

# 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3月11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、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

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

株式会社三菱ケミカルホールディングス(MCHC)  
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 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 取締役社長 木曾 誠一

太陽日酸株式会社(TNSC)  
代表取締役社長 CEO 市原 裕史郎

#### 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。

#### P3【グループ概要】

2014年6月以降の変化ということでは、11月12日にTNSCの連結子会社化が完了したことと、2014年4月に発足させたLSIIの統合が順調に進んでいることが大きな違いである。MRCはかなり事業領域を集約した会社となっている。MMAは2012年、2013年は米国/欧州ルーサイトが非常に苦戦していたが、現状は良くなってきた。炭素繊維も良い方向に向かいつつあり、アクアモシナジーができつつある。MPIは極めて好調であり、赤字事業がほとんどなくなった。MTPCもしっかりとしている。MCCは原油価格が安くなり苦労しているというの

が現状である。

#### P4【事業領域】

欧米の企業は素材をメインにするか、ヘルスケアやアグリビジネスに特化するか、機能商品だけにフォーカスするのだが、当社は日本の会社として、3本柱で事業展開を進めることに変わりはない。基本的には安定性を重視し、今後も機能商品、ヘルスケア、素材の3事業分野とする。

#### P5【実績推移と2014年度見通し】

2007年に私(小林)が社長に就任して以降の実績推移と2014年度予想である。2008年9月15日にリーマンショックがあり、大変な危機に見舞われた。それから2010年度は相当なパフォーマンスを出した。MCCは800億円以上の利益を上げており、石油化学もテレフタル酸含めかなり好調であった。APTSIS 10期間である2008年度、2009年度、2010年度の計画において、2010年度の1,900億円がターゲット営業利益であった。2008年度は82億円、2009年度は663億円と推移した中で、2009年の事業説明会で「1,900億円の目標をキープする」と言ったところ、2010年度はどうやって1,900億円を達成するのかとの声もあったが、ボラティリティの象徴のような石油化学部門の収益が良くなると急激に回復し、最終的には十分クリアしたというのがAPTSIS 10の最終結果であった。今回、2011年3月11日には日本化成の小名浜工場が壊滅的な震災の打撃を受けたこと、鹿島事業所の第1エチレン、第2エチレンとも250-300ガルという地震加速度、震度6弱に見舞われ完璧にストップし、1カ月以上も水の供給が停止するという状況であった。その中で社員が非常に頑張り、5月30日に第2エチレンが再稼働し、6月30日に第1エチレンが再稼働と、2、3カ月で再稼働にこぎつけ、このような結果となった。特に、テレフタル酸・MMAと3,000億円以上の売上規模を持つ事業2つは2012年度、2013年度とかなり苦戦した。今期、2014年5月に発表した通期営業利益予想は1,360億円と、TNSCが4Qのみに入るという前提であったが、3Q、4QともTNSCが入るということで11月27日に改めて発表した営業利益予想が1,600億円である。原油価格が11月27日頃はまだ74ドル程度だったが、1月、2月に入りうっかりすると40ドルになるのではないかとこの時もあつ

た。それから落ち着いて3月は50ドル、一般的な予測として2015年は60ドル、70ドルまでは行かないであろうというベースで、安定方向と見ている。

#### **P6【セグメント別営業利益】**

機能商品、ヘルスケア等を数値でまとめると、ヘルスケアは2014年度予想に対して達成率100%を3Qで既に超えている。デザイン・マテリアルズも同予想に対して3/4程度の進捗、ポリマーズもMMAがかなり回復している。原油価格の下落によりポリオレフィンの売買差益も出てきている。2014年度予想に対してはほぼ計画線の着地を見込むが、ケミカルズ、とりわけテレフタル酸におけるパラキシレンの受払差損、クラッカーにおいてナフサの急激な低下による受払差損が出た影響で、ポリマーズの売買差益とネットで180億円相当の損失が発生した。

#### **P7【機能商品分野の進捗】**

機能商品分野は、3Q累計で410億円の実績であり、2014年度予想は535億円、来期は850億円の目標数値である。来期についてもエレクトロニクス・アプリケーションズやMPIの透明粘着フィルム、ポリエステルフィルム、日本合成化学の復調や、電池事業がかなり良い方向に行くことを勘案すると、努力すれば達成可能な状況だと思っている。

#### **P8【エレクトロニクス・アプリケーションズ主要事業】**

エレクトロニクス・アプリケーションズの主要事業の現状をレビューしている。シリコンに代替する有機太陽電池(OPV)については、研究開発を始めて10年以上、プロジェクトが発足して8年になろうとしているが、軽量化されたフィルム型の有機太陽電池について、大成建設株式会社とともに、建物の窓枠等への実用化に向けた実証試験を行っており、順調に進んでいる。OPVモジュールそのものの顧客評価をいくつか受けていて、上市が近づいている。有機EL(OLED)は、さまざまな用途が見えてきたものの、まだ大型の案件がない。GaN基板については、UCSB(University of California, Santa Barbara)の中村修二教授と10年来共同開発をしており、中村教授が共同出資しているSORAA社へ製品を提供し、また日本、韓国の会社へGaN基板を提供しているが、4インチかつ大きいもので大量に生産するには、

もう少し時間がかかる。

LED用の赤色蛍光体は順調に稼いでいる。今のところ韓国、中国で特許侵害訴訟を行っており、大体成功裏に進んでいる。このようなところがエレクトロニクス・アプリケーションズ主要事業の進捗である。好調に収益に寄与するところまでは行っていないが、技術的には着実に進んでいる。

#### **P9【リチウムイオン電池材料】**

5、6年前から世界に先駆けて電気自動車のシェアを早期に獲得すべく、主要4部材全てを取り扱ってきた一方で、電気自動車市場の拡大が2、3年遅れている現状の中で、非常に苦戦してきた。正極材について、研究開発は継続しているものの、事業としては撤退した。ようやく年50%ずつ市場が拡大していく中で、電気自動車市場が立ち上りつつある。Tesla Motors社も含めて非常に勢いがつきつつあり、方向性が見えてきた。セパレータについても、自己技術でしっかり着実にやっていきたい。

#### **P10【有機合成(日本合成)】**

日本合成化学については、原料問題等のトラブルもあったが、来期は解消するであろうと考えている。OPLフィルムも第6系列が新設され、2014年の秋から稼働している。米国Noltex社のソアノールの新系列も2015年度1Qに稼働を予定しており、計画通り進んでいる。

#### **P11【ポリエステルフィルム】**

ポリエステルフィルムについては、中国で一部苦戦していたが、ようやく軌道に乗ってきた。フラットパネルディスプレイ(FPD)用もAPTSIS 15の計画に合致したかたちで進んでいる。中国における生産量もかなり上がってきており、マーケットは韓国から中国へシフトしており、メイドインマーケットというかたちで準備ができつつある。タッチパネル用も予想以上に増えている。北米は一般産業用途が堅調、ヨーロッパも安定的に医療用途で頑張っているのが現状である。

#### **P12【エンブラ製品(クオドラント)】**

2年前からグループに加わったQuadrant社は、MPIがマネージメントしている会社である。記載の分野で堅調に稼いでいる状況である。

### **P13【炭素繊維・複合材】**

炭素繊維・複合材については、2015年4月からMPIの部分がMRCに入り、一緒の組織としてやっていく。MCHCの世界における非常に特徴的な領域である。東レ株式会社も帝人株式会社もPAN系の炭素繊維のみであるが、MPIはピッチ系(石炭系)の炭素繊維を持っている。なおかつ、MCCが熱硬化性、熱可塑性の炭素材の樹脂を含めいろいろ持っている。これらをどう上手くシナジー効果を発揮させ、コンポジット化するかが重要。成形技術についても、プリプレグ・コンプレッション・モールドディング(PCM)という新しい非常に特徴的な成形技術があり、あるいはシミュレーション技術があり、特に自動車向け、圧力容器、風車、飛行機向けといったアプリケーションに向けて順調に進めている。

### **P14【ヘルスケア分野の進捗】**

ヘルスケア分野は、APTSIS 15における2015年度の営業利益目標を1,100億円としているが、MTPCから発表があったとおり、厚生労働省が取り組んでいる後発品使用促進のためのさまざまな施策により、この2、3年は苦戦している。一方、海外のロイヤリティ収入は増えており、円安による為替差益も出ている。事業環境が非常に変化しており、目標値である1,100億円の達成は困難な状況である。LSIIも、傘下のクオリカプス、エーピーアイコーポレーション、LSIメディエンス、社内ベンチャーである健康ライフコンパスはそれぞれ順調に推移している。健康ライフコンパスは薬局やドラッグストア等での自己採血による血液検査事業を拡大させており、直近では採用店舗数が300店舗まで届いている。

### **P15【医療用医薬品】**

医療用医薬品については、多発性硬化症治療薬であるジレニア、2型糖尿病治療薬であるインヴオカナを中心に特許料収入だけでも今期通期予想536億円という規模まで拡大している。国内医薬品の営業利益は減少傾向であるが、医療用医薬品の営業利益トータルでは年間600-650億円であり、MCHCとして見れば、のれん代等の約50億円が加算されて利益が出ているという事業である。

### **P16【医療用医薬品】**

医療用医薬品のパイプラインは、炭素繊維と同様にMCHCの大いなる特徴となっている。2年前に買収したカナダのバイオ医薬品会社であるMedicago社は、植

物由来のVLP(ウィルス様粒子)製造技術を有しており、ワクチン製造期間がこれまでの鶏卵法による6カ月から、約1カ月まで短縮することが可能になる。また、同社の製造技術を用いたエボラ抗体の代替製法の開発について、米国政府機関等と契約を締結した。Medicago社では、VLPワクチン製造にあたり、タバコの葉を使用しているが、このタバコをいかに植物工場化するか、MCCが開発した完全人工光型植物工場で作って、MTPCがワクチン化するというコラボレーション、シナジーが期待できる。非常にユニークで、時間は掛かるが今後期待するパイプラインの一つである。

### **P17【ヘルスケアソリューション】**

2014年4月に発足させたLSIIは、売上高1,200-1,300億円、営業利益50億円レベルの会社であるが、グループ内の医薬品事業以外の4社が一緒になり、今後どのようなかたちでシナジーを出していくのか、どのようなユニットにしていくのかを模索している。

### **P18【素材分野の進捗】**

素材分野のトピックスとしては、テレフタル酸の問題とTNSCが新たに加わったという、この2つである。受払差、ポリマー系の売買差を含めて180億円-200億円の一時的な損失は、来期にかけて完全に取り戻す。加えてTNSCの半期分200億円がプラスされる。今期は非常にトラブルが多く、関西熱化学、鹿島で定修後のフル稼働が1カ月近く遅れたこと、タイ等MMAの各拠点で事故が起きたことを考えると、80億円程度の損失はあったが、各工場の稼働安定化により来期はこの損失分を補填できる。結果として、460億円は間違いなく戻ると考えている。

### **P19【フェノール・PCチェーン】**

中国のSINOPEC社との合弁会社も順調に良い方向に向かっており、収益は改善しつつある。

### **P20【テレフタル酸】**

後程質問があるであろうことから省略するが、打つべき手は打っている状況である。

### **P21【サステイナブルリソース(DURABIO)】**

植物由来のポリマーは環境に優しくとも、コストが5%高くければ買ってもらえないという類のものである。その点、DURABIOはイソソルバイド系のバイオポリマーであり、耐候性が高く、表面硬度に優れ、自動車の内装

材としての使用に耐えうる特性を持っている。今後はさらに外装材への展開が非常に楽しみである。

#### **P22【MMA・PMMA】**

グローバルヘッドクォーターを中心に、ルーサイトもしっかりと掌握してきた。かつてのトラブルも上手くりカバーしてきたからも回復できている。今後、MMA 生産能力は上海の能増により 8.2 万トン増える。またタイや米国でのメタクリル酸生産もスタートし、2015 年度はシンガポールの Alpha 法プラントの熱効率が上がって、4Q には効率の良いプラントがスタートする。この技術をベースにして中東・アメリカへ展開する準備が着々と進んでいる。

#### **P23【大陽日酸】**

構造改革、コストダウン、新たな技術開発、M&A、グローバル展開を盛んに推進している。最近ではカリフォルニア、ハワイにおける事業買収を発表した。MCHC とのシナジーでは、MRC の人工炭酸泉、在宅医療等では LSI メディエンスなど含めて期待ができる。

#### **P24【大陽日酸】**

シナジーの例であるが、水素社会の実現に向けて、政府・経済産業省含め普及を推進させていく中で、TNSC はこの先陣を切って走っている。また、「水-<sup>18</sup>O」というガン PET 診断薬の材料についても、断トツの技術を持っている。

#### **P25【まとめ APTSIS15】**

売上影響 1 兆 3,500 億円増とあるが、これらを構成する各社の 5 年平均の ROE は、MRC は 4%程度、日本合成化学は 10%以上、クオリカプス、Quadrant 社も高い水準であり、TNSC は 6%程度。一方で MCC は 2%程度である。新しいものを加えたから儲からなくなったということではなく、特に石油化学が急速に苦境に立たされたことが利益率の上がらなかった原因である。新たなところを入れて 4 兆円にするために利益率が下がったのではなく、入れたところは全て貢献している。MCC は放っておいたら大変なことになっていたが、カプロラクタム、スチレンモノマー、国内テレフタル酸、塩ビチェーンといった売上 3,100 億円規模の事業から撤退したが、まだ足を引っ張っていたテレフタル酸等が苦戦している。クラッカー周りは十分に手を打ったし、ポリオレフィンも若干残っているもののがかなり手を打った。このことが、あ

る意味では最終的なレビューである。MRC は 3 つのフォーカスエリアがはっきりしており、今後もそこを重点的に伸ばす。MPI もほとんど黒字のプロジェクトのみというところまで絞ってきている。MCC は、残念ながらピッチ系炭素繊維、アルミナ繊維、アルポリック、ポリエステルフィルム等の事業を全て MPI に移管している。LSI メディエンスも LSII に移管したので、石油化学等を残し、一方で一番資金のかかる創造事業を担当しているため、ROE 的にも足を引っ張っているように見える。ようやく創造事業を含め安定して、2015 年にはかなり良い方向になっていると思う。

#### **P26【まとめ APTSIS 15 Step2】**

2014 年度のトピックスは、TNSC の連結子会社化、LSII の設立である。残念ながら創造事業はまだ思ったより収益貢献していないという状況である。石化の構造改革は、テレフタル酸、フェノール・PC チェーンを一部残して、クラッカー周りの構造改革は順調に進捗している。エチレンオキシド(EO)についても十分期待できる。成長事業であるが、MMA は中東、アメリカに対してしっかりと手を打っており、少なく見積もってもシェアは 40%以上である。コモディティ製品の中でもこれだけは生き残っていけるだろう。機能商品群についても高機能フィルム、アルミナ繊維等は非常に良い方向に進んでいる。スペシャリティケミカルもエマルジョン事業は統合した。また MRC に MPI の炭素繊維を統合して、今後新たな方向で 4 月から事業を推進していく。

#### **P27【まとめ APTSIS 15 最終年度に向けて】**

最後に、最終年度に向けて、エレクトロニクス・アプリケーションズ、MPI、日本合成化学、電池等のオーガニックグロースに加え、受払差損・トラブルの解消、TNSC の半期分約 200 億円が入るということを勘案すると、5 月 13 日発表予定の来期業績予想について、通期 2,800 億円の旗は降ろさずにやっていきたいと思っている。

#### **以下、取締役・越智によるプレゼンテーション P28【次期中期経営計画】**

私の方から次期中期経営計画策定に関する基本的な方針についてご説明したい。MCHC 全体のグループビジョンは変わっておらず、「KAITEKI の実現」としている。2020 年のあるべき姿としては、収益にさらにこだわりたいと思っている。収益性の向上、イノベーションの追

求、サステナビリティへの貢献を通してグローバル・エクセレント・カンパニーとしての基盤を確立していきたい。名称としては従来を引き継いで APTSYS 20 とし、期間は 5 年である。今年の 12 月にまとめて正式に報告したいと思っている。

## P29【次期中期経営計画策定の基本的な考え方】

APTSYS 10、APTSYS 15 を振り返ると、2005 年に持株会社化して経営統合・買収を進め、化学・医薬・ヘルスケア・産業ガスなどの 4 分野で約 4 兆円の売上高となる安定基盤ができた。これからの最優先課題は収益構造を改善させいくことに尽きる。収益の向上としては、ROE(株主資本利益率)10%を目標としたいと思っている。経営のスピード感を持ってやりたい。いかに早くするか、いかに早く決断するかといったところをベースにして計画を策定したい。社内では ROIC(投下資本利益率)を使って各事業のポートフォリオマネジメントを行っていききたい。ただし ROIC だけに拘るのではなく、コンピタンスや市場の動きなども考慮しつつポートフォリオマネジメントを進めたい。

成長事業の拡大としては、機能商品、ヘルスケアに重点的に資源を投入していきたい。それと同時に、個々の事業ユニットの枠を超えて、複数の事業ユニットの協奏による成長戦略を策定していきたい。そうすることで新しい事業領域に拡大できるであろうし、さまざまなチャネルを使うことで海外への展開も加速される。

複合的な戦略を策定するにあたり、R&D の重要性が高くなってきている。それぞれの事業ユニットが持っている R&D がいかに融合して加速できるか、そのために R&D 体制の改革も進めなくてはならないだろうと考えている。

さらに成長事業においては生産性を重視している。競争の激しい事業の中においては、生産性の高度化が重要である。そのためには積極的に設備やプロセスに投資を行っていききたい。

創造事業の加速も必要である。着実に成果が出ているが、マーケット拡大が遅れているものもあり、必ずしも事業化が進んでいるわけではない。戦略策定においては事業の再評価を通じてメリハリをつけていきたい。

持ち株会社としての運営体制も進化させていきたい。委員会設置会社に移行してコーポレートガバナンスを強化していく。事業ユニットの枠を超えた成長戦略を策

定するので、それを加速するような運営体制、またグローバルに成長すべくさまざまな戦略を組み合わせることができるよう運営体制を考えていきたい。

グローバル展開に関しては、海外拠点でのインフラ・機能が充実していないので、テクニカルサービス、マーケティングセンター、各エリアの人事運営システムや内部統制なども充実させていきたい。

MOS 指標に関しても、2020 年を考えても状況は大きく変わってきており、見直していきたいと考えている。

## P30【KAITEKI 経営の実践】

従来築いてきた KAITEKI 経営を実践し、社会に貢献するとともに、MCHC そのものとしても発展していきたい。

### 【質疑応答】

#### Q1

次期中計において ROE10%を目標として掲げているが、ROE10%に向けたプロセスについて教えてほしい。

#### A1

従来から石化を含めて構造改革についてはかなり進めてきている。次期中計でもしっかりと対応していきたい。

成長戦略の一例として、炭素繊維については 2 年前からミッション・コーディネーターの役割を設定している。MRC は PAN 系、MPI はピッチ系でそれぞれ技術・材料・ノウハウを保有している。それらに MCC のシミュレーション技術や材料も組み込むことで自動車向けや圧力容器向けの展開を加速させている。SMC(Sheet Molding Compound)についても本格設備が 4 月に立ち上がる予定で、かなりの供給ができるようになってきている。MCC、MPI においてもフィルム接着・コーティング、機能性樹脂・添加剤、水関連・分離関連などさまざまな事業群が関係しており、技術の厚みがある。今までの事業の方向に向かって開発が行われているが、視点を変えることで違う事業への発展性があると考えている。複合体で取り組めば大いに期待できる。もちろん創造事業が収益を上げるのも大きな手段であると考えている。

数値目標はかなりチャレンジングであろう。現在 ROE で 10%を超えているのは MPI、日本合成化学であるが、TNSC も 10%行くであろう。MMA が改善してきている MRC についても 7-8%程度は可能だ。問題はやはり MCC だ。今までも撤退すべき事業は撤退してきており、

これからもやるべきことをやっていく。次期中計期間は5年間であり、その中で創造事業にいかに取り組んでいくかということであろう。成長事業については、サステナビリティ・軽量化・省エネなど時代の要請に応えた良いものを持っている。有機太陽電池などはようやく花開く。ROE10%はすぐに届くのではないか。

## Q2

MMAについては、ここ1-2年需給が悪く、貴社にトラブルもあったが中期的には良くなり始めていると考えてよいのか。またサウジアラビアの収益ポテンシャル、Alpha法の強みについて教えてほしい。

## A2

2012年度、2013年度と、MMAは米国での増産やメタクリル酸プラント立上げで苦戦した。2013年度は損益も悪化しているが、この影響はほぼ解消しており、問題ないと考えている。また2014年度はトラブルが多かった。特にAN系からMMAを生成する酸系のプラントについて劣化が多かった。ANの事業が厳しく、原料供給面でも苦しかった。劣化対策については手を打ってトラブルは減ってきており、2015年度はそのようなものを払拭したうえで予算を組むことができる。サウジアラビアについては予定通りである。2014年6月からプロジェクトがスタートしており、既に基礎工事も始まっている。2017年には予定通り立ち上がるであろう。MMAの単価はそこそこの状況である。これからナフサ価格によって変動していだろうが、正常なスプレッドに納まると考えている。サウジアラビアはSABIC社との間で約束している原料を使うこととなり問題はない。収益は計画している通り出ると考えている。

## Q3

テレフタル酸については2017年度に営業黒字化目標とのことだが、一方でテレフタル酸については抜本的対策も検討中とのことである。これらの考え方の整合性はどのようになっているか教えてほしい。

## A3

テレフタル酸については、インド、インドネシア、韓国、中国において対策を行うことで2017年度に全体として黒字転換したい。2014年度に原料パラキシレンの市況下落による受払差損で一時的に予算との大きな乖離が出たが、それを除けば赤字幅の削減はオンスケジュールだと認識している。ユーティリティの構造改革、価格のフォーミュラ化の完遂、他社との連携検討などにより

2017年度に黒字化した上で、皆さんが考えているような抜本的対策をAPTSIS 20の中で考えていきたい。事業として黒字転換しないと、いろいろと手を入れることもできない。皆さんが想像しているようなことは検討している。

## Q4

ROE10%という目標に対しては、税引前利益を引き上げていくのが主体となるのか。

## A4

その通りである。

## Q5

ROEの引上げには分母を減らす方法と分子を増やす方法があるが、自社株買いや増配などによって分母を減らして10%を達成するのか、利益を積み上げて10%を達成するのか教えてほしい。

## A5

主として成長をベースに考えたい。

自己資本比率は3Q末で22%程度であり、資本が充分積み上がっているとは思っていない。リターンを上げていき、中期的には自己資本比率は3割近くまで持っていきたい。

## Q6

来期がAPTSIS 15 Step2の最終年度であり、営業利益2,800億円の目標の旗は降ろさないという説明があった。今期営業利益予想の1,600億円からは相当な乖離があり、受払差損の解消が180億円あっても高いハードルだと感じている。達成に向けての意気込みや手応えを教えてほしい。

## A6

ハードルは高いと思っている。機能商品については達成可能であろうが、医薬品については来期に350-400億円上乗せするのは困難ではないか。事業全体で2,400億円程度の営業利益は達成しなければならないと考えている。医薬品事業においては、ランニングロイヤリティは順調に伸びているがジェネリックが台頭し、国内の医療用医薬品は大変厳しい状況である。ヘルスケアソリューションは設立したばかりであり、50億円かよくとも60-70億円程度であろう。やはり350億円は未達となると見ているが、2015年度は営業利益2,800億円をターゲットとして、近づけていきたいと考えている。

**Q7**

株主還元の考え方について教えてほしい。

**A7**

現中計において配当性向 30%以上と打ち出している。次期中計についてはこれから議論していくが、30%より上げていくという考え方は持っていない。成長することで配当を上げ、株主の皆さまの期待に応えていきたい。自社株買いなどで資本を減らすつもりはなく、利益を上げていくことに集中したい。

**Q8**

次期中計では機能商品・ヘルスケア事業に絞って投資することだが、素材について教えてほしい。MMA や TNSC など成長する分野もあると思うが、そのような分野に対する投資スタンスについてはどうか。

**A8**

素材に投資しないという訳ではない。機能商品・ヘルスケアに集中的に投資はするが、MMA では米国で工場を立ち上げる。石化については高度化対応を行う。構造改革も含めて必要な投資は行っていく。さらにメリハリをつけると機能商品とヘルスケアに重点的に投資をしていくということである。

**Q9**

シナジーの考え方について教えてほしい。100%子会社となっている MCC、MRC、MPI については統合がありうるのか、段階を踏んで統合できる事業から手掛けていくのか。

**A9**

単純な統合には、人事制度、契約関係等もあり、時間もかかる。重要なのは成長戦略であり、次期中計では、事業ユニットの複合体で戦略を作っていく。10 程度のアイテムで考えられると思っており、そのような戦略を作り上げることが重要である。その面から R&D 体制、生産体制など考慮しながら将来のかたちをどうするのかを考えていく。

**Q10**

長い目で見て、2020 年あたりには化学 3 社が事業統合すべきと考えているのか、あるいは仕組みさえ作れば現行のままでも問題ないと考えているのか。

**A10**

一つの傘にしてしまえばガバナンスは効きやすいであろう。制度も考えながら取り進める必要がある。どういうかたちが機能を発揮するのかをまず明確にしなければ

ならない。そうすれば答えも見えてくると考えている。

**Q11**

テレフタル酸については 2017 年度で黒字化することだが、黒字化のスピードを早めるのは考えにくいいため、2-3 年間くらいでユーティリティを下げっていくというのがスケジュールとしては妥当なところなのか。

**A11**

対策については資料(p20 2-3-2.テレフタル酸)に記載のとおりだが、やることとしてはユーティリティのコスト削減である。ダウンサイジングも含めた操業の最適化、原料パラキシレンリンクの価格体系構築、パートナーシップといったところが施策である。理想を言えば 2016 年度に黒字転換させたいが、2017 年度が現在考えているスケジュールである。MCC は中国市況が 80 ドルのスプレッドであれば黒字化するが、90-100 ドルであれば前倒しの達成となるであろう。ただし市況は 80 ドルが許される限度であろうと考えている。

**Q12**

ROE については、今まで特損が多くてリターンが上がらない状況だったと考えている。次の中計では、構造改革が一巡してどのあたりで特損が減っていくのかイメージを教えてほしい。

**A12**

現在検討中であり、次期中計発表時にはお伝えする予定である。

**Q13**

物流子会社の統合なども着手されているが、管理部門・間接部門のコストについてはどのようにコントロールしていくのか教えてほしい。

**A13**

三菱ケミカルホールディングスコアポレートスタッフにて経理・法務・監査部門は共通化している。ただし、100%子会社 4 社においても間接部門が完全には統合していない。間接部門の合理化は進めなければいけない。間接部門の従業員数が約 3,000 名という人員は少し多いと考えており、次期中計の中で取り組みについて検討していきたい。

以上