

ステークホルダーの皆様へ

新たな組織体制のもとで事業ポートフォリオの最適化を進め
社会課題の解決につながる製品・事業の創出を加速します。



代表取締役社長
藤井 政志

はじめに

新型コロナウイルス感染拡大に 対応するなかでの発見を進化につなげる

はじめに、新型コロナウイルス感染症により困難に直面している多くの方々にお見舞いを申し上げます。また、医療現場をはじめこの感染症に立ち向かっている多くの方々に改めて敬意を表したいと思います。

今回の感染拡大を受けて、三菱ガス化学グループはいち早く危機対策本部を立ち上げ、従業員とその家族の安全確保を最優先としながら事業を継続すべく、3月初めには非製造部門の在宅勤務の実施を決めました。そして全社を挙げてICT面などでの対応を進め、3月半ばには本社勤務の従業員の約8割を在宅勤務としました。メーカーにとって非常に重要な製造現場についても、海外のグループ会社において一時的に稼働を停止した工場はありましたが、従業員全員の安全に配慮した生産活動を継続しています。

企業の社会的責任として、従業員だけでなくコロナ禍で困難に直面しているすべての方にできる限りお役に立ちたいと考えています。国内で感染が一気に広がった4月には、グループ会社のMGCフィルシートにおいて医療用フェイスシールドに使われるポリカーボネートシートを製作し、埼玉県所沢市内の医療機関や大阪府豊中市に寄付しました。医療の最前線で闘っておられる方々のフェイスシールドが不足しているということをニュースで知り、「透明で耐久性のあるポリカーボネートで作れないものか」と同社の担当者と話し合い、すぐに製造したものです。ほかに、研究所などに備蓄していた防護服や米国労働安全衛生研究所が定めたN95規格のマスクなども当面の研究に必要な分を残して、すべて寄付しました。

新型コロナウイルス感染拡大への対応のなかで、新しい働き方や業務運営のあり方など、今まで「難しいだろう」と考えていたさまざまなことが実現できました。私は、そうした“発見”は今後も積極的に活用していくべきだと考えています。コロナ後の世の中が単に元の社会に戻ってしまうのでは、進歩がありません。化学メーカーとしてDXの推進は必須であり、これを一つの成長機会と捉え、会社のあり方や、仕事のあり方を良い方向に改革していくことが重要です。

むしろ、こういう状況だからこそ、進化に向けた積極投資を進め、AI・IoTの活用によるスマートファクトリーを実現し、トラブル減少や品質管理を向上させ安全・安定稼働につなげたいと考えています。また、研究所においてもMI、ICTを取り入れて開発のスピードアップを図らなければなりません。

また、本社においてはかなりの業務の担当者を在宅勤務に切り替えても、ほぼ問題なく業務を遂行することができました。つまり、担当者が常時揃っている必要はないことがわかりましたので、本社・各研究所の勤務体制については、週3日程度の在宅勤務を可能にするルールに変更しました。このように人の配置、業務遂行の場所や方法など、グループ全体を見渡してさまざまな面で改革を推進していこうと思っています。

ただし、テレワークやリモート会議を広げていくなかでは、従来以上に「心のコミュニケーション」に対する配慮が求められます。例えば、入社後すぐに在宅勤務になってしまった新入社員たちに「会社は大丈夫ですから、安心してください。何か困ったことはないですか?」と私から直接手紙を送りました。ワークスタイルが変わっても、これまでと同様、そのような相手を思いやる声掛けを継続的に実践してくれるよう社内全体に呼びかけています。

2020年3月期の業績

市況影響で汎用製品の収益が低迷したものの IoT分野向け高付加価値製品は順調に拡大

当社グループは、2018年4月から3カ年の中期経営計画「MGC Advance 2020」を推進し、「MGCグループの企業価値の向上」と「ステークホルダーからの信頼の醸成」という2つの基本方針のもと、5つの施策に取り組んでいます。(→P13「中期経営計画の進捗について」参照)

計画の2年目となった2020年3月期(当期)の連結業績は、売上高が6,133億円(前期比5.5%減)となりました。また、営業利益は342億円(同17.2%減)、経常利益は311億円(同55.0%減)、親会社株主に帰属する当期純利益は211億円(同61.5%減)と、いずれも減益となりました。

この主な要因は、メタノールやポリカーボネート、高純度イソフタル酸といった汎用製品の市況の下落です。その

一方で、スマホカメラレンズ向け材料である光学樹脂ポリマーや半導体パッケージ用BT材料などの高付加価値製品は、IoT関連分野での需要拡大を背景に、販売数量、営業利益ともに増加しました。また経常利益以下の利益項目には、サウジアラビアでのメタノール合併事業のスキーム変更が大きく影響しており、これに関連した持分法損益が前期に比べて296億円悪化しました。

当期に関しては、新型コロナウイルス感染症による事業への影響は限定的なものにとどまりましたが、今後何らかの影響が出てくると予想されます。特に自動車関連、住宅・インフラ、電気・電子機器などの産業分野における需要の減退が影響することが懸念されます。当分は厳しい状況が続くことが予想されますが、グローバルでの感染拡大状況を注視しつつ、できる限りコロナ禍の影響を最小限に抑え、各施策を着実に進めることで、次の中期経営計画へしっかりとつないでいきたいと考えています。

組織改定

全体最適をねらいに組織改定を実施し グループ一体となって成長を加速

2020年4月に当社は、これまで4カンパニーで構成していた

事業部門を、2つの事業部門に統合・再編する大規模な組織改定を実施しました。

当社がカンパニー制を導入したのは約20年前です。当時は全社的に財務状況が厳しかったこともあり、各カンパニーが設備投資や研究開発投資に責任を持ち、成長を目指すこの組織形態を採用しました。実際に、拡散しがちだった経営に規律をもたらしたという意味で、カンパニー制は大きな役割を果たしたと思います。しかし、この10年ほどの当社グループは収益の拡大によってキャッシュ・フローにも一定の余裕ができ、成長投資を加速させる局面にきたと私は捉えています。

今回の組織改定の大きなねらいは、とすれば「部分最適」の追求にとどまりがちなカンパニー制から、より「全体最適」を考えやすい、“大きな組織”にしていくことにあります。事業部門の間の壁を低くし、それぞれが見る景色を広げることで、柔軟な発想による成長戦略を生み出していきたいと考えています。

研究開発体制についても同様の考え方から、これまでカンパニーごとに設置していたR&D部門を「研究推進部」のもと一つに統合しました。これも大きな組織のもとで「全体最適」を見据えた研究開発を推進していくことがねらいです。統合に合わせてR&D関連の社員も現状の500名規模から700名程度まで増員することを計画しています。同時に新規事業開発部門もその位置付けを変えました。従来の新規事業開発部は、

新組織体制（2020年4月1日）



既存事業の領域とは少し離れた“飛び地”での事業開発に主に注力してきましたが、今後は既存事業の隣接フィールドも含めたより広い視野で事業創出を目指していきます。これまで以上にアカデミアや外部とのクロスイノベーション・オープンイノベーションも活用していきたいと考えています。

さらにコーポレート部門に関しても組織改定を実施しました。専門化・細分化した組織をより大きな機能区分で再編し、各業務における柔軟性とスピードの向上を図っていきます。在宅勤務の積極導入など「コロナ後の世界」にも柔軟に対応できる組織にしていきます。

社内組織の改革とともに、三菱ガス化学グループとして、より一体化した経営を推進していくことも経営の重要課題だと認識しています。当社のグループ会社には、規模は小さくても高い技術や優秀な人的資産を保有する企業が多くあります。これまでは個々の企業単位で設備投資や研究開発投資を行ってきましたが、今後は戦略の共有化や研究開発の共同化などによってグループシナジーを拡大していこうと思います。今秋にはグループの3商社を「三菱ガス化学トレーディング」という新会社に統合する予定です。新体制の構築にはある程度の時間はかかると思いますが、同社と三菱ガス化学本体との役割分担を明確化した上で、これを製品販売の中心チャネルにできれば、グループ全体での収益拡大に大いに寄与するはずだと期待しています。

事業ポートフォリオ改革

高付加価値製品や成長分野への投資で 市場環境の変化に柔軟に対応

収益の基盤となる既存事業をベースにしつつ、新たな事業を創出・育成することで当社グループは事業ポートフォリオの最適化を進めています。「MGC Advance 2020」においては今後の成長に向けて3年間で総額2,000億円の投融資を計画しており、2021年3月期も成長投資を継続していきます。

今後は改めて「市場の成長率や将来性」「自社の市場シェアや競争優位性」の2つの軸で各製品・事業分野を分析し、優先順位を付けて投資を実行していく考えです。市場成長率もシェアも高い、いわゆる「花形商品」には、光学材料の光学樹脂ポリマーや電子材料などが含まれます。ここには当然力を入れていきます。また市場成長率は低いもののしっかりと事業基盤のある商品として、過酸化水素、メタノールなどの基礎化学的な製品、ここも収益のベースとして一定額の継続投資は必要です。さらに収益の貢献はまだ低いものの成長率の高い分野、つまり当社にとっての「新規事業分野」に関しても、未来の持続的成長に向けた先行投資を継続します。ポートフォリオ改革においては、これらのバランスをとりながら成長投資を行っていくことが基本になります。これ

【内部監査室】

経営管理部門

総務人事部

財務経理部

情報システム部

内部監査室

環境・生産統括部門

環境安全品質保証部

生産技術部

原料物流部



までは基礎化学的な製品への投資ウエイトが高い傾向にありましたが、今後はボラティリティの高い製品への投資は抑制して、市場での差別化が可能な高付加価値製品や、将来の事業拡大が見込める成長分野への投資を増やしていく考えです。

ただし、製品分野によって基本的な投資額が異なるため、金額ではその方向性が見えにくいかも知れません。例えばメタノールのプラントは1基作るのには1,000億円超える投資が必要ですが、光学樹脂ポリマーの製造設備はその10分の1以下の投資で新設できます。よって額だけを見ると年によって多寡がありますが、事業ポートフォリオの最適化を進めていることをご理解いただければと思います。

なお不採算事業、あるいは将来の見通しが厳しい事業については、撤退や譲渡も視野に入れた検討をしっかりと進めていく方針です。事業環境の激しい変化にも柔軟に対応できる事業ポートフォリオの構築により、グループ全体で収益力を高めていきます。

CSR経営の推進とサステナブルな社会への貢献

「CSR基本方針」を策定するとともに マテリアリティの特定を実施

企業としての「質」を高めていくためには、CSR経営の推進が不可欠であると認識しています。経済的価値の追求とともに、多様なステークホルダーに対する責任を果たし、より良い社会の実現に貢献していくことが、当社グループの社会的存在意義であり、それが自らの持続的成長にもつながると私は考えています。

「経営の根幹にCSRを据える」という姿勢を社内外にはっきりと示すべく、当社は2019年10月に「CSR推進室」を設置し、2020年2月に「CSR基本方針」を策定しました。このCSR基本方針は「社会と分かち合える価値の創造」というグループビジョンのもと、ESG（環境・社会・企業統治）の各要素における企業責任を強く意識した事業を展開することで、サステナブルな社会の実現に貢献していくという意思表示です。また、これらを踏まえて当社グループが注力していくべき「CSRの重要課題（マテリアリティ）」も特定しました。（→P15「特集 CSR経営の推進」参照）



2020年4月には国連グローバル・コンパクトにも署名しました。もともと当社グループは国連のSDGsに示されるような社会課題の解決に資する事業を数多く展開している企業グループであり、今後もSDGsを一つの指針としながらサステナブルな社会の発展と調和に貢献していく所存です。

持続可能な企業であるためには、ガバナンスの充実を図ることも重要です。2020年6月からは女性を含めた社外取締役を2名増やし、全取締役12名の3分の1が社外という構成としました。社外取締役の多様な知見・経験に基づいた意見を活かすことで、取締役会の機能をさらに高めていきたいと考えています。(→P49「コーポレート・ガバナンス」参照)

資本政策

利益成長による資本効率の向上を大前提に 安定的な株主還元を継続

当社グループは、企業価値の向上が株主をはじめとするすべてのステークホルダーの利益につながるの考えに基づき、今後の事業展開のための投融資計画、財務の健全性、将来の業績動向などを総合的に勘案した上で、内部留保と株主還元のパランスの最適化に努めています。

内部留保については、事業の拡大・成長のための投融資と企業体質強化に充当しています。配当については、安定的な配当の継続を基本に、業績動向などを考慮して決定しています。

2020年3月期は、前期から大幅な減益とはなりましたが、株主の皆様への配当は期初の発表のとおり1株当たり

年間70円で実施させていただきました。2021年3月期の配当金も、年間70円を予定しております。今後も内部留保と株主の皆様への利益還元のパランスをとりながら、さらなる企業価値の向上に努めてまいります。

会社発足50周年を機に

「社会と分かち合える価値の創造」を目指して

来年2021年10月、当社は発足50周年を迎えます。そして現在、当社グループでは、「『この先50年』も研究開発型企業として持続的に成長していくために、何をなすべきか」を経営層全員で議論しています。まず50年後の未来における三菱ガス化学グループの存在価値、どのように社会に貢献しているべきかという「ありたい姿」を定め、その未来像からのバックキャスティングによって「今なすべきこと」を明確にしていこうと考えています。2022年3月期から開始予定の次期中期経営計画も、この議論をもとに策定を進める方針です。

発足50周年を機に工場従業員の制服リニューアルも予定しています。リニューアルは、工場などの現場で日々業務に取り組んでいる従業員の意見も積極的に取り入れて進めています。

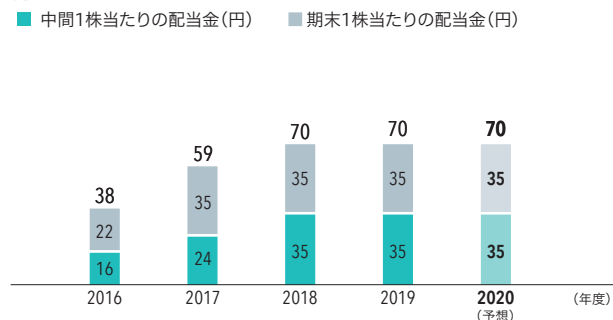
ステークホルダーの中で最も大切なものの一つは間違いなく従業員です。企業にとって従業員とは、最も重要な経営資源であるとともに、最も長くつながり続けるステークホルダーだからです。従業員の一人ひとりが誇りを持って、日々成長を実感しながら、満足して働ける企業でなければ、持続的な成長も、社会課題解決への貢献も、株主の皆様の満足も実現できないでしょう。これからも役員・従業員が一丸となって、グループビジョン「社会と分かち合える価値の創造」を実践できる特色ある化学会社として、未来への道筋、MGC wayをしっかりと歩んでいこうと思います。

(2020年5月取材)

代表取締役社長

藤井 政志

株主還元



※当社は、2016年10月1日を効力発生日として、普通株式2株につき1株の割合をもって株式併合を実施しております。これに伴い、1株当たり配当額のグラフ数値は、2016年度の期首に当該株式併合が行われたと仮定し、算定しております。