

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

中期経営計画「UBE Vision 2030 Transformation~1st Stage~」は2030年の目指す姿（長期ビジョン）の実現に向けた最初の3か年の行動計画です。2022-2024年度は、スペシャリティ化と地球環境問題への取り組みを強く意識した事業構造改革を着実に進めながら、収益基盤の強化を図るとともに、将来のさらなる成長に向けた積極的な資源投入を実施する期間と位置づけています。

基本方針・重点施策	関連ページ
スペシャリティ化学を中心としてグローバルに利益成長を追求	P24-35
地球環境問題に対応した事業構造改革	P54-57
持続的成長に向けた人的資本の充実	P46-49、P50-53
DXの推進による企業価値の向上と顧客価値の創出	P42-45
ガバナンスのさらなる向上	P68-75

数値計画は、2022年度については厳しい事業環境により未達となりました。特にベーシック事業が計画から大きく乖離していますが、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、2024年度計画の達成を目指します。

数値計画と進捗	主要項目 (単位:億円)	2022年度		2023年度		2024年度
		計画	実績	計画	予想	計画
売上高	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%

### セグメント別数値計画と進捗

セグメント	売上高					営業利益				
	2022年度		2023年度		2024年度	2022年度		2023年度		2024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。

### ポートフォリオ別数値計画と進捗

ポートフォリオ	売上高					営業利益				
	2022年度		2023年度		2024年度	2022年度		2023年度		2024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
スペシャリティ事業	1,435	1,382	1,490	1,650	1,620	235	183	245	200	240
ベーシック事業	2,385	2,369	2,520	2,520	2,400	110	(32)	165	70	155
機械事業	1,060	969	980	1,085	1,000	50	52	55	60	60
その他(調整額を含む)*2	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。

### 事業ポートフォリオ

ポートフォリオ区分	対象事業
スペシャリティ事業	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(C1ケミカル) ●高機能コーティング ●医薬 ●フェノール樹脂
ベーシック事業	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

(注)青字の事業に係る成長戦略はP24-35をご覧ください。

### 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に充当します。

キャッシュ・イン 3年間累計	中計 当初計画値	3か年 見通し	キャッシュ・アウト 3年間累計	中計 当初計画値	3か年 見通し
営業キャッシュ・フロー*1	1,820	1,450	設備投資・投融資	1,300	1,600
資産売却等	150	150	研究開発	320	320
負債調達	0	550	負債返済	120	0
キャッシュ	中計 当初計画値 2,320億円	3か年 見通し 350	株主還元	290	290
2022年3月末	350	350*2	キャッシュ	中計 当初計画値 290	3か年 見通し 290
			2025年3月末	290	290

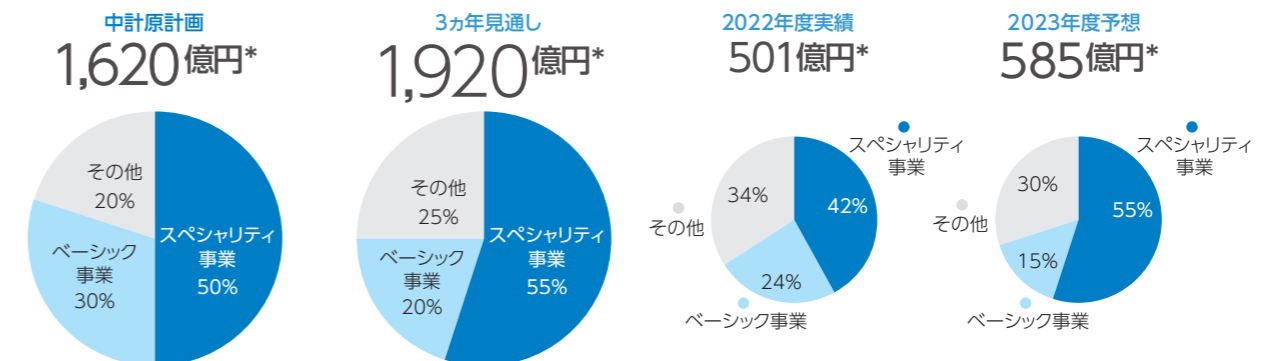
配分可能総額  
2,500億円

\*1 研究開発投資前の営業キャッシュ・フロー

\*2 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。

### ポートフォリオ別経営資源投入計画と進捗

設備投資・投融資を当初計画よりも300億円積み増し、経営資源をスペシャリティ事業へ集中的に投入する計画です。一方、DX推進投資の前倒し実施等により、その他の比率が上昇しています。



\* 設備投資・投融資(M&A含む)、研究開発費の合計

### 2022年度に実行した主な施策

事業拡大・能力増強		アライアンス・M&A・事業再編	
工業薬品	高純度硝酸工場の増設(+50%)に着手	セメント関連事業	UBE三菱セメント社が営業開始
高機能コーティング	PCD製造設備の増設(+4千トン)に着手(タイ)	フェノール樹脂	明和化成社を吸収合併
コンポジット	特殊コンパウンド設備の新設に着手(タイ)	医薬	エーピーアイコーポレーション社を買収
分離膜	分離膜製造設備の増設(+80%)に着手(日本)	全社	米国事業の統括会社を新設し、グループ会社を再編