2023 年 6 月 経営概況説明会 質疑応答要旨

日時	2023 年 6 月 1 日　15:00～16:50
場所	ベルサール八重洲 及び オンライン配信
説明者・応対者	代表取締役 社長執行役員 (CEO)　橋本 修 代表取締役 専務執行役員 (CTO)　芳野 正 代表取締役 専務執行役員 (CFO)　中島 一
説明資料	2023 年 6 月 1 日掲載 経営概況説明会 資料

Q&A

■ライフ＆ヘルスケア・ソリューションセグメント

Q1.　ライフ&ヘルスケアは 25 年、30 年の目標は挑戦的に見えるが、どの様に成長させていくのか説明して欲しい。

A1. ビジョンケアにつきましては、米国コストコ社での採用によりシェアも拡がっており認知度も向上しております。今後については他の会社との連携も含め検討を進めておりシェアの拡大を図ってまいります。全体的な流れとしましては、ポリカーボネートから薄型で強度が確保できる当社品への置き換えについて手ごたえを感じております。また、中屈折が主流の中国についても、デジタルマーケティング活動などを駆使することで、高屈折の認知度も向上しております。今後のシェア拡大に向け、能力を増強し収益を拡大させてまいります。足元でも 23 年度に新しいプラントの立ち上がり、25 年以降に向けても更なる能力増強を検討しております。レンズ材料以外にも加工機器とコーティング材を組み合わせたシナジー効果など、レンズ材料売りだけでなく様々な施策によりビジネスを拡大させてまいります。

農薬につきましては、農業大国であるブラジルやインドでの登録により販売が大きく拡大しております。今後も世界で特徴ある製品として登録国を増やしていくことで確実に成長が期待できます。売上収益については、23 年度も 900 億円を見込んでおりますので、25 年度には当初の計画の 1,000 億円ではなく更なる拡大を期待しています。あわせまして、買収しました剤も成長が期待できますので、より拡大の可能性があると考えています。この分野での M&A は探索しておりますが、他社も収益性の高いコア事業として考えていますので、簡単ではないと認識しております。21 年度買収した農薬事業のように事業環境変化による機会も出てきますので、常にリストを持ちながら可能性を検討しております。

歯科材料につきましては、同ビジネスを始める際にグローバルな展開と今後は有機材料が増えていくということを考え Kulzer を買収しました。買収してから安定的に収益を確保できるようになるまでに時間がかかりましたが、確実にこのセグメントのコア事業になると認識しており、三井化学の接着や高分子及び合成の技術を活かした展開を考えています。特に 3D プリンティングやデジタル化が進んでいく中で、インクビジネスは魅力的なビジネスであり、グローバルの歯科材料ビジネスにおいて、ケミカルの技術を有している会社は少なく、その点でも当社は優位であると認識しております。Kulzer を基盤として展開してまいりますが、アジアや国内市場においては強みを有しているサンメディカルや松風に Kulzer の技術や製品群を展開しています。また、サンメディカルで保有しているスーパーボンドも今後グローバルに展開することを計画しております。今後はお互いのリソースを更に活用していき、グローバルに競争力のあるビジネスとして、2030 年にはオーラルケアで 100 億円程度の収益貢献が期待できるビジネスにしてまいります。

■モビリティソリューションセグメント

Q2.　モビリティ事業の進捗は順調に見えるがその背景、及び今後目標の引き上げを期待するためにはどの様なことを実行していくのか、ソリューション事業の収益貢献も踏まえ説明して欲しい。

A2. 自動車の開発には最低でも 4 年程度要することを鑑みると、開発に要する時間を短縮することができればソリューション事業での収益貢献も期待できるとは思いますが、25 年までに大きく収益貢献することは考えておりません。今から準備していくことにより、将来での収益貢献を期待しております。それまでは、開発コストはある程度かかってくるのでは

ないかと考えております。収益に貢献するのは引き続き素材提供型ビジネスであり、モビリティ分野に限らず太陽電池封止材料や環境包材関連にも価値を提供しています。収益性が高いハイエンドな成長市場に販売を拡大することができ、自動車業界も生産台数の回復も見込めることから、今後数年にかけては確度高く成長が期待できます。更には自動車の EV 化や事業環境の変化に備え、先ほど申し上げたソリューション事業の体制を整えておくことで社会課題解決に対応していくことが重要だと考えております。

■ベーシック＆グリーンマテリアルズセグメント

Q3.　クラッカー連携の今後の方向性について、独禁法の課題等も踏まえて検討状況につき説明して欲しい。

A3. 現在、カーボンニュートラルに向け市原では住友化学株式会社様、丸善石油化学株式会社様との 3 社連携、大阪では大阪ガス株式会社様と連携の検討を始めております。市原においては当社以外にもクラッカーがあり、更には石油精製、鉄鋼といった産業が集積している為、全てを連携させるというよりもまずは化学産業だけで話しを始めていくことが効率的であるのではないかと考え検討を始めました。社会実装していく中では今後ケミカルリサイクルなどを考えるのであるならば、家庭ごみからでるプラスチックの回収には自治体との連携も必要になってきます。また、廃プラ分解油の活用においてはタンクなども必要になってくることから石油精製との連携も必要になってくると考えます。3 社で検討を始めましたが、今後、メンバーは増えていくと考えています。大阪については、当社しかクラッカーを保有しておらず単独でできる検討は進めてまいりますが、その上でコンビナート間の連携は必要になってくると考えます。西日本地区については、他にもコンビナートが点在しています。次のステップ若しくは同時並行で進めて行くかもしれませんが、コンビナート間の連携による更なるグリーン化を進めて行くことができると考えております。独禁法の課題につきましては、コンビナートでは様々な会社が連携し複雑化していますので、一社での対応は難しく他社との連携は必要ですが、今後の新しいコンビナートの姿を考えると、単純な製品の JV や LLP を作るといった話しではなく、様々な課題を解決していかなければならないので、当局のご支援、ご指導及びご協力をいただく必要があります。カーボンニュートラル実現に向け期間は限られていますので、その中でどうやったら速く進めていくことができるのかといった観点で検討を進めてまいります。

Q4.　ベーシック＆グリーンの「低収益事業対策の更なる強化(ライトアセット等)」における時間軸や収益貢献のイメージについて説明して欲しい。

A4. 今までは、プラントの停止や事業の切り離しなどの再構築を進めてまいりました。今後は、アライアンス等にフォーカスしたアセットライトを図っていきますので、数年程度の時間は必要だと考えております。効果につきましても、収益面では大きな貢献ではございませんが、効率性改善に期待していきたいと考えております。

■全社

Q5.　VISION2030 達成に向けた ROIC の進捗状況、特にライフ&ヘルスケアは目標に対して厳しいように見えるがどの様に達成するのか。また現在の 8%以上という目標を引き上げるような考えがないのか説明して欲しい。

A5. ROIC については、現時点では 8%に達していない状況です。特にライフ&ヘルスケアは、目標設定した際にも ROIC と収益性を同時に高めるのは難しいのではないかというご指摘も認識しており、ROIC の目線を上げることで、収益だけでなく効率の高い成長投資を実施していくというご説明をいたしました。現在もその方針は変わっておりません。先般 30%の株式を取得しました日本エム・ディ・エムの出資については、リターンが少し遅れてきますので、すぐには ROIC に貢献しません。ただ、現時点での ROIC に満足している訳ではございません。今考えている施策、特に M&A につきましてはすぐに収益やキャッシュに貢献するものばかりではないので、どの様な形で成長と ROIC の向上を実現していくのかということを、事業本部のメンバーと議論をしている最中でございます。高い目標であることは認識しておりますが、引き続きしっかりと追求してまいります。モビリティは、順調に進捗しています。ICT は、足元はマーケットが落ち込んでいる状況で少し下がっておりますが、過去から高い ROIC で推移してきましたので、マーケットが回復すれ

ば目標としている ROIC は達成できると考えております。ベーシック&グリーンは、再構築を推進してきておりボラティリティの低減については目途がつきました。現在は次のフェーズに移行し、収益の底上げを図っていかなければならないと認識しており、ROIC の改善に繋げていきます。更には、中・長期的な視点におきましてコンビナートの競争力強化も含め事業強化を図ってまいります。少なくとも、WACC を上回る水準の 7~8%への引き上げは必須であり、遮二無二に追求してまいります。従いまして、再構築はこれで終わりではなく二の矢、三の矢を打つことで次の展開を図ってまいります。最後に全社視点では、ROIC と成長性をベースとした事業分類に基づく議論を進めており、今後は事業ポートフォリオの組換えも含め進めて行く必要があると考えております。

Q6. 様々な施策を推進しており、変革を進めているように思えるが、PBR が 1 倍を割っていることに対して、企業価値向上に向けた考え方について説明して欲しい。

A6. 過去から様々な施策を打つことで、成長領域の比率も上げ、収益性も上げてきております。しかしながら、株主の皆様への理解が得られていない点は当社の説明不足なのですが、具体的には未だに三井化学は石油化学の会社であるという認識が残ってしまっているのではないかということだと思います。実際は 22 年度ではコア営業利益の 85%が成長領域で占めており、コモディティの石油化学でない事業で収益を稼いでおります。こういった事実からも当社はスペシャリティの企業に変わろうとしているということをしっかりと説明し、ご理解いただく必要があると認識しております。今行っている事業ポートフォリオ変革の追及をさらに進めることで、成長領域の比率向上だけでなく収益の拡大をすることにより、株主の皆様を含め多くのステークホルダーの皆様に、石油化学主体でなくスペシャリティの企業に変わったとご認識していただけるようになることが必要であると考えております。その際に議論になるのはベーシック＆グリーンをどうしていくのかということですが、成長領域の利益の源泉であることは厳然たる事実です。ベーシック＆グリーンの構造改革を進め競争力強化を図ることで、成長領域の成長に資する形を構築し、他のスペシャリティの企業と遜色ない形に持っていくことが重要であると考えております。

Q7. カーボンニュートラル関係の投資から WACC を上回る ROIC がでるのか、バイオマスナフサを使用した顧客の引き合い等を踏まえ、カーボンニュートラル戦略の現状について説明して欲しい。

A7. 既にバイオマスナフサを購入し製造して販売しております。価格自体は通常品よりも高い価格です。世の中のグリーン化が進むに連れて高コストを受け入れられる市場とそうでない市場の濃淡があることが見えてきました。当社としてはその市場を見ながらどこにフォーカスをすればいいのか、価格転嫁をする際に消費者自身がグリーン化に対してどれくらい認識を持てるのか、もしくは税制や炭素税の導入などの仕組みも含めたところで考えていかないとグリーン化は進んでいかないと思います。当社としては、経済性が担保できない限り投資等を進めて行くことはできません。ただ、社会実装に向けては、様々な条件が揃う前に準備をしていることが重要であると考えています。もう一つは、石油化学コンビナートが誕生して 65 年程度経過していますが、長年かけて複雑化されたコンビナートを新たに作り替えていくフェーズに一社で取り組むのは難しい状況です。従いまして、各社連携により新しい解決策を生み出すことに加え、国や自治体、アカデミアと一緒になり解決していくことが不可欠であると考えます。当社は、素材を通じてありとあらゆる産業（半導体、自動車、食品包装等）に様々な価値を提供しており、カーボンニュートラルの実現は当社にとりましても重要な役割であると認識しております。現在は社会実装に向けて具体的な施策を進めて行かなければならないフェーズに来ており、グリーンイノベーション基金など国も具体的な検証を進めております。当社としては強い意志を持ってカーボンニュートラルを進めてまいります。

Q8. 株主資本コストが 10%を下回っているのであるならば、ROE の目標を引き上げることよりも成長投資に回し収益を拡大させていくことが重要だと考えるが、企業価値向上に向けてどの様な考え方か説明して欲しい。

A8. 過去には、収益成長が止まってキャッシュを成長投資に回すことができない時期もありました。その後積極的に成長

投資を実行し収益を拡大させることができ、車で例えるなら排気量 500cc 程度をやっと 1,000cc 程度まで大きくし、今後 1,500、2,000cc と目指すことができるようになりましたが、その間の投資に対するリターンが十分に獲得できていなかった事は反省点です。収益だけを追求する投資では、効率性の観点が疎かになってしまう可能性がありますので、両方追求することを方針としております。ただ、より重点を置くとするならば、成長投資に重点をかけていきたいと考えております。ROE につきましては既に 10%以上の目標は超えていますので、このままの目標ではなくさらに目線を上げるべく考えてまいりたいと思っております。

Q9.　為替の円安進行によることもあり、従業員の給与がグローバルで見た時に低い水準にあると考えるが、従業員のエンゲージメントを上げるという観点から、給与水準の是正に対する考え方について説明して欲しい。

A9. 当社もベースアップの議論を重ね検討している最中でございます。人材やモチベーションの確保、エンゲージメントの向上を鑑み、労働に見合った対価を払うということは重要なことだと認識しております。あわせまして、当社賞与は業績フォーミュラ制を採用しており、業績が上がれば社員に還元するといった仕組みとなっております。重要なステークホルダーである社員への更なる還元を検討してまいります。

以　上