

テーマ

持続的な成長に向けて UBEグループに求められることは

2022年4月から、スペシャルティ化学を中核とする企業グループに向けて新たなスタートを切ったUBEグループ。その成長性について、化学セクターを熟知する証券アナリストとスペシャルティ化学を陣頭指揮する二人の事業部長が意見を交わしました。

アナリストの立場から化学産業の現状をどのように捉えていますか。

●
山田氏 (以下、敬称略)：私は現在の化学産業の現状を3つの視点から捉えています。1つは、カーボンニュートラル(CN)は大変大きなチャレンジであり、社会課題の複雑さが増しているという点。その中で化学は解決策を提供するインダストリーでもあると考えています。2つ目として、我が国は資源少国なので、知恵を使って競争していかなければならない状況にあるということ。3つ目としては、COVID-19やウクライナ情勢から一層不透明感が増しているということ。不透明感が増す中、社会課題の解決に対して化学がやらなければいけない役割はかなり大きくなっていると考えています。

スペシャルティ化学のUBEとして、どのような事業展開を図っているのかお聞かせください。

●
永田：スペシャルティとは、コスト競争一辺倒の市場からは一線を画すような形で、自社技術による付加価値を十分に評価していただける製品です。機能品事業

部では、3つのカテゴリーに集中していく方針を掲げています。1つ目はスマートフォンやPCなどのリッチライフ。この領域で代表的な製品はポリイミドです。耐熱性が非常に高く、事業の拡大が加速しています。2つ目はモビリティ。電動車の電池材料が代表的なものですが、自動車以外にも、鉄道ブレーキの空圧機器で使用される除湿機、航空機エンジン向けのチラー繊維などがあります。そして3つ目は、近年大きな需要が生み出されている環境事業で、ポリイミドチェーンのガス分離膜などのバイオ燃料精製などを主力に拡販している事業が挙げられます。3つの分野に分けましたが、リッチライフでの省エネや電力セーブ、モビリティでの電池等を考えると、やはり環境というキーワードがすべてに共通しています。

大田：アンモニア・ラクタム・ナイロンチェーンなどを柱とし、そこから派生する製品を扱っています。現在の取扱製品は、コンポジット、ファインケミカル、高機能コーティング、ナイロンポリマー、カプロラクタム・硫安、工業薬品となります。これらにはベーシック事業も含まれますが、川下に近いUBEの強み、技術力を活かせるコンポジット、ファインケミカル、高機能コーティングがスペシャルティ事業として成長が期待できると考えてい



UBE株式会社
常務執行役員
パフォーマンスポリマー&
ケミカルズ事業部長
大田 正芳

UBE株式会社
常務執行役員
機能品事業部長
永田 啓一



ます。また、タイとスペインにも日本と同様にナイロンチェーンの生産拠点を持っていることを活かしていきます。

スペシャリティ化学をUBEグループの持続的成長の推進力としていくための戦略やポイントについてお聞かせください。

永田: ポリイミドが典型例ですが、微細にアジャストしながら適切な物性を得て、フレキシブルプリント基板、COF、ワニス、電池材料のバインダー、太陽電池の基盤などに展開しています。この背景にあるのが、UBEが各々の市場を別の部材である程度知っているという点です。市場の知識があるということは非常に大きなメリットで、アプローチの仕方や要求特性を理解しやすく、製品開発面でも即効性があります。もう一つの戦略としては、ターゲットを伸びる市場に絞り、UBEの材料を適応させていく、というものです。例えば、EVに絞った場合、電池材料は当然のことながら、絶縁材料としてのポリイミドが、耐熱絶縁基板にはセラミックスが、出てきます。

大田: 既存事業をベースにしたスペシャリティへの転換には、技術力がポイントです。タイ・スペインを中心に生産および販売拠点を持っていることで、市場の情報を広く入手することができます。海外拠点も長く運営していますので、日本主導という形をどんどん変えていきながら、各地域の特性を融合し、スペシャリティへの転換につなげていきたいと思っています。

山田: まさに、UBEの技術が市場に求められている状況にあると思います。パワー半導体のパッケージの

耐熱性を高めることにより、例えば、EVに搭載するインバーターを空冷にできれば、水などで冷却する際に使用する電力が減り、航続距離も伸びる訳ですから、EVの普及にもUBEの製品がさらに貢献できるのではないかと思います。

スペシャリティ化学の推進が地球環境問題への取り組みにどうつながっていくのでしょうか。

永田: 冒頭で申し上げたとおり、スペシャリティ化学として注力する事業領域は、相当部分が環境に関連しています。また、バイオエネルギー関連は極端な例としても、需要が増加しているのは環境に貢献する製品ですね。

大田: 高機能コーティングは低VOCタイプの水系・無溶剤系などに使用されるという点で、コンポジットは自動車の軽量化や水素タンクライナーのような水素循環型社会への貢献という点で、地球環境問題に貢献しています。DMCについては、COガスを活用し、上記の高機能コーティングやLIB電解液原料にも活用されます。これらの事業を拡張し環境問題の改善に取り組んでいきます。また、今後化石燃料からの転換で必要となるバイオ原料やCO₂利活用に関係す

山田 幹也氏 プロフィール

みずほ証券株式会社エクイティ調査部シニアアナリスト。
ダウ・ケミカル日本で、研究開発、財務企画担当部長、
ダウ太平洋地区フィナンシャル・プランニング・マネージャー
などを歴任。
ゴールドマン・サックス証券、JPモルガン証券、
リーマン・ブラザーズ証券、パークレイズ証券などを経て現職。
「日経(化学・繊維部門)アナリストランキング」4年連続第1位



みずほ証券株式会社
エクイティ調査部 シニアアナリスト

山田 幹也 氏



る製品・技術もスペシャリティに位置づけられます。

山田: 化学産業のチカラなくして環境負荷の低減はできないだろうと思います。環境負荷が下がりがつ性能が上がる、環境負荷が下がりがつ下工程の合理化が進む、環境負荷が下がりがつお客様の便益が上がる、それらの実現にはスペシャリティ化学が必要であるからこそ、需要が増加しているのです。我が国では珍しく合成ガスをもとにしたC1化学、ナイトライト技術を有するなど、極めてユニークな立ち位置にいるUBEには本当に期待しています。

化学事業の成長という観点からのDXの重要性については、どのようにお考えでしょうか。

永田: 1つは、製品の品質管理体制にデジタル化を取り込むことによって、不良品の流出防止を図るという点。以前に品質問題があったUBEでは、まずこの点を強化していましたので、順調に進んできていると思います。2つ目は、個々の工程でデジタルデータを取り込んで管理し、全体工程の管理、歩留まり改善、品質安定化を図ること。そして3つ目は、老朽化した設備を長持ちさせるために、さまざまなファクターをデジタルデータとして取り込み、設備トラブルを未然に検知する、という点です。2点目と3点目については、取り組みを鋭意進めている最中です。

大田: 脱炭素に向けたDXの取り組みが必要であると考えています。お客様からLCAに関するデータが必要とされてきていますので、システム化しておかないと応えられないのではないかと感じています。また、サプライチェーンが混乱する中、グローバルでの原料・製品在庫等を管理する仕組みもDXを通してより強化する必要があると考えています。

山田: DXはスペシャリティ化学にとって本当に重要だと思っています。なぜかと言うと、UBEはこんなすごいことをしてくれる、UBEの品質管理は高いレベルだから安心できる、といった強力な顧客エクスペリエンスにつながるからです。また、老朽化を事前に検知することができれば、資本市場関係者から見ても、UBEは極めて事故が少なくかつ余分な投資が少ない会社と映ります。また、例えば、脱炭素に取り組む際にも、環境負荷の全体像を示すLCA関連情報の顧客や協会会社等への提供により、顧客をはじめとするステークホルダーとの関係を大幅に強化しつつ、全体最適化を推進できると思います。スペシャリティの場合、全体

のバリューに占める情報や知見の割合が、コモディティに比べて遥かに高くなります。情報や知見にマルチプルをかけるのがDXとの観点から、とても理にかなったご説明だと思います。

スペシャリティ化学の成長を左右する研究開発への取り組み状況について教えてください。

大田: 従来はターゲットに向かって研究開発を進めるという形が多くありましたが、今ではお客様とのやりとりの中で新しい製品を創り出していく、という形がかなり増えてきました。具体的な研究開発テーマとしては、バイオ原料を使ったモノマー・ポリマー、マテリアル・リサイクル、ケミカル・リサイクル、廃プラのリサイクルなど環境貢献型のテーマがますます増えてきています。

永田: ポリイミドなど今の技術のチェーンから派生していく場合は、比較的短期間で製品化できるのですが、シーズとしての技術があり、そこから用途開発を行う場合はかなりの時間を要します。ある程度の成果が出たところですぐに芽が出ないならば一旦止め、そこまでの経緯やデータをしっかり管理するようにしています。先に例示したように、理想的な形は、EVや環境など有望な市場にUBEの技術で参入することですが、競争は激しく、自社技術の優位性が重要になりますね。

大田: 上市までには至らなかったものの、その技術の蓄積は次の開発に向けた大きな財産となります。マテリアルズ・インフォマティクスの活用という観点からもデータの蓄積を重視し、そこは随分蓄積できているのではないかと考えています。

UBEのスペシャリティ化学がグローバル市場で優位性を築くための基盤、取り組みについて教えてください。

大田: 現在、タイとスペインに拠点がありますので、まずはこれをしっかり活用することです。スペインの拠点からヨーロッパ、南米へと市場を拡大してきました。次の大きな投資計画はアメリカになると考えています。

永田: グローバル化と一括りに言っても、製品ごとに状況が違ってくるのが実情です。例えば、電子部品・ディスプレイ関係の材料は、基本的にプレイヤーが日本、台湾、韓国、中国となり、物流コストや情報管理の面から、あえて海外に出す必要があるのかという考えが出てきます。他方、日本から一番出していく必要が

あるのは、欧州やアメリカの方が遥かにマーケットの大きい航空機関連、環境関連です。これらはお客様と技術的なコミュニケーションが必要であり、現地に拠点・人員が必要となります。ただ、この数年ウェブ会議が当たり前になってきたことで、市場から遠いという地理的なハンディが軽減されたように感じています。

山田: グローバル化は現地化とイコールではないと思いますね。今まさに仰ったとおり、UBEの技術や知見や持っている経営資源を使って、世界中のお客様に価値を提供できるのであれば、どこを基点としても同じだと思います。スペシャリティ化学はそもそも一つひとつの市場規模が大きくないので、最適生産・最適拠点というものが極めて重要になってきます。

グローバルで活躍できるスペシャリティ化学の人材育成についてお教えてください。

永田: 若く活発な時期に責任あるポジションに就けることですね。実際、ライン長の年齢層もかなり下がってきました。また、海外経験をさせることで視野・経験を広げさせて適当なポジションに戻す、ということも考えています。

大田: 同感です。海外での経験は貴重で、将来必ず活きてと思います。また、技術者と言えども異動をすることですね。異動すると技術が残らないという意見もありますが、変わることによるプラス、いろいろな経験をすることも非常に重要です。これからはグローバル化のため多くの人材が必要になってきますので、計画的に人材育成に取り組んでいきます。

山田: グローバル人材という考え方をする時に、日本人がグローバルに出ていくのとは別に、現地の優秀な方々をどうやって登用していくのか、この点をUBEの課題の一つとして提示しておきたいと思います。最

終的に付加価値は人が作るものですから、海外にも門戸を拓げ、人材の多様性が増せば、より強靱でレジリエントなUBEになると考えます。

UBEのスペシャリティ化学の成長のための課題と対策について、それぞれのお立場からご意見をお聞かせください。

永田: ポリイミドから、セラミックス、半導体エッチングガス、ガス分離膜モジュールなど幅広く多様な製品群を持っています。市場展開をスピードアップするためには、これら部門間の壁をなくし横通しを進める必要があります。また、多くの製品はEV化や半導体の増加など追い風に乗っていると感じていますが、設備を増産しようとしても、コストが大きく上昇し、また納期も遅くなっています。このような傾向は今後しばらくは継続すると考えて事業展開を考えていく必要があると感じています。

大田: 事業環境の不透明感が増す中、さまざまな環境変化に対応して具体的な解決策も変えていく必要があります。この課題を解決するのは技術力とマーケティング力であり、顧客、世の中の要望を捉えながら技術を強くしなければなりません。確かな技術力とスピード感をもって、環境変化にしっかりと対応していきます。

山田: 今後、CNに向けて社会が変化していきます。化学産業であるUBEにおいては、お客様に喜んでいただき、かつ価格を上げられるスペシャリティケミカルを増やすことによって、社会課題の解決に貢献しつつ、投資家の皆様の満足度も高めていただきたいと思います。そして、UBEが極めて特色のある有力な技術の集積を有していることを資本市場により発信していただき、特色ある技術の翼で羽ばたいていただきたいと思います。

