



## ポートフォリオの再構築により成長を実現し、 低炭素社会における企業価値向上をめざします

### ポジティブマインドが変革をもたらす

2021年4月、代表執行役社長に就任しました。歴史ある三菱ケミカルホールディングス(MCHC)の先導役に任されることを、大変光栄に思います。不確実な時代の中、当社グループが誇るイノベーションのDNAを軸として、将来に向けた成長への軌道を指し示す重要な役割を率先して果たしてまいります。

私が本職に就任することを決めたのは、MCHCの世界的な評価や存在感、革新的な技術力に加え、3つの重要な理由があります。1つめの、そして最も決定的な理由は「挑戦」です。私はMCHCグループをネクストレベルに成長させるというチャレンジをとっても楽しみにしています。2つめの理由は、化学業界が持つ無限の可能性です。化学業界は、身近な生活分野から自動車、医療まで、ほぼ全ての産業と密接に関係しており、MCHCグループはそれらの産業にさまざまな製品

やサービスを提供しています。そして3つめの理由は、私の過去の日本での経験です。これまで、日本の企業文化や組織構造と、ステークホルダーの利益を最大化する手法について理解を深めてきたことから、それらの経験を活かす大きな機会になると考えたのです。

私は常々、前向きな姿勢で積極的にチャレンジすることを心掛けています。これまでになく速いペースで技術変革が進む時代の中で生き残り、成長を果たしていくためには、私を含む全従業員が主体的に挑戦する前向きな心構えを持つ必要があります。この心構えを基盤とすることで、柔軟な適応力、機敏な判断力、決断を行動に移す勇気を発揮し、あらゆる事業機会をMCHCグループの成長につなげていきます。そしてその先には、MCHCの無限の未来が広がっていると確信しています。

### ジョンマーク・ギルソン

代表執行役社長

#### プロフィール

生年月日 1963年12月6日生  
出身地 ベルギー  
主な略歴  
1989年 Dow Corning 社 入社  
2005年 同社 Corporate Vice President & General Manager of Specialty Chemicals Business, President Asian Area  
東レ・ダウコーニング(株) Shareholder Representative Director  
2009年 同社 Executive Vice President & General Manager of Specialty Chemicals Business  
2011年 Avantor Performance Materials 社 Chief Executive Officer  
2012年 NuSil Technology 社 Vice Chairman & Chief Operating Officer  
2014年 Roquette 社 Chief Executive Officer  
2021年 (株)三菱ケミカルホールディングス 代表執行役社長(現)



### 豊富な経験を活かし、改革に挑戦

私はこれまで、米国、欧州、日本の企業のトップを務め、その経験から広い視野を得てきました。

米国のDow Corning社と日本の東レ・ダウコーニング(株)では、低収益事業から脱却し、エレクトロニクスやライフサイエンス事業などの、収益性が高く成長が期待される市場にシフトするための構造改革を行いました。

その後3年間は、プライベート・エクイティ・ファンドに携わり、価値創造と財務レバレッジの最適化について多くのことを学びました。

そして前職のフランスのRoquette社ではCEOとして指揮を執り、6年以上にわたって収益率向上のための構造改革を実施した結果、成長率の高いスペシャリティプロテインや医薬添加剤などの新しい事業分野へ進出を果たしました。今後はこれら過去の学びを当社のステークホルダーのために役立てていきたいと考えています。

### ミッション：会社を成長軌道へ

MCHCおよび三菱ケミカル、田辺三菱製薬、生命科学インスティテュート、日本酸素ホールディングスを含む当社グループの成長戦略を実践することで、ステークホルダーに大きな価値をもたらすことが、私の最大の職務であると考えています。目の前に立ちはだかるさまざまな課題を解決して新たな事業機会を見だし、グループ全体の成長と収益向上を牽引していきます。

最終的な目標は、MCHCが低炭素社会における勝者となることです。化学業界のようなエネルギー集約型の産業ではカーボンニュートラルの実現は一朝一夕にはできませんが、そのプロセスの中で新たな事業の可能性を生み出すことができると確信しており、石油化学製品など伝統的な主力製品を含め、あらゆる分野で事業機会を模索していきます。

では勝ち残っていくために、これから2050年までの30年間で、私たちはどのように変わっていく必要があるでしょうか。

まず重要なのは、グループ従業員一人一人が、人々に、健

康に、そして未来のより良い地球環境の実現に貢献することを常に意識しながら仕事に取り組み、その行動と結果に責任を持つことです。私たちの強みを集約すれば、化学業界に大きなインパクトを与えることができ、社会を変革する原動力となり得ます。しかし、私たちの強みが分散したままでは、逆に影響を受ける側になってしまいます。だからこそ、外部の影響に左右されないよう、自らの手でステアリングを握っていただかなければならないのです。MCHCグループは、総合化学メーカーとして長い時間をかけて蓄積し、確立してきた多様な基盤技術を有しています。また、高度化、複雑化したプラントを安全・安定的に稼働し、高品質な製品を生み出す技術もあります。さらに、顧客からの信頼も厚く、人材にも恵まれています。つまり、確固とした事業基盤、卓越した専門知識と技術力、顧客からの信頼、従業員のコミットメント、この4点がMCHCグループの強みであり、これらをうまく活かすことで市場競争力を何倍にも高めていけると確信しています。

さらに今後、企業として力を付けていくためには、従業員の男女間格差を是正し、あらゆる人材がその潜在能力を最大限に発揮できる環境を整備していく必要があります。これはCEOとしての私の重要な責務です。MCHCの取締役会には現在、5名の社外取締役が在籍しており、うち2名が女性であるなど、当社では歴代のCEOのリーダーシップのもと、女性役員を登用する取り組みを積極的に推進してきました。これからは私がそのバトンを受け継ぎ、ジェンダーギャップを完全に解消し、MCHCをより良い企業・場所に変えていきます。また、日本社会に根強い年功序列の慣習についても、その良い面は残しつつ、個々人のパフォーマンスを重視し、年齢にかかわらず優秀な人材がリーダーとして活躍できる環境を整えていきたいと考えています。

### KAITEKIを行動指針に

KAITEKIには「理想」と「必然性」という2つの側面があります。「理想」とは、世界の人々の健康と地球環境への貢献など、人、社会、地球の心地よさを追求する、中核となる呼びかけです。シンプルでありつつ、人の心を動かすこの哲学を私は心から尊重しています。

「必然性」とは、低炭素社会に適応し、よりクリーンな企業への変革を実現していくことです。この目標に選択の余地はなく、私たちは企業活動や製品使用時のCO<sub>2</sub>排出量を削減

していかなければなりません。

世界の多くの国々は、2050年までのカーボンニュートラルの実現に合意しています。ところが石油化学事業など、当社におけるエネルギー集約型事業の製造工程では、直接使用する燃料由来のCO<sub>2</sub>排出だけでなく、電力を使用することによる間接的なCO<sub>2</sub>排出を伴いますし、そもそも原料の多くが化石資源由来です。これらを考えたとき、カーボンニュートラルの世界で化学産業は生き残っていけるでしょうか？再生可能エネルギーの利用や、CO<sub>2</sub>排出の少ない原料の利用、ケミカル・マテリアルリサイクルが低炭素化に向けた答えの一つですが、これから当社がめざしていく事業活動は、全てこの問いに答えられるものでなければなりません。

資源やエネルギー供給は一企業や産業の枠を超える問題であり、エネルギー政策の迅速な策定には、政府の関与が不可欠です。特に日本国内に製造拠点多い当社にとって、日本政府のエネルギー政策は重要であり、状況を注視しつつ、適宜最善と思われる施策を迅速に実行していきます。

「理想」と「必然性」、2つの側面を持つKAITEKIを実現するためには、当社の強みを活かすことで最も多くの利益を得られる市場分野を特定する必要があります。現時点におけるMCHCグループの事業内容は、石油化学製品から半導体のような機能商品、医薬品に至る幅広いものです。KAITEKIの2つの側面を踏まえ、ポートフォリオを見直し、収益性を高めていくことが私の重要な責務です。





## 財務基盤強化とポートフォリオ改革

### 改革に向けた行動と目標設定

2050年カーボンニュートラルの実現に向け、先ほどから私たちがどう変わるべきかをお話ししてきました。ではCEOとして、私自身がなすべきことは何でしょうか。第一は、強固な財務基盤を実現することです。しっかりとした財務基盤があってこそ、投資や構造改革といった戦略の自由度と柔軟性が高まります。成長戦略の目的は当社の企業価値向上であることは言うまでもありませんが、その原動力となるのが強い財務基盤なのです。収益性の回復と負債の削減は、CEOとしての最優先事項と考えています。

次に、将来の成長性と収益を最大限に高めるために、早急に事業ポートフォリオ改革に着手する必要があります。長期的な事業ポートフォリオの検討には半年程度かかる可能性はありますが、1~2年を要する作業ではありません。なぜなら、当社には、何が課題で、何をすべきかを理解している優秀な人材が多数存在するからです。彼らはすでに改革の必要性を十分に認識しており、私自身は実行を促す触媒になりたいと思っています。従業員と力を合わせて全社を挙げて取り組み、2021年内をめどに具体的なポートフォリオ戦略を明示するつもりです。

今後、長期的にポートフォリオを構成していく事業は、「当社の強みが活かせるか」「成長市場であるか」「カーボンニュートラルに適応できるか」の3つの基準を用いて判断していきます。このいずれか一つにでも合致しない事業は、中長期的に何らかの課題に直面し、MCHCグループの将来を担うことはできないと考えるからです。

カーボンニュートラルへの適応は、MCHCグループを含む化学業界にとって大きな脅威であると同時にビジネスチャンスでもあります。この機会を活かすためには、将来に向けた本格的な投資が必須です。従って、前述したようにまずは財務体質の改善が最優先となります。私たちの目標は明確です。それは、財務基盤を強化すると同時に、ポートフォリオ改革を行うことです。

### 機能商品分野

私はMCHCグループの機能化学品および機能化学技術の未来に大いに期待しています。深刻な社会課題の解決に役立つこれらの製品は、高い利益を確保することができるからです。低炭素社会の実現は大きな課題ですが、たとえば、当社の自動車用リチウムイオン電池材料は、代替エネルギーに関する課題をビジネスチャンスに転換することができる技術の一つです。MCHCグループは、課題解決に求められるイノベーション、知的財産、品質管理、マーケティングといった能力を豊富に有しています。これらの強みを活かし付加価値を確実に生み出していくことは、改革の中でも最も重要な施策の一つです。

### 素材分野

低炭素社会への世界的な移行が進む中、エネルギー源の主体は再生可能エネルギーとなり、化石燃料の比率は一層縮小すると見られています。当社グループの場合、現状ではエチレンやその誘導品などの石油化学製品およびコークスや炭素材を含む炭素製品は、大量のCO<sub>2</sub>を排出し、化石資源由来の原材料も使用しています。今後は、利益を出して投資回収するだけでなく、GHG排出量の削減、つまりは地球温暖化の問題に、より積極的に取り組むことが求められます。たとえば製造プロセスでCO<sub>2</sub>排出量を大幅に削減し、加えて化学製品の原料として大気中のCO<sub>2</sub>を使用できれば、当社グループの中核であるケミカルズセグメントで複数の収益機会を得ることができるでしょう。

MCHCグループは早くから、低炭素社会をめざしたプロセ

ス改革や製品開発に取り組んできた強みがあります。製品リサイクルの促進や、CO<sub>2</sub>を資源として利用できる技術開発などです。また現在は、廃プラスチックのケミカルリサイクルを推進するため、石油精製企業との連携を強化しています。

一方、MMA事業では当社グループは世界最大のシェアを誇っており、環境の変化やカーボンニュートラルに対応しながら最適なオペレーションを維持することで、今後も高い収益性が期待できます。

また、産業ガス分野では、世界4位の産業ガス会社である日本酸素ホールディングスとともに、グローバル競合企業トップ3との収益性の差を埋めるべく努力し、電子・医療領域にも重点を置き、持続的な成長をめざしていきます。

### ヘルスケア分野

ヘルスケアは、付加価値が高く成長の可能性も高い領域です。特に医薬品事業は、人々の健康促進のためのソリューションを提供することで大きく成長する可能性を秘めています。

そうした考えから、当社は2020年、田辺三菱製薬を完全子会社化しましたが、想定する成長を実現していくためには、規模の拡大や日本中心のビジネスモデルからの脱却、より強力なパイプラインの構築に向けた研究開発の強化が必要だと考えています。また、再生医療のMuse細胞の開発は進展しており、長期的な可能性に大いに期待しています。今後数年内には上市したいと考えていますが、業績へ寄与するためには、さらに何年かの研究開発投資が必要です。

### 企業価値を高め、 ステークホルダーの期待に応える

良い企業と呼ばれるために必要なことは何でしょうか。私は、MCHCを構成する重要な4つのステークホルダー、つまり株主、顧客、従業員、行政を含む外部機関との良好な関係を模索し、信頼関係を強化し続けることが何より重要だと考えます。その観点から現状のMCHCを見ると、顧客、従業員、外部機関にはしっかりと対応できているものの、株主・投資家の皆さまからの期待に十分応えているとは言えません。株主・投資家の皆さまにより多くの価値とリターンを提供するためには、現在の姿からさらに成長し、収益性の高い企業になることが不可欠です。事業ポートフォリオの最適化は、その実現に欠かせない条件です。そして株式市場で評価される

ためには、成長の見通しを大幅に改善し、ROEを、現在の5%未満の状態から大きく向上させていく必要があります。

2021年度は、業績の回復と負債の削減を中心に取り組んでいきます。来る低炭素社会で勝者となるためにはポートフォリオ戦略の再評価が不可欠です。具体的には、慎重に選択された成長事業への投資、成長の可能性はあるものの想定通りの成果を挙げていない事業の特定と戦略の見直し、将来性や適応性に欠けるため売却が必要な事業の特定などが求められています。また、選択した戦略を実現するための組織構造は、シンプルで明快、透明性が高く、かつ費用対効果も高いものでなければなりません。そのために、今後はよりシナジー創出効果を重視した、パフォーマンス主導型のグループ組織体制に変えていく予定です。また、資源の配分先や配分方法についても、株主利益の向上の観点から見直していきます。

私は、過去の経験から、組織全体がチームワークを発揮することで、先にお話した4つのステークホルダーの期待に応えながら収益性を高め、困難を乗り越えられることを実感しています。MCHCは、全てのステークホルダーの声に耳を傾け、ポートフォリオ改革を実行し、組織文化を変えることで、業界を先導する影響力のある企業をめざしていきます。そのためには、多様な価値観を受け入れられる企業文化がなければなりません。ダイバーシティ&インクルージョンはもはや選択肢ではなく、予測不可能な世の中において不可欠な、競争力の源泉となっています。

MCHCグループは、社会価値と経済価値を持続的に両立させるKAITEKI経営を貫くとともに、自らを革新し企業価値を高め続けてまいります。CEOとして、MCHCの成長の新時代の幕開けとなる2021年度を実り多い年にできるよう、精一杯努力してまいります。引き続きMCHCグループの活動へのご理解とご支援をよろしくお願いいたします。

代表執行役社長

ジョンマーク・ギルソン