

# 三菱ケミカルグループ

## 経営方針説明会

### トランスクリプト（要旨）

開催日：2024年11月13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

説明会資料：<https://www.mcgc.com/ir/pdf/02119/02414.pdf>

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、各種機能商品、MMA、石化製品、炭素製品、産業ガス、医薬品等、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

## 経営方針説明会

- 出席者： 代表執行役社長 筑本 学  
執行役員 最高財務責任者 木田 稔  
執行役員 チーフストラテジーオフィサー 矢部 尚登  
代表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&ポリマーズ所管 下平 靖雄  
執行役エグゼクティブバイスプレジデント  
    MMA&デリバティブズ所管 黒川 聡  
執行役エグゼクティブバイスプレジデント  
    ファーマ所管 辻村 明広  
執行役員 スペシャルティマテリアルズ所管  
    アドバンストフィルムズ&ポリマーズ統括本部長 江川 洋介  
執行役員 スペシャルティマテリアルズ所管  
    アドバンストソリューションズ統括本部長 若林 聡  
執行役員 スペシャルティマテリアルズ所管  
    アドバンストコンポジット&シェイプス統括本部長 フランク・ルエル  
執行役員 ポートフォリオ改革推進所管 荒木 謙

### 【プレゼンテーション】

筑本

#### P7【Purpose】

当社の Purpose は「私たちは、革新的なソリューションで、人、社会、そして地球の心地よさが続いていく KAITEKI の実現をリードしていきます。」です。

今般、Purpose の実現に向けて、2035 年のありたい姿を描いた経営ビジョン「KAITEKI Vision 35」、及び 2025 年度から 2029 年度の 5 年間を対象とする「新中期経営計画 2029」を策定しました。

#### P8【Purpose】

私たちは、「世の中がますます複雑化し、変化のスピードが加速し、顧客のニーズがさらに難しくなる中で、社会課題に最適なソリューションを提供し続け、素材の力で顧客を感動させる『グリーン・スペシャルティ企業』を目指します。

#### **P9【KAITEKI Vision 35 の策定理由】**

KAITEKI Vision 30 (KV30) の策定後、想定以上に世の中の変化が速く、ダイナミックに変化しました。また、当時ご説明した事業の選択と集中も十分にできたとは言い難い状況です。加えて、ここ数年の経営の混乱によって経営と従業員の心が離れてしまいました。今般、改めてビジョンを設定し、5か年計画を作り直し、お示しすることで、共通のビジョンのもと経営と従業員が一丸となって事業の推進に歩んでいけると考えました。

#### **P10【KAITEKI Vision 30 策定以降の5年で重要性が増した社会課題】**

KV30 策定以降の5年で特に重要性が増した社会課題は、エネルギーの有効活用と脱炭素化、持続可能な資源管理、デジタル技術の高度化、食・水資源の有効利用、健康寿命の延伸、の5つと捉えました。

#### **P11【KAITEKI Vision 35 の事業領域の特定】**

こういった社会課題に対して、私たちはビジネスとして何を価値提供していくのかを検討し、KAITEKI Vision35 における注力事業領域として、グリーン・ケミカルの安定供給基盤、環境配慮型モビリティ、データ処理と通信の高度化、食の品質保持、新しい治療に求められる技術や機器、の5つを選びました。

#### **P12【5つの注力事業における Vision】**

こちらの図が、それぞれの事業領域における私たちの提供価値を示したものです。まず、基盤として化学産業のグリーン化をグローバルにリードする。グリーン・ケミカルの安定供給基盤を私たちは具現化したいと考えています。

皆さんが疑問に思うのは、「グリーン・ケミカルでどうやって利益を上げるのか」という点でしょう。しかし、世の中のカーボンニュートラルやサーキュラーエコノミーに対する関心は非常に高まっており、実際にペットボトルをはじめとして消費者は少しずつリサイクルのコストを負担し始めています。

グリーン・ケミカルの基盤の上に、環境対応に伴うモビリティの進化を支える素材や、半導体関連の高度化を支えるエコシステム、食の流通や加工プロセスを支える技術、新しい治療に向けた高機能素材を提供することが重要です。グリーン・ケミカルの基盤がなければ、これらの領域でビジネスの展開ができない世の中に変わっていくと考えています。

#### **【5つの注力事業】**

#### **P14【グリーン・ケミカルの安定供給基盤】**

グリーン・ケミカルの安定供給基盤においては、炭素循環や素材循環の促進と商業化、環境関連の開示データの信頼性とトレーサビリティの確立という価値を提供していきたいと考えています。

現在、太陽光発電を利用して製造したグリーン水素から e-メタノール、プロピレンさらにはポリプロピレンを製造することを目指し、アブダビでフィージビリティスタディを行っています。また、茨城事業所において、新しいリサイクルの形として使用済みプラスチックの直接油化ケミカルリサイクル設備の建設を進めています。建設は数日前に終了し、これから試運転に入る予定です。この事業は収益性があると確信しており、政府の支援も得ながら大手顧客とも連携して進めています。

#### **P15【環境配慮型モビリティ】**

環境に配慮したモビリティについて、EV に代表されるモビリティの在り方がますます変わってきます。各顧客の要望や、車両形態の変化に対応した新しいニーズに応じた製品群を提供していきます。さらに、環境規制に対応するために、リサイクル素材やカーボンニュートラルに貢献する素材も市場に供給しています。

#### **P16【データ処理と通信の高度化】**

半導体分野においては、データ量が増えていく中で、消費電力の増大対策や水のリサイクルの問題が注目されています。私たちは、動脈側では高純度化や高精細化に対応する素材提供によって、静脈側では排水リサイクルや製造装置部品の洗浄サービスによって、半導体関連産業のエコシステムを動脈・静脈の両側面から回していきたいと考えています。

#### **P17【食の品質保持】**

気候変動や人口増加の問題により、食の偏在やフードロスの問題が注目されています。これらの問題に対して、私たちは加工プロセスに加え、バリアフィルムをはじめとしたパッケージ素材による保存期間の延長だけでなく、リサイクルまで想定したパッケージ設計など食品の品質保持システム全体での対応を強化していきます。

#### **P18【新しい治療に求められる技術や機器】**

健康寿命の延伸により、バイオ医薬品をはじめとした新しい治療とそれを支える高機能素材の需要が増えてくると予想されます。バイオ医薬品の生産・流通を支える素材は勿論のこと、実際に治療に用いられる人工骨に代表されるような高機能な素材を供給するだけに留まらず、近年医療の世界でも求められるサステナビリティにも貢献できるリサイクル技術についても検討をすすめています。

#### **【事業ポートフォリオと利益イメージ】**

#### **P20【2035年度の事業ポートフォリオとコア営業利益イメージ】**

2035年度の利益のイメージは9,000億円となります。一番大きな変化はケミカルズ事業が全体の中で占めるコア営業利益の割合が大幅に増加する点です。グループ事業について

ですが、ファーマについては、ベストパートナーの探索を行っていきます。産業ガスについては、協業分野のさらなる拡大を続けていきたいと考えています。

#### 【実行の組織・プロセス・リソース】

##### P22 【キーワード】

キーワードは「つなぐ」です。大きな利益成長をなぜ達成できるかという点をご説明します。

##### P23 【実行の組織・プロセス・リソースの全体像】

ニーズとソリューションを高速につなげて回転させていくことで付加価値を高めます。営業・地域、技術・開発、製造、そして外部の共創パートナーをつなぐことが鍵になります。このために市場密着型人材や技術翻訳型人材、ものづくりの人材を育成するとともに、必要に応じて外部採用も行います。また、これらの人材が正しい評価を得られるような人事制度に変えていきます。

##### P24 【リソース 製造】

既に製造面において、実践的で幅広い生産設備技術力、スキルの高い人材が支える現場力、一気通貫でつながる開発・設備設計・商業生産力を保持しています。ただ、残念ながらそれらが独立して高度化する傾向がありました。これらをきちんとつなげていくことで、スピード感をもって革新的なプロセスで社会が必要とする素材を商業化してだけでなく、我々が保有する高度な人材のスキルを属人化させずに AI との絶え間ない相互学習で形式知として社内に蓄積することで、ものづくりのさらなる高度化を実現します。

##### P25 【リソース 技術・開発】

製品化技術や材料設計技術、解析・シミュレーション技術など幅広い基盤技術プラットフォームを、私たちは保有しており、技術の引き出しの数において、日本一だと自負しています。しかし、問題はこれらの技術が独立的に深化し、相互につながっていないことにあります。そのため、顧客価値につながるイノベーションが起こりにくく、ビジネスとしてのソリューションを提供しにくいという現実がありました。ただ近年は組織の壁を越えてつながった成功例が出てきています。

##### P26 【リソース 技術・開発】

月面探査車「YAOKI」の製作にあたっては、材料設計技術や解析・シミュレーション技術、製品化技術が繋がったことによって、月面探査車に私たちの製品を選んでいただくことができました。これは技術を「つなぐ」ことで、具体的な成果を生み出した一例です。

#### P27【リソース 技術・開発】

軽量バッテリーパックカバー材の開発については、通常かかわりの薄い4つの事業部を顧客の問題解決のために「つなぐ」ことによって、これを製品化することができました。

#### P28【リソース 技術・開発】

社外と「つなぐ」実例としては、アブダビのマスダール社や INPEX 社、日揮グローバル社とのグリーン・ケミカルの共同開発などがあります。この取り組みを通じて、低炭素ポリプロピレンをはじめとした一連の製品の製造が将来的に実現可能となると考えています。

#### P29【リソース 営業・地域】

現在、アメリカが先行して特定市場・顧客セグメントに対するマーケティング組織のパイロットスタートしており、今後各地域に展開していきます。三菱ケミカルグループの顔として社内のすべての製品群を顧客の問題解決のために「つなぐ」ことにより、高い付加価値の創出を目指しています。

#### P30【グローバル展開と地域戦略】

地政学的な変化を踏まえ、それぞれの地域に応じた戦略をとっていくことが重要です。たとえば、現在、アメリカは非常に成長率が高いですが、5年後、6年後といったその先を見据えた意思決定をしていきます。中国においても、その地域特性を考慮して、中国でビジネス成長し、得た果実は中国に再投資してさらなる成長を目指します。

#### 【人材・サステナビリティ】

##### P32【人材】

人材については、私たちは選び選ばれる関係を築きたいと考えています。求める人材は、尖った強みやオーナーシップを持ち、様々な部署や技術、外部と連携できる人物です。このような人材を評価する人事制度を来年からスタートします。会社は、多様性のある人材が自由に働き、つながることができる場を提供します。チャレンジできる環境を提供することで、選び選ばれる関係を築き、KAITEKIの実現を目指します。

##### P33【サステナビリティ】

サステナビリティについて、2050年のカーボンニュートラルは私たちの必達目標です。2035年度は2050年の目標に向けた途中経過として、政府の目標に従い、適切に対応していきます。

## 【新中期経営計画】

### P38 【新中期経営計画の骨子 振り返り】

10年後のビジョンの実現に向けた、今後の5年間の実行計画についてご説明いたします。過去3年を振り返ると、売上や利益の伸びは停滞していました。特にケミカルズ事業に関しては厳しい状況が続いていました。会社に規律が欠けていたことが一因であると認識しており、新たな規律を作りました。

### P39 【新中期経営計画の骨子 基本方針】

事業別の事業選別の3つの基準について説明します。まず1つ目はビジョンや Purpose との整合性です。2つ目は競争優位性で、儲かるか儲からないかということです。3つ目は成長性です。今後もその事業を続けていけば市場が成長するか、市場シェアを拡大できるかどうかを見通しているかが重要です。この3つの基準を満たさない事業は整理ポストに入れて今後の方向性を検討することにしました。

次に、事業運営の3つの原則について説明します。1つ目は価格政策です。付加価値に見合う価格設定ができているかが重要なポイントです。また、プロダクトミックスの中で高付加価値の製品に常にシフトしているかどうかも考慮すべきです。コモディティについては、価格のボラティリティを避けるためにフォーミュラで取引を行うことができているかがポイントとなります。2つ目の投資判断については、厳格な選別を行います。最も重要なポイントは、利益が出るかどうかです。次に、お客様のコミットメントが数量的・価格的に確保されているかどうかを見極めます。プロジェクトのレビューと進捗管理については、事業部に一任するのではなく、経営が毎月ステアリングコミュニティで進捗を管理します。厳格な管理を徹底しますが、必要な時には果敢にチャレンジし迅速に投資判断を行います。3つ目の資産の最適化については、余剰設備の合理化は既に進めていますが、業務や人材の最適化についても、今後しっかりと対策を講じ、必ず実施します。他社との協力・協業については既に実施しています。知財を含めた無形資産については、私たちが当然と思っているものが実は価値があるかもしれないという視点で再評価し、それをビジネスに活用していきます。

### P40 【新中期経営計画の骨子 経営数値目標】

2024年度予想コア営業利益 2,900億円を 2029年度 5,700億円に成長させ、コア営業利益率は 12%、ROIC は 8%に高める目標です。

### P41 【新中期経営計画の骨子 事業ポートフォリオの変化】

ケミカルズ事業を成長ドライバーとし、特にスペシャリティマテリアルズの利益成長、ベーシックマテリアルズ&ポリマーズ事業の利益改善を図り、この目標を成し遂げていきます。

### 【事業の選択と集中】

#### P44 【事業の選択と集中 ケミカルズ事業の整理・売却】

2021年度から2023年度にかけて既に10件の整理売却をすすめ、売上収益ベースで総額2,000億円相当を実施しました。本年度および本中計期間で、売上収益4,000億円規模、約30件の合理化を目標に進めていきます。事業の状況は定常的にモニタリングしながら、状況に応じて追加して実施する可能性もあります。

#### P45 【事業の選択と集中 事業整理・売却の事例】

特に2024年度上期は、当社の祖業に関わる多くの事業が対象となりました。私たちは聖域なく、事業の選択と集中を徹底して進めていきます。

### 【事業戦略と合理化】

#### P48 【事業戦略 利益成長計画】

規律ある事業運営の3原則に基づいて、1,400億円の利益増を見込みます。

#### P49 【事業戦略 スペシャルティマテリアルズ（バリア性フィルム・樹脂）】

バリア性フィルム市場はすでに成長軌道にあり、バリア性樹脂「ソアノール」については、英国で増産プロジェクトを進めています。

#### P50 【事業戦略 スペシャルティマテリアルズ（ポリエステルフィルム）】

モビリティや半導体など高付加価値用途への展開を図ります。また、ディスプレイ分野においても、OLEDなどは私たちのポリエステルフィルムがほぼ市場の9割を占めていると認識しています。特に、折り曲げ性能や低反射性といった高機能化が求められる中で、私たちの技術が高付加価値化に役立つと考えています。

#### P51 【事業戦略 スペシャルティマテリアルズ（半導体マテリアル・サービス）】

半導体関連製品は多くの分野でナンバーワンやナンバーツーの地位を占めています。半導体製造装置の洗浄事業においても、日本を含むアジア、ヨーロッパでナンバーワンの地位を確立しています。さらに、排水のリサイクル事業についても取り組んでおり、シェア拡大を目指して努力を続けています。当社は、半導体の静脈と動脈の両面でこの産業を支えることができると考えています。

#### P52 【事業戦略 スペシャルティマテリアルズ（フード）】

品揃えの強化とローカリゼーションの強化によってブランド化を進めていきたいと考えています。戦略的な投資によって品揃えの強化を行い、私たちの提案力を増していきたいと考えています。お客様の要望に合わせて、複数製品の組み合わせで提案ができるような事業

にしていきます。

**P53【事業戦略 スペシャルティマテリアルズ（炭素繊維・コンポジット）】**

問題点は、炭素繊維からコンポジットマテリアル、コンポジットパーツのチェーンにおける生産能力のバランスが悪いことです。資産と製造能力の適正化を行い、戦略投資は、主に川下の強化に重点を置いて進めていきます。私たちはリサイクルの設備能力も既に有しており、モビリティに関しては、完成車からリサイクルまで一貫して対応できる唯一の炭素繊維メーカーと考えています。

**P54【事業戦略 スペシャルティマテリアルズ（高機能エンジニアリングプラスチック）】**

様々な会社を買収してきた結果、現在グローバルに 25 の拠点がありますが、今後は、集約化と合理化を進めるとともに、高付加価値製品の生産能力の増強も同時に進めてまいります。

**P55【事業戦略 MMA&デリバティブズ】**

残念ながらこの 5 か年計画にアメリカの投資は含まれていません。しかし、私たちは引き続き世界で唯一の 3 つの製造方法を持つ MMA メーカーであり、世界で最も CO2 排出量の少ない製法を持っている MMA メーカーです。グローバル運営を行い、シェア No.1 のポジションを強化していきます。

**P56【事業戦略 ベーシックマテリアルズ&ポリマーズ】**

旭化成社と三井化学社と基盤原料供給共同プラットフォームを作る取り組みを進めており、グリーン化の技術を導入し、出資に応じた製品量を引き取ることとなります。先日完成したケミカルリサイクルのプラントは、約半年後に商業運転を開始する予定です。大手顧客と提携し、利益性の向上を図りたいと考えています。基礎原料を手当てできない化学メーカーは、これからケミカル事業を続けていくことは難しいと考えています。そのため、私たちは逃げずに取り組んでいきます。

**P57【事業戦略 ファーマ】**

主力製品である ND0612 は先般 FDA との議論も終了し、1 年半後ぐらいに上市されると予想しています。引き続きラジカヴァは好調で、チルゼパチドについても肥満症の適応薬としての市場の拡大が見込まれます。合理化もしっかり進めており、来年にはその効果が現れると考えています。R&D に関して、もともと神経系や免疫については非常に強い分野ですし、がんについてもかなり良いところまで進んでいます。

ラジカヴァの patents 対策は十分に行っていますが、パイプラインのさらなる強化は必須です。ファーマ事業の将来性を考えると、より多くの資金を投入してくれるパートナーが

必要だと強く感じています。

#### P58【合理化】

合理化については、約 350 億円を投じて ERP の統一を進めています。また、サプライチェーンの合理化も進めており、2029 年度には約 500 億円の合理化メリットが出ると考えています。

#### 【社会価値・人的資本・株主価値】

#### P60【社会価値（サステナビリティ）】

GHG の削減を 2030 年度時点で 2019 年度比 29%減、廃棄物の削減を 50%減、水の使用量に関しては COD として 310 トン減という目標を掲げています。

#### P61【人的資本（人事戦略）】

人的資本については、ダイバーシティの推進やグローバルマネジメント人材の育成を進めています。また、「つなぐ」というキーワードに基づいて、つなげる能力を持つ人材を高く評価するためのシステムを人事制度に取り入れ、加点主義に力点を置いた人事制度に変えることも検討しています。従業員エンゲージメントについては、現在、従業員意識調査の好意的回答者の割合が 69%ですが、これを 80%に引き上げる目標を掲げています。意思決定者のダイバーシティについては、現在 29%ですが、これを 40%にすることを目指しています。

#### P62【株主価値 キャピタルアロケーション】

2029 年度までのキャッシュインのうち、約 20%を株主還元と負債の返済、約 80%を設備投資・投融資に充てる計画です。配当性向は 35%を目安とし、D/E レシオは 0.8 以下に抑えたいと考えています。戦略的資本投資には M&A などを含んでおりフーズの品揃え強化や、半導体分野やストックアンドシェイプ分野への投資などが含まれています。

#### P63【株主価値 株主価値の向上】

株主価値の向上については、成長、ROIC、株主還元の 3 つを主軸に考えています。私たちは領域を絞って戦略投資を行うことで利益の拡大成長を目指しています。ROIC は現在の 5%から 8%に引き上げることを目標としています。株主還元については、配当性向 35%を目安として利益成長に応じて配当の増加を図ります。

#### 【経営のコミットメント】

#### P65【経営のコミットメント】

経営方針を全従業員に浸透させ、そのパフォーマンスを最大化することを目指します。経

験と実績、実行力を持ち、相互に信頼できる最良の経営陣で運営していきます。5年間の中期経営計画についてお話しましたが、初年度で植えて、次年度で育て、3年目で刈り取りを行うという計画を進めています。3年後、皆さんにこの経営陣がしっかりと成果を上げているかどうかを判断していただきたいと考えています。株主価値と経営陣の報酬を強く紐づけて、株主の負託に結果で応えたいと考えています。

## 【質疑応答】

### [質疑応答 1]

#### Q1

世界の化学企業の中で時価総額トップを目指すのか、2029年度に向けた方向性について教えて欲しい。

#### A1（筑本）

一足飛びにそこまで行くことはないですが、3年後にはそれを感じられるような会社になりたいと思っています。

#### Q2

2029年度のコア営業利益目標 5,700 億円に向けた蓋然性についてコメントいただきたい。ファームであれば 2029 年にラジカヴァの特許が切れることや、ベーシックマテリアルズ & ポリマーズは今までこれほどの利益を出したことはなく、製品市況が急高騰するなどの特殊事情無しで達成できるのか。また、MMA のアメリカの投資計画はどうなるのか。

#### A2（下平）

ベーシックマテリアルズ & ポリマーズは、2029 年度にコア営業利益 440 億円という数字コミットしています。2024 年度は赤字で、炭素事業において在庫評価損が大きく出る見込みです。コークス炉の減門を実施し、リスクをコントロールし、市況変動の影響をヘッジできる価格体制を取ることで、炭素の赤字を減らすことができると考えています。石化事業に関しては、国内需要に見合った新しい汎用品の事業モデルを構築する必要があり、その中には設備のダウンサイジングも含まれます。成長分野としては、モビリティ分野でのコンパウンドや、ポリオレフィンについても新しい高機能品に注力していきます。さらに、合理化も推進し、今後 3 年間、5 年間でのコミットメントを果たしていきます。

#### A2（黒川）

MMA についてご説明します。今回の中期経営計画には、数値の確度を上げるためにアメリカのプロジェクトは入っていませんが、2030 年度から 2035 年度の成長に織り込んでおります。最も安価で安定したアメリカの天然ガスを原料に、最もカーボンニュートラルに資する MMA を生産します。投資金額が上がっているため、適正な価格で製品を販売しなければ回収できません。そのため、カーボンフットプリントが低いという価値も含めて、お客様としっかり握っていく必要があります。極力早くお客様との会話を進め、最善の努力を尽くしています。また、アジアは最も需要の大きい地域であることに変わりません。販売力のあるお客様と組み、私たちの技術を活かしてもらい、新たな需要を作り出していきます。

## A2（辻村）

ファーマについて、ラジカヴァは、当局から与えられている排他期間が2029年5月までです。特許については、フォーミュレーションなど複数あり、より長期のものも含まれており、ジェネリックが入れないような対策を取っています。すでに施策は打っているので、2029年5月以降もラジカヴァのジェネリック排他期間が延びることについて、私は楽観的に考えています。

## [質疑応答 2]

### Q1

P56にあるベーシックマテリアルズ&ポリマーズについて、グリーン製品の価値が市場で受け入れられるには時間がかかると考えているが、石油化学関連でどのように資本コストを超える収益性を確保するのか。

## A1（下平）

西日本の3社の連携に関して、今回の2029年度までの中期経営計画には含まれておりません。私たちはグリーンなエチレン、プロピレンの製造を重視しており、これにより川下製品もグリーン化されます。カーボンニュートラルを目指す中で、投資を進める際には政府の援助も必要となりますが、付加価値がつくものでなければ私たちは投資を進められません。カーボンタックスの導入などの流れもあり、付加価値がつけられるものになると考えています。完成した茨城の2万トンのケミカルリサイクルプラントに関しては、十分利益性があり、金額としてはまだ小さいですが、2029年度までの中期経営計画にも織り込んでいます。

### Q2

石化事業は、経済安全保障の面から見ても、非常に公共性の高い事業であるため、もっと国の資金が注入されるべきではないかと思う。経産省の1.3兆円の予算の中で、エチレン設備にも言及がされており、業界再編が絡む中で活用できないのか意見をいただきたい。

## A2（筑本）

カーボンニュートラルとサーキュラーエコノミーに向けた取り組みは進めていますが、消費者が受け入れられるレベルには限度があることは認識しています。私たちのケミカルリサイクルについて言えば、バイオナフサほどコストが高くないというのが大きなポイントです。私たちの製品はすでにブランドオーナーの方々と事業性について多くの議論を重ねており、進めていくことを決定しました。事業性の確保には国からの支援も含まれており、その中で収益性を確保していくことが最も重要なポイントです。収益性が確保できなければ、日本はカーボンニュートラルやサーキュラーエコノミーの目標を達成できない可能性

があります。そのため、国との協力を深め、仕組みも含めて考えていきたいと考えています。

#### [質疑応答 3]

##### Q1

社会課題の解決については共感するものの、上場している株式会社として、これらの課題のすべてに取り組まなければならないのか。例えば、MMA 事業も独立した株式会社であれば、より集中した投資が可能であったかもしれない。全体として持つことのメリットについて、もう少し詳しくお話しいただきたい。

##### A1 (筑本)

私たちの技術は非常に幅広く、その数も多いです。引き出しの数で言えば、恐らく日本最大、ナンバーワンだと思います。これらの技術をどうつなぐかが非常に重要になってきています。最近、いろんな会社のトップの方とお会いしていますが、お客様が私たちに期待しているのは総合力です。世の中が複雑化するほど、技術を多数持っていることの価値が認められるようになってきたと感じます。ソリューションを提供するためには、幅広い技術が数多く必要です。領域が絞れていないという課題もありましたが、今はグリーンな基礎原料の供給を重視しています。私たちは自前でグリーン化を進めており、原料を外部に頼ることはありません。スペシャリティについては、4つの領域に資本を集中し、特に得意な分野に注力しています。産業ガスについては、食品や半導体といった分野でシナジーがありますし、密な連携を継続していきます。ファーマについては、非常に強力な特許を持っており、収益力も高いです。これからさらに伸ばしていくために、パートナーとの協力が必要だと考えています。

#### [質疑応答 4]

##### Q1

過去 20 年間御社を拝見してきたが、儲かりそうな事業がいくつもあるのに、そこに潤沢な経営資源が投入されていない、またマネジメントから伺った投資金額がオーバーランすることがしばしばある。この点の改善はどうか。また、意思決定を行うのは人間であるため、人々のモチベーションをどのように高めるかが非常に重要である。どのような組織運営や人事体制、モチベーション付与を行うつもりなのか。

##### A1 (筑本)

規律を守るというのが基本原則です。私たちは投資を決定しても、それを事業任せにすることはありません。毎月、ステアリングコミティーでウォッチしており、コストオーバーランがあるのか、スケジュールを守れているのかを確認しています。もしコストの超過やスケジュールの遅延が発生した場合は、全社でサポートする体制があります。現在、問題が発

生している場合には、他の部署からも支援を行っています。人事異動や組織の組み換えも迅速に対応できる体制を整備しています。

Q2

ガリウムナイトライド（GaN）は15年間期待し続けているが、成果が出ていない。このような状況をどうやって改善するのか。

A2（筑本）

まさにその通りです。GaNについては、日本製鋼所社と共同で開発を進めていますが、開発用の設備が圧倒的に不足しています。例えば、設備が1つしかないところ、設備が5つあれば1年で済むと考えています。資金は5倍かかるかもしれませんが、1年で結果が出る方が効率的です。積極的に投資を行い、開発を進める方針です。現時点では詳細をお伝えできませんが、近い将来、さまざまな発表ができると思います。

A2（若林）

半導体関連事業といっても当社はチップを作っているわけではありません。合成石英は、シリコンウエハーを作るためのるつぼの内面のコーティングに使われます。これはサプライチェーンの上流に位置していますが、これがなければエコシステムが回らないという重要な役割を果たしています。ナンバーワンとなっている商品に関しては社内の理解が進み、投資がしやすくなっています。また、GaNに関してもそうですが、今は長年研究してきたことを結実させるための重要なステップであり、ギアの入れ時と考えています。中期計画の中で、しっかりと注力すべきところに投資をしていきたいと考えています。

Q3

P62のキャピタルアロケーションについて、グループ事業のキャッシュアウト34%は、日本酸素ホールディングスがほとんどで、ファーマにおけるパイプラインの購入による成長の加速はあまり入っていないように見える。また株主還元に関しては、負債返済と合わせて約20%であるが、基本的に配当で株主還元を実施するという理解で良いか。

A3（木田）

グループ事業の投資についてですが、ご理解で概ね正しいです。（補足：研究開発費は、営業CFから控除しております。ファーマを含め、2025～2029年度にグループ全体で6,800億円の研究開発費を見込んでおります。）株主還元については、基本は配当による株主還元をベースに考えていますし、今後の5年間も同様に考えています。35%という配当性向は低いとは思っていませんし、現状の株価は配当利回りによって支えられていると自覚しています。したがって、現状レベルの配当性向は維持し、利益に応じて株主の皆様へ還元して

いくことが基本方針です。自社株買いも完全に否定するわけではありませんが、計画的かつ長期的に行うべきだと思っています。

[質疑応答 5]

Q1

P44 の事業の選択と集中について、計画では 2029 年度までに売上収益で約 4,000 億円が対象ということだが、この時間軸は、少しゆっくりという印象も受ける。この点についての考え方を教えて欲しい。

A1 (筑本)

私は全てのことにおいて、できるところから始めていくというアプローチを取っています。投資についても、事業の選択と集中についても 1 年か 2 年で迅速に進めたいと考えています。ここに挙げた数字だけでなく、さらに選択と集中を進めていく必要があると思います。強いところに集中していくことが非常に重要で、その強みとは私たちの技術の集積です。これを早く具現化することが、私たち経営陣の仕事だと考えています。

Q2

P39 の 3 原則が非常に大事だと思うが、これまでの経営者の方も基本的には同じようなことをおっしゃっていたように感じている。先ほどマンスリーでプロジェクトのチェックをするという話があったが、具体的にどういう議論をしているのか教えて欲しい。

A2 (筑本)

プロジェクトについては一定規模以上のものに関して、毎月レビューを行っています。具体的には、資金の使用が始まったものについてレビューを実施し、必要があれば適宜手を加えています。

A2 (木田)

価格政策について、ROIC を上げるということをここでも標榜させていただきましたし、現在、会社の中でさまざまな施策を進めています。当社は、お客様との長期安定的な良好な関係を重視する傾向が非常に強く、価格が適正でない商品も多くあります。毎月のビジネスレビューでは、品目別にお客様の名前も入れて、どのようなお客様向けにどのような商売をしているのかを話し合っています。各ビジネスリーダーに直接お伺いして、必要であれば「やめたらどうですか?」というような強権的ともいえる対応を取ることも始めました。これは確かに今までの当社の経営スタイルではあまり見られなかった手法です。しかし、こういった厳格な施策を導入することで、社内でも変化を実感しています。

## [質疑応答 6]

### Q1

P74 について、特にアドバンスフィルムズ&ポリマーズとアドバンスコンポジット&シェイプスの増益要因が、「3原則に即した施策」が「販売増」よりも大きくなっているが、具体的にはどのようなことをされるのか。

### A1 (江川)

アドバンスフィルムズ&ポリマーズについて、正しいことを迅速に実行することが重要だと考えています。私たちは「スペシャリティ」という名前をつけた製品を扱っていますが、私たちにとってのスペシャリティとは、私たちの製品が他にはない独自の存在であるということです。つまり、当社が得意とすること、当社だけが提供できる価値を追求していくことです。しかし今はスペシャリティと呼ばれる製品の中にも、そうではないものが含まれています。まずは、事業の整理を行い、コストを削減し、アセットライトな運営をすることで、利益が大幅に上がると考えています。その上で、成長を目指してリソースを適正に配分し、正しいところに資金や人材といったリソースを集中させるが重要です。これらの取り組みによって、確実に利益を生み出すことができると信じています。

### A1 (ルエル)

アドバンスコンポジット&シェイプスについて、3つの原則に基づいて、23のプロジェクトを進めており、最初の2年間で80%を達成する計画です。売却・撤退やオーガニックな成長を進める一方で、M&Aやエグジットも検討しています。私たちの主要な取り組みとして、収益を上げていないビジネスに対する対応が挙げられます。例えば、収益を上げていない設備、プロダクトライン、ビジネスについては、適切なエグジットを行い、リソースを再配分します。エンジニアリングシェイプス&ソリューションズなどで実際にこれを行っています。

### Q2

MMAの戦略について、御社は欧米でプラントを閉鎖したが、当面はこの状況で生き残れると判断しているのか。もし、アメリカの新工場を立ち上げることになれば、他の拠点のさらなる対応が必要になるのか。また、御社はシェア4割を持っているのに、なぜプライスリーダーになれないのか。拠点ごとにポジションが異なるのは理解したが、価格主導権を持つ地域があるのかないのかについて教えて欲しい。

### A2 (黒川)

設備については、グローバルなアセットマネジメントの視点で運営し、いくつかの設備を閉鎖するという決断をしてきました。今後も、世界情勢がどんどん変わっていく中で、地域

ごとの最適なビジネスのやり方を見極める必要があります。単にグループ内の拠点をつなぐだけでなく、地域ごとのビジネスパートナーと連携し、ローカルに最適化されたビジネスモデルを構築することが重要です。当社はダウンストリームの技術も持っているため、これを活用しながら需要を喚起し、各地域での存在感を高めていきます。例えば、効率的な設備を持つパートナーと連携することで、私たちの古い設備やカーボンフットプリントの低い設備の閉鎖を図ることができます。これは現時点で具体的な計画があるわけではありませんが、将来的な戦略として検討しています。

価格主導権について、当社の強みは品質と供給の安定性にあり、お客様からの信頼を得ているため、優先的に選ばれることもありますし、他社より高く買っていただけるという事実があります。しかし、市場全体の価格をコントロールすることは容易ではありません。アメリカの新規プロジェクトでは、貿易の閉鎖的な状況を背景に、圧倒的なコストとカーボンニュートラルの製品を提供することで、優位性を確保出来る可能性があると考えています。

#### [質疑応答 7]

##### Q1

最初の2年間は、値上げをし、不採算のものを整理することで収益性を高め、その体制が整ったら、グローバルに販売を拡大するというメッセージであると受け止めた。その最初の2年間の整理だけで利益が大きく改善すると思うが、今期や来期の利益水準はどの程度を見込んでいるのか。

##### A1（筑本）

具体的に数字を示すのは難しいですが、今期に関しては皆さんに約束している数字を必ず達成することが一つの目標です。その流れで来期はもっと攻めていきたいと思っています。今期と比べて赤字の事業は圧倒的に減るはずです。

##### Q2

P58にある500億円のコスト削減は、P44にある30事業の整理によるものを指しているのか。それ以外に何か大きなものがあるのか。セグメントの割り振りについて、炭素は決まっていると思うので、石化や機能商品等のセグメントについて、どのような影響が出るのか教えて欲しい。

##### A2（矢部）

P58に記載の通り、事業売却の影響は含まれていません。PMIの宿題のやり残しをきちんとやっていきます。2024年度比で、2029年度に500億円の固定費削減を目指します。基本的にはオーガニックなコスト削減を行うということです。

以 上