

三菱ケミカルホールディングスグループ 石化セグメント事業説明会

2006年5月31日

【富澤】 皆さんこんにちは。どうも聞くところによりますと今日は株式市場も大分大荒れのようにございまして、何かとお忙しいところ私どもの会合に御出席いただきましてありがとうございます。今日は石油化学の状況につきまして事業の概要を御説明申し上げようという試みでございますが、船田副社長、元石化のプロでございますが、現在の執行態勢の3本部長と勢ぞろいしておりますので、後ほど石化に関する質問であれば何でも受けられると思います。どうぞひとつ、よろしく願いいたします。

【スライド 2】

先立ちまして私のほうから、概要についての御報告をさせていただきます。今日のお話はこういう表題にしておりますが、業績につきましては軽くふれて、「革進 Phase 2」の戦略の推進のコンセプト、それから初年度が終わりましたのでその進捗状況について御披露したいと思います。

【スライド 3】

業績でございます。これはいつもながらお出しする数字でございまして、この黄色い部分が今年、今進行中の期の私どもの予想でございます。日本の経済底打ちして以来、今のところ順調に推移しているということでございます。

【スライド 4】

この3月で終わりました期のトピックスといいますが、主要なところを申し上げますとまず何といたってもケミカルホールディングスが去年の10月にスタートしたということでございます。それからポートフォリオマネジメントに基づきまして事業の選択と集中を進め、かつ投資についてかなりの決定をしたということでございます。これは後ほど出てまいります。それからすべてのスタートになります研究開発につきまして、ジョージ・ステファノポラスさんが掲げた改革、これをまたもう一味変えるかということで新CTOであります小林常務がいま改革を進めておりますので、こんなことも昨年度のポイントでございました。

【スライド 6】

業績はそれぐらいにしまして、「革進 - Phase 2」の問題についてお話をしたいと思います。「革進 Phase 2」では、前にお話し申し上げましたけれども当社はいよいよ成長に向けてスタンスを、ギアを入れかえるとお話をしました。成長に向けてということでござい

ますが、内容としましては引き続きポートフォリオ改革を進めるんだと。そして、成長の源泉となる技術あるいは事業の競争力を強化して、とりわけマザーラボであるとかマザープラントの強化を図った上で、そこから出てきた果実をベースにしてグローバル市場でのプレゼンスを拡大したいという基本的な考え方ですが、このグローバル市場でのプレゼンス拡大に絡むところを少しお話ししてみたいと思います。

【スライド 7】

少し理屈っぽくなって大変恐縮ですが、今の考え方を少し字で表したものがこれです。国内、海外というふうに分けておりますが、国内で基準になるのがこのマザーラボ、マザープラント。ここでしっかりとお客様と双方向で技術、我々からすれば技術プラットフォームを提供する。そしてお客様からニーズにかかわる情報を提供していただいて、双方向で議論した上でフルーツをここでとると。国内で、主として国内ですがマザーラボ、マザープラントでの成果を海外に持ち出すわけです。国内でも最近最先端の事業のところでは国内回帰の流れがございまして、どうしても競争の激しいところでは技術情報の漏洩とかそういったものを回避する動きがございまして、我々も素材、部材の提供をさせていただき立場から我々まで組み込んでいただいた形で複雑化、複合化する、あるいは言葉は悪いですがけれどもブラックボックス化するという形でお力になれるかなという部分が国内的にもございましてけれども、基本的にはここで出来上がったものを海外でお客様がグローバルに多極展開をされる、あるいはアジアで展開をされる、そのときに一緒に出ていって、国内で御一緒に検討した成果を持ち込んでお客様の展開をサポートすると。あるいはこの出来上がった技術を自分のものとして、成長する市場に自分の力を出ていってそこでプレゼンスを拡大すると。この2つのパターンになるかと思えます。

【スライド 8】

まずそのマザーラボでございましてけれども、御承知と思いますが私ども横浜に基礎研究から始まる一連のセンターがございまして、電池に関連するところでは筑波にセンターがございまして。そして四日市は樹脂加工でございまして、これは後で出てまいりますけれどもカスタマーラボをここでつくろうという形で、お客様との接点は全場所でやりますが主として四日市を少し改組しようと考えます。こうしたマザーラボをベースにしまして私どもの持っている技術プラットフォーム、これを駆使した形でお客様との双方向の情報交換、研究を通じて複合化し、お客様の要望に従ってブラックボックス化すると。そして必要に応じて特許戦略を駆使する。こういう考え方で進めていこうと。マーケットの多様なニーズをお客様と一緒にすることによって先取りをし、私どもが持っている技術を利用

して革新的な製品開発を行うという、マザーラボの強化でございます。

【スライド 9】

これも前に御説明したことがあるかと思いますが、ここでは自動車産業とエレクトロニクス産業を注目しておりますけれども、全国で我々のこの業界のお客様になる方々の分布を見ますと、事業所あるいは研究所を含めましてこういう分布になります。関東の分布、そしてこの中部、近畿の分布。ここに固まりがございます。我々横浜がメインでございますが、この中部、近畿の固まりに注視して、ちょうど四日市に我々拠点を持っておりますので、ここに従来から樹脂の成型の技術を持ち込んだ、あるいはポリマーの研究体制がございましたので、これをより充実させた形のお客様との接点をつくろうと。これがカスタマーラボ、名前は四日市未来創造館と決めました。ここでまずは樹脂加工、成型から入ります。しかし、いずれ自動車あるいはIT関連かもしれませんが、お客様のニーズに合うものすべてはここに持ち込んで、ここに行けば大体話がつくというぐらいのところまでしたいなど。とりあえず入り口はポリマーの加工で入ろうと考えております。

【スライド 10】

それからマザープラントでございますけれども、このマザーラボ等が出てきたシーズを量産化技術、あるいはプロセスを開発するという場所が必要でございます。これも可能な限り日本に置いておくという考え方でございます。一部に例えば光記録メディア、DVD等につきましてはマザーラボの筑波の機能の一部をシンガポールに持ち込んでおりますので、シンガポールをマザープラントという位置づけにするようなものがございますが、基本的にはそれぞれの事業について国内でプラントを決めて、そこでプロセス開発をし、量産化技術を磨き込むという形に考えております。

【スライド 11】

1つの例としまして、基本コンセプトはこうなります。お客様とマザーラボ、マザープラントでコラボレーションを行って、ここでイノベーションを起こすと。そしてこの成果をもって、お客様にそれぞれの領域でトップランナーになっていただくと。わかりやすく言えば、お客様に世界一になっていただくということでございます。今イメージしておりますのは自動車の世界であったり、あるいはエレクトロニクスの世界のお客様のことを念頭に置きまして、こういう製品がその対象になるということでございます。これ以外にも、当然我々は努力して開発するつもりでございます。

【スライド 12】

その例でございますけれども、PPコンパウンドの例をここで申し上げます。マザーラ

が、カスタマーラボでお客様とのすり合わせを行って、ここで新しいもの、イノベティブなものを生み出す。そしてマザープラント群でこれをサポートする。その結果出てきたものを国内はもちろんですがグローバルにも展開する形になりますが、PPコンパウンドの場合には最近エクソンモービルから Mytex の株式を 100% 買い取りました。アメリカの拠点に加えてシンガポールのオペレーションもありますが、いずれはいま我々にとって拠点が弱いヨーロッパについてもこのPPコンパウンドの拠点は作るつもりであります。これに類するようなものが、例えばハイブリッド自動車用の電池部材も、大体こういう流れになっていくのではないかと考えています。

【スライド 13】

それから独自に我々の技術の成果をもって成長する市場に入っていくというパターンには2つございます。これはDVDの世界でございますが、三菱化学メディアというコントロールセンター、タワーがここにありまして、横浜、筑波のマザーラボ、そして水島、シンガポール。水島ではブルーレイ、シンガポールではHD DVDのマザープラントという位置づけにいたしまして、ここで技術を磨き込んだものを生産拠点に出す、あるいは自前でつくる形によってこの黄色い販売拠点で対応すると。そういうことで、おかげさまでこのモデルがうまくいきまして、2002年から4年間連続世界のマーケットシェアを持っておりまして、去年は17%まで高まっております。これに類するものは、例えば他の情報電子関連でやっておりますイメージングのOPCトナーの世界もこれに該当するモデルでございますし、それからポリエステルフィルムの仕事がございますが、これも日本とヨーロッパ、アメリカの3極オペレーションでお客様に貢献すると。独自の市場をそれぞれ持っておりますので、このモデルに入るかと思えます。

【スライド 14】

もう一つはちょっと特異でございましてポリエステル……テレフタル酸の世界でございますが、ここは大分変遷しました。黒崎からスタートいたしまして国内では松山に移り、今でもこれはQ(テレフタル酸)がございますが、韓国に設立し、韓国からインドネシアで事業を行い、このインドネシアの成果を受けて今度はインドでやり、また中国にいま投資中と。これが終わったところでまたインドに戻ることになるわけですが、この場合は1つ1つ新しいプラントができるたびにスケールが上がってまいります、プロセスが変わってまいります。そこがマザープラントになって、次の展開にスタッフを含めて技術を次の新プラントに出していくという形で、マザープラントが動いていくケースでございます。こういう形で我々のプレゼンスを高めると。そして常に新しい技術を開発し、それを実用

に移していくというモデルでございます。こんな形でグローバル展開を、実はやっております。

【スライド 16】

次に「革進 Phase 2」の初年度の進捗について、ちょっとお話をしたいと思います。

これは前にも御披露して、実は内容をきちんと書いておりませんでした。箱を4つに分けております。集中事業、それから基盤となる事業、そして再編・再構築が必要なグループ、それから将来の幹部候補生とこういう4つの箱に分けております。それぞれについて、ポートフォリオマネジメントをきちんとやっていこうということでございます。

【スライド 17】

その初年度にやったことをここに並べてございます。主として集中事業が中心になりますけれども、能力の増強・効率化、国内外、そして石化において、あるいは機能商品群においてこういったものへの投資を決めております。それから必要に応じて買収を行いました。先ほど申し上げました Mytex、あるいは国内ではジャパンエポキシレジン株式を100%化したというようなことがこの強化のところに当たります。四日市カスタマーラボは、このために必要な投資ということになってまいります。逆に再編・再構築が必要なものにつきましてはここに譲渡、撤退としてダイヤニトリックスあるいはユカセラヤ等が挙がっております。実はこのブランクがありますが、この機能商品群につきましては「革進 - Phase 1」の段階で大物はかなり処理をしました。「革進 - Phase 2」でも少しずつやっておりますけれども、ここに皆さんにお示しするほどのサイズのものはありませんのでブランクになっておりますが、依然としてここも入れ替えは続けているということでございます。

【スライド 18】

投資のところを少し詳しく申し上げますと、前にも御説明申し上げましたようにこの「革進 Phase 2」の3年間で償却の2割アップ……償却は大体1,000億円弱でございましたので、その2割アップの1,200億円/年×3年ということで3,600億円という数字で投資を増やす計画にいたしました。初年度が終わりまして、実は4月に新たな決断もいたしましたので一部に2年目が入っておりますけれども、ただいま現在のところ3,600億円に対してほぼ半分、1,800億円程度の投資を決定しております。この比率を掛けていただきますと大体数字が出てまいります。投資型の石化において進捗がかなり早い、そうでないところについてはそれぞれの事情によりそれぞれのスピードになっております。この中でも石化は後で出てまいりますので私からは説明いたしません。機能商品の中におきまし

では例えば液晶回りの材料ということでポリエステルフィルム、これは三菱化学ポリエステルフィルムが投資しているわけですが、この液晶の好調を受けてかなり大きな投資もしましたがまだ足りない状態でございます、次のことを考えなければいかんという状態になりそうでございます。カラーレジストも同様でございます。それからアルミナ繊維のMAF、これは三菱化学産資というところで投資しております。これもいま坂出で投資をするということで進めているところでございますが、小さいものも含めましてかなりのインパクトを持つものが幾つか入り込んでおります。

これから石油化学の方に入るわけですが、私の方からまず三菱ケミカルホールディングスにおいて石油化学の位置づけといたしますが、それをどう見ておるかをちょっと簡単に口頭で申し上げますと、当社グループの石化、機能商品、そしてヘルスケア、この3本の大事な柱のうちの1つとして、ここに期待するものはグループ全体の規模の面からの支えと。やはり縮小均衡になるのはいかに収益が上がってもやはり基盤として弱いところが出てまいりますので、まず規模をきちんと支えるのが大事な役割でございます。そして加えて、当社は高機能化商品をよりたくさん持つことを志向しておりますけれども、このベースになるものがやはり土台となる石化であると位置づけております。高機能商品がいきなりぽつんと出てくるのではなくて、支えになる土台がどうしても必要だと。そういう役割をきちんとこなしていただくと。そのためには石化の大きな変動のうち少なくとも下方へ硬直性といいますか、下ぶれをいかにして小さくするかということがこの石化グループにとって大変大きな課題だと考えております。

そういう目的も含めまして、やはり今後グループの中での石化への期待はやはり戦略に沿って競争力のある重点事業、そういったものを中核として技術力、規模、そしてグローバル展開、そういうものの支える力になってほしい。支えるためには同業の他社に比べて優位性がなければいけないという意味で、競争優位ポジションをきちんと確保してもらおうと。

それから、申し上げましたようにお客様と一緒にコラボレーションをする、それによってイノベーションを起こすわけですから、お客様から指名されなければいかん。やはり指名されるような魅力のある技術、インフラ、そして競争力、これをしっかりと確保してもらうことがホールディングスの立場から見ました石油化学への期待であり、またミッションと考えております。

本日は、先ほど申し上げましたけれども三菱化学から石油化学のプロでありました船田副社長、そして新しいセグメントの中の3本部、高下常務、新國常務、吉田常務と3人が

こちらに参っております。本日の御説明は新國常務がまとめてさせていただきますが、いづれの質問にも答えられる態勢で参っておりますので、後ほどまたいろいろ御質問があればよろしくお願いたします。

それでは、石化事業の説明に入らせていただきます。

【新國】 皆さんこんにちは。三菱化学の新國でございます。私は化学品本部を担当しておりますけれども、先ほど富澤からありましたように本日は石化セグメントをまとめて説明させていただきますと思います。

【スライド 2】

本日はまず一昨年に発表いたしました「革進 Phase 2」において決めました石化セグメントの基本方針のレビューをさせていただいて、その上でその基本方針に至った考え方、それから戦略の概要をお話しいたしまして、その次にポリマー、モノマー、それからオレフィン・アロマ、個々の3つの事業領域における戦略とトピックスを若干詳しくお話しさせていただきますと考えております。

【スライド 4】

まずは「Phase 2」に盛り込みました基本方針について、お話しいたします。私どもの石化セグメントの基本方針、私どもが強みだと考えております人材の力、それから技術開発の力、これを最大限に活用いたしまして、先ほど富澤もコメントいたしましたけれども集中事業のグローバル展開、それから国内基盤事業の維持強化、この2本柱でやっていくということでございます。

【スライド 5】

集中事業に選びましたのはテレフタル酸、ポリプロピレン、それから機能性樹脂、ポリカーボネートチェーン、これはフェノール、ビスフェノールA、ポリカーボネート、このチェーンを指しております。それに1,4-BD(ブタンジオール)とPTMGの、いわゆるC4ケミカルといわれているこの5つを集中事業として決めました。これらの事業につきましては、アジアなどの非常に成長している市場において積極的に事業拡大を図ってまいります。

【スライド 6】

次に国内の基盤事業についてですけれども、これはエチレンクラッカーを中心としたエチレン、プロピレン、ベンゼンなどのアロマ、それを作り出しまして、その後でその誘導品であるモノマー類をつくるということになるかと思っております。この国内基盤事業につい

でもしっかりやろうということで鹿島、それから水島のコンビナート、これをアジア有数のコンビナート群に仕上げることを方針に掲げました。

以上が簡単ではございますけれども「Phase 2」に盛り込んだ基本方針ですが、この基本方針に沿いまして全体戦略について御説明申し上げます。

【スライド 8】

まず最初に我々石化セグメントとして、成長の機会はどこにあるでしょうかという質問を自ら投げかけました。いろいろ調査いたしますともう御存じのとおり、文句なくアジアという答えが出てまいります。2010年までの期間をとってみますと、アジアでの化学品の需要量の伸びは他の地域あるいは他の諸国を圧倒しております。我々はアジア市場での大きな量の成長を追いかけることにいたしました。

【スライド 9】

アジア市場では量の成長を追いかけるということでございますけれども、国内に目を向ける、あるいは日本という市場に目を向けてみますと、やはり日本市場の質の成長も獲得していこうと考えております。御存じのように日本は富の集積度という点では断トツでして、アジアの他の国々を大きく引き離しております。非常に豊かな市場であるということが1番目。それから自動車あるいは情報電子産業を筆頭といたします多くの産業において、日本の企業が世界のリーダーである、トップランナーである、そういう立場にいらっしゃる。世界の最先端を走って、常に変化と、それからよりよい品質を求める大切なお客様、これが日本にたくさんいらっしゃるということがもう1つのポイントでございます。この変化とよりよい品質を求めるところ、ここに我々は成長の機会を見出そうと考えているわけでございます。

【スライド 10】

アジアと日本においてそれぞれ量と質の成長の機会を我々のものにするために、その武器は何だろうか、我々の強みは何だろうかということを考えてみました。先ほども申しましたように、何といても最先端を走っていくトップランナーのお客様がたくさんいらっしゃる。彼らがいろいろなことを考え、あるいはいろいろな新しい世界について示唆をいただけるということがまずあります。それから日本のお客様は何といても要求品質が厳しゅうございます。お客様から厳しい要求を引き出して、それを私どもなりに理解いたしましてその要求に製品で応えていく。こういうことでお客様とともに成長、進化を遂げて、よりよい製品を生み出し続ける力。これがやはり我々の強みではないかなと考えております。そういうふうに製品を生み出す力を持ってございますけれども、それを効率よく、

また安定して生産する基盤がないとできません。その高い効率で安定して生産していくというところで、国内のコンビナートをはじめとする事業資産を我々は一応日本の中にきちんと持っている、これが3つ目の強みではないかと考えております。

【スライド 11】

このグラフは若干時間をかけて説明いたしたいと思います。皆さんも疑問を持っていらっしゃると思います、エチレンなんかを日本で作っていていいのか、そろそろ中東からどんどんやって来るぞということで、これはもう明らかに我々にとって脅威でございます。このグラフは、アジア・中東のエチレンプラントをコスト競争力の高い順番に左から右へと並べたものでございます。これは2004年の図でございます。縦軸にエチレンを生み出すキャッシュコスト、それから横軸にエチレンのアジアにおける積算能力ということで書いてございます。

まず一番下のところ、一番安いところは中東のエタンベースのエチレン、これのコスト、ならびにこのエタンをベースにしてエチレンを作っている方がこのぐらいいらっしゃるよと。ほかのナフサも使っている方もいる。とにかく安い中東ということで行きますと、約1,700万トンが現在あると見えます。全体のアジアでの供給量、これは約5,000万トンぐらいです。中東以外のところではこのぐらい、中ぐらいのコストの方から、非常に高いコストの方までいろいろいらっしゃる、こういうのがまず最初です。

2010年になりますとこれがどうなるかと思えますと、中東の方はどんどん生産量を上げてまいります。エタン、ガス田を使いましてエタンベースの量が増えてくる。ナフサのベースもあるでしょう、その他もあるでしょうということで、2010年には約2,000万トンのエチレンが中東から出てくると読んでおります。このときにアジア全体の生産量は2010年では約7,000万トンと我々は読んでおります。ただ、中東にはエタンがたくさんあります。そのエタンを全部エチレンに変えてきてしまう、それでアジアに振りまくということをお考えしますと、利用可能なエタン全部石化で利用されると考えますと約3,000万トンのエチレンが中東から出てきます。これは、確かに大きな脅威ですねということになります。このときのアジア全体での生産量は8,000万トンでございます。

一方で需要はどうかということになります。2004年での需要のポイント、大体このぐらいだと思っています。一口で4,000万トンぐらいですね。この需要、ここのポイントから右側にいる、右上にいる人たち、このエチレンを作っている人たちはいま大変苦しい状況にあるはずで。一方で中東の方々は非常に楽をしていらっしゃる、ということになります。2010年にはどう見えるでしょうか。需要は、恐らく7,500万トンぐらいというこ

とになっていくのではないかと。こうなりますと、7,500万トンあるのだから苦しい人の数はあまり変わらない、多くの人が生き続けることができると、このように見えますが、このときの市況のエチレンのお値段どうやって決まるか。これは我々の考え方ですけれども、恐らく需要をずっと見たときの一番右端の生産者の方のコストといいますが、この人が生きられるかつかつのところに市況が来るのではないかと考えています。これがいま一般的なケースです。

でももっと厳しい状況があるのではないかと皆さんお考えになると思いますけれども、1つのリスクは市場ががごと縮小してしまうというリスクです。市場が縮小しますと、生きられるかつかつのコストが下がってまいりますので、エチレンの価格は下がってくるようになります。ですから、苦しい人たちはどんどん増えてしまうと。エチレンの生産で苦しむ人たちがどんどん増えてしまうと、こういう格好になります。

現在の我々のポジション、どの辺にいるのかなということはいろいろなコンサルタントを使いまして他社さんとの比較、あるいは他の国のコンビナートとの比較をやっていただいています。大体現在の位置はこの辺にいますと、鹿島、水島ともこの範囲内に入っていると認識しています。ここでここから右の人は何なのと、我々よりも弱い人は本当にいるのかということですが、例えば生産のキャパシティが小さいとか、設備が甚だしく老朽化しててろくに動かない。それから僻地にあって物流に困っている。こういう人たちが結構たくさんいらっしゃるということでございます。では我々の上にはだれがいるんだと。中東の方は原料が安いですからここにいますけれども、ナフサを買って仕事をしていらっしゃる方々でまだ我々よりも上にいる人がいっぱいいるよねと。この例が、例えば非常に大きな規模の設備を持っていらっしゃる方々。それからユーティリティセンターも非常に大きくて、電気あるいは蒸気が非常に安くつくれる方。こういうことになります。

代表例で言いますと、恐らくインドのリライアンスにありますジャムナガールですね、あそこのコンプレックスで、ムンバイのちょっと北の方にあります。それとか台湾のフォルモサグループが持っております麦寮（マイリャオ）という島1個全部つくって全部精製から石化のプラント、非常に整然ときちんデザインされたプラントですが、そういうような超飛び抜けて優秀な方々が我々の上にいると思っております。

では我々日本の中で基盤もちゃんとやろう、鹿島、水島ちゃんとやろうということでのぐらいいけるのということです。定量的には非常に難しいということですが、とにかく現在いるところからトップクラスの人の間の中に入っていけると。かなり接近

することはできるのではないかと考えて、ここに一生懸命努力を注いでいきたいと考えているわけです。

こういうふうにして左側に行くことによりまして市況が非常に悪い、あるいは市場が縮小した場合でも何とかマージンを維持できる。石化センター、オレフィン・アロマセンターとして利益がある程度稼げる基盤が築かれると考えております。2つのコンビナートをアジア有数に強化することで、中東の脅威およびアジア成長の失速にも対応できると我々は考えているわけでございます。

【スライド 12】

このようにコスト競争力をさらに強化してまいりまして、ベースとなります収益力を確保いたします。その上で、では我々は何をすべきか。我々の利益をどうやって上げていくかというのが次の問題かと思えます。先ほども申し上げましたけれども世界をリードするお客様方、これが大変日本には多い。このお客様方の御要望にお応えして、国内で生産する幅広い製品群といえますが、いろいろなものを要求されます。それを常に進歩させて、中東やほかのアジア諸国の同業者には簡単にまねできないレベルのものを作ると。いわゆる今ある品質の格差であるとか機能の格差というものをキープして、できればそれをもっと増幅させたいということです。皆さんよく、先ほど申し上げましたように中東からは安いエチレンが出てくるよと。そうすると、ポリエチレンがたくさん出てくるよと。ではこのポリエチレン、本当に自動車のどこかに使えるのかという問題になります。実はそう簡単ではございません。日本の各社さん、あるいはアメリカのダウさんなんかいろいろまだポリエチレンを増設するぞと言っていらっしゃいますけれども、やはりこれはある機能を持った、ちょっと変わったポリエチレンを作る。しかもそれをある規模でもって、リーズナブルなコストで作る。こういう方向に先進国あるいは先進企業は向いているということが言えます。

そこで重要なのは何でしょうか。ではそのあるポリウムを持った市場で、なおかつ特殊性を求められるところ、そういうところに対してそういう次の商品といえますが、次の世代の商品についてどのようにアクセスしていくか。そのニーズをどうやってつかまえて、だれよりも早くどうやって製品化していくか。ここが大きな勝負どころになってくるということでございます。後ほども述べますけれども、我々ポリプロピレンのプラント 30 万トン鹿島につくることを決断いたしました。あのポリプロピレンのプラント、ただのプラントではありません。中身は何と言われるとちょっと答えにくいところがありますけれども、やはりあれは例えば自動車に要求されるような次の部品を十分に作り込むことがで

きるような、しかも 30 万トンという大型のプラント、それを 1 回建ててみよう。先ほど富澤がマザープラントという表現を使いました。これは恐らくこの 30 万トンのプラント、次の段階ではマザープラントとして世界にこの兄弟がどんどんできていくと。それによって我々の特殊なポリプロピレン、あるいはポリプロピレンのコンパウンドが世界各地で利益を稼いでいく。こういう構造をつくる、そのための投資であるとお考えになっていただくとうわかりやすいかと思います。そういうことで我々国内の需要、特に自動車産業さん、それから情報電子産業さんの需要をきっちりつかんでまいります。

そして培ったノウハウ、それから技術が世界で通用する、そういうレベルまで至ったときに今度はそれを持って海外展開を、グローバルな展開を図って行って、その需要が大きいところ、成長しているところそこから利益をとってくるというのが全体戦略の骨子です。

【スライド 14】

次にポリマー事業について若干述べたいと思います。

まず私ども三菱化学にとってのポリマー事業の位置づけと役割ということでお話をしたいと思います。一般的には石化製品の 70~80% ぐらいがポリマーという形で消費財なり、あるいは皆さんの見えるところに到達するというところでございます。私どもの会社の場合ですと、ナフサあるいは灯油を買ってまいりましてエチレン・プロピレンを作りまして、それからまたいろいろなモノマーをつくってポリマーにまですると。一貫生産をやっております。私どもの売上高の約 60% がポリマーという形で、外部のお客様に届けられているということでございます。したがって化学事業全体の強化のためには、出口であるポリマーの強化が不可欠であると考えています。数年前に私どもの石化事業が非常に苦しかったとき、それはやはりクラッカーといえます稼働率が非常に低かったということでございました。

現在はおかげさまで非常に好況にも恵まれまして非常に高い稼働率で走っておりますけれども、やはりそこできちんとプラントが全部動くというのが石化事業にはぜひともなくてはならない重要なファクターです。そのためにはお客さんを非常にきちんと確保しておく。そのエンドのところ自動車産業さんなり、IT 産業さんなりがいると。この一貫性をもって、いかに我々が作ったものを無駄なくお客様に届けてしまうか、これが国内の石化事業の利益の源泉と考えていただいて結構かと思えます。

【スライド 15】

では、ポリマー事業における我々の強みは何ですかという疑問が出てまいります。私ど

も長年ポリマーの事業をやっておりまして、独自の発想と技術でだれよりも早くお客様のニーズに我々の製品でもってお応えし続けてまいりました。この技術力とマーケティング力、これをさらに磨くことでお客様とともにグローバルな競争を誘導していく、あるいはリードしていくことができるのだと考えております。

先ほど富澤から Mytex という会社の資本、半分エクソンモービルでしたがこれを買って、100%三菱化学の名前のもとに運営していくという話がございました。しかもこれはアメリカあるいはシンガポールというところで始めてまいりまして、次の段階ではヨーロッパもやっていかなければいけない。自動車産業さん、非常に世界好調でございます。世界どこに行っても同じグローバル材を持っていらっしやいと、これが宿題でございます。なかなかそれができている会社はいません。そこに我々はいち早くそうなりたいと考えているわけです。その技術力とかマーケティング力、さらなるレベルアップをするために四日市でカスタマーラボ、あるいは未来創造館というものを建てさせていただいて、そこにお客様を呼び込んでこようというのがその具体的な行動です。特に自動車産業さん、一緒に考えていかなければいけません。次世代の車、それから次々世代の車、これがどんな格好になっていてどんな材料が必要になるか、これは今からが勝負です。今やっている材料の車は 2008 年ぐらいで終わってしまいます。2010 年、2011 年に出てくる車、これから材料を……。それをやはり自動車産業さんの方も呼び込んで、我々と加工成型機を挟んでお話しするとか、あるいは新しい評価技術を創り出して、その評価装置を挟んでお話しすると。そういうことによりまして目的を共有化し、ともにターゲットを共有化してそれに向かって材料開発あるいは車の部品の開発をやっていくと。このスタンスが、どうしても外せないということでございます。

一緒に共同研究という何となくわかりやすいですけれども、今の時代ですともう一緒に、シナリオライターにならないとだめですね。2015 年の車はどんな格好をしてどういう材料にしましょうかというのはもう今からシナリオを書いていって、そのシナリオに向かって我々のポリプロピレンをどうするんだ、ポリカーボネートをどうするんだと。レジンだけではしょうがないよね、それにいろいろな機能をつけなさいよ、例えば車が暗いところに行ったら明るくなるような光るような屋根にしてよとか、いろいろなアイデアがあると思います。それを現実のものにしていくのに、やはりこういうカスタマーラボというところでやらなければいけない。

三菱化学、どこが他の会社さんと違うとお尋ねになるかと思えますけれども、ポリマーの世界、大きく分けてこれからの汎用ポリマーの世界、ポリオレフィン系ですね。ポリエ

チレン、ポリプロピレン、これの機能化されたもの。それからもう1つはポリカーボネートも含めたポリエステル系の材料で占められていきます。ある時点ではこの2つの材料が融合するかもしれません。そのくらいしていかないと、いろいろな多様化するニーズについていけないと我々は考えています。そうすると私どもポリオレフィンのもう大変な位置づけを持っておりまして、ポリカーボネートも集中事業に選んだようにこれから伸ばしていきます。この両方を持っていますよねと。それからポリエステルも実は原料から全部持っていますと。製造技術もみんな持っていますと。そうしますと、例えば今はやりの植物由来のプラスチック……植物というのは全部ポリエステルですよと。これを作るには、我々最短距離にいるんですよということになります。それから先ほど情電の話が出ましたけれども、我々有機ELだとかいろいろな仕事を一緒にやっています。こういうものとポリマーを混合させる、複合化していくとどうなるでしょうか。ガラスの色は触っただけで自由に変わる。あるいは暗くなったり明るくなったりも自由に、意のままになってしまうとか、いろいろな細工ができるというのが今の三菱化学のポジションだと。

だけどそれが皆さんの御期待に応えられるような収益を出すには、まだしばらく時間がかかります。それはやはり日本をあるいは世界を先導していらっしゃるユーザーさん、自動車業界さん、電子業界さん、そういう方々と一緒にターゲットを共有化して、一緒にやっていかなければいけない。この努力をしてももしここが成功すると、Mytexで示したように日本の技術をアメリカに持っていけば必ず売れるんです。必ず利益が出る。ですから日本で出てくる利益はそんなに大きくないかもしれないけれども、それを世界展開したときの利益は大きいんだよということは我々実験して知っているわけですから、そういうことをねらってこのカスタマーラボが位置づけられる。あるいはポリマーの複合化が位置づけられる。このように考えていただくとこの三菱化学、うん、なかなかいいポジションにいるなどと言っただけなのではないかなと思っております。

【スライド 16】

この絵は自動車の絵で、簡単にやりますと1960年ごろからいろいろな御要求が自動車業界さんから出てまいりました。それに対してまず内装材をいっぱい作りました。これはポリマーになってしまいました。その次に外装材もいろいろ作りました。今は機能材料というところ、そんなところをやっています。いつも変化して、いつもニーズが発生してきて、それに対して我々は材料で持ってお応えしてきたという世界です。このやり方は、ずっと変わらないですね。自動車がどうなってしまうかわかりません。ある人に言わせると「昔の幌馬車に電池が乗ったようなもの、衝突なんか絶対に起きない。そのときの外装

材はどんなの？」とかそういう話ですね。だから必ず、要求は変化していくんですよ。そこについていくことによって、我々は利益をまず日本で見出して、その技術を日本で確立してそれをグローバルで展開したいと。これが我々の思いです。

【スライド 17】

この絵は先端ニーズにこだわるのかということで、皆さんの御質問の中によく「自動車はあまり儲からないよね」という話がございますけれども、そんなことはないです。自動車業界さんであろうとも、やはりこういうものが欲しいという御要求に対していち早く持って行ってそれが実用化される。最初の数年間は、やはり我々のものしか使えないんですよ。ほかのものは怖くて使えない。なぜならば耐久消費財というかそういう意味を持っていて、途中で壊れてしまったら困るから。そういうのもあります。そうするとその将来、耐久性の評価技術だとか、何か目新しいというか、いま世の中にないような評価技術をつくり出して、それをもって一緒に自動車会社さんと次の材料を決めていくと。そういうステップを踏んでいくと、必ず利益が出てきます。ある程度利益は大きくなっていきますけれども、そのうちだんだん競争相手が出てきて利益率が悪くなってしまいます。そのときに放っておくと我々の利益はなくなってしまうものですから、先ほども言いましたようにこの業界、先端の産業の業界、いつもニーズ、要求が変わってきますので、それに対して的確に応えていくことによっていつも利益率の高い製品を生み出すことができる。こういう考え方でやっております。もしこれが間違っていて遅れて出ていってしまったりすると大変でして、儲からないときにその業界に行ってしまうから、未来永劫儲からないということになります。

【スライド 18】

次の絵は素材・製品、用途がどんどん変わってきたよという絵です。塩ビから始まってポリカーボネートまでだーっとあります。一番下の段は植物由来のプラスチックです。これはどうなるか、まだわかりませんが。こうやってどんどん変わってきて、また用途も年とともにどんどん変わってきたと、こういう絵でございます。また後で見ていただければと思います。

【スライド 19】

私ども石油化学セグメントといたしまして、ポリマーの中ではポリプロピレン、それからポリカーボネートというものを選んでおります。両方とも大きな量の樹脂です。この2つの樹脂も過去においてはいろいろな変化を遂げながら、新しい用途ができるたびに需要が伸びてきたという経緯を持っております。まだまだ、これは伸びていきます。そうする

とここで材料の改革、あるいは製造法の改革、これからまだまだたくさんできるということになりますから、常に我々が先端を走ることができればここで利益は十分獲得していけるのではないかと、そういうふうに考えております。

【スライド 20】

今までは新しいニーズに応えるということで利益を確保しようという話でしたが、我々がこれまでやってきたことの1つに、ポリマー事業の再編ということもやってまいりましたよということをお示しするデータでございます。塩ビ、ポリエチレン、ポリプロピレン、ポリスチレン、ABS、この業種についていろいろな格好でアライアンスを繰り返してきて、現在の段階ではマーケットシェアが33%とか44%とか、一応大きな存在感があるレベルまで来た。競合相手さんの数も減ってきたというのが実態でございます。ここは何が言いたいのかというと、こういう格好でポリマー事業というのがそんなに悪くはないようになったんだよということでございます。足腰がちょっと鍛えられてきたかなと。だから先ほど富澤が申しましたように、これから成長にちょっとスイッチを切っていくんだよというときに、今まではいくらやっても垂れ流すものがあつたけれども、これからは垂れ流すものが非常に少なくなったので十分前に向いて投資をしていけるよということかなと考えております。それぞれのポリマー会社、それぞれ収益が良くなってまいりました。そうしますと、意欲が出てきてR&Dが盛んに行われます。そうするとユーザーさんが喜んで、オーダーはみんなうちに来る。こういうことを期待しております。

【スライド 21】

事業再編をいろいろやりました結果、2000年からのこのポリマー関係の損益をまとめてみますとこんな感じで2004年、2005年にはかなり利益が出るような格好になってまいりました。ここには商習慣の改正といいますか、是正といいますか、商習慣を変えたとか、それによって原料の値段を転嫁しやすくなったとかいろいろな要素もあります。それからいろいろなトラブルがありましたけれどもそういうものがかなり起こらなくなって、稼働率がかなり上がってきたということもでございます。いろいろな要素がありますけれども、とにかく良くなってきたということでございます。

【スライド 22】

そういうことで、成長へ舵を切りかえるんだよという話でございますけれども、我々次に成長への投資ということで幾つかの大型投資の事項を決定いたしました。後ほど詳しく御説明いたしますけれども、集中事業に選んだ個々のポリマーの事業強化というものは今後も継続してまいります。

【スライド 23】

もう1つ、我々やりたいことがございます。個々のポリマーの事業強化は当然やっていくわけですが、ポリマー事業の総合力の発揮ということをやっています。先ほどお客様が大切だと、新しいニーズに応えることがまず大切だということですが、それをやるためにはやはりいろいろなポリマーを使いこなしていく、あるいはいろいろな視点で複眼的にお客様に情報を提供するなり、あるいはお客様の御要求を解決していくことが必要だと考えております。

【スライド 24】

お客様にとってより魅力的になるためにということで、よき相談相手になれるかどうかということになりますと個々の事業を強くして、それからニーズの吸収をきちんとやって、その技術をもとにパッケージ提案といいますか、いろいろなことを複合化して提案しています。また材料代替サイクルというものがありますけれども、塩ビからポリプロピレン、ポリプロピレンからまたほかのものへという変遷をずっとやってきましたから、そういうことがあるとそのたびごとに他社さんに商売が流れてしまうということがあります。それを絶対三菱化学グループの中で押さえるぞということも含めましてお客様により魅力的になるようにしていきたいと思っておりますし、それによってまたニーズの把握がきちんとできるようになると考えております。

【スライド 25】

こうすることで、先ほど自動車部品の例をとりましたけれども、昨年の事業説明会でも申し上げましたように2015年このぐらいの利益というものをねらって着々と布石を打っているということでございます。

【スライド 26】

ポリマー事業の「革進 Phase 2」の投資案件といたしまして、次のようなものがございます。これはドットで打っていますのは、現在海外の事業拠点を表しております。これに加えましてポリカーボネートのチェーンでは、まず黒崎の事業所に最新鋭のプラントを建てることにいたしました。6万トンのポリカーボネート、それからその中間原料であるDPC、これを10万トンつくります。DPCにつきましては半分ぐらい余りますので、これを北京に持っていきまして北京でもってポリカーボネートをつくらうということで、いまSINOPECさんと最終的な相談に入っている段階でございます。

次に機能性樹脂でございますけれども、機能性樹脂は富澤の説明にもございましたようにアメリカで非常に伸びております。この機能性樹脂の拠点、今サウスカロライナにござ

いますけれども、そこにコンパウンドライン 1 ラインを増設することを決定いたしました。それからポリプロピレンの 30 万トン鹿島につけます。これは先ほど述べました。それから Mytex 社、これを 100% 化してグローバルな展開を図っていくということでございます。

【スライド 27】

以上が「Phase 2」で決めたことでございますけれども、我々は次のステップに向かってもう既に検討を開始しています。といいますのは、ポリカーボネートのチェーンですらに大きな系列をつくっていこうと。大きくすることによってコストダウン、ならびに環境に対する優しさを実現していこうと考えています。その R & D を盛んにやっていると。ポリプロピレンにつきましては先ほど述べましたようにグローバル材、これはのどから手が出るくらい欲しがられているわけですが、このグローバル材の供給をきちんとやって世界でのシェアを伸ばしていこうと考えております。

【スライド 29】

次にモノマー事業について説明をさせていただきます。

この絵は私ども原料のナフサ等々を買ってまいりまして、化学品あるいはモノマー類をつくってポリマーにするという製品の流れの絵です。この真ん中の黄土色のところが化学品あるいはモノマー事業群と言われているところでございます。ここで特徴的なものは、青で示しましたように我々の自己技術が非常に多いということでございます。プロセス技術、触媒技術、それから生産技術によるコストダウン技術といいますが、こういうものが割と完備されています。こういうのが、私どものこの事業の特徴でございます。

【スライド 30】

こういう特徴を用いまして、現在モノマー事業の海外展開ということではこのようにいろいろなもので、いろいろな地域でやられているのが現状でございます。

【スライド 31】

テレフタル酸、先ほども若干説明がありましたけれども、アジアで 8% の年率で成長を続けております、まだ成長しています。過去ずっと眺めてみますと、我々テレフタル酸の需要の流れに沿って生産能力を各地で増やしてきたと、これが今までの実績でございます。これからはインドだぞということで、インドの第 2 期、80 万トンという世界最大級のプラントを建てることを決定いたしました。さらに技術的には何をしようとするか難しいところですが、1 系列当たりの生産能力、これを 1990 年には 20 万トンしかなかったものを現在では 80 万トンまでつくれるようになったと。これをもって、圧倒的な強さで世

界で仕事を展開していきたいと考えております。コスト的にも、品質的にも一番いいと考えております。

【スライド 32】

次に 1,4-BD ~ P T M G チェーンですけれども、私どもの特徴は原料がブタジエンであるということです。一方の頭である B A S F さん、これはブタンを中心にしてやっておられますけれども、現在もシンガポールのプラントは大変苦戦されていると伺っておりますし、現在も停まっております。我々のプラントは非常に操業安定性がいいということで若干人気を集めておりますけれども、1,4-BD をつくって、さらには今はやりの P B T、これは自動車部品として非常に伸びております。それから T H F からは P T M G というスパンデックス、いわゆる伸縮性の繊維、あるいはウレタンの原料に使われておりますが、こういうものに使われていて非常に安定した市場の成長率のある場所です。もう 1 つ言えるのは、お客様の品質要求が非常に厳しい。それにこたえるために我々の独特の技術が役に立っているということでございまして、一説によりますとスパンデックスのトップメーカーさん、どうしてもうちの原料が欲しいよということで、これからは品質の差異化がだんだん明らかになってくる業界かなと考えております。現在次の増設については慎重に検討している段階ですけれども、アジアでの成長率が高いがためにここでもやはり事業を拡大展開していきたいと考えております。

【スライド 33】

このように事業拡大を目指しておりますけれども、一方で過去においては環境変化に対応した事業の選別もやってまいりました。メラミンその他もうやめてしまった事業、撤退したもの、それから系列を半分停めたもの、それから保有株式を一部売ったもの、全部売ってしまったもの、こういうものがこの表にリストアップされております。直近ではユカセラヤ社、これはスチレンモノマーをつくっている会社でシェルさんと一緒にやってきたわけですけれども、この会社からの事業撤退をすることで決定をいたしました。この関連で損失が出ましたので、本年 3 月期の決算には計上させていただいたということでございます。

【スライド 34】

モノマー事業の次の展開、次の一手は何ということでございますけれども、テレフタル酸は 80 万トンまで造れるようになりました。次は 100 万トンの設備を造る、更なるコストダウンを図る、品質の安定性を図る、それからプロセスの簡略化を図る、このようなことをやっていきたいと考えます。それと市場の伸びを見たところで、次の大増設もあり得

るかと考えております。1,4-BDの方は先ほど述べましたように市場が伸びておりますので、原料問題若干あります、この辺を慎重に見きわめた上で次の展開を図っていきたいと考えております。

【スライド 36】

次にオレフィン・アロマについて若干お話をさせていただきます。

当社は国内においてはナフサなどの原料からオレフィン・アロマ、モノマー、ポリマーというものを一貫生産しておりますけれども、我々お客様の幅が広い、それから先端的ニーズからいろいろなニーズがある、我々の製品も多種多様であるということでございます。こういったものを安定的にお届けするというので、我が国の産業全体の下支えをしていると考えております。さらに次の世代を考えてみますとやはり新しい自動車、次世代の自動車とか次世代の薄型テレビというものを考えたときに、やや特別なフィルムが要るとかいろいろなことになってまいりまして、我々の技術開発なしには次の世代の製品はあり得ないと考えております。このような次の世代の新製品を生み出すその原点はどこにあるのかというと、やはり国内にあるエチレンクラッカーということになります。やはりエチレンクラッカーが中にあるのと、船で運んでくるのは大違いなんですね。エチレンクラッカーと一言で言ってもいろいろな留分が出てまいります。それをどうやって使っていくか、またどういう特徴をそこから引き出していくか、ここが非常に重要なポイントでありまして、やはりエチレンクラッカーを身近に持つておくことはこれからの日本の産業の発展にとって絶対必要だと我々は信じておりますし、そこをきっちりやるという投資をやりたいと考えております。

【スライド 37】

オレフィン・アロマセンターの強化策になりますが、2つの方向があります。1つはコストダウンをやっていくということ、もう1つは誘導品の成長に即した原料の自製能力を上げていくということです。鹿島のポリプロピレン 30 万トンをやるときのプロピレンをどうするのかという問題でございます。そういうことで、コストダウンにつきましてはRINGによるコンビナート全体の競争力の強化、それからもう発表してあります鹿島石油さんとの連帯強化、それから水島と鹿島に最新鋭の炉を1個増設いたしまして……鹿島はもう据えついておりますし、水島はこれからやります。そういうことで、これが現実的に「Phase 2」の中でやっていこうとしていることです。ちょっと遠い将来見詰めますと、新しいオレフィン・アロマの製造技術を探さなければいけません。こういうR & Dもしっかりやっているという状況でございます。

【スライド 38】

RING 2 というのがこの間、RING 3 といいますけれども第 3 期の石油精製と石油化学の高度統合技術ということで政府からのプログラムが提示されて、日本にエチレンセンターが 8 つありますけれども、私どもの鹿島、水島の両方ともこの RING 3 の計画実施の対象として選ばれました。選ばれたのはたった 3 つですけれども、鹿島、水島が選ばれたということで気合を入れてこれからやっていこうということでございます。どんなことをやるのかというと、手に入れやすい原料をスタートポイントとして、石精側あるいは石化側が使いやすいような形にして効率を上げる、あるいは無駄のない形で使いこなす、そういう研究と御理解いただければいいと思います。詳細の図が 2 つ付いていますが、これは割愛させていただきます。

【スライド 41】

それから 2 番目。鹿島ハイドロカーボンセンターということで、一昨年鹿島石油さんと私ども三菱化学の鹿島事業所、この垣根をとって見たらどんなでしょうかという話をさせていただいたんですが、その具体的な第一歩、第 1 弾として新社を設立することになりました。ここには重質のナフサを買ってきて、それを軽質なものともう 1 つのものに分けるということを考えております。そういうことで第 1 弾がスタートいたします。最後の詰めになっていまして、近々にこの新社についてお知らせできると思っております。この第 1 弾やりましたけれども第 2 弾、第 3 弾はもうまな板の上に乗っておりまして、さらに石精さんとの融合、あるいは共同態勢が深まっていくと考えております。

【スライド 42】

もう 1 つは、原料多様化によるプロピレンの増産への取り組みでございます。これは入手可能な原料の拡大ということで重質ナフサだとかコンデンセートとかそういうものがありますけれども、今回の場合は重質ナフサ、灯軽油類がそのまま原料としてエチレンあるいはプロピレンにかわるような、そういう最新鋭の炉を鹿島と水島に据えつけさせていただきました。

【スライド 43】

以上がオレフィンあるいはアロマの強化のための諸施策でしたけれども、我々の目標は先ほどしつこく申し上げましたが中東アジア全体のオレフィンセンターの中でのコストポジション、競争力の位置づけをできるだけ左側に持っていくことでございます。次の一手といたしましては同じコンビナートを形成しております石油精製さん、それから石油化学さんの同業者、それから精密化学さん、これはお客様の世界ですが、これの連帯を強化し

ていって、いかに効率よくコンビナートを運営していくか、その一手に尽きると思います。水島でも鹿島でも、そのような活動を続けてまいります。

【スライド 45】

最後に業績推移などについて若干お話しして、まとめとさせていただきたいと思います。

この表は「革進 Phase 2」営業利益目標として掲げたものでございまして、もう既にお出ししているものです。2005年度は、決算のとおり309億円でした。なお、これには機能性樹脂事業部というのが入っておりません。4月1日から我々石化セグメントのところに入ってまいりましたので、機能性樹脂事業部とユーティリティ部を除いた数字とお考えください。そういうことで、現在のところ350億円今年はいきそうだなと。2007年、「Phase 2」の最後の380億円、これもいけるでしょう。2010年ですけれども460億円と書いてありますが、これに機能性樹脂の分あるいはユーティリティ部の分を乗せますと500億円はいくと考えておりますし、非常に追い風が吹いたりいろいろなことがあれば、いま戦略的に投資していますいろいろな起業が寄与してきてさらに上積みができる形になるのではないかと。そういうことで、そちらを目指して頑張っております。

【スライド 46】

一方でこれまでの過去を振り返りますと戦略投資のみではなくて、個々の事業の強化にも取り組んでまいりました。これは結構ばかにならない利益でして、能力の増強であるとか合理化、それからトラブル……やってもやっても流れ出してしまうというトラブルが結構多かったですがそういうトラブルを削減するとか、それから設備の統廃合をする、事業を再編する。こういうことで過去において、2002年においてはかなり過去の事業の収益率が低くて、また赤字の事業も結構あったねと。現在ではその収益率がぐんと上がってきて、トラブルを抑えるだけでも結構いいですし、それから原料の価格転嫁が非常にスピーディに行われるようになったという商習慣の改善でもかなり良くなっています。そういうことも含めて良くなっていますし、若干まだセラヤというのが残っていますけれども、赤字の事業で大きなものはなくなってきたというのが現在の状況です。ここでも、我々の足腰は強くなったなということで御理解いただくとありがたいなと思います。

【スライド 47】

「Phase 2」期間中の投資配分、それからそれらがいつごろ稼動するかというグラフがこれでございます。鹿島の分解炉、もう既にスタートしております。テレフタル酸の中国、これは11月ごろにはスタートして商業運転は12月ごろでないかなと思っておりますけれども、これも後半で我々の業績に寄与してくるのではないかと考えております。その他と

いいですか、先ほど4つ説明しましたようなものがあります。2007年から2008年にかけて稼働を開始して、最初は苦しいかもしれませんが2010年にはそれなりの貢献をしていくと考えております。

【スライド 48】

石化戦略のまとめ。最後のツリー、木の絵でかいてみます。1つは事業基盤の維持、強化、鹿島、水島をしっかりやります。お客さんとの関係をしっかり築きますということが書いてあります。その上に立って、自信のついたものについては海外でグローバルな展開をしてお金を稼ぎますと。これが石化セグメントの戦略のまとめでございます。御清聴、ありがとうございました。