



UBE 株式会社

2024 年度 経営概況説明会

2024 年 5 月 21 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]	2024 年度 経営概況説明会
[日程]	2024 年 5 月 21 日
[ページ数]	36
[時間]	10:00 – 11:34 (合計：94 分、登壇：55 分、質疑応答：39 分)
[開催場所]	インターネット配信
[登壇者]	2 名 代表取締役社長 社長執行役員 CEO 泉原 雅人 (以下、泉原) 取締役 執行役員 CFO 石川 博隆 (以下、石川)

登壇

泉原：UBEの泉原です。平素よりアナリストや投資家の方には大変お世話になっております。

それでは、2023年度の決算を踏まえまして、足元の経営概況および今後の方針について、ご説明をさせていただきます。

説明内容

UBE / UBE株式会社

I 長期ビジョン UBE Vision 2030 Transformation（再掲）

II 2023年度実績と2024年度業績予想

III 中期経営計画の進捗と重要施策

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）、セラミックス、C1ケミカル北米展開

VI ESG/DXの取り組み

VII 各事業の成長戦略

2

説明内容はこちらに記載の通りです。

I 長期ビジョン UBE Vision 2030 Transformation (再掲)

UBE Vision 2030 Transformation と銘打った、2030 年を見据えた長期ビジョンについて、改めてご説明したいと思います。

グループの新体制 (2022年度～)

UBE / UBE株式会社

- UBE株式会社は化学事業会社としてスペシャリティ化を推進。
- 機械事業会社、セメント関連事業会社に対しては持株会社として適切なガバナンスを果たす。



4

皆さんご承知のとおり、2022年度からセメント事業を三菱マテリアル社と完全統合して持分法適用会社としました。これに伴い、UBE本体は化学事業会社としてスペシャリティ化を推進し、機械やセメントの事業会社に対しては持株会社として適切なガバナンスを果たすという、新たなグル

ープ体制をスタートさせました。各事業が自立的かつ機動的な企業運営を推進することによってグループ全体としての価値の最大化を図ることとなります。この新体制を前提として、中計を策定しています。

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、社会が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		
1. 「倫理」 高い倫理観を葆ち、法令および社会規範を遵守します 2. 「安全と安心」 地球環境保全に努め、安全・安心なものづくりを行います	3. 「品質」 お客様と社会の信頼に応える品質をお届けします 4. 「人」 個性と多様性を尊重し、健康で働きやすい職場をつくります	
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		

5

計画の策定にあたっては、創業の精神、経営理念、あるいはパーパスや経営方針といったものにも改めてさかのぼって議論しました。そして2030年の目指す姿、長期ビジョンを、「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」と決めました。この未来社会とは、デジタル化された社会をイメージしています。

■ UBEグループの新ビジネスモデル



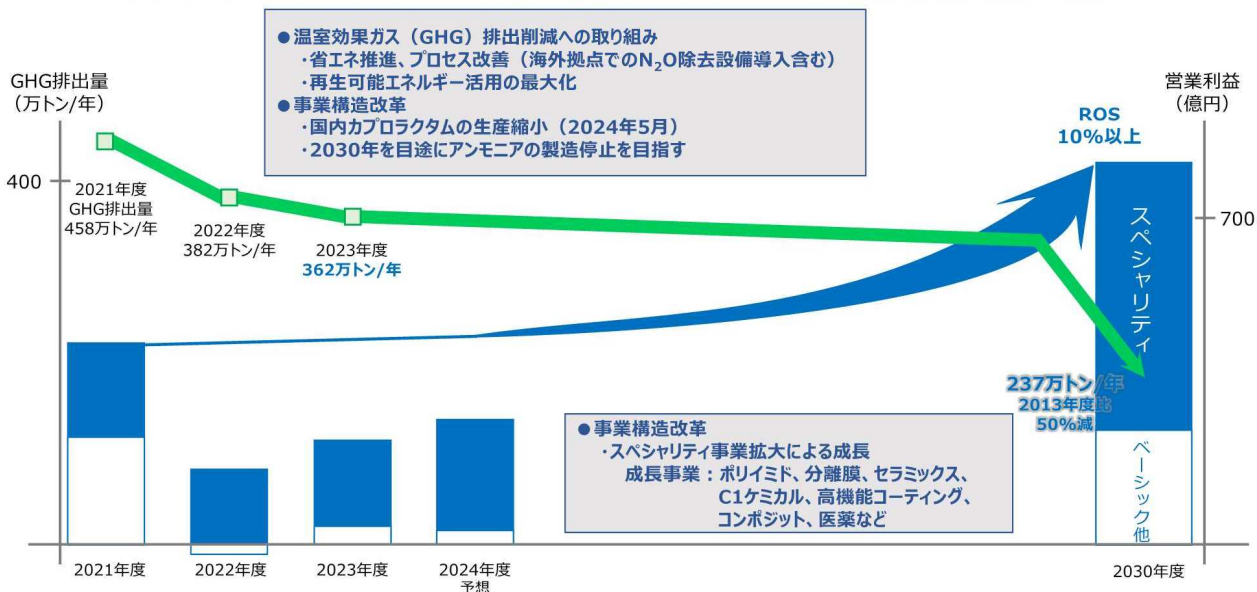
6

スペシャルティ化学を中核とすると申し上げましたが、やはり今やエネルギー多消費型あるいはコスト勝負の汎用品事業は難しいことは、論を待たないと思います。

当社ならではの強みをベースに、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事業を拡大し、またそれが当社自身の GHG 排出量の削減にもつながります。また、当社のスペシャルティ製品は環境貢献型製品とほぼイコールです。スペシャルティ化学の成長と地球環境への貢献を一体の成長戦略として車の両輪のごとく連動させて取り組んでいきます。そしてそれを支える基盤として、人的資本を充実させ、ガバナンスをより強化します。さらに、これらの取り組みのスピードを一層加速するための施策として DX に取り組みます。

以上が、われわれのこの長期ビジョンにおけるビジネスモデルとなります。

■ 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年に向けてどのように変革していくか、トランスフォームしていくかを象徴的に示したのが、この図です。

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ます。緑の矢印が GHG の排出量を示していますが、これを 2030 年に向けて半減させます。そして、青の矢印は営業利益を示しています。

GHG 排出を削減するための取り組みとして、省エネの推進や再生可能エネルギー活用の最大化といった地道な活動だけでは大きな削減は難しいため、事業構造改革にしっかり取り組んでいきます。

国内のカプロラクタムは、この5月に生産を縮小します。そして2030年を目途にアンモニアの製造停止を目指すことは、既に表明しているとおりで。

一方で、構造改革を行いながら、全体としてはスペシャルティ事業の拡大によって利益を着実に伸ばしていきます。スペシャルティ事業をドライバーとして、2030年には、事業環境が厳しくとも ROS が10%以上となる、収益性の高いスペシャルティで稼ぐ会社になりたいと思っています。

II 2023年度実績と2024年度業績予想

ここから、2023年度の実績と2024年度の業績予想についてご説明します。

2023年度総括

UBE / UBE株式会社

		2022年度	2023年度	差異
主要項目	営業利益	162億円	225億円	62億円
	経常利益	△87億円	363億円	451億円
	親会社株主に帰属する当期純利益	△70億円	290億円	360億円
経営指標	売上高営業利益率 (ROS)	3.3%	4.8%	1.5%
	自己資本利益率 (ROE)	△1.9%	7.5%	9.4%

■ 2023年度業績—前年度対比

- 営業利益は、分離膜の販売、機械製品に対するアフターサービスが堅調に推移し、また医薬事業のロイヤリティ収入が増加したことから、増益。
- 経常利益・親会社株主に帰属する当期純利益は、営業利益の増加に加え、セメント関連事業（持分法適用関連会社）において販売価格の是正等を進めたことにより持分法投資損益が改善し、大幅増益。

■ 2023年度に実行した施策

- 事業拡大・能力増強
 - ✓ セラミクス（窒化珪素）工場の増設（+50%）に着手（日本）
 - ✓ 大阪研究開発センター 研究開発棟の新設に着手（日本）
 - ✓ PCD製造設備の増設（+4千トン）が完了（タイ）
 - ✓ DMC・EMC工場の新設（+100千トン）を決定（アメリカ）
- アライアンス・M&A・事業再編
 - ✓ エーピーアイコーポレーション社の吸収合併を決定（2024年12月実施予定）
 - ✓ UBE科学分析センター社を大日本印刷社との合弁会社化（持分法適用関連会社）

9

2023年度の業績です。営業利益は分離膜の販売、あるいは機械製品に対するアフターサービスが堅調に推移し、また医薬事業のロイヤリティ収入が増加したことから増益となりましたが、ベーシック事業が苦戦したこともあり、増益幅は当初の想定よりは下回りました。

経常利益や親会社株主に帰属する当期純利益につきましては、営業利益の増加に加えてセメント関連事業において販売価格の是正、値上げを進めたことによって持分法投資損益が改善し、前年度の赤字から大幅な増益となりました。

当期純利益ベースでいいますと、一時的な営業外収入等もありましたので、期初予想を上回る結果となりました。その結果、配当も増額しています。

次に、2023年度に実行した施策です。事業拡大、能力増強のための設備投資は積極的に行い、必要に応じて前倒しも実施しました。日本ではセラミックス（窒化珪素）の増設を決定し、タイにおいてはPCD（ポリカーボネートジオール）の製造設備を増設しました。

しかしなんといっても、やはり大きなわれわれにとっての意思決定は、米国におけるDMC・EMC工場の新設です。これについては、また後ほどご説明させていただきます。

それからアライアンスや事業再編の関係では、2022年度に買収しましたCDMOの会社、エーピーアイコーポレーションの統合作業（PMI）を加速させるために、2024年12月に合併することを意思決定しました。

2024年度業績予想 主要項目

UBE / UBE株式会社

- 事業環境の回復も確実に捉え、増収増益を見込む。
- 中計原計画は未達の見通しだが、財務の健全性を維持しつつ将来の成長に向けて積極的な投資を行う。

(単位：億円)

項目	'22年度	'23年度	'24年度 (予想)	差異	'24年度 (原計画)
売上高	4,947	4,682	5,100	418	5,200
営業利益	162	225	270	45	400
経常利益	△87	363	370	7	470
親会社株主に帰属する当期純利益	△70	290	295	5	330
有利子負債	2,181	2,134	2,690	556	1,890
自己資本	3,616	4,087	4,240	153	4,240
D/Eレシオ	0.60倍	0.52倍	0.63倍	0.11倍	0.45倍
設備投資・投融資	397	397	810	413	560
売上高営業利益率 (ROS)	3.3%	4.8%	5.3%	0.5%	8%
自己資本利益率 (ROE)	△1.9%	7.5%	7.1%	△0.4%	8%
投下資本利益率 (ROIC)	△2.0%	4.7%	4.8%	0.1%	(参考) 6%
MUCC*1グループに係る持分法投資損益	△246	130	110	△20	80*2
2024年度 前提条件 (環境要因)	為替 150.0円/ドル ナフサ (CIF) 700.0ドル/トン 豪州炭 (CIF) 168.0ドル/トン				

*1: UBE三菱セメント社 *2: 同社グループ発足前に想定した暫定値

10

2024年度の業績予想をまとめています。事業環境の回復も確実に捉え、増収増益を見込むということで、2024年度は売上高5,100億円、営業利益270億円とし、営業利益については約20%の増益を見込んでいます。

一方で、経常利益や親会社株主に帰属する当期純利益につきましては、370 億円、295 億円となります。営業外収益で 23 年度の一時的なプラス要因がなくなることもありますし、セメント関係の持分法投資損益が減益になることもありますので、営業利益からの増益幅は縮小し、微増益となります。当期純利益につきましては、もともとこの中計で掲げていた最終年度の目標額 330 億円に対して、約 1 割程度の未達となる見込みです。

このように中計の原計画は未達の見通しではあるものの、財務の健全性を維持しつつ、将来の成長に向けて積極的な投資を行います。

自己資本の 4,240 億円は、原計画に沿った数字です。一方、D/E レシオは 0.63 倍、設備投資、投融资は 810 億円と、2024 年度は 2023 年度の倍以上の投資を想定しています。

2024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、分離膜やセラミックスの拡大が牽引し、概ね原計画通り伸長。
- 樹脂・化成品セグメントは、事業環境の改善により対前年度では改善するも、原計画に対しては大幅未達。
- 機械セグメントは、計画を超過達成。

(単位：億円)

セグメント	売上高						営業利益						'24年度 予想 ROIC (%)
	'23年度		'24年度		差異		'23年度		'24年度		差異		
	原計画	実績 ^{*1} (A)	原計画 (B)	予想 (C)	(C) - (A)	(C) - (B)	原計画	実績 ^{*1} (A)	原計画 (B)	予想 (C)	(C) - (A)	(C) - (B)	
機能品	700	638	750	700	63	△50	125	121	130	125	4	△5	11.6% ^{*3}
樹脂・化成品	3,200	2,586	3,160	2,880	294	△280	240	25	220	95	70	△125	2.7% ^{*3}
機械	980	969	1,000	1,040	71	40	55	72	60	70	△2	10	7.5% ^{*3}
その他	570	745	540	720	△25	180	35	45	40	20	△25	△20	-%
調整額 ^{*2}	△250	△254	△250	△240	14	10	△45	△38	△50	△40	△2	10	-%
計	5,200	4,682	5,200	5,100	418	△100	410	225	400	270	45	△130	4.8%

^{*1} 2024年度より、UBE America Inc. 及び UBE CORPORATION AMERICA INC. を「その他」から「樹脂・化成品」へセグメント変更している。
2023年度実績の各数値は新しいセグメントに組み替えた場合の参考値である。

^{*2} 「調整額」にはセグメント間消去を含む。

^{*3} 「機能品」「樹脂・化成品」「機械」のセグメント別ROICは事業別に管理できる事業資産（運転資本、固定資産）に基づき算出しており、会社全体のROICとは算出方法が異なる。

11

2024 年度の業績予想における売上高と営業利益について、セグメント別にブレイクダウンしたものがこの表です。

機能品セグメントは分離膜やセラミックスの拡大がけん引して、概ね原計画どおり伸長します。そして樹脂・化成品セグメントは、食品包装用フィルム、あるいは自動車生産の回復といった事業環境の改善によって対前年度では改善しますが、原計画に対しては大幅な未達となります。一方で機械セグメントにつきましては、2023 年度、2024 年度ともに計画を超過達成すると見えています。

セグメント別の ROIC をご覧いただきますと、今後の機能品への資源投入、あるいは樹脂・化成品の構造改革といった方向性は、明らかだろうと思います。

III 中期経営計画の進捗と重要施策

今年度は現中計の最終年度、3年目にあたります。3カ年の進捗状況と、それを踏まえた今後の重要施策についてご説明します。

中期経営計画 原計画との乖離

UBE / UBE株式会社

(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		
	原計画	実績	差異	原計画	実績	差異	原計画	予想	差異	原計画	実績	差異	原計画	実績	差異	原計画	予想	差異
スペシャリティ	1,435	1,382	△54	1,490	1,529	39	1,620	1,725	105	235	183	△52	245	186	△59	240	240	-
ベーシック	2,385	2,369	△16	2,520	2,010	△510	2,400	2,175	△225	110	△34	△144	165	1	△164	155	10	△145
機械	1,060	969	△91	980	969	△11	1,000	1,040	40	50	52	2	55	72	17	60	70	10
その他* (調整額を含む)	220	228	8	210	174	△36	180	160	△20	△50	△40	10	△55	△34	22	△55	△50	5
計	5,100	4,947	△153	5,200	4,682	△518	5,200	5,100	△100	345	162	△183	410	225	△185	400	270	△130

*「調整額」にはポートフォリオ間消去を含む

➤ 中計最終年度の目標に対し、ベーシック事業の悪化により全体として未達となるが、スペシャリティ事業は目標達成を見込む。

- **ベーシック事業**
中国経済の停滞等の影響を強く受け、中計原計画の達成は困難な状況。
カプロラクタムとナイロンポリマーの業績が販売数量の低迷や販売価格の下落等により想定を大きく下回り、
また工業薬品では国内工業用途におけるアンモニア需要の低迷と、アンモニア国際市況下落の影響を受けている。
- **スペシャリティ事業**
在庫調整等の影響を受けた製品もあるものの、分離膜やセラミックス、高機能コーティング等の着実な成長が
全体を下支え、最終年度では原計画に追いつく見込み。
- **機械セグメント**
機械製品、アフターサービスとも比較的堅調に推移しており、原計画を上回る見込み。

13

この表は事業ポートフォリオ別に、数値面から見た中期経営計画原計画との乖離をご説明したものです。

ポートフォリオをスペシャリティ、ベーシック、機械、その他と分けて2024年度の営業利益を見ると、「中計最終年度の目標に対して、ベーシック事業の悪化により全体として未達となるが、スペシャリティ事業は目標達成を見込む」という記述のとおり、未達の原因は明確です。中計策定時は一定の収益の下支えを想定していたベーシック事業が、大きく足を引っ張ったかたちになっています。

その背景は、中国経済が停滞し、またそういった中でも中国サプライヤーは能力増強を続けていることです。その結果、カプロラクタムやナイロンポリマーの市況が想定を大きく下回っています。アンモニア需要の低迷等々も含めて、事業環境の悪化は残念ながら一時的ではなく、構造的であると見ざるを得ない状況です。

一方でスペシャリティにつきましては、この3カ年で在庫調整等の影響を受けた製品もあったものの、分離膜やセラミックス、高機能コーティング等の着実な成長が全体を下支えして、最終年度では原計画に追いつく見込みです。

機械セグメントにつきましては、機械の製品、アフターサービスともに比較的堅調に推移していますので、原計画を上回る見込みです。



成長に向けた施策として、取り組むべき施策を着実に実施しています。

現中計期間ではスペシャリティ事業で多くの成長投資を決定、実施してきましたし、可能なものは前倒しを図っています。ただし結果が出るのは残念ながら次期中計以降となりますので、この3年間は利益成長を実現するための仕込みと言えます。

ポリイミドについては、フィルムや原料のBPDAの新設備が2024年度の下期に稼働する予定です。

分離膜につきましては既に2023年に能力増強を前倒しで意思決定しました。また今後、さらなる追加増強も検討しているところです。バイオガス用途のみならず、水素分離、あるいはバイオエタノールの脱水等、次世代の環境エネルギー市場の開拓に努めています。

セラミックスについても、能力増強を前倒しで決定しました。xEV（電動車）の軸受や基板用途が急拡大して、その需要に応える必要が出てきています。

セパレータについては、HEV（ハイブリッド車）向けの需要がようやくわれわれの想定まで伸びてきたことで、少しタイミングとしては遅くなりましたが、能力増強を決定しました。

C1ケミカルや高機能コーティングについては、米国におけるDMC・EMC設備の新設を決定しました。タイにおいては、既にPCDの増強を完了させています。

医薬は、エーピーアイコーポレーションの買収および吸収合併によって、CDMO業界でのプレゼンスの向上を図ります。

■ 国内事業構造改革を推進。海外についても再編検討を加速。

- ナイロン・ラクタムチェーンの構造改革による業績変動（ボラティリティ）抑制
 - ✓ ナイロンポリマー：日本からタイへ共重合グレードの生産を移管し、アジアでの生産体制を最適化（2023年度実施）。
 - ✓ カプロラクタム：国内ナイロンポリマー生産能力の縮小に合わせ、国内カプロラクタムの生産量を4割縮小（2024年度実施）。
 - ✓ 硫安：カプロラクタムから副生される硫安も生産減となるが、大粒硫安の生産比率を増加させる。競争が激しい並粒硫安の輸出量は削減。
- 2030年国内アンモニア停止に向けた取り組み
 - ✓ 内需縮小、設備老朽化に伴う補修費の増加に加え、GX-ETSや賦課金など環境コスト増加のリスクが想定されることから、停止時期の前倒しを検討中。
 - ✓ 川下の不採算製品（礆酸、1,6-HDL、硝酸ソーダ等）の事業撤退を実施。関係事業の再編を着実に実施。
- 海外事業
 - ✓ タイ：中国を中心とした競合の増産が継続し、市況変動の影響を受けやすいタイでは、カプロラクタムとナイロンポリマーの生産体制を見直す。次期中計に向けて、2024年度中に詳細を検討。
 - ✓ スペイン：環境規制が強化される欧州では、カプロラクタム生産のカーボンニュートラル化を推進し、環境対応による差異化を目指す。

		現中計		次期中計		2028	2030
		2022	2023	2025	2026		
ベーシック事業の再構築	カプロラクタム	生産縮小（日本）		▼ 生産縮小 △40%（2024年5月）			
	ナイロンポリマー	高付加価値グレードを移管（日本→タイ）		▼ 生産開始（タイ）			
	アンモニア	生産停止（検討中）				生産停止（検討中）	

15

課題は、やはりベーシック事業の構造改革にあると思っています。国内事業構造改革を着実に推進し、海外については、事業環境が構造的に悪化している状況を踏まえて、再編検討を加速させたいと思っています。

構造改革によってボラティリティの抑制を図るために、ナイロンについては既に日本からタイへ共重合グレードの生産を移管して、アジアでの生産体制の最適化を2023年度に完了させています。

そしてカプロラクタムについては、国内のナイロンの生産縮小に合わせて、この5月の定期修理をもって生産量を4割縮小します。これに伴って副生硫安も減産となりますが、粒の大きい大粒硫安の生産比率を増加させることによって、ベーシック事業の中での付加価値を高めていきます。

2030年の国内アンモニア停止に向けた取り組みは粛々と行っていますが、内需の縮小、あるいは設備の老朽化に伴う補修費の増加に加えて、排出権取引であるGX-ETS、あるいはその賦課金など、今後環境コストが増加するリスクがいよいよ現実のものとなりますので、停止時期を2年程度の前倒しすることを検討しています。

一方で川下の不採算製品については、事業の撤退等を着実に進めています。

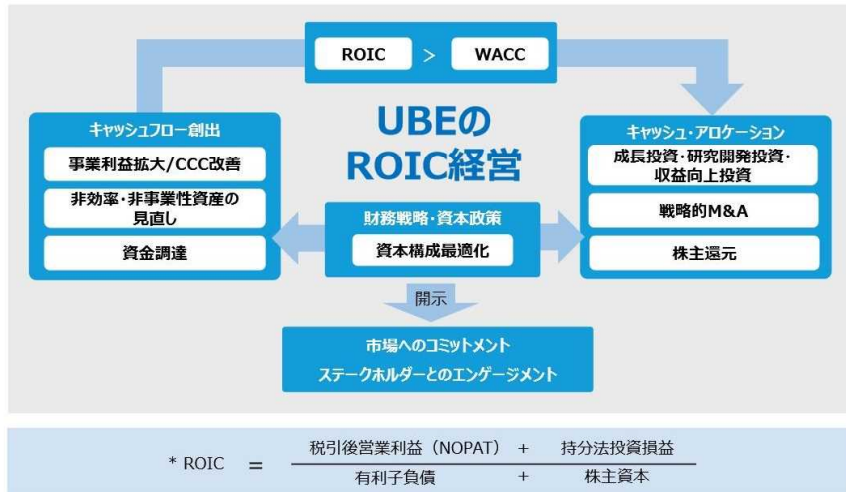
海外事業について、タイにおいては中国サプライヤーの影響を最も受けていますので、カプロラクタムとナイロンポリマーの生産体制を見直します。経営へのインパクトを下げる方向で、2024年度中に詳細を固めます。

一方でスペインにおいては、環境規制が強化される中で、カプロラクタム生産のカーボンニュートラル化を推進し、環境対応によって差異化を目指していきます。これによって、欧州市場においては事業の維持が可能だと見えています。

ROIC経営の推進 UBE / UBE株式会社

■ ROIC経営の推進により、収益の底上げを図るとともに、ポートフォリオ改革を加速させる。

- 従来より、投資判断やポートフォリオ別投資効率のモニタリングのためにROIC*を活用してきたが、更なる資本効率の向上が必要。
- 資本コストをより意識した事業運営の全社浸透により、一層の収益力強化を図る。



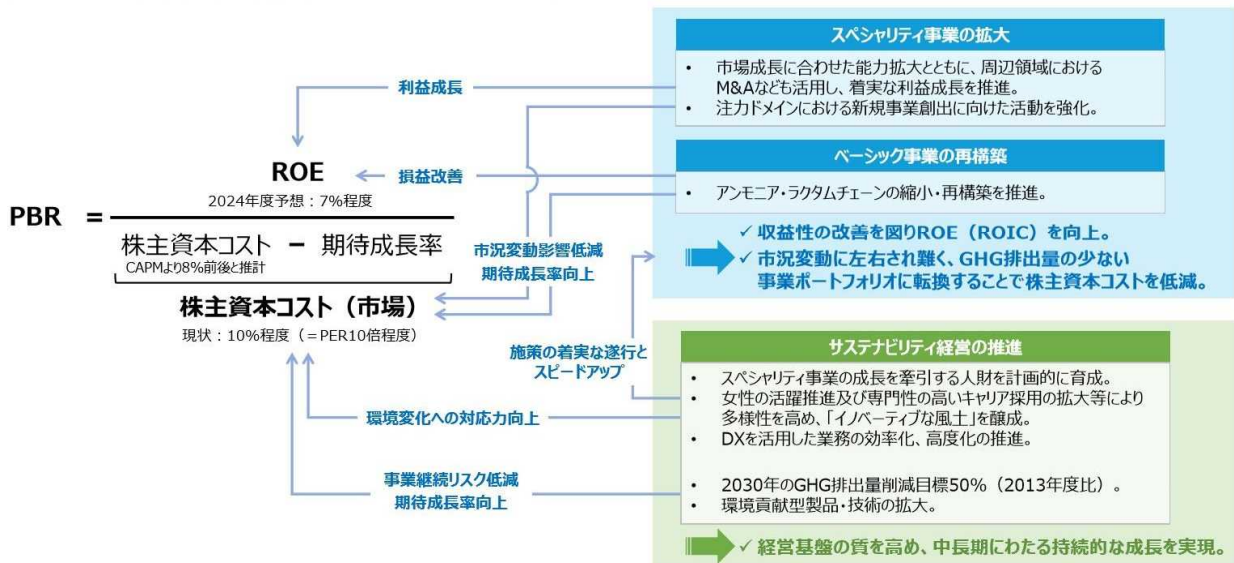
16

ここから少し話題は変わりまして、当社が今特に力を入れて取り組んでいる ROIC 経営の推進について、少し触れさせていただきます。

当社は従来から、投資判断やポートフォリオ別の投資効率のモニタリングのために ROIC を活用してきましたが、資本コストをより意識した事業運営を全社的に浸透させることによって、一層の収益力の強化を図りたいと考えています。

例えば全役員の業績目標に自らの事業部の ROIC、あるいは部署ごとに最適なサブ KPI を設定させて、ROIC 経営を末端まで浸透させたいと思っています。

■ スペシャルティ事業の拡大とベーシック事業の構造改革によりPBRを向上。



17

東証が上場企業に要請している「資本コストや株価を意識した経営の実現に向けた対応」については、当社の方針は既にコーポレートガバナンス報告書で開示しています。スペシャルティ事業の拡大およびベーシック事業の構造改革によって、PBRを向上させていきたいと思っています。

PBRはこの算式で表されます。この中で分子のROE、特にRを大きくするために、積極的な投資を行いながらスペシャルティ事業の拡大を図ります。それから分母である株主資本コストを下げるためには、ベーシック事業の再構築によって経営へのインパクトを下げる、あるいは市況変動に左右されにくいスペシャルティ事業を伸ばします。これらによって損益のボラティリティを小さくすることが、対応策として考えられます。

さらに、当社の将来性に対する市場の懸念として、現時点では当社はGHG排出量の多い会社である点が挙げられます。計画どおりGHG排出量を削減し、脱炭素社会で生き残ることができるのか、といった見方もあると思います。

これについてはアンモニア生産の停止などの事業構造改革を着実に実行し、さらにはスペシャルティ事業の成長をけん引するための人財の確保や育成、DXの推進等のサステナビリティ経営を推進することによって、経営基盤の質を高めて、将来の懸念を払しょくしたいと思っています。

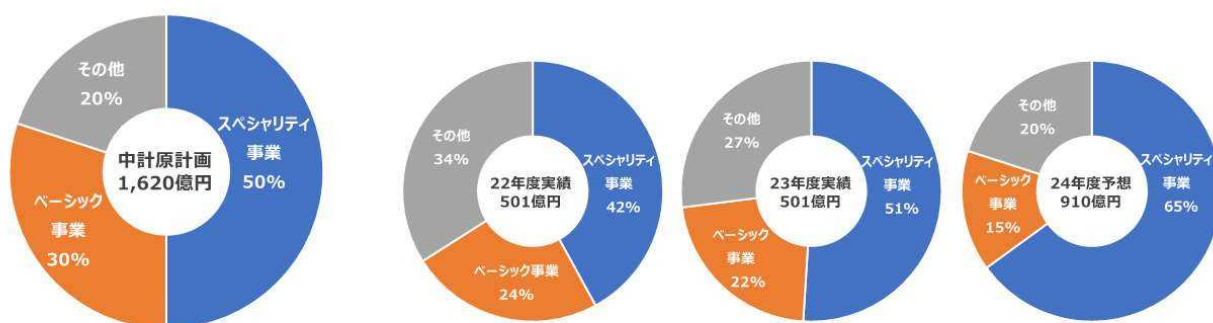
つまり、現中計、あるいは長期ビジョンを着実に実行して、そして何よりも結果を出し、そして市場の信頼を得られれば、PBRはおのずと改善すると考えています。

ほど増やす見込みです。そしてこの増加分は、設備投資、投融資を 1,300 億円から 1,600 億円への増加、すなわち積極的な設備投資に充てます。

期末キャッシュは、概ね 350 億円を標準の手持ち額としてキープしておきたいと思っています。

ポートフォリオ別 経営資源投入計画と進捗 UBE / UBE株式会社

■ 分離膜、セラミックスの前倒し投資やC1ケミカルの北米展開等によりスペシャリティ事業の成長投資が中計原計画と比較して増加。



	中計原計画	22年度実績	23年度実績	24年度予想
設備投資	1,100億円	293億円	361億円	810億円
投融資 (M&A含む)	200億円	104億円	37億円	0億円
研究開発費	320億円	104億円	103億円	100億円
合計	1,620億円	501億円	501億円	910億円

20

このページでは、設備投資、投融資、研究開発費といった経営資源をどのように投入するかを、ポートフォリオ別に示しています。

中計の原計画では、設備投資、投融資、研究開発費トータルで 1,620 億円と見ており、そしてその経営資源投入額の半分はスペシャリティに投入する計画でした。一方、3 年の投入額を見ていただきますと、分離膜やセラミックスの前倒し投資、あるいは C1 ケミカルの北米展開等によって、スペシャリティ事業の成長投資が、中計の原計画と比較して増加する見込みになっています。

3 年の経営資源投入額を合計すると 1,910 億円になります。中計原計画の 1,620 億円から 290 億円ほど経営資源の投入額が増え、3 年の全体としてのスペシャリティの比率は 50%から 55%に増加する見込みです。

- 安定的な配当の継続を基本方針とする。
- 積極的な設備投資により利益・株主資本の増加を図り、株主還元の更なる充実を目指す。

DOE (株主資本配当率) 2.5%以上
 連結総還元性向 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。

株主還元についてご説明します。当社は安定的な配当の継続を基本方針としています。この3カ年は特に積極的な設備投資によって、利益あるいは株主資本の増加を図り、将来の株主還元のさらなる充実を目指しています。

当社は株主還元に関する指標として DOE と連結総還元性向の二つを設定しています。この指標に基づいて、2023年度は当初の100円配当の予想から5円増額し、105円としました。2024年度の配当額は110円を見込んでいます。

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）、セラミックス、C1ケミカル北米展開

ここから、スペシャルティ事業の中でも特に注力する、ポリイミドと分離膜、セラミックス、C1ケミカルについて説明したいと思います。

スペシャルティ事業戦略 — ポリイミド（1）

UBE / UBE株式会社

■ 需要の回復の確実な取り込み、原料（BPDA）・フィルムの新規設備立ち上げによる販売拡大。

製品特性・強み

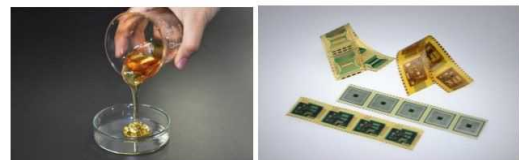
- ポリイミドは強度と耐熱性に優れた樹脂で、スマートフォンやテレビ、自動車から航空宇宙まで幅広い分野で使用。
- ポリイミドの原料（BPDA）からワニス・フィルム・パウダーまで一貫生産。
- 自社原料と独自の成形加工技術で差別化された特徴あるBPDA系ポリイミド製品を提供。

2023年度の事業環境

- スマートフォンやテレビなどの末端製品は需要低迷。
- 中国LCDパネルメーカーの稼働調整が長期化。
- フレキシブルOLED基板向けワニス是中国での国産化の動きが拡大。
- OLEDパネルは、スマートフォン以外にタブレットやパソコンなどIT向け、車載用途などでの検討・採用が本格化。
- 顧客・サプライチェーンでの環境意識の高まり。

2023年度の取り組み

- 大型ディスプレイで使用されるCOF向けフィルム：高シェアの維持。
- フレキシブルOLED基板向けワニス：ハイエンドスマートフォンでの当社品の標準材としての地位の維持。

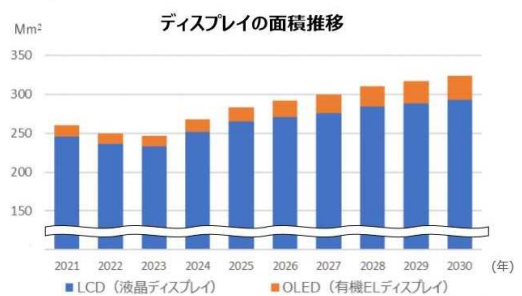


ポリイミドワニス

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/ICを実装。



ポリイミドです。当社のポリイミドは強度と耐熱性に優れ、そして原料がBPDAという他社にないユニークなものです。ここからワニス・フィルム・パウダーまで一貫生産しています。フレキシブルOLEDの基板や、大型ディスプレイ向けCOF用フィルムなどに用いられています。

2023年度の事業環境は決して良いものではありませんでしたが、COF用フィルムについては高シェアの維持、ワニスについてはハイエンドスマートフォンでの標準材としての地位の維持等々、安定収益の確保を図りました。

スペシャルティ事業戦略 — ポリイミド (2) —

UBE / UBE株式会社

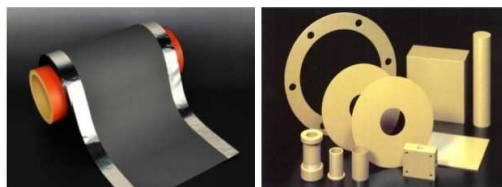
■ 革新的な新規ポリイミド製品で新たな需要を創出。

2024年度以降の見通しと2030年の目指す姿

- 2024年度以降の見通し
 - 2024年度の売上高は2023年度と同水準。
 - COF向けフィルムの需要は2023年度からやや回復もピーク時には届かず。
 - フレキシブルOLED基板向けワニスは中国での国産化の動きが継続。
 - ポリイミドパウダーは2024年度後半に半導体材料の需要回復を取り込む。
- 2030年の目指す姿
 - 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。

今後の戦略

- 革新的なポリイミドワニス開発によるワニス事業拡大。
- ディスプレイに加え、モビリティ・半導体用途での事業拡大。
- 水系ポリイミドワニスなど環境貢献型製品での事業拡大。



(左) 新規ワニスの用途例。リチウムイオン電池のシリコン系負極のバインダーとして電極の膨張を抑制。
(右) パウダーの用途例。パウダーから成形体に加工され、半導体製造装置の耐熱部材や半導体検査装置の精密絶縁部材として組み込まれる。

売上高



24

2024年度以降の方針です。COF用フィルムの需要は2024年に入って底を打ち、回復傾向にあります。今後2030年に向けて、原料から一貫生産している強みを生かして、言わば点ではなくて面で事業拡大を図ることに努めていきます。

したがって、今後の戦略としては、光学特性や耐熱性等をさらに向上させた革新的なワニスの開発に取り組みます。あるいは、新規ワニスあるいはパウダー等の新しい用途展開を図っていきます。

■ バイオメタン製造向けCO₂分離膜の旺盛な需要は継続。

製品特性・強み

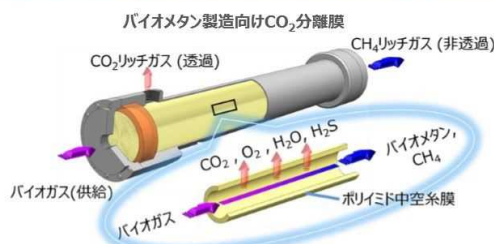
- 混合ガスの中から特定のガスを効率良く分離。
- CO₂分離、窒素富化、除湿、H₂分離、アルコール脱水など幅広い用途。
- 独自のポリイミド技術により優れた耐久性、ガス透過・分離性。

2023年度の事業環境

- 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分離膜の旺盛な需要は継続。
- 非化石原料・エネルギー利用機運の高まり。アルコール脱水は徐々に伸長。

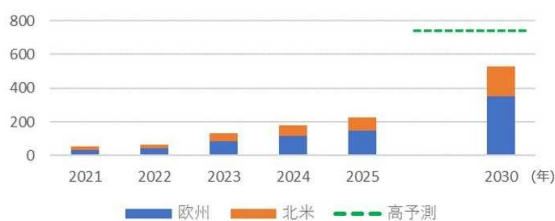
2023年度の取り組み

- 欧州・北米に続き伸長すると予想する南米・アジアにおけるバイオメタン市場の開拓。
- ボトルネック対策による生産能力増強。
- 2025年度上期に稼働予定の分離膜用ポリイミド中空糸膜製造設備（宇部）及び分離膜モジュール製造設備（堺）に対応したマーケティング。



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。

バイオメタン生産量 億m³



※ 各種データを元に当社推定

分離膜です。当社の分離膜は、当社のポリイミドを中空糸にして束ねたものですが、これによって優れた耐久性、ガス透過・分離性を有しています。CO₂や窒素、水素などの分離、あるいは除湿やアルコール脱水等々、幅広い用途に使われます。

2023年度においては中計を大きく上回る受注増があり、特にバイオメタン製造向けCO₂分離膜の旺盛な需要が継続しています。

バイオガスからCO₂を分離して得ら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といった用途が大きく伸びています。2023年度はこの旺盛な需要に応えるために、ボトルネック対策によって生産能力を増強してきました。また2025年度上期に稼働予定の新規設備の建設を進めてきました。

■能力増強を着実に進め、環境貢献型製品の成長機会を掴む。

2024年度以降の見通しと2030年の目指す姿

・2024年度以降の見通し

- バイオメタン製造向けCO₂分離膜の旺盛な需要は継続。
- アルコール脱水の伸長に続き、SAF（持続可能航空機燃料）、化学品製造等でのH₂回収・有効利用のための水素分離膜需要の増加。
- 2025年度上期に稼働予定の製造設備に続く新規投資を計画。

・2030年の目指す姿

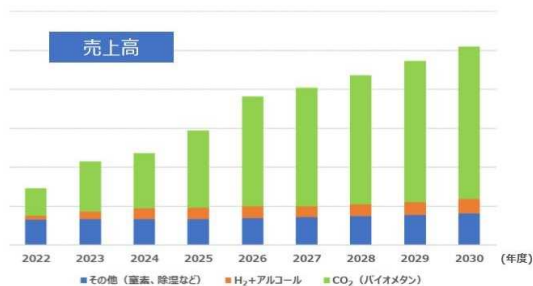
- 欧州・北米ともに数倍に成長すると予測されるバイオメタン需要の確実な取り込み。
- CO₂分離、H₂分離、アルコール脱水など環境貢献型製品が約3倍に増加（対2023年度）。
- 需要急増へ対応可能な柔軟な設備体制。

今後の戦略

- 環境エネルギー分野を基軸とした製品力とマーケティング強化。
- カーボンニュートラル実現へ貢献する分離機能に加えて、耐久性が高く、廃棄物削減にも貢献する製品の開発推進。



(左) 化学工場でのH₂分離の例。
(右) ランドフィル（ゴミ埋め立て場）からバイオメタンを生成する例。



※ 上記は試作品収入含む

2024年度以降です。バイオメタン製造用CO₂分離膜の旺盛な需要は継続すると見えています。またバイオエタノールを脱水するアルコール脱水膜や、SAF（持続可能航空機燃料）や化学品の製造等で用いる水素を回収する用途で、水素分離膜の需要も増えています。

したがって、2024年中にはさらなる新規投資の意思決定が必要だろうと思っています。こういった需要急増へ対応可能な柔軟な設備体制を整えるとともに、特に環境エネルギー分野を中心に、アジア市場などにもマーケティングを強化していきたいと思っています。

■ 強みを活かし急拡大するxEV向け需要に応える。

製品特性・強み

- 窒化珪素は高強度で破壊靱性・耐摩耗性・耐熱衝撃性に優れたセラミックス。
- 当社窒化珪素は、イミド熱分解法で製造される高品位窒化珪素粉末。
- 粒度が均一で不純物が少なく微細構造の制御が可能。
- 窒化珪素のグローバルスタンダードとして高い評価。

2023年度の事業環境

- xEV市場向けの軸受及び基板用の川下顧客の増産計画が進行し、需要拡大が加速。
- 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。

2023年度の取り組み

- 急拡大する需要に対応するため、窒化珪素製造設備の増設を決定。2025年度下期稼働予定、生産能力は現行比1.5倍。



独自製法で生み出された極めて高純度の窒化珪素は、高精度・高耐久のセラミックス製品を実現。ベアリングボールなどとして車の電動化を支える。

窒化珪素粉末の世界需要



※ 各種データを元に当社推定

セラミックス（窒化珪素）です。当社の窒化珪素は、イミド熱分解法という当社独自の製法で製造されます。粒度が均一で不純物が少ないため、ハイエンド市場におけるスタンダードとして高い評価を得ています。

2023年度の事業環境としては、特に xEV 市場向けの軸受や基板用の需要拡大が加速しています。需給バランスが非常にタイトになっており、2023年度はそれに対応するため新たな工場の建設を決定しました。

スペシャルティ事業戦略 — セラミックス（窒化珪素）（2）

UBE / UBE株式会社

■能力増強を着実に進め将来の成長機会を掴む。

2024年度以降の見通しと2030年の目指す姿

・2024年度以降の見通し

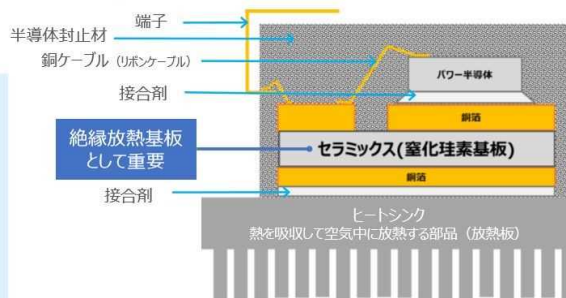
- xEV市場の成長はやや鈍化も、当社窒化珪素粉末の引き合いは旺盛。
- 軸受用途は、窒化珪素ボールのニーズが高級車を中心に増加。
- 基板用途は、パワー半導体の駆動温度上昇に伴う熱応力に耐え、薄型化が可能な高強度の窒化珪素が必須。

・2030年の目指す姿

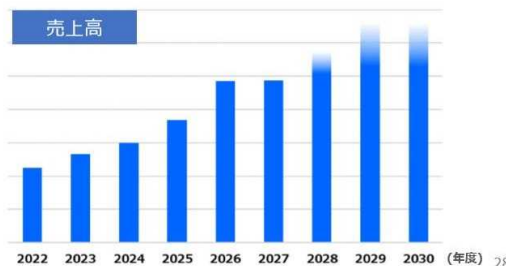
- xEV市場の成長に伴い旺盛な需要が予測される軸受、基板用途の着実な取り込み。
- 需要拡大に対応できる設備対応。
- 環境貢献型製品が約3倍に増加（対2023年度）。

今後の戦略

- 既存設備の生産性を可能な限り向上させ、拡大する軸受と基板用途を中心に供給し、2025年度下期の増産（第二工場）までつなげる。
- 増産後も、需要に合わせて更なる増産を計画しており、市場要求を満足。



xEVのパワー半導体モジュールにおけるセラミックス（窒化珪素）基板の用途例。



今後の目指す姿です。xEV市場の成長に伴い、引き続き軸受や基板用途での旺盛な需要が見込まれますので、これを着実に取り込みます。ただ、新工場の稼働まで時間がありますので、今後は既存設備の生産性を可能な限り向上させることで、新工場の稼働までつなぎたいと思っています。

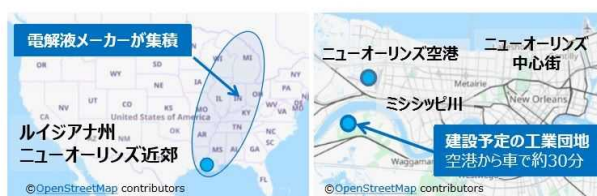
スペシャルティ事業戦略 — C1ケミカル北米展開

UBE / UBE株式会社

■米国におけるDMC・EMCプラント建設を決定。UBEグループのグローバルな成長を牽引する新拠点を目指す。

計画概要

- 米国ルイジアナ州に同国初となるDMC年産10万トン、及びDMCから誘導されるEMC年産4万トンのプラントを建設。
- 設備投資金額は合計約5億ドル、2026年7月完工、同11月稼働予定。
- 安価な天然ガスからCOを自製し、また米国投資促進政策を最大限に活用することで、コスト競争力を強化。
- DMC・EMCはリチウムイオン電池の電解液溶剤の主要成分。DMCは半導体製造プロセスの現像液、低環境負荷溶剤向けなどでも使用される。



ルイジアナ州は米国内の電解液メーカーへのアクセスが良好。新プラントは工業団地から安価な天然ガスや各種サービスを手続き、かつ河川舟運や鉄道輸送網も活用できる。

北米における製造・販売会社の概要

- UBE C1 Chemicals America, Inc.（2023年11月設立）
- 所在地：ルイジアナ州ニューオーリンズ近郊
- 資本金：2億ドル（予定）
- 持株比率：UBE CORPORATION AMERICA INC. 100%（当社100%出資米国持株会社）
- 従業員数（稼働時）：約60名

米国でのDMCの需要予測



C1ケミカルです。2024年2月末に、米国におけるDMC・EMCプラント建設を決定しました。新プラントは、当社グループのグローバルな成長をけん引する新拠点となることを期待しています。

建設地は米国ルイジアナ州です。ルイジアナ州は電解液メーカーへのアクセスが良好で、工業団地から安価な天然ガスや各種サービスが入手できます。そしてミシシッピ川等を利用した河川輸送、あるいは鉄道輸送等も活用できます。ここに DMC で 10 万トンおよびその誘導品である EMC 4 万トンのプラントを建設します。

DMC・EMC はリチウムイオンバッテリーの電解液溶剤の主要成分です。ほか、DMC は半導体製造プロセスの現像液などに使われます。現状米国は全て中国等からの輸入に頼っていますが、これを現地で自製します。設備投資金額は約 5 億ドル、2026 年の 11 月稼働予定です。

投資に当たっては、米国投資促進政策、あるいは州やカウンティの補助金や税額控除等々を最大限に活用することを考えています。

スペシャリティ事業戦略
— C1ケミカル世界展開
UBE / UBE株式会社

2030年に向けた戦略

- 米国唯一のDMC・EMCサプライヤーとしてマーケットリーダーの地位を確保。
- 将来は高機能コーティング事業の北米における製造・技術サービス拠点と位置づけ、ポリカーボネートジオール（PCD）工場建設を計画。
- 北米に続き、欧州でDMC 5万トン設備の建設を検討。顧客の現地生産のニーズに応え、アジア・北米・欧州3拠点での供給体制を確立。
- 中国ではDMO・MEGに続き、DMC・EMCでもライセンス事業を拡大。
- 高機能コーティング事業を含むC1ケミカルチェーン全体で2030年度売上高600～800億円の見通し。

UBEのDMCの優位性

- エチレン由来の原料を用いる（ナフサクラッカーに依存する）競合の製法と異なり、COとメタノールを主原料とするため、工場立地の自由度が高く、DMCのみを目的生産物として得ることが可能。
- 電解液・半導体用途に適する高純度なDMCが得られる。
- バイオメタノール、グリーンメタノール等の活用により、将来はカーボンニュートラル化も可能。

電解液グレードDMC/EMCの生産能力
UBEグループ以外では、DMC・EMCサプライヤーは中国企業のみ

DMC・EMCの売上高

今後の戦略です。当社は米国唯一の DMC・EMC サプライヤーとして、マーケットリーダーの地位を確保したいと思っています。

また DMC プラント建設で終わりでは決してなく、DMC を原料に PCD や PUD 等々、高機能コーティング事業を拡大させていきます。今回の工場をその出発点、拠点として位置づけ、工場完成後は時を置かず PCD の工場建設も計画したいと思っています。

今後のさらなる世界展開として、北米に続いて欧州でも DMC の 5 万トンの設備の建設を検討しています。アジア、北米、欧州の 3 拠点での供給体制を確立したいと思っています。これにより、高機能コーティング事業を含めて、2030 年度に向け事業拡大を図っていきます。

研究開発テーマ

UBE / UBE株式会社

- 持続的な成長を支える「新たなコアコンピタンスの創出」に集中。
- 差別化が期待できる領域に研究テーマを集約し、十分な技術深耕により強固な競争優位性を構築。
- 現事業からのフォアキャストと未来からのバックキャストから技術開発パイプラインを設定。



31

研究開発です。当社の核となる技術である有機や無機の合成技術ほかをベースとして、ブルーの部分に相当する既存のスペシャリティ事業の拡大に向けた研究開発を、各事業部の開発部門で行っています。

そして将来を見据えた新規事業の創出については、サステナビリティ、エネルギーマネジメント、ライフサイエンスといった分野を中心に、コーポレートの研究開発が担っています。ただ完全新規の事業創出は資源の分散にもなり成功確率が落ちるので、十分な技術のバックグラウンドがあるものに集中したいと思っています。今後は既存の各事業の中長期的なテーマについても、コーポレートの研究開発が関与を強めて、事業を将来にわたって成長可能なものにするコアコンピタンスの創出を担うようにしたいと思っています。

そのために現業からのフォアキャストと未来の技術や市場からのバックキャストの重なるところで、技術開発のパイプラインを設定していきたいと思っています。

VI ESG/DXの取り組み

それではここから、ESG や DX の取り組みについて、ご説明します。

成長戦略と一体化した「E」 — 地球環境問題への挑戦と貢献

UBE / UBE株式会社

■ 3つの重点領域において戦略を着実に実行。

数値目標	GHG排出量（2013年度比）	2030年度目標	50%削減	2023年度実績	23%削減
	環境貢献型製品・技術の売上高比	2030年度目標	60%以上	2023年度実績	47%
① 気候変動問題（カーボンニュートラル）への対応					
UBEグループの温室効果ガス削減 2030年度目標がSBT認定を取得（2023年11月） Scope1及び2 : 2030年度目標 45%削減（対2021年度） Scope3 : 2030年度目標 25%削減（対2021年度）			環境製品ブランド「U-BE-INFINITY™」を発表（2024年4月） ・ UBEグループが展開する「環境貢献型製品・技術」の内、特に優れた環境貢献を示す製品・技術に対して付与することで、その付加価値を高める。 物流の取り組み ・ モーダルシフトの推進 ・ エコレールマーク認証取得（2023年11月10日付）		
② 循環型社会（サーキュラーエコノミー）への貢献 UBEグループ4社がISCC PLUS認証を取得 ・ 認証を取得した以下グループ会社において、バイオマスや再生由来等の原料をマスバランス方式*1によって割り当てた認証製品の製造・早期販売に取り組む。 - UBE CORPORATION EUROPE S.A.U. - UBEエラストマー株式会社 本社、千葉工場 - THAI SYNTHETIC RUBBERS COMPANY LIMITED Rayong Factory - 台湾宇部股份有限公司*2 *1 バイオマス原料や再生由来等の原料と、それ以外の原料が混合される場合に、投入量の割合に応じて製品の一部を「バイオマス原料や再生由来等の原料100%で製造した」と見なす方式で、ISCC PLUSシステムで採用されている。 *2 トレーサー認証取得によりISCC PLUSで認められる全ての製品の取り扱いが可能 リサイクル炭素繊維を活用したコンポジット製品の上市 廃漁網のアップサイクル製品の開発を行うamu社へ出資を決定 Repol, S.L.U.がポリアミドのリサイクル含有量に関する認証を取得			③ 自然環境の保全・復興（ネイチャーポジティブ）への貢献 化学物質の排出量/外部埋立て処分量の削減 廃水流出防止設備の設置、廃水監視機器の充実 生産量あたりの水使用量の削減への取り組み（主要海外事業所） 一次サプライヤーとのエンゲージメント 事業所での廃プラスチック類の再資源化への取り組み 事業所内の指定外来種駆除		

33

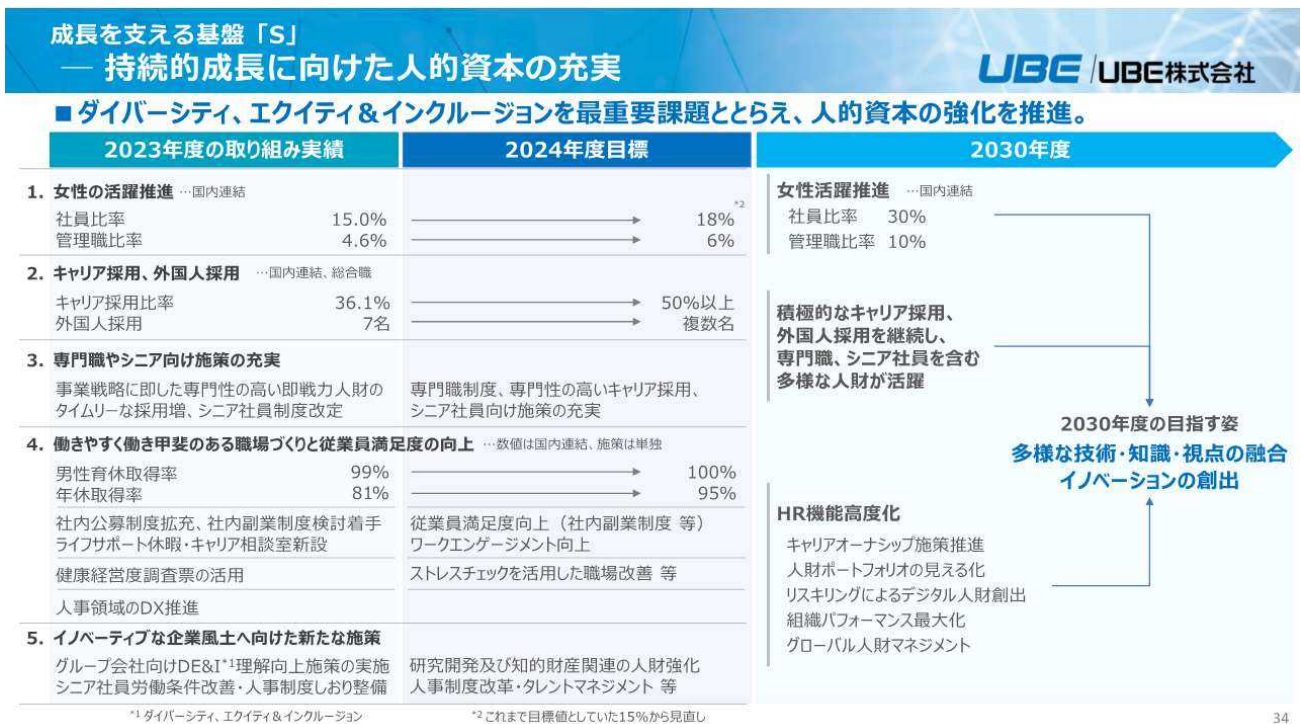
地球環境問題の取り組みについては、成長戦略と一体化させて取り組んでいます。「気候変動問題（カーボンニュートラル）への対応」、「循環型社会（サーキュラーエコノミー）への貢献」、「自然環境の保全・復興（ネイチャーポジティブ）への貢献」という三つの領域で、戦略を着実に実行しています。

そして全体としては、GHGの排出量を2030年で半減させる、環境貢献型製品・技術の売上高比を60%以上にする、という大きな数値目標を持っており、足元では着実に進んでいます。

カーボンニュートラルについては、2023年にSBTの認定を取得しました。外部からオーソライズされたかたちでの取り組みを進めていきたいと思っています。また、環境製品ブランドとしてUBE-INFINITYを策定しました。当社グループが展開している製品の中でも特に環境貢献を示す製品や技術については、環境ブランド戦略にも取り組んでいきたいと思っています。

サーキュラーエコノミーへの貢献については、合成ゴム事業などでISCC PLUS認証を取得しています。環境対応をビジネスの差別化にも活用していきたいと思っています。

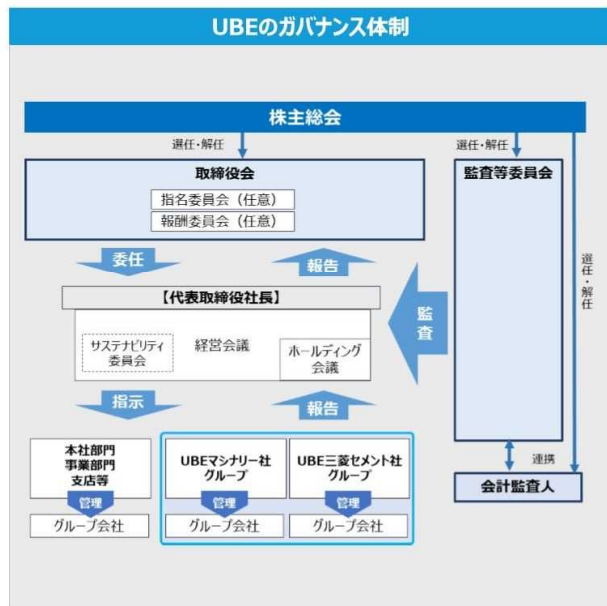
ネイチャーポジティブに関しては、記載しているような取り組みを行っています。2023年にTNFDが公表されましたので、今後はそれを踏まえた情報開示等にも取り組んでいきます。



成長戦略を実行していく人的資本の充実策に関する説明です。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捉え、人的資本の強化を推進しています。

女性活躍推進については、数値目標を着実にクリアしています。キャリア採用や外国人採用を積極的に進め、また専門職やシニア社員を含む多様な人財が活躍できる場の整備に努めています。

また、「働きやすく働きがいのある職場づくりと従業員満足度の向上」として様々な施策に取り組んでいます。今後もHR（人事機能）の一層の高度化によって、スペシャリティ事業会社としてイノベティブな企業風土づくりに取り組み、さまざまな施策を実行していきます。



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

■ 社外男性 ■ 社外女性 □ 社内

監査等委員会 4名

■ 社外男性 ■ 社外女性 □ 社内

指名委員会3名
報酬委員会3名

■ 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

2023年度の主な課題と取り組み

課題

- 重要課題に関する執行状況のモニタリングの強化及びスピード感を持った取り組みの促進。
- 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及び監督強化。
- 機械事業やセメント関連事業に対するガバナンス運用状況の監督強化。

取り組み

- 重要案件に関する事前説明やサマリー資料の提供を充実させることで、取締役会において効率的かつ効果的な議論を実施。
- コンプライアンスや情報セキュリティ等の内部統制やリスク管理、機械事業及びセメント関連事業の現状や施策等について、定期的な報告に基づき的確な監督を実施。

35

ガバナンスです。当社は監査等委員会設置会社です。取締役は10名おり、社内と社外が半々の構成です。

そして、取締役会は指名委員会と報酬委員会という任意の委員会を持っています。それぞれ委員長は社外取締役で、その委員の過半は社外取締役です。社外取締役は全員、独立役員です。

当社の取締役会はバランスのとれた構成で、活発な議論が行われていると自負しています。

成長を推進する「DX」
— DXの推進による企業価値の向上と顧客価値の創出

■ テーマ領域を増加し、デジタル技術を活用した全社的業務改革・価値創造推進活動として展開。

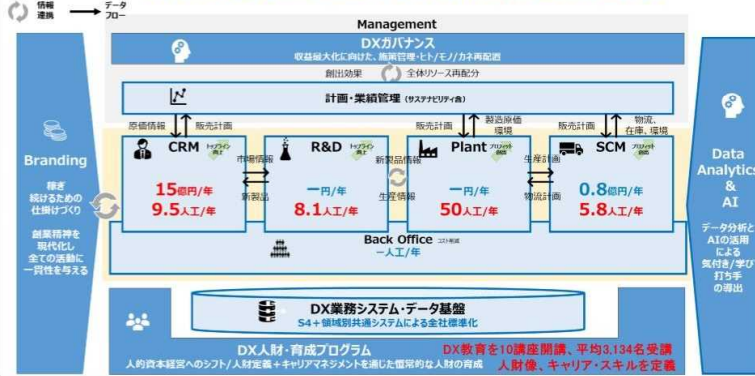
UBEグループにおけるDigital Transformation

Business Transformation with Digital

DXテーマ
10領域

- ①Smart Factory ②Digital Marketing ③Velocity R&D ④Digital Management ⑤Digital SCM
⑥Digital ESG ⑦Digital Back office ⑧Digital HR ⑨Branding ⑩Data Analytics & AI

2024年度のDX効果（今後の伸長は右図のとおり）



2022～2030年度投資額 ERP(S/4)更新を含み約220億円 ⇒ DX投資による利益貢献額概算（リターン）2030年度 約300億円/年

現中期経営計画において特に注力している DX の推進についての説明です。当社は DX を Business Transformation with Digital と捉え、デジタルはあくまでも道具、手段であるという考えのもと、全社的な業務改革、あるいは価値創造推進活動を展開しています。

したがって、テーマがかなり幅広く広がっています。現時点では 10 領域とし、製造分野におけるスマートファクトリー、デジタルマーケティング、サプライチェーンマネジメント、研究開発、人事等々、テーマごとに担当役員を決めて、若手を中心とした現場を巻き込むかたちで、人材育成も含めて進めています。

ERP、基幹情報システムの更新を含めて、この 3 カ年で 100 億円の設備投資を行っていますし、また 2030 年までにさらに百数十億円の投資を行うことを考えています。投資効果、リターンを明確にしながらか進めていきます。

Ⅶ 各事業の成長戦略

4つのスペシャリティ事業以外の成長戦略については省略しますが、機械とセメント事業については触れさせていただきます。

エラストマー事業戦略 / 機械事業戦略

UBE / UBE株式会社

■ 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。

2023年度の事業環境と取り組み

- ・事業環境
 - クラッカーの低稼働に伴い原料BDの需給が逼迫、Q4にBD市況は大幅上昇。
 - BRの主要用途であるタイヤ、樹脂の需要は低調。
 - 円安・物価高に伴い、各種コストが軒並み上昇。
- ・取り組み
 - 工場間の連携による最適生産・最適販売。
 - ISCC PLUS認証取得、バイオBR生産。
 - マレーシア工場再開（2023年4月）。

今後の戦略

- 安全・安定生産の継続。
- コストアップの抑制と採算確保。
- スペシャリティ化推進。
- 地球環境問題への対応。

■ 機械 — 成形機：xEV化による設備大型化対応 産機：環境新市場参入

2023年度の事業環境と取り組み

- ・事業環境
 - 成形機：自動車関連市場はxEV化の進展により、設備投資増加。米国は日系で投資本格化、中国は低価格・短納期重視。
 - 産機：カーボンニュートラルに関する開発や設備投資に向けた検討が本格化。バイオマス燃料搬送設備は一巡。
- ・取り組み
 - 成形機：xEV化に追隨した生産体制構築。ダイカスト・射出成形機・押出プレス一体のアフターサービス活動開始。
 - 産機：アンモニア・洋上風力等、拡大市場への挑戦と実績作り。コストダウンによる利益の上積み。

今後の戦略

- ・2024年度の戦略
 - 成形機：ギガキャスト用超大型マシンの受注・生産能力増強。コストダウン・納期短縮の推進、リサイクル対応、アフターサービス拡充。
 - 産機：提案型・他社製品を対象としたアフターサービス強化。補助金活用等スポット案件取り込みによる受注確保。
- ・2025年度以降の戦略
 - 成形機：xEV化に対応した最適なマシンの展開、新商品の創出。最大効率・売上増に向けた体制構築とアフターサービス品質向上。
 - 産機：カーボンニュートラル関連設備投資の取り込みによる受注確保。アフターサービスの更なる拡大。

41

機械事業です。当社の機械事業は、成形機と産機の二つに分けることができます。事業環境で申し上げますと、成形機については自動車関連市場のEVシフトに関する設備投資が増加してきています。一方で産機については、これまで当社の産機事業を支えたバイオマスの燃料搬送設備等は需要

が一巡しました。今後はカーボンニュートラルに関する設備投資に向けたさまざまな取り組みが需要として出てきますので、これをしっかりつかまえていきます。

今後の戦略として、成形機についてはギガキャスト用の超大型マシンの受注とその生産能力増強に注力していきます。産機については、環境関連の設備投資、特にアンモニアの燃焼設備や浮体式の洋上風力向けの需要等を取り込んでいきます。

そして成形機、産機ともにアフターサービスを拡充させ、サービスで稼ぐかたちをつくり上げていきます。

機械事業
UBE / UBE株式会社

— ギガキャスト用超大型ダイカストマシン

ダイカストマシン市場

近年、海外EVメーカーがEVのアンダーボディー一体成形にダイカストを選択。
目的：製造コストの低減。
ダイカスト品の特徴である三次元構造で部品剛性を向上。
欧州競合が先行し、欧州・中国メーカーが追随。
GIGAダイカストマシン市場が形成された。

先行各社の受発注情報

発注 全世界 約100台 / 自動車部品量産中 約15台 (UBEマシナリー社推測)

市場の見通し

2024年度以降の予測
(UBEマシナリー社推測)

UBEマシナリーは日系ユーザーを主なターゲットとし、20台/年の規模の市場を狙う。

(参考) GIGA用ダイカストによる
製作部品変化

フロントアンダーボディーと リアアンダーボディーの場合	
部品点数	177個 ⇒ 2個
製作工程	プレス+溶接 ⇒ 一体鋳造成形
工程数	84工程 ⇒ 2工程

販売戦略

- **UBEマシナリー機の強み/狙い**
 - ✓ 独自の射出機構による、高速、高充填、高速立ち上がりを実現。
 - ✓ イニシャル投資額のみでなく、サイクルタイム・稼働率・良品率・予防保全を加味した、顧客における製作コスト低減を実現。
- **引き合い/受注状況**
 - ✓ 国内外の自動車メーカー、Tier1と交渉中。
- **今後の開発の方向性、能力増強の方針**
 - ✓ 型締力6,500トンの大型マシンを計画中。
 - ✓ 大型部品内製化のため、機械加工設備導入を決定。

工場内組立シミュレーション

ギガキャストについて簡単にご説明します。近年、米国等海外のEVメーカーが、EVのアンダーボディーの一体成形に積極的に取り組んでいます。製造コストの低減や軽量化が目的であり、それによってギガダイキャストマシン市場が一挙に形成されてきました。

円グラフはわれわれの予測です。2024年度以降の市場の見通しとして、グローバルで年間70台程度の需要を想定しています。UBEマシナリーは日系ユーザーを主なターゲットとしていますので、この中でも北米や日本、中国などを中心に、年間約20台の規模の市場が実質のターゲット市場だと考えています。この半分程度は獲得していきたいと思っています。

引合い、受注状況につきましては、もともとUBEマシナリーは大型のダイカストマシンに強みがあり、ギガキャストに対応可能な日本のダイカストマシンメーカーは当社のみですので、国内外の自動車メーカー、あるいはTier1とギガキャスト用のダイカストマシンについて交渉中です。

今後は、6,500 トン超の大型マシンを計画しています。そしてこの超大型マシンに使われる大型部品の内製化のために、機械加工設備の導入も既に意思決定して、生産体制の整備に努めています。

セメント関連事業

UBE / UBE株式会社

■ 2024年度は競争力向上と新規事業創出、カーボンニュートラルへの取り組み強化を推進。

2023年度業績の総括

- 国内外でのエネルギー価格等の高騰によるコスト増や生産体制の見直しにより最終赤字となった2022年度に対し、2023年度は黒字化を達成（V字回復）。
- 国内事業は、セメント事業において、エネルギー価格高騰等のコスト上昇を受けて打ち出した5,000円値上げの完遂や安価熱エネルギーの使用拡大等の改善効果により業績が回復。
- 海外事業は、主に米国生コン事業での値上げの早期の浸透等の影響により、対2022年度で大幅な増益。

カーボンニュートラル / サーキュラーエコノミーの取り組み

- 2050年のカーボンニュートラル及び中間目標である2030年時点でのCO₂排出量40%削減（対2013年比）達成に向けた取り組みを推進。
- 世界初のセメント製造プロセスでのアンモニア混焼実機試験に着手。（山口県令和5年度カーボンニュートラルコンビナート構築推進補助事業に採択）
- 大阪ガス社とセメント製造プロセス由来のCO₂貯留・再利用の検討、及び三井物産社とマレーシア・日本間におけるCCS共同検討を開始。

2024年度の業績予想

- 国内事業
セメント事業で物流費や資材価格の上昇、環境エネルギー事業で電力販売減少等の減益要因はあるが、セメント値上効果の年間を通じた寄与と安価熱エネルギーの更なる使用拡大により、国内事業全体では2023年度並みの営業利益を見込む。
- 海外事業
米国セメント・生コン事業では、資材価格や人件費等が上昇しコストアップとなるが、南カリフォルニア地区の需要回復による販売数量増や更なる値上げにより2023年度並みの営業利益を見込む。一方で、豪州石炭事業では減益を見込んでおり、海外事業全体の営業利益は2023年度と比較して減益を見込む。

UBE三菱セメント社 業績推移

(億円)

項目	'22年度	'23年度	'24年度(予想)
売上高	5,763	5,853	6,050
うち海外事業	1,401	1,781	1,950
営業利益	△284	457	430
うち海外事業	80	307	280
経常利益	△258	477	420
親会社株主に帰属する当期純利益	△473	246	210
セメント内需(万トン)	3,724	3,458	3,500
一般炭価格(\$/トン)	356	142	180

※上記一般炭価格は参考指標であり、実際の調達価格とは異なる。

43

最後に、セメント関連事業についてご説明します。

2023年度業績の総括をまとめています。エネルギー価格の高騰、特に石炭の価格高騰、あるいは統合直後の生産体制の見直し、工場の閉鎖による特損計上等もありまして、2022年度は最終赤字になりましたが、これに対して2023年度は黒字化をしっかりと達成しました。

V字回復を果たした要因としては、国内事業においては最大の要因である5,000円の値上げの完遂に加えて、安価炭等の安価な熱エネルギーの使用拡大に努めたことが挙げられます。海外事業においては、米国生コン事業での値上げの早期浸透等が寄与したことです。

これに対して2024年度ですが、国内事業については、セメントの内需は3,500万トンを前提として、2023年度並みの営業利益を見込みます。一方で海外事業については、豪州の石炭事業が悪化するため減益になります。したがって、トータルでは減益を見込んでいます。

とはいえ、2023年度、2024年度と、UBE三菱セメントの中計最終年度である2025年度計画（営業利益390億円）を上回る水準です。

私からの説明は以上です。ありがとうございました。

質疑応答

【ベーシック事業の構造改革】

Q1：国内アンモニアの停止は2年前倒しとなる2028年度での実施も検討しているとのことだが、その場合2028年5月の定期修理に合わせて停止するということか。

また2028年に停止する場合、引当金の積み立てなどが不要になるなど、そこに至るまでの関連コストは軽減されるという理解でいいか。

A1：まだ検討段階だが、2028年に停止するとすれば、定期修理のタイミングになるだろう。また停止に向けては定期修理に関連する考え方にも改めるべきことが出てくるだろうが、現時点では未定。

Q2：アンモニアの製造停止に伴い、その関連製品や国内カプロラクタムの製造も停止となるか。

A2：その通り。既に、国内アンモニア・カプロラクタムの川下にあたる蓚酸、1,6-ヘキサンジオール、硝酸ソーダについては事業撤退した。

Q3：構造改革によって2030年にはベーシック事業の規模は縮小する。アンモニアやカプロラクタムのマイナスが無くなることと、それ以外のベーシック事業の拡大によって、ベーシック事業の利益は一定規模を確保できるとの理解でいいか。

A3：そのように考えているが、アンモニア事業やカプロラクタム事業が抱えていた固定費を吸収できるよう、他の事業を成長させていくことが課題と認識している。

Q4：アンモニアの定期修理に要するコストは大きい。停止によってUBE全体でアセットライト化が進むとの認識でいいか。

A4：その通り。

Q5：スペイン拠点はカプロラクタムのカーボンニュートラル化で生き残りを図るとの説明だが、スペインもタイ拠点と同様に生産縮小を考えるべきではないか。

A5：アジア市場と異なり、欧州市場ではベーシック事業であっても環境対応によって差別化が可能であると考えている。また硫安の高付加価値化によって全体利益の下支えが可能と判断している。ただし、事業を継続させることを前提に考えているわけではない。市場の動向を注視しつつ、必要があれば速やかに方向転換していきたい。

【スペシャルティ事業－ポリイミド】

Q6：ポリイミドの売上高が、従来と異なり 2023 年度、2024 年度で伸びない想定になっているが要因は何か。また、2025 年度は増収の想定だが、どの用途で成長を見込むか。

A6：2023 年度から 2024 年度にかけては、パネルメーカーの稼働調整や、中国においてフレキシブル OLED 向けワニスの国産化が進んでいる影響を受けている。2025 年度は、原料 BPDA とフィルムの新設備稼働により増収を見込む。

Q7：ワニスは中国の国産化が進んでいるとのことだが、競争環境をどのように認識しているか。また、原料が BPDA であることが引き続き差別化の源泉になっているとの理解でいいか。

A7：中国による国産化の流れは今後も続くことが予想されるが、技術や品質などの面で差別化を図り、市場でのポジションを確保していく。
BPDA のユニークさが差別化の源泉であり、またシリコン系負極 LiB バインダー向けワニスや、半導体製造装置向けパウダーなど、強みを活かした新しい用途の展開も進めている。

【スペシャルティ事業－C1 ケミカル】

Q8：ライセンス収入は、中計策定時から織り込んでいたか。また、2027 年度以降はライセンス収入がなくなる計画になっているが、なぜか。

A8：ライセンス収入は中計に一定額が織り込まれている。ただ、既にかかなりの規模でライセンス販売を行ったこともあり、今後大きな引き合いはないと予想されるため、2027 年度以降は織り込んでいない。

Q9：2030 年度は、日本の DMC の売上がなくなる計画になっているが、これはなぜか。

A9：2030 年度のアンモニア生産停止に伴い、宇部ケミカル工場の DMC 製造も停止されるため。

Q10：2024、2025、2026 の各年度で、それぞれ何社からのライセンス収入が計上される予定か。

A10：プラント建設のスーパーバイザーとして人員を派遣するなどかなりのリソースが必要になるため、各案件にきちんと対応できるよう、各年度 2～3 社程度で計画している。

Q11：欧州で DMC 5 万トン設備を計画しているが、ライセンス販売ではなく自社プラントを建設する理由は何か。また、意思決定はいつごろになるか。

A11：DMC 自体の事業性も期待できることに加えて、スペイン拠点で手掛けている高機能コーティング事業にとっては、その原料でもある DMC を欧州において自社製造するメリットもある。決定時期含め具体化はまだだが、欧州拠点をもちたいとは考えている。

【スペシャルティ事業 –セパレータ】

Q12：セパレータの増設を発表したが、従来設備よりも生産効率が高い設備になるのか。

A12：セパレータは2020年にも設備が稼働しているが、その設備と今回増強する設備とは、セットで運用することで生産効率を向上させることができるように設計されている。新設備が稼働すれば、生産効率、生産コストはさらに向上する。

Q13：UBEのセパレータ事業はHEV向けが主との認識だ。足元はHEVが勢いを取り戻しているものの、増設に当たっては再びBEVが主流になるケースは想定されているか。

A13：新設備の稼働によってコスト競争力が高まるため、BEVが主流となっても対応できる。

【機械事業 –ギガキャスト用超大型ダイカストマシン】

Q14：リョービ社からギガキャスト用超大型ダイカストマシンを受注しているが、進捗はどうか。また、その他の顧客からの引き合いはどうか。

A14：受注済みの案件については、トラブルやスケジュールの遅れはない。様々に引き合いはいただいており、将来の期待感に変わりはない。

Q15：型締力6,500トン超のマシンも計画していると聞けるが、開発はいつごろになるか。

A15：より大型マシンの開発についても顧客と話をしながら取り組んでおり、順調に進捗している。

Q16：年間20台の市場をターゲットにするとの説明だが、実現した場合の収益へのインパクトはどの程度になるか。

A16：現時点で収益インパクトを示すことは困難だが、技術的な優位性や、国内唯一のサプライヤーである点を考慮すれば、ギガキャストマシンの付加価値は従来のマシンより高いと想定される。

【ESG および DX の取組み】

Q17：地球環境問題の解決に向けた取組みが収益に貢献した実例はあるか。

A17：ISCC PLUS 認証の取得は、特に合成ゴムの非タイヤ用途で顧客から高く評価され、差別化につながっている。また、このたび環境製品ブランド「U-BE-INFINITY」を設定した。今後の効果に期待している。

Q18：DXの推進によって30年度に300億円の効果が出るとのことだが、特にどの分野での貢献が大きいのか。

A18：「CRM」、「マーケティング」、「R&D」で大きな効果を見込んでいる。投資効果については、今後より透明性のある形で説明していく。