

2015年5月 機関投資家・アナリスト向け経営戦略説明会
質疑応答要旨

日時 2015年5月26日(火) 10:00~11:15
説明者 代表取締役社長 十倉 雅和

<全社>

- Q. 事業ポートフォリオの考え方について確認をさせていただきたい。バルクケミカル分野は拡大投資を行わずキャッシュフローを稼ぐ事業という位置づけで、成長はスペシャリティ分野で目指していくという認識でよいのか。
- A. 事業を成長させる手段としては、規模拡大と付加価値拡大の2つの手段がある。バルクケミカル分野では、付加価値をさらに拡大することで、日本が強い自動車産業などに貢献することができると思う。一方、この分野での規模拡大で国営企業、準国営企業などと張り合っ勝負できないと思っている。
- 技術で勝負できる分野で、技術に立脚した新しい価値を創造することが当社の経営理念の1つであり、規模拡大を含め重点的に投資を行う分野はスペシャリティケミカル分野である。
- Q. 2013~15年度の中期経営計画の3年間は設備投資を厳選し、財務体質の改善を優先してきたが、次の中期経営計画では、設備投資を拡大してゆくお考えか。
- A. 会計数字上の財務体質改善の成果は出たものの、3年間で「体質」が十分身についたとは言えず、今後も財務体質改善に向けた取り組みを継続しなければならない。キャッシュコンバージョンサイクル(CCC)の短縮による運転資金の圧縮は、非常に根気のいる取り組みであり、今後も継続していきたい。この3年間は投資を厳選し、投資CFを3,000億円程度へと絞り込んだ。投資を厳選したことで、事業展開に大きな支障が出たかというところ、決してそのようなことは無い。この程度の投資の厳選は今後も続けたいと考えている。現在の中期経営計画で、財務体質の改善を目指した狙いは、次の事業展開に向け財務面の自由度を確保することにあった。次の事業展開のために、大きな戦略投資が必要となることもあると思われる。今まで実施してきた財務体質の強化に向けた取り組みを継続しながら、戦略投資による次の飛躍の機会を探りたい。

Q. D/E レシオは0.7倍を目指し、1倍を超えないようにするとのことであったが、経営の自由度を高めるためには、レバレッジを更に引き下げる選択肢もあると思うが、どのようにお考えか。

A. 当社の使命は、技術革新を通じ、新しい価値を社会に提供し、企業として持続的成長を続けることにある。財務体質をもっと良くしていくことは可能だが、50年、100年の単位で持続的な成長を続けるための準備と両立する必要がある。過去の当社のD/E レシオを振り返ると、最低水準であった2005～6年で0.6倍程度であった。この時期は、現在の事業環境と類似しており、過去最高益を出した時期でもあるため、その頃の水準を一つの目安にしようと考えている。事業拡大が進み収益が安定化すれば、D/E レシオを高め、ROEを向上させる必要があるとも思う。正解が無い質問ではあるが、成長と財務体質の両方を天秤にかけバランスをとることを考えると0.6～0.7倍程度のD/E レシオが適当な水準と考えている。

<スペシャリティケミカル領域>

Q. 環境・エネルギー分野に現在は大きな事業がないとのことだが、この分野で大型のM&Aなどを行い新たな飛躍を目指す考えはないのか。オーガニックな成長を目指すのか。

A. 環境・エネルギー分野は、ICTやライフサイエンスのようにバラエティに富んだ事業を展開していないため、M&Aで技術・時間が買えるのであれば、積極的に行いたい。ただし、環境・エネルギーというのは一つのコンセプトであり、これを専業でやっている事業会社はないため、M&Aの対象となるのは、特定の技術や事業になると思われる。情報電子化学部門において日立金属から化合物半導体事業を買収したように、事業単位でのM&Aは積極的に行いたい。本年4月に、環境・エネルギー分野の事業を担う、エネルギー・機能材料部門を設立し、第一ステップとして石油化学部門と基礎化学部門から関連する事業を移管した。今後は情報電子化学部門などから関連事業を移管・集約することを検討したい。

Q. 2014年11月の説明会で、南米でバイオエタノール事業の不振により、農家の収入に悪影響があるのではないかとお話をされていたが、現在の農薬市場の動向はいかがか。

A. シェールオイル増産の影響で、バイオエタノール需要が頭打ちになっていると言われていたため、農家の収入にも影響が出ているのではないかと。一方で、食糧増産への要望は根強いものがあり、大豆の需要は非常に好調だと聞いている。長期的なトレンドは先ほど申したように、耕地面積は増えず、農業の生産性向上が必要となるため、長いトレンドでは非常に有望な事業だと考えている。

Q. 2014年を振り返ると、円安とメチオニン市況上昇が収益拡大に貢献した一方で、農薬の販売が伸び悩んだようにも思われるが、そのような認識はないのか。

A. 農薬の販売は伸び悩んだというほどではないが、在庫調整の影響、北米での天候不順の影響があったと認識している。現在は、在庫調整や天候不順の影響も解消している。

Q. セパレーター事業やDPF事業の進捗について伺いたい。

A. セパレーター事業の基本姿勢はこれまで説明してきた通りであり、顧客の需要増加に対応した投資を行う予定である。現在、顧客の考えも踏まえながら、どのようにステップを刻んでいくか大詰めの検討をしているところであり、近々に発表を行う予定である。大きな成長が期待できる分野であり、顧客の要望に応じていきたい。

DPF事業は、3～4社で寡占状態になっている市場に新技術で参入したため、予想以上に苦勞をしたが、ようやく顧客から受注を獲得した。エネルギー・機能材料部門では、DPF等のように、組み立て加工の分野の事業が増えると思っている。このため、同部門の部門長は、情報電子化学部門の部門長に兼務をさせている。情報電子化学部門で蓄積した組み立て加工技術をDPFなどのエネルギー・機能材料部門の製品に応用し、事業を拡大したいと考えている。

Q. プレゼンテーション資料のスライド46に、持続的成長に向けた計数目標を掲載しているが、目標達成に向けた人材や技術面での制約が無いか伺いたい。

A. スペシャルティケミカルは伸びる分野であるが、技術革新が非常に激しい分野である。従って、果敢にチャレンジをするとともに、非常にフレキシブルな対応をしなければいけない。当社は、スペシャルティケミカル分野で、様々な基盤技術を有している。情報電子化学での組み立て加工の技術や分析評価の技術、医薬・農薬での生体メカニズム技術などを蓄積している。これらの技術を基盤に据えながら、必要であればM&Aや事業の買収・売却を行いながら事業を展開したい。

<バルクケミカル領域>

Q. ペトロ・ラービグは操業が安定したため四半期純利益で100億円程度、住友化学の年間の持分損益で150億円程度を期待できるようになっている。建設中のフェーズIIでは、どの程度の収益を想定しているのか。フェーズIと同程度の収益貢献を期待しているのか。

A. フェーズIは安定操業を継続できるようになってきた。フェーズIは、エタンガスを原料としていることが競争力の源泉である。エタン価格はナフサ価格の25分の1であったが、原油価格が半分となったことで、エタンとナフサの価格差が13分の1から12分の1へと縮小した。価格差が縮小しても、依然として、ペトロ・ラービグの石油化学事業は高い競争力を有している。石油精製事業については、リファイナリーマージンが上昇し、業績改善に大きく寄与している。ペトロ・ラービグの収益は原油価格の動向に左右される。原油価格は中長期的には80ドル/バレルになるとの見方が大勢を占めるが、その程度に原油価格が落ち着けば、ペトロ・ラービグの競争力も安定すると期待している。

フェーズIIの収益性については、ペトロ・ラービグが上場会社であるため具体的な数字を申し上げられない。当社は、フェーズIと同様にフェーズIIについても収益性の検討を行い、投資採算性が一定以上であることから投資を決定した。このため、フェーズIIもフェーズIに準じる投資採算性が確保できるとご認識いただきたい。フェーズIでは120万トンのエタンガスを原料としているが、フェーズIIでは40万トンの追加供給を受ける予定である。加えて、フェーズIIでは付加価値の高い製品を展開するため、原油価格変動の損益影響はフェーズIに比べ減少する。フェーズIでは、操業の安定に手間取ったため、その反省を活かし、フェーズIIをスムーズに立ち上げるために全力を注いでいる。フェーズIIのコンプレックスは2016年から順次稼働するが、実際に収益に寄与してくるのは2017年度以降だと予測している。遅くとも、2018年度には高稼働を実現し、収益への貢献を期待したい。

Q. 年初の化学工業日報の座談会で、技術は必要条件であって十分条件ではないと仰っていたが、バルクケミカル分野は技術があるからと言って御社が本当にやるべき事業なのか疑問を感じている。御社のバルクケミカル分野の出口をどのようにお考えか、長期的に見て御社がやるべき事業であるとお考えなのか。

A. アメリカの資本主義のように、ドラスティックに事業ポートフォリオを変えることが日本企業にもでき、それが社会に受け入れられ、有効な経営手段であるならば、そのような選択肢もある。私は、現在の日本企業はそのような状況にないと思っている。従って、現在の中期経営計画で実施してきたように、ポートフォリオの転換は行うが、計画的に進める必要がある。

Q. 次期の中期経営計画に負の遺産は持ち越さないために、2015年度の業績予想で特別損失200億円を見込んでいるが、現在の中期経営計画で予定している事業構造改善でバルクケミカル分野の事業が盤石になると見ているのか。次期の中期経営計画以降で、数百億円～千億円単位で特別損失を計上する可能性は無いのか。

A. 石油化学部門の国内拠点は、マザーラボ・マザーファクトリーとして最低限必要な規模となり、これ以上はできないところまで規模を縮小した。国内拠点は、高付加価値な石油化学製品を日本市場で販売していく。シンガポール拠点では、ナフサを原料とするが、アジアの優良顧客に高付加価値製品を販売しており、非常に高い競争力を有している。高付加価値製品は一般的な石油化学製品に比べ高値での販売が可能のため、一般的なナフサベースの石油化学プラントに比べ高いマージンが確保できている。このため、シンガポール拠点については心配をしていない。

カプロラクタムは、二系列有するプラントのうち一系列を停止し、残る一系列の気相法プラントの技術を磨きながら、需給動向を見極めることにしている。カプロラクタムの需給構造が大きく好転する可能性は低いと見るが、気相法は硫安を副生しない当社独自の製法であり、この製法が脚光を浴びる日が来ると思っている。

MMAモノマーは、増設計画が限られており、需給が逼迫している。各社のMMA事業の収益が好調であるが、長い目で見ても好調は続くと思っている。当社の製法はイソブチレンの直接酸化法であり、原料調達も含めた競争力向上に取り組んでいる。

残されたリスクが無いわけではないが、現在の中期経営計画の開始時に比べれば、リスクは大きく減少している。新しく始めた事業も技術の変化が激しく、何年も経たず業績不振となる事業も出てくるが、迅速果敢な対応でリスクを低減したいと思っている。

<その他>

Q. 十倉社長は経団連の副会長に就任予定であるが、社業と両立できるのか。経団連の副会長に就任以降の経営体制について伺いたい。

A. おかげさまで体力もあり気力も充実しているので、皆様に助けられながら、職務を全うしたいと考えている。社業を中心に頑張っていきたい。

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、業績に影響を与える要素はこれらに限定されるものではありません。