

日時: 2019 年 5 月 22 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_2019_19062610.pdf

【P1. 中期経営計画説明会】



4 月から宇部興産の社長を務めさせていただいております、泉原と申します。どうぞよろしくお願いいたします。本日はお忙しい中をお集まりいただきまして、誠にありがとうございます。そして、アナリストの方々には常日頃から当社の企業価値、あるいは、その足元の事業の状況等を詳しく発信させていただいております。誠に感謝しております。

本日は 2019 年度を初年度とする 3 か年の中期経営計画、「VISION UBE 2025 -Prime Phase-」の説明をいたします。

【P2. 説明内容】



これが本日の説明内容です。

【P3. 前中期経営計画の総括及び 2019 年度業績予想】



まずは、前中期経営計画の総括、それから 2019 年度の業績予想を説明します。

【P4. 前中期経営計画の総括】

前中期経営計画の総括			
■ 数値目標達成状況			
		2018年度実績	前中計目標値
主要項目	営業利益	445億円	500億円
	経常利益	478億円	490億円
経営指標	売上高営業利益率 (ROS)	6.1%	6.5%以上
	自己資本利益率 (ROE)	10.1%	9.0%以上
※3年計画では利益・キャッシュフローとも計画を達成			
■ 実行した施策			
①生産能力増強：ナイロン+4万トン（スペイン）、セパレータ2.5億㎡体制へ（堺）			
②アライアンス・M&A：ナイロンコンパウンド（スペイン・Repol社買収）、高純度DMC（中国でJV）			
セパレータ（マクセル社とJV強化）			
電解液中国事業（三菱ケミカル社とJV）			
射出成形機（三菱重工社と買収）			
③コストダウン等：フェノール法アン設備（宇部）、大粒硫酸設備（宇部）			
排熱発電設備（伊佐；稼働19年度）			
■ 今後の課題			
実行した施策の効果の早期の取り、化学を中心とした更なる成長の実現			

前中期経営計画（2016～2018年度）で目標とした項目は、営業利益、経常利益、売上高営業利益率（ROS）、自己資本利益率（ROE）の4つです。最終年度である18年度の目標値は営業利益で500億円でしたが、実績は445億円と、1割程度未達となっております。それに伴って経常利益、ROSも若干の未達となっておりますが、ROEは目標値9%以上に対して10.1%となり、目標をクリアしました。最終年度では未達の項目もありましたが、3か年累計では、利益、キャッシュフローとも計画を達成しております。特に17年度は、化学事業を中心に環境にも恵まれたこともあり、18年度の計画を1年前倒しでクリアしました。

前3か年に実行した施策ですが、生産能力の増強では「スペイン拠点でのナイロンの4万トンの能力増強」、「堺でのセパレータ2.5億㎡体制整備」です。アライアンスやM&Aなども積極的に進めてまいりました。「スペインのナイロンコンパウンドメーカーRepol社買収」、「中国での高純度DMCのジョイントベンチャー立ち上げ」、「マクセル社とのセパレータジョイントベンチャー体制の強化」、「三菱ケミカル社との中国における電解液事業提携」です。機械部門では三菱重工社の射出成形機事業を買収しております。

コストダウン等では、カプロラクタムの製法転換を行い、フェノール法でのアノン製造へ転換しました。また、カプロラクタムの副産物である硫酸の高付加価値化のため、大粒硫酸の設備を完工しております。セメント部門では、伊佐のセメント工場に排熱発電設備を導入しました。

今後の課題は、これまで実行した施策の効果を早期に刈り取って、化学を中心としてさらなる成長の実現を図ることです。

【P5. 2019年度業績予想】

2019年度業績予想			
■ 化学カンパニーを中心に、全カンパニーとも増収増益を目指す <small>（単位：億円）</small>			
項目	'18年度	'19年度	差異
売上高	7,301	7,600	299
営業利益	445	470	25
経常利益	478	470	△8
親会社株主に帰属する当期純利益	324	310	△14
有利子負債	1,872	1,900	28
自己資本	3,295	3,520	225
自己資本利益率 (ROE)	10.1%	9.1%	△1.0%
D/E レシオ	0.57倍	0.54倍	△0.03倍
✓ 2019年度 前提条件（環境要因）			
為替 110円/ドル ナフタ (CIF) 570ドル/t 泰州炭 (CIF) 125ドル/t			

2019年度の業績予想です。売上高で7,600億円、営業利益で470億円としており、売上高は約300億円の増収、営業利益は25億円の増益を目指しております。

この表にはありませんが、19年度は、18年度の80円に対して10円増の90円配当を想定しております。また、19年度は中間配当を復活させ、中間で45円、期末で45円、計90円を予定しております。

【P6. 2019 年度業績予想 セグメント別 売上高・営業利益】

2019年度業績予想 セグメント別 売上高・営業利益 UBE

■ 化学は、ラクタムスプレッド縮小を見込むが、機能品の拡販により、増収増益を確保

(単位：億円)

セグメント	売上高			営業利益		
	'18年度	'19年度	差異	'18年度	'19年度	差異
化学	3,242	3,450	208	246	265	19
建設資材	3,210	3,300	90	144	150	6
機械	972	1,000	28	54	60	6
その他	49	50	1	8	7	△1
調整額*	△173	△200	△27	△7	△12	△5
計	7,301	7,600	299	445	470	25

✓ 2019年度 前提条件 (環境要因)
為替 110円/ドル ナフサ (CIF) 570ドル/t 秦州炭 (CIF) 125ドル/t

* セグメント間移転益を含む

19年度の業績予報をセグメント別にブレークダウンしたものです。19年度の営業利益は25億円増の470億円を見込んでいます。内訳としては化学で19億円の増益、建設資材、機械でそれぞれ6億円の増益ということで、化学カンパニーを中心に、それぞれが増益を見込んでいます。

化学部門は、カプロラクタムのスプレッドを19年度は1,100ドルと、18年度に比べて約150ドル縮小すると見込んでおります。一方で19年度は宇部地区のアンモニア工場の非定修年であります。また、昨年度起こした生産トラブルの解消や機能品の拡販等によって、19億円の増益を見込んでいます。建設資材は、セメントの値上げ等も含めて6億円の増益。機械は成形機の売り上げ増を見込んでおります。

19年度の見方について保守的というご意見がありますが、私自身は必ずしも保守的とは思っていません。米中貿易摩擦等不透明なマクロ要因が非常に大きいと思っていますし、景気の先行きに関しては決して楽観視はできないと思っています。しかし、そういった中でも着実に増収増益を果たしていきたいと思っています。

【P7. UBE グループが目指す企業像】



次は、UBE グループが目指す企業像についてご説明を申し上げます。

【P8. UBE グループが目指す企業像】

UBEグループが目指す企業像 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

■ UBE 経営方針

1. 「倫理」
高い倫理観を葆ち、法令および社会規範を遵守します
2. 「安全と安心」
地球環境保全に努め、安全・安心なものを提供を行います
3. 「品質」
お客様と社会の信頼に応える品質をお届けします
4. 「人」
個性と多様性を尊重し、健康で働きやすい職場をつくれます

当社の創業の精神である、「共存同栄」、「有限の鉱業から無限の工業へ」。この2つは当社社内では長く親しまれており、また、DNAとして語り継がれてきたものです。この創業の精神を経営理念たるにふさわしい言葉で、現代の言い方で分かりやすくシンプルにしたものが、今回刷新しました経営理念の、「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」です。また、経営方針を新たに作っております。「倫理」、「安全と安心」、「品質」、「人」の4項目を、事業運営の大前提となる価値

として、明確にしております。

経営理念の刷新と経営方針の策定に至った要因の1つとして、18年度に判明しました品質検査に関わる不適切行為、あるいは異物混入といった問題があります。この問題で品質保証に対する経営的な弱さが明らかになったと考えております。品質を軽視したわけでは決してありませんが、経営の大方針の中で品質について従来語られてこなかったということを大きく反省しています。われわれとしてはこういった方針を明確に表明して、グループ内で周知徹底していきたいと考えております。

【P9. Vision UBE 2025】



前中計の策定時に議論しました「10年後のありたい姿」、その10年後が2025年ですが、今回の中計の策定に先立ち、もう一歩踏み込んで、UBEグループの2025年のありたい姿を議論し、それに至る経営の方向性を「Vision UBE 2025」としてまとめました。

【P10. Vision UBE 2025 -①-】



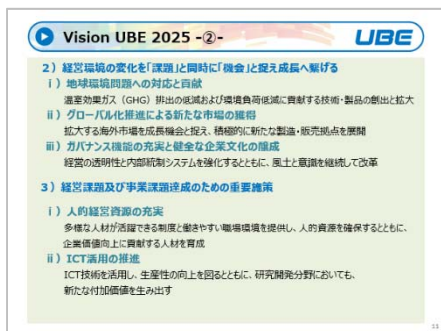
われわれはさまざまな事業を行っていますので、2025年のありたい姿も事業ごとに異なりますが、その共通する姿は、「すべてのステークホルダーに価値を創出し続ける企業」です。それを実現するために、まずはこの4月に大きな組織改定を行っております。

従来、当社は化学、建設資材、機械の3カンパニーと、医薬、エネルギー・環境の2事業部といった組織に加え、研究開発本部というコーポレートの研究開発部門がありました。これらを、医薬事業部は化学カンパニーに、エネルギー・環境事業部は建設資材カンパニーに組み込み、3カンパニー制としました。さらに研究開発本部についても、その出口はほとんど化学ですので、これも化学カンパニーに組み込みました。このように従来より大きいくりの組織にしたことで、カンパニーの事業特性に応じた内部統制とスピーディーな意思決定を促進したいと考えております。つまり、カンパニーごとに攻めと守りの体制を自律的に整えて、本社がそれをモニタリングするというかたちに変えております。

また、3カンパニーそれぞれの位置付けを明確にしております。化学カンパニーは「グループ全体の成長をけん引する成長ドライバー」です。化学部門はどうしても景気の変動によって収益がぶれやすいため、今後はスペシャリティの比率を上げて、収益の安定性を高めながらグループ全体の成長をけん引していくことが、その役割であり課題です。

建設資材は、マーケットは成熟しているかもしれませんが、安定的な利益・キャッシュフローを創出するという大きな使命があります。機械カンパニーは、化学や建設資材といった装置型の事業とは異なる事業特性を持っているため、その事業特性に合致した運営を自立的に推進することによって事業価値を高めていきたいと考えております。

【P11. Vision UBE 2025 -②-】



ありたい姿を実現するために、経営環境の変化を、課題と同時に機会と捉えて成長へつなげていきたいと考えております。特に「地球環境問題への対応と貢献」です。ここ最近、石炭への逆風、あるいは温室効果ガス（GHG）を多く排出する事業への逆風が、非常に強まっています。そういった中で当社にとって地球環境問題への対応というのは大きなチャレンジですし、一方で、次の成長の機会とも捉えております。GHGの排出低減に努めることは当然ですが、環境負荷低減に貢献する技術・製品の創出と拡大によって新たな成長につなげていきたいと考えております。

また、ありたい姿を実現するためには、やはりグローバル化の推進は避けて通れません。拡大する海外市場を成長機会と捉えて、積極的に新たな製造・販売拠点を展開していきたいと考えております。さらにガバナンス機能の充実と健全な企業文化の醸成にも努めていきます。

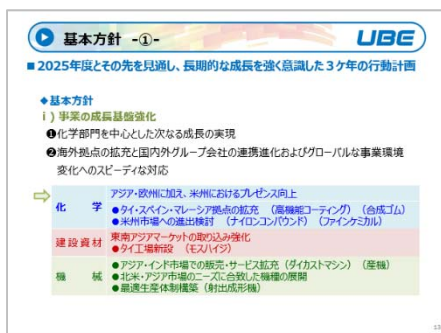
また、これらの経営課題や事業課題を達成するための重要な施策として、人的経営資源の充実とICT活用の推進を掲げています。これらはどの企業も重要な課題として取り組んでいることだと思っております。

【P12. Vision UBE 2025 — Prime Phase】



「Vision UBE 2025」の長期ビジョンの達成に向けて、そのマイルストーンとなる第1フェーズ、すなわち2021年までの3か年の中期経営計画を「Vision UBE 2025 -Prime Phase-」としてまとめております。

【P13. 基本方針 -①-】



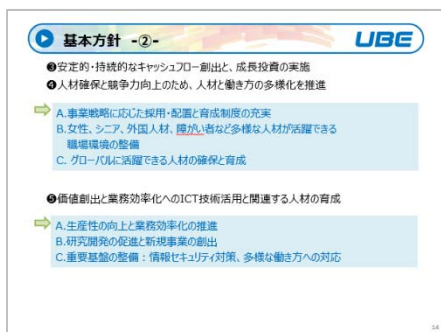
この中期経営計画は、「2025年度とその先を見通した、長期的な成長を強く意識した3か年のアクションプラン」と位置付けております。基本方針は3つ。1つ目は、事業の成長基盤の強化。2つ目が、経営基盤（ガバナンス）の強化。3つ目が資源・エネルギー・地球環境問題への対応と貢献です。

まず「成長基盤の強化」についてです。今後は化学部門を中心として次なる成長を実現させていきたいと思っており、そのためにはグローバル化の推進が不可欠です。既存の拠点があるアジア、欧州に加えて、今後は米州においてもプレゼンスを向上させていきたいと思っております。既存拠点であるタイ、スペイン、マレーシアでは生産能力の増強を図ってまいります。ナイロンコンパウンドやファインケミカルは、米州市場への進出を検討してまいります。

建設資材は、東南アジアマーケットの取り込みの強化。

機械は、アジアやインド市場を中心に販売・サービスの拡充を図っていきましますし、特にローカルニーズに合わせた機能を持った機種の開発にも取り組んでまいります。

【P14. 基本方針 -②-】



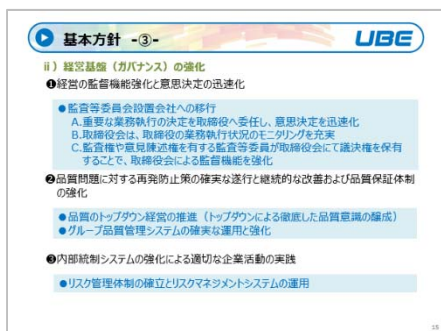
基本方針 -②-

- 安定・持続的なキャッシュフロー創出、成長投資の実施
- 人材確保と競争力向上のため、人材と働き方の多様化を推進
 - ⇒ A. 事業戦略に応じた採用・配置と育成制度の充実
 - B. 女性、シニア、外国人材、障がい者など多様な人材が活躍できる職場環境の整備
 - C. グローバルに活躍できる人材の確保と育成
- 価値創出と業務効率化へのICT技術活用と関連する人材の育成
 - ⇒ A. 生産性の向上と業務効率化の推進
 - B. 研究開発の促進と新規事業の創出
 - C. 重要基盤の整備：情報セキュリティ対策、多様な働き方への対応

さらに、事業の成長基盤強化のために、従来どおり安定・持続的なキャッシュフローの創出に努める一方で、必要な成長投資を積極的に実施してまいります。また、人材確保と競争力向上のために、多様な人材が活躍できる職場環境の整備に努めていきます。グローバル人材の育成にも取り組んでいかなければいけないと思っております。

また、ICT技術の活用については、スマートファクトリー、生産性の向上、業務効率化の推進、R&DにおけるICT技術を活用したスピードアップに加え、ICTインフラを整備して、サイバーセキュリティ対策も含めた情報セキュリティ対策も進めてまいります。

【P15. 基本方針 -③-】



基本方針 -③-

- ii) 経営基盤（ガバナンス）の強化
 - 経営の監督機能強化と意思決定の迅速化
 - 監査等委員会設置会社への移行
 - A. 重要な業務執行の決定を取締役へ委任し、意思決定を迅速化
 - B. 取締役会は、取締役の業務執行状況のモニタリングを充実
 - C. 監査権や意見陳述権を有する監査等委員が取締役会にて議決権を保有することで、取締役会による監督機能を強化
 - 品質問題に対する再発防止策の確実な遂行と継続的な改善および品質保証体制の強化
 - 品質のトップダウン経営の推進（トップダウンによる徹底した品質意識の醸成）
 - グループ品質管理システムの確実な運用と強化
- 内部統制システムの強化による適切な企業活動の実践
 - リスク管理体制の確立とスクマネジメントシステムの運用

ガバナンスの強化としては、株主総会後に監査等委員会設置会社への移行を予定しております（本説明会実施時点）。これにより、重要な業務執行の決定を、業務執行取締役あるいは執行役員等へ委任して、意思決定を迅速化します。また、取締役会はモニタリングの機能に軸足を移していくことで、ガバナンスを強化してまいります。また、品質問題に対する再発防止策は確実に実行してまいります。トップダウンでグループ全体の品質管理システムの強化を図ってまいります。さらには内部統制システムの強化、リスク管理体制の確立にも取り組んでまいります。

【P19. 志向する事業ドメイン】



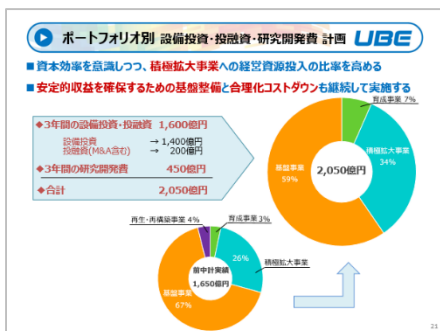
当社の志向する事業ドメインです。今後の事業展開あるいはその研究開発の重点ターゲットとして、環境・エネルギー、モビリティ、建築・インフラ、ヘルスケアの4つの事業ドメインを設定しており、前中計と特に変更しておりません。この4つで既存事業および既存事業の周辺領域で事業を拡大させていく、あるいは新規事業の育成に取り組んでまいります。

【P20. 事業ポートフォリオ】



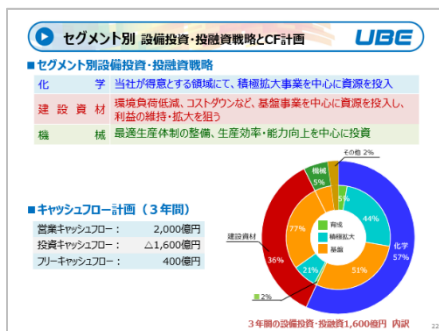
本中計における事業ポートフォリオです。育成事業、積極拡大事業、基盤事業の3つに各事業を分類しております。今後は特に積極拡大事業を中心に経営資源を投入してまいります。ちなみに、前中計で再生・再構築事業として位置付けていたポリイミドは、再び成長軌道に乗ってきたため、積極拡大事業に位置付けております。また、従来は基盤事業として位置付けていたフィニッシュやマグネシア・カルシアといったものも積極拡大事業に分類し直しております。

【P.21 ポートフォリオ別 設備投資・投融資・研究開発費 計画】



本中計の経営資源の投入計画をポートフォリオ別に表しております。本中計では資本効率を意識しつつ、積極拡大事業への資源投入比率を高めたいと思っています。一方で、安定収益を確保するために維持・更新的投資もかなりの額やらざるを得ませんし、合理化コストダウンに対する資源投入も継続して実施します。よって3年間のトータルの設備投資・投融資額として1,600億円を想定しております。他方、3年間の研究開発費については、年間約150億円ずつの450億円です。これらにより、合計2,050億円の経営資源の投入を計画しております。また、そのうちの34%が積極拡大事業です。前中計では投入額が1,650億円でしたので、400億円の増加になります。積極拡大事業への投入比率も、前中計の実績26%に対し、本中計では34%へと高める計画です。

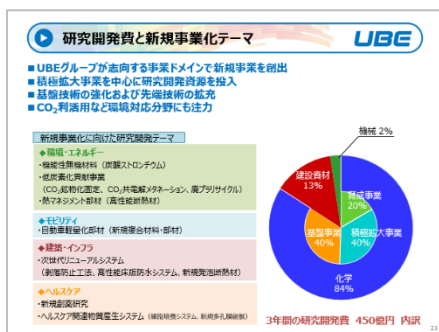
【P.22. セグメント別 設備投資・投融資戦略とCF計画】



これは設備投資と投融資の計画をセグメント別に見たものです。設備投資総額 1,600 億円のうち化学で 57%、建設資材で 36%、機械で 5%という比率です。特に化学は積極拡大事業を中心に資源投入を図ります。建設資材は基盤事業を中心に資源を投入します。特に環境負荷低減やコストダウンにつながる投資を行い、利益の維持・拡大を図ります。機械部門は最適生産体制の整備、あるいは生産効率や能力向上を中心に投資を行います。

キャッシュフロー計画は 3 か年で営業キャッシュフロー 2,000 億円を稼いで、投資キャッシュフロー 1,600 億円をキャッシュアウト。フリーキャッシュフローは 400 億円程度とみています。前中計を上回る額を設備投資に充てて、その次の 3 か年でさらなる成長を遂げる。そのための布石をしっかりと打ってまいります。

【P.23 研究開発費と新規事業化テーマ】



研究開発費の内訳です。先ほどの「志向する事業ドメイン」を研究開発の重点領域と、それに沿った新規事業を創出していきたいと思います。セグメントとしては化学に 84%の研究開発費を投じ、中でも積極拡大事業に 40%の資源投入を行います。一方で基盤技術の強化、先端技術の拡充、あるいは CO₂ の利活用などの環境対応分野にも注力してまいります。

【P.24 数値目標（2021年度）】



これが本中計の 2021 年度の数値目標です。項目は前中計と同じ 4 項目です。営業利益で 550 億円、経常利益で 580 億円、ROS で 7%、ROE で 10%との目標を設定しております。アライアンスなどによって持分法投資損益として利益が拡大するということも念頭に入れて、営業利益とともに経常利益も重視してまいります。

【P.25 数値計画】

数値計画					
項目	'18年度実績①	'19年度計画	'20年度計画	'21年度計画②	差異②-①
売上高	7,301	7,600	7,400	7,700	399
営業利益	445	470	490	550	105
経常利益	478	470	510	580	102
親会社株主に帰属する当期純利益	324	310	320	350	26

① 2021年度 前掲条件 (環境要因)
為替 105円/ドル ナフサ (CIF) 640ドル/t 豪州炭 (CIF) 125ドル/t

3か年のPLの推移です。18年度の売上高は7,300億円でしたが、約400億円増の7,700億円を想定しています。営業利益は105億円の増益を見込んでいます。また当期純利益では350億円です。ご覧のように、利益項目それぞれで毎年着実に増やしていく計画です。ちなみに経常利益の580億円、当期純利益の350億円は過去最高益となります。最終年度には過去最高の利益を更新していきたいと思っています。

【P.26 セグメント別 売上高・営業利益】

セグメント別 売上高・営業利益						
	'18年度実績①	'19年度計画	'20年度計画	'21年度計画②	差異②-①	
売上高	化学	3,242	3,450	3,300	3,500	258
	建設資材	3,210	3,300	3,250	3,300	90
	機械	972	1,000	1,000	1,050	78
	その他	49	50	50	50	1
	調整額*	△173	△200	△200	△200	△27
	計	7,301	7,600	7,400	7,700	399
営業利益	化学	246	265	270	320	74
	建設資材	144	150	160	165	21
	機械	54	60	65	70	16
	その他	8	7	5	5	△3
	調整額**	△7	△12	△10	△10	△3
	計	445	470	490	550	105

① 2021年度 前掲条件 (環境要因)
為替 105円/ドル ナフサ (CIF) 640ドル/t 豪州炭 (CIF) 125ドル/t

* セグメント間非対称項目
** セグメント間非対称項目

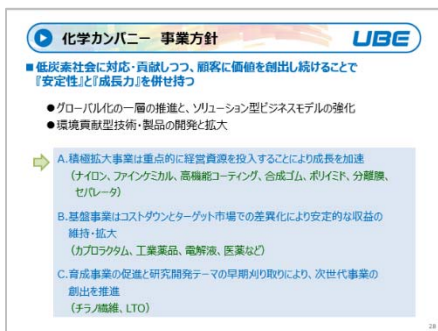
売上高、営業利益をセグメント別にブレイクダウンした表です。最終年度の営業利益を105億円増の550億円と想定しています。105億円のうち化学で約7割程度の74億円、建設資材で21億円、機械で16億円とみています。化学は、セパレータやナイロン、ファインケミカルを中心に増益をみております。建設資材は宇部マテリアルズ社のマグネシア・カルシア事業、電力部門の増益をみております。機械については成形機部門の増益をみております。

【P.27 セグメント別事業方針と戦略】



ここからはセグメント別の事業方針と戦略を、個々の事業や製品ごとに説明します。すべてはご説明できませんので、積極拡大事業を中心に説明してまいります。

【P.28 化学カンパニー 事業方針】



化学カンパニー 事業方針 UBE

■ 低炭素社会に対応・貢献しつつ、顧客に価値を創出し続けることで『安定性』と『成長力』を併せ持つ

- グローバル化の一層の推進と、ソリューション型ビジネスモデルの強化
- 環境貢献型技術・製品の開発と拡大

⇒

A. 積極拡大事業は重点的に経営資源を投入することにより成長を加速
(ナイロン、フイバーグラス、高機能コーティング、合成ゴム、ポリイミド、分離膜、セルラー)

B. 基盤事業はコストダウンとターゲット市場での差異化により安定的な収益の維持・拡大
(カプロラクタム、工業薬品、電解液、医薬など)

C. 育成事業の促進と研究開発テーマの早期刈り取りにより、次世代事業の創出を推進
(フラノ樹脂、LTO)

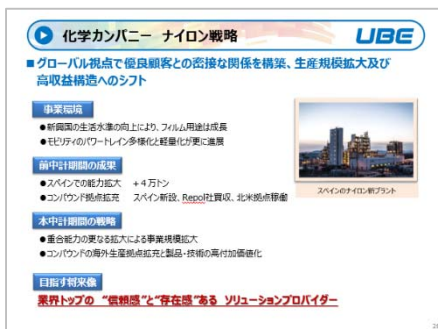
化学カンパニーは、低炭素社会に対応・貢献しつつ、顧客に価値を創出し続けることで、安定性と成長力の2つを併せ持つというカンパニーでありたいと思っております。

「低炭素社会への対応・貢献」は、中長期的にはカンパニーとしても大きな課題です。

「安定性と成長力」は、ベーシックケミカル事業とスペシャリティケミカル事業のうち、スペシャリティで利益を出す体制に持っていくということの意味しています。それにより化学カンパニー全体の利益率も改善しますし、市況の変動によらない安定的な利益の創出と、それに伴う成長が望めると思っております。またそのためには、グローバル化の一層の推進およびソリューション型のビジネスモデルの強化が必要になってきます。積極拡大事業への重点的な資源投入で成長を加速させてまいります。

基盤事業として位置付けたものは、コストダウン、ターゲット市場での差異化によって安定的な収益の維持・拡大を図ります。育成事業はその促進、研究開発テーマの早期刈り取りで、次世代事業を新たに創出していきたく思っております。

【P.29 化学カンパニー ナイロン戦略】



化学カンパニー ナイロン戦略 UBE

■ グローバル視点で優良顧客との密接な関係を構築、生産規模拡大及び高収益構造へのシフト

事業環境

- 新興国の生活水準の向上により、フィルム用途は成長
- 射出用途のワイドな多様な用途は軽量化が更に進展

前中計期間の成果

- スペインでの能力拡大 +4万トン
- コンパウンド拠点拡充 スペイン新設、Repol社買収、北米拠点移転

本中計期間の戦略

- 重合能力のさらなる拡大による事業規模拡大
- コンパウンドの海外生産拠点拡充と製品・技術の高付加価値化

目指す将来像

業界トップの“信頼感”と“存在感”あるソリューションプロバイダー

ナイロンの事業戦略です。前中計では、押出用途の拡大戦略としてスペインで4万トンの能力増を図り、また射出用途では、コンパウンド事業の拡大としてスペインでのコンパウンド設備の新設や、Repol社のM&Aも実施しました。

本中計では、重合能力のさらなる拡大を図っていきますが、自社による能力増にはこだわりません。射出用途では、他社の重合設備を活用してコスト競争力のあるベースポリマーを確保し、拡大してきます。一方、自社のポリマーは押出用途中心に活用することでの事業拡大を想定しております。また、射出分野ではコンパウンドの海外生産拠点の拡充として、ヨーロッパに引き続いて、北米でもM&A案件を探っております。

【P.30 化学カンパニー カプロラクタム・工業薬品戦略】

化学カンパニー カプロラクタム・工業薬品戦略 UBE

■ **サプライチェーンの競争力向上に寄与する徹底的コストダウンと収益改善追求**

事業環境
カプロラクタムの中国新規設は一部完了、最終年度で供給は緩和
工業薬品は、堅実な需要により良好な事業環境が継続

前中計期間の成果
コストダウンの進展（原安、カプロラクタム、純安）

本中計期間の戦略

- カプロラクタム：コストダウンと収益改善
アスベック（フェノール法）のコストダウン効果最大化と純安の付加価値向上
- 工業薬品：既存者利益最大化
国内アミノ系製品（原安、純安等）での業界トップの地位を確立

目指す将来像
当社バリューチェーンの基盤として安定した収益構造を確立

これは基盤事業ですので、時間があればご説明します。省略します。

【P.31 化学カンパニー ファインケミカル戦略】

化学カンパニー ファインケミカル戦略 UBE

■ **グローバル展開の加速で収益力を向上**

事業環境

- 高純度DMC：LIB用途が順調に拡大
- 1,6-ヘキサジオール：PCD需要の拡大により需要が伸び

前中計期間の成果

- 中国で高純度DMC合弁会社を設立し稼働開始
- 宇部ケミカル工場で原料転換による1,6-ヘキサジオールの生産を再開

本中計期間の戦略

- 北米にC1ケミカルチェーンの生産拠点を確立
- C1ライセンサー（DMO/MEO）の出展による経常利益を稼ぐビジネスモデルを構築
- ジオール事業のアライアンスを推進

目指す将来像
新会社設立・合併による海外展開の実現

ファインケミカル事業は、当社の技術プラットフォームを最も生かせる事業だと思っております。従来もグローバルな展開で積極拡大を図ってきましたので、今回から積極拡大事業と位置付けし直しました。本中計期間中の戦略は、北米にC1ケミカルチェーンの生産拠点を確立すべく、DMCの新工場の設立、あるいはPCD・PUDの事業展開を打ち出す方向で、検討を進めてまいります。また、ジオールでは、競争力のある原料を持つパートナーとのアライアンスを推進していきたいと思っております。

【P.32 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

■ **積極的にグローバル展開、用途開発を加速**

事業環境
化学品規制が強化された環境対応の需要が顕在化
→ 水系・無溶剤系ポリウレタンコーティング市場が拡大

前中計期間の成果
PCDのグローバルトップサプライヤーとして、顧客とともに市場拡大を牽引

本中計期間の戦略

- PCD：グローバル展開加速・拡張
・タイでⅡ期目を設備化、アジア市場でのトップシェアポジションを更に拡大・強化
・北中米におけるボリュームゾーンの新規用途・新機能性市場への展開により米国工場設立に向けた拡張を推進
- PUD：国内のニッチ市場に留まらず、アジア市場で事業展開
・アクリル、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

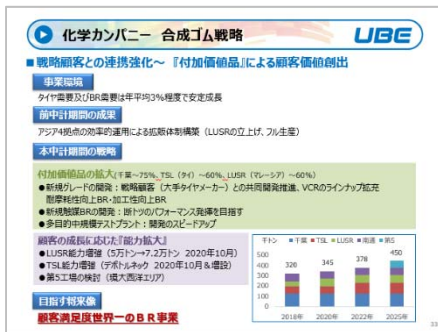
目指す将来像
世界市場で幅広いソリューションを提供し、当社化学事業のひとつの柱へ

高機能コーティング事業は前中計で思惑どおり伸ばしきれなかった事業です。ただ事業環境としては、中国のVOC規制等、化学品規制が強化されており、水系・無溶剤系のポリウレタンコーティング市場は拡大しております。PCDのトップサプライヤーとしてさらに事業拡大を加速させていくために、本中計ではタイでⅡ期目を設備化したいと思っておりますし、今後の米国展開を踏まえて米国市場での拡販を推進してまいります。

一方でPUDは、従来、国内のニッチ市場を中心にやってきたためボリュームが少なく、製品化のハードルも高かったという反省も踏まえて、方針を少し変え、配合技術の強化によってミドルレンジでの市場展開も加速していきたいと思っております。

高機能コーティング事業は、ソリューション型のビジネスとして、当社化学事業の一つの柱として作り上げていきたいと思っております。

【P.33 化学カンパニー 合成ゴム戦略】



合成ゴムは、付加価値品の拡大という基本的な戦略に大きな変更はございません。付加価値品比率は既に目標にほぼ達していますので、今後もこの比率を維持していきます。戦略顧客（大手タイヤメーカー）を中心に共同開発、あるいは提携を強化しながら、お客さまの成長に応じた能力拡大を着実に図っていきます。マレーシア拠点は生産も安定してきて販売も予定どおり拡大しておりますので、本中計期間では、2020年を目途に、5万トンの設備を7万2,000トンに増強します。さらには、ここで当社の特殊品であるVCRの設備も新設したいと思っています。

またタイではボトルネック解消や増設等による能力増強も予定しております。さらには第5工場の検討も引き続き進めてまいります。

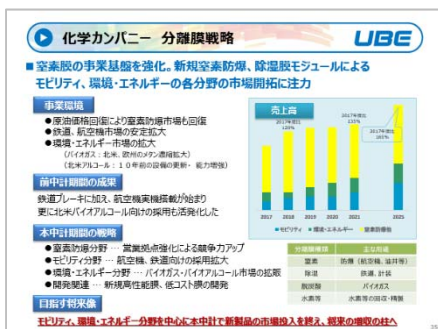
【P.34 化学カンパニー ポリイミド戦略】



ポリイミドの事業です。前中計で再生・再構築事業から卒業して、再び成長軌道に乗ってきたことから、今回からまた積極拡大事業に位置付けております。事業環境としては、フレキシブル有機ELディスプレイ向けのワニス市場が中国で本格的に立ち上がっております。また、4K・8K液晶ディスプレイ向けのCOFフィルム用途も堅調に伸びております。

従来はフィルム中心でしたが、本中計ではワニスをもう一つの主力製品として伸ばしてまいります。グラフが示している通り、ワニス事業を中心とした「その他」を伸ばしていきたいと思っております。また、そのためには原料であるBPDAのデボトル増産を進めますし、またずっと稼働ができていなかった堺の11期ラインを2019年度に稼働させます。これらの手を打つことで、積極拡大事業としてさらに市場を拡大させていきたいと思っております。

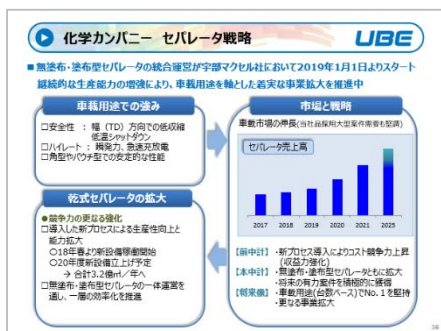
【P.35 化学カンパニー 分離膜戦略】



分離膜事業は、モビリティ分野と環境・エネルギー分野の2つの分野の市場開拓に注力してまいります。モビリティ分野は航空機防塵用の空素膜、いわゆるOBIGGS（オビグス）や、鉄道ブレーキ用の除湿膜などを中心に拡販していきます。環境・エネルギー分野

ではバイオガス向けの炭酸膜、バイオアルコール用途の脱水膜などを中心に市場開拓を図って、次の中計で売り上げを本格的に伸ばしていきたいと思っております。

【P.36 化学カンパニー セパレータ戦略】

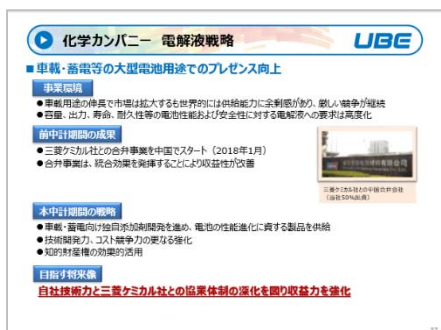


セパレータの事業戦略です。18年度に、塗布工程の合併会社であった宇部マクセル社へ当社の原膜事業を移管し、また塗布工程を担う宇部マクセル京都社を別に設立しました。これによって無塗布型、塗布型セパレータの統合一体運営ができるようになりました。無塗布型・塗布型それぞれの利益や技術革新の追求はそれぞれでやっていきますが、事業としてはトータルで考えていくということです。一体運営を通して一層の効率化を推進してまいります。

また今後の需要増大に対応して能力増強を適宜図ってまいります。現在の生産能力は2.5億㎡ですが、20年度に3.2億㎡にし、それ以降も毎年のように能力増強を行いたいと思っています。

実際の需要に合わせて着実に能力増強を図るところで、2025年度で現状の3倍の売上高を目指せると思っています。

【P.37 化学カンパニー 電解液戦略】



電解液は基盤事業としていますので、これもスキップさせていただきます。

【P.38 化学カンパニー LTO・チラノ繊維戦略】



育成事業としては、新規電池材料のLTO（チタン酸リチウム）と、チラノ繊維の2つを分類しています。LTOは、マイルドハイブリッドの市場が確立されつつあります。事業化を早めるためには、戦略パートナーと組んで量産設備を立ち上げたいと思っています。それによって全個体電池の負極材用途など、今後の技術変化にも備えていきたいと思っています。

チラノ繊維は、民間航空機エンジン部材向けの CMC 用繊維として、今後の展開が見えてきました。お客さまと一緒に、今後の本格採用に向けて量産化技術を開発して、スケジュールどおりに進めていきたいと思っています。本格搭載は 2025 年度ごろとっておりますが、楽しみな状況にあります。

【P.39 化学カンパニー 医薬戦略】

医薬事業ですが、医薬品市場は生活習慣病から、がんや希少疾患といったアンメットメディカルニーズへシフトしています。これに伴って原薬のニーズは少量・高活性がキーワードになっております。それに対応するため、少量・高活性の原薬製造に特化した第 5 医薬品工場を建設し、工場群を再編してまいります。また核酸医薬の原薬製造受託についても事業化を図りたいと思っております。

【P.40 建設資材カンパニー -①-】

建設資材カンパニーはポイントをご説明したいと思います。前中計では、基盤事業の収益力維持と強化のため、伊佐での廃プラ処理設備の設置、排熱発電設備の設置などによって、廃棄物の利用拡大およびコスト削減を進めてきました。また、宇部マテリアルズへの資源事業の移管、宇部興産建材への建材事業の統合と、グループ会社との間で事業の整理を行いました。さらには成長戦略の拡充として、モスハイジというポリプロ樹脂の強化フィラーとして使われる無機繊維の海外市場での展開を図っております。

【P.41 建設資材カンパニー -②-】

こういった中で、建設資材カンパニーは、「社会インフラにおいて価値あるモノを提供し続ける」を目指すべき将来像として掲げています。2018 年度のセメント内需は 4,259 万トンでしたが、2025 年度に向けて 4,000 万トン程度に徐々に減少していくとみえています。そういった事業環境においても、建設資材カンパニーは営業利益を徐々に増やしていきたいと思っております。

【P.42 建設資材カンパニー -③-】

建設資材カンパニー -③-

本中計期間の戦略

1. 事業の強化と拡大

- セメント・生コン
 - 価格是正の継続的な実施
 - 省エネ・省コスト → 高効率設備導入、熱エネルギー代替廃棄物利用拡大
- マグネシア・カルシア
 - 安定操業と高付加価値化への対応 → 宇部工場リニューアル
- エネルギー
 - 競争力のあるエネルギーの安定供給 → 環境対策、老朽化対策、効率化
- バイオマス、リサイクル・ファイブ
 - IPFでのバイオマス燃料の活用拡大、トレファイドペレット海外生産検討
 - 新規リサイクル事業創出、環境資材の拡販
 - モスハイジ生産能力増強（海外） → タイV期フル稼働

2. グローブシナジーの追求

- 廃棄物・バイオマス活用の最大・最適化
- 人材の有効活用、人材育成の活性化

トレファイドペレット

そのために本中計の戦略として、セメント部門は価格是正を継続的に実施していきたいと思っておりますし、省エネ・省コストに寄与する高効率設備の導入、熱エネルギー代替廃棄物の利用拡大を図っていきます。マグネシア・カルシアは、安定操業のためのリニューアル工事を引き続き続けてまいります。またバイオマス、リサイクルは積極拡大であり、IPPでのバイオマス燃料の使用拡大、トレファイドペレットの海外生産の検討、新規リサイクル事業の創出等をグループシナジーも追求しながら行ってまいります。

【P.43 機械カンパニー 事業方針】

機械カンパニー 事業方針

■「ブランド力のある製品とサービスで顧客に貢献」

「モビリティ市場」「グローバル展開」「環境機器」をキーワードとして、「利益の拡大」を目標とする「サービス事業の継続拡充」を図る

●市場ニーズを先取りした製品開発と生産体制の最適化を推進

○成形機

- ダイカスト・射出：自動車軽量化ニーズに対応した製品開発と市場開拓
- 射出成形：事業統合に伴う、グローバルでの事業一体運営と海外拡販の強化

○産機：環境貢献・資源リサイクル新市場への参入

○製鋼：最適生産体制の構築と産業廃棄物リサイクル

事業の拡大

●インベティブな提案活動による機械サービス事業の拡大

- 海外サービス拠点を増やすサービス・サポート力の強化
- サービス拠点の統合と拡充
- 海外サービス員の育成・増強、ストック品の充実化

機械サービス、売上高

年度	2015	2018	2021	2025
売上高	100%	100%	150%	150%
利益	100%	100%	100%	100%

機械部門は、ブランド力のある製品とサービスで顧客に貢献したいということで、「モビリティ市場」、「グローバル展開」、「環境機器」の3つをキーワードとして、利益の拡大、サービス事業の継続拡充を図ります。

自動車市場は米中貿易摩擦の影響もあって足元は減速傾向にありますが、中長期的には安定した成長が見込まれますので、ダイカトマシン、射出成形機のターゲット市場は引き続きモビリティ市場です。自動車軽量化ニーズがどんどん増大していますので、それに対応した製品開発と市場開拓を進めてまいります。射出成形では三菱重工社の射出成形部門との事業統合の効果を最大限発揮して、グローバルでの事業の一体運営、海外拡販の強化に努めてまいります。

産機は、今後環境機器に注力してまいります。前中計でIPP等の電力案件が一段落しましたので、今後はこういった環境貢献・資源リサイクルの新市場に参入することによって利益を確保していきたいと思っております。

サービス事業の拡大は、海外を中心に売上高を伸ばしてまいります。

【P.44 機械カンパニー 成形機戦略】

機械カンパニー 成形機戦略

事業環境

- 主要ターゲットである自動車市場は、米中貿易摩擦の影響もあり、足元減速傾向にあるが、中長期的には安定した成長が見込まれ、中国と北米に加えインドを始めとする新興国も重要な位置を占めつつある
- 次世代自動車への移行が加速しつつあり、自動車軽量化ニーズは益々増大する

前中計期間の成果

- 事業規模拡大、サービス事業拡大
 - (三菱重工工業社との射出成形機事業統合、米国組立工場の新設)
 - 海外サービス拠点の統合・拡充など

本中計期間の戦略

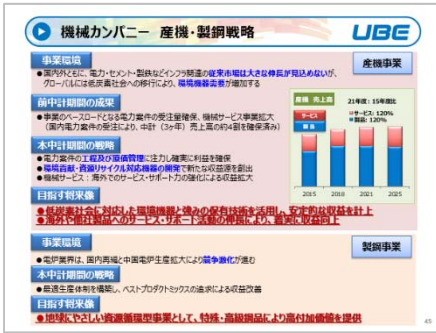
- ダイカスト・射出：自動車軽量化ニーズに対応した製品開発と市場開拓による利益拡大
- 射出成形：グローバルでの提案・技術・製造サービスの事業一体運営と海外拡販で安定収益確保
- 機械サービス：グローバルサービス網の統合・拡充による収益の継続的拡大
- 共通：事業規模拡大に対応する生産性向上（ロードタイム短縮、グローバル最適生産体制、ICT活用など）

目指す将来像

- ダイカスト・射出：日本メーカーTOPを競い、世界的ブランド
- 射出成形：大型機市場で世界のTOP5

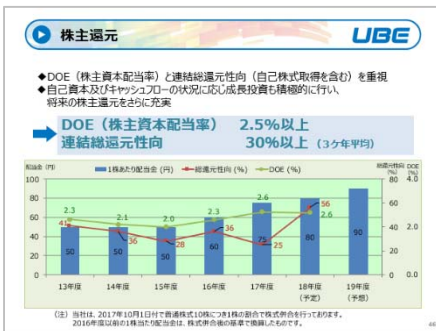
このページは上述したとおりですので、省略します。

【P.45 機械カンパニー 産機・製鋼戦略】



同様にこのページも省略します。

【P.46 株主還元】



株主還元です。当社の配当方針は、「安定配当を基本としながら、業績の向上によって着実な増配を図っていく」というものです。当社は従来から3か年平均で連結総還元性向30%以上との目標を持っていましたが、これに加えて、DOE（株主資本配当率）2.5%以上を新たな指標として掲げました。自己資本、キャッシュフローの状況に応じて機動的な自社株買を実施していきます。一方で、今後の成長のための投資も積極的に行ってまいります。

ご説明は以上です。