三菱ケミカルホールディングス
KAITEKI Value for Tomorrow

KAITEKI REPORT 2021
統合報告書

未来を描く。
明日が変わる。

KAITEKI Value for Tomorrow

未来を描く。明日が変わる。

未来はどんな姿でしょうか。持続可能な未来のために何をすべきでしょうか。
人、社会、そして地球の心地よさがずっと続いていく— KAITEKIの実現をめざして
三菱ケミカルホールディングス（MCHC）グループは、はるか先の未来を見据えながら、
明日を変えるソリューションをつくり続けていきたいと考えています。

Mission
企業理念

人、社会、そして地球の心地よさがずっと続いていくことをめざし、
Sustainability、Health、Comfortを価値基準として、
グローバルにイノベーション力を結集し、
ソリューションを提供していきます。

Vision
ビジョン

KAITEKI実現

Value
価値基準

Sustainability, Health, Comfort

INDEX

Introduction 1
目次・編集方針 3

1 トップコミットメント

社長メッセージ 5

2 価値創造ストーリー

MCHCグループの変遷とコア技術 11
価値創造モデル 13
KAITEKI経営の考え方 13
経営資源の活用・強化 15

3 前中期経営計画（2016-2020年度） *APTSIS 20* 総括

ポートフォリオ改革の軌跡（過去の中期経営計画の振り返り） 17
APTSIS 20 総括 19
MOE 19
MOS 23
MOT 24

4 新中期経営計画 *APTSIS 25* 基盤強化とさらなる成長に向けて

2050年へのアプローチ 25
APTSIS 25 Step1（2021-2022年度） 27
CFOメッセージ 33

Sustainability

CSOメッセージ 35
APTSIS 25 のマテリアリティと新MOS指標 37
サステナビリティマネジメントの強化 43
TCFD提言に基づく報告 45

変革に向けた人材戦略

人事担当役員メッセージ 47
KAITEKI健康経営の取り組み 48
人と組織に関わる取り組み 49

Innovation

CIOメッセージ 51
R&Dの推進と次世代事業への取り組み 52
デジタルトランスフォーメーション（DX）による価値創造 53
コーポレートベンチャーキャピタル活動 55

Governance

特集｜新社長の選定プロセス 57
取締役一覧 59
コーポレートガバナンス 61
社外取締役メッセージ 69
リスク管理 70
コンプライアンス 72

5 財務・非財務情報

分野別事業概況

サマリー 73
機能商品分野 75
素材分野 79
ヘルスケア分野 83

財務サマリー 87
財務ハイライト 89
非財務ハイライト 91
株主情報 93
連結財務諸表 95
非財務情報 103
環境性データ／社会性データ 103
独立した第三者保証報告書 104

会社情報 105
主要な子会社・関連会社 106
主要な事業 107
グローバルネットワーク 108

編集方針

三菱ケミカルホールディングス（MCHC）は、MCHCグループのビジョンと位置付けているKAITEKI実現に向けた企業活動の進捗や見通しのうち、企業活動の判断基準やマテリアリティの特定結果に照らして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レポート」を発行しています。作成にあたっては、国際統合報告評議会の「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、MCHC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。

報告対象期間

2020年度（2020年4月−2021年3月）、
一部2021年度の内容も含んでいます。

報告範囲

MCHCおよびMCHC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

MCHCは、2017年3月期の第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2017年3月期以降は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。

MCHCのウェブサイト
https://www.mitsubishichem-hd.co.jp

有価証券報告書
https://www.mitsubishichem-hd.co.jp/ir/library/stock_securities_report.html

コーポレートガバナンス報告書
https://www.mitsubishichem-hd.co.jp/pdf/governance.pdf

ポートフォリオの再構築により成長を実現し、低炭素社会における企業価値向上をめざします

ポジティブマインドが変革をもたらす

2021年4月、代表執行役社長に就任しました。歴史ある三菱ケミカルホールディングス（MCHC）の先導役を任されることを、大変光栄に思います。不確実な時代の中、当社グループが誇るイノベーションのDNAを軸として、将来に向けた成長への軌道を指し示す重要な役割を率先して果たしてまいります。

私が本職に就任することを決めたのは、MCHCの世界的な評価や存在感、革新的な技術力に加え、3つの重要な理由があります。1つめの、そして最も決定的な理由は「挑戦」です。私はMCHCグループをネクストレベルに成長させるというチャレンジをとても楽しみにしています。2つめの理由は、化学業界が持つ無限の可能性です。化学業界は、身近な生活分野から自動車、医療まで、ほぼ全ての産業と密接に関係しており、MCHCグループはそれらの産業にさまざまな製品やサービスを提供しています。そして3つめの理由は、私の過去の日本での経験です。これまで、日本の企業文化や組織構造と、ステークホルダーの利益を最大化する手法について理解を深めてきたことから、それらの経験を活かす大きな機会になると考えたのです。

私は常々、前向きな姿勢で積極的にチャレンジすることを心掛けています。これまでにない速いペースで技術変革が進む時代の中で生き残り、成長を果たしていくためには、私を含む全従業員が主体的に挑戦する前向きな心構えを持つ必要があります。この心構えを基盤とすることで、柔軟な適応力、機敏な判断力、決断を行動に移す勇気を発揮し、あらゆる事業機会をMCHCグループの成長につなげていきます。そしてその先には、MCHCの無限の未来が広がっていると確信しています。

ジョンマーク・ギルソン
代表執行役社長

プロフィール

生年月日	1963 年 12 月 6 日生
出身地	ベルギー
主な略歴	
1989 年	Dow Corning 社 入社
2005 年	同社 Corporate Vice President & General Manager of Specialty Chemicals Business, President Asian Area 東レ・ダウコーニング（株） Shareholder Representative Director
2009 年	同社 Executive Vice President & General Manager of Specialty Chemicals Business
2011 年	Avantor Performance Materials 社 Chief Executive Officer
2012 年	NuSil Technology 社 Vice Chairman & Chief Operating Officer
2014 年	Roquette 社 Chief Executive Officer
2021 年	（株）三菱ケミカルホールディングス 代表執行役社長（現）

社長メッセージ

豊富な経験を活かし、改革に挑戦

私はこれまで、米国、欧州、日本の企業のトップを務め、その経験から広い視野を得てきました。

米国のDow Corning 社と日本の東レ・ダウコーニング(株)では、低収益事業から脱却し、エレクトロニクスやライフサイエンス事業などの、収益性が高く成長が期待される市場にシフトするための構造改革を行いました。

その後3年間は、プライベート・エクイティ・ファンドに携わり、価値創造と財務レバレッジの最適化について多くのことを学びました。

そして前職のフランスのRoquette 社ではCEOとして指揮を執り、6年以上にわたって収益率向上のための構造改革を実施した結果、成長率の高いスペシャリティプロテインや医薬添加剤などの新しい事業分野へ進出を果たしました。今後はこれら過去の学びを当社のステークホルダーのために役立てていきたいと考えています。

ミッション：会社を成長軌道へ

MCHCおよび三菱ケミカル、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を含む当社グループの成長戦略を実践することで、ステークホルダーに大きな価値をもたらすことが、私の最大の職務であると考えています。目の前に立ちはだかるさまざまな課題を解決して新たな事業機会を見いだし、グループ全体の成長と収益向上を牽引していきます。

最終的な目標は、MCHCが低炭素社会における勝者となることです。化学業界のようなエネルギー集約型の産業ではカーボンニュートラルの実現は一朝一夕にはできませんが、そのプロセスの中で新たな事業の可能性を生み出すことができると確信しており、石油化学製品など伝統的な主力製品を含め、あらゆる分野で事業機会を模索していきます。

では勝ち残っていくために、これから2050年までの30年間で、私たちはどのように変わっていく必要があるでしょうか。

まず重要なのは、グループ従業員一人一人が、人々に、健康に、そして未来のより良い地球環境の実現に貢献することを常に意識しながら仕事に取り組み、その行動と結果に責任を持つことです。私たちの強みを集約すれば、化学業界に大きなインパクトを与えることができ、社会を変革する原動力となり得ます。しかし、私たちの強みが分散したままでは、逆に影響を受ける側になってしまいます。だからこそ、外部の影響に左右されないよう、自らの手でステアリングを握っていなければならないのです。MCHCグループは、総合化学メーカーとして長い時間をかけて蓄積し、確立してきた多様な基盤技術を有しています。また、高度化、複雑化したプラントを安全・安定的に稼働し、高品質な製品を生み出す技術もあります。さらに、顧客からの信頼も厚く、人材にも恵まれています。つまり、確固とした事業基盤、卓越した専門知識と技術力、顧客からの信頼、従業員のコミットメント、この4点がMCHCグループの強みであり、これらをうまく活かすことで市場競争力を何倍にも高めていけると確信しています。

さらに今後、企業として力を付けていくためには、従業員の男女間格差を是正し、あらゆる人材がその潜在能力を最大限に発揮できる環境を整備していく必要があります。これはCEOとしての私の重要な責務です。MCHCの取締役会には現在、5名の社外取締役が在籍しており、うち2名が女性であるなど、当社では歴代のCEOのリーダーシップのもと、女性役員を登用する取り組みを積極的に推進してきました。これからは私がそのバトンを受け継ぎ、ジェンダーギャップを完全に解消し、MCHCをより良い企業・場所に変えていきます。また、日本社会に根強い年功序列の慣習についても、その良い面は残しつつ、個々人のパフォーマンスを重視し、年齢にかかわらず優秀な人材がリーダーとして活躍できる環境を整えていきたいと考えています。

KAITEKIを行動指針に

KAITEKIには「理想」と「必然性」という2つの側面があります。

「理想」とは、世界の人々の健康と地球環境への貢献など、人、社会、地球の心地よさを追求する、中核となる呼びかけです。シンプルでありつつ、人の心を動かすこの哲学を私は心から尊重しています。

「必然性」とは、低炭素社会に適応し、よりクリーンな企業への変革を実現していくことです。この目標に選択の余地はなく、私たちは企業活動や製品使用時のCO_2排出量を削減していかなければなりません。

世界の多くの国々は、2050年までのカーボンニュートラルの実現に合意しています。ところが石油化学事業など、当社におけるエネルギー集約型事業の製造工程では、直接使用する燃料由来のCO_2排出だけでなく、電力を使用することによる間接的なCO_2排出を伴いますし、そもそも原料の多くが化石資源由来です。これらを考えたとき、カーボンニュートラルの世界で化学産業は生き残っていけるでしょうか？ 再生可能エネルギーの利用や、CO_2排出の少ない原燃料の利用、ケミカル・マテリアルリサイクルが低炭素化に向けた答えの一つですが、これから当社がめざしていく事業活動は、全てこの問いに答えられるものでなければなりません。

資源やエネルギー供給は一企業や産業の枠を超える問題であり、エネルギー政策の迅速な策定には、政府の関与が不可欠です。特に日本国内に製造拠点が多い当社にとって、日本政府のエネルギー政策は重要であり、状況を注視しつつ、適宜最善と思われる施策を迅速に実行していきます。

「理想」と「必然性」、2つの側面を持つKAITEKIを実現するためには、当社の強みを活かすことで最も多くの利益を得られる市場分野を特定する必要があります。現時点におけるMCHCグループの事業内容は、石油化学製品から半導体のような機能商品、医薬品に至る幅広いものです。KAITEKIの2つの側面を踏まえ、ポートフォリオを見直し、収益性を高めていくことが私の重要な責務です。

社長メッセージ

財務基盤強化とポートフォリオ改革

改革に向けた行動と目標設定

2050年カーボンニュートラルの実現に向け、先ほどから私たちがどう変わるべきかをお話ししてきました。ではCEOとして、私自身がなすべきことは何でしょうか。第一は、強固な財務基盤を実現することです。しっかりとした財務基盤があってこそ、投資や構造改革といった戦略の自由度と柔軟性が高まります。成長戦略の目的は当社の企業価値向上であることは言うまでもありませんが、その原動力となるのが強い財務基盤なのです。収益性の回復と負債の削減は、CEOとしての最優先事項と考えています。

次に、将来の成長性と収益を最大限に高めるために、早急に事業ポートフォリオ改革に着手する必要があります。長期的な事業ポートフォリオの検討には半年程度かかる可能性はありますが、1～2年を要する作業ではありません。なぜなら、当社には、何が課題で、何をすべきかを理解している優秀な人材が多数存在するからです。彼らはすでに改革の必要性を十分に認識しており、私自身は実行を促す触媒になりたいと思っています。従業員と力を合わせて全社を挙げて取り組み、2021年内をめどに具体的なポートフォリオ戦略を明示するつもりです。

今後、長期的にポートフォリオを構成していく事業は、「当社の強みが活かせるか」「成長市場であるか」「カーボンニュートラルに適応できるか」の3つの基準を用いて判断していきます。このいずれか一つにでも合致しない事業は、中長期的に何らかの課題に直面し、MCHCグループの将来を担うことはできないと考えるからです。

カーボンニュートラルへの適応は、MCHCグループを含む化学業界にとって大きな脅威であると同時にビジネスチャンスでもあります。この機会を活かすためには、将来に向けた本格的な投資が必須です。従って、前述したようにまずは財務体質の改善が最優先となります。私たちの目標は明確です。それは、財務基盤を強化すると同時に、ポートフォリオ改革を行うことです。

機能商品分野

私はMCHCグループの機能化学品および機能化学技術の未来に大いに期待しています。深刻な社会課題の解決に役立つこれらの製品は、高い利益を確保することができるからです。低炭素社会の実現は大きな課題ですが、たとえば、当社の自動車用リチウムイオン電池材料は、代替エネルギーに関する課題をビジネスチャンスに転換することができる技術の一つです。MCHCグループは、課題解決に求められるイノベーション、知的財産、品質管理、マーケティングといった能力を豊富に有しています。これらの強みを活かし付加価値を確実に生み出していくことは、改革の中でも最も重要な施策の一つです。

素材分野

低炭素社会への世界的な移行が進む中、エネルギー源の主体は再生可能エネルギーとなり、化石燃料の比率は一層縮小すると見られています。当社グループの場合、現状ではエチレンやその誘導品などの石油化学製品およびコークスや炭素材を含む炭素製品は、大量のCO_2を排出し、化石資源由来の原材料も使用しています。今後は、利益を出して投資回収するだけでなく、GHG排出量の削減、つまりは地球温暖化の問題に、より積極的に取り組むことが求められます。たとえば製造プロセスでCO_2排出量を大幅に削減し、加えて化学製品の原料として大気中のCO_2を使用できれば、当社グループの中核であるケミカルズセグメントで複数の収益機会を得ることができるでしょう。

MCHCグループは早くから、低炭素社会をめざしたプロセス改革や製品開発に取り組んできた強みがあります。製品リサイクルの促進や、CO_2を資源として利用できる技術開発などです。また現在は、廃プラスチックのケミカルリサイクルを推進するため、石油精製企業との連携を強化しています。

一方、MMA事業では当社グループは世界最大のシェアを誇っており、環境の変化やカーボンニュートラルに対応しながら最適なオペレーションを維持することで、今後も高い収益性が期待できます。

また、産業ガス分野では、世界4位の産業ガス会社である日本酸素ホールディングスとともに、グローバル競合企業トップ3との収益性の差を埋めるべく努力し、電子・医療領域にも重点を置き、持続的な成長をめざしていきます。

ヘルスケア分野

ヘルスケアは、付加価値が高く成長の可能性も高い領域です。特に医薬品事業は、人々の健康促進のためのソリューションを提供することで大きく成長する可能性を秘めています。

そうした考えから、当社は2020年、田辺三菱製薬を完全子会社化しましたが、想定する成長を実現していくためには、規模の拡大や日本中心のビジネスモデルからの脱却、より強力なパイプラインの構築に向けた研究開発の強化が必要だと考えています。また、再生医療のMuse細胞の開発は進展しており、長期的な可能性に大いに期待しています。今後数年内には上市したいと考えていますが、業績へ寄与するためには、さらに何年かの研究開発投資が必要です。

企業価値を高め、ステークホルダーの期待に応える

良い企業と呼ばれるために必要なことは何でしょうか。私は、MCHCを構成する重要な4つのステークホルダー、つまり株主、顧客、従業員、行政を含む外部機関との良好な関係を模索し、信頼関係を強化し続けることが何より重要だと考えます。その観点から現状のMCHCを見ると、顧客、従業員、外部機関にはしっかりと対応できているものの、株主・投資家の皆さまからの期待に十分応えているとは言えません。株主・投資家の皆さまにより多くの価値とリターンを提供するためには、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。事業ポートフォリオの最適化は、その実現に欠かせない条件です。そして株式市場で評価されるためには、成長の見通しを大幅に改善し、ROEを、現在の5%未満の状態から大きく向上させていく必要があります。

2021年度は、業績の回復と負債の削減を中心に取り組んでいきます。来る低炭素社会で勝者となるためにはポートフォリオ戦略の再評価が不可欠です。具体的には、慎重に選択された成長事業への投資、成長の可能性はあるものの想定通りの成果を挙げていない事業の特定と戦略の見直し、将来性や適応性に欠けるため売却が必要な事業の特定などが求められています。また、選択した戦略を実現するための組織構造は、シンプルで明快、透明性が高く、かつ費用対効果も高いものでなければなりません。そのために、今後はよりシナジー創出効果を重視した、パフォーマンス主導型のグループ組織体制に変えていく予定です。また、資源の配分先や配分方法についても、株主利益の向上の観点から見直していきます。

私は、過去の経験から、組織全体がチームワークを発揮することで、先にお話しした4つのステークホルダーの期待に応えながら収益性を高め、困難を乗り越えられることを実感しています。MCHCは、全てのステークホルダーの声に耳を傾け、ポートフォリオ改革を実行し、組織文化を変えることで、業界を先導する影響力のある企業をめざしていきます。そのためには、多様な価値観を受け入れられる企業文化がなければなりません。ダイバーシティ&インクルージョンはもはや選択肢ではなく、予測不可能な世の中において不可欠な、競争力の源泉となっています。

MCHCグループは、社会価値と経済価値を持続的に両立させるKAITEKI経営を貫くとともに、自らを革新し企業価値を高め続けてまいります。CEOとして、MCHCの成長の新時代の幕開けとなる2021年度を実り多い年にできるよう、精一杯努力してまいります。引き続きMCHCグループの活動へのご理解とご支援をよろしくお願いいたします。

代表執行役社長
ジョンマーク・ギルソン

MCHCグループの変遷とコア技術

独自技術や基盤技術を活用し、
新たな事業機会を創出

MCHCグループは、その広範な事業領域で独自技術と基盤技術を培ってきました。
これらのコア技術はMCHCグループの大切な知的資本であり、競争力の源泉の一つです（P.15参照）。
グループのシナジーを最大限に活用し、多面的なアプローチでイノベーションを高度化することで、
既存事業の強化と同時に、新たな事業機会の創出に取り組んでいます。

※1 大陽日酸は、日本酸素ホールディングスの国内事業継承会社として存続
※2 三菱化学と三菱ウェルファーマが共同持株会社 三菱ケミカルホールディングスを設立

ポートフォリオ改革の軌跡 ▶P.17

MCHCグループのコア技術

価値創造モデル ▶P.13

価値創造モデル── KAITEKI経営の考え方

社会課題を起点に新たな価値を創造し続ける
「KAITEKI経営」を実践

MCHCグループは、サステナビリティ（MOS）、イノベーション（MOT）、経済効率性（MOE）の3つの基軸を一体的に実践し、企業価値を高めていくKAITEKI経営に取り組んでいます。加速度的に変化する社会ニーズや環境・社会課題を起点に、企業理念、価値基準のもと、MCHCグループが課題解決に寄与できる事業群を成長事業領域と特定し、持続的成長に向けた価値創造サイクルを推進しています。

社会の潮流

環境・社会課題

MCHCグループのマテリアリティ ▶P.37

経営基盤と競争力の源泉

財務資本
強固な財務基盤

製造資本
多様なソリューションを実現するグローバルネットワーク

知的資本
ビジネスモデル変革を推進するナレッジ・技術基盤

人的資本
価値創造を支える多様な人材

社会関係資本
ステークホルダーとのエンゲージメント

自然資本
環境インパクト削減のためのサステナビリティマネジメント

コア技術 ▶P.12
価値創造を支える経営資源 ▶P.15

企業理念
価値基準

▶P.2

成長事業領域 ▶P.31

GHG低減

炭素循環

食糧・水供給

事業ポートフォリオ戦略 ▶P.30

事業ポートフォリオ改革

経営基盤強化

Sustainability ▶P.35
Innovation ▶P.51
Governance ▶P.57

デジタル社会基盤

人快適化

医療進化

事業の創出・成長・高度化

分野別事業概況 ▶P.73

KAITEKI価値

財務情報 ▶P.95
非財務情報 ▶P.103

KAITEKI実現

最適化された循環型社会とSustainable Well-beingの実現

KAITEKI Vision 30 ▶P.26

KAITEKI経営─3つの基軸

MOS	Management of Sustainability	人と社会と地球の現在、そして未来のために、さまざまな環境・社会課題の解決や、その先にあるより良い未来の創造を志向する経営基軸です。	▶P.39
MOT	Management of Technology	新規技術の開発や技術の差異化などを通じて、経済価値や社会価値の向上に資するイノベーションの創出をめざす経営基軸です。	▶P.24
MOE	Management of Economics	人材、資産、資金などのさまざまな資本を効率的に活用し、利益をはじめとする経済的価値向上を追求する経営基軸です。	▶P.28

価値創造の原動力を強化し
めざす姿に向けて成長を加速

MCHCグループは、中長期経営基本戦略「KAITEKI Vision 30」において「持続可能な未来に向けて社会課題の解決をグローバルに主導するソリューションプロバイダー」をめざす姿とし、KAITEKI経営の実践により、価値創造に取り組んでいます。そして、社会課題の解決に貢献する事業によって創出された経済価値・社会価値を活用して経営基盤をさらに強化し、新たな価値を創造する成長サイクルを持続的に回しています。

(2021年3月31日現在)

価値創造を支える経営資源	アプローチ
財務資本 強固な財務基盤 資産合計 5兆2,872億円	強固な財務基盤は、持続的成長のベースです。「株主への還元」「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 2,637億円 グループ拠点(所在国・地域数) 43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迅速にソリューションを提供することが可能です。また、デジタルを活用した製品開発やプラント最適化を進め、価値創造の基盤を強化しています。
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 1,261億円 コア技術 ▸P.12	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。
人的資本 価値創造を支える多様な人材 連結従業員数 69,607名 Digital Universityの受講者 約5,000名 ▸P.50	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。また、デジタル技術を基盤としたイノベーション加速に向け、デジタル人材の育成に取り組んでいます。
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のコミュニケーション ▸P.94 CVC活動の強化 ▸P.55 イニシアチブへの参画 ▸P.44	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。
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 47.3TWh 取水量(海水含まず) 216百万㎥ 非財務ハイライト ▸P.91	気候変動や水問題の解決、循環型社会の実現、生物多様性の保全に向けて、サステナビリティマネジメントの徹底が不可欠です。GHG低減・有効活用、サーキュラーエコノミーの推進により環境インパクトの削減をめざします。

指標による進捗管理
*APTSIS 20*総括
MOS ▸P.23
MOT ▸P.24
MOE ▸P.19

MCHCグループが生み出す価値

経済価値の向上 財務ハイライト ▸P.89
売上収益
3兆2,575億円
コア営業利益※
1,747億円

事業の拡大
海外売上収益比率
45%
海外事業の展開加速

R&Dとマーケット指標
97% ▸P.24
イノベーションの高度化

デジタルを活用したプロジェクト
225件 ▸P.53
デジタルトランスフォーメーションの推進

創造性と生産性の向上
従業員のいきいき活力指数
69ポイント ▸P.48

環境インパクトの削減貢献
製品を通じた温室効果ガス削減貢献量
31.3百万t-CO_2e
気候変動への対応

再活用水提供量(生活・産業用途に利用可能な水)
9.7億t
水の有効利用

※ コア営業利益：指定国際会計基準(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。

KAITEKI Vision 30
めざす姿

**持続可能な未来に向けて
社会課題の解決をグローバルに主導する
ソリューションプロバイダー**

- GHG低減
- 持続可能な資源管理
- 持続可能な食糧・水供給

- 健康でいきいきとした暮らし
- 安全・安心で快適な暮らし
- 通信・デジタル処理技術の高度化

ポートフォリオ改革の軌跡

2015年度までは日本基準、2016年度以降はIFRS適用
過年度（2019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

社会課題の解決を事業機会と位置付け、たゆまぬポートフォリオ改革を推進し、持続的な企業価値の向上へ

M&A・統合による企業規模の追求、不採算事業の構造改革

機能商品、素材、ヘルスケア分野の事業を通じて、高成長・高収益型の企業グループをめざす

持続可能な未来に向けて社会課題の解決をグローバルに主導するソリューションプロバイダーに＝KAITEKI実現

中期経営計画とポートフォリオ改革 ● 成長施策 ▲ 構造改革

革進-Phase2 2005-2007年度

営業利益 目標 **1,400**億円以上 実績 **1,250**億円

レビュー

医薬事業の比率を高め、景気変動に左右されにくい収益構造へ

- ● 三菱ケミカルホールディングス設立（2005年）

医薬事業の強化

- ● 田辺三菱製薬発足（2007年）

次期中計への課題

機能商品分野における成長ドライバーの創出と不採算事業の構造改革

APTSIS 10 2008-2010年度

営業利益 目標 **1,900**億円 実績 **2,264**億円

レビュー

機能商品分野の拡大

- ● 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）

高付加価値事業にポートフォリオをシフト

- ● 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）

次期中計への課題

素材分野の構造改革、および収益安定化さらなる高機能・高付加価値化へのシフト

APTSIS 15 2011-2015年度

営業利益 目標 **2,800**億円 実績 **2,800**億円

レビュー

素材分野の構造改革および産業ガス事業連結化による収益安定化

- ● ポリオレフィン生産最適化（2014年–2015年）
- ▲ 鹿島（現茨城）ナフサクラッカー 1基化（1基削減）（2014年）
- ● 大陽日酸連結子会社化（2014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）

高機能・高付加価値化へのシフト

- ● 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連結子会社化（2013年）
- ● 生命科学インスティテュート設立（2014年）

コーポレートガバナンス体制の強化

- ● 指名委員会等設置会社への移行（2015年）

次期中計への課題

グループの協奏促進と成長、グローバルマネジメント体制の整備と低収益事業の抜本的対策

APTSIS 20 2016-2020年度

コア営業利益 目標 **4,100**億円 実績 **1,747**億円

レビュー

統合による機能商品分野の成長加速

- ● 日本合成化学工業完全子会社化（2016年）
- ● 化学系3事業会社統合（三菱化学、三菱樹脂、三菱レイヨン）による三菱ケミカル発足（2017年）

継続的な事業再構築による基盤強化と成長分野への投資

- ● 中東MMA新プラント（The Saudi Methacrylates Company）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年／ 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）

グローバルマネジメント体制の強化

- ● 三菱ケミカルのリージョナルヘッドクオーター設立（2017年）
- ● 産業ガスにおいて、持株会社体制移行により日本酸素ホールディングス発足（2020年）

デジタルトランスフォーメーション（DX）の加速

- ● 先端技術・事業開発室設置（2017年）

次期中計への課題

事業基盤の強化、成長事業領域における事業強化、財務体質の改善

「APTSIS 20」のレビュー詳細は *APTSIS 20* 総括 ▶P.19
「APTSIS 25」Step1の詳細は 新中期経営計画 ▶P.25

新中期経営計画 *APTSIS 25*

Step1：2021-2022年度
Step2：2023-2025年度

APTSIS 20 総括

APTSIS 20
中期経営計画(2016-2020年度)

基本方針

機能商品、素材、ヘルスケア分野の事業を通じて、高成長・高収益型の企業グループをめざす

成長
- グループのインテグレーション・協奏促進
- 海外事業の展開加速とマネジメント深化
- 収益性を意識したポートフォリオマネジメントの強化

効率性
- コスト削減等を通じた生産性の高い企業体質の実現

基盤強化
- 財務基盤の強化
- 保安安全・コンプライアンスの徹底

MOE Management of Economics

定量目標(MOE指標のKPI)と実績

(注)過年度(2019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

(年度)	2016実績	2017実績	2018実績	2019実績	2020実績	2020中計目標
ROE(%)	15.1	17.8	12.7	4.2	△0.6	13.0
ROS(%)	9.1	10.2	8.1	5.4	5.4	9.0
ネットD/Eレシオ	1.06	0.89	1.26	1.79	1.73	1.00

レビュー 構造改革は目標を上回るも、経済環境悪化と成長戦略の遂行遅延などによりその他の定量目標は未達

前中期経営計画「APTSIS 20」におけるポートフォリオ改革を通じて、2017年度は素材分野の収益が拡大し、また機能商品分野を中心に数量が伸長した結果、コア営業利益、親会社の所有者に帰属する当期利益のいずれも過去最高となりました。一方、2018年度以降は、景気後退や米中貿易摩擦、新型コロナウイルス感染症影響などの経済環境悪化に加え、ヘルスケア分野における仲裁手続き中のロイヤリティ収入非計上の影響などにより収益が悪化しました。さらに、機能商品とヘルスケアを中心に成長戦略の遂行が遅延するなど、構造改革以外の定量目標は未達となりました。引き続き事業基盤を強化しつつ、既存事業のビジネスモデル変革および新規事業育成に向けて着実な努力を積み重ねていきます。

主要経営施策および実績

機能商品

ポートフォリオマネジメント強化
- ポートフォリオ改革加速
- フォーカス市場成長戦略推進

素材

基盤強化
- MMA、産業ガス:世界シェア維持・拡大
- 石化の高機能化と生産最適化

ヘルスケア

医療用医薬品
- パイプライン強化
- 米国展開

三菱ケミカル発足による統合効果と協奏
- 統合効果(2017-2020年度累計):協奏・成長243億円、合理化217億円
(中計目標:協奏・成長350億円、合理化150億円)

ライフサイエンス
- 再生医療の事業化
- 健康・医療ICTビジネス推進

グローバル市場へのアクセス・マーケティング力強化(RHQ※設立等)
- 2020年度海外売上収益比率:45.0%(中計目標:50%)

次世代テーマの早期事業化(R&D、オープンイノベーション、デジタルトランスフォーメーション(DX))

KAITEKI経営の深化、働き方改革の推進

＋

基盤強化

※ RHQ:リージョナルヘッドクオーター

資源配分(投融資、設備投資、研究開発費)

産業ガスの海外展開を進め、素材分野において5年間で約1.4兆円の投資を実施。

機能商品 素材 ヘルスケア その他

投融資

機能商品とヘルスケアは計画未達も
産業ガスを含む素材を中心に
5年間で約1.1兆円の投融資を実施

設備投資

機能商品や素材における積極的な
新増設等により、
5年間で約1.1兆円の設備投資を実施

研究開発費

ヘルスケアを中心に
5年間で約6,700億円の研究開発費を投入

キャッシュ・フロー創出

資産効率化などによりキャッシュ創出力が拡大(5年間の目標6,900億円を達成)

創出したキャッシュの内訳

営業キャッシュ・フローの推移

基盤強化(事業構造改革)

目標(中計期間で売上収益3,000億円相当)を上回る3,200億円の構造改革・関係会社削減・コーポレート合理化を達成

撤退・売却事業の売上

APTSIS 20 総括

分野別施策

(注)過年度(2019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

5カ年累計	目標数値	実績
投資額※1	5,600億円	**5,190億円**
研究開発費	1,700億円	**1,350億円**

※1 中計見直し後の目標数値

コア営業利益

ポートフォリオ改革は着実に実施。フォーカス市場の成長戦略は道半ばに

需要伸長に応じたフィルム事業の増設・拡販や半導体関連事業の買収等による拡大を進めたものの、経済環境の悪化に加え、成長戦略として当初計画していた自動車軽量化部材の拡販、包装材料の海外展開拡大、新規事業創出などの施策の達成が遅延したことにより、コア営業利益は目標未達となりました。

しかしながら、構造改革は進展しており、樹脂コンパウンドやリチウムイオン電池材料事業、半導体関連事業、フィルム事業などは着実に成長しました。

施策と実績

施策	実績	
ポートフォリオ改革加速	**成果** ●構造改革の推進:ABS樹脂事業・記録メディア事業・凝集剤事業・軽金属事業の売却	
フォーカス市場成長戦略推進	**成果** ●樹脂コンパウンド成長戦略の確立 ●電池部材事業の基盤強化(宇部興産(株)との合弁化・新規天然黒鉛系負極材の開発) ●Cleanpart買収による半導体洗浄ビジネスの強化 ●フィルム事業増設・拡販(光学用、ポリエステルフィルム) ●Gelest買収による先端技術の獲得(Siケミカル、半導体微細化技術) ●高級車向け炭素繊維複合材のビジネスモデル構築	**未達事項** ●軽量化・電池関連事業の伸長(自動車販売の減速とEV普及見込み※4の遅延による) ●サーキュラーエコノミーの進展による包装材料の海外展開拡大 ●バイオメディカルアプリケーション事業の創造 ●半導体向け材料の拡販(半導体市況・市場環境の悪化による)
主要な大型投資	●一層の事業基盤の強化を目的として、2016年11月に日本合成化学工業(株)を完全子会社化(買付金額:約430億円) ●半導体関連事業の強化を目的として、2018年10月に欧州・米国で半導体関連サービス事業を展開するCleanpart Group GmbHを買収 ●テクノロジープラットフォーム拡充を目的として、2020年10月に米国の有機と無機のハイブリッドケミカルメーカーGelest, Inc.(米)を買収	

※4 当社見立て

素材分野

5カ年累計	目標数値	実績
投資額※1	1兆3,900億円	**1兆4,060億円**
研究開発費	800億円	**680億円**

※1 中計見直し後の目標数値

コア営業利益

環境変化に影響を受けるも、構造改革・世界シェア拡大の施策は着実に実施

米中貿易摩擦および新型コロナウイルスの影響によるMMAなどの市況悪化や、国内粗鋼生産規模縮小に伴うコークスの販売数量減少などにより素材分野のコア営業利益は目標未達となりました。

しかしながら、インドおよび中国におけるテレフタル酸事業撤退などの構造改革断行に加え、MMA事業における収益拡大と安定化に向けた新エチレン法(アルファ法)による中東新プラントThe Saudi Methacrylates Company(SAMAC)の稼働、欧米大型M&Aによる産業ガス事業のグローバル4極体制の構築などを実現することができました。

施策と実績

施策	実績	
世界シェア拡大	**成果** ●MMA:Saudi Basic Industries Corporation(SABIC)とのJVによるアルファ法を用いた中東新プラント(SAMAC)の本格稼働 ●産業ガス:Linde AG(独)およびPraxair, Inc.(米)の欧米事業買収などによる事業拡大	
構造改革	**成果** ●テレフタル酸(印・中)撤退 ●岡山事業所におけるエチレンプラント一体運営化 ●PEの高機能化によるプロダクトミックスの高度化	●ユーティリティの広域連携拡大 ●MMAボーモント工場(米)閉鎖
主要な大型投資	●SABICとのJVにより、中東新プラント(SAMAC)が2018年4月から本格稼働を開始(総事業費:約1,000億円レベル) MMAモノマー生産能力:25万トン/年、PMMA生産能力:4万トン/年 ●産業ガスにおいて、未参入であった欧州地域でのシェア獲得とグローバル化のさらなる推進をめざし、Praxair, Inc.の欧州事業のうち、ドイツ・スペイン・イタリア等の産業ガス事業、英国等における炭酸ガス事業、およびヘリウムに関連する事業を2018年12月に取得(取得金額:約6,400億円) ●産業ガスにおいてMatheson Tri-Gas, Inc.(米)を通じて、ドイツのLinde AGの子会社であるLinde Gas North America LLC(米)のHyCO※5事業の一部並びに関連資産を2019年2月に取得(取得金額:約460億円)	

※5 HyCO事業:天然ガスから水蒸気改質装置で分離される水素と一酸化炭素を、石油精製・石油化学産業にパイプラインを通じて大規模供給する事業

ヘルスケア分野

5カ年累計	目標数値	実績
投資額※1	4,080億円	**2,450億円**
研究開発費	4,400億円	**4,180億円**

※1 中計見直し後の目標数値

コア営業利益

※2 非継続事業に係わる数値を控除しております。

米国での販売基盤構築を実現も、仲裁に伴うロイヤリティ非計上や開発遅延により厳しい結果に

筋萎縮性側索硬化症(ALS)治療薬「ラジカヴァ」を2017年8月に米国で発売し、田辺三菱製薬発足来の課題であった米国の販売基盤構築を実現しました。

しかしながら、2019年2月より多発性硬化症治療剤「ジレニア」の契約規定に関する仲裁の申し立てによるロイヤリティ非計上、並びに季節性インフルエンザの予防をめざした植物由来VLPワクチン「MT-2271」およびパーキンソン病治療薬「ND0612」の開発遅延によりコア営業利益は目標未達となりました。Muse※3細胞を用いた再生医療等製品は、新型コロナウイルスの影響により当初の開発計画に遅延があるものの、着実に進捗しています。

※3 Muse:Multilineage-differentiating Stress Enduring

施策と実績

施策	実績	
パイプライン強化	**成果** ●POC※6取得(後期開発品):10品目(グローバル4品目、国内6品目)	
米国展開	**成果** ●「ラジカヴァ」米国上市	**未達事項** ●「ラジカヴァ」の拡販 ●VLP季節性インフルエンザワクチン「MT-2271」、パーキンソン病治療薬「ND0612」の開発遅れによる減損計上
再生医療(Muse細胞製品)	**成果** ●急性心筋梗塞、脳梗塞、表皮水疱症、脊髄損傷、筋萎縮性側索硬化症(ALS)の適応症で臨床試験を推進 ●殿町CPC(細胞加工施設)の設立と細胞大量培養技術の確立	
構造改革	**成果** ●LSIメディエンス再編:PHCホールディングス(株)との戦略的資本提携	
主要な大型投資	●パーキンソン病の治療薬に関して新たな製剤研究や、医薬品と医療器具(デバイス)とを組み合わせる優れた技術開発力を有する医薬品企業であるNeuroDerm Ltd.(イスラエル)を2017年10月に完全子会社化(総額:約1,200億円) ●創薬モダリティの拡大など医療の環境変化への対応に加え、MCHCグループ会社間のさらなるシナジー創出を目的として2020年3月に田辺三菱製薬を完全子会社化(買付金額:約4,900億円)	

※6 POC:Proof of Conceptの略。新たな発見や概念について実現可能であるかを実証すること

APTSIS 20 総括

MOS Management of Sustainability

MCHCグループは、経営指標としてサステナビリティへの貢献度合いを数値化したMOS指標を導入し、それぞれの指標について目標を設定し、企業活動を推進しています。本レポートでは、MOS指標とその目標のうち、環境・社会や財務価値へのインパクトが大きく、また存立基盤に関わる重要な項目について、個別の達成度を紹介しています。

WEB 「APTSIS 20」のマテリアリティの詳細とMOS指標の実績評価の全一覧はウェブサイトに掲載しています。
https://www.mitsubishichem-hd.co.jp/sustainability/performance.html

非財務ハイライト ▶P.91
非財務情報 ▶P.103

サステナビリティの目標(MOS指標のKPI)と実績

MOS指標と達成率

★★★★:100%以上　★★★:80～100%　★★:50～80%　★:30～50%　大幅未達:30%以下

	MOS指標 ( )内は指標のもとになるデータ		*APTSIS 20* (2016-2020年度)の達成率	関連するSDGs
地球環境	大気系環境負荷の削減(GHG排出量、SOx排出量、NOx排出量)		★★★★	6 7 12 13 14 17
	水系環境負荷の削減(総りん排出量、排水中の全窒素排出量、COD排出量)		★★★★	
	土壌系環境負荷の削減(埋立廃棄物量)		大幅未達	
	再生可能エネルギー関連の製品・サービスの提供		★★★★	
	GHG排出削減に貢献する製品・サービスの提供		大幅未達	
	水資源問題の解決に貢献する製品・サービスの提供		★★	
社会システム	食料問題の解決に貢献する製品・サービスの提供		★	3 9 11 12 17
	疾病治療への貢献:医薬品の提供(治療貢献度、有用性拡大)		★★★★	
	疾病予防への貢献:ワクチンの提供		★★★	
	より心地よい社会、より快適な生活に貢献する製品・サービス(Comfort価値)の提供		大幅未達	
	社会から信頼される製品・サービスを提供するための取り組み	顧客満足度の向上	大幅未達	
		クレーム件数の削減	★★	
	ビジネスパートナーとのコミュニケーションの推進(CSR調達に関して、ガイドライン配布、チェックリスト、展開状況のモニタリング、面談・訪問・監査等の取り組み状況)		★★★★	
人(企業と組織)	コンプライアンス意識の向上(意識調査の結果等)		★★★	3 8 12 17
	事故・災害の防止(保安事故の削減)		大幅未達	
	働きがいがあり、活力と協奏のある組織の構築(従業員満足度、有給休暇取得率、長時間労働比率、疾病休業度数率、女性管理職比率等)		★	

レビュー

地球環境に関連する指標

地球環境負荷、特に大気系および水系の環境負荷削減に関しては、事業撤退や拠点統合による各環境負荷の排出量削減に加え、設備改善や省エネによる効果により、「APTSIS 20」の目標を達成しました。製品・サービスを通じた環境負荷削減貢献については、GHG排出削減や水資源問題解決に貢献する製品群の販売や需要の減少により目標未達となりました。今後は「APTSIS 25」での施策や、「KAITEKI Vision 30」のサステナビリティマネジメントの深化により、環境インパクトニュートラルの実現をめざしていきます。

社会システムに関連する指標

「APTSIS 20」期間中を通じて、疾病治療・予防への貢献は、対象製品の販売が堅調に推移し、良好な結果となりました。一方で、Comfort価値の提供については想定していた規模での拡大が不十分で目標未達でした。また、ステークホルダーとのエンゲージメントに関わる取り組みとしては、CSR調達に関するガイドラインの配布や説明会の実施など、ビジネスパートナーとのコミュニケーション推進を強化し、持続可能なサプライチェーンの構築に取り組みました。顧客満足度は、前中計で積み上げた実績に対して、「APTSIS 20」期間中にさらなる向上をめざしたものの未達でした。今後は、評価結果を事業活動により一層活用し、顧客満足度の向上につなげていきます。

人(企業と組織)に関連する指標

最新技術を活かした事故防止策や日々の啓発活動、事故情報の共有、現場の安全を担う人材育成を通じて、年々改善してきたものの、事故・災害の防止に関する目標は大幅な未達となりました。引き続き、事故・災害防止に向けた取り組みを強化し、安全の徹底を図っていきます。また、働きがいがあり、活力と協奏のある組織の構築を図った結果、有給休暇の取得率は向上したものの、長時間労働は増加傾向にあります。コロナ禍で変化する働き方も踏まえ、さらなる業務改革の推進に取り組み、ワーク・ライフ・バランスの改善を図っていきます。各種研修の結果、従業員のコンプライアンス意識は向上しています。

MOT Management of Technology

MCHCグループは、技術力やイノベーション力を可視化し、改善の道筋を示すMOT指標とこれに関する目標を設定しています。「APTSIS 20」期間においては、MOT指標とその目標によりフォーカス市場における次世代事業の実現に向けた取り組みの進捗を管理してきました。なお、本指標は2017年4月の三菱ケミカル発足を機に見直し、2018年4月に現在の形となりました。

イノベーションの目標(MOT指標のKPI)と実績

過去3年間のMOT指標達成率の推移

レビュー

R&Dとマーケット、知的財産は目標をほぼ達成するも、デジタル成熟度を含む先端技術は目標未達

現在のMOT指標は、R&Dとマーケット(R指標群)、知的財産(I指標群)、先端技術(E指標群)の3つの群から構成されています。R指標群とI指標群は2018年度から2020年度の期間において着実に改善し、最終的に2020年度の目標をほぼ達成しました。これは、国際特許出願や新製品の販売が堅調であったことによります。しかしながら、E指標群は想定したようには伸びませんでした。この課題を解決するために、デジタルトランスフォーメーション(DX)の推進をはじめ、レベルアップに向けた全社的な取り組みを精力的に進めていきます。

デジタルトランスフォーメーションの推進

E指標群の重要指標である「デジタル成熟度」は、右表の13項目で測定します。各項目の進捗度合いを4段階で評価し、最終的なデジタル成熟度は、これらを統合して数値化します。全ての項目が最終段階(Advanced)にある場合は100%となります。

デジタル成熟度は毎年上がってきてはいるものの、2020年度は61%という評価にとどまっています。当社事業におけるDXの重要性に鑑み、さらなる成熟度向上に向けて、引き続き重点施策として取り組んでいきます。

デジタル成熟度の評価項目

分類	項目
戦略	DX戦略
	発信・浸透
組織・人材	推進体制
	人材育成
データ基盤	データポリシー
	データ基盤・運用
ビジネスプロセス	サプライチェーン
	製造
	顧客接点
	R&D
	コーポレート機能
ビジネスモデル変革	ビジネスモデル変革
	メガトレンド

新中期経営計画下におけるMOT指標について

MCHCグループの競争力を継続的に向上させるには、技術力の正確な測定が不可欠です。新中期経営計画「APTSIS 25」では、シンプルさ、透明性、客観性のさらなる向上をめざし、新しいMOT指標を設定しました。より深い洞察を得ることにより、次世代ビジネスの実現に向けた取り組みを加速させていきます。

めざす姿の実現に向けた
新中期経営計画を策定

2050年からバックキャストし、MCHCグループの成長の道筋を描いたのが中長期経営基本戦略「KAITEKI Vision 30（KV30）」です。コロナ禍で、KV30で特定した社会課題リスクが事象として顕在化する中、MCHCは、変化する社会ニーズに対応し、成長事業領域の早期事業化に向けて、ビジネスモデル変革とイノベーションを加速させていきます（P.31参照）。また、新型コロナウイルスの影響を踏まえて、KV30に基づく中期経営計画を段階的に策定しました。中期経営計画「APTSIS 25」Step1の遂行により成長加速に向けた基盤を強化し、めざす姿の実現に向けて着実に前進していきます。

「KAITEKI Vision 30」の詳細はウェブサイトに掲載しています。
https://www.mitsubishichem-hd.co.jp/group/kv30/index.html

中期経営計画を2段階に分けて策定
世界経済・社会の変化／世界経済回復シナリオを踏まえ段階的に計画策定

社会の潮流

環境・社会課題

世界経済・社会の大きな変化
米中貿易摩擦、新型コロナウイルスの影響など

政治／外交
- 全体主義と民主主義の対立
- 自国第一主義の台頭と国際協調のほころび
- 「分断」による地政学的リスクの高まり
- カーボンニュートラルへの目標設定加速と規制強化

経済／企業
- サプライネットワークの多様化によるリスク分散
- 非対面・非接触への切り替え（eコマース）
- 働き方改革／業務効率化の圧倒的な進展
- グリーン化、デジタル化の加速

個人／社会
- 環境など社会的価値の高まり
- 安全／安心へのセンシティビティの向上
- バーチャルでのサービス享受の機会拡大
- リモートによる活動の一般化
- 健康意識の高まり

世界経済
コロナ前の水準への回復ペースは各国・地域でばらつき

KV30で特定した社会課題の顕在化
変化する社会ニーズに対応し ビジネスモデル変革と イノベーションを加速し早期事業化

バックキャスト

2050年

めざすべき社会
最適化された循環型社会
Sustainable Well-being

企業像
社会課題に対する継続的なソリューションの提供

解決への貢献

新中期経営計画（2021-2025年度）
APTSIS 25

Step1（withコロナ）として
2021～2022年度の計画を策定 P.27
MOE指標 P.28

Step2（afterコロナ）として
2023～2025年度の計画を策定予定

新マテリアリティ P.37-38

新MOS指標 P.39-42	新MOT指標

中期経営計画への反映

中長期経営基本戦略
KAITEKI Vision 30

2030年のMCHCグループがめざす姿

持続可能な未来に向けて社会課題の解決をグローバルに主導するソリューションプロバイダー

- 社会課題の解決を事業機会として成長を加速し、高企業価値を実現
- イノベーティブなR&D体制を確立し、社会課題に対して継続的にソリューションを提供
- サステナビリティマネジメント強化による環境インパクトニュートラル実現に向けた基盤を構築
- 人材の多様性・専門性・流動性を包含する許容力の大きな人事制度を確立
- 成長加速に必要な能力を兼ね備えたデジタルネイティブな人材が躍動
- 各地域のニーズに対応し、成長を加速するグローバルマネジメント体制の深化

めざす姿を導く3つの視点

1. 事業ポートフォリオ改革 P.29-32
- MCHCグループが解決に貢献すべき社会課題を事業領域と特定
- ビジネスモデル変革を通じて、成長事業領域（社会課題解決型事業）を拡大

2. サステナビリティマネジメントの徹底 P.43-44
- GHG排出量：各国・各地域の政府目標水準に照らした排出削減
- 環境インパクトニュートラル達成（2050年）に向けた基盤構築

3. 人・働き方に関わる制度・組織改革 P.47-50
- 多様性・専門性・流動性を包含した許容力の大きな人事制度・組織改革

2030年度の売上収益の目線

APTSIS 25 Step1（2021-2022年度）

コロナ影響からの早期回復と基盤強化に向けて

新型コロナウイルス感染症の影響を踏まえ、2段階で計画を策定

コロナ影響による先行き不透明な状況を踏まえ、「APTSIS 25」は、「Step1」と「Step2」の2段階に分けて策定しました。「Step1」では、事業の早期回復、事業基盤の強化、成長に対する布石に重点を絞り、「Step2」では成長加速に重点を置きます。

コロナによる影響分析	中計策定の観点
コロナ影響と世界の動向	経営基盤強化 （経営効率化・人事制度改革）
コロナ影響を踏まえた世界経済回復シナリオ	事業戦略 ●リスク事業の再編・再構築の加速化 ●コロナ影響を踏まえた成長戦略
事業領域別インパクト	ヘルスケア成長戦略

APTSIS 25 Step1 における主要経営施策

経営基盤

経営効率化・合理化
- 合理化によって総額220億円を削減
- 資産資効率化によって総額1,800億円の資産圧縮を実施

人事制度改革・働き方改革
- "pay for job／performance"をキーワードに、多様な人材に選ばれる会社を実現 ▸P.47
- ニューノーマルな働き方の創造と実行 ▸P.47-48

組織改革・グローバルマネジメント
- 三菱ケミカルの組織改革（KAITEKI Vision 30における成長事業領域に対応した組織体制構築）
- 「One MCC」体制の実現（リージョナルヘッドクオーターをベースにグローバルな成長へのマネジメント体制構築へ）

DX戦略 ▸P.53

事業基盤

ビジネスモデル変革 ▸P.29

次世代事業の取り組みとCVC ▸P.55

事業戦略

事業ポートフォリオ戦略

1. リスク事業の再編・再構築の加速化 ▸P.30
2. 社会ニーズ変化から成長が加速される分野への布石 ▸P.31
3. ヘルスケア事業の成長戦略 ▸P.32

財務戦略

財務戦略、財務体質の改善、財務目線、資源配分方針

サステナビリティマネジメント ▸P.43

財務戦略

「株主への還元」、「財務体質の改善」および、「成長事業への投資」のバランスを図りつつ、企業価値の向上を図る

「Step1」期間においては、最低限ROE8%以上の利益水準をめざす

- **株主還元：**2021年度期初予想24円/年の配当は、基本方針（中期的な連結配当性向30%）と整合
- **成長投資：**当期利益の1/3を充当

営業キャッシュ・フロー

- 政策保有株の削減
- キャッシュ・コンバージョン・サイクル（CCC）改善
- 現預金残高の圧縮ほか

財務体質の改善

財務体質の改善を継続的に進め、
2023年度までにネットD/Eレシオ1.0倍以下の水準までの回復をめざす

資産の効率化（CCC改善、政策保有株式圧縮など）を通じ、
「APTSIS 25」Step1 で1,800億円の財務構造改革を実施

ネット有利子負債の着実な削減

資産効率化の施策内容

（億円）

	APTSIS 25 Step1（2021-22年度）
政策保有株式削減	650
CCC改善	400
現預金圧縮、資産売却ほか	750
資産効率化など　計	1,800

財務目線

コア営業利益	2,500億円
親会社の所有者に帰属する当期利益	1,200億円
ROE	10%

資源配分方針

設備投資：減価償却費の範囲内で最大限確保
投融資：成長加速が見込まれるものを中心に実施
研究開発費：機能商品とヘルスケアの強化

コア営業利益

***Step1*投資金額**

APTSIS 25 Step1（2021-2022年度）

ビジネスモデル変革

事業環境の変化に伴いビジネスモデルを変革

世界経済・社会が大きく変化する中で、持続的成長を遂げるためには、社会の成長を捉え、ビジネスモデルを抜本的に変革していくことが不可欠です。単なる素材の供給だけでなく、問題解決・最適化の範囲を社会システム全体へと広げ、より高度なソリューションや社会価値の創出をめざし、ビジネスモデル自体を変革していきます。

ソリューション提供体制の強化

炭素繊維・複合材料のモビリティ分野でのさらなる事業拡大を進めるとともに、ケミカル・マテリアルリサイクルなどのトータルソリューションを提供

炭素繊維複合材料事業の強化 Step1

- PCM※1、CF-SMC※2を中心に事業強化
- イタリアにCF-SMC製造設備を新設、パーツのデザイン・成形・塗装・組立まで一貫したソリューション提供体制の構築

CF-SMCが採用されたトヨタ「GRヤリス」
※ 画像提供：トヨタ自動車（株）

※1 PCM：Prepreg Compression Molding
※2 CF-SMC：Carbon Fiber-Sheet Molding Compound

リサイクル ビジネスモデル構築 Step2

- 既存の技術に加え、買収した欧州リサイクル企業の技術を深耕し、炭素繊維複合材料やエンプラのリサイクルビジネスモデルを構築、CO_2排出削減に貢献

顧客から成型端材など
CFR(T)Pを回収

ケミカル・マテリアルリサイクルの推進

顧客・消費者とのサプライチェーンマネジメントを介したプラスチック循環社会を推進

PIR※1、PCR※2の積極活用

- ケミカル・マテリアルリサイクル技術を活かした環境負荷軽減
- ケミカルリファイナリー化推進
- 廃プラスチック回収システム構築

※1 PIR：Post Industrial Recycling
※2 PCR：Post Consumer Recycling

マテリアルリサイクルしやすい製品設計

- マテリアルズ・インフォマティクス※の活用
- モノマテリアル化と高機能化の両立
- 多層分離技術の実用化

※ マテリアルズ・インフォマティクス：AIを用いて新素材の設計や代替素材の探索を効率的に行う開発手法

二軸延伸ポリエステルフィルム

シュリンクフィルム

ケミカルリサイクル技術の開発

- ケミカルリサイクルによるPETボトルの再資源化
- 革新的なスタートアップパートナー募集（CVC活動）

PETボトル

次世代ガス供給システムの構築

スマート工場化を実現する革新的な次世代ガス供給システムを開発し、カスタマイズやパッケージ化により幅広く用途を開拓

顧客・生産基地・物流におけるDX推進

- 容器搬送、容器管理、日常点検、ガス監視システムなどを統合した次世代ガス供給システム（IGSS※）の構築
- DX活用推進による生産工場のリモート化、最適操業による効率化・省力化によるコストダウンの実現
- ウェブ受注の推進による受発注業務の効率化、省力化の実現

※ IGSS：Intelligent Gas Supplying System

事業ポートフォリオ戦略

ポートフォリオ改革基本方針―MOS・MOT・MOEの3軸評価による4象限管理

社会課題の解決に貢献する事業領域から、成長が期待される事業群を特定し、成長事業に育成していくことをめざします。特定にあたっては、収益性や市場成長性といったMOEの視点だけでなく、環境負荷を将来的に低減できるかどうか、社会課題解決に貢献しうる事業か否かといったMOSの視点、技術イノベーションの余地があるか、他のソリューションにも技術応用することができるかといったMOTの視点も含めて総合的に評価し、中期的な成長に貢献する事業を適宜見極めていきます。

1 リスク事業の再編・再構築の加速化

外部環境に左右されにくい、より安定した収益構造をめざして構造改革を実行していきます。石化においては石油精製との一層の連携強化を通じた競争力強化を図り、コークスは需要構造の変化に対応したビジネスモデル変革を進めます。MMAはグローバル経営基盤の確立と三菱ケミカルの独自技術である新エチレン法（アルファ法）を用いた米国プロジェクトの検討を進めるなど、事業収益の安定化を図っていきます。

石化　石油精製との連携強化

鹿島石油（株）と三菱ケミカルが一体となった操業最適化推進

- ブタン分解などの燃料の石化原料化
- ナフサ品質の最適化、用役・インフラの相互融通検討

廃プラスチックケミカルリサイクルに向けた検討

- 廃プラスチックの油化設備設置 ▶P.81
- 原料である廃プラスチック確保のためリファインバース（株）へ出資

コークス　海外輸出展開型へのビジネスモデル変革

国内鉄鋼業界における構造改革の動向

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

当社コークス事業の構造改革

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

MMA　グローバル経営基盤の確立と収益の安定化 ▶P.82

グローバル経営基盤の確立

- DXを活用したグローバルサプライチェーンマネジメントの運用
- 本社機能をシンガポールに移転

米国プロジェクトの推進

- 2025年稼働を目標にルイジアナ州ガイスマーの土地を取得

APTSIS 25 Step1（2021-2022年度）

2 社会ニーズ変化から成長が加速される分野への布石

2050年までを見据えた上で、現在から2030年までの市場トレンド、技術進化の動向を分析して事業候補を挙げ、その中から「市場成長性」「技術イノベーションの余地」「市場規模」の3つの観点で成長事業領域を選定しました。コロナ禍で加速する、社会ニーズをはじめとしたさまざまな変化を起点として、ビジネスモデル変革と技術イノベーションの進化を図っていきます。

Step1、*Step2*の事業戦略

GHG低減	EV普及や再生可能エネルギーの活用拡大に貢献	**リチウムイオン電池材料** Step1 •宇部興産（株）と日本における電解液事業を合弁化 •新規負極材の拡販 **次世代電池材料** Step2 •オープンイノベーションを用いた開発加速
炭素循環	生分解性プラスチック、人工光合成技術で低環境負荷、ビヨンド・ゼロ実現に貢献	**バイオマス・生分解性プラスチックへの注力** Step1 Step2 •耐久消費財向けバイオマスプラスチックの製品拡充 •プラスチック活用必須のメディカル・食器用途でバイオマス化／生分解性付与に注力 **人工光合成** 次世代事業 •水素を効率的に作り出せる新規光触媒の開発（2030年 大規模実証、2040年 社会実装を予定） •CO_2資源化反応工程における省エネルギー化を検討 •新規メタノール合成法のパイロット試験実施
食糧・水供給	フードロス低減、サーキュラーエコノミーに貢献	**需要増への対応** Step1 •コロナ禍で需要が増加している高バリア、軽量、イージーピールなどの高機能製品を提供 •エチレン・ビニルアルコール共重合樹脂「ソアノール」や生分解性樹脂「BioPBS」の生産能力拡大を視野に **リサイクル・リデュース技術の充実** Step2 •原材料の転換や加工成形技術とともに、マテリアルリサイクル・ケミカルリサイクルなどの技術の充実
デジタル社会基盤	先端材料開発と環境負荷低減サービスを組み合わせた半導体関連ソリューションビジネスを拡大 ▶P.78	

3 ヘルスケア事業の成長戦略 医療進化

医薬品においては、中枢神経と免疫炎症領域中心にプレシジョンメディシン※を実現し、2025年度以降に開発品の上市拡大をめざします。また、ワクチン領域に注力し2025年度にワクチン事業売上収益1,000億円超をめざします。Muse細胞を用いた再生医療等製品については開発・事業化を進め、2021年度申請、2022年度承認をめざします。

※ プレシジョンメディシン：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

予防医療 2025年度ワクチン事業売上収益1,000億円超をめざす Step1 Step2

▶P.86

VLPワクチン×アジュバントで感染症予防に貢献
- Medicago Inc.（カナダ）での取り組み
  VLP新型コロナウイルスワクチン「MT-2766」
  VLP季節性インフルエンザワクチン「MT-2654」

日本での小児・成人の感染症予防と安定供給を促進
- BIKENグループとの協業
  5種混合ワクチン「MT-2355」
  水痘ワクチン：帯状疱疹の啓発

再生医療 Muse細胞を用いた再生医療等製品の開発、事業化を進め、2021年度申請、2022年度承認をめざす Step1 Step2 次世代事業

▶P.86

適応拡大に向けた取り組み
- 6つの疾患の臨床試験を実施中

事業化に向けた連携
- 独自の細胞製造技術並びにグループ事業会社や研究機関との提携体制の構築

海外展開
- 臨床試験開始に向けて米国当局との相談を開始。並行して開発などのパートナーを探索

プレシジョンメディシン パイプラインの拡充 次世代事業

中枢神経、免疫炎症の研究基盤とモダリティの組み合わせでポートフォリオを拡大

プレシジョンメディシンに研究開発費を集中的に投下し、2025年度以降に開発品の上市拡大をめざす

機能商品・ヘルスケア分野における事業拡大目標

機能商品売上収益

ヘルスケア売上収益

CFOメッセージ

財務価値と社会価値の両立に向け、最適な資源配分とポートフォリオマネジメントを加速させていきます

執行役常務
Chief Financial Officer
伊達 英文

財務体質の改善を強化し、早期にネットD/Eレシオ1.0倍以下をめざす

前中期経営計画「APTSIS 20」では、私はCFO就任以来、資産効率性の改善に向けてROE向上とROIC経営の徹底に注力し、部門ごとにROICツリーを浸透させるなど収益性重視かつ機動的な経営体制の整備に努めました。また財務体質を強化するため、資金の効率的な活用への取り組みとしてキャッシュ・マネジメント・システム（CMS）の欧米日亜4極体制の確立や、キャッシュ・コンバージョン・サイクル（CCC）の短縮化、定期的な保有意義の検証を通じて、保有意義の低下した資産の売却などの施策を実施しました（P.19参照）。

一方で、ネットD/Eレシオは、産業ガスにおける欧米での事業買収やヘルスケアにおける田辺三菱製薬の完全子会社化など積極的な投融資を実施した結果、2020年度末時点で1.73と膨らんでおります。

そこで新中期経営計画「APTSIS 25」においては、「Step1」の2年間で最低限ROE8%以上の利益水準をめざすとともに1,800億円の資産効率化などを行い、2023年度までにネットD/Eレシオ1.0倍以下をめざし、財務体質の改善に努めていきます。

経済価値と社会価値の両立をめざしたポートフォリオ改革を推進

これまでも当社は資本コストを意識した経営に取り組んでおり、株主資本コストを上回るROEを経営指標として設定するとともに、ROICが加重平均資本コスト（WACC）を下回るような低収益事業は見直しの対象にしてきました。

今後のポートフォリオマネジメントにあたっては、収益性や市場の成長性といったMOE※の視点に加え、環境負荷低減等の社会課題解決に貢献しうる事業か否かといったMOS※の視点、技術イノベーションの余地等のMOT※の視点で総合的に評価し、中長期的な成長に貢献する事業を見極めていきます。

これらは「KAITEKI経営」の実践にほかならず、また新社長の示す「強み」「成長性」「低炭素」の3つの観点からの総合評価による絞り込みとも一致します。こうした事業ポートフォリオの最適化に経営チーム以下一丸で取り組み、外部環境に左右されにくい安定した収益構造に変え、資源配分も適正化していきます。

※ MOE・MOS・MOTはKAITEKI経営の基軸（P.13参照）

APTSIS 20 における資産効率化の取り組みと実績

● キャッシュ・コンバージョン・サイクル（CCC）の短縮化※
※ アクションプランベース

● 定期的な保有意義の検証を通じた、保有意義の低下した資産の売却

● キャッシュ・マネジメント・システム（CMS）の欧米日亜4極体制の確立

*APTSTS 25 Step1*の財務戦略

- 政策保有株の削減（目標650億円）
- キャッシュ・コンバージョン・サイクル（CCC）改善（目標400億円）
- 現預金残高の圧縮ほか（目標750億円）

資源配分と株主還元方針

資源配分については、新中期経営計画「APTSIS 25」においても「株主への還元」「財務体質の改善」「成長事業への投資」のバランスを図り、「Step1」の2年間では、設備投資4,500億円、投融資1,000億円、R&D投資3,000億円を計画しています。投資の実行にあたっては、事業環境などを見極めながら慎重に検討を行うとともに経費削減にも注力し、最低限ROE8%以上の利益水準をめざして財務戦略を実行していきます（P.28参照）。

株主還元については、「企業価値の向上を通して株主価値の向上を図ること」を基本方針としており、配当については、成長投資・財務体質の改善とのバランスを維持しつつ、中期的な利益水準の30%を連結配当性向の目安とし、安定的な配当も考慮に入れています。2021年度の配当は前年同額の通期24円を予定しています。

当社は10年以上前から「KAITEKI経営」をうたい、経済価値と社会価値を両立させた企業価値=KAITEKI価値の向上に取り組み、その成果をこのKAITEKIレポート（統合報告書）などで開示してきました。近年では世界的なESG株式指数への採用や統合報告書に対するアウォードの受賞など、外部からご評価いただけることも多くなりました。特に2020年度は先行き不透明な中、説明責任を果たし続けていくことの難しさを実感する時期でもありましたが、私は常々、アカウンタビリティが高まれば会社の資本コストは低くなると考えており、財務および非財務情報に関する具体的な施策を適宜適切に説明していくことが役割だと考えています。今後も新社長体制のもと、さらなるIR情報発信の充実を図り、国内外ステークホルダーとの対話など双方向のコミュニケーション機会を積極的に創出していきます。

今後もCFOとして、株主はじめステークホルダーの皆さまへの説明責任を果たしつつ、企業リスクを下げ、資本コストの低減を通じた企業価値向上に取り組んでいきます。

株主還元

CSOメッセージ

サステナビリティを核とした事業活動を推進し、持続的な企業価値向上をめざします

代表執行役常務
経営戦略部門長
Chief Sustainability Officer
池川 喜洋

私たちが果たすべき使命

気候変動、資源枯渇といった地球規模の課題が山積する中、MCHCは、2020年2月に中長期経営基本戦略「KAITEKI Vision 30（KV30）」を発表し、MCHCグループが2030年にめざす姿と持続的成長への道筋を明確にしました（P.25参照）。新型コロナウイルス感染症の拡大で私たちの生活様式や働き方は大きく変わりましたが、サステナビリティはMCHCグループの持続的成長を支える核であり、KV30で掲げた方針や方向性に変わりはありません。社会からの要請に真摯に向き合い、社会課題の解決に貢献するソリューションを提供し続けていくこと。それが私たちMCHCグループの使命です。

事業の早期回復とafterコロナを見据えて

KV30の実現に向けて、MCHCは2021年2月に中期経営計画「APTSIS 25」Step1を発表しました。コロナ禍の先行き不透明な状況下においても経営基盤をさらに強固なものとし、いかにして持続的成長を遂げるかを示すことは、ステークホルダーとの共創を重視する私たちにとって極めて重要なことと考えたからです。

新たな中計策定にあたっては、新型コロナウイルスの影響を、足下のwithコロナと、その先のafterコロナの2段階で考えることが合理的と判断し、段階的に計画を策定することとしました。経済的に不確実な状況が想定される2022年までを「Step1」とし、事業の回復、基盤強化、成長への布石に重点を絞った施策を実行していきます（P.27～32参照）。そして、2023年以降の「Step2」では、成長加速に重点を置いた施策を推し進めていく考えです。

これらを実現していくためには、ポートフォリオ改革が不可欠です。社会ニーズの変化や事業の将来リスクを鑑みながら、環境インパクト低減などのサステナビリティ要素と、技術イノベーションの加速、収益性や市場成長性といった視点で事業を総合的に評価し、ポートフォリオ改革をさらに加速していきます。

MOS・MOT・MOEの3軸評価によるポートフォリオマネジメント

マテリアリティの見直し

新中計策定に際しては、事業基盤、環境・社会インパクト、事業ポートフォリオ改革の加速など、当社が重要と考える視点でマテリアリティの項目を見直し、分類・整理しました（P.37～38参照）。そして、マテリアリティに関連した取り組みの進捗を測るKPIをMOS指標として設定しました（P.39～42参照）。新MOS指標には「成長事業領域（社会課題解決型事業）の売上収益割合」や「サーキュラーエコノミーおよび気候変動対策に貢献する製品の売上収益割合」など、事業を通じたサステナビリティ貢献を測る指標も入れています。

また、新MOS指標については、従来のように指数化せず、数値を用いて進捗を容易に把握できるよう改善しました。ESGに対する企業の取り組み姿勢が重視される中、サステナビリティに関する情報開示は経営にとって重要な要素です。わかりやすく適切な情報開示により、ステークホルダーの皆さまとの対話を深めていきたいと考えています。

2030年のGHG排出削減目標達成への取り組み

喫緊の課題である気候変動問題に対しては、2030年までの各国・各地域の目標が提示され、日本も含めた主要先進国の政策として、2050年カーボンニュートラルが宣言されています。

グローバルに事業展開するMCHCグループは、総力を上げて気候変動対応に取り組み、各国・各地域の政府目標水準に照らしてGHG排出削減に最大限に努力していきます。日本政府は、2030年度までに2013年度比46%削減を宣言しましたが、この目標達成には革新的なエネルギー政策や産業政策が極めて重要です。日本政府から示されるシナリオや具体策を確認した上で、それに基づき、MCHCグループとしてのアクションプランを構築していく所存です。現時点では、自家発電設備の燃料切り替え、再生可能エネルギーの利用、より一層のプロセス合理化など生産活動におけるGHG排出削減の取り組みを強化していくとともに、社内カーボンプライシングの導入に向けて準備を進めています。

カーボンニュートラルの実現に向けたアプローチ

2050年のカーボンニュートラルを見据えると、バリューチェーン全体でCO_2排出量を客観的に評価する仕組みが求められており、当社としても業界を超えた協業のもと、LCA算定システムの構築に取り組んでまいります。また、カーボンニュートラルの実現には、CO_2を資源として利活用する炭素循環に関わる技術開発が不可欠であると同時に、CO_2フリーを基本としたエネルギーの安定供給が求められます。MCHCグループは、産官学の連携を強化しながら、これらのイノベーション実現に貢献していくとともに、当社グループの成長機会と位置付け、新たなビジネス創出に注力していきます。

持続的な企業価値向上に向けて

サステナビリティを核とした事業活動を着実に進めていくためには、MCHCグループの従業員一人一人の自発的な変革力を高めていくことが重要です。そこでMCHCグループは2018年から企業理念の実践強化に向けたワークショップを展開し、対象者を事業部長・部長クラスから次世代を担う若手層へと段階的に広げてきました。そして、ワークショップを起点にKAITEKIのコンセプトやKV30を広く浸透させ、事業を通じて社会課題の解決に取り組む組織風土の醸成に力を入れてきました。ワークショップ開始から3年が経過し、現在は各職場で社会課題解決をビジネスとして捉えたプロジェクトや働き方改革が進んでおり、変革に向けた手応えを実感しています。

コロナ禍で社会ニーズの変容が加速しています。このコロナを契機としたパラダイムシフトは新たな社会システムを構築する大きな機会でもあります。MCHCグループの一人一人が変化に柔軟に対応し、サステナビリティを核とした事業戦略を推進することで、持続的な企業価値向上をめざしてまいります。

APTSIS 25 のマテリアリティと新MOS指標

MCHCは、中長期経営基本戦略「KAITEKI Vision 30（KV30）」に基づく新中期経営計画「APTSIS 25」の一環として、MCHCグループが取り組むべき重要課題（マテリアリティ）を特定しました。
特定したマテリアリティには目標を設定し、その進捗を測る指標（MOS指標）を設定しています。
今後、進捗を毎年モニタリングし、取り組みを着実に推進していくことで、KV30の達成をめざしていきます。

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		KV30に基づく中長期的な方向性を加味し、前回のアセスメントで特定したマテリアリティを精査するとともに、MCHCグループの企業理念や重要施策、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を、新中期経営計画の方針やアクションプランに照らし、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、KV30達成のためにMCHC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		KV30で掲げるめざす姿の実現に向けた道筋として、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		新中期経営計画と併せて、MCHCの執行役会議および取締役会で決議。

マテリアリティの一覧

事業ポートフォリオ戦略として重要な課題 ▶P.39
- GHG低減
- 持続可能な資源管理
- 持続可能な食糧・水供給
- 健康でいきいきとした暮らし
- 安全・安心で快適な暮らし
- 通信・デジタル処理技術の高度化

ポートフォリオ改革に反映

環境や社会への影響として重要な課題 ▶P.41
- 環境インパクトの削減
- サーキュラーエコノミー
- ライフサイクル・アセスメント
- コミュニティ貢献
- 生物多様性の保全

原動力・加速・生産性向上

事業基盤として重要な課題 ▶P.40
- ビジネスモデル変革
- プロダクト・スチュワードシップ
- DXの深化
- 働く環境の整備と健康経営
- 人材の育成・開発
- ダイバーシティとインクルージョン
- ステークホルダーとのエンゲージメント

リスクの認識・対処

リスク管理上、重要な課題 ▶P.42
- 情報セキュリティ・サイバーセキュリティ
- 持続可能なサプライチェーン
- 人権

存立に関わる重要課題 ▶P.42
- 保安安全
- コンプライアンス
- ガバナンス

有識者からのコメント

特定に至る思考プロセスをロジカルに追体験させる画期的なマテリアリティ体系

「APTSIS 25」のマテリアリティには、2050年の社会像を見据えた長期ビジョン（KV30）からバックキャストした長期性や、既存の分析を起点にすることで、これまでの積み重ねを活かしている点など、いくつもの特徴があります。中でも特筆すべきが、諸々の課題を分類し、相互の関係性として示した独特の体系です。企業としての存立基盤に係る課題の上に、「事業基盤として重要な課題」と「リスク管理上、重要な課題」が配され、ESG投資家が求める成長戦略に係る機会とリスクを特定しています。その上部に対置される、マクロレベルの社会課題と、「事業ポートフォリオ戦略として重要な課題」は、中段の事業による価値創造を通じて三菱ケミカルホールディングスが創出しようと意図するインパクトを示すものと理解できます。

一般的なマトリクスではなく、この体系図を選んだことで、特定に至る思考プロセスをロジカルに追体験させる効果が期待でき、また、敢えて個別項目を順番付けしないことで、ダイナミックな変化にも対応できる新しい形となっており、画期的と考えます。

株式会社日本政策投資銀行
設備投資研究所
エグゼクティブフェロー
竹ケ原 啓介 氏

*APTSIS 25*のマテリアリティと新MOS指標

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、
取り組みを着実に推進していくことで、KV30の達成をめざしていきます。

事業ポートフォリオ戦略として重要な課題

マテリアリティ	取り組みの方向性
GHG低減	モビリティの軽量化と、社会の電化を促進する熱マネジメント材料等の提供によりエネルギー効率の向上に貢献する。
持続可能な資源管理	生分解・生物由来プラスチックの提供を通じて循環型社会の実現に貢献する。また、ケミカル・マテリアルリサイクルの推進や、CO_2の回収・利活用の実現によって社会システム全体の最適化をめざす。
持続可能な食糧・水供給	食糧の長期保存や食味を増すおいしさソリューションの提供によりフードロスを削減する。さらに低環境負荷な食糧・水の供給をめざし、研究開発を推進する。
健康でいきいきとした暮らし	ワクチンを含む医薬品の提供を通じて予防医療に貢献するとともに、Muse細胞を中心とした再生医療と、プレシジョンメディシンの開発を通して患者さんごとの最適な医療を実現する。
安全・安心で快適な暮らし	軽量化部材の提供や、人工関節・義肢の開発等により人とロボットの共生を可能とし、快適な居住・モビリティ空間を提供する。
通信・デジタル処理技術の高度化	通信・デジタルの大容量・高速化に向けて、処理能力を高める半導体材料など、次世代高速通信ソリューションを提供する。また、AR／VR／ホログラムに対応した次世代ディスプレイソリューションを提供する。

社会課題解決型事業の成長事業領域を中心とした事業ポートフォリオへの変革

MOS指標	2022年度目標
成長事業領域（社会課題解決型事業）の売上収益割合	30%

事業基盤として重要な課題

マテリアリティ	取り組みの方向性
ビジネスモデル変革	社会システム全体の最適化に向け、モノとサービスを一体化させるコトづくり（=「コト化」）の向上と、イノベーションの高度化を図ることにより、ビジネスモデル変革を実現する。
プロダクト・スチュワードシップ	お客さまに安心、信頼して製品やサービスを利用していただくために、製品のライフサイクル全体にわたり、製品の品質と安全性を確保し、環境への負荷を最小とする取り組みを進める。
DXの深化	研究開発・製造をはじめとした業務プロセス改善や、顧客・社会ニーズへの対応など、あらゆる場面でデジタルテクノロジーを活用し改革する中で、オペレーション最適化だけでなく、新規事業の開拓やサービスの創造を行い、企業・顧客・社会に新たな価値を継続的に創出する。
働く環境の整備と健康経営	ICTを活用した働き方改革や健康支援を両輪として、安全かつ快適に働ける環境の整備を進める。
人材の育成・開発	不確実な環境変化や加速する技術革新に適応するため、人材に研鑽と成長を続けることを促すとともに、その機会を提供する。
ダイバーシティとインクルージョン	性差、価値観、国籍、社会経験、年齢構成などに基づく人材多様性を高めるとともにその包摂性を根付かせ、企業活動に活かしていく。
ステークホルダーとのエンゲージメント	ステークホルダーから信頼される企業であるために、ステークホルダーを尊重し、密接なコミュニケーションを行い、企業活動に活かすとともに、より良い社会の実現のために共に取り組む。

基盤の強化や充実化による成長への寄与や加速

MOS指標	2025年度目標
従業員エンゲージメント	80%※1
経営層のダイバーシティ	40%
ウェルネス意識	85%※1
休業災害度数率	0.71 （2016～2019年度間ワーストから約40%削減）
顧客満足度	80
ESG株式指数に関する評価	DJSI、FTSE4Good等のスコア維持・向上

※1 従業員意識調査における設定項目の好意的回答者の割合

環境・社会課題へのソリューション

MCHCのマテリアリティ
●GHG低減　●通信・デジタル処理技術の高度化

GaN基板の供給を通じてエネルギーミニマム社会の実現に貢献

三菱ケミカルは、（株）日本製鋼所と共同で、2021年5月に、窒化ガリウム（以下「GaN」）単結晶基板の量産に向けた実証設備を日本製鋼所 M&E（株）の室蘭製作所構内に竣工しました。

GaNは、高効率で省電力性に優れた電子デバイスの実現を可能にする素材です。機器や装置の小型化、軽量化と同時に、その消費電力の大幅な低減によりCO_2排出量を削減し、環境負荷低減が期待されています。パワーデバイスや高周波デバイスなどの電子デバイスをはじめ、青色や緑色レーザーダイオードなどの発光デバイスなど、さまざまな用途への応用が見込まれます。

今回、導入した大型設備では、4インチのGaN基板の量産に向けた実証実験を行い、2022年度初頭からの市場供給開始をめざします。実証実験を踏まえて、GaN基板の安定供給体制を構築するとともに、今後需要が増加することが期待されるパワーデバイス用途に適用可能な6インチ基板の開発にも取り組んでいきます。高品質なGaN基板の供給を通じ、エネルギーミニマム社会の実現に貢献していきます。

ESG企業価値評価実績（2021年6月末時点）

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

MSCI ジャパンESGセレクト・リーダーズ指数※
2021 CONSTITUENT MSCIジャパン ESGセレクト・リーダーズ指数

FTSE4Good Index Series
FTSE4Good

S&P Global Sustainability Award Bronze Class
Sustainability Award Bronze Class 2021 S&P Global

MSCI日本株女性活躍指数※
2021 CONSTITUENT MSCI日本株 女性活躍指数（WIN）

FTSE Blossom Japan Index
FTSE Blossom Japan

※ MCHC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。

*APTSIS 25*のマテリアリティと新MOS指標

環境や社会への影響として重要な課題

マテリアリティ	取り組みの方向性
環境インパクトの削減	気候変動や水資源問題の解決、循環型社会の形成に向けた一助として、GHG排出や水利用、廃棄物による環境インパクトを削減する。
サーキュラーエコノミー	最適化された循環型社会をめざし、資源・マテリアル・エネルギーの高度活用と新しい価値の創造を、イノベーションとビジネスモデル変革を通して実行する。
ライフサイクル・アセスメント（LCA）	製品・サービスの環境・社会インパクトおよびGHG削減貢献をバリューチェーン全体で適切に定量評価し、公表する。
コミュニティ貢献	事業活動を通じて広く社会へ貢献するとともに、さまざまなコミュニティに対する理解を深め、コミュニティからの要請・期待に応える。
生物多様性の保全	事業活動が生物多様性に及ぼす影響を把握し、負の影響の最小化に努めるとともに、環境保全活動の推進や、製品・サービスの提供を通じて生物多様性の保全に寄与する。

ネガティブ・インパクトの低減、環境や社会への貢献、インパクトの適切な評価

MOS指標	2025年度目標	
サーキュラーエコノミーおよび気候変動対策に貢献する製品※2の売上収益割合	2022年度	—
	12%	
GHG排出量	15%削減（2013年度比、国内）	
COD排出量	現行水準の維持：約1,600t（2019年度、国内）	
LCA活動の進捗度	100%	
廃棄物最終処分量※3	50%削減（2019年度、国内）	

※2 成長事業領域（社会課題解決型事業）のうち、「GHG低減」、「炭素循環」事業領域
※3 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

環境・社会課題へのソリューション

MCHCのマテリアリティ
●GHG低減　●環境インパクトの削減

産業ガス業界で初めて「グリーン電力証書」を利用し年間 16 万t-CO_2eの排出抑制に貢献

産業ガスの欧州事業会社であるNIPPON GASESのスペイン・ポルトガルのグループ会社において、2020年10月から、医療用ガス、工業用ガス、食品用ガスの製造工程で必要となる電力について、産業ガス業界で初めて「グリーン電力証書」を利用した100%再生可能エネルギー由来の電力に切り替えました。この施策により、年間16万t-CO_2eの排出抑制につながります。

同社は、欧州連合（EU）の「グリーンディール」を実施し、環境負荷低減への取り組みに関する先進的企業としての地位を確立すると同時に、本施策を通じて、イベリア地域での自社の排出量と顧客の排出量の両面でカーボンフットプリント※削減に大きく貢献していきます。

※ カーボンフットプリント：商品やサービスの原材料調達から廃棄・リサイクルに至るまでのライフサイクル全体を通して排出される温室効果ガスの排出量をCO_2に換算して、商品やサービスにわかりやすく表示する仕組み

存立に関わる重要課題

マテリアリティ	取り組みの方向性
コンプライアンス	高い倫理観に基づき、法令、国際規範、社内規則を遵守し、常に公正、公平かつ誠実な企業活動を行う。
保安安全	安全は企業存立の基盤であり、安全の確保は企業の社会的責任であるとの認識のもと、保安事故の発生を未然防止し、安定操業を継続する。
ガバナンス	経営の透明性・公正性の向上、経営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り、コーポレートガバナンスを強化する。

リスク管理上、重要な課題

マテリアリティ	取り組みの方向性
情報セキュリティ・サイバーセキュリティ	企業活動において、情報資産保護の重要性と責任を認識するとともに、お客さま、お取引先さまおよび自社の秘密情報が漏洩することのないよう、適切な情報管理およびセキュリティ意識の向上に努める。
持続可能なサプライチェーン	お取引先さまに、MCHCグループの経営理念への理解を深めていただくとともに、環境・社会課題の解決に対して協働して取り組むことを通じて、持続可能なサプライチェーンを構築する。
人権	企業活動において、全ての人の尊厳と権利を尊重し、人権に関する負の影響を認識、防止、対処するための仕組みを通じて、人権侵害が発生することのないように努める。

存立を脅かす事案の回避、適切なリスク管理

MOS指標		2025年度目標
重大コンプライアンス違反件数		0件／年
事故件数	保安事故	16件／年（2016~2019年度間ワーストから33%削減）
	環境事故	0件／年
情報セキュリティ研修受講率		95%

環境・社会課題へのソリューション

MCHCのマテリアリティ
●持続可能なサプライチェーン　●人権

サプライチェーンでの人権侵害防止のためビジネスパートナーにガイドブックを配付

MCHCグループは、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などの国際規範に沿った「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」を定めて、このポリシーに基づき、MCHCグループの事業活動に関係する全ての人々の人権を尊重する取り組みを推進しています。

サプライチェーンでの人権侵害を防ぎ、供給責任を果たすため、ビジネスパートナーの皆さまに、人権、雇用・労働、環境・安全などに関する幅広い規範を「お取引先様と共有をお願いしたい事項」として取りまとめたガイドブックを配付し、MCHCグループの活動への理解を深めていただくなど、持続可能なサプライチェーンの構築に努めています。

「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」については、こちら
https://www.mitsubishichem-hd.co.jp/sustainability/activities/pdf/global_zinken.pdf

「お取引先様と共有をお願いしたい事項―ガイドブック」については、こちら
https://www.mitsubishichem-hd.co.jp/sustainability/activities/pdf/guidebook.pdf

サステナビリティマネジメントの強化

MCHCグループは、KAITEKI経営を実践し、サステナビリティを核とした事業戦略を推進しています。
新中期経営計画「APTSIS 25」Step1においても、主要経営施策の一つとして
「サステナビリティマネジメントの強化」を掲げ（P.27参照）、環境・社会のサステナビリティ向上と
ビジネスモデル変革を支える経営基盤のさらなる強化に取り組んでいます。

MCHCグループのKAITEKI推進体制

MCHCは、非財務視点による企業価値向上を統括するKAITEKI推進会議を設置し、長期的な企業価値向上に取り組んでいます。また、2019年に立ち上げたサーキュラーエコノミー推進委員会のもと、社会価値と経済価値のクロスオーバーとして、グループ横断的にサーキュラーエコノミーを推進しています。このKAITEKI推進体制のもと、中長期経営基本戦略「KAITEKI Vision 30（KV30）」の達成に向けた諸施策を着実に実行していきます。

※1 必要に応じて　※2 G（ガバナンス）は指名委員会等、各委員会が中心
※3 技術の方向付けなど

2020年度のKAITEKI推進会議における議論内容

2020年7月	●サステナビリティ（MOS）活動の進捗報告 ●KAITEKI健康経営の活動報告 ●サーキュラーエコノミー推進の活動報告 ●新マテリアリティ／新MOS指標の検討 ●イノベーション（MOT）活動の進捗報告
2021年2月	●新MOS指標 ●新MOT指標 ●KAITEKI健康経営の活動報告 ●各事業会社の活動報告

GHG削減に向けた取り組み

MCHCグループは、各国・各地域の政府目標水準に照らした排出削減をめざし、KV30で掲げた「日本国内のGHG排出量を2030年度に2013年度比で26%削減」という目標達成に向け、自家発電・ボイラー設備の燃料転換などによる削減施策に取り組んでいます。日本政府から掲げられた新たな目標に対しては、政策動向を鑑み、さらなる排出削減の検討を進めていきます。

また、カーボンニュートラルを見据え、人工光合成技術の社会実装を通じた貢献をめざすなど、技術開発を加速しています。

日本国内における現時点の取り組み

生産活動におけるGHG削減
- 自家発電・ボイラー設備の燃料転換
- プロセス合理化（DX、省エネ等）
- 再エネ利用・クレジット利用
- 買電のCO_2排出係数改善

CO_2資源化に向けたR&D加速
- 人工光合成技術の開発※
  2030年大規模実証／
  2040年社会実装をめざす

※ NEDO「人工光合成プロジェクト」と技術研究組合に三菱ケミカルが一員として参画

バリューチェーン全体のGHG削減貢献
- ケミカルリサイクルの実装
- バイオマスプラスチックの導入拡大

サーキュラーエコノミーの推進

最適化された循環型社会をめざし、資源・マテリアル・エネルギーの高度活用と新しい価値の創造のため、サーキュラーエコノミー推進委員会では、炭素（CO_2）の循環、プラスチックの循環、水資源の循環、およびLCAツールの進化に取り組んでいます。

また、国内外のイニシアチブへの参画やスタートアップ企業の支援（P.55参照）を通じて、バリューチェーン全体の革新につながる技術開発とその社会実装、ビジネスモデル変革を加速していきます。

参画しているイニシアチブ

加入	イニシアチブ
2018年9月	海洋プラスチック問題対応協議会 （設立発起人として参画）
2019年1月	クリーン・オーシャン・マテリアル・アライアンス （技術部会長会社として参画）
2019年1月	Alliance to End Plastic Waste （設立メンバー／ Executive Committeeメンバーとして参画）
2019年3月	エレン・マッカーサー財団「サーキュラーエコノミー 100」 （日本の化学メーカーで初参画）
2019年8月	カーボンリサイクルファンド（会長として参画）
2019年12月	Value Balancing Alliance（日本企業で初参画）

サーキュラーエコノミー推進委員会の取り組み

炭素（CO_2）の循環
- GHG削減とCO_2の有効利用

プラスチックの循環
- ケミカル・マテリアルリサイクル
- バイオプラスチック
- 環境配慮の製品設計

水資源の循環
- 高度リサイクル
- 取水量の低減

サーキュラーエコノミーの取り組み事例

テーマ	内容
炭素の循環	微細藻類利用事業実証プロジェクトがNEDO委託事業に採択 （膜分離技術を活用した微細藻類の回収・濃縮技術の研究）
	再生可能エネルギーなどを活用した洋上での水素製造・供給インフラ整備の検討開始（共同プロジェクト参画）
	オンサイト型CO_2フリー水素充填システムの開発
	人工光合成技術の開発
プラスチックの循環	キリンホールディングス（株）と、ケミカルリサイクルによるPETボトルの再資源化に向けた共同プロジェクトを開始
	廃プラ回収システムの構築に向け、リファインバース（株）と提携 ▶P.30
	欧州のリサイクル企業の買収を通じて、炭素繊維複合材料やエンプラのリサイクルビジネスモデル構築 ▶P.29
	ENEOS（株）との連携によりケミカルリファイナリー化推進 ▶P.81
	バイオマス・生分解性プラスチックの製品拡充 ▶P.78

LCAツールの進化

2025年度を目途にライフサイクル・アセスメント（LCA）を化学業界において先進的なレベルでマネジメントツールとして活用するため、体制・基盤構築を進めています。

製品・サービスの環境・社会インパクト並びに製品・サービスによる環境負荷低減への貢献の適切な定量評価と公表、およびそれら非財務情報の財務化を通じた企業価値の算出と公表を通じて、MCHCグループの社会への貢献度を明確にするとともにKAITEKI経営の深化につなげていきます。

LCAツールの進化プロセス

TCFD（気候関連財務情報開示タスクフォース）提言に基づく報告

MCHCは、2018年10月にTCFD※の最終提言への支持を表明しました。
中長期経営基本戦略「KAITEKI Vision 30（KV30）」で定めた成長事業領域である「GHG低減」「炭素循環」のソリューション拡充や、GHG排出削減目標の達成に向けた施策の推進など、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。

※ TCFDは、気候変動に関連するリスクと事業機会が企業財務にもたらす影響について、企業による投資家への自主的な開示を促すことを目的として、2017年6月に情報開示の在り方に関する最終提言を公表

TCFD提言に基づく報告は、ウェブサイトにも掲載しています。
https://www.mitsubishichem-hd.co.jp/ir/library/tcfd.html

「KAITEKI Vision 30」の詳細はウェブサイトに掲載しています。
https://www.mitsubishichem-hd.co.jp/group/kv30/index.html

ガバナンス

MCHCでは、中期経営計画「APTSIS 25」で取り組むべきマテリアリティ（P.38参照）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」といった気候変動に対応する課題を定め、その進捗を測る経営指標と目標（「指標と目標」参照）を設定しました。今後も、これまでと同様に、MCHC執行役社長が諮問するKAITEKI推進会議を中心としたKAITEKI推進体制（P.43参照）のもと、事業会社ごとに設定した目標値に対する進捗をモニタリングしていきます。

戦略・リスク管理

分類	報告内容	関連する箇所
認識する社会課題による事業機会とリスク	MCHCグループが2030年にかけて直面する社会課題に関連する事業機会とリスクをKV30の策定に際して特定しました。 リスクについては、KV30において、社会課題の解決に取り組まなかった場合のリスクを定量評価しています（下表参照）。気候変動関連で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、プラスチック製品の使用方法の規制などによる製品の需要減少および収益力の低下を認識しています。 また、大規模自然災害に備え、被害の最小化と事業継続性の確保を推進するとともに、防災・減災に貢献するソリューションの提供を通じて安全・安心な社会の実現をめざしています。 「防災・減災貢献製品」を紹介したPDF冊子をウェブサイトに掲載しています。 https://www.mitsubishichem-hd.co.jp/pdf/katarogu.pdf	▶MCHCグループのマテリアリティ（P.37-38） ▶コーポレートガバナンス：リスク管理（P.70-71） ・重大リスクへの取り組み

気候変動関連を含め、社会課題解決に取り組まなかった場合のリスク評価（KV30にて特定）

■：気候変動関連リスク

		リスク1 企業価値・ブランド価値の棄損	リスク2 既存ビジネスの喪失・縮小	リスク3 新しい成長機会の逸失
社会課題	GHG低減・有効活用	機関投資家がESGを重視する中、不十分なESG対応による株価の低迷と金利上昇	顧客要求の変化、規制強化、政策変更による、既存ビジネスのリスク顕在化	社会課題解決型のポートフォリオ改革遅延による成長機会の喪失
	持続可能な資源管理		社会課題リスクの顕在化による事業コストの増加 •炭素税負担 •食糧価格高騰等 •異常気象による操業ロス •医療保険増 •感染症拡大による操業停止	プラットフォーム形成へのビジネスモデル変革・技術イノベーションの遅延による新しい成長機会の喪失
	持続可能な食糧供給			
	持続可能な水供給・利用	社会課題への対応が不十分であれば、ブランド価値が棄損		
	健康でいきいきとした暮らしの実現		医療費削減による事業利益の縮小	グローバル化の遅延による成長機会の喪失
	安全・安心で快適な暮らしの実現			
	通信・デジタル処理技術の高度化		デジタル化の遅れによる競争力低下 •DXによる業務最適化 •MI※を駆使した開発競争	
	人・働き方	企業に社会的意義を強く求める優秀な若手人材の喪失	社会構造変化に対応した人事組織改革への取り組み遅延による競争力の喪失	
構造変化から求められる変革の方向性	社会課題解決に資する事業ポートフォリオ			
	ビジネスモデルの変革（モノからコト）			
	環境・社会インパクトへの対応強化			
	人・働き方に関わる制度と仕組みの変革			

リスクのインパクト（億円）
● B/Sの悪化
● 株式価値の低下
● 営業利益減少

リスク1：2,300　200
リスク2：4,100　1,600
リスク3：2,200

※ マテリアルズ・インフォマティクス：AIを用いて新素材の設計や代替素材の探索を効率的に行う開発手法

分類	報告内容	関連する箇所
認識する社会課題による事業機会とリスク	事業機会は、以下の気候変動関連を含め、社会課題の解決に貢献するソリューションを、MCHCグループの成長事業群として特定し、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。 **MCHCグループの成長事業群：気候変動関連** 成長事業領域 / *APTSIS 25 Step1* 2021～2022年度 / *APTSIS 25 Step2* 2023～2025年度 / 次世代事業（2026年度以降に事業化） GHG低減：モビリティ軽量化；分散エネルギーマネジメント；低環境負荷化学プロセス；リチウムイオン電池の高度化；次世代電池 炭素循環：バイオプラスチック；CO_2回収・利活用；ケミカル・マテリアルリサイクル；水素社会	▶社会ニーズ変化から成長が加速される分野への布石（成長事業領域における戦略）（P.31）
想定する社会課題による事業規模とリスクのインパクト	•2030年度には、「GHG低減」事業領域をはじめとした成長事業領域の売上収益構成比を70%超、約4兆円以上に拡大していきます。 •中期経営計画「APTSIS 25」Step1の目標年度2022年度には、「GHG低減」事業領域と「炭素循環」事業領域の売上収益割合を12%にすることをめざします。 •社会課題や構造変化に起因するリスクは、2030年において1兆円規模とみています。	▶KV30：2030年度の売上収益の目線（P.26）
ポートフォリオマネジメント	•KV30で評価したリスクインパクトを踏まえ、従来のMOE中心の評価から、サステナビリティ貢献（MOS）とイノベーションの余地（MOT）を含む総合評価を行っていくように、ポートフォリオ改革の基本方針を見直しました。今後は、環境負荷の大きさを考慮するなどの新たな評価基準を用いて中期的な成長に貢献する事業を見極め、事業ポートフォリオ改革を行っていきます。	▶ポートフォリオ改革基本方針（P.30）
リスク管理	•リスク管理体制のもと（P.70参照）、重点的に取り組むべき重大リスクの発生の回避、リスク発生時の損害の最小化に努めています。 •気候変動リスクは、今後中長期的にさらに広がることが予想されるリスクとして認識しており、KV30や、中期経営計画に織り込むことに加え、管理方法の検討を図っています。	▶コーポレートガバナンス：リスク管理（P.70-71） ・リスク管理体制 ・重大リスクへの取り組み ・今後広がるリスクへの対応

指標と目標

分類	報告内容	関連する箇所
リスクと機会を評価する指標と目標	マテリアリティの進捗を測る経営指標（MOS指標）の中に、GHG排出量の削減割合と、「GHG低減」や「炭素循環」の売上収益割合を設定し、中期目標を掲げ、毎年進捗を評価していきます。 なお、GHG排出量の削減割合は、各国、各地域の政府目標水準に照らした排出削減をめざしています。日本国内においては、KV30で設定した2030年度目標：国内排出量26%削減（2013年度比）の達成をめざし、具体的な削減施策を進めています。今後、各国、各地域の政策動向を鑑み、さらなる排出削減の検討を進めていきます。	▶新MOS指標（P.39-42）
Scope 1～3の温室効果ガス排出量	2020年度の実績は、非財務ハイライトのGHG排出量を参照ください。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。	▶非財務ハイライト（P.91） ▶環境性データ／独立した第三者保証報告書（P.103-104）
役員報酬	執行役および執行役員の報酬を構成する業績報酬に係る評価は、年度ごとの目標値の達成状況に基づき決定されます。経済性や資本効率に加え、サステナビリティの向上に係る指標※等を用いて評価を決定しています。その指標には、省エネルギー活動の推進を通じた気候変動に関わる指標を盛り込んでいます。詳細は、有価証券報告書を参照ください。 ※ 2021年度より、MOS指標として新たな指標構成に変更しています。詳細は、新MOS指標（P.39-42）を参照ください。	▶コーポレートガバナンス：役員報酬（P.66-68）

変革に向けた人材戦略

人事担当役員メッセージ

多様な個が協働し、新たな価値を創造

執行役常務
グループ・コンプライアンス推進統括執行役
藤原 謙

グローバル競争力を高める人事制度改革へ

MCHCグループにとって人材は、価値創造を担う重要な経営資源です。挑戦と創造、仕事を通じた自己実現を後押しし、多様な「個」の力を最大限に引き出すことがMCHCグループの変革と持続的成長の原動力となります。

こうした考えのもと、中長期経営基本戦略「KAITEKI Vision 30」では、多様性・流動性・専門性を包含した許容力の大きな人事制度を掲げ、5つの柱のもと改革に着手しています。その一つが、三菱ケミカルの新人事制度です(P.49参照)。「会社と従業員が互いに選び、活かしあう関係、共に成長していく文化」をコンセプトに、「主体的なキャリア形成」「透明性のある処遇・報酬」「多様性の促進と支援」の3つを施策に掲げています。上司が部下と話し合いながら従業員の挑戦を支援すると同時に、職務内容と成果で報酬を決める、いわゆるジョブ型人事制度を導入しました。日本企業としては大きな転換ですが、欧米では主流の働き方です。従業員の働きがいを充実させ、グローバルな競争力を高めるには不可欠な改革だと考えています。

許容力の大きい人事制度の基盤となる5つの柱

1. Pay for job ／ Pay for performanceの徹底
2. 業務・職種に応じてデザインされたHR(ヒューマンリソース)システム
3. 世界のニーズに対応できるスキルとマインドを醸成する機能の強化
4. タレント・マネジメント共通プラットフォームによるグローバルでの適所適材
5. 複雑な課題解決を可能にするクラスター型組織

多様性の充実

多様性はイノベーションの源泉であり、私は、多様性なくして企業の成長はあり得ないと考えていますが、競争力の高いグローバル企業と比べると、MCHCグループには改善する余地があります。そこで、新たなMOS指標には、主要グループ会社における「経営層のダイバーシティ」をKPIの一つに採り入れました。まずはトップダウンでダイバーシティを推し進め、多様な価値観、バックグラウンドを尊重し、個の力を発揮しながら同じ目標に向かって協働する組織風土を醸成していきます。

ニューノーマル時代における働き方

働きがいのある職場環境の整備に関しては、従来から健康支援と働き方改革を両輪とした「KAITEKI健康経営」を推進してきました(P.48参照)。リモートワークなど、コロナ禍によって一気に加速した多様な働き方を定着させていくために、ペーパーレス化、デジタルツールの活用、業務プロセスの改善・効率化など、ニューノーマルに則した業務改革に取り組んでいます(取り組み事例については、P.48参照)。また、オフィスの在り方を見直し、東京・大阪の本社ビル、横浜の研究所のリニューアルや、サテライトオフィスの拡充などを通して、創造性・生産性の向上を図るとともに、東京では、都心部に散在している三菱ケミカルや田辺三菱製薬などグループ会社のオフィスを本社ビルに集約することで、組織の枠を超えたコミュニケーションや協業を促し、イノベーション創出に寄与するオフィスをめざします。

コミュニケーションを通じて変革を

人事制度も職場づくりも、物事を変えていくということは、意識と行動の変容を求めることであり、個々のモチベーションに大きく影響しますし、全ての従業員の納得を得るのは難しいこともあるでしょう。そうした認識のもと、経営を担う一人として、課題を正面から見据え、「受け手にとってどのように映るのか」「どう工夫をすれば、変化に期待を持ってもらえるのか」を考えながら、従業員との積極的なコミュニケーションを図り、改革を実行していく考えです。思いを持った人たちが変革に挑戦し、やりがいを実感できる会社であり続けるためにMCHCグループは進化してまいります。

KAITEKI健康経営の取り組み

MCHCグループは、従業員・職場の健康支援と働き方改革を両輪として、
健康という視点で従業員一人一人の活躍を支援する「KAITEKI健康経営※」を推進しています。

※ 健康経営は、特定非営利活動法人健康経営研究会の登録商標です。「KAITEKI健康経営」は、健康経営研究会の了承を得て使用しています。

KAITEKI健康経営の目標(KPI)と実績

レビュー

働き方に関する意識や行動が着実に改善

2020年度の結果は、いきいき活力指数が+6pt(達成率40%)、働き方指数が+6pt(達成率60%)、健康指数が+2pt(達成率20%)となりました。働き方指数については、働き方の課題を組織／チームで見直すことで、職場や従業員一人一人の意識や行動が着実に変わってきています。健康指数については、テレワーク推奨などの施策の効果により主観的健康観や睡眠習慣が改善しましたが、1回目の緊急事態宣言の期間中(2020年4月～5月)は全ての職種で歩数が減少しました。職種間で程度に差はありますが、外出抑制やテレワークによって通勤がなくなった影響が大きく出ています。今後も毎日の生活の中での運動の重要性を認識し、運動を習慣化することの大切さを発信し続けていきます。

働き方指数・健康指数が高い集団ほど、いきいき活力指数が高い傾向があります。KAITEKI健康経営の両輪である健康支援・働き方改革の施策、プラットフォーム「i² Healthcare※1」を活用したPDCAの推進により、職場の創造性・生産性の向上につなげていきます。

※1 ウェアラブルデバイスから取得した日々の活動状況や、健診データ、働き方データなどを統合し、各従業員が端末上の「マイページ」で自分の状況を可視化し、活力の最大化を支援する自社開発システムです。
※2 健康サーベイは、KAITEKI健康経営に対する各従業員の意識や取り組み状況を把握するための調査です。
※3 MCHCグループでは希望者にウェアラブルデバイスを配布しており、従業員の同意および倫理審査委員会の承認のもと、KAITEKI健康経営関連指標の分析の一環としてウェアラブルデバイスデータの分析を行っています。なお、2020年度の分析には2020年7月までのデータを用いています。

内容	2020年度実績	2020年度目標(基準年度比)
いきいき活力指数 従業員のやりがい、熱意、信頼、成長を指数化	**69pt** (基準年度比+6pt)	**⊕15pt** 健康サーベイ※2において、ポジティブな選択を15ポイント以上増やす。
働き方指数 働き方に関する意識、行動、取り組みレベルを指数化	**74pt** (基準年度比+6pt)	**⊕10pt** 健康サーベイにおいて、ポジティブな選択を10ポイント以上増やす。
健康指数 健診項目、生活習慣の質、満足度レベルを指数化	**48pt** (基準年度比+2pt)	**⊕10pt** 健康基準を示す10項目において、当てはまる項目を、全員が10ポイント(1項目)以上増やす。

職種別の平均歩数推移※3

業務改革を通じて創造性が発揮できる自走型組織へ

MCHCグループは、新型コロナウイルスの感染拡大以降、テレワークの推奨やサテライトオフィスの整備など、新しい働き方への適応を推進してきました。

昨今のリモートワークの急速な普及を受け、MCHCでは、「ニューノーマルへの変革」を旗印に、2020年10月に業務改革プロジェクト「GSK(業務を素敵に改革する)」を立ち上げました。プロジェクトでは、リモートワーク時の効率を阻害する要因を排除し、場所や距離にとらわれることなく、生産性高く、柔軟に職務を遂行できる仕組みを構築することをめざし、デジタルツールの活用ガイドを作成するとともに、自宅やサテライトオフィスを快適な業務環境にするツールやアイデアを提案しました。さらに、ペーパーレス化、申請・承認システムの電子化(ハンコレス)、リモートワーク下でのコミュニケーションの最適化などを検討し、現場での改善を進めています。

プロジェクトメンバーは半期ごとに社内公募により選出しており、「一人一人が変化に対応し、創造性が発揮できる自走型組織」の実現にもつなげています。

ACTION
人と組織に関わる取り組み

MCHCのマテリアリティ
- 働く環境の整備と健康経営
- 人材の育成・開発
- ダイバーシティとインクルージョン
- ステークホルダーとのエンゲージメント

人材基盤強化に向けて、MCHCグループ各社では以下の取り組みを行っています。

会社と従業員が共に成長していくための人事制度改革

MCHCグループでは、中長期経営基本戦略「KAITEKI Vision 30」で示した、「個の尊重」「柔軟性」「市場価値や成果に沿った報酬・処遇」を重視し、多様性・流動性・専門性をキーワードに人事制度改革を進めています。

これを受けて三菱ケミカルでは、「主体的なキャリア形成」「透明性のある処遇・報酬」「多様性の促進と支援」の3つのキーワードに基づく制度改革を進め、ありたい姿の実現をめざし、2021年から新たな人事制度をスタートさせました。中でも人事処遇・報酬の決定に関する仕組みを再整備するにあたっては、従業員の自律的なチャレンジやイノベーションの創出の支援を第一に考え、公正でわかりやすいこと、透明性があることを重視しました。「職務主義」の考えのもと、年齢や経験ではなく、担っている職務によって処遇が決まります。また、職務の変更に応じて適時に処遇し、昇給・降給を実施しています。

会社のありたい姿

- 既存の事業環境を揺るがしかねない変化の激しい環境下、新たなチャレンジや創造性を発揮し、**KAITEKIを実現、会社を成長**させたい
- そのために、従業員の皆さんに**明るく元気にいきいきと働いてほしい**
- **多様な人材に選ばれる会社**にしたい

▼

会社と従業員は**互いに選び、活かしあう関係**を構築し、**共に成長していく**文化を形成したい

三菱ケミカルの人事制度の3つの施策

主体的なキャリア形成
- 一人一人が、仕事を通じて自分がやりたいことを実現でき、社会に貢献できる
- 必要な専門性・知識を習得したり、経験を積んだりする機会を自らつかみ取るチャンスがある
- 上司は部下の思いをきちんと把握し、挑戦と成長を支援する

透明性のある処遇・報酬
- 従業員の挑戦意欲を喚起する、成果・業績・市場価値に応じた、透明性のある処遇決定の仕組みを整備している
- 報酬は、年齢や性別、勤続年数ではなく、職務の内容に応じて決定する

多様性の促進と支援
- 個人の多様性ある価値観を尊重する
- 各人のニーズやライフプランに合わせて、それぞれのチャレンジを支援する

ASEAN地域での従業員エンゲージメントの強化

MCHCグループは、従業員一人一人が働きやすく、やりがいを持って職務を遂行できる環境を構築することが、新しい価値を創出し続けるための原動力、ひいては企業活動の原動力になると考えています。この考え方に基づき、グループ全体でさまざまな従業員エンゲージメント向上施策を展開しています。

日本酸素ホールディングスグループのNippon Sanso Holdings Singapore Pte. Ltd.では、2018年8月から「Unity in Diversity」キャンペーンを開始し、ASEAN+域内において従業員エンゲージメント戦略を実行するための基盤を整備しています。社内ビデオ「Unity in Diversity starts with us」の制作、「Cross-Cultural Awareness」をテーマとしたウェビナーの開催、従業員エンゲージメント調査の実施などの取り組みを積極的に展開していることが一例です。そうした取り組みが評価され、「Annual Loyalty & Engagement Awards 2020」(2020年11月にシンガポールで開催)において、従業員エンゲージメント優秀戦略部門(アジア・太平洋地域)の銅賞を受賞しました。今後も従業員の能力やモチベーションを高める組織づくりに取り組んでいきます。

「Annual Loyalty & Engagement Awards 2020」授賞式の様子

従業員の多様性を尊重する取り組みを推進

MCHCでは、ダイバーシティ&インクルージョンをマテリアリティとして特定し、グループ全体で多様な人材の活躍を支援しています。

田辺三菱製薬では、顕在化した多様性(性別、性自認・性的指向、年齢、経歴、国籍、障がいの有無、育児・介護による時間制約など)と潜在している多様性(知識・スキル・経験、価値観・考え方など)の両方について、お互いが個々の違いを認め合い、一人一人の強みをさらに伸ばしていくことで成果を最大化することをめざして取り組みを進めています。2020年11月には、企業・団体等におけるLGBTに関する取り組みを評価する「PRIDE指標2020」において、最高位のゴールドを2年連続で受賞しました。今後もLGBTを含む多様性への理解を深めるとともに制度の整備を進め、多様な人材が能力を発揮し、生産性を高めて成長する風土を醸成していきます。

LGBT支援者を表明するオリジナルステッカー

田辺三菱製薬のLGBTに関する主な取り組み

2017年
- コンプライアンスガイドブックに「性的指向・性自認(LGBT含む)などを理由に不公正な処遇をしません。」と明記し、LGBT等の性的指向、性自認に基づく差別や嫌がらせが、就業規則の懲戒処分対象となるセクシャルハラスメントに含まれることを明文化
- 新卒採用エントリー受付時のエントリーシートに、性別の記載欄を廃止

2018年
- LGBTを理解し、自分にできることは何かを考えて行動する支援者に「アライ」のオリジナルステッカーを配布
- LGBTに対する問い合わせ・相談窓口を設置

2020年
- 介護制度(介護休業、介護休暇)の対象家族に同性パートナーを追加
- LGBTイベント「レインボーフェスタ2020」への広告協賛を実施
- 配偶者に適用される制度において 事実婚・同性パートナーを配偶者と同様の扱いに変更

「Digital University」を開設しデジタル人材育成を強化

MCHCでは、デジタル技術を活用した新たな価値創出への変革を加速するため、グループ全体でデジタル人材の育成に力を入れています。2020年1月に「Digital University」を開設し、データドリブン経営を支える基盤整備として、データ分析などのAI技術を自力で活用し、既存事業や現場業務の改善を自ら実践できる人材の拡充を目的に3つの研修コースを設定しました。

2020年度は基礎・入門コースを中心に約5,000名が受講し、グループ全体で意識形成が進みました。また、基礎研修の内容をベースに書籍「DXの教養」を発行しました。自社でデジタルトランスフォーメーション(DX)を推進するだけでなく、ノウハウを社外に公開することで、デジタル技術の普及とデータ駆動型社会の進展に貢献するねらいです。

今後も各事業会社と連携しながら、基礎的な教育の拡充とデータサイエンティスト育成の両輪でデジタル人材の育成を強化し、「既存事業の課題解決のDX」と「KV30でめざす未来を見据えて行うDX」を同時に進める「両利きのDX」を推進していきます。

Digital University 3つのコース

CIOメッセージ

イノベーションは企業価値を飛躍的に高めるための起爆剤

執行役常務
Chief Innovation Officer
Chief Technology Officer
ラリー・マイクスナー

イノベーションは、国家だけでなく、企業にとっても常に経済成長の重要な原動力となっています。しかし、現実的には、私たちMCHCグループはどのように既存の事業を超え、差異化を図ればよいのでしょうか。市場の変化に即応し、時代遅れの手法から脱却するにはどうすればよいのでしょうか。パンデミック後の市場の変化やカーボンニュートラルな社会の実現という新たな時代に向けて、こうした問いが私たちを鼓舞するのです。

イノベーションの種となる研究開発

研究開発は、MCHCグループのイノベーションの中核を成すもので、ポートフォリオ改革に貢献する新規事業の創出を促進しています(P.52参照)。例えば、温室効果ガスの削減は負担ではなく、大きなビジネスチャンスと捉えて、次世代の構造材料、電池材料、熱を利用する材料を生み出すための研究開発力を強化すると同時に、素材の再利用やバイオ由来ポリマーなどの新分野を開拓しています。ヘルスケア分野では、Muse細胞等の新規医薬品の開発を進める一方で、患者のアンメット・メディカル・ニーズを満たす、アラウンドピルといったデジタルソリューションも重視しています。また、2020年に田辺三菱製薬を完全子会社化、機能材料事業とヘルスケア事業間でシナジー効果のある研究開発を積極的に推進しています(P.54参照)。

未来を創造:デジタルトランスフォーメーション(DX)とコーポレートベンチャーキャピタル(CVC)活動

MCHCグループ全体で、イノベーションによる事業への効果を最大化するためには、生産性の高い新たな探求を促す能力と思考力を継続的に強化する必要があります。そのため、私たちは、DX、CVC活動、そして戦略的な新規事業開発を通じて、このイノベーション基盤の構築を支援しています。

デジタルトランスフォーメーショングループ(P.53参照)は、デジタル専門知識の中核を提供し、MCHCグループ全体で価値の高いプロジェクトに取り組んでいます。さらに、将来の成功に不可欠な「デジタルな発想」を育むため、数千人のMCHCグループ従業員が利用する教育・研修プログラムを提供し(P.50参照)、また事業会社との間で交流人事や共同作業などを多数行っています。

従来の考え方やリスク回避にとらわれず、規模や専門知識といったMCHCグループの優位性を活かすためには、さらに世界的なイノベーションの活用が必要です。このため、2018年、シリコンバレーにDiamond Edge Ventures, Inc.を設立し、CVC活動を開始しました(P.55参照)。最初の投資先5社を皮切りに、MCHCグループ全体の成長分野における戦略的な協業を推進しています。また、食品業界のバリューチェーンにおける顧客向けのデータを活用したソリューションなど、企業間の強みを活かした新しいビジネスモデルの開発にも取り組んでいます。

グローバルな競争に打ち勝つために

世界的なイノベーション創出の競争に打ち勝つために、私たちは客観的な基準とそれに基づく評価を重視しています(MOT指標、P.24参照)。自身の強みと弱みを絶えず精査することによってのみ世界のイノベーションを牽引する存在へと成長していけるのです。

私たちは、新型コロナウイルスのパンデミック、デジタル技術や生物科学の変革的進歩、地政学的な大変動などにより、劇的な社会変化の渦中にいます。そういう時代には、ある産業は消滅し、新たな産業が出現することがあります。こうした環境では、臆病さは許されません。今後数年間でポートフォリオや会社自体を改革していく中で、イノベーションは株主や社会に対する企業価値を飛躍的に高める起爆剤となるでしょう。

R&Dの推進と次世代事業への取り組み

マテリアルズ・インフォマティクスの活用やオープンイノベーションのさらなる推進などを通じて、イノベーションの中核を成すR&Dの効率化を進めています。
イノベーションの高度化によって、次世代事業の創出を促進しています。

デジタルR&D・オープンイノベーションを活用したR&D効率化推進

次世代事業の取り組み

成長事業(Step2)・次世代事業で価値提供が期待されるR&Dテーマ例

成長事業領域	ソリューション	R&Dテーマ例
GHG低減	•モビリティ軽量化 •電化ソリューション •分散エネルギーマネジメント	•高強度軽量材料 •次世代電池材料 •熱マネジメント材料
炭素循環	•バイオプラスチックソリューション •ケミカル・マテリアルリサイクル •CO_2回収・利活用 •水素社会	•バイオマスプラスチック •プラスチックリサイクル技術 •人工光合成 •CO_2フリー水素ステーション
食糧・水供給	•分散型食糧・水システム •代替食品・おいしさソリューション	•高機能性包材 •食品保存用ガス
デジタル社会基盤	•次世代高速通信ソリューション •半導体ソリューション •次世代ディスプレイソリューション	•次世代通信関連材料 •半導体先端材料 •次世代ディスプレイ材料
人快適化	•ヒト・ロボット共生空間ソリューション	•抗ウイルス・抗菌素材 •非接触関連材料
医療進化	•再生医療 •予防医療 •プレシジョンメディシン	•Muse細胞 •細胞培養周辺素材 •VLPワクチン •遺伝子創薬 •フェノタイプ創薬

技術・製品イメージ

デジタルトランスフォーメーション(DX)による価値創造

MCHCでは、デジタル技術の活用や必要な能力開発に取り組み、
デジタルトランスフォーメーション(DX)による変革を通じて、新たな価値につながるイノベーションを推進しています。

デジタル技術の開発・活用を促進

MCHCでは、2017年に設立したデジタルトランスフォーメーショングループ(DXG)を中心に、MCHCグループの幅広いポートフォリオの中でDXを推進してきました。また、事業会社による独自のデジタル能力開発を後押しするとともに、DXGが個々のプロジェクトにおけるスキルリソースとしての役割を果たしてきました。価値の高い重要テーマを特定し、それを洗練させて、MCHCグループ全体に広く普及させることを目標として活動を続けています。

デジタル活用を通じて価値の高いテーマに取り組む

MCHCグループでは、デジタル技術を活用して、製品の品質向上、業務の自動化や最適化、研究開発の加速などに取り組んでいます。例えば、画像から製品の欠陥を自動識別し、機能性商品の品質管理を行う手法を実現しました。また、データ分析や最適化の技術を用いて、グローバル市場における顧客や市場の需要をもとにサプライチェーンを最適化するツールも開発しました。このほかにも、マテリアルズ・インフォマティクス技術を活用して材料探索の研究開発を加速するとともに、この技術を事業部門にも展開し、適用分野の拡大を図っています。いずれの例も、MCHCグループ全体の製造、ビジネス、研究開発プロセスの強化に、DXが確実に貢献していることを示しています。

「デジタル・ネイティブ」の育成

デジタルイノベーションの最終的な目的は、新たな事業価値、顧客価値、社会価値の創造を可能にすることです。DXがMCHCグループ内に着実に普及してきた今、MCHCでは、オペレーショナル・エクセレンスに焦点を当てるのみならず、顧客価値や社会的価値の創造にも注力しています。業界を超えたオープンイノベーションを促進すると同時に、データドリブン経営を支える基盤整備として幅広いデジタル教育の実施や、新しい働き方の導入を促すなど、新世代の「デジタル・ネイティブ」を育成しています(P.50参照)。価値を高めるプロジェクトを実行しながら、今後数年間にわたって継続的な進歩を可能にするデジタルフレームワークを強化していきます。

Chief Digital Officerのコメント

**従業員一人一人が変革を生み出し、イノベーションを創出する。
私たちはその道筋に寄り添っていきます。**

将来を予測することが難しい大きな変化の中、事業を継続し発展していくために、イノベーションの果たす役割がますます大きくなっています。デジタルイノベーションは単にデジタル技術を導入すれば生まれるものではなく、この技術が、企業が持つさまざまな資産や従業員の経験と合わさってこそ、大きな価値を生じます。

ビジネスにおける価値を作り出すためには、一人一人が変革を自分のこととして捉え、自ら変化を作り出していくことが大事です。私たちはその道筋を照らす明かりとして、また一緒に歩むチームとして、MCHCグループ全体に関わるDX活動を推進していきます。

Chief Digital Officer
浦本 直彦

環境・社会課題へのソリューション

MCHCのマテリアリティ
●DXの深化

数理モデルを活用して全社のエネルギーコストを最適化

三菱ケミカルが有する多数の事業所・工場には、自家発電設備を持ち発電余力があるものと、電力会社から必要な電力を購入しているものの両方が混在しています。それぞれに電力の使用状況も発電事情も異なる中で、全社のエネルギーコスト(ユーティリティーコスト)をいかに削減するかが大きな経営課題の一つとなってきました。そこで、2017年9月に「広域エネルギー連携プロジェクト」を開始。国が進めている電力自由化政策のもと、複数拠点間の自己託送計画や買電計画を最適化し、効率的に運用する仕組みを構築しました。

このプロジェクトでは、デジタルチームがエネルギーコストを最適化するための300万変数からなる大規模な数理モデルを構築し、現場での適用に向けた技術的な検証を行いました。この数理モデルを活用した現場での改善活動と、事業部門による電力会社との契約条件交渉などの施策が相まって、三菱ケミカルの2020年度のユーティリティコストは2017年度比で10%減少しました。現場、事業部門、デジタルチームが一丸となって取り組むことで得られた大きな成果です。今後は、モデルの改良やさらなる処理の自動化を進め、MCHCグループ全体に普及させることをめざしていきます。

グループシナジーの創出

**MCHCグループのアセットを集結し、
マイクロバイオームを活用した次世代ヘルスケアビジネスを展開**

MCHCは、田辺三菱製薬の完全子会社化を機に、「シナジー創出委員会」を設立しました。同委員会の「事業シナジー検討チーム」内で発足したプロジェクトが、三菱ケミカル、田辺三菱製薬、MCHCの3社による「マイクロバイオーム(ヒトと共生する細菌類)を活用した次世代ヘルスケアビジネスの展開」です。

プロジェクトでは、マイクロバイオームに関するデータ収集や市場動向の把握を進め、これらの情報をもとにビジネスモデルを構築すべく取り組んでいます。数多くの病気からどれにアプローチするのか、予防から治療、回復期までの幅広いステージのどこにフォーカスするのか、事業性を見極めながらターゲットを絞りこんでいます。

将来的には医療サービスの提供をめざしますが、中期的にはマイクロバイオームを活用した食素材の提供などにも取り組んでいきます。収集したデータをもとに、健康に関するソリューションを提供するといったサービスも構想しています。

コーポレートベンチャーキャピタル活動

MCHCは、グローバルにスタートアップ企業と協業し、双方に新たなビジネスの選択肢を創出することをめざす「コーポレートベンチャーキャピタル(CVC)」活動に2018年から取り組んでいます。
2021年度からの10年間は、既存領域のビジネス拡張に1億5,000万米ドル、新領域の開拓に5,000万米ドルの投資を予定しています。

世界中のスタートアップパートナー企業と新たなビジネス創出に向けて協業

MCHCは、2018年シリコンバレーに子会社Diamond Edge Ventures, Inc.(以下DEV)を設立し、CVC活動を3年にわたり続けてきました。これは、日本、北米、欧州に籍を置くメンバーが、MCHCグループの事業部と深い関係を築きながら、MCHCとスタートアップパートナーの双方にビジネスの選択肢を創出するための協業を強力に推進する取り組みです。

出資(2021年4月現在、出資先企業5社)という枠組みにとどまらず、幅広い形での協業を進めています。これまでCVCチームからMCHCグループ全体に1,000件以上の案件を紹介し、12件の共同開発契約(JDA)と6件の事業契約を含む200件程の協業につながっています。今後も、既存事業を拡大するための「プラットフォームファンド」と、MCHCグループの新たな成長分野を確立するための「フロンティアファンド」の両方を軸に長期的なCVC活動に取り組んでいきます。

三菱ケミカルホールディングス

	プラットフォームファンド	フロンティアファンド
期間	2021年度～ 2030年度	
概要	スタートアップ企業との協業による **現ビジネスの拡張**を主軸とする投資	将来の事業パイプライン創出のため **新領域の開拓**を主軸とする投資
注力領域	KV30実現のための、現行・近接領域	KV30拡張のための、未踏領域
成果	既存事業の新たな収益	将来の新たな収益
ファンド額	$150M(10年)	$50M(10年)

田辺三菱製薬　創薬ファンド(MP Healthcare)

次世代の半導体製造に寄与する画期的な技術開発に向けて

2020年、新たにフランスのaveni S.A.がDEVの出資ポートフォリオに加わりました。メモリ、ロジック、照明などに欠かせない次世代半導体デバイスを実現する画期的な金属薄膜形成技術を開発しているスタートアップ企業です。

この投資に伴い、三菱ケミカルとaveni S.A.との間でJDAを締結しました。これは、半導体分野で中核となる自社製品の拡充をめざすMCHCの戦略を反映しています。aveni S.A.のCEOであるBruno Morel氏からは、「非常に複雑な案件だったが、DEVチームの経験や効率性、深い専門知識のおかげで記録的な速さで契約を結ぶことができた」との評価をいただきました。

サーキュラーエコノミーへの貢献をめざすアクセラレータープログラムも立ち上げ

2020年には、サーキュラーエコノミーへの貢献に焦点を当てたアクセラレータープログラム「KAITEKI Challenge」を立ち上げました。これは、気候変動に関するソリューション「Climate Tech」に取り組む北米最大のインキュベーター、Greentown Labsと共同で運営するプログラムです。

プログラムテーマである「Reimagining Proteins, Plastics, and Packaging」は、世界的な資源の過剰消費と廃棄物の増加に対する懸念を解決すべく策定されました。テーマに賛同してくださった多くのスタートアップの中から最終的に選出した6社と共に、MCHCグループの事業部や技術チームが密接に連携して、革新的なコンセプトを実用化していきます。

Diamond Edge Ventures, Inc. 社長のコメント

飛躍的な前進を成し遂げる「真のイノベーション」の実現に向けて、今後も取り組みを続けます。

「後ろを振り返るだけではイノベーションを成し遂げることはできない」。

この言葉を初めて聞いてから何年も経ちますが、今でも私の心に響いています。現行のプレーヤーの動向を注視して戦略を立て、市場知識を駆使して競争力強化への道筋を明確にするというアプローチは、非常に魅力的です。ただ残念ながら、真のイノベーションとは、遅れを取り戻そうとすることではなく、飛躍的に前進することなのです。そのためには、外部からの支援が必要な場合もあります。これは、スタートアップにも、MCHCのような大企業にも言えることです。

私は、DEVが3年足らずで築き上げた出資ポートフォリオを誇りに思っています。イノベーションへの道は決して平坦ではありませんが、スタートアップパートナーと共に事業価値創造に取り組むことで、MCHCが壁にぶつかったり、回り道をすることが少なくなるよう、今後も支援していきます。

Diamond Edge Ventures, Inc.社長
Patrick Suel

環境・社会課題へのソリューション

MCHCのマテリアリティ
●GHG低減

AddiFab ApSへの出資

DEVは2019年6月に、3Dプリントと射出成形を融合した次世代の成型技術を手掛けるデンマークのスタートアップ、AddiFab ApS(以下AddiFab)に出資しました。

その後の展開はまさにCVCのサクセスストーリーそのものです。「DEVのAddiFabへの出資は大成功を収めました。この提携は、すでに最初の2年間でAddiFabと三菱ケミカルの両社に大きな価値をもたらしました。」(Mitsubishi Chemical Advanced Materials Inc. (MCAM) Chief Innovation Officer、Randy White)

AddiFabは多くの三菱ケミカル事業部からの商業的、技術的な手厚いサポートを受けて大きく事業規模を拡大しています。例えば、ある事業部はAddiFabのプロセス向けに新しい溶解性樹脂を開発中です。他の事業部では、AddiFabの技術を活用して射出成形事業を多様化し、既存の顧客基盤を超えた事業拡大につなげています。MCAMはAddiFabが開発した自由度の高い射出成形法“Freeform Injection Molding”の独占的なサービスプロバイダーとしてグローバルにこれを展開し、ソリューションプロバイダーとしての地位を強固なものにしています。

MCAMは2020年初めにアリゾナ州にある自社のイノベーション&テクノロジーセンターに導入したのを皮切りに、AddiFab製装置を世界各地に5台設置し、AddiFabの最大の顧客となりました。これらの装置は、米国、ベルギー、日本にてフル稼働中です。

さらに、MCAMは現在、“MCAM SPRINT”という名前で、スピーディーで低価格なプロトタイプ製造事業を展開しています。需要に応えるため、2021年にはさらに拠点を増やす予定です。

今回の提携により、射出成形された部品の機械的強度に、3Dプリントのスピード、デザインの自由度、そして低コストという利点を併せ持つ革新的ソリューションを、世界中の顧客に提供することが可能となりました。

AddiFab製の3Dプリント鋳型の品質検査をする技術者(MCAMアリゾナ州イノベーション&テクノロジーセンター)

AddiFabのプロセスでKyronMAXを使用して射出成形された超高強度の自動車用ブラケット

特集｜新社長の選定プロセス

MCHCグループの“持続的成長”と“CEO選解任の客観性・適時性・透明性”確保を念頭に新たなCEOを選任しました。

社外取締役
指名委員長
橋本 孝之

コーポレートガバナンス・コードの趣旨を踏まえて

当社として初の外国人社長が就任したことから、指名委員会の見解に注目が集まっていますが、当社は2015年に「コーポレートガバナンス・コード」（以下、コード）が公表された後、同年6月に業界に先駆けて指名委員会等設置会社に移行し、委員長に社外取締役を任命するなど早くからガバナンス改革を率先してきました。その意味では、今回の選任も、コードの趣旨である“持続的成長”と“CEO選解任の客観性・適時性・透明性”確保を優先した結果ということができます。

「MCHC 2.0」を視野にリーダー像を明確化

私が社外取締役及び指名委員会の一人として任命されたのは2016年でした。その後、2018年のコードの改訂を踏まえ、当社は2019年に指名委員会の社内：社外比率を2：3から1：4とし、独立性を強化しました。

そのようなタイミングで2019年に委員長に任命された私は、コードの改訂の趣旨を理解しCEOの選解任に必要なCEO業績評価を開始しました。2020年度を最終年度とする中期経営計画「APTSIS 20」を指針に、取締役、執行役へのインタビューを実施したほか、執行役以下へのアンケートなどを通じて、次期社長の選任に必要な要件、これは私の定義ですが、「MCHC 1.0」から「MCHC 2.0」に向かうリーダー像を明確化していきました。

3つのミッションを定義

「MCHC 1.0」とは、2005年の当社設立以来、元社長・前会長の小林氏、前社長の越智氏のもと、志を同じくする多くの企業がホールディングカンパニーの傘下に入り、その後の変遷を経て直近では化学系3事業会社の統合や田辺三菱製薬の完全子会社化などを実現した企業グループへの進化です。そして「MCHC 2.0」とは、これら事業会社の特性を活かし、急速に変化する社会環境・社会課題に対応した「新たな価値を提供する企業グループ」になるというafterコロナを見据えたビジョンです。

私は、指名委員会のミッションは、公平性、透明性を基軸に未来の会社のありたい姿の実現に向けて、もっともふさわしいリーダーを選ぶことだと考えています。このビジョンを実現していけるのはどんな人物なのか…幾度もの議論を通じて、私たちは大きく3つの要件、ミッションを定めました。

1つは、「MCHC 2.0」への進化の必要性を理解し道筋を創り語りやり抜くことができる人材ということです。KAITEKIというフィロソフィーを堅持しつつ、化学・ヘルスケア・再生医療・産業ガスというグループの経営資源を整理統合して新たな価値を創造しコーポレートブランドを発信できる人材です。

2つめは、理念や創出する社会的価値を投資家目線で着実に落とし込むことに強い意思をもつ人材です。

そして3つめは、しがらみなくかつ従業員のモチベーションを維持しつつ、企業価値を高めていくために必要不可欠なポートフォリオ改革を実践していける人材です。

改革意欲とコミュニケーション力を重視

こうした要件を定義しつつ、2020年春、「APTSIS 20」の最終年度を節目に引退するという越智社長の意向を踏まえて、次期CEOの人選を進めていきました。また、候補者との面談にあたっては、前述した3つの要件に加えて、リーダーに求める行動特性として、下記の6つのコンピテンシーを定めました。

①「変革力」　②「倫理基準」　③「概念的思考力」
④「成果指向性」　⑤「長期的視座」　⑥「ビジョン伝達力」

これら3つの要件、6つのコンピテンシーをもとに最終決定したのがジョンマークなのですが、ありがたいことに30名を超える方が候補者としてノミネートされ興味を示していただきました。

最終的には7名の方をファイナリストとして指名委員会の委員でインタビューをしました。優秀な人材ばかりの中ですが、人間である限りあらゆる経営環境に対応できるリーダーはいません。先に紹介したミッションを完遂できる最もふさわしい人材を求めるため、指名委員会のメンバーはお盆休みの間もインタビューと議論を重ねました。

決め手は過去の成功体験を排してでも、新たな改革を断行する資質と意欲があるかどうかでした。その点で、過去の事業成長と従業員の努力を熟知した社内候補者は事業会社のトップとしては最適でも、持株会社のトップとしては難しい面があったのは極めて残念ですが、正直な感想です。

また、外国人候補者も大きく2つのグループに分かれました。1つは、大企業での豊富な経験と実績を上げた著名な経営者、もう1つは若く当社の規模に匹敵する会社経営の実績はないが着実に改革を成し遂げ成果を上げてきた人材です。このような候補者の中から誰を選ぶかを議論して出した結論がジョンマークの招聘でした。

ジョンマーク選任の理由：「4つのP」

1つめのPは「Performance」です。米国の化学会社Dow Corning 社からキャリアをスタートし、その後、投資会社が出資する会社の社長を務め事業改革と財務パフォーマンスの向上を成し遂げ、直近ではRoquette 社でコモディティビジネスを高付加価値ビジネスに変革し利益率を約7年間で倍増させた実績を高く評価しました。

2つめは「Potential」。グローバル市場の中で、化学、食品、創薬まで広範な知見があり、これらは当社にとって非常に魅力的です。

3つめは「Passion」。面談にあたり、彼ほど事前に当社のことを研究し、改革意思を示してくれた人材はいませんでした。KAITEKI経営の意義を自らの言葉で語りつつ「財務パフォーマンスの向上」を明言したことを私たちは高く評価しています。

最後に「Personality」です。リモート面談はフェイス・トゥ・フェイスに比べて情報が少なかったので、その分、今回はリファレンス――過去に勤めた会社の上司、同僚に話を聞いて確認すること――に重きを置いたのですが、「改革のために安易に社外人材を集めるのではなく、既存の人材の意識変革からスタートする」「コミュニケーションとチームワークを重視する」など、周囲のメンバーの評価と彼自身の自己評価がほぼ合致していました。

このようにして選任した新社長、ジョンマークへの期待は尽きることがありませんが、私たち指名委員会のミッションはジョンマークを支援するのは当然の責務とし、次代、次々代の経営人材を選抜育成し続けていく、サクセッションプランの洗練です。今回の指名委員会の決断を自己正当化することなく、客観性・適時性・透明性を持って評価しながら次代の経営者を選任する仕組みを強化していきます。

取締役一覧

2021年7月1日現在

取締役
代表執行役社長

ジョンマーク・ギルソン

1989年 8月 Dow Corning社 入社
2005年 6月 同社 Corporate Vice President & General Manager of Specialty Chemicals Business, President Asian Area（2009年6月まで）
東レ・ダウコーニング（株） Shareholder Representative Director（2009年6月まで）
2009年 6月 同社 Executive Vice President & General Manager of Specialty Chemicals Business（2010年12月まで）
2011年 2月 Avantor Performance Materials社 Chief Executive Officer（2011年12月まで）
2012年 2月 NuSil Technology社 Vice Chairman & Chief Operating Officer（2014年6月まで）
2014年 9月 Roquette社 Chief Executive Officer（2020年12月まで）
2021年 2月 当社エグゼクティブアドバイザー
4月 当社執行役社長
6月 当社取締役兼代表執行役社長（現）

取締役　執行役常務
最高財務責任者

伊達 英文

報酬委員

1982年 4月 三菱化成工業（株）入社
2013年 4月 三菱化学（株）執行役員（2015年3月まで）
2015年 4月 当社執行役員
2018年 4月 当社執行役常務
2019年 6月 当社取締役兼執行役常務（現）
大陽日酸（株）（現 日本酸素ホールディングス（株））取締役（現）

取締役　執行役常務
グループ・コンプライアンス推進統括執行役

藤原 謙

指名委員

1984年 4月 三菱化成工業（株）入社
2015年 4月 当社執行役員
2017年 4月 三菱ケミカル（株）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（現）
2020年 6月 田辺三菱製薬（株）取締役（現）

取締役

小林 喜光

1974年12月 三菱化成工業（株）入社
2003年 6月 三菱化学（株）執行役員
2005年 4月 同社常務執行役員
2006年 6月 当社取締役（現）
2007年 2月 三菱化学（株）取締役兼常務執行役員
4月 当社取締役社長
三菱化学（株）取締役社長
2012年 4月 三菱化学（株）取締役会長（2017年3月まで）
2015年 4月 当社取締役会長（2021年6月まで）

取締役

グレン・フレデリクソン

1990年 1月 カリフォルニア大学サンタバーバラ校 化学工学・材料部准教授
1991年 7月 カリフォルニア大学サンタバーバラ校 化学工学・材料部教授（現）
1998年 5月 カリフォルニア大学サンタバーバラ校 化学工学部長（2001年7月まで）
2001年 3月 三菱化学（現三菱ケミカル）先端材料研究センター（カリフォルニア大学サンタバーバラ校内）センター長（現）
2014年 4月 当社常務執行役員
6月 当社取締役兼常務執行役員
2015年 6月 当社取締役兼執行役常務
2017年 4月 当社取締役（現）

取締役

小林 茂

監査委員長

1980年 4月 三菱化成工業（株）入社
2013年 4月 三菱樹脂（株）執行役員
2015年 4月 同社取締役兼執行役員
2016年 4月 同社取締役兼常務執行役員
2017年 4月 三菱ケミカル（株）常務執行役員（2019年3月まで）
2019年 6月 当社取締役（現）
（株）生命科学インスティテュート監査役（2020年6月まで）
2020年 6月 三菱ケミカル（株）監査役（現）

取締役

片山 博史

監査委員

1983年 4月 三菱化成工業（株）入社
2014年 4月 三菱化学（株）執行役員
2017年 4月 三菱ケミカル（株）執行役員
2018年 4月 同社常務執行役員（2020年3月まで）
2020年 6月 当社取締役（現）
（株）生命科学インスティテュート監査役（現）

筆頭独立社外取締役
指名委員長
報酬委員

社外取締役

橋本 孝之

1978年 4月 日本アイ・ビー・エム（株）入社
2000年 4月 同社取締役
2003年 4月 同社常務執行役員
2007年 1月 同社専務執行役員
2008年 4月 同社取締役専務執行役員
2009年 1月 同社取締役社長
2012年 5月 同社取締役会長
2014年 4月 同社会長
2015年 1月 同社副会長
2016年 6月 当社社外取締役（現）
2017年 5月 日本アイ・ビー・エム（株）名誉相談役（現）

独立役員
報酬委員長
指名委員

社外取締役

程 近智

1982年 9月 アクセンチュア（株）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（現）
2019年 6月 当社社外取締役（現）

独立役員
指名委員
監査委員

社外取締役

菊池 きよみ

1986年 4月 （株）第一勧業銀行（現（株）みずほ銀行）入社（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
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（株）
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）

独立役員
監査委員
報酬委員

社外取締役

山田 辰己

1976年 4月 住友商事（株）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アンバサダー（現）
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（現）
2016年 4月 金融庁公認会計士・監査審査会委員（現）
2020年 6月 当社社外取締役（現）

独立役員
指名委員
監査委員

社外取締役

政井 貴子

1988年11月 ノヴァ・スコシア銀行東京支店入行
2007年 5月 （株）新生銀行キャピタルマーケッツ部部長
2011年10月 同社市場営業本部部長
2013年 4月 同社執行役員市場営業本部市場調査室長
2015年 7月 同社執行役員金融市場調査部長
2016年 4月 同社執行役員金融調査部長
6月 日本銀行政策委員会審議委員
2021年 7月 当社社外取締役（現）

コーポレートガバナンス

MCHCは、企業活動を通じてKAITEKIを実現し、環境・社会課題を解決するのみにとどまらず、人、社会、そして地球の持続可能な発展に貢献することをめざしています。その目標に向かい、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（2021年7月1日現在）

経営の透明性・公正性の向上、監督機能の強化及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、取締役会並びに指名、監査及び報酬の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及び業務執行を担う体制となっています。

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	2019年6月	2021年6月
実施内容	社外取締役の選任・就任	外国人取締役の選任・就任	女性取締役の選任・就任 指名委員会等設置会社へ移行	社外取締役の増員	女性取締役の増員	筆頭独立社外取締役の設置
成果、中長期的なねらい	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	取締役の多様性の向上	取締役会の独立性向上及び 執行と社外取締役との連携強化

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うえで、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。

委員会の構成・役割（2021年7月1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	社内取締役（常勤）	社外取締役
構成（含む委員長）	社外取締役4名 社内取締役1名	社外取締役3名 社内取締役2名（常勤）	社外取締役3名 社内取締役1名
目的	取締役及び執行役の候補者に加えて、上場会社を除く主要な直接出資子会社（三菱ケミカル（株）、田辺三菱製薬（株）及び（株）生命科学インスティテュート）の社長候補者を指名します。	執行役及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。	取締役及び執行役の報酬制度の設計、個人別の報酬額の決定に加え、上場会社を除く主要な直接出資子会社（三菱ケミカル（株）、田辺三菱製薬（株）及び（株）生命科学インスティテュート）の社長の報酬額を決定します。
2020年度	合計で10回開催し、サクセッション・プラン、CEOに求めるコンピテンシー（資質、能力、経験等）を検討の上、次期執行役社長候補者の選定を行いました。また、社外取締役を含む取締役候補者の選定も行いました。更なるガバナンスの充実に向けて監督・執行体制の整備も検討しました。	合計で13回開催し、内部統制システムの整備・運用状況や中期経営計画「APTSIS 20」の進捗状況について、重点的に監査しました。上記監査に当たっては、COVID-19による影響及びその対応状況を注視するとともに、監査に支障がないよう、リモート会議システム等の活用に積極的に取り組みました。	合計で8回開催し、役員報酬等に関する基本方針に基づき、次期執行役社長の報酬水準を検討して決定しています。また、執行役への業績連動株式報酬制度の見直し等も行いました。

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、業務執行の決定及びその執行を担っています。MCHC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うえこれを決定し、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、当社及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、経営の基本方針に基づき、当社グループ事業のモニタリングを行っています。

CEO評価

指名委員会において、KAITEKI経営の3つの基軸（MOS、MOT、MOE）に則った指標（P.67参照）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、内部監査部門及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、監査室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、意見交換及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、監査実施状況及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。

取締役の多様性

取締役会の構成については、MCHCグループの経営の基本方針を策定し、経営課題に対する有益な監督や助言が得られるように、スキルマトリックスにより特に期待する分野を設定し、高度な専門的知識を有する多様な取締役で構成することとしています。

	経営経験	財務・会計	科学技術・IT・生産	リスクマネジメント	事業戦略・マーケティング	法務・法規制等	国際性・多様性
ジョンマーク・ギルソン◆	●				●		●
伊達 英文◆		●		●			●
藤原 謙◆				●		●	●
小林 喜光	●		●				●
グレン・フレデリクソン			●		●		●
小林 茂	●			●	●		
片山 博史				●		●	●
橋本 孝之	●				●		●
程 近智	●		●				●
菊池 きよみ				●		●	●
山田 辰己		●		●			●
政井 貴子		●		●			●

(注) 1. 各取締役に特に期待する分野を3つまで記載。
2. 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。(◆は取締役及び執行役兼任者)

取締役候補者の指名方針

社外・社内取締役候補者の指名については、社外取締役が過半数を占める指名委員会において、候補者との面談を実施の上、選任するプロセスを採用しています。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の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のに十分な健康状態であること
- 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者。加えて、社外取締役間の多様性が確保できること

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が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年間にお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また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またはその社員等

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また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、二親等以内の親族または生計を同一にする者(以下「近親者」という。)
②3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。
(注) 3から7の要件については、過去3年間において、当該要件に該当したことがある場合を含むものとする。

2020年度に取締役会で議論された主な議題

- 次期中期経営計画
- 予算、投資計画
- 取締役会実効性評価
- 執行役・代表執行役の選任・選定
- 各委員会からの報告
- 執行役会議における主要議題の報告
- 事業モニタリング
- 内部統制システムの運用状況
- リスク管理委員会報告
- 政策保有株式の保有意義点検
- 機関投資家とのエンゲージメント報告

2020年度取締役会実効性評価

2021年3月から4月にかけて、第三者機関による取締役会の実効性評価を実施しました。その結果に基づいて取締役会で議論し、今後の実効性向上に向けた取り組みを決定しました。

第三者機関による評価

2021年3～4月
(株)ボードアドバイザーズによる評価

- 取締役会、執行役会議及び指名・監査・報酬の各委員会の議事録の閲覧
- 取締役会議長を含む全取締役を対象とした以下の項目によるアンケート調査
  - ・全体評価
  - ・昨年度指摘事項への対応
  - ・取締役会の構成
  - ・取締役会の事前準備、サポート体制
  - ・取締役会における議論
  - ・取締役の貢献
  - ・各委員会のあり方
  - ・執行のモニタリング態勢
- 取締役1人当たり約1時間の聞き取り調査

評価結果

指名委員会等設置会社の機関設計を採用するなど、形式面では実効性が確保されているものの、実質面ではいくつかの重要な課題が存在する。

- 持株会社取締役会としての実効性が十分確保されておらず、取締役会の役割を明確化の上、アジェンダの見直しが必要
- 昨年度指摘事項については、改善した項目がある一方、持株会社の役割議論・取締役会資料の事前送付などへの対応は不十分
- 当社の企業価値向上を外部から招聘した新社長に託す上で、その監督を担う取締役会の実効性向上は極めて重要かつ喫緊の課題であり、以下の4つの課題への対応が期待される。
  - ・取締役会の役割再定義とアジェンダ見直し
  - ・取締役のリーダーシップ発揮
  - ・取締役会構成の見直し
  - ・指名機能の更なる強化

実効性向上に向けた取り組み

評価結果に基づく取締役会での議論を踏まえ、下記の課題に取り組むこととしました。

- 取締役会の役割とアジェンダ見直し
  - ・取締役会の役割・機能整理とアジェンダの見直し
  - ・業務執行状況のKPIによるモニタリング
  - ・取締役全員が執行の実効的監督の観点で役割を果たすとの意識の向上
- 取締役会構成の見直し
  - ・新社長の職務執行状況を監督する取締役会が果たすべき役割を踏まえたスキルマトリックスの議論・整備
  - ・取締役の社内・社外の比率の見直し
- 指名機能の更なる強化
  - ・経営者サクセッション・プランの整備と有望な人材の早期発掘、把握

筆頭独立社外取締役

2021年6月、取締役会の独立性向上及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置くこととしました。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。

取締役連絡会

取締役会とは別に、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、これまでの「社外取締役連絡会」を見直し、全取締役をメンバーとする「取締役連絡会」を開催しています。

また、上記連絡会とは別に、社外取締役のみで意見交換を行う会議を定期的に開催します。

2020年度の社外取締役連絡会の主な議題

2020年度に開催した社外取締役連絡会の主な議題は次のとおりです。

- 子会社事業方針見直し
- 経営戦略案件
- 次期中期経営計画関係討議
  (基本方針・マテリアリティ・ポートフォリオマネジメント)
- 指名委員会関係
- 業績予想・配当
- ヘルスケア事業関係報告・将来構想
- コーポレートベンチャー活動と長期戦略
- 次期中期経営計画案討議
- デジタルトランスフォーメーション活動の振り返りと展望

社外役員の主な活動状況並びに取締役会及び各委員会への出席状況

氏　名	活動状況	取締役会等への出席状況（2020年度）		
國井 秀子	取締役会では、会社経営の豊富な経験と情報処理分野における専門知識に加え、ダイバーシティ推進に関する高い見識を活かし、女性の活躍推進、科学技術・IT等について発言しています。 また、指名委員会では、経営陣のサクセッション・プラン、次期執行役社長を含む取締役、執行役等の候補者の指名、さらなるガバナンス充実に向けた監督・執行体制の整備を主要議題とし、同委員として適宜発言するなど、その職責を果たしています。監査委員会では、監査計画に基づき、内部統制システムの整備・運用状況や中期経営計画「APTSIS 20」の進捗状況等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ています。	取締役会	8回/8回	100%
		指名委員会	10回/10回	100%
		監査委員会	13回/13回	100%
橋本 孝之	取締役会では、会社経営の豊富な経験とデジタルビジネスに関する高い見識を活かし、グローバル経営、事業ポートフォリオ戦略、リスクマネジメント等について発言しています。 また、指名委員会では、指名委員長として、経営陣のサクセッション・プラン、次期執行役社長を含む取締役、執行役などの候補者の指名、さらなるガバナンスの充実に向けた監督・執行体制の整備を主要議題とし、公正で透明性の高い決定に主導的な役割を果たしています。報酬委員会では、取締役及び執行役の報酬制度の設計及び運用を当期の主要議題とし、委員として適宜発言するなど、その職責を果たしています。	取締役会	8回/8回	100%
		指名委員会	10回/10回	100%
		報酬委員会	8回/8回	100%
程 近智	取締役会では、会社経営の豊富な経験と経営ノウハウに関する高い見識を活かし、グローバル経営、ポートフォリオマネジメント、ESG視点からの企業価値向上等について発言しています。 また、報酬委員会では、報酬委員長として、取締役及び執行役の報酬制度の設計及び運用について、公正で透明性の高い決定に主導的な役割を果たしています。指名委員会では、経営陣のサクセッション・プラン及び次期執行役社長を含む取締役、執行役等の候補者の指名、さらなるガバナンスの充実に向けた監督・執行体制の整備を当期の主要議題とし、委員として適宜発言するなど、その職責を果たしています。	取締役会	8回/8回	100%
		指名委員会	10回/10回	100%
		報酬委員会	8回/8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、取締役会の役割や責務、法的リスク評価、グローバルガバナンス等について発言しています。 また、指名委員会では、経営陣のサクセッション・プラン及び次期執行役社長を含む取締役、執行役等の候補者の指名、さらなるガバナンスの充実に向けた監督・執行体制の整備を当期の主要議題とし、委員として適宜発言するなど、その職責を果たしています。監査委員会では、監査計画に基づき、内部統制システムの整備・運用状況や中期経営計画「APTSIS 20」の進捗状況等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ています。	取締役会	8回/8回	100%
		指名委員会	10回/10回	100%
		監査委員会	13回/13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豊富な経験と高い見識を活かし、財務・会計、開示のあり方、市場評価等について発言しています。 また、報酬委員会では、取締役及び執行役の報酬制度の設計及び運用を当期の主要議題とし、委員として適宜発言するなど、その職責を果たしています。監査委員会では、監査計画に基づき、内部統制システムの整備・運用状況や中期経営計画「APTSIS 20」の進捗状況等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ています。	取締役会	6回/6回	100%
		報酬委員会	7回/7回	100%
		監査委員会	10回/10回	100%

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、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、取締役にふさわしい資質を磨く機会を提供しています。

役員報酬

2021年度役員報酬等の決定方針

報酬原則

取締役と執行役の報酬は別体系とし、以下の考え方に基づき、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）のみとする。
- 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

- 当社グループのビジョンであるKAITEKI実現に向けたKAITEKI経営の3つの基軸（MOS・MOT・MOE）の一体的実践を意識づ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、「取締役の報酬等の決定に関する基本方針」「執行役の報酬等の決定に関する基本方針」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）のみとします。執行役を兼任する場合は、執行役としての報酬体系を適用します。

執行役

執行役の報酬は、下表の構成とします。

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（役位、代表権の有無等）に応じて設定
変動		年次賞与	毎期のKAITEKI価値評価及び個人評価（中期経営計画における取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
	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）外国人役員については、上記の他、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。

報酬水準・報酬構成割合の設定方法

取締役

取締役の基本報酬水準は、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、及び、各取締役に期待する役割・機能（指名・報酬又は監査委員会の委員若しくは委員長等）、職務遂行に係る時間（常勤／非常勤等の区分）等を勘案して決定します。

執行役

執行役の報酬等については、役位や職責ごとに、国内（ただし、外国人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します。

株式報酬の内訳

※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）［基本報酬：賞与：株式報酬］の比率について、執行役社長は［1：1：1.5］とし、他の執行役は［1：0.35 ～ 0.45：0.35 ～ 0.45］の範囲で、上位の役位ほど変動報酬の比率が高くなるように設定することとしています。

年次賞与

執行役の個人別の賞与の額は、KAITEKI価値評価（当社グループが重視するKAITEKI経営の3つの基軸における、年度ごとの目標達成状況の評価）及び個人評価（個人別に設定する中長期経営計画における取組み目標の達成状況やリーダーシップ発揮状況等の評価）に応じて決定します。

個人別賞与支給額=
役位別の標準額　×　KAITEKI価値評価（0%～200%）　×　個人評価（±20%）

評価基準

KAITEKI価値評価

当社のビジョンであるKAITEKI実現に向けたKAITEKI経営を意識づけるため、KAITEKI経営の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、毎年、以下を中心に選定することとしています。

基軸	各基軸における経営指標=賞与評価指標	評価割合
MOS	温室効果ガス等の環境負荷削減、健康・医療への貢献、社会課題への貢献、コンプライアンス、事故・火災の防止等に関わるものとして定めた指標	20%
MOT	研究開発の効率性、技術の優位性及び社会のニーズとの整合性に関わる指標	10%
MOE	コア営業利益、ROE、ROIC、営業キャッシュ・フロー等に関わる指標	70%

2021年度からは、評価の割合を見直し、MOSの割合を10%から20%に、MOEの割合を80%から70%に変更しました。

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目標を宣言し、これを報酬委員会及び指名委員会で審議したうえで決定します。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うえ決定します。

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。

パフォーマンス・シェア・ユニット（PSU）

2021年度より、BIP信託を活用した株式報酬制度を廃止し、新たにPSUを導入しました。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づけるため、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。

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

譲渡制限付株式報酬（RS）

毎年、当社と執行役との間で譲渡制限付株式割当契約を締結したうえで、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うえで、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。

会社役員の報酬等の総額

2020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）					役員の員数（人）
	基本報酬	業績連動報酬		譲渡制限付株式	合計	
		現金賞与	株式報酬			
取締役（社内）	185 (185)	–	–	–	185 (185)	5
取締役（社外）	71	–	–	–	71	6
執行役	303 (292)	21 (21)	33 (33)	62 (62)	419 (409)	7
合計	560 (549)	21 (21)	33 (33)	62 (62)	676 (666)	18

（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、または支払う予定の、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。
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. 上記の基本報酬及び現金賞与の額は、2020年度に支払った報酬等の合計額（全額金銭報酬）です。
4. 上記の株式報酬の額は、2020年度に費用計上した金額の合計額（BIP信託を活用して退任時に当社普通株式等及び当該株式にかかる配当金を給付するための費用）です。
5. 上記の譲渡制限付株式の額は、2020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）です。

2020年度に支払った業績連動報酬の算定方法と評価結果

当社の業績連動報酬は、主に前年度のKAITEKI価値評価の結果に応じて決定します。

【現金賞与】
個人別支給額=
役位別の標準額　×　KAITEKI価値評価（0% ～ 200%）

【株式報酬】
個人別株式交付ポイント付与数=
役位別の基準ポイント　×　KAITEKI価値評価（0% ～ 200%）

（注）1. KAITEKI価値評価は標準をA評価（100%）とし、大幅に目標を上回る場合はSS（200%）、目標を上回る場合はS（150%）、目標を下回る場合はB（50%）、大幅に目標を下回る場合はC（0%）の5段階で評価するものです（括弧内は支給率）。
2. 株式報酬は、KAITEKI価値評価に応じて毎年ポイントを付与し、退任時において累積されたポイント数に相当する当社普通株式等及び当該株式等に生じた配当金を給付するものです。

2019年度のKAITEKI価値評価結果はB（50%）となりました。KAITEKI価値評価に係る主要な指標と、その評価割合は以下のとおりです。

主要な指標		評価割合
MOS	温室効果ガス等の環境負荷削減	10%
	医薬品提供貢献指数	
	従業員ウェルネス指数	
MOT	新商品化率	10%
	特許審査請求率	
	コア技術進化度	
MOE	コア営業利益	80%
	ROE	
	フリー・キャッシュ・フロー	

社外取締役メッセージ

「攻めのガバナンス」として企業価値を高めていくためのモニタリングに注力します

社外取締役
弁護士
菊池 きよみ

APTSIS 25 達成に向けた取締役会の役割

新中期経営計画達成に向けた取締役会の役割は、ポートフォリオ改革を進め、グループ全体の財務の健全性を維持しながら、より収益性を向上させる運営体制を作ることだと考えています。中期経営計画には数値目標や細かい施策がありますが、それらの遂行・達成を管理するのは執行側の役割です。取締役会、特に社外取締役は、より広い観点に立ち、取締役と執行役がポートフォリオ改革や収益性向上のためにどのような行動をとっているか、また、それらを実現するために効率的な運営、適正な意思決定ができているか、という点を、それぞれの専門分野の知見を通して監視・監督していきます。

これまで、当社は指名委員会等設置会社として、さまざまなスキルを有する社外取締役を各委員会に配置し牽制機能を働かせるなど、「守りのガバナンス」という点では一定の成果を上げてきました。今後は、「攻めのガバナンス」として、ポートフォリオ改革を推進し、着実に利益を高めていくためのモニタリングに注力していきます。

議論を活性化しクリエイティブな意思決定を

「攻めのガバナンス」を実行していく上で必要なのは、指名委員会等設置会社として取締役会の権限・役割を明確にし、経営と執行を分離して効率的かつスピーディな経営判断をしていくことです。取締役会は株主総会に次ぐ第二の意思決定機関です。基本の大きな意思決定は取締役会で行い、それに基づく業務執行は執行側に委ね、責任とスピード感を持って執行に関わる細かな意思決定を積み重ねていただく。取締役会はその過程をモニタリングします。

そのためには、取締役会を真の意味での「議論の場」にしていくことが重要です。一般論として、ともすれば取締役会が「報告の場」になってしまい、取締役会は執行側の説明を聞いて承認するだけ、という事態になりがちですが、取締役会は、適時に適切な議案を選択し、これを議論することで問題をあぶりだして、解決策を見つけ出していくクリエイティブな場であるべきです。そうした時に、議論の透明性・効率性を高めるためには、そのもととなる情報・データの客観性がこれまで以上に求められるでしょう。客観的な情報・データがあって初めて、問題の本質が浮かび上がり、解決の方向性も明確になります。客観的な情報・データを吸い上げ、議論の俎上に載せるという意識付けと、体制の整備に貢献していきたいと思います。

新CEOの手腕を最大限に引き出す

今般、私たちは新しいCEOを迎えました。当社は歴史ある大企業であり、それゆえ旧態依然とした考え方にとらわれている部分がまったくないとは言えません。ジョンマークがどのように役員、従業員のマインドセットを変え、どのように彼らと共に利益を上げていくのか。その意思決定過程や内容の合理性・論理性、経営の効率性・スピード感、そういった点を期待し、注視していきます。

また、取締役会を活性化させることはジョンマークの手腕を最大限に引き出すことにもつながります。透明性を確保し、CEOを含む執行側が積極的に取締役会にレポーティングすることで問題点が詳らかになり、本質的で実効性のある議論につながっていく。そのような環境において、経営の舵取りを監視しながら、一緒に適切な意思決定ができればと考えています。

リスク管理

MCHCグループはリスクを「企業活動に潜在し、MCHCグループの社会的信頼または企業価値を損ねるおそれのある事象」と定義しています。それらのリスクを認識、分析、評価し、重大なリスクの顕在化を防ぐとともに、万一、リスクが顕在化した場合に、人的・経済的・社会的な損害を最小限にとどめる活動を推進しています。

リスク管理体制

当社グループは、企業価値を高めることを使命として企業活動を行っています。この企業活動は、社会情勢や地球環境など、さまざまな外部環境との関係の中で行っていますが、これらの中にはリスクも潜在しています。

そこで私たちは「三菱ケミカルホールディングスグループ・リスク管理基本規程」に基づき、当社社長をグループ全体のリスク管理統括責任者とするリスク管理体制を整備しています。グループ全体に影響のある、重大リスクの管理状況やリスク管理の方針については、リスク管理委員会で審議決定します。またその内容については、随時、取締役会に報告します。

事業会社の社長は、各社グループのリスク管理統括執行責任者として、各社グループのリスク管理の仕組みを整備し、各社のリスク管理委員会を通じた運用を統括します。リスク管理の仕組みにおいては、役員・管理職従業員・一般従業員の全員のリスク管理意識を醸成することが重要との認識から、それぞれの立場でリスク管理に関わることとしています。

リスク管理体制概念図

環境・社会課題へのソリューション

新型コロナウイルス感染症に対するリスク管理

生命科学インスティテュートの殿町CPC（Cell Processing Center、神奈川県川崎市）は、Muse細胞の培養と製剤化を行う重要拠点です。テレワークやオンライン会議も活用しているものの、培養作業を行う関係上、従業員の8割以上が出社する必要があります。そのため居室入口に体温測定器と非接触式の自動アルコール噴霧機器を設置し、入室の際の検温と手指消毒を習慣化しました。また会議室などには消毒液を常設し、黙食と、食事時以外のマスクの常時着用も全従業員が徹底しています。

リスク管理の流れ

1 リスクの洗い出し	2 評価と対策の実施	3 対策の精査	4 監査
当社グループ各社は、業態・事業特性などの内部環境や、各国の政治的・社会的状況などの外部環境から懸念されるリスクの洗い出しを行っています。	各事業会社は、リスクを影響度と発生頻度をもとに統一的な仕組みでランク付けします。また、経営幹部はグループの経営に重大な影響を及ぼすリスク（重大リスク）を特定し、担当部署はその指示に従い適切な対策を講じています。	リスク対策を定期的に精査し、特に重大リスクへの対策については、事業会社ごとに定めたリスク管理統括責任者に対して報告します。	これらの一連のリスク管理活動を継続して適切に運用するために、監査部署が定期的な監査を行い、その結果をリスク管理統括責任者に報告します。

重大リスクへの取り組み

当社グループは、重点的に取り組むべき重大リスクとして以下のリスクを抽出しています。これらのリスクを認識した上で、リスク発生の回避およびリスク発生時における損害の最小化に努めています。

事故・労災・大規模自然災害

各事業所では、保安事故を未然に防ぐため、健全な設備の保全と運転員に対する教育の充実を進め、安全な設備と正しい運転操作の担保を図っています。万一、事故が発生した場合は、要因を解析し、対策を講じ、その有効性を検証し、再発防止を図るとともに、類似の設備や運転操作に水平展開し、事故の未然防止に努めています。

大規模自然災害対策では、建屋・設備の保全対策はもとより、事業会社の本社・支社・事業所などの業務内容に応じた訓練を通し、被害の最小化と事業継続性の確保を推進しています。

コンプライアンス

コンプライアンスを着実にグループ内に浸透させるために、企業行動憲章をはじめとする規則・基準の策定やガイドブックの作成、教育研修・講習会などの啓発活動や業務監査の実施、またホットラインの運用、管理を行っています。海外のグループ会社においても、各国の法制や社会規範に合わせた行動規範、推進規程を策定しコンプライアンス強化に取り組んでいます。

人権問題

人権尊重に関するコミットメントを表明した「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」のもと、「人権デュー・デリジェンス」の考え方に基づき、ステークホルダーとの対話などを通じてバリューチェーン上での人権侵害事案の有無や高リスク箇所を特定しています。高リスクの職場などがあれば改善を図ることで人権に関する悪影響を防止し、また万一人権侵害が発生した場合には、早期に問題を解決するよう努めます。

子会社ガバナンス

国内外を問わず、子会社のガバナンスに関しては、会社機関の役割の明確化や体制・制度の整備などにより、グループ全体のリスク低減に努めています。例えば、事業展開した国に特有の法令や制度に起因するリスクを軽減するため、国ごとに過去に起きた重大事件、法令違反などを公開媒体から抽出・整理し、グループ会社に周知するなどの取り組みをしています。さらに、当該国での政変などに備え、現地と各事業会社および当社との連絡系統を定め周知しています。

情報セキュリティ

情報資産を保護するために、「三菱ケミカルホールディングスグループ・情報セキュリティポリシー」を制定し、国内外の拠点における情報セキュリティの維持・管理の強化を図っています。また、海外を含む全構成員に対して、標的型攻撃メールを模したメールを従業員に送信する対応訓練や、e-ラーニング活用などにより、情報セキュリティの意識向上を推進しています。

今後広がるリスクへの対応

当社グループは、今後広がることが予想される以下のリスクについても、中長期的な戦略を立てて取り組んでいます。

気候変動

化学産業は温室効果ガス（GHG）を多く排出する産業である一方、製品を通してその削減に貢献できる産業でもあります。自動車や照明器具のように環境基準や省エネ効果を重視する製品については、顧客からの要請に沿うことができない場合には将来の収益に影響を及ぼすリスクがあります。当社グループではGHG低減を「APTSIS 25」のマテリアリティとして特定し、エネルギー効率の向上に貢献する製品を提供するとともに、さらなる改良や開発を進めています。 GHG削減に向けた取り組み ▶P.43

デジタル技術

AIやIoTといったデジタル技術が産業界全体のビジネスモデル、サプライチェーンに劇的な変化をもたらしていますが、この変化に適正に対応できない場合には、当社グループの競争力が低下するリスクがあります。そこで当社は、AI・IoT分野の技術を応用し、顧客接点のデジタル化によるCX（顧客経験価値）向上、サプライチェーンの最適化、プロセス制御や製品の品質検査、分析・解析のオートメーション化、新たな素材・医薬品開発などを推進して、競争力の維持・強化を図っています。

コンプライアンス

MCHC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、コンプライアンスを経営上の最重要課題の一つと位置付けて、コンプライアンス意識の浸透のために、さまざまな取り組みを行っています。

企業行動憲章

「三菱ケミカルホールディングスグループ企業行動憲章」は、私たちが、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ています。

私たちが社会と共に持続的に発展していくための基本的な行動原則や、KAITEKI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。

WEB 企業行動憲章の詳細はウェブサイトに掲載しています
https://www.mitsubishichem-hd.co.jp/group/charter.html

コンプライアンス推進体制

当社の取締役会が選任したグループCCO※が推進の責任者となり、内部統制推進室がコンプライアンスに関する業務を推進する事務局としてグループCCOを補佐しています。

事務局は、米国、欧州および中国に設立したリージョナルヘッドクオーターを通じて各地域の特性に合わせたコンプライアンスの徹底を図ります。また、教育用共通ツールの作成のほか、海外グループ会社に対する教育やホットラインの設置を行っています。各事業会社は、コンプライアンス推進委員会を設置し、各社の内部統制推進部門が事務局となり、「三菱ケミカルホールディングスグループ・コンプライアンス推進規程」に基づいてホットラインの運用管理や教育・研修、業務監査、コンプライアンス意識調査などを実施しています。

コンプライアンス違反の発生が予見される場合、もしくは発生した場合には、当該発生部門は各社のCCOおよびグループCCOに報告・相談し、その指導・指揮を受け、適切に是正措置と再発防止策を講じます。

※ CCO：Chief Compliance Officer（コンプライアンス推進統括執行役）

ホットライン・システム

当社および事業会社の内部統制推進部門または社外の弁護士を窓口とするホットライン・システムの運用管理をしています。2020年度にホットライン・システムに寄せられた情報は116件でした。これらの情報については内部統制推進部門長をリーダーとする調査チームが対応し、問題を確認した場合はCCOの指揮のもと、関連規則に則り早期の対応と是正を図っています。

2020年度の取り組みと結果

2020年度も、日本国内の当社グループに所属する全従業員に対し、コンプライアンス意識の浸透を継続的にモニタリングするための意識調査を実施しました。調査結果を各事業会社にフィードバックし、教育・研修などを通じてコンプライアンス意識向上に役立てています。同時に個人の意識や行動、職場の風通しなどに関する設問への回答をコンプライアンス意識向上指数として数値化し、MOS指標に織り込んでいます。

環境・社会課題へのソリューション

MCHCのマテリアリティ
●コンプライアンス

コンプライアンス研修の実施

当社グループでは、国内外で、階層別のコンプライアンス研修を毎年行っています。大人数で行う講義形式や、少人数でのディスカッション形式など、さまざまな工夫によって実効性を上げるように努めています。例えば2020年度は、田辺三菱製薬では新型コロナウイルス感染症の感染リスクを低減すべく、討議形式の研修を動画で撮影、配信しました。

田辺三菱製薬でのコンプライアンス研修動画撮影の様子

分野別事業概況｜サマリー

分野別決算数値の詳細はウェブサイトに掲載しています。
https://www.mitsubishichem-hd.co.jp/ir/pdf/01057/01271.pdf

※ ROA=コア営業利益÷資産合計（期中平均）
※ 過年度（2019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
※ 機能商品および素材の2016年度の「売上収益成長率」「ROA」は参考値

機能商品分野

売上収益	10,339億円
ROIC	5.1%

売上収益 / 売上収益成長率

コア営業利益 / コア営業利益率

資産合計 / ROA

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

売上収益	16,700億円
ROIC	3.2%

売上収益 / 売上収益成長率

コア営業利益 / コア営業利益率

資産合計 / ROA

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

売上収益	3,906億円
ROIC	2.3%

売上収益 / 売上収益成長率

コア営業利益 / コア営業利益率

資産合計 / ROA

設備投資 / 減価償却費

研究開発費 / 売上収益研究開発費率

機能商品分野

**グループの幅広い製品・技術を協奏させながら、
差異化、高機能化を図り、それぞれの市場に対し多様なソリューションを提供していきます。**

機能商品 コア営業利益増減要因

※1 その他差には、受払差・持分法投資損益差などの金額が含まれています。
※2 2020年度のコア営業利益613億円は、セグメント変更前の数値です。

機能商品セグメント

売上収益は1兆339億円(前期比△842億円)となり、コア営業利益は前期並みの613億円となりました。下期以降、需要は回復しつつあるものの、前期比では高機能成形材料の高機能エンジニアリングプラスチック等の自動車向けの販売数量が減少したことに加え、高機能ポリマーの、フェノール・ポリカーボネートチェーンにおいて定期修理等の影響により販売数量が減少したこと等により、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、高機能成形材料等の自動車向けの販売数量が減少したことや高機能ポリマーにおける定期修理の影響があったものの、下期以降の需要回復に加え、フェノール・ポリカーボネートチェーンの市況が上昇したこと等により、前期並みとなりました。

S 強み

ポリエステルフィルム
- 高機能ポリエステルフィルム用途におけるマーケットポジションとソリューション能力

高機能フィルム
- バリア性、多孔化、多層化等の機能付加技術

高機能エンジニアリングプラスチック
- 素材から成形加工までの事業群におけるグローバルネットワーク

炭素繊維
- 炭素繊維から中間基材・コンポジットをカバーする垂直統合バリューチェーンを活かした事業展開

半導体
- 高純度化と微小異物をコントロールする品質管理技術
- 半導体製造装置部品洗浄サービスをグローバル展開

電池材料
- 電解液:電池の高性能を可能にする機能性添加剤の開発力

W 弱み

ポリエステルフィルム
- 想定を上回る短期需要変動に対する対応力

高機能フィルム
- 国内中心の事業展開

高機能エンジニアリングプラスチック
- 世界各地域の社会・経済・為替リスクが広範・直接的に影響

炭素繊維
- 海外収益比率の高さによる為替変動影響

半導体
- 特徴ある製品を保有するも、半導体業界での知名度確立は途上

電池材料
- 原料サプライチェーンの中国への依存

O 機会

ポリエステルフィルム
- 市場ニーズの高度化および複合化

高機能フィルム
- 高機能製品の海外事業展開

高機能エンジニアリングプラスチック
- 産業用途(航空機、半導体等)、医療分野での需要拡大

炭素繊維
- 産業用途の需要拡大(自動車、風力発電、圧力容器等)

半導体
- 急速な市場拡大と細線化、積層化に伴う新素材への需要

電池材料
- 爆発的に成長する市場

T 脅威

ポリエステルフィルム
- 破壊的な技術革新に伴う既存市場の縮小

高機能フィルム
- 中期的な国内需要の減少

高機能エンジニアリングプラスチック
- 3Dプリンター等の新技術普及による既存市場縮小

炭素繊維
- 新興国品の品質向上による競争激化

半導体
- 現地化生産への強いプレッシャー

電池材料
- 原料価格の高騰による損益圧迫

主要事業・製品(セグメント変更に伴い、2021年度より事業名称を変更しました)

※ セグメント変更後の数値です。

ポリマーズ&コンパウンズ

2020年度売上収益 **2,718**億円※ 2020年度コア営業利益 **150**億円※

ポリマーズ 機能性樹脂、サスティナブルポリマーズ(生分解性樹脂、バイオエンプラ、ポリカーボネート、PBT、エポキシ樹脂)、アセチルポリマーズ(EVOH,PVOH)

- **機能性樹脂** 熱可塑性エラストマー、機能性ポリオレフィン、塩ビコンパウンドを中心とした幅広い品揃えで医療、産業から日用品まで顧客のイノベーションに貢献します。
- **ポリカーボネート** 独自の製造プロセス技術とポリマー設計技術、コンパウンド技術を融合し、アジアトップクラスのシェアでグローバルに事業を展開しています。

コーティング・アディティブス コーティング材料、機能性添加剤、ファインケミカルズ

- **コーティング材料** 高度な合成、配合および評価技術に基づき、塗料、インク、粘接着剤等の分野で、環境対応も強く意識し付加価値を提供しています。

フィルムズ&モールディングマテリアルズ

2020年度売上収益 **4,138**億円※ 2020年度コア営業利益 **276**億円※

フィルムズ パッケージング(食品包装材)、工業フィルム(産業・メディカルフィルム、OPLフィルム等)、ポリエステルフィルム

- **パッケージング(食品包装材)、工業フィルム(産業・メディカルフィルム、OPLフィルム等)** 高分子材料設計、成形加工、表面処理、複合化等の各技術を最適に組み合わせることで、バリア性、耐候性、透湿性、易開封性等、さまざまな機能を付加した製品を、食品・産業・医療、ディスプレイ等の市場へ展開しています。
- **ポリエステルフィルム** グローバルに拡大する工業・光学用ポリエステルフィルム市場に対する供給能力の確保と高度化するニーズへのソリューション提供を迅速に対応し、さまざまな工業製品の進化を支えています。

モールディングマテリアルズ 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、繊維、アルミナ繊維、機能成形複合材料

- **高機能エンジニアリングプラスチック** エンジニアリングプラスチック素材のグローバルリーダーとして、産業機械、自動車、航空機、医療等幅広い分野で事業を展開しています。
- **炭素繊維・複合材料** PAN系およびピッチ系炭素繊維と、それを基材とした中間材料や成型加工品に至る一貫した世界屈指のプロダクトチェーンを実現しています。

アドバンストソリューションズ

2020年度売上収益 **3,089**億円※ 2020年度コア営業利益 **171**億円※

アメニティライフ アクアソリューション、ライフソリューション(食品機能材等)、建材関連

- **アクアソリューション** ろ過膜、イオン交換樹脂等の機能分離材を通じ、飲料水から下排水までの水処理と食品、医薬の製造プロセスでのソリューションをトータルに手掛けています。
- **ライフソリューション** 世界トップシェアのシュガーエステルに代表される乳化剤、ビタミンE、カプセル等の製品群で、食品をはじめとする幅広い領域で、おいしさと健康の実現をめざして事業を展開しています。

インフォメーション・エレクトロニクス 半導体、エレクトロニクス(ディスプレイマテリアルズ、光学用透明粘着シート等)、電池材料

- **半導体・エレクトロニクス** ディスプレイ向けの各種材料や半導体向けの高純度の製品や精密洗浄等、顧客のニーズに合った新たな価値を生み出す製品やサービスの開発・販売に注力しています。
- **電池材料** 高度化する顧客ニーズに対し、材料開発から安全性評価にわたる高い技術力とグローバル供給ネットワークをもとに、主に電気自動車に搭載する電池向けに電解液と負極材を展開しています。

分野別事業概況

APTSIS 25 step1

方針	●事業拡大のためのビジネスモデル変革 ●社会ニーズ変化から成長が加速される分野への布石 ●価値提供が期待される次世代テーマの進展
主要戦略	●モビリティ分野でのさらなる事業拡大とリサイクルビジネス構築によるトータルソリューションの提供体制強化 ●成長事業領域における事業強化 ●デジタル、オープンイノベーションを活用したR&D効率化推進 ●新規領域開拓、新規ビジネス創出のためのCVC活動

コア営業利益目標数値

ポリマーズ&コンパウンズの主要戦略

モビリティ用途等のターゲット市場から寄せられる強度・耐屈曲性や意匠性、粘着性、バリア性などのさまざまな要求を、ポリマーや添加剤などの多様な製品群、技術のプラットフォーム(分子設計、コンパウンド、評価、プロセス技術等)により、新たな価値をデザインし、ソリューションビジネスを創出することをめざします。

またサーキュラーエコノミーの実現に向け、リサイクルしやすい材料や技術の開発に取り組む一方、リサイクルが難しいといわれる分野においては、生分解性製品のラインナップ拡充、生分解機能制御技術の開発などで環境への負荷低減をめざします。

これらの事業活動を通して、社会課題解決に貢献していきます。

ポリマーズ&コンパウンズドメインがめざすビジネスフロー

フィルムズ&モールディングマテリアルズの主要戦略

「軽さ」「薄さ」「強さ」「しなやかさ」。これらを持ち合わせたユニークな製品とサービスで、未来の楽しく豊かな生活と、循環型社会の実現をリードしていきます。

ポリエステルフィルム事業においては、長い歴史の中でグローバルに培った製膜技術と材料技術を用いて、ディスプレイや工業用ラベルといった光学・工業用途の発展に加え、自動車の電動化、高速通信、環境負荷低減といった社会ニーズ実現のための各種工業製品用途へのソリューション提供を通じて、グローバルでの事業成長をめざしています。さらに、リサイクル性が高いポリエステル樹脂の特徴を活かした環境配慮型製品の開発・提供を通じて、サーキュラーエコノミー社会の実現に貢献しています。

モールディングマテリアルズにおいては、高機能エンジニアリングプラスチックや炭素繊維複合材料など、高付加価値な製品を、自動車、航空宇宙、建築構造物や医療分野といった、さまざまな産業用途向けにグローバルに提供し、事業の成長をめざしています。さらに、炭素繊維事業においては、リサイクル企業の買収などを通し、原料からリサイクルまで一貫したビジネスモデルを持つ唯一の企業として、サーキュラーエコノミーの実現に貢献しています。

炭素繊維リサイクルビジネスモデル構築 ▶P.29参照

アドバンストソリューションズの主要戦略

顧客価値を高める製品・サービスを提供し、事業の拡大とKAITEKIの実現をめざしています。

食と水関連においては、生鮮・加工食品のおいしさ向上とフードロス削減に向けたさらなる技術開発、飲料用から下排水までのトータルの水処理技術を活かした分散型水道や水処理関連サービスの強化に注力しています。医薬原材料やカプセル等ヘルスケア分野でのソリューション提供やWell Beingな住環境実現に向けた製品群の開発も進めます。

ディスプレイ用途においては、光学用透明粘着シートや液晶および有機EL向け製品といった光学関連部材などの開発に注力しています。電池材料においては、高い特性と安全性が必要な自動車用を中心に、リチウムイオン電池材料の競争力をさらに高め、グローバルな供給体制の強化を進めます。

Focus 主要戦略の一例:半導体関連事業の拡大 デジタル社会基盤への貢献をめざして

当社は、半導体製造に関連する製品やサービスといった幅広いソリューションの強化を進めています。

半導体関連事業拡大のため、2018年10月には、半導体メーカー向け精密洗浄やコーティングサービスなどで欧米におけるリーディングカンパニーの一つであったCleanpart Group GmbHを買収し、既存の日本・アジアに加え、半導体精密洗浄サービスをグローバルに提供する体制を構築しました。2020年4月には、三菱ケミカル内の半導体関連事業を集約するとともに、グローバルな組織を立ち上げ、統一ブランドのもと半導体関連のソリューションをワンストップで提供しています。また、2020年10月に買収したGelest, Inc.が保有する半導体関連事業・技術とのシナジー創出も進めています。

当社は、中長期経営基本戦略「KAITEKI Vision 30」において「デジタル社会基盤」を成長事業領域の一つとして掲げており、今後も半導体関連事業の拡大を図っていきます。

先端材料開発と環境負荷低減サービスを組み合わせた半導体関連ソリューションビジネス拡大

※1 るつぼ用途　※2 ArF:波長193nmの露光源　EB:電子線が露光源　EUV:波長13.5nmの露光源

環境・社会課題へのソリューション

MCHCのマテリアリティ
●GHG低減　●持続可能な資源管理　●サーキュラーエコノミー

塗装レスによりVOC(揮発性有機化合物)低減と機能付加に貢献するバイオエンプラ

三菱ケミカルの「デュラビオ」は、再生可能な植物由来原料であるイソソルバイドを用いたバイオエンプラで、発色性が良く、顔料を配合するだけでつややかで光沢のある表面を作ることができます。さらに、表面が硬く擦り傷が付きにくいため、塗装・コーティング工程が不要となり、製造時に塗料から発生するVOC(揮発性有機化合物)を低減できるだけでなく塗料による電波遮へいの懸念を避けることも可能です。

こうした機能面・環境面の特長は、特に自動車業界で高く評価され、内外装意匠部品に加え、車両や歩行者などを検知するトラックのレーダーカバーへの採用も進んでいます。当社は今後も「デュラビオ」の用途展開を通じて、環境に優しいクルマづくりに貢献していきます。

「デュラビオ」自動車内外装意匠部品(塗装レス)採用例

メーカー	ダイハツ工業(株)
車種	ロッキー
部品名称	ステアリングスイッチベゼル

素材分野

**非枯渇資源を含めた原料の多様化を進めつつ、
常に時代のニーズに合わせた体制で製品や技術を提供し、成長する市場を支えていきます。**

ケミカルズ コア営業利益増減要因

産業ガス コア営業利益増減要因

※ その他差には、受払差・持分法投資損益差などの金額が含まれています。

ケミカルズセグメント

売上収益は8,582億円(前期比△1,853億円)となり、コア営業利益は142億円(同△156億円)となりました。MMA サブセグメントにおいては、下期以降、MMAモノマー等の市況が上昇しているものの、前期比では低水準で推移したことにより、売上収益は減少しました。石化サブセグメントにおいては、エチレンセンターの定期修理の影響が拡大したことにより販売数量が減少したことに加え、原料価格の下落等に伴い販売価格が低下したことにより、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、原料価格の下落等に伴う販売価格の低下およびコークス等の需要減退に伴う販売数量の減少により、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、MMA モノマー等の市況が下落したことに加え、炭素製品において販売数量が減少したこと等により、減少しました。

産業ガスセグメント

売上収益は8,188億円(前期比△315億円)となり、コア営業利益は851億円(同△29億円)となりました。産業ガスにおいては、エレクトロニクス関連向けガスが好調に推移したものの、国内外の需要が総じて減退したことにより、売上収益およびコア利業利益はともに減少しました。

S 強み

MMA
- 主要3製法を保有し、世界シェアNo.1のマーケットポジション

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構築する中で蓄積した技術

炭素
- 原料炭配合技術とコークス品質管理技術

産業ガス
- 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

W 弱み

MMA
- 海外市況、原料動向による収益変動

石化
- 海外市況、原料動向(原油価格など)による収益変動

炭素
- 海外市況、原料動向(原料炭価格など)による収益変動

産業ガス
- 電力コストの影響による国内での収益変動

O 機会

MMA
- 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

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)

炭素
- 拡大するインドなど新興国の粗鋼生産とコークス需要

産業ガス
- 海外での投資機会増大とエレクトロニクス・メディカル用途での需要拡大

T 脅威

MMA
- 他素材との競合

石化
- 日本市場への米国シェールベース製品、中国石炭ベース製品の想定を超える流入

炭素
- 鉄鋼業への低炭素技術の普及

産業ガス
- 欧米ガスメジャーによるさらなる海外市場の寡占化

主要事業・製品

MMA

2020年度売上収益 **2,506** 億円　2020年度コア営業利益 **148** 億円

MMA　PMMA

MMA※1　原料の異なる主要3製法※2を保有し、世界トップの約40%のシェアを誇ります。各製造拠点の原料事情やコスト優位性を活かした供給体制をグローバルに構築し、高度なオペレーションの実現をめざしています。

※1 Methyl methacrylate　※2 ACH法、C4直酸法および三菱ケミカルの独自技術である新エチレン法(アルファ法)

PMMA※3　透明性、耐候性、加工性に優れ、看板やディスプレイ棚、水族館の水槽等に使われるアクリル樹脂板をはじめ、自動車部品や光学部品、家電部品の成形材料、プラスチック光ファイバー、飛沫防止用パーテーション等、幅広い製品群で事業を展開しています。

※3 Polymethyl methacrylate

石化

2020年度売上収益 **4,302** 億円　2020年度コア営業利益 **△15** 億円

石化原料・基礎化学品　ポリオレフィン

石化原料・基礎化学品　茨城と岡山※にエチレンプラントを有し、エチレン・プロピレン等のオレフィンとベンゼン・トルエン等のアロマを供給。またエチレン系、プロピレン系、C4系の各誘導品やテレフタル酸等を取り扱っています。

※ 岡山のエチレンプラントは、旭化成(株)・三菱ケミカル折半出資の三菱ケミカル旭化成エチレンが保有しています

ポリオレフィン　独自の触媒技術やプロセス技術をベースに、自動車、電線、医療、食品等、多岐にわたる分野で、高品質で高機能な製品を提供しています。

炭素

2020年度売上収益 **1,774** 億円　2020年度コア営業利益 **9** 億円

コークス　炭素材　カーボンブラック　合成ゴム

コークス　コークスは国内外の鉄鋼業の主原料として使われており、コークス製造プロセスで生成するタールからもさまざまな製品が生み出されています。世界中の国々から石炭を輸入し、年間約60～70種類もの原料をさまざまな組み合わせでブレンドすることで、異なる品質のコークスをつくり分けています。

カーボンブラック　カーボンブラックは、タイヤや印刷用インク、樹脂着色など、私たちの身の回りで利用されている素材です。原料から製品に至るまで一貫した品質管理のもとに生産しています。

産業ガス

2020年度売上収益 **8,118** 億円　2020年度コア営業利益 **851** 億円

産業ガス　産業ガス関連機器・装置

産業ガス　酸素、窒素、アルゴンを中心とする産業ガス市場において国内トップの40%のシェアを有するとともに、北米、欧州、アジア・オセアニアを主要市場としながら海外の事業エリアを拡大しています。

産業ガス関連機器・装置　わが国初の空気分離装置の国産化をはじめ、宇宙環境試験装置、液体ヘリウム関連装置の製造など、世界トップレベルのプラントメーカーとして高い信頼を得ています。

分野別事業概況

APTSIS 25 step1

方針	●リスク事業の再編・再構築の加速化 ●事業基盤強化のためのビジネスモデル変革
主要戦略	●石油精製との連携強化（石化） ●国内依存型から海外輸出展開型へのビジネスモデル変革（炭素） ●グローバル経営強化（MMA、産業ガス） ●スマート工場化を実現する革新的な次世代ガス供給システムを開発 ●顧客・消費者とのSCMを介した、「プラスチック循環社会」推進 ●DX活用推進

コア営業利益目標数値

石化の競争力強化戦略

ナフサクラッカーの集約や不採算事業からの撤退など、これまで大規模な構造改革を通じて事業の収益安定化に努めてきました。今後は石油精製事業とのさらなる連携強化やケミカルリサイクルの実現に加え、ポリオレフィンの高機能化によって差異化を図り、競争力の確保をめざしていきます。

三菱ケミカルの連結子会社である日本ポリケムは、日本ポリプロ（株）※1が保有するPPCP※2事業の海外グループ会社の株式を2021年7月に取得しました。PPCPは、自動車の軽量化に貢献する材料として今後需要の増加が見込まれています。三菱ケミカルグループが海外に保有するさまざまな事業基盤の活用を推し進め、顧客ニーズに迅速に応えていきます。

※1 日本ポリケムとJNC石油化学（株）との合弁会社
※2 PPCP: ポリプロピレンコンパウンド

PPCPの使用例（ダイハツ ミライース）

左：バックドア　インナー（内側）
右：バックドア　アウター（外側）

炭素のビジネスモデル変革

三菱ケミカルのコークスは、その品質の均一性・安定性の高さから『SAKAIDE COKE』として国内のみならず世界の鉄鋼メーカーから高く評価されています。今後も、国内鉄鋼業界の構造変化に対応した最適な販売ポートフォリオおよび生産体制に向けた構造改革を継続し、高品質なコークスの安定供給に努めるとともに事業のグローバル展開を推進していきます。またニードルコークスなどコークス副産物の付加価値拡大を継続することで収益基盤強化を図っていきます。

環境・社会課題へのソリューション

MCHCのマテリアリティ
●GHG低減　●持続可能な資源管理　●サーキュラーエコノミー

先駆的なケミカルリサイクルPJを推進

当社はプラスチック廃棄物問題などの課題に対する具体的なソリューションとして先駆的なケミカルリサイクルに関するプロジェクトを推進しており、この取り組みを評価した（株）日本政策投資銀行（DBJ）との間で、DBJ-対話型SLLによる金銭消費貸借契約を締結しました。2021年7月に、三菱ケミカル茨城事業所に油化技術を用いた廃プラスチックのケミカルリサイクルプラント建設を決定し、ENEOS（株）との共同事業として2024年度までの商業稼働をめざしています。

今後もGHG低減や炭素循環をはじめとする社会課題に資する事業展開を推進し、持続可能な社会の実現に貢献していきます。

対話型SLL※の概要

契約締結日	2020年11月30日
契約期間	10年
借入額	300億円

※ 対話型SLL：借り手のESGに関する取り組み目標の達成度を借入条件と連携させることで、借り手に目標達成に向けた事業活動を促すものです。

一般的なケミカルリサイクルのイメージ図

産業ガスの競争力強化戦略

寡占化が進む産業ガス業界において、2018年12月の欧州事業買収により、日米欧亜のグループ4極体制を構築しました。そして、グループの総合力を発揮して世界の産業ガスメジャーとの競争に勝ち残るため、2020年10月に持株会社体制へと移行し、各地域の事業会社に権限委譲を進めるとともに、意思決定の迅速化と事業執行責任の明確化を図っています。さらに今後、適切な経営資源の配分やグループ全体の戦略立案、コンプライアンスの徹底、リスク管理体制の強化などを進めていきます。

グローバル事業所拠点

Focus MMAの成長戦略 ゆるぎない世界供給ネットワークの構築

三菱ケミカルはMMAの主要3製法を世界で唯一有し、約40%の世界生産能力シェアを持つグローバルNo.1サプライヤーですが、今後さらに世界市場における競争優位性を維持し、安定した収益を確保していくためには、老朽化設備によるトラブル影響の解消、生産・供給ネットワークの最適化が大きな課題となっています。

こうした課題を解決するために、DXの数理最適化技術を活用したグローバルサプライチェーンマネジメントシステムの運用を開始するとともに、意思決定の一元化・迅速化、多様化する人材登用などを通じて経営基盤を強化するため、2021年4月にMMA事業の本社機能をシンガポールに集約しました。

また米国ボーモント工場を2021年3月で停止し、2018年4月に本格稼働を開始した中東SAMACに続き、新たに米国において「新エチレン法（アルファ法）」によるMMAモノマーのプラント建設を検討しています。

今後も独自技術や立地優位性をベースとした競争力の高いプラントを保有することで、世界全域への最適な供給体制を構築し、リーディングカンパニーとしての地位を確固たるものにしていきます。

MMA事業の歴史と今後の展開

ヘルスケア分野

疾病治療にとどまらず、世界の人々が長く健康でいられる社会の実現に向けて、事業を発展させていきます。

ヘルスケア コア営業利益増減要因

※1 非継続事業に係る数値を控除しております。
※2 その他差には、受払差・持分法投資損益差などの金額が含まれています。

ヘルスケアセグメント

売上収益は3,906億円(前期比△25億円)、コア営業利益は179億円(同+14億円)となりました。医薬品においては、国内医療用医薬品で薬価改定等の影響を受けたものの、重点品の販売数量が伸長したことにより、売上収益は前期並みとなりました。

コア営業利益は、新型コロナウイルス感染症拡大に伴う活動自粛等による販売費や研究開発費の減少により増加しました。なお、Novartis Pharma AGに導出した多発性硬化症治療剤「ジレニア」のロイヤリティ収入については、2019年2月に仲裁手続きに入ったためロイヤリティ収入の一部について、IFRS第15号に従い売上収益の認識を行わないこととしました。2020年度におきましても、仲裁手続きが継続しているため、ロイヤリティ収入の一部について、売上収益の認識を行っておりません。

主要事業・製品

医薬品事業(田辺三菱製薬)の売上・コア営業利益はウェブサイトに掲載しています。
https://www.mt-pharma.co.jp/company/financial-information/pdf/presen210512.pdf

医薬品

免疫炎症　「レミケード」を通じて培った医療関係者との信頼関係をベースに、強い営業基盤を有している領域です。関節リウマチやクローン病、潰瘍性大腸炎、乾癬などを適応症とする複数のバイオ医薬品「レミケード」「シンポニー」「ステラーラ」のそれぞれのメリットを最大化し、バイオ3剤計でシェアNo.1を堅持していきます。

中枢神経　田辺三菱製薬が創製した「ラジカット」(米国名:「ラジカヴァ」)は、筋萎縮性側索硬化症(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があると考えられています。米国では、2017年8月に「ラジカヴァ」を発売し、約20年ぶりのALSの新薬となりました。日本、韓国、米国、カナダなど世界7か国で承認取得しています。現在、「ラジカヴァ」の経口懸濁剤について、グローバル開発を実施しています。

糖尿病・腎　田辺三菱製薬が創製した日本オリジンの2型糖尿病治療剤の「テネリア」「カナグル」、その配合剤である「カナリア」で糖尿病治療薬市場における価値最大化を図ります。また、2020年8月に、腎性貧血治療剤「バフセオ」を発売しました。エビデンス獲得と販路拡大をめざし、糖尿病・腎領域におけるプレゼンスを確立していきます。

ワクチン　国内では、一般財団法人阪大微生物病研究会(BIKEN財団)が開発・製造したワクチンの販売を行っています。また、BIKEN財団とワクチン製造合弁会社である(株)BIKENを設立し、2017年9月に操業を開始しました。生産基盤を強化し、ワクチンのさらなる安定供給に貢献していきます。さらに北米では、Medicago, Inc.がVLP※技術によるワクチン開発に挑戦しています。

※ VLP:Virus Like Particle(ウイルス様粒子)

ライフサイエンス

次世代ヘルスケア　東北大学の出澤真理教授らのグループにより発見されたMuse※1細胞を製剤化したCL2020(開発コード)について、6つの疾患(急性心筋梗塞、脳梗塞、表皮水疱症、脊髄損傷、筋萎縮性側索硬化症(ALS)、新型コロナウイルス感染症に伴う急性呼吸窮迫症候群)を対象にした臨床試験を進めています。また、細胞加工施設「殿町CPC※2」では、2019年7月に再生医療等製品製造業許可を取得し、事業化に向けた準備を進めています。(2021年8月現在)

※1 Muse:Multilineage-differentiating Stress Enduring　※2 CPC:Cell Processing Center

Muse細胞

健康・医療ICT　「オープン・シェアード・ビジネス」のフレームワークにて、アカデミアやベンチャーと共同で、ICTやAIを活用した新たな製品・サービスを創出することで、超高齢社会での課題解決をめざしています。認知機能検査プログラムは複数の医療施設にて探索レベルでの有用性を確認し、現在、認知機能障害患者等を対象にした特定臨床研究に進んでいます。

創薬ソリューション　長年の実績と研究開発で培われた技術力を活かしコスト競争力のある医薬原薬・中間体の製造ルートを提案するCDMO※3ビジネスを展開、工程数を大幅に減らした新規合成法の商用化やフロー合成技術の確立等の成果を上げています。

※3 CDMO:Contract Development and Manufacturing Organization(医薬品受託製造開発機関)

分野別事業概況

APTSIS 25 step1

方針	●プレシジョンメディシンとアラウンドピルソリューションの展開 ●再生医療等製品の開発・事業化加速
主要戦略	●中枢神経と免疫炎症領域を中心にプレシジョンメディシンを実現 ●ワクチン領域に注力し、予防医療に貢献 ●グループ各社のノウハウや技術基盤を融合し従来事業を加速化させ、アラウンドピルにおける新たな事業を創出 ●Muse細胞を用いた再生医療等製品の事業化に向けた連携体制の構築

コア営業利益目標数値

医薬品の成長戦略

田辺三菱製薬は、2021年度からスタートした中期経営計画21-25で、アンメット・メディカル・ニーズが残る疾患へのプレシジョンメディシン※1とアラウンドピルソリューション※2の実現を掲げました。

中枢神経・免疫炎症領域中心にプレシジョンメディシンに研究開発費を集中的に増加させ、2025年度以降に上市品拡大をめざします。また、ワクチン領域に注力し感染症予防に貢献します。ワクチン事業として、2025年度に売上1,000億円をめざします。

まず、中枢神経領域では、創薬情報が多い筋萎縮性側索硬化症(ALS)を入口に、原因遺伝子や病態生理が共通する神経難病に対し、疾患の遺伝子をいち早く特定し、新たなモダリティに挑戦します。

次に、免疫炎症領域では、病態が多様で、未だ有効な治療薬のない疾患である全身性強皮症や全身性エリテマトーデスを中心に患者さんを層別したフェノタイプ創薬に挑戦します。

そして、ワクチン領域においては、グローバルでは植物由来VLPワクチンで社会課題である新型コロナウイルス感染症の予防に挑戦し、国内ではBIKENグループと協業して、小児・成人の感染予防と安定供給を促進します。

※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 治療薬を起点に、予防から予後にかけてソリューションを提供し、患者さんとご家族の生活の質(QOL)向上に貢献すること

プレシジョンメディシンとアラウンドピルソリューション

主な開発パイプライン

領域	治験コード、予定適応症	開発地域	開発段階
中枢神経	MT-1186 (ALS/経口懸濁剤)	グローバル	Phase3
	ND0612 (パーキンソン病)	グローバル	Phase3
免疫炎症	MT-7117 (EPP/XLP※3)	グローバル	Phase3
	MT-7117 (全身性強皮症)	グローバル	Phase2
ワクチン	MT-2766 (新型コロナウイルス感染症の予防)	グローバル	Phase3
	MT-2654 (季節性インフルエンザの予防/高齢者)	グローバル	Phase1
	MT-2355 (5種混合ワクチン)	日本	Phase3

※3 EPP:赤芽球性プロトポルフィリン症
XLP:X連鎖性プロトポルフィリン症

(2021年8月現在)

グループシナジーの創出

田辺三菱製薬の完全子会社化を機に、2019年12月にシナジー創出委員会を設立し、事業・コーポレート・DXの3つの切り口で議論を展開しています。MCHCグループ各事業会社の技術やノウハウを集結し、シナジー創出に取り組んでいきます。

シナジー創出委員会での取り組みテーマ例

※ OAH:Overseas Administrative Headquarters

Focus ワクチンで感染症予防に貢献 新型コロナウイルス感染症の予防をめざしたVLPワクチンの開発へ

田辺三菱製薬の子会社であるMedicago, Inc.は、2021年3月に新型コロナウイルス感染症の予防をめざした植物由来のウイルス様粒子(VLP)ワクチン(MT-2766)の第2/3相臨床試験の第3相パートを開始しました。カナダ、米国、英国、ブラジルなどグローバルで臨床試験を実施し、2021年内にカナダでの実用化をめざしています。

VLPワクチンとは、ウイルス様粒子(VLP)製造技術を用いた新規ワクチンです。ウイルスと同様の外部構造を持ち、ワクチンとしての高い免疫獲得効果(有効性)が期待されることに加え、遺伝子情報を持たないため体内でウイルスの増殖がなく、安全性にも優れる有望なワクチン技術として注目されています。また、植物を使用したVLP製造技術により、短期間かつ低コストでの大量生産が期待されています。

Medicago, Inc.の本社があるカナダでは、新型コロナウイルス感染症の予防をめざしたVLPワクチンの開発に対してカナダ政府から173百万カナダドル(約137億円)の助成金を受け取る契約、およびカナダ政府に最大7,600万回分のワクチンを供給する契約を締結済みです。現在は、助成金を活用して開発を加速するとともに、供給体制の整備を進めています。

今後も、皆さまに一日も早くVLPワクチンをお届けできるよう着実に開発を推進し、喫緊の社会課題である新型コロナウイルス感染症の感染予防に貢献していきます。

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)

環境・社会課題へのソリューション

MCHCのマテリアリティ
●健康でいきいきとした暮らし

Muse細胞製品でアンメット・メディカル・ニーズの解消をめざす

Muse細胞は、骨髄、末梢血、あらゆる臓器の結合組織に存在する、腫瘍化のリスクが非常に低い生体由来の多能性修復幹細胞です。HLA-Gの発現など胎盤に類似する免疫調整機能を有するため、白血球型適合(HLA適合)や長期にわたる免疫抑制剤の投与を必要とせず、遺伝子導入による多能性の獲得や、投与前の分化誘導操作も必要としません。ドナー由来Muse細胞を静脈内に点滴投与するだけで傷害組織に集積し、その組織に応じた細胞に自発的にon-siteで分化することで組織を修復します。また、傷害組織に生着したMuse細胞は長期にわたり、機能性細胞として生存維持されることから、抗炎症作用、血管保護作用、抗アポトーシス効果、組織保護効果なども、体内に長期間残らないMSCに比べて効果が優位に高いことが示されています。

生命科学インスティテュートは、Muse細胞製品(CL2020)の承認取得に向けて準備を進め、早期の事業化をめざしています。

財務サマリー

前中期経営計画「APTSIS 20」のスタートとともに、2016年度より指定国際会計基準（IFRS）を適用しています。なお、「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。

日本基準（2010−2015年度）

	2010	2011	2012	2013	2014	2015
年間						単位：百万円
売上高	3,166,771	3,208,168	3,088,577	3,498,834	3,656,278	3,823,098
営業利益	226,493	130,579	90,241	110,460	165,681	280,026
税金等調整前当期純利益	169,552	127,474	82,900	116,594	165,621	198,248
親会社株主に帰属する当期純利益	83,581	35,486	18,596	32,248	60,859	46,444
包括利益	86,742	64,199	94,900	134,016	173,692	7,695
設備投資	117,806	116,145	132,221	133,339	165,057	176,508
減価償却費	148,697	145,695	129,549	131,571	151,253	180,374
研究開発費	130,825	138,545	134,723	134,260	132,217	138,364
営業活動によるキャッシュ・フロー	288,853	217,954	206,504	177,027	329,776	388,663
投資活動によるキャッシュ・フロー	(101,064)	(63,404)	(169,758)	(159,789)	(277,223)	(202,796)
財務活動によるキャッシュ・フロー	(149,493)	(164,146)	(26,250)	(8,307)	(2,061)	(156,957)
期末現在						
総資産額	3,294,014	3,173,970	3,307,758	3,479,359	4,323,038	4,061,572
有形固定資産	1,088,369	1,032,738	1,061,551	1,118,050	1,498,146	1,390,727
有利子負債	1,304,589	1,164,128	1,198,799	1,258,186	1,603,595	1,465,752
純資産額	1,114,003	1,144,954	1,203,316	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	58.72	24.06	12.61	21.89	41.40	31.70
1株当たり純資産額	514.30	522.77	553.54	611.95	669.77	636.43
1株当たり配当額	10	10	12	12	13	15
主要指標						
総資産利益率（ROA）（%）	5.1	3.9	2.6	3.4	4.2	4.7
自己資本利益率（ROE）（%）	11.6	4.6	2.3	3.7	6.4	4.8
自己資本比率（%）	23.0	24.2	24.6	25.8	22.6	22.9
その他						
従業員数（名）	53,882	53,979	55,131	56,031	68,263	68,988

指定国際会計基準（IFRS 2015−2020年度）

※非継続事業に係わる数値を控除しております。

2015※		2016※	2017	2018※	2019※	2020	増減（%）	2020
	年間					単位：百万円		単位：千米ドル
3,543,352	売上収益	3,376,057	3,724,406	3,840,341	3,580,510	**3,257,535**	(9.0)	**30,760,482**
300,410	コア営業利益	307,522	380,489	314,104	194,820	**174,710**	(10.3)	**1,649,764**
252,791	税引前利益	258,343	344,077	284,846	122,003	**32,908**	(73.0)	**310,746**
51,358	親会社の所有者に帰属する当期利益	156,259	211,788	169,530	54,077	**(7,557)**	—	**(71,360)**
34,302	包括利益	226,493	297,476	205,898	475	**160,551**	—	**1,516,062**
213,134	設備投資	206,482	225,189	231,742	240,390	**263,715**	9.7	**2,490,227**
182,656	減価償却費および償却費	174,040	178,895	199,332	239,824	**243,793**	1.7	**2,302,106**
126,782	研究開発費	126,290	138,833	142,822	133,368	**126,073**	(5.5)	**1,190,491**
299,612	営業活動によるキャッシュ・フロー	396,643	397,940	415,575	452,003	**467,133**	—	**4,411,076**
(234,078)	投資活動によるキャッシュ・フロー	(289,056)	(335,933)	(895,068)	(87,563)	**(217,010)**	—	**(2,049,197)**
(40,945)	財務活動によるキャッシュ・フロー	1,411	(150,592)	519,062	(450,523)	**(142,773)**	—	**(1,348,187)**
	期末現在							
4,223,774	資産合計	4,463,547	4,701,415	5,572,508	5,132,149	**5,287,228**	3.0	**49,926,610**
1,403,437	有形固定資産	1,431,681	1,433,509	1,683,354	1,742,216	**1,813,838**	4.1	**17,127,838**
1,579,575	有利子負債	1,693,742	1,606,123	2,246,751	2,388,060	**2,482,422**	4.0	**26,288,849**
972,197	親会社の所有者に帰属する持分	1,091,398	1,285,750	1,377,947	1,170,222	**1,236,339**	5.7	**11,674,589**
	1株当たり金額					単位：円		単位：米ドル
35.06	基本的1株当たり当期利益	106.73	147.14	119.22	38.08	**(5.32)**	—	**(0.1)**
663.71	1株当たり親会社所有者帰属持分	758.30	893.26	970.46	824.07	**870.40**	5.6	**8.2**
15	1株当たり配当額	20	32	40	32	**24**	(25.0)	**0.2**
	主要指標							
5.9	資産合計税引前利益率（ROA）（%）	5.9	7.5	5.5	2.3	**0.6**	(1.7pt)	—
5.2	親会社所有者帰属持分当期利益率（ROE）（%）	15.1	17.8	12.7	4.2	**-0.6**	(4.8pt)	—
8.5	売上収益コア営業利益率（ROS）（%）	9.1	10.2	8.2	5.4	**5.4**	(0.0pt)	—
1.17	ネットD/Eレシオ（倍）	1.06	0.89	1.26	1.79	**1.73**	—	—
23.0	親会社所有者帰属持分比率（%）	24.5	27.3	24.7	22.8	**23.4**	0.6pt	—
	その他							
68,988	従業員数（名）	69,291	69,230	72,020	69,609	**69,607**	—	—

中期経営計画の変遷

APTSIS 10 2008-2010年度 → **Step1** 2011-2012年度 → **Step2** 2013-2015年度 → **APTSIS 15** → **APTSIS 20** 2016-2020年度

（注）1. 本レポートは、4月1日から3月31日までの事業期間を年度として定めています。2020年度は2021年3月末で終了した事業年度を表します。
2. 米ドル金額は1ドル=105.9円で換算しています。
3. 資産合計税引前利益率（ROA）（%）は税引前利益を平均資産合計で除して算出しています。

（注）4. 親会社所有者帰属持分当期利益率（ROE）（%）は親会社の所有者に帰属する当期利益を平均親会社所有者帰属持分で除して算出しています。
5. 固定資産臨時償却費を計上した場合、その額を減価償却費に含めています。

財務指標

※ 非継続事業に係わる数値を控除しております。

利益とROS、ROE

前中期経営計画「APTSIS 20」におけるポートフォリオ改革を通じて、2017年度は素材分野の収益が拡大し、機能商品分野を中心に数量が伸長した結果、コア営業利益、親会社の所有者に帰属する当期利益のいずれも過去最高となりました。しかしながら、2018年度以降は、景気後退や米中貿易摩擦、新型コロナウイルス感染症影響等の経済環境悪化に加え、ヘルスケア分野における仲裁手続き中のロイヤリティ収入非計上の影響等により収益が悪化しました。このような状況下、2020年度のコア営業利益は前期比201億円減（△10.3%）の1,747億円となり、ROSは前期並みの5.4%となりました。親会社の所有者に帰属する当期利益は、非経常項目においてヘルスケア分野に関連する減損損失等を計上したことにより前期比617億円減の△76億円となりました。ROEは△0.6%（前期比△4.8ポイント）となりました。

売上収益と海外売上収益比率

2020年度の売上収益は、素材分野における原料価格下落等に伴う販売価格の低下や、定期修理の影響の拡大による販売数量の減少、機能商品分野における販売数量の減少などにより、前期比3,230億円（△9.0%）の減収となりました。海外売上収益比率は、前期比+2.1ポイントの45.0%となりました。

海外地域別売上収益

欧米、その他アジアにおいて、新型コロナウイルス感染症の影響を受け、需要が弱含んで推移したことに加え、円高による換算差の影響等により、前期比で減少しました。

資産合計とROA

資産合計は5兆2,872億円となりました。ヘルスケア分野において無形資産に係る減損等がありましたが、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、新型コロナウイルス感染症の影響による不測の事態への備えによる現金及び現金同等物の確保等により、前期比1,551億円増加しました。ROAは0.6%となり、前期比で△1.7ポイントの悪化となりました。

フリー・キャッシュ・フロー（FCF）

2020年度の営業活動によるCFは、原料価格の下落等による運転資本の減少などにより前期を上回る4,671億円の収入となりました。投資活動によるCFは、2018年度は産業ガスにおける欧米事業取得（約6,800億円）による支出がありましたが、2020年度は固定資産の取得等により2,170億円の支出となりました。その結果、FCFは2,501億円の収入となりました。

親会社の所有者に帰属する持分比率

親会社の所有者に帰属する持分は1兆2,363億円と、前期比661億円の減少となりました。親会社所有者帰属持分比率は23.4%と前期比+0.6ポイントとなりました。

ネット有利子負債とネットD/Eレシオ

2019年度は、田辺三菱製薬の完全子会社化に伴う増加に伴い、ネットD/Eレシオが1.79となりました。2020年度は、為替影響等によりネット有利子負債が前期比429億円の増加となり、ネットD/Eレシオは1.73と前期比0.06の改善となりました。財務体質の改善を継続的に進め、2023年度までに1.0倍以下をめざしていきます。

基本的1株当たり当期利益と1株当たり配当金

2020年度の基本的1株当たり当期利益は、△5.32円となりました。1株当たり配当金は、財務状況および今後の事業環境を総合的に勘案しております。2020年度は減損損失を主な要因とした損失を計上したことに伴い、誠に遺憾ながら、前期比8円減の年間24円としました。

研究開発費と設備投資

研究開発費は1,261億円となり、引き続き既存技術の改良や新技術の開発に取り組みました。設備投資は、機能商品分野を中心に製造設備の増設などがあり前期比233億円増の2,637億円となりました。

非財務指標

温室効果ガス（GHG）排出量※1

2020年度のGHG排出量（Scope1+Scope2）は15,325千t-CO_2eとなりました。総排出量については大型製造プラントの定期修理やGHG排出量が多いプラントの停止などにより前年度比7.8%の減少となっていますが、新型コロナウイルス感染症の影響もあり原単位はほぼ横ばいの470t-CO_2e/億円となりました。中長期経営基本戦略「KAITEKI Vision 30（KV30）」では、GHG低減を重要な社会課題の一つと位置付けており、製品・サービスを通じた排出削減貢献に加え、自社における生産等の事業活動におけるGHG排出量の低減も今後一層の加速をするべく検討・取り組みを進めています。

エネルギー消費量※1

2020年度は日本国内の大型プラントの定期修理やエネルギーを多く使用するプラントの停止などでエネルギー消費量が減りました。

省エネルギー活動の推進、プロセスの安定稼働などを通じた生産効率向上は、そのままGHG低減につながることから、KV30実現のための重要な取り組みと位置付け、引き続きエネルギー使用量の低減に取り組んでいきます。

取水量（海水含まず）※1

2020年度は海外のグループ会社において、2019年度に見直したバウンダリに新たに加わった拠点があったため、全体的に増加しましたが、国内では水の効率的な利用により取水量は前年度比7百万m^3減となりました。KV30では、グローバルな水供給の不安解消を重要な社会課題の一つと位置付けており、自社の水資源の活用が地域の大きな負荷とならないよう、引き続き水資源の有効利用、取水量削減の取り組みを推進していきます。

※1 2019年度データ以降はKV30の活動範囲に合わせ見直したバウンダリに基づき集計しています。グラフに表示している2018年度以前のデータは見直したバウンダリのもとで再集計しています。2019年度以降は見直し後のバウンダリに基づき集計した値を対象に第三者保証を受けています。

取締役人数・社外取締役人数

取締役一覧は、P.59～60を参照ください。

研究員人数・研究員1人当たりの研究開発費

2020年度の研究員人数は前年度比17名減の4,757名、1人当たりの研究開発費は26.5百万円となりました。

女性従業員比率・女性管理職比率※2

女性従業員比率は、前年度比0.2ポイント上昇の16.1%、女性管理職比率は前年度比0.4ポイント上昇の9.3%となりました。女性活躍推進に向け諸施策を推進しています。

※2 集計対象範囲はP.103を参照ください。

休業度数率

日本国内の休業度数率は0.34となり、前年度より改善しました。一方、2017年度よりデータの取得・算定を始めたグローバルでは、日本国内に比べ、休業度数率が高い水準にあります。安全の基本行動や基本操作の徹底、リスクアセスメントなどの諸施策により、労働災害の防止に向けた取り組みを強化し、休業度数率の改善に努めていきます。

※2 集計対象範囲はP.103を参照ください。

有給休暇取得率※2

有給休暇取得率は、前年度並みとなりました。ニューノーマル時代の働き方を見据えた業務改革に取り組み、引き続きワーク・ライフ・バランスの施策を強化していきます。

※2 集計対象範囲はP.103を参照ください。

株主還元方針

企業価値の向上を通じ、株主価値の向上をめざす

配当政策については、成長投資・財務体質の改善とのバランスを考慮

中期的な連結配当性向の目安を30%　安定的な配当を実施

基本的1株当たり当期利益／1株当たり配当金

株価／株式売買高

※ 株価：3月末時点
PER：3月末時点株価÷基本的1株当たり当期利益　PBR：3月末時点株価÷1株当たり親会社所有者帰属持分

株式情報（2021年3月31日現在）

証券コード	4188（東証1部）
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	273,758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	126,731	8.9
株式会社日本カストディ銀行信託口	82,101	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7	26,246	1.8
株式会社日本カストディ銀行信託口4	23,652	1.7
株式会社三菱UFJ銀行	20,553	1.4
STATE STREET BANK WEST CLIENT - TREATY 505234	20,298	1.4
株式会社日本カストディ銀行信託口5	20,075	1.4
太陽生命保険株式会社	18,838	1.3

（注）1. 上記のほか、当社が自己株式として82,871千株を保有しておりますが、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おりません。
2. 出資比率は、自己株式（82,871千株）を控除して計算しております。
3. 株式会社三菱UFJ銀行の当社への出資状況については、上記のほか、同行が議決権行使の指図権を留保している「野村信託銀行株式会社（退職給付信託三菱UFJ銀行口）」名義の株式2,375千株（出資比率0.2%）があります。

株主構成

※「個人・その他」には、当社の自己株式としての保有分が含まれています。

2020年度 IR報告

当社は、株主、顧客をはじめとするステークホルダーの皆さまと、さまざまな機会を通じて、積極的かつ建設的に対話し、KAITEKI実現に向け、課題や目標を共有し、協働することをめざしています。株主・投資家の皆さまとの対話においては、当社を信頼いただき、長期にわたって株式を保有していただけるよう、適切な情報開示に努めるとともに、オンライン等も活用して積極的に対話を行い、それを企業活動に活かしていきます。

IRイベント		内容
1 株主総会		2021年6月24日開催
2 国内外機関投資家・アナリスト向け	説明会（ラージミーティング）	計2回：事業説明会（2月）、医薬品事業（田辺三菱製薬）の中期経営計画説明会（3月） ホームページで説明会映像および発表資料公開（日・英）
	トップマネジメントによる投資家との対話	スモールミーティング（6月、3月）、国内外機関投資家との個別面談
	決算発表時のネットカンファレンス	計4回：四半期決算ごとに開催 ホームページで説明会音声および発表資料公開（日・英）
	証券会社主催カンファレンスへの参加	計6回：主に海外機関投資家との個別面談
	個別テーマのスモールミーティング	計2回：医薬品事業（6月）、自動車関連事業（12月）
	その他のIR活動	四半期決算発表後の取材対応他
3 個人投資家向け	個人投資家説明会	計5回（CEO ／ CFOによる説明会含む）

株主総会

事業説明会

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 2019年4月1日 至 2020年3月31日）	当連結会計年度 （自 2020年4月1日 至 2021年3月31日）
継続事業		
売上収益	3,580,510	3,257,535
売上原価	△2,593,247	△2,331,286
売上総利益	987,263	926,249
販売費及び一般管理費	△800,572	△752,693
その他の営業収益	27,571	30,713
その他の営業費用	△83,373	△172,391
持分法による投資利益	13,396	15,640
営業利益	144,285	47,518
金融収益	7,206	8,252
金融費用	△29,488	△22,862
税引前利益	122,003	32,908
法人所得税	△52,335	△10,186
継続事業からの当期利益	69,668	22,722
非継続事業		
非継続事業からの当期利益	16,892	－
当期利益	86,560	22,722
当期利益（△損失）の帰属		
親会社の所有者	54,077	△7,557
非支配持分	32,483	30,279
当期利益	86,560	22,722
1株当り当期利益		
基本的1株当り当期利益（△損失）		
継続事業（円）	26.19	△5.32
非継続事業（円）	11.89	－
基本的1株当り当期利益（△損失）（円）	38.08	△5.32
希薄化後1株当り当期利益（△損失）		
継続事業（円）	24.27	△5.32
非継続事業（円）	10.94	－
希薄化後1株当り当期利益（△損失）（円）	35.21	△5.32

連結包括利益計算書

（単位：百万円）

	前連結会計年度 （自 2019年4月1日 至 2020年3月31日）	当連結会計年度 （自 2020年4月1日 至 2021年3月31日）
当期利益	86,560	22,722
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	△15,912	26,675
確定給付制度の再測定	△735	26,817
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	△183	△191
純損益に振り替えられることのない項目合計	△16,830	53,301
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	△63,517	81,019
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	36	180
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	△5,774	3,329
純損益に振り替えられる可能性のある項目合計	△69,255	84,528
税引後その他の包括利益合計	△86,085	137,829
当期包括利益	475	160,551
当期包括利益の帰属		
親会社の所有者	△6,664	97,068
非支配持分	7,139	63,483

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（2020年３月31日）	当連結会計年度（2021年３月31日）
資産		
流動資産		
現金及び現金同等物	228,211	349,577
営業債権	698,516	716,392
棚卸資産	606,505	576,473
その他の金融資産	117,628	47,818
その他の流動資産	90,140	83,462
小計	1,741,000	1,773,722
売却目的で保有する資産	8,281	23,812
流動資産合計	1,749,281	1,797,534
非流動資産		
有形固定資産	1,742,216	1,813,838
のれん	616,769	671,889
無形資産	510,575	455,317
持分法で会計処理されている投資	169,958	162,042
その他の金融資産	226,488	251,211
その他の非流動資産	42,813	68,051
繰延税金資産	74,049	67,346
非流動資産合計	3,382,868	3,489,694
資産合計	5,132,149	5,287,228

（単位：百万円）

	前連結会計年度（2020年３月31日）	当連結会計年度（2021年３月31日）
負債及び資本		
負債		
流動負債		
営業債務	398,061	382,272
社債及び借入金	727,307	653,475
未払法人所得税	19,287	22,283
その他の金融負債	359,540	272,341
引当金	7,968	11,690
その他の流動負債	122,575	147,911
小計	1,634,738	1,489,972
売却目的で保有する資産に直接関連する負債	1,761	2,534
流動負債合計	1,636,499	1,492,506
非流動負債		
社債及び借入金	1,555,947	1,696,029
その他の金融負債	88,533	118,300
退職給付に係る負債	125,611	112,272
引当金	31,893	27,398
その他の非流動負債	80,840	113,730
繰延税金負債	161,997	155,845
非流動負債合計	2,044,821	2,223,574
負債合計	3,681,320	3,716,080
資本		
資本金	50,000	50,000
資本剰余金	176,715	179,716
自己株式	△63,485	△63,244
利益剰余金	1,071,260	1,060,069
その他の資本の構成要素	△64,268	9,798
親会社の所有者に帰属する持分合計	1,170,222	1,236,339
非支配持分	280,607	334,809
資本合計	1,450,829	1,571,148
負債及び資本合計	5,132,149	5,287,228

連結財務諸表

連結持分変動計算書

前連結会計年度（自 2019年４月１日　至 2020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
2019年4月1日残高	50,000	321,477	△63,560	1,073,873
当期利益（△損失）	–	–	–	54,077
その他の包括利益	–	–	–	–
当期包括利益	–	–	–	54,077
自己株式の取得	–	–	△27	–
自己株式の処分	–	△100	102	–
配当	–	–	–	△56,804
株式報酬取引	–	194	–	–
連結子会社の株式報酬取引	–	–	–	–
支配継続子会社に対する持分変動	–	△146,638	–	–
企業結合または事業分離	–	1,782	–	–
連結範囲の変動	–	–	–	430
その他の資本の構成要素から利益剰余金への振替	–	–	–	△316
所有者との取引額等合計	–	△144,762	75	△56,690
2020年3月31日残高	50,000	176,715	△63,485	1,071,260

	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			
2019年4月1日残高	51,500	–	△55,530	187	△3,843	1,377,947	647,907	2,025,854
当期利益（△損失）	–	–	–	–	–	54,077	32,483	86,560
その他の包括利益	△11,737	△1,744	△47,243	△17	△60,741	△60,741	△25,344	△86,085
当期包括利益	△11,737	△1,744	△47,243	△17	△60,741	△6,664	7,139	475
自己株式の取得	–	–	–	–	–	△27	–	△27
自己株式の処分	–	–	–	–	–	2	–	2
配当	–	–	–	–	–	△56,804	△31,111	△87,915
株式報酬取引	–	–	–	–	–	194	–	194
連結子会社の株式報酬取引	–	–	–	–	–	–	△14	△14
支配継続子会社に対する持分変動	–	–	–	–	–	△146,638	△347,666	△494,304
企業結合または事業分離	–	–	–	–	–	1,782	3,737	5,519
連結範囲の変動	–	–	–	–	–	430	615	1,045
その他の資本の構成要素から利益剰余金への振替	△1,428	1,744	–	–	316	–	–	–
所有者との取引額等合計	△1,428	1,744	–	–	316	△201,061	△374,439	△575,500
2020年3月31日残高	38,335	–	△102,773	170	△64,268	1,170,222	280,607	1,450,829

当連結会計年度（自 2020年４月１日　至 2021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
2020年4月1日残高	50,000	176,715	△63,485	1,071,260
当期利益（△損失）	–	–	–	△7,557
その他の包括利益	–	–	–	–
当期包括利益	–	–	–	△7,557
自己株式の取得	–	–	△20	–
自己株式の処分	–	△198	261	–
配当	–	–	–	△34,091
株式報酬取引	–	△13	–	–
支配継続子会社に対する持分変動	–	756	–	–
企業結合または事業分離	–	2,456	–	–
連結範囲の変動	–	–	–	51
その他の資本の構成要素から利益剰余金への振替	–	–	–	30,406
その他の資本の構成要素から非金融資産等への振替	–	–	–	–
所有者との取引額等合計	–	3,001	241	△3,634
2021年3月31日残高	50,000	179,716	△63,244	1,060,069

	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			
2020年4月1日残高	38,335	–	△102,773	170	△64,268	1,170,222	280,607	1,450,829
当期利益（△損失）	–	–	–	–	–	△7,557	30,279	22,722
その他の包括利益	22,523	26,255	55,696	151	104,625	104,625	33,204	137,829
当期包括利益	22,523	26,255	55,696	151	104,625	97,068	63,483	160,551
自己株式の取得	–	–	–	–	–	△20	–	△20
自己株式の処分	–	–	–	–	–	63	–	63
配当	–	–	–	–	–	△34,091	△11,049	△45,140
株式報酬取引	–	–	–	–	–	△13	–	△13
支配継続子会社に対する持分変動	–	–	–	–	–	756	361	1,117
企業結合または事業分離	–	–	–	–	–	2,456	1,488	3,944
連結範囲の変動	–	–	–	–	–	51	△81	△30
その他の資本の構成要素から利益剰余金への振替	△4,151	△26,255	–	–	△30,406	–	–	–
その他の資本の構成要素から非金融資産等への振替	–	–	–	△153	△153	△153	–	△153
所有者との取引額等合計	△4,151	△26,255	–	△153	△30,559	△30,951	△9,281	△40,232
2021年3月31日残高	56,707	–	△47,077	168	9,798	1,236,339	334,809	1,571,148

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 2019年4月1日 至 2020年3月31日）	当連結会計年度 （自 2020年4月1日 至 2021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	122,003	32,908
非継続事業からの税引前利益	25,585	–
減価償却費及び償却費	239,824	243,793
持分法による投資損益（△は益）	△13,401	△15,640
減損損失	48,647	127,193
固定資産除売却損	15,797	11,458
関係会社整理損失	–	7,379
工場閉鎖関連損失引当金繰入額	–	3,318
関係会社株式売却損	1,567	554
固定資産売却益	△8,533	△9,869
事業譲渡益	–	△1,428
段階取得に係る差益	–	△1,295
関係会社株式売却益	△530	△1,168
株式交換差益	△23,922	–
減損損失戻入益	△1,720	–
受取利息及び受取配当金	△6,886	△5,547
支払利息	24,515	21,404
営業債権の増減額（△は増加）	122,281	△237
棚卸資産の増減額（△は増加）	7,139	44,629
営業債務の増減額（△は減少）	△79,540	△27,240
退職給付に係る資産及び負債の増減額	△719	446
その他	34,960	71,141
小計	507,067	501,799
利息の受取額	3,040	1,391
配当金の受取額	25,310	19,019
利息の支払額	△21,847	△19,891
法人所得税の支払額又は還付額（△は支払）	△61,567	△35,185
営業活動によるキャッシュ・フロー	452,003	467,133
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	△223,478	△246,410
有形固定資産の売却による収入	14,995	15,843
無形資産の取得による支出	△12,601	△10,606
投資の取得による支出	△348,240	△3,106
投資の売却及び償還による収入	453,694	76,982
子会社の取得による支出	△5,490	△28,677
子会社の売却による収入	2,836	3,020
株式交換による支配喪失会社からの収入	14,432	–
事業譲受による支出	△3,000	△983
定期預金の純増減額（△は増加）	25,236	5,708
その他	△5,947	△28,781
投資活動によるキャッシュ・フロー	△87,563	△217,010

（単位：百万円）

	前連結会計年度 （自 2019年4月1日 至 2020年3月31日）	当連結会計年度 （自 2020年4月1日 至 2021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）	△330,088	△115,453
コマーシャル・ペーパーの純増減額（△は減少）	2,000	△3,000
長期借入れによる収入	490,580	301,531
長期借入金の返済による支出	△183,865	△171,789
社債の発行による収入	149,185	69,640
社債の償還による支出	△60,000	△55,000
リース負債の返済による支出	△30,555	△30,349
自己株式の純増減額（△は増加）	△25	△19
配当金の支払額	△56,804	△34,091
非支配持分への配当金の支払額	△31,070	△11,007
非支配持分からの払込みによる収入	3	4,404
非支配持分からの子会社持分取得による支出	△399,834	△98,779
その他	△50	1,139
財務活動によるキャッシュ・フロー	△450,523	△142,773
現金及び現金同等物に係る為替変動による影響	△10,184	13,094
現金及び現金同等物の増減額（△は減少）	△96,267	120,444
現金及び現金同等物の期首残高	321,541	228,211
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）	2,103	49
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）	834	854
合併に伴う現金及び現金同等物の増加額	–	19
現金及び現金同等物の期末残高	228,211	349,577

非財務情報

環境性データ

☑ このアイコンのある指標は、2020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　主要4事業会社（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）およびその国内および海外のグループ会社を対象としています。

エネルギー消費・温室効果ガス（GHG）※1	2017年度	2018年度	2019年度	2020年度
☑ 温室効果ガス排出量（Scope1+Scope2）（千t-CO_2e）※2	14,815	14,187	16,629※4	15,325
☑ Scope1	7,470	6,787	8,455	7,786
☑ Scope2	7,345	7,400	8,174	7,540
☑ Scope3※5	49,640	49,260	51,820	51,930
☑ エネルギー消費量（GWh）※3	40,977	39,126	49,110	47,335

※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量およびCO_2排出量は控除していません。2019年度以降はジョイント・オペレーションのエネルギー消費量およびGHG排出量の1/2を含んでいます。

※2 国内の排出量は地球温暖化対策推進法の基礎排出係数を基本とし、供給会社固有の排出係数が不明の場合は代替値を用いて算定しています。同法での報告対象外のGHG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。海外の排出量については、Scope1排出量は地球温暖化対策推進法を用いて、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。

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

※4 2019年度は中長期経営基本戦略「KAITEKI Vision 30」のバウンダリを拡張することに伴い、ジョイント・オペレーション企業1社を加えた他に、過年度の買収によるバウンダリ拡張による分があり、Scope1+Scope2の合計排出量は、2018年度比2,442千t-CO_2e増の16,629千t-CO_2eでしたが、この影響を除く排出量は2018年度比54千t-CO_2の削減でした。

※5 Scope3の算定方法はMCHC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。

環境影響	2017年度	2018年度	2019年度	2020年度
☑ NOx排出量（千t）	8.12	7.54	8.28	7.94
☑ SOx排出量（千t）	4.42	4.07※7	3.39※7	3.23
☑ COD排出量（千t）※6	2.08	1.84	1.80	1.68
☑ 排水中の全窒素排出量（千t）※6	6.04	5.64	5.67	4.87
☑ 総りん排出量（千t）※6	0.07	0.10	0.11	0.10

※6 COD排出量、全窒素排出量、総りん排出量：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。
※7 一部拠点でSOx排出量の算定方法を見直したことにより2018年度、2019年度の排出量を修正しています。

水使用	2017年度	2018年度	2019年度	2020年度
☑ 取水量（百万m^3）（海水含まず）	193	189	204	216

社会性データ

従業員構成（MCHCグループ）	2017年度	2018年度	2019年度	2020年度
連結従業員数（名）	69,230	72,020	69,609	69,607
地域別従業員数（名）　日本	43,406	43,709	40,732	40,774
日本以外	25,824	28,311	28,877	28,833

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　三菱ケミカル、田辺三菱製薬、大陽日酸および生命科学インスティテュートの原籍を有する従業員（出向者を含み、出向受入者を除く）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	2017年度	2018年度	2019年度	2020年度
☑ 従業員数（名）	21,770	22,064	23,116	23,147
☑ 男女別従業員数（名）　男性	18,440	18,578	19,444	19,429
☑ 女性	3,330	3,486	3,672	3,718
☑ 女性従業員比率（%）	15.3	15.8	15.9	16.1
☑ 女性管理職比率（%）※8	8.0	8.6	8.9	9.3
☑ 有給休暇取得率（%）※9	65.4	71.1	70.8	71.0
☑ 休業度数率※10 ※11	0.26	0.99	1.09	1.18

※8 係長級以上従業員に占める女性従業員比率
※9 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。
※10 集計対象範囲：2017年度までは4事業会社（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、大陽日酸）グループの国内の現業部門を有する会社を対象としており、2018年度からは4事業会社グループの国内および海外の現業部門を有する会社を対象としています。2020年度から、田辺三菱製薬の国内に所在する本社・支店・営業所に所属する人員を、休業度数率算定の対象に加えています。
※11 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

第三者保証

KPMG

独立した第三者保証報告書

2021 年 8 月 5 日

株式会社三菱ケミカルホールディングス
代表執行役社長　ジョンマーク・ギルソン　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、株式会社三菱ケミカルホールディングス（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 2021（以下、「KAITEKI レポート」という。）に記載されている 2020 年 4 月 1 日から 2021 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・報告基準（以下、「会社の定める基準」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基準の検討
- 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
- 会社の定める基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富山事業所に対する現地往査の代替的な手続としての質問及び証憑等の文書の閲覧
- 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、会社の定める基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管理

当社は、誠実性、客観性、職業的専門家としての能力と正当な注意、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及び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、国際品質管理基準第 1 号に準拠して、倫理要件、職業的専門家としての基準及び適用される法令及び規則の要件の遵守に関する文書化した方針と手続を含む、包括的な品質管理システムを維持している。

以　上

会社情報

株式会社三菱ケミカルホールディングス（2021年3月31日現在）

本店所在地	〒100-8251 東京都千代田区丸の内1-1-1 パレスビル
設立年月日	2005年10月3日
資本金	500億円
連結売上収益	3兆2,575億円（2021年3月期）
連結従業員数	69,607名（2021年3月31日現在）

事業運営体制（2021年3月31日現在）

※ 上場会社

主要な子会社・関連会社

（2021年3月31日現在）

直接出資

会社名	主要な事業内容	資本金	当社の出資比率（%）
三菱ケミカル（株）	化学製品の製造・販売	532億円	100.0
田辺三菱製薬（株）	医薬品の製造・販売	500億円	100.0
（株）生命科学インスティテュート	ヘルスケアソリューション事業	93億円	100.0
日本酸素ホールディングス（株）	産業ガスの製造・販売に関わる子会社管理およびグループ運営	373億円	50.6

間接出資	会社名	主要な事業内容	資本金	当社の出資比率（%）
機能商品分野	**機能商品セグメント**			
	クオリカプス（株）	医薬品・健康食品用カプセルおよび製剤関連機械の製造・販売	10億円	100.0
	ジェイフィルム（株）	プラスチックフィルムの製造・販売	12億円	100.0
	（株）新菱	半導体関連サービスの提供、ファインケミカルの製造・販売、環境リサイクル関連事業	5億円	100.0
	三菱ケミカルインフラテック（株）	土木資材、防水補強、物流資材、アルミ樹脂複合板、工業用プレート、樹脂フィルム積層鋼板、住宅資材用途の合成樹脂製品、ウレタンシステムおよび設備システムの製造・販売	4億円	100.0
	MC Ionic Solutions US, Inc.※1	リチウムイオン二次電池用電解液の製造・販売	100米ドル	100.0
	Mitsubishi Chemical Advanced Materials AG	エンジニアリングプラスチック事業等を行う子会社の経営管理	28百万スイスフラン	100.0
	Mitsubishi Chemical Performance Polymers, Inc.※1	熱可塑性エラストマー、機能ポリオレフィン等の製造・販売	100米ドル	100.0
素材分野	**ケミカルズセグメント**			
	関西熱化学（株）	コークスの製造・販売	60億円	51.0
	日本ポリエチレン（株）	ポリエチレンの製造・販売	75億円	58.0
	日本ポリプロ（株）	ポリプロピレンの製造・販売	118億円	65.0
	Mitsubishi Chemical Lucite Group Limited※2	MMA事業等を行う子会社の経営管理	111百万英ポンド	100.0
	産業ガスセグメント			
	大陽日酸（株）	産業ガスの製造・販売	15億円	100.0※3
	日本液炭（株）	産業ガスの製造・販売	6億円	84.2※3
	Nippon Gases Euro-Holding S.L.U.	産業ガス事業を行う子会社の経営管理	100百万ユーロ	100.0※3
	Matheson Tri-Gas, Inc.	産業ガスの製造・販売	56米ドル	100.0※3
ヘルスケア分野	**ヘルスケアセグメント**			
	（株）エーピーアイ コーポレーション	医薬原薬・医薬中間体・治験薬製造受託品・R&D受託品等の製造・販売	40億円	100.0
	田辺三菱製薬工場（株）	医薬品の製造・販売	11億円	100.0
	Mitsubishi Tanabe Pharma Holdings America, Inc.	米国における医薬品事業展開に関する目標・戦略の立案・実行および米国子会社の経営管理等	167米ドル	100.0
その他	三菱ケミカルエンジニアリング（株）	エンジニアリングおよび土木建築、建設、保全その他工事	14億円	100.0
	三菱ケミカル物流（株）	運送業および倉庫業等	15億円	100.0

※1 2021年4月1日付で、Mitsubishi Chemical Performance Polymers, Inc.およびMC Ionic Solutions US, Inc.は、Mitsubishi Chemical America, Inc.に吸収合併されております。
※2 2021年4月1日付で、Mitsubishi Chemical Lucite Group LimitedはMitsubishi Chemical Methacrylates Ltd.に商号を変更しております。
※3 日本酸素ホールディングスの出資比率（%）

主要な事業

● 三菱ケミカルグループ ● 田辺三菱製薬グループ ● 生命科学インスティテュートグループ ● 日本酸素ホールディングスグループ

	主要な事業・製品・サービス				主要な用途
ポリマーズ	熱可塑性エラストマー（ウレタン系エラストマー）「ChronoFlex AL」	生分解性プラスチック「BioPBS」	EVOH「ソアノール」	エポキシ樹脂「jER」	● 機能性樹脂 自動車、産業資材、エレクトロニクス、生活用品、食品、医療 ● ポリカーボネート、バイオポリカーボネート ● PBT※1、バイオポリエステル 自動車、エレクトロニクス、生活用品、工業用化学品、産業資材 ● エポキシ樹脂 産業資材、自動車、エレクトロニクス、生活用品、工業用化学品、航空機 ● EVOH※2、PVOH※3 生活用品、産業資材、自動車、エレクトロニクス
コーティング・アディティブス	ビーズレジン「ダイヤナール」	コーティング材「アクリキング」	カールフィッシャー試薬「アクアミクロン」		● コーティング材 ● ファインケミカルズ ● 樹脂添加剤 産業資材、自動車、エレクトロニクス、生活用品、工業用化学品、航空機
フィルムズ	共押出多層フィルム「ダイアミロン」	錠剤・カプセル包装用防湿シート「ピニホイル」	アクリル樹脂フィルム「アクリプレン」	光学用PVOHフィルム「OPLフィルム」	● 食品包装材 食品、生活用品 ● 工業用フィルム 産業資材、医療、エレクトロニクス ● ポリエステルフィルム 産業資材、エレクトロニクス
モールディングマテリアルズ	エンジニアリングプラスチック製品	炭素繊維・複合材料	アルミナ繊維		● 高機能エンジニアリングプラスチック 自動車、エレクトロニクス、産業資材、医療 ● 炭素繊維・複合材料 自動車、航空機、産業資材、スポーツ用品 ● アルミナ繊維 自動車、産業資材 ● 機能成形複合材 産業資材、自動車、エレクトロニクス ● 繊維 生活用品、産業資材
アメニティライフ	水処理用部材・装置・設備	FRP※4製パネル水槽「ヒシタンク」	シュガーエステル	カプセル	● アクアソリューション 環境、インフラ、生活用品、医療、食品 ● 建材関連 産業資材、インフラ ● 食品機能材 食品（飲料、製菓、健康食品等） ● カプセル・製剤関連機器 医療
インフォメーション・エレクトロニクス	光学用透明粘着シート「クリアフィット」	カラーレジスト	半導体関連材料		● ディスプレイ関連製品 ● 半導体関連事業 エレクトロニクス
	リチウムイオン電池材料	蛍光体	シンチレータ		● リチウムイオン電池材料 自動車、エレクトロニクス、エネルギー ● LEDマテリアルズ エレクトロニクス、自動車 ● シンチレータ 医療、セキュリティ
MMA	MMAモノマー	アクリル樹脂成形材料「アクリペット」	アクリル樹脂製品		● MMA・PMMA 自動車、エレクトロニクス、産業資材、生活用品
石化	エチレン製造プラント	石化誘導品	自動車燃料タンク		● 石化原料・基礎化学品 工業用化学品 ● ポリオレフィン 自動車、エレクトロニクス、生活用品、産業資材、医療
炭素	コークス	炭素材	カーボンブラック		● コークス ● 炭素材 産業資材 ● カーボンブラック ● 合成ゴム 産業資材、自動車、生活用品
産業ガス	セパレートガス（酸素・窒素・アルゴン）	電子材料ガス	空気分離装置		● 産業ガス ● 産業ガス関連機器・装置 産業資材、工業用化学品、エレクトロニクス、自動車、食品、医療
医薬品	自己免疫疾患治療剤	筋萎縮性側索硬化症治療薬「ラジカヴァ」	ワクチン		● 医薬品 医療、健康
ライフサイエンス	Muse細胞	創薬ソリューション			● 次世代ヘルスケア ● 健康・医療ICT 医療、健康 ● 創薬ソリューション

※1 PBT：ポリブチレンテレフタレート　※2 EVOH：エチレン・ビニルアルコール共重合樹脂　※3 PVOH：ポリビニルアルコール　※4 FRP：ガラス繊維強化プラスチック

グローバルネットワーク

（2021年3月31日現在）

国内関係会社 265社　**海外関係会社** 401社　**計666社**

Mitsubishi Chemical Holdings Europe GmbH
Kasteler Strasse 45, 65203 Wiesbaden, Germany

株式会社三菱ケミカルホールディングス
〒100-8251 東京都千代田区丸の内1-1-1 パレスビル

Mitsubishi Chemical Holdings Asia Pacific Pte. Ltd.
9 Raffles Place, #13-01/02 Republic Plaza,
Singapore 048619

Mitsubishi Chemical Holdings America, Inc.
655 Third Avenue, 12th Floor,
New York, NY 10017, USA

Mitsubishi Chemical Holdings (Beijing) Co., Ltd.
（三菱化学控股管理（北京）有限公司）
Room 710, Beijing Fortune Building, Dong San Huan Bei Lu 5,
Chao Yang District, Beijing, 100004, China

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。

株式会社三菱ケミカルホールディングス
〒100-8251 東京都千代田区丸の内1-1-1 パレスビル
www.mitsubishichem-hd.co.jp

UN GLOBAL COMPACT
コミュニケーション・オン・プログレス

国連グローバル・コンパクトの原則の実践状況および国連の様々な目標の支持について、この**コミュニケーション・オン・プログレス**を通じて報告しています。

内容に関するご感想・ご意見を歓迎します。