

2024年5月21日 22中計進捗説明会議事録

参考資料:2024年5月21日 22中計進捗説明会資料

[https://www.mitsui-](https://www.mitsui-kinzoku.com/LinkClick.aspx?fileticket=7ZpslJ12dQ0%3d&tabid=100&mid=1060&TabModule819=0)

[kinzoku.com/LinkClick.aspx?fileticket=7ZpslJ12dQ0%3d&tabid=100&mid=1060&TabModule819=0](https://www.mitsui-kinzoku.com/LinkClick.aspx?fileticket=7ZpslJ12dQ0%3d&tabid=100&mid=1060&TabModule819=0)

(補足)PKG : ICパッケージ基板

HDI(High Density Interconnect) : 高密度実装基板。ここではマザーボードを指す

■質疑応答

回答者: 代表取締役社長 納 武士

【全社または複数セグメント】

- Q. 22 中計の 24 年度の業績が未達で減販とコストアップが要因ということだが、社長としてはどうすれば未達幅が縮められたか、反省点などがあれば教えていただきたい。
- A. 「社会的価値の向上」の取り組みについては、反省点は全くない。想定通り、もしくは想定以上に経営メンバー、取締役会のメンバーと議論を尽くして取り組みができています。「経済的価値の向上」については、24 年度の収益が約束したものに対して「未達」となる事に関して非常に反省している。それぞれの事業で効率性という概念があまりなかった。触媒で業績が上がる一方で、貴金属価格の上昇で回転率が落ち、効率性が悪くなっている点や、またボラティリティが大きくなった点への経営サイドの打ち手が少なかったと思う。また、MicroThin™で販売価格は下がっていないものの利益率が下がったことに対して、コストが上がってくるまでアクションが起こせなかったのも、経営の責任の一つであり、大きな反省点である。24 年度からは、効率性の指標を取締役や常務以上の業績指標に入れて、それぞれの事業部門のトップも PL だけでなく効率性も見るようにしたい。
- Q. (説明会資料)P2 の下に書いてある両利きの経営と統合思考経営は予想以上に進展ということで、もう少し具体的に計画以上の点を教えていただきたい。
- A. 既存事業で収益を上げるには、コストダウンに注力するなど目先のことを一生懸命やる、それと真反対なのが新規事業であり、目先のことよりも先を見据えて強い決意で投資をしていく、このように経営のスタイルが全く違う。事業創造本部ができる前、私が機能材料事業本部長のときに既存事業と新規事業を行う部門があったが、私自身この両方を同じ責任のもとでやるのは極めて難しいと感じ、22 中計から明確に分けた。それもあって、事業創造本部は先月に事業説明会をした通りかなり進んできていると思う。まだ足元結果が出ていないが、これは 5 年、10 年先を見据えてやっている。
- Q. 成長していく話の一方で、「削る経営」というのは考えていないか。例えばあまり収益に貢献していない事業を切り出して、よい事業だけを残していく経営もあるが、これについての考えを教えていただきたい。
- A. 「削ること」には二つある。一つは、各事業の製品群の中で、ある製品の収益率が下がれば利益が出ていてもやめ、そこの人材を別の事業などに持っていく方法である。もう一つは、当社が事業自体をやめる方法である。事業ポートフォリオの動的管理として「事業の再構築」のところはそのようなフェーズに乗っている。一方で、例えば「当社がこの事業は伸ばせない」となると、その事業の人たちにとっても不幸なので、その事業を「切り出す」ことも十分ある。モビリティ事業本部は、22 中計を「見極めの中計」と言っており、モビリティ事業本部の中にある事業も含め見極めている最中である。
- Q. 22 中計が始まった当初と比べた外部環境の変化として、社長が気にしているものを整理して教えていただきたい。コストが上がっていることもあり、スマホなどが少し成熟化していく中で生成 AI がかなり伸びてきている。本来、この話は貴社にチャンスではないかという印象もあるが業績にはつながっていない。この外部環境の変化を総合的に考えて、追い風もありそうなものになかなか伸びていないという状況を社長としてどう総括されているか。

- A. 22 中計スタート時からの外部環境の変化で、まず機能材については、銅箔と機能性粉体の銅粉に関して、1年半ぐらい、これほどスマホにブレーキがかかったり、半導体が落ち込んだのは全く予想外だった。利益率が高ければ高いほど減販になると収益を圧迫し、予定よりもかなり外してしまった。もう一つの変化は自動車関係で、アクト、触媒の顧客である中国での日系企業がこれほど急激に悪化するのには当社にとって大きな変化だったと思う。金属については、相場が当初計画より低いが、逆に為替が 160 円近くになるなど円安で推移した。一方で、エネルギーコストが上がり円安のメリットをほぼ打ち消している。結果的には、相場、為替、エネルギーコストを合わせるとマイナスサイドになる。もう一つがカーボンニュートラルの取り組みで、当初の想定以上に世の中が進んでおり、八戸製錬の取り組みについて今回説明したが、会社としてもしっかり取り組んで行こうと変わって来ている。

生成 AI の伸びが当社にとってチャンスではないかという話があり、AI などシンギュラリティの世界が来ると、当社の製品はそこで貢献し、世の中にも、収益面でも貢献するようになる。銅箔も機能性粉体も HRDP®も、そのような世の中になればなるほど事業環境はよくなると見ている。

- Q. 22 中計のターゲットで、24 年度見込は当初の中計をかなり下回る一方で 30 年のロングタームの数字の旗は降ろさないという説明があった。今回のように大きくぶれた場合のマイルストーンの管理はどうなっているか。24 年度でのコンティンジェンシーとしての追加アクションは本来前倒しでもう少しあってもいいと感じる。今回 800 億円という長い目線の目標を期待値として維持できるための材料はあるか。

- A. ボラティリティが非常に大きい中で長期目線である 2030 年の目標を、現時点で変えない理由は二つある。一つはこれだけ環境が大きく変わっている中で、今下げるだけの根拠はあまりない。自動車関係は非常に厳しくなっている一方で、自動車向けの銅箔や MLCC 用の銅粉の開発なども進んでおり、長い目で見て変えるほどのマイナスの要因があまり見つからない。次期中計である 25 中計の議論が始まった段階であり、そこでこの 800 億円の確からしさを検証することになる。もう一つは、事業創造本部において、HRDP®や SE、カーボンニュートラルのテーマが想定よりもかなり良い方向に進んでおり、それらの利益の伸びが期待できそうだと感じている。さらにもう一つは、今回部門別 WACC を導入して、更にメリハリをつけた投資を加速していくことと、M&A も加速してやっていくことを考えており、2030 年度までには当社の事業体の入れ替わりが進むと思っている。そのようなことから 2030 年の目標を今は変えるべきではないと思っているが、これから 25 中計までの間に議論を進めていきたいと思う。

【機能材料セグメント】

- Q. 銅箔の値上げについて、実際にアクションを起こすか。また、値上げのフィジビリティについてはどう考えているか。

- A. 銅箔の値上げについて、当社は平米やキロ単位で値段をつけており、ボリュームが増えればボリュームディスカウントとして値を下げ、ボリュームが増えなければ値段を維持することを行ってきた。自動車メーカーからは年次で値下げ要請があるが、そういったイメージでなく値段を維持するという概念はあったが、これだけコストが上がると今までと同じ値段というわけにいかず、去年は、理解をいただける一部の顧客でのみ値上げを実施した。ただ、コストの上昇は更に大きく、24 年度に入ってからのような進め方をするか検討を始めているが、交渉自体にも 3 カ月、4 カ月とかかる。値上げして MicroThin™のシェアが落ちるかと言えば、最初から競合は当社よりも値段をかなり安く出してきているが当社のシェアは落ちておらず、当社の品質やデリバリー、キャパなどで圧倒的に優位だということであり、値上げしていくべきだという方向で進めている。具体的な交渉期間や値上げ幅などは言えないが、そのような状況である。

- Q. 生成 AI の追い風があるのはハイグレード VSP と思うが、こちらは特に競争環境などに変化はないか。貴社の優位性がどれくらい、MicroThin™と同じくらいあるのか、改めて状況を解説いただきたい。

- A. AI サーバーに使われるハイグレード VSP の競争力については、当社が圧倒的に強い。当社が強い理由は開発力で、日本(埼玉県上尾市)と台湾で開発している。また、製造は台湾で、台湾と上尾の開発部門の連携もうまく取れている。長年培ってきた当社の表面処理技術や粗化技術などが、非常にマッチしている。台湾に開発拠点があると、顧客は台湾・中国に多いため顧客と密接に対応でき、顧客の樹脂に合った開発が他の競合よりも先にできるため、圧倒的な強みになる。もう一つは、当社は台湾だけではなくマレーシアにも拠点があり、台湾でハイグレードVSPをつくり、台湾で作っていたミドルレンジの品種はマレーシアでも製造が出来るため、台湾とマレーシアで製

造ミックスを考えられる事は、当社の銅箔の極めて大きな強みである。

- Q. ハイグレード VSP の競争力について、貴社の強みとして開発体制や粗化技術などが挙げられていたが、MicroThin™ほどの高い技術は要らず他の銅箔の会社も意外とつくることはできるといった話を聞く。現在のマーケット状況として、MicroThin™に関してはマーケットシェアを出したが、ハイグレード VSP に関してはどのようなシェアを持っているか教えていただきたい。また、他の会社が本当につくれないかという点についてもコメントをお願いしたい。
- A. ハイグレード VSP は MicroThin™ほどの難しさはない。何年後かには同じような製品で、競合に追い付かれる可能性はあるが、顧客の樹脂の改良がさらに進み、それに対する開発が必要となる。顧客のグレードが上がった商品への開発力が、競合よりも当社のほうが優れている。日本と台湾でそれぞれ開発していることを考えると、この競争優位性は MicroThin™ほど高くないにしても現状レベルのシェアは維持できるし、維持しなければならないと思っている。もう一つはキャパがあり、製造ミックスを変えればいろいろな設備でつくれることも、当社の強みと思う。現時点での優位性は MicroThin™とそれほど変わらず当社が非常に強いが、一方で MicroThin™のように当社しかつくれないわけではないのも事実である。
ハイグレード VSP のシェアは、顧客ごとに不明な部分があり実質的なシェアを把握していないが圧倒的に強いのは確かで、7、8割ではないかと思っている。
- Q. 貴社が生成 AI などの恩恵を受けるとすればハイグレード VSP が今は明確だと思うが、MicroThin™や HRDP®はどこまで恩恵を受けられるのか。
- A. サーバーの中にもメモリやモジュールが入っており、AI サーバーは実装密度を上げておかないと処理速度が速くならないため、基板ではなくメモリやモジュールで MicroThin™や HRDP®の需要がどんどん増えていく。足元は収益がついてきていないが、2030 年に向けて期待している。
- Q. 日本イットリウムは 100 億円ぐらいの市場規模とのことで銅箔などに比べて小さいが、それでも非常に有望という話で、どのくらい有望なのか教えていただきたい。
- A. レアアースを扱っている会社は日本には 3 社ほどしかない中で、日本イットリウムはリサイクルを含めいろいろな製品を扱っている。規模感ではコメントを控えるが、日本イットリウムの利益の 5 割、6 割は半導体関連であり、今後そこが伸びていくと期待している。

【モビリティセグメント】

- Q. 自動車部品のアクトについて、22 中計でのこれまでの総括と今後どのように考えたらよいかをコメントいただきたい。
- A. アクトについては中国の日系カーメーカーが非常に苦戦していることを受けて、当社の足元の事業環境は極めて厳しく、日本と中国の事業構造を変えた。端的に言うと適切な人員にする構造改革は一通り終わった。但し、これだけでは将来成長しないため、ドアシステムメーカーになるための開発力が極めて重要だと思っている。当社のドアロックの世界シェアは 2 割以上あり、ドアロック自体をつくることは競合に決して負けていない。ところがドアシステムでは、ECU との連携やソフトの開発などで当社は非常に厳しい状況であり、その開発人員を増やしてはいるがなかなかハードルが高く、次の中計までにどうアクトを伸ばせるかを議論しなければならないと思っている。22 中計が始まったときより、アクトの状況はさらに厳しくなりつつあると認識している。

【事業創造本部】

- Q. AI サーバーに使われるパッケージは多層実装が増えていて、なるべく伝送損失を低くする必要があり、HRDP®のような製品が製造しやすいのではないかと思う。想定よりも需要が前倒しで増えてくるのではと思ったが、どう考えているか。
- A. AI になると、間違いなく多層実装、ヘテロジニアスという方向になるため HRDP®の需要増が期待できるが、新しい製品は顧客も使いこなすのに時間がかかるため、それがいつ、どのくらいのタイミングになるかだと思う。本格的に需要が増えてくる時には、ジオマテックにある第 1 ラインでは少し品質面も含め不安があるので、第 2 ライン導入により需要増に対応することを狙っている。また、ジオマテックの中に顧客が HRDP®を使って評価するラインがあるが、そこに頻繁に顧客も来て一緒に評価しており、それらの顧客向けに伸びが期待できる。決してこれは MicroThin™とカニバリになるものではなく、HRDP®には非常に期待している。

- Q. 全固体電池用固体電解質について、新しい話として初期量産工場の新設を検討中ということで、もしこれが車載用であれば、ある程度採用が決まっているという話にならないと思うがどうか。
- A. 全固体電池の量産を意識した工場については、今のところ具体的に採用が進んでいる話はないが、どう考えても全固体電池に当社の製品が必要となってくるだろうという肌感覚が非常に強くなったと理解して頂きたい。今、量産工場の設計をしている最中で、上期中には工場を建てるかどうかクリアになるため、社外にも説明しようと思っている。カーメーカーでは試験品がそのまま量産に使われることはほぼないため、初期量産工場の向け先はカーメーカーを想定している。

以 上