



平成 22 年 5 月 18 日

各 位

会 社 名 宇部興産株式会社
 代 表 者 名 代表取締役社長 竹下 道夫
 (コード番号 4208 東証第1部・福証)
 問 合 せ 先 I R 広報部長 坂本 靖子
 (TEL : 03-5419-6110)

UBEグループ新中期経営計画「ステージアップ 2012 - 新たなる挑戦 -」について

UBEグループ(宇部興産株式会社及びグループ会社)は、2007年度から2009年度を対象期間とする中期経営計画「ステージアップ 2009」の終了に伴い、同計画の基本的な方針は継続しながらも、さらなる成長に挑戦するため、2012年度を最終年度とする3か年の中期経営計画「ステージアップ 2012 - 新たなる挑戦 -」を策定しましたので、その概要をお知らせいたします。

1. 前中期経営計画「ステージアップ 2009」の総括

2002年から続いた世界的な景気拡大も、2007年秋以降欧米諸国では後退局面に転じ、とりわけ2008年9月のリーマンショック以降は、金融資本市場の混乱の影響が実体経済にも波及し、世界同時不況に陥りました。

UBEグループは2007年度から下記基本方針の下、企業価値向上のための諸施策を実行に移してきた結果、計画初年度である2007年度の営業利益はすでに最終年度の目標値を超えるなど、折り返し地点までは計画を大幅に上回る進捗でしたが、2008年秋以降、深刻な経済危機の影響を免れず業績は大幅な落込みを余儀なくされ、計画最終年度も各収益目標は未達となりました。

しかしながら、厳しい環境の中でも設備投資の抑制や在庫の圧縮等により計画以上のキャッシュフローを確保した結果、有利子負債の削減は着実に進捗しました。

(1)前計画の基本方針

- ①持続的成長が可能な収益基盤の確立
- ②財務構造改革の継続
- ③CSR活動の深化

(2)数値計画の達成状況

| | 2006年度 実績 | 2007年度 実績 | 2008年度 実績 | 2009年度 実績 | ステージアップ2009 最終年度目標 | |
|------------------|---------------|--------------|--------------|--------------|-----------------------|-------|
| 収 益 項 目 | 営業利益(億円) | 468 | 559 | 311 | 275 | 530 |
| | 売上高営業利益率(%) | 7.1 | 7.9 | 4.6 | 5.0 | 7.5 |
| | 総資産事業利益率(%) | 7.0 | 8.2 | 4.8 | 4.4 | 7.5 |
| | 自己資本当期純利益率(%) | 13.7 | 13.1 | 6.4 | 4.7 | 12.0 |
| 財 務 項 目 | 純有利子負債(億円) | 2,987 | 2,756 | 2,677 | 2,440 | 2,790 |
| | ネットD/Eレシオ(%) | 1.7 | 1.4 | 1.6 | 1.4 | 1.3 |
| | 自己資本比率(%) | 24.1 | 26.9 | 25.4 | 27.3 | 30.0 |

2. 新中期経営計画「ステージアップ 2012 - 新たなる挑戦 -」の概要

(1)グループビジョン

UBE グループは「共存同栄」「有限の鉱業から無限の工業へ」という創業の理念を踏まえ、21 世紀を迎えるにあたって下記のグループビジョンを掲げました。

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。

100 年を超える歴史を有する宇部興産は、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、常に自己変革を行なってきました。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。

独創的な技術力に裏打ちされた「モノづくり」を中心とした事業活動と、時代のニーズを先取りし、変化を怖れないチャレンジ精神は、活動地域が世界に広がった現在も、UBE グループ共通の価値観として遺伝子に組み込まれ、脈々と受け継がれています。

創業の理念で謳われた起業家精神＝フロンティアスピリットを保ちながら、株主を始め顧客、取引先、従業員や地域社会等のあらゆるステークホルダー、さらには地球環境との共生を図り、これらに貢献する価値創造型企業であり続ける、そのような決意がこのグループビジョンには込められています。

新中計の下でも、UBE グループは、このグループビジョンの下、さらなる成長に向けて邁進します。

(2)コンセプト

新中計「ステージアップ 2012」では、前中計の基本方針は大きく変更しませんが、下記 3 項目への「新たなる挑戦」を図ります。

①成長への挑戦

成長戦略事業—特に医薬、電池材料、ファインケミカル、ポリイミドチェーンの4つを牽引役として、UBE グループを再び成長軌道に乗せる。

②パラダイムシフトへの挑戦

「新興国」と「環境」を強く意識し、経営を取り巻く枠組みの大きな変化に積極的に対処する。

③前中計数値目標への再度の挑戦

損益面…前中計で掲げた最終年度目標「営業利益 530 億円」の早期実現に、現環境下で再挑戦するとともに、さらに高いターゲットに向けその基盤作りに努める。

財務構造面…前中計で掲げたターゲット指標である、「ネットD/Eレシオで1未満」に改めて挑戦する。

(3)基本方針

①持続的成長を可能にする収益基盤の確立

- i) 成長戦略事業と中核基盤事業のバランスを取りながら事業ポートフォリオの最適化を進め、持続的成長を目指す。
- ii) 成長戦略事業の中でも、特に医薬、電池材料、ファインケミカルの 3 事業については、成長を牽引する最重点事業として位置付けるとともに、ポリイミドチェーンについては技術・生産体制を強化し、太陽電池や自動車部材向けフィルムを始めとする新規需要を取込みながら、確実に成長軌道に乗せる。
- iii) 新興国市場のポリウムゾーンへの展開を見据え、化学製品においては生産技術の革新と新プロセス開発によりコスト競争力の強化を図り、機械製品等についてはシンプルで低価格の製品開発などに注力する。
- iv) カプロラクタムチェーンや合成ゴム事業においては、中国・インド等アジア市場をターゲットとしたタイ拠点の拡充並びに現地企業との連携体制の構築、スペイン拠点を利用した南米市場への展開など、海外を中心に収益基盤を更に磐石なものとする。一方、機械事業においてはグローバルサービス網を拡充するなど、各事業特性に応じた海外展開を進める。
- v) セメント・生コン、成形機等、需要の停滞ないし縮小がしばらくの間見込まれる事業分野においても、生産体制の再構築や設備の統廃合等を行ないながら、着実に利益を確保していく。

②財務構造改革の継続

- i) 「ネットD/エレシオ 1 未満」を早期に達成し、A 格取得可能な財務体質を実現する。
- ii) キャッシュフロー創出のため、設備投資は前中計に引き続き 3 年間で減価償却費相当額程度に抑え、在庫管理の強化や販売・構内物流費の削減にも継続的に取組むとともに、管理間接業務の効率化を推進する。
- iii) 一方で、上記最重点事業や基盤強化のための必要な投資は厳選して実行するとともに、成長の加速や事業構造の革新のためのアライアンス・M&A には、積極的に取組む。

③地球環境問題への対応と貢献

- i) 企業の社会的責任として、温室効果ガスや廃棄物の排出量の削減、並びに省エネに主体的に取り組むとともに、環境に貢献する技術や製品の創出を促進し、事業チャンスとして自らの成長に取込んでいく。

(4)キーワード

「スピードと革新」

事業環境が激変し、経営を取り巻くあらゆる局面でパラダイムシフトが進行する中、経営のスピードアップと継続的な自己変革は不可欠です。前中計のビジョンや基本方針は堅持しながらも、変化に即した柔軟な対応や業務の絶えざる見直し・効率化を図る一方、変化をチャンスにするチャレンジ精神や「変わらないことが最大のリスク」とする革新的企業風土の醸成を一層進めます。

3. 新計画の数値目標

[2015 年度のターゲット指標]

- 営業利益 700 億円以上
- 売上高営業利益率・総資産事業利益率 各 8%以上

「ステージアップ 2012」はこれを実現するための直近 3 カ年のアクションプランという位置付けであり、最終年度に達成すべき数値目標を下記のとおり掲げます。

(1)経営指標

| | | 2009年度 実績 | ステージアップ 2012 最終年度目標 |
|----------|----------------|--------------|------------------------|
| 財務 指標 | ネットD/エレシオ | 1.4 倍 | 1.0 倍未満 |
| | 自己資本比率 | 27.3% | 30 % 以上 |
| 収益 指標 | 売上高営業利益率 | 5.0% | 7.5 % 以上 |
| | 総資産事業利益率(ROA) | 4.4% | 7.5 % 以上 |
| | 自己資本当期利益率(ROE) | 4.7% | 12 % 以上 |

(2) 損益計算書・貸借対照表の主要項目

| | 2009年度 実績 | ステージアップ 2012 最終年度目標 |
|--------|--------------|------------------------|
| 売上高 | 5,495億円 | 6,700億円以上 |
| 営業利益 | 275億円 | 530億円以上 |
| 事業利益 | 293億円 | 550億円以上 |
| 純有利子負債 | 2,440億円 | 2,200億円未満 |
| 自己資本 | 1,788億円 | 2,250億円以上 |

4. 新計画の事業戦略

UBE グループは、差別化された化学事業を中心として発展を図るという長期的な方向性を既に明確にしていますが、「ステージアップ 2012」では前中計に引き続き、事業ポートフォリオ戦略として UBE グループの主要各事業を4分類しており、それぞれ下記の戦略で取組んでいきます。

(1) 事業ポートフォリオ

| | |
|--------|---|
| 育成事業 | 航空宇宙材料、光関連材料、環境関連新材料 |
| 成長戦略事業 | 医薬、電池材料、ファインケミカル、ポリイミドチェーン(ポリイミド、ガス分離膜)、機能性無機材料、リサイクル、半導体関連・電子材料 |
| 中核基盤事業 | カプロラクタムチェーン(ナイロン樹脂・カプロラクタム・工業薬品)、合成ゴム、セメント・生コン、カルシウム・マグネシア、成形機、産機、製鋼、石炭、電力、(ポリエチレン、ABS) |
| 再生事業 | アルミホイール |

(2) 成長戦略事業…集中的に資源投入し、迅速な事業規模の拡大と収益増大を図る。

・医薬事業

自社医薬品の研究・開発・製造と受託医薬品の製造の双方を行う当社医薬事業の強みを最大限に発揮し、化学部門の第3の柱として成長を加速させる。

自社医薬品では既存3剤(抗アレルギー剤、血圧降下剤、抗血小板剤)に続く自社開発品のパイプラインを拡充するとともに、大手製薬メーカーとの連携強化と開発の更なるスピードアップを図る。

受託医薬品については、工業化プロセス開発や精密化学品製造における長年の経験と実績を活かし、cGMP対応の第四医薬品工場の完成により、国内外の製薬メーカーからの新薬原体・中間体の製造受託を一層伸長させる。

・電池材料事業

リチウムイオン電池(LIB)材料の市場は確実な成長が期待できる一方で競争環境の激化が予想されるため、民生用高機能 LIB 向けに高いシェアを獲得している電解液については、当社固有の特許と先端的かつ多様な顧客ニーズを充足させる添加剤開発力など他社との差別化による競争優位性を堅持しながら、近い将来に予想される車載LIB需要の増大に備えて基盤確立を進める。また伸長著しい中国市場でデファクトスタンダードを確立したセパレーターは、需要増大に合わせた能力増強とコスト競争力強化を図るとともに、車載 LIB 向けに先行採用実績を作り市場をリードする。

・ファインケミカル事業

世界的に需要が伸長しているポリウレタンや UV 硬化樹脂の原料となる 1,6ヘキサジオールは、タイにおける新設プラントを早期に立上げる。また、その誘導品であるポリカーボネートジオールもスペインで増産するなど、ジオール製品群のグローバルな生産・販売の連携と最適化により収益向上を図る。また環境貢献型製品であるヘリオトロピンや PUD 事業の立上げに取組んでいく。

・ポリイミドチェーン事業 (ポリイミド、ガス分離膜)

高い評価を得ている薄型パネル向けフィルムは TAB 用途に加えて COF 用途の拡販を進め、更にフレキシブル太陽電池市場や自動車部材分野などにおいても需要拡大を目指す。このため薄膜化や低 CTE フィルムの開発を進めるとともに、製膜技術の向上や堺最新鋭プラントの早期立上げ、期系再編を通じてコスト競争力を強化する。また、ワニスやオーバーコートインクなどの関連製品においても新規機能性を付与した材料開発により、積極的な事業拡大を図っていく。

ガス分離膜は、緩やかながら市場回復途上にある窒素・水素分離用途に加えて、中南米で引合いが活発なバイオエタノール用脱水膜やバイオガス・天然ガス用脱炭酸膜の拡販を目指す。

・機能性無機材料事業

グループ企業内に分散していた「高純度セラミックス粉末」「耐熱構造材料」「前駆体セラミックス」などの製品で培った主要無機技術の効果的な集約を図り、PDP保護膜用気相法マグネシア、積層セラミックコンデンサ用高純度炭酸カルシウム、液晶スペイサー用ハイプレシカなどに続く、独自の素材、技術を使った新規機能性無機材料群の拡充に取組む。

・リサイクル事業

セメントキルンでの廃棄物処理は、セメント事業での安定した収益確保とともに循環型社会の構築に大きく貢献していく。そのため、今後処理設備の一層の充実や技術開発、収集力強化などに取組み、2015年度には160億円の廃棄物処理収入を目指す。また、樹脂リサイクルにおいては、UBE 独自のコンパウンド技術と材料評価技術を活用し、家電・自動車業界を中心としたリサイクルシステムの確立に寄与する。

・半導体関連・電子材料事業

LED 用途向けの需要増大が見込まれる有機金属や液晶パネルのエッチングガスに用いられる三塩化ホウ素などの高純度化学薬品は、需要の増大に応じた設備増強を図る。また半導体封止材料向けのフェノール樹脂も供給能力の拡大を実施し、市場の成長に応じていく。

(3) 中核基盤事業…事業の維持あるいは収益の拡大のために必要な資源投入により、安定的収益・キャッシュフローの確保を図る。

・カプロラクタムチェーン事業（カプロラクタム、工業薬品、ナイロン樹脂）

カプロラクタムは世界的な再編の動きが続く中、アジアにおけるマーケットリーダーとしてのプレゼンスを維持・強化するため、引き続き更なるコストダウンを目指すとともに副生硫酸の高付加価値化、南米を中心とした新興市場の開拓などを推進する。また、日本一の生産量を誇るアンモニアや液化炭酸などの関連製品群を擁する工業薬品はコスト競争力のさらなる強化に加え、営業力と安定的な供給体制の充実に努め、質・量の両面で顧客との信頼関係を深めることで、安定した収益を確保する。

さらにナイロン樹脂は、タイの新設備(5 万トン)を早期にフル稼働させるべく、国内品との生産組換えやコンパウンドを中心とした付加価値品の拡販を進め、ラクタムチェーンのアンカー事業として収益基盤の底支えに貢献する。こうした一連のラクタムチェーンの総合的な体質強化を通じて、稼働率80%でも利益を確保できる収益構造を確立する。

・合成ゴム事業

日本、タイに続き、中国で5万トンJ/Vプラントを稼働させたことにより3極体制を構築した合成ゴム(BR)事業は、コストダウン、環境対応、安全・快適性など、高い成長性が見込まれるアジア市場からの様々な要求ニーズを充足させながら、さらなる能力増強や独自製品の投入に取り組んでいく。特に世界初となるメタロセン触媒を使用し高衝撃性などの特長を有する MBR や、低燃費貢献が期待されるナノ VCR などのオンリーワン製品による差別化戦略を推進する。

・セメント・生コン事業、カルシア・マグネシア事業

セメント内需が低迷し、エネルギーコストが上昇する中、安定した収益・キャッシュフローを創出するため、固定費の適正化と弛み無い収益改善を継続し、事業環境に見合った門構えを実現するとともに、価格は正に継続して取組む。また、グループ会社との一体経営を深化させていく。

・成形機、産機、製鋼事業

中核会社である宇部興産機械(株)と同社傘下のサービス事業会社及び米国・中国の製造拠点と一体となった運営により、グローバル化対応力の強化とサービス事業の充実を進め、安定的な収益とキャッシュフローの創出を図る。特に、自動車産業向け需要の低迷が続く成形機事業については、市場ニーズに対応した低価格機の投入による新興国市場での拡販と海外サービス網の一層の強化等により、早急な収益改善を図るとともに、産機、製鋼事業についても、安定的な事業構造を構築する。

・石炭、電力事業

UBE グループの共通インフラ事業として、価格競争力のあるエネルギー(石炭・電力)をグループ内へ安定供給するとともに、コールセンターを活用した石炭預かりや外販により、収益・キャッシュフロー創出の最大化を目指す。特に石炭事業においては、低炭素社会への流れを背景とする中長期的な需要減少や競争激化、価格高騰リスク等に対応するべく、低品位炭の利用拡大等によるコスト低減と調達力の強化、コールセンターの最適運営に取り組む。

(4) 育成事業…可能な限り早期に目標の規模と収益性を達成し、成長戦略事業に育てる。

・航空宇宙材料事業

超耐熱性を活かした発泡ポリイミド、複合材料用樹脂、チラノ繊維など、航空宇宙市場での需要が期待される先端材料を早期に育成・事業拡大し、本格的生産体制を構築する。

・光関連材料事業

省エネ意識の高まりとともに照明やディスプレイ用途で需要増大が見込まれる白色 LED 材料の MGC (Melt Growth Composite) 光変換材料や窒化物蛍光体、および青色発光有機 EL 材料で、早期に市場参入し事業として育成していく。

・環境関連新材料事業

天然木由来の香料ヘリオトロピンの完全化学合成は森林乱伐の防止に、水性塗料用途の PUD (水性ポリウレタン樹脂) は VOC (揮発性有機化合物) の排出抑制につながるため、これら環境貢献型ファイナケミカル新製

品の量産プラントを早期に立ち上げ、事業拡大を進める。また、有機物分解・殺菌効果で水浄化装置用途が期待される光触媒繊維、熱・光・電気化学的に高い耐久性を持つ UBE 独自の色素増感太陽電池向け材料など、新たな環境関連新素材の開発推進と事業としての育成を図る。

(5) 再生事業…抜本的収益改善策の立案・実施により事業再生を図る。

・アルミホイール事業

海外拠点からの完全撤退と国内事業への集約・別会社化(宇部興産ホイール株の設立)が既に完了したため、今後 3 カ年で事業の存続をかけた再生を図る。徹底した合理化・コストダウン、抜本的な生産性改善等により早急な黒字化の達成とその確実な定着を図るとともに、高品質かつ価格競争力のある軽量化ホイールの市場投入により、顧客からの信頼と安定受注を獲得していく。

5. 新計画の設備投資額・研究開発費

・設備投資額は 3 年間で減価償却費相当額とし、新規・増産目的は成長戦略事業に重点投資します。

3 年間の設備投資額: 1,080 億円 (減価償却費相当額)

新規・増設目的投資額のうち 4 分の 3 は成長戦略事業に

・各事業に直結した研究開発の他、研究開発本部(コーポレート R&D)では育成事業に位置づける光関連材料、環境関連新材料の開発・事業化に注力するとともに、次世代電池材料、新規のケミカル中核素材開発など将来のさらなる飛躍に向けたオープン・イノベーション(産学連携などの融合と連携)の推進に取り組んでいきます。

3 年間の研究開発費 450 億円

うち 3 分の 2 は成長戦略事業と育成事業に関わるものに

6. 新計画における環境への取組み

UBE グループでは、これまで以上の省エネ、燃料転換、廃棄物利用等を推進することにより、2015 年度までのグループ全体で以下の通り目標を掲げ、温室効果ガスの削減に取り組めます。

2015 年度目標

・エネルギー起源の CO2 排出量 : 15%削減(1990 年度比)

・エネルギー起源+非エネルギー起源 CO2(廃棄物由来 CO2 含まず)の排出量 : 20%削減(1990 年度比)

CO2 の排出量は、各事業所から発生する CO2 を迅速かつ的確に把握できる「GHG 管理システム」を用いて監視および管理していきます。主要製品については、ライフサイクル・アナリシス(LCA)の考え方を適用し、原料調達から、製造・流通・消費を経てリサイクル・廃棄に至るすべての工程における CO2 の排出、削減の状況を定量的に把握する取り組みを行います。

一方、今後事業拡大を目指す成長戦略事業で LIB 用電解液やセパレーター、フレキシブル太陽電池用ポリイミド、LED 用有機金属化合物、ガス分離膜などの拡販を図るほか、中核基盤事業ではエコタイヤ向け合成ゴムや自動車軽量化素材としてのナイロン樹脂など環境貢献用途への転換を促進し、育成事業においても光関連材料や環境関連新材料などで早期の事業化を進めることにより、2015 年度にはこれら環境貢献型事業で、現状約 400 億円の売上高を約 1200 億円へ増やすことを目指します。

そして、UBE グループの材料を使った環境に優しい製品を広く世の中へ普及させることを通して、省エネ、温室効果ガス削減等、地球環境保全に貢献していきます。

7. 株主還元方針

財務構造の改善や将来の設備投資に備えた自己資本の充実のため、前中計に引き続き、連結配当性向は 20~25%を目安とし、収益拡大とともに着実な増配を目指します。

以 上