

日時: 2020年5月20日 10:00-11:30

説明: 代表取締役社長 泉原雅人

資料: https://www.ube-ind.co.jp/ube/jp/ir/ir_library/presentation/pdf/keiei_prime_phase_2020_20052009.pdf

【P1. 経営概況説明会（表紙）】



皆さん、おはようございます。宇部興産の泉原でございます。毎年年度決算の発表後に経営概況説明会を開催していましたが、本年度は新型コロナウイルス拡大防止のため、電話会議での開催となりました。直接お目にかかれず残念ですが、何とぞご容赦を頂きたいと思えます。

【P2. 説明内容】



それでは、資料に沿って始めさせていただきます。

【P3. 2019年度決算と2020年度業績予想】



2019年度決算と2020年度業績予想です。

【P4. 19 年度決算の総括】

19年度決算の総括		UBE	
	2018年度	2019年度	増減
主要項目			
営業利益	445億円	340億円	△105億円
経常利益	478億円	357億円	△121億円
経営指標			
売上高営業利益率(ROS)	6.1%	5.1%	△1.0%
自己資本利益率(ROE)	10.1%	6.9%	△3.2%

■前年度対比
 ・中国経済の減速によるナイロン等化学品の市況下落、石炭販売数量減を主要因に減収
 ・石炭をはじめ原料価格等下落のメリットはあるが、化学品の市況下落、セメント等建設資材製品の国内需要減少の影響が大きく、営業利益・経常利益ともに減益

■当初計画対比
 ・売上高は、化学品の市況、セメント国内需要、機械の出荷が想定を下回りの未達
 ・営業利益は、石炭価格が想定より低下したが、売上高が想定を下回った影響が大きく未達

■実行した施策
 ①アライアンス・M&A：ナイロンコンパウンド買収(北米PCTNA社)、電解液JV(三菱ケミカル(株))
 セラミックフィルタJV(京セラ㈱)、化学プラント向け機器・アフターサービス買収
 ②新設・増強：ポリイミド(フィルム・ウェブ) 増強、タイPCD増強着手、第五医薬品工場建設着手
 ③コストダウン等：伊佐セメント工場排熱発電設備稼働開始

19 年度決算の総括です。これは 5 月の 13 日に発表しました。2019 年度営業利益は 340 億円で、前年度に比べて 105 億円の減益、率にして 24%減となりました。経営指標では、売上高営業利益率（ROS）が 5.1%。自己資本利益率（ROE）が 6.9%でした。

前年度対比では、中国経済の減速、特に年度後半からその影響を大きく受けて、自動車産業をはじめ製造業全般に不振が広がり、ナイロン等化学品の市況の悪化、成形機等機械の受注減、セメント等建設資材製品の国内需要の減少となりました。一方で石炭をはじめ原料価格等下落のメリットはありましたが、トータルでは減収減益の決算でした。

当初計画との対比ですと、同様の理由で大幅に未達となりましたが、今年 2 月の第 3 四半期の決算発表の際、下方修正した公表値に対しては、営業利益は若干下振れたものの経常利益および当期純利益はクリアしておりますので、新型コロナウイルスの影響は、19 年度は大きくなかったといえると思います。

昨年度実行した施策として、アライアンス・M&A の面では、昨年、欧州の Repol 社の買収に続きまして北米のナイロンコンパウンド会社、PCTNA 社を買収しました。さらに、電解液事業では三菱ケミカル社と JV 化を決定しましたし、セラミックフィルタ事業は京セラ社との JV、さらに、機械部門では化学プラント向け機器アフターサービス事業を日立プラントメカニクス社から買収しました。

新設・増強の面ではポリイミドのフィルム、ワニスの増産を行い、タイで PCD（ポリカーボネートジオール）というファインケミカル製品の増強に着手しました。また、第 5 医薬品工場の建設を決定しました。コストダウンの面では伊佐セメント工場の排熱発電設備の稼働を開始しました。このように、今後のための打つべき手はきちんと打ってきました。

【P5. 20 年度業績予想の考え方】

20年度業績予想の考え方		UBE	
1. 新型コロナの影響は明確に想定できないが、以下の前提（当初計画に対する売上影響）で業績予想を作成			
①	化学	・食品・医薬品等の生活必需品や半導体向けは影響なし ・自動車関連向けおよびその他の産業向けはマイナス影響が有り、2Q～3Qが最大で、年間平均10～15%の下振れ	
②	建設資材	・建設工事の停滞等により建設資材関連で年間平均5%下振れ ・エネルギー関連は影響なし	
③	機械	・自動車関連を中心に設備投資案件の延期・中絶が2Qまで継続し、年間10%強の下振れ	
以上①～③の合計で、売上高は、過去4Qの国内程度の減少 これらを踏まえた様々なコスト削減策による効果を業績毎通りに織り込んでいく			
2. 今後、状況の変化が見られれば、それに依りて見直し			

2020 年度の業績予想の考え方をまとめています。コロナ感染拡大の前の段階では、営業利益は昨年度に近い数値を積み上げていましたが、新型コロナウイルスの影響をどの程度見るか悩みました。リーマンショック時を上回る大恐慌以来の景気後退で、本格的な回復まで数年かかるともいわれていますし、一方で各国が出口戦略を急いで景気刺激策を次々に打ち出していますので、全体としてどう見ていくか。

未定という発表も考えましたが、やはり何らかのガイドラインを示すべきだろうと、各部門、各市場で以下のような想定を置いて業績予想を策定しました。

化学部門では、食品包装用のナイロンフィルム、医薬品等の生活必需品、ポリイミド等の半導体向けの製品は影響ないとみえました。一方で、自動車関連向けおよびその他の産業向けについてはマイナス影響が出るとしました。Q2 から Q3 に影響がピークを迎えて、自動車で約 30%、その他で約 20%、その後年度末に向けて徐々に回復すると前提を置きました。従って、年間で平均すれば 10～15%の下振れと想定しました。

建設資材部門は、建設工事の停滞等によって建設資材関連で年間平均 5%の下振れ、一方でエネルギー関連は影響ないとみましました。機械は、自動車関連を中心に設備投資案件の延期・中断が発生し、これが Q2 まで継続すると見て、年間では 10%強の下振れとしました。これらを合計して、売上高は通期ベースで 460 億円程度減少し、その分の限界利益の減少を織り込みました。

これらに対して緊急対策として固定費等の徹底削減、コストダウン、不要不急の設備投資の圧縮、在庫削減によるキャッシュの創出など、様々なことを実施していきますので、全体として、マイナス要因の半分程度は自助努力で取り戻すといった要素も織り込みました。また、今後状況の変化が見られれば、それに応じて見直すという前提で、次の業績予想数値を作成しました。

【P6. 2020 年度業績予想】

2020年度業績予想 UBE			
■損益は悪化するが、バランスシートは大きく変わらず			
項目	'19年度	'20年度	差異
売上高	6,678	6,140	△538
営業利益	340	260	△80
経常利益	357	235	△122
親会社株主に帰属する当期純利益	229	140	△89
有利子負債	1,907	1,900	△7
自己資本	3,323	3,370	47
自己資本利益率 (ROE)	6.9%	4.2%	△2.7%
D/E レシオ	0.57倍	0.56倍	△0.01倍

2020 年度業績予想は、売上高 6,140 億円、営業利益 260 億円としました。前年度に対して 80 億の減益となり、損益は悪化しますが、有利子負債、自己資本、D/E レシオ等バランスシートは大きく変わらないとみています。

ちなみに資金の状況ですが、300 億円強の手元資金に加えて、5 月 1 日付で 10 年物の社債 100 億円を発行し、余裕資金を確保してあります。さらにコミットメントラインも従来から設定していますので、資金的にはコロナ影響による懸念はないと思っています。

【P7. 2020 年度業績予想 セグメント別売上高・営業利益】

2020年度業績予想 セグメント別 売上高・営業利益 UBE						
■化学・機械セグメントで大きく減益、建設資材セグメントは微減						
セグメント	売上高			営業利益		
	'19年度	'20年度	差異	'19年度	'20年度	差異
化学	2,860	2,600	△260	145	95	△50
建設資材	3,030	2,900	△130	145	135	△10
機械	907	790	△117	49	35	△14
その他	45	30	△15	5	5	0
調整額*	△165	△180	△15	△6	△10	△4
計	6,678	6,140	△538	340	260	△80

2020 年度業績予想のセグメント別の売上高・営業利益のブレイクダウンを示しております。全セグメントで減収・減益の計画ですが、特に化学・機械セグメントで大きく減益となります。

【P8. Vision UBE 2025 -Prime Phase- の進捗】



ここからは新中計「Vision UBE 2025 ～Prime Phase～」の初年度の進捗状況についてお話しします。

【P9. Vision UBE 2025 -Prime Phase-】

Vision UBE 2025 -Prime Phase- **UBE**

■ **UBE 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**
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

■ **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、確信に満ちた製品・サービスを創出し、グローバルに存在を確立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

■ **中計 基本方針…現在の環境下でも三つの基本方針は変えず**

- 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

今回中計を策定するにあたり、あらためてわれわれの寄って立つところを明確にしました。創業の精神の、「共存同栄」、「有限の鉱業から無限の工業へ」は、社内では長く親しまれて、われわれのDNAとして語り継がれているものです。そして、このたび創業の精神を現代の言葉、理念に置き換えた、経営理念を新たに策定いたしました。

これらを基に、2025年のありたい姿として、「全てのステークホルダーに価値を創出し続ける企業」を標ぼうしました。当社はさまざまな事業の複合体ですので、全体としてはこういった抽象的な姿を描かざるを得ませんが、各カンパニーはそれぞれのありたい姿を描いています。

このありたい姿の下での3か年の中計の基本方針は、3つ掲げています。1番目の事業の成長基盤の強化は、特に化学を中心とした成長を実現させたいということ。それから2番目に経営基盤（ガバナンス）の強化を掲げ、最適なガバナンス体制を常に追求していきます。3番目は、資源・エネルギー・地球環境問題への対応と貢献です。当社は石炭の依存度が高く、事業構造上CO2の排出量が多い企業ですので、中長期的にどのように対応していくか、われわれにとっての大きな課題と認識しています。積極的に循環型社会に貢献していきたいと思えます。

【P10. 中期経営計画 数値計画（進捗）】

中期経営計画 数値計画（進捗） **UBE**

■ 数値計画は、足元の厳しい経済環境により進捗であるが、基本方針に基づき、打つべき施策を着実に実行し、中計最終年度の数値目標の達成は厳しいが、現時点において最終年度の業績を見通すことは困難であるため数値目標の再設定は行わない

主要項目	2021年度 (億円)		
	'19年度 (実績)	'20年度 (予想)	'21年度 (原計画)
売上高	6,678	6,140	7,700
営業利益	340	260	550
経常利益	357	235	580
親会社株主に帰属する当期純利益	229	140	350
経営指標			
売上高営業利益率 (ROS)	5.1%	4.2%	7%
自己資本利益率 (ROE)	6.9%	4.2%	10%

中期経営計画の数値計画を示しています。足元の厳しい経済環境によって19年度の実績、20年度の予想は計画値から大きく乖離（かいり）しています。足元の状況では中計最終年度の数値目標の達成は厳しいと思っておりますが、一方で、現時点において最終年度の業績を見通すことは困難ですので、あえて数値目標の再設定は行っていません。

【P11. セグメント別 売上高・営業利益（進捗）】

セグメント別 売上高・営業利益（進捗） **UBE**

セグメント	売上高			営業利益		
	'19年度 (実績)	'20年度 (予想)	'21年度 (原計画)	'19年度 (実績)	'20年度 (予想)	'21年度 (原計画)
化学	2,860	2,600	3,500	145	95	320
建設資材	3,030	2,900	3,300	145	135	165
機械	907	790	1,050	49	35	70
その他	45	30	50	5	5	5
調整額*	△165	△180	△200	△6	△10	△10
計	6,678	6,140	7,700	340	260	550

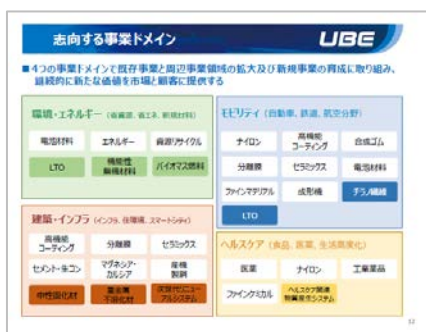
*セグメント間調整額

セグメント別の売上高・営業利益の進捗状況を示しています。20年度までの数値と21年度の結果数値、断絶がありますが、中

計との乖離に対して、個々の事業では戦略を軌道修正するものが一部ありますが、大きな方針は変えることなく、むしろこの方針を徹底させ加速する必要があると思っています。

2020年度、コロナによる悪化要因をミニマイズするためにさまざまなわれわれ緊急対策を取りますが、それだけに目を奪われずに、コロナが一定の収束を迎えた段階ではいち早く走り出せるように、そして、原計画に追い付けるように成長のための取り組みを、今の環境下でも確実に進めてまいります。

【P12. 志向する事業ドメイン】



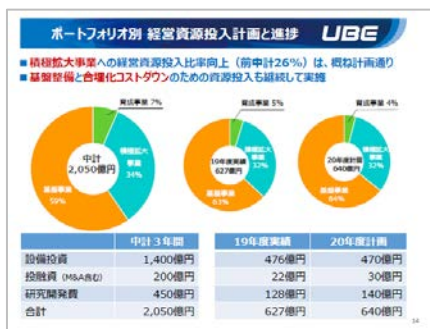
今後の事業展開、研究開発の重点ターゲットとして、4つの事業ドメインを定めております。これは前中計から変更ありません。環境・エネルギー、モビリティ、建築・インフラ・ヘルスケアの4分野で、既存事業と周辺事業領域の拡大、新規事業の育成に取り組んでまいります。

【P13. 事業ポートフォリオ】



事業ポートフォリオです。各事業を育成事業・積極拡大事業・基盤事業の3つに分類しています。積極拡大事業を中心に資源投入を図っていきます。ちなみに積極拡大事業には、化学ではナイロン、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、セパレータといった事業。建設資材部門ではマグネシア・カルシウム、バイオ燃料、資源リサイクルを位置付けています。

【P14. ポートフォリオ別 経営資源投入計画と進捗】

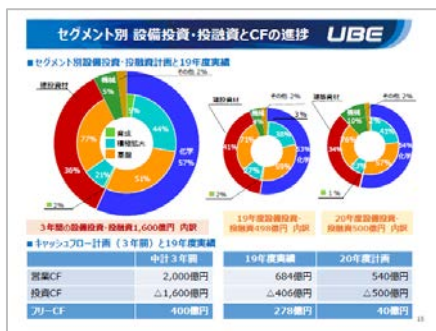


ポートフォリオ別の経営資源の投入計画と進捗状況を示しています。一番左の円グラフが示す通り、中計3か年の経営資源の投入額—設備投資額、投融資額、研究開発費の合計で2,050億円として、そのうちの34%を積極拡大事業に投入する計画を立

てました。ちなみに前中計の実績は、2,050 億円に当たる数字が 1,650 億円でしたので、前中計よりも 400 億円多く資源投入する計画としています。

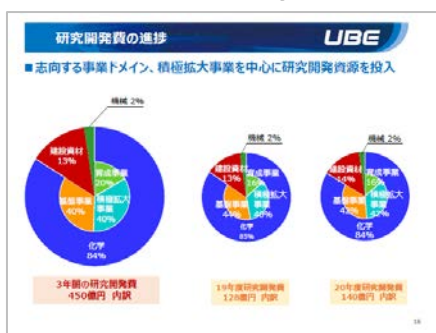
積極拡大事業への投入比率は、前中計では 26%でしたが、これを 34%まで高めるとい計画です。これも 19 年度の実績、20 年度の計画とも、おおむね計画どおり進捗しています。

【P15. セグメント別 設備投資・投融資とCFの進捗】



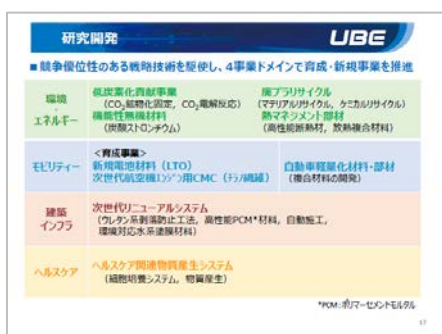
セグメント別の設備投資・投融資とキャッシュフローの進捗を示しています。これも一番左側は3年間の設備投資・投融資、1,600 億円の内訳を示しています。化学、その中でも積極拡大事業を中心に資源投入する計画となっていますが、2019 年度の設備投資・投融資実績は 498 億円、20 年度の計画は 500 億円としています。キャッシュフローは、3 か年では 400 億円という計画に対して、19 年度の実績は 278 億円、20 年度の計画は 40 億円とみています。

【P16. 研究開発費の進捗】



研究開発費の進捗状況を同様に示しています。志向する4つの事業ドメイン、積極拡大事業を中心に研究開発資源を投入する方針です。一番左側の円グラフは、3か年の研究開発費の合計450億円の内訳を示しています。化学で84%、うち6割は育成事業と積極拡大事業という計画です。今の事業環境の中でも必要な開発費は減らさずに実行してまいります。

【P17. 研究開発】



こういったものに研究開発として取り組んでいるのかの説明です。競争優位性のある戦略技術を駆使して、4つの事業ドメインで育成・新規事業を推進するということで、環境・エネルギードメインでは、低炭素化貢献事業としてCO₂の鉱物化固定。これは出光興

産さんや日揮さんと3社で「CCSU 研究会」というのを設立しています。あるいはCO₂の電解反応。廃プラリサイクルは、ナイロンのマテリアルリサイクル、ケミカルリサイクルなどに取り組んでいます。機能性無機材料では炭酸ストロンチウム。熱マネジメント部材等の研究にも取り組んでいます。

モビリティドメインでは、育成事業として掲げているLTOやチラノ繊維。自動車軽量化材料・部材として、セルロースナノファイバーで複合化したナイロン材料などの開発に取り組んでいます。

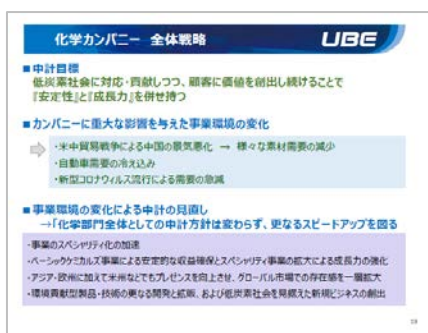
建築・インフラでは、次世代リニューアブルシステムのうち、ウレタン系剥落防止工法は、本年上期に上市を予定しています。ヘルスケアでは細胞培養システムや物質産生等、これらはともにポリイミド多孔質を活用したヘルスケア関連物質、産生システムです。

【P18. セグメント別 事業方針と初年度の進捗】



ここからセグメント別の事業方針と初年度の進捗、足元の状況についてご説明してまいります。

【P19. 化学カンパニー 全体戦略】



化学カンパニー全体の事業戦略を示しています。中計目標では、「安定性と成長力を併せ持つ」をキーワードに掲げています。当社はカプロラクタム等、市況に左右される事業の割合がまだ大きいので、これらに対しては安定性を、それから、われわれの化学部門、成長という結果をまだ示せていないと思っていますので、成長力をどう強化していくかということが大きな課題です。

こういった目標を掲げて初年度スタートしましたが、米中貿易摩擦を契機とした中国の景気悪化、これがさまざまな素材需要の減少につながり、製造業全般が不振に陥っています。特に自動車需要の冷え込みは想定以上です。また、年度末には新型コロナウイルス流行による需要の急減も起きているという中で、われわれ化学部門の中計の全体方針は変えずに、さらなるスピードアップを図るべきだと考えています。

化学部門の大きな基本方針は「事業のスペシャリティ化」です。これを加速させたいと思います。合成ゴムやナイロン等、いわゆるコモディティに近い事業も、単にコスト勝負では勝てません。付加価値を高めてスペシャリティ的な事業運営をやっていく必要があります。それによって安定的な収益確保、成長力の強化を図りたいと思います。また、成長が期待できるのは海外市場と思っていますので、特にグローバル戦略の中で展開が弱かった米州などでもプレゼンスを向上させたいと思います。さらに、環境貢献型製品技術のさらなる開発と拡販に努めてまいります。

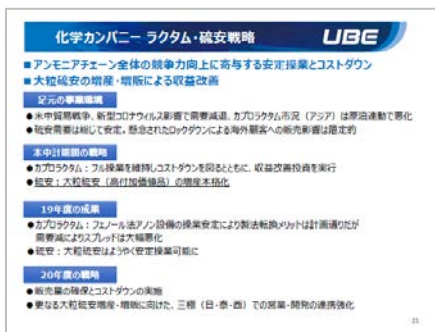
【P20. 化学カンパニー ナイロン戦略】



ナイロンの事業戦略をまとめています。ナイロンの足元の事業環境を説明します。ナイロンの用途は自動車部品等に使われる射出用途、それと食品包装用フィルムなどに使われる押出用途の大きく2つに分かれています。射出用途は、昨年度からすでに自動車販売の落ち込みによる市場縮小・競争激化が起きており、さらにこのコロナ影響により自動車メーカーの生産が大幅に減少している状況です。押出用途は、食品包装用フィルム等は、コロナ影響でもむしろ足元極めて堅調です。

この中計期間中の戦略のポイントとして見ていただきたいのが、2番目にあります、コンポジット製品の海外生産拠点の拡充と製品・技術の高付加価値です。こういった戦略の下、昨年度は欧州の Repol 社、今年になって米国のコンパウンド会社の PCTNA 社の買収を行いました。また、製品・技術の高付加価値化では、車載用のタンクライナー・タンクバルブ、EV用の冷却チューブといった製品・技術の開発を進めています。20年度の戦略として、グローバル営業活動の強化に取り組んでいきますし、また、コンポジットの開発を集約して強化するために大阪研究開発センターの活用も促進してまいります。

【P.21 化学カンパニー ラクタム・硫安戦略】



ラクタム、硫安の事業戦略です。ラクタムの足元の状況を説明します。昨年の後半から、米中貿易摩擦を契機とする中国の景気減速に伴ってラクタム市況は悪化しました。年明けに底を打って、春節明けから反転の兆しがありましたが、コロナ影響で3・4月に再び市況は下落、それから、原油やベンゼンの価格が大幅に下落する中、それに連動して一時販売価格は、2000年代初め以来の歴史的安値となる850ドル程度に落ち込みました。5月に入り、中国の生産活動再開とともに市況は回復傾向にあります。われわれの5月のラクタムの価格決定からさらに中国のスポット市場は価格が上昇傾向にありまして、現時点ではスプレッドは700ドル程度に回復しています。

われわれ2020年度のスプレッドの前提は、上期750ドル、下期850ドルですが、足元のスポット市場は前提付近まで回復してきています。また、販売量も、こういった環境の中でも確保可能だと思っています。

ラクタム設備は現在3極（日本、タイ、スペイン）ともフル稼働です。宇部地区は定修に入っていますが、基本的にはフル稼働であり、チェーン全体の利益の最大化のため、操業度を上げてコストを下げるためにも今後もフル生産を継続していく予定です。

【P22. 化学カンパニー ファイン・工業薬品戦略】

化学カンパニー 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
■ アンモニアチェーン事業基盤強化

足元の事業環境

- 高純度DMC・MEV向けLIB用途は確実に拡大
- 1,6-ヘキサミンオール：海外統合の収斂により全世界市場で供給過剰（市況の大幅下落）
- アンモニア系製品は高純度SPA受取の供給設計を実施

本中計期間の戦略

- 北米でのC1ケミカルチェーン（DMC、PCD）の生産拠点を確立
- C1ケミカルチェーン（DMO/MEG）への出荷による配当収入ビジネスモデルを構築
- 高純度SPA受取（高純度・高純度）での高純度SPAの地位を維持・強化

19年度の成果

- 北米でのC1ケミカルチェーン生産拠点の稼働とFS
- 宇部尿素工場内に日本尿素（株）が尿素工場新設を決定、2021年から原料供給開始
- 特許の権利事業譲渡による需要取込み、高純度尿素の能力増強

20年度の戦略

- 北米でのC1ケミカルチェーンの拠点確立
- 宇部アンモニア工業（有）の吸収合併（下期から）による合理化

ファイン、工業製品の戦略についてご説明します。19年度の成果として、北米でのC1ケミカルチェーン生産拠点の絞り込みとFSを行い、今後、DMCのプラント設置を目指しています。2020年度に北米でC1ケミカルチェーンの拠点をまずは確立して、このDMCからさらに川下のPCDへの展開も将来は想定しています。

工業薬品は一番下に記載してあるとおり、宇部アンモニア工業を100%子会社化しまして、この下期から吸収合併してさらなる効率化運営を図っていくのが今年度の大きな課題です。

【P.23 化学カンパニー 高機能コーティング戦略】

化学カンパニー 高機能コーティング戦略 **UBE**

■ グローバル市場での提案力強化を目指したマーケティング・イノベーション推進

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

本中計期間の戦略

- PCD：タイ2期設備増設、拡張
 - タイで2期設備増設、グローバルシェアポジションを更に拡大・強化
 - 北米に打ち出すデュムソリューションの獲得、米国工場設置に向けたマーケティングを推進
- PUD：国内のコロナ市場に留まらず、アジア市場で事業展開
 - アカテルニス（ベース）、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
- 粒状ポリウレタン樹脂を中心としたグローバル市場展開を加速
 - 製造拠点を強化し製造拠点をタイ（PUD）に開設への調整

19年度の成果

- PCD：タイで2期設備増設、計画通りの市場拡大も実現
- PUD：需要は着実に増加中、他、アジアでの新規顧客開拓は当初計画から遅延

20年度の戦略

- PCD：タイの2期設備の稼働立上げ及び、新規北米市場を含めたグローバル市場での販路を加速
- PUD：新規案件獲得に向けて、環境対応型新製品をラインアップし、中国、韓国、台湾市場を重点的に営業活動強化、需要拡大に合わせて設備能力増強も検討開始

高機能コーティングの事業戦略を記載しています。足元の事業環境は、中国でのVOC規制強化という流れの中、水系、無溶剤系のポリウレタンコーティング市場といった、環境に優しいコーティング材料の市場が中国を中心に拡大しています。

本中計期間中の戦略として特に掲げているのは、PCD（ポリカーボネートジオール）、高級ポリウレタンの原料ですが、UBEが世界のトップサプライヤーです。このポジションをさらに維持・強化するためタイでⅡ期目を増設中です。PUDは、アジア市場でミッドレンジ市場も開拓していくためにアクリルや添加剤の配合技術を強化して、コスト競争力を高めていきます。

20年度は、PCDはタイのⅡ期設備を垂直立ち上げして、グローバル市場拡販を目指したい。足元はコロナの影響がありますが、市場は引き続き拡大しています。今年の8月に完工する予定ですので、それを垂直立ち上げさせたい。それから、PUDはようやく数量も大幅に伸びてきました。事業として独り立ち、成長軌道に乗ってききましたので、事業拡大に併せて設備能力の増強も検討してまいります。

【P.24 化学カンパニー 合成ゴム戦略】

化学カンパニー 合成ゴム戦略 **UBE**

■ 足元の事業基盤強化～「UBEPOL」ブランドを活かし3極一体でアジアNo.1に

足元の事業環境

コロナ影響で需要急減、市況低迷

本中計期間の戦略

BR事業のスペシャリティ化

- 新規グレードの開発：競合顧客（大手タイヤメーカー）との共同開発推進、VCRのラインナップ拡充
- 顧客特性向上BR：加工性向上BR
- 新規顧客の開拓：近郊工場を開設

供給責任を全うするための「生産調整」

- 生産調整の推進：VCRの活用による生産調整
- 3期生産の高度化
- LUCR（ラバー）：生産-VCR付で顧客要望に対応

19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
- 生産量の削減により能力を最大限活用できず

20年度の戦略

- 安全・安定運転、コスト競争力強化

合成ゴム戦略です。足元の事業環境は、コロナ影響で需要急減、市況低迷と記載していますが、当社化学品の中でもコロナ影響

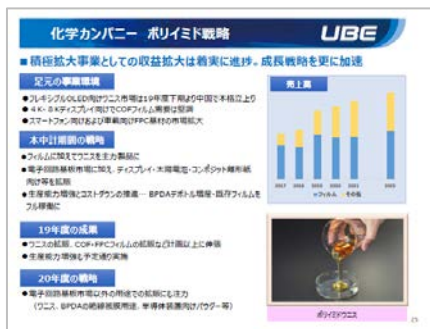
が最も顕著に表れている事業です。タイヤメーカーのゴム需要の回復ははまだ見通せません。当社はブタジエンラバー（BR）の専門メーカーですが、昨年来、自動車生産台数が減少に転じてタイヤの需要が減っている中、売値が低迷しています。原料のブタジエンの価格も下がっていますが、スプレッドが悪化しています。

本中計期間の戦略として、BR 事業のスペシャリティ化を打ち出しています。汎用品と一線を画して付加価値を付けて売るということです。そのために戦略顧客である大手タイヤメーカーと新規グレード開発を推進していますし、差別化グレードの VCR のラインナップ拡充に取り組んでいます。

それと供給責任を全うするための基盤強化です。付加価値品である VCR の引き合いは、汎用品の BR が不振でも、引き続き堅調ですので、3 極（日本、タイ、マレーシア）で VCR が製造できる体制にするために、マレーシア工場（LUSR）でも 5 万トンから 7 万 2,000 トンへの増産と、VCR 設備の新設を来年完工予定で進めています。これは新型コロナの影響で 2 ヶ月程度遅れて、現時点では 21 年の 4 月完工とみています。増設をすることで顧客要請に対応していきます。

19 年度、3 拠点を活用したグローバルマーケティングは進展していますが、マレーシアで生産トラブルが起きたので、能力を最大限活用できていません。そのために 2020 年度は、安全・安定運転を行うことで、コスト競争力も強化して、激変する顧客需要に対応していきたいと思えます。

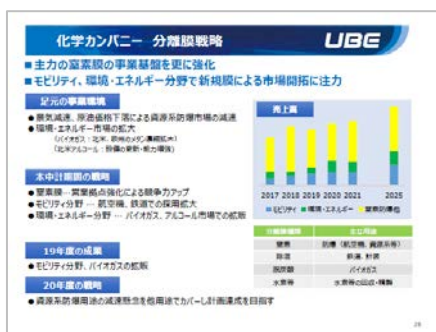
【P.25 化学カンパニー ポリイミド戦略】



ポリイミドの戦略です。中計初年度、積極拡大事業として、ポリイミドの収益拡大は計画以上に進捗しています。この成長戦略をさらに加速させていきたいと思えます。ポリイミドはコロナ影響がないとみています。本中計期間の戦略は、回路基板用のフィルムが中心のポリイミドの事業の厚みを増すために、フィルムに加えてワニスを主力製品にもっていくということ。市場面では電子回路基板市場に加えてディスプレイや太陽電池市場でも拡販していきたいと思えます。

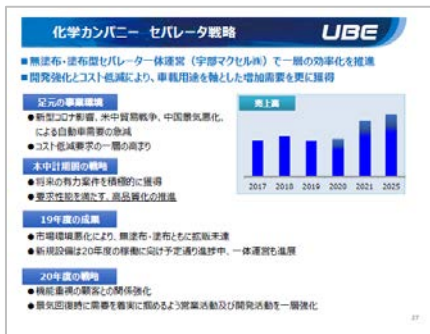
19 年度はワニスの拡販、COF、FPC フィルムの拡販など計画以上に伸びました。売上高で 4 割程度の増収です。拡販のための生産能力の増強も予定どおり実施しております。ワニスは既存設備を改良して生産効率を上げることによって、フィルムは未稼働の堺の 11 期設備をフル稼働にすることで、大きな投資無しで生産能力の増強も行いました。20 年度はさらなる拡販に注力するとともに、原料 BPDA の設備の新設にも着手していきますし、フィルムも、12 期の新しい工場の建設も検討していきます。

【P.26 化学カンパニー 分離膜戦略】



分離膜は、時間の関係上スキップさせていただきます。

【P.27 化学カンパニー セパレータ戦略】



セパレータの事業戦略です。セパレータは、2019年の1月から当社の原膜事業を切り出して、宇部マクセルで無塗布と塗布型セパレータの体運営を進めていますが、一層の効率化を推進していきます。また、開発強化とコスト低減によって、車載用途を軸とした増加需要をさらに獲得してまいります。

ご承知の通り、昨年来の自動車需要の急減と新型コロナの影響で、足元の出荷は大きく影響を受けています。Q2以降は自動車向けの需要等も持ち直すという予測もありますが、足元はコロナの影響を受けている中で、顧客からのコスト低減要求がいつそう高まっています。

19年度は、市場環境の悪化により、無塗布・塗布とも拡販計画は未達成に終わっています。一方で、コスト競争力を高めた新規設備である堺の13期は、本年10月稼働に向けて、工事中です。また、無塗布・塗布の一体運営も進展しています。

今後の戦略は、機能重視の顧客との関係強化です。一部の顧客は、コスト最優先の姿勢を鮮明にしています。中国メーカー品を優先的に使うという方針を示している会社もあります。われわれとしては、当初計画していた数量は追えないので、乾式の特徴を活かした機能の評価してもらえ、コスト・機能のバランスを見ていただけるお客さまとの連携をいっそう強める。こういったお客さまも数量は着実に伸びておりますので、こちらに注力することでボリューム競争や価格競争とは一線を画していきます。また、景気回復時に需要を着実につかめるように、営業活動や開発活動をいっそう強化していきます。

【P.28 化学カンパニー チラノ繊維・LTO戦略】



育成事業であるチラノ繊維とLTOの戦略をまとめています。チラノ繊維についてだけ一言申し上げます。民間航空機エンジン部材向けのCMC（セラミック・マトリックス・コンポジット）用の繊維およびその量産化技術の開発を進めています。5～6年後の本格使用スケジュールを楽しみにしていましたが、足元の新型コロナウイルスの流行によって航空会社および航空機メーカーの業績が急激に悪化して、顧客の開発スケジュールや実用化の遅延が発生しています。そういった中、状況が戻った際にスピーディーに先に進めるように、中計期間中の戦略として掲げた高圧グレードの品質の安定化、工程管理の見直し、さらなる高品質グレードの開発・推進とを着実に進めていながら、状況の回復を待ちたいと思います。

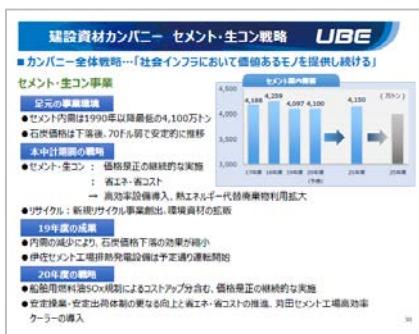
【P.29 化学カンパニー 医薬戦略】



医薬事業の戦略です。当社の医薬事業は、創薬＝自社開発医薬と、ものづくりとしての受託医薬、この2つを車の両輪として運営しています。医薬事業は、コロナの影響は受けません。足元の事業環境に記載していますように、創薬の対象は、生活習慣病からがんや希少疾患などのアンメットメディカルニーズにシフトし、それに伴い原薬ニーズも少量・高活性へと移っています。従って、中計期間中の戦略として、創薬は研究領域の拡大、例えば抗体薬物複合体等への取り組みといったようなこと、受託医薬は少量・高活性に対応する工場群への再編、核酸医薬の原薬製造受託の事業化に取り組んでいますが、19年度は非アルコール性脂肪性肝炎の治療薬を、欧州の製薬大手に導出するという実績を挙げることができました。また、高活性に対応した第五医薬品工場の建設も決定しまして、来年の5月に完工予定です。

本年度の戦略、医薬事業の課題として一番大きなものは、アビガン®錠中間体の安定供給です。ご承知のとおり、新型コロナウイルスの治療薬として期待されています。過去に製造実績があったこともあり、富士フィルム社、富山化学社からの委託を受けて、汎用医薬品工場を改造して、7月から製造開始、8月から供給スタートさせます。汎用医薬品工場は、フル稼働の設備でしたので、対応が大変でしたが、国家的要請に最大限に協力したいと思っています。また、第五医薬品工場の垂直立ち上げのためにも、高活性品の受託案件のマーケティングを強化してまいります。

【P.30 建設資材カンパニー セメント・生コン戦略】



ここからは建設資材カンパニーの事業戦略です。カンパニー全体のあるべき姿は、「社会インフラにおいて価値あるものを提供し続ける」です。その中でセメント・生コン事業の足元の事業環境を述べますと、セメント内需は、バブル期の1990年に8,600万トンを超える需要がありましたが、ここから大きく減少して、19年度は、右側のグラフに記載してある通り、4,097万トンという1990年以降最低の需要を記録しました。

2020年度も、ほぼ昨年度並みの4,100万トンを想定しています。一方で原料となる石炭の価格は、低位安定の70ドル弱、足元はさらに下落しています。

本中計期間中の戦略は、まずは価格是正、値上げです。2018年度から1,000円の値上げを打ち出しており、現時点では7割の需要家から有額回答を得ていますが、全体としてはまだ道半ばです。

省エネ・省コストでは、高効率設備の導入と廃棄物の利用拡大を掲げ、リサイクル事業では新規リサイクル事業への拡大を目指しています。2019年度は内需が減少していますので、石炭価格下落の効果は縮小していますが、一方で伊佐セメント工場の排熱発電設備という省エネ投資は予定どおり実施して、稼働開始しています。

本年度の戦略は、船舶用の燃料油のSOx規制等により輸送費がコストアップしていますので、価格是正の継続的な実施と、省エネ・省コストの推進として苧田セメント工場に高効率クーラーを導入してまいります。

ちなみに4月のセメントの国内出荷は、前年度比90%程度となっています。輸出はアジア向けで大きく減少していますが、中国のスポットがカバーしています。国内は今後徐々に建設作業が再開されるということですので、現時点の影響はこの程度です。

【P.31 建設資材カンパニー マグネシア・カルシア／エネルギー事業戦略】



建設資材カンパニーの子会社、宇宙マテリアルズの石灰石関連事業であるマグネシア・カルシア事業と、エネルギー事業について簡単にご説明します。マグネシア・カルシアの主要市場は鉄鋼向けです。昨年度から既に、粗鋼生産量は10年ぶりに1億トンを割り込み、さらに足元はコロナ影響があり鉄鋼各社は高炉の休止等の措置に出ている影響を受け、需要が大幅に減少しています。20年度の戦略は数量の確保、非鉄鋼向けの拡販施策の実行を行ってまいります。

エネルギー事業は、本中計期間の戦略のところでも記載していますように、IPPでのバイオマス燃料の使用拡大が大きな課題です。19年度の成果として、トレファイドペレットの6万トンの実証設備を稼働させました。トレファイドペレットとは右に写真を掲げていますが、石炭の代替品として利用できます。ハンドリングは石炭と全く同様にできる、カーボンニュートラルな木質バイオマスの燃料です。本年度はこのトレファイドペレットを安定生産し、IPP発電所でのバイオマス燃料としての使用拡大を図ってまいります。

【P.32 建設資材 -三菱マテリアル(株)との事業統合-】



建設資材カンパニーにおけるこの1年の最大の課題は、三菱マテリアル社との事業統合の準備です。2月に対外発表しましたとおり、事業統合の目的は建設資材事業のさらなる発展と競争力の維持・強化です。国内セメント事業は営業・物流面では既に一体化しています。これをさらに踏み込んで製造部門も統合・一体化を進め、そこで創出されたキャッシュフローを国内外で成長が期待できる事業、例えば宇部側でいいますと宇宙マテリアルズのマグネシア・カルシア関連事業など。三菱マテさんのほうでは米国のセメント・生コン事業、こういったところに資源を集中的に投下して持続的な成長を図っていききたいということです。統合時期は2年後の2022年4月を予定しています。宇部50%・三菱マテさん50%の新会社を設立して、両者の持分法適用会社となることを想定しています。

当社グループにとって大きな事業構造変化となるわけですが、統合後すぐにシナジー効果が発揮できるように、2年間で準備をしっかりと進めてまいります。

【P.33 機械カンパニー 成形機戦略】



機械部門です。機械部門は大きく成形機、産機、鉄鋼事業の3つに分かれています。成形機事業は自動車産業の設備投資に大きく依存しています。既に昨年より自動車市場は低迷しており、またここに来て新型コロナウイルスの影響が甚大であります。

そういった中での成形機事業の戦略は、ダイカストや押出は、自動車軽量化、あるいはEV化ニーズに対応した製品開発を進めることです。射出成形機は、2017年に既に三菱重工さんの射出成形機事業を取得していますので、この事業統合の効果、グローバルでの営業・技術・製造・サービスの事業一体化運営をしっかりと進めてまいります。機械事業の利益はかなりサービスで稼いでいる部分がありますので、グローバルサービス網の統合・拡充も図り、また、製造面でも生産性の向上、最適生産体制の構築を図っていくことが、この3か年の戦略です。

19年度は、射出成形機事業の事業統合は着実に推進し、この3月には名古屋事業所新工場が完成しました。また、ダイカストは自動車軽量化対応の装置・プロセス開発も進めています。

本年度はコロナ等で受注が停滞する中、緊急対策としてコストダウン等を優先してまいります。リードタイムの短縮化も図りながら、設備投資が回復したら一気に顧客に供給できるような形で体制を整えたいと思っています。

【P.34 機械カンパニー 産機・製鋼戦略】



産機事業は、コロナの影響を大きく受けるわけではありません。足元の事業環境は、低酸素社会への移行によりグローバルに環境機器の需要が増加している状況です。本中計期間中の戦略は、2番目に掲げています環境貢献・資源リサイクル機器の開発、例えばリチウムイオンバッテリーのリサイクル機器といったものの開発や、アライアンスでは、タイのサイアムセメントとグローバルサービス体制の協業についての覚書を締結など実施していますので、こういったことを活用して収益源を確保してまいります。

19年度の成果は、日立プラントメカニクス社から化学機器事業の承継を決定したことです。これは今年の7月に承継することになっていますので、今年度の戦略はこの事業のスムーズな立ち上げによる収益貢献と、環境貢献・資源リサイクル市場に向けての製品開発を引き続き進めることです。

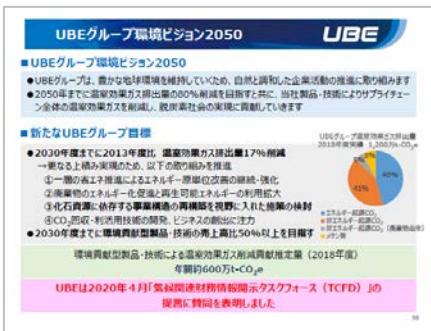
以上、各セグメント別の足元の状況、それから今年度の課題等を説明させていただきました。

【P.35 UBE グループの地球環境問題への取り組み】



3 番目のテーマとして、UBE グループの地球環境問題への取り組みについて説明させていただきます。

【P.36 UBE グループ環境ビジョン 2050】



私どもは、このたび「UBE グループ環境ビジョン 2050」を新たに制定しました。内容は、2050 年までに GHG（温室効果ガス）の排出量 80%削減を目指すとともに、当社製品・技術によってサプライチェーン全体の GHG の削減を行い、脱炭素社会の実現に貢献するというものです。当社グループは事業の構造上、GHG 排出量が多い企業ですが、セメントとアンモニアの生産時に発生せざるを得ない非エネルギー起源（プロセス起源）の CO₂ が排出量の半分近くを占めます。これまではエネルギー起源の CO₂ の削減のために最大限の努力を払ってきましたが、今後さらにこれを推し進めて、エネルギー起源、非エネルギー起源トータルで 80%の削減をするという目標を立てました。

これに基づいて、2030 年度までに 2013 年度比 GHG の排出量を 17%削減するという中期的目標も立てています。全体としては 17%削減で、化学は 20%、セメント等の建設資材は 15%という内訳です。2030 年度までですから、これは技術、あるいはコストの裏付けのある実現可能な積み上げ目標として設定していますが、まだこれでは物足りないと思っています。さらなる上積みの実現のため、①から④に記載したような取り組みを推進していきますが、特に③に記載している、事業構造の再構築を視野に入れた施策の検討」と、事業構造改革まで踏み込んで削減の上積みを図りたいと思います。

また、より積極的な対応として、2030 年度までに環境貢献型製品・技術の売上高比率 50%以上を目標にしました。現時点では 30%程度です。

ちなみに足元の環境貢献型製品・技術による温室効果ガスの削減貢献推定量は、2018 年度ベースで年間約 600 万トンとなっています。これは当社製品を使ってお客さまが削減できる分、ライフサイクル全体での削減分です。

当社はこの 4 月に 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を積極的に行っていく予定です。

【P.37 UBE グループ環境安全基本指針と地球環境問題への取り組み】



UBE グループの環境安全基本指針と地球環境問題への取り組みを説明しています。当社は気候変動のみならず、さまざまな地球環境問題へも引き続き積極的に取り組んでまいります。

ここに、当社グループの環境安全基本指針を載せています。これはグループ内で徹底させている指針です。特に「安全は全てに優先する」という価値観の下、労災ゼロ、設備事故ゼロを目指して、安全・安心なものづくりを目指していますが、この（3）と（4）に記載しているとおり、廃棄物や化学物質の排出削減を進めると共に、資源の循環および有効活用に取り組んで、循環型社会の構築に貢献すること、さらに持続可能な社会へ貢献するために地球環境問題への対応を自主的、継続的に取り組むことを掲げています。特に地球環境問題は、「基本的な考え方」として地球温暖化、生物多様性、水資源の保全、海洋プラスチックごみの問題について、Web サイトに公開しています。QR コードを付けていますので、ご興味がある方はぜひご覧ください。

【P.38 株主還元】



最後に、株主還元について一言申し上げます。

【P.39 株主還元】



配当方針は、安定配当を基本としながらも、業績向上によって着実な増配を図っていくというものです。従来から連結総還元性向30%以上を掲げていましたが、今回の中計から新しい指標として、DOE（株主資本配当率）2.5%以上を掲げました。これは期間損益が一時的に落ち込んだ場合でも、強化された自己資本をベースに安定配当を行っていくための指標です。これに基づいて、19年度よりも20年度の当期利益は減りますが、引き続き1株当たり90円の配当を想定しています。今後も自己資本やキャッシュフローの状況を踏まえて、将来への成長投資と株主還元を両立させたい、一方で機動的な自社株買いにも目を配ってまいります。以上でご説明を終わります。