

回答者:

上席執行役員 ケミカル事業部門統括	片寄 雅弘
ケミカル事業部門 業務推進・戦略統括部長	山口 勝規
ケミカル事業部門 経営企画部長	北野 一郎
コーポレート戦略部門 IR 部長	渡部 満泰

1) 事業別（油脂、機能材料、情報材料）売上を開示しているが、過去の推移も教えてほしい。

油脂事業からスタートし、その後、機能材料、情報材料を加えて成長してきた。基本的には3事業とも伸ばしていく方針。売上は原料価格によっても変わってくるが、長い期間で見ると機能材料事業・情報材料事業が伸ばしてきている。

今後もその傾向は変わらないという事か。

油脂事業についてもさらに川下の製品や油脂誘導体を伸ばしていく。収益性が高く、油脂原料の市況変動に強い事業体質を目指す。機能材料事業・情報材料事業の比率が多少上がる可能性はあるが、基本的に3事業とも伸ばしていきたいと考えている。

2) 具体的な取り組みとして挙げられている戦略事業について、各事業のマーケットシェアと花王の優位性がどこにあるのか教えてほしい。

機能性展着剤：

現在市場として大きいのはドローン用ではなく、一般の散布用。市場規模は1,000億円、この領域でのシェアは約5%。ドローン用やパーム農園用の機能性展着剤はこれから市場ができていくところであり、既存事業に加え新しくできる市場でのビジネスを拡大する事で伸ばしていきたい。

高耐久アスファルト改質剤：

売上はまだ小さい。性能的優位性があるため、既存の改質剤を置き換える事に加え花王が市場を作っていく。従って現在のシェアはまだ非常に小さい。

ポイントは高速道路を含めた公道で使われるかどうか。現在公的機関で評価を受けている最中であり、仮に規格化ができれば売上を大きく伸ばすことができると考えている。

インクジェットインク:

花王が特化しているのは水性インクでシェアは約10%。インクに限らず印刷モジュールと組み合わせたの展開や、日本の技術を拠点がある欧米でも展開することで成長を加速させたい。

半導体薬剤：

様々な用途の薬剤があるが、花王は「洗う」プロセスに注力している。水系の洗浄剤の分野でのシェアは約30%。洗浄については家庭用・工業用と幅広い技術を持っており、その技術を活かして次世代の洗浄のための薬剤を開発・提供している。

高耐久アスファルト改質剤は他社にはできないのか。

トナー事業で培ったポリエステルに関する技術的な知見を活かして高耐久アスファルト改質剤の開発に成功し導入に至っている。そのためポリエステル系改質剤で今日現在では競合は存在しない。

水性インク・半導体の洗浄剤は、インジェットインク・半導体薬剤全体の中でどの程度のシェアを占めるのか。

水性インク：

現時点での水性インクのシェアは小さい。トレンドとしては溶剤インクから水性インクへの移行が進むという流れになってきているが、まだ溶剤インクの方が市場規模は大きい。ただし将来的には水性インクへ移行していくので、その市場機会を捉えて花王の持つ技術を提供しシェアを取っていく。

半導体薬剤：

花王が強い分野の市場規模は約800億円。

3) ケミカル業界は基本的にシクリカルであり、グローバルで見ても営業利益率8%~10%を安定して出せる会社は極めて少ない。何故花王は安定的に利益を出すことが可能なのか。

我々の製品の約50%はコモディティ化された市況変動を受けやすい製品だが、残りの50%がカスタマイズされた製品であったり、ニッチで差別化された製品であり、この比率が高い。またコモディティ製品の中でも油脂誘導体の中には、シェアが高く市場をリードできる製品がある。

つまり技術的に差別化されてニッチな世界で安定的に利益を稼げること、コモディティ製品でも一部市場をリードできる製品を持っていること、この2つが安定して収益をあげられる理由だと考えている。

将来的にこの体制は維持可能なのか。例えばパーム核油市況はボラティリティが上がってきており、将来さらに上がるのではないかと見ている。このような状況の中で、花王の施策が追い付くのか。またニッチな領域への展開を続けるのであれば、技術営業体制はどのようになっているのか。今後これらがリスクにならないのかを教えてください。

パーム核油のボラティリティは、今後も上がっていく可能性がある。脂肪酸、アルコール事業でジョイントベンチャーを組んでいるが、その関係をさらに強化し安定的な調達を目指していく。またパーム核油以外の原料も入れていく。パーム核油を使った製品でも、誘導体やさらに川下の製品を展開することでボラティリティを吸収できるようにしていく。

ケミカル全体ではボラティリティのない領域の事業を増やしたい。戦略事業・新規事業はどちらかというとパーム核油に関係していない領域なので、ここを大きくしていく。

技術のバックグラウンドのある営業部員が営業全体の60%~70%を占める。これまでどちらかと言えばプッシュ型のマーケティングを行ってきたが、デジタル技術が使えるようになってきたことで、プル型のマーケティングを加えることにより効率を上げて営業活動・開発活動を進めていく。

4) 日用品メーカーの中で高級アルコールを自社生産しているのは花王、P&Gの2社という認識で問題ないか。またその場合、10年前と比べて競争環境のコアな部分に変化がないため、競争優位性を維持しているという理解で

良いか。

日用品メーカーで高級アルコールを製造している会社は、ご理解の通り。パームプランテーションが能力を上げてきている。

その中で花王は三級アミンなどのファインケミカルの部分を伸ばしてきたという理解で良いか。

その通り。

かつては内部取引が全体の約4割を占めると聞いたが、その割合に変化はあるのか。

ケミカル事業全体の中で、コンシューマープロダクツ事業向けの製品の割合は約10%。過去と比べグローバルで売上が伸びているので、内部取引が占める割合は下がっている。

日用品向けに革新的な製品ができた場合、外販するのかそれとも社内で使用するののかについてルールはあるのか。

明確なルールはないが、非常に特徴的な製品については社内で使用する。コモディティ製品は、外販も行いコストを下げる。

競合の高級アルコール事業と花王の事業を比べた時に、花王の強みとその強みが今後の展開にどのように関わってくるか教えてほしい。

花王の強みは、コスト競争力と品質。他の競合はプロセス技術、触媒技術は外部から調達していると思うが、花王は自社で開発している。また花王は油脂以外の事業も持っているので、油脂製品をコンシューマー用途だけではなく、産業用途にも広く展開できる点が他と大きく異なる点だと考えている。

ケミカル事業で生産し、コンシューマープロダクツ事業に応用している成分の中で一番の自信があるものを挙げるとすればどれか。

「ビオレ」に使われている、肌に優しい洗浄剤基剤には自信を持っている。バイオIOSも今は衣料用洗剤だけだが、色々な可能性があると思っている。

5) 収益インパクトと価格メカニズムについて教えてほしい。Q1の実績が計画を下回ったが、Q2に過渡期を迎え、Q3から業績が回復という計画だと思う。Q3以降収益はどのように回復していくのか。

収益に影響を及ぼす因子は色々ある。

市況もその一つ。特にコモディティ製品は市況が厳しいと価格を下げて販売するので、収益は落ちる。また2022年からパーム核油の価格が短期間で過去にない程急落した。油脂の場合、原料が下がる局面では高い原料在庫で製品を作るが、市況が下がるので製品価格は下げる必要があるため、利益は減少する。逆に油脂の価格が上がれば利益は増加する傾向にある。2022年から2023年にかけてパーム核油の価格が乱高下した理由は、ロシア・ウクライナ危機とインドネシアがパームを禁輸した事が原因。Q1は価格が下がり続けたが、足元ではようやく下げ止まった。今後

は価格が上がっていくと見ているため、油脂事業は好転していくと見ている。

市況そのものは日本・アジア（中国を除く）は回復してきたが、欧米は回復が少し遅れている。いずれにせよ市況が戻ることが売上増、利益の改善に影響してくる。その他には高付加価値品の比率をどれだけ増やせるかという点も重要。Q2は2022年度の年間実績並みの利益率までは回復するだろう。

パーム核油の価格は横ばいのように見えるが、ここから上がってくると見ているのか。

パートナーであるパームプランテーションもそのような見立てでいる。エルニーニョの影響で生産量が落ちてくると需給バランスにより上がってくると見ている。

Q3から稼働を始めるドイツでの三級アミンとスペインでの合成香料の増産が業績に与えるインパクトは大きいのか。

今までは生産が追いつかず機会損失が多かったため、これら設備の稼働によって売上を伸ばすことができると見ている。

- 6) 情報材料事業と機能材料事業の収益性の違いを教えてください。情報材料事業の中のトナー・トナーバインダーなどは、世界的なペーパーレス化やオフィス需要の変動の影響は受けないのか。2016年と2017年に米国とスペインで水性インクジェット用顔料インクの会社を買収しているが、どのようなシナジー効果が出ているのか。また今後どういった効果が見込まれているのか教えてください。**

事業別の収益性について具体的な数字は非開示だが、油脂事業が全体の利益率より多少低く、機能材料事業と情報材料事業が高い。

トナー・トナーバインダーの市場は、徐々に縮小していくと見ている。オフィス需要は減少するので、産業用途や商業用途の印刷に使われるトナー・トナーバインダーの事業を増やしていきたい。長い目で見ると需要は減っていくが、これをインクジェットインクのビジネスで補填したい。アナログ印刷のデジタル化率の上昇に伴い、市場が大きく伸びていくと考えている。トナー・トナーバインダー、インクジェットインク全体で伸ばしていきたい。

2016年、2017年の買収以降、共同開発した製品を市場に投入するなど、売上が年率8%程で伸長している。コロナ禍で当初の想定よりは多少遅れているが、堅調に伸ばすことができている。

- 7) 売上の半分を占めるコモディティではない製品、いわゆるスペシャリティケミカル製品の現状の課題認識を教えてください。またコモディティ製品はおそらく70%程度を油脂製品が占めると思うが、油脂製品については戦略・新規事業として大きく拡大するイメージが無い場合、その点についての課題認識も教えてください。**

油脂事業はコモディティ製品が多いが、油脂誘導体の比率をあげていく。川下に拡大して収益性を上げながら、油脂事業そのもののポラリティを下げていきたい。また基盤製品の中にも、カスタマイズされた特徴的な製品はある。またスペシャリティ製品の中にもトナー・トナーバインダーのように市場が伸びていかない製品もあるので、戦略・新規事業も含め、伸ばしたい事業にリソースを集中させていく。

- 8) 2025年までのケミカル事業の設備投資額と償却費はどの程度か。原料価格高騰の影響による売上伸長を除いた場合の、花王中期経営計画「K25」に対する現在の進捗を教えてください。

残りの3年間（2023-2025年）で450億円程度。一番投資額が大きいのは米国の三級アミンになるが、その他の設備能力増強も含め投資は継続していく。K25の進捗については、コロナ禍で顧客の開発計画に遅れが発生した影響もあり、進捗は少し遅れている。

ケミカル事業全体のイメージとしては、償却費は増えるが、それ以上に売上が伸び、収益性の高い分野も伸びていくため、K25の計画に対しては概ね想定線で着地するというイメージでよいか？

その通り。

注意事項

本資料に記載されている内容は、ケミカル事業 成長戦略説明会の質疑をもとに要約した当社の見解であり、その情報の正確性および完全性を保証または約束するものではなく、また今後、予告無しに変更されることがあります。また、業績見通し等の将来に関する記述は、当社が現在入手している情報及び合理的であると判断する一定の前提に基づいており、その達成を当社として約束する趣旨のものではありません。また、実際の業績等は様々な要因により大きく異なる可能性があります。