

2025 年 5 月 経営概況説明会 質疑応答要旨

日時	2025 年 5 月 30 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 常務執行役員 (CTO) 表 利彦 常務執行役員 (CFO) 吉田 修
説明資料	2025 年 5 月 30 日掲載 経営概況説明会 資料

Q&A

■ 全社戦略

Q1. ベーシック&グリーンマテリアルズ (B&GM) の目指す姿を他社連携・再編により国際競争力のある日本を代表する事業体としているが、分社化の範囲や現時点で他社連携・再編の相手などの検討がどの程度進んでいるのかについて、将来的な PL・BS への影響を含めて説明してほしい。

A1. B&GM と成長領域の進む方向が変わってきていると認識していることから、社内では過去数年にわたり B&GM の目指す姿に関する議論を重ねてきており、当社が進めてきた事業再構築や業界での連携の検討が進んできている状況を踏まえて、分社化の方針を発表しました。分社化により B&GM は再編加速に向けて自走化可能な強靱な事業を目指していきます。それに加えて B&GM 領域だけでなく、半導体やディスプレイ、メディカルなどの分野では近隣諸国に強力な競合が出てきているなかで、成長領域でも厳しい競争環境で勝つためには、事業や投入する資源の規模を拡大していく必要があると考えています。B&GM の強靱な事業体および成長領域の規模拡大を実現していくためには B&GM と成長領域という方向性の異なる事業を一つの会社として運営するのではなく、それぞれの事業を強化していくために連携等の動きをとりやすい体制にしていこうと考えています。また、成長領域への資源投入は増えてきているものの、B&GM でもプラントの維持を含めて多くの資源を投入しており、今後はそれぞれの事業が自走できるキャッシュ・フローを確保していくことが競争力強化につながると考えています。

それぞれの時間軸は異なっており、個々の事業の資産が大きい成長領域は機動的な対応が可能である一方、B&GM は資産が大きく、コンビナート内でのパイプラインのつながりなどにより動きがとりにくい面もあることから、分社化して再編を進める方針を決めました。現時点で連携・再編の相手は決まっていないものの、社内で議論を始めた時期と比べると、クラッカーはグリーンコンビナートを目指した連携が、誘導品のフェノールやポリオレフィンでも他社連携の検討が進んでおり、これらの検討が進んでいく先に B&GM 事業の目指す姿があると考えています。これらの連携はまだ検討中ではありますが、検討終了まで現状を維持するのではなく、27 年近傍に分社化を進めて、それぞれの事業が進むべき方向に向かっていくことになります。

将来的に B&GM がグリーン化もリードする強い会社として自走していけるようになれば、IPO も重要な選択肢の一つになると考えています。そのような状況になった時点での出資比率は、複数社が連携する状況を想定すると当社がマジョリティとなっている可能性は低いと考えていますが、強い事業体を作っていくことが目的であり、出資形態や比率は手段で、単純に出資比率を下げて連結から外していくことが目的ではないと考えています。現状、当社グループの B&GM は、海外において相当な事業整理をしてきており、国内においても多くの会社が運営に参加するような JV はありません。国内を中心にパートナー会社との調整は必要になりますが、大義をもって再編を進めていけば、乗り越えられるハードルだと考えています。これから交渉を進める必要があり、進めていく再編の形により調整が必要となる内容も変わってきますが、そのような課題を踏まえても今が分社化の検討を進める時期であると判断しました。

Q2. 分社化による技術面での影響について、B&GM と成長領域で共有してきたプロセス技術や触媒技術に関する考え方を説明して欲しい。

A2. B&GM と成長領域とのつながりは少なくないと認識しており、特にモビリティソリューションとの間の仕切りは注意深く取り扱う必要があると考えています。これまで技術的な分断や生産に必要な資源の分断などが起こらないようにするための基礎的な検討を行ってきましたが、今後は現在の B&GM の事業構成を基本として他事業との境界をどのように設定するのかをより具体的に検討していきます。特に市原工場、大阪工場は B&GM の基幹工場となっていますが、モビリティソリューションや ICT ソリューションのプラントもあることから、どのように運営していくかを検討していく必要があります。特にモビリティは B&GM と技術的な連携が強いため、分社化後も連携と効率性を担保していく必要があります。現時点では分社化の対象範囲は B&GM が持つ事業が中心になりますが、今後他社との連携の先にある統合などに関する交渉を進めていく中で、モビリティソリューションの事業の一部は分社の対象とするかどうかの検討が必要になるかもしれません。重要なのは分社によるディスシナジーを最小化する仕組みを作ることです。

触媒技術やプロセス技術は競争力の源泉であり、今後 B&GM と成長領域でどのように保持し、活用する方法を担保していくのが重要になると考えています。成長領域に関連する触媒技術やプロセス技術は成長領域側で保持して B&GM 側に使用権を渡すというような形式や、B&GM 側で技術を保持して成長領域の原料に限らず幅広く活用していく形式など、ケースに応じてどのような形式がより相応しいかをこれから検討していくことになります。技術の問題は分社化の検討段階でも課題になっていましたが、現在はこれら技術のデータベースの整理が進んだことで特許の視点での資源分割も可能となっています。ただし、今後の連携や再編の形によりどのような形式が最も相互に有利な形となるかは変化するものと考えています。加えて、将来的には量子コンピュータ等の第一原理計算により過去から蓄積してきた触媒の知見が表面化すると予想されることから、次世代の触媒開発をどうしていくかという点も研究・開発部門として考えていく必要があると考えています。

Q3. B&GM のコア営業利益は 23 年度、24 年度は 2 年連続の赤字で 25 年度予想も 15 億円程度にとどまっている。また、過去実績から減価償却費は 300 億程度、CAPEX は 400 億程度であることから、28 年度にコア営業利益 320 億円を達成しても、グリーン化投資に回すことができる資源が不十分であり、IPO や負債などで資金調達が必要になると考えられる。B&GM の分社化後の自走化について詳細を説明して欲しい。

A3. 24 年度はプラントトラブルなどにより赤字となりましたが、25 年度は大型定期修理年の影響があるものの、同年度以降はトラブル影響の解消に加え、構造改善によるライトアセットとダウンフロー強化により、利益の改善に加えて CAPEX の低減も進めていきます。グリーン化投資については、大きな資源投入が必要となると考えられるため、手段として IPO や GX 基金のような国の支援の活用は考える必要があるものの、キャッシュの確保のためにまずは B&GM の自走化とその先にある他社連携・再編により国際競争力のある日本を代表する事業体を目指す必要があると考えています。

Q4. B&GM と成長領域が進む方向の違いから分社していくという考え方は理解するが、成長領域の中でライフ&ヘルスケア・ソリューション・モビリティソリューション・ICT ソリューションがそれぞれ独立してキャッシュ・フローを回していく必要はないのか説明して欲しい。

A4. ライフ&ヘルスケア・ソリューションや ICT ソリューションはさらなる資源投入が必要で、成長領域は全体で確実な投資回収により利益を拡大しながら成長投資をしていくことを考えています。2030 年の目標に向けて、成長領域でも成長加速のためにアライアンスなどを含めて投入可能な資源を厚くしていく必要があると考えています。

Q5. 中国の生産能力拡大に加えて景気減速により需給が緩んだことがグローバルな競争環境を厳しくしていると思われる。また、技術的にも中国企業の成長が著しく、中国企業による研究開発体制は人員などの資源投入が日本企業と比べてもはるかに大きくなっている状況であることから、中国を中心とした競合の脅威に対して、今回発表した 27 年近傍に分社化を進めるというようなスピード感で対応は十分と考えるのか説明して欲しい。

A5. グローバルな競争環境は厳しさを増しており、特に中国は米中の貿易摩擦以降半導体分野を中心に開発速度が高まっていると感じています。中国では多くの人員を確保して、目的の決まっている開発に対しては 24 時間体制での研究・開発をしているケースもあり、速度だけでなく成果物も従来のイメージから大きく変わってきています。しかし、当社が成長領域で事業を行っている差別化された分野では、まだ当社の優位性が確保できており、今後どのように優位性を確保し続けていくのが課題と認識しています。アジア市場は中国勢の伸長による競争激化があるのに対して、今後成長が期待できるインドや北米ではアジアとは状況が異なるなどグローバルな競争環境が変化していることから、優先順位や地域ごとの戦略を変えていく必要があると考えています。本日発表した方針では B&GM 分社化を 27 年近傍としていますが、会社として向かう方向性を明確にしたことで 27 年を待つことなく、対応を進めていきます。過去からエレクトロニクスや機械などの分野で今の化学と同様に中国勢による汎用品拡大でのグローバルな市場環境の変化が起きていますが、そういった競争の中でも勝ち残っている日本企業がいることから当社が学ぶべきことは多いと考えています。中国勢と同じことをやっても競争が厳しくなるだけであり、どのようにして新しい分野や成長している市場に先着していくのかを考える必要があります。日本の市場が大きく拡大することはないと考えていることから、成長領域ではそれぞれの事業が成長する市場ごとに海外進出の戦略を持つ必要があり、顧客の近くで素早くニーズに応えるようなビジネスであれば、汎用品のような規模の競争にはならないと考えています。

■業績予想

Q6. ICT ソリューションのコア営業利益の成長見込みについて CNT ベースの EUV ペリクルの開発状況や競合の状況を含めて説明して欲しい。また、アペルの状況を説明して欲しい。

A6. EUV ペリクルは 24 年度に引き続き 25 年度も順調な成長を見込んでいます。CNT ベースの EUV ペリクルの開発も ASML 社・imec との協力関係を生かして順調に進んでおり、25 年 12 月には量産設備が完工し、26 年度には商業運転を始める計画です。アペルは厳しい状況が続いていましたが、ようやく新プラントの稼働が上がってきており、用途の拡大も含めて販売数量は増加しています。

Q7. 過去 3 年は業績予想の下方修正が続いていることに対して、25 年度予想をどのように考えているのか説明して欲しい。

A7. ライフ&ヘルスケア・ソリューションは農薬の季節性はあるものの、年間での数量成長は確度が高いと考えています。モビリティソリューションは関税の間接影響や自動車生産台数減少のリスクはあるものの、このセグメントの自動車関連用途の売上収益は 6 割程度で残りの 4 割はそれ以外の用途に展開しているため、販売のアロケーションにより一定程度のリスクに対する韌性を持っていると考えています。ICT ソリューションの予想は挑戦的と思われるかもしれませんが、EUV ペリクルが対前年で 30~40% 程度成長すると計画しているなど増益要因は蓋然性を持った計画となっています。B&GM はトラブル影響の解消や構造改善を進めているものの、25 年度は市原工場の大規模定期修理があり、大きくコストが増加することからコア営業利益予想は 15 億円にとどまっています。それらのコストを除くと年間で 100 億近く稼げる実力があると認識しており、業績予想の確度は高いと考えています。過去に下方修正を繰り返したことに対して批判を受けていることを認識していますが、今期は関税等による不透明な影響を織り込んだ蓋然性の高い計画を発表しています。

Q8. 25 年度予想で見込んでいる関税影響の△80 億円を最小化していくための方策について説明して欲しい。

A8. 25 年度予想は各事業の状況から確度の高い計画と認識していますが、全社で見込んでいる関税のリスクが△80 億円で収まるのかはまだ分かりません。ただし、関税の負担については原則として輸入者側が負担するものであるため、交渉により影響を最小化していく必要があると考えています。

以 上