

## CFOメッセージ

スペシャリティ化とサステナビリティ経営の推進によって企業価値向上を図るとともに、財務の健全性にも留意し、持続的な成長を実現します。

取締役 執行役員  
CFO  
石川 博隆



### 財務の基本方針

現中期経営計画では、スペシャリティ事業の成長に向けて重点的に資金を投下することとしており、必要に応じて投資の前倒しも行っています。高い競争優位性を持つスペシャリティ事業を成長させることにより、キャッシュ・フローの規模と安定性を高め、企業価値向上につなげる一方、有利子負債はキャッシュ創出力・株主資本に見合う水準にコントロールします。投資の実行と回収等にタイムラグがあることから、一時的に財務的な負荷が高まる局面も想定されますが、中長期における財務指標の推移予測を行うことで、リスクの低減に努め、成長投資と財務の健全性の両立を図ります。

ステークホルダーの皆様には、UBEグループの「2030年の目指す姿」に向けた施策とその進捗について、丁寧にご説明を行い、UBEグループの成長性に対するご理解を深めていただけるよう説明責任を果たしていきます。

### 2023年度の業績・財務面の総括

2023年度は、売上高4,682億円、営業利益225億円、経常利益363億円、親会社株主に帰属する当

期純利益290億円となりました。営業利益は、堅調に推移した分離膜の販売や機械事業のアフターサービス、医薬事業でのロイヤリティ収入などによって、また経常利益および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)の利益改善に伴い持分法投資損益が改善したことによって、2022年度からは増益を確保することができました。

主要指標については、ROSは4.8%、ROEは7.5%となりました。また、財務体質を示す指標につきましては、D/Eレシオは0.52倍、自己資本比率は51.8%と若干改善しています。

### 2024年度の見通し

現中期経営計画の最終年度となる2024年度は、売上高5,100億円、営業利益270億円を予想しています。主に樹脂・化成品セグメントにおける需要の回復等により2023年度対比での増益を見込みますが、中期経営計画目標(売上高5,200億円、営業利益400億円)達成は困難な状況です。

現中期経営計画期間を通して、機能品をはじめとするスペシャリティ事業は概ね想定どおりに推移して

中期経営計画 ポートフォリオ別数値計画と進捗	ポートフォリオ	2022年度			2023年度			2024年度		
		原計画	実績	差異	原計画	実績	差異	原計画	予想	差異
売上高 (億円)	スペシャリティ事業	1,435	1,382	△54	1,490	1,529	39	1,620	1,725	105
	ベーシック事業	2,385	2,369	△16	2,520	2,010	△510	2,400	2,175	△225
	機械事業	1,060	969	△91	980	969	△11	1,000	1,040	40
	その他(調整額*を含む)	220	228	8	210	174	△36	180	160	△20
	計	5,100	4,947	△153	5,200	4,682	△518	5,200	5,100	△100
営業利益 (億円)	スペシャリティ事業	235	183	△52	245	186	△59	240	240	—
	ベーシック事業	110	△34	△144	165	1	△164	155	10	△145
	機械事業	50	52	2	55	72	17	60	70	10
	その他(調整額*を含む)	△50	△40	10	△55	△34	22	△55	△50	5
	計	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。

### 中期経営計画 キャッシュ・アロケーション

キャッシュ・イン	億円	
	原計画	3か年見通し
3年間累計		
営業キャッシュ・フロー*1	1,820	1,440
資産売却等	150	150
負債調達	0	620
2022年3月末		
キャッシュ	350	350*2

配分可能総額  
2,560億円  
原計画  
2,320億円

キャッシュ・アウト	億円	
	原計画	3か年見通し
3年間累計		
設備投資・投融資	1,300	1,600
研究開発	320	310
負債返済	120	0
株主還元	290	300
2025年3月末		
キャッシュ	290	350

\*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(株)に移管した現預金を除く

(参考)2025年3月末 連結貸借対照表  
総資産:8,500億円 有利子負債残高:2,690億円  
自己資本:4,240億円 自己資本比率:49.9% D/Eレシオ:0.63倍

いますが、カプロラクタムやナイロンポリマー、アンモニアの事業環境悪化等を背景に、ベーシック事業の利益水準は現中期経営計画策定時の想定を下回って推移しています。そのため、「2030年の目指す姿」の実現に向けて、一層のスピード感をもって「スペシャリティ事業の拡大」と「ベーシック事業の構造改革」に取り組み、これを確実にやり切ることが重要であると認識しています。

### キャッシュ・アロケーション

現中期経営計画策定時には3年間累計の営業キャッシュ・フロー(研究開発投資前)を1,820億円と想定していましたが、現時点では1,440億円にとどまる見込みです。他方で、分離膜、セラミックスにおける旺盛な需要に対応するため前倒しで設備投資を行っていることや、C1ケミカルの北米展開などの要因により、成長投資が中期経営計画に対して増加しています。また、研究開発投資や株主還元については中期経営計画と概ね同額を予定しています。この結果、有利子負債は原計画の想定より増加する

こととなりますが、2024年度末のD/Eレシオは0.63倍、自己資本比率は49.9%と予想しており、財務の健全性は十分に維持できると見込んでいます。

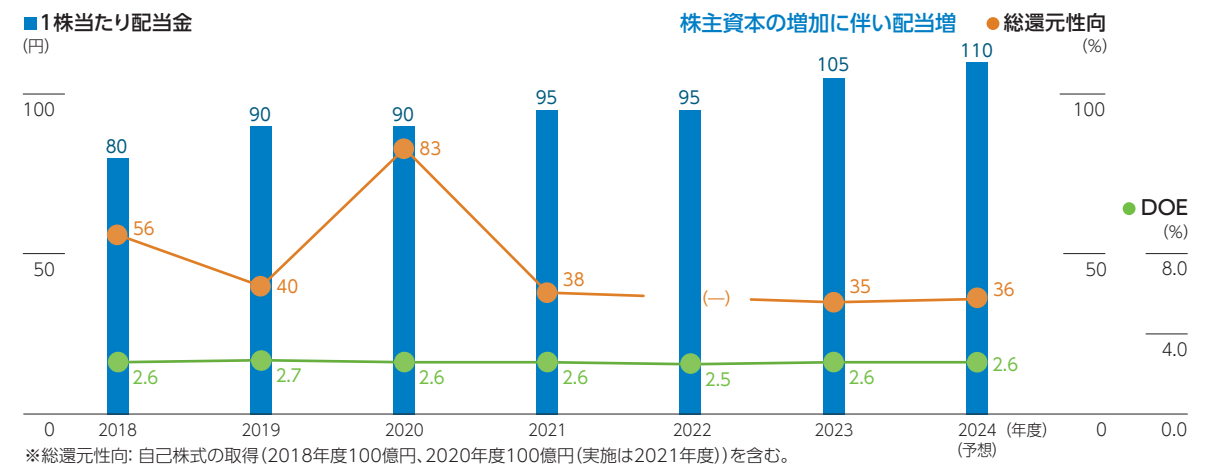
### 株主還元の方針

株主還元については、安定的な配当の継続を基本方針としており、株主資本配当率(DOE)2.5%以上、かつ連結総還元性向30%以上(中期経営計画3か年平均)としています。2023年度の配当は、基本方針を踏まえて105円/株としました。今後も積極的な成長投資の実施とその成果の刈り取りによって、さらなる株主還元の充実を目指します。

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、  
株主還元のさらなる充実を目指す。

DOE(株主資本配当率) 2.5%以上  
連結総還元性向 30%以上(3か年平均)



企業価値向上に向けた取り組み

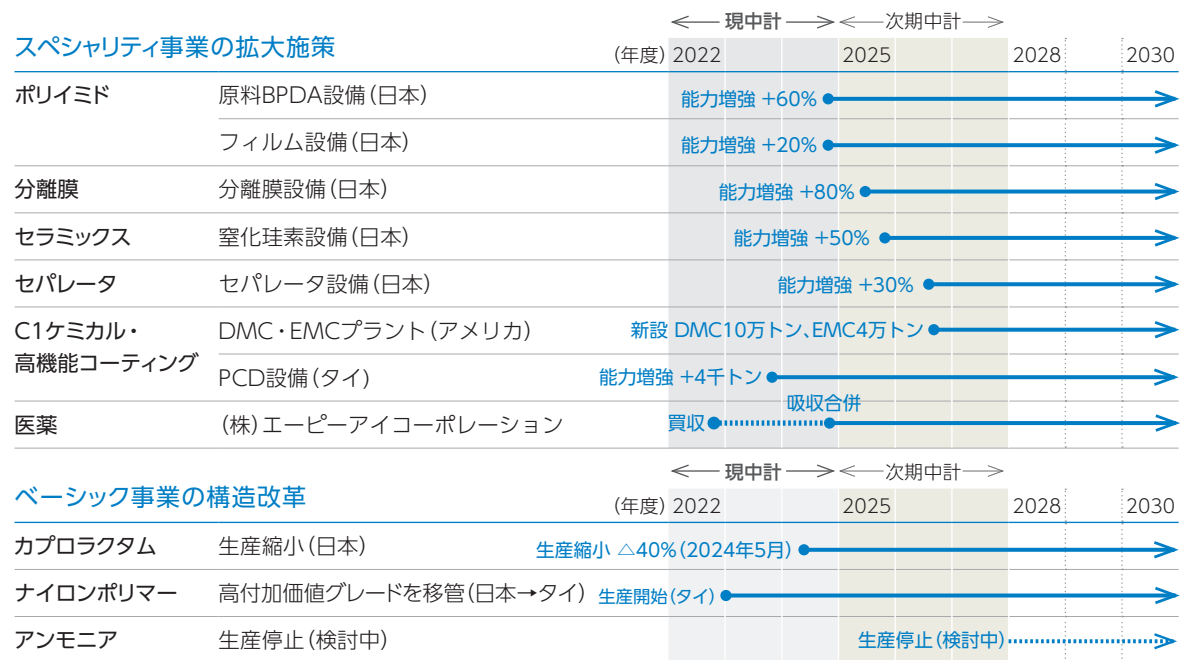
企業価値向上に向けて、PBR(株価純資産倍率)の向上に意識して取り組んでいます。PBRをROEとPER(株価収益率)に分解し、それぞれの視点から改善への取り組みをご説明します。

ROE(ROIC)は、「スペシャリティ事業の拡大」と「ベーシック事業の構造改革」を進めることにより向上させます。「スペシャリティ事業の拡大」では「ポリイミド」、「分離膜」、「セラミックス」、「セパレータ」、「コンポジット」、「C1ケミカル」、「高機能コーティング」、「医薬」といった、UBEが競争優位性を有する領域において事業拡大を図ります。現中期経営計画では、これまでに分離膜の製造設備増強(2025年度上期稼働予定)、セラミックスの製造設備増強(2025年度下期稼働予定)、セパレータの製造設備増強(2026年度稼働予定)、米国におけるDMC・EMCプラント建設(2026年11月稼働予定)といった成長投資を意思決定してきましたが、今後も適切なタイミングで能力拡大を行い、市場の成長を着実に取り込みます。また、(株)エーピーアイコーポレーションの買収(2022年12月取得、2024年12月UBEへ吸収合併予定)のように、M&Aを活用したインオーガニックな成長機会の探索にも取り組んでいます。次に、「ベーシック事業の構造改革」では、アンモニア事業とカプロラクタム事業の再構築を推進します。国内カプロ

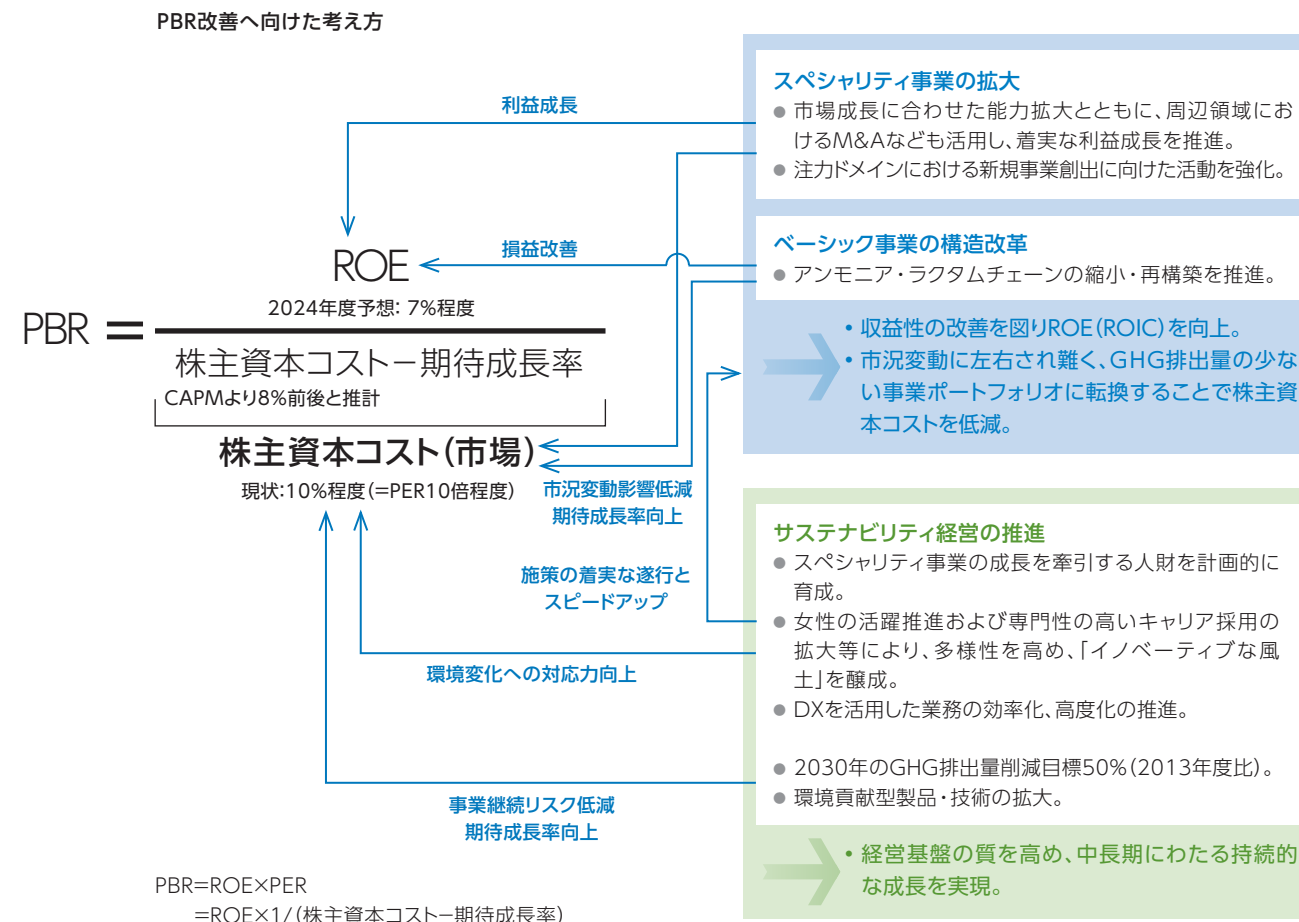
ラクタムの生産縮小は2024年5月に実施済みです。国内アンモニアの生産停止については、中期経営計画策定時には2030年を予定していましたが、前倒しすることも検討しています。

PERについても、「スペシャリティ事業の拡大」と「ベーシック事業の構造改革」により市況変動に左右されにくい事業ポートフォリオへと転換することで、株主資本コストを低減します。さらに、「サステナビリティ経営の推進」により、スペシャリティ事業の成長を牽引する人財の計画的な育成や、女性の活躍推進および専門性の高いキャリア採用の拡大等によるイノベティブな風土の醸成、DXを活用した業務の効率化や高度化など、将来の成長のための基盤を強化していきます。

また、GHG排出量の多さが、付加的なリスクプレミアム(事業継続リスク)として株主資本コストに織り込まれているとの認識のもと、2030年までにGHG排出量を50%(2013年度比)削減する目標を掲げています。これは、国内カプロラクタムの生産縮小、そして今後の国内アンモニアの生産停止によって達成できる見込みです。加えて、「省エネ推進・プロセス改善」、「再生可能エネルギー利用の最大化」、「革新的な技術開発」を進め、一層のGHG排出量削減に努めます。これらにより、リスクプレミアムの縮小を図っていきます。



日本: アンモニアの川下製品である礮酸、1,6-HDL、硝酸ソーダ等の事業撤退を2023年度に実施済み。  
 タイ: 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2024年度中に詳細を検討。  
 スペイン: 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。



ROIC経営の深化

従前より、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を活用してきましたが、企業価値向上に向けた取り組みを強化するために、ROICツリーを通して個々の従業員レベルへの浸透

を図っています。最終的には、ROICおよびその構成要素をKPIの一部として目標管理のフレームワークに取り込み、全社ROIC、そして企業価値の向上に寄与できる仕組みの構築を目指しています。

UBEのROIC経営



\*1 ROIC =  $\frac{\text{税引後営業利益(NOPAT)} + \text{持分法投資損益}}{\text{有利子負債} + \text{株主資本}}$

\*2 Cash Conversion Cycle: 運転資金手持日数