

2021年11月 経営概況説明会 質疑応答要旨

日時	2021年11月25日 15:00~16:30
場所	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 副社長執行役員 (CTO) 松尾 英喜 取締役 常務執行役員 (CFO) 中島 一
説明資料	2021年11月25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&ヘルスケアでの M&A のターゲット分野はどういったところか。

A1. ウェルネス分野での農業化学品はターゲットの一つで創薬型企業との M & A やアライアンスの機会は確実に捉えていきたいと考えています。併せて、メディカル領域における整形外科領域や医薬の CDMO についても M&A は有効な手段と考えています。その他にも、検査・診断領域においても積極的に M&A を検討していきます。

Q2. ライフ&ヘルスケアのターゲット事業領域については、歯科材料の買収でも苦労されたように見受けられるが、M&A における規模拡大と ROIC 向上を目指すことができるのか。

A2. 歯科材料については PMI に難航して収益化に時間を要したが、安定した事業基盤が整いました。ただここまでの基盤が整うまでに相当の時間がかかったというのは事実です。この教訓を活かして早期の収益化に資する施策に取り組んでいきます。医療機器分野、特に整形外科材料については、飛び地ではなく歯科材料の技術やノウハウを活かせる領域に展開していきます。

ROIC については高い目標であるということは認識していますが、M&A や技術等の資源を外部から持ってくるから低くてもよいということではなく、事業規模の拡大も追求しながら ROIC を高めるということを追求していきます。

Q3. CDMO のターゲット分野はどういったところか。

A3. アクリルアミドのようなユニークな技術や製品を有しており、それらの技術やノウハウを活用し M&A の可能性を追求していきます。それにより核酸医薬や抗体医薬といった CDMO 事業への展開を図っていきます。

■ ICT ソリューションセグメント

Q4. ICT ソリューションについて、関連製品群を集約させていくということだが、人材の活用も含めどの様にシナジーを創出していくのか説明して欲しい。

A4. ICT は裾野が広くターゲット事業が多い中、当社としては半導体、イメージング、電池材料に特化し、ユニークな差別化した製品を生み出して行きたいと考えています。具体的には半導体各工程においてユニークでシェアの高い製品を有し、更にはいくつかの開発品については既に顧客評価中のものもあり、手応えを感じながら展開できています。イメージングについても、アペルは既にスマホレンズ向けの競争力は高いですが、モビリティ領域や他への展開も考えています。電池材料については、電解液以外にもユニークな製品・技術を有しています。ICT ソリューションは足の速い開発型の事業領域となるため、それに適した組織づくりや人材の配置が必要になってきます。ICT の研究開発については ICT ソリューション研究センターを立ち上げ、ICT に特化した専門の研究組織に人材を集約し顧客と協働しながら新しい事業や製品を開発していきます。社内の人材だけでなく、外部からも人材を採用し、積極的に事業展開し成長させていきます。

■ ベーシック&グリーンマテリアルズセグメント

Q5. ベーシック&グリーン・マテリアルズの最適化・再構築の進捗状況について詳しく説明して欲しい。また、再構築後の目指す姿についても説明して欲しい。

A5. 基盤素材のビジネスについては、PH 系を中心とした足元の好市況は一時的であり、この好市況が長く続くとは思っていません。需給環境が変われば市況も下がり厳しい状況が来るという認識のもと、PH、PTA、ポリウレタンは手を緩

めることなく再構築を進めていきます。前回の経営概況説明会時点から考えは変わっていません。相手との交渉状況次第のためこのタイミングでは発表できませんでしたが、近いうちに発表できる見込みです。事業に携わっている社員も経営陣と同じ認識に立ちながら再構築を推進しています。将来を見据え、需給バランスも勘案しながらアライアンスを組むことも含め適正な生産体制構築を図っていきます。また、今後この事業領域は将来に対してグリーンケミカルのビジネスを強化し、新たにビジネスモデルを仕立て上げていくことを計画しており、それに向け社員一丸となって取り組んでいます。

Q6. ベーシック&グリーン・マテリアルズについて、直近で高機能 PP プラント新設や高機能 MDI の増強といった大型案件の投資が続いているが、設備投資の考え方について説明して欲しい。

A6. 単純な高機能化や高付加価値化だけの投資ではなく、環境負荷低減への貢献も考慮して投資の妥当性を判断することになります。高機能 PP は古いプラントの最適化を行うことでの GHG 排出量の削減、また高機能 MDI についても環境貢献型製品であることに加え、最新のプロセスを導入することで GHG 排出量の削減に貢献することができると考え意思決定しました。

ベーシック&グリーン・マテリアルズについての大規模な投資はほぼ一巡したと認識しています。まずは最適化・再構築を実行していくことが重要であると考えています。併せて、先にあげた高機能化製品や、本州化学の子会社化による高機能製品の取り込み及びコラボレーションによる新製品の創出等により利益の底上げを図っていきます。加えて、グリーンケミカル強化に向けて今まで色々な施策を実行してきており、その知見やノウハウをブラッシュアップし新たなビジネスモデルを作っていくと考えています。

■ 全社

Q7. 各セグメントの ROIC の考え方について説明して欲しい。

A7. ライフ&ヘルスケアソリューションについては、積極的に投資を行っていき、更にリソースが足りない部分は M&A やアライアンスにて補っていくため高い ROIC を維持していくことは非常に高い目標だと認識していますが、この高い目標を達成していくことが重要な点だと認識しています。

モビリティソリューションについては、16年から今まで積極的に投資を行ってきており、その回収をしっかりと行っていきます。また CASE や Maas 等のマーケットの変革に対応した投資についても 25 年までに積極的に投資を行っていきます。その後 25 年以降に高機能へのシフトやソリューションの実行を通じて収益性を上げていきます。

ICT ソリューションについては、21~25 年度までに積極的に投資を行い、その後回収を行っていくため、一旦 ROIC が下がり 30 年に向けて ROIC が戻ってくるという計画となっています。

ベーシック&グリーン・マテリアルズについては、最適化・再構築を行っていくことで投下資本を増やさないと計画となっています。

Q8. カーボンニュートラル戦略における 1,400 億円の投資の内訳について説明して欲しい。

A8. ①原燃料の低炭素化、②省エネ、③再エネといった Scope1、2 に 700 億円を実行していきます。残りの 700 億円についてはリサイクルやバイオマスといった Scope3 に投入していく計画です。

投資に対する利益は現時点では織り込んではいませんが、実行段階では経済性を確保しながら判断していきます。

Q9. 総合化学という形態はコングロマリットディスカウントを危惧されるが、どの様に企業価値を高めていくのか説明して欲しい。

A9. 当社は既に医薬事業を切り出したり、事業の再編を行いながら、ユニークな事業を残してきたと認識しています。ナフサクラッカーから誘導品までチェーンで繋がっており、ナフサクラッカーから出てくるものは外販するのではなく自社の誘導品に自消していることが強みです。また、グリーン化を考えたとときにも上流から下流ビジネスまで一貫して行えるという可能性も考えられます。一方で、組織形態についてはホールディングス制も含め様々な選択肢があり得ます。また、今後は非財務視点も加えポートフォリオの入れ替えや見直しが出てくると考えられますので、企業価値を高めるための最適な組織形態を追求していきます。

Q10. ソリューション型ビジネスモデルを追求していくことにより、顧客の領域まで手を広げていくことに問題はないのか説明して欲しい。

A10. 本質は当社のアクティビティの付加価値を高めるかが重要であると認識しています。例えば、単なる素材の提供だけでなく部材まで含めたパッケージングしたビジネス形態とすることで、顧客のニーズに添うような形のビジネス展開を図っていきます。顧客の領域を奪うのではなく、当社の提案を行うことでアクティビティの付加価値を高めていくことが目的です。その手段としてソリューション型ビジネスモデルやサーキュラーエコミー型ビジネスの展開があると考えています。

以 上