

Vision UBE 2025 -Prime Phase-

# 中期経営計画説明会

A large, colorful, abstract graphic composed of overlapping, semi-transparent rectangular blocks in shades of blue, green, yellow, and red, arranged in a curved, wave-like pattern across the middle of the slide.

2019年5月22日 (水)

宇部興産株式会社

代表取締役社長 泉原 雅人



**I** 前中期経営計画の総括及び2019年度業績予想

**II** UBEグループが目指す企業像

**III** Vision UBE 2025

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

**I**

**前中期経営計画の総括及び2019年度業績予想**

---





## 前中期経営計画の総括

### ■ 数値目標達成度

		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年間累計では利益・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m<sup>2</sup>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（三菱重工業社より買収）
- ③コストダウン等：フェノール法アノン設備（宇部）、大粒硫安設備（宇部）  
排熱発電設備（伊佐：稼動は19年度）

### ■ 今後の課題

実行した施策の効果の早期刈り取り、化学を中心とした更なる成長の実現



## 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

(単位：億円)

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

ナフサ (CIF) 570ドル/t

豪州炭 (CIF) 125ドル/t



## 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

※ セグメント間消去を含む

✓ 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

豪州炭 (CIF) 125ドル/t

**II**

**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」

高い倫理観を保ち、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・安心なものづくりを行います

#### 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ります





## Vision UBE 2025

---

UBEグループの「2025年のありたい姿」とその方向性を示したビジョン





## Vision UBE 2025 -①-



### (1) 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、環境に調和した製品・サービスを創り出し、グローバルに存在感を発揮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

### (2) 「2025年のありたい姿」を実現するために

#### 1) 3カンパニーにより、それぞれ自立した「攻め」と「守り」の体制を構築

自立した事業運営の促進と迅速な意思決定を図るため、3カンパニーに集約

#### 【3カンパニーの位置付け】

化	学	収益の安定性を高め、グループ全体の成長を牽引する
建	設資材	安定的な利益・キャッシュフローを創出し、新たな事業の拡大を進める
機	械	事業特性に合致した運営を推進するとともに、事業価値を高める



## 2) 経営環境の変化を「課題」と同時に「機会」と捉え成長へ繋げる

### i) 地球環境問題への対応と貢献

温室効果ガス（GHG）排出の低減および環境負荷低減に貢献する技術・製品の創出と拡大

### ii) グローバル化推進による新たな市場の獲得

拡大する海外市場を成長機会と捉え、積極的に新たな製造・販売拠点を展開

### iii) ガバナンス機能の充実と健全な企業文化の醸成

経営の透明性と内部統制システムを強化するとともに、風土と意識を継続して改革

## 3) 経営課題及び事業課題達成のための重要施策

### i) 人的経営資源の充実

多様な人材が活躍できる制度と働きやすい職場環境を提供し、人的資源を確保するとともに、企業価値向上に貢献する人材を育成

### ii) ICT活用の推進

ICT技術を活用し、生産性の向上を図るとともに、研究開発分野においても、新たな付加価値を生み出す

**IV**

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

---

「Vision UBE 2025」の達成に向けたマイルストーンとなる  
2021年度までの3ヶ年の中期経営計画





## 基本方針 -①-

# UBE

### ■ 2025年度とその先を見通し、長期的な成長を強く意識した3ケ年の行動計画

#### ◆ 基本方針

##### i) 事業の成長基盤強化

- ① 化学部門を中心とした次なる成長の実現
- ② 海外拠点の拡充と国内外グループ会社の連携進化およびグローバルな事業環境変化へのスピーディな対応



化学	<p>アジア・欧州に加え、米州におけるプレゼンス向上</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>● タイ・スペイン・マレーシア拠点の拡充（高機能コーティング）（合成ゴム）</li> <li>● 米州市場への進出検討（ナイロンコンパウンド）（ファインケミカル）</li> </ul>
建設資材	<p>東南アジアマーケットの取り込み強化</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>● タイ工場新設（モスハイジ）</li> </ul>
機械	<ul style="list-style-type: none"> <li>● アジア・インド市場での販売・サービス拡充（ダイカストマシン）（産機）</li> <li>● 北米・アジア市場のニーズに合致した機種種の展開</li> <li>● 最適生産体制構築（射出成形機）</li> </ul>



## 基本方針 -②-

UBE

③ 安定的・持続的なキャッシュフロー創出と、成長投資の実施

④ 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

⑤ 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



### ii) 経営基盤（ガバナンス）の強化

#### ① 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

#### ② 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

#### ③ 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リスクマネジメントシステムの運用



## iii) 資源・エネルギー・地球環境問題への対応と貢献

- ① 2021年度目標の確実な達成と2030年を意識した新たな長期目標の設定
- ② サプライチェーン全体での環境負荷低減
- ③ 環境負荷低減に貢献する新たな技術・製品の創出と拡大

化学	<ul style="list-style-type: none"><li>● GHG排出量削減・利用に資する研究開発・実証実験の推進</li><li>● 環境貢献型技術・製品の開発と拡大 (電池材料、EV向け製品、モビリティ軽量化部材、燃費向上等に関する製品)</li><li>● 循環型社会を見据えた新規ビジネスモデルの創出 (廃プラ対応)</li></ul>
建設資材	<ul style="list-style-type: none"><li>● 省エネルギー対策の推進 (高効率クーラー導入、キルン排熱利用、熱エネルギー代替廃棄物利用拡大)</li><li>● 再生エネルギー (トリアイドペレット) の実証化</li></ul>
機械	<ul style="list-style-type: none"><li>● 環境貢献・資源リサイクル製品の開発、既存製品の省エネルギー性能向上</li><li>● 自動車軽量化ニーズへの貢献 (新規複合部品・構造部材への対応)</li></ul>





## ■ GHG排出量の推移

目標

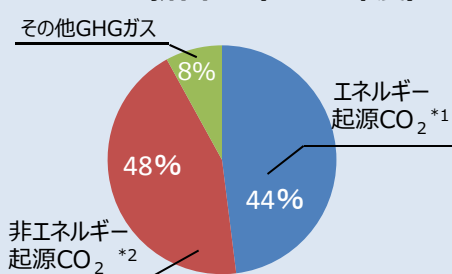
2021年度までに2005年度比15%削減

(国内UBEグループ+海外主要事業所)

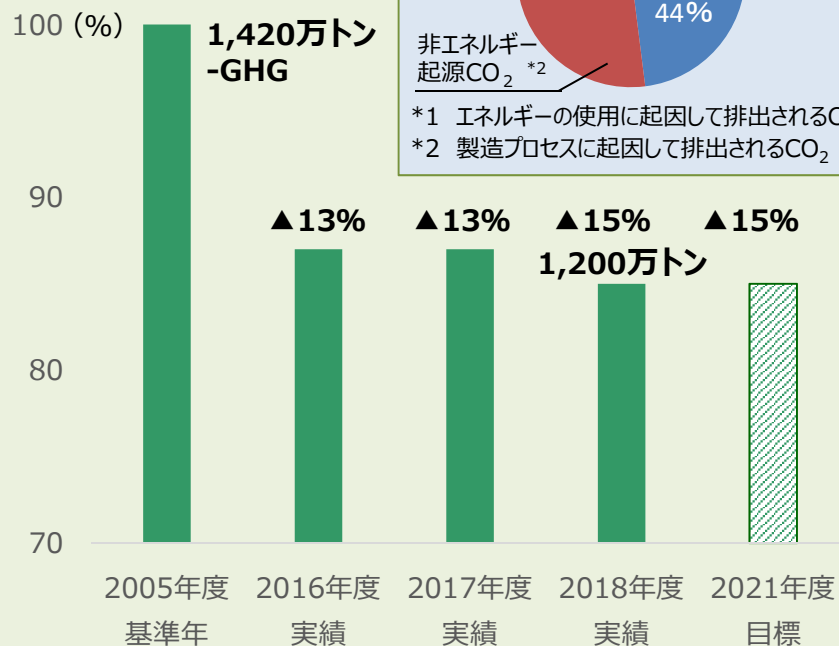
### ◆ 近年の主な施策

- ・フェノール法アノンへ変更
- ・廃プラ類の利用増
- ・排熱発電の導入

### GHG排出量 (2018年度)



\*1 エネルギーの使用に起因して排出されるCO<sub>2</sub>  
\*2 製造プロセスに起因して排出されるCO<sub>2</sub>

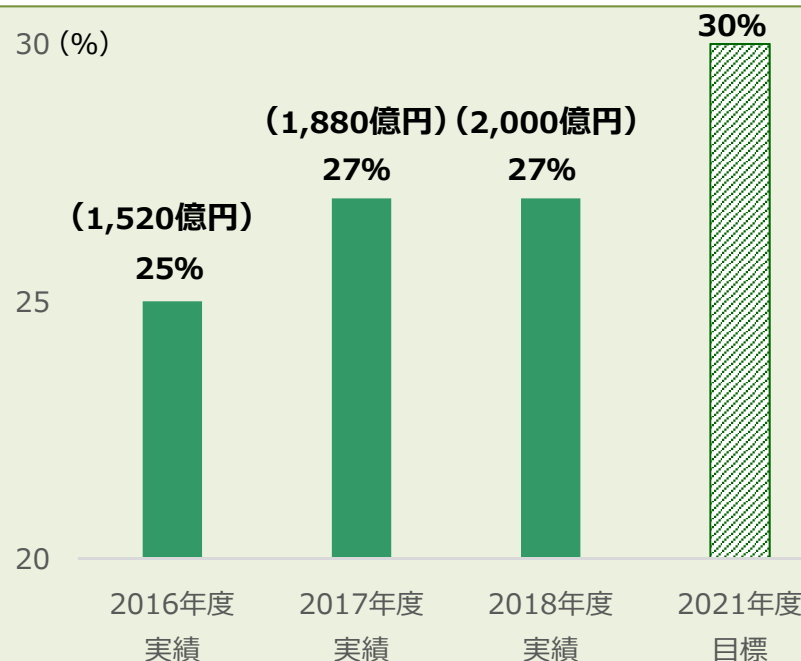


## ■ 環境貢献型事業の売上高比率の推移

2021年度までに売上高比率30%以上を目指す

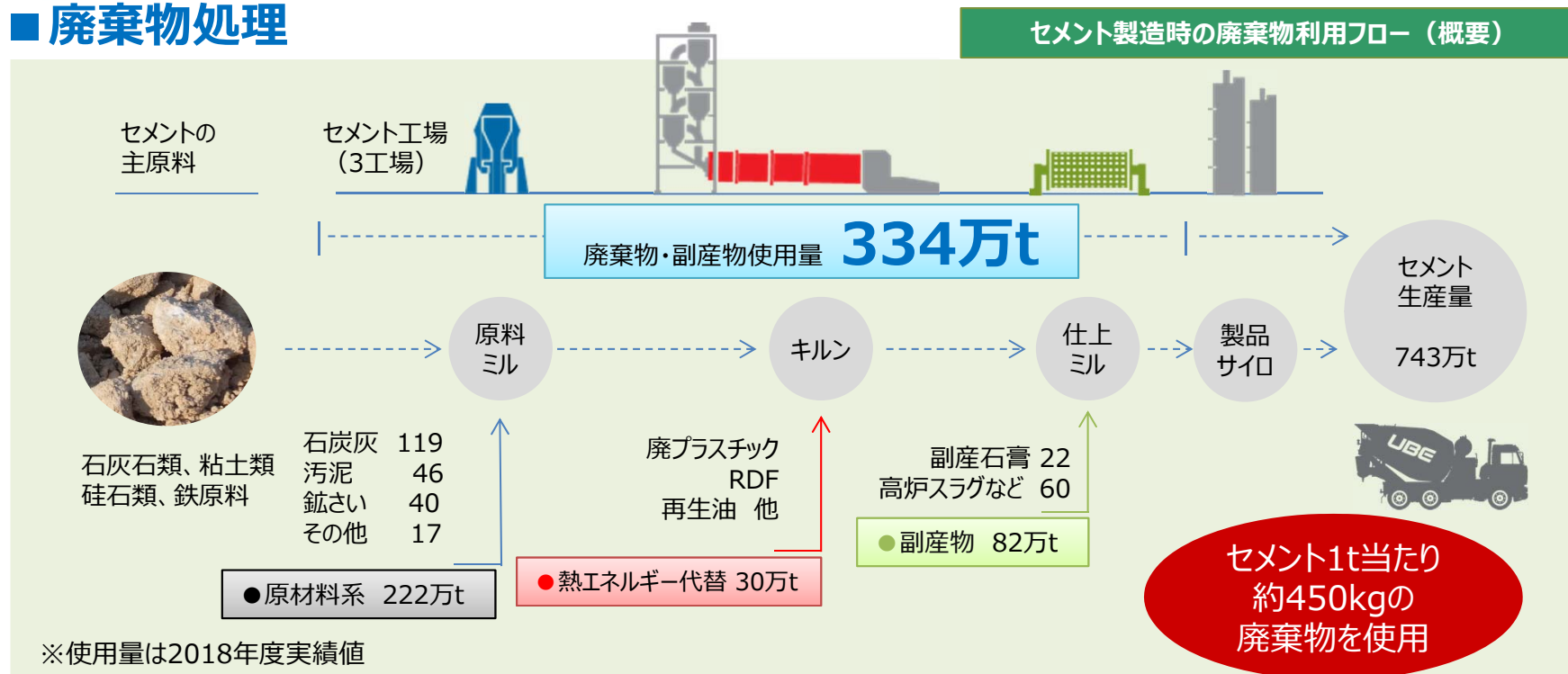
### ◆ 主な環境貢献型技術・製品

軽量化素材 (ナイロン、合成ゴム)、高機能コーティング、ポリイミド製品、ガス分離膜、セパレータ、電解液、バイオマス燃料、リサイクル事業、モスハイジ、省エネ機器

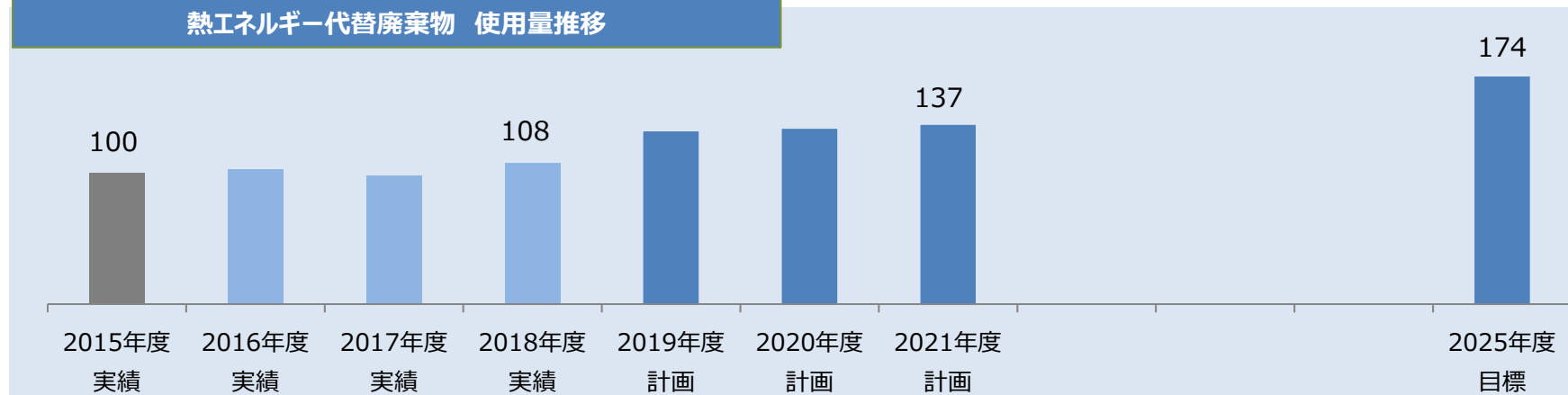




## ■ 廃棄物処理



### 熱エネルギー代替廃棄物 使用量推移





## 志向する事業ドメイン

# UBE

- 4つの事業ドメインで既存事業と周辺事業領域の拡大及び新規事業の育成に取り組み、継続的に新たな価値を市場と顧客に提供する

### 環境・エネルギー (省資源、省エネ、新規材料)

電池材料

エネルギー

資源リサイクル

LTO

機能性  
無機材料

バイオマス燃料

### 建築・インフラ (インフラ、住環境、スマートシティ)

高機能  
コーティング

分離膜

セラミックス

セメント・生コン

マグネシア・  
カルシア

産機  
製鋼

中性固化材

重金属  
不溶化材

次世代リニュー  
アルシステム

### モビリティ (自動車、鉄道、航空分野)

ナイロン

高機能  
コーティング

合成ゴム

分離膜

セラミックス

電池材料

ファインマテリアル

成形機

チラノ繊維

LTO

### ヘルスケア (食品、医薬、生活高度化)

医薬

ナイロン

工業薬品

ファインケミカル

ヘルスケア関連  
物質発生システム



## 事業ポートフォリオ

UBE

育成事業	チラノ繊維、LTO（チタン酸リチウム）
積極拡大事業	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
	マグネシア・カルシア、バイオマス燃料、資源リサイクル
基盤事業	カプロラクタム、工業薬品、電解液、医薬
	セメント・生コン、エネルギー
	成形機、産機、製鋼



# ポートフォリオ別 設備投資・投融資・研究開発費 計画 **UBE**

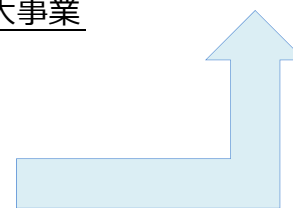
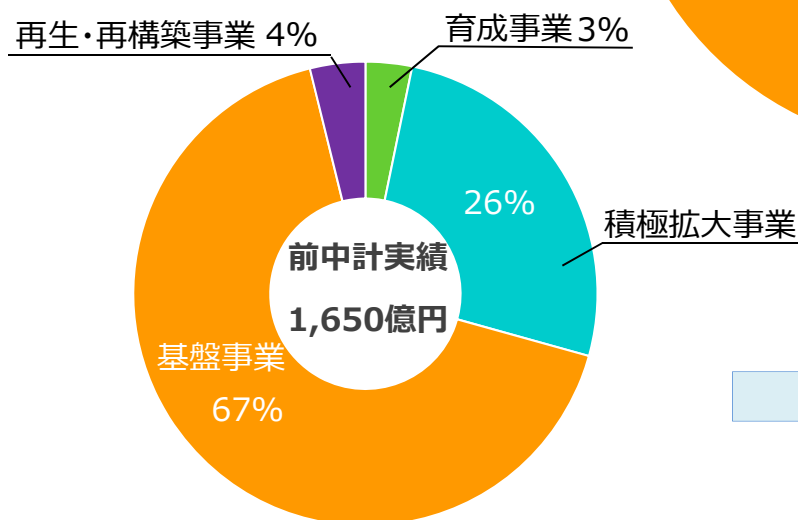
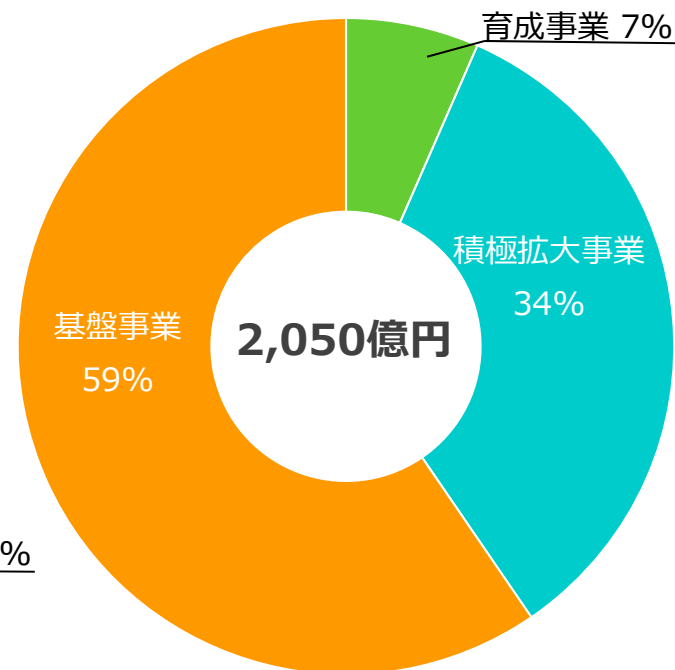
- 資本効率を意識しつつ、**積極拡大事業**への経営資源投入の比率を高める
- **安定的収益を確保するための基盤整備と合理化コストダウン**も継続して実施する

◆ 3年間の設備投資・投融資 1,600億円

設備投資 → 1,400億円  
 投融資(M&A含む) → 200億円

◆ 3年間の研究開発費 450億円

◆ 合計 2,050億円





# セグメント別 設備投資・投融資戦略とCF計画

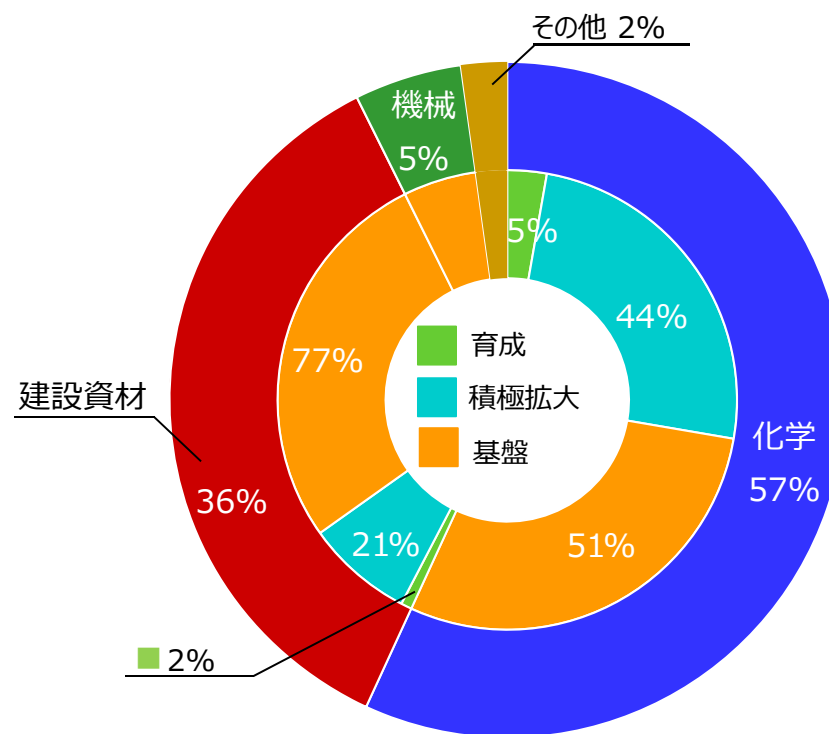


## ■セグメント別設備投資・投融資戦略

化学	当社が得意とする領域にて、積極拡大事業を中心に資源を投入
建設資材	環境負荷低減、コストダウンなど、基盤事業を中心に資源を投入し、利益の維持・拡大を狙う
機械	最適生産体制の整備、生産効率・能力向上を中心に投資

## ■キャッシュフロー計画（3年間）

営業キャッシュフロー：	2,000億円
投資キャッシュフロー：	△1,600億円
フリーキャッシュフロー：	400億円



3年間の設備投資・投融資1,600億円 内訳



## 研究開発費と新規事業化テーマ

UBE

- UBEグループが志向する事業ドメインで新規事業を創出
- 積極拡大事業を中心に研究開発資源を投入
- 基盤技術の強化および先端技術の拡充
- CO<sub>2</sub>利活用など環境対応分野にも注力

### 新規事業化に向けた研究開発テーマ

#### ◆環境・エネルギー

- ・機能性無機材料（炭酸ストロンチウム）
- ・低炭素化貢献事業  
（CO<sub>2</sub>鉱物化固定、CO<sub>2</sub>共電解メタネーション、廃プラリサイクル）
- ・熱マネジメント部材（高性能断熱材）

#### ◆モビリティ

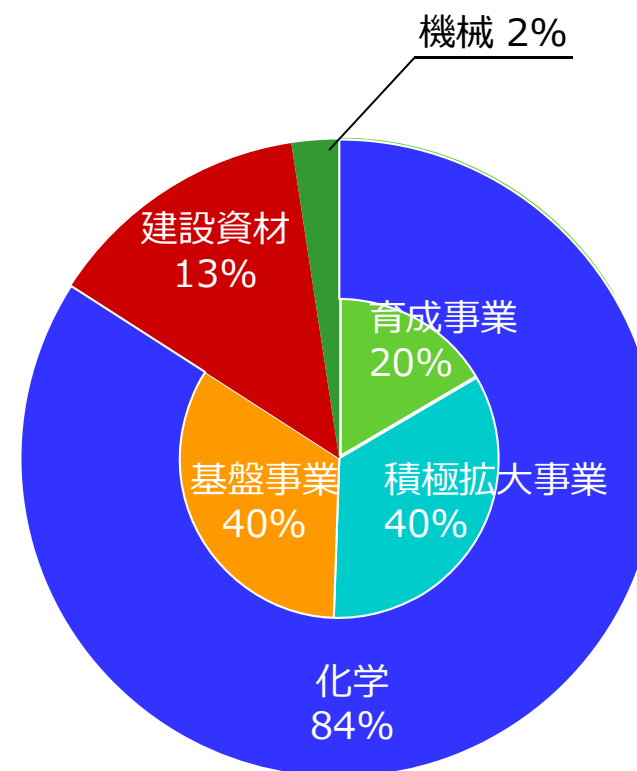
- ・自動車軽量化部材（新規複合材料・部材）

#### ◆建築・インフラ

- ・次世代リニューアルシステム  
（剥落防止工法、高性能床版防水システム、新規発泡断熱材）

#### ◆ヘルスケア

- ・新規創薬研究
- ・ヘルスケア関連物質産生システム（細胞培養システム、新規多孔膜創製）



3年間の研究開発費 450億円 内訳



## 数值目標 (2021年度)

**UBE**

### ■ 主要項目

営業利益

**550**億円

經常利益

**580**億円

### ■ 経営指標

売上高営業利益率 (ROS)

**7%**

自己資本利益率 (ROE)

**10%**





## 数値計画



(単位：億円)

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

✓ 2021年度 前提条件 (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



## セグメント別 売上高・営業利益

(単位：億円)

		'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

※ セグメント間消去を含む

✓ 2021年度 前提条件 (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

## セグメント別事業方針と戦略

---





### ■ 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)
- 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  
(チラノ繊維、LTO)

## ■ 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
- モビリティのパワートレイン多様化と軽量化が更に進展

### 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、北米拠点稼働

### 本中計期間の戦略

- 重合能力の更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**



スペインのナイロン新プラント



# 化学カンパニー カプロラクタム・工業薬品戦略



## ■ ナイロン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增設は一服するも、景気後退で需給は緩和  
工業薬品は、堅調な需要により良好な事業環境が継続

### 前中計期間の成果

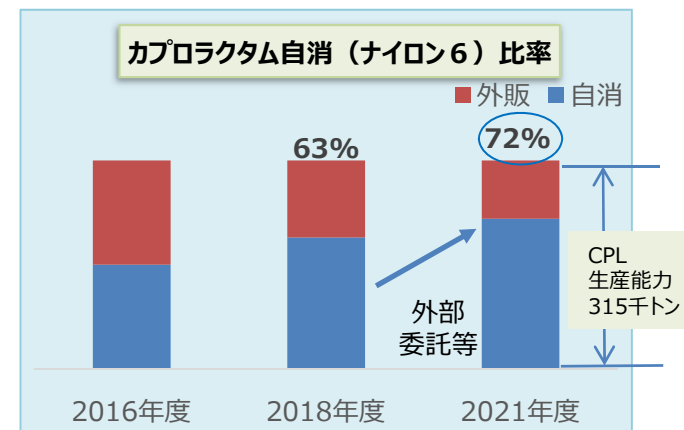
コストダウンの進展（液安、カプロラクタム、硫安）

### 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  
アン設備（フェノール法）のコストダウン効果最大化と硫安の付加価値向上
- 工業薬品：残存者利益最大化  
国内アンモニア系製品（液安、硝酸等）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**



\* 本中計において自消比率目標達成



## ■ 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張

### 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/MEG)への出資により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・合弁による海外展開の実現**



## ■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



PCD用途例：人工皮革

### 本中計期間の戦略

- PCD：グローバル展開加速・拡販
  - ・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獲得、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販を推進
- 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**





# 化学カンパニー 合成ゴム戦略



## ■ 戦略顧客との連携強化～『付加価値品』による顧客価値創出

### 事業環境

タイヤ需要及びBR需要は年平均3%程度で安定成長

### 前中計期間の成果

アジア4拠点の効率的運用による拡販体制構築（LUSRの立上げ、フル生産）

### 本中計期間の戦略

**付加価値品の拡大** (千葉～75%、TSL (タイ) ～60%、LUSR (マレーシア) ～60%)

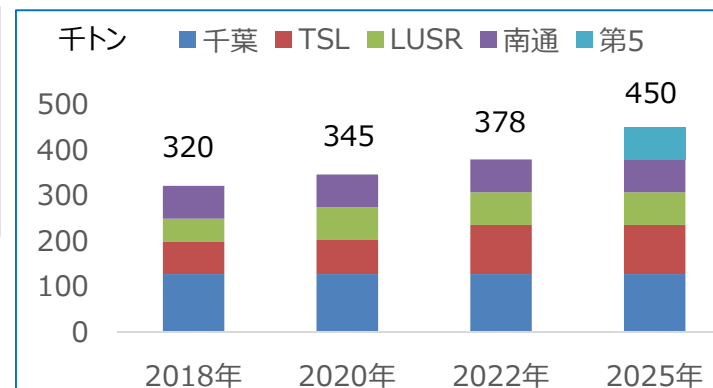
- 新規グレードの開発：戦略顧客（大手タイヤメーカー）との共同開発推進、VCRのラインナップ拡充  
耐摩耗性向上BR・加工性向上BR
- 新規触媒BRの開発：断トツのパフォーマンス発揮を目指す
- 多目的中規模テストプラント：開発のスピードアップ

### 顧客の成長に応じた『能力拡大』

- LUSR能力増強（5万トン→7.2万トン 2020年10月）
- TSL能力増強（デボトルネック 2020年10月 & 増設）
- 第5工場の検討（環大西洋エリア）

### 目指す将来像

**顧客満足度世界一のBR事業**





# 化学カンパニー ポリイミド戦略



## ■ 積極拡大事業としての継続的な収益拡大と安定化、事業構造変革

### 事業環境

- フレキシブルディスプレイ向けワニス市場が中国で本格立上り
- 4K・8Kディスプレイ向けでCOFフィルム需要は堅調
- 中国スマートフォン向けFPC基材、車載のFPC基材の市場拡大

### 前中計期間の成果

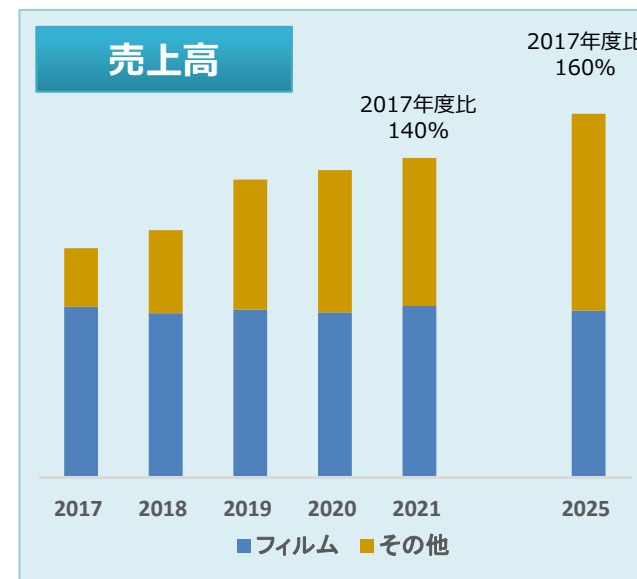
- 再生・再構築事業からの復活（コストダウン・拡販）
- フレキシブルOLED向けワニスの出荷が本格化

### 本中計期間の戦略

- フィルムに加えてワニスを主力製品に
- 電子回路基板市場に加え、ディスプレイ・太陽電池・コンポジット離形紙向け等を拡販
- 生産能力増強とコストダウンの推進… BPDAデボトル増産・フィルム1ライン稼働（2019年度）

### 目指す将来像

**積極拡大事業として、適用分野、市場を拡大し、着実に利益を生む事業構造を確立**





# 化学カンパニー 分離膜戦略



## ■ 窒素膜の事業基盤を強化。新規窒素防爆、除湿膜モジュールによるモビリティ、環境・エネルギーの各分野の市場開拓に注力

### 事業環境

- 原油価格回復により窒素防爆市場も回復
- 鉄道、航空機市場の安定拡大
- 環境・エネルギー市場の拡大  
(バイオガス：北米、欧州のメタン濃縮拡大)  
(北米アルコール：10年前の設備の更新・能力増強)

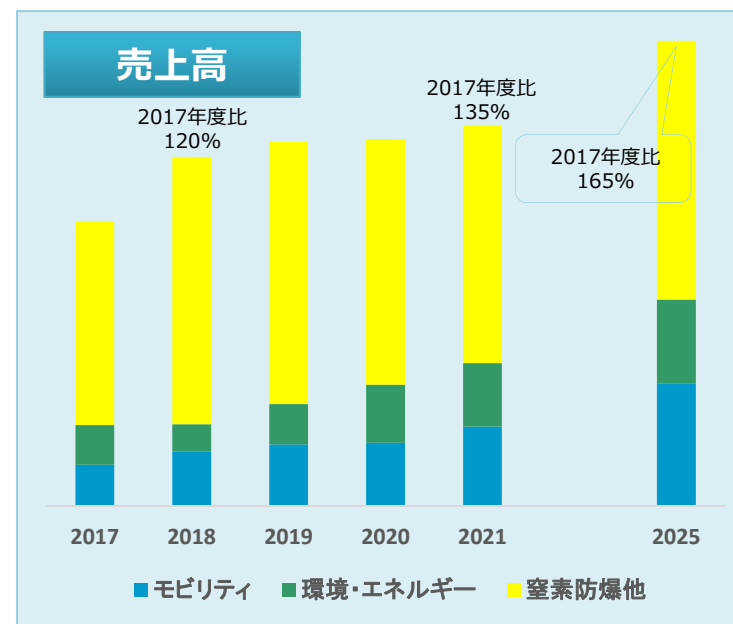
### 前中計期間の成果

鉄道ブレーキに加え、航空機実機搭載が始まり  
更に北米バイオアルコール向けの採用も活発化した

### 本中計期間の戦略

- 窒素防爆分野 … 営業拠点強化による競争力アップ
- モビリティ分野 … 航空機、鉄道向けの採用拡大
- 環境・エネルギー分野 … バイオガス・バイオアルコール市場の拡販
- 開発関連 … 新規高性能膜、低コスト膜の開発

### 目指す将来像



分離膜種類	主な用途
窒素	防爆（航空機、油井等）
除湿	鉄道、計装
脱炭酸	バイオガス
水素等	水素等の回収・精製

**モビリティ、環境・エネルギー分野を中心に本中計で新製品の市場投入を終え、将来の増収の柱へ**



# 化学カンパニー セパレータ戦略



■ 無塗布・塗布型セパレータの統合運営が宇部マクセル社において2019年1月1日よりスタート  
継続的な生産能力の増強により、車載用途を軸とした着実な事業拡大を推進中

## 車載用途での強み

- 安全性 : 幅 (TD) 方向での低収縮  
低温シャットダウン
- ハイレート : 瞬発力、急速充放電
- 角型やパウチ型での安定的な性能

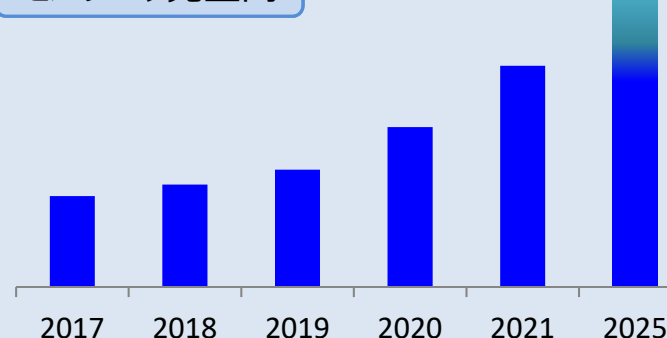
## 乾式セパレータの拡大

- 競争力の更なる強化
  - 導入した新プロセスによる生産性向上と能力拡大
    - 18年春より新設備稼働開始
    - 20年度新設備立上げ予定  
→ 合計3.2億m<sup>2</sup>/年へ
  - 無塗布・塗布型セパレータの一体運営を通し、一層の効率化を推進

## 市場と戦略

車載市場の伸長(当社品採用大型案件需要も堅調)

セパレータ売上高



- 【前中計】 ・新プロセス導入によりコスト競争力上昇 (収益力強化)
- 【本中計】 ・無塗布・塗布型セパレータともに拡大  
・将来の有力案件を積極的に獲得
- 【将来像】 ・車載用途(台数ベース)でNo. 1を堅持  
・更なる事業拡大



## 化学カンパニー 電解液戦略

UBE

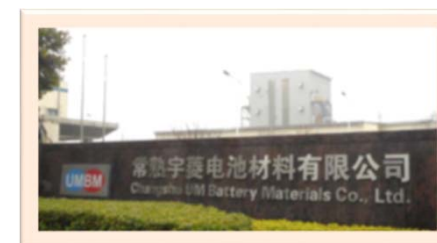
### ■ 車載・蓄電等の大型電池用途でのプレゼンス向上

#### 事業環境

- 車載用途の伸長で市場は拡大するも世界的には供給能力に余力感があり、厳しい競争が継続
- 容量、出力、寿命、耐久性等の電池性能および安全性に対する電解液への要求は高度化

#### 前中計期間の成果

- 三菱ケミカル社との合弁事業を中国でスタート（2018年1月）
- 合弁事業は、統合効果を発揮することにより収益性が改善



三菱ケミカル社との中国合弁会社  
(当社50%出資)

#### 本中計期間の戦略

- 車載・蓄電向け独自添加剤開発を進め、電池の性能進化に資する製品を供給
- 技術開発力、コスト競争力の更なる強化
- 知的財産権の効果的活用

#### 目指す将来像

**自社技術力と三菱ケミカル社との協業体制の深化を図り収益力を強化**



# 化学カンパニー LTO・チラノ繊維戦略



## ■ 高入出力、高安全性、長寿命LIBを実現する負極材・LTOの事業化

### 事業環境

- LTO電池の特徴がユーザーに浸透し、LTO電池に適したマイルドHV、蓄電、搬送ロボット、鉄道などの市場が確立されつつある

### 本中計期間の戦略

- 事業化に必要な顧客基盤を固め、設備計画を推進・実行

### 目指す将来像

**LTO電池で高シェアを獲得 / 将来に備え全固体電池用負極材の評価も推進**

LTO



## ■ 民間航空機エンジン部材向けCMC用繊維及びその量産化技術の開発

### 事業環境

- 航空機産業は年約5%で安定した成長が期待
- SiC繊維強化SiC複合材料（CMC）の航空機エンジン部材適用が活発化

### 本中計期間の戦略

- 民間航空機エンジン部材向けCMC用繊維及びその量産化技術の開発  
→ 生産技術のブラッシュアップ、特殊繊維の製品用途に応じた材料仕様の確定、材料認定の取得

### 目指す将来像

**チラノ繊維の航空機エンジン搭載が決まり、安定的事業基盤が確立**

チラノ繊維



## ■ 創薬パイプラインの強化と市場ニーズに対応した生産体制の構築

### 事業環境

- 世界の医薬品市場は、年率5%程度の成長を継続
- 創薬の対象は、生活習慣病から希少疾患やアンメットメディカルニーズへ
- 創薬の対象変化や抗がん剤市場の成長にともない、原薬ニーズは少量・高活性へ

### 前中計期間の成果

- 緑内障治療薬を上市、線維症治療薬を導出
- 製造コストの低減と工場稼働を柔軟に調整するサプライチェーンの拡充（海外の原薬・中間体メーカーと提携・協業）



自社医薬4剤

### 本中計期間の戦略

- 基礎研究における研究領域の拡大、計算化学による探索サイクルの迅速化・効率化
- 少量・高活性に対応する工場群へ再編に着手
- 新薬市場が勃興している核酸医薬の原薬製造受託を事業化

### 目指す将来像

**自社創薬品の常時3剤の上市を実現・維持し、創薬ビジネスを安定化**

**少量・高活性に対応できる工場群と機動力のあるサプライチェーンにより、新薬受託を加速**



## 前中計期間の成果

### ■ 基盤事業の収益力維持と強化

#### ● コスト削減、生産合理化、廃棄物利用の拡大に向けた取り組み

宇部マテリアルズ社 宇部工場リニューアル I 期（16～18年度実施）

伊佐 廃プラ類処理設備 IV 期設置（17年度着工・18年度稼働）

伊佐 排熱発電設備設置（17年度着手・19年度稼働予定）

金山鉱区の開発（18年度出鉱）

#### ● 事業の再構築、統合

宇部マテリアルズ社へ資源事業移管（16年4月）

宇部興産海運社及び萩森興産社の完全子会社化（17年8月）

宇部興産建材社へ建材事業統合（18年4月）

### ■ 成長戦略の拡充と伸長

#### ● 事業エリア／領域を拡大

インドネシアに内航海運業の合併会社設立（16年度）

Tokyo Cement(スリランカ)株式取得（16～17年度）

廃石膏ボード再資源化事業（17年度開始）

モスハイジタイ工場建設（18年4月着工・20年度稼働予定）

#### ■ 排熱発電設備



#### ■ 伊佐石灰石鉱山







## 目指す将来像

### ■「社会インフラにおいて価値あるモノを提供し続ける」

#### ◆ ありたい姿を実現するための基本方針 ◆

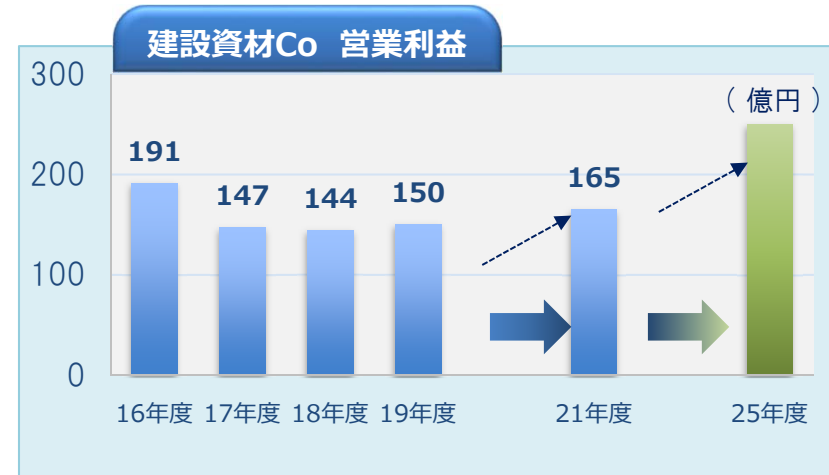
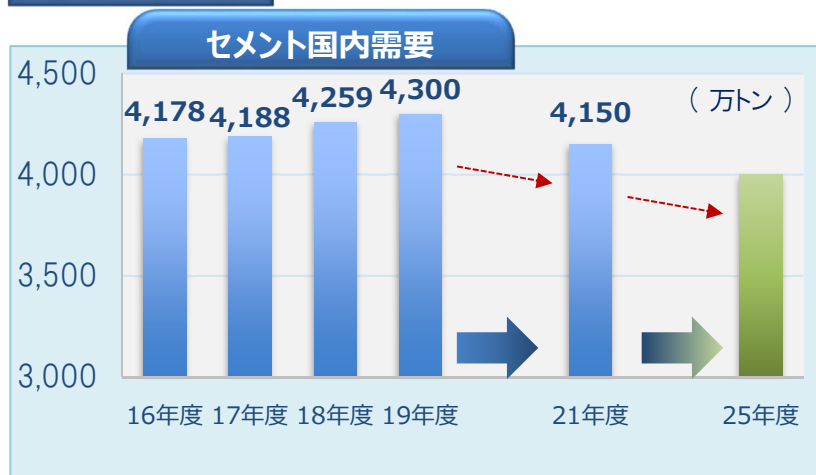
#### 1. 事業の強化と拡大

- セメント・生コン事業、マグネシア・カルシア事業、エネルギー事業の収益性アップ  
⇒省エネ・省コスト、安定出荷体制の構築と価格是正により、セメント国内需要減、熱エネルギーコストアップなど経営環境悪化に対応
- バイオマス、リサイクル事業を積極拡大事業と位置付け成長を加速、ファインの育成を促進

#### 2. グループシナジーの追求

- グループ会社との連携強化の継続と、統合したエネルギー事業との新たなシナジー効果の追求

## 事業環境





## 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Ⅱ期

- **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、ファイン**

IPPでのバイオマス燃料使用拡大、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Ⅳ期フル稼働

### 2. グループシナジーの追求

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



## 機械カンパニー 事業方針

UBE

### ■「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」を目指すとともに「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・押出：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

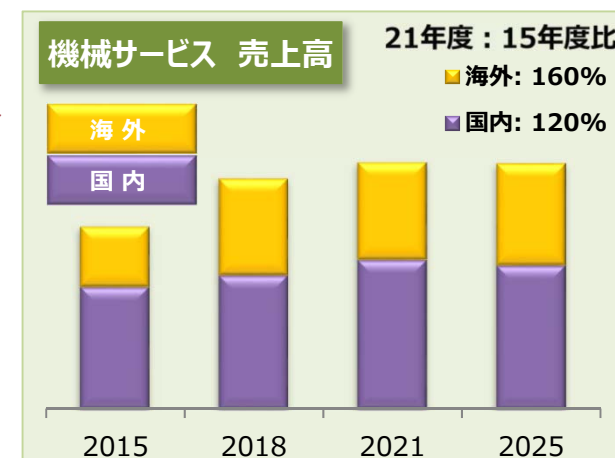
##### ○製鋼：最適生産体制の構築と産業廃棄物リサイクル

事業の拡大

#### ●イノベティブな提案活動による機械サービス事業の拡大

##### ○海外サービス拠点の更なるサービス・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



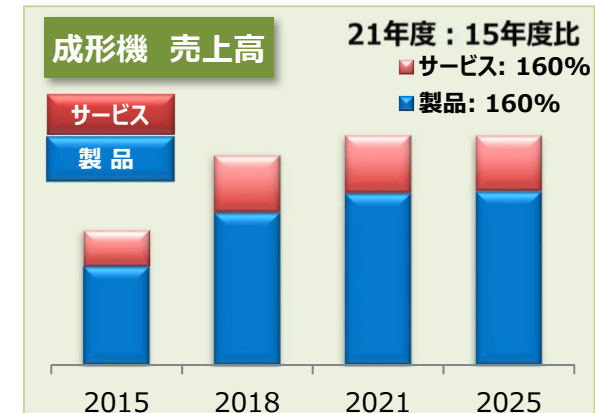
## 事業環境

- 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

(三菱重工業社との射出成形機事業統合、米国組立工場の増設  
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・押出**：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**：グローバルでの営業・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**（リードタイム短縮、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・押出：日本メーカーTOPを確立し、世界的ブランドへ**
- **射出成形：大型機市場で世界のTOP5へ**



# 機械カンパニー 産機・製鋼戦略



## 事業環境

- 国内外ともに、電力・セメント・製鉄などインフラ関連の**従来市場は大きな伸長が見込めない**が、グローバルには低炭素社会への移行により、**環境機器需要**が増加する

## 前中計期間の成果

- 事業のベースロードとなる電力案件の受注量確保、機械サービス事業拡大（国内電力案件の受注により、中計（3ヶ年）売上高の約4割を確保済み）

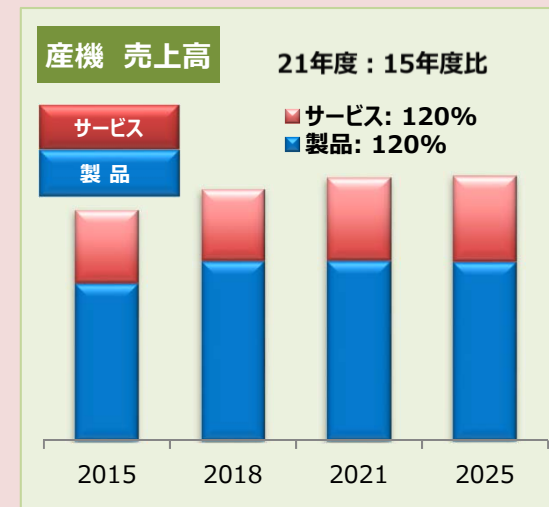
## 本中計期間の戦略

- 電力案件の**工程及び原価管理**に注力し確実に利益を確保
- **環境貢献・資源リサイクル対応機器の開発**で新たな収益源を創出
- 機械サービス：海外でのサービス・サポート力の強化による収益拡大

## 目指す将来像

- **低炭素社会に対応した環境機器と強みの保有技術を活用し、安定的な収益を計上**
- **海外や他社製品へのサービス・サポート活動の伸長により、着実に収益向上**

## 産機事業



## 事業環境

- 電炉業界は、国内再編と中国電炉生産拡大により**競争激化**が進む

## 本中計期間の戦略

- 最適生産体制を構築し、ベストプロダクトミックスの追求による収益改善

## 目指す将来像

- **地球にやさしい資源循環型事業として、特殊・高級鋼品により高付加価値を提供**

## 製鋼事業



# 株主還元



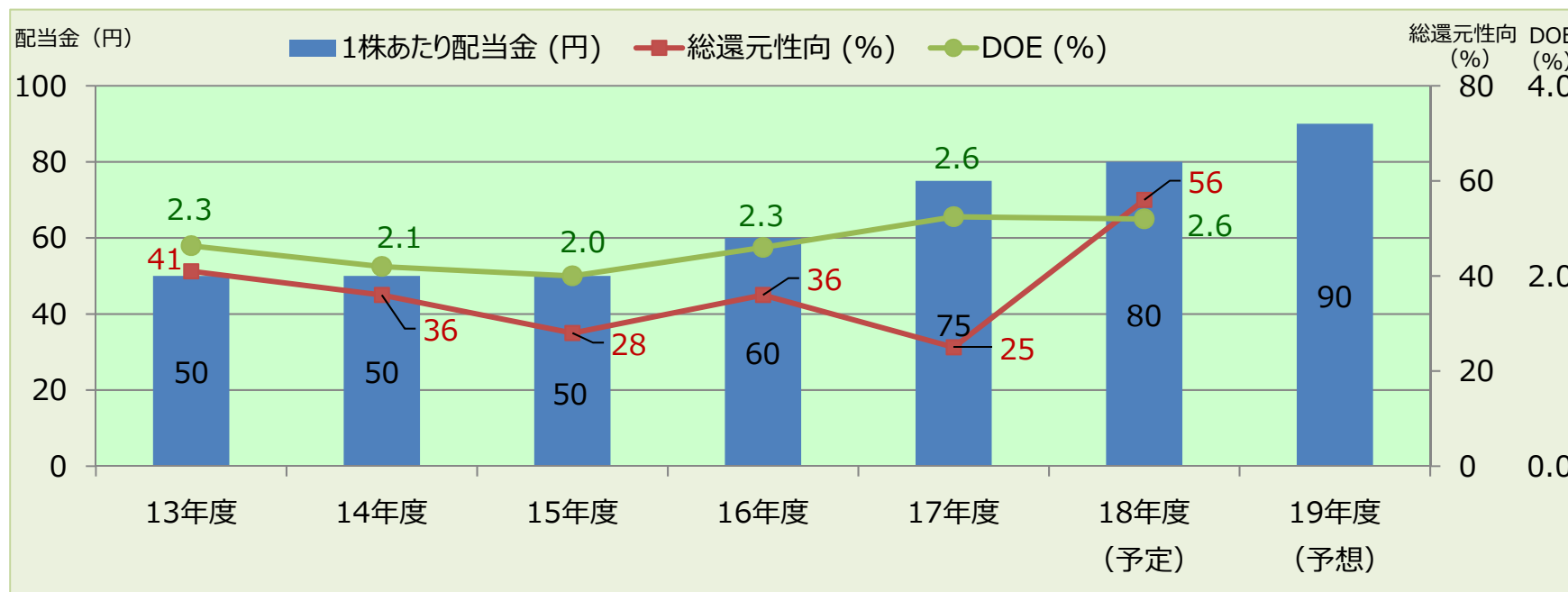
- ◆ DOE (株主資本配当率) と連結総還元性向 (自己株式取得を含む) を重視
- ◆ 自己資本及びキャッシュフローの状況に応じ成長投資も積極的に行い、将来の株主還元をさらに充実



**DOE (株主資本配当率)**  
**連結総還元性向**

**2.5%以上**

**30%以上 (3ヶ年平均)**



(注) 当社は、2017年10月1日付で普通株式10株につき1株の割合で株式併合を行っております。2016年度以前の1株当たり配当金は、株式併合後の基準で換算したものです。

# UBE

本資料における将来の見通しに関する記載は、当社が現時点で合理的であると判断する一定の前提に基づき作成したものであり、実際の業績はさまざまな要因の変化によって見通しと大きく異なる場合もあり得ますことをご了承願います。そのような要因としては、主要市場の経済状況、製品の需給、原燃料価格、金利、為替相場などがあります。但し、業績に影響を及ぼす要因はこれらに限定されるものではありません。

本資料の著作権は当社に帰属します。本資料のいかなる部分も書面による当社の事前の承諾なく複製または転用などを行うことはできません。



## 5セグメント別売上高・営業利益 (参考資料)



(単位：億円)

セグメント	売上高			営業利益		
	'18年度実績	'19年度計画	差異	'18年度実績	'19年度計画	差異
化学	3,149	3,330	181	237	255	18
医薬	101	120	19	8	10	2
建設資材	2,502	2,500	△2	118	120	2
機械	972	1,000	28	54	60	6
エネルギー・環境	758	800	42	25	30	5
その他	49	50	1	8	7	△1
調整額※	△232	△200	32	△7	△12	△5
計	7,301	7,600	299	445	470	25

※ セグメント間消去を含む

✓ 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

豪州炭 (CIF) 125ドル/t