

2013年度決算説明会

# Change & Challenge

—更なる成長に向けて—

2014年5月20日（火）

宇部興産株式会社

## 説明内容

### I. 2013年度決算と2014年度業績予想

### II. 「Change & Challenge –更なる成長に向けて–」

- (1) 13年度に実施した施策と環境変化
- (2) 課題と対策



# I.2013年度決算と2014年度業績予想

# 1. '13年度決算 – 主要項目 –

◎カプロラクタム・機能性材料など化学品の市況低迷に加え、  
IPP設備トラブルなどにより、営業利益減少

(単位：億円)

項目	'12年度	'13年度	差異	要因
売上高	6,260	6,505	244	(為替影響+248)
営業利益	299	244	△55	セグメント別内訳 次ページ
経常利益	280	186	△93	
当期純利益	82	126	43	特別損益改善 ( '12年度 堺ラクタム停止に伴う 特損計上)
純有利子負債	2,106	2,157	50	
自己資本	2,155	2,417	262	当期純利益、資本剰余金増、 為替換算調整勘定ほか
配当 (円/株)	5.0	5.0	0	

## 2. '13年度決算 – 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	2,305	112	50	8	△42
機能品・ファイン	611	631	20	12	△4	△16
医薬	114	97	△17	34	16	△17
建設資材	2,083	2,235	151	114	155	40
機械・金属成形	713	755	42	36	44	7
エネルギー・環境	687	590	△96	59	19	△39
その他	252	288	35	10	10	0
調整額*	△396	△398	△2	△19	△6	12
計	6,260	6,505	244	299	244	△55

\*セグメント間消去を含む

### 3. '14年度業績予想 – 主要項目 –

#### ◎化学部門で一定の回復を見込む

(単位：億円)

項目	'13年度	'14年度	差異	要因
売上高	6,505	6,700	195	セグメント別内訳 次ページ
営業利益	244	300	56	
経常利益	186	240	54	
当期純利益	126	135	9	
純有利子負債	2,157	2,160	3	
自己資本	2,417	2,500	83	
配当 (円/株)	5.0	5.0	0	

## 4. '14年度業績予想 –売上高・営業利益–

UBE

(単位：億円)

セグメント	売上高			営業利益		
	'13年度	'14年度	差異	'13年度	'14年度	差異
化成品・樹脂	2,305	2,270	△35	8	45	37
機能品・ファイン	631	730	99	△4	10	14
医薬	97	100	3	16	17	1
建設資材	2,235	2,280	45	155	155	0
機械・金属成形	755	770	15	44	45	1
エネルギー・環境	590	640	50	19	25	6
その他	288	310	22	10	10	0
調整額*	△398	△400	△2	△6	△7	△1
計	6,505	6,700	195	244	300	56

\*セグメント間消去を含む

## Ⅱ.Change & Challenge —更なる成長に向けて— (1) '13年度に実施した施策と環境変化



## 5. '13年度に実施した施策①

### ■ 堺工場のカプロラクタムチェーン生産停止：

- ・中国での相次ぐ他社新設備稼働により供給過剰が続き、スプレッドは今後も低調に推移と想定  
⇒高コストの堺工場を14年3月末停止。コスト競争力のあるグローバル生産体制を再構築中

### ■ ナイロン樹脂能力増強：

- ・自動車用途、食品包装フィルム用途ともに需要は堅調。生産体制を拡充、拡販を加速  
⇒タイ5万t設備フル稼働へ移行、スペイン1万t能力増強中。(15年3月稼働予定)  
宇部でコンパウンド設備をS & B、グローバル最適生産体制構築中

### ■ 合成ゴム能力増強：

- ・日系タイヤメーカーの旺盛な需要に対応  
⇒14年3月、千葉で1.6万tのデボトル増産完了（能力11.0万t→12.6万tへ）  
マレーシア新工場建設中。14年11月に5万t設備稼働予定  
千葉・タイ・中国・マレーシアに次ぐ、第5工場の検討開始

### ■ 電池材料設備稼働：

- ・電解液：米・ダウ社との中国電解液合併会社「AET張家港」が13年6月より稼働
- ・セパレーター：第8期設備、13年5月より稼働。第10・11期設備、14年7月より稼働予定

### ■ 医薬品工場設備の増強：

- ・生産性及び受託対応力向上設備の設置

## 6. '13年度に実施した施策②

### ■ 宇部マテリアルズの完全子会社化：

- ・13年8月株式交換により宇部マテリアルズを完全子会社化  
⇒一体運営を更に推進、事業の一元化と意思決定のスピードアップによりシナジーを最大化

### ■ セメント事業の基盤強化：

- ・リサイクル事業の拡充  
⇒伊佐で汚泥乾燥設備13年6月稼働、苅田で廃プラ類処理設備フル稼働
- ・省エネの推進  
⇒苅田で排熱発電設備（12.7MW）着工、15年12月完工予定

### ■ 宇部興産機械と宇部テクノエンジの合併：

- ・13年10月宇部興産機械とそのサービス子会社の宇部テクノエンジを合併  
⇒サービス事業の更なる強化及び製造・販売との一体化の推進、グローバル・ネットワークの構築

### ■ エネルギー・環境事業の建て直しと更なる強化：

- ・I P Pの復旧  
⇒14年度後半を見込む
- ・再生可能エネルギー事業の拡充  
⇒13年4月、インドネシアでPKS(椰子種殻) 低温炭化実証試験設備稼働  
14年7月、宇部でメガソーラー事業開始予定（ユーエスパワー社21.3MW）

## 7. 外部環境の変化

### ■ 為替 円高から円安へ :

- UBEグループトータルでは為替影響はほぼニュートラルだが、事業ごとにはプラスマイナスあり
  - プラス：競争力アップ（機械、ファインケミカル、セメント輸出他）
  - マイナス：石炭価格アップ（セメント、電力等国内事業）

### ■ カプロラクタム市況一層の悪化 :

- 中国での新增設 2013年60万 t、2014年60~100万 t が計画 ⇒ 大幅な供給過多は今後も継続
- スプレッド：中計前提…'13 \$ 1,200/ t → '13実績… \$ 1,038/ t

### ■ 電池材料 価格デフレの継続 :

- 想定を下回る車載用途需要
- 先行設備投資による供給能力増に加え、サプライヤーの多様化で競争激化
- 電解液での車載用出遅れ

### ■ エレクトロニクス材料 アプリの低価格化 :

- ユーザー地図の急速な変化（低価格中国スマホ・タブレット台頭）
- フィルムの高機能・薄膜指向

### ■ セメント市場環境の好転 :

- 内需は増加基調に転じ、今後も安定的な需要継続
  - ⇒ '13セメント協会当初予想4,600万 t → 実績4,770万 t → '14予想4,800万 t
- セメント輸出価格はドルベースでも上昇。円安もあり採算性向上

Ⅱ .Change & Challenge —更なる成長に向けて—  
(2) 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：収益の下支え

### ■ 化学部門の建て直し：

- ・ナイロンチェーンの再構築
- ・電池材料等の成長戦略事業や、合成ゴム等の今後も拡大可能な中核基盤事業は、積極的に強化する。
- ・成長戦略事業の中で、事業拡大に手間取っているものは、環境変化に対応し戦略を見直しながら選択と集中を図り、スピードを上げて収益の柱に

### ■ 非化学部門の利益の上積み：

- ・建設資材：堅調な需要環境において収益を最大化（コストダウンと適正価格確保）
- ・機械・金属成形：グローバルなネットワークを整備し、サービス事業を強化
- ・エネルギー・環境：I P Pの確実な復旧と再生可能エネルギーの拡充

## 競争力のあるナイロン原料へ

### コスト競争力の強化

⇒ラクタム事業単独で早期にブレークイーブンへ

#### ・堺工場の生産停止

→残存固定費の最小化

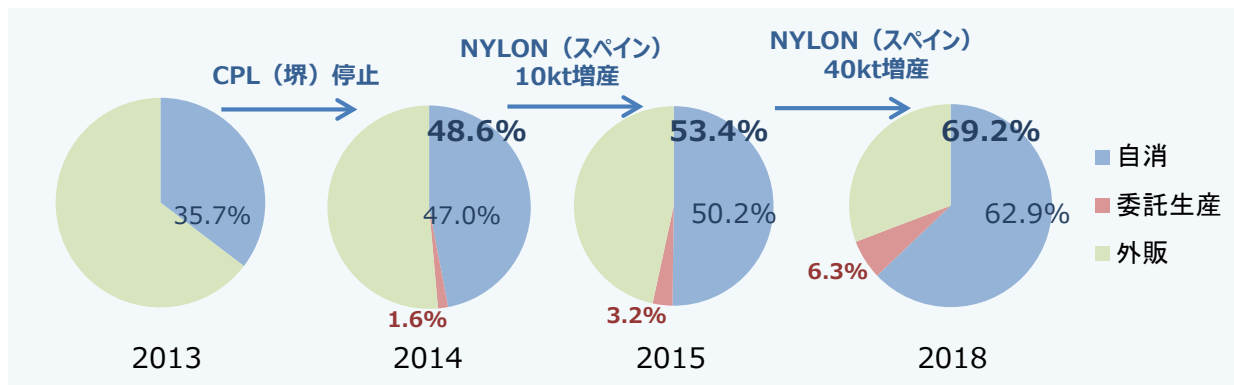
#### ・徹底的なコストダウン（短期的な施策）

→継続的合理化、収益改善、生産トラブル削減etc.

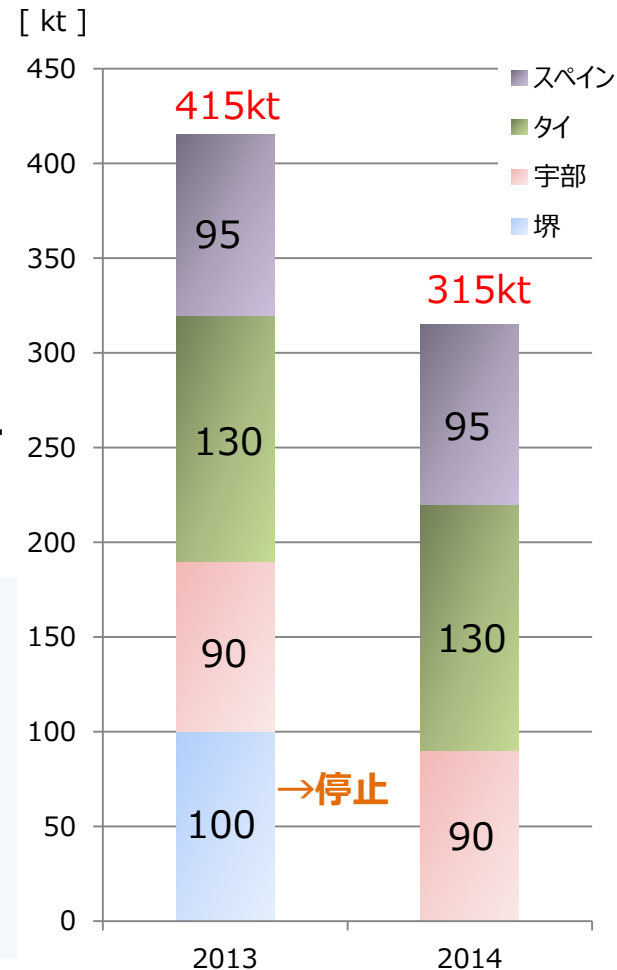
#### ・グローバルなサプライチェーンの強靱化（中長期的な施策）

→アンモニア・アノン等の原材料の競争力強化、硫安の高付加価値化etc.

### ラクタム自消率アップ



### ラクタム生産能力



## ナイロン6事業 拡大戦略

押出用途

### グローバルNo.1へ

- ・能力増強 (欧州 14年 10kt 18年 40kt 増強)

射出用途

### コンパウンドの強化・拡大

- ・既存 (日本15kt、タイ11kt) に加え、中国、欧州、米国、メキシコでコンパウンド拠点整備  
→委託生産、M&A、現地企業とのアライアンス
- ・宇部・スペイン・タイの開発力強化  
→グローバル展開加速

### 委託生産による拡販のスピードアップ

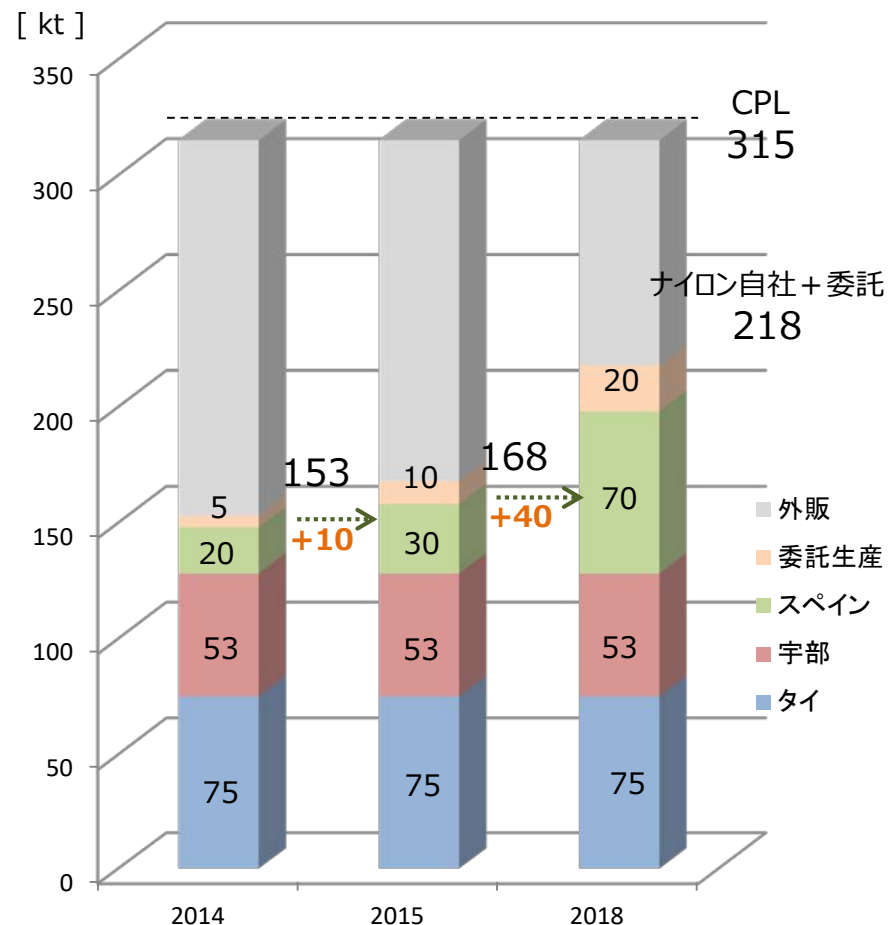
- ・重合及びコンパウンドそれぞれ欧米パートナー3社と委託生産契約交渉中

## ナイロン12事業 高付加価値化戦略

### 環境負荷低減用途拡大

- ・多層チューブ (自動車燃料用・エアブレーキ用)
- ・エラストマー ・食品包装用多層フィルム

CPL及びナイロン6生産能力



## ハイエンドBRのグローバルNo.1へ

### 当社BRの特徴

- **BRの専門店**  
→SBRと棲み分け
- **原料BDは全工場安定確保済**
- **大手ユーザーとの共同開発**  
→ユーザーから物性や品質に対する信頼性が高い
- **差別化の推進とコストダウン**  
→特殊化率73% (VCR/MBR/リア他)  
中国産汎用品との差別化
- **ユーザーの求めに応じて能力増強**

#### マレーシア工場

- 2014年11月：商業運転開始予定
- 2017年度中：72kt/年(+22kt)の予定

#### 第5工場建設(計画)前提条件

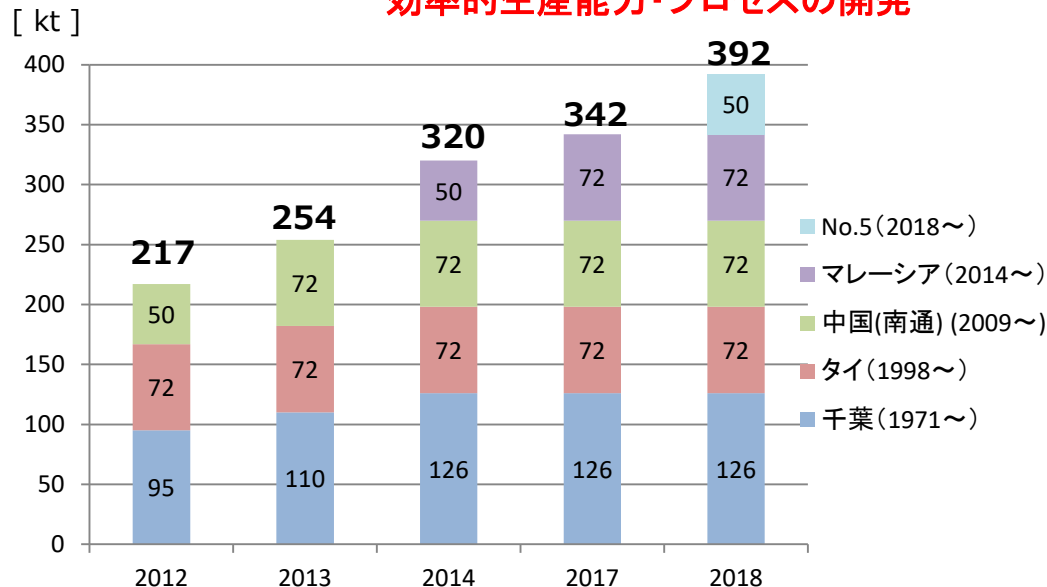
- 競争力のある原料BDの確保
- 産業基盤インフラ
- 大手ユーザーの近隣

※M&Aの可能性も検討

ゴムの種類	使用比率	特徴	タイヤ部材での適用		
			トレッド	サイド	チーフアー
スチレン ブタジエンゴム (SBR,S-SBR)	19%	◎ 濡れた路面での制動性 ◎ 転がり抵抗軽減 ○ 加工性	◎		
ブタジエンゴム (BR)	14%	◎ 耐摩耗性、反発弾性 ◎ 低温特性、屈曲亀裂性 ○ 引裂き強度	○	◎	◎

### 合成ゴム生産能力

#### 効率的生産能力・プロセスの開発





## BPDA系ポリイミドの特性（超耐熱性、寸法安定性、耐薬品性、耐久性）を最大限に活用

ポリイミド

### 既存用途分野：損益安定化の基礎

- 大型液晶パネル向けCOF用フィルム
- 複写機シームレスベルト用ワニス
- FPC（2層CCL用フィルム）：スマートフォン市場は高成長。中国ハイエンド端末を含め採用領域の拡張が急務。（品揃え、海外技術サービスの強化）
- コストダウン、生産性改善による競争力強化

### 新規市場・用途分野：収益力強化に必要な新たな柱

※デバイスの高機能化、要求性能の高度化に伴い、ポリイミドへの材料転換、採用の動きは着実に進展中

- フレキシブルディスプレイ（ワニス、フィルム）
- 半導体パッケージ（フィルム）
- 耐熱塗料・コーティング（ワニス）

ガス分離膜

### 堅調な環境・エネルギー分野の市場深耕

- 北米油井、シェールガス、中国炭鉱向け防爆用窒素膜需要増加。（海外販促強化、モジュール機能アップ）
- 鉄道車両用除湿膜、医療機器用加湿膜需要も好調
- 新規用途：航空機防爆（OBIGGS）等への展開促進

### 新規市場・用途への展開

航空機防爆  
(OBIGGS)

バイオガス濃縮

バイオエタノール  
脱水

耐熱塗料  
コーティング

多層回路基板  
半導体パッケージ

フレキシブルディスプレイ

### 既存主力市場

防爆用窒素膜

鉄道用除湿膜

医療機器用加湿膜

脱炭酸・脱水膜

COF

FPC（2層CCL）

シームレスベルト

ガス分離膜

ワニス

フィルム

耐久性

超耐熱性

耐薬品性

寸法安定性

独自モノマー（s-BPDA）

## 競争激化する市場に技術力・提案力で挑む

### 市場環境

- ・車載LIB需要の立上り遅れ
- ・電池材料は供給能力過剰に
- ・価格競争が激化
- ・電池材料への性能、品質要求は高度化



AETZ中国(張家港)  
電解液工場写真

### セパレーター

- ・乾式製法で車載用途のスタンダード獲得済み
- ・高度化する品質要求を先取り対応中
- ・塗布による機能付与で拡販推進  
(車載用途で'14~15年に量産立上)
- ・タイムリーな生産能力の増強実施
- ・生産性の向上 (コストダウン) の徹底追求

### 電解液

- ・民生用途：スマホ用途でのシェア拡大余地有
- ・車載用途：競合に対する市場展開の遅れ  
※車載での巻き返しが中長期での重要課題
- ・卓越した添加剤の開発力とフォーミュレーション提案力により、競合を凌駕する機能実現を図る
- ・中国工場の本格稼働によるグローバル供給体制始動
- ・主要溶媒を自製する強みを活かす

技術開発に経営資源を重点投入

# 14. 機能品・ファイン③ ファインケミカル事業戦略

UBE

## C1技術を核とする事業拡大

ケミカルから高付加価値ダウストリーム志向への展開促進。“マテリアルビジネスからソリューションビジネスへ”

### ECOコーティング

#### PCD

- 世界シェアNo.1
- 増設投資（タイ）の前倒し

高級  
ポリウレタン  
原料

#### PUD

- 環境対応型の水系コーティング材
- 顧客のニーズや問題点にソリューション提案

自動車  
外装塗料

自動車  
内装材

内装用  
建材

合成皮革  
人工皮革

#### スライディングマテリアル（SRM）

- PCDとの組合せで新規エラストマー開発

高性能  
塗料・樹脂

環境に優しい  
コーティング材を  
新たな事業の柱に



“C1ケミカルチェーン”  
UBE独自技術の  
強みを発揮

### C1技術ライセンス

#### DMO-MEG

- 成長持続するポリエステル原料（MEG）をCOから製造する画期的なプロセスイノベーション  
※2010年以降、中国向け7件を成約

#### DMC

- 電解液溶剤展開のためライセンスを活用
- 将来的には燃料添加用途なども期待

### LiB電解液溶剤

#### 高純度DMC/DEC/MEC

- 当社電解液事業の競争力の源泉
- 外販も（世界各地の電解液メーカーに供給）
- 中国での現地生産（ライセンス・合併）も検討

## < 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：設備・技術力拡充（極低温反応・高薬理活性）、サプライチェーン強化等による事業拡大
- 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：ペポ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 ● 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） 点眼薬（米国、韓国）	● 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>国内 小児・鼻炎及びアトピー：第3相進行中</b>
<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)	血圧降下剤 ● 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	抗血小板剤 ● 心筋梗塞、脳梗塞など	エフィエント錠 ・米国・欧州・ほか70数カ国 ・ <b>日本：発売見込み</b>	● グローバルな国・地域への販売拡大 ● <b>国内 心臓領域：2014年3月承認</b> <b>脳領域：第3相進行中</b> ● <b>米国 小児適用：第3相進行中</b>
<b>(DE-117)</b> 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：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)	脂質異常症治療薬 ● 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

<b>営業品</b>	原体／糖尿病薬、高尿酸血症薬、降圧薬 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
<b>開発品</b>	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

## ■セメント・生コン：堅調な需要環境において収益を最大化

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（セメント・固化材）の確実な取込み
- ・高度な廃棄物リサイクルの拡充
- ・セメント・生コンの適正価格の確保

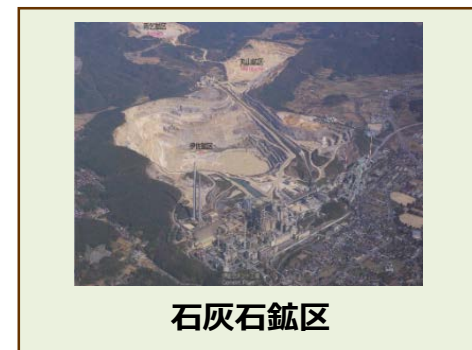
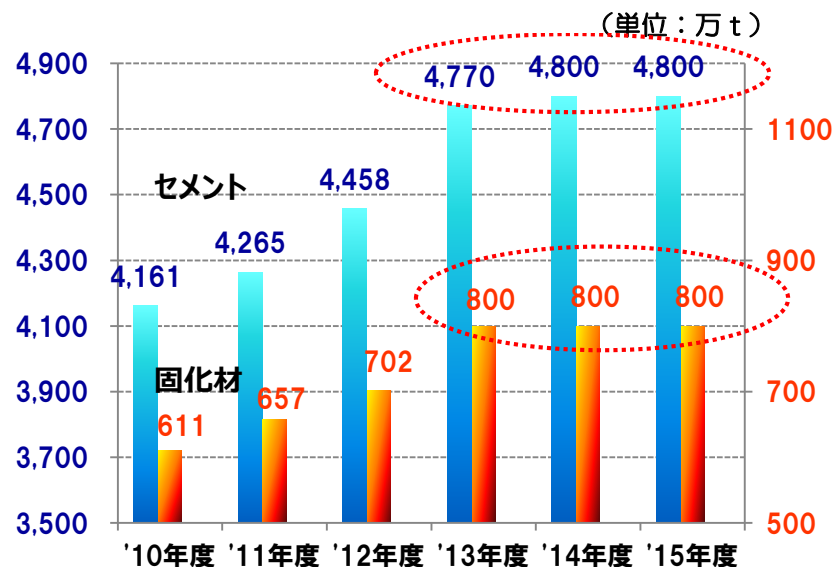
## ■石灰石、カルシア・マグネシア：石灰石チェーンの強みを発揮

- ・カルシア(No.1), マグネシア(Only 1)事業の強みを活かした石灰石資源事業の強化
- ・「金山台鉱区」を2017年出鉱目指し開発

## ■将来の内需減少への対応：継続的コストダウンとグループ収益力を強化

- ・苅田工場の排熱発電設備建設
- ・継続的なコストダウン・老朽化設備の選択更新
- ・宇部マテの完全子会社効果の早期発現

セメント・固化材 国内需要推移予想



**製品とサービスの一体化の効果を追求し、  
グローバル・ネットワークの最適活用により、  
成長する海外市場での収益拡大を図る**

主力商品の納入実績

	成形機	産機	橋梁
国内	3,200台	3,700台	550橋
海外	4,000台	600台	-
合計	7,200台	4,300台	550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、窯業機のみ  
(国内シェア：30%)
- ・橋梁：架設都道府県数 41/47

宇部興産機械(株)

海外拠点

- 生産・販売・サービス拠点(2拠点)
- ▲ 販売・サービス拠点(3拠点)
- ★ サービス拠点(17拠点)

・製・販・サの一体運営、顧客対応力強化 ⇒ 宇部興産機械(株)と宇部テクノエンジ(株)の合併

・ダイカストマシンの競争力強化

⇒ 東洋機械金属(株); TOYOとの資本業務提携 → 2社グループで世界No. 1に

・グローバル・ネットワークの積極展開

⇒ タイの独資化、メキシコ現地法人設立 → サービス収益拡大

・産機国内需要の取込み ⇒ 電力関連(IPP含む)・震災復興・老朽化更新へ注力

・グループ・ネットワークの連携強化 ⇒ 海外子会社、宇部スチール、福島製作所、ティーユーエレクトロニクス



・TOYOとの共同開発機: UB350iC

## ■ 石炭事業：需要増への対応

- ⇒新設石炭火力発電所の需要取り込み
- ⇒コールセンターコストダウンによる競争力アップ

## ■ 電力事業：復旧と競争力の確保

- ⇒停止中のIPP発電所を安定電源として再生（2014年度後半再稼働予定）
- ⇒2019年以降、自由電源となるIPPを収益源に（安定販売先確保）

## ■ 再生可能エネルギー事業の拡充

- ⇒メガソーラー発電所が2014年7月に営業運転開始（21.3MW）
- ⇒PKS低温炭化等、バイオマス燃料供給事業の早期戦力化
- ⇒IPPでのFIT発電収益の最大化



メガソーラー発電所  
(14年7月営業運転開始)

**既存重点事業強化と、次世代に向けた研究開発テーマのバランスを取りながら、  
選択と集中を行う**

## 1. 既存主力事業の強化

**顧客の要求に応える機能、コストを実現して事業基盤を支えると共に、  
各事業のアプリ領域拡大に挑戦**

### ・合成ゴム

分子構造の制御技術により、タイヤの軽量化・低燃費材料開発を推進  
Co触媒の特徴を活かした特殊化(ナノVCR、変性BR等)を推進

### ・ナイロン

押出用途は、PA6をベースとした改質、共重合技術による機能向上と用途拡大を推進  
射出用途は、コンパウンド技術を追及、組成設計とVEによる高機能化、生産性向上を推進  
CAE技術、材料技術の活用→新規部品の採用、金属接着等の成形加工技術開発の推進

### ・電池材料

顧客に定評のある開発力で先行優位性を維持しつつ、  
高度化する顧客要求（民生:高電圧化、車載:低抵抗化）に対応  
アジアを中心とする新たな市場も取込み積極化





### ・ポリイミドチェーン

フレキシブルデバイス、次世代回路基板材料の開発

BPDAの特徴を活かし、差別化した新規高機能ガス分離膜材料の開発

BPDAの革新的新規製法の開発

### ・ファインケミカル

C1ケミカルの新規製法・プロセス開発による大幅な生産性向上の推進

低・無溶剤環境対応型高機能のECOコーティング材料の開発

## 2. 成長期待事業の規模拡大

### ・航空宇宙分野（チラノ繊維）

次世代商用ジェットエンジン向け材料開発に注力

既存製造プロセスの生産性向上検討および次期生産プロセス開発

### ・機能性無機材料（窒化珪素 他）

窒化珪素は世界で唯一のイミド熱分解法を活かした高品質製品が武器

窒化珪素新規製法によるコストダウンでシェアを拡大

### ・新規機能性無機材料

宇部グループの無機材料技術者を結集し、研究開発体制を再編

蛍光体・MGOなど材料開発をスピードアップ



- ・'14年度…反転攻勢のスタート年として位置付け

⇒13年度は当初計画より100億円ほど落込んだが、  
中計の方針は不変

- ・事業環境は引き続き厳しいが着実に手を打ち、早期に成果を

⇒市場環境を再認識、製販技のベクトルを合せ  
化学部門を建て直す

- ・改善された財務体質の下、攻めの投資（含むM & A）も拡大

⇒再び成長軌道へ



# 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。