

新中期経営計画 「ステージアップ 2009」

2007年4月12日(木)

宇部興産株式会社

説明内容

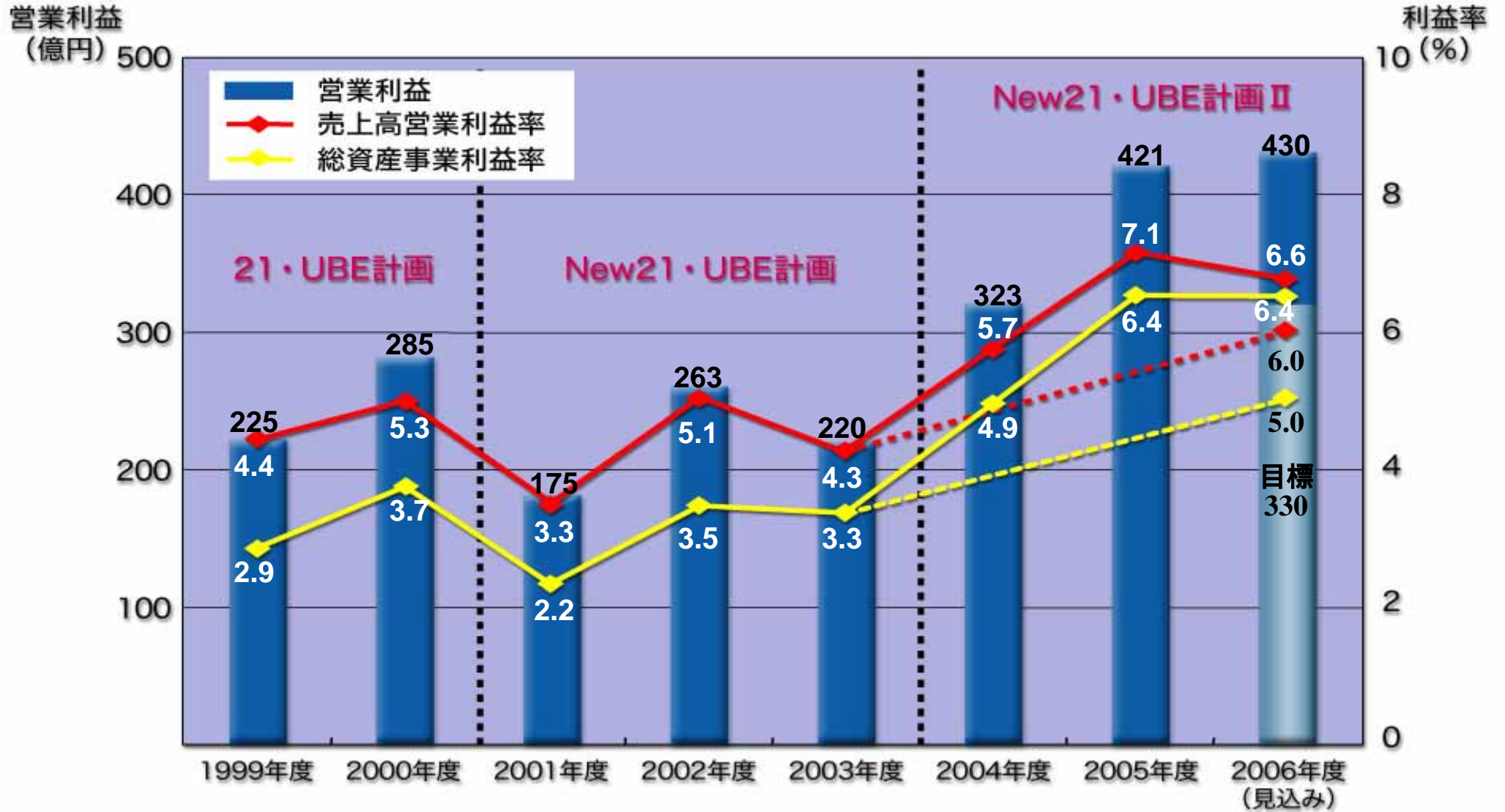
- 1 … 前計画「New 21・UBE計画Ⅱ」の総括
- 2 … 「ステージアップ 2009」の概要
- 3 … 事業ポートフォリオ別戦略
- 4 … 各事業の戦略
- 5 … 企業の社会的責任を全うするために

1. 前計画「New 21・UBE計画Ⅱ」の総括

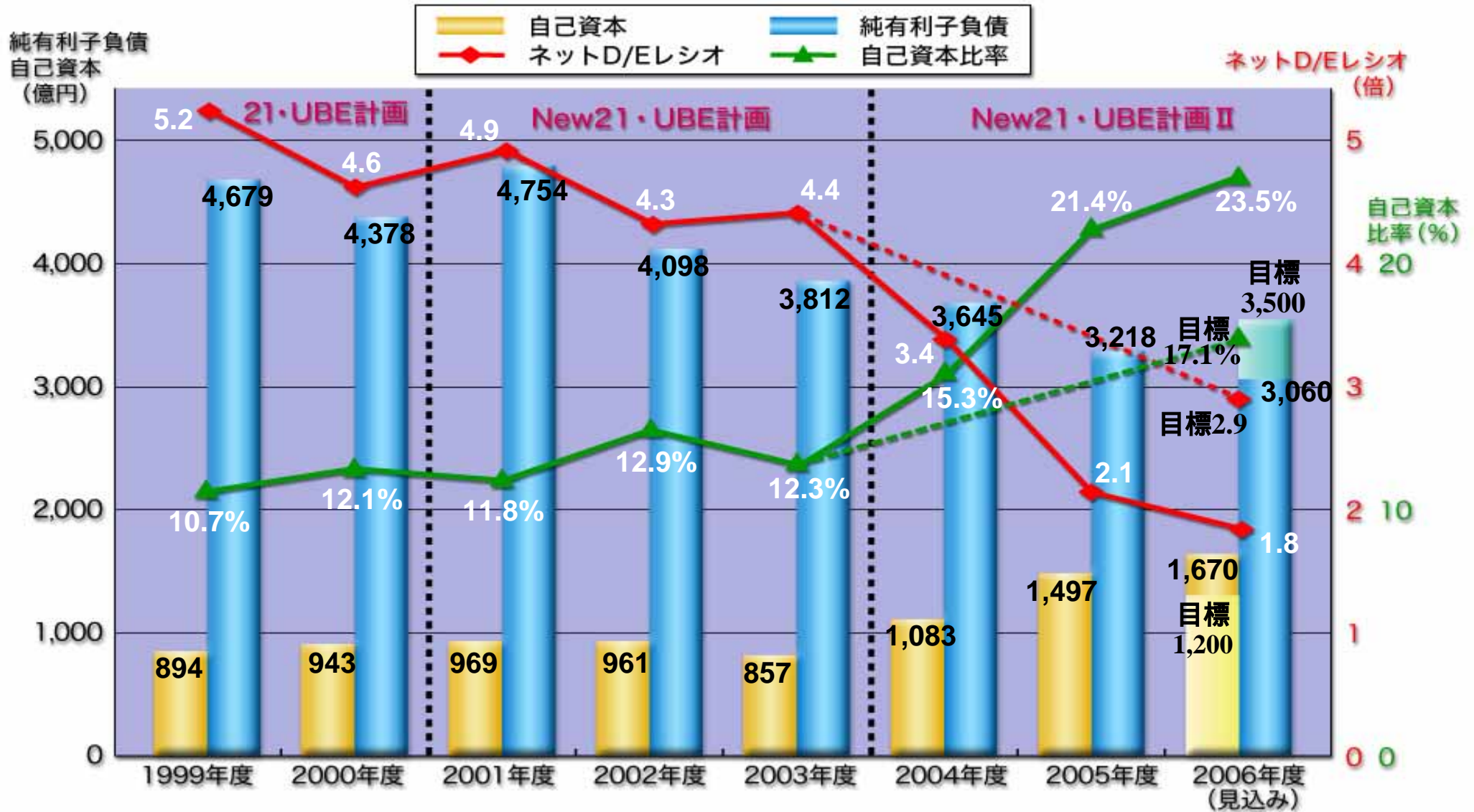
数値計画の達成状況

項目	単位	06年度 見込	前計画 最終年度 目標	差異
営業利益	億円	430	330	100
売上高営業利益率	%	6.6	6.0	0.6
総資産事業利益率	%	6.4	5.0	1.4
ネットD/Eレシオ	倍	1.8	2.9	1.1
自己資本比率	%	23.5	17.1	6.4
純有利子負債	億円	3,060	3,500	440
コストダウン(対03年度)	億円	299	120	179

事業収益力の強化・拡大



財務構造改善への継続的取り組み




前中計の自己評価と新中計策定に当たっての認識

4

- 策定時:**
- ・ 原燃料価格高騰開始 ⇔ 価格転嫁の先行き不透明
⇒ 慎重な利益計画とせざるをえず。
 - ・ 財務構造の改善は引き続き優先課題。
⇒ 設備投資に厳格な枠(減価償却費の80%)設定。

環境変化: ・ 世界同時好況スタート⇒素材産業の著しい復活と設備投資の拡大

結果: 利益目標・・・化成品・樹脂部門、機械部門が大幅に超過達成
ホイール部門以外はほぼ目標達成、事業課題も概ねクリア

財務構造・・・計画以上に改善  **要因**・・・利益の上乗せ、設備投資枠の厳守、
エクイティファイナンスの実施(04・05年度 計296億円)

数値目標はすべて1年前倒しで達成 ⇔ **ただし、フォローウィンドの影響も。**

現在の認識: 財務体質・・・着実に改善しているが、相対的には依然見劣り。
⇒ 成長戦略事業を除き、積極投資策への転換は時期尚早
既存事業の基盤強化及び成長戦略事業に必要な投資は着実に実行する。
⇒ **財務体質の改善と設備投資のバランスをいかにとるかがより重要に。**

2. 「ステージアップ 2009」の概要

(2001年策定)

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し、次代の価値を創造し続け、そして「勝てる事業」に経営資源を集中し、更なる飛躍を目指します。

方向性

優位性が活かせる、付加価値の高い
差別化された化学事業
を中心に発展

堅持

前計画の下での収益構造改革と財務構造改革の一定の成果を
ベースに、目標レベルをもう一段

「ステージアップ」

収益力の更なる向上・財務構造の改善を継続

5年後

2011年度 ターゲット指標

営業利益	650億円以上
売上高営業利益率	8.5%以上
総資産事業利益率	8.5%以上
ネットD/Eレシオ	1倍未満

〔償却制度変更前ベース〕
705億円以上

直近3ヶ年のアクションプランとして

2007年度～2009年度 **ステージアップ2009**

① 持続的成長が可能な収益基盤の確立

事業ポートフォリオに基づき、安定した利益・キャッシュフローを生み出す磐石な中核基盤事業をベースに、収益性の高い成長戦略事業をグループのドライビングフォースとして、UBEグループ全体でバランスのとれた持続的な発展を目指す。



中計期間中にすべての経営指標で
過去最高値を更新

「未踏のステージへの挑戦」

②財務構造改革の継続

・キャッシュフロー重視経営を徹底

収益力の強化に加え、地道なコストダウンは継続推進
資金創出のため、在庫削減、物流コスト削減への一層の取り組みを
プラスアルファの施策として。

・もう一段の財務体質の改善を

設備投資・・・減価償却費相当額に(グループ全体、3年間で)
⇒ 将来の成長・拡大のために必要な投資は厳選の上確実に実行

③CSR活動の深化

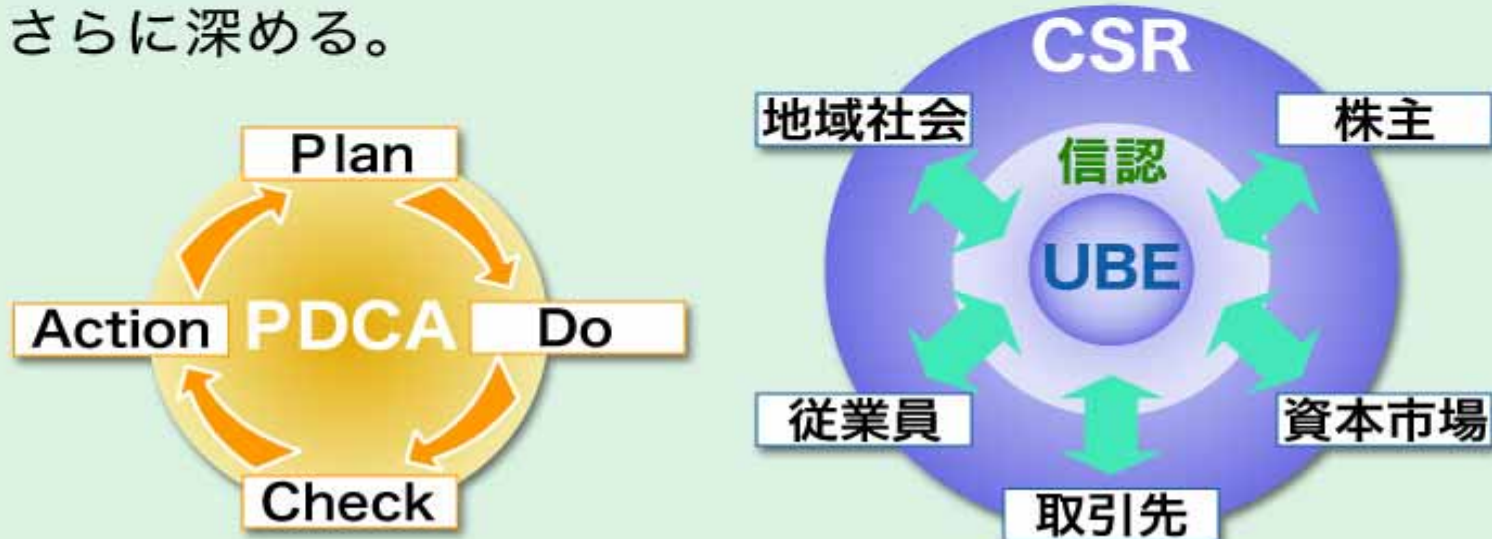
経済的側面: 企業価値・株主価値の持続的向上
(時価総額の増大、株主還元の増加等)

環境的側面: 環境安全・保安、製品安全の体制強化

社会的側面: コンプライアンスの徹底、コーポレートガバナンス、
内部統制の充実、雇用・地域社会への貢献

キーワード：「スピードと信認」 (前計画を継続)

収益構造改革と財務構造改革をもう一段進めるため、**PDCA** (計画・実行・チェック・改善)の**サイクルを一層加速**し、着実な目標達成を図るとともに、**CSR**への取り組みを促進し、株主や資本市場を始め、取引先・従業員・地域社会等、**すべてのステークホルダーからの信認**をさらに深める。



数値目標

経営指標

		2006年度 見込	ステージアップ 2009 最終年度目標
財務 指標	ネットD/Eレシオ	1.8倍	1.3倍未満
	自己資本比率	23.5%	30%以上
収益 指標	売上高営業利益率	6.6%	7.5%以上
	総資産事業利益率 (ROA)	6.4%	7.5%以上
	自己資本当期利益率 (ROE)	12.0%	12%以上

損益計算書・貸借対照表の主要項目

減価償却制度変更前ベース

	2006年度 見込	ステージアップ 2009 最終年度目標
売上高	6,500億円	7,000億円以上
営業利益	430億円	530億円以上 (実質 575億円)
事業利益	450億円	560億円以上 (実質 605億円)
純有利子負債	3,060億円	2,790億円未満
自己資本	1,670億円	2,180億円以上
コストダウン (対06年度)	-	190億円以上

セグメント別売上高・営業利益

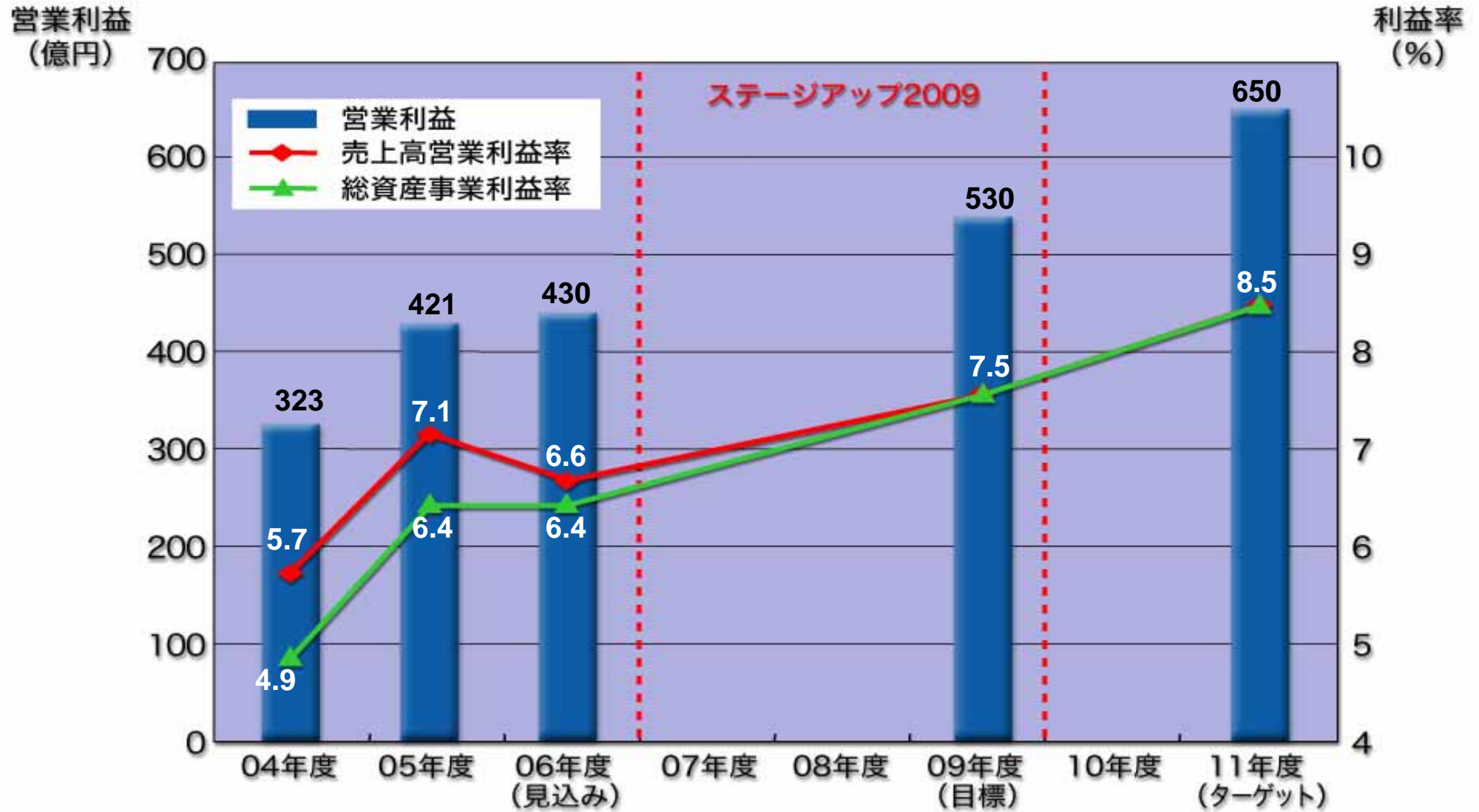
11

(億円)

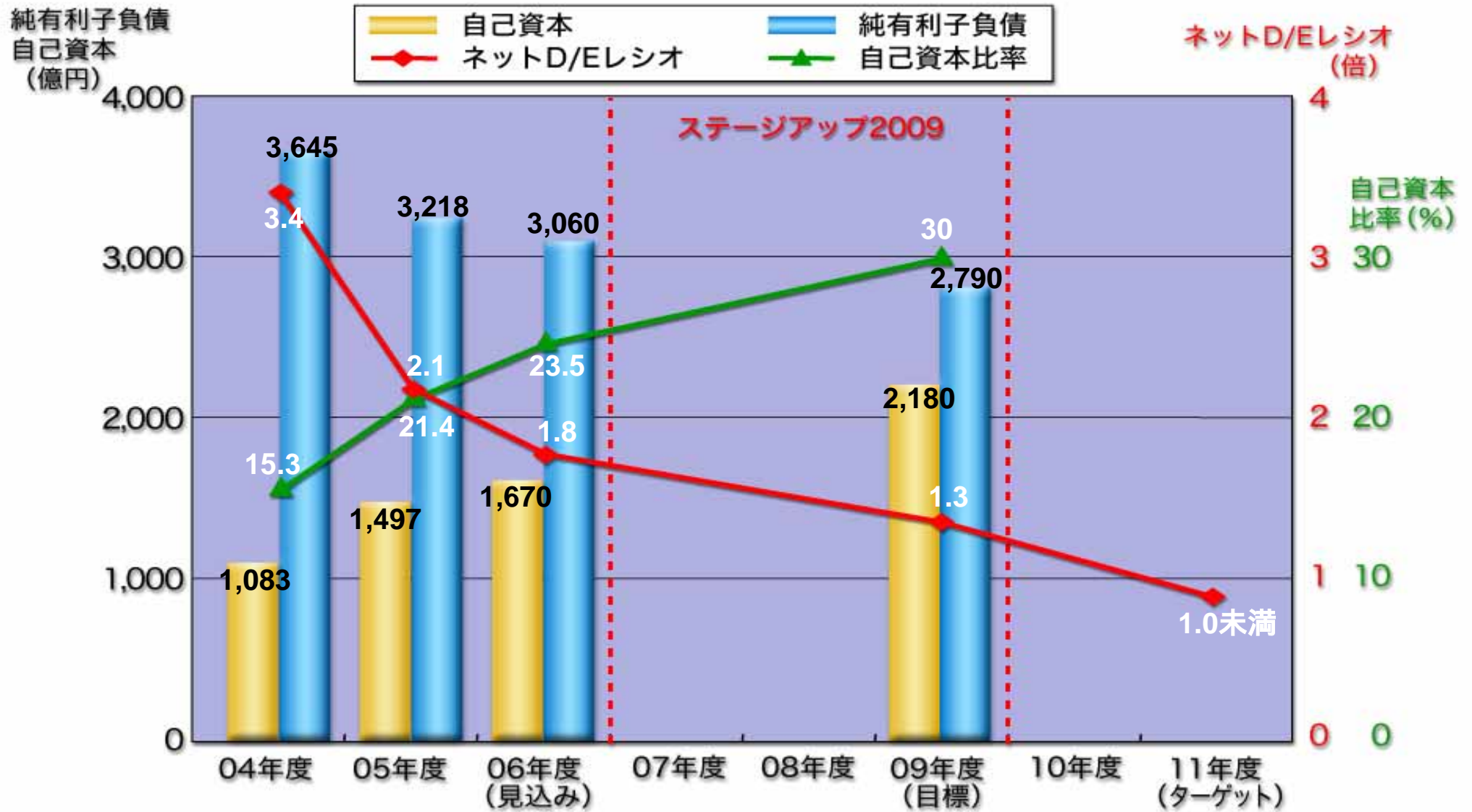
セグメント	売上高			営業利益				
	09年度 計 画	06年度 見 込	差異	09年度計画		06年度 見 込	差異	
					※実質			※実質
化成品・樹脂	2,150	2,113	37	137	149	130	7	19
機能品・ファイン	1,135	887	248	163	173	113	50	60
建設資材	2,135	2,008	127	121	138	113	8	25
機械・金属成形	1,190	1,141	49	75	80	44	31	36
エネルギー・環境	355	314	41	28	29	24	4	5
その他	35	37	2	6	6	6	0	0
計	7,000	6,500	500	530	575	430	100	145

実質・・・減価償却制度変更前ベース

収益力の推移



財務体質の推移



(億円)

	ステージアップ 2009 07～09年度累計
営業キャッシュフロー (A)	1,580
經常利益	1,210
減価償却費	1,080
税金支払	370
その他	340
投資キャッシュフロー (B)	1,150
設備投資	1,050
その他	100
フリーキャッシュフロー (A+B)	430
有利子負債削減	170
配当	160
現金及び現金同等物の増加	100

(単位：億円)

項目		07~09年度 計画	06年度	差異	営業損益へ の影響※	
為替レート	円/\$	115.0	117.0	2.0	1	
資材 価格	(CIF) ナフサ	\$/t	600	(見込) 590	10	2
	(国産)	円/l	50.0	(見込) 50.0	0.0	(0)
	ベンゼン (米欧大口向け 契約価格平均)	\$/t	950	997	47	23
	豪州炭(CIF)	\$/t	80.5	74.0	6.5	17
		円/t	9,258	8,658	600	(13)

※年間ベース

()は為替レート変動影響額を含む

3. 事業ポートフォリオ別戦略

成長戦略事業

定義:市場成長性が高く、技術・製品開発力、マーケティング力等における競争優位性の発揮により事業規模拡大と高収益創出が可能な事業。

使命:集中的に資源投入し、迅速な事業規模拡大と収益増大を図る。

育成事業

定義:将来、成長戦略事業となりうる成長及び収益性ポテンシャルを持つが、3~5年の育成期間を必要とする事業。

使命:3~5年以内に目標の規模と収益性を達成し、成長戦略事業となる。

中核基盤事業

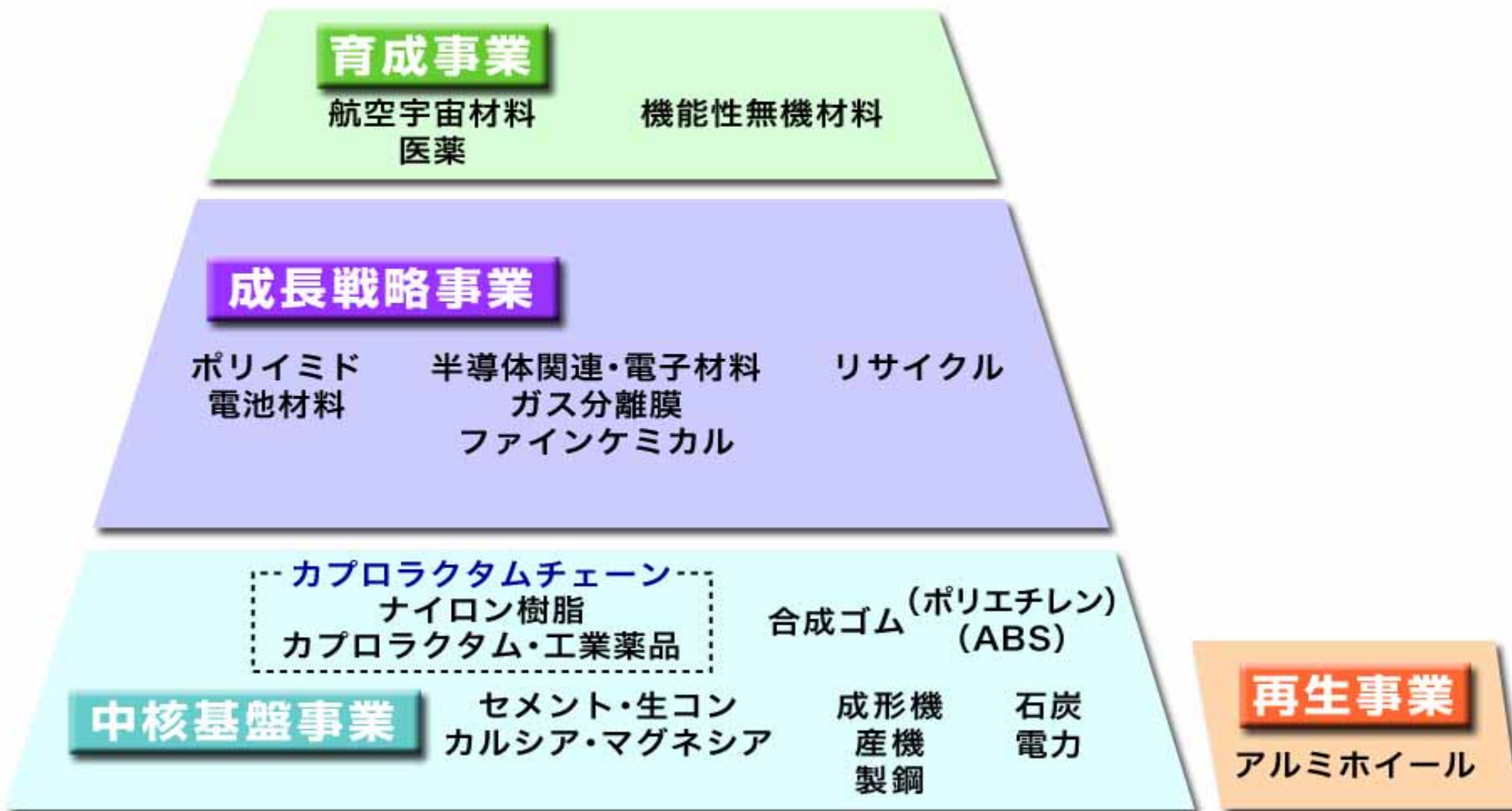
定義:市場は安定・成熟期を迎えており、コスト・品質等における競争優位性や市場支配力の発揮及び製品の差別化等を図ることにより安定的な収益確保が可能な事業。

使命:事業の維持あるいは収益拡大のために必要な資源投入を行いながら、安定的収益・キャッシュフローの確保を図る。

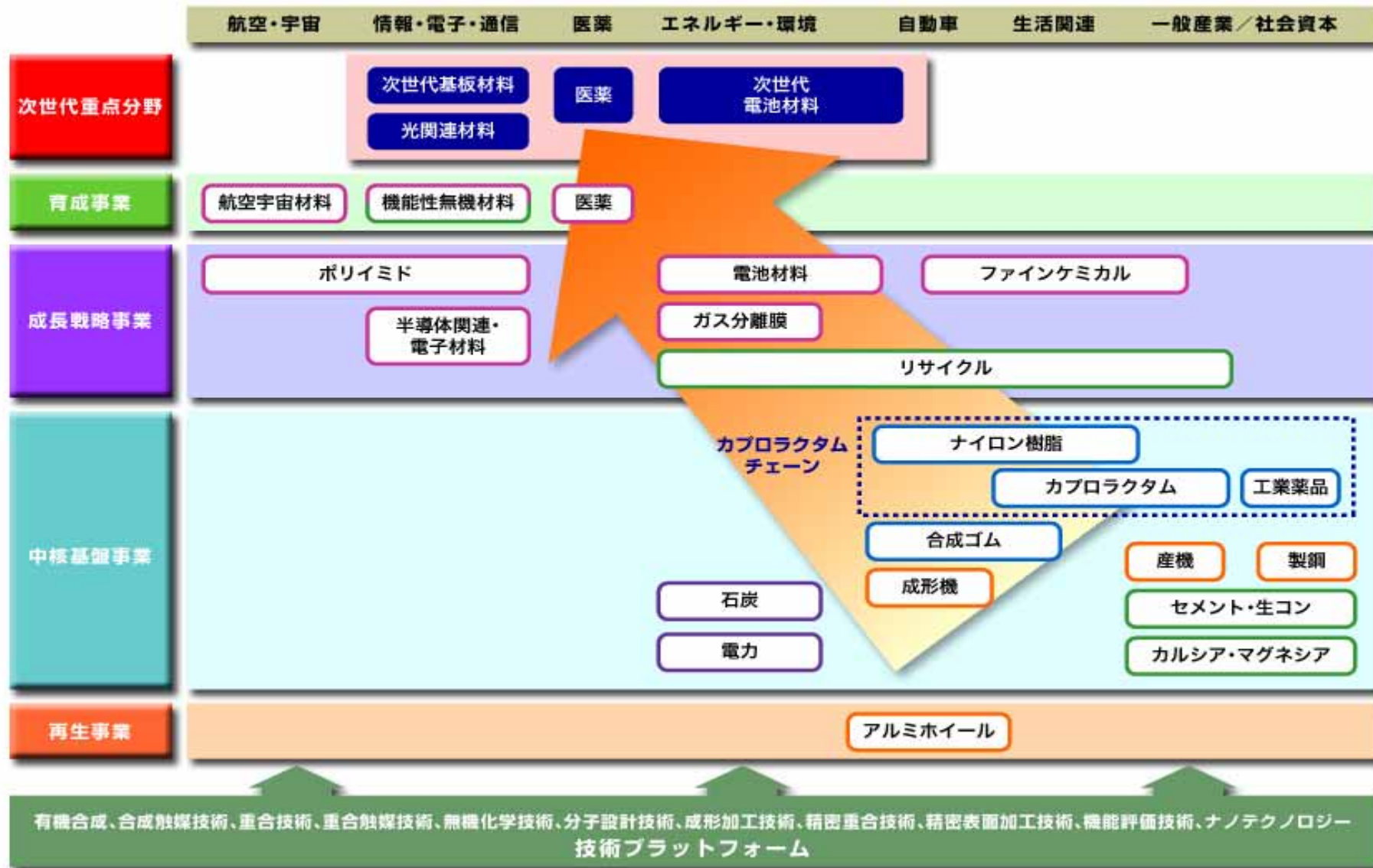
再生事業

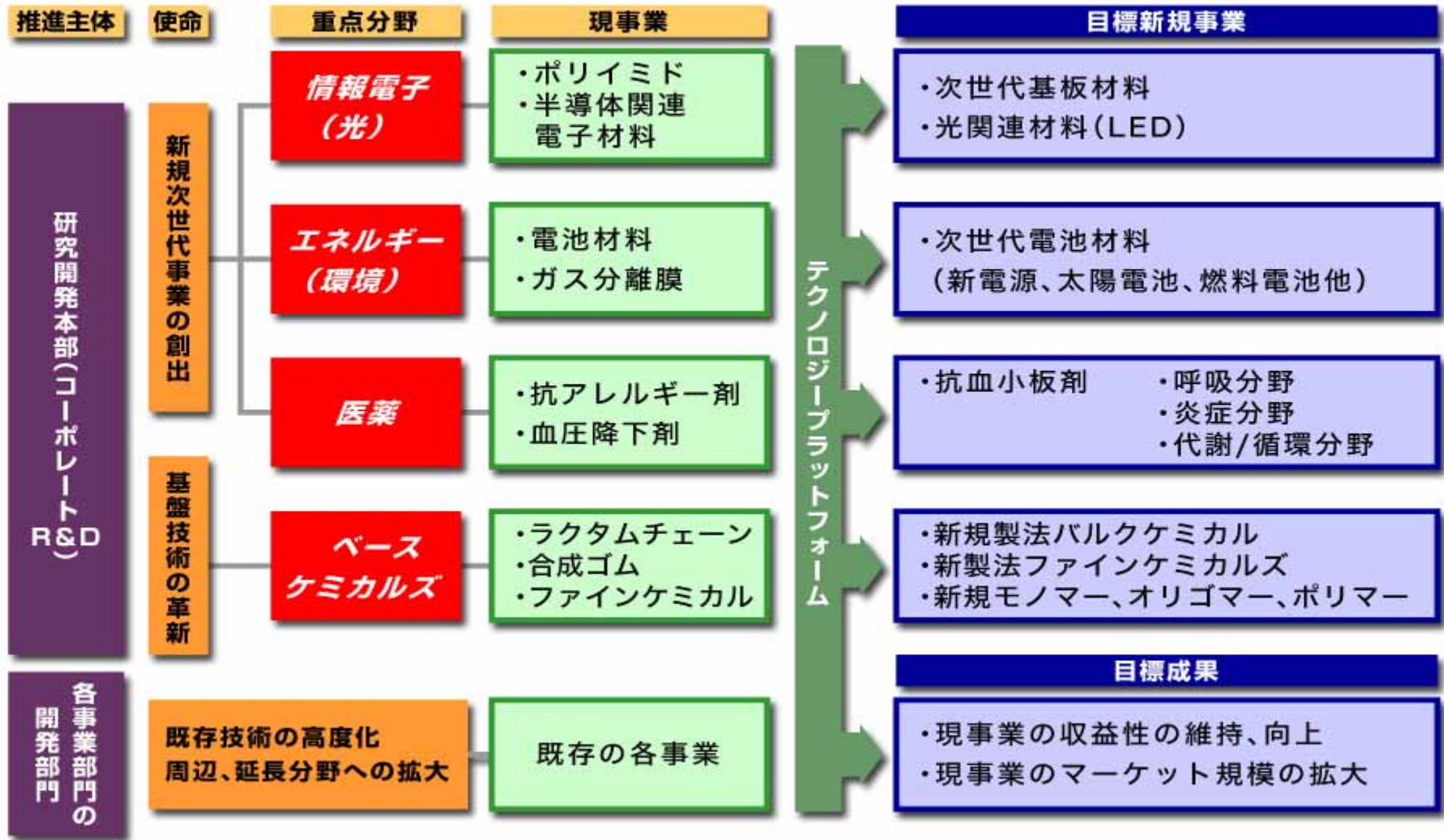
定義:業績不振が続くなど抜本的対策を必要とする事業。

使命:抜本的収益改善策の立案・実施により事業再生を図る。但し、再生が困難と判断される場合には、他社と共同事業化、事業売却、撤退等を行う。

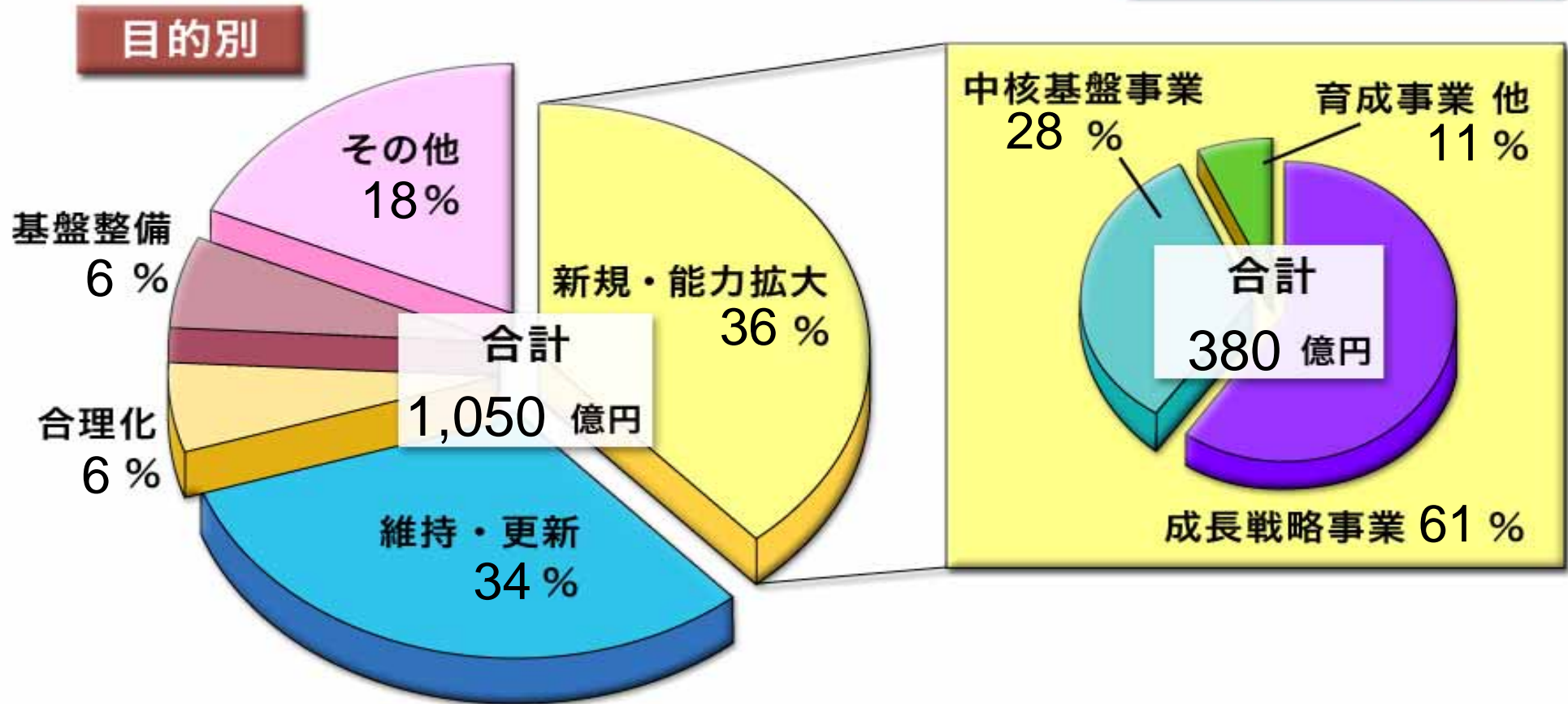


UBEグループの事業ポートフォリオと市場・技術の方向性





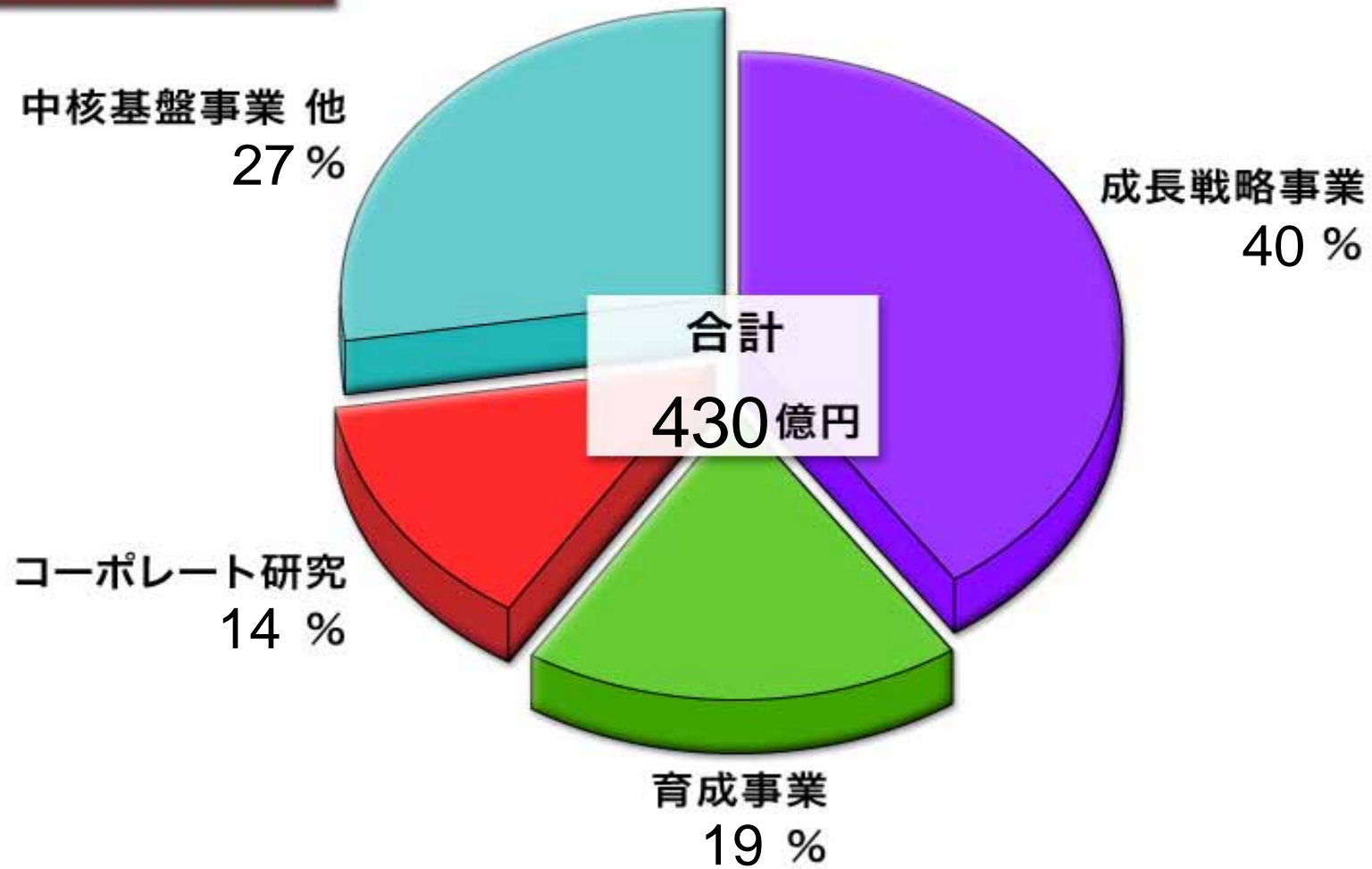
ポートフォリオ別



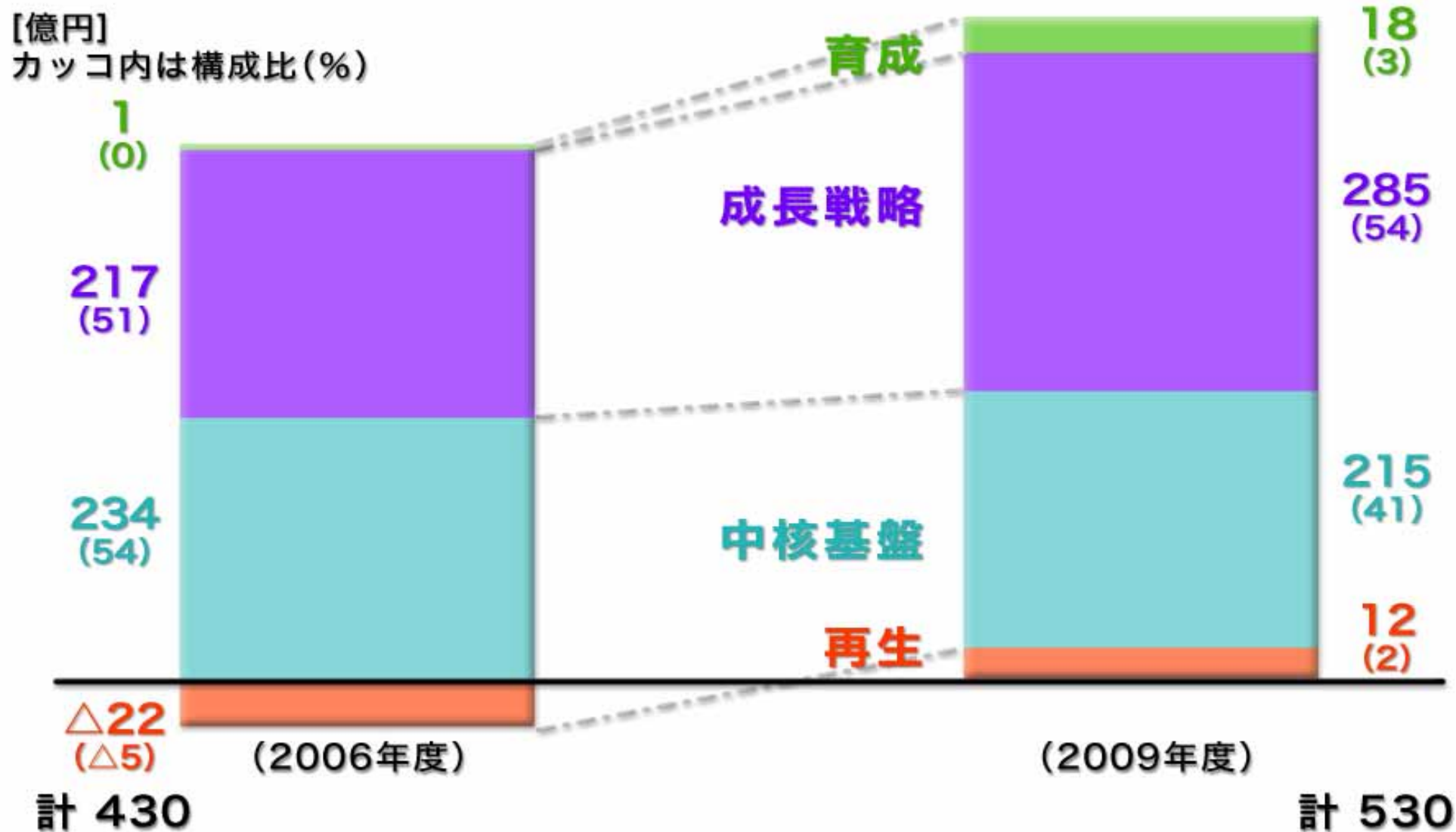
07～09年度 主要設備投資案件

案件		場所	完工時期
【成長戦略事業】			
機能品・ ファイン	9期ポリイミドフィルム製造設備及び3期BPDA(原料モノマー)設備増強 10期、11期ポリイミドフィルム製造設備及び4期BPDA製造設備 12期、13期ポリイミドフィルム製造設備及び4期BPDA設備増強 ジオール工場新設 ガス分離膜 2期紡糸設備増強、3期紡糸設備新設 (堺工場への成型工程移設含む)	宇部 堺 堺 タイ 宇部・堺	07/10 09/3 11/3 10/3 07/9・07/12
建設資材	伊佐・苅田セメント工場 燃料系廃棄物処理設備	伊佐(山口) 苅田(福岡)	09/3 10/3
【中核基盤事業】			
化成品・ 樹脂	ナイロン6樹脂重合設備 ナイロン12設備増強 合成ゴム 特殊品(VCR、MBR、ナノVCR)製造設備 南通合成ゴム(BR)合併会社設立(投融資)	タイ 宇部 VCR:タイ MBR、ナノVCR:千葉 中国	09/9 09年度(下期) 07年度~10年度 08/12
【再生事業】			
機械・ 金属成形	大口径ホイール増産設備	宇部	08/5

ポートフォリオ別



ポートフォリオ別営業利益

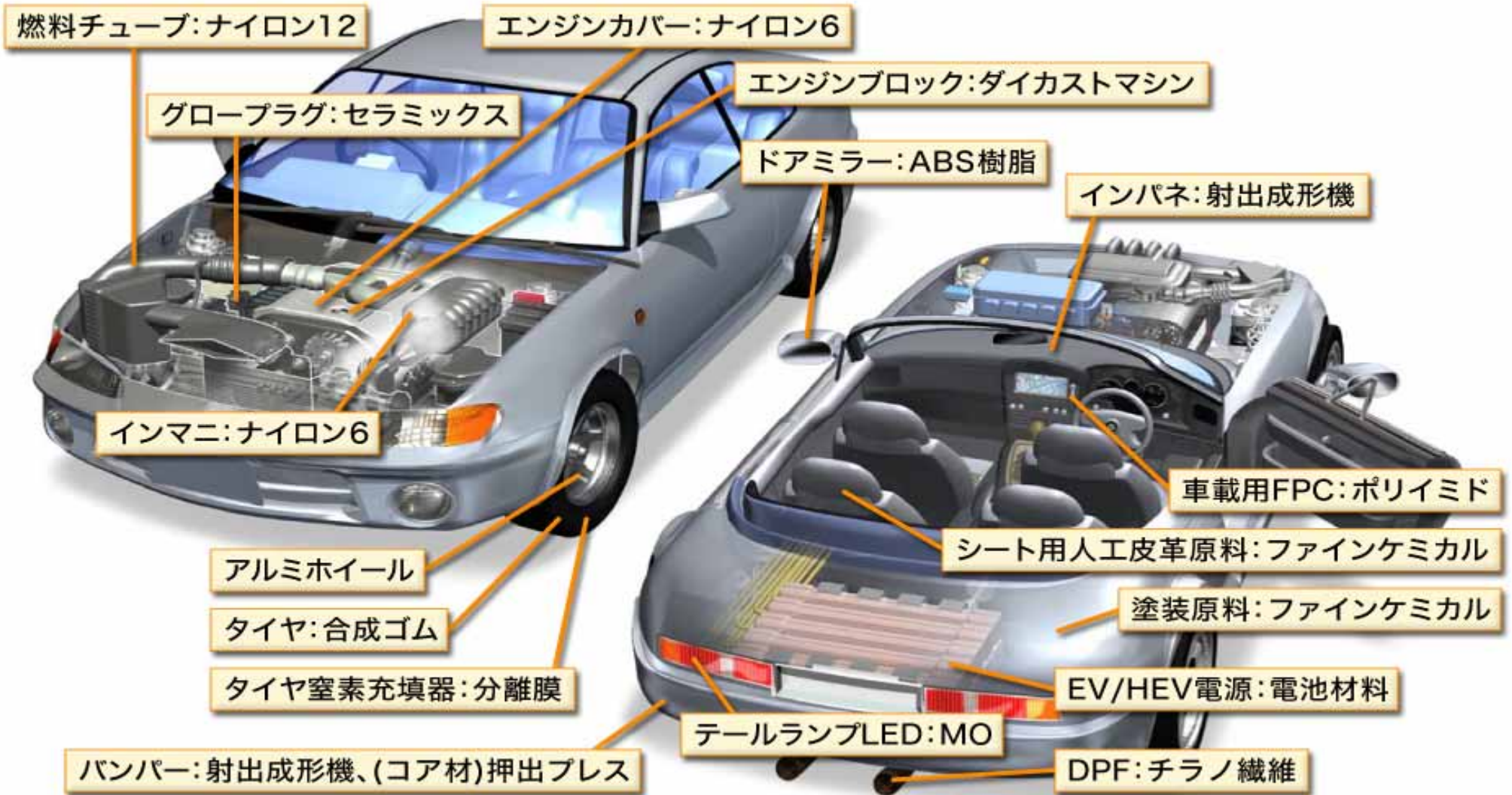


4. 各事業の戦略



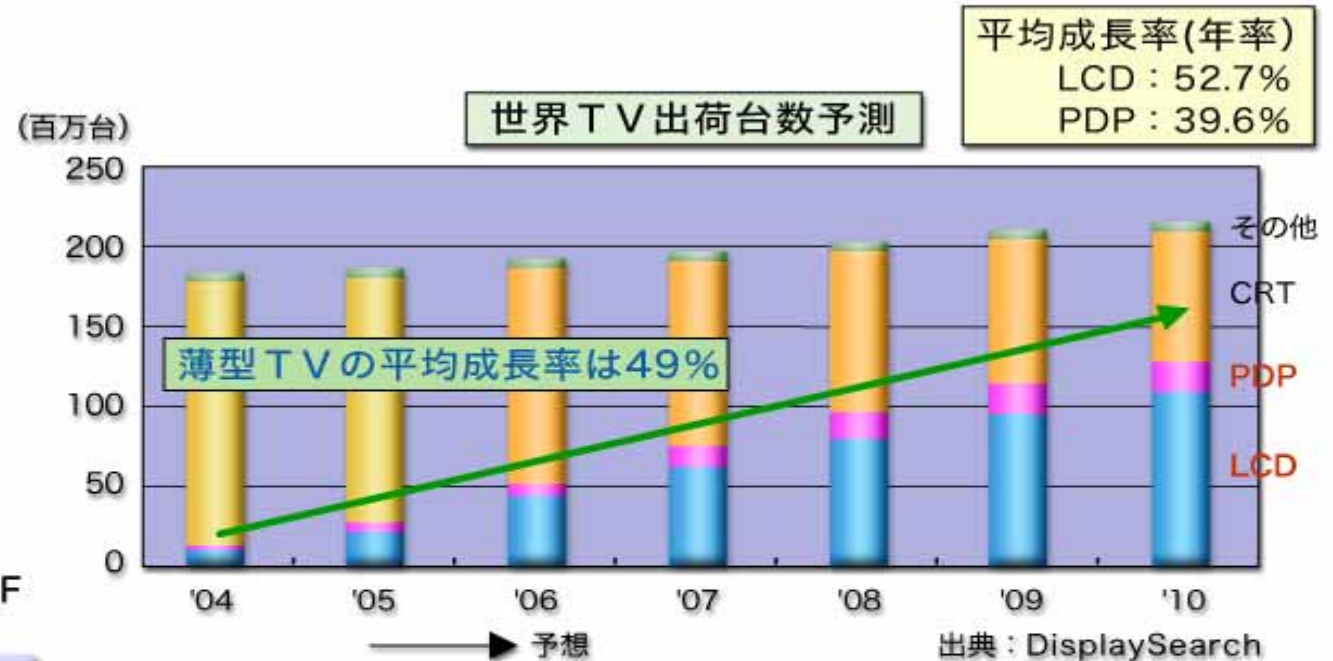
重点市場：自動車マーケット

25





COF



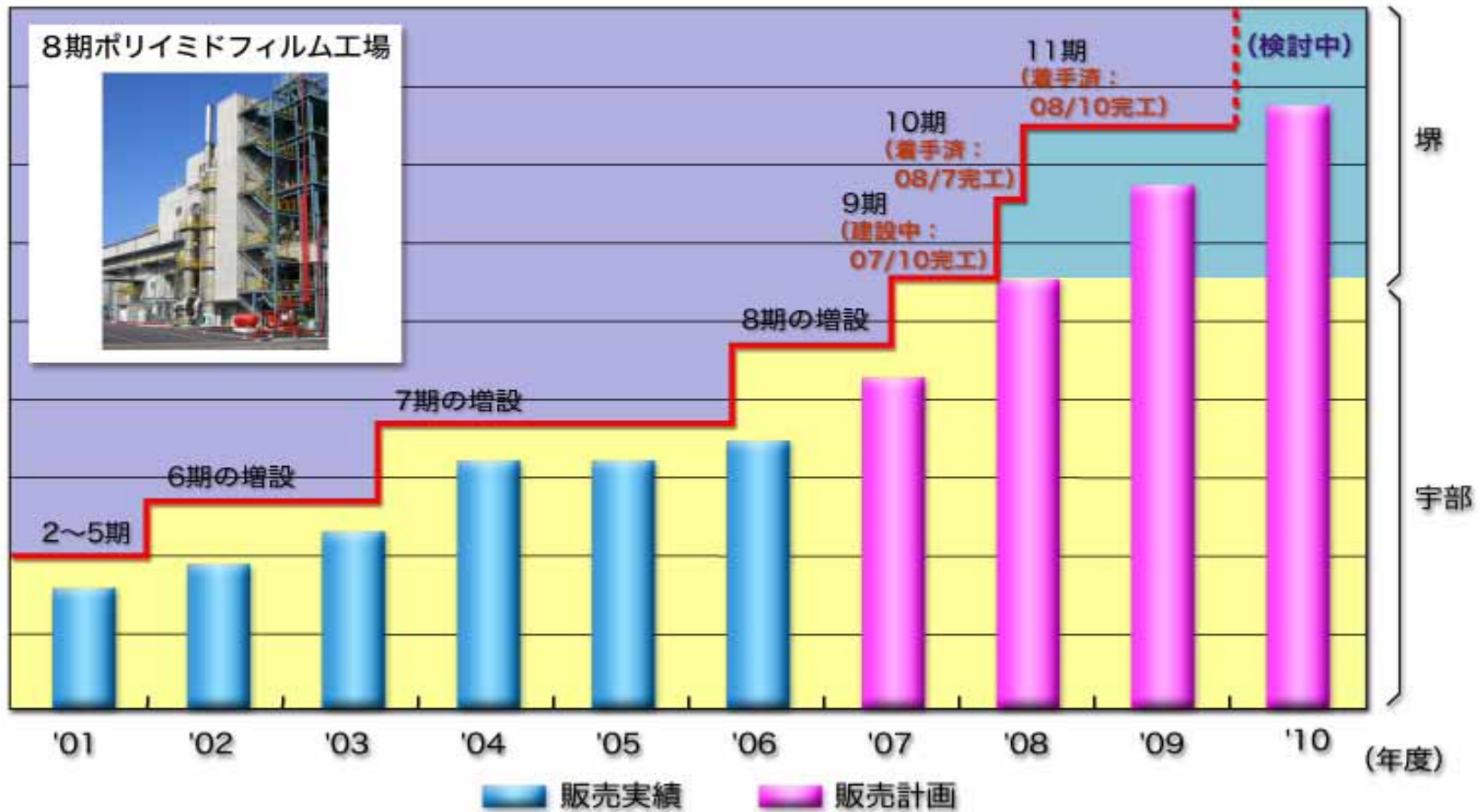
ポリイミドの事業戦略

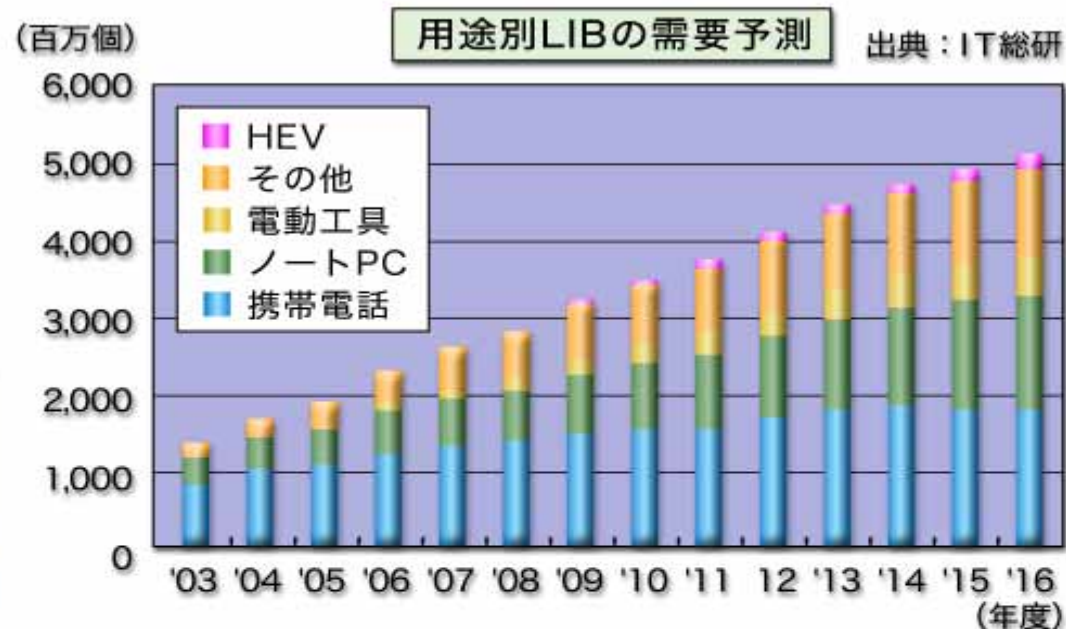
フィルム：積極的規模拡大と新規製品開発及びコストダウンにより、利益の増大を推進

関連製品：ワニス・ユピコートにつき用途開発を行い事業拡大を推進

二層CCL：薄物FPC、厚物パッケージ分野など付加価値の高い新規市場分野に領域拡大、収益改善・効率化推進

ポリイミドフィルム(ユープレックス)の販売数量と生産能力





<電解液の事業戦略>

- ・高性能電池向けの高機能電解液に特化
- ・機能付与添加剤の開発
- ・ミッドレンジへの進出の為のコストダウン

<セパレーターの事業戦略>

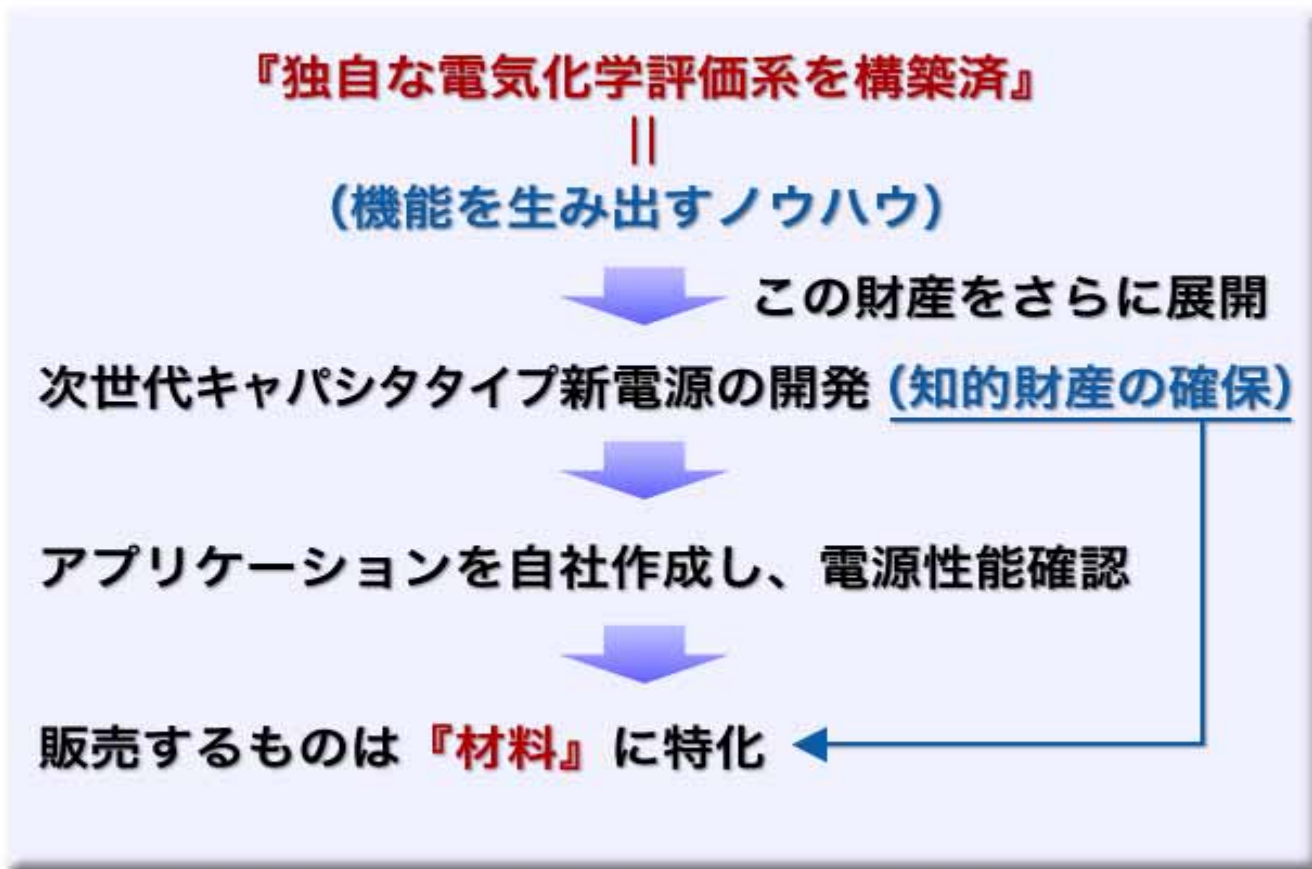
- ・中国市場における販売数量の維持拡大
- ・HEV搭載LIB向けセパレーター拡販
- ・コストダウンの推進と効率的な増産



UBEの新電源及び車載ユニット



新電源搭載ミニカー



＜半導体関連・電子材料事業の戦略＞

シリコン半導体LSIプロセス材料

ウェハー洗浄液：高純度薬品（硝酸、硫酸、安水）
アルミ配線エッチングガス：三塩化ホウ素
次世代配線、電極材料：各種CVD金属錯体の開発・推進

拡販



シリコン半導体LSI

化合物半導体プロセス材料

有機金属化合物（MO）
TMG, TMI, TMA 等

拡販



レーザーダイオード



発光ダイオード



パソコン



液晶テレビ

光関連新規材料の開発

有機EL、色素増感太陽電池材料等



EL用青色発光材料(開発中)



色素増感型太陽電池セル



DVD/CD



信号機



携帯電話

＜ガス分離膜事業戦略＞

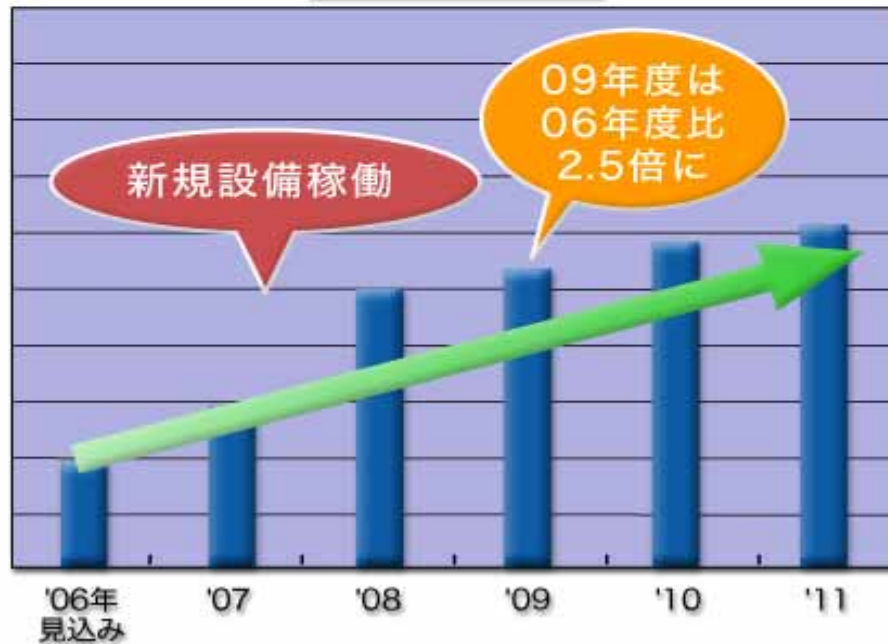
従来の水素分離膜や酸素富化膜に加え、

- ・ 防爆用途が急増の窒素富化膜
 - ・ ガソリン代替燃料バイオエタノール用脱水膜
- ⇒ 2品目の拡販に注力し、09年度売上を06年度比2.5倍に

窒素膜モジュール



中期販売予想



移動式窒素発生器



＜ファインケミカルの事業戦略＞

既存事業の強化

- ・ ジオール工場新設(タイ)計画を推進
- ・ DMC誘導体展開などC1ケミカル事業強化
- ・ ヘリオフレッシュ[®]に続き、ヘリオトロピンの合成法による事業化検討
- ・ PCD増産およびグレード展開の加速

環境コーティング材料ビジネスの立上げ

- ・ 脱VOC対応など、環境調和型の商品展開
- ・ M&Aや技術導入による早期事業化も検討
- ・ ターゲット市場は自動車内外装など

ヘキサンジオール(HDL)の世界市場



ポリカーボネートジオール(PCD)を使用したポリウレタンの用途(人工皮革)

■ セメントキルンでの廃棄物処理

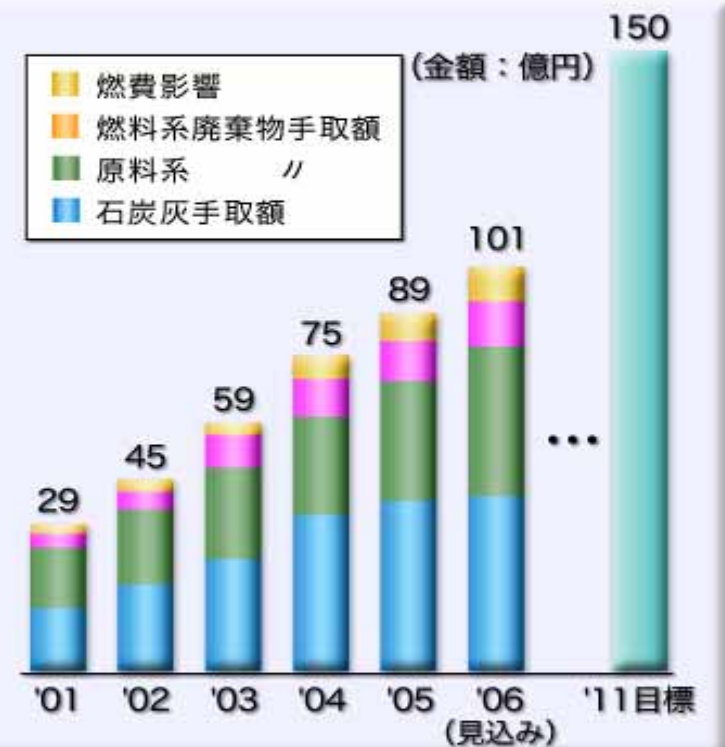
➡ 再資源化要請も強く、今後も伸長が見込める重要な収益源

事業戦略

- ・ 処理設備の充実
- ・ 技術開発のスピードアップ
- ・ 都市圏からの収集量拡大
- ・ 新規リサイクル事業の探索・創出



セメントキルン廃棄物処理 **150億円**へ
山口エコテック、バイオマス発電に続く
第三の環境事業を立上げ



■ 容器包装プラスチックのケミカルリサイクル事業 (EUP)

■ 樹脂リサイクル事業 (調色リサイクル樹脂)

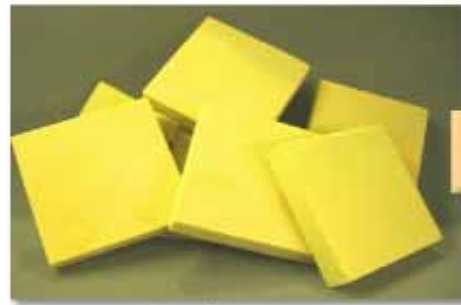
➡ **取り組み強化**



耐熱コンジット材料
PETI

2008年～2009年
認定試験

- ・エンジンナセル
- ・エンジンペイン
- ・機体一次構造



発泡ポリイミド

2008年
第I期製造設備

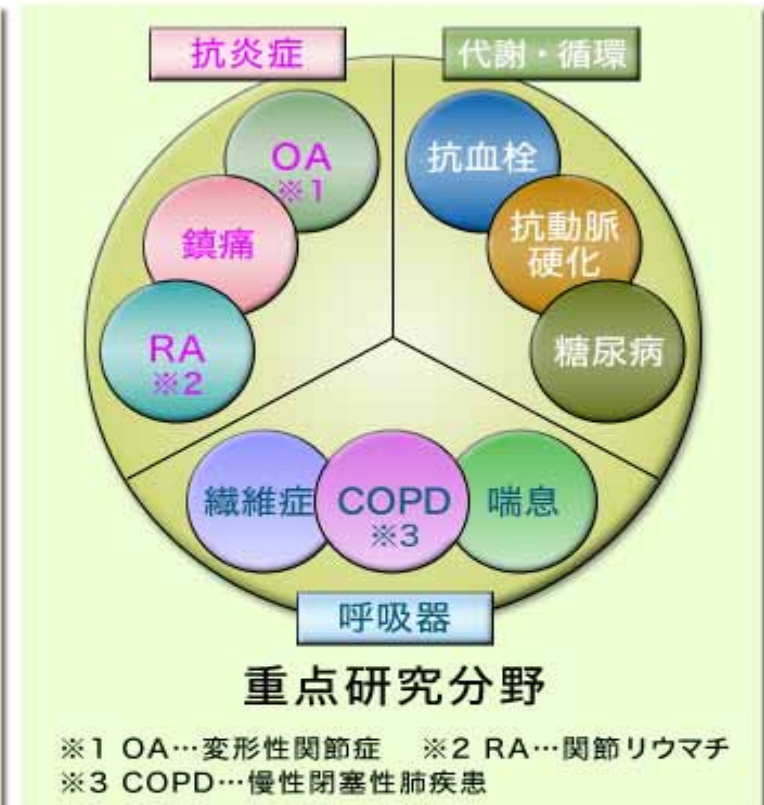
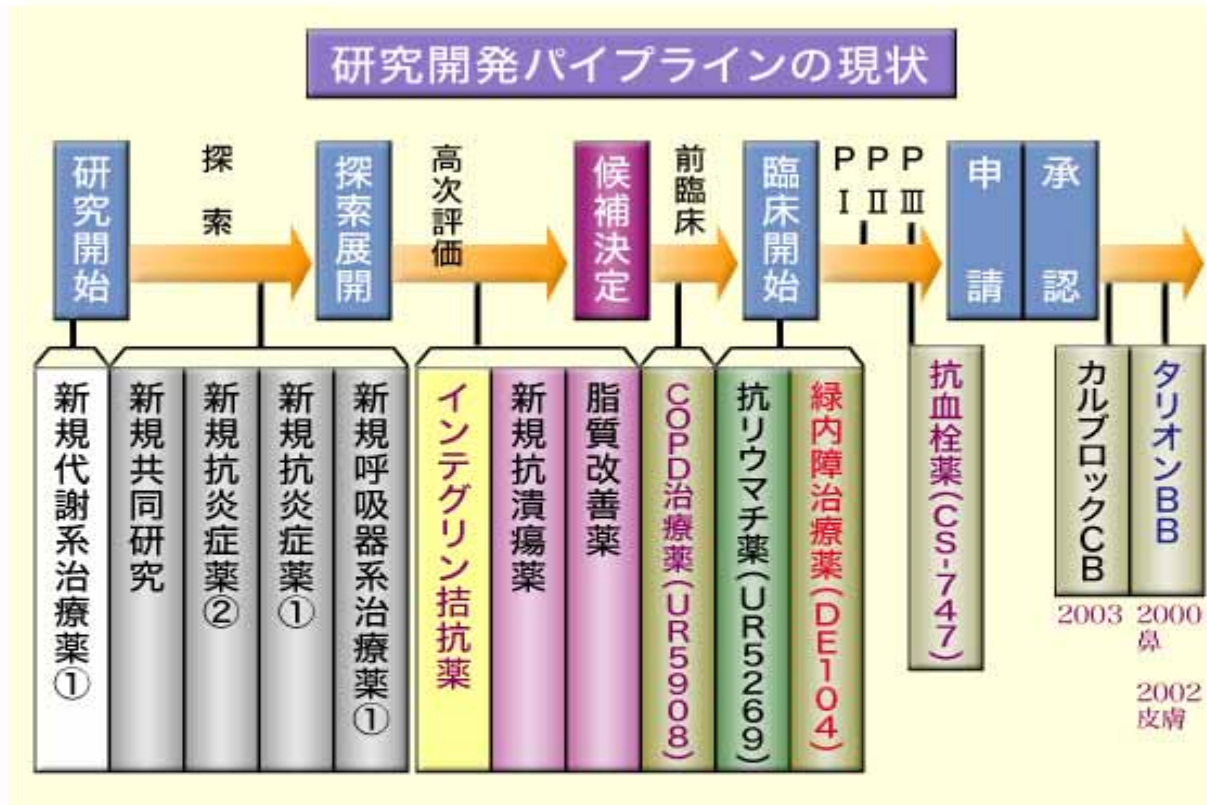
- ・エアダクト断熱・遮音
- ・機体内装ブランケット
(断熱マット材)



チラノヘックス®

2007年～2009年
高次実証試験
(開発段階移行)

- ・燃焼器高温部材
- ・高温タービン
- ・ノズル材



事業戦略 (R&D方針)

- マイルストーン徹底遵守：パイプライン管理の重要性
 (開発候補化合物を年1剤特定、新規テーマを年2テーマ実動)
- 開発品目の徹底対応：優先対応&知財価値の最大化へ努力
- 年2回のテーマ評価：GO/NO GO 判断、オリエンテーション

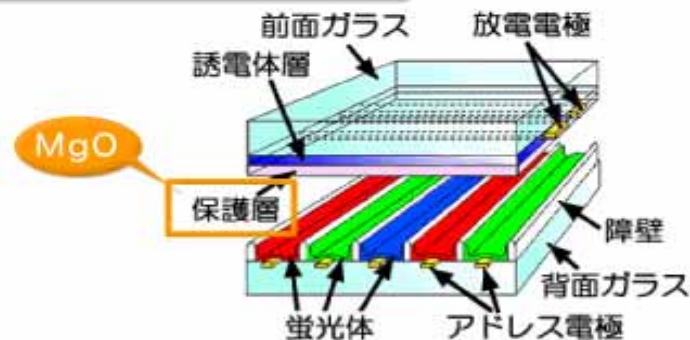
＜宇部 MATERIALS のファイン MATERIAL 事業＞

事業売上規模 06年度 35億円 → 09年度倍増へ

- ・ PDP保護膜用気相法マグネシア
- ・ 積層セラコン用高純度炭酸カルシウム
- ・ ステッパーレンズ用高純度硝酸カルシウム
- ・ 食品用カルシウム強化剤
- ・ モスハイジ（塩基性硫酸マグネシウム）

- ① PDP分野を中心とした高機能・高品質製品の
新規開発と早期上市
- ② 気相法マグネシア (MgO) の拡販推進

PDP用気相法MgOの使用



MgOの役割

- ① プラズマイオンから
電極を保護
- ② 二次電子放出

＜宇部日東化成のハイプレシカ事業＞

シールスペーサ市場ではトップシェア
⇒液晶TV、シール剤フィラー市場で更に事業拡大

〔中核基盤〕 カプロラクタムチェーン事業(1)

37

ナイロン樹脂の事業戦略：事業の筋肉質化

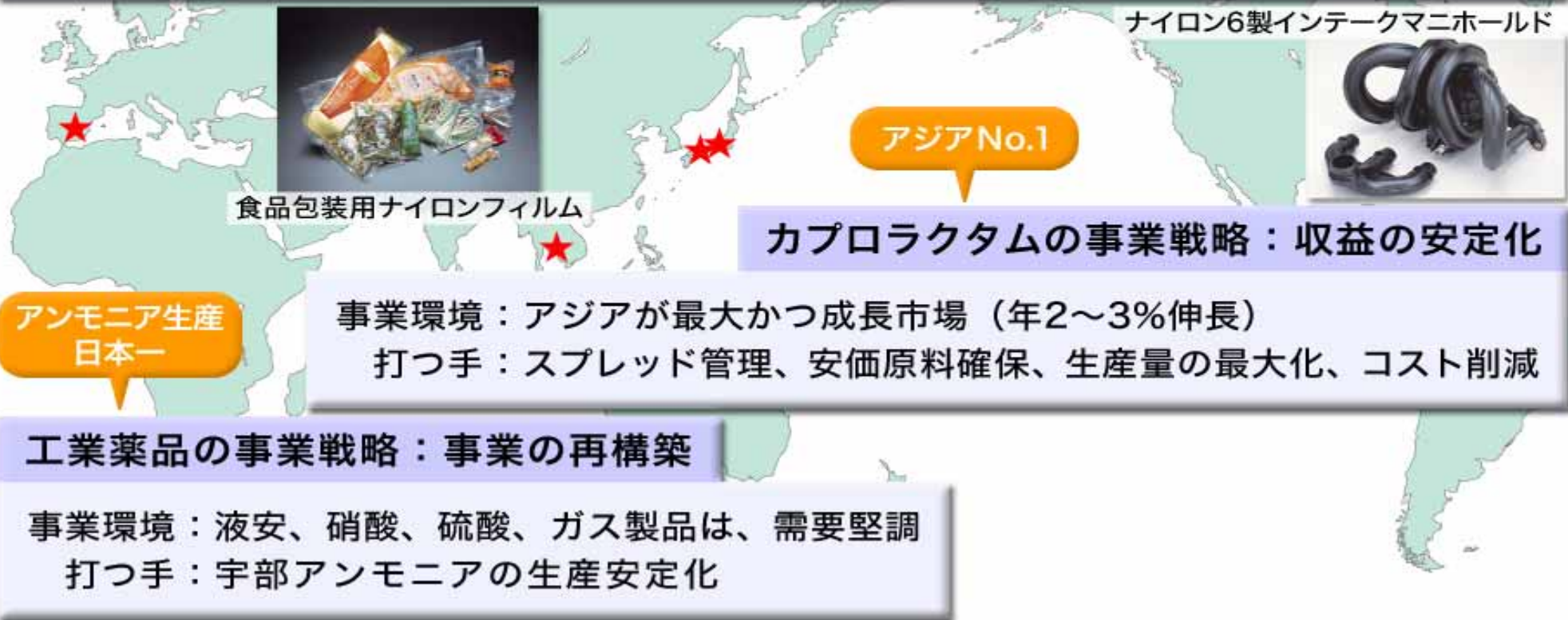
ナイロン6、ナイロン12 …共にアジアNo.1

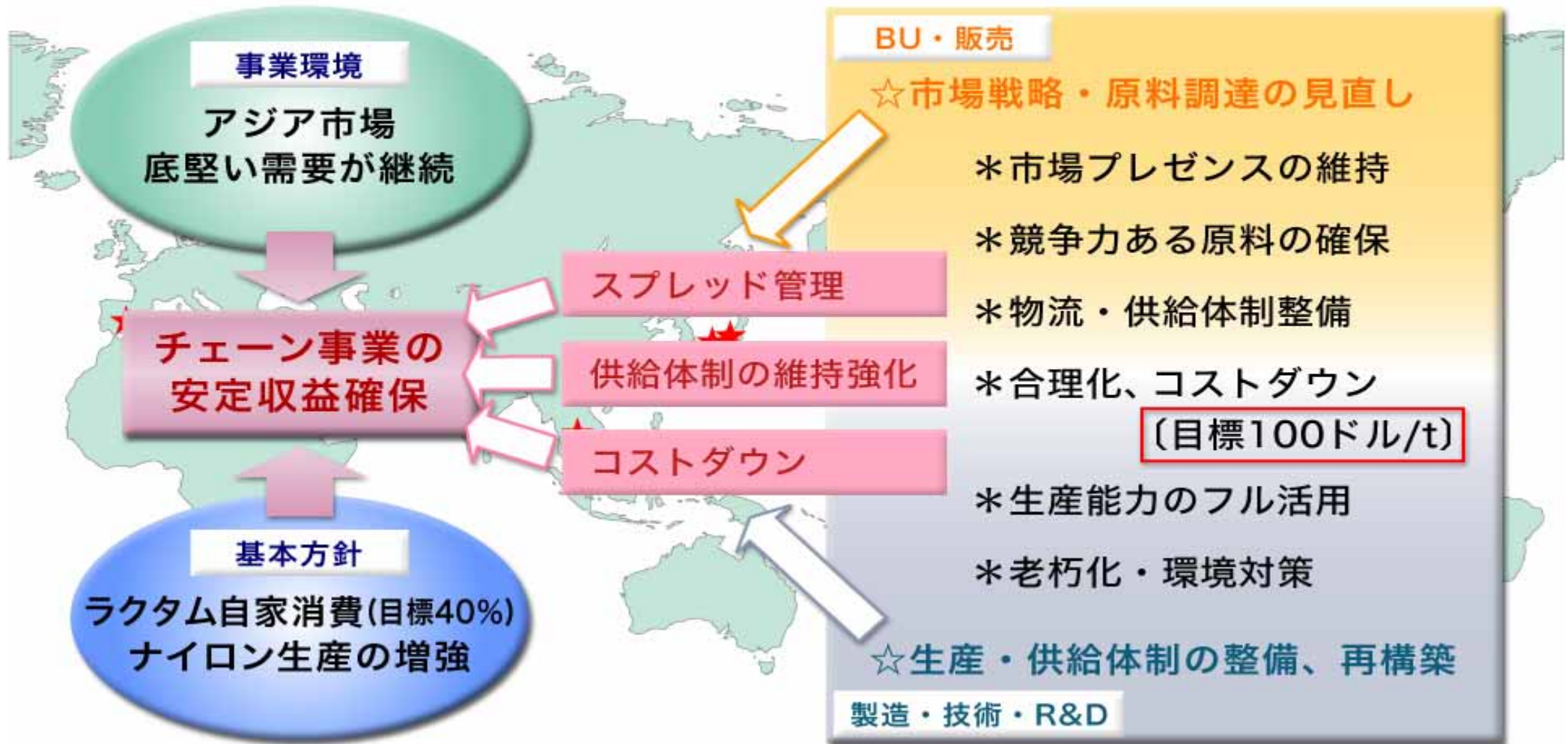
事業環境：ナイロン6：アジア向け需要増加（年10%伸長）・・・欧米は減少傾向

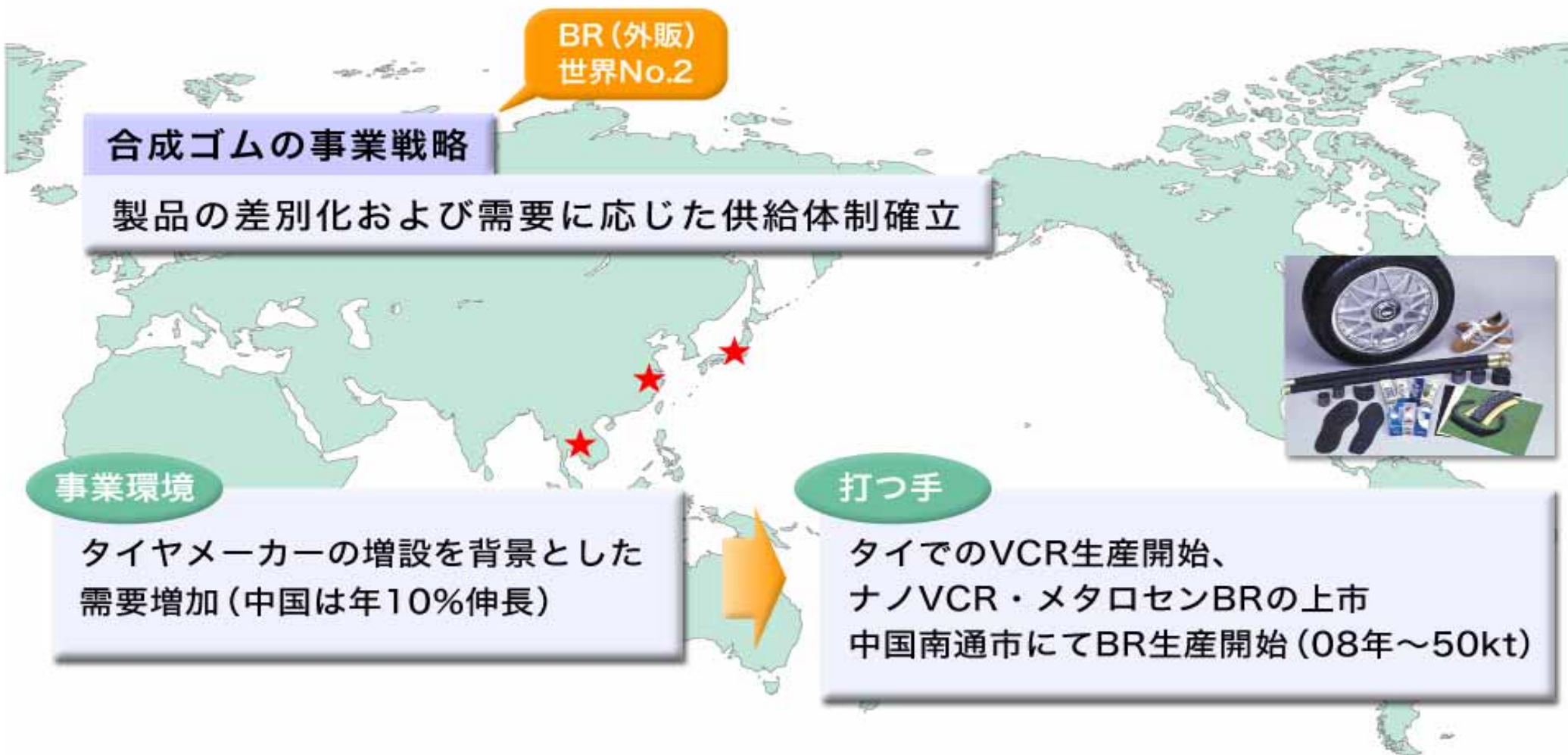
ナイロン12：世界で四社寡占のニッチ市場（年5～6%伸長）

打つ手：タイでの増産計画、宇部工場の製造体制再構築、コポリマー等差別化品増販

ナイロン6製インテークマニホールド







＜セメント事業戦略＞



官需減少により需要漸減、エネルギーコスト高止まり

廃棄物処理拡大により、安定的収益確保

- 製造面** 廃棄物処理設備の整備
(3カ年で約40億円投入)
計画的な事業維持投資の実行
- 営業面** 価格是正への継続的取り組み

＜生コン事業戦略＞

都市部

ネットワーク化の推進・強化
高強度・高流動生コン等の技術力
⇒業界をリード、安定収益を確保

地方部

集約化の推進

＜カルシア・マグネシア事業戦略＞

宇部マテリアルズ…生石灰業界のトップ企業

基盤強化

カルシア事業の全国展開
美祢工場の生産体制強化

新規市場・新規製品の開発

次世代高反応性消石灰の上市
非耐火物新規マグネシア分野への展開

ダイカストマシン(成形機)



機械事業の戦略

- ・ 宇部興産機械を中核としたUM4一体経営
→ グローバル化対応力強化とサービス事業充実
- ・ 成形機、産機、製鋼の3本柱による安定的利益確保

※UM4：宇部興産機械、宇部テクノエンジ(サービス事業会社)、
UBE Machinery Inc. (米国)、宇部興産機械(上海)
の4社集団



製鋼品



縦型ミル(産機)



	【外部環境】	【事業戦略】	【目標】
石炭	<ul style="list-style-type: none"> 需給逼迫と価格高騰 中国、インド等アジアの需要急増 豪州等供給側の寡占強まる 石炭価格は、03年度の2倍以上 	<ul style="list-style-type: none"> コールセンターの能力拡大 技術サービス強化 供給ソース・炭種の最適化 	(1)競争力あるエネルギー(石炭・電力)をUBEグループへ安定供給 (2)外販・コールセンター寄託事業による収益、キャッシュフロー創出の最大化
電力	<ul style="list-style-type: none"> 燃料コストの高騰 環境対応要請 (CO₂、新エネ) 	<ul style="list-style-type: none"> バイオマス燃料活用拡大 	

アルミホイール事業の戦略

国内

大口径・高収益ホイール比率の拡大
原価低減プロジェクト推進

低コストの新鑄造機の開発

営業利益率
5%以上

北米

日系ユーザー比率の拡大
塗装内製化・収率改善等、徹底したコスト削減

09年度 黒字転換

再生事業からの脱却



5. 企業の社会的責任を全うするために

企業価値を向上させ、時価総額の増大を図るとともに
下記方針により株主への還元を

配当方針

業績に対応した配当が基本

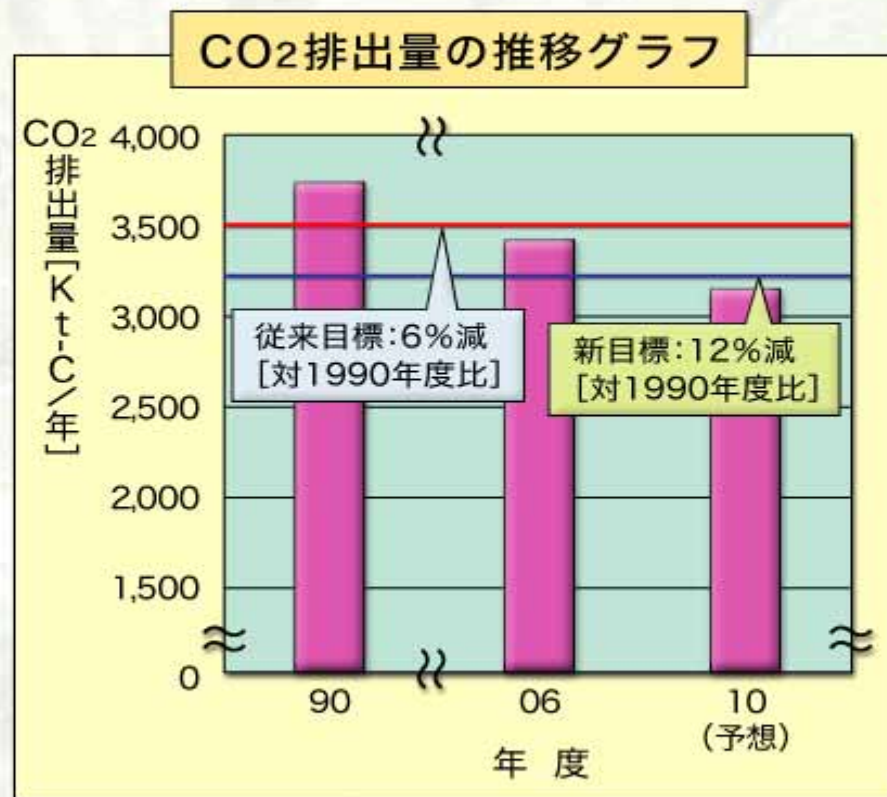
一方、株主の中長期的な利益確保を図るうえで、
将来の事業展開のための内部留保の充実も重要

⇒ これらを総合的に勘案して株主配当を決定

**連結配当性向 20%～25%を目安に
業績の向上に伴い着実な増配目指す。**

京都議定書における2010年の温暖化ガス排出量削減目標6%(1990年度比)に対し、UBEグループ全体で目標を上乗せ。

- ① 省エネ・燃料転換・廃棄物利用等により、2010年度のCO₂排出量削減目標を12%(1990年度比)とする。
(従来は京都議定書にそって6%削減を目標)
- ② CO₂以外の温室効果ガス排出量をCO₂換算で、2010年度までに年10万トン削減する。
- ③ ①、②とも2009年度中に前倒し達成を目指す。



UBEが推進するGSC (グリーン サステナブル ケミストリー)

「開発から製造・使用・廃棄にいたるまで、全ライフサイクルにわたって、環境・安全・健康を確保できる製品を目指す研究・開発」



ヘリオフレッシュ®

- ・廃棄物から得られる水素・一酸化炭素を化学原料として活用 (EUP)
- ・新規環境低負荷ポリマー (ポリ乳酸エステル等) の提案
- ・香木乱伐による森林破壊を回避する合成香料 (ヘリオフレッシュ®)
- ・光触媒繊維の水浄化システムへの展開 等

既存技術を応用した「環境」貢献製品・事業の例

- ・発電所でのバイオマス混焼、セメントキルンでの廃プラ混焼
- ・バイオエタノール用脱水膜
- ・家電・自動車の廃プラからの調色リサイクル樹脂 (循環型社会への貢献)
- ・風力発電軸受用セラミックス (窒化珪素粉末) 等



セメント工場・・・究極の資源リサイクル工場

- ・セメント3工場で年間340万トンの廃棄物・副産物を受け入れ、有効利用
- ・高塩素バイパス技術により塩素を含む廃棄物も再利用

UBE SPIRIT

Sharing(共有)

：社内や社外のステークホルダーとのコミュニケーションを良好にし、透明性のある開示を確保することにより、情報と課題を**共有化**する。

Positivity(積極性)

：当事者意識を持って**積極的**に問題に関わり、リーダーシップを発揮して解決に取り組む。

Innovation(革新)

：たゆみない自己研鑽と**自己変革**を通じて、次代を切り拓く**技術革新**と事業創造に挑戦する。

Responsibility(責任感)

：職務に**責任感**を持ち、株主や社会に対し、有言実行で目標を確実に達成する。

Integrity(誠実)

：コンプライアンスを徹底させ、**誠実**に行動する企業の一員として、社会的責任を全うする。

Teamwork(チームワーク)

：グループの全体最適に貢献するため、それぞれの事業や各個人の役割を認識した上で力を結集し、**チームワーク**により課題解決を図る。

完

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えますことをご承知願います。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。