

個人投資家向け会社説明会

技術の翼と革新の心。
世界にはばたく私たちのDNAです。

2016年12月
宇部興産株式会社

I 宇部興産の概要

II 新中期経営計画の概要

III 株主還元の考え方

I

宇部興産の概要



- ◆社名 宇部興産株式会社
- ◆創業 1897（明治30）年6月
- ◆設立 1942（昭和17）年3月
- ◆代表者 山本 謙



- ◆本社（東京） 東京都港区芝浦
（宇部） 山口県宇部市
- ◆資本金 584億円（2015年度末）
- ◆売上高 6,417億円（2015年度）
- ◆営業利益 414億円（2015年度）
- ◆連結子会社数 68社（2015年度末）
- ◆連結従業員数 10,764人（2014年度末）
- ◆上場取引所 東京・福岡（1949年上場）
- ◆単元株式数 1,000株

* 2015年度：2016年3月期

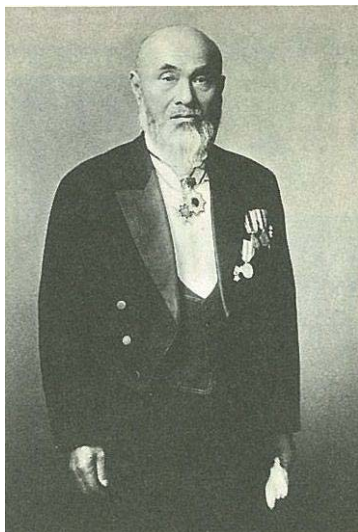
経営理念：

「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、次代の価値を創造し続けます。



初代社長 渡辺 祐策

UBEグループは1897年、発祥の地、宇部で始めた石炭採掘事業以来、時代と産業構造の変化に対応し、常に自己変革を行ってきました。

その中で一貫して変わらなかった価値—それが「技術」と「革新」です。

独創的な技術力による「モノづくり」中心の事業活動と、時代を先取りし、変化を怖れないチャレンジ精神は、現在もUBEグループ共通の価値観として、脈々と受け継がれています。

<120年の歴史、詳しくはお手元の別紙にて>

事業概要（事業別売上高シェアと主要製品）

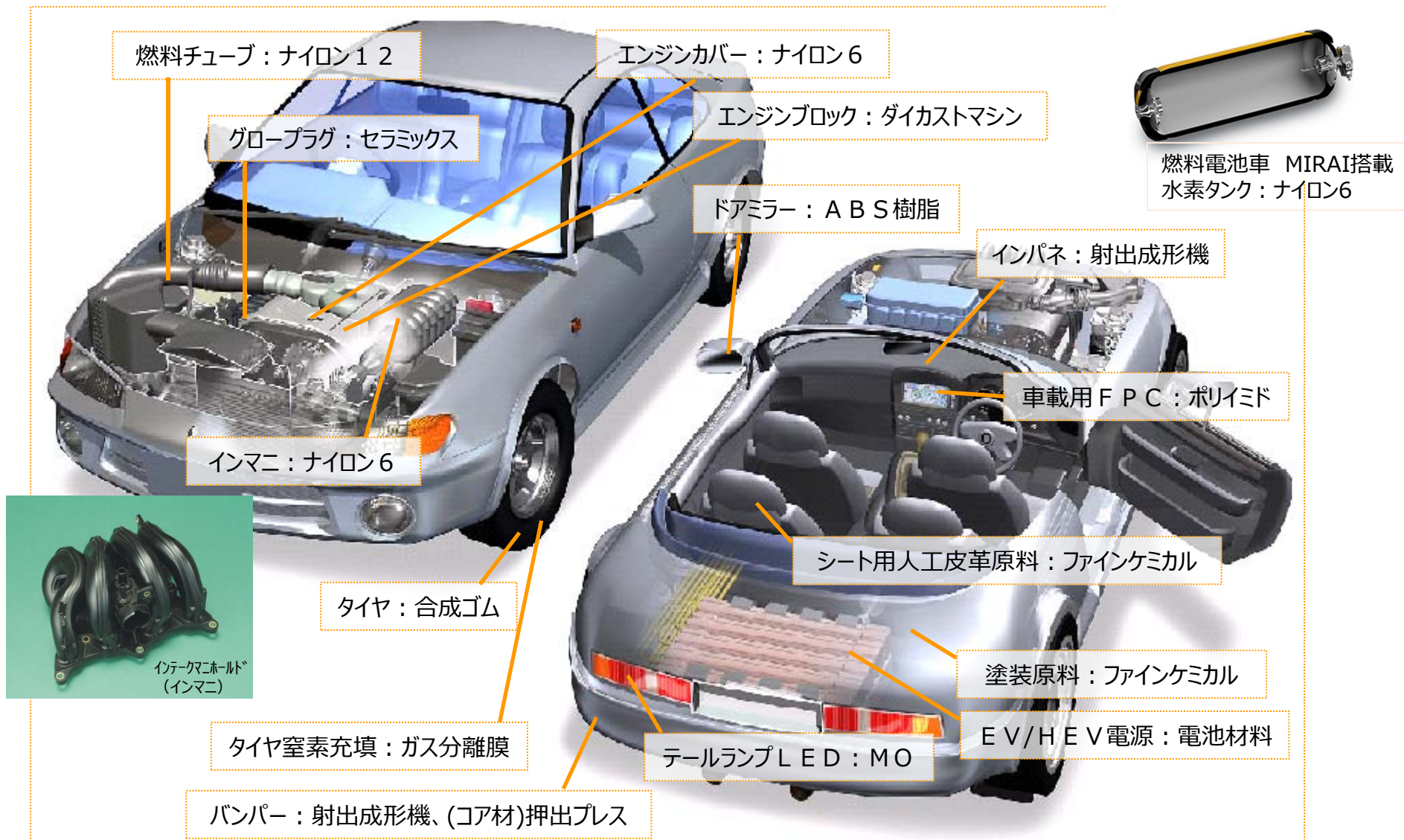
➤ 2015年度 連結売上高：6,417億円

<p>化学 売上シェア42% (2,667億円)</p>		<ul style="list-style-type: none"> 合成ゴム ナイロン樹脂／原料 工業薬品 電池材料 ファインケミカル ポリイミド
<p>医薬 売上シェア1% (92億円)</p>		<ul style="list-style-type: none"> 自社医薬（創薬） 受託医薬 ジェネリック
<p>建設資材 売上シェア37% (2,373億円)</p>		<ul style="list-style-type: none"> セメント／生コン 各種建材 カルシア／マグネシア
<p>機械 売上シェア11% (734億円)</p>		<ul style="list-style-type: none"> 成形機（射出成形機／ダイカストマシンなど） 産業機械 橋梁
<p>エネルギー・環境 売上シェア11% (690億円)</p>		<ul style="list-style-type: none"> 石炭貯蔵／販売 自家発電／売電

※

※：事業間の内部売上等があるため、シェアを合計しても100%にはなりません

身近なUBE製品① -自動車-



身近なUBE製品③ -医療・生活関連-



サッシ：押出プレス

防水材

バスマット

入浴剤

ゴルフボール、靴底：合成ゴム

保存容器：ポリエチレン

便座、洗面台：ABS樹脂

食品ラップフィルム

電動工具、電動自転車：電池材料

食品パッケージフィルム：ナイロン6

壁材

スポーツ靴：ポリアミドエラストマー

化粧香料：ヘリオフレッシュ®

床材：SL材

薬：医薬原体・中間体

合皮ソファ：ファインケミカル

カーペット：カプロラクタム

RECERA
Hinoki Bath
5包

NEW ポリラップ
NEW ポリラップ
20
食品ラップフィルム

カルブロック®

タリオン®

エフィント®



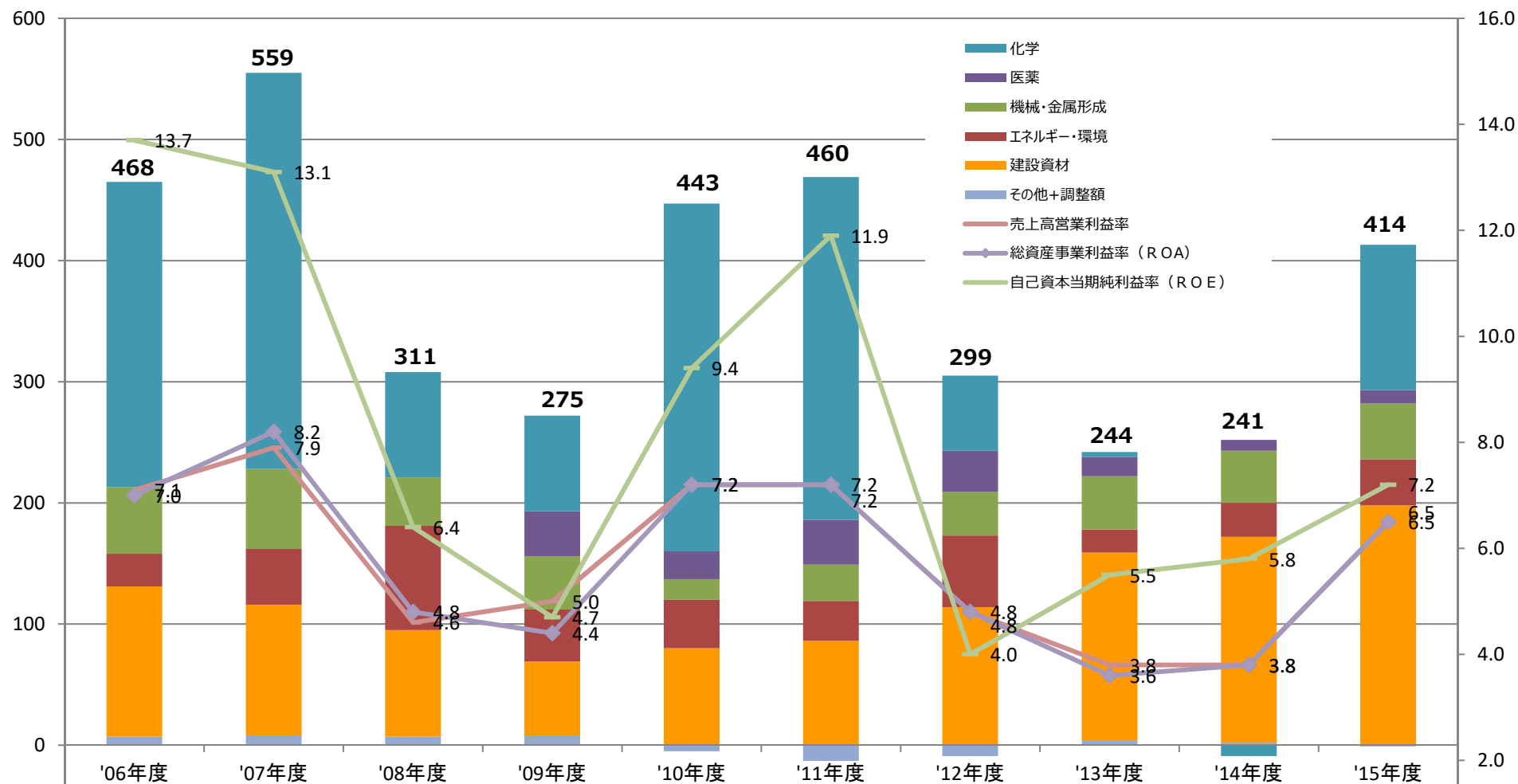


収益力の推移



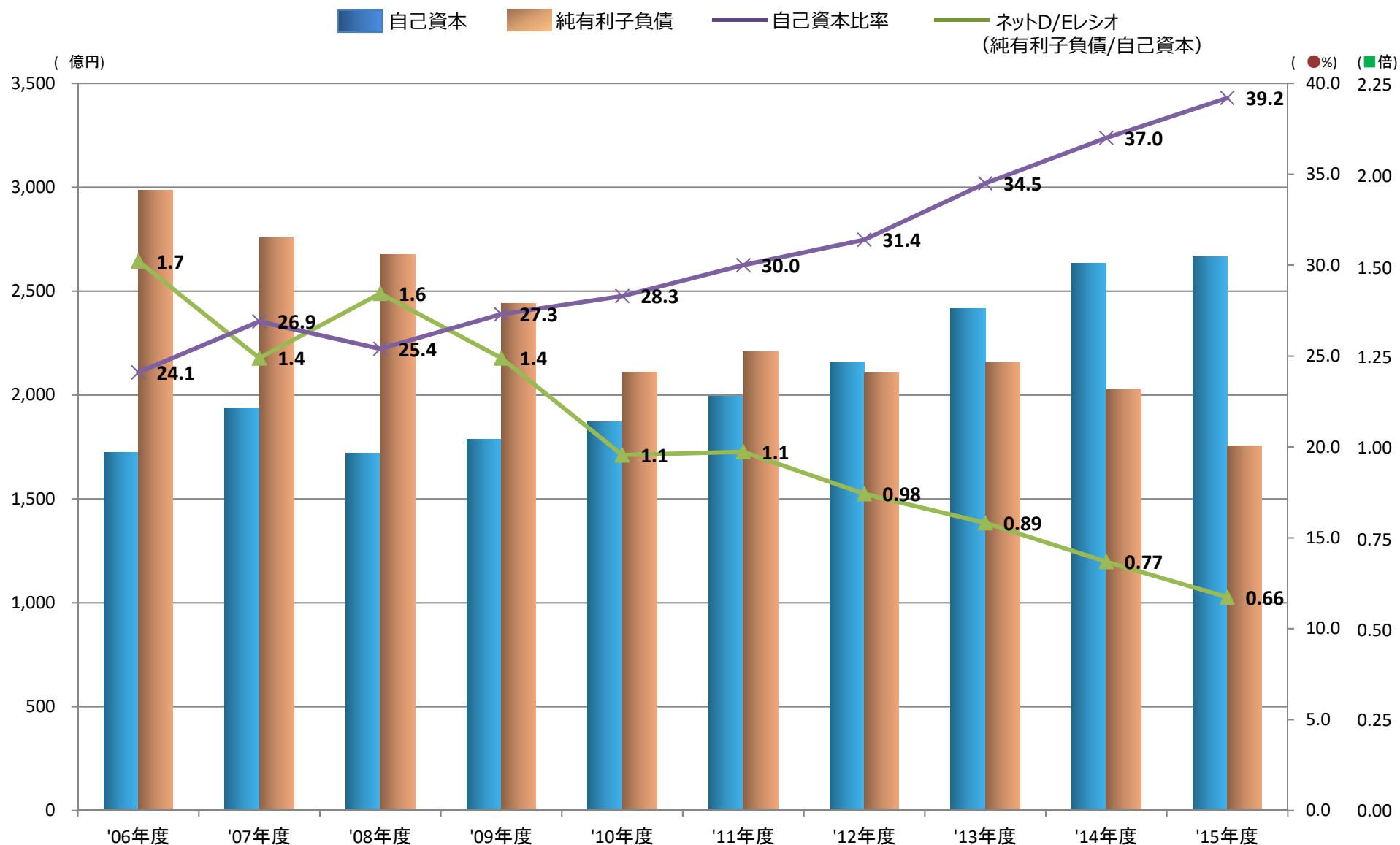
営業利益（億円）
（棒グラフ）

利益率（%）
（折れ線グラフ）



※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。
なお06年度～13年度につきましては、両事業の営業利益を単純合算しています。

財務体質の推移



アンモニア工場の定期修理、セメント輸出市況の影響を織込み、減収減益。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	6,100	△317
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	2,070	△96
自己資本	2,665	2,720	55
自己資本利益率 (ROE)	7.2%	7.4%	0.2%
D/E レシオ	0.81倍	0.76倍	△0.05倍

II

新中期経営計画の概要

Change & Challenge 2018

■ 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**を徹底し、**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し、**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**。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**（営業利益200億円レベルまで回復）

■ 資源・エネルギー・地球環境問題への対応と貢献

- **温室効果ガスの削減**  **2021年度目標: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

營業利益

500億円

經常利益

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

■ 化学 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」と「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



高機能コーティング（スパイン）

■ 医薬 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（3剤）

基盤事業の収益力維持と強化

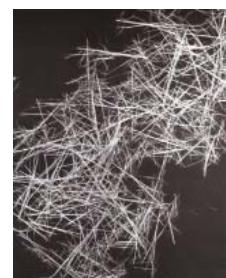
- セメント・生コン・リサイクル・石灰石・カルシア・マグネシア
 - ・コスト削減、生産合理化、廃棄物利用の拡大
- グループ会社との連携強化
 - グループ・シナジーの最大化
 - ・事業の再構築・統合（資源事業、建材事業）



シンガポールの出資先

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
 - ・モスハイジ(自動車軽量化向け繊維)増強
 - ・中性固化材、重金属不溶化材の拡販



モスハイジ・使用例

■ 機械 海外拠点の拡充と連携深化

● 成形機・産機

・自動車や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

→ 顧客サポートとサービス提案活動を推進



射出成形機

■ エネルギー・環境 エネルギーコスト競争力の強化

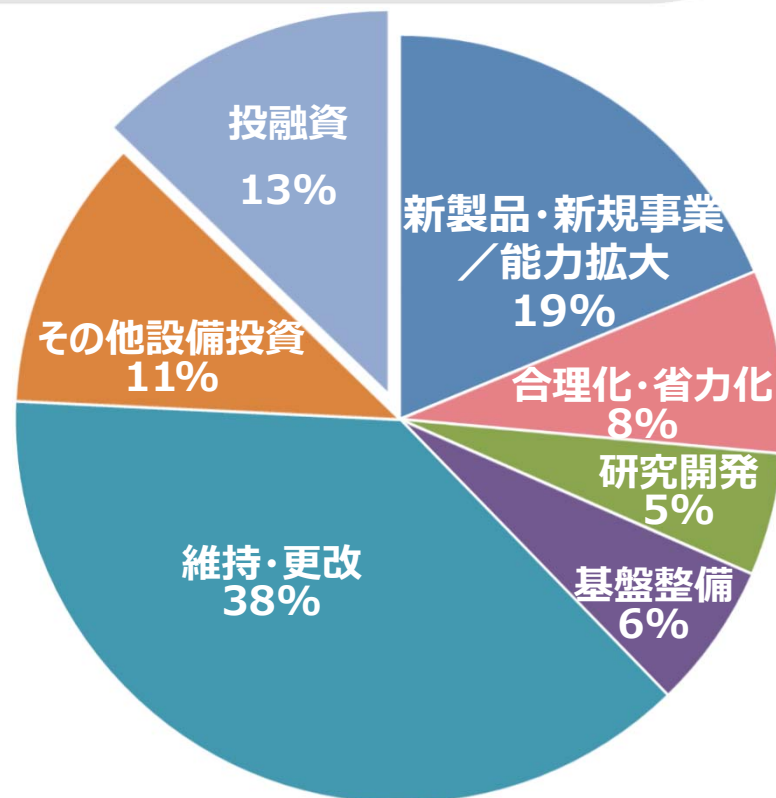
● 石炭 安価調達、港の整備、
貯炭場の能力増強

● 電力 老朽化した自家発電所の計画的・
効率的な更新



貯炭場

**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

■ 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		
	'16年度	'18年度	差異	'16年度	'18年度	差異
化学	2,500	3,450	950	90	200	110
医薬	100	90	△10	15	5	△10
建設資材	2,300	2,500	200	175	200	25
機械	680	830	150	40	65	25
エネルギー・環境	600	730	130	35	35	0
その他	140	180	40	10	10	0
調整額※	△220	△280	△60	△15	△15	0
計	6,100	7,500	1,400	350	500	150

※ 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

Ⅲ

株主還元の考え方



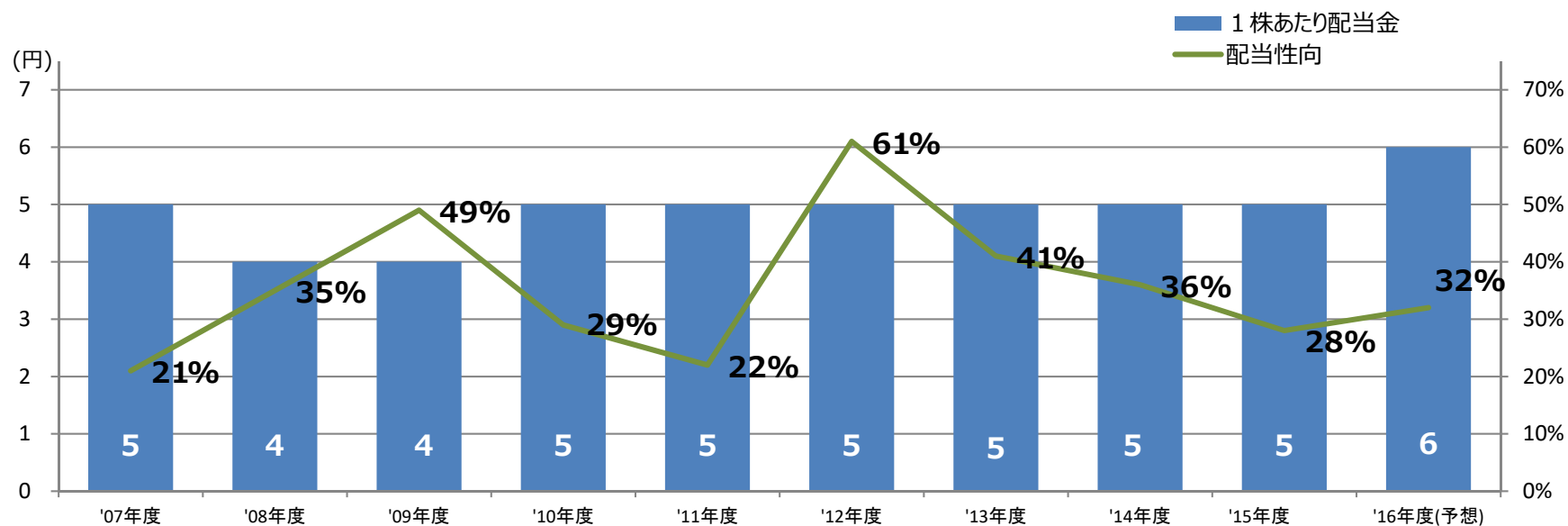
株主還元 (配当方針)

- 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。

'16年度の業績予想（主要項目）-初年度の進捗-



発表時より円高が進んだ影響により、売上高は下方修正したが、
営業利益はほぼ想定どおりのため、変更せず。

(単位：億円)

項目	'15年度		'16年度		差異	
		2Q	10/26修正	2Q		2Q
売上高	6,417	3,232	6,100	2,810	△317	△421
営業利益	414	205	350	115	△64	△89
経常利益	396	196	330	103	△66	△93
親会社株主に帰属する 当期純利益	191	137	200	71	9	△66

項目	'15年度	'16年度		差異	
		10/26修正	2Q		2Q
有利子負債	2,166	2,070	2,042	△96	△124
自己資本	2,665	2,720	2,590	55	△74

自己資本利益率 (ROE)	7.2%	7.4%	0.2%
D/E レシオ	0.81倍	0.76倍	△0.05倍

'16年度業績予想 セグメント別 –初年度の進捗–



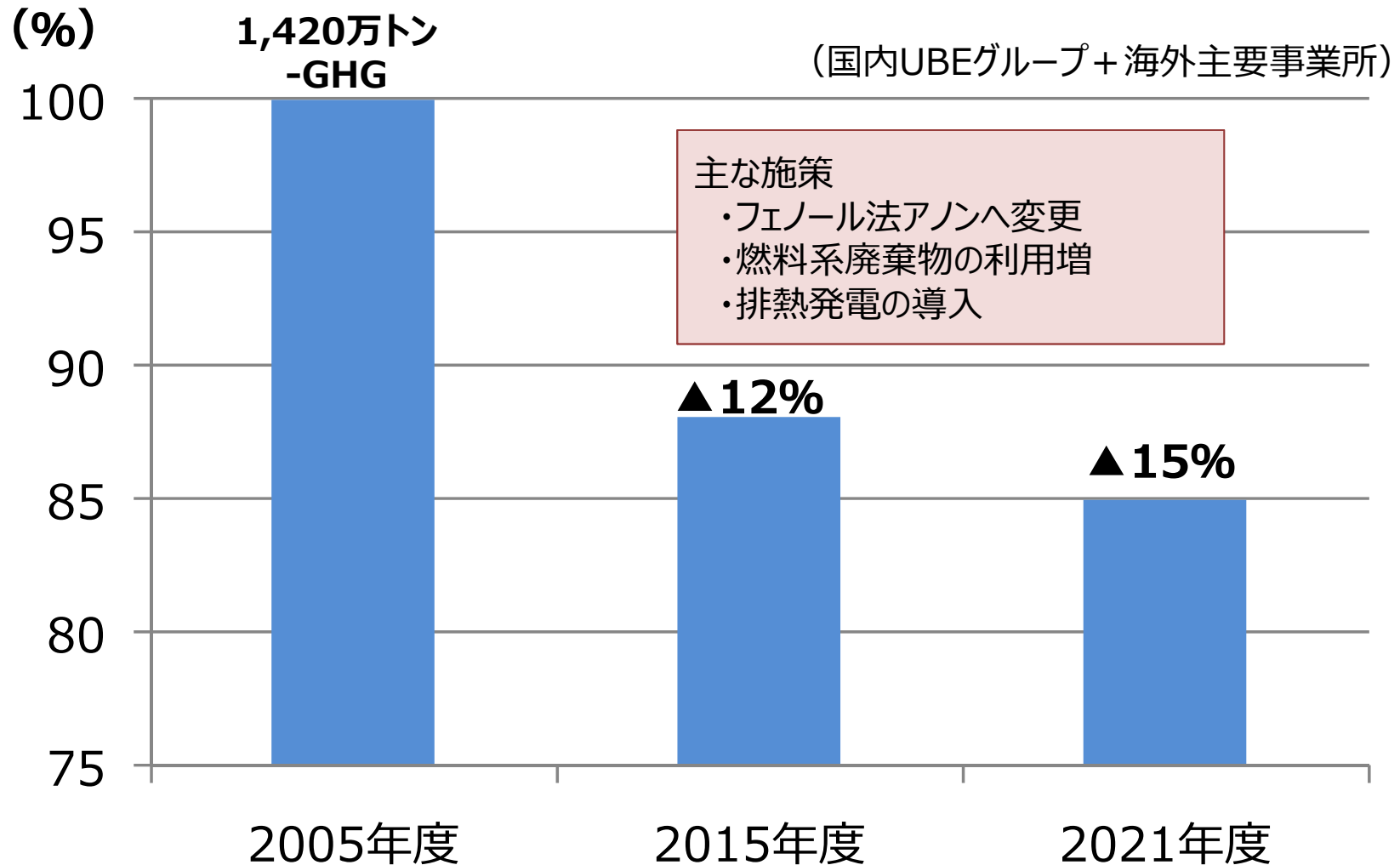
セグメントごとの進捗も大きな差異はなく、想定どおりの進捗。

(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	
		2Q		2Q		2Q		2Q		2Q		2Q
化学	2,667	1,369	2,500	1,179	△167	△190	120	63	90	4	△30	△59
医薬	92	32	100	45	8	12	11	2	15	11	4	9
建設資材	2,373	1182	2,300	1,097	△73	△84	198	98	175	73	△23	△24
機械	734	340	680	266	△54	△73	46	17	40	7	△6	△10
エネルギー・環境	690	372	600	266	△90	△106	38	24	35	17	△3	△6
その他	167	87	140	70	△27	△17	11	4	10	2	△1	△1
調整額※	△309	△153	△220	△115	89	37	△12	△5	△15	△1	△3	3
計	6,417	3,232	6,100	2,810	△317	△421	414	205	350	115	△64	△89

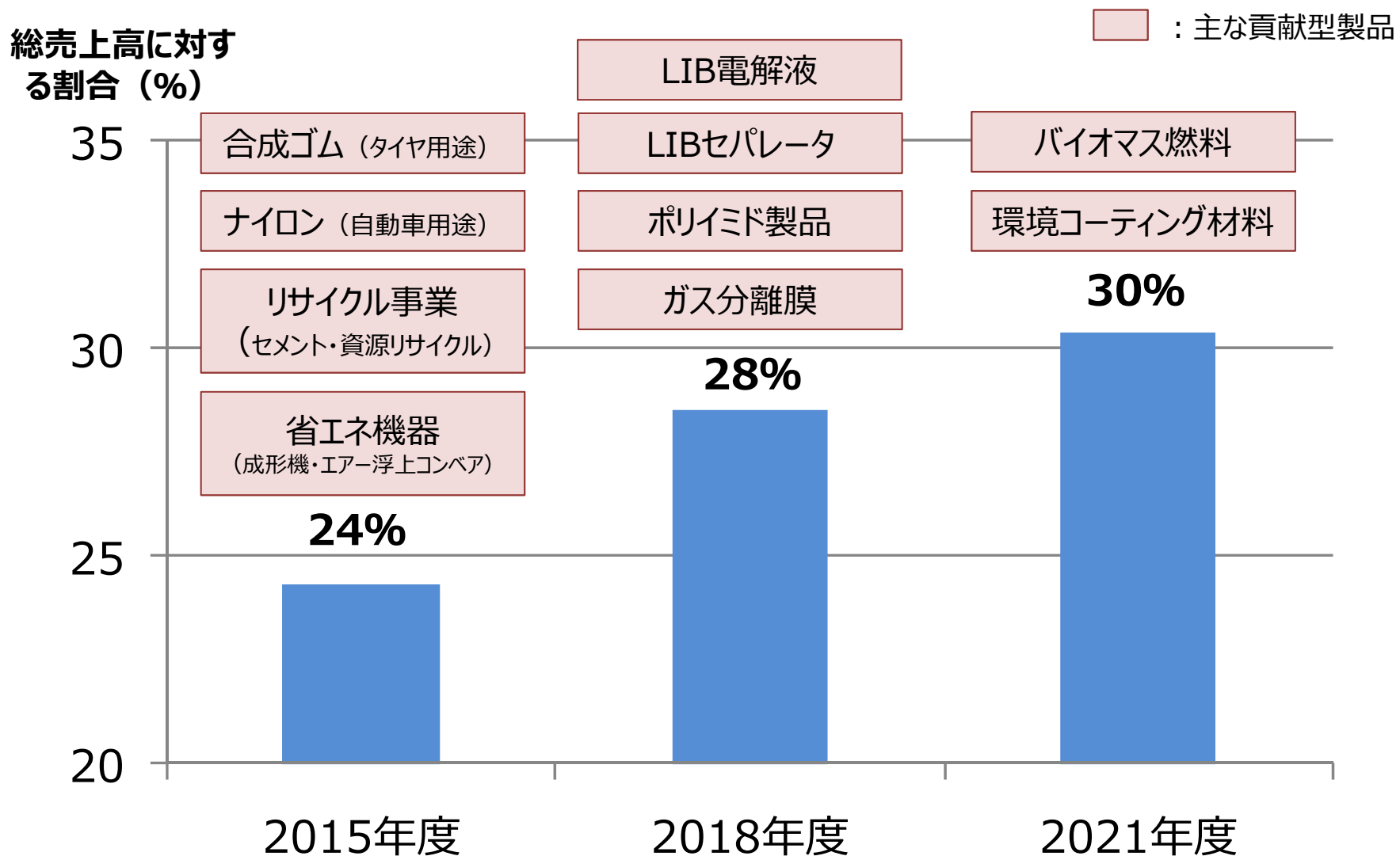
※ セグメント間消去を含む。

(参考資料) 温室効果ガス排出量の削減目標



目標：2021年度までに2005年度比15%削減

(参考資料) 環境貢献型事業の拡大



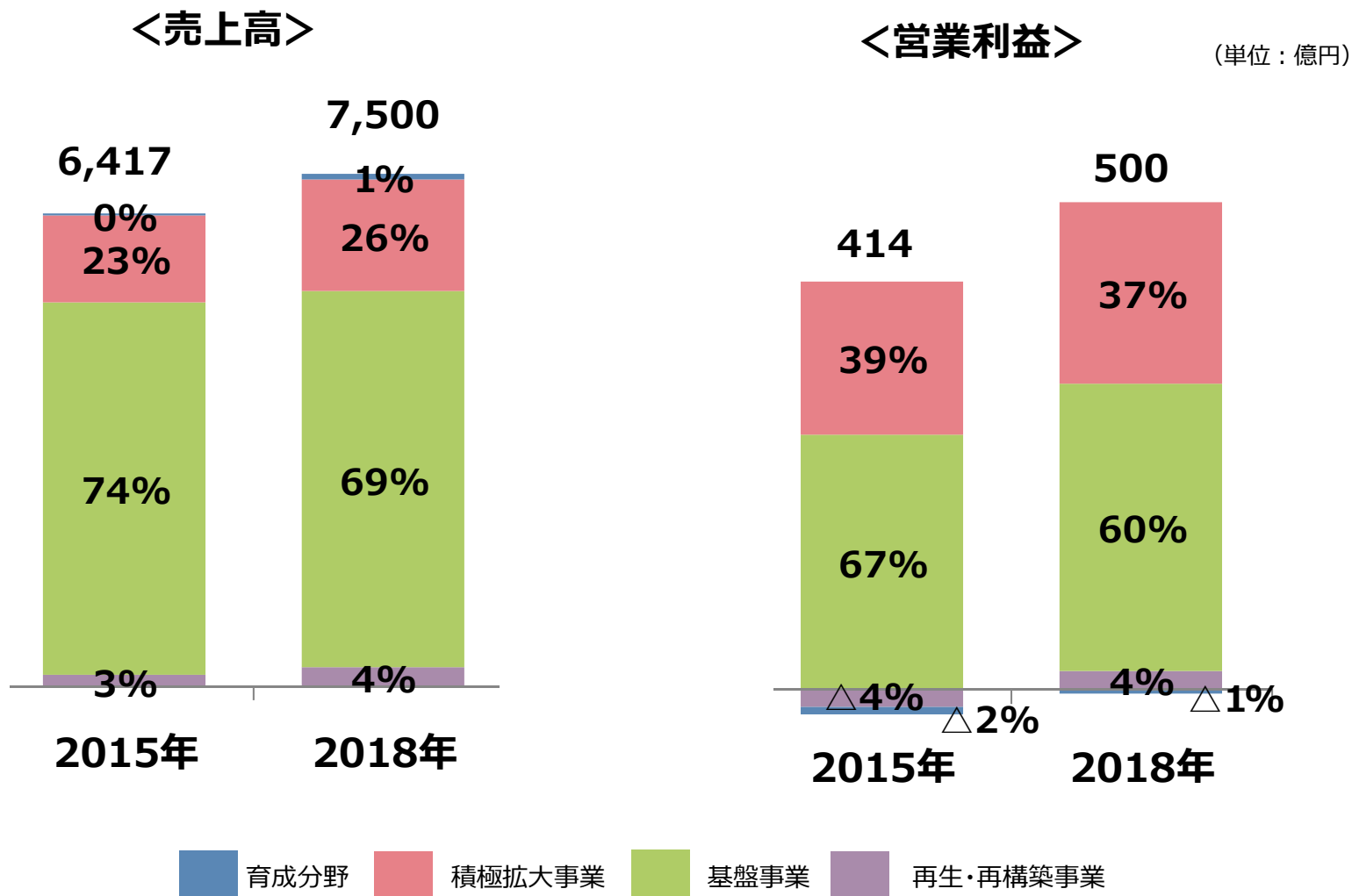
2021年度までに売上げ比率30%以上を目指す

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」

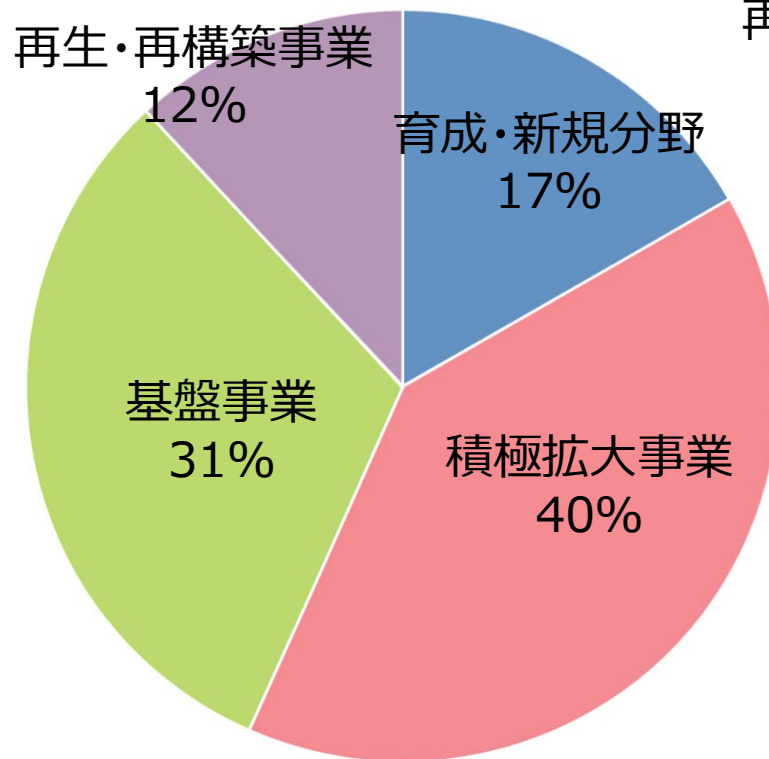
	化学・医薬	建設資材	機械	エネ・環
育成分野	新規電池材料、機能性無機材料（蛍光体・光学材料等） バイオマス燃料、航空分野（チラノ繊維） 環境資材（中性固化材・重金属不溶化材等）、バイオ関連材料			
積極拡大事業	ナイロン 合成ゴム セパレータ 高機能コーティング 医薬	ファインマテリアル （モスハイジ等）	機械サービス	
基盤事業	カプロラクタム・工業薬品 ファインケミカル セラミックス 分離膜	セメント・生コン カルシア・マグネシア リサイクル	成形機 産機 製鋼	石炭 電力
再生・再構築事業	ポリイミド 電解液			

- 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

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

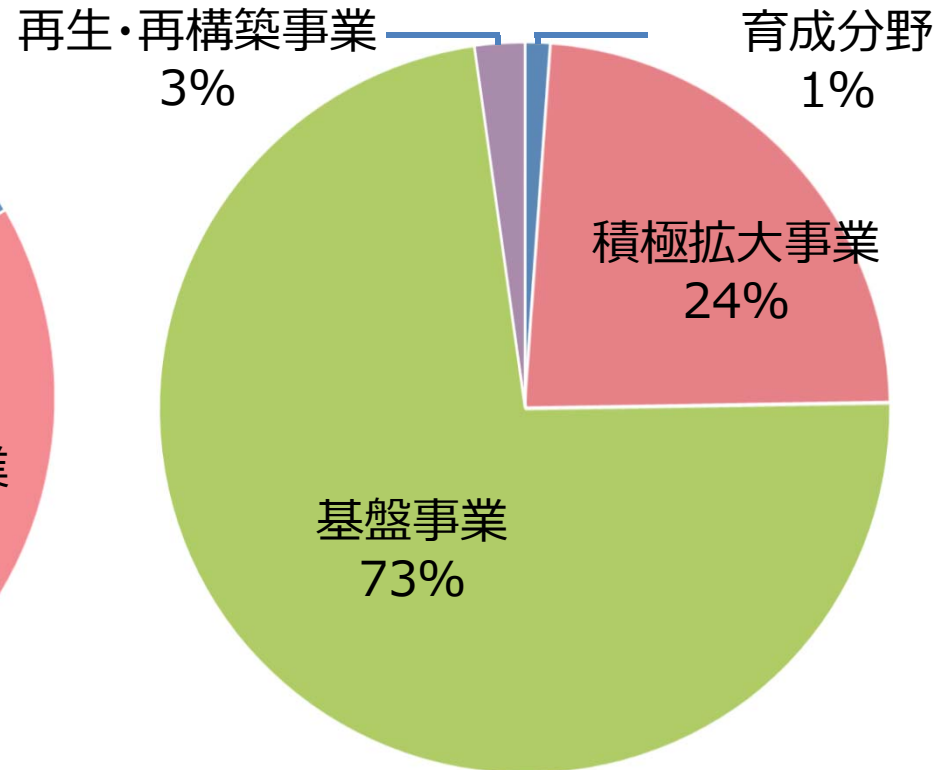


**3年間の研究開発費
450億円**



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

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）	射出用途（自動車部品など）
<p>グローバルNo.1へ 品質優位性・安定性を武器に</p> <ul style="list-style-type: none"> ●能力増強： スペイン+40千トン（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 <div data-bbox="461 858 797 1061" data-label="Image"> </div> <p data-bbox="465 1082 721 1114">食品包装用フィルム</p>	<p>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</p> <ul style="list-style-type: none"> ●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 <p>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）</p> <div data-bbox="1639 943 1966 1114" data-label="Image"> </div> <p data-bbox="1249 1074 1603 1106">水素タンク（トヨタ・MIRAI）</p>

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

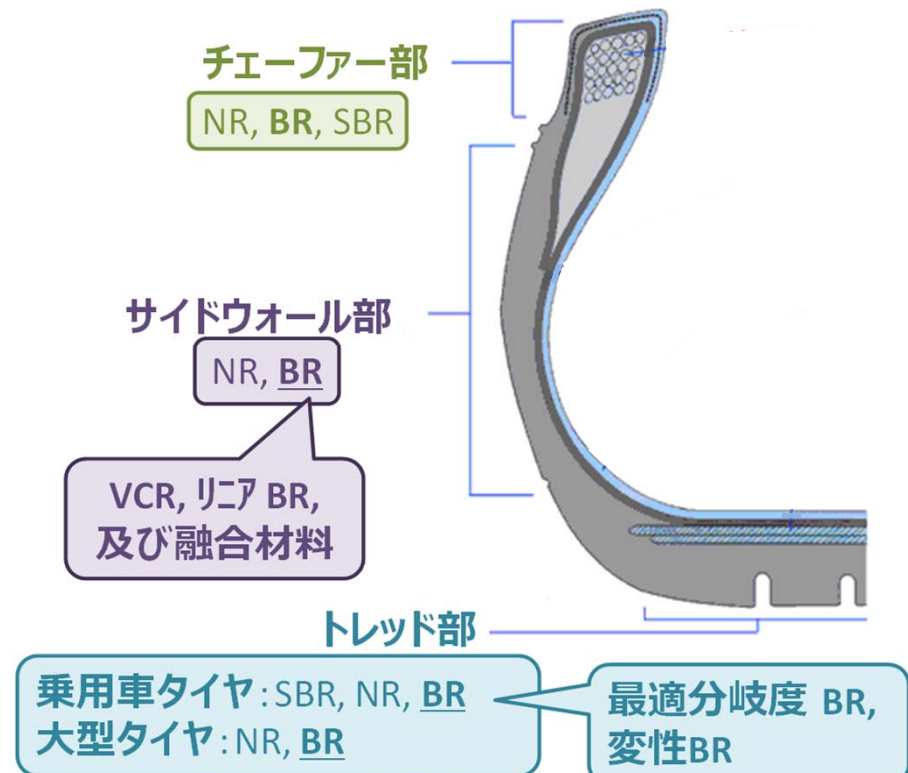
- VCR/リアBR/MBR等の差別品・特殊品拡大
千葉工場：70%→75%、タイ工場：50%→60%、マレーシア工場（-）→60%
➔ 競合他社汎用品との差別化

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



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

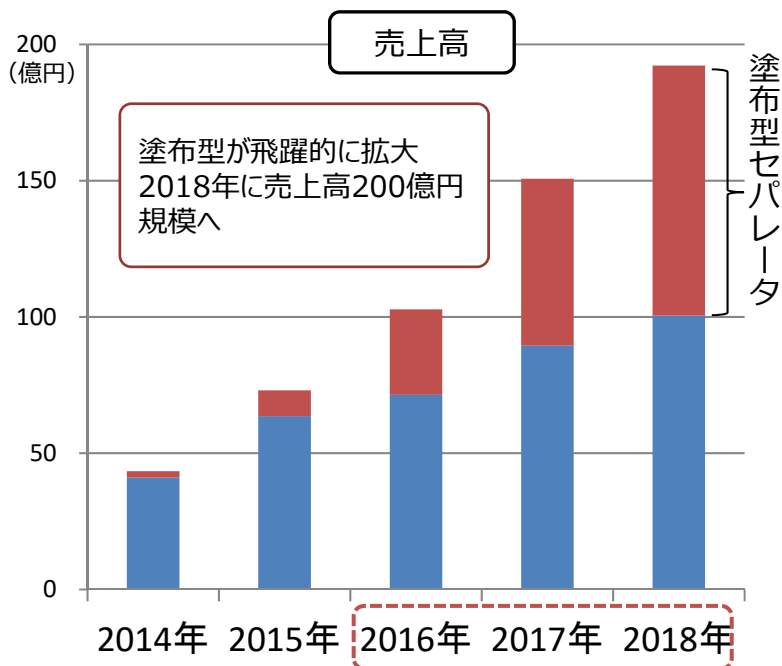
○競争力の更なる強化

- ・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・ディスプレイジョン)

⇒ **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**にいたった積極展開

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**

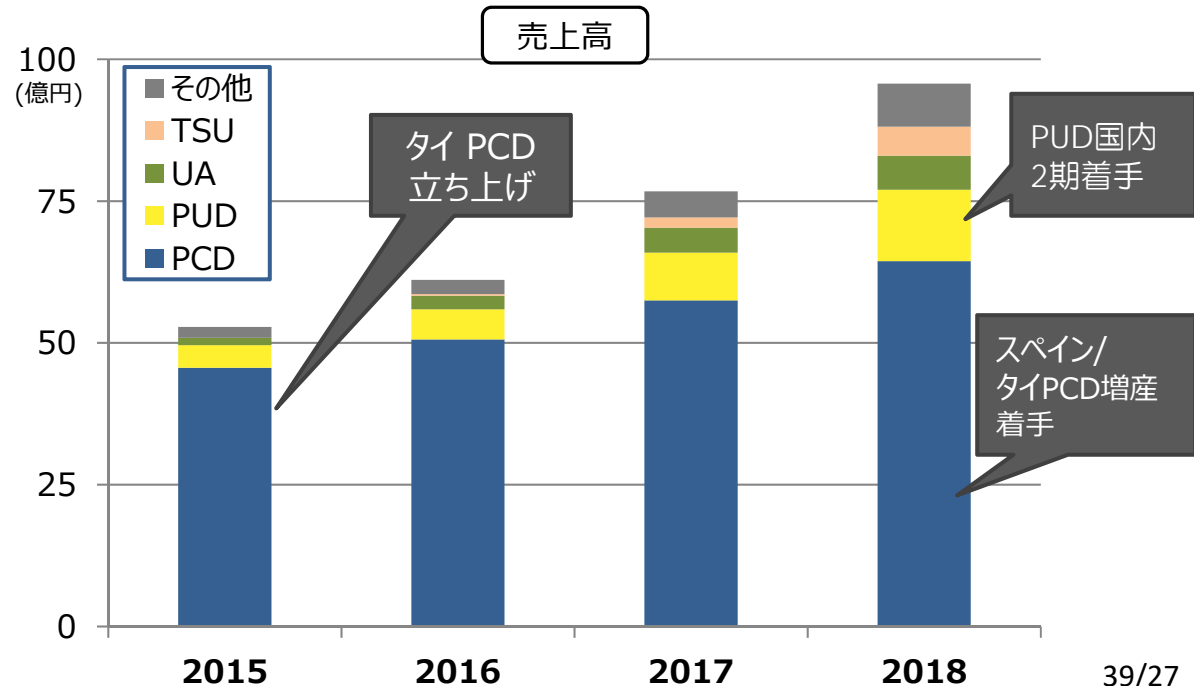
(高耐久性・VOC低減)

■ **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



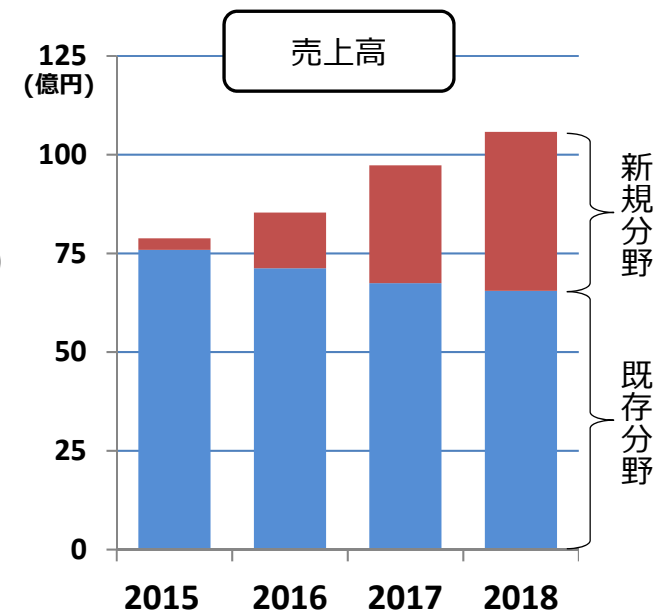
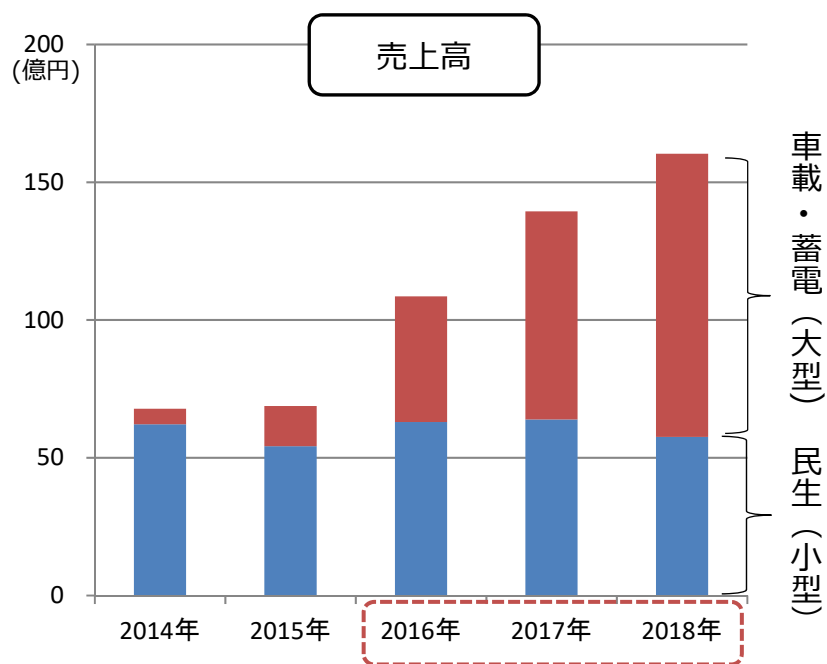
徹底的なコスト削減と事業構造変革

●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

差別化を追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

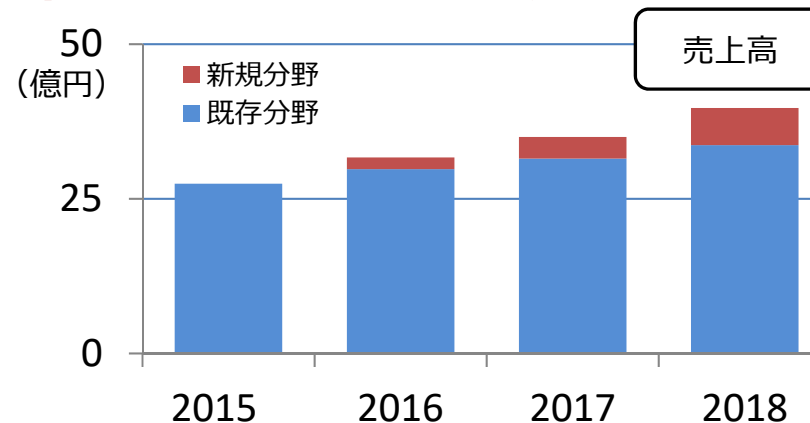
セラミックス 新規材料及び新グレードを用いて新規・川下市場への拡販

(1) 新規材料

- ・蛍光体は赤色・緑色を商品化し早期の収益化
- ・基板は早期の上市

(2) 新グレード

- ・新技術の採用によるミッドレンジ市場での拡販



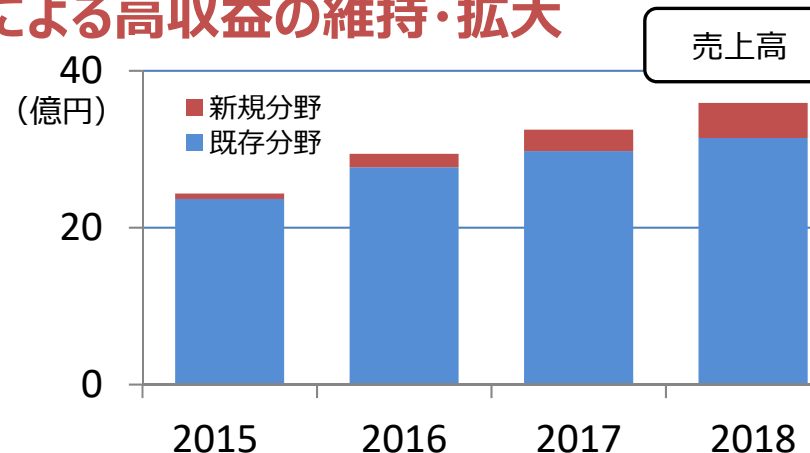
分離膜 新規用途及び新グレード開発による高収益の維持・拡大

(1) 新グレード ・高圧・高回収膜の早期上市

※バイオメタン市場への投入・拡販を目指す

(2) 新規用途

- ・航空機防爆、燃料電池車用途での拡販
- ・鉄道用途での除湿膜拡販



ファインケミカル 他社との戦略的パートナーシップに基づき、持続的成長を図る

- ・既存ファインケミカル (二価フェノール、1,6HD、電解液溶剤、C1ライセンス)
- ・半導体材料 (高純度化学薬品、MO)

⇒ 外部技術導入と自社技術改善の融合による徹底したコストダウンと事業規模拡大

【事業環境】

2020年(東京オリンピック)以降
セメント内需、粗鋼生産量減少

縮小均衡 (減収減益) 成り行き

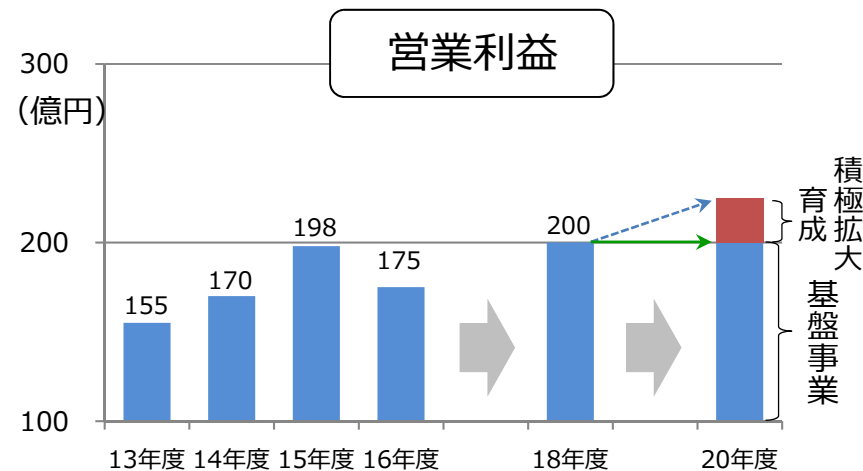
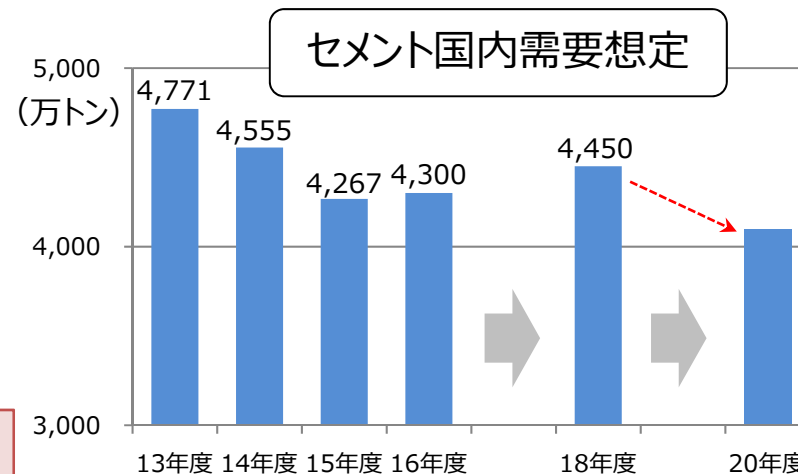
次期中計以降においても中核基盤事業で
あり続けるための「**布石**」を打つ

■事業運営方針

基盤事業の
収益力維持と強化

成長戦略の
拡充と伸長

持続的収益基盤の維持・強化



『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

- コスト削減
⇒ 排熱発電の横展開
- フル生産維持
⇒ 内需の確実な取込みと輸出の最大化
- 廃棄物利用の拡大
⇒ 利用量増、高単価品シフト

●石灰石・カルシア・マグネシア

- 石灰石資源の確保
⇒ 「金山台鉱区」の開発本格化、出鉱へ
- 生産合理化
⇒ 工場リニューアル、生産能力増強

●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）



刈田セメント工場 排熱発電設備



伊佐石灰石鉱山

『成長戦略の拡充と伸長』

● 事業エリアを拡大

海外事業 ➡ 東南アジア・オセアニアへ事業展開

- 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
⇒ 海外生産拠点の確保
- 船舶技術コンサルタント、物流・商社事業を拡充



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)

● 事業領域を拡大

環境資材 ➡ 水質・土壌・大気で環境ビジネス展開

- 中性固化材、重金属不溶化材の拡販
- 水質浄化事業の強化
- 廃棄物の再資源化、高度利用（廃石膏ボード他）

■ 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、顧客サポートとサービス提案活動を推進

● 製鋼

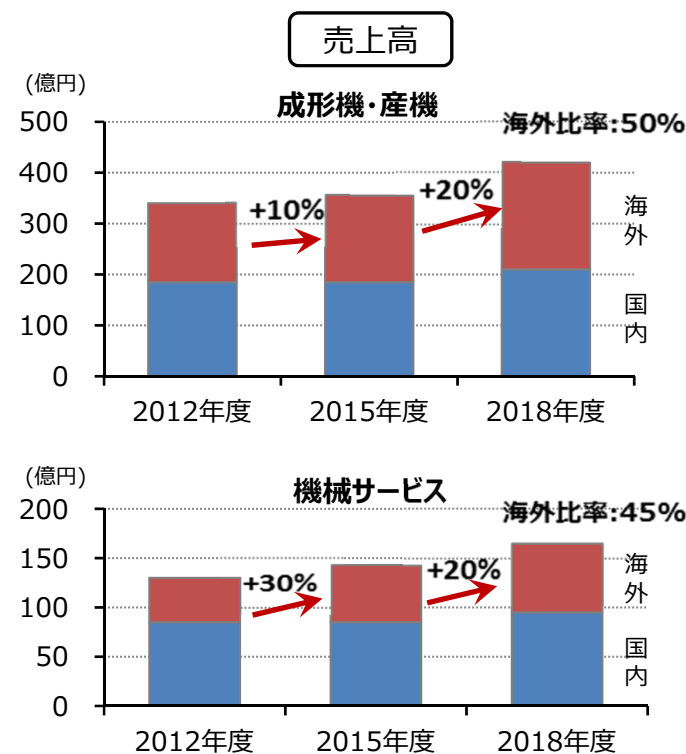
収益の安定的確保と、そのための生産体制構築

ビレット：特殊鋼比率向上

- ➡ ・特殊鋼比率：68%→80%、国内向け受注量拡大：50%→60%、生産体制：30,000T/月

鋳造品：発電分野の拡大

- ➡ ・発電部品比率：8%→13%、生産体制：10,000T/年



■ 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

- ・市況価格の動向を注視し、安価な石炭の調達
- ・宇部港整備による石炭輸送コスト低減
- ・コールセンター（貯炭場）の機械化等により、効率的な運営を実施



コールセンター

● 電力

- ・老朽化した自家発電所の計画的・効率的な更新
- ・IPP契約終了（19年2月）後の事業スキーム検討
- ・山口宇部パワー(株)発電所計画の推進



自家発電所・IPP発電所

● バイオマス燃料事業の推進

- ・バイオマス燃料の開発と原料ソースの開拓
- ・発電事業者向け供給事業を推進（石炭火力のリスク低減）



加工木質燃料

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	