

# 2020～2024年度中期計画～業績改善のための計画～

<2022年度進捗報告書>



2023年6月  
チッソ株式会社

- ◆ 中期計画の進捗総括
- ◆ 2022年度業績振り返り
  - 計画の進捗状況
  - 各事業分野の進捗状況
- ◆ 2023年度進捗目標
  - 計画の進捗目標
  - 各事業分野の進捗目標
- ◆ 患者補償等の実施・果たすべき役割

# 中期計画の進捗総括

# チッソの責務と中期計画の位置づけ

## チッソの責務

- 患者補償の継続: 当社は、これまでと同様に個別補償協定を確実に履行するとともに、今後ますます高齢化が進む認定患者の方が将来とも安心して暮らせるよう、国、関係自治体の施策に協力していく。
- JNCの監督: JNCは、当社が行う前述の補償給付、抜本的支援措置に基づく公的債務の返済及び当社運営経費等に係る資金について、支障が生じないように配当を行うことを方針としており、その実行を監督する。
- 地域経済への貢献: 雇用を含め、地域の発展に資するよう、JNCの業績回復を目指す。

## 中期計画の策定・報告

- 当社は、2020年5月の政府要請を重く受け止め、水俣地域の経済・雇用等に最大限の配慮をしながら、これまで以上に徹底した自助努力など、早期の収益回復と持続的な経営を両立させるための方策として、「2020～2024年度中期計画～業績改善のための計画～」を取りまとめ、2021年3月に公表した。
- 2020年5月の政府要請において、「チッソ株式会社に対する支援措置に関する連絡会議(幹事会)」で、毎年度の進捗状況を評価するとされたことから、2022年度の各種施策の進捗状況等を報告する。なお、報告に当たっては、主取引銀行への定期的な業績報告や評価を踏まえるとともに、外部専門家による継続的な支援のもと、2022年度の自社評価を行った。

## 足下の状況

- 「2017～2021年度中期計画」では、加工品事業及び電力事業を液晶事業に続く柱へと拡大・強化し、事業環境変化に強い高収益体質と効率的な事業運営による強靱な事業収益構造の構築を目指したが、液晶事業が市況環境の大幅な悪化に対応できず赤字に転落。成長分野に位置付けた加工品事業も計画未達。JNC連結ではFY18、FY19と二期連続赤字決算、FY20は新型コロナウイルス感染症拡大の影響があったものの、全セグメントで計画を達成し、黒字決算となった。しかしながら、JNC単体ではFY19の経常利益32億円に引き続き、FY20の経常利益も17億円となった。
- 「2020～2024年度中期計画」では、「構造改革」「Fit化推進」「ガバナンス/モニタリング強化」を柱に業績改善に取り組んでいるところ。FY22は、長期化するウクライナ情勢不安による原油等の価格上昇による世界的なインフレ加速などによる景気減速に伴い、FY21と比較し、厳しい事業環境であった。しかしながら、構造改革によるコスト改善を着実に実施しつつ、①パンデミックを背景とするバイオ医薬品・ワクチン製造サプライチェーンの国内回帰および②新治療法の適用拡大によるライフケミカル事業の拡大並びに③コロナ禍からの需要回復が見られたコンタクトレンズ用の旺盛な需要、④EV用リチウムイオンバッテリー性能改善のための放熱材マーケットの拡大に伴うシリコン製品の好調な販売等の結果、JNC連結では経常利益81億円と計画を達成、JNC単体では経常利益25億円となった。

## 今後の方針

- 2022年度までに実施している、全社横断的な構造改革は継続する。
- 計画通りにFit化推進に向けた設備投資を実施し電力事業の収益を拡大させるとともに、トラブルに強い設備改修にも取り組む。
- ガバナンス/モニタリングの更なる強化により黒字化に向けた戦略とプロセス管理を徹底する。
- FY23の業績予想については、ウクライナ情勢の更なる混迷化、欧米での銀行破綻および景気の下降不安に起因する為替相場・ナフサ価格の急激な変動、その他原材料価格の高騰や環境負荷低減材料への集中等により事業環境が大幅かつ急激に変動している為、見通しが極めて不透明な状況かつ不確定な要素が多くなっている。従って現段階では合理的な予想値を算定することが困難と判断し、未定としている。

上記を踏まえ、引き続き、中期計画を着実に遂行する。

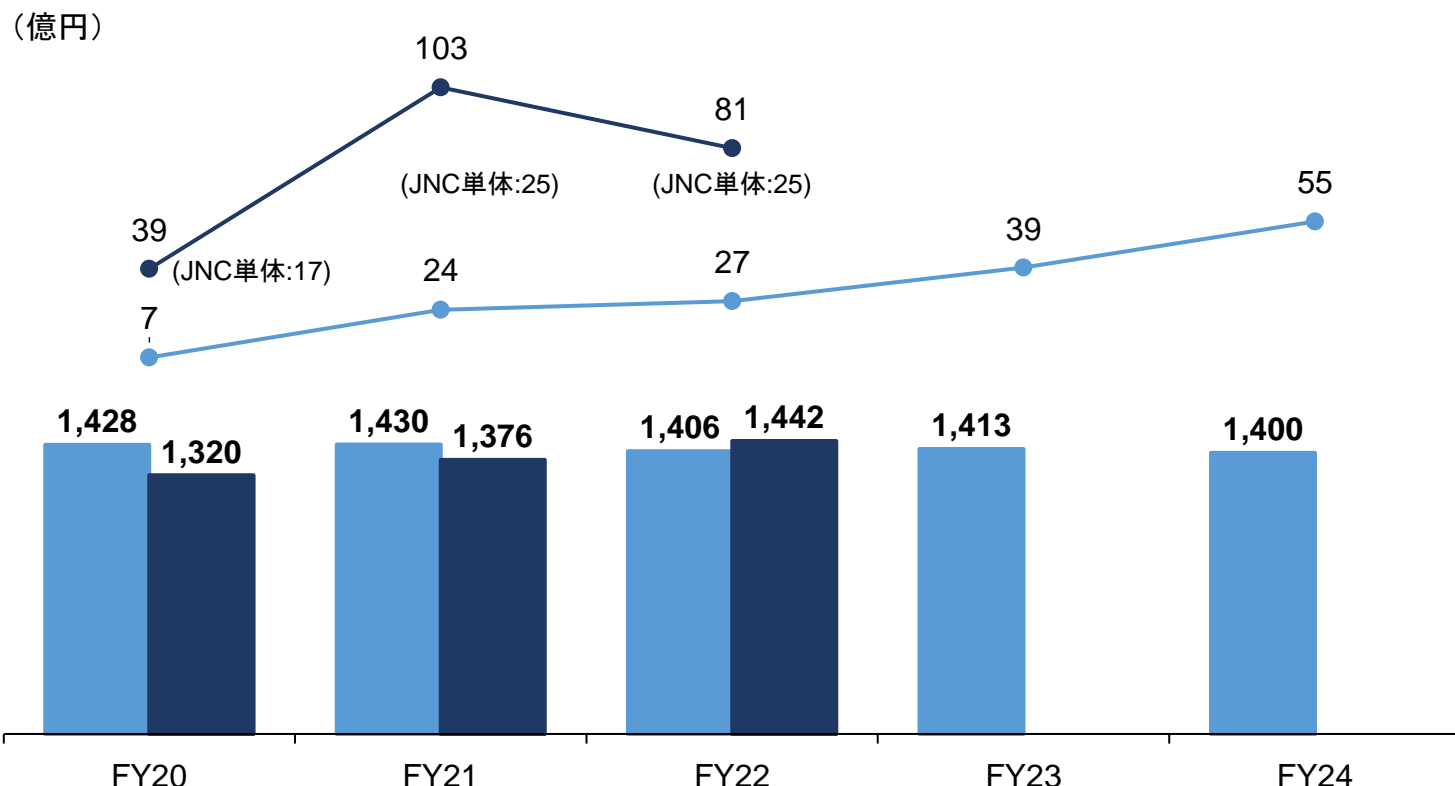
# 2022年度業績振り返り

# 【JNC連結】売上高/経常利益推移

売上高、経常利益ともに計画を達成。(売上 +36億、経常利益 +54億)

凡例	売上高 / 経常利益	
	■ / ●	: 計画
■ / ●	: 実績	

## 【JNC連結】売上高/経常利益推移



\* 2021年4月1日より国際基準である「IFRS-15」の考えを取り入れた会計基準を適用し、「履行義務」という概念をベースに収益の「計上単位」「計上時期」「計上額」を処理。これにより、商品の販売について手配のみを行う代理人取引の場合には、手数料のみを売上高として計上することになる（化学品・商事事業及び肥料事業に適用）。

# 【JNC連結】計画の進捗状況

## 計画骨子

## 進捗状況

1

### 構造改革 【概ね達成】

- 液晶事業の拠点集約等を進める中、高性能品の販売比率増への対応等のため、派遣社員の削減は規模を縮小しての実施となったが、その他のコスト削減など全体的な構造改革により成果を実現した。
- 構造改革による収益改善の中心となる液晶事業は、国内・海外拠点の集約・効率化、オーバーコート材料の韓国製造拠点の閉鎖などを計画通り実施するとともに、生産規模に合わせたコスト削減を徹底し、収益増となった。
- グループ全体の人員計画において、希望退職制度や採用抑制を確実に実施するとともに、効率的な人員配置を行った結果、概ね計画通りの構造改革効果を実現。役員報酬及び幹部社員の給与削減、出張旅費・交際費削減等、コスト削減は継続して実施した。

2

### Fit化推進 【未達】

- 計画通りに設備投資を実行し、FY23.5月時点において、13カ所中12カ所のFit化が完了。
- FY22は長期間の渇水、豪雨や落雷による設備トラブルにより一部発電所の運転停止の影響で発電量が低下したことにより、減収減益となった。
- 早期の平常運転の再開を目指し、設備トラブルの解消に努めた。

3

### ガバナンス/ モニタリング強化 【達成】

- ガバナンス/モニタリングの強化により、黒字化に向けた戦略とプロセス管理を実施した。
- 情報材料(有機EL)事業は、新製品の顧客による評価を継続しており、開発と拡販に取り組んだ。
- ライフケミカル事業は、医療分野向け製品の拡販等で黒字を実現した。

### その他、 特殊要因 【+要因】

- 機能材料セグメントは、液晶およびシリコン事業における高付加価値品の販売比率増等により、収益増となった。
- 加工品セグメントは、海外市場の需要停滞、中国ゼロコロナ政策による需要減、原料高騰によるコスト増などから、収益減となった。
- 化学品セグメントは、原料高騰による在庫評価益の計上や、ライセンス大型案件の獲得等から、収益増となった。
- その他事業は、JNCエンジニアリングの好調により、収益増となった。

# 【JNC連結】各事業分野の進捗状況

## 機能材料

- ✓ 液晶事業は、高性能品の販売比率増により売上・収益ともに増加したが、派遣社員の削減は未達となった。
- ✓ シリコン事業は、コンタクトレンズ用途や放熱剤向け等が堅調に推移した。
- ✓ 周辺材他事業は、配向膜の大口顧客失注による数量減から、利益が減少した。

## 加工品

- ✓ 原綿は、海外市場の需要停滞および副資材・ユーティリティ等の高騰によるコスト増により利益が減少した。
- ✓ 不織布は、中国ゼロコロナ政策に伴う需要減や、原料・副資材・ユーティリティ等の高騰によるコスト増等が利益を圧迫し、損益が悪化した。
- ✓ 肥料事業は、原料高騰に伴い値上前の先取り需要の反動を受け数量が減少したが、販売価格の上昇および在庫評価益を計上し、限界利益が改善した。

## 化学品

- ✓ アルコールは、海外市場停滞により、数量は減少したが、継続して実施していたベースアップが実現し、原料高騰による在庫評価益も伴い、損益が良化した。
- ✓ 樹脂事業は、スプレッド改善により損益が良化した。
- ✓ ライセンス事業は大型案件が成約した。
- ✓ 液体クロマトグラフィー用充填剤は、新型コロナワクチン製造に必要となる部材の精製向けの出荷は減少したものの、その他のワクチンや抗体医薬向けの需要が伸長していることから、利益が改善した。

## その他事業

- ✓ JNCエンジニアリングは、新規の受注は減少したものの、高採算な工事の進捗好調や、大型案件受注獲得により損益が良化した。

2022年度決算の詳細については、2023年5月12日にチッソホームページに公表している決算短信を参照ください。

<http://www.chisso.co.jp/investors/index.html>



# 研究開発の進捗状況

## 基本方針

事業部門の開発支援により、早期の業績改善に貢献するとともに、未来を変える新しい価値を発見し、社内外の技術を活用した価値創造のビジネスモデルを構築する。

## FY22トピックス

### ポリリジンを有効成分とした 抗ウイルス剤の開発

2022年9月9日 JNC HPに開示

天然由来の保存料として食品添加物に用いられているポリリジンを有効成分とするノロウイルス等のノンエンベロープウイルスを不活化する抗ウイルス剤と抗菌効果を持つ材料を開発。

### 次世代クロマトグラフィー担体 の開発

2022年12月1日 JNC HPに開示

サイズの大きなウイルス粒子の精製において、高い吸着・精製能力を発揮する担体を開発。現在、開発品としてのサンプル提供による営業活動を進捗中。

# 設備投資の実績

FY22は、頭地発電所のFit化工事、その他子会社などでの老朽化対策、維持補修工事を実施。

設備投資計画		✓ 約430億円 (FY20~FY24)
主な設備投資実績	Fit化投資	✓ 頭地発電所 FY22工事完了を予定していたが、台風14号被害により工事が遅延
	維持投資	✓ 子会社を含む設備の老朽化対策、維持補修工事 <u>45億円</u>

# 2023年度進捗目標

# 【JNC連結】計画の進捗目標 ～ 計画達成に向けて

外部環境の不確実性等に起因し、一部項目においてリスク要素はあるものの計画の確実な達成を目指す。

計画	進捗目標
1 構造改革	<ul style="list-style-type: none"><li>• FY22に引き続き、液晶事業の高単価製品製造対応等のため派遣社員の削減は見合わせるが、利益確保を目指す。</li><li>• 拠点効率化に伴う人員配置の最適化を進める</li></ul>
2 Fit化推進	<ul style="list-style-type: none"><li>• 計画通りに設備投資を実行し、Fit化の実現を目指す。</li><li>• 過去発生災害からの復旧工事による発電量の低下は想定されるものの、水量は回復すると想定。合わせて固定費等の改善効果により、収益確保を目指す。</li></ul>
3 ガバナンス/ モニタリング 強化	<ul style="list-style-type: none"><li>• オーバーコート事業は、経費削減の取り組みを継続。</li><li>• ライフケミカル事業は、液体クロマトグラフィー用充填剤における拡販等で黒字の拡大を目指す。</li><li>• 情報材料(有機EL)事業は、引き続き開発と拡販に取り組み、黒字化を目指す。</li></ul>

# 【JNC連結】各事業分野の目標

## 機能材料

- ✓ 液晶事業では、構造改革を完遂するとともに、中国台湾への拡販・調達改革を進め、安定的な収益基盤の構築を目指す。
- ✓ 情報材料事業では、有機EL事業の市場成長取り込みとシリコン事業の有望市場へのアクションを強化し、収益規模拡大を目指す。

## 加工品

- ✓ 繊維事業では、原綿・不織布ともに生産性向上やスプレッド確保等による収益基盤の安定化を目指す。
- ✓ 肥料事業では、新製品の拡販と生産の効率化を通して、国内 No.1 肥料会社としての評価を堅持する。

## 化学品

- ✓ 有機化学品事業では、共同開発/協業含めた高収益事業の創出を通じ、黒字体質事業への変革を目指す。
- ✓ ライフケミカル事業では、主要製品への経営資源の集中により、製造/品質の安定化を通じた収益規模拡大を目指す。

## 商事

- ✓ コア事業領域の拡大による基盤強化、高付加価値商材の拡充、海外事業の拡大に取り組み収益拡大を目指す。
- ✓ 生産・開発体制の強化や合理化施策を着実に遂行する。

## 電力

- ✓ 水力発電所の Fit 化工事を完遂し、安定した収益基盤とする。

## その他事業

- ✓ エンジニアリング事業では、得意な技能による他社との差別化戦略、顧客の開発段階からの参画を強化し、収益の安定化を目指す。

**患者補償等の実施・  
果たすべき役割**

# 患者補償等の実施・果たすべき役割

## 実績

(億円)

1	患者継続補償	▲ 13
2	公的債務返済	0
3	合計	▲ 13

患者補償等の実施

## 活動内容

- ✓ FY22は水俣病認定患者に対し、計13億1千4百万円の補償金支払いを実施。
- ✓ 今後も患者補償を確実に実施していく。<sup>\*1</sup>

## 計画

### 雇用創出

- ✓ 業績改善後は地域からの新規採用を継続し、地域の雇用創出を図っていく。
- ✓ 地域の高校等からインターンシップを受け入れ、地域雇用につなげていく。

### 環境配慮

- ✓ 水力発電所(熊本、宮崎、鹿児島)から得られる電力により、永続的に環境に配慮した事業場を目指し、余剰電力は水俣市へ供給する。
- ✓ 地域の尿尿のクリーン化、資源化に貢献する。

### 地域貢献

- ✓ 地域行事などに積極的に参加するとともに、次世代育成活動に取り組む。
- ✓ 情報公開を行い、当社企業活動、水俣病関連事項への理解につなげていく。
- ✓ 水俣病問題の解決のため、国、関係自治体の施策に今後も協力していく。
- ✓ 今後も積極的に、地域との対話に取り組んでいく。

果たすべき役割

## 活動内容

### 雇用創出

- ・新規採用の継続。
- ・水俣高校インターンシップ受け入れ(次頁⑥)
- ・水俣高校キャリア教育への協力(2023年3月、次頁⑦)。

### 環境配慮

- ・水力発電で得た余剰電力の一部を水俣市の公共施設へ供給。

### 地域貢献

- ・水俣市内新小学1年生への自由帳寄贈(4月、次頁①)。
- ・水俣環境アカデミアへの出前授業(8月、次頁②)
- ・水俣市内小学校への出前授業(11月)。
- ・水俣市内小学生の工場見学受け入れ(7月、次頁③)
- ・福祉施設及び水俣市への寄付活動(通年)。
- ・水俣高校定時制生徒への安全運転教室開催(5月)。
- ・地域美化活動の実施(4、9、11月、次頁④)。
- ・水俣市スポーツキッズサポーター基金への寄付(通年、次頁⑤)。
- ・水俣川漁協助成金納付と稚鮎放流事業への参画(4月)。

### 経済産業省/厚生労働省

### 健康優良経営法人2023「ブライツ500」認定

- ・JNCセントラル(株)(2023年3月認定)

\*1: 水俣本部患者センターによる認定患者の方に対するお世話活動(相談受付等)実施。

# 地域貢献例

## JNC(株)水俣製造所

1 22年4月  
新小学1年生への  
自由帳200冊寄贈



2 22年8月  
水俣環境アカデミア  
出前授業



## JNC開発(株) (水俣自動車学校)

3 22年7月  
水俣市小学生の工場見学



4 22年5月、11月  
エコパーク周辺清掃活動



## JNCグループ

5 22年5月  
物産展での肥料、防草シートなどの売上金を  
水俣市スポーツキッズサポーター基金へ寄贈



## JNCセントラル(株)

6 22年10月  
水俣高校インターンシップ



7 23年3月  
水俣高校 キャリア教育に協力

