

代表取締役社長
CEO
泉原 雅人

化学部門を中心とした 成長の加速と地球環境問題への 取り組みの深化を実現する

UBEグループ経営トップ就任 初年度を終えて

「一人ひとりの誠実さ」と 「会社としての誠実さ」が UBEの強み

事業環境の変化が激しい現在、常に自らを変革していかなければ、時代から取り残され、企業の持続的な成長は望めません。私たちUBEグループは、120年以上前の創業以来、産業構造の変化に対応し、絶えず新しい事業に挑戦しながら業容を拡大してきましたが、今また時代の大きな変換点にいます。

社長就任初年度の2019年度に、私はこのような問題意識を持ちながら、1年をかけて、役員はもとより、幹部社員との対話や社員との意見交換の場を積み重ねてきました。その中で会社の各事業が今どのような状況にあるのかを説明するとともに、刷新した経営理念・経営方針の周知徹底や、環境安全基本指針に掲げる「安全はすべてに優先する」といった価値観の共有に努めてきました。また、UBEグループの中長期の最大の課題とも言うべき地球温暖化への対応についても議論してきました。対話は今後も継続してまいります。これらの価値観や現状認識が、対話を重ねたリーダーたちや社員の言葉・想いを經由し、各組織で着実に浸透してきており、大変頼もしく思っています。

そして、この1年の対話の機会を通じて私が強く感じたのは、社員一人ひとりが私の問題意識を真摯に受け止め、自己変革への取り組みについて誠実に応えようとしてくれることです。もともとUBEは誠実なモノづくりの会社だと

思っていたのですが、この一人ひとりの誠実さは企業の誠実さとなり、グループ全体をあるべき姿に一致団結して向かわせる原動力となるといふ、UBEグループの大きな強みだと思います。

この誠実さがある限り、私たちは環境変化に謙虚に向き合い、自ら変わることにより新しい時代を切り拓き、さらなる飛躍が可能であると確信しました。

中期経営計画

「Vision UBE 2025 -Prime Phase-」 進捗ハイライト

次なる成長&

事業構造改革のために

打つべき手は着実に進める

化学部門の「次なる成長」への布石

2017年度をピークに世界景気はダウントレンドに転じたため、現中期経営計画(以下、現中計)の対象3カ年は前中期経営計画の時ほど恵まれない事業環境だろうと覚悟のうえでしたが、現中計初年度の2019年度は、米中貿易摩擦を契機とした中国景気の減速や自動車を中心とする製造業の不振など、その厳しさは想定以上のものでした。このような外部環境の中、ナイロンやカプロラクタムなど化学製品の需要鈍化の影響が大きく、2019年度の営業利益は目標未達となりました。

このように業績面では苦戦を強いられましたが、「次なる成長」と「事業構造改革」に向けての打つべき手は着実に打ってきました。

「次なる成長」として化学部門が取り組んだ主な取り組みについて申し上げますと、昨年の欧

州コンパウンド会社の買収に続いて、今年3月に北米コンパウンド会社を買収し、ナイロンの川下戦略を強化、グローバル拠点の拡充を図りました。また、工業薬品事業では、アンモニア製造会社を100%子会社化し、今年10月を目途にUBEに吸収合併して完全一体経営と一層の効率化を進めていきます。ファインケミカル事業のグローバル展開では、タイで高機能コーティング材料であるPCD製造設備の増強に着手し、今年8月に稼働予定です。さらに、医薬事業では、少量・高活性に適した第5医薬品工場の建設を決定し、来年6月に生産開始の予定です。

残念ながら業績数値は中計目標値と乖離していますが、基本方針は変えません。むしろ成長に向けての施策をさらにスピードアップさせなければならないとの思いを強くしています。

建設資材部門、機械部門の自立的な成長に向けた「事業構造改革」の推進

UBEグループの「事業構造改革」は、3カンパニーそれぞれの成長基盤の強化を目的に推進しており、化学部門のみならず、建設資材部門と機械部門でも着実に進展しています。


2019年度に決定した最大の事業構造改革は、建設資材部門における三菱マテリアル(株)

とのセメント事業等の統合であり、これに関する基本合意書を締結しました。これまで両社は、1998年に折半出資により設立した宇部三菱セメント(株)に両社のセメント販売・物流機能を移管・統合し、物流費や営業拠点費用の削減など、大きな効果を実現してきました。しかしながら、現在の国内セメント事業は、同社の設立当初と比較して、需要の大幅な減少など事業を取り巻く環境は大きく変化しており、両社のセメント事業の将来の成長のためには、従来の関係をさらに発展させた新たな体制の構築が必要となっていました。このたびの生産機能を含む両社の建設資材事業の完全一体化により、国内セメント事業で創出されるキャッシュ・フローを国内外で成長が期待できる事業に集中的に投下することが可能になり、社会インフラの整備および循環型社会の発展に貢献する企業として、今後も持続的な成長が図れるものと考えています。

そのほか、建設資材部門では、伊佐セメント工場においてCO₂排出量削減と省エネに寄与する排熱発電設備を新たに設置しました。また、石炭に代替する再生可能エネルギーとして木質バイオマスの生産設備を完成させ、今年中のフル生産を目指しています。

中期経営計画 [Vision UBE 2025 -Prime Phase-]

		2019年度 実績	2021年度 原計画	2021年度 原計画に対する 達成率
経済的価値	売上高(億円)	6,678	7,700	87%
	営業利益(億円)	340	550	62%
	経常利益(億円)	357	580	62%
	親会社株主に帰属する当期純利益(億円)	229	350	66%
	売上高営業利益率(ROS)	5.1%	7%	72%
	自己資本利益率(ROE)	6.9%	10%	69%
	総還元性向	40%	30%以上	—
環境、社会的価値	温室効果ガス(GHG)排出量(万t-CO ₂ e/y)	1,211		
	女性管理職比率(単独)	2.6%		
	研究開発費(億円)	128		



化学部門を中心として、
UBEグループの成長を社内外に
しっかりとお示しできるよう
経営に注力します。

機械部門では、三菱重工業(株)から買収した射出成形機の事業会社を今年8月に完全統合することを決定しました。そのタイミングに合わせて名古屋の新工場も稼働する予定で、生産体制の最適化を図ります。また、産機事業強化のために、(株)日立プラントメカニクスより化学機器事業を買収しました。

化学部門を中心としたUBEグループの成長の 角度とスピードをさらに高めていく

昨今の世界経済低迷の余波を受け、ナイロンやカプロラクタムを含めたコモディティ型の化学製品や自動車産業向けに製品を提供する機械部門の収益が落ち込みましたが、一方で、化学部門のスペシャリティ事業では計画を上回って進捗している製品もあります。例えば、フレキシブルOLEDやスマートフォン向けポリイミド樹脂は、独自の原料からワニスやフィルムを製造し、耐熱性・寸法安定性において他社にない強みを持っていることから、2019年度も極めて好調でした。現中計では化学部門の成長、特にスペシャリティ事業の成長を掲げていますが、これらをさらに加速させていきたいと考えています。

なお、先に説明した三菱マテリアル(株)との建設資材事業の統合については2022年4月を目途としているため、それ以降、UBE単体で行う事業は化学部門のみとなります。言い換

えれば、化学がUBE単体においては「本業」となり、化学の会社である宇部興産が出資者として建設資材部門と機械部門を持つ「化学事業持株会社」となります。したがって、今後は化学部門の成長を社内外にしっかりとお示しできるよう経営に注力してまいります。

UBEグループのESG

ESGの考えを創業からの 精神として経営活動を 展開するUBEグループ

UBEグループにとってのESGとは

UBE創業の精神である「共存同栄」「有限の鉱業から無限の工業へ」という言葉は、今なお私たちの経営の根底に息づいています。「共存同栄」とは、もともと会社の発展と地域社会の発展を同軸で捉えるものであり、いわばCSRにほかなりませんが、現在は株主やお客様、お取引様や社員、あるいは地球環境など、すべてのステークホルダーとの共生と捉えています。また、「有限の鉱業から無限の工業へ」とは、石炭の採掘から始まったUBEですが、限りある石炭資源に頼らず技術によってさまざまな事業を興し、時代の要請に応え、事業構造を変えながら持続的成長を図ろう、という考え方で



「UBEグループ環境ビジョン2050」のもと、 2030年までにGHG排出量の 2013年度比17%削減を目指します。

す。現在では化石資源の使用を抑え、CO₂排出やエネルギー消費の少ない事業へのシフトを図るという、私たちの進むべき方向性を示しています。そして、サステナブルな経営のためには、当然のことながらガバナンスを継続的に向上させ、コンプライアンスも徹底させないといけません。このように、UBEにとってESGの本質というものは、創業の精神以来、経営の中にしっかりと刷り込まれてきたものです。

一例ですが、高度成長期に日本各地で公害が社会問題となっていた頃、UBEは、工場から排出される石炭灰の削減のため、地域社会・自治体や大学と一体となり、率先してその対策に取り組み、成果を上げました。当時それは「UBE方式」と呼ばれ、環境対策の成功例として社会から大きな注目を集めました。このように、地域社会と対話を続けながら環境問題に取り組んできたUBEは、今後も地球環境問題、すなわち温室効果ガス(GHG)の削減や生物多様性の確保、水資源、海洋プラスチックなどの問題に積極的に取り組んでまいります。

2030年度までにGHG排出量の2013年度比17%削減を目指す

ESGの中でも特に環境問題が大きくクローズアップされ、政府からは2050年までの長期ビジョンとしてGHG80%削減という目標が掲げられています。UBEもこれに沿った形で

「UBEグループ環境ビジョン2050」を制定し、環境問題に取り組んでいます。

2021年度を最終年度とする現中計では、GHG排出量を2005年度比15%削減、また環境貢献型事業の売上高比率を30%以上にするという2つの目標を設定しています。今のところ予定どおり進んでおり、共に十分達成できる見込みです。この進捗状況や政府の長期ビジョンを踏まえ、さらなる目標として、2030年度までにGHG排出量を2013年度比17%削減することを掲げました。

技術・コストの裏づけのある積み上げ数値目標としてはこのような数値ですが、さらなる上積みを図るため事業構造改革まで踏み込んだ施策を検討してまいります。化学部門で取り組んでいる「事業のスペシャリティ化」は、地球環境問題への対応という面からも背中を押されていると言えます。

また、今年4月にUBEグループは、気候関連財務情報開示タスクフォース(TCFD)の提言に賛同を表明しました。気候変動が事業に与えるリスクや機会についてシナリオ分析を行い、財務影響の情報開示についても積極的に行ってまいります。

品質保証に対する取り組みを強化

品質検査に関する不適切行為が判明してから約2年が経過しました。この間、UBEでは大

きく2つの側面から再発防止に向けた取り組みを展開してきました。

1つは意識や教育の面からの再発防止です。経営トップによる品質重視のメッセージを繰り返し発信するとともに、品質の保証は単に製造部門や品質保証部門、あるいは技術部門だけではなく、営業や管理間接部門も含めて全社を挙げて取り組まなければならない問題です。そのような考えのもと、すべての社員を対象として、それぞれの部署や階層に応じた品質教育を行っています。

もう1つは人事や組織面からの再発防止です。品質保証・品質管理に携わる人員を集中的に増強するとともに、工場・拠点などサイトごとの品質保証部門、カンパニーの品質保証部門、さらには全社での品質保証部門というように、第一線、第二線、第三線それぞれの役割を明確にしながら、重層的なチェック体制を整え、内部統制を効かせています。

測定したデータを転記することなく直接記録することで、不正・ミスを起こさせない品質管理システムの導入や監査の充実など、関連するすべての取り組みを通じて、「確かな品質保証体制は宇部興産の強み」とお客様から厚い信頼を受ける会社にしてまいります。

やりがいのある職場を提供するためにも会社の成長は不可欠

「人のチカラ」を原動力とするUBEは、社員が安全で安心して働ける、快適でやりがいのある場をどう提供するかという点を重要な経営課題として捉えています。事業がどんどん成長していく職場は、やりがいのある職場です。働き方改革による業務効率の改善、ICTを活用したテレワークなど、快適に働くための制度は今後も積極的に整備してまいります。同時にやりがいのある場を提供するためにも各事業が成長していかなければならないと考えています。

また、女性の活躍推進にもっと力を入れていきたいと考えています。UBEは女性の社員比率が低く女性の管理職比率も圧倒的に低い状況です。どのような点が女性にとって働きにく

いのか、あるいは制度や設備面で何が改善できるのか、今後は先頭に立って取り組みを進めていく方針です。

ステークホルダーへのメッセージ

現下に汲々とすることなく ポストコロナを見据え、成長 への準備を怠りなく進める

このたびの新型コロナウイルスの影響により、世界経済は大恐慌以来の深刻な景気後退に見舞われています。本格的な回復には数年かかるとも言われていますが、実際にどれほどの経済的影響をもたらすのか、現段階で正確なところはまったく予測がつかない状況です。

UBEの各事業や業績にも甚大な影響を与えますので、2020年度は「我慢の経営」を余儀なくされます。コロナの影響によるマイナスインパクトを最小限にするため、まずは固定費の削減など、さまざまな緊急対策に注力しますが、私たちはそれだけに汲々としている訳にはいきません。ポストコロナを見据え、一定の収束を迎えた段階でいち早く成長軌道に乗れるように、将来の飛躍のためのさまざまな準備を怠りなく進めていく所存です。

それを可能にする健全な財務体質はこれまで着実に築き上げてきましたし、足元の状況の中でも機動的な社債の発行を行うなどして、一定の資金的な余裕も確保したところ。このような環境下でも引き続き安定配当に努め、将来に向けた成長投資と株主還元を両立させてまいりたいと考えています。

今後ともUBEグループへの変わらぬご支援の程を何卒よろしくお願い申し上げます。

2020年7月

代表取締役社長 CEO

泉原 雅人