2013 年 5 月 16 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　　IR広報部長　　坂本靖子
（TEL. 03-5419-6110）

UBEグループ新中期経営計画
「Change & Challenge −更なる成長に向けて−」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、2010 年度から 2012 年度を対象期間とする中期経営計画「ステージアップ 2012 − 新たなる挑戦 −」の終了に伴い、2015 年度を最終年度とする 3 カ年の中期経営計画「Change & Challenge − 更なる成長に向けて −」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 2012 − 新たなる挑戦 −」の総括

リーマンショック以降、世界景気は着実に回復し、中国をはじめとする新興国市場に牽引されながら拡大基調で推移したものの、2011 年半ばから、欧州財政問題、中国経済の成長鈍化などの影響により、減速感が大きく広がりました。

この間、UBEグループの業績は、2010 年度には計画を大きく上回る進捗を見せたものの、3 カ年の折り返し地点以降は、中国市場におけるカプロラクタムの新・増設による供給過剰、車載用リチウムイオン電池市場の立ち上り遅れ、国内エレクトロニクス・家電業界の不振といった事業環境の大幅悪化による影響を受け、計画最終年度の収益目標は未達となりました。

一方で、キャッシュ・フロー重視の経営を徹底し有利子負債の削減を継続したことにより、重点課題である財務構造改革は着実に進展し、事業構造改革に伴う費用を吸収した上で「ネット D/E レシオ 1 未満」という目標を計画通り達成いたしました。

数値計画の達成状況：

		2009年度 実績	2010年度 実績	2011年度 実績	2012年度 実績	ｽﾃｰｼﾞｱｯﾌﾟ2012 最終年度目標
主要項目	売上高（億円）	5,495	6,161	6,387	6,260	6,700以上
	営業利益（億円）	275	444	460	299	530以上
	事業利益（億円）	293	471	479	321	550以上
	純有利子負債（億円）	2,440	2,111	2,208	2,106	2,200未満
	自己資本（億円）	1,788	1,870	1,994	2,155	2,250以上
経営指標	ネットD/Eレシオ（倍）	1.4	1.1	1.1	0.98	1.0未満
	自己資本比率（%）	27.3	28.3	30.0	31.4	30.0以上
	売上高営業利益率（%）	5.0	7.2	7.2	4.8	7.5以上
	総資産事業利益率（%）	4.4	7.2	7.2	4.8	7.5以上
	自己資本当期利益率（%）	4.7	9.4	11.9	4.0	12.0以上

2. 新中期経営計画「Change & Challenge － 更なる成長に向けて －」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、下記のグループビジョンを掲げています。

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UBEグループは、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。

(2) コンセプト

事業を取り巻く環境の変化が激しく不透明感が増す中で、中長期的な成長をより確実なものとするために、財務体質を悪化させることなく利益重視での成長・拡大を目指します。そのために、2013年度からの3カ年の期間においては、各事業の位置付けと将来向かうべき方向性に応じて、次なる飛躍に向けた布石を着実に打っていきます。また、これを実践するに際しては、UBEグループの一人ひとりがグループビジョンを改めて胸に刻み、これまでの延長ではなく物事のやり方・考え方を変えていきながら、チャレンジ精神を持って新たなものに積極的に挑戦していきます。

(3) UBEグループが大切にする価値

創業理念やグループビジョンの精神を踏まえ、UBEグループ構成員が日々の業務遂行にあたって、常に意識し、判断の拠り所とするための「価値」として、以下の3項目を共有し、”Change & Challenge”を実行します。

① モノづくりを通じて顧客に価値を提供し、世界に貢献すること
② 新たな価値の創造や改善に向け、自ら積極的に挑戦すること
③ ものごとの本質を究め、スピード感を持って、徹底してやり抜くこと

(4) 基本方針

① 持続的成長を可能にする収益基盤の強化

i) 連結キャッシュ・フロー重視の経営方針を堅持しつつ、成長戦略事業と中核基盤事業のバランスを取りながら、中長期的な持続的成長のため、攻めの投資も徐々に拡大させる。

ii) 成長戦略事業の中でも、市場成長性が高いと見込まれる電池材料については、先行優位性を今後も維持・強化するための研究開発に経営資源を重点配分するとともに、需要に対応した設備投資を集中的に進め、激化する競争に勝ち残る。

また、事業環境の悪化により成長戦略事業と位置付けながらも期待した事業拡大が出来なかった事業については、戦略の見直しや必要に応じた絞り込みを行ないながら早急に事業を立て直し、再び成長軌道に乗せる。

iii) 中核基盤事業においても、ナイロン樹脂や合成ゴムなど、高付加価値化や機能付与といった競争優位性を発揮でき、今後も需要の拡大が見込まれる事業分野には、積極的に経営資源を振り向け収益の拡大を図る。一方で、安定した利益やキャッシュ・フローの維持・確保を使命とする事業分野においては、事業環境の構造変化に対応したコストダウンや資源・原料確保を含めたサプライチェーン再構築など、事業体質を強化し収益力を高める。

iv) 今後一層重要性を増す環境・エネルギー分野を中心に、重点領域での新規事業の創出・育成を加速し、早期の収益貢献を目指す。

② グローバルでのグループ力の最大化

i)UBEグループが保有する製品・技術の可能性を最大限に広げるため、特に化学、機械分野を中心として新興国における拠点網を一層拡充し、各事業特性と対象市場に応じたマーケティング体制の整備、人員再配置により、新規顧客開拓を積極的に進めるなど、グローバル・マーケティング体制を強化する。

このため、グループ内の顧客・アプリケーション情報などの営業資産をグローバルに共有・活用するとともに、管理間接業務の統合、人材活用・育成などの面でグループ連携を一層深め、グループ全体で死角が生じないよう、地域的に大きく広がった活動領域への順応力を高める。

ii) 日本、タイ、スペインの三極体制でエリア毎にユーザーに密着したニーズ対応型研究開発を推進することにより、タイムリーな新規事業開発、新製品開発へとつなげる。

③ 資源・エネルギー・地球環境問題への対応と貢献

i) 持続可能な社会の実現に向け、企業の社会的責任として、温室効果ガスの排出量削減、電力を含むエネルギー使用量の削減、生物多様性保全活動などに積極的に取り組むとともに、再生可能エネルギーの拡大や省資源、環境負荷低減に貢献する技術や製品の創出、拡大を推進し、ビジネスの成長にもつなげていく。

3. 新計画の数値目標

(1)主要項目

	2015年度 目標	（参考） 2012年度 実績
営業利益	550億円以上	299億円
自己資本	2,700億円以上	2,155億円

(2) 経営指標

	2015年度 目標	（参考） 2012年度 実績
売上高営業利益率	7%以上	4.8%
総資産事業利益率(ROA)	7%以上	4.8%
自己資本当期利益率(ROE)	12%以上	4.0%

なお、2020 年度のターゲットとして、営業利益　800 億円以上を目指します。

4. 事業ポートフォリオ

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一方、非化学部門が収益を下支えすることで、経営環境の変化に対する安定性を高めています。

新計画の事業ポートフォリオ戦略においては、中核基盤事業を「積極拡大」と「基盤強化」に区分した上で、各事業を取り巻く環境の変化を踏まえて、下記の通り位置付けを見直しました。

育成領域		航空宇宙分野、情報電子分野、環境・エネルギー分野
成長戦略事業		電池材料、医薬、機能化学品、機能性樹脂、 機能性無機材料、リサイクル・再生可能エネルギー
中核基盤事業	積極拡大	合成ゴム、ナイロン樹脂、機械サービス
	基盤強化	カプロラクタム、工業薬品、ラクタム系ファインケミカル、 ポリイミド、ガス分離膜、半導体・電子・光関連材料、 セメント・生コン、石灰石・カルシア・マグネシア、 成形機、産機、製鋼、石炭、電力、(ポリエチレン、ABS)

5. 主要事業の課題と戦略

(1) 化学部門における収益力の増強

事業環境の構造変化に対応し、主要事業のビジネスモデルを見直すなど、化学部門における収益力の早期回復を図り、更なる成長への原動力とします。

① 化成品・樹脂部門

・カプロラクタム事業

中国を中心とした需給・競合状況の構造的変化を踏まえ、「アジア市場におけるプレゼンスの追求」から、事業の位置付けを「安定的でコスト競争力のあるナイロン原料」へと見直す。これに伴い、2013 年度末で堺工場での生産を停止するとともに、他の既存工場では原料調達(サプライチェーン)を含めて徹底的なコスト構造改革を推進する。

・ナイロン樹脂事業

高付加価値化を推進し、積極的に拡大する。押出分野における供給能力増強と新規グレード開発を進めるとともに、拡大余地のある射出分野でのグローバル展開を加速し、コンパウンド体制を強化・拡充する。結果的にカプロラクタムの自消比率を高めることで、収益の拡大と安定性向上を図る。

・工業薬品事業

宇部アンモニアにおけるCO、水素のコスト競争力の高さと外販余力を最大限活かしながら、安定収益の拡大を図る。

・合成ゴム事業

特殊品比率の拡大を進めるとともに、需要の着実な伸長に対応し、マレーシア合弁会社の立ち上げに続き、原料の安価・安定確保を担保しながら、次なる海外展開についても積極的に推進する。

② 機能品・ファイン部門

主要マーケットであるエレクトロニクス・家電業界においては業界地図が大きく変貌しているため、グローバルにユーザーの多様化を進め、収益基盤の強化・拡大を図る。また、立ち上がりが遅れている車載用リチウム電池市場に対しては、技術優位性を維持しながらコスト競争力を高めるために重点的な研究開発投資を行い、更に先を見据えた材料開発を進める。

・電池材料事業

新規参入により競争が激化している電解液については、合弁でのグローバル供給体制を整備し、民生用途の新規顧客開拓と、車載用途の本格立ち上がりへの備えを進めるとともに、強みである添加剤開発力による差異化と徹底したコストダウンを並行して進め、トップランナーとしての地位を堅守する。

セパレーターについては、車載用途における先行優位を活かし、需要拡大のペースに応じて

積極的に供給能力増強投資を行なうとともに、生産性の向上により一層の競争力強化を図る。また、次世代セパレーターとして車載用での採用が見込まれる塗布型セパレーターの機能向上のための開発も併せて推進する。

Ｍ＆Ａやアライアンスなどの手法も有効に活用し、研究開発のスピードアップを図る一方で、電解液、セパレーター以外の自社保有技術を活かした電池材料開発にも取り組み、事業領域を拡大していく。

・ファインケミカル事業

当社独自のＣ１ケミカル技術をベースにした差異化戦略を推進する。需要の拡大が見込まれる電解液溶剤などの電池材料分野を積極的に拡大する。また、環境貢献型コーティング材料では、世界トップシェアのPCDの能力拡大を進めるとともに、PUDのマーケティング体制を強化し、早期の主力事業化を目指す。堺工場での生産停止により供給能力が一時的に低下するジオール製品は、国内外でデボトル増産を図りながら新拠点検討を進める。

・ポリイミドチェーン事業

成熟化しつつある大型液晶パネル向けフィルムでは高いシェアを維持する一方、市場が拡大しているスマートフォン、タブレット端末向けフィルムでは拡販を進め、フィルム事業の収益改善を急ぐ。また、原料モノマーや独自製法による他に類を見ない製品特性を活かして、フレキシブル・ディスプレイ向けをはじめとしたワニスの新規開発や、フレキシブル太陽電池向けフィルムほか自動車部材や二次電池部材など新規材料、新規用途開発に注力するとともに、ガス分離膜や航空宇宙材料を含めたチェーンとしての取り組みを拡充する。

事業化までに時間を要する航空宇宙材料については、最先端レベルの技術力を維持しながら長期的な視点で取り組む。

・その他機能品事業

純度の高さを強みに、幅広い用途で需要の伸びが見込めるセラミックス粉末は、コストダウンのための新プロセス開発に注力する。また、宇部マテリアルズのMgO、モスハイジを中心に機能性無機材料の事業展開を加速する。ガス分離膜は、世界的な石炭やシェールガス・オイルなどの資源開発拡大や環境重視を背景とした需要拡大を逃さず拡販を図る。有機金属化合物は、車載・モバイル向け等のハイエンド分野でのシェア拡大とグローバル展開を加速する。

③　医薬部門

・医薬事業

自社医薬は、パイプラインの充実と早期導出を図るとともに、抗血小板剤の国内申請や抗アレルギー剤の適応症・剤形追加などライフサイクルマネジメント（LCM）により既存製品の収益最大化を図る。

一方、受託医薬は、新規受注の拡大に努め、海外連携を含めたサプライチェーン再構築によるコストダウンを徹底しながら強化していく。更に海外生産拠点構築やジェネリック原体製造等によりビジネスモデルを拡大・発展させ、医薬事業全体を安定成長軌道に乗せる。

⑵ 非化学部門の収益基盤の更なる強化

収益、キャッシュ・フローの安定的な確保や更なる拡大を図るため、より一層の基盤強化に取り組みます。

①　建設資材部門

セメント事業は、復興需要のみならず全国の防災・減災やインフラ老朽化対策により国内需要は中期的には堅調に推移するとの見通しのもと、これら需要の確実な取り込み、再投資可能な適正価格の確保に向けた取り組みを推進するとともに、廃棄物リサイクルについては、より高度なリサイクルを拡充する。

また、宇部マテリアルズ 100%子会社化による石灰石チェーンの最適化、カルシア・マグネシア事業の事業力の一層の強化に取り組む一方、エネルギー・コスト削減や将来に向けた資源確保など、中長期にわたる収益、キャッシュ・フローの最大化に向けてグループ会社を含めた部門全体の事業力強化を進める。

② 機械・金属成形部門

成形機、産機とも、新興国を意識した商品開発とコストダウンを更に推進する。また、機械製造販売会社とサービスの子会社を事業統合し、これまでの全世界への納入実績をベースに、機械サービス事業を強化・拡大する。このために、海外拠点網の拡充を進めながら、顧客対応力やサービス機能の強化など製造・販売・サービス一体での収益の最大化を図る。

③ エネルギー・環境部門

原発事故の後、石炭需要は底堅く、電力需給は逼迫した状態が続く中、これまで以上に低コストでの石炭調達に取り組むほか、石炭取り扱い量の拡大や余剰電力外販量の最大化により、安定収益の確保を図る。また、PKSを含むバイオマス燃料に現在実証中の当社独自の炭化技術等を応用し、自社および他社向けのバイオマス燃料供給事業を早期に立ち上げるとともに、遊休地を活用したメガソーラー事業で長期安定的な収益基盤を一層強化する。

6. 設備投資・投融資、研究開発

設備投資・投融資については、成長戦略事業への重点投資のみならず、中核基盤事業においても収益拡大が見込める事業には経営資源を積極的に投入し、コストダウンや資源・原料確保など収益基盤の強化のための設備投資も含めて、前中期経営計画を上回る設備投資・投融資を計画します。

3 年間の設備投資・投融資額: 1,400 億円

このうち、電池材料事業の能力拡大、ナイロン樹脂事業の強化とコスト競争力のあるカプロラクタムの確保、合成ゴムのグローバルな能力拡大、セメント事業の安定的収益確保のための事業基盤強化などを「戦略的投資案件」として位置付けます。また、設備投資・投融資の額やタイミングについては、投資案件の緊急性やキャッシュ・フローの状況により、柔軟に判断していきます。

研究開発については、研究開発本部と各事業部門との連携を強化しながら、より早い段階でテーマ評価を行うとともに、新炭素源・次世代ケミカルズ、情報電子、環境・エネルギー、ヘルスケアを重点分野として経営資源を傾斜配分し、既存事業の競争力強化への取り組みと新規材料の開発、事業化に向けた取り組みを推進します。

3 年間の研究開発費: 450 億円

7. 環境への取り組み

UBEグループでは、持続可能な社会の実現に向けて、前中期経営計画において以下の目標を掲げ、省エネ、燃料転換、廃棄物利用等により温室効果ガスの削減に取り組んできました。

2015 年度目標

・エネルギー起源のCO_2 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(廃棄物を除く)のCO_2 排出量:
20% 削減 (1990 年度比)

CO_2 排出量については、当社製品が使用されている最終製品による温室効果ガス削減への貢献度とサプライチェーン全体でのCO_2 排出量の把握に努めています。新計画においては海外事業所も含めたCO_2 排出量の削減目標を検討し、グループ全体としての取り組みを深めていくとともに、生物多様性保全についても、UBEグループの事業活動が生物多様性に及ぼす影響を体系的に把握していきます。

一方で、以下のような資源・エネルギー・地球環境に貢献する製品の拡販、あるいは技術開発や事業化の促進を図り、前中期経営計画で設定した「環境貢献型事業の売上高を 2015 年度に 1,200 億円へと拡大する」という目標の達成に向けて、引き続き取り組んでいきます。

(1) 再生可能エネルギー関連材料、技術、事業

LIB用電解液やセパレーターをはじめとした電池材料、ポリイミドやセラミックス粉末など太陽光発電および風力発電向け材料、ガス分離膜など燃料電池向け材料、PKSなど新規バイオマス燃料、メガソーラー事業

(2) 省エネ、環境負荷低減に貢献する材料、技術

セラミックス粉末などLED用材料、ポリイミドワニスなど有機EL向け材料、合成ゴムやナイロン樹脂、成形機、航空宇宙材料など自動車や航空機の軽量化に役立つ技術・材料、環境コーティング材料、セメント工場での排熱発電の導入

(3) 環境改善・保全に貢献する製品、技術

セメントでの廃棄物利用や樹脂リサイクルなどのリサイクル技術、ヘリオフレッシュなど天然由来品の代替製品、マグネシアなど排気・水質浄化剤

8. 株主還元

財務構造の更なる改善や将来の設備投資に備えた自己資本の充実を今後も継続する一方、株主還元をより一層充実させるため、連結配当性向は 30%以上を目指します。

以　上