

# UBE Vision 2030 Transformation～1st Stage～ 経営概況説明会

2022年5月19日 (木)

U B E 株式会社

代表取締役社長 泉原 雅人

**UBE** / UBE株式会社

- I** 前中期経営計画の総括および2022年度業績予想
- II** 長期ビジョン : UBE Vision 2030 Transformation
- III** 中期経営計画 : UBE Vision 2030 Transformation～1st Stage～
- IV** 事業別戦略
- V** 株主還元
- VI** 参考資料

# **I** 前中期経営計画の総括および2022年度業績予想

## ■ 営業利益目標は、全社では未達となったが化学部門では達成

		2021年度	前中計目標	差異
主要項目	営業利益	440億円	550億円	△110億円
	化学	355億円	320億円	35億円
	建設資材	34億円	165億円	△131億円
	機械	51億円	70億円	△19億円
	経常利益	415億円	580億円	△165億円
経営指標	売上高営業利益率 (ROS)	6.7%	7%	△0.3%
	自己資本利益率 (ROE)	6.7%	10%	△3.3%

## 前中期経営計画の総括 実行した施策

### 1. 事業の成長基盤強化

化学事業を中心とする成長の実現のための投資と事業構造改革の実施

- |             |           |   |
|-------------|-----------|---|
| ①生産能力増強     | ポリイミド     | : BPDA設備 (+60%)・フィルム設備 (+20%) 着工                |
|             | セパレータ     | : セパレータ設備稼働 (合計生産能力は3.2億m <sup>3</sup> )        |
|             | 医薬        | : 第五医薬品工場稼働                                     |
|             | 高機能コーティング | : 第2期PCD設備稼働 (+4千トン) (タイ)                       |
|             | 合成ゴム      | : 能力増強 (+22千トン)・付加価値グレード設備新設 (いずれもマレーシア)        |
| ②アライアンス・M&A | コンポジット    | : PCTNA社 (現UBE Engineered Composites社) を取得 (米国) |
|             | 機械        | : 化学機器事業を取得 (日立プラントメカニクス社から)                    |
| ③事業再編等      | セメント関連事業  | : 三菱マテリアル社と事業統合、UBE三菱セメント社を設立                   |
|             | 電解液       | : 三菱ケミカル社と事業統合                                  |
|             | 合成ゴム      | : UBEエラストマー社を設立                                 |
|             | フェノール樹脂   | : 明和化成社を吸収合併                                    |
|             | 射出成形機     | : 宇部興産機械社 (現UBEマシナリー社) に完全統合                    |

### 2. ガバナンスの強化

監査等委員会設置会社への移行、品質経営の向上

### 3. 資源・エネルギー・地球環境問題への対応と貢献

2050年カーボンニュートラルへの挑戦宣言、2030年中間目標引き上げ

## 2022年度業績予想



### ■セメント関連事業の分割や原燃料価格の上昇等により減収減益を見込む。財務体質は良化

(単位：億円)

項目	'21年度	'22年度	差異
売上高	6,553	5,100	△1,453
営業利益	440	345	△95
経常利益	415	310	△105
親会社株主に帰属する当期純利益	245	210	△35
有利子負債	2,418	1,800	△618
自己資本	3,691	3,800	109
自己資本利益率 (ROE)	6.7%	5.6%	△1.1%
D/E レシオ	0.66倍	0.47倍	△0.19倍

✓ 2022年度 前提条件 (環境要因)

為替 125.0円/ドル    ナフサ (CIF) 850ドル/t    豪州炭 (CIF) 283.0ドル/t

#### (参考)

UBE三菱セメントグループに係る持分法投資損益	—	△10	—
-------------------------	---	-----	---

## 2022年度業績予想 セグメント別 売上高・営業利益



- 機能品セグメントでは好調を維持し増益、樹脂・化成品セグメントでは原燃料価格上昇の影響などにより減益を見込む

(単位：億円)

セグメント	売上高			営業利益		
	'21年度	'22年度	差異	'21年度	'22年度	差異
機能品	608	690	82	116	130	14
樹脂・化成品	2,600	3,020	420	235	185	△50
機械	970	1,060	90	51	50	△1
その他	532	600	68	37	25	△12
調整額	1,843	△270	△2,113	1	△45	△46
計	6,553	5,100	△1,453	440	345	△95

※：2022年度より、セメント関連事業の持分法適用関連会社化に伴い、「化学」「建設資材」「機械」「その他」から「機能品」「樹脂・化成品」「機械」「その他」の4区分とし、「医薬」は「その他」に含めている。

2021年度実績は、新しいセグメント区分に組み替えた場合の参考値であり、「建設資材」は「調整額」に含めている。

※：「調整額」にはセグメント間消去を含む。

## II

# UBE Vision 2030 Transformation

---

UBEグループの2030年に向けた長期ビジョン



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。

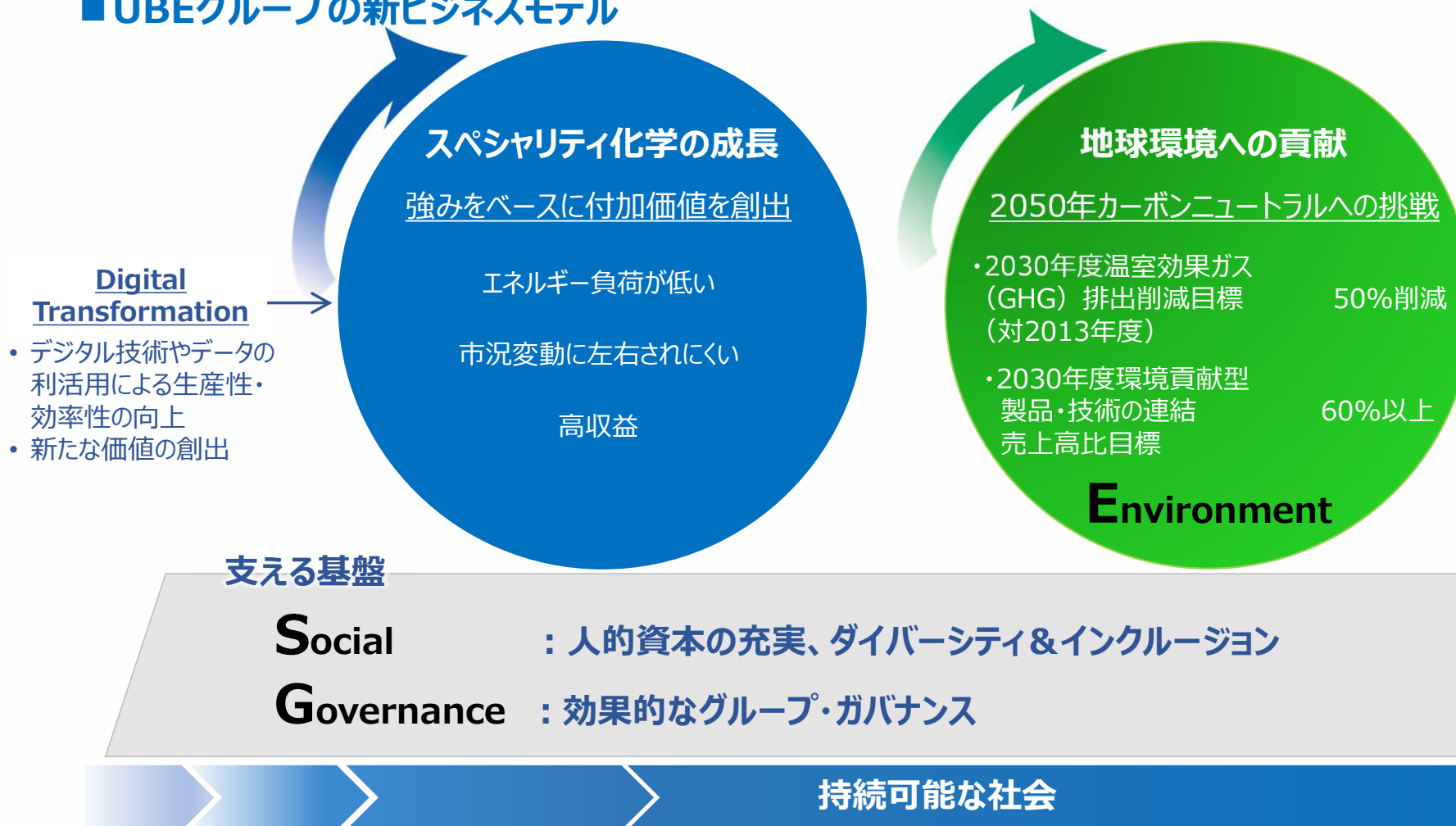
2030年の目指す姿

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

# 2030年の目指す姿 — 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



## 事業ポートフォリオ



- 長期ビジョンの目指す姿とともに、今後の市場の成長期待、UBEグループの有する強み、収益性などを踏まえて、化学分野の主要事業・製品の位置づけを明確化し、経営資源投入の判断にも活用する

ポートフォリオ区分	対象事業
<b>スペシャリティ事業</b> 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	ポリイミド、分離膜、セラミックス、半導体ガス、セパレータ コンポジット、ファインケミカル、高機能コーティング 医薬、フェノール樹脂
<b>ベーシック事業</b> 着実な利益の改善・上乗せを目指す	ナイロンポリマー、カプロラクタム・硫安、工業薬品 エラストマー、ポリエチレンフィルム、樹脂加工品

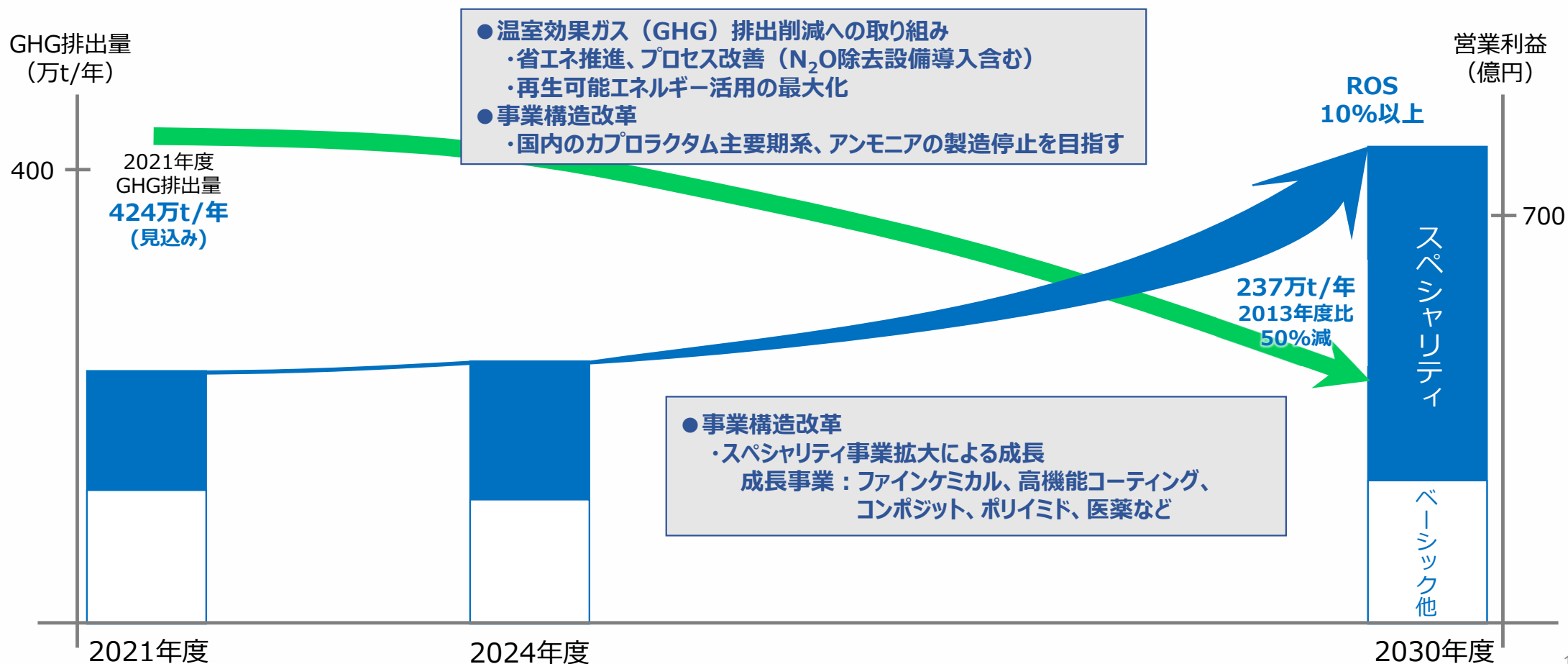
その他：海外販社、物流・分析サービス、不動産事業、機械等

社会ニーズ	当社スペシャリティ製品による貢献
<p><b>地球温暖化対策 クリーンエネルギー</b></p>	<p>xEV（電動車） : セパレータ、電解液用DMC（LiB<sup>*1</sup>）、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）                      バイオガス : 分離膜（脱炭酸）                      風力発電 : セラミックス（軸受）                      太陽電池 : ポリイミド                      軽量化材料 : コンポジット、チラノ繊維                      エコタイヤ : VCR（特殊エラストマー）</p> <p style="text-align: right;"><small>*1LiB：リチウムイオン2次電池</small></p>
<p><b>健康 食の安全</b></p>	<p>医薬品 : 創薬、CDMO<sup>*2</sup>（原薬、中間体）                      医療機器 : 分離膜（加湿）                      有機溶剤削減 : 高機能コーティング（塗料、接着剤）                      食品包装 : 共重合ナイロン                      肥料 : 大粒硫安</p> <p style="text-align: right;"><small>*2CDMO：医薬品製剤開発・製造支援事業</small></p>
<p><b>豊かな社会 デジタル化</b></p>	<p>ディスプレイ、回路基板 : ポリイミド                      半導体 : 封止材用樹脂、高純度ガス、高純度薬液</p>

# 2030年の目指す姿 — Transformation



## ■ 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

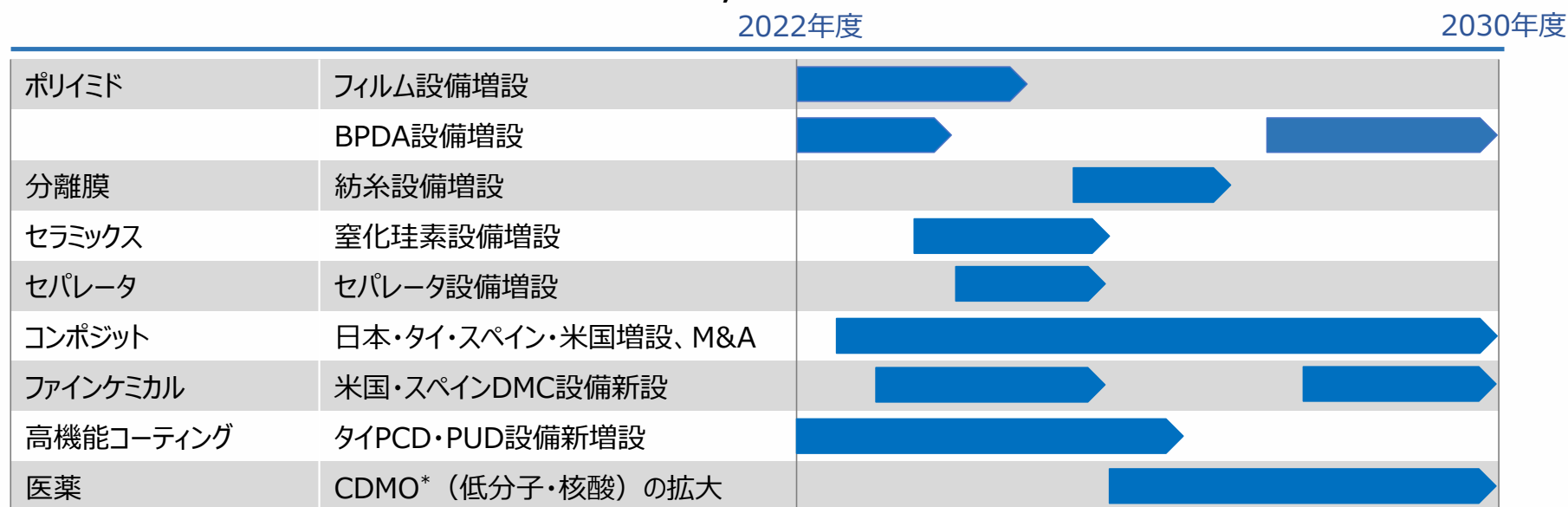


# 2030年の目指す姿 — 4つの経営施策



## 1. 事業構造改革の推進 (Transformation)

### ■ スペシャルティ事業における成長投資 (2030年まで約1,500億円)



\*Contract Development and Manufacturing Organization : 医薬品製剤開発・製造支援事業

### ■ 縮小・撤退検討案件

- 国内カプロラクタム : エネルギー負荷が高く、中長期的に収益力の改善も見通しづらい  
⇒2024年度を目途に国内設備の主要期系の停止による減産を検討
- アンモニア : GHG排出量が多く、設備も老朽化  
⇒2030年を目途に停止を目指す  
⇒一方、国内需要に応えるためグリーンアンモニアの調達を検討

# 2030年の目指す姿 — 4つの経営施策

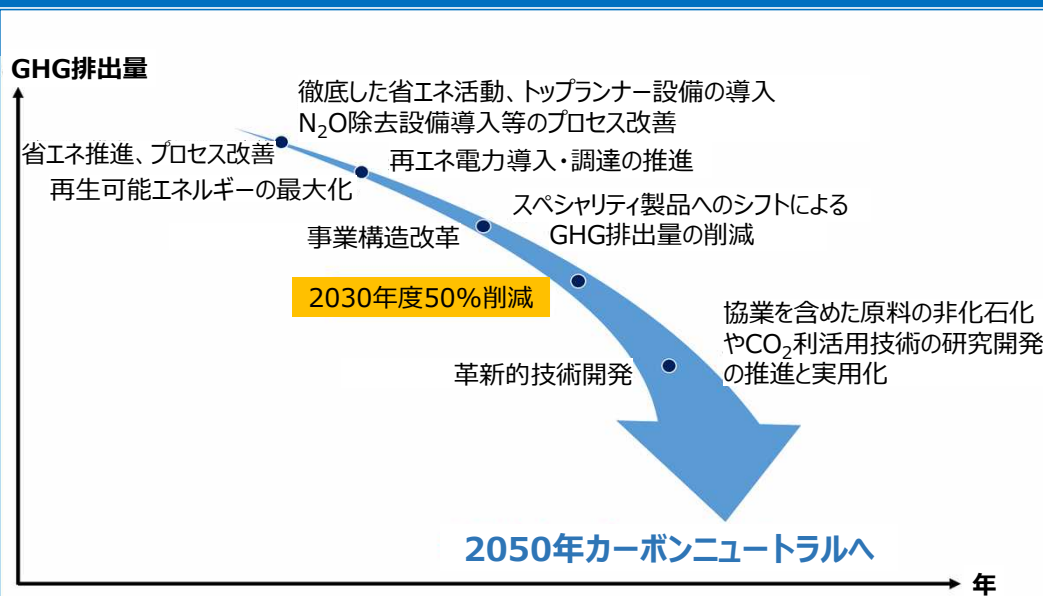


## 2. 地球環境問題への取り組み — 2050年カーボンニュートラルを目指して

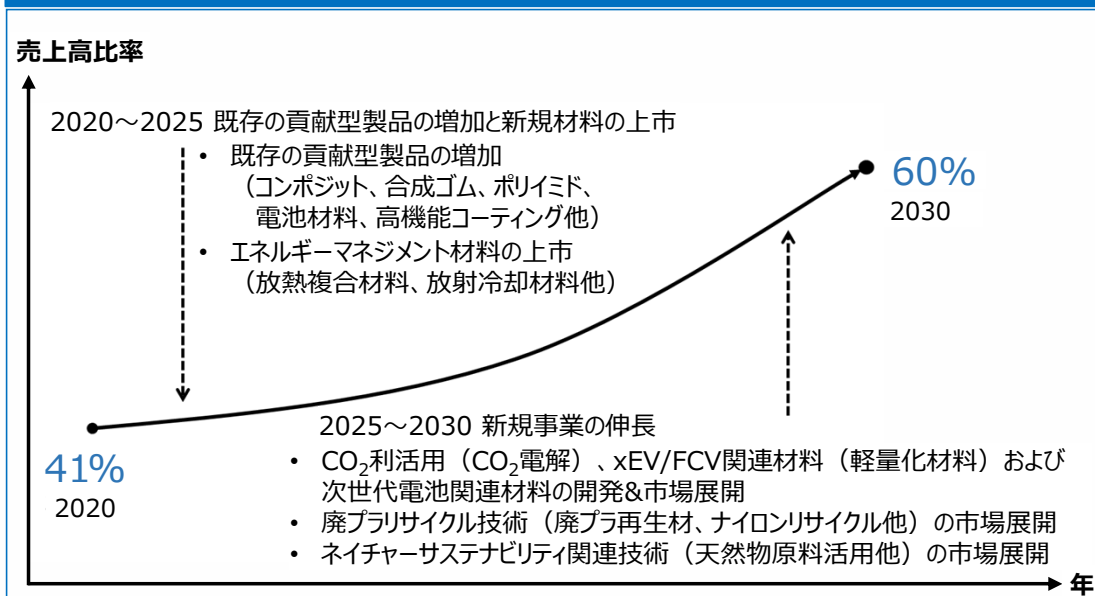
### ■ 2030年度目標

- ① GHG排出削減目標 : 50%削減 (2013年度比、従来は化学部門で20%削減)
- ② 環境貢献型製品・技術の連結売上高比目標 : 60%以上 (従来は50%以上)  
(環境貢献型製品・技術には、地球温暖化以外に、海洋プラスチックごみ、生物多様性、水資源の各課題への対応も含む)

### カーボンニュートラルに向けたロードマップ



### 環境貢献型製品・技術 連結売上高比 60%以上にするためのタイムライン



### 3. 人的資本の充実

#### ■「ダイバーシティ&インクルージョン」を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

取り組み内容：女性の活躍推進、専門性の高いキャリア採用、外国人採用、シニア社員のモチベーション向上と組織活性化、人権尊重、健康経営、働きがいのある職場づくり

### 4. DX（デジタルトランスフォーメーション）の推進

#### ■労働生産性向上、蓄積されたデータの利活用の高度化とそれを推進する人材の育成

#### ■顧客へのソリューション提供力のさらなる強化を図り、顧客との共創によりビジネスプロセスを改革し新たな価値を創出

- ① 事業構造のスペシャリティ化
- ② 地球環境問題への取り組み
- ③ ワークエンゲージメントの向上

} 高度化されたデジタル基盤により実現を促進



2030年の  
目指す姿

Ⅲ

## UBE Vision 2030 Transformation～1st Stage～

長期ビジョン実現のための最初の3カ年の行動計画

## 基本方針と重点施策①

### 1. スペシャルティ化学を中心としてグローバルに利益成長を追求

#### ① スペシャルティ事業の拡大

- 経営資源を重点的に投入し、一層の成長・拡大 : ポリイミドフィルム・BPDA設備増強（日本）、DMC工場新設（米国）
- 海外拠点の拡充 : コンポジット（米・タイ）、高機能コーティング（PCD・PUD）（タイ）
- M&Aも活用した成長促進

#### ② ベーシック事業の収益力強化

- 安定的なキャッシュフローと着実な収益の上乗せ : 安全・安定生産による設備能力の最大活用
- さらなるコスト競争力の強化 : ターゲットコストの明確化と進捗フォロー
- 高付加価値グレードの拡充・環境貢献型製品の開発や上市（スペシャルティシフト） : 共重合ナイロン、大粒硫酸、高純度硝酸、VCRなど

### 2. 地球環境問題に対応した事業構造改革

#### ① 国内カプロラクタムチェーンの構造改革

- グローバルな最適生産体制構築、国内ナイロンポリマーは海外での生産へシフト
- 国内カプロラクタムは、エネルギー負荷が高く、中長期的に収益力の改善も見通しづらいため、主要期系の生産停止による減産を検討

#### ② GHG排出の削減

- 生産活動における徹底した省エネ推進・プロセス改善に継続的に取り組むとともに、再生可能エネルギーを最大限活用

#### ③ 環境貢献型製品・技術の創出と提供の拡大

## 基本方針と重点施策②

### 3. 持続的成長に向けた人的資本の充実

ダイバーシティ&インクルージョンを推進するとともに、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

#### ① 女性の活躍推進

- 女性社員比率15%、女性管理職比率6%（2024年度指標：日本国内連結ベース）

#### ② 中途採用比率（総合職）：25%以上、外国人採用（総合職）：5%以上（同上）

#### 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

#### 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. DXの推進による企業価値の向上と顧客価値の創出

#### ① デジタル人材の育成

#### ② デジタル技術を活用した業務効率化・生産性向上

#### ③ 新たな顧客価値や新規事業の創出を加速

### 5. ガバナンスのさらなる向上

#### ① グループ・ガバナンスのレベル向上

#### ② 機械事業、セメント関連事業…持株会社としてのガバナンス体制を整備・運用

## 機械事業とセメント関連事業の位置づけ・ガバナンス体制

# UBE

- 各事業が自立的な経営を推進し、その事業で存在感を示すとともに、UBEは株主としてガバナンスを果たす



## ■ 化学事業のスペシャリティ化をグローバルで加速するとともに、事業構造改革を推し進め、将来のさらなる成長に向けた積極的投資を計画

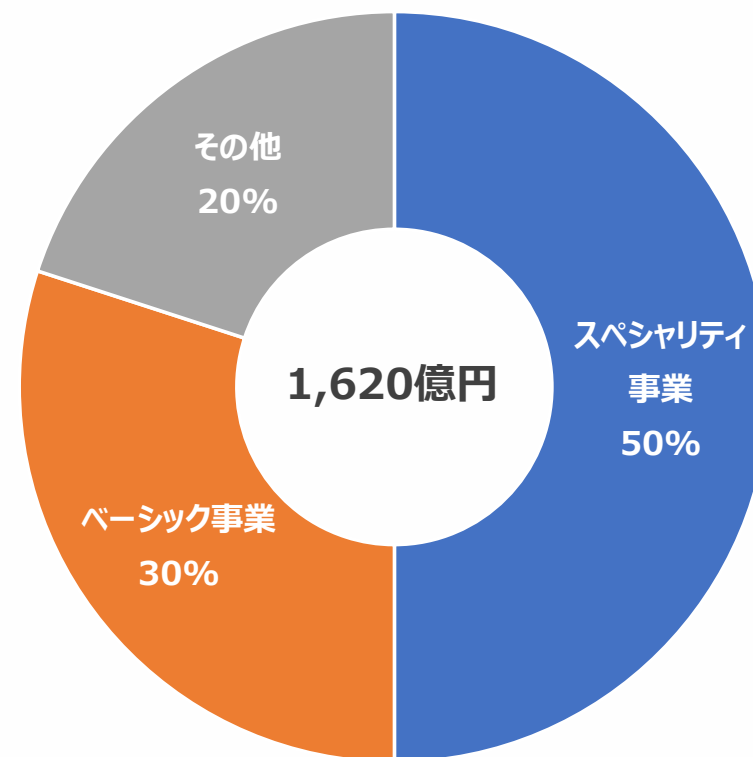
※括弧内は前中計実績値（セメント関連事業除く）

◆3年間の設備投資・投融資 **1,300億円** (761億円)

設備投資	→	1,100億円	(694億円)
投融資(M&A含む)	→	200億円	( 67億円)

◆3年間の研究開発費 **320億円** (312億円)

◆合計 **1,620億円** (1,073億円)



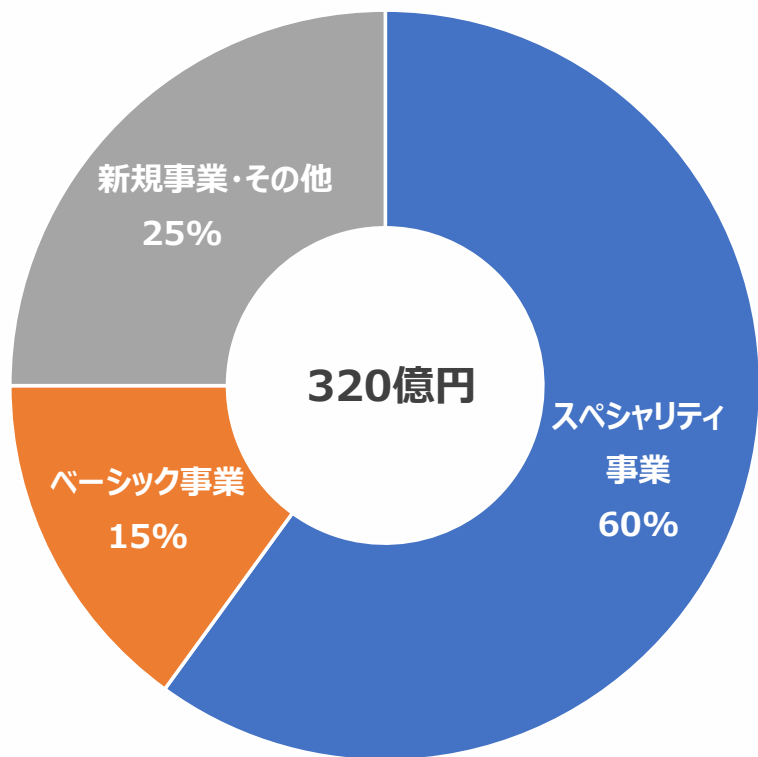
※機械セグメントはその他に含む

## ■ キャッシュフロー計画（3年間）

営業キャッシュフロー	：	1,500億円	(1,137億円)
投資キャッシュフロー	：	△1,150億円	(△767億円)
フリーキャッシュフロー	：	350億円	(370億円)

## 研究開発テーマおよびポートフォリオ別資源配分

- 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



### 新規事業化に向けた研究開発テーマ

#### ◆CO<sub>2</sub>・廃プラ利活用

- CO<sub>2</sub>利活用 (CO<sub>2</sub>電解)
- 廃プラ利活用 (水熱反応、廃カーペット溶融混練)

#### ◆ネイチャーサステナビリティ

- バイオプラスチック (バイオ由来ポリマー、シルクプロテイン)
- 物理抗菌材料
- 養殖用飼料添加物
- 昆虫飼料
- 大気造水用吸湿剤

#### ◆エネルギーマネジメント

- 放熱複合材料
- 放射冷却材料

#### ◆ライフサイエンス

- 細胞培養技術活用

## 数値目標（2024年度）

### ■ 主要項目

営業利益

**400**億円

うちスペシャリティ事業 240億円

経常利益

**470**億円

うちUBE三菱セメントグループに係る持分法投資損益 80億円\*を織り込み

\*同社グループ発足前に想定した暫定値

### ■ 経営指標

売上高営業利益率 (ROS)

**8%**

自己資本利益率 (ROE)

**8%**

## 全社損益計画



### ■ 2024年度には、過去最高の当期純利益を目指す

(単位：億円)

項目	'21年度 実績①	'22年度 計画	'23年度 計画	'24年度 計画②	差異 ②-①
売上高	6,553	5,100	5,200	5,200	△1,353
営業利益	440	345	410	400	△40
経常利益	415	310	450	470	55
親会社株主に帰属する 当期純利益	245	210	320	330	85

✓ 2023、2024年度 前提条件（環境要因）

為替 120円/ドル

ナフサ（CIF） 850ドル/t

豪州炭（CIF） 280ドル/t



## ポートフォリオ別 売上高・営業利益



(単位：億円)

		'21年度 実績①	'22年度 計画	'23年度 計画	'24年度 計画②	差異 ②-①
売上高	スペシャルティ事業	1,231	1,490	1,540	1,670	439
	ベーシック事業	2,397	2,680	2,790	2,670	273
	機械事業	970	1,060	980	1,000	30
	その他（調整額を含む）	*1,955	△130	△110	△140	△2,095
	計	6,553	5,100	5,200	5,200	△1,353
営業利益	スペシャルティ事業	207	245	245	240	33
	ベーシック事業	178	110	165	155	△23
	機械事業	51	50	55	60	9
	その他（調整額を含む）	*3	△60	△55	△55	△58
	計	440	345	410	400	△40

\*21年度の「その他（調整額を含む）」には、UBE三菱セメントグループへ移管されたセメント関連事業を含む

## (参考) セグメント別 売上高・営業利益



(単位：億円)

		'21年度 実績①	'22年度 計画	'23年度 計画	'24年度 計画②	差異 ②-①
売上高	機能品	608	690	700	750	142
	樹脂・化成品	2,600	3,020	3,200	3,160	560
	機械	970	1,060	980	1,000	30
	その他	532	600	570	540	8
	調整額	*1,843	△270	△250	△250	△2,093
	計	6,553	5,100	5,200	5,200	△1,353
営業利益	機能品	116	130	125	130	14
	樹脂・化成品	235	185	240	220	△15
	機械	51	50	55	60	9
	その他	37	25	35	40	3
	調整額	*1	△45	△45	△50	△51
	計	440	345	410	400	△40

※21年度の「調整額」には、UBE三菱セメントグループへ移管されたセメント関連事業を含む  
「調整額」にはセグメント間消去を含む

**IV**

**事業別戦略**

---

## ■ 外部環境変化に呼応した製品開発による市場貢献と収益のさらなる拡大

### 足元の事業環境

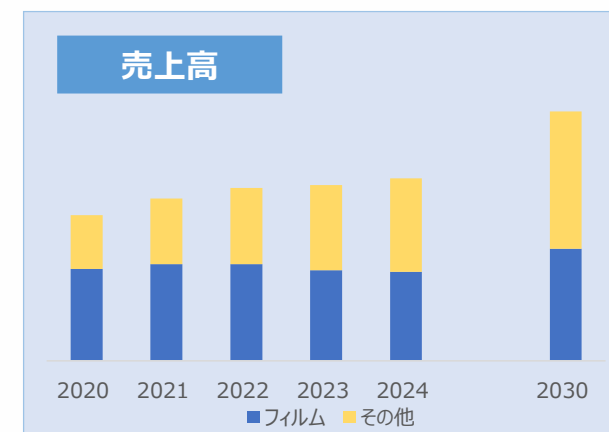
- ディスプレイ向けCOFの需要は堅調
- スマホ向けを中心としたフレキシブルOLED向けワニス市場の拡大

### 前中計期間の総括

- フィルムに加えてワニスが主力製品へ成長
- 電子回路基板用途に加え、ディスプレイ・太陽電池・コンポジット離形紙用途等で拡販
- BPDA（原料）・ワニスの生産能力増強

### 本中計期間の戦略

- フレキシブルOLED向けワニスのさらなる事業拡大（デファクトスタンダード維持）
- 新規開発テーマの立ち上げと外部環境変化に即した開発テーマの設定
  - ・新規ワニス（次世代ディスプレイ、電池用途ワニスなど）
  - ・新規フィルム（5G対応フィルム）
- 増産投資計画の着実な実行および垂直立ち上げと安定操業
  - ・BPDA設備 23年度下期稼働予定
  - ・フィルム設備 24年度下期試運転開始予定



ポリイミドフィルムの例。樹脂の中で最高の耐熱性を有する。

# スペシャリティ事業 分離膜戦略

## ■ 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

### 足元の事業環境

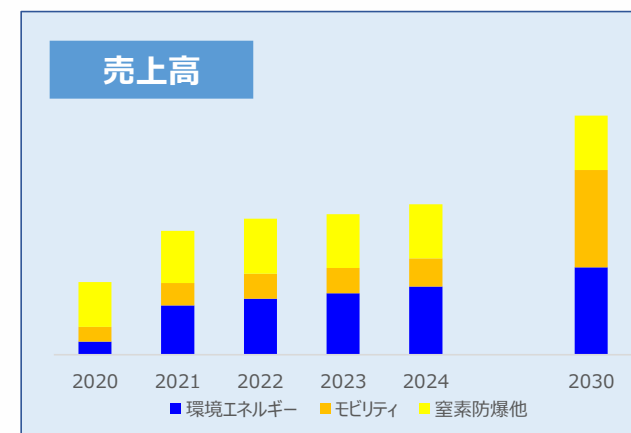
- 環境エネルギー政策を背景に、バイオメタン市場が欧州・北米から全世界へ拡大
- カーボンニュートラルに貢献する脱CO<sub>2</sub>化、CO<sub>2</sub>有効活用、再生可能エネルギー利用などに向け、ガス分離膜への革新的技術要求の高まり

### 前中計期間の総括

- バイオメタン市場を開拓し、事業の一つの柱に成長
- 航空機や資源系の窒素防爆用需要がコロナ禍で一時減退も回復基調

### 本中計期間の戦略

- 環境・エネルギー分野、特にバイオメタン用CO<sub>2</sub>分離膜の事業収益拡大に経営資源を集中
- 燃料電池車、水素などグリーン社会が求める技術への対応
- 生産現場におけるDX推進による生産能力増強・品質安定化・商品力強化



容器の中に搭載されたポリイミド製中空糸膜によってガスを分離する。バイオメタン用CO<sub>2</sub>分離膜、防爆用窒素分離膜、鉄道・計装向け除湿膜などがある。

## ■ 継続的な需要の拡大が期待されるxEV市場での拡販を図るとともに、xEV以外の用途開拓も推進

### 足元の事業環境

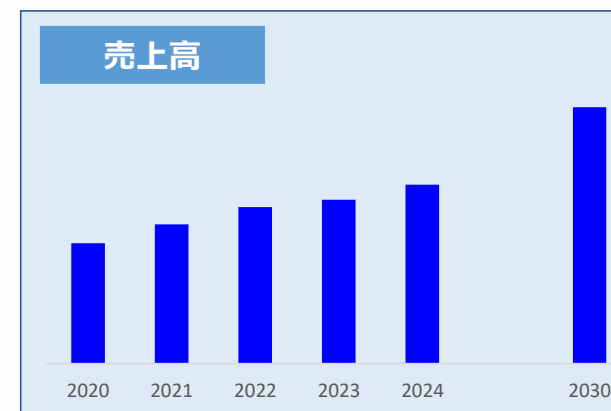
- 世界的な脱炭素化社会構築の流れで、自動車を中心に電動化が加速
- 各国が具体的な電動化目標を掲げ、xEV市場が拡大の見込み
- 世界的規模での電池需要の拡大に伴い、電池メーカー間の競争が激化し、生産能力増強とさらなる部材へのコストダウン要求が高まる

### 前中計期間の総括

- HEV向けを中心に有力案件を獲得したが、コロナ禍等により2020年度設置の新規設備を含めたフル稼働には至らず
- 顧客が要求する低抵抗のセパレータを開発、異物の管理など品質面においても差別化技術を構築中

### 本中計期間の戦略

- 車載/非車載双方の用途での拡販
  - ・ 車載 … HEV市場での高シェアを維持するとともに、BEV市場でも一定のシェアを確保
  - ・ 非車載 … 高出力電動工具向けなど、乾式膜の特性が活かせる領域を狙う
- コストダウンのさらなる推進
- 高度化する顧客の要求性能を満たす、品質満足度の向上



セパレータ。リチウムイオン2次電池の内部で正極と負極を隔て、ショートによる異常発熱を防止する役割を担う。

## ■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

### 足元の事業環境

- 回復基調にあった需要も21年夏場からの半導体不足等による自動車減産の影響を受け、足元市場の成長は減速傾向。ウクライナ情勢の悪化による欧州市場でのサプライチェーンの乱れもあり

### 前中計期間の総括

- 19年3月欧州Repol社に続き、20年4月米国UECI\*社買収によりグローバル体制を強化
- 大阪研究開発センターへコンポジット開発拠点を集約し開発機能を強化
- 水素タンクライナー、タンクバルブ用途グレードや非強化特殊グレードの海外生産体制構築

\*UBE Engineered Composites, Inc.

### 本中計期間の戦略

- ナイロン以外の樹脂も含めた新規コンポジット分野の開拓によるさらなるスペシャリティ化の推進
- 既存付加価値製品のグローバル展開を加速…タンクライナーおよびその他非強化系の拡大（米国、タイでのライン新增設）
- 特殊ナイロンエラストマービジネスの拡大
- 環境貢献型製品の開発…マテリアルリサイクル（循環型ビジネス）、バイオ由来素材を利用したコンポジット製品の市場投入
- さらなるM&A、アライアンスによる技術力の強化、販路拡大、川下展開含む事業拡大検討



トヨタ「MIRAI」の高圧水素タンクライナー部材に採用されたコンポジットの例（ナイロン）。自動車部材が求める高い性能をエンプラのコンポジットで実現する。



## ■ C1ケミカルチェーンの海外展開の加速とスペシャリティ製品の拡大により持続的成長を図る

### 足元の事業環境

- 各製品とも需要は総じて堅調、特に高純度DMCはxEV普及に伴い世界的に需要拡大
- ジオールは環境貢献型川下製品（PCD・PUD）向け自消拡大
- 原燃料、物流コストの上昇に伴い、製品価格への転嫁（値上げ）を推進

### 前中計期間の総括

- 米国C1ケミカルチェーン（DMC、EMC、PCD）生産拠点の候補地選定、FS実施
- 中国陝西省で高純度DMC10万トン合弁会社設立

### 本中計期間の戦略

- C1ケミカルチェーンの海外展開の加速と持続的な成長…中・米・欧でのDMC生産拠点設置による地産地消を推進  
＜投資計画＞
  - 中国：中国陝西省での高純度DMC10万トン工場完工（23～24年稼働）
  - 米国：DMC/EMC工場新設計画策定を終え実施へ（25～26年稼働）
  - 欧州：DMC工場新設…グリーンCOからのDMC製造の検討（25年以降）
- 半導体用途向け高純度カテコール増産



DMC製造設備（日本）



## ■ 環境貢献型製品として、さらなる事業拡大をグローバルに推進

### 足元の事業環境

- 自動車用途向け需要はコロナ禍もあり減速するも、中国を中心にVOC規制等の強化による水系・無溶剤系塗料の需要増など環境対応シフトは継続

### 前中計期間の総括

- PCD : タイでのPCD2期設備が完工し、アジア圏拡販による高稼働を達成  
一部ボリュームゾーンの拡販に遅れがあるものの北中米向け販売量は拡大
- PUD : アジアでのマーケティング体制の構築進展。加えて中国市場での拡販加速のため、上海で技術サービス拠点設置に着手、22年度本格稼働  
販売量は対前中計160%伸長
- オキセタン : タイ工場にてオキセタン量産開始  
3Dプリンター用途向けにアジア域内での拡販実施

### 本中計期間の戦略

- PCD : タイPCD3期設備増強（23年稼働）に伴うアジア地域での拡販。北中米市場拡販の継続
- PUD : タイPUD設備設置（24年稼働）、錫フリー・無溶剤グレードの商業化、上海ラボフル活用による中国市場での販売加速
- オキセタン : グローバルでのマーケティング販路拡大、3Dプリンター向け光／熱等の硬化システムの構築



タイPCDプラント。2020年10月に2期設備が稼働。  
生産能力は年産8千トンに。

## ■ 安定的収益構造を構築するとともに、新規創薬・技術による付加価値領域を加えた成長基盤を形成

### 足元の事業環境

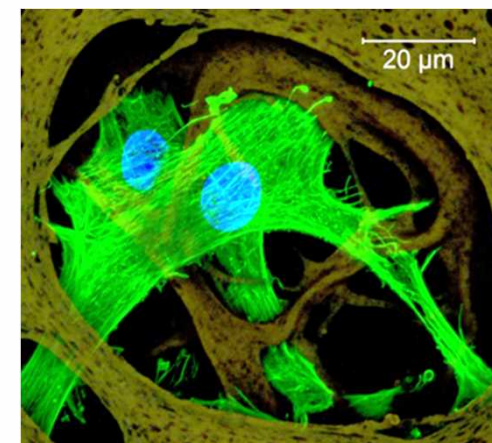
- 低分子医薬品は緩やかに成長する一方、核酸やバイオ医薬品などの新規モダリティが市場を牽引
- 医薬品の多様化はさらに加速し、創薬研究・開発・製造のあらゆる分野で競争は激化

### 前中計期間の総括

- 複数の創薬テーマにおいて製薬メーカー等との共同開発契約を締結
- 第五医薬品工場完成、高活性原薬の受託製造を開始
- 核酸合成技術導入等による新規モダリティ開発への体制整備完了

### 本中計期間の戦略

- 創薬研究
  - ・ 低分子創薬技術の進展やアライアンス形態の多様化による上市・導出確率の向上
- ライフサイエンス分野における新規事業領域の検討
  - ・ ポリイミド多孔質膜を活用した細胞培養システム確立
- CDMO
  - ・ 工場新設・再編、M&A・アライアンス等による収益基盤強化
  - ・ 核酸原薬製造メーカーとしての地位確立
  - ・ ICT活用による次世代工場（自動化）検討開始



【ポリイミド多孔質膜内のヒト線維芽細胞】  
ライフサイエンス分野で注力する細胞培養システム。ポリイミド多孔質膜の特長を生かした細胞培養システムを構築する

## ■セラミックス — 成長分野の需要の取り込み

### 足元の事業環境

- xEV市場向けの軸受および基板用の需要が拡大

### 前中計期間の総括

- 20年度はコロナ禍で需要減も、21年度は需要が大幅に回復
- 生産体制の見直し

### 本中計期間の戦略

- さらなる需要増が見込まれるxEV向けに拡販、事業拡大
- 生産体制を強化して、旺盛な需要に対応



セラミックス（窒化珪素粉末）の用途例  
UBEの窒化珪素は、独自のイミド熱分解法を用いて製造される高品位粉末

## ■チラノ繊維 — 民間航空機エンジン部材向けCMC\*用繊維の開発促進と量産技術の確立

\*Ceramic Matrix Composites

### 足元の事業環境

- 航空機メーカーのエンジン開発は厳しい状況が続くが、23～24年にはコロナ禍前の水準に回復する見通し

### 前中計期間の総括

- コロナ禍の影響により、顧客の開発スケジュールが遅延
- 将来に向けた高性能グレードの開発および生産技術の改善を実施

### 本中計期間の戦略

- 高性能繊維の安定的生産
- CMCの本格実用化に向け残された繊維課題の対応



チラノ繊維®（炭化珪素繊維）  
極めて高い耐熱性を有することから、今後の航空機エンジン部材の強化材として期待されている

## ■ 環境貢献型製品の投入により押出分野におけるトップサプライヤーとして揺るぎない地位の強化

### 足元の事業環境

- 食品包装用フィルムをはじめ、押出用途の需要は総じて堅調
- 日本、タイ、スペインの3拠点ともに、高稼働・フル販売を継続中
- 原燃料価格の高騰に伴い、製品価格への転嫁（値上げ）を推進

### 前中計期間の総括

- カプロラクタム市況変動による価格影響はあるものの、中国市場を中心に堅調な需要は継続
- LiB外装フィルムなどの新規需要への対応は進展するも、リサイクル製品、バイオポリマー等の環境貢献型製品の開発は途上

### 本中計期間の戦略

- 共重合ナイロン等の高付加価値グレードの拡充
- アジアでのナイロン重合体制の最適化
  - ・ タイ … 日本から移管する共重合ナイロンの確実な立ち上げ
  - ・ 日本 … ナイロン6重合能力のダウンサイジング
- 環境貢献型製品の開発
  - ・ バイオベースポリマーの開発対応のためスペインにパイロットプラントを設置（22年度着工）
  - ・ フィルムの薄膜化等、3R貢献製品の開発



ナイロンポリマーの用途例である食品包装フィルム。  
酸素透過率が小さく、食品包装に適している。



## ■ カプロラクタム・硫安 — ナイロンポリマー・カプロラクタム・硫安の一体運営を強化、硫安の高付加価値化を推進

### 足元の事業環境

- カプロラクタムは、安定した需要が継続し主原料ベンゼンとのスプレッドは堅調に推移
- 硫安需要は総じて堅調。中国の尿素等輸出規制、ウクライナ情勢の悪化等による原料価格の高騰により売価は上昇

### 前中計期間の総括

- カプロラクタムスプレッドは、19～20年に想定以上に悪化するも、21年にはコロナ禍からの経済回復に伴い復調
- 大粒硫安の増産を実施。輸入窒素肥料の供給不安も影響し国内シェア拡大

### 本中計期間の戦略

- カプロラクタムはナイロン期系再編に併せ24年度に日本の生産規模縮小を検討。外販量削減により市況による損益変動リスクも低減
- 硫安は国内競合他社の減産も想定される中、大粒品の増産とともに付加価値グレードの開発・拡販を推進。大粒品は、スペインで24年度に増産、日本ではタイ品を輸入し市場シェアを維持・拡大
- GHG削減…N<sub>2</sub>O（亜酸化窒素）、NO<sub>x</sub>他の削減投資をタイ、スペインで実施

## ■ 工業薬品 — 2030年を目途にアンモニア工場稼働停止を目指すとともに高純度硝酸事業等、事業拡大が見込まれるスペシャリティ事業を伸長させる

### 足元の事業環境

- アンモニアは天然ガス価格の高騰を受け価格上昇。ウクライナ情勢の悪化で市場への供給減によりタイトな需給環境が継続
- 半導体用途に使用される高純度硝酸市場は高成長が継続

### 前中計期間の総括

- 他社のアンモニア系事業撤退後の需要取り込みを実施
- 設備老朽化に伴う操業トラブルに対処

### 本中計期間の戦略

- 2030年を目途としたアンモニア工場停止に伴う工業薬品事業の最適化計画を深掘り
- 高純度硝酸工場能力増強
  - ・ 半導体市場の拡大に伴う需要増に合わせた能力増強を実施
  - ・ 硝酸チェーンの最適化で高純度硝酸事業のさらなる拡大を図る
- クリーンアンモニアの調達検討・推進

# ベーシック事業 エラストマー戦略



## ■ 製販技一体化により意思決定および施策実行をスピードアップ、スペシャリティ化を推進

### 足元の事業環境

- 原材料価格高騰、物流混乱の継続
- ウクライナ情勢の悪化による合成ゴム需給バランスへの影響
- 中国ロックダウン等による需要下押し

### 前中計期間の総括

- 分社化（UBEエラストマー社設立）
- 生産能力拡大（タイ 72⇒75千トン：20/11完工、マレーシア 50⇒72千トン：21/12完工）
- VCR生産拠点拡大(3拠点化…千葉、タイ+マレーシア)

### 本中計期間の戦略

- 安全・安定生産
  - ・ マレーシア拠点の事故対応と立て直し
  - ・ 安全最優先の徹底、増設効果の刈り取り
- プロセス・品質改善
  - ・ プロセス改良による生産性向上、品質改善
- スペシャリティ化の推進
  - ・ 高付加価値グレードの開発・拡販
- グローバル展開
  - ・ 拠点間連携の強化

拠点	営業開始	製造能力 (千t/年)
千葉	1971	126
タイ	1997	72⇒75
マレーシア	2015	50⇒72
中国	2009	72
合計		320⇒345



主力製品の合成ゴム（VCR/BR）  
自動車タイヤ用途を主とする

## 1. 長期ビジョン — 自立性と競争力を高めながら収益基盤の強化を進め、事業価値の向上を追求

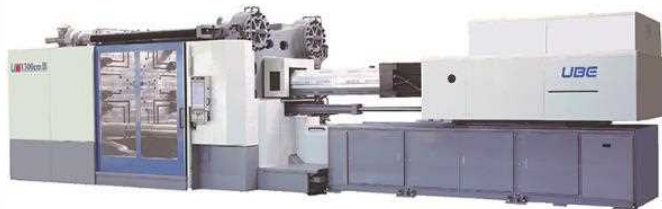
**目指す姿：「ブランド力のある製品とサービスで顧客に貢献」**

## 2. 中期経営計画の基本方針

- 自動車のxEV化やカーボンニュートラルなど、グローバルに拡大する市場ニーズの取り込みにより製品事業の収益力向上を目指すとともに、提案型、他社製品への展開によるサービス事業の拡充を目指す
- コーポレートガバナンス体制の強化を推進するとともに、機械グループとして自立した事業運営体制を確立する

## 3. 機械事業ポートフォリオ

- ① 収益増を目指す事業 : サービス（成形機、産機）
- ② 安定した収益を維持する事業 : 産機（製品）、製鋼
- ③ 事業再構築により収益回復を目指す事業 : 成形機（製品）



カーボンニュートラルに貢献する省エネ性能の実現と水溶性塗料採用による環境負荷低減に配慮した大型射出成形機 em IIIシリーズ

## ■ 成形機 — 自動車のxEV化に対応した新製品の創出

### 足元の事業環境

- 自動車関連市場：コロナ禍による減産の中、自動車のxEV化が世界的な潮流となっている

### 前中計期間の総括

- 自動車部品の軽量化に向けた製品とプロセスを開発
- 競争力強化のための射出成形機のラインナップ見直し
- 予防保全や設備機能アップメニューの充実によりサービス収益を拡大

### 本中計期間の戦略

- 自動車のxEV化に対応した魅力ある製品の上市
- 北米、アジアなどのグローバル市場に向けた価格競争力のある製品展開
- 中国市場向け販売拡大のための投融資の実施
- サービス事業のDX化のさらなる推進

## ■ 産機 — 再生可能エネルギー市場、製品リサイクル市場向けの製品、プロセス開発による事業拡大

### 足元の事業環境

- 石炭火力発電（IPP）設備需要はピークアウトする一方、バイオマス発電転換の需要が増加
- カーボンニュートラルの達成に向けた製品（洋上風力発電設備、アンモニア燃料関連機器、バイオマス燃料貯蔵・搬送・粉碎設備等）の需要が増加

### 前中計期間の総括

- 資源リサイクル対応機種の開発、アライアンス拡大の検討着手
- 石炭火力発電設備の後継事業創出のための探索実施

### 本中計期間の戦略

- 発電所向けバイオマスハンドリング需要の取り込み
- 大型構造物製造技術による洋上風力発電や燃料アンモニア設備市場への参入
- 洋上風力発電設備向け大型構造物製造の事業拡大に資するアライアンスの強化



- 業界トップクラスの効率性と収益性を誇るグローバルカンパニーを目指すとともに、カーボンニュートラルへの対応など環境変化に率先して取り組み、業界をリード

## 国内セメント事業の基盤強化と循環型社会への貢献

- 生産体制の最適化や川下領域の生コンクリート事業を含めた販売・物流体制の再構築等、バリューチェーン全体で効率化を推進しシナジー効果を最大限に発揮
- 社会インフラの整備および循環型社会の発展に貢献

## 成長ドライバーへの投資

- 国内セメント事業で創出される経営資源を、海外のセメント・生コンクリート事業や高品質の石灰石をベースとした高機能無機材料事業等、将来的に国内外で成長が期待できる事業に集中的に投下

## 地球環境問題への取り組み

- 新会社としての2050年カーボンニュートラル達成に向けたロードマップ策定と対策を実施

## 新会社として新たな中期経営計画を策定中



記者会見する当社 泉原社長（左）と三菱マテリアル小野社長（右）  
※2020年9月

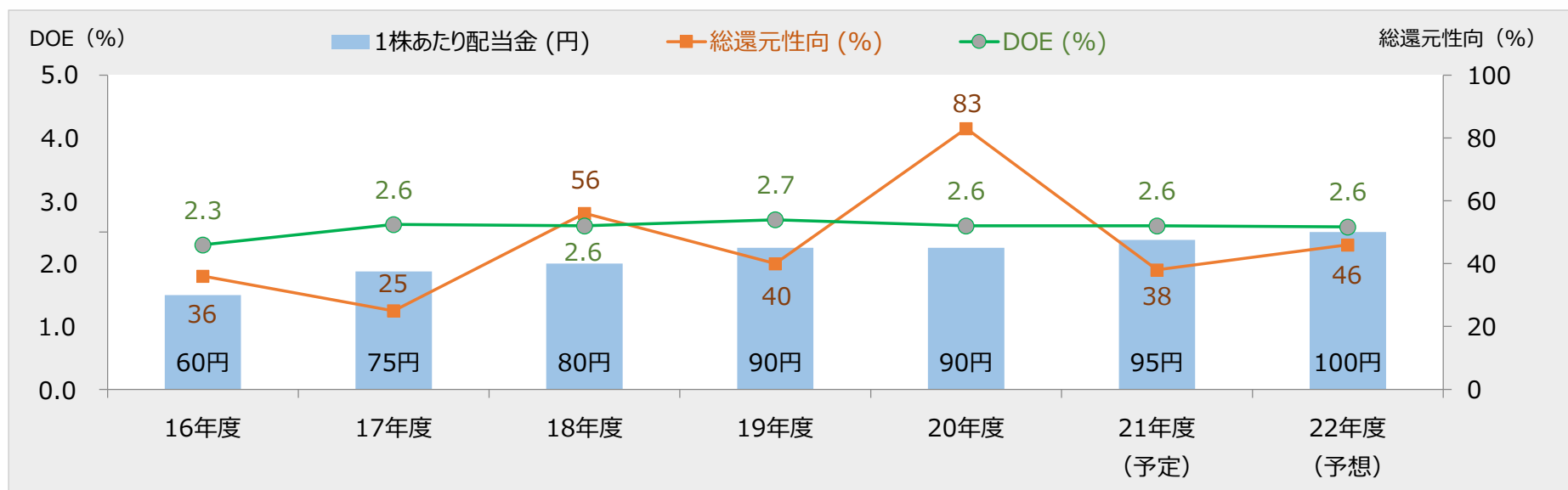
V

株主還元

■ 積極的な成長投資と安定的な配当の継続を基本方針とし、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）



※2017年10月1日付で普通株式10株につき1株の割合で株式併合。なお2016年度の1株当たり配当金は、株式併合後の基準で換算した。

※自己株式の取得は2016年度に50億円、2018年度に100億円、2020年度に100億円を実施。

VI

參考資料

### 長期ビジョン 2030年

#### 地球環境問題への取り組み

GHG排出削減目標 (対2013年度)	50%削減
環境貢献型製品・技術の連結売上高比目標	60%以上

### 中期経営計画 2024年度

数値目標		株主還元	
主要項目	経営指標		
営業利益 (うちスペシャリティ事業)	400億円 240億円	ROS ROE	8% 8%
経常利益	470億円		
		女性活躍推進目標*2	
		女性社員比率 女性管理職比率	15% 6%

\*1: 3カ年平均 \*2: 日本国内連結ベース



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得ますことをご了承願います。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。ただし、業績に影響をおよ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または転用などを行うことはできません。