

Change & Challenge

—更なる成長に向けて—

2015年度 経営概況説明会

2015年5月19日（火）

**宇部興産株式会社
代表取締役社長 山本 謙**

I. 2014年度決算と2015年度業績予想

**II. 「Change & Challenge –更なる成長に向けて–」
課題と対策**

I . 2014年度決算と2015年度業績予想

■ '14年度決算

(売上高、営業利益は前年並みにとどまるものの、経常・当期純利益は増益)

● 化学部門の建て直しは道半ば

- ・ラクタムは堺工場停止効果は予定どおりだが、海外子会社の業績悪化で減益
- ・ナイロン・合成ゴムは拡販により増収増益
- ・電池材料は数量は伸びたものの、価格下落の影響が大きく減益

● 非化学部門は利益を上積み

- ・建設資材はコストダウンとセメント輸出価格上昇で増益
- ・機械・金属成形は製品とサービスの相乗効果もあり堅調に推移
- ・エネルギー・環境はIPP発電所の復旧により増収増益

■ '15年度業績予想のポイント

● 化学部門は一定程度の回復

- ・ナイロン・ラクタムチェーンはコストダウン・アンモニア工場定修スキップなどで改善
- ・機能性材料やファインケミカルは拡販により収益改善

● 非化学部門は一層の増益

- ・建設資材は石炭価格低下、グループ会社対策などが寄与
- ・機械・金属成形は海外市場で製品・サービスともに好調
- ・エネルギー・環境はIPP発電所がフル稼働

2. '14年度決算と'15年度業績予想 – 主要項目 –

(単位：億円)

項目	'14年度	'15年度	差異
売上高	6,417	6,850	433
営業利益	241	360	119
経常利益	232	320	88
親会社株主に帰属する当期純利益	146	170	24

純有利子負債	2,027	1,950	△77
自己資本	2,633	2,750	117

自己資本利益率 (ROE)	5.8%	6.3%	0.5%
Net D/E レシオ	0.77倍	0.71倍	△0.06倍

配当 (円/株)	5.0	5.0
配当性向	36%	31%

3. '14年度決算と'15年度業績予想 ー売上高・営業利益ー

(単位：億円)

セグメント	売上高			営業利益		
	'14年度	'15年度	差異	'14年度	'15年度	差異
化学※1	2,801	2,920	119	△9	95	104
医薬	78	95	17	9	15	6
建設資材	2,224	2,420	196	170	175	5
機械・金属成形	789	835	46	43	50	7
エネルギー・環境	667	725	58	28	30	2
その他	173	140	△33	11	10	△1
調整額※2	△317	△285	32	△11	△15	△4
計	6,417	6,850	433	241	360	119

※1 15年4月より、化成品・樹脂と機能品・ファインを化学に統合しました。14年度実績については比較のため、新しい区分に組み替えています。

※2 セグメント間消去を含む。

Ⅱ. Change & Challenge **—更なる成長に向けて—**

課題と対策

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：持続的収益基盤

■ 組織統合により、化学部門は再建をスピードアップ

● 業績の早期建て直し

- ・ラクタム 競争力あるナイロン原料としてコストダウンを推進
- ・電池材料 技術力・提案力を強化し、厳しい競争に勝ち抜く
- ・ポリイミド 材料力を活かしたアプリの拡充

● 特殊化とグローバル展開の推進

- ・ナイロン 高付加価値化によるシェア拡大
- ・合成ゴム 特殊品化推進、供給力拡大

■ 非化学部門は持続的収益基盤を強化

- 建設資材：収益力強化の継続および内需、輸出の確実な取り込みとフル生産の維持
- 機械・金属成形：製品とサービスの一体運営を強化し、グローバルでの事業活動を加速
- エネルギー・環境：新設発電所向け石炭需要の取り込み、再生可能エネルギーの拡充

5. 化学 - ナイロン・ラクタムチェーン(1)

1. ナイロン6事業 拡大戦略を推進

押出用途 (食品用フィルムなど)

グローバルNo.1へ

品質優位性・安定性を武器に

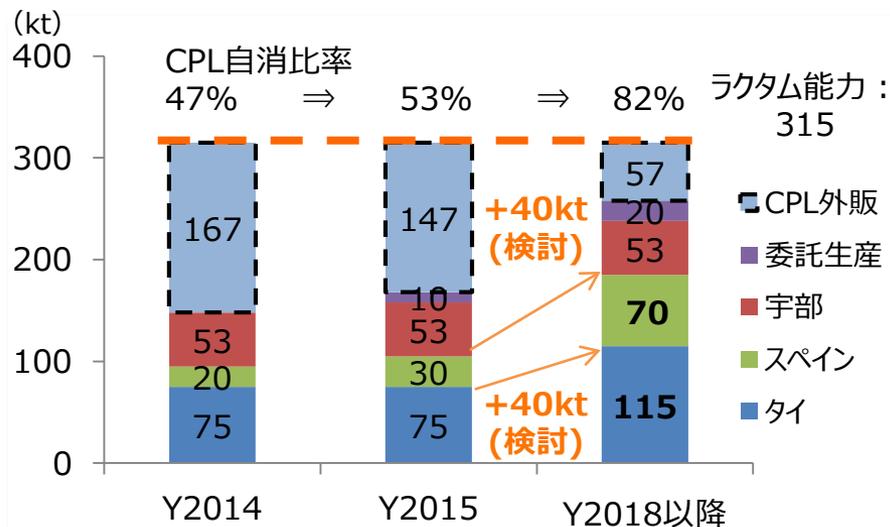
- 能力増強：欧州14年度 / +10kt実施済み
 欧州18年度 / +40kt
 さらにタイ+40kt(射出含む)を検討

射出用途 (自動車部品など)

コンパウンドの拡大、世界供給体制構築 日系自動車メーカーのグローバル展開に追随

- 既存(宇部、タイ)に加えて、14年度に中国、欧州、米国、メキシコなど戦略エリアで拠点構築。15年度プレマーケティング、16年度マーケットインを計画
- 自社生産、委託生産に加えて、M&A、現地企業とのアライアンスも検討

■ ナイロン6およびラクタムの生産能力



■ コンパウンド拠点



2. ナイロン高付加価値戦略

- ナイロン12※およびナイロンコポリマーの開発・拡販
 ※自動車燃料用/ブレーキ用多層チューブなどの環境負荷低減用途拡大、またガスパイプ用途拡大を期待
- 差別化品開発力強化のため、マルチパーパス重合設備を検討(宇部)
- グローバル品質保証体制構築・強化のため、カンパニー直下の品質保証部を設置

3. ラクタムコストダウン

競争力あるナイロン原料として、ラクタムの抜本的なコストダウンを着実に実施

拠点	主なコストダウン プロジェクト	時期
日本	副原料：アンモニア工場の定修スキップによる固定費削減 主原料：アノンの製法転換(フェノール法アノン導入) 副産品：硫酸の大粒品増設(高付加価値化)	15年度から実施 18年度目途 17年度目途
タイ	主原料：アノンのプロセス改善 副原料：アンモニア調達価格低減(投融資など)	17年度目途 検討中
スペイン	副産品：硫酸の大粒品増設(高付加価値化)	検討中

ハイエンドBRのグローバルNo.1へ

「特殊品化推進」と「供給力拡大」により顧客とともに成長

大手ユーザーとの共同開発、特殊品化推進

- 大手ユーザーから当社技術力に対する高い信頼
- タイヤの低燃費化、耐久性向上、エコタイヤのラベリング制度に対応する開発推進
- 特殊品率(VCR/MBR/リア他)の向上:千葉工場 7割、タイ工場 5割、マレーシア工場2割(初期)
⇒ 競合他社汎用品との差別化

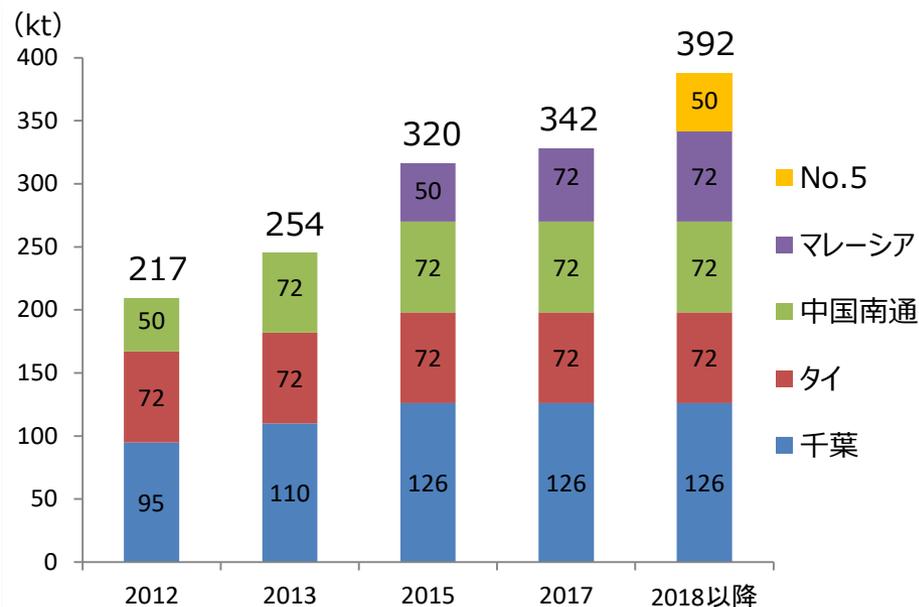
信頼されるサプライチェーンの強化

- 原料BDは全工場安定確保済み
- BCP対応としてマルチサプライ体制を強化

ユーザーの成長に応じた能力増強

- マレーシア工場
⇒ 2015年度Q1中に商業運転へ移行
⇒ 2017年度中に72kt/年へ能力増強予定(+22kt)
- 第5工場は引き続き検討中

■ BR生産能力



8. 化学 - ポリイミド・ガス分離膜

新規グレードの市場投入、新規用途の開拓により事業拡大

（超耐熱・寸法安定・耐薬品・耐久性）を
 活用
 独自素材の特長

加工（押し出し）
 塗工技術

ポリイミド

主力分野（フィルム）
 （COF、2層CCL用途）
 ↑ すでにトップシェア

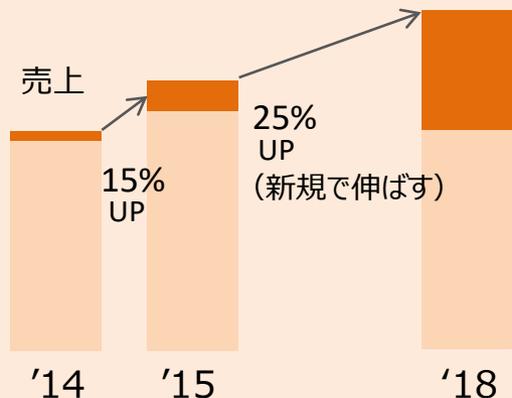
新規分野の開発
 （フレキシブルディスプレイ用途）

2015年度

2層CCL用途の更なる
 シェア拡大に向け、
 新規グレード（NVT）を
 市場投入

・アプリ拡大への対応
 ・フレキシブルディスプレイ
 用途の本格立上り
 （アライアンス事業）

・2層CCLの新規グレード投入
 ・新規用途（フレキシブルディスプレイ）
 により拡大



中空糸成型技術による
 高分離性能

ガス分離膜

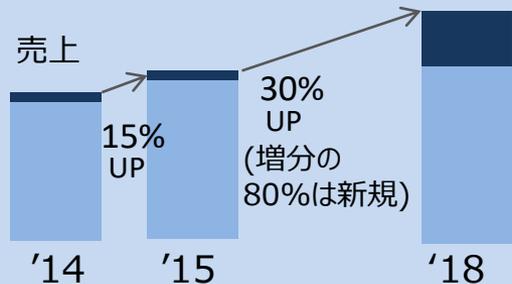
主力分野（防爆用窒素膜）

新規分野の開発（航空機
 防爆、燃料電池用途）

窒素膜の新規グレード
 （高圧対応品）の商
 品化

顧客認証・量産準備

・新規グレード（高圧対応）の拡販
 ・新規分野（自動車、航空機分野）
 への参入により拡大



拡大する市場で確実にシェア確保、成長軌道に復帰

- 車載市場の立ち上がり遅れ
- 新規参入による競争激化

- 車載市場の本格立ち上がりが進む
- 市場要求の更なる高度化

～2014年度
将来に向け布石は打った

2015年度
拡販を本格化

次期中計で
更なる拡大

電解液

- グローバル供給体制の構築（ダウ合併の子会社化と中国工場の立ち上げ）
- 車載・蓄電用途で採用に向け評価進展中。添加剤の開発も寄与
- 溶剤（DMC）サプライチェーンの強化（中国でライセンス契約の締結、北米も供給体制の整備を検討中）

セパレーター（乾式製法）

- 生産の効率化と能力拡大（幅広、長尺、増速）
- 塗布型：宇部マクセルでの一貫生産体制を確立

新規材料の開発（LTO負極他）

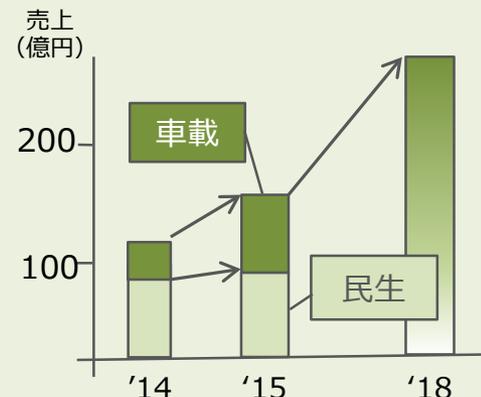
- LTOは無機合成技術を基礎に顧客チャンネル、電池評価、電解液・セパレータとのセット提案に強みあり

増販による
収益改善

- 車載案件の着実な刈り取り（塗布セパレータの本格出荷開始。電解液は海外工場の稼働率アップ）
- 市場要求への迅速な対応

事業規模の拡大、
収益性の安定化

- 差異化技術で勝ち残り
- グローバル展開の推進

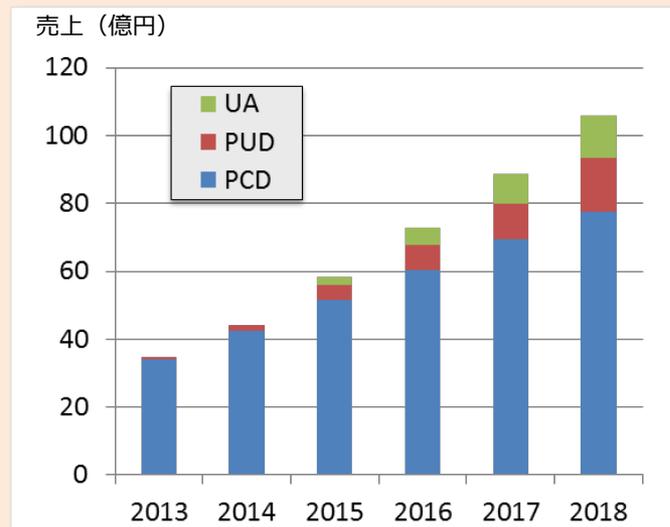


既存事業と高機能コーティング事業の2本柱で積極拡大

高機能コーティング事業：次を担う大きな柱へ

顧客への提案力を武器にグローバル展開を加速
(ソリューション・プロバイダを目指す)

- **PCD** (ポリカーボネートジオール:高級ポリウレタン原料)
タイ工場新設 (3,000t 15年10月稼動)
世界トップサプライヤーとして地位強化
- **PUD** (ポリウレタンディスパージョン:自動車外装塗料など)
本格的に収益貢献へ
- **UA** (ウレタンアクリレート:自動車内外装、
モバイル機器外装、ディスプレイ等のハードコート材料)
次期中計で設備化 (宇部)



既存事業：基盤強化により安定収益確保

- **C1ケミカルチェーン (電解液溶剤、DMO/MEGライセンス)**
⇒ ライセンス・合併を活用した海外拠点拡充によるサプライチェーンの強化
- **半導体材料 (三塩化ホウ素・有機金属化合物 (MO))** : 市場成長に合わせ積極拡大
- **ラクタム系ファイン製品、二価フェノール** : 安定利益の創出

ビジネスモデル拡充と基盤強化で成長軌道へ回帰

- 【具体的方策】
- ・ CMC (Chemistry Manufacturing & Control) を中心としたプロセス開発力の更なる向上
 - ・ 海外生産拠点運用開始 (収益改善、生産性向上)
 - ・ 欧州での事業拠点確保 (検討段階)

3つの事業構成

- **自社医薬** パイプラインの充実と早期導出、並びに既存品LCM (ライフサイクルマネジメント) の推進

	商品名	適応症	現状 (上市地域)	今後の展開
自社医薬品の研究開発状況	(DE-117) パートナー：参天製薬(株)	緑内障治療薬 ● 緑内障、高眼圧症	米国：後期第2相終了	● グローバル展開を図る
	非開示	● 炎症・線維症 ● 癌・免疫 ● 糖尿病合併症 ● 呼吸器系疾患、など	第1相試験準備中：1テーマ 前臨床試験段階：2テーマ (候補化合物特定済み)	● 開発段階への早期移行 ● 対外ライセンス (導出) の推進
	エフィエント (プラスグレル) 販売：第一三共(株)、 米国・イーライリリー社	抗血小板剤	エフィエント錠 ● 日本・米国・欧州・ほか 70数カ国 (心臓領域)	● 国内 脳領域：第3相進行中 ● 米国 小児適用：第3相進行中
	タリオン (ヘボタスチンベシル酸塩) 販売：田辺三菱製薬(株)	抗アレルギー剤	タリオン錠 (日本・韓国・中国・ インドネシア) 点眼薬 (米国、韓国)	● 国内 小児・鼻炎およびアトピー： 承認見込み
	カルブロック (アゼルニジピン) 販売：第一三共(株)	血圧降下剤	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

- **受託医薬** 設備・技術力拡充による対象案件の増加：極低温反応、高薬理活性の商業設備運用開始済み

受託医薬品の受託状況	承認薬	高尿酸血症薬など製剤販売好調な原薬・中間体を製造。15年度以降は新規承認薬の原薬を新たに受注し製造を開始する
	治験薬	薬理活性の高い抗癌剤等を中心に、Ph 1～3の臨床試験用治験原薬・中間体をそれぞれ10件以上に対応

- **ジェネリック原体の製造販売** 要求 (価格・品質) にミートした原体供給：開発段階

12. 建設資材

足元の収益最大化と成長する基盤事業への布石

●セメント・生コン

国内需要はやや鈍化
石炭価格好転
輸出価格は高水準継続
排熱発電稼動開始

外部環境メリットの
確実な享受と合理化
メリットの追求

- ・内需の確実な取り込みと輸出の最大化
(フル生産量維持 = 廃棄物処理の最大化)
- ・石炭価格メリット + 合理化(排熱発電・廃棄物)

●石灰石、カルシア・マグネシア

- ・カルシア 鉄鋼向け価格の下落を
コストダウンと拡販でカバー
- ・需要増に対応した拡販 (水マグ、マグネシア)
- ・モスハイジ (自動車向け樹脂フィラー) の海外展開に着手
- ・「金山台鉱区」は2018年度出鉱

国内事業体制の
再構築と新規事業の
海外展開

石灰石鉱山



●将来への備え

- ・苅田工場の排熱発電稼動(2016年1月)、
伊佐工場への横展開を検討 (次期中計)
- ・不採算事業対応完了
- ・宇部マテリアルズとのシナジーの早期発現と拡大
- ・環境事業、海外事業の推進継続

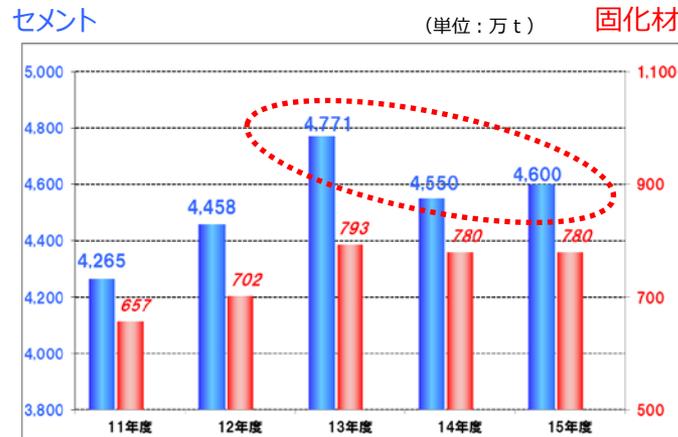
将来の内需減少にも
対応

成長する中核基盤事業へ
(サステナビリティ確保)

苅田排熱発電設備



■セメント・固化材 国内需要推移予想



グローバルでの事業活動を加速し、収益の更なる拡大を図る

- 北米・中国市場、国内IPP等の旺盛な設備需要を踏まえた利益の最大化（製品の収益力強化）
- 事業環境の変化に対応できる収益基盤の強化（機械サービス事業の拡大）

■主力商品の納入実績

	成形機	産機	橋梁
国内	3,200台	3,740台	560橋
海外	4,200台	610台	—
合計	7,400台	4,350台	560橋

成形機：ダイカストマシン、射出成形機、押出プレス
 （対象市場世界シェア：20%）
 産機： 縦型ミル、除塵装置、運搬機、クラッシャー、窯業機
 （国内シェア：30%）
 橋梁： 架設都道府県数 41/47

- 競争力のある新商品・新シリーズの継続的開発と販売拡大
 - ・海外生産強化：省エネ油圧大型射出成形機（米国）、大型ダイカストマシン（中国）
 - ・協業拡大
 - ・成形機事業：ダイカストマシン-東洋機械金属社（日本）、射出成形機-大同機械社（中国）
 - ・産機事業：縦型ミル-WIL社（インド）など
- 海外サービス事業の強化による収益拡大
 - ・顧客対応力強化：拠点・人員強化、サポート体制（海外22拠点）
- タイを中心とした東南アジアでの事業拡大
 - ・ダイカストマシンの現地組立検討（用地取得中）、産機サービス強化
- グループ各社の収益力強化
 - ・宇部スチール：高付加価値の高級ビレット・発電用鋳鋼品の拡販
 - ・福島製作所：舶機事業の収益力強化



新商品：Hybrid Fill Casting
 新たなアルミ鋳造システム

事業環境変化に機敏に対応し、既存ビジネスを拡大するとともに、 新規事業を創出し、収益増を図る

石炭事業

- コールセンターのコストダウンによる収益力アップ
- 新設石炭火力発電所の需要取り込み
- 国際バルク戦略港湾による宇部港整備並びにコールセンター能力増強計画の推進

電力事業

- 長期停止していたIPP発電所の戦列復帰による収益回復
- 2019年以降、自由電源となるIPPが大きな収益
- 山口宇部パワー(株)発電所計画の推進
- 石炭火力の中長期的事業リスク（環境・資源）への対応



IPP発電所

再生可能エネルギー事業

- メガソーラー事業による温暖化対策貢献
- PKS低温炭化等、バイオマス燃料供給事業の早期戦力化
- バイオマス燃料の原料多様化と調達ソースの確保
- IPPでのバイオマス燃料によるFIT発電収益の最大化

15. 研究開発（1）

既存事業拡充 & 新規事業・新製品創出の加速

既存事業の持続的発展に向けた取り組み加速

● 技術革新への挑戦（将来ニーズへの対応）

ナイロン分野	革新的ナイロン重合法の開発（大幅コストダウン）
合成ゴム分野	革新的な分子構造制御技術の開発（タイヤの軽量化・低燃費）
ポリイミド分野	次世代ディスプレイ・基板材料の開発（軽量、薄型）
分離膜分野	新規高機能分離材料の開発（新規市場・用途）
電池材料分野	高性能電池・キャパシタ材料の開発（高電圧化、高出力化、高寿命化）
高純度化学薬品分野	新規CVD材料の開発（半導体の高密度化）

● 化学部門の統合による研究開発の強化・推進

化学カンパニー発足
& 戦略統括部新設



- 化学事業 & 技術戦略の一元化
- 研究部門のマーケットインの徹底

研究・開発・技術・生産・ビジネスの連携を強化し、UBEコア技術の価値を最大化

既存事業拡充 & 新規事業・新製品創出の加速

新規事業創出に向けた取り組み（高付加価値、高機能製品）

戦略領域の絞込み & イノベーション推進
 新たな価値創出を目指し、戦略的、継続的な研究開発を推進

- **航空宇宙分野の規模拡大**
 例：次世代ジェットエンジン用CMCの中核素材開発（チラノ繊維）
- **環境・エネルギー、情報・電子分野の絞込み**
 例：次世代白色LED用蛍光体材料、機能性無機ファイバーの開発促進
- **UBE技術・製品のライフサイエンス分野への展開**
 例：革新的細胞培養システムの開発



トピックス（研究開発力の強化）

世の中の動きに即応した研究開発

- 大阪研究開発センター（仮称）
 新設（2016年開所予定）
 ➡ 新商品創出の中心拠点へ

窒化珪素、チラノ繊維に続く 新たな無機機能材料の創出に向けて

- 宇部マテリアルズと研究開発部門統合
 （2014年7月1日）
 ➡ 研究開発のスピードアップ & 選択と集中

17. 中長期的な企業価値の向上

■ 実効的なコーポレートガバナンスの実現

- 資本市場の要請に対応したコーポレートガバナンスの一層の強化

■ CSR（企業の社会的責任）への取り組み

- コンプライアンスやリスク管理の充実による公正な企業活動の推進

■ 持続可能な社会の実現に向けた温室効果ガスの削減

- 省エネ推進・省資源（廃棄物リサイクル拡大）などにより、更なる削減を推進
- 環境貢献型技術・製品の拡大により、サプライチェーン全体で削減に努める

■ ROEの考え方

- 収益力の持続的強化による利益の創出で、ROEの向上を図る

■ 株主還元

- 安定配当の方針を堅持し、今後の業績改善による更なる向上を目指す

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。