

2015 年度アナリスト説明会 質疑応答

日時：2015年5月19日（火）10：00～11：30

説明者：代表取締役社長 山本 謙

説明資料：

https://www.ube-ind.co.jp/ube/jp/ir/ir_library/presentation/pdf/keiei_change_challenge_2015_17111521.pdf

【全般】

Q 1. 新社長になられての抱負を伺いたい。今までの経営方針の中で維持するところと変えるところは？

A 1. 当社の扱っている事業で最もマーケットの伸び代がある事業は化学である。その分競争は激しいが、化学を中心に伸ばしていくという考えに変わりはない。また、従来は非化学で支えていくというスタンスであったが、これからはそれぞれの分野でそれぞれの事業が成長していかなければならない。勿論、非化学は安定して収益を稼ぐという事業前提があるため、安定を意識した範囲でということになるが。

Q 2. 過去 3 年営業利益減益が続いているが、原因は主力製品の外部環境の悪化によるものと片付けて良いのか、内部的に中計との乖離を含めていろいろな齟齬が生じているからか？

A 2. 原因は 2 つある。

①非化学に関しては、外部環境は非常に良く、それを享受できている。化学の事業環境は良くなかったが、CPL は中国での新增設による環境の悪化で、マーケットはもう戻ることはないため、構造変化だと考えている。そのため CPL 売りからナイロン売りへの転換を進めるということ。勿論 CPL はコストを下げなければならないし、ナイロンを売るためにも安定した原料は必要であるが。

②研究開発・商品開発はやっているが今ひとつ集中しきれておらず、次の矢が準備できていなかったが遅まきながら巻き返していく。

→化学の統合によるスピードアップやR&D を含めての取組みを進め、形になれば挽回できるということか？

⇒挽回できている。

Q 3. 貴社では以前CPL 撤退などの構造改革を実行したが、現時点で構造改革の必要な事業はあるのか？

A 3. 現時点ではない。今後の事業展開次第では縮小均衡を取らなければならない事業もあるだろうが、それは当たり前のことできちんとやっていくし、逆に伸ばせるところは伸ばして行く。

Q 4. 今後の海外展開が医薬や建設資材からいろいろだが、いままでやった機能品の海外展開を振り返ると、主観だが、せっかく技術があるところを合併で立ち上げたことに正直残念な思いがあった。今後展開するときの自前でやる場合と組んでやる場合の色分けについて解説してほしい。

A 4. ① 1 つは当社の体力にあった投資規模かどうかということであり、もう 1 つはスピード感の問題。電解液の JV は、当時急速に需要が伸び、それに追いついていかないとグローバル展開の競争に負けると思っていた。そのためスピードと販売エリアに強みのあるところと組んだが、残念ながらリチウムイオン電池が思うように伸びなかったため、展開が変わった。おっしゃるとおり電解液の技術はあるので、子会社化し、今一度グローバル展開を進めて行く。サムスンとの合併だが、相手は大企業で大きな需要をもったお客さまであり、サムスンの事業戦略に合わせた展開を進めて行くしかない。ただし合併会社のフレキシブルディスプレイが本格稼動することで、当社のポリイミド事業にもいろいろとプラスになってくると思っている。今後の海外展開だが、その時々、事業毎にやり方はいろいろあるので、有利な技術を持っているから独自に出て行くとか、決まりきったものはないと思っている。

→海外戦略は建設資材、機械、化学それぞれのカンパニーに任せるということか？
⇒カンパニー制を敷いているので基本的にはカンパニーに任せるが、UBE グループトータルでの最適化を踏まえているかどうかは当然見るし、そのベースを踏まえた上での海外展開となる。

【組織変更】

Q5. 組織変更の狙いは？化学事業の建て直しと関連していると思うが。

A5. ①まず、化学3つの中で医薬はビジネスモデルが異なっているため除いた。

②今まで化学事業部門は2つに分かれていたが、研究開発部門は1つ、生産部門も1つだった。これは持論だが、化学が2つというスタイルは、事業拡大局面では良かったが、今のような局面でスピーディに資源の選択と集中を進めていくためには、1つにまとめた方が良いという考えだ。

③研究開発も今まで資源が分散しがちであったので、化学カンパニーと研究開発本部が一体となって技術戦略を練り、メリハリをつけ資源を投入していく。

Q6. 組織変更について更に詳しく伺いたい。今回の化学の統合は、化学の中でも特定のところに経営資源を集中していくことが目的なのか、化学は範囲が広いので知的財産面に注力するために1つにすることが目的なのか？また、非化学はそのままだが、変えないでいいということなのか、将来的に変える必要があるのか？

A6. ①化学の統合は、やらなければならない多くの課題の中で、優先順位と期限を設けて、1つ1つ課題を解決させることが目的だ。

②非化学で一番所帯が大きいのは建設資材だが、建設資材は当社内で組織をどうこうするというより、宇宙マテリアルズとの事業的な連携をいかに進めて行くかということが大切。

→エネ環や機械はどうか？

⇒エネ環はもともと所帯が小さいし、機械事業は全てが子会社であり、各社がそれぞれ1つの会社として運営されていけばいいと考えている。

【ナイロン・ラクタムチェーン】

Q7. CPL 自消率の最終目標はどのくらい？またコンパウンド能力が他社と比較し2～3万トンと少ないが、どこまで増やしていくのか？

A7. 自消率だが、CPLの市況を見る上でも、特定の当社顧客のためにも、ある程度のCPL売りは続ける。まずは80%には持っていく。コンパウンドだが、生産拠点を増やす必要があるのと、顧客に受け入れてもらうためには販売力・技術開発力などが必要で、時間はかかる。そのためまずは委託生産でスタートし、最終的には自社生産やM&A、アライアンスに持っていく。

Q8. ナイロンへのシフトだが、他社も同じ戦略を取っている。CPLと同じような状況にならないか？拡販の戦略は？

A8. ①当社に優位性のある押出分野では東欧・南米・北米のマーケットは対応しきれていない。生産量を増やし、今後ここに積極的に攻めて行けばシェアは取れる。

②射出分野では、車載向けのコンパウンドを増やしていく。コンパウンドは、消費地毎に拠点を置いて対応するやり方を取る必要があるので、まずは拠点を増やしていくことから対応していく。時間はかかるが、射出分野を増やしていくためには、いずれ通り抜けなければならない道。

いずれにせよ要求性能の高いところを狙うことで、他社との差別化を図って行く。

【合成ゴム】

Q9. 合成ゴムも過去数年間中国で大増設が進み、需給が悪くなっている。ゴムは CPL とは違うと思うが、中国勢が
沢山はいつくることでスプレッドが恒常的に下がっていくリスクはないのか？

A9. 中国で作られている汎用ゴムの需給が緩んでスプレッドが下がっていくというのは想像に難くないし、中国メーカー
の稼働率は高くないと聞いている。ただ当社の場合は、特殊品のウェイトが高く、顧客の要求に対応した商品を作
って顧客とリンクしているので、汎用品の需給バランスの影響は受けていないし、今後も受けない。また今後も
そういう事業展開を続けていくということだ。

【ポリイミド】

A10. 電子材料業界において世界シェアを7割とれば、利益率20%30%当たり前なのに、貴社のポリイミドCOF
は何故利益が出ないのか？売値のつけ方に問題があるとすると、今後の電池材料等機能品全体も、あまり利
益が出ない構造になるのではないかと感じてしまうが？

A10. ①まず言えるのは、COFの分野が、過去、増産投資を検討していた時の想定ほど、市場規模が大きく成長して
いないということ。そのため、70%のシェアをとっても設備稼働が十分ではなく、利益がでない。また2層CCL向け
フィルムは、マーケットは大きいですが、なかなかシェアが取れない。シェアを取るため、新開発したグレードを発売して
数量増をねらい、利益をプラスに持っていく。

②価格面だが、確かにシェアは高いが、競争は存在するので値上げは難しい。ただ、ポリイミドは電池材料のよ
うに値段は下がっていない。ポリイミドの利益が出ないのは売値の問題ではなく、生産能力に対する生産量をい
かに増やすかであり、これが今年度の課題。

【電池材料】

Q11. 電池事業それぞれの設備稼働率の14実績と15計画と、いつごろ設備増強が必要になるのか？また、今期
のいつごろに数量が増えてくる計画なのか？

A11. 稼働率については申しあげにくいですが、まだまだ能力的に余裕がある。電解液は設備投資額があまり大きくはない
(償却費が大きくはない)が、中国の工場は能力に対しそれほど伸びないので、まだまだ注文を取っていかね
ければならない状態。セパレーターもまだ余裕がある。ただし、先々セパレーターは、増設か古い設備のスクラップ&ビ
ルドをして高効率の設備を導入し、数量を増やしていく。電解液にせよセパレーターにせよ、車載用にシフトしていく
考え方でいる。

→2018年の売上イメージだとどれくらいが車載向けになるか？塗布の占める割合はどうか？

⇒車載が大半だと思ってもらって結構。宇部マクセルの塗布型は一定程度増えていき、当社も増やしていく。

【機械】

Q12. 機械事業だが、2～3年前にサービス事業を強化するとのことだったが、サービスの海外拠点の拡充状況はど
のような段階にあるのか？

A12. 現在22拠点ではほぼ顧客先を網羅できた。あと1～2箇所は増やす必要があるかもしれないが、どちらかという
これからは人員増や部品の供給体制を整えるなどの、拠点のサービスや機能を充実させていくことが必要だと思っ
ている。

【研究開発】

Q13. 貴社の研究開発は、ユニークでニッチトップの面白いものがたくさんあるが、あまり短期的には収益貢献しないと

いうイメージがある。研究開発のページに記載されている、ナイロン・合成ゴムの革新的な開発がものになれば、ものすごい収益貢献につながると思っている。ここ2～3年間のスパンでブレークスルーはあるか？

A 13. 革新的のレベル感による。少なくとも2～3年のスパンで他社よりも良いものを次々と生み出しながら、ブレークスルーを起こすような大きな開発をロングスパンで考えていきたい。ナイロン・合成ゴムは歴史の長い事業で今までも改良・改善を積み重ねてきたため、2～3年で大きなブレークスルーと言われると、ハードルが高い。

Q 14. チラノ繊維。CMC 用途の商品化は5～6年先とのことだが、スケジュール感を教えて欲しい。世界で2社しか作れないもので、もう1社はかなり先行し、大量に増設するということで引合いは強いと思う。一方航空機なので認証等に時間がかかると思うが、どれくらいに認証がとれそうとかのスパンを教えて？

A 14. 見えていることは5～6年で商品化ということ。これもエンジンメーカーとの共同開発のスケジュールに沿ってやっており、スケジュールには遅れていない。

【設備投資・投融資】

Q15. 設備投資だが、今中計の計画時1,400億円→現時点1,170億円だが、次期中計はどれくらいか？ダイカストマシンの現地生産、ファインなど増強計画がいろいろあるようだが？

A15. 設備・投融資の次期中計については検討中だが、化学部門は2年程度のスパンで計画しているところからすると、今中計並にはありそうだ。

【配当性向】

Q16. 配当性向30%以上というのは目標か、毎年必ず30%以上ということか、数年平均で30%ということか？

A 16. 数年間の平均ベースで、30%以上ということ。単年で考えると、その時々で、将来の成長のため投資を優先させる年もあるだろう。

以 上