

# Change & Challenge

Driving Growth



## 目次

連結財務ハイライト	2
ステークホルダーの皆さまへ	3
<b>竹下社長インタビュー</b>	<b>4</b>
UBEグループの事業概要	11
事業レビュー	
<b>化粧品・樹脂セグメント</b>	<b>12</b>
<b>機能品・ファインセグメント</b>	<b>14</b>
<b>医薬セグメント</b>	<b>16</b>
<b>建設資材セグメント</b>	<b>18</b>
<b>機械・金属成形セグメント</b>	<b>20</b>
<b>エネルギー・環境セグメント</b>	<b>22</b>
<b>研究開発</b>	<b>24</b>
CSR(企業の社会的責任)活動	26
経営陣	32
経営分析	
6年間の要約財務情報	33
財務分析	34
投資家向け情報	39
主要子会社および関連会社	40

財務諸表は有価証券報告書をご参照ください。

### 見直しに関する注意事項

本アニュアルレポートには、UBEグループの計画、方針、戦略、将来の業績に関する見通しが記載されています。これらはすべて本書発行時点で有効な情報に基づき判断されています。

リスクや不確実な要因により、当社グループの実際の業績が本書に記載されている予測と異なる可能性があります。これらのリスクは当社グループ事業領域を取り巻く経済情勢、競争激化、法令や規制による場合や製品開発プログラム、為替レートの変更に限定されるものではありません。

会計年度の表示は、3月31日に終了した年の前年の表記となります。2013年3月31日に終了した会計年度は2012年度です。

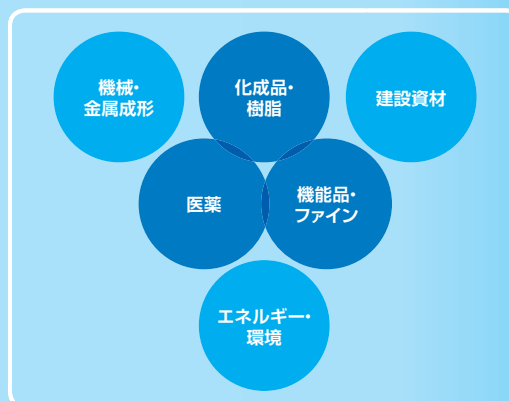
## 革新的で、起業家精神に溢れ、社会的責任を果たす UBEグループ

当社は、1897年に発祥の地・山口県宇部市で始めた石炭採掘事業以来、常に技術革新を行い、社会やお客さまの新たなニーズに応える新規事業を開発することで価値を創造してきました。現在、UBEグループは、創造的な技術開発とステークホルダーの皆さまとともに発展していくために挑戦を続けています。

### 成長と変革の軌跡

- 1897(明治30)年 資本金4万5,000円で、匿名組合沖の山炭鉱設立。
- 1914(大正3)年 資本金10万円で、匿名組合宇部新川鉄工所設立。当社の機械事業、採炭機械の製造開始。
- 1923(大正12)年 資本金350万円で、宇部セメント製造株式会社設立。燃料用石炭を用い、近隣の豊富な石灰石を原料としてセメント事業に参入。
- 1933(昭和8)年 資本金500万円で、宇部窒素工業株式会社設立。硫酸アンモニウムの製造に使われる石炭の熱分解によってアンモニアを合成する化学分野に事業を拡張。
- 1942(昭和17)年 以上の4社を合併し、資本金6,963万7,500円で、宇部興産株式会社を設立。

その後、UBEグループはこれまで培ってきた起業家精神と技術革新により、エネルギー、石油化学、樹脂、医薬、半導体向け高機能材料、機械などの広範な分野で相乗効果の高い事業基盤を築いてきました。また、環境保全における技術革新のリーダーとしての役割も担っています。



● 化学 ● 非化学 ○ UBEグループ

会計年度の表示は、3月31日に終了した年の前年の表記となります。2013年3月31日に終了した会計年度は2012年度です。

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、株主をはじめ顧客、取引先、従業員や地域社会など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。

こうしたUBEグループの歴史とビジョンが、前中期経営計画「ステージアップ2012」と、本年4月からスタートした2015年度までの中期経営計画「Change & Challenge —更なる成長に向けて—」のベースとなっています。ステークホルダーの皆さまと共生しながら飛躍していくため、UBEグループの一人ひとりがグループビジョンをあらためて胸に刻み、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企業価値を一層高めていきます。

# 連結財務ハイライト

宇部興産株式会社および連結子会社  
2011年、2012年および2013年3月31日に終了した会計年度

	単位:百万円			増減率	単位:千米ドル (注1)
	2013	2012	2011	2013/2012	2013
<b>会計年度:</b>					
売上高.....	¥626,022	¥638,653	¥616,062	(2.0)%	\$6,659,809
営業利益.....	29,962	46,006	44,363	(34.9)	318,745
税金等調整前当期純利益.....	15,842	37,595	28,747	(57.9)	168,532
当期純利益.....	8,265	22,969	17,267	(64.0)	87,925
資本的支出.....	40,991	44,423	35,334	(7.7)	436,074
減価償却費.....	31,384	32,984	33,128	(4.9)	333,872
研究開発費.....	14,017	13,782	13,749	1.7	149,117
<b>会計年度末:</b>					
総資産.....	685,884	664,965	661,512	3.1	7,296,638
純資産.....	250,753	224,407	211,449	11.7	2,667,585
自己資本(注2).....	215,509	199,473	187,014	8.0	2,292,648
有利子負債.....	246,656	253,981	260,583	(2.9)	2,624,000
純有利子負債(注3).....	210,694	220,874	211,061	(4.6)	2,241,425
現金及び現金同等物.....	35,962	33,107	49,522	8.6	382,574
	円				米ドル
<b>1株当たり情報:</b>					
当期純利益(注4).....	¥ 8.22	¥ 22.85	¥ 17.18	(64.0)%	\$ 0.087
配当金.....	5.00	5.00	5.00	0.0	0.053
純資産.....	214.35	198.41	186.02	8.0	2.28
<b>財務比率:</b>					
売上高営業利益率(%).....	4.8	7.2	7.2		
総資産事業利益率(ROA)(%) (注5).....	4.8	7.2	7.2		
自己資本当期純利益率(ROE)(%).....	4.0	11.9	9.4		
ネットD/Eレシオ(倍).....	1.0	1.1	1.1		
自己資本比率(%).....	31.4	30.0	28.3		
従業員数(人).....	11,090	11,081	11,026	0.1%	

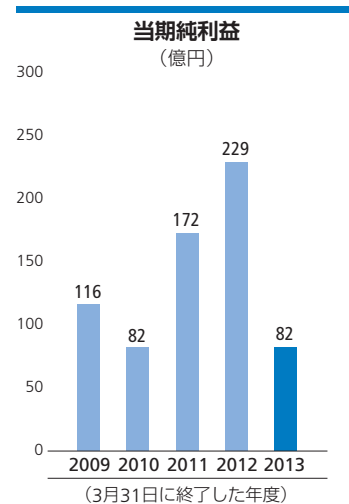
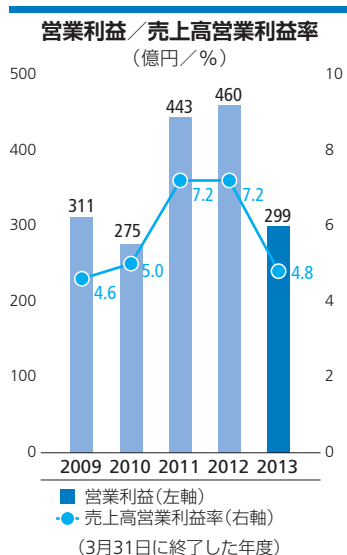
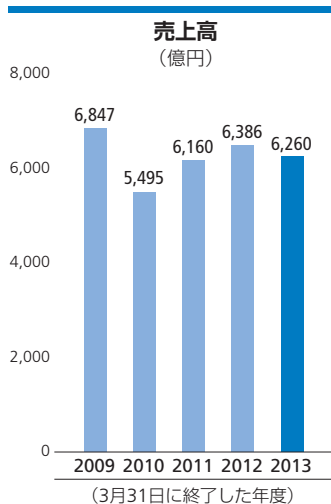
(注1) 米ドル表示は便宜上のものであり、2013年3月29日現在の概算為替レートである1米ドル=94円で換算しています。

(注2) 自己資本=純資産-新株予約権-少数株主持分

(注3) 純有利子負債=有利子負債-現金及び現金同等物

(注4) 1株当たり当期純利益は、普通株主への帰属利益および期中平均株式数により算出しています。

(注5) 総資産事業利益率(ROA)=(営業利益+受取利息・受取配当金+持分法による投資損益)/総資産(期中平均)





2012年度(2013年3月期)の経済情勢は、米国では緩やかな回復が続いたものの、欧州財政危機への不安が世界経済に影響を及ぼし、アジアでも中国をはじめとして景気の拡大テンポが鈍化するなど、世界経済は減速感が広がりました。一方国内経済は、復興需要などを背景とする持ち直しの動きは見られたものの、為替の変動や海外景気の減速など、不透明な環境が続きました。

このような状況の下、当社グループは、2012年度を最終年度とする3カ年の中期経営計画「ステージアップ2012—新たな挑戦—」の基本方針である「持続的成長を可能にする収益基盤の確立」「財務構造改革の継続」「地球環境問題への対応と貢献」に基づき、各事業課題の解決に向け、取り組んでまいりました。

この結果、連結売上高は前年度比2.0%(126億円)減の6,260億円、営業利益は同34.9%(160億円)減の299億円、当期純利益は同64.0%(147億円)減の82億円となりました。

当社グループは、2015年度を最終年度とする3カ年の新中期経営計画「Change & Challenge —更なる成長に向けて—」を策定し、当社グループの一人ひとりがこれまでの延長ではなく物事のやり方・考え方を変えていながら、チャレンジ精神を持って「Change & Challenge」の実行に積極的に挑戦してまいります。

さらに「CSRは社会的公器としての役割を果たすという、企業の経営そのものである」との認識に基づき、コンプライアンスおよびリスク管理などの充実による公正な企業活動を推進するとともに、当社グループの創業時の理念である「共存同栄」の精神の下、社会との共生を目指し、株主や資本市場をはじめ、取引先・従業員・地域社会といったすべてのステークホルダーの皆さまからの信認を深めてまいります。

今後とも一層のご支援を賜りますようお願い申し上げます。

2013年7月

代表取締役社長 CEO

竹下道夫



新中期経営計画の基本方針に基づき、急激な環境変化にも柔軟に対応し、さらなる飛躍に向けた布石を着実に打っていきます。

2012年度で終了した中期経営計画「ステージアップ2012」の総括をお願いします。

“事業環境の大幅悪化により、収益目標は未達となったものの、財務構造改革は着実に進展しました。”

### 持続的成長を可能にする収益基盤の確立

「ステージアップ2012」の3年間は、海外生産拠点の強化や将来の事業環境を見据えたアライアンスを積極的に進めてきました。例えば、タイのウベケミカルズ・アジア社におけるIRPC社との資本提携により、ラクタムとナイロンの事業スキームを変えました。電解液では、米国ダウケミカル社と合弁会社を設立し、グローバルな生産・販売体制を構築しました。ポリイミド事業では、韓国サムスンディスプレイ社と次世代ディスプレイ用基板材料の合弁会社を

設立するなど、時代の趨勢に応じてスピーディーに施策を展開してきました。

一方、アルミホイール事業の撤退や堺工場におけるカプロラクタムの生産停止などの事業構造改革を決断し、すべきことを着実に実行し一定の成果を上げることができたものの、市場構造の変化のスピードは想定以上に速かったことを痛感しました。なかでも、思惑とのずれが一番大きかったのは機能品・ファイン事業で、当社だけではなく、業界全体に厳しい状況が続きました。また化成品・樹脂事業のカプロラクタム事業では、中国における想定を大きく超えた他社の製造設備新增設による過剰供給の影響を受けました。

### 財務構造改革の継続

財務体質は年々改善し、ターゲット指標である「ネットD/Eレシオ1倍未満」に対し、2012年度は0.98倍となり目標を達成しました。そして筋肉質の財務体質に転換したこと

## 中期経営計画「ステージアップ2012」数値目標 (2010~2012年度)

### 経営実績および目標

		2010年度 実績	2011年度 実績	2012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/Eレシオ (注1)	1.1倍	1.1倍	0.98倍	1.0倍未満
	自己資本比率 (注2)	28.3%	30.0%	31.4%	30.0%以上
収益指標	売上高 営業利益率	7.2%	7.2%	4.8%	7.5%以上
	総資産事業 利益率(ROA)	7.2%	7.2%	4.8%	7.5%以上
	自己資本当期純 利益率(ROE) <sup>(注3)</sup>	9.4%	11.9%	4.0%	12.0%以上

### 連結損益計算書・連結貸借対照表の主要項目(億円)

	2010年度 実績	2011年度 実績	2012年度 実績	ステージアップ2012 最終年度目標
売上高	6,160	6,386	6,260	6,700以上
営業利益	443	460	299	530以上
事業利益 <sup>(注4)</sup>	470	479	321	550以上
純有利子負債	2,110	2,208	2,106	2,200未満
自己資本 <sup>(注5)</sup>	1,870	1,994	2,155	2,250以上

(注1) ネットD/Eレシオ=純有利子負債(有利子負債-現金及び現金同等物)/自己資本  
 (注2) 自己資本比率=自己資本/総資産  
 (注3) 自己資本当期純利益率(ROE)=当期純利益/自己資本(期中平均)  
 (注4) 事業利益=営業利益+受取利息・受取配当金+持分法による投資損益  
 (注5) 自己資本=純資産-新株予約権-少数株主持分

が評価され、日本格付研究所(JCR)とR&Iによる格付は念願だったA格を獲得することができました。

## 地球環境問題への対応と貢献

温室効果ガス削減についても、「エネルギー起源CO<sub>2</sub>排出量を、2015年度に1990年度比15%削減」という目標を前倒しで達成し、環境関連の技術や製品の開発にも注力し、環境貢献型事業の売上は順調に拡大しました。

以上のとおり、「ステージアップ2012」全体の総括としては、合格点とは言えませんが、新たな中期経営計画を推進していく資格を得たと評価しています。

**新中期経営計画「Change & Challenge —更なる成長に向けて—」の策定にあたり、今後のUBEグループの課題をどのように認識されていたのでしょうか。**

**“これまでとは違う経営環境の変化に柔軟に対応し、さらなる成長に向けた課題に取り組む必要があります。”**

これまで、例えばアジア通貨危機、リーマンショック、直近では東日本大震災などにより需要が急激に落ち込むといった環境変化を経験してきましたが、今の経営環境は従来のシクリカルな変化ではなく、これまでの延長では対応不可能なほどの変化に見舞われています。ユーザー地図や競合関係などが大きく変わる構造変化が起こっている状況下で、UBEグループがどう変わって、どのように対応していくのがこれからの3年間において一番の課題であると認識しています。

とはいえ、UBEグループのあるべき姿自体を変える必要はないと思っています。これまで差別化された製品や事業

分野を持つ化学事業を中心に発展してきており、多角化により経営環境の変化に対する安定性を確保してきました。これからも、化学分野は成長の原動力であり、非化学分野は収益を下支えする安全性を担保するものと位置づけています。

さらなる成長に向けた課題としては、今回大きく落ち込んだ化学部門の収益の立て直し、および次の柱となる大型事業の育成、非化学部門のさらなる収益基盤強化、そして新規製品の事業化を加速させ、収益への早期貢献の実現であることを強く認識し共有化していく必要があります。

**それでは、竹下社長が新中期経営計画に込めた思いをお聞かせください。**

**“次なる飛躍に向けた布石を着実に打っていくと同時に、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くという思いを込めました。”**

2013年度からの3年間は、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・拡大を目指していきます。そのために、各事業の位置づけと将来向かうべき方向性に依じて、次なる飛躍に向けた布石を着実に打っていきます。

そして、これらを実践するUBEグループの一人ひとりが、「技術の翼と革新の心。世界にはばたく私たちのDNAです。」というグループビジョンをあらためて胸に刻み、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くという思いを込め、「Change & Challenge—更なる成長に向けて—」というタイトルをつけました。

「Change & Challenge」の概要をご説明ください。

“「ステージアップ2012」の成果と課題を踏まえ、収益基盤の強化やグローバル化、および持続可能な社会の実現に向けた取り組みを強化していきます。”

### 1. 持続的成長を可能にする収益基盤の強化

“連結キャッシュ・フロー重視の経営方針は堅持しつつ、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。”

「ステージアップ2012」から引き続きのテーマですが、これまでと違う点は、成長戦略事業と中核基盤事業に位置づけている各事業の成長ポテンシャルを、この3年間できめ細かく見極めながら今後の成長戦略を立てていくところと見込まれ

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っていきます。

また、事業環境の悪化により、成長戦略事業と位置づけながらも期待した事業拡大ができ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いながら早急に事業を立て直し、再び成長軌道に乗せるとい、プロセス管理をしっかりと行っていきます。

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ります。これまで中核基盤事業は、収益の安定性を一義に、既存設備でしっかり収益を上げていければいいという位置づけでしたが、成長のポテンシャルがある分野は、「積極拡大」と区分し積極的に資源投入していこうという考えを明確にしています。一方で、カプロラクタムなど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

## 中期経営計画「Change & Challenge —更なる成長に向けて—」の基本方針・数値目標 (2013~2015年度)

基本方針		数値目標		
		2012年度 実績	2015年度 目標	2020年度 目標
1. 持続的成長を可能にする収益基盤の強化	営業利益	299億円	550億円以上	800億円以上
	自己資本	2,155億円	2,700億円以上	—
2. グローバルでのグループ力の最大化	売上高営業利益率	4.8%	7%以上	—
	総資産事業利益率	4.8%	7%以上	—
	自己資本当期純利益率	4.0%	12%以上	—
3. 資源・エネルギー・地球環境問題への対応と貢献				



し収益力を高めていきます。

さらには、今後一層重要性が増す環境・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します。

## 2. グローバルでのグループ力の最大化

“UBEグループが保有する  
製品・技術の可能性を最大化するため、  
グローバル・マーケティング体制を強化。”

UBEグループでは、事業特性を生かして早い段階からグローバル化を推進してきましたが、本当の意味でのグローバル化という視点で見るとまだすべきことが大いにあるとの認識の下、「Change & Challenge」ではグローバルに展開するグループ各社のポテンシャルを具現化していきます。

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

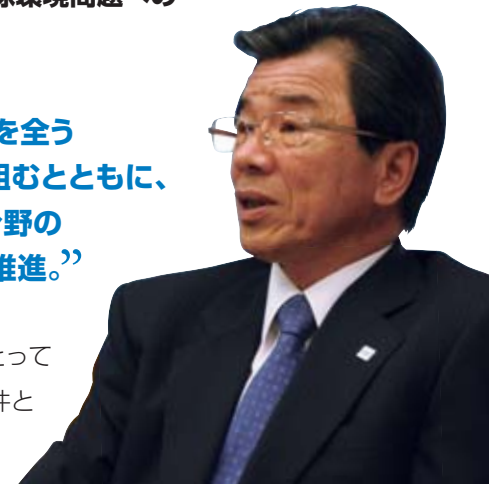
制を強化します。このため、グループ内の顧客・アプリケーション情報などの営業資産をグローバルに共有・活用するとともに、管理間接業務の統合、人材活用・育成などの面でグループ連携を一層深め、グループ全体で死角が生じないよう、地域的に大きく広がった活動領域への順応力も高めていきます。

さらには、グループの主要拠点である日本、タイ、スペインの三極体制でエリアごと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ていきます。

## 3. 資源・エネルギー・地球環境問題への対応と貢献

“企業の社会的責任を全う  
すべく真摯に取り組むとともに、  
環境・エネルギー分野の  
ビジネスの成長も推進。”

このテーマは、企業にとってCSRの観点からも絶対条件と



### 「Change & Challenge」の基本方針の内容

#### 1. 持続的成長を可能にする収益基盤の強化

- ・ キャッシュ・フロー重視の経営方針は堅持しつつ、中長期的な持続的成長のため、攻めの投資を拡大
- ・ 成長戦略事業へは設備投資を集中し、グローバルな事業拡大を推進
- ・ 中核基盤事業においても、利益拡大が見込める分野には積極投資
- ・ 環境・エネルギー分野を中心に、新規事業の創出・育成を加速

#### 2. グローバルでのグループ力の最大化

- ・ グローバル・マーケティング体制の強化
- ・ 情報・営業資産の共有・活用と、グループ連携の深化
- ・ グローバルR&Dの推進

#### 3. 資源・エネルギー・地球環境問題への対応と貢献

- ・ 持続可能な社会の実現に向け、温室効果ガス(GHG)の削減に加えて、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も積極的に取り組む
- ・ 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

## 竹下社長インタビュー

なるものであり、恒久的に着実に取り組んでいかなければならないと考えています。

環境問題への取り組みは、公害問題から始まり、CO<sub>2</sub>排出削減、さらに一歩進んでカーボンLCAや生物多様性まで守備範囲が広がってきました。また、企業単独ではなく、サプライチェーン全体で評価されるというように、ステージが加速度的に変わってきていることから、しっかりと継続的に取り組みの範囲も質もステップアップさせていく必要があると認識しています。

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きます。

**事業ポートフォリオは、「ステージアップ2012」から変更されたのでしょうか。**

**“大きな変更はありませんが、各事業を取り巻く環境の変化を踏まえて、位置づけを見直しました。”**

先ほどご説明したとおり、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。

事業ポートフォリオも基本的には大きな変更はありませんが、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、位置づけを見直しました。



## Change & Challenge ビジネスポートフォリオ

		医薬	化成品・樹脂	機能品・ファイン	建設資材	エネルギー・環境	機械・金属成形
<b>育成領域</b>				航空宇宙分野 情報電子分野 環境・エネルギー分野			
<b>成長戦略事業</b>		医薬		電池材料 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				
<b>中核基盤事業</b>	<b>積極拡大</b>		合成ゴム				機械サービス
	<b>基盤強化</b>		ラクタム・ナイロンチェーン ナイロン樹脂				成形機 産機 製鋼
			カプロラクタム 工業薬品	ラクタム系 ファインケミカル	セメント・生コン	石炭 電力	
		(PE, ABS)	ポリイミドチェーン ポリイミド、 ガス分離膜	石灰石・ カルシア・ マグネシア			
				半導体・電子・ 光関連材料			

2013年度の経営方針をご説明ください。

“「Change & Challenge」で定めた方向に動いているかをしっかり見届けていきます。”

「Change & Challenge」初年度の2013年度は、基本方針に示した方向に向かって、どれだけ進められるかが問われると思います。育成領域や成長戦略事業の中で、将来性のある程度見極めなければいけない事業もあるでしょうし、中核基盤事業の中では、より収益力を高めるための施策が機能し、良い方向に動いているか、示した方向に向かって動き出したのかをしっかりとモニタリングしていく必要があります。「Change & Challenge」終了後に、結果的にあまり進展しなかったということがないよう、1年目は定めた方向に向かって動いているかどうかということを見届けたと考えています。

株主還元に関して「Change & Challenge」では、これまでの連結配当性向目標20%～25%から高め、30%以上を目指すと言われていますが、その意図をご説明ください。

“長期的な観点で投資してくださる株主のため、株主還元のより一層の充実を図ります。”

UBEを支えていただいている株主の中で一番大事にしなければならないのは、長期的な観点で投資をして下さっている株主の方々であると考えています。なぜなら、UBEの事業をはじめ、すべての企業活動が将来に向かって健全で着実に成長し、企業価値が向上していくことに期待し、企業経営にステークホルダーとして参画しているからです。

そういう意味では、まず配当性向をしっかりと確保することが重要であり、ワンステップ上げる必要があると考えました。ベースとなる利益をいかに増加させるかが最も重要であることは当然です。

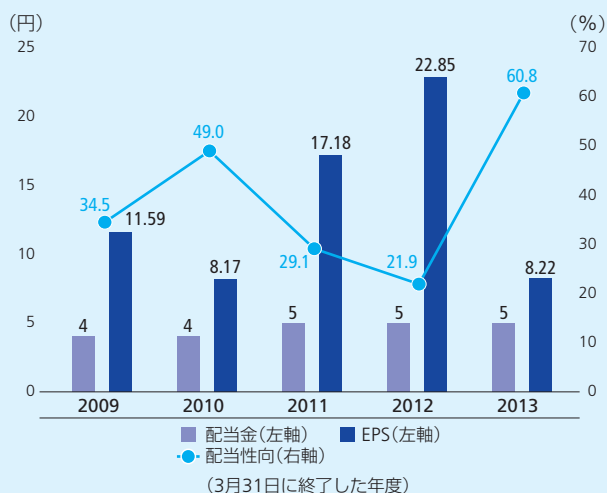
コーポレート・ガバナンスや環境以外のCSRに関しては、どのようにお考えですか？

“先進的な取り組みによりガバナンス強化の万全な体制をつくっています。”

私は、CSRというものを狭義の意味で捉えていません。社会的な公器として、どうあるべきかを一番に考えるべきだと思っています。

コーポレート・ガバナンスについては、化学業界の中でも先進的に取り組んできたと自負しています。内部統制の仕組みは常に整備しています。取締役7名のうち社外取締役が3名で、そのうち2名が独立役員であり、監査役4名のうち2名が社外監査役で、そのうち1名を独立役員に指定しています。社外取締役は、モニタリング機能だけでなく、アドバイザー機能も含めて役割を果たしていただいていることから、実質的に機能する万全な体制ができていると考えています。

連結配当額と配当性向



広義のCSRということでは、今回の「Change & Challenge」では、あらためてUBEグループが大切にする価値として、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、の3つを設定し、トップから従業員までUBEグループの構成員全員に浸透させ、行動できるようにしようと考えています。

1つ目は、やはり私たちが貢献できるのは、モノづくりを通じた活動であり、この分野でフロンティアスピリットをしっかりと共有していく必要があると思っています。2つ目としては、世の中の変化のスピードを踏まえて、企業のサステナビリティを確保するためには、前向きに新たな価値を創造し、改善を常に心がけて、さらにそれらに積極的に挑戦していくことが必要です。3つ目は、本質を見極めてこそ、本当の課題が浮き彫りになるので、その課題の解決に向けていかに集中し、スピード感を持って、徹底してやるかが大事であるという思いを込めています。この3つを大切にしながら価値を突き詰めていき、企業価値を上げていくことができれば、結果として、地球環境問題にも貢献している、社会的な公器としての役割を果たしているといった広義の意味でのCSRになると考えています。

最後に、ステークホルダーの方々へのメッセージをお願いします。

“ポテンシャルをいかに早く芽吹かせて成長につなげていくかが私の使命です。”

繰り返しになりますが、現在の大きな環境変化に対応して、いかにUBEグループが変わっていくかが非常に大事であると認識しています。同時に、UBEグループの成長ポテンシャル、伸ばすべき事業のシーズはまだ多くあると思っています。

従って、それらのポテンシャルをいかに早く芽吹かせて成長につなげていくかが私の使命であると認識しています。シーズを本当の意味で事業に早く結びつけていくため、R&Dを含め経営資源の重点配分を行っていきます。この3年間、まい進していきますので、UBEグループのチャレンジにご期待ください。

「Change & Challenge」3年間の設備投資・投融資額 (2013~2015年度)



# UBEグループの事業概要

セグメント	売上高シェア	営業利益シェア	資産シェア	主要製品・事業
<b>化成品・樹脂</b> 	35%	17%	29%	<ul style="list-style-type: none"> <li>● 合成ゴム</li> <li>● カプロラクタムチェーン</li> <li>● カプロラクタム</li> <li>● ナイロン樹脂</li> <li>● 工業薬品</li> </ul>
<b>機能品・ファイン</b> 	10%	4%	14%	<ul style="list-style-type: none"> <li>● 機能性材料</li> <li>● ポリイミド</li> <li>● 電池材料(電解液・セパレーター)</li> <li>● 高純度化学薬品</li> <li>● 分離膜</li> <li>● セラミックス</li> <li>● 通信部品</li> <li>● 航空宇宙材料</li> <li>● ファインケミカル</li> </ul>
<b>医薬</b> 	2%	11%	2%	<ul style="list-style-type: none"> <li>● 医薬(原体、中間体)</li> </ul>
<b>建設資材</b> 	33%	38%	29%	<ul style="list-style-type: none"> <li>● セメント</li> <li>● 資源リサイクル</li> <li>● 建材(セルフレベリング材、左官材、防水材)</li> <li>● 石灰石</li> <li>● 生コン</li> <li>● カルシア、マグネシア</li> <li>● 機能性無機材料</li> </ul>
<b>機械・金属成形</b> 	11%	12%	9%	<ul style="list-style-type: none"> <li>● 機械</li> <li>● 成形機(ダイカストマシン、射出成形機)</li> <li>● 産業機械、橋梁・鉄構</li> <li>● 製鋼品</li> </ul>
<b>エネルギー・環境</b> 	11%	20%	7%	<ul style="list-style-type: none"> <li>● 石炭</li> <li>● 電力</li> </ul>

(注) その他セグメントを割愛し、セグメント間の内部売上が消去されていないため、各シェアの合計は100%になっていません。

# 化成品・樹脂セグメント

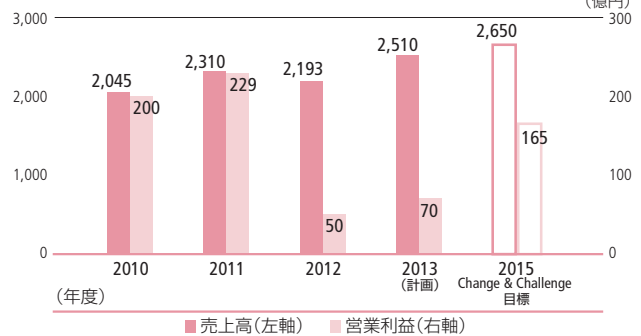


安定的な収益を出せる体制を構築するとともに、着実に拡大戦略を推し進めます。

化成品・樹脂カンパニー  
プレジデント  
渡邊 史信

中国を中心としたカプロラクタムの生産能力増強で市況は低迷するなど、当セグメントを取り巻く事業環境は厳しい状況が続いています。この状況を踏まえ、中期経営計画「Change & Challenge」では、堺工場のカプロラクタム生産停止や徹底したコスト競争力強化を行うとともにアンモニア安定生産のための運営体制の強化などで利益体質の改善を図ります。同時に、合成ゴム事業ではMBRやナノVCRなど特殊品の拡充およびマレーシアなどへのグローバル展開、ナイロン事業ではコンパウンド強化とスペインでの能力増強など、製品差別化・設備能力拡大といった拡大戦略も実行していきます。安定的な収益を創出する体制を構築するとともに着実に拡大戦略を推し進め、中核基盤事業としてUBEグループに貢献していきます。

売上高および営業利益



	2012年度	2011年度	増減率 (%)
売上高	¥2,193	¥2,310	(5.0)
営業利益	50	229	(77.9)
資産	2,021	1,916	5.5
減価償却	86	91	(5.3)
資本的支出	116	129	(10.2)

## 2012年度の業績

化成品・樹脂セグメントの連結売上高は前年度に比べ116億円(5.0%)減の2,193億円となり、連結営業利益は179億円(77.9%)減の50億円となりました。

ナイロン原料のカプロラクタムは、世界的な景気の減速や中国市場における他社の新設備稼働開始に伴う需給緩和により市況が低迷する一方で、原料のベンゼン価格が高騰したため、スプレッド(製品と原料の値差)は好調だった前年度に比べ大幅に縮小したことが、当セグメントの減益の主因となりました。ポリブタジエン(合成ゴム)も中国需要低迷の影響を受け、出荷は前年度を下回りました。一方、ナイロン樹脂は食品包装フィルム用途を中心として堅調で、工業薬品はアンモニア製品が好調に推移しました。

なお、カプロラクタム事業につきましては、事業全体の競争力強化のため、堺工場でのカプロラクタム生産を2014年3月末をもって停止することを決定しました。

## 中期経営計画「Change & Challenge —更なる成長に向けて—」における基本戦略

### 合成ゴム事業

- 特殊品比率の拡大を進めるとともに、需要の伸長に対応し、マレーシア合併会社の立ち上げに続き、原料の安価・安定供給を担保しながら、次なる海外展開を推進

### ラクタム・ナイロンチェーン事業

- カプロラクタム事業の戦略・位置づけは、「アジア市場におけるプレゼンスの追求」から、「安定的で競争力のあるナイロン原料」へと見直す
- ナイロン樹脂事業は、高付加価値化を推進し、積極拡大。押出分野で供給能力増強と新規グレード開発を推進するとともに、拡大余地のある射出分野ではグローバル展開を加速し、コンパウンド体制を強化・拡充
- 工業薬品事業は、宇部アンモニア工業(有)におけるコスト競争力の高さと外販余力を生かし、安定収益の拡大を図る



## 2012年度の取り組み・成果

### 合成ゴム事業

- 市場動向:原料価格の乱高下に対応し、スプレッド確保に注力。
- 千葉工場でポリブタジエンラバー(BR)の1万5千トンの生産能力増強を実施。

### カプロラクタム事業

- 市場動向:中国で他社の大型プラントが相次いで稼働し、販売価格が低下した一方、原料のベンゼンの価格は上昇。
- 事業全体の競争力強化のため堺工場でのカプロラクタム生産停止を決定。

### ナイロン樹脂事業

- 市場動向:自動車用途は上期まで堅調に推移するものの下期には減速。フィルム用途は堅調な需要が継続。
- スペインでナイロン6樹脂の生産能力の1万トン増強を決定。

### 工業薬品事業

- 市場動向:工業用途ではアンモニアの需要低迷が続いたが、電力向け需要は好調。
- 液化炭酸製造設備の能力増強に着手。

## 2013年度の方針

- ◆ 市場動向:大手タイヤメーカーの生産能力拡大は継続する見込み。
- ◆ 2012年度に続き、千葉工場で1万6千トンの生産能力増強実施。
- ◆ 韓国ロッテケミカルグループとBR製造販売の合併会社をマレーシアに設立。

- ◆ 市況の低迷に対応し、各製造拠点のコストダウンを継続。
- ◆ 堺工場のカプロラクタム製造設備停止後の供給体制を再構築。
- ◆ 付加価値の高い大粒硫安の増産で収益を下支え。

- ◆ ナイロン6市場の拡大に合わせ、日本、タイ、スペインの3拠点からの供給体制を最適化。
- ◆ 射出分野強化のため、コンパウンド生産体制を強化・拡充。

- ◆ アンモニアの安定操業と補修費の削減に注力。
- ◆ 物流拠点の整備による外販量の拡大。

# 機能品・ファインセグメント



変化の激しい市場環境において、  
当社の技術の強みを生かせる  
領域に経営資源をこれまで以上に  
集中させ、業績の回復と  
事業成長を実現します。

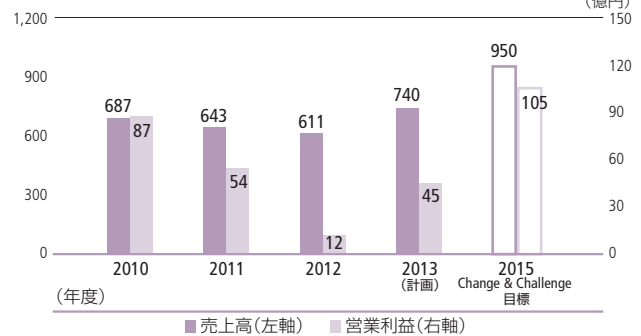
機能品・ファインカンパニー  
プレジデント  
杉下 秀幸

車載用リチウムイオン電池市場の立ち上がりの遅れ、国内の半導体・ディスプレイ業界の不振、太陽電池の市況急落など、当セグメントの事業・製品の多くが市場環境の厳しい変化にさらされています。

中期経営計画「Change & Challenge」では、こうした顧客業界の構造的変化を前提として、各事業で必要な改革、施策を明確化しました。電池材料、ファインケミカルなど当社の技術の強みを生かせる領域に経営資源をこれまで以上に集中させ、各領域で新規用途の開拓、グローバル展開、コスト競争力の強化などの打ち手を迅速に実施することにより、業績の回復と今後の事業成長を実現します。

また、当社が持つ高機能の各種素材が、太陽電池や蓄電池、省エネ半導体などのアプリケーションを通じて、環境やエネルギーに関する社会的課題の解決に資すると期待します。

売上高および営業利益



	2012年度	2011年度	増減率 (%)
売上高	¥611	¥643	(5.1)
営業利益	12	54	(77.3)
資産	931	888	4.8
減価償却	65	58	12.6
資本的支出	86	105	(18.5)

## 2012年度の業績

機能品・ファインセグメントの連結売上高は、前年度に比べ32億円(5.1%)減の611億円、連結営業利益は42億円(77.3%)減の12億円となりました。

リチウムイオン電池用の電池材料については、セパレーターの出荷は車載需要の立ち上がりもあり堅調でしたが、電解液の出荷は国内民生需要低迷の影響を受け低調でした。電子情報材料分野での需要回復遅れにより、薄型テレビ向けフィルムを中心とするポリイミドの出荷も伸び悩み、太陽電池生産部材向けを中心とするセラミックスなど、多くの機能性材料で出荷が低調でした。ファインケミカル製品は、総じて市況低迷の影響を受けました。



タイのジオール工場



## 中期経営計画「Change & Challenge —更なる成長に向けて—」における基本戦略

### ポリイミドチェーン事業

- 独自モノマー(原料)の持つ強みを生かしながら、従来の薄型パネルやFPC市場のほか、次世代ディスプレイや太陽電池、自動車部材など幅広く新規市場を開拓する

### 電池材料事業

- 電解液は、民生市場において差別化されたグレードの開発・投入によりさらなるシェアアップを図り、車載・蓄電市場では、要求性能にマッチした添加剤の開発とコストダウンを両立させ、グローバルな供給体制の下、事業の拡大を目指す
- セパレーターは、先行する車載市場において、薄膜化・塗布型への対応とともに、市場の拡大に見合った設備投資を適時実施し、車載市場での圧倒的な優位性を確立する

### ファインケミカル事業

- C1ケミカル技術をベースに、成長市場である環境分野において事業を拡大させ、また他社とのアライアンスやライセンス供与のビジネスモデルにより収益の押し上げを図る



## 2012年度の取り組み・成果

### ポリイミドチェーン事業

- 市場動向:LCDパネル向けフィルムはサプライチェーンの在庫調整が続いたが、後半から持ち直し。
- LCDパネル向けフィルムで過半のシェアを確保。
- スマートフォン、タブレットPC向け2層CCL用フィルムの販売は伸長。

### 電池材料事業

- 市場動向:民生市場は順調な成長を持続するが、車載市場は当初の想定よりも2、3年遅れで推移し、部材メーカー間の競争が激化。
- 電解液は、米国ダウ・ケミカル社との合併による中国工場、米国工場が完工。
- セパレーターは、中国民生用途に加え、車載用途でもプロセッサが拡大。

### ファインケミカル事業

- 市場動向:需要は総じて低調に推移。円高が競争力、収益性に影響。
- スペインでPCD2期工場が完成。
- C1技術の中国企業へのライセンス供与を継続、拡大。

### その他機能品事業

- セラミックスは太陽電池製造用途の回復が遅れ、軸受などほかの用途では補いきれずに需要は低調。
- ガス分離膜はアルコール脱水用途が回復せず、窒素分離、除湿用途で受注を補う。
- 半導体関連材料では、宇部ケミカル工場にMOの第二工場が完成。

## 2013年度の方針

- ◆ LCDパネル向けフィルムは、韓国・台湾ユーザーの重点的拡販を継続。
- ◆ 2層CCL用フィルムは、ラミネート成形法に当社製品が適しているメリットを生かし拡販。

- ◆ 電解液は、グローバルな供給体制の下、要求性能にマッチした添加剤開発を加速し、車載用途の拡販を図る。
- ◆ 5月に商業運転を開始した第8期セパレーター製造設備の垂直立ち上げ。
- ◆ 塗布型セパレーターは車載用の量産準備を着実に進める。

- ◆ 市場動向:国内外で需要は概ね下期から緩やかな回復を見込む。円安も追い風。
- ◆ 環境コーティング材料(PCD、PUD)の拡販など、新規分野への展開にも注力。

- ◆ セラミックスは軸受、工具を含め増販を図る。
- ◆ ガス分離膜は窒素分離、除湿に加えてバイオガスの脱炭酸など新規分野にも拡販。
- ◆ 半導体関連材料は海外市場も含めて拡販、シェアアップを推進。

# 医薬セグメント



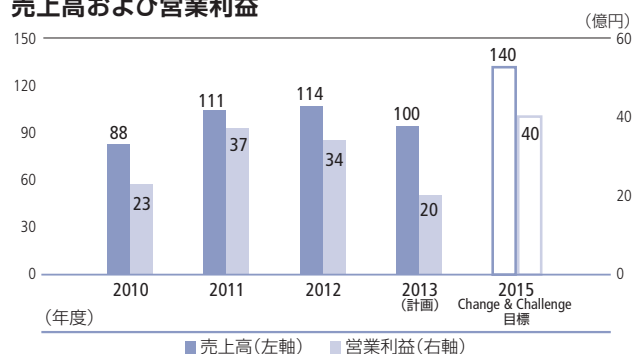
厳しい事業環境が続きますが、安定成長の基盤確立とさらなる飛躍に向け関係者一丸となって取り組んでいきます。

医薬事業部長  
妙中 信之

2010年前後に大量の大型医薬品が特許切れになるという2010年問題や政府の後発品普及促進などにより、医薬業界を取り巻く事業環境は厳しさを増しています。

当社においても、「カルブロック」の基本物質特許切れや「エフィエント」の適応症拡大の承認申請見送りなど、従来にはなかった新たな事業課題に直面しています。中期経営計画「Change & Challenge」の初年度となる2013年度は厳しい事業環境となりますが、既存自社医薬品のLCMによる収益最大化やパイプラインの充実・加速、海外生産拠点やサプライチェーンの構築、後発医薬品原体製造への受託事業領域の拡大など、安定成長の基盤確立とさらなる飛躍に向けて関係者一丸となって取り組んでいきます。

売上高および営業利益



	2012年度	2011年度	増減率 (%)
売上高	¥114	¥111	2.4
営業利益	34	37	(8.2)
資産	120	127	(5.2)
減価償却	7	6	9.1
資本的支出	4	26	(83.7)

## 2012年度の業績

医薬セグメントの連結売上高は前年度に比べ2億円(2.4%)増の114億円、営業利益は3億円(8.2%)減の34億円となりました。

自社医薬品の抗アレルギー剤、抗血小板剤の原体と、受託医薬品の原体・中間体の販売は伸長し、ロイヤルティ収入も増加しましたが、自社医薬品である血圧降下剤の原体販売数量は前年度を下回りました。

## 中期経営計画「Change & Challenge —更なる成長に向けて—」における基本戦略

### 自社医薬事業

- 自社医薬品の開発推進とともに、ライフサイクルマネジメント (LCM)を通じて既存自社医薬品の収益性を最大化させる

### 受託医薬事業

- 受託医薬品では、サプライチェーンを強化・再構築するとともに、他社とのアライアンスによる海外生産拠点を視野に入れ、これまでの新薬原体のほか、後発品原体の受託も事業領域として拡大を目指す



## 2012年度の取り組み・成果

### 自社医薬事業

- 抗血小板剤「エフィエント」は、適用範囲の拡大を目指して新規適応症に対する第三相臨床試験が終了したが、先行薬との明確な優位性が認められず、承認申請を見送り。
- 抗アレルギー剤「タリオン」は販売拡大が継続中。また小児用や海外における処方拡大(経鼻、点眼)の臨床試験も進展中。
- 高血圧症治療薬の「カルブロック」は特許切れとなったが、第一三共(株)の「オルメテック」との合剤である「レザルタス」が伸長。

### 受託医薬事業

- 直近1、2年で上市された高尿酸血症薬、抗血栓薬の原体・中間体などが徐々に収益に貢献。
- 開発力に裏づけされた価値ある製造プロセスを顧客に提案し、受託医薬メーカーとしてのプレゼンスが拡大。

### その他(自社・受託共通)

- 原料コスト低減のため、海外を中心に新規サプライヤーを積極開拓したほか、新規の合成ルート設定によるコスト削減にも着手。

## 2013年度の方針

- ◆ 「エフィエント」は現行の適応症領域で拡販を最大化させ、また日本では心臓領域に加えて脳領域でも臨床試験を推進。
- ◆ 「タリオン」は韓国で既に承認されている経口用に加えて点眼用でも発売される見通し。さらに米国でも経鼻薬を展開予定。
- ◆ 「カルブロック」は引き続き合剤販売により収益貢献の最大化に努める。

- ◆ 2014年度以降に上市される大型医薬品の受注活動を強化。
- ◆ 製造プロセス提案に評価を置く顧客に対し、臨床初期段階の開発品試作受注活動も強化。

- ◆ 中国に生産拠点を設置すべく、パートナー探索を本格化。

(注) Effient®/ Efficent®は、イーライ・リリー社のアメリカ/ヨーロッパにおける登録商標です。「カルブロック®」、「オルメテック®」、「レザルタス®配合錠」は、第一三共(株)の登録商標です。「タリオン®」は、田辺三菱製薬(株)の登録商標です。

# 建設資材セグメント

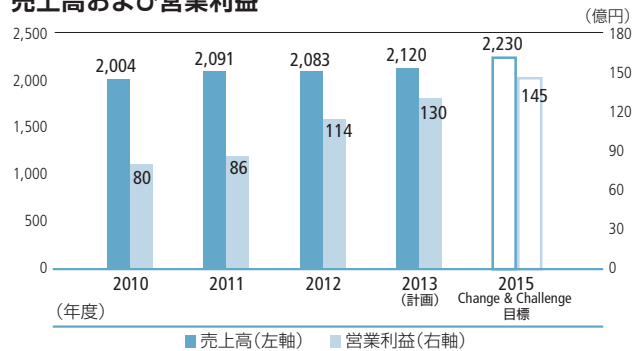


社会基盤整備や環境改善、  
循環型社会形成などに貢献しつつ、  
サステナブルな事業を  
目指し今後も成長し続けます。

建設資材カンパニー  
プレジデント  
松波 正

中期経営計画「Change & Challenge」期間の日本国内のセメント需要は、震災復興や各地の防・減災需要、加えて民間投資の活発化などにより堅調に推移する見込みです。円安により燃料コスト上昇が見込まれるものの、合理化やセメント価格適正化により収益を確保し、中核基盤事業としてUBEグループを支えていきます。また、中長期的な国内需要減少に備え、製造原価のさらなる削減、不採算事業の立て直し、事業領域・地域の拡大などにより、事業力を強化するための施策を進めるとともに、事業活動を通じて社会基盤整備や環境改善、循環型社会形成などに貢献しつつ、サステナブルな事業を目指して今後も成長し続けます。

売上高および営業利益



	2012年度	2011年度	増減率 (%)
売上高	¥2,083	¥2,091	(0.4)
営業利益	114	86	32.5
資産	2,017	1,969	2.4
減価償却	82	96	(14.6)
資本的支出	121	115	5.7

## 2012年度の業績

建設資材セグメントの連結売上高は、前年度に比べ7億円(0.4%)減の2,083億円となり、連結営業利益は28億円(32.5%)増の114億円となりました。

セメント・生コンおよび建材製品の出荷は、マンション・住宅着工や企業の設備投資が持ち直すとともに、復興需要も本格化してきたことから、前年度を上回りました。アジアを中心とする旺盛な海外需要により輸出採算が好転し、各種廃棄物の原燃料へのリサイクル利用も拡大しました。カルシア・マグネシア製品の出荷は、自家発電設備の排煙脱硫向け、震災復興用途向けは堅調でしたが、鉄鋼、電子情報材料向け需要が低迷したため、全体では販売が低調でした。



宇部セメント工場のキルン

## 中期経営計画「Change & Challenge —更なる成長に向けて—」における基本戦略

### セメント・生コン事業

- 復興需要、防災・減災、インフラ更新需要などにより中期的には堅調に推移する内需を確実に取り込み、排熱発電建設・金山台鉱区開発など中核基盤事業としての事業力強化を積極的に推進

### 資源リサイクル事業

- 処理困難廃棄物への対応強化や、廃プラスチック炭化による燃料代替など非セメント資源化の取り組みを進め、高度なリサイクルを拡充

### カルシア・マグネシア

- 鉄鋼分野に次ぐ需要開拓による事業基盤強化および環境関連での安定的利益創出

### 建材事業

- SL材・防水材事業の強化およびリニューアル事業の自立化



## 2012年度の取り組み・成果

### セメント・生コン事業

- 市場動向:国内セメントは、復興需要・防災・減災需要などが本格化。輸出も堅調に推移しており、3工場ともフル生産を維持。
- 輸出は旺盛な需要を背景に、ドル建価格は上昇し円安効果もあり増益に貢献。

### 資源リサイクル事業

- 市場動向:廃棄物収集の競争は激化しており、原料系廃棄物の収集は困難になりつつある。
- 苅田セメント工場の廃プラ炭化設備、伊佐セメント工場の汚泥乾燥設備が稼働。

### カルシア・マグネシア事業

- 市場動向:鉄鋼向け需要が減少するも、排煙脱硫、土壌浄化、地盤改良用途が堅調。

### 機能性無機材料事業

- 市場動向:PDP市場の縮小から気相法マグネシアが減少。モスハイジ(樹脂用フィラー)は自動車生産増加に伴い堅調。

### 建材事業

- 市場動向:住宅着工や企業の設備投資の持ち直しにより需要は回復傾向。
- 新規事業の耐震補強工法「デザインフィット工法」が中国地区を中心に採用が拡大。

## 2013年度の方針

- ◆ 復興需要をはじめとした国内需要増へ確実な対応。
- ◆ 事業継続に必要な適正価格の獲得。

- ◆ 処理困難廃棄物の収集力強化。
- ◆ 廃棄物利用設備のさらなる充実。

- ◆ 復興需要への貢献と環境関連製品の拡販。

- ◆ モスハイジおよび蛍光体などの拡販。新製品上市の推進強化。

- ◆ 都市部のマンション・住宅着工件数の増加や改修需要を取り込む。

# 機械・金属成形セグメント



新興国などの海外市場の拡大に対応し、海外拠点網の充実とグローバル市場での顧客対応力・サービス機能の強化を図り収益拡大を目指します。

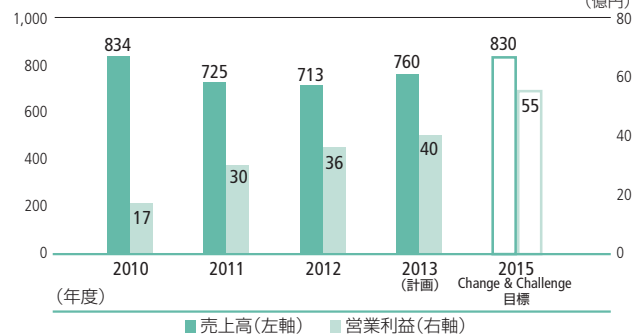
機械・金属成形カンパニー  
プレジデント  
岡田 徳久

中期経営計画「Change & Challenge」の基本方針として、『世界へ、いいものを提供しよう。』というコンセプトを基に、社員全員が顧客にとって「いいもの」とは何かを常に考えて行動する事業活動を推進します。

具体的には、新興国などの海外市場の拡大に対応し、「市場ニーズに合った商品開発とコストダウン推進による、商品力の強化と海外展開の拡大」を進め、機械サービス事業の強化・拡大を図るため、「製造・販売・サービス事業を統合・一体化し、海外拠点網の充実を進めるとともに、グローバル市場での顧客対応力やサービス機能の強化による収益拡大」を目指します。

当セグメントの社員全員が一体となって、チェンジ(変化)を恐れず、果敢にチャレンジ(挑戦)して、企業風土・構造を変革していきます。

売上高および営業利益



	2012年度	2011年度	増減率 (%)
売上高	¥713	¥725	(1.7)
営業利益	36	30	19.5
資産	622	597	4.2
減価償却	12	13	(4.4)
資本的支出	13	16	(17.1)

## 2012年度の業績

機械・金属成形セグメントの連結売上高は前年度に比べ12億円(1.7%)減の713億円、連結営業利益は6億円(19.5%)増の36億円となりました。

自動車産業向けを中心とする成形機は、新機種の市場への浸透が進み、受注は新興国・北米向けを中心に増加しました。堅型ミルや運搬機などの産業機械は国内外メーカーとの価格競争の激化などにより、受注では厳しい状況が続きましたが、足元の出荷は堅調でした。製鋼品は、市場の需要低迷および年度前半の円高の影響を受け、出荷は低調でした。



堅型ミル

## 中期経営計画「Change & Challenge —更なる成長に向けて—」における基本戦略

### 成形機事業

- アジアや北米・中南米を中心に拡大する海外自動車市場への展開などにより拡販を図り、安定した収益構造の確立を目指す

### 産機事業

- ハード(機械)とソフト(サービス)の連携強化により、低迷および競争が激化する国内市場で更新需要を取り込み、海外では成長する新興国で主力製品の受注拡大を図る

### 機械サービス事業

- 製品とサービスの連携強化・拡充により、グローバル市場での顧客対応力を強化し、収益の拡大を目指す

### 製鋼事業

- ビレットでは鋼種拡大による市場開拓の強化と、鋳造品では大型高付加価値品で電力、資源エネルギー分野での受注獲得に注力



## 2012年度の取り組み・成果

### 全体

- 製造・販売・サービスが一体となった機動的な事業運営強化のため、宇部興産機械(株)と宇部テクノエンジ(株)合併を決定。
- 中国やタイ、メキシコのサービス拠点を拡充。

### 成形機事業

- 市場動向:北米の自動車販売は回復し、アジアや中南米では低価格車を中心とした普及が進む。国内ではエコカー減税政策などもあり自動車販売が堅調に推移。
- アジアと北米を中心に販売台数は伸長し、受注残高も増加。

### 産機事業

- 市場動向:中国の成長鈍化の影響や国内の設備投資の低迷から、堅型ミルや運搬機が国内外ともに苦戦。
- 国内外の需要低迷により受注残高が減少すると同時に案件の採算も悪化。

### 製鋼事業

- 市場動向:ビレットは中国などからの低価格品の流入、鋳造品は顧客の海外調達志向の継続などにより、量・採算ともに厳しい状況が継続。
- 既存顧客との関係を維持・強化しつつ、新市場・新規顧客を開拓。

## 2013年度の方針

- ◆ 海外拠点への投資やカンパニー内での人的資源の適材適所を促進。
- ◆ グループ会社間を越えた枠組みでの運営の一体化を図る。
- ◆ 既存の顧客を着実にフォローし、設備改造・更新や予備品供給など幅広いサービスに対応。

- ◆ 営業・設計・開発の一体運営による組織のスリム化を図る。
- ◆ 主要顧客のニーズを確実に取り込みながら、海外の現地顧客を開拓。

- ◆ コストダウンの徹底により採算性を改善。
- ◆ 国内では比較的堅調な電力分野で需要の確実な獲得。
- ◆ 海外では既存ルートのほか、拡充した拠点やエージェントを通じて引き合いの取りこぼしを回避。

- ◆ 特殊ビレットの鋼種拡大と国内・アジア市場での新規顧客開拓を図る。
- ◆ 品質向上、コストダウンの徹底。

# エネルギー・環境セグメント

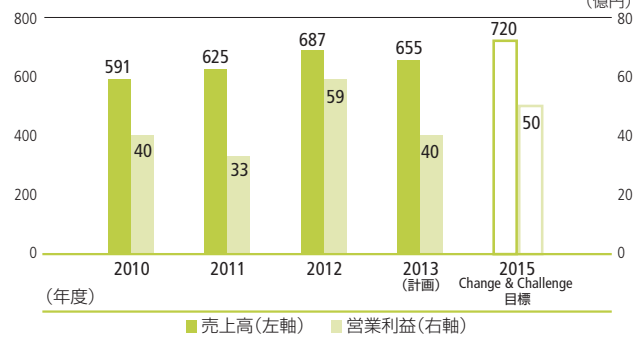


さらなる事業拡大と  
PKSなどのバイオマス燃料に  
積極的に取り組み、  
2020年度営業利益100億円  
を目指します。

エネルギー・環境事業部長  
蔵内 隆文

中期経営計画「Change & Challenge」では、石炭事業、電力事業のさらなる事業拡大を目指し、前中期経営計画比で1.5倍の設備投資を計画しています。エネルギー、電気ともに生産活動には不可欠であり、景気刺激策やエネルギー源としての石炭の見直しなど計画達成のための環境は整っています。「石炭・電力」はいずれも事業ポートフォリオにおいて「中核基盤事業」として位置づけられていますが、成長事業としての一面も併せ持っており、計画以上の業績達成を目標としています。加えて、PKSなどのバイオマス燃料にも積極的に取り組み、2020年度営業利益100億円の大台を目指します。

売上高および営業利益



	2012年度	2011年度	増減率 (%)
売上高	¥687	¥625	10.0
営業利益	59	33	77.5
資産	465	503	(7.6)
減価償却	24	28	(12.3)
資本的支出	18	9	99.1

## 2012年度の業績

エネルギー・環境セグメントの連結売上高は、前年度に比べ62億円(10.0%)増の687億円、連結営業利益は26億円(77.5%)増の59億円となりました。

石炭事業は、販売炭の売上数量、コールセンター(石炭中継基地)の取扱数量とも、化学、製紙会社向けを中心に好調でした。電力事業は、燃料である石炭価格の下落および電力需給逼迫に伴う売電価格上昇により採算が改善したことに加えて、IPP発電所に係る補修費が前年度に比べ減少しました。



沖の山コールセンター



## 中期経営計画「Change & Challenge —更なる成長に向けて—」における基本戦略

- 電力自由化などの電力システム改革の流れで生じるビジネスチャンスを生かし、電力および石炭事業を積極拡大
- 中長期的には低炭素社会への移行が見込まれるため、再生可能エネルギー事業を成長戦略と位置づけ、メガソーラー発電やバイオマス燃料供給を推進
- UBEグループの共通インフラ部門として、価格競争力のあるエネルギーを安定的に供給し、各種製品のコスト競争力を下支えする



### 2012年度の取り組み・成果

#### 石炭事業

- 市場動向:最大消費国の中国を含め、世界経済の減速により石炭価格は値下がり。
- PKSなどバイオマス燃料の石炭との混焼技術を開発。
- コールセンターの効率的運営によって取扱数量は増加。

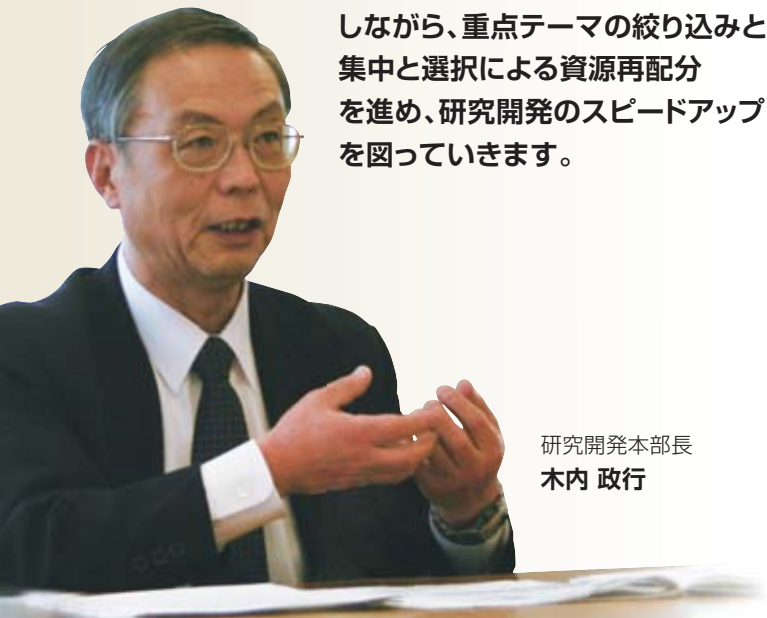
#### 電力事業

- 市場動向:東日本大震災以降、全国的に電力不足が恒常化。
- 自家発電およびIPPの発電量を最大化し余剰電力の外販によって、収益に貢献。
- メガソーラーの合弁会社を設立し、再生可能エネルギー事業へ本格参入。

### 2013年度の方針

- ◆ 市場動向:世界経済の低迷は続く予想され、石炭価格は引き続き低迷。
- ◆ 最適な備船構成によってフレートコストを低減し、石炭販売量を拡大。
- ◆ 預り炭取扱数量の拡大を目指す一方、効率化投資によるコールセンターのコスト競争力強化を図る。

- ◆ 市場動向:原発の再稼働時期が不透明なため、国内の電力不足は当面継続。
- ◆ 発電所の効率運用および自主的な節電により、外販電力量を最大化。
- ◆ 適切な補修と設備投資を実施し、自家発電、IPP設備の安定操業を確保。
- ◆ 2014年度からの営業運転を目指し、メガソーラー合弁会社の発電設備建設を計画どおり推進。



研究開発本部長  
木内 政行

各事業部門との連携を強化しながら、重点テーマの絞り込みと集中と選択による資源再配分を進め、研究開発のスピードアップを図っていきます。

新興国の台頭や地球環境保全への社会的要請の増大といった社会・市場動向、エネルギーの多様化・省エネルギーなどの産業界に関わる課題を踏まえ、中期経営計画「Change & Challenge」では既存事業強化のためのテーマと、次世代に向けた研究開発テーマのバランスを取り、集中と選択による資源再配分を進め、研究開発のスピードアップを図っていく方針です。

最も重要なことは、コアテクノロジーを生かしながら重点テーマを絞り込むことと資源の重点投入であると認識しています。商品力のポテンシャル、資源投入コスト対期待効果、緊急度などからテーマの評価、マイルストーンの共有を徹底しパフォーマンスを上げていくこと、そして日本ならではの新しい事業を創造し続けていくことがR&D部門の使命です。

## 2012年度の成果

「ステージアップ2012」の最終年度として、目標達成に向けた仕上げと次の中期経営計画に向けたR&D活動の迅速化を図りました。

具体的な成果としては、医薬関係では自社医薬品2剤が臨床試験段階に進みました。機能性無機材料分野では、UBEグループ各所に分散する蓄積技術をまとめ上げ、強いシナジーを生み出すべく横断的に展開するなど、グループ会社間での共同研究・開発などの連携強化も進めた結果、提案活動が活発化し有力なテーマも上がっています。また、ポリイミド原料の「BPDA」の製法プロセス改良が実プラントで稼働し、今後のコストダウンへの期待が高まっています。顧客からの評価も非常に高い新規の有機金属化合物(MO)は開発センターに移管され、ユーザーとのスペックのすり合わせを行うなど製品化への大詰めを迎えています。環境分野では、長年にわたり取り組んできた、VOC(揮発性有機化合物)対応塗料原料のポリウレタンディスパージョン(PUD)は、厳しいスペックをクリアし自動車用途への採用に目途がつかしました。

さらに、「グローバル化」と「オープンイノベーション」を推し進め、優良な技術の早期製品化に取り組みました。グローバル化はすなわち顧客のグローバル化であり、中国、韓国、台湾などの企業との協業による開発が増加しました。こうした動向に対応し、日本・タイ間で「グローバルCAE(工業製品の設計・開発工程を支援するコンピュータシステム)」活動をスタートさせたほか、タイ・スペインと三極一体による製品の生産技術やグレード開発などにも参画しました。一方、オープンイノベーションでは産官学連携や産産連携を一層、推し進めました。

## 「Change & Challenge」における研究開発戦略

「Change & Challenge」では、既存事業強化のためのテーマと、次世代に向けた研究開発テーマのバランスを取り、集中と選択による資源再配分を進めスピードアップを図ります。具体的には、①中核基盤事業強化と成長戦略事業の拡大、②育成領域の早期の成長戦略事業化、③新規重点分野の技術基盤強化と育成領域への早期移行、の3点を推進していきます。

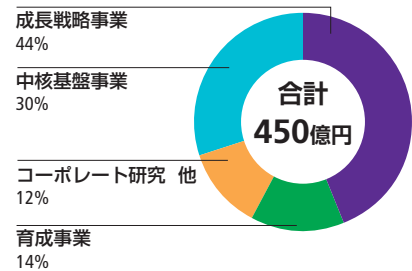
### 1. 中核基盤事業強化と成長戦略事業の拡大

化学分野を中心として、顧客の要求に応える機能・コストの実現を目指す。

前中期経営計画では、成長戦略と育成事業を中心に資源配分を行ってきましたが、「Change & Challenge」では、中核基盤事業においても、利益拡大が見込める分野には積極的に投資をしていく計画です。具体的な取り組み分野は以下のとおりです。

新規材料・ 化学品の開発	<ul style="list-style-type: none"> <li>●機能化学品(PUD, MO)</li> <li>●機能性樹脂(特殊ゴム、ナイロン)</li> <li>●車載用電解液・セパレーター</li> <li>●透明超耐熱ポリイミド</li> <li>●プリンタブルエレクトロニクス</li> <li>●高性能分離膜</li> <li>●新規医薬品</li> </ul>
生産技術革新	●カプロラクタム、窒化珪素、C1ケミカルズ

- 研究開発費は3年間で450億円とし、うち44%を成長戦略事業、30%を中核基盤事業に投入する。
- 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ていく。



## 2. 育成領域の早期の成長戦略事業化

「Change & Challenge」では「ステージアップ2012」における育成事業を組み替え、航空宇宙、情報電子、環境・エネルギーの3分野を育成領域と設定し、早期に目標規模と収益性を満たす成長戦略事業あるいは中核基盤事業として育成し事業化を加速させます。

航空宇宙	<ul style="list-style-type: none"> <li>●「PETI」(高耐熱複合材料用ポリイミド樹脂)</li> <li>●発泡ポリイミド</li> <li>●MLI(多層断熱材)</li> <li>●「チラノ繊維」</li> </ul>
情報電子	<ul style="list-style-type: none"> <li>●MGC光変換材料</li> <li>●SiAlON(窒化珪素系セラミックス)</li> <li>●ポリイミド多孔質膜</li> <li>●「POMP」(ポリアミド多孔質微粒子)</li> <li>●「ハイプレシカ」(シリカ単分散微粒子)</li> </ul>
環境・エネルギー	<ul style="list-style-type: none"> <li>●次世代電池材料</li> <li>●ヘリオトロピン(完全合成香料)</li> <li>●「スライドリングマテリアル」(環動高分子材料)</li> <li>●光触媒繊維</li> </ul>

なかでも、航空宇宙材料事業は、ほかの事業と比較し開発から事業化まで長期間を要する事業です。航空機エアダクト用断熱材向けに、超耐熱性や耐火性を特長とする発泡ポリイミドの評価が順調に進展しています。このほか、2016年度を目標に、次世代商用ジェットエンジン向けにチラノ繊維・チラノヘックスが実用化試験中であり、システム実証の段階に進んでいます。

## 3. 新規重点分野の技術基盤強化と育成領域への早期移行

研究開発ポートフォリオにおける、4つの重点分野に経営資源を配分し、技術基盤を強化して、既存事業の競争力を強化させるとともに、開発する新規材料を早期に育成領域に育てていきます。

### (1) 新炭素源・次世代ケミカルズ:新規ファイン機能ケミカルズ、炭素源多様化

バイオマスの利用などの次世代ケミカルズを含め、既存事業の継続性を担保するために、関連する原料ソースの多様化に取り組んでいきます。

### (2) 環境・エネルギー:高機能膜、希少金属代替、エネルギー変換材料、次世代電池材料

現在当社がトップクラスとなっている、電解液とセパレーターのリチウムイオン二次電池(LIB)向け材料を軸にLIBの進化に合わせ、安全性や

寿命をさらに向上させる新たな機能層を設けた次世代電池材料の開発を引き続き推進していくほか、エネルギー変換材料開発など当社のコアテクノロジーを生かして取り組んでいきます。

### (3) ヘルスケア:自社部材のヘルスケア領域への展開

自社が持つ多様な部材が医療分野でどのように展開できるか、産学連携、オープンイノベーションの枠組みにより進めていきます。非常に競争が激しい分野ですが、自社部材のアプリケーションの可能性を探求していきます。

### (4) 情報・電子:有機エレクトロニクス材料、次世代照明材料

これまで主流だった無機材料から有機材料に移行しコストダウンを図るというエレクトロニクス業界のパラダイムシフトに対応するため、広範な情報電子分野の中でも、有機エレクトロニクス材料に照準を合わせ研究開発を進めます。また、省エネ対応の次世代照明材料として、LED用新規蛍光材料MGC(メルトグロスコンポジット)光変換材料の早期事業化も図っていきます。

## オープンイノベーションの加速と人材育成

国内では、大学との連携を強化し、シーズ段階での共同研究に一層力を入れていくとともに、UBEにとって最適なパートナーであれば、海外も含めて積極的に活動を広げていく考えです。また、海外拠点のR&D組織も軌道に乗りつつあり、さらに顧客や生産設備に近い分野での取り組みを強化していきます。

人材育成については、2009年から実施している「2030年夢プロジェクト」を通じて、30代の研究者を中心に2030年に向かって狙うべき研究領域の検討を進めており、今後の進展が期待できる環境・エネルギー分野や情報通信分野にUBEグループはどう対応していくかという議論を深めています。



UBEグループは「CSRは、社会的公器としての役割を果たすという、企業の経営そのものである」との認識に基づき、コンプライアンスおよびリスク管理などの充実による公正な企業活動を推進するとともに、グループの創業時の理念である「共存同栄」の精神の下、社会との共生を目指し、株主や資本市場をはじめ、取引先・従業員・地域社会など、すべてのステークホルダーからの信認を深めていきます。

### CSRに対する基本的な考え方

UBEグループは、企業が社会と共生し、その責任を果たすための指針としてCSR基本方針を企業活動の中心において、企業と社会の持続的成長に取り組んでいます。

#### CSR基本方針

- 収益の継続的な向上を図りつつ健全な財務体質を実現して、企業価値の向上に努めます。
- 安全で環境に配慮した製品・サービス・システムの提供や、有害物質・廃棄物の削減、温暖化防止対策を通じて、地球環境保全に取り組めます。
- よりよいコーポレート・ガバナンスを追求してコンプライアンスの確立を図るとともに、働きやすい職場づくりと社会貢献活動に取り組めます。

### CSR推進体制

UBEグループでは、CSR基本方針に掲げた項目に関する最高意思決定機関として、グループCEOを委員長としたグループ経営委員会メンバーで構成する「グループCSR委員会」を設置し、CSRに関する基本方針およびCSR活動の推進に関する重要事項の決定・見直し、実績把握などを行っています。

### CSR推進のための取り組み

「CSRとは経営そのものである」との観点から、CSR活動の具体的実践のため、UBEグループの役員・社員一人ひとりが、取り組んでいくべきCSR課題についてステークホルダーごとにまとめたCSRマトリックスを策定しています。なおCSRマトリックスの項目については、必要に応じて内容を見直し、UBEグループとして取り組むべきCSR課題を毎年明確にしています。

2010年度からは経営トップと現場社員との距離感を縮めることにより、UBEグループとしての一体感を醸成し、業績向上に結びつけることを狙いとして、社長と工場およびグループ会社の現場主任クラスの社員による車座ミーティングを始めました。これまでに延べ457人が参加し、今後も継続して開催する予定です。

### コーポレート・ガバナンス

経営の効率化と透明性の向上、意思決定の迅速化、経営責任の明確化および経営監視機能の強化など、コーポレート・ガバナンスの充実に引き続き取り組んでいます。

### コーポレート・ガバナンス体制

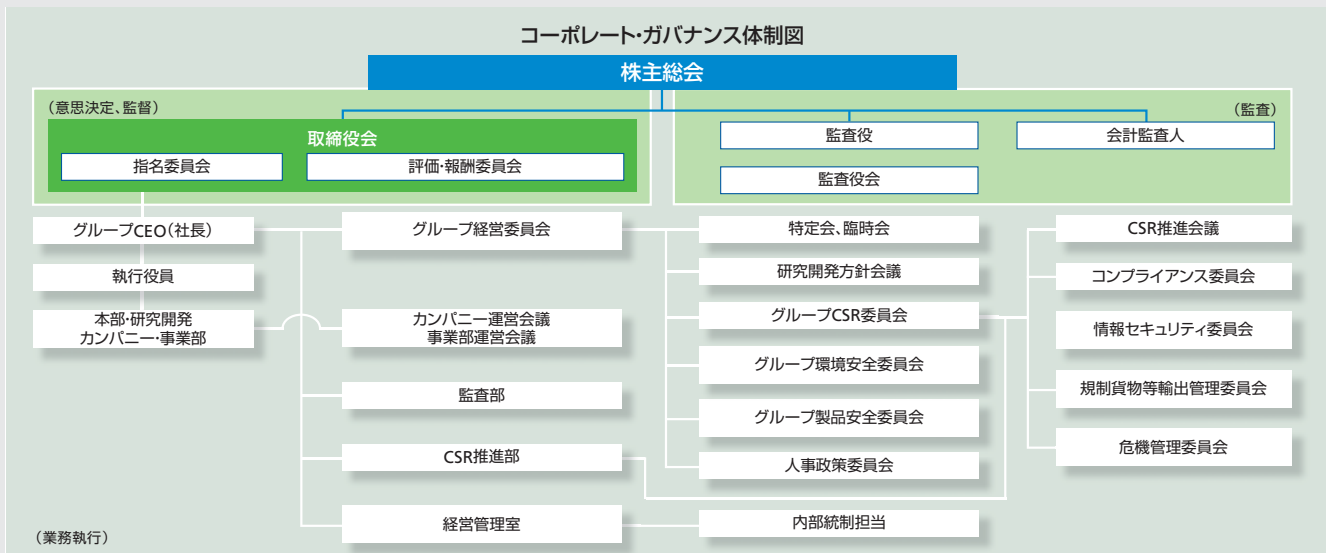
(2013年5月末現在)

UBEでは「ガバナンス機能」と「マネジメント機能」の分離を目的として、執行役員制度を導入しています。それにより、執行役員が業務執行に専念できる体制を整え、意思決定の迅速化を図るとともに、取締役会の役割を株主利益の代弁者として中長期的視点から株主価値の最大化を推進する機関として明確に位置づけ、業務執行の妥当性・効率性を監督することにより、透明性を高め、株主価値の最大化とリスクの最小化を図っています。

また、取締役会を機動的に運営するための内部委員会として指名委員会と評価・報酬委員会を設置しています。

さらに、意思決定に第三者の視点を加え経営の透明性・客観性を確保するため、社外取締役2名を招聘しています。なお、UBEグループの短期的および中長期的業績向上を図るために、機動的な役員人事の実現および成果主義を徹底すべく、取締役・執行役員の任期は1年としています。

当社は最適なコーポレート・ガバナンスのあり方を常に検討しながら、企業経営における執行機能の強化・迅速化と、戦略的意思決定機能、コーポレート・ガバ



### 「グループ経営」、「カンパニー連結経営」の運営方法

#### グループマネジメント

取締役会よりUBEグループの業務執行を委任されたグループCEO(=社長)が、執行方針を明確にし、各カンパニーの目標を設定するとともに、その目標の達成に必要な経営資源を配分する。またカンパニーの権限を超える重要執行案件の解決に当たる。

#### グループ経営委員会

「グループ経営指針」および「グループ経営委員会規程」に基づき、グループ全体の資源配分や調整が必要な事項、グループ全体に影響を及ぼす重要事項について審議・決定しています。

### カンパニーマネジメントおよび業務(事業)執行

グループマネジメントと合意した方針に基づき配分された経営資源を有効活用し、カンパニーの目標達成に向けて自律的に業務を執行する。

#### カンパニー・事業部運営会議

「グループ経営指針」および「カンパニー・事業部運営会議規程」に基づき、カンパニー・事業部レベルにおける当社およびグループ会社の事業戦略など重要事項を審議・決定しています。

ナンス機能の一層の充実を今後とも図っていきます。

#### 取締役会

取締役会は、法令・定款および取締役会規程で規定された事項や、会社の基本方針、重要な執行案件について、株主利益の代弁者として中長期的な視点から審議・決議しています。取締役6名(うち社外取締役2名)によって構成され、意思決定の迅速化に取り組んでいます。取締役会議長は原則として執行役員を兼任

しない取締役が務め、必要な都度開催しています(2012年度は13回開催)。

また、取締役会を機動的に運営するための下部組織として取締役数名による「指名委員会」「評価・報酬委員会」を設置しています。

指名委員会、評価・報酬委員会ともに取締役5名で構成され、それぞれの委員長は社外取締役が務めています。

#### 監査役会

監査役会は、社外監査役2名を含む4名(うち常勤監査役は3名)で構成され、取締役会から独立した立場の監査役が、会社の業務執行を監査しています。

**監査体制**

当社の監査役監査の組織は、監査役4名(うち社外監査役2名)および監査役スタッフである監査役室(2名)から構成されています。監査業務は年度ごとに設定される監査方針および監査計画に基づいて実施され、監査役は取締役会のほか重要な会議に出席し意見を述べるとともに、重要な決裁書類を閲覧し、取締役などからの業務報告聴取などにより、取締役および執行役員の職務執行が適正に行われているかを監査しています。

**監査役**

監査役は、会計監査人と定期的に会合を持ち、会計監査人の監査計画、監査の実施状況などを聴取しているほか、グループ会社の監査役から監査実施状況の報告を受けるとともに、監査の質の向上のために監査研修会や意見交換会を

定期的に行っています。

また、監査役と監査部とは定期的に情報交換を実施し、監査役監査時には必要に応じ、監査部のメンバーが監査役の補助者として同行するなど密接な連携を図っています。

**内部監査**

内部監査は、独立組織として社長に直属している監査部が実施しており、海外法人も含めてUBEグループ全体を監査の対象とし、内部統制の状況、法令、マニュアルなどの遵守状況をチェックし、経営活動全般にわたり潜在的リスクの洗い出しに努めています。また、監査部長はコンプライアンス委員会、情報セキュリティ委員会などの全社横断的なリスク管理対応組織のメンバーとなっており、各委員会と連携してリスク管理体制の強化を図っています。

**独立役員の状況**

(2013年5月末現在)

2009年12月に実施された有価証券上場規程などの一部改正により、一般株主保護の観点から、上場会社に対して、独立役員の確保が義務づけられました(有価証券上場規程第436条の2)。独立役員とは、一般株主と利益相反が生じるおそれのない社外取締役または社外監査役を指します。独立役員には、上場会社の取締役会などにおける業務執行に係る決定の局面などにおいて、一般株主の利益への配慮がなされるよう、必要な意見を述べるなど、一般株主の利益保護を踏まえた行動をとることが期待されています。当社では、社外取締役の元田 充隆、東 哲郎両名と、社外監査役の岩淵 毅の計3名を独立役員として選任しています。

**役員の報酬決定に関する方針**

報酬の体系は、基本報酬、株式報酬型ストックオプション、年次賞与で構成されています。

- (1) 基本報酬は、当期純利益やフリー・キャッシュ・フローなどの連結業績の達成度合いに応じた部分、各役員の職務目標の達成度合いに応じた部分、労働安全成績の達成度合いに応じた部分をそれぞれ合算して算定しています。
- (2) 株式報酬型ストックオプションは、株主との利害関係を一致させ役員の中長期的な目標達成のインセンティブを高めることを目的に各役員の役位に応じて付与を行っています。
- (3) 年次賞与は、連結業績に連動させて算定しています。
- (4) 報酬の水準については、常に外部の客観的データも参考にしつつ、その客観的妥当性を確認しているほか、透明性、客観性を確保するため、取締役会の内部委員会である評価・報酬委員会にて審議され、その審議結果は取締役会に提案・報告されています。

**2012年度の役員報酬**

役員区分	報酬等の総額 (百万円)	報酬等の種類別の総額(百万円)			
		基本報酬	ストック オプション	賞与	退職 慰労金
取締役 (社外取締役を除く)					
【5名】	216	183	17	14	—
監査役 (社外監査役を除く)					
【2名】	57	54	—	3	—
社外役員					
【5名】	67	62	—	5	—

## UBEグループの持続的な成長を促すよう、中長期的な観点で経営を見る役割を重視しています

社外取締役役に就任して2年目を迎えましたが、UBEグループが掲げる企業理念やビジョンの内容に感銘を受けると同時に、それらが社風として浸透していることに感心しています。従業員・経営層ともに中長期的にコミットすることが前提であったかつての日本企業では、理念やビジョンの浸透はさほど難しいことではありませんでした。しかし、昨今の世界的な変化のスピードの中で、私たち日本企業の考え方もややもすると短期的な思考に走る傾向にあり、従業員のコミットメントも薄れがちになるのは否めません。その点、UBEグループは、創業の理念やビジョンを形骸化させず、従業員や地域社会をととも大切に社風が根づいており、取締役会も率直な議論とガバナンスの仕組みを工夫し透明性を担保されています。今後も、こうした組織風土を大切に、経営をしてほしいと思っています。

また、UBEは比較的早い時期に、アジアや新興国での基盤づくりを行ってまいりましたが、世界的な変化のスピードは、これまで経験したことがない速さで動いています。こうした動きに遅れ

を取らないためには、最先端の技術を吸収して、その中からまた自分たちの独自の技術を生み出していき、創造していくというようない盤固めと意欲を常に持っていることが肝要であると考えています。そして、世界の動きをマネジメントの中にどのように取り込んでいくのか、その仕組みづくりが、UBEに限らず日本企業全体が直面している課題であると捉えています。

社外取締役として、複雑で加速度的な世界の動きを見通す眼力ともいうべきものを可能な限り発揮するとともに、中長期的な観点でUBEグループの持続的な成長、言い換えれば、アジアそして世界をリードする企業となるために尽力していきたいと思っています。



社外取締役  
東 哲郎

### 社外取締役の機能

(2013年5月末現在)

元田 充隆(2005年6月就任)は、シンクタンクの経営者(2009年6月まで三菱UFJリサーチ&コンサルティング代表取締役社長)としての経験に基づく、マクロ経済的な観点からの貴重な意見や景況分析など、当社の経営に対し、社外の独立した視点からの大所高所に立脚した有用な助言を提供しています。

東 哲郎(2012年6月就任)は、長年にわたり半導体製造装置などの大手メーカーである東京エレクトロン(株)の経営に携わり、同社を世界有数の半導体製造装置メーカーに育て上げた優れた経営手腕、並びに国内外のエレクトロニクス

業界に対する幅広い知見と豊富な経営に基づく意見など、当社の経営に対して社外の独立した視点から貴重な助言を提供しています。

元田 充隆は、2012年度に開催された13回の取締役会すべてに、東 哲郎は就任後開催された10回の取締役会のうち9回にそれぞれ出席しており、両名ともそれぞれの専門的見地から助言・提言を行うなど経営監視機能を十分発揮しました。また、指名委員会、評価・報酬委員会についても全回出席しています。

### 株主総会および議決権行使の状況

UBEでは、株主総会日の約3週間前に招集通知を発送するほか、議決権の行使については、株主総会に出席できない株主の方々でも議決権行使が行えるよう、郵送に加え、インターネットや携帯電話による方法を提供しています。また、株主の議決権行使環境の改善として「機関投資家向け議決権電子行使プラットフォーム」も利用しています。

2012年6月28日に開催した株主総会では、当日議決権行使された株主数は19,718名(うち書面とインターネットを通じて議決権行使された株主数18,532名)となり議決権行使率は76.8%となりました。

2012年6月28日開催の株主総会議決権行使状況

決議事項	賛成数(個)	反対数(個)	棄権(個)	賛成率
第1号議案 剰余金の処分の件	748,093	1,280	712	97.4%
第2号議案 取締役7名選任の件				
田村 浩章	732,131	17,303	650	95.4%
竹下 道夫	745,876	3,557	650	97.1%
古川 陽道	746,270	3,164	650	97.2%
泉原 正人	746,286	3,148	650	97.2%
元田 充隆	701,274	48,159	650	91.3%
野口 章二*	701,143	48,290	650	91.3%
東 哲郎	746,111	3,323	650	97.2%
第3号議案 監査役1名の専任の件				
三宅 節郎	714,570	34,875	650	93.1%
第4号議案 補欠社外監査役1名選任の件	730,859	18,602	650	95.2%
第5号議案 役員賞与の支給の件	731,032	18,411	650	95.2%

\* 野口 章二は、2013年5月7日逝去により取締役を退任しました。

財務報告に係る内部統制システム

UBEグループは、金融商品取引法の定める内部統制報告制度への対応として、企業会計審議会の公表した「財務報告に係る内部統制の評価及び監査の基準並びに財務報告に係る内部統制の評価及び監査に関する実施基準の設定について(意見書)」に示されている内部統制の基本的枠組みに準拠して財務報告に係る内部統制を整備および運用しています。

また、一般に公正妥当と認められる財務報告に係る内部統制の評価の基準に準拠した評価を行った結果、2013年3月末日時点におけるUBEグループの財務報告に係る内部統制は有効であると判断しました。

コンプライアンスの徹底

UBEグループは、企業倫理確立のため「私達の行動指針」を制定し、これを企業活動および役員・社員がとるべきコンプライアンス実践の基準・規範としています。

コンプライアンス体制として、コンプライアンス・オフィサーを置き、コンプライアンス・オフィサーの諮問機関として顧問弁護士を加えた「コンプライアンス委員会」を設置しているほか、コンプライアンスに関する問題を迅速に察知・是正するため、職制ルートによらず役員・従業員が直接連絡できる通報窓口(UBE C-Line)を設けるなど、体制と仕組みの整備・強化に努めています。また、ホームページを利用してコンプライアンスに関する情報提供および、e-ラーニングや集合研修など、啓発・教育にも注力しています。2012年度は、コンプライアンス推進事務局がグループの各職場に出向いてコンプライアンス研修会を開催し、57回987名が参加しました。

リスク管理・危機管理

当社グループ各事業における事業リスクについては、当該事業部門にて各々のリスクの把握・特定とその発生可能性や影響度を評価し、適切な対策を講じています。特にグループ各社に共通したリスク管理テーマについては、前述の「コンプライアンス委員会」のほかに「情報セキュリティ委員会」「規制貨物等輸出管理委員会」を設置し対応しています。

また、グループ危機管理規程に基づき「危機管理委員会」を設置し、大震災や新型インフルエンザなど、当社グループの事業運営に重大な影響を及ぼす社会一般的な危機発生に対応した社員の安全確保策やBCP(事業継続計画)を整備し、定期的に検証・見直しを行っています。

環境保全への取り組み

エネルギー多消費事業を有するUBEグループでは、高い温室効果ガス削減目標を掲げ、CO<sub>2</sub>排出・削減の定量的把握に取り組むとともに、環境貢献型技術・製品の開発に力を注いでいます。



## 「ステージアップ2012」における 環境への取り組み

UBEグループでは、「ステージアップ2012」における基本方針の一つである地球環境問題への対応と貢献を推進するため、以下の目標を掲げていました。

### 温室効果ガス削減 2015年度目標

- エネルギー起源のCO<sub>2</sub>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CO<sub>2</sub>(廃棄物由来CO<sub>2</sub>含まず)の排出量: 20%削減(1990年度比)

これらの目標はいずれも、前倒しで達成しています。

## 環境貢献型事業の拡大

2009年度に約400億円であった環境貢献型事業の売上高を、2015年度には約1,200億円に拡大させることを目指すとともに、UBEグループの材料を使った環境にやさ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・省資源、温室効果ガス削減、さらには生物多様性保全など、地球環境保全に貢献していきます。

既存事業では、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をはじめ、LIB用電解液やセパレーター、LED用有機金属化合物、ガス分離膜、香木乱伐を回避する合成香料、VOC(揮発性有機化合物)発生の少ない環境コーティング材料などの拡販を図ると

ともに、セメント製造工程での廃棄物処理や樹脂リサイクルなどの事業拡大を図ってきており、着実に環境貢献型事業の売上は拡大しています。

「Change & Challenge」では、新規事業の事業化を加速させる計画です。次世代電池材料の開発、パームカーネルシエル(椰子核殻:PKS)などの新規バイオマス燃料、再生可能エネルギーによる発電事業、光関連素材(LED材料の充実など、早期の事業化を進めます。

## 社会貢献活動

1897年の創業以来、当社は地域社会との「共存同栄」を掲げ、学校・病院など社会資本の整備をはじめ、幅広く社会貢献活動を実施してきました。現在も、この精神の下、医療サービスの提供、文化活動、森林保護などのボランティア活動、学術研究施設への助成など、国内外を問わずさまざまなかたちで地域社会の活性化と学術振興に尽力しています。

1959年に設立された(財)宇部興産学術振興財団では日本の学術研究を奨励し、研究視察の充実や学術研究を志す人を支援しています。2012年度は136件の研究テーマの応募がありました。なお、当財団は2010年9月に内閣府より公益認定を受け、10月に公益財団法人となりました。

また、2010年からは(社)日本化学工業協会の「化学人材育成プログラム」に発起人企業の1社として、大学と企業の

研究のミスマッチを解消することにも寄与しています。

文化支援では、1936年に設立された(財)渡辺翁記念文化協会では、UBEの創業者である渡辺祐策翁の個人資産をもとに郷土文化の向上を目的として、講演会、音楽会などの文化芸術活動を支援しています。また、2008年から、音楽を通じて地域文化の振興に貢献することを目的に「宇部興産グループ・チャリティコンサート日本フィルハーモニー交響楽団・宇部公演」を開催するとともに、公演の全入場料収入を、地元の中学校と音楽関連団体などに寄付しています。

さらに、グローバル展開の主要な拠点となっている、タイやスペインをはじめ、シンガポールやアメリカなどで地域住民とのコミュニケーションを積極的に図る活動を展開しています。

UBEグループのCSR活動に関する詳細な説明は、UBEグループCSR報告書をご覧ください。

[http://www.ube-ind.co.jp/japanese/eco/csr\\_report.htm](http://www.ube-ind.co.jp/japanese/eco/csr_report.htm)

# 経営陣

(2013年6月27日現在)



田村 浩章



竹下 道夫



山本 謙



泉原 雅人



元田 充隆



東 哲郎



草間 高志

## 取締役

### 取締役会長

田村 浩章

### 代表取締役社長

竹下 道夫

### 代表取締役

山本 謙

### 取締役

泉原 雅人  
元田 充隆\*  
東 哲郎\*  
草間 高志\*

## 監査役

三宅 節郎  
喜多村 尚也  
杉尾 整\*  
落合 誠一\*

## 執行役員および管掌

### 社長執行役員

竹下 道夫  
グループCEO

### 専務執行役員

山本 謙  
社長補佐兼グループCCO並びに購買・物流本部長および総務・人事室管掌

### 杉下 秀幸

機能品・ファインカンパニープレジデント

### 常務執行役員

チャルニア ピチットクン  
アジア統括部長

### 渡邊 史信

化成品・樹脂カンパニープレジデント

### 妙中 信之

医薬事業部長 兼 開発推進部長

### 久保田 隆昌

宇部渉外部並びに中央病院担当

### 松波 正

建設資材カンパニープレジデント 兼 セメント事業部長

### 木内 政行

研究開発本部長

### 杉瀬 良二

研究開発本部副本部長 兼 医薬品品質保証部並びに知的財産部担当

### 平井 雅典

建設資材カンパニー生産・技術本部長 兼 資源リサイクル事業部並びに技術開発研究所担当

### 三隅 淳一

化学生産・技術本部長

### 泉原 雅人

グループCFO並びに経営管理室長

### 岡田 徳久

機械・金属成形カンパニープレジデント

## 執行役員

### 佐藤 津義

建設資材カンパニーグループ会社、建材事業部並びに資源事業部担当

### 松永 悦夫

化学生産・技術本部ポリマー開発センター、ケミカル開発センター、機能品開発センター、先端エナジーマテリアル開発センター並びに自動車部材開発センター担当兼研究開発本部副本部長およびUBEグループ機能性無機材料事業化推進室担当

### 野嶋 正彦

欧州統括部長

### 市川 正隆

環境安全部担当

### 山本 篤

総務・人事室長およびグループCSR担当

### 井本 充彦

建設資材カンパニー監理部長

### 蔵内 隆文

エネルギー環境事業部長

### 久次 幸夫

機械・金属成形カンパニー機械部門長 兼 宇部興産機械(株)代表取締役社長

### 相川 誠

化学生産・技術本部生産統括部長 兼 宇部ケミカル工場長

### 田中 隆文

機能品・ファインカンパニー戦略企画部長

CEO：最高経営責任者  
CCO：最高コンプライアンス責任者  
CFO：最高財務責任者  
CSR：企業の社会的責任

\*社外取締役または社外監査役

## 6年間の要約財務情報

宇部興産株式会社および連結子会社  
3月31日に終了した年度

	単位:百万円					
	2013	2012	2011	2010	2009	2008
<b>事業状況:</b>						
セグメント別売上高:						
化成品・樹脂.....	¥219,368	¥231,026	¥204,516	¥165,098	¥220,033	¥241,773
機能品・ファイン.....	61,111	64,368	68,777	60,374	89,785	95,034
医薬(注1).....	11,452	11,186	8,853	9,994	—	—
建設資材.....	208,364	209,155	200,470	188,396	213,785	211,270
機械・金属成形.....	71,310	72,575	83,433	81,750	111,042	121,271
エネルギー・環境.....	68,769	62,518	59,145	54,155	76,864	58,164
その他.....	25,294	25,911	26,852	19,096	5,163	5,208
調整額.....	(39,646)	(38,086)	(35,984)	(29,307)	(31,969)	(28,436)
売上高.....	626,022	638,653	616,062	549,556	684,703	704,284
売上原価.....	517,769	512,447	494,046	448,328	572,010	564,876
販売費及び一般管理費.....	78,291	80,200	77,653	73,633	81,530	83,508
営業利益.....	29,962	46,006	44,363	27,595	31,163	55,900
税金等調整前当期純利益.....	15,842	37,595	28,747	15,592	13,510	40,890
当期純利益.....	8,265	22,969	17,267	8,217	11,664	24,031
<b>財政状態:</b>						
総資産:						
流動資産.....	287,399	284,417	281,701	261,587	277,553	297,893
有形固定資産.....	323,717	313,949	313,945	324,732	332,418	360,031
投資その他の資産.....	74,768	66,599	65,866	68,474	68,015	62,974
資産合計.....	685,884	664,965	661,512	654,793	677,986	720,898
負債及び純資産:						
流動負債合計.....	250,936	267,391	249,701	246,473	269,025	318,072
固定負債合計.....	184,195	173,167	200,362	206,130	214,238	183,794
少数株主持分.....	34,736	24,472	24,048	23,033	22,527	24,988
純資産.....	250,753	224,407	211,449	202,190	194,723	219,032
<b>その他:</b>						
1株当たり情報(円):						
当期純利益.....	8.22	22.85	17.18	8.17	11.59	23.88
配当金.....	5.00	5.00	5.00	4.00	4.00	5.00
純資産.....	214.35	198.41	186.02	177.88	170.92	192.72
その他の情報:						
売上高営業利益率(%).....	4.8	7.2	7.2	5.0	4.6	7.9
総資産事業利益率(ROA)(%) <sup>(注2)</sup> .....	4.8	7.2	7.2	4.4	4.8	8.2
発行済株式総数(千株).....	1,009,165	1,009,165	1,009,165	1,009,165	1,009,165	1,008,996
連結子会社数(社).....	67	67	66	67	65	67
株主数(人).....	57,243	55,407	57,537	59,232	60,202	56,834
従業員数(人).....	11,090	11,081	11,026	11,108	11,264	11,058

(注1) 医薬事業は、2009年3月期まで機能品・ファインセグメントに含まれていました。

(注2) 総資産事業利益率(ROA)=(営業利益+受取利息・受取配当金+持分法による投資損益)/総資産(期中平均)

## 財務分析

### 財務戦略

UBEグループは、2010年度から3年間にわたる中期経営計画「ステージアップ2012—新たなる挑戦—」の中で、2015年度のターゲットを以下のように定めています。

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

「ステージアップ2012」は、これらを実現するための直近3カ年のアクションプランと位置づけ、「持続的成長を可能にする収益基盤の確立」「財務構造改革の継続」「地球環境問題への対応と貢献」を基本方針とし、最終年度に達成すべき数値目標を以下のとおり掲げました。

「ステージアップ2012」の折り返し地点となった2011年半ば以降、中国経済成長の減速、カプロラクタム設備の新增設による供給過剰、車載用LIB市場の立ち上がりの遅れ、国内エレクトロニクス・家電業界の不振といった市場環境の大幅悪化による影響を受け、計画最終年度である2012年度の収益目標は未達となりました。

一方、キャッシュ・フロー重視の経営を徹底してきた結果、財務面では、事業構造改革に伴う費用を吸収した上で、ネットD/Eレシオと自己資本比率は達成することができ、格付はA格を取得することができました。

項目		2012年度中計目標	2012年度実績
財務指標	ネットD/Eレシオ	1.0倍未満	0.98倍
	自己資本比率	30.0%以上	31.4%
収益指標	売上高営業利益率	7.5%以上	4.8%
	総資産事業利益率 (ROA)	7.5%以上	4.8%
	自己資本当期純利益率 (ROE)	12.0%以上	4.0%

### 連結対象会社の範囲

2012年度末の連結子会社数は67社で、前年度末と増減はありません。内訳としては、新規子会社であるウベ・タイランド、カンパニー・リミテッドを連結範囲に含めました。一方、浦安宇宙生コン(株)は、2012年度中に清算終了したため除外しました。

### 経営成績

#### 2012年度の概況

2012年度の経済情勢は、米国では緩やかな回復が続いたものの、欧州財政危機への不安が世界経済に影響を及ぼし、アジアでも中国をはじめとして景気の拡大テンポが鈍化するなど、世界経済は減速感が広がりました。一方、国内経済は、復興必要な

などを背景とする持ち直しの動きは見られたものの、為替の変動や海外景気の減速など、不透明な環境が続きました。

このような状況の下、UBEグループは、2012年度を最終年度とする3カ年の中期経営計画「ステージアップ2012—新たなる挑戦—」の基本方針である「持続的成長を可能にする収益基盤の確立」「財務構造改革の継続」「地球環境問題への対応と貢献」に基づき、各事業課題の解決に向け、取り組んできました。

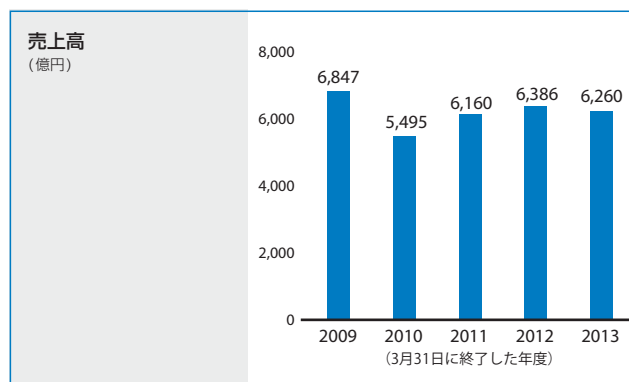
この結果、連結売上高は前年度に比べ126億円(2.0%)減の6,260億円、連結営業利益は160億円(34.9%)減の299億円、連結経常利益は127億円(31.3%)減の280億円、連結当期純利益は147億円(64.0%)減の82億円となりました。

### 営業の状況

#### 売上高

カプロラクタムのスプレッド低下など化学品の市況悪化により、化成品・樹脂セグメントの売上が大幅に減少しましたが、エネルギー・環境セグメントの増収により、売上高は前年度比126億円(2.0%)減にとどまり、6,260億円となりました。

また、海外売上高は、前年度比72億円(3.6%)増の2,052億円となり、海外売上高の総売上高に対する比率は前年度比1.8ポイント増加し32.8%となりました。



#### 売上原価、販売費及び一般管理費

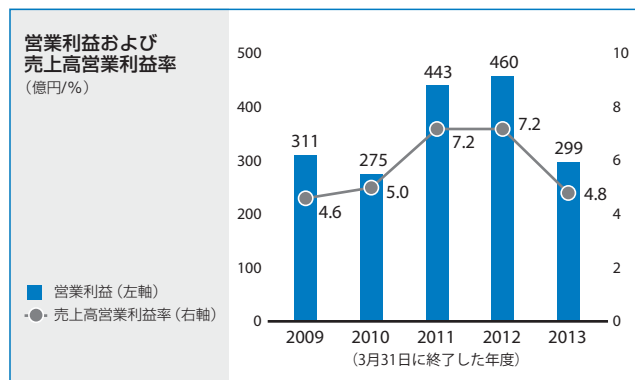
売上原価は、原料の高騰などにより、前年度から53億円(1.0%)増加し5,177億円となり、売上高に対する比率は前年度比2.5ポイント増加の82.7%となりました。

販売費及び一般管理費は前年度比19億円(2.4%)減少し782億円となり、売上高に対する比率も前年度の12.6%から12.5%に低下しました。

販売費及び一般管理費に含まれる研究開発費は前年度から2億円(1.7%)増加の140億円となり、売上高に対する比率は0.1ポイント上昇し2.2%となりました。

## 営業利益

営業利益は前年度比160億円(34.9%)減少し299億円となり、売上高営業利益率は2.4ポイント低下し4.8%となりました。建設資材セグメントはセメントの国内販売数量の増加と固定費の削減により、機械・金属成形セグメントは成形機および産業機械の出荷増と成形機の採算が改善したことにより、また、エネルギー・環境セグメントは主に電力事業の採算改善やIPPの補修費が減少したことにより、これら3セグメントは増益となりました。また、化成品・樹脂セグメントはカプロラクタムのスプレッド(製品と原料の値差)縮小や合成ゴムの販売価格の低下により、機能品・ファインセグメントは販売価格の低下により、医薬セグメントは自社医薬品の販売価格の改訂などにより、これら3セグメントは減益となりました(セグメント別の詳細は12~23ページの「事業レビュー」をご参照ください)。



## その他収益(費用)

その他損益は前年度から57億円悪化し、141億円の損失となりました。金融収支純額は5億円(15.9%)改善し26億円の費用となりました。そのほか、その他の損失は65億円(103.6%)増の127億円となりました。主な要因としては、堺工場におけるカプロラクタム生産停止に伴い、減損損失が10億円増加し31億円となったこと、固定資産処分損が60億円増加し91億円となったこと、関連事業損失が24億円増加し27億円となったことなどによるものです。

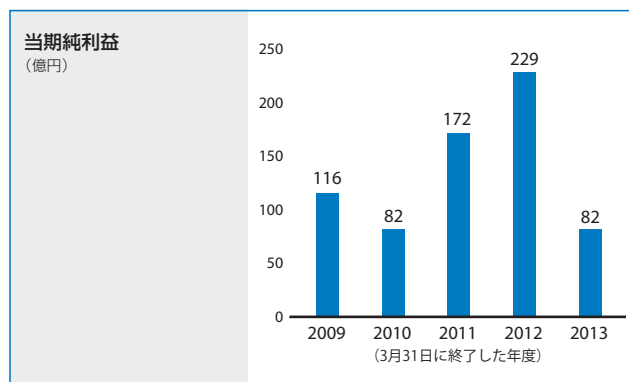
これらの結果、税金等調整前当期純利益は217億円(57.9%)減少し158億円となりました。

## 当期純利益

税金等調整前当期純利益の減少に伴い法人税、住民税及び事業税と法人税等調整額の合計額も、前年度より66億円減少し65億円となり、税効果会計適用後の法人税の負担率は41.3%となりました。

これらの結果、当期純利益は147億円(64.0%)減少し82億円となりました。1株当たり当期純利益は、前年度の22.85円に対して8.22円となりました。

なお、純利益を自己資本の期中平均で割ったもので算出する自己資本当期純利益率(ROE)は、7.9ポイント下降し4.0%となりました。また、総資産事業利益率(ROA)は2.4ポイント下降し4.8%となりました。ROAは、連結子会社および関連会社の営業利益、利息および受取配当金、および持分法による投資損益を合計したものを、総資産の期中平均で割ったものです(ROAについては36ページをご参照ください)。



## 財政状態

### キャッシュ・フローの状況

営業活動によるキャッシュ・フローは、前年度に比べ54億円増の461億円のキャッシュ・インとなりました。税金等調整前当期純利益は217億円減少し158億円となり、非資金項目である減価償却費313億円の振戻し、売上債権の減少88億円、仕入債務の減少74億円、法人税等の支払額115億円などによるものです。

投資活動によるキャッシュ・フローは、390億円のキャッシュ・アウトとなりました。これは主に千葉石油化学工場の合成ゴム製造設備や堺工場における電池材料生産設備の増強などによる有形および無形固定資産の取得による支出373億円、関係会社株式の取得による支出66億円、関係会社株式の売却による収入40億円などによるものです。

財務活動によるキャッシュ・フローは、前年度に比べ68億円減少の58億円のキャッシュ・アウトとなりました。長期借入金の返済による支出359億円、社債の償還による支出150億円、配当金の支払額50億円、長期借入れによる収入286億円、社債の発行による収入149億円、少数株主からの払い込みによる収入96億円などによるものです。

この結果、現金及び現金同等物の期末残高は、前年度末に比べ28億円増加し359億円となりました。

資産および負債・純資産の状況

総資産は、前年度末に比べ209億円(3.1%)増加し6,858億円となりました。

流動資産は、29億円(1.0%)増加の2,873億円となりました。これは主に、受取手形及び売掛金が減少したものの、現金及び預金が30億円、繰延税金資産が33億円増加したことによるものです。なお、たな卸資産回転率は、前年度の6.6回から6.4回に低下しました。

有形固定資産は、前年度末に比べ97億円(3.1%)増加し3,237億円となり、投資その他の資産(AR用勘定科目)は、81億円増加し747億円となりました。

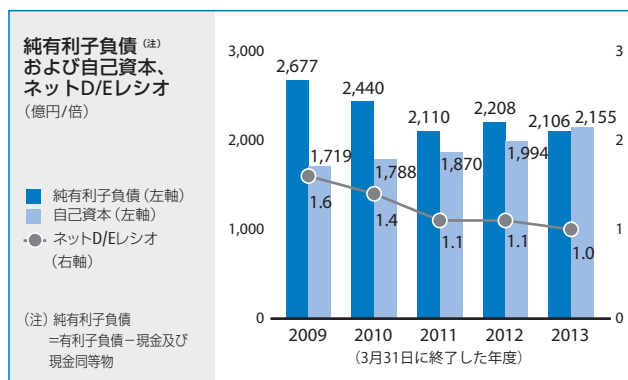
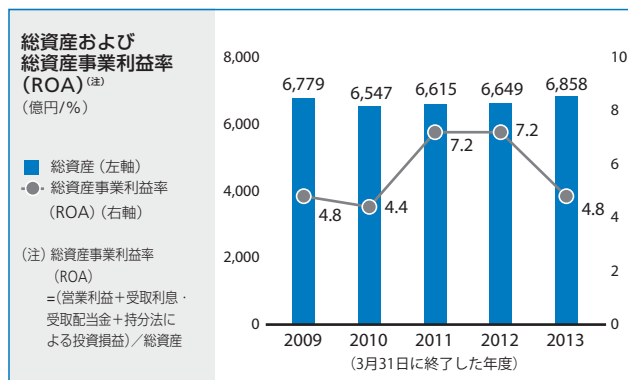
負債は、前年度末に比べ54億円(1.2%)減少し4,351億円となりました。流動負債は、164億円減少し、2,509億円となりました。これは主に、短期借入金、コマーシャル・ペーパー、1年内償還予定の社債、リース債務の有利子負債が103億円、支払手形及び買掛金が55億円それぞれ減少したことによるものです。これにより、流動比率は前年度の106.4%から114.5%に改善しました。

固定負債は、前年度末に比べ110億円(6.4%)増加し1,841億円となりました。長期借入債務が117億円減少した一方で、社債が149億円増加したことが主な要因です。短期借入金、コマーシャル・ペーパー、1年内償還予定の社債、長期借入債務、リース債務の合計16億円を含む有利子負債は、前年度末に比べ73億円減少し2,466億円となりました。

なお、海外の投資家が理解しやすいように、表示形式の組替を行っているため、当社では有利子負債にリース債務を含めていますが、英文財務諸表にはリース債務という勘定科目はなく、Other current liabilities とOther long-term liabilitiesに合わせ16億円を含んでいます。

純資産は、前年度末に比べ263億円(11.7%)増加し2,507億円となりました。これは、剰余金の配当により利益剰余金が50億円減少した一方で、当期純利益により利益剰余金が82億円増加、タイ国子会社における第三者割当増資の実施などにより少数株主持分が102億円増加、また為替換算調整勘定が118億円改善したことなどによるものです。

自己資本比率は前年度末から1.4ポイント上昇し31.4%となり、ネットD/Eレシオは前年度の1.11倍から0.98倍に改善しました。また1株当たり純資産は、前年度末の198.41円から214.35円に増加しました。



利益配分に関する基本方針および2012年度の配当

当社は配当の実施を株主に対する重要責務として認識し、業績に対応した配当を行うことを基本方針としています。一方、株主の中長期的な利益確保を図る上で、財務体質の改善や将来の事業拡大のための内部留保の充実も重要と考えており、これらを総合的に勘案して株主総会に付議する株主配当案を決定しています。

2010年度を初年度とする中期経営計画においては、連結当期純利益の20%~25%を目安として配当することを掲げており、この方針に沿って2012年度については1株当たり5円とさせていただきます。これにより、連結配当性向60.8%となります。

なお、2013年度についても1株当たり5円の期末配当を予定しており、今後も業績の向上に伴い着実な増配を目指します。

2013年度の連結業績見通し

今後の経済情勢につきましては、引き続き新興国の経済成長が期待されるもののそのテンポは鈍化しており、先進国においても米国では景気回復傾向にあるものの、欧州財政危機や米国財政問題などにより世界経済は依然景気の下振れ懸念が拭え

ない状況です。国内経済においては、東日本大震災からの復興需要、円高是正に伴う輸出環境の改善などが見込まれ、景気は持ち直しの動きが見られるものの、海外景気の下振れリスクや、電力価格の上昇、原燃料価格や為替などの先行き不透明な要因もあることから、事業環境は判断を許さない厳しい先行きが予想されます。こうした情勢を踏まえ、2013年度の業績見通しについては、2013年4月から2014年3月までの為替水準を1USD=95円、国産ナフサ1kl=64,700円と想定し、以下のとおり予想しています。

連結売上高は、化成系・樹脂セグメントおよび機能系・ファインセグメントでの販売数量増による増収などにより、6,750億円と予想しています。連結営業利益は、化成系・樹脂セグメント、機能系・ファインセグメントおよび建設資材セグメントにおいて販売数量増などによる増益が見込まれるため、2012年度を上回る340億円と予想しています。連結経常利益は285億円、連結当期純利益は2012年度に比べ特別損益の改善などを見込み145億円とそれぞれ予想しています。

## 事業などのリスク

当社グループの事業その他に関するリスクについて、投資者の判断に重要な影響を及ぼす可能性があると考えられる主な事項を下記のとおり記載いたします。なお、当社グループは、これらのリスク発生の可能性を認識した上で、発生の回避・分散および発生した場合の対応、リスクの移転、危機管理対策などに最大限努力する方針です。

下記事項には、将来に関するものが含まれますが、当該事項は有価証券報告書提出日(2013年6月27日)現在において判断したものであり、また、事業などのリスクはこれらに限られるものではありません。

### 1. 原燃料の市況動向

当社グループ化成系・樹脂セグメントにおける主要製品の主原料購入価格は、国際市況や原油・ナフサ価格の動向などに影響され変動いたします。これら主原料購入価格の変動が、製品の需給状況などにより、タイムリーに製品価格に転嫁されない場合、当社グループの業績および財務状況に悪影響を与える可能性があります。また、当社グループはセメント焼成用および自家発電用として石炭を海外から購入していますが、石炭の調達価格が上昇に転じた場合、当社グループの業績および財務状況に悪影響を与える可能性があります。

### 2. 化成系・樹脂事業の収益

化成系・樹脂事業の収益は、主要製品の主な市場である日本、アジア、欧州における需要動向、需給環境に大きく依存いたします。このため、これら地域において、経済の変調などにより需要が大幅に減少する場合、また、他社の生産能力増強や他地域からの製品流入などによる供給増などにより需給環境が悪化し、製品市況の低迷やスプレッド(製品と原料の値差)の大幅な縮小などが生じる場合には、当社グループの業績および財務状況に悪影響を与える可能性があります。

### 3. 機能系材料事業の収益

機能系・ファインセグメントの機能系材料事業は、情報技術やデジタル家電関連分野を主な市場とし、主として、世代交代の早い製品向けに材料を供給しています。このため、顧客の要求に合致した材料をタイムリーに開発することが必要となりますが、開発の遅延などにより、これに応ずること

ができない場合、当社グループの業績および財務状況に悪影響を与える可能性があります。また、情報技術関連製品特有の激しい需要変動の減少局面が現実化する場合、当社グループの業績および財務状況に悪影響を与える可能性があります。

### 4. 医薬品原体・中間体事業の収益

医薬品原体・中間体事業は、原体や中間体を製薬会社から受託し製造する受託事業と自社単独または製薬会社との共同により新規医薬品の研究開発を行う創業事業を内容としています。

受託事業については、研究開発支出は限定的ではありませんが、規格を満たす一定規模の製造設備設置などの先行的支出が必要となります。一方、受託対象となる医薬品が新薬である場合、製薬会社が製造承認を当局から得るためには長期間を要し上市できない場合もあることや、受託済みであっても副作用などにより承認が取り消されたり本格的上市が遅延することもあり得ます。また、受託生産中の当該原体・中間体から生産される医薬品が競合激化、特許期限切れに伴う後発品の上市などにより販売不振に陥る可能性があります。

創業事業については、自社単独研究と製薬会社との共同研究の2種に大別されます。最終的な事業形態として、何れのタイプの研究においても、ライセンスアウトを基軸とした戦略を採ることにより、臨床試験の膨大な出費や成功率の問題に関するリスクを軽減しているものの、ライセンスアウトまでに研究開発費用が必要であるため、研究や事業化の成否に係るリスクが存在します。また、製薬会社の新薬開発と同様、当局の承認後であっても承認取消や上市遅延の可能性があります。

受託事業・創業事業に係るこのようなリスクが顕在化する場合、当社グループの業績および財務状況に悪影響を与える可能性があります。

### 5. セメントの国内需要

建設資材セグメントの主要製品であるセメントの国内需要は、当面の間、震災復興の需要増もあるものの、公共投資が今後抑制され、加えて企業の海外進出が加速していくと民需の減少となります。これによりセメント販売量が減少すると収益の下押し要因となります。このため、当社グループでは輸出による操業度維持、セメント製造工程での廃棄物(有償での受入)処理拡大、諸費用削減などの対応策を実施していますが、一定期間需要が減少を続けた場合、当社グループの業績および財務状況に悪影響を与える可能性があります。

### 6. 機械事業の収益

機械・金属成形セグメントの機械事業は、製品とサービスの連携強化・拡充により、成長の続く新興国を中心としたグローバル市場での収益拡大に取り組んでいます。しかしながら、競争激化による販売価格の低下などのリスクが顕在化する場合、当社グループの業績および財務状況に悪影響を与える可能性があります。

### 7. 外国為替の変動

当社グループは、外貨建の輸出入などに係る通貨変動に対するリスクを、債権・債務の均衡化、為替予約などのヘッジ取引により一定限度まで低減していますが、短期および中長期の予測を超えた為替変動が当社グループの業績および財務状況に悪影響を与える可能性があります。

当社グループ海外会社は現地通貨で財務諸表を作成しているため、換算時の為替レートにより円換算額が影響を受けます。また、当社グループのタイ国の事業会社はUSD建有利子負債を保有していますが、同負債に係る返済、利払い、決算時の現地通貨への換算時に、為替レートにより差損益が発生する可能性があります。

### 8. 金融市場の動向

当社グループは、資金調達時の金融市場の動向により当社グループの業績および財務状況に影響を受けます。金利変動に対するリスクは金利スワップなどのヘッジ取引により一定限度まで低減していますが、短期および

## 経営分析

び中長期の予測を超えた金利変動が、当社グループの業績および財務状況に悪影響を与える可能性があります。

### 9. 海外での事業活動

当社グループはアジア、北米・南米、欧州などにて生産および販売活動を行っていますが、海外での事業活動には、通常、予期しない法律や規制の変更、産業基盤の脆弱性、人材の確保・技術の習熟、労働組合などの経済的なリスク、テロ・戦争・その他の要因による社会的又は政治的混乱などのリスクが内在します。こうしたリスクが顕在化することによって、海外での事業活動に支障が生じ、当社グループの業績および財務状況に悪影響を与える可能性があります。

### 10. 知的財産・製造物責任(PL)

当社グループでは知的財産の重要性を認識し、その保護・活用に努めていますが、適切に保護・活用できず、違法に侵害された場合、また、当社グループの製品の欠陥に起因して製品回収や損害賠償につながるリスクが現実化し、これを保険により補填できない事態が生じた場合には、事業活動に支障が生じ、当社グループの業績および財務状況に悪影響を与える可能性があります。

### 11. 産業事故および災害など

当社グループの危険物や高圧ガスを取扱う工場において、万一大きな産業事故あるいは地震・風水害などの災害による生産設備の大きな損壊などが発生した場合には、補償などを含む産業事故災害への対策費用、生産活動の停止による機会損失および顧客に対する補償、さらに社会的信用の失墜などによって、当社グループの業績および財務状況に悪影響を与える可能性があります。

また、当社グループが供給を受けている主要な原材料などのサプライヤーにおける事故・災害などにより、当社グループの事業活動に支障が生じ、業績および財務状況に悪影響を与える可能性があります。

### 12. 公的規制

当社グループは、事業展開する各国、地域の法令・規制などの各種規制に従って事業を行っていますが、これらの環境規制を含むさまざまな規制についての変更、強化や新たな規制の適用が生じた場合には、当社グループの業務活動の制限、規則遵守のためのコスト増大、規制に従う会計・税務上の対応などにより当社グループの業績および財務状況に悪影響を与える可能性があります。

### 13. 石綿

当社グループでは、過去に石綿含有製品の製造・販売を行っており、また工場施設に石綿含有建材などを使用しています。工場施設の石綿を除去するために全面的又は部分的交換に順次着手しており、交換が完了するまでの期間に亘って一定額の支出が予想されます。また、従業員(退職者を含む)や工場周辺住民などの健康被害に関連して、労災認定者の大幅な増加、訴の提起、法規制の更なる強化などがある場合には、当社グループの業績および財務状況に悪影響を与える可能性があります。

### 14. 訴訟

当社グループでは法令遵守に努めていますが、広範な事業活動のなかで訴訟を提起される可能性もあります。なお、現在係争中の主な訴訟事件は次のとおりです。これらの訴訟の最終的な結果やその時期については、現時点で予測することができません。

2008年5月以降、建設作業など従事者およびその遺族らが国およびウベボード(株)(当社連結子会社)を含む建材メーカー40社余に対して、建設現場で使用されていた石綿含有建材の石綿粉じんを吸引して石綿関連疾患に罹患したとして、連帯して損害を賠償するように求めて東京地方裁判所(請求額合計120億1千2百万円)および横浜地方裁判所(請求額合計29億2千6百万円)に訴えを提起していましたが、横浜地方裁判所は2012

年5月25日、原告の請求をすべて棄却する判決を言渡しました。また、東京地方裁判所は2012年12月5日、原告の国に対する請求を一部認容し建材メーカーに対する請求を棄却する判決を言渡しました。これらの判決に対して、原告らはいずれも控訴し、東京高等裁判所に係属中です。

前記の訴え提起以降、札幌、京都、大阪および福岡の各地方裁判所に同様の訴えが提起されており、現在前記控訴事件2件を含めて13件が係属中で、請求額は合計177億円です。

### 15. たな卸資産の収益性の低下による簿価切下げ

2008年4月1日以後開始する事業年度より「棚卸資産の評価に関する会計基準」が適用され、通常の販売目的で保有するたな卸資産は取得原価をもって貸借対照表価額とするが、期末において正味売却価額が取得原価より下落している場合には、収益性が低下していると判断し、当該正味売却価額まで貸借対照表価額を切下げ、取得原価と当該正味売却価額の差額は当期の費用として処理することとなりました。このため、当社グループにおいて、原燃料購入価格の上昇、製造固定費の増加、生産量の減少、製品販売価格の下落などが生じる結果、簿価切下げの単位となっている製品などのたな卸資産について、正味売却価額が取得原価を下回る場合には、当社グループの業績および財務状況に悪影響を与える可能性があります。

### 16. 固定資産の減損

当社グループは2003年度から「固定資産の減損に係る会計基準」を適用していますが、今後、遊休土地の時価が更に低下したり事業環境が大幅に悪化するなどの場合には、追加的な減損損失が発生し、当社グループの業績および財務状況に悪影響を与える可能性があります。

### 17. 有価証券

当社グループは時価のある有価証券を保有し、そのほとんどが上場株式であるため、株式相場下落により、当社グループの業績および財務状況に悪影響を与える可能性があります。

### 18. 退職給付債務

当社グループの退職給付債務および退職給付費用は、年金数理計算上使用される割引率や退職率、昇給率などの前提条件と年金資産の期待運用収益率などに基づき計算されており、年金資産の運用利回り悪化、割引率の低下などが、当社グループの業績および財務状況に悪影響を与える可能性があります。

### 19. 繰延税金資産

当社グループは将来減算一時差異および税務上の繰越欠損金に対し、繰延税金資産を計上しています。繰延税金資産は、将来の課税所得などに関する予測に基づき回収可能性を検討し計上していますが、実際の課税所得が予測と異なり、繰延税金資産の取崩が必要となる場合には、当社グループの業績および財務状況に悪影響を与える可能性があります。

### 20. 中期経営計画

当社グループは、2013年度を初年度とする3カ年の中期経営計画「Change & Challenge -更なる成長に向けて-」をスタートしました。本計画では、持続的成長を可能とする収益基盤の強化、グローバルでのグループ力の最大化、資源・エネルギー・地球環境問題への対応と貢献を基本方針とし、最終年度である2015年度における目標経営指標を売上高営業利益率・総資産事業利益率、各7%以上、自己資本当期純利益率12%以上と設定しています。

当社グループは、上記基本方針並びに目標経営指標の達成に向け努力していますが、想定外の事業環境変化や上記1から19の記載事項を含めたさまざまなリスクが顕在化した場合には、当社グループの業績および財務状況に悪影響を与える可能性があり、その結果、中期経営計画が計画どおりに実行できない可能性や目標経営指標が未達になる可能性があります。



# 投資家向け情報

(2013年3月31日現在)

## 宇部興産株式会社

**国内オフィス：** 東京本社 (IR広報部)  
〒105-8449  
東京都港区芝浦1-2-1 シーバンスN館  
TEL: (03)5419-6110  
FAX: (03)5419-6230

**宇部本社**  
〒755-8633  
山口県宇部市大字小串1978-96  
TEL: (0836)31-2111  
FAX: (0836)21-2252

**創立：** 1897年

**普通株式：** 発行済株式数：1,009,165,006株

**資本金：** 584億円

**株主数：** 57,243名

**定時株主総会：** 毎年6月

**上場証券取引所：** 東京証券取引所市場第一部(コード：4208)  
福岡証券取引所

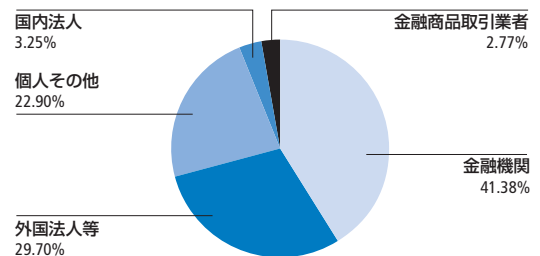
**株主名簿管理人：** 三菱UFJ信託銀行株式会社  
〒100-8212  
東京都千代田区丸の内1-4-5

**独立監査人：** 新日本有限責任監査法人

### 大株主

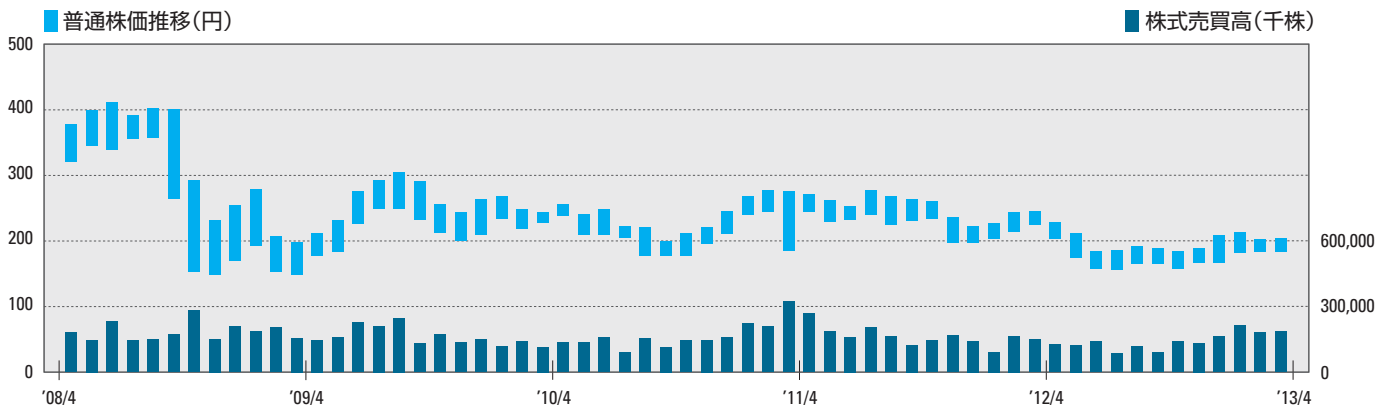
株主名	持株数 (千株)	持株比率 (%)
日本マスタートラスト信託銀行株式会社(信託口)	57,698	5.72
日本トラスティ・サービス信託銀行株式会社(信託口)	51,196	5.07
全国共済農業協同組合連合会	34,994	3.47
日本トラスティ・サービス信託銀行株式会社(信託口9)	30,403	3.01
ジェーピー モルガン チェース バンク380055	25,470	2.52
ステート ストリート バンク アンド トラスト カンパニー	24,338	2.41
818517ノムラルクスマルチカレンシジエイピストクリド	20,278	2.01
日本生命保険相互会社	20,000	1.98
住友生命保険相互会社	20,000	1.98
ピーピーエイチ493025ブラックロックグローバル アロケーションファンドインク	14,309	1.42

### 株式の所有者別状況



### 株価推移および株式売買高

(東京証券取引所)



# 主要子会社および関連会社

(2013年3月31日現在)

## 海外オフィス

- 1 UBE AMERICA INC.**  
261 Madison Avenue, 28th Floor, New York, NY 10016, U.S.A.  
Tel: +1 (212) 551-4700  
Fax: +1 (212) 551-4739
- 2 UBE CORPORATION EUROPE, S.A.**  
Poligono El Serrallo, Grao de Castellón 12100, Spain  
Tel: +34 (964) 738000  
Fax: +34 (964) 280013
- 3 UBE EUROPE GMBH**  
Immermann Hof, Immermannstr. 65B, D-40210 Düsseldorf, Germany  
Tel: +49 (211) 178830  
Fax: +49 (211) 3613297
- 4 UBE LATIN AMERICA SERVIÇOS LTDA.**  
Rua Iguatemi, 192-13°andar-cj 134, 01451-010 Itaim Bibi Sao Paulo, Brazil  
Tel: +55 (11) 30785424  
Fax: +55 (11) 30788532
- 5 UBE SINGAPORE PTE. LTD.**  
150 Beach Road, 20-05 Gateway West, Singapore 189720  
Tel: +65-6291-9363  
Fax: +65-6293-9039
- 6 UBE KOREA CO., LTD.**  
2nd Floor, Donghooon tower, 702-19, Yeoksam-dong, Gangnam-gu, Seoul, 135-513, Korea  
Tel: +82 (2) 555-7590  
Fax: +82 (2) 557-7592
- 7 UBE (SHANGHAI) LTD.**  
Room 2501-03, Metro Plaza, 555 Loushanguan Road, Shanghai, China P.C. 200051  
Tel: +86 (21) 6273-2288  
Fax: +86 (21) 6273-3833
- 8 UBE (HONG KONG) LTD.**  
Rooms 1001-1009, Sun Hung Kai Centre, 30 Harbour Road, Hong Kong  
Tel: +852-2877-1628  
Fax: +852-2877-1262
- 9 UBE TAIWAN CO., LTD.**  
9F, No. 205, Dunhua North Road, Songshan Dist., Taipei City 10595, Taiwan (R.O.C.)  
Tel: +886-2-8712-7600  
Fax: +886-2-8712-7608
- 10 UBE INDUSTRIES INDIA PRIVATE LTD.**  
Office No. -304, 3rd Floor, Times Tower, M.G Road, Sector-28, Gurgaon - 122001, Haryana, India  
Tel: +91-124-422-7801~03  
Fax: +91-124-422-7801

## 主要連結子会社

① 国名 ② 事業内容 ③ 議決権の所有割合

### 化成系・樹脂

- 11 宇部フィルム株式会社**
  - ① 日本  
Tel: (0836) 88-0111  
Fax: (0836) 89-0005
  - ② プラスチックフィルム製品の製造・販売
  - ③ 77.5%
- 12 THAI SYNTHETIC RUBBERS CO., LTD.**
  - ① タイ  
Tel: +66-2206-9300  
Fax: +66-2206-9310
  - ② ポリブタジエンゴムの製造・販売(タイ)
  - ③ 74.0%
- 13 UBE CHEMICALS (ASIA) PUBLIC CO., LTD.**
  - ① タイ  
Tel: +66-2206-9300  
Fax: +66-2206-9310
  - ② カプロラクタム、ナイロン6の製造・販売(タイ)
  - ③ 73.8%
- 14 UBE ENGINEERING PLASTICS, S.A.**
  - ① スペイン  
Tel: +34 (964) 738000  
Fax: +34 (964) 280013
  - ② ナイロン6の製造・販売(スペイン)
  - ③ 100.0%
- 15 UBE CHEMICAL EUROPE, S.A.**
  - ① スペイン  
Tel: +34 (964) 738000  
Fax: +34 (964) 280013
  - ② カプロラクタム、硫安、精密化学品の製造・販売(スペイン)
  - ③ 100.0%

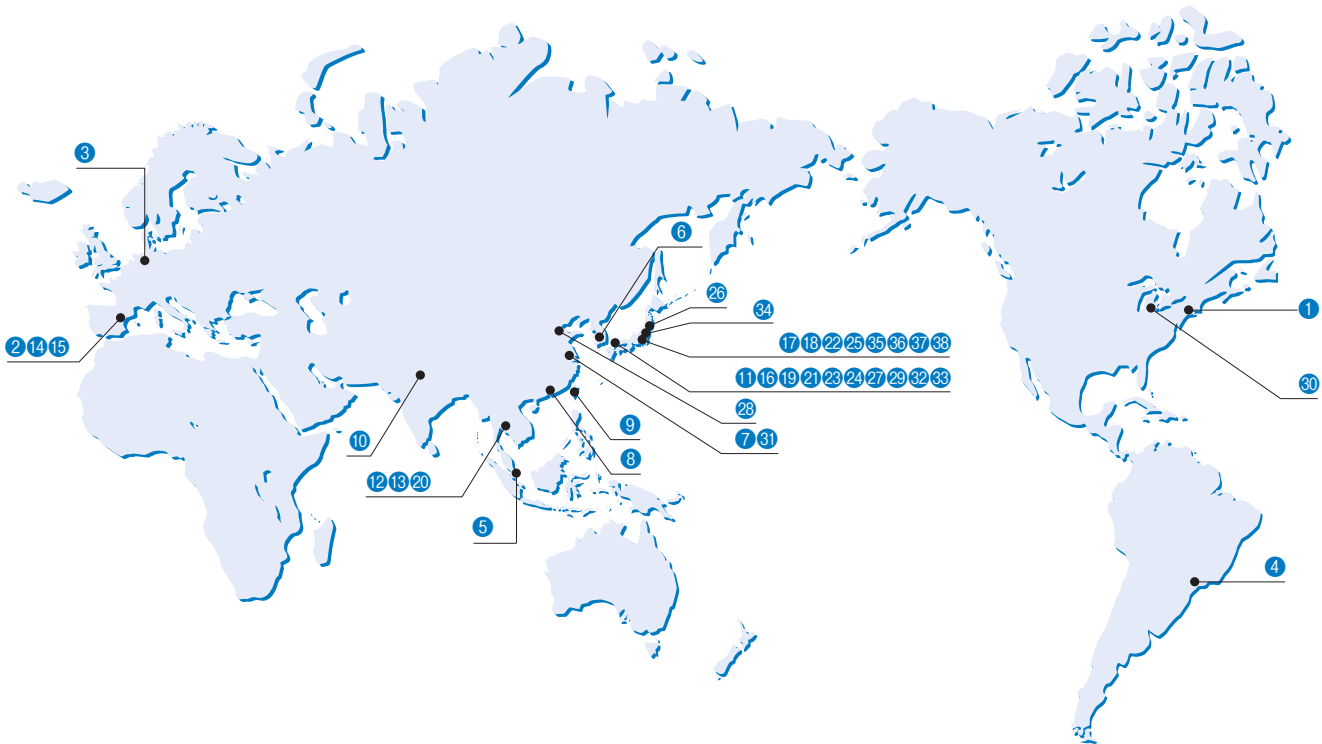
- 16 宇部アンモニア工業有限公司**
  - ① 日本  
Tel: (0836) 31-5858  
Fax: (0836) 34-0472
  - ② アンモニア、その他の製造・販売
  - ③ 50.6%
- 17 宇部MC過酸化水素株式会社**
  - ① 日本  
Tel: (03) 5419-6340  
Fax: (03) 5419-6342
  - ② 過酸化水素の製造・販売
  - ③ 51.0%

### 機能系・ファイブ

- 18 宇部日東化成株式会社**
  - ① 日本  
Tel: (03) 6667-2411  
Fax: (03) 6667-2433
  - ② ポリプロピレンの成形品および繊維、FRP製品の製造・販売
  - ③ 100.0%
- 19 明和化成株式会社**
  - ① 日本  
Tel: (0836) 22-9211  
Fax: (0836) 29-0100
  - ② フェノール樹脂等の製造・販売
  - ③ 100.0%
- 20 UBE FINE CHEMICALS (ASIA) CO., LTD.**
  - ① タイ  
Tel: +66-2206-9300  
Fax: +66-2206-9310
  - ② 1,6ヘキサジジオールおよび1,5ペンタンジオールの製造・販売
  - ③ 100.0%

### 建設資材

- 21 宇部マテリアルズ株式会社**
  - ① 日本  
Tel: (0836) 31-0156  
Fax: (0836) 21-9778
  - ② 海水マグネシア、マグネシウム水酸化物、生石灰、消石灰、その他の製造・販売
  - ③ 54.3%
- 22 宇部建設資材販売株式会社**
  - ① 日本  
Tel: (03) 5487-3584  
Fax: (03) 5487-3567
  - ② 生コンクリートと建築資材、その他の販売
  - ③ 100.0%
- 23 宇部興産海運株式会社**
  - ① 日本  
Tel: (0836) 34-1181  
Fax: (0836) 34-1183
  - ② 内航海運、港湾運送、通関業、船舶代理店業
  - ③ 82.6%
- 24 ウベボード株式会社**
  - ① 日本  
Tel: (0836) 22-0251  
Fax: (0836) 22-0271
  - ② ボード、波板、OAフロアの製造・販売および責任施工
  - ③ 100.0%



**25 株式会社関東宇部ホールディングス**

- ① 日本  
Tel: (03) 5759-7715  
Fax: (03) 5759-7732
- ② セメントおよび骨材の販売、経理事務・会計事務受託事業
- ③ 100.0%

**26 大協企業株式会社**

- ① 日本  
Tel: (0191) 25-3161  
Fax: (0191) 25-4163
- ② 生コンクリートとコンクリート2次製品の製造・販売
- ③ 79.6%

**27 萩森興産株式会社**

- ① 日本  
Tel: (0836) 31-1678  
Fax: (0836) 21-4554
- ② 生コンクリートとコンクリート2次製品の製造・販売
- ③ 75.1%

**28 南通宇部コンクリート有限公司**

- ① 中国  
Tel: +86 (513) 8535-5222  
Fax: +86 (513) 8535-5221
- ② 生コンクリートの製造・販売
- ③ 100.0%

**機械・金属成形**

**29 宇部興産機械株式会社**

- ① 日本  
Tel: (0836) 22-0072  
Fax: (0836) 22-6457
- ② ダイカストマシン、射出成形機、押出プレス、破碎機、クレーンコンベヤ、橋梁、鉄構、その他産業機械等、金型の製造・販売
- ③ 100.0%

**30 UBE MACHINERY INC.**

- ① アメリカ  
Tel: +1 (734) 741-7000  
Fax: +1 (734) 741-7017
- ② 金属・樹脂成形機械に関するサービス、販売、組立、メンテナンス(米国)
- ③ 100.0%

**31 宇部興産機械(上海)有限公司**

- ① 中国  
Tel: +86 (21) 5868-1633  
Fax: +86 (21) 5868-1634
- ② 金属・樹脂成形機械に関するサービス、販売、組立、メンテナンス
- ③ 100.0%

**32 宇部テクノエンジニア株式会社**

- ① 日本  
Tel: (0836) 34-5080  
Fax: (0836) 34-0666
- ② 産業機械・装置に関するサービス:メンテナンス、自動化・環境関連機器の製造・販売
- ③ 100.0%

**33 株式会社宇部スチール**

- ① 日本  
Tel: (0836) 35-1300  
Fax: (0836) 35-1331
- ② 鋳鋼品、鋳鉄品、圧延用鋼塊ピレットの製造・販売
- ③ 100.0%

**34 株式会社福島製作所**

- ① 日本  
Tel: (024) 534-3146  
Fax: (024) 533-8318
- ② 船用機械、産業機械、リサイクル機器の製造・販売
- ③ 100.0%

**エネルギー・環境**

**35 宇部シーアンドエー株式会社**

- ① 日本  
Tel: (03) 5419-6331  
Fax: (03) 5419-6332
- ② 輸入一般炭の販売
- ③ 75.5%

ほかに連結子会社42社

**持分法適用関連会社**

**36 宇部丸善ポリエチレン株式会社**

- ① 日本  
Tel: (03) 5419-6164  
Fax: (03) 5419-6249
- ② 低密度ポリエチレンおよびスーパーポリエチレンの生産・販売および開発
- ③ 50.0%

**37 UMG ABS株式会社**

- ① 日本  
Tel: (03) 5148-5170  
Fax: (03) 5148-5186
- ② ABS樹脂の製造・販売
- ③ 50.0%

**38 宇部三菱セメント株式会社**

- ① 日本  
Tel: (03) 3518-6670  
Fax: (03) 3518-6685
- ② セメントおよび土質安定セメントの販売
- ③ 50.0%

ほかに持分法適用関連会社22社



## 宇部興産株式会社

東京本社（経営管理室 IR 広報部）

〒 105-8449 東京都港区芝浦 1-2-1 シーバンスN館  
TEL:03-5419-6110 FAX:03-5419-6230

宇部本社（宇部渉外部）

〒 755-8633 山口県宇部市大字小串 1978-96  
TEL:0836-31-2111 FAX:0836-21-2252

URL: <http://www.ube.co.jp>

