

Vision UBE 2025 -Prime Phase-

# 経営概況説明会

2020年5月20日 (水)

宇部興産株式会社

代表取締役社長 泉原 雅人

**I** 2019年度決算と2020年度業績予想

**II** Vision UBE 2025 -Prime Phase- の進捗

**III** UBEグループの地球環境問題への取り組み

**IV** 株主還元

I

# 2019年度決算と2020年度業績予想



# 19年度決算の総括

		2018年度	2019年度	差異
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(株))、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・ワニス)増産、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

## 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	<ul style="list-style-type: none"><li>・食品・医薬品等の生活必需品や半導体向けは影響なし</li><li>・自動車関連向けおよびその他産業向けはマイナス影響があり、2Q～3Qが最大で、年間平均10～15%の下振れ</li></ul>
②	建設資材	<ul style="list-style-type: none"><li>・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</li><li>・エネルギー関連は影響なし</li></ul>
③	機械	<ul style="list-style-type: none"><li>・自動車関連を中心に設備投資案件の延期・中断が2Qまで継続し、年間10%強の下振れ</li></ul>

以上①～③の合計で、売上高は、通期460億円程度の減少

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見通しに織り込んでいる

## 2. 今後、状況の変化が見られれば、それに応じて見直し

## ■ 損益は悪化するが、バランスシートは大きく変わらず

(単位：億円)

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 セグメント別 売上高・営業利益



## ■ 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

(単位：億円)

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

※セグメント間消去を含む



## Vision UBE 2025 -Prime Phase- の進捗

### 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 -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か年の中期経営計画



## ■ 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、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

## ■ 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

- 数値計画は、足元の厳しい経済環境により未達であるが、基本方針に基づき、打つべき施策を着実に実行  
 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

(単位：億円)

項目	'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%

# セグメント別 売上高・営業利益（進捗）



(単位：億円)

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

※セグメント間消去を含む

- 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

## 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

## 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

## 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

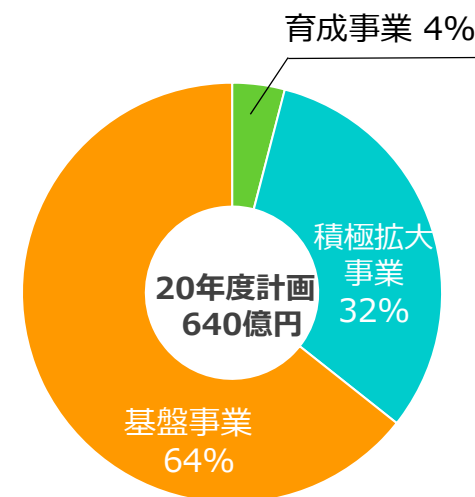
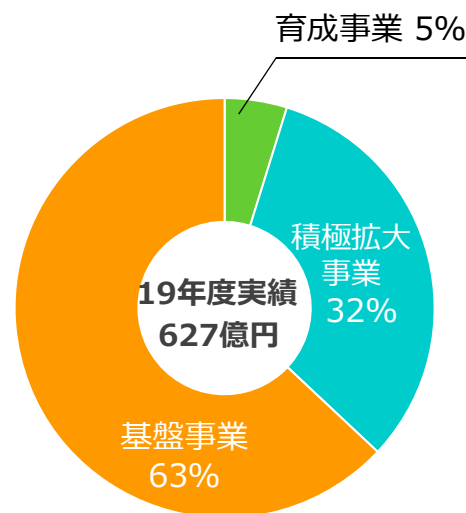
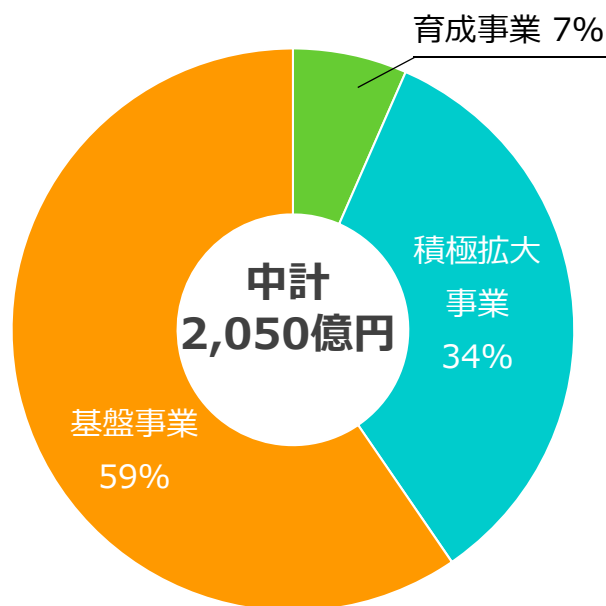
ヘルスケア関連  
物質発生システム

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

# ポートフォリオ別 経営資源投入計画と進捗



- **積極拡大事業**への経営資源投入比率向上（前中計26%）は、概ね計画通り
- **基盤整備と合理化コストダウン**のための資源投入も継続して実施



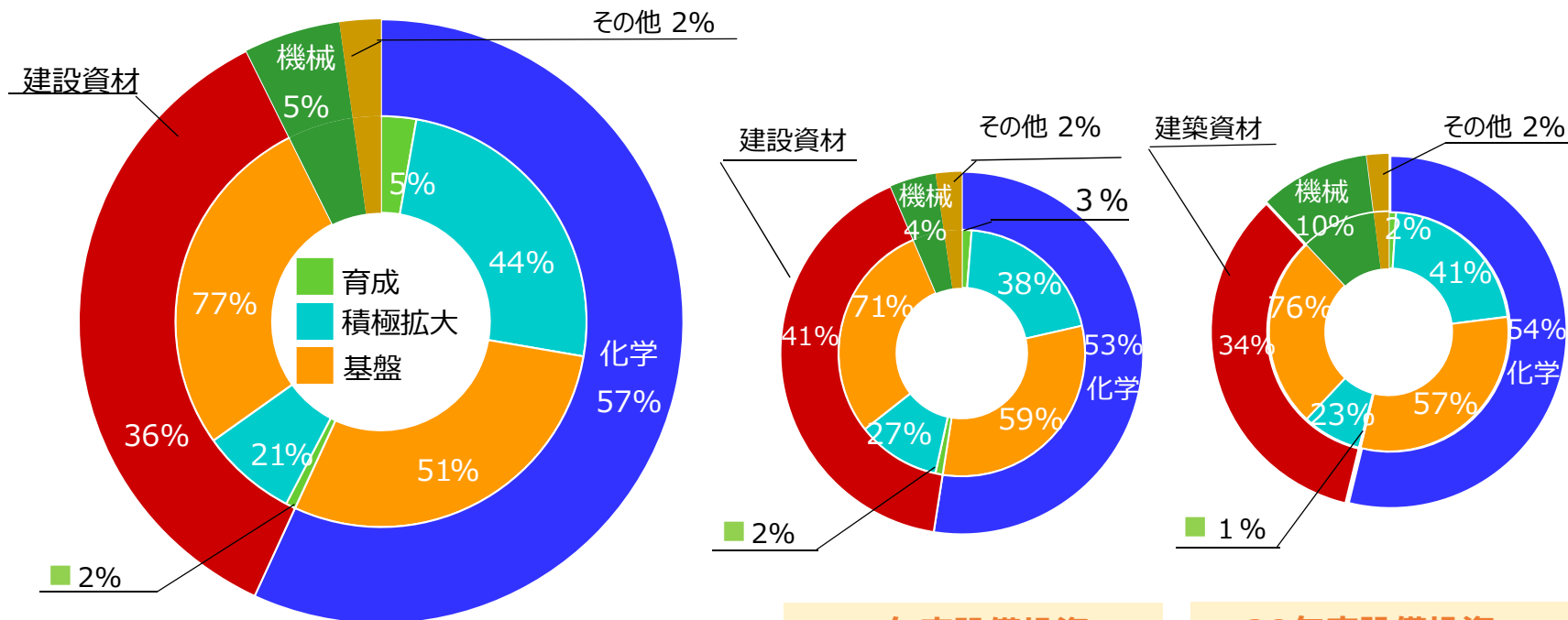
	中計 3 年間
設備投資	1,400億円
投融資 (M&A含む)	200億円
研究開発費	450億円
合計	2,050億円

	19年度実績	20年度計画
設備投資	476億円	470億円
投融資 (M&A含む)	22億円	30億円
研究開発費	128億円	140億円
合計	627億円	640億円

# セグメント別 設備投資・投融資とCFの進捗



## ■セグメント別設備投資・投融資計画と19年度実績



3年間の設備投資・投融資1,600億円 内訳

19年度設備投資・投融資498億円 内訳

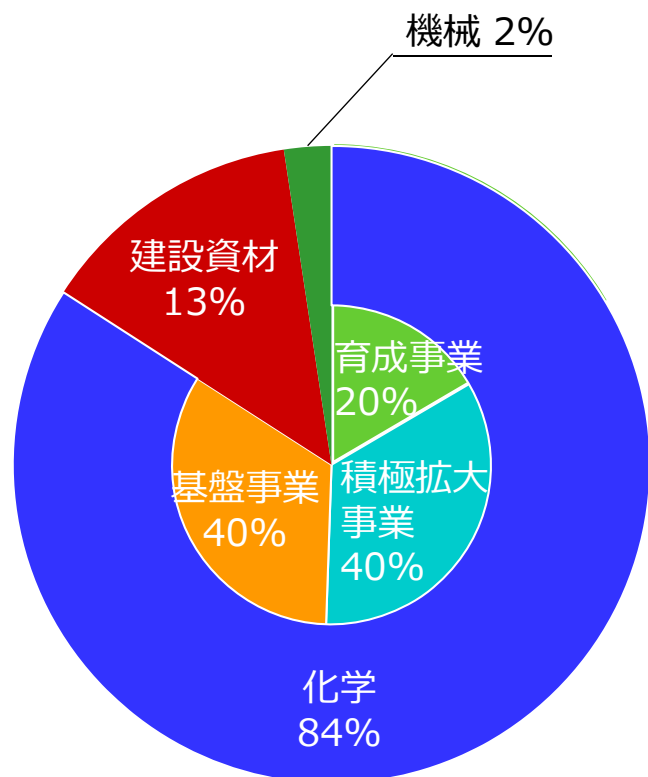
20年度設備投資・投融資500億円 内訳

## ■キャッシュフロー計画（3年間）と19年度実績

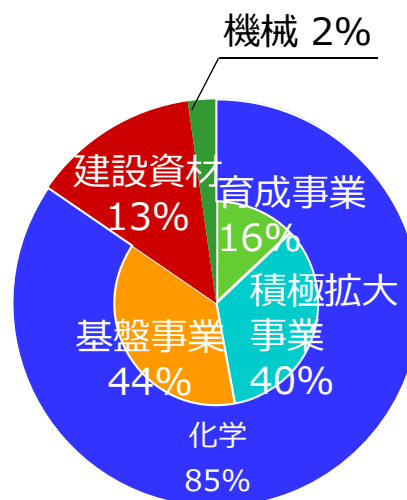
	中計3年間
営業CF	2,000億円
投資CF	△1,600億円
フリーCF	400億円

	19年度実績	20年度計画
営業CF	684億円	540億円
投資CF	△406億円	△500億円
フリーCF	278億円	40億円

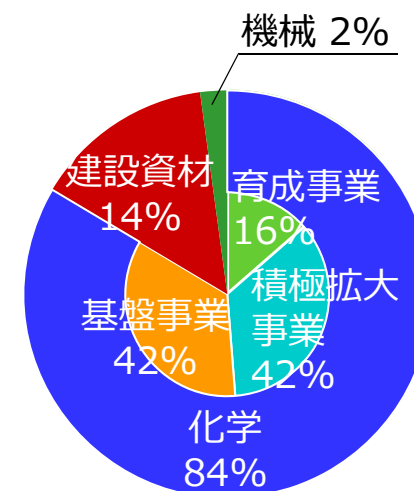
## ■ 志向する事業ドメイン、積極拡大事業を中心に研究開発資源を投入



**3年間の研究開発費  
450億円 内訳**



**19年度研究開発費  
128億円 内訳**



**20年度研究開発費  
140億円 内訳**



## ■ 競争優位性のある戦略技術を駆使し、4事業ドメインで育成・新規事業を推進

<p><b>環境 ・ エネルギー</b></p>	<p><b>低炭素化貢献事業</b> (CO<sub>2</sub>鉱物化固定, CO<sub>2</sub>電解反応) <b>機能性無機材料</b> (炭酸ストロンチウム)</p>	<p><b>廃プラスチック</b> (マテリアルリサイクル, ケミカルリサイクル) <b>熱マネジメント部材</b> (高性能断熱材, 放熱複合材料)</p>
<p><b>モビリティ</b></p>	<p>&lt;育成事業&gt; <b>新規電池材料 (LTO)</b> <b>次世代航空機エンジン用CMC (炭素繊維)</b></p>	<p><b>自動車軽量化材料・部材</b> (複合材料の開発)</p>
<p><b>建築 インフラ</b></p>	<p><b>次世代リニューアブルシステム</b> (ウレタン系剥落防止工法, 高性能PCM*材料, 自動施工, 環境対応水系塗膜材料)</p>	
<p><b>ヘルスケア</b></p>	<p><b>ヘルスケア関連物質産生システム</b> (細胞培養システム, 物質産生)</p>	

\*PCM: ポリマーセメントモルタル

## セグメント別事業方針と初年度の進捗

---



## ■ 中計目標

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

## ■ カンパニーに重大な影響を与えた事業環境の変化



- ・米中貿易戦争による中国の景気悪化 → 様々な素材需要の減少
- ・自動車需要の冷え込み
- ・新型コロナウイルス流行による需要の急減

## ■ 事業環境の変化による中計の見直し

→「化学部門全体としての中計方針は変わらず、更なるスピードアップを図る

- ・事業のスペシャリティ化の加速
- ・ベーシックケミカルズ事業による安定的な収益確保とスペシャリティ事業の拡大による成長力の強化
- ・アジア・欧州に加えて米州などでもプレゼンスを向上させ、グローバル市場での存在感を一層拡大
- ・環境貢献型製品・技術の更なる開発と拡販、および低炭素社会を見据えた新規ビジネスの創出

- グローバルでの重合能力最適化
- コンポジット事業拡大によるスペシャリティ事業への転換
- プラスチックを取り巻く環境問題への対応

## 足元の事業環境

- 自動車販売落ち込みによる射出用途の市場縮小、競争激化
- 押出用途は食品包装用フィルムで需要堅調だが、ラクタム市況に伴い価格下落

## 本中計期間の戦略

- ラクタム自消率拡大による事業規模追求から、重合能力最適化による収益性追求へ事業方針変更
- コンポジット製品の海外生産拠点拡充と製品・技術の高付加価値化
- リサイクル（マテリアル、ケミカル）、バイオ原料、軽量化、薄肉化など市場トレンドを見据えたマーケティング・イノベーション推進

## 19年度の成果

- コンポジット製品生産拠点の拡充（北米）Premium Composite Technology North America社の買収

## 20年度の戦略

- 景気回復後のV字回復・成長を実現するため、グローバル営業活動の強化と、事業基盤強化のためのコストダウン
- コンポジット開発機能の強化のため、大阪研究開発センターの活用促進



北米で買収したPCTNA社

- アンモニアチェーン全体の競争力向上に寄与する安定操業とコストダウン
- 大粒硫安の増産・増販による収益改善

## 足元の事業環境

- 米中貿易戦争、新型コロナウイルス影響で需要減退、カプロラクタム市況（アジア）は原油連動で悪化
- 硫安需要は総じて安定。懸念されたロックダウンによる海外顧客への販売影響は限定的

## 本中計期間の戦略

- カプロラクタム：フル操業を維持しコストダウンを図るとともに、収益改善投資を実行
- 硫安：大粒硫安（高付加価値品）の増産本格化

## 19年度の成果

- カプロラクタム：フェノール法アノン設備の操業安定により製法転換メリットは計画通りだが需要減によりスプレッドは大幅悪化
- 硫安：大粒硫安はようやく安定操業可能に

## 20年度の戦略

- 販売量の確保とコストダウンの実施
- 更なる大粒硫安増産・増販に向けた、三極（日・泰・西）での営業・開発の連携強化

## ■ 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：xEV向けLIB用途は確実に拡大
- 1,6-ヘキサジオール：海外競合の攻勢により全世界市場で供給過多（市況の大幅下落）
- アンモニア系製品は物流コストアップを受け価格改訂を実施

### 本中計期間の戦略

- 北米にC1ケミカルチェーン（DMC、PCD）の生産拠点を確立
- C1ライセンサー（DMO/MEG）への出資による配当収入ビジネスモデルを構築
- 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絞込みとFS
- 宇部藤曲工場内に日本液炭(株)が液炭工場新設を決定、2021年から原料炭酸ガス供給開始
- 他社の硝酸事業撤退による需要取込み、高純度硝酸の能力増強

### 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

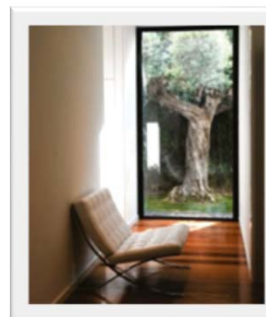
## ■ グローバル市場での提案力強化を目指したマーケティング・イノベーション推進

### 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 : グローバル展開加速・拡販
  - ・タイで2期設備化、グローバルトップシェアポジションを更なる拡大・強化
  - ・北中米におけるボリュームゾーンの獲得、米国工場設置に向けたマーケティングを推進
- PUD : 国内のニッチ市場に留まらず、アジア市場で事業展開
  - ・アクリルディスパージョン、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
- 木セタ : 3Dプリンター用途を中心にグローバル市場展開を加速
  - ・開発機能の強化と製造拠点のタイのPCD1期設備への移管



PCD用途例

### 19年度の成果

- PCD : タイで2期設備着工、計画通りの市場拡大も実現
- PUD : 需要は着実に増加中 但し、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期設備の垂直立上げ及び、新規北米市場を含めたグローバル市場での拡販を加速
- 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

## ■ 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：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
- 新触媒BRの開発：次世代BRの創出

#### 供給責任を全うするための『基盤強化』

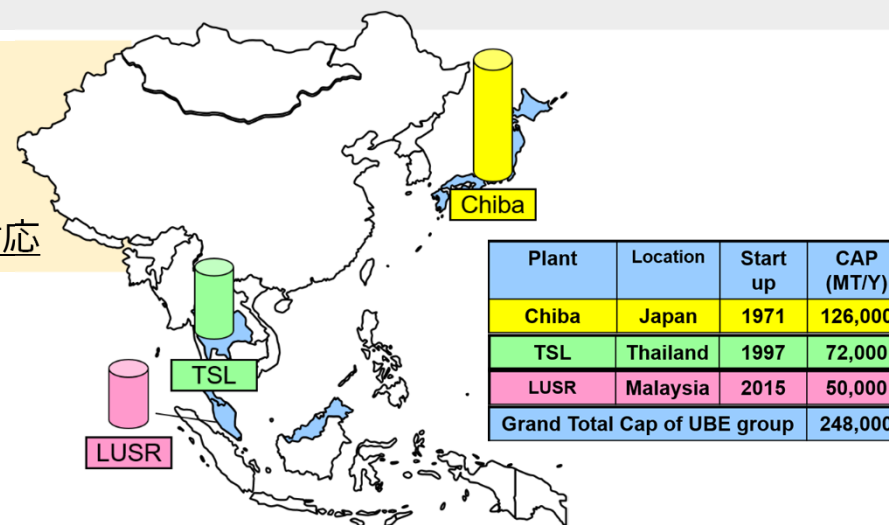
- 付加価値品の拡販：VCRの引き合いは堅調
- 3極連携の高度化
- LUSR（マレーシア）：増産・VCR化で顧客要請に対応

### 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
- 生産面の不調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





## ■ 積極拡大事業としての収益拡大は着実に進捗。成長戦略を更に加速

### 足元の事業環境

- フレキシブルOLED向けワニス市場は19年度下期より中国で本格立上り
- 4K・8Kディスプレイ向けでCOFフィルム需要は堅調
- スマートフォン向けおよび車載向けFPC基材の市場拡大

### 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・既存フィルムをフル稼働に

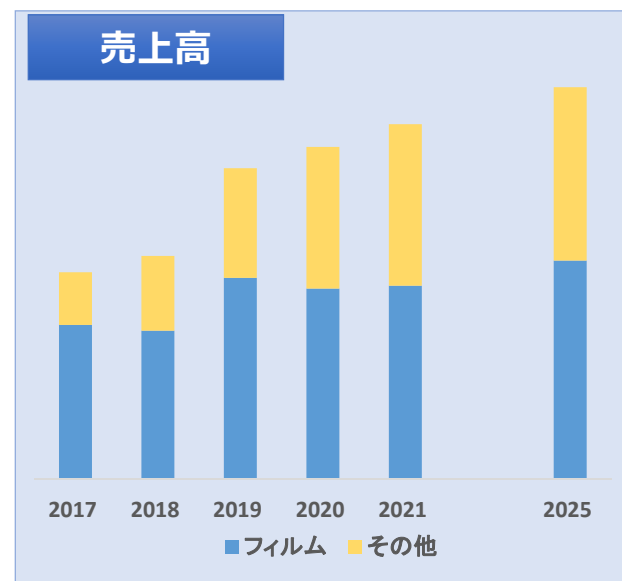
### 19年度の成果

- ワニスの拡販、COF・FPCフィルムの拡販など計画以上に伸張
- 生産能力増強も予定通り実施

### 20年度の戦略

- 電子回路基板市場以外の用途での拡販にも注力  
(ワニス、BPDAの絶縁被膜用途、半導体装置向けパウダー等)

### 売上高



ポリイミドワニス

- 主力の窒素膜の事業基盤を更に強化
- モビリティ、環境・エネルギー分野で新規膜による市場開拓に注力

## 足元の事業環境

- 景気減速、原油価格下落による資源系防爆市場の減速
- 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：設備の更新・能力増強)

## 本中計期間の戦略

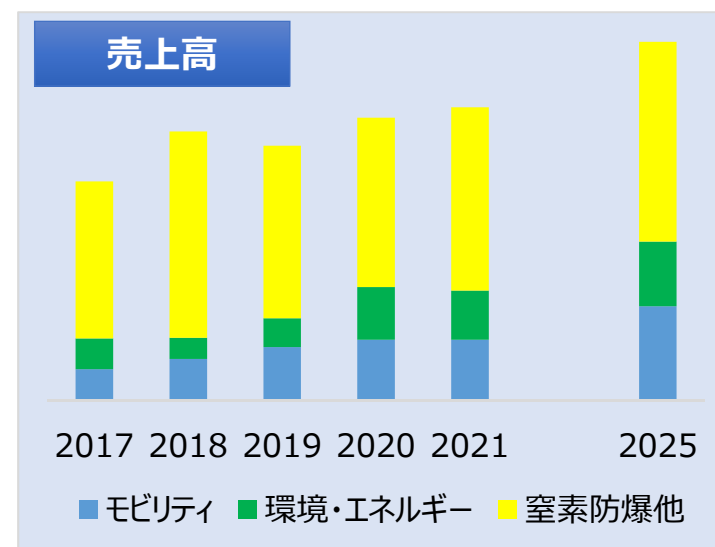
- 窒素膜…営業拠点強化による競争力アップ
- モビリティ分野 … 航空機、鉄道での採用拡大
- 環境・エネルギー分野 … バイオガス、アルコール市場での拡販

## 19年度の成果

- モビリティ分野、バイオガスの拡販

## 20年度の戦略

- 資源系防爆用途の減速懸念を他用途でカバーし計画達成を目指す



分離膜種類	主な用途
窒素	防爆（航空機、資源系等）
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

- 無塗布・塗布型セパレータ一体運営（宇部マクセル(株)）で一層の効率化を推進
- 開発強化とコスト低減により、車載用途を軸とした増加需要を更に獲得

## 足元の事業環境

- 新型コロナ影響、米中貿易戦争、中国景気悪化、による自動車需要の急減
- コスト低減要求の一層の高まり

## 本中計期間の戦略

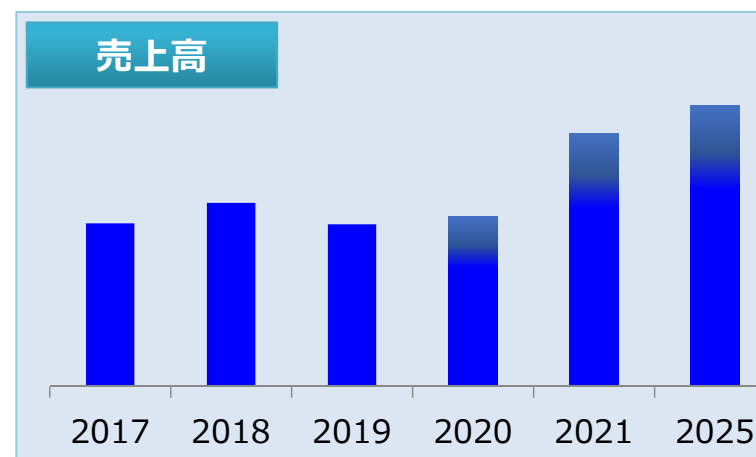
- 将来の有力案件を積極的に獲得
- 要求性能を満たす、高品質化の推進

## 19年度の成果

- 市場環境悪化により、無塗布・塗布ともに拡販未達
- 新規設備は20年度の稼働に向け予定通り進捗中、一体運営も進展

## 20年度の戦略

- 機能重視の顧客との関係強化
- 景気回復時に需要を着実に掴めるよう営業活動及び開発活動を一層強化



## ■ チラノ繊維…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

### 足元の事業環境

- 航空機産業は長期的に年約5%の安定した成長が期待できるが、足元は新型コロナウイルス流行により、航空会社、航空機メーカーの業績が悪化しており、短期的には顧客の開発スケジュールや実用化の遅延が懸念

### 本中計期間の戦略

- 高圧用グレードの品質の安定化と原価低減のための工程管理の見直し。
- 更なる高品質グレードの開発推進。



チラノ繊維

## ■ LTO…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

### 足元の事業環境

- 将来の全固体電池適用等、非汎用分野への普及を目指した研究開発ステージ

### 本中計期間の戦略

- 顧客との協業関係を強化し、電池性能向上に貢献
- 全固体電池用負極材としての普及に向けた技術基盤の構築



LTO

## ■ 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

### 足元の事業環境

- 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

### 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

### 19年度の成果

- 非アルコール性脂肪性肝炎を適応疾患とする医薬品候補化合物を欧州の製薬大手にライセンス実施
- 高活性に対応した第五医薬品工場の建設着工

### 20年度の戦略

- 創薬パイプラインのテーマに優先順位を付け、早期のステージ移行に注力
- アビガン®錠中間体の安定供給
- 高活性品受託案件のマーケティング強化



自社医薬4剤

## ■カンパニー全体戦略…「社会インフラにおいて価値あるモノを提供し続ける」

### セメント・生コン事業

#### 足元の事業環境

- セメント内需は1990年以降最低の4,100万トン
- 石炭価格は下落後、70ドル弱で安定的に推移

#### 本中計期間の戦略

- 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
- リサイクル： 新規リサイクル事業創出、環境資材の拡販

#### 19年度の成果

- 内需の減少により、石炭価格下落の効果が縮小
- 伊佐セメント工場排熱発電設備は予定通り運転開始

#### 20年度の戦略

- 船舶用燃料油SOx規制によるコストアップ分含む、価格是正の継続的な実施
- 安定操業・安定出荷体制の更なる向上と省エネ・省コストの推進、苅田セメント工場高効率クーラーの導入



## マグネシア・カルシア／エネルギー事業

### 足元の事業環境

- (マグ・カル) 2019年粗鋼生産量は10年ぶりに1億トンを割り込む
- (エネルギー) 地球環境問題によりバイオマスエネルギーへの関心が高まる

### 本中計期間の戦略

- (マグ・カル) 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
- (ファイン) モスハイジ生産能力増強 (海外) → タイⅣ期フル稼働
- (バイオマス) 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

### 19年度の成果

- (マグ・カル) 市場環境悪化により販売数量減 (価格は維持)
- (ファイン) 自動車販売不振に伴い、モスハイジタイⅣ期は稼働を延期
- (バイオマス) トレファイドペレット実証設備は予定通り稼働開始

### 20年度の戦略

- (マグ・カル) 数量確保ならびに非鉄鋼向け拡販施策の実行
- (ファイン) モスハイジの営業力、開発力強化による新規案件の獲得と低コスト化、用途拡大
- (バイオマス) トレファイドペレットの安定生産及びIPPでのバイオマス燃料使用拡大



トレファイドペレット

# 建設資材 –三菱マテリアル(株)との事業統合- UBE

## ◆目的：建設資材事業の更なる発展と競争力の維持・強化

→国内セメント事業で創出されるキャッシュフローを国内外で成長が期待できる事業に集中的に投下し、社会インフラの整備および循環型社会の発展に貢献する企業として持続的な成長を図る

◆統合時期：2022年4月（予定）

◆統合範囲：セメント・生コン事業、石灰石資源事業、エネルギー・環境事業、  
建材事業その他の関連事業 を予定

◆統合スタイル：UBE50%、三菱マテ社50%の新会社を設立し対象事業を承継  
→新会社はUBE・三菱マテ社の持分法適用会社となる



セメント内需は中長期的に減少



製造部門を含む統合で基盤強化



成長分野を育成し持続的に成長



## ■カンパニーの全体戦略…「ブランド力のある製品とサービスで顧客に貢献」

### ◆成形機事業

#### 足元の事業環境

- 自動車市場は、米中貿易摩擦に加え、**新型コロナウイルスの影響が甚大**であり**更に減速**
- 次世代自動車への移行が加速しつつあり、**自動車軽量化・EV化ニーズ**は益々増大する

#### 本中計期間の戦略

- ダイカスト・押出：自動車軽量化・EV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**

#### 19年度の成果

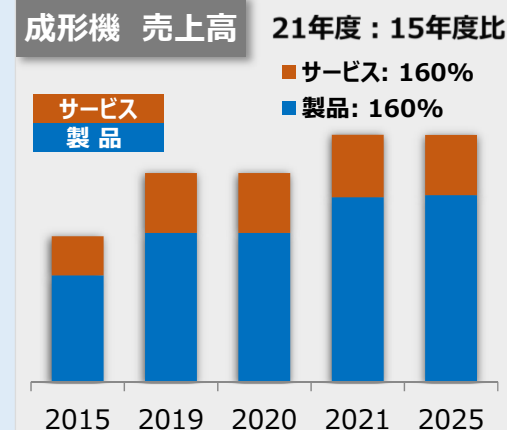
- 射出成形機事業統合の推進、2020年3月新工場完成（名古屋事業所）**
- 自動車軽量化対応の装置・プロセス開発進展中**
- 中国・東南アジア市場の開拓、建材費等高騰の価格転嫁は今後の課題**

#### 20年度の戦略

- 設備投資回復期に向けての生産性改善とコストダウンの推進**



新工場（名古屋市港区）



## ◆産機事業

### 足元の事業環境

- 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は見込めない**が、低炭素社会への移行により、グローバルに**環境機器の需要**が増加する

### 本中計期間の戦略

- **既受注IPP（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・資源リサイクル機器の開発**や**アライアンスにより新たな**収益源を創出
- 機械サービス：海外や**他社製品**のサービスの強化による収益拡大

### 19年度の成果

- **既受注IPP（電力）** 案件は着実に製造進捗
- 日立プラントメカニクス社からの**化学機器事業承継決定（2020年7月）**
- 海外（タイ）でのサービス事業における**アライアンス成果は、コロナ影響によりこれから**

### 20年度の戦略

- **化学機器事業の円滑な立上げ**による収益貢献
- **ポストIPP（環境貢献・資源リサイクル市場向け製品開発）**の**成果実現**

## ◆製鋼事業

### 足元の事業環境

- 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**

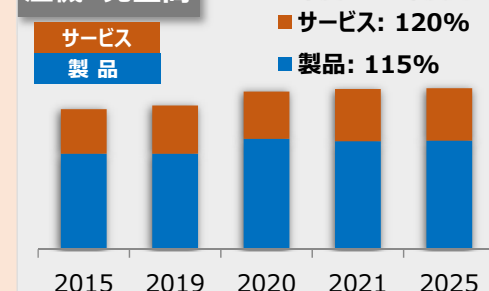
### 本中計期間の戦略

- **量を追求しない**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

### 20年度の戦略

- **3事業（ビレット、鑄造、環境リサイクル）**の**安定した収益の出せる体制の構築**

### 産機 売上高



化学機器製品（反応器等）

A blue square containing the white Roman numeral 'III', indicating the third section of the document.

## UBEグループの地球環境問題への取り組み

## ■ UBEグループ環境ビジョン2050

- UBEグループは、豊かな地球環境を維持していくため、自然と調和した企業活動の推進に取り組みます
- 2050年までに温室効果ガス排出量の80%削減を目指すと共に、当社製品・技術によりサプライチェーン全体の温室効果ガスを削減し、脱炭素社会の実現に貢献していきます

## ■ 新たなUBEグループ目標

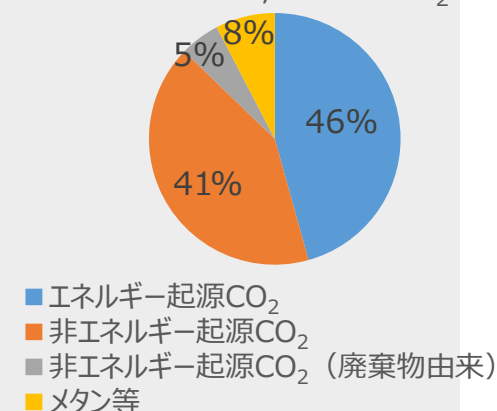
- **2030年度までに2013年度比 温室効果ガス排出量17%削減**

→更なる上積み実現のため、以下の取り組みを推進

- ① 一層の省エネ推進によるエネルギー原単位改善の継続・強化
- ② 廃棄物のエネルギー化促進と再生可能エネルギーの利用拡大
- ③ 化石資源に依存する事業構造の再構築を視野に入れた施策の検討
- ④ CO<sub>2</sub>回収・利活用技術の開発、ビジネスの創出に注力

- **2030年度までに環境貢献型製品・技術の売上高比50%以上を目指す**

UBEグループ温室効果ガス排出量  
2018年度実績 1,200万t-CO<sub>2</sub>e



環境貢献型製品・技術による温室効果ガス削減貢献推定量 (2018年度)

年間約600万t-CO<sub>2</sub>e

**UBEは2020年4月「気候関連財務情報開示タスクフォース (TCFD)」の  
提言に賛同を表明しました**

## ■ UBEグループ環境安全基本指針

私達は、「安全はすべてに優先する」を共通の価値観とし、職場と地域社会に安全と安心を提供するとともに地球環境の保全に取り組みます。

- (1) 労働災害ゼロを目指して、健康で安全な働きやすい職場環境の確保に努めます。
- (2) 設備事故ゼロを目指して、安全・安心な設備の確保と操業に努めます。
- (3) 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み、循環型社会の構築に貢献します。**
- (4) 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、継続的に取り組みます。**
- (5) 社会や企業活力の源となる、働く人の健康保持増進に努めます。



## ■ 地球環境問題への取り組み

環境安全基本指針の下位に「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問題をWEBサイトに公開



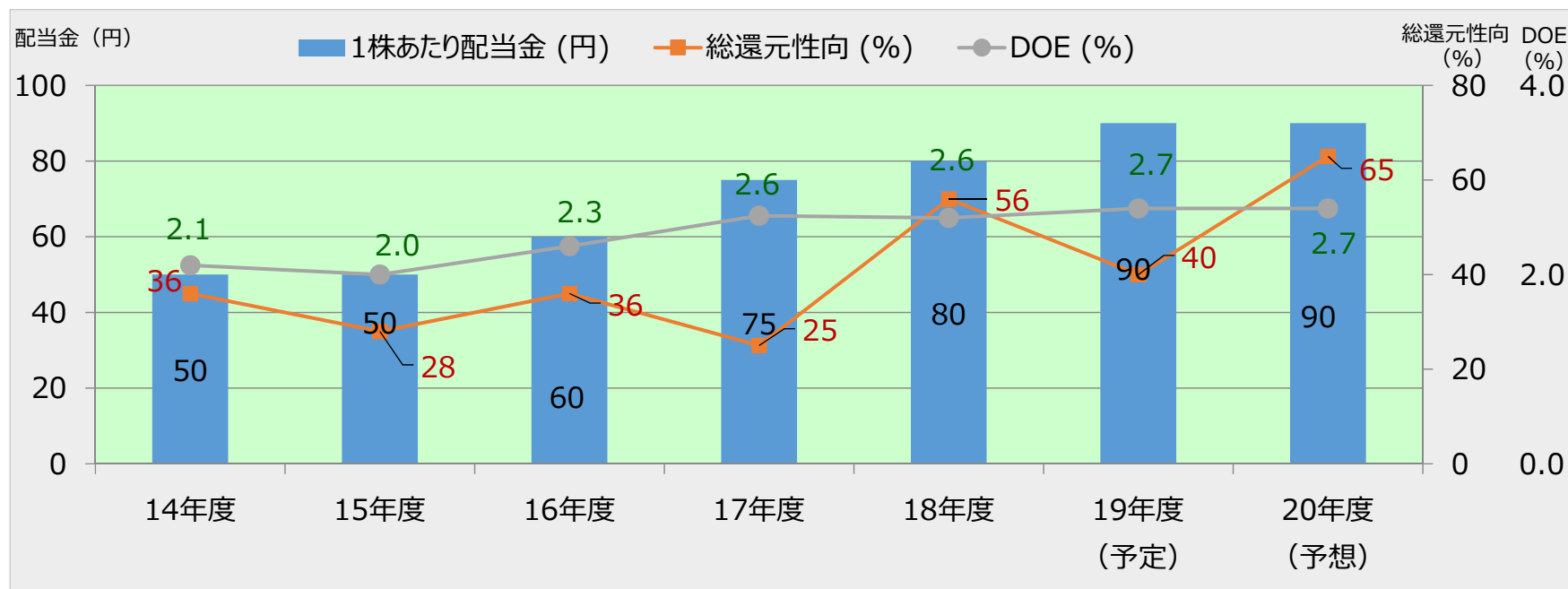
IV

株主還元



**DOE（株主資本配当率） 2.5%以上**  
**連結総還元性向 30%以上（3か年平均）**

- ◆株主還元方針（DOE（株主資本配当率）2.5%以上）に基づき、20年度の1株当たり配当金（予想）は90円
- ◆自己資本及びキャッシュフローの状況を踏まえて、成長投資と株主還元を両立



(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。