

## 経営概況説明会 質疑応答

日時：2018年6月7日（木）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\\_2018\\_18060709.pdf](https://www.ube-ind.co.jp/ube/jp/ir/ir_library/presentation/pdf/keiei_change_challenge_2018_18060709.pdf)

### 【経営全般】

Q1：事業ポートフォリオについて。ポリイミドと電解液は再生・再構築事業ではないという説明だが、これら以外の事業で、ポートフォリオ上での位置づけが変わってきているものはあるか。

A1：ポートフォリオ上での位置づけの変更はまだ行っていない。ただ、化学セグメントにおける積極拡大事業と、建設資材や機械における積極拡大事業とでは、その位置づけは同じではない。それを単純なマトリックスで示すのは違うだろうという議論をしている。その見直しの中でこれらに変動してくるとご理解いただきたい。

Q2：育成分野の中で育成フェーズを脱しそうなものはあるか。

A2：育成分野から積極拡大事業へ早く移したいと思っているが、次年度や次期中計で移行できそうだと決まっているものはない。

LTO は製品開発はできているので、現在は事業化に向けていろいろな活動をやっており、それが実を結べば、積極拡大事業か基盤事業に入ってくるだろう。

チラノ繊維は時間がかかる。ジェットエンジン向けなので10年越した。現在は、量産化に向けて、商品開発や生産技術開発を着実にやっている。航空機の世界はスパンが長い。本当にこれが事業になるかが見えてくるのは次々中計ではないか。

「バイオマス燃料」はエネルギー・環境事業におけるトレファイドペレットの実証設備建設（資料P31）のこと。当社のIPPで燃料として利用し、技術の確立と投資回収を確実に行う。20年ぐらいになれば積極拡大事業か基盤事業に確実になるだろう。

Q3：育成分野の中で、長い時間をかけてはいるが事業化できないので撤退するものはないのか。また、再生・再構築事業になってしまうものや、もしくはJV化なども視野に入れて考えなければならないものはあるのか。

A3：現時点ではない。どれをJV化するといった具体的な動きがあるわけではないが、（他社との）連携は、常に考えている。

長く時間をかけてきたものを今後も継続するかは、この中計で一度見極めるつもりだ。本当にできるというのならさらに進める。なかなか難しいということであれば、やめるというよりは、少し置いておく。早過ぎて需要がまだないものもあるので、一旦中断するのも戦略だ。

Q4：「志向する事業ドメイン」について。現在は4つが挙げられているが、次期中計ではどうなるのか。事業ドメインを更に広げていくのか、現状の4つを深掘りするのか、それとも選択と集中を進めるのか。

A4：志向する事業ドメインは変わらないと思っている。世の中の流れは環境やエネルギーといったものに向い

ている。また自動車や航空機といったモビリティの世界は、自動化などの我々の範疇ではないところどころで進化しているが、それによる変化を捉えれば、チャンスはあると見ている。建築・インフラはまさに建設資材なので、継続する。ヘルスケアは医薬のほか、バイオ関連材料も該当する。バイオ関連材料は、これからユーザーへ性能確認のために出荷することを検討しているため、軌道に乗れば良いと考えている。

Q 5 : 次期中計では、育成分野からの戦力化は時間がかかるという説明なので、基本的な構図は変わらず、セパレータなど既存事業の数量効果で利益を伸ばしていくという戦略か。

A 5 : 中計は 3 ヶ年構成だ。我々素材産業にとって、3 年間で計画して、設備投資をして、利益を出せる事業を生み出すことは不可能だ。育成事業にしても同じ。

いまは、(現中計がスタートした 16 年から) 10 年後である 2025 年に我々はどんな事業を伸ばしていきたいかを、具体化する検討を進めている。具体的な目標ができれば、「それに向かっていく 3 年間」が 1 つのマイルストーンになる。つまり従来とは 3 カ年の組み方が異なる。したがって、大して変化がない中計が出るかもしれないが、「25 年を目指した中での 3 年間」という形で進めないと、育成事業はなかなかものにならない。

#### 【化学セグメントの見通し】

Q 6 : 中計対比では超過達成だが、保守的な印象。合成ゴムは前期に大きく利益が出ていたため仕方ないと思うが、ラクタムチェーンが約 30 億円も減益となるのか。例えばナイロンも能力増強で拡販できるはずだ。CPL の製法転換や、硫安の大粒化の効果もあるはず。またポリイミドについてはあまり伸びない予想になっているが、液晶のスマートフォンが狭額縁になることで両面 COF の数量が増えるのではないかと思う。このあたりをどう見るか。

A 6 : 合成ゴムは前期に一時的にスプレッドが大きくなったが、今期は必ずその逆影響が出てくると考えている。また千葉のコンビナートが長期の定修を実施するため、ブタジエンコストが上がってくる。

CPL は、ベンゼンスプレッドを前期の平均並みで見ている。足元はそれより上ぶれている。そのため、足元の状況を考えると確かに保守的ではないかというご指摘は理解できる。だが 1 年を通してどうなるかは、過去の事例を鑑みても何とも言いようがなく、進捗に従って見ていくしかないと考えている。今期にはアンモニアの定修もある。

ポリイミドだが、現状ではスマートフォン市場が思った以上に落ちており、それを一定程度織り込んでいる。今期はその代替となるものに向けて出すという計画で、前期並みと見ている。市場の動きを見ると思ったよりは弱いという印象を受けている。

#### 【ナイロン・ラクタム・工業薬品事業】

Q 7 : CPL の製法転換による効果によりコストは下がるはずだが、今期見通しではその効果があまり出ないように思える。

A 7 : CPL の製法転換のプラス効果は、それほど大きくでないともっている。というのは、原料の仕入れ価格は CPL スプレッドにより若干変動し損益を安定化するスキームとなっているため。現在は CPL のスプレッドが良く原料メリットは減少している。

Q 8 : ナイロンはスペインで4万トンの増強をしたが、数量増効果はどうか。

A 8 : まだフル生産に至っていない。営業運転には入ったが、プラントの初期トラブルの手直しを実施中だということと、販売先が100%決まっていないことが要因。

Q 9 : ナイロンについて。「16、17年度未達」として射出グローバルコンパウンドの販売数量が想定より弱いとの説明だが、未達の理由は何か。

A 9 : 射出グローバルコンパウンドは自動車向けだ。これまで試作品、サンプル出荷等を進めてきたが、委託生産でやっているため、難しいところがある。また、コンパウンドの世界は思った通り非常に競争が厳しい。目標が高過ぎたかという見方もあるが、押出用途一本足もナイロンメーカーとしていかなものかと考えているので、しっかりと対策を講じ、射出用途でも窓口を広げていきたい。

Q 10 : スペインの4万トン増設分については、まだフルに回せるかどうか、お客様も見えていないところがあるという説明だった。こちらは押出向けで、かつ欧州域内で売っていくというスタンスでいいのか。

A 10 : スペインの4万トン増設分は押出用途向けで、ヨーロッパを主戦場にするが、南米、北米にも出していく。つまりヨーロッパと米州両方のマーケットの開拓をしているということだ。

Q 11 : 南米や北米の開拓において、販売体制や営業拠点はどのように整備しているのか。

A 11 : ブラジルにはUBE Latin America という拠点を設けており、そのトップをスペイン拠点から派遣している。言語の問題がないので、コントロールはスペイン側で担っている。北米拠点は現地法人がニューヨークにあるが、お客様から遠過ぎるため、来年あたりに、デトロイト周辺にあるもう一つの拠点に移すことを検討している。社長やスタッフもスペインの拠点から送り込んで拡大していく。したがって北米マーケットもスペイン拠点からコントロールする戦略だ。

Q 12 : 車向けが厳しいというのは、価格面でということか、それともコンパウンドを外部委託していることから、お客様の求めるスペックに対しなかなかいいものが出せていないということか。

A 12 : 両方だ。やはりコンパウンドの世界は量が大きいので、非常に価格競争が厳しい。また委託先については、我々が迅速にコントロールすることは難しい。

#### 【電池材料：セパレータ】

Q 13 : 利益貢献してきている背景は何か。原膜の製法改善や、塗布膜の増加によるミックスの改善か。

A 13 : 利益貢献するようになってきたのは塗布膜だ。お客様に価値を認めていただいているという点大きい。それから原膜は、新製法によってコストを下げることができ、ほぼ計画どおりの利益が出そうだ。

Q 14 : 20年度に18年度ベースで4割ほどの大幅な能力増強をするとのことだが、需要をどのように見立てているか。今後もこういったペースで投資は進むのか。

A 14 : 需要見込みが明確でないまままでの設備投資はしない。一定程度のお客様がついた段階で投資していくという考え方だ。つまり、現時点でこのようなお話ができるということは、投資時期はまだ流動的ではあるものの、ほぼ需要見通しが立っているとご理解いただきたい。ただ、このように毎年毎年倍々ゲームで増やしていくかと問われれば、それはわからない。

Q 15 : 顧客は複数、例えば日・米・欧など先進国向けがとれているということか。

A 15 : そうだ。先進国向けが主になっている。

Q16：生産能力は20年に3.5億㎡程度になると推測するが、「原膜と塗布膜の一体運営の効果」「効率を高める取り組み強化」という説明だった。現状、原膜製造は堺・宇部、塗布膜製造は京都と離れているが、生産能力を増やしていく中で、もう少し近い距離でやるようなスキームが20年に向けて必要になることはないか。また塗布の能力を増やす必要はないのか。

A16：原膜は堺工場を増産を図り、塗布膜は京都の宇部マクセル（マクセル㈱とのJV）で手掛けている。原膜の工場は大きいので、増産していくとなれば堺工場になるだろう。堺工場は停止したCPLプラントを撤去しており、土地としては非常に広い。

一方で塗布膜は、基本的にはマクセル㈱の磁気テープの遊休設備を活用しており、能力的にはまだまだこの活用が可能だ。マクセル㈱の塗布技術と合わせ、我々のセパレータの優位性の1つになっている。したがって、場所のスキームは変わらないかと思う。それが一番コストミニマムだろう。

「一体運営」について。現在の「原膜は堺・宇部で、塗布膜は宇部マクセルで」という状態でいいのか、セパレータ事業トータルとしての構造をどう考えるか、という意味だ。これは、原膜の開発と、塗布膜の生産技術開発とも関係するので、その点も含めて考える。

Q17：まだ具体的なスキームはないにしても、会社の枠組みそのものを変えるようなことも、一部アイデアとしてはあるということか。

A17：そうだ。

#### 【医薬セグメント】

Q18：医薬事業は次期中計でどうやって収益力を高めていくのか。

A18：新薬の開発は非常に時間がかかるうえ、最後の最後まで残念ながら（ドロップアウトする）ということもよくある。そのため我々の新薬開発はライセンスアウト、すなわちいろいろなフェーズでロイヤリティをいただくというスタイルだ。ただ、物が出て、先が見えてこないとやはり収益にならないので、次期中計での落ち込みは致し方ない。その落ち込みを受託で一定程度カバーしたいということ。

原薬・中間体製造は、資料P25にサプライチェーンの説明があるが、コスト的に他社でやっていただく方がいいものは、品質を確認しながら他社にシフトし、付加価値の高いところは自社でやる、という形で進めていく。

#### 【建設資材セグメント】

Q19：中計の当初計画との乖離がかなり大きい。セメント値上げの考え方はどうか。今期としては、石炭価格の上昇分を値上げで相殺するという織り込みか。

A19：宇部三菱セメントはトン当たり1,000円以上の値上げを打ち出しているが、なかなか厳しい状況のようだ。ただ計画としては、そのうちの当社の取り分をフルに織り込んでいるため、きちんと値上げしていただかないと厳しい状況。

Q20：値上げは基本的に4月から通るという前提か。

A20：前提としてはそうだ。

Q21：建設資材セグメントはまだ国内型の事業だ。海外の取り組みはあるものの、東京オリンピック後のセメント内需が大きく減っていく中で、次期中計、次々期中計含めて、利益が落ちていく懸念はないのか。それに向けたビジネスはどのようなものがあるか。

A21：セメント内需が当初見立てたほど伸びなかった理由の1つとして、建設業界の人手不足が大きい。目白押しだった開発案件がどんどん先送りになっている。また建築物の構造がRC造から人手が比較的かからない鉄骨造へシフトしていることも要因。

逆に言えばオリンピック後も先送りになった案件があるので、内需は極端に落ちないだろうと考えられる。人口が減っているので内需も多少は減ってくるだろうが、急激に落ちるという見方は意外に少ない。そうした中で、合理化努力しながら今の事業はしばらく続けられるだろうと考えている。

ではどうやって耐えるかだ。伊佐の排熱発電設備が19年度に稼働するので、20年度から利益に貢献してくる。また、伊佐の廃プラ処理設備を増強するので、廃棄物リサイクルによる収入増がある。今後も廃棄物リサイクル事業を伸ばしていく形だろう。

廃プラスチックについては、例えば中国で輸入規制がかかるなど、世界的に規制の流れになってくる一方で、プラスチックの回収率を上げよといった流れが長いトレンドになると思う。廃棄物リサイクルは更に強い事業になるのではないかと考えている。

Q22：海外事業が利益貢献してくるのは5年、10年先か。それとも比較的早く利益貢献するものがあり得るのか。

A22：日本のセメント業界は生産能力と内需とでギャップがある。生産能力の余剰部分が輸出に回され、トータルの生産コストを下げて限界利益を稼ぐというのがセメント輸出の構造だ。セメントは単価が低いので、物流コストをかけてまでどんどん出すものでもない。

#### 【品質検査における不適切行為】

Q23：このような行為はあってはいけないことだが、全体に対する影響は大きくないと認識している。このようなことがあると、適切なコストをかけて経営をするという経営者の思いがきちんと現場に届かず、過剰コストになってしまう事態になることが心配だ。信頼回復のために何でもやるというのが今のスタンスだと思うが、バランスが大事だと思う。この点をどのように考えるか。

A23：検査体制を充実させるためにオーバーコストになるのではないかと懸念はある。現在は是正を進めている状態にあり、ある意味で効率や合理性を犠牲にしている部分はある。これは「やるべきことをきちんとやったらこうなる」という状態。更にいかに自動的に検査するか、いかに人の手をかけないようにするかというのが、不適切行為の防止策の1つだ。そのようなシステムや設備等を入れながら合理化していこうと考えている。一時的にコストがかかるのはやむなしと思っている。

Q24：調査報告書では、仕様書に記載のない検査も自主的にやっていて、その数値も適当に記載していたとある。「オーバースペックで検査をすればいい」という考え方ではなく、より合理的に、お客様と「ここまでしかなくていいのではないか」ということをきちんと合意した上で、合理的な検査しかやらない、というのが本来の姿だと思う。この点をどう考えるか。

A24：お客様の要求事項を守るべく、内部の基準としてさらに厳しい設定をして、それを傾向管理していくというのは当然のスタンスだ。だがお客様の要求事項と自分たちの検査との考え方の「つなぎ」「情報の伝達」が、長く同じことをやっている間に切れてしまっていた。それぞれのセクションが自己完結になってしま

っているところが一番の問題であり、調査委員会からは「仕組みになっていない」というご指摘をいただいている。お客様の要求が、(最終段階である)出荷検査を担う「物流」まで常にきちんと伝わる仕組みをつくるのが一番の解決策だということだ。その点、我々はやはり品質に対する意識が抜けていたというのが大きな反省点だ。意識の改革によってある程度は改善されるので、今度はそこをシステムでカバーしていくということになるだろう。

Q25 : つまり、全体最適に向けたシステムを構築するため、短期的にはコストがかかるが、長期的には品質に対する意識がさらに浸透し、かつコストも合理化されるという理解でいいか。

A25 : その通り。それが経営のあるべき姿だ。

以上