

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:2016年12月8日

会場:パレスビル17階

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。実際の業績はさまざま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。当社グループは情報電子関連製品、機能化学製品、樹脂加工品、医薬品、炭素・無機製品、産業ガス、石化製品等、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。

役員出席者:

株式会社三菱ケミカルホールディングス(MCHC)

代表執行役社長 越智 仁

代表執行役専務 小酒井 健吉

執行役常務 吉村 修七

株式会社三菱ケミカルホールディングス(MCHC)

代表執行役専務 大平 教義

三菱化学株式会社(MCC)

代表取締役 取締役社長 石塚 博昭

田辺三菱製薬株式会社(MTPC)

代表取締役社長 社長執行役員 三津家 正之

三菱樹脂株式会社(MPI)

代表取締役 取締役社長 姥貝 卓美

株式会社生命科学インスティテュート(LSII)

代表取締役社長 木曾 誠一

大陽日酸株式会社(TNSC)

代表取締役社長 市原 裕史郎

以下、社長・越智によるプレゼンテーション

中期経営計画 APTSIS 20 の進捗と、来年 4 月の化学系 3 社統合に伴う成長戦略についてご説明してまいります。

P4【環境認識】

最初に APTSIS 20 の進捗に関係してご説明します。2015 年 12 月にご説明した際も、今後 5 年のトレンドにおいて、どういうところを注目するのかというお話をいたしました。現在、資源安ということもあり、新興国の経済発展は非常に停滞しており、中国を含めて世界経済全体は低成長の時代に入っていると思っています。その中で、イギリスの EU 離脱問題や、アメリカのトランプ大統領の就任、これからヨーロッパでも選挙はあると思いますが、保護主義的な雲行きもある中で、どのように世界が動いていくというところに一つのリスクがあると思っています。一方で、科学技術は全くこれとは別に早い勢いで進んでおり、今後の市場の変化に大きく影響して行くのではないかと考えています。医療分野における問題というのは明確であり、またそれに対して Cure から

Care、いわゆる健康ヘルスケアの Care の方に進むということでもあります。パリ協定の発効も決議されましたが、トランプ大統領就任後どう動いていくのか、国連が出した SDGs の採択もありましたが、我々民間企業としてこれからどう動いていけばいいのか、逆に言えば、民間企業の役割も大きくなっていくのではないかと、そのような状況下でこの中期経営計画の初年度が始まってきたわけであり、2005 年にホールディングスを設立し、事業の成長と構造改革を同時に進行させてきましたが、リーマンショック、東日本大震災、ヨーロッパソブリンリスクの問題や中国の新常態など色々ある中でボトムラインもある程度下げてしまいました。その中で当社の構造改革は、昨年度でほぼ終わっています。営業利益として 2,800 億円を昨年達成し、これから高収益またはグローバル体質へ転換を進めていく状態になったと思います。

P5【今年度の進捗: 経営成績】

昨年度の営業利益 2,800 億円というのは、医薬品事業の開発品に係わる一時金収入や、石油価格、オイルの価格ダウンによる原料安でスプレッドも確保できましたので、2,450 億円くらいが昨年度の実力ではないかと個人的には思っています。今年度の業績予想は 2,345 億のコア営業利益を計画しておりましたが世の中の低成長の中にもある程度の安定感があり、車やフラットパネルディスプレイ、また日本における食品関係のフィルムなど手堅い事業もあることから、2,590 億円に修正しております。中でもボトムラインをこれからは重要視すると以前もお話しましたが、テレフタル酸の繰延税金資産の計上等で約 300 億円上積みされ 1,250 億円となる予定で、ROE でようやく 12.6%となってきます。テレフタル酸の件を除いても約 10%を今年度は達成していくのではないかと考えています。その辺りを踏まえながら、しっかり経営をやっていきたくと考えています。

P6【今年度の進捗: 分野別の取り組み】

本年度までの色々な取り組みを見てみると、機能商品群ではグループの協奏、インテグレーションの促進を進める中で、日本合成化学と日本化成の完全子会社化を実施しました。将来の海外事業をいかに伸ばすかがポイントなので、そういう意味でアメリカのポリエステルフィルムと炭素繊維の増設については現在順調に稼働に向けて準備を進めています。Quadrant のメディカル分野の展開を重視するという意味で Piper の買収も実施しました。電池事業の収益強化という面では、宇宙興産との合弁化も進めてきました。一方、素材に関しては、昨年来からのテレフタル酸(インド・中国)事業の売却等も順調に進んでおり、今月にはほぼ完了できると考えています。一方で、大陽日酸においては Air Liquid 社、Air Gas との統合により一部事業を買収することで南部と中西部に加え東部へネットワークを拡大することによりア

メカ全土を抑えることができるようになってきたということも大きなポイントになっているのではないかと考えています。生産性の向上という面でエチレン統合も成しえたということでもあります。一方、ヘルスケアにおいては、いかに既存事業について効能追加などをしながら育てるか、ワクチン製造の合併会社を設立してそれをどう伸ばすか、日本のみならずアメリカ事業への展開ということでの販売会社の設立、筋萎縮性側索硬化症治療薬「ラジカット™(日本製品名)」のFDAの審査の開始、そういうのが進められてきたこの8か月だったのではないかと考えています。

P7【今年度の進捗:ポートフォリオ・トランスフォーメーション総括】

ポートフォリオの方は、2010年から2016年度まで1兆4000億円くらいのM&Aを行い、4,500億円くらいの事業を切り離すといた形に進んできたわけです。事業構造改革を終えてこれから次の成長加速に向けた事業ポートフォリオ改革が必要になってくることとなります。今期中期経営計画の達成に向けた取り組みで、ROE10%以上を早期に達成する、そのための事業ポートフォリオ改革の色々なハードルは何なのか、そういったところのマネジメントのあり方を明確にすることが大切だということでもあります。

P8【中計達成に向けた経営の道筋:

1 ROE10%以上達成に向けたポートフォリオマネジメント】

事業関係会社の分野別において、成長性、収益性、資本効率性という3つの観点から機能商品群・素材・ヘルスケアで、それぞれの基準を少なくともクリアしていかなければならない、そうすることによって例えばROICの機能商品8%以上、素材5%以上、ヘルスケア5%以上という数値はROE10%を達するうえで1つのハードルになると考え、これを基準にしてPDCAを回していこうと考えています。

P9【中計達成に向けた経営の道筋:

2 成長加速のための重点施策】

成長を加速するための主要な方針というのもまとめて整理すると、機能商品・素材全体において、この4月にスタートする三菱ケミカル社の統合効果が重要になってきます。また、機能商品群ではこれだけ変化の速い時代なので、いかにR&Dによる新規事業の創出、またそれに対してM&Aをどう加速させていくのか、それから素材関係ではシェアの高いMMA・産業ガスの維持拡大をどうするか、石化は構造改革を終えた後の生産最適化や高収益化をどう掴んでいくか、ヘルスケアでは医薬のパイプライン充実や北米展開、そしてライフサイエンスでは次世代に向けたヘルスケアの事業をどう作り上げるか、というのがポイントになってくると考えています。グループ基盤全体としては当社の中での海外の依存度をどのようにするかということで、グローバル市場へのアクセス・マーケティング強化、次世代に向けてのR&Dの促進・事業化へのステップ、生産性向上ということにも取り組んでいきたいと思っています。特に生産性向上では健康経営、働き方を含めてコストカット・生産性を上

げていくということでもあります。

P10【中計達成に向けた経営の道筋:3 資源配分】

重点施策を行っていくうえで重要なのは、資源配分です。2015年12月に発表した現中期経営計画APTSIS 20では、投融資において5,000億円、設備投資において1兆円、そのうち成長の為の設備投資は5,000億円とし、R&Dの投資は7,000億円としました。今般、この化学系3社の統合を踏まえながら、いかにインテグレーション効果を出すかということで、2025年というものを一つ描きながら2020年のあるべき姿をどう作り上げていくのか、それを成長戦略で織り込むということを考えてきました。その結果、技術・マーケットの拡大も含めて、機能商品分野で1,000億円から2,000億円くらいの投融資を増額していきたいと考えています。特に投融資関係では従来からヘルスケア、産業ガス、機能商品、機能商品の中でも高機能フィルム、食品機能材、高機能ポリマー、高機能エンブラ、炭素繊維複合材料、機能化学品、この辺りを重点と考えながらやっていきたいと思っています。ただし、財務体質の強化も非常に重要なポイントなので、むやみにデットを増やすということではなく、収益力のアップ、投資の厳選、ある面ではポートフォリオ改革による事業の売却、そういうのもしっかり踏まえながらキャッシュを増していきたいと考えています。

P11【中計達成に向けた経営の道筋:

4 利益目標達成計画】

化学系3社の統合と成長戦略の強化によって、統合効果は昨年予想した200億円から500億円に増額していきたいと考えています。事業の協奏シナジー効果が150億円から350億円に、コーポレートの合理化・生産性向上で50億円から150億円に押し上げていきたいと思っています。これらにより、今年度の業績予想2,590億円から、従来から懸念されている薬価の問題や色々なものを踏まえ、それに対するリカバリーを入れて環境要因では120億円くらいのマイナス、従来の計画に沿ったOrganic Growthが530億円、コスト削減の400億円および従来のM&Aの200億円を加えて最大4,100億円くらいになってきます。今後のオイルの見通し、円高のリスクというのは全くどうなるかわからないわけで、少なくとも営業利益3,800億円というのは達成していかなければならないということでもあります。

P12【中計達成に向けた経営の道筋:

5 APTSIS 20 数値目標】

まとめると、この統合効果を踏まえながら世の中の動きにかかわらずこのROE10%を早期に達成して、そして従来のAPTSIS 20の目標を確実に達成するように取り組んでいきたいと思っています。

P14【成長戦略:SBUの集約と成長の加速】

これから3社統合の成長の考え方についてお話を進めていきたいと思っています。三菱化学、三菱樹脂、三菱レイヨンの3社統合により、56ある戦略的SBUを26のSBUに集約させます。主要マーケットを考慮し、これらを

10の事業部門(MBU)に集めてマーケット情報や基盤技術、R&D、販売チャネル等を統合しながら、フルに活かして成長できるような体制に来年4月からします。

P15【成長戦略:フォーカス市場と提供するソリューション】

このような事業体制のもとで、世界の環境のメガトレンドを考えながら、三菱ケミカルとしてどのような社会課題を解決しながら事業を大きくするか、そういう面でフォーカスする市場として5つを考えています。1つ目は従来から考えている自動車・航空機(モビリティ)の市場。その中で軽量化による省エネや環境への貢献。パッケージ・ラベル・フィルム市場での食品・医薬品等の製品寿命や多様なニーズへの貢献。IT・エレクトロニクス・ディスプレイ市場でのスマート社会、快適社会への貢献。環境・エネルギー市場における農水畜産業、水質資源の貢献や省エネルギー。メディカル・フード・バイオ市場における健康維持への貢献。この辺りを大きな市場と考えながら、当社は成長を続けていきたいと考えています。

P16【成長戦略:フォーカスする5つの市場と成長ドライバー】

この5つのフォーカスする市場に対して、この図にある通り各MBUが主体となってその事業を成長させていくと考えています。このMBUに加えて基礎素材の石化・炭素・MMAが色々な原料を供給しながらサポートして加速させていくということです。これらを通して、成長ドライバーとして市場へのアクセスから始まり、海外展開など色々な施策をしながら事業を伸ばしていきたいと考えています。現在、売上比率はこの5つの市場で32%ぐらいの比率ですが、それを40%まで上げていこうと考えています。

P17【自動車・航空機(モビリティ)】

これからその成長戦略を各市場について簡単にご説明したいと思います。皆さんご存じの通り、モビリティの市場は大きく成長すると言われており、左の図にある通りであります。やはり鍵としては、石化燃料依存の低下、環境への対応、ゼロエミッション化、自動車のIT・電子化に伴う概念の変化、それからグローバルな市場展開といったものが当然求められてくる訳であり、当社もこのような材料の軽量化、環境対応技術や材料の提供、グローバルな事業展開というものを進めながらこの市場を成長させていきたいと考えています。

P18【自動車・航空機(モビリティ)】

軽量化、機能付加・強化、環境対応ということに関して当社は実に様々な製品を持っているわけであり、それぞれ一つの単体のSBUではなくて多くのものが組み合わせられて進められているので、その辺のインテグレーションを強化して成長を促していきたいと考えています。

P19【自動車・航空機(モビリティ)】

現状、この売上規模は約3,000億円ぐらいですが、これを2020年には4,200億円に拡大したいと考えています。今後成長が期待されるモビリティの分野で市場アク

セスの強化を図るべく、世界各エリアに自動車関連推進センターを設置しながら、事業横断的にマーケティングやそのアプローチ、テクニカルサポートなどを後で説明するリージョナルヘッドクォーターの組織とともに連携しながら進めていく、また具体的には機能樹脂コンパウンドや機能性樹脂は顧客に近いところでの展開を進める必要があるため、海外拠点を増やししながら、M&Aなど含みながら加速していきたいと考えています。

P20【自動車・航空機(モビリティ)】

航空市場は先ほどの資料にありましたように年率10%以上成長すると見えています。この分野は低燃費・軽量化のニーズが高く、エンジニアリングプラスチックや炭素繊維の二次構造材を展開していますが、更に金属から樹脂への置き換えや炭素繊維とエンジニアリングプラスチックのコンポジット材の展開を進めながら加速させたいと考えています。一方、この自動車業界は近年の排ガス規制や電気自動車のニーズの高まりを受け、炭素繊維複合材、SMCの開発を炭素繊維単体ではなく、機能化学が持っているマトリックス樹脂や添加剤の組み合わせ、そしてQuadrantのチャネルなどをフルに使いながらソリューションを提供していきたいと考えています。そういう意味でもM&Aが必要になってきます。

P21【パッケージング・ラベル・フィルム】

フィルム市場も相当なスピードで成長しており、特に機能性フィルムというのは魅力ある市場であるので特化して成長させていきたいと考えています。機能性フィルム分野のトレンドとしてはフードロスへの対応やパッケージングの高機能化がトレンドになってきているわけで、これはニーズが強いバリア機能などの組み合わせ技術による高機能化に加え、バイオ系の樹脂等を使いながら複合的に成長させていきたいと考えています。

P22【パッケージング・ラベル・フィルム】

グループの中には数々の製品群があり、これらを支える機能やこれらを作り上げる技術というものが多数あります。これらを組み合わせることでやっていく意味でもMBUの中の連携が非常に重要になってきます。

P23【パッケージング・ラベル・フィルム】

現在、当事業の売上規模は約1,800億円ですが、2020年には2,300億円に拡大したいと思っています。食品包装・メディカル包装中心に欧米の拠点をフルに活用して日本の持っている高機能付加価値製品の展開をする、逆に中国等には欧米から機能製品のフィルムなどを持ってきて、そしてまた東南アジア系統では食品のパッケージのニーズが高まってくるので日本から持っていく、というように連携し合いながら事業を伸ばしていきたいと考えています。

P24【IT・エレクトロニクス・ディスプレイ

含む3Dプリンター・ロボティクス】

ディスプレイ市場は色々言われていますが、おそらくは2020年を一つのピークにしながらディスプレイ、スマ

ートフォンの市場が当グラフのように動いていくのだと思っています。そういう面では OLED がスマートフォンで伸びてきます。トレンドとしては薄膜化、軽量化、フレキシブル化、フォルダブル化となっており、3社の統合によって各社の保有する材料・技術等の摺合せにより市場に広げていきたいと考えています。

P25【IT・エレクトロニクス・ディスプレイ

含む 3D プリンター・ロボティクス】

既に LCD の世界では、このように様々なフィルムや機能を提供しています。ニーズの変化に対して今までは各事業部が主体となって個別に対応してきましたが、それを情報・ディスプレイという一つの部門に繰り入れることによって、情報やニーズの共有化をしながら開発スピードを上げていきます。今後 OLED が伸びてくるので、OLED の中でのフィルム、色々な材料をどのようにするかというのもこの中で検討して成長を加速していきたいと考えています。これらの売上規模は約 2,200 億円ですが、これを 3,000 億円ぐらいに上げていきたいと考えています。

P26【IT・エレクトロニクス・ディスプレイ

含む 3D プリンター・ロボティクス】

この市場は変化が激しく、ある程度新たな材料の開発も必要であります。ディスプレイでは LCD で実績のある材料をベースにした OLED 向けの色材の開発、ロボット用品においても従来持っている構造材以外に有機印刷センサーの開発、3D プリンターでのフィラメントの開発、そういうことも進めていきたいと考えています。

P27【環境・エネルギー】

環境・エネルギー市場については、水ストレスの問題や地球温暖化の問題が大きく求められており、当社のもつ水処理技術、植物工場、リチウムイオン電池 (LiB) などをフルに使いながら、色々なソリューションをなるべくユニットとして提供していきたいと考えています。

P28【環境・エネルギー】

環境生活ソリューション部門では、関連事業のリソースを組み合わせ、飲食・住・エネルギー3つの分野のマーケットをターゲットにして、今の売上規模を 1,100 億円から 1,700 億円に拡大していきたいと考えています。飲食に関しては完全閉鎖型・太陽光型植物工場に加え、水処理技術の導入によって水の量や質を確保したユニットで出していきたいと考えています。養豚においても中国・アジア・米国などで環境規制により排水が非常に厳しくなっており、それに対応すべく当社の技術を組み合わせながら養豚排水を処理するユニットを出していきます。住については、海外展開を図っている日本のハウスメーカーと共同して給水系の住宅資材をパッケージして出していきます。エネルギーでは、東南アジアでの製糖から出てくる廃糖を利用しながら、バイオエタノールゼオライトや MBR を用いてトータルソリューションを進めていく、このようなことをしながら成長していきたいと考えています。

P29【環境・エネルギー】

LiB では、当社のターゲットである高い品質・技術が要求される大型電池の市場というのは、2020 年に 2,000 億円ぐらいになるのではないかと見ており、この市場に対して電解液の高機能化、天然黒鉛系の負極材の高機能化等を進めることによって、売上を 250 億円から 700 億円に伸ばしていきたいと考えています。また、新たな R&D を進めていきたいと考えています。

P30【メディカル・フード・バイオ】

次に、メディカルの市場です。医薬品市場及び整形インプラントの市場は、いずれも 5% の伸びがあります。この中で、トレンドとしてはやはり生体親和性の高い材料の提供とか、多様化するニーズに即した様々な製品、バイオ系の分離材などのニーズが高まるところを伸ばしていきたいと考えています。

P31【メディカル・フード・バイオ】

実際、当社の中においても、色々なメディカル関係の製品があります。これは当社発行のヘルスケアのハンドブックにも出ているので参考にして頂きたいのですが、これらをフルに使いながら成長させたいと思っています。

P32【メディカル・フード・バイオ】

特にメディカルは、成長戦略の中でも重要な分野としており、クオリカプスの売上を含めて約 500 億円の現状の売上を 1,000 億円規模に増やしたいと考えています。この点から機能商品分野のメディカル領域においては軽量化・潤滑性の観点で金属から生体樹脂への置き換えをする Quadrant 関係、インプラント関係、それから輸液バッグや医療機器向けの包装、高機能フィルム、そしてヘルスケア分野では錠剤やカプセルの包材など、様々な製品がありますが、それらを技術開発しながら、また M&A で色々な技術やチャネルを取りながら成長させたいと考えています。

P33【メディカル・フード・バイオ】

フード・バイオでは、現在三菱化学フーズを中心に 300 億円の売上を今後 500 億円に拡大したいと考えています。これは将来事業としてですが、現在三菱化学フーズが持っている乳酸菌 (ラクリス™) などを豚の飼料に加えることによって腸内環境の改善や廃棄物の制御、それに伴う排水処理を環境、ソリューションと共にトータル的なシステムを作るとか、そういったところも模索していきたいと考えています。既存事業の海外展開としてはやはり中国、ASEAN 圏でケーキ・洋菓子の市場が拡大、高級化しているということを考えながら、国内で確立したシュガーエステルの配合の技術を使って成長していきたいと考えています。

P34【基礎素材 MMA】

これまで成長戦略を述べてきましたが、その中で基礎材料について少しお話したいと思います。MMA に関しては現在も 40% の世界一のシェアを持っています。

SAMAC もスケジュール通りであり、来年4月からの試運転、7月からの営業運転に向けてしっかり進めていきます。

P35【基礎素材 石化】

また、石化部門の構造改革は15年にはほぼ完了しています。不採算事業の撤退、クラッカー統合などの施策を行ってきました。今後やはり石化事業の事業体質強化の為に、高付加価値製品の開発・拡販、また各事業所のエネルギーの根幹になる電力において広域エネルギーを使つての収益の向上、従来から進めているライセンス事業の強化、そして従来評価されていなかった未利用分の留分についても付加価値をつけるように、色々分離技術を開発しながら伸ばしていきたいと考えています。

P36【基礎素材 石化】

このようなスケジュールでやっていきたいと考えています。

P37【リージョナルヘッドクォーター設立】

これまで色々な成長部門を述べてきましたが、やはり重要なのがグローバル展開だと考えています。成長するためにはアメリカ・中国・アジアパシフィック・ヨーロッパの各リージョンにマーケティングを始めとするグローバル需要を支援するリージョナルヘッドクォーターを設置するということがあります。具体的には、マーケティング、研究開発支援、人的開発等を横断的にやることによって各事業の成長のアプローチを支援していきたいと考えています。

P38【ポートフォリオ改革と生産性向上】

この成長に加えて3社統合を機にポートフォリオ改革を推進するとともに、あらゆる組織・仕事のやり方を見直し無駄を排除し、効率を高め、2020年までに150億円のコスト削減を考えています。ポートフォリオ改革に関しては、56のSBUを26に集約し、SBUにおけるポートフォリオ改革の実行と管理業務の効率化を図っていき、そして約400社ある関係会社を300社に整理統合していきたいと考えています。生産性の向上に関しては、研究開発でステージゲートの管理強化による開発速度の加速と達成度のアップ、それから事業所関係ではトラブルの削減、購買物流関係では海外への展開、情報システムでは基幹システム統合による事業管理、経営管理の効率化、グローバルコミュニケーションの強化を進めたいと考えています。そして2017年度からは健康経営を積極的に推進し、働き方の改革やダイバーシティ推進をしていきたいと考えています。また統合効果としても米国での連結納税や保険見直し、キャッシュプーリングなどで約40億円の経費削減をしたいと考えています。

P40【三菱ケミカルホールディングスの組織と役割】

このようにして新生三菱ケミカルの成長の強化を図っていくわけですが、三菱ケミカルホールディングス自体

も化学、医薬、そしてガスという主要事業と、新たなヘルスケアの事業開発を進めており、4事業体制になります。世の中のスピードの変化は非常に早いと考えており、そういう面でもホールディングスの経営強化も必要と考えています。そのために経営戦略部門の強化をしたいと考えています。三菱ケミカルテクノロジーの情報の解析などももっと自由にさせながら、中長期の戦略立案とアクションプランの実行・モニタリングをさらに積極的に進めていきたいと考えています。また、KAITEKI推進室を独立させてその下に健康経営プロジェクトを設置したいと考えており、この室長は女性の方の就任が決まっており、斬新なアイデアが出るのではと思っています。また、先端技術・事業開発室を設置してCIO、IoT・AIにCDO、次世代事業開発にCMO、先端技術にCTO等を設置し、IoTを含む最新先端技術の探索ならびにそれら技術の活用や社外機関との連携を進めており、事業競争力の強化、新事業の創出を推進したいと考えています。この辺のCOについてはできるだけ外部から入れることでさらなる活性化を図ってきたいと思っています。

P41【先端技術・事業開発室:ICT・AIの利活用】

ICT、AIは色々なところでやっており、現中計の5年で200億円ぐらいの投資を考えてみたいと思っています。現在20ぐらいのジョブが作られています、そこを先ほどのチームをベースにしてさらに展開を早くして広げていきたいと考えています。

P43【企業価値向上のプロセス】

最後になりますが、当社が考える企業価値の向上のプロセスに関して、サステナブル・ディベロップメント・ゴールでも述べられているように、当社は当社の事業を通じて社会や地球が抱える課題に対してソリューションを提供し、これからも持続的発展のために努力しながらKAITEKI価値を生み出していきたいと考えています。

P44【企業価値向上】

最後のページに、最近の評価などありますが、当社もしっかりと世の中のためにソリューションを提供することで、企業価値をエコノミーの面でも伸ばして作り上げていきたいと考えています。以上になります。

【質疑応答】

Q1

P8でROE10%以上達成に向けてROS・ROICが載っているが、現時点でそれぞれどういったパーセンテージで、どのように上げていくか教えて欲しい。

A1

15年の実績で申し上げれば、ROICは機能商品で5.9%、素材で4.7%、ヘルスケアで7.4%です。16年度は見込みになるが、機能商品が8%、素材が5%弱、ヘルスケアが5%弱ぐらいのイメージとなります。16年度はご存知の通り、ボトムラインが上がっていますがこれが当社の

今の実力だとは思っていません。ROEは12.5%あるが、実力は8~9%だと思っているので、ここから10%に上げていきます。2020年の数値計画で12%ぐらいまで持っていくとなると、2017~18年ぐらいにはROE10%まで上げていきたいと思っています。2020年は機能商品で10%ぐらいを見込んでいて、素材も6%ぐらいは見込んでいます。ヘルスケアも6%以上です。

Q2

P11に目標計画を出されていたが、統合効果200億円がプラス300億円となっている。中計では50億円がコストシナジーで成長シナジーが150億円として計200億円であった。コストシナジーが150億円上乗せされたところは説明があったが、成長シナジーについてどういったところが見込めるか教えて欲しい。

A2

成長シナジーというのは中期経営計画策定時のSBUベースで作っています。それぞれのSBUが2020年を考えながらOrganic Growthをベースにして、炭素繊維などの協奏を見出しながら織り込んでいます。今後は、今上がっている機能商品分野の7つのMBUでそれぞれ色々なことを考えています。2025年での例えばフラットパネルディスプレイの動きを考えて、どのようなことをしていかなければならないのか、コーティング材なども当然変わリエマルジョン系等が強くなっていく、そういう中での取り組みをどうしたらよいのだろうかなど、様々な考えを引っ張り出してきています。基本的にはそれぞれの部分がほぼ均等ぐらいに色々な成長を生み出しています。そのためにはどうしても一部、M&Aが必要となります。先程の1,000億円~2,000億円といったところでは、成長のために必要な技術などを考えています。QuadrantやPiPerを買収しているのは、メディカルの領域を広くする、そこに炭素繊維も入ってくるなど色々組み合わせを考えています。M&Aの規模は50~300億円ぐらいの小さな規模で実施し、組み合わせで成長の絵を描いていると考えて頂きたいと思っています。

Q3

さらに資産売却、ポートフォリオの入れ替えをやって資金を捻出ということだが、ケミカル業界がスピード早く動く中で、こういう施策で勝ると現時点で思われているか教えて欲しい。

A3

今までも当社の事業が弱くはないが、事業の加速をしていかなければならないと思っています。その成長の加速と成長の方向性を明確に見つけてやっていきます。それが第一歩です。そうしないと既存の事業が負けてしまいます。MBUにそれぞれのSBUを統合して、その中で力をフルに出すようなアイデアを考えながらやっていきます。一方でM&Aもチャンスを含めながら取り組んでいきます。そのためにも、既存事業でも伸ばすものと撤退するものも当然あると思うが、その辺をポートフォリオの色々な指標をベースに将来を考えて決めていきます。これは事業だけではなく、グループ会社を含めて進めていかなければならないと考えています。

Q4

新生三菱ケミカルの成長戦略をご説明頂いたが、2015年度で単純合算すると売上が2兆8,000億円くらい、OPマージンで5%弱だと思うが、シナジー効果・成長戦略含めて2020年度に新生三菱ケミカルという統合会社の売上規模・OPマージンどれくらいを織り込んでいるのか教えて欲しい。

A4

中計の目標としてはコア営業利益で3,800億円を開示しており、リスクを勘案したうえでの目標数値となります。リスクの中で一番大きいのは為替です。12月に発表した中計は為替120円で策定しています。100~105円くらいでも、この中計の目標数値を達成するというのが当社のコミットメントであるご理解頂ければと思います。売上高はずれるので十分な数値をお話しできませんが、3社合わせて利益ベースで3,800億円のうち2,000億円ぐらいは稼ぎ出すという理解をして頂ければと思います。

Q5

2015年度の3社のコア営業利益は1,400億円くらいだと思うが、そこに500億円の統合協奏で1,900億円となる。ここから売り上げが伸びる分で100億円となる。コンティンジェンシーもあるのでなかなか難しいと思いますが、売上が伸びる分を利益に織り込んでいる姿ではないという理解でよいか教えて欲しい。

A5

リニアに織り込むということはしていません。色々な環境変化も考えています。今は石化のスプレッドが高いと思っているので、これをベースにして2020年まで引っ張っているわけではありません。昨年中計を策定したときは、2016年度のコア営業利益は1,200億円のレベルを考えていました。800億円のうち500億円ぐらい統合効果で残りは数量効果という意味合いでよいと思われます。

Q6

統合効果・協奏のところだが、それぞれの効果の発現してくる時間軸をどうやって考えていけばよいか教えて欲しい。

A6

2025年を見ながら2020年を考えています。2020年までに達成していくというイメージでよいのではないかと考えています。そのためにM&Aもやっていきます。M&Aですから、どういうタイミングでどれくらいのスピード感でやるか当然あると思うが、今までの感覚よりかなり加速させてやっていきます。

Q7

コスト面で例えば3社統合してシステムを一緒にする費用だとか、新しい会社の平均給与とかそういったものを含めて短期的にコストアップが先に出てくるリスクはないか教えて欲しい。

A7

一つの例として、給与面は統合するので色々調整し

なければなりません。調整するスキームはもうできあがって、どのぐらいのインパクトなのかをはじき出しています。当然ながらギャップがあるので、2~3年で調整することになりますが、金額が極端に飛び抜けているということではありません。統合するためには必要な経費もあります。IT環境も含め、色々な統合効果は一つの目標として3年で片付けていきたいと考えています。トータルではやや持出しのものもあると思うが、極端な大きなインパクトを与えるものではないと思っています。例えば、IT関係の費用は当然あると思うが、1年ごとに分割しながら3年間やっていくということになるので、大きなインパクトはないと考えています。

Q8

MMAのところだが、需給の見通しやSAMACのスケジュールに遅れがないのかを含めて、見方を教えて欲しい。

A8

確かにスプレッドは2015年の初頭と同じぐらいであり、足元の市況価格が約1,850ドルでスプレッドもかなり広がっています。この部分については、他社プラントも来年スタートしていくので供給過剰になっていくのは当然だと思う。その部分は当社の中でのデマンドの伸びと設備の稼働調整等をすれば、なんとか吸収できる状態だと計算しています。アメリカを含んでのところではどうかと考えると、アメリカのプロジェクトは2020年ではそれによいのかと今考えているところです。

Q9

アメリカではトラブルが起きているが、サウジが立ち上がることでビルドアンドスクラップというか、単純に増やすのではなく、入れ替えをしていくようなことを考えているか。シェア維持というのは25万トン作って少し他の能力を減らしたら十分維持できると思うが。

A9

当然あります。最強のプラントが立ち上がるので、コストの弱いところについては調整をしなければなりません。MMA関係で最も問題になってくるのはAN関係のプラントの競争力が低いということです。そういう意味では、欧米関係のプラントはみんな同様です。当社だけの問題ではないので、他の会社を含めて調整ができ、その中で十分吸収できると考えています。

Q10

数字の確認をさせて頂きたい。P11の図で3,800億円のコア営業利益のうち2,000億円程度が3社統合ということで、これは現在の1,400億円から機能商品と素材のプラス510億円を足して、統合効果500億円を足して、為替リスクを全部統合3社のところで見ると2,000億円程度という考え方だと思うが、それでいいのか教えて欲しい。そうであると、統合3社ではない事業が約5割なので少数株主損益が発生する。純利益で1,800億円を達成するためには非経常営業損失を150~200億円くらいしか見ない形になると思うが、そういう考え方でいいのか教えて欲しい。

A10

3社で2,000億円ということは、残り1,800億円ということになります。3社が利益を伸ばすので今よりも少数株主損益の割合が減っていくため純利益が上がっていくと考えて構いません。非経常営業費用は100億円~200億円の間に控えています。

Q11

P19のモビリティの事業規模を現在の3,000億円から2020年4,200億円と増やす中で自動車市場はどれくらいで見ているか教えて欲しい。自動車の生産台数は今期出来過ぎだと思うが、始点が2015年度なので2020年に掛けては5年間の年率平均6%の成長、そのうちの3%くらいが台数成長ということでもいいのか。この辺の考え方について確認をさせて頂きたい。

A11

P17の数字の通りに考えています。成長の分野というのは当社の事業でいうと軽量化に関わる樹脂の分野、特に炭素繊維の分野の成長やポリプロピレンやエンジニアリングプラスチック関係の伸びを自動車台数に応じてシェアアップするという事で数字を考えています。

Q12

今回の3社統合で、マーケティングシナジーによりトップラインを増やしていくというのはよく分かるが、この戦略を遂行するとリージョナルヘッドクォーターのところマトリックス型の人事組織、会社組織になると思う。私の最初に入った会社がマトリックス型組織で、効率化の進展が困難でその後マトリックス型ではなくなったが、そういった懸念はあまり持たなくてもいいのか。レポートラインを含めて、組織運営について教えて欲しい。

A12

それは大変に重要で当社も苦い経験を持っています。以前、三菱ケミカルアメリカで、いわゆるマトリックス経営の弊害を生んで問題になりました。その意味で、当社の今までの経営は常に縦で進め、横の機能を入れないという形にしています。AMS(自動車事業関連推進センター)が唯一あるが、ほとんどそれ以外はありません。シンプルで良いが、逆に全然利用ができないこととなります。例えば、ヨーロッパでQuadrantのルートを使って、カーボンファイバーのコンポジットを売ろうとしても難しい面があります。色々なチャネルを利用することを考えて、コーディネートするのが重要です。今回このシステムを作るうえでアメリカ、ヨーロッパを含めて全部担当者、プレジデントが集まってどのようなことをリージョナルヘッドクォーターがすればいいのかという論議をしながら、決めてきています。その中で、こういう組織でマーケティングをサポートしたらよいだろうと考えています。やはり事業責任は縦となります。横の機能というのは情報機能とかサポート機能を充実することであり、横の機能のレポートは当然経営戦略とか当社の方に来ます。事業部の縦のラインはきちんとできています。あくまで明確な優先順位が縦にある形のマトリックスというイメージでよいです。

Q13

三菱ケミカル以外に事業会社がぶらさがっていて、新生三菱ケミカルができることによって他の事業会社、これらとのシナジーおよび事業運営で変化が起こることがあるのか教えて欲しい。今回の中計期間中で何かシナジーをこういったところで加速できる、こういう仕組みができそうだ、こういう理由で進みそうだ、などがあったら教えて頂きたい。

A13

ケミカルホールディングスと事業会社の運営がどうなるのかが一つのポイントとなってきます。2015年から指名委員会等設置会社に変わり、ホールディングスの取締役機能と執行機能が分離されて、ガバナンスかつ監督機能を強化しています。また、ホールディングスから事業会社を監督・運営する面をしっかりとしていかなければならないと思っています。今回、大きな3つの事業会社や新規に立ち上げたLSIIなどに自主性は求めるようになります。それはスピード感を持ってやるということです。ホールディングスの役目は長期を担い、ポートフォリオ改革を進める仕事がメインだと考えています。そういった面でやり方が少し変わってきます。ホールディングスの執行会議のあり方も少し変わってきます。権限がホールディングスから事業会社に委譲されてくるので、事業会社の中でのマネジメントのあり方もそれぞれ強化していきます。一方、各事業会社の間でのインテグレーション、協奏というのは重要で、医薬関係もそうだし、LSIIの再生医療、ガス化学との関係も当然あります。医療のポートフォリオを含めてやっていく面においても化学との関係も必要になります。より有機的に繋がりを持っていくことも重要だと考えています。これからの新しい事業の開発はIoTから始まって色々なところから出てくるので、ホールディングスの中の機能として持って、3社の中での技術をフルに使ったような成長を促すようなことを進めるためにも、新規事業開発を作ってきています。

Q14

P11のシナジー効果の増額修正に関して、協奏シナジーが200億円引き上げられた主たる要因は今後の新たなM&Aで生まれる効果のように聞こえたが、この辺の分解を教えてください。コーポレート合理化についても特にどういったところが100億円の積み上げになっているのか、米国連結納税等で40億円というのがあるがこの辺りがメインなのかどうか、詳細を教えてください。

A14

M&Aで大きくしてもそれは協奏にはならないので、既存事業と既存技術、新たな事業領域と既存技術、新しい技術と既存市場、新たなマーケットと新しい技術、そのようなマトリックスを考えています。2025年にはどのようなマトリックスにしたいのか、それは既存事業がどう発展するかとか、既存のテクノロジーがどう発展するか、それらが色々関係するわけです。その描いた絵に対してさらに将来のマーケットをどう見てどういう製品を開発しなくてはいけないのかというのを考慮して、戦略を色々作ってきています。その中の足りないものはどう

しても買わざるを得ない。提携でも構わないが、買わなくてはならないものはM&Aをするという考え方なので、M&Aをして膨れ上がらせるという意味ではありません。

Q15

基本的には1年前に比べてMBUやSBUの仕組みなど色々考えると、シナジー効果がもっと生まれそうだとこののが分かってきたと、そういうことで宜しいのか。

A15

それを作ってきたわけです。SBU単体のなかで考えたり3つのSBUで考えたり色々な発想が違うので、それらを組み合わせ作り上げていきたいというように考えてもらってよいと思われま

Q16

コストシナジーの方はどのようになっているか教えてください。

A16

確かに米国連結納税等は分かりやすいので挙げているが、統合やグループ会社の統廃合で人の動き、モノの動きの考慮もあり、共通部門の生産性を考えると、ある程度融合して効果が当然あると言える。また製造とか販売とかR&Dも統合で仕事のやり方を変えることによる効果もあると考えています。機能の外注化なども進め、諸々合わせた効果が出ると考えている。この1年で見直して色々な効率化ができそうだとこの増額修正という理解でよいと考えます。

Q17

同じくP11で、オーガニックグロースのなかのコスト削減という意味で400億円ということかと思うが、過去4年間で同じようなコスト削減のイメージがあれば教えてください。過去4年間は燃料価格が下がっているというメリットがあったかと思うのだが、この辺りは今後どのようなイメージを描いているのかということをお教えください。

A17

年間200億円ぐらいのコスト削減は今までやってきているので、年間100億円ぐらいの目標というのは決して高くはなく、確実に達成できていると思っています。それから、燃料価格との関係は十分に解析できていないが、年間100億円ぐらいは自信を持ってできていると考えています。今の油が1バレル50ドルベースぐらいなので、それくらいを想定してやりたいと思っています。

Q18

電池材料の売上のところで、250億円から700億円という目標を掲げられていると思うが、この辺りの詳細を話せる範囲でよいので聞きたい。負極材、民生、各地域が今どういう手応えなのかということをお教えください。

A18

LiBの材料で当社が手掛けているのは電解液と負極材で、正極材は2015年にやめているので入っていません。セパレーターは三菱樹脂でやっているが、金額とし

てはカウントに足りない数字だということで2つの部材の事業規模が250億円となります。自動車の中では、LiBを使うが完全なEVと、それからプラグイン派(=PHEV)、それから若干ではあるがハイブリッドという形になっています。今のヨーロッパ、中国、アメリカの3極で月に大体HEV、PHEV、EVで全ての地域で各2万台ぐらい、計6万台となります。それからほとんどがHVである日本も大体2万台ということで、8万台ぐらいが世界の主要地域の需要です。ヨーロッパではVWがディーゼルからEVに移行し、メルセデスベンツも同じように2020数年までにEVを25%ぐらいにするというように仰っておられます。中国は環境の問題もあり、ガソリン車からEVになることにより多額の補助金が出るので、EV車そのものの比率が世界でも一番高くなっています。そのような流れのなかで、アメリカも同じようにEV奨励に舵を切っており、日本のメーカーもEVにシフトしてきています。月次で各地域で2万2万2万と言ったのが、あと5年後に何倍になっているかというのは大体計算できると思います。例えばヨーロッパだと1,200万台ぐらい年間で作っており、年間で割合が20%になれば240万、それが月次で割ると20万、今が2万であるから10倍になります。そういうマーケットの膨らみの中で、三菱ケミカルは自動車向けが大変強く、シェアは負極材20%ぐらい、電解液40%ぐらいとなっています。民生関連ではスマホなど若干手掛けているが基本的には車載に力を入れていません。世界のマーケットがEVに流れている中で、取り漏れないように現在のシェアを維持するというと、この数字でも控えめかなと思っています。

Q19

たとえば欧州でいうと、2020年でEV車が240万台ぐらいの設定というイメージでよいか。

A19

少し多いかもしれませんが。大体メルセデスとかVWも仰っているがそんな簡単にはいかないと思っています。元々電解液はそんなに製造しようとするのフッ化リチウムなど原料の生産量から制約が掛かってしまいます。

Q20

モビリティについて教えて欲しい。M&Aも含めて、北米で組む予定の会社が他社の傘下へ入ったが影響はないのかということと、炭素繊維についても車載の展開をどういったタイミングで考えているのか、ランボルギーニについては超高級車なので分かるが、中級車程度はどのぐらいのタイミングで入ってくるのか、全体感を含めてお話し頂きたい。

A20

北米も共同でやろうとしたところが抜けてしまったのは仕方ないところです。当社はそこで終わるわけにはいきません。当社は色々な加工メーカーとコンタクトを取っており、アメリカのあるところとやってきています。当社はTier1になるつもりはなく、材料を提供できればいいので、そのためにはTier1と加工の技術を育て上げ、車屋から認定を得ることが大事で、そこに注力してやっています。Tier1さんから認定されれば今後他のTier1さん

に車の方から流れていくと、そういうことを考えながらやってきています。特に欧州などでは盛んにやっており、次々とサンプルを出していつているような状況です。アメリカとも当然やっています。炭素繊維複合材のSMCやPFC工法で色々やっており、当然ながら取引も始まっています。豊橋の工場が製品を出しており、これから色々なところで売られていくと思います。それはランボルギーニのようなものではなくて、一般の車両にも使われるようになっていくと思います。RTMというのはクラシックな製造方法でロスが非常に大きいので自動車メーカーとしても使いにくく、PCMやSMCが使われ始めています。加工のしやすさや精度を認識し始めているので、17年から相当伸びていくことになると思っています。そのために豊橋の工場とヨーロッパの工場が必要ということになってきます。本格的には19~20年ぐらいから伸びてくると思っています。そのために必要なレシピをそれぞれの自動車メーカーのパーツやニーズに合わせて作り上げる、そういう状態を作っています。

Q21

17年から相当伸びるというのは部品レベルで考えてよいのかということと、構造物レベルで採用拡大が本格化するのが19年ぐらいなのか、その辺の時間軸というのはどうなのか教えて欲しい。

A21

考えているのはアルミ代替ですから、アルミ代替というと構造物に近いです。構造物といっても色々あり、車のシャシーやバッテリーを入れるケースもあるし、ドアサポートを内部からサポートする構造物もあるわけで、今出ていつているのが、アルミ代替の構造物であります。ランボルギーニとかは別になります。

Q22

P25のIT・エレクトロニクス・ディスプレイの売上が、2015年2,200億円から2020年3,000億円へとかかなり伸びる予想になっている。液晶が頭打ちのなかで、御社は比較的液晶に使われていてOLEDには使わない分野であるバックライトなどの割合が高いと思うが、この辺具体的にどういった製品で伸ばされるとお考えなのか教えて欲しい。

A22

確かにLCD関係の部分も高まってきます。そういった意味ではOLEDの部分も伸びてくるわけだが、当然OLEDの部分での色々なフィルムが使われるわけで、その部分の伸びは十分担保できると思っています。それから色々な材料の部分も自然と増えてくるのではないかと考えています。

Q23

ということは主にOLED関連が伸びるという理解で宜しいか。

A23

フィルム関係はそういうことになってくると思っています。OLEDでは色材ばかりが目立っているが、当然タッチパネルから始まり色々なフィルムがあり、その部分の

展開も当然あります。新しいフィルムへの投入もあるし、現在の製品のなかにもそういったものがあると考えてもらってよいです。

Q24

MMAのアルファ法の競争力について、今の原料ベースにしたところでどういった競争力を3年後ぐらいに見ているか。既存のACHやC4法と比べてどういったコスト競争力があるのか教えて欲しい。

A24

サウジの原料は非常に安いわけで、比べ物にならない競争力があるとか言いようがありません。ルーサイトを買収したときに、シンガポールのプラントを年産約10万トンで立ち上げて全く問題なく進んでいます。それらを全部組込んでのサウジアラビアのプラントですから運転上不安があるとかは全く考えていません。コスト競争力というのは全然違うので、ANの副産品から作るものとC4から作るものより圧倒的に競争力があると思って頂いてよいと思います。

Q25

基礎素材から高付加価値なところに行くということは、ユーザーの加工の仕方や使い方により詳しくならないといけないと理解している。フィルムは相当な実績があるので問題ないと思うのだが、日本の総合化学メーカーを代表する三菱ケミカルの方向性というのは、要するに加工のところ、川下のところ、お客様に近いところの技術が全然足りていないということなのか？歴史的に材料ビジネスはすごく強い。そこが御社としては補強していくべきところなのか、別に加工技術も十分にあるので、M&Aでは技術に限らず材料だって当然候補にあるし、特にこだわりがあるとは思っていないのか教えて欲しい。

A25

フィルムは加工技術を元々持っているから問題ないと考えています。例えば炭素繊維にしても昔は糸とプリプレグを出していればよく、そういうものしか使われていませんでした。車の材料を作るときに、プリプレグを買ってきて型に貼り付けてプレシュービングして樹脂を吸い込ませて何時間も掛けて部品を作るというのがランボルギーニなどスポーツカーの高級車を作る方法でしたが、今はそんな時代ではありません。電気自動車にも使おうとするとサイクルが短くないといけないのもっとスピーディに加工できなくてははいけません。Tier1の方もどうしたらよいかと悩んでいます。当社もどういう製品を出したらよいか分かりません。そういう意味ではクラスターになっていくわけです。クラスターにして、その中のグループでそういうものを共有することによってバリューを作りあげるといことです。当社が加工技術をマスターしなくてははいけないということではなく、彼らの持っている加工技術と当社が提供した材料をどう加工してどう材料を変更したらよいかというチューニングをやっていくことによってできあがっていくこととなります。そこにバリューが生まれます。当社が加工業者になるということでは絶対にありません。だけれども加工業者のことを

知っていないと一緒にできない、加工業者も当社のことを知らないといけないという世界になったのではないかと思います。

Q26

ROE目標の考え方なのだが、絶対額での利益目標が優先されるのか、割算指標であるROE目標が優先されるのか教えて欲しい。利益の額が増えれば自動的に目標にいくのだろうが、利益の額がいかなかったときにROE目標を達成するためにエクイティを減らしてでもこの12%なり10%というのをやっていくのか、あるいはそれにスライドしてROE目標も未達になる可能性があるのか教えて欲しい。

A26

世の中の一部の考え方にROE至上主義があるが、ROEを上げるためにやっていくつもりはありません。あまり意味がないと思っています。持続的に成長することが大事です。成長するのも資本効率を考えた成長が必要なわけで、絶対額を求めれば自然と効率性も求められるということではないかと思っています。例えば利益だけに固執した考えで、デットを増やしていいということでもないし、ROEを上げるために自己株式を買ったりするというのは意味がないと考えます。皆さんが期待しているのは事業が持続的に成長して収益化が担保されることだと考えているので、そのように進めていきます。

以上