

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:2018年12月4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。

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)

代表執行役社長 越智 仁
執行役常務 伊達 英文
執行役常務 池川 喜洋

(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 小酒井 健吉
執行役常務 ラリー・マイクスナー
執行役常務 藤原 謙

(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 三津家 正之

(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

(大陽日酸株式会社)

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

2018年とちょうど中期経営計画 APTSIS20の真ん中まで来た。今日は皆様に進捗を含めご説明させていただきます。

P3【1-1.経営成績】

2017年はコア営業利益が3800億円。中計目標は元々3800億円であり、目線は4300億円とし、当初の目標を達成してきた。2011年から2015年に掛けてのAPTSIS15でメインであった構造改革を終え収益は上がってきている。特損も少なくなってきた。ポトムラインも安定している。昨今の景気動向の良さや中国の環境問題、過剰設備問題などのインパクトはあるが、3500億円くらいは確実に獲得できる企業体質に大分変わってきている。これを維持向上していきたい。

P4【1-1.経営成績:財務指標】

今年の見通しは発表した通りだが、コア営業利益3680億円、当期利益2130億円、D/Eレシオは0.77である。昨日発表した通り、大陽日酸のM&Aで負債は6400億円くらい増加するのでD/Eレシオは今期は1.2くらいになる。最終的に2020年は1にしたいと思っている。

P5【1-1.経営成績:株主還元】

配当は従来通りであり、企業価値向上を通じて株主価値を向上させる。成長投資と財務体質のバランスを取りながら安定的に配当していきたいと考えている。第2四半期決算にて発表の通り配当は40円へ増配、26.7%の配当性向となる。かなりEPSも上がってきている。

P6【1-2. APTSIS20における主要経営施策】

根本的なところをおさらいすると、ポートフォリオ改革は避けて通れない。また、いかにしてフォーカスマーケットで成長していくかということが非常に重要である。MMA、産業ガスのように世界シェアをしっかり持っているものの基盤をいかに強くし、拡大していくか、石化については構造改革が終わったので収益性をどう高めるか、医薬品では米国の展開、ライフサイエンスについてはMuse細胞の再生医療、そういうところが成長のために重要なポイントであろう。三菱ケミカルの統合効果、新しい領域でビジネスをやりきること、に対して成長の度合いをしっかりとつかんでいきたい。また保護主義が強くなってくるとグローバル市場は重要である。グローバル市場でのポジションを取っていかないと難しい問題が出てくる。ここも重要なポイントである。加えて、2025-2030年に向けた次世代テーマをどのような仕組みの中でうまくやっていくのか、ということや、会社のリスクは事業リスクのみならず地球に対する貢献、というのも大きなリスクであり、KAITEKI経営の深化をどのようにするのか、特に人の問題、日本人として働き方改革、も大事なところである。今日はこの中から要点を絞ってお話したい。

P7【1-2. ポートフォリオマネジメント強化:改革加速①】

ポートフォリオマネジメントだが、この6つの市場にフォーカスしていく。マーケットの成長性や企業の収益性、技術の優位性を考えながらポートフォリオをしっかりと改革していかなければならない。第一ステップとして、売上収益で3000億円の再構築を検討していかなければいけない。関係会社やグループ会社の統合・合理化も進めていかなければならない。

P8【1-2. ポートフォリオマネジメント強化:改革加速②】

2018年度までに、1000億円規模の事業撤退・売却を実施した。2020年度までに3000億円強を実施しようと、今リストアップして組み込んできている。関係会社は111社削減し、これを182社まで減らしていく。予定通り進んでいるとお考え頂いて良い。

P9【1-3. フォーカスマーケットの成長戦略と基礎素材の基盤強化】

成長へのアクションプランをどう打ってきたかをお話したい。成長ドライバーをベースにして基盤までどうやるかを示している。

P10【1-3. フォーカスマーケットの成長戦略(’16-’18)】

2015年、2018年、2020年の売上収益の実績と予想を示している。成長施策とアクションプランそれぞれまとめている。ところどころポイントを絞ってご説明したい。モビリティでは、車のCASEへの対応が重要で炭素繊維とコンパウンドを中心に色々やっている。IT・エレクトロニクス・ディスプレイについては、ディスプレイの進化、AI・ロボティクスも進化し半導体事業が伸びており、拡大の方法としてこれらのアクションを取っている。

P11【1-3. 成長施策:モビリティ①】

カーボンファイバーは、いかにしてお客様に満足した製品を提供していけるか、ということである。これには設計や開発もしなければいけない。提案力がないといけない。欧州のコンポジットアプリケーションセンターなどを設置し対応している。昨年提携したCPCもフル回転で動いており、増産も考えなければいけない。炭素繊維のリサイクル技術も確立してきており、試験設備で試験を行っている。これから量産化の設備も作り上げていく。

P12【1-3. 成長施策:モビリティ②】

コンパウンドについては、自動車の形態が変わってくることでニーズが高まっていく。地産地消ということで、M&Aを駆使しながら規模を拡大していきたい。今年はいンドネシアとインドでM&Aを実施した。

P13【1-3. 成長施策:IT・エレクトロニクス】

IT・エレクトロニクスでは、半導体関係でアクションを取っている。半導体メーカーと機器メーカーは連携しており高純度のものを扱うところは、精密洗浄サービスをするとところと一体になっている。我々はアジア・日本を中心に基盤を築いている。Cleanpart社は欧米で基盤を築いている。組み合わせることで非常に強い基盤ができる。

P14【1-3. フォーカスマーケットの成長戦略(’16-’18)】

メディカル・フード・バイオだが、非常に魅力がある。インプラントもそうだし、Nutritionもそうである。ガス医療なども買収している。ヘルスケアはアメリカでの事業展開、ワクチン、再生医療をどんどん強化していく。

P15【1-3. 成長施策:メディカル】

メディカル用途ガスの部分については、大陽日酸が持っている在宅ケア向け販売や製造・開発力に、手薄であった病院系をM&Aで加え、強くしていく。そうすることで事業の幅を広げていく。

P16【1-3. 成長施策:ヘルスケア(ラジカヴァ)】

ラジカヴァは好調に伸びている。今期は315億円くらいを狙う。欧州の方にも展開するし、経口剤を2021年度には米国で上市して、最終的に収益力を上げていき

たい。

P17【1-3. 成長施策:ヘルスケア(VLP ワクチン)】

VLP ワクチンは、成人向けP3試験が終わり申請準備をしている。小児向けは試験準備中、高齢者向けは試験を開始した。販売の準備をしなければならない。ノースカロライナの工場だけでは足りないので、ケベックの新工場を250億円くらいの投資規模で増設をしている。

P18【1-3. 成長施策:ヘルスケア(再生医療 Muse 細胞)】

Muse 細胞は、急性心筋梗塞や脳梗塞の臨床試験を開始しており、今のところ特に大きな問題はない。2021年には販売開始したい。そのための準備として神奈川県のリファイノベーションセンター内に新しい設備を作っている。2019年1月から稼働を開始する。

P19【1-3. フォーカスマーケットの成長戦略(’16-’18)】

環境・エネルギーだが、リチウムイオン電池材料、中国での水処理関係は魅力がある。バイオプラスチックの展開を加速していく。パッケージング・ラベル・フィルムは、フードロスの問題など色々な問題があるので強化していく。

P20【1-3. 成長施策:環境・エネルギー①】

電池については、現在世界の新車の1.4%程度が電気自動車であるが、2020年には5%、2025年には10%とどんどん伸びる。この需要増に対応できるように、電解液、負極材を増産していきたい。

P21【1-3. 成長施策:環境・エネルギー②】

皆さんの机の上に置いている紙コップがバイオプラスチックをコーティングしているものである。レストラン等を含めニーズ高くなってきている。デザインなど色々な組み合わせで忙しい最中だが、来年は今年の3倍くらい販売して欲しいと思っている。タイのPTTと組み合わせたもので設計している。

P22【1-3. 成長施策:パッケージング・ラベル・フィルム】

食品に対するニーズが高まってきている。高バリア性の容器が求められており、中食対応もしていかなければならない。そういう面で新しい機能のものを出していく。北米のポリエステルフィルム新ラインは予定通り稼働を開始している。

P23【1-4. 基礎素材における基盤強化(’16-’18)】

SAMACは順調に立ち上がり稼働している。Thai MMAについても、MAA・BMAの増強が順調にしている。コークス炉の健全化、エチレンセンターの集約、ポリオレフィンの高機能化、大陽日酸大型投資など基盤強化を進めている。

P24【1-4. 基盤強化策:産業ガス】

大陽日酸のヨーロッパ事業の買収は6400億円くらい掛ったが、これにより基盤ができる。ヨーロッパ地域の

事業を持つことで、特殊ガス、医療ガスが強くなる。欧州での技術をアジアにも展開できる。安定的な収益を得ながら、事業展開ができる。

P25【1-4. 基盤強化策:MMA】

MMA は、C4 法、アルファ法で強いポジションを持っている。市況は変化していくが、その中で最適な収益基盤を作り上げていく。AI やデジタル技術を使って、サプライチェーンマネジメントの最適化、プライシングや最適オペレーションなど色々なことを情報を駆使してやっていく。

P26【1-4. 基盤強化策:炭素】

コークス炉については、中国の環境政策、設備過剰対策が功を奏している。コークスと石炭のスプレッドも安定するようになった。波打っても安定して動いている。電極の値段は最悪時期を脱して正常に戻ってきた。安定した収益力を保てるだろう。コークス自体が安定して運転している。技術を駆使して炉体を安定的にできる。省エネ効果も持たせることができる。

P27【1-4. 基盤強化策:石化】

ポリオレフィンももう少し高機能化をしていきたい。メタロセンを使いながら今の構造改革において高性能化していきたい。

P28【1-5. 統合効果と協奏:コーポレート合理化】

成長をこれからも進めていきたい。一方で昨年統合した化学3社の合理化、成長方針がどうなっているかをご説明したい。3社統合により、グループ会社の統合、生産性の向上、共通部門の要員見直しによるコストカット、IT 駆使による業務改革を進めている。ICT は SAP 系の導入は少し時間が掛かりこの今中計期間に終わらないだろうが、2018 年中に 104 億円、2020 年までに 150 億円は達成できる。

P29【1-5. 統合効果と協奏:協奏・成長】

成長分野をどう伸ばすか、海外でどう伸ばすか、新しい技術でどう伸ばすか、グループのシナジーを使ってどう伸ばすか、そういったところに取り組んでいる。色々なものを積み上げている。今まで 110 億円やってきたが、2020 年までに残りの 350 億円までやり遂げたい。

P30【1-6. グローバル市場へのアクセス・マーケティング力強化】

グローバル市場への展開は非常に重要である。大陽日酸はヨーロッパ事業を買収した。田辺三菱製薬は米国での事業拡大を目指す。三菱ケミカルはヨーロッパ・アメリカ・アジアでの事業拡大を狙っていく。2020 年までに海外売上比率を 50%にしていきたい。そのためにテクニカルセンターやリージョナルヘッドクォーターなどを設置しながら強化していきたい。

P31【1-7. 次世代テーマの早期事業化:グループコア技術からの展開】

新しい事業は 2025-30 年に向けても重要である。色々なものがある。今ここに示したものを考えている。

科学技術の進歩は早い。その中で次にやらなければいけないものは変わってくるかもしれないが、積極的に取り組みたい。その中でオープンイノベーション、ベンチャーをどう捕まえていくか、ということは重要である。データリゼーションをどこまでやっていくのか、が非常に重要なテーマである。化学3社の研究機能をどう統合するか、田辺三菱製薬の R&D をどう強化するか、ということも重要である。モチベーションを保つための人事制度改革も進めていかなければいけない。

P32【1-7. 次世代テーマの早期事業化:オープンイノベーション】

コーポレートベンチャーキャピタル機能をもった、Diamond Edge Ventures という子会社を設立した。シリコンバレーに設立し、うまく機能している。新しい分野へのアクセスが増えている。アメリカのみならずヨーロッパでも調査を進めている。

P33【1-7. 次世代テーマの早期事業化:ベンチャー投資例】

最近発表したのが DigiLens 社への投資である。目に当てる AR/VR のハードウェアである。この分野はものすごく伸びるため、特殊な技術を持った企業と組んでいく。それを Niantic などと一緒にやっていく。そのような異業種とのコンビネーションも考えなければならず、取り組んでいきたい。スピード感がないといけない。我々自身もスピード感あるマネジメントをしながら取り組んでいきたい。

P34【1-7. 次世代テーマの早期事業化:DX の取組み】

デジタルも大分充実してきた。50 人体制となり、外部から 20 人、内部から 30 人くらいを集め進めている。これから実行していく Phase2 に入る。R&D ではマテリアルズ・インフォマティクスなどを導入していく。製造ではプロセス解析、AI による技術の継承やナレッジマネジメントなどを行い、事業部門ではビジネスモデルをどう組み込むか、共通基盤ではカルチャーを変える、などを進めていきたい。

P35【1-7. 次世代ビジネス構築に向けた人材登用】

大切なのは人事制度だと思っている。今まで年功序列・終身雇用でやってきたが、外部からタレントを雇い入れる、内部のモチベーションを上げていくためには人事制度の改革は避けて通れない。ホールディングス (HD) に先端技術・事業開発室のメンバーが入ってきたので、HD の中で人事制度をどう変えたら良いかやってみて、応用していきたい。

P37【2. 中計の見直し:財務指標】

中計期間が進む中で、原油の値段も変わってきた。米中貿易戦争の影響も少しずつ出てきている。ケミカル製品の市況のリスクも織り込まなければいけない。機能商品の成長も織り込む。産業ガスの M&A も織り込む。2020 年の目標としては、私の希望としてコア営業利益 4300 億円を志向したが一部修正せざるを得ず、4100 億円を必達目標としたい。当期利益 2200 億円、

ROE13%以上、Net D/E レシオ 1.0 以下を目指していきたい。

P38【2. 中計の見直し:各事業セグメントの利益見直し】

2018 年度から 2020 年度までの階段グラフである。ケミカルズでは MMA の市況下落やその他の改善点も組み込んだ。ヘルスケアでは色々な製品の進捗遅れがある。ニューロダーム社のパイプライン進捗遅れやインヴェオカナのライセンスダウンも見込んだ。機能商品にはオーガニックグロスだけではなく、3 社統合の協奏効果を織り込んでいる。産業ガスは今回の Praxair 欧州事業の M&A を織り込んでいる。コーポレートは 3 社統合の合理化を織り込んでいる。このような形で 4100 億円を達成したい。機能商品は予定通り。ケミカルズはアップしている。産業ガスは M&A の効果でアップしている。ヘルスケアは 1000 億円の目標に対し少しダウンしている。将来的には全部のセグメントで 1000 億円を超えるようにしていきたい。

P39【2. 中計の見直し:ヘルスケア 成長のためのアクション】

医薬品事業は、ニューロダーム社のパイプライン進捗遅れなどがあるので、2023 年までにはこのような施策を通して 1000 億円まで持ち上げたい。

P40【2. 中計の見直し:投資増額と投資計画進捗】

資源投入方針は基本的に変わらない。変えたのは産業ガスの大陽日酸の投融資の部分だけであり、あとは予定通りである。

P41【2. 中計の見直し:財務基盤強化】

Praxair 社の欧州事業取得により、一旦は Net D/E レシオが上がるも、2020 年には 1.0 程度まで下げていきたい。

P42【2. 中計の見直し:資産効率化】

従来からの運転資金の圧縮、政策保有株式の売却などを予定通りに実施する。当初の計画 3000 億円に対して 5500 億円くらいの資産効率化ができる。

P44【3. KAITEKI 経営の深化:MOS 目標達成状況】

地球の問題は深刻になってきているので、我々の KAITEKI 経営も深化していかなければいけない。MOS の指標は予定通りに進んでいる。

P45【3. KAITEKI 経営の深化:働き方改革】

人への挑戦は健康経営で積極的に取り仕切る。色々なアクションプランを取り込んで進めていく。

P46【3. KAITEKI 経営の深化:社外評価向上】

P47【3. KAITEKI 経営の深化:理念体系の整備】

KAITEKI 経営もグローバルにしていいため、グローバルに通ずる英単語に変えている。また「Good Chemistry for Tomorrow」を「KAITEKI Value for Tomorrow」にしてグローバルに統一していく。

P48【3. KAITEKI 経営の深化:イニシアチブへの積極的参画】

廃プラ問題もあるが、色々なイニシアチブに参加しながら積極的にグローバルで取り組んでいく。

P49【3. KAITEKI 経営の深化:KAITEKI Vision30 の検討】

次期中計 APTSIS25 をどうするかはビジネス中心に考えていく。2050 年にどうなるのか、2030 年は我々としてどういうことをやろうとするのか、というところをもう少し明確にする。ターゲットをビジョンとしてまとめる。地球の問題、気候変動の問題、働き方の問題、サーキュラーエコノミーへの取り組みの問題、それらへの取り組みとビジネスサイドの問題を組み合わせる APTSIS25 を組み上げていく。そうすることで企業価値も上げていくと考えている。

【質疑応答】

Q1

P38 のコア営業利益の新目標 4100 億円について数字に違和感はない。個別セグメントでは、機能商品がここ 1-2 年原料高もあり伸び悩む中で結構な増益を見ているが、どういったところで利益を積み上げるのか。炭素繊維はかなり売上げを増やす計画となっているが、モビリティ向けの採用が見えてきているのか教えてほしい。

A1

P29 で見て頂ける通り、機能商品は 3 社統合による協奏・成長を通じて収益を積み上げていかなければいけない。3 社統合に際してどう成長戦略を作っていくか、どう収益を上げていくかを進めてきている。一つ一つ積み上げて 2020 年までの残り 2 年で 250 億円くらいの統合効果出していく。その中に炭素繊維もアクアも含まれている。確実にやり遂げる。それがコミットメントであるし、その分だけ上乗せになってくる。

Q2

具体的に三菱ケミカルの統合シナジーはどう効いてくるのか。

A2

統合するときに、各部門の本部長と新しい領域はどう攻めるのか、新しい市場や新しい技術をベースにしてどう成長するのか論議をしている。コラボレーションや新しい海外市場への進出などがある。例えば「ダイアミロン」はタイで事業を起こしたい、ポリエステルフィルムも海外でバリア性の製品を売っていききたい、など色々ある。成長戦略として加速していかなければいけない。フィルムにどのようなバリア性を持たせるためにどういうコーティング剤を開発しようとか、接着性を良くするためにこういう接着剤を開発しようとか、各事業間のコラボレーションが出てくる。それだけではなく新しい技術や新しい市場を使ってどう事業を進めていくか、そのために必要だったら M&A 資金を 2000 億円準備している。そのあたりを

積み上げるのに時間が掛かった。これからも苦労すると思うがやり遂げていきたい。

Q3

ケミカルズは MMA の利益規模が大きくなって強い一方で怖さもある。炭素材をプラス 100 億円として、マイナス 400 億円をコモディティ製品で見ているとすると、MMA の市況下落を見ていないように思える。御社が MMA の供給を抑えればマーケットインパクトがあるのか、ACH 法を減らす、一方でアセトンが安いから減らしづらいつい、MMA の需給状況について教えて欲しい。

A3

MMA の一番の問題は供給能力である。中国が新常态になった時に影響を受け、マイナス成長であった。各社増産を行い、AN もたくさん作られ、AN の副製品である MMA 向けの原料が余って MMA も作るということになった。当時の需給バランスは非常に供給が余っていた。中国が新常态になって苦しくなり、収益力は非常に落ちた。今では MMA はあまり増産していない。中国で C4 法が少し出てきているが、どんどんやろうというのは出てこない。中国の成長率が 6.5% だとしても、在庫整理が終わって成長してきている。バランスがとりやすくなっている。成長すればバランスは取れる。今回の新目標には、非常に高い今の MMA 市況が徐々に下がってきつつあるのを織り込んでいる。200 億円の悪化よりもっと多く織り込んだ。いかに対策が打てるかは重要である。トラブルが起こった時の最適な運転方法など人の力でやってきたが、先端技術を使いながら市場予測をすとか新たな応用を進めていく。ACH 法は絞り込まなければいけない。ものすごく効率が悪く、利益率が低い。メンフィスなど古い ACH 法プラントについては考えていかなければいけない。アメリカの新プラント検討については着々とオンスケジュールで進めている。

Q4

MMA の米国は投資をして改善させたが市況次第でギブアップも考えているということなのか。

A4

ギブアップではなくスクラップアンドビルドである。ダウも色々やっているがプラントが古い。ダウも自分たちで大きくしたくてもできない。競争力あるものがあればどんどん変わっていく。スクラップアンドビルドと成長度合いを合わせて、ある一定のところにくればちょうどいい。

Q5

機能商品の利益が伸び悩んでいるようだが、原料高やトラブル影響だけで片付けられるのか、協奏に際して内部要因として遅れているところはないのか、どのように加速していくのか教えて欲しい。

A5

一番大きいのは、給与がどんどん上がっているということである。固定費が実質 100 億円以上上がってきている。そういう固定費アップを吸収していかなければならない。また三菱ケミカルを作った時に固定費の割り振りを変えている。機能商品は 50 億円くらい多く負担しており成長が止まっているように見える。予定より少し悪いと

思っているのは炭素繊維である。車向けでまだ伸びきっていない。計画より 2 年くらい遅れている感じがする。まだ収益基盤として成り立っていない。もう一つはアクアである。中国の水処理業者はファンクションで売っているが、産業排水のユニット化をして売っていくという事業がやっと立ち上がってきた。その分の遅れが出ている。

Q6

2020 年には炭素繊維が利益貢献していくのか教えて欲しい。

A6

計画より少し遅れている。検討していた程には上がらないが、競合他社も同じ状況ではないか。原料の AN が上がっているので AN 事業は収益を上げている。その差額の分は向こうに行っているかもしれない。絶対的に成長しているかということそこまでは至っていない。

Q7

協奏で 350 億円の手応えを教えてください。ハードルは高いのか、達成ラインが見えてきているのか。

A7

去年から比べると着々と出てきている。努力しなければいけないところはある。新しいマーケットを切り開いたり、新しい技術を入れたりする。凸凹は当然あるが、達成していきたい。細かいものを積み上げていく。

Q8

産業ガスが M&A を行って 1000 億円という安定収益を上げていくことになるのだろうか、今までは医薬がそういう役割を担っていたのだと思う。医薬は薬価改定やパテントクリフなど大きなリスクがある中でどういう位置づけになっていくのか、創薬は手当てするのか、考え方に変化はあるのか教えて欲しい。

A8

常に色々なことを考えていかなければいけない。ヘルスケアは非常に重要なビジネスだと思っている。メディカルマテリアルもある。情報を使つてのこともある。将来の健康を考えたときに、健康と医薬をどう考えていくかというのもある。田辺三菱製薬の中でも、健康との兼ね合いをどうするかも考えている。全体としてどう考えるかは今から詰めていきたい。2025-30 年にはドラマチックに産業構造が変わっていく。ガス・化学・医薬・ヘルスケアをどう見ていくかは考えていかなければいけない。十分検討するつもりである。色々な選択肢がある。例えば親子上場が良いか、というのもある。日立は親子上場をやめている。少数株主のリスクもある。最終的にはどうビジネスのスキームを持たらいいのか、どうガバナンスの体系を持っていくのか、深く考えなければいけない。2025 年は一つの節目となると考えている。医薬自体は再生していけると思っている。化学も今のままでいいとは思っていない。どのようなポートフォリオ改革をすべきか、環境問題や色々な問題を含めて考えなければいけない。

Q9

ポートフォリオマネジメントはスピードのある経営が大事だと思っている。これまで御社には3つわくわくした事業があった。2つは全く軌道に乗っていない。3つ目は Muse 細胞である。そのようなものをやりきるためには経営資源の集中が大事だと思う。スピード感を持って集中させるためにはリスクを分かっているか。残りの2つは GaN バルク合成と有機の光電変換素材だが、それらが事業化されなかったのは技術の問題、リスクの問題、経営資源の問題、どれであったのか、正しい形で資源が集中投下される形になっているのか教えて欲しい。変わったのであれば何が変わったのか教えて欲しい。

A9

GaN バルク合成や有機の光電変換素材については、お金は十分投入した。資源を投下した割には成果が出なかった。GaN などはやめたわけではなく、ポケットの中でやっている。単純な形態ではうまくいかない。技術開発するためのやり方、資源投入の仕方がうまくなかった。事業化を急ぐあまり本質を捉えなかったのではないか。Muse 細胞はしっかりと積み上げてきている。その成果が出ている。どのように資金を投じてどうリスクを管理するかが重要となってくる。外から人を取ってくることも重要である。田辺三菱からでは補えない部分がある。今までの事業開発の弱さは自前主義にこだわり過ぎていたことにあるのではないか。マイクスナーさんなどを入れて、外からの知恵を入れ込まないと変わりにくい。デジタルや事業モデルもそうだが、R&D は垣本さんにトップを替わってもらったように、見方を変えていくのは重要である。KAITEKI もそうだが20年先の事業を考え、外の力を十分使えてなかったというもある。外との連携を強化している。スピード感を持ってやろうとするとそこまでしないと難しい。

Q10

足りないリソースは外から入れる、技術については Muse 細胞では2010年からの歴史があるので期待してよいという理解で良いのか。

A10

良い。

Q11

フォーカスマーケットを全部並べると東証 33 業種で関係ないのは、アパレル、建設、不動産くらいしかない。あとは概ね関係ある形になっている。それでもマーケットインという考え方が重要なのか、従業員のマインドセットということが重要なのか、教えて欲しい。

A11

世の中のマーケットを単独のマーケットで見るのは難しい。車のパーツだけ見ても仕方がない。車のコンセプト全体を考えなければいけない。コンセプトを考えるから我々の得意な分野がどう変わるか分かってくる。情報電子も点で行う事業は弱く、面で行う営業・マーケティングが重要である。その中から色々な解が出てくる。どういうマーケットを中核と見るかは大きくても良い。その中で自分たちの得意なところをどう設定して戦っていくのか、

どう人と技術を持っていくのか、とやっていけば良いと思っている。車についても全部やるわけではない。

Q12

総合力をもって色々なところに入るが、あくまで自分たちの強みをもって勝負するという理解なのか。

A12

そう考えて頂いて良い。電池材料の全部はやらない。強いところしかだめである。将来固体の電解液をやるかといえばそうではないかもしれない。自分たちが持っているテクノロジーが使える部分を考えなければいけない。ただしシーズオリエンテッドは必ず失敗する。カスタマーの将来のリクワイアメントから考えないといけない。

Q13

P7 のポートフォリオマネジメントの強化についてだが、事業再構築の売上高 3000 億円についてどれほどの利益改善効果を見込んでいるのか、人員配置や資源配置も含めて教えて欲しい。具体的に MMA シートの売却、フィルタートウの販売からの撤退など、具体的にどういったところを行って今後どのような分野を志向しているのか教えて欲しい。

A13

大きな赤字は全部カットした。我々は次のポートフォリオ改革を検討するときに、インテグレーションして成長する事業を作れる部分を残す、そうでない部分は外す、という考え方をした。収益性、成長性も ROIC 含めて見るといったが、収益の低いところはもちろん省くのだが、将来の成長のために重要なものであれば残しながら磨き上げていくと考えている。残りの 2000 億円強も色々やっていくが、収益的なインパクトは小さい。大体十数個考えている。

Q14

業界再編はどう考えているのか教えて欲しい。宇部興産と実施したような事業単位の提携ではなく、会社単位の統合についてはどう考えているのか、子会社同士の水平的な再編や川中・川下などの垂直的な再編も考えているのか教えて欲しい。

A14

M&A も含め考えて良いと思う。サプライチェーンを伸ばしながらやっていかなければならない。炭素繊維は加工技術と組み合わせなければならぬ。ダウンストリームとの提携は必要だということになる。製品開発しようとしたときに我々にとって必要な部分はある。チャンネルが足りないのか技術が足りないのか色々あるが、その部分は取り込むか提携していかなければいけない。ポートフォリオ改革するという面においては、今までのように「買い取る」ということでも良いのではと思っている。提携で分離しても良いのではと思う。日本の化学産業のマインドというのは難しいところがあるのではないかと思う。海外も M&A をやるときは相当お互いに話し合う。単純に買うとか売るではない。提携をしっかりやっていく方がうまくいっている。大型の M&A はチャンスがあればやるが、難しいところがあるのではないかと思う。

Q15

P26 の炭素事業の戦略について教えて欲しい。キャッシュカウとしての展開という感じがするが、ニードルコークスをインド・中国で能力増強を考えているという報道もある。このあたりの戦略について教えて欲しい。

A15

炭素は限られた世界である。コークス炉の位置づけを考えていかなければいけない。製鉄を持っていない中で炭素事業をどう考えるか、というのも大きなポイントである。COG も将来どうすればよいのか、ということも電力会社と考えていかなければならない。大きなキャッシュカウだが事業の方向性は色々考えている。

炭素は全体の括りであればキャッシュカウである。またキャッシュフローが大きいビジネスである。原料炭の配合にノウハウと技術があるが、これまでの人に蓄積されたもののみでなく、AI とかデジタルトランスフォーメーションの技術を用いることで、原単位・歩留り・直行率などポイント 1 でも 2 でも改善すれば、キャッシュフローが大きいだけに効果も大きい。今の坂出を中心とした地道な努力に AI を織り込むことと、海外に原料を探してこれから伸びていく電極等に対してテイクチャンスしても良いと考えている。

Q16

P5 の株主還元についてだが、大陽日酸の関係で DE レシオは大きくなるが、中期的に 3 割という配当性向は変わらないのか、次の中計でもう一段やっていくのか教えて欲しい。

A16

今はまだ財務体質が十分でないと思っている。補っていききたい。そうはいっても株主は安定的な配当をもらえなかったら困る。配当性向は 30%が目安だが、安定的な配当をしながら収益分を還元していきたい。

5 月に自社株買いを 200 億円行っている。前年、前々年に収益が上がってきたときに配当が追い付かなかったためである。将来も可能性がないとは言わず、特殊なケースではやっていく。

Q17

2020 年度の MMA の市況の前提、そのような前提を置く背景について教えて欲しい。SAMAC は最近安定操業をしているとおもうが、その背景と継続性について確認させてもらいたい。

A17

MMA の市況は、歴史の中での見方あるいは我々のポジションの中での見方がある。我々もしっかりと市況を見ていく。今までのように波に乗って常に動くということはないようにしたい。SAMAC については、シンガポールでの長い実績がある。非常に運転しやすい。C4 法も運転しやすいが、触媒の寿命が厳しく少しフレキシビリティが弱いかもしれない。AN 法は硫酸を使うので至る所でトラブルが起こるのが悩みである。サウジの地理的な難しさについて、砂の対応などもやっている。一番大事なのは人の問題である。サウジアラビアのジュベイルのところと西側の要員では大きな違いがある。また、SAMAC にはシンガポールでトップやっていた人材を持

っていている。イギリス人であり、コミュニケーションも良い。そういうところが機能して安定運転に繋がっていると思う。

Q18

北米の増設を今年度内に検討するという話もあったが、どのように検討しているか教えて欲しい。

A18

SAMAC に続いての MMA 次期増設は北米を考えている。早ければ 2021 年、2022 年の完成を目指している。少し遅れているが、ほぼオンスケジュールで検討を進めている。

Q19

炭素事業の現在の稼働率は 8-9 割だと思うが、市況が高騰している中でもう少しタールを調達して稼働率を上げる考えはあるか教えて欲しい。

A19

調達できれば増産を掛けたいが、タールの入手はクオリティも含めて考えると容易ではない。海外に進出してでも調達するということも考えている。

Q20

P42 の資産効率化についてだが、政策保有株式と資産売却は 2016 年、2017 年と積極的に実施し、2018 年はスローダウンしているように見える。残り 2 年はあまり進展するような計画には見えないが、やり切れるところはやったという理解で良いのか。資産効率化、アセットアロケーションの改善余地について教えて欲しい。

A20

継続的に進めている。今年についてはスローダウンしているが、CG コード改訂や、世の中の風潮の変化もあり積極的に取り組んでいる。毎年の取締役会のチェックも行っている。基本的に前向きに取り組んでいる。積極的にやれるところは取り組む。

Q21

国内のポリオレフィンの見通しと業績への影響について教えて欲しい。市況がアジアで下落している中で内外価格差が逆転しているような状況だと思う。現状の水準が常態化した場合、国内に製品が流入する可能性はどう考えているのか、包装用フィルムだと原料で品質に差が出てくるので流入は限定的と見ているのか教えて欲しい。流入した場合業績への影響はどう見ているのか教えて欲しい。

A21

瞬間的な市況の逆転現象は常態化しないと考えている。現在ポリエチレン、ポリプロピレンとも市況が動いている。モノマーのオレフィン価格も動いている。スプレッドを見なければいけない。現在のスプレッドは、ポリエチレンがポリプロピレンより若干苦しい。ポリオレフィンには品質の問題がある。輸入品が入れる分野は既にかんがりのシェアを取っている。日本のメーカーはスペックの難しいところで生きているのが現状である。一方で、高付加価値品のマーケットが海外で広がっているのも事実である。今後は、日本で製造した高付加価値のものを海外で売るということも含めてやっていく必要がある。「メタロセン

触媒開発によるポリオレフィン性能(強度、耐熱性、成形性など)の工場⇒最終製品の性能向上、用途拡大」というのは国内市場だけでなく海外マーケットのポテンシャルも含めて考えていきたい。損益面での影響だが、市況の乱高下はマイナス方向である。特に今が胸突き八丁であり、ナフサが上がって値上げを打ち出した途端にナフサが下がりだすという一番つらい動き方をしている。お客様との話し合い次第だが、コストプッシュになった数か月分をどう転嫁するかが、足元の業績にはインパクトを持つ。

Q22

投資について、米中貿易戦争で色々な情報が流れる中で、国別の投資に対する考え方について教えて欲しい。本中計の中で対米投資、対中投資はどの程度で考えていたか、今後どの国にどの程度投資をしていくか考え方を教えて欲しい。

A22

投資については、APTSIS のオリジナルは 5000 億円であったが、大陽日酸の M&A、機能商品の拡大により 1.3 兆円まで拡大した。基本的に地域別の投資のクライテリアは設定していない。その事業の採算、成長戦略に掲げたプログラムに乗っているか、という中で判断している。米中貿易戦争の問題はあるが、米国の投資はポリエステルフィルムの投資など終わったものが多い。これからは案件ごとに精査しながら決めていく。米国投資を削減するとか、抑制するとかいった考え方はない。関税の問題や政策的な関係があつて場所を変更しなければならない、というのではない。我々は地域での成長を考えて投資をしていく。タイに投資をするならタイの成長があるから投資をする、といったことである。部品メーカーのように、ここで作ってコストを下げて持っていく、といった考え方ではない。地産地消のような考え方に根付いて投資をしている。

Q23

デジタルコマースの観点で、海外のメーカーがコメントしたりしている。ダウケミカルはユニークユーザーが 20 万件以上米国にいて、7 万件は日本にいて、といった観点でマーケティングをしている。Evonik は BtoC のモデルを BtoB に適用する、といったコメントをしている。御社におけるデジタル関連投資は最終的にどういったものを目指しているのか教えて欲しい。

A23

デジタルコマースやデジタルマーケティングは進めていかなければいけない。従来は製品の売り込みでも人間の力を使っているものが多い。ある商品をデジタルマーケティングに乗せてみてどう動くのか、トライアルもしている。E コマースについては、お客さんとも協力していかなければいけない。日本の社会は非常に遅れている。我々もそういうものに対応できるように、デジタルチームが色々と考えている。15 年くらい前、E コマースを進めるということをやっていたが、あれは BtoB だけであり、BtoC や細かいところには行き着かなかった。お互いにハードウェア、ソフトウェアが持たないからであった。そういうためには共通のソフトウェアなど開発していかなければ

ならない。日本が遅れている部分をどうするか、関わっていききたい。

BtoB でもそのようなものを構築するのは可能だと思っている。余分なコストが省ける。原料でパイプでつながっているところはそうしていた。他の運送手段でもできないことない。国全体のマインドが大きな問題である。デジタルマーケティングはいくつか進めている。2 年位前からトライアルをやっている。

Q24

P21 の生分解プラスチック、バイオマスプラスチックについてお伺いしたい。売上を来年 3 倍くらいにしたいという話を頂いたが、3 倍だと次の投資も考えなければいけない局面だと思う。そのような中でどこまで自社でアセットを持ってやっていくのか、提携という形でパテントを活用するのか、戦略を教えてください。欧州だと化学メーカーがサーキュラーエコノミーという考え方の中でリサイクル設備を持ったり提携したりしている。御社はどのように考えているのか教えてください。

A24

生分解性の PBS については、今期は当初予定を下回る。一方で、この半年で欧州中心にマイクロプラスチック問題がメディアなどに大きく取り上げられるようになり、大小多くのお問い合わせ、引き合いをもらっているのも事実である。来年は 1 件でも 2 件でも大口商談が成立すれば、2-3 倍は夢物語ではない。もしも 2-3 倍になれば、次の投資は見えてくる。現在 PBS は JV で、タイの PTT Global Chemical 社と組んでやっている。JV 先との相談も必要だろう。一方で、バイオ関連の特許を使って世界の色々な化学メーカーと話をしている。こういったネットワークの中で、PBS そのものあるいは PBS から少し違ったバイオプラスチックというのも考えていきたい。現在 PBS は石油由来で生分解性を持つ、という段階だが、次の段階は植物由来で生分解性を持つ、ということを考えている。究極的にはリサイクルするのが理想であり、一部グループ会社の中でリサイクル事業を手掛けている。炭素繊維製品のリサイクルにも取り組んでいる。プラスチックのリサイクルについては、事業そのものに取組むとともに、技術開発も進めていく。

以上