

KAITEKI REPORT 2024

統合報告書

目次

2 編集方針

▶ 3 KAITEKI実現の追求



- 4 グループ理念
- 5 M&Aと統合、構造改革の軌跡
- 6 新しい経営ビジョンの策定へ

▶ 7 社長メッセージ

▶ 12 三菱ケミカルグループの価値創造

- 12 価値創造モデル
- 14 3つの基軸に基づく指標
- 15 2023年度活動報告

▶ 17 Forging the future

- 17 最高財務責任者メッセージ
- 20 経営方針「Forging the future 未来を拓く」に基づく実行計画

▶ 24 事業別概況



- 25 ビジネスグループ所管メッセージ
- 26 スペシャリティマテリアルズ
- 29 産業ガス
- 30 ヘルスケア
- 31 MMA
- 32 ベーシックマテリアルズ

▶ 33 イノベーションの創出



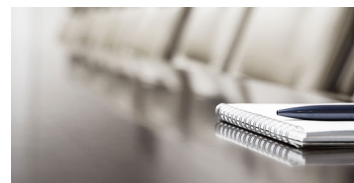
- 34 CTOメッセージ
- 35 イノベーション戦略
- 38 成長を支える知的財産戦略
- 39 CDOメッセージ
- 40 デジタル戦略

▶ 43 サステナビリティの推進



- 44 チーフサステナビリティオフィサーメッセージ
- 45 サステナビリティ推進
- 45 サステナビリティ指標
- 48 TCFD提言に基づく報告
- 50 カーボンニュートラル／サーキュラーエコノミーの推進
- 53 CHROメッセージ
- 54 人材戦略
- 61 人権の尊重
- 62 持続可能なサプライチェーンの構築

▶ 63 ガバナンス



- 64 社外取締役鼎談
- 67 コーポレートガバナンス

- 72 取締役会議長メッセージ
- 72 取締役会の実効性向上の取り組み
- 73 役員報酬
- 78 取締役一覧
- 80 内部統制・リスク管理所管メッセージ
- 81 内部統制システムの概要
- 82 リスク管理
- 84 コンプライアンス
- 86 内部監査

▶ 87 財務・非財務情報



- 88 11年財務サマリー
- 89 財務ハイライト
- 91 非財務ハイライト
- 93 分野別事業概況サマリー
- 95 株主情報
- 96 連結財務諸表
- 102 非財務情報
- 104 独立した第三者保証報告書

編集方針

編集方針

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

報告対象期間

2023年度(2023年4月-2024年3月)、一部2024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、2016年度の第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2016年度以降は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。

情報開示体系



KAITEKI実現の追求

3 KAITEKI実現の追求

4 グループ理念

5 M&Aと統合、構造改革の軌跡

6 新しい経営ビジョンの策定へ

7 社長メッセージ

12 三菱ケミカルグループの価値創造

12 価値創造モデル

14 3つの基軸に基づく指標

15 2023年度活動報告

17 Forging the future

17 最高財務責任者メッセージ

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

グループ理念

三菱ケミカルグループは2011年から、KAITEKIを掲げ続けてきました。
KAITEKI実現が私たちのPurposeです。
このグループ理念のもとで成長を実現し、企業価値を向上させることにより、
顧客や株主の皆さまをはじめとする
全てのステークホルダーへ貢献していきます。

Purpose

Purposeは、MCGグループが何をめざし、
なぜ存在するのかを示したものです。
MCGグループを導く「北極星」として掲げ続けてきた
KAITEKIの実現に向けた力強く前向きな意志と、
ステークホルダーに対する私たちの約束を表しています。

私たちは、革新的なソリューションで、
人、社会、そして地球の心地よさが続いていく
KAITEKIの実現をリードしていきます。

Our Way

Our Wayは、Purpose実現に向けてMCGグループの全員が大切にすべき心構えで、
日々の業務遂行や意思決定にあたって常に意識し実践しています。

誠実

INTEGRITY

- 安全を最優先する
- 正しさを貫く
- 誇れる仕事をする

尊重

RESPECT

- 感謝の心を示す
- 互いの違いを認め合う
- 人と社会、地球を思いやる

果敢

BRAVERY

- 柔軟に発想する
- 決断し、迅速に動く
- 失敗を恐れず、挑戦を楽しむ

共創

COLLABORATION

- 強みをかけ合わせる
- 信頼を築き上げる
- チームワークを称える

完遂

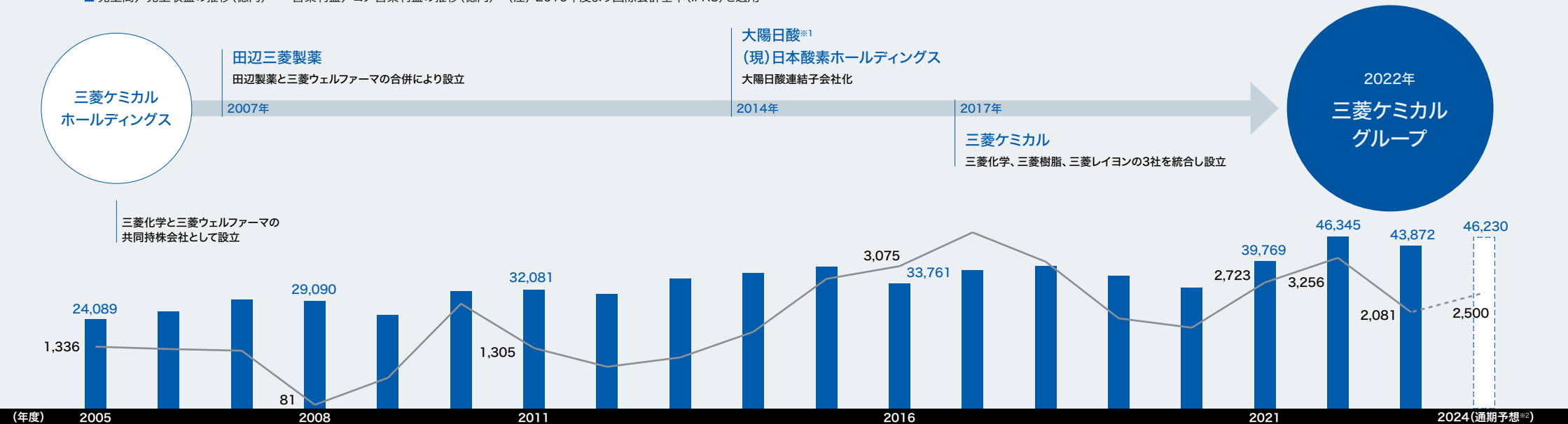
PERSISTENCE

- 自分自身がやりとげる
- ステークホルダーに新しい価値を提供する
- 未来に責任を持つ

M&Aと統合、構造改革の軌跡

三菱ケミカルグループは、これまで、M&Aや事業会社の統合、構造改革等、たゆまぬポートフォリオ改革を推進してきました。今後も、これまで築いた強固な経営基盤を活かし、持続的に企業価値を向上していきます。

■ 売上高／売上収益の推移(億円) — 営業利益／コア営業利益の推移(億円) (注) 2016年度より国際会計基準(IFRS)を適用



三菱ケミカル
ホールディングス

田辺三菱製薬

田辺製薬と三菱ウェルファーマの合併により設立

2007年

大陽日酸※1

(現)日本酸素ホールディングス

大陽日酸連結子会社化

2014年

2017年

三菱ケミカル

三菱化学、三菱樹脂、三菱レイヨンの3社を統合し設立

2022年
三菱ケミカル
グループ

三菱化学と三菱ウェルファーマの
共同持株会社として設立

革進-Phase2

営業利益

2005-2007年度

目標 1,400億円以上

実績 1,250億円

- ▶ 三菱ケミカルホールディングス設立(2005年)
- ▶ 田辺三菱製薬設立(2007年)

APTSIS 10

営業利益

2008-2010年度

目標 1,900億円

実績 2,264億円

- ▶ 三菱樹脂、三菱化学の機能材料事業・関連会社(3社)を統合(2008年)
- ▶ 高機能エンジニアリングプラスチック事業のQuadrant AG連結子会社化(2009年)
- ▶ 三菱レイヨン連結子会社化(2010年)
- ▶ ナイロンチェーン事業撤退(2010年)
- ▶ 塩ビチェーン・SMチェーン事業撤退(2011年)

APTSIS 15

営業利益

2011-2015年度

目標 2,800億円

実績 2,800億円

- ▶ 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(株)連結子会社化(2013年)
- ▶ 鹿島(現茨城)ナフサクラッカー1基化(2014年)
- ▶ 大陽日酸連結子会社化(2014年)
- ▶ 指名委員会等設置会社への移行(2015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)

APTSIS 20

コア営業利益

2016-2020年度

目標 4,100億円

実績 1,747億円

- ▶ 日本合成化学工業完全子会社化(2016年)
- ▶ 三菱ケミカル設立(化学系3事業会社統合 2017年)
- ▶ 中東MMA新プラント本格稼働(2018年)
- ▶ M&Aによる産業ガスのグローバルシェア拡大(2018~2019年)
- ▶ LSIメディ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)

Forging the future 未来を拓く

コア営業利益

2021-2025年度

目標 3,750億円※3

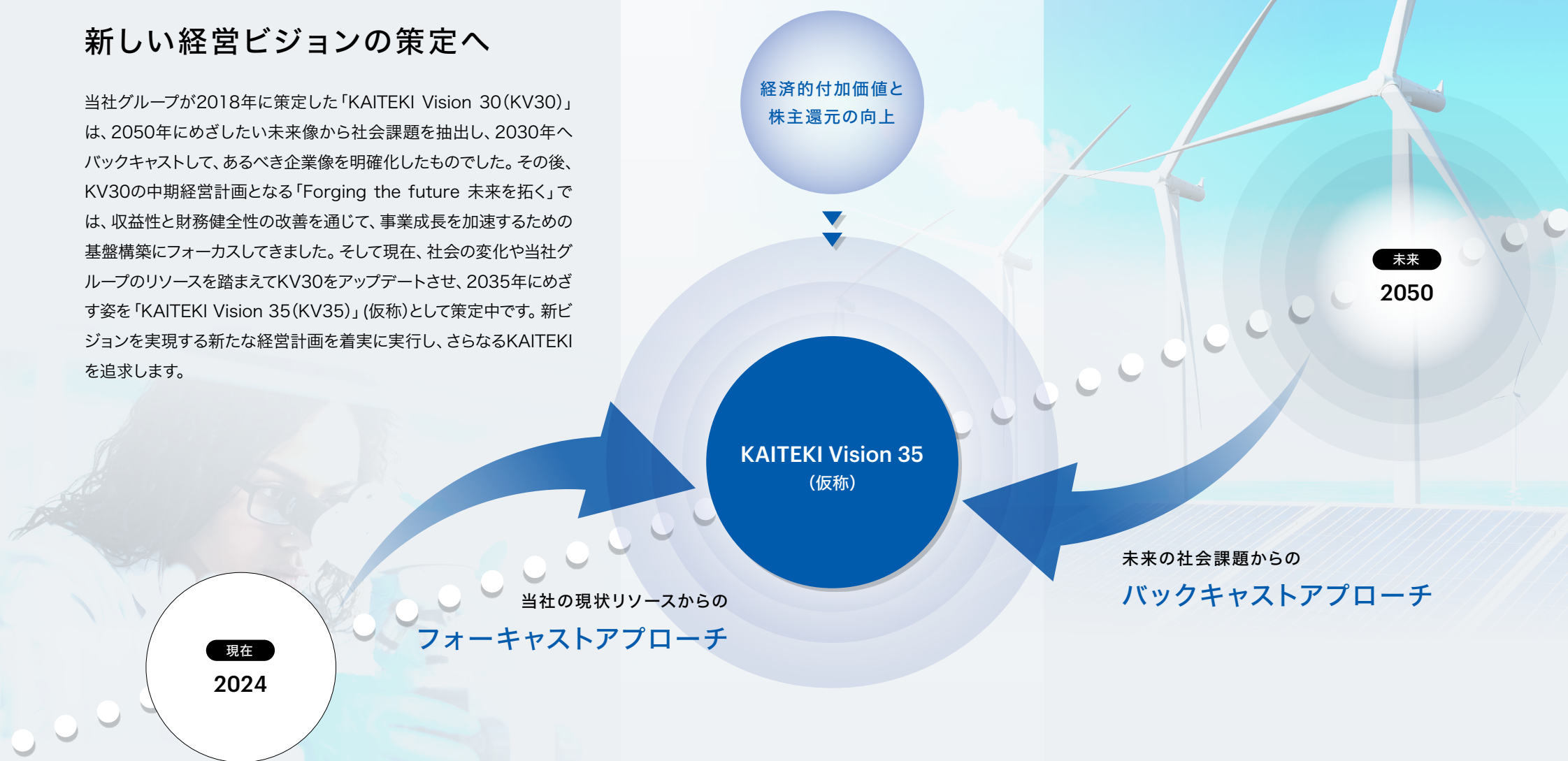
- ▶ アルミナ繊維事業の譲渡(2022年)
- ▶ 三菱ケミカルグループ(株)へ商号変更(2022年)
- ▶ 英国におけるMMA生産終了(2023年)
- ▶ Muse細胞を用いた再生医療等製品の開発中止(2023年)
- ▶ Medicago Inc.事業撤退(2023年)
- ▶ クオリカプス(株)の全株式譲渡(2023年)
- ▶ Mitsubishi Chemical Indonesiaの株式譲渡の決定(2023年)
- ▶ C.P.C. S.r.l.の全株式取得(2024年)
- ▶ 広島MMA(ACH法)、AN生産終了(2024年)
- ▶ 黒崎ビスフェノールA生産終了(2024年)

▶ 成長施策 ▶ 構造改革

※1 2020年10月持株会社制へ移行のため社名変更 ※2 2024年5月15日発表 ※3 石化事業100%保有ケース

新しい経営ビジョンの策定へ

当社グループが2018年に策定した「KAITEKI Vision 30(KV30)」は、2050年にめざしたい未来像から社会課題を抽出し、2030年へバックキャストして、あるべき企業像を明確化したものでした。その後、KV30の中期経営計画となる「Forging the future 未来を拓く」では、収益性と財務健全性の改善を通じて、事業成長を加速するための基盤構築にフォーカスしてきました。そして現在、社会の変化や当社グループのリソースを踏まえてKV30をアップデートさせ、2035年にめざす姿を「KAITEKI Vision 35(KV35)」(仮称)として策定中です。新ビジョンを実現する新たな経営計画を着実に実行し、さらなるKAITEKIを追求します。



KAITEKI Vision 30(KV30)

Forging the future 未来を拓く

KAITEKI Vision 35(仮称)

	対象期間	2019年～2030年度	2021年～2025年度 (KV30の中計の位置付け)	2025年～2035年度 (うち、2025年度～2029年度を「新中計」と位置付ける)
ポイント		・2050年にめざすべき社会から社会課題を抽出し、2030年のめざす姿へバックキャスト ・2030年に三菱ケミカルホールディングス*が取り組む社会課題と事業領域を明確化	・収益性と財務健全性の改善を通じて、業績成長を加速するための基盤構築にフォーカス ・グローバルに収益性の高い事業に注力	「KV30の社会課題解決的アプローチ」と「Forging the futureの収益性・財務健全性」の観点を両立させ、当社のPurpose実現と業績成長との両方をめざす計画策定を企図

※ 三菱ケミカルホールディングスは2022年に三菱ケミカルグループへ商号変更しました

CEOメッセージ

グリーン・スペシャリティの
化学会社として
KAITEKIの実現をリードし、
力強い成長を追求していきます

代表執行役社長
筑本 学



社長就任にあたって

2024年4月に三菱ケミカルグループ(株)代表執行役社長に就任しました筑本学です。当社グループは近年、財務体質の改善をめざし、一定の成果を上げてきました。他方、成長分野への投資は不十分で、産業ガス、ファーマ両事業にコア営業利益の大半を依存する収益構造となりました。この現状を打破し、祖業である化学事業の収益性を高めるべく、これまでの合理化をさらに進めます。また、今後は選択と集中による積極投資を行い、トップライン伸長による利益拡大も追求していきます。

そのために2024年春、大掛かりな執行役および執行役員人事も実施しました。現場力重視かつ成長をめざす新チームのもと、「稼ぐ力」の抜本的向上をめざします。

PROFILE

筑本学は1988年に三菱化成工業(株)(現 三菱ケミカル(株))に入社して以来、主に石油化学(石化)事業の営業畑を歩む。キャリアの大きな転機となったのは、長年の海外ビジネスの経験で、特に2度にわたるインド駐在。最初の赴任時には、巨費を投じた工場建設プロジェクトに奔走、そして再赴任時には、採算が悪化した同工場を再建に導いた。帰国後は経営戦略部門における責任者として、文中で述べているKAITEKI Vision 30(KV30)の策定や、さまざまな事業の企画・改革に携わる。こうした経験が筑本の血肉となり、経営者としての今日を形づくったと本人は語る。現場で汗をかき、現場の声に耳を傾けることが、筑本の信条であり、それは今後も変わらない。

新たな経営ビジョン・ 中期経営計画の策定へ

化学事業を営む当社グループにとって、カーボンニュートラル(CN)やサーキュラーエコノミー(CE)への対応は、持続可能な社会の実現に向けて喫緊に取り組まなければならない課題です。また、中東や中国の動きにより需給バランスが崩れている石化事業では、業界再編が避けて通れません。こうした難しい局面においては、羅針盤としての経営ビジョンの役割が特に重要になります。

私も策定に携わり、2020年に発表した「KAITEKI Vision 30(KV30)」は、2050年にめざす社会像から課題を抽出して2030年のあるべき企業像をバックキャストし、当社グループが取り組む社会課題と事業領域を明確化したビジョンでした。しかし、策定後まもなく温室効果ガス(GHG)排出削減目標の引き上げや再生可能エネルギーの普及など、予測していた将来トレンドが大幅に前倒しになりました。また、AIの社会実装やパンデミックによる社会活動の変化など想定が及ばなかった変化もありました。世界が大きな転機を迎えているこの状況を踏まえ、私たちはいよいよ2024年秋の発表に向けて、新たな経営ビジョン「KAITEKI Vision 35(KV35)」(仮称)およびこれに基づく新中期経営計画(以下、新中計)の策定を現在進めています。

まもなく発表するKV35の基本思想を要約すれば、KAITEKIの実現をリードする「グリーン・スペシャリティの化学会社」への変身です。高機能材料へのシフトを進めつつ、KAITEKI実現やグリーン化という、より大きな枠組みの中でこれを捉え直すというものです。

選択と集中の事業ポートフォリオ戦略

以下、事業ごとに今後の基本的な経営スタンスをご説明します。2024年秋の新中計発表を待たず、実行可能な施策からスピーディに展開していく方針です。

スペシャリティマテリアルズ： 得意分野にリソースを集中

高機能材料を扱う、今後の成長戦略の大きな柱となる事業です。ただし現状に目を向けると、競合他社に比べ全般的に利益率が低く、収益・利益ともに伸び悩んでいます。その要因として過去の総花的な投資スタンスが大きく影響していると見ています。重要なのは、得意分野にリソースを集中し、ポートフォリオマネジメントを徹底することです。

私たちが必ずしも得意ではない事業については、期限を定めて見極めを行い、売却・撤退の検討を進めています。こうして



確保した資金を、当社の得意分野における成長投資の原資とする計画です。注力すべき得意分野として、例えば半導体向けでは、シリコンウエハー製造工程で用いる合成石英や、フォトレジスト用原料ポリマー、半導体封止材用エポキシ樹脂、高純度薬液、半導体装置部品の精密洗浄サービス、次世代型半導体基盤として期待される窒化ガリウムなどがあります。食品向けでは、シュガーエステル、ビタミンEや食品包装用フィルムなど、食品のロングライフを可能にし、フードロス削減に貢献で

きる製品を取り揃えています。また、EV/モビリティ向けでは炭素繊維強化プラスチック(CFRP)の成形等、自動車部材分野におけるさまざまな技術的知識とノウハウを有するC.P.C. S.r.l.社の全株式を取得、バッテリー材料についても能力増強を進める等サプライチェーンの強化・拡大を進めています。こうした当社が強みを発揮できる分野に投資を集中し、シェア・収益性の向上を果たした上で、周辺領域の拡大を図ります。

組織体制の面では、2024年4月に大掛かりな再編を実施し

ました。従来の3つのサブセグメントを「アドバンスフィルムズ & ポリマーズ」「アドバンスソリューションズ」「アドバンスコンポジット&シェイプス」に改称・改組するとともに、それぞれに統括本部を設置、経験豊富な3人の執行役員を統括本部長に配しました。現場に精通した新執行部のもと、多岐にわたる製品分野に目配りし、きめ細かい施策を展開していきます。

産業ガス／ファーマ：

本業とのシナジーを精査

ともにグループ業績を大きく牽引する事業です。このうち、日本酸素ホールディングス(株)による産業ガス事業については、シナジーは今のところ、それ程大きくありません。しかしながら、産業ガスは顧客の製造工程の効率化やエネルギー効率の向上に寄与し、CNへ貢献していることや、その着実な利益成長については高く評価しています。また、高品質なガスとトータルソリューションの提供は市場からも認められており、Rapidus(株)が北海道千歳市に建設予定の次世代半導体工場パイロットラインへの供給が新たに決定しています。

田辺三菱製薬(株)によるファーマ事業も同様に化学事業とのシナジーに関しては大きくありませんが、その新薬創出力は内外から高く評価され、米国において希少疾病用医薬品にも指定された筋萎縮性側索硬化症(ALS)治療薬RADICAVA ORS[®]経口懸濁剤は、販売好調を維持しています。一方、売上収益の大部分を占める国内医薬品事業においては、薬価制度の影響もあり、事業基盤の維持が今後の課題です。RADICAVA ORS[®]の次を担う製品を創出するとともにさらなる成長を実現するため、各種合理化策やグローバル市場における成長戦略の策定を進めていきます。



MMA&デリバティブズ：

世界シェアNo.1の強みを発揮

主要3製法を世界で唯一保有する世界シェアNo.1の事業です。エチレンを原料とする独自の製造プロセス「新エチレン法（アルファ法）」は、圧倒的なコスト競争力を誇り、大幅なGHG排出量削減を可能にします。

現在検討中の米国ルイジアナ州における工場の新設投資は、投資額が数千億円に及ぶものの、MMA事業の中長期的な成長のためには重要な投資であり、収益性を検証しながら前向きに検討しています。可能な限り早期に最終判断したいと考えています。（※ 2024年7月現在）

ベーシックマテリアルズ&ポリマーズ

マテリアルズ&ポリマーズ事業：グリーン化に向け再編を加速
石化業界においては、国内市場の需給ギャップ拡大、中国企業の大増産などを受け、収益環境が急速に悪化しています。加えて、CN・CE実現には莫大なリソース投入が必要なことから、個社での対応は限界があると考えています。

2021年に発表した経営方針「Forging the future 未来を拓く」では、当社グループの石化事業は将来的な分離・独立を既定路線としていましたが、事業を切り離したからといって、そこでCN・CEが達成されるわけではありません。サプライチェーンの川下には、多くのお客さまが存在しますので、もし石化事業のCN化・CE化ができなければ、お客さまにも深刻な影響が及ぶことを懸念します。グループ内で川下に位置する高機能材料のグリーン化という観点からも、重要なことは逃げずに責任を持って石化事業のグリーン化を推進することだと考えています。そしてそのためには、他社との連携・再編が不可欠です。縦横に連携しながらCN・CEを推進していきたいと思っています。



私たちが構想するアプローチは、他社と開かれた複数のプラットフォームを形成することです。日本政府が2030年度のGHG排出量46%削減（2013年度比）をめざす中、早期にCN・CE対応の生産設備を稼働させるためには、この取り組みを急ぐ必要があります。すでに西日本のナフサクラッカー（エチレン製造設備）について、旭化成㈱および三井化学㈱と原燃料転換などの共同検討で合意し、その具体的方策や将来の最適生産体制について議論を開始しています。茨城県鹿島地区では、ENEOS㈱と共同でケミカルリサイクル設備の建設を進めています。こうした分野は、いずれも日本の化学会社が得意とするところであり、チャレンジであると同時に大きなチャンスと受け止めています。

個社の取り組みとしては、コスト削減や価格交渉を徹底し、抜本的に収益性を高める必要があります。そして、それは十分に達成可能なテーマです。現にこれだけ厳しい環境下でも、2023年度は炭素事業を除き、黒字を確保しました。やるべきことをやれば、石化事業は「儲かるビジネス」になると確信しています。

炭素事業：利益改善に向け構造改革の断行

製鉄原料のコークスなどを扱う炭素事業は、原料炭価格の高騰と海外市況の低迷を受けて、苦戦しています。従来は売却が既定路線でしたが、まずは構造改革を断行し、赤字を出さない企業体質に変えることが急務です。リサイクル（炭素循環）技術によるCEの付加価値創出の可能性についても、積極的に取り組んでいます。

キャッシュ・フロー管理の徹底と ROIC経営の導入

キャッシュ・フロー管理を徹底し、コスト削減や運転資本管理、安易な安売りを排した価格政策などを積極的に進め、成果を上げています。こうした施策はグローバルに浸透しつつあり、今後も引き続き推進します。これに加え、2024年度よりROICを重要な経営指標と定め、財務体質の改善に取り組んでいます。各事業をROIC視点で見つめ直し、改善のためのアクションを現場のKPIに落とし込んで推進していきます。



より開かれた、力強い組織文化へ

私は経営者として、重要なステークホルダーである従業員の声を幅広く結集し、活かしていきたいと考えています。そのために、組織文化に関して取り組むべきテーマが3点あります。

第一に、減点主義の打破です。従業員からの積極的提案を上司や周囲が安易に否定するようなカルチャーは、組織の活力を阻害します。減点主義は言われたことだけをやる、まさに自分なりの思考を奪い、成長への機会を失わせます。

第二に、現場のモチベーション向上です。モチベーションは生産性だけでなく、事故・トラブルの発生にも大きく関わる要素です。人事制度の見直しや女性の活躍支援など、従業員が楽しくいきいきと働ける職場環境を整備するとともに、当社グループには働きがいがあり、成長の実感を味わうことができるということを、広く訴えていきたいと思います。

そして第三に、仕事の自分ごと化です。この自分ごと化に「10年後、事業や会社をこうしたい」という強い想いが加わったとき、仕事は「家業」となります。家業として取り組む意識を持つことで、次の世代にバトンを手渡すように、より良い業績を残したいという責任感が芽生えます。日々の業務において、希望的観測や思い込み、思考停止、想像力の欠如を排し、現実を真剣に見据える姿勢が生まれてくるのです。

こうした風土改革を成し遂げるには、コミュニケーションの活性化が大切です。私自身、毎月、2カ所の国内事業所、1カ所の海外拠点を訪問し、密接な対話などを重ねています。また、本社においても全グループ従業員を対象としたタウンホールミーティングや、少人数でのランチミーティングなど、さまざまな機会を継続して設けていきます。

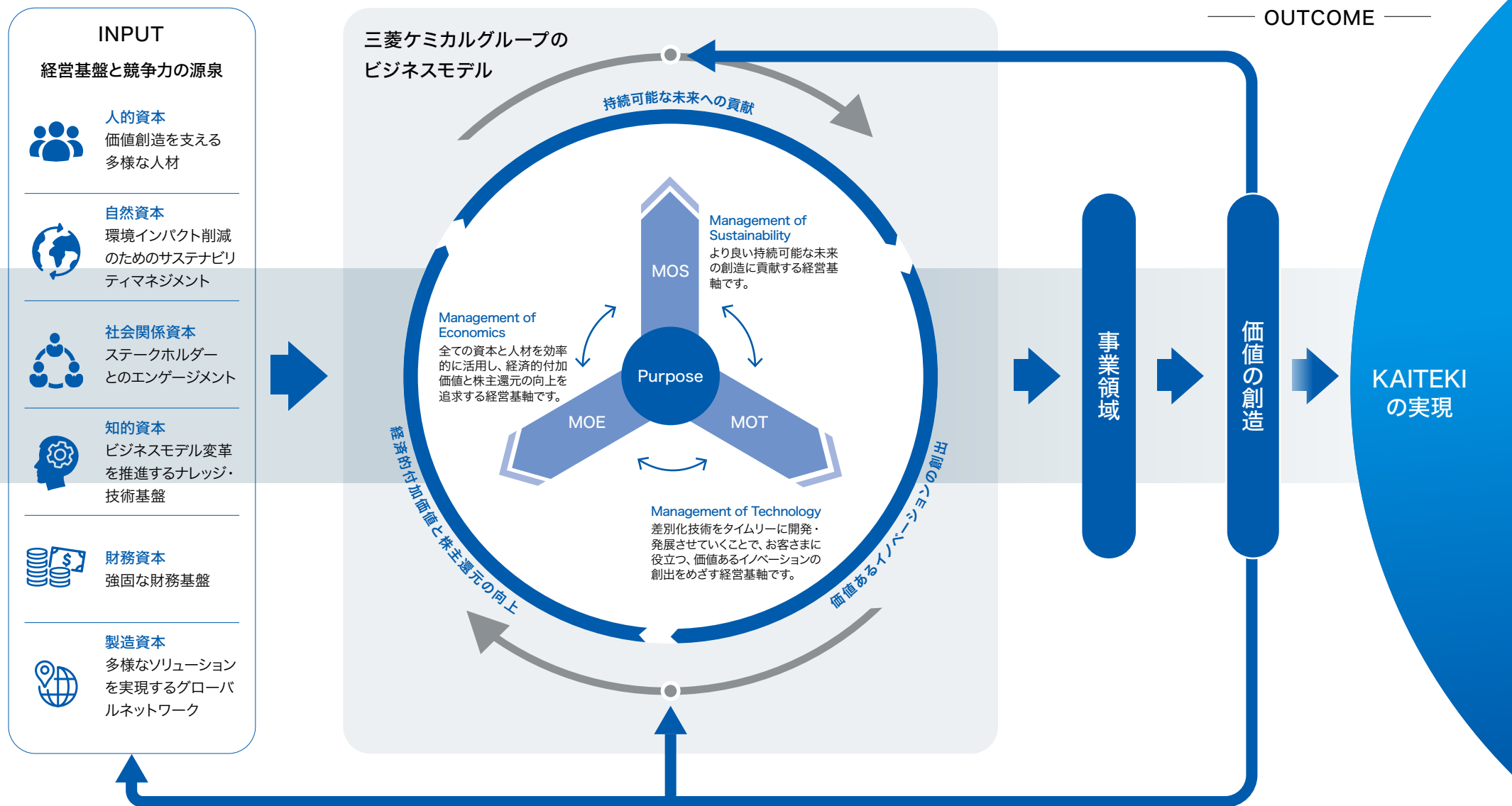
全てのステークホルダーの皆さまへ

人も企業も、それぞれ人として企業として成長することが大切です。コスト削減に加え、積極的な投資によりトップラインを成長させ、会社や組織、そしてそこに集う人々を成長させます。新しい物事への挑戦、成長の実感は、働きがいやワクワク感の源となります。当社グループにとって、こうした成長の基軸となるのが、Purposeに示された「KAITEKIの実現」です。私たちは内外の課題をチャンスに変え、稼ぐ力の抜本的向上に努めます。KAITEKIへの取り組みで社会に貢献し、企業価値の持続的向上をめざします。

株価は資本市場からのメッセージであり、私はその動向を絶えず注視しています。三菱ケミカルグループの総力を結集し、持続的に利益成長する事業体に当社グループを変えていきます。それが中長期的には、株主・投資家の皆さまのご負託に応えることだと考えます。もう一度、原点に立ち返って再出発した当社グループに、変わらぬご支援のほど賜りますようお願い申し上げます。

価値創造モデル

三菱ケミカルグループは2011年から当社グループを導く「北極星」として掲げ続けてきたKAITEKIの実現をめざし、新しく定義したグループ理念のもと、MOT・MOE・MOSの3軸による経営を加速していきます。これからもより良いイノベーションによって(MOT)、全てのステークホルダーへ価値を提供し(MOE)、人々の健康な暮らしや社会と地球の持続可能性に貢献し(MOS)、KAITEKIの実現をリードしていきます。



価値創造モデル

INPUT

人的資本



価値創造を支える多様な人材
連結従業員数 **66,358人**

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。

自然資本



環境インパクト削減のためのサステナビリティマネジメント
エネルギー消費量 **43.4TWh**

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。温室効果ガス(GHG)排出量削減・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。

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。

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 **1,216億円**

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。

財務資本



強固な財務基盤
資産合計 **61,045億円**

強固な財務基盤は、持続的成長のベースです。「株主への配当」「財務体質の改善」「成長事業への投資」のバランスを図り、企業価値向上に取り組んでいきます。

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 **2,839億円** グループ拠点(所在国・地域数) **44カ国・地域**

グローバルに広がるネットワークにより、地域ごとのニーズや社会課題に対して迅速にソリューションを提供できます。また、デジタルを活用した製品開発やプラント最適化を進め、価値創造基盤を強化しています。



資本の強化

OUTCOME

MOS指標

従業員エンゲージメント

69%

サステナビリティ関連
製品の売上収益割合

13%

GHG排出量削減率
(2019年度比)

16%

MOT指標

イノベーション

O指標群

101%

MOE指標

売上収益

43,872 億円

コア営業利益

2,081 億円

ROIC

3.4%

営業活動によるキャッシュ・フロー

4,651 億円

環境・社会への
価値の向上KAITEKI
の実現

経済価値の向上

(注) 数値は2023年度実績です

3つの基軸に基づく指標

MOT指標

イノベーションの過程をインプット(I)、プロセス(P)、アウトプット(O)に区分した以下の3指標群からなり、KAITEKI実現に向けた挑戦的な活動や競争力の鍵となるイノベーションの要素について可視化しています。

指標名	計測対象の例
I指標群	売上高研究開発費率
P指標群	R&DプロジェクトやDXの進捗度
O指標群	新製品売上、特許出願件数、特許価値

MOE指標

売上収益やコア営業利益をはじめとした収益性やROICといった資本効率性など、当社グループの財務数値について指標化し、経済的付加価値や株主還元向上の追求に貢献しています。

MOS指標

当社グループが中長期の方向性やステークホルダーの視点をもとに特定したマテリアリティに対して、目標やその進捗を測る指標として設定されています。マテリアリティは下記のプロセスを経て特定されています。

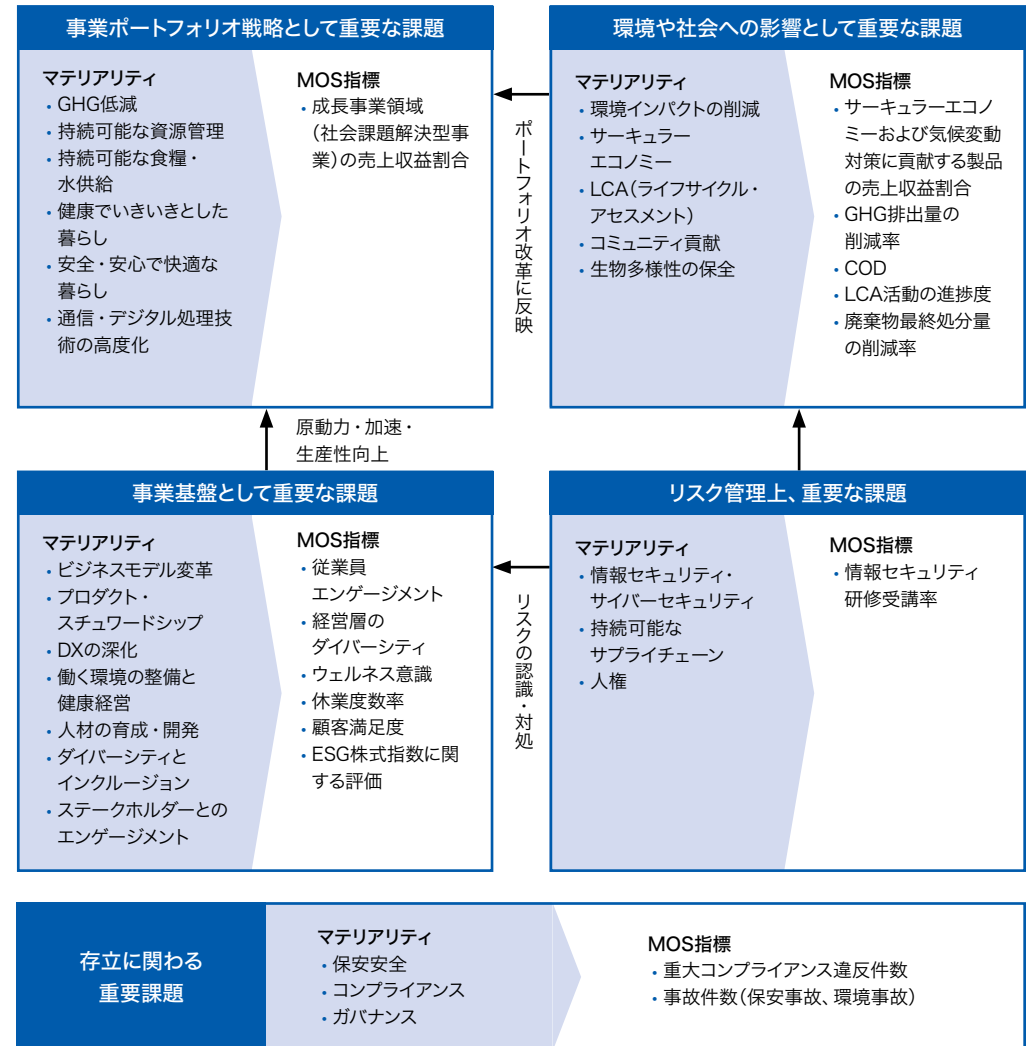
マテリアリティの特定プロセス

Step 1	重要課題候補の選定	MCGグループの中長期的な方向性を加味し、前回のアセスメント※1で特定したマテリアリティを精査するとともに、グループ理念や重要施策、メガトレンド、SDGsなどを反映した新たな課題を追加。
Step 2	重要課題の議論と整理	選定した重要課題候補は、中期経営計画の方針やアクションに照らし、社内議論を重ね、マテリアリティを特定。事業ポートフォリオ戦略や事業基盤、環境や社会への影響など、MCGが重要と考える視点で重要課題を分類・整理。
	ステークホルダー視点での確認	分類・整理した重要課題を、社外有識者へのヒアリング、社外取締役連絡会※2での討議などを通じ、多角的な視点で確認。
Step 3	目標と指標の設定	マテリアリティに対する取り組みの目標と、その進捗を測る指標(MOS指標)を設定。
Step 4	決定・承認	中期経営計画と併せて、MCGの執行役員会および取締役会で決議。

※1 アセスメントは、中期経営計画策定時に都度実施(頻度はおおむね5年ごと)

※2 現在は、取締役連絡会

マテリアリティの一覧とサステナビリティ指標(MOS指標)



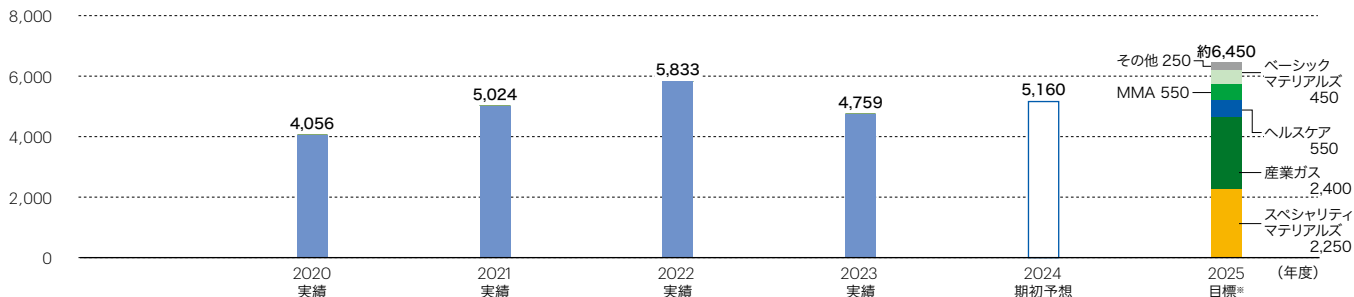
MOS指標の各進捗度合いは、サステナビリティ委員会にて定期的にモニタリングを行い、マテリアリティへの取り組みを着実に推進しています。

2023年度活動報告

【MOE】財務実績と目標

EBITDA推移

(億円)

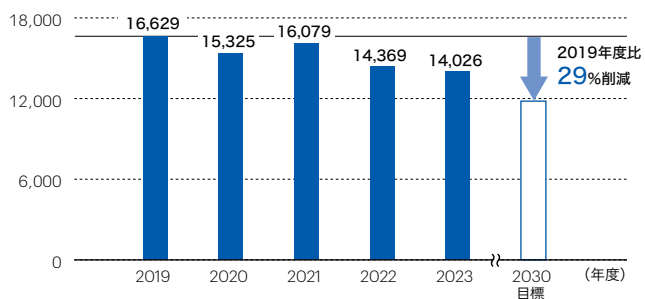


売上収益(億円)	32,575	39,769	46,345	43,872	46,230	約42,900
コア営業利益(億円)	1,747	2,723	3,256	2,081	2,500	約3,750
EBITDA(億円)	4,056	5,024	5,833	4,759	5,160	約6,450
コア営業利益率(%)	5.4	6.8	7.0	4.7	5.4	約9
EBITDAマージン(%)	12.5	12.6	12.6	10.8	11.2	約15

※ 石化事業100%保有ケース

【MOS】サステナビリティ実績と目標

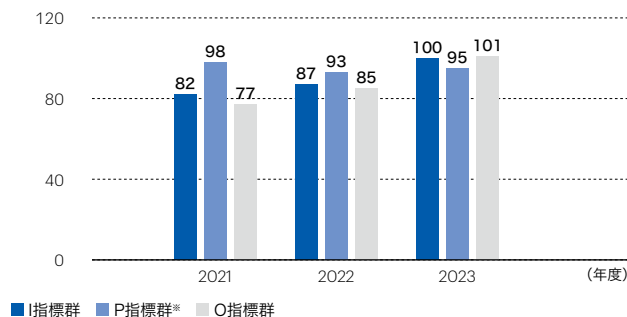
温室効果ガス排出量推移 (Scope 1+2)

(千t-CO₂e)

【MOT】イノベーション実績

MOT指標推移

(%)



■ I指標群 ■ P指標群* ■ O指標群

指標名	計測対象の例
I指標群	売上高研究開発費率
P指標群	R&DプロジェクトやDXの進捗度
O指標群	新製品売上、特許出願件数、特許価値

厳しい事業環境下でも価格マネジメントやコスト削減活動を推進

三菱ケミカルグループの2023年度の事業環境は、経済活動の正常化に伴い緩やかな持ち直しが続いた一方で、物価上昇、欧米を中心とした金融引き締め、中国景気の減速、中東地域をめぐる情勢等の影響により、回復基調に一部足踏みが見られるなど、先行き不透明な状況が続きました。

このような状況下、売上収益は前年度比5%減収、コア営業利益は36%減益となりました。価格マネジメントやコスト削減活動を精力的に進めたものの、半導体関連市場や広く産業材等において需要が低調に推移し、スペシャルティマテリアルズやベーシックマテリアルズの販売数量が減少しました。また、2022年度はヘルスケアにおいて多発性硬化症治療剤ジレニアのロイヤリティにかかる仲裁判断の結果を受け、一括で収益認識した影響(1,259億円)が含まれています。

サステナビリティやイノベーションの取り組みも進捗

2030年度までの温室効果ガス排出量削減目標(2019年度比29%削減)に対し、2023年度は約16%削減しました。事業構造改革の推進や設備稼働率の低下による影響に加えて、燃料転換とプロセス合理化を計画的に進めており、目標として掲げている2050年のカーボンニュートラル実現に向けた取り組みが着実に進捗しています。

技術力やイノベーションの力を可視化するMOT指標は、I指標群、P指標群、O指標群それぞれにおいて、高い水準を達成しました。より速く、より大きなイノベーションを実現していくためのMOTのあり方は継続的に議論を続けています。

※ P指標群は評価基準等の改定を行ったため、過年度分も含め、比較可能なもののみ集計して記載

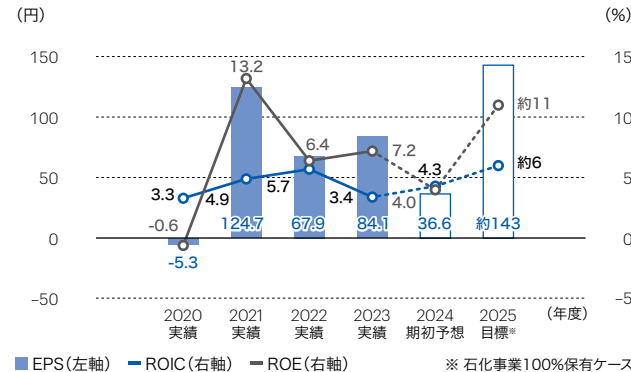
2023年度活動報告

引き続き、ROIC向上や財務体質改善に注力

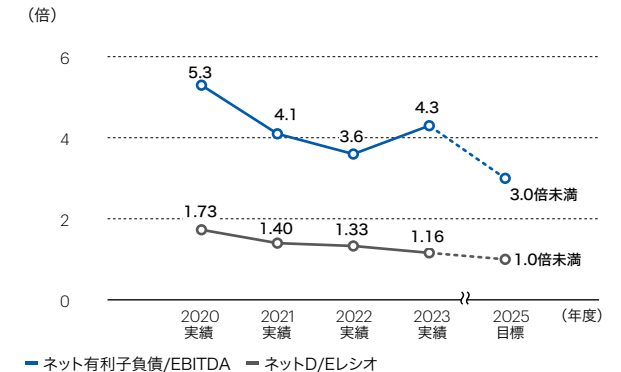
ROICは3.4%となり、またネットD/Eレシオは前年度末の1.33倍から0.17ポイント改善して1.16倍となりました。

構造改革をはじめとする重要施策の着実な実行とコスト削減などによって財務目標達成をめざすとともに、カーボンニュートラルに向けたロードマップに沿ってこれからも活動していきます。

EPS、ROIC、ROE推移



ネット有利子負債/EBITDA、ネットD/Eレシオ



2023年度の主な活動

1Q	2Q	3Q	4Q
産業ガス ベルギーでグリーン水素製造プロジェクトに参画 ヘルスケア 世界初の持続性GIP/GLP-1受容体作動薬マンジャロ®を新発売 日本イーライリリー(株)と販売提携を行う2型糖尿病治療薬マンジャロ®を日本において販売開始 スペシャリティマテリアルズ 北米でリチウムイオン電池用電解液サプライチェーンを強化 フッ素ケミカルにおける世界的リーディングカンパニーである米国Koura社と、北米におけるリチウムイオン電池用電解液のサプライチェーン強化などに向けた協業検討を開始	ベーシックマテリアルズ アラブ首長国連邦アブダビ首長国におけるカーボンリサイクルケミカル製造事業の共同調査に関する契約を締結 産業ガス 米国1PointFive社とDACプラント向け酸素供給契約を締結 その他 ハードカプセル・医薬品関連機器の事業を行うウオリカプス(株)の株式譲渡を決定 ベーシックマテリアルズ γ-ブチロラクトン(GBL)の生産能力増強を決定 リチウムイオン電池や半導体の需要拡大に対応するため、岡山事業所において生産能力増強を決定(稼働:2024年7月、生産能力:18,000トン/年→20,000トン/年)	スペシャリティマテリアルズ イタリアの炭素繊維複合材料メーカーの全株式取得を決定 炭素繊維事業の強化に向け、炭素繊維強化プラスチック製の自動車部材メーカーであるC.P.C. S.r.l.の全株式取得を決定(2024年1月に取得完了) ベーシックマテリアルズ ポートフォリオ改革の一環として、インドネシアで高純度テレフタル酸事業を行うPT Mitsubishi Chemical Indonesiaの株式譲渡を決定	ベーシックマテリアルズ 黒崎工場におけるビスフェノールAの生産終了を決定 MMA 広島事業所におけるACH法MMAおよびアクリロニトリル関連製品の生産終了を決定 スペシャリティマテリアルズ 乳化剤シュガーエステルの生産能力増強を決定 高品質な食品への世界的な需要に応えるため、九州事業所において新ラインの追加増強を決定(稼働開始予定:2026年3月、生産能力:2,000トン/年→3,100トン/年) ヘルスケア 百日せき・ジフテリア・破傷風・不活化ポリオ・Hibの5種混合ワクチンであるゴビーック水性懸濁注シリンジを日本において新発売

最高財務責任者メッセージ

企業価値のさらなる向上に向け、 ROIC経営の高度化を進めます

2023年度の振り返り

2023年度は、半導体関連市場や広く産業材等において需要が低調に推移した中、当社グループも大きな影響を受け、非常に苦しい1年となりました。2,081億円のコア営業利益を確保したものの、産業ガスとヘルスケアの2事業に大きく依存する結果となりました。特に、注力しているスペシャリティマテリアルズ事業のコア営業利益が第4四半期に120億円の損失を生み、通期で53億円と伸び悩んだことは重く受け止めています。

一方で、地道な体質改善が成果を出した1年でもありました。例えばコスト削減については当初800億円を目標としていましたが、新型コロナウイルスワクチン開発事業の撤退や、MMA欧州拠点の構造改革、2022年度から実施している間接購買基盤の統合等により、1,006億円を達成しました。また、お客さまに付加価値を認めていただく努力を行い、価格マネジメントを通じて前年度比343億円の増益効果をもたらしました。さらにノンコア事業の売却や、運転資金削減活動の着実な進捗により、フリー・キャッシュ・フロー2,191億円を創出しました。

コスト削減の実績は、[P.22 グループ全体におけるコスト構造改革](#)をご覧ください。

2024年度の業績見通し

スペシャリティマテリアルズおよびベーシックマテリアルズの事業環境の本格的な回復には時間がかかると見込まれますが、地域、製品により濃淡はあるものの下期にかけて緩やかな回復を想定しており、2024年度のコア営業利益の予想は2,500億円としています。

第1四半期終了時点で、ディスプレイ関連製品や生成AI向けの半導体関連製品が好調で、MMAモノマー市況の上昇による増益効果もあり、2024年度上期のコア営業利益予想1,100億円に対し、826億円を計上しています。期初の想定を上回る進捗ですが、依然として需要動向に不透明さが残っていることに加え、複数の事業構造改革案件にさらなる精査が必要であり、現時点で業績への影響を取り込むことは困難であることから、予想値は据え置いています。期初予想は、必達の目標として全社一丸で臨んでいます。

バランスシートマネジメントに注力

ネットD/Eレシオの改善による財務体質の健全化に努めています。2023年度末時点のネットD/Eレシオは1.16倍でしたが、2025年度には1.0倍未満をめざしています。有事の際の資金

執行役員
最高財務責任者

木田 稔



最高財務責任者メッセージ

調達を見据えて格付けには留意しており、2024年11月に発表予定の次期中期経営計画では5年先の目標としてより低い数値を掲げる予定です。また、銀行借入以外にもコマーシャル・ペーパーや社債の発行、業態の異なる複数のグループ会社間でのグループファイナンスなど、資金調達手段の多様化も進めています。なお当社グループは事業展開する国や地域の通貨は原則として現地で調達しているため、国内金利の上昇による影響は限定的となる見込みです。

2023年度の成果でも述べたように在庫圧縮などの運転資金の適正化は着実に進んでいますが、今後は販売量が増えても在庫を増やさないよう「寝ずの番」で管理していく必要があります。私はかつて当社の母体の一社である三菱レイヨン(株)にいた頃に、繊維事業において加速度的に溜まっていく在庫が資金繰りに及ぼす影響の恐ろしさを痛感しました。ここ数年で運転資金や在庫に対する意識は現場社員にも深く根付いてきたと感じますが、必要以上の在庫を持たないように引き続き意識付けていきます。

ネットD/Eレシオの実績は、[P.16 2023年度活動報告](#)をご覧ください。

企業価値向上に向けたROIC経営

当社グループのPBRが0.6~0.7倍と同業他社と比較しても劣後している点に対しては、最大の問題意識を持っています。その主な原因は、2023年度のROEが7.2%だったように資本効率の低さにあると認識しており、次期中期経営計画ではROEの目標を、PBRが1倍を超えるために必要と考えられる10%以上の水準とする見込みです。

改善活動を行うための社内管理指標には、応用しやすいROICを用い、当面はROE10%に相当する7~8%をめざします。これは想定資本コストを超える水準です。2024年度のROICは4.3%程度を予想しています。事業別に見ると、産業ガスとファーマが牽引する一方で、スペシャリティマテリアルズ、MMA&デリバティブズ、ベーシックマテリアルズ&ポリマーズの資本効率が全体を押し下げる状況です。今後は事業ポートフォリオの一層の見直しを進めてグループ全体で資本効率の底上げを図り、特にスペシャリティマテリアルズについては中期的には産業ガスに匹敵、もしくは超える水準のROICをめざしていきます。

ROICの向上は、分母にあたる投下資本をいかに小さくし、分子にあたる利益をいかに大きくするか2つの視点で考える必要があります。分子については、あらゆる事業において漏れなく「ネガティブマージンの撲滅」と銘打った価格マネジメントを始めました。売上総利益の改善余地がある取引先と交渉し製品の付加価値を認めてもらうことで、マージンを拡大する努力を続けます。

分母については、先述の運転資金の縮減に加えて固定資産の縮減も検討し、定期修繕や設備交換のサイクル見直しなどを進めていきます。

従前から取り組んできた活動を体系的に整理・可視化することに加え、今まであまり手を付けてこなかったところにも改善の余地や可能性を見出していくことで、さらに一歩踏み込んだ活動としていきたいと思っています。

ROICは開示しているサブセグメントよりも詳細に事業部単位で管理しており、構成要素ごとに分解し、改善効果が大きな要素と施策を探していきます。現在、社内における伝道師とな



るROICアンバサダーの育成や手引書の用意を進めており、2024年度下期から全社を挙げてROICの改善活動に取り組む計画です。

ROIC、ROEの実績は、[P.16 2023年度活動報告](#)をご覧ください。

キャピタル・アロケーションと事業ポートフォリオの選定

キャピタル・アロケーションについては、成長投資と負債の削減、株主還元をバランスよく資源配分していきます。

株主還元は、配当性向35%目標を当面維持していく考えです。その一方で先に述べたように、ネットD/Eレシオが1.0倍を下回るよう財務基盤の強化にも資本を振り向けていきます。

投資については、資本効率を意識しメリハリをつける必要があると理解しており、特に幅広い製品を扱うスペシャリティマテ

最高財務責任者メッセージ

リアルズ事業ではどの分野に注力するか、2024年11月に具体的な発表ができるよう、現在精査中です。事業ポートフォリオの選定には、ROICなどの財務指標もハードルレートとして用いますが、それだけでは決めません。KAITEKIの実現というPurposeに照らし合わせ、社会課題に資する事業であり、かつ当社グループが得意としていることに加えて将来の成長が見込めるかどうかという観点も重視する方針です。

最高財務責任者として

当社グループはこれまで各事業において中長期の成長に向けた投資を実行してきました。今後も成長投資は続けながらもその効率を高めるとともに、景気に左右されにくい、強い財務体質への変革も推進していきます。そのためには明快な戦略を打ち出すだけでなく、現場におけるROICの改善に向けた活動など、日頃から小さな努力を積み重ねていく必要があります。当たり前のことを当たり前にやるのは決して簡単ではありませんが、全社で続けていけるようサポートしていきます。

また、IR活動における投資家の皆さまとの対話や正確な財務報告など、ステークホルダーと当社グループとの接点として機能することも最高財務責任者の重要な責務と理解しています。さまざまな機会を設けて積極的に皆さまとの対話を図り、相互理解を深めることで企業価値の向上につなげてまいります。

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していただき、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、対話でのご意見を四半期ごとに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（2023年度）

IRイベント	対象者	主な対応者
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、社外取締役、IR担当
証券会社主催カンファレンス		CEO、CFO、IR担当
IR Day 2023（経営方針の進捗状況、スペシャリティマテリアルズの成長戦略） 成長ドライバーが不明瞭という投資家やアナリストの皆さまからのご意見を踏まえ、スペシャリティマテリアルズのコア市場をお示しし、各市場における当社製品や成長戦略、目標数値等について、EVPから直接説明		CEO、CFO、EVP* （スペシャリティマテリアルズ所管）
スペシャリティマテリアルズのスモールミーティング （IR Day 2023フォローアップ）		EVP（スペシャリティマテリアルズ所管）
トップマネジメントとのスモールミーティング		CEO、CFO
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、IR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、サステナビリティ担当、人事担当、IR担当

※ エグゼクティブバイスプレジデント

株主・投資家との対話を踏まえて取り入れた事例（2023年度）

項目	取り入れた内容
経営方針	マネジメント交代後の経営の方向性を開示（2023年度決算説明会）
スペシャリティマテリアルズの成長戦略	最重要戦略市場動向および市場別の売上収益・EBITDAの目標と実績、成長投資計画など開示拡充
サステナビリティ	2050年カーボンニュートラルに向けたロードマップおよび施策ごとの進捗など開示拡充
その他	コア営業利益の四半期別の増減分析など決算説明資料の開示拡充

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

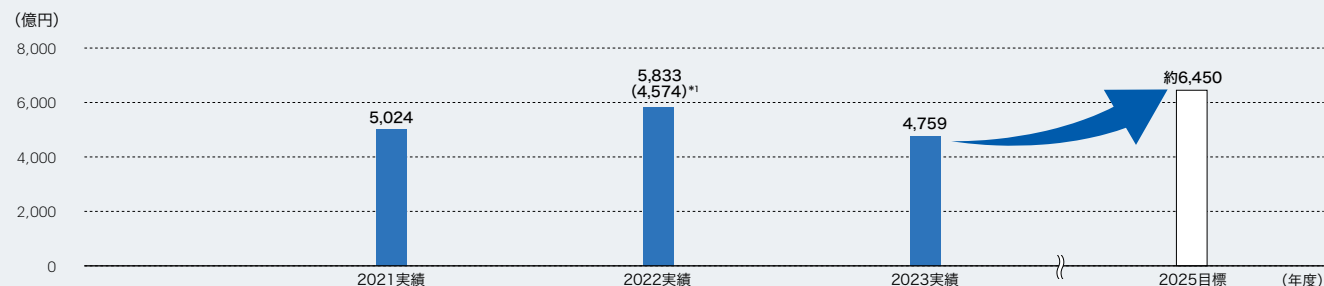
5つの重要施策でEBITDAを改善

当社は、2023年10月20日の「IR Day 2023」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日発表)に基づく実行計画の進捗状況を報告しました。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つの重要施策を通して強固な経営基盤を築き、収益の拡大や利益率の改善、株主還元の拡充、ステークホルダーとのエンゲージメント強化を通じて、企業価値向上に向けた改革を加速しています。

非財務目標では、化学業界として温室効果ガス(GHG)排出量の削減は必須であり、2030年度までに29%の削減(2019年度比)を掲げています。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」における財務目標

EBITDA



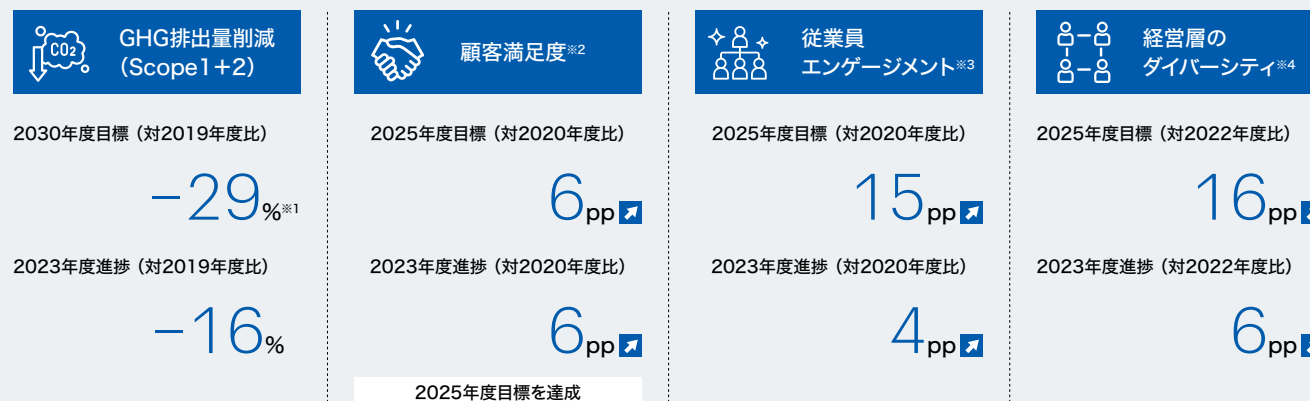
売上収益(億円)	39,769	46,345 (45,086)*1	43,872	約42,900
EBITDAマージン(%)	12.6	12.6 (10.1)*1	10.8	約15
コア営業利益(億円)	2,723	3,256 (1,997)*1	2,081	約3,750
ROIC(%)	4.9	5.7 (3.6)*1	3.4	約6
EPS(円)*2	124.7	67.9 (4.9)*1	84.1	約143

※1 ()内はジレニア仲裁判断の結果を控除して算定した値です

※2 継続事業にかかる1株当たり当期利益

(注) 石化事業100%保有ケース

GHG排出量削減をはじめとする、非財務目標



※1 石化・炭素事業を含む ※2 毎年実施している顧客アンケートに基づく満足度水準 ※3 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

※4 経営層のうち多様性属性を有する者の割合。目標は40% (注) pp = パーセンテージポイント

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

事業セグメントごとにEBITDA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EBITDA増加に向け、各事業セグメントにおいて成長戦略を推進しています。

スペシャリティマテリアルズは、EV/モビリティ、デジタル（半導体を含む）、メディカル、食品の4つのコア市場の中でも高成長のサブセグメントにこれまで以上に集中し、各市場での成長性や競争力・収益性を見極め、事業ポートフォリオ変革による選択と集中を加速することにより利益率の改善と資本効率の向上を図っていきます。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ています。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っています。MMAでは世界No.1の地位を確固たるものにするともに新エチレン法（アルファ法）の展開を進め、オペレーションコストのさらなる低減をめざしています。そして、ベーシックマテリアルズについては、石化の最適生産体制の検討や炭素の合理化を含めた事業戦略の抜本的な見直しを引き続き進めていきます。

経営方針「Forging the future 未来を拓く」におけるビジネスグループごとの財務目標

事業セグメント	スペシャリティマテリアルズ	産業ガス	ヘルスケア	MMA	ベーシックマテリアルズ
EBITDA(億円)					
EBITDAマージン	6.1% → 16%	22.0% → 24%	15.9% → 15%	8.2% → 15%	2.2% → 5%
コア営業利益率	0.5% → 11%	13.1% → 13%	12.9% → 10%	0.3% → 11%	-1.9% → 2%
ROIC	0.6% → 10%	6.2% → >6%	6.9% → 3%	0.3% → 7%	-2.6% → 4%

(注) 2025年度目標数値は2023年10月20日実施のIR Day 2023にて表示した値です

スペシャリティマテリアルズ コア市場の中でも高成長のサブセグメントに注力し、収益性の向上をめざす

	EV/モビリティ 年率14%	デジタル 年率10%	メディカル 年率8-10%*	食品 年率7%
各市場の成長率(2030年)	EV電池材料 15-20% エンジン/機能性素材 >10% EV向け炭素繊維複合材 ~10% 電装部品 5-10% 外装品/内装品 3-5%	半導体 11-13% センサー 10-12% ディスプレイ 4-6% 製造装置 3-5% エレクトロニクス 3-5%	インプラント用樹脂 8-10% シングルユース製品 8-10% サービス 8-10% インプラント用素材 6-8% 医療用包装 5-7% 特殊シラン・シリコーン 3-5%	水処理 6-8% 食品添加剤 5-7% 食品用包装 5-7%
売上収益				
EBITDA				

※ 医療用ポリマー市場の成長率 XX% 2030年までの各セグメントの成長率予測

(注) 1. 2023年度の実績値は2023年度末までのスペシャリティマテリアルズセグメントベースです

2. 各市場の成長率は2023年10月20日実施のIR Day 2023にて表示した値です

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温室効果ガス(GHG)排出量の削減、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、気候変動、サーキュラーエコノミー、食糧供給、水資源保全をはじめとした課題に貢献するサステナビリティ関連製品の拡大にも取り組んでいます。サステナビリティ関連製品については、2025年度までに売上収益の20%にすることをめざしており、2023年度は13%となりました。財務目標に沿って収益性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ています。

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。



5つの重要施策

グループ全体におけるコスト構造改革

2023年度末までに目標を達成

当社グループではコスト構造改革を加速させ、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の統合や業務プロセスの変革を行っています。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ています。

これらの施策について精力的に取り組んできたことで、2022年度～2023年度末までの目標額1,350億円に対し、合計1,500億円のコスト削減を達成しました。

各事業セグメントにおけるコスト削減に向けた具体的な施策とそれらの効果は下図をご覧ください。

事業セグメント	コスト削減額(億円)			主要施策
スペシャリティマテリアルズ	195			事業構造改革、調達最適化、生産性向上等
産業ガス	577			DX活用、プラント操業最適化などの生産性向上活動
ヘルスケア	410			Medicago Inc.の事業撤退による研究開発費の減少およびコスト構造改革の進捗
MMA・ベーシックマテリアルズ	168			石化事業における設備調達・修繕費用適正化、英国のキャッセル工場の閉鎖に伴うコスト削減等
その他	150			—
削減実績 2022～2023年度	494	1,006	1,500	2022～2024年度間で 合計 1,970億円以上のコスト削減を計画
削減目標 2022～2023年度			1,350	
削減計画 2024年度			470億円～	

■ 2022年度実績 ■ 2023年度実績 ■ 2024年度計画

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

分離・再編し、独立化を進める事業

当社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

事業の成長性、収益性、安定性に加え、経営方針との整合性や事業間のシナジー創出を判断基準として事業ポートフォリオ変革を推し進め、当社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継続的に取り組んでいきます。



5つの重要施策

スリム化、デジタル化、エンパワメント

引き続きスリムで効率的な体制づくりに取り組み、 グループ体運営化を推進

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、各リージョンに適切に権限移譲するとともに、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%の減少を見込んでいます。

グループ会社・拠点の最適化

グローバルに拠点を集約、最適化
拠点の閉鎖と統合
グループ会社数(2021年度比)

2023年度	2025年度(予想)
12%減少	25%減少

組織の簡素化

自然減と人事諸施策
従業員の再配置とリスキリング
従業員数(2021年度比)

2023年度	2025年度(予想)
5%減少	10%減少

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。

そして従業員へのエンパワメントを通じ、企業文化の変革に向け、次世代リーダー層の育成や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、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。

技術、データ、ビジネスモデルのさらなるデジタル化

業界ベンチマークを大幅に上回る複雑な現状プロセス

End-to-endプロセス

- ・グローバルなEnd-to-endプロセスの自動化 → 90% 標準化、10% 競争力のための差異化

システム

- ・業界標準を活用した次世代型アーキテクチャ
- ・全業務の基幹となるERPシステム統合

データ

- ・データガバナンスとデータ品質水準の一元化
- ・事実に基づく迅速な意思決定のためのアジャイルなデータ可用性

従業員

- ・訓練され資格を有する従業員
- ・ナレッジをグローバルで共有

従業員へのエンパワメントを通じた変革の進行

企業文化の変革

従業員へのエンパワメント

- ・次世代リーダー層の育成
- ・企業文化の変革と価値創造マインドの醸成促進
- ・人材戦略としてのDE&I(ダイバーシティ・エクイティ&インクルージョン)の推進
- ・働きやすい環境の整備
- ・全体最適実現のためのグローバル体運営体制の構築
- ・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
- ・人権侵害やハイレスクな状況のモニタリングと未然防止



5つの重要施策

戦略的なキャピタル・アロケーション

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

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、経営方針に基づき実施してきた構造改革や合理化、ノンコア事業の売却、運転資金削減等の取り組みをしっかりと継続しつつ、成長投資や研究開発、負債削減、株主還元等にバランスよく配分し、ステークホルダーとのエンゲージメント強化を通じて、企業価値の最大化を図ります。

配当につきましては、今後の事業展開の原資である内部留保の充実を考慮しつつ、経営方針に基づく2025年度までの実行計画において、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。今後の配当方針は、2024年11月の事業説明会に向けて、新たな成長戦略およびキャピタル・アロケーション方針に基づいて検討の上、公表予定です(2024年9月現在)。

事業別概況

24 事業別概況

25 ビジネスグループ所管メッセージ

26 スペシャルティマテリアルズ

29 産業ガス

30 ヘルスケア

31 MMA

32 ベーシックマテリアルズ

ビジネスグループ所管メッセージ



スペシャリティマテリアルズ

執行役
エグゼクティブバイスプレジデント
スペシャリティマテリアルズ所管

フランク・ランドール(ランディ)・クイーン

2023年度の事業環境はインフレ圧力や需要の減退等により、大変厳しいものでした。2024年度に向けて引き続き不透明な状況下にあるものの、最も困難な時期は乗り越えたと考えています。私たちは事業の選択と集中を進めるべく、戦略的に当セグメントを3つのサブセグメントに分割しました。これにより事業を合理化し、技術的優位性と強固な市場地位のある分野に優先的に取り組みます。このポートフォリオ改革は当社グループが注力する市場での持続的な成長とリーダーシップの発揮により実現し、2024年度も進化する状況に柔軟に対応しながら決意を持って臨みます。



産業ガス

日本酸素ホールディングス(株)
代表取締役社長CEO

濱田 敏彦

日本酸素ホールディングスグループは、グローバルでの地政学リスクやカーボンニュートラルの要請等に柔軟に対応し、事業特性の一つである多様な産業とのつながりを活かして、よりレジリエントな産業分野や成長が期待される分野で事業拡大を図ります。3年目を迎えた中期経営計画「NS Vision 2026」の重点戦略に注力し、計画最終年度で全ての財務・非財務KPIの達成をめざして、三菱ケミカルグループ全体の企業価値向上に貢献してまいります。



ヘルスケア

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

ファーマ事業は、日本の強固な基盤維持と、筋萎縮性側索硬化症(ALS)治療薬ラジカヴァの成長により築いた北米事業基盤の一層の強化に向け、取り組みを進めています。新薬開発の難易度は年々上昇し、アンメット・メディカル・ニーズやアプローチが難しい創薬標的への挑戦が求められています。私たちは、革新的な医薬品を継続的に創出するために、専門性の強化とデジタル活用による成功率向上や効率化を推進し、病と向き合う方々に希望ある選択肢を届けてまいります。



MMA

執行役
エグゼクティブバイスプレジデント
MMA&デリバティブズ所管

黒川 聡

MMA系素材は質感を劣化させずに保てることから、これまで人々の豊かに貢献してきました。加えてMMAは機能を付与しやすく、反応性も良いことから、医療、モビリティ、建材、電子材料等、さまざまな用途で使用されています。私たちは、世界で最もカーボンフットプリントが低い製法でのMMAの工業化や、最終製品の過半を占めるアクリル樹脂リサイクル設備の工業化を優先課題として取り組んでいます。当セグメント一丸となり、世界中でほかの素材をMMA系素材に置き換えていくことで目標を達成してまいります。

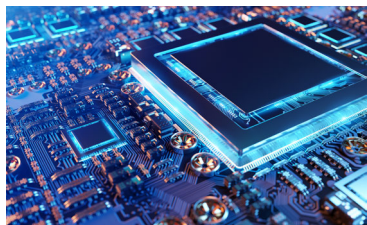


ベーシックマテリアルズ

代表執行役
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&ポリマーズ所管

下平 靖雄

サステナブルな社会の実現に向けて、当セグメントは当社グループの中心になってリーダーシップを発揮していきます。私たちは大きな課題に直面していますが、同時にお客さまにこれまでよりも付加価値が高く差異化された製品を提供する新たな事業機会を享受できるとも考えています。私たちは一層の合理化による競争力向上、適切な事業規模の追求や適正な価格の実現による収益改善を着実に進めます。また、他社資源の共同利用や政府の支援も得ながらカーボンニュートラル/サーキュラーエコノミーに向けた投資を実行し、KAITEKI社会の実現をめざしてまいります。



スペシャリティ マテリアルズ

Specialty Materials

2023年度の実績

売上収益は1兆1,729億円(前年度比608億円減)となり、コア営業利益は53億円(同462億円減)となりました。

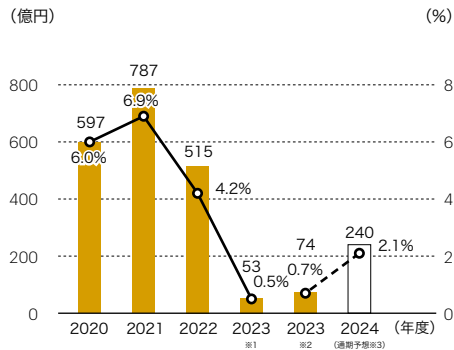
ポリマーズ&コンパウンズサブセグメントにおいては、販売価格の是正に加え、為替影響があったものの、バリア包材や塗料・インキ・接着剤用途等の需要が減退したこと等による販売数量の減少により、売上収益は減少しました。

フィルムズ&モールドディングマテリアルズサブセグメントにおいては、販売価格の是正に加え、為替影響があったものの、炭素繊維や高機能エンジニアリングプラスチックをはじめ、食品包装用フィルムやポリエステルフィルム等、総じて需要が減退したこと等による販売数量の減少により、売上収益は減少しました。

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、為替影響があったものの、半導体関連事業を中心に販売数量が減少したことにより、売上収益は減少しました。

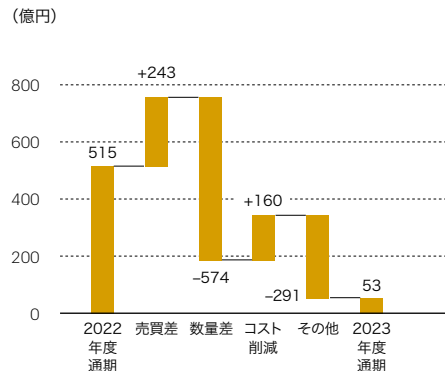
コア営業利益は、販売価格の維持・向上により売買差が改善したものの、総じて需要が減退したことによる減販等により、大幅に減少しました。

コア営業利益／コア営業利益率の推移



■ コア営業利益(左軸) ■ コア営業利益率(右軸)
※1 旧報告セグメント ※2 新報告セグメント ※3 2024年5月15日発表

コア営業利益増減要因



サブセグメント



▶ 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。
パフォーマンスポリマーズ／ソール／ゴースノール／コーティング材

ほか



▶ フィilmズ&モールドディングマテリアルズ

多様な成形加工技術を駆使し、用途に適した製品を提供しています。
パッケージング、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

先端的な製品・技術、ビジネスモデル、アイデアで、社会が求める価値に新しい答えを提供しています。
アクアソリューション／ライフソリューション／半導体・エレクトロニクス／電池材料

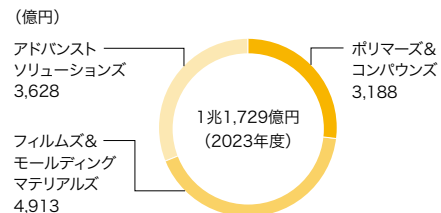
ほか

(注) 2024年度より、当セグメントはアドバンストフィルムズ&ポリマーズ、アドバンストソリューションズ、アドバンストコンポジット&シェイプスの3つのサブセグメントによる構成となります。

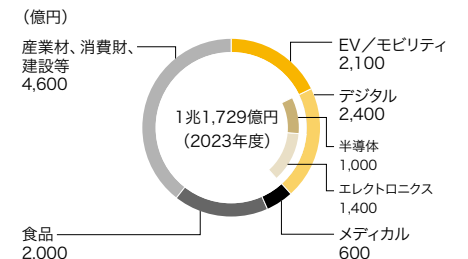
SWOT分析

強み S	・原料から最終製品まで一貫したサプライチェーンの保有 ・品質管理技術、機能付加技術等の高い開発力
弱み W	・汎用分野における競争力の低下
機会 O	・今後市場成長が見込まれる用途(EV／モビリティ、デジタル、食品、メディカル等)での需要増加
脅威 T	・原材料価格高騰による損益圧迫、地産地消の進展、国内需要の減少等

セグメント別売上収益



市場別売上収益



(注) 市場別売上収益の数値は概算値です

スペシャリティマテリアルズ

事業トピックス

乳化剤シュガーエステル^{※1}の製造能力増強

シュガーエステルとは、ショ糖と植物油脂由来の脂肪酸を主原料とした乳化剤です。水分と油分を均一に混合させる機能を有し、食品の加工や流通保管時の品質維持に役立ち、飲料(缶コーヒーなど)、乳製品(ホイップクリームなど)、菓子(ケーキやチョコレートなど)といった幅広い分野で使用されています。当社グループのシュガーエステルは世界シェアの約7割を占め、優れた乳化機能に加え、顧客のニーズに応じて組成や構造を最適化する技術に強みがあります。

当社グループは、国内の安定した需要と中国などの海外需要の伸長、BCP対応に 대응するため、稼働中の東海事業所(製造能力10,000トン/年、三重県四日市市)に加え、九州事業所の製造設備(製造能力2,000トン/年)を2024年3月に本格稼働し、さらに新ライン(同1,100トン/年、2026年3月稼働開始予定)を同九州事業所に追加して製造能力を増強します。当社グループのシュガーエステル製造設備は、コーシャ認証^{※1}およびハラール認証^{※2}を取得済みのため、今後さらなる海外需要増加も期待されます。



※1 ユダヤ教の戒律に基づく規定

※2 イスラム教の戒律に基づく規定

水・環境事業における社会課題解決への取り組み

気候変動やグローバル化の影響により、水資源の重要性はこれまで以上に高まっています。当社グループの水・環境事業は、市場成長が見込まれるデジタル(半導体・エレクトロニクス)やメディカル(ライフサイエンス)市場向けを中心に、コア技術である分離・精製技術を活用した「材」から「装置・サービス」まで幅広いソリューションを提供しています。その中でも高機能材であるイオン交換樹脂、中空糸膜についてはそれぞれハイエンド市場においてグローバルで高いシェアを有しており、当事業の核となっています。また、BtoB事業のみならず、一般消費者向けには家庭用浄水器クリンスイ[®]事業も展開しています。これらの水処理関連の「材」「装置・サービス」における知見、経験を最大限に活かして社会課題解決に向けた提案を行い、お客さまの持続可能な事業に貢献していきます。

【材】超純水製造用/EL過酸化水素製造用イオン交換樹脂等

最先端半導体からパワー半導体に至るまで、主要半導体メーカーの高い要求を満たす極限までクリーンにした世界最高水準の超純水製造用イオン交換樹脂と、半導体洗浄に不可欠な電子工業(EL)グレード過酸化水素精製用イオン交換樹脂をラインナップしています。2023年度、将来にわたる旺盛な需要を見込み九州事業所での増産を決定しました。



【装置・サービス】超純水製造プロセス/高度排水処理設備等

半導体製造工程に使用される超純水の製造プロセスから高度排水処理(中空糸膜を活用した排水再利用や有価物回収など)まで、一貫した設備提供を半導体、メディカル、食品等さまざまな分野に向けて行っています。直近では、経済産業省による経済安全保障推進法に基づく認定供給確保計画に認定された電子デバイス関連の大型半導体工場で、トータル水処理システムを受注しました。



PFAS(有機フッ素化合物)除去への貢献

近年、PFASによる水質汚染問題(一部地域の水道水などから規制値を上回る濃度が検出)が注目されています。PFASとは4,700種を超える有機フッ素化合物の総称で、代表的なものとして耐熱性・耐薬品性に優れるPFOS、PFOAがあり、泡消火剤やフライパンのテフロン加工など幅広く利用されてきました。しかしながら、自然界で分解されにくく、蓄積性があるため、国際条約で廃絶や使用制限(規制対象物質指定)が強化されています。2023年には、浄水器クリンスイ[®]のカートリッジで、PFOS・PFOA除去効果[※]が認められました。また、イオン交換樹脂はPFAS除去に有効であることがわかっており、国内外でのPFASに関する議論の行方を注視しつつ、大学との共同研究を通じて、より効果的なイオン交換樹脂の開発や選定を進めています。



※ 水道水の「水質管理目標設定項目27項目」に設定されたPFOSおよびPFOAの濃度の水を各浄水器で80%以上除去できることを第三者試験機関にて確認(浄水器協会自主規格JWPAS B.210 浄水器の除去性能等試験方法に関する規格基準による試験に準ずる)

クリンスイ[®]
ウェブサイト



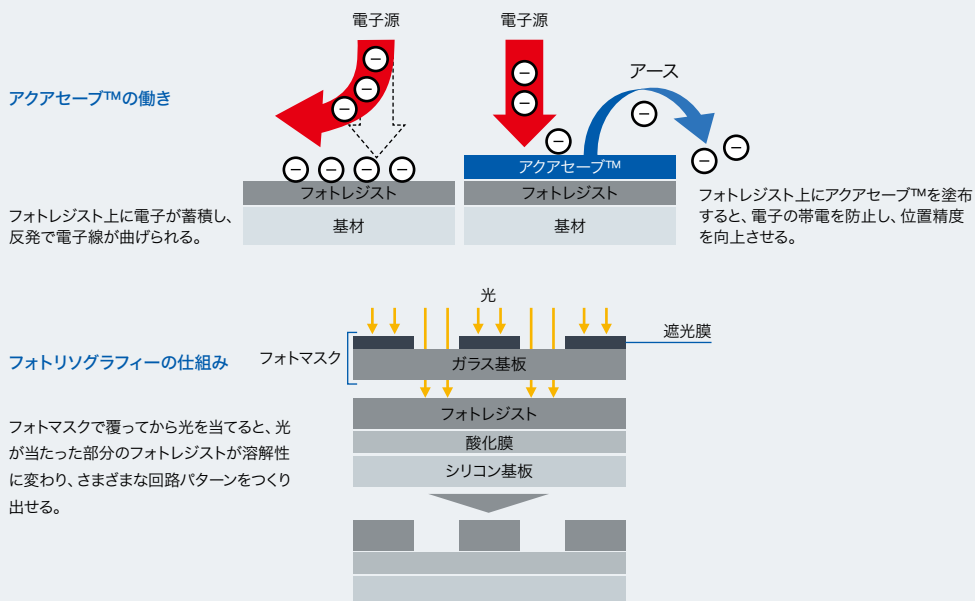
スペシャリティマテリアルズ

半導体製造を支えるフォトリソグラフィ関連製品

ライフスタイルの変化、5G、AI、IoTの普及によるデータ通信量の増加、コネクテッドカーの増加などを背景に、半導体デバイスの需要は年々増加傾向です。当社はグローバルな主要トレンドを踏まえデジタルを一つの注力市場として特定しており、その中核事業として半導体関連製品やサービスがあります。その中でも今後の成長を期待されているのが、AI等の最先端半導体プロセスで使用されるフォトリソグラフィに関連する製品です。

アクアセーブ™は、フォトマスクに回路パターンを描く際に使われる水溶性の帯電防止剤で、導電性が高く、レジストとの相性に優れた製品です。リソマックス™は、回路パターンをウエハーに焼き付ける際のレジストに使用される現像性ポリマーで、金属含有量や不純物が非常に少ないのが特長です。半導体の性能向上に伴い回路パターンの微細化が進み、これまで以上に高い性能が求められており、その要求に応える製品として世界中の大手フォトレジストメーカーに採用されています。

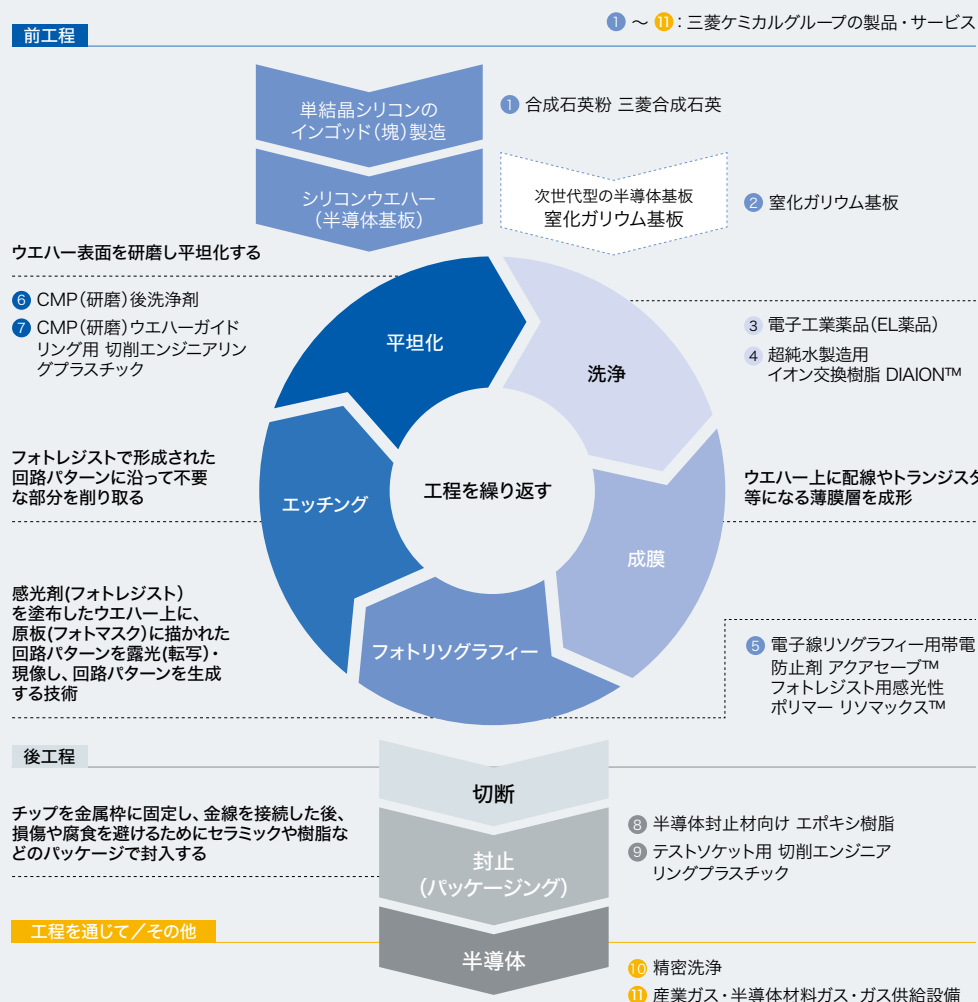
これからも当社グループは半導体メーカーなどのお客さまとともに課題解決に取り組み、革新的なソリューションを通じて半導体製造を支えていきます。



半導体製造工程における三菱ケミカルグループの主な製品・サービス

半導体の製造工程は、前工程と後工程の2つに大きく分かれています。

前工程では、シリコンウエハー上に電子回路を形成し、後工程では、シリコンウエハーから半導体チップを切り出し、固定・封入(パッケージング)して製品にします。





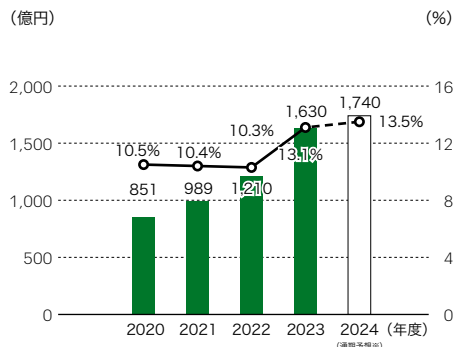
産業ガス

Industrial Gas

2023年度の実績

売上収益は1兆2,469億円(前年度比690億円増)となり、コア営業利益は1,630億円(同420億円増)となりました。売上収益は、国内外の需要は軟調であったものの、各地域で推進する価格マネジメントや為替影響等により増加しました。コア営業利益は、売上収益の増加に加え、コスト削減の影響等により増加しました。

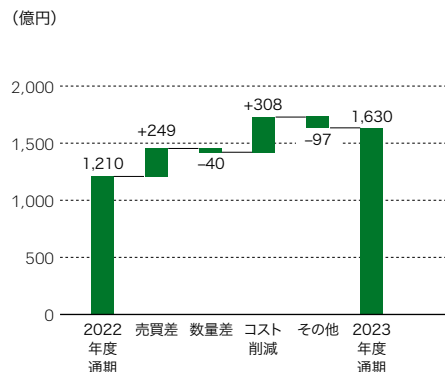
コア営業利益／コア営業利益率の推移



■ コア営業利益(左軸) ■ コア営業利益率(右軸)

※ 2024年5月15日発表

コア営業利益増減要因



サブセグメント



▶ 産業ガス

国内トップシェアを有し、グローバルな供給体制を構築しています。
産業ガス／産業ガス関連機器・装置

SWOT分析

強み S	・日本国内シェアNo.1のマーケットポジションとグローバル市場をカバーする供給体制
弱み W	・電力コストの影響による収益変動
機会 O	・海外での投資機会増大とエレクトロニクス、レジリエントマーケット(ヘルスケア、食品、飲料等)での底堅い需要
脅威 T	・欧米ガスメジャーによるグローバル市場の寡占化

事業トピックス

カーボンニュートラル社会に貢献する事業の取り組み

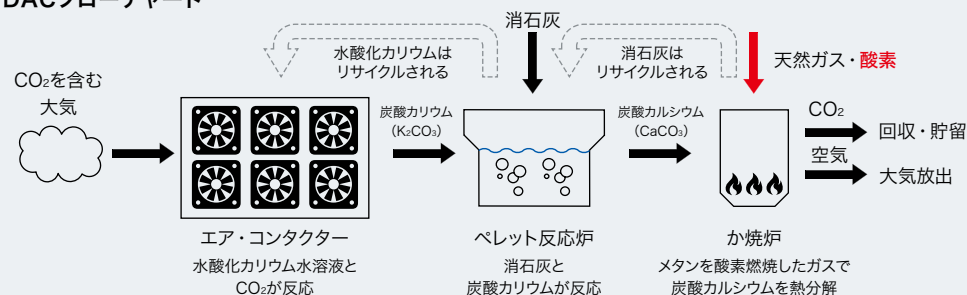
日本酸素ホールディングスグループの米国事業会社であるMatheson Tri-Gas, Inc. (以下、Matheson)は、空気中からCO₂を直接回収するDAC*事業を推進する1PointFive社と酸素供給契約を締結し、同社がテキサス州に初めて建設するDACプラントに酸素を供給するため、空気分離装置を設置します。酸素はDAC工程で使用され、DAC工程で生成されたCO₂は貯留層に安全に隔離されます。当DACプラントは、2025年半ばに操業を開始し、世界最大規模である年間50万トンのCO₂を回収できる見込みです。

今回1PointFive社に提案した酸素ソリューションは、Mathesonのオンサイト事業部門が、同社の主要技術をもとに、エンジニアリングパートナー企業と共同で開発したものです。今回のオンサイト事業の展開エリア拡大により、米国南部におけるプレゼンスが強化されます。

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。

※ Direct Air Capture、直接空気回収。1PointFive社が活用するのは、Carbon Engineering of Canada社が開発した、水酸化カリウム(KOH)溶液を用いて空気中のCO₂を吸収する技術

DACフローチャート





ヘルスケア

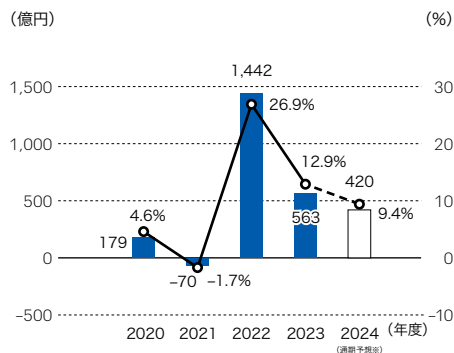
Healthcare

(注) 2024年度より、当セグメントはファーマとなります。

2023年度の実績

売上収益は4,372億円(前年度比982億円減)となり、コア営業利益は563億円(同879億円減)となりました。売上収益は、重点品・新製品や2022年に米国で発売した筋萎縮性側索硬化症(ALS)治療薬RADICAVA ORS®の販売が順調に推移したものの、国内医療用医薬品の薬価改定の影響等に加え、前年度は第4四半期連結会計期間において多発性硬化症治療剤ジレニアのロイヤリティに係る仲裁判断の結果を受けた1,259億円の収益認識があり減少しました。コア営業利益は、Medicago Inc.の事業撤退に伴う研究開発費等の減少があったものの、ジレニアの収益認識の影響が大きく、減少しました。

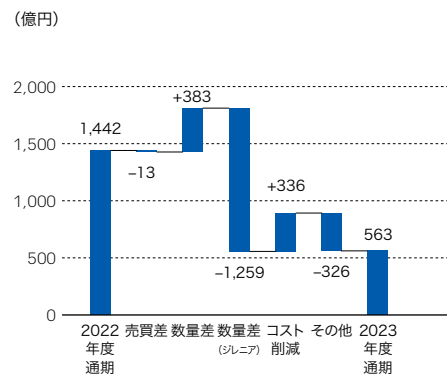
コア営業利益／コア営業利益率の推移



■ コア営業利益(左軸) ■ コア営業利益率(右軸)

※ 2024年5月15日発表

コア営業利益増減要因



サブセグメント



ヘルスケア

アンメット・メディカル・ニーズが残る領域でプレジジョンメディシン※1とアラウンドビルソリューション※2を展開しています。

中枢神経／免疫炎症／糖尿病・腎／がん

※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 患者さんの困りごとを解決するソリューションを治療薬を起点に予防から予後にかけて展開すること

(注) 2024年度より、当サブセグメントはファーマとなります。

SWOT分析

強み S	・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
弱み W	・グローバル展開の遅延
機会 O	・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
脅威 T	・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

事業トピックス

エダラボンの製品価値最大化へ

筋萎縮性側索硬化症(ALS)治療薬であるエダラボン(一般名)の投与経路は点滴静注に限られていましたが、ALS患者さんご家族のアンメット・メディカル・ニーズに応えるため、患者さんが服用しやすいエダラボン経口懸濁剤(米国製品名: RADICAVA ORS®, 日本製品名: ラジカット®内用懸濁液)を開発し、米国、カナダ、日本、スイスで承認されています。なお、米国において2024年3月、米国食品医薬品局(Food and Drug Administration、略称: FDA)より、RADICAVA ORS®のALS治療用途に関して、2022年5月12日の承認から7年間の希少疾病用医薬品排他的承認を受けました。



エダラボンについて

田辺三菱製薬が創製したフリーラジカル消去剤であり、脳梗塞急性期の治療薬として、2001年4月に厚生労働省から承認され、ラジカット®の製品名で販売しています。脳虚血に伴い発生するフリーラジカルを消去し、脂質過酸化反応を抑制し、虚血領域、あるいはその周囲の神経細胞を保護する作用を有することから、ALSの病態で上昇するフリーラジカルを消去して運動神経を酸化ストレスから保護し、筋力低下、筋萎縮の進行を遅らせる効果を有すると考えられています。



MMA

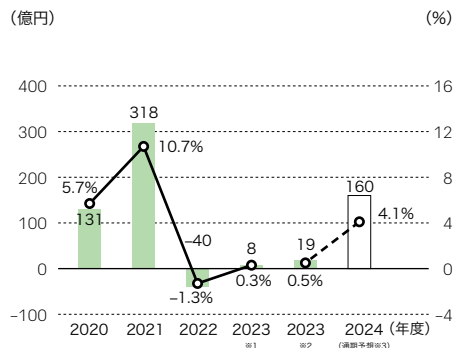
Methyl Methacrylate

(注) 2024年度より、当セグメントはMMA&デリバティブズとなります。

2023年度の実績

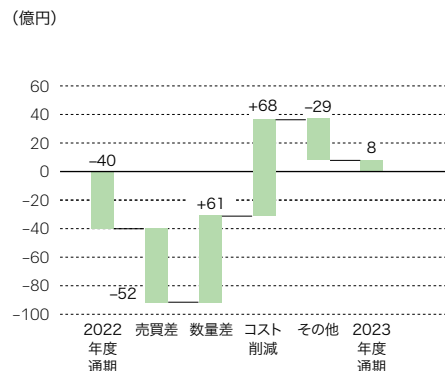
売上収益は2,816億円(前年度比236億円減)となり、コア営業利益は8億円(同48億円増)となりました。売上収益はMMAモノマー等の市況の下落により減少しました。コア営業利益は英国のキャッセル工場閉鎖に伴う費用の減少に加えて、定期修理の影響が縮小したこと等により増加しました。

コア営業利益／コア営業利益率の推移



■ コア営業利益(左軸) ■ コア営業利益率(右軸)
※1 旧報告セグメント ※2 新報告セグメント ※3 2024年5月15日発表

コア営業利益増減要因



サブセグメント



▶ MMA

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

(注) 2024年度より、当セグメントはMMA、コーティング&アディティブズの2つのサブセグメントによる構成となります。

SWOT分析

強み S	・ 主要3製法を保有(うち、新エチレン法(アルファ法)は世界唯一保有) ・ 世界シェア約30%のNo.1マーケットポジション
弱み W	・ 海外市況による収益変動 ・ 原料動向による収益変動
機会 O	・ 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
脅威 T	・ 他素材との競合 ・ 競争力の高い新製法の台頭

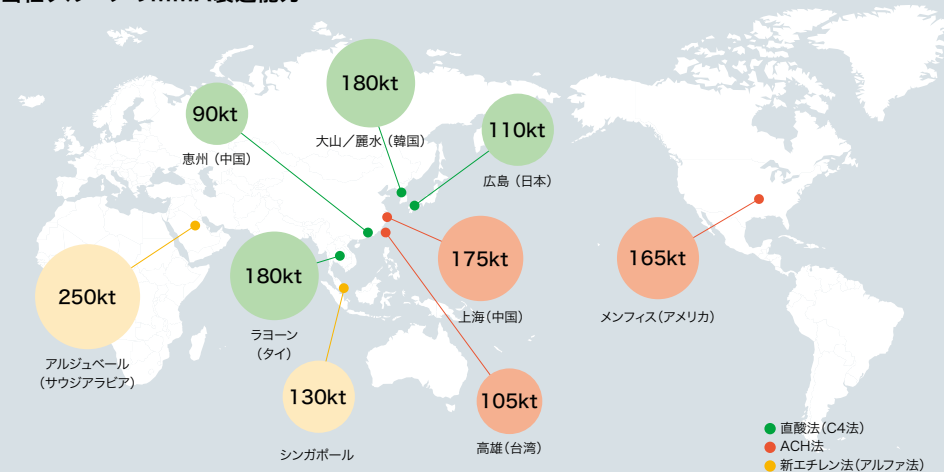
事業トピックス

自動車外板用リサイクルPMMAを本田技研工業㈱と共同開発中

当社グループは、本田技研工業㈱と共同で自動車ボディ部品用PMMA(アクリル樹脂)を開発しています。ゴム粒子をPMMAとコンパウンドすることで、自動車ボディに求められる耐衝撃性の向上を図るとともに、さまざまな色に調色が可能なPMMAが採用されることで塗装工程が不要となり、CO₂排出量削減にも貢献します。また、本樹脂材料はリサイクルPMMAを使用しており、製品ライフサイクル全体の温室効果ガス排出量も、対従来品で約50%削減*できると見込んでいます。

※ 石油由来のアクリル樹脂を製造し、廃アクリル樹脂を焼却した場合と、廃アクリル樹脂を回収し、ケミカルリサイクルによるアクリル樹脂を製造した場合とを比較しています

当社グループのMMA製造能力





ベーシックマテリアルズ

Basic Materials

(注) 2024年度より、当セグメントはベーシックマテリアルズ&ポリマーズとなります。

2023年度の実績

売上収益は1兆86億円(前年度比1,132億円減)となり、コア営業利益は193億円の損失(同314億円減)となりました。

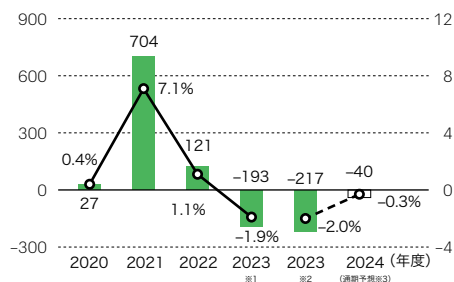
石化サブセグメントにおいては、為替影響があったものの、需要が減退したこと等による販売数量の減少に加え、原料価格の下落等に伴い販売価格が下落したことにより、売上収益は減少しました。

炭素サブセグメントにおいては、原料価格の下落および需要の低迷に伴いコークスの販売価格が下落したことにより、売上収益は減少しました。

当セグメントのコア営業利益は、ポリオレフィン等において原料と製品の価格差が拡大したものの、コークス市況の下落等による売買差の悪化に加え、原料価格の下落に伴い在庫評価益が縮小したことや、総じて需要の減退等に伴い販売数量が減少したことにより大幅に減少しました。

コア営業利益／コア営業利益率の推移

(億円) (％)

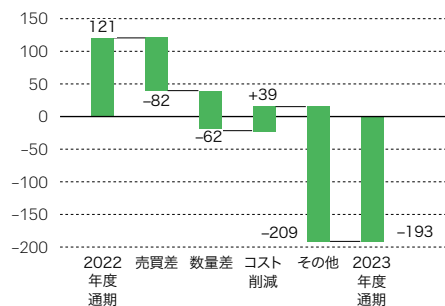


■ コア営業利益(左軸) ■ コア営業利益率(右軸)

※1 旧報告セグメント ※2 新報告セグメント ※3 2024年5月15日発表

コア営業利益増減要因

(億円)



サブセグメント



- ▶ 石化：国内にエチレンプラントを有し、基礎化学品ならびに高機能なポリオレフィンを安定的に提供しています。
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生産するコークスを、国内外へ安定的に提供しています。
コークス／カーボンブラック／炭素材／合成ゴム

(注) 2024年度より、当セグメントはマテリアルズ&ポリマーズ、炭素の2つのサブセグメントによる構成となります。

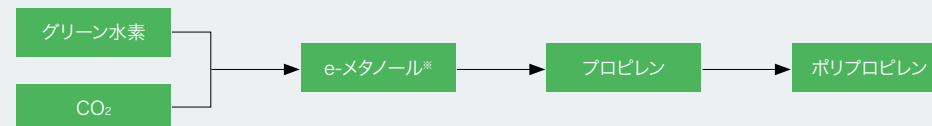
SWOT分析

強み S	石化：クラッカーから誘導品までのプロダクトチェーンを保有する中で蓄積した技術 炭素：コークス生産における原料炭配合技術と品質管理技術
弱み W	石化：海外市況、原料動向による収益変動 炭素：海外市況、原料動向による収益変動
機会 O	石化：海外成長地域でのナレッジビジネス(技術ライセンス、触媒販売) 炭素：粗鋼生産が拡大するインドなど新興国のコークス需要
脅威 T	石化：中国・韓国での大増設によるアジアマーケットの低迷 炭素：鉄鋼業での低炭素技術の潮流

事業トピックス

カーボンニュートラル、サーキュラーエコノミー実現のため、CO₂を原料とする化学品事業化に向けた取り組みを強化

Abu Dhabi Future Energy Company PJSC-Masdar、当社グループおよび株INPEXは、2023年7月にアブダビで開催された「日・UAEビジネスフォーラム」において、世界初となる商業規模のCO₂およびグリーン水素由来のポリプロピレン製造を含むカーボンリサイクルケミカル製造事業の実現に向けた共同調査に関する契約締結を発表しました。当社グループが保有する、メタノールを原料にしてプロピレンを直接製造する技術を活かし、原料となる水素の製造、CO₂の調達からe-メタノール※、プロピレン、ポリプロピレン製造までのプロセス検証を行うとともに、ライフサイクルベースでのCO₂排出量削減効果を含めた事業化検討に取り組むことで、幅広い分野の低・脱炭素化に貢献することをめざしています。



※ CO₂と再生可能エネルギー由来の電力を用いて製造した水素(グリーン水素)を原料とする合成メタノール。eの語源はElectricとされており、再生可能エネルギーで発電した電気を意味する

イノベーションの創出

33 イノベーションの創出

34 CTOメッセージ

35 イノベーション戦略

38 成長を支える知的財産戦略

39 CDOメッセージ

40 デジタル戦略

CTOメッセージ



素材の開発にとどまらず、
社会や市場が抱える課題への
ソリューションを提供できるよう、
イノベーション活動を推進していきます。

執行役シニアバイスプレジデント
チーフテクノロジーオフィサー (CTO)

葛城 俊哉

2024年4月からチーフテクノロジーオフィサーに就任しました葛城です。三菱ケミカルグループがめざすイノベーション経営についてお伝えします。

化学産業に対する基本認識とR&Dに 求められる役割・位置付けの変化

高度経済成長期を支えた我が国の化学工業は、さまざまな素材を創出し、私たちの社会生活を豊かにしてきました。しかし、時代の変遷とともに化学産業は成熟し、「化学の力で新素材を

つくる」というアプローチによる新規事業開拓は、非常に難しい時代になりつつあります。また、循環型社会の構築に向けて、環境負荷の低減・持続可能な社会の実現に対する取り組みを考慮する機運も醸成される昨今、新しいアプローチが必要です。

私たちは、革新的なソリューションで、人、社会、そして地球の心地よさが続いていくKAITEKIの実現を推進するために、イノベーション活動を通じて社会や市場が抱える課題を解決すべく、化学の技術を活かした解決策を提供するマインドへの変革を指向していきます。

R&D変革のための施策と課題への対応

イノベーションは研究チームだけで行うものではなく、製販技一体となった取り組みが必要です。また、事業ごとにビジネスモデルは異なり、研究開発に期待される役割、貢献のあり方も変わります。当社グループは、2023年にビジネスグループ直下の研究開発組織とコーポレート研究開発組織に分割し、組織の機能と役割を明確化しました。当社グループの経営注力領域は、持続可能な社会の実現に向けた化学素材およびそれらの製造プロセスのグリーン・トランスフォーメーションと、高度化する社会のニーズに沿ってスペシャリティマテリアルズやソリューションの提供による顧客事業への貢献であり、事業の特性に合わせた機動的な活動を展開することで、より大きなイノベーションの価値を、より速く生み出していきたいと考えています。私たちの基盤技術や蓄積してきたデータや技術情報、オープンイノベーションの活動は、イノベーションを加速し、また下支える重要な要素です。特に、進捗著しいデジタル技術の力は、当社の持てる技術資産の価値最大化への寄与が期待できます。私たちは、ビジネスモデル、事業の強み、自社の立ち位置を再認識し、激しい環境変化に流されない基盤を構築してまいります。

イノベーション戦略

▶ イノベーションの基本戦略

三菱ケミカルグループが取り組むべき課題と方針は、以下の2点です。

- 持続可能な社会の実現に向けて、環境負荷低減を図るべく、私たちの生活を支え、豊かにする化学素材およびそれらの製造プロセスのグリーン・トランスフォーメーション(GX)を追求します。
- 高度化する社会のニーズに沿って、スペシャリティマテリアルズやソリューションを提供することで、顧客の事業活動に貢献します。

当社グループは、注力市場へ重点化したイノベーション活動をより戦略的に行う目的で、2023年に研究開発組織をビジネスグループ直下の組織とコーポレート組織に分割しました。ビジネスグループとコーポレートの役割を明確化し、事業の特性に合わせて、技術開発やオープンイノベーション、知財活動等を機動的に展開することで、より大きな価値をより速く生み出していきます。

MOT指標

MOT指標は、当社グループが重視するKAITEKI経営の3つの基軸(MOE、MOT、MOS)の一つです。イノベーションの過程をインプット(I)、プロセス(P)、アウトプット(O)に区分した以下の3指標群からなり、KAITEKI実現に向けた挑戦的な活動や競争力の鍵となるイノベーションの要素について可視化しています。

指標名	計測対象の例
I指標群	売上高研究開発費率
P指標群	R&DプロジェクトやDXの進捗度
O指標群	新製品売上、特許出願件数、特許価値

2023年度の実績については、[P.15 2023年度活動報告](#)をご覧ください。

取り組み方針

GX

社会インフラや生活を支える素材としてのプラスチックの重要性は今後も変わらないと想定される一方で、素材の生産や廃棄に伴う温室効果ガスの排出、廃プラスチックによる環境被害の問題が顕在化しています。これらの課題に真摯に向き合って解決していくことが、化学産業に携わる私たちの使命です。

化学素材メーカーにとって、カーボンニュートラルやサーキュラーエコノミーの実現には、これまで培ってきた触媒やバイオ技術、分離・精製等のプロセス技術が大きく貢献すると期待されます。一方で、多様な素材の存在は、リサイクルにおける障壁になりかねず、循環型社会の実現・推進には、素材の種類を減らすことが必要です。リサイクル性を考慮した素材のニーズが高まっていますが、表面加工や構造設計による物性制御技術が今後重要になってくると考えています。

スペシャリティマテリアルズ事業

社会の成熟に伴う市場の細分化、消費者の志向の多様化により、素材メーカーを取り巻く環境も変化してきました。スペシャリティマテリアルズ事業において、顧客が求める機能を充足しているか、その検証のための評価基盤技術を保有していることが重要ですが、事業ごとにビジネスモデルが異なるため、研究開発に期待される役割や貢献のあり方も大きく変わります。エレクトロニクスやモビリティなど、顧客の要求事項に応える製品や技術をタイムリーに提供していくことが求められる次世代品開発型の事業もあれば、自社製品にこだわらず、必要な材を組み合わせることで新たな価値を発掘していく用途開拓型の事業もあります。多様な事業環境に臨機応変に対応すべく、製造・販売・技術開発の各役割を明確にし、事業化を推進します。

イノベーションの中心となる研究開発拠点

横浜市のScience & Innovation Centerに研究開発機能を集約し、中長期的な研究開発を推進しています。2022年の新研究棟完成により、真にグローバルな「イノベーションハブ」を築くための研究開発環境が最新化されました。異分野の研究者間の交流や、外部のパートナーとの交流が飛躍的に増え、また、さまざまな先端的分析評価機器や自動実験装置、ハイパフォーマンスコンピューター等の導入も進み、新規材料の開発を加速させています。この拠点を基盤として、研究者自身がマーケットや社会情勢を肌で感じながら、新しい課題の解決にチャレンジする文化をつくり上げていきます。



Science & Innovation Centerに新研究棟を開設

©GRAFILM

イノベーション戦略

▶ オープンイノベーションと基盤技術

オープンイノベーション

オープンイノベーションの最大の目的は、社外との連携を通じて最新技術や知見に迅速にアクセスし、製品・サービスの開発スピードを向上させることです。また、複雑で変化の激しい時代において、私たちが見通す将来の姿とは異なるシナリオへの対応力も重要です。革新的なアイデアや技術で新たなビジネスモデル

を構築し、短期的に事業価値を高める活動はスタートアップの得意分野であり、コーポレート・ベンチャー・キャピタルによる投資活動はオープンイノベーションの重要な施策の一つです。

注力市場に対応するMCGグループの製品とそれを下支えする基盤技術

事業ごとにビジネスモデルは異なり、R&D組織に期待される

役割、貢献のあり方も変わります。市場に対する洞察や攻略のためのロードマップの共有、ビジネスグループとコーポレートでの適切な役割分担と連携が必要です。MCGグループでは、顧客やパートナーにとって魅力的かつ関係を強化したくなる技術の構築をめざし、獲得した技術や知見をビジネスの最前線へ適用・フィードバックすることで、MCGグループの製品群を支えています。

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
	■ 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 ■ 3Dプリンティング用材料の共同開発 (Nexa3Dによる買収完了)
	■ 従来の食品を代替する植物性タンパク質由来食品 ■ 代替肉用素材の開発
	■ 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 ■ AR/VRデバイス向けプラスチック導光板の開発

スタートアップ企業	強みと協業内容
	■ 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 ■ 窒化ガリウム基板の5G通信向け用途開拓
	■ 製造・研究での反応系の連続的なモニタリングと最適化 ■ 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)
	■ 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 ■ 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

スタートアップ企業	強みと協業内容
	■ 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 ■ バイオベースの複合材料の開発
	■ 製薬、再生医療、食品用途向けの特殊無血清細胞培地 ■ 細胞培養関連市場向け培地、材料の開発
	■ 従来の肉製品に代わる麹菌由来の代替食品 ■ 代替肉用素材の開発と事業範囲の地理的拡大
	■ 炭素繊維廃棄物のケミカルリサイクルと製造プロセス ■ サプライチェーンの開発とパートナーシップ

■ 強み ■ 協業内容

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	・ 電化 ・ 軽量化部材 ・ 現代的なデザイン	・ 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	・ 栄養と健康 ・ 食品ロス削減 ・ 加工性	・ 長寿命 ・ QOLの重視 ・ オーダーメイドのインプラント	・ エネルギー効率 ・ モジュール工法 ・ 断熱	・ 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	・ 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	・ バッテリー材料 ・ 複合材料 ・ 機能性高分子と化合物	・ 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	・ 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	・ 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	・ 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	・ 炭素繊維複合材 ・ 水溶性ポリマー ・ 高性能浄水装置	・ 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

イノベーション戦略

▶ イノベーションの事例

GXの領域

1. サステナブルMMA・PMMA(アクリル樹脂)の取り組み

世界最大のシェアを持つMMA、さらにMMAから製造されるアクリル樹脂を持続可能な素材とすべく、多様な方法でサステナブル化に取り組んでいます。

その手法として、まずアクリル樹脂のケミカルリサイクル技術を開発し、商業設備の建設を計画しています。また既存設備への植物由来原料の投入、さらには新規発酵法による植物由来MMAの開発も推進し、お客さまのGXニーズに関わるご期待にお応えすべく、実用化に向けた取り組みを進めています。



アクリル樹脂

2. 炭素繊維のリサイクル事業への本格参入

炭素繊維は自動車を含むモビリティ全般の軽量化にも貢献しています。当社グループでは、炭素繊維製品の製造、回収、リサイクルまで一貫して実施できるビジネス構築に向け日本と欧州で取り組み中です。さらにはリサイクル炭素繊維の用途開発も含めて活動しています。



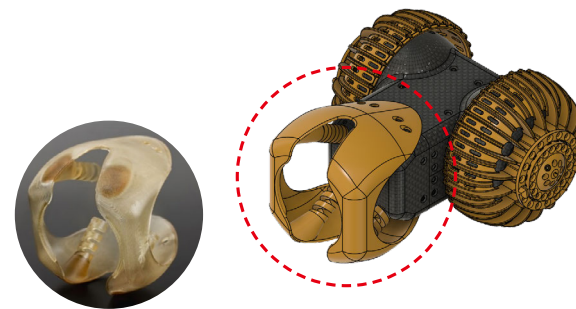
炭素繊維トウ(長繊維)

スペシャリティマテリアルズの領域

当社グループでは、強みである素材知見に構造設計・最適化シミュレーション技術を融合した新たなアプローチとして、コンプライアントメカニズムを活用した製品開発を推進しています。

コンプライアントメカニズムとは、弾性を持つ素材で製品を一体的に成形することで、力や運動をしなやかに伝達し、機能を発現させる設計概念です。従来の組み立て成形品と比較して、動作正確性の向上や、パーツ数削減、リサイクル性の向上などの特長をもった部材設計が可能です。

(株)ダイモンが開発中の月面探査車YAOKIの部材は、耐衝撃性が必要であるにもかかわらず、輸送コストの点で重量増加につながる高剛性設計ができないという課題がありました。そこで当社グループで、コンプライアントメカニズムの概念を取り入れた設計を行い、素材から構造を見直すことで、重量増加を抑えつつも従来品と比較して耐衝撃性が著しく向上したモデルの設計に成功しました。設計した部材は複雑な形状なので通常の射出成形では造形できませんが、当社グループの保有技術を用いることで射出一体成形することができ、YAOKIに採用されました。



月面探査車YAOKIに採用された部材

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。競争優位性確保を中心に、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

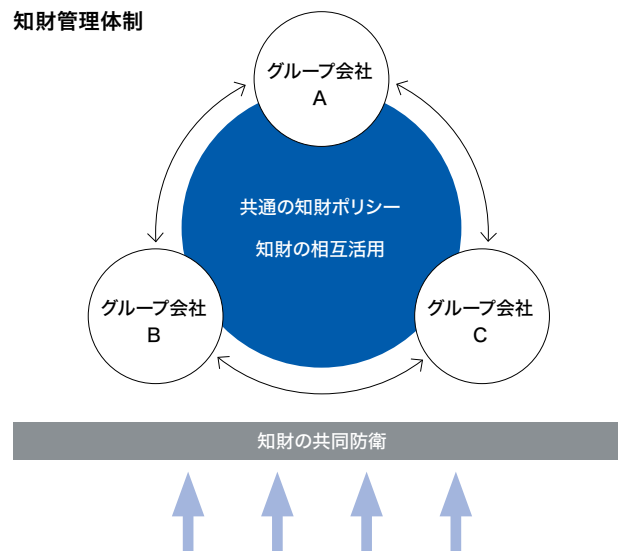
- ・ 知的財産の有効活用による企業価値向上
競争優位性確保、他社との協業・ライセンス等
- ・ 第三者が当社の知的財産権を侵害した場合の適切な対応
- ・ 第三者が有する有効な知的財産権の尊重

▶ 知財管理体制

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

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

知財管理体制

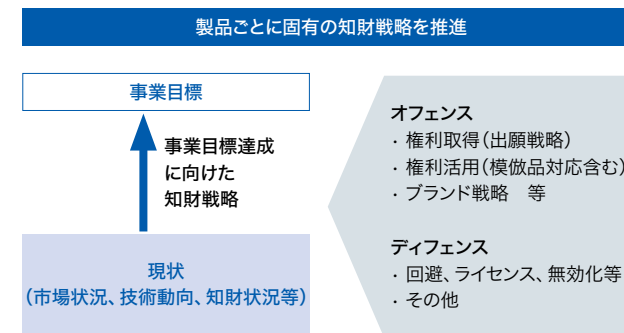


▶ 知的財産戦略

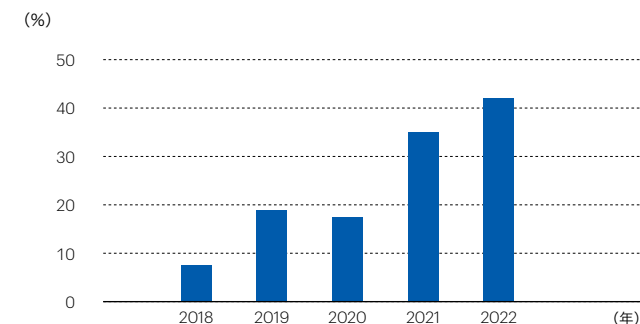
汎用素材から特定用途向け高付加価値製品まで多様な製品を有する当社では、製品ごとに置かれた環境が全く異なることを踏まえ、製品ごとに固有の知財戦略を練り上げることを戦略における大きな特徴としています。具体的には、知財部門が事業やR&Dと一体となって、その製品の事業目標を明確化した上で、市場・技術・知財の環境を正確に認識し、それらをもとに知財面の施策を決定し、知財戦略として明文化、実行しています。

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。

知的財産戦略



サーキュラーエコノミー関連特許の年別出願割合
(ポリマーズ&コンパウンズ/MMA分野)



CDOメッセージ

デジタル技術とデジタルビジネスモデルを活用し、
変革と価値・生産性向上をさらに加速します。
三菱ケミカルグループの従業員全てがスマート
人材となり、「デジタルケミカルカンパニー」と
してKAITEKIを実現します。

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



デジタル戦略により、 グローバルなエクセレント企業へ

当社グループは経営方針、戦略に基づく具体的な実行計画を策定するにあたり、変革のカギとなるデジタル戦略をもとに、当社グループ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、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、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さま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持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、私たち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、2024年4月に就任した筑本新社長と新執行体制のもと、カーボンニュートラルや、サーキュラーエコノミーの実現といった大きな社会課題解決に寄与すべく、新技術を活用したプロジェクト推進体制の強化、グループ全体でグローバルに取り組むための海外拠点との連携の強化を実施していきます。また、ますます進展するデジタル社会やその基盤、私たちのバリューチェーンに関わるサプライヤー、パートナー、お客さまともデジ

タルでつながり、共創することによりデジタルケミカルカンパニーはさらに進化していきます。

「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。当社グループ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、非常に大きな価値を創出できると確信しています。

職種ごとのスマート人材像のペルソナを定義し、AIを日常的に使用するスマートな働き方をモデル化しながら業務改革を継続的に推進しています。また、市民開発環境の整備や利用者育成に取り組んできたことでデジタル技術を活用する社員の裾野が広がっており、業務改革の仕組みが次々と生み出されています。全従業員のスマート人材化が着実に進み、成果が手取れるようになってきました。

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と実行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、当社グループが「グリーン・スペシャリティの化学会社」となる上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。

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、他部門と協働した新たな価値の創出や、社内外の変革をリードし、当社グループの競争優位性を確立します。

▶ デジタルケミカルカンパニーを実現し、社会のデジタライゼーションと連携しながらともに歩んでいく

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の実現に向けて実施しているさまざまなプロジェクトが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な実行を図っています。近年、デジタル部門に対してはBusiness Creator/Co-creator、Change Instigatorとしての期待が大きいため、それらに該当するプロジェクトに注力しています。

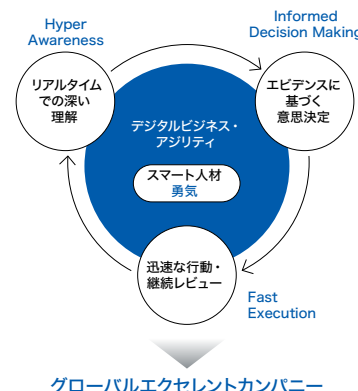
また、当社グループがデジタルケミカルカンパニーへの進化を遂げ、デジタル技術を活用した製品やサービスの提供をはじめ、カスタマーやマーケットのデータ/トレンドの分析、戦略やプロセス策定への活用など、社会全体のデジタル化が連携されることで、相互に補完し合い、ビジネスの長期的な成長や新ビジネスの構築、法規制やSDGs、グリーン・トランスフォーメーション(GX)への貢献が可能となります。これらの活動を通じて、当社グループ社内外において大きなインパクトを生み出せるような組織・企業運営を実現していきます。

※ デロイト トーマツ グループ「2020 Global Technology Leadership Study」をもとに当社作成

主なキープロジェクト

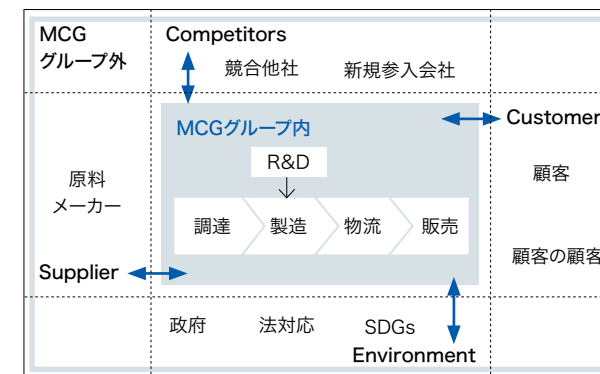
Trusted Operator	デジタル技術を使いこなす環境を整備する 【経営】業績の可視化を通じたデータドリブンな意思決定の実現 【製造】プラントのリモート運転実現のための、オペレーションデータ連携基盤の導入 【人材】スマート人材育成、リバーシITメンター制度の実施
Business Creator/Co-creator	新たな価値を創造・共創する 【販売】ダイナミック・プライシングによるコマーシャルケイパビリティの向上 【GX】デジタルを活用したLCA実施体制強化 【人材】グローバル人事管理システムの導入
Change Instigator	変革をリードする 【調達】調達機能の変革 【R&D】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/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 【販売】潜在顧客の発掘

デジタルケミカルカンパニーとスマート人材の関係性



グローバルエクセレントカンパニー

デジタルケミカルカンパニーのバリューチェーン



グローバルエクセレントカンパニーを実現するスマート人材の全体像

	Hyper Awareness リアルタイムでの深い理解	Informed Decision Making エビデンスに基づく意思決定	Fast Execution 迅速な行動・継続レビュー
トップ	デジタルツールを活用して、経営戦略立案に必要な情報をリアルタイムで把握できる	分析レポートを評価し、客観的かつ戦略的な意思決定を行える	戦略を迅速かつ効果的に実行し、最大の成果を達成できる
コア	最新テクノロジーやビジネストレンド、競争環境を把握し革新的なソリューションを提案できる	複雑なデータ分析やテクノロジー評価を行い、トップ層の意思決定をサポートできる	柔軟なテクノロジー導入・開発、計画立案や目標設定を行い、プロジェクトを迅速に実行できる
メンバー	デジタルツールを活用して、必要なデータ・情報を収集できる	収集した情報について簡単な分析を行い、業務に反映できる	デジタルツールを活用して、自分の業務を迅速に進められる

デジタル戦略

▶ デジタルケミカルカンパニー実現に向けたプロジェクト

プロジェクト Compass

データドリブンな意思決定を支える経営ダッシュボードを構築
Compassはグループの業績をリアルタイムで確認することを可能にした経営ダッシュボードの構築プロジェクトです。統一されたKPI指標と標準化されたデータプロセスの確立によりデータドリブンな意思決定を実現し、組織の業績透明性を高めることを可能にしました。

ダッシュボードを通じた意思決定実現のため、業績管理に必要なデータを格納するデータ基盤およびデータモデルの構築、ダッシュボードを用いた業務プロセスのデジタル化に重点を置いて取り組んできました。これにより経営陣は必要とするレポートへの迅速なアクセスが可能となり、現場では脱Excelにより作業時間削減や属人化排除に成功しました。

これまでに主となるダッシュボードを2つ構築し、「Key Financial Dashboards」による月次報告運用の開始、「Sales Dashboards」によるマーケット軸、顧客軸等の多面的な売上状況の把握を可能としています。現在データ拡充とレポート機能の改善に着手しており、より多くの情報公開と利便性向上に取り組んでいます。

今後はレポート全体の設計再整備に取り組み、組織の意思決定プロセスをより加速させ、データを活用した意思決定の迅速化と業績透明性の向上を図っていきます。



Compassにより
構築した
経営ダッシュボード

プロジェクト PROMITO

調達機能の変革実現に向け

全社方針実現に向け、現在EMEAと北米を皮切りに、調達機能のオペレーションモデルの再構築を進めています。このプログラムはPROMITO (PROcurement MITsubishi One)と呼ばれ、短期視点でのコスト削減とサプライヤーパフォーマンスの向上、および調達機能の中央管理化を実現し、ビジネスグループから信頼の厚いパートナーとなることを目的としています。

プロジェクトはグローバル変革を視野に設計されており、まずはEMEAと北米をパイロット地域とし、集中購買化を推進しています。すでに、両リージョンにおいて組織変革を実施し、ビジネスグループごとの調達から、地域ごとに集約した調達機能への移行が達成されました。この結果、ビジネスグループ間のボリュームを組み合わせることでサプライヤーと交渉し、より良い取引条件を得ることができるようになるとともに、ビジネス全体のコミュニケーションとコラボレーションを向上させることができます。さらに、調達オペレーション業務を管理するリージョナルハブの設立や、全ての調達関連業務に専門的な助言を提供するセンター・オブ・エクセレンスの設立等をめざして活動を行っています。

組織変更以外にも、MCGが利益確保するための外部コスト削減プログラムも実施しています。受注プロセスや製品・サービスの仕様を最適化しながら、部門や拠点間のスケールメリットを活かしてサプライヤーと交渉し、購買コスト削減に貢献してきました。今後は、活動範囲の拡大を検討していきます。

プロジェクト Pipeline

グローバルパイプライン管理による新規営業案件の成長パフォーマンス測定と管理

新しいビジネスチャンスを可視化するパイプライン管理の導入をグローバルに進めています。このプロジェクトでは、引き合いから受注までの一連の営業活動であるパイプラインを、グローバルで統一されたオポチュニティステージという区切りで管理することにより、同じプラットフォームを使って引き合いから受注まで、グローバルで全体で俯瞰できるようにすることを目的としています。

この仕組みの導入により、タイムラグなく統一した形でパフォーマンスが可視化されるため、意思決定や戦略策定に役立ち、より効率的な営業活動を行うことができるようになります。

また、営業活動の進捗状況がチーム、部、事業部といったそれぞれの単位で把握することができるようになります。営業パフォーマンスをさまざまな視点から分析することによりマネジメントの効率化にもつながり、データに基づいた、スピード感のある営業活動を行うことができるようになります。

営業活動は見込み顧客獲得前の段階から受注後のアフターサービスなど多岐にわたりますが、まずは新しいビジネスチャンスを確実につかむためのパイプライン管理から始め、今後は基幹システムとの連携やマーケティングオートメーション、顧客体験管理、受注後のフォローやサポートといった関連システムの構築や連携を検討していきます。

こうした一連の営業状況を管理・可視化することにより、お客さまへより価値のある、よりタイムリーな製品やサービスの提供を実現していきます。

デジタル戦略

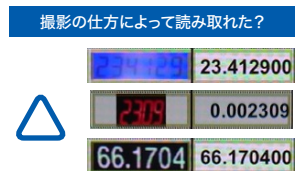
▶ デジタルを活用した業務変革

OCR機能導入による試験装置の数値読み取り効率化

従来、検査員が試験装置のメーターを読み取り、電子帳票に数値を手入力し、読み取った際のメーターをその数値の証跡として、写真を撮影していました。その後、手入力した値と証跡写真をダブルチェックして保存し、さらに、チェック者、承認者によって不備がないか確認していました。

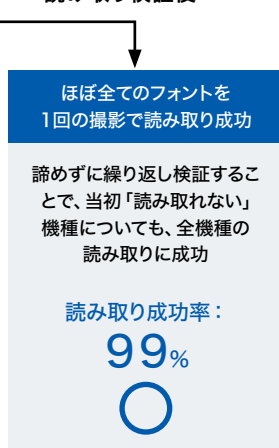
このプロセスでは、数値入力と証跡撮影の二重作業が課題となっており、数値入力ミスゼロの達成、作業時間短縮、そして心身負担作業の軽減が求められていました。そこで、OCR機能を導入することで、数値入力ミスゼロの達成、作業時間（心身負担作業）を76%削減することに成功しました。

読み取り検証前



読み取り成功率：44%

読み取り検証後

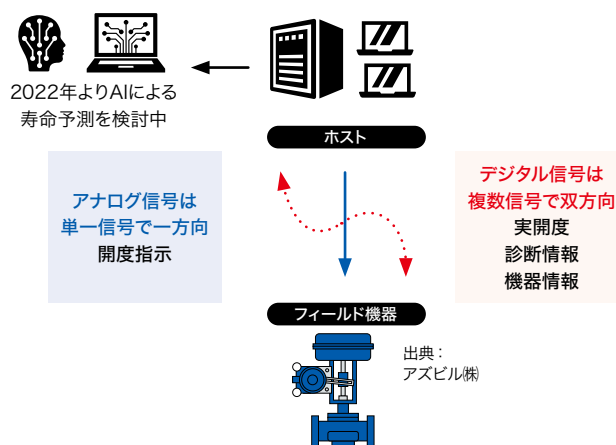


調節診断技術の検討と展開

従来、調節弁の点検は、外観目視点検とTime Based Maintenanceによる内部点検の2つの方法で実施してきましたが想定外の不具合によるトラブルや、オーバーメンテナンスという課題を抱えていました。

本活動ではデジタル診断技術の適用と展開を行い、運転中の状態監視を可能にしました。その結果、異常兆候の早期発見によるトラブル未然防止と、点検方法をCondition Based Maintenanceに移行したことによる修繕費最適化への取り組みの成果として、トラブル未然防止によって11億円のロス回避、修繕費予算策定においては2億円削減の効果を挙げています。

調節弁診断のデジタル化とデータ活用



データ活用

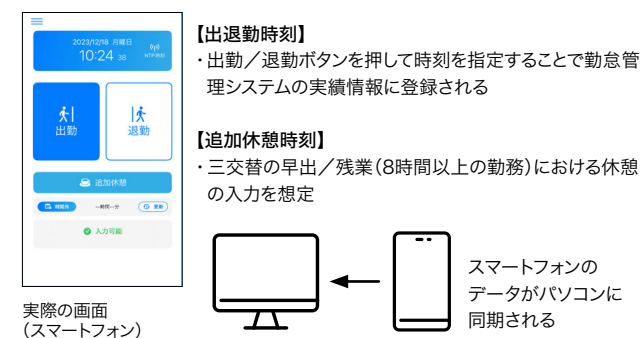
- ・運転対応が必要な警報はDCS※1で発報
(実績) 調節弁不具合早期発見、迅速な運転処置による影響拡大防止で
11億円のロス回避
- ・PIMS※2およびクラウド上の診断システムで状態監視
(実績) 2024年度修繕費予算策定において2億円の削減達成

※1 分散型制御システム ※2 プラント情報管理システム

出退勤入力社用スマートフォンアプリ開発

従来、従業員はパソコンの勤怠管理システムから出退勤時刻を入力していましたが、交替勤務者などがパソコンを共用している部署では、数日分をまとめて入力したり、代理者が入力したりするケースがありました。この問題を解決するため、本人が毎日確実に勤怠を入力できるよう、社用スマートフォンから入力できるアプリを開発し、全社で運用を開始しました。これにより、業務効率化を実現するだけでなく、身近なアイテムを通じて従業員のスマート人材化のきっかけが生まれました。

出退勤入力社用スマートフォンアプリ



サステナビリティの推進

43 サステナビリティの推進

44 チーフサステナビリティオフィサーメッセージ

45 サステナビリティ推進

45 サステナビリティ指標

48 TCFD提言に基づく報告

50 カーボンニュートラル/
サーキュラーエコノミーの推進

53 CHROメッセージ

54 人材戦略

61 人権の尊重

62 持続可能なサプライチェーンの構築

チーフサステナビリティオフィサーメッセージ

全社共通のテーマとしてサステナビリティを
推し進め、価値の創出と持続可能な社会の
実現の両立をめざします。

執行役員
チーフサステナビリティオフィサー

三田 紀之



グループ全体で基盤を強化し、 サステナビリティを推進する

三菱ケミカルグループが2011年に「KAITEKIの実現」を掲げて以降、サステナビリティをめぐる社会の期待は急激に増大しています。こうした潮流は、当社グループが従前より取り組んできたサステナビリティ活動を後押しし、競争力を高める機会であり、今が重要なタイミングであると捉えています。「KAITEKIの実現」は多くの従業員の考え方や行動指針としてグローバル規模で定着しており、サステナビリティを推進する上で強固な基盤となっています。この基盤のもと、サステナビリティを全社共通のテーマとして事業戦略や日々のオペレーションの中に一層浸透させ、経済合理性を保ちながら事業の持続可能な成長をめざします。

その実現に向けて、2024年4月にサステナビリティ所管の体制を一新しました。新体制では、サステナビリティの(1)経営方針との一体化、(2)会社経営への定着、(3)事業戦略への定着を図り、サステナビリティに関する(4)社内外コミュニケーションと国際連携の強化を目的とし、ビジネスグループやコーポレートファンクションとのコミュニケーションを重ねることにより、全社での取り組みを推進しています。

サステナビリティを推進するにあたり、客観的なデータ把握の徹底と、データドリブンで迅速な意思決定に結びつく体制も強化します。カーボンニュートラル(CN)やサーキュラーエコノミー(CE)の実現に向け、オペレーションにおける環境データの把握とそれらの効率的な入手を進め、収集した情報を、投資判断で用いる内部炭素価格の制度や、マネジメントツールとしての活用をめざすカーボンフットプリントをはじめとしたLCA

(ライフサイクル・アセスメント)算定基盤、信頼性を高めるためのトレーサビリティシステムなどに戦略的に活用していきます。

サステナビリティの事業への定着においては、事業成長機会の特定と事業競争力強化への貢献を進めていきます。

CN、CEといった国内外の社会トレンドの情報を収集し、事業リスクと機会の両面で分析を行い、その中で当社グループの強みを発揮できる成長領域を特定します。そして、事業競争力強化に向けては、(1)社会・お客さまに提供するソリューションのライフサイクル(Cradle to Grave)でのサステナビリティ価値の明確化、(2)政策形成や関係者の連携による、より良い事業環境の実現、(3)ソリューション実装への最適なビジネスモデルの選定とパートナーシップの構築、などの施策をビジネスグループや関係するコーポレートファンクションと連携しながら進めていきます。

ステークホルダーとともにサステナビリティをめざす

当社はステークホルダーのご期待に応えるよう活動に邁進するとともに、サステナビリティ戦略の施策の進捗状況などについて説明責任を果たしながら、透明性の高い企業活動に努めています。サステナビリティは当社グループだけではなく、お取引先さま、同業者、消費者、株主や投資家など皆さまとの幅広い連携によって初めて実現できると考えています。オープンイノベーションにおけるリーダーシップや積極的な関与、そしてステークホルダーとの対話を通して、当社グループに寄せられている期待に応えていくとともに、さらに新たな価値を生み出し、社会へ貢献してまいります。

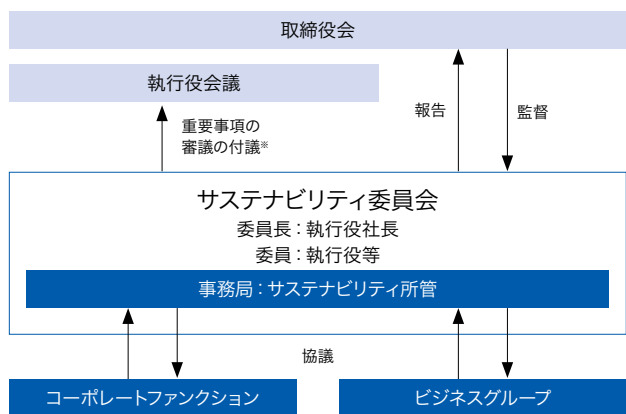
サステナビリティ推進

三菱ケミカルグループは、革新的なソリューションで、人、社会、そして地球の心地よさが続いていくKAITEKIの実現をリードしていくというPurposeを掲げ、サステナビリティを経営の中核の一つに据えた企業活動を行っています。当社執行役社長をはじめとした経営陣のリーダーシップのもと重要課題(マテリアリティ)に対して設定した目標達成に取り組み、持続的な成長をめざしています。

▶ サステナビリティ推進体制

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

サステナビリティ推進体制図



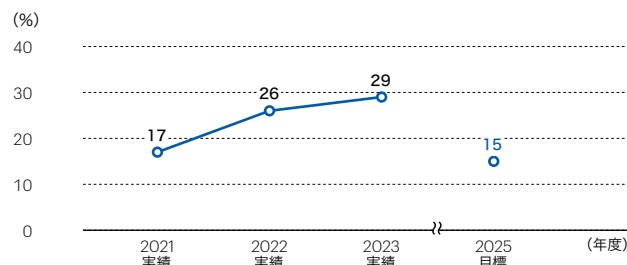
※ 必要に応じて

サステナビリティ指標

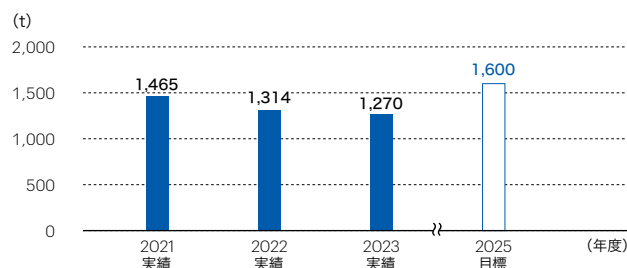
当社グループで特定したマテリアリティに対する目標と、その進捗を測る指標として「MOS指標」を設定し、運用しています。各指標の進捗をモニタリングし、マテリアリティの取り組みを着実に推進しています。

▶ 環境や社会への影響として重要な課題

GHG排出量の削減率(2013年度比、日本)



COD(日本)

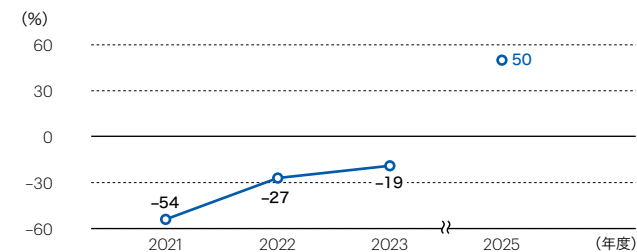


※ 2025年度の目標は2019年度の水準(1,600トン)を維持

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

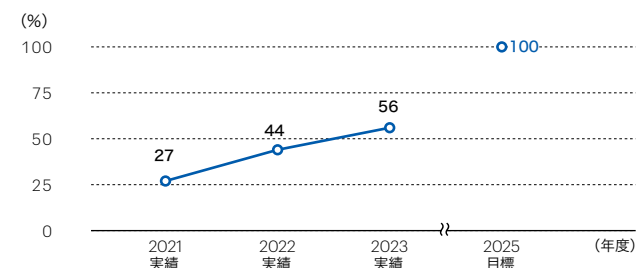
GHGの国内排出量は、生産効率の向上や設備改善に加え、主要事業所での生産減少により、2013年度比で約29%削減しました。CODは排水処理場への設備投資等により2019年度より削減しています。目標に対する進捗に課題があった廃棄

廃棄物最終処分量※の削減率(2019年度比、日本)



※ 自社の定常的な生産・物流活動において定常的に発生する産業廃棄物の埋立量

LCA活動の進捗度



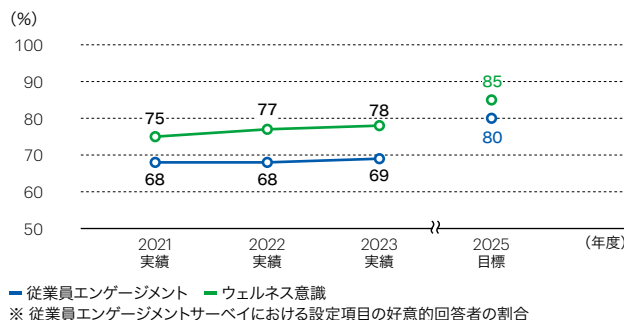
物については、最終処分量の多い事業所で歩留まり改善やリサイクル率向上の取り組みによる削減を継続的に進めています。

また、当社グループでは、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ために必要な取り組みを目標に設定し、環境インパクトやカーボンフットプリントの定量評価を進めることで、GHGをはじめとした環境負荷削減の取り組みにつなげています。

サステナビリティ指標

▶ 事業基盤として重要な課題

従業員エンゲージメント※/ウェルネス意識※



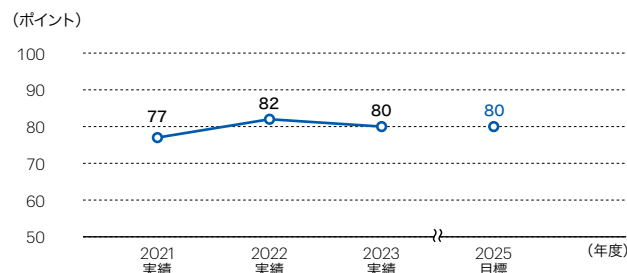
当社グループは、従業員がポテンシャルを最大限に発揮し、より高い創造性と生産性を達成できるよう、従業員エンゲージメントとウェルネス意識を高めることをめざしています。本指標は定期的に実施するエンゲージメントサーベイにおける関連設問に対する好意的回答者の割合を示しており、個別設問の結果や回答傾向を各種施策に反映させています。

[P.57 エンゲージメントサーベイ](#)

経営層のダイバーシティ

幅広い経験や多様な価値観を持った人材が経営判断をするべく、経営層のダイバーシティを指標としています。2023年度はジェンダーと国際性の2要素のいずれかを有する経営層の割合は30%でした。今後、同指標は当社の役員および重要な意思決定に関わる従業員を対象に、ジェンダー、国際性、マルチキャリアの3要素のいずれかを有する人材の比率を用いて管理していきます。

顧客満足度



当社グループは、お客さまをはじめとするステークホルダーと、さまざまな機会を通じて、積極的かつ建設的に対話し、KAITEKIの実現に向け、協働していきたいと考えています。また、お客さまの声を重視し、より良いサービスの提供とお客さまの満足度向上に活用するため、毎年、お客さまに対しアンケートを実施しています。アンケートでは、製品やサービスへの満足度のほか、当社が実施しているサステナビリティへの取り組みの認知度も含め、グループへの評価を多角的に確認しています。その結果をもとに、お客さまの期待に応える活動を推進し、顧客満足度の目標水準の維持に努めています。

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(2024年6月末時点)。

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

Dow Jones Sustainability Indices

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

FTSE4Good Index Series

MSCI ジャパンESG
セレクト・リーダーズ指数*2024 CONSTITUENT MSCI ジャパン
ESGセレクト・リーダーズ指数

FTSE Blossom Japan Index

FTSE Blossom
Japan Index

MSCI日本株女性活躍指数*

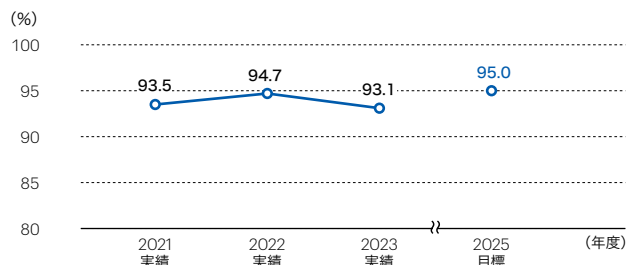
2024 CONSTITUENT MSCI日本株
女性活躍指数 (WIN)FTSE Blossom
Japan Sector
Relative Index

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

サステナビリティ指標

▶ リスク管理上、重要な課題

情報セキュリティ研修受講率



当社グループでは、情報セキュリティ実行委員会を設置し、情報セキュリティに関するポリシーや規則の策定、情報資産の保護および管理、各種セキュリティ施策の推進をグローバルに展開しています。全従業員が情報セキュリティに関する知識と意識を向上させることを目的に、セキュリティ教育を毎年、継続的に実施しています。

▶ 存立に関わる重要課題

重大コンプライアンス違反件数

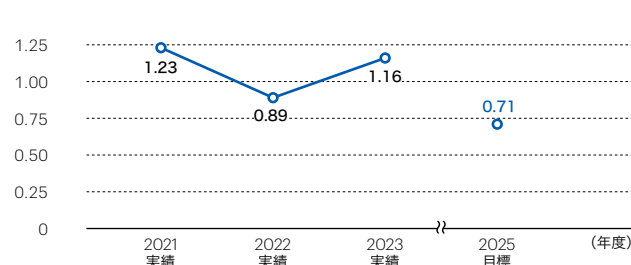
年度	2021	2022	2023
件数	3	1	1

2023年度は重大コンプライアンス違反件数が、目標の0件に対して、1件発生しました。発生した違反に対しては、事実を重く受け止め、適切な措置を取るとともに、コンプライアンス推進統括執行役の指揮と監督のもと、再発防止策を講じています。また、グローバル・コンプライアンス推進プログラムのもと、教育や研修、意識調査等のグローバル共通施策を実施するほか、各地域の文化や特性に合わせた施策の推進により、全従業員のコンプライアンス意識のさらなる浸透を促していきます。

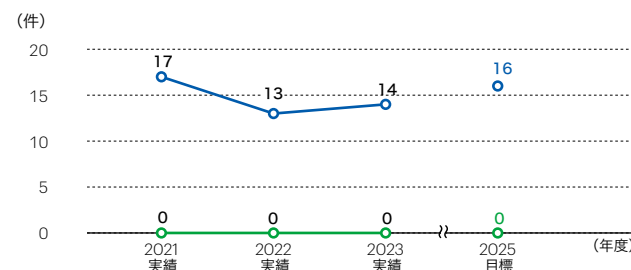
[P.84 コンプライアンス](#)

▶ 事業基盤として重要な課題／存立に関わる重要課題

休業度数率



事故件数



— 保安事故 — 環境事故

安全は企業存立の基盤をなすものであり、安全の確保は企業の社会的責任であるとの当社の環境安全理念に基づき、安全安定な「ものづくり」を継続していきます。不安全な状態や行動および潜在するリスクを常に継続的に最小化し続けることで安全を確保し、「心理的安全性」を高め「相互啓発型」の組織をめざすことで、休業度数率と事故件数を継続的に改善していきます。

安全文化の醸成

三菱ケミカルグループでは、チーフサプライチェーンオフィサーの指揮のもと、当社グループの環境安全活動の方針と計画を定めています。取り組みの一例として毎年「安全大会」「環境安全表彰」「安全講演会」を開催し、グループ全体で安全に関する意識向上を図っています。

安全大会では、経営層と従業員の双方が安全メッセージを発信し共有することで、当社グループの一人ひとりが「安全について考える日」としています。

環境安全表彰は、環境安全に関して優れた成績を収めた当社グループの職場、場所、個人に対して当社の代表者が表彰することで、従業員の環境安全に関する意識の高揚を図っています。2023年度は国内外から「安全優良職場表彰」25部署、「安全優良場所表彰」6場所、「特別安全功労者表彰」8件が表彰されました。

安全講演会では、外部講師を招いて安全に対する意識向上を図っています。2023年度は、国内外から多くの従業員が参加し「安全の基礎概念と最近の動向」と題し「安全学・機械安全」をテーマに機械設備と人が共存するための機械安全について理解を深めました。

TCFD提言に基づく報告

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

▶ ガバナンス

当社グループは、取り組む重要課題（マテリアリティ）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（CE）」といった気候変動に関連する課題を定め、取締役会の監督のもと、当社の執行役等から構成するサステナビリティ委員会にて、定期的にモニタリングし、関連施策を着実に推進していきます。

役員報酬

当社は、執行役の報酬を構成する業績連動報酬を、年度ごとの目標値の達成状況の結果に応じて決定し、支払っています。評価は、経済効率性やイノベーションに加え、サステナビリティの向上に係る指標を用いるKAITEKI価値評価および個人評価にて決定しています。2023年度の業績連動報酬の評価指標のうちサステナビリティに関するものは、GHGの排出量削減を含む、KAITEKI価値評価の中で執行役が特に注力すべきものを選定しました。

[P.73 役員報酬](#)

▶ 戦略・リスク管理

気候変動に関連するリスク

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

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

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

これらのリスクに対しては、適切な対応を講じていくとともに、継続的に状況の把握を行っていきます。

シナリオに基づくリスクの概要（特にインパクトの大きいリスク）

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

※1 1.5℃についてはWEO（World Energy Outlook 2023）のNZE（Net Zero Emissions 2050）シナリオ、4℃についてはIPCC RCP 8.5シナリオなどをそれぞれ参照

※2 「当社への影響」によるインパクトについて、定量評価結果（2030年）を次のように表示。＋：100億円以上 1,000億円未満、++：1,000億円以上

TCFD提言に基づく報告

移行計画

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

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

気候変動に関連する事業機会

経営方針で公表した、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、CN実現に貢献する事業へ注力していきます。

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。

中期経営計画では、気候変動対策に貢献する製品を含め、サステナビリティ関連製品を2025年度までに売上収益の20%にすることをめざしており、2023年度は13%となりました。

加えて、CNおよびCE実現に向けた資源の有効活用や再生可能資源の活用に対するお客さまや社会からの要請が高まる中、原料転換を長期的な事業機会の一つとして捉え、強化していきます。

現在の具体的な取り組みとして、アラブ首長国連邦アブダビ首長国においてCO₂、グリーン水素からポリプロピレンを製造する事業検討をAbu Dhabi Future Energy Company PJSC-Masdarおよび株INPEXと行っています。また、茨城事業所では廃プラスチックを油化する国内最大規模のケミカルリサイクル設備の建設をENEOS(株)と進めています。

[P.32 ベーシックマテリアルズ](#)

[P.52 ケミカルリサイクル：廃プラスチックの油化](#)

▶ リスクを識別、評価、管理するプロセス

ポートフォリオマネジメント

経営方針で公表している通り、注力事業の選別基準の一つに「カーボンニュートラル」を設定しています。CN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。

▶ リスク管理

当社グループは、全社的かつ総合的なリスク管理体制を整備、運用することで、先を見越したリスク管理と適切なリスクテイクを伴う経営を推進しており、サステナビリティに関連するリスクも、一体的な管理を志向していきます。

▶ 指標と目標

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

Scope1～3のGHG排出量

2023年度の実績は、非財務ハイライトのGHG排出量をご参照ください。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。

[P.102 環境性データ](#)

カーボンニュートラル／サーキュラーエコノミーの推進

▶ カーボンニュートラル達成に向けた取り組み

MCGグループは、温室効果ガス(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(CN)達成をめざすという目標を設定し、ロードマップに沿って削減策を実行していきます。2050年を見据えてバックキャストし、2030年の目標達成に向けて具体的かつ実現性の高い施策である自家発電設備の改造・新設や省エネ対応へ、合計約1,000億円の設備投資を見込んでいます。

2023年度のGHG Scope1とScope2の排出量は1,403万トンと、2019年度に比べ約16%減少しました。事業構造改革の推進や設備稼働率の低下による影響に加えて、燃料転換、プロセス合理化等のCNに向けた取り組みが着実に進捗しています。

購入電力排出係数改善

拠点ごとの最適な再生可能エネルギーや電力購入契約の選定を開始しており、2030年までの導入をめざしています。すでに一部の海外含むグループ会社では再生可能エネルギーへの転換で、CO₂排出量の削減を実現しています。

燃料転換

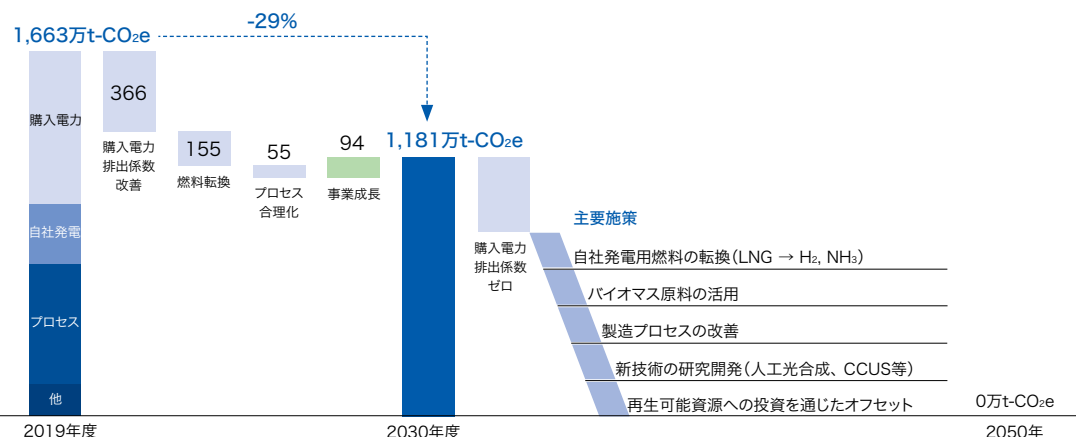
自家発電設備において消費される燃料のうち、重油と石炭をLNG等に転換する計画を策定し、2030年までに石炭火力使用からの脱却をめざすとともに、GHG排出削減量と投資計画の最適化を個々の案件ごとに精査し進めています。2019年度以降、燃料の脱石炭設備対応を進めており、一部国内事業所において石炭ボイラーを停止しました。

プロセス合理化

エネルギー原単位の改善活動は継続しつつ、三菱ケミカルでは2022年度より社内炭素価格制度を導入し、GHG排出量が削減可能となる設備投資の促進を図っています。また、カーボンフットプリント算定の実施により、R&D段階および製造時の重点的な削減項目の選択を促し、GHG排出量の削減に取り組んでいます。

2050年カーボンニュートラルに向けたロードマップ

当社グループGHG排出量



2030年度までの削減計画

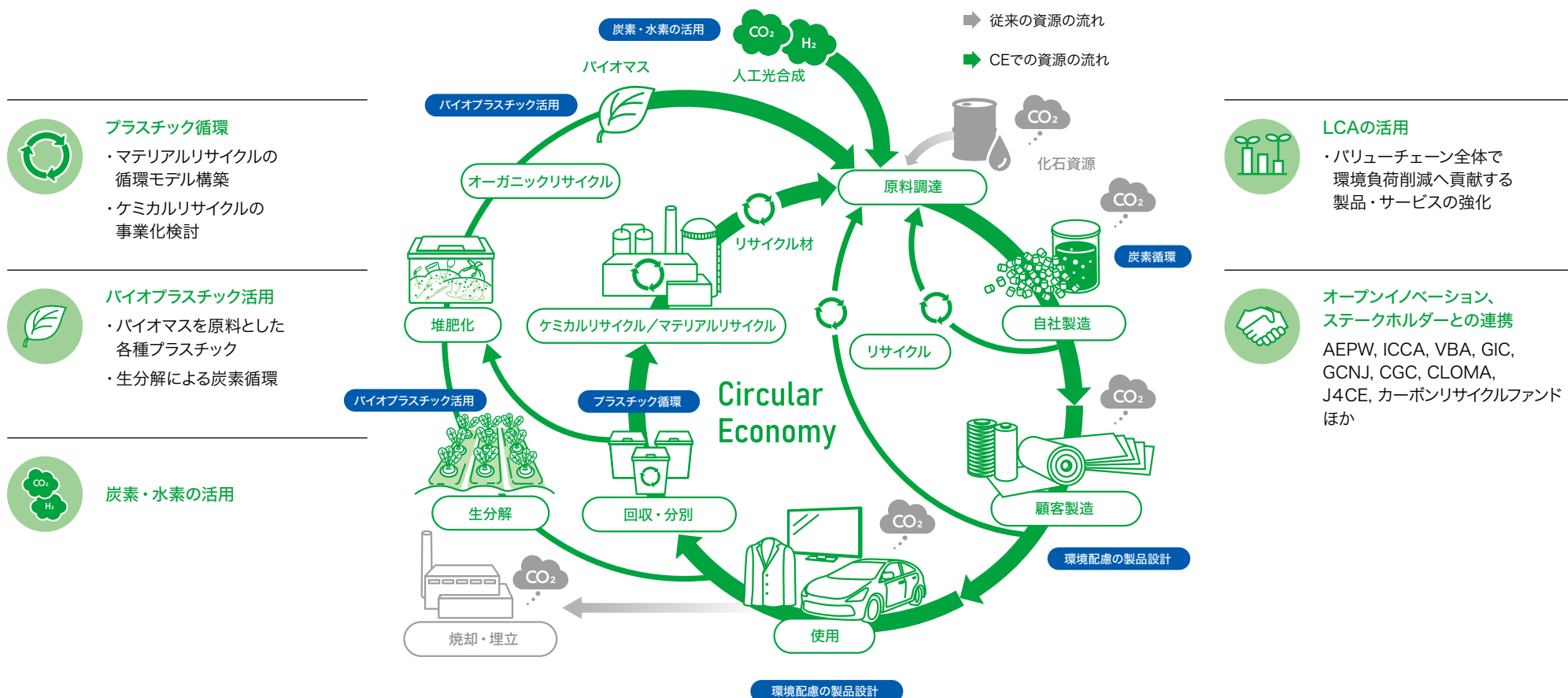
	2019年度	2025年度	2030年度
エネルギー	購入電力排出係数改善 (Scope2) ▲366万t-CO ₂ e	電力会社排出係数の改善 (各国における電力排出係数の改善、国内は第6次エネルギー基本計画をもとに策定)	
		再エネ由来電力導入検討→切替 (太陽光発電(自前、オンサイト・オフサイトPPA) 洋上風力由来電力購入)	
プロセス	燃料転換 (Scope1) ▲155万t-CO ₂ e	設計(自家発電設備の改造、新設範囲の決定) (主な進捗: 石炭火力停止計画の一部が社内承認)	自家発電設備の燃料転換(脱石炭、燃転(LNG化)) (主な進捗: 国内事業所において石炭ボイラーを1基停止)
	プロセス合理化 (Scope1) ▲55万t-CO ₂ e	省エネ対応 (各プラントの高効率装置への更新等を継続)	

カーボンニュートラル／サーキュラーエコノミーの推進

▶ サークュラーエコノミーの推進

三菱ケミカルでは、プラスチック循環や炭素循環を中心としたサーキュラーエコノミー（CE）に貢献する取り組みを加速しています。環境負荷の少ない製品として、リサイクルプラスチック、バイオマス原料への転換、生分解による炭素循環、使用時のGHG排出量削減に寄与する製品等の拡大により、グループの事業のさらなる成長を図ります。環境インパクトやカーボンフットプリントの定量評価の際には、LCA（ライフサイクル・アセスメント）を活用し、研究開発、製造、製品提案などさまざまな場面で環境負荷低減の取り組みを先導しています。さらに、オープンイノベーションやステークホルダーとの連携による循環システムの構築を通じて、より快適で安心な暮らしと地球環境へ貢献する循環型社会の実現に向けた取り組みを推進しています。

三菱ケミカルのプラスチック循環への取り組み



カーボンニュートラル／サーキュラーエコノミーの推進

▶ プラスチック循環

廃プラスチックを再資源化しプラスチックの原料へ戻すリサイクルは、2通りに大別されます。回収した廃プラスチックを(1)物理的な破碎工程等によって粒状の原料へ戻すマテリアルリサイクルと、(2)化学的な分解工程等によって油、ガス、原料へ戻すケミカルリサイクルです。三菱ケミカルグループは、用途に応じて、それら両方に対応するべく、バリューチェーンのパートナーとともに、技術開発から実証、事業化へと取り組みます。従来、廃プラスチックは単に焼却・埋め立てられてきましたが、資源・原料としてリサイクルする体制を構築し、強化していきます。

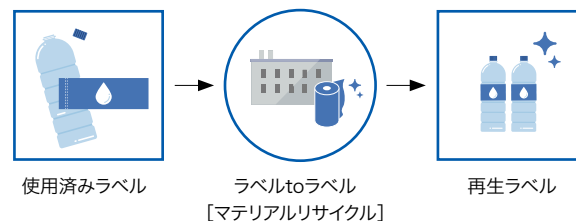
また、すでに複数の拠点・製品においてISCC PLUS認証を取得しており、サプライチェーンを通じた、リサイクル原料のトレーサビリティの確立にも取り組んでいます。

マテリアルリサイクル：飲料ラベルのリサイクル

広島県が公募した「令和5年度 海洋プラスチック対策(プラスチック使用量削減等)・リーディングプロジェクト支援事業」に対して、当社グループの「飲料ラベルの水平リサイクル実現に向けた資源循環モデルの構築」の提案が採択されました。消費者の意識・行動変容を促す資源循環型(ラベルtoラベル※)シュリンクラベルを市場投入し、市中での回収スキームを確立させ、再ラベル化までの一連のプロセス(流通、回収、運搬、選別、再資源化)を検証しています。消費者に有用な情報を伝えるラベルリサイクルを通して、技術確立と同時にそれを受け入れる社会の資源回収スキームの構築をめざします。

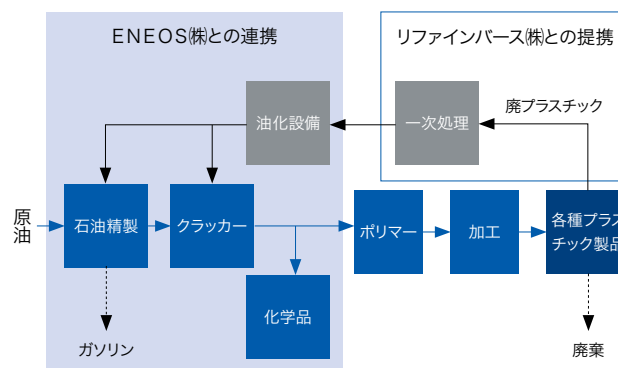
※「ラベル to ラベル」は㈱フジシールの印刷インキ剥離技術と当社グループの製膜技術を組み合わせて製造しています

飲料ラベルのリサイクル イメージ



ケミカルリサイクル：廃プラスチックの油化

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油化設備を建設しており、2024年度中の稼働開始をめざしています。油化処理には、英国のMura Technology Limitedの超臨界水技術を導入し、製造されるリサイクル生成油は、既存設備である石油精製装置およびナフサクラッカーにおいて原料として使用され、石油製品や化学品、各種プラスチックへと再製品化されます。また、原料となる廃プラスチックをリファインバース(株)と連携して安定的に調達するなど、他社との提携でケミカルリサイクルの循環を実現します。



▶ LCA実施体制の強化

2022年度に三菱ケミカルの国内事業所・工場で生産される全製品のカーボンフットプリントを算定できる体制を確立し、2023年度は国内外主要グループ会社の製品へと算定体制を拡大しました。引き続き、DXを活用した効率的な運用、要員育成、学会との連携を進めながら、バリューチェーン全体での環境負荷低減に向けた取り組みをさらに強化していきます。

また、当社グループは、国立大学法人東京大学が2023年4月に設立した「未来戦略LCA連携研究機構」(UTokyo LCA Center for Future Strategy、以下「UTLCA」)の「先制的LCA社会連携研究部門」に参画し、LCAの共同研究に取り組んでいます。UTLCAは、2050年に向けた世界的な技術開発と制度形成の機先を制するべく、開発段階の先端科学技術の環境・経済・社会への効用を定量評価し、その社会実装シナリオを提示する「先制的LCA」の学理を創成することを目的としています。既存の学問分野の枠組みを超えた全領域にまたがる研究者が連携し、世界最先端の研究、教育、そして未来に向けた科学技術戦略を先制的LCAに基づき提言します。UTLCAには参画企業各社による「先制的LCA社会連携研究部門」も設けられ、産業界に有用な手法としての先制的LCAの開発、およびその社会実装をめざします。

CHROメッセージ

人的資本の最大化を通して、
KAITEKIの実現に貢献していきます。

執行役員
チーフヒューマンリソースオフィサー(CHRO)

田中 真彦



私たちは今、先行きを見通しづらい不確実で変化の速い時代を生きています。だからこそ、私たちがめざすべき北極星として「KAITEKI」という「Purpose」を大切にしています。そして、人的資本を最大化し、その力を推進力として最大限活用することを通してPurposeの実現に貢献することがCHROである私の最重要課題です。

経営戦略としての人事戦略

当社グループは多くの事業をグローバルに展開しており、求められる人材要件は多岐にわたります。現在新たな中期経営計

画の策定を進めておりますが、経営戦略と人事戦略を同期させ、戦略実行に必要な人材像を起点に、採用・配置・育成・登用の仕組みを強化していきたいと考えています。

最適な人材の配置・登用

人的資本を最大化するために最も重要なことの一つは最適な人材の配置・登用です。

当社グループにはさまざまなスキル・知見・経験を有した多くの人材がいます。この人材を統一して把握するために、2024年度から人材情報をグローバルに一元管理するシステムを稼働しており、このシステムをフル活用し、人材パイプラインの状

況をより広く、多角的に把握して最適なサクセッションプランの実現につなげていきます。サクセッションプランの策定・実行にあたっては、女性従業員や日本人以外の従業員も候補者として俎上に載せ、多様な視点の確保にも留意しながら経営陣で徹底的に議論することで、ダイバーシティの推進も考慮した最適な人材の配置・登用につなげていきたいと考えています。

ポテンシャルを最大限に発揮できる環境を整える

もう一つ重要なことは、従業員が持てるポテンシャルを最大限に発揮することです。そのために一人ひとりが自らの能力を伸ばし、存分に発揮するための環境整備や組織文化の醸成にも注力していきます。従業員が自らのキャリアを自律的に考え、会社はその実現のために成長・挑戦の機会を提供する、このような状態を構築し、お互いが「選び・選ばれる関係」となるべく、前述の計画的な配置・登用と並行して、公募やキャリア支援などの自律を重視した施策に引き続き取り組んでいきます。また、育児や介護といった個々人の事情にかかわらず継続して勤務できるよう、テレワーク等の柔軟な勤務制度を継続するとともに、評価・面談制度のブラッシュアップ、あるいはハラスメントを徹底的になくす取り組みなどにより全ての従業員が自らの成長を実感でき、高い納得感を持って働くことができる会社・職場をめざします。

人材戦略

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

従業員への エンパワメント

- 1 次世代リーダー層の育成
- 2 企業文化の変革と価値創造マインドの醸成促進
- 3 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
- 4 働きやすい環境の整備
- 5 全体最適実現のための運営体制の構築
- 6 グローバルでの人事ガバナンス強化

▶ 次世代リーダー層の育成

変化の激しい環境において、正解がない中でも一歩前へ踏み出していくためには「自律的に課題を発見し、解決に導くことができる人材」の育成が必須です。人材育成プログラムをグローバルで構築・運用し、グループ・グローバルレベルでの経営リーダー候補の育成加速に取り組んでいます。

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

Executive Leadership Development Program (ELDP)

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

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

Future Leader's College (FLC)プログラム

ELDPがグローバル向けの経営幹部人材育成プログラムであるのに対して、FLCは各地域における次世代リーダー育成プログラムの一つとして位置付け、実施しています。次世代リーダーたちが自身の持ち場にとどまらず、組織を変革していくリーダーとしてのマインドセットを変えることを主な狙いとし、日々の業務の延長線上から視座を上げて「部下意識」から脱却し、内向的視界を外向きに変えることをめざします。また、参加者同士で切磋琢磨することにより、多くの気づきや学びを得て、リーダーとしてのさらなる飛躍と成長を促します。

当社が考える経営リーダーの要件定義

基本的資質	・ 人間力(信頼・志・誠実さ・好奇心・胆力) ・ Our Way(誠実、尊重、果敢、共創、完遂)の体現 ・ 協働能力(コラボレーション、ステークホルダーリレーション)
経営コンピテンシー	・ 市場洞察力 ・ 戦略思考 ・ 未来志向に基づく変革力 ・ 組織・人材マネジメント力(心理的安全性、多様性の受容力、ビジョン構築力、レジリエンス) ・ 結果へのこだわり
知識・経験	・ 既存事業の枠にとらわれない、社会課題を踏まえた高い専門性・尖った強み ・ 社外を含めた多様な経験 ・ 幅広い教養
結果・実績	・ 中長期視点に基づき果敢な意思決定を通じた事業実績 ・ 変革を牽引した顕著な実績

人材戦略

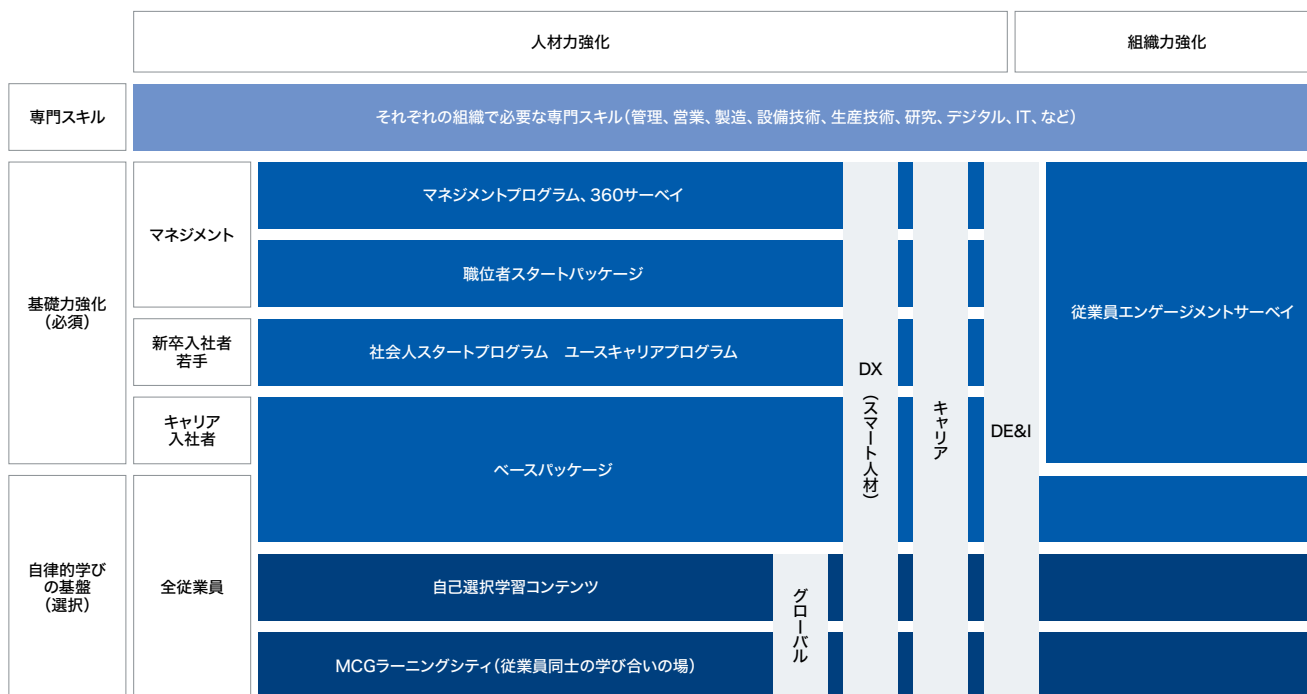
▶ 企業文化の変革と価値創造マインドの醸成促進

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

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

人材育成の体系

広く従業員へ向けても育成体系を整備しており、新卒やキャリア採用で入社した一人ひとりに向けて、社会人としてのスキルはもちろん、当社グループでのスムーズな仕事の開始と、活躍の場を広げるための基礎づくりの支援を目的とした社内知識や交流の機会なども提供しています。また、新任管理職層から職位者までの各マネジメント層が段階的にスキル・知識・マインドを身につけ組織の成功に向けてリーダーシップを発揮できるようマネジメントプログラムを通じて支援しています。



自律的な学習支援

従業員が自らのめざすキャリアを実現するための学習支援にも力を入れています。オンラインでの自主学習ツールを広く開放し、従業員がプラットフォームを通じて自由に学びたいコンテンツにアクセスできる環境を整備しました。推奨学習モデルを公開したり人気の高いコンテンツの情報を共有することで、従業員同士が触発して高め合う風土の醸成にも役立てています。

キャリア支援施策

従業員向けのキャリア支援セミナーやイベントを継続的に実施しています。スキルや経験の棚卸を行うことで今後のキャリアを描くワークショップは年齢階層別に実施しており、若年層対象の回を追加したことで参加人数が大きく増加しました。上司・部下間でのキャリア面談や、社内専門スタッフによるカウンセリング、外部講師による講演など、さまざまな取り組みを通じ、全ての従業員が自らのキャリアにオーナーシップを持てる状況をめざしています。

ドレスコードフリー

本社・支社の一部オフィスでは「ドレスコードフリー」を導入しました。

これは、旧来の単一的なドレスコードをなくすことで、一人ひとりが固定観念にとらわれず、自律的で柔軟な発想で働くことをめざすものです。すでに定着しているテレワークやフリーアドレスと合わせ、柔軟で心地よいワークスタイルの実現にもつながっており、カルチャーの変革にも一役買っています。

人材戦略

若手人材の海外育成プログラム

グローバルでの人材交流と異文化・多様性受容のさらなる促進、異文化経験を通じた成長機会の提供などを目的に、若手人材の海外育成プログラムを実施しています。募集要項を社内ポータル上で公開し、公募形式で応募者を募集。現在は応募選考に合格した15名が各地に派遣され、異なる国・文化・領域での経験を積んでいます。

日本からタイ

APAC人事としての挑戦と学び：多文化共生の重要性

私は8カ国5言語50事業所を擁するAPAC※地域の人事(HR)として、タイに赴任しました。会社のグローバル化が進む中、海外の仕事の進め方やリーダーの考え方を肌で感じたいと考えたことが応募のきっかけです。

APACのオペレーションは、施策一つとっても8カ国の法令や文化特性に合った形を考える必要があります。

当初は言語の壁や文化の理解に苦戦しましたが、各国HRの支援を受けて業務を進める中で、文化の違いがあって当然の中で互いを尊重する価値観と、グローバル共通で通用するシンプルでわかりやすいコミュニケーションの重要性を学びました。何よりAPAC地域の方のオープンで変化に前向きな姿勢に大きく感銘を受けました。

この経験を活かし、グローバルなビジネス戦略の実現に向けた最適な提案ができるHRとして活躍したいです。

貴重な機会を与えてくれた会社とAPAC HRのメンバーに感謝しています。

※ Asia Pacificの略称



アメリカから日本

日本に浸る：私の駐在体験

MCGグループの多種多様な製品や、マーケティング、セールス活動を通じて、ビジネスに関するグローバルな視点を学ぶ機会を得ること、日本に住むという経験をする、この2点に魅力を感じ、私はこのプログラムに応募しました。

私は今、コーティング材・インキ・接着剤・添加剤といった製品群に加え、研究開発や製造のケイパビリティに関する理解を深めています。また、MCGのビジネスに多大な貢献をしている、各地(香港、インド、ヨーロッパ)の数多くの同僚との打ち合わせの機会にも恵まれ、人脈を広げたり、今後も未永く続いていくであろう友情を新たに築いたりすることができています。

日々過ごす中で得る日本での経験は本当に忘れがたいもので、ほかの皆さんにも、もし機会があればぜひコンフォートゾーンから一歩足を踏み出してみるように薦めていきたいと思います。新しい文化を受け入れ、多様な伝統に触れ、地域のコミュニティとの触れ合いを持つことは、本当に貴重でかけがえのない経験です。こうした経験から得た思い出や友情は生涯続いていくものですし、世界への理解を深めることにもつながります。



社内公募

三菱ケミカルと田辺三菱製薬では、「キャリアのオーナーシップは個人にある」という考えのもと、社内公募制度の活用を進めています。人材の補充が必要なポストを社内ポータル上で毎月公開しており、各従業員は上司の了承なしに応募が可能です。制度の導入から3年以上が経過し、キャリア支援施策として定着していますが、マッチング率の面では改善の余地もあり、今後は、「会社主導での異動」と組み合わせることでより有効に活用していきます。

目標管理(MBO)／1on1ミーティング

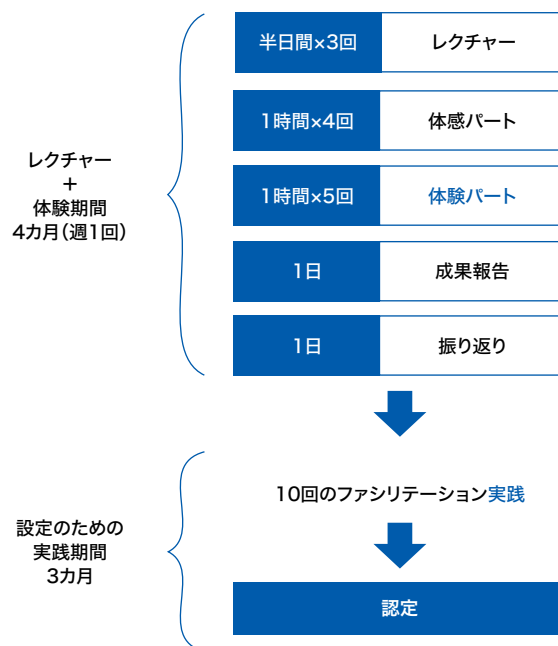
自律的なキャリア形成に向けたマインドの醸成のためには、上司・部下間のコミュニケーションが極めて重要です。定期的を実施する目標管理面談だけでなく、より頻度の高い1on1やキャリア面談を行うことで、双方向のコミュニケーションを強化しています。これらは、日常業務を円滑に進めることはもちろん、上司が部下の考えをより深く理解することで、その成長に役立つ支援を行いやすくする意味でも大きな意味を持っています。

人材戦略

ファシリテーター育成

職場におけるコミュニケーションの質を高め、創造性・生産性の向上につなげるべく、「ファシリテーター認定プログラム」を開発・導入しました。同プログラムでは、ファシリテーション能力を「メンバーの関係性を活かし、納得感のある創造的なアウトプットを引き出す力」と定義し、会議進行などの方法論に加え、心理的安全性を担保し、共創を促す「あり方」についても向上を促します。また、このプログラムは、演習を受けるだけでなく、学んだノウハウを実際の業務に落とし込み、継続的に実践することを重要視しています。演習や職場での経験を通じて能力を磨いた認定ファシリテーターが続々と誕生しており、今後の活躍が期待されています。

ファシリテーター認定プログラム全体像

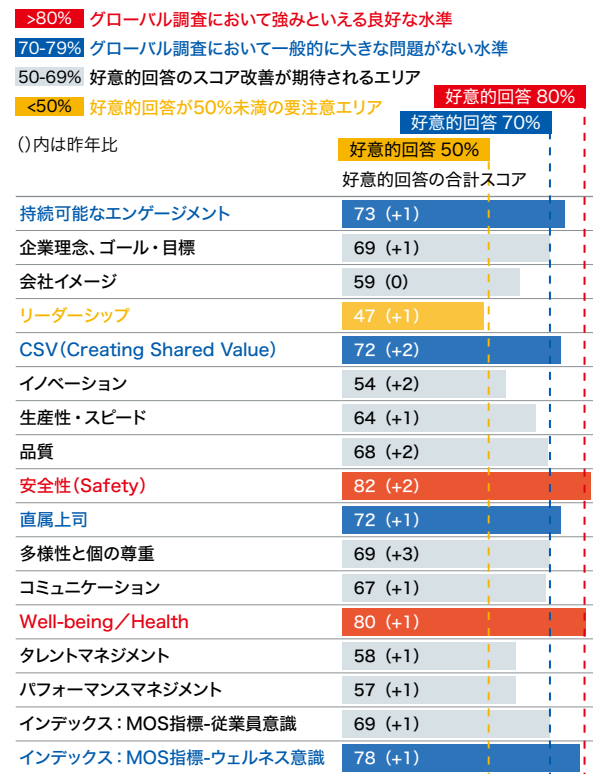


エンゲージメントサーベイ

当社グループでは、従業員が自身の所属する組織の方針、風土、職場環境、キャリア機会等をどのように考えているかを把握するため、エンゲージメントサーベイをグローバルで定期的実施し、各種の施策に反映させています。

2023年度は、過年度との比較で全体的に結果の改善が見られましたが、特に過年度結果において課題と認識し

エンゲージメントサーベイ結果※



※ サーベイを委託するウイリス・タワーズワトソンのフレームワークに基づく

ていた「経営理念の浸透」「ポテンシャルの最大化」「多様性と個の尊重」に関する設問での改善が見られました。中でも、「経営理念の浸透」については、定期的に経営陣が従業員に対して直接経営方針やその背景を共有する機会をつくったり、マネジメント層向けの全社会合の開催をしたりといった取り組みが大きく結果に表れています。ただし、「リーダーシップ」や「イノベーション」「タレントマネジメント」といった項目はスコアが低く、さらなる改善が必要であることから、組織単位での結果分析を行うなどして、具体的な施策への反映を進めていきます。

グローバルカンファレンス

経営陣の考えや経営理念の浸透、マネジメント層のネットワーク強化を目的として、全社会合であるグローバルカンファレンスを開催しました。世界中から100名を超えるメンバーが日本に参集し、各役員のプレゼンや質疑応答に参加しました。また、グループワークでは変革実行に関する課題解決について討議し、経営の理解を深めるとともに、対面でのコミュニケーションの機会を最大限に活用しました。今後も継続的にグループの一体感を醸成する機会の創出に取り組んでいきます。



人材戦略

▶ 人材戦略としてのDE&I

国籍や年齢、性別などの外面的な属性にかかわらず、意欲を持った人材が活躍できる環境の創出・整備に取り組んでいます。多様な特性を持った人材が触発し合い、Diversity of Thought(多様な思考)によりイノベーションが生み出される、また多様性を活かすための能力開発がなされる職場をめざしています。

経営層のダイバーシティ

「経営層のダイバーシティ」をサステナビリティ指標であるMOS指標に組み入れています。経営体制の変更に際してジェンダーや国際性に関する多様性は低下することとなりましたが、マルチキャリアの要素なども含め、多角的な視点からの意思決定を行っています。多様性を考慮した後継者計画・リーダー人材の育成を進めることで、経営層の多様化を進めていきます。

男女賃金格差

主要事業会社(三菱ケミカル、田辺三菱製薬、大陽日酸)の男女賃金割合(正規雇用者)は、女性が男性の73.3%となっています。性差による制度上の処遇格差はありませんので、この主な要因は職位者・管理職や割増賃金の支給対象となる深夜業を伴う職種において男性比率が相対的に高いこととなります。いずれについても女性の登用・任用を進めてきており、属性によらない人事管理・人事処遇を行っていますので、女性の登用・任用をさらに進めることで格差の縮小に取り組んでいきます。

障がい者雇用促進

当社グループでは障がい者の雇用促進にも力を入れており、各拠点での雇用に加え、国内に2社の特例子会社を有してい

ます。特例子会社ではグループ内の事務作業などのほか、動画編集やデータ処理、プログラミングなどのデジタル技術を用いた業務、ネットワーク環境を用いた遠隔業務などにも領域を拡大しており、障がいのある従業員のスキルアップと、グループとしての生産性向上にもつなげています。



オンラインを利用し、遠隔で受付業務を実施

採用の多様化

人材獲得競争が激化する中、多様性の確保とマッチング・定着率の向上を両立させるべく、採用活動のブラッシュアップに積極的に取り組んでいます。

相対的に割合が少ない理系・女性人材の応募促進や入社後のミスマッチ解消に向け採用時のコミュニケーションを重視した取り組みを進めています。三菱ケミカルでは、2022年度から属性や専攻によらず新卒採用全体で初任配属エリアと職種を内々定時に通知する取り組みをスタートしました。入社後の早期離職を防ぐことが主目的となりますが、応募いただいた方々がそれぞれの状況や希望に応じた選択をすることが可能になり、多様なバックグラウンドや価値観を持つ人材が安心して活躍できる環境を整える一助にもなっています。

キャリア採用においては、従業員から紹介を受けるリファラル採用や、過去に当社グループに在籍他社で経験を積んだ方を対象とするアルムナイ採用、SNSを用いたコミュニケーションなども活用し、ミスマッチのリスクを極力抑えつつ、これ

までは採用が難しかった人材層へのアプローチを行っています。

風土の醸成

DE&Iについての理解を醸成し、多様性を強みとして活かしていくための風土の醸成にも力を入れています。2023年度は「Inspire Inclusion」をテーマに、世界各地それぞれのリージョンが主催する講演会、ワークショップ、交流会などをイベントウィークとして集中開催しました。また、アンコンシャスバイアスの排除をテーマとした教育・啓発活動も継続的にを行っています。

こうした取り組みや、属性による管理を廃した制度環境なども評価され、D&Iに取り組む企業を認定する「D&I AWARD 2023」では最高位である「ベストワークプレイス」として認定※されました。

※ 当社、三菱ケミカル、田辺三菱製薬の3社として認定

事業所における女性活躍の場の拡大

三菱ケミカルの各事業所では、女性オペレーターの採用を通じてDE&Iを推進しています。設備の改善や交替勤務への不安を払拭する場の提供など、ハードとソフト両面から女性が働きやすい環境を整え、交替勤務の女性オペレーターの採用が実現しました。女性オペレーターの就労は男性側の負担軽減や意識改革にもつながり、互いに良い影響をもたらしています。今後は、出産等のライフイベントにかかわらず、女性オペレーターがキャリア形成をしていけるような仕組みを整えるなどさらに女性が活躍できる場を広げていきます。

人材戦略

D&I推進室の設置(大陽日酸株)

日本酸素ホールディングスの日本事業会社である大陽日酸株では、2024年4月に「ダイバーシティ&インクルージョン推進室」を設置しました。これは、女性活躍推進に軸足を置いたプロジェクト組織が行った社内提言の推進を加速するためです。設置初年度となる2024年度の活動方針は、「Action, Support, Promotion」の3本柱です。室長である女性執行役員のリードのもとで、企業風土の醸成に向け、アンコンシャスバイアスの解消や女性リーダー育成のための研修、両立支援制度の見直しによる環境整備などに取り組んでいます。また、タウンホールミーティング開催による現場との交流、人事部との連携による支援体制強化、グループ会社間の交流等も含め、将来的にはジェンダーに限定されない多様性の向上や、D&Iが当たり前となる風土になるよう、より広く、実効性を重視した活動を行っています。



タウンホールミーティング

▶ 働きやすい環境の整備

従業員がその能力を最大限発揮していくための土台として、安全・安心で柔軟に働ける環境の整備に取り組んでいます。従業員の能力発揮を促進するため、ライフステージに応じた両立支

援制度やライフプランの構築支援、介護支援のためのセミナーの開催、従業員の健康増進のための取り組みなどを行っています。また、リモートワークの促進、デジタルツールの活用や業務プロセスの改善、オフィスレイアウトの見直しなどを進めることで、ワーク・ライフ・バランスにも配慮しつつ、生産性の向上にもつながる新たな働き方を実現しています。

こうした取り組みが評価され、健康経営優良法人※(ホワイト500)の認定も受けています。

※ 三菱ケミカルグループ、三菱ケミカル(MCC)、田辺三菱製薬(MTPC)(3社合同申請)、ならびに日本酸素ホールディングス、大陽日酸(2社合同申請)

Well-being Report(健康白書)の発行・健康意識の醸成

日本国内においては2016年より健康経営の取り組みを進めており、その内容や実績、従業員の健康状態や課題等をまとめた「健康白書」を2023年に発行しました。健康経営の実践には従業員一人ひとりが自らの健康に留意することが不可欠であることから、社内向けとしても活用し、従業員の意識醸成にもつなげています。また、健康保険組合とも連携・協働(コラボヘルス)し、個々人の健康情報を確認できるポータルの設置や、健康ポイント制度の導入などにも取り組んでいます。

健康経営施策による効果実感 (MCCグループ、MTPCグループでの調査)

Q: MCGグループの健康経営施策が、あなたの健康意識の向上や、健康行動につながっていると感じますか？



Well-being Report 2023

職場のメンタルヘルスの取り組み

職場でのパフォーマンスには、心理的エネルギーの状態が大きく影響します。個々の従業員へは「セルフケア」、マネジャー層には「ラインケア」に関するトレーニングをそれぞれ行うなどして、メンタルヘルスクエアに関する理解を深めています。

ストレスチェックの受検を促進するとともに、高ストレスと診断された従業員に対するサポートプログラムを導入し、メンタル不全の防止や早期改善に取り組んでいます。また、職場単位での分析を行い、ほかのサーベイ結果とも照らし合わせることで課題を分析し、職場環境に関する施策に反映させています。

有給休暇連続取得の奨励

有給休暇の取得率向上については長く取り組んでおり、その成果も着実に現れています。ただし、特に日本においては、「休暇取得が当たり前」とまでの状態には至っておらず、柔軟な取得が難しいという職場環境も残っています。そこで、一人ひとりの意識を変え、また、休暇取得に柔軟に対応できる職場環境を構築するため、管理職による連続休暇の取得を奨励しています。その効果もあり、2023年度は管理職・一般社員ともに連続休暇取得率が2022年度よりも上昇しました。柔軟かつ多様な働き方を管理職が率先して行うことで職場全体の意識を変え、「誰でもいつでも休暇が取れる、それでも業務は滞らない」会社に近づけていきます。

有給休暇取得率の推移

2021年度	2022年度	2023年度
73.8%	77.3%	80.6%

(注) 三菱ケミカル、田辺三菱製薬、大陽日酸各社原籍の従業員(有期雇用除く)。2021年度、2022年度については生命科学インスティテュート原籍の従業員も含む

人材戦略

▶ 全体最適実現のための運営体制の構築／ グローバルでの人事ガバナンス強化

グループ全体で人的資本を活用し、その価値を最大化するため、全体最適視点でのマネジメントを可能にする体制構築、グループ共通の組織基盤整備に取り組んでいます。グローバルやリージョン単位で人事施策・人事管理を共通化したり、共通的な方針を定めることで、人事業務におけるガバナンスを高めるとともに、効率的な組織運営につなげています。また、人材や組織風土に関する情報を共通のフォーマットで可視化することで各組織が人的資本を活用する上での基盤としています。

人事業務の統合・生産性向上

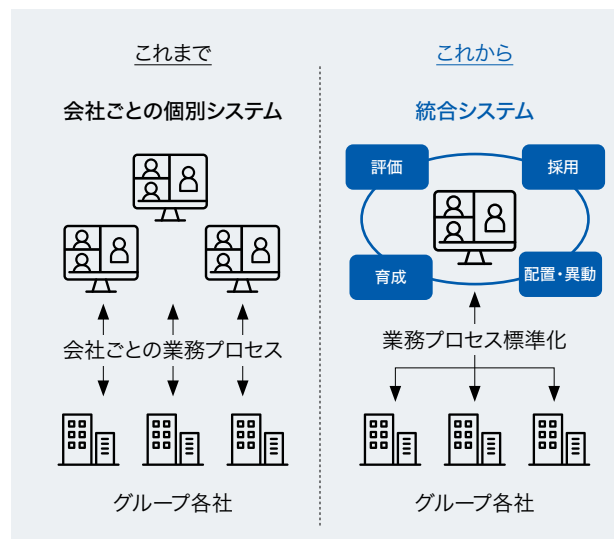
会社をまたいだ人事関連業務の統合・集約も進めています。業務を標準化したり、スケールメリットを活かして効率化するなど生産性や従業員サービスの向上を図っています。

<生産性や従業員サービス向上の例>

- ・シェアードサービス化による給与支給・社会保険関連業務の効率化・堅牢性の向上
- ・採用広報の集約による応募母集団の拡大
- ・福利制度の一体運営による効率化・従業員サービスの向上
- ・教育・研修の一体運営による効率化・従業員への支援強化

人事基盤システムの構築

グループ各社に所属する従業員や組織、ポジションおよび職務に関する情報を一元的に管理する新たな人事基盤システムを2024年度より稼働開始しました。本システムを活用することで世界各地の人材情報が可視化されるため、適所適材の実現や、より高いレベルでの人材育成・タレントマネジメントも可能となります。また、システムを基盤として業務プロセスを標準化することで、人事業務・サービスの高度化・効率化を進め、事業収益の改善や従業員エンゲージメントの向上にもつなげていきます。



人事業務のガバナンス

グループ各社・各拠点における人事業務は、それぞれの会社が所在する国・地域の法令や労働慣行に基づいて行うこととなりますが、各社間の施策の整合性や、グループとしての一体感の醸成、人事業務のガバナンスを確保するべく、必要に応じて共通的な方針を定めています。

2023年度には新たに「懲戒・人事処分に関するグローバルポリシー」を策定しました。これは、コンプライアンスの強化に向けて必要となる「懲戒・人事処分」が濫用されないことがないよう、その公正・適正な実施に必要な考え方やプロセスなどを定めたもので、従業員の正当な権利にも配慮しています。

人事リスクのマネジメント

全社レベルでのリスクマネジメント活動を通じ、組織横断的な人事関連リスクを特定・評価し、その低減に努めています。自然災害や感染症、紛争といった非常事態の発生に備え、外部リソースも活用して従業員の安全確保に向けた体制の整備を進めているほか、組織内での人権侵害リスクへの対応も行っています。

また、人事業務におけるコンプライアンス違反や労務問題の発生等のリスクについても、その原因となりうる業務プロセスを特定した上で、不適切な業務遂行が行われていないかをグループ各社を含めて確認するなどして、その低減に努めています。

人権の尊重

世界では今もさまざまな人権問題が起こっており、企業に対しては人権に配慮した事業活動が期待されています。

三菱ケミカルグループでは、人権を重要テーマと捉えてマテリアリティの一つに設定し、KAITEKI実現を追求しています。

▶ 三菱ケミカルグループの人権に関する取り組み

当社グループでは、人権に対する具体的な指針である「人権の尊重並びに雇用・労働に関するグローバルポリシー」を定め、社内外に示しています。同ポリシーは世界人権宣言、国連グローバル・コンパクト、国連のビジネスと人権に関する指導原則、およびISO26000などの国際規範に準拠していますが、定期的に内容を見直し、人権に対する社会的な要求の高まりに応える形でアップグレードしています。

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

人権の尊重の詳細



▶ 人権侵害リスクの低減に向けて

全社的なリスクマネジメント活動の中で、人権デューデリジェンスを実施し、人権に関するリスクを特定・評価するとともに、その低減に向けた活動を計画的に進め、その効果を検証しています。各リスクに対する評価や低減に向けた活動の内容・効果は社内に広く共有しており、全社共通的な対策のほかに、各組織が所在する地域や業務に特有のリスクへの対策を行っています。取り組みの内容や考え方・規範は関係するステークホルダーとも共有しており、活動へのご理解をいただきながら進めています。

人権は内部統制活動においても重要な項目の一つであり、グループ各社での取り組み状況を統制評価に加えるなど、さまざまな方法で人権侵害リスクの低減を図っています。

三菱ケミカルの取り組み事例

持続可能なサプライチェーン実現のために、三菱ケミカルではさまざまな取り組みを実施しています。

【実施内容】

- サプライチェーン上での児童労働や強制労働の発生を防止するため、定期的にお取引先さまから状況を確認
- 購買・調達部員の意識向上のため、人権に関する教育を実施
- 責任ある鉱物調達の推進 | P.62 責任ある鉱物調達対応 など

企業の人権尊重責任を果たすためにサプライチェーンにおける人権デューデリジェンスの仕組みを構築し、着実に実施しています。

主な人権リスクと対応状況（人権デューデリジェンスの実施状況）

人権リスク	リスクシナリオ	リスクへの対応状況
・ 人権侵害の発生 ▶ 差別・ハラスメント ▶ 児童労働 ▶ 強制労働 など	・ 差別・ハラスメントといった人権侵害が発生すること ・ 児童労働・強制労働などの人権侵害が発生すること等による直接的・間接的影響により ▶ 罰金や訴訟費用および是正費用などの発生 ▶ 被害者の心身両面への影響 ▶ レビューテーション・企業評価への影響およびそれに伴う株価等への影響 ▶ 顧客／お取引先さまへの影響 ひいては、事業計画などに影響が出ること	・ 社内に向けて：トップメッセージの発信や啓発・教育による従業員の意識付けを継続的に行い、問題が発生した際に速やかに是正・救済が行える体制の構築を図る。 ▶ 人権尊重に係る取り組み状況を統制評価の項目に追加 ▶ 人権やDE&Iに関する従業員への啓発・教育 ▶ 是正・救済体制の整備（体制の維持と、利用者である従業員からの認知度の向上） ・ 社外に向けて：人権侵害の防止を含めた規範をお取引先さまと共有し、そのご協力のもとでサプライチェーンの人権リスクの低減を図る。

持続可能なサプライチェーンの構築

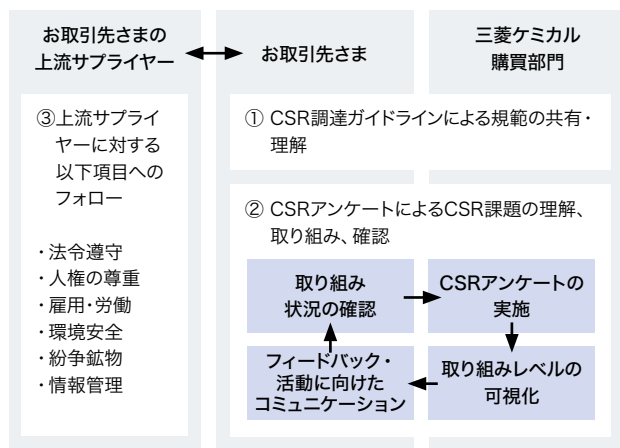
私たちは、三菱ケミカルグループ独自コンセプトであるKAITEKIを実現すべく「三菱ケミカルグループ 企業行動憲章」に基づき、お取引先さまとともにサプライチェーン全体でCSRに配慮した購買・調達活動を推進します。

▶ 三菱ケミカルにおけるCSR調達推進

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

サプライチェーンにおける人権・労働・環境、公正な事業慣行、コンプライアンス等に関するお取引先さまの状況を把握するため、お取引先さまに対し、CSRアンケートへのご協力をお願いしています。アンケート結果は、お取引先さまへフィードバックを行うとともに、その取り組み状況に応じて、CSR調達説明会のご案内、個別のヒアリング・現地訪問など、改善に向けたコミュニケーションを行っています。今後もこの活動を通

三菱ケミカルにおけるCSR調達



して、お取引先さまとビジネスパートナーとして健全な関係を育み、持続可能なサプライチェーンの構築を推進したいと考えています。

サプライチェーンにおける取り組み実績

項目	2021年度	2022年度	2023年度
主要お取引先さま※1へのCSRアンケートによる当年度評価社数	186社	416社	559社
お取引先さまへのフォローアップ※2実施社数	31社	104社	172社
お取引先さま※3への現地訪問（監査）実施社数	対象なし	対象なし	対象なし
社内調達部門を対象とした人権アジェンダリジェンズ教育の実施	実施済	実施済	実施済

※1 各購買部署における購入金額実績比率90%のお取引先さま

※2 フォローアップ：CSR調達説明会、個別ヒアリング

※3 個別ヒアリングの結果、取り組みが不十分と思われるお取引先さま

▶ 責任ある鉱物調達対応

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

▶ 従業員への啓発教育

三菱ケミカルでは、CSR調達活動の推進のためには、それを実

践する人材の育成が重要だと考えています。今後も継続的に啓発教育に力を入れて取り組んでいきます。

2023年度 啓発教育実績

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

▶ パートナーシップ構築宣言

三菱ケミカルでは、大企業と中小企業の持続可能な関係構築をめざす「未来を拓くパートナーシップ構築推進会議」の趣旨に賛同し、2021年4月に「パートナーシップ構築宣言」を公表しました（2024年3月の下請中小企業振興法に基づく「振興基準」の改正を踏まえ、2024年6月に更新）。サプライチェーンのお取引先さまや価値創造を図る事業者の皆さまとの連携・共存共栄を進めることで、新たなパートナーシップの構築をめざします。

▶ 下請法対応

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

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

ガバナンス



63 ガバナンス

64 社外取締役鼎談

67 コーポレートガバナンス

72 取締役会議長メッセージ

72 取締役会の実効性向上の取り組み

73 役員報酬

78 取締役一覧

80 内部統制・リスク管理所管メッセージ

81 内部統制システムの概要

82 リスク管理

84 コンプライアンス

86 内部監査

社外取締役鼎談



取締役会議長
藤原 謙

社外取締役
江藤 彰洋

社外取締役
坂本 修一

社外取締役
ジェフリー・コーツ

三菱ケミカルグループの変革と企業価値向上を支えるガバナンス

当社グループは「グリーン・スペシャリティの化学会社」に向けた変革を目指しています。2024年6月に当社グループの社外取締役に就任された3名に、取締役会議長の藤原が企業の変革に重要な視点や自身の役割について伺いました。(2024年7月実施)

三菱ケミカルグループの印象

藤原 | 皆さんは取締役に就任されたばかりですが、当社グループにはどのような印象をお持ちでしょうか。

坂本 | 私は化学業界の同業、取引先の立場から長年見てきましたが、MCGグループは事業領域が広くて深く、我が国における化学産業でNo.1のリーディングカンパニーだと以前から認識していました。高い技術力を用いて、石化製品、機能素材、ヘルスケアなどの幅広い

領域で真正面から社会課題に取り組んでおり、さらなる成長のポテンシャルを有しているグループです。これまでお付き合いさせていただいた社員の皆さんも素晴らしい方々ばかりで、この人財の力もMCGグループの競争力の源泉の一つだと感じていました。

江藤 | 私はこれまでビジネスでの直接的な関わりはありませんでしたが、もちろん化学産業で国内最大の企業という認識はありました。就任後にレクチャーをしていただく中で、開

発・生産両面の技術力への自信を持っていることを印象として受けています。そこから生み出すイノベーションを起点に、いかに社会に貢献できるのかをずっと模索してきた使命感が、KAITEKIというPurposeに表されているのだと理解しています。

コーツ | 私はこれまで20年近くMCGグループと関係を築いてきました。コーネル大学の私の研究室にMCGグループの研究者を受け入れてきたことや、技術面でアドバイザー

ボードに参加したことがあります。MCGグループの研究の質や独創性、研究者の能力にいつも感心していました。また、事業ポートフォリオが多岐にわたっているのは欧米の化学メーカーと比べて特異な点です。KAITEKIを実現するためには多くの環境・社会課題に対処する必要がありますが、多様な事業ポートフォリオと技術に裏付けられたイノベーションを掛け合わせることで、MCGグループはKAITEKIを実現できると考えています。

社外取締役鼎談



MCGグループの変革について

藤原 | 当社グループは持続的な成長に向け、事業ポートフォリオなどの変革を進めようとしています。経営経験の豊富な江藤さん、坂本さんは、企業の変革という観点では何が大切だと考えていらっしゃいますか。

江藤 | 将来を見据えて何をどう変革させるのかを明確にした上で、事業の選択を行い、適切にリソースを配分することが大切です。事業の選択は、MCGグループがバリューチェーンのどこで自らの貢献度合いを最大化し、その結果差別化された企業ブランドとして社会に受け入れられるかを見極めることでできるようになるでしょう。ただし、選んだ事業で勝ち残るために競争力の強化も重要です。また変革を進める前提として、確固とした財務基盤も必要となります。

坂本 | 企業が存続し持続的に成長するためには、環境変化に適応し世の中のニーズに応

えられるよう、事業変革の努力を継続しなければなりません。よく言われるように、生き残ることができるのは最も大きい企業でも最も強い企業でもなく、変化に適応できる企業です。またその時々市場環境に応じて、各事業の最適なオーナーは誰なのかを見極め、必要に応じて事業ポートフォリオを組み換えていく必要があります。

パートナー企業の存在も非常に重要です。かつてのMCGグループは、どちらかと言えば独自で事業基盤を築いて成長してきた印象がありますが、これから新たな事業を創出し育てる上では、他社との協業をこれまで以上に積極的に進める必要があると思います。

変革が求められているのはMCGグループだけでなく、国内の化学業界全体だと私は考えています。欧米に比べて日本の化学業界は、雇用面の難しさもあってこれまで業界再編があまり進んでおらず、その他の要因とも相まって利益率が相対的に低い傾向にあります。

江藤 | パートナー企業との協力は確かに重要です。共同研究など、自社だけでは賅えない部分を補い合うことで、限られたリソースの中でも成果を最大化することができます。

また業界全体の収益性が低い場合、単に競争に勝てばよいわけではなく、正しい課題設定をしなくてはなりません。そのためには突き詰めた議論が必要でしょう。

藤原 | ありがとうございます。変革の先には、KAITEKIの実現をリードする「グリーン・スペシャリティの化学会社」になることを見据えているのですが、この方向性については社外取締役の立場としてどのように思われますか。

コーツ | プラスチックのように社会に必要な不可欠な素材であっても、製造からエンドオブライフに至るまで環境に大きな負荷がかかっている場合があります。一方で環境に配慮して製造すると、今度は費用が高くなってしまふことがしばしばあります。環境を守り、収益性も確保する持続可能な素材の開発が求められています。

MCGグループは世界有数の優れた化学プロセスを有しています。環境負荷が少なく、安価な費用でMMAを製造する新エチレン法（アルファ法）を皮切りに、そのほかにも環境に配慮し、経済性の高い製造プロセスを生み出していくことで、KAITEKIな社会の実現に近づけるはずです。

坂本 | 環境を意識し、循環型社会を志向して事業を行うことは必要不可欠です。一方で、グリーン事業で収益を上げるビジネスモデルの構築はまだ道半ばだと思います。グリーン事業といえどもビジネスとして独り立ちできるような将来像を描き、その実現に向けて取り組むことが大切でしょう。

江藤 | グリーン・スペシャリティへの取り組みは化学会社にとっていわば「入場券」、つまり事業活動の必要条件になるうとしていますが、取り組んだからといって生き残れることが保証されるわけではありません。初めは国からの公的支援があるとしても、ずっと続くわけではないため、自立して収益を生み出せるようにならないとビジネス自体が持続可能になりません。

藤原 | おっしゃる通り、環境・社会への貢献だけでなく、収益の追求も事業としては不可欠ですね。当社が変革を進めていくにあたって、取締役会等でどのような視点からモニタリングを行ったり、アドバイスをいただければいいのでしょうか。

坂本 | 欧米の化学業界は先行事例として参考になると思います。かつては欧米の化学メーカーも今の日本企業と同様に収益性の改善に取り組んでいましたが、事業オーナーを組み替える合従連衡を繰り返すことで業態



社外取締役鼎談

を変革し利益率を改善してきました。当社の将来像を検討する際にはそうしたさまざまな可能性も念頭に置きながら、最適な事業ポートフォリオとはどのようなものなのかを執行サイドに考えていただけるよう、適切な問いを立てていきたいと思っています。

江藤 | 社外取締役として、執行サイドがどのような視点で事業ポートフォリオ等の変革を進めようとしているのか、ポイントを押さえて議論できているかを確認したいと考えています。事業のベストオーナーを見極める際には、自分たちがその事業を行う上で何が障壁になるのかを客観的に考えることで、続けるべき事業が自ずと見えてくるはずです。各事業とも投資規模が非常に大きく、意思決定の責任はとても大きいと理解しているので、執行の皆さんが最適な行動を選択できるようサポートしていきたいと思っています。



コーツ | 私もお二人と同様に、どの領域で事業を拡大すべきか、あるいは縮小・撤退するべきかについて、化学技術と収益性の両面から助言したいと考えています。新たな素材の開発では、短期、中期、長期それぞれの視点から慎重な投資判断が求められます。私は、専門領域の一つである技術経済性分析 (Techno-economic Analysis) と呼ばれる手法を用いて、技術の導入がもたらす経済性を評価し、執行サイドの意思決定をサポートできると考えています。MCGグループにとって、グリーン・スペシャリティの事業が持続可能となるよう尽力します。

社外取締役としての抱負

藤原 | 最後に改めて、社外取締役としての抱負をお聞かせください。

坂本 | MCGグループの事業について理解を深め、取締役会などを通じて得られた情報をもとに、企業価値の増大や社会課題の解決のために、あえて空気を読まずに正論を述べて議論の活性化に貢献していきたいと考えています。その際には株主だけでなく、あらゆるステークホルダー、特にKAITEKIの実現をめざす主体である従業員にとって、何がKAITEKIにつながるのかといった観点も意識したいと思っています。それが最終的に株主の負託にも応えることになると思うからです。

江藤 | MCGグループの価値向上に貢献する、この一点に尽きます。限られたリソースをどの時間軸で適切に成長投資に配分するかなど、MCGグループのエクイティストーリーを執行サイドの皆さんに確認していきたいと考えています。まずは2024年秋に発表予定の中期経営計画に向けて、取締役会やそれ以外のミーティングの場も活用して意見交換していくつもりです。

また、全てのステークホルダーに最良の配分で成果をもたらせられるよう執行サイドとコミュニケーションをとることも社外取締役の役目だと考えています。時には物申し、時には一緒に悩みながら、MCGグループの成長に必要な議論を行い、執行サイドの皆さんが従来の考えや方針を再考察するきっかけになるような気づきを提供していくよう努めます。

コーツ | 私は筑本社長から、MCGグループを「グリーン・スペシャリティの化学会社」に変革したいのだと伺い、社外取締役を務めることを決めました。この変革は簡単に成し遂げられるものではありませんが、MCGグループには実現させる強い意志とケイバビリティがあります。私の科学者として培ってきた知見や素材開発の経験を活かし、MCGグループが化学の分野で世界的なリーダーに成長できるように貢献したいと考えています。そのプロセスの中で、KAITEKIが実現され、あらゆる



ステークホルダーに社会的・経済的な価値が提供できると確信しています。

江藤 | MCGグループのガバナンスのあり方についても検討していければと思っています。国内では数少ない指名委員会等設置会社として、トップの人事権や戦略への拒否権も持つ強いモニタリング型をめざすのか、あるいは、あくまでステークホルダーの意見を代弁しながら執行サイドと連携する伴走型をめざすのか、意見交換していきたいですね。

坂本 | ガバナンスに関しては形式上の体制の選択も大切ですが、それよりも重要なのは、十分な議論ができる経営チームをいかにしてつくり上げていけるかだと思います。MCGグループにとって最適な、実効性のあるガバナンスのあり方を経営幹部の皆さんとの議論を通じて模索していきたいですね。

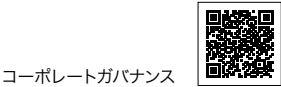
コーポレートガバナンス

三菱ケミカルグループは、KAITEKIの実現に向けて、経営の健全性と効率性の双方を高める体制を整備するとともに、適切な情報開示とステークホルダーの皆さまとの対話を通じて経営の透明性を向上させ、より良いコーポレートガバナンス体制の確立に努めています。

▶ 経営の健全性と効率性を高める

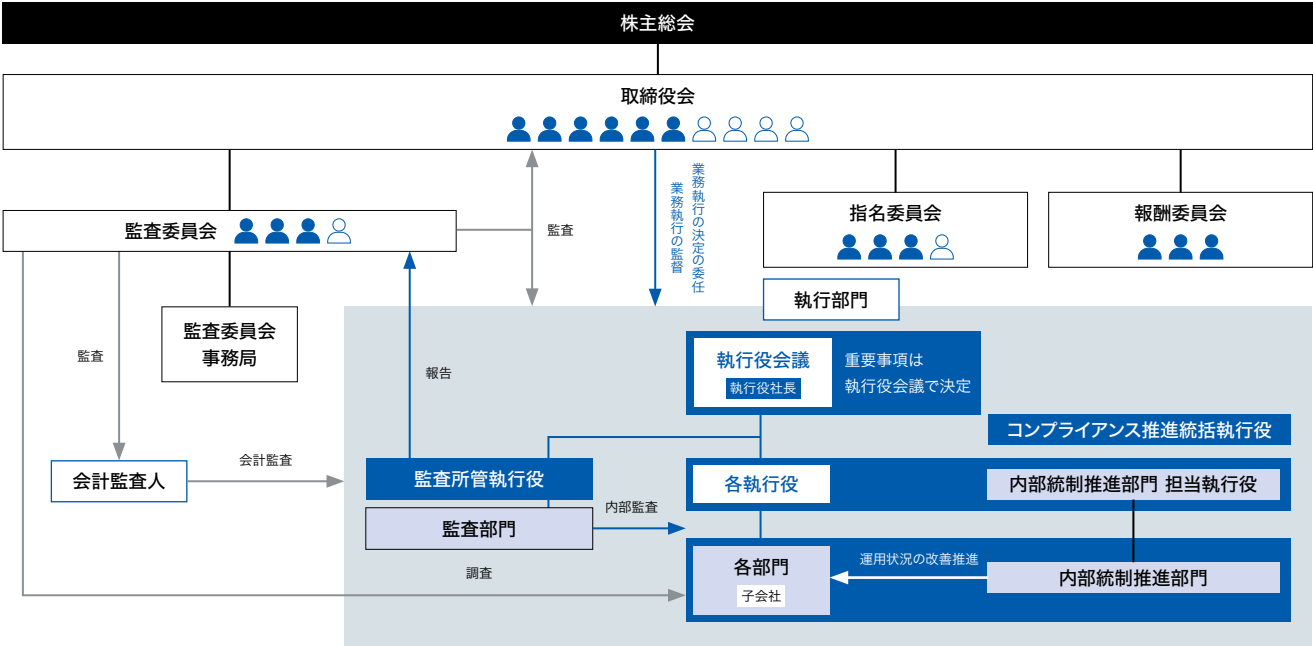
コーポレートガバナンス体制 (2024年6月25日現在)

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。



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



※ コンプライアンス推進統括執行役及び内部統制推進部門担当執行役が監査所管執行役を兼任しているため、内部統制推進部門に対する監査を執行役社長が直接監督する等、内部監査の独立性を確保する措置を講じております。

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	2024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、 中長期的な狙い	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

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。

▶ 取締役会の構成

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

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

▶ 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。

▶ 社外取締役連絡会等

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「社外取締役連絡会」を定期的に開催しています。

また、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」を適宜開催しています。

▶ 2023年度の取締役連絡会の主な議題

- ・石油化学事業
- ・ポートフォリオ戦略
- ・機関投資家とのエンゲージメント

スキルマトリックス

氏名		ジェネラルスキル			スペシャリティスキル			
		企業経営	グローバルビジネス	リスクマネジメント	法務・コンプライアンス	ファイナンス	業界・関連事業	テクノロジー・サイエンス・デジタル
社内	福田 信夫		●	●			●	
	筑本 学		●	●			●	
	藤原 謙		●	●	●		●	
	飯田 仁		●	●			●	
社外	程 近智	●	●	●				●
	菊池 きよみ		●	●	●			
	山田 辰己		●	●		●		
	江藤 彰洋	●	●	●		●		
	坂本 修一		●	●		●	●	
	ジェフリー・コーツ		●	●			●	●

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

コーポレートガバナンス

委員会の構成・役割(2024年6月25日現在)

	指名委員会	監査委員会	報酬委員会
委員長	社外取締役	社外取締役	社外取締役
構成(含む委員長)	社外取締役3名 社内取締役1名	社外取締役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。
2023年度	合計で11回開催し、執行役社長を含めた執行役の個人評価の決定、ならびに執行役候補者の選定、執行役社長のサクセッション・プランについての議論を行いました。また取締役の候補者について、スキルマトリックスおよびサクセッション・プランに基づく期待する役割、適性等に関して審議を行い、候補者を決定しました。	合計で15回開催し、ガバナンスおよび内部統制システムの整備・運用状況や経営基盤および事業戦略等に関する執行状況について、重点的に監査しました。上記監査にあたっては、地政学リスクの顕在化やカーボンニュートラルをはじめとした事業環境の変化を踏まえた対応等を注視しました。	合計で11回開催し、役員報酬等に関する決定方針に基づき、取締役および執行役の適正な報酬制度と水準を検討して決定しました。中長期的な企業価値・株主価値向上に対するコミットメントレベルをこれまで以上に高めることを目的として、2024年度より、執行役を兼任しない社内取締役に對して業績に連動しない譲渡制限付株式報酬を導入することを決定しました。

▶ CEO評価

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

▶ 監査体制(三様監査)

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

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

▶ 執行役

執行役は、取締役会の定めた経営の基本方針に基づく、業務執行の決定およびその執行を担っています。当社グループの経営における重要事項については、執行役による合議機関である

執行役会議で審議の上でこれを決定し、また、その他の事項については、各執行役の職務分掌を定めることに加え、担当執行役の決裁権限を明確にすることで、適正かつ効率的な意思決定がなされるようにしています。

▶ 執行役会議

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

同会議には、監査委員及び執行役社長が指名する執行役員等の経営陣も出席し意見を述べるができることとしており、多様な視点を経営判断につなげるべく運営しています。また、執行役及び執行役員等が、経営課題に対して率直に意見交換をする場として、「執行役連絡会」を定期的に開催しています。

▶ 政策保有株式

政策保有株式については、中長期的な企業価値向上に資する場合に取得・保有することとしています。また、その保有意義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、2023年12月8日の取締役会にて、2023年3月末における当社グループの全ての政策保有株式について、ROICに基づいた経済合理性、および事業上の必要性等の観点から保有意義を検証しました。

検証の結果、一部の株式については、保有意義が乏しいことを確認しました。今後、市場への影響等に配慮しつつ、当該株式の売却を進めます。

コーポレートガバナンス

▶ 取締役候補者の指名方針

指名委員会は、以下の基準を満たす人物を取締役候補者として指名します。

- ・指名委員会等設置会社における取締役の責務を果たすため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ために十分な健康状態であること
- ・取締役間の多様性(ジェンダー、国籍を含む)が確保できること
- ・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、事業説明会、各種カンファレンスへの陪席・オンライン視聴等を通じて、当社グループに対する理解を深めていただけるよう取り組んでいます。

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、取締役役にふさわしい資質を磨く機会を提供しています。

▶ 社外役員の独立性に関する基準

社外取締役は、以下の要件に該当せず、一般株主と利益相反の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のできる者を選任します。

1. 当社の関係者

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

2. 主要株主

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

3. 主要な取引先

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

4. 会計監査人

当社グループの会計監査人又はその社員等

5. 個人としての取引

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

6. 寄付

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

7. 役員の相互就任

当社グループの役員・従業員を役員に選任している法人の業務執行者

8. 近親者等

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

- 2 3から7に該当する者の近親者

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

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

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

コーポレートガバナンス

社外役員の主な活動状況並びに取締役会および各委員会への出席状況(2023年度)

氏名	活動状況及び期待される役割に関して行った職務の概要	出席状況	
橋本 孝之	取締役会では、グローバル経営、ポートフォリオマネジメント等に関する発言を行いました。また、筆頭独立社外取締役として、機関投資家との対話を実施しました。指名委員会では、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、指名委員長として経営戦略との整合性及び公正性・透明性の確保に主導的な役割を果たすなど、その職責を果たしました。報酬委員会では、執行役の業績報酬、社外取締役に対する譲渡制限付株式報酬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、その職責を果たしました。	取締役会	9回／9回(100%)
		指名委員会	11回／11回(100%)
		報酬委員会	11回／11回(100%)
程 近智	取締役会では、グローバル経営、ポートフォリオマネジメント等に関する発言を行いました。また、指名委員会では、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、その職責を果たしました。報酬委員会では、執行役の業績報酬、社外取締役に対する譲渡制限付株式報酬等を当期の主要議題とし、報酬委員長として公正性・透明性の確保に主導的な役割を果たすなど、その職責を果たしました。	取締役会	9回／9回(100%)
		指名委員会	10回／11回(91%)
		報酬委員会	11回／11回(100%)
菊池 きよみ	取締役会では、弁護士としての経験と高い見識を活かし、取締役会の責務、法的リスク、グローバル・ガバナンス等に関する発言を行いました。また、指名委員会では、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、その職責を果たしました。監査委員会では、監査計画に基づき、企業集団としてのガバナンス及び内部統制システムの整備・運用状況、経営基盤及び事業戦略等に関する執行状況のモニタリング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ました。	取締役会	9回／9回(100%)
		指名委員会	11回／11回(100%)
		監査委員会	15回／15回(100%)
山田 辰己	取締役会では、公認会計士、国際会計の専門家としての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いました。また、監査委員会では、監査計画に基づき、企業集団としてのガバナンス及び内部統制システムの整備・運用状況、経営基盤及び事業戦略等に関する執行状況のモニタリングを当期の重点監査項目とし、監査委員長として監査の公正性・透明性の確保に主導的役割を果たすなど、その職責を果たしました。報酬委員会では、執行役の業績報酬、社外取締役に対する譲渡制限付株式報酬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、その職責を果たしました。	取締役会	9回／9回(100%)
		監査委員会	15回／15回(100%)
		報酬委員会	11回／11回(100%)

取締役会議長メッセージ



企業価値向上をめざして、
多様な視点から本質的な議論を展開していきます

当社取締役会は2023年6月にその実効性を評価し、「モニタリングの強化」および「戦略議論の充実」が主な課題であることを確認しました。これを受けて、取締役会において、優先度に応じて議論すべきアジェンダの年間計画を策定し、併せて重要議案の事前説明を行うことで社内外の情報の非対称性の通減を図り、より内容の濃い情報をもとにした議論を通じて実効性のさらなる向上に取り組んでいます。

執行側においては、新社長のもとに新たな経営体制がスタートし、「KAITEKI Vision 35」(仮称)として事業ポートフォリオや成長戦略等の策定を進めています。また、定時株主総会後には3名の社外取締役を新たに迎え、取締役会のスキルマトリックスの多様性は向上しました。取締役会議長としては、重要議案について、社外取締役の方々がそれぞれの持ち味を活かし、多様な視点からの議論を促すことで、グループの企業価値向上に資するよう努めていきます。

取締役会の実効性向上の取り組み

▶ 2022年度取締役会実効性評価結果を受けて

2023年度は、2022年度の実効性評価において課題として確認された「モニタリングの強化」「戦略議論の充実」及び「指名委員会の実効性向上」を中心に取り組みを進めました。2023年10月開催の取締役会ではその取り組みの進捗及び2023年度の実効性評価手法について確認しました。取り組みの進捗状況は以下の通りです。

モニタリングの強化

オフサイトミーティングも含めた審議時間の確保
重要案件について早期段階での取締役会への情報提供
社外取締役による国内外事業所の視察を実施

戦略議論の充実

年間議題表を策定し重要案件の審議スケジュールを明確化

指名委員会の実効性向上

めざすべき取締役会構成から求めるべき取締役の人材要件を設定の上、2024年度に向けた議論を実施

また2024年3月には、取締役会として4月にスタートした新執行体制と速やかに協働できるよう、重要案件を中心に社外取締役に対する事前説明を実施する等、取締役会に係る運営を一部見直し、社外取締役に対する情報提供のさらなる充実を図りました。

このような実効性評価結果を受けた取り組みに加え、機関投資家とのエンゲージメントにおいて取締役会の活動状況について意見交換した際にいただいた提言をアジェンダ設定に反映させる等、ステークホルダーの要望も適宜汲み取りつつ取締役会の実効性向上に取り組んでいます。

▶ 2023年度取締役会実効性評価について

取締役会実効性評価については、三菱ケミカルグループ・コーポレートガバナンス基本方針に則り、評価手法の専門性及び評価プロセスの客観性を担保するため第三者機関による評価を定期的実施しています。2023年度の実効性評価については、近年の評価において確認された諸課題に集中して取り組むために、第三者機関を介さずにこれらの課題の改善状況を中心に取締役会自らが評価することとしました。具体的な手法としては、現状の課題と対応の方向性について記述式アンケートを実施し、その回答結果に基づき、2024年7月開催の取締役会において、新任取締役とともに課題を共有し実効性向上に向けた取り組み等について議論しました。

評価結果の概要



▶ 取締役会での主な議題

2023年度に取締役会で議論された主な議題は以下の通りです。

- ・ポートフォリオ戦略
- ・年度予算、投資計画
- ・内部統制システムの運用状況
- ・ERM活動状況
- ・政策保有株式の保有意義
- ・機関投資家とのエンゲージメント
- ・取締役会実効性評価結果「課題」への取り組み状況
- ・サステナビリティに関する活動状況
- ・従業員意識調査結果
- ・各委員会及び各執行役による定例報告

役員報酬

▶ 役員報酬等の決定方針

役員報酬等の決定方針の決定方法

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

役員報酬等の決定方針に係る2024年度からの変更点

サステナブルな企業価値・株主価値の向上をより一層促進するため、2024年度より執行役を兼任しない社内取締役に対して譲渡制限付株式(RS)を付与することとしました。追加的に付与するRSの額は、当該社内取締役の期待役割や他社動向を勘案して決定します(2024年度RSは基本報酬の額の10%程度以下)。その他、2024年度の役員報酬等の決定方針に関し、特に重要な変更はありません。

役員報酬等の決定方針

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

取締役の報酬等の決定に関する基本方針

- ・独立かつ客観的な立場から当社の経営を監督・監査するという役割に鑑みて、基本報酬(固定報酬)を主たる報酬とする。企業価値・株主価値の向上に向けて、株主・投資家視点からの経営の監督・助言を促すため、基本報酬に加えて、業績に連動しない株式報酬を支給する。
- ・指名委員会等設置会社における取締役の責務を果たすに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・機能並びに職務遂行に係る時間等を勘案して決定する。

執行役の報酬等の決定に関する基本方針

- ・当社グループのPurposeを実現するための3つの基軸(MOS・MOT・MOE)の一体的実践を意識付ける報酬制度とする。
- ・短期及び中長期の業績と、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)及び株式報酬(譲渡制限付株式)で構成する。ただし、執行役を兼任する社内取締役については、執行役としての報酬体系を適用する。

執行役

執行役の報酬は、以下の構成とする。

報酬の種類			概要
固定	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、全社業績評価(Purpose実現に向けた3つの基軸に対する評価)及び個人評価(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)及びピアグループ(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) 外国籍役員については、上記のほか、出身地・居住地等に鑑みて想定される人材市場における報酬水準・報酬慣行等を考慮し、適切な範囲でフリンジ・ベネフィットやセベランス・ペイ等を支給する場合がある。

役員報酬

報酬水準・報酬構成割合の設定方法

取締役

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

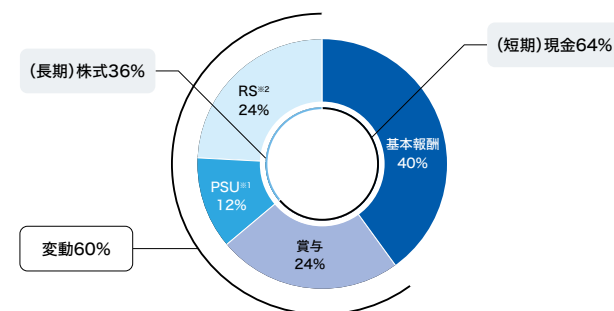
取締役に対する株式報酬の割合は、各取締役の期待役割や他社動向を勘案して設定する。2024年度の株式報酬の割合については、基本報酬に対して10%程度以下とする。

執行役

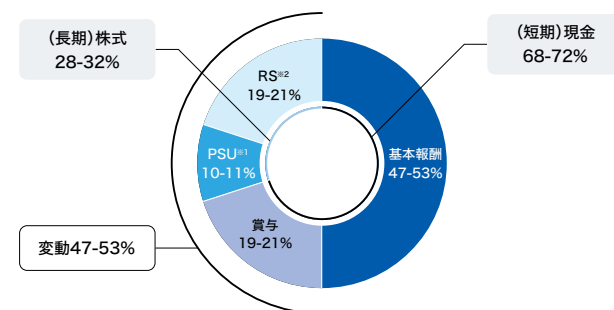
執行役の報酬等については、国内(ただし、外国籍役員については出身地・居住地等、人材獲得上考慮すべき地域)の売上高や時価総額等が同規模の他企業と報酬水準・業績連動性の比較検証を行い、競争力のある報酬水準及び適切な報酬構成割合に設定する。

2024年度 執行役の標準報酬の構成割合(イメージ)

執行役社長



その他執行役



※1 PSU：パフォーマンス・シェア・ユニット

※2 RS：譲渡制限付株式

(注) 2024年度の[基本報酬：賞与：株式報酬]の比率は、執行役社長は[1：0.6：0.9]とし、他の執行役は[1：0.35～0.45：0.53～0.68]の範囲で、上位の階層ほど変動報酬の比率が高くなるように設定しています。

年次賞与

執行役の個人別の賞与の額は、全社業績評価(当社グループのPurpose実現のための3つの基軸における、年度ごとの目標達成状況)及び個人評価(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。

$$\text{個人別賞与支給額} = \frac{\text{役位別基準額} \times [\text{全社業績評価} + \text{個人評価}] \times \text{最終調整評価}}{(0 \sim 200\%) \quad (80 \sim 120\%)}$$

全社業績評価

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

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

役員報酬

個人評価

執行役社長の目標は、年度開始時点において、執行役社長が宣言する目標について報酬委員会及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及び指名委員会で審議の上決定します。

執行役社長以外の執行役の目標及び評価は、執行役社長と各執行役の面談を経て決定し、報酬委員会及び指名委員会で審議・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、各執行役の目標及び評価について、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、報酬委員会及び指名委員会でその内容及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右表の通りです。

TSR評価期間

2024年度プランは2024年度～2026年度を評価対象期間とします。

	2024年度	2025年度	2026年度	2027年度	2028年度	2029年度
2024年度 PSU	TSR評価期間			株式交付		
2025年度 PSU		TSR評価期間			株式交付	
2026年度 PSU			TSR評価期間			株式交付

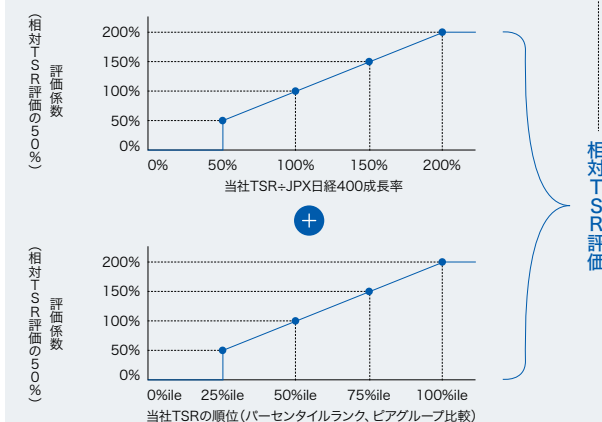
TSR評価区分

当社TSRはインデックスの成長率及びピアグループの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

[交付株式数の算定方法]

個人別交付株式数＝役位別の基準株式数×**相対TSR評価** (0～200%)



譲渡制限付株式報酬(RS)

毎年、当社から取締役及び執行役に対して、譲渡制限付株式報酬に関する株式交付規則に基づき、職位又は役位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。株主価値の共有及び株価の上昇を中長期にわたり実現するため、譲渡制限期間は、株式交付日から当社取締役又は執行役等を退任する日までの期間とします。

報酬の返還その他重要事項

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

役員報酬

▶ 会社役員の報酬等の総額

2023年度の役員の報酬等の総額

役員区分	連結報酬等の総額(百万円)					役員の人数(人)
	基本報酬等	業績連動報酬		譲渡制限付株式	合計	
		年次賞与	株式報酬			
取締役(社内)	88 (79)	—	—	—	88 (79)	3
取締役(社外)	82	—	—	6	88	5
執行役	752 (752)	294 (245)	182 (182)	327 (327)	1,555 (1,506)	17
合計	923 (914)	294 (245)	182 (182)	333 (333)	1,732 (1,674)	25

(注)

1. 上記の報酬等の総額は連結報酬等(当社及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)及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。連結報酬等に含まれる海外子会社が現地通貨で支払った又は支払う予定のもしくは負担した費用等については、2023年度期中平均レートにより換算しています。

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. 上記の基本報酬等及び年次賞与の額は、2023年度に支払った報酬等の合計額(全額金銭報酬)です。

4. 執行役の年次賞与の額には、2023年3月末に退任した執行役に対して2023年6月に支払った額が含まれています。

5. 上記の株式報酬の額は、2023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.75 パフォーマンス・シェア・ユニット](#) に係る費用)です。

6. 上記の譲渡制限付株式の額は、2023年度に費用計上した金額の合計額(役位別に定める基準額相当の譲渡制限付株式を交付し、退任時に譲渡制限を解除するもの、並びに、ジョンマーク・ギルソン氏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。

7. 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、国際間異動に伴う税額調整、フリンジ・ベネフィットのグロスアップ等)の金額が含まれています。また、外国籍の執行役については、上記報酬のほかに、非金銭報酬であるフリンジ・ベネフィットとして住宅手当、医療保険等の費用45百万円を当社が負担しています。

8. ジョンマーク・ギルソン氏に対するセベランス・ペイ(会社都合での契約解除時に支給される特別手当)として、上記報酬のほかに、2024年6月に298百万円を支給しました。また、2024年3月末で退任した執行役のうち7名に対して、上記報酬のほかに、退任の際に各執行役との契約に基づき123百万円を支払っています。

役員報酬

2023年度に支払った業績連動報酬の算定方法と評価結果

年次賞与

2023年度に各執行役に支払った年次賞与の額は、KAITEKI価値評価(当社グループが重視するKAITEKI経営の3つの基軸(サステナビリティ(Management of Sustainability:MOS)、イノベーション(Management of Technology:MOT)、経済効率性(Management of Economics:MOE))における、年度ごとの目標達成状況)及び個人評価(個人別に設定する中期経営計画における取り組み目標の達成状況やリーダーシップ発揮状況等)の結果に応じて決定し、基準額に対して71.7～85.7%の範囲内での支給となりました。

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

2022年度のKAITEKI価値評価に係る主要な指標、選定理由、評価結果等は以下の通りです。

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

2022年度 KAITEKI価値評価結果(達成率) 70.2%

株式報酬(パフォーマンス・シェア・ユニット(PSU))

当社PSUは、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。本制度は2021年に導入したもので、最初のTSR評価期間は2021年から2023年の3年間となります。

なお、2021年度の評価結果は下表の通りです。また、現時点において2022年度及び2023年度の評価結果は確定していません。

2021年度PSU(評価期間:2021年4月～2024年3月)における各TSR指標の目標、実績及び評価係数

TSR指標	評価割合	評価係数 変動幅	目標	実績	評価係数
当社TSR≧JPX日経400成長率	50%	0～200%	Maximum:200% Target:100% Threshold:50%	82.0% (当社TSR:118.6%)	82.0%
ピアグループにおける 当社TSR順位 (%ileランク)	50%	0～200%	Maximum:100%ile Target:50%ile Threshold:25%ile	59%ile (10位/23社)	118.0%

相対TSR評価(加重平均評価係数) 100%

取締役一覧(2024年6月25日現在)



取締役会長

福田 信夫

1981年 4月 三菱化成工業㈱入社
2019年 4月 三菱ケミカル㈱代表取締役兼常務執行役員
2022年 4月 当社代表執行役エグゼクティブバイスプレジデント(2023年3月まで)
三菱ケミカル㈱代表取締役(2023年6月まで)
2023年 6月 三菱ケミカル㈱取締役
当社取締役
2024年 6月 当社取締役会長(現)
三菱ケミカル㈱代表取締役(現)

取締役
代表執行役社長

筑本 学

1988年 4月 三菱化成工業㈱入社
2018年 4月 当社執行役員
2022年 4月 三菱ケミカル㈱ベーシックマテリアルズドメイン
カーボンケミカルズディビジョン長
2023年 4月 当社執行役エグゼクティブバイスプレジデント
2024年 4月 当社代表執行役社長
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
ゼネラルカウンシル

藤原 謙

指名委員

1984年 4月 三菱化成工業㈱入社
2015年 4月 当社執行役員
2017年 4月 三菱ケミカル㈱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㈱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㈱取締役(現)
㈱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

飯田 仁

監査委員

1985年 4月 三菱化成工業㈱入社
2018年 4月 三菱ケミカル㈱執行役員
2019年 4月 同社常務執行役員
2021年 5月 同社常勤監査役(2022年3月まで)
2022年 4月 当社執行役シニアバイスプレジデント(2024年3月まで)
2024年 6月 当社取締役(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㈱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

指名委員長

監査委員

1986年 4月 ㈱第一勧業銀行(現㈱みずほ銀行)入行(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
2003年10月 あさひ法律事務所
2004年 9月 太陽法律事務所
(現 ポールヘイスティングス法律事務所・外国法共同事業)
2006年 9月 JPモルガン証券㈱
2008年 4月 TMI総合法律事務所(現)
2019年 6月 当社社外取締役(現)

取締役一覧(2024年6月25日現在)



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㈱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 パリユー・レポーティング財団)アンバサダー(2022年6月まで)
10月 国際評価基準審議会評議員(2020年10月まで)
2015年 9月 中央大学商学部特任教授(2024年3月まで)
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

江藤 彰洋

独立役員

監査委員

報酬委員

1986年 4月 ㈱ブリヂストン入社
2010年 7月 同社執行役員
2012年 9月 同社常務執行役員
2014年 9月 同社専務執行役員
2016年 1月 同社副社長
3月 同社執行役副社長
2019年 1月 同社代表執行役COO兼社長
3月 同社取締役代表執行役COO兼社長
2020年 7月 同社取締役(2021年3月まで)
2024年 6月 当社社外取締役(現)



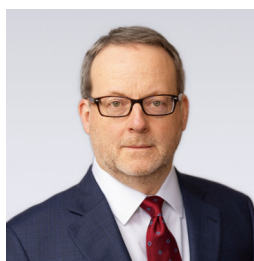
社外取締役

坂本 修一

独立役員

指名委員

1981年 4月 旭化成工業㈱(現 旭化成㈱)入社
2014年 4月 旭化成ケミカルズ㈱取締役常務執行役員
11月 旭化成㈱上席執行役員
2016年 4月 同社常務執行役員CFO
6月 同社取締役常務執行役員CFO
2018年 4月 同社取締役常務執行役員ヘルスケア領域担当
2019年 4月 同社取締役専務執行役員
2023年 4月 同社取締役
6月 同社顧問(2024年6月まで)
2024年 6月 当社社外取締役(現)



社外取締役

ジェフリー・コーツ

独立役員

1997年 7月 コーネル大学 Assistant Professor, Department of Chemistry
2001年 7月 同大学 Associate Professor, Department of Chemistry and Chemical Biology
2002年 7月 同大学 Professor, Department of Chemistry and Chemical Biology
2007年 7月 同大学 Betty R. Miller Professor, Department of Chemistry and Chemical Biology
2008年 7月 同大学 Tisch University Professor, Department of Chemistry and Chemical Biology(現)
2024年 6月 当社社外取締役(現)

内部統制・リスク管理所管メッセージ



ステークホルダーの皆さまの信頼を
さらに高められるよう、
健全な経営に力を尽くしてまいります。

執行役シニアバイスプレジデント
コンプライアンス推進統括執行役
内部統制・リスク管理所管

矢野 功

健全な経営を支える内部統制システム

2024年4月、新しい執行体制が発足いたしました。三菱ケミカルグループが、継続的に企業価値を高めていくためには、成長投資や技術開発などの攻めの事業活動に加え、コンプライアンスの徹底、報告の信頼性確保、リスク管理の強化などの内部統制システムの適切な運用と改善が欠かせません。私が所管する内部統制・リスク管理では、内部統制システムの整備と運用を推進しています。

コンプライアンスの確保は、安全の確保と並び、経営における最優先事項です。グローバル・コンプライアンス推進プログラムを策定し、多くの活動に取り組んでおりますが、経営陣が

率先してコミットすることがプログラムの有効性の確保において最も重要であるとの認識のもと、経営トップからコンプライアンス文化を根付かせるため繰り返しコンプライアンスの重要性を語り、その浸透に努めています。

正確な財務情報は、三菱ケミカルグループに対するステークホルダーからの信頼の礎であるとともに、成長投資をはじめとする正しい経営判断のためにも不可欠です。財務報告に関連する業務プロセスは、内部統制推進部門がプロセスの可視化や自己評価を支援・推進するとともに、内部監査部門が独立・客観的な立場からその評価を行います。これらの活動を通して、報告の信頼性確保のためのPDCAを回し続けます。

当社グループは、保安事故、品質不良、人権侵害などの内的リスクや、サイバー攻撃、自然災害、パンデミックなどの外的リスクの回避・低減を図る、従来型のリスク管理の取り組みに加え、サステナビリティ、経済・通商政策、市場や需要の変化など、マイナスの側面だけでなく、機会の側面を持つリスクについても、その潜在的な影響を評価し、戦略や事業計画や経営判断に反映させるフレームの整備を進めています。

環境の変化に柔軟に対応し、信頼に引き続き

内部統制システムは、コーポレートガバナンスを支える根幹の仕組みの一つです。健全な事業活動に対する社会の期待や要請は年々高まっており、当社グループは、コンプライアンスの徹底を含め、これらに真摯に応えていかなくてはなりません。

さらに、過去数年の間に、新型コロナウイルスによるパンデミック、国際紛争や地政学的緊張の高まり、それに伴う食糧やエネルギー価格の上昇など、世界的かつ複合的な危機がいくつも発生し、その影響は今なお続いている中で、リスク管理の重要性もまた一層と増してきています。

三菱ケミカルグループは、ステークホルダーの皆さまからの信頼に応えるために、ますます速く、激しくなる変化に柔軟に対応し、持続的成長を支える内部統制システムの継続的な改善を追求してまいります。

内部統制システムの概要

三菱ケミカルグループでは、業務の適正を確保するために、適切な内部統制システムを構築・運用し、その継続的な改善を図っています。

▶ 内部統制システム整備の基本方針

会社法に基づき、「内部統制システム整備の基本方針」を取締役会で決議し、その方針に基づき内部統制システムを構築・運用しています。その主な状況は、以下の通りです。

体制	概要
1. 監査委員会職務執行	監査委員会の監査が実効的に行われることを確保するために、常勤監査委員を置くとともに、執行から独立した組織に監査の補助にあたらせます。執行は適宜、経営の重要事項を監査委員会に報告するほか、定期的に監査委員会との会合を実施し、業務執行の状況等の報告を行っています。
2. 効率性確保	ポートフォリオマネジメントに重大な影響を与える事項および法定事項を除き、執行の決定は基本的に執行役に委任しています。執行役は、重要事項について執行役会議で審議および決定し、その他の事項は決裁権限を明確にすることで効率的な経営を行います。
3. 法令等遵守	コンプライアンス推進会議を設置し、グローバルなコンプライアンス推進プログラムを運用しています。経営陣はコンプライアンスの徹底を発信し続けることで、コンプライアンス最優先の企業風土の醸成に努めています。
4. 損失危険管理	代表執行役社長を責任者としてERM(Enterprise Risk Management)委員会を設置し、グループ一体となったリスク管理を行っています。その活動において、重大リスクの選定および取り組みの優先事項を特定し、効果的にリスクを回避・低減します。
5. 情報保存管理	経営に係る文書および電磁的記録については、適切な管理・保存とその利活用のための体制を整備しています。サイバー攻撃対策と情報セキュリティの確保にも注力しています。
6. 企業集団内部統制	グループ経営関連規程を整備し、事業目標の管理、重要事項に関する報告・承認、監査等を通じた子会社の経営管理に取り組むとともに、コンプライアンスとリスク管理については、各種プログラムを子会社と共有し、グループ全体の業務の適正化を図っています。

▶ 「内部統制報告制度」への取り組み

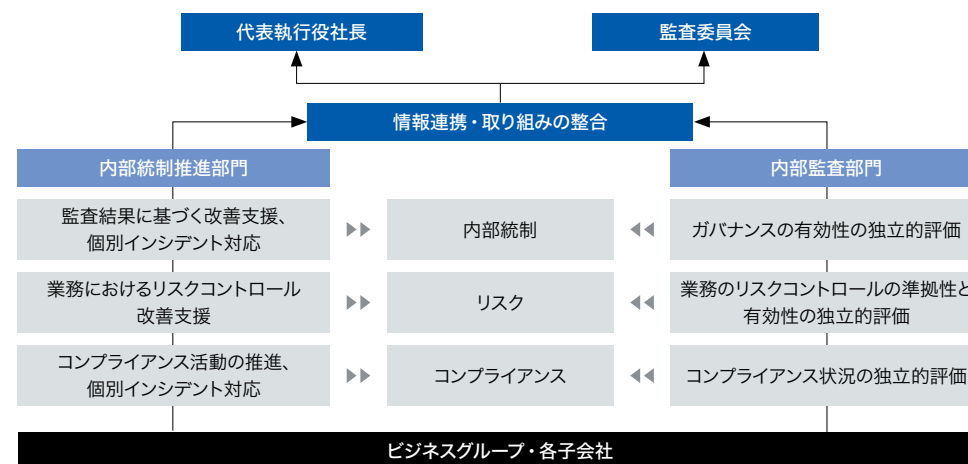
金融商品取引法の内部統制報告制度(J-SOX)に基づき、グループ各社・各部門が全社的な内部統制、業務プロセス統制、IT全般統制を整備・運用しています。その整備・運用状況は内部監査部門が評価します。

一例として、グループ各社・各部門が整備・運用の自己点検(Control Self Assessment)と改善を実施し、内部監査部門はJ-SOX対象会社の二次評価を行うことで、財務報告の信頼性の向上に努めています。

▶ 内部統制推進部門と内部監査部門の関係

内部統制推進部門は内部統制環境の整備、リスク管理、コンプライアンスの推進等を行い、内部監査部門はその状況を客観的に評価していますが、両部門は、各々の活動の独立性を保ちつつ、情報の共有等によって相互に補完し合い、整合の取れた活動を実施しています。

内部統制推進部門と内部監査部門の関係



リスク管理

三菱ケミカルグループは、複雑さと不安定さが増していく経営環境に対応するため、リスクを「MCGグループの企業活動における目標の達成に好ましい、好ましくないまたはその両方の影響をもたらす不確かな事象（機会または脅威という形で顕在化する）」と定義し、統合型リスク管理（ERM：Enterprise Risk Management）を行う体制を整備、運用することで、先を見越したリスク管理と適切なリスクテイクを伴う経営を推進しています。

▶ リスク管理体制

当社グループは、執行役社長を当社グループにおけるリスク管理を統括する最高責任者とし、執行役社長と各執行役・執行役員から構成されるERM委員会を設置しています。ERM委員会では、グループのリスク管理における基本方針といった重要事項の審議や、グループ全体に大きな影響を及ぼしうる重大リスクの識別・特定、それらの管理状況のモニタリングを行っています。また、リスク管理の状況は、取締役会に報告し、その監督を受けています。

各執行役・執行役員は、自らが所管する組織のリスク管理についての責任を負いますが、全社横断的なリスクについては、リスクの主管役員を定め、その指揮のもと、全社レベルでのリス

ク管理を推進します。また各組織においては、ビジネスグループやコーポレートファンクションの長がERM部門責任者となり、そのもとで実務を担うERM部門管理者およびERM部門担当者を配置して、組織レベルでのリスク管理を推進しています。

▶ リスク管理の推進

当社は、事業ポートフォリオ戦略や事業基盤、環境や社会への影響など、当社グループにとっての課題を分類、整理し、社外有識者へのヒアリングや社外取締役連絡会での討議などを通じて多角的な観点から確認した上で、当社グループが取り組むべき重要課題（マテリアリティ）を特定しています。

リスク管理におけるリスクカテゴリーについては、このマテリアリティに基づいて当社グループの経営に影響を与えるリスクを抽出、分類し、31個のリスクカテゴリーを定めています。

[P.14 マテリアリティの一覧とサステナビリティ指標（MOS指標）](#)

▶ 戦略リスクへの対応

中長期の戦略、事業目標や計画、投資など経営判断に起因して顕在化する戦略リスクは、機会の側面と脅威の側面の両方を有します。当社は、戦略立案から投資の意思決定に至るまでの成長機会と脅威双方の把握と可視化を行い、将来の期待利益だけでなく、脅威に関する評価を視点に加えた適切なリスクテイクを伴う経営を推進しています。

戦略リスクについては、戦略部門、サステナビリティ部門、ビジネスグループ、コーポレートファンクションによる各領域の分析に加え、外部専門家との連携や有識者のヒアリング等による多角的なインテリジェンスの収集、リスク評価フレームの整備と当社がとりうるリスク許容度の検討、意思決定後の状況変化に応じて対策を講じるためのモニタリングなど、脅威と機会の両面を踏まえた意思決定を支え、説明責任を確保する経営体制の整備と運用を進めています。

マテリアリティから分類された31個のリスクカテゴリー（2023年度）

No.	リスクカテゴリー	No.	リスクカテゴリー
1	企業文化	17	市場変動
2	コンプライアンス	18	顧客要求の変化
3	ガバナンス	19	次世代ヘルスケア
4	人権	20	争訟・紛議
5	環境・安全	21	食料・水不足
6	循環型社会移行	22	生物多様性
7	カーボンニュートラル	23	感染症拡大
8	情報セキュリティ	24	M&A
9	DX	25	法令等に基づく情報開示
10	地政学リスク	26	レピュテーション
11	大規模自然災害	27	会社資産管理
12	サプライチェーンマネジメント	28	財務管理・会計・税務管理
13	人材採用環境	29	人事施策
14	政策変更	30	製品の品質と安全性
15	法規制対応	31	製品開発プロセス
16	景気変動		

三菱ケミカルグループリスク管理体制



リスク管理

▶ リスク管理プロセス

当社グループにおけるリスク管理は、経営層が当社グループの経営に影響を与えるリスクを予め特定し、グループを挙げて全社的に取り組む全社視点リスクマネジメント活動と、各組織においてリスクを特定し、組織ごとに対応を行う組織独自視点リスクマネジメント活動を両輪とする活動になっています。

全社視点リスクについては、リスク主管役員がリスク主管部門を指揮し、具体的な事態・事象を想定した上で、その影響度と発生可能性の二軸からリスクを評価します。

組織独自視点リスクについては、各組織が自ら保有するリスクを特定・評価して対応策を検討・実行しますが、グループ全体に影響のあるものは、ERM委員会での審議を経て、全社視点リスクの活動とすることで、対応策やそのスコープに漏れが生じないようにしています。

リスク主管部門は、全社的に取り組むべき対応策を検討し、自ら推進するだけでなく、必要に応じて社内各組織(子会社含む)に対して実行の要請をします。また、各組織においては、ERM部門管理者の指揮のもと、組織ごとに実施すべきアクションプランに取り組みます。

各組織で実施しているリスク対応策の実施状況については、リスク主管部門がモニタリングし、ERM委員会に報告するとともに、必要に応じて各組織に対して追加対応策の実行を要請します。この全社視点リスクの一連の活動は、ERM委員会にて審議・報告が行われます。

▶ 重大リスクへの対応

ERM委員会では、国際情勢や事業環境に照らして、近い将来にグループ全体に影響を与える重大なリスクを年度ごとに特定し、重大リスクとして対応を進めています。重大リスクについては、定期的にERM委員会において対応状況の報告がなされ、リスク対応策の有効性を評価し、必要に応じて各組織に対し追加対応策の要請を出すなど、適切にリスク管理が実行されるよう努めています。

なお、2024年度は、重大リスクとして、地政学リスク、サプライチェーンリスク、情報セキュリティリスクなど7つのリスクを重大リスクとして特定し、個別事情に応じた対応策を講じ、当社の経営成績および財政状態への影響の回避・低減に取り組んでいます。

有価証券報告書「事業等のリスク」



リスク事例とその対応

サプライチェーンリスク

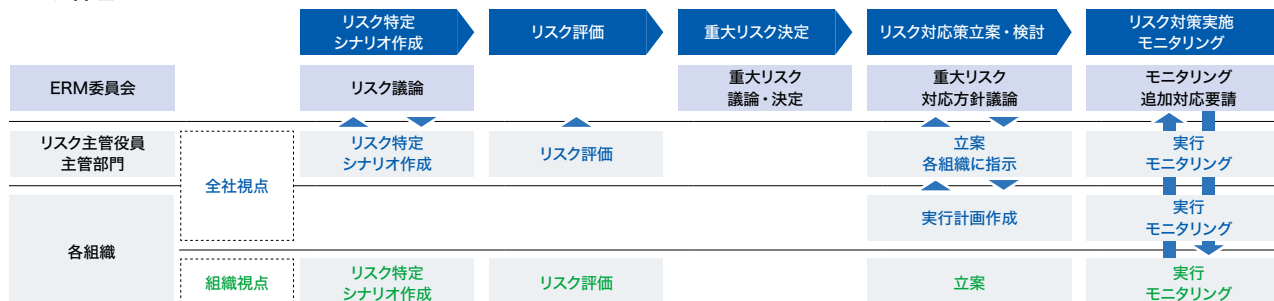
(地政学リスク、経済安全保障リスク等を含む)

当社グループの事業に関連する国・地域における紛争、お取引先さまにおける人権侵害や環境問題などの事象はサプライチェーンにさまざまな影響を与えます。特に地政学リスクの増大がさらに他の地域・事業に波及し、輸送コストの上昇などにより経済活動に影響を及ぼすだけでなく、経済安全保障をめぐる国際情勢の変化によるサプライチェーンの途絶などの可能性も孕んでいます。これらを当社グループの業績に影響を及ぼす可能性がある重要度の高いリスクとして認識し、適宜適切な対応を行っています。

<リスクへの対応>

- ・調達先の分散や代替原料の検討および安全操業による製品の生産および品質の維持・向上による安定的な調達・生産・供給体制の構築
- ・売上債権の保全に関する輸出保険の活用およびお取引先さまへの人権デューデリジェンスの実施
- ・経済安全保障に係るリスク対応推進体制の構築
- ・外部機関等を通じた国・地域のカントリーリスクの調査・情報収集・評価
- ・有事に備えた安全管理体制の整備・運用、事業継続計画(BCP)の強化

リスク管理のプロセス

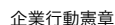


コンプライアンス

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、コンプライアンス文化の醸成のために、さまざまな取り組みを行っています。

▶ 企業行動憲章

当社グループではコンプライアンスを経営上の最優先事項の一つと位置付けており、「三菱ケミカルグループ企業行動憲章」では、企業活動のあらゆる局面において高い倫理観と社会的良識を持って行動することを明確に宣言し、社会とともに持続的に発展していくための基本的な行動原則や、KAITEKIの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。

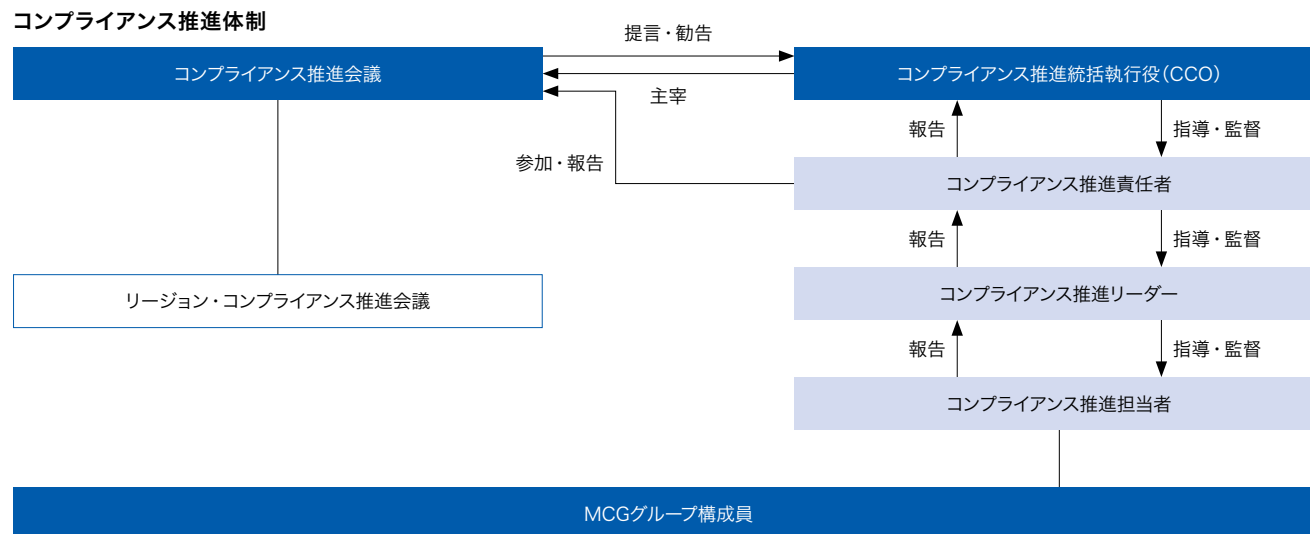


▶ グローバル・コンプライアンス推進体制

当社の取締役会が選任したコンプライアンス推進統括執行役（CCO）がコンプライアンスに係る総括責任者となり、その指揮および監督のもとに、各ビジネスグループおよび各コーポレートファンクションにおいて、コンプライアンス推進責任者を置き、その下にコンプライアンス推進リーダーおよびコンプライアンス推進担当者を設置することにより推進体制を整備しています。

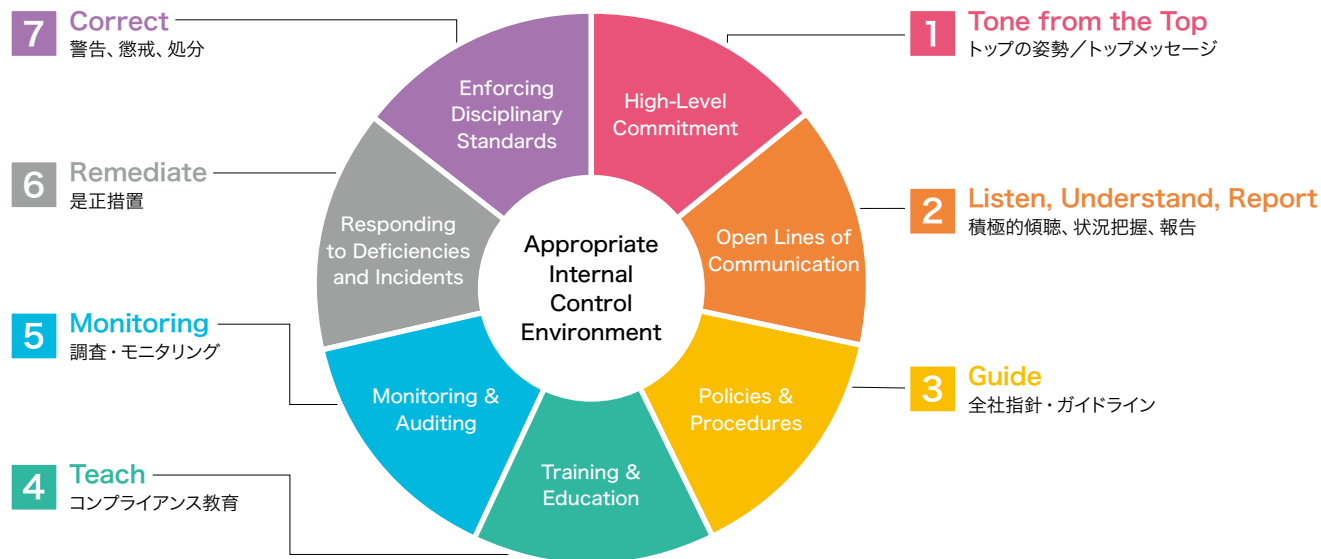
また、コンプライアンスの確保をグローバル一体で推進するため、グローバル・コンプライアンス推進規程を制定するとともに、全世界を日韓、Americas、EMEA、アジアパシフィックおよび中国の5つの地域に分け、各地域におけるコンプライアンス

ス推進活動の標準化と質の向上をめざし、「グローバル・コンプライアンス推進プログラム」(P.85 グローバル・コンプライアンス推進プログラムの図を参照)を策定し、このプログラムに基づいて、各地域で、研修や意識調査等の共通施策を実施するほか、各地域の文化・特性に合わせた活動を推進します。実施した活動については、都度内容を検証、改善し、コンプライアンス推進のPDCAサイクルを強化します。



コンプライアンス

グローバル・コンプライアンス推進プログラム



▶ 内部通報制度(コンプライアンス・ホットライン)

日韓、Americas、EMEA、アジアパシフィックおよび中国において、それぞれコンプライアンス推進担当部署または社外の弁護士・専門機関を窓口とする内部通報制度(コンプライアンス・ホットライン)が整備されています。これらの窓口に通報された内容は、コンプライアンス推進担当部署が対応し、問題を確認した場合はCCOへ報告の上、専門知識を有する他の部署とも連携して、早期の対応と是正を図っています。

▶ 2023年度の取り組み状況

2023年度はスピークアップ(声を上げる)文化の醸成を重点課題として、グローバル・コンプライアンス推進プログラムに基づき、マネジメントからのコンプライアンス・メッセージの発信や内部通報制度の利用を促進する啓発ポスターの掲示などのキャンペーンを実施するとともに、各階層に応じたさまざまなテーマについての研修(オンライン・対面)やコンプライアンス意識調査についても全地域共通で実施しました。

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

スピークアップ(声を上げる)文化の醸成

当社グループでは、コンプライアンス違反を「しない風土」「させない仕組み」「見逃さない環境」の整備を推進しており、スピークアップ文化の醸成はコンプライアンス経営を促進する基盤として欠かせないものと考えています。些細なことでも声を上げやすい企業風土は心理的安全性が確保されるため、従業員が意欲的に業務に取り組める環境づくりを促進すると捉えています。

2023年度は、スピークアップ文化の醸成のための施策を重点的に実施しました。10月にはグローバルのシニアマネジメント向けに、コンプライアンス違反に対して声を上げることの重要性をテーマに講演会を実施しました。また、一般従業員向けには、各リージョンで内部通報制度の利用を促進する啓発ポスターやビデオの作成、職場単位でのスピークアップをテーマとした研修(日本)などを行いました。当該研修は3万人以上を対象として、80%以上が参加、研修後のアンケートでも前向きな意見が多く寄せられました。

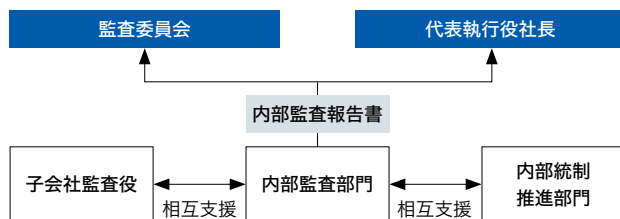
今後も、コンプライアンス意識調査の結果等から、内部通報制度の利用に関する課題を抽出するなど、さらなるスピークアップ文化の醸成に向けて、きめ細かに対応していきます。

内部監査

内部監査は、組織内の業務プロセスの有効性・効率性の確保、リスクの極小化という役割を持つとともに、不正行為の防止や組織の信頼性の確保にも寄与します。また、内部監査によって特定された課題や改善点は、組織の持続的な成長と競争力強化にも大変重要です。

▶ 内部監査の変革と進化、新たな挑戦

内部監査の主な機能は、コンプライアンス、リスク管理などの内部統制システムの有効性を評価し、改善または強化するための支援を提供することで、当社グループの価値向上に貢献することです。具体的には、組織、プロジェクト、特定のテーマに関する統制状況を体系的にレビュー、検証することにより、内部統制が適切に設計され、意図した通りに機能しているかを判断し、リスクが適切に管理されていることを確認します。また、監査を通じて、非効率または不正につながる可能性のある統制上の弱点を特定し、改善案を提案することで、潜在的なリスクの軽減に努めます。この機能をさらに強化し、監査品質の向上を図るため、現在、内部監査プロセスの統一・リスクベース型監査への転換、デジタル化の推進とテクノロジーの活用、人材育成・スキル開発等、諸施策を展開しています。



▶ 内部監査プロセスの統一・リスクベース型監査へ

リスクベース型監査とは、組織の目的達成を妨げる可能性のあるリスクを特定、評価し、優先順位を付けることに重点を置く手法です。昨年度から従来の巡回型監査からリスクベース型

監査への移行を推進し、リソースを最もリスクの高い分野に割り当てることで、効果的な監査を実施しています。また、グローバル全体での一貫性を確保するため、統一プロセスの導入を推進し、グローバルで情報とベストプラクティスの共有を行い、監査レベルの向上を図っています。これらの取り組みにより、経営課題の抽出と改善の方向性を提示し経営リスクの低減に貢献しています。

▶ デジタル化の推進とテクノロジーの活用

監査活動の高度化の一環として、管理ツールの導入でプロセスの自動化と効率化を図り、リソースの最適活用を促進して、内部監査の品質と信頼性を向上させています。データ分析の強化にも取り組んでおり、デジタル技術を利用して監査に必要な各種データを包括・総合的に分析することで、リスクの発見と監査テーマの効果的な焦点化を実現しています。今後は、生成AI等の先端技術も活用し、リスク管理の改善、より効率的・効果的な監査プロセスを通じて、さらなる価値を提供することをめざします。

▶ 人材育成・スキル開発

公認内部監査人資格取得のサポートや各種研修への参加を奨励し内部監査人の専門的能力の強化を図るとともに、特定の専門知識や経験を持つ内部監査部門以外の社員が適宜監査に参画することで、より各事業・機能に沿った専門的な監査となるような運用を実施しています。これらの取り組みを通し

て監査組織の柔軟性と創造性を高め、全体の成長につなげて、より高度な内部監査を実施するための基盤を整備します。

▶ 内部監査と監査委員会・子会社監査役の連携

内部監査と監査委員会・子会社監査役との連携は、当社グループのコーポレートガバナンス、リスク管理、統制プロセスの確保のために最も重要な要素の一つです。内部監査が日常的な業務に密着した詳細な監査を実施し、組織内部のリスクや課題を把握する役割を果たす一方、監査委員会・子会社監査役は、組織全体のガバナンスやコンプライアンスの観点から独立した立場で監査を行います。両者の連携により、各々の監査をより効果的かつ効率的に実施するとともに、相互の情報や課題、さらにはベストプラクティスの共有を通じて、組織全体の監査機能の向上を図っていきます。

▶ より経営に貢献する監査をめざして

企業を取り巻く環境が大きく変化する中、適切かつ効果的に役割を果たすためには、内部監査機能の進化が必要です。マネジメント、内部統制、リスク部門その他関係部門との連携強化による包括的なカバレッジの確保、リスクを見極めた戦略的な監査計画の策定と実行、生成AIをはじめとする先端技術の活用に加えて、幅広いリスクや課題に対応できる人材の育成と開発が重要です。こうした施策を通じて、法令等に対するコンプライアンスの確認や保証の提供に加え、当社グループのビジョンと戦略の達成に向けた、経営の意思決定に資する監査をめざしていきます。

財務・非財務情報

87 財務・非財務情報

88 11年財務サマリー

89 財務ハイライト

91 非財務ハイライト

93 分野別事業概況サマリー

95 株主情報

96 連結財務諸表

102 非財務情報

104 独立した第三者保証報告書

11年財務サマリー

日本基準			
	2013年度	2014年度	2015年度
年間(単位:百万円)			
売上高	3,498,834	3,656,278	3,823,098
営業利益	110,460	165,681	280,026
税金等調整前当期純利益	116,594	165,621	198,248
親会社株主に帰属する当期純利益	32,248	60,859	46,444
包括利益	134,016	173,692	7,695
設備投資	133,339	165,057	176,508
減価償却費	131,571	151,253	180,374
研究開発費	134,260	132,217	138,364
営業活動によるキャッシュ・フロー	177,027	329,776	388,663
投資活動によるキャッシュ・フロー	(159,789)	(277,223)	(202,796)
財務活動によるキャッシュ・フロー	(8,307)	(2,061)	(156,957)
期末現在(単位:百万円)			
総資産額	3,479,359	4,323,038	4,061,572
有形固定資産	1,118,050	1,498,146	1,390,727
有利子負債	1,258,186	1,603,595	1,465,752
純資産額	1,314,870	1,588,601	1,554,528
1株当たり金額(単位:円)			
1株当たり当期純利益	21.89	41.40	31.70
1株当たり純資産額	611.95	669.77	636.43
1株当たり配当額	12	13	15
主要指標			
総資産利益率(ROA)(%)	3.4	4.2	4.7
自己資本利益率(ROE)(%)	3.7	6.4	4.8
自己資本比率(%)	25.8	22.6	22.9

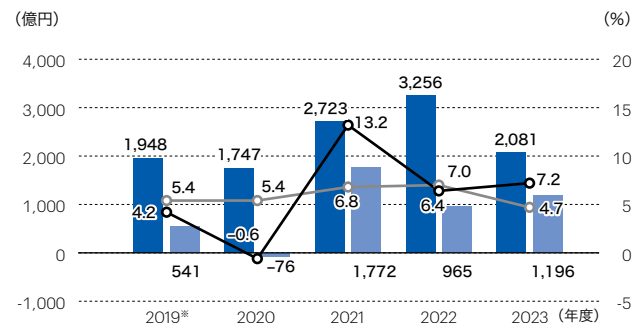
IFRS										
	2015年度* (参考値)	2016年度*	2017年度	2018年度*	2019年度*	2020年度	2021年度	2022年度	2023年度	
年間(単位:百万円)										
売上収益	3,543,352	3,376,057	3,724,406	3,840,341	3,580,510	3,257,535	3,976,948	4,634,532	4,387,218	
コア営業利益	300,410	307,522	380,489	314,104	194,820	174,710	272,342	325,558	208,116	
税引前利益	252,791	258,343	344,077	284,846	122,003	32,908	290,370	167,964	240,547	
親会社の所有者に帰属する当期利益	51,358	156,259	211,788	169,530	54,077	(7,557)	177,162	96,461	119,596	
包括利益	34,302	226,493	297,476	205,898	475	160,551	332,834	210,888	363,597	
設備投資	213,134	206,482	225,189	231,742	240,390	263,715	254,589	282,173	283,874	
減価償却費および償却費	182,656	174,040	178,895	199,332	239,824	243,793	251,469	269,616	275,436	
研究開発費	126,782	126,290	138,833	142,822	133,368	126,073	156,584	149,467	121,624	
営業活動によるキャッシュ・フロー	299,612	396,643	397,940	415,575	452,003	467,133	346,871	355,189	465,146	
投資活動によるキャッシュ・フロー	(234,078)	(289,056)	(335,933)	(895,068)	(87,563)	(217,010)	(128,781)	(247,632)	(246,087)	
財務活動によるキャッシュ・フロー	(40,945)	1,411	(150,592)	519,062	(450,523)	(142,773)	(336,283)	(60,783)	(241,724)	
期末現在(単位:百万円)										
資産合計	4,223,774	4,463,547	4,701,415	5,572,508	5,132,149	5,287,228	5,573,871	5,774,348	6,104,513	
有形固定資産	1,403,437	1,431,681	1,433,509	1,683,354	1,742,216	1,813,838	1,899,695	1,907,898	2,043,330	
有利子負債	1,579,575	1,693,742	1,606,123	2,246,751	2,388,060	2,482,422	2,289,869	2,375,827	2,338,190	
親会社の所有者に帰属する持分	972,197	1,091,398	1,285,750	1,377,947	1,170,222	1,236,339	1,458,077	1,564,698	1,763,447	
1株当たり金額(単位:円)										
基本的1株当たり当期利益	35.06	106.73	147.14	119.22	38.08	(5.32)	124.68	67.85	84.07	
1株当たり親会社所有者帰属持分	663.71	758.30	893.26	970.46	824.07	870.40	1,026.03	1,100.27	1,239.61	
1株当たり配当額	15	20	32	40	32	24	30	30	32	
主要指標										
資産合計税引前利益率(ROA)(%)	5.9	5.9	7.5	5.5	2.3	0.6	5.3	3.0	4.1	
親会社所有者帰属持分当期利益率(ROE)(%)	5.2	15.1	17.8	12.7	4.2	(0.6)	13.2	6.4	7.2	
売上収益コア営業利益率(ROS)(%)	8.5	9.1	10.2	8.2	5.4	5.4	6.8	7.0	4.7	
ROIC(%)	—	—	—	5.9	3.5	3.3	4.9	5.7	3.4	
ネットD/Eレシオ(倍)	1.17	1.06	0.89	1.26	1.79	1.73	1.40	1.33	1.16	
PER(倍)	16.8	8.1	7.0	6.5	16.9	—	6.6	11.6	10.9	
PBR(倍)	0.9	1.1	1.2	0.8	0.8	1.0	0.8	0.7	0.7	

2016年度より指定国際会計基準(IFRS)を適用しています。「コア営業利益」とは、IFRSの営業利益に含まれる非経常的な要因により発生した損益(非経常項目)を除いた損益で、日本基準の営業利益との比較可能性も加味した、当社独自の段階損益として開示しています。
なお、多発性硬化症治療剤ジレニアのロイヤリティに係る仲裁判断の結果を受け、2022年度の第4四半期連結会計期間に売上収益1,259億円を認識しています。

※非継続事業に係わる数値を控除しています

財務ハイライト

利益とROS、ROE

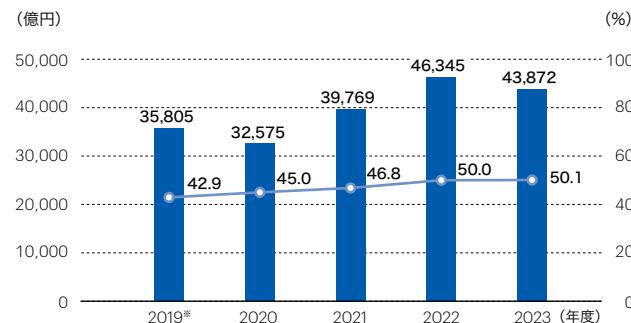


■ コア営業利益 (左軸) ■ 親会社の所有者に帰属する当期利益 (左軸)

— ROE (右軸) — ROS (右軸)

※ 非継続事業に係わる数値を控除しています

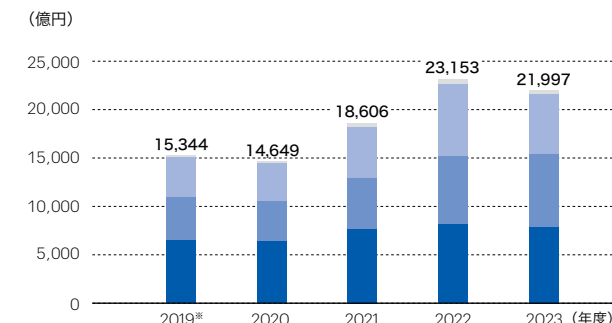
売上収益と海外売上収益比率



■ 売上収益 (左軸) — 海外売上収益比率 (右軸)

※ 非継続事業に係わる数値を控除しています

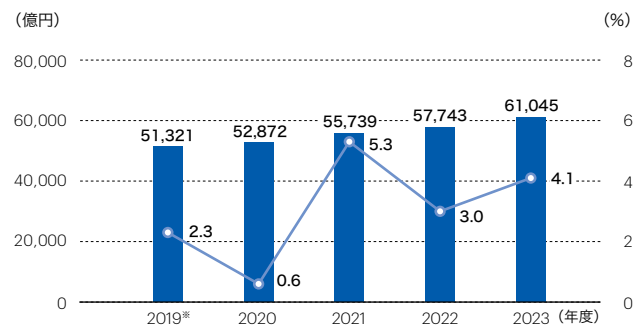
海外地域別売上収益



■ アジア ■ 北米 ■ 欧州 ■ その他

※ 非継続事業に係わる数値を控除しています

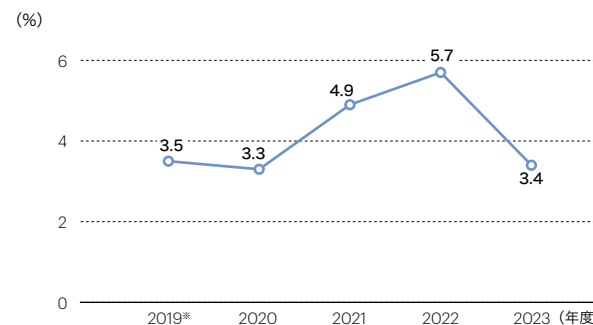
資産合計とROA



■ 資産合計 (左軸) — ROA (右軸)

※ 非継続事業に係わる数値を控除しています

ROIC

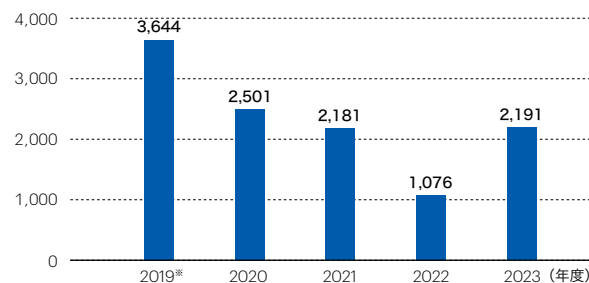


※ 非継続事業に係わる数値を控除しています

財務ハイライト

フリー・キャッシュ・フロー(FCF)

(億円)

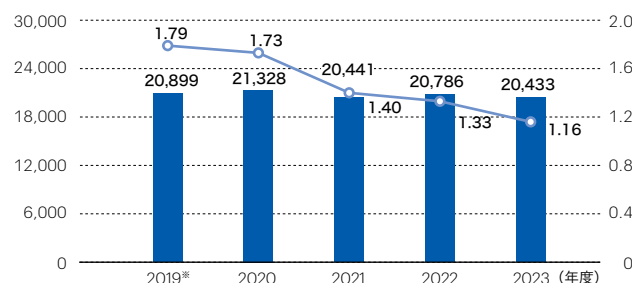


※ 非継続事業に係わる数値を控除しています

ネット有利子負債とネットD/Eレシオ

(億円)

(倍)

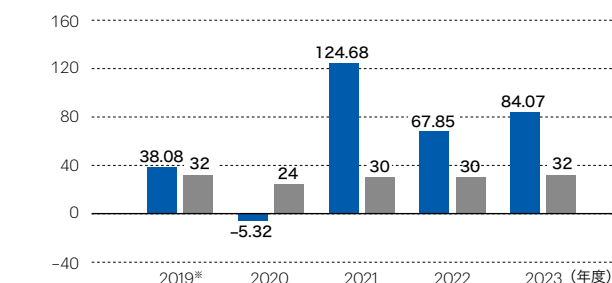


■ ネット有利子負債(左軸) — ネットD/Eレシオ(右軸)

※ 非継続事業に係わる数値を控除しています

基本的1株当り当期利益と1株当り配当金

(円)

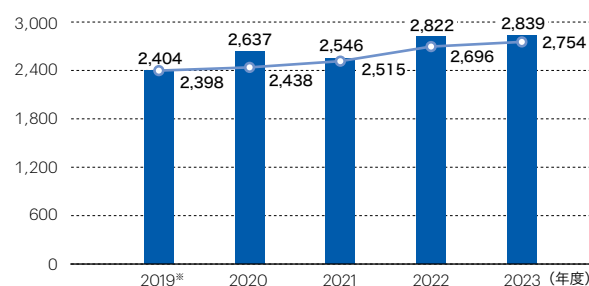


■ 基本的1株当り当期利益 ■ 1株当り配当金

※ 非継続事業に係わる数値を控除しています

設備投資と減価償却費

(億円)



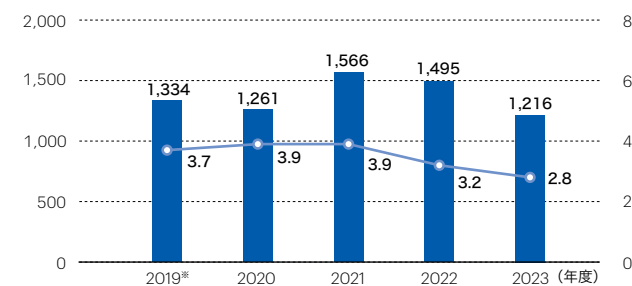
■ 設備投資 — 減価償却費

※ 非継続事業に係わる数値を控除しています

研究開発費と売上収益研究開発比率

(億円)

(%)

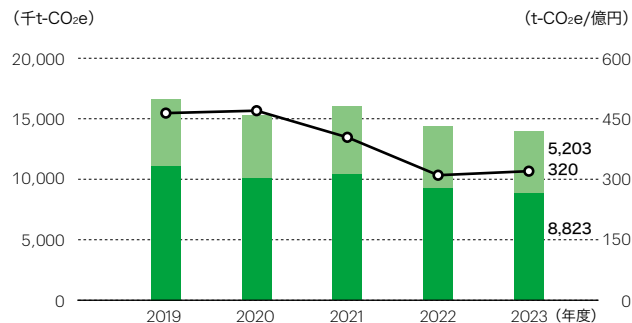


■ 研究開発費(左軸) — 売上収益研究開発比率(右軸)

※ 非継続事業に係わる数値を控除しています

非財務ハイライト

温室効果ガス排出量 (Scope1+2)※

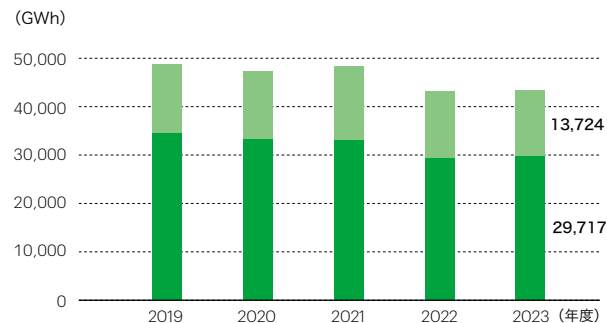


■ 日本 (左軸) ■ 海外 (左軸) — 原単位 (売上収益当り) (右軸)

※ 中長期経営戦略KAITEKI Vision 30の活動範囲に合わせたバウンダリに基づいて集計し、第三者保証を受けています。

[P.104 独立した第三者保証報告書](#)

エネルギー消費量※

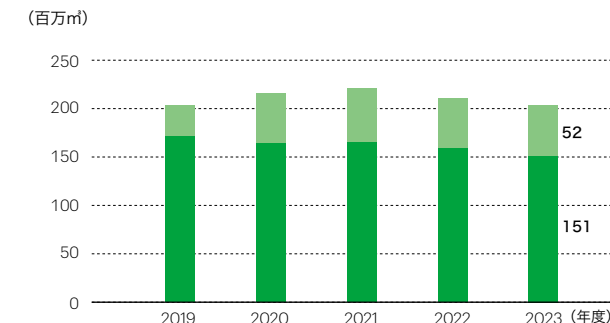


■ 日本 ■ 海外

※ 中長期経営戦略KAITEKI Vision 30の活動範囲に合わせたバウンダリに基づいて集計し、第三者保証を受けています。

[P.104 独立した第三者保証報告書](#)

取水量 (海水含まず)



■ 日本 ■ 海外

税務に対する取り組み

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

MCGグループ・グローバル・タックス・ポリシー



地域別納税額※1の推移

(億円)

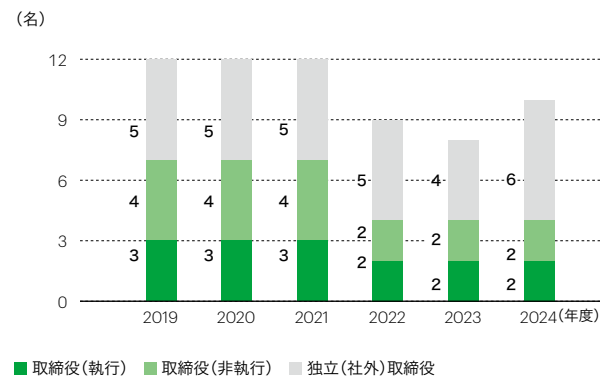
年度※2	2018	2019	2020	2021	2022
日本	780	436	240	202	605
アジア	150	162	76	95	135
北米	43	25	15	4	44
欧州	76	107	94	95	108
その他	1	1	0	1	1
合計	1,050	731	425	397	893

※1 所得に対する国税および地方税の合計額

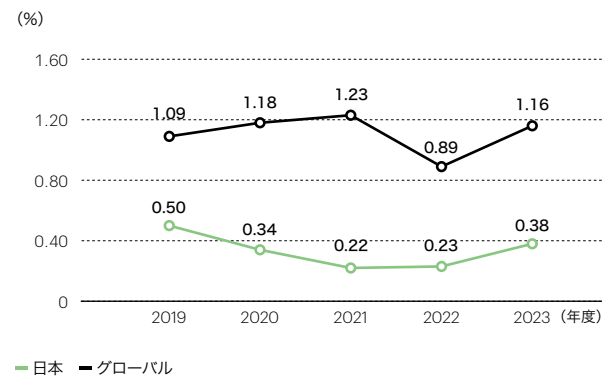
※2 本邦の税務当局へ提出している国別報告書に基づいた地域別納税額の推移

非財務ハイライト

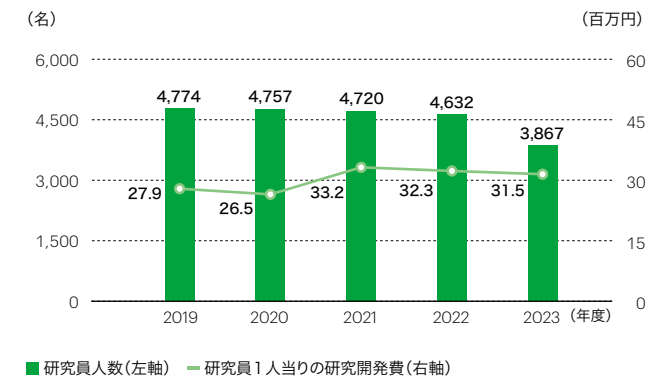
取締役人数・社外取締役人数



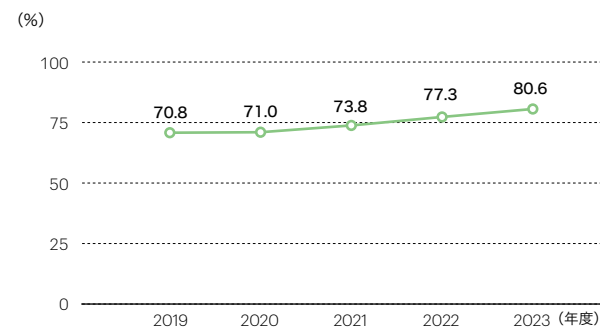
休業度数率



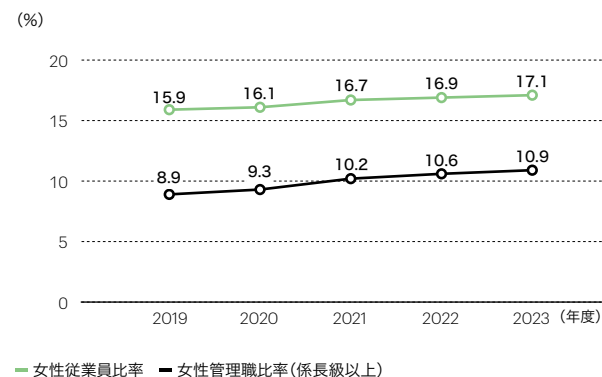
研究員人数・研究員1人当りの研究開発費



有給休暇取得率



女性従業員比率・女性管理職比率(係長級以上)

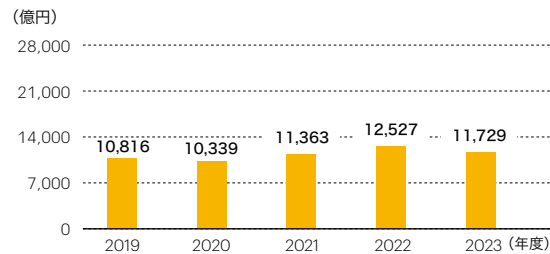


分野別事業概況 サマリー1

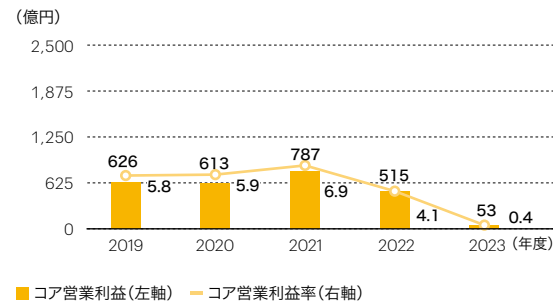
(注) 1. 過年度(2022年度以前)の業績数値は発表当時のものを使用しています
2. ROA=コア営業利益÷資産合計(期中平均)

機能商品分野

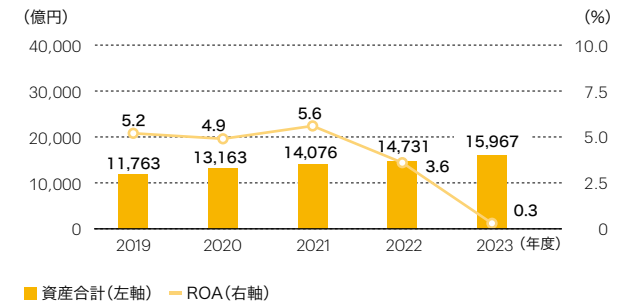
売上収益



コア営業利益／コア営業利益率

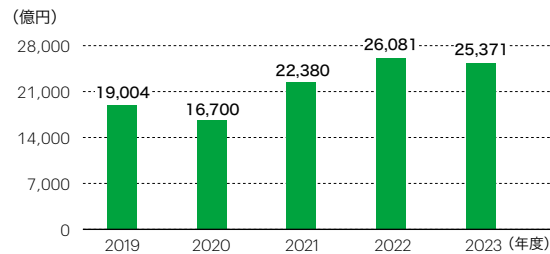


資産合計／ROA

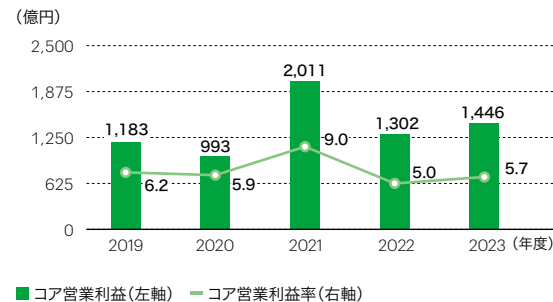


素材分野

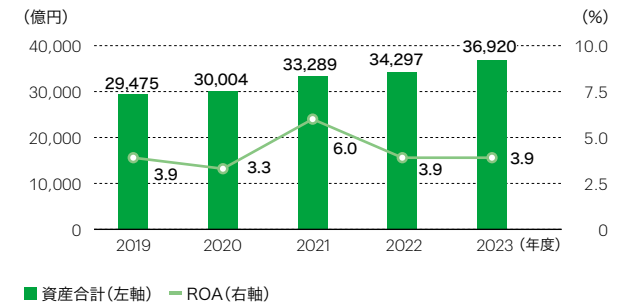
売上収益



コア営業利益／コア営業利益率

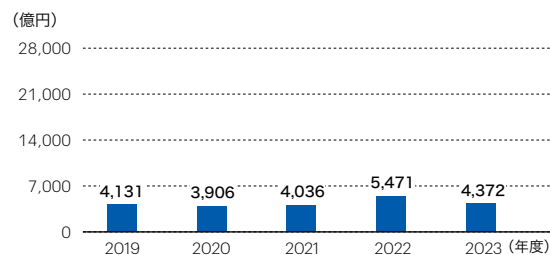


資産合計／ROA

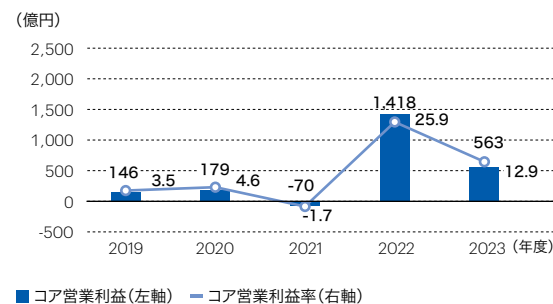


ヘルスケア分野

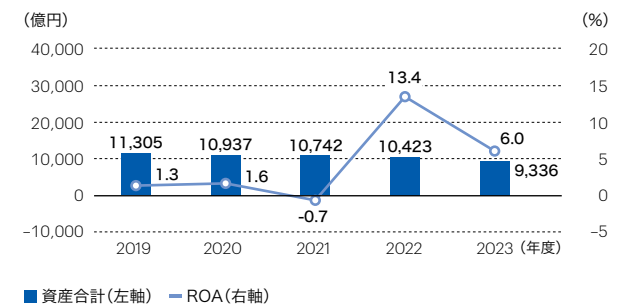
売上収益



コア営業利益／コア営業利益率



資産合計／ROA



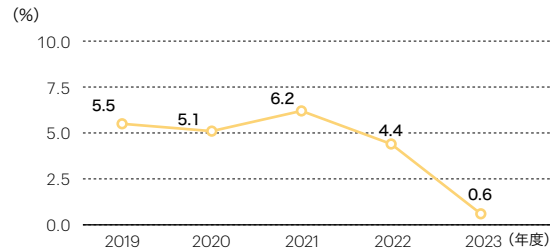
各分野の事業セグメントは下記の通りです。
機能商品分野：スペシャリティマテリアルズ 素材分野：産業ガス、MMA、ベーシックマテリアルズ ヘルスケア分野：ヘルスケア

分野別事業概況 サマリー2

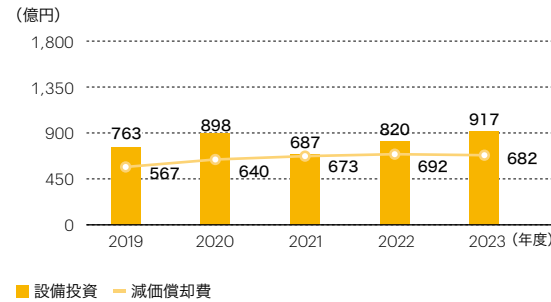
(注) 過年度(2022年度以前)の業績数値は発表当時のものを使用しています

機能商品分野

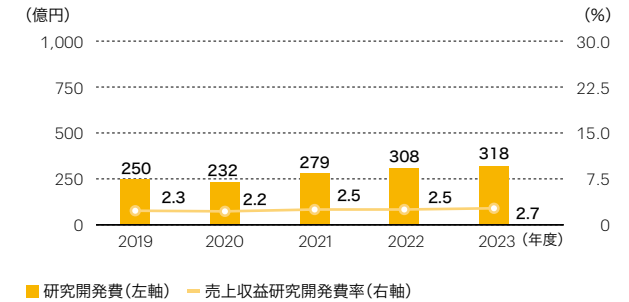
ROIC



設備投資／減価償却費

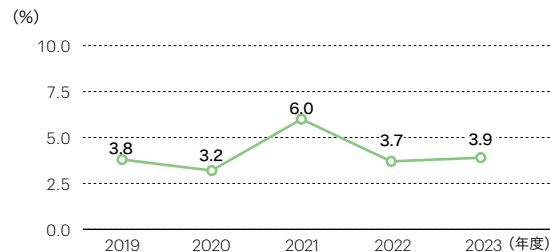


研究開発費／売上収益研究開発費率

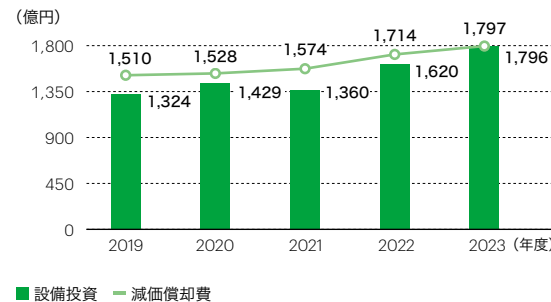


素材分野

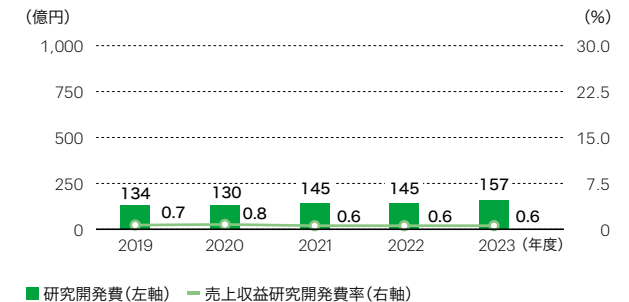
ROIC



設備投資／減価償却費

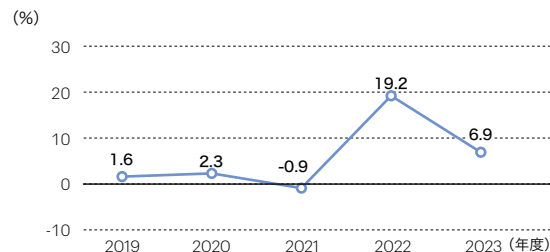


研究開発費／売上収益研究開発費率

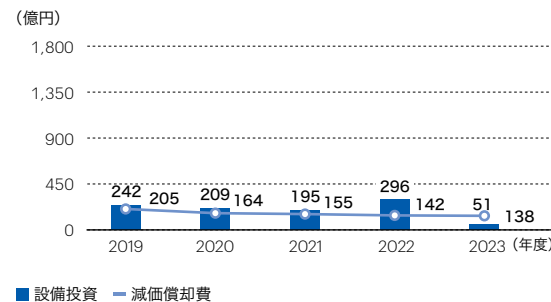


ヘルスケア分野

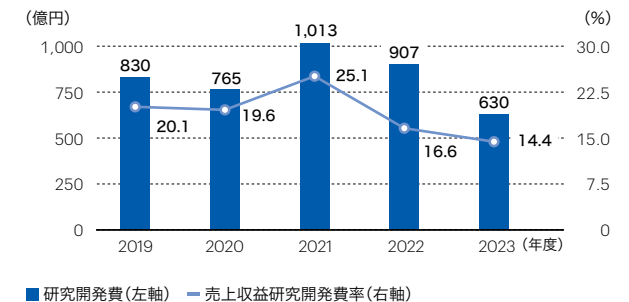
ROIC



設備投資／減価償却費



研究開発費／売上収益研究開発費率



各分野の事業セグメントは下記の通りです。
 機能商品分野：スペシャリティマテリアルズ 素材分野：産業ガス、MMA、ベーシックマテリアルズ ヘルスケア分野：ヘルスケア

株主情報

株式情報(2024年3月31日現在)

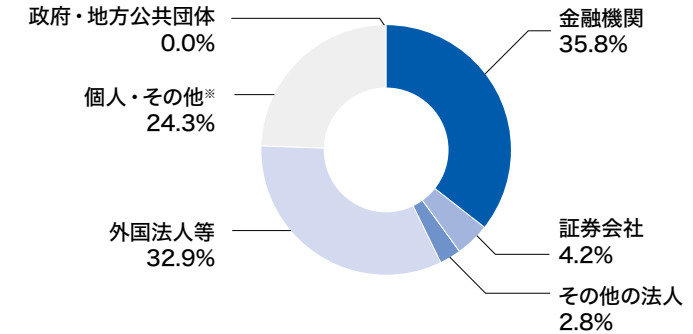
証券コード	4188(東証プライム市場)
単元株式数	100株
会社が発行する株式の総数	6,000,000,000株
発行済株式総数	1,506,288,107株
株主総数	278,092名

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	229,329	16.1
SSBTC CLIENT OMNIBUS ACCOUNT	112,026	7.9
株式会社日本カストディ銀行信託口	85,716	6.0
明治安田生命保険相互会社	64,389	4.5
日本生命保険相互会社	42,509	3.0
STATE STREET BANK WEST CLIENT - TREATY 505234	25,939	1.8
株式会社日本カストディ銀行信託口4	22,181	1.6
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	17,796	1.2
JP MORGAN CHASE BANK 385781	17,766	1.2

(注) 1. 上記のほか、当社が自己株式として81,716千株を保有していますが、当該株式については、会社法第308条第2項の規定により議決権を有していません。
2. 出資比率は、自己株式(81,716千株)を控除して計算しています。

株主構成(2024年3月31日現在)



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



株主総会

2024年6月25日に第19回定時株主総会を開催しました。また、会場にお越しになれない株主の皆さまにもご覧いただけるようインターネットによるライブ配信を行いました。

連結財務諸表

連結損益計算書

	(単位：百万円)	
	前連結会計年度 (自 2022年4月1日 至 2023年3月31日)	当連結会計年度 (自 2023年4月1日 至 2024年3月31日)
売上収益	4,634,532	4,387,218
売上原価	△3,395,045	△3,240,394
売上総利益	1,239,487	1,146,824
販売費及び一般管理費	△922,650	△932,345
その他の営業収益	31,893	117,801
その他の営業費用	△177,755	△78,539
持分法による投資利益	11,743	8,090
営業利益	182,718	261,831
金融収益	16,636	23,796
金融費用	△31,390	△45,080
税引前利益	167,964	240,547
法人所得税	△32,419	△62,108
当期利益	135,545	178,439
当期利益の帰属		
親会社の所有者	96,461	119,596
非支配持分	39,084	58,843
1株当り当期利益		
基本的1株当り当期利益(円)	67.85	84.07
希薄化後1株当り当期利益(円)	64.99	80.77

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 2022年4月1日 至 2023年3月31日)	当連結会計年度 (自 2023年4月1日 至 2024年3月31日)
当期利益	135,545	178,439
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	△9,923	7,792
確定給付制度の再測定	△3,018	7,295
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	426	△26
純損益に振り替えられることのない項目合計	△12,515	15,061
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	78,926	166,868
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	1,528	1,163
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	7,404	2,066
純損益に振り替えられる可能性のある項目合計	87,858	170,097
税引後その他の包括利益合計	75,343	185,158
当期包括利益	210,888	363,597
当期包括利益の帰属		
親会社の所有者	151,379	249,349
非支配持分	59,509	114,248

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 (2023年3月31日)	当連結会計年度 (2024年3月31日)
資産		
流動資産		
現金及び現金同等物	297,224	294,924
営業債権	808,787	852,353
棚卸資産	797,877	799,249
その他の金融資産	74,469	82,804
その他の流動資産	141,020	131,721
小計	2,119,377	2,161,051
売却目的で保有する資産	30,241	30,585
流動資産合計	2,149,618	2,191,636
非流動資産		
有形固定資産	1,907,898	2,043,330
のれん	727,655	832,899
無形資産	459,213	481,028
持分法で会計処理されている投資	170,736	164,246
その他の金融資産	203,270	221,232
その他の非流動資産	61,425	72,747
繰延税金資産	94,533	97,395
非流動資産合計	3,624,730	3,912,877
資産合計	5,774,348	6,104,513

(単位：百万円)

	前連結会計年度 (2023年3月31日)	当連結会計年度 (2024年3月31日)
負債及び資本		
負債		
流動負債		
営業債務	476,311	501,532
社債及び借入金	601,443	605,307
未払法人所得税	29,127	22,890
その他の金融負債	316,379	367,925
引当金	47,274	35,957
その他の流動負債	184,272	187,420
小計	1,654,806	1,721,031
売却目的で保有する資産に直接関連する負債	9,024	3,881
流動負債合計	1,663,830	1,724,912
非流動負債		
社債及び借入金	1,642,325	1,595,704
その他の金融負債	118,527	121,128
退職給付に係る負債	102,292	104,828
引当金	39,476	31,672
その他の非流動負債	39,936	44,147
繰延税金負債	179,493	206,627
非流動負債合計	2,122,049	2,104,106
負債合計	3,785,879	3,829,018
資本		
資本金	50,000	50,000
資本剰余金	167,917	159,602
自己株式	△62,231	△61,857
利益剰余金	1,270,577	1,355,131
その他の資本の構成要素	138,435	260,571
親会社の所有者に帰属する持分合計	1,564,698	1,763,447
非支配持分	423,771	512,048
資本合計	1,988,469	2,275,495
負債及び資本合計	5,774,348	6,104,513

連結財務諸表

連結持分変動計算書

前連結会計年度(自 2022年4月1日 至 2023年3月31日)

(単位：百万円)

	資本金	資本剰余金	自己株式	利益剰余金	その他の資本の構成要素					親会社の所有者に帰属する持分合計	非支配持分	資本合計
					その他の包括利益を通じて公正価値で測定する金融資産	確定給付制度の再測定	在外営業活動体の換算差額	キャッシュ・フロー・ヘッジの公正価値の純変動の有効部分	合計			
2022年4月1日残高	50,000	170,600	△62,870	1,213,677	50,956	－	33,318	2,396	86,670	1,458,077	386,242	1,844,319
会計方針の変更による累積的影響額	－	－	－	△63	－	－	－	－	－	△63	－	△63
会計方針の変更を反映した2022年4月1日残高	50,000	170,600	△62,870	1,213,614	50,956	－	33,318	2,396	86,670	1,458,014	386,242	1,844,256
当期利益	－	－	－	96,461	－	－	－	－	－	96,461	39,084	135,545
その他の包括利益	－	－	－	－	△10,053	△3,459	66,570	1,860	54,918	54,918	20,425	75,343
当期包括利益	－	－	－	96,461	△10,053	△3,459	66,570	1,860	54,918	151,379	59,509	210,888
自己株式の取得	－	－	△21	－	－	－	－	－	－	△21	－	△21
自己株式の処分	－	△651	660	－	－	－	－	－	－	9	－	9
配当	－	－	－	△42,651	－	－	－	－	－	△42,651	△19,216	△61,867
株式報酬取引	－	463	－	－	－	－	－	－	－	463	－	463
支配継続子会社に対する持分変動	－	△2,495	－	－	－	－	－	－	－	△2,495	△3,153	△5,648
企業結合または事業分離	－	－	－	－	－	－	－	－	－	－	389	389
その他の資本の構成要素から利益剰余金への振替	－	－	－	3,153	△6,612	3,459	－	－	△3,153	－	－	－
所有者との取引額等合計	－	△2,683	639	△39,498	△6,612	3,459	－	－	△3,153	△44,695	△21,980	△66,675
2023年3月31日残高	50,000	167,917	△62,231	1,270,577	34,291	－	99,888	4,256	138,435	1,564,698	423,771	1,988,469

連結財務諸表

連結持分変動計算書

当連結会計年度(自 2023年4月1日 至 2024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			
2023年4月1日残高	50,000	167,917	△62,231	1,270,577	34,291	－	99,888	4,256	138,435	1,564,698	423,771	1,988,469
当期利益	－	－	－	119,596	－	－	－	－	－	119,596	58,843	178,439
その他の包括利益	－	－	－	－	4,752	6,515	117,596	890	129,753	129,753	55,405	185,158
当期包括利益	－	－	－	119,596	4,752	6,515	117,596	890	129,753	249,349	114,248	363,597
自己株式の取得	－	－	△33	－	－	－	－	－	－	△33	－	△33
自己株式の処分	－	△83	407	－	－	－	－	－	－	324	－	324
配当	－	－	－	△44,094	－	－	－	－	－	△44,094	△14,457	△58,551
株式報酬取引	－	46	－	－	－	－	－	－	－	46	－	46
新株予約権の失効	－	△1,993	－	1,445	－	－	－	－	－	△548	－	△548
支配継続子会社に対する持分変動	－	△6,285	－	－	－	－	－	－	－	△6,285	△11,503	△17,788
連結範囲の変動	－	－	－	△10	－	－	－	－	－	△10	△11	△21
その他の資本の構成要素から利益剰余金への振替	－	－	－	7,617	△1,102	△6,515	－	－	△7,617	－	－	－
所有者との取引額等合計	－	△8,315	374	△35,042	△1,102	△6,515	－	－	△7,617	△50,600	△25,971	△76,571
2024年3月31日残高	50,000	159,602	△61,857	1,355,131	37,941	－	217,484	5,146	260,571	1,763,447	512,048	2,275,495

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 2022年4月1日 至 2023年3月31日)	当連結会計年度 (自 2023年4月1日 至 2024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	167,964	240,547
減価償却費及び償却費	269,616	275,436
持分法による投資損益(△は益)	△11,743	△8,090
受取利息及び受取配当金	△14,616	△11,681
支払利息	29,800	43,049
営業債権の増減額(△は増加)	20,438	△14,184
棚卸資産の増減額(△は増加)	△45,166	30,298
営業債務の増減額(△は減少)	△14,611	△2,663
退職給付に係る資産及び負債の増減額	4,184	△490
その他	62,102	△29,337
小計	467,968	522,885
利息の受取額	2,039	5,463
配当金の受取額	26,338	28,145
利息の支払額	△25,335	△40,881
法人所得税の支払額又は還付額(△は支払)	△115,821	△50,466
営業活動によるキャッシュ・フロー	355,189	465,146
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	△259,026	△268,686
有形固定資産の売却による収入	5,793	6,020
無形資産の取得による支出	△21,969	△5,786
投資の取得による支出	△5,184	△7,313
投資の売却及び償還による収入	26,944	21,983
子会社の取得による支出	△122	△49,519
子会社の売却による収入	9,832	44,315
事業譲受による支出	—	△10,024
事業譲渡による収入	1,934	1,319
定期預金の純増減額(△は増加)	△636	△4,967
その他	△5,198	26,571
投資活動によるキャッシュ・フロー	△247,632	△246,087

(単位：百万円)

	前連結会計年度 (自 2022年4月1日 至 2023年3月31日)	当連結会計年度 (自 2023年4月1日 至 2024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)	△9,167	11,641
コマーシャル・ペーパーの純増減額(△は減少)	69,000	21,000
長期借入れによる収入	81,270	115,602
長期借入金の返済による支出	△128,728	△197,805
社債の発行による収入	44,776	119,446
社債の償還による支出	△20,000	△200,000
リース負債の返済による支出	△34,099	△36,491
自己株式の純増減額(△は増加)	△21	△33
配当金の支払額	△42,651	△44,094
非支配持分への配当金の支払額	△19,113	△13,816
その他	△2,050	△17,174
財務活動によるキャッシュ・フロー	△60,783	△241,724
現金及び現金同等物に係る為替変動による影響	6,425	21,225
現金及び現金同等物の増減額(△は減少)	53,199	△1,440
現金及び現金同等物の期首残高	245,789	297,224
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)	△1,868	△1,045
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)	—	185
合併に伴う現金及び現金同等物の増加額	104	—
現金及び現金同等物の期末残高	297,224	294,924

非財務情報

環境性データ

☑ このアイコンのある指標は、2023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

2020～2022年度は三菱ケミカル、田辺三菱製薬、生命科学インスティテュートおよび日本酸素ホールディングスとこれらの国内及び海外のグループ会社を対象としています。
2023年度は三菱ケミカル、田辺三菱製薬、および日本酸素ホールディングスとこれらの国内及び海外のグループ会社を対象としています。

温室効果ガス排出 ^{※1} ・エネルギー消費	2020年度	2021年度	2022年度	2023年度
Scope1(千t-CO ₂ e)	7,786	7,829	6,685	6,727 ☑
Scope2(千t-CO ₂ e)	7,540	8,250	7,685	7,299 ☑
小計 ^{※2}	15,325	16,079	14,369	14,026 ☑
Scope3(千t-CO ₂ e) ^{※3}	51,930	53,637	48,976	47,046 ☑
エネルギー消費量(GWh) ^{※4}	47,335	48,425	43,190	43,441 ☑

環境影響	2020年度	2021年度	2022年度	2023年度
NOx排出量(千t)	7.94	7.91	6.81	6.10 ☑
SOx排出量(千t)	3.23	3.08	2.31	2.36 ☑
COD(千t) ^{※5}	1.68	1.70	1.48	1.32 ☑
全窒素排出量(千t) ^{※5}	4.87	4.85	4.40	3.94 ☑
全りん排出量(千t) ^{※5}	0.10	0.09	0.04	0.04 ☑

水使用	2020年度	2021年度	2022年度	2023年度
取水量(百万m ³)(海水含まず)	216	222	212	203 ☑

※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消費量および温室効果ガス排出量を含みます。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温室効果ガス排出量の1/2を含んでいます。

※2 Scope1排出量は、地球温暖化対策推進法の排出係数を使用して算定しています。同法での報告対象外の温室効果ガス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。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。なお、国内については同法の基礎排出係数を基本とし、供給会社が不明の場合は代替値を使用して算定しています。

※3 Scope3の算定方法は三菱ケミカルグループ株式会社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。

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

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

非財務情報

社会性データ

☑ このアイコンのある指標は、2023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）		2020年度	2021年度	2022年度	2023年度
連結従業員数(名)		69,607	69,784	68,639	66,358
地域別従業員数(名)	日本	40,774	40,289	39,297	37,663
	日本以外	28,833	29,495	29,342	28,695

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	2020～2022年度は三菱ケミカル、田辺三菱製薬、生命科学インスティテュートおよび大陽日酸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。 2023年度は三菱ケミカル、田辺三菱製薬、大陽日酸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		2020年度	2021年度	2022年度	2023年度
従業員数(名)		23,147	22,739	22,325	22,169
男女別従業員数(名)	男性	19,429	18,934	18,545	18,372
	女性	3,718	3,805	3,780	3,797
女性従業員比率(%)		16.1	16.7	16.9	17.1
女性管理職比率(%)		9.3	10.2	10.6	10.9
女性管理職比率(%)		—	5.4	5.6	5.8
男女間賃金格差(正社員)(%)		—	77.4	77.4	73.3
育児休業取得率(%)※6	男性	—	45.0	65.0	73.1
	女性	—	100.0	100.0	116.5
有給休暇取得率(%)※7		71.0	73.8	77.3	80.6
休業度数率※8 ※9		1.18	1.23	0.89	1.16

※6 育児休業取得率は、「育児休業開始者数÷出産者数(配偶者出産者数)×100」の算式で計算しています。(育児休業開始者数は休業開始日、出産者数(配偶者出産者数)は出産日を基準として人数を計上しているため、育児休業取得率が100%を上回ることがあります)

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

※8 集計対象範囲：2020～2022年度は三菱ケミカル、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の国内及び海外のグループ会社の現業部門を有する会社を対象としています。

※9 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病者数。腰痛及び熱中症を含みます。集計対象範囲として、閉鎖した事業所を除いています。2023年度において閉鎖事業所で休業災害に該当する事故が1件発生しています。

独立した第三者保証報告書

2024年9月24日

三菱ケミカルグループ株式会社

代表執行役社長 筑本 学 殿

KPMGあずさサステナビリティ株式会社

東京都千代田区大手町一丁目9番7号

代表取締役 斎藤 和彦 ㊞

当社は、三菱ケミカルグループ株式会社(以下、「会社」という。)からの委嘱に基づき、会社が作成したKAITEKI REPORT 2024(以下、「KAITEKIレポート」という。)に記載されている2023年4月1日から2024年3月31日までを対象とした  マークの付されている環境・社会パフォーマンス指標(以下、「指標」という。)に対して限定的保証業務を実施した。

会社の責任

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

当社の責任

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

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

- ・ KAITEKIレポートの作成・開示方針についての質問及び会社の定める規準の検討
- ・ 指標に関する算定方法並びに内部統制の整備状況に関する質問
- ・ 集計データに対する分析的手続の実施

- ・ 会社の定める規準に従って指標が把握、集計、開示されているかについて、試査により入手した証拠との照合並びに再計算の実施
- ・ リスク分析に基づき選定した三菱ケミカル株式会社の岡山事業所及びMitsubishi Chemical America, Inc.のMemphisサイトにおける現地往査
- ・ 指標の表示の妥当性に関する検討

結論

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

当社の独立性と品質マネジメント

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

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

以 上

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

三菱ケミカルグループ株式会社

〒100-8251 東京都千代田区丸の内1-1-1 パレスビル

<https://www.mcgc.com>

WE SUPPORT



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。

2024年9月発行
無断転載を禁じます

Printed in Japan