

# MUCC中期経営戦略 (2023～2025年度)

# アジェンダ

---

1. 統合初年度の振り返り

2. 目指す姿

3. 中期経営戦略

(1)MUCC中期経営戦略-概要-

(2)2030年へ向けたロードマップと目指すサプライチェーン

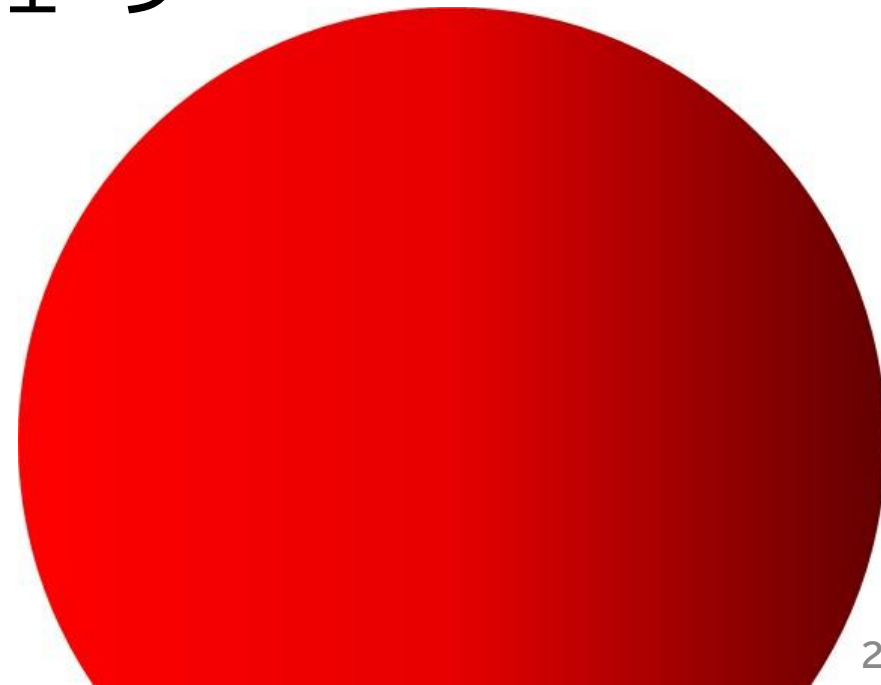
(3)各事業戦略

(4)設備投資・投融資計画

(5)事業計画

**Infinity with Will**

ずっと支える、地球の未来を。



# 1. 統合初年度の振り返り

はじめに

2022年4月にUBE三菱セメント株式会社(MUCC)の営業を開始した。営業開始時に示した当社理念の下、着実に事業運営を進めている。各事業は両社から支障なく承継され、融合によるシナジー効果も出現しつつある。

事業環境と対応策

(2022年度)	事業環境	対応策
国内セメント事業	熱エネルギー価格の大幅上昇	<ul style="list-style-type: none"> <li>2021年10月公表「2022年1月～+2,200円値上げ」:ほぼ浸透</li> <li>2022年7月公表「2022年10月～+3,000円追加値上げ」</li> <li>2022年9月公表「生産体制見直し:青森工場・伊佐1号キルン停止(2023年3月末目途)」</li> <li>安価熱エネルギー、熱エネルギー代替物使用拡大</li> </ul>
海外セメント・生コン事業	堅調な需要、コストアップ	<ul style="list-style-type: none"> <li>セメントターミナル稼働再開・ドライバー増員</li> <li>エネルギー・原料コスト上昇を価格転嫁し売上拡大</li> </ul>

- 熱エネルギー価格等コストアップの転嫁未達により連結経常赤字の見通し
- 2022年度に打ち出した施策の効果は2023年度業績回復に大きく寄与する見込み

	連結P/L	2022年度通期予想
売上高	(億円)	5,920
営業利益	(億円)	△280
経常利益	(億円)	△260
純利益	(億円)	△530

## 2. 当社理念と2030年の目指す姿

### 当社理念

#### <Mission>

最高の品質を  
最高の技術とサービスで提供し、  
地球の未来を支えつづける。

#### <Value>

誠実さと真摯さ  
個の融合とグループ力  
挑戦と変革

### 事業環境

- ・国内需要の漸減
- ・石炭価格の高止まり
- ・南カリフォルニア市場の成長
- ・カーボンニュートラルの加速
- ・革新的なデジタル技術の進展
- ・労働人口の減少
- ・輸出市場の悪化
- ・地球環境保全

### 目指す姿

- ・国内トップのコスト競争力
- ・成長し続ける海外事業
- ・カーボンニュートラルの業界トップランナー
- ・強固なバリューチェーン
- ・新たな価値を創出し続ける独自技術

**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)

### 3. (1)MUCC中期経営戦略 - 概要 -

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

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

重要  
施策

- 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

### 3. (2)2030年へ向けたロードマップ

2nd STEPにおいては、2026年以降に想定される国内セメント需要の漸減(2030年3,500万t)に対応するため、さらなる事業再構築を推進し、国内基盤を強固なものとするとともに、成長が期待できる海外事業の推進と新規事業の創出に取り組む。

Infinity with Will  
2025

1st STEP

2023年度の黒字化及び

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の3カ年

Infinity with Will

2nd STEP

- 国内セメント体制の再構築と強固なバリューチェーンによる国内トップの競争力
- 独自の技術とビジネスモデルによるカーボンニュートラルの業界トップランナー
- 米国の成長と新規拠点開拓による海外事業の持続的発展
- 研究開発の強化、戦略的人員配置、DXによる新規事業の創出

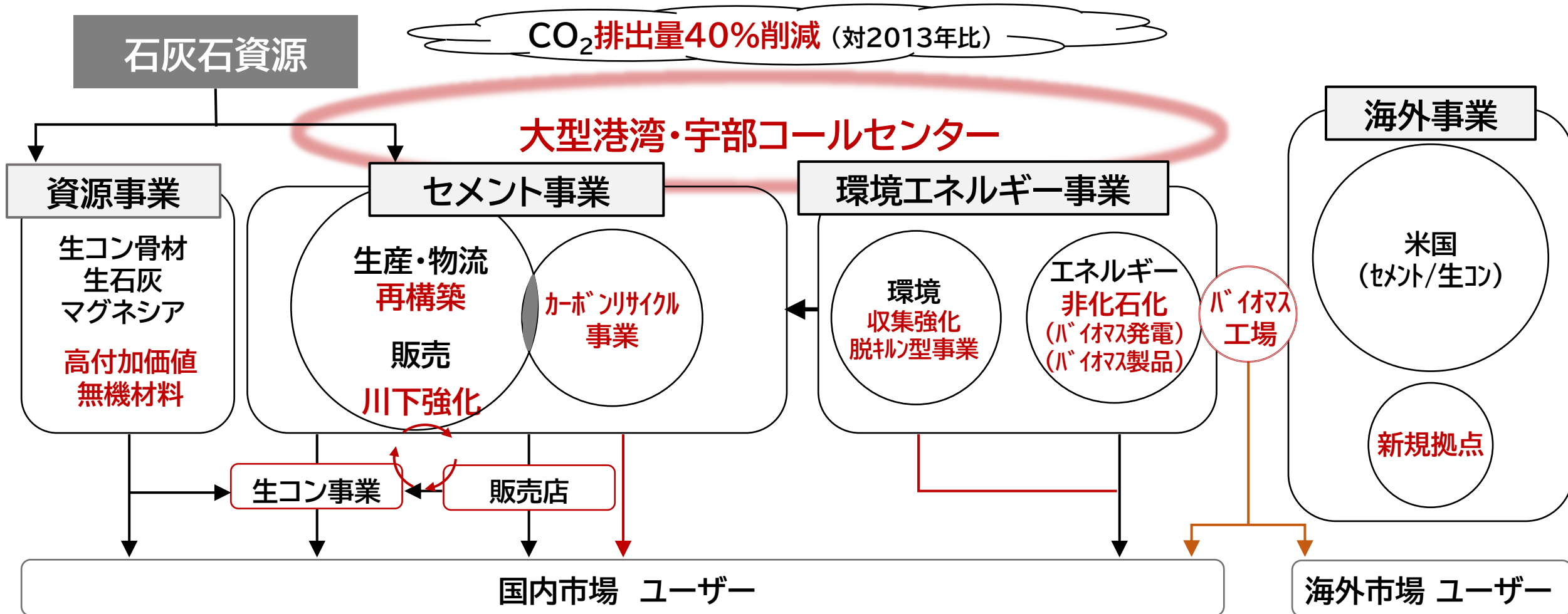
目指す姿

2030年

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

### 3. (2) 2030年 目指すサプライチェーン

サプライチェーン全体をブラッシュアップしながら、非化石エネルギー拠点にシフト  
カーボンリサイクル、非化石事業を通じ、脱炭素・循環型社会の発展に貢献





九州工場



東谷鉱山

## (3) 施策詳細

### 【各事業戦略】



ロバートソン・レディ・ミックス



宇部セメント工場・宇部コールセンター



# ①国内セメント事業の体質強化・コストダウン(最重要施策1)

## 目指す姿

コストダウン追求、体制の再構築と強固なバリューチェーンにより国内トップの競争力を有す

### 事業環境

- 国内需要の漸減(2030年3,500万t)
- 熱エネルギー価格の高止まり
- カーボンニュートラルの加速

### 事業戦略

- 適正販売価格の獲得
- 最適生産・物流体制による競争力強化
- エネルギー価格高騰対策(脱炭素社会への対応)
- 事業基盤の整備・合理化

### 重要施策

- 3,000円値上げの2023年度期首完遂
- 適正販売価格収受に向けた仕組づくり
- 生産体制変更(青森・伊佐1号キルン停止)
- 輸出先の選定/輸出工場の採算改善
- 国内物流体制の再構築
- 熱エネルギー代替率向上  
熱エネルギーコスト対策・CO<sub>2</sub>排出量削減
- 安価熱エネルギーの追求
- 川下事業強化
- 設備故障削減・工場労働生産性改善

# ①国内セメント事業の体質強化・コストダウン(最重要施策1)

(TOPICS)熱エネルギーコスト対策、CO<sub>2</sub>排出量削減  
熱エネルギー代替率:50% (2030年)

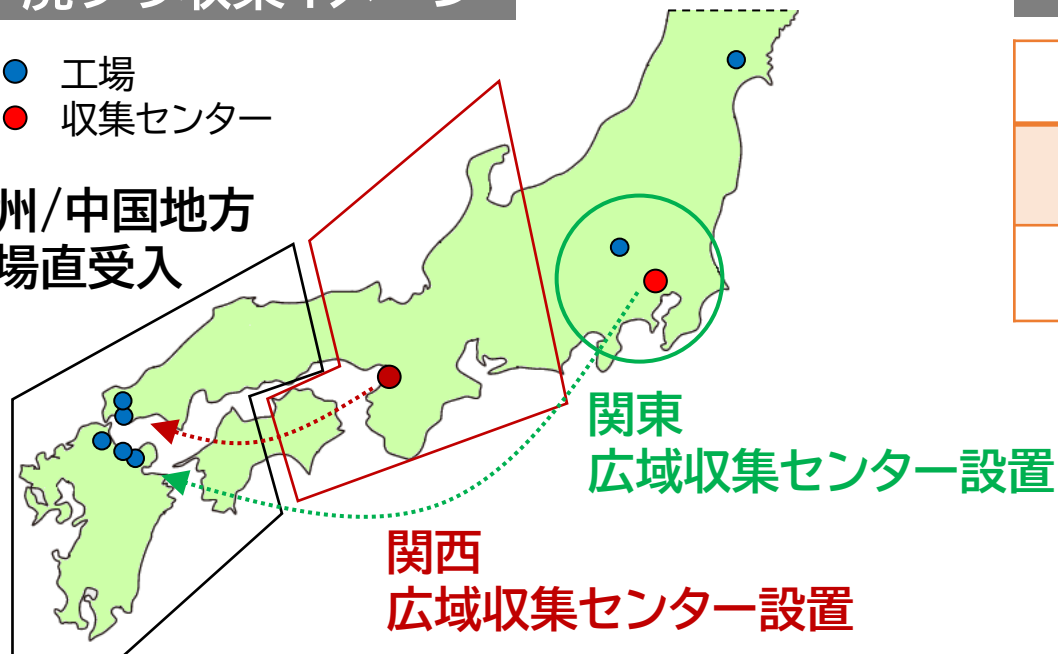
## 施策

- 九州工場を中心とした廃プラ処理能力増強等
- 再生油受入処理設備の拡充・導入
- 統合によるスケールメリットを利用しストックポイントの設置(関東・関西)
- その他熱エネルギー代替物利用促進

## 廃プラ収集イメージ

- 工場
- 収集センター

九州/中国地方  
工場直受入



## 効果

	2022年度	~2025年度	~2030年度
熱E代替率(%)	19	31	50
CO <sub>2</sub> 削減(千t)※	—	△405	△1,276

※2023年度以降の投資に伴うCO<sub>2</sub>削減効果

## ②米国事業の成長・新規拠点の探索(最重要施策2) 米国事業の成長

### 目指す姿

南カリフォルニアにおける地域生コントップシェアをベースに垂直統合モデルを強化し、価値を最大化

#### 事業環境

- 南カリフォルニアのセメント・生コン需要は、人口増加により成長継続（年平均成長+3%）
- エネルギーコストの上昇
- 環境規制による骨材資源の枯渇
- 2045年迄のカーボンニュートラル目標

#### 重要施策

##### MCCデベロップメント(MCCCD)

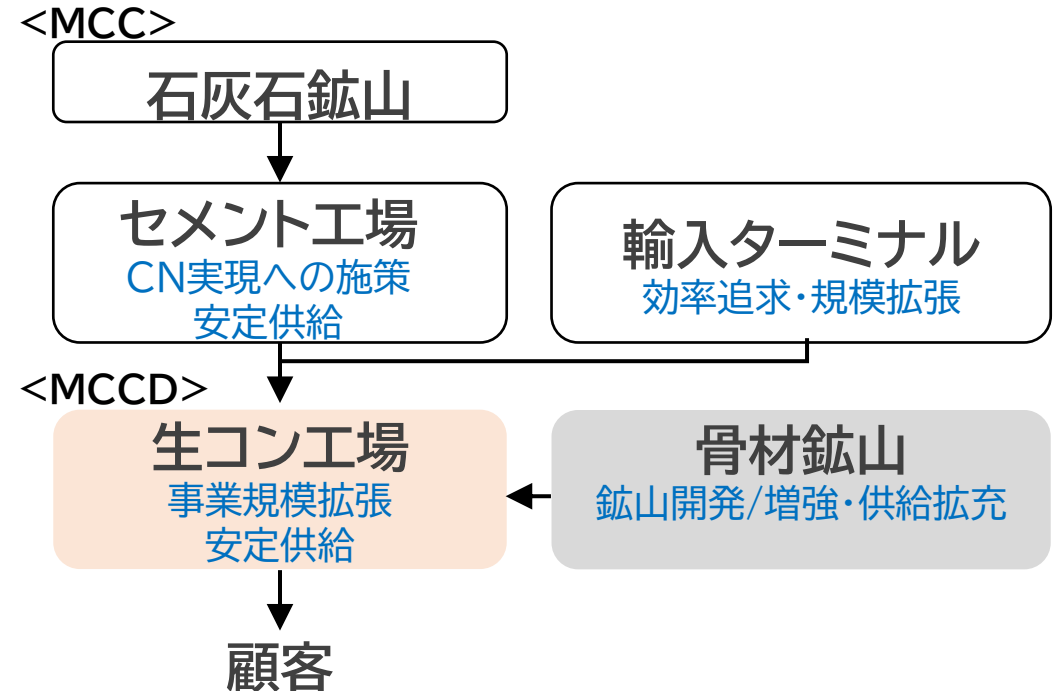
- 生コン販売量増加と値上げの推進
- ミキサードライバー増員
- 既存鉱山の鉱区拡張・新規鉱山取得

##### 米国三菱セメント(MCC)

- セメント値上げの推進
- 設備故障削減
- カーボンニュートラル実現に向けた施策  
熱エネルギー代替向上・再エネ利用、混合セメント促進

#### 事業戦略

- 需要増加への対応  
セメント/ 生コン安定供給・骨材の安定確保
- コストに見合った価格転嫁
- カーボンニュートラルへの対応



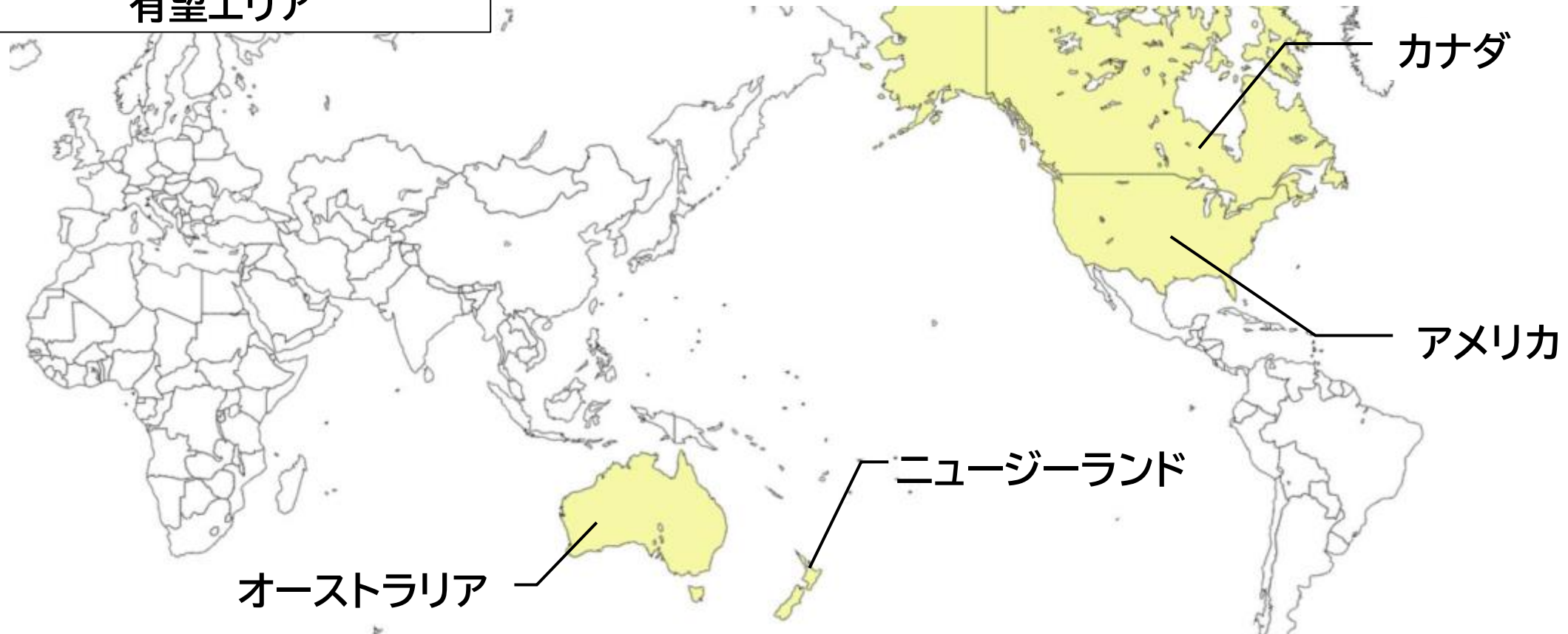
垂直統合モデルの強化

## ②米国事業の成長・新規拠点の探索(最重要施策2) **新規拠点の探索**

### 重要施策

- 米国事業に続く”第2の柱”となる新規拠点の探索/開拓(機会を逃さず柔軟に対応)
- ”垂直統合型事業展開”が実現可能なエリアへの進出と事業上のシナジー創出の探索
- 海外派遣に向けたグローバル人材の育成

### 有望エリア



### ③地球温暖化対策の推進(最重要施策3)

#### 目指す姿

強  
み

- 大型港湾を有する西日本臨海部に主力拠点が集中
- 複合素材メーカーの中でセメント事業を継続することで蓄積してきた技術・サプライチェーン

先端技術を確立し早期に社会実装とセメントメーカー独自の事業性のある脱炭素スキームの実現により、  
**2030年:CO<sub>2</sub>排出量40%削減(対2013年比) 2050年:カーボンニュートラル**

#### 事業戦略

##### I. エネルギー転換の早期実現

- 焼成用熱エネルギー転換  
廃棄物等代替:50% (~2030年)  
カーボンフリーエネルギー:50%(~2050年)  
【アンモニア・水素・合成メタン等】
- 電力用エネルギーの非化石化  
(~2030年 排出削減、~2050年 完全非化石化)

##### II. CCUの早期事業化

- セメント製造プロセスから回収できる低コスト・高濃度のCO<sub>2</sub>を有用な資源と認識
- 回収CO<sub>2</sub>の利活用可能なビジネスモデルを確立 (~2030年)

### ③地球温暖化対策の推進(最重要施策3)

#### 重要施策

#### I. エネルギー転換の早期実現

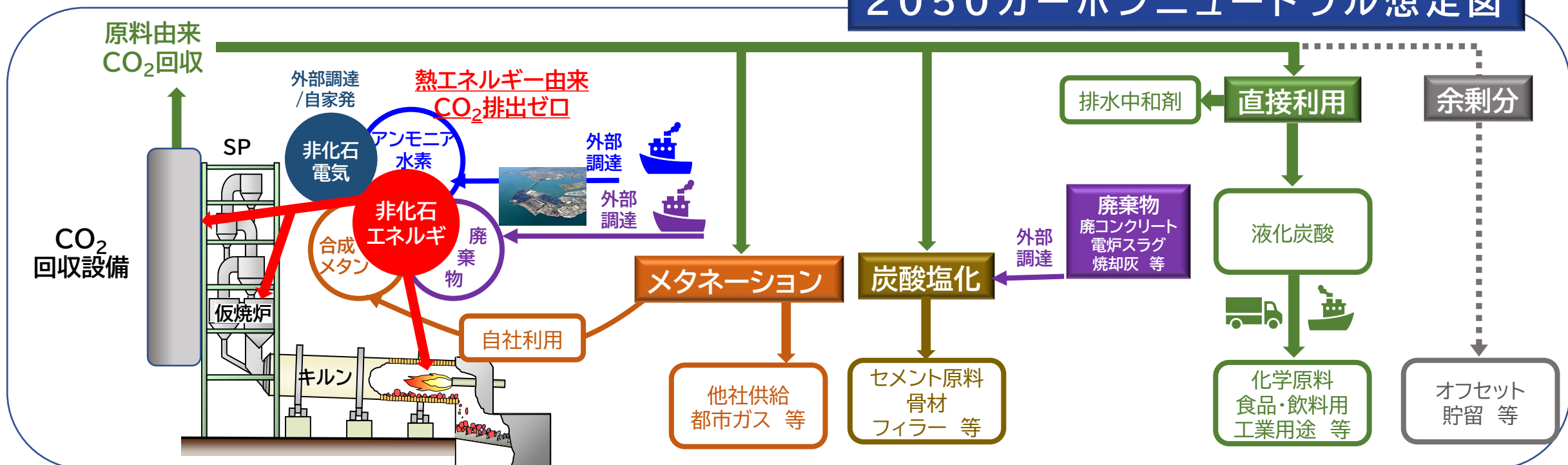
- 非化石エネルギー調達強化
  - 広域収集センター等のインフラ整備
- 高効率設備導入推進
- カーボンフリーエネルギー焼成技術確立(アンモニア)
- 非化石電力化

自家発電所のエネルギー転換や外部調達等の組み合わせ

#### II. CCUの早期事業化

- CO<sub>2</sub>回収技術導入
- 回収CO<sub>2</sub>利活用スキーム確立(~2030年)
- 回収CO<sub>2</sub>の利活用拡大(~2050年)

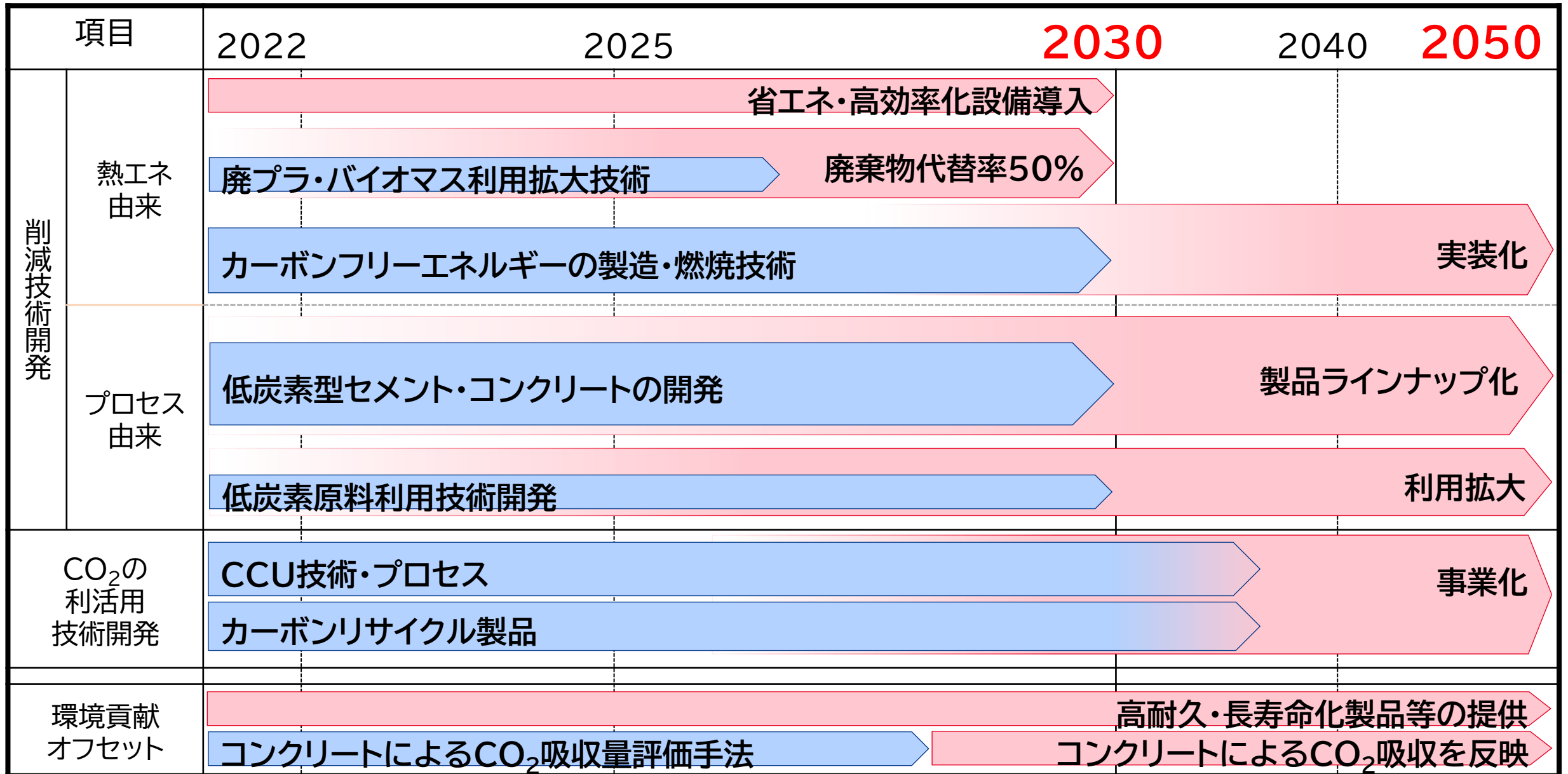
#### 2050カーボンニュートラル想定図



# (参考)カーボンニュートラルに向けた技術開発ロードマップ

技術開発・実証

実行・普及



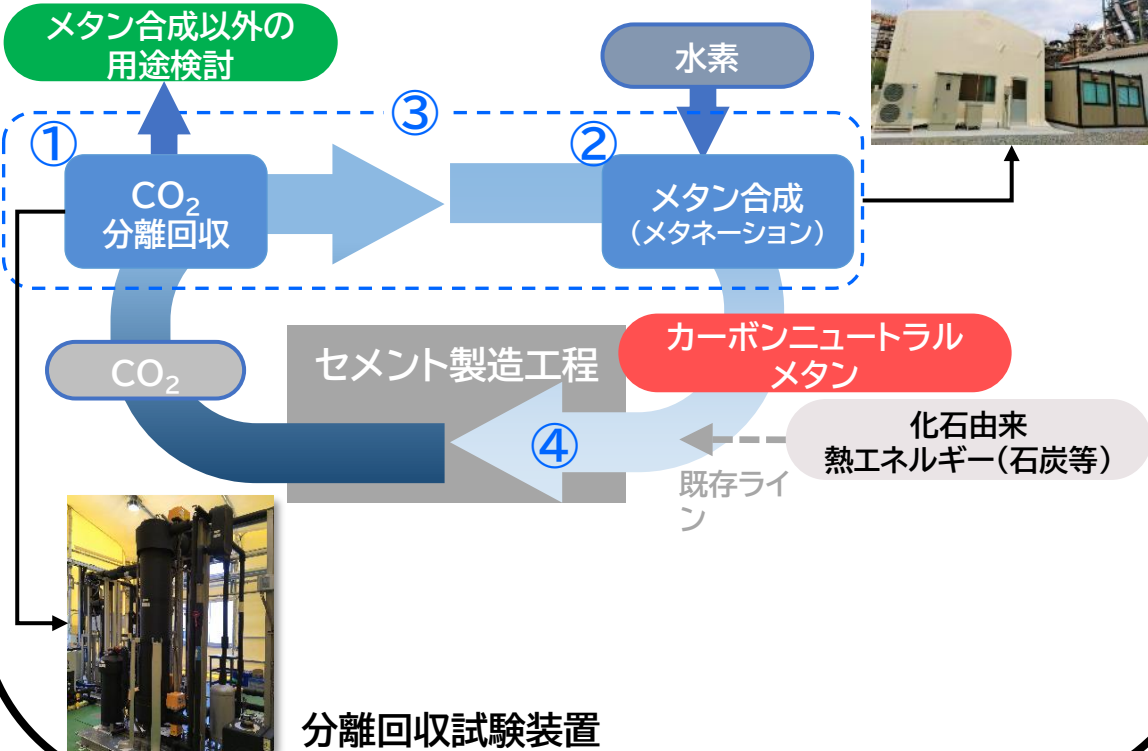
# (参考)地球温暖化対策の推進(最重要施策3)

## 【TOPICS】エネルギー転換・CO<sub>2</sub>回収・利用技術の開発・実証(実証中)

### メタネーション技術開発

セメントキルン排ガスからCO<sub>2</sub>を分離回収し、水素と反応させメタンを合成するメタネーション技術の実証試験を推進中

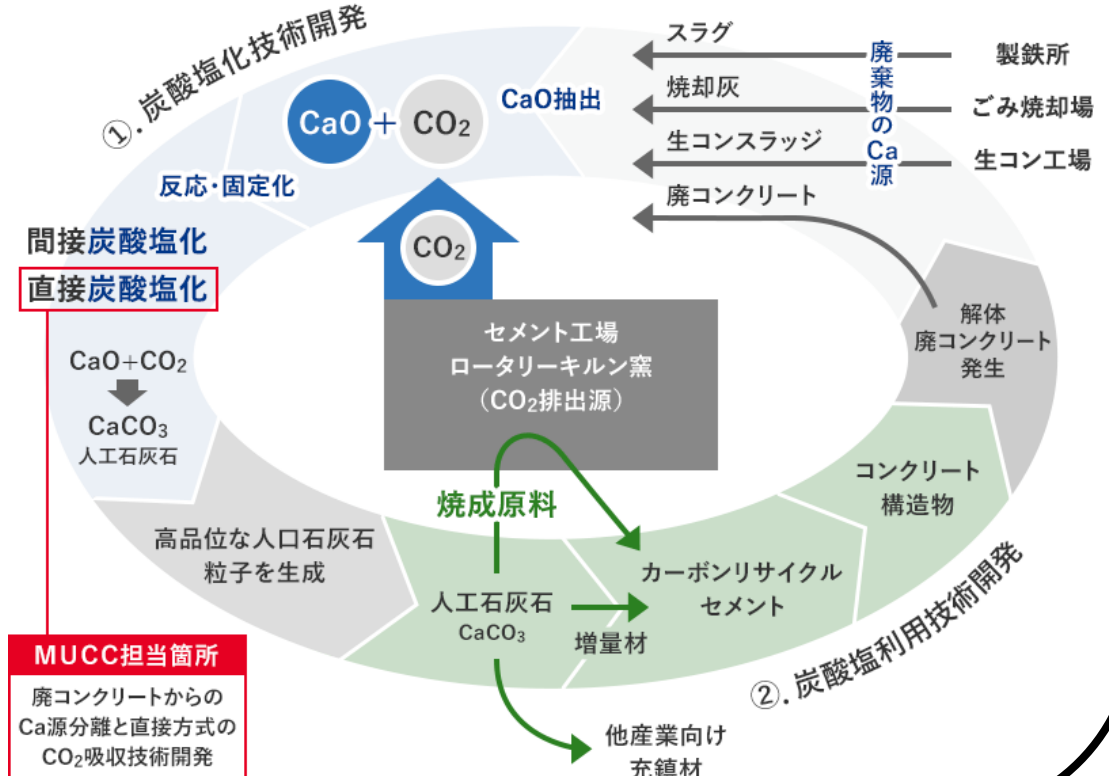
実験施設外観



### 炭酸塩化技術開発

廃コンクリート等の廃棄物からカルシウムを分離、抽出、CO<sub>2</sub>を固定化した人工石灰石を生成し利用する技術を開発中(GI基金事業に参画)

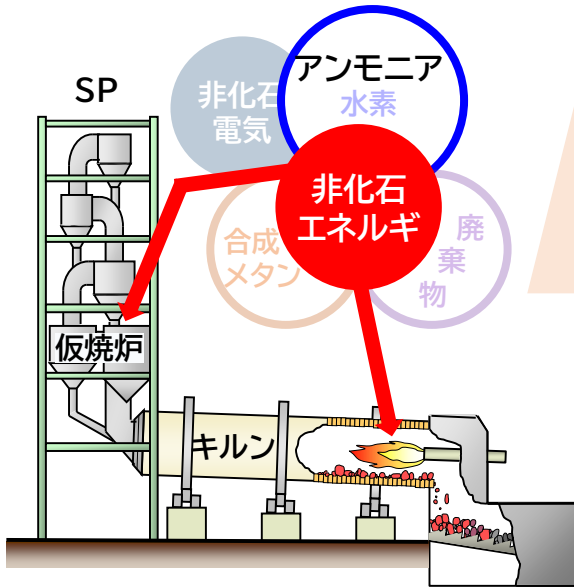
事業イメージ





## (参考)地球温暖化対策の推進(最重要施策3)

### 【TOPICS】セメントキルンにおけるアンモニア混焼の実証開始



- セメントキルン用熱エネルギーの非化石化を目標
- アンモニアは非化石エネルギーの最重要候補

1. 国のアンモニア供給拠点化支援事業に選定された周南地区(山口県)より確保
2. 他社に先駆け、キルンでのアンモニア燃焼を研究
3. 石炭からアンモニアへのエネルギー転換については国よりの支援を得られる見通し

年代

アンモニア燃焼に係る研究開発実施事項

2014-2018年 宇部興産として「アンモニア混焼セメントキルンの技術開発」実施(ラボテスト)

2021-2022年 宇部セメント工場にて実機セメントキルンでの小規模混焼試験実施

2023年以降 実機セメントキルンでの高混焼率テスト(目標30%)

**アンモニア高混焼率テストを実施し早期に燃焼技術確立**

# ④国内バリューチェーンの強化・拡大 環境エネルギー事業戦略

## 目指す姿

国内最大級の宇部コールセンター活用したエネルギーバリューチェーンの強化(熱エネ代替物の利用拡大とバイオマス転換)により新たな利益を創出

### 事業環境

- カーボンニュートラルの加速
- エネルギー価格の高止まり
- 石炭火力発電所フェードアウト

### 事業戦略

- エネルギーバリューチェーンの構築と強化
- 安価な熱エネルギーの追求 (ソースの拡大)

## 重要施策:新たなエネルギーバリューチェーンの構築と強化



宇部コールセンター

### 現状

宇部・伊佐・苅田セメント工場

宇部  
コール  
センター

216MW発電所  
(バイオマス比率:13%)

ブラックペレット事業  
(6万トン/年)

石炭顧客

### 中経

+ 九州工場  
熱エネルギーコスト低減  
原料・熱エネ代替物

再エネ発電事業及びブラック  
ペレット事業のFS実施

### 2nd STEP

- ・国内最大級の再エネ電源化
- ・海外生産:100万トン/年
- ・バイオマスとの混炭販売  
(ブラックペレット、PKS(ヤシ殻))



バイオマス燃料  
(BP:ブラック  
ペレット)

# ④国内バリューチェーンの強化・拡大 資源事業戦略

## 目指す姿

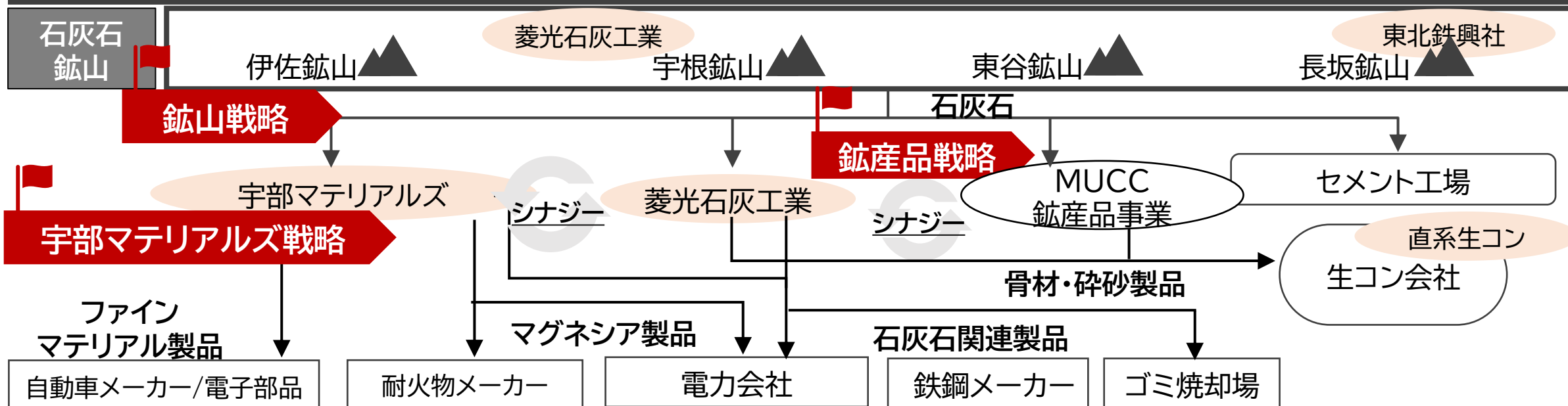
石灰石資源の安定確保および、付加価値の最大化とコストの最小化

## 事業環境

- 国内セメント・生コン需要の漸減
- 国内粗鋼生産量減少、世界自動車生産台数増加

骨材・砕砂製品	石灰石関連製品	ファインマテリアル製品	マグネシア製品
供給プレイヤー減少等により 材料不足継続	高炉再編・電炉化により 需要減	モスハイジ需要堅調 積層セラミックコンデンサ向けCS拡大	電力・耐火向け 微減 ガラス向け・新規 増加

## 事業戦略(石灰石サプライチェーン)



## ④国内バリューチェーンの強化・拡大 資源事業戦略

### 鉍山戦略

#### 重要施策

- 石灰石の最適採掘体制の構築
- 新規爆薬導入(バルクエマルジョン)
- けい石資源確保(鉍山開発準備)

### 鉍産品事業戦略

#### 重要施策

- シナジー効果の最大化
  - ✓ 宇部マテリアルズ骨材・石灰石事業統合
  - ✓ グループ全体の最適供給体制の構築
- 収益の向上:値上げ、販路開拓
- 仕入ソース及び資源の確保

### 宇部マテリアルズ戦略

#### 重要施策

- マグネシア、生石灰の価格転嫁
- マグネシアの用途拡大と生石灰の販路拡大
- 塩基性硫酸マグネシウム(モスハイジ)の自動車向け用途拡大による拡販
- 超高純度炭酸カルシウム(CS)の積層セラミックコンデンサ向け供給能力拡大
- 研究マネジメント体制の強化・顧客との共創による技術・提案力強化



モスハイジ粒子形状

## ④国内バリューチェーンの強化・拡大 生コン・販売店事業戦略

### 目指す姿

経営基盤を強化し、安定的な収益を確保するとともに、各エリアを牽引し、国内セメント営業戦略の一翼を担うグループを形成

#### 事業環境

- 生コン需要漸減(特に地方部)
- 人員不足
- 諸原材料・輸送コストアップ
- カーボンニュートラルの加速

#### 事業戦略

- 直系生コン・販売店の再構築
- アライアンスによるエリア牽引
- グループ人材の活用
- 低炭素製品の需要取り込み

#### 重要施策

- 地域毎のグルーピングによる事業基盤強化
- 全国展開する中核販売店の強化・拡充(宇部建設資材販売(株)と三菱商事建材(株)の事業統合)
- 生コン・販売店ランドデザインとの連携
- 低炭素コンクリートの開発・製造、脱炭素製品の使用技術

## ⑤研究開発・経営ソフトの強化 研究開発戦略

### 目指す姿

業界トップクラスの開発力により独創的な技術確立し、事業の成長と持続可能な社会の実現に向けて新たな価値を創出

#### 各事業戦略の方向性

- 事業基盤強化：石炭価格高騰への対応、廃プラ使用増大、バイオマス利用
- 成長戦略強化：カーボンリサイクル事業創出、廃棄物新規事業企画、建材・無機材料の新規事業創出
- 地球環境対策：脱炭素に関わる施策(熱エネ代替廃棄物利用拡大、低炭素セメントの製造・販売戦略)

#### 事業戦略：研究開発方針

##### ■ 地球環境対策

CO<sub>2</sub>削減・利用技術の早期獲得

##### ■ 既存事業の立て直し・強化

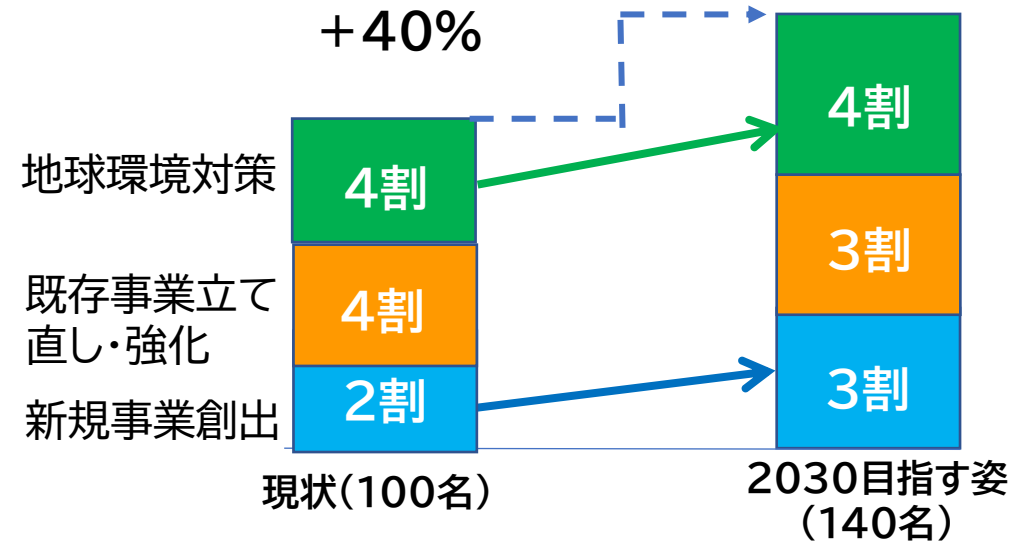
保有技術の深化・活用による  
収益力と生産性の向上

##### ■ 新規事業の創出(成長分野の強化・拡大)

独創的な技術・材料の開発と実用化を推進

#### 人員配分

##### ■ 研究開発人員増(脱炭素・成長事業に投入)



## ⑤研究開発・経営ソフトの強化 人材戦略

### 目指す姿

- 多様な人材を受け入れ、働きがいのある環境に整備
- 人的資源を戦略的に再配置し、グループ全体の効率化を達成

### 事業環境

- 少子高齢化による人材不足、労働人口の流動化が加速
- 働き方・人材の多様化

### 施 策

- 適正人員配置の推進:業務効率化と人材流動化により海外・研究開発・グループ会社へ人員シフト
- 専門人材の確保・育成(DX、グローバル等)
- ジョブ型制度へのシフト
- ダイバーシティ&インクルージョンの推進

## ⑤研究開発・経営ソフトの強化 DX戦略

### 目指す姿

デジタル技術とデータを活用、事業変革を支えるデジタル基盤の整備・運用を通じてグループの持続的成長を支えるとともに、新しい価値創出機会を継続的に捉え、競争優位性を確立

### 事業環境

- AI,IoT技術の発展 ・DXによる企業の提供価値の変化 ・労働人口の減少

### 事業戦略:DXロードマップ

#### ■ フェーズ1

DX推進体制の構築 業務の効率化・自動化

#### ■ フェーズ2

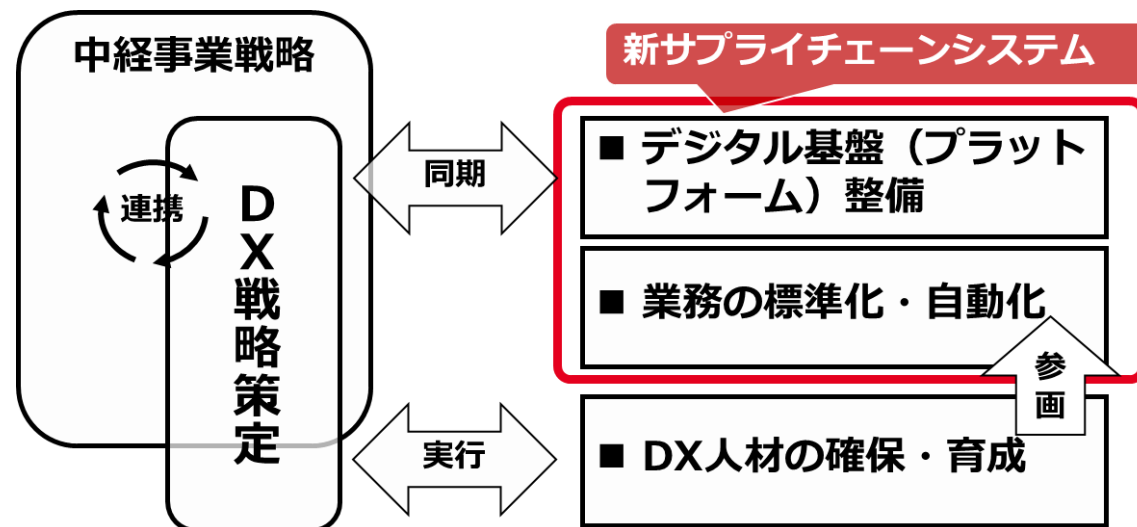
新しい価値の創出へ向けた試行・展開

#### ■ フェーズ3

新しいビジネスモデル、企業文化の創出

### 施策:フェーズ1の取り組み

- 全社組織のDX推進組織の設置(戦略策定、人材育成)
- 新サプライチェーンシステム構築による業務効率化と経営資源の見える化



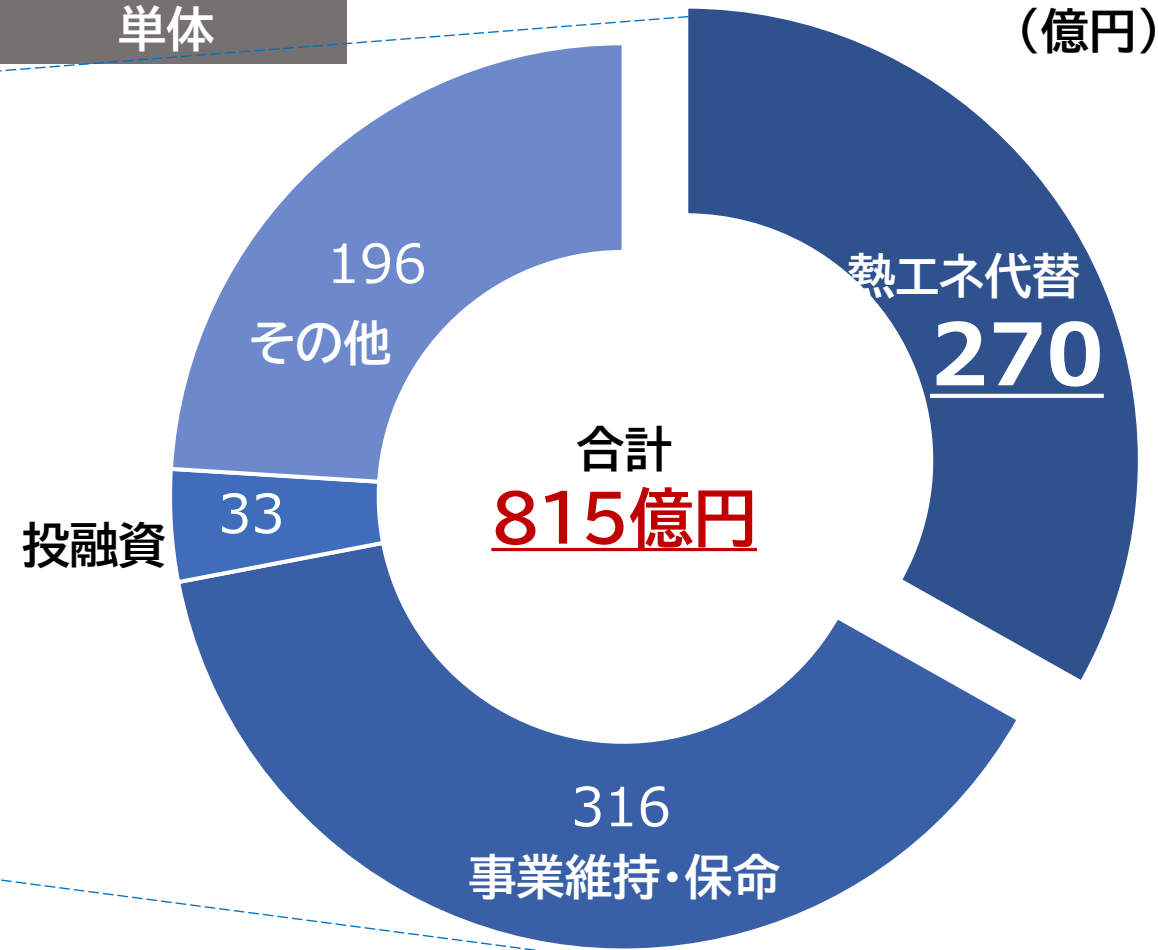
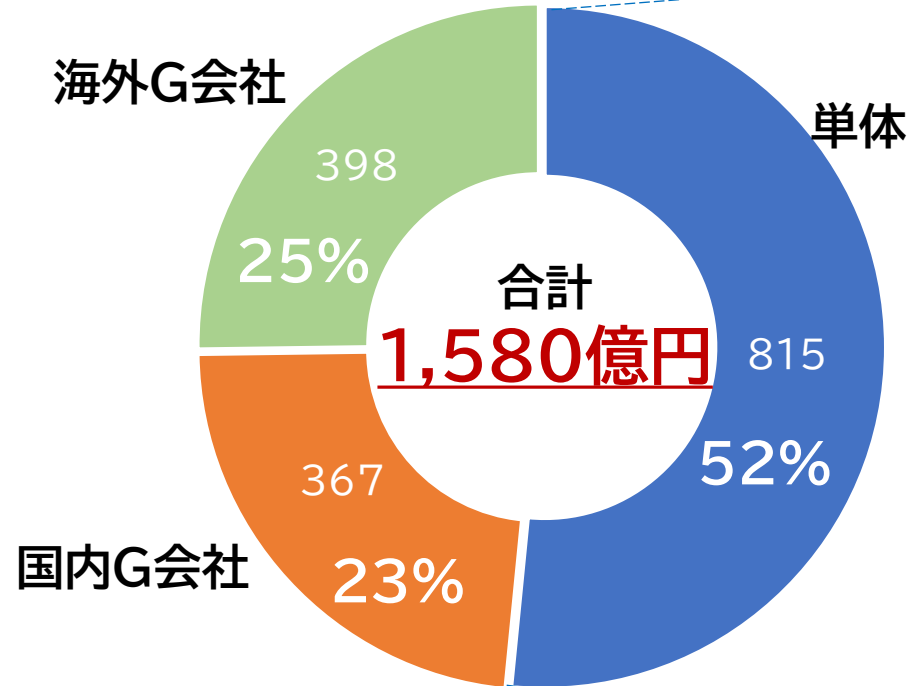


# (4)2023-2025年 設備投資・投融資計画

連結

単体

(億円)



キャッシュフロー

	2023-2025
営業キャッシュフロー	1,770
投資キャッシュフロー	△ 1,580
フリーキャッシュフロー	190

単体	2023-2025	2023-2030
CN*対策	280	700以上

※ 成長戦略投資については都度、追加検討

※ CN:カーボンニュートラル

## (5)事業計画

前提条件		2022年度 見通し	2025年度 計画	2030年度 目指す姿
国内セメント需要	万t	3,740	3,800	3,500
南カリフォルニアセメント需要	万st	751	763	890
石炭(一般炭)FOB価格	\$/t	403	370	370
為替	円/\$	138	130	130

### 連結経営指標

売上高	億円	5,920	7,100	9,300
営業利益	億円	△ 280	390	750
経常利益	億円	△ 260	390	750
純利益	億円	△ 530	210	450
ROE	%	-	5.5%	8.0%
ROA	%	-	2.5%	6.0%

### 将来の見通しの記述について

本資料にある計画、戦略、業績予想等に関する記述は、記述した時点で当社が入手できた情報に基づいたものです。これらの予想・予測には、当社を取り巻く経済情勢、競合環境、関連法規、為替レート等不確実な要素が含まれており、これらの予想・予測を覆す潜在的なリスクが顕在化する可能性もあります。したがって、将来の実際の業績・事業環境等が本資料の記述と異なったものとなる可能性があることをご承知おきください。