

# 株式会社三菱ケミカルホールディングス事業説明会

**開催日時:2010年6月1日**

**会場:東京會館**

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。

当社グループは情報電子関連製品、樹脂加工品等、医薬品、炭素・無機製品、石化製品、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。

## 会社側出席者

株式会社三菱ケミカルホールディングス

代表取締役社長 小林 喜光

代表取締役 常務執行役員 吉村 章太郎

取締役 執行役員 越智 仁

三菱化学株式会社

取締役 常務執行役員 石塚 博昭

田辺三菱製薬株式会社

代表取締役社長 社長執行役員 土屋 裕弘

三菱樹脂株式会社

代表取締役 取締役社長 吉田 宏

三菱レイオン株式会社

代表取締役 取締役社長 鎌原 正直

日本合成化学工業株式会社

代表取締役社長 小笠原 憲一

## 以下、社長・小林によるプレゼンテーション

皆さん、こんにちは。

本日は三菱ケミカルホールディングスの概況と今後についてご紹介申し上げたい。2010年10月で三菱ケミカルホールディングス設立5周年となるが、最終年度となるAPTSIS 10のレビューと、12月8日の発表を目指して詳細を詰めている段階にあるAPTSIS 15の基本的な考え方のご紹介をさせて頂きたい。

三菱ケミカルホールディングスは、来し方行く末を語るほど完成はしていないが、どのような想いで事業を進めていくのかをご理解頂ければと思う。

## P2【目次】

APTSIS 10は、計画策定中に鹿島事業所の火災があり、発表が2008年5月に遅延した経緯がある。2008年9月にはリーマ

ンショックがあり、2009年1-3月の地獄を見るような時期を経た。直近ではギリシヤ・ショックがあるという環境下、どのような対応をし、どのような状況にあるかをご紹介申し上げたい。

## P3【ポートフォリオ用語の変更】

先ず、タームだが、従来、既存事業で新陳代謝を実施し、同時にフォーカスを行う事業を「集中事業」と名付けていたが、APTSIS 15では「成長事業」と改称した。同様に、従来、「育成事業」と呼んでいた新事業創出の分野を「創造事業」と改称した。「基盤事業」、「再編・再構築事業」に関しては従来通りである。

## P5【基本コンセプトの変更】

APTSIS 10発表時は、「成長を実現し、創造・飛躍する」というコンセプトで始まったが、先程説明させて頂いたように様々な環境変化を受け、昨年6月に「大収縮に即応し、構造改革、創造・飛躍を加速する」というコンセプトに変更した。元々は高機能化、高付加価値化と新陳代謝によってオーガニック・グロースを実現しつつ、「創造」による新事業の創出と、時間を買うM&Aによる「飛躍」を考えていたが、リーマンショックを受け、構造改革を加速する、成長事業も重点的に実施する、設備投資を大幅に圧縮する、「創造」事業も7事業中2、3に集中する、M&Aの早期実現、といった方向へ変更した。

## P6【事業環境の見通し】

現状の事業環境は約9割方回復したとは言え、FPD、半導体等は100%以上回復するなど事業毎にばらつきがある。このような環境をベースとして予算を策定している。

## P7【連結損益推移】

過去5年間のパフォーマンスは売上で2兆5,000億円から3兆円前後で推移している。当期純利益は2008年の672億円の赤字を経て、2009年には128億円の黒字に回復し、営業利益も663億円となった。2010年は三菱レイオンが新規連結され、日本合成化学が通年寄与することで売上高3兆2,500億円、営業利益1,560億円、当期純利益410億円という予想を策定した。

#### P8 【セグメント別営業利益】

2010 年度予想と 2007 年後半に策定した APTSYS 10 計画との乖離状況を掲載した。一部 R&D 費用をコーポレートから事業セグメントに移管、エレクトロニクス・アプリケーションズとデザインド・マテリアルズの組み換えを実施などの変更はあるが、2010 年時点のみを比較するとエレクトロニクス・アプリケーションズとヘルスケアの乖離が大きく見える。しかしながら、2008 年から 2010 年をインテグレートして見ると、ケミカルズ、ポリマーズは赤字であり、2010 年度単年度としての事象としてご理解頂きたい。

2010 年度の利益構成としては、ヘルスケア 40%、素材 36%、機能商品 24%となっている。1 年前には利益貢献がヘルスケアのみという時代もあったが、2010 年度はバランスが取り戻せている。

#### P10 【事業構造改革の進捗-1】

詳細は述べないが、石油化学のみならず、機能商品についてもアグレッシブに構造改革を進めてきた。SM チェーン、塩ビチェーンに関しては、SM の鹿島プラント、VCM の水島プラントの停止を来年 3 月に控えているが、その他は終了している。カプロラクタム、ナイロン事業の撤退・売却は完了した。テレフタル酸も松山プラントを 12 月に停止することでほぼ終了する。機能商品でも化成オプトニクス吸収合併、ジャパンエポキシレジン吸収合併も終了し、肥料は JV 化し、活性炭はおおよその株式売却が終わり、11 月に黒崎の硫酸プラントを停止するという計画である。

#### P11 【事業構造改革の進捗-2】

製薬に関しては、ジェネリックの事業展開を進めるべく長生薬品と田辺製薬販売が合併、生産会社を統合し田辺三菱製薬工場を発足等の事業再編を実施した。三菱樹脂でもライフラインの営業・生産拠点の統合効率化、農業資材事業の MKV ドリームへの農業資材事業統合などを実施した。

#### P12 【事業構造改革の進捗-3】

懸かる環境下、アセットライト、固定費の削減を急激に進め、2009 年度には 250 億円の固定費削減を実施した。2010 年度は 320 億円の固定費削減を見込んでいる。具体的には、三菱

化学で共通部門合理化、事業所インフラ適正化等を中心に 130 億円、田辺三菱製薬で R&D と固定費の削減により 160 億円、三菱樹脂で基盤強化コストダウン活動により 30 億円、トータルで 320 億円となる。その他中期施策として、事業所、研究所、海外拠点の集約、拠点整備を含め、最適化を進める。

#### P13 【事業構造改革の進捗-4】

昨日発表させて頂いたが、水島のエチレンセンター、クラッカーの方向付けが完了し、来年 4 月に旭化成様と共同運営会社を設立すべく詳細を詰めている最中である。JV を設立しつつ、各社の責任の下、其々のクラッカーで 30%程度のダウンサイジングを実施、コストアップにならないような対応をする計画である。当社で言えば、塩ビ停止により、需要が 11~12 万 t 減少し 38 万 t 体制となるが、コンプレッサー系の若干の投資により、大きなコストアップとにならないような体制へ移行する。来年の定修の 5 月から実施する計画である。その後、諸般の状況、デマンドの状況を含め、クラッカーの 1 基化も視野に入れて対応する。

#### P14 【事業構造改革のまとめ】

2007 年度から 2009 年度に各赤字事業から撤退することで、売上高が約 3,000 億円減少した一方、営業利益は逆に 150 億円の損失が解消された。また、赤字事業からの撤退を行うことにより、特別損失累計が 160 億円発生した。これに対応し、一層の共通経費等削減を迫られた訳だが、今年度は固定費の 320 億円削減を目指している。

#### P17 【目次】

構造改革を加速しつつ、成長事業へも一層フォーカスしている訳だが、一つの例としてグループ内で FPD においてどのようなシナジーが発生しているのか、後程ご紹介したい。

#### P16 【設備投資・投融資】

“大収縮に即応”ということで投資を圧縮しており、結果として設備投資が 4,950 億円の当初計画に対して 2,750 億円と 44% 減少、投融資に関しても 950 億円の当初計画に対し 600 億円と 37%の削減となる計画である。

### P17 【大型設備投資の状況】

2005 年度から 2007 年度の革新-Phase II と 2008 年以降の大型設備投資の内容と、結果としての 2010 年度売上高寄与を取り纏めた。リーマンショックなどの影響を受け、計画対比 1 年遅れている。例えば、ポリカーボネートではこの 4 月から稼働を開始したが 1 年休止、テレフタル酸のインドも昨年稼働を開始したものの、フル稼働になっていない等、若干の遅れが見られるが、成長・創造に対しての投資を実施してきた。

### P18 【成長事業例:FPD 関連部材事業】

グループの FPD 関連部材でどのような製品を提供し、どの程度の収益を計上しているのかを取り纏めた内容である。2009 年度実績では、三菱樹脂のポリエステルフィルム、日本合成化学の OPL フィルム、三菱レイヨンの PMMA シート、三菱化学のカラーレジストを全て合算すると売上高 774 億円、利益が 165 億円となる。今後、能力増強を検討している。ポリエステルフィルムは 2010 年 2 月に完了、フル生産となっている。日本合成化学の 2012 年 1Q15 百万㎡、PMMA の 2012 年 20,000t 等の能力増強を勘案すると、2015 年度には FPD だけで売上高 1,700 億円、350 億円の利益を見込んでいる。その他に FPD のバックライトの LED 化が見込まれており、蛍光体もこの中に参画してくることを期待している。シナジーも含め、現在様々な検討を実施している。

### P19 【目次】

冒頭で申し上げたように、「成長」、「創造」、「飛躍」が *APTSIS 10* のテーマである。「成長」は現状の事業を一層の新陳代謝を含めオーガニック・グロースを加速する、「創造」はイノベーションをベースに新しい事業を創出する、「飛躍」は M&A ということである。創造事業、特に 7 大育成事業の中で、リチウムイオン電池材料、白色 LED、植物由来ポリマーの 3 例をご紹介申し上げます。

### P20 【創造戦略の進捗】

7 大創造テーマ事業化の加速に関しては、当初計画では R&D 費用 4,250 億円であったが、330 億円、8%の減額に留め、設備投資に比べ圧縮せずに進めてきた。本日は、白色 LED、HEV 用リチウムイオン電池材料、サステイナブルリソースに関

してご紹介申し上げます。

その他に、有機太陽電池は変換効率で 7.4%を達成しており、2015 年には 20%を目指している。最終的にはビジネスチャネルを構築したところに有機太陽電池を入れる戦略で進めている。

また、有機 EL でもパイオニアと共同で進めており、来年度に上市すべく進めている。

自動車用ケミカルコンポーネントは、主として軽量化部材、炭素繊維、トップコートをしたポリカーボネート等を開発しており、2015 年には形をつくっていききたい。

個別化医療は若干時間軸が長いですが、田辺三菱製薬と三菱化学メディエンスのコラボレーションによって、新規癌マーカーの探索、脳梗塞マーカーの開発を進めている。

特に、早期事業化、収益化が見込まれる白色 LED、HEV 用リチウムイオン電池に照準を合わせている。

### P21 【LiB 材料:市場と売上・シェア目標】

4 材料を当社が手掛けている訳だが、2015 年には民生用に加え自動車用が立ち上がることを想定し、5,000 億円市場の内、シェア 20%を獲得していく計画である。

### P22 【LiB 材料:事業展望】

電解液、負極・正極が三菱化学、セパレータは三菱樹脂を中心に進めている。グローバルにコンペティティブな状況が想定される中で、何を特徴として、どこで差をつけるか、ということがポイントとなる。

電解液では、エチレンオキサイド、エチレンカーボネートといった基本材料を握っていることに加え、様々な添加物を特許で押さえている。今後は海外展開も含め、現状の 25%から 2015 年には 40%を目指したいと考えている。

負極材では、カーボンケミストリー分野で非常に長い歴史と強みを有していることに加え、プロセス技術も有しており、化学会社である当社が得意とする分野である。今後は、現状の 20%から 2015 年には 35%を目指したいと考えている。

正極材も、コバルト、マンガン、アンチモン等混合酸化物系であり、当社は触媒として知見を有しており、粒子設計を含めたプロセステクノロジーに強みを有している。現状は 5%程度だが、2015 年には 10%を目指したいと考えている。

セバレータも、ポリエチレン、ポリプロピレンを含め、フィルムの作成を含め長年の歴史を有しており、乾式で新たな構造の材料を作成可能なことを検証済みであり、量産技術の確立によりシェア確保を進める。

4材料を有していることで、いつでも電池を作れる、電池を作って安全性を評価・解析することができるというトータルチューニング技術もお客様から評価されている。

#### **P23 【LiB 材料:投資計画】**

今後の投資と目標能力だが、2015年辺りには売上高で800億円、特に電解液と負極材に関しては、国外で増強することを考えている。最近では、負極材でグラファイトの中国合弁会社を設立し、電解液でもグローバルに展開しているルーサイト(ICIとデュポンを源流として持ちケミカルを扱うには向いている)も含め海外展開と一緒に進めていく。負極材に関しては12月に2,000t、正極材も水島事業所で1,600t増産する計画である。

#### **P24 【白色LED:事業展望】**

これはスマイルカーブだが、単なる組み立て・製造は台湾・中国が強くなるであろうということを見越すと、チップ・モジュール・最終照明の組立てに関しては外部委託、OEM供給を考えている。これまで育成してきた部材、GaN基盤、蛍光体、封止材の活用と、光ディスクで欧州シェア40%を占有し、コンシューマー・エレクトロニクスの販売チャネルを有するVerbatimを活用した販売チャネルにより、スマイルカーブの両サイドを自社で事業化し、中央を外部委託するというモデルを検討しつつ、販売チャネル構築のためのM&Aも含め、進めていく。

#### **P25 【白色LED:市場と売上・シェア目標】**

2010年のGaN基盤は住友電工が中心であり当社シェアは14%程度、蛍光体は赤がほぼシェア100%に近いが、緑・黄色は劣勢であり当社シェアは22%程度となっている。2015年に向けて其々売上高200億円程度に上げたい。封止材も含め、部材合計では売上高500億円、Verbatimを中心とした照明器具、チップで売上高500億円を目標としている。

#### **P26 【白色LED:投資計画】**

2015年までの投資計画としては、気相法の歩留向上、量産化、

液相系の新設設備などGaN系で150億円、蛍光体で赤色の一層の強化、緑・黄色の生産能力増強で70億円、トータル220億円程度を部材に投入する。モジュール・照明器具に関しては、生産会社に対するリサーチ、供給ルート構築と同時に、チップに関してはnUVチップを自社で1億個/月生産し、量産レベルに関してはOEM展開を検討する。また、販売体制の強化として、Verbatim+販社のM&Aを検討する。

#### **P27 【白色LED:技術開発ロードマップ】**

アプリケーションが照明のみならず自動車用への拡大し、シリコンから、シリコンカーバイトへ、最終的にはGaNへ進むであろうという流れの中で、GaN基盤を一層コストダウンしなければならない。現在、気相法でGaNを生産しているが、カリフォルニア大学サンタバーバラ校の中村教授と共同研究している液層法の早期実用化を目指す。

#### **P28 【サステイナブルリソース:バイオエンブラ市場展開】**

最終的には石油化学は二極化するであろうと見ている。中国・インド・中東では従来のテクノロジーで安価な原料で戦うと同時に、将来的には資源の枯渇、サステイナビリティということで植物由来のプラスチック、ポリマーが社会的要請となることが考えられる。その準備として、植物由来のイソソルバイド系の脂肪族系のポリカーボネート樹脂パイロットプラントが春から立ち上がっており、8月にサンプル出荷を始め、最終的には20,000tクラスのプラントを計画している。

#### **P29 【サステイナブルリソース:GS Pla市場展開】**

コハク酸と1,4-BGのポリエステルも植物由来が最終目標である。コハク酸は植物由来だが、1,4-BGは石油化学由来を使用している。将来的に1,4-BGも植物由来となれば、植物由来且つ、生分解(農地で使用して2、3年で消えてなくなる)という二つの要素を持った面白いポリマーとなる。現在、タイのPTTと協業検討を進めており、年末から具体的なアクションに入る予定である。

現状、マーケットとしてマルチフィルム等のアプリケーション、紙ラミネーション、グレード開発などを進めている。

### P31 【飛躍戦略の進捗】

先程、事業構造改革で3,000億円の売上と損失150億円が解消されたと申し上げたが、一方では2,500億円+アルファの投資により、Quadrant、日本合成化学、三菱レイオンを連結会社化、大陽日酸を持分法適用会社化し、2010年度ベースで売上高6,500億円、営業利益350億円が増加した。これ以外でも、ストレージメディアの先行きを考えたポータブルハードディスクの買収、有機ELのコラボレーションとしてパイオニアとの業務提携、あるいは、有機太陽電池、サイトクローマ等の投融資、長生堂製薬との資本業務提携等を含め、150億円を使っている。更にAPTSIS 10の最終年度に、白色LED、HEV用リチウムイオン電池材料、有機太陽電池等で450億円程度をリザーブしている。

### P33 【シナジーまとめ】

昨年11月19日、三菱レイオンとの経営統合時に発表した内容で、2012年度までにコストシナジー30億円、事業シナジー70億円を実現するとご紹介させて頂いた。ある意味保守的な数値かもしれないが、現在、詳細を詰めており、R&Dシナジーなどを実現したいと考えている。

### P34 【コストシナジーまとめ】

物流・調達・システムでグループ全体として約3,000億円が経費計上されている。コストシナジーとして、3,000億円の1%、30億円程度を実現したい。

### P35 【事業およびR&Dシナジー】

事業シナジーに関しては、期待できる筆頭をリストアップしている。スペシャリティケミカルズのUVキュア系樹脂、添加剤、水処理のエマルジョン系の協業、FPD系各材料間シナジー、食品機能材、環境分析系、樹脂フィルム、PAN系・ピッチ系双方の炭素繊維を有するシナジー、プロセステクノロジー、触媒などにおけるシナジーが期待される。

### P36 【事業シナジー例:水処理・エンジニアリング事業】

最も先行している分野がエンジニアリング分野の統合である。三菱レイオンエンジニアリングと三菱化学エンジニアリングが10月統合を目指して協議を進めている。また、アクアブロック

を三菱レイオンに新設し、日本錬水も含め、水処理事業をどのように構築するか議論を進めている。

### P37 【事業シナジー例:スペシャリティケミカルズ】

スペシャリティケミカルズの一例として、自動車系内外装や建築外装の水系エマルジョンでシナジーを効率良く実現できると期待している。

### P38 【R&Dシナジー】

研究開発ではポジティブシナジー、コストシナジーの双方を期待している。三菱レイオンとのスペシャリティケミカルズ分野、触媒、バイオテクノロジー、分析物性、生産技術、炭素繊維・複合材、フィルム・シートを含めたシナジーを模索する。あるいは、田辺三菱製薬と三菱化学では、バイオマーカー、プロテオミクス、メタボロミクス、医療用IT等の分野で一層のシナジーを期待している。

### P39 【目次】

12月8日発表に向けてAPTSIS 15の検討を進めており、予告編としてご紹介させて頂きたい。

### P40 【2025年までのパラダイムシフト】

15年先の2025年の世界はどうなっているのだろうか、それに備えて当社の事業をどのように構築すべきか、という考えである。アナリストの皆様の前でこのようなことを申し上げるのも恐縮だが、単に資本効率・売上・利益を追求するのみではなく、21世紀の少子高齢化、資源不足、資源が存在してもコストが高くなってしまふ、環境に対してセンシティブな社会になる、といった状況を企業体としてどのように対応するか、というファクターを8対2から7対3程度勘案しなければ企業体のサステイナビリティも危うくなる。コンプライアンスも含め、これらの分野も考慮の対象とすべきと考えている。

1970年代にブータンで提唱されたGNH(Gross National Happiness)という指標に、フランスのサルコジ大統領が着目し、日本でも民主党政権の政策にGNHファクターを織り込んでくるものと見ている。

**P41 【APTSIS 15 KAITEKI指標の導入】**

幸福度よりは KAITEKI 度の方が企業体の目標としては良いと考えており、KAITEKI の構成要素は Sustainability、Health、Comfort であろうと考えている。

**P42 【KAITEKI指標の作成】**

このような考え方の下でホールディングス傘下の事業群はどうあるべきか、どこをクライテリアとして進めるべきか、ということ抜きに売上高も利益率も考えられないであろう。

**P43 【新中期経営計画 APTSIS 15 基本方針】**

コンセプトは仮とあるが、ポイントはステップ 1、2 と 2 段階に分類したことである。ステップ 1 では 2011 年から 2012 年にかけて D/E レシオを含め財務体質の改善を進め、2013 年からの 3 年間でステップ 2 とし拡大を志向する。

ステップ 1 ではホールディングス傘下各社のシナジーや体制固めを進めつつ手堅く稼ぎ、2013 年からはステップ 2 として売上高 4.7 兆円、営業利益 4,000 億円、海外売上高比率 45% 以上を目指す計画策定を始めたところである。

**P44 【地球、企業の持続的発展に向けて】**

経営軸としては、MBA 的な資本効率・ROE 経営に加え、創造事業的な技術経営軸(MOT)、環境・公益性を含めた社会性(MOS)を全て加味した上で、更に時間軸を入れ込んだ計画が策定できれば良いと考えている。

**P45 【私たちのありたい姿】**

ありたい姿として、APTSIS 10 の Sustainability、Health、Comfort をベースとして、機能商品、ヘルスケア、素材の三本柱で安定的利益を構築し、KAITEKI を実現したいと考えている。

以上