

2019-2021年度 中期経営計画説明会
質疑応答要旨

日時 2019年3月12日(火) 15:30~17:30

説明者 社長 十倉 雅和

質疑応答 社長 十倉 雅和、副社長執行役員 出口 敏久、
専務執行役員 野崎 邦夫、専務執行役員 西本 麗、専務執行役員 上田 博、
専務執行役員 竹下 憲昭、専務執行役員 新沼 宏、専務執行役員 岩田 圭一

<スペシャリティケミカル領域>

- Q. エネルギー・機能材料部門について、スライド54のコア営業利益の増加要因（2018年度対2021年度）では数量差が大きいですが、先ほど電池部材とスーパーエンジニアリングプラスチックの拡販というお話があった。電池部材は主にセパレータの数量増であると思うが、スーパーエンジニアリングプラスチックではLCPとPESのどちらの数量増の影響が大きいのか。また、固定費差等によるマイナスも大きいですが、この背景はセパレータの増強によるものと理解して良いのか。
- A. (岩田専務) まず、数量差については、セパレータの数量増が中心であるが、加えて子会社である田中化学の正極材料（前駆体）の数量も大幅に増加する。細かいところでは無機材料のアルミナの数量増もあり、これはセパレータの塗工材料に使われるため、リチウムイオン二次電池関連部材の数量増が4分の3程度も占めている。一方、スーパーエンジニアリングプラスチックはLCPとPESの両方とも数量が伸びる。LCPについては5G対応等の新しい用途での拡販、PESは車載用途での拡販に大きな期待をしている。固定費については、ご指摘のとおりSSLMでセパレータを増強するため減価償却費、および人員増による労務費の増加影響が一番大きい。
- Q. セパレータの増強について、コーティングの部分はご説明があったが、今回は基材についても増強されるとのことである。計算すると1億㎡/年強程度を増強されるのかと思う。以前から新製法の目途が立てば基材も増強したいとお話されていたが、ようやく新製法の目途が立ったと理解しても良いのか。また増強する場所はどこなのか。
- A. (岩田専務) 現時点では、新製法による基材は開発中である。ある程度は技術を確立したと自信を持っているが、まだ最終段階の詰めが残っている。増強する立地については決定していないが、一番のポイントは工期の長さである。建屋を一から建て始めるとそれだけで1年半程度かかり、ビジネスチャンスを逸する可能性があるため、有効活用できる建屋があるところで短い工期で立ち上げることになる。
- Q. 近頃、中国でのラインの増強が多いが、中国のセパレータメーカーの基材を購入することは考えているのか。
- A. (岩田専務) それは選択肢の1つではあるが、現時点では具体的な話はしていない。

Q. 2018年度の情報電子化学部門の収益率はまだ改善途上のように思われるが、スペシャリティケミカルとして相応しい収益率へどのように改善していくのか。また、自社技術の開発状況や高分子塗布型有機EL発光材料も含めたパイプラインの状況について詳しくご説明いただきたい。

A. (十倉社長) 当社の情報電子化学部門は、資産回転率が高いことから、売上高収益率が低く見えてもROIは低く無い。2021年度に同部門のROIが当社の目指す7%を大きく上回る見込みであるのは、自社技術に基づく高付加価値品比率が高まるためである。製品価格の下落を避けられないビジネスであるが、自社開発材料を使用した高付加価値品の販売により、有機ELディスプレイ関連事業を更に強化していきたい。加えて、スマートモビリティ分野における有機EL発光材料の事業化に向けた取り組みにも、新たに注力していきたい。

(出口副社長) 2018年度までの中期経営計画の3年間で1,200億円程度の投融資を実施した。これらの投資案件が、2019年度から稼働を始めるため、売上収益・コア営業利益ともに改善できると考えている。

自社材料については、アクリル系の保護フィルムが既に商品化されている。耐湿性や透過性に優れた特長を有し、大型TVの保護フィルムのスタンダードになりつつある。また、大型TV向けについて既に事業化している有機EL用の液晶塗布型位相差フィルムを、中小型向けに展開しようとしている。特性を少し変える必要はあるものの、スマートフォン向けにも同様の原理のフィルムを展開していきたい。それ以外の新しい材料としてフォルダブルディスプレイ用の最表面のカバーフィルムがある。フォルダブルディスプレイにおいて、当社が展開できる製品は偏光フィルム、タッチセンサー、カバーフィルムがある。

また、有機EL発光材料については、少量であるものの既にJOLEDで当社の発光材料を使用した製品の生産が開始されている。同社の新ラインでの生産量が段階的に増えることに伴い、当社の材料が安定的に出荷されると考えている。当社が大きな期待をしているTV用途では、パネルメーカーに評価をいただいているところである。TV用途では、蒸着型WOLED(カラーフィルター付き白色有機EL)が現在は主要な方式となっているが、これを塗布型有機ELへ展開していただけたらと思う。コスト面および性能面の両方において、現在の蒸着型よりも塗布型の方が総合的なパフォーマンスで上回ると考えている。2021年度までの中期経営計画期間中には進展があると見ている。

Q. スライド57に情報電子化学部門のコア営業利益の増加要因（2018年度対2021年度）があるが、取引条件による値下げ影響が1,000億円程度と数量差よりも大きい。過去3年間の値下げ影響よりも更に厳しい見方をしているが、偏光フィルム等のビジネスは成熟している中で、なぜそれほどまでの値下げをしなければならないのか。また、ディスプレイが液晶から有機ELへ変わることの影響についても伺いたい。

A. (十倉社長) 情報電子化学の世界では新製品が次々と求められ、良い評価を受けた新製品は値段を下げながら一気に市場に普及して販売数量が増えていくため、売価差はどうしても大きくなる。このような市場特性に対応すべく、これまで合理化にも注力してきた。過去には、そうした合理化で売価下落の損の半分程度を相殺できた時代もあったが、徐々にその難易度が上がっている。

(出口副社長) 液晶ディスプレイの市場は成熟してきているが、画面サイズの大型化が続いている。当社がこれから利益を出していく分野は、液晶ディスプレイであっても大型のハイエンド分野だと考えるが、この分野での売価下落の可能性はある。需要が伸びている65インチのTVも、2～3年後には価格は相当程度下落すると思っておかなければならない。

また、ディスプレイが液晶から有機ELへ変わっていく中で、単価は確かに高くなるが、有機ELでも普及に応じた価格対応が必要であろう。このような環境の中でも、材料の自製化、差別化といった付加価値を付けて可能な限り利益率の高いハイエンドな分野へ移行していると思っている。

Q. 健康・農業関連事業部門の2021年度にかけての増益要因のうち、数量差が300億円強ある。先ほど細かいものを詰め合わせてとのお話だったが、数量差の増額の大きい順でいくつかコメントをいただきたい。

A. (十倉社長) 数十億円の上の方の案件が並んでいる。たとえばメチオニンは25万トンがフルに寄与すると見ている。また今回はあまり説明しなかったがボナック核酸は、われわれがボナック社と組んで医薬用に開発しているものだが、ゲノム編集用のガイドRNAとしての用途で将来すぐ百億円のビジネスになるだろうと言われており、大きく見ている。このほかバイオリショナルなど5-6個の要因が重なっている。

(西本専務) バイオリショナルは伸ばして行くと思っている。また、われわれが今持っている商材で伸ばしていくとともに、中規模・小規模の買収も、この中期経営計画期間中に是非検討したい意で織り込んでいる。

(十倉社長) このほか、規模は数十億円程度だが、海外農業でもダイズさび病向けのINDIFLINTMが上市し日本およびブラジルで売上に寄与してくる。また各種の種子処理用途製品のCorteva AgriscienceTM向け出荷なども含んでいる。

Q. メチオニンの市況は、2018年の10-12月あるいは足元のレベルに対して、2021年度には何%程度回復するイメージか。またその根拠をお聞きしたい。需要は確かに伸びると思うが、EvonikやBluestar、Novusなどの能力増強計画もまだ出てくるだろうことを考えると、需要が5-6%伸びても稼働率は下がってくるように計算上は思われるが、いかがか。

A. (十倉社長) メチオニンの売価は確かに底を這っており、少し上がってもその後すぐにはなかなか上がっていかない状況だ。次期中期経営計画では、数十セント程度の売価の上昇を見ている。

メチオニン供給メーカー全体で120万トンほどの増設計画が打ち出されているが、すでに着工しているとわれわれが掴んでいるのは40万トンほどであり、これは需要が年率6-7%、つまり毎年10万トン弱増加すると、大体4-5年で追いつくものだ。

また他社の状況を見ても、今の売価は各社とも決して満足のいくものではなく、むしろ採算上苦しんでいる。われわれはコスト競争力があるが、苦しい会社も続出していると聞いており、必ずや売価は反転し、上昇していくと考えている。

(西本専務) 値段の先行きには不確定要素が残っていると認識しており、次期中期経営計画での売価の上昇は、比較的コンサバティブに見ている。

また需給バランスについては、需要は引き続き旺盛だ。したがって、増強計画はあるが比較的短期間で数量は吸収されていくというトレンドは全く変わっていないと見ている。次期中期経営計画期間中も販売面、数量面での心配はしていない。

Q. M&Aの2, 200億円の活用の仕方についてお伺いしたい。スライド41で医薬品部門では大型M&Aが挙がっているが、それ以外でM&Aが必要な分野、事業をどのように考えているか。2018年度までの中期経営計画と同じような内容であればおそらく健康・農業関連事業がメインになると理解しているが、いかがか。先ほど、グローバル・フットプリントに関してインドは一服して南米で投資をという話もあったが、次はブラジルなどがM&Aを考える候補になるか。

A. (十倉社長) ご発言のような方向で、やはりライフサイエンスが中心だ。医薬品部門のM&Aについては、今の段階で私から言うことはできず、大日本住友製薬から聞いていただきたいが、ポスト・ラツェダをにらんで進めていると思う。われわれとしてこれくらいの枠を確保している必要があるかと考えて確保している。

医薬品部門以外では、やはりバイオリショナルの分野だ。M&Aを行なうことで時間および技術を買ひ、バイオリショナルの分野をもう一段強化する。またグローバル・フットプリントで新しい良い案件が構築できれば、資金投入する。

また情報電子化学部門やエネルギー・機能材料部門でも、数百億円という単位ではないが数十億円単位で、技術を買うという案件は折々にある。やや規模が小さいので公表はしていないが、情報電子化学部門でも小さい案件の買収を行なった。要するに時間を買うというのがM&Aの本質であり、今後も活用していく。

- Q. 健康・農業関連事業部門で、インドのエクセル・クロップ社のような投資案件がブラジルであれば、御社としては興味を持つという理解でよいか。
- A. (十倉社長) 具体的な案件名は出せる段階ではないが、何度かトライはしている。ただ成案には至っていないということだ。

<バルクケミカル領域>

- Q. 石油化学部門は2021年度に、2018年度比で80億円の利益減の計画になっている。MMAの-margin縮小の話もあったが、ラービグの2018年度と2021年度の利益貢献について、考え方を差し支えない範囲で教えて欲しい。
- A. (十倉社長) ラービグは フェーズⅠとフェーズⅡに分けて考える必要がある。フェーズⅠは高操業が維持できると思っている。また、ラービグはインテグレートされたコンビナートであり、リファイナリー・marginがフェーズⅠに非常に大きな影響を与える。2017年度に比較的高めで推移したリファイナリー・marginが2018年度は低下したことが、ラービグの2018年度の損益低下の大きな要因でもあった。足元ではまた少し上昇しているが、2019年度をどう見るかは、非常に難しい。ただリファイナリー・marginがどうであろうと、フェーズⅠではある一定のレベルの利益は出すと考えている。フェーズⅡについては、これからCRTのテストを3ヶ月間受け、うまく終われば償却を開始、商業ベースで生産を行い、販売していくが、立ち上げの時期であり初期費用が多くかかるので、2019年度には利益貢献しないと考えている。むしろマイナスの方に影響するかもしれない、貢献は2021年度頃からと見ている。これは悲観的ということではなく、このような大きなプロジェクトではそういう見方となるということだ。

(竹下専務) フェーズⅡは、商業運転への移行を年内に行えればと考えているが、そうすると償却が開始される。また、初年度ただちにフル稼働できるかという面や、市況が今若干軟化している面もあり、現段階では、全体の損益は少し厳しいだろう。2021年度には損益が改善してくれるものと考えているが、一方で定期修理(スタート後の全体停止)もあるため、2021年度の稼働率はまだ不透明なところがある。いつも申し上げていることであるが、ペトロ・ラービグ社は上場企業であるためあまり細かいことは申し上げられず、以上とさせていただきます。

- Q. リファイナリー・marginは保守的に見ているという理解でよいか。
- A. (竹下専務) 昨年の半ばくらいまでは極めて高かったが、ガソリンが非常に悪化し、足元は非常に悪くなっている。そこからは改善すると見ているが、ただ2018年までにあったような高い水準では見えない。

Q. 現中期経営計画から、次期中期経営計画にずれているフェーズⅡの出資以外で、大きな支出はないか。リファイナリーに関して投資の計画などもあるかと思うが、今回の投融資の計画のなかでどのような想定になっているか、時間軸を含めて解説いただきたい。

A. (十倉社長) ラービグプロジェクトを始めたときから、リファイナリーの高度化、軽質化はテーマに挙がっていた。ただわれわれは、フェーズⅡで留分を芳香族まで広げてコンビナートの体裁を整え、立ち上げることを優先した。リファイナリーの合理化投資については、長期的に見て大きなメリットを生むのであれば前向きに考えて行きたいものの、ペトロ・ラービグの全体の損益状況、財務状況を見ながら判断していく。

ペトロ・ラービグのフェーズⅢはあるかとよく聞かれるが、それはない。フェーズⅠはエタン由来のエチレンとプロピレンを事業化するもので、これだけで終わっていれば最も高収益だった。ただご存知のように、留分を全部有効利用するというのが石油化学コンビナートのあり方であり、サウジアラビアと長い友好関係を築き、WIN・WINでやっていくにはまず石油化学コンビナートを立ち上げることが必要と考え、フェーズⅡを行った。

まだサウジアラビア側と詰めた議論をしてはいないが、次の合理化投資をいつ行うかという点は、今後フェーズⅡの立ち上げや市況なども含めて苦しい時期が続く可能性なども勘案した上での話だと、われわれは考えている。

Q. まだ具体的な話にはなっていないという理解でよいか。

A. (十倉社長) その通りである。

<その他>

Q. 次期中期経営計画の主要アクションプランの「デジタル革新による生産性の向上」について、この分野は、投資した金額がある程度直接結果に響く、つまり大手有利でウィナー・テイクス・オール型になりやすいのではないかと思う。御社は、各事業の事業規模はトップクラスではない中、デジタル投資600億円をどのようにメリハリをつけ、どれくらいの期間で「アウトプット」が出てくるイメージか。ダウデュポンやBASF等の大手が数千億円単位で資金を投入した場合、競争劣位になる危惧はないか。

A. (十倉社長) ご指摘のようにわれわれは総合化学メーカーであり、例えば研究データ基盤に関しても、コングロマリット・ディスカウントではなく、コングロマリット・プレミアムを目指す。つまり投じた金額が同じでも、当社は互換性を活かしてデータ基盤の連携を行なうことで、各研究での最良を図ることが可能だ。

ただMI (マテリアルズ・インフォマティクス) は、次期中期経営計画の3年間で仕上がるものではない。まずデータ基盤連携を着実に進めようと、電子実験ノートへの導入や失敗データの捕捉などの取り組みをすでに開始している。またMIを使えば、データが市販されたら誰でも簡単に製品を開発できると誤解されることがあるが、そうではなく、データを見てその意味することを解析するドメインの知識が必要で、ドメインの知識とのフィードバックの繰り返しにより、研究はブラッシュアップされていく。たとえば農薬では、素人とBASFやBayerのような大きな農薬会社では、持っているドメインの量がまったく違う。われわれは農薬の売上高の規模は小さいが、研究開発、特に有機合成の農薬では、ドメイン技術を含め、彼らに負けない、あるいはついていけるレベルの技術を持っており、かなり評価して良いものと自負している。

次にプラント運転におけるデジタル革新による生産性の向上について。原発などで耳にする異常予兆検知は、非常に安定した運転のなかにおかしなトレンドを予兆するものだ。一方で化学プラントは、定修で運転が停止するほか、ファインケミカルのように製品の切り替えなどもあり非常に難しいが、P I というシステムで蓄積したプロセスデータを上手く使用するシステムを開発しなくてはいけないと考えている。

日本に限らないが特に日本が強みを発揮するのは、特に研究開発において、われわれが持っているリアルなデータ、ドメイン技術を、パブリックデータやわれわれの内部のデータ（プライベートデータ）と組み合わせて生産性を上げていくところにあると思う。これからチャレンジングな時代が続くと思うが、少し長い目で取り組んでいきたい。

（上田専務）われわれは農薬で宝塚の研究所に約30万化合物、また医薬関係で大阪地区にあるバイオサイエンス研究所に30万ないし40万化合物を、データとともに物質も保管している。これまでずっとリアルデータを蓄積して来ており、このような蓄積データに統計的な処理や今のデジタル技術を駆使することで、何か生まれる可能性はあると思う。

またプラントにおいても、当社はすでに10数年前から全工場のすべてのタグ・計器のすべてのデータを1分単位で保管している。今これを利用するタイミングが来たということで、デジタル革新部を作り、一歩先、二歩先に行こうと取り組んでおり、デジタル技術の導入、データエンジニアの育成による現場力向上を目指している。

（十倉社長）住友は、現場力を大切にし、オーガニックグロース的な組織全体でのアプローチをする会社であり、デジタル革新による生産性の向上についても、そのように取り組みたいと考えている。住友らしい取り組みをしていると評価してくれるとありがたいと思う。

以 上

注意事項

本資料に掲載されている住友化学の現在の計画、見通し、戦略、確信などのうち歴史的事実でないものは将来の業績などに関する見通しです。これらの情報は、現在入手可能な情報から得られた情報にもとづき算出したものであり、リスクや不確定な要因を含んでおります。実際の業績などに重大な影響を与えうる重要な要因としては、住友化学の事業領域をとりまく経済情勢、市場における住友化学の製品に対する需要動向、競争激化による価格下落圧力、激しい競争にさらされた市場において住友化学が引き続き顧客に受け入れられる製品を提供できる能力、為替レートの変動などがあります。但し、業績に影響を与えうる要素はこれらに限定されるものではありません。