

2018年6月7日

代表取締役社長 山本 謙

プレゼンテーション資料:

https://www.ube-ind.co.jp/ube/jp/ir/ir_library/presentation/pdf/keiei_change_challenge_2018_18060709.pdf

【P3. 2017年度決算と2018年度業績予想】



まず2017年度の決算状況と2018年度の業績予想を説明し、次に中期経営計画についてご説明します。2017年度は現中期経営計画（中計）の最終年度に当たります。その進捗等についてご説明します。

【P4. '17年度決算の総括】

'17年度決算の総括		UBE		
■前年度対比				
・堅調な需要を背景とした化成品の価格戻正や原材料価格上昇を主要因として増収				
・石炭価格上昇の影響を受けた建設資材、エネルギー・環境が高益となったが、化成品のスプレッド改善、機能品の拡販に加え、アンモニア工場の定修がなかったこと等で補い、全体としては営業増益				
・経常利益、当期利益は、過去最高益				
■当初計画対比				
・売上高は、化成品の市況が想定より低丁したが、生コン事業等の好調もあり、全体として概ね達成				
・営業利益は、カプロラクタムと合成ゴムのスプレッドの拡大、ポリイミドの拡販等により超過達成				
■当期に実施した主な施策				
・生産能力の増強：ナイロンは、2月に4万トンの増設を完了（スペイン）				
・セパレータは、6月に2億円の増設を完了、さらに追加増設へ（順）				
・ライセンスによる事業強化：中国電解液事業は、1月に新会社がスタート。				
・コスト競争力強化：フーネル法アンモニア設備稼働、大粒硫酸設備も完工へ（宇部）				
・排熱発電設備を着工、19年度稼働予定（伊佐）				
		2016年度	2017年度	差異
主要項目	営業利益	349億円	502億円	152億円
	経常利益	333億円	507億円	173億円
経営指標	売上高営業利益率(RCOS)	5.7%	7.2%	1.5%
	自己資本利益率(ROE)	8.7%	10.5%	1.8%

2017年度決算です。2017年度と2016年度を比較すると、堅調な需要によりナイロンやCPLなどの価格是正が進んだこと、原材料価格の上昇により製品価格も上がったことにより増収となりました。利益面は、石炭価格の大幅な上昇に最も大きく影響を受け、建設資材とエネルギー・環境は減益となりました。一方で製品価格面は合成ゴムやカプロラクタム（CPL）のスプレッドが改善しました。また電池材料やポリイミドなどの機能品は拡販できました。さらに、2017年度はアンモニア工場の定期修理がなかったため、これもプラスになりました。全体としては営業増益でした。経常利益、当期利益は過去最高益でした。

2017年度の当初計画と比較すると、売上高は事業ごとにバラつきはあるものの、概ね計画どおりとなりました。営業利益は化学の大きな増益で計画を超過達成しました。2017年度に実施した施策は記載の通りです。すでに完了したものと、2018年度、2019年度に取り組んでいくものがあります。

【P5. '18年度の業績予想（主要項目）】

'18年度の業績予想（主要項目）				UBE
<ul style="list-style-type: none"> 前年度比では、化成品の価格や建設資材の価格暴正等により増収となるが、化成品のспレッドの落ちつきや石炭価格の高止まりを想定し営業減益の見込み 中計対比では、売上高は概ね達成するが、石炭価格上昇を主要因として営業利益・経常利益は未達の見込み 				
主要項目				
項目	'16年度 (実績)	'17年度 (実績)	'18年度 (予定)	'18年度 (原計画)
売上高	6,165	6,955	7,400	7,500
営業利益	349	502	440	500
経常利益	333	507	455	490
親会社株主に帰属する 当期純利益	241	316	305	290
経営指標				
売上高営業利益率 (ROS)	5.7	7.2	5.9	6.5以上
自己資本利益率 (ROE)	8.7	10.5	9.4	9.0以上

2018年度の業績予想です。2017年度比ではナイロンなど化学品の拡販や、建設資材、特にセメントの価格暴正等を含めて、増収を見込んでいます。ただし合成ゴムのспレッドは、2017年度に生じた一時的な急上昇が落ち着き、通常ベースに戻ると想定しています。またCPLは、現時点でのспレッドは良いですが、市況がどのように動かわからないこともあり、ほぼ2017年度並みのспレッドを想定しています。石炭価格は高止まりするという想定です。これらを考慮し、営業利益は減益を見込んでいます。

中計対比では、売上高は概ね計画とおりですが、石炭価格の上昇が計画と大きく違う点であり、営業利益、経常利益は未達になる見込みです。

【P6. '18年度業績予想 セグメント別 売上高・営業利益（進捗）】

'18年度セグメント別 売上高・営業利益（進捗）							UBE	
<ul style="list-style-type: none"> 前年度比では、売上高は、ほぼ全てのセグメントで増収となるが、営業利益は、一時的に上昇したспレッドの落ちつきを見込み化学が減益の見込み 中計対比では、売上高は、化学を除き達成するが、営業利益は、石炭価格上昇の影響を受ける建設資材が未達の見込み 								
セグメント	売上高			営業利益			(単位:億円)	
	'16年度 (実績)	'17年度 (実績)	'18年度 (予定)	'16年度 (実績)	'17年度 (実績)	'18年度 (予定)		
化学	2,583	3,054	3,200	3,450	96	289	225	200
医薬	109	102	100	90	24	21	5	5
建設資材	2,272	2,388	2,500	2,500	162	123	125	200
機械	716	901	1,000	830	36	55	60	65
エネルギー・環境	597	713	800	730	28	23	25	35
その他	125	47	50	180	7	8	10	10
調整額	△239	△252	△250	△280	△7	△19	△10	△15
計	6,165	6,955	7,400	7,500	349	502	440	500

セグメント別の2018年度業績予想です。2018年度の原計画比では、売上高では化学が多少未達ですが、それ以外についてはほぼ原計画とおりです。また2017年度比では増収です。

営業利益面では、2017年度比では化学が大きく落ち込むと予想しております。一番大きなマイナス要因は合成ゴムのспレッド低下です。CPLのспレッドを2017年度より若干小さくなると想定していること及び、国内のアンモニアのプラントの定期修理もマイナス要因です。

一方で、プラス要因はセパレータです。中計の原計画レベルの利益にはなるかと思っています。逆に電解液は、2017年度にあった一過性のロイヤリティ収入がなくなるので、2017年度比では減益になる見込みです。

中計では、化学は2018年度に営業利益200億円を目指す計画でした。今回の業績予想はそれを上回りますが、計画当時と現在とでは事業環境がかなり違っていますので、単純に計画達成とは言えません。

医薬は、自社医薬の特許が切れる時期を迎えており、ロイヤリティ収入が減ることを見込んで減益の予想です。

建設資材は、セメント、マグネシア製品の値上げ等を実施しますが、石炭価格のさらなる上昇を想定し、営業利益は2017年度並みの予想です。

機械は、産機で受注している案件が売上高に計上されること、三菱重工から射出成形機事業を取得した分の売上高が増えることで、増収になります。その分利益も増えますが、一方でいろいろな部品の価格も上がってきていますので、これくらいの増益幅になるだろうと考えています。

エネルギー・環境は、石炭価格の上昇でマイナスの影響を受けます。一方で2018年度はIPPの定修がありませんので、2017年度比では若干の増益と予想しています。

全体では2017年度比で減益であり、2018年度の原計画に対しても未達ですが、主には建設資材、エネルギー・環境事業部が石炭価格の影響を大きく受けることが要因です。

【P7.中期経営計画 Change & Challenge 2018 の進捗】



引き続きまして、中計の進捗をご説明します。

【P8. 中長期的な経営方針】

中長期的な経営方針 UBE

■ 経営方針

- 経営理念
「共存同栄」「有限の鉱業から無限の工業へ」
- 10年後（2025年頃）のありたい姿
「顧客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た製品・サービスを創り出し、拡大する事業領域で存在感を確立できる企業として社会に貢献します

■ 中期経営計画 基本方針

- 持続的成長を可能にする経営基盤の強化
「利益率を強く意識」「成長のための投資と成果の取り取り」「化学部門の復活」
- 資源・エネルギー・地球環境問題への対応と貢献
「温室効果ガス（GHG）削減」「環境負荷低減事業の拡大」

経営方針は変えていません。最も重視するものは、やはり「化学部門の復活」です。長期の取り組みとしては、「資源・エネルギー・地球環境問題への対応と貢献」です。

【P9. 事業ポートフォリオ】

事業ポートフォリオ UBE

■ 各事業のポートフォリオ上の位置づけは変更ないが、ポリミド・電解液は再構築完了
今後志向する事業ドメイン：「環境・エネルギー」、「モビリティ」、「建築・インフラ」、「ヘルスケア」

	化学・医薬	建設資材	機械	エネ・磁
育成分野	新規電池材料、機能性無機材料（蛍光体・光学材料等） バイオマス原料、航空分野（チタン合金） 環境資材（中性固化材、重金屬不溶化材等）、バイオ関連材料			
積極拡大事業	ナイロン・合成ゴム セパレータ 高機能コーティング 医薬	ファインマテリアル (モスバイン等)	機械サービス	
基盤事業	カプロラクタム・工業薬品 フィニッシュ セラミックス・分離膜	セメント・セコン カルシウム・セメント リサイクル	成形機 圧機 鋳造	石炭 電力
再生・再構築事業	ポリミド 電解液			

・育成分野：需要の収益源とすべく成長を促進する
・積極拡大事業：需要の拡大が見込まれ、当社が得意分野で一段の成長を目指す
・基盤事業：安定的な収益の維持・拡大を目指す
・再生・再構築事業：ビジネスモデルを見直し、事業の再構築を図る

事業ポートフォリオです。位置づけ等は変えていません。中計ではポリミドと電解液を再生・再構築事業に位置づけましたが、直近2年の傾向や2018年度の取り組み等を考慮すると、再生・再構築事業からは脱却したとみています。ただ、これらをどのような位置づけにするかは次期中計で決めようと考えています。

【P10. 志向する事業ドメイン】

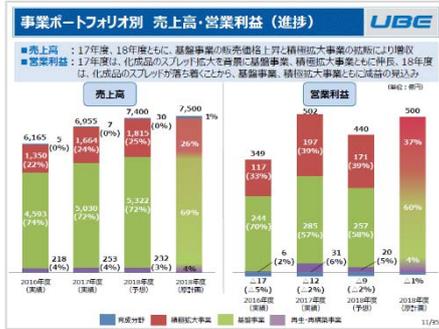
志向する事業ドメイン UBE

■ 今後志向する4つの事業ドメインにおいて、既存事業と周辺事業領域の拡大、新規事業育成に取り組む

<p>環境・エネルギー（資源・省エネ、新素材）</p> <p>電池材料、石炭、電力</p> <p>リサイクル、新規電池材料、バイオマス原料</p> <p>蛍光材、光学材料</p>	<p>モビリティ（自動車、鉄道、航空分野）</p> <p>ナイロン、高機能コーティング、電池材料</p> <p>合成ゴム、分離膜、成形機</p> <p>ファインマテリアル、チタン合金、新規電池材料</p>
<p>建築・インフラ（インフラ、住環境、スマートシティ）</p> <p>セラミックス、高機能コーティング、分離膜</p> <p>セメント・セコン、カルシウム・セメント、リサイクル</p> <p>中性固化材、重金屬不溶化材</p>	<p>ヘルスケア（食品、医薬、生活高度化）</p> <p>医薬、工業薬品、フィニッシュ</p> <p>ナイロン、バイオ関連材料</p>

志向する事業ドメインです。これも変えていません。白抜きが既存事業、カラーで示しているのが新規事業、育成事業です。それぞれ進展していますが、全体としては当初の計画よりは遅れていると認識しています。

【P11. 事業ポートフォリオ別 売上高・営業利益（進捗）】



事業ポートフォリオ別の売上高、営業利益です。売上高はほぼ原計画並みになるだろうとみております。

営業利益は、2017年度実績が原計画とほぼ同じ傾向になりました。しかし、残念ながら2018年度は未達の予想です。

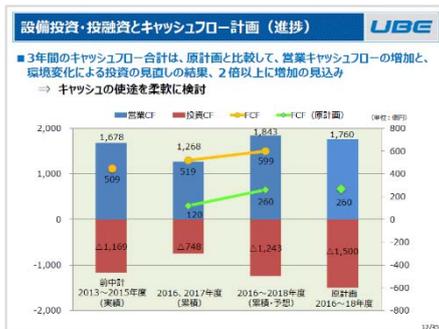
積極拡大事業が2018年度比で悪化する理由は、合成ゴムの落ち込みと、CPL 価格上昇によるナイロンの苦戦です。一方、セラレータは概ねこの計画どおりの水準になるだろうとみています。

基盤事業は中計対比で未達ですが、これはセメント事業が石炭価格の影響を大きく受けるためです。

再生・再構築事業は計画どおりに進めることができました。

育成分野の進捗は少し遅れています。

【P12. 設備投資・投融資とキャッシュフロー計画（進捗）】



設備投資・投融資とキャッシュフローの計画です。中計では設備投資・投融資で1,500億円と設定しています。3カ年のフリー・キャッシュフロー260億円という計画を立てましたが、2018年度の予想まで含めると、約600億円のフリー・キャッシュフローが出るだろうと見込んでいます。

その理由の1つは営業キャッシュフローです。2017年度は大幅な営業増益となりました。また1,500億円の投資・投融資計画に対し、現時点では約1,350億円と、想定を下回っています。事業環境が変わったために投資を見直したことや、M&A等に良いテーマが見つからなかったことが理由です。大幅に増えたキャッシュをどう使うかが課題です。柔軟に検討していこうと思っています。

【P13. セグメント別事業戦略（環境変化、実施状況と今後）】



セグメント別、事業別にご説明します。

【P14. 化学カンパニー】

化学カンパニー **UBE**

■ 現中計における事業戦略「化学部門の完全復活と成長ドライバーの顕在化」

- 積極拡大事業（設備投資の重点的実施と成果の確実な取り取り）
 - ・合成ゴム：海外生産拠点を連携強化、品質差別化・特許化による価値創出
 - ・ナイロン：スペインでの能力増強効果を最大限に活用
 - ・セルラー：埼玉工場での能力増強による収益拡大
 - ・高機能3次元紙：グローバル展開の加速と、提案型営業・開発ビジネスモデルの深化
- 再生・再構築事業（再生・再構築事業からの早期脱却と収益拡大への寄与）
 - ・ポリイミド：安定生産技術の向上により、フルタイム事業での収益拡大
 - ・電解液：三菱ケミカルと中国での事業統合の効果も早期に収益拡大に繋げる
- 事業構造改革（汎用製品からUBEならではの価値を付加した製品・サービスへシフト）

■ 進捗状況

2017年度：外部環境にも恵まれ、目標を大きく上回る営業利益289億円を達成
 2018年度：一時的な増益要因がなくなり前年度比減益を予想するが、大型設備投資の成果の確実な取り取りにより、中計最終年度営業利益目標の200億円に更なる上積みを目指す

■ 課題

- 品質保証体制の抜本的改善、リスク管理および内部統制の強化
- 旺盛な需要に対応し、安定生産の確保と可避的損失の最小化
- ICT積極活用や人材育成の推進等、事業の定着を図る

14/23

化学カンパニーです。中計における基本的なテーマは、化学部門を完全復活させることと、次期中計に向かっての成長ドライバーを明確にすることです。積極拡大事業はいろいろ投資をしたり、ビジネスモデルを変えたりしています。再生・再構築事業は、ポリイミドと電解液を再生させます。長期的なテーマとして、「汎用製品から UBE ならではの価値を付加した製品あるいはサービスへシフト」を掲げています。

数字だけ見ますと、2017 年度は外部環境にも恵まれて非常に良かったと言えます。「営業利益 200 億円」という目標はクリアしました。しかしこれで本当に完全復活と言えるかというと、まだ疑問が残ります。再生・再構築事業は計画どおりにそこから脱却できたと思いますが、積極拡大事業はその全てが計画どおりに進捗しているわけではないからです。

2018 年度の課題は、品質保証体制の抜本的な改善と、これに関連するリスク管理です。これは化学カンパニーだけでなく全社で取り組む課題として強化していきます。

旺盛な需要に応えるための安定生産も 2018 年度の課題の 1 つです。またこれも長期的な取り組みですが、ICT 等の活用や人材育成にも取り組んでいきます。

【P15. 合成ゴム事業部】

合成ゴム事業部 **UBE**

■ 戦略顧客との連携強化 ～付加価値製品による顧客価値創造

付加価値製品の拡大(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のラインアップ拡充、新原料性向上BR、加工性向上BR
- 新規顧客BRの開発：大手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

信頼されるサプライチェーンの構築

- 4拠点運営の強みを活かす、マルチサプライ体制強化 → BCP対策
- LUSRとVCR計画 → 重要顧客への対応

顧客の成長に応じた能力拡大

- LUSR能力増強（50→72千トン）
- TSL能力増強（テボトルネック&増設）
- 第5工場を検討（環大西洋エリア）

年度	千葉	TSL	LUSR	高橋	第5	合計
2018年	100	50	50	10	0	220
2020年	100	50	50	10	0	345
2022年	100	50	50	10	0	378
2025年	100	50	50	10	140	450

15/23

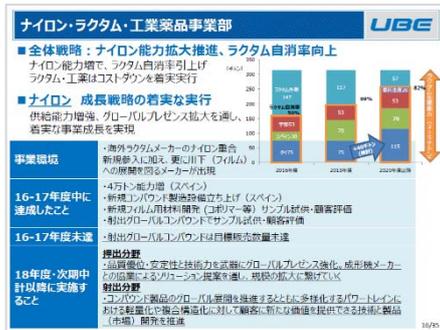
合成ゴム事業は、戦略顧客との連携を強めていながら付加価値製品を増やすという基本的な戦略を、一貫して続けています。前中計から続く大きなテーマが、タイ、マレーシア、千葉の 3 拠点で付加価値品を生産できるようにすること、すなわちマルチサプライ化することです。新しい製品、グレードの開発は常に続けています。

マレーシアは 2017 年の後半から生産が安定しており、足元はフル稼働を維持できています。今後は、2020 年ごろの稼働を目指し、2 万 2,000 トンの増産と、VCR の生産体制の整備に取り掛かります。

少し遅れて、タイではデボトル、及び増設を考えております。

第 5 工場は大西洋沿岸、つまりヨーロッパかアメリカあたりで検討しています。2025 年ごろには、それらを全て合わせて年産 45 万トン規模の生産能力を備えたいと考えています。我々が目指すのは付加価値品を主とした合成ゴムのグローバルサプライヤーです。そのためには第 5 工場が必須です。

[P16. ナイロン・ラクタム・工業薬品事業部]



ナイロン・ラクタム・工業薬品事業部です。ナイロンの生産量を増やす、CPL の自家消費比率を上げるというのが一貫した方針です。CPL 市況がよくなってはいますが、この方針を変えるつもりはありません。その方針のもと、2016 年度、2017 年度では、スペインにおけるナイロンの 4 万トン増産、ナイロンコンパウンド設備の立ち上げ、新グレード・製品の開発に取り組みました。

一方で、射出グローバルコンパウンドは計画未達です。苦戦してはいますが、やめるつもりはありません。海外の CPL メーカーは下流へ進出してきており、ナイロン樹脂から、さらにその下流のフィルムまで手掛けるメーカーも出てきています。ナイロンの需要は増えていきますが、競争も厳しくなるだろうとみております。

2018 年度はこれまでの設備投資の成果の刈り取りがメインになるかと思えます。

[P17. ナイロン・ラクタム工業薬品事業部(2)]

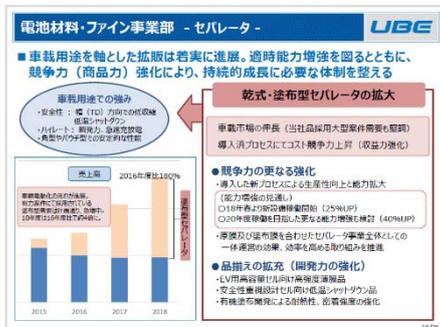


CPL 事業と工業薬品事業です。CPL はナイロンの原料であると位置づけ、コストを下げるために 2016 年度、2017 年度でいろいろな投資をしてまいりました。2018 年度の課題はその成果を出すことです。

硫安は、大粒品を増設する一方で、従来は関係会社経由だった販売を当社からの直接販売へと、商流を見直します。

工業薬品事業は、設備が老朽化しており、維持コストが上がっています。また物流コストも上がっています。需要は堅調ですので、製品値上げでこれをカバーします。

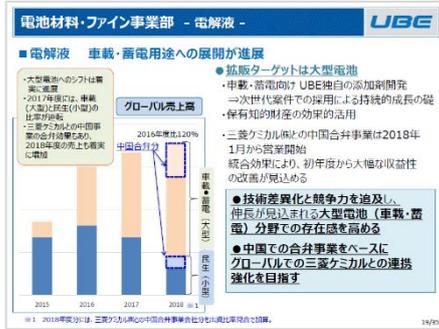
[P18. 電池材料・ファイン事業部 - セパレータ -]



電池材料のセパレータです。製品開発とコストダウンに取り組む一方で、生産能力の増強と拡販を進めています。2018 年の春から堺工場で新設備が稼働したことで、2017 年度比 25%の能力増になりました。2016 年度にも増強していますので、毎年増強してきたこととなります。今後は 2020 年稼働を目指して、2018 年度比 40%アップの増強を検討しています。

いずれにしても、乾式・塗布型という強みを評価していただいたお客様に納入するというのが我々のスタンスであり、能力を拡大してからシェアを取るという方針ではありません。利益面でも 2017 年度は黒字になっており、2018 年度はさらに増益になるとみています。

【P19. 電池材料・ファイン事業部 - 電解液 -】



電池材料の電解液です。電解液もセパレータ同様に価格競争は非常に厳しいです。セパレータはプラントを建設するたびに新しい生産技術でコストを下げているのですが、電解液はそうした余地がなかなかありません。原料の調達価格で決まってしまう面があり、価格的には非常に厳しい競争を強いられます。そのため、中国の工場を三菱ケミカルとのJVにしました。JVは2018年1月から稼働を開始しています。足元までは非常に好調で、大幅な収益改善が見込める状況です。ただしJVは持分法適用会社ですので売上高、営業利益には反映されず、経常利益に計上されます。そのため売上高は2017年度比で減収になります。ただ、中国事業は赤字でしたので、営業利益は改善します。いずれにしても電解液事業は、このJVをベースにして、グローバルでの三菱ケミカルとの連携強化を目指します。

【P20. 電池材料・ファイン事業部 - 高機能コーティング -】



高機能コーティング事業です。PCDを中心として環境にやさしいコーティング事業の拡大に取り組んでおり、PCDは世界3拠点で生産しています。PCDは製法を改善したことで2017年度に生産能力を3割増やすことができましたので、2018年度は増収になります。一方で、その下流のPUDは苦戦しています。お客様の用途が非常にニッチであること、製品化のハードルが高いこと、我々の技術力が不足していることなどにより、中計の原計画からはかなり未達状態が続いています。そのためPUDだけにこだわらず、また自前主義にこだわらず、PCDを核としつつも幅広くビジネスモデルを変えていこうと考えています。

以上4つを化学部門における積極拡大事業として、重点的に投資を行っていきます。

【P21. ポリイミド・機能品事業部 - ポリイミド -】



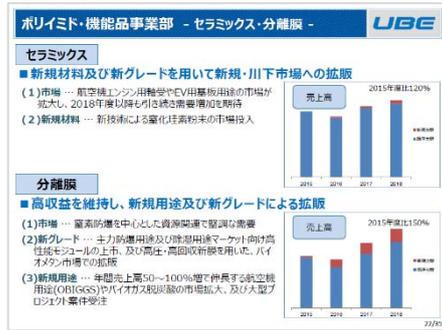
ポリイミドは、2017年度に大きく売上高が増加しました。2016年度までは長らく低迷していましたが、開発対象を絞って開発コストを下げる、設備の減損を行う、事業に係るトータルコストを下げるなど、いろいろな努力をしてきました。そのような中で、新しいスマートフォンが多く出た、OLEDのフレキシブルディスプレイが増えたといった事業環境の良さも貢献して、大幅に利益が改善しました。

2018年度は、スマートフォンなどの需要が2017年度並みにはならないだろうと見込んでいます。ただ、それを代替する製品もそろえ

できていますので、何とか前年度並みの業績にはできるのではないかとの見通しです。

今後は OLED フレキシブルディスプレイ向け、特に中国向けで、ワニスが伸びるだろうと思っています。一方で新しいグレードのフィルムや、新しい工法に対応したフィルムなども開発して、順次投入していきたいと考えています。

【P22. ポリイミド・機能品事業部 - セラミックス・分離膜 -】



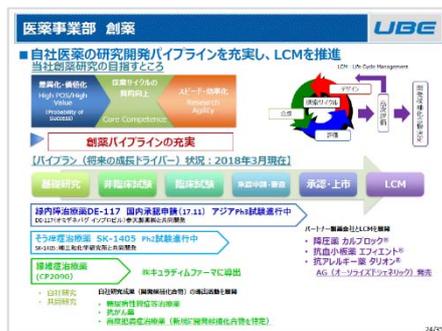
セラミックス・分離膜です。セラミックスは航空機用エンジンや EV 用回路基板の市場が少しずつ伸びていますので、それにキャッチアップしていきます。分離膜は、2017 年度は売上高が非常に増加して、2018 年度もさらに増える見込みです。2017 年度は資源開発向けの防爆用途が復活してきましたし、それに向けた新グレードを投入しています。また新規用途としては航空機向けも着実に伸びていますし、バイオガス向けも伸びています。さらにロシアの天然ガス関係の大型プロジェクトも受注しています。2018 年度はこのような製品の拡販を進めていきます。

【P.23 研究開発 - 育成事業&新規事業 -】



化学の研究開発です。育成事業は基本的に変わっておりませんが、「ポリイミド多孔質膜を用いた新規培養技術」は、2018 年度中に特定のお客様向けサンプル出荷を開始します。我々はこれを細胞の培養効率を大幅に向上させることができる技術であると考えており、事業化を進めます。

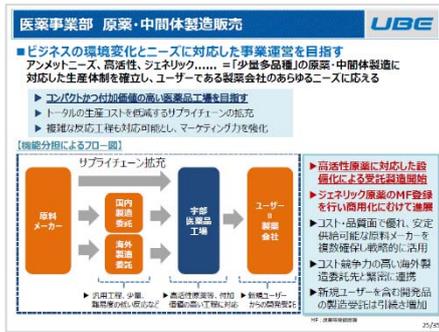
【P24. 医薬事業部 創薬】



医薬事業です。医薬事業の柱は「創薬」と「原薬・中間体の製造販売」の二つです。創薬につきましては、既存品の特許切れという問題を抱えており、次の薬をいかに生み出すかが以前からのテーマです。緑内障治療薬とそう痒症治療薬は順調にゴールに向かって進んでいます。ただ、これが本当に上市できるのは次々中計かと思しますので、その間は、「原薬・中間体の製造販売」で耐えることになるかと思います。繊維症治療薬はキュラディムファーマに導出したことを先般発表しました。他にも「卵」段階のものがあります。

創薬のパイプラインをいかに充実させていけるかが、医薬事業のビジネスのモデルです。

【P.25 医薬事業部 原薬・中間体製造販売】



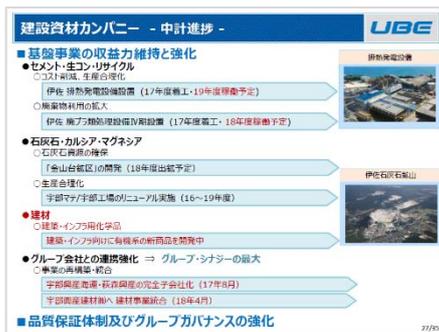
原薬・中間体製造につきましては、いかに少量・多品種生産にシフトするかが課題です。2016 年度、2017 年度で上流のサプライチェーンを拡大したことによりコストダウンができていますので、少量多品種の生産体制の確立に注力していきます。

【P.26 建設資材カンパニー - 事業環境 -】



建設資材カンパニーです。当初の計画とは相当かけ離れた状況になっています。中計を立案した時点では、国内需要はオリンピックに向かって増えると思ていましたが、全く増えていません。一方で石炭価格は大幅に上がってしまいました。こうした逆風のため、なかなか計画通りには進んでいません。こうした状況を前提にして次期中計に向けた検討をしています。ひとまず今年度は、セメントの値上げで事業収益を確保します。

【P.27 建設資材カンパニー - 中計進捗 -】



建設資材カンパニーの基盤になる事業です。基本的に建設資材事業においては、基盤になる事業は規模が大きく、新たな事業は規模が小さいです。そのため基盤になる事業をどう充実させていくかが基本的な戦略になります。

セメント・生コン・リサイクル事業について。伊佐工場で大きな設備投資を進めています。排熱発電設備が 2019 年度末、廃プラ類処理設備が 2018 年度稼働予定です。これらで合理化を進めていきます。

石灰石・カルシア・マグネシア事業について。2018 年度出鉱予定で次の鉱山の開発を進めています。また、宇部マテリアルズの古い設備のリニューアルを計画的に続けています。これは 2019 年度まで継続します。

建材事業について。2018 年 4 月で、宇部興産の建材事業を宇部興産建材(株)に統合しました。これで事業をスリム化し、環境変化への対応をよりネットワーク良く進めていきます。新たな商品として「有機系の建築・インフラ用化学品」を挙げています。これは化学と建設資材の研究開発を一体にした組織で開発をしています。

【P.28 建設資材カンパニー - 中計進捗(2) -】



建設資材カンパニーは何を新たに展開するか、です。方針は「事業エリアの拡大」と「事業領域の拡大」の2つです。

事業エリアの拡大は、セメントの安定輸出先をいかに確保するかがカギです。2016年度から2017年度にかけてTokyo Cement（スリランカ）の株式を取得しました。タイでは、宇部マテリアルズの自動車向け樹脂フィラー「モスハイジ」の工場建設に着手しました。2019年度の稼働予定です。また、宇部興産海運は以前から船舶の技術コンサル等を手掛けていますが、インドネシアの会社とのJVでそれを拡大していきます。

事業領域の拡大は、やはり環境資材がカギです。水質改善、土壌改善、あるいは大気の改善等に資するいろいろな商品の拡大に努めていきたいと思っています。

【P.29 機械カンパニー - 製品事業の商品力強化・拡充 -】

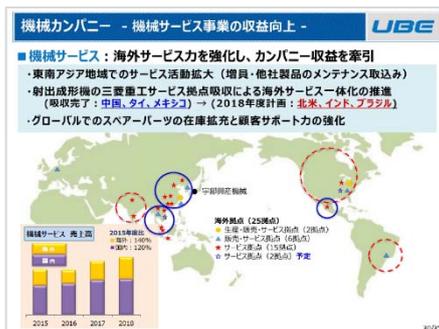


機械カンパニーの製品事業です。

成形機事業について。自動車の燃費規制強化やEV化が世界的に進んでいますが、これによって自動車の部材に変化が生じます。ダイカストマシン事業では、これをチャンスとして、対応した製品を開発・投入していきます。あるいは、他社との協業をさらに深めることで、事業を拡大していきます。射出成形機事業は、三菱重工との事業統合の効果をいかに出すかがカギです。「ブランドの統一」、「アメリカでの組み立て工場拡張」、「さらなる競争力強化のための事業運営の一体化」を挙げています。

産機事業について。国内のIPP発電設備と、バイオマス発電等に付随する設備を受注しています。売り上げは工事進行基準で計上されますので、きちんと管理して、無駄なコストが出ないようにすることがポイントです。ただしこれは一過性の案件です。そのため、それが過ぎたあとの産機事業の柱となる製品、あるいはビジネスモデルをつくるのが、これからの課題です。

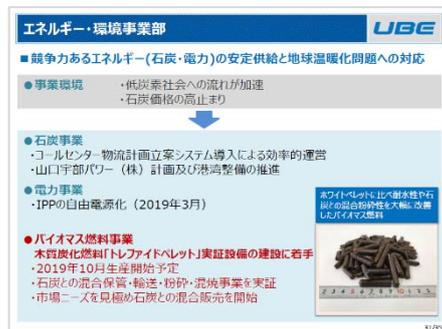
【P.30 機械カンパニー - 機械サービス事業の収益向上 -】



機械カンパニーのサービス事業です。機械カンパニーの利益の7割はサービス事業によるものです。つまりサービスを拡大すると利益が増加するという事です。特に東南アジア地域はまだまだサービス事業を手掛けていないので、増員により事業を拡大します。一部で

は他社製品のメンテナンスにも取り組んでいます。また、三菱重工の射出成形機部門は海外にサービス拠点を幾つも持っていました。これまででそのうちの半分とは拠点統合しました。残りの半分との統合を 2018 年度中に実施します。このようにサービス事業を強化し、利益を増やしていきます。

【P.31 エネルギー・環境事業部】



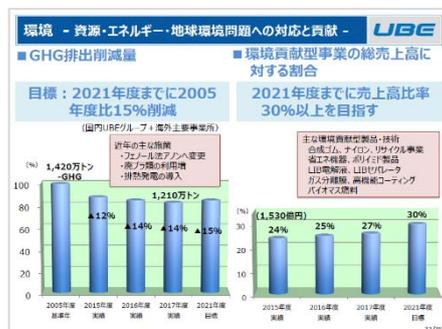
エネルギー・環境事業です。この事業は長期的な目線で取り組む事業です。競争力のあるエネルギーを安定供給する一方で、石炭に対する逆風も踏まえ、地球温暖化の問題に対応していきます。

石炭事業について。事業環境としてはあまり良くないですが、石炭需要がなくなるわけではありません。石炭が値上がりするということはそれだけ需要があるということです。コールセンターの効率的運用や、J-Power、大阪ガス、宇部興産の3社で取り組んでいる新しい発電所の計画を推進していきます。

電力事業について。IPPの長期契約が2019年の3月に終了し、自由に販売できるようになります。これによって利益が一定程度増えるだろうとみています。

バイオマス燃料事業について。トライフイドペレットの実証設備の建設がスタートしました。2019年秋には生産を開始し、石炭とともに当社のIPPの燃料として利用します。当社での利用を通じて「石炭との混合保管・輸送・粉砕・混焼」というビジネスモデルを実証しつつ、ノウハウを積み重ねながら、市場ニーズを見きわめて事業を大きくしていきたいと思っています。

【P.32 - 資源・エネルギー・地球環境問題への対応と貢献 -】



中計のもう一つの大きなテーマである「資源エネルギー・地球環境問題への対応と貢献」です。我々はGHGの排出量について削減目標を立てております。2017年度は2016年度より少しですが削減しています。2021年度の目標は何とか達成したいと考えています。また同時に環境貢献型事業の総売上高を増やす取り組みを行っており、2017年度は一定の結果が出ました。

【P.33 株主還元の方考え方】



最後に株主還元の方考え方です。

【P.34 株主還元の方考え方】



株主還元の方考え方は、従来と変わっておりません。まず1番は、業績にかかわらず安定して配当するということ。一方で財務の健全性や、将来投資への備えもバランスとして必要だと考えています。キャッシュフローの状況に応じて自己株式の取得も行います。

連結総還元性向は30%以上を原則とするという方針は変えておりません。2016年度は自己株式の取得を行いましたので、総還元性向は36%でした。現在、2017年度の配当は75円を予定していますが、それだけですと25%です。自己株式の取得も、今後のキャッシュフローの見込みによっては考えていくべきかと思っています。

(終了)