

# 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:2015年12月9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 田中 良治

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)

代表取締役副社長執行役員 丸山 忠重

#### 以下、社長・越智によるプレゼンテーション

本年度が最終年度の APTSIS 15 の成果と課題をご説明するとともに、来年度からの新中期経営計画 APTSIS 20 の概要についてご説明していく。

#### P3【経営成績】

2005年にMCHCが設立され、今年が10周年と一つの節目の年であった。振り返ると、2008年にリーマンショックが起これ、APTSIS 10は大収縮からの回復をめざし、さまざまな手を打ってきた。その後2011年から事業環境が悪化していく中で、2011年からのAPTSIS 15では成長・飛躍に向けた体質の強化を行ってきた。特に従来から課題であった石油化学事業を含めた構造改革をどう進めていくかという問題への対処と、成長していくための基盤づくりとしてM&Aを通じて事業を拡大していくことが大きな使命であった。それらを着実にやってきたと思っている。経営成績としては、売上高約4兆円、営業利益約2,500億円まで拡大してきており、変動はあったものの右肩上がりでも推移することができた。これからも努力しなければならない。

#### P4【主要施策実績】

APTSIS 15 Step1、Step2の実績は記載の通りである。特に構造改革として、売上高で約3,000億円、営業利益で約170億円相当の事業の撤退を実行した。ポートフォリオ改革として、クオリカプスを買収し、Quadrantを完全子会社化し、LSIIを発足させ、TNSCをグループ化し、事業に厚みを持たせてきた。

#### P5【Step2計画との差異】

機能商品群はかなり成長したが、全ての成長事業が伸長したわけではなく、一部未達の事業がある。特に創造事業の収益化の遅れが大きく効いている。ヘルスケアについては、ジェネリック使用促進策や薬価改定により厳しい状況に置かれたことは否めない事実である。海外からのライセンスフィーでリカバリーショットをかなり打ったものの、約200億円の未達となった。素材は、石油化学の構造改革は進展したが、PTAとMMAの北米での不振が足を引っ張った。TNSCの連結化により420億円増益し、素材分野としての目標を達成した。その他セグメントはさまざまな努力指標が含まれており、浮き沈みがあった。

2015年度は営業利益2,800億円の目標に対し320億円の未達となる見込みである。一方、設備投資としては1兆2,600億円、R&D費用は6,800億円とほぼ計画通りであった。これは既存事業をいかに強くするかという基盤づくりと、再編再構築に向けての投資による結果である。また機能商品を中心として創造事業および成長事業へ積極的に設備投資を行い、M&Aで厚みを増したことへの成果である。このように、将来への布石は打てたのではないかと思う。

#### P6【総括】

以上を整理すると、達成項目と課題は記載の通りである。達成項目については、特にコーポレートガバナンス・コードへの対応を行ってきた。課題としては、現在ROEは6%台であり、企業が大きく成長したことに対して収益率が不足していることが挙げられる。海外売上高比率は43%であるが、収益率としてはROS2%以下であり、海外事業の収益性を上げるのも大きな課題である。創造事業の早期収益化の遅れという問題もある。これらを大きく前に進めていくためのグループのシナジー発現に向けた体制づくりが必要だ。効率性では不採算事業がまだまだたくさん残っている。基盤強化として、海外事業の収益化に向け、約700のグループ会社を含めたグローバルマネジメント体制の整備と、財務基盤の強化が必要だ。

#### P7【2.APTSIS 20方針】

次期中期経営計画について説明する。

## P8【環境認識】

環境認識は皆さんもご存じの通り、市場経済の多極化、グローバル化の進展が圧倒的に進んでいる。技術革新については、ICT や AI がこれからの5年間で劇的に進展し、生産システムにも影響してくるだろう。健康・医療では、医療費は大きな問題であり、国を挙げて体制も変わるだろう。ICT に伴う再生医療や遠隔医療、健康サービスのサポート機能なども伸び、再生医療もかなり変化すると考える。一方で地球環境資源については、気候変動、水資源の問題などが非常にシビアな課題になっていくであろう。

## P9【中期経営計画 APTSIS 20 概略】

これらを踏まえて、次期中期経営計画を策定した。名称は APTSIS 20 で、期間は 2016 年度から 2020 年度の5年間である。ビジョンと企業活動の判断基準は従来通りである。2020 年のあるべき姿としては、収益性の向上が非常に重要である。またイノベーションの追求、サステナビリティへの貢献を通じて、真にグローバルな「THE KAITEKI COMPANY」を実現したいと考えている。

## P10【基本方針】

基本方針としては、P6 の課題の裏返しとなる。ポートフォリオ・マネジメントによる事業管理を行い、持続的成長と収益力の強化をめざすことに加え、海外収益率の強化、リチウムイオン電池材料、GaN を含むオプトエレクトロニクス材料などの新エネルギー事業の早期事業化、グループの協奏とインテグレーションの促進、化学系 3 社の統合による競争力強化をめざす。効率性としては、生産性の向上、ポートフォリオでの低収益・不採算事業の抜本対策を、グループ会社を含めて行う。基盤強化としては、保安安全、コンプライアンスの徹底を最優先に取り組むことに加え、グローバルマネジメント体制、財務体質の基盤強化を行っていく。

## P11【2020 年度数値目標】

2020 年の数値目標は記載の通りである。IFRS ベースで示したいところであるが、過去との比較のため日本基準で示している点もあるのでご容赦いただきたい。2020 年度の IFRS ベースのコア営業利益目標は 3,800 億円である。前提として、原油価格は 2016 年度-17 年度 50 ドル、2018 年度-20 年度 70 ドルとしているが、先行きは不透明である。為替については対ドル 120 円、対ユーロ 140 円としている。IFRS ベースのコア営業利益 3,800 億円と日本基準の営業利益 3,400 億円の差はのれんの償却及び、連結範囲の相違 130 億円等である。連結範囲の相違は MMA のサウジアラビア関係が大きく、韓国の持分法適用会社も効いてくる。ROS は 8%、親会社株主帰属当期純利益は 1,800 億円、ROE は 12%、ネット D/E レシオは 0.8 を目標とする。

## P12【営業利益要因分析(2015 年度→2020 年度)】

2015 年度の営業利益見込みと、2020 年度目標の要因分析である。赤字で「事業環境要因」と書いているが、ここには医薬品事業における導出に関わる一時金収入

は差し引いている。薬価改定・ジェネリック医薬品・ライセンス収入の影響は入れている。一方で医薬品事業での営業努力と LSII のオーガニックグロースは「事業環境要因」に入れている。「合理化、コスト削減」には、ヘルスケア分野の固定費削減、機能商品・素材分野の固定費・変動費合理化を含む。「オーガニックグロース」は先ほど言及した LSII 他 150 億円を加えると 470 億円になる。また、機能商品、素材などのオーガニックグロースも含まれている。「統合効果、協奏」200 億円の内訳として、150 億円が事業での協奏部分、50 億円が合理化・生産性向上である。「M&A」200 億円は、医薬品、LSII、産業ガス等の M&A を計画している。以上の合計で約 920 億円の増益を見込んでいる。

## P13【2020 年度の収益構成】

営業利益については、2010 年度は 2,265 億円と過去最高益であった。2015 年度は 2,480 億円、2020 年度は 3,400 億円を見込んでいる。素材については MMA と産業ガスの伸長、ヘルスケアについては医薬品関係と LSII の事業拡大を見込んでいる。機能商品群は 2010 年度から 2015 年度に掛けてかなり伸びたが、2020 年度に向かってさらに大きく伸びると見込む。3 分野の営業利益のバランスを良くしていく。

## P14【ROE 経営の考え方】

企業価値の持続的向上には、事業戦略と財務戦略を両輪として ROE 経営を実践していくことが重要である。事業戦略としては、成長事業への重点投資を厳選して行っていく。シナジー創出、新エネルギー事業の早期収益化、経営効率の深化、不採算事業整理等を考えている。財務戦略としては、バランスシートをスリム化する。売上高利益率は 6% から 8% に引き上げたい。総資産回転率も上げていきたい。そうすることによって ROE は 6% から 10% 以上へ向上させたい。財務レバレッジについては体質強化を優先するため、ネット D/E レシオを 1.1 倍から 0.8 倍に下げる方針である。

## P15【資源配分方針】

成長投資として 1 兆円を重点配分し、R&D には 7,000 億円を充てる。APTSIS 15 では、設備投資約 8,000 億円、戦略投資約 5,000 億円、R&D 費用約 7,000 億円であった。APTSIS 20 では、大陽日酸が傘下に入ったため設備投資を増やしている。機能商品群への資源配分は APTSIS 15 より増やし、強化していきたいという強い思いがある。このうちの約 500 億円は事業拡大・技術獲得のための M&A に使う。素材については MMA・産業ガス関係の投融資を行う。ヘルスケアについては、設備投資は多くはない。医薬品では 2,000 億円を投じ、米国における事業基盤構築に充てたい。LSII の健康・医療 ICT 関係の投融資も入っている。今回はヘルスケアに 3,000 億円程度を見込んでいる。基本的には機能商品群とヘルスケアを強くしたい。R&D 投資は従来と変わらずこのような配分を考えている。

## P16【財務戦略】

成長事業への投資、株主還元の充実、財務体質の強

化のバランスを取り、キャッシュフローを意識しつつ企業価値を向上させていく。5カ年の営業キャッシュフローは1.9兆円と考えている。減価償却費は1兆円である。純利益の1/3を成長投資に回すことで2,000億円、政策保有株の削減・現預金残高の圧縮などの資産効率化で3,000億円を考えており、トータルで1.5兆円を賄うと考えている。純利益の2/3を使って負債を削減し、株主還元・負債削減を行う。ネット有利子負債は1.2兆円から1.1兆円とし、自己資本比率は24%から30%、ネットD/Eレシオは1.2倍から0.8倍としていく計画である。

### P17【株主還元】

成長投資と財務体質改善のバランスを取り、中期的な連結配当性向の目安は30%としたい。IFRSになっても基本的に変わらない。その分だけ株主還元が増額することとなる。

### P18【3.主要施策】

主要施策について説明する。

### P19【化学系3社の統合】

化学系3社の統合としては、2017年4月1日付でMRCを存続会社としてMCC・MPIの吸収合併を行う。3社の経営資源を最大限に使い、シナジーを生み、イノベーションを活性化していく。3社でどのように事業を成長させるか明確にしたうえで、細部にわたってポートフォリオを再構成していく。また合理化によりコスト競争力は向上する。ポートフォリオの転換、成長戦略の実行をもってグローバル展開の体制を作り上げる。

### P20【統合新社の概要】

MCHCは従来と変わらず純粋持株会社としてグループ経営を続けていく。統合新社は、いかにインテグレーションを進め、協奏・イノベーションを創出するかということが重要である。機能商品分野として7ユニットを考えている。素材分野は3ユニットを考えている。

### P21【ポートフォリオ・マネジメント】

ポートフォリオは高成長・高収益を考えてやっていく。基本的な考え方は従来の4象限を踏襲しているが、名称を若干変更した。基準としては資本の効率性としてROIC、成長性として売上成長率、収益性としてROSの評価をベースにポジショニングしている。

### P22【ポートフォリオ構成(2017年度～)】

P20で言及した10ユニットと、医療用医薬品・ライフサイエンス・産業ガスを含めると13ユニットとなる。成長事業は高機能ポリマー、高機能化学、高機能フィルム、環境・生活ソリューション、高機能成形材料、新エネルギー(リチウムイオン電池材料、オプトエレクトロニクスマテリアルズ(GaN関係含む))、医療用医薬品、ライフサイエンス(健康・医療ICT)である。基盤事業は情電・ディスプレイ、石化、炭素、MMA、産業ガス、ライフサイエンス(創薬ソリューション)である。再構築事業はPTA他、不採算・低収益事業である。PTAについては、2016年度に明確に方針を示し、断行する。次世代事業としては

ヘルスケアソリューション、バイオソリューション、ガスソリューション、新エネルギー・高機能材料、ビッグデータ・ICT利用ソリューションである。

### P23【次世代事業】

次世代事業は、2020年から2025年の成長を担うインキュベーション事業である。内容が変わることも往々にしてある。ヘルスケアソリューションについては再生医療、健康医療・ICTをサポートする診断支援システム、植物由来ワクチンである。バイオソリューションについては、植物工場利用による高機能野菜栽培、再生医療に使われる成長因子、植物由来のモノマー・ポリマー、腸内細菌の効果利用である。ガスソリューションとしては人工炭酸泉、細胞凍結保存、水素ソリューション、ガスの医療応用、安定同位体医薬品、ガス・液の分離材料を考えている。新エネルギー・高機能材料としては、まだ市場が伸びきっていない有機太陽電池、ケイ素材料である。ビッグデータ・ICT利用ソリューションをR&D、製造、サプライチェーンなどに活用していく。

### P24【グローバル展開】

グローバル展開として、海外での収益力を上げなければいけない。アジアにおいては従来の機能商品を使って自動車・包装・メディカル・環境生活など伸びていく分野に向けて、マーケティングセンター、リージョナルヘッドクォーターなどを設置してオペレーションを強化する。欧米についてはさらに高機能製品を投入する。メディカル、航空機部品、自動車関連、欧米の医薬品を中心にグローバル展開を強化していく。海外売上高比率については、現在の43%から50%以上をめざす。

### P25【4.事業戦略】

各事業の内容についてポイントを絞って紹介する。

### P26【機能商品分野 方針と利益目標】

機能商品分野については、イノベーションを通して成長していくことが非常に重要である。そのために協奏・インテグレーションを強化していく。SBUを7つに組み替えることで、よりイノベーションを起こしやすく、かつ共同で事業を展開しやすいように、新しい成長を果たせるようにしている。設備投資は3,900億円、R&D費用は1,700億円としている。「高機能・高付加価値製品、ソリューション事業の拡大」、「グローバル展開の加速」、「統合によるイノベーション」「新エネルギー事業の早期収益化」を主要戦略とする。営業利益は700億円程度から1,200億円まで大きく上げていく。

### P27【機能商品分野:高機能ポリマー】

機能性樹脂については従来から成長市場であり、M&Aを行って積極的に伸ばしてきた。さらに新興市場、特にロシア・中東・インド・南米などに向けて積極的な投資を行い、事業を拡大していきたい。グローバルトップの製品を顧客とともに開発し、メディカル用・精密部品などで売上高50%増をめざす。ポリカーボネート(PC)については従来からコストカットをしているが、市況が変動している。モノマー構造のデザイン変更などにより新規

材料の開発を加速し、自動車・家電・食品・医療の新しい分野を開拓していく。また溶融法 PC の特性を生かし、高機能化したコンパウンドを開発して、事業を拡大する。ISP については、光学特性の機能を生かしながらスマートフォン・自動車向け材料に応用が進んでいる。それらを拡大するとともに耐湿熱性など新たなものを開発して新たなマーケットを開発していく。

#### **P28【機能商品分野:高機能化学】**

機能化学品については、研究開発・営業の統合などによって、いわゆる製品開発力・営業力を強化しながら事業を行う。またフィルム事業・高機能成形材事業に応用しながら新規分野を開発していく。コーティング事業については、自動車、船舶塗料をアジアで強化するとともに、エマルジョン系を開発して環境対応を行っていききたい。UV 関係については各社の技術を融合し、協奏しながら新しい素材を作り上げていきたい。食品については、エーザイフード・ケミカル株式会社の全株式取得のための株式売買契約を先日締結した。中食における乳化剤・酸化防止剤等の事業を拡大する。

#### **P29【機能商品分野:情電・ディスプレイ】**

情電・ディスプレイについては、いかに市場の動きに迅速に対応できるか、製品を差異化できるかが重要である。子会社とも協力し、シナジーを創出していく。PET フィルムについては中国市場でのポジションをしっかり取ることが重要である。加工から製品までのトータルソリューションでシェアを広げていきたい。OPL フィルムも需要に応じタイミング良く増産していききたい。

#### **P30【機能商品分野:高機能フィルム】**

高機能フィルムにおいては、食品包装材などはアジアでも市場が拡大している。その面でダイアミロンの拡大を図る。国内ではバリアフィルムのニーズが高まっており、増産や医療用途への拡販を図る。ポリエステルフィルムは米国で新ラインを立ち上げており、高機能な製品の開発を進めたい。欧州では既存設備を使って、医療などの市場を拡大したい。

#### **P31【機能商品分野:環境・生活ソリューション】**

環境・生活ソリューションでは、アクア・分離ソリューションにおけるイオン交換樹脂、メンブレン、凝集剤などの機能を統合し、設計・サービス機能の高度化を行うことが重要である。MCC が保有する活性汚泥の技術や分析技術を駆使しながら、新たなソリューションを創出していききたい。特に農業・養豚・食品・医療などの市場に展開していきたい。

#### **P32【機能商品分野:高機能成形材料】**

高機能成形材料には APTSIS 15 でも注力してきた。高機能エンブラ事業については航空機・医療分野向けでも事業を拡大している。Quadrant については今までも新興国・欧米で売上を伸ばしてきた。さらに伸ばして売上規模を上げたい。炭素繊維と組んで販売チャネルや拠点を有効に活用し、事業拡大をサポートしていく。炭素繊維については、日欧で PCM・SMC のマーケ

ティング・販売を加速しながら、市場で優位なポジションを築きたい。それに伴って日米欧での増産を計画しており、炭素繊維・複合材料として売上高を 1,000 億円以上に拡大させたい。

#### **P33【機能商品分野:新エネルギー】**

リチウムイオン電池材料については大型・ハイエンドに集中し、電解液 40%、負極材 20%のシェアはしっかり確保して事業成長を図りたい。オプトエレクトロニクスマテリアルズについては、蛍光体の新規開発と応用、中国などでの拡販により事業を拡大したい。ガリウムナイトライドについては、C 面、M 面の生産性の向上に取り組みながら、2017 年度以降から安定的な黒字を達成できるようにしたい。OPV については市場開拓が重要である。スリーエムジャパン株式会社との緊密な協力関係の下で進めていく。

#### **P34【素材分野 方針と利益目標】**

石化、炭素、MMA、産業ガスで、5,800 億円の設備投資を計画している。コスト競争力の強化により、安定収益を上げるようにしたい。MMA・PP コンパウンド・産業ガスについては積極的に海外展開を行っていく。

#### **P35【素材分野:石化】**

2016 年 4 月の水島エチレンセンター統合などによりクッカー関係の対応が終了する。これからは必要に応じてエチレンの最適体制を構築していく。引き続き、高付加価値を生み出し、収益性を確保していく。高効率で、トラブルなく安定的に収益を生み出せる体制を整えていく。

#### **P36【素材分野:MMA】**

MMA については、2017 年央にサウジアラビアのプラントが稼働する。米国のシェールガスを利用したプラントも 2018 年を建設開始とし、2020 年に建設終了する見込みでダウケミカル社と検討している。

#### **P37【素材分野:炭素/産業ガス】**

コークス炉は非常に傷みやすく、補修しながら収益を確保していく。産業ガスについてはアジア・北米・オーストラリア等で積極的に投資しながら、また新たな製品を開発しながら成長を促進する。

#### **P38【ヘルスケア分野 方針と利益目標】**

ヘルスケアについてはジェネリック使用促進策・薬価改定など国内事業環境が厳しい中、新薬・育薬を強化していく。また海外市場への展開が必須である。一方で、医療の高度化への対応や健康サポート事業の拡大に取り組む。これらに対応するために、投資額 4,600 億円、R&D 費 4,400 億円の投入を考えている。

#### **P39【ヘルスケア分野:医療用医薬品】**

4,000 億円の R&D 費により、ワールドワイドに新薬開発を加速し、今後発生する特許切れにも対応していく。国内市場は厳しい状況だが、新薬および重点品の育薬、営業強化により、3,000 億円の国内売上高規模を維持

していく。2,000 億円は米国での基盤構築に使用する。ラジカットの ALS を米国における自社承認取得の第一歩として、米国売上高を 800 億円程度まで引き上げていく。

#### **P40【ヘルスケア分野:ライフサイエンス】**

検査事業、臨床事業、健康検診事業等を集め、健康・医療 ICT の基盤を確立することを考えている。創薬ソリューションではクオリカプスについてアジア含めて供給体制を拡大させていく。

#### **P42【マテリアリティ・アセスメント】**

#### **P43【サステナビリティ向上(MOS)の進捗】**

#### **P44【MOS 指標】**

#### **P45【MOS の方向性と定量目標】**

#### **P46【MOT の方向性】**

#### **P47【KAITEKI 経営を通じた企業価値の向上】**

非財務関係として KAITEKI 価値の向上に常に取り組んでいる。マテリアリティ・アセスメント、サステナビリティ (MOS) 指標や定量的な目標、MOT の方向性などについて、変更している。グローバルに KAITEKI 経営を進めていきたい。

### **【質疑応答】**

#### **Q1**

ようやくセグメントに即した経営体制になると考えている。3 社統合の目的としては、シナジーの追求と合理化・コスト削減も含まれていると思われる。どのような時間軸で考えているのか教えてほしい。

#### **A1**

現中計では 60 くらいの SBU に分かれてそれぞれ成長を目指していたが、それでは成長に限界がある。それぞれが持っている技術とマーケット、販売チャネルを使って成長するために統合することにした。2017 年 4 月 1 日付で統合するが、さまざまな効果があると考えている。炭素繊維は従来からお話しているとおりに、Quadrant のチャネルを使うなど、同じ事業ユニットの中にいると有効に動く。また機能化学品においては、MRC の UV 硬化樹脂、有機加工による樹脂を、塗料用途・建材用途向けに販売しているが、MCC も UV 硬化樹脂、オレフィン系のエマルジョンを製造販売している。日本合成化学も UV 硬化樹脂、粘着系、酢ビ系のエマルジョンを製造販売しており、UV インク、粘着用シート材、自動車用、繊維処理剤などに使われている。2017 年 4 月を待つ必要はなく、会社の壁はあるが各事業単位で進めていく。水処理、アクア関係は大崎に移転したように、機能を 1

力所に集約する目的である。水処理については、将来イオン交換樹脂関係などもシナジーを見込んでいる。ディスプレイ関係・フィルム関係も材料・添加剤などあり、いろいろと開発できる。

200 億円と見込んでいる統合効果のうち、シナジーは 150 億円ほどだが、既に 100 億円くらいは見込める。「プラス 50 億円」というのは少ないと思われるかもしれないが、進化させながら拡大させる努力をしていく。

統合効果見込み 200 億円の残り 50 億円は合理化であり、生産性向上と相まっている。機能の中で重なっているところは統合により最適化していく。生産性向上に関しては、業務の仕組みやシステムなどが 3 社それぞれ昔ながらにあるが、3 社統合を機に一挙に制度・仕組みを変えて生産性を改善していく。IT システムも違うので、予算管理・月次管理・経営者としての管理も違ってきている。すぐにできる部分と徐々に行うところがあるが、システムなどは 3-4 年かかる。生産性が向上して不均衡になった人員配置は、適材適所により是正し、有効に活用していきたい。ICT を使う人も育成していかなければならない。R&D や生産業務の効率化についても真剣に考えなければならない。情報が多すぎて効率が低下している面もある。改革のためにも要員は必要となる。R&D においても生産性を上げていくが、3-5 年はかかる。

#### **Q2**

機能商品については 2015 年度に比べて 2020 年度にはかなり利益が上がるようだが、貢献として大きいのはどの事業か教えてほしい。

#### **A2**

新エネルギー事業のリチウムイオン電池材料を含めて 6 事業ユニットそれぞれが上がってくる。

#### **Q3**

2015 年度の営業利益見込み約 2,500 億円について、不採算事業の赤字は何百億円程度で、プラスはいくらののか。不採算事業の赤字はゼロとなる見通しはあるのか。

#### **A3**

PTA の業績不振はあるが、その分を織込んでいる。

**Q4**

「合理化・コスト削減」の中には3社統合によるコストシナジーは入っているのか。

**A4**

入っていない。「統合効果、協奏」に入っている。

**Q5**

機能商品分野についてはこの5年間でかなり伸びたが、さらに伸ばす計画になっている。ポリエステルフィルムの需給の動向や、競争の厳しい2分野であるリチウムイオン電池材料について何か見えているのか、もう少し戦略について教えてほしい。

**A5**

情電・ディスプレイユニットのPETフィルムについては、ある程度需要は伸びるが価格は下落すると思われる。素材から製品までトータルな困り込みで収益率をキープしたい。高機能フィルムユニットの産業用途のPETフィルムは米国で増産し、欧州で高機能な製品の増産をしているが、ここは伸びてくると見込んでいる。

また、リチウムイオン電池材料は綿密に戦略を組んでいる。顧客との関係を上手くつくり上げており、競争の中でも伸びると考えている。リチウムイオン電池材料のシェア目標を電解液40%、負極材20%としているが、これは自動車向けである。民生用はそこまでのマーケティング力はない。自動車メーカーは素材について現地調達主義である。弊社の電解液・負極材も世界4極を目指してきており、現地の自動車メーカー・電池メーカーとのパイプを持っている。現在も電解液40%、負極材20%のシェアを持っている。プラグインハイブリッド等を含めた電気自動車については2013年が「電気自動車元年」と言われていたが、2-3年遅れてようやく立ち上がってきた。技術力とマーケティング力が相まって今期2015年度で黒字化を成し遂げた。自動車メーカーからは、バッテリーの長寿命化、高密度性などを要望されている。現在あるメーカーに納めているのは24kwであるが、30-40kwを求められており、当社の開発のスピードで世界の顧客のニーズの最先端を捉えることができている。2016年度以降はAPTSIS 20の中でさらに努力したい。実現できている。

**Q6**

MMAは足元では需給バランスが緩く、スプレッドが低

い状況だが、グループ内でのキャパシティの減少についてどう考えているか教えてほしい。また、再編がどのように起こりそうか、さらにサウジアラビアの貢献について教えてほしい。

**A6**

MMAについてはACH法の競争力が弱い。アセトン等の価格が変動することで、欧米各社も同様であるが、非常に苦しんでいる。他社では事業売却の話もちらちら出ている。当社は中国ではしぶとくやっている。C4法、 $\alpha$ 法においては競争力が強い。当社のサウジアラビアのプラントは2017年に立ち上げるが、住友化学もサウジアラビア(MMA)を立ち上げるため、厳しさは増してくると考えている。我々は米・英のACH法の弱さはあるが、サウジアラビアと相まって調整する。米国も新規立ち上げを検討しており、米欧で最適化を考えていく。アジア内でのバランスとしては、運転を需要に合わせており、我々の中でコントロールしている。大竹工場などは調整がしやすいため、必要に応じて調整を行っていく。サウジアラビアについて利益貢献は大きいと考えている。P11で説明した連結範囲の相違(+130億円)の額に近いのではないかと。

**Q7**

PTAの「決断」の中身について補足してほしい。撤退する方向感なのか。

**A7**

中身については言いにくい。「2016年度に明確に示して断行する」ということであり、内容は言えない。

**Q8**

化学3社の統合により、単純合算では売上高は3兆円、営業利益は750億円、営業利益率2.5%程度になるが、統合シナジーを出してターゲットとしてどの程度を見込んでいるのか。利益のレベル感について教えてほしい。また時間軸について教えてほしい。

**A8**

統合により売上高は3.0-3.3兆円のイメージである。PTAの話もあるのでまだ分らない。営業利益はIFRSベースでかなり上がってくる。機能商品・MMAについては増益方向。石化についても合理化してきており、クラッカーの停止で数十億円が発現してくるなど、合理化・コスト削減として500億円強程度の成長となってくる。今のと

ころは堅く見ており、統合効果 200 億円の中でシナジー効果は 150 億円、生産性向上で 50 億円と考えている。シナジー効果 150 億円のうち 100 億円程度は炭素繊維、機能化学、アクアで織込んでおり、これ以上に効果が出てくると期待している。統合効果による販売数量増については「オーガニックグロス」の中に入れていく。

#### Q9

日本基準で親会社株主帰属当期純利益目標は 1,500 億円とのことだが、特損のイメージについて教えてほしい。大きな不採算案件はなくなってくるのか。

#### A9

再編・再構築はスピードを上げていきたい。2020 年に大きな特損が発生する計画にはなっていない。ある程度資産をスクラップ&ビルドしていかななくてはならず、後半 3 年くらいは 100 億円程度毎年特損が出るようなイメージである。

#### Q10

APTSIS 20 の投資のかなりの部分はライフサイエンスの分野への投資である一方、同分野の売上高・営業利益の伸びがあまりない。これは将来への投資としての位置づけなのか教えてほしい。また医薬のグループ内での位置づけについて教えてほしい。

#### A10

「次世代事業」に位置付けているのはインキュベーションであり、ここに何千億円も投資するというわけではない。ヘルスケア以外の投資を抑えているわけではなく、成長・飛躍するためや基盤を作るために投資は行う。

APTSIS 15 における 5,000 億円の投資は、TNSC・Quadrant・クオリカプスの連結化に向かったが、今回は戦略的投資(M&A 等)として、医薬に 2,000 億円掛ける。これは、海外展開を充分しなかったことによる利益の取り損ねを取りに行くという意味がある。海外事業を立て直さなければならず、将来投資をせざるを得ない。LSII については 1,000 億円のイメージを持っているがまだ分らない。ツールも必要だし、仕組みづくりも必要である。内容は変化するかもしれない。

また、医薬の位置づけは非常に重要である。再生医療、健康・医療 ICT を行うに際して、医薬のネットワークが関係してくる。医薬という基盤があるから再生医療などの事業に取り組むことができ、病院との関連などさま

ざまなものを使える。医薬単体というよりはヘルスケア全体で考えていくという位置付けである。

投資に対する営業利益は少ないが、次の5年間は2020年以降の飛躍に対する投資である。MTPCはジレニア、インヴォカナというグローバル展開したブロックバスター製品を創製したが、ランニングロイヤリティを得るにとどまっており、米国市場でのビジネス経験値を上げることができない。今後は大きな営業組織を要しないスペシャリティ領域で、リスクを取りながらベネフィットを大きく取るような収益モデルに変えていきたい。国内事業に加え、ある程度パイプラインを持ちながら、米国売上高800億円程度の基盤をつくり、日本と米国において自社で収益を高める体制にしたい。この5年間は企業買収や製品獲得に伴う償却も見込んでおり大きな営業利益の伸びにはならないが、その投資が2020年以降に大きく結実するようにしたい。研究開発費は2016年度から5年間で計4,000億円とし、過去5年間の3,500億円から、1年あたり100億円の増額とする。5年で後期開発品を10品目創製する目標であり、日本と米国で製品化につなげたい。2020年以降の大きな楽しみである。この5年間において、MTPCの連結配当性向は50%を目処に引き上げるが、残りは将来成長への再投資に振り向けたい。

#### Q11

石化の売上高目標 9,700 億円→1 兆円について、ともに日本基準か教えてほしい。合わせて石化で何が増えるか教えてほしい。

#### A11

売上計画は日本基準である。事業ユニットの石化には、従来の石化基盤本部(オレフィンとポリオレフィン)と化学品本部が入っている。PTA は、2015 年ベースの売上を APTSIS 20 に入れており、損益はゼロとしている。PTA の抜本的対策としてはあらゆる選択肢を考えている。インドネシアについてはフロアー価格制が浸透し、合理化も進んでおり、2017 年度までに営業ベースでも黒字となる見込みである。韓国で GS Caltex Corporation、Samyang Holdings Corporation (the former, Samyang Corporation)と合併を行っている Samnam Petrochemical についても販売を増やししながら合理化を行い、2017 年の黒字化を目指している。インド・中国の合理化については、買電化、燃料転換、アンチダンピングなど約束したことは実行してきているが、インドで基礎



輸入関税が勝ち取れていないという課題はある。残念ながら過剰設備によりマーケットに大きな変動がある。2016年に将来の需給バランスをどう見るか精査しながら最終判断をして断行していく。

ポリオレフィンについては、ポリプロピレンコンパウンド事業も石化事業ユニットに入っている。グローバル展開しながら、現在の拠点以外にも積極的に拡大していきたい。

誘導品では、エチレン誘導品であるエチレンカーボネート、エチレンオキサイドを含めて他社に負けない品質を持っており、さらに強くしたい。

300億円の増収については、ポリプロピレンコンパウンド事業、高機能な誘導品の貢献によってそれほど非現実的な数字ではないと思っている。ただしPTAをどうするかで変わってくる。

#### Q12

連結従業員は6.8万人だが、2020年ではどの程度なのか。3分野に分けてイメージを教えてください。

#### A12

従業員については同規模と思っている。ITが進んで製造設備の仕組みが変わる可能性がある。オペレーションの部署から違う部署に異動するということはあるかもしれない。大型の人事施策を実行するということはない。炭素繊維は増産に伴い小規模であるが増員していく。3分野の比率としては、現状では機能商品・素材系が多く、ヘルスケア系が少ないと考えている。

#### Q13

全社で営業利益がAPTSIS 20の5年間で920億円増えるということであり、年間180億円程度となるが、均等に増えていくのか、前半に増えて後半横ばいなのか、前半横ばいで後半増えていくのか等、イメージを教えてください。

#### A13

2015年度は医薬品事業における導出一時金収入や素材分野のスプレッドが良かったこと等の影響があった。2016年度は堅めにほぼステイと見込んでいる。その後はほぼ均等に伸びていくと見込んでいる。

#### Q14

特損について前半2年間で大きく発生するのか確認

したい。APTSIS 15で出し切る予定だったのでは。2016年度・2017年度と年300-500億円程度まで特損を出す案件があるのか教えてください。

#### A14

スピードを上げて再編を行っていくが、すべて我々だけで決められるものでもない。少なくとも特損を出し切れれば、年100億円強のレベルで続いていくと考えている。定常的には年150億円で5を掛けて計750億円程度の特損が出ると見込んでいる。水島の1基化などは既に織込んでいる。経営者として、特損を出さないように努力している。

#### Q15

配当性向は30%が目安とのことだが、徐々に上げていくのか、あるいは早い段階で30%を達成するのか教えてください。減配のリスクはあるのか。

#### A15

配当性向は30%を保っていくとの方針である。今までその方針で実施しており、これからもその方針を継続していく。IFRSで利益は若干増えるが配当性向30%維持の方針で行く。将来利益が増えた時にどうするかというのがあるが、まずは計画をスタートして力を見せてからと考えている。経済の動きには不確定要素があるが、とるべき施策はとってきた。景気により変動する我々のビジネスリスクはかなり小さくなっており、配当性向は平均して30%を保つようにしていく。

以上