

旭化成株式会社 マテリアル領域説明会 質疑応答要旨

開催日時：2023年12月21日（木）15:00～17:00

会社側参加者：

代表取締役社長 兼 社長執行役員 工藤 幸四郎

代表取締役 兼 常務執行役員 堀江 俊保

取締役 兼 専務執行役員 デジタルトランスフォーメーション統括 デジタル共創本部長 久世 和資

専務執行役員 兼 ライフイノベーション事業本部長 山岸 秀之

常務執行役員 兼 環境ソリューション事業本部長 松山 博圭

上席執行役員 兼 研究・開発本部長 竹中 克

上席執行役員 兼 環境ソリューション事業本部 グリーンソリューションプロジェクト長 植竹 伸子

I R室長 大坪 知央

【中期経営計画目標について】

Q：中計の最終年度である2024年度の営業利益目標は、当初の2,700億円から2,000億円に引き下げられたものの、現状からはまだハードルが高い。説明会資料4ページで言及している追加の収益力向上策とはどのようなものか。

また、長期展望として2030年度近傍に営業利益で4,000億円、ROICで10%以上を掲げている。GG10（成長牽引事業である10のGrowth Gears）のうち、最も収益に貢献するのはどの事業か。目標に向けた道筋について、効率性の観点も含めて伺いたい。

A：収益力向上策としては、業務革新を含めた構造的な改革による生産性向上プロジェクトを2023年度に開始しており、その中で200億円の販管費削減を目指している。成長戦略を推進しながら、短期的にはコスト削減に努め、利益目標を達成していく。

マテリアル領域において2030年度近傍に向けて大きな利益貢献を見込む事業の1つはセパレータであり、北米投資について2023年度中に意思決定することを目指している。また、ヘルスケア領域はここ数年M&Aに伴う償却費等が収益に影響しているが、2025年度以降にはCDMO事業をはじめとした買収事業の利益貢献を期待している。

ROICについては、資産規模が大きいマテリアル領域の収益性、成長性、安定性を高める必要がある。中計期間中に売上高合計で1,000億円以上の事業の構造転換を検討しているほか、石油化学チェーン関連でも中期視点で構造転換を行っていく。その一方で、本日説明したような高成長・高収益事業への投資を行い、資産の内容を入れ替えROICを改善していく。また、当社の技術を活かし、大きな資産を必要としないソリューション型のビジネスも拡大していく。

【マテリアル領域の事業戦略について】

Q：御社は従来ニッチ事業に強く、事業のインキュベーションも得意だ。本日説明のあったデジタルソリューション事業、セパレータ事業、水素関連事業について、御社がベストオーナーであるとする理

由、および、P-PaaS(Product-based Platform as a Service)や TBC(Technology value Business Creation)という方法ではなく自社で手掛ける理由について伺いたい。また、LIB や水素の市場は、まだ確立されておらず、莫大な投資が必要な領域だ。IPO などによってマイノリティとして出資することは考えないのか。セパレータ事業についても、状況次第ではマイノリティ出資に切り替える可能性はあるか。

A：当社はユニークな技術を多く有しており、それを用いて成長性と安定性を両立しながら新しいビジネスを創出し続けることがミッションであると考えている。

セパレータについては以前から申し上げている通り、外部資金の活用も検討している。ただし、技術、収益性、ソリューション型ビジネスへの展開等の観点から、現在検討中の計画で見通している 2030 年前後までは、マジョリティ出資で進めたいと考えている。

水素についてはバリューチェーンが長く、時間もかかる事業であり、他社と共創して進めていくことは考えられるが、資本比率によって事業や経営が左右されることのないよう、当社が主たる事業主として進めていきたい。ただし、どのような企業とどう組むかについては前提を設けずに考えていく。

【事業ポートフォリオ転換について】

Q：説明会資料 7 ページについて、中計期間（2022～2024 年度）での効果創出を狙った構造転換における対象事業の売上高合計が 1,000 億円以上とのことだが、実行済み案件で合計どの程度になっているのか。検討中の案件も利益は一定程度出ているため、今後の売却によって損益が大きく改善する訳ではないという認識で合っているか。

また、石油化学チェーン関連事業の構造転換について、意思決定の時間軸のイメージを伺いたい。

A：中計期間における構造転換について、実行済み案件の売上高は申し上げられないが、ご認識の通り損益的な影響はあまり大きくない。

石油化学チェーン関連事業の構造転換については、中計最終年度である 2024 年度中には方向性をお示ししたいと考えている。ただし、水島地区のナフサクラッカーは三菱ケミカル（株）との共同運営であり、関係者との調整も必要であるため、時間軸としては少し先になる見通しだ。

Q：御社はニッチトップで収益性の高い事業を多数有するものの、社外からは事業が多くわかりにくい。構造改革について、業績が悪化したからではなく、良い事業だがベストオーナーの観点から売却するという事例が出てくると、事業ポートフォリオ転換の進捗が感じられる。例えば「セオラス」は、良い製品で収益性も高いが、コア技術からは少し飛び地でシナジーは薄く、このような事業は売却の対象となりうるのではないか。事業ポートフォリオ転換の観点から考え方を伺いたい。

A：「セオラス」は、当社の長いセルロース技術の歴史の中で生まれた製品であり、独自の高い技術により高い収益性を実現している。当社だからこそ運営できる事業であり、今後も継続していく考えだ。

一方で、ベストオーナーの考え方としてはご指摘の通りだ。実際に、半導体材料の「ペリクル」については過去最高に近い収益を上げていたが、三井化学（株）がベストオーナーであるという判断により譲渡に至った。収益性の良し悪しにかかわらず、当社が資金を投下すべき技術・事業であるどうかを早期に判断し、売却で得る資金を当社が本当に進めていくべき事業群に振り向けていくことが重要だ。

【セパレータ事業について】

Q：セパレータの北米展開について、投資額や立地をどのように考えているか。また、垂直・水平協業というのは、どのような相手と組んでいくのか。米国政権交代の影響に関する考えも含めて伺いたい。

A：投資額についてはまだお答えできる段階ではないが、北米で当社がシェアを獲得していくために、それなりの規模になるだろう。立地についてもまだ最終決定は行っていない。垂直・水平協業については、北米市場が巨大化していく中、時間軸は異なるかもしれないが、電池メーカー・自動車メーカー等との垂直の連携を深めるとともに、セパレータや他の材料のメーカー等とのサプライチェーン構築における水平の連携も検討していく。

米国政権交代については、EV 関連施策への影響という観点があるが、カーボンニュートラルへの世界的な流れの中で、合衆国政府・州政府・産業界が既に EV 化に向けて一体となって動き始めていることや、車のデジタル化に関わるさらに広い産業の動向などを考慮すると、時間軸の前後はあれど当社の北米戦略に関わる大きな流れは変わらないと考えている。米中関係については注視していく必要があるが、情報収集しながら必要に応じフレキシブルに戦略を検討していく。

Q：セパレータの将来の採算性として、グループ全体で 2030 年度近傍に目指している ROIC10%以上を期待してよいか。

A：そのような想定だ。

Q：中国系のセパレータメーカーが技術的に相当キャッチアップしてきている。北米投資により 2030 年度近傍では大きな利益貢献を期待しているとのことだが、簡単にはいかないのではないか。北米展開の勝算について、あらためて伺いたい。

A：中国メーカーの技術向上はご認識の通りだが、各方面からの情報を分析し、当社の高い生産技術によるコスト競争力で北米において勝算があると考えている。また、セパレータへの要求性能が変化してきている中、当社は EV 用途で求められる耐久性や安全性で高い品質を実現していることに加え、顧客である電池メーカーの生産プロセス効率化に寄与する塗工技術を有しており、高い評価を得ている。コスト競争力以外の価値提供もさらに高め、顧客との関係を強化していく。競合状況や市場成長等には見通せないリスクもあるが、資金調達や垂直協業等などの手を打っていく。

【デジタルソリューション事業について】

Q：電子材料事業の売上高は、マテリアル領域の 5～6%程度と推察するが、今後どの程度の規模になっていくのか。利益貢献規模のイメージについても伺いたい。中でも売上高が最も大きな製品はガラスクロスではないかと思うが、原料のヤーン（ガラス繊維）を他社が製造する中で、今後ヤーンメーカーがクロスまで手掛けることになった場合、クロスで差別化できる点はどのような点か。

A：電子材料と電子部品を合わせたデジタルソリューション事業として、2030 年度近傍に売上高で 3,000 億円、ROIC で 15～20%程度の目標を掲げており、マテリアル領域の収益の柱となるべく収益を拡大

していく。

ご指摘の通りヤーンは外部購入しているが、クロスにおける差別化の1つは、織り方や表面改質等で顧客要求に応え、顧客の生産性向上に貢献する点にある。当社はDXを推進しプロセス技術の改善に努めている。また、ヤーンを製造していないことで、さまざまなメーカーのヤーンを扱うことができ、顧客のニーズに合ったガラスクロスを提供できることに強みがあると考えている。

Q:「パイメル」について、最先端の半導体パッケージでも使われ、伸びていくことが期待できるか。

A:「パイメル」に限らず、本日紹介した電子材料は既に最先端の半導体パッケージに使用され、事業機会が拡大している。半導体パッケージは多様化・多層化が進み、材料に対し求められる品質や性能も大幅に高度化している。当社はマテリアルズ・インフォマティクス等を最大限活用した最先端の技術開発に加え、開発スピードや供給力の点でもマーケットリーダーの要求に応えることができており、今後もさらなる販売拡大を図っていく。

以上

【予想・見通しに関する注意事項】

当資料に記載されている予想・見通しは、種々の前提に基づくものであり、将来の計画数値、施策の実現を確約したり、保証したりするものではありません。