



WE WILL

株主の皆様へ

vol. **10**

証券コード4188

 株式会社三菱ケミカルホールディングス

2021年4月1日 → 2022年3月31日

第17期 期末のご報告



執行役社長
ジョンマーク・ギルソン

Top Message

CEO Interview

社長就任から1年経ちましたが、
特にどのようなことに
注力されてきましたか？

一言で言えば、成長です。事業買収による規模の拡大ではなく、当社を自らの力で成長させることに注力してきました。企業は、安全管理・コンプライアンスの徹底を基盤としながら、成長し、業績を向上させ、すべてのステークホルダー（関係者）に大きな価値をもたらしていく必要があります。

2021年度、当社グループは、新型コロナウイルスの変異株の流行、原燃料価格の高騰といった厳しいビジネス環境に迅速に対応し、前年度と比較し売上収益・利益ともに大きく増加しましたが、やるべきことはまだ多くあります。

当社グループは、優れた製品、サービスを世界中の多くのお客様に提供しており、素晴らしい従業員が働いています。しかし、その強みを十分に活かしていないのが現状です。私たちはさらに飛躍するために、昨年12月に新経営方針「Forging the future 未来を拓く」を策定し（※1）、本年4月から「One Company, One Team」の考えによる組織体制に移行しました（※2）。新組織体制においては、親会社、子会社や日本、海外といった垣根を取り除き、グループ全体が「一つの会社」として機能するシンプルな組織を構築しました。この体制の中で、それぞれの従業員が明確な権限と自律性を持ち、迅速に意思決定を行っていきます。また、世界中、特に海外で優れた製品やサービスを提供する機会をフルに掴めるよう、製品別ではなく、市場別に編成された事業組織への変革も進めています。

（※1）新経営方針の内容につきましては、3頁～6頁の特集をご覧ください。

（※2）「One Company, One Team」につきましては、7頁～8頁の特集をご覧ください。

新経営方針を実行していくためには、
どのようなことが重要と
なるのでしょうか？

究極的な課題は成長ですが、集中、簡素化、成長という3つの言葉で説明したいと思います。

1つ目は集中です。ターゲットを絞ることで優れた業績を上げられます。まず、新経営方針で発表したとおり、石化・炭素事業は分離し、他社との協業化に向け、動き出しています。また、最重要戦略市場としたエレクトロニクス、ヘルスケア&ライフサイエンス、モビリティについて詳細な成長戦略の策定に取り組んでいます。

2つ目は簡素化です。One Companyとしてのシンプルな組織構造に加え、全社共通の業務プロセスの整備に取り組んでいます。そして、この簡素化により、2025年度までに年間1,000億円超のコスト削減を達成します。

最後は成長です。すべての製品に販売チャネルがある日本と違い、海外には優れた製品・サービスを完全には届けられていないのが実情ですが、集中と簡素化により、これまで日本でしか届けられていなかった製品の販売を海外市場に拡大することができます。成長の果実を早く手取り、変革への勢いを加速させていきます。

リーダーが果たす役割について、
どのように考えていますか？

改革の実行、課題解決、そして成長への原動力もすべては、従業員です。熱意ある優れた従業員と挑むことができれば、私たちはかつてない卓越した次元に到達できると確信しています。そのためには、自分は会社の大切な一員であると従業員が感じられる環境と文化を作り出すことが重要であり、これは経営陣の責任だと考えています。日々の業務を通して組織に貢献できていると感じられる必要があるのです。

私は就任以来、従業員やステークホルダーとのコミュニケーションと透明性に重点をおいてきました。情報を直接共有し、双方向の対話を行うべきだと考えています。単にメッセージを発信するだけでなく、従業員と直接対話する機会としての「タウンホールミーティング」を開催し、四半期毎に、また、新経営方針や組織体制の変更に際し、そして拠点訪問の機会にと、何回も行ってきました。

変化への戸惑いや懸念があるのは当然ですが、従業員が心の底から納得して、新経営方針を実行してほしい、新たな組織体制への変革を進めてほしいという思いが伝わりつつあることを感じており、彼らのサポートが改革を可能にしていけるでしょう。当社には非常に優秀で献身的な人材が揃っており、従業員には、自信と楽観主義を持って新たな挑戦をしてほしいと考えています。自信を持って楽観的に進むことができれば、必ず成功できると信じています。

最後に、株主の皆様へ
メッセージをお願いいたします。

株主の皆様からの期待に応えるためには、当社グループが現在の姿からさらに成長し、収益性の高い企業になることが不可欠です。私たちは、新経営方針を確実に実行し、スペシャリティケミカル企業として業績を継続的に向上させていきます。すべてのステークホルダーの期待に応えるために、社会的価値と経済的価値を最大化しながら、イノベーションを通じて企業価値を高め、低炭素経済における成功を確実なものとしていきます。当社の株主であることを誇りに感じていただける会社を目指し、企業価値向上に取り組んでまいりますので、今後とも変わらぬご支援とご鞭撻をお願いいたします。

新経営方針

Forging the future 未来を拓く

三菱ケミカルホールディングスグループは、昨年12月に、2025年度までの期間を対象とする新経営方針「Forging the future 未来を拓く」を策定しました。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、全てのステークホルダーにとっての価値の最大化を目指します。

未来を拓くためのキーワード



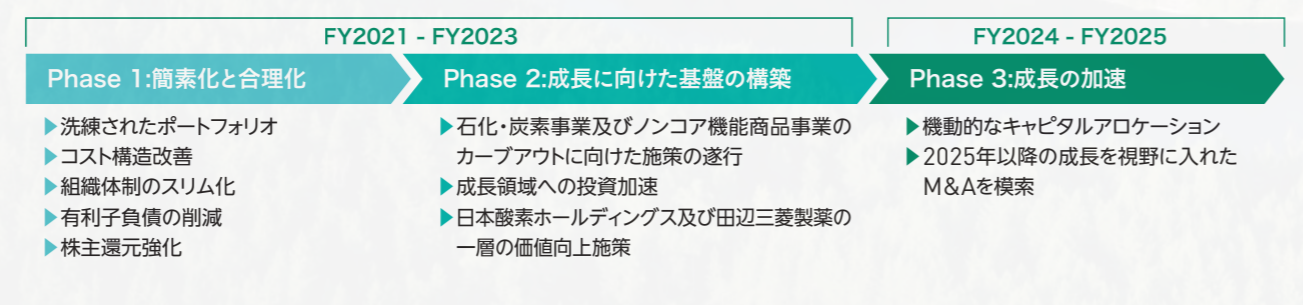
経営戦略における最重要ポイント

- 1 市場の成長性、競争力、サステナビリティにフォーカスしたポートフォリオ
- 2 分離・再編し、独立化を進める事業
- 3 グループ全体におけるコスト構造改革
- 4 戦略遂行のためのスリムな組織
- 5 戦略的なキャピタル・アロケーション

●主要財務指標(2025年度目標)

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

●ロードマップ



Point

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

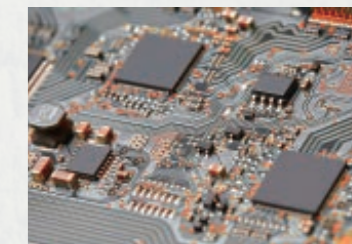
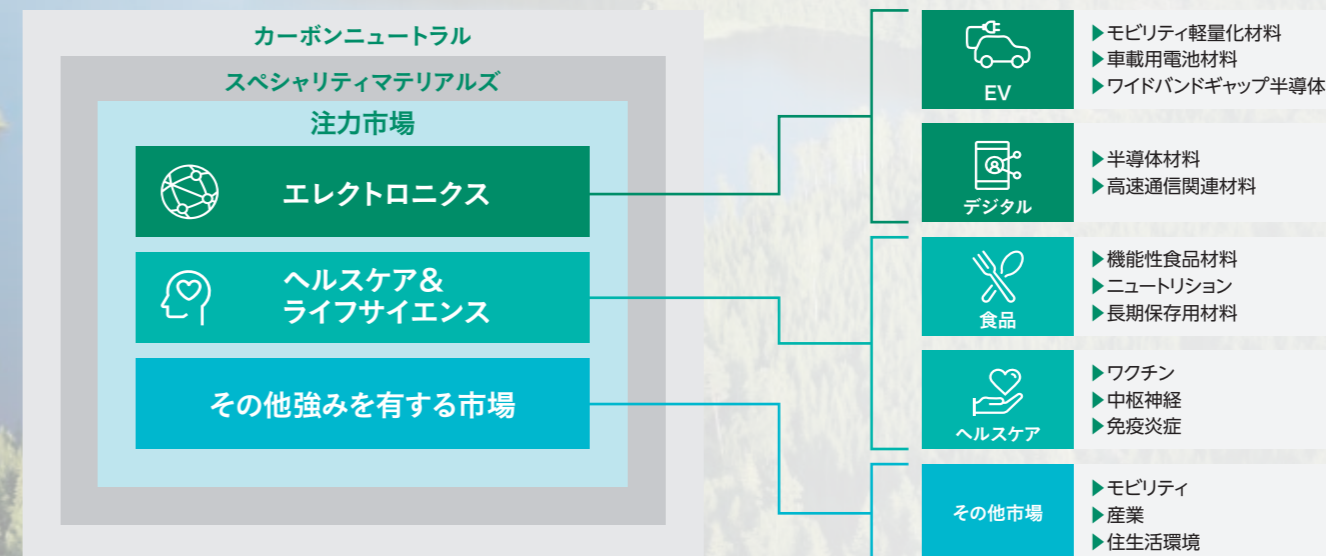
1-1 | 注力事業の選別基準

次の3つの評価基準に基づき注力事業を選別し、当社グループが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ます。

市場の魅力度	グループの強み	カーボンニュートラル
市場成長性	No.1 / No.2 を狙える地位	CO ₂ 排出水準
高収益性を阻む要因・リスク	技術革新性	CO ₂ 排出の削減余地
ROS / ROIC / EBITDA マージン	競争優位性・差別化要因	顧客/社会に対する付加価値

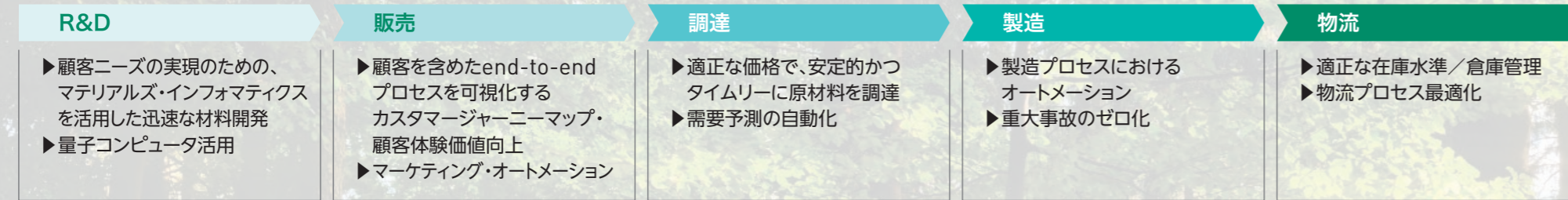
1-2 | 最重要戦略市場

上記評価基準に基づき、エレクトロニクス及びヘルスケア&ライフサイエンスを最重要戦略市場と位置付けます。



1-3 | デジタイゼーション

デジタル戦略の強化によって、カスタマー・エクスペリエンスとビジネスプロセスのトランスフォーメーションを実現します。



1-4 | 2050年カーボンニュートラルに向けたロードマップ

持続的な成長を達成しつつ、着実にカーボンニュートラルを実現。以下の主要施策の推進で、2050年までにGHG 排出量を実質ゼロとします。



Point 2 分離・再編し、独立化を進める事業

石油化学事業及び炭素事業については、分離・再編し、独立化を進めることで、国内基礎化学産業の再編を主導します。

Point 4 戦略遂行のためのスリムな組織

2022年4月1日以降、「One Company, One Team」のカルチャーを持つフラットな組織とします。また、リーガル・エンティティベースからビジネスユニット及びコーポレート機能ベースへの運営に移行し、責任の所在を明確化します。

Point 3 グループ全体におけるコスト構造改革

2025年度までに年間1,000億円超のコスト構造改革を実施し、着実な利益成長を実現します。

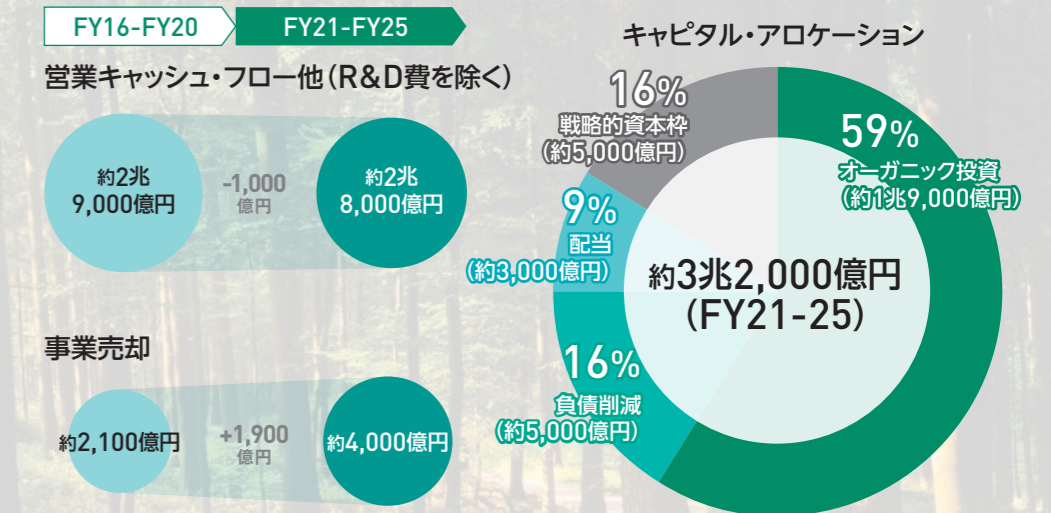
年間効果金額



主要項目				
物流・サプライチェーン改革	設備調達・修繕費用	一般管理費	研究開発費	価格体系の改善

Point 5 戦略的なキャピタル・アロケーション

規律ある事業運営とノンコア資産・事業の売却等により得た追加資金を戦略的に再配分することとし、配分先の1つである配当方針については拡充の方向で見直しを検討します。



“One Company, One Team” による企業価値のさらなる向上へ

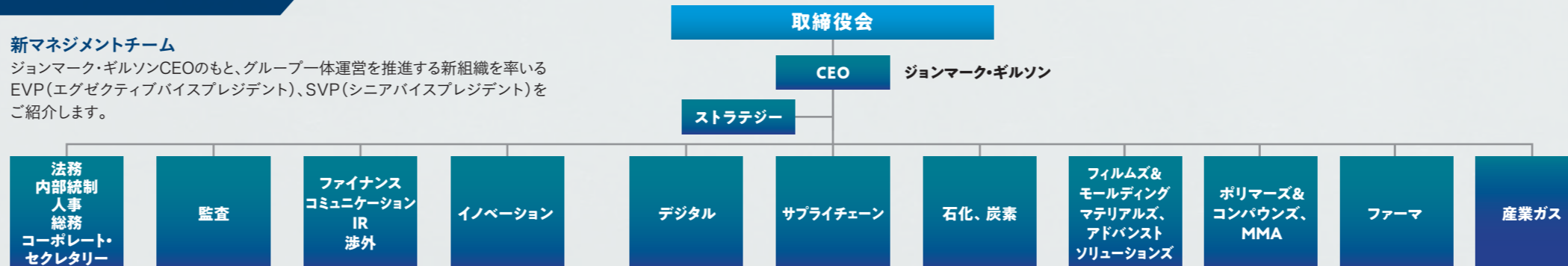
「三菱ケミカルグループ株式会社」へ (2022年7月1日付)

当社は、2021年12月に公表した新経営方針「Forging the future 未来を拓く」に基づき、2022年4月1日以降、「One Company, One Team」の考えによるフラットな組織体制への移行を進めております。
今般、当社グループが一体となって戦略を遂行する新組織体制を表すため、当社の商号を「三菱ケミカルグループ株式会社」へ変更することといたしました。

2022年4月1日以降の組織体制

新マネジメントチーム

ジョンマーク・ギルソンCEOのもと、グループ一体運営を推進する新組織を率いるEVP(エグゼクティブバイスプレジデント)、SVP(シニアバイスプレジデント)をご紹介します。



福田 信夫
代表執行役EVP
チーフサプライチェーンオフィサー
(サプライチェーン)

顧客起点のサプライチェーンを国内外グループ会社も含めて構築、高度で効率の良い、リスクに強い仕組みづくりを行います。基盤をなすのが安全・安定です。心理的安全性を高め、関係する全員が「明るく、元気に、前向きに」活躍できる組織を目指します。

中平 優子
執行役EVP
最高財務責任者
(ファイナンス、コミュニケーション、IR、渉外)

Forging the futureの実現にはスピーディな実行が不可欠です。考え方、動き方、従来と大きく異なることを迅速に進めるわけですから並大抵なことではありません。多様な各人の貢献が必須です。スペシャリティケミカル企業において数々の変化をリードしてきた経験などを活かし、仲間たちと共に変革を推進します。

藤原 謙
執行役EVP
コンプライアンス推進統括執行役、ゼネラルカウンシル
(法務、内部統制、人事、総務、コーポレート・セクレタリー)

グローバル、One Teamをキーワードとして、
・多様な人材が能力を最大限に発揮し、活気に満ちた企業風土
・Leanな組織で迅速かつ透明性の高い意思決定プロセス
・より一層のコンプライアンス推進、統合型のリスク管理システムの構築・実現を通じて、グループガバナンスを強化し、企業価値の向上に貢献します。

瀧本 丈平
執行役EVP
(フィルムズ&モールディングマテリアルズ、アドバンスドソリューションズ)

注力市場であるエレクトロニクス、ライフサイエンスなどで、当社に強みのある技術、ビジネスモデルに更に磨きをかけて、力強い成長を実現するとともに、事業構造の最適化、組織運営の効率化も進めていきます。これらを達成して「未来を拓く」ために、従業員一人一人が自分の持てる力を最大限に発揮し、皆で協力し合う文化をより強固なものにしていきます。

佐々木 等
執行役EVP
(ポリマーズ&コンパウンズ、MMA)

VUCA(Volatile, Uncertain, Complex, Ambiguous)時代の真只中といえる今日にあって、サプライチェーンや競争環境を含む事業環境が不連続に変化するなか、新たな当社グループとして、Vision / Understanding / Clarity and Choices / Agilityを世界中に展開する仲間たちと共通の価値観として尊重し、持続的に成長する会社に変革していきます。

池川 喜洋
執行役EVP
(石化、炭素)

石化・炭素事業における課題は、将来のカーボンニュートラル(CN)を実現する為に、ビジネスモデルや生産プロセスを改革し、持続可能なビジネスとして発展させることです。そのために、志を共有するパートナーとの連携によりCN実現に向けた取組みの加速や投資リスクの分散を行い、環境インパクト低減価値を顧客と共に共有する仕組みの構築を目指していきます。

上野 裕明
執行役EVP
(ファーマ)

ファーマビジネスユニットは、中枢神経、免疫炎症、糖尿病・腎臓病、ワクチンを重点領域に、医薬品やソリューションの創製に取組み、病と向き合うすべての人に、希望ある選択肢を届けてまいります。これらの事業活動を通じ、私たちはヘルスケア事業の中核として、これからの成長に向けた歩みを進め、Forging the futureを実行してまいります。

ラリー・マイクスナー
執行役SVP
チーフテクノロジーオフィサー、チーフデジタルオフィサー
(イノベーション、デジタル)

イノベーションについては、その活動を当社の新たなビジョンに整合させるとともに、研究開発から産学連携、ベンチャー投資に至るまで、全てのツールを活用した統合的な戦略を作り上げます。また、デジタルについては、まずは最適なビジネスプロセスを策定したうえで、デジタル領域への変換を進めます。これらの取組みにより、当社グループの事業成長と収益性向上を加速させていきます。

飯田 仁
執行役SVP
(監査)

世界が低炭素経済に転換していくなかで、グローバルなスペシャリティケミカル企業を目指す当社の経営に、監査担当として参加します。安全な生産活動と、コンプライアンス遵守の実現を通じて、経営基盤を強化するべく、全力を尽くします。

羽深 成樹
執行役SVP
(渉外)

カーボンニュートラル、ポर्टフォリオの見直し、デジタル化などの実現のためには、法令や制度との調整、新しい制度の構築などについて、政府との連携が必要になります。そのために政府と意見交換し、提言をするのが「渉外」の役割です。仲間たちとともに改革にチャレンジしていきます。

TOPIC トピック

植物由来COVID-19ワクチン「COVIFENZ®」(MT-2766)カナダにおいて承認を取得

植物由来のウイルス様粒子(Virus Like Particle、以下「VLP」)ワクチン「COVIFENZ®」(開発コード:MT-2766)について、連結子会社であるメディカゴ社(本社:カナダ・ケベック市)がカナダにおいて2022年2月に承認を取得しました。COVIFENZ®は、18歳から64歳までの成人における新型コロナウイルス感染症の予防を適応とするワクチンであり、植物を用いて製造され、新型コロナウイルス感染症ワクチンとして世界初の植物由来ワクチンとなります。
当社グループは、ワクチン領域を中枢神経・免疫炎症領域とならぶ重点領域と位置付け、ワクチン領域においても新しいモダリティの開発に取り組んでいます。新しいタイプのワクチンとなる植物由来VLPワクチンという新たな選択肢を届けることで、世界の最重要課題である感染症予防により一層貢献していきます。

植物を用いたVLPワクチンの製造工程(一過性の遺伝子発現を利用)



VLP®製造技術に期待されること

- 植物の使用による、短期間かつ低コストでの大量生産可能
- ウイルスの増殖がなく安全性に優れる

※VLPは、ウイルスと同様の外部構造を持ち、ワクチンとして高い免疫獲得効果が期待される

VLP ワクチン (例) インフルエンザウイルス

連結業績の概要

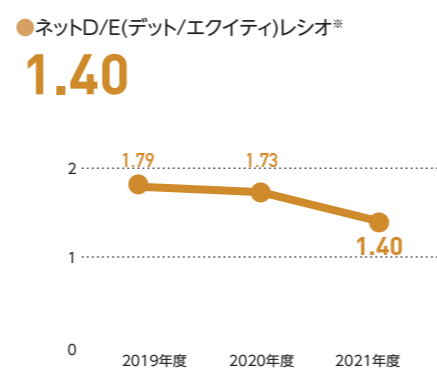
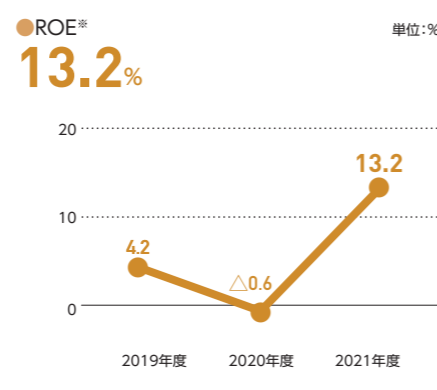
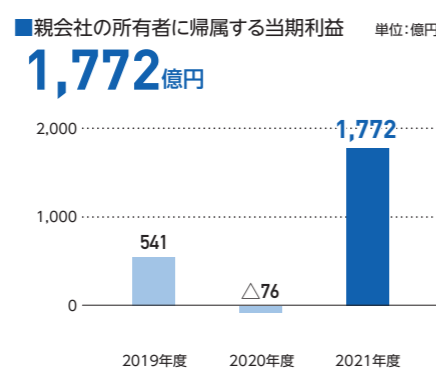
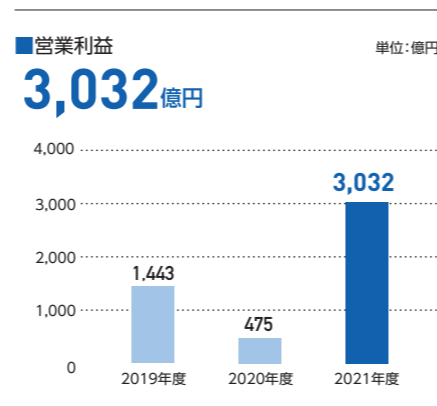
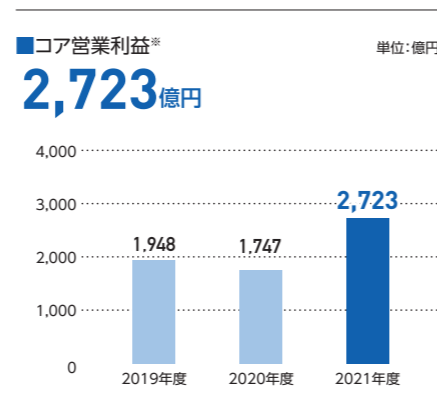
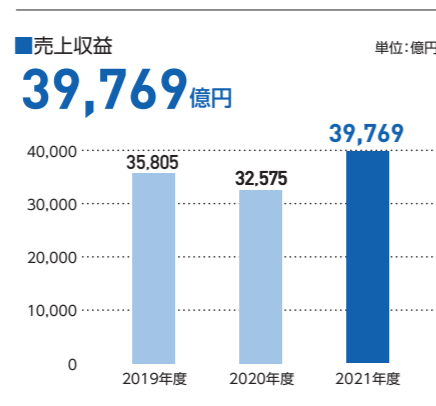
新型コロナウイルス感染症による影響から各国の経済活動に持ち直しの動きがみられる中で、国内外の需要が前期に比べ回復基調で推移しました。

各国の経済活動に持ち直しの動きがみられる中で、国内外の需要が前期に比べ回復基調で推移

当期の連結業績は、売上収益は3兆9,769億円(前期比7,194億円増)となり、利益面では、コア営業利益は2,723億円(同976億円増)、営業利益は3,032億円(同2,557億円増)となり、親会社の所有者に帰属する当期利益は1,772億円(同1,848億円増)となりました。

ネットD/Eレシオが0.33ポイント改善

資産合計は、円安の進行に伴う在外連結子会社の資産の円貨換算額の増加や、原料価格上昇等による棚卸資産の増加及び売上収益増加に伴う営業債権の増加等により、5兆5,739億円(前期末比2,867億円増)となり、負債合計は、原料価格上昇等による営業債務の増加等により3兆7,296億円(同135億円増)となりました。また、資本合計は、親会社の所有者に帰属する当期利益の計上等により、1兆8,443億円(同2,732億円増)となりました。この結果、ROEは13.2%となり、ネットD/Eレシオは1.40となりました。



※グラフは国際会計基準(IFRS)に準拠した用語で表示しております。
 ※コア営業利益とは、営業利益から非経常的な要因により発生した損益(非経常項目)を除いた経常的な利益のことです。
 ※ROE=親会社の所有者に帰属する当期利益÷親会社所有者帰属持分(期首期末平均)
 ※ネットD/Eレシオ=(有利子負債(割引手形を含む)÷(現金・現金同等物+手元運用資金残高))÷親会社所有者帰属持分

連結財務諸表の概要(国際会計基準(IFRS)に準拠)

連結財政状態計算書(単位:億円)

勘定科目	当期末	前期末
	2022年 3月31日現在	2021年 3月31日現在
(資産)		
現金及び現金同等物	2,458	3,496
営業債権	8,260	7,164
棚卸資産	7,452	5,765
その他	1,691	1,550
流動資産	19,861	17,975
有形固定資産	18,997	18,139
のれん	7,054	6,719
無形資産	4,488	4,553
持分法で会計処理されている投資	1,748	1,620
その他の金融資産	2,335	2,512
その他	1,256	1,354
非流動資産	35,878	34,897
資産合計 Point 1	55,739	52,872

勘定科目	当期末	前期末
	2022年 3月31日現在	2021年 3月31日現在
(負債)		
有利子負債 Point 3	22,899	24,824
営業債務	4,869	3,823
その他	9,528	8,514
負債合計	37,296	37,161
(資本)		
資本金	500	500
資本剰余金	1,706	1,797
自己株式	△629	△633
利益剰余金	12,137	10,601
その他の資本の構成要素	867	98
親会社の所有者に帰属する持分合計	14,581	12,363
非支配持分	3,862	3,348
資本合計	18,443	15,711
負債及び資本合計	55,739	52,872

連結持分変動計算書 当期[2021年4月1日から2022年3月31日まで] (単位:億円)

	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
	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			
2021年4月1日残高	500	1,797	△633	10,601	98	12,363	3,348	15,711
当期利益				1,772		1,772	322	2,094
その他の包括利益					908	908	326	1,234
当期包括利益				1,772	908	2,680	648	3,328
自己株式の変動		△4	4			0		0
配当				△384		△384	△160	△543
支配継続子会社に対する持分変動		△81				△81	26	△56
その他の資本の構成要素から利益剰余金への振替				139	△139			
その他		△6		9		3	0	3
所有者との取引額等合計		△91	4	△236	△139	△462	△134	△597
2022年3月31日残高	500	1,706	△629	12,137	867	14,581	3,862	18,443

連結損益計算書(単位:億円)

勘定科目	当期	前期
	2021年4月1日から 2022年3月31日まで	2020年4月1日から 2021年3月31日まで
売上収益	39,769	32,575
コア営業利益	2,723	1,747
非経常項目 Point 2	309	△1,272
営業利益	3,032	475
金融収益・費用	△128	△146
(内、受取配当金)	(48)	(43)
(内、為替差損益)	(29)	(24)
税引前利益	2,904	329
法人所得税	△810	△102
当期利益	2,094	227
親会社の所有者に帰属する当期利益(△損失)	1,772	△76
非支配持分に帰属する当期利益	322	303

連結キャッシュ・フロー計算書(単位:億円)

勘定科目	当期	前期
	2021年4月1日から 2022年3月31日まで	2020年4月1日から 2021年3月31日まで
税引前損益	2,904	329
減価償却費	2,515	2,438
棚卸資産	△1,526	446
営業債権債務他	△424	1,458
営業活動によるキャッシュ・フロー	3,469	4,671
設備投資	△2,577	△2,570
資産売却	637	308
投融資他 Point 2	652	92
投資活動によるキャッシュ・フロー	△1,288	△2,170
有利子負債 Point 3	△2,759	△44
子会社株式追加取得	△5	△988
配当他	△599	△396
財務活動によるキャッシュ・フロー	△3,363	△1,428
現金及び現金同等物の増減	△1,182	1,073
為替換算差等	144	141
現金・現金同等物の期首残高	3,496	2,282
現金・現金同等物の期末残高	2,458	3,496

Point 1 資産合計

円安の進行に伴って在外連結子会社の資産の円貨換算額が増加したことに加えて、原料価格上昇等により営業債権及び棚卸資産が増加しています。

Point 2 アルミナ繊維事業譲渡

- アルミナ繊維事業譲渡に係る事業譲渡益計上(非経常項目)
- 事業譲渡に伴う収入の計上(投融資他)

Point 3 有利子負債

有利子負債の圧縮に努めております。

会社概要

商号 株式会社三菱ケミカルホールディングス
(英文社名:Mitsubishi Chemical Holdings Corporation)
本店所在地 〒100-8251
東京都千代田区丸の内一丁目1番1号(パレスビル)
電話 03-6748-7200
資本金 500億円

取締役 (2022年6月24日現在)

ジョン・ケリッ	取締役	橋本 孝之	社外取締役
藤原 謙	取締役	程 近智	社外取締役
グレン・リッ	取締役	菊池きよみ	社外取締役
片山 博史	取締役	山田 辰己	社外取締役
		政井 貴子	社外取締役

執行役 (2022年6月24日現在)

ジョン・ケリッ	代表執行役 執行役社長
福田 信夫	代表執行役エグゼクティブバイスプレジデント チーフサプライチェーンオフィサー
中平 優子	執行役エグゼクティブバイスプレジデント 最高財務責任者
藤原 謙	執行役エグゼクティブバイスプレジデント コンプライアンス推進統括執行役、ゼネラルカウンシル
籠本 丈平	執行役エグゼクティブバイスプレジデント
佐々木 等	執行役エグゼクティブバイスプレジデント
池川 喜洋	執行役エグゼクティブバイスプレジデント
上野 裕明	執行役エグゼクティブバイスプレジデント
ラー・マイクスター	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、チーフデジタルオフィサー
飯田 仁	執行役シニアバイスプレジデント
羽深 成樹	執行役シニアバイスプレジデント

株式の状況 (2022年3月31日現在)

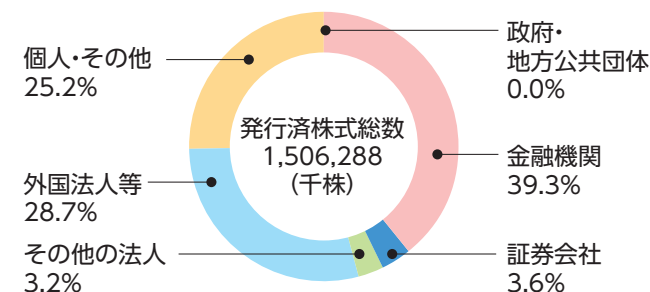
発行可能株式総数 6,000,000,000株
発行済株式総数 1,506,288,107株
株主総数 274,369名

大株主 (2022年3月31日現在)

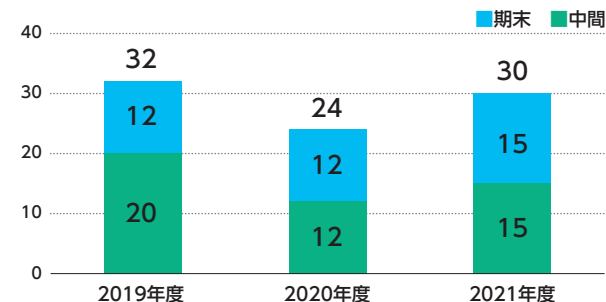
株主名	持株数(千株)	出資比率(%)
日本マスタートラスト信託銀行株式会社信託口	229,624	16.1
SSBTC CLIENT OMNIBUS ACCOUNT	122,749	8.6
株式会社日本カストディ銀行信託口	82,609	5.8
明治安田生命保険相互会社	64,389	4.5
日本生命保険相互会社	42,509	3.0
株式会社日本カストディ銀行信託口4	22,105	1.6
STATE STREET BANK WEST CLIENT-TREATY 505234	21,837	1.5
太陽生命保険株式会社	18,838	1.3
JPモルガン証券株式会社	17,859	1.3
JP MORGAN CHASE BANK 385781	16,592	1.2

※上記のほか、当社が自己株式として82,367千株を保有しておりますが、上記出資比率は自己株式を控除して計算しております。

所有者別株式分布の状況 (2022年3月31日現在)



1株当たり配当金 (円)



株主メモ

- 事業年度 4月1日から翌年3月31日まで
- 定時株主総会 6月
- 株主確定基準日 ① 定時株主総会 3月31日
② 期末配当金 3月31日
③ 中間配当金 9月30日
※その他必要あるときは、あらかじめ公告して基準日を定めます。
- 公告の方法 電子公告
※ただし、電子公告によることができない事故その他のやむを得ない事由が生じたときは、日本経済新聞に掲載いたします。
<https://www.mitsubishichem-hd.co.jp/ir/index.html>
- 株主名簿管理人 三菱UFJ信託銀行株式会社
- 同事務取扱場所 〒100-8212 東京都千代田区丸の内一丁目4番5号
三菱UFJ信託銀行株式会社 証券代行部
- 郵便物送付先及びお問い合わせ先 〒137-8081 新東京郵便局私書箱第29号
三菱UFJ信託銀行株式会社 証券代行部
0120-232-711 (通話料無料)



当社ホームページをご活用ください。

<https://www.mitsubishichem-hd.co.jp/>

当社ホームページでは、プレスリリースや中期経営計画、決算情報等を掲載しておりますので、ぜひご活用ください。

三菱ケミカルホールディングス

検索



携帯電話やスマートフォンなどから、二次元コードを読み取ってアクセスすることもできます。

株式会社三菱ケミカルホールディングス



環境に配慮したFSC®認証紙と植物油インキを使用しています。