

株式会社三菱ケミカルホールディングス

事業説明会

開催日：2021年2月25日

開催形態：オンライン開催

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。

当社グループは情電・ディスプレイ関連製品、高機能成形材料、高機能ポリマー、MMA、石化製品、炭素製品、産業ガス、医薬品等、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。

事業説明会

- 出席者 : (株式会社三菱ケミカルホールディングス)
代表執行役社長 越智 仁
執行役常務 池川 喜洋
執行役常務 CFO 伊達 英文
(三菱ケミカル株式会社)
代表取締役社長 和賀 昌之
(田辺三菱製薬株式会社)
代表取締役社長 上野 裕明
(株式会社生命科学インスティテュート)
代表取締役社長 木曾 誠一
(日本酸素ホールディングス株式会社)
代表取締役社長 市原 裕史郎
(株式会社三菱ケミカルホールディングス)
代表執行役専務 大久保 和行
執行役常務 ラリー・マイクスナー
執行役常務 藤原 謙
執行役 羽深 成樹

<プレゼンテーション>

越智社長

みなさん、こんにちは。お久しぶりです。昨年 KAITEKI Vision 30(以下「KV30」)を策定し、それをベースに次期中期経営計画を策定してきました。COVID-19 により先行き不透明な中、いかに事業を回復させていくか、レジリエントな事業基盤をどう作り上げていくか、成長に向けた布石をどのように打つか、ということが重要であるため、今回の計画は 2 つのパートに分けて策定しました。ステップ 1 では今の点について計画を取りまとめており、本日はご説明したいと思います。

P3【1. APTSIS 20 振り返り: 経営成績の進捗】

現中計 APTSIS20 の振り返りを行う。経営成績としては、ポートフォリオ改革や市況改善により、2017 年に当初目的であるコア営業利益 3,800 億円を達成することができた。2018 年以降はジレニアのロイヤリティ非計上の問題や米中貿易摩擦による景気減速、COVID-19 によるリーマンショック以上の景気悪化、これらを踏まえて 21/3 期のコア営業利益は残念ながら 1,530 億円となる見通しである。メディカゴ、ND0612、MMA ポーメント

工場停止などによる非経常項目の損失によって、親会社株主に帰属する当期純利益は赤字とならざるをえない。

P4【1. APTSIS 20 振り返り:投資・投融資計画】

設備投資とR&D費用についてはほぼ計画通りに実施することができた。成長を加速する投融資については、機能商品とヘルスケアが少し未達となった。

P5【1. APTSIS 20 における主要経営施策】

APTSIS20 における主要経営施策としては、機能商品では収益率、資産の効率性向上への事業ポートフォリオ改革の強化であり、素材では市況に左右されにくい基盤の強化、ヘルスケアではパテントクリフ対応としての米国展開の加速と再生医療の事業化の加速である。また3社を統合した三菱ケミカル発足によるシナジー効果の創出、グローバル経営体制の強化、次世代テーマの早期事業化、KAITEKI 経営の深化と人事制度改革、デジタル化の加速などの基盤強化が主な施策であった。

P6【1. APTSIS 20 振り返り:機能商品】

機能商品では様々な対策を取ってきたが、目標としていたコア営業利益 1,200 億円達成には至らなかった。さらなる成長施策を加速する必要があるということであり、そのためには R&D の活性化、新しいビジネス創出力の強化、デジタル R&D の遅れの挽回、これらが重要であると考えている。

P7【1. APTSIS 20 振り返り:素材】

素材は、MMA 事業の収益拡大と安定化に向けて新たに中東 SAMAC を稼働できたが、米中貿易摩擦および COVID-19 により収益の大きな変動を起こしており、さらなる収益安定化に向けた構造改革が必要である。また日本の製鉄産業の大幅な生産規模縮小により、日本におけるコークスの需給バランスが崩れており、炭素事業の構造改革も早急に対応する必要がある。産業ガス事業においては、Linde、Praxair からの事業買収等によりグローバル体制を確立することができた。非常に大きな進歩だったと思っている。

P8【1. APTSIS 20 振り返り:ヘルスケア】

ヘルスケアにおいては、ラジカヴァによる米国展開を実行することができたが、需要が想定ほどには伸びていない。ND0612、VLP インフルエンザワクチンの開発が遅れ、田辺三菱製薬(MTPC)の収益回復を遅らせている。MTPC100%子会社化に伴い、新たな施策を取り入れ早急な再構築が必要である。特に海外企業の M&A を通した後の PMI、ガバナンス強化については、少し反省して見直しが必要である。Muse 細胞については若干の遅れはあるがほぼ順調である。

P9【1. APTSIS 20 振り返り:基盤強化】

基盤強化として、事業構造改革は売上高で 3,000 億円が目標のところ 3,200 億円ほど行っている。グループ会社の削減、コーポレート合理化によるコスト削減 220 億円は当初想定以上に達成することができた。グローバルマネジメント体制の構築、R&D の強化、デジタルトランスフォーメーションの推進もほぼ順調である

P10【2. 環境認識とコロナ影響を踏まえた中期経営計画の考え方】

APTSIS20 の反省を受けて、次期中期経営計画 APTSIS25 を策定した。基本的な考え方からご説明する。

P11【2. 世界経済・社会の大きな変化】

グローバル経済の崩壊と自国優先主義の台頭、温暖化などの深刻さの増大、環境・社会の問題に対する規制強化の動き、COVID-19 によって安全・安心への価値観の向上、バーチャル・リモート化の拡大、働き方改革や業務効率化の加速、グリーン化・デジタル化の加速などが起こり、世界は大きく変わりつつある。こうしたところがグローバルな企業運営のあり方、ビジネスモデルの変革、グローバルな研究体制のあり方、ポートフォリオ改革の見直しなど様々なところに大きな影響を与えており、我々もこれに取り組んでいく。

P12【2. コロナ影響を踏まえた世界経済成長の見方】

世界の経済成長の見通しは、各国のグリーン政策を組み込んだ復興対策により、中国・米国中心に急速に回復している。欧州・日本は少し緩やかな回復にならざるを得ない。化学産業についてはコロナ前水準に回復してきている。米中貿易摩擦前水準の回復には、2022 年や 2023 年まで掛かると予測している。自動車・通信関連・家電は市場のニーズを踏まえて急速に回復している。それに伴い半導体関係はフル生産である。一方、衣料・飲食・運輸などは回復が遅れている。産業によって濃淡が出ている。これらを踏まえて中期経営計画を考えていかなければならない。

P13【2. コロナ影響を踏まえた中期経営計画(APTSIS 25)の考え方】

先行き不透明な状況を踏まえて、APTSIS25 はステップ 1 と 2 に分けている。ステップ 1 では、事業の早期回復、事業基盤の強化、成長に対する布石に重点を絞っている。ステップ 2 では成長の加速に本格的に重点を置いて策定している。

P14【2. APTSIS 25 Step 1 における主要経営施策】

ステップ 1 では、KV30 を踏まえた主要経営施策はこのようなものと考えている。経営基盤強化としては、合理化、人事制度改革と働き方改革、組織改革とグローバルマネジメント体制の構築である。事業基盤強化としては、ビジネスモデルの変革、次世代事業の開発強化である。事業戦略としては、事業構造改革、成長事業への布石、特にヘルスケア事業の強化である。あと大きなものは、財務体質の改善である。

P15【3. APTSIS 25 Step 1 3-1 基盤強化策 3-1-1 経営基盤強化】

経営基盤の強化についてご説明する。

P16【3-1-1 経営基盤強化：合理化・働き方改革】

収益回復に重要であるのは経営基盤の強化である。合理化によって 2 年で 220 億円のコスト削減を行っている。さらに資産効率化によって 1,800 億円の資産圧縮を行う。COVID-19 によるテレワークの実績を踏まえ、分散していたオフィスを統合して 10 年で 150 億円のコスト削減を行う。IT・デジタル活用による効率化として、IT・DX をフルに活用し、サプライチェーンの強化やスマートファクトリー化、マテリアルインフォマティクスや AI を使った R&D の強化を行う。三菱ケミカルでは今後 5 年間で IT に約 470 億円の投資を行い、デジタルトランスフォー

ーメーションについては、2年で240億円の投資も行っていく。

P17【3-1-1 経営基盤強化:事例①三菱ケミカル業務改革・人事制度改革】

業務改革においては、三菱ケミカルには業務変革推進室を設置した。間接・物流・購買業務などの改革により2年で50億円を手取ると考えている。今後5年で更なる合理化推進を計画している。三菱ケミカルホールディングス(MCHC)では業務改革プロジェクトを進めている。人事制度についてはジョブ型に変更するとともに、エンゲージメントを活かして充実感のある業務に転換し、今後進化する技術革新に対してスキル教育やリカレント教育を充実させていく。特に人材は重要であり、人材ネットワークを構築し、多様な人材の登用を積極的に促進していきたいと考えている。

P18【3-1-1 経営基盤強化:事例②三菱ケミカル組織改革】

三菱ケミカルではこれまでの10MBU25本部を、5ドメイン8ディビジョンに集約して、組織の生産性向上、シナジーのさらなる追求、意思決定の迅速化を図っていききたい。

P19【3-1-1 経営基盤強化:事例③三菱ケミカルグローバルマネジメント体制改革】

海外事業に関しては、保護主義や貿易障害、特に機微技術の管理、GHGに対する炭素税や国境税など色々なものが出てきている。これらへの対応と各地域での事業拡大、ガバナンス強化の必要性、リージョン内でのグループ会社の集約、RHQの機能強化、人材育成・登用を進め、将来のリージョナル経営体制構築に向けて進んでいきたい。

P20【3-1-1 経営基盤強化:事例④日本酸素ホールディングスにおけるグローバル経営強化】

日本酸素HDについては、既に昨年の企業買収を終えてグローバル経営体制が構築されている。今後さらにグループのガバナンスの強化、意思決定の迅速化、シナジー効果の創出を進めていく。

P21【3-1-2 DX戦略】

DX戦略についてご説明する。

P22【3-1-2 DX戦略(DXグランドデザイン)】

経営基盤・事業基盤を支える重要なものがデジタル技術である。様々なところに応用され、デジタルR&D、スマートファクトリー、顧客とのサプライチェーンの強化、ビジネスモデルの変革などを大きく進展させる必要がある。2017年にデジタルチームを立ち上げた。技術の浸透と体制の充実を行ってきており、現在二百数十件のプロジェクトが進められている。これらを強力に進めるために2020年度からはMCHCと事業会社の連携を強化し、実行を加速させている。今後三菱ケミカルでは約240億円の投資を行い、約90億円の効果を生み出していく。従業員の教育システムも充実してきており、上・中・初級に分けて受講が始まっている。基礎的な教育は数千人、データサイエンスの講座については1,500名程の人が受講を済ませている。デジタル人間の育成がかなり進んできている。

P23【3-1-3 事業基盤強化:ビジネスモデル変革】

世界の事業環境が大きく変わり、事業基盤強化としてはビジネスモデルの変革が重要となる。従来は原材料を供給することが化学産業の大きな役目であったが、より高度のソリューションや社会貢献を目指し、色々な変革が求められている。

P24【3-1-3 事業基盤強化:ビジネスモデル変革①ソリューション提供体制強化】

カーボンファイバーの事業について説明する。従来の材料・一部加工品の提供から、部品ソリューションの提供を行う。さらには社会システムと組み合わせたサーキュラーエコノミーのモデルへ、カーボンファイバーを回収し再生利用するビジネスに変革していく必要がある。これらを行うために、買収した様々な事業会社の技術など使って早急に構築していく。

P25【3-1-3 事業基盤強化:ビジネスモデル変革②ケミカル・マテリアルリサイクル】

プラスチックの海洋汚染に端を発して、包材関係のプラスチックリサイクルの取り組みがビジネスモデルを大きく変革していく。日本においても 2030 年には包材として 60%をリサイクルすることが求められている。包材のマテリアルリサイクルを推進するために、マテリアルズインフォマティクス、AI の技術を利用して、必要とされる機能を生み出すためのシンプルなモノマテリアル化など樹脂の設計を進めていく必要がある。それをベースとして社会システムと上手く組み合わせながらビジネスモデルを変革していく。これらについても積極的に進めていく。

P26【3-1-3 事業基盤強化:ビジネスモデル変革③次世代ガス供給システム】

日本酸素ホールディングスのガスビジネスの供給システムである。スマート化された工場と顧客からの受注、容器管理業務を含めたネットワークビジネスの展開を加速させていく。こうしたビジネスモデルの変革を特にステップ 2 で積極的に展開していこうと考えている。

P27【3-1-4 事業基盤強化:次世代事業の取組みと CVC 】

ビジネスモデルの変換や新たなソリューションの提供には次世代事業の展開の方向性と R&D の強化が示されることが重要である。

P28【3-1-4 事業基盤強化:次世代事業の取組み】

次世代事業については KV30 にて示してきたが、社会・環境問題は大きなリスクである一方、大きなオポチュニティでもある。従来からの主要マーケットに焦点をあてた考え方から、社会・環境がどのようなソリューションを求めるかという目的から主要な分野を決めて、事業強化をしていくということである。重点領域はこの 6 つであり、GHG 低減、炭素循環から始まって医療進化まで、これらのものに注力し事業成長を加速していきたい。

P29【3-1-4 デジタル R&D・オープンイノベーションを活用した R&D 効率化推進】

事業開発には材料開発のみならず、システムとしてソリューションの提供や、サプライチェーンや社会システムへの組み込みによるビジネスモデルの開発が必要である。まず R&D 要員の活性化、人事システムの改革、10%ルールなどによって文化・意識改革を進めていく。多くの機能を生み出してきた蓄積されたデータ・プロセス・知識・経験をベースに、マテリアルズインフォマティクスの技術を高め、幅広いソリューションをユーザーと一

体となって開発し、開発スピードを向上させていきたい。このため、サイエンスイノベーションセンター(SIC)の研究棟を更新し、AI やビッグデータの活用を十分に行える体制とし、サプライチェーンやその他の企業と一体となって新しいソリューションを生み出すべく、コミュニケーションの場を作っていく。ソリューションの開発に自社のR&Dの活性化を図るだけでなく、コーポレートベンチャーキャピタル(CVC)の強化、スタートアップとの連携や大学など外部との共同研究を今までにも増して積極的に実行していきたい。

P30【3-1-4 事業基盤強化:CVC 戦略】

CVC であるが、今までも新たな技術の探索のために、3 年\$30M で取組んできた。実績として、4,200 以上の調査を行い、850 件の紹介案件がリストアップされ、150 件の協業案件が出てきている。今後も積極的に取り組むため、既存事業関係を 10 年で\$150M の枠で、新規事業領域に対しては 10 年で\$50M を投じていくことを考えている

P31【3-2 ポートフォリオ改革基本方針】

事業ポートフォリオ改革についてはこれまでも石化、無機関係、低収益の機能商品の事業撤退など進めてきた。一方で機能商品やガス事業の拡大を行ってきた。世の中は環境・社会問題が深刻になっている。ステークホルダー全体を見据えた新たな視点での事業ポートフォリオ改革が必要である。

P32【3-2 ポートフォリオ改革基本方針】

APTSIS20 までのポートフォリオ改革では、主に財務指標をベースに 4 象限管理を行ってきた。KV30 で評価したように、環境・社会問題、科学技術の進化は、我々MCHC グループに 1 兆円のリスクインパクトを与えると予測している。よって APTSIS25 においては、MOE のみならず、MOS と MOT も考慮して総合評価を行うとともに、両利きの経営、リスク&オポチュニティの評価、ベストオーナーの観点も入れながら、事業ポートフォリオ改革を行っていくように評価基準を変更してきている。

P33【3-3 主要事業の構造改革】

社会・環境問題の深刻さや産業構造の変化に伴い、APTSIS25 のステップ 1 で進める構造改革についてご紹介したい。

P34【3-3 主要事業の構造改革:カーボンケミカル(石精との連携強化)】

石油精製や石油化学は日本の産業構造を支え、様々な機能商品を生み出す素材を提供する基盤産業である。一方で地球温暖化、廃プラ問題というリスクも抱えている。グリーン水素と回収 CO2 によるオレフィン製造は 2035 年頃まで時間を掛けて事業化されると思われる。それまでのトランジションとして、我々は様々な事をしていかなければならない。石油精製・石油化学一体となった環境負荷低減の必要がある。また廃プラの大半がサーマル回収されているが、これらをマテリアルやケミカルリサイクルに変えていくということも求められている。その意味で石油精製と石油化学の協業は必要である。そこで、鹿島石油と三菱ケミカルの茨城事業所での協業を取り進め、どのような事を行っていけば良いか、どのような社会貢献ができるか検討し始めている。

P35【3-3 主要事業の構造改革:コークス】

米中貿易摩擦や COVID-19 で、大きく事業環境が変わった。一番インパクトがあったのは炭素事業である。世界全体で粗鋼生産は 18.6 億トンだが、約 10.5 億トンは中国で生産され、中国での生産は年率 5%で伸びている。日本の粗鋼生産は従来の 1 億トンから 2020 年には 8,000 万トンまで減少し、日本製鉄は更なる高炉の停止を模索していると聞いている。我々のコークス事業は、日本の製鉄会社にコークスを供給するビジネスモデルが確立されていたが、状況が大きく変わり輸出主体のモデルに転換する必要がある。2040 年頃には水素還元製鉄が実用化されるであろうが、それまでは現在の高炉タイプの粗鋼生産が続いていく。特に中国・インド企業は新たな成長をしている。世界全体の環境保全を考えながら、これらの企業と新たなビジネスモデルの提携なども考えていく。

P36【3-3 主要事業の構造改革:MMA】

MMA は世界で約 40%のシェアを持っているが、市場の需要変動が起こる中で、プラットフォームの老朽化によるトラブル、価格競争力のない設備による収益の変動が大きな課題であった。この対応として米ボーモント工場を 2021 年 3 月で停止し、原料・市場の変動に対してデジタル技術・AI を活用して、グローバルサプライチェーンマネジメントシステムを稼働させ、合理化を図ることを進めている。また米国ではアルファ法による 35 万トンプラントの建設準備を進めている。このプラントはスプレッドも高く競争力があり、収益の安定に大きく貢献する。ステップ1では、これらの構造改革を積極的に進め、これ以外にも中小の構造改革を進めていく。

P37【3-4 KV30 で規定した成長事業領域における事業戦略】

KV30 で示した成長事業領域について説明する。

P38【3-4 KV30 で規定した成長事業領域】

KV30 にてモビリティの軽量化などを積極的に進めるとしているが、COVID-19 によって様々な製品が新たにあるいは前倒しで求められている。資料において黄色で色付けしている分野は前倒しで開発などを進めている。GHG の低減では、欧州などのグリーン政策により EV 普及が加速されており、LiB の増産・高性能化が求められている。次世代電池の開発も加速している。炭素循環という面においては、シングル A のメディカル用途や食器・ボトルのバイオマス化、環境負荷を低減するという意味でスマホカバーのバイオマス化の展開、次世代自動車への水素ステーション展開の準備などを進めている。また食料・水供給という面では、コロナ禍によるフードロス削減や安全性向上のニーズが高まり、高バリア・軽量・使いやすさの高いものへのニーズが高まっている。デジタル社会基盤においては、半導体需要の急速な回復と展開への対応、新たな高周波デバイス用の GaN 基板の提供などもこれから進めていく。人快適化においては、コロナ環境を受けて抗菌材・抗ウイルス材のニーズ、また EV など自動車の進化が進むことによる高周波制御対応などが求められている。このような新たなニーズに対して積極的に事業対応を行っていく。

P39【3-4 成長事業領域の事業戦略:パイプライン拡充】

ヘルスケアでは、現在進めている北米での ALS やパーキンソン病への展開を加速するとともに、得意分野である中枢神経疾患、免疫炎症疾患を基盤に新たなモダリティを加え、新薬の開発を加速していきたい。このため現在進めている社外との共同研究のみならず、R&D 費を徐々にプレジジョンメディスンにシフトし、開発を加速させていきたい。

P40【3-4 成長事業領域の事業戦略:再生医療】

ヘルスケア事業の将来の中核を担う再生医療、Muse 細胞については、様々な治験を進めている。2022 年度には脳梗塞の上市承認を得て事業の成長を加速したい。このため生産設備の増設、生産性向上を進め、再生医療のニーズが高いアメリカにおいても、米国当局と治験に向けての検討をしており、日米並行して事業化を加速していきたい。

P41【3-4 成長事業領域の事業戦略:ワクチン事業の進展】

ヘルスケアのもう一角を担うのが予防医療である。ワクチンについては、日本での BIKEN グループとの協業を拡大する。VLP ワクチンはコロナウイルス用に開発をしており、2021 年の夏には P3 を終えて上市していきたい。VLP 季節性インフルエンザワクチンは一旦断念したが、もう一度開発を進めていきたい。2025 年度にはワクチン事業で売上収益 1,000 億円を目指す。MTPC の 100%化に伴い、三菱ケミカル(MCC)、生命科学インスティテュート(LSII)の協奏にて、新規のヘルスケア事業の開発に向け、様々なプランを立てて事業化を進めてシナジーを生み出していく。

P42【3-4 機能商品・ヘルスケア分野における事業拡大目標】

こうした取り組みを進めて、2022 年度には機能商品で売上収益 1,000 億円増、ヘルスケアは 500 億円増を目指し、2025 年度の更なる成長に向けて加速していく。

P43【3-5 財務目線と資源配分方針】

財務戦略についてご説明する。

P44【3-5 財務戦略】

財務戦略の基本方針は、従来通り株主還元、財務体質改善、成長事業への投資のバランスを取り企業価値の向上を図る。厳しい COVID-19 の影響を受けたが、最低限 ROE8%以上の利益水準を目指す。これにより年間配当 24 円は確保していこうと考えている。

P45【3-5 財務体質の改善策】

ネット D/E の低減は急務である。APTSIS20 では 6,900 億円の資産効率化を行った。これをさらに積極的に行い、2022 年度末までに 1,800 億円の効率化を図りたい。

P46【3-5 財務目線】

株主資本コストを意識し、最低限 ROE8%を見据えて COVID-19 による不透明感が強い中、コミットというより目線としてコア営業利益 2,500 億円、親会社株主帰属当期純利益 1,200 億円、ROE10%を目指して努力する。

P47【3-5 資源配分方針】

資源配分としては、2 年間で設備投資 4,500 億円、投融資 1,000 億円、R&D 投資 3,000 億円を配分しようと考えている。

P48【3-6 サステナビリティマネジメント】

最後にサステナビリティマネジメントについてご説明する。

P49【3-6 KV30 目標を実現するためのサステナビリティマネジメント強化】

KV30 では 2050 年のカーボンニュートラル達成をゴールとしている。環境・社会問題に積極的に取り組んでいきたい。その意味でカーボンプライシングを社内に導入し、GHG 削減に積極的に取り組んでいきたい。環境・社会問題と言えば、GHG 削減と CO2 の有効利用をベースとした炭素循環の構築である。バイオプラスチックやケミカル・マテリアルリサイクルをベースとしたプラスチックの循環、水の高度利用をベースとした水資源の循環、これらの施策による生物多様性の確保に力を入れていきたい。

P50【3-6 GHG 削減に向けた取組み(～2030 年度)】

GHG 削減はグローバルで行っていく必要がある。COP26 が開催され、新たな 2030 年の削減目標が世界各国から出されると思われる。弊社の各国の工場では、それぞれの国に応じて今後アクションプランを策定し実行していく。この中計では現在の日本の 2030 年の目標を前提としており、国の目標と同じく 26%削減を目指して努力していく。目標が変わればそれにに応じて様々な対処をしていく。我々として大きな改善は、自家発電・ボイラーの燃料を石炭から天然ガスへ転換することだと思っている。これらについても国の方針と合わせ、更なるコンビナート内との連携、都市間での連携を使いながら対処していきたい。GHG 排出の少ない製品やプロセスの開発にもマテリアルインフォマティクスを使って新たな樹脂や製品の設計をしたり、AI を使って新しいプロセスの開発をしたりするなどして対応していきたい。

P51【3-6 重要課題(マテリアリティ)の設定】

社会・環境・人が抱える様々な問題は、事業を行う上でリスクであったり、事業を通じて環境・社会へ影響を与えたり、事業基盤を揺るがす問題であったり、事業ポートフォリオの重要な点であったりする。これらを評価した上で、資料に示している項目が重要課題としてリストアップされている。GHG 排出の事業では、将来の事業継続が難しいものはポートフォリオ改革の対象となる。企業が成長するためにはソリューションの開発は不可欠であり、人材育成や開発、ダイバーシティとインクルージョンなどは重要な項目である。これらに対して KPI を設定し、しっかりと取り組んでいきたい。

P52【3-6 ESG 企業評価の維持・向上】

積極的に情報を開示し、外部のステークホルダーがどのように我々の取り組みや行動を評価しているかを理解することは、PDCA を回すうえで重要な視点である。Dow Jones Sustainability Indices などの評価結果、KAITEKI レポートのアンニュアルレポートアワードなどは非常に重要な評価だと考えている。中長期的な方向性とその取り組みについて、活動結果の積極的な情報開示とステークホルダーとのコミュニケーションを重視して今後も取り組んでいきたい。

【質疑応答】

[質問者1]

Q1

4月からギルソン氏がCEOに就任されるが、このタイミングで中計を作成されたのはなぜか教えて欲しい。トラックレコードが分からない方が大きな会社の経営をされるので、トランスフォーメーションができるのか、どういう引継ぎを行うのか、どういうことを期待するのか教えて欲しい。大きく計画が変わるようなことはあるのか。

A1(越智社長)

今期中に来期からの中計の道筋を立て、それをベースにプランを立て実行することが非常に重要と考えている。新年度に入ってからではなく、その前にしっかりと示すことが重要と考えているために今年度に出している。COVID-19の中で、化学会社としてどのような点を問題視しながら事業回復・成長を行っていくかという方向性を明確に示すことも、不透明な中では重要であると考えている。今回、ステップ1とステップ2に分けた。ステップ1は足元の回復、基盤強化、成長を加速するうえで重要な布石、といったことに絞っている。方向性がしっかりと見えるので、投資家の皆様にも理解頂けると考えている。今回の策定にギルソン氏は入っていないが、逐次経営戦略や経営管理の方から様々な情報を与えながら、よく理解頂き、修正点あれば迅速に対応していく。ギルソン氏とは先週話をしたが、まだ詳細な事業内容を知っているわけではない。APTSIS25に向かって事業を大きくしていこうとしているか、一方でどのようなコストカットを考えているか、基盤強化としてどのようなことをしようとしているか、人材をどう活性化するなど大きなテーマでやってきた。彼の大きな仕事は、ステップ1の実行も重要ではあるが、やはりステップ2でどのように事業を成長させるかということである。どのような視点でどのような事業に取り組んでビジネスモデルを変えていくのか、といったことが重要である。機能商品、ヘルスケアの事業でどのような新しい施策を生み出せるか、これが2021年、2022年の間に2023年からのステップ2を組み上げるという大きな仕事である。ステップ1は大きな影響を与えないと思っている。

Q2

機能商品はコア営業利益が1,000億円になった時もあったが、3社統合後も大きな改善は見えていない。半導体材料等の買収はされているが、GaN基板等なかなか出てこない。今後どのように成長するのか。また機能商品の収益性ということであれば15%程度のマージンは必要だろうが、どのように到達させるのか教えて欲しい。

A2(三菱ケミカル・和賀社長)

機能商品については、カーボンケミカルズほどボラタイルではなく、比較的安定しているとは言え、期待するほど利益が上がっていない。今後市場が伸びていくのは半導体関連だろうと予測し、また顧客の要求品質が有機化学・無機化学といったところを超えて高度になり、ハイブリッドケミカルを狙っていくべきと判断した。技術的なミッシングピースであったジェレスト社を買収してPMIに注力している。自社技術と導入技術を融合させ、ファインケミカル・スペシャリティケミカルの基盤を作っていく。また自前のR&Dで行ってきたGaN基板なども、社内的には低欠陥・高品質なものの量産体制に近づきつつある。3社統合のシナジーとしてユーザーが広がっているのも見える。販売チャンネルを増やしていくことと、外からの技術導入、内からの技術育成との融合により、もう一段利益率を高めていきたい。

Q3

ヘルスケア。Muse 細胞について脳梗塞向けは 2022 年度承認をめざすとのことだが、心筋梗塞等のスケジュール感、将来の収益規模について教えて欲しい。またワクチンは 1,000 億円規模をめざすとのことだが、VLP コロナワクチンの生産能力を 10 億回分に拡張する中で、なぜこの規模に留まるのか、どのような前提なのか教えて欲しい。

A3(生命科学インスティテュート・木曾社長)

Muse 細胞の心筋梗塞については、日本における検証的試験は終盤に掛かっている。まもなくエントリーは終了できる。全体的に早く進んでいる。脳梗塞もエントリーは終わり中間解析も終わっている。もうすぐフルデータが出てくる。2021 年度申請、2022 年度承認にむけて治験は問題なく進んでいる。規模感としては、発売して 10 年すれば 1,000 億円規模の事業に育てられると考えている。これから順次適応を追加していく。現在は、医師主導治験も含めて 6 疾患の治験を進めており、積み上がっていけば販売 10 年後に 1,000 億円規模の事業となる

A3(田辺三菱製薬・上野社長)

ワクチン 1,000 億円の中身は大きく二つある。一つは、日本で BIKEN グループと協業しているワクチン事業である。重要な事業であり将来の成長も期待している。加えてメディカゴの VLP ワクチン。まさに、VLP コロナワクチンはフェイズ 2 からフェイズ 3 に移行しようとしている中で大きな期待を持っている。一方で、コロナワクチンは既に承認されているワクチンがあり、世界で接種が進んでいる。今後、COVID-19 がパンデミックからどのようにエンデミックとなっていくか、基礎ワクチンがどう広がるか、VLP ワクチンがどう差別化されるか、など色々と不確定なところはあるが成長する可能性はある。1,000 億円の内訳を具体的にいうのは難しいが、ポテンシャルのあるものを最大限活かしていく。

[質問者2]

Q1

2022 年度にコア営業利益 2,500 億円とのことだが、機能商品は今期の 500 億円から 1,000 億円くらいに上げていくように見える。OP マージンは今期 5%、下期だけでは 6%だが、機能商品として 10%から 15%程度とすると、コア営業利益 1,000 億円というのは 現状の売上高でもマージンを上げればこの利益を出せるということか教えて欲しい。この利益は既存商品の合理化の徹底で行けるのか、ポートフォリオ改革との組み合わせでやるのか。

A1(越智社長)

機能商品として 1,000 億円近くまで持っていこうとしているのはその通りである。数量の回復はかなり出るようになってきている。特に情報電子、フラットパネル、コーティング、食品、フィルムも様々なところでニーズが高まっている。数量はかなり持ち直すことができると考えている。またコロナによる新しいニーズで収益率が上がってくる。APTSIS20 で行ってきた事業ポートフォリオ改革は、収益率を上げるために必要である。着実に進めていく。

Q2

KV30 では、2030 年で注力する 6 分野で売上高 4 兆円を超えるとのことだったが、2018 年で 1 兆円だったものを伸ばす中で、ステップ 1、ステップ 2 での 6 分野の売上高の水準について教えて欲しい。

A2(越智社長)

KV30 は、2050 年からバックキャストして 2030 年にどうなっていなければならないか、という基本方針を示している。基本方針を実現していくのは中計のアクションプランである。ステップ 1 とステップ 2 に分けた中で、ステップ 2 はこれからである。考え方を池川常務から説明する。

A2(池川常務)

今回の中計は 2 年間の中計であり、ステップ 2 についてはオフィシャルな数値は積み上げていない。ステップ 1 を作る中で、次の 3 年でどれくらい行くかという数値はある。KV30 で規定した成長領域分野は 2022 年の時点で 30%弱にとどまり、2025 年では 40%程度にまで持ち上げたい。KV30 は 2030 年まで含まれており、その中で大きな飛躍を遂げると考えている。KV30 を策定した時にはコロナが起きていない時期であった。社会のリスクとして感染症がありうることは織り込んでいたが、対応する事業領域としては予防医薬を織り込んだ程度であった。この大きなマイナス影響は想像できなかった。ステップ 1 の 2 年間は修復の時期と捉えている。

Q3

炭素繊維について、風力発電の需要が強い。御社は自動車関係では順調だが、ラージトウは今後風力発電向けも期待できると思うがどうか。ラージトウとレギュラートウの稼働率、キャパシティについて教えて欲しい。今後 2-3 年で伸ばせるのか。

A3(三菱ケミカル・和賀社長)

稼働率は具体的には言えない。確かに風力発電向けのラージトウは伸びている。圧力容器などのポンペ用途も伸びている。航空機は苦しんでいるが、それ以外の一般産業用途、自動車関連はかなりの伸びである。一般産業用途、スポーツ、レジャーあたりは健全な伸長を示している。顧客のニーズに合ったスペックのものを販売していく。基本的には自動車のところが伸びていくと思っているが、回収が一つのセットとなる。バージン炭素繊維を販売するだけでなく、使用済み炭素繊維をどうリユース・リサイクルするかということも合わせてビジネスモデルの構築を図っていく。今まで航空機以外は手広くやってきたので、その延長線上で考えている。

[質問者3]

Q1

ポートフォリオ改革について、MOS・MOT にもかなりの配慮を置くということだが、ボラティリティが高い、環境負荷が高い、技術革新が遅いものを切るようなイメージを持っている。他社の事業ポートフォリオ改革を見ると、化学にこだわった BASF の時価総額が最も高い。事業ポートフォリオ改革をどう考えているかももう少し教えて欲しい。

A1(池川常務)

一つは、要求が高くなってきているサステナビリティに対する企業の考え方である。さらに、技術イノベーションについて、TCFD のような団体が環境について技術開発を行っている企業のパイプラインまで見に行くということも表明している。技術イノベーションがないとカーボンニュートラルといった目標は達成できない。既存技術をブラッシュアップし、ビジネスモデル変革のプラットフォームを作るような技術変革を行っていく。我々はどんな技術が将来のイノベーションの種になっていくか見極めて、ポートフォリオ上の位置づけを考えていく。これが、MOS・MOT を厚めに見るとのことである。MOS の観点からは、GHG の排出削減が大きな課題である。LCA のガイドライン整備など色々な道具立てが必要となってくる。GHG の排出抑制ができない、技術革新の余地がない事業は「課題事業」と位置付けていく。またリスクとオポチュニティについては、コロナを経験して顧客の事業の跛行性が大きく開いた。例えば半導体関連は非常に状況が良いが、鉄鋼関係は冷え込んだ。このような事業のリスクも見極めてポートフォリオの考え方に織り込んでいく。これが時間軸と変化軸のチェックという意味合いである。従来の MOE のクライテリアでは、機能商品・ヘルスケアで ROIC8%、素材関係 5%であったが、これは状況に合わせて見直していく。製品ごとの GHG については、LCA の構築を進めるとともに我々も考慮していかなければいけない。GHG 削減という全体の方針としては、各国・地域の削減の削減目標に合わせて抑制していく。

Q2

Muse 細胞の売上高目標は、現在治験が行われている心筋梗塞、脳梗塞など3疾患の国内マーケットで1,000億円を達成するのか、それ以外の疾患も含むのか教えて欲しい。また ALS の治験を開始したのは、脳梗塞の結果のフィードバックを見ての話なのか教えて欲しい。

A2(生命科学インスティテュート・木曾社長)

売上高目標 1,000 億円については、これから行う治験と、いま行っている治験の適応症を積み上げた数字であり、3 疾患には限っていない。大きなセグメントの中の限られたセグメントに、先生方が「使ってみよう」と思う一定の割合を掛けた現実的な数字として計算をしている。ALS の治験開始については、人でも効果があることが脳梗塞のデータからも期待できる。また ALS のオピニオンリーダーである岡山大学の阿部教授の研究グループで、動物モデルでの効果が認められた。両面から ALS 治験開始の決定に至った。

Q3

ネット D/E レシオが 1 に行くのは、1,800 億円の資産効率化では 5 年以上掛かると思う。それ以外の施策を考えているのか。日本酸素 HD の成長戦略や Muse 細胞の海外展開で潤沢な資金が供給されないと事業機会が活かされないようにも思うがどうか。

A3(伊達 CFO)

日本酸素 HD は欧米での買収を行った際のハイブリッドファイナンスの条件に従って、金利のステップアップを回避するような財務計画を立てており、着々と進展している。今年のキャッシュ創出は難しい。去年「3 年以内にネット D/E レシオ 1」としたが、今年 1 年はゼロとして失ったので、これから 3 年でチャレンジするということである。今後 2 年間の CAPEX・投融資については、過去に行っていた数値を集計したようなものであり、ご心配頂くほど厳しい計画にはなっていない。資産効率化はやっていく。株主還元・有利子負債削減・成長投資のバランスについては、株主還元は赤字下でも配当を継続した。残りの二つよりは優先度は高い。それ以外はバラ

ンスを図っていく。成長事業への投資で巨額が必要となっても、数年間のスパンを考えながらイーブンに持っていくような財務対応を行う。チャンスは取りにいき、ピンチにも陥らないような運営をしていく。

[質問者4]

Q1

産業ガスについての説明が少ないが、コア事業の一つだと思う。この中計ではどのような位置づけになっているのか教えて欲しい。

A1(越智社長)

産業ガスについては、欧米のコロナ拡散が激しいためステップ 1 の計画を作るのを中断している。この中計は MCC、MTPC、LSII で作り、ガスについては現状のローリングをするように進めている。新年度に入ると社長の方から新たな計画の取り進めが出てくると思われる。産業ガスについてはステップ 1 の検討が十分できずに中計作成の検討を 1 年間中断している。ステップ 2 も含めて全体を含めてこれから検討していく。それを残り 3 社のステップ 2 も合わせてやっていく。特別な事情があったわけではない。

Q2

新社長の新しい事業展開がこの中計で縛られるリスクはないか。新社長によって中計をガラッと変えることができるのか、また社長が変わろうが経営計画は粛々と実行されていくのか、中計の位置づけを教えて欲しい。

A2(越智社長)

ステップ 1 のメインはいかに業績を回復し、事業基盤を強くするか、ニーズが高まっているものに対してどう早期に対応するか、ということを中心にしている。機能商品やヘルスケアの大きな成長をどう考えていくか、ということはステップ 2 からの論議になる。新社長が考えることは実質ステップ 2 に入っているので大きな問題はない。近いうちに来ると思うので、来られた中で論議しながら修正しながら進めていく。中計を決めたことで束縛されるということはない。

[質問者5]

Q1

指名委員会で、ポートフォリオ改善ということをやっていたが、現経営陣もその意識は共有しているのか。大きな会社、歴史ある会社では上手くいかないこともあるかとは思いますが、現経営陣もそのような意識をお持ちなのか。

A1(越智社長)

我々は長年ポートフォリオ改革に努力してきた。いかに資産の効率を上げて成長させていくかやってきた。事業の切り出しや、新しい事業の買取りなど構造組み換えをしてきた。化学 3 社も統合しながら成長へのステップを作り上げてきている。その意味で収益率が上がったが、時価総額は上がっていない。取締役会と執行役でポー

トフォリオ改革や企業価値の論議を進めている。しっかりとした共通認識を持って中計を作っている。乖離があるということはない。

以 上