

**新中期経営計画
「New21・UBE計画」**

2004年 5月 18日 (火)

宇部興産株式会社

説明資料

- 1 .前中期経営計画の総括
- 2 .新中期経営計画の概要
 - (1)主要数値項目 経営指標
 - (2)事業収益力の強化 拡大
 - (3)財務構造改善への継続的取組み

前中期経営計画の総括

数値目標達成状況

(単位: 億円)

	03年度 修正計画 (A)	03年度 実績 (B)	差異 (B- A)
売上高	5,550	5,113	437
営業利益	340	220	120
経常利益	230	151	79
当期純利益	140	136	276
純有利子負債	4,000	3,812	188
株主資本	1,120	857	263
ネットD/ Eレシオ	3.6	4.4	0.8

02年2月発表した「New 21・UBE修正計画」における03年度計画値

達成できなかったこと

1. 利益計画

- 営業利益目標大幅未達
→ 真に強固な収益体質 未だ構築できず

(03年度修正計画値)
340億円

(03年度実績)
220億円

2. 財務構造の改善

- 株主資本 263億円未達
(03年度末修正計画値) 1,120億円 (03年度末実績) 857億円
- ネットD/ Eレシオ 0.8悪化
(03年度末修正計画値) 3.6倍 (03年度末実績) 4.4倍

固定資産に係る減損
会計基準前倒し適用



負の遺産を一掃し
新中計でフレッシュスタート

なぜ達成できなかったのか？

1. 機能性材料、合成ゴム、建設資材は計画達成
2. アルミホイル事業
 - グローバルな管理体制 (労組対策を含む) の弱さ
 - 高難度品 (大口径品、高級塗装品) の量産技術が未完成
3. ラクタムチェーン事業
 - 原料価格高騰と市況変動を受けやすい事業構造
4. 受託医薬事業
 - 成長ドライバーとなる期待のメガドラッグが副作用問題・承認遅れ等により足踏み
5. 機械事業
 - 全般的な受注採算の悪化と輸出比率増加による円高影響拡大

達成できたこと

1. 事業構造の変革

- ナイロン6樹脂 :ファンダメンタルからコアへ
- 合成ゴム :再構築からファンダメンタルへ
- ABS :三菱レイヨンとアライアンス
- APAO 事業譲渡
- 農材 :三菱商事とアライアンス
- 環境 :EUPを除き撤退
- 不動産 :主要賃貸不動産は流動化 (実質撤退)
- ポリエチレン :丸善石油化学とアライアンスの
方針の下、詳細交渉中 04年10月実施目途

	コア事業	ファンダメンタル事業	育成事業	再構築・その他
化成品・樹脂	ナイロン12樹脂 ナイロン6樹脂	合成ゴム ← カプロラクタム ナイロン6樹脂 工業薬品	石油化学 ラクタムチェーン	合成ゴム (ポリエチレン) APAO ABS 農材
機能品・ファイン	医薬品・ファインケミカル 機能性材料			
エネルギー・環境		石炭・電力	環境事業	
建設資材		セメント 建材		
機械・金属成形	アルミホイール	機械		
その他			次世代事業	不動産

達成できたこと

2.有利子負債の前倒し削減

- 純有利子負債を3ヵ年で566億円削減
 → 修正計画より188億円前倒し達成



一方、総資産は814億円圧縮

(00年度末)	(03年度末)
7,808億円	6,994億円

達成できたこと

3. 「株主価値重視のセグメント連結経営」を最適化するための経営改革実行

- 取締役会改革と執行役員制の導入
- 化学事業持株会社移行に伴う組織・意思決定機構の改訂、本社機能の強化
- 成果主義・職務評価を基本とした新人事制度の導入
- R/3導入による基幹情報システムの再構築

新中期経営計画の概要

名称

「New 21・UBE計画」 (略称 : ニュー計画)

対象期間

2004年度～2006年度(3カ年)

コンセプト

- 前中期経営計画の経営方針を発展的に継承
- 過剰債務の解消を目指し、UBEグループを拡大・成長路線に乗せる

キーワード

「スピードと信認」

(PDCAのサイクルをスピードアップすることにより、経営目標を確実に達成し、様々なステークホルダーから信認を獲得する)

前提条件

為替レート、ナフサ・ベンゼン・石炭価格
 04年度前提条件に同じと設定

重点課題

- 事業収益力の強化・拡大
- 財務構造改善への継続的取組み

数値目標 (06年度)

- ◇ 売上高営業利益率：6%以上
- ◇ 総資産事業利益率 (ROA)：5%以上
- ◇ ネットD/Eレシオ：3.0倍未満

主要数值項目 経営指標

主要数値項目

(単位:億円)

項目	06年度	03年度	差異
売上高	5,500	5,113	387
営業利益	330	220	110
事業利益*1	350	237	113
経常利益	250	151	99
当期純利益	150	136	286
総資産	7,000	6,994	6
純有利子負債*2	3,500	3,812	312
株主資本	1,200	857	343

*1 事業利益 :営業利益 + 受取利息 + 配当金 + 持分法投資損益

*2 純有利子負債 :有利子負債 - 現金及び現金同等物

主要経営指標

項目	算定式	単位	06年度	03年度	差異
売上高営業利益率	営業利益 / 売上高	%	6.0	4.3	1.7
総資産事業利益率 (ROA)	事業利益 / 総資産	%	5.0	3.3	1.7
ネットD/ Eレシオ	純有利子負債 / 株主資本	倍	2.9	4.4	1.5
株主資本利益率 (ROE)	当期純利益 / 株主資本	%	13.7	-	-
債務償還年数	純有利子負債 / 営業キャッシュフロー	年	10.3	10.2	0.1

注) 事業利益 : 営業利益 + 受取利息 配当金 + 持分法投資損益

純有利子負債 : 有利子負債 - 現金及び現金同等物

事業収益力の強化 拡大

基本方針

- 事業収益力の強化・拡大 -

目標

売上高営業利益率 6%以上

総資産事業利益率 (ROA) 5%以上

◇ コア事業

経営資源の集中投入と過去の投資の成果を確実に刈り取ることにより事業規模を拡大させる

◇ ファンダメンタル事業

安定的にフリーキャッシュフローを創出するために、継続的な再構築とコストダウンを進めて収益基盤を強化する

◇ 再構築事業

ポリエチレン事業は、千葉地区コンビナートでの一体運営を通じて市場競争力を強化するため、丸善石油化学とのアライアンスを実施する

コア事業の戦略 (1)

- 事業収益力の強化 拡大 -

機能性材料

デジタル市場の拡大に伴い好環境は当面持続

更なる利益拡大のため、設備増強と新市場展開を推進

ポリイミド ・TAB市場の独占維持と新市場 (COF、FPC)獲得に向けた技術開発強化
 生産体制の強化によるフィルム事業の拡大
 ・2層CCL市場でのデファクトスタンダード獲得に向けた能力拡大と
 アライアンスの促進

電池材料 ・電解液、セパレーターともに需要増に応じた設備増強

高純度化学薬品 ・有機金属化合物 (MO)の拡販および品揃えの拡充

医薬品・ファインケミカル

受託医薬事業の再構築が最優先課題

「05年度損益±0、06年度本格的な黒字転換」に向けた施策

受託医薬 ・医薬工場の徹底したコストダウンと工場稼働率向上策の推進

自社医薬 ・創薬活動の効率を向上させ、毎年2剤以上の候補剤を創出し、パイプ
 ラインを一層充実化

ファインケミカル :ファイン既存製品の増産と収益改善策の徹底による利益の極大化

コア事業の戦略 (2)

- 事業収益力の強化 拡大 -

ナイロン樹脂

アジアを中心にエンブラ向け需要伸長

グローバルな増産、技術サービス体制を整備

ナイロン6・12ともに世界各拠点での生産設備の増強

(計画期間中にナイロン6 36%、ナイロン12 26%の設備増強)

欧州 R& Dセンター設置、日本の技術グループの強化等、技術サービス体制の整備

アルミホイール

高難度品 (18インチ以上の大口径、高級塗装品) の需要増

米国労組との関係修復、生産技術の高度化、管理体制の改善といった

諸問題を早急に解決し、顧客の期待に応え、コア事業に相応しい収益体質を確立する

米国工場労組との共存関係確立

高収益製品へ構成シフトと生産性向上、量産技術の早期確立

鍛造代替ホイール等新規分野への進出



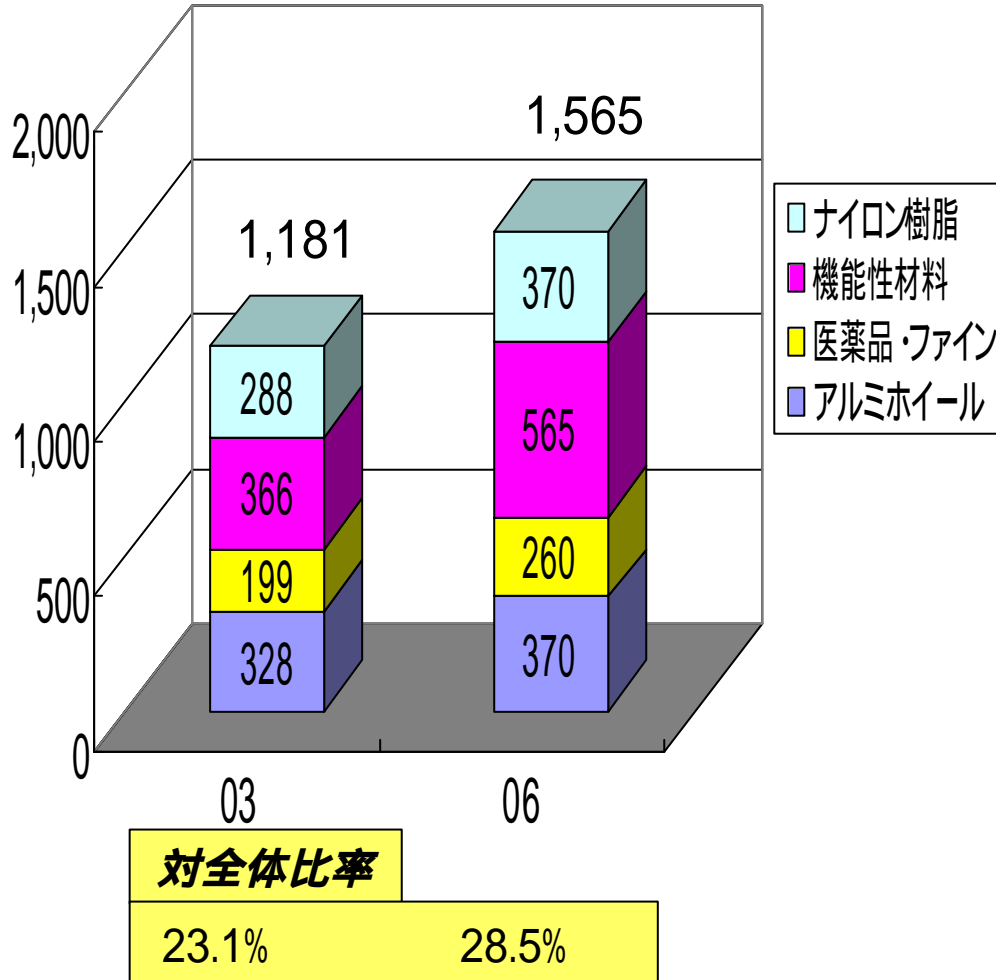
北米事業再建、国内事業強化により、収益性を回復

コア事業の売上高・営業利益

- 事業収益力の強化 拡大 -

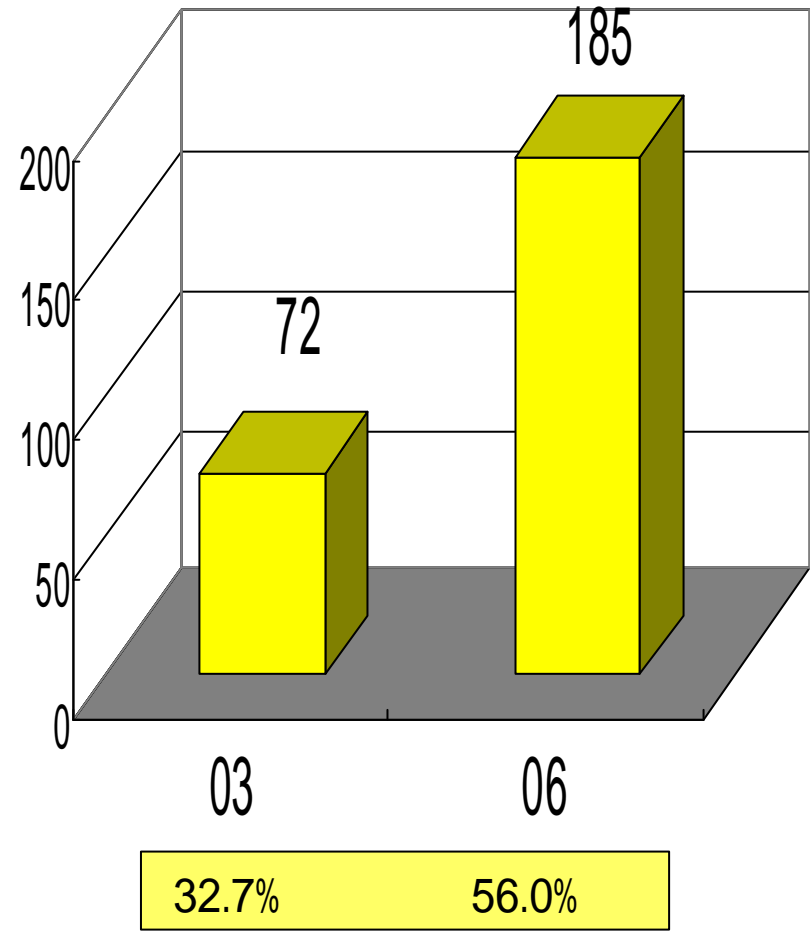
売上高

(単位: 億円)



営業利益

(単位: 億円)



ファンダメンタル事業の戦略 (1)

- 事業収益力の強化 拡大 -

カプロラクタム・工業薬品

アジアのラクタム市場は4~5%成長、原料価格は長期高止まり傾向
 アジアにおけるNo.1ラクタムメーカーとしてのポジションを維持 強化



ラクタムチェーンとしての事業基盤強化を目指す

- ・自消比率アップ (03年度 24% 06年度 30% 10年度 40%)
- ・アンモニア等、更なるコストダウン (宇部ケミカル工場 堺工場)
- ・堺工場は徹底した損益改善策を実施し、事業維持・存続
- ・原料高に対応した迅速な価格戦略・スプレッド改善

合成ゴム

逼迫した需給環境は当面継続 タイ拠点と一体運営、アジアでの存在感を更に高める

- ・タイ拠点の能力増強 (03年度 50千トン 06年度 65千トン)
- ・ナノVCR製造設備新設し、千葉工場の特殊化推進

ファンダメンタル事業の戦略 (2)

- 事業収益力の強化 拡大 -

エネルギー

石炭の価格高騰と玉不足、フレートの高騰、石炭税負担に伴うコストアップ
 「エネルギー (石炭・電力) の安定供給の確保」、「エネルギーコストと環境コストの抑制」をグループ全体で実現する

- ・石炭の調達 購入方法の見直し
- ・PPとの一体運営による電力事業の効率化推進
- ・石炭灰処理技術実用化、バイオマス燃料導入等、環境対策施策を推進

セメント・建材

国内セメント需要は引続き減少 (03年度 5,970万トン 06年度 5,500万トン)
 石炭価格高騰 (FOB+フレート) の影響大

収益改善を図りながら、ファンダメンタル事業として安定した利益と
 キャッシュフローを創出する

- ・石炭価格高騰分の製品価格への転嫁実施
- ・廃棄物利用の拡大 (03年度 58億円 06年度 90億円)
- ・苅田工場は廃棄物処理の主力工場として業界トップクラスの低原価実現
- ・直系生コン会社の更なる経営効率化 (地域グループ化、工場集約化、IT化等)
- ・建材はSL材・防水材等に集中、資源は安定した利益を

ファンダメンタル事業の戦略 (3)

24

- 事業収益力の強化 拡大 -

機 械

旺盛な中国・東南アジア需要とグローバル競争の激化
産機・橋梁事業の再構築と海外拠点強化により利益体質を改善



- ・コストダウンと納期短縮による競争力の維持 拡大
コストダウン機の投入 (シンプル, スリム, スモール)
海外調達比率拡大、アウトソーシング拡大
- 海外巨大マーケット(北米, 中国)における拠点の強化
生産分業によるトータルコストダウン

合理化の継続 (対03年度)

- 事業収益力の強化 拡大 -

(単位:億円)

項 目		06年度 (新中計)
固 定 費	労務費	15
	経費 (各工場の合理化等)	35
	計	50
比 例 費	資材単価引下げ	10
	セメント工場における産廃物使用増	30
	その他	30
	計	70
総 計		120

売上高・営業利益 (セグメント別)

- 事業収益力の強化 拡大 -

(単位: 億円)

セグメント	売上高			営業利益		
	06年度	03年度	差異	06年度	03年度	差異
化成品・樹脂	1,405	1,493	88	32	21	11
機能品・ファイン	1,040	658	382	142	69	73
エネルギー・環境	260	162	98	16	17	1
建設資材	1,695	1,737	42	96	104	8
機械・金属成形	1,060	1,016	44	35	1	36
その他	40	43	3	7	7	0
計	5,500	5,113	387	330	220	110

財務構造改善への継続的取組み

基本方針

- 財務構造改善への継続的取組み -

目標 ネットD/Eレシオ 3.0倍未満

- ◇ 営業利益の最大化と設備投資の圧縮によりフリーキャッシュフローを創出することで、純有利子負債を310億円削減する
- ◇ 3年間の設備投資は減価償却費の80%以内に抑える

04~ 06年度

減価償却費 (含むリース料) 1,000億円

設備投資額 (除く投融资額) 800億円

有利子負債削減計画

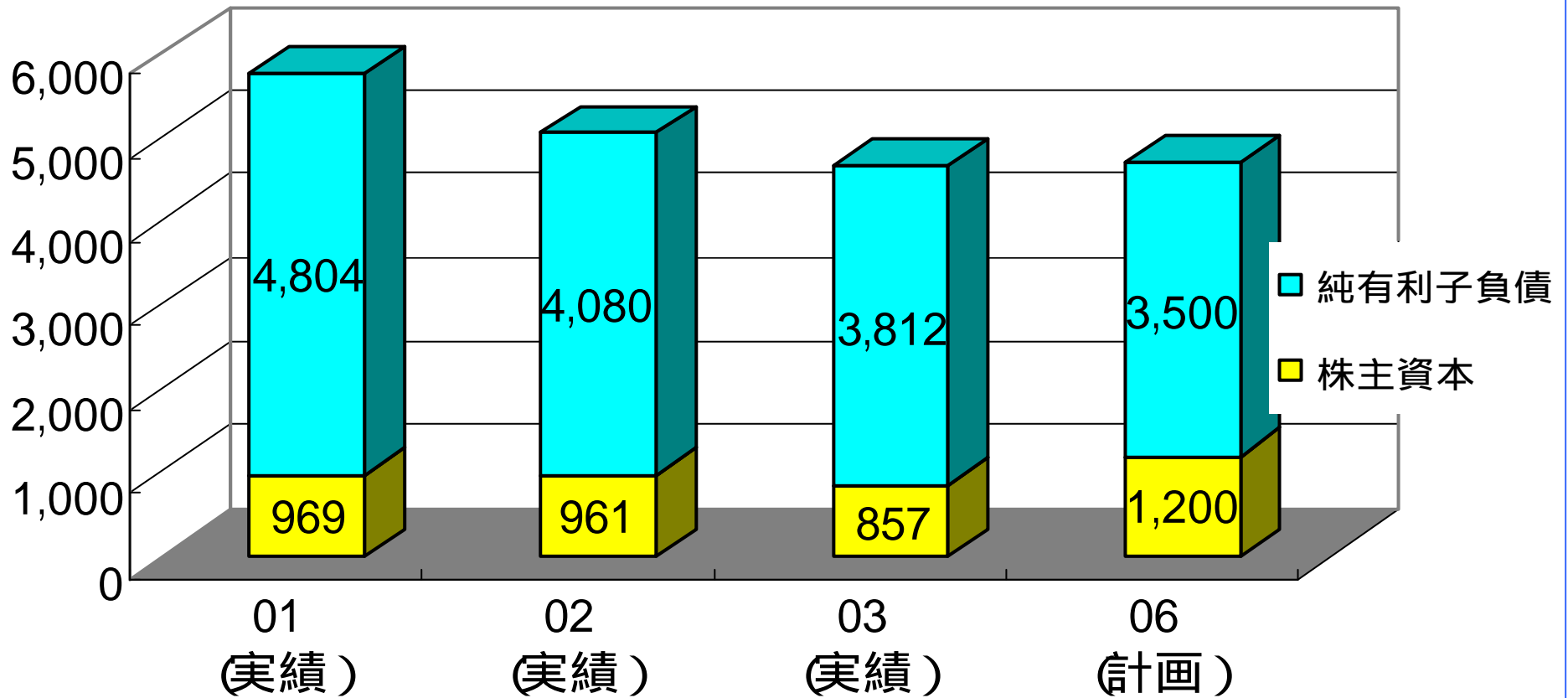
- 財務構造改善への継続的取組み -

(単位:億円)

項 目		新中計 (04~06年度)
期首 有利子負債額(A)		4,097
キ ャ ッ シ ユ	減価償却費	955
	経常利益	535
	資産売却	180
	設備投資・投融资	830
	税金支払	215
	設備債務	90
	配当金	51
	その他	172
計 (B)		312
現預金増(C)		75
期末 有利子負債額		3,860
期末 現金及び現金同等物		360

純有利子負債・株主資本・ネットD/Eレシオ
 - 財務構造改善への継続的取組み -

ネットD/Eレシオ 4.9 4.3 4.4 2.9



注) 純有利子負債 :有利子負債 - 現金及び現金同等物

