

# 三菱ケミカルグループ株式会社

IR Day 2022

## 機能商品戦略

– *value creation through profitability growth*

## 質疑応答要旨

開催日：2022年9月27日

開催形態：現地開催とオンライン配信を併用したハイブリッド形式

本説明会および本資料における見通しは、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。実際の業績は様々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。

当社グループは機能商品、ケミカルズ、ヘルスケア、産業ガス等、非常に多岐に亘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・原油等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、法規制等によって影響を受ける可能性があります。

但し、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。

## IR Day 2022

### 機能商品戦略 – *value creation through profitability growth*

- 出席者 :
- 代表執行役社長 ジョンマーク・ギルソン  
執行役エグゼクティブバイスプレジデント 最高財務責任者 中平 優子  
執行役エグゼクティブバイスプレジデント アドバンスソリューションズ所管 瀧本 丈平  
執行役エグゼクティブバイスプレジデント ポリマーズ & コンパウンズ / MMA 所管 佐々木 等

#### 【質疑応答】

[質疑応答1]

Q1

今まで良い製品があったが日本でしか販売していなかった、とのことだが、なぜ今まで海外で販売していなかったのか。ポテンシャルが高いものが多いのか、今後、トップラインの成長が期待出来るのかどうかを教えてください。

A1 (ギルソン社長)

私はダウコーニングなどスペシャリティの企業で仕事をしてきましたが、MCG の機能商品セグメントに比べ規模はずっと小さく、製品の数もありませんでした。しかし全ての製品が全世界で展開していました。MCGはその段階には達していません。製品プッシュからくる組織となっています。日本で販売する組織があって、その組織が米国・欧州で販売しようとしているものです。私のスペシャリティの企業の経験からすると、これ以上成長できません。小さな組織がそのようなことをやっていたらコストが大きくなってしまいます。市場ベースのモデルに移行する必要があります。自動車チームでしたら、欧州・米州・日本全てにチームを持ち、自動車向けの製品を全て販売していくということになります。さらに研究開発もコーディネートします。それがスペシャリティの市場での成長の方法です。MMA や石化ではこのモデルは上手くいきません。これら汎用品は製品プッシュ型の事業です。市場ごとにどれだけ規模が大きいかで決まります。MCG は世界最大の化学会社の一社ではありますが、規模が足りません。良い製品ポートフォリオを持っていますが、問題は日本以外の顧客へのリーチです。今まで日本中心で成功してきましたが、成長は海外で起きています。急速に成長させなければいけません。そのためにはこれが一番成長しやすいモデルです。新しい製品を開発する時間を費やす前に、既にあるもの、技術・市場へのアクセスを使っていきます。グ

ローバル市場チームを持って、どこで作っていてもそれを売っていくチームを持ちます。それには強力な ERP システムが必要です。誰でもどこからでもどの製品でも注文できるようにするという事です。今は法人ごとの管理になっていてそこまでは行っていません。小さな組織が全てを自分たちで売ろうとしています。会社の強みを活用しようとしていません。それをこれから活用していきます。必ず変化が起こると自信を持っています。

Q2

半導体に注力していくということだが、2021 年度売上収益 1,000 億円程度と大きくはない。現状、御社はディスプレイがメインのビジネスだと認識しているが、液晶の市場が成熟する中でどうしていくのか。アセットも大きいと思うが今後どうなっていくそうか。またディスプレイ周りでは OCA が活躍していないように思う。OCR との競合など、ディスプレイ周りの収益性はどう上げていくのか。

A2(瀧本執行役)

液晶の市場は成熟しているが、もっと面積が大きくなっていき液晶の成長は続いていくと考えています。フィルムベースでは新たな参入がなく、安定収益が稼げる分野です。より成長するのは OLED、その次に QD。まだまだ成長していきます。その先の展開として本日は AR グラスのお話もしました。エレクトロニクス全般では、MLCC も非常に大きな成長分野です。足元は若干踊り場ですが、半導体と同じで、どこにでもいくらでも入るといったように非常に大きな成長が見込まれます。MLCC の製造プロセスに使えるフィルムを作れる会社はほとんどありません。OCA は超ニッチ商品で、そのような製品には寿命があります。OCA は活躍しましたが、今は成熟してしまっていると考えています。同じように、反射板は一時大きく伸びましたが、今は落ち着いています。これからも、エレクトロニクス周りのニッチ商品はたくさん生まれてきます。エレクトロニクスは基本的にパイプラインマネジメントだと考えていますので、小さくとも新しい製品を出していきたいと思っています。

[質疑応答2]

Q1

スペシャリティビジネスで成長するためにはマーケットに焦点をあてなければならない。スペシャリティケミカルはクライアントの問題解決のためにあり、それが鍵である。しかしながら MCG は今まで海外へのグローバルリーチがなかったと考えている。グローバルで成長するには M&A が必要だと思うが、ERP 以外に何が欠けているのか教えて欲しい。

A1(ギルソン社長)

まだ我々が考えるような組織になっていません。例えば米国では最近まで、バッテリー関連製品を販売するチームはいましたが、自動車全般を扱うチームはありませんでした。販売の組織を変えてお客様へのアプローチも変えなければなりません。製品を売るのではなくマーケットにアプローチするようにします。日本では良い形でできていますが、海外の組織に問題があります。マー

ケットに合わせる組織が必要です。メリットは既に出てきています。全てはマーケットニーズから始まり、製品ニーズに落とし込まれるのです。製品については、新しいものが既に社内に山積みです。セグメントによっては M&A を行い、マーケットフォーカスを高めるかもしれません。販売組織を作るのに時間がかかるからです。しかしそれも選択的に行います。本日の説明内容には入っていませんが、医薬品ビジネスはプロダクトマーケットです。7 つの市場にフォーカスして、選択的な M&A は行っています。やり方は分かっています。素晴らしい人材もいます。ダウコーニングなどスペシャリティの企業と比べると、MCG はより幅広い製品を持っており、複雑でコストが高くなる可能性はありますが、管理できると確信しています。欧米で組織を変えています。彼らは何をすべきか分かっており、組織は早くできあがると考えています。今までのやり方と比べれば大きなシフトとなりますが、瀧本 EVP のリーダーシップのもと、早くできると考えています。

Q2

石化事業の分離・再編について伺いたい。完了すれば B/S から外れてくるとの理解で良いか。

A2(ギルソン社長)

パートナーが見つければ、そういうゴールを考えています。連結対象にしないということです。パートナーやソリューション次第です。私たちはパートナーを見つける準備のために、内部でのカーブアウトをします。石化が別会社のようにオペレーションするような準備をしています。それによって、実際に分離・再編、独立化を進めるときに容易になります。事業売却によるキャッシュフローへの影響について、具体的にはお話しできませんが、再編によるインパクトは大きいと考えています。

[質疑応答3]

Q1

電解液に関して、LiPF<sub>6</sub> のコスト構成比が大きいので原料価格の変動によってマージンが振れてしまうビジネスになっているように感じている。中国メーカーの増設もあり、シェアを伸ばすのは容易でないと思っている。よりライセンスアウトに注力するなどビジネスモデルを大きく転換する考えはないのか。また IRA(インフレーション抑制法)、全固体電池が台頭した際のリスク対応など電解液ビジネスの今後の展開について教えて欲しい。

A1(瀧本執行役)

LiPF<sub>6</sub> に代表される原材料の高騰、電解液プレーヤーの参入の多さを考えたときに、投資も大きく、リスクあるマーケットだと認識しています。コアな競争力のバリューをどうやって回収するかといったことに関しては、自分のプラントを作るだけではないと考えています。一定程度のキャパシティは持ちますが、委託製造あるいはライセンスアウトも選択肢に含めています。製造から手を引くということはありません。最先端の電解液を作って性能を証明することは必要です。最先端の電

池に我々の電解液・添加剤が使われるという状態を維持する、ただしそれ以外は必ずしも我々が作る必要はない、と考えています。全固体電池は意識の中にあります。多くの会社が全固体電池に取り組み一部商品化もなされています。しかしまだまだ液体リチウムイオン電池のパフォーマンスには全く至っていません。誰も10年を下回って実用化されるとは考えていないと思います。それまでは液体リチウムイオン電池が主流と思っています。ただし、全固体電池の開発もしっかり進めていきます。液体リチウムイオン電池で築いてきている基盤がそのまま生きると考えています。IRAの影響として、適用を受けるための条件があります。米国のキャパシティをどのように持っていか、適用範囲についてケーススタディしている最中です。

Q2

シュガーエステルのグローバルシェアは7割だが日本中心の販売とのことであった。残りの3割のシェアを取りに行くということなのか、他の乳化剤からシェアを取っていくということなのか。またBASF、エボニックとの競合についてはどのようになっているのか、すみ分けているのか、競争状況について教えて欲しい。

A2(瀧本執行役)

シュガーエステルは日本中心で事業を行ってきて海外でのプレゼンスは小さいですが、使うニーズは海外にも存在することをここ数年の動きで確信してきました。高価な乳化剤を使用して高価な食品を作るという日本の市場が特殊かと思っていましたが、そうではありません。保存したときに見た目、味が悪くならないチョコレート、生クリーム、パンなどは日本が発達していますが、中国、欧州、米国など海外にもニーズはあります。高級志向のところにアピールすることによって、結果としてシェアも増えるかもしれませんが、パイを大きくしていきます。食品添加剤はたくさんの種類があります。色々な種類を持つ会社と一点突破型の会社があります。当社は色々な種類を持つのではなく、得意としているいくつかの技術優位性があるところを深掘りしていきます。例えば、界面制御技術が重要となる植物由来の代替タンパクにチャンスがあり、特化していこうと考えています。

食品の EBITDA マージンの伸びはシュガーエステルがキードライバーであります。新しいプラントを建設してキャパシティも大きくなります。その他にも得意と思っている分野が成長します。包装材のダイアミロンなど特殊パッケージも伸びると思っています。リサイクル関係の取組みもしており、数量だけでなくマージンも伸びると考えています。

[質疑応答4]

Q1

デジタルの半導体以外、エレクトロニクスについて教えて欲しい。今後売上収益が500億円増加するのに EBITDA は50億円しか増えない。モビリティは売上が1,100億円伸びるのに EBITDA は160億円しか伸びない。限界利益率が低いように見えるがどうか。海外のマーケティングコスト上

昇によるものか、原材料価格の水準による影響か。

A1(瀧本執行役)

製品の入れ替わりがあるからです。主力製品は規模が拡大しますが、マージンはだんだんと厳しくなっています。機能商品は常に差異化が必要です。例えば液晶は差異化の余地が少なくなっているためマージンが下がってきます。自動車でもだんだんマージンが取りにくくなっていくものがあります。だからこそ新しいものを出していくことが必要です。そこが売上の伸びに対してマージンが伸びない理由です。

変化が大きくない市場はフォーカスの対象外です。そのサイクルのスピードを上げることをしなければいけません。それによりマージンの伸びのスピードを上げることができます。開発力が重要です。

Q2

1,000 億円分の撤退の基準を教えてください。海外展開の遅れ、販売地域の差なのか、マージンなのか教えてください。

A2(瀧本執行役)

「変化の大きな市場×当社の優位性」につきます。変化が起きて新しいものが必要とされており、我々の強みが生きるのか、といったことを基準に考えています。日本が大きくて海外が小さいからやめるということはありません。海外で既存プレーヤーが出しているものより新しいものが求められていますか、それを我々ができますか、といったことになります。できなければ成長余地がないということだと思います。そのクライテリアにあたるものを入れています。経営全体としては EBITDA マージンが一定以上でなければならないという指針がありますし、必ず超えていくと社内でも理解してもらっています。

[質疑応答5]

Q1

その他のところで EBITDA が 480 億円から 760 億円まで増えている。撤退効果はあるのか。

(お願い)今回、マーケット別の売上収益、EBITDA について、2021 年度実績は提示されたが、3 年前、5 年前など過去の実績も開示してほしい。

A1(瀧本執行役)

撤退対象事業は現状高い収益を上げていません。売上収益 5,500 億円は減少しますが EBITDA 480 億円はそこまで減少しません。ROIC も高くありません。その他の中にも伸ばす事業としていくつも候補があります。メディカルや建設資材の海外マーケット等で考えています。そういっ

た事業の営業利益は増加を見込んでいます。

Q2

モビリティの中の炭素繊維だが、過去 10 年くらいずっと期待しているが現状では収益を上げていないと思われる。CASE など状況も変わっている中で、この利益が増えると思われる変化について教えて欲しい。

A2(瀧本執行役)

自動車のメガトレンドがフォローウィンドです。炭素繊維は金属より高価であり、飛行機などにしか採用されませんでした。高価でも使用する価値があるというように思われ始めています。また、今まで使用するのには難しい状況がありました。パーツを作る技術から開発しなければならないというのがハードルでした。我々はいくつかパーツ製造会社も保有しており、パーツを作る技術まで開発して市場を広げてきています。これがだんだんと成功につながってきているということです。我々のシートを使った商用車が今後マーケットで出てくる予定です。市場開発の道筋が正しかったという状態にあると考えています。

[質疑応答6]

Q1

GaN 基板については長らく開発している。直近で日本製鋼所と組んで室蘭で製造設備を立ち上げていると思うが、御社にとって本事業の位置付けはどのようなものなのか。大型製品に育てる意向なのか教えて欲しい。

A1(瀧本執行役)

大型製品に育てるつもりです。室蘭で技術開発をして、顧客に製品の評価をしてもらおうとしているところです。欠陥のない大きなものを相当に安価に製造しています。顧客の関心は極めて高いです。まずはレーザー用途から入ります。パワーエレクトロニクスへの要求は極めて高く、高周波は SiC では難しいと言われています。パワーエレクトロニクスをやられている方の関心は高いです。きちんと技術開発していくことで大型の製品としていきたいと考えています。

[質疑応答7]

Q1

日本の会社で食品を成長分野に位置付けるのは珍しい。食品包装材料で最先端の市場変化というのが何なのか補足頂きたい。軟包装資材はリサイクルが難しいと言われているが、そのあたりもコメントしてほしい。

A1(瀧本執行役)

包装資材に関して、当社の強押出の製品について技術的差異化ができています。またカスタマイゼーションの技術を持ってきちんとグローバルニーズに応えていければ成長できる市場と考えています。リサイクルについては、例えばシュリンクラベルのリサイクルについては、お客様と共同開発し商業化されています。これは技術力が高くないとできませんし、チャンスと思っています。その他、イオン交換樹脂については食品としてのアプリケーションも大きく、高い成長が見込めると思っています。

[質疑応答8]

Q1

事業戦略の構築にあたって、事業部の方が策定する将来見通しが正しいかどうか、どう検証しているのかを教えてください。

A1(ギルソン社長)

二つの方法があります。一つは事業部からくる予測に対して、ファイナンスの方でレビューします。ヒストリカルなパフォーマンスからレビューします。会社の予測とあっているかということを見ます。必ずしもビジネスが言っていることを 100%受けるということではありません。フィルターを掛けています。もう一つは、我々はコストコントロールについて多くのプレッシャーを掛けています。詳しくは 2 月にお話しますが、例えばグローバルの競争相手に匹敵するコスト構造にするということです。我々は社内で再三のレビューを経ており、この方向性に進めることができると考えています。

[質疑応答9]

Q1

マーケットベースの営業を強化するとのことで、ERP システム構築の話があった。現状どういったシステムが入っているのか。社長は ERP システム導入のスピード感についてどう考えているのか教えてください。2018 年にマイクスナー氏からデジタルコマースの取組みが徐々に進んでいると聞いた。現在はどうなっているのか。また市村氏が CDO に就任したが、CDO と CTO の役割の違いについても教えてください。

A1(ギルソン社長)

背景をお話します。MCG は複数の会社を買収しましたが、ほとんど統合はありませんでした。統合がなかった分野は、ERP およびビジネスモデルです。10 以上の ERP システムが社内にあります。何とかつなげて財務諸表を作成しています。これはビジネスの観点からつながっているものとは言えません。例えば米国から日本にある製品は発注できません。2018 年と現在の違いは、現在はワンカンパニーワンチームで運営しているということです。なぜ統合に時間が掛かったかというと、小さな法人それぞれがシステム統合に拒否権を持っていたためです。現在はその選択肢はなくなりました。全てのグループ会社がワンカンパニーとして事業を行う、そしてグローバルプレゼ

ンスを高める、全てのお客様に全ての製品を届けるということであれば、そういう拒否権はありません。システムを全て統合するということを今後数年間で行います。共通のビジネスプロセスを全社に確立します。非常に大掛かりな取組みですが、これから必ず実現します。CDO と CTO については、役割が全く違います。マイクスナーさんは CDO から CTO に変わりました。全ての R&D の責任者ということです。研究開発は 2 つのグループに分かれています。マイクスナーさんのもので一元化したものと事業部の直轄のものです。彼が担っていた IT、デジタルオフィサーの役割は、新しく市村さんが入社して 100%デジタル化に特化し、IT、ERP 実装、ビジネスプロセスを見えています。市村さんの前の会社と同じように、一つの ERP システムで動かしていきます。市村さんはそれについての長い経験を持っています。どんな顧客でも世界のどこにでもアクセスでき、在庫、製品納入可能性について把握できなければなりません。たくさんシステムがあっても接続できないというところから脱却しようとしています。そこが最大の違いです。

Q2

住友化学社は SAP HANA を 2018 年に導入しているが、御社はそれに対して少し遅れたということか。住友化学社は上手く機能していると考えているか。

A2(ギルソン社長)

住友化学社で上手くいっているかは分かりません。ERP システムとビジネスプロセスが一致すれば、成長の大きな要因となります。単一のバックボーンが全社的にないと難しいということです。オンラインで誰にでも販売するのならば、単一のシステムが必要となります。それが新しい CTO を採用する動機となりました。そのメリットを知っている人を採用しました。

[質疑応答 10]

Q1

グローバル市場へのアクセスということでは、APTSIS20 では世界にリージョナルヘッドクォーターを 4 極設け、それぞれにテクニカルセンターを作って地域のニーズあった製品を提供していくということだったが、ギルソン社長はこれと違うことをされたいのかどうか教えて欲しい。過去と現在のアプローチの違いについて教えて欲しい。

A1(瀧本執行役)

グローバル化の観点からの違いは明確にあります。三菱ケミカルの施策としては、リージョナルヘッドクォーターとして自分で決めて動ける範囲は限定的でした。それぞれの子会社の活動に対して、本社に大きな裁量権があり、地域に合った活動をしようとするときにスピード感を持ってやりにくかったということがあります。新体制では地域の権限を大幅に強くなりました。日頃のオペレーションに関する権利はほぼ地域が持っています。ここが大きな違いです。地域に合った動き方について各地域で判断し、アクションを決めていきます。

グローバルにマーケットトレンドを理解して戦略を考えていくのはグローバル機能です。市場ごとに専門部隊を作って情報を集めていくというのはグローバル機能です。ただし具体的に何を優先していくのか、どういうやり方でやるのか、というのは地域の仕事です。リージョナルヘッドクォーターというコーディネーターに近い立場から、実際にビジネスを動かす地域本部長たちがいるというのが今までとの違いです。

[質疑応答 11]

Q1

MMA の収益環境はどのように変わっているか。米国新增設 PJ のフィージビリティスタディの進捗、競合他社のエチレン法新增設の動きなど、全般について教えて欲しい。

A1 (佐々木執行役)

昨年、スモールミーティングで MMA の戦略をお話ししましたが、中長期的に MMA 事業を成長させていくという基盤には変更はありません。米国のプロジェクトについては、フロントエンドエンジニアリングデザインはほぼ終了しつつあります。ただし環境が激変しています。このような市場環境を踏まえ、これから出てくる詳細設計の結論をもって検討していきます。また、ロシアのウクライナ侵攻をきっかけに顕在化したエネルギー危機により、アンモニアと天然ガスから製造する合成靑酸を原料とした ACH 法の欧米プラントは競争できる環境にありません。市場の激変に対してどういう戦略にしていくかは 1-2 か月で結論を出していかなければならないと考えています。MMA は新規参入の中国メーカーも中東メーカーも変動費はプロセスごとにほぼ同じです。各社とも同じ環境に直面しています。我々は 3 製法を有しており、相対的に競争力の高いプラントを動かし、競争力のないプラントの稼働を下げることで収益の最大化を図ってきましたが、今は需要がないので非常に厳しい状態にあります。

以 上