

株式会社三菱ケミカルホールディングス グループの機能商品事業について

2006年11月21日

富澤 本日は皆様大変ご多用のところ、私どもの事業説明会にご出席いただきましてまことにありがとうございました。本日の趣旨は、日ごろからどうももう1つわかりにくいというご批判もいただいております機能材料の本部を代表する2社に、2社の代表的な事業についての説明をしていただこうと思いますが、それに先立ちまして私の方から全体のお話をさせていただこうと思います。

【スライド 3】

まず2週間前になりますか、私どもの中間決算の発表をさせていただきました。これはその数字を加味した、いつもご説明申し上げる業績の推移でございます。2002年3月期を底にしましてはい上がってまいりましたけれども、その前の数字を見ていただきますと、これも前に申し上げたと思いますが、業績がフラクチュエートしていた時期でございました。幸いにして最近是比较的安定的に上昇、実績が上がっておりますが、この表をご覧になってよくお伺いするのが、そうは言ってもこの2～3年踊り場ではないかと、成長が見えない、というご批判をいただいているところでございます。確かにこの表で見ますと2005年3月期、2006年、そして今進行中の来年の3月期、営業利益、経常利益ともに横ばいというよりむしろ下がっておりますので、そういうご批判があろうかと思っております。本日はそういう問題について十分に認識させていただいた上で、当社としてどういう課題があって、その課題についてどう対処しようとしているか、それからまた現状のことも含めまして、特に少し機能商品のところにポイントを置いて私の考えを説明させていただこうと思っております。

【スライド 4】

数字的な目標も大変大事ですので、我々は中期計画の数字目標、とりわけ営業利益の1,400億円以上はなおまだ達成いたしていないわけですので、これの達成に向けて今年から来年にかけてさらに努力をするつもりであることはもちろんですが、私が社長に就任して以来実は思っていたことが2つございます。2つの経営課題でございます。基本認識と言ってもいいかもしれません。1つは石化を中心に市況の影響を大変受けやすい事業、これは情報電子関連のところも一部そういう事業でございますけれども、そこについていかにしてフラクチュエーション、特に谷を何で、どういう形で埋めていくかが1つ。それからもう1つは事業の成長、これは谷を埋める材料にもなるわけですが、成長をさせるべき高付加価値の種をどういう形でまき、かつ育てて早く回収できるかと。この2点が、

私にとりましての経営課題でございました。この課題にきちんと対処することによって初めて株主の皆様からそれなりの評価と信頼がいただけるものだということで、努力してまいったつもりでございます。私の現在の認識では、ちょうど 2002 年の 3 月期を終えてその後、一定の努力をした結果ある程度この変動を支えることができるようになったかなとは思っておりますが、まだまだ力不足という部分もありますので引き続き努力を要するなと自戒しているところでございます。その点につきましてはもう少し詳しく申し上げたいと思います。

【スライド 5】

お手元には実は本の中には入っていないくて、番外で 1 枚こういう表を添付させていただいております。この黒い線が三菱化学になってからの連結調整後の営業利益の推移でございます。それから黄色い線が連結調整前の石油化学の営業利益の推移、それからこの紫色の線が連結調整前の機能商品 + ヘルスケアの推移です。片方が連結調整をし、片方は連結調整をしていないということで、データとしては不完全ではありますが、説明の材料として今日これで少し説明をさせていただこうと思います。

私どもが一番苦しかったのがこの 2002 年 3 月期、石化の営業利益が水面下に沈んだときです。このときの会社の成績は、大変ミゼラブルな成績でございました。ところがよくご覧になっていただきますと、実は機能商品 + ヘルスケアという紫のラインのボトムがこの辺にあります。これから、この部分だけは実は上がってきております。正確に言いますと、実はこの上がってきた 2000 年 3 月期のところは、1999 年に三菱化学と東京田辺が合併をいたしまして三菱東京製薬をつくった年でございます。その 2 年後の 2001 年 10 月に三菱ウェルファーマを設立しました。この 2 つの合併により、それまでは研究開発しか持たなかった三菱化学の医薬事業が販売力を得て、本格的に事業に乗り出したわけでございます。

それからもう 1 つは情報電子関連、IT 関連のところをとにかく拡大路線でいろいろな領域を走ってまいりましたけれども、これらの事業を選択し、そして我々の性格に合うものを選び抜いてそれを残すという選択と集中を、ちょうどこの 2002 年から 2003 年ごろに徹底的にやっております。農薬を処理したのも、実は 2002 年の秋口でございました。一連の情報電子を含めた機能商品分野の整理整頓が、そのころに集中しました。そして医薬は申し上げたようなタイミングでやってまいりましたので、その結果が出て、機能商品プラス……要するに石化以外と申し上げていいと思いますが、これらについてはずっと上昇し続けているのがおわかりいただけるかと思えます。

この 2 ~ 3 年ちょっとおかしくなっておりますが、実はこれはある意味でうれしい方だ

ったんですけれども、本来ならば業績が安定的であるコークス事業……これはもともと原料炭を預かって、これをコークスに加工してコークスでお返しするという受託事業ですから業績はほとんど動かないというか安定したものでございますが、このときにちょうど石油と同じような形で石炭の価格が動いて在庫の受払差が出たり、それから一部やっております輸出用のコークスが吹き上げたという時期がございました。それが機能商品の中に入っておりますので、この2～3年でその反動も含めて少しゆがんでおります。けれども基本的にはこの1999年、このころを底にして機能商品は上がってきていると。しかし石油化学は何とか変動を小さくしようと思ったんですが、ここのところがまだ十分でないというのがこの表からおわかりいただけるのではないかと思います。

そういうことで先ほど申し上げましたようにある程度の市況型事業の底支えはある程度はできてきたと申し上げた理由が実はここにあるわけでございます。ただ、まだ石油化学自身の変動が大変大きく出てしまうということと、出てきた変動をカバーするにはまだこれでは足りないかなということもありまして、今後私どもの努力はさらにこれを右上に引っ張り上げるということにあるわけでございます。

【スライド 6】

先般お話を申し上げました中間期の決算を申し上げます。原油価格が上がりましたので、石油化学の売り上げは半分になりました。しかしながら今年の予測では、営業利益で言いますと80%を石化以外のところで支える形に相成っております。今後は、私どもの課題は先ほど申し上げましたようにまだまだ十分ではありませんので、まず石化自身の変動をいかにして小さくするかという努力がさらに必要です。加えてこの谷間を埋めるべき機能商品、ヘルスケアの底をもう少し厚くしなければいかんということが経営の課題としてまだ残っています。本日は、石油化学の変動を小さくするというのは前回も少し触れさせてもらいましたので今日はテーマから一応外し、医薬も前にお話をしておりますので外しまして、機能商品の世界をどういう形で付加価値を上げる努力をしているのかについて、少しお話をしたいと思います。

【スライド 7】

どういう形で付加価値を付与していくのかというのは、私どもの考えでは今これに尽きると思っています。まずお客様と徹底的な対話をし、お客様が持っている経営の課題であるとか夢であるとか、あるいは新しい事業の計画、そういったものに対して我々が必要な提案をいかに早くやるかということでして、できることならばお客様自身がその問題あるいは解決策について具体的な成案が得られない、くらげなす漂う状態の段階から我々がアクセスをして一緒に考えて、そして解決につながるような提案を我々の方からさせていた

だいて、その結果としてお客様のところでいい事業が立ち上げられる、あるいはいい製品ができると。そういうことを実現することによりウィン・ウインの関係をつくるのが、私どもの望みでございます。それをいかに早くやるか、いかに早くお客さまの懐に入り込んでいくかというのが我々にとって大きな課題になるわけでございます。

いかに早くということ为解决する手段として、前にも幾つかお話をしたことがあると思いますが1月の半ば、16日を今予定しておりますけれども三菱ケミカルホールディングスビルの2階、3階と準備いたしますケミストリープラザという、私どもの持っているテクノロジーのプラットフォームをお示しし、ソリューションの仕方についてお客様に見ていただきます。いわゆるソリューションを見つけるカギをここに置かせていただいて、それを見ていただくと。それからそれを受けて、今度は四日市で今年の春に計画しておりますカスタマーラボ、これでご一緒に作業をします。カスタマーラボでの仕事は、とりあえずはポリマーでございます。しかしポリマーにとどまらず、できるだけ早くほかの材料についてもここで、あるいは場所が違つかもしれませんがカスタマーラボという形でお客様とコラボレーションができるようにしたいと考えております。

【スライド 8】

これは早くとり組むべき領域です。やはり社会のとりわけ環境や健康に対して変化が大きくなっておりまして、それを受けて我々のお客様のところでも早く変わらなければいけない状態が起こるわけでございますので、それを受けて我々もすばやい対応が必要だと考えております。当社の重点として置いております5つの市場のうちとりわけスピードが要求されるものとして、当たり前のことですが情報電子、IT。これは特に理由を申し上げる必要はないと思います。これに加えて自動車分野。自動車の場合にはむしろ安全性の検証に相当の時間をかけられますので、早く世の中に出そうとすれば相当前から自動車会社の方々とご一緒に準備に入る必要がありますから、これもスピードが大事だろうと。それからヘルスケアにつきましては業界の再編が相当進んできていることに加えて医療保険財政の逼迫度合いも相当厳しくなってきましたので、これも待たなしの状態になりつつあると。そういうことからこの3つについては、とりわけスピードを上げなければいかんと思っております。

スピードを上げて何をするかということですが、基本的にはやはり新しい材料であるとか新しい商品、それから新ビジネスモデルによる対応というものが需要ですし、そこについて注力をいたします。けれどもしょっちゅうそういうものが出るわけではないということと、ここ1～2年は集中事業に位置づけた事業あるいは育成事業と位置づけた事業を中心に、得意技のカーボンケミストリー、光と色、それからポリマー、ライフサイエンスと

いったものを生かした形で既存の集中領域、それから立ち上げようとしている育成領域のものをとにかきちんとてこ入れをし、新商品を開発する努力とあわせて固有の現在ある事業の強化に進みたいと考えているところでございます。

【スライド 10】

その次に、機能商品セグメントの今後のとり組みというテーマで少しお話しをします。この表は左側がこの4～5年の機能商品の業績推移です。棒が売上高ですね。それからこのオレンジ色が営業利益の推移です。赤い数字はOPマージンでございます。2002年3月期の一番苦しいときのOPマージン、機能商品といえども3%を切るような水準でしたが先ほど申し上げましたようないろいろな効率化をやりまして、その後立ち上げて現在7%ぐらいのところまで上がってはきております。ここでも同じようにコークスの影響があって少し数字がゆがんでおりますけれども、基本的にはこの勢いを止めずにもっと上昇させる努力をしなければいけないと思っているということを申し上げる表でございます。

右の方は実は初めてでございますが、この機能商品セグメントは3つの本部で成り立っています。情報電子・電池、それから機能化学、機能材料の3つです。これを別の切り口、機能商品セグメント全体を製品の方の切り口で見て、ほかの幾つかの本部にまたがりますが情報電子関連、それから樹脂加工複合材、そして炭素他と製品別に分けたものをつくってみました。これは多分、今までお見せしたことがありません。そして売り上げがそれぞれこういう比率ですが、中の数字がそのそれぞれについての営業利益でございます。情報電子関連につきましてはかなりのウエートになっておりまして、営業利益については40%を超える利益が実はここからできております。

【スライド 11】

さらにこれをブレイクダウンいたします。この中の情報電子についてブレイクダウンいたしますとフラットパネル、それから光メディア・イメージング、そしてその他。その他の中には電池であるとか、あるいは化合物半導体であるとか、フラットパネルディスプレイ以外の家電の筐体だとかいろいろなものがありますが、そういったものが全部ここに入っています。こういう比率でございます。

【スライド 12】

このフラットパネルディスプレイの中の事業を見ますと実は2つに分かれまして、部材を提供させていただくビジネスと、それからフラットパネルディスプレイを製造するプロセスにかかわっているビジネス領域の2つがございます。グループ各社は、それぞれにかなり多くの会社がかかわっております。最初にこれはLCDのところでは申し上げますと、カラーレジストからバックライトに至るまでいろいろ並んでおりますがその中のフ

フィルム類、これを三菱化学ポリエステルフィルムがかかわっております。これは後ほどまた出てまいります。

【スライド 13】

それからプロセスにつきましては、これだけのものがフィルターの製造からディスプレイに至るまでそれぞれに、あるいは検査・解析のところグループ会社がこの形でかかわっております。その中で保護フィルムのところ、ポリエステルフィルムもありますが、カーボンファイバー等については三菱化学産資が関わっておりますので、後ほどこの話が出てまいります。

【スライド 14】

高付加価値ビジネスをどう進めるかになりますが、やはり課題は新商品開発力、それから課題解決力を生かした事業展開に尽きるわけでございます。それをフラットパネルの例で申し上げますと、現在相当大きな既存の市場がございますけれども、これは当然のことながらコストダウン圧力が日々かかっておりますので、ここはコストダウンが大変大事だと。それから既存の材料をさらに新しいものに変える努力が必要だろうということで、私どもも当面はこのコストダウン圧力プラス新しい機能を持たせた新材料の開発に注力することになります。しかしながら、やはり次の世代のことを見ておかなければいけないということで、有機 EL につきましても例えば塗布型のとかが、そういう新しい機能を持った画期的なものは常に視野に置きながら、両立てで研究開発を進めなければいかんと思っております。

【スライド 15】

今はたまたまフラットパネルで申し上げましたけれども、それ以外のところで幾つかのプラットフォームがありまして、それが HD DVD をはじめブルーレイに至るまでそれぞれの形でこういう世界に入っております。こういうものが最終的には自動車、環境エネルギーを含めて情報電子と、ここで我々の技術を生かしていくんだというのが我々の今のプランでございます。

【スライド 16】

そして先ほどから何度も申し上げますが、我々の持っている素材を技術を提供してお客様と一緒にイノベーションを行う。それによってお客様自身が世界のそれぞれの領域でトップランナーになっていただくのが我々の目指すところでございます。そのために、もう一度繰り返しになりますがソリューションのポータルとしてのケミストリープラザ、そしてカスタマーラボ……これはコラボレーションの場、道場でございます。何とか道場とよく言いますが、そういうものを準備してお客様と一緒に作業をしてみたいと。そ

してウィン・ウインの関係をつくり上げたいと。そのことが結果として高機能部材のより一層の拡大につながれると信じて進んでまいろうと思いますので、どうぞよろしくご指導をお願いしたいと思います。

それでは引き続きまして、グループ会社2社からの説明をお願いしようと思います。

司会 それでは続きまして、三菱化学ポリエステルフィルムグループの事業紹介をさせていただきます。本日は三菱化学ポリエステルフィルム CEO オフィスの垣本に通訳をお願いしております。

ユーリック それでは三菱化学ポリエステルフィルムグループのユーリックから発表をさせていただきます。

【スライド 2】

本日のアジェンダです。弊社の概要、本日のメッセージ、ビジネスピックアップ、サマリーとこういう順番でお話をいたします。

【スライド 3】

歴史でございます。1950 年代にヘキスト、三菱化学別々にスタートいたしましたが、1992 年からジョイントベンチャー、1998 年から三菱化学 100%という形で運営しております。三菱化学ポリエステルフィルムグループあるいは MPF という略称を使っていて、アメリカに MFA、ヨーロッパに MFE、日本に MFJ、その下にインドネシアに MFI というものがございます。

【スライド 4】

ロケーションごとの生産能力でございますけれども、トータルで 20 万トン、アメリカに 7 万 5,000 トン、ドイツに 5 万 5,000 トン、日本に 5 万トン、インドネシアに 2 万トンということで、世界でのリーディングサプライヤーの 1 つとなっております。

【スライド 5】

私の経歴でございますけれども、いろいろな経験をしております。まずは 3 カ国の国籍の会社に勤めております。アメリカのセラニーズ、ドイツのヘキスト、日本の三菱化学。製品もコモディティ、スペシャリティケミカル、それからファイバー、フィルムまで扱っております。また、ファンクションもプロセスエンジニアリング、製造、コマーシャルエリアと、いろいろ経験しております。1997 年から三菱化学ポリエステルフィルムグループに参加しております。

【スライド 6】

1998 年に三菱化学ポリエステルフィルム社がつくられたときに、グローバルなビジョン、スローガン、ポリシーをつくっております。ビジョンについては「お客様とパートナーシップを組むことによって価値を創造し、ソリューションカンパニーとしての地位を築く」ということです。スローガンは「ワールドクラス」。ポリシーは「製品、技術におけるナンバー 1、ナンバー 2 のポジションである主要なスペシャリティの伸びるマーケットに資源

をフォーカスして、収益をマキシマイズしていく」というものです。

【スライド 7】

パフォーマンスでございます。まず売り上げ、2001年から2006年まで9%/年で大体伸びております。現在900億円を超えておまして、今後も少なくともこのパーセンテージで伸びると思っております。地域別の売り上げはアジアが半分、アメリカが30%、ヨーロッパが20%。特徴でございますけれども、アジアはフラットパネルディスプレイが中心になっています。アメリカはさまざまな工業製品、特にラベル、窓関係といったものがございまして。ヨーロッパについて申し上げますと、もともと磁気が多かったんですが現在は包装、さらに医療用等さまざまな工業関係が出てきております。

【スライド 8】

本日のメッセージでございます。ワールドクラスレベルの技術プラットフォーム、特にリリーステクノロジーというのがございます。それと、ワールドクラスレベルのお客様とのコラボレーション。この2つによって豊富な品ぞろえを達成し、そのことによってさまざまなスペシャリティの製品の開発に成功しています。特に代表例として、フラットパネルディスプレイがございまして。この成功の方程式は現在のスペシャリティ、あるいはフラットパネルディスプレイを超えたさまざまな新しい用途にも応用ができると思っております。この件については、発表の一番最後に触れさせていただきます。

【スライド 9】

ポリエステルフィルムの用途は、非常にさまざまございまして。まず我々の商標でございますけれども、Diafoil、Hostaphan、Fusionと3つございまして。上の方が薄番手で下の方が厚番手でございまして。包装用から始まってラベル関係あるいは窓用、あるいはフラットパネルディスプレイ、メディカルといったものがございまして。

【スライド 10】

マーケット戦略でございます。4つのカテゴリーに分けて考えております。縦軸に成長率、横軸にマーケットサイズと。左上、Nurtureと呼んでいますけれどもマーケットサイズが小さくて成長率が高いというところ。ここについては将来のナンバー1、ナンバー2のプロダクトを育てるべく製品・用途開発に注力してまいります。例えばメディカルあるいは自動車関係、あるいはバッテリーといったものがございまして。右上はマーケットサイズが大きくて成長率が高い、これは我々フォーカスということで、どんどん積極的に投資をしながら成長戦略をとっていきたいと思っております。この代表例がフラットパネルディスプレイであり、ラベル関係でございます。左下はマーケットが小さくて成長率が低いということで、磁気用に代表されますがこういった用途には限定的なプレゼンスと考えて

います。右下についてはマーケットサイズが大きくて成長率が低いということで、ここは選択的にフォーカスしていきたいと。典型的な例としては、汎用の包装用がございませ

あともう1つこのメッセージで重要なのは、青いところですよ。青いところはリリースという技術のプラットフォームが使われております。見ておわかりのとおり、成長率が割と高いところにこの青い部分がございます。

【スライド 11】

リリース (Release) とは何かということですが、日本語では「離型」という形で訳しております。プロセスに使われていまして最終製品には残りません。途中ではがれるということで、はがれ性を持ったキャリア、キャストイング、保護シートでございませ

次に、ワールドクラスレベルの技術プラットフォームは何かということですよ。これは原料のレジソ、プロセス、あるいはコーティングといったもののコンビネーションで非常に高品質を達成しています。高透明あるいはディフェクトフリー、あるいは平面性、あるいは離型性というものがございませ。もう1つのワールドクラスレベルのお客様とのコラボレーション、これは長いお客様との歴史、あるいはタイムリーなインベストメント、あるいはお客様を業界のトップにすべく努力がございませ。この2つのイニシアティブの結果として豊富な品ぞろえを達成し、その結果としてリリース分野での成功がございませ。現在、MPF 全体の売り上げの4分の1がリリースでございませ。また世界のマーケットシェアの3分の1を我々が握っております。そしてこの技術をフラットパネルディスプレイ関係に応用しています。

【スライド 12】

FPD 関係の需要です。左側が台数、右側が面積ということで、左側の台数に比べて面積が倍近く、20%の台数に対して面積が30%以上伸びています。特に、テレビの大型化が大きな影響を与えています。

【スライド 13】

FPD に対する戦略でございませ。ワールドクラスレベルの技術プラットフォーム、特に三菱化学との大きなシナジーがございませ。また、ワールドクラスレベルのお客様とのコラボレーション。特に長い歴史、1997年のマーケットが小さいころからずっとこの分野に従事しております。これによって、豊富な品ぞろえを達成しております。このことによつて、業界のグローバルスタンダードという形になっております。フラットパネルディスプレイ関係のリーディング PET フィルムサプライヤーということですよ。

【スライド 14】

先ほどの中から、まず豊富な品ぞろえについてご説明いたします。まず LCD 関係です。

LCDの中に入ったままになっているフィルム、これがディフュージョンシート(拡散板)、プリズムシート、反射板、この3つがございます。偏光板関係については偏光板についてのリリース部、それについているプロテクションフィルムがございます。そのプロテクションフィルムにまたリリースがついています。このセットが、偏光板が2つ使われていますから2セットあるわけです。そういうことでこれ全部合わせますと大体10枚ぐらい、1つのLCDにポリエステルフィルムが使われています。

【スライド 15】

PDP関係でございますけれどもAR、EMI、NIRとして使われているのと、それぞれにリリースがございます、大体5枚ぐらいポリエステルフィルムが使われています。

【スライド 16】

ワールドクラスレベルの技術プラットフォームでございます。原料レジン、これについては三菱化学のテレフタル酸、エチレングリコール、ポリマーというところの大きなプレゼンスとの共同開発によって変性あるいは共重合、あるいは添加剤という開発を行っています。プロセスについては装置、分析、あるいはさまざまなコーティングということで、これも三菱化学との大きなシナジーを持ってハイパフォーマンスなフィルムをつくっております。

【スライド 17】

お客様とのコラボレーションでございます。多様なお客様がございますが、それをマンツーマンで対応しております。MPFセールスがその情報をくみ上げ、テクノロジープラットフォームにし、それを最終的に戦略に落とし込んで、その戦略をテクノロジープラットフォーム経由MPFセールスを通してお客様にコンセプトという形で提供する。この繰り返し、我々はカスタマー・セントリック・イノベーションと呼んでいますがそういう形によってお客様との共同開発を進めていくということでございます。

【スライド 18】

それではそれを超えた新しいアプリケーションはどういうものがあるかですが、我々の成功の方程式、技術プラットフォームとお客様とのコラボレーション、それによって生まれたリリースでの強みはさまざまな用途への展開がございます。例えば自動車関係、装飾用あるいはピエゾインジェクター、あるいはシートセンサーといったものがございます。環境関係は光触媒とか生分解といったものがございます。ビルディング関係でいきますと、犯罪防止、あるいはエネルギー節約型の屋根材、あるいは難燃材といったものがございます。メディカル関係で言いますと診断用というのがございます。その他光学系、エネルギーあるいは電気、電子、あるいは包装用まで含めていろいろな分野がございます。一部は

既にお客様と非常に密接な関係を持って共同開発を進めております。

【スライド 19】

サマリーでございます。MPF はグローバルな会社でございます。MPF は売り上げ、収益ともに今後とも高成長を続けます。MPF はマーケット戦略と、あとキーテクノロジーのプラットフォームに基づいて資源をフォーカスしていきます。MPF はワールドクラスレベルの技術プラットフォームとお客様のコラボレーション、あと豊富な品ぞろえによって FPD 分野においてのリーディングサプライヤーとなっていきます。MPF はお客様とジョイントしたワークをしながら新用途を開発していきます。MPF は成長にコミットしています。そういうことによって、株主様に対するバリューをどんどん高めていきたいと思っております。以上でございます。

司会 引き続きまして三菱化学産資の瀬川の方から、三菱化学産資の事業についてご説明申し上げます。

【スライド 2】

瀬川 三菱化学産資の瀬川でございます。今日は三菱化学産資の会社概要、業績推移、主幹事業のご紹介、この主幹事業を中心にしまして今後の増強計画、それから 2010 年の数値的な目標についてご説明したいと思います。

【スライド 3】

三菱化学産資は昭和 51 年に設立されまして、今年 30 周年を迎えることができました。資本金は 20 億円、従業員数は 390 名、株主は三菱化学 100%でございます。事業領域は建築、土木、産業資材とわかっておりまして、本日はこの中でカーボンアルミナ繊維事業についてご説明させていただきたいと思っております。

【スライド 4】

三菱化学産資の業績の推移でございます。1997～1999 年のあたりは炭素繊維の加工工場が茅ヶ崎にありましたが、これを閉鎖して坂出に移したり、大変苦難の時期がございました。2000 年以降はおかげさまで順調に伸びておりまして、来年 2007 年 3 月期の見通しを含めると 6 期連続最高益を更新できる見通しとなっております。今年度の売上高見通しは 520 億円、経常利益は約 37 億円となる見込みでございます。

【スライド 5】

その間収益的に支えてまいりましたのは IT および自動車関連でございます。ここで言います IT は炭素繊維の加工品でロボットのアームとフィルム製造用のロールです。自動車関連というのは触媒をサポートするマットでありますアルミナ繊維です。それが 2001 年は 360 億円のうちの 5%でございましたが、今年度は 523 億円のうちの 25%を占めるに至っております。

【スライド 7】

それでは IT 関連分野のご説明に移ります。当社の、ピッチ系の炭素繊維の商品名をダイアリードと申します。ダイアリード、この糸の特徴は大変硬い、剛性があるということでございます。したがって機械部品にしたときにたわまないという特徴がございます。また同時に、振動してもその振動が早期に減衰していく特徴を持っています。昨今の液晶パネルのサイズは第八世代ということで 2.4×2.2 メートルほどの広さのものになっていま

すが、これを振動させずにすばやく動かすという面で当社の炭素繊維が生きております。その下は、同じく当社の炭素繊維で作りましたロールでございます。これもたわみが少ないということで、超高精度な高速運転を可能にしております。

【スライド 8】

これはロボットアームのサンプルでございます。現在第八世代ということですが来年、再来年になりますと第九世代になるうかと思われま。現在のロボットアームは、長さが3.2メートルでございますが、この第九世代に行きますと4メートルになってきます。ここまで来ますと、やはり当社の炭素繊維を使ったハンドでないとハンドリングが難しくなると見ております。

【スライド 9】

これは一方当社の炭素繊維を使ったロール、カーボリーダーという商品名でございます。これが液晶のフィルム製造関係に幅広く使われております。左側がLCDの原反製造用、真中がカラーフィルターのダイコーティングをやる際の受けのロールでございます。それからラッピングマシン、偏光板、それからスリッター用の各種ロールといったような品ぞろえがございます。

【スライド 10】

これは当社のロールの特徴を示したものでございます。ここに2007とありますのは、回転数でございます。そのときに振れが5ミクロンということで、高速回転していてもほとんど静止状態に見えます。このような特徴によりまして、たわみを0.1以下という規格でやりました場合に鉄ですと外径が260ミリ、当社のカーボンですと180ミリで済みます。重さもそれに5分の1という軽量さになります。

【スライド 11】

これは先ほどポリエステルフィルムさんからもいろいろご説明がありましたLCDに使われているフィルムでございます。10数種類ございますけれどもいずれの場面におきましても当社のロールが昨今多く使われております。この中で1つ説明をつけ加えますと、この液晶に直接接している配向膜のところにラッピング処理と書いてございますが、液晶に配向性を与えるためにこの配向膜には溝がついているわけです。その配向性を与えるために、当社のロールに布を巻きつけたものでこすっていくと、たわまないという特性の故にうまく溝がつくわけです。従いまして、これこそが当社のピッチ系の炭素繊維の特徴が最も典型的に活かされた用途ではないかなと思っております。

【スライド 12】

これは当社のロールの特徴を概念的に示したものです。左の上から樹脂が押し出されませんが、それが次に縦延伸に入ります。この縦延伸のあたりは幅があまりないですから、従来のスチールのロールでいい部分です。しかしながらここの横延伸の過程に入りますと、5～10メートル幅まで引き伸ばさなければいけない。こうなりますと、たわみの少ない当社のロールで高速回転しないと安定的な運転ができないこととなります。

【スライド 13】

それでは液晶パネルの需要予測をどう見ているかということです。2006年で4,000万平米ぐらいですが、ここでは2010年で約1億8,000万平米程度まで伸張するだろうと当社では見ております。主な用途は液晶のテレビですけれども、2006年は約4,000万台、2010年になりますと約1億台を超えると一般的に言われております。ただ、ポテンシャルな需要が2億台ということですので、ここでは1億5,000万台で需要予測をさせていただきます。

【スライド 14】

そのような需要をどのように当社の生産計画に今後反映していくかということでございます。ここでは堅めに見まして、これは指数で表していますが2006年100に対して2010年250と、2.5倍。一般的な液晶テレビの台数の増加並みで見ているということでございます。

【スライド 16】

続いて、自動車関連分野のご説明です。当社の炭素繊維は、従来からこういった競走車、レース用の二輪車のブレーキに使われております。今後につきましてはこれにシリコンを混ぜ、セラミックブレーキにしまして一般乗用車、高級車ですけれども、ブレーキの軽量化を研究していくということにしています。鋳鉄ですと1つあたりブレーキが9キロ、カーボンにしますと3キロということで、1車あたり24キロの軽量化を図れるということを狙っております。ブレーキは極めて重要な安全部品ですので自動車メーカーさんとこれで行こうとなるまであと3～4年はかかると思いますが、次世代の当社の新規商品として位置づけております。

【スライド 17】

同じく自動車用途ですが、今度はアルミナ繊維でございます。従来当社のアルミナ繊維は、ガソリン車ですとエンジンのすぐ後ろのところに触媒のサポートマットとして使われておりました。エンジンのすぐ後ろにつけられることは大変意味のあることでして、当社

のアルミナ繊維は 1,200 におきましてもクッション性が失われないので、セラミックモノリスの触媒キャリアに非常に適した材料です。これに加えまして最近の省エネ志向、あるいはアメリカ、ヨーロッパにおきまして環境規制が厳しくなることによりまして需要が増えてまいります。例えば 2008 年にヨーロッパではユーロ 5 が導入されますが、その規制は現在の 10 分の 1 程度の規制がガスにも微粒子にもかけられるわけです。そうなりますと、ここの真ん中に DPF と書いてありますが、ディーゼルの微粒子除去フィルターをどのディーゼル車もつけなければいけなくなってくるだろうと見ております。このような背景の中で、アルミナ繊維に対する需要はますます高まってくると考えております。

【スライド 18】

これは自動車向けのアルミナ繊維の需要見通しでございます。この棒グラフは自動車の台数を表しております。2006 年には 6,500 万台程度ですが、2015 年にはこの緑色の部分がディーゼル車ですけれども、その伸びもありまして約 8,000 万台になるだろうと見ております。この間電気自動車ですとか燃料電池車が環境面では早く導入されることが望まれるわけですが、2015 年ぐらいのレンジで見ますと、やはり環境対策装置が必要な車の台数は増え続けていくと考えております。そうした中で私どもは増産を計画していますが、2010 年に全体需要は 7,800 トン、約 8,000 トンのうち約 7 割のシェアを当社でとっていくつもりでございます。

【スライド 19】

これは、ディーゼル車がもたらすアルミナ繊維の需要増でございます。2005 年 753 万 8,000 台が 2010 年は 985 万台。約 230 万台増加する見込みですが、1 台あたり 0.5 キログラム使うとしまして、これによりましてアルミナ繊維の需要が 1,200 トン増え、ディーゼル車における需要は約 2010 年で 5,000 トンになると考えております。

【スライド 21】

次に今後の増強計画でございます。最初にダイアリード、炭素繊維の生産計画ですが現在 2006 年は 700 トン / 年まで来ておりまして、来年の末までに 900 トン / 年を達成いたします。場所は香川県の坂出でございます。現在あるプラントは最高に動かしまして 1,000 トン / 年までですので、2009 年には次の 1,000 トンプラント建設に着手する予定でございます。

【スライド 22】

このような設備投資の背景となる市場の見方ですが、この図はいわゆる PAN 系の炭素

繊維と当社のようなピッチ系の炭素繊維の棲み分けを例示したものでございます。この縦軸は強さ、しなやかさですね。それから横軸は堅さ、曲がりにくさ、先ほどロールに使うと曲がりにくいと申しあげましたけれども、そういった性状を示しております。これで行きますと東レさん等の PAN 系の糸は航空機ですとか、あるいは典型的にしなやかさが要求されるスポーツ、ゴルフクラブとかこういう分野で非常に強みを示されております。エネルギーというのは風車の羽根ですね。一方我々の炭素繊維は硬い故にロールですとかロボットアームですとか、また熱伝導性が大変優れておりますので、量は少ないですけども人工衛星のパネルなどに使われております。したがって PAN 系とピッチ系はお互いに補完し合う関係にあるのではないかなと考えております。

【スライド 23】

次にアルミナ繊維の増設計画です。従来新潟県の直江津で生産してございまして年産 2,700 トン / 年まで来ておりますが工場の方は敷地がいっぱいになりまして、実は明日が竣工式ですけれども香川県の坂出で工場をスタートすることになっております。今後につきましては、坂出工場あるいは三菱化学のグループのその他の国内工場を増産を図っていく所存でございます。シェアは先ほど申しあげましたように 7 割程度を維持します。

【スライド 24】

これは三菱化学産資坂出製造所の航空写真でございます。いわゆるここは番の州工業地帯と申しますが、赤字で書いてあるところが三菱化学産資の工場、黄色で示しているところがコークスを中心とします三菱化学の工場でございます。明日竣工式で動くのはここにあるアルミナ繊維のプラント、年産 300 トン / 年のものが動き出します。それから 2009 年にはここに、更地ですけれども、炭素繊維の新しいプラントをつくっていくということで考えております。

【スライド 26】

ただいまご説明しましたようなビジネスプランに基づきまして、2010 年の目標を掲げております。三菱化学グループでは現在革進-Phase 2 という中期計画の 2 年目ですが、三菱化学産資の場合は今年、来年 3 年目の目標をクリアしてまいりますので、あえて今のうちからこのような目標を掲げまして、来年度はその準備期間ということで位置づけて基盤整備をする所存でございます。我々の今年度見通しは売り上げ 523 億円、利益は 37 億円ですが、2010 年には売り上げを 1,000 億円、利益は 100 億円をねらいたいと思っております。これにおけます ROA は 15% 以上、ROS は 10% 以上を考えております。現在 2006

年の ROA は 11%、ROS は 7 % ぐらいですが、積極的な投資と販売増によって利益拡大を図っていきたいと思っております。これに必要とされます設備投資は、来年以降毎年 100 億円程度と考えております。この原資につきましては償却が毎年平均 40 億円ぐらい発生いたします。利益が平均で 60 億円はあるということで、償却と利益の範囲内でこの投資を計画できると考えております。

小さな会社でございますが、この 4 年で倍にしようということでみんな張り切っておりますので、どうぞよろしく申し上げます。どうもありがとうございます。

(了)