

# 経営説明会 要旨

## 中期経営計画 “Cs+ for Tomorrow 2021” の進捗

開催日時：2020年5月25日（月）15：00～16：00

## 旭化成株式会社

### 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。

## 会社側参加者：

代表取締役社長兼社長執行役員 小堀

取締役兼副社長執行役員 柴田

IR室長 濱本（司会）

小堀 2019年度からの成長戦略を示す中期経営計画“Cs+ for Tomorrow 2021”（以下、現中計）の進捗状況を説明する。COVID-19の影響により先行きを見通すことが難しい状況だが、流動的な経営環境下での成長に向けた取り組みや、実行の考え方を説明する。

### P2 説明内容の骨子

説明内容の骨子は大きく5点ある。1点目は、世界的経済危機に直面し舵取りが難しい局面だが、“Cs+ for Tomorrow 2021”の考え方は堅持し、現在を社会全体の変革の機会と捉え、大きな変化に対して自発的に行動することで持続的な成長につなげること。

2点目は、3領域展開の事業ポートフォリオが奏功し、「住宅」「ヘルスケア」が安定的に成長し収益を創出することで、2020-2021年度も健全な財務基盤を堅持できる見通しであること。

3点目は、財務規律強化や事業ポートフォリオ転換を通じて体質強化に取り組み、キャッシュ創出に注力することで、株主還元水準の維持、向上を目指すこと。

4点目は、現中計で掲げる5つの価値提供注力分野において、COVID-19による市場変化に先手を打った行動で、旭化成の強みである「多様性」「変革力」を通じ、企業価値向上につなげること。

5点目は、多様な“C”による経営基盤強化は、経営の根幹であり継続し推進していく

こと。中でもニューノーマル（新常态）における従業員のための環境づくり（Communication）、事業高度化（Challenge）には重点的に取り組み、生産性向上による企業価値向上を目指す。

### P3 環境変化を踏まえた中計の実行スタンス

現中計では、5つの“C”と「多様性」「変革力」により、5つの価値提供注力分野で成長を目指し、持続可能な社会へ貢献することを掲げた。この考え方は今後も堅持し、起こりうる環境変化を変革の好機と捉え、先手を打って行動することで目指す姿に向け前進していく。

そのために大きく3つの視点で取り組みを推進する。1点目は、財務規律の徹底である。投資案件に対しては、これまで以上に投資効率を重視し、厳選された案件にのみフォーカスする。2点目は、体質強化への取り組みである。これまで投資した案件からのリターン最大化、低収益事業の構造転換等により、ポートフォリオ転換を加速する。3点目は、将来変化に向けた変革推進である。サステナビリティに貢献する取り組みやCOVID-19により生まれる新しいニーズや構造変化に先手を打つことで、中長期的な成長につなげていく。

#### < 1. 計数目標に対する進捗 >

### P6 売上高・営業利益の推移

2019年度は、「マテリアル」における中国市場成長鈍化、自動車市場の減速、石化市況の下落、更には第4四半期のCOVID-19の影響などにより、売上高2兆1,516億円、営業利益1,773億円と、2018年度から減収・減益となった。

2020年度は、COVID-19の影響等から合理的な業績予想が困難なため、開示が可能になった時点で定量的な予想を示すこととする。現中計の最終年度の2021年度計画も、同様に影響を見極められた段階で見直しを行う。目標を達成するハードルは高いが、取り得る最大限の策を講じる。

#### **P7 参考：EBITDA 構成比の推移**

EBITDA 構成比の推移を説明する。COVID-19の影響を考えるにあたり、リーマンショック前と現在の当社の利益構成について説明する。

2007年度のEBITDAは約2,000億円だが、2019年度は約3,200億円となり、利益成長を実現できている。その構成を見ると、「住宅」と「ヘルスケア」は、利益率・利益額とも大きく伸び、それぞれグループ全体の4分の1の利益を創出している。景気後退局面でも、「住宅」「ヘルスケア」が相対的に安定的な利益を創出しグループを支えるポートフォリオとなっており、リーマンショック時と比較し、景気変動に強い利益体質に転換できている。領域別の売上高 EBITDA 率でも、「住宅」「ヘルスケア」はかなり改善されているが、一方「マテリアル」は14%から15%への改善に留まっており、更なる向上が課題だと認識している。

#### **P8 領域別売上高・収益**

2017年度から2019年度の3カ年において、「住宅」は、売上高、営業利益、EBITDA、それぞれが順調に伸びている。また、営業利益率、EBITDA率も、それぞれ10%、11%強で安定している。「ヘルスケア」も同様に、売上高、営業利益、EBITDA いずれも順調に数字を伸ばし、営業利益率は13%前後、EBITDA率は20%を超える数字を実現できおり、2021年度の計画のハードルは高いが、目標に向けた施策を継続していく。

一方「マテリアル」は、2017年度、2018年度と営業利益、EBITDAを伸ばしたが、2019年度は、米中貿易摩擦の長期化、中国経済の減速、自動車市場の減速、COVID-19の影響等により大幅な減益となり、営業利益率は10%を切った。2021年度計画へのハードルは非常に高く、ポートフォリオ転換も含めた戦略の見直しが重要だと認識している。

#### **P9 財務健全性**

自己資本比率、D/Eレシオはこれまでも安定的に推移している。自己資本比率はリーマンショックの期間も含めて50%前後で推移し、D/Eレシオは、大型M&A等で少し上下があるものの、大幅な借入れがあつたときでも0.5前後を維持できている。いずれの指標とも、今後も同水準を維持する見通しで、健全性を維持しながら、企業価値向上に向けた成長施策を講じていく。

#### **P10 株主還元方針**

株主還元に関しては、短期的な利益変動ではなく、中期的なフリー・キャッシュ・フローの見通しから判断する。従来どおり配当による株主還元を基本とし、1株当たり配当金の維持・増加を目指す。また、当期純利益の

変動だけに左右されることのないよう、株主資本配当率の観点も今後は取り入れていく。自己株式取得については、資本適正化の視点で随時検討していく。先行き不透明な厳しい経営環境だが、中期的なフリー・キャッシュ・フローの見立てを踏まえ、株主還元の水準の向上を目指していく。

#### P11 配当実績・方針

リーマンショック以降、当社の1株当たり年間配当金は、維持または増配を継続してきており、今後も配当水準の維持・向上を目指していくことが、基本的な方針である。

### < 2. 成長戦略の進捗 >

#### P13 価値提供注力分野における取り組み

2019年度は、現中計で定めた5つの価値提供注力分野「Environment & Energy」「Mobility」「Life Material」「Home & Living」「Health Care」において、成長を加速させる取り組みを推進した。トピックスとしては、「Health Care」において米国製薬企業Veloxisを買収し、北米で事業を展開する橋頭堡を築けたことである。

#### P14 持続的成長に向けた長期投資

長期投資について、2019年度は設備投資、M&A等の投融資、合わせて4,000億円以上の意思決定を行った。2016年度から2018年度の前中期経営計画（以下、前中計）では、年平均約2,000億円強であったのに対し、2019年度は倍の意思決定を行ったこととなる。内訳は、設備投資が約2,000億円で前中計より若干増え、加えて、M&Aを含めた投融資も2,000億円強あり、合計4,000億円強の意思決定をした。

2020年度、2021年度の長期投資について

は、事業環境を踏まえ、サステナビリティ貢献や、生産性向上につながる投資、イノベーション実現や、新規ニーズにより事業成長が確度高く見込める分野などに厳選して投資を検討していく。

#### P15 価値提供注力分野の経営環境見通し

5つの価値提供注力分野に関して、COVID-19による市場構造の変化・影響を説明する。短中期の需要影響については、「Mobility」や「Life Material」の衣料向け繊維等は、減退、先行き不透明な状況と見ており、「Home & Living」「Environment & Energy」については、今後とも影響を注視する必要がある。一方、「Health Care」や「Life Material」の電子材料、消費財、ヘルスケア材料においては、需要は相対的に堅調で、成長機会も生じてくるであろうと考える。

また、中長期の市場構造変化の観点からは、“いのち”に対するニーズの高まり・変容から、クリティカルケアや衛生材料の分野で新たな価値提供機会が生まれると予想する。更に、自動車産業のCASE、次世代通信の5G、住宅産業のスマートハウスといったトレンドが加速するなど、ニューノーマルにおける新しい“くらし”からも、新しいニーズが生まれてくると考えている。

#### P16 価値提供注力分野の成長戦略の方向性

このような環境見通しに基づく成長戦略の方向性として、「Health Care」にはグループの経営リソースを優先的に投入し、成長を加速させる。クリティカルケア領域の更なる深耕、北米展開の推進で、第3の柱を目指していく。

「Life Material」の電子材料、消費財、

ヘルスケア材料については、短中期影響を注視しながらも、5Gの進展や衛生意識の変容、新しいライフスタイルへの転換等による新たなニーズへ革新素材・ソリューションを提供することで成長を目指す。

「Home & Living」「Environment & Energy」については、生産性向上等で影響の低減を図りながら、現中計で掲げた成長戦略を保持・推進していく。

一方、短中期で厳しい経営環境が予想される「Mobility」および「Life Material」の繊維関連については、中長期視点ではこの構造変化をチャンスと捉え、高付加価値品へのポートフォリオ転換加速、キーカスタマーへのマーケティング強化等の施策を継続的に行い、中期的な利益成長につなげていく。

#### **P17 事業ポートフォリオ転換の考え方**

成長戦略においては事業ポートフォリオ転換が鍵となる。当社ではグループの各事業について、成長性や収益性、利益規模や効率性に加え、価値提供注力分野、サステナビリティ貢献、業界における競争優位性等の事業特性という観点で評価を行っている。評価は年2回、事業の状況をアップデートする形で実施している。その結果に基づき、本社と事業部が連携して事業ポートフォリオ転換の重要テーマを抽出し、検討を推進する。

冒頭に説明したとおり、2019年度は米中貿易摩擦の長期化、中国経済の減速、自動車市場の需要減退等があり、それまでの緩やかな世界経済全体の成長から潮目が変わったという認識のもと、ポートフォリオ転換の検討を推進してきた。結果として、ABS樹脂やアクリルシート等の事業の撤退を決定、実行

した。

直近数カ月では、COVID-19影響により経営環境は厳しさを増しており、ポートフォリオ転換をより厳しい目で、スピードを上げて実行していくことが重要だと考えている。

### **< 3. 持続的な成長に向けた事業基盤づくり >**

#### **P19 持続的な成長に向けた基盤強化**

前中計で掲げた「Compliance」「Communication」「Challenge」「Connect」という4つの“C”に、現中計では「Care」を加え、5つの多様な“C”による基盤強化を推進している。「Care」については「Care for People, Care for Earth」という言葉を掲げており、COVID-19対策やサステナビリティ等の世界共通の課題に対し事業を通じ貢献をしていく当社の姿勢を示している。

5つの“C”はどれも重要だが、特にニューノーマルにおいて重点的に取り組みたいのは「Communication」と「Challenge」だ。「Communication」では、多様な働き方を実現する従業員のための環境づくりを強化する。「Challenge」では、デジタルトランスフォーメーション（DX）の推進を更に加速し、生産性の向上に繋げる。

#### **P20 Care: COVID-19に対する旭化成の主な貢献**

現在世界中の人々が求めているのは、COVID-19を克服するための対策だ。当社も事業を通じた貢献をグローバルに展開し、積極的に実行している。

ZOLLの人工呼吸器や旭化成メディカル（株）のアフェレンス治療は、罹患患者の治療に貢献する。また、今後の治療薬の研究開

発にも積極的に協力していきたいと考えている。「マテリアル」では、マスクや消毒液イパー向けの素材等、感染予防に貢献できる製品が数多くあり、増産を実行している。

「世界の人びとの“いのち”と“くらし”に貢献”するというグループ理念を、今後も変わらず追求し続けていく。

#### **P21 Care : サステナビリティの推進状況**

2019年度は「Care for People, Care for Earth」という言葉のもと、サステナビリティに関する取り組みを強化し、「環境」「社会」「ガバナンス」の各分野で具体的な施策を進めた。

「環境」においてはGHG削減、プラスチック問題への取り組み等を推進した。また、社外の第三者を交えて環境貢献製品を選定し、その貢献の定量的な測定に取り組んでいる。気候変動による影響や機会を示すTCFD提言にも賛同し、今年度はそれに伴う開示も実施していく予定だ。

「社会」に関しては、健康経営に関する取り組みを強化した。当社が目指すサステナビリティの鍵は人財であり、COVID-19により変化する環境の中、働きがいと生産性向上に向けて健康経営推進に取り組んでいく。

「ガバナンス」では、サステナビリティ全般への意識を高め、推進体制を強化した。また、取締役会の実効性向上の取り組みを進めており、質の高い経営を追求していく。

#### **P22 Challenge : DX 推進による事業高度化**

ニューノーマルにおいて重点的に取り組む“C”の1つが「Challenge」だ。これまでもDX推進に取り組んできたが、AI等による研究開発や生産技術の効率化・高度化だけで

はなく、DXを事業戦略立案や新事業創出にも活用していく。

1つの例として、2018年に買収したSageの事業戦略構築において、知財情報を新分野の開拓検討に活用している。IPランドスケープの取り組みは新事業テーマの探索や事業戦略立案において非常に有効であり、現在さまざまなプロジェクトへの活用が進んでいる。

デジタルプロフェッショナル人財を2021年度末までに150名体制にすることや、デジタル系エンジニアによるオープンイノベーション拠点の設立を計画しており、体制を更に強化しDX推進を加速していく。

#### **P23 Communication: 従業員が活躍できる基盤づくり**

重点的に取り組みたいもう1つの“C”が「Communication」だ。従業員が活躍できる基盤づくりにおいて最も大切なことは、どのような働き方であれ、皆がチームとして一緒に働きたいと感じることだ。「I have to work」という義務感から「We want to work together」という意識に変えることで、不透明な事業環境においても高いパフォーマンスを発揮できる人財・組織を実現していきたい。人財がすべてという考えのもと、ニューノーマルにおいて従業員が活躍するための環境づくり、制度・仕組みの整備に加え、エンゲージメントを高められるマネジメント力の向上にも取り組んでいく。

#### **P24 最後に**

当社が取り組んでいくことを最後に3点お伝えしたい。1点目は、現在を社会全体の革新の機会と捉え、先手を取って行動するこ

と。2点目は、「守り続けること」「大きく変えていくべきこと」を見直す機会とし、社会に価値を提供し続けるための事業ポートフォリオ転換を推進すること。そして3点目は、大胆に「Challenge」し、自ら動いて「Connect」し、「Communication」の発想を変えながら、当社の「多様性」と「変革力」を活かして、持続可能な社会への貢献、持続的な企業価値向上というサステナビリティの実現を目指すことだ。

### 【質疑応答】

**みずほ証券・山田氏** 経営やコミュニケーションがCOVID-19でどう変わるかという説明があったが、その点についてもう少し伺いたい。汎用品を量産・販売するようなビジネスモデルの場合、業務が定型化しやすく、COVID-19によるコミュニケーション破断の影響は小さいと思うが、当社は多様性によって成長してきた会社であり、コミュニケーションの破断により大きなマイナス影響を受ける可能性があるかと危惧している。それに対し、事業ポートフォリオの見直しも含めて、多様性を維持しながら、情報投資や組織の変革等を行い対応するという考え方は変わらないか。それとも、多様性があまりに広いとやはり管理等が困難で、その点も含めて見直さなければいけないと考えているのか。COVID-19へのソフト面での対応について教えてほしい。

**小堀** 2-3月にかけて、COVID-19対策として従業員が自宅で働けるツール等を準備した。4月以降は東京本社や大阪等では在宅勤務比率が90%となった。ご指摘のように、

定型業務はオンラインツール等を使って十分にやっていけるという感触が得られた。特に他地区、他部場との連携においてITツールの活用は非常に有効で、活動が促進されている。オンライン会議であれば瞬時にコミュニケーションが取れ、顔を見て、資料を共有しながら議論することもできる。その意味では、主体的に仕事に取り組む従業員の活動の幅は広がっていると感じる。

一方で、新しい事業や仕事の展開については、まだ不自由さがある。顧客を訪問できない等の行動制約も、徐々に解除されていくとは思いますが当然まだある。

定型業務についてはコミュニケーションの促進により効率的な仕事が可能だが、新しいことに対しては、関係者が互いに議論し、行動の制約がある中から最も有効なものを選択し、集中して活動し成果を上げていくという取り組みが重要だ。事前検討やターゲットング等についてもより慎重に行う必要があるだろう。

制約の中で、前向きな新しいことへの取り組みに向け、幅広い人達がコミュニケーションを取り、施策を厳選し、成果を上げるために集中して取り組む。そういったことが非常に重要だと考える。

**山田氏** そのようなニューノーマルの状況下で、多様性の幅を狭めなければいけないとは考えていないか。

**小堀** まだ全てが見通せたわけではないが、多様性という点では、当社は前中計から繊維事業とヘルスケア事業の協働というような組織間の連携を推進している。オンライン会議ツール等により、その効果をより発揮でき

る可能性が見えてきたと考えている。

**山田氏** COVID-19 の影響を領域別に見ると、「ヘルスケア」はポジティブ、「住宅」は住宅展示場の集客が戻ればおそらくニュートラル、「マテリアル」はネガティブということかと思うが、その理解は正しいか。

加えて、COVID-19 がある程度収束しても「マテリアル」は元のレベルには戻らないと思うが、投資や計数目標についてどのように考えていくのか。

また、最も資本集約型である「マテリアル」で投資を行わない場合、M&A を行わなければ株主還元のためのキャッシュ・フローは十分確保でき、そのような考えのもと株主還元にて DOE の観点を取り入れるのだと理解しているが、正しいか。COVID-19 を踏まえて、定量的な計数目標および株主還元の考え方について伺いたい。

**小堀** 領域全体としての見方はご理解のとおりだ。ただし領域内における事業の状況はさまざまであり、精査していかなければいけないと考えている。

特に「マテリアル」については、より事業ポートフォリオ転換に注力していくことが重要だ。従来は過去の実績をベースにポートフォリオ転換を検討してきたが、COVID-19 でマーケットが大きく変わるニューノーマルの状況下では、過去の実績もさることながら今後マーケットがどう変わっていくかという見通しをしっかりと議論し、ポートフォリオ転換を進めていく必要がある。

従来、「住宅」で創出したキャッシュで「マテリアル」の設備投資を行うという考え方もあったが、「マテリアル」自らがより多くの

キャッシュを生み出していくことが今後は更に重要となる。そのためには、投資効率の重視を徹底するとともに、業界においてオンリーワン、ナンバーワン等、競争優位性の高い事業に集中し、経営資源をもっと大胆に、傾斜をつけて投入していくことが必要だ。

「マテリアル」には、例えば COVID-19 対策で貢献できる製品も多くある。殺菌・抗菌ニーズにより米国を中心に関心が高まっている殺菌用の UVC-LED モジュールや、車内・室内空間の CO<sub>2</sub> を検知して換気を促す CO<sub>2</sub> センサモジュール等だ。そういった事業に人財や投資を集中することによって、当社ならではの価値が世の中に提供でき、高収益が実現できる事業ポートフォリオへの転換を加速していく。

従来から展開している事業については、将来性、利益規模を含め、今後の事業の継続性をより厳しい視点で見えていく。M&A については成長のための 1 つの有効な手段だと考えており、ポートフォリオ転換に向けて設備投資を増強するか M&A を推進するかは、事業の質とニューノーマルのマーケット状況を踏まえて検討していく。

**山田氏** これまで「マテリアル」の構造改革は、汎用的な事業をやめて特殊品に経営資源を集中する流れだった。今後は特殊品であったとしても、オンリーワン、ナンバーワンという本当に強い事業に更に特化しないと、COVID-19 で非効率なものはこれまで以上に淘汰されると考えるが、そのような考え方をしているか。

**小堀** その通りだ。特殊品でも、1 人当たり営業利益や、今後 5 年、10 年、本当にその事



業が世界の GDP を大きく上回って伸びていけるのかという点、また、マーケットの成長性や当社の競争優位性という観点で評価することが非常に重要だ。過去の実績よりも将来に向けた見通しを客観的に協議し、計数における指標・基準を今まで以上に厳格に見ていく必要がある。

**モルガン・スタンレーMUFG証券・渡部氏** 説明会資料 6 ページの計数目標について質問する。2020 年度の業績予想は公表していないが、今の状況を踏まえると 2021 年度計画の達成は厳しいのではと思う。一方でニューノーマルに向けては、新たな“C”である“Care”という観点で、例えば ZOLL の人工呼吸器に新たな需要が生まれている。1 万台／月への生産能力拡大を図っているが、これが計画通りに実現されれば計数目標達成の可能性が出てくるものなのか。

**小堀** このような変化を捉えていくことは極めて重要だ。人工呼吸器については、ZOLL は米国政府の要請に従い、まずは米国向けに供給している。これを一過性とせず、ZOLL の主力製品の 1 つとして、今後も世界に向けて供給していくことは十分に可能であると考えている。それに際し、当然ながら収益性も考慮していく。人工呼吸器は除細動器や（着用型自動除細動器）「LifeVest」ほどでなくとも、高いレベルの収益性が維持できそうだと見ている。

住宅事業については、足元で展示場を閉鎖し対面による受注活動が困難になっていることから、ウェブ等を活用した活動を強化している。当社住宅事業は展示場における受注活動に強みがある。展示場の営業が再開され

た後は、この強みを活かすと同時に、ウェブや紹介の活用等を強化し、多面的な受注活動を広げていく考えだ。緊急事態宣言の解除後は徐々に活動が再開されていくものと思うが、足元の影響を全てマイナス要因と捉えるのではなく、プラス要因に変えるべく、住宅事業の強みを更に活かしていくことが重要だ。

グループ全体としては、厳しい状況の中でも、「ヘルスケア」で計画を上回ることを目指し、「住宅」は計画達成に向けて推進していく。「マテリアル」においては、ポートフォリオ転換により規模よりも質を求め、キャッシュ創出を重視した姿への転換に取り組んでいく。

**渡部氏** 説明会資料 11 ページに DOE を導入するとあるが、安定配当にコミットしたと受け取ってよいのか。説明会資料には 2010 年度以降の配当推移が記載されているが、それ以前のリーマンショックの際は、額は小さかったものの減配を実施した。2019 年度第 3 四半期決算発表の際に増配を見送ったことにより株価が下落したが、そうした経緯も踏まえた上での安定配当に向けた意思表示であると理解してよいのか。

**小堀** 安定配当および株主還元の更なる向上を目指す考え方として、今後 DOE の観点を取り入れていくつもりだ。会計年度ごとの短期的な利益水準と配当性向に基づいて配当を決定する場合、今回のような経済状況になると配当額が一気に変わる。それに伴って減配するのもどうかと考える。投下資本に対する配当の割合に関してある程度の幅を示すことで、株主の皆様へ中長期的な方針を示し

たいと考えている。結果として、それが配当水準の維持・向上につながるものとする。SMBC日興証券・竹内氏 「マテリアル」において、ポートフォリオ転換を図り、キャッシュ創出を重視するという説明だったが、この観点においてセパレータの評価を聞きたい。LIB用セパレータの2019年度の販売数量は、2018年度との比較において、湿式膜は増えたが乾式膜は減っており、明暗が分かれている。キャッシュ創出という観点で考えた場合の乾式膜およびPolyporeの評価を聞きたい。

**小堀** セパレータ事業においては、(鉛蓄電池用セパレータ)「Daramic」が自動車需要減少により厳しい状況だ。自動車需要が2019年度の水準に回復するには3、4年かかるのではないかという観測もあり、当面は厳しい状況が続くと見ている。

一方、自動車の中でも環境対応車の台数は増加が見込まれている。LIB用セパレータ全体では、2020年度4月の販売数量は前年同月と比較し増加した。2021年度のうちに15.5億㎡/年まで生産能力を増強する計画であり、引き続き前向きに取り組んでいく。セパレータには経営資源を投下しており、その投資効率を高めていく方針に変わりはない。マーケット動向、各国の政策、自動車メーカーの再編等、それぞれ動きはあるが、引き続き拡大する分野であるという見方は不変であり、足元でもそれを実感している。引き続きキャッシュを創出し、また業界におけるポジションを確保できるよう、強化・推進していく考えだ。

**竹内氏** 湿式膜、乾式膜の両方を持っているというシナジーは着実に出てきているという理

解でよいのか。

**小堀** 結構だ。特に大手電池メーカーは、湿式膜、乾式膜ともに開発していく流れにあり、今後一層シナジーを発現していけるだろうと考えている。

**竹内氏** 「ヘルスケア」に優先的に資源配分していくという説明があった。クリティカルケアや医薬品については、M&Aの実施等、戦略の方向感はあるが、医療機器については、COVID-19による影響等を踏まえた中で、事業基盤を強化していくにはどのような手立てが考えられるのか。M&Aを含め、事業規模を大きくする考え方もあるのか。

**小堀** 医療機器は大きく分けて、ZOLLのクリティカルケアと、旭化成メディカル(株)の人工透析関連製品、アフエレス治療関連製品等がある。

クリティカルケアについては、人工呼吸器の需要が新たに増加しており、足元の業績を見ても2019年度対比で増収となっている。

一方、人工透析関連製品、アフエレス治療関連製品については、緊急度の高い需要を背景に2019年度並みの売上高を確保できており、今後需要は一層高まるものとするが、国内の財政を考えると医療機器の販売価格を取り巻く環境は厳しい。当社の営業活動を含めて、働き方改革や、遠隔医療、在宅医療、データを活用した医療システムの在り方等、より生産性を高める活動の推進が重要であり、また地域によっても対応の仕方が変わってくるものとする。COVID-19が与える影響も見ながら、生産性を高めて活動していく方針だ。

また、医療機器ではないが、世界の製薬企

業が COVID-19 に向けた薬の開発に取り組んでいる中で、当社がグローバルに展開しているバイオプロセス関連製品が貢献する機会も一層増えていくものと考え、引き続き経営資源を投入していく。社会に貢献すると同時に当社の収益にも貢献できる事業であると考えている。

**UBS 証券・宮本氏** ナフサクラッカーの再編により、石油化学関連事業の安定性がリーマンショック時と比較しかなり高まってきていると思う。昨年 11 月のマテリアル領域事業説明会においても、アクリロニトリル（以下、AN）事業の収益安定化の取り組み等の説明があったが、今後基盤マテリアル事業の安定性をより高めるためにどういったことが考えられるのか、改めて考えを聞きたい。

**小堀** 2014 年度から 2016 年度にかけて石油化学関連事業の構造改善を実施した。そうした成果もあり、世界経済が緩やかな回復基調・拡大基調にあった 2016 年度から 2018 年度は、非常に良い数字を残すことができた。一方で、COVID-19 の影響による景気の低迷を背景に、利益のボラティリティの高さを改めて認識している。基盤マテリアル事業については、景気低迷の中で、5 年先、10 年先を見据えた上で、今回の COVID-19 のような事態が頻度高く起きるような状況下でも、ボラティリティを押さえながらどの程度の利益を出し続けられるのか、今一度精査する必要があると感じている。

過去に水島のナフサクラッカーの 1 基化という業界再編を行ったが、他の地区における再編も出てくる可能性があるかもしれない。コンビナートの中で、ナフサクラッカー

という視点に留まらず、用役や保全、ロジスティクス等の分野での協働・提携の可能性の検討等、人財不足という観点も含め、様々な視点からコスト効率化を図ることが重要だ。

AN については、価格のコストフォーミュラを進めている。徐々に収益のボラティリティは下がってきているが、依然として好不調の波はあるため、最低限安定的に見込める水準を精査していく必要がある。COVID-19 により世界経済がどのようなになるか見通しが難しい状況であるが、景気回復には相当の時間が掛かるものと見ており、石油化学製品の市況は厳しいという前提の上で事業の在り方を精査する必要があるだろう。

**宮本氏** 社内の自助努力と、競合他社との連携、「Connect」とでは、どちらに注力していくのか。今後の取り組み度合いに強弱感はあるか。

**小堀** 両方行っていくが、外部との「Connect」については相手の考え方による部分があるため、外部との連携ありきでは、実現性が不透明な部分がある。第一優先は、まず自社で何ができるか、どういう方向へ進むのかを考え、それを加速させる目的で外部と「Connect」するという視点が重要であると考えている。

[終了]