

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：2017年11月28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。

役員出席者:

株式会社三菱ケミカルホールディングス(以下、MCHC)

代表執行役社長 越智 仁

代表執行役副社長 小酒井 健吉

執行役専務 吉村 修七

田辺三菱製薬株式会社(以下、MTPC)

代表取締役社長 社長執行役員 三津家 正之

株式会社生命科学インスティテュート(以下、LSII)

代表取締役社長 木曾 誠一

大陽日酸株式会社(以下、TNSC)

代表取締役社長 市原 裕史郎

三菱ケミカル株式会社

常務執行役員 岡田 幹士

株式会社三菱ケミカルホールディングス

代表執行役副社長 大平 教義

執行役常務 ラリー・マイクスナー

以下、社長・越智によるプレゼンテーション

P4【1-1.経営成績】

2010年以降、石油化学を中心に事業撤退も含め構造改革を実施してきた。一方で三菱レイヨン含め、大陽日酸、QuadrantなどM&Aで機能商品分野を中心に拡大した。そういった意味では、一つ大きな事業構造改革が終わったのではないかと思っている。現中期経営計画である APTSIS20 は、高収益体制をどう築いていくのか、グローバル展開をどうやっていくのか、といった取り組みの中 2015年、2016年、2017年とコア営業利益も当期利益も順調に上がってきている。

P5【1-1.経営成績:MOE】

APTSIS20 の目標の、コア営業利益 3,800 億円、ROE12%を達成する。今現在の 2017 年度の見通しは、コア営業利益 3,650 億円、ROS 10%、親会社の所有者に帰属する当期利益 1,800 億円である。NET D/E が 0.98 くらいになるだろうと見込んでいる。かなり前倒しに進んできている。

P6【1-1.経営成績:財務基盤強化の進捗】

財務基盤も非常に重要。特に自己資本比率を見ても、30%くらいは保持していくことは非常に重要。そういった面では 30%をどう達成するか。色々な M&A を実施してデットが増えていく一方で、D/E レシオを順調に減らしていく。収益性を改善して高く保つことができるようになってキャッシュ創出力が上がってきているということが、これらの状況を非常に良くしている。恐らく 2020 年度までには、この目標を達成することができると思っている。

P7【1-1.経営成績:財務基盤強化の進捗】

財務基盤の強化という面では、営業キャッシュフローがぐっと伸びてくるのが大事である。一方で資本の効率化というのも非常に大事で、政策保有株式の売却、運転資金の圧縮、現預金の圧縮等々、こういった施策を含め、当初の計画 3,000 億円と言っていたが、5,000 億円以上を見込めるかたちで進捗している。

P8【1-1.経営成績:株主還元】

前述の経営成績をベースに株主還元は、配当においても 2016 年の 20 円から 2017 年は 30 円を予定している。我々の大きな基本方針は、株主に還元するというのは重要だが、成長投資、財務体質の改善も非常に重要なことなので、これらを配慮しながら配当性向 30%を目指していく。

P9【1-2.アクションプラン進捗:成長加速のための重点施策】

これからのアクションプランは以下のように実行しようと考えている。重要なアクションプランは機能商品、素材、ヘルスケア、それぞれ違うが、機能商品群は三社統合と協奏効果を生かしながら、ポートフォリオマネジメントをしっかりとやって、成長を作り上げていく。素材は、統合効果もあるがさらに MMA、産業ガス、石化の最適化による基盤強化。ヘルスケアは医療用医薬品のパイプラインや北米展開、また、新しいライフサイクル、健康・医療のヘルスケアのビジネスをどうしていくのかというのが大事なポイント。この3分野を支える上でも、グローバルな市場にどう展開するのか、特にマーケティング力をどう強化するのか。これだけのスピードで世の中が変わる中で、どのように次世代のテーマを事業化していくか、色んな問題が起こっている中でこの KAITEKI 経営と健康経営と IoT、デジタルトランスフォーメーションをどう完遂するのか、これが非常に重要。今期までの重点施策では、特に MMA 関連、医療用医薬品関係、石化関係、グローバル市場へのマーケティングを大きく前進させた。

P10【1-2.アクションプラン進捗:分野別の取組み】

前述のアクションプランを具体的にまとめると、次のようになっている。グループのインテグレーション、日本合成の完全子会社化、日本化成の完全子会社化、エマルジョン事業の統合。海外事業を強化するためには生産設備を増やさなければならないので、ポリエステルフィルムを増強、カーボンファイバーも生産を含めての増強をやってきた。エネルギーは電池材料の収益改善を宇部興産とのアライアンス(中国)を組みながら考える。素材関係では中東の MMA プロジェクトをうまく立ち上げる。産業ガスにおいては空気分離装置の建設、それから応用を広げる。石油化学においては、(海外のシェールガス由来等)色々な問題がこれから起こってくる中で、高付加価値をつくるためにもポリプロピレン五井プラントを立ち上げる。一方でヘルスケアは、アメリカの事業基盤強化という面からすると、ラジカヴァ®とニューロダーム、ステリックを伸ばす。そしてユニークなポイントであるワクチン事業の強化、体質の改善という意味ではジェネリック医療の譲渡などを含めて実施した。新たに再生医療分野である Muse 細胞をどう展開していくのか等を注力しながらやってきた。

P11【1-2.アクションプラン進捗:①グローバル市場へのアクセス・マーケティング力強化】

ポリエステルフィルムについては、米国において25,000トンのプラントを来年の春立ち上げる。炭素繊維はイタリアの C.P.C.社を買収することによって、ヨーロッパの拠点で製品を出しきる力、デザイン化を通じ、サンプルを出し続ける力が必要になるところを C.P.C.社を得ることによって獲得した。プレスの高さも最大級のものを持っており、これを活用していく。(欧州などに展開している高機能エンジニアリング事業の)Quadrant の販売チャネルやマーケティング力も活かしながらヨーロッパの基盤を作ろうと考えている。一方で、海外展開で重要だと考えているのが、リージョナルヘッドクォーターである。今までの事業展開は大半が各事業体の縦ラインでやってきたが、これではどうしても成長に限界がある。それぞれのリージョナルでどのようなニーズがあるのかを押さえながら、やりきる力を持たなければならない。そのためにも各地域でマーケティング力を強化していく必要がある。米国、欧州、中国、アジア・パシフィックそれぞれ設置したが、順調にきていると思う。特に今までのような事業会社でバラバラになっているというイメージをなくし、アメリカだったら三菱ケミカルアメリカというのを一つ大きなブランドとして、グループ会社が集まって一つの大きな傘の中で事業運営ができるようにする。それが人材の育成にもなり、有能な人材の共有にもなり、規模が大きくなることによって優秀な人材を集めることもできる。

P12【1-2.アクションプラン進捗:②MMA】

中東 MMA は順調に立ち上がっている。25 万トンのプラント、PMMA は 4 万トン。今の製品在庫が約 5,000 トン程度まで溜まってきていて、12 月半ば過ぎくらいには出荷ができるのではないかと考えている。欧州、アジアをメインのターゲットとしてデリバリーしていくということ

になる。今マーケットの状態は非常にタイトではあるが、我々がスタートしながらもタイトな状況が続いていくだろう。(中東 MMA の)SAMAC の競争力というのは、通常プラントと比較して、非常に競争力があり、収益率を高めていきたいと考えている。

P13【1-2.アクションプラン進捗:③産業ガス】

産業ガスでは、Air Liquide 社より一部事業を買収した。それをベースにして事業を強化している。さらに大型空気分離装置や炭酸ガス製造設備を設置して事業拡大を実施。豪州でも Supagas 社の買収などによって事業基盤を築きながら、新たに炭酸ガス製造設備を設置して強化しようと考えている。ターゲット市場としては、中国を中心とした電子材料ガスの事業拡大などを積極的に進めていく。

P14【1-2.アクションプラン進捗:④石化基盤強化】

石化基盤では、シェールガス由来の石化製品の影響がいつ発現するか分からないが、いつかは必ず何らかの影響はでてくる。アジアでもクラッカーが出てくるということも影響してくるので、輸出タイプから高付加価値タイプへの脱皮を完全にし続けるという意味ではエチレンクラッカーを旭化成と共に 4 基を 2 基にできたということは一つ大きな仕組みが出来上がったと思っている。これから UTT 関連を含めて合理化を進めていく。ポリプロピレンについても五井のプラントを建設中だが、これによってポリプロピレン分野で1つの高付加価値化へのステップが完成してくることになる。

P15【1-2.アクションプラン進捗:⑤医療用医薬品米国展開】

ALS 治療薬ラジカヴァ®がアメリカで承認された。約 20 年ぶりの新薬ということで非常に期待されている。これは伸びていこうと私自身も期待している。中計の 2020 年米国市場での売上目標 800 億円に大きく貢献するであろう。

P16【1-2.アクションプラン進捗:⑤医療用医薬品米国展開】

ニューロダーム社によるパーキンソン病の薬の投与方法について。これもやはり 2020 年の発売を目指して鋭意開発中。今日 CEO が来社して直接話す機会を得たが、なかなかアグレッシブな方で非常に将来のビジネスを語るうえで面白い打ち合わせになった。このパーキンソン病はアメリカで 100 万人、ヨーロッパで 140 万人と言われている。今後の展開が非常に楽しみである。

P17【1-2.アクションプラン進捗:投資計画進捗と投資増額】

当初の投資計画等を振り返ってみると、昨年の事業説明会の際に投融資を中心に5年間トータルで(投融資+設備投資)1.5兆円を1.7兆円へ増額した。投融資に関しては7,000億円の枠を持っていて、これで進めたいと思っている。設備投資も1兆円のうち約4,000億円を使ってきている。また、R&Dは7,000億円と言いながら

機能商品群や Muse 細胞の加速などを考えて R&D 費用を 250 億円程度上積みして強化しようと考えている。

P19【2. 2020 年度に向けて】

これから 2020 年に向けての施策についてもう少し話していきたいと思う。第一弾はポートフォリオマネジメントの強化である。これらを通じて成長戦略をいかに実行していくかである。一方でヘルスケアビジネスをどう伸ばすのか。その中で三菱ケミカル発足による統合効果をどのように発現させるのか、次世代テーマをどう事業化するのか、KAITEKI 経営をどうするのか、そういった形でお話したい。

P20【2-1.ポートフォリオマネジメント強化①】

これは前回お示したものと変わっていない。再構築事業というものに対してきちんと成長性指標、収益性指標、資本効率性指標を明確にして、事業群を選別している。再構築事業になれば、撤退なのか売却なのか JV 化なのか色々手法はあると思うが、これらを実行しながら資本の効率化と成長を促進していく。

P21【2-1.ポートフォリオマネジメント強化②】

三菱ケミカルの場合は 5 つがターゲット市場だが、三菱ケミカル HD としては医薬品が入るので 6 つのターゲット市場を包括している。この中で 2025 年に向けて、マーケットはどのようになるのか、我々はどのように成長すべきなのか等色々なことを調査した。三菱ケミカルにおいては統合することによって、どのように新しい成長や競争優位性を生み出すことができるのか、それらを織り込んできた。1 年半以上かけてやってきた結果、マーケットの成長性、事業の収益性、当社技術の優位性、ビジネスモデルの検証等を実施し、どういうグループ会社が成長の対象であり、どういうビジネスが再構築の対象となるのかも、選別してきた。今整理している中では、再構築等を考えなければならない範囲の事業が売上収益で合計 3,000 億円くらいある。それらを対象として考え、評価して対策を練っておかなければならない。グループ会社については、合理化の観点よりホールディングス全体で 25% の削減を進めている。それ以外にポートフォリオ改革の面からすると、さらに 15~20 社くらいを削減の検討をしていく。特にメインは三菱ケミカルだと思って頂ければよい。このような中で、実際にポートフォリオを考えながら成長はどうなるのか見てきている。

P22【2-2.成長戦略基本方針】

企業というものは、単に事業をやるというわけではなく、社会の課題を明確に解決する方向性をもってやっていかなければ、事業は持続可能な成長を遂げることができない。外部環境のトレンドと課題を踏まえながら、6 つのターゲット市場の売上収益をこういった形にしていきたいと考えている。

P23【2-3.フォーカスマーケットへの取組み①】

モビリティに関しては、軽量化という点ではカーボンファイバーをベースにした SMC 工法や PCM 工法や高機

能エンジニアプラスチックのコンパウンドがある。PP コンパウンドの北米・アジアの能力強化もある。電気自動車に移行していくと色々な材料が要求される。例えば電線関係の新しい材料や、ノイズ関係の材料など。我々の部材でもビジネスチャンスが広がり伸ばしていく。

環境エネルギーについては、リチウムイオンバッテリー材料である。昨今の需要拡大を想定して英国工場を再稼働することを決定。中国での合併も進めていて、中国マーケットで強いポジションを保持できるよう合併会社を使って、うまく対応していきたい。水処理においては中国の状況は十分知り尽くしているが、汎用分野でなく特殊用途をベースに強くしたいと思っている。アグリに関しては JV と共にやっている植物工場をベースにこれから考えていきたい。インフラにおいては防災や減災へのビジネス拡大をしていきたい。

P24【2-3.フォーカスマーケットへの取組み②】

エレクトロニクス・ディスプレイ関係の液晶関係については、成長速度はスローダウンしてくる。OLED の場合はスマホをベースに伸びていく。LCD の収益をさらに確保するために、大型 TV 向け OPL フィルムの増設の検討やコーティングポリエステルフィルムの中国増設を進める。OLED に関しては色々な材料があるので、その辺りを抜け目なくやりきる。半導体では、中国関係が非常に伸びていて、産業ガスやケミカル分野でも伸ばしていける。従来の半導体からさらにパワー半導体と進みつつあるので、放熱材料も重要な事業となってくる。

P25【2-3.フォーカスマーケットへの取組み③】

メディカル・フード・バイオでは、従来から我々が強化してきたのが、インプラントや輸液バッグである。スーパーエンブラの精密成型、Piper 社などを買収したが、ニアネットシェイプの展開を加速したいと思っている。輸液バッグについては、統合したので多層化技術、バリア技術、バリア材料を含めて展開を加速する。特に地域をもっと拡大していきたいと思っている。カプセルは植物由来カプセルの増強。シュガーエステルはアジアでやっと食されるようになってきたケーキやパン関係の拡大を取り込みたいパッケージは、やはりバリア性の包装材料。食品関係のフィルム「ダイアミロン TM」含めて現地生産に踏み切りたい。欧米での展開をもっと加速したい。そのためにも、バリア性能をさらに上げていくため多様なシナジーを創出したい。高機能フィルムでもテックバリア等の増産、アメリカで強化したラインの稼働をさらに拡大していきたい。

P26【2-3.フォーカスマーケットへの取組み④】

ヘルスケアにおいてはラジカヴァ®、ワクチン、そして Muse 細胞をどう大きくするか。健康・医療 ICT はまだ模索中ではあるが、今既存である部分を大きくしながら新たな展開を考えていきたい。

P27【2-3.フォーカスマーケットへの取組み④】

特に Muse 細胞は心筋梗塞の臨床試験を 2017 年度中なるべく早くスタートしたい。そういったものをベースにし

ながら、当然ニーズは高まってくるので、製造設備の建設も進めなければならない。おそらく低温技術も使わなければならないし、そういった面でも田辺三菱製薬との協業もどんどん進めていく。

P28【2-4.協奏・成長と統合合理化】

このように成長を進めていくが、この中で3社統合をどのくらいの収益を上げるのか。従来から成長の部分で350億円としているが、すでに(2017年度で)20億円終わっているので残り330億円をこのような振り分けで考えている。おそらく後半に発現することに間違いない。3社統合による税金関連や保険関係等の合理化でコストカットしている。そういった面での合理化は終わったので、残り110億円は関係会社の削減。これはリストアップが全て終わっていて、20億円程度の削減を期待している。生産性向上は逆ROICをベースにしなが、取組みを実施。共通部門合理化は、要員の効率化であり、共通部門の要員の生産性を上げていく。AI・IoTはIT関連の投資を含めて約200億円強ぐらいの投資をしながら、業務の効率化等を行い40億円程度の効果を見込んでいる。

P29【2-5.次世代テーマの早期事業化①】

次世代のテーマも2025年を睨みながら検討中。我々のターゲット市場から遠く離れた飛び地事業では事業化困難で、そうならない範囲今後具体的にテーマ化し取りすすめたい。

P30【2-5.次世代テーマの早期事業化②】

これを成功させるために非常に重要なのは、我々のR&Dチームだけではなく、新たな技術や環境をどう取り込んでくるかということ。期初に先端技術・事業開発室を設置し、年度末には50人体制にしたい。今要員を拡大していて、大体、内部から半分、外部から半分の要員を入れてチームを作っている。特に先端技術グループについては、イノベーションネットワークをいかに完成するのか。シリコンバレーなどの米国拠点を設立し、そこを中心にアクセラレーター、インキュベーター、VCファンドなどとのコネクションをつくり、直接投資を進めていく。未来市場グループやヘルスケア事業開発グループは将来ビジネスを作るところなので、多種多様な市場調査を行っている。

P31【2-6.デジタルトランスフォーメーション】

デジタルトランスフォーメーショングループについては次の通り。今25人位いるが、このメンバーを中心に専任チームを作って動いている。現在約50~70件のテーマの中から10件くらいのテーマを選んだ。これをモデルタイプとし、実施しながら、経験値を積み上げる。生産技術、品質制御、人とロボットの協調プロセスやR&D関係、AIによる技術継承、MR関係の有効利用等を手掛けていこうと考えている。同時に人材を育てることが大事なので、人材育成組織や教育システムも創りながら取りすすめる。

P32【2-7.2020年度の利益水準】

一つの目標は、2017年度のコア営業利益3,650億円である。外部要因もリスクもあると思うが、その中で成長やオーガニックグロースや合理化を進めながらAPTSIS20の目標はコア営業利益3,800億円であり必達レベルと認識している。新たに、コア営業利益4,300億円は視野の一つとして目指す。各事業分野ごとの境界は、明確に提示していないが、イメージはこういった比率(ポーション)だとご理解いただければと思う。

P34【3-1.MOTによるマネジメント強化】

財務諸表で得られる経済的価値だけが企業価値ではない。非財務の企業価値と財務の企業価値を合わせることで、本来の企業価値が生まれてくる。その中で我々は、KAITEKI経営ということでKAITEKI価値を作り上げてきた。特に今まではエコノミクス(Management of Economics)とサステナビリティ(Management of Sustainability)で指標を立て実施してきた。今期よりリアルしてきたMOTについても、我々がイノベーションを起こしていく上で重要な指標を設定して、3軸で実施しているところである。

P35【3-2.MOSによるESG評価向上:Environment関連】

サステナビリティの指標の動きだが、2016年度の目標に対しては、141%を達成できた。全体の31%の進捗率で、これをさらに進めていきたい。

P36【3-2.MOSによるESG評価向上:Society関連①】

企業の中で人の創造性と活力が非常に重要だと考えている。2016年度に人の創造性、重要性を考えており、健康経営をすると宣言をした。今まで色々な準備してきた。単なる残業時間の削減ではない。どのようにして人が働きながら満足できるか非常に重要であり、その辺りを含めて達成していくことが本来の健康経営だと思っている。健康意識や満足度の向上、職場の健康度や組織活性度の向上、それが最終的に生産性と創造性の向上につながる。

P37【3-2.MOSによるESG評価向上:Society関連②】

これから実行にどんどん入っていく。経営のリーダーシップは非常に重要である。そういった面では2020年度までの推進計画の立案やKPIの設定。健康支援では、ウェアラブルをつけて活用するなど、生活習慣病予防をすること、足腰が伸びるほど疲れることがあるかもしれないがKAITEKI体操をぜひ一度やってもらえたら。働き方改革では、会議のあり方や、仕事のやり方というのも原点に立って見直し改革を目指してきている。

P38【3-2.MOSによるESG評価向上:Governance関連/ESG外部評価】

ガバナンスというのは昨今の色々な問題を考えても当然ある。ここに書いてあるのは、MCHCと事業会社の関係、MCHCの中の執行取締役の関係を述べている。や

はり事業会社とグループ会社の関係も重要であり、その辺りをしっかり強化していかなければならない。これは日々の積み上げ以外に何物でもない。一気にできるものではないと考えている。政策投資銀行の評価であったり、Dow Jones の評価はガバナンスを含めて色々なところで評価されてきている。我々もやっと Dow Jones でやっと TOP10 に入りワールドクラス仲間入りできた。

我々にとって安全・安定生産は非常に重要であり、コンプライアンス遵守についても非常に重要である。これは日頃から従業員に色々な機会を使って説諭してきている。この中で我々が KAITEKI 経営を実践しながら、自らの手で新たな成長をこれから作り上げたいと思っている。

以 上