



U B E 株式会社

2023 年度 経営概況説明会

2023 年 5 月 23 日

イベント概要

[企業名]	U B E 株式会社
[企業 ID]	4208
[イベント言語]	JPN
[イベント種類]	アナリスト説明会
[イベント名]	2023 年度 経営概況説明会
[日程]	2023 年 5 月 23 日
[ページ数]	34
[時間]	10:00 – 11:32 (合計：92 分、登壇：60 分、質疑応答：32 分)
[登壇者]	2 名 代表取締役社長 CEO 泉原 雅人 (以下、泉原) 執行役員 CFO 石川 博隆 (以下、石川)

登壇

司会：それでは定刻となりましたので、ただ今より UBE 株式会社、2023 年度経営概況説明会を始めさせていただきます。本日は皆様、お忙しい中をご出席いただきまして、誠にありがとうございます。

本日は代表取締役社長、泉原雅人より 60 分間のご説明を行った後、質疑応答を行います。全体の時間は 90 分を予定しております。

続きまして、弊社側からの出席者をご紹介します。皆様方から見て左側、社長の泉原でございます。それからその隣、執行役員 CFO の石川でございます。

それでは、ご説明を開始いたします。泉原社長、よろしくお願いいたします。

泉原：皆さん、おはようございます。本日は皆さん大変お忙しい中、しかも足元の悪い中お集まりいただきまして、誠にありがとうございます。そして多くの方がウェブで参加いただいております。

それでは早速でございますけれども、UBE 株式会社の 2023 年度の経営概況説明会を始めさせていただきます。お手元にパワーポイントのスライドがありますので、それを見ながらお聞きいただければと思います。

説明内容

UBE | UBE株式会社

- 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）
- VI** ESG/DXの取り組み
- VII** 各事業の成長戦略

これが本日の説明内容でございます。この順番で説明させていただきます。

2022年度総括 UBEグループの新体制スタート

UBE | UBE株式会社

- 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



4

最初に 2022 年度総括と 2023 年度の業績予想です。スライドでご覧いただきますように、当社は新中期経営計画、名称としては UBE Vision 2030 Transformation ~1st Stage~ と銘打っておりますけれども、これを策定いたしましたして、昨年の 4 月から新体制をスタートさせました。

皆さんご承知のように、セメント関連事業を三菱マテリアル社との統合会社に完全移管いたしました。機械事業は既に、事業特性の違いから 100%子会社化しております。これまでも自律的に運営してきましたので、結果的に残った本体は化学事業会社となり、今後、化学、機械、セメントの各事業が独立法人として自律的、かつ機動的な企業運営を推進することになります。

そして、本体の化学事業会社はスペシャリティ化を推進する。また傘下の機械、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。こういったかたちで、グループ全体として価値の最大化を図る、新たなグループ体制に移行したわけでございます。

このように複合事業会社、宇部興産株式会社から、いわば化学事業持株会社ともいべき会社になりましたので、社名も UBE 株式会社へ変更いたしました。しかしながらスタートの初年度、大変厳しい事業環境に見舞われたといえます。

		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は正を進め、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

5

2022年度の業績と施策をこのスライドでまとめております。

主要項目、経営指標をご覧くださいますように、営業利益は163億円と277億円の減益です。経常利益はマイナス87億円と赤字でございます。

2022年度業績の黒丸の2番目のところを見ていただきたいと思いますけれども、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に加え、アンモニア工場の隔年の定修といった要因で、減益でございます。

そして経常利益、それからここには数字は記載しておりませんが、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した。過去において大体100ドルを切るレベルで安定的に推移していた石炭価格が、400ドルを超えるまでになっています。

また構造改革として、最適生産体制の構築のために青森工場の閉鎖や伊佐1号キルンの停止等々を意思決定いたしました。これに伴う特別損失の計上もあり、持分法適用会社であるUBE三菱セメント株式会社は大幅な赤字を計上したことで、その赤字を持分法として取り込んだ当社の経常利益も赤字に陥り、また当期純利益も赤字になったということでございます。

スペシャリティ事業は比較的利益を維持できましたが、樹脂・化成品セグメントのベーシック事業、あるいはセメント事業については、やはり市況やコストアップに左右される構造から依然脱し切れていないということだと思います。

こういった厳しい状況ではありましたが、成長のための施策、あるいは事業構造改革のための施策は着実にやってきたということでございます。

事業拡大、能力増強についての施策をまとめております。特に見ていただきたいのは一番下のところ。バイオガス向けの需要が急伸していることで、分離膜製造設備の増設に着手いたしました。前倒しで意思決定させていただきました。

またアライアンス、M&A といった観点からいくつか施策を挙げておりますけれども、エーピーアイコーポレーションを買収して CDMO 事業の拡大を図ったことは、一つ特筆すべきところかと思っております。

2023年度業績予想 主要項目

UBE / UBE株式会社

■ 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

それでは、2023年度の業績をどのように見ているかでございます。

このスライドをご覧くださいますように、売上高は5450億円と前年度に対して10%強の増収です。そして営業利益は300億円となり、2022年度は163億円と落ち込んでおりますので、大きな増益になっているということでございます。

樹脂・化成品セグメントを中心として、緩やかながらではありますけれども、特に下期以降に需要の回復を見込んでおります。そして原燃料価格も一定程度落ち着いているということで、このような増収増益を見込んでおります。

また2022年度、大きく経常利益以下に影響を及ぼしましたUBE三菱セメント社の業績も、大幅に改善すると見込んでおります。昨年来のセメント価格の是正、それから先ほどご説明いたしました

た生産体制の最適化の効果、あるいは安価炭の使用などエネルギーコストの削減策が、2023年度は成果が表れてきます。

したがいまして、このスライドの一番下に参考で記載しておりますけれども、UBE三菱セメントグループに係る持分法投資損益が2022年度のマイナス246億円から、2023年度黒字化しまして80億円ということで、実にここで326億円の増益を見ております。

その結果、当社の経常利益も385億円、それから親会社株主に帰属する当期純利益も275億円と、大幅な改善を見ております。2022年度落ち込んだ分、回復度としては大きくなっています。

2023年度業績予想 セグメント別 売上高・営業利益

UBE | UBE株式会社

- 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

7

2023年度の業績予想について、セグメント別に売上高、営業利益を見たスライドでございます。

ご覧いただきますように、売上高、営業利益ともに各セグメントで増収増益を見込みますけれども、その中でも特にセグメントでいいますと、樹脂・化成品の利益の回復が大きくなると見ております。カプロラクタム、ナイロンポリマー、あるいは高機能コーティングといった事業の利益の増加によるところでございます。

また機能品セグメントにおいても、2022年度も好調であった分離膜事業が引き続き好調に推移します。また、自動車生産の停滞によって利益が落ち込んでおりましたセパレータ事業についても、回復を見ております。

機械事業については、成形機等で2022年度も52億円と一定の利益を確保しておりましたけれども、2023年度はさらに成形機を中心に利益の向上を見込んでおります。

また、その他セグメントでは医薬事業の改善などが要因となっております。

足元、上期いっぱいには厳しい事業環境、状況が続くと思っておりますけれども、徐々に回復傾向も見えておりますので、計画達成に全力を尽くしたいと思っております。

経営理念と目指す姿

UBE | UBE株式会社

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	パーパス（存在意義）
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	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

9

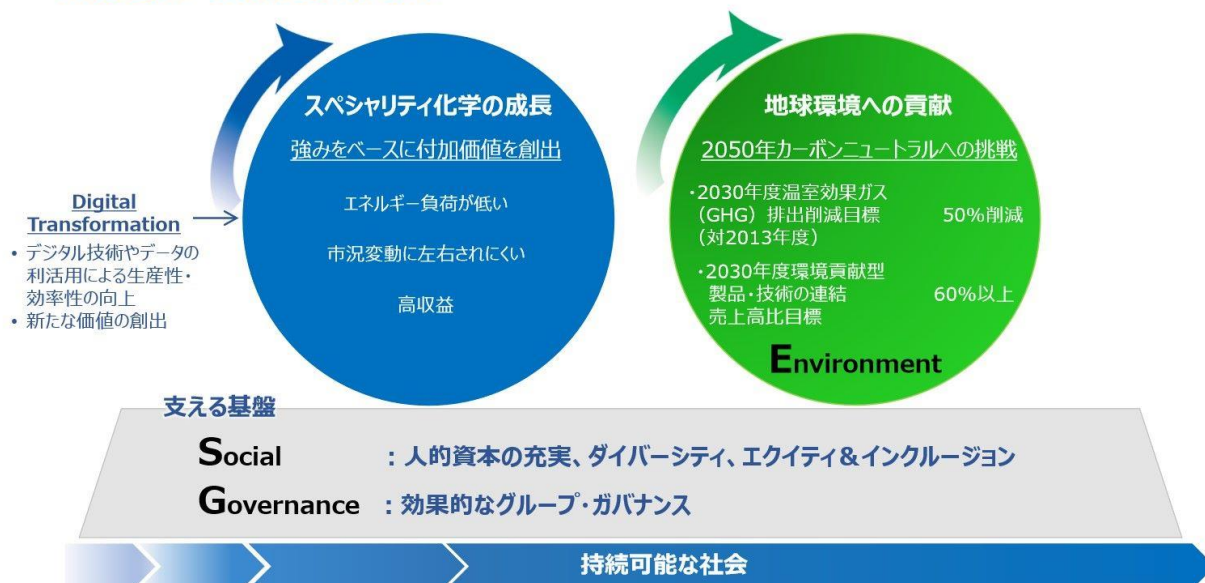
昨年度もこの長期ビジョンについてご説明いたしましたけれども、ポイントだけ改めてご説明し、ご理解を賜りたいと思っております。

今の足元の中計の前提となるこの長期ビジョンでございます。当社はさまざまな意味で時代の節目となる2030年のあるべき姿、目指す姿を長期ビジョンとして、この中計の大前提として議論してまいりました。それにあたっては、ここにご覧いただきます創業の精神や経営理念、経営方針、あるいは昨今パーパス経営ということがいわれておりますけれども、当社のパーパス、存在意義に立ち返って、この2030年の目指す姿を議論してまいりました。

そして今回、この長期ビジョンとして、当社の目指す姿を「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」と定義づけました。

従来は複合会社、セメントも機械もあった宇部興産の目指す姿は今までも議論してきましたけれども、化学事業持株会社UBEとしての目指す姿でございますので、より明確になったのではないかと考えております。

■ UBEグループの新ビジネスモデル



10

2030年の目指す姿についてスペシャルティ化学を中核とする企業グループと定義したわけですが、なぜスペシャルティ化学を目指すのかでございます。

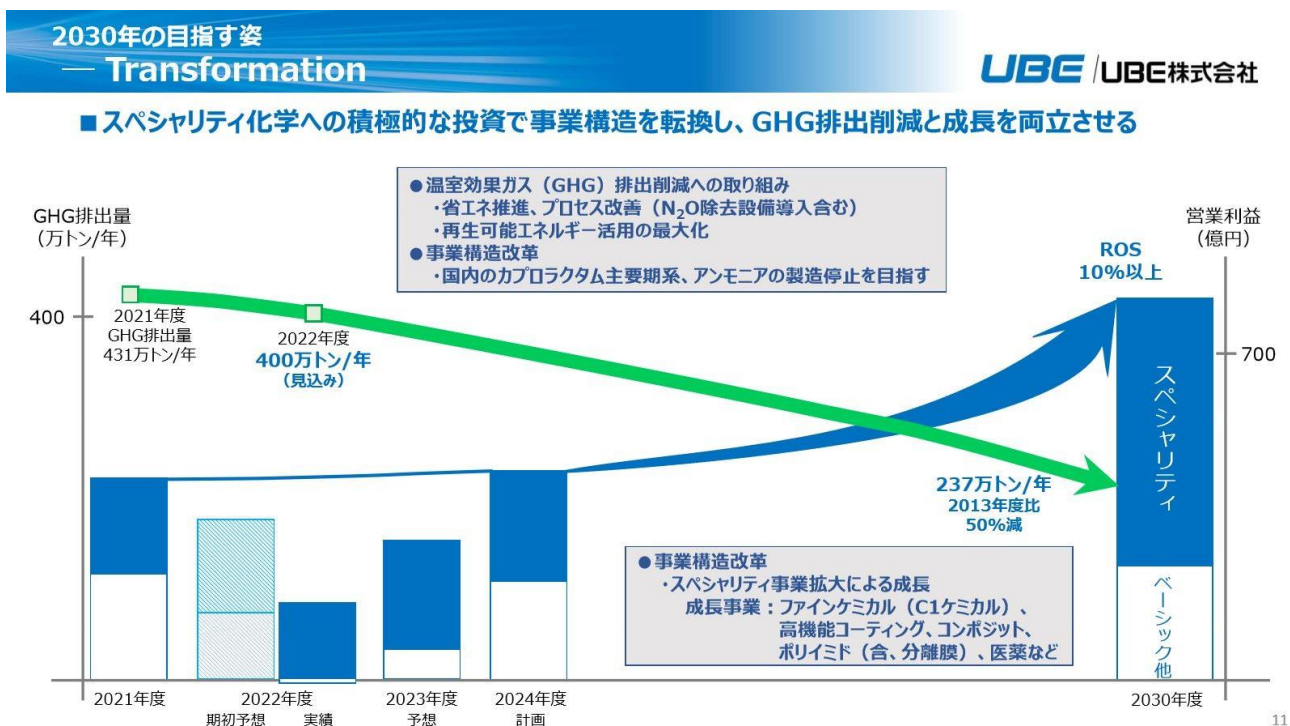
昨今の世界的な環境意識の高まり、あるいは将来のエネルギー事情等々を鑑みますと、今後わが国でエネルギー多消費型、化石資源多消費型、そしてコスト勝負の汎用品事業は成り立ちがたいと思っております。日本の化学産業は、多かれ少なかれスペシャルティに軸足を移していかざるを得ない。いわんや当社の経営規模においてをや、といったところだと思えます。

したがいまして、この図の青丸のところですが、スペシャルティ化学の成長ということで、当社ならではの強みをベースに付加価値を創出していく。そしてエネルギー負荷が低い、市況変動に左右されにくい高収益なスペシャルティにシフトしていく。これが当社の成長戦略でもあり、かつそのようにエネルギー消費の少ないスペシャルティ事業にシフトしていくことが、地球環境の貢献にもつながります。この緑の円で示しております。

当社は既に2050年カーボンニュートラルを宣言しております。またその中間段階として、2030年にはGHG排出量を50%削減し、環境貢献型の製品や技術の売上を全売上高の60%以上にするといった目標を発表しております。

このような環境に貢献する製品はほとんどスペシャルティ製品ですので、これらを世に出して事業を拡大することが当社のスペシャルティ化学の成長にもつながるということで、いわばこの青の丸、それから緑の丸の二つを車の両輪のごとく連動させて、一体の成長戦略として描いたものが当社の長期ビジョンといえます。

そしてその両輪を支える基盤が、いわゆる ESG 経営の S と G です。E は成長戦略とも一体となって動いていきます。S と G、人的資本やグループ・ガバナンスがこの両輪を支える基盤ということで、これについても強化していきますし、そしてこの両輪の回転をより加速させるのが DX、デジタルトランスフォーメーションへの取り組みだと位置づけております。これが当社の新たなビジネスモデルとなります。



それでは、この 2030 年の目指す姿に向かってどう変わっていくのか、トランスフォームしていくのかを象徴的に示しているのが、この図でございます。

右下がりになっているこの緑の矢印が、GHG の排出量を示しております。先ほど申し上げたように、2030 年に向けて半減させます。そのための方策について上の四角で囲んでおりますけれども、省エネ推進であるとか、あるいは再生可能エネルギー活用の最大化等々、地道な取り組みはもちろん進めていきます。ですが、なかなかそれだけでは GHG は大きくは減らないため、やはりエネルギー負荷の大きい事業を縮小していく等の、事業構造改革が必要だと思っております。

したがいまして、国内のカプロラクタムの主要期系については 24 年度を目途に停止を目指す。そして 30 年度にはアンモニアについても製造停止を目指すことを、昨年の段階でも明らかにさせていただきました。足元の時点で、場合によってはこれらの計画もさらに前倒ししていく必要があるかと思っております。

このように GHG の削減を図っていくと同時に、青の矢印は営業利益の成長を示しておりますが、縮小していく事業を成長するスペシャルティ事業で補い、そしてトータルで利益を拡大させていき

ます。棒グラフの2030年度をご覧ください。営業利益700億円を超えるレベルで、かつ利益の7割はスペシャリティで稼ぎ、ROSは悪いときでも10%以上を目指す。こういった姿を目指していきたいと思っております。

そしてトータルで利益を伸ばすスペシャリティ事業の一番目玉となるものを、下の四角の枠の中に示しております。成長をリードするスペシャリティ事業、具体的にはC1ケミカルを中心とするファインケミカル、高機能コーティング、コンポジット、分離膜を含めたところのポリイミド、あるいは医薬事業などが今後の成長をリードしていくことになります。

中期経営計画 数値計画（進捗）

UBE | UBE株式会社

- 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 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%

（単位：億円）

13

今ご説明いたしました長期ビジョンをバックキャストしたかたちで、3カ年のアクションプランとして今回中計をまとめたわけですけれども、その進捗をご説明したいと思います。

中期経営計画の数値計画の進捗ですけれども、2022年度の実績、それから2023年度の予想が、原計画と比べてどのように差が生じているかを示しております。

ご覧いただきますように2022年度の実績は大きく計画未達となっております。そして2023年度の予想は、前年度から改善はするものの、まだもとの計画には届いていないということです。

一番右端に中計最終年度、2024年度の目標値を記載しております。これは変えておりませんので、2023年度にしっかりと業績を回復させることによって、2024年度の計画値につなげていきたいと考えています。営業利益は2023年度300億円を予想しておりますけれども、これを400億円

に。当期純利益は 275 億円から 330 億円へ。ROE は 7.4%から 8%に。2024 年度のこういった最終的な目標値は引き続き掲げてまいります。

セグメント別 売上高・営業利益（進捗）

UBE | UBE株式会社

(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

14

これはセグメント別に見た売上高、営業利益の進捗の資料でございます。

2022 年度、2023 年度は樹脂・化成品セグメントの乖離が原計画に対して大きくなっております。2024 年度の計画達成のためにはもう一段、回復を図っていかねばならないということがございます。

一方で機能品については、2022 年度は計画よりビハインドですけれども、2024 年度につなげられる成長を見せています。さらに機械事業においては、既に計画値のレベルに達しています。

■ 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

15

それからポートフォリオ別に売上高、営業利益の進捗を見る表がこの資料でございます。

現中計では化学事業について、ポートフォリオを大きくスペシャリティとベーシックに二分いたしました。ポリイミドや分離膜などのスペシャリティ事業は計画をビハインドしておりますけれども、着実に成長しています。一方でベーシック事業は、2022年度、2023年度に大きく乖離しておりますので、2024年度目標にいかに関復させていくかというところです。これら資料をご覧くださいますとおり、2024年度、最終年度の目標値につなげるには、セグメントでいうと樹脂・化成品セグメント、ポートフォリオでいうとベーシック事業が計画時の想定までに業績を戻せるかどうか重要ですし、仮にそれが未達であったとしても機能品セグメント、あるいはスペシャリティ事業でいかに全体としてカバーできるかが鍵になってくると思っております。

ベーシック事業を取り巻く環境は中国メーカーのプレゼンスの拡大などもあって、事業環境的には計画策定時よりも厳しくなっていると認識しております。具体的な策としては、例えばナイロンポリマー等におけるグローバルな生産体制の最適化、不採算なベーシック事業の縮小の前倒し、あるいは大粒硫酸の生産増などによる高付加価値化、いわゆるベーシック事業のスペシャリティ化といった取り組みを進めていきます。

自助努力でやれる収益改善策は徹底させていきたいと思っております。また一方で、分離膜やコンポジットなどのスペシャリティ事業で利益を上乗せ、あるいはC1ケミカルライセンス収入などの上乗せによって、トータルで2024年度の目標達成につなげていきたいと思っております。

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>ポリイミド、分離膜、セラミックス、半導体ガス、セパレータ</p> <p>コンポジット、<u>ファインケミカル (C1ケミカル)</u>、<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

16

当社は事業ポートフォリオを大きくスペシャリティとベーシックに二分いたしましたけれども、対象事業をここで示しております。

下線が引いてあるものは、スペシャリティ事業の中でも特に成長をけん引する事業として、後にまた説明していきたいと思っております。

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へ充当

キャッシュイン 3年間累計 (億円)		キャッシュアウト 3年間累計 (億円)	
営業キャッシュフロー ^{*1}		設備投資・投融資	
(1,820) ^{*2}	1,450	(1,300)	1,600
資産売却等		研究開発	
(150)	150	(320)	320
負債調達		負債返済	
(0)	550	(120)	0
		株主還元	還元総額
		(290)	290
キャッシュ 2022年3月末		キャッシュ 2025年3月末	
キャッシュ		キャッシュ	
(350)	350 ^{*3}	(290)	290

配分可能総額
2,500億円
(2,320億円)

^{*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

18

資本政策について少し述べさせていただきます。

キャッシュ・アロケーションということで、3年間創出したキャッシュをどのように使うかを示しております。左側が3年間のキャッシュインの累計です。右側がそれをどう使うかということで、キャッシュアウトとキャッシュ・アロケーションを示しています。

3年間の累計キャッシュインは、現時点では営業キャッシュフローによるキャッシュイン 1,450 億円、資産売却等 150 億円、負債調達で 550 億円、そして手元のキャッシュ 350 億円と合わせて、配分可能額 2,500 億円と見ております。

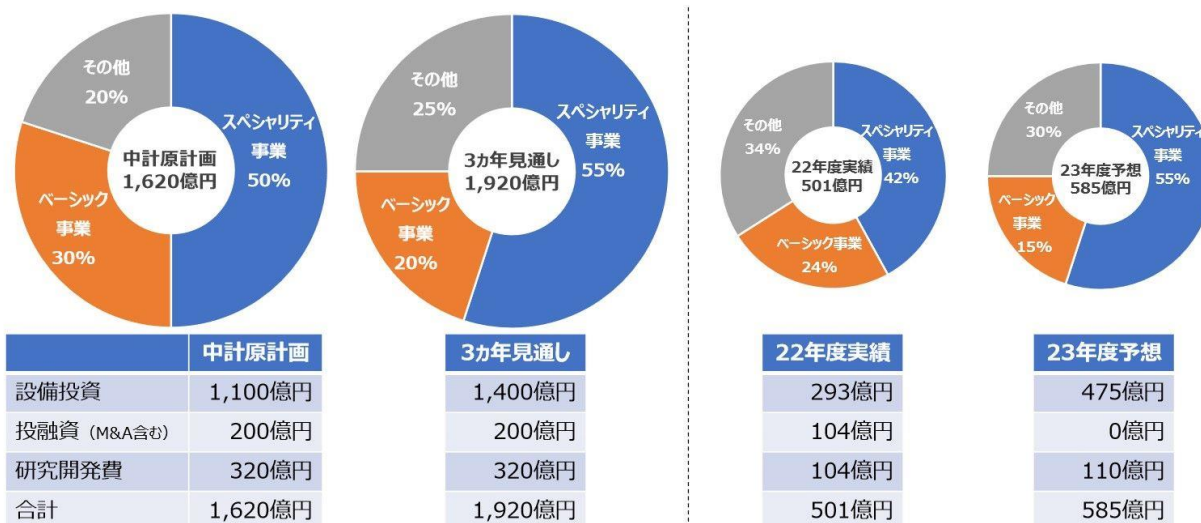
左側に、中計当初の計画値を括弧内で表しています。それに対して 2022 年度の実績、それから 2023 年度、2024 年度の予想を現時点で見直したものがこの右側の数字ですけれども、2022 年度、2023 年度の業績が中計からの下振れたことにより、営業キャッシュインは 1,820 億円から 1,450 億円と減少します。一方で負債調達によって配分可能額をトータルで増やすことで、2,500 億円という配分可能総額を想定しております。

右側のキャッシュアウトの3年間累計のとおり、設備投資・投融資で 1,600 億円、研究開発で 320 億円、合計 1,920 億円の経営資源を投入します。負債の返済は行わず、株主還元は計画どおり行うことで、手元のキャッシュは 290 億円レベルで落ち着かせるということでございます。

括弧の数字、もともとの計画に対して見ていただきますと、設備投資・投融資の額は 1,300 億円から 1,600 億円と 300 億円増やすということです。研究開発は増やしません。業績下振れする中でも、この3年間は成長のための仕込みの期間と位置づけておりまして、成長投資はより積極化、増額させ、研究開発費も維持するといった計画でございます。

ちなみに括弧で記載しました原計画の設備投資・投融資の額 1,300 億円と研究開発費 320 億円を足した 1,620 億円は過去の3カ年の1.5倍にあたり、そしてその半分をスペシャリティに投入すると、昨年度そういうかたちで申し上げましたけれども、設備投資等の積極化をさらに加速させていきたいと思っております。

- 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



19

ポートフォリオ別の経営資源の投入計画と進捗状況を示しております。

一番左が中計の原計画です。今説明いたしました設備投資・投融資が合計 1,300 億円、そして研究開発費が 320 億円、合計 1,620 億円で、過去 3 カ年の 1.5 倍の計画を策定したわけですが、その隣の足元の 3 カ年の見通しでは、設備投資額が 300 億円増えて、トータルの経営資源投入額は 1,920 億円になります。

また、比率としてもスペシャリティ事業への投入比率を上げ、ベーシック事業の投入比率を下げるかたちになっております。

その隣に 2022 年度の実績、そして 2023 年度の今の見込みを示しております。2022 年度はご覧いただきますように、その他の割合が少し増えております。これは DX 推進のために次期の ERP、基幹情報システムを前倒し導入することで、それらの費用が増加したものです。

その下に数字をそれぞれ示しておりますけれども、投融資で 2022 年度実績 104 億円とあります。この一番大きな部分は冒頭ご説明いたしました、エーピーアイ社の買収によるものでございます。

2023 年度は、設備投資の額がさらに増え、スペシャリティ事業の割合がさらに増加します。これは冒頭にも申し上げましたガス分離膜などの設備投資の前倒しなどが効いてきますし、現在ポリイミドのモノマー、フィルムの両工場を建設中ですが、その投資額が計上されます。あるいは、半導体の封止材向けのフェノール樹脂の第 5 工場といったものの投資額がここに表れているということです。

■ 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

・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

研究開発費については先ほどご説明いたしましたように、投資額、それから方針についても特に大きく変わっていません。

コア技術と外部技術の融合ということで、この図の半円の一番中心のところ当社のコア技術となりますけれども、これにオープンイノベーション等によって外部技術を融合させて、さらに強みのある技術を生み出して、スペシャリティ事業の強化、あるいは新規事業の創出につなげていきます。

この半円の図、当社のコア技術の外側にあるオレンジ色の部分は、各事業部の開発部門が担うスペシャリティ事業の拡大に向けた研究開発テーマを示しております。さらにその外側の緑色の部分は、研究開発本部が中心になって行う新規研究開発の注力分野を示しております。今回、ライフサイエンス、サステナビリティ、それからエネルギーマネジメントと、大きくこの重点領域にくり直しておりますけれども、これらの研究開発テーマに引き続き注力していきたいと思っております。そして強固な知財網の構築、攻めと守りの知財戦略によって、スペシャリティ事業の強化、拡大を後押ししていきたいと思っております。

■ 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

21

株主還元についても、特に元々の計画と方針は変わっておりません。

安定的な配当の継続を当社は基本方針としておりますけれども、特にこの3カ年は積極的な成長投資を行って、将来の株主還元のさらなる充実を目指していきたくと思っています。

当社はもともと連結総還元性向30%以上という指標を持っておりましたけれども、前中計からより安定的な配当を実現するためにDOE、株主資本配当率2.5%以上という一つの指標を加えました。2022年度は連結当期利益が赤字でしたが、それにもかかわらずこのDOEという一つの基準に基づいて、前期同額の配当を決めたということでございます。

この青い棒グラフをご覧ください。これまでも着実に増配に努めてきましたけれども、2023年度は当期純利益をさらに増加させますので、2023年度に対する配当としては100円配当を目指しているということでございます。

■ 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



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



23

それでは、ここから先ほどご説明いたしました、スペシャルティ化学の中でも特に成長戦略の柱となるこれらの事業について、少し詳しく説明させていただきたいと思っております。

まずはポリイミドについてです。製品特性・強みで記載しておりますように、当社のポリイミドは強度・耐熱性・寸法安定性に特に優れております。そして当社の強みとして、原料のモノマーBPDAからワニス、フィルム、パウダーまで一貫生産している強みをベースに、その右側の写真等でもお示ししておりますフレキシブル OLED の基板、あるいは大型ディスプレイ向けの COF 等に用いられております。

事業環境で記載しておりますけれども、特に 2022 年度の 4Q においてディスプレイ市場、パネルメーカーの生産調整がございました。それによってフィルム需要が停滞しました。しかしながら、一方でスマートフォンのフレキシブル OLED の比率が増加しておりますので、当社のワニスは着実に需要が増えている状況です。

そして 2030 年に向けて、ディスプレイ需要は今後も成長すると見込んでおまして、右側にディスプレイの面積の推移のグラフを示しております。ディスプレイ需要は今後も成長していくと見ております。

目指す姿として、当社はこういった大型ディスプレイ向けの COF フィルムで、引き続き高いシェアを維持します。7 割以上のシェアを持っておりますけれども、このシェアを維持します。一方で、フレキシブル OLED 向けの基板向けワニスも、当社がデファクトスタンダードになっておりますので、これらの販売を拡大していきたいと思っております。

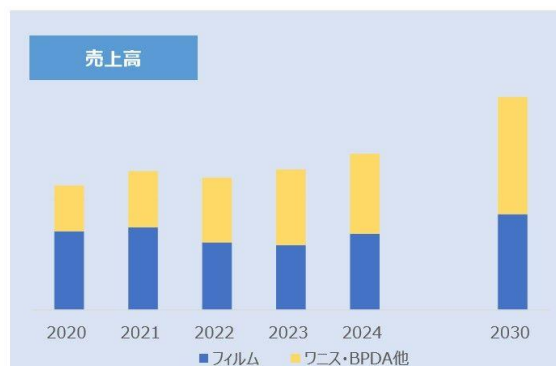
■ BPDA、フィルム、ワニスの強みを活かし、ニッチな市場で高いシェアを維持・拡大する

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・検査装置で使用す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



24

2022年度の成果は、ここに記載しているとおりでございます。

このように原料のBPDAから一貫してフィルム、ワニス、パウダー等々、製品用途の裾野を広げながら、ニッチ市場で高いシェアを維持、拡大することに注力してきました。

2030年度以降の戦略、2030年に向けての戦略ですが、足元の状況として、ディスプレイ市場の在庫調整はほぼ終了しております。4月からフィルム需要は緩やかに回復傾向がありますし、またワニスも今後、さらに7月以降、需要増が見込まれますので、まずもってわれわれの大きな課題は能力増強を確実に成し遂げることです。黒丸の最初のところに記載しておりますように、BPDA、それからフィルムの新規設備を速やかに立ち上げていきたいと思っております。

モノマーは少し計画が遅れていますけれども、それでも本年度中には立ち上げます。そしてフィルム工場も2024年度末までには立ち上げていきたいと思っております。

さらにパウダーや新規ワニスなど、非回路基板分野でも販売を拡大していきますし、フレキシブルなPV、太陽電池向けのフィルム、あるいは水系のワニスなどの環境貢献型製品の販売拡大等々、製品用途の裾野を広げながら事業拡大を図っていきたいと思っております。

■ 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

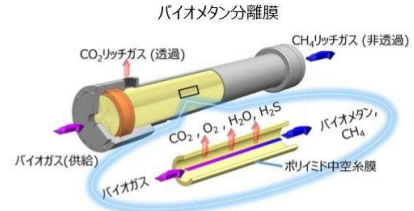
目指す姿

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

25

分離膜についてです。製品特性・強みのところで記載しておりますように、当社のポリイミド技術によって当社の分離膜は分離性能が良く、耐久性にも優れているため、CO₂の分離、あるいは窒素、水素の分離、除湿、アルコール脱水等々、幅広い用途で使用されます。

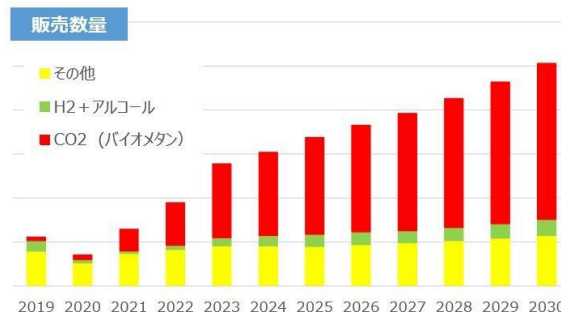
特にこの右上の図のバイオメタン分離膜は、バイオガスからCO₂を脱炭酸して、濃縮されたバイオメタンを再生可能エネルギーとして活用するものですけれども、この需要が大きく伸びております。事業環境のところで記載しておりますように、欧米でバイオ燃料の検討・生産が急増しております。今後2030年カーボンニュートラル等に向けて、多様化する再生可能エネルギーや化学品用途の需要が増えてまいります。

右側の棒グラフでバイオメタンの生産量等も示しておりますけれども、今後2030年の目指す姿ということで黒丸二つ記載しておりますけれども、CO₂の分離、水素の分離、アルコール脱水など、環境貢献型の製品の比率を7割程度に持っていきたいと思っておりますし、また需要急増への設備対応が急務となっております。

■ 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

26

2022年度の成果でこのスライドを見ていただきたいと思いますけれども、2022年度は中計を大きく上回る受注増がありました。特にバイオメタン向けのCO₂の分離膜の需要が急増しております。そのために冒頭も申し上げました製造設備ですが、ポリイミド中空糸の紡糸設備を宇部で、モジュールは堺で、それぞれ増設を前倒しして決定いたしました。2025年度の上期には稼働する予定です。

2023年度以降、2030年に向けて、今伸びている欧州や北米とともに、今後さらに南米や日本も含めたアジアで伸長するバイオメタン需要を確実に取り込んでいきます。そして増設まで需要増に応えるためには、デボトルネックによる生産能力の増強が必要になってきます。再生可能エネルギーや再生可能化学品の製造用途に使われる水素分離膜、あるいはアルコール脱水膜の販売計画を上積みすることで、環境という追い風をしっかりと受け止めて、この分野を基軸とした事業拡大と、商品力の強化を図っていきたいと思っております。

■ 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、エンブ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ブ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ブ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

コンポジットについてです。当社の強みはやはり長年にわたる樹脂供給による自動車メーカー、あるいは Tier1 などから得ている信頼感が一番大きいのかなと考えております。

事業環境自体は現状、自動車減産に伴ってエンブラ需要も減少しております。2023 年度は一定の回復を予測しておりますけれども、回復スピードは緩やかで、まだ 2023 年度の段階ではコロナ前の水準には戻らないと見ております。

しかしながら 2030 年に向けては生産台数の増加に伴って、エンブラ需要も着実に回復、拡大していくと見ておりますし、BEV や FCV など内燃機関を有さない車種の市場拡大が進み、そして部品の構成や要求特性が多様化する。あるいは一層の軽量化や、強度アップが求められてくると思っております。

2030 年の目指す姿で記載しておりますように、ナイロン以外の樹脂も含めたエンブ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になりたいと思っております。そしてそのために現在、足元約 5 万トン程度の生産能力を 8 万トン以上に増強して、売上規模の拡大を図りたいと思っております。

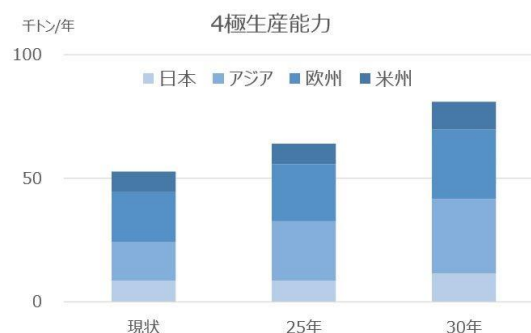
■ グローバルでコンパウンド能力の拡大を着実に進める

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）

- 既存スペシャル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

28

グローバルでコンパウンド能力の拡大を着実に進めるということで、2022年度はここにご説明しておりますように、タイで特にガラス強化のコンポジット能力を増強しました。それから水素タンクライナー用途、あるいは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も、計画どおり着手いたしました。

北米で買収したコンパウンド会社、UECIについても当社ナイロンを使った非強化の高付加価値グレードの売上を本格化させましたので、今後収益性が改善していくと見ております。

2023年度以降、自動車部材の需要拡大に合わせて、タイに続き欧州やアメリカでも能力増強を計画しております。そういったかたちでこの右の棒グラフでお示ししているように、現在の5万トン強の生産能力から8万トン程度に持っていきたいと思っておりますし、そのためにはM&Aやアライアンスによる事業拡大も、選択肢として検討していきたいと思っております。

また、ここには記載しておりませんが、非強化のみならず、バイオマス素材やリサイクル原料を使った環境貢献型製品の開発についても進めていきたいと思っております。

■ 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

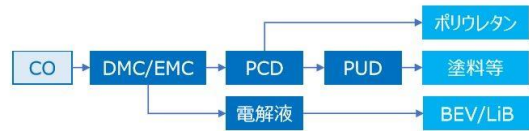
目指す姿

現状

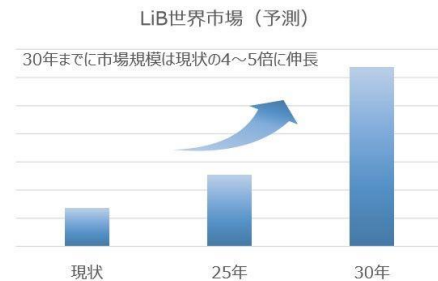
- C1ケミカルチェーン製品の売上高130億円、国内唯一のDMCメーカー

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



※ 各種データを元に当社推定

29

次は C1 ケミカルを中心としたファインケミカル、あるいは高機能コーティングについてです。

右上の図をご覧ください。CO を起点とする当社の C1 ケミカルチェーンの製品群を示しております。これら当社の気相ナイトライト技術といった技術的な強みを一番発揮できて、チェーンとして拡大可能な事業だと思っています。

2030 年の事業環境を見ていただきたいと思いますけれども、DMC についてはリチウムイオンバッテリー市場の規模が着実に拡大していくことに伴って、電解液原料の DMC や EMC の需要は増加すると思っています。

また PCD の需要については環境対応型の高級ウレタンが北米、アジアで普及していきます。そして PUD については、中国などで環境規制の強化が進み、無溶剤系の塗料が主流になってくることで、水系の PUD の需要が今後も増えてきます。

現状、当社が国内唯一の DMC メーカーですので、2030 年の目指す姿で記載しておりますように、DMC/EMC の米欧生産拠点を拡大させていき、C1 ケミカルチェーンとして、当社のスペシャリティ事業の拡大をリードする事業に持っていきたいと思っています。

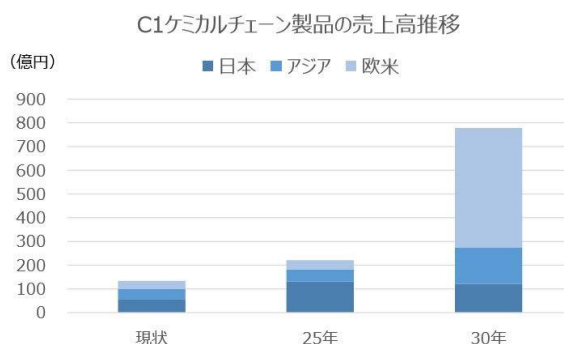
■ C1ケミカルチェーンの海外展開を加速

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は宇宙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）



30

2022年度の成果ということで、中国におけるDMCのライセンス案件数は着実に獲得しております。またタイではPCDの3期設備を着工いたしました。2期設備が垂直立上げを果たしましたので、3期設備を着工しており、2023年度に稼働を開始させます。

2023年度の戦略ということで記載しておりますけれども、2023年度はタイでのPUDの設備設置といった計画も実現させていきますけれども、やはりなんといってもポイントとなるのは最初の黒丸に記載しているDMC/EMCの北米、欧州での新規工場の建設を具体化することです。

北米のプロジェクトにつきましては、建設コスト高騰に対して対策をなんとか織り込んで、プロジェクトの収益性を確保するために検討に少し時間がかかっておりますけれども、タイミングを失さないように早急に意思決定をしたいと思っておりますし、欧州においてもDMC工場の検討を進めていきたいと思っております。

■ 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	<p>① 気候変動問題（カーボンニュートラル）への対応</p> <p>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</p> <p>SBT*認定取得に向けた対応を開始</p> <ul style="list-style-type: none"> 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 <p>* 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SBTiインシアティブが評価を行う</p>	<p>2023年4月 GX-ETS*への参画表明</p> <p>* 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</p> <p>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</p> <p>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</p>
	<p>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</p> <p>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</p> <p>UBEグループ2社がISCC* PLUS認証を取得</p> <ul style="list-style-type: none"> 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 <p>* 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</p>	<p>マテリアルリサイクル材料使用コンパウンドの商品化</p> <p>複合プラスチックリサイクル技術の開発</p>
	<p>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</p> <p>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</p> <p>化学物質の排出量/外部埋立処分量の削減</p> <p>事業所内の指定外来種駆除</p>	<p>事業所毎の環境リスク、機会のKPIを設定</p> <p>廃水流出防止設備の設置、廃水監視機器の充実</p>
目数値	<p>GHG排出量（2013年度比） : 2030年度目標 50%削減 2022年度実績 19%削減</p> <p>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%</p>	

32

ここから経営基盤を確固たるものにするための ESG、あるいは DX の取り組みについて簡単にご説明させていただきます。

地球環境問題への挑戦と貢献ということで、地球環境問題は事業構造改革と一体として進めていくわけですが、地球環境問題は大きく三つの重点領域に分けて当社は取り組んでおります。

一つが気候変動問題、カーボンニュートラルへの対応です。2番目が循環型社会、サーキュラーエコノミーへの貢献ということで、従来は海洋プラスチックごみ問題を別に掲げておりましたけれども、これに含めるということがございます。

3つ目は自然環境の保全、復興ということで、ネイチャーポジティブへの貢献です。昨年度は生物多様性保全、水資源の保全をあげておりましたけれども、これらを含めて重点領域として再設定しております。

ここに記載している指針に基づいて、具体的には青の網掛け部分の戦略を着実に実行しております。

カーボンニュートラルについては、本年度中の SBT の認定取得を目指しております。また GX-ETS などへ参加表明もしております。

特に今後、現時点では全くの未確定でございますけれども、自家発の石炭火力について段階的な廃止、あるいは再生可能エネルギーの導入といったことも、検討の俎上に載せていきたいと思っております。

サーキュラーエコノミーにつきましては当社グループの2社、ヨーロッパの UBE Corporation Europe、それから合成ゴム事業をやっております UBE エラストマーが、ISCC PLUS の認証を取得しております。また自然環境の保全、復興については、ここに記載しておりますような具体的な施策を進めております。

当社は地球環境問題に対する大きな数値目標として、GHG 排出量を 2030 年度 50%削減、それから環境貢献型製品・技術の売上高を 60%以上にするという大きな目標を掲げておりますけれども、2022 年度はほぼ計画に沿って推移しています。

成長を支える基盤「S」

— 持続的成長に向けた人的資本の充実

UBE / UBE株式会社

■ 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材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社プライト500、7社優良法人

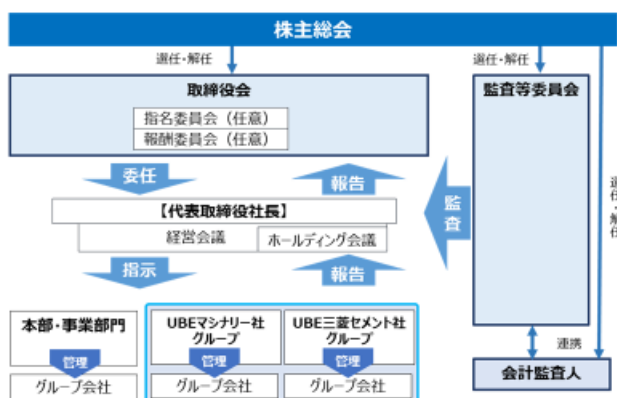
*中期経営計画策定時の指標を一部見直したため、2023年5月23日公表版から修正
キャリア採用比率（総合職）25%以上 ⇒ 50%以上（スペシャリティ化学への変革推進に向け、専門性の高い即戦力人材の採用増）
外国人採用（総合職）5%以上 ⇒ 複数名（ダイバーシティ、エクイティ&インクルージョン推進による風土改革並びにグローバルな事業拡大に向け採用増）

33

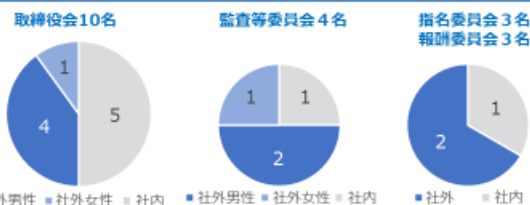
人的資本の充実ということで、ESG 経営の S のところですが、当社は人的資本の充実のためにダイバーシティ、エクイティ&インクルージョンを最重要課題として位置づけております。

特に今後、スペシャリティ化学を志向していきますので、多様な技術や知識、視点を融合させて、イノベーションを生み出していかなければならない。そしてグローバルな事業拡大、そして新たな価値を創出する必要がありますので、そのためにはこのダイバーシティ、エクイティ&インクルージョンに積極的に取り組んでいきたいと思っております。

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)



■ 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

34

ガバナンスについて、ご覧いただければと思います。当社のガバナンス体制はこの図のとおりですし、取締役会、あるいは委員会のメンバーはバランスのとれたものになっていると思っています。また取締役会の実効性を高めるための取り組み等も、この右下の資料でご説明しております。

現在、社外取締役は1名欠けたかたちになっておりますけれども、次の総会では新たなメンバーを選任することになっております。社外取締役のメンバー構成についても充実したものが確保できると自負しておりますので、この点は安心いただければと思います。

- 「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 —

デジタル技術を根にしたビジネス（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		デジタル技術を活用した 業務効率化・ 生産性向上
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	新たな顧客価値や 新規事業の 創出を加速
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	

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

それからDXについてです。当社は2030年の目指す姿を達成するために、データやデジタル技術を最大限に活用して、ビジネスプロセスを改革して、新たな価値を創出していきたいと考えております。

当社グループにおけるDXは、Business Transformation with Digitalということで、デジタル技術はあくまでもツールです。これをテコにしたビジネス変革を目指していくということで、ここに記載している8領域を中心に取り組んでおります。また先ほどもご説明いたしましたが、DXの基盤として基幹情報システムをS/4 HANAに移行します。もともと中計策定時には次期中計期間中での移行を予定しておりましたが、大幅な前倒しを今回意思決定しております。

DXは、この3年で約100億円程度の資源を投入していきます。これによって大きな効果を目指していきたいと考えております。

■ 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

40

最後に、各事業の成長戦略は省略いたしますけれども、機械事業とセメント事業についてのみ、一言だけコメントをさせていただきたいと思います。

機械事業については、2022年度においても自動車減産は継続していますが、EV化の進展をにらんで自動車関係の設備投資が徐々に回復傾向にありますので、2022年度も2021年度並みの業績が確保できておりますし、2023年度はさらなる業績の上積みを計画しております。

今後のポイントとしては、成形機においては自動車のEV化ニーズに対応した製品開発、そして産機においてはバイオマスのハンドリング、洋上風力発電設備、あるいはアンモニア関連設備など、環境新市場への展開がポイントになってくると思っております。

成形機については2023年度の戦略にも記載しておりますけれども、ようやくEV化に向けての設計思想の方向性が収斂されてきましたので、ダイカストマシンのところに書いてあります、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、いわゆるギガプレスの開発に今後注力していきます。

このギガプレスの方向性がかなり明確になってきましたので、当社は複数の顧客から引合いを受けて、仕様を詰めているところです。車体の部品が大きく削減できる一方、アルミによる金属からの置換えによって軽量化可能だということで、当社の得意とする大型分野ですので、日系を中心に自動車メーカーと連携しながら、しっかりと需要を取り込んでいきたいと思っておりますし、大いに期待しているところでございます。

■ 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

2030年の目指す姿と2023～2025年中期経営計画

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

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か年
重要施策	最重要施策 <ul style="list-style-type: none"> ① 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 ② 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 ③ 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 ④ 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 ⑤ 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 <p>*CCU: Carbon dioxide Capture and Utilization（CO₂分離回収と有効利用）</p>

41

それからセメント関連事業についてですけれども、先般 UBE 三菱セメントとして中期経営計画の説明会を開催させていただきました。また今月末には UBE 三菱セメントとして決算説明会を開催する予定です。今後もこういった直接的な開示機会は増やしていきたいと思っていますので、そこでも積極的に情報をお取りいただければと思います。

2022年度の成果と2023年度の見通しにつきましては、先ほどご説明したとおりです。2022年度から2023年度にかけて、右側の表にありますようにセメントの価格是正、生産体制の最適化の施策の効果、あるいは安価炭やオイルコークスの使用増によるコストダウンといった努力が2023年度に結果として表れます。マイナスの284億円からプラスの250億円へ、500億円以上の営業利益の改善を目指しております。当期純利益ベースではマイナスの473億円から145億円へというかたちでございます。

UBE 三菱セメントの中期経営計画はここに記載しているとおりです。2030年の目指す姿として、国内連結営業利益300億円以上、海外連結営業利益350ミリオンUSドル以上、そして連結ROE8%以上といった目指す姿を打ち出しております。

そのための重要施策として五つ掲げておりますが、その中でも特に最重要施策として三つございます。まずは国内のセメント事業の体質強化、コストダウンとして、2023年度の国内セメント事業の黒字化が必達目標です。

また今後の成長戦略ということで、米国事業の成長および垂直統合モデルを生かせる新たな海外拠点の模索に取り組んでいきます。

そして地球温暖化対策として、エネルギー代替の促進、あるいはエネルギー転換、CCU 技術開発等にも取り組んでいきます。当社は UBE 三菱セメントの株主として、今後も引き続きしっかりと監督、支援していきたいと思っています。

約 1 時間の説明ですけれども、私からの説明は以上でございます。どうもご清聴ありがとうございました。

経営概況説明会 質疑応答

【経営全般】

Q1 : GHG 排出量を削減していく上での環境対応コストの増大は顧客へも転嫁されるべきと考えるが、そうした価格転嫁についての業界全体の理解は進んでいるのか。

A1 : 環境対応コストの増大に対しては、それが回収可能なものとなるよう、顧客との対話を進めてきた。今後も顧客の理解を得ながら適切な価格設定を行っていく。

Q2 : DX の推進に 3 か年で約 100 億円を投資することだが、定量的にはどの位の効果を見込んでいるのか。

A2 : 一定の前提の下ではあるが、2030 年迄で約 300 億円の効果があると見ている。

Q3 : UBE の事業における自動車産業向け売上の割合はどの程度か。

A3 : 直接・間接含めるとかなりの割合で、約半分程度は自動車産業向けであろう。その意味でも、今後創出されてくる xEV 市場等を如何に取り込んでいけるかが重要と考えている。

【機能品一全般】

Q4 : 機能品は中計最終年度にかけて 5 億円の増益計画だが、やや保守的との印象。分離膜の投資等を前倒しで行っているとはいえ、ポリイミド含め基本的に好調と考えれば、2024 年度の利益はもう少し伸びるのではないか。

A4 : 今中計では、かなり大型の設備投資に取り組んでおり、償却費の影響で、やはり利益の伸びは小幅に留まると見ている。様々な前倒し策をとることで、最終 2024 年度に向け、利益の上乗せを図りたい。

【機能品一セラミックス】

Q5 : セラミックスの成長戦略をどう考えているか。

A5 : EV 向けの軸受や基板用途での需要拡大により、需給バランスがタイトになっており、顧客から設備増強を求められている状況。設備投資コストの抑制策等を講じながら、前倒しで意思決定したいと考えている。

【樹脂・化成品一C1 ケミカル】

Q6 : C1 ケミカルの 2030 年までの伸びはどの製品が牽引するか。

A6 : DMC および EMC の伸び幅が最も大きくなる見込み。電解液原料あるいは半導体現像液用途を狙い、米国・欧州で生産拠点を増やす計画。

Q7 : C1 ケミカルの米国展開にかかる投資総額はどの程度か。

A7 : 数百億円レベルを見込んでいる。

Q8 : 投資規模が大きいが、数量面の見通しは立っているのか。

A8 : 顧客も DMC の現地生産にメリットを感じており、数量は確実に出していけると考えている。

Q9 : C1 ケミカルの米国展開にあたり、インフレ抑制法案をどのように認識しているか。

A9 : 政治的要因もあり、中国メーカーが米国で拠点を設けることが難しくなっている中、中国メーカー以外で唯一の DMC メーカーである当社が米国内での需要に確りと応えていく意義は大きい。経済安全保障上も重要と考える。

【樹脂・化成品—カプロラクタム・アンモニア】

Q10 : 国内カプロラクタムの縮小とアンモニアの生産停止に向けての状況はどうか。

A10 : 国内カプロラクタムの縮小は、2024 年度の実行に向け粛々と進めている。アンモニアの生産停止は 2030 年度を目途にしているが、更なる早期化も検討中である。

Q11 : 中国メーカーがカプロラクタムの増設を加速させている。UBE は国内のみならず、スペインとタイでも生産を縮小する必要があるのではないか。

A11 : ナイロン等の川下製品の強化や、副産物である硫安の高付加価値化等を検討しながら、国内でもう一段の生産縮小とグローバルな生産体制の見直しの可能性につき議論を続けていく。

【機械】

Q12 : 成形機事業に関し「いわゆるギガプレスの開発に注力していく」との説明があったが、どういったものか。

A12 : 部品を一括成形する非常に大きなサイズのダイカストマシンを想定。大型機を手掛けてきた UBE マシナリーの製品の中でも最高クラスの大きさになる。