

三菱ケミカルグループ インベスターデイ 2023 トランスクリプト

開催日：2023年2月24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、産業ガス、ヘルスケア、ケミカルズ等、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動向、為替、原油・ナフサ価格、調達数量、製品市況、技術革新、薬価改定、製造物責任、訴訟、法規制等によるリスクや不確実性が含まれています。

なお、医薬品（開発品を含む）に関する情報が含まれていますが、それらは宣伝・広告や医学的なアドバイスを目的とするものではありません。

三菱ケミカルグループは、三菱ケミカルグループ株式会社とそのグループ会社の総称です。

三菱ケミカルグループ

インベスターデイ 2023

- 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

【プレゼンテーション】

ギルソン

みなさん、こんにちは。インベスターデイへようこそお越しくございました。2021年12月からかなり間が空きましたが、みなさんにお目に掛かれてうれしく思っています。

P2【本日の要点】

本日のプレゼンテーションは、経営方針「Forging the future 未来を拓く」（以下「Forging the future」）のアップデートです。2021年12月の発表から14か月が経過しました。本日は、何が達成されたのか、これまでの進捗と今後の見通しについて紹介します。私たちは「Forging the future」の実行に注力しています。「Forging the future」の5つの施策によって、まずオーガニックグロースにより EBITDA を 700 億円押し上げます。同時に 1,350 億円のコスト改善を 2025 年度までに実現します。この目標値は 2021 年 12 月の 1,000 億円から積み増しています。石化および炭素事業のエグジットについては継続的にコミットし、かつ着実な進展を遂げています。化学業界には変化が起きています。その変化の中において、会社としてのスリム化・デジタル化が欠かせません。この変革のためには従業員の力が必要です。従業員のエンパワーメントは、変革を推し進めるためのカギとなります。将来に向けた投資については、これまでも、そしてこれからも実行していきます。また、財務体質を改善し、株主還元の拡充を図っていきます。会社の長期的な Purpose は明確です。これまで以上に KAITEKI の実現に向けた取り組みを進めていきます。人、社会、そして地球の心地よさ、ウェルビーイングを追求するということです。

P3【ご説明内容】

4つの点についてお話しします。最初は新しい三菱ケミカルグループについてです。会社は大きな変化を迎えています。次に、「Forging the future」の5つの柱（施策）についてア

アップデートをお伝えします。さらに事業成長戦略、そして将来像についてお話しします。ステークホルダーに対しては、大きな向かい風の中にあっても、この変革をたゆまずに続けていくというコミットメントを改めて表明したいと思っています。

P5【私たちの Purpose】

新しい三菱ケミカルグループについてです。会社は変革の最中にあります。スペシャリティマテリアルグループに向けての変革です。これまでのコモディティカンパニーから脱却し、スペシャリティマテリアルグループへ移行するということです。新たに Purpose を決めました。「革新的なソリューションでリードする」とは、イノベーションが私たちの Purpose の中核にあるということです。Slogan は直接的にかつ明示的なものです。つまり、私たちは Science の力で、Life への貢献をあらゆる形で行うことを目指しています。私たちは、株主・従業員・顧客・社会といったステークホルダー全体のために価値を創造するという責務を負っています。

P6【グローバルな主要トレンドを踏まえた注力市場】

ビジネストラנסフォーメーションについては上手くいくと楽観しています。その理由は 3 つあります。一つ目は、いずれの注力市場も世界的な主要トレンドに沿っているということです。二つ目は、いずれもサステナビリティの文脈に沿っているということです。そして三つ目は、当社グループには実行のための強い能力があり、成功が確約されているということです。

P7【「Forging the future 未来を拓く」の目標に引き続きコミット】

私たちは財務・非財務の両方の目標達成についてコミットしています。財務目標とそのリターンについてですが、石化事業からエグジットし、JV の持ち分は 50/50 で連結から除外されると仮定しているにも関わらず、収益性については向上すると見込んでいます。コア営業利益、EBITDA、ROIC、EPS 全てが向上し、2025 年度までにこのレベルの収益性に到達して、スペシャリティマテリアルの会社になる道を進んでいるということです。非財務目標については、サステナビリティ、顧客、従業員に関して明確な目標を掲げています。化学業界として GHG の削減は必要であり、2025 年度までに 30% の削減を掲げています。廃棄物削減に関する目標もアップデートしました。これまでの取り組みでは十分ではなく、より集中的に取り組んでいきます。顧客満足度はすでに高い水準にありますが、さらに改善を続けていきます。従業員エンゲージメントについては、80% 近くを目標として考えています。従業員一人ひとりが、当社グループが目指す方向性を理解し、変革のプロセスを牽引していくことが重要です。同時にダイバーシティも非常に重要です。経営層のダイバーシティの目標値を 40% と設定しています。

P8【Forging the future 未来を拓く 進捗アップデート】

それでは「Forging the future」の目標についてご説明します。

P9【「Forging the future 未来を拓く」における5つの重要施策 – 企業価値を最大化させるために –】

「Forging the future」には5つの柱（重要施策）があります。2021年以降、これらの実行に100%の労力を注いできました。一つ目は、市場の成長性、競争力、サステナビリティにフォーカスしたポートフォリオです。企業はM&Aのみで成長するのではなく、オーガニックグロースに立ち返ることが重要で、イノベーション、市場開拓、拡販による成長こそが必要です。同時に、もっと選択をしていく、もっとグローバルになる、もっと収益性を上げるということです。二つ目は、戦略的なコスト構造改革です。化学業界においてはコストマネジメントが全てです。私は33年間化学業界で働いてきましたが、毎日のようにコストマネジメントを意識してきました。この文化こそ本当に当社グループに根付かせたいものです。コストを掛けるのは必要なところだけであり、無駄なコストは全て排除していきます。三つ目に、2021年12月に発表した石化、炭素事業からのエグジットについても説明します。四つ目に、よりスリムでより早い意思決定です。マネジメントを絞っていくこと、加えてデジタル化も必要です。ここは大きな投資が必要となる項目であり、後ほどご説明します。また、従業員のエンパワーメントも重要です。最後に、戦略的なキャピタル・アロケーションです。事業成長のための再投資と株主還元の拡充の適切なバランスを追求していきます。

P10【主要3施策により EBITDA マージンを 13%から 18%に改善】

5つの柱（重要施策）のうち3つは収益性の改善、そして同時に収益の変動性の低減に貢献していきます。3つの柱（施策）による事業成長を通じて、EBITDAを約700億円拡大させます。コスト構造改革については、「Forging the future」の当初の目標1,000億円から約1,350億円まで増えています。石化、炭素事業のエグジットにより2021年度に比べてEBITDAは約1,100億円減少しますが、2025年度までには、当社グループはより収益性が高く、よりフォーカスを絞った会社、より収益が変動しにくい会社に変身を遂げるでしょう。

P11【当社のビジネスの成長とパフォーマンスの主要ドライバー】

全ての事業が業績の拡大に寄与します。それぞれのセグメントにおいて戦略を設定し、目標を達成するでしょう。機能商品の戦略は明確です。地理的拡大と市場的拡大です。そして権限をグローバル拠点に移譲していきます。ビジネスの意思決定は市場の近くで行うべきものです。私たちの数多くの製品群を、より多くの市場に提供していきます。産業ガスは成長を続けることが必要で、グローバルに大型プロジェクトを獲得しています。同時に、非常に高い収益性を米・欧・アジア太平洋地域で維持して成長を続けることが求められます。日本においては低採算事業の再構築が必要です。ヘルスケアは、日本・米国市場を核として好

調を続けており、これを持続することが必要です。またターゲットを絞り、少ない適応症にフォーカスしていきます。拡大し過ぎは避けなければいけません。非中核事業からのエグジットを決めています。MMA は世界ナンバーワンの地位を強化することが必要で、アルファ法への移行を進めていきます。

P12【サステナビリティのトレンドを踏まえた成長を果たしつつ、さらに持続可能なオペレーションを実現】

サステナビリティ関連の目標について説明します。GHG 排出量削減、廃棄物・水資源マネジメントのいずれも重要です。サステナビリティ関連製品の拡大にも取り組んでいます。収益性の拡大だけではなく、全てのサステナビリティの目標を達成できると考えています。

P13【MCG の成長力とサステナビリティを支えるイノベーション】

長期的な成長を持続するには、強靱なイノベーションが必要です。そのために、この 14 か月間、研究開発、社外とのコラボレーション、ベンチャーファンドを再構築し、注力市場にフォーカスを絞る体制を作り上げました。今後は各プラットフォーム、市場において短・中・長期のゴールを定め、グローバルな競合に先行できるようにしていきます。そして新しい能力獲得のため、デジタル、インフラ、人材採用も含めて継続的な投資を行っています。注力市場に向けた取り組みの例として、EV/モビリティ向けの電解液を紹介しています。電解液では世界のリーダーの 1 社で、ユニークな能力を持っていますが、次世代技術への備えも行っています。それは、ゲル電解質への移行です。さらにその先には、固体電解質にも着手しています。市場の動きに合わせて、短・中・長期の視点で考えていることの一例です。

P14【グループ全体におけるコスト構造改革 - 当初の目標を上回り、2023 年度までに過半を達成する見込み】

コスト構造改革に関して、化学業界には大規模な変革が起きています。エネルギーコストは高騰し、デジタル化は急速に進んでいます。会社として手をこまねているわけにはいきません。コストはグローバルな業界標準にまで絞る必要があります。コスト構造改革の実施は加速化させており、ヘルスケアの再構築にも取り組んでいます。採算性の低い事業からのエグジットもしています。工場閉鎖についても米国・英国・日本でそれぞれ発表しています。調達プロセスにおいては、全事業にわたって集約を行っていきます。それによって当社グループのスケールメリットを活用していきます。加えて、グループ法人の統合化も進めています。米国において End-to-End プロセスの自動化に取り組んでおり、続いて欧州にも拡大させます。業務のアウトソーシングも進めていきます。これらの取り組みを合わせて、コスト構造改革の目標を 1,350 億円に増額しました。2023 年度末までには、800 億円を超えるインパクトが実現できると期待しています。これは、収益性の大きな改善に貢献するものと考えています。

P15【当社が目指す成長とサステナビリティの期待に合致しない事業からのエグジットにコミット ー着実に進行中】

私たちは、石化・炭素事業からのエグジットにコミットしています。石化事業においてなぜ業界再編が必要なのかという点は、すでに繰り返しお伝えしてきました。2021年12月以降の世界の動きを見ると、私たちの発表した方向性をサポートするものとなっています。そして今、議論は加速化しています。2022年度には詳細な計画の策定を行いました。2023年度は石化事業を財務的にカーブアウトし、独立した財務報告を行っていきます。2024年度に向けた目標に変更はありません。JVを設立し、早期の独立化を目指すということです。既に進捗があり、予定通り順調に進んでいます。延期との噂もありますが、事実ではありません。炭素事業は複数の議論・交渉が進んでおり、バイヤーの候補として複数の会社が挙がっています。ターゲットは2023年度中の売却です。

P16【スリム化した組織体制の確立】

四つ目の柱（施策）は、スリム化、デジタル化、エンパワーメントです。構造改革は加速しており、組織体制変更の賜物と言えます。マネジメントの階層を減らし、経営判断のスピードも向上させています。また、事業拡大の責任を各リージョンに移譲しています。簡素化の一環として、グループ会社の法人数を減らしていきます。多数の法人があるということはコストも高くなるということです。2025年度までにグローバルでグループ会社数を25%減らしていきます。従業員数も引き下げます。自然減やアウトソーシング、米国で発表した削減策などもあわせ、2025年度までに10%の人員削減になると見込んでいます。

P17【技術、データ、ビジネスモデルのさらなるデジタル化】

デジタル化の話をしたと思います。これは将来のカギになります。将来的に「化学産業」はなくなり、「デジタル化学産業」のみが存在するということになるでしょう。受注、出荷、研究開発、人事など、全てのステップにおいてデジタル化を進めます。自動化できるところは自動化し、コストを削減する必要があります。今後3年間で約700億円を投じ、4つのことを行います。1. ビジネスプロセスの標準化を全社的に進めます。2. システムを少数のものに統合するとともに、クラウドにデータを移します。3. データ管理のストラクチャーを社内構築します。これによってより迅速なビジネスの意思決定をサポートできるようにします。4. 人材の育成、人材の採用も行っています。デジタル時代に活躍できる人材を育て、採用するということです。

P18【従業員のエンパワーメントを通じた変革の進行】

従業員が主体的にこの変革を牽引するために、次世代リーダー層の育成に取り組んでいます。3つの異なるリーダーシップトレーニングプログラムを設置し、グローバルに活躍で

きる人材を育成しています。また、人事制度を改め、昇進はあくまでパフォーマンスに基づくものにし、年功序列からの脱却を進めています。リーダー層のダイバーシティも加速化しています。これがなければ化学業界の本当の意味でのグローバルリーダーにはなれません。企業文化・社風の変革も進めています。価値創造を推進する企業文化を構築します。一人ひとりが価値を創造することの重要性を理解するということです。そのためには、安全で健康的な職場が必要です。化学業界は安全第一です。安全にはこれで十分ということはありません。継続的に改善に取り組んでいきます。

P19【事業成長戦略】

事業成長戦略について説明します。

P20【2023年4月1日からの各ビジネス所管】

まず、新しいビジネスリーダーチームを紹介します。このチームは3つの言葉で紹介できます。強さ、経験、そして一番重要かもしれませんが、エネルギーに満ちているということです。当社グループの未来を作るために全力で取り組んでいきます。

P21【変革の軸はスペシャリティマテリアルズへのシフト】

変革はスペシャリティマテリアルズへのシフトに支えられています。全ての事業での採算性改善、成長、コスト削減によって推進していきます。機能商品については持続的に成長し、コア営業利益率11%を達成します。産業ガスでは世界で第4位のプレーヤーですが、競合との差を縮めることが必要です。多くのポテンシャルがあり、価値を高めて差を縮めることができます。収益性の改善が株式市場からの評価にもつながります。ヘルスケアの再集中も進めています。今年度は日本、米国における中核事業が好調で、今後も続くと思込られます。MMAについては、転換期のビジネスと考えることができるでしょう。健全な収益性を維持しながら、アルファ法への移行を進めていくことが必要です。オペレーションコストのさらなる低減を目指していきます。石化については、50/50のJVを設立した想定とし、2025年度に持分法収益約100億円を織り込んでいます。

P22【機能商品－利益成長を実現する原動力】

機能商品セグメントの目標値は、昨年9月のIR Dayでお示ししたものから大きく変わっていません。機能商品ビジネスは成長に向けて理想的な位置にあります。主要な成長市場においてプレゼンスがあり、そのポジションを強化していきます。何千もの素晴らしい製品を、よりグローバルに展開させていきます。戦略はシンプルで、グローバルな販売インフラ網に投資し、拠点ごとにビジネスの権限を移譲するということです。今年、米国において試験的な取り組みを行っており、良好な結果につながっています。持続可能な成長のためには、イノベーションの強化も必要です。

P23 【機能商品－マーケット志向型への転換を推進】

EV/モビリティ、デジタル、食品市場は高い成長率が見込まれます。当社グループの事業も、市場成長に見合った成長率を見込んでいます。EV/モビリティ市場について、いくつかの製品をハイライトしています。電解液、繊維強化プラスチック・複合材料です。デジタル市場では半導体洗浄サービス、エポキシ樹脂、半導体装置パーツ、フィルムなどです。Gelest社においては、半導体洗浄サービスの能力を倍増させるとともに、全く新しいドライレジストを市場に供給していきます。食品市場においても良いポジションにあります。乳化剤、包装フィルム、バリア材など、様々な製品群があります。機能商品の EBITDA 増減要因として、成長が占める割合は 30%です。これは市場の拡大にあわせた上昇です。また、パフォーマンスは 35%を占めます。マージン管理、プロダクトミックスによる上昇です。残りの 25%はコスト構造改革であり、全社的に取り組んでいます。

P24 【機能商品－すべての製品ポートフォリオをグローバルに展開】

グローバル市場に製品を展開するため、ビジネスのやり方を根本的に変えていきます。各地域へ大幅に権限を移譲し、キー・アカウント・マネジメント（顧客窓口一本化）を進め、高成長を遂げている顧客と一体となって現地に根差した活動を展開していきます。バリューベースの価格モデルも導入します。これまではコストプラスで価格を決めることも多かったのですが、全社として価格モデルのあり方を変えていきます。また、より市場のニーズに沿ったイノベーションを進めていくことも必要です。結果として日本における売上比率は相対的に減少していくでしょう。世界経済の拡大は日本以外で起きており、その市場の拡大を当社グループの成長の糧として、しっかり取り込んでいく必要があります。

P25 【機能商品－サステナビリティにおけるポジションをさらに拡大】

特に注目いただきたいのは、急成長を遂げているサステナブル製品です。優れた物性とサステナビリティの両面が評価され、用途が拡大しています。

P26 【産業ガス－高い利益貢献度】

産業ガスはこれからも世界 4 極で成長を続けていきます。大型プロジェクトを獲得しているということが成長を支える一つの要素となります。ASU（空気分離装置）の大型プロジェクト案件を、またインドで昨年 12 月に、水素を供給する HyCO ユニットの大型プロジェクト案件を獲得しています。さらに、医療・半導体用途向けに、収益性の高い特殊ガスの供給も行っています。研究開発、デジタル技術活用といった面でのシナジーを、日本酸素ホールディングスとの間で積極的に追求しています。

P27 【ヘルスケア-ファーマ事業を主体とした展開】

ファーマ事業は大きな変革の中にあります。AI の利活用に向けた投資を行い、創薬を加速化させていきます。また、プレジジョンメディシンとして、後述する 3 つ+1 つのコア領域における適応症を対象に注力していきます。デジタル化にも取り組んでおり、ALS においては患者さんのリアルワールドデータを活用することで、ニーズに沿ったプレジジョンメディシンの実現をめざしています。

P28 【ヘルスケア－3 つのコア領域への集中と事業再構築】

現在、ヘルスケア事業には 2 つの側面があります。中核市場である日本、米国においては非常に堅調で、特にラジカヴァの経口剤は米国で予想を上回る成長を遂げています。ステラール、カナグル、その他の注力製品は日本で持続的な成長を遂げています。コスト削減についても継続的に取り組んでおり、短期・中期の売上やパイプラインについては前向きに捉えています。一方で、ヘルスケア分野で私たちは、当社の強みとは関係のないところまで手を広げすぎてしまったという反省があります。それにより大きな損失が生まれ、本業の強みを打ち消し、数年間にわたって損失を発生させてきました。慎重に検討を重ねた結果、ヘルスケア事業を再構築することを決めました。より少ない適応症に注力し、研究開発、臨床の強みを発揮できる領域にフォーカスします。ヘルスケアとしては売上収益約 4,000 億円の事業体であり、何に費用を投じるのかを厳選する必要があります。日本を中心に研究開発費を増やしていき、中枢神経、免疫炎症、糖尿病・腎、がん（特に希少がん）といったコア領域での適応症を対象に狙いを定めていきます。ヘルスケア事業の収益性は来期から大きく変わることとなります。辻村新 EVP のリーダーシップの下で、ヘルスケア事業が再び活性化することを期待しています。

P29 【MMA 事業－コスト優位性を持つ技術のリーダー】

MMA はコスト優位性がポイントです。私たちの No.1 というポジションをいかに守るかが重要です。当社にはアルファ法という最もコスト競争力の高い技術があり、世界最大の生産能力を持っています。MMA 市場は拡大しています。MMA（をポリマー化したアクリル樹脂）は透明度が高く、「プラスチックの女王」とも呼ばれています。自動車、建材、ディスプレイ、透明シート、コーティングなどあらゆるところで使われています。

P30 【MMA－より低コストなアルファ法への生産能力シフトと「サステイナブル MMA」ポートフォリオの拡大】

この分野で投資をしているのは私たちだけではないというのも事実です。No.1 のポジションを維持するためには、コスト競争力に優れたアルファ法のプラントに集約していく必要があります。アルファ法はコスト競争力が非常に高く、従来法の 2-3 倍の差があります。コスト優位性の競争であり、この競争に勝った企業がグローバルリーダーとなります。今回の経営方針において、米国でのアルファ法プラント建設のため、2,000 億円強の設備投資を

織り込んでいます。並行して旧来の技術を使っている工場は閉鎖していくことになります。ここ数年、米国、英国で競争力の低い工場の閉鎖を進めてきました。トランジションを行っていくということです。

P31 【各事業のパフォーマンス向上により、2025 年度に強固な財務基盤を確立】

全ての事業成長とコスト削減をあわせたときに、2025 年度の EBITDA は、絶対額としても、売上収益に対する比率としても、過去にない高い水準となります。2025 年度までには、当社グループの事業は大きく変化しているでしょう。新たな戦略的オプションが、私たちの前に広がるということになります。

P32 【キャピタル・アロケーションの原資をオーガニックグロースへの投資、株主還元の拡充、健全なバランスシート実現に配分】

「Forging the future」の5つ目の柱（施策）はキャピタル・アロケーションです。事業の収益性が回復し、多くのキャッシュフローが創出されます。約 2 兆 1,500 億円という原資を、資料のとおり配分していきます。約半分は設備投資です。設備投資の内訳は産業ガス、機能商品が同程度で、2,000 億円以上は MMA に振り向けます。続いて、研究開発費は 18% で、その多くはヘルスケアです。「Forging the future」を発表した 2021 年当時は、2つの大きな問題がありました。収益性が低いことと、そして負債の多さです。収益性を向上させるとともに、負債の削減に取り組んでいます。負債削減には 2,700 億円を配分し、ネット Debt/EBITDA レシオは 3 倍未満、ネット Debt/Equity レシオは 1 倍未満を目標としています。配当性向の水準は現在の 30%から 2025 年までには 35%に引き上げていきたいと考えています。そして、2,500 億円の戦略的資本枠があります。

「Forging the future」の実行によって、3つの重要な財務目標が達成されます。一つ目は、会社が成長軌道に戻り、収益性を高め、生産性を改善していくということです。二つ目に、バランスシートを健全化していくということです。三つ目は、2025 年度に向けてレバレッジの可用性を生み出すことです。M&A、自社株買いといったオプションを取るための余力を確保する必要があります。まずは収益性を改善し、負債を削減し、より多くのオプションを手にすることが重要です。

P34 【私たちの将来像】

私たちの将来像は、革新的なソリューションをグローバルに提供し、顧客、株主、社会に優れた価値をもたらす、世界をリードするスペシャリティマテリアルグループです。顧客、株主、従業員、社会といった全てのステークホルダーを大切にしていきます。

P35 【「Forging the future 未来を拓く」により変革を続け、2025 年以降のさらなる成長へ】

「Forging the future」は私たちの将来像に向けた核となる戦略です。2021 年 12 月以降、

その実行を開始し加速化しています。5つの施策（柱）を加速化し、強化していきます。機能商品、産業ガス、ヘルスケア、MMA という4つの強力な事業、健全なバランスシート、そして多くの戦略的オプションを携えて、2025年度に向かっていきます。

P36【本日の要点】

2021年12月の「Forging the future」発表以来、当社は大きな進捗を果たしてきました。成長とコスト削減にコミットし、コストマネジメント意識や生産性の向上への意識を社内に根付かせ、石化および炭素事業からのエグジットを進め、デジタルでよりスリムな体制を作り上げ、株主に価値を創造していきます。KAITEKIは私たちの指針であり続けます。

【質疑応答】

[質疑応答 1]

Q1

MMAはスペシャリティ製品と考えているか？汎用品化しているように思うが、スペシャリティ製品として米国で投資するのか？また、ACH法のプラントを閉じることで採算が良くなるのか教えて欲しい。レーム社は米国でエチレンを利用する新製法のプラント建設の認可を取っている。先を越されているように見えるがどう考えているか？また、2025年度以降の需給バランスは良くなっていくのか、MMA事業の将来について教えて欲しい。

A1（ギルソン）

MMA事業を現状のままでは続けることは考えていません。第三四半期は惨憺たる状況でした。中国の需給バランスが崩れたことが大きな要因です。MMAはスペシャリティ製品ではなく汎用品ですが、同時に宝石のような煌めきを持つ価値ある事業です。日本の化学会社は汎用品においてグローバルリーダーとして君臨しているのは、信越化学工業社の塩化ビニル樹脂しかありません。当社のMMA事業にはこれに比肩する技術的優位性があります。シンガポール、サウジアラビアに大型のアルファ法プラントを有しており、リーダーシップを獲得できるのは証明済みです。米国では旧来製法のプラントがコスト的に寿命を迎えています。スクラップ・アンド・ビルドを大胆に行うのは、米国においてです。米国では大胆でないと勝ち残れません。ただ、大きな投資を決断するためには、市場が安定化する必要があります。多くの方から「なぜ（MMAを）売却しないのか」と質問されますが、MMAは良いビジネスです。しっかりやれば利益が上がるからです。レーム社に先を越されているとは考えていません。米国の需要は複数社の供給能力によって支えられており、余裕はあると思います。焦る必要はありません。ROIが良く、投資の回収が見込めるタイミングでなければいけません。戦略と同時に経済性の問題です。

Q2

機能商品は3年間で1,000億円程度のEBITDA向上を目標としているが、達成はかなり厳しいのではないかと考えている。具体的な製品ではどれを伸ばすのか？またM&Aについての考え方を教えて欲しい。

A2 (ギルソン)

機能商品は、マーケットドリブンの戦略です。注力市場にフォーカスし、複数の製品で市場を獲得することで、急成長を実現させていきます。電解液を展開しているEV市場は急速に伸びており、これからも急速に伸びるでしょう。当社の生産能力も増強していきます。半導体市場ではGelest社の製品も伸びるでしょう。半導体洗浄サービスは、生産能力を拡大しても需要に追いつかないほどの状態で、非常に大きな成長が見られます。今期の機能商品セグメントは、(アルミナ繊維事業売却の影響を除けば)昨年より業績は上回っています。経済環境の悪い中でも伸びており、通常的环境であれば理想的なポジションであると思います。EV/モビリティ、デジタル、食品など拡大する市場において、良いポジションを取れていると考えています。ポリエステルフィルムにおいて、2つの新しいプラントを建設しています。インドネシアでは近日竣工し、稼働が始まったところです。ドイツでも新プラントの稼働を2024年末に予定しています。エポキシ樹脂も増産を行っています。英国におけるソアノールの増産も決定しました。欧州で食品包装フィルムの需要が非常に大きいということです。このように、機能商品には数多くの成長機会があります。

[質疑応答 2]

Q1

ヘルスケアについて、2025年度のROICは3%とのことだが、十分ではないと思う。短期的な利益が全てではないが、そこを説明してほしい。どうやってヘルスケア事業の価値を高めていくのか、なぜヘルスケアがグループ内にとどまることが必要なのか教えて欲しい。

A1 (ギルソン)

ヘルスケア事業については2021年12月にも述べた通り、ビジネスとして立て直すまで継続して取り組んでいきます。2025年度には様々なオプションが出てくるでしょう。このビジネスを立て直すには二つの施策があります。一つはリフォーカスです。これまで手を広げてきた事業のうち、採算が合わないものは除外していきます。もう一つは、適応症を絞っていくということです。医薬品のパイプラインがないということではありません。パイプラインには2025年以降のものもあり、その価値は(現在の売上規模である)約4,000億円を上回っていると思います。これまでも多くの価値を創出してきました。一部はメディカゴのようにマイナス影響があったものもありますが、パイプラインを有し、事業は拡大しています。強いライセンスビジネスもあります。私たちは日本におけるコマースに強みがあり

ます。海外で大きなブロックバスターであるマンジャロのライセンスを日本に導入し、コマース化して手掛けていきます。再投資が必要です。私たちのコアが何かを忘れてはいけません。研究開発については日本を中心に再投資していきます。

Q1-2

パイプラインは1年前に比べ悪くなっているように思う。新型コロナウイルスのワクチンは撤退し、Muse細胞の開発も中止した。ND0612の記載が資料にないが、遅れているのか？また、Muse細胞の治験に関わった医療関係者から、貴社のスタンスに不満の声が上がっている。将来のオープンイノベーションに対する影響を含め、どう考えているか教えて欲しい。

A1-2 (ギルソン)

本件に関して、関係される方々のお立場は認識しています。私たちは患者さんを常に最優先に考えており、この件を真摯に受け止めています。臨床試験に関する具体的なコメントは控えさせていただきますが、試験の結果は適切な時期に公表する予定です。私たちの立場は、2月14日に発表したプレスリリースの通りです。当社グループは、2015年よりMuse細胞を用いた製品開発を進めてきましたが、最新の臨床開発状況、事業化までのタイムライン、今後の医薬品事業戦略を総合的かつ慎重に検討し、開発を中止することにしました。

新型コロナウイルスワクチンに関しては、私たちはNPV（ネット・プレゼント・バリュー）がどれくらいあるかを見ています。メディカゴに対しては過去累計で1,000億円以上を投じてきました。将来はどうか、どれくらいの費用を掛けてその将来に至るのか、株主への価値があるのかということを考えます。NPVがマイナスとなれば、投資を継続することはできません。

Q2

キャピタル・アロケーションについて、2023年度からの3年間の合計として2兆1,450億円を原資とするとのことだが、ここまでのキャッシュが創出できなかった場合に、資本配分の優先順位がどうなるのか教えて欲しい。

A2 (ギルソン)

キャピタルについては使いすぎないことが最重要です。これについてはコミットしています。世界経済がどうかは正確には予測できませんが、私たちの強みは変化に対してリアクションができるということです。私たちは必要に応じて投資を抑制し、また一方で過剰な抑制も避けて対応していきます。経済状況に応じて調整していきます。

[質疑応答 3]

Q1

石化事業のエグジットの方針について教えて欲しい。もともとは石油化学企業との統合を検討しているとの話だったと思うが、石油精製企業も含めて検討しているのか、可能な範囲で教えて欲しい。キャピタル・アロケーションの原資に事業売却が含まれているとのことだが、それはどれくらいか？また、石化は含まれているのか。JV からはキャッシュは入ってこないのか？50/50 の出資なら石化のエクスポージャーは落とせずにボラティリティの低減にはつながらないと思うが、2025 年度以降は完全に売却の方針となるのか？

A1 (ギルソン)

石化事業は段階的にエグジットします。まずは JV を作り運営していきますが、最終的には私たちは JV から手を引きます。NDA (秘密保持契約) を結んでおり、詳細にはお話しできません。

Q2

機能商品に関して、事業ポートフォリオを積極的に組み替える意向はないのか確認させて欲しい。アクリル繊維や溶融繊維の撤退も発表しているが、アルミナ繊維のようにバリューの高い事業を売却し、そのキャッシュを半導体材料など成長性の高いところに投資するなどの必要性はないのか？機能商品のポートフォリオの組み替えについて教えて欲しい。

A2 (ギルソン)

その通りです。私たちは、注力市場をターゲットとしていない事業、収益性が低い事業については撤退することを常に検討しています。M&A を行うには、収益性が高いビジネスであるか、将来的に負債を減らすことができるかという点に納得できるまでは、検討しません。2025 年度の目標が達成できていれば、キャピタル・アロケーションにおいて様々なオプションを選ぶ余裕ができます。原資はあり、レバレッジ余力もあるので、注力市場で M&A ができるようになる、ということです。

[質疑応答 4]

Q1

機能商品の 2025 年度までの EBITDA 増減要因について、成長、パフォーマンス、コスト構造改革の 3 つはどのようなバランスなのか？成長はこれから大きいと考えているが、パフォーマンス、コスト構造改革はどう進捗していくのか？またパフォーマンス、コスト構造改革の具体的な内容について教えて欲しい。2025 年度に向けて売上規模 1,000 億円の事業撤退との話があるが、その効果はどこに入っていくのか教えて欲しい。

A1 (ギルソン)

コスト構造改革は事業別には開示していません。コスト削減は計画通りであり、これからも実行していきます。パフォーマンスについても詳細は開示できませんが、着実に実行していきます。機能商品については、2022年度は難しい年でした。化学業界で一番難しい年だったといっても良いかもしれませんが、いずれ反発して通常の状態に戻るでしょう。その時に、私たちの会社は利益を大きく伸ばせると思います。利益を牽引していたディスプレイ関連製品の利益は、今年度はほぼゼロでしたが、しかし回復できると考えています。私たちは見通しに自信を持っています。

A1 (中平)

コスト構造改革の目標 1,350 億円のうち、ヘルスケアに関する部分はヘルスケア事業に入りますが、それ以外は相応分が機能商品に入るとご理解いただきたいと思います。

A1 (ギルソン)

2025 年度の機能商品の EBITDA マージン 16%という目標値について、マネジメントチームとしてコミットしています。優れた製品群があります。全ての戦略に取り組み、このゴールを達成しようとしています。決して 35%といった目標を掲げているわけではありません。16%という目標は、スペシャリティ製品としては下限の水準だと考えています。私たちがどう運営していくかがカギとなります。

Q2

原燃料価格が上昇している中で価格転嫁がパフォーマンスに寄与していると思うが、2023 年度以降も期待して良いのか？手ごたえを教えてください。

A2 (ギルソン)

汎用品のメンタリティからスペシャリティ製品のメンタリティに変わるということです。コマーシャル戦略は二つあります。マーケティングと価格マネジメントです。汎用品の会社では価格マネジメントがうまくいきません。今年の初めに価格マネジメントについて社員にセミナーを行いました。項目別のアイテムで見えていき、顧客ごとに値上げすべきかを検討するバリューベースの価格設定が必要だという話をしました。今まで注力しておらず、会社としてポテンシャルがある領域です。たくさんの高付加価値製品を持っているのです。

Q3

現在の配当は 30 円だが、2023 年度は増やしていくのか？配当性向 35%は 2025 年まで待つ必要があるのか教えてください。約 2,500 億円の戦略的資本枠について、M&A、自社株買い、その他に施策の優先順位を教えてください。

A3 (ギルソン)

配当性向は段階的に 35%にしていきます。1 年で 1-2%ずつ引き上げ、35%になったらそ

ここで（次のステップを）考えます。日本企業は配当が低い傾向にあります。私たちは成熟した企業であり、配当が高くて良いと思いますが、利益の伸びやバランスシートの健全化に沿って段階的に行っていきます。M&A、自社株買いなどの優先順位についてはコメントできません。

A3（中平）

配当については、絶対額を少しずつ毎年増やしていくという計画を織り込んでいる。

[質疑応答 5]

Q1

組織の簡素化について、従業員 10%削減ということは約 7,000 人の削減という理解で良いか？メディカゴで 600-700 人の実績とすると、さらに削減するのは石化事業のエグジットも含まれているのか教えて欲しい。

A1（ギルソン）

これは日本酸素ホールディングスを入れていないので、ベースは約 5 万人であり、ネットで約 5,000 人の削減ということを示しています。石化事業のエグジットは入れていません。既に発表していますが、事業撤退により 1,000 人以上削減しました。メディカゴで 600-700 人、MMA のキャッセル工場で 300 人、米国での人員削減で 200 人以上です。自然減が毎年 1,500-2,000 人います。様々な取り組みを行っており、アウトソーシングによる数百人の削減なども含めると、ネットで約 5,000 人の削減となります。

Q2

石化は JV から 100 億円の持分法利益があるとする、JV の利益は 200 億円の想定と思う。コア営業利益として 300 億円程度を出さないとこの数値にならないと思うが、今の MCG の石化事業の実力値を 300 億円と見込んでいるのか、他社と統合することで合計して 300 億円になるのか教えて欲しい。

A2（ギルソン）

これは想定値であり、JV としてパートナーを想定していること、そして利益の 50%分を織り込んだということだけしかお伝えできません。

[質疑応答 6]

Q1

2021 年 12 月には、信越化学工業社のことを「スーパースペシャルティケミカルカンパニー」と言っていた。本日のプレゼンテーションで、三菱ケミカルグループもプライシングにおいて顧客ごと地域ごと製品ごとで取れるものを取っていくという方針を伺い、信越化学

工業社に近いものを感じた。また、コスト削減において、デジタル化は非常に有効な手段で、この分野は大きな変化があると言われている。その中で階層を減らし、トップマネジメントがプライシングやクロスセルにも関われるようになるのだろうと思っているが、収益性向上につながった事例などがあれば教えて欲しい。

A1 (ギルソン)

ダウコーニング社に所属していた際、信越化学工業社は No.1 の競争相手であり、顧客でもありました。化学企業として世界で最も尊敬しており、最も優れたマネジメントを行っている会社と考えています。価格について常に目を光らせ、コストを意識しています。スリムな組織体制のもと、効率的に顧客にフォーカスしています。一部のビジネスは汎用化していますが、それ以外にも様々なところから利益を生み出すことができています。

デジタル化の重要性については仰る通りです。私は過去にも別の企業でデジタル化に取り組んでおり、結果がどうなるかを把握しています。デジタル化については多くの企業が遅れを取っており、加速化のための投資が必要です。ビジネスのプロセスだけでなく、製造においてもデジタル化を進めています。今の時代にオンラインの販売チャンネルがないということはありません。そこに早く至ることが必要です。将来的に「化学産業」はなくなり、「デジタル化学産業」のみが存続していきます。私たちだけが遅れを取るわけにはいきません。リーダーとしてデジタル化を推進するべく、強い信念を持って効率性、生産性、品質を追求していきます。

Q2

2025 年度までにデジタル化で 700 億円の投資を行うとのことだが、ERP を統一したり、デジタル化を進めたりするには 700 億円では足りないように思う。この金額で上手くいくのは仕掛けがあるのか？

A2 (ギルソン)

これは今後 3 年間の数値であり、これで完了するということではありません。まずはキャッチアップしていくということです。全業務の基幹となる ERP システムを導入しようとしています。デジタル化は 2021 年 12 月からすでに着手しており、外部人材も雇って会社全体として取り組んでいます。3 年という期間は十分ではないでしょうし、コストも掛かるかもしれません。ただし、今やらなければ競合他社に劣後することになります。

以 上