

2012年度決算説明会

新中期経営計画

Change & Challenge – 更なる成長に向けて –

2013年5月16日

宇部興産株式会社

# 説明内容

## 1 2012年度決算

2012年度決算と2013年度業績予想

## 2 新中期経営計画

「Change & Challenge -更なる成長に向けて-」

## 3 参考資料

# 2012年度決算と2013年度業績予想



## ◎ カプロラクタムなど化学品の市況悪化により減収減益に

(単位：億円)

項目	'11年度	'12年度	差異	要因
売上高	6,386	6,260	△ 126	化学製品販売価格低下
営業利益	460	299	△ 160	化学製品マージン悪化
経常利益	408	280	△ 127	為替差損益ほか営業外損益の改善
当期純利益	229	82	△ 147	堺カプロラクタム生産停止に伴う損失計上
純有利子負債	2,208	2,106	△ 101	
自己資本	1,994	2,155	160	
配当(円/株)	5.0	5.0	0.0	



(単位: 億円)

セグメント	売上高			営業利益		
	'11年度	'12年度	差異	'11年度	'12年度	差異
化成品・樹脂	2,310	2,193	△ 116	229	50	△ 179
機能品・ファイン	643	611	△ 32	54	12	△ 42
医薬	111	114	2	37	34	△ 3
建設資材	2,091	2,083	△ 7	86	114	28
機械・金属成形	725	713	△ 12	30	36	6
エネルギー・環境	625	687	62	33	59	26
その他	259	252	△ 6	10	10	0
調整額*	△ 380	△ 396	△ 15	△ 23	△ 19	3
計	6,386	6,260	△ 126	460	299	△ 160

\* セグメント間消去を含む



◎化学品の需給改善や堅調なセメント需要等により増収増益を見込む

(単位:億円)

項目	'12年度	'13年度	差異	要因
売上高	6,260	6,750	490	化学製品の数量増ほか
営業利益	299	340	41	化学製品の数量増ほか
経常利益	280	285	5	
当期純利益	82	145	63	特別損益改善
純有利子負債	2,106	2,150	44	
自己資本	2,155	2,275	120	
配当(円/株)	5.0	5.0	0.0	



# - 売上高・営業利益 -

(単位: 億円)

セグメント	売上高			営業利益		
	'12年度	'13年度	差異	'12年度	'13年度	差異
化成品・樹脂	2,193	2,510	317	50	70	20
機能品・ファイン	611	740	129	12	45	33
医薬	114	100	△ 14	34	20	△ 14
建設資材	2,083	2,120	37	114	130	16
機械・金属成形	713	760	47	36	40	4
エネルギー・環境	687	655	△ 32	59	40	△ 19
その他	252	260	8	10	10	0
調整額*	△ 396	△ 395	1	△ 19	△ 15	4
計	6,260	6,750	490	299	340	41

\* セグメント間消去を含む

新中期経営計画(2013～2015年度)

**「Change & Challenge -更なる成長に向けて-」**



# 総括(1) - 数値目標達成状況 -

## ◎ 計画最終年の収益目標は未達ながら、財務構造は着実に改善

項目	単位	'09年度 実績	'10年度 実績	'11年度 実績	'12年度 実績	'12年度 中計目標	'15年度 ターゲット
ネットD/Eレシオ	倍	1.4	1.1	1.1	0.98	1.0未滿	—
自己資本比率	%	27.3	28.3	30.0	31.4	30以上	—
売上高営業利益率	%	5.0	7.2	7.2	4.8	7.5以上	8.0以上
総資産事業利益率	%	4.4	7.2	7.2	4.8	7.5以上	8.0以上
自己資本当期純利益率	%	4.7	9.4	11.9	4.0	12以上	—
売上高	億円	5,495	6,160	6,386	6,260	6,700以上	—
営業利益	億円	275	443	460	299	530以上	700以上
事業利益	億円	293	470	479	321	550以上	—
純有利子負債	億円	2,440	2,110	2,208	2,106	2,200未滿	—
自己資本	億円	1,788	1,870	1,994	2,155	2,250以上	—
コストダウン(対'09年度)	億円	—	113	215	336	210以上	—



## ① 持続的成長を可能にする収益基盤の確立

- 成長戦略事業が伸び悩んだ一方、中核基盤事業は収益を下支え
- 新興国市場を見据えた技術・製品開発、事業特性に応じた海外展開、生産体制の再構築・設備統廃合については、一定の成果

## ② 財務構造改革の継続

- ネットD/Eレシオで1を切るなど財務目標をクリアし、A格を取得

## ③ 地球環境問題への対応と貢献

- 温室効果ガス削減は、前倒しで進捗  
エネルギー起源CO<sub>2</sub>排出量  
2015年度に1990年度比15%削減の目標は前倒しで達成
- 環境貢献型事業の売上げは着実に拡大



## UBEグループのあるべき姿

- 差別化された化学事業を中心に発展
- 多角化で経営環境の変化に対する安定性を確保



化学：成長の原動力  
非化学：収益の下支え

## 経営環境の変化

- 従来のシクリカルな変化でなく構造変化  
⇒ これまでの延長では対応不可能
- 原発事故、シェール革命  
⇒ 資源・エネルギーへの対応が喫緊の課題に

## 課題認識(企業価値向上に向けて)

- 化学部門の収益立て直し、次の柱となる大型事業の成長促進
- 非化学部門の収益基盤のさらなる強化
- 新規製品の事業化加速、収益への早期貢献



## グループビジョン

技術の翼と革新の心。世界にはばたく私たちのDNAです。

フロンティアスピリットを胸に、無限の技術で世界と共生する  
UBEグループは、次代の価値を創造し続けます。

新中期経営計画 (2013～2015年度)

# Change & Challenge –更なる成長に向けて–

(基本方針)

1. 持続的成長を可能にする収益基盤の強化
2. グローバルでのグループ力の最大化
3. 資源・エネルギー・地球環境問題への対応と貢献



# 基本方針

## ① 持続的成長を可能にする収益基盤の強化

- キャッシュ・フロー重視の経営方針は堅持しつつ、中長期的な持続的成長のため、攻めの投資を拡大
- 成長戦略事業へは設備投資を集中し、グローバルな事業拡大を推進
- 中核基盤事業においても、利益拡大が見込める分野には積極投資
- 環境・エネルギー分野を中心に、新規事業の創出・育成を加速

## ② グローバルでのグループ力の最大化

- グローバル・マーケティング体制の強化
- 情報・営業資産の共有・活用と、グループ連携の深化
- グローバルR&Dの推進

## ③ 資源・エネルギー・地球環境問題への対応と貢献

- 持続可能な社会の実現に向け、温室効果ガス(GHG)の削減に加えて、電力を含むエネルギー使用量の削減、生物多様性保全活動などにも積極的に取り組む
- 再生可能エネルギーの拡大や省資源、環境負荷低減に貢献する技術や製品の創出、拡大を推進

# 数値目標

## ■ 2015年度(最終年度)目標

### (1) 主要項目

営業利益	550億円以上
自己資本	2,700億円以上

### (2) 経営指標

売上高営業利益率	7%以上
総資産事業利益率	7%以上
自己資本当期純利益率	12%以上

## ■ 2020年度 ターゲット:

営業利益	800億円以上
------	---------



## セグメント別売上高・営業利益

(単位:億円)

セグメント	売上高			営業利益		
	'12年度 実績	'15年度 計画	差異	'12年度 実績	'15年度 計画	差異
化成品・樹脂	2,193	2,650	456	50	165	114
機能品・ファイン	611	950	339	12	105	93
医薬	114	140	26	34	40	6
建設資材	2,083	2,230	146	114	145	30
機械・金属成形	713	830	117	36	55	18
エネルギー・環境	687	720	32	59	50	△ 9
その他	252	315	62	10	10	0
調整額*	△ 396	△ 435	△ 38	△ 19	△ 20	△ 1
計	6,260	7,400	1,140	299	550	251

\* セグメント間消去を含む

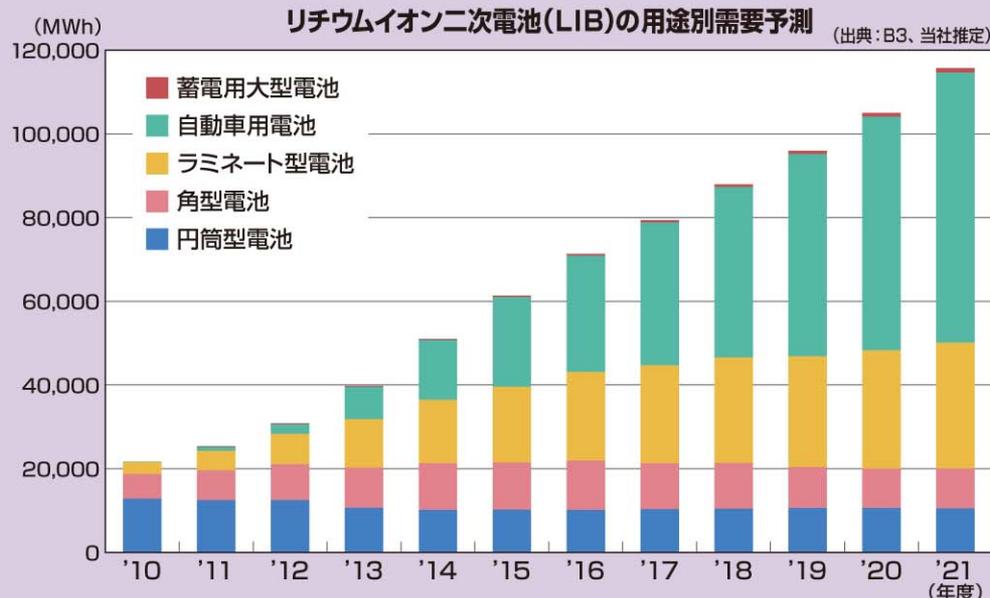
	医薬	化成品・樹脂	機能品・ファイン	建設資材	エネルギー・環境	機械・金属成形
育成領域			航空宇宙分野 情報電子分野 環境・エネルギー分野			
成長戦略事業	医薬		電池材料 機能化学品			
		機能性樹脂 リサイクル・再生可能	機能性無機材料	エネルギー		
中核基盤事業	積極拡大	合成ゴム ラクタム・ナイロンチェーン ナイロン樹脂				機械サービス
	基盤強化	カプロラクタム 工業薬品 (PE) (ABS)	ラクタム系ファインケミカル	セメント・ 生コン  石灰石・ カルシウム・ マグネシア	石炭 電力	成形機 産機 製鋼
			ポリイミドチェーン ポリイミド ガス分離膜 半導体・電子・光関連材料			



### グローバル市場の変化と成長に対応し、収益拡大を図る

#### 事業環境

- LIB市場は中長期的には大きく成長  
(民生だけでも年5~10%の伸び)
- 市場は大きく変化  
〔地域〕日本企業寡占  
→ 韓中台メーカーの伸長  
〔用途〕民生中心  
→ 民生+車載・定置
- 要求性能・品質の高度化
- 参入が相次ぎグローバルで競争激化
- 車載市場の立上りの遅れ



### これまでの「強み」を進化させ、車載市場の本格的な立上りに向けた「次なる手」を打ち、勝ち残る

#### 強み

- ◆ 実績とブランド力
- ◆ 技術的優位性(顧客対応力)
- ◆ コスト競争力

#### 次なる手

- ◆ 需要の伸びに合わせた生産能力の拡充
- ◆ 将来の顧客要求を見据えた開発
- ◆ グローバルな供給体制の構築

### ■ 電解液



- 民生用高機能分野でのトップランナーとしての圧倒的な実績
- ダウ社との合併でのグローバルなサプライチェーン構築
- 添加剤の開発力を活かした差別化グレードの提案
- 主要溶剤(DMC、DEC/MEC)の自製

### ■ 電解液用溶媒

- 品質・コスト優位性を活かし、高純度DMC、DEC/MECの供給能力を拡大

### ■ 導電助剤(AMC)

### ■ セパレーター



- 乾式製法で車載用途に先行
- 生産設備をタイムリーに増強
- 性能要求に着実に対応
  - ◆ 日立マクセル社との合併での塗布型開発・量産化
  - ◆ 薄膜化技術・設備

### ■ バインダー

- ポリイミドワニス、オキセタン、PUDなどの「機能性接着剤」で市場開発

社外との技術提携で  
イノベーションを触発

### 〔材料開発〕

- 次世代電池材料
- 電池関連部材

### ■ 安全素子

### ■ 正負極材料

### ■ 非接触充電

差異化技術

材料評価

高品質安定生産

有機化学

ポリマー

セラミックス

基盤技術



## 独自技術に基づく差異化戦略を推進

### ① C1ケミカル技術をベースにした事業拡大(成長戦略)

**ECOコーティング** 世界トップシェアのPCDはタイにも設備を新設  
PUD(水性ポリウレタン)はフル稼動・フル販売で  
収益の柱の一つに

**電解液溶剤** DMC・DEC・MECは新製法での設備化により、  
供給能力とコスト競争力を強化

**C1技術ライセンス** DMO法MEGは中国以外へも展開  
DMO法オキサミド(緩効性肥料)検討開始

### ② ジオール生産体制の維持強化(基盤強化)

既存工場(宇部、スペイン、タイ)のデボトル増産とコストダウンを推進  
新たな製造拠点の検討

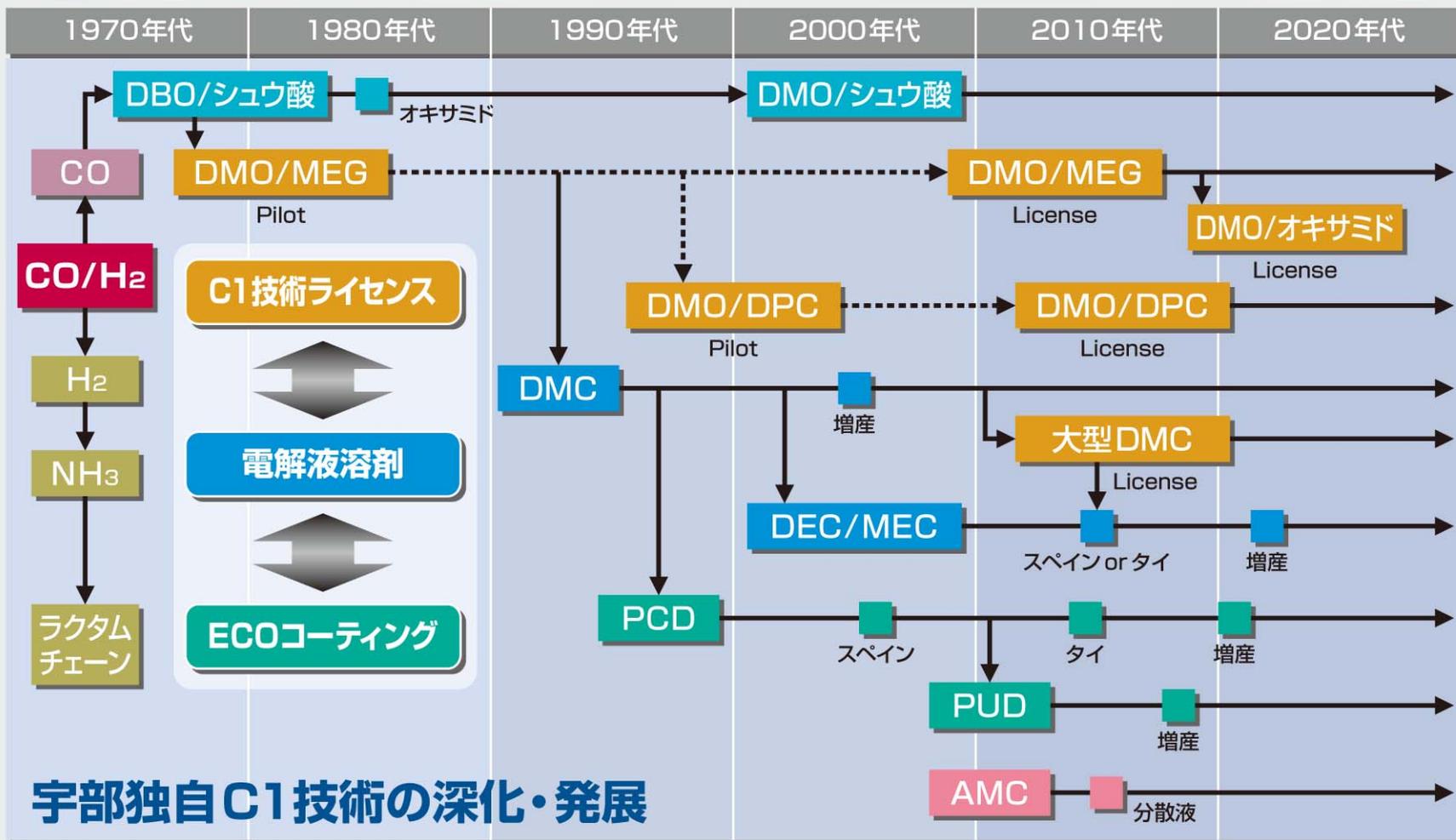
### ③ 新規事業の創出・推進(育成領域)

AMC事業の早期立上げ:分散液の開発・事業化による加速  
スライドリングマテリアル(SRM)事業化の推進:

アドバンスト・ソフトマテリアルズ(ASM)社との連携強化



### C1ケミカル技術をベースとした事業拡大



宇部独自C1技術の深化・発展



### 〈医薬事業の戦略〉

#### ビジネスモデルを発展させ、基盤作りと成果刈取りにより安定的成長軌道に乗せる

- 自社医薬：パイプラインの充実と早期導出、並びに既存品のLCM(ライフサイクルマネジメント)推進
- 受託医薬：技術力拡充(ex. 高薬理活性化化合物取扱い)、サプライチェーン強化等による新薬原体を中心とした事業拡大
- 海外生産拠点の構築／ジェネリック原体の製造／プロセス開発受託によるビジネスモデル発展

#### ◆自社医薬品の共同開発状況

商品名(開発コード)	適応症	現状(上市地域)	今後の展開
<b>タリオン</b> 一般名：ベボタスチンベシル酸塩 販売：田辺三菱製薬(株)	<b>抗アレルギー剤</b> ● アレルギー性鼻炎 ● 蕁麻疹 ● 皮膚疾患に伴うそう痒 ● アレルギー性結膜炎	タリオン錠(日本・韓国・中国・インドネシア) タリオンOD錠(日本) ベブリーブ点眼薬(米国)	● さらなるライフサイクルマネジメント(適応症・製剤追加、新興国市場への地域拡大等)を図る
<b>カルブロック</b> 一般名：アゼルニジピン 販売：第一三共(株)	<b>血圧降下剤</b> ● 高血圧症	カルブロック錠(日本) レザルタス配合錠(日本)	● 第一三共(株)オルメサルタン・カルブロックファミリーとして販売促進
<b>エフィエント</b> 一般名：プラスグレル 販売：第一三共(株)、 米国・イーライリリー社	<b>抗血小板剤</b> ● 心筋梗塞、脳梗塞 など	エフィエント錠 (米国・欧州ほか60数カ国)	● グローバルな国・地域への販売拡大 ● 国内 心臓領域：13年申請予定 脳 領域：14年度第3相終了予定
<b>(DE-117)</b> パートナー：参天製薬(株)	<b>緑内障治療薬</b> ● 緑内障、高眼圧症	米国：第1相／第2相	● グローバル展開を図る
<b>(DS-1442)</b> パートナー：第一三共(株)	<b>脂質異常症治療薬</b> ● 脂質異常症	米国：第1相	● グローバル展開を図る

#### ◆受託医薬品の状況

##### 営業品

原体／降圧薬、高尿酸血症薬等 中間体／抗血栓薬、脂質異常症治療薬、抗凝固薬、糖尿病薬等

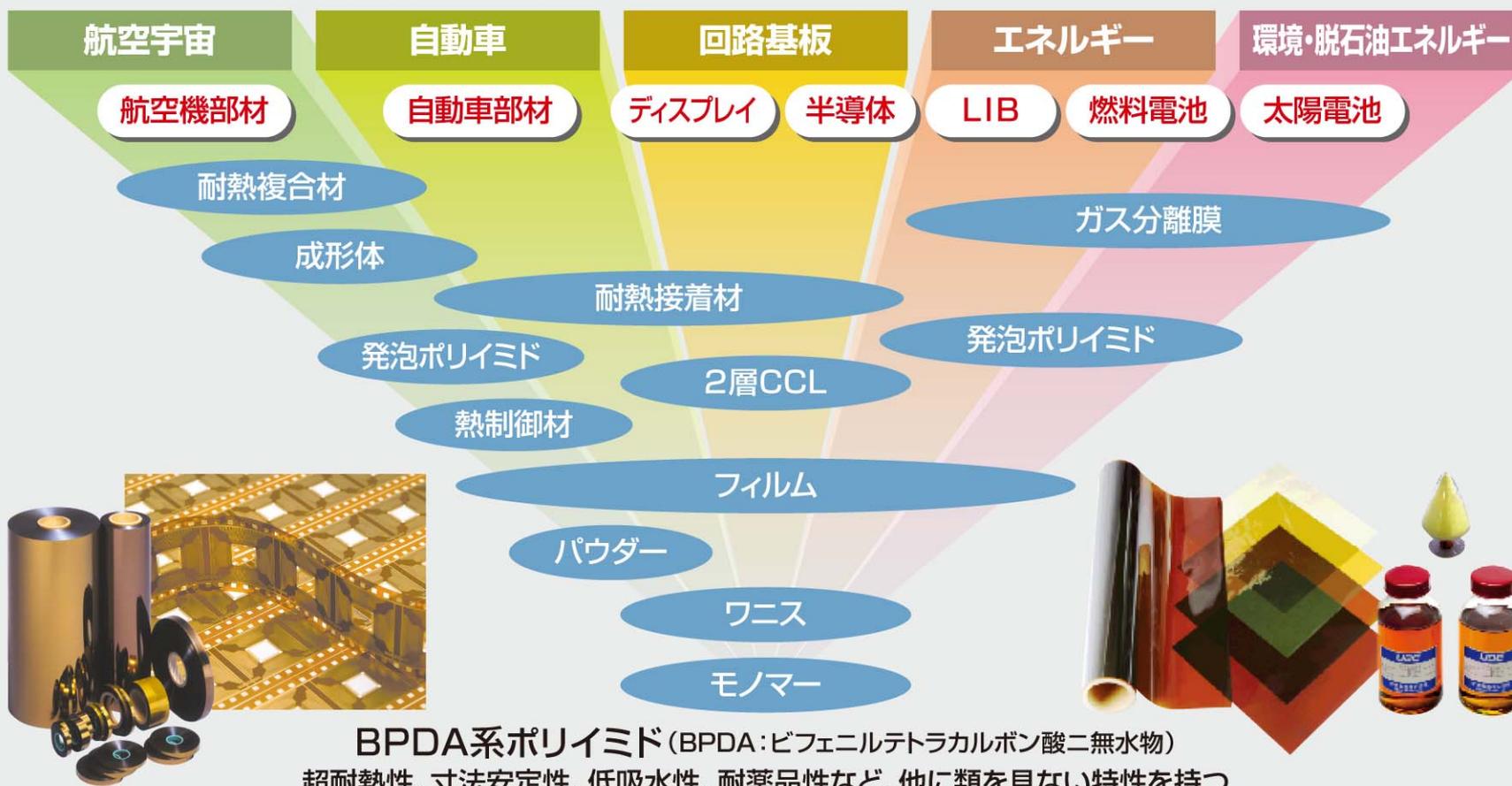
##### 開発品

抗癌剤、糖尿病薬、高血圧薬等の原体・中間体

国内外製薬会社からの  
受注案件が順次上市

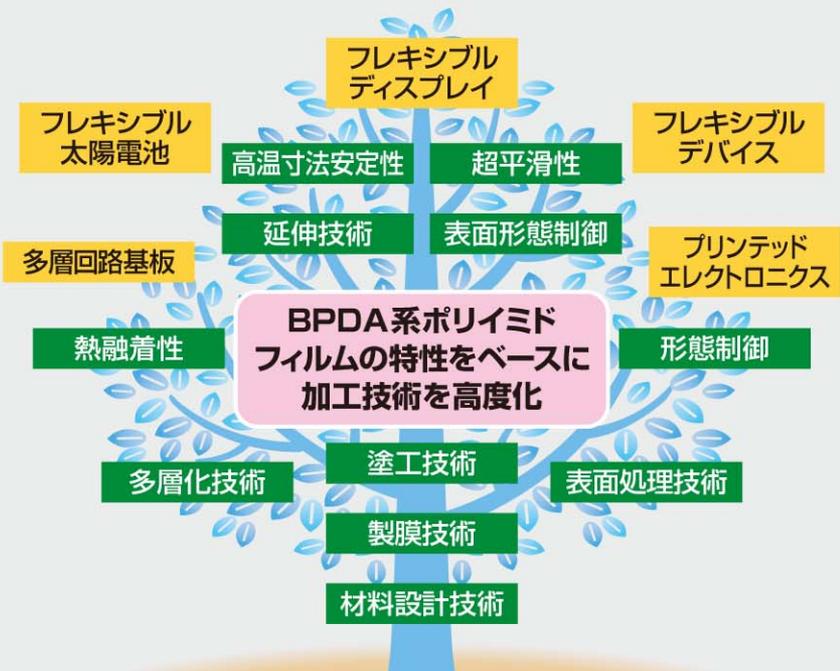
### 〈ポリイミドチェーンの戦略〉

## 独自のモノマーBPDAの特性を活かした用途拡大

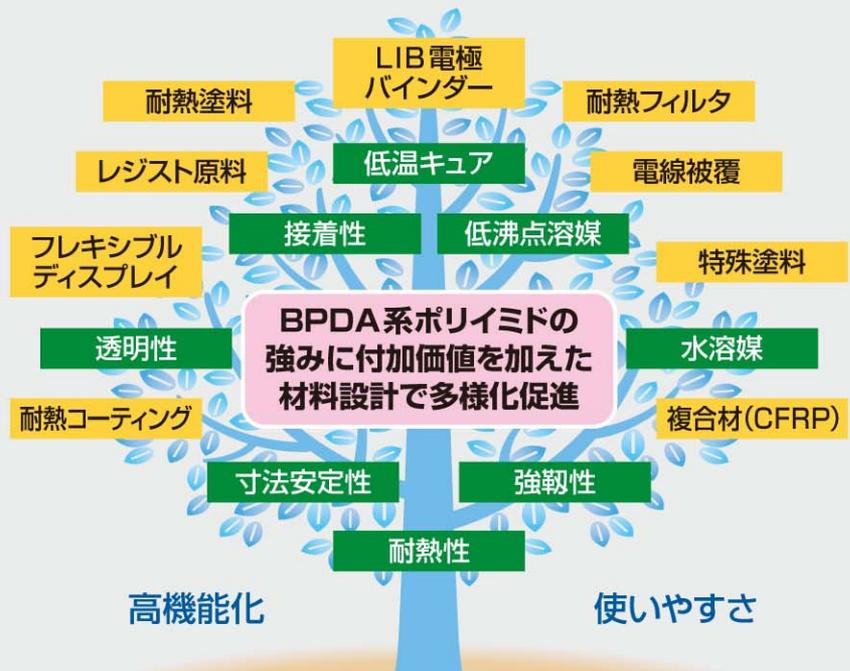


BPDA系ポリイミドのスペシャリストとして、  
既存用途分野での  
高シェア維持と新規市場創出を牽引

**新規市場**  
フレキシブルディスプレイ、  
フレキシブル太陽電池、フレキシブルデバイス、  
自動車部材、二次電池部材等



フィルムの展開



ワニスの展開



## カプロラクタム事業の戦略・位置付けを「アジア市場におけるプレゼンスの追求」から「安定的でコスト競争力のあるナイロン原料」へ

### 〈カプロラクタム事業の戦略〉: コスト競争力の確保

事業環境: ● 中国でカプロラクタム、ナイロン(重合)の  
 新增設が相次ぐ  
 ⇒ カプロラクタムは大幅な供給過剰に  
 ⇒ コスト競争力に劣るプラントの淘汰が進む

打つ手: ● 堺工場の停止  
 ⇒ コスト競争力のあるグローバル  
 生産体制の再構築

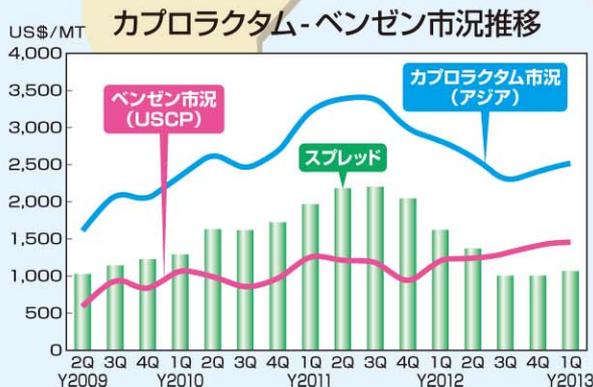
- 高速紡糸性能に優れる一級品を安定供給
- 硫安の高付加価値化と3極連携マーケティング
- アライアンスの強化

### 〈アンモニア事業の戦略〉: 安定生産による拡販

事業環境: ● アジアにおける供給不足の継続  
 ● 日本国内では、生産プラント停止が相次ぐ

打つ手: ● 圧倒的なコスト競争力を持つ宇部の  
 アンモニアプラントでの安定生産により、  
 外販量を拡大

- 生産設備のリニューアル
- 適正価格の獲得

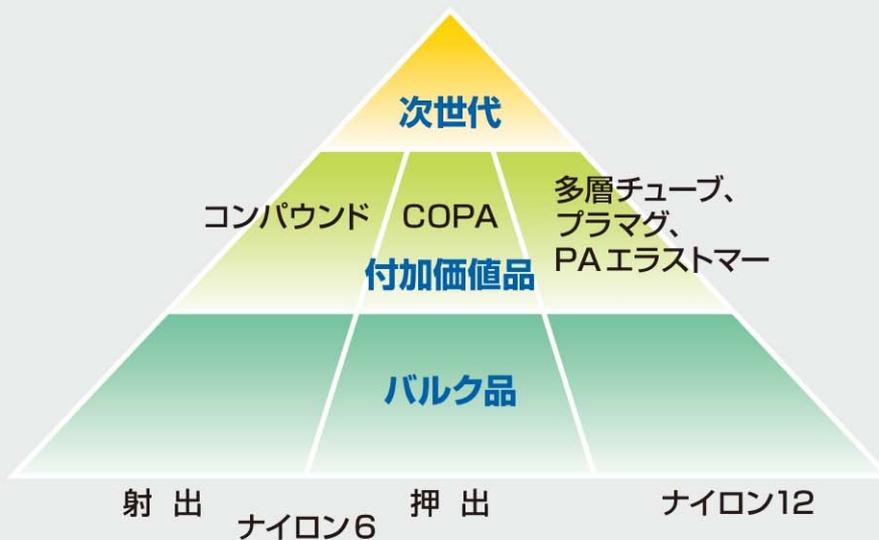


### 〈ナイロン樹脂事業の戦略〉：競争力ある原料を活かした生産体制の拡充と、高付加価値化により積極拡大

- 事業環境：
- グローバル需要は、向こう10年で年平均4%の伸び
  - 射出用途は、自動車市場の拡大と軽量化により需要拡大
  - 連続重合による安定品質で顧客評価の高い押出(フィルム)用途も、食品包装フィルム、LIBパッケージ向けに需要拡大



- 打つ手：
- 日本・タイ・スペイン3拠点での増強と、北・中米での拠点展開
  - 射出用途は、日系自動車メーカーのグローバル展開に対応し、コンパウンド能力を増強
  - 押出用途は、新興国市場での拡販と、コポリマー等の高付加価値市場での需要創出



ナイロン6樹脂 重点ターゲット市場		地域 (○:積極拡大市場)				
		日本	中国	アジア	欧州	米州
押出	フィルム		○	○		
	モノフィラ					
	自動車用チューブ	○	○	○		
射出	自動車部品			○	○	○

供給拠点： 日本 タイ スペイン

### 〈合成ゴム事業の戦略〉

- 日系タイヤメーカー向けを中心に安定供給体制を確立
- 独自製品 (VCR やリニアタイプ等) の販路拡大
- 原料ブタジエンの安定確保などサプライチェーンの強化

### 世界のBR需要予測

(出典: IISRP、当社推定)

(KT)		2011年	2012年	2013年	2014年	2015年	2016年
世界	需要	3,086	3,140	3,342	3,553	3,730	3,864
	供給	2,920	3,115	3,239	3,497	3,692	3,762
アジア	需要	1,622	1,717	1,835	1,952	2,053	2,136
	供給	1,533	1,761	1,885	2,108	2,253	2,303

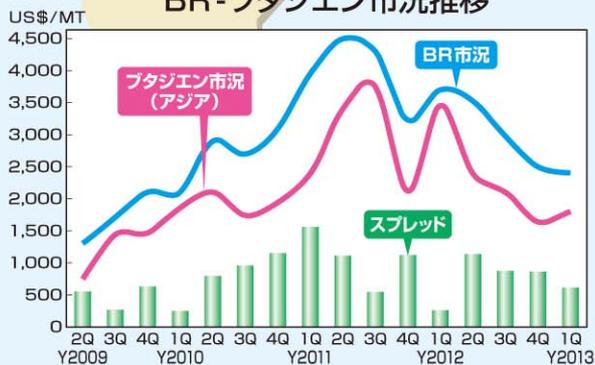
### 事業環境

- タイヤメーカーの増設を背景とした需要増加
- 省エネタイヤに対応する特殊品のニーズ増加

### 打つ手

- BR増産  
千葉にて増産 ('13年+16kt)  
マレーシアにて新設 ('14年+50kt)  
第5工場の検討
- VCRのグローバル標準化と、ラインアップ拡充 (汎用品～特殊品まで)

### BR-ブタジエン市況推移





### 〈セメント・生コン〉

震災復興需要  
防災・減災  
インフラ老朽化

国内需要は  
中期的に  
堅調に推移

- 内需の確実な取込み
- 再投資可能な適正価格の確保
- より高度な廃棄物リサイクルの拡充

セメント国内需要想定(万トン)



### 〈石灰石・カルシア・マグネシア〉

- 石灰石チェーンの最適化
- 高品位石灰石の強みを活かし、カルシア・マグネシア事業を強化
- 「金山台鉱区」を2017年出鉱目指し、開発  
⇒ セメント原料を確保し、事業継続性を担保

伊佐・  
石灰石鉱山



宇部マテリアルズ(株)の完全子会社化  
⇒ シナジー強化

### 〈機能性無機材料〉

- UBEグループ内での連携を強化し、  
タイムリーな事業化を実現



製品とサービスの連携強化・拡充により、  
グローバル市場での顧客対応力を強化し、収益の拡大を目指す

宇部興産機械(株) [製造・販売会社] } 2013年10月合併  
宇部テクノエンジ(株) [機械サービス会社]

- 生産・販売・サービス拠点
- ▲ 販売・サービス拠点
- ★ サービス拠点

納入機の全世界稼働台数

	成形機	産機 <sup>※</sup>
国内	1,400台	1,700台
海外	2,700台	600台
合計	4,100台	2,300台

※ 堅型ミル・除塵装置のみ

サービス事業の大きな営業資産





### アジアからグローバルへ事業エリアを拡大

北米他  
13%

北米

ヨーロッパ  
21%

東欧

アジア  
66%

中国

韓国

インド

台湾

南米

- 海外売上比率
- 主要生産拠点
- ▲ 営業拠点
- ★ 主要機械サービス拠点

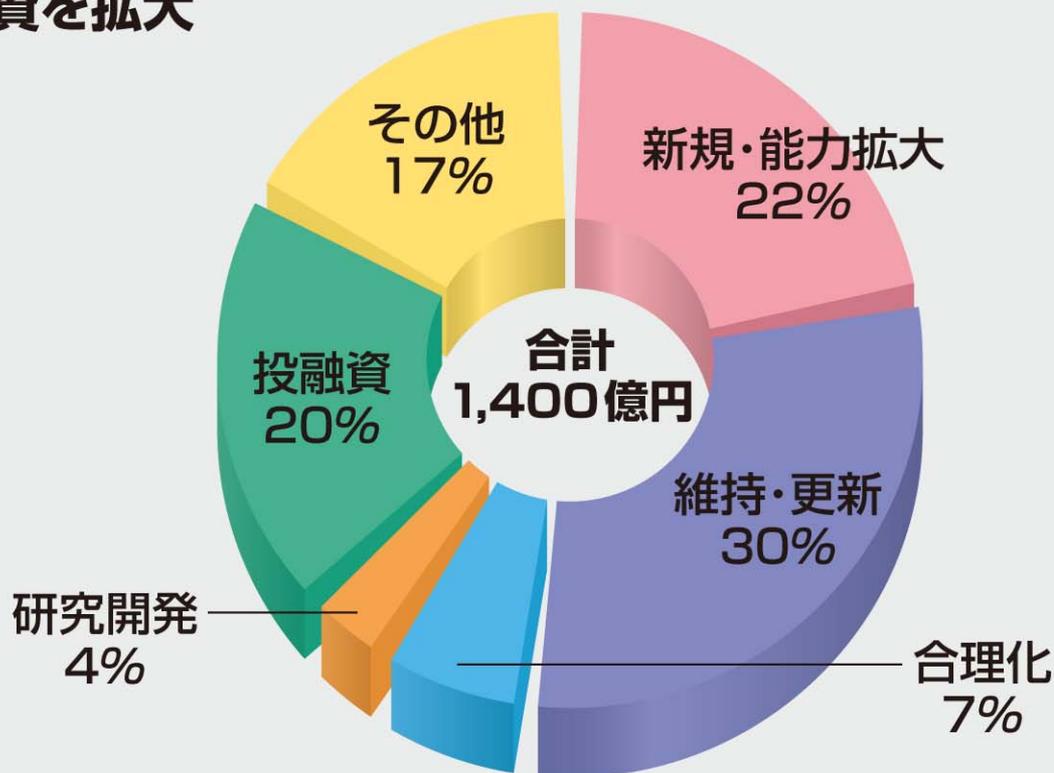
### 【セグメント別海外売上高】

(単位：億円)

	化粧品・樹脂	機能品・ファイン	医薬	化学計	建設資材	機械・金属成形	エネルギー・環境	その他	合計
'12年度実績	1,245	224	50	1,521	77	293	1	158	2,052
セグメント別売上高に占める割合	60.6%	39.2%	44.8%	55.5%	3.8%	42.1%	0.3%	69.1%	32.8%



- ◆ 投資額、タイミングは緊急性やキャッシュ・フローの状況により柔軟に判断
- ◆ 攻めの投資を拡大



(単位：億円)

項目	'13年度	'14年度	'15年度	'13～'15年度計
設備投資・投融資額	450	510	440	1,400



案件	場所	完工時期
<b>① 電池材料事業の能力拡大</b>		
<ul style="list-style-type: none"> <li>● 機能膜増産設備</li> <li>● 高純度DMC、DEC/MEC製造設備</li> </ul>	堺 スペイン or タイ	'13～'16年度 '15/4
<b>② ナイロン樹脂事業の強化とコスト競争力のあるラクタム確保</b>		
<ul style="list-style-type: none"> <li>● ナイロン6増産設備</li> <li>● ナイロンコンパウンド押出機更新</li> <li>● カプロラクタム 新工場(投融資)</li> <li>● アンモニア調達先確保(投融資)</li> </ul>	スペイン 宇部 未定 未定	'14/9 '14年度 未定 未定
<b>③ 合成ゴムのグローバルな能力拡大</b>		
<ul style="list-style-type: none"> <li>● 合成ゴム増産設備</li> <li>● 合成ゴム 新工場(投融資)</li> </ul>	千葉 マレーシア タイ	'14/2 '14年度 '16年度
<b>④ セメント事業の安定的収益確保のための事業基盤強化</b>		
<ul style="list-style-type: none"> <li>● 排熱発電設備</li> <li>● 金山台鉱区開発</li> </ul>	苅田 伊佐	'15/12 '17/10



## 社会動向

世界的な人口増大  
食料・原料資源・エネルギー逼迫・高騰

地球環境保全への  
社会的要請の増大

## 課題

エネルギー源の多様化  
省エネルギー

持続可能な社会

市場の縮小  
市場ニーズの多様化

## 重点領域

原料多様化

少子高齢化

先進国の人口減  
産業の空洞化

石油資源枯渇

高度情報化  
スマート化

競争力強化

医薬品    有機エレクトロニクス    高機能膜  
サステナブルケミカルズ    次世代電池材料    次世代照明材料  
エネルギー変換材料  
有機無機複合材料    先端医療材料    希少金属代替

## 重点分野

新炭素源・次世代ケミカルズ

ヘルスケア

環境・エネルギー

情報電子

コラボレーション

オープンイノベーション

テクノロジープラットフォーム



既存事業強化のためのテーマと、次世代に向けたテーマのバランスを取り、集中と選択による資源再配分を進め研究開発のスピードアップを図る

## ① 中核基盤事業強化と成長戦略事業の拡大

化学分野を中心として、顧客の要求に応える機能・コストの実現を目指す

- **新規材料・化学品の開発** 機能化学品(PUD、MO)、機能性樹脂(特殊ゴム・ナイロン)、車載用電解液・セパレーター、透明超耐熱ポリイミド、プリンタブルエレクトロニクス、高性能分離膜、新規医薬品
- **生産技術革新** ラクタム、窒化珪素、C1ケミカルズ

## ② 育成領域の早期の成長戦略事業化

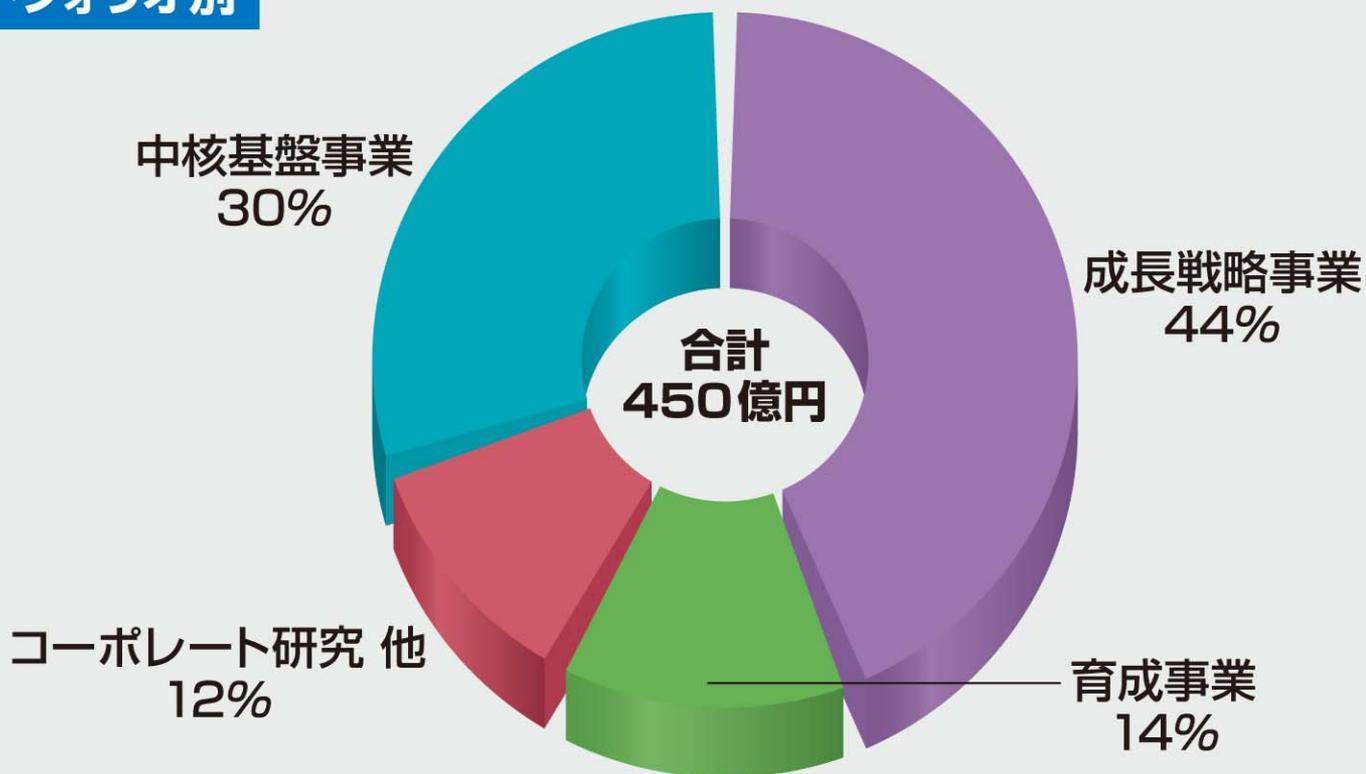
航空宇宙、情報電子、環境・エネルギーの3分野で事業化を加速

## ③ 新規重点分野の技術基盤強化と育成領域への早期移行

- **新炭素源・次世代ケミカルズ** 新規ファイン・機能ケミカルズ、炭素源多様化
- **環境・エネルギー** 高機能膜、希少金属代替、エネルギー変換材料、次世代電池材料
- **ヘルスケア** 自社部材のヘルスケア領域への展開
- **情報・電子** 有機エレクトロニクス材料、次世代照明材料



## ポートフォリオ別



(単位: 億円)

項目	'13年度	'14年度	'15年度	'13～'15年度計
研究開発費	145	150	155	450

## 持続可能な社会の実現に向け、企業の社会的責任として取り組む

### 温室効果ガスの削減

- 国内UBEグループのCO<sub>2</sub>削減目標  
2015年度までに
  - ◆ エネルギー起源CO<sub>2</sub>排出量：15%削減(1990年度比)
  - ◆ CO<sub>2</sub>排出量：20%削減(1990年度比)
- 省エネ推進、廃棄物利用拡大などにより、さらなるCO<sub>2</sub>排出量削減に努める
- 海外事業所におけるCO<sub>2</sub>排出量などの状況を把握し、グループ全体としての削減目標を検討

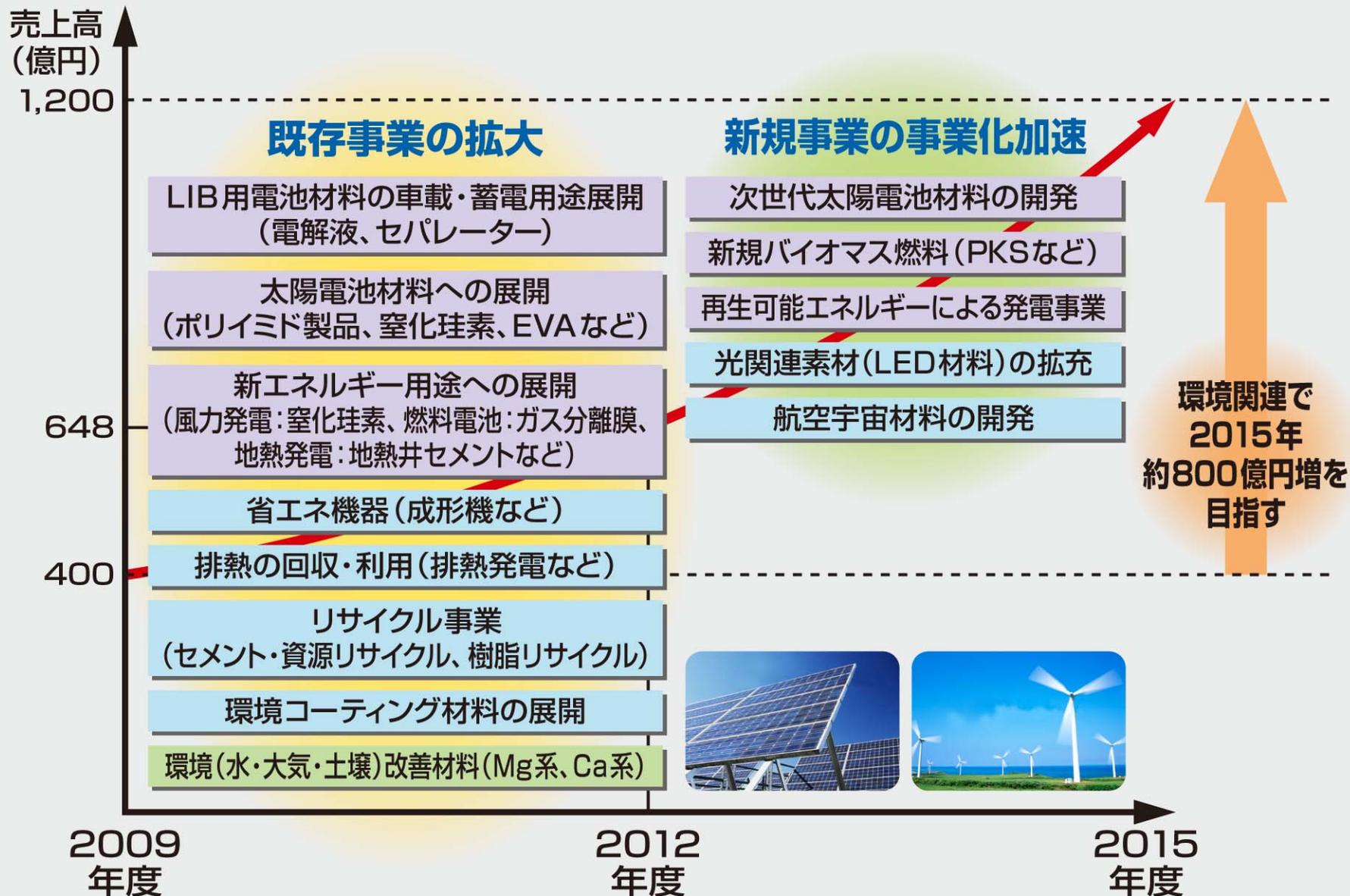
### 環境貢献型技術・製品の開発

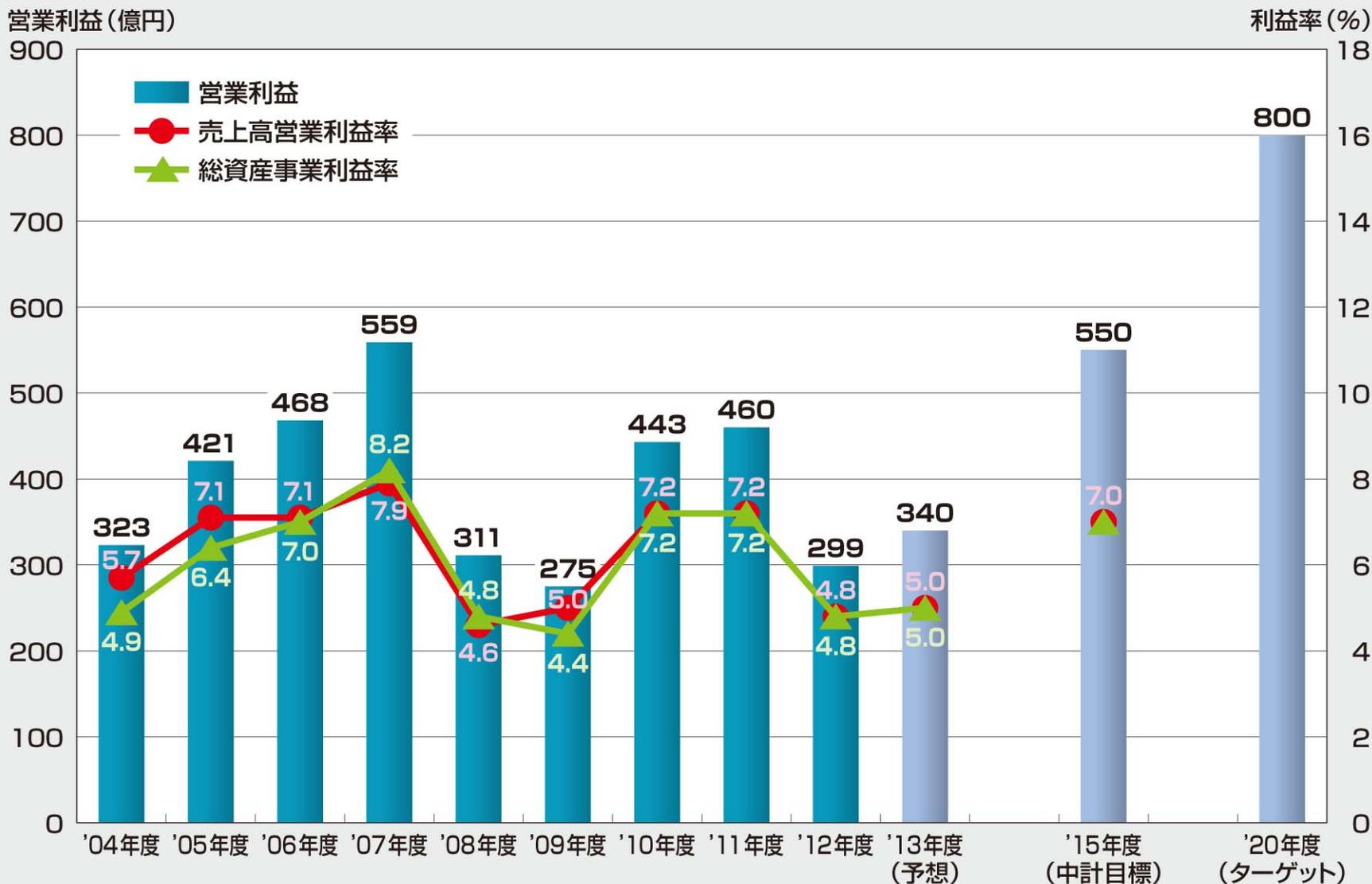
UBEグループの技術・製品を通して地球環境へ貢献

- 次世代エネルギー関連素材・製品
- 省エネ・環境負荷低減に貢献する素材・製品・技術
- 環境改善・保全に貢献する素材・製品・技術

### 生物多様性保全への取り組み

- 生物多様性に配慮した事業活動を展開
- 森林整備活動にも積極参加

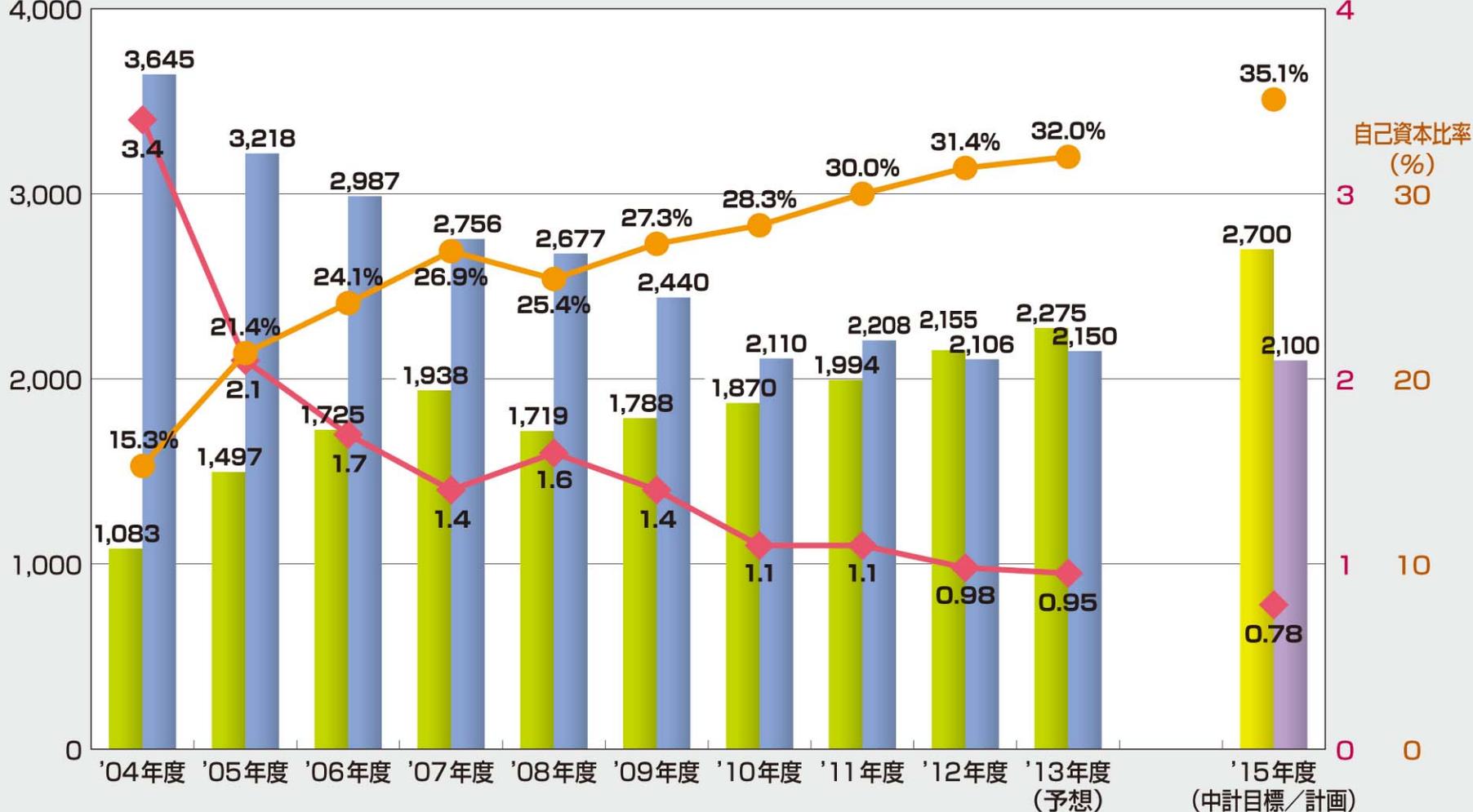




純有利子負債  
自己資本  
(億円)  
4,000

■ 自己資本 ■ 純有利子負債 ◆ ネットD/Eレシオ ● 自己資本比率

ネットD/Eレシオ  
(倍)  
4





### 配当方針

業績に対応した配当が基本

一方、株主の中長期的な利益確保を図るうえで、  
将来の事業展開のための内部留保の充実も重視

⇒ これらを総合的に勘案して株主配当を決定

**連結配当性向を  
従来の20%～25%から高め、  
30%以上を目指す。**



# 参 考 资 料

---



# 数値計画

## 経営指標

項目	単位	'12年度 実績	'15年度 計画
ネットD/Eレシオ	倍	0.98	0.78
自己資本比率	%	31.4	35.1
売上高営業利益率	%	4.8	7.4
総資産事業利益率	%	4.8	7.7
自己資本当期純利益率	%	4.0	13.2

## 損益計算書・ 貸借対照表の 主要項目

〔為替前提〕  
1ドル = 95円

売上高	億円	6,260	7,400
営業利益	億円	299	550
事業利益	億円	321	585
純有利子負債	億円	2,106	2,100
自己資本	億円	2,155	2,700
コストダウン(対'12年度)	億円	—	240以上



# キャッシュフロー計画

(単位：億円)

	新中期経営計画 '13～'15年度累計
<b>営業キャッシュフロー (A)</b>	<b>1,580</b>
經常利益	1,180
減価償却費	1,030
税金支払	△ 250
その他	△ 380
<b>投資キャッシュフロー (B)</b>	<b>△ 1,390</b>
設備投資・投融資	△ 1,400
その他	10
<b>フリーキャッシュフロー (A+B)</b>	<b>190</b>
有利子負債増減	34
配当他	△ 184
<b>現金及び現金同等物の増加</b>	<b>40</b>



## 経営資源を集中的に投入し、迅速な収益増大と事業規模拡大を図る

分野	製品例
医薬	自社医薬、受託医薬
電池材料	LIB電解液、セパレーター LIB電解液溶媒(高純度DMC、DEC/MEC) 「AMC」(多層カーボンナノチューブ) バインダー
機能化学品	C1ケミカル(DMC、PCD他) 二価フェノール誘導品、環境コーティング材料(PUD) MO(有機金属化合物)
機能性樹脂	ポリイミドワニス、ナイロン特殊品、BR特殊品
機能性無機材料	窒化珪素、高純度カルシア・マグネシア 「モスハイジ」(塩基性硫酸マグネシウム無機繊維) 排気水質浄化剤
リサイクル・ 再生可能エネルギー	高度廃棄物処理 RCP(調色リサイクル樹脂) PKS他バイオマス燃料



# 中核基盤事業

**[積極拡大]** 必要な経営資源を積極的に投入し、収益とキャッシュフローの拡大を図る

**[基盤強化]** 収益力の強化のために必要な経営資源を投入し、あるいは過去の投資の刈り取りを図り、収益とキャッシュフローの確保と体質強化を図る

分野	製品例
合成ゴム	ブタジエンゴム
ラクタム・ナイロンチェーン	カプロラクタム、硫安、ナイロン樹脂 工業薬品(アンモニア、硝酸、砒酸、液化炭酸、過酸化水素) ラクタム系ファインケミカル(ジオール、硫酸ヒドロキシルアミン、MEKオキシム等)
ポリイミドチェーン	ポリイミド(BPDA、フィルム、2層CCL、成形体) ガス分離膜
半導体・電子・光関連材料	高純度化学薬品 フェノール樹脂、高分子加工品
セメント・生コン	セメント、生コン、建材
石灰石・カルシア・マグネシア	
石炭・電力	
機械サービス	
成形機・産機・製鋼	



## 目標の規模と収益性を満足する成長戦略事業或いは中核基盤事業を早期に育成する

分野	製品例
航空宇宙	「PETI」(高耐熱複合材料用ポリイミド樹脂) 発泡ポリイミド MLI(多層断熱材) 「チラノ繊維」
情報電子	MGC光変換材料 SiAlON(窒化珪素系セラミックス) ポリイミド多孔質膜 「POMP」(ポリアミド多孔質微粒子) 「ハイプレシカ」(シリカ単分散微粒子)
環境・エネルギー	次世代電池材料 ヘリオトロピン(完全合成香料) 「スライドリングマテリアル」(環動高分子材料) 光触媒繊維

### 〈セラミックス事業〉

- ハイブリッド、電気自動車：パワーデバイス基板材料
- クリーンディーゼル：グロープラグ材料
- 創エネ関連：風力発電機用軸受ボール材料  
太陽電池プロセス材料
- 次世代照明：LED蛍光体材料



軸受



グロープラグ

### 〈ガス分離膜事業〉

- シェールガス防爆、石炭ガス化：窒素分離膜、水素膜
- 天然ガス、バイオガス分離：脱炭酸膜など
- バイオエタノール：アルコール脱水膜



油田

### 〈半導体関連・電子材料事業〉

- 高輝度白色LED材料：有機金属化合物(MO)
- 省電力LSIプロセス材料：三塩化ホウ素、高純度薬品(硝酸、安水)
- 半導体封止材料：フェノール樹脂(明和化成)  
⇒ 新規用途としてシェール油田プロパントへの展開を開拓中

環境・エネルギー  
用途で需要拡大



太陽電池



### 〈石炭・電力事業の戦略〉

- 競争力のある石炭と電力を UBEグループに安定供給
- 安定した収益、キャッシュ・フローの創出
- エネルギー・地球環境問題に対応し、技術開発を推進

### 事業環境

- 新興国での需要増大や、世界的な原発政策見直しに伴う中長期的なエネルギーコスト上昇
- 地球環境問題への対応要請

### 石炭事業の打つ手

- コールセンターの効率的運用
- 競争力のある価格での調達
- 新規バイオマス燃料利用と、褐炭等低品位炭利用技術開発を推進

### 電力事業の打つ手

- 低品位炭 使用炭種の拡大と設備対応強化
- バイオマス混焼の強化、メガソーラー参入
- 外販電力の継続（発電量の最大化）



沖の山コールセンター



IPP発電所

- 海外拠点
- 石炭調達先



## ■ 高度廃棄物処理（セメントキルンでの廃棄物利用）

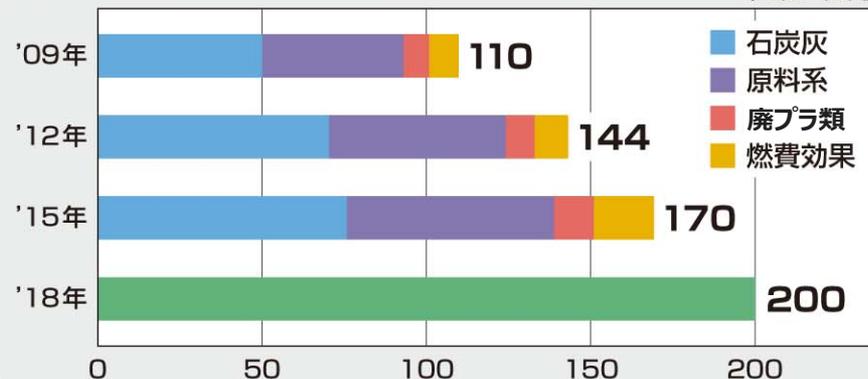
廃棄物処理収入

(金額：億円)

### 〈資源リサイクル事業の戦略〉

- 利用設備の更なる充実
- 処理困難品の収集力強化
- 非セメント資源化の取組み

処理収入目標 **200億円** (2018年度)



## ■ 樹脂リサイクル（調色リサイクル樹脂『UBE-コンポジット®』）

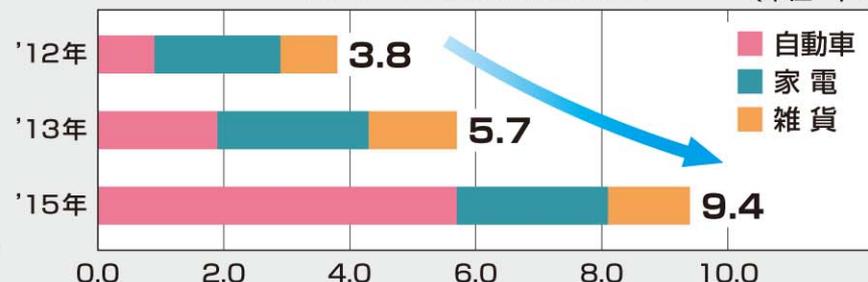
⇒ UBEのコンパウンド技術と調色技術を合わせたオンリーワン製品  
再生プラスチック需要の高まりに対応

### 〈樹脂リサイクル事業の戦略〉

- 自動車分野での再生材利用拡大に対応
- ➡ 生産設備の増強  
リサイクル材の収集力強化

調色リサイクル樹脂 販売量

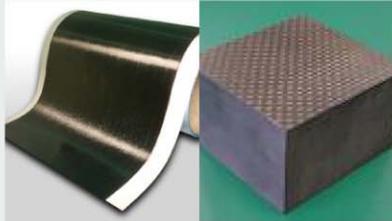
(単位：千t)



## ■ 再生可能エネルギー事業

### 〈再生可能エネルギー事業の戦略〉

- 独自技術によるバイオマス燃料供給事業の早期立上げ
- 遊休地を活用したメガソーラー事業



耐熱コンポジット材料PETI

2009年～2015年  
ボーイング共同開発

- エンジンナセル
- パイロン



発泡ポリイミド

2013年  
航空機向け採用

- 航空機  
エアダクト断熱・遮音
- 原発、艦船  
断熱材



航空機エアダクト



熱制御フィルム

JAXA 採用  
サーマルブランケット  
宇宙用ヒーター

- 人工衛星
- ロケット



HTV  
「こうのとり」  
3号機  
(C) JAXA



チラノ繊維・チラノヘックス

2011年～2015年  
実用化試験  
→ システム実証

- 次世代商用  
ジェットエンジン



ジェットエンジン

## ■ 次世代を担うLED用新規蛍光材料

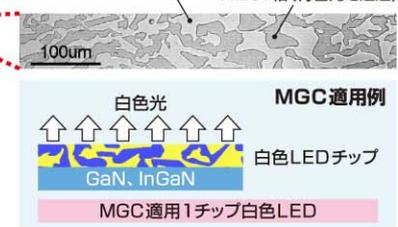
### ZEBRIGHT® (MGC 光変換材料)

- ひたすら明るさを追求するLEDのために、当社が独自に開発した単結晶複合材料 (Melt Growth Composite) に光変換機能を付与したYAG系ソリッド蛍光体



### ◆ MGC 光変換材料

YAG:Ce相 (青色光を黄色光に変換)  
Al<sub>2</sub>O<sub>3</sub>相 (青色光を透過)



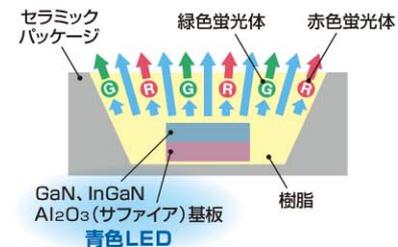
### SiAlON 窒化物系蛍光体 (次世代照明用材料)

- 限りなく太陽光に近い自然な色を再現する次世代LEDのため、窒化珪素で培ってきたテクノロジープラットフォームを活かした窒化物系蛍光体を開発中



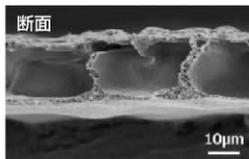
酸窒化物蛍光体:黄色

### ◆ RGB型白色LED

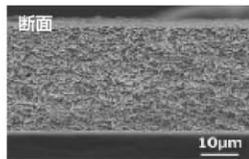


### ポリイミド多孔質膜

- 耐熱性・物質透過性・寸法安定性・化学的安定性に優れ、多彩な多孔質構造を制御可能



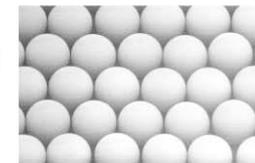
Macro Void (MV) type  
(高透過性、高空隙率)



Micro Porous (MP) type  
(高選択性、高靱性)

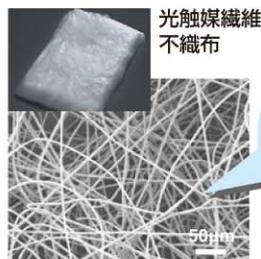
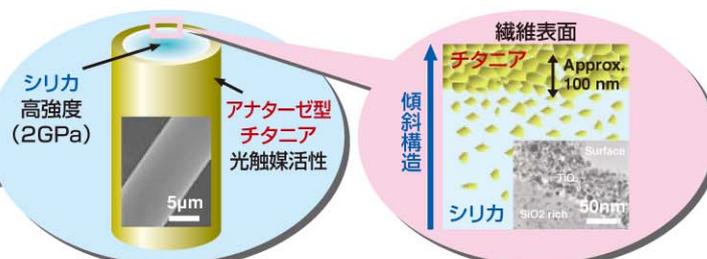
### ハイプレシカ® (高純度単分散シリカ微粒子)

- ゼル-ゲル法による高純度真球状シリカ微粒子
- LCD用スペーサ粒子で高い実績を持ち、ディスプレイ、タッチパネル、MEMSスペーサーなど素子・配線構造にマッチした様々な弾性率の粒子を提供
- 柔らかい粒子で、微細・多層配線部のダメージを低減



## 光触媒繊維

- 光エネルギーを利用し有機物全般、各種バクテリアやウイルスなどを効果的、強力に酸化分解する環境浄化触媒
- 繊維内部のシリカ(SiO<sub>2</sub>)から表面のチタニア(TiO<sub>2</sub>)へ組成を連続的に変化した傾斜構造が特徴の機能性無機繊維

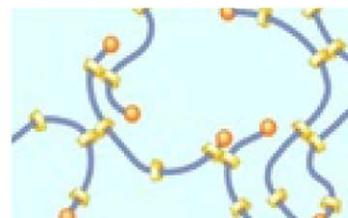
光触媒繊維  
不織布

## ヘリオトロピン

- 完全化学合成により、サッサfrasを原料とする従来法の問題(森林乱伐、供給不安)を解決し森林資源保護に貢献
- 環境にやさしいH<sub>2</sub>O<sub>2</sub>を用いる酸化が特徴

スライドリングマテリアル<sup>®</sup>

- 傷付きなど変形からの回復性、衝撃吸収性に優れ、耐傷付き性の機能性塗料、エラストマー、粘着剤・接着剤などの工業製品用途で開発



模式図



用途例：自動車塗料

## 次世代電池材料

- 電池材料事業で培ってきた技術やノウハウを基に、リチウムイオン電池の安全性や寿命を更に向上させる新たな機能層を設けたセパレータなど、次世代の電池材料の開発を推進

## 製品ガス

## 分離膜

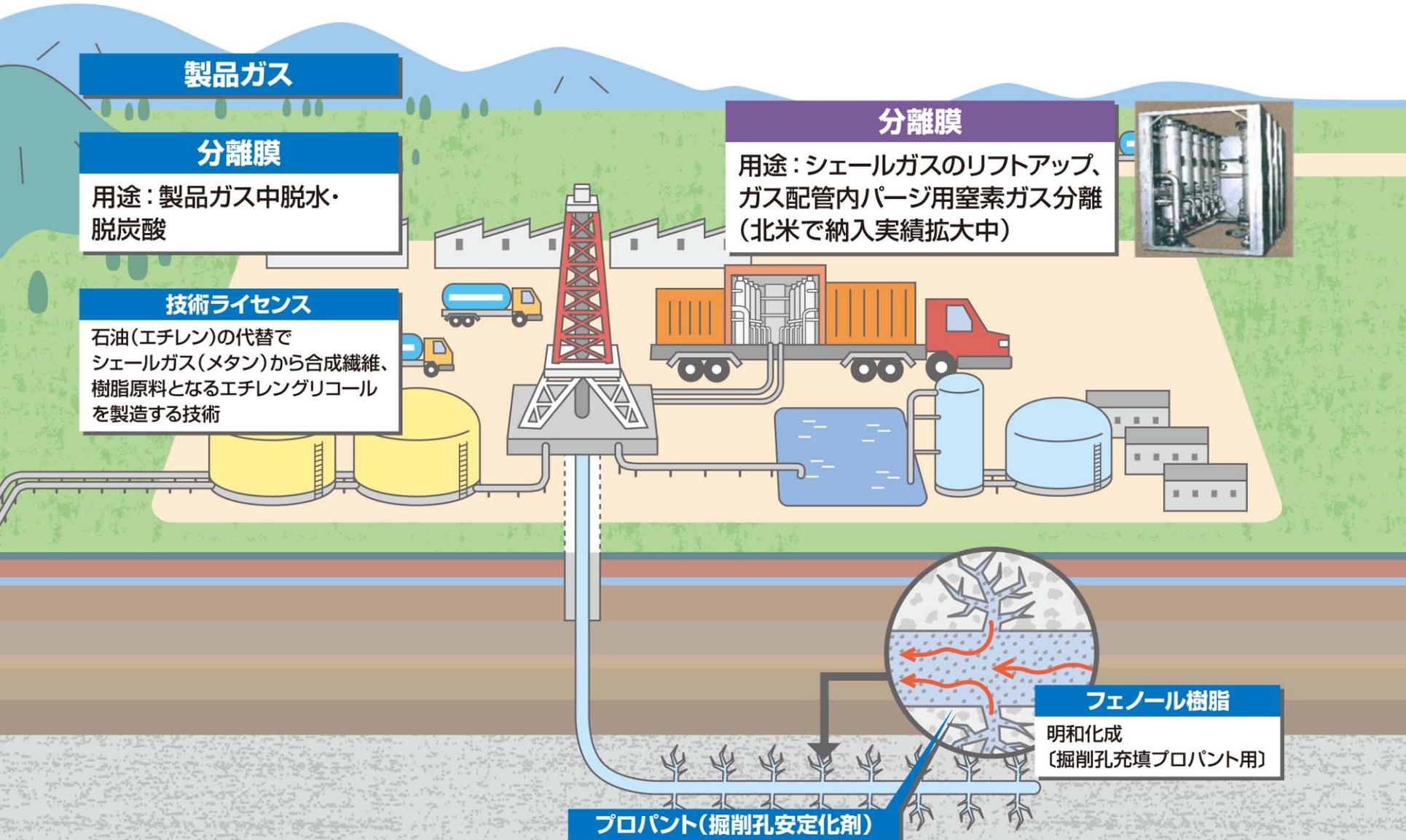
用途：製品ガス中脱水・  
脱炭酸

## 技術ライセンス

石油(エチレン)の代替で  
シェールガス(メタン)から合成繊維、  
樹脂原料となるエチレングリコール  
を製造する技術

## 分離膜

用途：シェールガスのリフトアップ、  
ガス配管内パージ用窒素ガス分離  
(北米で納入実績拡大中)



プロパント(掘削孔安定化剤)

フェノール樹脂

明和化成  
(掘削孔充填プロパント用)



- **モノづくりを通じて顧客に価値を提供し、世界に貢献すること**
- **新たな価値の創造や改善に向け、自ら積極的に挑戦すること**
- **ものごとの本質を究め、スピード感を持って、徹底してやり抜くこと**

# 技術の翼 革新の心

Wings of technology  
Spirit of innovation

**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承知願います。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。