

# 三菱ケミカルグループ株式会社

## IR Day 2023

### トランスクリプト

開催日：2023年10月20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、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、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。

## 三菱ケミカルグループ

### IR Day 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  
執行役エグゼクティブバイスプレジデント スペシャルティマテリアルズ所管 フラ  
ンク・ランドール（ランディ）・クイーン  
執行役エグゼクティブバイスプレジデント ベーシックマテリアルズ所管 筑本 学

#### <プレゼンテーション>

##### ギルソン

皆様、こんにちは。本日は10月のIR Dayにご参加いただきありがとうございます。また、オンラインでつながっている方々、ご参加ありがとうございます。多くの方にご参加いただいていると理解しています。

##### P2【本日のご説明内容】

今日は進捗状況をご報告いたします。三菱ケミカルグループの2025年度目標に対しての進捗およびスペシャルティマテリアルズの成長戦略に時間を費やしたいと考えています。初めに私から短く述べて、ランディの方からスペシャルティマテリアルズの戦略についてのアップデートをご報告いたします。

皆様がこの部屋を出るときには、私たちが進めている変革、グループ内で数年前からスタートしている取組みについて、よく理解していただけたと思います。またこの部屋を出るときには、この会社を変えていくことがなぜ必要なのかということも理解して欲しいと思います。

化学業界にとっては厳しい年でした。化学業界として、国内外を問わず、より深く変革をする以外の道はないと思っています。将来にわたって投資を引きつけたいのであれば、その道しかありません。

##### P3【MCGの2025年度目標に対する進捗状況】

それでは、私たちの2025年度目標に対する展望および進捗をご説明したいと思います。経営方針「Forging the future 未来を拓く」（以下「Forging the future」）の中にまとめられ

ている全ての主要な事項についてカバーしていきたいと思います。

#### **P4【MCGは財務目標の達成に引き続きコミットしており...】**

まず私たちは財務目標の達成に引き続きコミットしています。私たちにとって非常に重要なものです。2025年度に向けて、約6,000億円のEBITDAにコミットしています。

新しい戦略は成長に向けての立て直しです。成長のために時には一時的に縮小することもあるでしょうが、それも必要なステップです。それによって、会社を将来に向けて伸ばすことができます。会社を成長させるには、まずは立て直しが必要です。そのため私たちは今後も新たな成長戦略に基づいて事業を進めてまいります。ご参考までに、2025年度の財務目標を2パターンに分けて示しています。一つは石化のジョイントベンチャーが2月にご説明しました通り50%/50%で設立されたと仮定した場合のものです。もう一方は「もしも何も起こらなかつたらこういう数値になるだろう」ということを示しています。あくまでもご参考ということですが、ゴールは石化事業の業界統合を進めていくということであり、あまり遠くない将来に実現させたいと考えています。

#### **P5【...GHG削減をはじめとする、その他の非財務目標についても顕著な進捗を達成した】**

会社として財務目標だけにフォーカスしているわけではありません。財務目標を達成するということは、いろいろな他の仕事の結果として出てくるものです。現在の環境において、特に化学業界には多くのプレッシャーがかかっています。特にサステナビリティについてです。GHG削減についてよい進捗がみられます。これまでのところ、14%削減というのが2019年度対比です。すべて計画通りに進んでおり、スコープ1&2については、2030年度までに30%削減は達成可能と考えています。顧客満足度は「私たちは誰か」と言うことのコアとなるものであり、非常に良い進捗がありました。会社を変革する中、正しい方法で顧客にサービスを提供し続けることは不可欠であり、良い進捗があったことは私たちにとって非常に重要なことです。同じように従業員エンゲージメントも非常に重要です。会社が成功するためには、従業員のエンゲージメントが必要です。会社の変革を進めているにもかかわらず、従業員のエンゲージメントは、2020年度に対し3ポイントの改善が見られます。

最後は経営層のダイバーシティです。ご存知のように、リーダーシップをとる経営層は非常にダイバーシティに富んでおり、日本の化学会社の中で際立っています。会社全体でダイバーシティに取り組んでいます。私たちは、ダイバーシティが絶対的に不可欠であることを確信しています。私たちの事業のオペレーションを変えていき、会社の価値を高め、株主への付加価値を長期的に提供していくことにおいて不可欠だと考えています。

#### **P6【逆風下の業界においてレジリエンスの重要性は高まっており...】**

私たちの5つの主要な取組みについてお話しする前に、ここで皆様に思い出していただきたいのは、なぜ私たちのこの変革がここまで重要なのかということです。

過去1年半、化学業界は逆風下にありましたが、ここで二極化が occurred。サービス業界は非常に好況であるものの、製造業界は強くありませんでした。サービスの消費は多い状態でした。東京のどこに行っても、レストランや観光、レジャーといった業界では消費が多かったわけです。しかし、物の消費は非常に少なかったということで、二極化が非常に激しく進んでしまいました。日本だけではなく、世界中全体で同様の状況です。景気は厳しい状態です。需要も減退しており、グローバル経済全体がスローになってきています。実質成長も期待していたより弱いと予測されています。このような状況を背景に、多くの化学企業が業績予想を下方修正しています。これは非常に大きな課題があるということを意味しています。重要なのは、私たち全員がこれを理解することです。つまり業界全体が「何が起きているか」というのをやっと気づき始めているわけですが、私としては今後非常に大きな波が訪れると思っています。つまり、化学業界全体の再編です。人員削減も非常に大きくなるでしょう。今後、私が申し上げたことに関して多くのアナウンスメントが起こると思います。私たちに必須なのは、業界として準備をする、そして備えをするということです。

**P7【...MCGは「Forging the future 未来を拓く」の取組みを加速することで逆風の影響を最小化する】**

私たちは、抜本的な変革を数年前から開始しています。そしてそれは私たちにとって良かったと思っています。というのは、この変革があったおかげで、「Forging the future」の戦略のもと、作業を進めていく中で、他社よりも準備ができている状態であるからです。

この5つの柱を掲げて2年くらいになりますが、それぞれ厳密さを持って厳格に進めています。そこで、その一つひとつの柱ごとに取組みをお話ししていきたいと思います。最初に、スリム化、デジタル化、エンパワーメントについてお話ししたいと思います。

当社は組織をシンプル化することができています。私たちは組織再編によって事業を再編しています。日本国外でのオペレーションも変えています。そして、オペレーションの仕方が本当に変わってきていて、それによって意思決定が迅速化されるようになってきています。今までよりも早く何が起きているか、景気の状態に応じて行動することができるようになってきています。デジタルの取組みに関しても、かなりの進捗を見せています。今目指しているのは共通ERPシステムです。試運転も行っており準備ができています。本格的な展開がこれから始まろうとしています。新しいグローバル人事システムも1月から導入します。財務のレポートも刷新しています。それによってよりインテリジェンスの高いビジネスリーダーが意思決定をできるようになっています。ということで、デジタルツールではかなり進捗しております。最後に新しい人事政策というのがあります。これから注力しているのは、女性のリーダーシップです。今、新世代のリーダー層において女性の登用を進めています。現実を見て対処ができるようなリーダーを育てています。スリム化、デジタル化、エンパワーメントについては、70%ぐらいの進捗ができたと思っています。非常に大きな進捗です。

次に戦略的なコスト構造の変革についてお話ししたいと思います。当初は 1,000 億円を削減目標としていましたが、1,350 億円に上方修正しました。コスト削減に関して、今年度の目標は予定通り進捗しています。少なくとも 70%は進捗していると思います。生産性向上が絶対的に不可欠だということを、全員が認識しています。今の事業下、環境下において、これまでのコスト構造は持続可能なものではありませんでした。

3 つめは、分離・再編し、独立化を進める事業です。進捗は計画通りです。石化炭素の件の詳細については時期が来ましたら、発表したいと思っています。石化のカーブアウトは複雑なディールです。しかし、進捗しているということは申し上げることができます。炭素事業に関してもディールを今年度中にアナウンスしたいと思っています。これもまた非常に厳密に進捗しています。ビジネスのコモディティ的な性質、それから価格変動によって非常に複雑なものとなっていますが、非常に良い進捗を見えています。

戦略的なキャピタル・アロケーション、資本配分については、こちらも 70%は進捗していると思っています。戦略的なキャピタル・アロケーションに関しましては、非常に多くの内部的な作業が進んでいます。一つはより厳格な形で設備投資、支出を行っています。どのプロジェクトで、どれだけのリターンを目指すのか、非常に意識を高く持っています。つまり、設備投資こそビジネスにとって非常に重要な要素であって、設備投資があってこそ初めて成長への取組みが可能になるということです。必要な修繕は例外として、成長への投資は成長が可能な分野のみに支出をするということです。非常に厳格なキャッシュフローの管理をしています。難しい時こそ、私たちはプラスのキャッシュフローを創出することを最も重要な KPI と考えています。私たちは非常に運転資金管理に力を入れています。特に在庫管理によって多くのキャッシュを生み出そうとしています。

また、私たちはいくつかの事業売却を進めようとしています。ランディから最近のディールについて一部言及があると思います。非常に良い価格設定ができました。このディールも私たちの財務体質を強化するのに役立っています。今年の増配についてもアナウンスしています。そして配当政策も今後変えていき、配当性向 35%以上にしていきたいと思っています。私たちはキャッシュを創出する能力が高まっています。非常にターゲットを絞った M & A を実行することが可能になっています。ランディが後ほどお話しします。現在の行動に関しては規律を持っているということで、満足しています。

キャピタルマネージメントもかなり高く意識を持つようになっていきます。それぞれのビジネス、それぞれの人々が参加できている状態です。スリム化、デジタル化、エンパワーメント、コスト構造改革、分離・再編し、独立化を進める事業、戦略的なキャピタル・アロケーション、これらの 4 つの進捗は計画通りです。

これらによって今後の作業のほとんどを、成長そしてパフォーマンスの改善に集中させることができるようになっていきます。前にも何度か申し上げましたように、ビジネスを成長したいのであれば、何かを立て直さなければいけません。この 4 つの柱は事業体制を再構築し、より良い状態にするためのものです。そして先ほど説明していますように、これが終

わったら、成長に目を向けるわけです。今はもう良い基礎ができたわけです。それに則って、今後は再構築と成長を実現して行くという段階です。

#### P8【スペシャリティマテリアルズと産業ガスがMCGの成長の原動力】

私たちはこのように2025年のターゲットを設定していますが、次のような理由で楽観的に見えています。一つは、立て直しと成長の戦略がうまくいっていることです。スペシャリティマテリアルズについては後ほどランディが説明します。産業ガスに関しては予定通り目標に向かって進捗しています。ヘルスケアに関しては、立て直しと成長の戦略が非常に機能しているということを示すもう一つの事業です。強力な成長があり、転換が図れているということが、この事業で見ただけだと思います。販売も非常に良好かつコスト削減でも良好です。このビジネスにおけるこれまでの労力は、パイプラインの再構築などに向けられてきましたが、今後はそれを超えて、さらなるコストの削減に向けていきたいと思っています。ヘルスケアに関しては、私は非常に楽観的で、ここに掲げるゴールが達成できると思っています。MMAに関して、非常に大変な時期を私たちは経験しました。しかし、今の状況を見ると、私たちの立て直しと成長の戦略が機能しており、不採算資産の閉鎖やコストの削減ができています。加えて価格の上昇傾向についても見落としはできません。MMAについては、すでにブレイクイーブンを超えたと思っています。すべての数値、指標を見てもMMAの計画達成は視野に入っていると考えます。

私たちがフォーカスしているのは、最初に立て直しをする。そしてその後で成長をすることです。そしてそれが非常にうまくいっています。今まで説明した事業においては、自信を持って目標を達成できると言えます。ただし、経済の中でコントロールできない事象が起こった場合は別です。

ベーシックマテリアルズは一番右に記載していますが、EBITDA 521億円の中から炭素事業の金額が除かれた金額が450億円です。これは、炭素事業が売却される可能性が高いからです。

#### P9【私たちの将来の目指す姿】

私たちが2年前に始めたトランスフォーメーションですが、今ゴールに向けて進捗しています。プロダクト、スペシャリティ、ソリューションに注力するゴールに向けてです。もう終わったかということ、そうではありません。しかし、今後はもう更なるポートフォリオの変革、変化というのはないと考えています。ただし、今立て直しているすべてのポートフォリオに関し、サプライズがなければということです。株主にとって有利な方向に進んでいるということです。私たちは真のグローバルカンパニーに向けて進捗しています。非常に強力なローカルチームもいます。ほとんどの意思決定、マネジメントは、既にローカルチームエリアに委譲しています。すべての地域のお客様にさらなる価値を提供できる状態です。社会全体に対してもそうです。ほとんどの場合、正しい意志決定ができていて、長期的な株主

価値向上につながると考えています。

私たちの目標を達成するためには、同じアプローチを今後もスペシャリティマテリアルズにもあてはめていく必要があります。まずは、成長する前にスペシャリティマテリアルズの立て直しが必要です。スペシャリティマテリアルズの成長は、私たちにとって非常に重要です。だからこそ、多くの従業員が在籍し多くの知的財産もそこで創出しているわけです。この分野に投資をし、過去数年にわたってさまざまな事業を獲得してきました。

**P10【スペシャリティマテリアルズは MCG のコア事業であり、今後ますますその重要性は増していく】**

スペシャリティマテリアルズはもっと価値創出を向上させる必要のある分野でもあります。ランディが着任してから、彼は世界中のチームと一緒に戦略を策定しようとしています。立て直しと成長の戦略です。私たちは非常に強力なポジションを、ランディが今日お話しするようなプロダクトラインで持っています。多くのプロダクトラインにおいて1位か2位の地位を持っています。

スペシャリティマテリアルズのチームは、そこにフォーカスして実践しています。そして、ディープなトランスフォーメーションを行っています。それを見ると、こちらでも2025年目標を達成できると、私は楽観視しています。

その中には非常に大きな EBITDA マージンの改善、それから EBITDA の金額も入っています。約 1,100 億円から 2,250 億円に 2025 年度までに増加するという事です。そして ROIC を大きく向上させるということです。スペシャリティマテリアルズについてはこれ以上お話しません。ここで、バトンタッチしてランディをご紹介します。ランディの方からもっと詳細についてお話しします。どんなことがこのスペシャリティマテリアルズのプランに入っているかということです。ランディ、お願いします。

クイーン

**P11【2. スペシャリティマテリアルズ 成長戦略】**

ジョン・マーク、ありがとうございました。

ランディー・クイーンと言います。この仕事についたのは今年の4月です。初めて皆様にごうこのプレゼンをできうれしく思います。この変革を進行中であり、それを皆さんとシェアしていきたいと思っています。

**P13【スペシャリティマテリアルズは「Forging the future」の変革の中心的な役割を担う】**

ジョン・マークが先ほど言いましたように、スペシャリティマテリアルズというのは、変革の中心的な役割を担うものです。他のビジネスグループ同様、そして、他のファンクション同様、この「Forging the future」の中に掲げられた5つの柱を実行しており、もっと具体

的な変革、イニシアチブをそれぞれの分野で進めています。

スペシャリティマテリアルズは、重要であるがゆえに、私たちは最先端として、試運転し、多くのこの個々の努力を牽引しています。多くのコスト構造改革を行い、オペレーショナルエクセレンスをいろいろな製造オペレーションで世界中に進めています。この分野のスリム化、デジタル化、エンパワーメントについても、チームが積極的にデジタルチームとともにほぼすべてのイニシアチブで進めています。特にカスタマー中心のタッチポイントというところで注力しています。

今日私が強調したいのは、このページの一番左にある「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。今日のプレゼンテーションの大半は「どのように成長するか」についてお話しします。成長し、そしてより多くの価値をスペシャリティマテリアルズのビジネスから届けるかということです。ポートフォリオの変革をどのようにそれぞれのターゲット市場で進めているかを話します。具体的には、バリューチェーンのどこで仕事をしているか、事業展開しているか、また、バリューチェーンの今後のポジショニングについても話をしていきます。また時間をかけ、M&Aについても話をしたいと思いますし、またグローバル化ということでも話をします。ジョン・マークも言いましたように、多くのことを組織内で行いました。色々な分散化を図りました。それによって日本以外のマーケットでもより進捗が進むようにしています。

#### P14 【MCG はコア市場全体にわたって良好なポジションを構築】

私は 30 年間インフォメーションエレクトロニクスビジネスの分野で仕事をしてきました。この会社で仕事し多くを目にしてきました。多くの製品がスペシャリティマテリアルズにあります。非常に広範なポートフォリオを持っています。ジョン・マークが言いましたように、この 6 ヶ月、非常に集中的な形で、どういう製品を自分たちが持っているのか、どういう製品が必要か、それによってそれぞれの市場、コア市場に入っていくのかということも深く検討しました。多くの時間とエネルギー、努力をはらって 4 つの分野を進めています。製品ライン、あるいは製品の柱ということで、これらの分野において私たちは将来に向けて進めていきます。ポリマーコンパウンズが最初にあります。そして私たちのコンポジットソリューションズの中には素材ビジネスもあります。素材ビジネスというのは、戦略において今後非常に重要です。ポリマーコンパウンズ、あるいはコンポジットソリューションの提供者だけということではなく、ダウンストリームということになります。スペシャリティフィルムズも私たちが非常に強い分野であり、世界においても強固な地位を有しています。この分野においては多くの市場でのタッチポイントがあり、その上に構築できると考えています。そして最後に、カスタムソリューションズと呼ぶ事業、製品ラインです。これは特に私たちがソリューションをデザインしていく個々のアプリケーション、個々のマーケットに対してデザインしていくということで、二つの分野があります。インフォメーション



ン・エレクトロニクス、食品という二つの大きな市場をカバーしています。

製品ラインの話を終える前に、私たちは絶対的なマーケット志向になることをご説明します。市場を中心に組織を作り、ソリューションをそれぞれのマーケット中心に考えて、最終的な製品を作ります。その製品はこれらの成長のアプリケーション、個々のマーケットに整合性を持たせる必要があります。私たちとしては、このような製品がより深くそれぞれの市場に、そしてより多くの価値創出をそれぞれの分野で行っていきたくて考えています。過去はいろいろと細分化されていました。あまりにも手広くやっていたため、今後は、もっとフォーカスを絞って、より深く市場に入っていきたいと考えています。

#### **P15【MCG はコア市場全体にわたって良好なポジションを構築】**

私たちはこのような適切な製品ラインナップで勝つことができると考えています。過去に示したように、コア市場である EV/モビリティ、デジタル、それぞれについて後ほど話をいたします。過去のプレゼンテーションと比べると、メディカルというのがコア市場として示されています。このビジネスは新しい事業ではありません。メディカル市場にはすでにタッチしています。ポリマーコンパウンズでもそうですし、その一部を後で話したいと思えます。特にコンポジットソリューションズ分野では多くの素材を製造しており、インプラントとして使われるものが多いです。メディカルというのは新しい分野、市場ではありません。現状は大きなビジネスではありませんが、ポートフォリオの改革ということを考える際に、そしてポートフォリオの構成がマーケットの変動に対してより強くしていくためには、メディカルという分野は非常に大事です。特に今、マーケットで起こっていることを見ると、また競合を見ると、景気の下降時期においてもメディカルはあまり痛手を受けていません。景気変動に強いメディカル事業を私たちは持っており、それをさらに活用しその製品ラインを活用して行きたいと考えています。

食品は今後もターゲットとする市場です。パッケージングだけではなく、水、そして食品素材などもそうです。これについては後で話をします。ここにありますように、製品ライン、市場を構築しており、それぞれの市場にタッチポイントがあります。これらのマーケットが選択されたのは、すでに事業を行っているからではなく、勝つことができると考える、高成長の見込める分野だからです。それぞれの市場の伸び率が一番上にあります。それは GDP を 2 倍、3 倍上回っている伸び率となっています。高成長の分野、そして私たちの持っている製品ときちんと整合性を持っています。

#### **P16【各市場でのポートフォリオ変革を通して売上成長および利益向上を実現】**

2025 年度の目標達成のためにより深くポートフォリオを見てきましたが、いくつかの変革がありました。売上収益、EBITDA のターゲットは変わっていません。2025 年度については変わらずコミットしています。もちろん大きなジャンプは必要ですが、今話をしているこのようなポートフォリオの変革、そして成長（内部成長そして M&A）を通して、これら

は 2025 年度に達成可能である現実的な数字と考えています。

EV/モビリティについては、売上収益ということでは 8%の伸びを期待していますが、EBITDA については非常に大きな伸びです。これは主にポートフォリオの合理化と、より高い価値を提供できるビジネスを活性化していくことです。これは後で話をします。ポートフォリオの合理化というときには、単に製品ライン、ビジネスで私たちのコア市場以外のところだけではなく、コア市場の中にある一部の製品、そしてカテゴリーも入ります。というのは、カテゴリーとしてはコア市場としてやっているけれども、必ずしも全ての基準を満たしていないかもしれません。その製品を維持するために、EV/モビリティについても成長、そしてマージンも改善、デジタルについても売上、そして EBITDA の高成長、ハイマージン、メディカルのところでもより大きな戦略の中で存在を示すようになるでしょう。食品については、これを見ますと非常に低い成長率、EBITDA、売上収益というように見えるかもしれませんが、食品包装というのがここに入っています。今、私たちは食品包装関連の素材を持っています。その一部の消費者向けのマテリアルについては、食品包装からはエグジットしていくという予定があり、また強い製品、ポートフォリオの大きな部分を占めるのはバリア性のある EVOH 樹脂です。これについては 2022 年から 2025 年までは延びるのは難しいものの、キャパの拡大によって 2026 年以降はさらに大きな伸びが期待できると考えています。食品業界は今後も非常に良い成長、高付加価値の市場と考えています。これは後でまた話をしていきます。

**P17【スペシャルティマテリアルズのポートフォリオ変革は順調に進捗しており、更なる変革も検討中】**

これまでやってきたことについては進捗があり、そしてさらなる変革も検討しています。スペシャルティマテリアルズのポートフォリオ変革です。昨年の IR Day 2022 の時には、売上収益で 1,000 億円相当の事業をエグジットするとスペシャルティマテリアルズで位置づけました。私たちはこれをさらにこの 6 ヶ月間深掘りし、スペシャルティマテリアルズ分野においてさらに 1,200 億円の追加のポートフォリオ変革ができると考えています。もちろん、オーガニックグロースと M&A の成長についても非常に重要な部分になってくると思います。

**P18【スペシャルティマテリアルズのポートフォリオ変革は順調に進捗しており、更なる変革も検討中】**

ノンコア事業からのエグジットを考えてきました。私たちのスペシャルティマテリアルズのプロファイルに合わないもの、例えばクオリカプス、農業用フィルム、アクリル繊維事業についてもエグジットしています。その 3 つだけで最初の当初の事業計画にあった 1,000 億円の半分くらいとなります。詳細をここでは話すことはできませんが、追加作業が必要であり、今後 18~24 か月程度必要です。今週発表したばかりですが私たちが 2017 年に出資

した CPC グループについて、当局の承認が下りればですが、オーナーとなります。これについては、なぜこれが私たちの戦略に合致すると考えるかを後で説明致します。最後のポイントですが、ポートフォリオのシナジー、今後どういう変革をするのか、そして M&A で何を持ってくるのか。フォーカスを絞ったアライメントをポートフォリオラインで持ちたい、製品ラインで持ちたいということです。一部の事業は売却しますが、悪い事業ということではありません。ジョン・マークがいましたように CAPEX は厳密に管理しています。全ての事業に投資をすることはできません。したがって、他のオーナーの方がより良い仕事ができるだろう観点でいくつかの事業をエグジットしたのは、その例です。これは全てのステークホルダー、従業員にとっても良いことだと考えています。そして、再投資をしていきたいと考えます。

**P19【スペシャリティマテリアルズは、2025 年度におけるコア市場での売り上げ収益構成比約 70%達成に向け順調に進捗】**

戦略を進めていく際に、すでに顕著に出てきているのは、売上収益、利益の大部分がこちらのコア市場から出るようになってきたということです。2022 年度の EV/モビリティ、デジタル、メディカル、食品市場は全体で 57%の売上構成比でした。今年度の第 1 四半期では、これが売上収益全体の 60%まで増えています。そして 2025 年度の 70%というのは、かなり保守的な数字だと個人的には思っています。もしうまく M&A ができればさらに超えると思っています。しかし今のところ目標を 70%としています。そのため非常に楽観的です。今後、ポートフォリオに関してトランスフォーメーションを行っていく際に、より多くの価値がこういったコア市場から出てくるようになっていきます。

**P20【コア市場の中でも、高成長のサブセグメントに注力】**

どのようにセグメント化しているかについては非常に重要です。まず食品の成長、それからメディカル、自動車、EV というふうに見ていただき、重要なのはどのセグメントで今オペレーションしているかということです。それぞれについて全てを説明しませんが、これからはそれぞれのマーケットを深掘りしてもっと重要なサブセグメントを見ていき、どこから成長が来ているのかをちゃんと見ていくということです。そして、それぞれのセグメントで全体のカテゴリーの成長率を超えるということです。全体のカテゴリー同士のアライメントもありますし、サブセグメント同士のアライメントも必要です。

EV は非常に力を入れています。バッテリーもそうです。炭素繊維に関しても、CPC の買収により非常に高い成長分野になっています。半導体も深掘りしていきます。半導体事業は、非常に強いポートフォリオを持っており、ポテンシャルも高いと考えています。先ほど言いましたように、メディカルも過去にはあまり話に出しませんでした。すでに事業をしているセグメントを見ると非常に広いということがわかります。食品事業は、食品添加剤、食品用包装、水処理の三つになります。これについて、また詳細を後ほどお話しします。

**P21【複数の高付加価値のソリューションを提供し、ポートフォリオ全体として成長の加速と高い利率を実現】**

この深掘りをする前に前提としてお話ししておきたいのは、スペシャリティマテリアルズの中で何が成長ドライバーなのかということです。ビジネス分野で大きく成長するのはどこかといつも聞かれます。スペシャリティマテリアルズ事業においては、一つの分野、カテゴリー、製品ということではなく、多くの部分が影響しています。多くのユニークなプロダクトがあり、それぞれの応用分野において高い価値があります。よって、その合算ということになります。それが成長ドライバーになります。事業の将来像を見る際には、ポートフォリオのレンジ、フォーカス分野などを考えると、非常に広いポートフォリオを持つことになると思います。それぞれが高い価値のある用途に向かっています。

**P22【EVモビリティ：MCGはEV・自動車向け高付加価値ソリューションの幅広いラインアップを市場に提供】**

ここでは、それぞれのコア市場についてお話しします。どれぐらいの領域にわたって事業を展開しているか見ていただければと思います。これはEV/モビリティの場合ですが、今どれぐらい参入しているのかを示す全体像のスライドになります。私たちが販売しているそれぞれの製品は、一般的な用途でもこれだけ持っています。かなりたくさんあるのは内装品です。これはEVだけではなくて自動車全体においてです。EVとともにエンジンにも今参入しています。EV電池材料は活発な市場ですが、燃料電池の分野では、炭素繊維や電装部品などを提供しています。また、外装品も提供しています。全てのプロダクトが、非常に広いポートフォリオになっており、概して高付加価値のエリアに絞っています。

**P23【EV/モビリティ：バリューチェーンを通して画期的な素材によるソリューションを提供するとともに...】**

バリューチェーンをこのように見えています。こちらが戦略の重要な部分です。これを見ていただくと、いくつかのタッチポイントがあり、いろいろな分野におけるバリューチェーンの中でも、特にスペシャリティマテリアルズでは自動車の特殊部品に注力してきました。様々な素材、たとえば炭素繊維複合材料、電池材料もしかり、塗料、接着剤、フィルムなど、様々な素材によるマテリアルソリューションにも注力しています。非常に事業領域は広く、それぞれがターゲット化されています。これから深掘りしてお話ししていきたいのは、成長の高い分野についてです。

**P24【EV/モビリティ：...より下流の炭素繊維ソリューションに注力し成長と価値の創出を推進】**

それが炭素繊維複合材料です。特にCPCの買収によって、新しい成長戦略となります。

それによって何が可能になるかをお話ししていきたいと思います。

**P25【EV/モビリティ：MCG はハイエンドの炭素繊維（CF）や大型製品のグローバルリーダー】**

私たちはこの分野では、過去から積極的に取り組んできました、炭素繊維複合材料をこの分野に販売しており、幅広いラインナップを有しています。内装品、外装品から高機能構造部品まで全てをカバーしています。今はそのバリューチェーンをさらに深く拡大し、複雑かつ高性能な大型部品を作ろうとしています。

さらにもう一步前進し、CPC の買収とともにソリューションプロバイダーになろうとしています。というのは、大型部品を作るだけでなく、それを組み立てたいとも思っています。それによってワンストップショップが可能になるように、多くのハイエンドの自動車と一緒に提供したいと思っています。非常にここが楽しみです。この事業のマージンが非常に高いからです。これによって EBITDA の拡大につながると思っています。成長という意味では売上収益に関しても同様です。もう一つ楽しみにしているのは、この買収によって、ニューモビリティという新しい分野にも参入できるということです。多くのことがすでに起こっています。MaaS（モビリティ・アズ・ア・サービス）、EV、タクシーのような利用など、ほとんどのソリューションは軽量化が必要であり、炭素繊維複合材料が必要となっています。インフラや外装パネルでもそうです。CPC は世界でも随一の大きな複雑な部品を炭素繊維から作ることができる会社です。私たちは、ロジカルな帰結として、これをマネタイズしようとしています。EV について、成長ドライバーは何かと聞かれれば、この分野においては多くの製品がありますが、一つではなくその多くであるということが私のメッセージです。

**P26【デジタル：MCG 製品は電子機器のエコシステムにおいて重要な役割を担う】**

デジタルに関しては、かなり多くの分野をカバーしています。まずはプリント基板製造があり、ディスプレイ材料もあります。ご存じのとおり、ディスプレイ材料でも私たちは非常にアクティブであり、多くの素材を提供しています。半導体製造分野も私たちにとって中核と言えます。多くの製品を製造しています。しかし、そのサプライチェーンについては後ほどお話ししたいと思います。半導体は非常に重要だからです。

**P27【デジタル：MCG は半導体のバリューチェーンに幅広く付加価値を提供しており...】**

ここは私たちが何年も事業展開しています。ほとんどのビジネス、現在はこのような Tier2 のマテリアルサプライヤーとして半導体業界で事業を展開しています。これまで話をしたように、製品ラインのシナジー効果というのが期待できます。例えば、私たちの水処理分野のフィルターが半導体業界、半導体装置メーカーのコンポーネントサブシステムで使われています。サプライチェーンを見た時には、色々な分野に私たちが関わっています。世界で

No1、No2 の高性能の洗浄液も作っています。したがって、ポートフォリオのターゲットを絞り、よりフォーカスすることで、シナジー効果が期待できます。どうやってマーケットに入っていくか、そしてまたこの分野の中でどのように売っていくかも理解しており、この分野に将来フォーカスしていきたいと考えています。

**P28【デジタル：...今後はさらに高機能なソリューション提供を強化していく】**

そして今日はここでは少し深掘りし、いくつかの重要なストラテジーについて説明したいと考えます。

**P29【デジタル：MCG は高付加価値な半導体素材を提供するリーディングカンパニーを目指す】**

既にリーディングプロデューサーとして高付加価値の半導体材料を提供しています。この市場ではエクスポージャーをたくさん持つことは良くないかもしれませんが、これは短期的なものであり、徐々に戻ってくると考えます。そして戻ってきた時には、より早いペースで対応できる準備ができています。

スペシャリティマテリアルズとして、この分野で提供しているものは非常に大きなものです。合成石英のグローバルサプライヤーであり、るつぼのライニング層向けのシリカでは世界ナンバーワンです。またエポキシ樹脂でも強く、感光性のポリマーがコア技術となっており、市場が回復した際には急成長する分野になります。私たちがこれらの分野で成長することは分かっています。私たちの製品は、生産能力を拡大しています。それだけでも今後成長を牽引するでしょう。

そしてバリューチェーンの中でワンステップさらに進むと考えています。今は Tier1 の方にはドライレジストについて Lam Research 社とパートナーシップを締結しており、それだけでも Tier1 のポジションへと今後プッシュするものになります。そのポジションにおいて、バリューチェーンの中で多くのドアが開かれます。それによって、プレカーサーや多くのほかの製品も直接売ることができるようになるでしょう。これは大きな動きです。成長戦略の中でも非常に大きくなるでしょう。新しいイノベーションがあります。商用化についてはウェハについても開発が進んでおり、さらに強いポジションを占めることができるようになるでしょう。

**P30【メディカル：MCG は幅広い用途に対応した様々なソリューションを提供】**

メディカルについてです。すでにメディカル事業を行っています。多くの事業がインプラントに関するものであり、また特殊ポリマーもあります。シングルユースの製品もあります。医療用包装部材も提供しています。

**P31【メディカル：MCG は医療のバリューチェーンにおける重要なプレーヤー】**

こちらはバリューチェーンですが、どこに私たちがフィットするかを示しています。主にマテリアルソリューションのプロバイダーとして、そして一部はコンポーネントの製造も行っています。

**P32【メディカル：...中でも特にインプラント用樹脂・素材に注力】**

またサービスも少し行っています。組み立て、包装も行っています。メイン事業としては、マテリアルソリューション、そしてコンポーネントの製造であり、こちらについてはまた後で深掘りしていきますが、成長を示しています。タフな環境にもかかわらず、非常に良い成長、マージンも出ています。

**P33【メディカル：医療の進化に貢献する最先端の長期インプラント用樹脂・素材を提供】**

私たちはインプラント用の樹脂/素材のリーディングカンパニーです。カスタマイズを施した長期のインプラント用樹脂もあり、カテーテルやその他デバイスで使われています。長期インプラント用の素材もあり、人工股関節、膝関節疾患、脊椎の固定用にも使われています。これらの能力をさらに強化し、市場において新しいイノベーションを届けていきます。シングルユースの培養バッグなどもあります。この分野は多層フィルムが必要であり、ユニークなコーティングが必要です。高価値のセグメントです。

私たちとしては食品包装からメディカル、そしてこのような資産を活用して、より高付加価値を提供することができます。高付加価値のアプリケーションに移行していきます。こういうアプリケーションによってシナジーが見つかります。

**P34【食品：先進的で持続可能性に貢献するソリューションを提供】**

食品の分野です。先ほど言いましたように、食品についてもいくつかに分けています。私たちが今アクティブなところは、食品添加剤、包装フィルム、またその素材関連の包装、例えば複合ポリマーの分野、そしてこのソリューションの分野、主に水処理などになります。

**P35【食品：付加価値の高い食品添加剤と包装材料をグローバルに提供】**

こちらは非常に良好な成長の分野です。特に食品添加剤、添加物に関しましては拡大しようとしています。今後、フォーカスを絞っていく上でその中のメインとなるもの、グローバルに強いのは、この特殊食品添加剤であるシュガーエステルです。設備を拡大していきます。ここで一つ強調したいのは私たちは、シュガーエステルのフォーミュレーションについてノウハウを持っているということです。このノウハウを使うことによって、いくつかのマーケットを新しく切り開くことができます。ノン・デリーミルク、乳ではないミルクとか、プラントベースの肉とか、シュガーエステルというのは非常にそこに向いています。多くの人たちは、フォーミュレーションの仕方を知らないわけですが、私たちがノウハウを持っているシュガーエステルの部分で、それを使うことにより、新しい市場を開拓してい

たいと思っています。高性能フィルムに関しましては、コーティングに強みがあります。先ほど言いましたが、特にソアノール事業において、能力増強をこれから行っていきます。2025年、2026年に向けてです。非常に良い機会となると思っています。

**P36【省エネルギーなど機能面からサステナビリティに寄与する製品に加え、リサイクル性、バイオマス由来など幅広い製品をコア市場に提供】**

以上が4つのマーケットでした。もう一つ触れたいのが、サステナビリティという観点からです。サステナビリティというのは三つの分野で見えています。プロダクトによって、よりサステナブルなソリューションを出せるような商品です。例えば半導体、車両の軽量化など、こういったものは、実現技術とみえています。これは私たちのコアプロダクトにいろいろ入っています。加えて非常に広いラインアップを持っているのはリサイクル可能なバイオベースの製品です。ジョン・マークも言いましたが、新しい組織も作っています。それによってサステナブルソリューションというものを色々なカテゴリで出していきたいと思っています。こちらが、いくつかのハイライトになっています。主要な分野、バイオベースのリサイクル可能なエリアが特にここの主要なものになっています。

**P37【バリュープライシングにより EBITDA の改善を進めるとともに顧客への提供価値を中心に考えるマインドセットを醸成する活動を推進】**

成長ドライバーとなる注力市場およびプロダクトラインをお話ししてまいりました。これらに加えて、組織における構造改革を進めようとしています。これはビジネスプロセスの観点です。私たちのビジネスはこれまで歴史的に多くの非常に多くの小さな分散化されたビジネスから成り立ってきました。今、組織的にも統合して集中化を図ろうとしています。そして、組織を整理しようとしています。その目的の多くは、ベストプラクティスをセールス、マーケティングで行うためです。かなり分散化していたため、難しいということは過去の例からわかると思います。組織を変革する際に、色々な方法を使います。特にプライシングです。どのようにマージンを向上させることができるかという方法であり、その結果がもう成果が出始めています。例えば一つの例ですが、マージンは約50億円改善しています。これはすでに実現しており、プライシングの取り組みによるものです。

このような改善をして、人々がよりデータ志向になるようにし、従業員がその能力を持って、そして私たちが行っている活動に価値をつけられるような形の思考に変えていきたいと思っています。それには深い理解が必要です。つまり、私たちの製品によって、お客様の製造プロセスがどう向上するのか、それを理解しなければいけません。これまでは私たちが売っているものの価値、多くの小さな事業というのは、そういったノウハウがありませんでした。しかし、今、従業員の協力を得て、より効率的な形で、より良い組織の中でそれができるようになってきています。また、サービスもそうです。私たちの多くの競合他社はサービスを有料化して提供しています。これは物流もそうですし、在庫もそうですし、テクニカ



ルサービスという意味でもそうです。そして、お客様のセグメンテーションの仕方も、そういった思考で行っています。私たちはそれができていませんでしたが、ここに改善の余地があるということです。これから、より多くの価値を獲得していくことがサービス関連のドライバーの明確化から可能であると考えます。また、これまでの財務成績の結果は結びついてきていると思います。私たちのセールス、人員をより効率化する、そして効果を上げるようにしている。そして、市場の中でよりよく競争できるようにしています。

#### **P38【日本以外の世界市場への顧客基盤拡大は順調に進捗】**

海外での成長、価値創造です。全体の売上収益の中で、日本でのビジネスが非常に大きかった時代がありました。日本の割合は 2021 年度では 47%でしたが、これが 2022 年度に 42%、2025 年度には 37%まで下がっていく予定です。日本に注力していないということではありません。多くの成長は、多くのセグメントにおいて海外で起こると思っています。ジョン・マークから過去のプレゼンテーション時にもそういった話をしたことがあると思います。フォーカスのやり直しに関する多くのものは、今後より良いエンパワーメント、組織を海外の子会社で達成していくということです。多くの意思決定をスペシャリティマテリアルズの中で、リージョンに権限委譲したいと思っています。それによって、より強力で戦略を進めるプロダクトライン、ポイントに関しても進められるようにしようとしています。これを継続的に進めていくことが、成長戦略の非常に大きな部分になっています。

#### **P39【スペシャリティマテリアルズは MCG の収益成長の牽引役であり、「Forging the Future 未来を拓く」の進捗に大きな貢献】**

これも最初にお見せしたスライドと同じスライドですが、プロダクトの販売はこういった市場で行っています。これらのプロダクトのアライメントの整合性をシナジーが出るように図って進めています。よりフォーカスしたポートフォリオにして、市場に販売していきます。そのために組織を変革しています。すべての世界のリージョンが成長できるようにしています。予想は変えていません。アグレッシブなターゲットですが、今行っている変革をもってすれば可能だと思っています。将来のターゲットとしている M&A をもってすれば可能だと思っています。

#### **P40【「Forging the Future 未来を拓く」にもとづくスペシャリティマテリアルズの変革プロセスは順調に進行】**

最後のスライドがこの成長分野のサマリーです。コア市場にかなりフォーカスしていきます。より一層フォーカスします。海外での成長、セールスマーケティングの向上、構造的コスト構造改革を進めています。かなり時間をかけてお話してきましたが、ポートフォリオを変えようとしています。デジタルをフル活用しています。これは具体的に話していませんが、デジタルに関しても、色々行っていることがあります。それによって成長を促す、

そしてセールス人員が情報武装して現場で販売機会の管理ができるようにしています。そしてフラットな組織に移行していきます。これは過去 1 年間行ってきました。特にスペシャリティマテリアルズでも行ってきました。そして会社全体の中で、厳密に投資を行っています。同じ厳密さをもって、新しい M&A においても、財務的規律を適用していきます。CPC の買収に関しても同様です。プレゼンテーションを終わりたいと思います。どうもありがとうございました。

ギルソン

#### P41 【3 本日のまとめ】

ランディ、ありがとうございます。広範なレビューをしてもらいました。

#### P42 【本日のまとめ】

先ほど申し上げました通り、業界全体として今逆風下ではありますが、機会も多くあります。私たちは徐々に、トランスフォーメーションを進めております。そして、サステナブルな形でソリューションプロバイダーになろうとしています。特にスペシャリティマテリアルズにおいてです。

私たちは長期的に勝者の一社になるようにポジショニングしていくことが非常に大事だと思っています。逆風下でも対抗できるようにコスト構造を変えています。正しいところにフォーカスして、成長しています。その際に適切な規律を持って成長できるようにしています。

率直に申し上げて今、私たちは計画に対してオントラックです。すべての取組み、始めたものに関しての進捗は予定通りです。5つのイニシアチブが特にうまくいっています。そしてコミットメントを持って財務的、非財務的な 2025 年度目標に関して進捗していきたいと思っています。石化と炭素のカーブアウトに関しましては、これも計画通り進捗しています。

ランディがお話ししました通り、このプレゼンテーションの中心は、スペシャリティマテリアルズでした。しかし、来年 2 月にはその残りの話、会社全体のお話をさせていただこうと思っています。スペシャリティマテリアルズがその中核です。そこに大きな価値があります。その価値を抽出する方法、ビジネスを成長させる方法がトランスフォーメーションです。私たちはよりの絞った形で事業を展開しています。4つのプロダクトラインにフォーカスしています。それぞれが、非常に競争優位性を持ったということです。良いポジションを持って、世界の中でもその 4 つの中でキープレイヤーの一つです。

イノベーションについては詳しくお話できませんでした。でも、R&D をリアライメントして、そのイノベーションをサポートするようにしています。R&D はスペシャリティマテリアルビジネスグループに完全に組み込まれています。今までは完全に組み込まれてはい

ませんでした。今は組み込まれており、すべてのイニシアチブにも深く関与しています。ランディがお話したイニシアチブです。少しお話ししましたが、これはビジネスの考え方を変えるということです。そしてどうやってスペシャリティマテリアルズの価値を創造するかの考え方を変えるということです。コマースエクセレンスというのは、お客様へのアプローチの仕方、プライシング、価格の設定方法を刷新して新しいものにしなければいけません。これが今起こっています。

あまり時間がありませんでしたが、言うまでもなくサプライチェーン管理に関する全て、それからオペレーショナルエクセレンスに関する全ては、私たちが同じく注力しているところです。全体的には、長期的な企業全体のトランスフォーメーションです。これは一夜にして成し遂げられることではないのはわかっていました。でも、約束しているのはフォーカスを緩めない、そして時間がかかっても成し遂げるということです。

今日ご説明させていただいたものに関しては、ビジネスごとにそれぞれ目標を達成できる自信があります。2025年度の財務目標にコミットメントしていると自信を持って言うことができます。

ありがとうございました。ご質問をお受けしたいと思います。

## 【質疑応答】

### [質疑応答 1]

#### Q1

本日の株価が3%程度低下しており非常に残念な動きですが、おそらく皆さんが期待していた石化・炭素の詳細の話がなかったということ、あるいは2025年度の目標達成が明るいというお話に対する疑問があった等々が理由かと思えます。一つ目は、石化・炭素のカーブアウトについて、JV50%/50%が今年度内発表という話がありました。エグジットして、オプションとしてIPOも検討しているというお話もありました。石化単体でどのような魅力を持たせ、中長期的にどのようにIPOを考えているのか、このあたりについてご説明お願いいたします。

#### A1 (筑本)

石化と炭素を所管している筑本です。石化の再編ということで、今真剣に進めています。先ほど社長からもありました通り、私たちの目標に近いスケジュールで進んでいると認識しています。ただ本日は、「いつまでに必ずやります」というような明言はできません。一つは、相手方のある話だということ、そしてもう一つは、交渉の内容が肝の部分に入ってきており、お互いの様々な事情の中で、簡単には決まらないということも多々あるということです。私たちとしても、株主や従業員に対して説明ができないような形での再編は考えておりません。再編の結果、会社、事業がより良くなり、最終的に市場から認められる形でIPO

につなげたいと思っています。ぜひ、そのようにしたいと強く思っており、そのような絵が描けることが、絶対条件だと考えています。そのためには、クラッカーを含めた統廃合を検討していく、その前提となる誘導品の成長性、あるいはリサイクルや人工弁も含めて縮小していく中で、統廃合等の合理化を行っていかざるを得ないということを確認しています。2つ目は、再編の大きな目的である人、資金、時間をより有利な立場に持っていくということです。R&Dにおいて、カーボンニュートラルやサーキュラーエコノミーは非常に人員が不足しているのが、当社の現状です。そこを何とか加速していきたいと思っています。韓国・中国・中東が多額の投資をして従来の形で石化製品を増産しようとする動きもある中で、日本の化学業界全体の問題として日本市場を守るという意味でも、再編を行ってR&Dを強化し、スピードアップする、あるいは投資も積極的に行っていくということが必要になると考えています。そのような形で、私たちの目指す再編が達成できればと考えています。

## Q2

スペシャリティマテリアルズについて質問です。電池材料についてフォーカスされるということですが、レッドオーシャン化しているようにもみえます。この辺りはどのような認識でしょうか。炭素繊維については、CPCの買収がうまくいっているかと思いますが、成形材料ではうまくいっていない会社が多い中で、航空機がない御社ではどのように炭素繊維を成長させていこうと考えていますか。またポリエステルフィルムフィルムのアセットが非常に大きいように思いますが、このあたりについてのお考えをお願い致します。

## A2 (クイーン)

電池材料事業は難しい事業です。ただ私たちの電池材料事業は、リーディングカンパニーとして世界に何年も電解液を提供してきました。非常に確固とした技術があります。ただし、今後どうか、ハイレベルでその分野で戦えるのか、ということです。現時点では、電池材料について、様々なことがヨーロッパ、アメリカで変わってきています。当社はグローバルなフットプリントを持っています。去年、今年もですが、ヨーロッパ、アメリカで投資を行い、現地事業の拡大を行っています。困難な分野であることは確かです。他のポートフォリオ同様、この分野で私たちが価値を提供できるか、そして他の企業の方が良いものを提供できるかは今後も検討していきます。私たち電池材料事業において投資をしており、非常に強いトップティアのポジションを維持しています。ローエンドで競争しているわけではありません。この分野ではトップの会社であると考えています。

炭素繊維についてですが、多くの競合他社はコモディティタイプの炭素繊維で競争しています。CPCは複雑な構造についても対応できます。自動車業界でCPCがターゲットとしているのは、広い市場ではなくハイエンドの部分です。スペシャリティマテリアルズの中で、高い付加価値を持たないアプリケーションは手掛けたくありません。航空機についてですが、確かに関連分野としては良いと思います。今のテクノロジーを考えると、将来的にはそ

他の航空も含めて拡大する可能性もあると考えています。この買収は Tier2 のマスプロダクション向けという意味ではありません。テクノロジー、ノウハウを統合し、他の企業が複雑さゆえにできないという部分で優位性を持つことができると考えました。私たちには素材の知識があり、CPC には製品製造のノウハウがあります。とても良い組み合わせによって、ハイエンドなアプリケーションの提供が可能だと考えています。

ポリエステルフィルムフィルムについて、私たちはトッププロデューサーになりたいと考えています。この業界については統合が進んでおり、今後も進むと考えています。私たちは勝つことができるポジション取りができていると思います。光学的に高品質であったり、非常に薄いフィルムを作ったりすることができ、今後も成長が見込めると考えています。ディスプレイもその一つであります。今後数年間において、年 4% の成長が見込まれています。ポリエステルフィルムは様々な用途が可能です。多用途なフィルムであるため、他の機能でもどのようなことができるかすでに検討していますが、新しい用途が見つかると考えています。ポリエステルフィルムについて振りかえってみますと、私は何年もこの業界にいましたが、フィルムでフロッピーディスクを作るということから、色々なところが進化してきました。そのようなことが今後ポリエステルフィルムでも起こり、新しい用途が見つかると思います。これはフィルムを表面加工し、高機能を持たせるということも大切であり、私たちの製品の差異化としても重要な部分です。

#### [質疑応答 2]

##### Q1

1 つ目は、石化・炭素のエグジットに関して質問です。このエグジットの見通しは、第 1 四半期決算の時のご説明の時よりも遅れていないのかという点です。2 つ目は、石化・炭素のエグジットに関する内容説明が資料ではありませんでしたが、その理由について改めて教えていただきたいです。また、P8 の資料において、前回の資料では石化事業の EBITDA は NA でしたが、今回はベーシックマテリアルズが 450 億円となって示された理由を教えてください。8 月の第 1 四半期決算説明会では、3Q 中つまり年内には炭素のエグジットについて譲渡先を公表できるというお話でしたが、年度内に変更になるということでしょうか。

##### A1 (ギルソン)

私からお答え致します。ご想像できるかと思いますが、石化に関しては筑本さんが言ったように、交渉に長い時間が掛かっており、様々な詳細を決めていかなければなりません。もちろん進捗しており、多くの合意もしております。しかし、詳細の全てが解決したわけではありません。すべての合意がない限りは公表できません。オーナーシップの割合など、全てが決定したわけではないということです。理由はそれだけです。先ほど、私は多くの作業を進めています、と申し上げました。まだ 12 月がターゲットではありますが、分かりませ

ん。作業を進め、合意し、契約を締結することが大切です。そしてJVを作り、長期的に価値を創出することが重要です。最初に質問がありましたが、ゴールはJVを作り、起動させることです。起動させたら時計の針が進み始め、IPOまでに3年のデータが必要です。いつ開始したとしてもIPOまでには3年の期間が必要ですが、願わくば2024年度が開始時期となるよう動いています。3年後のIPOに向け、チーム一丸となりアセットの合理化を図ろうとしています。事業を軌道にのせ、追加的な投資家を見つけ、政府からの助成金を得ること。日本には利益を生み出せる石化産業が必要だからです。それはおそらく今より小規模になるでしょう。すべての作業をステップバイステップで、一つずつ行っています。コミットメントをもって行っています。株価が3%下落したことに痛みはありますが、私たちはやるべきことをやるだけです。しかるべき時期がきたら発表し、コミットメントをもって目標を達成したいと思います。

炭素のエグジットに関しては、おっしゃる通りです。3Qと言いましたが、時間が必要です。様々な事情があり、詳細を決めていかなければいけません。私たちはコミットメントを持ってできるだけ早く達成したいと思っています。欠かすことのできない必要なステップがあります。顧客も関係している、従業員も長期的契約も必要です。時間が掛かります。3Qまでに公表という部分は、延期したいと思っています。1四半期後ろ倒ししたかもしれませんが、全てを正しくやっていきたいと思っています。それを目標としています。そのためにすべてのことを行っています。タスクを一つ一つ解決し、時間がかかっているだけです。

## Q2

EVOHは成長が期待できる領域と思っています。前回の説明会だと5%程度の成長率を想定していましたが今も見方は変わっていないでしょうか。タイトな需給を背景にマージンを拡大してきていますが、EVOHの今後の成長見通しについて、改めてご説明お願いいたします。また、欧州での新プラントの稼働時期が当初では2025年7月でしたが、現在はいつ頃を想定されているかもお願い致します。

## A2 (クイーン)

良い質問だと思います。EVOH事業は2021年、2022年には非常にタイトな市場になり、価格が高騰すると過去に言っていました。本日お見せした資料では、EVOHの最初の成長が主に貢献しています。現在の市場では、経済的な観点からみますと、フードビジネス全体が下降しています。そのため一部の価格は下落していますが、大きな下落ではありません。2025年度の予測は、非常に保守的な数字になっています。あまり成長がないようにも見えますが、実際より私たちは保守的にみているとご認識ください。新しいプラントの稼働時期については、2026年の可能性が高いです。EVOH事業は私たちの戦略のコアな部分でもあり、これ以上の価格下落は想定していませんが、予測よりは良くなると思います。今現在も、よい事業であると考えています。

[質疑応答 3]

Q1

戦略について2つ質問です。1つ目は、P8のスペシャリティマテリアルズについて、4つの市場のEBITDAの合計値と、スペシャリティマテリアルズのEBITDAの値に差異がありますが、なぜでしょうか。また、ベーシックマテリアルズの450億円について、持分利益はどのように処理しているのでしょうか。エグジットする石化事業は、特別損失には含んでいないという認識でよいでしょうか。

A1 (ギルソン)

特に公表はしていません。2021年度と比較すると炭素事業はマーケットの状況が変わっています。その時の価値は非常に高めでした。時は変わりましたが、安売りということはありません。データが出てくればそこは発信していきます。なお、炭素事業は売却で考えています。特別損失、キャッシュフローについてはノーコメントです。

A1 (中平)

4つ足し合わせてもこの数字にならないというのはご指摘の通りです。4つ以外のその他というのがあります。これは、一般産業用、建築資材、本日お話ししたプロダクトラインを通してのセールスなどが含まれます。そういうものを含んだ数字になっていますので、差分がその他と見ていただければと思います。

ベーシックマテリアルズのEBITDA450億円は、私たちのオペレーション分になります。ジョイントベンチャーを設立後の私たちの分をそのまま100%計上した数字です。炭素は除いています。P4のEBITDA合計6,000億円は2月に発表した数値と同じだが、このときの想定は石化の分は持分法で入れています。その右側についてはJVの分が100%私たちの中にあるという想定でのものであります。最終的にはこの2つの中のどこかとなるとお考えいただきたいと思います。

A1 (ギルソン)

2つのことを見ていると思います。450億円のEBITDAを見なければいけないと思います。COIのラインは、営業利益が3,650億円となりこの中には100%入っています。右側は200億円入っているわけです。適切な形で処理しています。利益についてはミックスがありますが、正しい数字です。

Q2

スペシャリティケミカルズについて、4つの成長分野のうちデジタルでは15%の伸びを2022年度から2025年度と想定していますが、半導体ウエハーの市場成長予測は4%程度と

言われています。市場より高い成長を見込んでいますが、どういうシェアを獲得し、どのようなリスクがあるかを教えていただきたいです。また、メディカルについてもインプラントを拡大するとありますが、信越化学やその他の会社はその分野は訴訟リスクが高いため、避けています。そのあたりのリスクマネジメントはどう考えていますか。また、地理的拡大について、海外でどのように拡大していく自信があるのかご教示ください。

## A2 (クイーン)

半導体についての認識がいくつか異なります。私たちの成長予測というのは、単に市場成長に沿ってということではなく、新しいアプリケーションが入ってきます。川下に進出しているという話をしましたが、再編に伴い新たに追加される部分があります。この分野で M&A の見込みもあり、内部成長もあると思います。今はないものが、M&A によって、新たな成長ドライバーとなるものが創出されると考えています。

メディカルのインプラントに関しては、私たちはこの素材について長い間手がけてきました。多くの訴訟リスクがあることも認識しています。そのため、私たちはデバイスを作るということはやりません。そこがリスクとなることを十分理解しているからです。どこまで参入すべきか、そうでないかは十分認識しています。

地理的拡大に関してですが、その多くは組織内で行うことに関連していると思います。私はアメリカリージョンを担当していましたが、実に細分化された組織になっていました。しかし再編し、スリム化を行うことで、リージョンの機能をより高め、より良くすることができています。シンプルなことでどのようにセールスオペレーションを管理するのかで変わってきます。私たちの営業部隊の能力も、大きな違いが出てきています。アプリケーションの開発をお客様に近いところで、どのように行うかということに関しても改善しています。今までは、都度日本に意思決定を求め、時間が掛かり、ビジネスの機会を失ったこともありましたが、現在は、より早い対応ができるよう、スペシャリティマテリアルズについては問題を早く解決するというところにフォーカスしています。リージョンごとにオペレーション能力を引き上げることになると思います。

## [質疑応答 4]

### Q1

石化に関して、9月に発信された説明会の案内を受けて、今回10月に石化炭素のエグジットの内容について公表があると思っておりましたが、様々な交渉が必要であり、現在はまだ具体的な話ができる状況ではないということでしょうか。また、年内に50/50のJVを設立し公表する予定という計画で間違いはないでしょうか。可能性の議論ですが、JV設立自体の時期を公表するのも難しいということでしょうか。

## A1 (ギルソン)



ご認識の通りです。先ほどお伝えしました通り、非常に長い時間のかかる難しい交渉です。業界全体のためにも、チームを結成し、最善を尽くしてはいますが、まだ公表できる段階にきていません。しかし、進捗はしています。すべての調印が終わるまでは、公表できませんが、現在はそれしか言えません。JVの50/50については、あくまで私たちの想定です。これが実現可能かは現時点ではわかりません。まずはJVを設立する。そして最終的にはIPOにつなげたいと考えています。しばらくの間は連結を続けます。時間を掛けて50%に行つてエグジットするということになるかもしれません。JVの設立時期についても、詳細はお話できません。詳細を詰めている段階のため、発表できません。

#### [質疑応答 5]

##### Q1

1つ目は、本日2025年度にかけての進捗を議論している中、2025年度にエグジットした後、御社の思い描く姿についてご教示ください。ニッチトップの集合体になっていくのか、クリティカルマテリアルに絞ってレイヤーマスターのようにしていくのか。

##### A1 (ギルソン)

明確にお伝えしましたが、本日は会社全体のポートフォリオについて話す日ではありません。それについては来年2月に行います。今は、ポートフォリオを色々検討している段階です。何度もお伝えしましたが、ポートフォリオの整理、事業を修正し、立て直してから議論したいと考えています。ポートフォリオの変革を現在行っています。全ての事業で利益が上がり、今後どのような事業展開にするのかを長期的なスパンで考えていきます。本日はそのような話をする機会ではありません。

##### Q2

スペシャリティマテリアルズにおいても、もう少し絞った展開にしていくのかどうか教えて欲しい。信越化学は顧客に密接なところで色々な角度から情報を集めている。御社はるつぼやエポキシ樹脂など一歩離れたところになっている。例えば感光材で抑えるとかポリマーを抑えるとかといった取組みがあっても良いと思うがどうか。

##### A2 (クイーン)

エレクトロニクスの材料については、私たちはTier2の強さでした。Tier2の素材を拡大しながらも、そのポートフォリオは広げていきたいと思っています。今後もスイートスポットだと思っています。私たちの開発においては、Gelestの獲得もあり、下流に進むことができると考えています。そしてTier1のマテリアルに進むことができると考えています。これによって機会が広がると思っています。今後そのゲームが変わっていくと思っています。より深いコアテクノロジーをGelestから得ており、活用して私たちの事業分野を拡大できま

す。これまでとはポジショニングが違うかもしれないが良いシナジーが上がると考えています。

#### A2（ギルソン）

シナジー効果は、スペシャリティマテリアルズと産業ガスのビジネスでもあります。同じカスタマーがいて、多くのシナジーがこの2つのビジネスから期待できます。

#### Q3

5 ページに記載がある従業員エンゲージメントの数字に関してですが、少し低いように思います。この背景をどのように考えていますか。この数値を上げるために、どうするのかご説明をお願いいたします。

#### A3（ギルソン）

従業員エンゲージメント調査は毎年行っておりますが、変革以前から高くはありませんでした。しかし変革の時期においても、数字は改善しています。もちろんこのままでよいとは考えておりません。さらに改善していきたいと考えています。会社ごとにフォーカスを絞り、利益を創出できるようになれば、従業員エンゲージメントも改善すると思います。私の経験から、従業員エンゲージメントと会社の業績は密接に関わっています。会社の業績が良いと従業員エンゲージメントが良く、そして逆もしかりです。そこが私たちのゴールです。

会社の業績が良くなれば、従業員のエンゲージメントも良くなりますが、大きな変革をしているので困難な部分もあります。しかし、今取り組まなければならないことです。この会社のサステナビリティのためにも、従業員エンゲージメントについて注視していきます。

#### [質疑応答 6]

##### Q1

資料 P16 について、EV モビリティの売上は 2,800 億円から 2,500 億円に減少している一方で、EBITDA は 310 億円から 340 億円になっています。EV モビリティの事業削減が今回織り込まれたということでしょうか。利益は赤字を撤退する、あるいは CPC 関連の利益が上乗せされたという認識でしょうか。同様に、デジタルの売上は 3,500 億円に変更ありませんが、EBITDA は 1Q で 770 億円だったものが 750 億円に減少していますので、あわせてご説明お願い致します。

#### A1（クイーン）

EV モビリティについては、より深くポートフォリオを吟味した結果、エグジットし、より良いオーナーを見つけるビジネスがあったということです。EBITDA に関しては CPC もですが、それ以外の他の用途でもより高いバリューが可能だと考えたからです。一つ強調し

たいのは、全てのコアビジネスについて過去6ヶ月、より深く検討してきました。各事業において勝者になり、投資したいと思われる事業となるよう、競争ポジションはどうなっているのか等々、より深く検討しポートフォリオの更なる見直しを図りました。P28のチャートはそれらを反映したものになります。デジタルについても同様です。一部の事業については具体的にエグジットする分野もあります。事業売却を含まず、単にやめるものもあるかもしれません。EBITDAの数字は770億円から750億円という変化は、大きなものではありません。収益性を考え、新しい用途を追加し、アップデートを反映させたタイミングによるものです。特に大きな変化があったわけではありません。

Q2

メディカルのEBITDAについては、開発費などが掛かってあまり利益が乗ってこないという理解でよろしいでしょうか。

A2 (クイーン)

メディカルに関しては、先程お伝えしました通り、有機的にビジネスを成長させる分野です。既存のプロダクトラインを新しい価値の高い用途にも拡大し、成長させます。またM&Aを期待している分野でもあり、こういったものすべて合算して現在の予測になっています。

[質疑応答 7]

Q1

筑本さんに質問です。石化・炭素の再編について、改めて何が難しいのかということ、難しい順に論点を教えていただきたいと思います。可能な範囲でかまいませんので、ディスカッションがどのあたりまで詰まっているかについてご教示いただけると幸いです。

A1 (筑本)

あまり詳細にお答えすると、内容が明白になってしまいますので差し控えますが、私たちが一番大切にしていることは、フェアネスです。そこが担保されないと、株主や従業員に迷惑が掛かると考えています。これ以上は、申し上げられません。

[質疑応答 8]

Q1

前回の説明会では、各ポートフォリオについて、売上の構成がこうなっていて、これくらい伸びるという説明がありましたが、今回は具体的なものはありません。現在示されているメディカルの600億円の売上収益はどのような構成になっており、何が具体的に伸びるのでしょうか。これまでその他扱いになっていたメディカルはなぜ今回入ってきたのか、どのような変化があったから、これだけ伸びると考えているかを改めてご教示ください。

#### A1 (クイーン)

良いご質問だと思います。まずメディカルはその他の中から、単に成長性があるからという理由で上げてきたわけではありません。当社のポートフォリオ全体を吟味した結果、先程お伝えしました通り、私たちがスペシャリティマテリアルズを完成させるために、マーケットが上下しても、より安定的なパフォーマンスが見込めるものが必要です。メディカルはそのうちの一つです。メディカルには魅力的な収益性もあります。私たちが注力したいプロダクトラインの中で、非常に相性が良いのがメディカルです。それを今まではうまく活用できていませんでした。インプラント事業はすでに強いポジションを確立しており、今後も成長する事業です。ポートフォリオのレジリエンスを高めるために、戦略的な理由でメディカルを選びました。ポリマーの強みやフィルムが強みを使ってメディカルデバイスの営業ができると考えています。すべてのステークホルダーとの関係性を見たうえでも、重要であると考えています。その他の中には、他にも成長する産業チャネルもあります。ただし、それだけで選択するのではなく、ポートフォリオ全体を見て、意識的にかつ戦略的な意図をもってメディカルを選定しました。

#### Q2

4 市場の売上がそれぞれどのように伸びると考えていますか。インプラントが伸びるとしたら、日本の強みを欧米に持ち込むのか、他の製品と一緒に販売できるという伸び方なのか。何が伸びるキープロダクトになっているのか教えて下さい。

#### A2 (クイーン)

インプラントはメディカルの重要な部分になっております。バイオバッグを見ると、フィルムベースもあり、その他ポリマーのものもあります。そのマーケットの中でインプラントを作ることができます。私たちはそのマテリアルを製造しています。新しいイノベーションが出てくるところで勝つ権利を持っていると考えています。インプラントは巨大なビジネスではないが割と大きいサイズを持っているビジネスです。成長を期待しており、私たちの知識を利用して規制当局との関係や、ポリマーやフィルム、複合材料といったポートフォリオの活用も図り、伸ばしていきたいと考えています。宇宙など事業開発は始めており、2025年度にはかなりプロダクトミックスは変わってくると思います。他のタイプのマテリアルも伸ばしていきたいと考えています。

#### Q3

2025年度に向けた伸び率が年率30%以上になっていますが、後ろに行くほど大きな伸びを想定しているということでしょうか。M&Aを想定しているのでしょうか。

A3（クイーン）

先ほどお伝えしました通り、M&Aについてはすでにターゲットエリアになっています。

[質疑応答 9]

Q1

MMA とヘルスケアの位置づけがややあいまいな印象があります。2024 年 2 月に説明予定かと思いますが、MMA についてアルファ法が強いのは理解しているが市況連動で厳しいところもあり、ACH 法も老朽化が問題となる中で、ベストオーナーの観点でどのくらい議論が進んでいるのか、どの程度の時間軸を考えておけばいいのかというところをご教示ください。また、産業ガスの持分の考え方について、半導体の M&A との関連性もあるため、可能な範囲でご教示いただけると幸いです。

A1（ギルソン）

ご認識のとおり、これらのディスカッションは来年 2 月になります。すべてを再検討している段階であり、現在はフィックス、各事業の立て直し、改善をしているところです。産業ガスは現在、非常に強いビジネスになっています。多くをスペシャリティマテリアルズに注力しており、より高い利益成長をしたいと考えています。MMA はコモディティ事業であり、色々な方策を考えています。様々な再編を検討し、追加のアルファ法への追加投資も検討しています。様々なことが現在進行中であり、これらすべての事業が良好になった時、誰がベストオーナーになるのか、またどの事業からエグジットすべきかという議論がでてくると考えています。そのようなディスカッションも、次回明確化できるかと思います。再編後、新たなオプションが生まれると思っています。スペシャリティマテリアルズに今後も注力していくということが前提であります。

<閉会のご挨拶>

中平

**P44【企業価値向上の実現に向けて】**

改めまして、本日は三菱ケミカルグループ IR Day にご参加いただき、誠にありがとうございました。最後になりますが、私の方から三菱ケミカルグループにおける企業価値向上に向けたアプローチの概要を簡単にお話して、クロージングの言葉とさせていただきます。

企業価値の最大化は、私たちにとって最も重要な目的です。これまで規模の拡大を目指して、4 兆円を超える企業体へと発展してきた三菱ケミカルグループですが、2021 年度から企業価値の最大化に向けて大きく舵を切りました。株主還元を拡充する方針を定め、配当性

向の目線を 2025 年度に 35%としました。また収益性の向上を喫緊の最優先課題として、プライシングやコスト削減、ポートフォリオミックスの改善を進めております。

一方で継続的に企業価値を向上させるためには成長が不可欠です。本日は成長ドライバーと位置付けるスペシャリティマテリアルズにおける成長戦略をご紹介しました。

この株主還元の拡充、収益性の向上、成長の三点を、着実に、かつスピード感を持って進めていくことを改めてお約束します。加えまして、投資家の皆様との対話の質と量とを重要視し、継続して高めてまいります。今後とも三菱ケミカルグループをお願いいたします。本日はどうもありがとうございました。

以 上