

UBE Vision 2030 Transformation

~1st Stage~

経営概況説明会

2023年5月23日 (火)

UBE株式会社

代表取締役社長 泉原 雅人

- I 2022年度総括と2023年度業績予想
- II 長期ビジョン UBE Vision 2030 Transformation（再掲）
- III 中期経営計画 UBE Vision 2030 Transformation～1st Stage～ 進捗
- IV 資本政策（キャッシュ・アロケーション）
- V スペシャリティ化学の成長戦略
ポリイミドチェーン（ポリイミド、分離膜）、コンポジット、ファインケミカル（C1ケミカル）
- VI ESG/DXの取り組み
- VII 各事業の成長戦略

The background is a vibrant blue with a dynamic, abstract pattern of light streaks and rays emanating from the left side, creating a sense of motion and depth. The streaks are lighter shades of blue and white, contrasting with the darker blue background.

I

2022年度総括と2023年度業績予想

- 新中期経営計画 UBE Vision 2030 Transformation ~1st Stage~ の下、UBEグループの新体制がスタート
- 本体は化学事業会社として、スペシャリティ化を推進。傘下の機械・セメント事業会社に対しては株主として適切なガバナンスを果たす
- 複合事業会社 宇部興産株式会社 → 化学事業持株会社 UBE株式会社へ



		2021年度	2022年度	差異
主要項目	営業利益	440億円	163億円	△277億円
	経常利益	415億円	△87億円	△502億円
経営指標	売上高営業利益率 (ROS)	6.7%	3.3%	△3.4%
	自己資本利益率 (ROE)	6.7%	△1.9%	—

■ 2022年度業績—前年度対比

- 売上高は、ウクライナ情勢に伴う原燃料価格高騰に対して各製品の販売価格是正を進め、また機能品セグメントにおいて販売が堅調に推移したものの、セメント関連事業を持分法適用関連会社に移管したことにより減収
- 営業利益は、樹脂・化成品セグメントにおける原燃料価格高騰および需要減退による販売数量減少に加え、アンモニア工場の定期修理により減益
- 経常利益、親会社株主に帰属する当期純利益は、営業利益の減少に加え、セメント関連事業が石炭価格高騰の影響を強く受け、また構造改革に係る特別損失を計上したことから赤字に

■ 2022年度に実行した施策

- 事業拡大・能力増強
 - ✓ 高純度硝酸工場の増設 (+50%) に着手 (日本)
 - ✓ PCD製造設備の増設 (+4千トン) に着手 (タイ)
 - ✓ 特殊コンパウンド設備の新設に着手 (タイ)
 - ✓ 分離膜製造設備の増設 (+80%) に着手 (日本)
- アライアンス・M&A・事業再編
 - ✓ UBE三菱セメント社が営業開始
 - ✓ 明和化成社を吸収合併
 - ✓ エーピーアイコーポレーション社を買収
 - ✓ 米国事業の統括会社を新設し、グループ会社を再編

- 樹脂・化成品セグメントを中心とした需要回復や原燃料価格の一定の下落により増収増益を見込む。
UBE三菱セメント社の業績改善に伴い持分法投資損益は大幅に改善

(単位：億円)

項目	'22年度	'23年度	差異
売上高	4,947	5,450	503
営業利益	163	300	137
経常利益	△87	385	472
親会社株主に帰属する当期純利益	△70	275	345
有利子負債	2,181	2,480	299
自己資本	3,616	3,780	164
自己資本利益率 (ROE)	△1.9%	7.4%	9.3%
D/E レシオ	0.60倍	0.66倍	0.06倍

✓ 2023年度 前提条件 (環境要因)

為替 130.0円/ドル ナフサ (CIF) 740.0ドル/トン 豪州炭 (CIF) 224.0ドル/トン

(参考)

UBE三菱セメントグループに係る持分法投資損益	△246	80	326
-------------------------	------	----	-----

- 機能品セグメントは分離膜等が引き続き好調に推移し、樹脂・化成品セグメントは需要回復や原燃料価格の一定の下落などにより、それぞれ増益を見込む

(単位：億円)

セグメント	売上高			営業利益		
	'22年度	'23年度	差異	'22年度	'23年度	差異
機能品	622	715	93	105	125	20
樹脂・化成品	2,934	3,130	196	24	120	96
機械	969	1,085	116	52	60	8
その他	731	885	154	26	35	9
調整額 [*]	△308	△365	△57	△45	△40	5
計	4,947	5,450	503	163	300	137

* 「調整額」にはセグメント間消去を含む



長期ビジョン

UBE Vision 2030 Transformation (再掲)

創業の精神

「共存同栄」、「有限の鉱業から無限の工業へ」

UBE 経営理念

技術の探求と革新の心で、未来につながる価値を創出し、
社会の発展に貢献します

パーパス（存在意義）

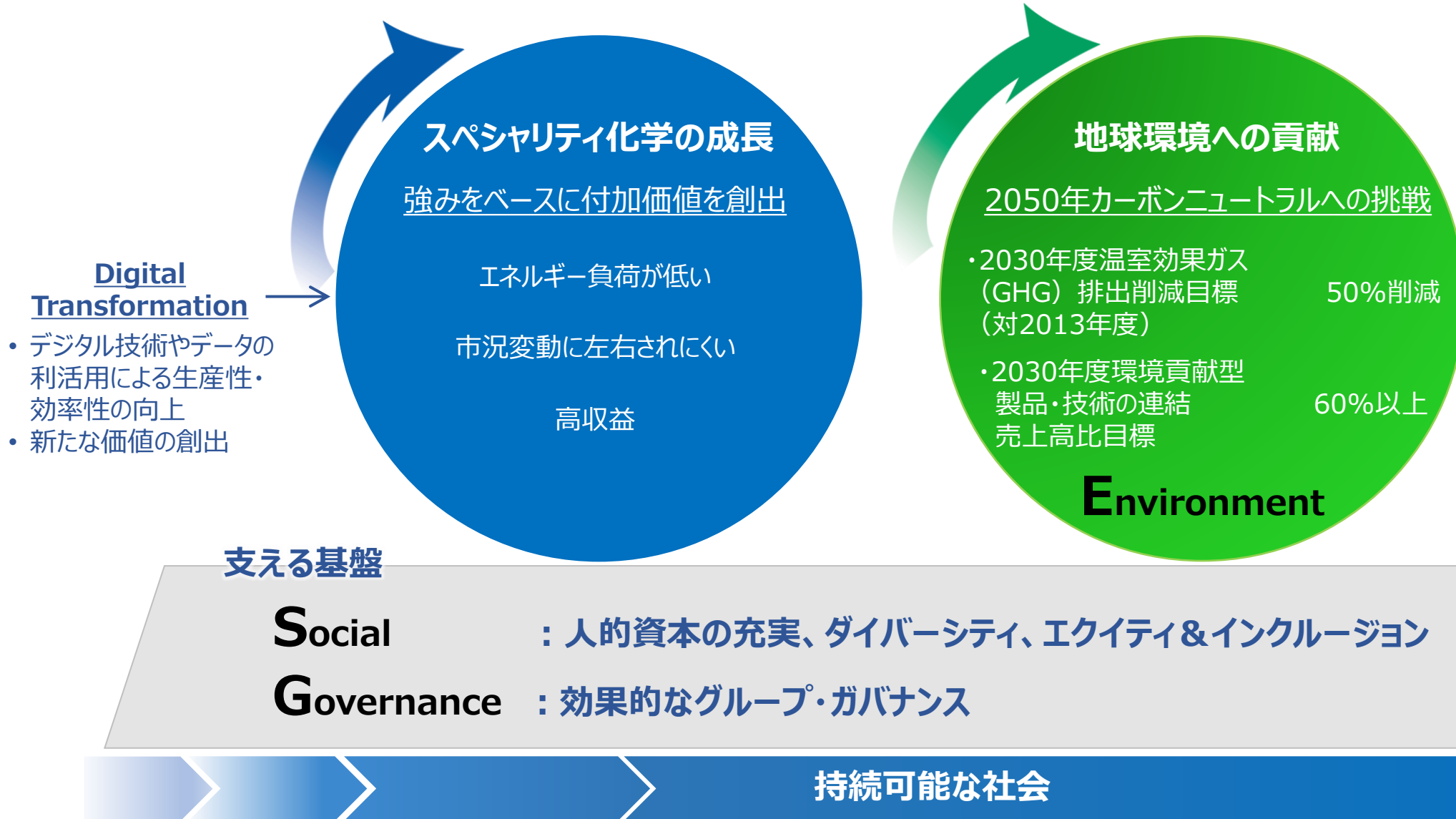
創業以来の歴史の中で培ってきたモノづくりの技術を活かし、
社会に必要とされている価値を、社会が求める安全で
環境負荷の少ない方法で創り出し、人々に提供していくこと。
これにより、人類共通の課題となった地球環境問題の解決に、
また人々の生命・健康、そして未来へとつながる
豊かな社会に貢献すること。

UBE 経営方針

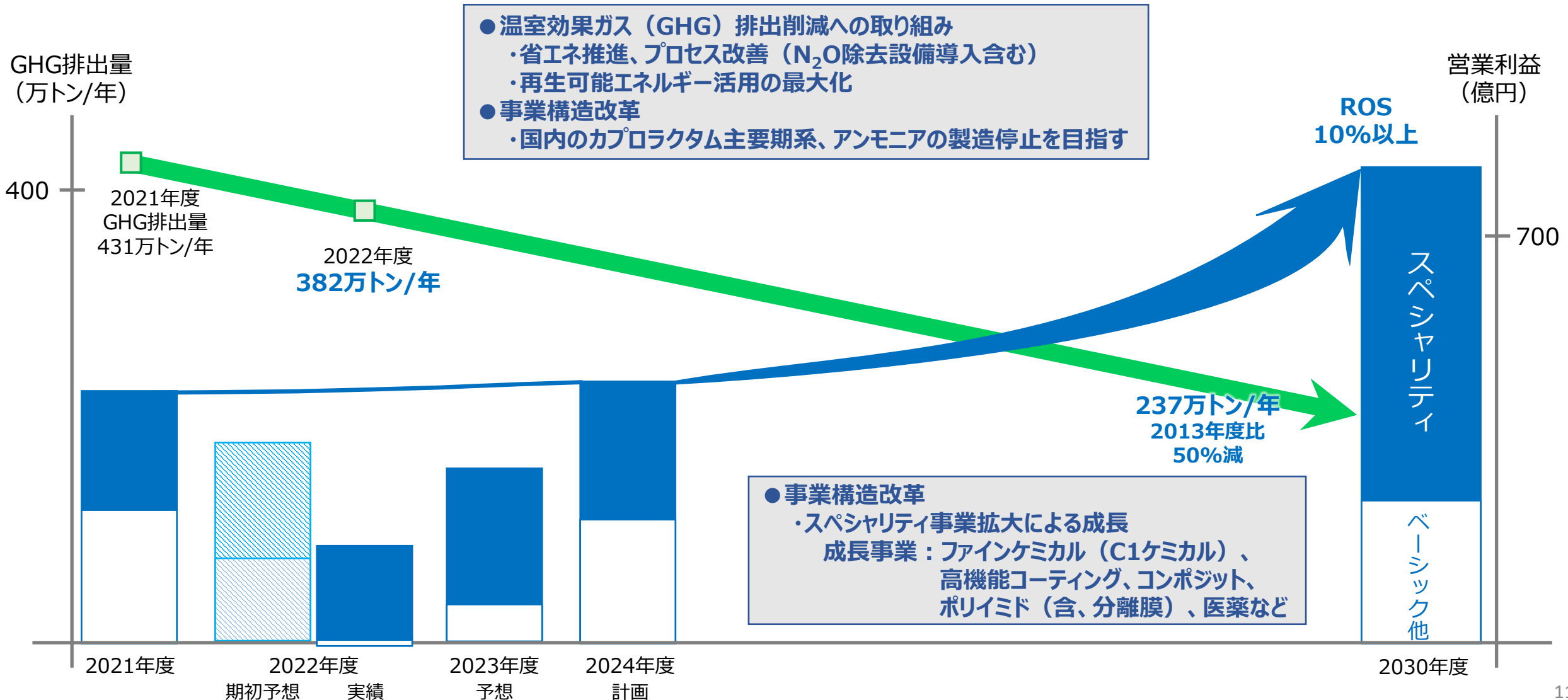
「倫理」、「安全と安心」、「品質」、「人」

2030年の目指す姿（長期ビジョン）
地球環境と人々の健康、そして豊かな未来社会に貢献する
スペシャリティ化学を中核とする企業グループ

■ UBEグループの新ビジネスモデル



■ スペシャルティ化学への積極的な投資で事業構造を転換し、GHG排出削減と成長を両立させる





中期経営計画

UBE Vision 2030 Transformation～1st Stage～
進捗

- 足元の経済環境は厳しいが、ポリイミドや分離膜などスペシャリティ事業の成長およびベーシック事業の収益改善を進め、24年度計画の達成を目指す

主要項目

(単位：億円)

項目	'22年度		'23年度		'24年度
	計画	実績	計画	予想	計画
売上高	5,100	4,947	5,200	5,450	5,200
営業利益	345	163	410	300	400
経常利益	310	△87	450	385	470
親会社株主に帰属する 当期純利益	210	△70	320	275	330

経営指標

売上高営業利益率 (ROS)	6.8%	3.3%	7.9%	5.5%	8%
自己資本利益率 (ROE)	5.6%	△1.9%	8.2%	7.4%	8%

セグメント別 売上高・営業利益（進捗）

（単位：億円）

セグメント	売上高					営業利益				
	'22年度		'23年度		'24年度	'22年度		'23年度		'24年度
	計画	実績	計画	予想	計画	計画	実績	計画	予想	計画
機能品	690	622	700	715	750	130	105	125	125	130
樹脂・化成品	3,020	2,934	3,200	3,130	3,160	185	24	240	120	220
機械	1,060	969	980	1,085	1,000	50	52	55	60	60
その他	600	731	570	885	540	25	26	35	35	40
調整額*	△270	△308	△250	△365	△250	△45	△45	△45	△40	△50
計	5,100	4,947	5,200	5,450	5,200	345	163	410	300	400

* 「調整額」にはセグメント間消去を含む

■ポリイミド、分離膜などスペシャリティ事業は着実に成長、ベーシック事業は22年度、23年度大きく乖離

（単位：億円）

ポートフォリオ	売上高					営業利益				
	'22年度		'23年度		'24年度	'22年度		'23年度		'24年度
	計画*1	実績	計画*1	予想	計画*1	計画*1	実績	計画*1	予想	計画*1
スペシャリティ	1,435	1,382	1,490	1,650	1,620	235	183	245	200	240
ベーシック	2,385	2,369	2,520	2,520	2,400	110	△32	165	70	155
機械	1,060	969	980	1,085	1,000	50	52	55	60	60
その他*2 (調整額を含む)	220	228	210	195	180	△50	△40	△55	△30	△55
計	5,100	4,947	5,200	5,450	5,200	345	163	410	300	400

*1 内部取引に係る調整額を各ポートフォリオに配分することにより、2022年5月発表の計画値を組み替えている

*2 「調整額」にはセグメント間消去を含む

ポートフォリオ区分	対象事業
<p>スペシャリティ事業</p> <p>技術力やバリューチェーンにおける強みをベースに付加価値を創出し高収益を実現できる事業で、今後一層の成長・拡大を目指す</p>	<p><u>ポリイミド</u>、<u>分離膜</u>、セラミックス、半導体ガス、セパレータ</p> <p><u>コンポジット</u>、<u>ファインケミカル（C1ケミカル）</u>、</p> <p><u>高機能コーティング</u>、医薬、フェノール樹脂</p>
<p>ベーシック事業</p> <p>着実な利益の改善・上乗せを目指す</p>	<p>ナイロンポリマー、カプロラクタム・硫安、工業薬品</p> <p>エラストマー、ポリエチレンフィルム、樹脂加工品</p>

その他：海外販社、物流・分析サービス、不動産事業、機械等

The background features a vibrant blue color with dynamic, glowing light trails that create a sense of motion and depth, radiating from the left side towards the right.

IV

資本政策（キャッシュ・アロケーション）

■ 創出したキャッシュを成長投資、研究開発および株主還元 to 充当

(億円)

キャッシュイン 3年間累計	
営業キャッシュフロー ^{*1}	
(1,820) ^{*2}	1,450
資産売却等	
(150)	150
負債調達	
(0)	550

キャッシュ 2022年3月末	
キャッシュ	
(350)	350 ^{*3}

配分可能総額
2,500億円
(2,320億円)

(億円)

キャッシュアウト 3年間累計	
設備投資・投融資	
(1,300)	1,600
研究開発	
(320)	320
負債返済	
(120)	0
株主還元	還元総額
(290)	290

キャッシュ 2025年3月末	
キャッシュ	
(290)	290

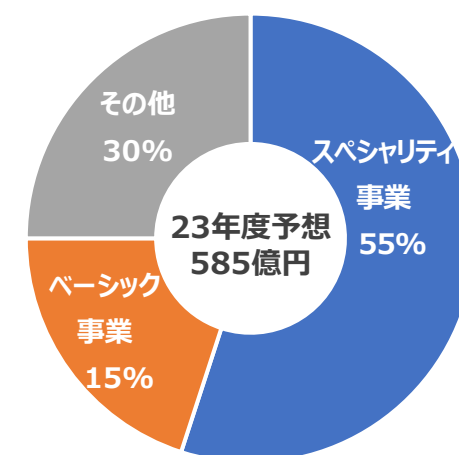
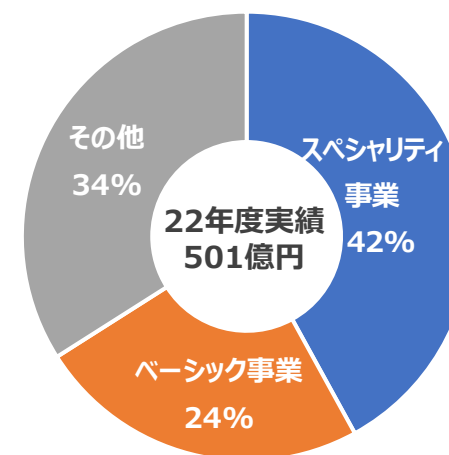
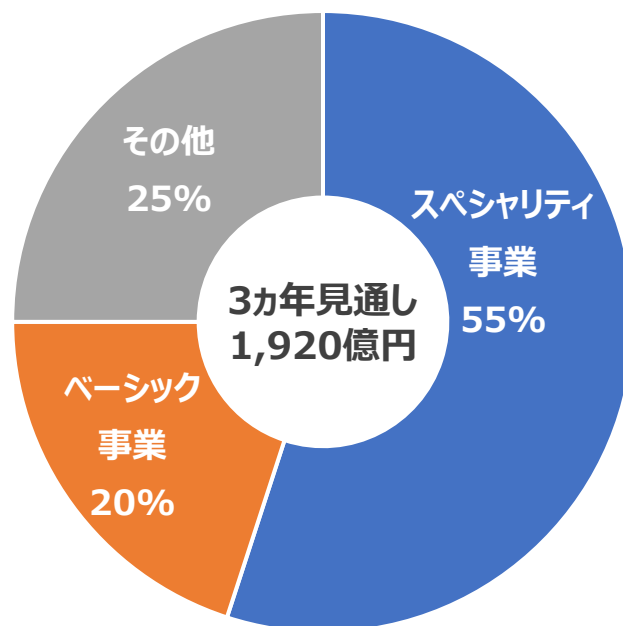
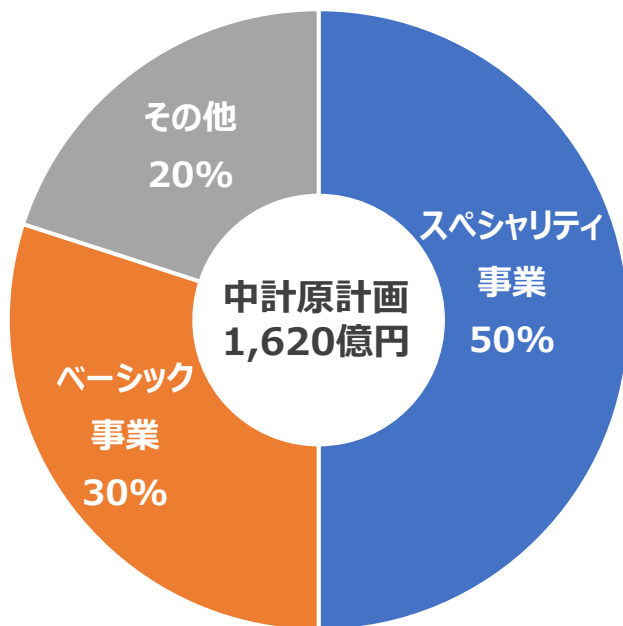
*1 研究開発投資前の営業キャッシュフロー

*2 括弧内は中計当初計画値

*3 2022年4月1日付でUBE三菱セメント社に移管した現預金を除く

ポートフォリオ別 経営資源投入計画と進捗

- 経営資源をスペシャリティ事業へ集中的に投入
- DX推進投資の前倒し実施等により、その他の比率が上昇



	中計原計画
設備投資	1,100億円
投融資 (M&A含む)	200億円
研究開発費	320億円
合計	1,620億円

	3か年見通し
設備投資	1,400億円
投融資 (M&A含む)	200億円
研究開発費	320億円
合計	1,920億円

	22年度実績
設備投資	293億円
投融資 (M&A含む)	104億円
研究開発費	104億円
合計	501億円

	23年度予想
設備投資	475億円
投融資 (M&A含む)	0億円
研究開発費	110億円
合計	585億円

- コア技術と外部技術の融合により「さらに強みのある技術」を生み出し、スペシャリティ事業の競争力強化と新規事業の創出を推進する
- 強固な知的財産網の構築により、スペシャリティ事業の強化・拡大を後押しする

新規研究開発注力分野

- スペシャリティ化と地球環境への貢献を推進

医療の高度化
再生医療

・ライフサイエンス

バイオ医薬品、再生医療：
細胞培養技術活用

炭素循環型社会
自然環境保全・復興

・サステナビリティ

サーキュラーエコノミー：廃カーペット溶融混練、水熱反応
カーボンニュートラル：CO₂電解、バイオ由来ポリマー、シルクプロテイン
ネイチャーポジティブ：養殖用飼料添加物、昆虫飼料、大気造水用吸着剤

xEV/FCV モビリティ革新
高速・大容量情報伝送

・エネルギーマネジメント

放熱複合材
新規接合材

スペシャリティ事業の 拡大に向けた研究開発

- 強みある技術を徹底的に活かした開発推進

健康
食の安全

- ・医薬品：創薬、CDMO（原薬、中間体）
- ・有機溶剤削減：高機能コーティング
- ・食品包装：共重合ナイロン

地球温暖化対策
クリーンエネルギー

- ・バイオガス：分離膜（脱炭酸）
- ・太陽電池：ポリイミド
- ・風力発電：セラミックス（軸受）

- ・xEV（電動車）：セパレータ、電解液用DMC（LiB）セラミックス（基板、軸受）
- ・FCV（燃料電池車）：コンポジット（水素タンク）分離膜（除加湿）
- ・軽量化材料：コンポジット、チラノ繊維

豊かな社会
デジタル化

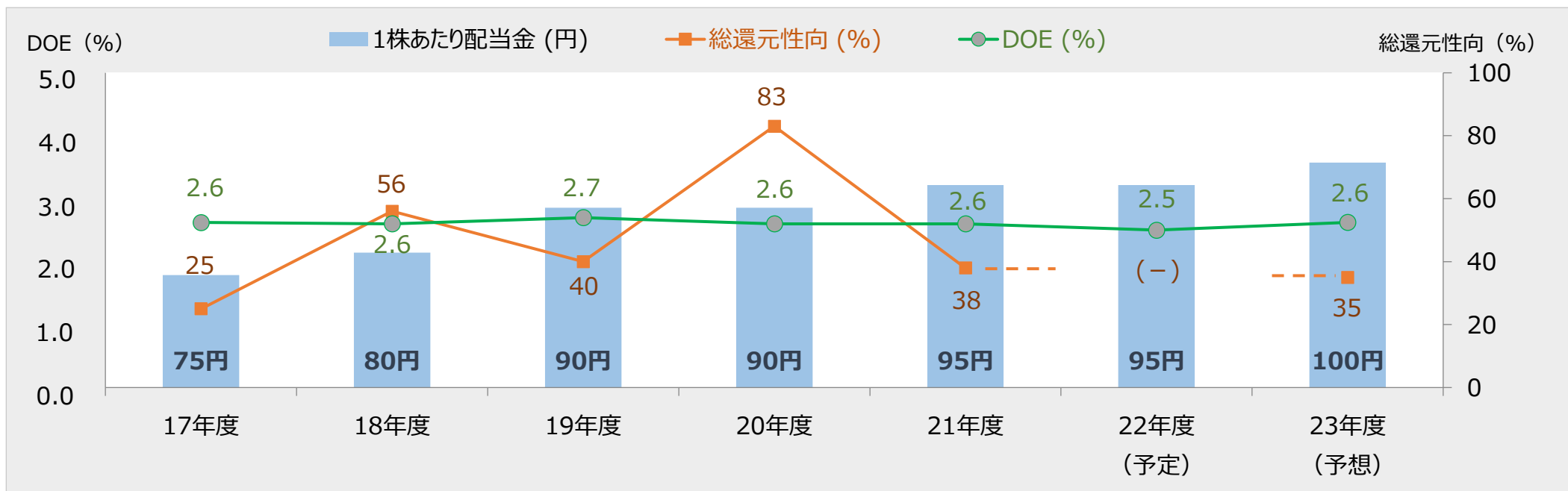
- ・ディスプレイ、回路基板：ポリイミド
- ・半導体：封止材用樹脂

有機・無機合成技術、機能評価技術、
分子・材料設計技術

■ 安定的な配当の継続を基本方針とし、積極的な成長投資と将来の株主還元のさらなる充実を目指す

DOE（株主資本配当率）
連結総還元性向

2.5%以上
30%以上（3カ年平均）



※ 総還元性向：自己株式の取得（2018年度100億円、2020年度100億円（実施は2021年度））を含む



スペシャルティ化学の成長戦略

ポリイミドチェーン（ポリイミド、分離膜）、
コンポジット、ファインケミカル（C1ケミカル）

■ 足元は調整局面もポリイミド需要は今後も増加

製品特性・強み

- ポリイミドは強度・耐熱性・寸法安定性に優れたプラスチック
- 世界で唯一、原料（BPDA）からワニス・フィルム・パウダーまで一貫生産
- 自社原料と独自製法で差別化した特徴のある製品を提供

事業環境

現状

- ディスプレイ市場はパネルメーカーの生産調整が長期化
- スマートフォンはフレキシブルOLEDの比率が増加

2030年

- ディスプレイの需要は今後も成長見込
- 新規用途（5G対応FPC、車載モーターなど）での需要拡大

目指す姿

現状

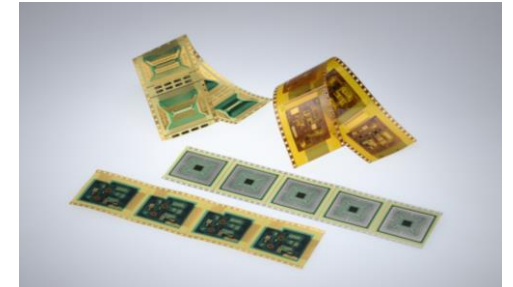
- UBEのフィルム特性が評価されている大型ディスプレイ向けのCOFフィルムで高いシェアを維持し、フレキシブルOLED基板向けワニスでも販売を拡大

2030年

- BPDA、フィルム、ワニスのそれぞれの強みを活かし、ニッチな市場で高いシェアを維持・拡大する



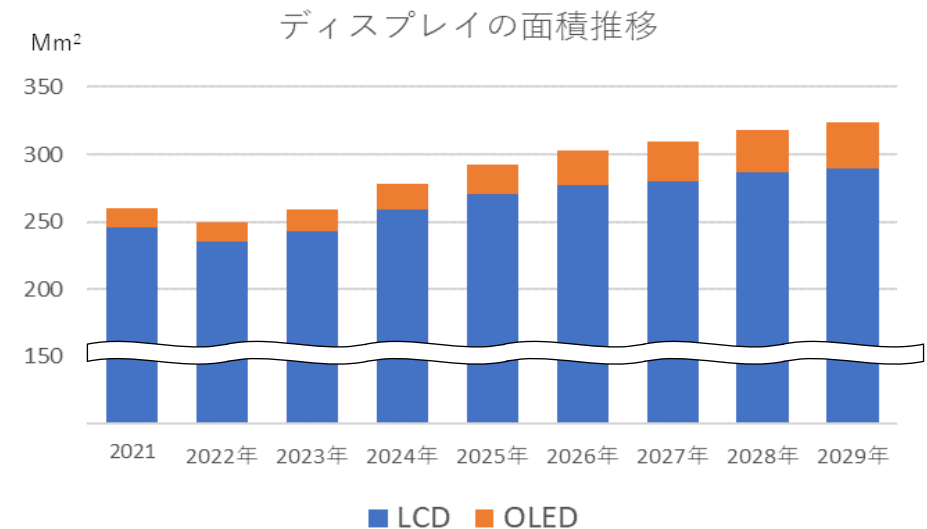
ポリイミドワニス



COF*

UBEのポリイミドはその特性を活かし、フレキシブルOLEDの基板や大型ディスプレイ向けCOFに用いられている

*Chip-On-Film：ポリイミドフィルムの配線回路基板上にドライバICを実装



※ 各種データを元に当社推定

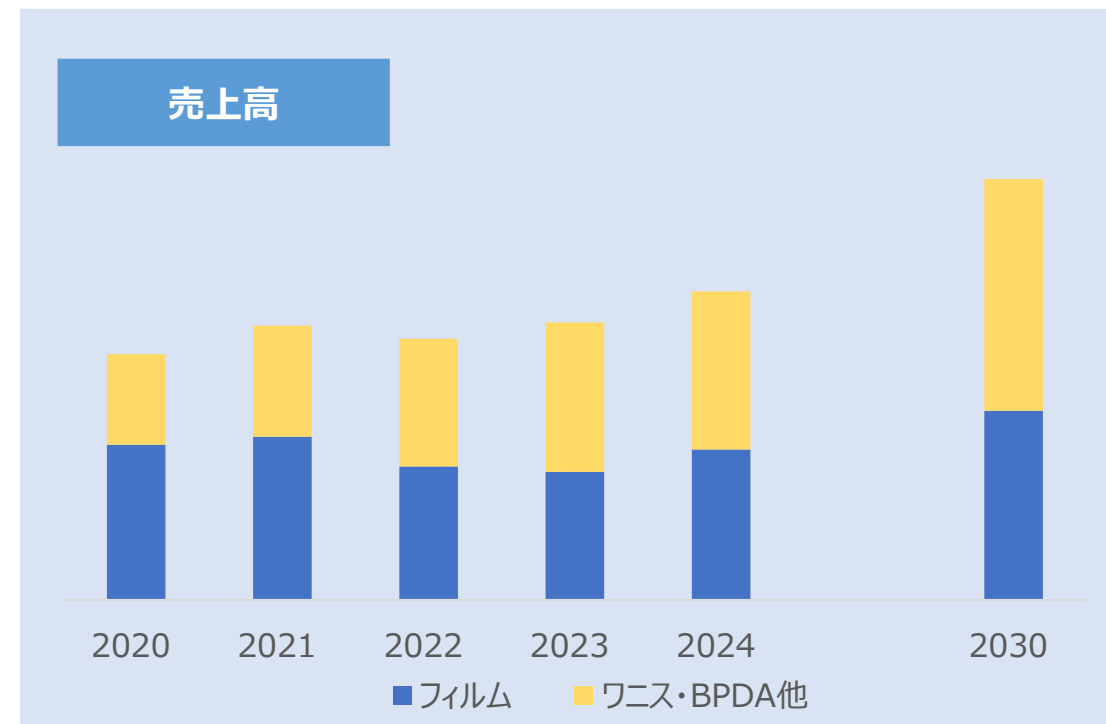
■ BPDA、フィルム、ワニスの強みを活かし、ニッチな市場で高いシェアを維持・拡大する

2022年度の成果

- 大型ディスプレイ向けCOFフィルムで高いシェアを維持
- フレキシブルOLED基板向けワニスでデファクトスタンダード
- 半導体の製造装置・検査装置で使用されるパウダーの販売増
- 車載モーター用途向けBPDAの数量拡大に向けた仕込み

2023年度の戦略（2030年に向けて）

- BPDA、フィルムの新規設備の速やかな立ち上げ
- パウダーや新規ワニスなどで非回路基板分野での販売拡大
- フレキシブルPV向けフィルム、水系ワニスなど環境貢献型製品の販売拡大



■ バイオメタン製造向けCO₂分離膜の需要急増への対応

製品特性・強み

- 混合ガスの中から特定のガスを効率良く分離
- CO₂分離、窒素富化、除湿、H₂分離、アルコール脱水など幅広い用途
- 独自のポリイミド技術により優れた耐久性、ガス透過・分離性

事業環境

現状

- 非化石エネルギー確保のため欧米でバイオ燃料の検討・生産が急増
- バイオメタン需要は、欧州32億m³、北米18億m³

2030年

- カーボンニュートラルへ向け多様化する再生可能なエネルギー・化学品用途の需要増
- バイオメタン需要は、欧州350億m³、北米180~390億m³へ拡大

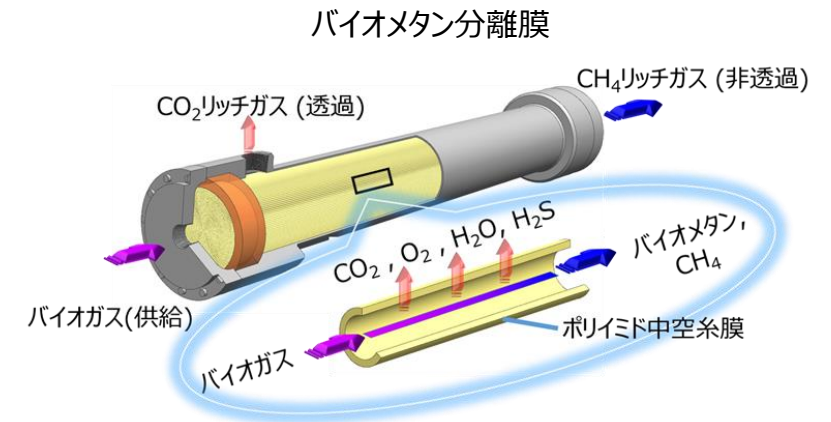
目指す姿

現状

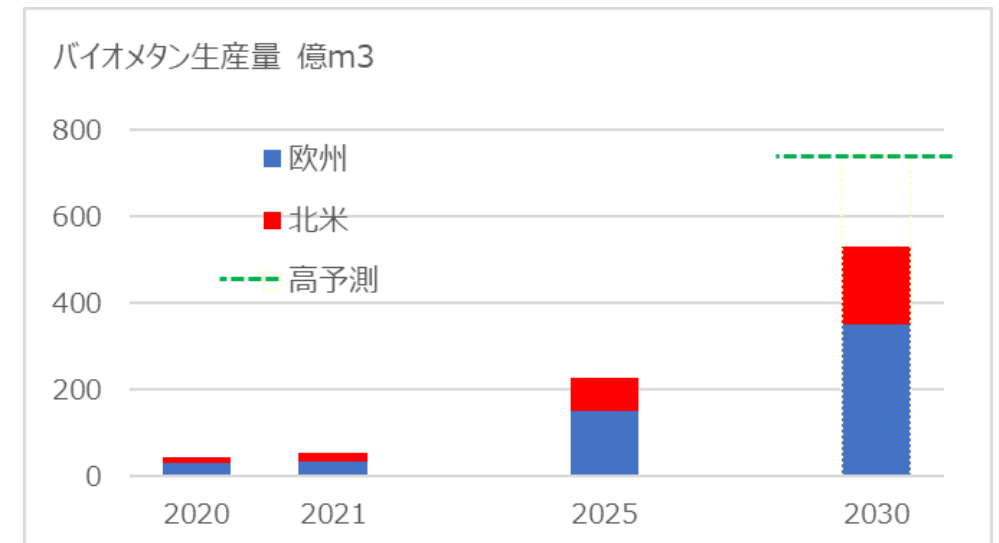
- バイオメタン製造向けCO₂分離膜は、22年度は21年度比2.5倍の実績、23年度は3.5倍の計画

2030年

- CO₂分離、H₂分離、アルコール脱水など環境貢献型製品の比率70%に
- 需要急増へ対応できる設備対応



ポリイミド中空糸膜を束ねた分離膜モジュール。バイオガスを供給し、CO₂を分離・除去してメタンを濃縮。濃縮されたバイオメタンは再生可能エネルギーとして活用



※ 各種データを元に当社推定

■ 環境エネルギー分野を基軸とした事業拡大と商品力強化

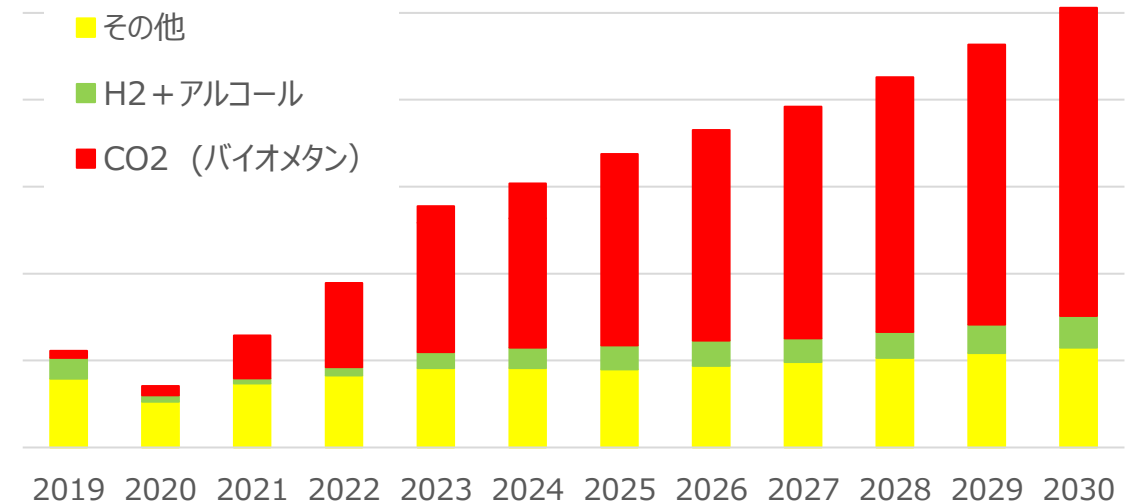
2022年度の成果

- 中期計画を大きく上回る受注増
- 特に、バイオメタン製造向けCO₂分離膜の需要が急増
- ガス分離膜用ポリイミド中空糸膜製造設備（宇部）および分離膜モジュール製造設備（堺）の増設を前倒して決定、着手。
2025年度上期に稼働予定

2023年度の戦略（2030年に向けて）

- 欧州・北米とともに南米・アジアへ伸長するバイオメタン需要の確実な取り込み
- ボトルネック対策による生産能力増強
- 再生可能なエネルギー・化学品製造用途の水素分離膜、アルコール脱水膜の販売計画の上積み

販売数量



■ エンプラコンポジットメーカーとしてグローバルに存在感あるソリューションプロバイダーを目指す

製品特性・強み

- 自動車の重要保安部品へ多数採用された高い信頼性
- 顧客ニーズに沿った材料設計・開発力
- 日系OEM、主力部品会社（Tier）等との長期にわたる取引実績

事業環境

- 現状
 - 半導体等の部材不足による自動車減産に伴い、エンプラ需要も一時的に減少
 - 世界の自動車生産台数は23年度は一定の回復が予測されるが、コロナ前の水準には戻らず
- 2030年
 - 自動車の世界生産台数増加に伴いエンプラ需要も継続的に拡大
 - BEV、FCVなど内燃機関を有さない車種の市場が拡大
部品の構成や要求特性が多様化する

目指す姿

- 現状
 - ナイロン以外の樹脂製品は売上ベースで全体の約5%程度
 - 生産能力は約5万トン/年、売上規模は約400億円
- 2030年
 - ナイロン以外の樹脂も含めたエンプラコンポジットメーカーとして、グローバルに存在感のあるソリューションプロバイダーとなる
 - 2030年までに生産能力を8万トン/年以上まで増強、600億円以上の売上規模を目指す



コンポジット事業のグローバル展開

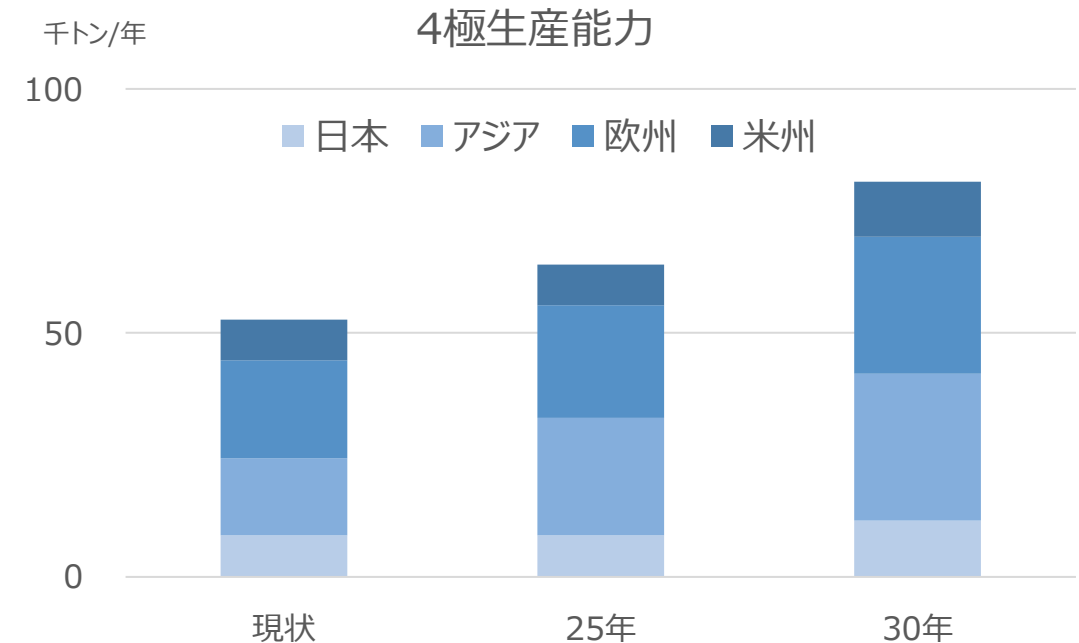
■ グローバルでコンパウンド能力の拡大を着実に進める

2022年度の成果

- タイでのコンポジット能力増強と、水素タンクライナー用途グレードや難燃グレード等の非強化特殊グレードの生産設備の新設に計画通り着手
- 北米UECI*社でも非強化付加価値製品の販売が本格化。ナイロン6製品だけでなくナイロン12製品の立ち上げも現在進行中
- 射出成形工法に続き、水素タンク大型化への対応が容易であるブロー成形工法に好適な、タンクライナーグレードの開発が進捗。顧客評価中

2023年度の戦略（2030年に向けて）

- 既存スペシャリティビジネスの事業拡大・グローバル展開
- 環境対応型製品の開発および市場投入
- 自動車部材の需要拡大に合わせ、タイに続き欧州やアメリカでも能力増強を計画
- M&Aやアライアンスによる事業拡大（水平展開、川下展開）も選択肢として検討



* UBE Engineered Composites, Inc. : コンポジット事業を手掛けるグループ会社

■ C1ケミカルチェーン DMC/EMCの米・欧展開および高機能コーティング事業の積極拡大

製品特性・強み

- DMC：独自製法により副産物がない
他社製法と比べて工場立地の自由度が高い
- PCD：世界トップシェア、豊富なグレード展開
- PUD：主原料のPCDまで遡った製品設計が可能、高い配合技術力、
グローバル拠点を活かした環境対応製品の開発体制

事業環境

現状

- DMC：半導体不足の影響はあるものの、BEV生産は伸長
- PCD：欧州・日本市場は成熟、アジア特に中国では成長継続
- PUD：中国を中心に環境対応（溶剤フリー等）製品の需要拡大

2030年

- DMC：LiB市場規模は2030年には現状の4～5倍に拡大
- PCD：環境対応型の高級ウレタンが北米・アジアで普及
- PUD：環境規制の強化に伴い、無溶剤系塗料が主流に

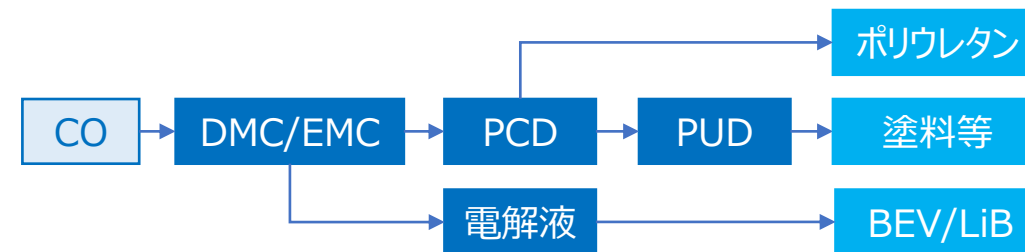
目指す姿

現状

- C1ケミカルチェーン製品の売上高130億円、国内唯一のDMCメーカー

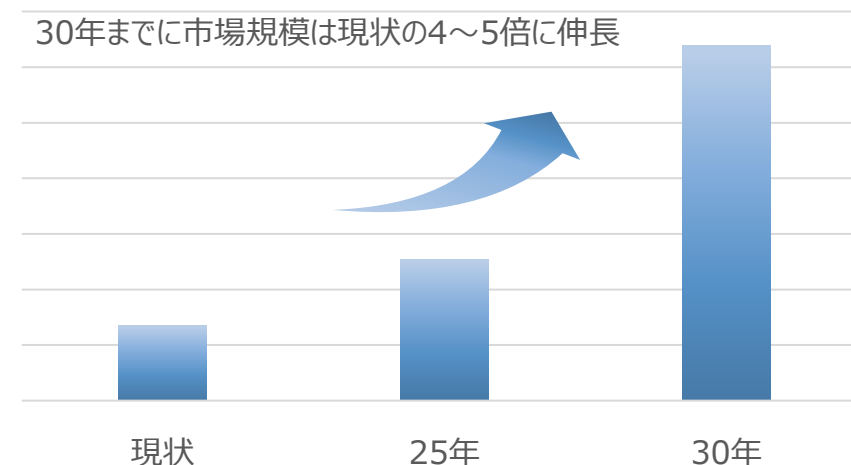
2030年

- BEV市場の拡大に合わせてDMC/EMCの米・欧生産拠点を拡大
- C1ケミカルチェーン製品として売上高600～800億円、営業利益率20～25%



当社独自開発の「ナイトライト技術」をもとに展開するC1ケミカルチェーンの製品群。LiB電解液溶媒用途のDMC/EMC、高級ポリウレタン樹脂の主成分として合成皮革原料等に使用されるPCD、水系塗料原料として使用されるPUDが主な製品

LiB世界市場（予測）



※ 各種データを元に当社推定

■ C1ケミカルチェーンの海外展開を加速

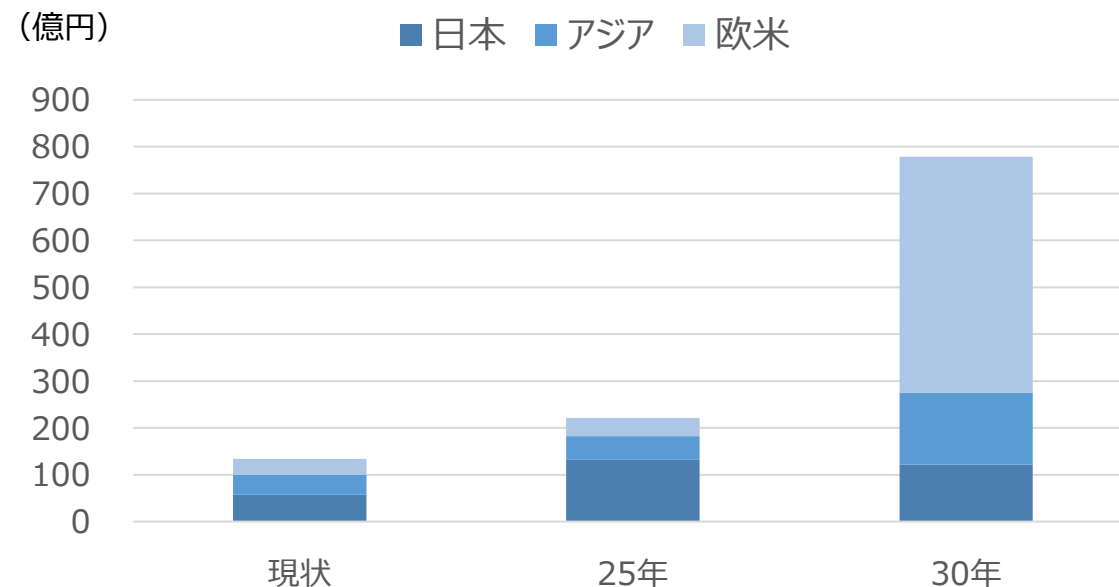
2022年度の成果

- LiB電解液用DMCの販売は、概ね計画どおり進捗
- 中国でのDMCライセンス案件数は順調に拡大
- タイでPCD3期設備を着工
- PUDは宇部ケミカル工場が無溶剤グレード設備が稼働開始
- 中国市場での販路拡大のためPUDの中国ラボを設置、稼働開始

2023年度の戦略（2030年に向けて）

- DMC/EMCの北米、欧州での新規工場建設を具体化
- タイでPCD3期設備稼働開始
- タイでPUD設備設置を計画（25年稼働）

C1ケミカルチェーン製品の売上高推移



VI

ESG/DXの取り組み

■ 外部環境の変化に対応し3つの重点領域に指針を設定、戦略を着実に実行

3つの重点領域
指針と取り組み

① 気候変動問題（カーボンニュートラル）への対応

指針：事業構造改革や再生可能エネルギー利用の最大化、革新的な技術開発の実行により、2050年度のカーボンニュートラルを目指す

SBT*認定取得に向けた対応を開始

- 2023年3月末に認定機関へコミットメントレターを提出。2023年度中の認定取得を目指す

* Science Based Targets: パリ協定が求める水準と整合した、企業が設定するGHG排出削減目標。認定機関であるSBTイニシアティブが評価を行う

2023年4月 GX-ETS*への参画表明

* Emission Trading Scheme: 経済産業省が創設したGXリーグにおける自主的な排出量取引

顧客に提供する製品別GHG排出量データの算出をシステム化

自家発（石炭火力）の段階的停止と再生可能エネルギー導入の検討

② 循環型社会（サーキュラーエコノミー）への貢献 — 含 海洋プラスチックごみ問題

指針：自社操業で排出されるプラスチックなどの廃棄物量の削減、有効活用や再生材/バイオマスを活用した製品およびリサイクル技術の開発

UBEグループ2社がISCC* PLUS認証を取得

- UBE Corporation Europe社（スペイン）およびUBEエラストマー社（千葉工場）において、バイオマスや再生由来等の原料をマスバランス方式によって割り当てたISCC PLUS認証製品の製造・販売が可能に

* International Sustainability and Carbon Certification: 持続可能なサプライチェーンを実現し担保するための国際認証

マテリアルリサイクル材料使用コンパウンドの商品化

複合プラスチックリサイクル技術の開発

③ 自然環境の保全・復興（ネイチャーポジティブ）への貢献 — 含 生物多様性保全、水資源の保全

指針：自然への依存/影響の把握、リスク（環境負荷）/機会（環境貢献）のマネジメント強化

化学物質の排出量/外部埋立処分量の削減

事業所毎の環境リスク、機会のKPIを設定

事業所内の指定外来種駆除

廃水流出防止設備の設置、廃水監視機器の充実

目数
標値

GHG排出量（2013年度比）	:	2030年度目標 50%削減	2022年度実績 19%削減
環境貢献型製品・技術の売上高比	:	2030年度目標 60%以上	2022年度実績 46%

■ 持続的成長に向けた人的資本の充実

- UBEグループは、「ダイバーシティ、エクイティ&インクルージョン」を2030年のあるべき姿の実現に向けた最重要課題と位置づけ、多様な技術・知識・視点を融合させてイノベーションを生み出し、グローバルな事業拡大と新たな価値を創出する原動力とするとともに、グループ全体でワークエンゲージメントの向上に取り組む

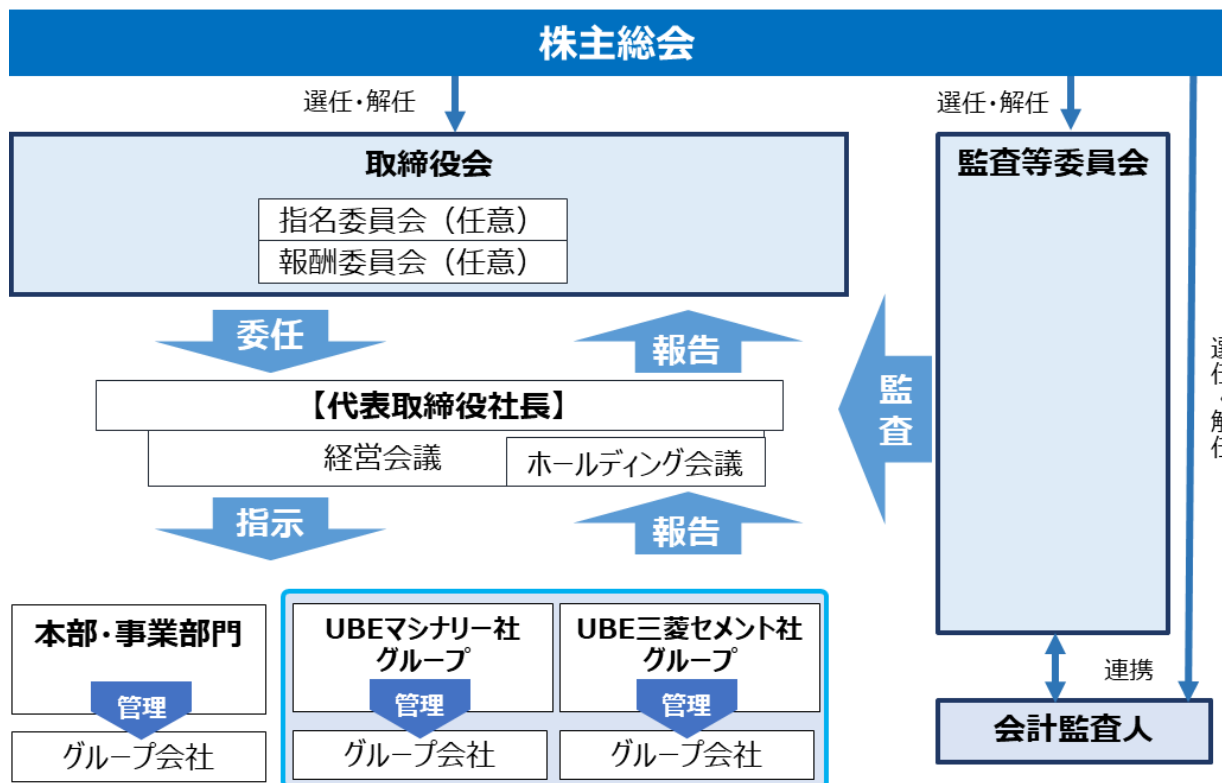
重点施策（2024年度目標）	進捗状況（2022年度実績）
1. 女性の活躍推進 女性社員比率 15% 女性管理職比率 6%	1. 女性の活躍推進 女性社員比率 2021年度 14.4% ⇒ 2022年度 15.0% 女性管理職比率 2021年度 3.3% ⇒ 2022年度 4.1%
2. キャリア採用、外国人採用 キャリア採用比率（総合職）50%以上* 外国人採用（総合職）複数名*	2. キャリア採用、外国人採用 キャリア採用比率（総合職）2022年度 37.3% 外国人採用（総合職）2023年度新卒 2名
3. 専門職制度、専門性の高いキャリア採用、シニア社員向け施策の充実	3. 事業戦略に即した専門性の高い即戦力人財のタイムリーな採用増、アンケート・意見交換会に基づきシニア社員制度改定
4. 働きやすく働き甲斐のある職場づくりと従業員満足度の向上	4. グループ1社ブライツ500、7社優良法人

*中期経営計画策定時の指標を一部見直したため、2023年5月23日公表版から修正

キャリア採用比率（総合職）25%以上 ⇒ 50%以上（スペシャリティ化学への変革推進に向け、専門性の高い即戦力人財の採用増）

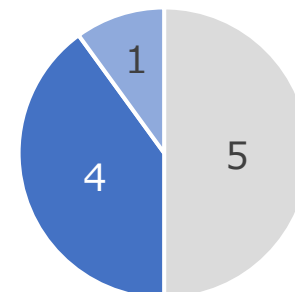
外国人採用（総合職）5%以上 ⇒ 複数名（ダイバーシティ、エクイティ&インクルージョン推進による風土改革並びにグローバルな事業拡大に向け採用増）

UBEのガバナンス体制

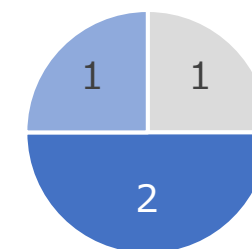


取締役会・委員会のメンバー構成（本年株主総会後の予定）

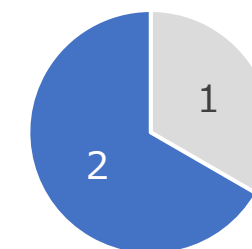
取締役会10名



監査等委員会4名



指名委員会3名
報酬委員会3名



■ 社外男性 ■ 社外女性 ■ 社内 ■ 社外男性 ■ 社外女性 ■ 社内 ■ 社外 ■ 社内

※取締役会議長は非業務執行社内取締役、各委員会の委員長は社外取締役
※社外取締役全員を独立役員に指定

主な課題と取り組み

2022年度

- 中長期経営計画の実現に向けた経営上の重要課題に関する執行状況のモニタリングの強化とスピード感を持った取り組みの促進
- 化学事業会社としてのグループ全体の内部統制やリスク管理体制の継続的改善とその有効性の監督の強化
- 持株会社として機械事業やセメント関連事業に対する適切なガバナンス体制の運用状況の監督の強化

2023年度

- 社外取締役の交代等により、取締役会としての多様性が進んだことで、取締役会の実効性改善に向けた潜在的な課題とその改善提案が示されており、2023年度は、取締役会の実効性向上に向けた改善の取り組みをさらに強化する

- 「地球環境と人々の健康、そして豊かな未来社会に貢献するスペシャリティ化学の会社」を実現・加速するために、UBEの技術力と革新力を機軸にデータやデジタル技術を最大限に活用し、ステークホルダーと共創してビジネス・プロセスを改革し、新しい価値を創出する

UBEグループにおけるDigital Transformation

— Business Transformation with Digital —

デジタル技術を梃にしたビジネス（プロセス/スタイル/モデル&マインド）変革

デジタル人材の育成

DXテーマ 8領域

各テーマオーナーに役員を配置し、ITおよびビジネス部門の若手社員を中心とした混成メンバーで構成

- ①Smart Factory : 工場情報統合システムを活用した工場のデータドリブン運営
- ②Digital Marketing : 営業支援システムを活用した顧客価値提案機会の創出
- ③Velocity R&D : MI*¹を活用した素材開発、知財情報分析システムを活用した新規テーマ探索
- ④Digital Management : 予算・決算・原価計算の効率化によるデータドリブン経営化
- ⑤Digital SCM : サプライチェーン計画システムを活用した製販計画の高度化
- ⑥Digital ESG : 社会要求に応える環境経営と情報公開
- ⑦Digital Back office : TQM*²をフレームワークとした標準業務プロセス採用によるバックオフィス業務高度化
- ⑧Digital HR : 主要人材像（知識、資質、キャリア）の計画的な拡充と育成システム化

デジタル技術を活用した
業務効率化・
生産性向上

新たな顧客価値や
新規事業の
創出を加速

DX基盤としてERP をS/4 HANA化（2024年4月移行完了予定）

*1 Materials informatics: 統計分析などを活用したインフォマティクス（情報学）の手法により、大量のデータから新素材を探索する取り組み

*2 Total Quality Management: 組織全体で統一した品質管理目標を経営戦略化したもの

The background features a dynamic, abstract design of blue light trails that converge towards the center, creating a sense of depth and movement. The trails are composed of multiple overlapping lines of varying thickness and opacity, all in shades of blue, ranging from light to dark. The overall effect is reminiscent of a high-speed tunnel or a digital data stream.

Ⅵ

各事業の成長戦略

■ セラミックス — 着実に伸長を見せる需要に応じた生産体制の確立

足元の事業環境

- xEV市場向けの軸受および基板用の需要拡大が加速
- 軸受、基板用途は川下顧客の増産計画が進行
- 切削工具やグロープラグ、蛍光体向けは需要安定
- 需給バランスが非常にタイトになっており、生産性向上が必須

2022年度の成果

- 需要拡大にあわせ、xEV市場向け軸受・基板用途を中心に販売拡大

2023年度の戦略

- さらなる需要増が見込まれるxEV市場向けに拡販、事業拡大
- イミド熱分解法の特長を活かし、品質のさらなる差別化を推進

■ セパレータ — xEV向けでの競争力強化による拡販に加え、特性が活かせる非車載用途への展開

足元の事業環境

- 世界的な脱炭素化社会の流れで自動車の電動化および再生可能エネルギー発電の普及による電力貯蔵システム（ESS）の必要性が拡大
- 需要は旺盛なものの、半導体や他部材供給逼迫による自動車減産により、足元の需要は軟調

2022年度の成果

- 車載ではHEV用途を中心に新規案件を適時獲得
- 非車載用途での拡販対応および顧客要求に合わせた開発を推進

2023年度の戦略

- HEV向けを中心に、xEV向け製品特性向上による販売拡大
- さらなる競争力強化のためのコストダウンおよび品質向上を推進
- 乾式膜の特性を活かせる市場への用途展開と用途に合わせた製品開発を加速

■ 医薬 — 既存分野の収益基盤拡大と核酸医薬品等高付加価値領域の拡充により高収益化を目指す

足元の事業環境

- 低分子治療薬はマイルドに成長する一方、核酸やバイオに加え遺伝子治療や再生医療など新しいモダリティが浸透
- 国際政情不安による原燃料価格等の高騰とそれに伴うコストアップ
- 国内では度重なる品質不適合事象により、高い品質と安定供給に対する要求が高まる

2022年度の成果

- 参天製薬社との共同開発によるOMLONTI®（オミデネパグイソプロピル点眼液0.002%）の米国食品医薬品局（FDA）承認を取得
- エーピーアイコーポレーション社の株式取得
- 核酸原薬開発のためパイロットプラント建設着工。完工は25年3月予定

2023年度の戦略

- 早期ライセンスアウトモデルの継続、マイルストンの着実な獲得
- 少量・高薬理活性原薬の製造設備である第五医薬品工場の収益最大化
- エーピーアイコーポレーション社との協業の深化。製・販・技各領域における効率的運営体制構築

■ エラストマー — 製販技一体で意思決定・施策実行をスピードアップ、ステークホルダーからの信頼の厚い事業へ変革

足元の事業環境

- 原油、主原料BDなど原燃料価格の上昇による収益悪化懸念
- 景気減速によるBRの需要低迷
- カーボンニュートラル、サステナブルに対する意識の高まり

2022年度の成果

- 期初から原燃料価格が高騰、下期は需要が減退、厳しい事業環境継続
- 千葉・タイは通年で安定生産を継続
- 製販技一体となり、目まぐるしく変わる事業環境に対応
- ISCC PLUS認証取得

2023年度の戦略

- 安全・安定生産の継続、マレーシア工場の再稼働
- スペシャリティ化推進
- 地球環境問題への対応

■ ナイロンポリマー — 環境貢献型製品投入およびアジア重合期系再編の加速

足元の事業環境

- 物価高止まりによる欧州食品包装用フィルム需要の減速
- 半導体不足等による民生用LiB外装フィルム用途需要の下落
- 汎用グレードは中国品との価格競争が世界市場で激化

2022年度の成果

- タイで共重合グレード製造ラインへの改造完了、アジア向け販売開始
- 日本の重合能力ダウンサイジングに向けた具体的F/Sの実施
- 環境貢献型製品の開発推進中。多層フィルムのマテリアルリサイクルスキーム提案開始

2023年度の戦略

- 共重合グレードの日本からタイへの完全移管完了、アジア重合体制最適化のさらなる推進
- 環境貢献型製品の市場投入
(バイオマス、マテリアルリサイクル材、薄膜化材)
- 価格競争に晒されない共重合ナイロン高付加価値グレードの拡充

■ カプロラクタム・工業薬品 — 事業損益変動の最小化に向けた、再編の検討・加速。高純度硝酸、大粒硫安等の高付加価値製品の事業拡大

足元の事業環境

- カプロラクタム・硫安は川下需要や原料価格の変動が大きく厳しい事業環境。三極で機動的に生産・出荷バランスを調整し、利益を最大化
- アンモニアは足元の川下需要は低調。原料ガス価格の軟化もあり、市場価格は下落中。損益への影響を抑えるべく、可能な限りの生産・販売を維持

2022年度の成果

- 宇部地区再編プロジェクトを発足、アンモニア停止に向けた詳細ステップを検討
- 大粒硫安増産に向けた投資検討、タイ品大粒硫安の日本向け拡販を実現
- 24年初頭の高純度硝酸工場の能力増強を推進
- 濃硝酸の販売停止。硝酸チェーン最適化に向けて具体的な施策を実行

2023年度の戦略

- 24年のスペインでの付加価値品硫安増産に向けた投資・開発検討の本格化
- スペイン・タイでのユーティリティコスト、GHG削減設備投資の検討および着手
- 宇部地区カプロラクタムの24年度主要期系停止による減産計画の深化
- アンモニアは市況に注視しつつ、最大限の生産・販売量を確保
- 半導体市場の拡大に合わせて高純度硝酸工場の能力増強に引き続き注力

■ 成形機 — 自動車のxEV化・電動化・車両部品の軽量化ニーズに対応した製品開発

足元の事業環境

- 自動車のxEV化・電動化・軽量化、カーボンニュートラル（CN）・リサイクル分野に資する技術ニーズが高まっている
- 中国、北米、韓国、そしてインド顧客の設備投資が増加傾向
- 半導体不足による電気部品の長納期化は継続

2022年度の成果

- **ダイカストマシン**：生産・稼働時間短縮に貢献する超ハイサイクル機を開発し、検証設備を設置。xEV化進展に伴い高まる生産効率向上への要求に応えるとともに、CO₂削減によりCNに寄与
- **射出成形機**：2プラテン電動射出成形機を2023年2月に販売開始。省エネ、生産効率向上を実現し、油圧機の更新需要を取り込み

2023年度の戦略

- **ダイカストマシン**：車のxEV化に伴い車体部品を低コストで生産可能な超大型ダイカストマシンの開発
- **射出成形機**：CNや循環型社会に対応した新製品やプロセスの開発
- 中国では現地OEM体制構築、インドでは現地代理店を活用した拡販

■ 産機 — バイオマスハンドリング、洋上風力発電設備、アンモニア関連設備など環境新市場参入

足元の事業環境

- 再生可能エネルギー市場、製品リサイクル市場に資する技術ニーズが高まっている
- 原燃料高騰の影響による設備投資先送り・中止等が生じている

2022年度の成果

- エア浮上コンベヤの試験機を設置。低騒音、低環境負荷、省スペース等の特徴を活かし顧客の設備導入前の検証・計画をサポート、拡販
- 化学機器（重合器等）の試験機を設置。設置試験機での実験実施や試験機貸出による顧客の新商品開発や既存製品のプロセス改良サポートを通じて、事業拡大
- 洋上風力市場で2つのプロジェクトの大型構造物関連機器を受注

2023年度の戦略

- 環境関連マーケットニーズを実現する製品やサービスの提供で事業拡大。バイオマス燃料搬送設備、洋上風力発電設備、アンモニア関連市場への参入を図る
- 政府補助金を背景に拡大する設備投資・インフラ投資を取込む

■ 中期経営計画を発表。2023年度は着実に回復、将来の成長への種まきを推進

2022年度の成果と2023年度の見通し

- 2022年4月よりUBE三菱セメント社が営業を開始
各事業はUBE社、三菱マテリアル社より支障なく承継され、統合によるシナジー効果も出現しつつある
- 熱エネルギー価格等の高騰により2022年度は連結赤字となったが、2022年度に打ち出した価格是正や生産体制の最適化等の施策により2023年度は回復する見込み

項目	'22年度	'23年度
売上高	5,763億円	6,700億円
営業利益	△284億円	250億円
経常利益	△258億円	255億円
親会社株主に帰属する 当期純利益	△473億円	145億円

2030年の目指す姿と2023～2025年中期経営計画

目指す姿

統合の深化により業界トップの技術力・収益力を誇るグループ

国内・海外両輪により国内連結営業利益:300億円以上、海外連結営業利益:350M\$以上を達成（連結ROE 8%以上、ROA 6%以上）

中期経営
計画

Infinity with Will 2025 ～MUCCサステナブルプラン 1st STEP～

「2023年度の黒字化」および「目指す姿に向けた足元固め」と「新たなビジネス創出・成長戦略への種まき」を推進する3カ年

重要施策

最重要施策

- 国内セメント事業の体質強化・コストダウン
2022年度足元固めによる2023年度の国内セメント事業の黒字化達成
- 米国事業の成長・新規拠点の探索
売上拡大とコスト抑制による垂直統合モデルの価値最大化
- 地球温暖化対策の推進
エネルギー代替の促進とエネルギー転換、CCU*技術開発

- 国内バリューチェーンの強化・拡大
非化石エネルギー化の推進、石灰石資源を通じた利益の最大化、川下事業の強化/拡充
- 研究開発・経営ソフトの強化
研究開発体制の強化、適正人員配置の推進、DX推進組織設置

*CCU: Carbon dioxide Capture and Utilization（CO₂分離回収と有効利用）

UBE *Transform Tomorrow Today*

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。

本資料の著作権は当社に帰属します。本資料のいかなる部分も書面による当社の事前の承諾なく、複製又は転用などを行うことはできません。