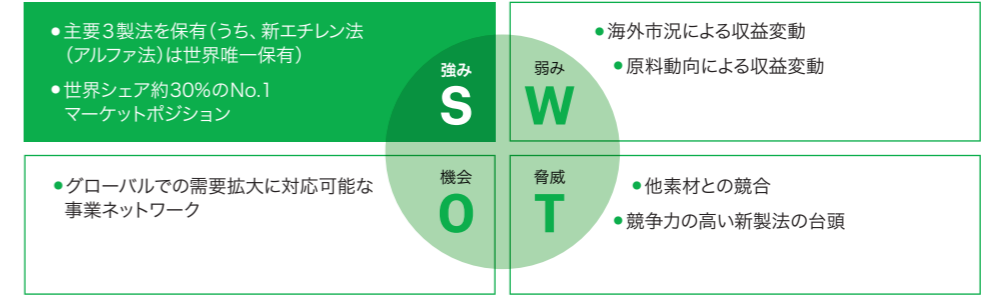
EBITDA (億円)	513	→	550
EBITDAマージン	17%	→	15%
コア営業利益率	11%	→	11%
ROIC	7%	→	7%*

* 米国プラントの大型投資影響を含む。当該投資を除いたROICは9%。

MMAのグローバルな市場概況と当社グループの製造拠点



SWOT分析

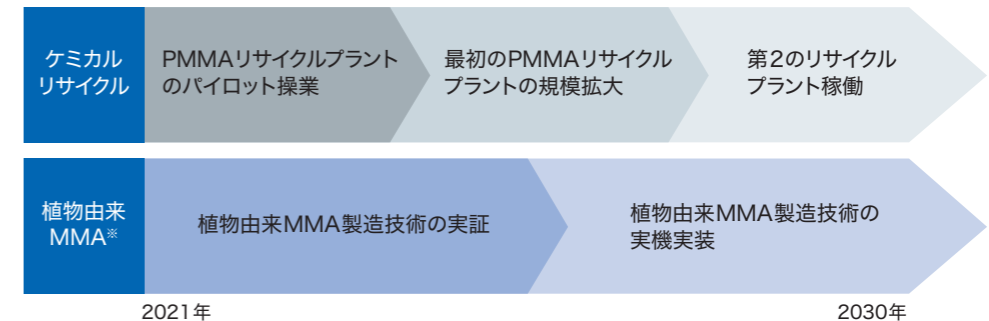


「サステナブルMMA」ポートフォリオの拡大

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

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

サステナビリティ関連製品をさらに強化



* 上記文章の(2)を指します

3 1章 MCGグループがめざす姿

22 2章 持続的な成長戦略

23 執行役・執行役員一覧

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

31 CFOメッセージ

事業戦略

34 ビジネスグループ所管メッセージ

35 スペシャリティマテリアルズ

39 産業ガス

40 ヘルスケア

41 MMA

42 石化・炭素

43 チーフサプライチェーンオフィサーメッセージ

Innovation

44 CTOメッセージ

45 イノベーション戦略

47 知的財産戦略

デジタル

48 CDOメッセージ

49 デジタル戦略

52 チーフストラテジーオフィサーメッセージ

53 経営方針の社内浸透

56 3章 ESGの強化

95 4章 財務・非財務情報

事業戦略

石化・炭素

事業基盤の強化とカーブアウトのプロセスを推進

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

2021年度実績

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

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

石化事業のジョイントベンチャー化による事業価値向上

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

炭素事業のビジネスモデル変革

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

海外輸出展開型へのビジネスモデル変革

国内鉄鋼業界における構造変革の動向

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

当社グループコークス事業の構造改革

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

SWOT分析

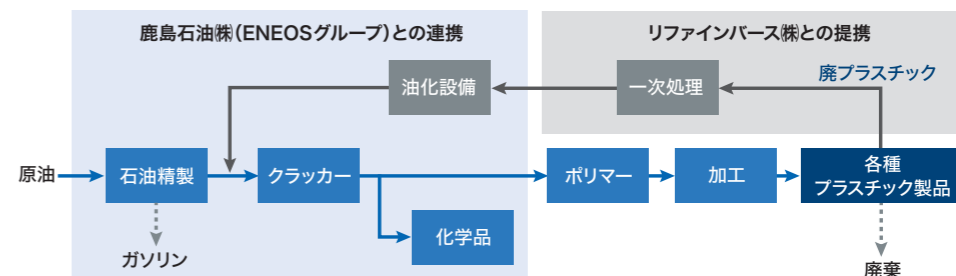


カーボンニュートラル達成のため、石油精製産業や近隣地域の連携を強化

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

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

鹿島臨海工業地帯におけるカーボンニュートラルへの取り組み



3	1章 MCGグループがめざす姿
22	2章 持続的な成長戦略
23	執行役・執行役員一覧
24	経営方針「Forging the future 未来を拓く」に基づく実行計画
31	CFOメッセージ
	事業戦略
34	ビジネスグループ所管メッセージ
35	スペシャリティマテリアルズ
39	産業ガス
40	ヘルスケア
41	MMA
42	石化・炭素
43	チーフサプライチェーンオフィサーメッセージ
	Innovation
44	CTOメッセージ
45	イノベーション戦略
47	知的財産戦略
	デジタル
48	CDOメッセージ
49	デジタル戦略
52	チーフストラテジーオフィサーメッセージ
53	経営方針の社内浸透
56	3章 ESGの強化
95	4章 財務・非財務情報

チーフサプライチェーンオフィサーメッセージ



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

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

生産性向上に向けて3つの重要項目を設定

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

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

保有技術と最新技術を組み合わせ、グローバルでの組織改革などに挑戦

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

3つの重要項目

1. 世界最高レベルの信頼性の実現

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

[持続可能なサプライチェーンの構築 ▶P.72](#)

2. 競争力のさらなる強化

高いコスト競争力と技術力に基づくオペレーショナル・エクセレンスを実現する。

3. 持続可能な施策の実現

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

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

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

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

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

市場志向のイノベーションを通じて グループの豊かな新時代を実現します

ビジョン達成に向け、市場志向の研究開発を加速

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

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

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

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

変革に不可欠なイノベーションの強化

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

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

- 3 1章 MCGグループがめざす姿
- 22 2章 持続的な成長戦略
- 23 執行役・執行役員一覧
- 24 経営方針「Forging the future 未来を拓く」に基づく実行計画
- 31 CFOメッセージ
 - 事業戦略
- 34 ビジネスグループ所管メッセージ
- 35 スペシャリティマテリアルズ
- 39 産業ガス
- 40 ヘルスケア
- 41 MMA
- 42 石化・炭素
- 43 チーフサプライチェーンオフィサーメッセージ
- Innovation
- 44 CTOメッセージ**
- 45 イノベーション戦略
- 47 知的財産戦略
- デジタル
- 48 CDOメッセージ
- 49 デジタル戦略
- 52 チーフストラテジーオフィサーメッセージ
- 53 経営方針の社内浸透
- 56 3章 ESGの強化
- 95 4章 財務・非財務情報

3 1章 MCGグループがめざす姿

22 2章 持続的な成長戦略

23 執行役・執行役員一覧

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

31 CFOメッセージ

事業戦略

34 ビジネスグループ所管メッセージ

35 スペシャリティマテリアルズ

39 産業ガス

40 ヘルスケア

41 MMA

42 石化・炭素

43 チーフサブライチェーンオフィサーメッセージ

Innovation

44 CTOメッセージ

45 **イノベーション戦略**

47 知的財産戦略

デジタル

48 CDOメッセージ

49 デジタル戦略

52 チーフストラテジーオフィサーメッセージ

53 経営方針の社内浸透

56 3章 ESGの強化

95 4章 財務・非財務情報

Innovation

イノベーション戦略

社内の研究開発とオープンイノベーションを組み合わせ、成長を加速

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

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

イノベーションの指針

エンドマーケットへのフォーカス

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

新しいデジタル技術の活用

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

プロセスの効率化

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

新規事業分野の開拓

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

イノベーション加速を目的としたスタートアップ企業との戦略的パートナーシップ

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

出資先スタートアップ企業との協業一覧

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

- 3 1章 MCGグループがめざす姿
- 22 2章 持続的な成長戦略
- 23 執行役・執行役員一覧
- 24 経営方針「Forging the future 未来を拓く」に基づく実行計画
- 31 CFOメッセージ
 - 事業戦略
- 34 ビジネスグループ所管メッセージ
- 35 スペシャルティマテリアルズ
- 39 産業ガス
- 40 ヘルスケア
- 41 MMA
- 42 石化・炭素
- 43 チーフサプライチェーンオフィサーメッセージ
 - Innovation
- 44 CTOメッセージ
- 45 **イノベーション戦略**
- 47 知的財産戦略
 - デジタル
- 48 CDOメッセージ
- 49 デジタル戦略
- 52 チーフストラテジーオフィサーメッセージ
- 53 経営方針の社内浸透
- 56 3章 ESGの強化
- 95 4章 財務・非財務情報

Innovation

イノベーション戦略

注力市場における技術的優位性の活用

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

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

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

注力市場に対応するMCGグループの技術・製品

							
	EV/モビリティ	デジタル	食品	メディカル	建設・インフラ	消費財	産業
主なトレンド	<ul style="list-style-type: none"> ● 電化 ● 軽量化部材 ● 現代的なデザイン 	<ul style="list-style-type: none"> ● スピードと複雑性 ● 小型化 ● スマートホームとアプリケーション 	<ul style="list-style-type: none"> ● 栄養と健康 ● 食品ロス削減 ● 加工性 	<ul style="list-style-type: none"> ● 長寿命 ● QOLの重視 ● オーダーメイドのインプラント 	<ul style="list-style-type: none"> ● エネルギー効率 ● モジュール工法 ● 断熱 	<ul style="list-style-type: none"> ● パーソナライゼーション ● サステナビリティ ● 再生可能な資源 	<ul style="list-style-type: none"> ● スマート素材 ● 遠隔操作 ● ロボティクスと自動化
MCGグループの技術・製品	<ul style="list-style-type: none"> ● バッテリー材料 ● 複合材料 ● 機能性高分子と化合物 	<ul style="list-style-type: none"> ● 半導体材料、装置、部品 ● 半導体洗浄サービス ● ディスプレイ用のフィルムと材料 	<ul style="list-style-type: none"> ● 乳化剤 ● ビタミン剤およびニュートリション ● ガスバリアフィルム ● プロバイオティクス 	<ul style="list-style-type: none"> ● AIやインフォマティクスを駆使した創薬技術 ● バイオモダリティ関連技術 ● 生体適合性材料 	<ul style="list-style-type: none"> ● 建築資材 ● 接着およびコーティングの添加剤 ● ファサードデザイン素材 	<ul style="list-style-type: none"> ● 炭素繊維複合材 ● 水溶性ポリマー ● 高性能浄水装置 	<ul style="list-style-type: none"> ● 工業用加工フィルムと分離膜 ● 酸素燃焼技術 ● 付加製造技術

- 3 1章 MCGグループがめざす姿
- 22 2章 持続的な成長戦略
- 23 執行役・執行役員一覧
- 24 経営方針「Forging the future 未来を拓く」に基づく実行計画
- 31 CFOメッセージ
 - 事業戦略
- 34 ビジネスグループ所管メッセージ
- 35 スペシャルティマテリアルズ
- 39 産業ガス
- 40 ヘルスケア
- 41 MMA
- 42 石化・炭素
- 43 チーフサプライチェーンオフィサーメッセージ
 - Innovation
- 44 CTOメッセージ
- 45 イノベーション戦略
- 47 知的財産戦略**
 - デジタル
 - 48 CDOメッセージ
 - 49 デジタル戦略
 - 52 チーフストラテジーオフィサーメッセージ
 - 53 経営方針の社内浸透
- 56 3章 ESGの強化
- 95 4章 財務・非財務情報

Innovation 知的財産戦略

成長を支える知的財産戦略

基本方針

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

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

基本方針

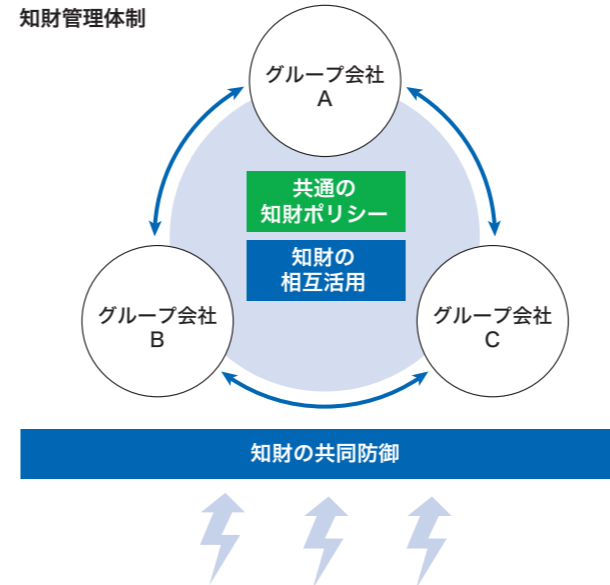
- 知的財産の有効活用による企業価値向上
競争優位性確保、他社との協業・ライセンス等
- 第三者が当社の知的財産権を侵害した場合の適切な対応
- 第三者が有する有効な知的財産権の尊重

知財管理体制

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

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

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



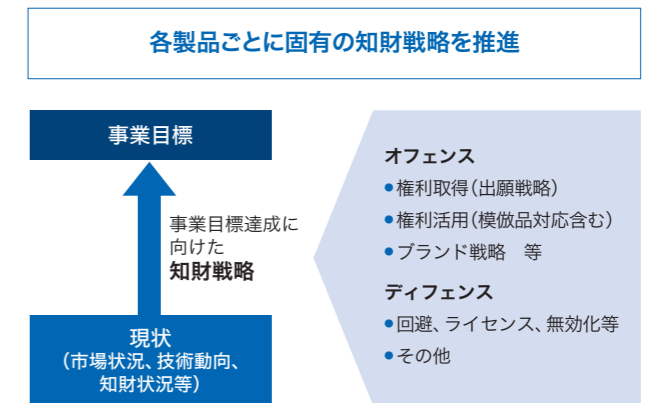
知的財産戦略

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

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

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

知財戦略



3	1章 MCGグループがめざす姿
22	2章 持続的な成長戦略
23	執行役・執行役員一覧
24	経営方針「Forging the future 未来を拓く」に基づく実行計画
31	CFOメッセージ
	事業戦略
34	ビジネスグループ所管メッセージ
35	スペシャリティマテリアルズ
39	産業ガス
40	ヘルスケア
41	MMA
42	石化・炭素
43	チーフサプライチェーンオフィサーメッセージ
	Innovation
44	CTOメッセージ
45	イノベーション戦略
47	知的財産戦略
	デジタル
48	CDOメッセージ
49	デジタル戦略
52	チーフストラテジーオフィサーメッセージ
53	経営方針の社内浸透
56	3章 ESGの強化
95	4章 財務・非財務情報

デジタル CDOメッセージ



執行役シニアバイスプレジデント
チーフデジタルオフィサー (CDO)

市村 雄二

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

デジタル戦略を再定義し、 グローバルなエクセレントカンパニーへ

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

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

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

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

「現場×デジタル」の革新で、新たな価値を創出していく

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

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

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

3 1章 MCGグループがめざす姿

22 2章 持続的な成長戦略

23 執行役・執行役員一覧

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

31 CFOメッセージ

事業戦略

34 ビジネスグループ所管メッセージ

35 スペシャルティマテリアルズ

39 産業ガス

40 ヘルスケア

41 MMA

42 石化・炭素

43 チーフサプライチェーンオフィサーメッセージ

Innovation

44 CTOメッセージ

45 イノベーション戦略

47 知的財産戦略

デジタル

48 CDOメッセージ

49 デジタル戦略

52 チーフストラテジーオフィサーメッセージ

53 経営方針の社内浸透

56 3章 ESGの強化

95 4章 財務・非財務情報

デジタル

デジタル戦略

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

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

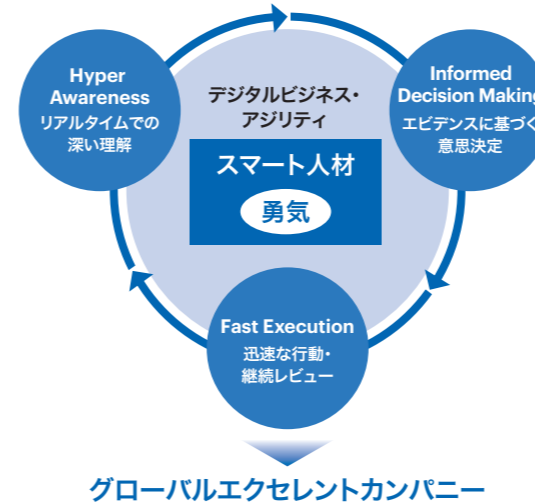
デジタル部門が果たす役割として、(1)Trusted Operator (デジタル技術を使いこなす環境の整備)、(2)Business Creator/Co-creator (新たな価値の創造・共創)、(3)Change Instigator (変革のリード)、の3つの軸を設定しています※。デジタルケミカルカンパニーへの道筋においてさまざまなプロジェクトを実施していますが、それらについて3軸のどの軸で対応するかを明確化し、KPIを設定して進捗状況をモニタリングすることで、確実に実行しています。近年、デジタル部門に対してはBusiness Creator/Co-creator、Change Instigator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

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

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

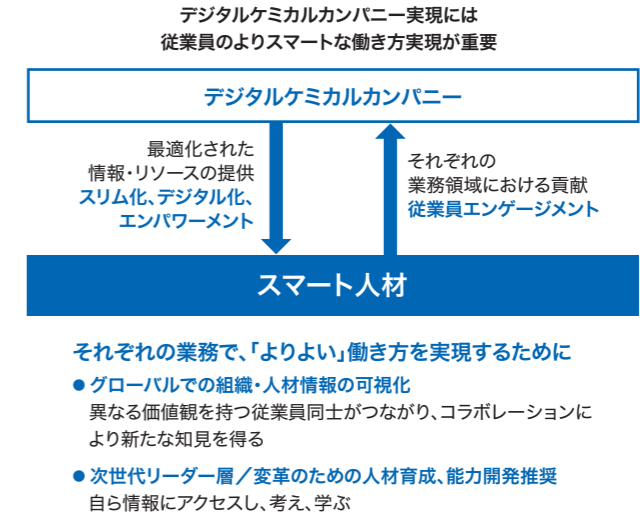
※ アロイト トーマツ グループ『2020 Global Technology Leadership Study』を基に当社作成

デジタルケミカルカンパニーとスマート人材の関係性

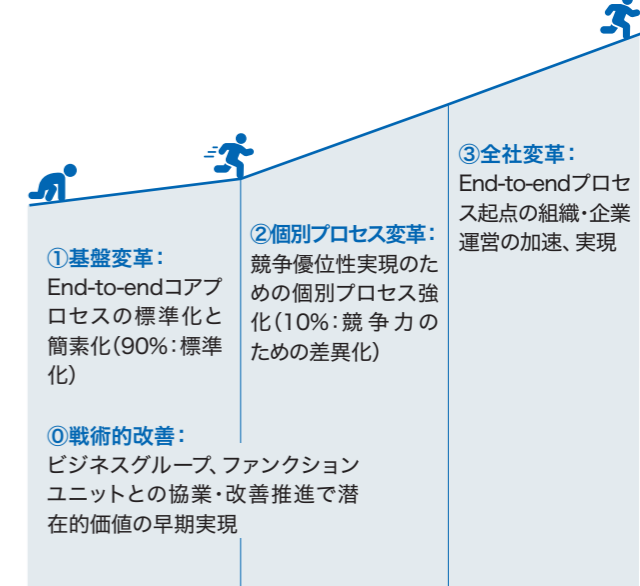


主なキーププロジェクト

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



デジタルケミカルカンパニーへの道筋



- 3 1章 MCGグループがめざす姿
- 22 2章 持続的な成長戦略
- 23 執行役・執行役員一覧
- 24 経営方針「Forging the future 未来を拓く」に基づく実行計画
- 31 CFOメッセージ
 - 事業戦略
 - 34 ビジネスグループ所管メッセージ
 - 35 スペシャルティマテリアルズ
 - 39 産業ガス
 - 40 ヘルスケア
 - 41 MMA
 - 42 石化・炭素
 - 43 チーフサプライチェーンオフィサーメッセージ
 - Innovation
 - 44 CTOメッセージ
 - 45 イノベーション戦略
 - 47 知的財産戦略
 - デジタル
 - 48 CDOメッセージ
 - 49 デジタル戦略**
 - 52 チーフストラテジーオフィサーメッセージ
 - 53 経営方針の社内浸透
- 56 3章 ESGの強化
- 95 4章 財務・非財務情報

デジタル

デジタル戦略

サプライチェーンを通じたデジタル変革の推進

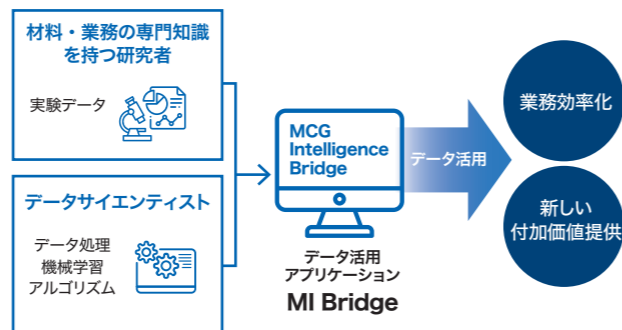
Change Instigator

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

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

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

MI Bridgeの運用イメージ



Trusted Operator

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

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

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

Business Creator/Co-creator

【販売】ダイナミック・プライシングによるコマースケイパビリティの向上

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

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

ACTION

Change Instigator

【物流】化学業界における物流共同化

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

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

共同輸送の概念図



- 3 1章 MCGグループがめざす姿
- 22 2章 持続的な成長戦略
- 23 執行役・執行役員一覧
- 24 経営方針「Forging the future 未来を拓く」に基づく実行計画
- 31 CFOメッセージ
 - 事業戦略
- 34 ビジネスグループ所管メッセージ
- 35 スペシャルティマテリアルズ
- 39 産業ガス
- 40 ヘルスケア
- 41 MMA
- 42 石化・炭素
- 43 チーフサプライチェーンオフィサーメッセージ
 - Innovation
- 44 CTOメッセージ
- 45 イノベーション戦略
- 47 知的財産戦略
- デジタル
 - 48 CDOメッセージ
 - 49 デジタル戦略**
- 52 チーフストラテジーオフィサーメッセージ
- 53 経営方針の社内浸透
- 56 3章 ESGの強化
- 95 4章 財務・非財務情報

デジタル

デジタル戦略

デジタルを活用した組織基盤改革

Change Instigator

【インフラストラクチャー】ローコード開発ツールによる市民開発の推進

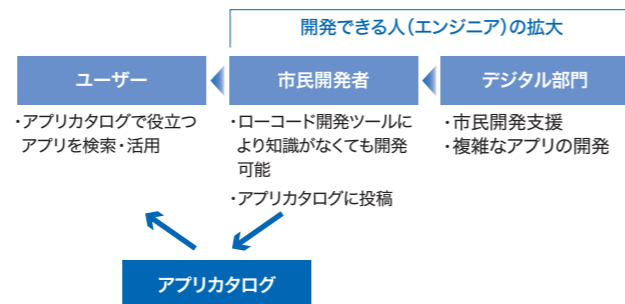
アプリ開発は、これまで技術的なハードルが高く、専門知識を持たない従業員には難しいとみなされてきました。そこで当社は、プログラミングの知識がなくても直感的に操作でき、誰でも簡単にアプリを作成できるツールを導入。また、従業員が自ら作成したアプリケーションを投稿できるアプリカタログも構築しました。

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

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

アプリ開発の強化

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



ACTION

Trusted Operator

【経営】業績の可視化を通じたデータドリブな意思決定の実現

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

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

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

Trusted Operator

【人材】スマート人材育成プログラムの構築

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

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

主な研修一覧

入社時

- ・デジタルリテラシー基礎
- ・DX基礎

全従業員対象

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

マネジメント対象

- ・デジタル技術の活用、社内外のDX事例
- ・DXフォローアップ

3 1章 MCGグループがめざす姿

22 2章 持続的な成長戦略

23 執行役・執行役員一覧

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

31 CFOメッセージ

事業戦略

34 ビジネスグループ所管メッセージ

35 スペシャルティマテリアルズ

39 産業ガス

40 ヘルスクエア

41 MMA

42 石化・炭素

43 チーフサプライチェーンオフィサー
メッセージ

Innovation

44 CTOメッセージ

45 イノベーション戦略

47 知的財産戦略

デジタル

48 CDOメッセージ

49 デジタル戦略

52 チーフストラテジーオフィサー
メッセージ

53 経営方針の社内浸透

56 3章 ESGの強化

95 4章 財務・非財務情報

チーフストラテジーオフィサーメッセージ

あらゆるステークホルダーにとっての包括的な価値創造に取り組みます



執行役員

チーフストラテジーオフィサー

ジョセフ・リナルディ

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

※ 異なるビジネス上の機能に適用できるスキル

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

56 3章 ESGの強化

95 4章 財務・非財務情報

🏠 直前に見ていたページに戻る

経営方針の社内浸透



三菱ケミカル中国
SMBG戦略市場部
張 穎佳

創業本部
オンコロジー創薬ユニット
肥後 拓也

デジタルストラテジック
プランニング本部
データサイエンス部
伊藤 優

日本酸素ホールディングス
サステナビリティ推進部
堀 円花

滋賀事業所
PM製造部 DM1課
二階堂 祐至

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

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

経営方針「Forging the future 未来を拓く」

肌で感じる「会社の変化」

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

研究開発ではレポートラインが短縮されているのを感じま

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

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

あるので、これまでやってきた取り組みにフィットさせて伝え



肥後 拓也

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

3 1章 MCGグループがめざす姿

22 2章 持続的な成長戦略

23 執行役・執行役員一覧

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

31 CFOメッセージ

事業戦略

34 ビジネスグループ所管メッセージ

35 スペシャルティマテリアルズ

39 産業ガス

40 ヘルスケア

41 MMA

42 石化・炭素

43 チーフサブプライチェーンオフィサーメッセージ

Innovation

44 CTOメッセージ

45 イノベーション戦略

47 知的財産戦略

デジタル

48 CDOメッセージ

49 デジタル戦略

52 チーフストラテジーオフィサーメッセージ

53 経営方針の社内浸透

56 3章 ESGの強化

95 4章 財務・非財務情報

経営方針の社内浸透

るように心掛けています。

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

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

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

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

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



張 穎佳

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

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

経営方針の実行、新グループ理念

目標に向けて、グループ全体で取り組むことが明確に

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

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

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

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

堀 対ステークホルダーの観点から言えば、サステナビリティ



伊藤 優

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

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

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

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



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

3 1章 MCGグループがめざす姿

22 2章 持続的な成長戦略

23 執行役・執行役員一覧

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

31 CFOメッセージ

事業戦略

34 ビジネスグループ所管メッセージ

35 スペシャルティマテリアルズ

39 産業ガス

40 ヘルスケア

41 MMA

42 石化・炭素

43 チーフサプライチェーンオフィサーメッセージ

Innovation

44 CTOメッセージ

45 イノベーション戦略

47 知的財産戦略

デジタル

48 CDOメッセージ

49 デジタル戦略

52 チーフストラテジオフィサーメッセージ

53 経営方針の社内浸透

56 3章 ESGの強化

95 4章 財務・非財務情報

経営方針の社内浸透

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

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

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

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

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

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

会社の将来・方向性についての想い

私たちの成長と変化が、より良い社会を築く原動力に

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

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

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

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

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

伊藤 耳の痛い話ですが、おっしゃる通りです。会社が本当



堀 円花

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



二階堂 祐至

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

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

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

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

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