



U B E 株式会社

2022 年度 経営概況説明会

2022 年 5 月 19 日

イベント概要

[企業名]	U B E 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]	2022 年度 経営概況説明会
[日程]	2022 年 5 月 19 日
[ページ数]	46
[時間]	10:00 – 11:32 (合計：92 分、登壇：58 分、質疑応答：34 分)
[登壇者]	2 名 代表取締役社長 社長執行役員 CEO 泉原 雅人 (以下、泉原) 取締役 常務執行役員 CFO 藤井 正幸 (以下、藤井)

登壇

泉原：この4月からUBE株式会社に社名変更いたしました。社長の泉原でございます。今日はよろしく願いいたします。

実に3年ぶりのこういった対面での説明会となります。2年間、ウェブということ余儀なくされましたが、ようやくこういうかたちで、対面でご説明できる機会があるのは大変ありがたいことだなと思っております。

本日はこのたび発表いたしました、この2022年度を初年度とする中期経営計画を中心にご説明させていただきたいと思っております。それでは、時間も限られておりますので、スライドに沿って説明させていただきます。

説明内容



- I** 前中期経営計画の総括および2022年度業績予想
- II** 長期ビジョン : UBE Vision 2030 Transformation
- III** 中期経営計画 : UBE Vision 2030 Transformation～1st Stage～
- IV** 事業別戦略
- V** 株主還元
- VI** 参考資料

2

まず、本日の説明内容でございますが、ここに記載したとおりです。

■ 営業利益目標は、全社では未達となったが化学部門では達成

		2021年度	前中計目標	差異
主要項目	営業利益	440億円	550億円	△110億円
	化学	355億円	320億円	35億円
	建設資材	34億円	165億円	△131億円
	機械	51億円	70億円	△19億円
	経常利益	415億円	580億円	△165億円
経営指標	売上高営業利益率 (ROS)	6.7%	7%	△0.3%
	自己資本利益率 (ROE)	6.7%	10%	△3.3%

4

まずは、前中計の振り返りです。

前中計の数値目標の達成度です。この3カ年、コロナ禍もありまして、3カ年のトータルでは数値目標は大幅な未達になったわけですが、最終年度である2021年度を対比してみますと、最終年度の目標値に対して営業利益で110億円の未達であったということです。

その内訳について、化学を見ますと、化学部門355億円と中計の目標をクリアしております。コロナ禍で大きく落ち込んだ2020年度の損益から各製品とも順調に回復いたしまして、数量、価格とも堅調で、ほぼ全製品にわたって増益というかたちで、化学部門としては355億円は過去最高益です。

一方で、建設資材部門は皆さんご承知のとおり、セメント内需の低迷、それから石炭等エネルギーコストの高騰といった要因で、131億円という大幅な未達でございます。

一方で、機械事業はコロナ等によって減少した自動車の生産台数のまだ回復途上にあるということで、こちらは若干の未達です。

このように、部門ごとに三部門三様というか、特に化学と建設資材では大きく明暗が分かれた結果になりました。

1. 事業の成長基盤強化

化学事業を中心とする成長の実現のための投資と事業構造改革の実施

①生産能力増強	ポリイミド	: BPDA設備 (+60%)・フィルム設備 (+20%) 着工
	セパレータ	: セパレータ設備稼働 (合計生産能力は3.2億m)
	医薬	: 第五医薬品工場稼働
	高機能コーティング	: 第2期PCD設備稼働 (+4千トン) (タイ)
	合成ゴム	: 能力増強 (+22千トン)・付加価値グレード設備新設 (いずれもマレーシア)
②アライアンス・M&A	コンポジット	: PCTNA社 (現UBE Engineered Composites社) を取得 (米国)
	機械	: 化学機器事業を取得 (日立プラントメカニクス社から)
③事業再編等	セメント関連事業	: 三菱マテリアル社と事業統合、UBE三菱セメント社を設立
	電解液	: 三菱ケミカル社と事業統合
	合成ゴム	: UBEエラストマー社を設立
	フェノール樹脂	: 明和化成社を吸収合併
	射出成形機	: 宇部興産機械社 (現UBEマシナリー社) に完全統合

2. ガバナンスの強化

監査等委員会設置会社への移行、品質経営の向上

3. 資源・エネルギー・地球環境問題への対応と貢献

2050年カーボンニュートラルへの挑戦宣言、2030年中間目標引き上げ

5

前中計は三つの基本方針でもって運営してまいりました。一つは、事業の成長基盤の強化ということで、化学を中心として成長を実現するために、投資と、それから事業構造改革を実施してきたということです。ここにありますポリイミド、セパレータ、医薬等については生産能力をこういったかたちで増強してきました。

それから、アライアンス・M&Aについては北米のコンパウンド会社の買収、あるいは日立プラントメカニクス社から化学機器事業の買収等を行ってきました。

さらに、事業再編等につきましては、やはりわれわれにとって大きなエポックメイキング的なことは、セメント関連事業を三菱マテリアルさんと事業統合したことで、この4月からUBE三菱セメント株式会社が発足いたしました。それから、電解液事業の事業統合、あるいは合成ゴム事業の分社化、あるいは半導体用の封止材のフェノール樹脂事業を行っている子会社を本体に取り込むなど、事業の再編も進めてまいりました。

それから、ガバナンスの強化で、私どもは2019年度から監査等委員会設置会社へ移行しました。また、品質経営の向上ということで、これは2018年に判明いたしました品質検査に係る不適切行為に対する再発防止策についても徹底してまいりました。

また3番目、資源・エネルギー・地球環境問題への対応と貢献につきましては昨年、2050年にカーボンニュートラルを宣言させていただきまし、先月にはこの2030年の中間目標についても引き上げました。これについては、また後ほどご説明したいと思います。

2022年度業績予想

■セメント関連事業の分割や原燃料価格の上昇等により減収減益を見込む。財務体質は良化

(単位：億円)

項目	'21年度	'22年度	差異
売上高	6,553	5,100	△1,453
営業利益	440	345	△95
経常利益	415	310	△105
親会社株主に帰属する当期純利益	245	210	△35
有利子負債	2,418	1,800	△618
自己資本	3,691	3,800	109
自己資本利益率 (ROE)	6.7%	5.6%	△1.1%
D/E レシオ	0.66倍	0.47倍	△0.19倍
✓ 2022年度 前提条件 (環境要因) 為替 125.0円/ドル ナフサ (CIF) 850ドル/t 豪州炭 (CIF) 283.0ドル/t			

(参考)

UBE三菱セメントグループに係る持分法投資損益	—	△10	—
-------------------------	---	-----	---

6

今年度の業績予想について、一言申し上げます。2022年度は、セメント関連事業の分割や原燃料価格の上昇等によって、売上、営業利益ともに20%強の減収減益を見込んでおります。セメント関連事業の売上高、営業利益が外れて、そして持分法として経常利益以下に反映されてくるかたちになります。

また、この事業統合によって、統合新社に移管する分の有利子負債が減少いたしますので、D/Eレシオ等、財務構造的にはよりよくなることとなります。

■機能品セグメントでは好調を維持し増益、樹脂・化成品セグメントでは原燃料価格上昇の影響などにより減益を見込む

(単位：億円)

セグメント	売上高			営業利益		
	'21年度	'22年度	差異	'21年度	'22年度	差異
機能品	608	690	82	116	130	14
樹脂・化成品	2,600	3,020	420	235	185	△50
機械	970	1,060	90	51	50	△1
その他	532	600	68	37	25	△12
調整額	1,843	△270	△2,113	1	△45	△46
計	6,553	5,100	△1,453	440	345	△95

※：2022年度より、セメント関連事業の持分法適用関連会社化に伴い、「化学」「建設資材」「機械」「その他」から「機能品」「樹脂・化成品」「機械」「その他」の4区分とし、「医薬」は「その他」に含めている。

2021年度実績は、新しいセグメント区分に組み替えた場合の参考値であり、「建設資材」は「調整額」に含めている。

※：「調整額」にはセグメント間消去を含む。

7

2022年度の業績予想について、売上高、営業利益のセグメント別のブレークダウンを示しております。これは、新しいセグメント体系でのブレークダウンとなります。セメント事業の売上や営業利益の減少は調整額というところで出てまいります。

機能品セグメントでは好調を維持して増益ですが、樹脂・化成品セグメントでは原燃料価格の上昇の影響によるコスト高を、2021年度のように転嫁できないだろう、厳しくなるだろうという想定の下の数値でございます。

以上で、これまでの振り返りと今期の業績予想についてのお話を終えまして、次からいよいよ今回の中計についてのお話になります。

創業の精神	
「共存同栄」、「有限の鉱業から無限の工業へ」	
UBE 経営理念	パーパス（存在意義）
技術の探求と革新の心で、未来につながる価値を創出し、 社会の発展に貢献します	創業以来の歴史の中で培ってきたモノづくりの技術を活かし、 社会に必要とされている価値を、社会が求める安全で 環境負荷の少ない方法で創り出し、人々に提供していくこと。 これにより、人類共通の課題となった地球環境問題の解決に、 また人々の生命・健康、そして未来へとつながる 豊かな社会に貢献すること。

2030年の目指す姿
地球環境と人々の健康、そして豊かな未来社会に貢献する
スペシャリティ化学を中核とする企業グループ

9

今回の中計策定にあたっては、カーボンニュートラルをはじめとして、さまざまな面で時代の区切りとなる 2030 年における、当社のあるべき姿を議論しまして、またそれに向けての長期ビジョンを議論してまいりました。

それが、この「UBE Vision 2030 Transformation」でございます。まずは、これについてご紹介いたしたいと思います。

この長期ビジョンを議論するにあたって、われわれはあらためて経営理念やパーパスに立ち戻って議論を進めました。当社は創業の精神である「共存同栄」という言葉、それから「有限の鉱業から無限の工業へ」という二つのものを持っております。

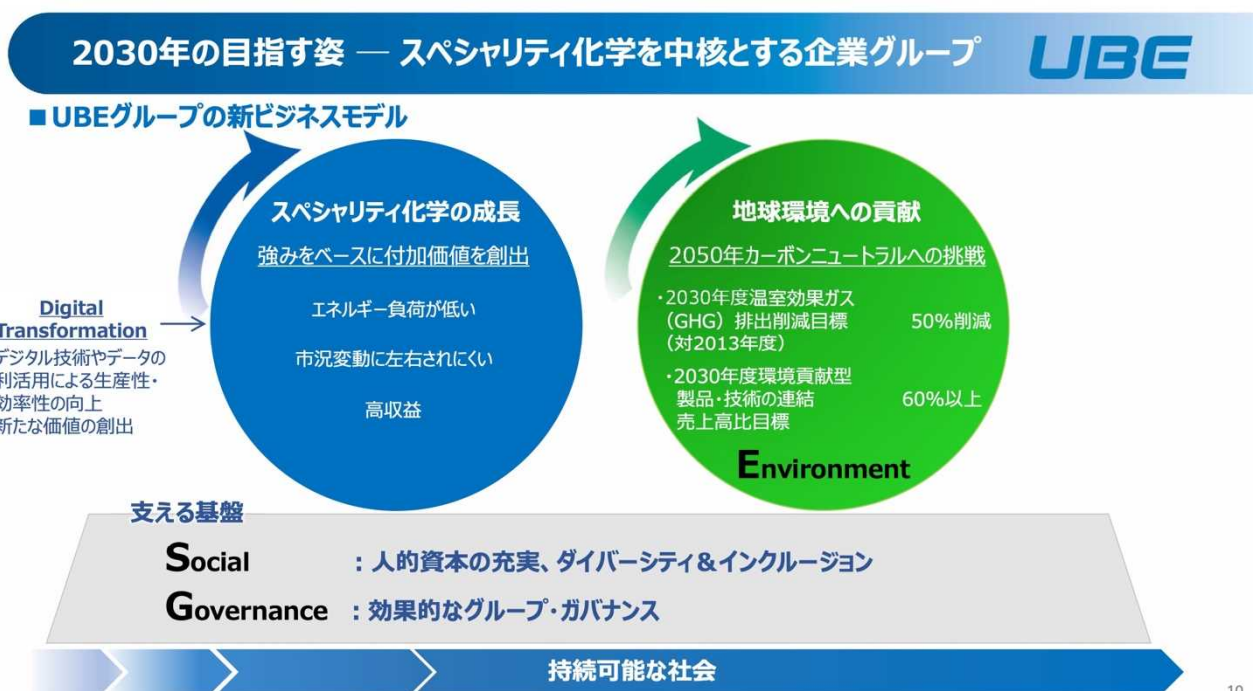
もともと「共存同栄」という言葉は、企業の発展と地域の発展を同軸に捉えるという、当社の生い立ちに根ざしたものです。現在は株主様や顧客、それから従業員、そして環境等も含めて全てのステークホルダーとの「共存同栄」、全てのステークホルダーとの共生と捉え直しております。

それから、「有限の鉱業から無限の工業へ」については、限りある資源を有効に使って、なくなったとしても技術力あるいは起業家精神などによって発展していこうという精神です。この現代的意

味合いとしては、やはり化石資源にできるだけ依存しないかたちでの事業構造に転換していく、そういったわれわれの今後の取り組みを後押ししてくれる精神だととらまえています。

そして今回、あらためて企業としての社会的な意義、存在意義、パーパスを議論しました。

それを踏まえて、今後 2030 年のわれわれの目指す姿として、「地球環境と人々の健康、そして豊かな未来社会に貢献するスペシャリティ化学を中核とする企業グループ」、こういう企業グループでありたいと、われわれはより考え方を明確にいたしました。



それでは、2030年の目指す姿として、スペシャリティ化学を中核とする企業グループと申し上げましたが、なぜスペシャリティ化学を目指すのかで、ございます。

現在の世界的な環境意識の高まり、それから将来のエネルギー事情等々を鑑みますと、やはり今後わが国でエネルギー多消費型の、あるいはコスト勝負の、あるいは規模の利益で勝負するような汎用品の事業は成り立ちがたいと思っております。日本の製造業、なかんずく化学産業というのは、そういった意味では多かれ少なかれ「機能」に向かうというか、スペシャリティへ軸足を移す、そうせざるを得ないのではないかと、われわれは思っております。

われわれにおいても当然しかりということ、エネルギー負荷が低い、そして市況変動に左右されにくい高収益のスペシャリティ化学を中心とする企業体に、事業構造を転換させていく。そして、それが右の円で示しております、地球環境への貢献にもつながるということです。

逆に、この地球環境に貢献する製品・技術を世の中に提供することが、当社のスペシャリティ化学事業の成長にもつながる。まさに、この二つの円をあたかも車の両輪のごとく連動させていく。そして、一体の成長戦略として描く。これが今回のわれわれの長期ビジョンであり、われわれの今後のビジネスモデルだと言えます。

そして、この二つの車輪、両輪を支える基盤が、ESG 経営の S と G です。E のところは成長と一体となってということですので、ESG の S と G、人的資本とグループ・ガバナンス、こういったものでしっかり支えていく。そして、この両輪をより速く回す、回転を加速させるものがデジタルトランスフォーメーションへの取り組みだと思っております。

事業ポートフォリオ



- 長期ビジョンの目指す姿とともに、今後の市場の成長期待、UBEグループの有する強み、収益性などを踏まえて、化学分野の主要事業・製品の位置づけを明確化し、経営資源投入の判断にも活用する

ポートフォリオ区分	対象事業
スペシャリティ事業 技術力やバリューチェーンにおける強みをベースに付加価値を創出し高収益を実現できる事業で、今後一層の成長・拡大を目指す	ポリイミド、分離膜、セラミックス、半導体ガス、セパレータ コンポジット、ファインケミカル、高機能コーティング 医薬、フェノール樹脂
ベーシック事業 着実な利益の改善・上乗せを目指す	ナイロンポリマー、カプロラクタム・硫安、工業薬品 エラストマー、ポリエチレンフィルム、樹脂加工品

その他：海外販社、物流・分析サービス、不動産事業、機械等

11

それでは、われわれがいうところのスペシャリティ事業とは何かということ、今回中計で事業ポートフォリオ、特に化学分野の主要事業、製品について、二つに区分しました。

一つがスペシャリティ事業、そしてもう一つがベーシック事業ということでお示ししております。技術力やバリューチェーンにおける強みをベースに付加価値を創出して高収益を実現する事業、これらに経営資源を今後、重点的に投入していきたいと思っています。

具体的には、ポリイミドや分離膜、セラミックス、あるいは半導体ガスやセパレータ、コンポジット、ファインケミカル、高機能コーティング、あるいは医薬、フェノール樹脂、こういったものでございます。

高まる社会ニーズへの貢献



社会ニーズ	当社スペシャリティ製品による貢献
地球温暖化対策 クリーンエネルギー	xEV（電動車）： セパレータ、電解液用DMC（LiB*1）、セラミックス （基板、軸受） FCV（燃料電池車）： コンポジット （水素タンク）、 分離膜 （除加湿） バイオガス： 分離膜 （脱炭酸） 風力発電： セラミックス （軸受） 太陽電池： ポリイミド 軽量化材料： コンポジット、チラノ繊維 エコタイヤ： VCR（特殊エラストマー）
健康 食の安全	医薬品： 創薬、CDMO*2 （原薬、中間体） 医療機器： 分離膜 （加湿） 有機溶剤削減： 高機能コーティング （塗料、接着剤） 食品包装： 共重合ナイロン 肥料： 大粒硫安
豊かな社会 デジタル化	ディスプレイ、回路基板： ポリイミド 半導体： 封止材用樹脂、高純度ガス、高純度薬液

*1LiB：リチウムイオン2次電池

*2CDMO：医薬品製剤開発・製造支援事業

12

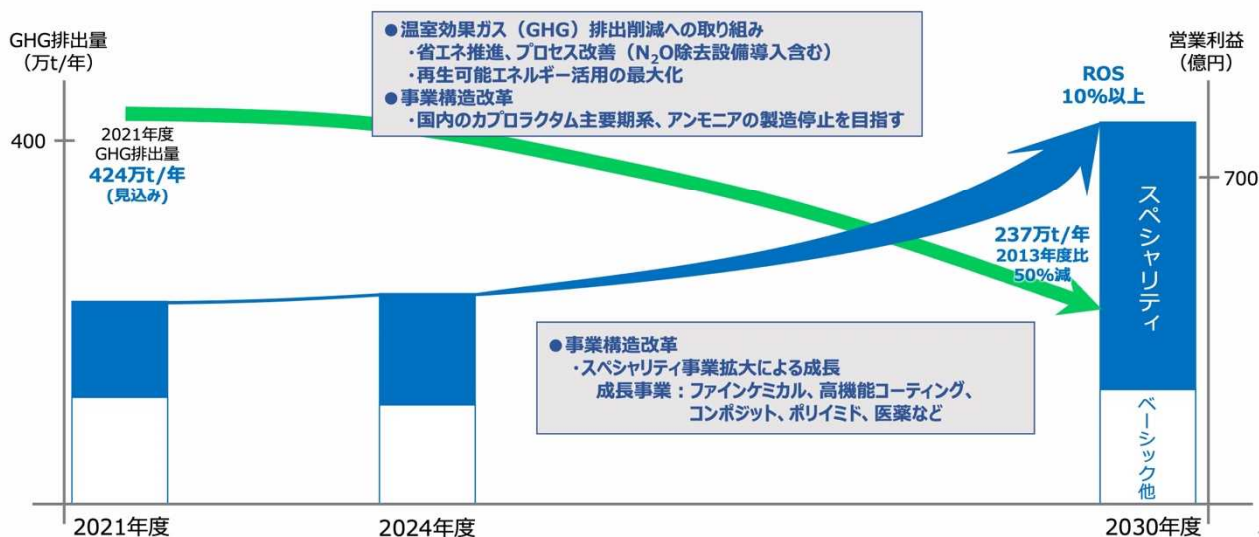
このスライドは今後伸ばしていこうとするわれわれのスペシャリティ製品が、2030年の目指す姿にどう結びつくかを示した表です。

今後、当社はここに掲げておりますスペシャリティ製品の事業を拡大することが、左側にあります社会ニーズ、地球環境であったり人々の健康であったり、そして豊かな未来社会にそのまま結びついていくのだということでございます。

2030年の目指す姿 — Transformation

UBE

■ スペシャルティ化学への積極的な投資で事業構造を転換し、GHG排出削減と成長を両立させる



それでは、2030年の目指す姿に向けてこれからどう変わっていくのか、それを象徴的に示しているのがこの図であります。

Transformation という言い方をしていますが、スペシャルティ化学への積極的な投資で事業構造を転換して、そして GHG 排出削減と成長を両立させるということを指しています。

緑の右肩に下がっている線が、GHG の排出量を示しております。上の枠囲みで示しておりますとおり、GHG の排出削減のために、例えば省エネの推進、プロセス改善、再生可能エネルギー活用の最大化等々、こういった地道な取り組みは当然のことながら行っていますが、それだけでは GHG の大幅な削減は難しいです。

やはり、事業構造改革を行っていかねばならないということで、2024年度を目途に、国内のラクタムの主要期系を停止する。そして、2030年を目途にアンモニアの国内生産を停止する。この二つを目指すことを明確にいたしました。50%の削減がこれによって達成できる見込みになります。

一方で棒グラフ、そして青い矢印が示しているほうですが、併せて事業構造改革としてスペシャルティ事業の拡大によって、利益拡大を図っていきます。利益拡大をもくろんでいく事業としては、

ここに書いてあります、特にファインケミカルや高機能コーティング、コンポジットやポリイミド、医薬等々、これらの柱をより太くすることによって、2030年度、こういったかたちで利益を全体としては拡大させていく。

そして、われわれはスペシャリティ化学の会社を目指すと言っているわけですから、ここにお示しているように、やはり利益率にはこだわっていきたくて思っております。事業環境が悪い時でも営業利益率を10%以上として、そして全体の利益の中の約7割はスペシャリティで稼ぐ、そういう事業体を目指したいと思っております。

2030年の目指す姿 — 4つの経営施策

UBE

1. 事業構造改革の推進 (Transformation)

■ スペシャリティ事業における成長投資 (2030年まで約1,500億円)



*Contract Development and Manufacturing Organization : 医薬品製剤開発・製造支援事業

■ 縮小・撤退検討案件

- 国内カプロラクタム : エネルギー負荷が高く、中長期的に収益力の改善も見通しづらい
⇒2024年度を目途に国内設備の主要期系の停止による減産を検討
- アンモニア : GHG排出量が多く、設備も老朽化
⇒2030年を目途に停止を目指す
⇒一方、国内需要に応えるためクリーンアンモニアの調達を検討

14

2030年の目指す姿のために、4つの経営施策を掲げております。

一つは、先ほど来ご説明しております、事業構造改革の推進 (Transformation) ということで、成長を図る事業については重点的な投資を行っていきます。スペシャリティ事業における成長投資「2030年までに約1,500億円」とあります。これには維持更新の費用は含まれません。純粋に能力の増強、あるいは新設等の成長投資だけで、約1,500億円を投入していきたいと思っております。

ですから、われわれとしては GHG の削減等に多額の資金を投じるのではなくて、成長投資のために資金を投じていきたいと思っておりますし、その内容としては、ここに記載した製品について、時期的なイメージを右側の矢印で示しております。特にこの中計期間中は、そういった投資を進めていくことになります。

それから一方で、縮小・撤退を今後検討していく事業ですが、これは先ほど申しあげましたとおり、一つは国内のラクタム事業です。これについてはエネルギー負荷も高く、そして中長期的に収益力の改善もなかなか難しそうということで、2024 年度を目途に国内設備の主要期系を停止して、減産することを具体的に詰めていきたいと思っております。

それから、アンモニア事業ですが、当社のアンモニアはペトロコークスのガス化という製法ですので、他の例えば天然ガス等からつくるアンモニアよりも GHG の排出量が多い製法です。他の製法より倍以上といったところです。

この設備、今後老朽化が進みます。ガス化設備だけでももう 40 年近く経っておりますし、合成のほうでももう 50 年以上という設備ですので、今後保守あるいは大型の設備更新を図ると、この先大きな費用がかかってまいります。それであれば、例えば LNGなどを原料にして新設をといた可能性はないのかと言いますと、今後経済規模に合ったかたちでの増設等を考えると、やはり 1,000 億円単位の投資となります。わが国でそういった投資をするのは現実的ではないと思っております。

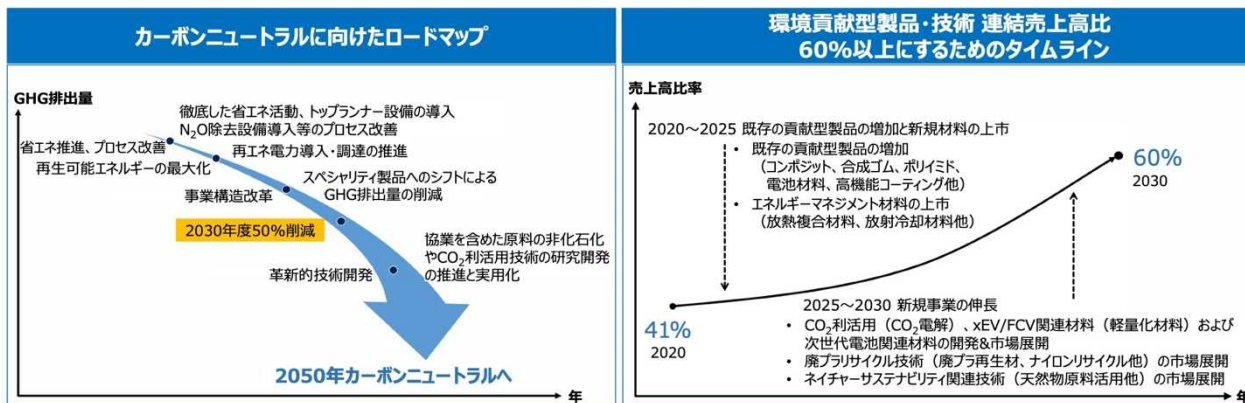
また今後、カーボンプライシングと言うか、炭素税等の導入も大いに想定されるところです。われわれとしては、そういったことをもろもろ鑑みて、2030 年を目途に停止を目指したいと考えています。もちろん、これは最終意思決定ではございませんので、当然のことながら時期が近づいた段階で、またその時々状況を見ながら確定させていきたいとは思っておりますが、やはり時間があるようでそんなにあるわけではありません。お客様にも影響しますので、現段階ではこの方向を明確に打ち出しつつ、今後詳細を詰めていきます。

一方で、われわれはアンモニアサプライヤーとして国内需要にも応えるため、あるいはわれわれ自身が川下の事業展開を検討する上でも、クリーンアンモニアの調達ほかの会社さん、あるいは商社さんなどと一緒に関わり合っていきたいと思っております。

2. 地球環境問題への取り組み — 2050年カーボンニュートラルを目指して

■ 2030年度目標

- ① GHG排出削減目標 : 50%削減 (2013年度比、従来は化学部門で20%削減)
- ② 環境貢献型製品・技術の連結売上高比目標 : 60%以上 (従来は50%以上)
(環境貢献型製品・技術には、地球温暖化以外に、海洋プラスチックごみ、生物多様性、水資源の各課題への対応も含む)



15

そして、この事業構造改革と併せて地球環境問題に取り組んでいくということで、2050年カーボンニュートラルを目指して、2030年の中期目標の引き上げを4月に公表しております。

新たな2030年の中期目標では、従来「化学部門で20%削減」としていたGHG排出削減目標を、先ほど説明しております構造改革の成果を加味して「50%削減」としました。また、環境貢献型の製品・技術の売上高目標を従来「50%以上」としていましたが、スペシャリティ事業の成長によってさらに10%上積みした「60%以上」が可能になると思っております。

3. 人的資本の充実

- 「ダイバーシティ&インクルージョン」を最重要課題と位置づけ
・多様な技術・知識・視点を融合させてイノベーションを生み出し、グローバルな事業拡大と新たな価値を創出する原動力とする

取り組み内容：女性の活躍推進、専門性の高いキャリア採用、外国人採用、シニア社員のモチベーション向上と組織活性化、人権尊重、健康経営、働きがいのある職場づくり

4. DX（デジタルトランスフォーメーション）の推進

- 労働生産性向上、蓄積されたデータの利活用的高度化とそれを推進する人材の育成
- 顧客へのソリューション提供力のさらなる強化を図り、顧客との共創によりビジネスプロセスを改革し新たな価値を創出

- | | | |
|---|---|----------------------|
| <ul style="list-style-type: none"> ① 事業構造のスペシャリティ化 ② 地球環境問題への取り組み ③ ワークエンゲージメントの向上 | } | 高度化されたデジタル基盤により実現を促進 |
|---|---|----------------------|

2030年の目指す姿に向けての、あとの二つの施策です。

一つは、人的資本の充実ということで、ダイバーシティ&インクルージョンを最重要課題として位置づけたいと考えております。スペシャリティ化学の会社として、イノベティブな企業風土を醸成していくためには、やはりモノカルチャーの会社では限界があると考えております。多様性確保ということは、企業の競争力を高める上でも必須だと思っています。

そしてDX、デジタルトランスフォーメーションの推進ということで、労働生産性の向上、あるいは蓄積されたデータの利活用的高度化等々、人材育成も含めてですが取り組んでいきます。これらについて直近3カ年で具体的にどういうことに取り組むかについては、また後ほど3カ年のアクションプランとしてご説明したいと思います。

1. スペシャルティ化学を中心としてグローバルに利益成長を追求

① スペシャルティ事業の拡大

- ・ 経営資源を重点的に投入し、一層の成長・拡大 : ポリイミドフィルム・BPDA設備増強（日本）、DMC工場新設（米国）
- ・ 海外拠点の拡充 : コンポジット（米・タイ）、高機能コーティング（PCD・PUD）（タイ）
- ・ M&Aも活用した成長促進

② ベーシック事業の収益力強化

- ・ 安定的なキャッシュフローと着実な収益の上乗せ : 安全・安定生産による設備能力の最大活用
- ・ さらなるコスト競争力の強化 : ターゲットコストの明確化と進捗フォロー
- ・ 高付加価値グレードの拡充・環境貢献型製品の開発や上市（スペシャルティシフト） : 共重合ナイロン、大粒硫酸、高純度硝酸、VCRなど

2. 地球環境問題に対応した事業構造改革

① 国内カプロラクタムチェーンの構造改革

- ・ グローバルな最適生産体制構築、国内ナイロンポリマーは海外での生産へシフト
- ・ 国内カプロラクタムは、エネルギー負荷が高く、中長期的に収益力の改善も見通しづらいため、主要期系の生産停止による減産を検討

② GHG排出の削減

- ・ 生産活動における徹底した省エネ推進・プロセス改善に継続的に取り組むとともに、再生可能エネルギーを最大限活用

③ 環境貢献型製品・技術の創出と提供の拡大

以上の長期ビジョンをバックキャストしたかたちで、足元の3カ年のアクションプランを策定した、これが今回の中期経営計画であります。「UBE Vision 2030 Transformation～1st Stage～」と銘打っております。基本方針は、5つございます。長期ビジョンにいずれも沿った方針です。

第1に、スペシャルティ化学を中心としてグローバルに利益成長を追求するという事で、スペシャルティ事業の拡大のためのこういった経営資源の重点投入を図ります。具体的に言いますと、現在これは既に工事中ですが、ポリイミドフィルム、そして原料の設備増強を今図っております。そして今後、特に米国におけるDMC工場の新設、DMCおよびEMCも含めてとなりますが、これを具体化させていきたいと思っております。

そして、海外拠点の拡充では、アメリカやタイにおいてコンポジットラインを増設していきます。また、特にタイにおいてはアジアの需要拡大に対応しまして、高機能コーティング製品であるPCDの第3期設備の建設に取りかかりますし、PUDの新設も図っていきたく思っております。また、M&Aなども引き続き、積極的に活用していきたいと思っております。

一方で、ベーシック事業の収益力強化ということで、安全・安定生産により設備能力をフル活用して、安定的なキャッシュフローを図っていきたく思っておりますし、そしてわれわれはメーカーですので、コスト削減、コストダウンがやはり永遠のテーマでございます。それから、高付加価値

グレードの拡充ということで、例えばナイロンであれば共重合、それから硫安であれば大粒化、そして合成ゴムであればVCRといったように、いわばベーシック事業のスペシャリティ化と申しますか、スペシャリティシフトを進めていきたいと思っております。

それから、地球環境問題に対応した事業構造改革で、先ほど来説明しております、事業構造改革と地球環境問題を一体化させての施策です。まずは、この3カ年では先ほども説明しましたが、国内ラクタムチェーンの構造改革ということで、ナイロンについてはグローバルな最適生産を図るために日本での共重合品の生産をタイに移管します。そして、国内のラクタムについては、先ほど言いましたように、2024年度、主要期系の生産停止、この減産に向けて詳細を詰めていきます。

それから、GHG排出の削減と環境貢献型製品・技術の創出です。これらについては先ほど来説明しております、2030年度の目標に向けて3カ年でやるべきことを着実に進めていくということです。

基本方針と重点施策②



3. 持続的成長に向けた人的資本の充実

ダイバーシティ&インクルージョンを推進するとともに、グループ全体でワークエンゲージメントの向上に取り組む

- ① 女性の活躍推進
 - ・ 女性社員比率15%、女性管理職比率6%（2024年度指標：日本国内連結ベース）
- ② 中途採用比率（総合職）：25%以上、外国人採用（総合職）：5%以上（同上）
- ③ 専門職制度、専門性の高いキャリア採用、シニア社員向け施策の充実
- ④ 働きやすく働き甲斐のある職場づくりと従業員満足度の向上

4. DXの推進による企業価値の向上と顧客価値の創出

- ① デジタル人材の育成
- ② デジタル技術を活用した業務効率化・生産性向上
- ③ 新たな顧客価値や新規事業の創出を加速

5. ガバナンスのさらなる向上

- ① グループ・ガバナンスのレベル向上
- ② 機械事業、セメント関連事業…持株会社としてのガバナンス体制を整備・運用

19

そして、人的資本の充実です。ダイバーシティ&インクルージョンと申し上げましたが、グループ全体でワークエンゲージメントの向上に取り組んでいくということです。

一つは女性活躍推進、これはダイバーシティ&インクルージョンの一丁目一番地とわれわれは思っております。化学メーカーは女性の比率が低いのですが、われわれも例に漏れず大いに見劣りする数字です。われわれとしては、ここに記載しておりますように、女性社員比率、女性管理職比率、数値目標を設定して、着実に取り組んでいく。そして、中途採用比率、あるいは外国人採用なども数値目標を掲げて、着実に取り組んでいきたいと思っております。

それから、DX 推進です。やはり武器が古いと競争には勝てません。われわれはこれまでも製造面ではスマートファクトリー化を目指してきましたが、研究開発のスピードアップということで Velocity R&D や、さらにはマーケティングやマネジメントのデジタル化等々について、この4月から専任組織、DX 推進室を設置いたしました。これを中心に、全社的に取り組んでいこうと思っております。

また、ガバナンスのさらなる向上ということで、特にグループ会社の横通し管理、あるいは機械、セメント関連事業は持株会社としてのガバナンス体制を整備・運用していきたいと思っております。

機械事業とセメント関連事業の位置づけ・ガバナンス体制

UBE

- 各事業が自立的な経営を推進し、その事業で存在感を示すとともに、UBEは株主としてガバナンスを果たす



20

機械事業とセメント関連事業の位置づけ・ガバナンス体制を示したのが、この図であります。

今後、UBE 株式会社は、傘下の機械、セメント事業に対して株主としてガバナンスを果たしていく、いわば化学事業持株会社になるということです。これによって、各事業が自立的、そして機動的な企業運営を推進することによって、それぞれの価値の最大化を図っていきたいと思っております。

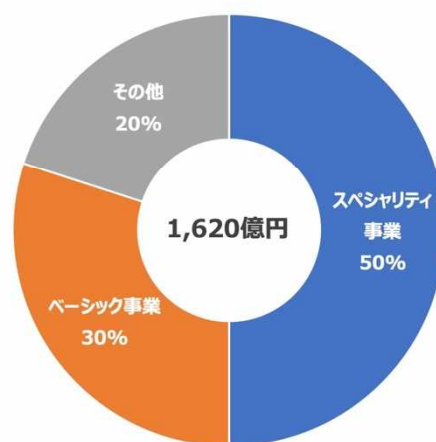
ポートフォリオ別 設備投資・投融資・研究開発費 / CF計画

UBE

■ 化学事業のスペシャリティ化をグローバルで加速するとともに、事業構造改革を推し進め、将来のさらなる成長に向けた積極的投資を計画

※括弧内は前中計実績値（セメント関連事業除く）

◆3年間の設備投資・投融資	1,300億円	(761億円)
設備投資	→ 1,100億円	(694億円)
投融資(M&A含む)	→ 200億円	(67億円)
◆3年間の研究開発費	320億円	(312億円)
◆合計	1,620億円	(1,073億円)



※機械セグメントはその他に含む

■ キャッシュフロー計画（3年間）

営業キャッシュフロー	：	1,500億円 (1,137億円)
投資キャッシュフロー	：	△1,150億円 (△767億円)
フリーキャッシュフロー	：	350億円 (370億円)

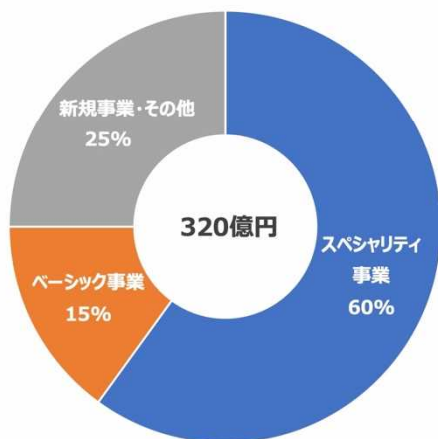
次、ここからが経営資源の3カ年の投入についてです。設備投資・投融資・研究開発費、およびキャッシュフローの計画を示しております。

化学事業のスペシャリティ化をグローバルで加速させるために、将来のさらなる成長に向けて積極的な投資を計画しております。3カ年の設備投資・投融資額は1,300億円、そして、3カ年の研究開発費は320億円ということで、トータル1,620億円です。これは前中計3カ年の実績に比べて、セメントを除いたところですが、約1.5倍になります。

そして、この1,620億円の約半分はこの円グラフで示しておりますように、スペシャリティ事業に投入したいと思っております。

しかし、そういった中でもキャッシュフロー、フリーキャッシュフローを見ていただきますと、前中計なりのプラスを見込んでいるということがございます。

- コア技術と外部技術の融合により「さらに強みのある技術」を生み出し、スペシャリティ事業の競争力強化と新規事業の創出を推進する
- 強固な知的財産網の構築により、スペシャリティ事業の強化・拡大を後押しする



新規事業化に向けた研究開発テーマ

<p>◆CO₂・廃プラ利活用</p> <ul style="list-style-type: none"> CO₂利活用 (CO₂電解) 廃プラ利活用 (水熱反応、廃カーペット溶融混練) 	<p>◆ネイチャーサステナビリティ</p> <ul style="list-style-type: none"> バイオプラスチック (バイオ由来ポリマー、シルクプロテイン) 物理抗菌材料 養殖用飼料添加物 昆虫飼料 大気造水用吸湿剤
<p>◆エネルギーマネジメント</p> <ul style="list-style-type: none"> 放熱複合材料 放射冷却材料 	<p>◆ライフサイエンス</p> <ul style="list-style-type: none"> 細胞培養技術活用

研究開発費についてですが、ここにコア技術と外部技術の融合と記載しております。当社コア技術として、当社ならではの分子、材料設計技術、あるいは機能強化技術、そしてそれらを支える基盤技術として、有機合成であったり重合触媒の技術であったりといった自前の技術を持っているわけです。

ですが、それだけではイノベーションは難しいということで、外部技術、例えばアカデミアであったり、あるいはベンチャーであったり他社であったり、こういったところとのコラボレーションを進めて、そしてさらに強みのある技術を生み出して、スペシャリティ事業を支えていきたいと思っておりますし、そのために特に攻め守り双方で、これを知財戦略によって後押ししたいと思っております。

ここに記載しております、新規事業化に向けての4つの重点領域、CO₂・廃プラ利活用、あるいはネイチャーサステナビリティ、エネルギーマネジメント、ライフサイエンス等々、こういった重点領域を設定して、新規事業の創出についても図っていききたいと思っております。

■ 主要項目

営業利益	400億円 うちスペシャルティ事業 240億円
経常利益	470億円 うちUBE三菱セメントグループに係る持分法投資損益 80億円*を織り込み <small>*同社グループ発足前に想定した暫定値</small>

■ 経営指標

売上高営業利益率 (ROS)	8%
自己資本利益率 (ROE)	8%

最終年度の数値目標です。営業利益としては400億円で、このうち60%をスペシャルティ事業で稼ぐようにしたい。先ほど2030年においては最終的に70%と申し上げましたが、3カ年では60%です。

それから、経営指標としてROS、ROEそれぞれ8%としました。先ほど事業環境が悪いときでも10%以上をキープできる会社になりたいと申し上げましたが、この3カ年では8%の目標としたいと思っています。

■ 2024年度には、過去最高の当期純利益を目指す

(単位：億円)

項目	'21年度 実績①	'22年度 計画	'23年度 計画	'24年度 計画②	差異 ②-①
売上高	6,553	5,100	5,200	5,200	△1,353
営業利益	440	345	410	400	△40
経常利益	415	310	450	470	55
親会社株主に帰属する 当期純利益	245	210	320	330	85

✓ 2023、2024年度 前提条件 (環境要因)
 為替 120円/ドル ナフサ (CIF) 850ドル/t 豪州炭 (CIF) 280ドル/t

次、全社の損益計画です。残念ながらこの3カ年、セメント事業の分社化等の影響を除いても売上高、営業利益はそれほど大きく伸びるかたちにはなっておりません。そうであっても、2024年度には当期純利益ベースでは過去最高を目指していきたいと思っております。

ポートフォリオ別 売上高・営業利益

(単位：億円)

		'21年度 実績①	'22年度 計画	'23年度 計画	'24年度 計画②	差異 ②-①
売上高	スペシャリティ事業	1,231	1,490	1,540	1,670	439
	ベーシック事業	2,397	2,680	2,790	2,670	273
	機械事業	970	1,060	980	1,000	30
	その他（調整額を含む）	*1,955	△130	△110	△140	△2,095
	計	6,553	5,100	5,200	5,200	△1,353
営業利益	スペシャリティ事業	207	245	245	240	33
	ベーシック事業	178	110	165	155	△23
	機械事業	51	50	55	60	9
	その他（調整額を含む）	*3	△60	△55	△55	△58
	計	440	345	410	400	△40

*21年度の「その他（調整額を含む）」には、UBE三菱セメントグループへ移管されたセメント関連事業を含む

25

ポートフォリオ別の売上高、営業利益です。市況は21年度のような堅調さは続かない前提で、ベーシック事業はむしろ減益を見ておりますが、スペシャリティ事業については一定の増額を見ております。

ただ、この3カ年では設備投資増などによる償却負担もあるということで、この3カ年、次に向けての足場を固めていく、基盤を固める3カ年と位置づけたいと思っております。

そして、営業利益ベースで、化学として過去最高であった2021年度の実績を着実にキープできるレベル感をつくっていきたいと思っております。

■外部環境変化に呼応した製品開発による市場貢献と収益のさらなる拡大

足元の事業環境

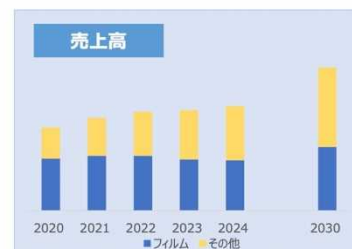
- ディスプレイ向けCOFの需要は堅調
- スマホ向けを中心としたフレキシブルOLED向けワニス市場の拡大

前中計期間の総括

- フィルムに加えてワニスが主力製品へ成長
- 電子回路基板用途に加え、ディスプレイ・太陽電池・コンポジット離形紙用途等で拡販
- BPDA（原料）・ワニスの生産能力増強

本中計期間の戦略

- フレキシブルOLED向けワニスのさらなる事業拡大（デファクトスタンダード維持）
- 新規開発テーマの立ち上げと外部環境変化に即した開発テーマの設定
 - ・新規ワニス（次世代ディスプレイ、電池用途ワニスなど）
 - ・新規フィルム（5G対応フィルム）
- 増産投資計画の着実な実行および垂直立ち上げと安定操業
 - ・BPDA設備 23年度下期稼働予定
 - ・フィルム設備 24年度下期試運転開始予定



ポリイミドフィルムの例。樹脂の中で最高の耐熱性を有する。

28

さて、ここからは個々の事業戦略について少しお話をしたいと思いますが、時間が限られておりますので、各事業一つずつコメントしていくかたちにしたいと思います。

まずは、スペシャリティ事業です。ポリイミドの戦略ですが、足元の事業環境は、コロナ禍の下でもポリイミド事業、デジタル関連需要は堅調で、今後も安定した事業拡大が見込まれると思っております。

前中計期間中に、フィルムに加えてワニスが主力製品に成長しました。COF用のフィルムに加えて、バックプレーン用のワニスです。特にフレキシブルOLED向けのワニス、これらについてはデファクトスタンダードのポジションを保持しておりますので、これをぜひ今後も堅持していきたいと思っております。

また、われわれはポリイミドを原料からワニスやフィルム、あるいはパウダー等々、一貫した事業展開の強みを持っておりますので、今後も新規ワニスや新規フィルムなど、事業のすそ野をより広げるかたちで、将来の収益源を拡大させていくということです。特にこの3年間は、既に着手しております増産計画を着実に仕上げ、原料のBPDA、そしてフィルム設備の垂直立ち上げを図っていききたいと思っております。

■ 環境・エネルギー分野を基軸とした事業拡大と商品力強化

足元の事業環境

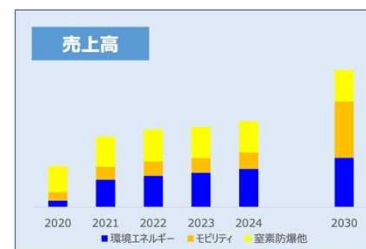
- 環境エネルギー政策を背景に、バイオメタン市場が欧州・北米から全世界へ拡大
- カーボンニュートラルに貢献する脱CO₂化、CO₂有効活用、再生可能エネルギー利用などに向け、ガス分離膜への革新的技術要求の高まり

前中計期間の総括

- バイオメタン市場を開拓し、事業の一つの柱に成長
- 航空機や資源系の窒素防爆用需要がコロナ禍で一時減退も回復基調

本中計期間の戦略

- 環境・エネルギー分野、特にバイオメタン用CO₂分離膜の事業収益拡大に経営資源を集中
- 燃料電池車、水素などグリーン社会が求める技術への対応
- 生産現場におけるDX推進による生産能力増強・品質安定化・商品力強化



容器の中に搭載されたポリイミド製中空糸膜によってガスを分離する。バイオメタン用CO₂分離膜、防爆用窒素分離膜、鉄道・計装向け除湿膜などがある。

29

次、分離膜事業についてです。足元の事業環境のところでも示しておりますように、特に欧州各国、環境・エネルギー政策を背景に、バイオメタン用のガス分離膜の市場が急拡大しております

前中計期間中はコロナ禍もあって、特に航空機向けの窒素分離膜、あるいは資源系の防爆用途での窒素分離膜は需要が減退してしまいましたが、一方でこのバイオメタン用のガス分離膜が大きくカバーしてくれるかたちになりました。

今後も新中計の中でも、バイオメタン用のCO₂分離膜は重点拡大事業の一つで、経営資源を集中させていきたいと思っています。

また、昨今の環境問題の高まりの中で、例えば燃料電池車向けの除湿膜、加湿膜、あるいは水素分離膜など、クリーンなグリーン社会が求める技術がわれわれに求められていると思っております。分離膜事業についてはDX推進、あるいはスマートファクトリー化によって、特に大きな投資はなくても着実に能力増強が図れますので、需要を捉えて成長を加速させていきたいと思っております。

■ 継続的な需要の拡大が期待されるxEV市場での拡販を図るとともに、xEV以外の用途開拓も推進

足元の事業環境

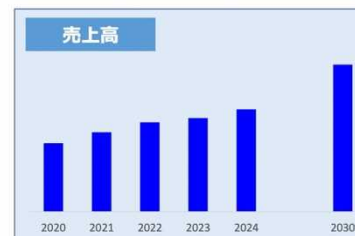
- 世界的な脱炭素化社会構築の流れで、自動車を中心に電動化が加速
- 各国が具体的な電動化目標を掲げ、xEV市場が拡大の見込み
- 世界的規模での電池需要の拡大に伴い、電池メーカー間の競争が激化し、生産能力増強とさらなる部材へのコストダウン要求が高まる

前中計期間の総括

- HEV向けを中心に有力案件を獲得したが、コロナ禍等により2020年度設置の新規設備を含めたフル稼働には至らず
- 顧客が要求する低抵抗のセパレータを開発、異物の管理など品質面においても差別化技術を構築中

本中計期間の戦略

- 車載/非車載双方の用途での拡販
 - ・ 車載 … HEV市場での高シェアを維持するとともに、BEV市場でも一定のシェアを確保
 - ・ 非車載 … 高出力電動工具向けなど、乾式膜の特性を活かせる領域を狙う
- コストダウンのさらなる推進
- 高度化する顧客の要求性能を満たす、品質満足度の向上



セパレータ。リチウムイオン2次電池の内部で正極と負極を隔て、ショートによる異常発熱を防止する役割を担う。

30

次、セパレータ事業です。セパレータ事業につきましては、EV市場、あるいはセパレータの需要の拡大は着実に行われておりますが、足元の事業環境のところに記載しておりますように、電池メーカー間の競争激化、そして部材へのコストダウン要求がますます高まっております。

われわれ、従来から乾式セパレータの特徴を生かしたかたちで、ハイブリッド車向けにはやはりかなりのシェアを確保しておりますが、現在の最新の設備、いわゆる13期という設備ですが、これについては自動車会社の昨今の減産影響等もありまして、まだフル稼働には至っておりません。

もちろん数量は増えてはいるのですが、まだ能力に余裕がありますので、下の戦略のところに記載しておりますように、まずは車載向け、HEV市場での高シェアを維持するとともに、バッテリーEV市場でもある程度ターゲット領域、あるいは顧客を絞ったかたちでシェアを確保して、数量増につなげていきたいと思っております。

そして、非車載でも高出力用の電動工具向けなど、乾式の特性を生かせる領域がございますので、われわれとしてはターゲット領域の需要拡大に合わせた、応じた、ある意味では利益が伴う事業拡大を図ってきたいと思っております。

■エンブラコンポジットメーカーとしてグローバルに存在感あるソリューションプロバイダーを目指す

足元の事業環境

- 回復基調にあった需要も21年夏場からの半導体不足等による自動車減産の影響を受け、足元市場の成長は減速傾向。ウクライナ情勢の悪化による欧州市場でのサプライチェーンの乱れもあり

前中計期間の総括

- 19年3月欧州Repol社に続き、20年4月米国UECI*社買収によりグローバル体制を強化
- 大阪研究開発センターへコンポジット開発拠点を集約し開発機能を強化
- 水素タンクライナー、タンクバルブ用途グレードや非強化特殊グレードの海外生産体制構築

*UBE Engineered Composites, Inc.

本中計期間の戦略

- ナイロン以外の樹脂も含めた新規コンポジット分野の開拓によるさらなるスペシャリティ化の推進
- 既存付加価値製品のグローバル展開を加速…タンクライナーおよびその他非強化系の拡大（米国、タイでのライン新增設）
- 特殊ナイロンエラストマービジネスの拡大
- 環境貢献型製品の開発…マテリアルリサイクル（循環型ビジネス）、バイオ由来素材を利用したコンポジット製品の市場投入
- さらなるM&A、アライアンスによる技術力の強化、販路拡大、川下展開含む事業拡大検討



トヨタ「MIRAI」の高圧水素タンクライナー部材に採用されたコンポジットの例（ナイロン）。自動車部材が求める高い性能をエンブラのコンポジットで実現する。

31

コンポジット事業の戦略です。車の軽量化、あるいはEV化のニーズ、今後も高まる中で、当社は欧州におけるコンパウンド会社、Repol社の買収に続いて、前中計では米国のコンパウンド会社の買収なども行って、グローバルな供給体制を整えてまいりましたが、収益への寄与はこれからとなります。

買収会社を、グループ連携によって本格的に戦力化させます。そして、この中計期間中の戦略としては、ナイロン以外の樹脂も含めたという言い方をしていますが、ナイロンにこだわらず、ほかのエンブラも含めた新規コンポジット分野を開拓していき、ソリューションプロバイダーとしての役割を強めていきたいと思っております。

そして、タンクライナー、あるいはその他の非強化のコンポジットについては、米国あるいはタイで、先ほどご説明しましたように、ラインの新增設を図ります。さらには、特にナイロン12系などの特殊ナイロンエラストマービジネスも拡大していくなど、いわばスペシャリティ化の柱の一つとして、このコンポジット事業を拡大させていきたいと思っております。

■ C1ケミカルチェーンの海外展開の加速とスペシャリティ製品の拡大により持続的成長を図る

足元の事業環境

- 各製品とも需要は総じて堅調、特に高純度DMCはxEV普及に伴い世界的に需要拡大
- ジオールは環境貢献型川下製品（PCD・PUD）向け自消拡大
- 原燃料、物流コストの上昇に伴い、製品価格への転嫁（値上げ）を推進

前中計期間の総括

- 米国C1ケミカルチェーン（DMC、EMC、PCD）生産拠点の候補地選定、FS実施
- 中国陝西省で高純度DMC10万トン合弁会社設立

本中計期間の戦略

- C1ケミカルチェーンの海外展開の加速と持続的な成長…中・米・欧でのDMC生産拠点設置による地産地消を推進
 <投資計画>
 中国：中国陝西省での高純度DMC10万トン工場完工（23～24年稼働）
 米国：DMC/EMC工場新設計画策定を終え実施へ（25～26年稼働）
 欧州：DMC工場新設…グリーンCOからのDMC製造の検討（25年以降）
- 半導体用途向け高純度カテコール増産



DMC製造設備（日本）

32

ファインケミカル事業です。ファインケミカル事業について言えば、やはり成長のための最大の課題はDMC、炭酸ジメチルです。これは、需要が拡大する車載用のリチウムイオンバッテリー用の電解液の原料にもなりますし、われわれが今後事業の拡大を図っていく高機能コーティング材料の原料となるPCDにも使われます。このDMCを起点とするC1ケミカルチェーンを今後、海外展開していくのがわれわれの大きな課題です。

中国、米国、そして欧州でDMCの生産拠点を設置して、そして地産地消を推進していきたいと考えております。

具体的な投資計画として、中国では既に現地企業と合弁会社を設立済みであります。現在、高純度DMC10万トンの設備建設中でございますので、これを2023年から2024年に稼働させまして、既に現地では電解液需要が旺盛ですので、これに応えていきます。

そして米国では、これは今後ということですが、DMC10万トン、それからEMCも含めたところで新設の計画があります。土地はほぼ選定、絞り込まれてきましたので、今後基本設計に移って、そして2025年度から2026年度にかけての稼働を目指したいと思っております。

欧州については、これは今後になりますが、グリーン CO が確保できそうですので、より環境に優しい DMC 製造を現在、FS 中です。このように地産地消戦略を進めていきたいと思っております。

スペシャリティ事業 高機能コーティング戦略

UBE

■環境貢献型製品として、さらなる事業拡大をグローバルに推進

足元の事業環境

- 自動車用途向け需要はコロナ禍もあり減速するも、中国を中心にVOC規制等の強化による水系・無溶剤系塗料の需要増など環境対応シフトは継続

前中計期間の総括

- PCD : タイでのPCD2期設備が完工し、アジア圏拡販による高稼働を達成
一部ボリュウムゾーンの拡販に遅れがあるものの北中米向け販売量は拡大
- PUD : アジアでのマーケティング体制の構築進展。加えて中国市場での拡販加速のため、上海で技術サービス拠点設置に着手、22年度本格稼働
販売量は対前中計160%伸長
- オキセタン : タイ工場にてオキセタン量産開始
3Dプリンター用途向けにアジア域内での拡販実施



タイPCDプラント。2020年10月に2期設備が稼働。生産能力は年産8千トンに。

本中計期間の戦略

- PCD : タイPCD3期設備増強（23年稼働）に伴うアジア地域での拡販。北中米市場拡販の継続
- PUD : タイPUD設備設置（24年稼働）、錫フリー・無溶剤グレードの商業化、上海ラボフル活用による中国市場での販売加速
- オキセタン : グローバルでのマーケティング販路拡大、3Dプリンタ向け光/熱等の硬化システムの構築

33

高機能コーティング材料についての戦略です。足元の事業環境のところに記載しておりますように、中国を中心として VOC 規制、揮発性の有機溶剤の規制が強まっております。それを背景に水系、あるいは無溶剤系の塗料、いわば環境に優しい塗料の需要が増え、環境対応シフトが継続しております。

われわれ、既に前中計期間中にタイで PCD の第 2 期設備を完工させました。これはコロナ禍の下でもすぐにフル稼働になっていますので、さらに 2023 年の稼働を目指してタイ第 3 期設備の増強を意思決定しました。そして、PUD についてもタイで 2024 年稼働を目指して設備を新設するなど、こういった設備増強を急いでいきたいと思っております。

また同時に、特に中国市場での拡販加速のために、現在上海で技術サービス拠点の設置を進めております。いわゆる上海ラボとっておりますが、こういったかたちでソリューションプロバイダーとしての販売加速も図っていききたいと思っております。

■ 安定的収益構造を構築するとともに、新規創薬・技術による付加価値領域を加えた成長基盤を形成

足元の事業環境

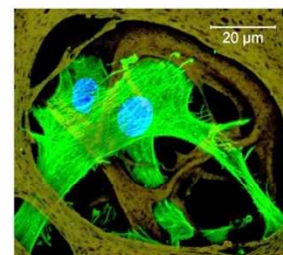
- 低分子医薬品は緩やかに成長する一方、核酸やバイオ医薬品などの新規モダリティが市場を牽引
- 医薬品の多様化はさらに加速し、創薬研究・開発・製造のあらゆる分野で競争は激化

前中計期間の総括

- 複数の創薬テーマにおいて製薬メーカー等との共同開発契約を締結
- 第五医薬品工場完成、高活性原薬の受託製造を開始
- 核酸合成技術導入等による新規モダリティ開発への体制整備完了

本中計期間の戦略

- 創薬研究
 - ・ 低分子創薬技術の進展やアライアンス形態の多様化による上市・導出確率の向上
 - ライフサイエンス分野における新規事業領域の検討
 - ・ ポリイミド多孔質膜を活用した細胞培養システム確立
- CDMO
 - ・ 工場新設・再編、M&A・アライアンス等による収益基盤強化
 - ・ 核酸原薬製造メーカーとしての地位確立
 - ・ ICT活用による次世代工場（自動化）検討開始



【ポリイミド多孔質膜内のヒト線維芽細胞】
ライフサイエンス分野で注力する細胞培養システム。ポリイミド多孔質膜の特長を生かした細胞培養システムを構築する

34

医薬事業についてです。当社の医薬事業は、先ほどの 2030 年のありたい姿でもお示しましたが、人々の健康に貢献する、そして景気動向に左右されにくいということで、今後も安定的な成長、それから収益確保が図れるスペシャリティ事業としてとらまえています。

われわれ、創薬研究と CDMO（原薬製造）を車の両輪として拡大させていく戦略をとっておりますが、創薬研究については今後も上市、あるいは導出の確率を向上させて、できれば年 1 剤の導出を目指していきたいと思っております。

一方で CDMO のほうですが、これについては前中計期間中に第 5 医薬品工場を完成させました。これによって高活性原薬、治験薬の製造を開始したわけですが、今後、停滞していた製薬会社の治験等が早晚再開されるとなると、こういった治験薬の依頼も急増することが考えられます。

われわれは、将来的にはもう一段の生産能力の増強が必要になってくると思っておりますので、ここにあります工場の新設・再編、M&A 等についても引き続き検討して、基盤強化を図っていきたいと思っております。

■環境貢献型製品の投入により押出分野におけるトップサプライヤーとして揺るぎない地位の強化

足元の事業環境

- 食品包装用フィルムをはじめ、押出用途の需要は総じて堅調
- 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
- 原燃料価格の高騰に伴い、製品価格への転嫁（値上げ）を推進

前中計期間の総括

- カプロラクタム市況変動による価格影響はあるものの、中国市場を中心に堅調な需要は継続
- LiB外装フィルムなどの新規需要への対応は進展するも、リサイクル製品、バイオポリマー等の環境貢献型製品の開発は途上

本中計期間の戦略

- 共重合ナイロン等の高付加価値グレードの拡充
- アジアでのナイロン重合体制の最適化
 - ・タイ …日本から移管する共重合ナイロンの確実な立ち上げ
 - ・日本…ナイロン6重合能力のダウンサイジング
- 環境貢献型製品の開発
 - ・バイオベースポリマーの開発対応のためスペインにパイロットプラントを設置（22年度着工）
 - ・フィルムの薄膜化等、3R貢献製品の開発



ナイロンポリマーの用途例である食品包装フィルム。酸素透過率が小さく、食品包装に適している。

36

ベーシック事業についても簡単に一言ずつ触れます。ナイロンポリマーのほうですが、食品包装用の高付加価値グレードをさらに今後、強化していくということで、特に共重合品等、押出のトップメーカーとしての地位を堅持する、そしてナイロンのスペシャリティシフトを行っていくことを考えております。

■カプロラクタム・硫安 — ナイロンポリマー・カプロラクタム・硫安の一体運営を強化、硫安の高付加価値化を推進

足元の事業環境

- カプロラクタムは、安定した需要が継続し主原料ベンゼンとのスプレッドは堅調に推移
- 硫安需要は総じて堅調。中国の尿素等輸出規制、ウクライナ情勢の悪化等による原料価格の高騰により売価は上昇

前中計期間の総括

- カプロラクタムスプレッドは、19～20年に想定以上に悪化するも、21年にはコロナ禍からの経済回復に伴い復調
- 大粒硫安の増産を実施。輸入窒素肥料の供給不安も影響し国内シェア拡大

本中計期間の戦略

- カプロラクタムはナイロン期系再編に併せ24年度に日本の生産規模縮小を検討。外販量削減により市況による損益変動リスクも低減
- 硫安は国内競合他社の減産も想定される中、大粒品の増産とともに付加価値グレードの開発・拡販を推進。大粒品は、スペインで24年度に増産、日本ではタイ品を輸入し市場シェアを維持・拡大
- GHG削減…N₂O（亜酸化窒素）、NOx他の削減投資をタイ、スペインで実施

■工業薬品 — 2030年を目途にアンモニア工場稼働停止を目指すとともに高純度硝酸事業等、事業拡大が見込まれるスペシャリティ事業を伸長させる

足元の事業環境

- アンモニアは天然ガス価格の高騰を受け価格上昇。ウクライナ情勢の悪化で市場への供給減によりタイトな需給環境が継続
- 半導体用途に使用される高純度硝酸市場は高成長が継続

前中計期間の総括

- 他社のアンモニア系事業撤退後の需要取り込みを実施
- 設備老朽化に伴う操業トラブルに対処

本中計期間の戦略

- 2030年を目途としたアンモニア工場停止に伴う工業薬品事業の最適化計画を深掘り
- 高純度硝酸工場の能力増強
 - ・半導体市場の拡大に伴う需要増に合わせた能力増強を実施
 - ・硝酸チェーンの最適化で高純度硝酸事業のさらなる拡大を図る
- クリーンアンモニアの調達検討・推進

37

カプロラクタム・硫安、工業薬品です。今後の事業構造改革については、先ほどご説明したとおりです。

ここで一つ、硫安のことだけ触れておきますが、硫安については今後、大粒化を特に海外で図ることによってスペシャリティシフトを進め、より収益基盤を強化します。もちろん海外ではラクタム事業を今後も引き続き継続していくわけですので、環境に対する投資も行いますし、またそのコスト強化にもつながる大粒硫安化を進めていきたいと思っています。

今後、食糧の増産あるいは土壌環境への負荷低減のために、こういった大粒硫安であるとか、あるいは被覆性の肥料といったニーズが高まると考えています。

■製販技一体化により意思決定および施策実行をスピードアップ、スペシャリティ化を推進

足元の事業環境

- 原材料価格高騰、物流混乱の継続
- ウクライナ情勢の悪化による合成ゴム需給バランスへの影響
- 中国ロックダウン等による需要下押し

前中計期間の総括

- 分社化（UBEエラストマー社設立）
- 生産能力拡大（タイ 72⇒75千トン：20/11完工、マレーシア 50⇒72千トン：21/12完工）
- VCR生産拠点拡大(3拠点化…千葉、タイ+マレーシア)

本中計期間の戦略

- 安全・安定生産
 - ・マレーシア拠点の事故対応と立て直し
 - ・安全最優先の徹底、増設効果の刈り取り
- プロセス・品質改善
 - ・プロセス改良による生産性向上、品質改善
- スペシャリティ化の推進
 - ・高付加価値グレードの開発・拡販
- グローバル展開
 - ・拠点間連携の強化

拠点	営業開始	製造能力 (千t/年)
千葉	1971	126
タイ	1997	72⇒75
マレーシア	2015	50⇒72
中国	2009	72
合計		320⇒345



主力製品の合成ゴム（VCR/BR）
自動車タイヤ用途を主とする

エラストマー事業について一言申し上げます。合成ゴム、エラストマー事業については、昨年10月に当社の事業から分社化いたしまして、UBEエラストマーという会社を発足させました。これによって、製販技の連携をより一層深めて、昨今あります需要の急変、あるいは原料ブタジエンの乱高下、これらにも一体として機動的に対応できる、効率益な運営を目指していきたいと思っております。

特に製品としては、先ほど来説明しておりますVCRといったエコタイヤ向けの特殊グレードを拡販させることによって、これについても事業のスペシャリティ化を推進していきます。

本中計期間の戦略の中で、マレーシア拠点の事故対応と立て直しと記載しております。これについて一言付け加えますと、マレーシアの拠点、これはロッセとの折半出資の持分法適用会社ですが、ようやく生産が軌道に乗って、そして能力も増強してVCRの設備も新しくして、昨年末に稼働させたばかりですが、残念ながら今年の2月に中間製品タンクで爆発火災事故が発生しました。現時点で稼働再開時期が未定です。

これについては特にタイあるいは日本といったところの融通等も含めて、グローバルな連携によってインパクトの最小化を図っていききたいと思っております。

1. 長期ビジョン — 自立性と競争力を高めながら収益基盤の強化を進め、事業価値の向上を追求

目指す姿：「ブランド力のある製品とサービスで顧客に貢献」

2. 中期経営計画の基本方針

- 自動車のxEV化やカーボンニュートラルなど、グローバルに拡大する市場ニーズの取り込みにより製品事業の収益力向上を目指すとともに、提案型、他社製品への展開によるサービス事業の拡充を目指す
- コーポレートガバナンス体制の強化を推進するとともに、機械グループとして自立した事業運営体制を確立する

3. 機械事業ポートフォリオ

- ① 収益増を目指す事業 : サービス（成形機、産機）
- ② 安定した収益を維持する事業 : 産機（製品）、製鋼
- ③ 事業再構築により収益回復を目指す事業 : 成形機（製品）



カーボンニュートラルに貢献する省エネ性能の実現と水溶性塗料採用による環境負荷低減に配慮した大型射出成形機 emⅢシリーズ

39

機械事業についてです。長期ビジョンとして自立性を高めながら、そして特に事業特性に応じたと言いましょか、収益基盤の強化に努めていくということで、目指す姿として、ブランド力のある製品とサービスで顧客に貢献と謳っております。

二つの大きな課題、一つはサービス事業の拡大、もう一つは環境対応製品への展開ですが、これについては従来から変わりません。

製品事業の収益力を向上させるために、自動車の電動化あるいはカーボンニュートラルといった、今後の市場ニーズに合った製品展開を図ることと、それから提案型とありますが、予防保全的、あるいは当社の製品のみならず他社の製品に対するサービスといった、サービス事業の拡充を目指していきたいと思っております。

■ 成形機 — 自動車のxEV化に対応した新製品の創出

足元の事業環境

- 自動車関連市場：コロナ禍による減産の中、自動車のxEV化が世界的な潮流となっている

前中計期間の総括

- 自動車部品の軽量化に向けた製品とプロセスを開発
- 競争力強化のための射出成形機のラインナップ見直し
- 予防保全や設備機能アップメニューの充実によりサービス収益を拡大

本中計期間の戦略

- 自動車のxEV化に対応した魅力ある製品の上市
- 北米、アジアなどのグローバル市場に向けた価格競争力のある製品展開
- 中国市場向け販売拡大のための投融資の実施
- サービス事業のDX化のさらなる推進

■ 産機 — 再生可能エネルギー市場、製品リサイクル市場向けの製品、プロセス開発による事業拡大

足元の事業環境

- 石炭火力発電（IPP）設備需要はピークアウトする一方、バイオマス発電転換の需要が増加
- カーボンニュートラルの達成に向けた製品（洋上風力発電設備、アンモニア燃料関連機器、バイオマス燃料貯蔵・搬送・粉碎設備等）の需要が増加

前中計期間の総括

- 資源リサイクル対応機種の開発、アライアンス拡大の検討着手
- 石炭火力発電設備の後継事業創出のための探索実施

本中計期間の戦略

- 発電所向けバイオマスハンドリング需要の取り込み
- 大型構造物製造技術による洋上風力発電や燃料アンモニア設備市場への参入
- 洋上風力発電設備向け大型構造物製造の事業拡大に資するアライアンスの強化

40

成形機、産機、それぞれですが、成形機については本中計期間の戦略としては、特に自動車のEV化に対応した製品の上市ということで、例えば電池ケース用の成形機といったものを拡大させていきたいと思っております。

また、産機については例えば発電所向けのバイオマスのハンドリング設備ですとか、あるいは洋上風力発電、あるいは燃料アンモニアの設備等々、大型の構造物製品にターゲットを絞っていききたいと思っております。

そして、サービス事業については、DXがまさに一番活用できる分野だと思っておりますので、サービス事業の強化も進めていくこととなります。

■ 業界トップクラスの効率性と収益性を誇るグローバルカンパニーを目指すとともに、カーボンニュートラルへの対応など環境変化に率先して取り組み、業界をリード

国内セメント事業の基盤強化と循環型社会への貢献

- 生産体制の最適化や川下領域の生コンクリート事業を含めた販売・物流体制の再構築等、バリューチェーン全体で効率化を推進しシナジー効果を最大限に発揮
- 社会インフラの整備および循環型社会の発展に貢献

成長ドライバーへの投資

- 国内セメント事業で創出される経営資源を、海外のセメント・生コンクリート事業や高品質の石灰石をベースとした高機能無機材料事業等、将来的に国内外で成長が期待できる事業に集中的に投下

地球環境問題への取り組み

- 新会社としての2050年カーボンニュートラル達成に向けたロードマップ策定と対策を実施

新会社として新たな中期経営計画を策定中



記者会見する当社 泉原社長（左）と三菱マテリアル小野社長（右）
※2020年9月

UBE 三菱セメント、セメント事業について少し触れたいと思います。

この4月から、売上規模としては日本で2番目の、セメントの製造販売一体の会社が誕生いたしました。UBE 三菱セメントの今後の目標としては、業界トップクラスの効率性と収益性を誇るグローバルカンパニーを目指すとともに、カーボンニュートラルへの対応など、環境変化にも率先して取り組み、業界をリードしていくと標榜しております。

まずは事業基盤の強化、統合効果の発現ということで、生産体制の最適化、あるいは川下領域の生コン事業も含めた販売・物流体制の再構築等々に取り組んでいきますが、目下最大の課題はやはり製品価格の是正、値上げです。2,200円の値上げを打ち出しております。4月から、まずは1,000円、そして残りが10月からということで、これを鋭意進めておりますが、少しでも前倒しして収益の改善に結びつけていきたいと思っています。

また今回、この統合によって新たな成長の姿が描けるようになったことが大きいと思っております。三菱さんからもたらされた海外、特に米国のセメント生コン事業、あるいは当社側から持ち込みました高機能の無機材料事業等、こういった成長戦略についても今後しっかり検討し、そして成長させていきたいと思っております。

そして、新会社として、2050年カーボンニュートラル達成に向けてロードマップの策定を今後、行います。プロセス起源のCO2の排出の多い産業ですので、これは統合新社としてしっかりと取り組んでいきます。

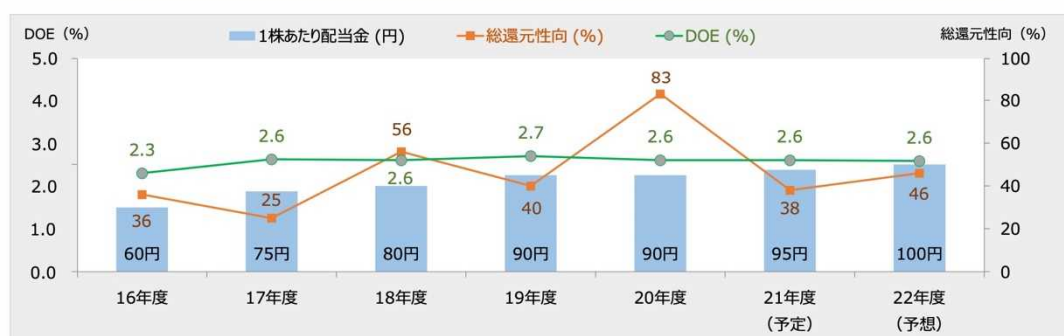
このように、統合が実現して競争法の縛りがなくなりましたので、お互いの情報をようやくオープンに開示できるようになりました。したがって今後、新会社としての中期経営計画を策定して、シナジー効果の早期実現も図りますし、そしてカーボンニュートラルに向けてロードマップの早期策定も図っていきます。

株主還元

UBE

■ 積極的な成長投資と安定的な配当の継続を基本方針とし、将来の株主還元のさらなる充実を目指す

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



※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。なお2016年度の1株当たり配当金は、株式併合後の基準で換算した。
※自己株式の取得は2016年度に50億円、2018年度に100億円、2020年度に100億円を実施。

43

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。積極的な成長投資と安定的な配当の継続を基本方針としておりますが、今後、業績向上に併せて、将来の株主還元のさらなる充実を目指していきたくております。

われわれ、二つの指標を持っておりまして、一つが株主資本配当率、DOE2.5%以上、それから連結総還元性向30%以上、これは3カ年平均でということですが、この方針は変わっていません。市場の動向、あるいは業績の動向も見ながら、機動的な自社株買い等も考えていきたいと思っています。

終わった期、2021年度の配当につきましては特にDOEを意識したかたちで、従来の90円という配当予想から95円に増配させていただくことで、この6月の総会に諮ります。

そして、同様の状況で2022年度についてはさらに5円増配することで、100円の配当を想定しております。

私からの説明は以上でございます。ご清聴ありがとうございました。

質疑応答

司会：それでは、これよりご質問をお受けいたします。ご質問される方、挙手をお願いいたします。

A：ご説明いただきありがとうございます。A 証券の A と申します。

一つ目です。今回の中計はスペシャリティに特化していく考え方が明確に出ていると思いますが、ラクタムの国内の停止およびアンモニアの停止にまで言及されるとは思っていなかったもので、かなりポジティブに受け止めています。他方、これについて二つ確認させていただきたいのですが、一つは今回の UBE 三菱セメントの発足、ラクタム停止、アンモニア停止によって、それぞれどの程度アセットライトになるのでしょうか。

二つ目として、ラクタム停止、アンモニア停止によって宇部地区のユーティリティーバランスが大きく変わるとは思いますが、その辺りは特に問題ないでしょうか。ナイロン樹脂の生産体制も含めて全体のバランスが大きく変わるので、競争力毀損リスクについてはあまり考えなくてよいということでしょうか。

泉原：ご質問どうもありがとうございました。

一つ目は、構造改革によってどのように資産の姿が変わるのかということですが、5月12日の決算説明会の資料でもある通り、今年度は総資産が1,180億円減ります。これはまさにセメント事業の移管によって減る分となります。資産は減りますが、一方で企業価値分の投資有価証券を取得するかたちになりますので、差し引きこういうかたちになるということです。

今後、アンモニア事業とラクタム事業等の撤退、あるいは事業縮小となると、まさにそういった資産の消却が出てくるとは思います。それらが座礁資産的になることによって生まれる損失等は当然、スペシャリティ事業の拡大によって十分回っていくと思っております。具体的なところは今後詰めていきますが、全体の事業構造としては、そういった損失にも十分耐えていける、例えば自己資本などを大きく毀損することなく耐えられると思っております。

それから、おっしゃるように、今後まずナイロン系をタイに移します。それによってラクタムの自消率も下がりますので、それに応じたかたちで2024年を目途としてラクタムの生産も縮小していきます。そうすると、それによって今度はアンモニアの自消率が減ってくる。そうすると、一時はアンモニアの外販を増やすかたちになるかと思っております。2030年の生産停止を目指す中では、ス

チームバランスなど、いろいろ課題が出てきます。しかしながら、各種の調整を今後進めていけば、それも可能だろうと思っています。

2030年といってもそんなに先の話ではありません。具体的に詰めていくためには、ある程度方針を明確にしつつ、お客様とも話をしながら対応していくことになります。また、エネルギーバランスの点でいえば、自家発電はどうするのかといった問題も出てきます。

これらについても今後の大きな検討課題ですが、まずはわれわれにとって大きな根幹となる事業であり資産であるアンモニアについての方向性を明確にしました。マイナス影響はできるだけ最小化しながら、そして一方で、伸ばしていくものは着実に伸ばしていきます。

A: もう1点、GHG排出量削減について伺います。国内のラクタムをやめ、自家発電がもし規模縮小、もしくはジョイントベンチャー化されて、かつアンモニアが止まれば、恐らく目標が達成できると思いますが、そのようなイメージで見てよろしいでしょうか。

また御社はC1ケミカルの技術をお持ちなので、本来であればC1ケミカルを海外展開することによって、クレジットを得る可能性もあるのではないかと思います。例えばCO₂原料のDMCなどです。そういった考え方は計画に入っていますでしょうか。

泉原: 私どもの化学事業におけるCO₂排出量のうちの大体40%をこのアンモニアの設備から排出しています。ですから、アンモニアの生産停止だけによってある意味では4割減ります。それに地道なさまざまなGHGの削減策を施すことによって、自家発電等ほかの要素をカウントしなくても、50%の削減を達成できると考えています。

それ以外は今後エネルギー事業がどういうかたちになるのか、クリーンなエネルギーが本当に確保できるのか、社会実装されるのか、この辺りはまだまだ不透明な部分もありますので、そこはしっかり選択肢として持っています。ただ、一番の根幹のところを明確にすることによって、目標は達成できる、ということを申し上げます。

A: あくまでも収益を伴った環境貢献に期待しております。

泉原: まさに環境問題も、最終的には事業性というところで判断されていくとっておりますので、われわれはその両方をしっかり見て、事業性の判断をしていきたいとっております。アンモニア事業の今回の目指す方向性もそういうかたちで理解していただければとっております。それから、クレジット等といった要素も特に入っていません。ですから、確実なところである程度達成できると判断した、ということです。

A: 長期的にその辺りはプラスアルファになる可能性はあるということでしょうか。

泉原：はい。その辺りはもちろん、今後の可能性としてはあると思っています。

A：ありがとうございます。

B：B証券のBです。25ページの、スペシャリティの利益見通しの確認です。

こちら、売上としては3カ年で440億円ほど増える、一方で利益は30億円強しか増えないということで、先ほど設備投資もあるので償却も増えるというご説明は頂戴しましたが、それでもこれくらい売上が増えれば限界利益で150~160億円ぐらいはラフに計算できると思う中で、これしか利益が増えないのは少しさみしいというのが、正直なところでございます。この辺りの、利益が持ち上がらない理由について、少し補足いただけますでしょうか。

泉原：おっしゃるように、少し物足りないなというのはわれわれも思っています。先ほど言いましたように、設備投資による償却負担が増えるところもありますし、またポリイミドをはじめ、分離膜やセラミックスといった機能品は、かなりの利益率を誇っているものの、今後、市場が拡大していく中で、ずっと堅調な状況が本当に続くのかという見方もあります。一定の価格下落等、あるいは他社の市場参入も考えられます。そういったところも、やはりわれわれとしては厳しく見ているところがあります。非常にかたく見たつもりはありませんが、今後のリスク等も、事業部サイドでは十分織り込んだ数字になっていると理解しております。

B：2点目は、ベーシック事業について、ラクタムとナイロンの確認です。まず、今回、タイにナイロンのポリマーを移管されて、その後でラクタムを止めるかたちだと思いますが、移管に当たってタイにかける設備投資は大きいのでしょうか。また、ラクタムを止めるのが2024年ですので、その移設は2023年ぐらいに済むイメージかと思いますが、間に合うのかといった時期的な考え方について教えてください。

それから、不勉強で恐縮ですが、今回、国内ラクタムに関しては主要期系の停止という書かれ方ですが、この意味合いについて教えてください。シクロヘキサノン続けるかといった辺りの補足も頂戴できますでしょうか。

泉原：まず、ナイロンの共重合品の日本からタイへの移管ですが、これについては1期設備の改造によって可能です。当然一定の改造投資は必要ですが、それほど大きな投資が必要になるわけではありません。そういった中で、これはスムーズにやっていけると思っています。

ラクタムの主要期系の停止についてですが、現在、本流の二系列に加えて、ナイロン 12 原料のラウロラクタムを製造する過程で、カプロラクタムが副生いたします。ラウロラクタムの生産はまだ続くので、そういった意味でいわゆる本流のほうは全部止めるということです。

B：承知いたしました。私からは以上です。ありがとうございます。

C：C 証券の C と申します。よろしくお願いします。

18 ページの基本方針と重点施策というところで、上の四つはだいぶ具体的にお話しいただいていると思いますが、最後の環境貢献製品については、こういった思いが込められているのでしょうか。技術の創出と提供の拡大ということですが、どの辺りに期待していて、あるいはどこに不満があるのかについて少し補足いただいてよろしいでしょうか。

泉原：15 ページでお示ししているように、われわれの環境貢献型製品は GHG 排出削減を目的としたものだけではなく、例えば海洋プラスチックごみ、あるいは生物多様性、水資源等々の課題に対応したものもあります。既存のさまざまなスペシャリティ製品、例えばエコタイヤに使われる VCR ですとか、自動車部材の軽量化に資するコンポジット、リチウムイオン電池用の材料などです。ISO の一つの基準を踏まえながら、自社で環境貢献型製品を決めています。

右側の図にあるように、既存の貢献型製品をまずは増加させる、そして新規材料を上市するということで、例えば、コンポジット、合成ゴム、ポリイミド等々といったものの事業拡大によって、これらの売上が増える計画です。2030 年の段階でこれを 60%に持っていくことになりましたが、この 3 年間でその数字が大きく増えるかという点必ずしもそうではない。せいぜい 10%ぐらいの伸びだと思っておりますが、それを 60%まで高めるロードマップを持っています。伸ばすべきスペシャリティの事業を伸ばしていけば、自動的に地球環境に貢献する製品の比率も上がってくると思っております。

C：ありがとうございます。

2 点目、スペシャリティについて、この中計の最終年度で切った場合に成長性が一番高いもの、収益性が一番高いもの、規模が一番大きなものについて、どう整理すればよいか、数字があれば数字で、できなければ製品名でコメントを下さい。

もう一つ、コンポジットのところでは非強化の特殊グレードというご説明があったと思いますが、ポテンシャルが分からなかったのが、グローバルでどういう規模感なのか、御社がどういったシェアなのか、その辺り少し補足いただけますでしょうか。

泉原：2030年に向けて伸ばしていく主な製品群にどのようなものがあるかについて示しているのが13ページです。具体的な内訳は示しておりませんが、スペシャリティ事業拡大による成長のなかで、成長事業としてはファインケミカル、高機能コーティング、コンポジット、ポリイミド、医薬と記載しています。具体的な数字は別として、主にこのような順番でより大きくしていこうと考えているとご理解いただければと思います。

それから、コンポジットの事業で、非強化品ということですが、例えば水素タンクライナーとか、あるいはタンクバルブ用途のグレードとか、そういったものが、いわゆる非強化の特殊グレードです。われわれの強みを生かしながら、特にこの非強化が作れるラインをアメリカ、あるいはタイで増やしていきます。コンポジットの幅を広げる、成長戦略の一つです。規模等は具体的には申し上げられませんが、こういったものをイメージしているということです。

C：ありがとうございました。

D：D証券、Dと申します。二つ、お願いいたします。

一つ目、機械事業の将来的な位置づけについてですが、当面UBEマシナリーということで100%出資だと思いますが、将来的にセメント事業のように出資比率を下げていくといった選択肢、方向性はあるのでしょうか。お願いいたします。

泉原：機械事業については事業特性が化学やセメントなどの装置産業とかなり違いますので、既に20年来100%子会社化して、できるだけ自立的な、そして事業特性に合った経営を進めてきております。そういった中で、機械事業を本当に持ち続けるのかという議論はあろうかと思えます。

ただ、今まで機械事業がいろいろな成長戦略を描く上で、事業構造による制約があったかという点、決してそうではないと思っています。つまり、今後化学会社であるUBE株式会社が、いわばアセットオーナーになるわけですが、今の段階で成長のため、あるいは収益性の改善のためのいろいろな施策で特に問題なければ、現在の体制でも問題ないと思います。

ですが、機械事業がより大きく強くなる中で、もしそうでないかたち、例えば自分たちで自立的にやっていく、あるいはほかとのアライアンス等を考えるほうが事業にとってより良いのであれば、それも考えるべきことだと思っております。現時点では、われわれの100%子会社として事業価値の最大化を目指す中で、特にそこに支障があるわけではないだろうと思っています。機械事業の自立性は今後の課題ということになります。

D：ありがとうございます。二つ目、今回の構造改革は、ボラティリティの抑制といった面では、本腰の入った改革案だと思います。ただ、将来的な観点からすると、新製品を生み出したり、積極的に M&A を実施していかないと、最終的な仕上がりとして、ミディアムサイズ会社になってしまうのではないのでしょうか。事業を縮小する分を埋め合わせる新製品を出す、M&A を実施するといった手応えについて何かあるのでしょうか。お願いいたします。

泉原：おっしゃるように、われわれは今回かなり方向性を明確にしました。縮小していくほうは、自らがそういう方針をとればそれは実現するわけですが、問題は伸ばしていくほうについて本当に伸ばしていけるかと、まさにそういうところだろうと思います。われわれとしては、やはり今後成長により軸足を移すための設備投資を、従来以上に積極化させていこうと思っています。

M&A の大きなものは、特に今回、数字としては含めていませんが、われわれは体力的にも一定規模のかなり大型の M&A でも可能な状況にあると思っていますので、案件があればそういったものにも積極的に取り組んでいきたいと思っています。また、今回、3 年間の設備投資の額を従来の 1.5 倍にしますと申し上げました。もっとよい案件があれば、それはそれでさらに増やすことも考えられると思います。

もちろん、キャッシュフローを野放図にということではありませんが、しっかり財務状況も見ながら、可能な成長戦略をとっていきたいと思っています。われわれもおっしゃることは十分分かりますし、新たな事業の拡大に向けてはオーガニックな成長とインオーガニックな成長の両方が必要だろうと思っています。各事業においては、そういった観点で今の成長戦略を現実化させていきます。この戦略で伸ばしていける力が十分あると思っていますし、利益の拡大もある程度のブレークダウンを持ちながらつくっています。今の戦略を現実化させ皆さんの信頼を得ながら、3 年間で足場を固めることが重要だと思っています。

D：ありがとうございました。

E：ご説明いただき、ありがとうございます。E 証券の E と申します。

私は、スペシャリティの利益成長についてうかがいます。特に、ポリイミドとセパレータについて教えてください。

ポリイミドでは、フィルムの売上があまり伸びないようなご計画になっていますが、次の増設まではどうしても生産能力が律速になってしまう面があるということなのか、それとも COF のテレビ

の大型化による需要増などに陰りが見え始めたというご認識なのか。フィルムの伸びがあまりない背景について教えていただきたいです。

「その他」についても、OLED 向けでデファクトスタンダードを獲得されているので、もっと伸びてもおかしくないのではないかと感じますが、こちらも生産能力律速ということなのでしょうか。ポリイミドの伸びについて教えて下さい。

セパレータについては 13 期を稼働されましたが、次期 14 期も含めてよりコスト競争力が上がるようなデザインになっていたと思います。ですが、今回、成長要因や資源配分のところでセパレータのお話がなかったので、いったん 14 期は現段階ではあまりお考えでないのでしょうか。この辺り、スペシャリティの成長性についてあらためてお願いいたします。

泉原：ポリイミドですが、COF フィルムの部分では圧倒的なシェアを持っています。今後の需要拡大をどう見るかですが、これが頭打ちになるとは思っていません。しかしながら、さらに右肩上がりになるのかについては慎重に見ていますし、ある意味ではいろいろなほかのタイプに置き換わってくる可能性もあります。われわれはそれに応じて、新たなフィルムの開発などを行っているわけです。したがって、そういったところの伸びについて、リスクはある程度見ているということです。全般的に、機能品はそういったリスクもしっかり織り込んだかたちで計画をつくっていると思っています。

OLED 向けの伸びも、われわれは既にシェアをかなり持っていますので、他の例えば中国メーカーなどの参入も大いに警戒しないといけないところがあります。われわれはもちろん先を走っていきと思っていますし、そのような中であっても、この計画からさらに上乗せできるかたちにしたいと思っています。足元では上海のロックダウンなどいろいろなことがあっても、まだまだサプライチェーンの中のわれわれの製品の在庫が少ないので、いまだにその影響を受けずに堅調な出荷が続いています。まずは生産能力の増強に、われわれとしては努めていくことになります。

それからセパレータについて、おっしゃるように先に稼働した 13 期は次の 14 期の設備も含めて先行的に設備投資していますので、14 期ができて本当の意味でのコスト競争力が出ます。ですから、ターゲットを絞りつつ事業拡大を急いで、まずは需要を取り込むことによって、14 期に早くつなげていきたい。

14 ページのスペシャリティ事業の設備投資の中でも、実はセパレータの設備増設はこの中計の後半戦から入っています。今後、自動車の生産がある程度回復してくると、早く 14 期を動かせる状況にもなるだろうと思っています。われわれは着実に、特に日系の自動車会社向けの電池の案件は

確実に取れていますので、そうしたお客様をターゲットとし、それに応じた能力増強として、早く14期を立ち上げたいと思っています。

E：詳細にありがとうございました。

司会：それでは、お時間がまいりましたので、これをもちまして本日の説明会を終了とさせていただきます。本日は、どうもお忙しいところ、ありがとうございました。

泉原：どうもありがとうございました。

[了]