

Change & Challenge 2018

中期経営計画説明会

2016年5月18日（水）

宇部興産株式会社

代表取締役社長 山本 謙

I 前中期経営計画の総括、及び2016年度業績予想

II 新中期経営計画

A blue square containing a white, bold, sans-serif letter 'I'.

前中期経営計画の総括、及び2016年度業績予想

■ 数値目標達成度

		2015年度 実績	前中計 目標値
主要 項目	営業利益	414億円	550億円
	自己資本	2,665億円	2,700億円
経営 指標	売上高営業利益率	6.5%	7%以上
	総資産事業利益率	6.5%	7%以上
	自己資本利益率	7.2%	12%以上

- 利益目標は大幅に未達。特に、化学部門の未達が大きく、主要因はコストダウンを含めた事業環境変化への対応遅れ

非化学部門では建設資材部門が超過達成

■ 実施した施策 事業構造改革の継続と主な設備投資

- ・化学 2 カンパニーの統合
- ・堺工場のカプロラクタムチェーン生産停止
- ・アンモニア工場隔年定修実施（宇部）
- ・宇部マテリアルズ完全子会社化
- ・宇部興産機械と宇部テクノエンジの合併
- ・ナイロン樹脂能力増強（スペイン）
- ・合成ゴム能力増強（千葉、マレーシア）
- ・セパレータ能力増強（堺）
- ・高機能コーティング（PCD）能力増強（タイ）
- ・苅田セメント工場排熱発電

■ 今後の課題 化学部門の建て直しは道半ば

- ・コスト競争力の強化と収益の柱となる成長ドライバーの顕在化が課題

'16年度の業績予想（主要項目）

売上高は若干の増収だが営業・経常利益は減少、当期純利益は特損減少により増益

(単位：億円)

項目	'15年度	'16年度	差異
売上高	6,417	6,550	133
営業利益	414	350	△64
経常利益	396	330	△66
親会社株主に帰属する当期純利益	191	200	9

有利子負債	2,166	2,100	△66
自己資本	2,665	2,800	135

自己資本利益率 (ROE)	7.2%	7.3%	0.1%
D/E レシオ	0.81倍	0.75倍	△0.06倍

配当 (円/株)	5.0	6.0
配当性向	28%	32%

化学はアンモニア工場定期修理、建設資材はセメント輸出市況が影響

(単位：億円)

セグメント	売上高			営業利益		
	'15年度	'16年度	差異	'15年度	'16年度	差異
化学	2,667	2,780	113	120	90	△30
医薬	92	100	8	11	10	△1
建設資材	2,373	2,380	7	198	180	△18
機械	734	740	6	46	40	△6
エネルギー・環境	690	650	△40	38	35	△3
その他	167	160	△7	11	10	△1
調整額※	△309	△260	49	△12	△15	△3
計	6,417	6,550	133	414	350	△64

※ セグメント間消去を含む。

16年度 前提条件（環境要因）：

為替：110円/ドル、ナフサ（CIF）430ドル/t、豪州炭（CIF）69.1ドル/t

II

新中期経営計画

Change & Challenge 2018の概要

■ 経営理念

「共存同栄」

「有限の鉱業から無限の工業へ」

■ 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、モノづくりを通して、次代の価値を創造し続けます

■ 10年後のありたい姿

「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発揮できる企業として社会に貢献します

■ 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。コストダウンを徹底。既存商品の収益力向上を図る
- 連結キャッシュフロー重視は堅持。成長のための投資を実施
投資案件の成果を確実に刈り取る
- 海外拠点の拡充と国内外グループ会社の連携深化。グローバルな事業環境の変化にスピーディに対応
- 化学部門の復活と更なる成長に向け、営業利益200億円レベルまで回復。
次の成長ステージの出発点に立つ

■ 資源・エネルギー・地球環境問題への対応と貢献

- サプライチェーン全体で、エネルギー使用量削減・廃棄物利用拡大による
温室効果ガス(GHG)削減
➡ 2021年度目標：温室効果ガス 15 %削減（2005年度比）
- 環境負荷低減に貢献する技術・製品の創出・拡大

■ 主要項目

営業利益

500億円

経常利益

490億円

■ 経営指標

売上高営業利益率 (ROS)

6.5%以上

自己資本利益率 (ROE)

9.0%以上

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・環
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） バイオマス燃料、航空分野（チラノ繊維） 環境資材（中性固化材・重金属不溶化材等）、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 （モスハイジ等）	機械サービス	
基盤事業	カプロラクタム・工業薬品 ファインケミカル セラミックス 分離膜	セメント・生コン カルシア・マグネシア リサイクル	成形機 産機 製鋼	石炭 電力
再生・再構築事業	ポリイミド 電解液			

- 育成分野 : 将来の収益源とすべく成長を促進する
- 積極拡大事業 : 市場の拡大が見込まれ、当社の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

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、新規事業の育成に取り組む

環境・エネルギー（省資源、省エネ、新規材料）

電池材料

石炭

電力

リサイクル

新規電池材料

バイオマス燃料

蛍光材

光学材料

モビリティ（自動車、鉄道、航空分野）

ナイロン

高機能
コーティング

電池材料

合成ゴム

分離膜

成形機

ファインマテリアル

チラノ繊維

新規電池材料

建築・インフラ（インフラ、住環境、スマートシティ）

セラミックス

高機能
コーティング

分離膜

セメント・生コン

カルシア・
マグネシア

産機
製鋼

中性固化材

重金属不溶化材

ヘルスケア（食品、医薬、生活高度化）

医薬

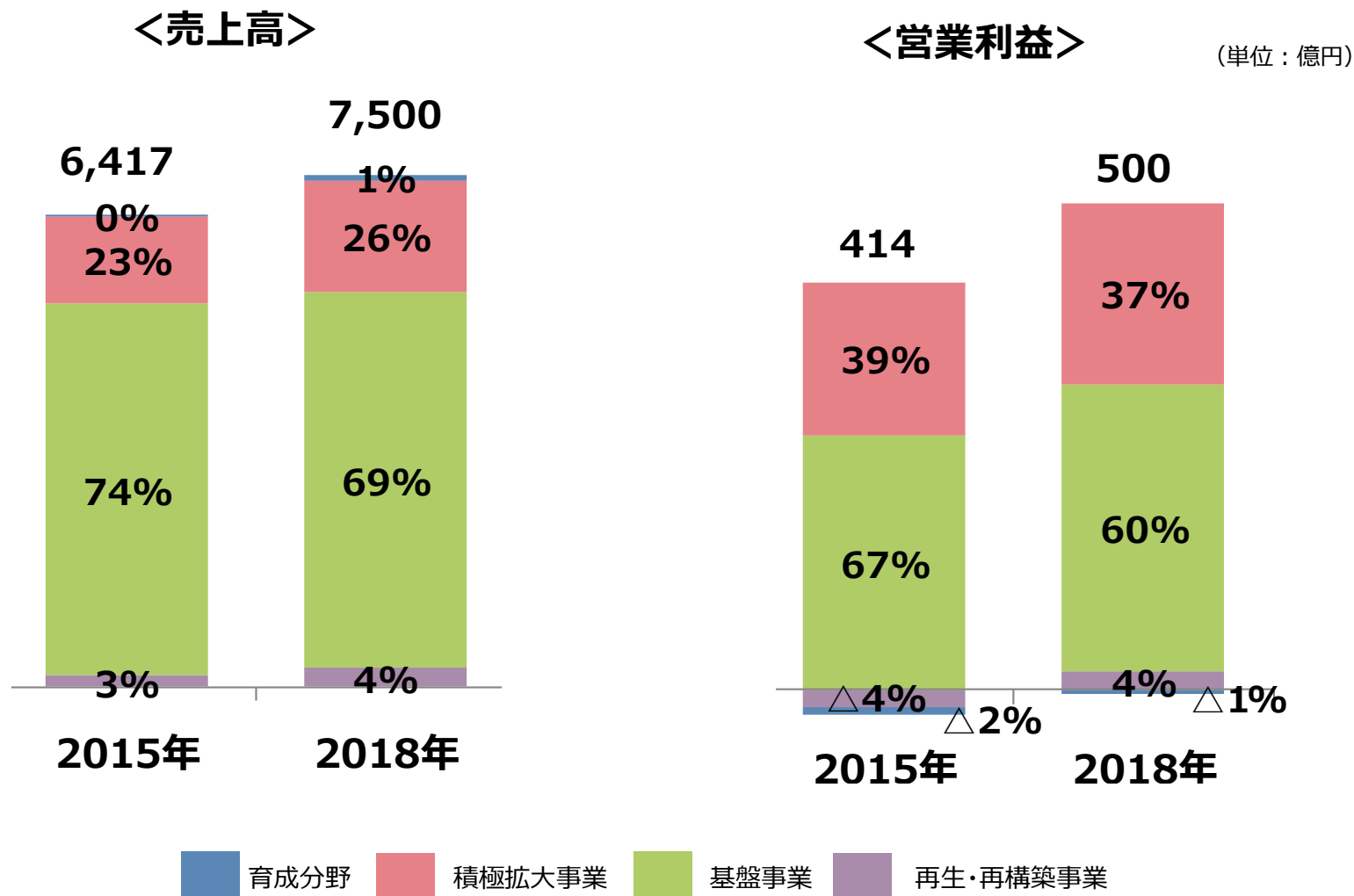
工業薬品

ファインケミカル

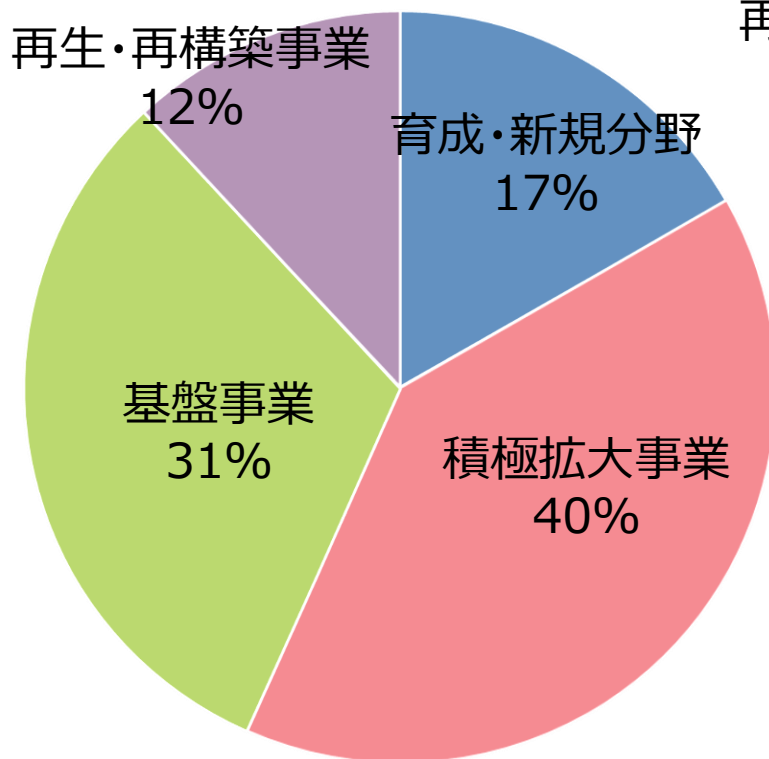
ナイロン

バイオ関連材料

積極拡大事業の拡販と再生・再構築事業の建て直しが業績に寄与

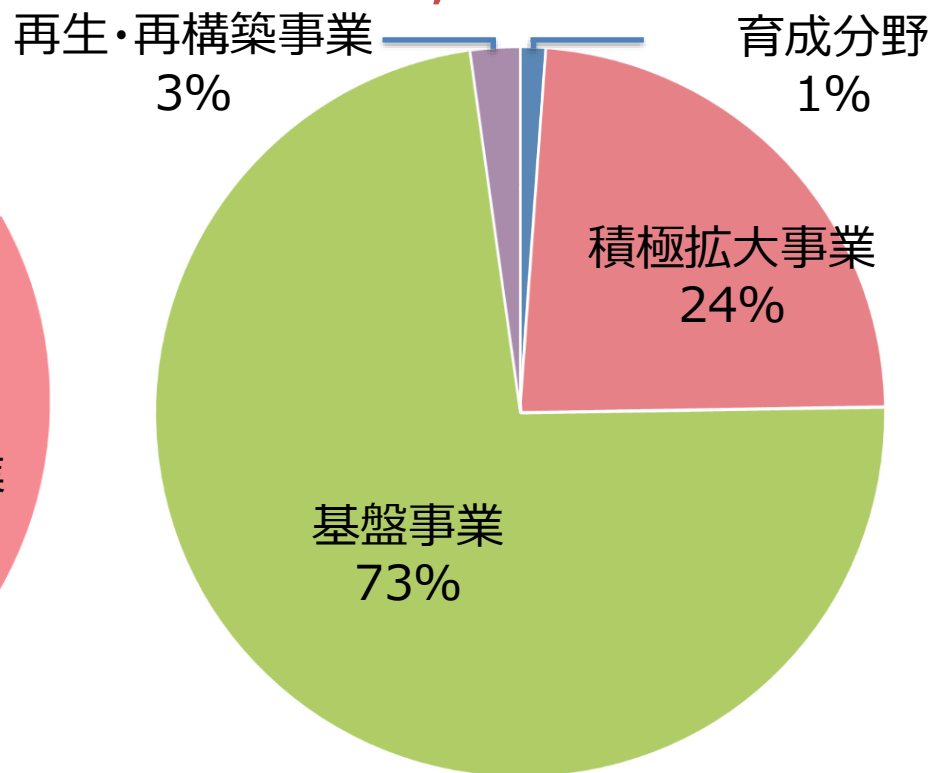


3年間の研究開発費 450億円



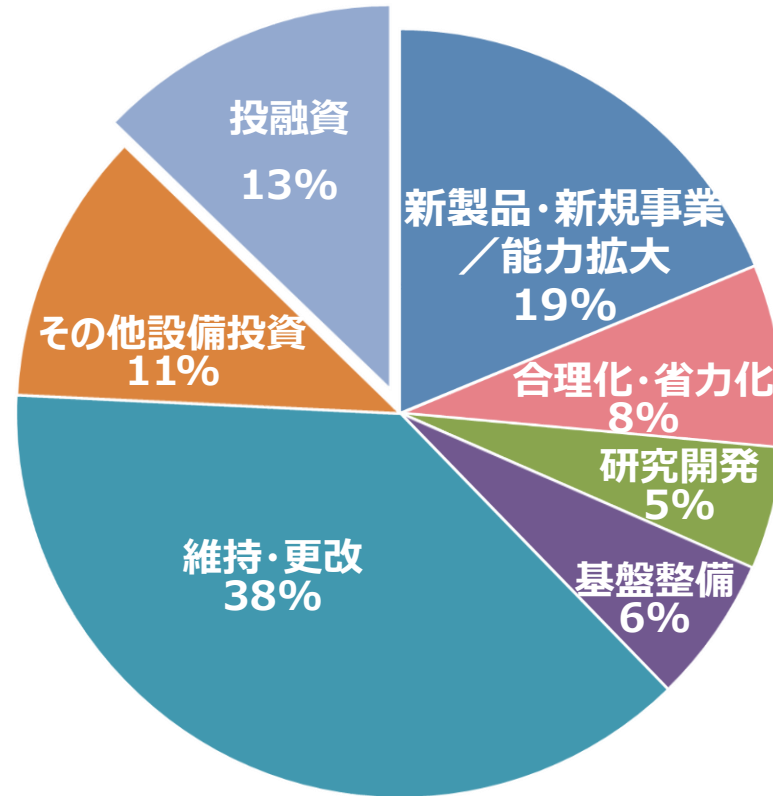
積極拡大事業
およびその周辺事業へ重点配分

3年間の設備投資・投融資 1,500億円



基盤事業の合理化投資と
積極拡大事業の能力拡大投資へ集中

3年間の設備投資・投融資 1,500億円



- 成長投資と合理化投資と維持更改 → それぞれに経営資源を投入 (1,300億円)
- 投融資 (M&A含む) → 既存事業強化や周辺事業領域拡大を加速 (200億円)

● キャッシュフロー計画 (3年間)

営業キャッシュフロー :	1,760億円
投資キャッシュフロー :	△1,500億円
フリーキャッシュフロー :	260億円

■ 化学部門：完全復活と成長ドライバーの顕在化

- ・ **ナイロン・合成ゴム・セパレータ・高機能コーティング**の4事業
 - ➔ 「積極拡大事業」と位置づけ重点的に資源投入
他の各事業もポートフォリオに従いキャッシュフロー経営を徹底
- ・ **コストダウンへの取り組み強化**
 - ➔ 「機能創出」 vs 「コスト競争力強化」
バランスの取れた研究・開発・生産技術の資源配分



PCD製造設備(スペイン)

■ 医薬部門：収益構造の改革と成長軌道への回帰

- ・ 医薬パイプラインの充実
- ・ モノ作りの収益力向上



自社開発品(カルブロック・タリオン・エフィント)

創薬研究 (上市品を除く) 開発状況	商品名	適応症	現状(上市地域)	今後の展開
	DE-117 パートナー：参天製薬(株)	緑内障、高眼圧症	日本：後期第2相/第3相臨床試験中	● 日本、アジアへの展開を優先
	SK-1405 パートナー：(株)三和化学研究所	難治性のそう痒症	日本：第1相臨床試験中	● 次期臨床試験の進展
	非開示	線維症、癌・免疫疾患、糖尿病合併症、呼吸器系疾患、など	前臨床試験段階：4テーマ(候補化合物特定済み)	● 開発段階への早期移行 ● ライセンス(導出)の推進

1. ナイロン6事業 拡大戦略/高付加価値戦略を推進

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：
スペイン+40千トン（計画：18年稼動予定）
タイ+40千トン（含射出）（検討）
- 新規フィルム用材料（コポリマー等）
市場投入とアプリケーション開発



食品包装用フィルム

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

- 内製(宇部、タイ)+コンパウンド委託（**米国、メキシコ、中国、欧州**でナイロン6ガラス強化品を同一品質で供給開始）
- M&A**、現地企業との**アライアンス**検討

多様化するパワートレイン（動力源）へ向け
顧客ニーズをとらえた最適な素材を提案
（高圧ガスタンク用材料など）



水素タンク（トヨタ・MIRAI）

2. ナイロンチェーンの強化

- ・原料カプロラクタムの抜本的なコストダウンを着実に実行
- ・ナイロン12チェーン拡大（既存の多層チューブ分野の拡充と新規大型案件獲得）

戦略顧客との連携強化～『差別化・特殊化』による付加価値向上

戦略顧客（大手タイヤメーカー）との共同開発を積極的に展開

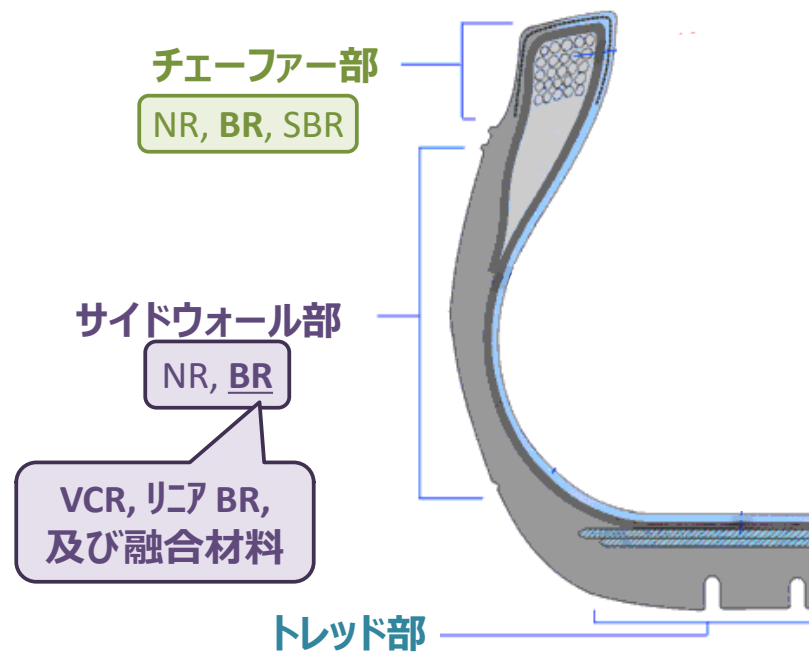
- VCR/リアBR/MBR等の差別品・特殊品拡大
- 千葉工場：70%→75%、タイ工場：50%→60%、マレーシア工場（-）→60%
- ➔ 競合他社汎用品との差別化

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
- BCP対応→マルチサプライ体制強化

顧客の成長に応じた『供給能力拡大』

- マレーシア工場増強
2018年度中に72千トンへ増強予定
- 第5工場は引き続き検討中



乗用車タイヤ：SBR, NR, BR
大型タイヤ：NR, BR

最適分岐度 BR,
変性BR

拡大する車載需要と高度化する市場要求に着実な対応



塗布型セパレータの拡大

車載市場の伸長
 車載分野での採用実績
 更なる技術の進化と生産能力増強

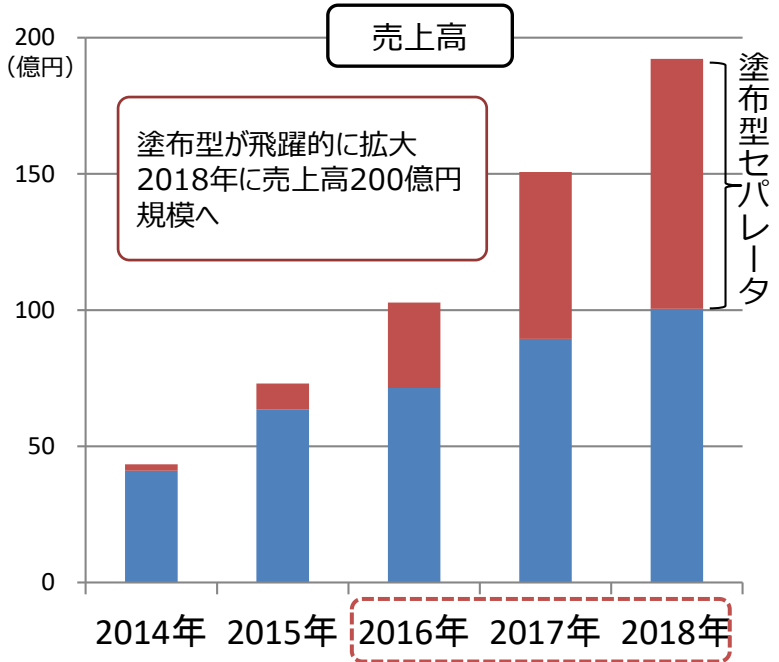
○競争力の更なる強化

- ・新プロセス導入による生産性向上と能力拡大
- ・車載用途における当社乾式プロセスの強みを追求 (高入出力特性 & 安全性)
- ・当社と日立マクセルの高速高精度塗布技術との融合の更なる進化

○品揃えの拡充 (開発力の強化)

- ・EV用高容量セル向け高強度薄膜品
- ・安全性重視設計セル向け低温シャットダウン品
- ・有機塗布開発による耐熱性、密着強度の強化
- ・塗布品ラインアップ 拡張

車載用セパレータのトップメーカーとしての地位を確立



ソリューションプロバイダー(顧客問題解決型ビジネスモデル) としての事業展開を加速

PCD (ポリカーボネート・ジオール:高級ポリウレタン原料) グローバルでの供給・R & D体制の強化

⇒ 世界No.1メーカーとして**新たな需要創出・エリア展開を加速**

PUD (ポリウレタン・ディスパージョン)

⇒ **PCD**に遡った**樹脂設計**と**配合技術**による課題解決力が強み

設備増強に加え、**M&A**も**視野**にいれた積極展開

新製品 : **UA** (ウレタンアクリレート) や**TSU** (熱硬化ウレタンエラストマー) 等の新製品立上げ

高機能ポリウレタン市場は拡大

(自動車・建材内外装・合皮等)

○PCD系製品の特長

■ 環境対応

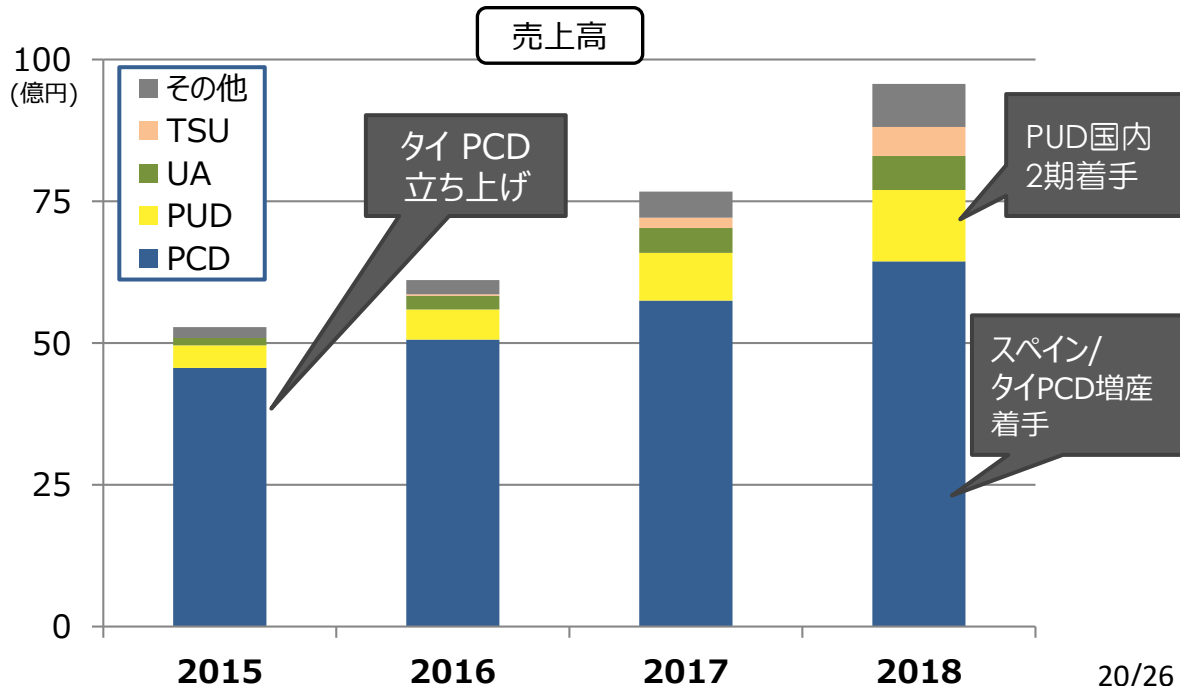
(高耐久性・VOC低減)

■ 高付加価値

(高い質感・風合い・外観性)



2018年度に売上高100億円、ROS20%を目指す



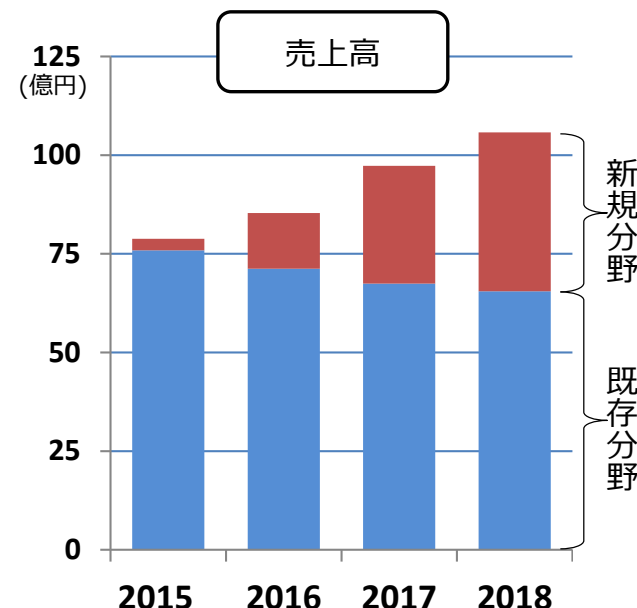
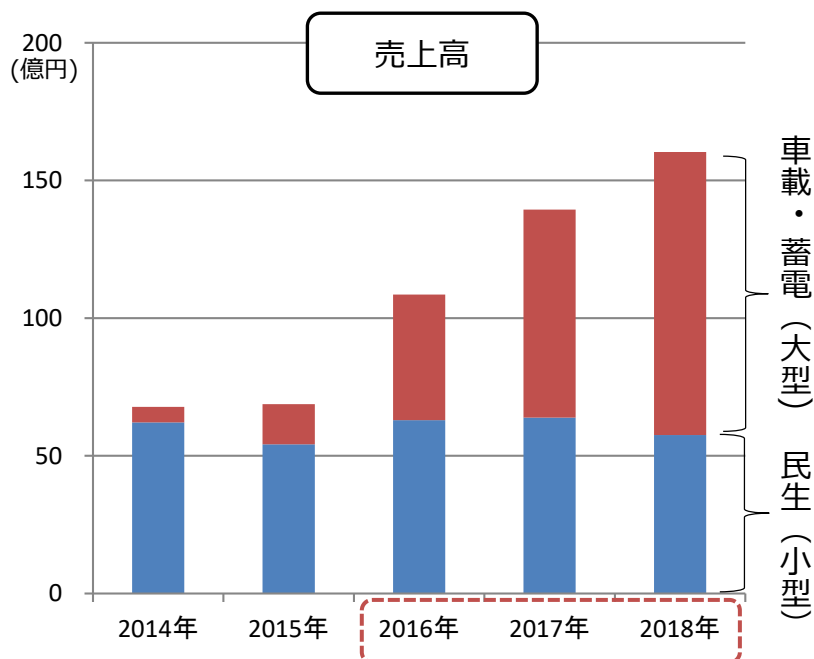
徹底的なコスト削減と事業構造変革

●ポリイミド 新規事業の展開を加速

ワニス：フレキシブルディスプレイ分野向けワニス開発に集中

フィルム：回路基板(FPC)向けシェアアップ(New VTフィルム等)
両面COF向けフィルムの拡販

●電解液 車載・蓄電用途への展開を加速



○拡販ターゲットは大型電池

- ・民生ハイエンドのシェア堅持
- ・車載・蓄電向け UBE独自の添加剤開発
⇒ 新たな機能提案
- ・保有知的財産の効果的活用

差別化を迫及し真の電解液メーカーとして車載分野で存在感を発揮

『基盤事業の収益力維持と強化』

●セメント・生コン・リサイクル 石灰石・カルシア・マグネシア

- コスト削減、生産合理化
- 廃棄物利用の拡大

●グループ会社との連携強化 グループ・シナジーの最大化

- 事業の再構築・統合（資源事業、建材事業）

『成長戦略の拡充と伸長』

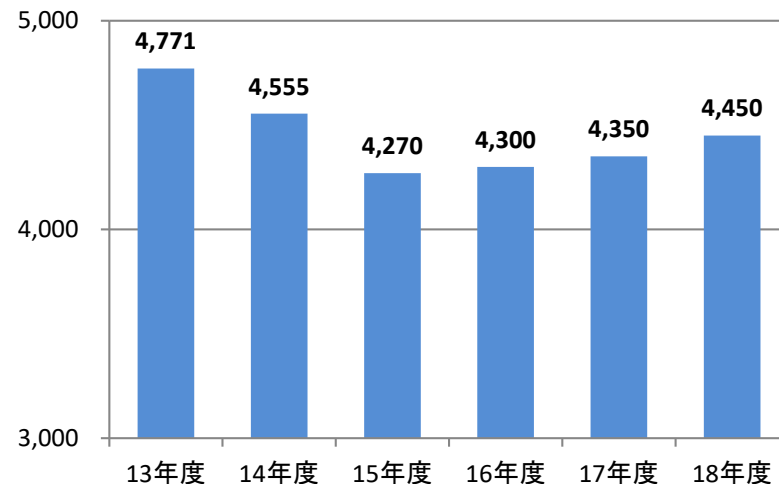
●事業エリア／事業領域を拡大 海外事業・ファインマテリアル・環境資材

- セメント安定輸出先の獲得
➡ 資本参加・JV

- モスハイジ（自動車向け樹脂フィラー）の伸長 ➡ 海外にて生産設備の増強

- 中性固化材、重金属不溶化材の拡販

セメント国内需要想定（万トン）



当社が出資するRaffles Cement

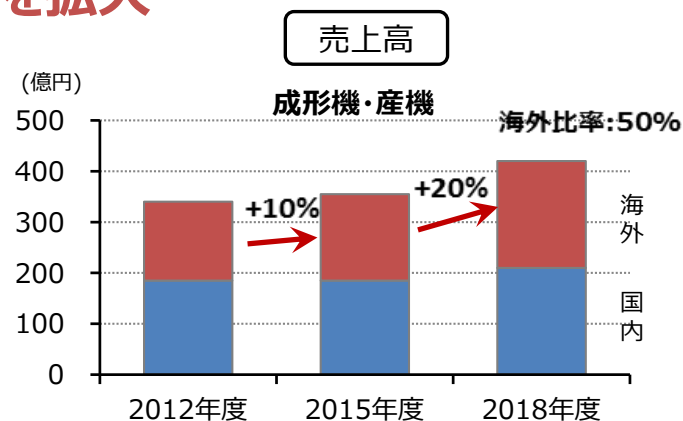


塩基性硫酸マグネシウム無機繊維
(モスハイジ)

■ 機械 海外拠点の拡充と連携深化で海外収益を拡大

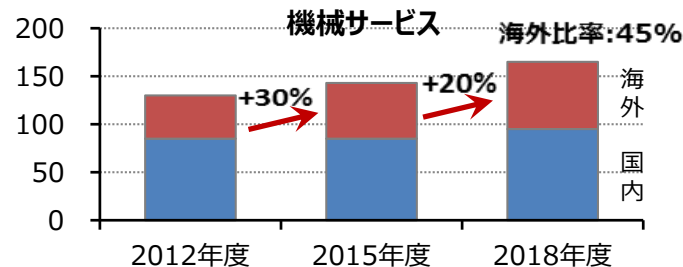
● 成形機・産機

- 成長が見込まれる自動車や電力・セメントなどのインフラ向け製品の競争力強化
- 継続的なコストダウンと商品開発
- 顧客ニーズを先取りした新機種をグローバルに投入



● 機械サービス

- 米州、アジアを中心にサービス事業を拡大
- 海外拠点を強化し、カスタマーサポートとサービス提案活動を推進



■ エネルギー・環境 エネルギーコスト競争力を強化し、安定収益を継続

- 石炭 安価調達、港の整備、コールセンター（貯炭場）の能力増強
- 電力 老朽化した自家発電所の計画的・効率的な更新



コールセンター

競争優位性のある戦略技術を駆使し新規事業を創出

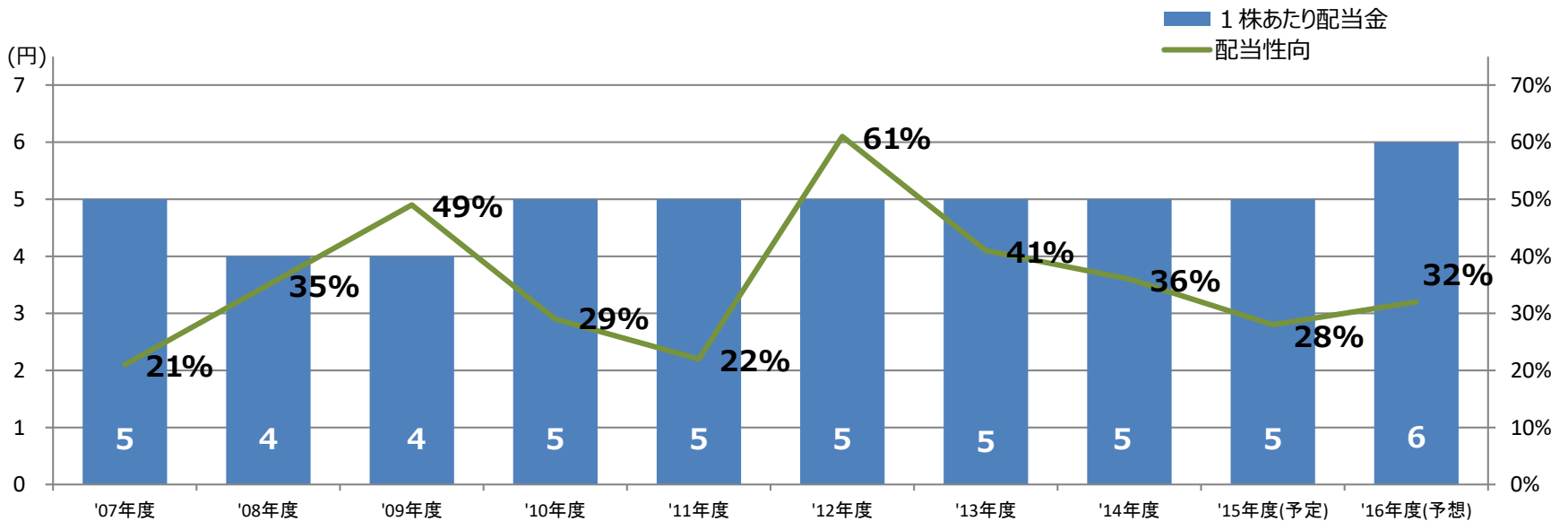
- ・4つの事業ドメインで新規事業を創出すべく研究開発加速
- ・戦略技術領域における先端技術力強化&オープンイノベーション推進

事業ドメイン	研究開発領域（育成・新規分野）	戦略技術領域
モビリティ	新規電池材料 次世代ジェットエンジン用CMC（チラノ繊維） 電力制御関連材料 インテリジェント化関連部材	機能設計
環境・エネルギー	次世代白色LED用蛍光体材料 バイオマス燃料 廃棄物利活用技術 次世代エネルギー関連部材	高次構造制御技術 複合化技術
建築・インフラ	環境資材（重金属不溶化材、中性固化材） 建築・インフラ用化学品	機能評価
ヘルスケア	バイオリアクター関連部材 次世代ヘルスケア関連部材	

財務の健全性の維持・向上
 将来の投資に備えた自己資本の充実
 安定配当を意識

➔ 連結配当性向は原則として30%以上とする

配当金推移



[注：配当金 = 翌年度支払い]

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。

■ 2018年度 (最終年度)

経営指標

項目	単位	'15年度実績	'18年度計画
D/Eレシオ	倍	0.81	0.65 以下
自己資本比率	%	39.2	40.0 以上
売上高営業利益率	%	6.5	6.5 以上
自己資本利益率	%	7.2	9.0 以上

損益計算書・貸借 対照表の主要項目

売上高	億円	6,417	7,500
営業利益	億円	414	500
経常利益	億円	396	490
親会社に帰属する当期純利益	億円	191	290
有利子負債	億円	2,166	2,000
自己資本	億円	2,665	3,200

化学部門が成長の原動力に、非化学部門は持続的収益基盤を維持・強化

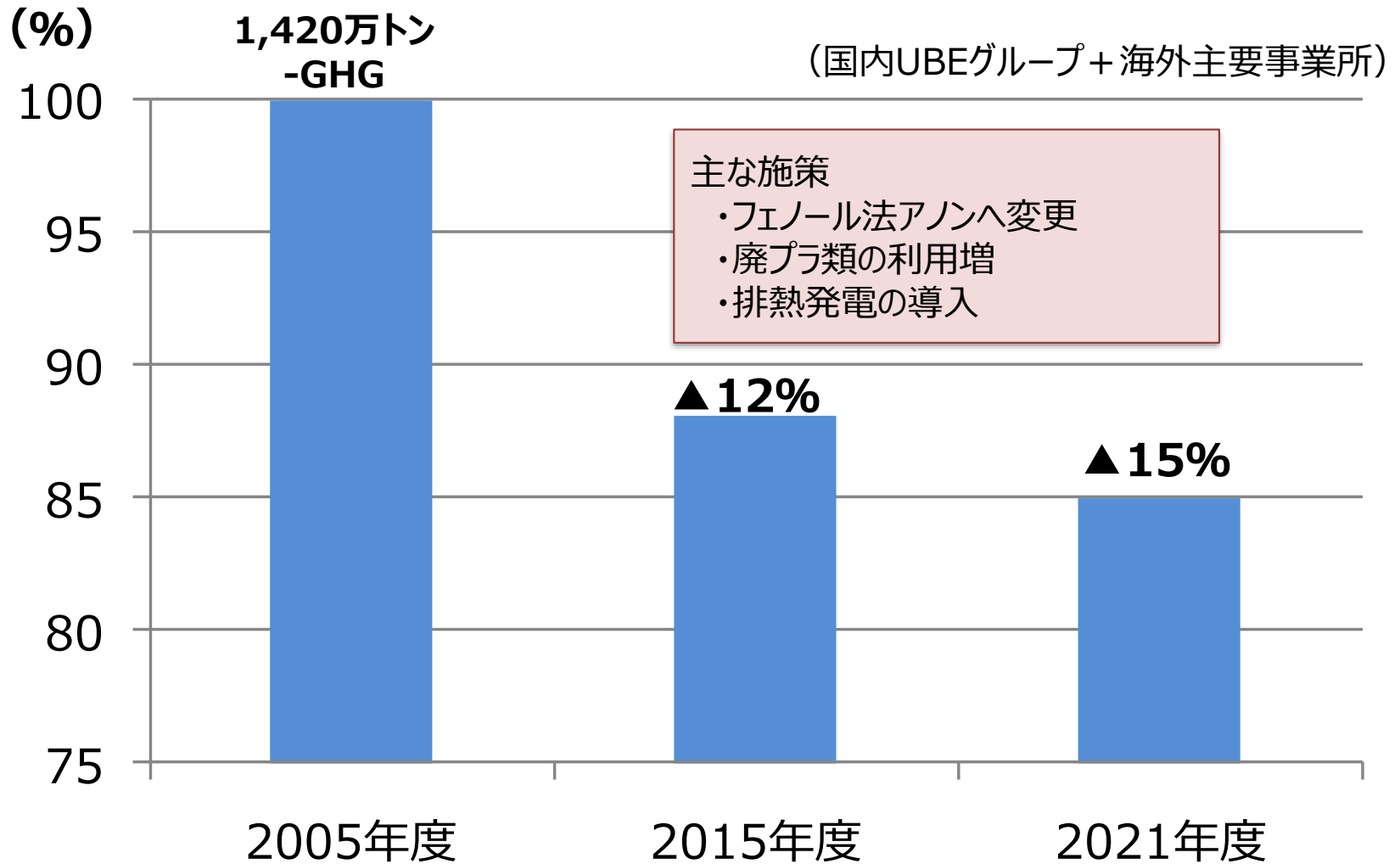
(単位：億円)

セグメント	売上高			営業利益		
	'15年度	'18年度	差異	'15年度	'18年度	差異
化学	2,667	3,450	783	120	200	80
医薬	92	90	△2	11	5	△6
建設資材	2,373	2,500	127	198	200	2
機械	734	830	96	46	65	19
エネルギー・環境	690	730	40	38	35	△3
その他	167	180	13	11	10	△1
調整額※	△309	△280	29	△12	△15	△3
計	6,417	7,500	1,083	414	500	86

※ セグメント間消去を含む。

18年度 前提条件（環境要因）：

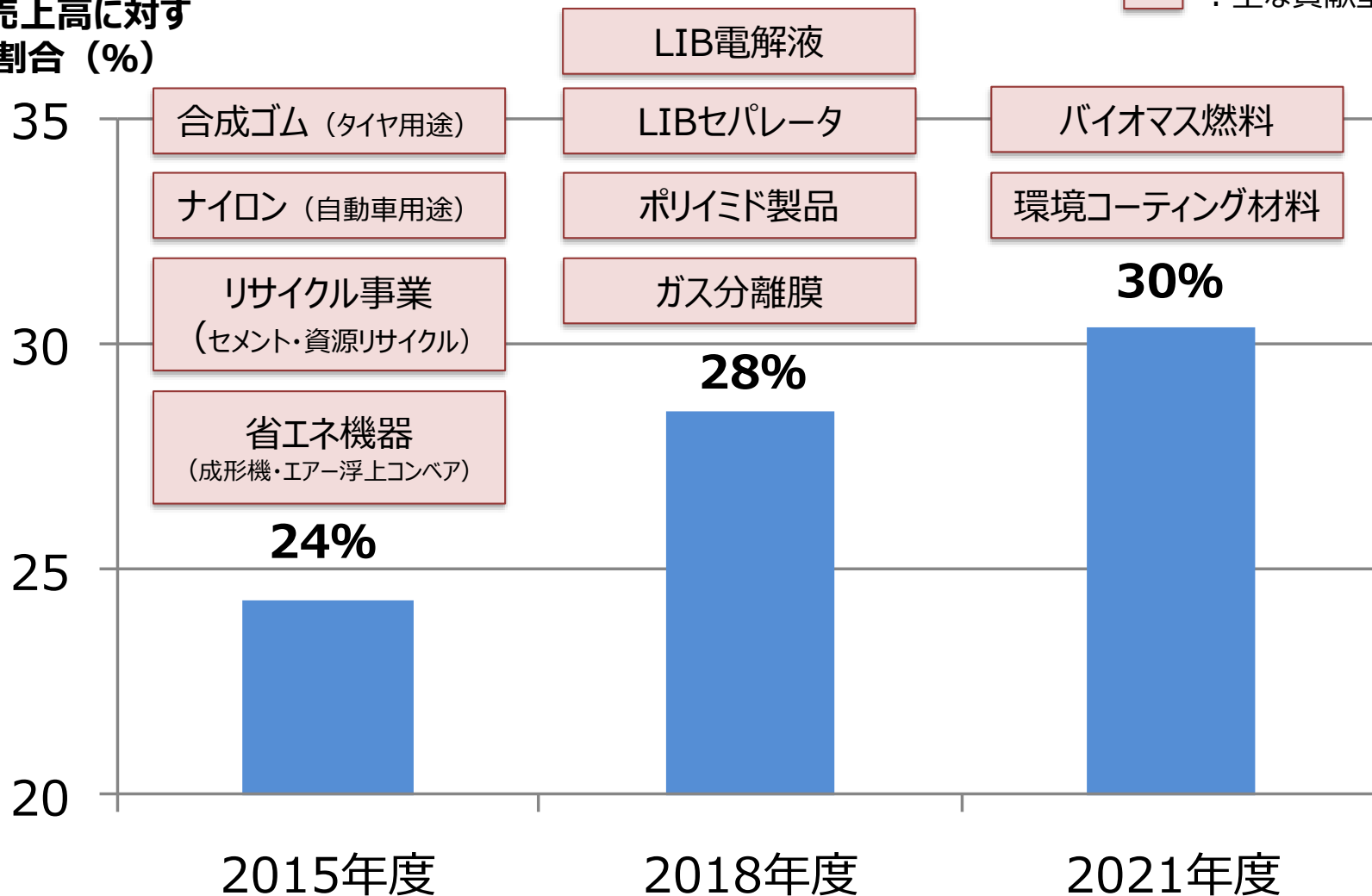
為替：110円/ドル、ナフサ（CIF）540ドル/t、豪州炭（CIF）74.5ドル/t



目標：2021年度までに2005年度比15%削減

総売上高に対する割合 (%)

□ : 主な貢献型製品



2021年度までに売上げ比率30%以上を目指す