

2024年11月 経営概況説明会 質疑応答要旨

日時	2024年11月26日 15:30~17:00
場所	東京ミッドタウン八重洲 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	2024年11月26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 (L&HC)

Q1. メディカル領域について、6月の事業戦略説明会でオーラルケアは合理化を進める中で様々な手を打つ旨の説明があったが、今回は M&A も含めた拡大戦略についての話もあったため、今一度、当該事業に対する考えを説明して欲しい。

A1. オーラルケアにおいては、以前ご説明した通り北米での M&A 案件は相手のある話で、今も道半ばですが、北米市場は収益性が高くかつ最大規模であるので M&A や提携の可能性を引き続き検討しています。また、Kulzer 自体も経営体制刷新の上、更なる構造改善を進めており、収益性の向上が見えてきています。サンメディカルや松風との連携の成果となる製品も出始めており、L&HC の利益に貢献するようになって来ているため、更なる深耕が重要と考えています。

メディカル領域では、それぞれの分野でかなり深みのある技術が必要であり、当社グループの技術だけでは対応が難しいと認識しているため、当社グループの保有する素材技術を活用しながら、出資先の日本エム・ディ・エム社や DNA チップ研究所社と連携しています。

オーラルケアには整形外科の分野に転用可能な技術・製品があり、日本エム・ディ・エム社への出資や共同開発を進めてきましたが、その成果が実を結びつつあります。同社とのタイアップを強化し、その上で更なる M&A や提携を進めて行くことも検討しています。

また、当社グループが保有するアクリルアミド生産用のバイオ触媒技術や細胞培養技術などを出資先の DNA チップ研究所社の技術と組み合わせることで、これまで進めてきた細菌迅速検査を含む特徴ある検査診断事業を拡大していきたいと考えています。DNA チップ研究所社は高い遺伝子解析技術や人材を有しており、また、薬事についても申請や保険などに関する知見を持っていることから、開発の速度を早めていくことができると考えています。

ライフケアとウェルネスは既にベースが確立しており、加速度的な利益の拡大を見込んでいます。メディカル領域拡大のハードルは高いですが、従来とは目線を変え、技術視点での切り口から成長を加速させて行きたいと考えています。

■ モビリティソリューション

Q2. タフマーについて、増強を図る競合に対して当社が如何に差別化を図れるか説明して欲しい。特に太陽光パネルの封止材向け用途においては、コスト要請が厳しくなる中、EVA との競争などにより、過去 3 年上昇して来た POE の単価も下落すると見られているが、そのリスクをどのようにヘッジして行くのが説明して欲しい。

A2. 当社を含む数社が先行者としてハイエンド品を製造していますが、後発メーカーはまだそのレベルには至っていないと認識しています。しかし、いずれは追いついて来ると考えていますので、更なる高機能品の開発・投入を進め、常に先行できるよう取り組んで行くことが重要と考えています。

太陽光パネルの生産は現状、中国のシェアが高いのですが、EVA からタフマーへの切り替えにより、その優位性を認めている会社も多数あります。足元停滞している中国市場では、コストを重視して一部 EVA へ回帰する動きもあり、当社が元々期待した程伸びていない状況にありますが、他地域における伸長に期待しています。また、タフマーは

添加剤用途にも多く採用されており、自動車材料や高機能包装材料といった分野においては従来と異なる使われ方も始まっています。自動車材料では航続性能の向上やリサイクル材の改質など、付加価値が認められている差別化領域において、今後の成長に期待をしています。包装材料は、欧州を中心にモノマテリアル化への需要の高まりに対し、コーティング・機能材製品とともにタフマーを供給し、当社グループとしての総合的なシナジーを発現させることで拡大していけるものと考えます。また、用途だけではなく新興国等への地理的な展開を進め、太陽電池以外の用途でもその成果が実り始めています。

以上の成長市場の展開および多用途展開の加速により、中国市場における落ち込みの影響は緩和できていますが、効果が拡大し、次の成長フェーズに差し掛かるのは 2025 年度後半と見ています。

■ ICT ソリューション

Q3. ICT はレッドオーシャン化している電池材料ではなく、半導体材料に資源を投入するべきと考えるが、当社の考えを説明して欲しい。

A3. 電池材料は政策に左右される部分が多い分野と認識してはいますが、当社としては、既に電解液以外の電池材料製品も複数保有しており、利益が出ています。また、研究開発においても人的資源を含め強化を進め、差別化可能な有望な技術も出てきています。当社としては、それらの技術開発が実需化に向けて着実に進み、利益を上げる道筋が見えれば資源投下を行います。そうでない場合は、大きな投資は行わず、既存製品の利益を確保していきます。現在開発を進めている次世代材料が、市場が求める急速充電、高耐久性等のさらなる性能向上に寄与することが可能であれば、資源を投下していきます。

■ ベーシック&グリーン・マテリアルズ (B&GM)

Q4. 再構築について、説明資料の 31 ページで今回新たにフェノール海外事業のライトアセット検討が加わっているが、フェノールの海外拠点は中国しかない認識なので、中国の生産能力を削減することを意味しているのか、JV パートナーもいる中でフェノール海外事業のライトアセット化検討を開示した背景を含めて説明して欲しい。

A4. B&GM ではフェノール事業だけでなく、当社がマイナーポジションとなっている JV も含めて、他にもいくつか海外拠点がおり、それら全体について見直しを行っています。フェノールの海外事業としては中国の 1 か所のみとなっており、詳細はまだご説明できませんが、どのような形でライトアセット化するべきかを検討しています。JV パートナーも市場環境の厳しさを認識していますので、パートナーとの協議を着実に進めています。

Q5. 再構築による PL 影響について、進めている再構築策は単独でできるものだけでなく他社連携も含まれているので、連結から外れる可能性があるのかを含めて説明してほしい。

A5. 再構築を進めていく中で、他社との連携の仕方によっては当社がマイナーポジションになることや、もしくは資本効率が高い事業においては当社がマジョリティをとるというケースも考えられますので、複数のケースを考慮しながら、2028 年度にコア営業利益 320 億円という目標を立てています。

Q6. 2028 年度コア営業利益目標 320 億円の達成の前提として、現状は国内に 12 基 680 万トンあるエチレンプラントがどの程度の規模になると考えているのか説明して欲しい。

A6. 経産省の発表やいくつかのシンクタンクやコンサルティング会社の報告では、最終的に国内では 400 万トン～450 万トン程度の需要になるのではないかという話が出ています。現状の国内生産能力 680 万トンに対し、足元の国内稼働率は 80%を切る状況が続いているので、現在の国内需要は 500 万トン強と考えられます。まずは 500 万トン程度まで生産能力を削減すれば、ウェルバランスになると考えており、この点を念頭に置いて様々な施策を検討しています。当社と出光興産社は千葉 LLP のクラッカー 1 基化検討を進めており、他の場所でも報道されているように様々な動きが出てきていますので、500 万トン程度への生産能力削減の蓋然性があると考えています。最終的には

400 万トン～450 万トン程度という形になるかもしれませんが、2030 年までのイメージとしてこのように考えています。

Q7. 2028 年度コア営業利益 320 億円の達成に向けたダウンフロー強化の内容について説明して欲しい。

A7. 付加価値があり、持続性があると見込むことができる高機能 MDI や高機能 PP については引き続き強化していきます。また、フェノールやポリオレフィン等の誘導品は当社だけでは市場における競争力を高めていくことに限界があると考えられることから他社との連携を含めて検討を進めています。

Q8. 説明資料 31 ページに記載されている国内フェノールの最適化追求について、市原のプラントを停止すると大阪のプラントのみとなるが、大阪での生産能力削減も検討されているのか説明して欲しい。

A8. フェノールは幅広い誘導品に展開されており、経済安全保障にもかかわる製品と認識しています。誘導品が最終的に半導体、自動車、医療機器などの材料となっているケースもあり、生活に密接に関わるものもあるので、簡単に削減することはできません。したがって、誘導品の状況も考慮しながら強化や生産適正化を検討してきた結果、市原のプラントを停止することを意思決定しましたが、引き続き資本効率を高める検討を進めています。

Q9. 説明資料 32 ページのグリーン化投資について、アンモニア燃焼ではグリーンイノベーション基金を活用しているとのことだが、カーボンニュートラルに向け経産省も投資への支援をする方向性が強まっている中で、営業キャッシュ・フロー以外から資金を調達する可能性について説明して欲しい。

A9. 当社が単独でできることには限界がありますので、GX 基金のような政府の支援も受けながらグリーン化を進めていくことが必要と認識しています。実際に投資を行い設備が完成した後は、マネタイズに向けて製品の市場が形成されていることが必要であり、投資への支援だけでなくカーボンクレジットやカーボンタックス、規制などを含めて、政府と協力しながらグリーン化を進めていきます。

■ 全社

Q10. 30 年度のコア営業利益目標 2,500 億円に変更がない一方、親会社の所有者に帰属する当期利益の目標を 1,400 億円から 1,500 億円以上に見直した理由を説明して欲しい。

A10. 検討を進める中で、VISION 2030 発表時と比較して、前倒しで再構築による構造改革を進めていることから、今後発生する減損損失等については当初見込んでいたものよりも軽減される見通しのため、2030 年度の親会社の所有者に帰属する当期利益の目標を従来の 1,400 億円から 1,500 億円以上に見直しました。当社はこれまでも構造改革を続けてきており、今後も環境変化により資本効率の低い事業・関係会社が出てくれば、さらなる構造改革を実行する可能性もあります。

Q11. 2028 年度コア営業利益 2,000 億円への道筋について、構造改革やオーガニック成長効果がどのようなペースで発現すると考えているか、過去最高益の更新をいつ頃と見ているかも合わせて説明して欲しい。

A11. 構造改革の効果については、早期に発現するもの、時間を要するものが半々程度と見えています。また、オーガニック成長については、早めに投資を進めている ICT などは、半導体市場の回復に伴いその回収が進めば効果が出て来ます。L&HC についても、ビジョンケア、農薬は着実に進展することを見込んでいます。一方、モビリティは中国市場でのタフマーの落ち込みから回復できた後に成長を見込みます。以上を踏まえると 2028 年までの間はどこかのタイミングで急激に伸びるのではなく、リニアに伸びて来るイメージと考えます。主に成長領域におけるオーガニック成長に加え、B&GM における構造改革が進むことで B&GM が 300 億円程度のコア営業利益を安定的に確保できるようになれば、2028 年度の 2,000 億円達成は可能と考えています。

Q12. 説明資料 12 ページのキャッシュマネジメントについて、投資の約 1.6 兆円の内訳を説明してほしい。

A12. 現時点では成長投資と既存事業維持・強化への資源投入は約 1.6 兆円のうち、それぞれ 50%程度を想定しています。ただし、この比率は一定ではなく 2030 年度に向けて変化していくと考えており、今後大型のプラントを持つ B&GM のアセットライトが進むことにより、2030 年度に向けて既存事業維持に必要な投資は圧縮されていくことで、成長投資の比率が上がっていくと考えています。

L&HC は過去 3 年間では計画していた M&A の遅れなどもあり、資源投入は当初の想定ほど大きくなかったと認識しています。次の 3 年間、もしくは 2030 年度に向けては M&A を含む成長投資は L&HC および ICT が中心であり、モビリティは当社グループ内の豊富な資源を活用したオーガニックな成長を目指す投資が中心となります。

Q13. 2026 年度に稼働予定となっている IT・データ基盤強化により、具体的にどのような効率化が図れるのか、営業活動におけるプライシングの強化にも効果があるかどうかも含めて説明して欲しい。

A13. 当社グループでは現状の基幹システムを導入してから 20 年程度経過しており、保守の期限が迫っているため、S4 HANA の導入を進めています。現状のシステムは標準システムに多くの機能をアドオンする形で開発しましたので、維持にも相当なコストがかかっていますが、新しいシステムではクリーンコアの思想の下、従来は千を越えていたアドオンの数も一桁に抑えられており、オンスケジュールで順調に開発が進んでいます。期待される効果としては、情報管理の効率化等があり、セールスやマーケティングにおいても、情報の共有からプライシングまでを一貫してつなぐような活用方法をマネタイズの観点も強く意識しながら検討しています。また、データの可視化の効率を高め、コックピット経営のような事もできるよう取り組んでいます。加えて、研究開発や工場のオペレーションにおいても、様々な効率化が進むことを期待しています。トライアルを行っていますが、かなりの合理化が期待できる印象を持っています。S4 HANA は導入にはかなりの投資額となるため、投資コストとランニングコストに見合った効果が得られるかを厳しく精査しながら進めています。

以上