

Vision UBE 2025 -Prime Phase-

# 経営概況説明会

**2021年5月19日（水）**

**宇部興産株式会社**

**代表取締役社長 泉原 雅人**

- I** 2020年度決算と2021年度業績予想
- II** Vision UBE 2025 -Prime Phase- の進捗状況
- III** UBEグループの地球環境問題への取り組み
- IV** UBEグループの成長戦略
- V** セグメント別事業方針と進捗
- VI** 株主還元

A blue square containing the white letter 'I' is positioned to the left of the main title. A thick blue horizontal line runs across the slide below the title.

# 2020年度決算と2021年度業績予想

# 2020年度決算の総括



		2019年度	2020年度	差異
主要項目	営業利益	340億円	259億円	△81億円
	親会社株主に帰属する当期純利益	229億円	229億円	△0億円
経営指標	売上高営業利益率(ROS)	5.1%	4.2%	△0.9%
	自己資本当期純利益率(ROE)	6.9%	6.6%	△0.3%

## ■前年度対比

- 新型コロナウイルスの影響により、化学・機械両部門で上期を中心に需要が大きく減退し、化学品の市況も悪化。アンモニア工場で定期修理を実施したこともあり、石炭価格等の下落や諸経費抑制などのコスト削減効果があったものの、営業利益は減益
- 親会社株主に帰属する当期純利益は、繰延税金負債の取り崩しに伴う税金費用の減少などもあり前期並み

## ■当初計画対比

- 営業利益は、化学品の市況悪化などを石炭価格の低下やコスト削減効果で補い、概ね当初想定(260億円)通り
- 親会社株主に帰属する当期純利益は、繰延税金負債の取り崩しに伴う税金費用の減少などもあり、当初想定(140億円)から上振れ

## ■実行した主な施策

- ① **アライアンス・M&A** : セメント事業等統合 (三菱マテリアル株)、電解液事業JV (三菱ケミカル株)
- ② **能力増強** : 合成ゴム (タイ)、PCD (タイ)、セパレータ (堺)、ポリイミド原料着工 (宇部)
- ③ **組織再編** : 宇部アンモニア工業(有)吸収合併、射出成形機事業再編 (U-MHIプラテック株等)

## 2021年度業績予想



- コロナ影響からの回復を見込み、売上高・営業利益ともに**実質増収増益**  
 (売上高は**収益認識会計基準等の適用**により減収)

(単位：億円)

項目	'20年度	'21年度	差異
売上高	6,138	5,700 (6,500)	△438 (362)
営業利益	259	370	111
経常利益	232	345	113
親会社株主に帰属する当期純利益	229	210	△19
有利子負債	2,147	1,850	△297
自己資本	3,590	3,600	10
自己資本当期純利益率 (ROE)	6.6%	5.8%	△0.8%
D/E レシオ	0.60倍	0.51倍	△0.09倍

( ) : 収益認識会計基準等適用前

## 2021年度業績予想 セグメント別 売上高・営業利益

- 化学・機械セグメントでは需要回復により増益、建設資材セグメントでは石炭価格上昇の影響を受け減益を見込む

(単位：億円)

セグメント	売上高			営業利益		
	'20年度	'21年度	差異	'20年度	'21年度	差異
化学	2,593	2,800 (2,900)	207 (307)	81	205	124
建設資材	2,828	2,000 (2,700)	△828 (△128)	147	115	△32
機械	787	950 (950)	163 (163)	28	50	22
その他	31	30 (30)	△1 (△1)	4	5	1
調整額※	△101	△80 (△80)	21 (21)	△3	△5	△2
計	6,138	5,700 (6,500)	△438 (362)	259	370	111

※セグメント間消去を含む

( ) : 収益認識会計基準等適用前

## II

# Vision UBE 2025 -Prime Phase- の進捗状況

## 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

## ■ 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

## ■ 「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
  - ① 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
  - ② 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
  - ③ 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
  - ① 地球環境問題への対応と貢献
  - ② グローバル化推進による新たな市場の獲得
  - ③ ガバナンス機能の充実と健全な企業文化の醸成
- (3) 経営課題及び事業課題達成のための重要施策
  - ① 人的経営資源の充実
  - ② ICT活用の推進

## ■ 中計 基本方針

- 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



## 中期経営計画 数値計画（進捗）



- コロナ影響からの回復過程にあるものの、中計最終年度の数値目標からは大きく乖離

### 主要項目

（単位：億円）

項目	'19年度 （実績）	'20年度 （実績）	'21年度 （予想）	'21年度 （原計画）
売上高	6,678	6,138	5,700 (6,500)	7,700
営業利益	340	259	370	550
経常利益	357	232	345	580
親会社株主に帰属する当期純利益	229	229	210	350

### 経営指標

売上高営業利益（ROS）	5.1%	4.2%	6.5% (5.7%)	7%
自己資本当期純利益率（ROE）	6.9%	6.6%	5.8%	10%

（ ）：収益認識会計基準等適用前

# 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 （実績）	'21年度 （予想）	'21年度 （原計画）	'19年度 （実績）	'20年度 （実績）	'21年度 （予想）	'21年度 （原計画）
化学	2,860	2,593	2,800 (2,900)	3,500	145	81	205	320
建設資材	3,030	2,828	2,000 (2,700)	3,300	145	147	115	165
機械	907	787	950 (950)	1,050	49	28	50	70
その他	45	31	30 (30)	50	5	4	5	5
調整額※	△165	△101	△80 (△80)	△200	△6	△3	△5	△10
計	6,678	6,138	5,700 (6,500)	7,700	340	259	370	550

※セグメント間消去を含む

（ ）：収益認識会計基準等適用前

# 事業ポートフォリオ

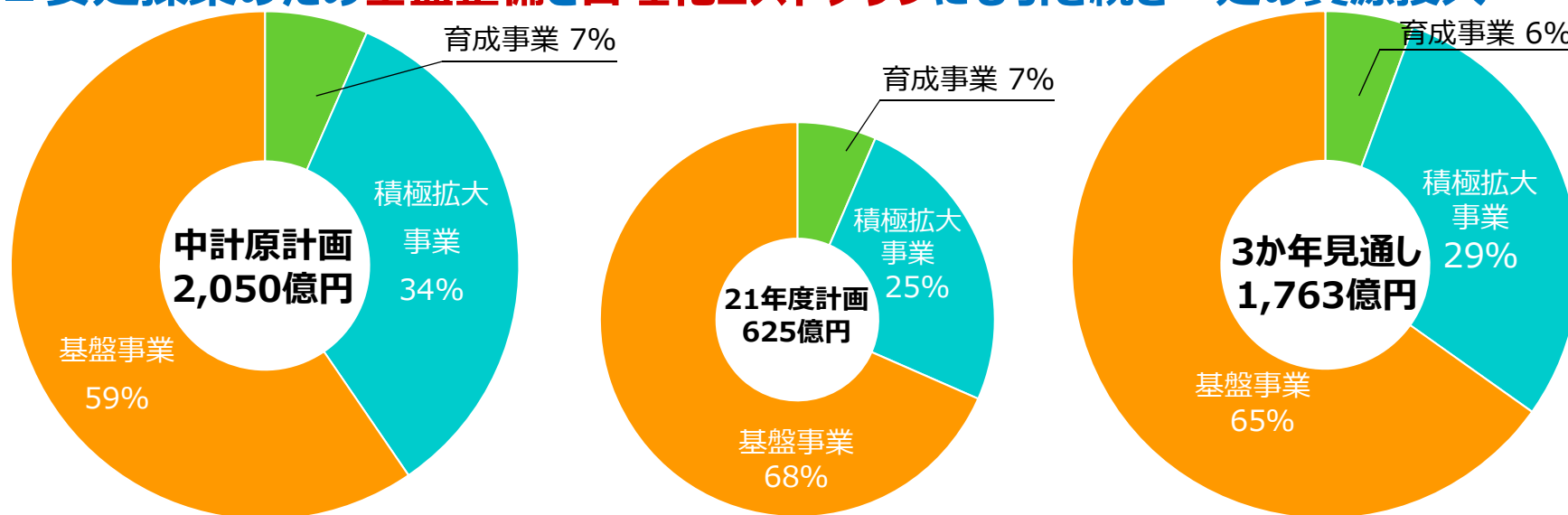


<b>育成事業</b>	チラノ繊維、LTO（チタン酸リチウム）
<b>積極拡大事業</b>	ナイロン、ファインケミカル、高機能コーティング、 合成ゴム、ポリイミド、分離膜、セパレータ
	マグネシア・カルシア、バイオマス燃料、資源リサイクル
<b>基盤事業</b>	カプロラクタム、工業薬品、医薬
	セメント・生コン、エネルギー
	成形機、産機、製鋼

# ポートフォリオ別 経営資源投入計画と進捗



- コロナ影響等により総投資額は計画比減少するが、**積極拡大事業**への経営資源投入比率は前中計（26%）より向上
- 安定操業のため**基盤整備**と**合理化コストダウン**にも引き続き一定の資源投入

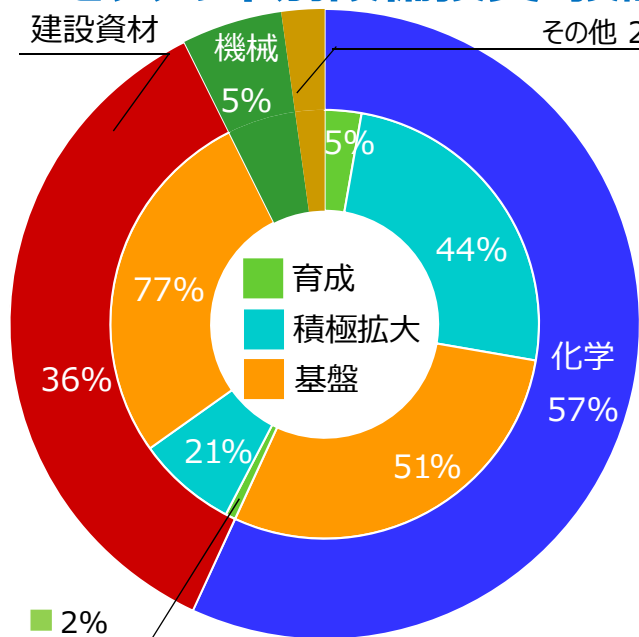


	中計原計画	21年度計画	3か年見通し
設備投資	1,400億円	440億円	1,287億円
投融資 (M&A含む)	200億円	60億円	109億円
研究開発費	450億円	125億円	367億円
合計	2,050億円	625億円	1,763億円

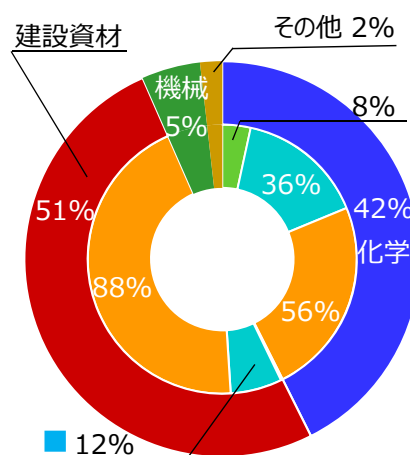
# セグメント別 設備投資・投融資の進捗とCF



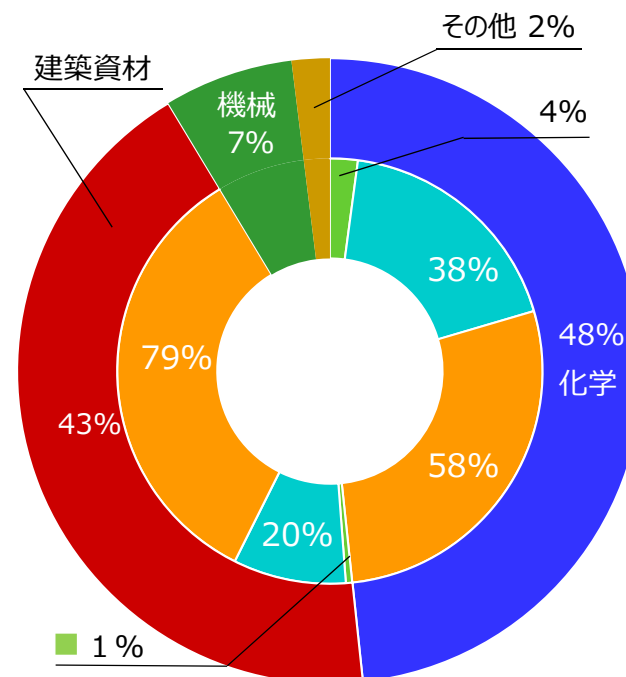
## ■セグメント別設備投資・投融資計画



設備投資・投融資原計画  
1,600億円 内訳



21年度計画  
500億円



3か年見通し  
1,396億円

## ■キャッシュフロー計画（3年間）

	中計原計画
営業CF	2,000億円
投資CF	△1,600億円
フリーCF	400億円

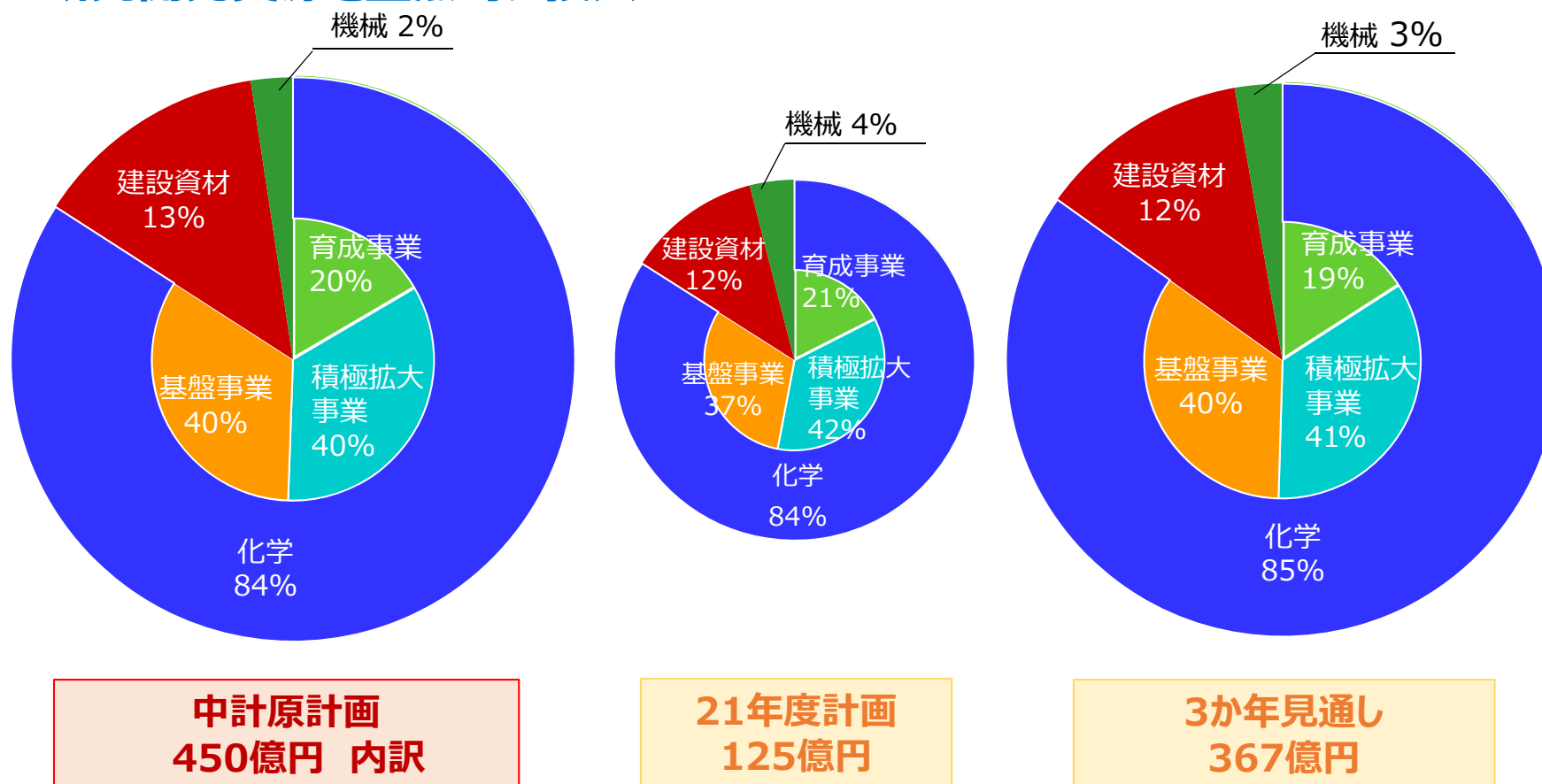
	21年度予想
営業CF	570億円
投資CF	△500億円
フリーCF	70億円

	3か年見通し
営業CF	1,914億円
投資CF	△1,300億円
フリーCF	614億円

# 研究開発費の進捗



## ■ 化学セグメントを中心に、志向する事業ドメイン・積極拡大事業に対して研究開発資源を重点的に投入

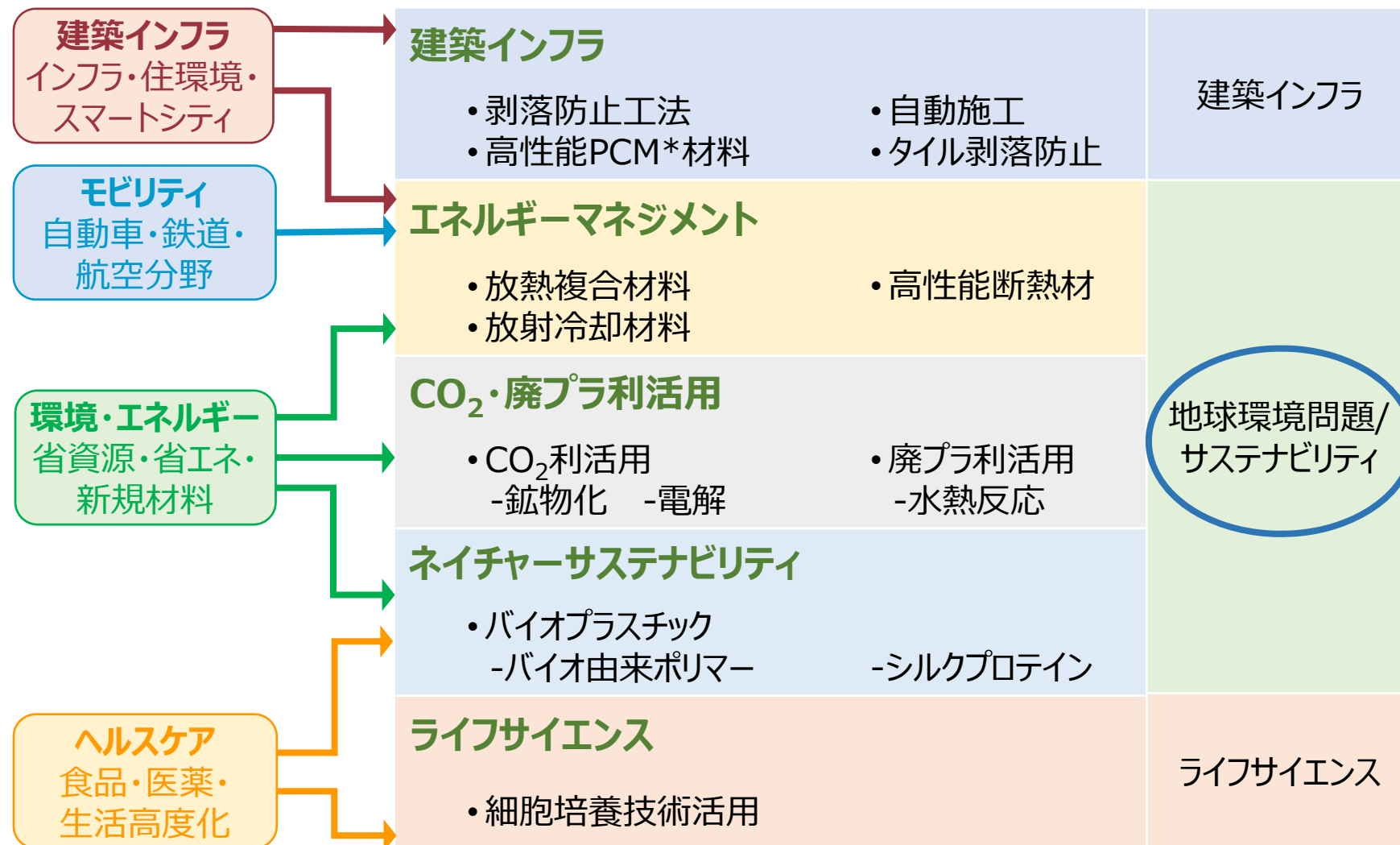


中計原計画は生産技術関連を含む金額。実績と見通しでは、生産技術関連を含まないため原計画に対して乖離があるが、実態としては概ね計画通り進捗

# 研究開発 注力する5つの領域



## ■従来の4事業ドメインから5つの領域に焦点を当て、新規事業の創出を推進



\*PCM: ポリマーセメントモルタル

# 研究開発 環境貢献型研究開発テーマ



	テーマ名称	テーマ内容	
エネルギー マネジメント	放熱複合材料	パワーエレクトロニクス向け高熱伝導性材料の開発	
	放射冷却材料	放射冷却効果を利用した放熱材料の開発	
	高性能断熱材	プラント向け高性能断熱シートの開発	
CO <sub>2</sub> ・廃プラ 利活用	CO <sub>2</sub> 利用ポリカーボネートジオール	CO <sub>2</sub> を原料に用いるポリカーボネートジオール製造法検討	
	CO <sub>2</sub> 鉱物化 (NEDO)	産業廃棄物中カルシウムを利用したCO <sub>2</sub> の加速炭酸塩化	
	CO <sub>2</sub> 電解オレフィン合成 (NEDO)	電解法によるCO <sub>2</sub> の有用化学原料への変換	
	窒素循環 (NEDO)	排ガス中などのNO <sub>x</sub> をアンモニアに変換して有効活用	
	多層フィルムリサイクル (NEDO)	多層プラスチックフィルムの水熱処理による分離リサイクル	
	強化系ナイロン部品のケミカルリサイクル	GF補強PA6の解重合及び再重合技術検討	
	廃プラからの再生材料		廃プラからの新規機能性再生材料の開発
			廃プラのマテリアルリサイクル
	廃漁網由来再生ナイロン材	廃漁網由来再生ナイロンと再生炭素繊維のコンパウンド材	
EUP(廃プラガス化技術)普及	技術ライセンス先(日揮社)による廃プラのケミカルリサイクル		
ネイチャー サステナビリティ	バイオマス由来ポリマー原料 (NEDO)	バイオマス由来ポリマー原料の新規製造法開発	
	CNF-PA6コンポジット (NEDO)	セルロースナノファイバーを用いたPAコンポジット開発	
	PA66代替ナイロン	PA66代替用バイオベース高強度PA製造技術開発	
	シルクプロテイン	繭からの機能性タンパク用途開拓	
	バイオマス由来PA	バイオベース共重合PAの検討	



A blue square containing the white Roman numeral 'III', which serves as a section marker for the slide's content.

## UBEグループの地球環境問題への取り組み

---

# UBEグループ° 2050年カーボンニュートラルへの挑戦 **UBE**

昨年5月に発表した「UBEグループ環境ビジョン2050」をさらにもう一段踏みこみ、本年4月に「**UBEグループ° 2050年カーボンニュートラルへの挑戦**」を宣言。自らの事業活動から排出される温室効果ガス（GHG）の実質排出ゼロに挑戦するとともに、環境に貢献する製品・技術に関わる研究開発の推進とイノベーションの実用化により、社会全体のカーボンニュートラルに貢献し脱炭素社会をリードするソリューションプロバイダーとして取り組む

## 「UBEグループ° 2050年カーボンニュートラルへの挑戦」

### 1. 自らの事業活動におけるカーボンニュートラルへの挑戦

（GHG排出量の最小化、革新的な技術開発）

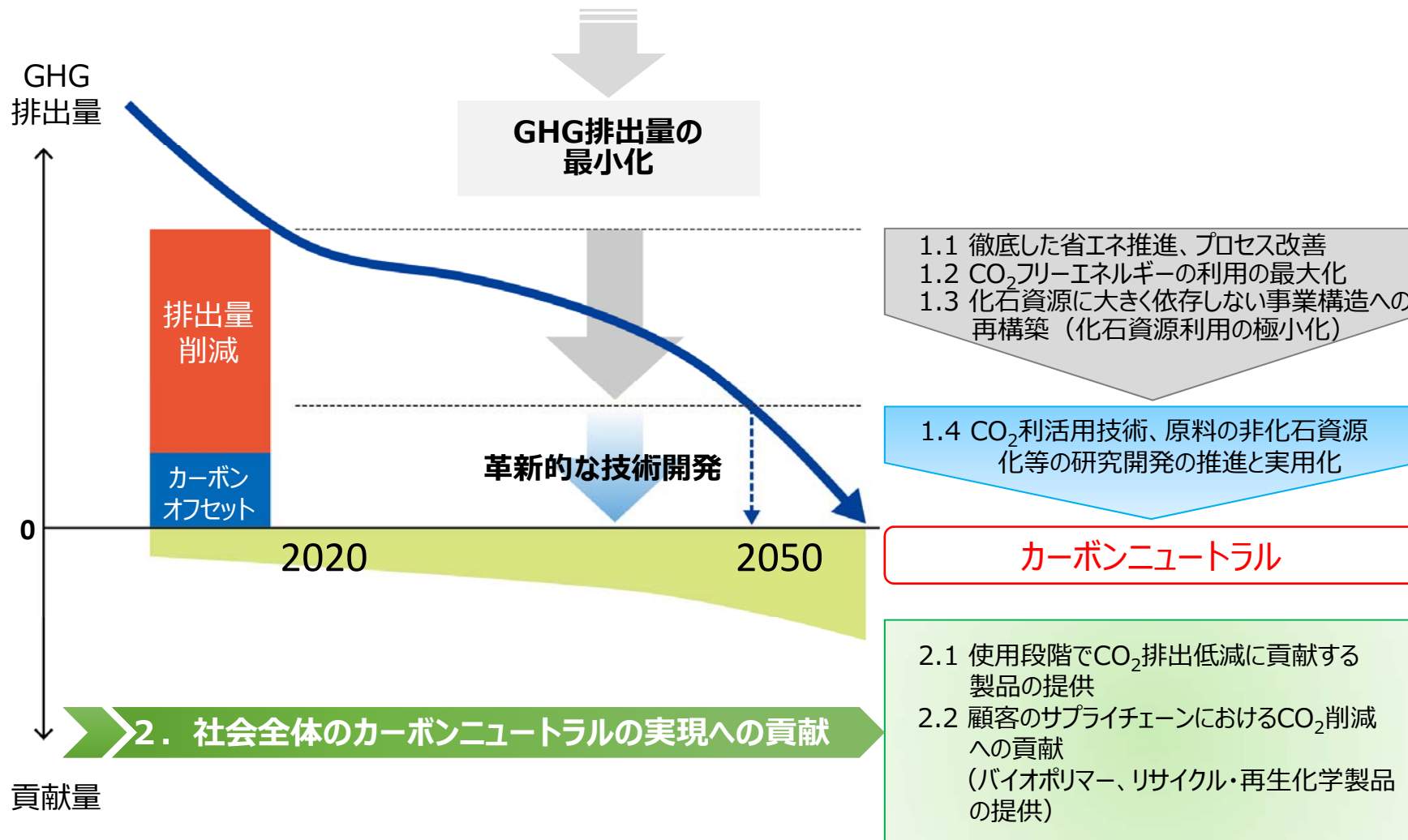
- （1）徹底した省エネ推進、プロセス改善
- （2）CO<sub>2</sub>フリーエネルギーの利用の最大化
- （3）化石資源に大きく依存しない事業構造への再構築（化石資源利用の極小化）
- （4）CO<sub>2</sub>利活用技術、原料の非化石資源化等の研究開発の推進と実用化

### 2. 社会全体のカーボンニュートラルの実現への貢献

- （1）使用段階でCO<sub>2</sub>排出低減に貢献する製品の提供
- （2）顧客のサプライチェーンにおけるCO<sub>2</sub>削減への貢献（バイオポリマー、リサイクル・再生化学製品の提供）

# UBEグループ 2050年カーボンニュートラルへの挑戦 **UBE**

## 1. 自らの事業活動におけるカーボンニュートラルへの挑戦



# 地球環境問題への取り組み



## ■ 地球温暖化対策はUBEグループの重要課題

### 【地球温暖化対策としての2030年度数値目標】

項目	目標
地球温暖化対策	2030年度までにGHG排出量を20%削減（化学部門・2013年度比）

### 【地球環境問題（4つの課題）に関する数値目標と各課題に対する取り組み】

項目	目標／取り組み
地球環境問題	2030年度までに環境貢献型製品・技術の連結売上高比50%以上
地球温暖化	GHG排出の削減、回収等に貢献する素材・製品の提供
海洋プラ	プラスチック問題の解決に貢献する素材・製品の開発及び提供
生物多様性	事業活動を通しての自然環境の健全性と生物多様性の保全に貢献する
水資源	水の適切な利用と管理により水資源の保全に貢献する

環境貢献型  
研究開発  
テーマ  
(P.16)

環境貢献型製品・技術は、ISO14001：2015 改訂版に記載の「自然環境が組織に及ぼす影響」の項目を基に社内ガイドラインを規定

対象製品：省エネタイヤ向け合成ゴム、自動車軽量化向けナイロン、食品包装用ナイロン（フードロス対策）、ポリイミド製品（OLED-TV、EVモータ絶縁材等）、LiBセパレータ、ガス分離膜、ヘリオフレッシュ等

**IV**

**UBEグループの成長戦略**

---

## ■ 2022年4月～セメント事業等は持分法適用関連会社化 ⇒より一層化学事業での成長を目指す

### 目指す方向

- 120年以上の歴史の中で培われてきた「確かなものづくり力」と磨きかけた「スペシャリティケミカル技術」を強みとして持続可能な社会に求められる価値を創出し続け、地球環境問題、人々の生命と健康、そして豊かな未来社会に貢献するグローバル企業として持続的成長を実現する

### 成長の方向性

- 事業構造を転換し、スペシャリティ化を推進  
エネルギー負荷が低く、市況の変動に左右されにくいスペシャリティ化学を中心とした構成へと転換しレジリエンスと成長性を兼ね備えた事業ポートフォリオを構築する

### 特に注力する 事業・製品

ファインケミカル（含 高機能コーティング）、ナイロンコンポジット、ポリイミド関連製品（含 分離膜）等

### 成長ストーリー

- ① スペシャリティ化学と位置づけられる注力事業・製品に経営資源を重点配分し、グローバルに規模を拡大
- ② M&A・アライアンスを活用した注力事業・製品の周辺領域における成長促進
- ③ 環境負荷低減・カーボンニュートラルに貢献する革新的な技術・製品の实用化を見据えた研究開発の推進

# セメント事業等の統合



## ■ 2022年4月～建設資材カンパニーの全事業は三菱マテリアル(株)のセメント事業等と統合

⇒日本第2位のセメント製造販売会社の誕生

### 統合の経緯

- 1998年に両社折半出資により宇部三菱セメント(株)を設立し、販売・物流部門を統合  
→物流費等の大幅なコスト削減、販売シェアの拡大などを実現
- 事業環境が変化する中、高い競争力を維持しつつ、成長分野に経営資源を投入し、成長サイクルを維持するためには、生産部門含めた完全統合が必要と、両社ともに認識が一致  
⇒従来の関係を発展させ、セメント事業等を統合し、両社の強み及び相乗効果の発揮を通じた持続的成長を図ることにより、両社にとって最適な運営体制を構築する

### 期待する統合効果

- 生産体制の最適化、販売・物流体制の再構築 →バリューチェーン全体での効率化・シナジーの最大化
- 生産技術、研究開発、その他事業の一体化 →企画力・開発力を向上  
⇒統合によるシナジー効果等により収益向上を目指す

### 統合後の成長戦略

- 国内セメント事業で創出されたキャッシュフローを成長分野(※)へ集中的に投下  
※海外のセメント・生コン事業、高品質石灰石ベースの高機能無機材料事業  
社会インフラの整備及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

**V**

## **セグメント別事業方針と進捗**

---



- グローバルでの重合能力・製品ラインアップの最適化
- 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

- 日本、タイ、スペインの3拠点ともに、高稼働・フル販売を継続中。総じてコロナ影響からは脱却
- 食品包装用フィルムの需要が堅調。原料市況上昇に伴い売価も改善

## 本中計期間の戦略

- カプロ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
- リサイクル（マテリアル、ケミカル）、バイオ原料、軽量化、薄肉化等、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

## 20年度の成果

- アジア地区での最適生産配置の検討に着手し、タイ工場における付加価値製品の生産投資を決定
- 食品包装用フィルムに加え工業用フィルムへ展開⇒パウチ型LiBの採用拡大により自動車の軽量化に貢献

## 21年度の戦略

- 日本を含むアジア地域のローカル市場要求に合致した製造ライン構成へのシフト
- 循環型社会への貢献に向けた、ナイロン製品のリサイクル技術開発促進

# 化学 ナイロン／コンポジット戦略

UBE

- スペシャリティ化推進のため、コンポジット事業の拡大推進
- 付加価値製品の継続的な開発に向けた体制強化

## 足元の事業環境

- 自動車用途向けの販売は急回復し、コンポジット製品の生産・販売は前年度比増で推移

## 本中計期間の戦略

- 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
- マーケティング&イノベーション機能の強化による利益創出体制の構築

## 20年度の成果

- コンポジット事業基盤強化、北米拠点PCTNA社でナイロンコンポジット商業生産開始
- 市場アクセスを考慮し、大阪研究開発センター（ORCA）でのコンポジット開発機能強化
- FCV 新型「MIRAI」の高圧水素タンクライナー部材に初代に引き続き採用
- スペインにおいてもOEM各社のFCV展開を睨み高圧水素タンクライナー向けグレードの生産体制を確立



MIRAIの燃料電池ユニット

## 21年度の戦略

- 北米コンポジット事業の更なる拡大・深化を推進するため、製造・販売拠点の一体運営体制を構築
- ORCAにコンポジット営業開発グループを創設し、グローバル市場開拓力を強化

- 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
- 付加価値の高い大粒硫安の増産・増販

## 足元の事業環境

- 中国でのコロナ影響の減少に伴い、カプロラクタムの需要は回復し市況は上昇、スプレッド拡大
- 硫安需要は堅調、コロナウイルス感染拡大による販売影響は限定的

## 本中計期間の戦略

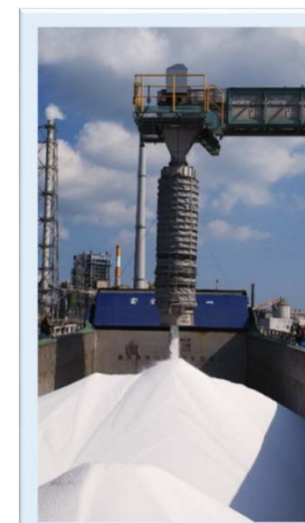
- カプロラクタム：フル操業を維持しコストダウンを図るとともに、タイでは収益改善投資を実行
- 硫安：大粒硫安（高付加価値品）の増産本格化

## 20年度の成果

- 硫安：カプロラクタム減産に伴い生産に限られる中、国内向けの大粒品は前年度並みの販売量を維持

## 21年度の戦略

- カプロラクタム：安定操業とコストダウンの継続
- 硫安：大粒品の生産・品質安定化を図り、将来の増販機会に備える  
日本・タイ・スペインの三極連携による開発加速で、大粒硫安の構成を高めていく



硫安出荷設備

## ■ C1ケミカルチェーンの北米展開による事業拡大検討

## ■ 宇部地区アンモニアチェーン事業の再構築検討

### 足元の事業環境

- 原燃料価格上昇に伴い、製品価格への転嫁を推進
- コロナ影響からの回復もあり需要は総じて堅調。特に高純度DMCはxEV向けLiB用途の需要が拡大
- アンモニア極東市況は世界的に供給不安定な状況も重なり、足元は高止まり

### 本中計期間の戦略

- C1ケミカルチェーン（DMC、PCD）の世界展開として、北米生産拠点の検討
- 宇部地区アンモニアチェーン事業の再構築検討

### 20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（昨年度からの継続）  
⇒ 需要増への対応として、米国拠点に加えて中国でのDMC合弁事業化検討の開始
- 高純度硝酸の能力増強及び拡販の実行

### 21年度の戦略

- 北米でのC1ケミカルチェーンの拠点確定及び中国でのDMC合弁事業化
- アンモニアは非定修年のメリットを活かせるよう、安定操業の実行



DMC製造設備

## ■ グローバル市場での提案力強化によるマーケティング&イノベーションを推進

### 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
- コロナ影響からは脱却し、需要堅調

### 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
- 林セタン : 3Dプリンター用途を中心にグローバル市場展開を加速
  - ・開発機能の強化とタイでの製造、供給を開始



タイPCD2期設備

### 20年度の成果

- PCD : タイの2期設備も垂直立上げによるフル生産実現
- PUD : 計画通りに市場開拓が進展

### 21年度の戦略

- PCD : グローバルでの生産・販売拡大、北米市場での拡販の加速
- PUD : 需要拡大が続く中国での技術サービス拠点（上海）構築  
既存設備の能力増強に加えて、次期中計でアジア工場新設も検討開始

# 化学 合成ゴム戦略



- 足元の事業基盤強化～『UBEPOL』ブランドを活かした3極一体運営
- 国内事業を分社化し、収益力を強化（位置づけ・重要性は変わらず）

## 足元の事業環境

コロナ影響で急激に落ち込んだ需要が順調に回復

## 本中計期間の戦略

### BR事業のスペシャリティ化

- VCR新規グレードの上市：弾性率・低燃費性向上
- 次世代BRの開発：低燃費性・耐摩耗性向上

### 供給責任を全うするための『基盤強化』

- 付加価値品の拡販
- 3極連携の高度化
- LUSR（マレーシア）は 増産・VCR化着工

## 20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
- 回復する需要を機会損失なく取り込めた

## 21年度の戦略

- 安全・安定運転、コスト競争力強化



TSL 合成ゴム製造設備

プラント	国	営業開始	製造能力 (千 t/年)
千葉	日本	1971	126
TSL	タイ	1997	75
LUSR	マレーシア	2015	50→72 (21年6月予定)
合計			273

## ■積極拡大事業としての収益拡大は着実に進捗

### 足元の事業環境

- フレキシブルOLED向けワニスの市場は更に拡大
- 4K・8Kディスプレイ向け、在宅特需でCOFフィルム需要は堅調
- スマートフォン向け及び車載向け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

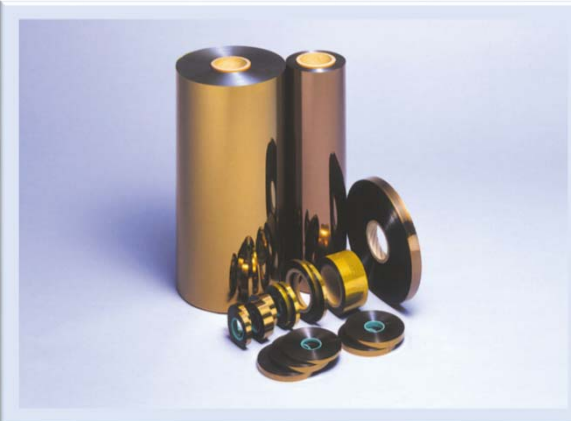
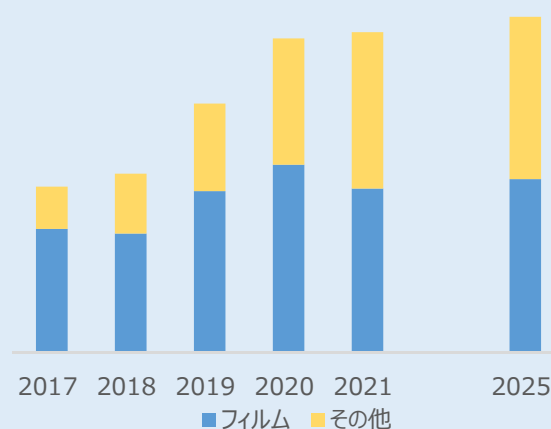
### 20年度の成果

- ワニスの拡販、COF・FPCフィルムの拡販など計画以上に伸張
- BPDA工場の新設を決定（2023年10月稼働）
- 本中計の最終年度の目標に2020年度で到達

### 21年度の戦略

- フレキシブルOLED市場の拡大、堅調なCOFフィルム需要に対応し新規製品・市場の開発により将来の新たな需要を確実に取り込む

### 売上高



ポリイミドフィルム

# 化学 分離膜戦略



- 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

- 資源系防爆の需要は緩やかな回復傾向
- コロナ影響を受けた航空機防爆は21年度下期から若干需要回復
- 環境・エネルギー市場の拡大  
 バイオガス：北米、欧州のメタン濃縮市場拡大  
 (アルコール：顧客の設備更新・能力増強への対応)

## 本中計期間の戦略

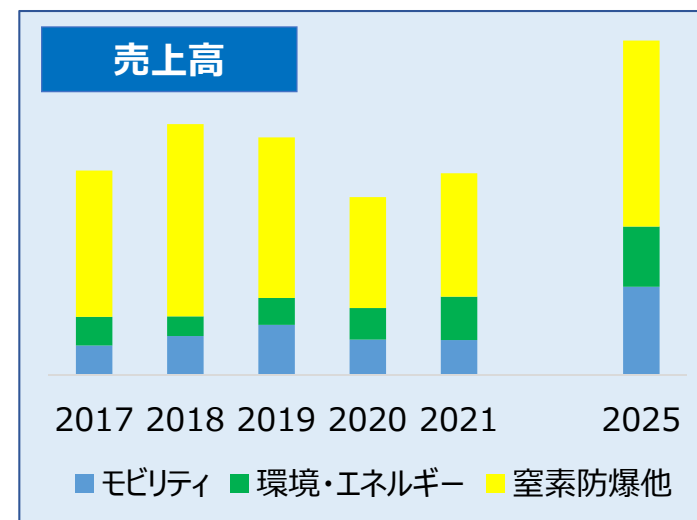
- 窒素膜…営業拠点強化による競争力アップ
- モビリティ分野 … 航空機、鉄道での採用拡大
- 環境・エネルギー分野 … バイオガス、アルコール市場での拡販

## 20年度の成果

- バイオガス市場での拡販

## 21年度の戦略

- 環境・エネルギー分野での事業基盤強化と窒素膜・除湿膜の競争力強化
- カーボンニュートラル政策に対応する技術基盤の深化



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



# 化学 セパレータ戦略



- 無塗布・塗布の一体運営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

- 20年度前半は、コロナ影響等により自動車需要は低調であったが、下期から回復  
21年度は需要の拡大を見込む
- 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

## 20年度の成果

- コロナ影響等により自動車需要が一時的に急減、無塗布・塗布ともに拡販未達
- 新規設備は20年度中に予定通り稼働

## 21年度の戦略

- 機能重視の顧客との関係強化及び主要顧客の次世代案件の確実な獲得
- 営業活動及び開発活動を一層強化
- 新設備稼働によるコストダウンの推進と拡販



## ■ 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

- 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伴い、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

### 20年度の成果

- 米国食品医薬品局 (FDA)へエイベリス®を新薬承認申請
- アビガン®錠中間体の供給

### 21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
- 第五医薬品工場での高活性原薬製造開始による収益拡大
- 核酸医薬の技術力アップ/マーケティング強化



第五医薬品工場

## ■カンパニーの全体戦略…

「社会インフラにおいて地球環境に貢献しながら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

- セメント内需は前年度比微増の3,900万t  
1990年以降最低水準に留まる
- 石炭価格は前年度より上昇して推移
- 脱炭素社会実現に向けた動きが加速

#### 本中計期間の戦略

- セメント国内需要減、石炭価格高騰など環境悪化への対応：コスト削減、省エネ推進
- 三菱マテリアル(株)との統合準備：シナジー早期発現に向けた取り組み

#### 20年度の成果

- セメント内需が低迷する中、中国向け中心に輸出案件を確保し、工場のフル生産体制を維持
- 2020年9月に、三菱マテリアル(株)との事業統合に向けた最終契約書を締結

#### 21年度の戦略

- 安定操業・安定出荷体制の更なる向上とコスト削減施策の推進
- 苅田工場高効率クーラーの導入、宇部工場廃プラⅢ期設備の設置によるGHG排出量の計画的削減
- 三菱マテリアル(株)との統合及びシナジーの早期発現に向けた着実な準備



# 建設資材 マグネシア・カルシア／エネルギー戦略 **UBE**

## 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 : 鉄鋼・自動車生産はコロナ影響による最悪期を脱し回復基調にあるも、コロナ前の水準には達せず
- エネルギー : 脱炭素社会実現に向けた動きが加速、バイオマス燃料への関心が更に高まる

### 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期の実施
- ファイン : 営業力・開発力強化による拡販、需要の確実な取り込み
- エネルギー : 競争力のあるエネルギーの安定供給とバイオマス燃料事業の拡大

### 20年度の成果

- マグ・カル : 上期を中心に鉄鋼・耐火物向け主要製品の需要が減少する中で高付加価値品は比較的堅調に推移
- ファイン : 自動車産業の回復需要を確実に捉え、販売数量を着実に獲得
- エネルギー : トレファイドペレット（PBT）の安定生産、コールセンターにおけるPKS\*の貯蔵、供給

\*Palm Karnell Shell : パーム椰子殻

### 21年度の戦略

- マグ・カル : マグ高付加価値品の拡大、中性固化材の拡販・製造能力拡大
- 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
- エネルギー : IPPにおけるバイオマス燃料使用拡大、PBT海外生産検討

## ■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、コロナ影響が甚大であったが徐々に回復傾向
- 電動車への移行が加速しつつあり、自動車軽量化やEV化の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の向上

#### 20年度の成果

- 射出成形機事業統合（宇部興産機械(株)とU-MHIプラテック(株)の合併）名古屋事業所での生産開始、統合効果による新機種の開発、上市
- 自動車軽量化対応の製品・プロセス開発（継続）

#### 21年度の戦略

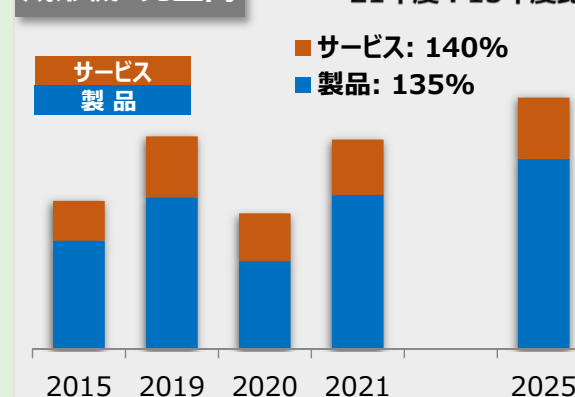
- 設備投資の回復期に向けての製品競争力強化



射出成形機：HHシリーズ

成形機 売上高

21年度：15年度比



## 産機事業

### 足元の事業環境

- 国内外ともに、コロナ影響による設備投資の見送り、予算縮小の動きが見られる
- カーボンニュートラル実現に向けた、新たな環境機器の市場が期待される

### 本中計期間の戦略

- 既受注IPP案件の工程管理及び原価管理に注力し確実に利益を確保
- 環境貢献・資源リサイクル製品の開発やアライアンスによる新たな収益源の創出
- 機械サービス：海外や他社製機器のサービスの取り組みによる収益拡大

### 20年度の成果

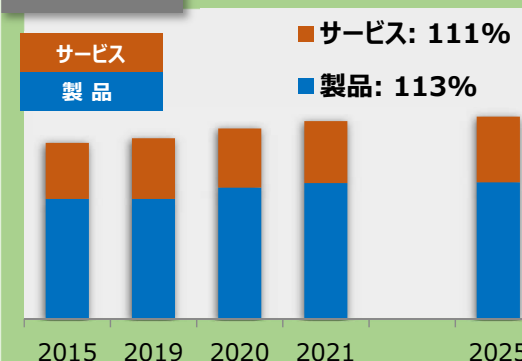
- 既受注IPP案件の工程は着実に進捗
- (株)日立プラントメカニクスからの化学機器事業承継（2020年7月）

### 21年度の戦略

- 化学機器事業の収益寄与
- カーボンニュートラルに貢献する製品開発テーマの創出

産機 売上高

21年度：15年度比



大型シップローダ

**VI**

# 株主還元

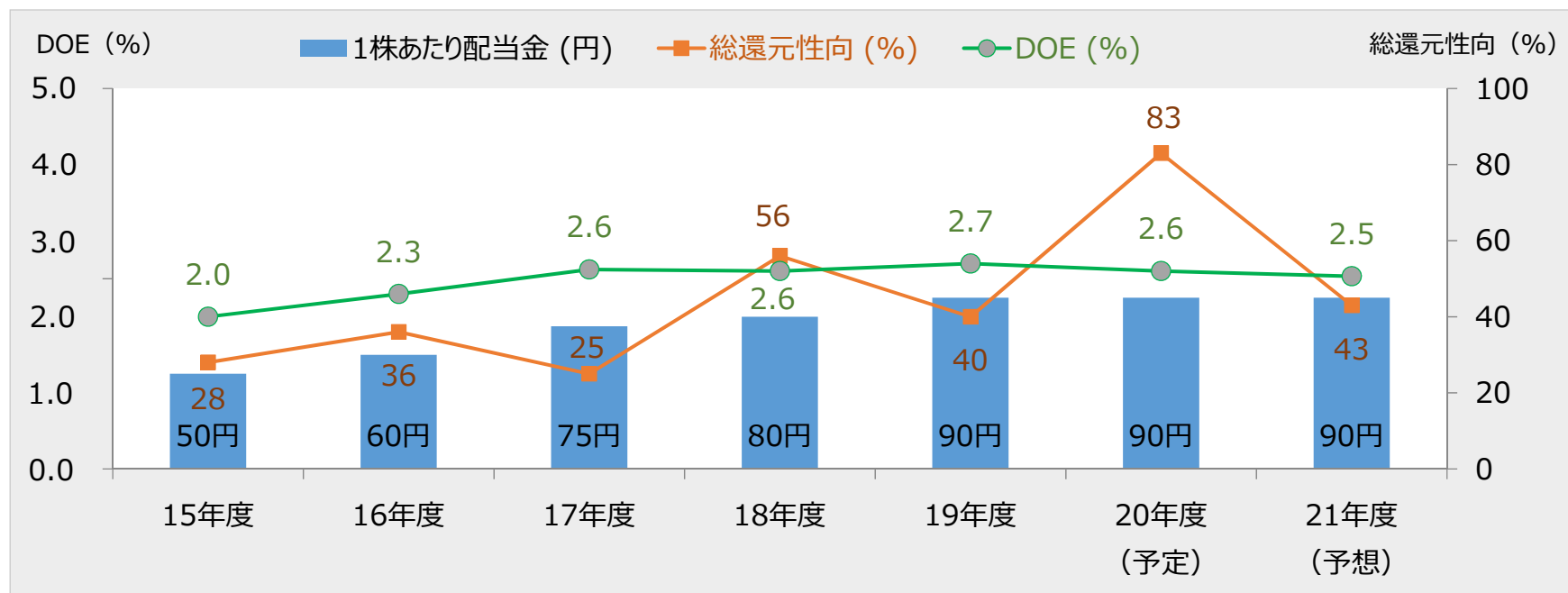
---

# 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）**

- ◆20年度の株主還元は、配当1株当たり90円（予定）に加え自己株式取得100億円
- ◆21年度の配当（予想）は、株主還元方針及び足元の利益水準等から総合的に判断し、20年度と同額の1株当たり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。