



宇部興産株式会社

2021 年度 経営概況説明会

2021 年 5 月 19 日

イベント概要

[企業名]	宇部興産株式会社
[企業 ID]	4208
[イベント言語]	JPN
[イベント種類]	アナリスト説明会
[イベント名]	2021 年度 経営概況説明会
[日程]	2021 年 5 月 19 日
[ページ数]	47
[時間]	10:00 – 11:30 (合計：90 分、登壇：54 分、質疑応答：36 分)
[開催場所]	電話会議
[登壇者]	1 名 代表取締役社長 泉原 雅人 (以下、泉原)

登壇

司会：皆様、おはようございます。本日はお忙しい中、宇部興産株式会社の経営概況説明会にご参加くださいます。ありがとうございます。

これより泉原社長より、資料に基づき約 60 分間ご説明しました後、質疑応答を行います。会議全体の時間は 90 分を予定しております。

それではご説明を開始いたします。泉原社長、よろしくお願いいたします。

説明内容



- I** 2020年度決算と2021年度業績予想
- II** Vision UBE 2025 -Prime Phase- の進捗状況
- III** UBEグループの地球環境問題への取り組み
- IV** UBEグループの成長戦略
- V** セグメント別事業方針と進捗
- VI** 株主還元

2

泉原：皆さん、おはようございます。ただ今紹介にあずかりました宇部興産の泉原でございます。

本日はお忙しい中、当社の経営概況説明会に貴重な時間を割いていただきまして、誠にありがとうございます。

それでは、早速説明に移らせていただきたいと思います。お手元に資料をご準備いただいていると思います。

最初に 2 ページ目。右下にページ番号が付しております。

本日の説明内容です。この 6 点について説明したいと思います。

2020年度決算の総括

		2019年度	2020年度	差異
主要項目	営業利益	340億円	259億円	△81億円
	親会社株主に帰属する当期純利益	229億円	229億円	△0億円
経営指標	売上高営業利益率(ROS)	5.1%	4.2%	△0.9%
	自己資本当期純利益率(ROE)	6.9%	6.6%	△0.3%

■前年度対比

- 新型コロナウイルスの影響により、化学・機械両部門で上期を中心に需要が大きく減退し、化学品の市況も悪化。アンモニア工場で定期修理を実施したこともあり、石炭価格等の下落や諸経費抑制などのコスト削減効果があったものの、営業利益は減益
- 親会社株主に帰属する当期純利益は、繰延税金負債の取り崩しに伴う税金費用の減少などもあり前期並み

■当初計画対比

- 営業利益は、化学品の市況悪化などを石炭価格の低下やコスト削減効果で補い、概ね当初想定(260億円)通り
- 親会社株主に帰属する当期純利益は、繰延税金負債の取り崩しに伴う税金費用の減少などもあり、当初想定(140億円)から上振れ

■実行した主な施策

- ① **アライアンス・M&A** : セメント事業等統合 (三菱マテリアル㈱)、電解液事業JV (三菱ケミカル㈱)
- ② **能力増強** : 合成ゴム (タイ)、PCD (タイ)、セパレータ (堺)、ポリイミド原料着工 (宇部)
- ③ **組織再編** : 宇部アンモニア工業(有)吸収合併、射出成形機事業再編 (U-MHIプラテック㈱等)

4

それでは 1 番目、2020 年度の決算の振り返りと、2021 年度の業績予想についてご説明させていただきます。4 ページ目、2020 年度決算の総括です。

2020 年度は、営業利益は 259 億円、親会社株主に帰属する当期純利益は 229 億円、経営指標はご覧いただいている通りです。

前年度対比で申し上げますと、新型コロナウイルスの影響等によりまして化学、機械の両部門で上期を中心に需要が大きく減退し、化学品の市況も悪化しました。

アンモニア工場で、隔年の定期修理を実施したこともありまして、石炭価格等の下落、あるいはその諸経費抑制、そういったコスト削減効果はあったものの、最終的に営業利益は 81 億円の減益、率にして 24%の減益となりました。

それから親会社株主に帰属する当期純利益は、繰延税金負債の取り崩し、これは具体的に申し上げますと、欧州子会社からの配当金に係る源泉税、これが日本とスペインとの租税条約発効によりま

して、引当不要になりました。そういったこともありまして税金費用が減少して、当期純利益としては前期並みを確保出来たということでございます。

当初計画との対比で申し上げますと、営業利益は上期に落ち込みが大きかったために、第2四半期決算でいったん下方修正いたしましたけれども、下期以降の回復が著しく、最終的にはおおむね当初想定通りの営業利益を上げることが出来ました。

当期純利益は今申し上げました税金費用の減少などもあって、当初想定から大きく上振れております。

終わった期の実行した主な施策としては、アライアンス関係として、三菱マテリアルさんとのセメント事業等統合の最終合意書を締結いたしました。また電解液事業は三菱ケミカルさんとのジョイントベンチャー化を行っております。

能力増強関係ではタイの合成ゴムのデポトル増産。それから同じくタイでPCD、ポリカーボネートジオールのII期設備を新設いたしました。堺においてはリチウムイオン電池用のセパレータの増設を行いましたし、ポリイミドの原料であるBPDAの増産にも着工いたしました。

組織再編の関係では宇部アンモニア工業の吸収合併、あるいはその射出成形機の事業再編によって旧三菱重工の射出成形事業の取り込みが完了しました。

2021年度業績予想



■コロナ影響からの回復を見込み、売上高・営業利益ともに実質増収増益 (売上高は収益認識会計基準等の適用により減収)

(単位：億円)

項目	'20年度	'21年度	差異
売上高	6,138	5,700 (6,500)	△438 (362)
営業利益	259	370	111
経常利益	232	345	113
親会社株主に帰属する当期純利益	229	210	△19
有利子負債	2,147	1,850	△297
自己資本	3,590	3,600	10
自己資本当期純利益率 (ROE)	6.6%	5.8%	△0.8%
D/E レシオ	0.60倍	0.51倍	△0.09倍

() : 収益認識会計基準等適用前

5

次のページ、5 ページ目を見ていただきたいと思います。

今期の業績予想ですけれども、コロナ影響からの回復を見込んで売上、営業利益とも実質増収増益としております。

売上高は 21 年度 5,700 億円で、これは収益認識会計基準等の適用によりまして、商社的な仕入販売取引がネット表示される等によって、売上高が今までの会計基準に比べて 800 億円ぐらい目減りいたします。従って、これは括弧内が今までの適用前の数値ですけれども、括弧内の実質の数字を見ますと 6%程度の増収といえます。

営業利益は 370 億円で、これはコロナ前の 19 年度を上回る水準です。率にして約 43%前年度比の増益です。

親会社株主に帰属する当期純利益につきましては、20 年度は先ほど申し上げました税金費用が一時的に減少しましたがけれども、本年度 21 年度は通常の税金費用が発生いたしますため、210 億円で、若干の減益になります。

それから有利子負債は、300 億円程度減少いたします。昨年度は余裕資金を確保することで、現預金と有利子負債が両膨らみの状態になっていましたけれども、今年度は一定程度戻すということです。結果的に D/E レシオも改善いたします。

自己資本は 3,600 億円で、これは 20 年度の株主還元として 90 円の配当及び 100 億円の自社株買いを反映した数字ですけれども、自己資本ベースではほぼ前期並みです。

2021年度業績予想 セグメント別 売上高・営業利益

■ 化学・機械セグメントでは需要回復により増益、建設資材セグメントでは石炭価格上昇の影響を受け減益を見込む

(単位：億円)

セグメント	売上高			営業利益		
	'20年度	'21年度	差異	'20年度	'21年度	差異
化学	2,593	2,800 (2,900)	207 (307)	81	205	124
建設資材	2,828	2,000 (2,700)	△828 (△128)	147	115	△32
機械	787	950 (950)	163 (163)	28	50	22
その他	31	30 (30)	△1 (△1)	4	5	1
調整額※	△101	△80 (△80)	21 (21)	△3	△5	△2
計	6,138	5,700 (6,500)	△438 (362)	259	370	111

※セグメント間消去を含む

()：収益認識会計基準等適用前

それから当期の業績予想について、セグメント別に示した資料が次の 6 ページ目でございます。

右側の営業利益を見ていただきますと、化学・機械セグメントでは需要回復によって増益。建設資材セグメントでは、石炭価格の上昇の影響を受けて減益を見込んでおります。

■ 2025年のありたい姿**「すべてのステークホルダーに価値を創出し続ける企業」**

UBEグループは市場ニーズを先取りし、環境に調和した製品・サービスを創り出し、グローバルに存在感を発揮する企業として社会とすべてのステークホルダーに貢献します

■ 「2025年のありたい姿」を実現するために

- (1) 3カンパニーにより、それぞれ自立した「攻め」と「守り」の体制を構築
 - ① 化学：収益の安定性を高め、グループ全体の成長を牽引する
 - ② 建設資材：安定的な利益・キャッシュフローを創出し、新たな事業の拡大を進める
 - ③ 機械：事業特性に合致した運営を推進するとともに、事業価値を高める
- (2) 経営環境の変化を「課題」と同時に「機会」と捉え成長へ繋げる
 - ① 地球環境問題への対応と貢献
 - ② グローバル化推進による新たな市場の獲得
 - ③ ガバナンス機能の充実と健全な企業文化の醸成
- (3) 経営課題及び事業課題達成のための重要施策
 - ① 人的経営資源の充実
 - ② ICT活用の推進

■ 中計 基本方針

- i) 事業の成長基盤強化
- ii) 経営基盤（ガバナンス）の強化
- iii) 資源・エネルギー・地球環境問題への対応と貢献

8

次のページからは中計について、その進捗状況についてご説明したいと思います。

8 ページ目です。

Vision UBE 2025 -Prime Phase-と銘打っていますけれども、これは19年度からスタートした3カ年の中期経営計画です。

この中計の前の中計を議論した2015年、その2015年の10年後の2025年のありたい姿を、化学をはじめとして各事業で議論して、それをバックキャストする形で前中計を策定いたしました。

それから3年経って、今中計の策定の際には2025年のありたい姿を実現するための、より具体的な方針として、ここに記載している括弧数字の1、2、3、三つの方針を打ち出しております。

一つは3カンパニーによって、それぞれ自立した攻めと守りの体制を構築すること。

化学においては収益の安定性を高め、グループ全体の成長をけん引するという役割を担うわけですから、安定と成長を両立させるためにスペシャリティへのシフトを加速させる。

建設資材においては、セメント内需の減少傾向が続く中でも安定的な利益、キャッシュフローを創出して、そして新たな事業の拡大を進める。そのために、われわれが出した一つの解が、三菱マテリアルさんとの完全統合であったということです。

それから機械部門においては、もともと化学や建設資材といった装置産業と異なる事業特性ですので、これまでも自律的な事業運営を進めてきましたけれども、それを一層推し進めて、事業価値を機械事業として高めていこうという方針です。

それから括弧の2番目ですけれども、経営環境の変化をクリアすべき課題と捉えると同時に、機会あるいはその事業チャンスと捉えて、成長につなげたいということで、地球環境問題などは、まさにそういった観点でわれわれは取り組んでおります。これについては、また後ほどご説明いたします。

さらにグローバル化の推進、あるいはガバナンス機能の充実。こういった形で成長へとつなげていきたい。

それから、これらの様々な課題を達成するための手段として、人的経営資源は充実させていきたい。そしてICT、デジタル技術は積極的に活用していく方針を打ち出しております。

そしてこの中計の三つの基本方針として、ここに掲げております事業成長基盤の強化などを掲げ、この基本方針の下に3カ年のアクションプランに取り組んできました。

足元の事業変化によって、一部具体的な戦略、軌道修正しているところもありますけれども、この三つの基本方針自体は変えずに実行中でございます。

中期経営計画 数値計画（進捗）



■コロナ影響からの回復過程にあるものの、中計最終年度の数値目標からは大きく乖離

主要項目

(単位：億円)

項目	'19年度 (実績)	'20年度 (実績)	'21年度 (予想)	'21年度 (原計画)
売上高	6,678	6,138	5,700 (6,500)	7,700
営業利益	340	259	370	550
経常利益	357	232	345	580
親会社株主に帰属する当期純利益	229	229	210	350

経営指標

売上高営業利益 (ROS)	5.1%	4.2%	6.5% (5.7%)	7%
自己資本当期純利益率 (ROE)	6.9%	6.6%	5.8%	10%

() : 収益認識会計基準等適用前

次のページ、9 ページ目ですけれども、これは中計の目標数値と現状との比較でございます。

コロナ影響からの回復過程にあるものの、中計の最終年度の数値目標からは残念ながら大きく乖離しております。

一番表の右端が、この中計の最終年度の目標値です。営業利益で 550 億円を目指したわけですが、今年度の業績予想、営業利益は 370 億円で大きく下回っております。

経営指標も大きく未達という状況でございます。

セグメント別 売上高・営業利益（進捗）



(単位：億円)

セグメント	売上高				営業利益			
	'19年度 (実績)	'20年度 (実績)	'21年度 (予想)	'21年度 (原計画)	'19年度 (実績)	'20年度 (実績)	'21年度 (予想)	'21年度 (原計画)
化学	2,860	2,593	2,800 (2,900)	3,500	145	81	205	320
建設資材	3,030	2,828	2,000 (2,700)	3,300	145	147	115	165
機械	907	787	950 (950)	1,050	49	28	50	70
その他	45	31	30 (30)	50	5	4	5	5
調整額※	△165	△101	△80 (△80)	△200	△6	△3	△5	△10
計	6,678	6,138	5,700 (6,500)	7,700	340	259	370	550

※セグメント間消去を含む

() : 収益認識会計基準等適用前 10

その次の10ページ目に、セグメント別の中計の目標値との比較を示しております。

右側の営業利益をご覧くださいますと、各セグメントとも原計画と大きな乖離が生じております。特に化学関係ではナイロン、電池材料で差が出ている状況です。

事業ポートフォリオ



育成事業	チラノ繊維、LTO（チタン酸リチウム）
積極拡大事業	ナイロン、ファインケミカル、高機能コーティング、 合成ゴム、ポリイミド、分離膜、セパレータ
	マグネシア・カルシア、バイオマス燃料、資源リサイクル
基盤事業	カプロラクタム、工業薬品、医薬
	セメント・生コン、エネルギー
	成形機、産機、製鋼

11

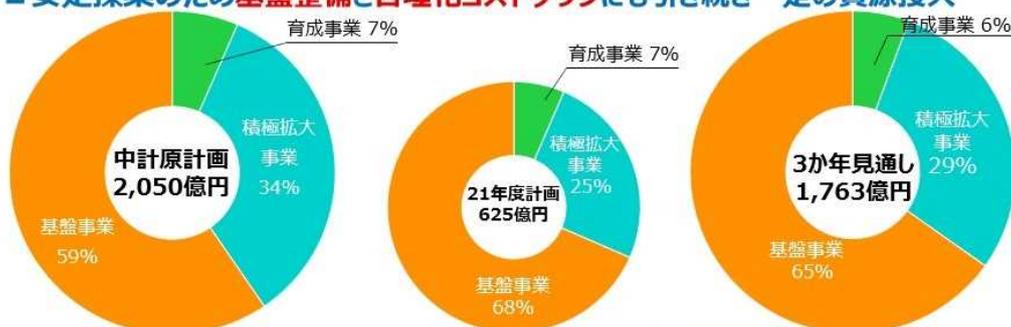
次、11 ページ目に、この中計の当社事業のポートフォリオを示しております。

各事業を育成、積極拡大、基盤、この三つに区分しておりまして、真ん中の積極拡大事業に資源投入を集中させる方針を打ち出しております。

ポートフォリオ別 経営資源投入計画と進捗

UBE

- コロナ影響等により総投資額は計画比減少するが、**積極拡大事業**への経営資源投入比率は前中計（26%）より向上
- 安定操業のため**基盤整備**と**合理化コストダウン**にも引き続き一定の資源投入



	中計原計画	21年度計画	3か年見通し
設備投資	1,400億円	440億円	1,287億円
投融資 (M&A含む)	200億円	60億円	109億円
研究開発費	450億円	125億円	367億円
合計	2,050億円	625億円	1,763億円

12

次の12ページ目で、ポートフォリオ別の経営資源の投入計画と、その進捗状況を示しております。

一番左側が中計の原計画です。設備投資、投融資、研究開発費のトータルで2,050億円を投入する計画に対して、一番右側、3カ年のこの見通しは1,763億円になりそうです。

コロナ影響等によって市場の拡大が想定よりも遅れて、特に積極拡大事業の投資が後ろ倒し、あるいは取りやめになった。こういったことを主な要因としまして、総投資額は減少しておりますけれども、積極拡大事業中心に投入する基本的な考え方は変わっておりません。前中計では、この積極拡大事業に投入する比率が26%程度でしたけれども、3カ年の現在の見通しにおいても29%、前計画よりは向上しているということです。

それから基盤事業への資源投入ですけれども、こちらは景気の影響をあまり大きく受けませんので、基盤整備、合理化、コストダウンといった投資は一定程度行っております。結果的に、基盤事業に対する投資の比率は上昇しております。

セグメント別 設備投資・投融資の進捗とCF

UBE

■セグメント別設備投資・投融資計画



■キャッシュフロー計画（3年間）

	中計原計画	21年度予想	3か年見通し
営業CF	2,000億円	570億円	1,914億円
投資CF	△1,600億円	△500億円	△1,300億円
フリーCF	400億円	70億円	614億円

13

次、13 ページ目。こちらにセグメント別の設備投資・投融資の進捗、それからキャッシュフローを示しております。

一番左側の円グラフ、これが原計画の設備投資・投融資計画ですけれども、1,600 億円を計画して、そのうちの化学部門が円グラフの青い部分の 57%を占める。そして化学全体を 100 とした時の 44%を積極拡大事業に投入すると。

こういった原計画に対して、3 カ年の見通しの設備投資・投融資額全体は約 200 億円強減少しまして、1,396 億円を見込んでおります。成長投資は、化学を中心に想定しておりましたが、市場環境がそういう状況になかったことで、結果的に化学の比率が 48%と下がっております。

キャッシュフロー計画は、下に表を付けております。

設備投資・投融資額の減少等もありまして、フリーキャッシュフローは、当初 400 億円と想定していたものが 3 カ年の見通しで 614 億円となっております。

3 カ年の合計の営業利益は減少しているわけですけれども、設備投資・投融資の減などもありまして、フリーキャッシュフローが計画よりも上振れした。こういったことが自己株式の取得を実施した背景でもあります。

研究開発費の進捗

UBE

■化学セグメントを中心に、志向する事業ドメイン・積極拡大事業に対して研究開発資源を重点的に投入



中計原計画は生産技術関連を含む金額。実績と見通しでは、生産技術関連を含まないため原計画に対して乖離があるが、実態としては概ね計画通り進捗

14

次のページ、14 ページに研究開発費の投入の状況を示しております。

左側、中計の原計画では 450 億円を投入する予定でしたが、右側、3 カ年の見通しでは 367 億円で、80 億円強減少しております。

この理由は下に注記をしておりますけれども、この原計画は生産技術関連の費用を含んでおりました。これは製造原価に入る費用ですけれども、3 カ年の見通しでは計上区分を変えまして、生産技術関連を含めず、試験研究費のみに捉え直しておりますので、実質はほぼ計画通りと見ていただければと思います。

従って、このような環境下でも研究開発費は削減せず、ほぼ計画通り実施している。また内容的にも化学セグメントを中心に、志向する事業ドメイン、積極拡大事業に研究開発資源を重点的に投入しておりますので、円グラフで示している内訳等の比率も、ほぼ計画通りでございます。

研究開発 注力する5つの領域

UBE

■従来の4事業ドメインから5つの領域に焦点を当て、新規事業の創出を推進



*PCM: ポリマーセメントモルタル

15

次のページ、見ていただきます。

ちなみに研究開発の状況をご説明しておきますと、一番左側の、四つの事業ドメイン。建築インフラ、モビリティ、環境・エネルギー、ヘルスケア。こういった志向する四つの事業ドメインの研究開発に注力するということでしたけれども、現在はこの五つの領域という形で組み直しております。建築インフラ、エネルギー管理、CO₂・廃プラ利活用、ネイチャーサステナビリティ、ライフサイエンス。この五つの領域に焦点を当てて、新規事業の創出を推進しております。

特に真ん中の三つ、地球環境問題/サステナビリティ、これに関する研究開発テーマは、次のページ、16 ページに改めてまとめております。

研究開発 環境貢献型研究開発テーマ



	テーマ名称	テーマ内容
エネルギー マネジメント	放熱複合材料	パワーエレクトロニクス向け高熱伝導性材料の開発
	放射冷却材料	放射冷却効果を利用した放熱材料の開発
	高性能断熱材	プラント向け高性能断熱シートの開発
CO ₂ ・廃プラ 利活用	CO ₂ 利用ポリカーボネートジオール	CO ₂ を原料に用いるポリカーボネートジオール製造法検討
	CO ₂ 鉱物化 (NEDO)	産業廃棄物中カルシウムを利用したCO ₂ の加速炭酸塩化
	CO ₂ 電解オレフィン合成 (NEDO)	電解法によるCO ₂ の有用化学原料への変換
	窒素循環 (NEDO)	排ガス中などのNOxをアンモニアに変換して有効活用
	多層フィルムリサイクル (NEDO)	多層プラスチックフィルムの水熱処理による分離リサイクル
	強化系ナイロン部品のケミカルリサイクル	GF補強PA6の解重合及び再重合技術検討
	廃プラからの再生材料	廃プラからの新規機能性再生材料の開発
		廃プラのマテリアルリサイクル
	廃漁網由来再生ナイロン材	廃漁網由来再生ナイロンと再生炭素繊維のコンパウンド材
	EUP(廃プラガス化技術)普及	技術ライセンス先(日揮社)による廃プラのケミカルリサイクル
ネイチャー サステナビリティ	バイオマス由来ポリマー原料 (NEDO)	バイオマス由来ポリマー原料の新規製造法開発
	CNF-PA6コンポジット (NEDO)	セルロースナノファイバーを用いたPAコンポジット開発
	PA66代替ナイロン	PA66代替用バイオベース高強度PA製造技術開発
	シルクプロテイン	繭からの機能性タンパク用途開拓
	バイオマス由来PA	バイオベース共重合PAの検討

16

地球環境貢献型の研究開発テーマです。詳細はご説明いたしませんけれども、見ていただきますとNEDOプロジェクトにも積極的に参画しております。他社とのコラボ、それからアカデミアとのオープンイノベーション等、個別企業での取り組みでは限界がありますので、こういった外部技術も積極的に取り込みながら、特に環境貢献型の研究開発を進めているということです。

UBEグループ° 2050年カーボンニュートラルへの挑戦 **UBE**

昨年5月に発表した「UBEグループ環境ビジョン2050」をさらにもう一段踏みこみ、本年4月に「**UBEグループ 2050年カーボンニュートラルへの挑戦**」を宣言。自らの事業活動から排出される温室効果ガス（GHG）の実質排出ゼロに挑戦するとともに、環境に貢献する製品・技術に関わる研究開発の推進とイノベーションの実用化により、社会全体のカーボンニュートラルに貢献し脱炭素社会をリードするソリューションプロバイダーとして取り組む

「UBEグループ° 2050年カーボンニュートラルへの挑戦」

1. 自らの事業活動におけるカーボンニュートラルへの挑戦

（GHG排出量の最小化、革新的な技術開発）

- （1）徹底した省エネ推進、プロセス改善
- （2）CO₂フリーエネルギーの利用の最大化
- （3）化石資源に大きく依存しない事業構造への再構築（化石資源利用の極小化）
- （4）CO₂利活用技術、原料の非化石資源化等の研究開発の推進と実用化

2. 社会全体のカーボンニュートラルの実現への貢献

- （1）使用段階でCO₂排出低減に貢献する製品の提供
- （2）顧客のサプライチェーンにおけるCO₂削減への貢献（バイオポリマー、リサイクル・再生化学製品の提供）

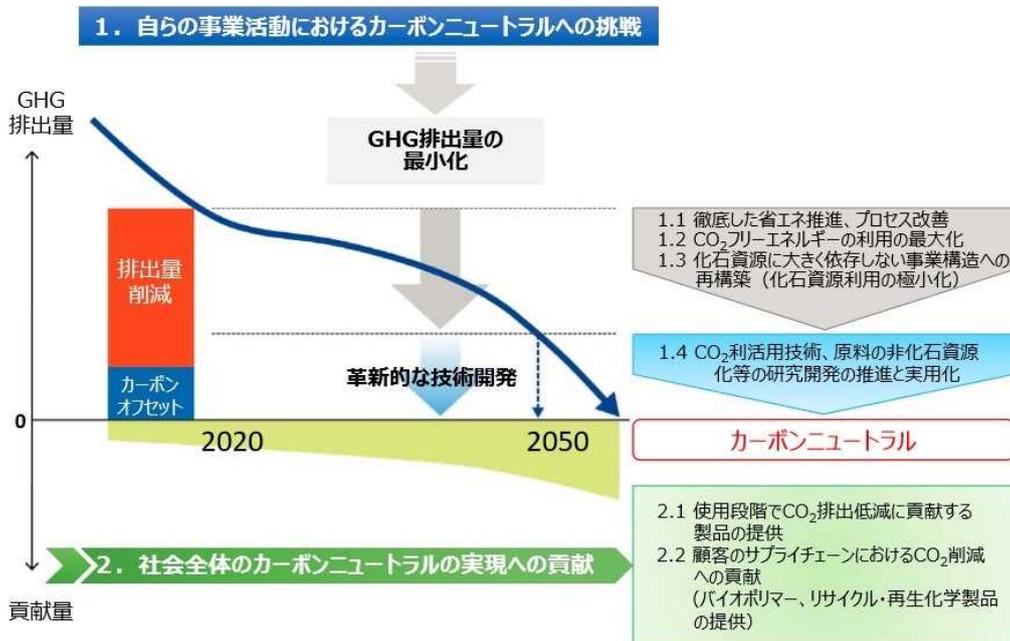
18

それでは次のページ、ここで当社の地球環境問題の取り組みについてご説明させていただきます。

18 ページ目ですけれども。昨年 5 月に UBE グループ環境ビジョン 2050 ということで、当時の政府目標に沿って GHG の排出量 80%削減を宣言いたしました。しかしながら昨年の秋、菅政権の 2050 年カーボンニュートラル宣言があり、これを受けまして、私どももこの環境ビジョンをさらにもう一段踏み込んで、この 4 月に、UBE グループ 2050 年カーボンニュートラルへの挑戦を宣言いたしました。

自らの事業活動から排出される温室効果ガスの実質排出ゼロに挑戦する。これは Scope1 と 2 ということです。排出ゼロに挑戦するとともに環境に貢献する製品・技術に関わる研究開発の推進、それからイノベーションの実用化によって、社会全体のカーボンニュートラルに貢献して、そして脱炭素社会をリードするソリューションプロバイダーとして取り組む。こういった役割を果たしていきたいと宣言いたしました。

UBEグループ° 2050年カーボンニュートラルへの挑戦 **UBE**



19

次の19ページの図を見ていただくのが分かりやすいかと思います。自らの事業活動におけるカーボンニュートラルへの挑戦ということで、GHG 排出量の最小化。

そのためには右側に示しております、例えば徹底した省エネの推進、プロセス改善、CO₂フリーエネルギーの利用の最大化、さらには事業構造の再構築等も含めて、排出量削減に努めていきますけれども、やはり排出量ゼロは難しいと思っています。

従って、それをオフセットする革新的な技術開発、右側にお示ししておりますCO₂の利活用技術、あるいは原料の非化石資源化等の研究開発の推進、実用化。こういったことに取り組みながら、カーボンニュートラルを達成していきたい。

一方で、社会全体がカーボンニュートラルに向かって進んでいく中で、その実現のために、われわれがいかに貢献出来るかということで、右側に示しております環境に貢献する技術、あるいは製品の供給を増やしていきたいと思っております。

地球環境問題への取り組み

■ 地球温暖化対策はUBEグループの重要課題

【地球温暖化対策としての2030年度数値目標】

項目	目標
地球温暖化対策	2030年度までにGHG排出量を20%削減（化学部門・2013年度比）

【地球環境問題（4つの課題）に関する数値目標と各課題に対する取り組み】

項目	目標／取り組み
地球環境問題	2030年度までに環境貢献型製品・技術の連結売上高比50%以上
地球温暖化	GHG排出の削減、回収等に貢献する素材・製品の提供
海洋プラ	プラスチック問題の解決に貢献する素材・製品の開発及び提供
生物多様性	事業活動を通しての自然環境の健全性と生物多様性の保全に貢献する
水資源	水の適切な利用と管理により水資源の保全に貢献する

環境貢献型
研究開発
テーマ
(P.16)

環境貢献型製品・技術は、ISO14001：2015 改訂版に記載の「自然環境が組織に及ぼす影響」の項目を基に社内ガイドラインを規定

対象製品：省エネタイヤ向け合成ゴム、自動車軽量化向けナイロン、食品包装用ナイロン（フードロス対策）、ポリイミド製品（OLED-TV、EVMータ絶縁材等）、LiBセパレータ、ガス分離膜、ヘリオフレッシュ等

20

次のページ、20 ページです。こういった取り組みに関して、われわれ 2030 年度の中期の数値目標も掲げております。

地球温暖化対策においては、2030 年度までに GHG 排出量を 20%削減する。これは来年 4 月から建設資材部門が分離されますので、こちらはカウントを外しております。

ただ、それは関係ないという意味ではなくて、建設資材部門は統合新社で方針を決めていくことになると思っております。基本的には 2050 年に向けてわれわれと同様の方針をとることになると思っております。

それから地球環境問題は地球温暖化だけではありませんので、海洋プラ、生物の多様性、水資源の保全等々にもわれわれは取り組んでいきます。

これら地球環境問題、温暖化を含めた四つの課題に関しても、数値目標を掲げようということで、2030 年度までに環境貢献型の製品・技術を連結売上高比 50%以上に持っていくといった計画、目標を掲げております。そのために先ほど申し上げました環境貢献型の研究開発テーマも取り組んでいるということでございます。

何をもって環境貢献型製品・技術というかについては、ISO14001 をもとに社内ガイドラインを策定しております、これに基づいて、下に赤字で対象製品が記載してあります。こういったものを環境貢献型製品と、われわれとしては定義しているということです。

化学の成長



■ 2022年4月～セメント事業等は持分法適用関連会社化
⇒より一層化学事業での成長を目指す

目指す方向

- 120年以上の歴史の中で培われてきた「確かなものづくり力」と磨きをかけた「スペシャリティケミカル技術」を強みとして持続可能な社会に求められる価値を創出し続け、地球環境問題、人々の生命と健康、そして豊かな未来社会に貢献するグローバル企業として持続的成長を実現する

成長の方向性

- 事業構造を転換し、スペシャリティ化を推進
エネルギー負荷が低く、市況の変動に左右されにくいスペシャリティ化学を中心とした構成へと転換し、レジリエンスと成長性を兼ね備えた事業ポートフォリオを構築する

特に注力する事業・製品	ファインケミカル（含 高機能コーティング）、ナイロンコンポジット、ポリイミド関連製品（含 分離膜）等
--------------------	--

成長ストーリー

- ①スペシャリティ化学と位置づけられる注力事業・製品に経営資源を重点配分し、グローバルに規模を拡大
- ②M&A・アライアンスを活用した注力事業・製品の周辺領域における成長促進
- ③環境負荷低減・カーボンニュートラルに貢献する革新的な技術・製品の実用化を見据えた研究開発の推進

22

それでは次、ここから当社グループの成長戦略の基本的な考え方についてご説明したいと思います。

22 ページ目をご覧くださいと思います。

化学の成長と題しておりますけれども、来年の4月からセメント事業等は持分法適用関連会社になります。従って、連結売上高、連結営業利益からは外れてきますので、われわれとしてはより一層、化学事業での成長を目指していきたいと思っております。

当社の存在意義は何かと問われた場合に、120年以上の歴史の中で培われてきた確かなモノづくり力、そして特にスペシャリティケミカルの技術、これを強みとして価値を創出し続けて、地球環境問題、あるいは人々の生命、健康、そして豊かな未来社会に貢献するグローバル企業として、持続的成長を実現していくことだと思っております。

従って、目指すべき方向性としてはスペシャリティ化の推進です。エネルギー負荷が低く、市況の変動に左右されにくい、スペシャリティ化学を中心とした構成へ転換していくことで、レジリエンスと成長性を兼ね備えた事業ポートフォリオを構築していきたいと思っています。

そのために特に成長のドライバーとなる、注力する事業・製品としては、高機能コーティング材料も含めたところのファインケミカル。ナイロンのコンポジット。分離膜等も含めたポリイミド関連製品。これらを中心に成長を果たしていきたいと思っています。

成長のストーリーとしては、スペシャリティ化学に経営資源を重点配分して、グローバルに規模を拡大すること。それから M&A などにも従来以上に積極的に取り組んでまいります。そして注力事業・製品とその周辺領域における成長を促進していきたいと思っています。

さらに環境負荷低減、カーボンニュートラルに貢献する革新的な技術・製品の実用化のため、研究開発の推進を行っていききたいと思います。

セメント事業等の統合

- 2022年4月～建設資材カンパニーの全事業は三菱マテリアル(株)のセメント事業等と統合
⇒日本第2位のセメント製造販売会社の誕生

統合の経緯

- 1998年に両社折半出資により宇部三菱セメント(株)を設立し、販売・物流部門を統合
→物流費等の大幅なコスト削減、販売シェアの拡大などを実現
- 事業環境が変化中、高い競争力を維持しつつ、成長分野に経営資源を投入し、成長サイクルを維持するためには、生産部門含めた完全統合が必要と、両社ともに認識が一致
⇒従来の関係を発展させ、セメント事業等を統合し、両社の強み及び相乗効果の発揮を通じた持続的成長を図ることにより、両社にとって最適な運営体制を構築する

期待する統合効果

- 生産体制の最適化、販売・物流体制の再構築 →バリューチェーン全体での効率化・シナジーの最大化
- 生産技術、研究開発、その他事業の一体化 →企画力・開発力を向上
⇒統合によるシナジー効果等により収益向上を目指す

統合後の成長戦略

- 国内セメント事業で創出されたキャッシュフローを成長分野(※)へ集中的に投下
※海外のセメント・生コン事業、高品質石灰石ベースの高機能無機材料事業
社会インフラの整備及び循環型社会の発展に貢献する企業として持続的な成長を図る

23

それから次に、23 ページにセメント事業の統合等について、簡単にまとめております。

来年4月から日本第2位のセメント製造販売会社が誕生いたします。

統合の経緯はこれまでも既にアナリストの皆さんにはご説明してきたことと思いますけれども、1998年、当社と三菱マテリアルさんは宇部三菱セメントという、販売・物流部門を統合した会社を設立しておりまして、物流費等の大幅な削減等、一定の効果を出してきております。

しかしながら当時の内需は7,000万トン程度ありました。ところが昨年度、これはコロナ禍もありまして、1960年代以来の内需4,000万トン割れ、3,866万トンという状況でした。

このように事業環境が大きく変化する中、引き続き競争力を維持して、成長分野に経営資源を投入して、また成長サイクルを維持するためには、やはり生産部門も含めた完全統合が必要ということで両社ともに認識が一致したところであります。

期待する統合効果をお示ししておりますけれども、生産体制の最適化、それから販売・物流体制の再構築等によって、バリューチェーン全体で効率化・シナジーの最大化を図っていく。2025年度以降には、100億円を超える統合効果を実現していきたいと思っています。

また生産技術、それから研究開発、特に両社の環境に貢献する技術、これを持ち寄ってカーボンニュートラルに向けた一層の対応が可能になると考えています。

そして統合後は成長戦略として、国内セメント事業で創出されたキャッシュフローを成長分野に集中的に投下していく。これによって、われわれが成長分野として見ているところ、一つは三菱さんから持ち込まれる海外、特に米国のセメント・生コン事業。それからわれわれから持ち寄る、宇部マテリアルズ社を中心とした高品質の石灰石ベースの高機能無機材料事業。これらにも積極的に取り組んでいきたいと思っております。

そして循環型社会の発展に貢献する企業として、持続的な成長を図っていききたいと思っています。

■グローバルでの重合能力・製品ラインアップの最適化

■プラスチックを取り巻く環境問題への対応

足元の事業環境

- 日本、タイ、スペインの3拠点ともに、高稼働・フル販売を継続中。総じてコロナ影響からは脱却
- 食品包装用フィルムの需要が堅調。原料市況上昇に伴い売価も改善

本中計期間の戦略

- カプロラクタム自消率拡大による事業規模追求から、重合能力最適化による収益性追求
- リサイクル（マテリアル、ケミカル）、バイオ原料、軽量化、薄肉化等、市場トレンドを見据えたマーケティング&イノベーション推進

20年度の成果

- アジア地区での最適生産配置の検討に着手し、タイ工場における付加価値製品の生産投資を決定
- 食品包装用フィルムに加え工業用フィルムへ展開⇒パウチ型LiBの採用拡大により自動車の軽量化に貢献

21年度の戦略

- 日本を含むアジア地域のローカル市場要求に合致した製造ライン構成へのシフト
- 循環型社会への貢献に向けた、ナイロン製品のリサイクル技術開発促進

ここからセグメント別、各事業の方針と進捗状況についてご説明させていただきますけれども、事業は多岐にわたりますので、それぞれ各事業について、簡単にポイントをご説明していきたいと思っています。

次の25ページ目、まずは化学部門のナイロン事業です。

ナイロン事業は大きくポリマーとコンポジットに分けております。ポリマーは食品包装用途を主とする押出フィルム向けでございます。

足元の事業環境は、巣ごもり需要等もあって、コロナ禍でも需要が堅調です。この中計の戦略としては、もともとナイロンの重合能力を増強してカプロラクタムの自消比率を拡大させる、ナイロン事業としてはその規模を拡大させるといった戦略を立てておりましたけれども、市況悪化に伴って、現有能力でグローバルに重合能力を最適化することによって収益性を回復、向上させる方針に変更しております。

20年度はこういった方針変更に伴いまして、アジア地区での最適生産体制の検討を行いました。結論として、付加価値品、これは食品包装用などに用いられる共重合品ですが、タイでこの設備を改造しまして、こちらで作ることを決めました。

そして今年度はそういったアジアで成長している食品包装市場等を見まして、ローカル市場の要求に合致した製造ラインの構成にシフトしていきます。

また一方でポリマーに関しては循環型社会への貢献に向けて、ナイロン製品のリサイクル技術、例えばナイロンとオレフィンの多層フィルムをそれぞれ分離してまた再利用する。こういった技術の開発にも努めているところです。

化学 ナイロン／コンポジット戦略



- スペシャリティ化推進のため、コンポジット事業の拡大推進
- 付加価値製品の継続的な開発に向けた体制強化

足元の事業環境

- 自動車用途向けの販売は急回復し、コンポジット製品の生産・販売は前年度比増で推移

本中計期間の戦略

- コンポジット製品の海外生産拠点拡充と製品・技術の高付加価値化
- マーケティング&イノベーション機能の強化による利益創出体制の構築



MIRAIの燃料電池ユニット

20年度の成果

- コンポジット事業基盤強化、北米拠点PCTNA社でナイロンコンポジット商業生産開始
- 市場アクセスを考慮し、大阪研究開発センター（ORCA）でのコンポジット開発機能強化
- FCV 新型「MIRAI」の高圧水素タンクライナー部材に初代に引き続き採用
- スペインにおいてもOEM各社のFCV展開を睨み高圧水素タンクライナー向けグレードの生産体制を確立

21年度の戦略

- 北米コンポジット事業の更なる拡大・深化を推進するため、製造・販売拠点の一体運営体制を構築
- ORCAにコンポジット営業開発グループを創設し、グローバル市場開拓力を強化

26

次、26 ページ目ですけれども、こちらはナイロンのコンポジットの戦略。

コンポジット、自動車部品等に使われる射出用途が中心になります。

当社のナイロンの事業構成はポリマーの方が少し多くて6割程度で、残りがコンポジットですけれども、市場はむしろこのコンポジット用途の方が大きい。またより高い収益性も見込めるということで、今後ナイロン事業のスペシャリティ化推進のために、コンポジット事業の拡大、推進に重点的に取り組んでいきたいと思っています。

足元の事業環境ですが、これは自動車用途が中心ですので、2020 年度の上期は大きく落ち込みましたけれども、下期以降、急回復しておりまして、コンポジット製品の生産・販売は、最終的に前年度比増で推移しております。また足元もタイトな需給状況が続いています。

中計期間中の戦略として、コンポジット製品の、特に海外での生産拠点の拡充を図るということで、欧州では Repol 社、それから北米では PCTNA 社と、次々と川下のコンパウンド会社を買収してきました。

2020 年度においてはコロナ禍でも北米拠点、この PCTNA 社で UBE ナイロンのコンポジット製品の商業生産を開始いたしました。また先般の米国での寒波に伴う他社品のフォース・マジュール宣言等も追い風になっていまして、当社品の評価が順調に進んでいます。

それから右側の写真を見ていただきたいのですが、これは FCV 車、MIRAI の燃料電池ユニットです。この新型 MIRAI の高圧水素タンクライナーにも、われわれの部材が初代に引き続いて採用されております。スペインにおいても、他の自動車会社に向けて水素タンクライナー向けのグレードの生産体制も確立しております。こういった点に、特に注力していきたいと思っています。

21 年度においてはわれわれの大阪研究開発センター、ORCA と略しておりますけれども、ここでマーケティング機能をより一層強化して、日本、米国、欧州、アジア、この 4 極でのグローバル市場開拓力を強化していきたいと思っております。

化学 ラクタム・硫安戦略

UBE

- アンモニアチェーン全体の競争力向上に寄与する安定操業とコストダウン
- 付加価値の高い大粒硫安の増産・増販

足元の事業環境

- 中国でのコロナ影響の減少に伴い、カプロラクタムの需要は回復し市況は上昇、スプレッド拡大
- 硫安需要は堅調、コロナウイルス感染拡大による販売影響は限定的

本中計期間の戦略

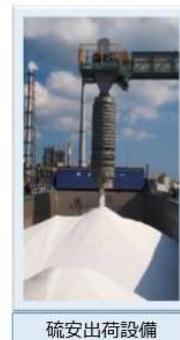
- カプロラクタム：フル操業を維持しコストダウンを図るとともに、タイでは収益改善投資を実行
- 硫安：大粒硫安（高付加価値品）の増産本格化

20年度の成果

- 硫安：カプロラクタム減産に伴い生産が限られる中、国内向けの大粒品は前年度並みの販売量を維持

21年度の戦略

- カプロラクタム：安定操業とコストダウンの継続
- 硫安：大粒品の生産・品質安定化を図り、将来の増販機会に備える
日本・タイ・スペインの三極連携による開発加速で、大粒硫安の構成を高めていく



硫安出荷設備

27

次、27 ページ目、ラクタム・硫安の事業戦略です。

足元の事業環境ですけれども、昨年9月を底に中国市場を中心にカプロラクタムの需要が回復傾向にあります。市況が上昇してスプレッドも拡大しているということで、スプレッドは昨年の上期平均で大体600ドルの半ば程度、これが昨年の下期は800ドルから900ドルまで上昇して、そして2021年度のわれわれの計画では900ドルを前提としていますけれども、4月、5月は1,000ドルを超えたところで推移しております。

ただ、われわれとしてはこのラクタム市況に大きく期待はしない、そう思っています。われわれの今年度の戦略としては、引き続き安定操業、それからコストダウンの継続に努めて、そしてこのチェーン全体の競争力を維持していきたいと思っています。

それから硫安の大粒品ですけども、当社はこのラクタムチェーンのコスト競争力を支える、スペンヤリティ品として位置づけております。

特に日本においては鉄鋼業界が高炉を閉じていく中で、オキシム硫安の大粒品はますます貴重になっていきます。それからタイ、スペインでも一般品に比べて大粒のプレミアムは2割から3割程度を確保出来ております。引き続き大粒硫安の構成を高めていって、大粒については増販等を計画していきたいと思っています。

化学 ファイン・工業薬品戦略

UBE

■ C1ケミカルチェーンの北米展開による事業拡大検討

■ 宇部地区アンモニアチェーン事業の再構築検討

足元の事業環境

- 原燃料価格上昇に伴い、製品価格への転嫁を推進
- コロナ影響からの回復もあり需要は総じて堅調。特に高純度DMCはxEV向けLiB用途の需要が拡大
- アンモニア極東市況は世界的に供給不安定な状況も重なり、足元は高止まり

本中計期間の戦略

- C1ケミカルチェーン（DMC、PCD）の世界展開として、北米生産拠点の検討
- 宇部地区アンモニアチェーン事業の再構築検討

20年度の成果

- 北米でのC1ケミカルチェーン生産拠点の絞り込みとFS（昨年度からの継続）
⇒ 需要増への対応として、米国拠点に加えて中国でのDMC合併事業化検討の開始
- 高純度硝酸の能力増強及び拡販の実行

21年度の戦略

- 北米でのC1ケミカルチェーンの拠点確定及び中国でのDMC合併事業化
- アンモニアは非定修年のメリットを活かせるよう、安定操業の実行



DMC製造設備

次の 28 ページ目ですけれども、ファイン・工業薬品事業についてです。

まずファイン製品について申し上げますと、足元の事業環境。これもやはり 20 年度の上期は需要が大きく落ち込みましたけれども、2020 年下期以降、コロナ影響からの回復もあって、需要は総じて堅調です。またそこに記載しておりますように、特に高純度 DMC は xEV 向けのリチウムイオンバッテリー用途の需要が拡大しています。

この中計期間中の戦略としては、高機能コーティングを含めたファインケミカル事業はわれわれの今後の成長戦略の中心として位置づけております。従って C1 ケミカルチェーン、DMC ですとか PCD の世界展開として北米生産拠点の検討を急いでおります。

昨年度は、生産拠点の絞り込み、FS を行ってきましたけれども、コロナ禍あるいは異常気象などもありまして、検討が遅れております。なんとか今年度中に拠点を確定させたいと思っています。

それからアンモニア事業について一言申し上げておきますと、足元 500 ドルを超える市況に上昇しておりますけれども、ある程度、今後落ち着いてくると思います。世の中がカーボンニュートラルに向けて大きく舵を切る中で、やはり燃料としてのアンモニア、グリーンアンモニア、あるいはブルーアンモニアが普及してくると、アンモニアの市場は大きく世界が変わります。需要が桁違いですので、市場全体が大きく変わってくると考えています。

これに対して、どう対応していくか。宇部地区のアンモニアチェーン事業の再構築を含めて、様々なシミュレーションをする中で、われわれとしては今後、方向性を打ち出していきたいと思っております。

■グローバル市場での提案力強化によるマーケティング&イノベーションを推進

足元の事業環境

- 水系・無溶剤系ポリウレタンコーティング市場は中国を中心に拡大中
- コロナ影響からは脱却し、需要堅調

本中計期間の戦略

- PCD：グローバル展開加速・拡販
 - ・タイで2期設備化、グローバルトップシェアポジションを強化
 - ・北中米におけるポリウムゾーンの獲得、米国工場設置に向けたマーケティングを推進
- PUD：国内のニッチ市場に留まらず、アジア市場で事業展開
 - ・アクリルディスパージョン、添加剤メーカーとの協業により配合技術を強化し、市場展開を加速
- 材料：3Dプリンター用途を中心にグローバル市場展開を加速
 - ・開発機能の強化とタイでの製造、供給を開始



タイPCD2期設備

20年度の成果

- PCD：タイの2期設備も垂直立上げによるフル生産実現
- PUD：計画通りに市場開拓が進展

21年度の戦略

- PCD：グローバルでの生産・販売拡大、北米市場での拡販の加速
- PUD：需要拡大が続く中国での技術サービス拠点（上海）構築
既存設備の能力増強に加えて、次期中計でアジア工場新設も検討開始

29

次、29 ページ目ですけれども、高機能コーティング事業についてです。

足元の事業環境、これもやはりコロナ影響で昨年上期は出荷が大きく停滞いたしましたけれども、中国市場の回復とともに、そこにあります水系、あるいは無溶剤系のポリウレタンコーティング市場は着実に拡大してきました。いわゆる環境に優しいコーティング材料です。PCD、PUD、オキセタン、それぞれ市場が広がっています。

昨年度については先ほどもご説明いたしましたように、タイのPCD2期設備も垂直立上げに成功しており、既にフル生産になっています。本年度はPCDについては今後のC1ケミカルの米国拠点の設立を見据えて、特に北米市場での拡販に注力していきたいと思っております。

PUD、ポリウレタンディスパージョン、これについては中国で技術サービスの拠点を設置します。また既存の、これは宇部の工場ですけれども、能力増強を行ってきたいと思っております。さらに次期中計では、アジアで工場の新設も検討したい。おそらくタイ、あるいは中国になると思いますけれども、検討を開始していきたいと思っております。

化学 合成ゴム戦略

- 足元の事業基盤強化～『UBEPOL』ブランドを活かした3極一体運営
- 国内事業を分社化し、収益力を強化（位置づけ・重要性は変わらず）

足元の事業環境

コロナ影響で急激に落ち込んだ需要が順調に回復

本中計期間の戦略

BR事業のスペシャリティ化

- VCR新規グレードの上市：弾性率・低燃費性向上
- 次世代BRの開発：低燃費性・耐摩耗性向上

供給責任を全うするための『基盤強化』

- 付加価値品の拡販
- 3極連携の高度化
- LUSR（マレーシア）は増産・VCR化着工

20年度の成果

- 3拠点を活用したグローバルマーケティングは進展
- 回復する需要を機会損失なく取り込めた

21年度の戦略

- 安全・安定運転、コスト競争力強化



TSL 合成ゴム製造設備

プラント	国	営業開始	製造能力 (千t/年)
千葉	日本	1971	126
TSL	タイ	1997	75
LUSR	マレーシア	2015	50→72 (21年6月予定)
合計			273

30

次のページ、30ページ目ですけれども、合成ゴム事業についてです。

足元の事業環境は昨年度、この合成ゴム事業はタイヤ向けが中心ですので、これも上期は需要が急激に落ち込みました。下期以降、需要は順調に回復しておりますけれども、スプレッド等は厳しい状況が続いている。

ただ、こういった中でもタイの子会社などはしっかり利益を計上しております。けれども、千葉の方は原料ブタジエン価格の低迷も響きまして、厳しい状態が続いて利益が出ない状況です。21年度も、千葉地区では2回の定修を予定していますので、引き続き厳しい状況が続きまして、収益の回復は22年度以降と見ております。

そういった中で、先月末に国内事業の分社化を発表いたしました。これによって、収益力を強化して、速やかな立て直しを図っていきたくと思っています。

ここでご留意いただきたいのですが、われわれは合成ゴム事業を手放すわけではありません。位置づけ、あるいは重要性は変わりません。あくまでも自力で立て直しをする手段として、100%子会社化を行います。

われわれ、BRの専門メーカーとして、差別化されたスペシャリティグレードで、収益性を今後も確保出来ると思っています。製販技一体、それから3極一体で機動的に動きまして、経営効率を高め、スペシャリティ化を進めることで、収益力を回復させていきたいと思っています。

化学 ポリイミド戦略

■ 積極拡大事業としての収益拡大は着実に進捗

足元の事業環境

- フレキシブルOLED向けワニスの市場は更に拡大
- 4K・8Kディスプレイ向け、在宅特需でCOFフィルム需要は堅調
- スマートフォン向け及び車載向けFPC基材の市場拡大

本中計期間の戦略

- フィルムに加えてワニスを主力製品に
- 電子回路基板市場に加え、ディスプレイ・太陽電池・コンポジット離形紙向け等を拡販
- 生産能力増強とコストダウンの推進… BPDAデボトル増産・既存フィルムをフル稼働に

20年度の成果

- ワニスの拡販、COF・FPCフィルムの拡販など計画以上に伸張
- BPDA工場の新設を決定（2023年10月稼働）
- 本中計の最終年度の目標に2020年度で到達

21年度の戦略

- フレキシブルOLED市場の拡大、堅調なCOFフィルム需要に対応し新規製品・市場の開発により将来の新たな需要を確実に取り込む

売上高

年	フィルム	その他
2017	~10%	~90%
2018	~15%	~85%
2019	~25%	~75%
2020	~40%	~60%
2021	~45%	~55%
2025	~60%	~40%

ポリイミドフィルム

31

それでは次のページ、31ページ目に移ります。ポリイミド事業についてです。

冒頭に記載しております通り、積極拡大事業としての収益拡大は着実に進捗しております。

足元の事業環境ですが、フィルムについては4K・8Kディスプレイ向け、ワニスについてはOLED向け、それから原料モノマーの外販についても、それぞれコロナ禍でも需要は堅調です。

この中計期間中、ポリイミドチェーン全体の利益の最大化を目指してきましたけれども、20年度の成果の最後にも書いておりますように、既にこの中計の最終年度の目標に2020年度で、1年前倒しで到達しております。

さらなる事業拡大に向けて昨年度、先ほど申し上げましたように原料BPDA工場の新設の意思決定をしました。2023年10月に稼働する予定です。

30

こういった足元のフレキシブル OLED 市場の拡大、あるいは堅調な COF フィルムの需要にしっかり対応していくとともに、われわれとしては将来を見据えて新規製品・市場の開発、例えばディスプレイ向け以外の市場の開拓等に、積極的に取り組んでいきたいと思っています。

化学 分離膜戦略 UBE

- 主力の窒素膜の事業基盤を更に強化
- モビリティ、環境・エネルギー分野で新規膜による市場開拓に注力

足元の事業環境

- 資源系防爆の需要は緩やかな回復傾向
- コロナ影響を受けた航空機防爆は21年度下期から若干需要回復
- 環境・エネルギー市場の拡大
 バイオガス：北米、欧州のメタン濃縮市場拡大
 (アルコール：顧客の設備更新・能力増強への対応)

本中計期間の戦略

- 窒素膜…営業拠点強化による競争力アップ
- モビリティ分野 … 航空機、鉄道での採用拡大
- 環境・エネルギー分野 … バイオガス、アルコール市場での拡販

20年度の成果

- バイオガス市場での拡販

21年度の戦略

- 環境・エネルギー分野での事業基盤強化と窒素膜・除湿膜の競争力強化
- カーボンニュートラル政策に対応する技術基盤の深化

売上高

分離膜種類	主な用途
窒素	防爆（航空機、資源系等）
除湿	鉄道、計装
脱炭酸	バイオガス
水素等	水素等の回収・精製

32

次、分離膜事業についてですけれども、これもポリイミド中空糸の分離膜ですので、ポリイミドチェーンの一角といえます。

足元の事業環境、これもやはりコロナ禍によって最も大きな影響を受けた製品の一つです。資源系の防爆用途の窒素分離膜、あるいは航空機の防爆用途は、2020年度は需要がまさに蒸発したということです。航空防爆用途などは21年度の下期ぐらいから、徐々に回復していくと見ておりますけれども、足取りは遅くて、これからということです。

一方、環境問題がクローズアップされている中で、バイオガス、北米、欧州のメタン濃縮市場の拡大、あるいは活発化が見られます。

2020年度は先ほど申しましたように資源系、あるいは航空機防爆系の需要が消えた分、バイオガス市場での拡販、リカバリーに努めました。今年度以降、今後事業拡大の余地の大きい事業と思っ

ております。特に環境・エネルギー分野は市場拡大の可能性が広がっておりますので、営業体制も強化しながら、伸ばしていきたいと思っています。

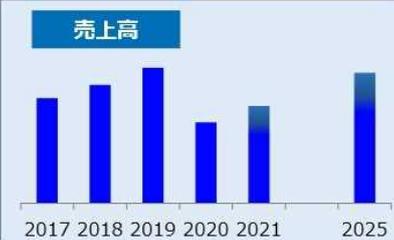
化学 セパレータ戦略



- 無塗布・塗布の一体運営で一層の効率化を推進
- 開発強化とコスト低減により、車載用途を軸とした増加需要を更に獲得

足元の事業環境

- 20年度前半は、コロナ影響等により自動車需要は低調であったが、下期から回復
21年度は需要の拡大を見込む
- コスト低減要求の一層の高まり



年度	売上高
2017	中
2018	高
2019	最高
2020	最低
2021	中
2025	高

本中計期間の戦略

- 将来の有力案件を積極的に獲得
- 要求性能を満たす、高品質化の推進

20年度の成果

- コロナ影響等により自動車需要が一時的に急減、無塗布・塗布ともに拡販未達
- 新規設備は20年度中に予定通り稼働

21年度の戦略

- 機能重視の顧客との関係強化及び主要顧客の次世代案件の確実な獲得
- 営業活動及び開発活動を一層強化
- 新設備稼働によるコストダウンの推進と拡販

33

次の 33 ページ目ですけれども、セパレータの事業戦略です。

20 年度の成果を見ていただきたいと思いますが、これもやはりコロナ禍の影響で昨年、自動車用の需要が一時的に急減しました。結果的に無塗布・塗布とも拡販計画は未達ですけれども、下期から需要は回復傾向にあります。

そういった中で、堺の 13 期の新規設備を 2020 年度中に予定通り稼働させております。今後も EV 市場、あるいは HEV 市場の拡大に伴って、セパレータの需要は確実に伸長すると思っておりますけれども、一方で中国プレーヤーのプレゼンスの拡大とともに価格競争は激化して厳しい市場になると、われわれ見ております。

当社としては価格競争にしのぎを削るのではなくて、機能重視の顧客との関係の強化、あるいは新設備稼働によるコストダウンの推進等々を行いながら、乾式のメリットをしっかりと生かせる領域で、安定的な拡大を図っていききたいと思っております。

■創薬パイプラインの強化と市場ニーズに対応した生産体制の構築

足元の事業環境

- 創薬の対象は、生活習慣病から希少疾患やアンメットメディカルニーズへ
- 創薬の対象変化や抗がん剤市場の成長に伴い、原薬ニーズは少量・高活性へ

本中計期間の戦略

- 基礎研究における研究領域の拡大、計算化学による探索サイクルの迅速化・効率化
- 少量・高活性に対応する工場群へ再編に着手
- 新薬市場が勃興している核酸医薬の原薬製造受託を事業化

20年度の成果

- 米国食品医薬品局 (FDA)へエイベリス®を新薬承認申請
- アビガン®錠中間体の供給

21年度の戦略

- 創薬パイプラインのテーマに優先順位を付け、早期のステージ移行に注力
- 第五医薬品工場での高活性原薬製造開始による収益拡大
- 核酸医薬の技術力アップ/マーケティング強化



第五医薬品工場

34

次、34 ページ目、医薬事業についてです。

われわれの医薬事業は、ご承知のようにいわゆる自社医薬、創薬研究と受託、原薬製造の両輪体制です。創薬研究については創薬パイプラインの強化、それから原薬製造については市場ニーズに対応した生産体制の構築で進めております。

2020 年度においてはわれわれの自社医薬でありますエイベリス、これは参天さんとの緑内障治療薬ですけれども、これについては米国 FDA の新薬承認を申請し、また韓国をはじめアジア各国での販売を開始して、ライフサイクルマネジメントを進めております。

それから原薬製造ではアビガンの中間体の供給。急な要請ではありましたが、製造供給は予定通り実施いたしました。

本年度、創薬については創薬パイプラインの早期のステージの移行。あるいは原薬製造については、少量・高活性の原薬製造に適した第五医薬品工場が 6 月に完成いたします。この速やかな立上げを図っていきたく思っております。

■カンパニーの全体戦略…

「社会インフラにおいて地球環境に貢献しながら価値あるモノを提供し続ける」

セメント・生コン事業

足元の事業環境

- セメント内需は前年度比微増の3,900万と1990年以降最低水準に留まる
- 石炭価格は前年度より上昇して推移
- 脱炭素社会実現に向けた動きが加速

本中計期間の戦略

- セメント国内需要減、石炭価格高騰など環境悪化への対応：コスト削減、省エネ推進
- 三菱マテリアル㈱との統合準備：シナジー早期発現に向けた取り組み

20年度の成果

- セメント内需が低迷する中、中国向け中心に輸出案件を確保し、工場のフル生産体制を維持
- 2020年9月に、三菱マテリアル㈱との事業統合に向けた最終契約書を締結

21年度の戦略

- 安定操業・安定出荷体制の更なる向上とコスト削減施策の推進
- 苧田工場高効率クーラーの導入、宇部工場廃プラⅢ期設備の設置によるGHG排出量の計画的削減
- 三菱マテリアル㈱との統合及びシナジーの早期発現に向けた着実な準備



35

次、建設資材事業についてです。建設資材部門の、まずはセメント・生コン事業についてです。

これについては、先ほどの事業統合でもある程度お話ししておりますので、簡単に触れます。

足元の事業環境は、先ほど申し上げましたようにセメントの内需は減少しておりまして、2021年度も大きく回復することなく、3,900万トン程度。昨年度に引き続いて1990年以降の最低水準にとどまるだろうと見ております。

また石炭価格は、昨年度はコストメリットを享受しましたがけれども、価格が前年度より上昇してきておりますので、厳しい環境が続くと見ております。

一番下の21年度の戦略ということで、引き続き安定出荷、それから継続的なコスト削減施策を進めていきます。また一方で、苧田工場の高効率クーラーの導入、宇部工場においては廃プラ設備の設置等によって、GHG排出量の計画的削減に努めてまいります。

しかしなんといってもこの1年の大きな課題は、三菱マテリアルさんとの統合を計画通りにするために着実な準備を進めていくこと。そして統合後、シナジーが早期に発現出来るような準備を怠りなくやっていくことだと思っております。

建設資材 マグネシア・カルシア／エネルギー戦略 **UBE**

マグネシア・カルシア／エネルギー事業

足元の事業環境

- マグ・カル : 鉄鋼・自動車生産はコロナ影響による最悪期を脱し回復基調にあるも、コロナ前の水準には達せず
- エネルギー : 脱炭素社会実現に向けた動きが加速、バイオマス燃料への関心が更に高まる

本中計期間の戦略

- マグ・カル : 安定操業と高付加価値化への対応 → 宇部工場リニューアルⅡ期の実施
- ファイン : 営業力・開発力強化による拡販、需要の確実な取り込み
- エネルギー : 競争力のあるエネルギーの安定供給とバイオマス燃料事業の拡大

20年度の成果

- マグ・カル : 上期を中心に鉄鋼・耐火物向け主要製品の需要が減少する中で高付加価値品は比較的堅調に推移
- ファイン : 自動車産業の回復需要を確実に捉え、販売数量を着実に獲得
- エネルギー : トレファイドペレット (PBT) の安定生産、コールセンターにおけるPKS*の貯蔵、供給

*Palm Karnell Shell : パーム椰子殻

21年度の戦略

- マグ・カル : マグ高付加価値品の拡大、中性固化材の拡販・製造能力拡大
- ファイン : モスハイジの営業力、開発力強化による新規案件の獲得と低コスト化、用途拡大
- エネルギー : IPPにおけるバイオマス燃料使用拡大、PBT海外生産検討

36

それから建設資材部門の次のページ、マグネシア・カルシア、エネルギー事業です。

マグネシア・カルシアの足元の事業環境ですが、これは販売先が鉄鋼や自動車業界が中心ですので、やはり昨年度はコロナの影響を大きく受けました。今、最悪期は脱して回復基調にはありますけれども、依然としてコロナ前の水準には達していません。

本年度の戦略としては、マグネシアについては特に高付加価値品、中国勢が作れないような高純度品等を拡大していきたい。そして数量を伸ばし、回復させていきたい。また市場が拡大している中性固化材等の拡販にも努めていきます。

それからエネルギー事業については、IPPの発電所においてバイオマス燃料の使用を拡大していきます。当社は自社設備でトレファイドペレット、PBTの設備を6万トン程度持っておりますけれども、既にフル稼働させようとしています。この海外生産の検討、そしてさらなるバイオマス燃料事業の拡大を図っていききたいと思っております。

■カンパニーの全体戦略…「ブランド力のある製品とサービスで顧客に貢献」

成形機事業

足元の事業環境

- 自動車市場は、米中貿易摩擦に加え、コロナ影響が甚大であったが徐々に回復傾向
- 電動車への移行が加速しつつあり、自動車軽量化やEV化のニーズは益々増大する

本中計期間の戦略

- ダイカスト・押出：自動車軽量化・EV化ニーズに対応した製品開発と市場開拓による利益拡大
- 射出成形：グローバルでの事業一体運営と海外拡販で安定収益確保
- 機械サービス：グローバルサービス網の統合・拡充による収益の継続的拡大
- 共通：事業規模拡大に対応する生産性の向上



射出成形機：HHシリーズ

20年度の成果

- 射出成形機事業統合（宇部興産機械㈱とU-MHIプラテック㈱の合併）名古屋事業所での生産開始、統合効果による新機種の開発、上市
- 自動車軽量化対応の製品・プロセス開発（継続）

21年度の戦略

- 設備投資の回復期に向けての製品競争力強化



37

機械部門に移ります。37 ページ目ですけれども、成形機の事業戦略です。

足元の事業環境は、成形機事業も自動車業界の設備投資に連動しますので、コロナ影響を最も大きく受けた事業の一つです。下期以降、徐々に回復傾向にはありますけれども、引き続き厳しい状況が続いている。

また一方で自動車軽量化、それから EV 化のニーズはますます増大しております。こういったニーズに対応した製品開発を行う。それから、市場の拡大は国内というよりもむしろ海外ですので、海外の拡販、さらにグローバルサービス網の拡充。こういったことをこの中計期間中の戦略としてやってきました。

昨年度は先ほどもご説明いたしましたように、旧三菱重工社の射出成形機事業の完全一体化を行いました。この統合効果によって、新機種の開発、上市、あるいは最適生産体制の整備、この効果を着実に出していきたいと思っています。

本年度は設備投資が徐々に回復してまいります。この回復需要の確実な取り込み、そのためのコスト競争力の強化、リードタイムの短縮などを図っていきたいと思っています。

産機事業

足元の事業環境

- 国内外ともに、コロナ影響による設備投資の見送り、予算縮小の動きが見られる
- カーボンニュートラル実現に向けた、新たな環境機器の市場が期待される

本中計期間の戦略

- 既受注IPP案件の工程管理及び原価管理に注力し確実に利益を確保
- 環境貢献・資源リサイクル製品の開発やアライアンスによる新たな収益源の創出
- 機械サービス：海外や他社製機器のサービスの取り組みによる収益拡大

20年度の成果

- 既受注IPP案件の工程は着実に進捗
- (株)日立プラントメカニクスからの化学機器事業承継（2020年7月）

21年度の戦略

- 化学機器事業の収益寄与
- カーボンニュートラルに貢献する製品開発テーマの創出

産機 売上高 21年度：15年度比



大型シップローダ

38

それから機械部門のもう一つ、産機事業の戦略です。

これについても足元の事業環境、需要は回復しつつありますけれども、設備投資まではということで、投資案件の見送り、予算縮小の動きがまだ見られます。一方でカーボンニュートラル実現に向けて環境機器の市場の動きが活発化しています。

20年度に日立プラントメカニクスさんから、化学機器の事業を承継いたしました。本年度はこれを収益に寄与させていきたいと思っておりますし、先ほど言いましたカーボンニュートラルに貢献する環境貢献の製品、製品開発テーマを創出していきたいと思っております。

株主還元

DOE (株主資本配当率) 2.5%以上
連結総還元性向 30%以上 (3か年平均)

- ◆20年度の株主還元は、配当1株当たり90円(予定)に加え自己株式取得100億円
- ◆21年度の配当(予想)は、株主還元方針及び足元の利益水準等から総合的に判断し、20年度と同額の1株当たり90円
- ◆自己資本及びキャッシュフローの状況を踏まえて、成長投資と株主還元を両立



(注) 当社は、2017年10月1日付で普通株式10株につき1株の割合で株式併合を行っております。2016年度以前の1株当たり配当金は、株式併合後の基準で換算したものです。

40

最後に、株主還元について一言申し上げておきたいと思います。40 ページ目です。

株主還元については現中計発表の際に、二つの指標を掲げました。

一つは、これは従来からですけれども、連結総還元性向 30%以上。それから新たに加えた指標として DOE、株主資本配当率 2.5%以上。こういった指標を掲げて、年度損益のみならず、安定的な配当も意識した指標でございます。

2020 年度の株主還元は、先ほど申し上げましたように配当 1 株当たり 90 円に加えて、先般発表いたしました自己株式取得 100 億円。こういった株主還元を予定しております。

そして 2021 年度の配当は、先ほどご説明いたしました株主還元方針、それから足元の利益水準等から総合的に判断して、2020 年度と同額の 1 株当たり 90 円の配当を想定しております。

こういった自己資本、それから先ほどもご説明したキャッシュフローの状況を踏まえて、成長投資、それと株主還元をバランスよく実施していきたいと思っております。

駆け足でしたけれども、私からの説明は以上です。どうもありがとうございました。

司会：ありがとうございました。

質疑応答

司会：それでは、これから質疑応答に入ります。

ご質問につきましては一問一答形式でお願いいたします。多くの方からのご質問にお答えするため、お1人様1回につき2問まででお願いいたします。

それでは質疑応答を開始いたします。では最初にA証券のA様。ご質問をお願いいたします。

A：A証券のAです。ご説明いただきましてありがとうございます。では2問、お願いいたします。

1点目は設備投資です。今回の中計に対して後ずれして未達となっており、特に積極拡大事業の投資が遅れているということですが、何が遅れているのか具体的に教えてください。

それから別のページで、今後の注力製品の中にセパレータの名前が挙がっていなかったのですが、ここは先ほど安定的な成長というご説明だったので、それで注力製品からは除かれたということでしょうか。

泉原：まず設備投資額ですけれども、特に想定とずれたのは、セパレータの能力増強です。当初、われわれとしてはこの期間中、毎年のように設備投資をやっていたかなければと思っていましたけれども、市場自体がこういった景気減速、あるいはコロナ禍等によって、そういう想定になりませんでしたので、設備投資額の差が大きくなっていきます。

またセパレータ事業ですが、数量が伸びていくことは確実だろうと思っていますけれども、一方で収益性がきちんと確保出来る事業として、今後もやっていけるのかということが大切です。価格に関しては厳しい状況が今後続くだろうと、われわれは見ています。

従って、いたずらに数量やシェアを追っていくのではなくて、しっかり収益が取れるところの領域で、着実に稼いでいきたいと思っています。そういった意味で、先ほどおっしゃられたように、今後注力していく成長事業の中にセパレータは敢えて入りませんが、伸ばしていく事業であることは変わりないです。

つまり、セパレータ事業については、われわれとしてもコスト面でもしっかりついていながら、一定のポジションは占めていきたいと思っていますけれども、ハイペースで設備投資を行い、数量を追い求めていくような成長は考えていないという意味です。

A: ありがとうございます。セパレータの戦略の確認ですが、これまでにどちらかという乾式はハイブリッドにおいて、特に特性が出るというご説明をいただいております。EV でいうと、湿式の方がより特性が出ると昔から言われておりますが、EV 市場の取り込みの施策、あるいは強みがどう発揮されていくとお考えでしょうか。

泉原: 乾式の中でも高出力を確保するための特性ですとか、安全性をキープするための特性など、色々な特性があります。

そういった中で EV の中でも、われわれの強みが発揮出来る、あるいはこういった特性については湿式の方がより優位にあるといったものが色々ありますので、われわれが取れる、強みが生かせる領域や機種に注力していく。そこをどう見極めて、われわれの要求もしっかりと行いながら、セグメンテーションするかということだろうと思っています。

A: ありがとうございます。2 点目は CO₂ に関してご質問です。大きく御社の CO₂ 排出量でいうと、建材がおおよそ 3 分の 2 で、化学が 3 分の 1。化学のうち、アンモニアがかなり大きいという理解をしています。

建材については、テクニカルには JV に生産を切り離される場所ですが、先ほど切り離した時のシナジー効果 100 億円以上を目指すというお話をされていらっしゃいました。今後の戦略の中で、これはどちらかという三菱マテリアさんかもしれませんけれども、アメリカでのセメント事業の拡大の話がありましたが、そこはシナジーというよりも、CO₂ という観点でいうとかなり増えてしまうリスクがあります。

逆シナジーみたいな形になってしまって、この 100 億円のシナジーを、言い方はよくないですが食い潰してしまう可能性はないのでしょうか。

あとケミカルのアンモニアについて、こちらは先日リリースも出ていますけれども、船舶用のアンモニア燃料に取り組んでいかれるというお話でした。こちらはグリーンとかブルーのアンモニアを輸入してくるのか、あるいは現状の日本でつくられているグレーのアンモニアを最初は供給するのか。ここについて教えてください。

泉原: まずセメント部門における今後の環境対応をどうやっていくかは先ほど申しあげましたように、まさに統合新社でこれからしっかりと議論していくべきところです。

統合新社においても、今後の成長戦略と同時に地球環境問題への対応は、大きな課題になります。当然ながらセメント各社の大きな課題ですし、業界を挙げてカーボンニュートラルの方向に向かって努力していかなければいけない。目指すところは同じだと思っています。

ただ、セメント事業としてどれだけの環境投資が必要になるか、それによって統合メリットが大きいく減殺されてしまうのではないかということについては、今後の色々な検討の中で議論していくべきところだと思います。

セメント業界全体の問題でもあります。セメントはプロセス起源のCO₂は避けて通れませんので、今のまま大きなイノベーションがないと、このCO₂の削減はなかなか難しいことになります。ライフサイクル全体の中で、CO₂の発生を負担していかないといけなくなると、バリューチェーン全体の中でどのようにそれを負担していくか。そういう費用負担の問題も出てこようかと思っています。

なかなかセメント1社では解決出来ない問題であろうと思っていますけれども、いずれにしても、カウント上からは外れますけれども、われわれの範疇と捉えてしっかり見ていかないといけないと思っています。連結から外れるから関係ないとは決して見ていません。

それから船舶の燃料として用いられるアンモニアですけれども、当面はわれわれのアンモニア、従ってグリーンやブルーではないアンモニアをまずは供給して、今後の事業の可能性や社会への実装化への取り組みに、われわれも参画していくということです。ですから、現時点では外から調達するわけではありませので、供給責任をわれわれが負うわけではありません。

A: 分かりました。将来的にこういった燃料としてのアンモニアを取り扱うことによって、市場が拡大していけば、現状御社で生産されているアンモニアを、グリーンとかブルーの外部調達のアンモニアに変えていくところまで、長期ビジョンの中では検討しているのでしょうか。

泉原: 先ほどもご説明いたしましたように、こういったグリーン、ブルーのアンモニアが普及してくるとなると、需要が桁違いに変わってきます。混焼用途がせいぜい20%程度であっても、見通しとして2030年には20%の混焼用途が300万トンとか、2050年には3,000万トンとかいったものが必要になってくるといわれています。今のアンモニアの国内需要が100万トン程度ですので、桁が変わってくるわけです。そのため、アンモニア事業の市場環境が全く変わってくると思っていますので、これに対して、例えば、先ほど言われました物流において、われわれの今までの知見を生かしたビジネスが出来るのかどうかを、様々なシミュレーションをしながら、可能性を追求していくこととなります。そのためにも、このようなプロジェクトに、アンモニアのトップメーカーとして参画して、取り組んでいくということです。

A: 分かりました。以上です。ありがとうございました。

司会: ありがとうございました。では次に、B証券、B様。お願いいたします。

B：B証券のBでございます。私も2問、どうぞよろしく願いいたします。

では一つ目ですけれども、ちょうど今カーボンニュートラルのお話がありましたので、続きで伺いたいと思います。

カーボンニュートラルの考え方について、スペシャリティ化を進めていき、事業活動に伴うカーボン排出量、CO2 排出量を減らして、また色々な高付加価値化もやっていくのはよく分かりました。

御社は、もともと C1 ケミカルの知見をきわめて広範にお持ちで、アンモニアなどの効率生産システムもお持ちです。そういった既存の知的財産、バルク型の特にカーボン・ダイオキサイドをたくさん排出するようなプロセスの知的財産をどのように有効活用して、他社のカーボンニュートラル達成および御社の利益につなげていくのでしょうか。

安売りされると、長期的には御社の事業基盤に対して悪影響がある可能性もありますし、こういったところからしっかり利益を上げて、株主の価値向上に貢献していただきたいのですが、知的財産をどう活用するのか。自分でやらないにせよ、どう有効活用するのか、考え方を教えてください。

泉原：既存のわれわれの技術、特に C1 など、炭素を使った様々な技術、製品ですね。この技術を今後、当社としては不要になるかもしれないけれども、それこそ社会全体の中でどう活用し、また全体最適とならない使われ方をするとすれば、どう対応していくかですけれども。

それはやはり個々の知財の取り扱いの中で判断していこうと思っています。特に B さんがおっしゃられた C1 ケミカルの知財です。これについては、われわれ自身を取り扱わなくても、他でより有効に、そして地球環境全体としてもより良い形で使えるビジネスは、まだあると思っています。

われわれが、特に中国などでわれわれの C1 ケミカルの技術を適用したライセンスビジネスを一定程度やっているのは、そういう観点からです。B さんがおっしゃられた色々な配慮すべき点について、特に地球環境全体を考えた時にどうしていくべきかという観点は、まさにおっしゃる通りだろうと思っています。

われわれが特に強みとしている C1 化学の技術をどう循環させるか、炭素循環型の技術として組み込んでいくか。これは今から個々の色々な事業展開の中で、おっしゃることを意識して行ってきたいと思っています。

B：あくまでも他社も含めて有効活用していただき、そこから御社も適正な利潤を得て、それが株主の利益になることを切に願っていますので、どうぞよろしく願いいたします。

泉原：分かりました。ありがとうございます。

B：2点目でございます。先ほどアンモニアのお話がありましたが、これに関連して2点ほど確認させてください。

一つは全世界の化学産業のGHG排出量のうち、私の試算だと2割ほどがアンモニア関連です。アンモニアは化学産業から見ると非常にGHG排出量が多いですが、全世界のGHGから見ると約1%です。

それが爆発的に増える可能性があります、そうなった時に御社ですらグローバル規模で見ると中小規模になりますので、アンモニアの競争力はどうなるとお考えでしょうか。

今のような石炭を悪者にする考え方が浸透してしまうと、全世界のプライマリーエネルギー、1次エネルギーの27%を占める石炭の需要が大幅に削減されます。そうするとそれを何かで補う必要があり、補うものは原油しか基本的にあり得ないので、原油の大幅なショーターゲージが起こり、原燃料価格が大幅に上昇するリスクがあると思います。

そういうことまで考えた場合に、御社は、今はコークス系を使うことで、原燃料価格の変動からあまり影響を受けない状況になっていますが、長期的にカーボンニュートラルも含めて、企業の構造を変えていく時に、原燃料価格の相対的な価値が大きく変動するリスクをどう考えているのかを教えてください。

泉原：先ほどアンモニア事業について、あえて一言申し上げたのは、まさにわれわれとしても大きな問題意識を持っているからです。おっしゃるように燃料としてのアンモニアの生産がどんどん増える。当然ながら増えていくアンモニアは、ブルー、あるいはグリーンのアンモニアを増やしていかないと地球全体の温暖化対策にはつながらないので、そういったものがどんどん増えていく。

しかし、コスト的に成り立つものが本当に増えていくのかといった懸念は当然のことながらあります。しかしながら、カーボンニュートラルを目指して全世界が様々な技術革新を競ってやっている中で、そういったCCUS的な形でのブルーアンモニア、あるいは完全に例えば再生可能エネルギーからくるグリーンアンモニアなどが、コスト的に十分通用する形になるかもしれない。

そうなった段階では、われわれのペトロコークスをベースとしたアンモニア事業は、きわめて存続が厳しくなっていると思います。それを前提にわれわれとしてアンモニア事業をどこまでやっていくのかは、大きな課題です。

どこかの段階で、それを判断していかないといけない。もちろん今、Bさんがおっしゃられたように、本当に世界全体の中で石炭を悪者にして石炭エネルギーを排除すると全体として成り立つのか、エネルギーコストは全体としてどうなるのかというのは、まさに正しいと思います。

そうはいつでも一事業会社が今後、どのようにこの世界の流れの中で対応するかとなると、われわれが今後どこまでアンモニア事業をやっていくのかということになってくると思います。

特に宇部地区は、アンモニアチェーン全体で、有機的に結びついています。事業としてアンモニアを考えた時に、今後の先行き等をどこかの段階で判断しないといけない。スペシャリティを中心に成長するといった方向性を打ち出している中で、アンモニア事業を本当に続けていくのか。

あるいは外部からそういったキャパシティライトな分をきちんと確保して、国内で供給していく体制を整えていくのか、色々な考え方があると思います。それについては、先ほどご説明いたしましたように、随分前から様々なシミュレーションを行っていますけれども、意思決定をすべき時期が近づいてきていると思っています。今後そういったことを詰めていきたいと思っています。

B：分かりました。なぜこんなことを聞くかということ、まだ技術も固まっておらず、各国の戦略なども固まっていない中で、見切り発車で投資等をすると大きな無駄使いになる可能性が高いと個人的には思います。

また計測の考え方でも、エネルギー由来のところは Scope1、2 で計測をするけれども、購入した化学物質については計測しない。ではアンモニアはどちらになるのかということもまだ分からない、そういった枠組みがない中で拙速にやっていただきたくないの、株主側の利益が最大化されるようによろしくお願いいたします。

泉原：はい。分かりました。ありがとうございます。

B：ありがとうございます。失礼いたします。

司会：ありがとうございました。では次に C 証券、C 様。お願いいたします。

C：C 証券、C です。よろしくお願いいたします。

1 点目はポリイミドについて、31 ページを見ながら質問させていただいています。20 年度の進捗はフィルムが通期計画よりは良いペースかと思います。これは 25 年度の目標よりも良くなっていると思いますので、これはどの辺りから乖離が生じているのかを教えてください。

またフィルム以外のところの進捗はやや緩やかに見えないこともないですが、実際はどのような進捗になっているのでしょうか。フィルムとその他に分けて内容を教えてください。よろしくお願いいたします。

泉原：フィルムについては特に 2020 年度は片面の COF フィルムもディスプレイ用途を中心に堅調でした。これは巣ごもり需要に関連しているかもしれませんが、液晶向け、OLED 向けのディスプレイ用途も堅調でした。

特に 20 年度は、両面 COF の数量が想定以上に出たことも、フィルムの伸びにつながっています。

今後、FPC 向け等も含めてフィルム需要は堅調に推移すると思っていますけれども、全体の販売構成の中で 20 年度に出来過ぎの部分はあったのかなとも思っています。

一方でワニスですけれども、これは中計での想定に沿った形で着実に伸びています。特にフレキシブル OLED 市場向けのワニスは今後も着実に伸びると思っています。

若干の懸念材料としては足元、半導体がなかなか各社手に入らない中で、それがこのフレキシブル OLED の需要にどう影響を及ぼすかが心配ではありますが、全体として見ればこのフィルム、ワニス、そしてポリイミドの関連製品も増えていきますし、われわれの BPDA モノマーを色々な形で使った他社のポリイミドも増えていきますので、その原料モノマーの外販の部分も含めて、ポリイミドファミリー全体として、事業利益を着実に今後も伸ばせていけると思っています。

先ほど言われたフィルムも堅調ですし、ワニス等も遅れている感じは持っていません。着実に伸びているだろうと思っています。

C：今の最後の BPDA のところで 1 点だけ補足をお願いします。他社が BPDA を使う場合があるということは、御社が違う酸無水物を加えることで、変性したポリイミドも出来るのではないかと思いましたが、どのように考えればいいのでしょうか。

泉原：おっしゃるように、基本的にはわれわれの自消の BPDA を増やしていくのが基本的な考え方ですけれども、われわれ自体ではやれないそういった用途、お客様の方で色々な特性をうまく出されることもありますので、ある意味では割り切っています。それを全部われわれが取り込んでいこうとは、必ずしも考えていません。

われわれが得意とするところで着実に伸ばしていきたいと思っていますので、技術的、あるいは色々なバリューチェーンの中で、われわれがどういうポジションを取れるかで判断していきたいと思っています。

C：2 点目ですけれども、今度は 13 ページの中期計画の設備投資のところ質問させていただきます。

建設資材ですが、3 カ年の累計の金額について、中計よりも今の 3 カ年見通しの方が、恐らく多くなっていると思います。21 年度の計画が 3 年間の見通しの半分ほどを占める数字になっていると

思うので、かなり建設資材に投資するという印象があります。もしよろしければ、こういったところに対して当初考えた以上に投資している、といったご説明を出来ればお願いいたします。

その中に入らないかもしれないですが、先ほどどこかのページでトレファイドペレットの話があったと思います。これは3カ年に限らず、中長期的に考えた場合に、トレファイドペレットはどの程度有望とご覧になっているかについても、一言お願いします。

泉原：建設資材は基盤事業に対して、安定操業、合理化、コストダウンのための投資が中心になってくる。こちらは特に景気の変動に影響されずに、やるべきものをしていくので、結果的には減っていません。

けれども、投資を計画以上にやっていこうと、意識しているわけではないです。

それからトレファイドペレットですけれども、今、われわれのIPP設備でこのトレファイドペレットを15%程度混焼して、FITのメリットを得ています。

このトレファイドペレットは、石炭と全く同じようにハンドリングが出来ますので、他の石炭を使った石炭火力を行っている電力会社さんなどが、従来の設備でこのバイオマス燃料をそのまま使うことが出来るのは大きなメリットだと思っています。

われわれとしては、この燃料バイオマス事業を今後も広げていきたいと思っていて、現在6万トンの宇部における実証設備はフル稼働しています。今後、今はホワイトペレットを輸入して、日本において炭化している形ですけれども、炭化自体を海外でやるという海外生産も検討しています。

これについても、われわれは今後エネルギー事業部が、石炭に対するこういった逆風が吹く中で取り組むべき大きな一つのチャンスだと思っています。バイオマス燃料事業のさらなる拡大、これはエネルギー事業の大きなテーマでありますし、石炭のこういったビジネスが厳しい状況にあるなかで、これにある程度、代替していける事業に育てていきたいと思っています。

C：よく分かりました。ありがとうございます。

泉原：どうもありがとうございました。

司会：ありがとうございました。他にもご質問をいただいておりますが、終了予定の時間となりましたので、以上で質疑応答を終了させていただきます。

最後に泉原社長、一言ご挨拶をお願いいたします。

泉原：本日はどうもお忙しい中、ありがとうございました。

質疑応答、十分話しきれなかった部分もあると思います。まずは当社の IR 担当部門に様々な取材を通してご質問を投げかけていただきたいと思います。

われわれとしては出来るだけ様々な情報を開示していきながら、特に今後のわれわれの成長戦略、をしっかりとご理解いただけるように、積極的に情報の提供を行っていきたいと思います。

引き続き、よろしくお願いいたします。本日はどうもありがとうございました。

司会：以上で経営概況説明会を終了いたします。ご参加ありがとうございました。

[了]