

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：2014年6月9日

会場：ロイヤルパークホテル

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、機能化学製品、樹脂加工品、医薬品、炭素・無機製品、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)

代表取締役 取締役社長 小林 喜光
常務執行役員 小酒井 健吉
常務執行役員 田中 良治

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 土屋 裕弘

三菱樹脂株式会社(MPI)

代表取締役 取締役社長 姥貝 卓美

三菱レイヨン株式会社(MRC)

代表取締役 取締役社長 越智 仁
社長執行役員

株式会社生命科学インスティテュート(LSII)

代表取締役 取締役社長 加賀 邦明

以下、社長・小林によるプレゼンテーション

お忙しい中、多数お集まりいただき感謝申し上げます。

P2【本日のアジェンダ】

毎年6月と12月の事業説明会で、経済状況、環境の考え方、MCHCの現状をご報告申し上げてきたが、今回のトピックスとしては、今年4月に発足したヘルスケアソリューション事業を行うLSIIと、5月13日に発表した大陽日酸の連結子会社化のトピックスを含め、2015年度に向けてどのような考え方で進んでいくのかを中心に話をしたい。

P3【日本企業を取り巻く現状】

まず日本企業を取り巻く環境であるが、日本企業、とりわけエネルギー多消費型の、あるいは素材を中東から持ってきて加工している日本の化学産業は、曲がり角にきている。前期と今期の大きな違いとしては、アベノミクスの結果、為替が異常なまでの円高から100円/ド

ル台と非常に安定したことによるメリットがあるが、電力コスト、原料コストは如何ともし難い。それに加え、シェールガス、中国の石炭化学の問題にどう対処するのが大きな経営課題である。

P5【化学産業の構造変化】

化学産業の構造変化という捉え方をしても、特に化学の場合は図表「世界のエチレンの能力増推移」で一目瞭然であるが、エチレンは、シェールガスの台頭、石炭由来の中国での増産等含め、非常にオーバーサプライの状況にある。ましてや日本の中でどういう手を打つかが大きなポイントになる。新興国はリーマンショック以降、公的資金を大量に投入し非常に好調な経済を演出してきたが、中国等の成長が鈍化しつつある中で、結果として鉄や化学製品は大変なオーバーサプライとなっている。今後もこの状況はそう簡単に改善しないだろう。図表「世界のテレフタル酸能力推移」のとおり、世界需要に対し中国では自国の需要量をはるかに上回ると予想される供給拡大が続いており、この勢いはそう簡単には止まらない。これにどう対応するかは大きな問題になるであろう。一方で、日本国内では環境、省エネといったサステナビリティや、ヘルスケアに関連した事業をいかに早く収益に寄与させるかがポイントになる。

P6【国内海外別実績推移】

例えば、国内海外別実績推移の表からお分かりのとおり、2010年度と2013年度を比較すると、当グループの国外売上高比率は2010年度の34%から2013年度の40%まで上がった。しかし海外の収益は相当ひどく下がってきている。これは、我々の戦略として、コモディティー系の事業は日本ではもう成り立たないとの認識の下、2010年度に松山のプラントを停止して海外で戦うために出て行ったテレフタル酸のような事業が、むしろ海外で収益を生み出さなくなっているというのが現実としてある。このような事態に対し早めに手を打ってきたつもりだが、テレフタル酸、フェノール・PCチェーンとMMAが苦戦しているというのが現状認識である。

P7【収益の下押し要因】

収益の下押し要因としては、中国を中心に需給の不均衡により採算性が悪化したことが挙げられる。MMA事業では、ルーサイトを買収したが、次への設備投資、

技術的準備がなされておらず、米国・ボーマント工場の立ち上げにかなり時間を要してしまった。機会損失とコストアップの2つに対し今後どう対応するかがポイントになる。もう一つの収益押し下げ要因として、ジェネリック医薬品の浸食がある。国内環境としては、30%程度であったジェネリック医薬品の比率を、アメリカでは90%、ヨーロッパでは60%程度という中で、いかに高めていくかという医療費抑制策がかなり功を奏した。これが、逆に当社のように長期収載品で収益を上げていた会社にはダメージになってしまった。また、一部の促進事業はマーケットの立ち上がり予想より遅れてしまっている。リチウムイオン電池材料や有機太陽電池／部材等はそのような状況だと認識している。

P8【注力すべき経営課題】

今後の大きな課題として捉えているのが、大陽日酸の連結子会社化のように、ポートフォリオそのものをトランスフォームするというものである。もちろんシナジー効果も重要であるが、それ以前に、より安定的な事業を取り込んでシクリカルな事業からは撤退するという、大きなトランスフォーメーションはまだ十分必要性がある。また、日本が今後、医療費が毎年1兆円増え、シックケアからヘルスケアへという流れの中で、当社としてどのような手を打つべきかということで、4月に立ち上げたLSIIを中心にヘルスケアソリューション事業を充実させていく。この2つがトランスフォーメーションの柱である。それに加え、世界的にも特殊なホールディングス制を取っているため、いかにシナジーを出すかが大きく重要なテーマとなっている。そして、成長事業に位置付けられているMMAのルーサイトを中心にした収益力の向上、および、非常に上向きになりつつある炭素繊維・複合材料、アルミナ繊維、アルポリック等の機能商品群をいかに力強く展開するかの2つが、ポジティブな面での大きな方向性である。さらに、構造改革として同時並行で実施している石化の国内再編・再構築は、相当部分スケジュール通りに進んでおり、今後もこのまま取り進める。海外でのテレフタル酸、フェノール・PCチェーンの抜本的な対策が今後のテーマであると認識している。

P10【事業のライフサイクルと変動性による管理】

2015年度に向けてのAPTSIS 15 Step 2の計画と実績に移りたい。事業のライフサイクルと変動性による管

理を実施している。従来は四象限管理として、事業のライフサイクルに合わせ、新たに育成すべき事業としての創造事業、集中的に投資して大きく成長させる成長事業、マーケットの成長性はあまりないがキャッシュカウとして立派に稼げる基幹・中堅事業、そろそろライフサイクルの限界迎えた、あるいは日本の状況では成り行かず撤退する再編・再構築事業の4つで管理をしてきた。しかし、これだけではマネジメント上、明確なメッセージが伝わりにくい。循環的で、時として儲けるが、ある時はずっと赤字になるという事業からは、何らかのかたちで撤退すべきということで成長モデルを2013年度に導入した。それが安定事業、促進事業、変動事業の3つのカテゴリーである。促進事業は創造事業か成長事業に分類される。安定事業は利益をしっかりと稼ぐという意味で、成長事業か基幹・中堅事業に分類される。変動事業はそろそろライフサイクルが尽きるという意味も含め、過去10年間の実績でどれだけ売上高に対する営業利益率が変動してしまったか、一定の基準を超えて変動した事業をここに分類した。

P11【ポートフォリオ・トランスフォーメーション】

その中で、ポートフォリオ・トランスフォーメーションという観点でここ5、6年を見ると、売上高で3,000億円程度の規模の事業から撤退して、新たに三菱レイヨン、クオリアプス、クオドラント等をMCHCグループとし、売上高で8,200億円程度増加させた。今回、第4四半期で大陽日酸が連結子会社になる予定であり、さらに手を打っている。右下の棒グラフを見ると、例年、医療用医薬品の営業利益が650億円から700億円程度であったことを考えれば、2010年度を除いて、医療用医薬品と新たに急増した会社群がほとんどの利益を生んで、従来の石化系、素材系がほとんど収益に寄与していなかったということが言える。2010年度は、テレフタル酸とMMAで600億円ほどの営業利益を出したが、2013年度はこれら事業で2010年度に比べて800億円近く落ち込んだ。当グループはこれらとフェノール・PCチェーンで説明できてしまうというくらい大きな変動があったと言える。

P12【実績推移と2014年度見通し】

実績推移と2014年度見通しは、今回は相当堅く見積もったつもりである。営業利益は1360億円と予想している。

P13【セグメント別営業利益('13 年度実績と'14 年度予想との比較)】

セグメント別営業利益の増減であるが、ほぼ全分野、全セグメントで増益であると予想しているが、かなり堅い見積りである。エレクトロニクス・アプリケーションズは相変わらずまだ赤字を予想するが、ようやく蛍光体、ディスプレイ材料だけではなく、GaN 基板も安定したオーダーが入り始めており、記録メディアもようやく赤字を止めるというレベルにきている。かなり堅く見積もって 2014 年度は 30 億円の赤字で済むと思っている。デザイン・マテリアルズもポリエステルフィルム、アルミナ繊維、アルポリック等が堅調に推移しており、食品機能材、繊維等も地道に稼いでいる。ヘルスケアは、医療用医薬品は前期並みの収益を予想するが、クオリカプス、LSI メディエンス等を含め LSII で増益を予想している。ケミカルズも増益を予想でき、テレフタル酸も赤字幅が縮小するとみている。ポリマーズは MMA/PMMA 事業において、米国・ボーマント工場がようやく立ちあがり、当然、増益に寄与する。ポリオレフィンも今のところ高い回復を予想している。

P14【APTSIS 15 Step 2 の計画と実績】

次の APTSIS 15 Step 2 の計画と実績であるが、2015 年度の高い目標は変更していない。今年の暮れから来年にかけ予算策定期間になるので、そこにエネルギーをかけたい。これを見る限り、ヘルスケア分野、機能商品分野もかなり成長を期待しているが、やはり素材分野の回復への期待が比較的強い状況となっている。

P15【2015 年度に向けて】

2015 年度に向けて、2,600 億円のトータルの営業利益目標に対しての上振れ・下振れの解析を、3 つの成長モデルに沿って議論していきたい。

P16【2015 年度目標に対する現時点での達成度合い】

現状の目標の達成度合いを四象限モデルと成長モデルとで見ると、安定事業は成長事業、基幹・中堅事業から構成される。促進事業は新たに育成する創造事業とリチウムイオン電池材料や炭素繊維・複合材料など期待値の高い成長事業、変動事業は基幹・中堅事業と再編・再構築事業からなる。2015 年度の目標に対して達成度合いが一番遅れているのは促進事業の創造事

業である。新しい事業の立ち上がりがマーケットも含めて計画より相当に遅れている。成長事業においては炭素繊維・複合材料等は黒字化している。今後もよい方向にいくだろう。リチウムイオン電池材料についてはまだ 2、3 年は苦しむだろう。安定事業の成長事業においては、医療用医薬品は前期並みである。ジェネリック医薬品の伸長による長期収載品の苦戦はあるが、ロイヤリティ収入は順調に入っている。今後のクオリカプス、LSI メディエンスを含めた LSII の発展もある。基幹・中堅事業においては、コークス等は安定・健闘している。

P17【「安定」事業の進捗】

稼ぎの大元である安定事業の営業利益は 2015 年度までに 700 億円上積みする計画である。MMA/PMMA 事業の改善に向けた施策を実施し、機能性樹脂、日本合成化学が製造している PVOH、つまり FPD 向け光学用フィルム等の先行き安定性に期待している。

P18【「安定」事業の主要施策と進捗状況】

SBU 毎に整理したのがこの表である。医療用医薬品、MMA/PMMA、アルポリック・アルミナ繊維は後ほど説明する。ポリエステルフィルムでは昨年立ち上げた中国・蘇州工場が稼働しており、FPD 用途においても日本の工場との連携を深め、より本格的な稼働に向けて取り進めている。無錫での加工ラインの新設も計画通り進めている。PVOH/EVOH については熊本に OPL フィルムの広幅の第 6 系列を新設しており、安定的に推移すると思われる。機能性樹脂についてもグローバルに製品の拡大を順調に進めている。

P19【医療用医薬品】

ロイヤリティ収入はかなり順調である。2013 年度はジレニアで 322 億円と、64%増となっている。今後イングオカナも急成長が期待されている。2014 年度、2015 年度と国内はかなり苦戦するが、十分大きな飛躍が期待できる。自己免疫疾患治療薬のレミケード、シンポニーは薬価ベースで 1,000 億円を超えた。今後も効能追加、育薬で売上拡大を目指していく。2 型糖尿病治療薬であるテネリアも拡大期に入っている。カナグルについては 4 月の薬事・食品衛生審議会医薬品第一部会を通過し、6 月に承認、夏には発売となる見込みである。ワクチン事業については、メディカゴ社を子会社化して MCC の

人工光型植物工場の活用も含めてワクチンの新しい事業展開を考えている。事業・構造改革としてはプロジェクトチームを編成し、国内生産拠点については小野田工場、吉富工場の2工場に集約すべく準備をしている。

P20【医療用医薬品】

保守的に見て、2015年度売上高5,000億円、営業利益1,000億円の目標を4,100億円、650億円とMTPCの経営数値目標を変更した。これは必達であると思っている。

P21【MMA・PMMA】

2010年度は状況がよかった。ヨーロッパとアジアでルーサイトとMRCが個別に戦略・営業を実行していたが、この3月から明確なグローバルオペレーションの組織をつくり、製造・販売も含めて一体管理をする。米国・ボーマント工場はスタートが大分遅れたが、2014年1月に15万6千トンのフル生産体制になっている。MAA(メタクリル酸)についてもこの6月から生産を開始する。タイのMAAも2014年2月に生産を開始した。ようやく今までの機会損失が元に戻る。当社はMMAの世界シェアを40%押さえており、プライスリーダーとして収益を上げる力がある。原料メタノールの価格も若干下がっているなど期待できる。

P22【MMA 中東・米国プロジェクト】

中東・米国のプロジェクトも順調に進んでいる。中東のプロジェクトが新たに加わることで、原料動向も含めクローズするものも入ってくるが、需給状況は他の事業とは異なる状況と思われる。中東のプロジェクトには大きな問題はないことを確認している。外資投資許可も得ており、JV設立や建設工事の発注も最終段階にきている。近いうちに最終的な話ができると思われる。米国のプロジェクトでは、新エチレン法(Alpha法)によりシェールガスを活用してMMAを生産していく。競争力のある新エチレン法により2020年度以降の絶対優位を確保する準備を進めている。

P23【アルポリック・アルミナ繊維(マフテック)】

アルポリックは円高のときに上田工場を含め閉鎖を検討したが、円安に助けられて国内の事業環境もよくなった。ようやくアルミニウムと樹脂の複合パネルがグロ

ーバルに認知されて飛行場等需要が増えてきている。製造拠点としては、今まで長野と米国バージニア州にあったが、ポリエステルフィルムの工場があるドイツ(ヴイスバーデン市)にも2014年9月を目処に製造拠点を設置し、3製造拠点、5販売拠点をベースに販売攻勢を仕掛けていく。売上高も順調に伸びている。

耐熱性の強いアルミナ繊維をベースにした無機の成形品であるマフテックも同じように一時期苦労したが、自動車用のアプリケーションがしっかりと順調に伸びている。増強も含めて準備を進めている。

P24【「促進」事業の進捗】

2015年度は創造事業が成長していく。見通しとしては、炭素繊維・複合材料は改善見込みである。2013年度は促進事業で130億円の赤字だが、Step2の計画では2015年度に100億円の黒字に持っていく。変動幅は下振れでかろうじて黒字になるような水準から、上振れで140億円程度の黒字までと見込んでいる。

P25【「促進」事業の主要施策と進捗状況】

炭素繊維・複合材料は後ほどご説明する。エレクトロニクス・アプリケーションズについてGaN基板、有機光半導体、有機太陽電池/部材(OPV)は何回かご説明しているが、技術もマーケットも含めて時間がかかっている。ようやくGaN基板の需要も大分安定して、OPVについても大成建設(株)を含めて実際のビルの窓ガラスにシースルーが導入され、性能の実証実験に入っている。2015年度に収益に貢献するのは難しいが、事業状況は前に進んでいる。アクアについてはシェアが高くなっている。リチウムイオン電池材料については、自動車用途市場の立ち上がりに我々の予想より2、3年は時間がかかっている。その間に後発メーカーも多く出ている。当社の電解液は欧米・アジアで準備は終わっている。そのようなアドバンテージを使いたい。熾烈な戦いが始まることとなるが、リチウムイオン電池産業そのものが立ち上がりつつあり、よいチャンスであると認識している。

P27【炭素繊維・複合材】

マーケットは2020年に10万トンの需要(産業用途)に向けて徐々に拡大している。航空機そのものは主翼等では当社は時間がかかるだろう。むしろ圧力容器や自動車、風力発電に力を入れていきたい。

P28【「変動」事業の進捗】

2013年度は100億円の赤字だったが2014年度は30億円の赤字にとどめる計画である。2015年度については上振れした場合は310億円、下振れした場合は130億円の営業利益になると見込んでいる。主に石化基礎原料・ポリオレフィンの設備集約を行っており、収益改善は手の内にある。テレフタル酸についても発表できる段階ではないが着々と手を打っている。

P29【「変動」事業の主要施策と進捗状況】

石化基礎原料は計画通りである。ポリオレフィン川崎のPE、PPを1系列ずつ停止し、鹿島のPEも1系列の停止を決定している。

P30【テレフタル酸、フェノール・PCチェーン】

テレフタル酸についてはインドがようやく90%台の安定した稼働となっている。買電化も予定しており、コストダウンに目処がついている。関税の上乗せ含め価格のリージョナル化によって黒字化を目指している。インドネシアもフロアプライス制を導入したことによる黒字化の定着を目指す。韓国もダウンサイジングを含めて赤字の大幅縮小に向けてアクションを取っている。中国は大きなポイントで、大幅な供給過剰に対して操業を止める動きも他社で若干出ているが、新パートナーの呼び込みも含め、プロダクトチェーンの中でどう最適化するかを検討している。

フェノール・PCチェーンもテレフタル酸と状況は似ているが、ノンホスゲンPCの技術があるので、リアクターはそのまま使いながら植物由来のPCに転換する等、従来と違った展開の方法を考えている。

P32【生命科学インスティテュート(LSII)の発足】

LSIIについては今年の4月1日に発足し、LSIメディエンス、医薬原体のエーピーアイコーポレーション(APIC)に加え、2013年3月に統合したクオリカプス、2013年4月に発足した健康ライフコンパスをそれぞれ傘下に収めている。新しい事業とLSIメディエンス、APICでどのようなコラボレーションができるかがポイントである。

P33【健康・医療分野における環境認識】

日本版NIH(National Institutes of Health)ではないが、シックケアのみならず健康をモニターしていくことは行政のみならず、我々にとっても大きなテーマである。よいタイミングでLSIIが発足したと思っている。

P34【ヘルスケア関連事業の強化と拡大】

進むべき領域としては、健康・医療ICT事業、創薬・製薬支援事業、iPS細胞を含めた次世代医療事業の3つがある。

P35【協奏による事業構造】

LSIメディエンス、APIC、クオリカプス、健康ライフコンパス、それぞれの会社が3つの事業にどう関わるか、どのようにシナジーを創出していくか具体的な検討を始めている。元々医薬品を手掛けるMTPC、人工炭酸泉の製造技術を有するMRC、医薬品向けフィルム・包装材に強いMPI、在宅医療を始めている大陽日酸、人工光型植物工場によりMTPCとワクチン製造研究を手掛けるMCCなどとLSIIがどう関与するかがポイントとなる。

P36【健康・医療ICT事業】

健康セルフチェックについては2013年4月に健康ライフコンパスを発足させ、ドラッグストアに展開を図っている。この2月に経産省・厚労省含めて薬局等における自己採血検査は事業として正式な認可を得て、グレーゾーンは解消した。今後この展開を早めていきたい。

P37【創薬・製薬支援事業】

LSIメディエンスが非臨床試験・臨床試験に関わってきたが、これに加えてAPICがどう創薬に関わるか、あるいはクオリカプスの錠剤のレーザープリンティングがどう関わるか、CRO(医薬品開発業務受託機関)や製剤会社との連携も視野に入れて今後対応していく。

P38【次世代医療事業】

再生医療、在宅医療、遠隔医療など新しい時代の医療に向けてITも含めてどう関わっていくか、再生医療についてはMTPCや大陽日酸の細胞冷却事業で一日の長があるが、どうシナジーを出していくかがポイントとなる。

P40【大陽日酸統合の意義】

2014年5月13日に発表しているが、産業ガスとケミカルの垂直的な統合、拠点でのインテグレーション、さらにはエレクトロニクス、エネルギー、ヘルスケアのシナジーをどう生み出していくかを考えることになる。

P41【MCHCグループの組織体制】

大陽日酸を連結子会社化すれば、MCHCグループ傘下に6つの事業会社が並ぶこととなる。このような運営形態をどうするかを含めて2020年度に向けて新しい戦略が必要なのではないかと考えている。

P42【連結後の事業ポートフォリオ】

大陽日酸を連結子会社化した場合には2013年度ベースでの単純合算で、売上高で約4兆円、営業利益で1,420億円となる。今後はいかに売上高利益率を上げるかが課題である。その戦略と構造について精緻に議論し、2015年度の予算、2020年度を目指した次期中期経営計画の策定を進めていきたい。

P43【大陽日酸 中期経営計画】

大陽日酸は2015年度に売上高5,700億円、営業利益380億円、営業利益率6.7%を目標としている。大陽日酸は2012年のモノシランガス共同製造事業撤退に関わる特別損失計上時以外は極めて収益が安定した会社である。シナジーもさることながら、今回の連結子会社化はポートフォリオマネジメントの一つとも言える。

P44【グローバル展開でのシナジー】

アジアには大陽日酸のプラントもあり、MCCが既に進出した場所との供給体制やマーケティングのシナジーがある。北米においては今後のシェール革命に対してオンサイトの需要獲得や、新エチレン法(Alpha法)との関連も期待している。

P45【事業シナジー】

大陽日酸との事業シナジーとしては2017年度に50億円の発現を目指しており、コストシナジーについてはまだ算定中である。

P47【KAITEKI 経営】

MOS (Management of Sustainability) 指標については

相当程度、数値化が進んでいる。社員のメンタリティーも変わり、親和性を持ってきている。欧米でBASF社やDow Chemical社、DSM社が採用している、自社が取り組むべき経営課題の優先順位を表すマテリアリティ・アセスメントを今回新たに取り入れた。昨年、財務情報と非財務情報を統合したレポート(「KAITEKI レポート」)を作成したが、今回はマテリアリティ・アセスメントの観点も含めてレポート化したい。

P48【マテリアリティ・マトリックス】

当社として最も高いプライオリティーを持つのは、保安安全の確保、環境負荷の低減、サステナビリティである。MOSも含めて相対的に矛盾無く方向性を明確にし、ステークホルダー、社内に徹底していきたい。

P49【KAITEKI 経営の定量化】

2015年度の目標を300点とすると、2013年度は209点である。Sustainability [Green]、Health、Comfortの3つの指標で点数付けしている。そもそもMOSは財務諸表の数値と相反するという意見も多かったが、今回見る限り収益のよい会社はこの数値もよい。