

2022年11月 経営概況説明会 質疑応答要旨

日時	2022年11月28日 15:00～16:30
場所	三井化学本社内会議室 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 取締役 専務執行役員 (CFO) 中島 一
説明資料	2022年11月28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 25年度コア営業利益 650億円達成に向けた戦略について説明して欲しい。

A1. 23年度リセッションリスクがある中で高い成長を果たしていくのはハードルが高く、一番チャレンジングな目標であることは認識しております。しかし、この分野においては、しっかりと市場ポジションを獲得しており、最もボラティリティも低く安定的な収益が期待できる領域です。整形外科領域や核酸医薬といった領域は25年度以降の利益貢献を見込んでいます。直近は、ビジョンケアでの旺盛な需要に対し能力増強を行い成長していきます。加えてレンズ材料にとどまらずコーティング材料においても積極的かつ確度の高いM&Aを実施しバリューチェーンを拡大させ更なる収益の成長が期待できます。農業化学品についても、MMAG買収により製品ラインナップは増加しており、インドやブラジルといった大きな市場を中心に海外に積極的に展開していきます。また、過去は苦戦していましたが歯科材料も販売は底堅く成長が見込まれます。更には、規模は小さいもののタウリンやアクリルアミドといったパーソナルケア材料も着実に成長しております。それでも足りない部分については、今までお話しさせていただいた領域を中心に、新事業・M&Aを実行し目標達成したいと考えています。

Q2. ビジョンケア材料におけるインド市場の展開において、低・中屈折レンズの展開ではなく高屈折からレンズから展開することはできないのか。

A2. 国の政策や規制で異なりますが、一般的には、最初にガラスレンズが普及し、次にプラスチックレンズに置き換わっていきます。その後、意匠性が要求されるようになり、薄いレンズの需要や紫外線カット、防曇といったコーティング機能が付加されていきます。インド市場におきましては、現時点ではガラスレンズがメインでプラスチックへの置き換えが始まっている段階ですので、当社低屈・中屈のレンズ需要からスタートすることになります。今後インドでの所得向上に伴いメガネレンズへの要求が高まっていくと考えています。当社のメガネレンズ材料は薄肉化が可能で意匠性も向上しますので、コストコ社での採用を機に更なる展開を図っていきます。

Q3. 農薬事業の売上収益が大きく拡大している背景について説明して欲しい。

A3. 海外を中心に売り上げが増えてきております。特にブラジル、インドという大きな市場での販売を中心に着実に展開しております。また、今般MMAG買収によって獲得できました環境配慮型の農薬につきましては、今後普及してくると考えており、将来の収益に本格的に貢献すると見込んでおります。

Q4. 不織布事業の位置づけ及び今後の方向性について説明して欲しい。

A4. 汎用的な衛生材料については、中国メーカーを中心に積極的に能力増強が行われたため、競争が激化しておりコモディティ化が進んでおります。一方、当社が保有している伸縮や中空といった特殊な不織布については差別化できており、伸びる余地があると思っています。更には衛生材向けだけでなく産業材分野の開発についても積極的に進めています。例えば、ナノレベルのメルトブローン不織布は半導体向けの濾過フィルターや建材向けにも事業が立ち上がり始めています。今後こういった分野では開発余地はあり当社技術を活かせると考えていますので、衛生材と産業材の2本柱で着実に収益をあげる体質作りを進めてまいります。

■モビリティソリューションセグメント

Q5. モビリティでは 25 年度近傍までは既存事業の延長で目標が達成できるという理解でよいか。このセグメントにおける M&A の考え方について説明して欲しい。

A5. モビリティセグメントにおいては過去から積極的に投資をしてきています。25 年度までは、M&A の寄与は想定しておらず、これまで意思決定した投資の回収やオーガニック成長で 25 年度の目標は達成できると考えています。その先の 30 年度までについては、M&A についても具体的に検討を進めています。

Q6. FY24 年度完工見込のタフマーの増強について、12 万 t のキャパシティがいつ埋まるのか教えて欲しい。

A6. タフマーは自動車領域だけでなく、太陽電池封止材や環境対応の包材等様々な用途で事業展開しています。自動車用途に限らずこれらの用途も高い市場成長が期待できると想定しています。このような旺盛な需要の中、早期に埋まることも想定しているため、次期増強についても検討しています。

Q7. モビリティソリューションの 22 年度から 25 年度の増益の内訳につき、自動車生産台数の回復による増加と 1 台当たりのプラスチック使用量の増加と分けて説明して欲しい。

A7. 25 年度までの増益に寄与する多くの部分は、素材提供型ビジネスで今までに意思決定してきた増効果、太陽電池封止材等の非自動車分野の伸長、そして 23 年度以降における自動車グローバル生産台数の回復等によるものです。一方、1 台当たりの使用量の増加については短い時間軸で大きく貢献するのは難しいと考えています。

Q8. テスラ社や中国新興自動車メーカーの台頭は当社にとってどのような影響があるのか説明して欲しい。

A8. 当社にとっては新しい機会が出てきていると考えています。それらを見据えたうえで、試作や設計及び金型技術を有する Arrk や共和工業の様なグループ会社とともに、シナジーを追求することで、素材提供だけではなく顧客のソリューションのニーズにお応えできるようにリソースの強化を図ってきています。既にいくつかの具体的なプロジェクトは進めており、新しいビジネスモデルも展開できると期待しています。

■ベーシック&グリーンマテリアルズセグメント

Q9. 中国ロックダウンの影響によりクラッカーの稼働率も下がっているが、このような状況が続いた場合のベーシック&グリーン・マテリアルズの利益水準について説明して欲しい。

A9. 現状のクラッカーの稼働率でも業績への影響は大きくありません。これが更に大きく悪化すれば、ベーシック&グリーン・マテリアルズだけでなく、モビリティも含めて厳しくなるので、今後さらなるロックダウンによる自動車生産への影響や経済のリセッション等については注視していかなければならないと認識しています。不測の事態に備えて全社としてキャッシュフローマネジメントを徹底しており、CCC の改善や投融資の優先順位付けをしています。

■全社

Q10. VISION2030 における成長投資枠は 1.8 兆円掲げているが、海外を中心とした昨今のインフレや為替、M&A における規制当局等の影響により投資の考え方について変更があるのか説明して欲しい。

A10. 過去の大型 M&A の実績は歯科材料事業、整形外科材料、ソリューション事業といった当社にとってはフロンティア領域を中心に実施してきました。時間はかかりましたが、ラインナップとして成長してきている案件もあり、プラットフォームの拡充ができ基盤が整ってきました。成果が出ている領域においては、マーケットや技術を把握しているので、更に投資を行い事業強化していくことで成功確度も高まってくると考えています。その成功例として、ビジョンケア領域があげられます。今まで当社としては知見のなかったメガネレンズのコーティング事業の M&A を実施し、既存リソースと新たな知見を活かし更なる周辺事業を拡大させ、レンズ材料の販売のみならずバリューチェーンを拡大させてきました。このようなサイクルを回して、成功確度の高い M&A を実施していきます。マーケットの環境は常に変わっており、特に M&A における為替の影響はありますが、現状有しているリストについては海外案件のみならず国内案件もあり多岐に富んでおります。優先順位をつけ、実行できるものから実行していく考えです。

Q11. ナフサクラッカー含めたコンビナートの再編の考え方について説明して欲しい。

A11. 当社は市原と大阪にクラッカーから誘導品までの一貫したコンビナートを持ち、過去から様々な基盤強化を図ってきております。しかし、カーボンニュートラルを見据えたコンビナートの姿については、一社では限界があり、地域での連携を通じた新しいエコシステムを作っていくことで更なる基盤強化を図っていきたくと考えています。地域連携のパートナーは化学会社のみならず石油精製やエネルギーの異業種の会社、更には自治体やアカデミアとも協力し検討進めてまいります。連携の機運が高まっており、関係者が Win-Win の構図を作ることで、実現させていきたいと思っております。最終的には欧州のケミカルパークの様な、単に設備の集約だけでなく、サービスや用役の集約も含めた全体の仕

組みを目指し、ケミカルリサイクルやマテリアルリサイクルもその構想に取り入れ日本の独自性を出せれば良いと思います。

Q12. エンプラやスーパーエンプラの事業展開についての考え方、またこの分野での M&A の可能性も含め説明して欲しい。

A12. 単なる樹脂の販売なのか、複合部材化して事業展開するのか等、様々な可能性を検討していますが、当社としては、大々的に単純なエンプラ事業を手掛けることを現在は考えていません。市場やダウンフローの展開を見ながら、出口を想定したところで必要な技術・材料を集めて新しいビジネスを展開していくことを考えています。

Q13. ソリューション型ビジネスモデルを展開していくうえで、様々な連携が必要になってくるが、バリューや技術を当社に残しながら、そのような仕組みづくりをどの様に実施していくのか説明して欲しい。

A13. 技術とビジネスを連携させ、Win-Win の関係を構築できるかが重要であると認識しています。今までは R&D と事業開発の連携が上手く繋がっておらず、従来は技術からの発想で開発しがちで新事業・新製品の創出に苦労していました。新事業開発センターや 4 月に設立した未来創生技術センターでは、社外から人材を採用し、これまでとは違うマーケット視点からのアプローチで新事業創出に取り組んでいます。異なるアプローチの一例としては、CVC を設立し事業視点から成長が期待できる案件等に積極的に投資を実行する仕組みづくりも行っております。他にも太陽光診断事業を他社と連携してグローバル視点での事業拡大を検討したり、組織培養のソリューション開発では、ICT の既存製品を新たにヘルスケア領域に展開する開発も進めています。このような取り組みはトライ＆エラーを繰り返しながら国内だけでなくグローバルに強化し展開していくことを考えています。

Q14. 25 年度目標達成に向けた人材戦略は重要だと考えるが、従業員へ期待することはどのようなことなのか教えて欲しい。

A14. リーマンショック後の厳しい業績において、設備投資や R&D の抑制を実施したため、社員の事業拡大や投資に対するセンスや意識が薄れてしまった時期がありました。2014 年以降マーケット・イン型のビジネス展開を目指し、2016 年には 25 長計を発表し、そして事業構造改革により業績を持ち直し、人間で例えるならば、落ちた体力がようやく回復し今後、アスリートとして世界でトップを目指すには社員のマインドセットが重要です。チャレンジな思考を醸成するためにチャレンジした人への加点評価する人事評価制度の導入や、リモート会議を通じて自由に意見が言える雰囲気づくりも実施しています。また、従業員へのキャリア支援として新規事業や新規プロジェクト等事業拡大・成長の機会に積極的に参加してもらい、事業拡大を実体験することで事業とは何かを考えてもらうことが重要だと考えています。これによって社員のマインドセットにつながり会社、社員ともに成長していきます。

Q15. PER が低いことに対してどのように考えているのか説明して欲しい。

A15. PER の水準には満足しておりません。コモディティ製品の比率が高く利益水準が低かった時代もありましたが、ポートフォリオ変革を進めていくことで、経営基盤の改善及び成長領域を中心に収益の拡大を図ってきました。確実に成果は上がってきていると実感していますが、今後の環境変化等も踏まえ、実施してきたポートフォリオ変革が本物なのかどうかということを株主の皆様が不安になっているのではないかと思慮します。25 年度目標でも成長領域は収益の 8 割を占める計画ですので、実績を着実に積み上げていくことで皆様の当社への見方を変えて頂き、ご理解頂きたいと考えております。

Q16. 株主還元と投資のバランスについての考え方について説明して欲しい。

A16. 株主還元は総還元性向 30%以上、DOE3.0%以上を基本方針として、投融資はネット D/E レシオ 0.8 倍以下の財務規律を保ちながら実行する方針、そのバランスの中で、株主の皆様のご期待にお応えしていきます。今後ポートフォリオ変革等を進め、その成果が出て当社の利益水準のステージが変わっていけば、そのステージに見合った還元方針を策定したいと考えています。

以上