

## ステークホルダーの皆様へ

# 事業構造改革をさらに加速化、また必要な事業投資は前倒しで実行し、「2030年の目指す姿」をより早く実現するよう努めてまいります。

### 2022年度の総括

## 外部環境の大きな変化とその影響

#### 外部環境&事業進捗ハイライト

2022年度は各事業とも概して厳しい一年となりました。殊にエネルギー価格の上昇についてはウクライナ紛争で拍車がかかり、さまざまな原燃料価格あるいは物流コストの大幅な上昇、車載向け半導体不足による自動車生産の回復鈍化など、外部環境は当初の想定以上に大きな変化がありました。こうした中で、セメント事業は石炭等原燃料価格の高騰で大幅な赤字に陥り、化学のベーシック事業も大きく影響を受ける結果となりました。また、デジタ

ル分野向けの製品では、第3四半期以降に在庫調整の影響を受けました。他方、欧米を中心とした昨今のバイオガスの旺盛な需要を受け、ガス分離膜は大きく売上を伸ばすことができました。

### 中期経営計画「UBE Vision 2030 Transformation~1st Stage~」の進捗

## スペシャリティ化学を中核とする企業グループとして着実に前進

#### 「2030年の目指す姿」は不変の目標

このように足元では、さまざまな外部環境変化と

それによる大きな影響を受けている訳ですが、そのうえで申し上げたいことは、「2030年の目指す姿」は変わらないということです。

スペシャリティ事業はこのような厳しい状況のもとでも外部環境の影響度が少なく、着実な成長を遂げています。事業環境が大きく変わったからこそ長期ビジョン・目指す姿の正当性を再認識し、事業構造改革を加速させていくことの重要性を、より強く意識しました。

長期的な定量目標にも変更はありません。中期経営計画の業績目標に向けて1年目は下振れしましたが、最終年度の2024年度目標へしっかりとつなげられるよう、2023年度の業績回復に努めていく所存です。また、環境目標については、2024年度のカプロラクタム主要期系の停止、2030年度のアンモニア事業からの撤退など事業構造改革によるGHG排出量削減のための努力を粛々と行っていく方針です。

#### PBR1倍割れの状況に対して

2022年度末時点におけるUBEのPBRは0.55倍となっています。このような市場からの評価に対し

ては忸怩たる思いです。UBEグループの価値を株式市場関係者にご理解いただけるよう、企業価値向上に向けた事業戦略を明確に打ち出し、それを実行しているところです。

「スペシャリティ化学の成長」と「地球環境問題への貢献」を両輪とする持続的成長を打ち出したUBEグループとしては、これから利益を伸ばし、またGHG排出量を着実に削減させるなど、しっかりと



代表取締役社長  
CEO  
泉原 雅人

UBEグループのビジネスモデル

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



#### Social:

人的資本の充実、ダイバーシティ、エクイティ&インクルージョン

#### Governance:

効果的なグループ・ガバナンス

支える基盤

1. チラノ繊維®
2. 分離膜
3. ポリイミドフィルム
4. ポリイミドパウダー
5. セパレータ
6. PCD、PUD
7. セラミックス(窒化珪素)
8. ポリイミドパウダー
9. ナイロン

結果を示すことによって、ROEの改善や資本コストの低減を図り、エクイティスプレッドの改善を実現することができると考えます。将来像に向けた実行力が問われているところだと思しますので、経営陣、社員一丸となって取り組んでまいります。

長期ビジョン実現に向けた  
スペシャリティ化学の成長戦略

必要な投資は前倒しで  
実行して成長のための  
足場を固める

スペシャリティ化学の成長のための重点施策

スペシャリティ事業の中でも、今後特に伸ばしていきたい事業としてまず挙げられるのが、ポリイミドなどを中心とする機能化学品です。ポリイミドは、超耐熱性を活かして大型ディスプレイ向けCOFフィルムなどに用いられるとともに、ガス分離膜の中空糸にも使われています。ポリイミドチェーン全体としての事業拡大に注力していきます。

続いて挙げられるのが、自動車の軽量化に貢献するコンポジット製品です。xEVが拡大していく中で

コンポジット製品は重要な素材の一つであり、これを伸ばすべくグローバル展開を強化していきます。

3つ目が、これまで蓄積してきたC1化学の技術などをベースとした、ファインケミカル・高機能コーティングの拡大です。特に高機能コーティングは、環境にやさしい材料として着実に市場が成長しています。また、その出発原料であるDMCはリチウムイオン電池の電解液などに使われます。これらをスペシャリティ化学の中核となる素材として育てていくことを大きなテーマとして捉えています。

そのほか、医薬事業におけるCDMO事業の取り組み強化もスペシャリティ化学の成長を図るうえで重要なポイントであり、今後は、低分子医薬品に加えて核酸医薬品などにも取り組む方針です。今日まで培ってきた化学事業における有機合成の技術と創薬研究の知見を両輪として医薬事業を発展させていきます。

スペシャリティ化学の成長のための投資戦略

「2030年の目指す姿」の実現に向け、現中期経営計画の3年間は今後の成長のために投資案件の多い期間となります。例えば、バイオメタン製造向けCO<sub>2</sub>分離膜などのガス分離膜は、昨今の環境意識の高まりの中で需要が想定以上に拡大し、設備投資の前倒しが求められている状況です。2030年を見

据えて需要がしっかり見込まれるものについては、足元の厳しい事業環境の中でも計画どおり設備投資を行っていく方針です。このような考えのもと、スペシャリティ化学の成長に向けた主な投資状況や今後の計画等について、いくつかご説明します。

ポリイミドについては、これまで進めてきた原料とフィルムの増産工事が2023年度以降完了する予定です。先に一例として挙げたガス分離膜は、設備投資の大幅な前倒しをすでに決定しました。ナイロンの中でも高付加価値品である共重合品は今後日本からタイに移管することによって一層競争力を強化するとともに、同地でコンポジットの新しいラインを作っていくことにしました。アジアで急速に需要が伸びている高機能コーティング事業については、タイでポリカーボネートジオール(PCD)の増産工事を進めています。今期に稼働予定であり、垂直立ち上げを目指します。

医薬事業では、2022年12月に三菱ケミカルグループから株式会社エーピーアイコーポレーションを買収しました。UBEの工場だけでは生産余力が限られていましたが、同社のさまざまな技術と生産能力を取り入れることで、UBEグループのCDMO事業は国内トップクラスのポジションを確立しました。

これらに加えて、検討段階ではありますが、DMC事業の米国進出、さらに同地における高機能コーティング事業の展開も視野に入れています。



事業環境を踏まえると、これらの構造改革の実施前倒しも視野に入れるとともに、環境貢献型製品の売上拡大を加速させていきます。

DXへの取り組み

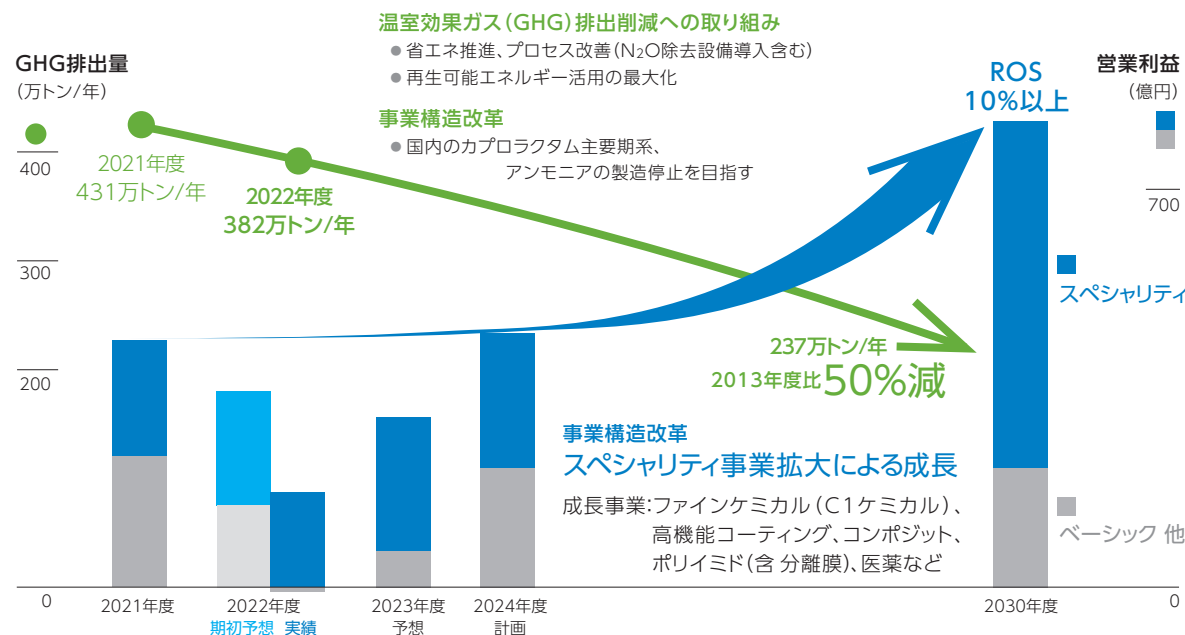
DX推進で価値を創造し、  
新たなビジネスモデルに  
つなげる

2030年までに累計200億円規模のDX投資を  
予定

2022年4月にDX推進室を発足させて以来、DX推進の動きが一気に加速していることに手応えを感じています。基幹情報システム(ERP)であるSAP S/4 HANAの前倒し導入もすでに決定しました。これらをはじめとして、UBEグループでは情報インフラの維持的投資を除き、2030年までに約200億円規模のDX投資を実施する計画です。DXの推進は、社員が本質的な業務に集中できる環境づくりから、新たな事業価値を創造し提供するビジネスモデルへとつながっていくものです。DXをスペシャリティ化学の成長のための推進力として利用し、事業の効率化や生産の安定、品質の維持向上に取り組んでいきます。さらに、DXを通じて柔軟な働き方確保やイノベティブな風土醸成を図ります。

2030年の目指す姿 — Transformation

スペシャリ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



地球環境問題への貢献

持続的な企業価値の向上に  
つながるからこそ、  
前倒し対応が重要

「スペシャリティ化学の成長」と「地球環境問題への  
貢献」を一体化させ成長

これまで事業構造改革の加速化や重要な事業投資の前倒しの重要性を強調してきましたが、環境対応においても同様です。

一例として、カーボンプライシングなど事業環境に変化が生じた場合、対応が遅れると業績に大きな影響を及ぼします。昨年発表した2030年のアンモニア工場停止および2024年の国内カプロラクタムの主要期系停止といった事業構造改革は着実に進めます。むしろ、昨今のエネルギー価格高騰等の



## 人的資本の充実・強化

# DE&Iを推進し、 イノベティブな風土を 作り上げる

### DE&Iの推進状況

今後UBEグループがスペシャリティ化学の会社として成長していくためには、職場全体のイノベティブな風土が必要であると考えています。そのためのダイバーシティ、エクイティ&インクルージョン(DE&I)を進めるうえで最も重要なのは、女性活躍の推進です。総合職における女性の採用比率を高めてきた結果、管理職の女性社員が増えています。優秀な女性社員の採用・育成を進めることができ、中期経営計画の最終年度目標である女性社員比率15%、女性管理職比率6%は確実にクリアできると考えています。

また、他社で経験を積んだ人の技能や知識を活かすことがUBEグループにとって大きな力になると思っていますので、キャリア採用の比率も引き上げ、50%以上とする方針です。外国人採用も毎年複数名を予定しています。このように多様な視点を確保することが環境変化への対応力を高めることにもつながります。

### 人権尊重の取り組み

人権尊重への取り組みなしに企業としての社会的責任を果たすことはできません。UBEでは国連グローバル・コンパクトに署名し、法務省の「Myじんけん宣言」プロジェクトの中で人権宣言も行っています。人権デューデリジェンスを実施しているほか、サステナブル調達という観点からサプライチェーン全体における人権問題の取り組みも重視し、人権に関する主要取引先の調査・監視を定期的に行っています。

### 安全はすべてに優先する

UBEグループはモノづくりの企業ですので、地球環境に配慮しながら安全・安心なモノづくりを行うことが大前提です。化学産業は高温・高圧の設備を動かすため、大きな事故が発生して社員や地域社会に多大な被害を及ぼす恐れがあります。そのような事故が絶対に起きないように万全の予防・保全を行いながら、社員や地域社会の安全を確保していきます。

## コーポレート・ガバナンス

# マテリアリティを 最重要テーマとして 取締役会での議論を 本質的で深いものとする

### 取締役会の運営状況

4つのマテリアリティ(スペシャリティ化学の成長、地球環境問題への挑戦、人材の採用と育成、経営基盤強化(ガバナンス・DX推進))は、取締役会における最重要審議内容となっています。

2022年度から女性取締役が加わり、社外取締役が1名増となった中、可能な限り執行サイドへの権限委譲も図られ、マテリアリティについてより深く議論するための体制整備が進んでいます。特にスペシャリティ事業の成長については、執行サイドからの説明を受けたうえで、その戦略の妥当性やスピード感について十分に議論を重ねています。

このほか、取締役会が十分に機能を発揮するために、社外取締役のみが集まって議論する場や、執行役員と社外取締役が一緒になって研修する場も設けています。

### 機械事業・セメント関連事業に対するガバナンス

UBEは事業持株会社として、UBEマシナリー株式会社(機械事業)とUBE三菱セメント株式会社(セメント関連事業)それぞれの自律的経営をサポートし、同時に事業管理を行うホールディング会議などを通じて親会社としてグループ・ガバナンスを効かせています。

殊にUBE三菱セメントに関しては、業界トップを目指す会社であり、それだけに自律的なガバナンス体制を構築する必要があります。そのため、UBE三菱セメントの取締役会には独立の社外取締役も加わっており、上場会社に準じた体制としています。2023年度を初年度として、UBE三菱セメントは中期経営計画を策定しました。国内セメント業界全体として厳しい状況下にはありますが、バリューチェーンの中での価格転嫁の進展、生産体制の再構築、さらには安価炭の活用技術の展開などによって、2023年度のUBE三菱セメントは黒字化・V字回復を見込んでいます。なお、現中期経営計画で

は、2030年をターゲットに2013年対比でCO<sub>2</sub>排出量40%削減という方針も打ち出しています。UBEは、これからも成長のための議論に積極的に参画し、地球環境問題への対応も含めてしっかりとモニタリング、サポートしていきます。

## 株主還元

# 「安定的な配当」と 「積極的な成長投資」へ キャッシュを配分

### 株主還元方針

「安定的な配当」と「積極的な成長投資」を基本方針とし、DOE(株主資本配当率)2.5%以上、中期経営計画期間の連結総還元性向30%以上を指標として掲げながら、将来の株主還元のさらなる充実を目指すことについても変更はありません。2022年度は一時的に業績が落ち込みましたが、DOEという指標に基づいて前年度並みの配当を実施しました。一方で、スペシャリティ化学の成長のための前倒し投資がますます重要になってきており、ステークホルダーの皆様の理解を得ながら、「安定的な配当」と「積極的な成長投資」へのキャッシュの振り分けを行っていきます。

## ステークホルダーの皆様へ

# 「2030年の目指す姿」を 早期に実現する

中期経営計画の初年度である2022年度の業績は、極めて厳しい事業環境の中で、当初計画とは大幅に乖離する結果となりました。最終年度である2024年度の目標へつながるよう、まずはこの2023年度の業績回復をしっかりと果たしてまいります。

同時に、足元の事業環境から見ても、「2030年の目指す姿」に向けた事業構造改革の取り組みをより加速すべきと考えています。歴史的に見てUBEグループは、事業構造を変えながら時代や社会の変化に対応してきました。換言すれば、変化に対応で



きるものがUBEグループの強みです。事業構造改革や成長のための設備投資等を、スピードを緩めることなく積極的に進めることによって足元を固め、「2030年の目指す姿」をより早く達成できるよう努めてまいります。

今後とも変わらぬご支援の程を何卒よろしくお願ひ申し上げます。

2023年7月  
代表取締役社長 CEO

泉原 雅人