



UBE Transform
Tomorrow
Today

UBE株式会社 統合報告書 2025

理念体系

創業の精神

「共存同栄」

「有限の鉱業から無限の工業へ」

経営理念

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。

経営方針

1.倫理

高い倫理観を保ち、
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れます。

パーパス

希望ある化学で、難題を打ち破る。

変革スローガン

未解決な未来に挑もう。

UBE Transform
Tomorrow
Today

統合報告書のポイント、目次

知っていただきたい「UBE株式会社 統合報告書 2025」

UBEグループは、2025年に新中期経営計画「UBE Vision 2030 Transformation -2nd Stage-」を発表しました。

今回の統合報告書では、新中期経営計画に焦点を当て、成長ストーリーを説明します。

1. スペシャルティ事業の成長

- ・既存事業の成長加速：ポリイミド、分離膜、セラミックス等生産能力増強。
- ・新たな事業の立上げとシナジー創出：米国DMC・EMC、ウレタンシステムズの早期収益貢献。
- ・新たな事業の獲得：研究開発、M&A(既存事業周辺、スタートアップ)。

2. アンモニア、カプロラクタム、ナイロンポリマーの構造改革

- ・業績のボラティリティ低下、GHG削減。

3. 機械事業、セメント関連事業は自立化の最終ステージとして株式上場を目指す

4. サステナビリティ経営の深化

- ・人財、地球環境問題、ガバナンスと内部統制。

5. 資本政策

- ・財務規律の維持、DOE2.5%以上(累進配当を目指す)。

さらに、DXを推進し、またグローバルでの成長を目指すことで2030年の目指す姿「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ルティ化学企業」を実現します。

1 UBEグループについて

- 03 UBEグループの強み
- 05 UBEグループの沿革
- 07 財務・非財務ハイライト

2 持続的な成長を実現するための価値創造ストーリー

- 09 CEOメッセージ
- 15 CFOメッセージ
- 19 マテリアリティ
- 21 価値創造ストーリー
- 22 価値創造に向けた重要な4つのポイント
 - ・スペシャルティ事業の拡大
 - ・人的資本充実
 - ・地球環境問題への対応
 - ・DX推進
- 27 中期経営計画
- 31 DX戦略
- 35 社長・社外取締役役鼎談
- 39 スペシャルティ事業の成長戦略
 - ・ポリイミド
 - ・分離膜
 - ・セラミックス(窒化珪素)
 - ・医薬
- 45 特集：グローバルアクション①
C1ケミカル/高機能ウレタンのグローバル展開
特集：グローバルアクション②
事業構造改革
- 49 研究開発・知的財産

3 価値創造と持続的な成長を支える取組み

- 53 サステナビリティ
- 54 地球環境問題への取組み
- 61 環境安全マネジメント
- 62 労働安全衛生・保安防災／品質保証・製品安全
- 63 人的資本
- 69 人権
- 70 サプライチェーンマネジメント
- 71 役員一覧
- 73 コーポレートガバナンス
- 80 リスクマネジメント

4 機械・セメント関連事業

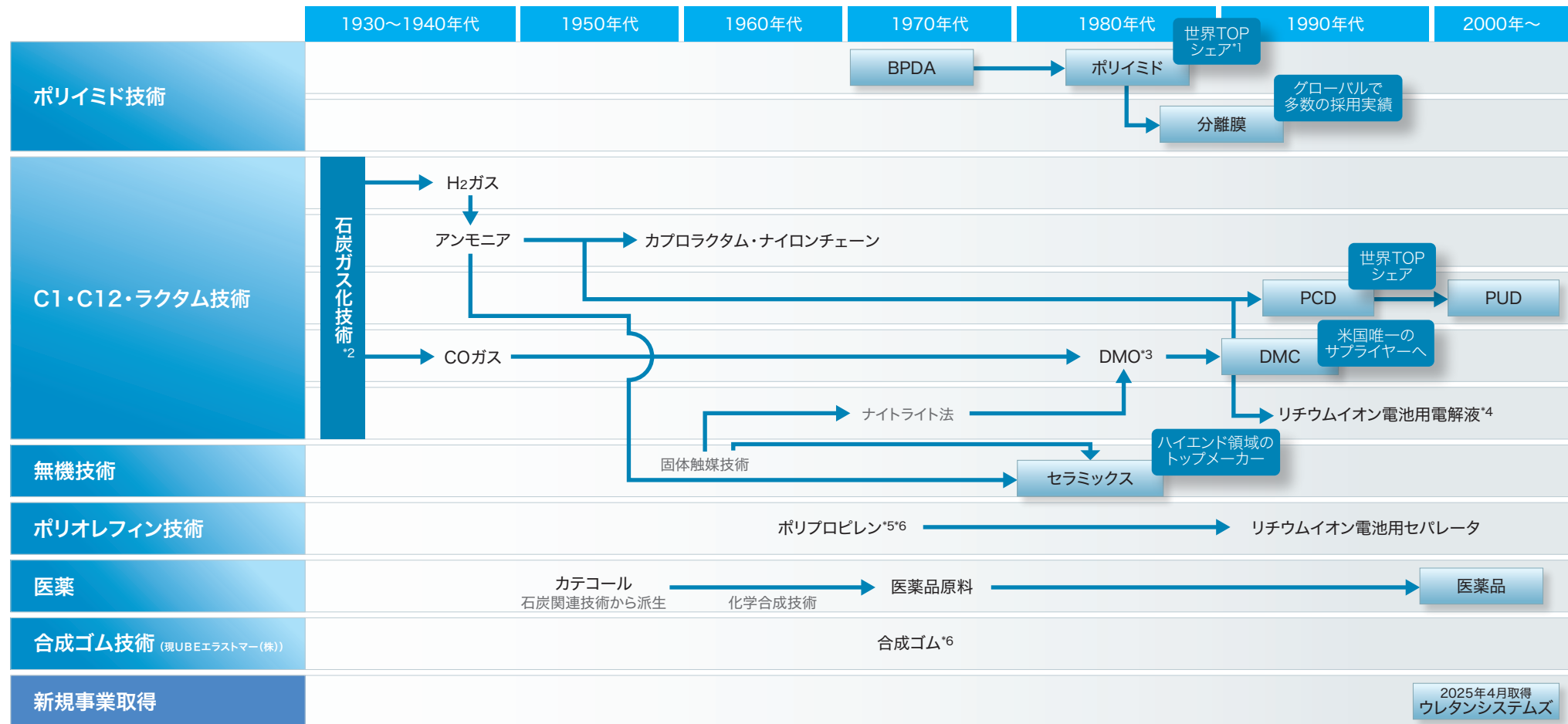
- 81 UBEマシナリー株式会社の成長戦略
- 82 UBE三菱セメント株式会社の成長戦略

5 業績・会社情報

- 83 財務・非財務データ
- 85 投資家情報
- 86 本統合報告書について

UBEグループの強み

長い歴史の中で数々の独自技術を生み出し、多様なニーズに応える製品・ソリューションを提供しています。



^{*1} 液晶ディスプレイ向けCOF用途 ^{*2} 現在はベトロコックスを使用 ^{*3} 現在は事業撤退 ^{*4} 現在は持分法適用関連会社であるMUアイオニックソリューションズ(株)で製造 ^{*5} 現在は外部調達 ^{*6} 技術導入

UBEの技術



創業以来120年以上の歴史で培われた、ポリイミド技術やC1技術等、さまざまな独自技術を多数保有しています。これらの技術で社会の課題解決につながる価値を生み出します。

UBEグループの資本

従業員数
(2025年3月末現在)
7,563名

主要グローバル拠点
4拠点
(日本、アジア、欧州、米州)

特許保有件数
(2025年3月末現在)
2,937件

研究開発費
(2024年度実績)
99億円

UBEグループの強み

スペシャリティ事業の進化・拡充に向け、事業ポートフォリオを最適化し、更なる成長を目指します。

		主要製品	用途例
スペシャリティ事業	高収益・高成長	●ポリイミド ●分離膜 ●セラミックス 	▶大型ディスプレイ向けチップオンフィルム(COF)、フレキシブルOLED(スマートフォン等)向け基板 ▶バイオ燃料(バイオメタン)精製 ▶軸受、放熱基板(電動車向け) 
	戦略的拡大	●フェノール樹脂 ●半導体ガス ●セパレータ ●高機能コーティング ●ウレタンシステムズ ●医薬 ●C1ケミカル ●半導体用高純度薬品 	▶半導体封止材 ▶半導体用配線エッチングガス ▶リチウムイオン電池セパレータ(電動車向け) ▶人工皮革、水系塗料 ▶半導体製造装置部材、鉱山機械、ガスパイプライン ▶創薬研究/原薬・中間体の製造、プロセス開発 ▶リチウムイオン電池電解液 ▶半導体用洗浄液 
	安定収益・高キャッシュフロー	●エラストマー ●ポリエチレンフィルム 	▶自動車用タイヤ ▶家庭用ラップ、産業資材 
構造改革事業		●ナイロンポリマー ●コンポジット ●カプロラクタム・硫安 ●工業薬品 ●樹脂加工品 	▶食品包装用フィルム ▶自動車部材 ▶衣料用ナイロン繊維、肥料 ▶化学品の原料 ▶電子・情報通信関連製品 

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当社の強みをベースに付加価値を創出し、高収益性を実現できる事業。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、医薬、C1ケミカルや事業取得したウレタンシステムズ事業を中心にグローバルで収益を拡大。

構造改革事業

ROS、ROICが低く、合理化・事業の立て直しを要する事業。徹底的なコスト削減・販売価格是正等、損益回復に向けて抜本的な対策を推進し、スペシャリティ事業へ移行させる。諸対策によっても損益が改善しない事業は、撤退・縮小する。

2030年度
計画

売上高

5,500億円

スペシャリティ事業と構造改革事業の比率

スペシャリティ事業 75% 構造改革事業 25%

営業利益

600億円

スペシャリティ事業と構造改革事業の比率

スペシャリティ事業 85% 構造改革事業 15%

UBEグループの沿革

UBEグループは、独自の技術力で、時代が求める社会価値を提供し続けています。

ポリイミドで電子機器の高度化に貢献

1970年代にポリイミド原料BPDAの合成に成功し、1980年代にはポリイミドフィルムの工業化を世界で2番目に実現しました。トップレベルの耐熱性や強度を活かすことにより、液晶ディスプレイ向けIC実装基板やスマートフォンの有機ELディスプレイ向け基板等として広く使用され、社会のデジタル化に貢献しています。



分離膜で持続可能な社会の実現に貢献

1980年代に自社ポリイミドを用いた分離膜の製造を開始し、窒素富化、水素分離等、分離するガスによって幅広い用途に展開してきました。近年は家畜の糞尿や廃棄物から発生するバイオガスを原料としたバイオメタンの製造に利用するCO₂分離膜の供給を通じて、持続可能な社会の実現に貢献しています。



健康で豊かな生活を実現する医薬品を提供

医薬事業は、UBEグループが強みとする有機化学合成の技術から発展し、1980年代から本格的に研究を開始しました。創薬研究による自社医薬の供給と、CDMO事業による医薬品のプロセス開発や製造の高度化、さらには細胞培養技術等を始めとする新規分野への展開により、ライフサイエンスの発展を支えています。



1897

匿名組合 沖ノ山炭鉱

1914

匿名組合 宇部新川鉄工所

1923

宇部セメント製造株式会社

1933

宇部窒素工業株式会社

石炭から硫安(肥料)を化学合成することに成功。UBEの化学事業はここから始まった。



1934年
硫安初出荷
食料生産の安定に貢献

1942

合併

宇部興産株式会社 設立

化学事業



1980年代～
スペシャリティ事業の展開
1993年～
グローバル生産体制構築

機械事業



セメント関連事業



UBEグループの沿革

セラミックスで自動車の電動化に貢献

1980年代にセラミックスの製造販売を開始しました。現在では電気自動車のモーター用ベアリングやパワー半導体の絶縁放熱基板の原料として自動車の電動化に寄与しています。



C1ケミカルで電動車の拡大/ウレタンシステムズで幅広い産業分野に貢献

電動車の拡大に寄与するDMCは1990年代に製造を開始し、さらに北米新工場*の建設を進めています。2025年に取得したウレタンシステムズとのシナジーを創出し、米国から事業を拡大していきます。*2026年度下期稼働予定



1999

宇部興産機械株式会社
(分社化)

2022

UBE / UBE株式会社
(商号変更)

UBE / UBEマシナリー株式会社
(商号変更)

MUCC UBE三菱セメント
Mitsubishi UBE Cement Corporation
(分社化)

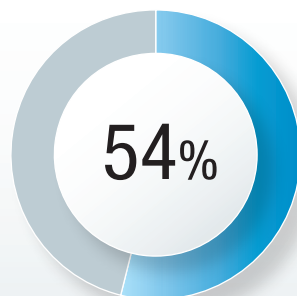
宇部興産株式会社
セメント関連事業
+
三菱マテリアル株式会社
セメント関連事業

50%持分法適用関連会社

2025

東京証券取引所への株式上場準備を
開始したことを発表

海外売上高比率(2024年度実績)



ヨーロッパ
13%

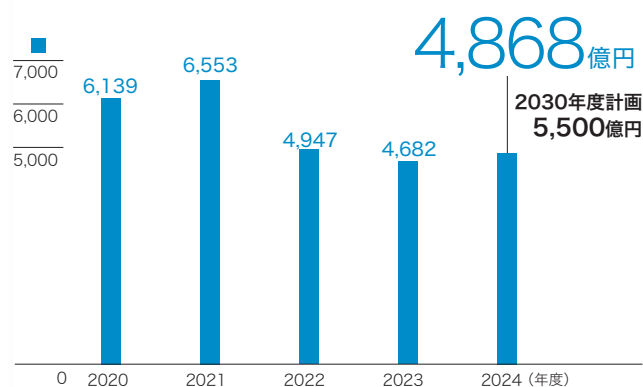
アジア
28%

その他
12%

(注) 数値は四捨五入して表示しているため、合計値が一致しない場合があります。

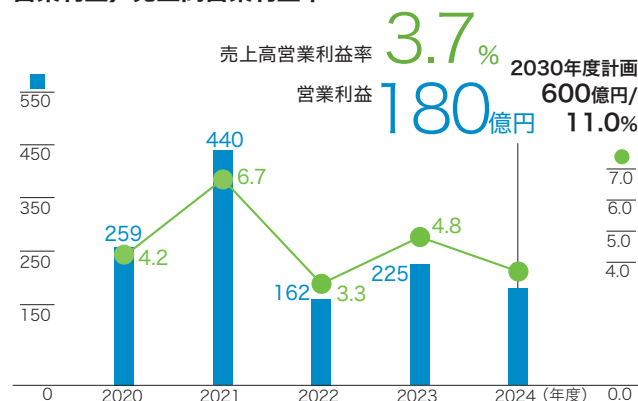
財務ハイライト

売上高



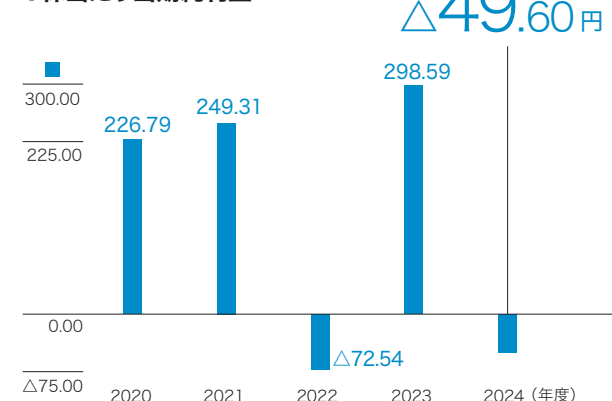
売上高は、樹脂・化成成品セグメントにおいて、エラストマーの販売価格が原料価格に伴い上昇し、また海外においてナイロンポリマー、カプロラクタム・硫安等の販売が回復したことなどから、前年度比4.0%の増収となりました。

営業利益／売上高営業利益率



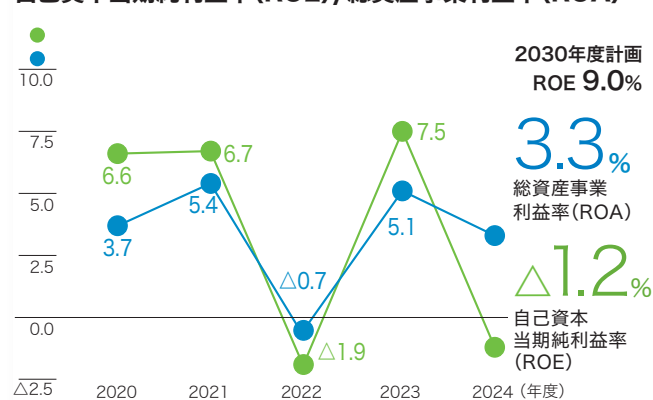
営業利益は、機能品セグメントにおいて、ポリイミドの販売が一部用途向けで低調に推移し、樹脂・化成成品セグメントにおいて、アンモニア工場で隔年の定期修理を実施したことに加え、ドイツLANXESS社からのウレタンシステムズ事業取得に係る費用が発生したことなどから、前年度比19.6%減益となりました。売上高営業利益率は、1.1ポイント減の3.7%となりました。

1株当たり当期純利益



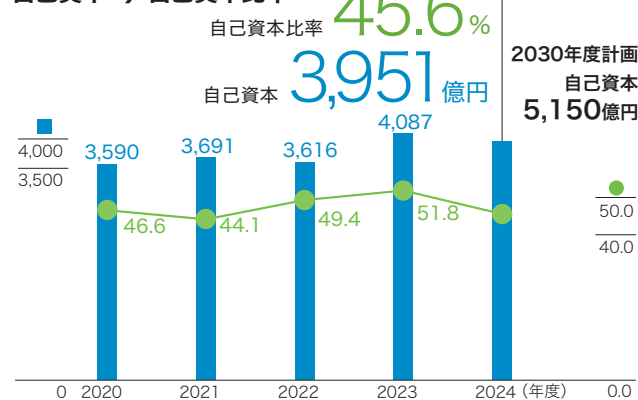
1株当たり当期純利益は、営業利益の減少に加え、エラストマー事業を行う持分法適用関連会社の解散決議に伴い持分法投資損失を計上したこと、アンモニア、カプロラクタム、ナイロンポリマー等の構造改革を決定したことに伴い特別損失を計上したことなどから、前年度の298.59円に対して、49.60円の損失となりました。

自己資本当期純利益率(ROE)/総資産事業利益率(ROA)*1



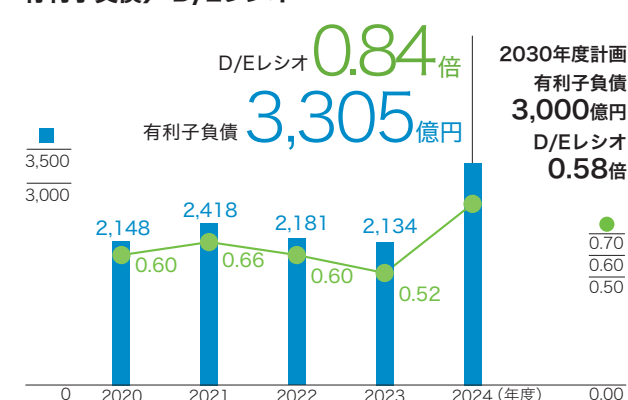
ROEは、前年度の7.5%に対して△1.2%、またROAは、前年度の5.1%に対して3.3%となりました。

自己資本*2/自己資本比率



自己資本は、前年度比3.3%減少しました。自己資本比率は、6.2ポイント減の45.6%となりました。

有利子負債／D/Eレシオ

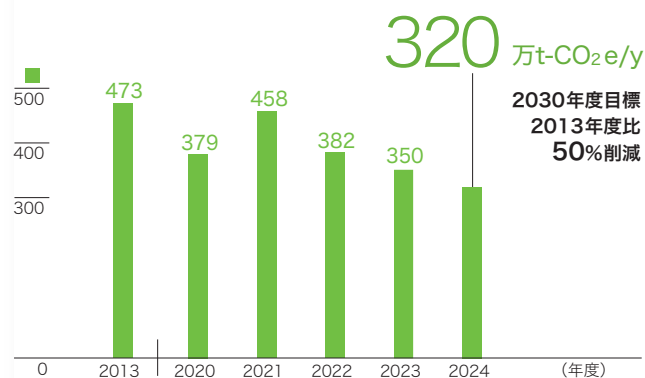


有利子負債は、成長投資のための資金調達を行ったことから、前年度比54.9%増となりました。この結果、D/Eレシオは0.32ポイント増の0.84倍となりました。

*1 総資産事業利益率(ROA)＝(営業利益＋受取利息・受取配当金＋持分法による投資損益)／総資産(期中平均) *2 自己資本＝純資産－新株予約権－非支配株主持分

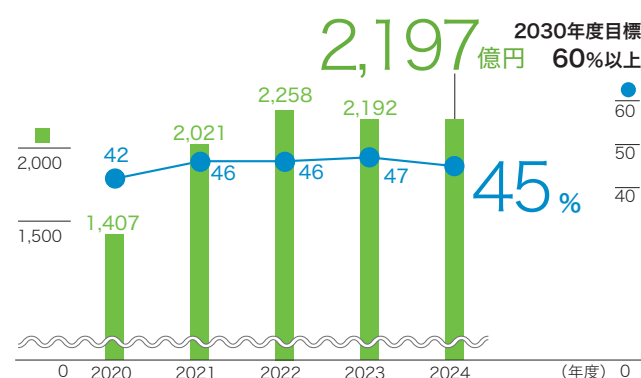
非財務ハイライト

GHG排出量*1



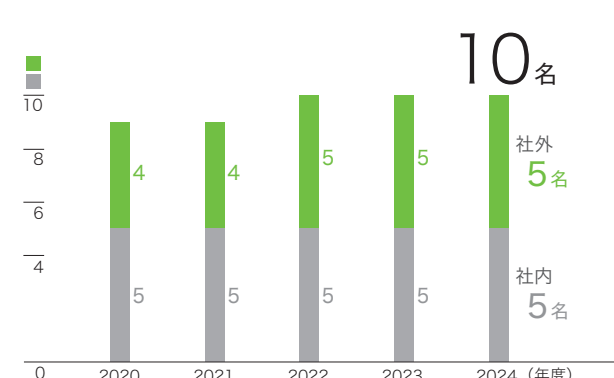
GHG排出量は、前年度比9%減となり、2013年度比では、32%の削減となりました。なお、2024年度の数値は、第三者検証により変更となる可能性があります。

環境貢献型製品・技術 連結売上高比率*1



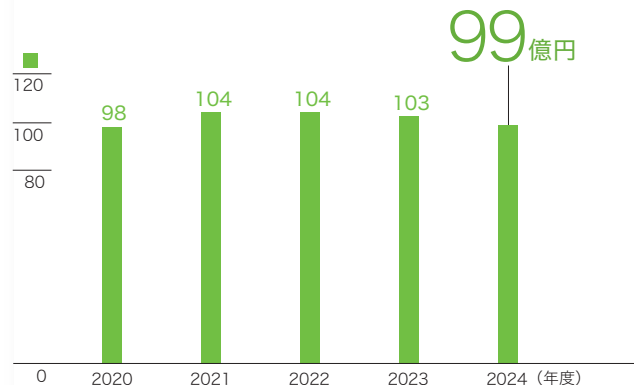
環境貢献型製品・技術の連結売上高は、前年度比で微増となりました。一方、売上高に占める割合は2ポイント減の45%となりました。

取締役人数の推移



取締役の人数は前年度と同じ10名となり、社外取締役の人数も前年度と同じ5名(うち1名が女性取締役)となりました。

研究開発費*1



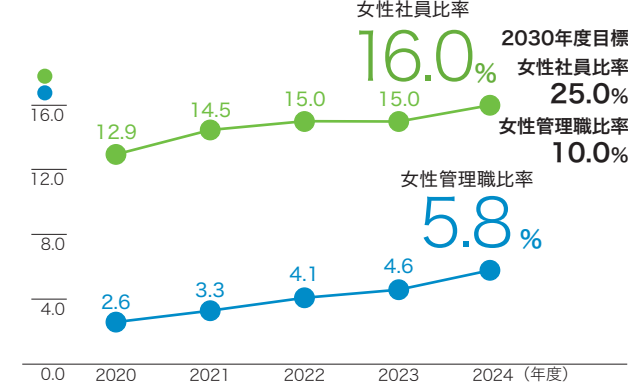
研究開発費は、一定の水準を維持しています。

特許保有件数*1 *2 / 特許新規登録件数*1 *2



保有件数及び新規登録件数は、化学事業の組織再編や保有特許の棚卸により減少傾向でしたが、2024年度はスペシャリティ事業の発明権利化や、旧(株)エービーアイコーポレーションの特許承継により、前年度比で増加しました。

女性社員比率*3 / 女性管理職比率*3



女性活躍推進に力を入れており、女性社員比率は1.0ポイント増の16.0%、女性管理職比率は1.2ポイント増の5.8%となりました。

*1 UBE三菱セメントグループに移管されたセメント関連事業を除いています。 *2 UBE単独及び一部グループ会社が保有する特許 *3 国内連結

CEOメッセージ

「希望ある化学で、難題を打ち破る。」
新たなパーパスのもと、
スペシャリティ化学企業への進化を
全社一丸でスピード感をもってやり抜きます。

代表取締役社長
CEO

西田 祐樹

Profile: 1987年宇部興産(株)に入社し、宇部ケミカル工場精密化学品製造部に配属。化学事業本部開発部、ファイン・工業薬品事業部営業開発部を経て、2000年から約5年間ヨーロッパに駐在。2005年に帰国し、機能品・ファインケミカルの営業グループリーダーやビジネスユニット長を経て、2016年に執行役員に就任。複数の事業部長を歴任した後、2019年から常務執行役員、2022年から専務執行役員を務め、2025年4月に社長就任。



CEOメッセージ

社長就任にあたって

変革期の舵取りを担う重責を感じつつ、
先人たちが築いた土台を、
確かな成果につなげていきます。

2025年4月、当社の社長に就任しました西田です。これまで専務執行役員として社長補佐やDX推進室長を務めてきました。

現在UBEグループは、長い歴史の中でも屈指の大転換期にあります。特に前中期経営計画（以下、前中計）期間の3カ年は、大胆なポートフォリオ改革の意思決定を行い、スペシャリティ化学企業に進化するための、いわば“土台づくり”を進めてきました。これほどの変革期に、経営の舵取りを担うことに身が引き締まる想いであり、先輩方が残した土台を、確かな成果につなげる所存です。

新体制、そして新たな中期経営計画（以下、新中計）のスタートという大きな節目を迎えるにあたり、UBEグループは新たなパーパス「希望ある化学で、難題を打ち破る。」を発表しました。「希望ある化学」には、私たちの社業である化学に、社会課題を解決して豊かな未来を切り開く力があること、すなわち「化学は人類にとっての希望」だという意味を込めています。

近年、環境問題が地球規模の課題となる中、化石資源の消費によるGHG排出やマイクロプラスチック問題等、化学の「負の側面」ばかりが強調され、我々自身にとっても重圧になっていた面があります。しかし化学には、優れた機能を持つ素材を開発し社会の発展に貢献するという「正の側面」もあります。例えば、CO₂削減に寄与するバイオマス素材の開発や、サーキュラーエコノミーに寄与する素材

リサイクルです。こうした「希望ある化学」で、持続可能な社会づくりに向けて「難題を打ち破る」ことこそ、UBEグループが果たすべき使命であり、更なる成長への原動力になるのです。

新たなパーパスは、こうしたUBEグループの姿勢や意思を社内外に力強く発信するものであり、社会や資本市場に期待を抱かせるとともに、社員のモチベーションを高め、価値創造力の向上につなげていく起点となると確信しています。

自身の経験を踏まえたUBEの強み

「オンリーワンの技術力」と「グローバル展開」、
2つの強みを活かして、
新中計の目標達成やパーパス実現を図ります。

UBEグループが持続的な成長を実現するためには、スペシャリティ化学企業として、他の化学メーカーにはない独自の存在感を発揮していかなばなりません。では、UBEグループにそれだけの強みがあるか。自身の過去も踏まえ改めて考えたとき、私は2つの強みを確信しました。

1つは「オンリーワンの技術力」です。UBEグループは、有機化学の合成力を中心に豊富な独自技術を有しており、「UBEグループにしか作れない素材・商品」を数多く揃えています。たとえば、リチウムイオン電池の電解液原料に用いられるジメチルカーボネート(DMC)を合成する独自技術「気相ナイトライト法」は、他の合成法に比べて品質や効率面、環境面で高い優位性があります。私が若手時代にその製造技術開発やプラントの立上げに携わった際に、「当社にはこんなに

CEOメッセージ

面白い技術があるんだ!」と感じた経験が、自身の原点でもあります。今後は、これらのユニークな技術力の強みを活かしながら、さらに川上(素材)だけでなく川下(加工)にも対応力を拡大し、ニーズへの対応力を強化していきます。

もう1つの強みが「グローバル展開」です。UBEグループは1990年代に、日本の化学メーカーとしてはいち早くヨーロッパやアジア等海外市場に進出しました。グローバル経営の経験を積み重ねる中で、ガバナンスを含めて豊富な知見・ノウハウを培ってきました。私自身、2000年代前半にドイツやスペインで勤務した経験が大きな糧となっています。現在、北米市場への進出やドイツ企業からのM&A等、改めて大きくグローバル展開を進めていますので、これまでの経験を活かしながら、世界市場での存在感を高めていきたいと考えています。

「オンリーワンの技術力」と「グローバル展開」、この2つの強みを最大限に発揮させることが、新中計やパーパス実現への力強い推進力となるのです。

新中計で目指す企業像

長期ビジョンの実現に向けた第2ステージとして、 スペシャリティ化学企業への ポートフォリオ転換を推進します。

2025年度からスタートする新中計は、2022年に描いた長期ビジョン「UBE Vision 2030 Transformation」の第2ステージに当たります。2030年の目指す姿に掲げた「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企業」の実現を目指し、ポートフォリオ転換を強力に推進します。

前中計を振り返ると、アンモニア、カプロラクタム、ナイロンポリマー等の縮小・撤退という方針を明確化し、関連する固定資産の減損処理を計上するなど、改革の目処を付けることができました。一方で、前中計における市場環境の変動は想定を上回るものがあり、数値面での目標達成には至りませんでした。その意味では、世界規模での変化の激しさに気付かされた3年間だったとも言えるでしょう。

今後も不確実性が高まる事業環境の中で、経営構造改革を計画的かつ確実に実行していくため、新中計は対象期間を2030年度までの6ヵ年とするともに、2035～2040年度の将来像もお示ししています。また5つのマテリアリティを設定しました。

スペシャリティ事業に注力するに当たっては、売上規模の拡大と利益率の向上を両立させていくことが重要です。そこで、最終年度となる2030年度の数値計画として、売上高5,500億円、営業利益600億円、ROE(自己資本当期純利益率)9%を掲げています。さらに、2035～2040年度には売上高1兆円、営業利益1,000億円規模、ROE10%以上を目指します。

同時に人財の活性化や地球環境問題への対応等、サステナビリティ経営を深化させ、また、労働安全・保安防災やガバナンスも強化します。

これら多方面にわたる改革を推進するために引き続き重視しているのがDXです。「D」はあくまでも手段であり、大切なのは「X」です。UBEグループでは、単なるデジタル化にとどまらず、ビジネス全体

>価値創造ストーリーについてはP21を参照



CEOメッセージ



のトランスフォーメーションを実現していくため、バックオフィスから工場、人事やブランディングまで、10領域にわたってDXを推進しています。DXによる継続的・持続的なビジネストランスフォーメーションを企業文化として

定着させるため、私は引き続きDX推進室担当を兼務し、DXを通じた企業価値の最大化を図ります。

こうした取組みによって、数値目標の達成はもちろん、収益力を伸ばさせることで、課題であるPBR（株価純資産倍率）の向上にもつなげていきます。

重点戦略①新たなスペシャリティ事業の創出

オーガニック(研究開発)と インオーガニック(M&A)の両輪から、 新たなコアコンピタンスを獲得していきます。

スペシャリティ事業を強化し、お客様や社会の課題解決に寄与していくためには、ポリイミドや分離膜、セラミックス、C1ケミカル等、既存事業を着実に成長させると同時に、新規事業を創出する必要があります。そこで、オーガニック(研究開発)とインオーガニック(M&A)の両輪から、新たな価値創造に取り組んでいく方針です。

まず研究開発については、現状、売上高比率で約2.3%(機械事業

除く)となっている研究開発費を、約4%に引き上げていきます。既存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の組み合わせにより、新たなコアコンピタンス創出を図ります。

体制面でも、研究開発組織の再編・統合を実施。全社的な研究開発戦略に基づく「コーポレート研究開発」と、事業戦略に基づく「ディビジョナル研究開発」の役割を見直し、より効果的かつ効率的な研究開発を推進します。

ディビジョナル研究開発とは、私が事業部長時代に、お客様のニーズを踏まえた研究開発を強化する目的で、既存事業に関する研究開発を事業部門に取り込んだものです。一定の成果を挙げられた一方で、短期目線に陥りがちという弊害も生じました。その反省から、今回、ディビジョナル研究開発の機能の一部をコーポレート研究開発に再び統合しました。これにより、長期的な視野に立った研究開発力の強化を目指しています。

M&Aについては、大学発ベンチャーやスタートアップ企業への出資により先端技術の獲得を目指すとともに、いわゆる「Tier1」企業のような、より最終商品やエンドユーザーに近い企業を取り込むことで、事業領域の拡大を図ります。これまでもドイツのLANXESS社からウレタンシステムズ事業の買収等を行ってきましたが、今後とも既存事業の周辺領域のみならず若干飛び地とも言える新規事業をターゲットに、積極的なM&Aによって成長を加速させていく方針です。

こうした長期的・戦略的なM&Aを強化するため、2025年4月に全社M&A案件を統括・支援する社長直轄組織を新たに立上げまし

>DX推進についてはP26参照



>新たなコアコンピタンスと新規事業創出についてはP23参照



CEOメッセージ

た。私が直接指揮を執り、責任を持って成長戦略を描き、実現させていく覚悟です。

重点戦略②人財マネジメントの強化

キャリアオーナーシップとDE&Iを、組織の成長に不可欠な要素と捉え、人事制度の包括的な改革に取り組んでいます。

研究開発費は「コスト」と捉えられることもありましたが、私は研究者個人の成長とUBEグループの将来を見据えた「人的投資」であり、将来の夢への投資だと捉えています。その投資効率を高めるためにも、人事制度改革を同時に考える必要があります。

そこで2025年4月、従来の「人事部」とは別に、新たに「人財戦略部」を立上げました。人事部の役割が“社員全体を広くサポートすること”だとすれば、人財戦略部の役割は“伸びたい、飛びぬけたいと志向する社員に報いること”。そのベースとなるのが、自らのキャリアに自分で責任を持ち、主体的に築いていくという「キャリアオーナーシップ」の考え方です。個々の社員が自身の能力を最大限に発揮できるような環境を整えるべく、人事制度の包括的な改革に取り組んでいます。

具体的には、学歴や職種、職歴に関係なく、自ら目標を定めて努力し成果を出す人財を評価し、その成長に見合う待遇を実現するように検討しています。社員との対話でこのような考えを伝え、目を輝かせてくれますので、仕事へのモチベーション、エンゲージメントを高める上でも大きな効果があると実感しています。

加えて、DE&I（ダイバーシティ、エクイティ&インクルージョン）

も重視しています。画一的な価値観しかないモノカルチャーな組織からは、新しい価値は生まれてきません。性別や文化、国籍等の多様性ある社員が、異なる価値観のもとに議論を重ねることで、新たな気付きが生まれ、新たな価値を創造します。DE&IはUBEグループの成長に欠かせない要素として、引き続き推進していく考えです。

株主との対話

株主・投資家の皆様とのコミュニケーションに努めるとともに、還元の強化も検討します。

成長施策を推進していくためには資本市場からの理解が不可欠であり、そのため対話を重視しています。これまでも国内外の機関投資家の皆様とのミーティングや、統合報告書等を通じた分かりやすい情報発信に努めてきました。株主の皆様を対象とした工場見学では、「UBEグループがどんな会社かイメージできた」など好評の声をいただいています。また、サステナビリティに対する疑問や関心にお応えするため、非財務分野の情報発信も強化していきます。

中でも地球環境問題への対応に関する成果報告には注力しています。UBEグループは2050年カーボンニュートラルに向けて、国際基準に即して環境対応を進めてきました。国内アンモニア生産停止等の事業構造改革により、2030年度目標である「GHG排出量2013年度比50%削減」は2028年度に前倒しで達成できる見込みです。そのため、「2035年度に同70%削減」との目標を新たに掲



>人財戦略についてはP24参照



>地球環境問題対応についてはP25参照



CEOメッセージ

げ、気候変動問題に取り組んでいきます。また2030年度目標として「環境貢献型製品・技術の連結売上高比率60%以上」にも引き続き取り組みます。

加えて、循環型社会を実現する「サーキュラーエコノミー」や、自然環境の保全・復興を図る「ネイチャーポジティブ」にも注力し、事業活動による環境影響を低減するとともに、リサイクル素材の開発・普及やプラスチックリサイクルの推進等、「希望ある化学」の力で、持続可能な社会づくりに貢献するとともに、その成果を社内外に発信していきます。

また、新中計では株主還元として安定配当を基本方針とし、累進配当を目指します。DOE（株主資本配当率）を2.5%以上と設定し、新中計の進捗状況を見極めた上で、後半3ヵ年には引き上げることを目指しています。

機械事業、セメント関連事業

新中計期間中の株式上場を目指します。

機械事業を行う100%連結子会社UBEマシナリー株式会社と、セメント関連事業を行う50%持分法適用関連会社UBE三菱セメント株式会社について、新中計期間中の株式上場に向け準備を開始したことを公表しました。両事業はこれまでUBEグループを構成する主要事業として企業価値の向上に貢献してきましたが、今後はそれぞれが自立的に成長し企業価値を向上させていくことが望ましい姿であると判断しました。株式上場に向け、ステークホルダーの皆様には適切な情報発信を行っていきます。

メッセージ/コミットメント

自ら道を切り開く姿勢を浸透させ、「やり抜く」ことを約束します。

私がこれまで企業人として大切にしてきたのは「スピード重視」の姿勢であり、これは社長という立場でも変わりはありません。お客様に資料やサンプルをご提供する際は、時間をかけて完成度を高めたものを届けるよりも、合格ラインに達したものをスピーディーに届けることを優先します。相手が驚くほどのスピードには、時間をかけて得た完成度以上の価値を感じてもらえますし、加えてフィードバックも早くいただけるので、「100点」にも早く到達できます。

加えて、「自分で限界を決めない」という姿勢も大切です。自分では無理だと思っていたことも、相手に相談すると解決方法が見つかるという経験を多数重ねてきました。「まずは周囲に投げかけてみる」、そうした心掛けがスピード重視の姿勢と重なることで、「難題を打ち破る」ことにつながります。

この根底にあるのが、私の座右の銘である「道は歩いた後にある」という言葉です。これは工業化学領域の先達である宗像英二氏著書の書籍名です。UBEグループにも、この言葉に通ずる「自分で道を切り開く」風土があり、そうした人財が集まる、いわば「野武士集団」だったからこそ、他社にはない独自技術の数々を生み出すことができたのだと考えています。

今後も私自身がこの姿勢を大切に続けるとともに、社員一人ひとりに浸透させることで、全社一丸となってビジョンや新中計の実現まで「やり抜く」ことをお約束します。

CFOメッセージ

財務健全性を確保しながら、
スペシャリティ化学企業へと事業ポートフォリオの
転換を加速させ、企業価値向上を実現します。

代表取締役 常務執行役員
CFO、CRO

石川 博隆

主要財務ハイライト

(単位: 億円)

	2022年度 実績	2023年度 実績	2024年度 実績	2024年度 原計画	2024年度 実績対原計画
売上高	4,947	4,682	4,868	5,200	△332
営業利益	162	225	180	400	△220
うちスペシャリティ事業	183	186	163	240	△77
うちベーシック事業	△34	1	△1	155	△156
経常利益	△87	363	224	470	△246
うちUBE三菱セメントグループに係る持分法投資損益	△246	130	156	80*	76
特別損益	61	△13	△333	△25	△308
親会社株主に帰属する当期純利益	△70	290	△48	330	△378
有利子負債	2,181	2,134	3,305	1,890	1,415
自己資本	3,616	4,087	3,951	4,240	△289
D/E レシオ(倍)	0.60	0.52	0.84	0.45	0.39
売上高営業利益率(ROS) (%)	3.3	4.8	3.7	8	△4.3
自己資本当期純利益率(ROE) (%)	△1.9	7.5	△1.2	8	△9.2
投下資本利益率(ROIC) (%)	△2.0	4.7	3.0	(参考) 6	△3.0

* UBE三菱セメントグループ発足前に想定した暫定値

CFOとして果たす役割

UBEグループは現在、大きな変革期を迎えています。前中期経営計画「UBE Vision 2030 Transformation～1st Stage～」の3年間は、スペシャリティ化学企業としての成長を目指して、ポリイミドや分離膜等へ積極的な投資を行うとともに、当社の祖業の一つであるアンモニアやナイロン原料カプロラクタム等ベーシック事業の撤退や縮小といった構造改革を決定しました。

2025年度から、新たに6ヵ年計画である新中期経営計画「UBE Vision 2030 Transformation -2nd Stage-」をスタートさせました。2nd Stageでは、1st Stageの取組みを更に深化させ、スペシャリティ化学企業への成長を加速させるとともに、機械事業(UBEマシナリー株式会社)やセメント関連事業(UBE三菱セメント株式会社)は、これまで推進してきた自立化の最終ステージとして株式上場を目指します。

CFOとしての役割は、スペシャリティ化学企業への転換に向けた大きな変革を進めていく中で、適切にバランスシートをコントロールし、財務健全性の確保と事業の成長を両立させることと考えています。

2024年度の業績・財務の総括

2024年度の利益水準

2024年度の営業利益は180億円となり、中期経営計画の目標である400億円を大幅に下回りました。中国企業の過剰供給等によりカプロラクタム、ナイロンポリマーといったベーシック事業の事業環境が大幅に悪化したことがその主な要因です。一方、スペシャリティ事業はコンポジット等の不振により目標未達となったものの、分離膜やセラミックスは当初想定を

CFOメッセージ

上回る成長を達成しました。

親会社株主に帰属する当期純利益は48億円の赤字となり、こちらも目標を大きく下回りました。その主な要因は、アンモニア、カプロラクタム、ナイロンポリマーの生産縮小・停止といったベーシック事業の構造改革を決定したことに伴い、328億円の特別損失を計上したことです。それに加えて、マレーシアでエラストマー事業を営む持分法適用関連会社が業績低迷により解散を決議したことに伴い、約100億円の持分法投資損失を計上したことも影響しています。これらはあくまで一時的な費用であるため、2025年度以降は解消されます。一方、持分法適用関連会社であるUBE三菱セメント(株)が営むセメント関連事業は、国内外での価格是正の効果等により当初目標を超過達成しました。

2024年度の財務状況

2024年度末の有利子負債残高は3,305億円となり、中期経営計画の想定よりも1,415億円増加しました。これは、3年間の営業キャッシュフローが想定を下回ったことに加え、分離膜製造設備増強の前倒しやドイツLANXESS社のウレタンシステムズ事業買収等、スペシャリティ事業の成長投資及びM&Aの金額が増加したことが主な要因です。親会社株主に帰属する当期純利益が想定を下回ったため、自己資本も減少しました。その結果、D/Eレシオは0.84倍となり、当初計画値よりも上昇しています。

新中期経営計画における財務運営方針

新中期経営計画の数値計画

新中期経営計画は、2030年の目指す姿を確実に実現するため、2030年までの6年間の行動計画として策定しました。

前中期経営計画では、1st Stageとして成長に向けた種蒔きを行うとともにベーシック事業の構造改革を決定しましたが、新中期経営計画では、2nd Stageとして投資効果の確実な発現と更なる成長施策を推進します。数値計画としては、2030年度に売上高5,500億円、営業利益600億円、ROE9%を目指します。さらに2035～2040年には、売上高1兆円、営業利益1,000億円規模の企業へステップアップを目指します。

キャッシュ・アロケーション

新中期経営計画6年間では、4,300億円の営業キャッシュフロー(研究開発投資前)と資産売却等による1,450億円のキャッシュインを見込んでいます。これには、UBEマシナリー(株)及びUBE三菱セメント(株)の上場に伴うキャッシュインも織り込んでいます。創出したキャッシュは、設備投資、投融資、研究開発等の成長投資に重点的に投じ、総額5,450億円のうち75%をスペシャリティ事業へ振り向けます。機械事業やセメント関連事業の上場準備を進める一方、スペシャリティ



事業への投資を拡大し、事業ポートフォリオの入れ替えを進めます。また、株主還元は、安定配当を基本方針とし700億円の配当を計画する一方で、有利子負債は350億円削減します。

なお、2024年度末は手元キャッシュ残高が1,154億円と膨

前中期経営計画(3ヵ年)			新中期経営計画(6ヵ年)		
約3,256億円			約6,900億円		
キャッシュイン		キャッシュアウト	キャッシュイン		キャッシュアウト
営業CF*1	1,376億円	設備投資 1,260億円	営業CF*1	4,300億円	設備投資 2,750億円
資産売却	78億円	投融資 241億円	資産売却ほか	1,450億円	投融資 1,850億円
負債調達	1,273億円	研究開発 306億円			研究開発 850億円
その他	174億円	株主還元 295億円			株主還元 700億円
					負債返済 350億円
2021年度末 手元キャッシュ		2024年度末 手元キャッシュ	2024年度末 手元キャッシュ		2030年度末 手元キャッシュ
355億円*2		1,154億円	1,154億円		400億円

*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(株)に移管した現預金を除く *3 新中期経営計画の事業ポートフォリオ区分別で集計

CFOメッセージ

らんでいますが、これは2025年4月1日にウレタンシステムズ事業の株式取得対価を支払うために一時的に残高が積み上がったものです。基本方針として、手元キャッシュは400億円程度を目安に適切にコントロールします。

スペシャリティ事業の成長と新規事業創出

スペシャリティ事業の成長を加速させるため、2030年度までに2,750億円の設備投資を計画しています。前中期経営計画で決定した分離膜、セラミックス、セパレータの能力増強や北米DMC・EMCの工場新設に加え、需要拡大に応じて分離膜、セラミックス、高機能コーティング、医薬、エラストマー等の更なる能力拡充を進めます。

一方、2035～2040年に売上高1兆円、営業利益1,000億円を目指すには、新規事業の創出が不可欠です。そのために、自社技術開発による新事業立上げとM&A等による新事業領域でのコアコンピタンス獲得を両輪とした取組みを進め、6年間で850億円の研究開発投資と1,850億円規模の投融資を

計画しています。なお、投融資のうち約800億円はウレタンシステムズ事業の取得費用として、既に支払いを完了しました。

M&Aに関しては、2023年度よりコーポレート部門に専任組織を設置しました。今回のウレタンシステムズ事業の取得はその大きな成果の一つです。さらに2025年度より社長直轄組織として「M&A推進室」を新設しました。今後は、既存スペシャリティ事業の周辺やスタートアップ等中小規模のM&Aも行い、技術やリソース(人財・設備・情報)を獲得することで、新規事業創出を加速します。

財務健全性の確保

新中期経営計画では、高水準の設備投資・投融資を計画しているため、一時的に財務的なストレスが高まることも想定していますが、有利子負債の水準は市場からの信頼を維持できる範囲内に抑制し、財務健全性及び市場からの信頼を維持します。具体的には、D/Eレシオを1倍以内とすることを一つの目安と考えています。

他方で、新中期経営計画期間では、UBEマシナリー(株)及びUBE三菱セメント(株)の株式上場を計画しており、これが実現する場合には一定規模のキャッシュインが生じます。スペシャリティ化学企業への転換に向けて、キャッシュの出入りが大きくなり、また、そのタイミングも流動的です。CFOとして、リスクにも目を配りながら、これまで以上に慎重な財務運営を行います。

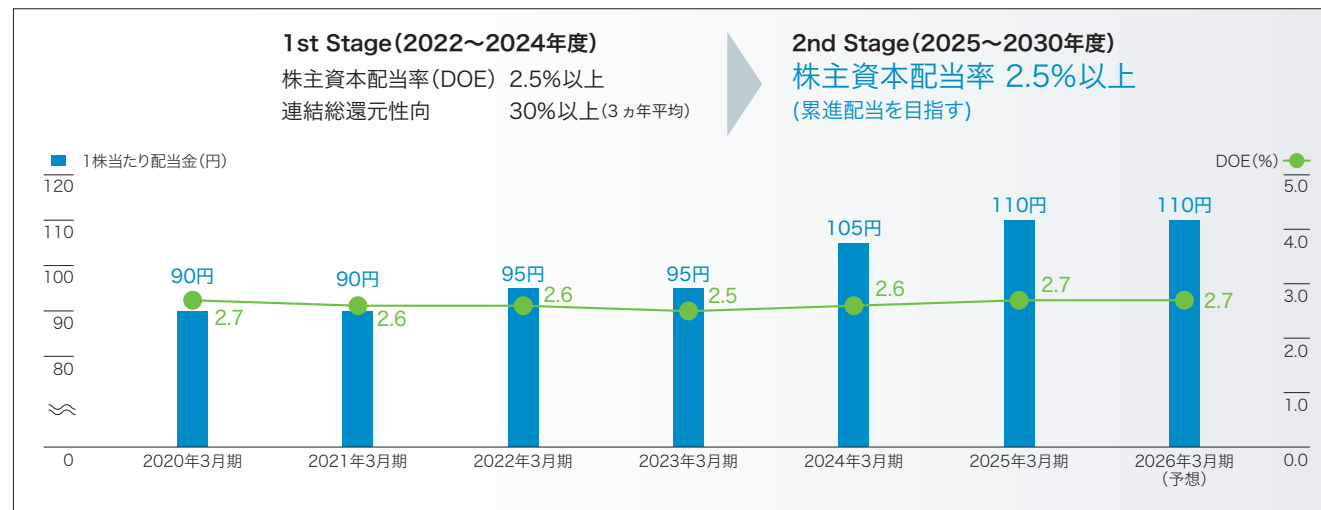
株主還元

株主還元は安定配当を基本方針としており、株主資本配当率(DOE) 2.5%以上を基準としています。過去、最終赤字となった2022年度や2024年度においても、DOE基準に基づき前年度と同水準又はそれ以上の配当を実施しています。なお、前中期経営計画では連結総還元性向30%以上という基準も設定していましたが、累進配当を目指すことをより明確に示すため、新中期経営計画ではDOE基準のみとしました。新中期経営計画の進捗状況を見極めながら、2028年度以降の後半3カ年にはDOE基準(2.5%以上)の更なる引き上げを含め、将来の株主還元の充実を目指します。

企業価値向上に向けた取組み (PBR水準の向上)

PBR改善に向けた考え方

UBEのPBRは1倍を下回る状態が続いており、PBRの改善は喫緊の課題です。UBEでは、PBRを「ROE÷(株主資本コスト-期待成長率)」と捉え、収益性(ROE、ROIC)の向上と株主資本コストの低減の両面から改善に取り組んでいます。



CFOメッセージ

ROE(ROIC)の向上

ROE (ROIC) は、「スペシャルティ事業の拡大」と「事業構造改革」を推進することで向上させます。高収益が期待できるスペシャルティ事業に経営資源を集中的に投じて利益を拡大する一方、収益性や資本効率に課題があるアンモニア、カプロラクタム、ナイロンポリマー等は確実に縮小・撤退を進めていきます。

資本効率向上のために、ROIC経営を推進しています。従前より投資判断や事業ポートフォリオの検証のためにROICを活用していますが、ROICの重要性やROICツリーの考え方を経営トップから現場までグループ全体に浸透させ、ROICがあらゆる場面での判断基準となるよう取組みを行うことで、全社が一丸となって資本効率の向上に取り組む体制を構築します。また、買収したウレタンシステムズ事業を、UBEの欧州、米国、アジア拠点のキャッシュプーリングシステムに取り込むことで、手許現金や借入金を圧縮し、資本効率の更なる向上を目指します。



株主資本コストの低減

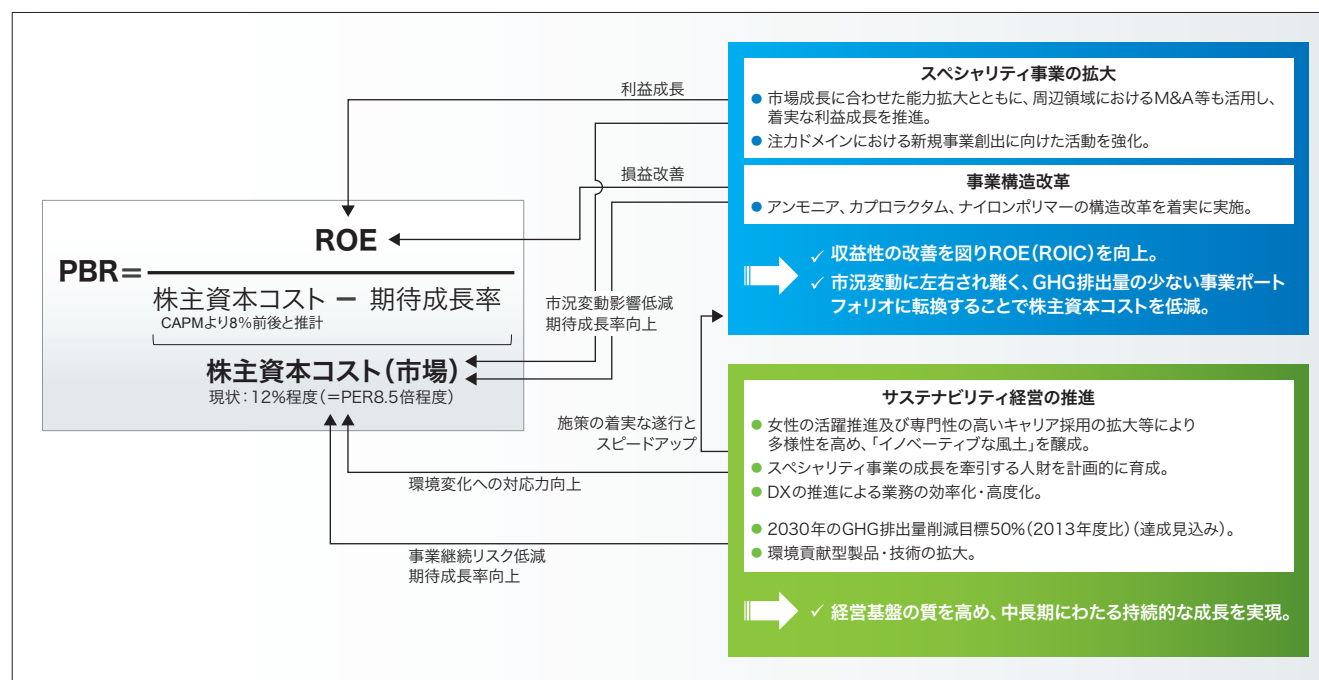
ROEの向上策と同様に、「スペシャリティ事業の拡大」と「事業構造改革」を進め、アンモニア、カプロラクタム、ナイロンポリマー等市況変動の影響を受けやすい事業から、市況変動に左右されにくいスペシャリティ事業へとポートフォリオを転換することが、株主資本コストの低減につながると考えています。加えて、人的資本の充実やDX推進により経営基盤を強化することで、持続的成長に対する市場からの期待を高めていきます。

また、GHG排出量の多さが市場からリスク要因とみなされ、UBEの評価にはリスクプレミアムが織り込まれていると認識しています。GHG排出量が多いアンモニアやカプロラクタムの生産縮小、撤退が完了する2028年度には、GHG排出量は166万トン、2013年度比で65%削減となる見込みです。さら

に、新たに設定した2035年度目標(2013年度比で70%削減)を実現させることにより、リスクプレミアムの縮小を図ります。

市場との対話(IR)方針

2024年度は、社長を含む経営層と株主・投資家との対話として、アナリスト向けスモールミーティング、海外機関投資家訪問、工場見学会、事業説明会、個人投資家向け説明会等を実施しました。また、IR担当部署を中心に年間約150件の個別面談を行いました。対話を通じて得られた意見や要望は、私が毎四半期に取締役会で報告し、経営に反映させています。今後も投資家の皆様との対話を深め、企業価値の向上に努めていきます。



マテリアリティ

マテリアリティに取り組むことで、社会課題の解決と2030年の目指す姿の実現につながります。

新たなマテリアリティの特定

UBEグループでは、2025年度からの新中期経営計画策定に合わせ、2030年の目指す姿「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企業」を実現するため、全社一丸となって取り組むべきマテリアリティ(重要課題)を見直しました。

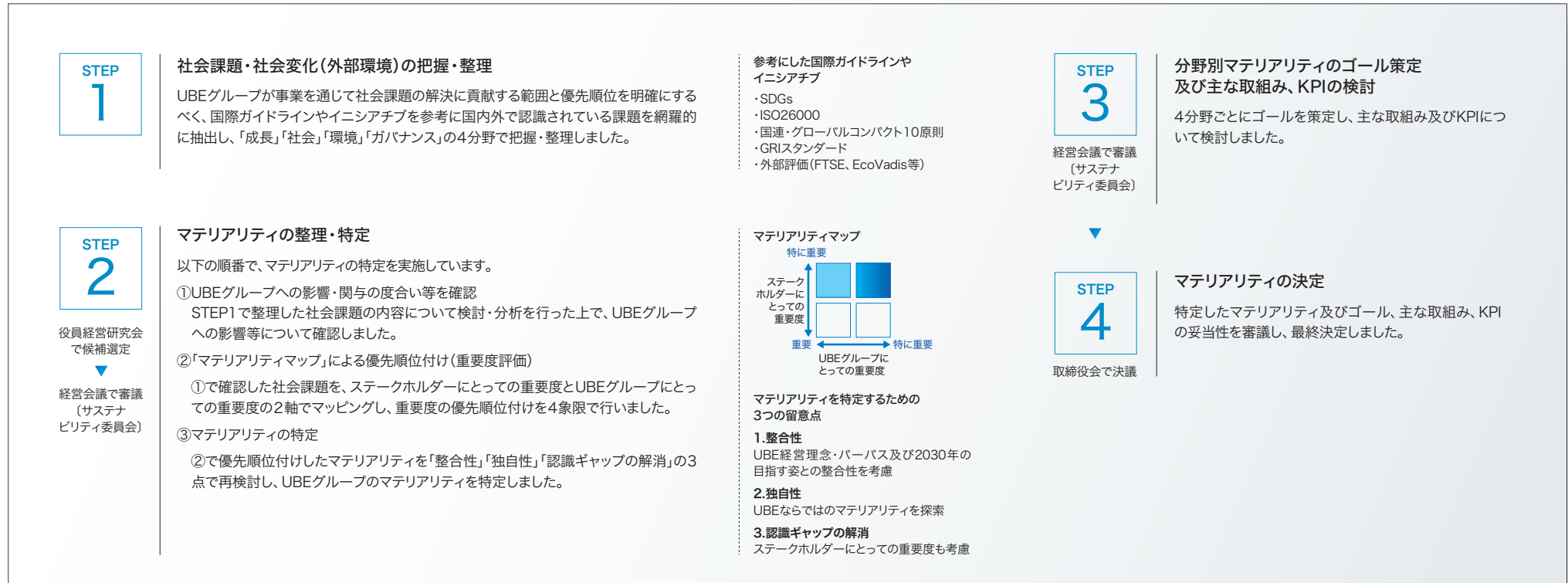
見直しにあたっては役員経営研究会での候補選定から経営会議での審議を経て、取締役会で妥当性を確認、決議しました。

UBEグループは、創業の精神、パーパス、経営理念及び経営方針からなる理念体系を念頭に、今回新たにマテリアリティとして特定した4分野5つのマテリアリティに真摯に取り組むとともに、サステナブル経営の指標として2030年度までのKPIを設定、その進捗を毎年確認することで、社会課題の解決とUBEグループが目指す2030年の姿の実現につなげていきます。

決定したマテリアリティ



マテリアリティの特定プロセス



マテリアリティ

マテリアリティのKPIと目標／実績

分野	ゴール	マテリアリティ	グローバルに推進する主な取組み	KPI	実績			目標
					2022年度	2023年度	2024年度	
成長	事業を通じた 社会課題の解決      	スペシャリティ 事業の拡大	「既存のコア技術に基づく事業拡大」と 「コア技術の新規獲得／新規事業の創 出」の両輪による成長	売上高	4,947億円	4,682億円	4,868億円	2030年度:5,500億円
				EBITDA	417億円	492億円	455億円	2030年度:1,000億円以上
				ROS	3.3%	4.8%	3.7%	2030年度:10%以上
				ROE	△1.9%	7.5%	△1.2%	2030年度:8%以上
				ROIC	△2.0%	4.7%	3.0%	2030年度:6%以上
			イノベーションの推進	売上高研究開発費比率	2.5%	2.6%	2.3%	2030年度:研究開発費/売上高比率4%以上
			次世代に向けたシーズの発掘	コーポレートR&Dの外国出願比率	25%	—	17%	2030年度:外国出願比率80%
				共同出願率(共願数／出願数)	33%	39%	15%	2030年度:30%
			顧客満足度の向上	品質及び製品安全に関わる重大クレーム件数	0件	0件	0件	0件
			高品質で安全な製品とサービスの提供	品質及び製品安全に関わる重大事故発生件数	0件	0件	0件	0件
	品質及び製品安全に関わる法規制等への違反件数	0件	0件	0件	行政処分を伴うような事案0件			
	DXによる効率化及び顧客・社会価値 拡大を通じた利益創出	DX投資効果	—	231百万円	1,510百万円	2030年度:300億円		
社会	働く人々の幸福・ 人権の尊重    	多様な人財の 活躍	人財マネジメント、人財育成	1人当たりの人財投資額(UBE単独)	12万円	15万円	20.5万円	2030年度:30万円
			DX推進(先導者+伝道者)人財比率	DX推進(先導者+伝道者)人財比率	13.2%	14.6%	18.5%	2030年度:60%
			ダイバーシティ、エクイティ&インクルー ジョンの推進	女性社員比率(国内連結)	15.0%	15.0%	16.0%	2030年度:25.0%
				女性管理職比率(国内連結)	4.1%	4.6%	5.8%	2030年度:10.0%
			障がい者雇用率(UBE(株)／(有)リベルタス興産／(株)宇部総合サービス)	障がい者雇用率(UBE(株)／(有)リベルタス興産／(株)宇部総合サービス)	3.16%	3.06%	2.87%	2030年度:3.2%
				離職率(UBE単独)	1.0%	1.4%	1.5%	2030年度:2%以下
			エンゲージメントの向上	エンゲージメントスコア(UBE単独)	(59.8)	—	62.8	2030年度:67.0
			働きやすい職場作り	年休取得率(国内連結)	74%	81%	81.3%	2030年度:100%
				総実労働時間(UBE単独)	1,918h	1,900h	1,898.5h	2030年度:1,880h以下
				男性育休取得率 取得日数20日以上(UBE単独)	9.9%	10.8%	30.0%	2030年度:50%
			健康推進	喫煙率(国内連結)	22.7%	23.0%	22.3%	2030年度:12.0%以下
				WFunによるプレゼンティーイズム判定(UBE単独)	C	C	B	2030年度末:A判定
		労働安全・ 保安防災	労働安全の推進	安全スコア (休業災害度数率×500+不休災害度数率×100)	443	555	348	2030年度:安全スコア230
			保安防災の推進	設備事故件数	2件	6件	3件	0件
			環境安全の推進	環境事故件数	4件	0件	1件	0件
環境	自然環境の 保全・復興      	地球環境問題 への対応	カーボンニュートラル実現に向けた GHG排出量削減	GHG排出量削減率【Scope 1&2】	19%	26%	32%	2030年度:50%(237万t)(2013年度比)
				環境貢献型製品・技術の売上高比率	382万t	350万t	320万t	2050年度:カーボンニュートラル実現
			サーキュラーエコノミーの推進	プラスチック廃棄物の埋立処分量削減率	46%	47%	45%	2030年度:60%以上
				プラスチック廃棄物の再資源化率	—	—	47%	2030年度:50%以上(2022年度比)
			化学物質の排出量削減	サーキュラーエコノミーに貢献する製品販売数量	76%	—	77%	2030年度:80%以上
				20種類の重点化学物質の排出量削減率(2010年度比)	—	1千t	9千t	2030年度:50千t以上
			廃棄物の排出量削減	産業廃棄物外部埋立処分量削減率(2000年度比)	38%	42%	38%	2030年度:削減率70%(2010年度比)
				産業廃棄物外部埋立処分量削減率(2000年度比)	84%	85%	91%	2030年度:削減率95%(2000年度比)
ガバナンス	ステークホルダーの 信頼  	誠実で公正な 企業統治	コンプライアンスの確保	重大なコンプライアンス違反件数	0件	0件	0件	0件
				Eラーニングの受講率	99%	100%	100%	100%
			腐敗防止	癒着や横領等による重大な腐敗行為件数	0件	0件	0件	0件
				公務員等への贈賄行為	0件	0件	0件	0件
			地域社会との共生	社会貢献投資額	1.9億円	1.8億円	2.3億円	—
				対外影響のある情報セキュリティ事件・事故の件数	0件	0件	0件	0件
			効果的な情報セキュリティ対策の徹底	SecureSketchによる情報セキュリティ評価スコア	770点 (59.7)	830点 (65.8)	853点 (66.0)	2027年度末:900点(偏差値67以上維持) ※偏差値は同業他社比較

価値創造ストーリー

外部環境の変化や社会課題を敏感に捉えながら、
成長・社会・環境・ガバナンス分野で5つのマテリアリティを定め、
ビジネスモデルに落とし込むことで、2030年の目指す姿を実現します。

変革スローガン
未解決な未来に挑もう。

外部環境の変化

国際情勢、
世界景気の変化

働き方や価値観
の多様化/
先進国における
人手不足、
少子高齢化等

新興国における
人口増加

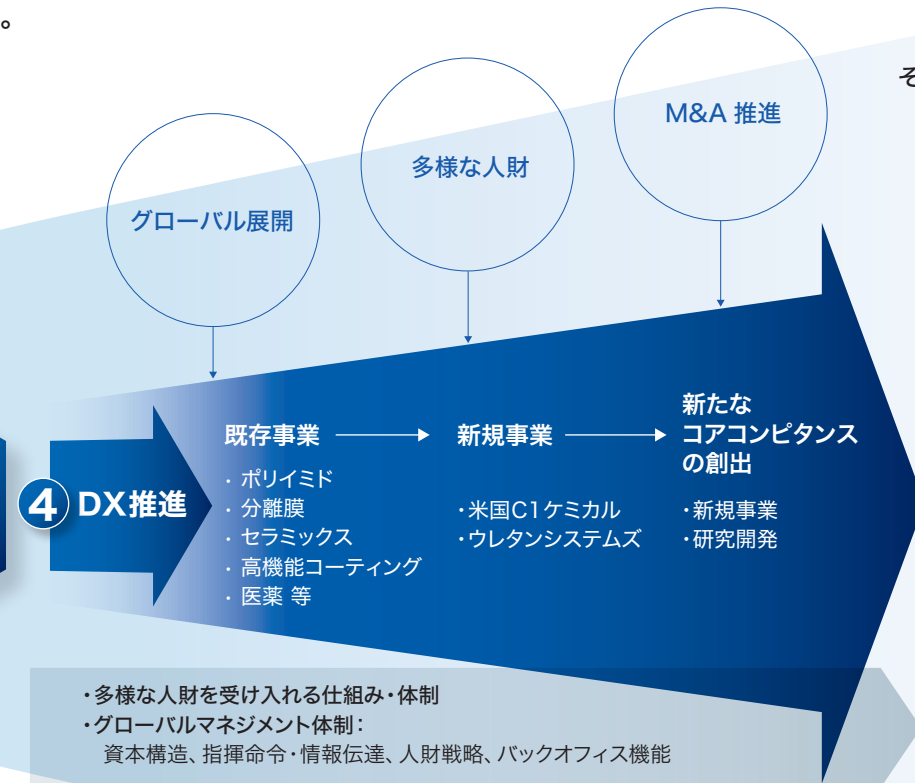
環境課題の
変化

DXの進展/
生成AIの拡大

パーパス
希望ある化学で、
難題を打ち破る。



マテリアリティ



UBEグループのビジネスモデル

2030年の目指す姿
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企業

2030年度数値計画

売上高
5,500億円

営業利益
600億円

ROE
9%

2022 中期経営計画
Transformation
~1st Stage~

2025 中期経営計画
Transformation
~2nd Stage~

2030

UBE Vision 2030 Transformation

価値創造に向けた重要な4つのポイント

① スペシャリティ事業の拡大 成長投資、新規事業創出について ▶P22

② 人的資本充実について ▶P24

③ 地球環境問題への対応について ▶P25

④ DX推進について ▶P26

価値創造ストーリー

価値創造に向けた重要な4つのポイント



スペシャリティ事業の拡大 成長投資について

本中期経営計画では既存事業の成長を加速させます。前中期経営計画から能力増強を進めていたポリイミド、分離膜、セラミックス、C1ケミカル等の新製造設備を着実に稼働させるとともに、買収したウレタンシステムズ事業の事業統合を確実に実施します。これによりUBEグループ全体

でシナジーを創出し、グローバルに収益を拡大していきます。さらに、スペシャリティ事業への積極的な成長投資に引き続き取り組み、将来の更なる成長への布石を着実に打っていきます。

事業の拡大施策と成長投資

				(年度)						
主な成長投資		戦略		2024	2025	2026	2027	2028	2029	2030
既存	ポリイミド	・原料製造設備 ・フィルム製造設備	60%増 20%増	▼稼働開始		▼稼働予定				
	分離膜	・中空糸、モジュール製造設備 ・中空糸、モジュール製造設備	80%増 増設		▼稼働予定			▼着工予定		
	セラミックス	・セラミックス製造設備 ・セラミックス製造設備	50%増 増設			▼稼働予定		▼着工予定		
	フェノール樹脂	・フェノール樹脂製造設備 ・フェノール樹脂製造設備	20%増 増設	▼稼働開始					▼着工予定	
	セパレータ	・セパレータ製造設備	30%増			▼稼働予定				
	高機能コーティング	・米国PCD製造設備 ・タイPCD製造設備 ・タイPUD製造設備	新設 増設 新設			▼着工予定 ▼着工予定		▼着工予定 ▼着工予定		着工予定▼
	医薬	・第六医薬品工場	新設					▼着工予定		
	エラストマー	・エラストマー製造設備	増設							着工予定▼
	C1ケミカル	・米国DMC・EMC工場建設	DMC10万トン EMC4万トン			▼稼働予定				
	ウレタンシステムズ	・ウレタンシステムズ事業取得	新規事業取得		▼事業取得					
M&A等										
新規										

(注) 青色で記載したものは本中期経営計画で実施する投資案件。

価値創造ストーリー

価値創造に向けた重要な4つのポイント



スペシャリティ事業の拡大 新たなコアコンピタンスと新規事業創出について

UBEグループは、将来の新たなスペシャリティ事業を「環境・健康・暮らしの豊かさに資する成長市場において、希望ある未来を阻む難題への解決策を、社会やあらゆる産業と力を合わせて提供し、大きな経済価値や社会価値を生み出す、グローバルニッチトップ事業」と定義し、その創出に向け、自社技術開発によるコアコンピタンスの創出と、M&Aの推進による新事業領域の獲得の両輪で取り組みます。

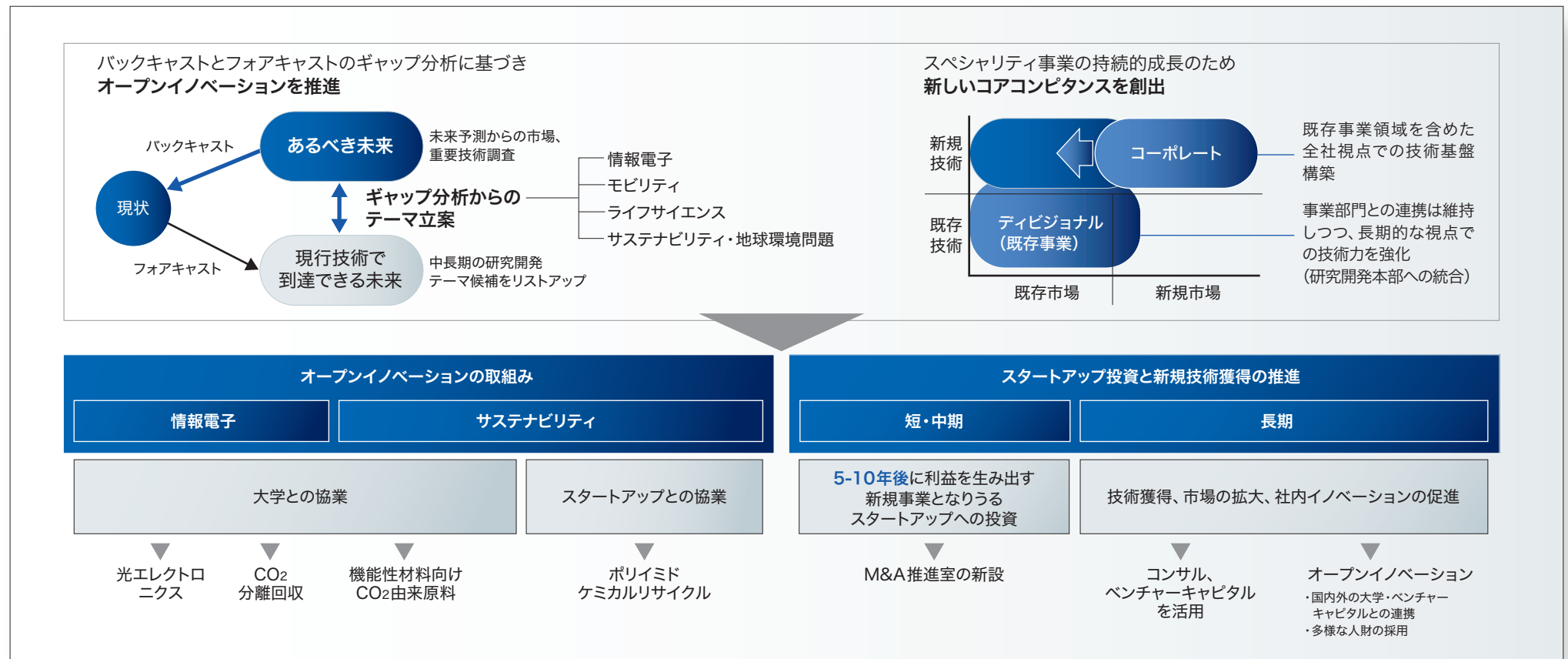
自社技術開発においては、研究開発組織を再編・統合し、研究開発戦略に基づいたコーポレート研究開発と、事業戦略に基づくディビジョナル研究開発を効率的に遂行するとともに、社外と

の連携を含めさまざまな取組みを推進します。

M&Aの推進においては、インオーガニックな成長を加速するため、M&A案件を統括・支援する社長直轄組織を立上げ、コーポレートM&Aによるポートフォリオの変革・強化、並びに、スペシャリティ化学分野のスタートアップ企業への出資・M&Aに取り組みます。

また、新たなスペシャリティ事業の創出を実現するため、売上高に対する研究開発費を、現状の約2.3%（2024年度実績、機械事業除く）から、2030年度までに約4%へと引き上げます。

R&Dの考え方と新規事業の創出



価値創造ストーリー

価値創造に向けた重要な4つのポイント

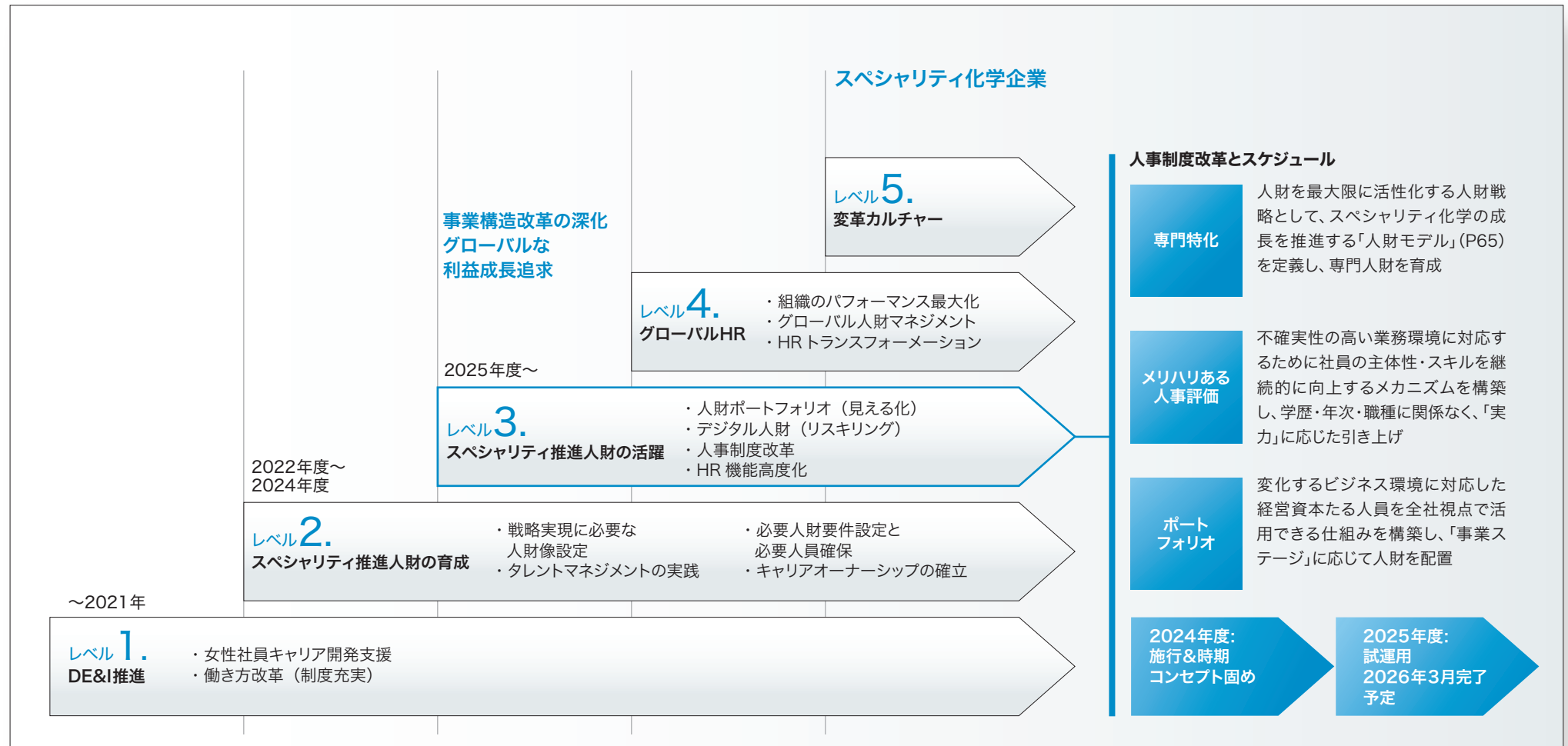


人的資本充実について

経営環境が急速にグローバル化するUBEグループでは、持続的な企業価値向上のため、経営戦略と連動し、必要とされる人財の育成と配置を戦略的にを行っています。スペシャリティ化学企業への変革を実現するため、人財戦略をレベル1～5のステージに区分し、それぞれに応じた施策を実行することで、人的資本の充実とグローバル化への変革を実現します。

レベル3にあたる本中期経営計画は、多様な人財のコラボレーションによってイノベーション創出の土壌を醸成し、スペシャリティ事業のグローバルな成長を牽引する人財を確保・育成・強化するとともに、UBEグループの一人ひとりが主体的な成長を実現し「UBEグループで働くこと」の満足感を向上させる人財戦略を推進します。

UBEの人財戦略



価値創造ストーリー

価値創造に向けた重要な4つのポイント

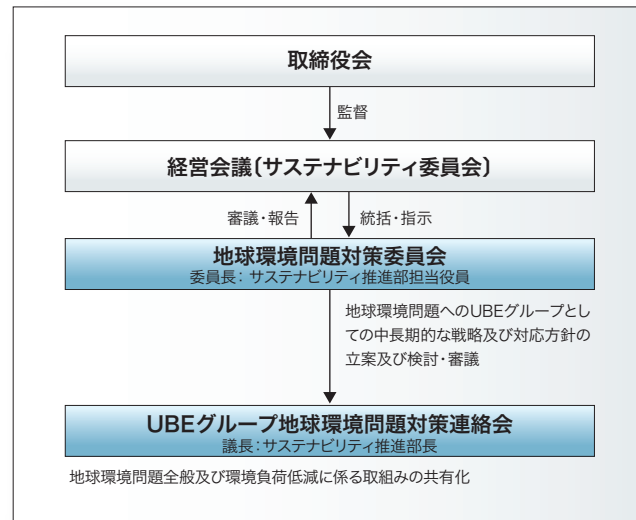


地球環境問題への対応について

UBEグループは、地球環境問題をグループにおける重要な課題と捉えており、取締役会、経営会議（サステナビリティ委員会）、地球環境問題対策委員会等のガバナンス体制のもと、事業活動の自然への依存と影響を把握して、地球環境問題の解決に貢献する企業経営を推進しています。

ます。本中期経営計画では、GHG排出量削減目標を2030年度に50%削減、2035年度に70%削減（2013年度比）と定めて達成を目指すとともに、「カーボンニュートラル」に加えて、「サーキュラーエコノミー」、「ネイチャーポジティブ」の3つの課題に取り組みます。

地球環境問題に対するガバナンス体制



SBT認定を取得

2023年11月、UBEグループのサプライチェーン全体での2030年度GHG排出量削減目標について、認定機関であるSBTiイニシアチブ（SBTi）より、その基準及び推奨事項への適合認定を受けました。特にUBEグループのScope 1,2のGHG排出量削減目標は、地球の気温上昇を産業革命前と比べて1.5℃に抑える取組みに整合することが確認されました。

	基準年	目標年	UBEグループ目標値	SBTi下限目標
Scope 1,2	2021年	2030年	45%	42%
Scope 3*	2021年	2030年	25%	25%

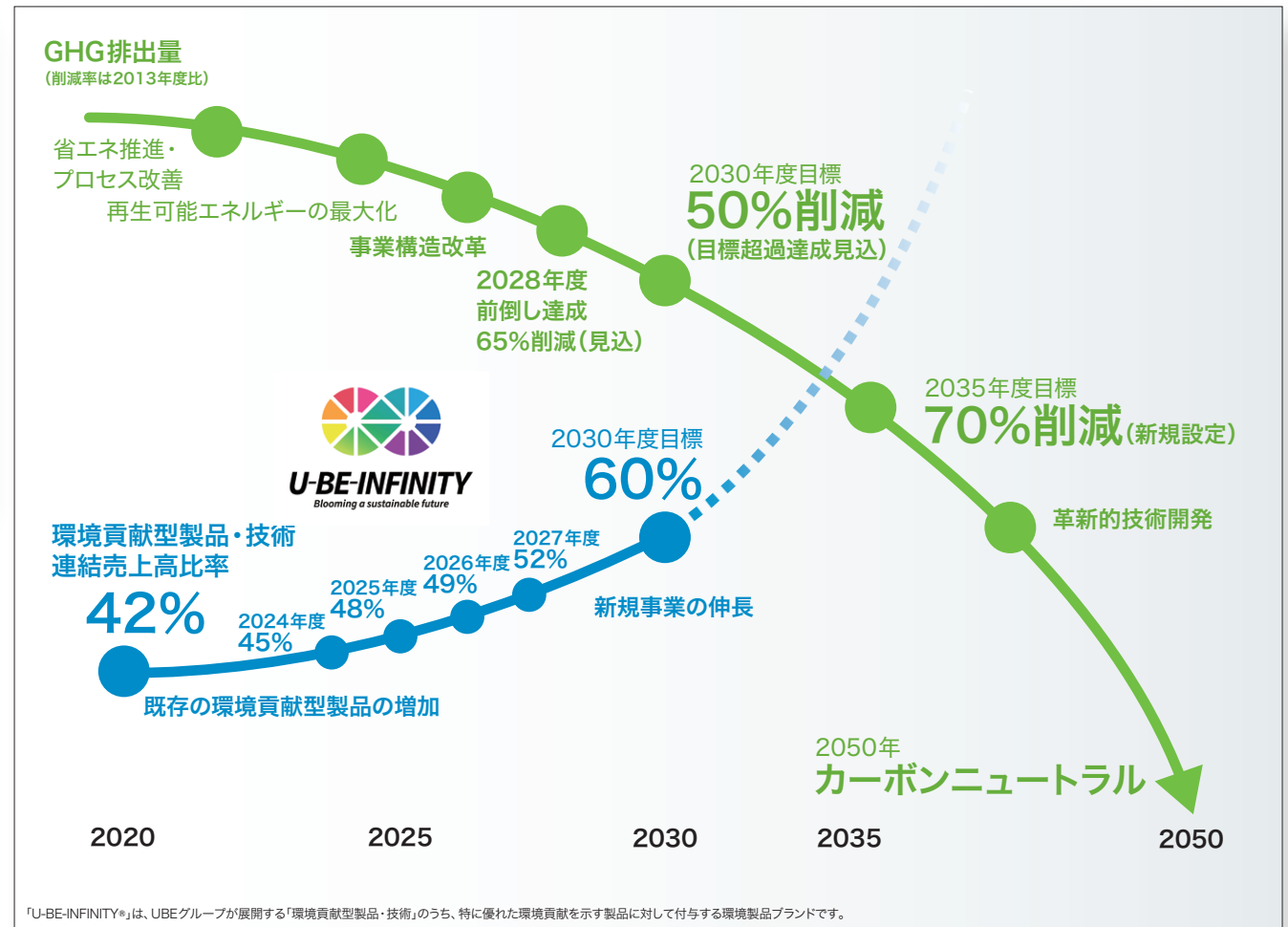
Scope 1：事業者自らによるGHGの直接排出（燃料の燃焼、工業プロセス）

Scope 2：他社から供給された電気、熱・蒸気の使用に伴う間接排出

Scope 3：事業者自らによる排出を除いた、事業者のバリューチェーンの上流から下流に至る全ての関連する排出

* Scope 3の削減対象範囲は「購入した製品・サービス」、「販売した製品の廃棄」及び「投資（持分法適用会社等のScope 1,2GHG排出量の出資比率分）」を対象とする

地球環境問題対応のロードマップ



価値創造ストーリー

価値創造に向けた重要な4つのポイント



DX推進について

UBEグループは、DXをBusiness Transformation with Digitalと定義し、デジタル技術を活用した全社でのビジネス変革を展開しています。社長が管掌するDX推進室が中心となり、IT部門に事業部、工場等の若手を加え、10の領域で活動を推進しています。また、役員を各DX領域に配し担当役員の報酬を一部連動させることで、実効性の向上を図っています。

加えて、DXを全社員に浸透させるために、経営層と社員が変革について対話する機会「UBE Transformation Day」を開催しました。

DX活動全体で2030年度までに累計約220億円の設備投資を行い、2030年度には年間300億円の効果を発現させる計画です。



UBE Transformation Dayで行われた経営層と社員の
パネルディスカッション(2025年7月開催)

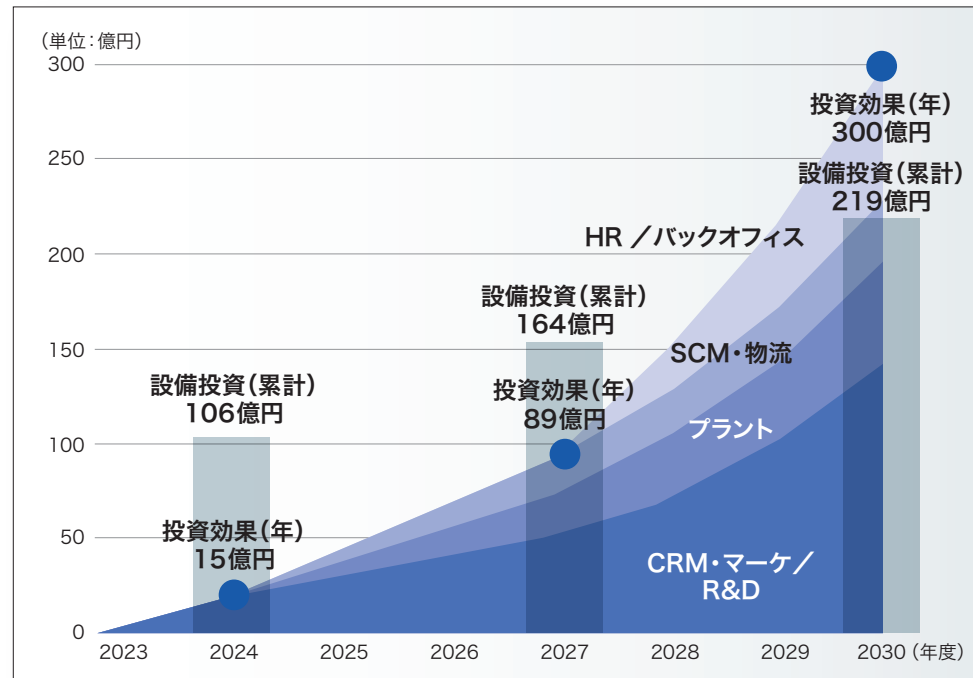


DXテーマ10領域

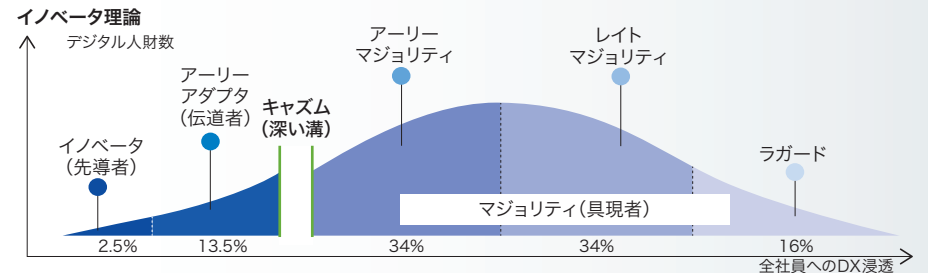
Smart Factory: 工場情報統合システムを活用した工場のデータドリブン運営
Digital Marketing: 営業支援システムを活用した顧客価値提案機会の創出
Velocity R&D: MIを活用した素材開発、知財情報分析システムを活用した新規テーマ探索
Digital Management: 予算・決算・原価計算の効率化によるデータドリブン経営化
Digital SCM: サプライチェーン計画システムを活用した製販計画の高度化
Digital ESG: 社会要求に応える環境経営と情報公開
Digital Back office: TQM*をフレームワークとした標準業務プロセス採用によるバックオフィス業務高度化
Digital HR: 主要人材像(知識、資質、キャリア)の計画的な拡充と育成システム化
Digital Branding: 顧客を待つ姿勢から、価値創出の仮説を持って顧客をノックしに行くスタイルに変革
Data Analytics & AI: データドリブン「何が起きているか/何が起きそうか/どうすれば良いか」への変革
* Total Quality Management: 組織全体で統一した品質管理目標を経営戦略化したもの

新中期経営計画におけるDX戦略の全体像と取組み内容は、P31を参照

DX設備投資及び投資効果(概算)



デジタル人材育成目標(全社員に対する比率)



	2022年度 実績	2023年度 実績	2024年度 実績	2027年度 目標	2030年度 目標
●イノベータ(先導者)	2.7%	3.5%	5.5%	10%	15%
●アーリーアダプタ(伝道者)	10.5%	11.1%	13.0%	30%	45%
●マジョリティ(具現者)	—	85.4%	81.5%	60%	40%
計		100.0%	100%	100%	100%

全社員をデジタル人材へ育成するため、ERP等の大規模システムにとどまらず、市民開発*や生成AI等でビジネスを変革するイノベータ(先導者)から、アーリーアダプタ(伝道者)、そしてマジョリティ(具現者)へとDXの浸透を図っています。イノベータ、アーリーアダプタから構成されるオープンな相互学習プラットフォームで蓄積された知見は、UBEグループ内の各種媒体や報告会で共有しています。さらに、全社員が自由に学習できるようe-ラーニングを作成し、拡充しています。

* 市民開発: 専門的なITスキルを持たない社員が、高度なプログラミング知識を必要としない専用ツールを用いてシステム開発を行うこと

中期経営計画(前中期経営計画の総括)

UBEグループ中期経営計画「UBE Vision 2030 Transformation～1st Stage～」

2022～2024年度を対象とした前中期経営計画の3カ年計画では、
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に取り組みました。

1st Stage	種蒔きと構造改革(2024年度)				
売上高	4,868億円	営業利益	180億円	ROE	△1.2%

数値計画と実績

(単位:億円)

	2022年度 (実績)	2023年度 (実績)	2024年度 (実績)	2024年度 (原計画)	2024年度 (実績対原計画)
売上高	4,947	4,682	4,868	5,200	△332
営業利益	162	225	180	400	△220
うちスペシャリティ事業	183	186	163	240	△77
うちベーシック事業	△34	1	△1	155	△156
経常利益	△87	363	224	470	△246
うちUBE三菱セメントグループに係る持分法投資損益	△246	130	156	80*	76
特別損益	61	△13	△333	△25	△308
親会社株主に帰属する当期純利益	△70	290	△48	330	△378
有利子負債	2,181	2,134	3,305	1,890	1,415
自己資本	3,616	4,087	3,951	4,240	△289
D/E レシオ(倍)	0.60	0.52	0.84	0.45	0.39
売上高営業利益率(ROS)(%)	3.3	4.8	3.7	8	△4.3
自己資本当期純利益率(ROE)(%)	△1.9	7.5	△1.2	8	△9.2
投下資本利益率(ROIC)(%)	△2.0	4.7	3.0	(参考)6	△3.0

* UBE三菱セメントグループ発足前に想定した暫定値

市場環境の変化で収益計画は未達

前中期経営計画は、想定を大きく上回る事業環境の変化を受け、多くの項目で計画未達となりました。

スペシャリティ事業は、分離膜やセラミックスが計画以上に成長した一方、コンポジット等が不振でした。

ベーシック事業は、中国企業の過剰供給等の影響により、カプロラクタム、ナイロンポリマー等の販売が低迷しました。

経常利益は、セメント関連事業を行う持分法適用関連会社が国内外での価格是正効果により目標を超過達成したものの、エラストマー事業を行う持分法適用関連会社の解散決議に伴う持分法投資損失が大きく影響しました。

親会社株主に帰属する当期純利益は、アンモニア、カプロラクタム、ナイロンポリマーの構造改革を決定したことに伴う特別損失を計上し、赤字となりました。

将来の成長に向けた施策を着実に実行

事業環境の変化により計画に対しては未達となったものの、将来の成長に向けた施策を着実に実行しました。

スペシャリティ事業では、ポリイミド、分離膜、セラミックス、C1ケミカル等を中心に設備投資を進め、また医薬事業を行う株式会社エーピーアイコーポレーションの取得(2022年12月)や、LANXESS社のウレタンシステムズ事業の取得(2025年4月)等、将来の成長に向け多くの種を蒔きました。

また、アンモニア、カプロラクタム、ナイロンポリマーの構造改革(生産撤退・縮小)を当初計画よりも前倒して実施することを決定しました。これにより、市況変動影響の抑制とGHG排出量の確実な削減が可能となり、長年の懸念事項の解消に目処をつけました。GHG排出量の削減については、「2030年度に2013年度比 50%削減」という従来目標に対し、2028年度で同65%まで削減できる見込みとなりました。

中期経営計画(新中期経営計画)

UBEグループ中期経営計画「UBE Vision 2030 Transformation -2nd Stage-」

2030年の目指す姿「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企業」

2030年度 数値計画

売上高 5,500億円 営業利益 600億円 ROE 9%

2035～40年度 目標

売上高 1兆円 営業利益 1,000億円 ROE 10%以上

数値計画

(単位:億円)

	2030年度(目標)	2024年度(実績)	2025年度	2026年度	2027年度	2030年度
売上高	—	4,868	4,900	5,450	5,450	5,500
EBITDA	1,000億円以上	455	550	700	800	1,150
営業利益	—	180	250	320	400	600
経常利益	—	224	375	415	450	650
特別損益	—	△333	△20	△20	△35	△55
構造改革費用	—	△313	—	—	△30	△55
親会社株主に帰属する当期純利益	—	△48	275	300	370	450
総資産	—	8,657	9,500	10,050	10,300	9,500
自己資本	—	3,951	4,100	4,300	4,550	5,150
有利子負債	—	3,305	3,800	4,100	4,200	3,000
D/Eレシオ(倍)	—	0.84	0.93	0.95	0.92	0.58
EBITDAマージン(%)	—	9.3	11.2	12.8	14.7	20.9
売上高営業利益率(ROS)(%)	10%以上	3.7	5.1	5.9	7.3	11.0
自己資本当期純利益率(ROE)(%)	8%以上	△1.2	6.8	7.1	8.4	9.0
投下資本利益率(ROIC)(%)	6%以上	3.0	4.4	4.8	5.2	7.0

スペシャリティ事業の成長と機械事業及びセメント関連事業の自立化に取り組み、EBITDA 1,000億円以上等の目標達成を目指す

新中期経営計画(以下、新中計)は、2030年の目指す姿「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企業」を実現するための、2025～2030年度の6カ年の行動計画です。

新たにマテリアリティを「スペシャリティ事業の拡大」、「多様な人財の活躍」、「労働安全・保安防災」、「地球環境問題への対応」、「誠実で公正な企業統治」の5つと定め、さらに「DXへの取組み」と「グローバルでの成長」をキーワードとし、①スペシャリティ事業の成長、②アンモニア、カプロラクタム、ナイロンポリマーの構造改革、③機械事業、セメント関連事業は自立化の最終ステージとして株式上場を目指す、④サステナビリティ経営の深化、⑤資本政策、の5つの主要施策に取り組みます。

新中計では、市場の成長期待、UBEグループの強み、収益性、資本効率等を踏まえ、「スペシャリティ事業」と「構造改革事業」の二つの区分からなる事業ポートフォリオを設定しています(P4参照)。

スペシャリティ事業は、既存事業であるポリイミド、分離膜、セラミックス等の成長を加速させるとともに、新たな事業である米国DMC・EMCとウレタンシステムズ事業を立上げ、シナジーの創出、早期の収益貢献を目指します(P22参照)。また新たな事業の獲得を目指し、研究開発の強化や、M&Aの推進に取り組みます(P23参照)。

構造改革事業は、アンモニア、カプロラクタム、ナイロンポリマーの生産撤退・縮小を着実に実施し、業績のボラティリティの低下とGHG削減を実現します(P48参照)。なお、設備の解体・撤去費用は2027年度から発生する見込みです。

さらに機械事業、セメント関連事業について、新中計期間中

中期経営計画(新中期経営計画)

の株式上場を目指すことを発表しました。

2社の上場により営業利益、経常利益及び親会社株主に帰属する当期純利益は減少するものの、スペシャリティ事業がそれを上回って成長することを見込んでいます。

財務の健全性を維持しつつ、 スペシャリティ事業への成長投資を加速

新中計においても、スペシャリティ事業への積極的な成長投資を継続する一方で、有利子負債の増加等、バランスシートに一時的な負荷がかかることが見込まれます。そうした中でも財務規律を堅持し、D/Eレシオを1倍未満にコントロールするこ

とで、市場からの信頼を維持します。

また、各種経営指標の向上に取り組めます。2024年度のROEは、アンモニア、カプロラクタム、ナイロンポリマーの構造改革を決定したことに伴う特別損失の影響を大きく受け、△1.2%となりました。新中計では、スペシャリティ事業の成長によって2027年度に同8%超、2030年度に同9%と、目標値である8%を上回る計画です。さらに、大きな成長投資が継続するため、EBITDAやROICも重視していきます。

6年間の設備投資・投融資及び研究開発費は総額で約5,450億円を計画しており、前中期経営計画(3年間)の1,807億円を大きく上回る水準です。このうち75%をスペシャリティ

事業に配分します。設備投資・投融資額については、約4,600億円のうち約1,850億円を投融資として計画しています(P16のキャッシュ・アロケーション参照)。研究開発費についても、新たな事業の獲得に向けた研究開発力の強化等のため、約850億円を計画しています。

将来の更なる成長に向けた投資と財務の健全性を両立させながら、企業価値の向上を目指します。

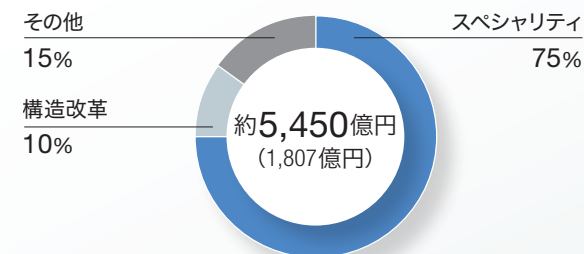
セグメント別

(単位:億円)

	2024年度(実績)		2025年度		2026年度		2027年度		2030年度	
	売上高	営業利益	売上高	営業利益	売上高	営業利益	売上高	営業利益	売上高	営業利益
機能品	662	117	710	135	820	155	890	195	1,125	300
高機能ウレタン	156	△2	510	20	670	30	690	35	800	65
医薬	315	12	240	10	250	10	270	15	340	45
樹脂・化成品	2,736	△7	2,570	60	2,790	100	2,635	120	2,650	215
機械	869	79	760	65	785	65	825	75	—	—
その他	392	21	355	20	390	20	395	20	840	55
調整額	△261	△38	△245	△60	△255	△60	△255	△60	△255	△80
合計	4,868	180	4,900	250	5,450	320	5,450	400	5,500	600
(参考) スペシャリティ事業と構造改革事業の比率*										
スペシャリティ事業(%)	50	100	50	85	55	70	60	70	75	85
構造改革事業(%)	50	(損失)	50	15	45	30	40	30	25	15

* 2024年度数値は新しいポートフォリオ区分で組み替えたもの

6年間の設備投資・投融資と研究開発費



	設備投資・投融資 約4,600億円 (1,501億円)	研究開発費 約850億円 (306億円)
スペシャリティ (M&Aを含む)	75%	75%
構造改革	10%	20%
その他	15%	5%

(注) 括弧内は前中計3カ年の実績値

中期経営計画(新中期経営計画)

グローバルマネジメント体制の構築に取り組む

新中計の各施策を遂行する上での重要なキーワードの一つが、「グローバルでの成長」です。

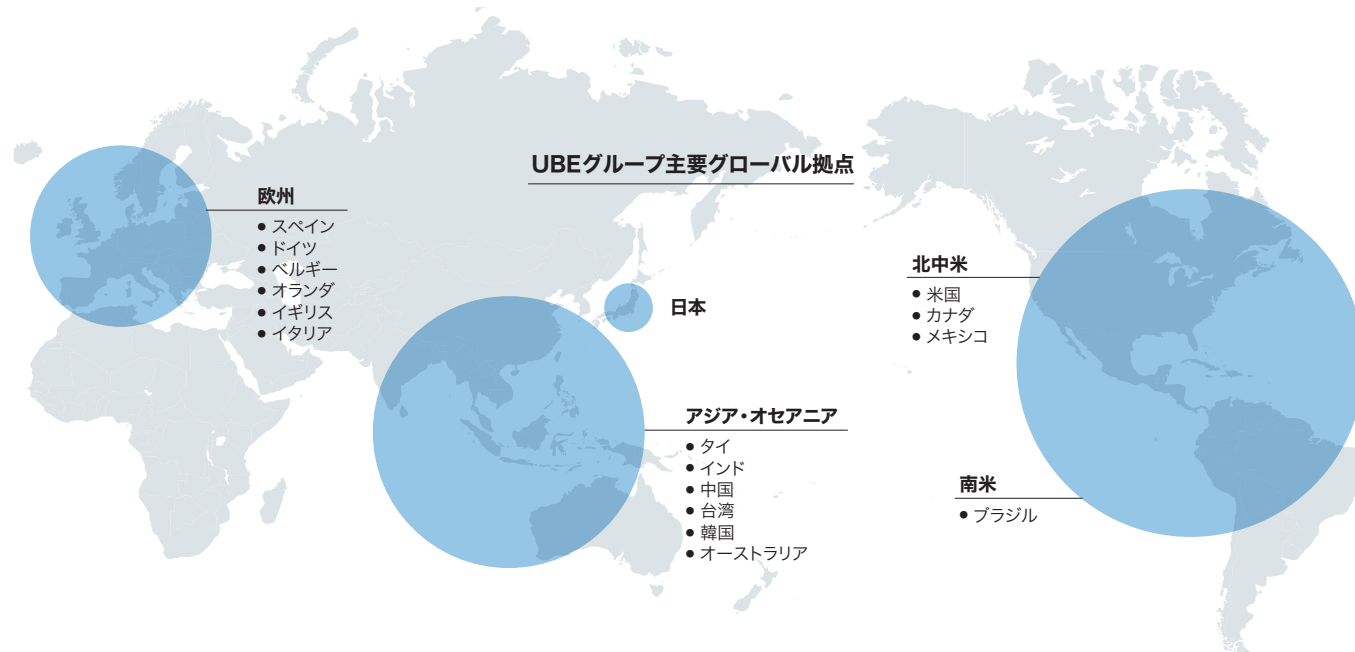
UBEグループは、現在米国でDMC・EMCの新プラントの建設(2026年度下期稼働予定)を進めています。加えて2025年4月に、米国を最大拠点とするウレタンシステムズ事業を、ドイツLANXESS社から取得しました。これにより、米州が今後のUBEグループにおける新たな主要事業拠点となります。

よって、日本・アジア・欧州からなる従来の3極に加えて新たに米州拠点を整備し、4極体制の構築を進めます。また、米州拠点の整備及びウレタンシステムズ事業の保有する多数のグ

ローバル拠点が加わることによって、UBEグループは急速にグローバル展開が進みます。

各拠点は、新規事業のグローバル展開やグローバル企業(事業)の買収等についても円滑に進めることができるよう、マネジメント体制(資本構造、指揮命令・情報伝達、人財戦略、バックオフィス機能)の強化に取り組めます。

さらにUBEグループでは、新たに事業ドメインを「モビリティ」、「エネルギー・サステナビリティ」、「情報電子」、「暮らしと健康」の4つに定義しました。戦略と資源配分を明確にし、グローバルで競争力ある事業運営を行います。



事業ドメイン*1

モビリティ

自動車電動化・軽量化

- セラミックス
軸受・基板
- C1ケミカル(DMC・EMC)
LiB²電解液
- セバレータ
LiB²セバレータ
- コンボジット
自動車軽量化
(金属部材置き換え)

高機能化

- 高機能コーティング
合成皮革(自動車内装材)
水系塗料(外装塗料)
- ウレタンシステムズ
タイヤ・ホイール
- エラストマー
タイヤ

エネルギー・サステナビリティ

再生可能エネルギー

- 分離膜
バイオ燃料製造

資源開発

- 分離膜
油田・ガス田
防爆ガス製造
- ウレタンシステムズ
鉱山機械
ガスパイプライン

蓄電池

- ポリイミド
LiB²負極用バインダー
(車載・民生)
- セバレータ
AIデータセンター用
LiC³セバレータ
- C1ケミカル(DMC・EMC)
ESS等LiB²電解液

情報電子

デジタル機器

- ポリイミド
液晶/
有機ELディスプレイ材料

半導体産業

- フェノール樹脂
半導体封止材
- ウレタンシステムズ
半導体製造装置部材
- 半導体ガス
配線エッチングガス
- 半導体用高純度薬品
洗浄液

暮らしと健康

生活

- 高機能コーティング
合成皮革(家具・衣料品)
水系塗料(床材等)
- カプロラクタム
衣料用ナイロン繊維
- ナイロンポリマー
食品包装フィルム
- 硫安
肥料

医療

- 医薬
医薬品

*1 ●は、スペシャリティ事業の製品 *2 リチウムイオン電池 *3 リチウムイオンキャパシタ

DX戦略

Business Transformation with Digital

企業活動全体を網羅する10領域で、DXによるビジネス変革を推進します。

DX活動の全体像

DX活動は、変革スローガン「未解決な未来に挑もう。」のもと、スペシャリティ化学企業としてのグローバルな成長を加速する役割を担っています。企業活動全体を網羅する10領域で、顧客・社会価値連鎖をデジタルの力で連携させ、ビジネス（プロセス/スタイル/モデル&マインド）の変革を推進しています。

2024年度には、従来の8領域に2つの領域（Digital Branding、Data Analytics & AI）を追加しました。ステークホルダーへの訴求力を高めるとともに、社会や市場の変化を踏まえた施策が経営指標に与える効果をデータで検証することで、「先読み経営」の実現を図っています。

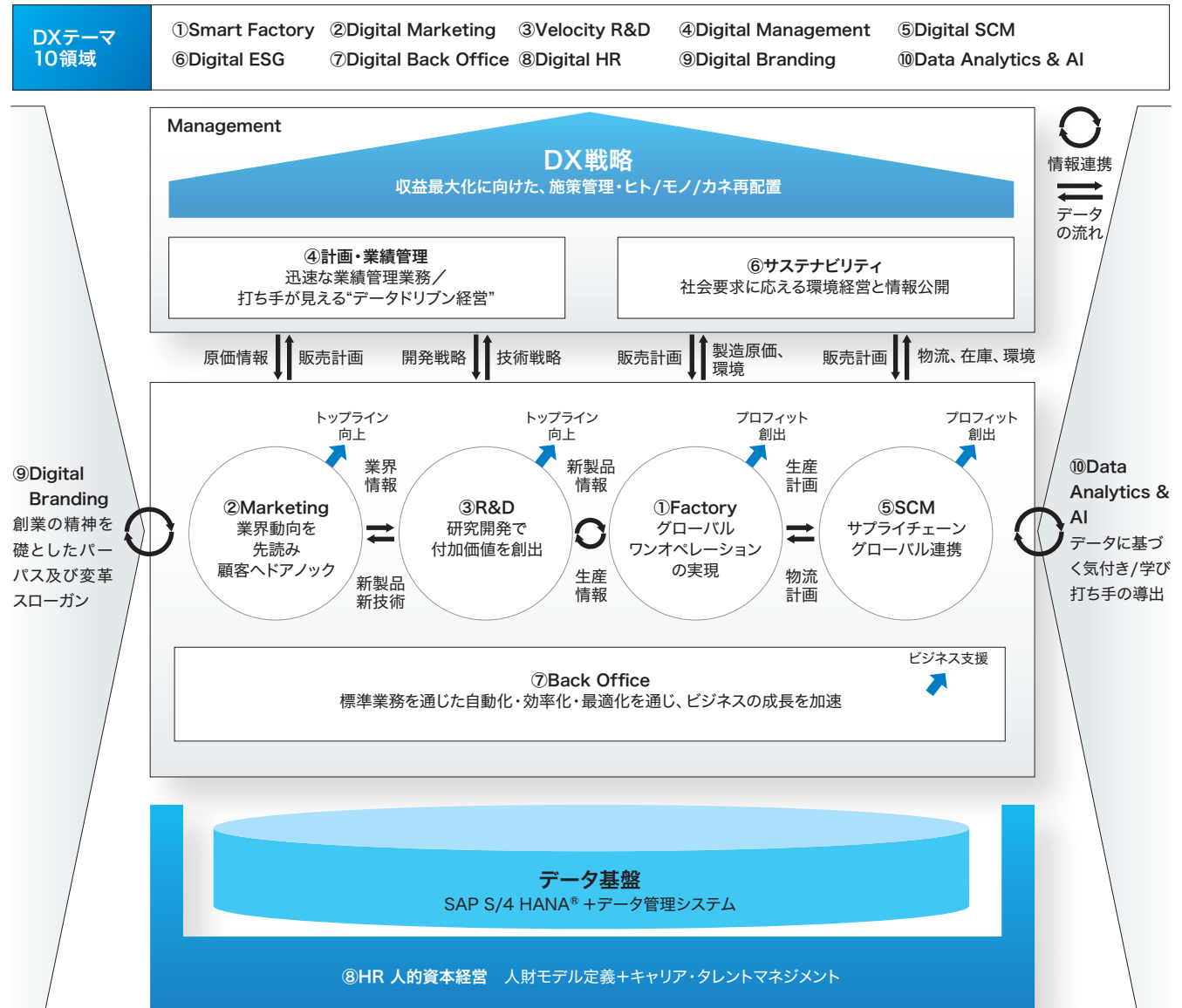
これらの活動を支えるデータ基盤として、2024年4月には基幹システムを全面刷新し、SAP S/4 HANA® Cloudの稼働を開始しています。

リスクマネジメント

DX推進においては、企業活動の変革に起因するリスクへの対応が不可欠です。情報漏洩やサイバー攻撃への備えとして、情報セキュリティ運営体制を整備しています（P79参照）。

また、生成AIやデータ活用等のDXに必要なデジタル人財の不足に対応するため、デジタル人財育成（P26参照）及びDigital HR領域で定義したスペシャリティ化学の成長を推進する人財の確保と育成（P32参照）を計画的に進めることで、DXの実効性を高めています。

さらにAIの活用にあたっては、技術的対策を講じるとともに利用ガイドラインを作成し、従業員教育を行うことでAI利用リスクを最小限に抑えています。



DX戦略

事例1: Digital HR領域

スペシャリティ化学の成長を推進する人財モデルに基づくキャリア形成推進

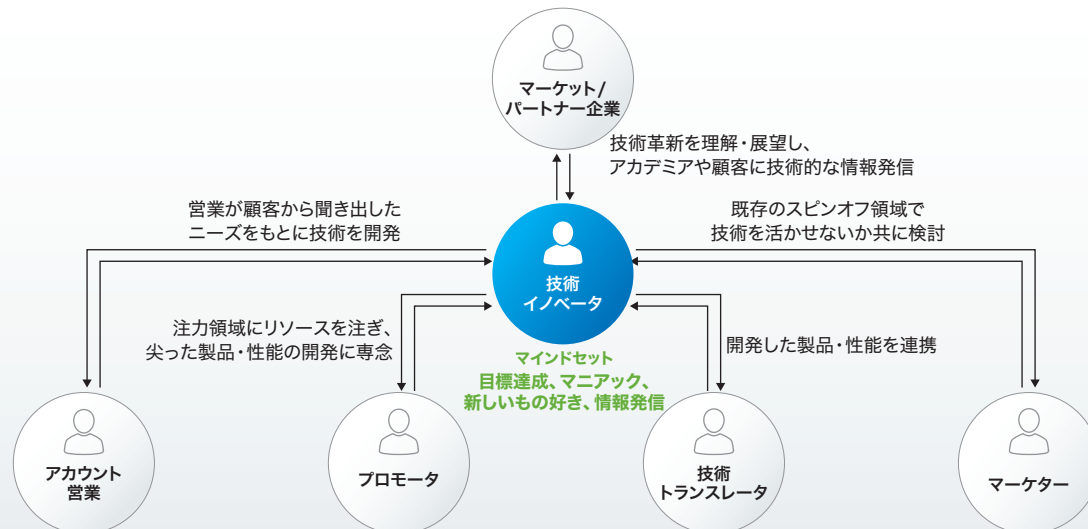
Digital HR領域では、UBEのDX(Business Transformation with Digital)人財として「スペシャリティ化学の成長を推進する人財モデル」を定義し、それぞれの役割、行動様式、専門・共通スキル、ナレッジ、マインドセットを設定しました。社員が自身のキャリアパスを「自分事」として捉え、主体的にキャリア形成に取り組む「キャリアオーナーシップ」の醸成を図るとともに、会社はそれに基づき計画的な育成を行う「人財パイプライン」の構築を進めています。これらを支えるため、人事制度及び教

育体系を2026年度に刷新することを予定しています。さらに、2025年4月に人財戦略部を新設し、全社的な人財戦略の立案と実行を強化しています。また、人財育成とキャリア形成を効率的に行うため、タレントマネジメントシステムの導入を進めており、人財情報の可視化と活用を通じて、戦略的人財配置と育成の高度化を目指しています。Digital HR領域は、企業文化や働き方の変革を通じて、DXの価値創出を支える基盤としての役割を担っています。

スペシャリティ化学の成長を推進する人財モデル

R&D・CRMマーケティング領域 人財モデル	スマートファクトリー領域 人財モデル	本部領域 人財モデル
● マーケター ● アカウント営業 ● プロモータ ● 技術トランスレータ ● 技術イノベータ	● プロセスイノベータ ● プラントエンジニア ● 製造スペシャリスト	● コーポレートスペシャリスト ● ビジネスデータインテリジェンス

スペシャリティ化推進における技術イノベータの役割

高い技術、専門性を保有し、テーマ推進の原動力として
UBEならではの尖った技術的なソリューションを立案

行動様式

- プロモータが決めた注力領域に対して、自身の専門性を活かした分析や物性評価、製品開発にエネルギーを注ぎ込み**技術トランスレータが求める水準のターゲット値を実現する手法を検討する**。(UBEには素材の発明者・グレード開発者・装置設計者等それぞれの専門家が社内にいるため、尖った開発が可能)
- 目標の達成や技術課題解決に向けて、現場視点で**自身の技術や専門性を熱心に磨き**、注力領域での技術開発に柔軟に取り組む。
- 川下側へという視点や既存サプライチェーン領域の**スピンオフとして製品化できるものはないかを検討する**。
- 技術革新を理解・展望し、アカデミアや顧客に**技術的な情報発信を行う**。(UBE製品のブランディング)

スキル・ナレッジ

- 注力する領域の尖った専門技術、知識
- 専門用語を使わずに分かりやすく説明する能力
- サプライチェーン全体像を俯瞰して見る力、現状にとらわれない発想力

DX戦略

事例2: Smart Factory領域

工場の生産性向上

Smart Factory領域では工場運営のデータドリブン化のため、EDMS(工場情報統合システム)を構築、運用を開始しました。従来は分散していた製造関連データを統合・可視化することで、これまで技術者の工数の約70%を占めていた技術文書やデータの探索時間を大幅に短縮します。常に最新情報を活用できる環境を整備することで、現場の状況把握や意思決定の迅速化が可能となり、設備稼働率や品質管理の精度向上、トラブル対応の効率化等、生産性の向上に寄与しています。

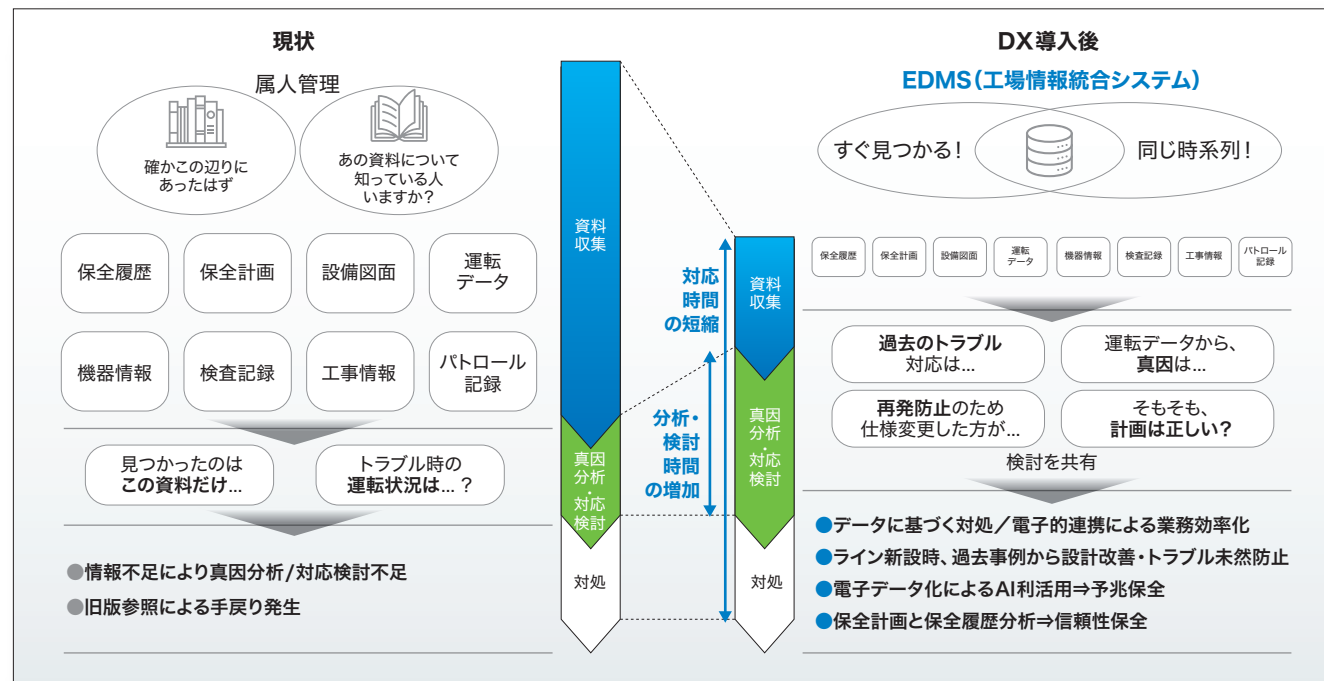
また、2025年度からはEAM*の構築を開始しました。これにより、単なる業務効率化にとどまらず、プロセス全体の高度化と標準化が進み、サービスレベルの向上につながります。

これらにより創出した工数は、設備の予兆保全やプロセス・装置・工程の改善に充てることで業務の高度化を図るとともに、Digital HR領域で定義した人財モデルに基づき、リスクリングやスキルアップを進め、事業拡大に貢献します。

* EAM(Enterprise Asset Management):設備資産管理システム。設備資産のライフサイクル全体を管理・最適化する。



EDMSを活用している様子



効果創出

対象

- 設備図面・設計図書の収集にかかる工数削減
- 定量的判断に基づく保全計画最適化、突発停止・重大トラブルの回避

アプローチ

2024年度中に国内全工場へ展開を完了し、

25人工削減

データ活用による保全・ロスコストを削減し、

収益改善2.5億円

DX戦略

事例3: Velocity R&D領域

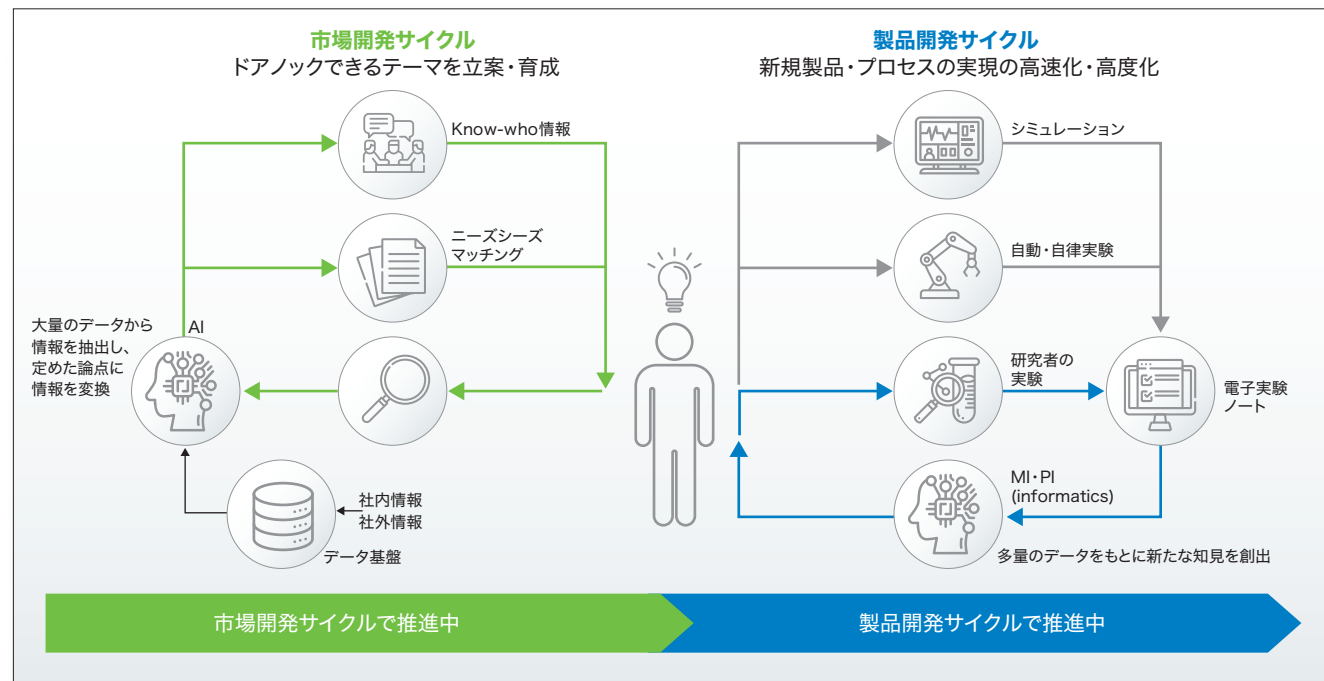
市場開発と製品開発の迅速化

Velocity R&D領域では、素材開発や新規テーマ創出の高度化と迅速化を目的に、研究開発のDXを推進しています。属人的な知見や経験に依存した開発スタイルから脱却し、デジタル技術も活用したデータドリブン型の研究開発へ移行することで、開発スピードと精度の両立を図っています。

具体的には、実験データや過去の開発履歴を統合・分析することで、仮説構築から検証までのサイクルを短縮し、テーマ選定の精度向上とリソースの最適配分を実現します。これによ

り、開発初期段階での失敗リスクを低減し、事業化の可能性が高いテーマへの集中投資が可能となります。また、生成AIやシミュレーション技術の活用により、設計・評価プロセスの自動化や複雑な材料設計の探索も加速しています。

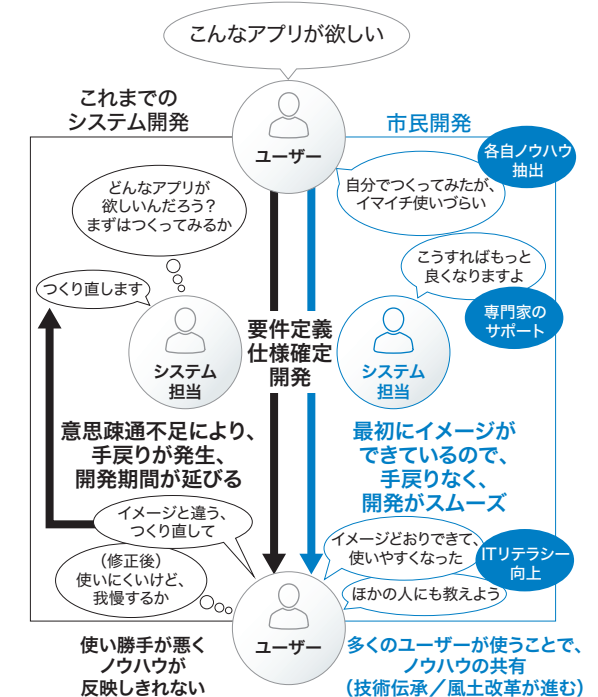
Velocity R&Dは、単なる技術革新にとどまらず、研究開発の意思決定や組織運営の在り方そのものを変革する領域として、DXによる競争力強化と事業成長の原動力となっています。



TOPICS

市民開発推進

現場主導の業務改善とデジタル活用を加速するため、市民開発の推進に取り組んでいます。専門的なITスキルを持たない社員が、自らPower Platform等を活用してアプリケーションを開発・運用し、業務課題の迅速な改善を実現しています。また、開発支援制度やライセンス申請、技術相談会、コミュニティ活動等の支援体制を整備しています。特にコミュニティ活動「UBEトラコミュニティ」では、学び合いや事例共有を通じて市民開発者の育成を図っています。これらの取組みは、社員のデジタルリテラシー向上と業務の自律的改善を促進し、全社的なDX推進の底上げに貢献しています。



社長・社外取締役鼎談

社外からの視点を踏まえた自由闊達な議論を通じ
UBEが目指す未来像と、そこに至るプロセスを明示した
新たな中期経営計画を導き出す。



社外取締役
満岡 次郎

Profile: 1980年石川島播磨重工業(株)(現(株)IHI)入社。2016年に同社社長就任。現在は同社の取締役会長を務めると同時に、一般財団法人日本航空機エンジン協会の代表理事も務める。2023年6月に当社の社外取締役就任。

代表取締役社長 CEO
西田 祐樹

Profile: 1987年宇部興産(株)入社。精密化学品の製造部を皮切りに、開発・営業部門やヨーロッパ駐在、ビジネスユニット長等を経て、2016年に執行役員に就任。複数の事業部長や生産・技術部長、DX推進室長を歴任した後、2025年4月に社長就任。

社外取締役 監査等委員
田中 達也

Profile: 1980年富士通(株)入社。Asiaリージョン長等を経て2015年に同社社長就任。2019年からは同社及びグループ会社の会長職を務める傍ら、複数の企業で社外取締役を務め、2023年6月に当社の社外取締役監査等委員就任。

2030年ビジョンを実現するための最初のステージとして2022年にスタートした前中期経営計画「UBE Vision 2030 Transformation~1st Stage~」(以下、前中計)が終了し、2025年度から第2ステージとなる新たな中期経営計画「UBE Vision 2030 Transformation -2nd Stage-」(以下、新中計)がスタートしました。

新中計の策定に当たっては、社外取締役を含めて活発な議論が交わされ、幅広い視点からの意見や提言を盛り込んだことで、より一層の変革に重きを置いた計画となりました。

西田社長と社外取締役が新中計策定の過程を振り返り、そこに込められた想いや理念とともに、これからのUBEが目指す方向性等を紐解いていきます。

前中期経営計画の振り返り

——まずは前中計の総括として、それぞれのご評価をお聞かせください。

満岡: 事業環境の変化が想定以上に大きかったこともあり数値目標は未達に終わりましたが、2030年ビジョンの実現に向けては大きく進展しました。当初は時間をかけてアンモニア、カプロラクタム、ナイロンポリマーの構造改革に取り組む想定でしたが、激しい環境変化に対応するため前倒しで実施することを決めるなど、確かな成果を出せたと評価しています。

田中: 私が社外取締役に加わったのは、特にグローバルで事業環境の変化が激しい時期で、もっと経営にスピード感が必要であると取締役会等で意見を申し上げてきました。構造改革の前倒しは、スピード感の高まりを象徴するものであると感じています。

社長・社外取締役鼎談

満岡：次の成長に向けた投資という面でも、米国DMC・EMCプラントの建設着工や独LANXESS社からのウレタンシステムズ事業買収等、大きな成果がありました。これらは、スペシャリティ事業に注力する姿勢を社内外にしっかり示したという意味でも、評価できます。

田中：新中計では、成長投資と構造改革を併せて進めること、機械事業とセメント関連事業の株式上場を目指すことをお示しし、UBEグループが目指す方向性を明確にしました。前中計において、そのベースをしっかりと築けたからこそと理解しています。

西田：前中計では、当初は2030年までにアンモニアの製造を停止すると宣言しました。私自身が当時の担当事業部長だったこともあり、UBEグループの「心臓」のような事業の撤退を意思決定することには複雑な想いもありました。しかしながら、その後さらに踏み込んで、前倒しで2028年3月に停止することを決定しました。その点でも、目指す姿を明確に示すことができた3年間だったと言えます。

新中期経営計画に対する期待

——新中計の策定にあたっては、どのような議論をされてきたのでしょうか。

西田：毎年10月に開催している役員経営研究会では、社外取締役も含めて有意義な議論ができています。新中計についてもすべてのテーマを話し合い、パーパスの表現といった細部まで議論できました。私自身、多様な経験をお持ちの社外取締役の方々からご意見をいただくのを楽しみにしており、今後も継続していきたいと考えています。

田中：役員経営研究会は自由闊達で深い議論ができており、

だからこそ取締役会でも自由な討議ができていたのだと思います。今後も、スペシャリティ事業の成長について良い議論ができると期待しています。

満岡：前中計では2030年の目指す姿を「スペシャリティ化学を中核とする企業グループ」としていましたが、役員経営研究会において、UBEグループ全体を「スペシャリティ化学企業」にすべきであると明確にしました。それによって議論がステップアップしたと感じています。

西田：新中計策定の議論の中で“企業グループ”から“化学企業”に明確に変えるという意思決定は大きかったと思います。機械事業とセメント関連事業を自立化し、化学事業だけで成長戦略を描くという覚悟を決めるタイミングだと考えたからです。

満岡：「スペシャリティ化学企業」という提案、すなわちブランディングの話は、研究会の冒頭で行われました。これを前面に打ち出すのだという強い意志を感じましたね。退路を断って挑む覚悟と方向性が西田社長から明確に示されたことで、とても活発に議論できる場になりました。

西田：ブランディングの議論から始めたのは、どのような会社になりたいかを、最初に明確にしたかったためです。そのおかげで、これまでとは異なるマインドのもと、スペシャリティ化学企業として何に取り組むのか、具体的な議論ができました。

田中：「社長の覚悟に対し社外取締役が自分の想いをどのように届けていくか」という形で議論を始められたのは、非常に良かったですね。取締役会で議論された想いは社員の皆さんにも必ず伝わるはずです。

——新中計の目標や内容に対し、社外取締役のお二人から、それぞれの専門性を踏まえたアドバイスがあればお聞かせく

ださい。

満岡：「頑張る」というメッセージだけでなく、目指す姿を明確に発信すべきであると、機会ある度に申し上げてきました。その点、新中計では、2030年度までの成長戦略とともに、2035～40年度のビジョン(売上高1兆円、営業利益1,000億円)が掲げられたことを高く評価しています。そこには「スペシャリティ事業で成長する」という意志とともに、「成長のフィールドをグローバルに求める」という決意が込められています。その象徴が、ウレタンシステムズ事業という大型投資です。グローバルM&Aを成功させるには、スムーズな経営統合と新たなシナジー創出の両方が必要ですが、新中計では特に後者に大きな志を感じています。

西田：ウレタンシステムズ事業のM&Aに対し、満岡取締役からは、これは将来のグローバル展開の布石になるものかと、当初からご指摘をいただいていた。執行側では、まずはPMIに集中し、その上でシナジーを追求する考えでした。



社長・社外取締役鼎談

しかし満岡取締役が考えるシナジーとはそのレベルにとどまらず、「新たな人財がグローバルに加わることで社内の人財と化学反応を起こし、これまでになかった新事業を生み出す」ことでした。社外取締役の皆さんには、我々にはない発想やキーワードを示していただいています。

またキーワードと言えば、議論の中で「グローバルマネジメント」が取り上げられた際に、これからは「グローバルリーダーシップ」の視点でも考えるべきだと、満岡取締役からご助言いただきました。日本からのコーポレートガバナンスはもちろん重要ですが、地域ごとの特性に合わせた現地のリーダーシップを尊重することも大切です。UBEグループは1990年代にタイとスペインで事業を開始したものの、以降は大きなグローバル拠点を設ける機会がありませんでした。今回を好機として、若手にも多くの機会を与え、それぞれの成長につなげてほしいと思っています。

田中：私はDXの進展に期待しています。DXについては、私も富士通社で経験してきましたが、生成AIのような画期的な



ツールをしっかりと評価し、使いこなすことが求められます。その点、西田社長はDX部門の知見があり、理解も深いのが強みです。単なるツールの導入にとどまらず、データを正しく分析できる人財を中核に置いて、本当の意味でのデータドリブン経営に取り組まれることを期待しています。

西田：私は3年前からDX推進室長を務め、現在も担当しています。DXで大切なのは「X」、つまりトランスフォーメーションであり、社内にもビジネストランスフォーメーションに取り組むという意識が浸透してきました。とはいえ、DXは終わりのないチャレンジですので、今後も継続的に取り組んでいきます。

——新中計は6年間という比較的長いプロジェクトとなっていますが、その点について、どのようなご意見をお持ちでしょうか？

田中：新中計でスペシャリティ化学企業を目指す姿勢を明示したものの、現状では汎用品のウェイトも多く、機械事業やセメント関連事業も保有しています。それらを整理するには一定の準備期間が必要ですが、逆に言えば、6年で必ずやり遂げるという覚悟の表れだと理解しています。

西田：6年という長さはあるものの、前中計から準備をしてきましたので、ロケットスタートできる体制はつくれています。私個人としても、昨年から準備を進めてきており、初年度から一気にアクセルを踏める状態です。

満岡：2025年4月から社長直轄組織であるM&A推進室が新設されました。そこでは技術開発や新事業も検討されるので、さまざまな成長施策もスムーズに進むと考えています。

田中：一方で、6年間は確かに長いので、リスクマネジメントの視点も重要です。過去の失敗例から学ぶとともに、常に代

替案も持ちながら柔軟に取り組む姿勢が求められるでしょう。また、ステークホルダーは6年という長さにリスクも感じますので、厳しいことを言えば、6年と言わずに3年でやり遂げてほしいと思っています。

今後の展望について

——新中計の最終年度である2030年度に、UBEがどのような姿になっているか、具体的なイメージを教えてください。

西田：2030年ビジョンを実現するには、従来のベーシックケミカル事業ではうまみのあった「業界の2番手、3番手」では通用しません。スペシャリティ領域では、自らグローバルニッチ市場のトップポジションとなるためのマーケティング、研究開発を行い、マーケットリーダーとして市場を広げていく覚悟が求められます。そこで必要なのが、こちらから顧客をドアノックしていくというマインド改革です。

満岡：これからのUBEグループには、グローバルな視点でマーケットを見て、グローバルな規模でマーケットと化学反応を起こすというマインドが求められます。それも社内にとどまらず、お客様やお取引先様も含めて考える必要があります。

田中：人財育成とマインドセットが重要ということですね。スペシャリティ事業の根幹は「マーケットイン」ですから、マーケットに合わせて製品や体制を積極的に変えることのできる人財が増えれば、更に成長できるでしょう。

満岡：その実現は、西田社長のリーダーシップにかかっています。社長自ら「挑戦の機会はいくらでも用意する」とのメッセージを常に発信していますので、社員の皆さんには失敗をおそれず挑戦してほしいですね。

田中：「グローバル」にはさまざまなリスクがありますから失

社長・社外取締役鼎談

敗はつきものですが、それを次へのステップにすればいい。特に若い人たちには、将来のUBEグループを担う人財になるという意識を持って、失敗も含めて経験し、頑張ってもらいたいと思います。

——「マーケットイン」には、具体的にどのように取り組んでいくべきでしょうか。

田中：グローバル企業として成功するには、「本拠地」から世界を見るというやり方では難しいと思います。「マーケットイン」という言葉どおり、マーケットの近くに、マーケットを捉えるための核となる人財がいることが求められます。そして、自前主義に陥ることなく、社外も含めたグローバルなビジネスエコシステムを構築し、そこから新たなシナジーを生み出す形が望ましいですね。

西田：そのためにも、自分が担当する製品だけを見るのではなく、マーケット視点で全体を見る必要があります。例えば私自身が研究開発報告会に参加し、従来のような個別事業に基づく議論ではなく、エレクトロニクスやモビリティ、ライフサイエンス等、マーケットに基づく議論を促していきたいと考えています。

田中：研究開発報告会で若手の研究者と対話すると、マーケットに入っていきたいという意欲を強く感じます。そうした意欲を持つ人財に活躍の機会を提供できれば、自ずと「マーケットイン」を実現できるはずです。

西田：事業チェーンに基づく事業部制の体制においては、すぐにマーケット視点で切り分けるのは難しい面もありますが、研究開発からの切り口であればそれも可能だと思っています。例えば一口に半導体材料といっても技術や素材は多岐にわたりますが、半導体材料に携わる全社の研究者が集まれ

ば、幅広くお客様の課題を共有できます。そうした議論を繰り返すことで新たなシナジーが生まれると、期待しています。

田中：化学事業の面白さは、ある観点では日の目を見ることのなかった研究テーマが、他の観点では大きな役割を果たす、というケースが少なくないことです。知的財産も含めて過去の成果を棚卸し、さまざまなマーケットの視点を持ち寄れば、多くのシナジーが生まれるでしょう。

——PBRの向上も重要な課題ですが、どのようにお考えでしょうか。

満岡：スペシャリティ化学企業としての成長シナリオを、KPIも含めて具体的に発信することが最も重要であると考えます。今後数年は成長投資でキャッシュアウトが続く中、財務規律と成長のバランスをいかに取っていくか、資本市場はそれを正確に把握できることを要求しています。そのための情報発信に向けて、私たち社外取締役もこれまで以上に知恵を絞っていきます。

田中：成長が期待できる事業に投資し、その効果が上がっていることが資本市場に理解されることが重要です。加えて利益の質、すなわち投資効率やキャッシュ・アロケーションについても、客観的データでわかりやすく示す工夫が必要です。

満岡：外部への情報発信は人財獲得の面でも重要です。UBEグループは何をしている会社か、どんなチャレンジをしているかを示すことで、グローバルな規模で人財を惹きつけることができるでしょう。情報発信の質を高めることで良い人財が集まり、そうした人財が新たな価値を生み出し、より良い情報を発信できるという好循環につなげていきたいですね。

西田：スペシャリティ化学企業としての事業成長と、サステナビリティ経営の両方に取り組むことによって、利益成長の実



現とともに、「資本コストや株価を意識した経営の実現」にもつながります。そのためには、お二人のご指摘のとおり「人的資本投資」が重要です。まずはインターナルなブランディングで社員の心に火を灯し、その気持ちを社員一人ひとりがエクスターナルに発信する。その繰り返し、継続によって、ステークホルダーの皆様からの理解が進むとともに、多様で優秀な人財にUBEグループで一緒に働きたいと思っていただけるでしょう。それにしっかり取り組むことが私の重要な役目だと考えています。

スペシャリティ事業の成長戦略

UBEグループは、独自の強みを持つ製品を多数保有し、時代に応じた社会価値を提供し続けています。

ポリイミド



強度・耐熱性に優れたプラスチックで、UBEは、原料(BPDA)、溶液(ワニス)、フィルム、パウダーを一貫生産する世界唯一のメーカー。液晶ディスプレイやフレキシブルOLED(スマートフォン等)の基板向けに高いシェアを維持・拡大。

主な用途

大型ディスプレイ向けチップオンフィルム(COF)
フレキシブル回路基板(FPC)
フレキシブルOLED(スマートフォン等)向け基板

機会

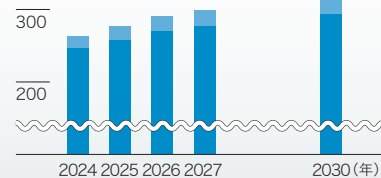
- ディスプレイの更なる進化(デザイン・性能・大型化)
- スマートフォンの5G普及、自動車の電動化
- モバイル機器・自動車向けリチウムイオン電池の高容量化
- 環境意識の高まりによる脱有機溶剤化の加速

リスク

- 他材料への置き換え
- 中国メーカーの更なる台頭と価格競争

ディスプレイ市場(面積)の成長見通し

(Mm²) ■ OLED(有機ELディスプレイ)
■ LCD(液晶ディスプレイ)



(注) 各種データをもとに当社推定

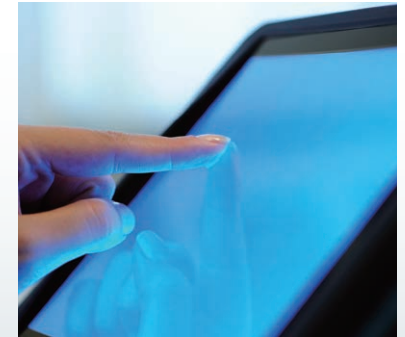
事業戦略

詳細はP41へ

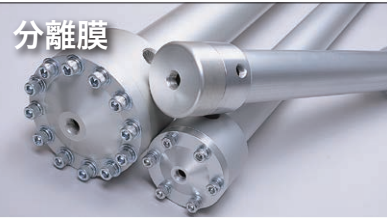
- 新規設備による投資効果の刈り取り
BPDA、フィルムの新規設備稼働による安定生産体制の構築及び販売拡大
- 新たな市場要求に対応した新規開発
次世代ディスプレイ材料や、ディスプレイ以外のモビリティ・半導体向け新規材料、環境貢献型製品の開発推進

創出価値

- エレクトロニクス技術の高度化に貢献



分離膜



混合ガスの中から特定のガスを効率よく分離。独自のポリイミド技術により優れた耐久性、ガス透過・分離性を誇る。バイオメタン製造向けCO₂分離膜を中心に環境・エネルギー分野で事業拡大。

主な用途

バイオメタン等再生可能エネルギー製造
石油・ガス等の防爆、航空機防爆OBIGGS
鉄道・工作機器向け空圧機器

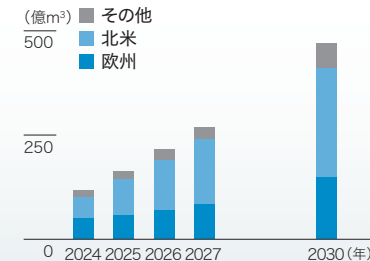
機会

- 環境貢献市場が欧州・北米に加えて新たにアジア・南米へも展開
- 再生可能エネルギーの持続的な利用

リスク

- 政権交代や国際競争による政策の変更や見直し
- 為替相場の急激な変動
- 競合他社の生産能力増強と価格競争

バイオメタン生産量の見通し



(注) 各種データをもとに当社推定

事業戦略

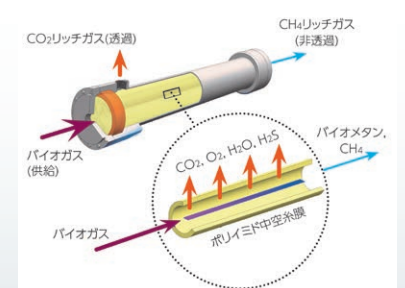
詳細はP42へ

- バイオメタン製造向けCO₂分離膜を軸とした事業規模拡大
欧米・北米でのシェア拡大、アジア・南米での市場開拓
中空糸膜・モジュールの新製造設備
- 持続可能な未来に貢献する製品開発及び市場開拓
耐久性の高い長寿命製品の開発
次世代の環境・エネルギー市場の開拓

創出価値

- 再生可能エネルギー製造への貢献
- 地球環境、GHG削減に貢献

バイオメタン製造向けCO₂分離膜



セラミックス (窒化珪素)



高強度で破壊靱性・耐摩耗性・耐熱衝撃性に優れた窒化珪素粉末。独自製法により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く評価され、需要が増加するxEV向けに販売拡大。

主な用途

xEV向けモーター用軸受(ベアリング)
xEV向けパワー半導体モジュールの絶縁放熱基板

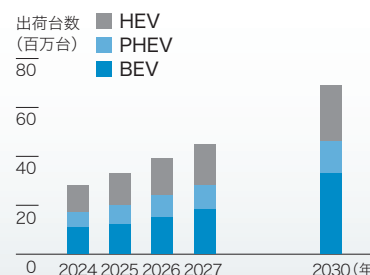
機会

- xEV市場の拡大
- 高電圧・高出力化に伴う窒化珪素軸受の採用拡大
- パワー半導体の駆動高温化による放熱基板の需要増

リスク

- 新規参入による競争激化
- グローバルでのEV市場成長の停滞
- サプライチェーンにおける中国勢の存在感の高まり

xEV乗用車の種別販売見通し



(注) 各種データをもとに当社推定

事業戦略

詳細はP43へ

- 軸受と基板向け拡販による事業拡大
軸受ボールで世界トップシェアを堅持するなど、ハイエンド領域で成長
能力増強により需要拡大に即した生産体制を構築
- 新製品、新グレード開発と新たな市場の開拓
独自製法に由来する特性を生かした新製品、新グレードの開発
軸受・基板以外の新たな市場への展開

創出価値

- 環境対応車の拡大に貢献



スペシャリティ事業の成長戦略

C1ケミカル



日本のDMCプラント

リチウムイオン電池の電解液溶剤の主要成分となる高純度なDMC、EMCが主力。COとメタノールを主原料とする独自製法により、電解液・半導体用途に適する高純度品が得られ、かつコスト競争力に優れる。

主な用途

リチウムイオン電池の電解液の原料
半導体フォトリソ現像液の原料

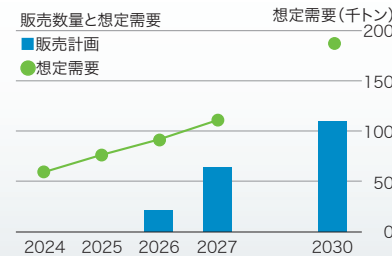
機会

- xEV市場の拡大
- ESS(エネルギー貯蔵システム)の利用拡大
- 米国におけるサプライチェーンの国内回帰

リスク

- xEV市場の想定以上の鈍化

米国におけるDMC・EMC需要見通しとUBEグループ米国拠点の販売数量



(注) 各種データをもとに当社推定

事業戦略

- 米国新プラントを着実に立上げ(2026年度下期)、スペイン、タイに続くグローバルでの主要拠点へ
- 現在米国はDMC・EMC需要の全量を中国又はUBEグループからの輸入に依存。新プラントにより、米国唯一のサプライヤーとして顧客のサプライチェーン強靱化の要望に応え、安定生産・安定供給を実現

創出価値

- xEVの拡大
- 地球環境への貢献



ウレタンシステムズ



半導体等の先端産業から産業機械、スポーツ用品まで幅広い分野で採用される熱硬化性ウレタンエラストマー用プレポリマーが主力事業。高度で多様なソリューションの提供により、グローバルに利益成長を実現する。

主な用途

半導体製造装置部材
鉱山機械や産業機械、パイプライン等の耐久性が求められる部品
タイヤ・ホイール
スポーツ用品

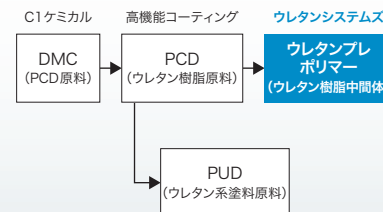
機会

- 半導体需要の拡大
- 各種産業機械の高度化
- ウレタン樹脂に係る環境規制の強化

リスク

- 事業取得後のPMIの進捗停滞

C1ケミカル、高性能コーティングとのシナジー

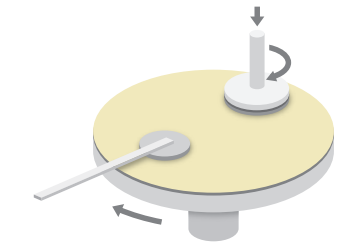


事業戦略

- 事業取得後のPMIを着実に遂行し、C1ケミカル事業、高性能コーティング事業との融合で更なるスペシャリティ化と成長を実現
- 米国を軸にUBEグループ全体でシナジーを創出し、グローバルでの成長に貢献

創出価値

- さまざまな産業分野の高度化・高機能化
- 環境対応グレードによる環境貢献と顧客の負担軽減



半導体製造装置へ適用したイメージ。
半導体の高性能化に貢献。

医薬



化学メーカーとして培った有機合成技術をもとに、創薬研究とCDMOを展開。長年にわたる創薬研究の知見、多様な設備・機器、高度な品質管理システムからなる高品位な原薬製造力、ソリューションサービスが強い。

事業

創薬研究(低分子医薬品、ADC*1、TPD*2)、原薬・中間体製造(低分子医薬品、核酸医薬品)、新規ライフサイエンス事業

*1 Antibody Drug Conjugate: 抗体薬物複合体

*2 Targeted Protein Degradation: 標的タンパク質分解誘導

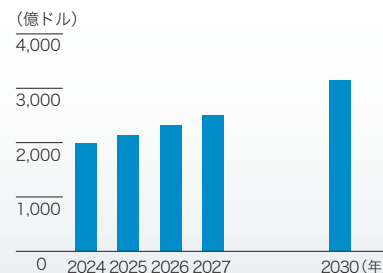
機会

- 高度、先端医療ニーズの伸張
- 遺伝子治療や細胞医療等、治療手段の多様化
- 途上国での医薬品需要増加に伴う、高品質かつ安定的な供給へのニーズの高まり

リスク

- 低分子医薬品分野における標的分子の枯渇やファースト・イン・クラス*3開発の高難度化
- 中国での原材料国産化政策
- *3 新規性、有用性が高い画期的な医薬品

グローバル低分子原薬市場の成長見通し



(注) 各種データをもとに当社推定

事業戦略

- ライフサイエンス領域の探索とライフサイエンス事業部への昇華
- 新規事業創出を目指したM&A
- ポリイミド多孔質膜の利用等、新規事業分野への参入
- 創薬研究の再定義、効率化と活性化、研究領域の拡大
- CDMOで安定した事業基盤を形成

創出価値

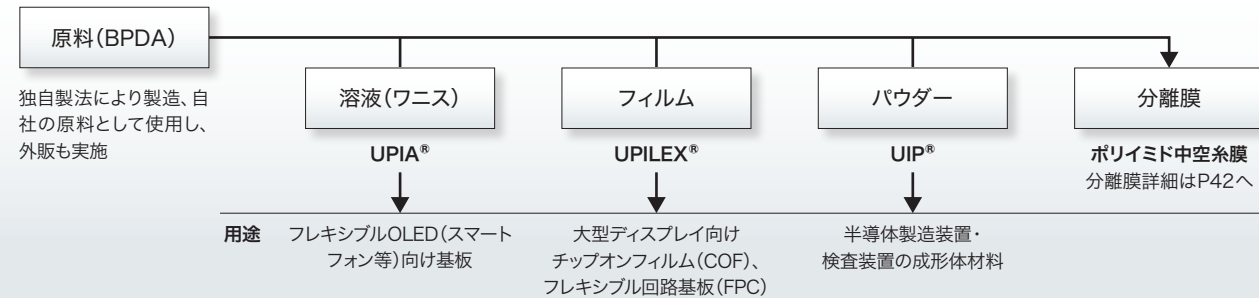
- 新たな医薬品の開発・製造を通じた、世界の人の健康で豊かな生活への貢献



スペシャリティ事業の成長戦略



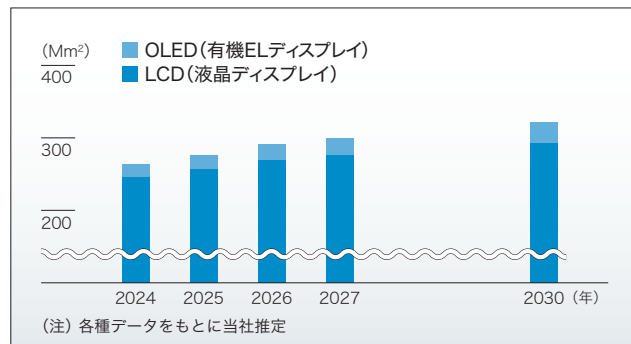
ポリイミドチェーン



社会・市場分析

強度と耐熱性に優れたポリイミド樹脂は、テレビやスマートフォン、自動車から航空宇宙まで幅広い分野で使用されています。中でもUBEのポリイミドは大型ディスプレイに使用されるCOF向けフィルム、フレキシブルOLED向けのワニス等高いシェアを獲得しています。PC・タブレットのOLED化、スマートフォンのデザインの多様化、高速通信、バッテリーの高容量化、半導体の微細化等、多様化が進む成長市場において、UBEのポリイミドに対する期待は高く、高度化する技術的要求に対応可能な製品開発が求められています。

ディスプレイ市場(面積)の成長見通し



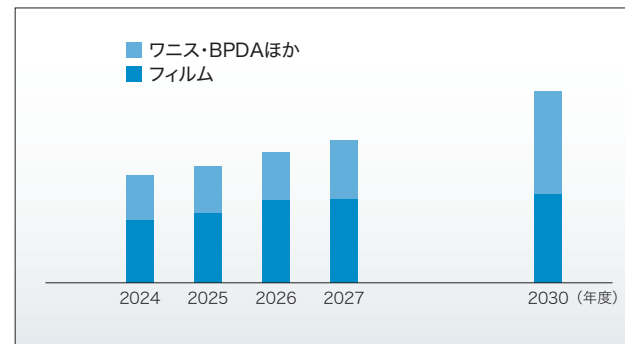
新中期経営計画の成長戦略

ディスプレイ用途では、その強みを更に伸ばします。COF向けフィルムでの高いシェアを維持するとともに、スマートフォンの高性能化、デザインの多様化に貢献する次世代ワニスの開発(超耐熱・高強度・高透明等)により、次世代ディスプレイ材料でもデファクトスタンダードの地位を確立します。

さらに、FPC向けフィルムの販売拡大を進め、新規開発の低誘電フィルムで高周波基板用途での採用を目指します。

自社原料(BPDA)及びフィルムの製造設備の増設により、これらの需要に対応可能な供給体制を整えており、拡販活動と

ポリイミド事業 売上高推移



開発成果の市場展開により事業の成長を図ります。

その他、リチウムイオン電池の高容量化に向けて採用が進むシリコン系負極のシリコンの膨張を抑えるポリイミドバインダーの開発を進め、モバイル機器やxEVでの採用を目指します。また半導体用途では、製造装置や検査装置で使用する成形部品向けの新規ポリイミドパウダーの開発等を進めています。

さらに環境貢献型製品として有機溶剤を使用しない水系ポリイミドワニスを開発し、用途探索を行っています。

UBEはポリイミド事業の拡大を通じて、持続可能な社会の実現に貢献していきます。

戦略を支える非財務資本(競争力の源泉)

技術力: 自社原料(BPDA)からワニス、フィルム、パウダーを一貫生産する唯一のメーカーであり、独自の成形加工技術を有しています。高い技術力に加え、ディスプレイ用途における、豊富な実績と信頼を背景に、特徴あるポリイミド製品として市場から評価いただいています。

研究開発・知的財産: エレクトロニクスの高度化や地球環境への意識の高まり等、社会のニーズに応じた次世代製品を開発。UBEの強みであるBPDA系ポリイミド製品の開発力と充実した知的財産を背景に、製品のブランド力と競争力を更に高めてまいります。

スペシャリティ事業の成長戦略



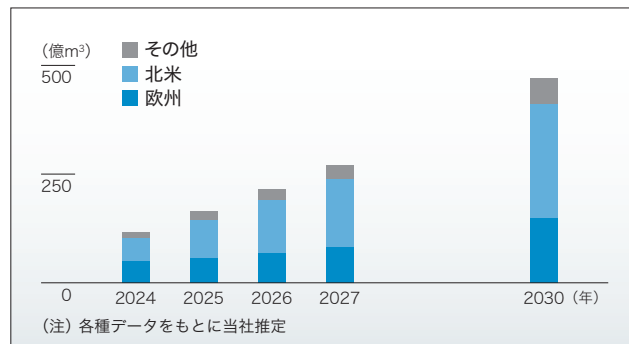
分離膜

用途例	環境・エネルギー分野	環境・安全分野	
CO₂ CO ₂ /CH ₄ からCO ₂ を除去してCH ₄ を得る		 家畜の排泄物やごみ処理場から発生するバイオガスに含まれるCO₂を分離・除去してバイオメタンを製造	
水素 混合ガスから水素等の有用ガスを得る			 - 製油所、メタノール製造、アンモニア製造、再生可能エネルギー製造等に活用する水素の回収 - 持続可能航空機燃料(SAF)の製造
有機蒸気脱水 アルコール等の有機溶剤から水を除去する			
窒素 圧縮空気から酸素を除去して窒素を得る		 - 石油、ガス、石炭、化学工場等の防爆 - 航空機防振OBIGGS	
除湿 圧縮空気から水蒸気を除去して乾燥空気を得る			 - 鉄道・工作機器等の空圧機器 - 医療用機器 - 分析機器

社会・市場分析

環境政策や安全保障上の懸念を背景とした化石燃料価格の乱高下を受け、エネルギー・資源の多様化と安定調達が進められており、家畜の排泄物やごみ処理場から発生するバイオガスに含まれるCO₂を分離・除去してバイオメタンを製造する取組みが欧米を中心に進んでいます。また、脱炭素化に向けた各国政府や企業の取組みにおいて、バイオエタノール、持続可能燃料、水素等新エネルギーへの転換も期待されており、グリーン社会の実現に向けたエネルギー関連の技術開発・ソリューションに資する分離膜需要が増加しています。

バイオメタン生産量の見通し

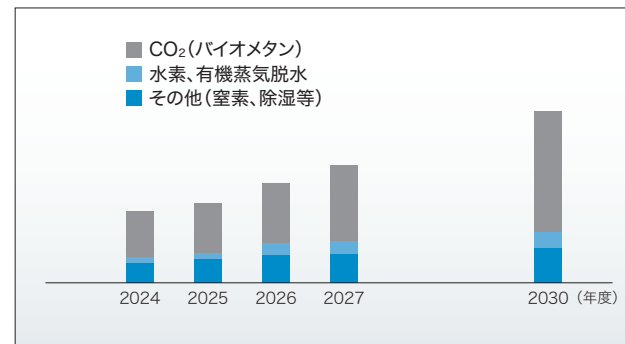


新中期経営計画の成長戦略

ガスや蒸気を分離・濃縮するプロセスでは、蒸留法、吸収法、吸着法等が利用されていますが、それらと比較して、より省エネルギーな方式である膜分離法は1980年代に利用が始まり、その信頼性と認知度が高まってきました。

UBEは、独自のポリイミド技術により優れた耐久性、ガス透過・分離性を有する分離膜を1980年代に上市しました。その後も製品力を強化するとともに、地球環境問題を解決していくチャレンジングな研究開発を続け、優れた製品の製造・供給を通じて、市場でのプレゼンスを高めており、分離膜は、UBEグ

分離膜事業 売上高推移



ループにおける環境貢献型製品・技術の代表として活躍が期待されています。

化石燃料代替としてのバイオメタン精製用途をはじめ、増加する分離膜需要への着実な対応を目的として増設したポリイミド中空糸製造設備及び分離膜モジュール製造設備の稼働により盤石な供給体制を整えるとともに、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の一層の強化を推し進めます。これにより、2030年度までに全分離膜製品における環境貢献型製品の販売比率を80%以上へ引き上げ、持続的に成長できるビジネスモデルを確立します。

戦略を支える非財務資本(競争力の源泉)

技術力: 自社原料を用いたUBEの分離膜は、ガス透過性・分離性、耐久性に優れています。また膜分離法は省エネルギー、メンテナンスフリーであることから、近年その認知度が向上しています。

研究開発・知的財産: UBEの分離膜は、分子設計・材料設計・強度設計・工程設計の検証と繰り返し技術が深化・進歩させ、また豊富なビッグデータを蓄積しています。今後も商品力を強化し、地球環境問題を解決する研究開発を続けていきます。

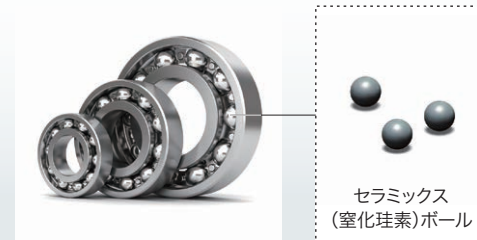
スペシャリティ事業の成長戦略



セラミックス
(窒化珪素)

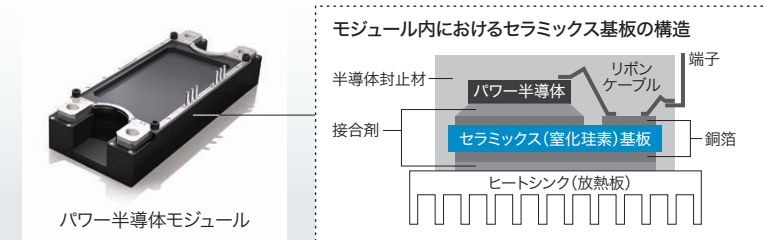
xEVにおけるセラミックスの用途例

モーター用ベアリング



セラミックス
(窒化珪素)ボール

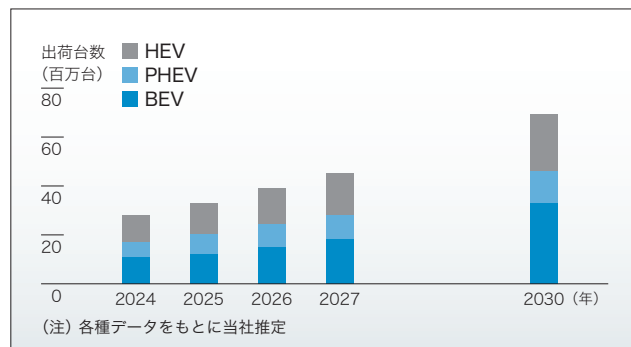
パワー半導体モジュールの絶縁放熱基板



社会・市場分析

窒化珪素の用途は、軸受、基板、切削工具、グローブラグや半導体製造装置の部材等多岐にわたります。2024年度の需要は総じて堅調でした。xEV市場の成長が鈍化傾向にありますが、中長期的には成長が見込まれており、軸受用途と基板用途での需要拡大が期待されています。軸受用途では、スチールボールより軽量かつ耐摩耗性に優れる特性を活かした、耐久性と信頼性を併せ持つ窒化珪素ボールのニーズが高級車を中心に増加しています。また基板用途では、優れた絶縁性、放熱性により、パワー半導体基板用としての採用が拡大しています。

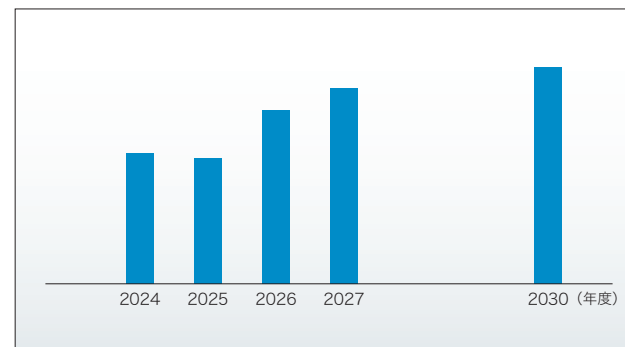
xEV乗用車の種別販売見通し



新中期経営計画の成長戦略

UBEは、今後も拡大が見込まれる需要に対応するため、学部ケミカル工場内に窒化珪素製造設備の増設を進めています。2026年に稼働予定で、生産能力は現行比で約50%の増加となります。軸受用途では、従来の工作機械等の堅調な需要に加え、xEV向けに需要が高まっています。また、高級車だけでなく大衆車でもセラミックスベアリングの採用が広がる傾向にあります。UBEは増加する高品質の窒化珪素粉末需要に応じた供給体制を構築し、ハイエンド領域を中心に当該用途向けの高いシェアを維持していきます。一方、基板用途で

セラミックス(窒化珪素)事業 売上高推移



は、xEVの高出力化に伴いパワーモジュールが従来のSi(シリコン)-IGBT*モジュールからSiC(炭化珪素)モジュールへ置き換わるため、動作温度が200℃超まで高温化します。この温度範囲でも使用可能な窒化珪素は、要求特性が厳しい車載向けとして高い信頼を得ており、今後もUBEの窒化珪素の一層の普及が見込まれます。

さらに、軸受・基板用途と異なる窒化珪素の特性を活かすことのできる新たな市場の開拓にも注力し、そのために必要となる新たな粉末グレードや新製品の開発も進めています。

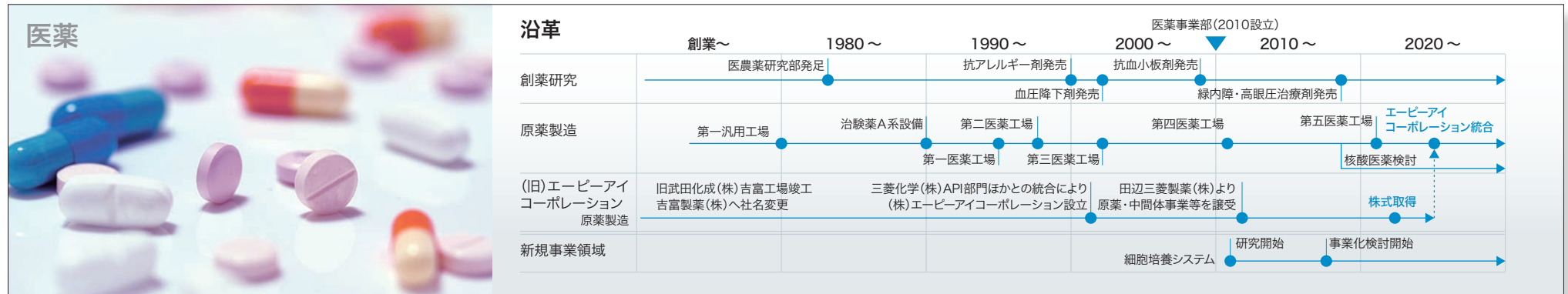
* Insulated Gate Bipolar Transistor: 絶縁ゲート型バイポーラトランジスタ

戦略を支える非財務資本(競争力の源泉)

技術力: 独自技術であるイミド熱分解法を用いて製造される高性能・高品位の窒化珪素粉末です。高強度、高純度、高耐久性により、窒化珪素原料のグローバルスタンダードとして市場から高い評価をいただいております。それに基づく豊富な実績を有しています。

研究開発・知的財産: 粒度が均一で不純物が少なく、また微細構造の制御が可能である利点を活かした、新たな用途に向けた窒化珪素粉末の開発を行っています。

スペシャリティ事業の成長戦略

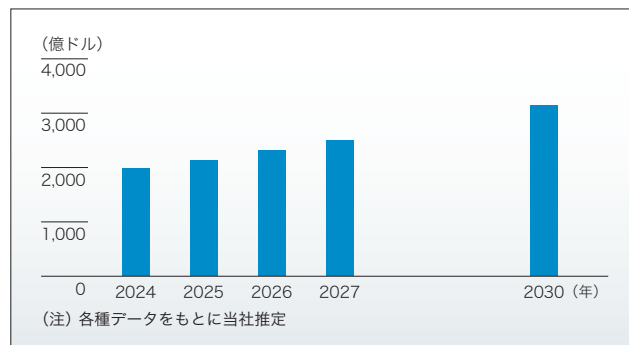


社会・市場分析

先進国での高齢化や発展途上国での人口増加等に伴い、今後も世界の医薬品市場は年率5～8%程度の成長が見込まれています。また、革新的な治療法の開発として遺伝子治療や細胞治療等の新しい治療法の浸透も進んでおり、医療・医薬に求められる役割は一層重要性が高まっています。

この状況に対応するため、医薬品の迅速な供給は各国、各社単位による個別対応から、多様なアライアンス等国際的な協力体制の構築が求められています。

グローバル低分子原薬市場の成長見通し

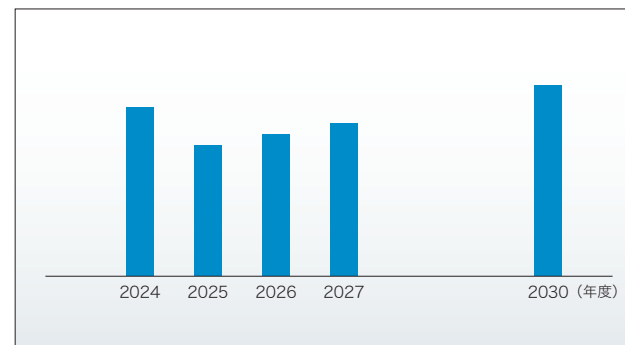


新中期経営計画の成長戦略

既存事業の強化

CDMO事業は2024年度に(株)エーピーアイコーポレーションを統合しました。山口県(宇部)と福岡県(吉富)の2拠点による最適生産体制の構築と能力最大化・コストダウンを実現し、高収益化、競争力強化を図ります。また、創薬研究においては、従来の低分子医薬品分野のみならず、抗体薬物複合体(ADC)等新規モダリティにも注力するとともに、オープンイノベーションや他社とのアライアンス等を活用し、研究活動のスピードアップと一層の活性化を進めていきます。

医薬事業 売上高推移



新規ライフサイエンス事業の創生

これまで医薬事業が培った有機化学や生物化学の技術・知見と社内外の技術リソースの新たな組み合わせによる新規ライフサイエンス事業の創生を目指します。

一例として、ポリイミド多孔質膜を利用した細胞培養システムによる細胞上清製造や生体模倣システムによる創薬研究支援・再生医療領域での事業化検討を進めます。またM&Aも視野に入れ、その早期化を図ります。

戦略を支える非財務資本(競争力の源泉)

技術力：従来の創薬・有機合成技術に高薬理活性物質の取り扱い・核酸・酵素反応技術をラインナップに加え、日米欧三極に対応した高度な品質保証システムからなる高品位な原薬の製造・開発実績に基づくソリューションサービスを強みとしています。

アライアンス：独自開発に拘らず、大阪大学発ベンチャー企業であるルクサナバイオテック(株)への出資や、AMED*が行うRNA標的創薬技術開発への参加、オープンイノベーションの活用等積極的に外部機関と提携することで、効率的な研究開発を進めています。

* AMED：国立研究開発法人日本医療研究開発機構

特集：グローバルアクション①

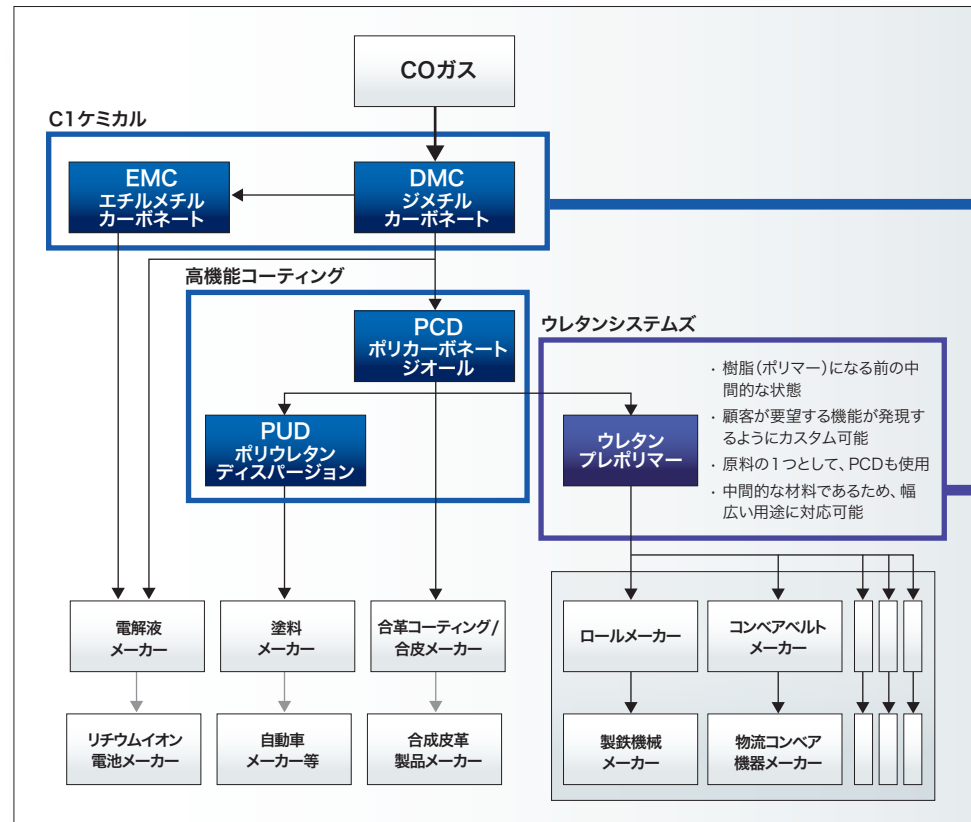
C1ケミカル/高機能ウレタンのグローバル展開

C1ケミカル事業は、米国におけるDMC・EMCの唯一のサプライヤーとなるべく新プラントを建設しています。今般、さらにその川下にあたる事業として、ドイツLANXESS社からウレタンシステムズ事業を取得しました。UBEグループは米国を起点にグローバル展開を加速していきます。

C1ケミカル/高機能ウレタンチェーン

UBEグループのC1ケミカルチェーンは、独自技術に基づくCO(一酸化炭素)を原料として展開される製品群で、その代表製品がDMCです。1970年代にしゅう酸の製法転換検討の中で発明されたUBE独自のナイトライト法によるDMCは、他社製法と異なり、副産物の生成を伴わず高品質であることが特徴で、LiB電解液や半導体製造プロセス用途に適しています。現在、米国で需要の拡大が見込まれる中で、同国唯一のサプライヤーとなるべく新プラントを建設中です。その川

C1ケミカル/高機能ウレタンチェーン



下である PCD 及び PUD についても積極的な拡大を進めています。

さらに、DMC及びPCDの川下にあたるウレタン関連事業として、ドイツLANXESS社から、米国を最大拠点とするウレタンシステムズ事業を取得しました。C1ケミカル(DMC・EMC)から続くチェーンとして、高機能コーティング(PCD・PUD)と合わせた「高機能ウレタン事業」として、幅広い用途を武器にグローバルでシナジーを発揮していきます。

2026年度下期稼働予定

米国にDMC・EMCプラントを建設

米国唯一のDMC・EMCサプライヤーとなり、拡大する米国のリチウムイオン電池向け需要を獲得

UBEグループの強み

- 電解液・半導体用途に適する高純度品
- COとメタノールを主原料とする独自製法による高いコスト競争力
- 副産物を伴わず、DMCのみを目的生産物として取得可能
- バイオメタン・グリーンメタノール等の活用により、将来的にはカーボンニュートラルも可能

2025年4月事業取得

ドイツLANXESS社からウレタンシステムズ事業を買収

C1ケミカルの川下事業を取得、高機能コーティングと合わせた「高機能ウレタン事業」として成長を加速

UBEグループの強み

- 70年以上の実績、高い専門知識と用途開発のノウハウ、強固な顧客基盤
- 北米を中核としたグローバルでの製造・開発拠点
- 顧客のニーズに応えるカスタムメイドのソリューション
- 半導体産業向け等ハイエンド用途に強み

特集:グローバルアクション① C1ケミカルチェーン

米国におけるDMC・EMC新プラントを着実に立上げ、スペイン、タイに続く グローバルでの主要拠点とすることを目指す

DMC・EMCはリチウムイオン電池の電解液溶剤の主要成分であり、DMCは半導体製造プロセスの現像液等としても使用されます。米国では電気自動車の普及やデジタル化の進展に伴い今後も需要拡大が見込まれる一方、その全量をUBEグループもしくは中国メーカーからの輸入に依存しています。

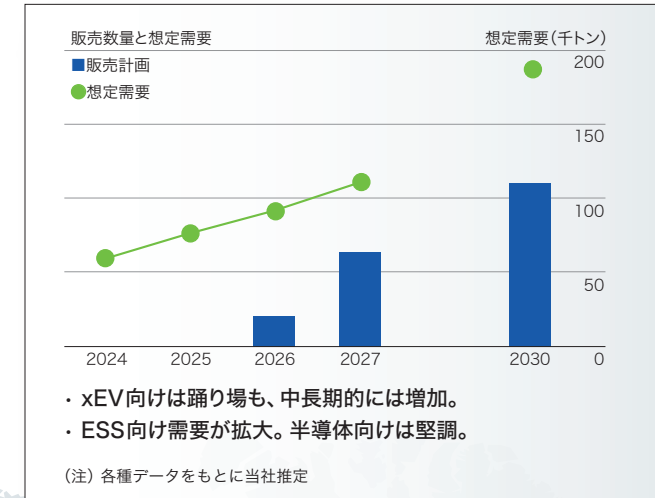
UBEグループは、米国市場のサプライチェーンの一角を担うことを目指し、同ルイジアナ州でDMC年産10万トン、及びDMCから誘導されるEMC年産4万トンの大型プラントの建設を進めており、2026年度下期に稼働を開始する予定です。ルイジアナ州は米国内の電解液メーカーへのアクセスが良好で、工業団地から安価な天然ガスや各種サービスを手に入り、河川運搬や鉄道輸送網も活用できるなど、立地や原料コスト、輸送コスト面で優位性を有しています。

米国におけるDMC・EMC需要は、ハイブリッド自動車や電

気自動車等のxEV向けでは一時的に踊り場にあるものの想定内で推移しており、中長期的には増加する見込みです。また、電力貯蔵システム(ESS)向けの需要が拡大しており、さらに半導体向けでは堅調な需要増加が見込まれていることから、早期のフル販売・フル稼働に向け取り組みます。

中期経営計画においては、本件の運営を担うUBE C1 CHEMICALS AMERICA社の運営体制を構築し、事業運営に関わるコア人材の現地採用とともにUBEグループ米国拠点との連携を推進します。米国唯一のサプライヤーとして、顧客のサプライチェーン強靱化の要望に応え、マーケットリーダーとしてのプレゼンスを盤石にし、2030年度には売上高400億円を目指します。さらに将来は、C1ケミカルチェーンの川下であるポリカーボネートジオール(PCD)や水系ポリウレタンディスプレイスパーション(PUD)等への展開を計画しています。

米国におけるDMC・EMC需要見通しと UBEグループ米国拠点の販売数量



- ・ xEV向けは踊り場も、中長期的には増加。
- ・ ESS向け需要が拡大。半導体向けは堅調。

中国競合 生産能力
DMC 100万トン
EMC 80万トン

日本生産能力
DMC 1.5万トン

中国合併生産能力
DMC 1万トン

米国生産能力
(2026年度下期稼働)
DMC 10万トン
EMC 4万トン*
*DMCをEMCに転換

- ・ 米国需要は全量をUBEグループか中国からの輸入に依存。
- ・ UBEグループ以外には米国内でDMC・EMCプラントを建設中の企業はなく、当面の間、UBEグループが唯一のサプライヤーとなる。
- ・ 顧客のサプライチェーン強靱化の要望に応え、安定生産・安定供給を実現する。

特集：グローバルアクション① ウレタンシステムズ

ウレタンシステムズ事業を取得。C1ケミカル事業、高機能コーティング事業との融合で更なるスペシャリティ化と成長を目指す

UBEは2025年4月1日、ドイツの化学メーカー LANXESS社のウレタンシステムズ事業を取得し、ウレタンエラストマーにおける世界有数のメーカーとなりました。ウレタンエラストマーはゴムや金属の代替として半導体向け等先端産業から産業機械、スポーツ用品まで幅広い産業で採用されています。取得したウレタンシステムズ事業はPCD及びPUDの川下・周辺領域に当たり、熱硬化性高機能ウレタンエラストマー向け素材（プレポリマー）において世界トップクラスのシェアを有します。70年以上の歴史で培った専門知識と用途開発のノウハウ、強固な顧客基盤を強みとし、最大拠点である米国を中核としたグローバル製造・開発拠点から、顧客のニーズに応えるソリューションを提供しています。特に半導体産業等の高い性能が求められるハイエンド用途で高い競争力を発揮しています。UBEグループは、ウレタン樹脂に関する技術力・製造ノウハウ、顧客とのパートナーシップ、販売ネットワーク等の優れた経営資産を獲得したことにより、高機能ウレタン樹脂市場におけるプレゼンス強化を図っていきます。中期経営計画では、事業取得に伴うPMI(Post Merger Integration)を着実に遂行し、米国を軸としてUBEグループ全体でシナジーを創出し、グローバルでの成長に貢献することを目指します。

成長のポイント1

ウレタンシステムズ事業の優位性

70年以上の歴史

高機能ウレタンエラストマー | **世界トップクラス**

世界5工場
アメリカ2・ブラジル1
英国1・中国1

環境対応グレード* **1**
製品ラインナップ **No.1**
競合メーカーに先駆けて、環境負荷軽減製品を上市

テクニカルセンター **3カ所**
アメリカ・イタリア・中国

顧客数 **700** 製品数 **>500**
主要顧客とは長期的な取引関係を有する

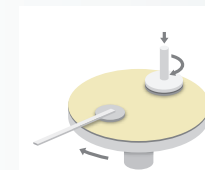
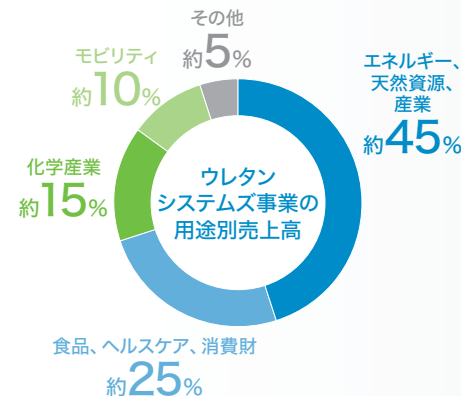
約**400**名の多様な人財
過半数以上が技術的なバックグラウンド保有

地域別売上高比率
アメリカ大陸 60%
APAC 20% EMEA 20%

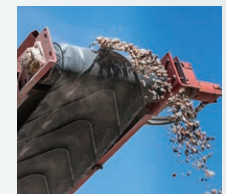
* ウレタン製品中に残留するおそれのある有害物質（イソシアネート）は呼吸器への悪影響が懸念されている。作業者の安全性を考慮し、欧州ではイソシアネートの残留濃度に関して、2023年より法規制が一層強化されている。UBEグループのウレタンシステムズ事業は欧州の法規制をいち早くキャッチアップし、要求事項を満たしたソリューションを提供している。

成長のポイント2

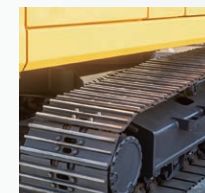
半導体向け等先端産業から産業機械やスポーツ用品まで幅広い分野で貢献



半導体製造



鉱山機械/物流機器



作業車両



パイプライン

特集：グローバルアクション②

事業構造改革

UBEグループは、2030年の目指す姿の実現に向け、スペシャリティ事業へ積極的に投資する一方で、アンモニア、カプロラクタム、ナイロンポリマーの早期生産撤退・縮小に取り組み、グループとしての事業構造転換を推進しています。

構造改革の背景と目的・効果

UBEグループはアンモニア、カプロラクタム、ナイロンポリマーの構造改革を決定しました。前中期経営計画において、2030年を目途にアンモニア及び国内カプロラクタムの生産停止を検討してきました(カプロラクタムについては2024年5月に生産能力削減済み)。しかし、中国企業の過剰供給等の影響により、アジア市場を中心とした事業環境の悪化が想定を上回り、今後の回復も見込み難いことから、対象範囲に海外も含め、構造改革の前倒しが必要であると判断しました。アンモニア、カプロラクタム、ナイロンポリマーは市況変動が大きく、収益性も低下していま

す。本構造改革により、これら製品の市況変動が業績に与える影響を抑制でき、業績の安定化や収益性の改善が期待できます。また、温室効果ガス(GHG)を多く排出する設備の稼働を前倒しで停止することにより、2030年度のGHG削減目標(2013年度比50%削減)を、2028年度中に目標を上回る水準で達成できる見通しです。本件に係る減損損失等は、2024年度に計上しました。設備の解体撤去費用は約300億円を見込み、2027年度以降工事の進捗に合わせて計上していきます。この決定により、長年の懸念事項の解消に目処を付けることができました。

日本

アンモニア及び関連製品群は、生産停止時期を当初の想定より前倒しし、2028年3月とします。カプロラクタム(残存主要期系)及びナイロンポリマーは更に早め、原料のシクロヘキサノンを含めて2027年3月の生産停止とします。

タイ

アジアの中核会社UBE Chemicals (Asia) Public Company Limitedでは2026年3月にシクロヘキサノン・カプロラクタムの生産を停止し、ナイロンポリマーについては生産能力を縮小します。併せて、UBE Fine Chemicals (Asia) Co., Ltd.では、シクロヘキサノンから副生する1,6ヘキサンジオール及び1,5ペンタンジオールの生産を停止します。

スペイン

欧州の中核会社UBE CORPORATION EUROPE S.A.U.ではリサイクルやバイオベースナイロン等の環境貢献型製品の拡大とカプロラクタム工場のカーボンニュートラル化を図りながらカプロラクタム、ナイロンポリマーの生産を継続します。一方、収益改善のため、シクロヘキサノン、1,6ヘキサンジオール及び1,5ペンタンジオールの生産を2025年4月に停止しました。

エリア	製品	2023	2024	2025	2026	2027	2028	2029	2030(年度)
日本	カプロラクタム		▼生産縮小 △40%(2024年5月)			生産停止 (残存主要期系) (2027年3月)			
	ナイロンポリマー					生産停止 (2027年3月)			
	アンモニア						生産停止 (2028年3月)		
タイ	カプロラクタム				生産停止 (2026年3月)				
	ナイロンポリマー				▼生産縮小(2系列→1系列) (2026年3月)				
スペイン	カプロラクタム								
	ナイロンポリマー								

研究開発 担当役員メッセージ



技術、人財の両面から研究開発力を強化し、次世代のコアコンピタンスを創出します。

執行役員
研究開発本部長
開発部門担当 並びに M&A推進室副担当
吉田 洋一

UBEの未来を切り拓く次世代のコアコンピタンスを創出することが、研究開発本部のミッションです。その達成に向け、私たちは技術というフィールドで挑戦を続けています。

グローバルな競争の中でハードな挑戦を支えるのは、パーパス「希望ある化学で、難題を打ち破る。」に共感し熱意を持った仲間と、先人の努力によって培われてきたUBEならではのコア

技術です。ここに、将来のニーズ、あるいはアカデミアやスタートアップのシーズ等を、DXの力も用いて融合させます。

コアコンピタンスの創出には、バックキャストとフォアキャストの組み合わせで挑みます。想定される将来の社会・環境課題から市場ニーズを予測してターゲットを絞り込む一方、既存事業をもとにした将来予測により、既存のコア技術を革新して新

たな製品を開発します。特に、国家プロジェクトへの参画、大学との共同研究、スタートアップとの協業といったオープンイノベーションを積極的に活用しています。

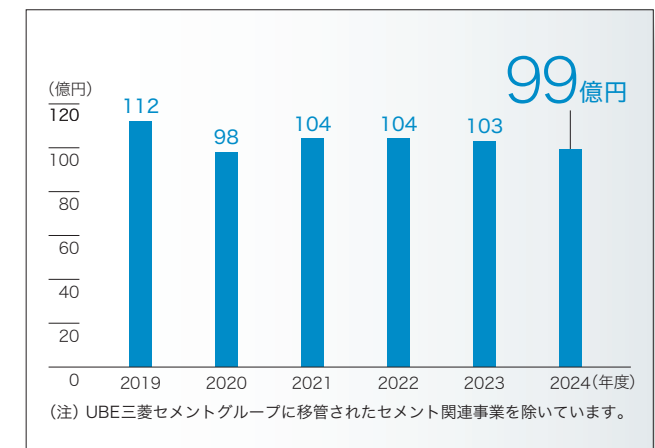
また、スペシャリティ事業の研究開発では、未来社会や事業環境についての情報収集と、収集した情報を活かしたソリューション提案が鍵となるため、研究開発部門においてもソリューション提案のできる人財の育成に取り組んでいます。具体的にはマーケティングに関する基礎教育や、新規製品を発売するための技術経営教育、社内技術交流会を通じた工業的視点の取り入れ、大学やベンチャー企業等への社外派遣等です。加えて、一度UBEグループを離れて外部で経験を積んだ人財の採用や、グローバル拠点間での社員交流等も推進し、人財の多様性を高めてイノベーション創出を目指します。

現在、UBE独自の「分子・材料設計技術」を深化させるため、マテリアルインフォマティクスや計算化学を活用し、新たな機能材料の創製に取り組んでいます。より高性能で持続可能な材料の開発を加速し、グローバル市場での競争力を強化します。

コーポレートR&Dの注力市場・技術

領域	R&Dテーマ	社会実装の例
情報電子	電子材料向けフィルム 光エレクトロニクス 放熱複合材料	・電子材料向けフィルム モバイル通信の機能向上 ・光エレクトロニクス材料 情報処理の省電力化
モビリティ	軽量化 (部品レス、製造工程低減、金属代替)	・インパネリインフォースメントモジュール 自動車の軽量化(部品レス)に貢献 ・異種材料接合 多層チューブシステム 耐久性の向上が可能になる
ライフサイエンス	生体模倣システム、細胞産生物製造 細胞培養食品素材	・細胞利活用治療 健康長寿社会実現に貢献 ・培養肉 食料問題、環境保護に貢献
サステナビリティ・ 地球環境問題	複合材料アップグレードリサイクル CO ₂ アップグレードリサイクル CO ₂ 分離回収	・CO ₂ 電解技術 地球環境問題に貢献 ・CO ₂ 分離回収 低エネルギーでCO₂を回収

研究開発費推移



研究開発

中期経営計画における基本方針

2025年度より研究開発本部は、中期経営計画に基づき、「未来を切り拓く次世代のコアコンピタンスの創出」を使命に掲げ、企業の持続的成長と競争力強化に向けた体制再構築を進めています。これまで事業部配下にあった開発部門をディビジョナルR&Dとして統合し、コーポレートR&Dとの間で研究開発テーマ、人財、技術の連携を強化しました。コーポレートR&Dは既存事業領域における中長期テーマも担い、バックキャストとフォアキャストを組み合わせた戦略的研究開発を推進しています。さらに、研究開発型企業への変革を目指し、研究開発人員の増員とともに、マテリアルインフォマティクスや計算化学を活用した分子・材料設計技術の深化を通じて、コア技術の強化と獲得を図っています。加えて、外部派遣やキャリア採用、教育体系の整備を通じて、ソリューション提案力を備えたスペシャリティ人財の確保・育成にも注力しています。研究者が創造的業務に専念できる環境の実現に向けては、電子実験ノートや生成AIを活用した情報構造化等、業務の高度化を見据えたDX施策を積極的に展開しています。これらの取組みにより、スペシャリティ化学分野における新たな価値創出を目指します。

UBEのコア技術

UBEは、ポリマー加工、無機・有機合成、セラミックス、電池材料、医薬品製造等、多岐にわたるコア技術を有しています。これらの技術は、微細構造制御、高選択性、耐熱性、連続プロセス化といった特長を備え、分子・材料設計力と融合することで、持続可能で高機能な製品の創出を支えています。

研究戦略と施策

研究開発本部は、「未来を切り拓く次世代のコアコンピタンスの創出」を使命に掲げ、コーポレートR&DとディビジョナルR&Dの連携強化を軸に、戦略的研究開発を推進しています。

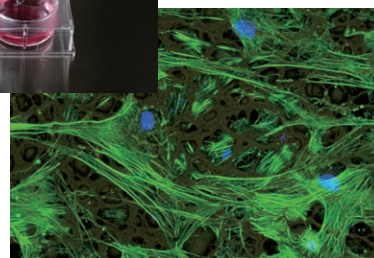
コーポレートR&D

中長期視点での技術戦略と基礎研究を担い、マテリアルインフォマティクスや計算化学を活用した分子・材料設計技術の深化を推進しています。大学やスタートアップとの連携によるオープンイノベーションを通じて、次世代のコア技術創出と将来ニーズへの対応を図っています。



コーポレートR&Dではポリイミド多孔質膜を用いた革新的細胞培養基材を開発している。

独自開発したポリイミド多孔質膜細胞培養基材は、動物細胞を長期に安定培養できる特長を持つ。



ディビジョナルR&D

事業部門と連携し、短中期の課題に特化した効率的な研究開発を推進しています。現場起点のテーマ設定と迅速な技術実装により製品競争力を強化し、コーポレートR&Dとの連携による全社的な技術基盤の強化と持続的な競争優位性の確保を目指しています。

スペシャリティ化学の成長を推進する人財の確保・育成

スペシャリティ化学の成長を推進する上で、専門性と提案力を兼ね備えた人財の確保・育成は不可欠です。研究開発本部では、未来社会や事業環境に関する情報を的確に捉え、それをもとにソリューションを提案できる人財の育成に注力しています。具体的には、マーケティングや技術経営に関する教育の実施、社内技術交流会を通じた工業的視点の涵養、大学やスタートアップへの外部派遣による実践力の強化等、多面的な育成施策を展開しています。また、外部での経験を持つ人財の採用や、グローバル拠点間での人財交流も推進し、多様な視点と価値観を取り入れることで、イノベーション創出力の向上を図っています。これらの取組みにより、スペシャリティ化学分野における競争力の源泉となる人財基盤の強化を目指します。

DXの取組み

研究開発領域では、研究者が創造的業務に専念できる環境の実現に向けて、業務変革に資するDX施策を積極的に展開しています。単なる効率化にとどまらず、業務の高度化を視野に入れた取組みとして、電子実験ノートの導入によるデータ活用基盤の整備と、それに伴う情報整理・抽出作業の効率化を進めています。また、生成AIを活用した情報の構造化により、技術・市場仮説の迅速な検証を支援するツールの開発を進めており、現在は成果の刈り取りに向けたトライアルを実施中です。今後は、部門横断的な知見の統合とAIによる洞察の深化を通じて、研究開発の質とスピードの更なる向上を目指します。

知的財産

基本方針と体制

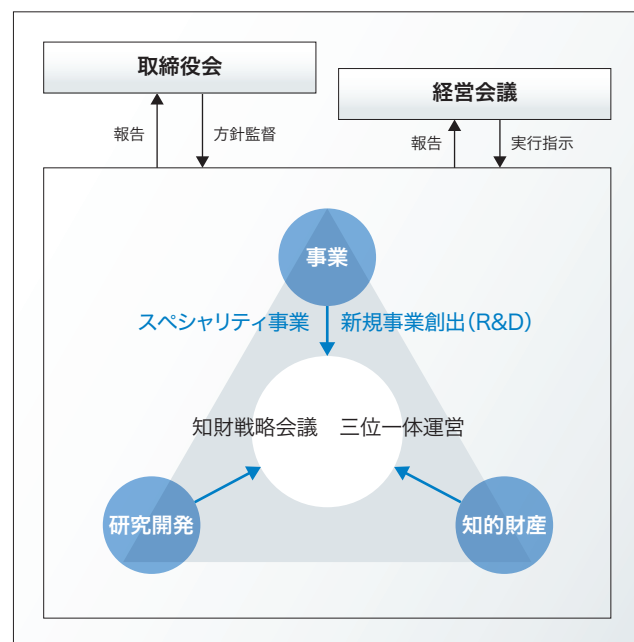
基本方針

UBEグループのスペシャリティ化学の持続的な競争優位を築くために、事業部門、研究開発部門、知的財産部門が緊密に連携して知的財産活動を推進します。

体制

スペシャリティ事業については、事業のあるべき姿を実現するために知的財産戦略会議を開催し、知的財産の獲得や知的財産投資の状況等を審議します。

知的財産の活動全体は、経営会議及び取締役会に定期的に報告され、知的財産活動の方針や実行方法について指示・監督がなされています。



中期経営計画と知的財産

中期経営計画における知的財産の取組み

UBEグループは、「UBE Vision 2030 Transformation -2nd Stage-」において、2030年の目指す姿を実現するため、パーパス・経営理念、社会課題に対する影響度を踏まえて、5つのマテリアリティ（重要課題）を設定しました。ここでは、「労働安全・保安防災」を除く4つのマテリアリティについて、現に実施している、又は今後実施していく施策を説明します。

●スペシャリティ事業の拡大

1. 既存事業

ポリイミド、分離膜、セラミックス、C1ケミカル等既存スペシャリティ事業については、事業の特性に応じた知的財産ポートフォリオ(PF)を構築します。また、特許マップ^{*1}やIPランドスケープ(IPL)^{*2}を通じて知的財産情報を積極的に活用し、新規解決課題や新規用途を設定するとともに、他社とのアライアンスの可能性を見出します。新たに創作された発明については、発明の本質、特許性、サプライチェーンや将来の実施形態を想定した権利範囲の設定等を審議し、また、オープン・クローズの判断を適切に行います。これにより、UBEの技術的成果を適切に保護し、知的財産を通じて高い参入障壁を構築し、事業の持続的な競争優位を築きます。

また、買収したウレタンシステムズ事業については、円滑な知的財産の移転に向けて検討を進めており、今後は、知的財産の棚卸や、グローバルな知的財産マネジメントにより、統合を確実に進めます。

スペシャリティ事業における現在の研究開発の取組み状況は、「スペシャリティ事業の成長戦略」(P39-47)をご覧ください。

^{*1} 特許マップ：特許情報を収集して分析、加工、整理を行い、図表等にして視覚的に表現したもの。

^{*2} IPランドスケープ(IPL)：経営戦略又は事業戦略の立案に際し、経営・事業情報に知的財

産情報を取り込んだ分析を実施し、その結果(現状の俯瞰・将来展望等)を経営者・事業責任者と共有すること。

2. コーポレート研究開発

テーマ探索から事業化に至る各段階において、知的財産情報の調査・解析から得られた技術動向や他社動向に関する知見を、研究開発部門等に提供しています。

研究開発の初期段階から知的財産情報を積極的に活用し、テーマアップ、新規事業の探索、共創パートナーづくりを通じて、コアコンピタンスの創出に貢献します。

3. M&A、アライアンス

検討の初期段階から知的財産デューディリジェンス(DD)を通じて、対象の技術や知的財産の評価を行うことにより、シナジーの創出や協業の可能性を明らかにしていきます。

●多様な人財の活躍

1. 知的財産専門人財について

既存の人財の専門スキルの現状を調査し、各人の特性に合わせた育成プランを作成し、専門性の向上を図ります。また、キャリア採用や新卒採用等多様な人財の採用を進めます。さらに、グローバルビジネスリーダー研修への派遣や、知的財産に関する社外資格の取得支援も実施しています。

2. UBEグループ全体の知的財産リテラシーの向上

知的財産を重視・尊重する風土を醸成するべく、知的財産教育を実施しています。この1年では、知的財産e-ラーニングの導入拡大や、特許価値評価手法の社内啓発を積極的に行いました。

●地球環境問題への対応

1. 環境製品ブランド「U-BE-INFINITY®」

UBEグループは、2024年4月に環境製品ブランド「U-BE-INFINITY®」を立上げました。UBEグループが展開する「環境貢献型製品・技術」のうち、特に優れた環境貢献を示す製品に

知的財産

対して当ブランドを付与することで、対象となる製品の付加価値を高めます。



商標登録第6884758号

2. 自然との共生

3つの観点(カーボンニュートラル、サーキュラーエコノミー、ネイチャーポジティブ)に係る特許情報を、関係者と共有することにより、3つの観点の研究開発の進展や新規事業の創出に貢献します。

●誠実で公正な企業統治

1. 知的財産クリアランス

自社のみならず、他社の知的財産権を尊重すべく、既存事業や研究開発の事業化段階において、知的財産クリアランス調査には万全を期し、事業リスクの最小化に努めます。

2. 知的財産手続の整備

次期知的財産管理システムの検討に合わせて、知的財産の業務フローを見直し、手順書類を更新します。これにより、内部統制をより一層充実させます。

知的財産戦略による企業価値向上

スペシャリティ事業における知的財産活動の状況

この1年は、スペシャリティ事業の知的財産活動を維持・発展させました。より具体的には、知的財産戦略会議や、担当者

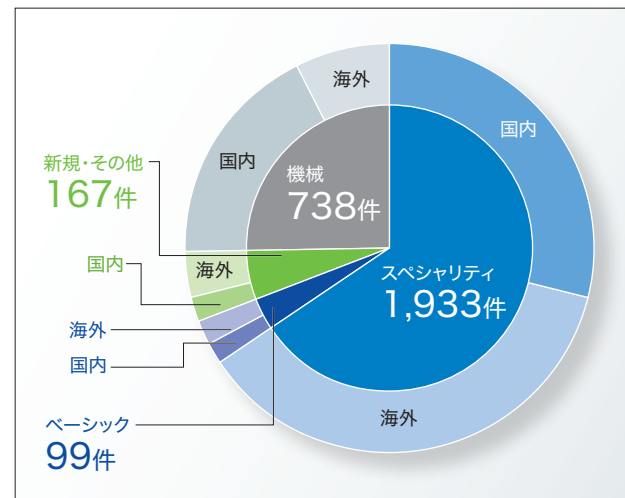
レベルの知的財産活動会議の質と量を充実させました。特許価値評価ツールの利用については、特許件数、グローバルな権利化の状況、自社特許に対する他社の注目度等に引き続き着目し、調査・分析件数を増やしています。

技術的成果を保護するための特許出願による特許ポートフォリオの充実と、特許クリアランス活動は、安定して実施しています。これにより、お客様が特許に裏打ちされたUBEの製品やサービスで課題を解決し、またそれらを安心して使用できる環境を提供します。

保有特許の状況

発明の権利化等に注力した結果、前年度比で総保有件数は増加しました。特にスペシャリティ事業に係る特許保有件数が増加し、スペシャリティ事業の構成比も上昇しました。

UBEグループのポートフォリオ別特許保有件数 (2025年3月末現在)



(注) UBE単独及び一部グループ会社が保有する特許

発明者報奨

職務発明規程に基づき、特許出願時、特許登録時、登録発明の実施に対して発明者に報奨金を授与しています。また、事業に特に貢献した特許の発明者を、UBEグループ研究開発報告会において表彰しています。これにより、発明者のモチベーションを向上させ、更なる発明を奨励しています。

2024年度は、ポリイミド、医薬、コンポジット、ファインケミカルの特許に係る発明者を表彰しました。



知財DXの取組み

UBEは現在、前述したツールに加えて、特許解析ソフトやAI系特許調査ツールの導入によっても、特許の見える化や、新たな洞察の獲得、業務の効率化等を更に進めています。知的財産業務は、近年の生成系AIの進展により大きな変化点を迎えています。生成系AIの技術を積極的に取り入れ、業務の変革を進め、ヒトが真に行うべき業務に資源を集中し、知的財産業務の機能をより高めていきます。また、前述した次期知的財産管理システムの検討に合わせて、知的財産の統計情報を見える化し、経営や事業に資する情報を発信していきます。

サステナビリティ

サステナビリティの考え方

UBEグループは、「UBEグループサステナビリティ基本指針」をグループ全ての役員・社員に徹底させるとともに、マテリアリティを特定し、その解決に取り組めます。

UBEグループサステナビリティ基本指針

サステナビリティ経営の定着とは、企業がサステナビリティに関する課題を特定し、その影響を評価・把握し、適切な解決策を立案・実行し、その結果を、透明性を持って開示する仕組みを構築し、恒常的に運営できている状態を指すと認識しています。UBEグループは、サステナビリティ経営を定着させることで持続的な成長を図るとともに、全てのステークホルダーと良好な関係を構築し、社会に新たな価値を創出します。

●スコープ

UBEグループ(UBE株式会社及び連結子会社)を対象とします。適用範囲は全てのバリューチェーン及びステークホルダーとします。

●ゴール

次の100年も持続可能な社会とともにUBEグループが成長し発展すべく、業界最高レベルのサステナビリティ経営を定着させます。そのために以下を実践します。

1. 社会に必要とされている価値を提供し、収益の継続的な拡大と企業価値の最大化を図ります。
2. 多様な人財が活躍できる企業風土を構築し、ワークエンゲージメントを向上します。
3. 安全と品質を確保し、環境に貢献する製品や技術の提供を推進します。
4. 国内外の法令と遵守すべき国際的な規範やガイドラインに則

- り、人権尊重を実践し、健全で公正な企業活動を行います。
5. 地球環境問題の解決に積極的に取り組み、自然環境の保全・復興に貢献します。
6. 全てのステークホルダーに対し適切な情報開示を行い、社会との円滑なコミュニケーションを推進します。
7. 各国・地域の文化・慣習を尊重し、地域社会の発展に寄与します。

●コミットメント

サステナビリティ経営を定着させるため、サステナビリティ委員会の各専門委員会を統括し、サプライチェーン全体を含めたサステナビリティ向上に資する仕組みを構築し、恒常的に運営できる企業体を維持します。

- ・ 2030年までに外部評価機関のサステナビリティ調査で上位5%以内の評価を獲得。
- ・ 各専門委員会のゴール、ターゲット、進捗を年1回確認し、適切な助言を実施。
- ・ ステークホルダーとのエンゲージメントを年1回以上実施。

●責任部署・見直し

サステナビリティ委員会が各専門委員会の実施状況を監督し、事務局(サステナビリティ推進部)がサポートします。

本指針は、少なくとも毎年1回の定期見直しを実施します。期中に見直しが必要な場合は、サステナビリティ委員会で審議し、承認を得ます。

サステナビリティ推進体制

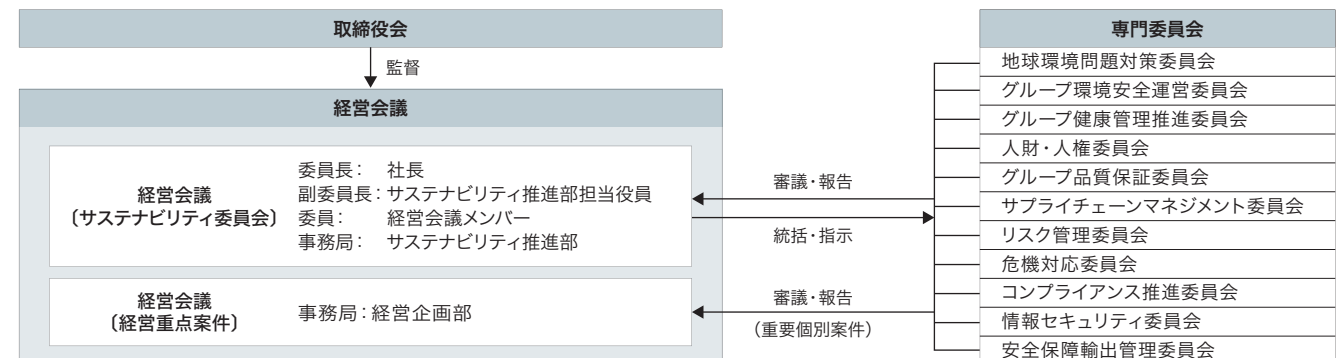
サステナビリティ活動の推進に当たり、取締役会がその方針や取組み状況を監督しています。そのもとで、社長を委員長、サステナビリティ推進部担当役員を副委員長とする「サステナビリティ委員会」を経営会議として設置し、グループ全体のサステナビリティ活動を統括・推進しています。

2024年度は、サステナビリティ委員会を3回開催し、サステナビリティ基本指針や各専門委員会の基本指針を改定しました。また、適正な行動基準と価値観をまとめた「UBEグループ行動規範」を策定しました。

詳細はUBEグループサステナビリティウェブサイトをご覧ください。

国連グローバル・コンパクト

UBEは2021年4月、「国連グローバル・コンパクト」に署名し、「グローバル・コンパクト・ネットワーク・ジャパン」に加入しました。同ネットワークの13の分科会に参加しています。



地球環境問題への取組み

カーボンニュートラルへの対応

UBEグループカーボンニュートラルに関する基本指針

UBEグループは、カーボンニュートラル(気候変動問題)への対応、サーキュラーエコノミー(循環型社会)及びネイチャーポジティブ(自然環境の保全・復興)への貢献に注力し、地球環境問題の解決に貢献します。

人間活動による大気中のGHGの増加は、地球温暖化を引き起こし、気候に大きな変動を与えています。この気候変動は、自然環境の急激な変化や生態系サービスの劣化にもつながりかねません。気候の急激な変化は、我々の生活や事業活動に対して極めて深刻な影響を与える可能性があります。UBEグループは、カーボンニュートラルに積極的に対応し、社会的責任、使命を果たします。

●スコープ

UBEグループ(UBE株式会社及び連結子会社)を対象とします。適用範囲は全てのバリューチェーンとします。

●ゴール

2050年度Scope 1,2のカーボンニュートラル実現

バリューチェーン全体(含むScope 3)のカーボンニュートラルの推進

●コミットメント

◎バリューチェーン全体のカーボンニュートラルの実現に貢献するため、Scope 1,2のGHG排出量を削減し、並行してScope 3のGHG排出量削減を推進します。

◎2030年度のGHG削減目標の確実な実行と、2035年度GHG排出量削減目標達成に向けた対策の立案を行います。

◎2027年度までに、2050年度カーボンニュートラル実現のロードマップを策定し、開示します。

◎2050年度カーボンニュートラルに向けた中間目標

- 2030年度 GHG排出量 2013年度比 50%削減【Scope 1,2】
- 2030年度 環境貢献型製品・技術の売上高比率60%以上

●責任部署・見直し

サステナビリティ推進部が統括管理を行います。

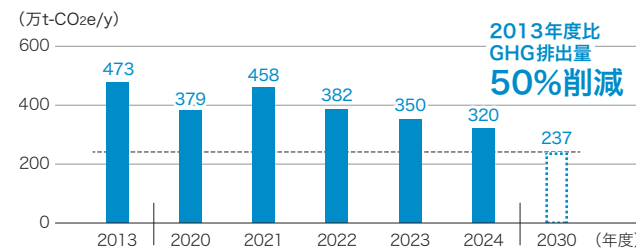
本指針は、少なくとも1年以内に1回の定期見直しを実施します。期中に見直しが必要な場合は、地球環境問題対策委員会で審議し、承認を得ます。

温室効果ガス削減に向けた取組み

2025年4月に、新たに2035年度の下記目標を設定しました。

- 2035年度 GHG排出量 2013年度比 70%削減【Scope 1,2】

UBEグループGHG排出量削減目標の達成状況



(注1) UBE三菱セメントグループに移管されたセメント関連事業を除いています。
(注2) 2024年度の数値は、第三者検証により変更となる可能性があります。

2024年度GHG排出量

事業所	万t-CO ₂ e/y		
	Scope 1	Scope 2	合計
化学部門	270	41	311
国内	197	12	209
タイ	43	24	67
スペイン	30	5	36
UBEマシナリーグループ	8	1	9
合計	278	42	320

(注1) Scope 3については、UBEグループサステナビリティウェブサイトをご覧ください。
(注2) 数値は第三者検証により変更となる可能性があります。
(注3) 数値は四捨五入して表示しているため、合計値が一致しない場合があります。

カーボンニュートラルに向けたロードマップ

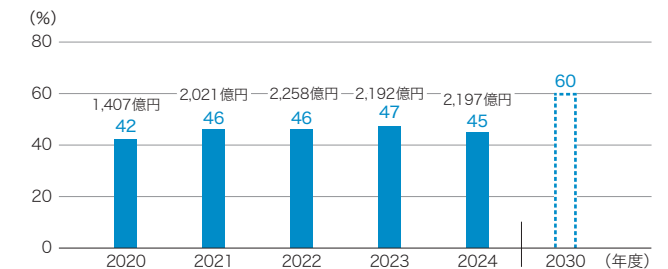
●GHG排出削減目標

生産活動における徹底した省エネ推進・プロセス改善に継続的に取り組むとともに、再生可能エネルギーの利用の最大化や化石資源利用の最小化等を推進します。さらに、2050年のカーボンニュートラル達成には、革新的な技術開発が不可欠であることから、中長期的な視野で、他社との協業を含めた原料の非化石化やCO₂利活用技術の研究開発・実用化にも取り組みます。

●環境貢献型製品・技術

環境貢献型製品・技術の開発を推進し、より多くのお客様に提供することで、UBEグループ及び社会全体のカーボンニュートラルへの貢献を目指します。

環境貢献型製品・技術 連結売上高比率推移



(注) UBE三菱セメントグループに移管されたセメント関連事業を除いています。

●事業構造改革

スペシャリティ事業へのシフトは、GHG排出量削減とともに、市況に大きく左右されない事業構造への転換につながります。UBEグループは、スペシャリティ事業を中心とする、収益性に優れ、かつ環境負荷の低い事業構造を目指します。

収益性が低下し、将来にわたって業績の回復が見込みがたいアンモニア、カプロラクタム、ナイロンポリマーは日本、タイ

地球環境問題への取組み

拠点で生産を撤退・縮小することを決定しました。日本のカプロラクタム(残存主要期系)、ナイロンポリマーは2027年3月に、アンモニアは2028年3月に生産を停止します。また、タイ拠点では、2026年3月にカプロラクタムの生産を停止し、ナイロンポリマーは生産を縮小します。特にアンモニア、カプロラクタムは生産工程でGHGを多く排出するため、これらの事業構

造改革を実行することで、2030年度のGHG排出量50%削減目標は2028年度に達成できる見込みです。

2024年度の取組み

●GXリーグ/GX-ETSへの参画

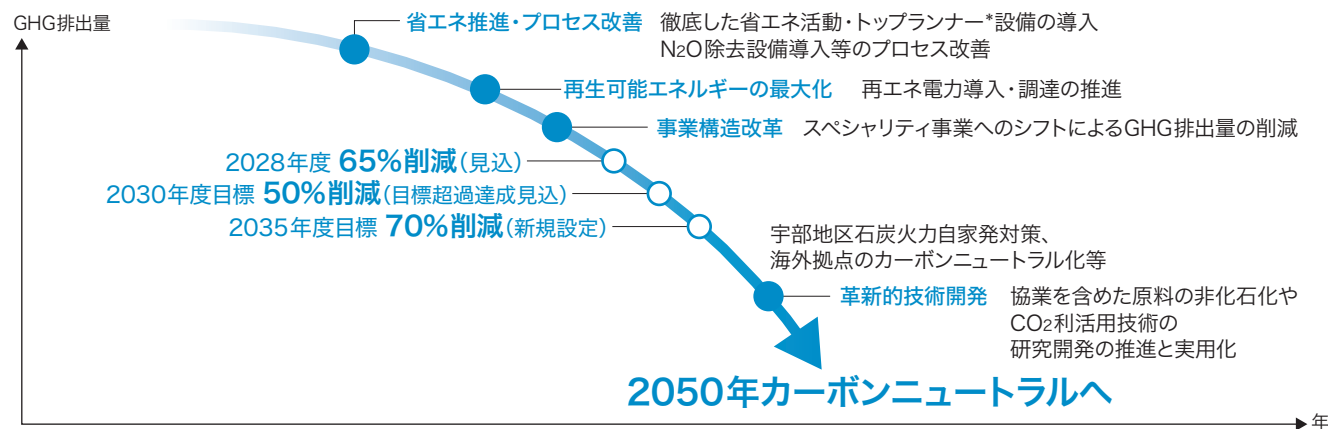
UBEは、2023年4月にGXリーグ及びGX-ETS(Emission

Trading Scheme)に参画し、同9月に2023～2025年度の3年間及び2030年度のGHG排出量削減目標を提出しました。

GXリーグとは、経済産業省のGX基本構想に基づき設立された、GX*を推進しカーボンニュートラルへの移行を牽引する枠組みです。また、GX-ETSはGXリーグにおける排出量取引制度であり、第1フェーズ(2023～2025年度)は自主的な取引市場として運営された後、2026年度から実際の制度が開始されることになりました。UBEグループは、GX-ETSの活動を通じて、情報の開示及びGHG排出量の削減に努めます。

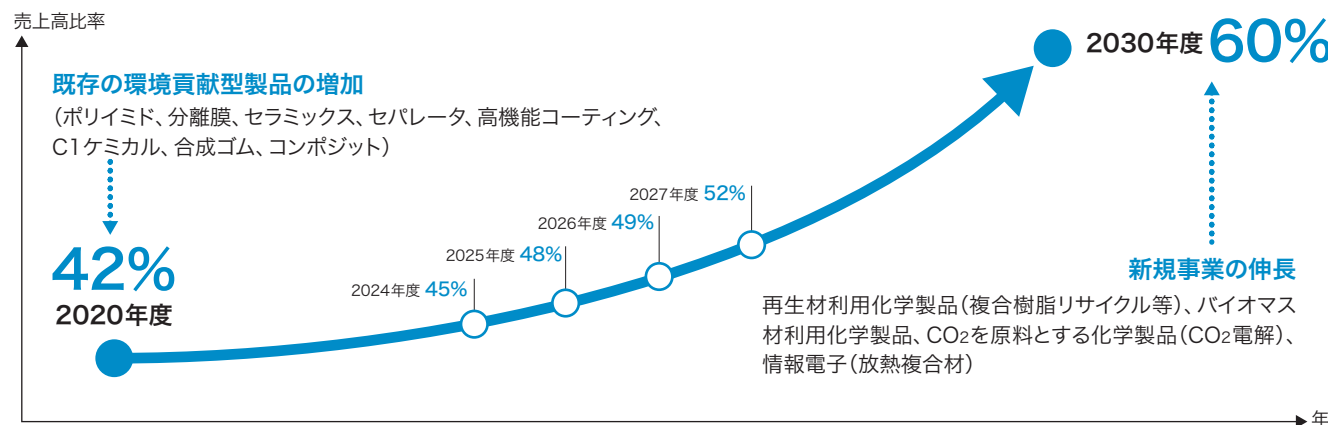
* GX(グリーントランスフォーメーション)：化石燃料をできるだけ使わず、クリーンなエネルギーを活用するための変革やその実現に向けた活動。

カーボンニュートラルに向けたロードマップ



* トップランナー制度：省エネ法に基づき、エネルギー消費効率が最も優れた性能を示す機器・設備類をトップランナーとして指定する制度。

環境貢献型製品・技術 連結売上高比率60%以上にするためのタイムライン



●製品別GHG排出量データ算出のシステム化

UBEは、(株)NTTデータと共同で製品別のGHG排出量を算定するシステムを構築し、2023年1月よりシステムで算出したサプライチェーン上流側を含むデータをお客様へ提供しています。これにより、お客様におけるサプライチェーン及びバリューチェーン全体でのGHG排出量把握が容易になり、より効率的なGHG削減対策に貢献します。

現在は宇部ケミカル工場、堺工場、UBEエラストマー千葉工場のUBEグループ製品を対象にシステムを運用しています。

●一次サプライヤーとのエンゲージメント

UBEは2023年5月に、主要原材料における主な一次サプライヤー各社とのエンゲージメントの第一歩として、地球環境問題への取組みに関するアンケート調査を実施しました。その結果、一次サプライヤー各社の取組みの実態を把握するとともに今後の課題を抽出し、2024年度はこれをもとに重要な一次サプライヤーに対して個別ヒアリングを行いました。UBEは、今後もこの活動を通じて一次サプライヤーの協力を得つつ、サプライチェーン全体の地球環境問題への貢献に努めていきます。

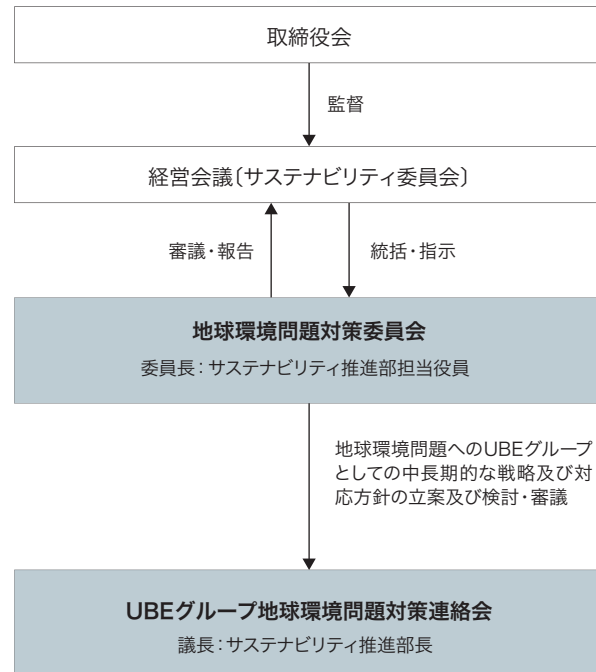
地球環境問題への取組み

TCFD提言に基づく情報開示

ガバナンス体制

UBEグループでは、地球環境問題に関する課題を把握し、対策を講じる地球環境問題対策委員会を設置しています。社長が委員長を務める経営会議（サステナビリティ委員会）は、地球環境問題対策委員会から報告を受けるとともに活動計画や重要課題を審議し、統括・指示を行い、継続的に対策の進捗状況を確認しています。また、重要事項については取締役会に定期的に報告され、取締役会が適切に監督しています。

地球環境問題に対するガバナンス体制



地球環境問題全般及び環境負荷低減に係る取組みの共有化

戦略

気候変動対応による低炭素・脱炭素社会への移行を前提に、2030年以降の考えられる姿（シナリオ）を複数検討しそれぞれのシナリオに沿ってUBEグループのリスク及び機会（チャンス）を分析し、必要とされる戦略を策定しています。

移行シナリオとして2℃シナリオと4℃シナリオの2つ、及び物理シナリオを検討・作成し、それぞれのシナリオにおけるUBEグループのリスク及び機会を分析しています。その結果、それぞれのシナリオにおいて、顕在化が想定されるリスクによる影響は免れられないものの、同時に顕在化が想定される機会を取り込むことによって、持続的な企業価値の向上が可能であることを確認しました。

なお、これらのシナリオ分析は2019年に実施したものであるため、今後は1.5℃シナリオに基づく見直しを検討していきます。

リスク管理

UBEグループでは、気候変動対応を、リスク情報の一元管理や対策の実施状況等のモニタリングで活用しているリスク管理システムに登録し、管理しています。リスク管理システムに登録されたリスクは、それぞれの影響度に応じて経営リスク、重要リスク、ミドルリスク、マイナーリスクに分類され、経営リスクと重要（重大）リスクは、経営会議で審議された後、具体的な戦略・施策へ反映されます。

気候変動対応は、地球環境問題として経営会議（サステナビリティ委員会）で審議され具体的な戦略・施策へ反映されるとともに、取締役会に定期的に報告され、取締役会が適切に監督しています。それらの過程で、UBEグループ全体の気候変動に関するリスクとして識別・特定され、サステナビリ

ティ推進部担当役員を委員長とした全社的横断組織の地球環境問題対策委員会にて、対策及び取組み方針等が立案・実施されます。

UBEグループのリスク管理体制の詳細についてはP80「リスクマネジメント」をご覧ください。

リスク管理体制の詳細については、UBEグループウェブサイトの「リスクマネジメント」をご参照ください。
<https://www.ube.com/ube/sustainability/governance/risk/>

指標及び目標

UBEグループは、地球環境問題への取組みに関する2030年度の目標を下記のとおり定めています。

温室効果ガス(GHG)排出量：2013年度比 50%削減
環境貢献型製品・技術の連結売上高比率：60%以上

集計範囲：連結対象会社の主要事業所等のScope 1&2
 詳細については、UBEグループウェブサイトの「カーボンニュートラル（気候変動問題）への対応」をご参照ください。
<https://www.ube.com/ube/sustainability/environment/climate/carbon-neutral/>

2024年度のGHG排出量は、2013年度比32%減の320万トン*でした。また、2024年度の環境貢献型製品・技術の連結売上高比率は45%となりました。

UBEグループは、日本、タイ拠点におけるアンモニア、カプロラクタム、ナイロンポリマーの生産を撤退・縮小することを決定しました。この事業構造改革によって、2030年度のGHG排出量50%削減目標は2028年度に達成できる見込みです。それにより、財務上のリスクの最小化が可能であると考えています。

* 2024年度のGHG排出量は、第三者検証により変更となる可能性があります。

地球環境問題への取組み

TCFD提言に基づく情報開示

シナリオ分析の検討ステップ

- 各事業がどのようになるか、自家発電の操業予測を含めてシナリオごとに検討
- 各シナリオの検討結果をもとにUBEグループとしての将来を分析

- 2050年を見据えた、2030年におけるレジリエンス(強靱化)を有する長期戦略を策定
- 上記のシナリオ分析の結果、2030年近傍の財務への影響の大きいものを以下のとおり整理しています。シナリオ分析の前提及び分析の詳細、検討ステップの詳細については、

UBEグループウェブサイトの「TCFD提言に基づく情報開示」をご参照ください。

<https://www.ube.com/ube/sustainability/environment/climate/carbon-neutral/>

TCFD: Task Force on Climate-related Financial Disclosures、気候関連財務情報開示タスクフォース。金融安定理事会(FSB)により設置され、2017年に最終報告書(TCFD提言)を公表。2023年10月に解散し、国際財務報告基準(IFRS)が継承。

シナリオ検討結果

	種類	事業リスク/機会	影響先	財務への影響	影響時期	戦略と対策
リスク	移行	カーボンプライシング導入によるコスト負担増と製品販売価格への影響	操業	270～330億円	短期～長期	● 徹底した省エネ推進、プロセス改善、価格転嫁
					中期～長期	● 再生可能エネルギー利用の最大化
					中期～長期	● スペシャリティ製品へのシフト等の事業構造改革
					長期	● 革新的な技術開発
	移行	自家発(石炭火力)への逆風	操業		中期～長期	● 自家発電(石炭火力)の段階的停止の検討
	移行	再生可能エネルギー導入拡大要請	操業		中期～長期	● 再エネ電力導入・調達の推進
	移行	顧客からの製品別GHG排出原単位開示及び削減要請	製品		短期～長期	● 徹底した省エネ推進、プロセス改善
					中期～長期	● 再生可能エネルギー利用の最大化
					中期～長期	● 原材料の非化石化(バイオマス、再生材活用等)の推進
	移行	自動車電動化、石炭火力発電縮小等に伴うUBE該当製品の売上縮小	製品		20～30億円	短期～長期
物理	気象災害の頻度増加・規模拡大による操業停止	操業	140～220億円	短期～長期	● インフラ基盤等の災害対策強化	
機会	移行	サプライチェーン全体において環境負荷を低減する環境貢献型製品・技術の売上高増加	製品	700～800億円	短期～長期	● 既存の環境貢献型製品・技術の増加　ポリイミド、分離膜、セラミックス、セパレータ、高機能コーティング、C1ケミカル、合成ゴム、コンポジット等
	移行	新規事業の伸張、創出	製品		中期～長期	● カーボンニュートラル技術(バイオマス材利用化学製品、CO ₂ を原料とする化学製品(CO ₂ 電解)、情報電子(放熱複合材))
					中期～長期	● サークュラーエコノミー技術(再生材利用化学製品(複合樹脂リサイクル等))

地球環境問題への取組み

サーキュラーエコノミーへの貢献

UBEグループサーキュラーエコノミーに関する基本指針

UBEグループは、カーボンニュートラル(気候変動問題)への対応、サーキュラーエコノミー(循環型社会)及びネイチャーポジティブ(自然環境の保全・復興)への貢献に注力し、地球環境問題の解決に貢献します。

サーキュラーエコノミーの実現とは、現在の直線的マテリアルフローをサーキュラー(循環型)に変革し、廃棄物や使用済み製品を再利用し、価値を生み出す経済体制を確立することです。人口増加や経済発展により、資源枯渇や資源供給不安への懸念が高まっており、限られた資源を循環することは社会基盤の安定確保につながります。UBEグループは、サーキュラーエコノミーの実現を目指して活動します。

●スコープ

UBEグループ(UBE株式会社及び連結子会社)を対象とします。適用範囲は全てのバリューチェーンとします。

●ゴール

サーキュラーエコノミーの実現

●コミットメント

- ◎国際的な枠組みや法規制等に対応し、リスクの最小化と機会の最大化に向けた戦略を策定します。
- ◎各拠点から排出するプラスチック廃棄物等を削減します。
- ◎サーキュラーエコノミーに貢献するサステナブル製品の拡大を図ります。

- 2030年度各拠点から排出するプラスチック廃棄物等の削減目標
 - ・埋立処分量削減率:50%以上(2022年度比)
 - ・再資源化率:80%以上
- 2030年度サーキュラーエコノミーに貢献するサステナブル製品の拡大
 - ・サーキュラーエコノミーに貢献する製品販売数量:50千t以上

●責任部署・見直し

サステナビリティ推進部が統括管理を行います。

本指針は、少なくとも1年以内に1回の定期見直しを実施します。期中に見直しが必要な場合は、地球環境問題対策委員会で審議し、承認を得ます。

UBEグループは、2025年5月20日発表の中期経営計画において、サーキュラーエコノミーに関する以下3つのKPIを公表しました。当社はサーキュラーエコノミーの実現を目指して活動を進めていきます。

1. プラスチック廃棄物の埋立処分量削減 プラスチック廃棄物の埋立処分量削減率(2022年度比)

2030年度目標
50%以上
(2024年度実績:47%)

2. プラスチック廃棄物の再資源化 プラスチック廃棄物の再資源化率

2030年度目標
80%以上
(2024年度実績:77%)

プラスチック資源循環促進法等に基づくUBEグループの目標です。また、再資源化は、マテリアルリサイクル及びケミカルリサイクルを対象とし、熱回収は除外しています。

3. サーキュラーエコノミーに貢献する製品 サーキュラーエコノミーに貢献する製品販売数量

2030年度目標
50千t以上
(2024年度実績:9千t)

サーキュラーエコノミーに貢献する製品の定義については、経団連のサーキュラーエコノミー実現に向けた提言(2023年2月14日)等を参考にし、対象製品を以下の4つとしています。

- (1)プラスチック等リサイクル材利用製品
- (2)バイオマス利用製品
- (3)耐久性向上製品
- (4)化石原料代替としてのCO₂利用製品

地球環境問題への取組み

ネイチャーポジティブへの貢献

UBEグループネイチャーポジティブに関する基本指針

UBEグループは、カーボンニュートラル(気候変動問題)への対応、サーキュラーエコノミー(循環型社会)及びネイチャーポジティブ(自然環境の保全・復興)への貢献に注力し、地球環境問題の解決に貢献します。

ネイチャーポジティブとは自然の本質的な性質である生物多様性の損失を止め、回復軌道に乗せることを意味します。UBEグループの企業活動は、自然に影響を与える可能性があり、自社製造やバリューチェーンでの自然への影響を抑え、また、劣化した自然を復興する必要があります。

UBEグループは、事業活動における自然への依存と影響を把握し、リスクと機会を特定した上で、自然環境の保全と復興や、生態系サービスの持続可能な利用に貢献していきます。

●スコープ

UBEグループ(UBE株式会社及び連結子会社)を対象とします。適用範囲は全てのバリューチェーンとします。

●ゴール

ネイチャーポジティブの実現への貢献

●コミットメント

◎自社操業で発生する汚染物質(大気汚染、水質汚濁、土壌汚染等)排出量の継続的なモニタリングと排出量の抑制に努めます。

◎主要事業拠点の水リスクの状況を把握・分類し、事業にとって重要な水資源の保全・有効活用に努めます。

◎サプライチェーン全体の環境負荷を低減するため、ステークホルダーへのエンゲージメントを実施します。

◎カーボンニュートラル及びサーキュラーエコノミーの実現の

ためのコミットメントを達成します。

◎原料調達量上位50%以上に該当するサプライヤーとのエンゲージメントを継続し、更に充実させます。

●責任部署・見直し

サステナビリティ推進部が統括管理を行います。

本指針は、少なくとも1年以内に1回の定期見直しを実施します。期中に見直しが必要な場合は、地球環境問題対策委員会で審議し、承認を得ます。

2024年度の取組み

1. 海洋プラスチックごみ問題

- ・近隣企業と合同で清掃を実施(堺工場)
- ・ペットボトルの水平リサイクル処理検討(UBEマシナリーグループ)
- ・修養団宇部市連合会主催 年末街頭清掃への参加(宇部ケミカル工場)
- ・廃棄物保管場所等のパトロール(3ヵ月に1回)(宇部ケミカル工場)
- ・プラスチックリサイクル推進(宇部ケミカル工場)

2. 生物多様性保全

- ・共生の森 森づくり活動への参加(堺工場)
- ・工場内環境セミナーの実施(堺工場)
- ・美祢農林水産事務所主催 水を守る森林づくり体験活動への参加(宇部ケミカル工場)
- ・アルゼンチンアリ(特定外来生物)の駆除や行政報告、事業所外への拡散防止対応を実施(宇部ケミカル工場)



水を守る森林づくり体験活動の様子

TNFD提言に基づく情報開示への対応

UBEグループは、生物多様性及び自然環境の重要性を認識し、事業活動における自然への依存と影響を把握し、地球環境問題の解決に貢献する企業経営を行います。その実現に向けた取組みの推進や体制整備にあたって、TNFD(自然関連財務情報開示タスクフォース)の提供するフレームワークを活用し、自社の取組みや分析結果の整理を進めています。

2024年度は、TNFDより提供される分析アプローチ手法「LEAP」に基づき、UBEグループの国内全工場拠点を対象として、自然との依存・影響関係を調査・評価しました。

各工場拠点の依存・影響評価

外部ツール「ENCORE」を用いて依存・影響状況を評価しました。その結果、主要な事業活動は、水資源と関わりが深いこと、また化学物質の排出による環境影響が、「注視すべき重要な関係性」とであると示されました。

要注意地域の調査

外部ツール「Global Forest Watch」、「IBAT」、「Aquaduct」、「GLOBIO Model」等を用いて、TNFDの定義する要注意地域と工場拠点との接点を調査しました。この結果、山口県と福岡県の沿岸に所在する拠点は、生物多様性の観点で注視するべき拠点であることが判明しました。

自然関連リスクと機会の特定と評価

外部ツールの評価結果に、実際の依存影響関連指標の定量的な評価結果を踏まえ、TNFD risk and opportunity registersやセクター別ガイダンス、WWFのRisk Filter Suiteを用い、リスクと機会の洗い出しと重要性評価を行いました。

地球環境問題への取組み

TNFD提言に基づく情報開示への対応

シナリオ分析

TNFDのガイダンスに従い、「ネイチャーポジティブ実現に向けて市場の理解がスムーズに進む場合」と、「操業地域周辺における想定以上の自然劣化により急激な規制が施される場合」の2つのシナリオを想定しました。

マトリクスマッピング(重要性評価)

自然関連リスクと機会の評価は、「重要度」「発生頻度(可能性)」の2軸でその優先度を判断しました。「重要度」については、主に拠点別活動(取水・排水量、有害物質排出量等)、要注意地域との接点の有無、Risk Filter Suiteにおけるオ

ペレーションリスク評価指数の大きさ等を総合的に判断しています。「発生頻度(可能性)」については、シナリオ分析を踏まえ定性的に評価しています。

この2軸評価のいずれにおいても重要性が高い拠点を、優先的に取組みが必要な重要優先地域として4ヶ所選定しました(表1)。

重要優先地域と重要課題

LEAPアプローチやマトリクスマッピングによる分析・考察の結果を踏まえた重要優先地域の事業活動、重要課題及び対応の方向性を表2にまとめました。

今後の取組み

2024年度は、LEAPアプローチにより重要な優先地域と課題を特定しました。今後はデータ収集並びにKPI及びターゲットの策定を進め、TNFDに基づく情報開示を推進します。また海外拠点やバリューチェーン上流への展開等にも、順次取り組んでいきます。

今回の分析の詳細は、UBEグループウェブサイトの「ネイチャーポジティブ(自然環境の保全・復興)への貢献」をご覧ください。

<https://www.ube.com/ube/sustainability/environment/climate/nature/>

表1:マトリクスマッピング(重要性評価)

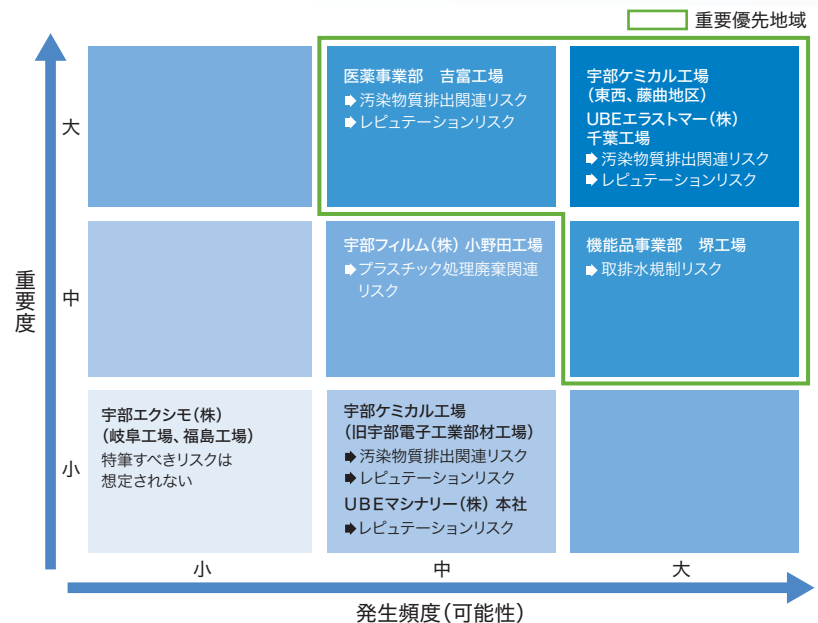


表2:LEAPアプローチによるUBEグループの国内事業における重要課題及び優先地域の評価結果

重要優先地域	関連する拠点	主な事業活動	重要課題	対応の方向性
山口県 宇部市 周防灘沿岸	UBE(株) 宇部ケミカル工場 東西地区 宇部ケミカル工場 藤曲地区	機能品(化学製 品)製造	●周辺流域の水質汚濁 ●有害化学物質の流域排出 ●災害レジリエンスの向上 ●環境関連法令規制強化 ●地域レピュテーションリスク	●有害物質排出状況のモニタリングとメンテナンスの徹底及び開示 ●BCP対策及び、災害被災を念頭とした有害物質管理の徹底 ●周辺地域の自治体や環境保護コミュニティとのコミュニケーション及び連携
福岡県 吉富町 豊前海沿岸	UBE(株) 吉富工場	医薬品製造	●周辺流域の水質汚濁 ●有害化学物質の流域排出 ●災害レジリエンスの向上 ●環境関連法令規制強化 ●地域レピュテーションリスク	●有害物質排出状況のモニタリングとメンテナンスの徹底及び開示 ●BCP対策及び、災害被災を念頭とした有害物質管理の徹底 ●周辺地域の自治体や環境保護コミュニティとのコミュニケーション及び連携
千葉県 市原市	UBEエラストマー (株) 千葉工場	樹脂及び合成 ゴム素材製造	●周辺流域の水質汚濁 ●有害化学物質の流域排出 ●災害レジリエンスの向上 ●プラスチック使用及び廃棄処理 ●環境関連法令規制強化	●有害物質排出状況のモニタリングとメンテナンスの徹底及び開示 ●BCP対策及び、災害被災を念頭とした有害物質管理の徹底 ●バリューチェーンの関連各国及び自治体における法令規制の施行及び検討状況の把握と対応
大阪府 堺市	UBE(株) 堺工場		●有害化学物質の流域排出 ●災害レジリエンスの向上 ●プラスチック使用及び廃棄処理 ●環境関連法令規制強化	●BCP対策及び、災害被災を念頭とした有害物質管理の徹底 ●バリューチェーンの関連各国及び自治体における法令規制の施行及び検討状況の把握と対応

環境安全マネジメント

UBEグループは、人々の生活に役立つ製品・サービスを提供し、持続可能な成長を図るために、環境の保全と安全・健康の確保を事業活動における重要課題と考えています。

「UBEグループ環境安全基本指針」に定めるゴールに基づいて策定されたUBEグループ環境安全施策の重点実施項目を、各事業所/グループ会社及びその協力会社*が実施する活動に反映させています。

* 協力会社：範囲は工事請負を含む請負業者。

UBEグループ環境安全基本指針

UBEグループはSLQDC*の行動の優先順位のもと「安全はすべてに優先する」の価値観を礎に、安全衛生・保安防災・環境保全に関する法的要求事項や社内基準及び、これらを遵守することの重要性を教育や訓練を通して認識し、責任ある行動を実践します。また、グループ内のみならず行政や地域とのコミュニケーションを推進し、必要な情報開示を積極的に行うことで、グループ内で働く人々と地域社会に安全と安心を提供します。

* SLQDC：Safety（安全）、Law（法律、コンプライアンス）、Quality（品質）、Delivery（納期）、Cost（コスト）の頭文字をとったもので、モノづくりの優先順位を表すことば。

●スコープ

UBEグループ（UBE株式会社及び連結子会社）及びUBEグループの安全管理の範疇となる会社を対象とします。

●ゴール

UBEグループは、「安全はすべてに優先する」の価値観を定着させ、職場と地域社会に安全と安心を提供します。そのために以下を実践します。

- (1) 従業員が健康で安全な働きやすい職場環境を確保します。
- (2) 安全・安心な設備を確保するとともに安定操業を継続します。
- (3) 廃棄物や化学物質の排出量を適切に把握し、適時適切に

開示します。

(4) 従業員の労働衛生推進のための諸施策を立案、実施します。

●コミットメント

- ・ 労働災害 毎年 安全スコア*280以下。
- ・ 設備事故 毎年 発生件数ゼロ。
- ・ 環境事故 毎年 発生件数ゼロ。

上記の各項目のカウント対象となる事象は当社定義による

* 安全スコア = (休業災害度数率×500 + 不仕度災害度数率×100) Grade range A: 0 to 140, B: 140 over to 280, C: 280 over to 490, D: 490 over to 700, E: 700 over

●責任部署・見直し

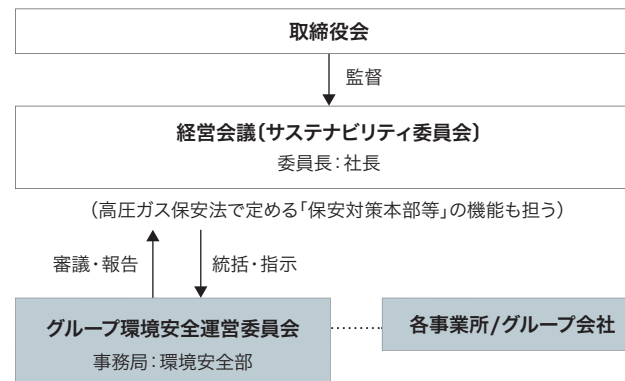
環境安全部が統括管理を行います。

本指針は毎年、経営会議（サステナビリティ委員会）にて定期見直しを実施し、審議、承認を得ます。また、期中に見直しが必要となった場合は都度、実施します。

環境安全推進体制

環境安全（労働安全、保安防災、環境保全）に関する方針や施策は、経営の重点課題の一つであり、グループ環境安全運営委員会で策定し、社長を委員長とした経営会議（サステナ

環境安全に関する会議体制

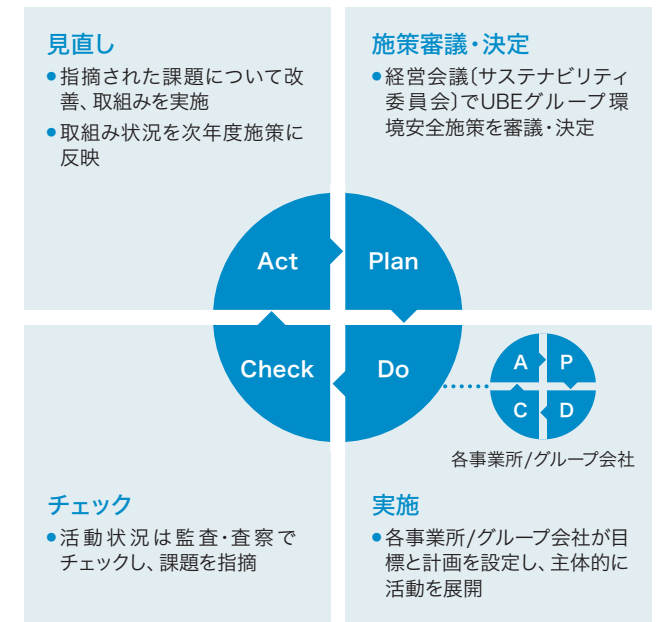


ビリティ委員会）で審議・決定しています。また、この委員会は高圧ガス保安法で定める「保安対策本部等」としての機能を担い、高圧ガス認定事業所の保安管理に関わる重要事項も審議・決定しています。活動状況は取締役会による監督が行われています。

UBEグループ環境安全施策の運用

UBEグループ環境安全施策に基づきPDCAサイクルを確実に回して、労働安全、保安防災、環境保全について継続的な改善を進めています。

1年間の環境安全活動PDCAサイクル



労働安全衛生・保安防災／品質保証・製品安全

労働安全衛生・保安防災

UBEグループは、「安全はすべてに優先する」を共通の価値観とし、職場と地域社会に安全と安心を提供することを宣言した「UBEグループ環境安全基本指針」のもと、労働安全衛生及び保安防災に関する取組みを推進しています。

労働安全衛生

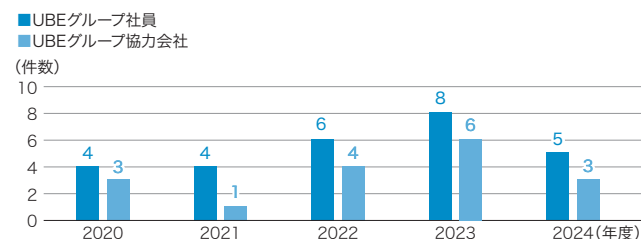
UBEグループは、労働災害ゼロを目指し、安全活動の強化、継続的な改善につなげるため、「安全文化の醸成」活動の推進並びに重大災害に発展する可能性が高い作業のリスク低減対策を実施し、本質安全化に取り組んでいます。

協力会社の安全活動については、「協力会社と一体となった安全活動の推進」、「安全意識の向上に向けた教育・訓練の推進」に重点的に取り組んでいます。

また、全ての休業災害、不休災害について、原因調査と対策を実施するとともに、対策実施後に有効性を確認し、水平展開することで類似事故の防止に努めています。

従業員が健康で安全な働きやすい職場環境を確保するため、職場環境改善を課題とし、「化学物質自律的管理体制の推進」、「熱中症予防対策の徹底」、「騒音障害の防止」に取り組んでいます。

UBEグループ(国内)休業災害件数



(注) 旧建設資材カンパニーを含まない集計データです。

保安防災

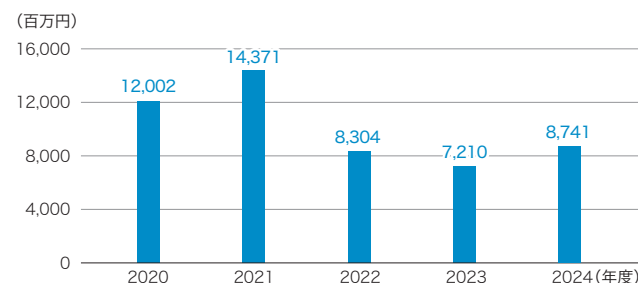
UBEグループは、設備事故ゼロを目指し、安全・安心な設備の確保と安定操業のための保安活動、そして自然災害が発生した場合の被害を最小に抑えるための自然災害対策活動を行っています。2024年度は「設備事故ゼロ」、「環境事故ゼロ」、「高圧ガス事業所の保安力向上」及び「自然災害対策の推進」を重点実施項目として取り組みました。

労働安全衛生、保安防災の取組みの詳細は、UBEグループサステナビリティウェブサイトをご覧ください。
<https://www.ube.com/ube/sustainability/>

UBEグループ設備事故件数

年度	2020	2021	2022	2023	2024
UBE	13	5	5	4	8
グループ会社	2	3	5	6	3

UBEグループ安全・衛生・防災対策費



品質保証・製品安全

UBEグループは、品質に係る行動基準として策定した「UBEグループ品質基本指針」のもと、品質保証及び製品安全に関する取組みを推進しています。

品質保証

UBEグループは、お客様と社会の信頼に応える品質をお届けすることを目指し、品質を重視した活動に全社一丸となって取り組んでいます。

過去の品質検査に係る不適切事案を風化させないためのさまざまな施策や全従業員が品質保証活動に対して真摯な姿勢で取り組むための知識・意識両面での教育を推進しています。隔年で実施している従業員を対象とする品質意識調査では、各職場における品質に対する意識改革のための働きかけが活発となり、品質を優先して行動している社員の割合が着実に増加している傾向が確認されています。

スペシャリティ事業の拡大、事業構造改革といった変化への対応を確実に行うとともに、品質を重視した経営をUBEの強みとすべく、新たな価値創造や顧客満足の上を目指して取り組んでいきます。

製品安全

UBEグループは、国内外の化学物質管理法令遵守、サプライチェーンにおける化学物質管理の徹底、自社開発の化学品情報総合管理データベースU-CHRIPの継続的な機能強化、主要製品のSDS*のウェブサイトでの開示等に取り組むことによって、健康・安全・環境に配慮した化学物質管理を推進しています。

2025年度は、ウレタン事業ほか米国拠点の化学物質管理体制の強化と欧州、アジア拠点とのグローバル連携を推進していきます。

* SDS(安全データシート)：メーカーが化学物質及び化学物質を含んだ製品を提供する際に公布する、化学物質の危険有害性情報を記載した文書。

品質保証、製品安全の取組みの詳細は、UBEグループサステナビリティウェブサイトをご覧ください。
<https://www.ube.com/ube/sustainability/>

人的資本 担当役員メッセージ



2025年度から始まる 新中期経営計画のもと、 経営と両輪となった戦略的な人事施策を 推進し確かな成長に貢献します。

取締役 執行役員
CCO
人事部・人財戦略部・総務部・
法務部・知的財産部・ビジネスリノベーション推進部担当
川村 了

前中計における人財面での最大の成果は 「本気で変わろうとする姿勢」が社員に伝わったこと

UBEでは、人財戦略をレベル1～5に整理して、段階的に施策を推進しています(→詳細はP24参照)。このレベル2「スペシャリティ推進人財の育成」に当たる前中期経営計画(以下、前中計)では、2030年の目指す姿を実現するための基盤の一つに「人的資本の充実」を掲げました。事業構造改革やDX等の新たな取組みに向け人財を最大限に活性化させるべく、人財戦略を検討してきました。

まず、成長戦略の実現に必要な人財像を明確にするため「目指す人財像」を策定し、次に「未来を見据えて主体的に行動できるプロアクティブな人財」の育成に向け、専門領域ごとに「人財モデル」*を定義しました。加えて、事業環境の変化に伴いグローバル人財の重要度が増していることから、その要件設定や、獲得・育成に向けた検討も前倒しで開始しました。

また、各部署で必要とする人財を確保するため、新卒・キャリアともに採用活動を積極化しています。2025年度からは新たにタレントマネジメントシステムを導入し、各部署に求められるタレントを可視化することで、最適な人財配置を進めます。

人財戦略においては社員のマインドセットも重視しています。社員一人ひとりが自身のキャリアに責任を持つ「キャリアオーナーシップ」の確立に向けて、社内公募を積極的に実施しており、将来的には通年化を目指す考えです。また、階層別研修においても、今後の新たな人事制度の説明と合わせて社員のマインドを変えるための働きかけを続けています。会社から与えられる仕事を待つだけでなく、「どのような業務を通じて会社に貢献するか」を自発的に考えるマインドへの転換を図っていきます。

これら多方面にわたる取組みにより、UBEが本気で変わろうとしていることを社員に実感してもらっており、それが前中計の最大の成果だと思っています。

* 10領域にわたる人財モデルを定め、それぞれ役割や行動様式、スキル、ナレッジ、マインドセット等を定義。詳細はP65参照。

新中計が描く成長戦略の実現に向けて 必要とされる人財を可視化して獲得・育成を強化

2025年度は、スペシャリティ化学企業を目指す新中期経営計画(以下、新中計)が始動するとともに、人財戦略がレベル3「スペシャリティ推進人財の活躍」に移行するタイミングです。

人財戦略で重要なのは、人財の育成・活性化と、その活用・最適配置といった要素をうまく機能させることです。そこで、まずは先述したタレントマネジメントシステムを活用して、事業ごとに求める人財を見える化し、最適な人財ポートフォリオを作成します。

新中計に掲げる戦略・施策を推進するために必要な人財としてまず挙げられるのが、全社的なDXを推進するためのデジタル人財です。その育成に向けて、生成AIを駆使した業務効率化やデータ活用等、全社員を対象としてリスキリングを強化しています。

また、新たなコアコンピタンスの創出に向けた研究開発部門の強化のため、豊富な開発経験をもった外部人財のキャリア採用を推進します。

さらに、グローバル人財の確保と育成にも注力します。グローバルでの最適な人財活用を実現するには、個人のタレントが一元的に管理され、国や地域を超えたキャリア形成で人財交流が活性化し、そうした人的資本が充実している状態が求められます。これを「UBEグローバルカルチャー」と定義し、その枠組み形成に向けて本格的な取組みを開始します。

目指す人財像

UBEグループのすべての社員は以下の人財になることを共に目指します。

- (1) 自ら稼ぎ付加価値を生むビジネスパーソン
- (2) 情熱・スピード感・変革マインドを持つ挑戦者
- (3) 学び続けて自分の強みを磨く探究者
- (4) 多様な仲間を尊重・称賛し合うチームUBEのメンバー

人的資本 担当役員メッセージ

サステナビリティ経営の視点から、 多様な人財が主体的に活躍・成長できる環境を 整備

新中計では、「サステナビリティ経営の推進・深化」に向けた取組みの筆頭として、マテリアリティに「多様な人財の活躍」を掲げており、多様な人財のコラボレーションによってイノベーション創出の土壌を醸成していく考えです。

サステナブルな成長のためには、社員の人格を尊重し、また社員との良好な関係を維持することが、人事施策の基盤となります。そこで重視しているのが、ダイバーシティ、エクイティ&インクルージョン（以下、DE&I）の推進や、社員の心身の健康維持等を通じたウェルビーイングの追求です。特にDE&Iについては、前中計でも人財戦略上の最重要課題と位置づけており、継続的に取り組んでいます。

例えば、女性経営人財・リーダーの育成に向けたパイプラインを見える化し、また管理職昇格を目指す女性社員のマインドセット変革を目的としたコーチング施策を検討しています。

障がい者雇用については、単に雇用を促進するだけでなく、積極的な人財投資によるデジタル人財化を計画しています。

外国人採用についても、毎年3名程度の採用に加えて、2025年度からは日本語能力を問わず、スキル面を重視した採用も行っています。

一方で、近年の人財流動化の波は避けられません。UBEグループでは、キャリア採用を「プロアクティブ」かつ「専門性」を持った人財を獲得・育成するための手段として重視し、2025年度はキャリア採用比率を50%とする目標を掲げています。事業部と連携した即戦力人財の採用や、従来の人事制度とは異なる枠組みによる“尖った人財”の採用等、組織の活性化に向けさまざまな取組みを進めます。加えて、何らかの事情でUBEグループを離れた社員が、外部で経験を積んで高度人財

となって戻ってくることも歓迎しており、退職者が復帰しやすい環境づくりとして「アルムナイ・ネットワーク」の立上げも計画しています。

さらに、ウェルビーイングの追求にあたっては、ワークエンゲージメントの向上が欠かせません。一人当たりの人財投資額の引き上げ等、社員一人ひとりが「目指す姿」へと成長するための支援を強化するとともに、伸びたいと志向する社員に報いる人事制度へと改革を進めています。具体的には、総合職・基幹職区分の撤廃、滞留年数を問わない成果や役割に応じた処遇等、自律性や専門性に報いるメリハリある評価体系を目指します。現在、2026年度からの実施に向けて準備を進めるとともに、2025年度下期から社員に向けた説明キャンペーンを予定しています。

人事機能の高度化・戦略化により ステークホルダーの皆様の期待にお応えしていく

企業経営において人的資本の充実が重視される中、人事部門に求められる役割もより多様化・複雑化しています。こうした認識のもと、経営戦略と連動した戦略的な人事施策を推進できる体制づくりに取り組んでいます。2025年4月には人事部と並列した組織として「人財戦略部」を設置し、事業構造改革に係る人財の再配置を担う「ビジネスリロケーション推進部」とあわせた人事機能の高度化・戦略化を図っています。将来的には「ヒューマンリソースビジネスパートナー（経営層や事業部のパートナーとして、事業戦略と人事戦略を結び付けた施策を推進する人事機能）」としての機能を果たしたいと考えています。

2030年のUBEグループの人財は、国内・海外を問わず自らの意思でキャリアを形成し、それぞれが「目指す姿」に向けやりたいこと、学びたいことに取り組み、そして一人ひとりのウェ

ルビーイングが組織を活性化し、更なるイノベーションを創出して社会に貢献しているはずです。

そしてそのためには、多くの施策を着実に、そして実直にやり遂げるのはもちろん、今、見えている課題の解決にスピード感を持って取り組みます。

新中計では、従来のパーパスを「希望ある化学で、難題を打ち破る。」という言葉に凝縮し、改めて打ち出しました。パーパスを自身の仕事に落とし込んで自己実現に挑み、UBEグループを通じてより自分らしくなると実感できる人財、UBEグループでキャリアを積みみたいと希望する人財を充実させていくことが、UBEグループの人財戦略の根幹です。

「企業は人なり」と言われるように、人財の力こそが企業成長の源泉です。人事部門が経営と両輪になって人財の活性化を牽引し、組織全体の価値創造力を高め、そして新中計を力強く実行し、ステークホルダーの皆様の期待にお応えしていきます。



人的資本

スペシャリティ化学の成長を推進する人財戦略の基本的な考え方

経営戦略と連動した人財戦略の実践

経営環境が急速に変化する中で、持続的に企業価値を向上させるためには、経営戦略と表裏一体で、その実現を支える人財戦略を策定し、実行することが不可欠です。

スペシャリティ化学企業への変革を実現するため、人財戦略をレベル1～5の局面に整理して各施策を推進しています。現中期経営計画期間はレベル3に当たり、事業構造改革の深化や急速に進むグローバル展開に対応できる高度人財を育成し、活躍できるための施策を積極的に実行しています。

人財戦略の詳細はP24を参照ください。

スペシャリティ化学の成長を推進する人財モデル

前中期経営計画では、事業構造改革、DX推進といったこれまでにない変革への取組みが行われました。人財を最大限に

活性化する人財戦略として人財モデルを定義し、「プロアクティブな人財」の育成を目指します。2025年度は社員一人ひとりに対してこの人財モデルの浸透を図っていきます。

人財マネジメント

タレントマネジメントシステムの導入によって、人財の見える化を実現し、各事業において必要とされる人財モデルが各部署でどの程度必要なのかをヒアリングして人財ポートフォリオを作成します。それを基に、最適な人財を確保するために、育成・採用・最適配置を効果的に融合させることが重要だと考えています。

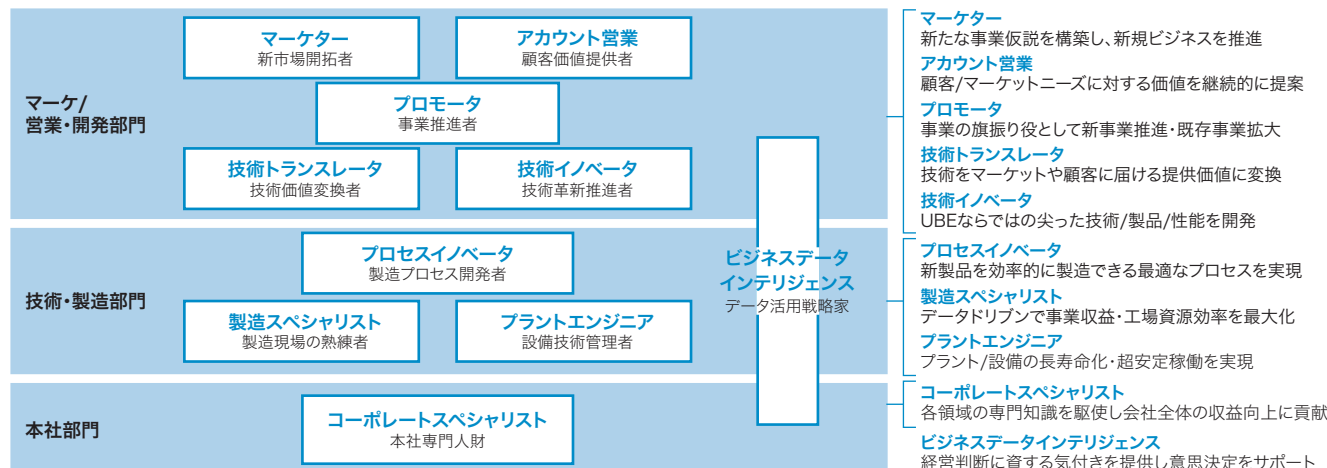
そして、人財戦略の中核となるキャリアオーナーシップの確立を目指して、社内公募を積極的に実施しています。これにより、社員一人ひとりが自身のキャリアについて考える機会を提供し、従来から実施している上司とのキャリア開発面談を通じて今後のキャリアプランを明確にすることで、社内公募の通年実施化を実現していきます。

また、DX推進室が主導する生成AIを駆使した業務効率化やデータ活用を通じて、全社員を対象にデジタル人財の育成に取り組んでいます。UBEでは、DX推進を全社的業務改革・価値創造推進活動として位置づけています。単にデジタル技術を活用するだけでなく、業務の集約と効率化を図り、新たな価値を創出することを目指して、全社的に取り組んでいます。

新人事制度

2026年度からの運用開始に向けて、人事制度改革を進めています。社員が自身の成長を自ら考え、先に定義した人財モデルのいずれかを目指し、自律的なキャリア・専門性開発を後押しする仕組みを構築します。具体的には、総合職・基幹職の統合、年齢や学歴に関係なく、職責の中での発揮能力の高さを評価する制度、高度なスペシャリティを持つ人財を透明かつ適時に評価する仕組みを整備し、人財の変革を実現します。

人財モデル



描いた未来へ挑戦し、実現し、 更なる成長を目指せるUBE

2009年の入社以来、「事業部門で貢献できる技術出身ビジネスパーソンになる」ことを目指し、開発、製造、営業、さらには大学発ベンチャー企業への出向、海外トレーニーと幅広く経験しました。このたびのウレタンシステムズ事業の取得では、社内公募制度を利用して検討チームへ異動。UBEグループに新たな事業を誕生させるに至りました。

今後は新設された事業部の中核メンバーとして、UBEグループのスペシャリティ化学企業へのシフトに貢献していきます。



大上 誉志貴
高機能ウレタン事業部
企画管理部
企画グループリーダー

人的資本

重点施策と進捗状況

組織の持続的な成長には、多様な視点と価値観が交差する環境が不可欠です。異なる経験や専門性を持つ人財が交わることで、柔軟な発想や新たな気付きが生まれ、変化をいち早く捉える力が育まれます。こうした組織の強靭性を高めるため、人事領域におけるKPIを設定しています。KPIの進捗は四半期ごとにグループ全体で確認し、結果を可視化・共有することで、全社的な取組みの一体感と実効性を高めています。

人事領域のKPI

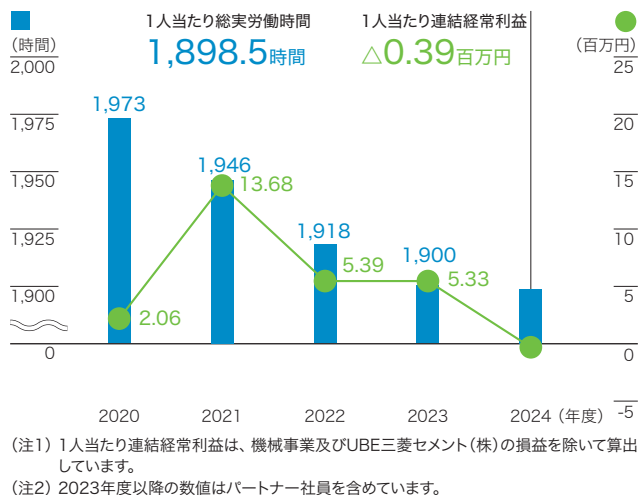
	実績			目標
(年度)	2022	2023	2024	2030
一人当たりの人財投資額(単独)	12万円	15万円	20.5万円	30万円
女性社員比率(国内連結)	15.0%	15.0%	16.0%	25.0%
女性管理職比率(国内連結)	4.1%	4.6%	5.8%	10.0%
キャリア採用比率(総合職)(国内連結)	37.3%	36.1%	51.3%	—
外国人採用(国内連結)	0名	7名	5名	—
障がい者雇用率*	3.16%	3.06%	2.87%	3.2%
離職率(単独)	1.0%	1.4%	1.5%	2%以下
年次有給休暇取得率(国内連結)	74%	81%	81.3%	100%
総実労働時間(単独)	1,918h	1,900h	1,898.5h	1880h以下
男性育児休業取得率 取得日数20日以上(単独)	9.9%	10.8%	30.0%	50%
喫煙率(国内連結)	22.7%	23.0%	22.3%	12.0%以下
WFunによるプレゼンティーイズム判定(単独)	C	C	B	A

* 集計対象:UBE(株)、(有)リベルタス興産、(株)宇都総合サービスの3社合計年度平均

生産性向上分析

UBEでは、多様な社員が能力を最大限発揮できるよう、柔軟な働き方を可能にする環境整備を進めており、その一環として、「労働時間短縮」を推進しています。また、生産性向上による成果の最大化を実現するため、業績連動型賞与制度に「一人当たりの利益指標」を採用しています。

1人当たり連結経常利益と1人当たり総実労働時間



採用

UBEグループでは、計画的に新卒採用及びキャリア採用を実施し、外国人採用も積極的に進めています。2024年度には、国内連結で総合職4名、基幹職1名の外国人を採用しました。

また、事業戦略に即した専門性の高い即戦力人財をタイムリーに獲得すべくキャリア採用を更に強化しています。2024年度のキャリア採用者(総合職)の比率は51.3%(国内連結)となり、前中期経営計画におけるキャリア採用比率(総合職)

の目標「50%以上」を達成しました。今後も専門性の高い人財の採用を進めます。

採用の状況(UBE単独)

		名 ()内は女性の採用者数				
(年度)		2020	2021	2022	2023	2024
新卒採用者数	総合職	58(14)	33(9)	15(8)	33(12)	21(6)
	基幹職	69(10)	36(7)	32(0)	38(9)	24(4)
キャリア採用者数	総合職	5(1)	2(2)	10(4)	9(2)	23(7)
	基幹職	13(0)	11(1)	22(3)	14(0)	28(2)
外国人採用者数	総合職	1(0)	2(1)	0(0)	2(1)	4(3)
	基幹職	0(0)	0(0)	0(0)	0(0)	0(0)

人財育成

UBEでは、1人当たりの人財投資額を拡充することで、スペシャリティ化学企業への革新を担う人財の育成に取り組んでいます。組織内のコミュニケーションを促進するため、オンライン研修を主体としながら対面研修も取り入れ、効率化と効果の最大化を図っています。

また、階層別研修において社外のe-ラーニングサービスを活用し、一人ひとりがキャリアの自律に向けて、自らの意思で成長し続ける風土づくりを行っています。

	UBE単独		
(年度)	2022	2023	2024
1人当たりの人財投資額(OFF-JT)*1	12万円	15万円	20.5万円
1人当たりの研修時間*2	17時間	19時間	15時間*3

*1 算出方法: (教育研修費の合計金額+育成担当部署の労務費)÷UBE単独従業員数(当該年度末時点)

*2 算出方法: (集合研修の総受講時間+e-ラーニングの総受講時間)÷UBE単独従業員数(当該年度末時点)

*3 (株)APIコーポレーションを統合したことによる影響

人的資本

ダイバーシティ、 エクイティ & インクルージョン(DE&I)

UBEの2024年度を象徴するDE&Iの活動として、正社員と非正規雇用の二極化を緩和し、多様な働き方を実現する「多様な正社員制度」の設計が挙げられます。これは、職務・勤務地・労働時間を限定した制度で、障がいの有無に関わらず多様な人財や働き方を受け入れるため、心理的安全性が高く、各人が能力を十分に発揮できる職場環境を構築することを目的としています。また、シニア社員制度の面では、定年退職時の評価のウェイトを高めることで、定年前のモチベーション維持を図っています。

女性の活躍推進・人財パイプライン

UBEグループは、女性活躍推進に注力しています。2024年度はマインドセットを目的に管理職候補の社員を社外の異業種交流会に派遣し、またSTEM(科学・技術・工学・数学)人財増加のため「やまぐちダイバーシティ推進加速コンソーシアム」で地域連携を強化しています。女性社員のパイプラインの整備や、キャリア採用にも積極的に取り組んでいます。

男女賃金格差

(年度)	男女の賃金の差異 (男性の賃金に対する女性の賃金の割合)		
	2022	2023	2024
全労働者	78.8%	78.2%	80.2%
うち正規雇用労働者	79.4%	79.2%	80.2%
うち有期雇用労働者	55.8%	57.9%	66.1%

●正規雇用労働者・有期雇用労働者とも上位層に女性社員が少ないため、差異が生じています。なお、女性の採用・登用を推進しています。

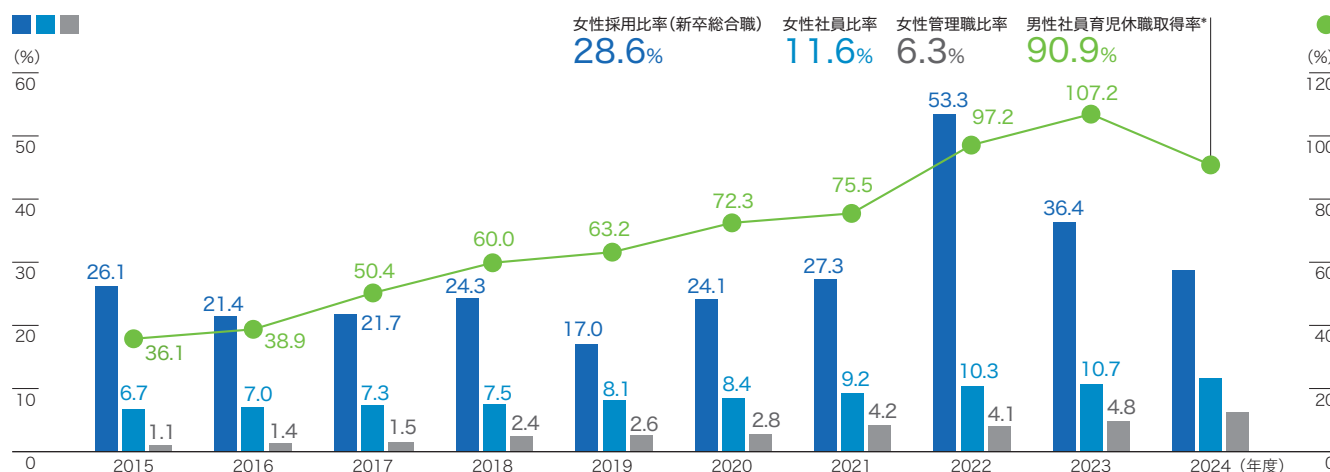
●正規雇用労働者は女性社員が交替勤務に入っていないため、交替勤務手当・深夜勤務手当の差が大きく生じています。

女性役員・社員の人数及び比率の推移

役割	2020年度	2021年度	2022年度	2023年度	2024年度
	UBE単独				
役員	0	0	1	1	1
上級管理職(名)	1	1	1	3	4
中級管理職(名)	3	6	12	12	15
初級管理職(名)	20	16	10	12	22
管理職 計(名)	24	23	23	27	41
女性比率	2.8%	4.2%	4.1%	4.8%	6.3%
管理職候補(名)	31	31	37	36	37
女性比率	13.2%	16.8%	18.4%	18.8%	17.2%
その他総合職(名)	56	33	33	37	52
女性比率	22.8%	22.4%	25.4%	29.4%	32.9%
新入社員採用比率(総合職)(名)	14	9	8	12	6
女性比率	24.1%	27.3%	53.3%	36.4%	28.6%
社員 計(名)	280	189	229	239	313
女性比率	8.4%	9.2%	10.3%	10.7%	11.6%
国内連結					
女性管理職比率	2.6%	3.3%	4.1%	4.6%	5.8%
女性社員比率	12.9%	14.5%	15.0%	15.0%	16.0%

(注) 2022年度以降の数値はパートナー社員を含めています。

女性活躍関連指標の推移(UBE単独)



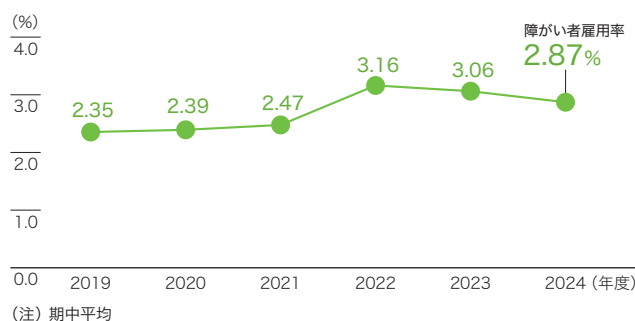
* 男性社員の育児休職取得率は、算出年度中に子が生まれた男性社員(育児休職の対象となる男性社員に限る)の数(a)に対する同年度中に新たに育児休職をした男性社員数(b)の割合(b/a)の算式で計算しています。(b)には、算出年度以前に子が生まれたものの、当該年度には取得せずに、算出年度になって新たに取得した男性社員が含まれるため、取得率が100%を超えることがあります。

人的資本

障がい者雇用

UBEグループは、障がい者の職域拡大及び能力開発に取り組んでいます。企業在籍型職場適応援助者の資格を保有している専門スタッフが地域支援機関と連携し、採用時から本人と職場をサポートしています。またデジタル人財育成の一環として、e-ラーニングのデータ変換といった業務を担うことでスキルアップを図り、職域の拡大につなげています。個人の強みと業務とのマッチングを考慮したキャリア開発を行い、誰もが活躍するソーシャルインクルージョンを実践しています。

障がい者雇用率(UBE(株)/(有)リベルタス興産/(株)宇部総合サービス)



ウェルビーイング向上の課題と対応

2024年度は、ウェルビーイングの指標として全社員に幸福度調査を実施しました。世代や職種、勤務地別の「職場の幸福度」の偏差に着目し、結果の分析と社員へのヒアリングから、満足度向上の施策内容を検討・展開していきます。2025年度は、労使検討委員会を設置し、職場の幸せに関する指標の向上に向けて、ともに検討を進めます。社員一人ひとりが尊重されていると実感でき、成長・帰属・貢献意識が高

まることで、イノベーションを創出しやすい企業風土の醸成を目指します。

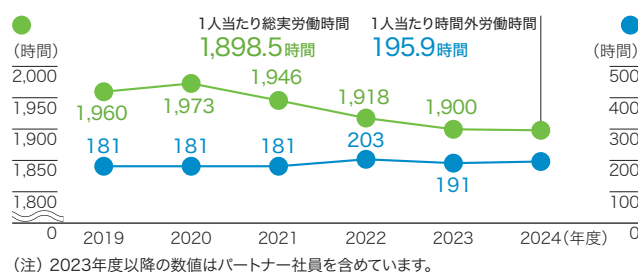
社員との対話

UBEでは、社長と社員との率直な意見交換を通じ、各部署の課題や方向性に関する相互理解を深める取組みを行っています。2024年度は、管理職候補層を対象に、計14回、51名と将来のUBEのあるべき姿について活発に議論しました。

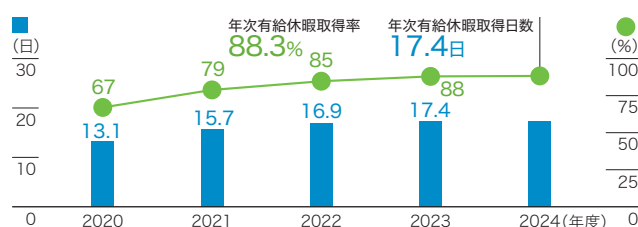
多様な働き方・効率的な働き方

2024年度は、DX推進による業務効率化を進めるとともに、着替え時間の労働時間への組み入れやPCログ乖離時間の縮小を行い、労働時間管理を厳格化しました。そのような状況で

労働時間の推移(UBE単独)



年次有給休暇取得日数の推移(UBE単独)



も、年間総実労働時間1,900時間以下を維持できる体制を整えています。さらに、年次有給休暇等の取得促進を通じ、多様で効率的な働き方を推進します。

働きがいの向上

UBEでは、人財データベースの整備やタレントマネジメントシステムの導入により、計画的な人財育成に取り組めます。また、社内公募を積極的に実施することで、社員のキャリアオーナーシップを支援し人財の活性化につなげます。年齢や学歴に捉われず、職責の中での発揮能力の高さを評価する制度や高度なスペシャリティを持つ人財を透明かつ適時に評価する制度を構築し、ウェルビーイングの向上を目指します。併せて、ビジネスネームの使用を標準化し、社員のアイデンティティを尊重することで、働きやすい職場環境を整備しています。

健康経営への取組み

UBEグループは、グループ健康管理推進委員会や各種の専門委員会を通じて諸施策を実行しており、2024年度のUBE社員の健康経営認知度は9割を超えています。また、2024年度はUBE並びに国内連結子会社の計13社が優良法人に認定され、うち宇部物流サービス(株)と(株)福島製作所の2社がブライト500、(株)ティーユーエレクトロニクスと(株)宇部総合サービスが新設のネクストブライト1000に認定されました。

UBEはWFun*でプレゼンティーイズムを測定し、仕事に最も影響する症状の把握、改善に取り組んでいます。「睡眠」「痛み」「眼」に着目し、睡眠時無呼吸症候群簡易検査やセミナー、健康アドバイス等を実施しています。

* WFun: 健康問題による労働機能障害の程度を測定するための調査票。

人権

人権の尊重

UBEグループは、「UBEグループ人権基本指針」を企業活動の基本に据え、企業が配慮すべき人権リスクについて、毎年リスク抽出・分析・予防・是正を行い、人権を尊重した活動に取り組んでいます。

UBEグループ人権基本指針については、UBEグループウェブサイトの「人権の尊重」をご覧ください。
<https://www.ube.com/ube/sustainability/society/humanrights/>

UBEグループ行動規範は、当グループの業務を遂行する全ての人の判断の拠り所や、取るべき行動の基準となるものが定められています。その中で、人権の尊重に関する行動規範は、個性と多様性を尊重し、健康で働きやすい職場をつくることを目的とし、また、事業に関連する全てのステークホルダーに対しても、人権を尊重し、直接・間接を問わず、権利侵害に負担することのないよう表明しています。

UBEグループ行動規範については、UBEグループウェブサイトをご覧ください。
https://www.ube.com/ube/sustainability/pdf/governance/compliance/code_of_conduct.pdf

社外活動では、UBEは「国連グローバル・コンパクト」に署名し、グローバル・コンパクト・ネットワーク・ジャパンにおける「ヒューマンライツデューディリジェンス分科会」及び「人権教育分科会」に参加しました。宇部地区においては、宇部・山陽小野田地区企業人権教育連絡協議会の常任幹事企業として、地域近隣企業と連携し人権啓発活動に取り組んでおり、障がい者への合理的配慮の義務化、LGBTQへの理解増進、介護を理由とした不利益な扱い防止に向けた3テーマを取り上げ、自社だけでなく地区全体で人権尊重の取組みを進めています。

人権教育

UBEグループ人権基本指針のもと、グループ全体で人権教育推進体制を整え、継続的に人権教育を実施しています。2024年度は、グループ会社人事労務連絡会にて法改正時の周知・対策不足による人権侵害リスクを討議、また人権週間に合わせてUBEグループ全体でeラーニングを実施しました。

実施内容	受講者
eラーニング	6,613名(国内連結。役員含む)
新入社員研修	46名(UBE単独)

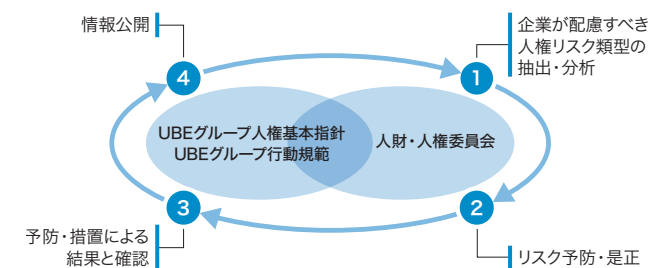
人権デューディリジェンスの実施状況

実施内容	具体的な取組み	結果及び今後の対応
人権尊重推進マネジメント運営体制の構築	2024年度に「人財・人権委員会」を設置し、社長が委員長を務める経営会議(サステナビリティ委員会)へ審議・報告する体制を構築	2024年度活動実績と2025年度行動計画を策定し経営会議で審議・報告。人財マネジメント、DE&I推進・人権尊重等6項目においてKPIを決定
UBEグループのリスク抽出	企業が配慮すべき人権リスク26類型の「18 ジェンダー(性的マイノリティを含む)に関する人権問題」、「17 差別的対応・表現」、「8 介護休業等ハラスメント(ケアハラ)」に関する国内法の改正に対応し、周知不足に起因する人権リスクを抽出	障がい者への合理的配慮の義務化、LGBTQへの理解増進、介護を理由とした不利益な扱い防止に向けた3テーマをeラーニング化し周知徹底(受講者6,613名)
ステークホルダーとの対話	宇部・山陽小野田地区企業人権教育連絡協議会の常任幹事企業として、啓発活動を実施	障がい者への合理的配慮の義務化についてセミナーを開催。LGBTQに取り組んでいる企業訪問を実施し、啓発活動を継続
海外主要拠点との取組み状況・課題の共有	「国連指導原則報告フレームワーク 自己評価チェックシート」を活用し、各拠点の進捗度を確認	各国の法律・文化的背景も踏まえながら、取組みの横展開を継続検討
対応の実効性の追跡調査	通報制度(外部、内部)にて人権関連の通報状況を確認	外部0件、内部14件通報あり。内部14件は社内指導により改善
調達ガイドラインにおける人権尊重の明記とサプライヤー調査実施	(注) サプライチェーンマネジメントについては、P70をご覧ください。	

人権デューディリジェンスの取組み

UBEグループは、人権尊重の責任を果たすため、企業活動による人権に対する負の影響を特定し、それを防止・軽減する活動を進めています。具体的な取組みは下表のとおりです。

人権デューディリジェンスプロセス



サプライチェーンマネジメント

調達基本指針に則った購買活動の徹底

UBEグループは、公平・公正な取引関係の構築に努めています。購買活動は、UBEグループウェブサイト「サステナブル調達」に公開しているUBEグループサステナブル調達基本指針「公平・公正な取引」「取引先選定における客観的評価」「法令の遵守・機密保持」「グリーン購入」「サステナブル調達」に従って行っています。

購買活動については、UBEグループウェブサイトの「サステナブル調達」をご覧ください。
<https://www.ube.com/ube/sustainability/society/procurement/>

パートナーシップ構築宣言

UBEグループは、2022年4月に、「パートナーシップ構築宣言」*1を公表し、サプライチェーンの取引先の皆様との連携、並びにUBEの創業の精神である「共存同栄」を進めることで新たなパートナーシップを構築し、また2025年4月に改訂された下請中小企業振興法に基づく「振興基準」の改正に対応し以下の項目に重点的に取り組むことを宣言しています。

- サプライチェーン全体の共存同栄と規模・系列等を越えた新たな連携
- 親事業者と下請事業者との望ましい取引慣行（下請中小企業振興法に基づく「振興基準」の遵守）

UBEグループは、パートナーシップ構築宣言に加え、「ホワイト物流」推進運動の自主行動宣言*2に基づく物流会社との連携強化による改善や、約束手形の廃止による取引先への支払い適正化等を推進し、サプライチェーン全体での付加価値向上を目指します。

*1 パートナーシップ構築宣言：内閣府や中小企業庁等が推進する「未来を拓くパートナーシップ構築推進会議」において創設された仕組み。新たなパートナーシップを構築することを、「発注者」側の立場から企業の代表者の名前で宣言する。

*2 「ホワイト物流」推進運動の自主行動宣言：国土交通省、経済産業省、農林水産省が推進する物流改善運動で、より「ホワイト」な労働環境の実現を目指すために、荷主企業の立場から企業の代表者の名前で自主的な行動計画について宣言する。

「パートナーシップ構築宣言」については、UBEグループウェブサイトをご覧ください。
<https://www.ube.com/ube/sustainability/society/procurement/>

サステナブル調達への取組み

UBEグループは、取引先を含めたサプライチェーン全体において、社会的信頼性を高めるため、サステナブル調達を推進します。具体的な評価項目として「社内体制」「安定供給・品質重視」「公正な取引」「環境への配慮」「人権尊重、安全・衛生管理」「情報管理・開示の適切性」の6項目を提示し、サプライヤーに「UBEグループサステナブル調達ガイドライン」の遵守を要請し、これらを満たす取引先からの優先的な調達に努めています。

サステナブル調達については、UBEグループウェブサイトの「UBEグループサステナブル調達ガイドライン」をご覧ください。
<https://www.ube.com/ube/sustainability/society/procurement/>

サプライチェーンにおけるリスクマネジメント

UBEでは、全社ルールに基づくリスク管理を実施しており、サプライチェーンにおけるリスクは経営におけるリスクとして位置づけ、重点的に管理しています。特に地政学リスクの顕在化や天災の発生による原料調達リスク、原料市況の急変動による損益影響リスクを重視し、日々の調達業務に反映させています。

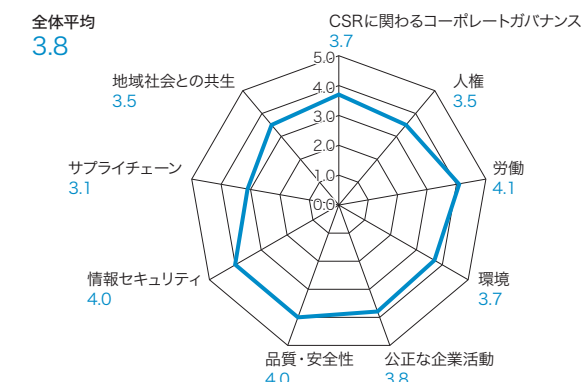
サステナビリティに関するお取引先調査

UBEでは、2012年よりサステナビリティに関する取引先調査を開始しました。この調査は取引先のサステナビリティ実態を把握し、必要に応じて改善要請することを目的としており、調査先への調査結果のフィードバックレポートを送付及び回答水準の低い取引先とは面談し改善を支援しています。

2024年度に「第5回サステナビリティに関するお取引先調査」を実施しました。資材・工事、原燃料・包装材料の購買金額の9割以上を占めるお取引先242社に9項目（全114問）について回答いただきました。その結果、全体平均水準は3.8点となり、お取引先において一定レベルの取組みや対策が実施されていると判断しました。

2024年度の調査結果の詳細は、UBEグループウェブサイトの「第5回サステナビリティに関するお取引先調査の結果」をご覧ください。
<https://www.ube.com/ube/sustainability/society/procurement/>

第5回の調査結果（項目別レーダーチャート）



紛争鉱物について

UBEでは、人権や環境等の企業の社会的責任を果たすため、人権侵害や環境破壊、資金洗浄等の不正行為を引き起こす要因となっている非合法に搾取・採取された紛争鉱物（コンゴ民主共和国とその周辺国の武装集団の管理下に置かれ、採掘・売買されている一部鉱物）への対応を企業の社会的責任であると捉え、責任ある原材料調達を推進します。紛争鉱物の使用が判明した場合は、速やかに調達を中止するように取り組んでいます。UBEでは原料購入開始時に加え、定期的な調査により、紛争鉱物を用いた調達品がないことを確認しています。

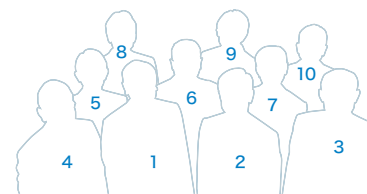
役員一覧

取締役

(2025年7月1日現在)



- | | | | |
|---------------------------------|--------------------------------|---------------------------------|-----------------|
| 1 取締役会長
泉原 雅人 | 2 代表取締役社長
西田 祐樹 | 3 代表取締役
石川 博隆 | 4 取締役
川村 了 |
| 5 監査等委員である
取締役
藤井 正幸 | 6 社外取締役
福水 健文 | 7 社外取締役
満岡 次郎 | |
| 8 監査等委員である
社外取締役
山本 爲三郎 | 9 監査等委員である
社外取締役
鈴木 智子 | 10 監査等委員である
社外取締役
田中 達也 | |



執行役員

(2025年7月1日現在)

社長執行役員

西田 祐樹

専務執行役員

横尾 尚昭

常務執行役員

船山 陽一

高瀬 太

野中 裕文

石川 博隆

高橋 慎弥

執行役員

川村 了

星野 健治

José Ignacio Iglesias

吉田 洋一

Anusara Suthikulavet

原本 充

西森 隆明

佐賀岡 宏司

亀澤 精二郎

役員一覧

取締役の略歴

(2025年7月1日現在)

取締役会長 泉原 雅人	代表取締役 石川 博隆	監査等委員である取締役 藤井 正幸	社外取締役 満岡 次郎	監査等委員である社外取締役 山本 爲三郎	監査等委員である社外取締役 鈴木 智子	監査等委員である社外取締役 田中 達也
1983年 当社入社 2006年 当社経営管理室 企画部長兼IR広報部長 2010年 当社執行役員 2011年 当社取締役執行役員 2013年 当社取締役常務執行役員 2015年 当社常務執行役員 2018年 当社取締役専務執行役員 2019年 当社代表取締役社長 社長執行役員 CEO 2025年 当社取締役会長(現)	1989年 当社入社 2022年 当社経理・財務部長 2023年 当社取締役執行役員 CFO 2025年 当社代表取締役 常務執行役員 CFO、CRO(現)	1985年 当社入社 2010年 当社経営管理室企画部長 2015年 当社執行役員グループCFO 2019年 当社取締役常務執行役員CFO 2023年 当社取締役監査等委員(現)	1980年 石川島播磨重工業(株) (現 (株)IHI)入社 2010年 (株)IHI 執行役員 航空宇宙事業本部副本部長 2013年 同社 常務執行役員 航空宇宙事業本部長 2014年 同社 取締役常務執行役員 航空宇宙事業本部長 2016年 同社 代表取締役社長 最高執行責任者 2017年 同社 代表取締役社長 最高経営責任者 2020年 同社 代表取締役会長兼 社長 最高経営責任者 同社 代表取締役会長 最高経営責任者 2021年 一般財団法人 日本航空機エンジン協会 代表理事(現) (株)IHI 代表取締役会長 2022年 一般社団法人 日本航空宇宙工業会 会長 2023年 当社社外取締役(現) 2024年 (株)IHI 取締役会長(現)	1998年 慶應義塾大学 法学部教授 2006年 公認会計士試験 試験委員 新司法試験考査委員 2010年 信託法学会 理事 2015年 日本私法学会 理事 2022年 当社社外取締役 監査等委員(現) 2023年 慶應義塾大学 名誉教授(現)	1996年 監査法人トーマツ (現 有限責任監査法人 トーマツ)入所 2003年 公認会計士 登録 2005年 鈴木智子公認会計士 事務所開設 代表(現) 2006年 税理士 登録 2012年 特定非営利活動法人NPO 会計税務専門家ネットワーク 理事 2015年 いちごホテルリート投資法人 監督役員 2019年 ブルドックソース(株) 社外取締役 2022年 当社社外取締役 監査等委員(現) 2023年 ヘリオス テクノ ホールディング(株) 社外監査役(現) 2024年 双日(株) 社外取締役監査等委員(現)	1980年 富士通(株)入社 2005年 富士通(中国) 信息系统有限公司 董事兼副總經理 2012年 富士通(株) 執行役員 産業ビジネス本部長 2013年 同社 執行役員 産業・流通営業グループ 産業ビジネス本部長 2014年 同社 執行役員常務 Asiaリージョン長 2015年 同社 執行役員副社長 Asiaリージョン長 同社 執行役員副社長 同社 代表取締役社長 2019年 同社 取締役会長 2020年 (株)富士通マーケティング 取締役会長 富士通Japan(株) 取締役会長 2021年 日本軽金属ホールディングス(株) 社外取締役(現) 2022年 富士通Japan(株) シニアアドバイザー 月島機械(株) (現 月島ホールディングス(株)) 顧問 2023年 当社社外取締役監査等委員(現) 朝日生命保険(相)社外取締役(現) 2025年 月島ホールディングス(株) 社外取締役(現)
代表取締役社長 西田 祐樹	取締役 川村 了	社外取締役 福水 健文				
1987年 当社入社 2015年 当社化学カンパニー 電池材料・ファイン ビジネスユニット長 2016年 当社執行役員 2019年 当社常務執行役員 2022年 当社専務執行役員 2024年 当社代表取締役専務執行役員 2025年 当社代表取締役社長 社長執行役員 CEO(現)	1991年 当社入社 2020年 当社法務部長 2023年 当社執行役員 2024年 当社執行役員 CRO、CCO 2025年 当社取締役 執行役員 CCO(現)	1976年 通商産業省 (現 経済産業省) 入省 2004年 近畿経済産業局 局長 2006年 地域経済産業審議官 2007年 中小企業庁 長官 2008年 NEDO 理事 2009年 NEDO 副理事長 2013年 日本アルコール産業(株) 副社長 2017年 一般財団法人 建材試験センター 理事長 2022年 当社社外取締役(現)				

コーポレートガバナンス

コーポレートガバナンスに関する基本的な考え方

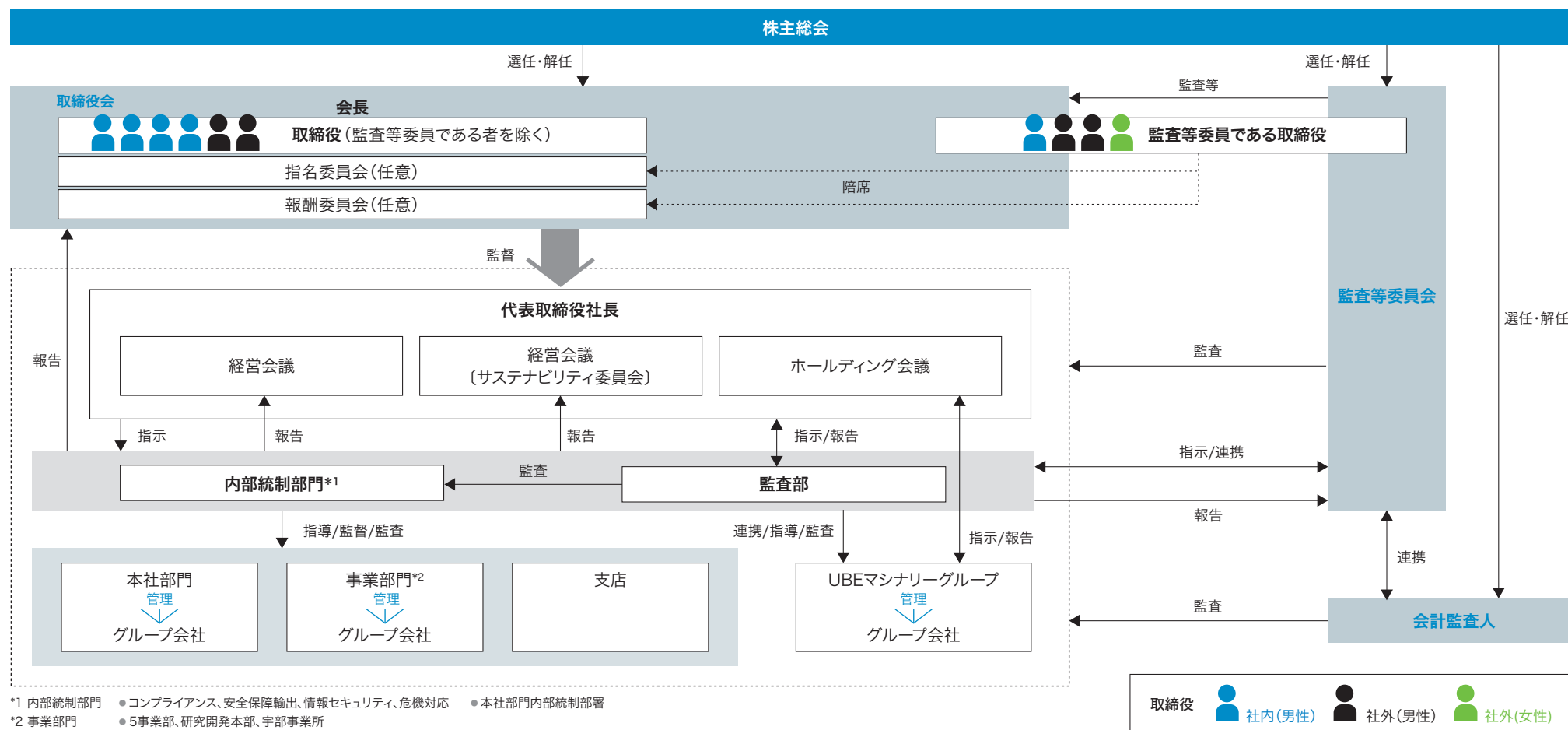
UBEグループは、グループ全体の持続的な成長と中長期的な企業価値の向上を図ることを、その基本的使命としています。そのためにUBEは、監査等委員会設置会社として、監査権

や意見陳述権を有する監査等委員である取締役が取締役会において議決権を保有する体制を整え、取締役会による業務執行の監督機能を強化するとともに、重要な業務執行の決定の一部を代表取締役社長に委任することで業務執行の迅速化を図るなど、実効的なコーポレートガバナンスを確立することにより、適正な事業活動を持続的に営み、株主をはじめ顧客、

取引先、従業員、地域社会等の全てのステークホルダーに対する責務を果たし、その信認を得ることに努めています。

UBEは、経営の効率化と透明性の向上、意思決定の迅速化、経営責任の明確化、そして経営監視機能の強化等、コーポレートガバナンスの充実に今後とも取り組んでいきます。

コーポレートガバナンス体制図



コーポレートガバナンス

取締役会

取締役会は、原則として執行役員を兼任しない取締役が議長を務めることとし、法令、定款を踏まえ、取締役会が決定すべき経営上の重要事項(会社の基本方針、金額・リスクの観点から重要な事項等)を取締役会規程において定め、これらの意

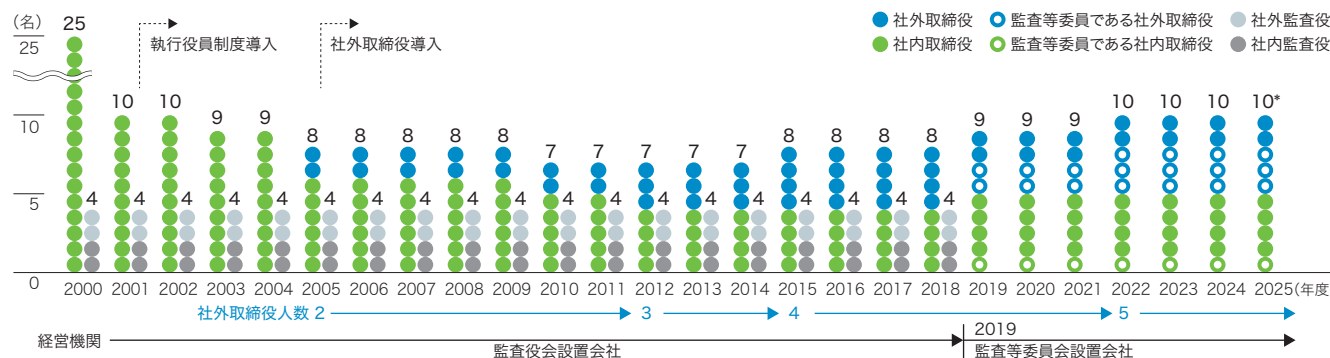
思決定をするとともに、各取締役・執行役員の業務遂行の妥当性・効率性を監督しています。また、監査等委員会設置会社として、監督機能を強化するとともに、重要な業務執行の決定の一部を代表取締役社長に委任することで業務執行の迅速化を図っています。

取締役会、監査等委員会、任意の委員会への出席状況(2024年4月1日～2025年3月31日)

	氏名	取締役会	監査等委員会	指名委員会	報酬委員会
取締役	山本 謙*1	17/17 (100%)		2/2 (100%)	4/4 (100%)
	泉原 雅人	17/17 (100%)			
	玉田 英生*2	4/4(100%)			
	西田 祐樹*3	13/13 (100%)			
	石川 博隆	17/17 (100%)			
社外取締役	福水 健文	17/17 (100%)		2/2 (100%)	4/4 (100%)
	満岡 次郎	16/17 (94%)		2/2 (100%)	4/4 (100%)
取締役監査等委員	藤井 正幸	17/17 (100%)	14/14 (100%)		
	山本 爲三郎	17/17 (100%)	14/14 (100%)		
社外取締役監査等委員	鈴木 智子	17/17 (100%)	14/14 (100%)		
	田中 達也	17/17 (100%)	14/14 (100%)		

*1 2025年6月26日退任 *2 2024年6月26日退任 *3 2024年6月26日就任

取締役人数等の推移



* 2025年6月26日現在

2024年度の主な議題

●戦略・施策の進捗状況

成長戦略としてのスペシャリティ事業の拡大とベーシック事業の再構築、持続的な成長に向けた人的資本の充実、DX推進等の執行状況の監督

●経営重点案件

地球環境問題、品質保証、コンプライアンス(含、競争法遵守)、リスクマネジメント等のサステナビリティ経営の執行状況の監督

●ガバナンス

取締役会の実効性評価と課題への取組みの議論、コーポレートガバナンス報告書改定の議論、政策保有株式の経済合理性の評価等

社外取締役

意思決定及び経営監視に独立した第三者の視点を加え、経営の効率性・透明性・客観性を確保するために、2005年6月より社外取締役を招聘しています。さらに、取締役会の諮問組織として、任意の「指名委員会」と「報酬委員会」を設置しており、それぞれ2名の独立社外取締役と非業務執行社内取締役(取締役会長)の計3名より構成され、委員長は社外取締役が務めています。

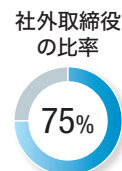
執行役員

UBEでは経営における「監督機能」と「業務執行機能」の分離を目的として、執行役員制度を2001年6月より採用しています。執行役員は、代表取締役社長から権限移譲を受けて、取締役会が決定する経営方針に基づき、業務を遂行しています。

コーポレートガバナンス

監査等委員会

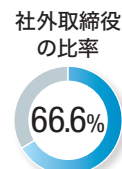
委員長	山本 爲三郎	社外取締役、独立役員
委員	鈴木 智子	社外取締役、独立役員
	田中 達也	社外取締役、独立役員
	藤井 正幸	非業務執行社内取締役



監査等委員会は、法令、監査等委員会規程等に則り、内部統制システムの構築・運用状況の監視・検証及び取締役等の業務執行者に対する監督を行うため、監査部や会計監査人との連携を図るとともに、代表取締役社長との意見交換、及び主要な業務執行取締役・執行役員・各部門等の監査を行い、必要に応じて意見を表明しています。また、取締役（監査等委員である者を除く）の選解任及び報酬等の決定プロセスの適性を確保するため、社外監査等委員が指名委員会及び報酬委員会に陪席し、その内容・手続を確認しています。

報酬委員会

委員長	満岡 次郎	社外取締役、独立役員
委員	福水 健文	社外取締役、独立役員
	泉原 雅人	取締役会長、非業務執行社内取締役



報酬委員会は取締役（監査等委員である者を除く）及び執行役員の報酬及び報酬に関わる諸制度の審議を行い、取締役会に対し、独立かつ客観的で実効性のある助言を行います。また、独立社外取締役が委員の過半数を占め、かつ委員長を務めるなど、独立性と客観性を確保しています。

2024年度の報酬委員会の開催数及び活動内容

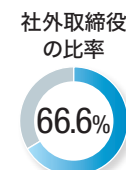
開催回数：4回

活動内容：●2024年度役員業績目標設定審議

- 2023年度役員業績評価並びに2024年度個人別報酬額支給額確定審議
- 2024年度譲渡制限付株式割当審議
- 役員報酬制度改定審議

指名委員会

委員長	福水 健文	社外取締役、独立役員
委員	満岡 次郎	社外取締役、独立役員
	泉原 雅人	取締役会長、非業務執行社内取締役



指名委員会は取締役候補者及び執行役員の選解任やサクセッションプランの審議を行い、取締役会に対し独立かつ客観的で実効性のある助言を行います。また、独立社外取締役が委員の過半数を占め、かつ委員長を務めるなど、独立性と客観性を確保しています。なお、代表取締役社長等の後継者計画（サクセッションプラン）については指名委員会で定期的に協議を行っており、それを基に取締役会が監督しています。

執行役員のサクセッションプラン

UBEでは、毎年執行役員全員に、自分の部下に限らず、将来の執行役員として当社の「執行役員人財基準」に合致し、また自らの後継者にふさわしいと思う人物を推薦させ、執行役員候補者リストを作成しており、これを社長、人事担当役員、CFO等による会議で審議・選別し、短期（即就任可能）・準短期（3年後程度）・中期（5年後以降）に区分した候補者リスト（ショートリスト）を作成しています。

次期執行役員は原則として短期候補者の中から社長が選任案を作成し、指名委員会の審議を経て、取締役会で付議、承認されます。また、準短期・中期の候補者は今後の育成計画を作成し、必要に応じ職務経験を積ませるなど、候補者層の能力の充実を図っています。

代表取締役社長（CEO）のサクセッションプラン

さらにUBEでは、毎年CEOが後継者候補を数名リストアップし、指名委員会で報告し、必要に応じ今後の育成計画（職務経験の拡大やタフ・アサインメントを課すなど）を含め審議・評価しています。

候補者については、取締役会等での業務報告等により、候補者の能力を推し量ることができる場を意図的に増やし、選別可能なように配慮するなど、指名委員会と取締役会がCEOの後継者選別・育成に積極的に関わるようにしており、これらを経て最終的な後継者候補案を指名委員会で審議の上、取締役会に付議し、決定しています。

指名委員会委員長メッセージ

指名委員会は取締役及び執行役員の選任・解任やサクセッションプランの審議を定期的に行い、取締役会に対し独立かつ客観的で実効性のある助言を行っています。また、独立社外取締役が委員の過半数（2/3）を占め、かつ委員長を務めるなど、独立性と客観性を確保しています。特に、2024年度は毎年定期的に議論を行ってきた後継者計画に基づき、代表取締役社長の後任について検討を行いました。また同時に、UBE始まって以来となる女性の執行役員*の選任についても議論を行い、それらの結果については取締役会にて審議され、決定されています。

指名委員会委員長 福水 健文

* 2025年4月よりタイ拠点で女性執行役員が1名就任しています。

コーポレートガバナンス

取締役のスキルマトリックス

取締役会は、企業経営・経営戦略、財務・会計、営業・マーケティング、製造・技術・研究開発・IT/DX、コンプライアンス・リスクマネジメント、サステナビリティ（環境・社会）、人財マネジメント

メント、国際性の各領域における豊富な経験や高度な専門的知識を有する取締役により構成されており、ジェンダーの面を含む多様性を確保しています。監査等委員である取締役に適切な経験・能力及び十分な財務・会計・法務に関する知識を有する者を選任しています。

取締役のスキルマトリックス

		企業経営・経営戦略	財務・会計	営業・マーケティング	製造・技術・研究開発・IT/DX	コンプライアンス・リスクマネジメント	サステナビリティ（環境・社会）	人財マネジメント	国際性
取締役	泉原 雅人	●	●	●			●		
	西田 祐樹	●		●	●		●		●
	石川 博隆		●				●	●	
	川村 了					●		●	●
社外取締役	福水 健文	●			●			●	
	満岡 次郎	●			●	●	●		
取締役監査等委員	藤井 正幸		●	●		●			●
社外取締役監査等委員	山本 爲三郎					●	●	●	
	鈴木 智子		●			●	●		
	田中 達也	●		●	●				●

期待する分野と役割

企業経営・経営戦略	企業等におけるマネジメント経験や、組織運営・経営戦略についての知見を活かし、UBEにおける経営課題の解決による企業価値向上に向けた取組みを監督する。
財務・会計	財務・会計の領域における経験や専門知識に基づき、資本政策や財務戦略・財務報告における妥当性判断や助言を行う。
営業・マーケティング	営業・マーケティングの領域における経験や知見に基づき、営業・マーケティングにおける方針、戦略、経営資源投入等の妥当性判断や助言を行う。
製造・技術・研究開発・IT/DX	技術関連領域における経験や知見を活かし、製品製造、技術開発、研究開発、IT/DXにおける方針、戦略、経営資源投入等の妥当性判断や助言を行う。
コンプライアンス・リスクマネジメント	コンプライアンス・リスクマネジメントの領域における経験や知見に基づき、コンプライアンス・リスクマネジメントにおける取組みに対する監督、助言を行う。
サステナビリティ（環境・社会）	環境・社会等の多岐にわたるサステナビリティ領域における経験や知見に基づき、サステナビリティに関する取組みに対して監督、助言を行う。
人財マネジメント	人事・労務・人財開発等の領域における経験や知見を活かし、UBEグループの人財マネジメントにおける取組みの妥当性判断や助言を行う。
国際性	グローバルビジネスに関する経験や知見を活かし、UBEグループのグローバル展開や課題解決への取組みに対する監督、助言を行う。

取締役会の実効性評価

UBEは、取締役会の実効性評価について、毎年、全取締役で構成する取締役会実効性評価会議を開催し、取締役による自己評価（アンケートの実施等）を踏まえて議論を行っています。取締役会は、その議論の報告を受けて取締役会の実効性の評価を実施しています。

2025年5月開催の取締役会において、2024年度の実効性評価は、その構成と運営は適正であり、活発な議論と適切な審議・監督が行われたことから、経営に対する監督機能に軸足を置く取締役会としての実効性は確保されている、との評価が得られました。

2024年度の課題及び取組み実績

(1)

課題：重要な事業戦略の議論の充実

取組み実績：経営に重大な影響を与えた過去の経営戦略・事業戦略から得られる気づき・教訓を取締役会において報告した。取締役会の半数を占める社外取締役と過去の事例を共有することで、その後の取締役会の議論の深化につなげた。

(2)

課題：成長等を実現するための人財戦略の明確化

取組み実績：スペシャリティ化学の成長を牽引する人財の確保・育成に向けた人財戦略について、意見交換会や役員経営研究会で報告し、議論を行った。

コーポレートガバナンス

役員報酬

取締役（監査等委員である者を除く）の報酬は、企業価値及び株主価値の持続的向上を図るインセンティブとして十分に機能する報酬体系とし、取締役の個人別の報酬等の決定に際しては、株主総会決議による取締役の報酬限度額内で、各職責を踏まえた適切な水準とすることを基本方針とします。

取締役のうち社内取締役の報酬については、業績との連動

性を強化し、単年度の業績のみならず、中長期的な目標達成を報酬に反映します。また現金報酬のほか株式報酬を設け、中長期的な企業価値及び株主価値向上を意識づける報酬構成とします。

具体的には、社内取締役の報酬は、基本報酬として役位別定額報酬、業績連動報酬として年次インセンティブ及び長期インセンティブにより構成し、年次インセンティブは全社業績連動報酬及び年次個人業績目標達成評価報酬、長期インセン

ティブは中長期個人業績目標達成評価報酬及び譲渡制限付株式報酬により構成します。

また取締役のうち社外取締役の報酬については、基本報酬のみの固定額を支払うこととします。

ESG目標

UBEが持続可能な経営を目指すために最も重要な課題（マテリアリティ）として特定した「スペシャリティ事業の拡大」や「地球環境問題への対応」等は、ESG関連への継続的な取組みが求められます。各取締役の担当職務に応じたESG関連への取組みへの目標を中長期個人業績目標に取り入れ、目標設定・業績評価・報酬算定を行い、目標達成のためのインセンティブ強化を図っています。ESG目標として目標設定している取組み内容は、取締役ごとに異なります。ESG目標の達成度合いに応じて算定される報酬額は、制度設計上、報酬等の総額の約10%を占めています。なお、執行役員においても同様の体系となっています。

取締役（監査等委員である者及び社外取締役を除く）及び執行役員の役員報酬の構成割合



（注）社長、会長の報酬については、上記よりも基本報酬比率を低く、年次インセンティブの比率を高く設定。

役員報酬体系と算出方法

固定/ 業績連動	報酬構成	項目名称	支給形態	算出方法
固定	基本報酬	役位別定額報酬	現金報酬	役位別定額
業績連動	年次 インセンティブ	全社業績連動報酬		前事業年度連結経常利益×役位別係数
		年次個人業績目標達成評価報酬		各役員別の年次目標の達成度合い
	長期 インセンティブ	中長期個人業績目標達成評価報酬		各役員別の3-5年の中長期目標の達成度合い
		譲渡制限付株式報酬	株式報酬 (非現金報酬)	通常年： 役位別基礎金額÷前事業年度平均株価＋前事業年度からの繰越株式数 調整年： 役位別基礎金額÷前事業年度平均株価×(100%＋付与率▲20%～30%)* ＋前事業年度からの繰越株式数 (* 経営指標の達成度に応じて80%～130%の範囲で調整)

（注）監査等委員である取締役及び社外取締役は基本報酬のみで固定額。

役員区分ごとの報酬等の総額、報酬等の種類別の総額及び対象となる役員数

区分	人数	固定部分	業績連動部分			報酬等の総額
		基本報酬	年次 インセンティブ	長期インセンティブ	うち)譲渡制限付 株式報酬	
取締役（監査等委員である者を除く） （うち社外取締役）	7名 (2名)	143百万円 (24百万円)	57百万円 (－)	56百万円 (－)	28百万円 (－)	257百万円 (24百万円)
監査等委員である取締役 （うち社外取締役）	4名 (3名)	81百万円 (43百万円)	－ (－)	－ (－)	－ (－)	81百万円 (43百万円)
合計 （うち社外取締役）	11名 (5名)	224百万円 (67百万円)	57百万円 (－)	56百万円 (－)	28百万円 (－)	338百万円 (67百万円)

（注1）使用人兼務取締役はいません。

（注2）監査等委員である取締役は、基本報酬のみの固定額としています。

（注3）株式報酬（譲渡制限付株式報酬）は、会計基準に従い、当事業年度において費用計上した金額です。従って金銭の支給が保証された報酬ではありません。

コーポレートガバナンス

2025年度 ESG目標

分野	マテリアリティ	ESG目標・グローバルに推進する主な取組み
成長	スペシャリティ事業の拡大	「既存のコア技術に基づく事業拡大」と「コア技術の新規獲得／新規事業の創出」の両輪による成長
		イノベーションの推進
		次世代に向けたシーズの発掘
		顧客満足度の向上
		高品質で安全な製品とサービスの提供
S：社会	多様な人財の活躍	DXによる効率化及び顧客・社会価値拡大を通じた利益創出
		人財マネジメント、人財育成
		DX推進人財の育成
		ダイバーシティ、エクイティ&インクルージョンの推進
		エンゲージメントの向上
	労働安全・保安防災	働きやすい職場作り
		健康推進
		労働安全の推進
		保安防災の推進
		環境安全の推進
E：環境	地球環境問題への対応	カーボンニュートラル実現に向けたGHG排出量削減
		サーキュラーエコノミーの推進
		化学物質の排出量削減
		廃棄物の排出量削減
G：ガバナンス	誠実で公正な企業統治	コンプライアンスの確保
		腐敗防止
		地域社会との共生
		効果的な情報セキュリティ対策の徹底

政策保有株式について

基本的な考え方

UBEは、業務提携や取引関係を維持・強化しUBEの事業活動の円滑な推進のため必要と認める場合には、上場株式又は非上場株式を政策保有することがあります。

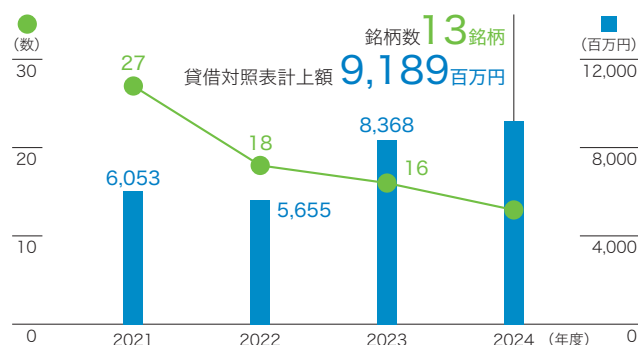
政策保有株式のうち上場株式については、毎年、取締役会において、UBEの資本コストを勘案した上で個別銘柄の検証を行い、保有の適否を総合的に判断しています。保有の意義が十分ではないと考えられる政策保有株式は、株式市場の動向等を考慮した上で速やかに売却します。

また、UBEは、政策保有株式の議決権の行使に際しては、投資先企業の株主価値の向上を通じてUBEへのリターンとなるかを基準として総合判断の上、議案への賛否を決定します。

保有状況

2025年3月末時点でUBEが保有する政策保有株式は65銘柄、9,816百万円(上場株13銘柄 9,189百万円、非上場株52銘柄 627百万円)、連結純資産に占める割合は約2.4%です。

政策保有上場株式の銘柄数及び貸借対照表計上額



株主総会及び議決権行使の状況

UBEでは、株主総会日の約3週間前に招集通知を発送していますが、より早く株主の皆様へ情報をお知らせするため、株主総会の約4週間前にその内容をUBEグループウェブサイト及び東京証券取引所のウェブサイトに掲載しています。議決権の行使については、株主総会に出席できない株主の方々も議決権行使が行えるよう、郵送に加え、インターネットによる方法を提供しています。UBEは、機関投資家及び海外投資家が相当数の株式を保有することから、議決権電子行使プラットフォームを利用しており、招集通知の英訳をUBEグループウェブサイト及び東京証券取引所のウェブサイトに掲載しています。

また、株主の方々へのサービス向上のため、インターネットによるライブ配信を実施しており、遠隔地でも株主総会の様子をご覧いただけるようになっています。

2024年6月26日に開催された第118回株主総会にて、議決権を行使された株主数は24,424名(うち書面とインターネットを通じて議決権を行使された株主数は22,286名)で、議決権行使率は71.1%でした。

株主・投資家との関わり

UBEグループのIR活動は適時・適切で公正な情報開示を目指しています。また、投資家とのコミュニケーション・対話を積極的に行い、得られた意見や要望を経営へ反映することによって企業価値の向上につなげていきます。そのため、代表取締役社長をはじめとした経営陣と投資家が直接対話する機会を積極的に設けています。

IR活動の詳細及び2024年度の主なIR活動については、UBEグループウェブサイトの「株主・投資家情報」をご覧ください。
<https://www.ube.com/ube/ir/>

情報セキュリティ運営体制や「UBEグループ情報セキュリティ基本指針」については、UBEグループウェブサイトの「サイバーセキュリティ」をご覧ください。
<https://www.ube.com/ube/sustainability/governance/cyber-security/>

リスクマネジメント

リスクマネジメント体制

UBEでは、取締役会決議にて制定した「内部統制システム構築の基本方針」に基づき、リスク管理規程を定め、UBEグループ全社を対象にしたリスクマネジメント制度を確立しています。UBEグループのリスクマネジメントに関する業務を統括・推進するために取締役、執行役員の中から社長が指名するチーフ・リスク・オフィサー（CRO）を選任しています。

UBEグループ全体に影響を及ぼす経営リスクについては、リスク管理委員会にて審議した後、経営会議（サステナビリティ委員会）に付議し、リスクの認定と管理方針や対策の有効性等を審議します。また、取締役会は、その審議内容について定期的に報告を受けることで監督しています。経営リスクに関しては、戦略リスクとオペレーショナルリスクに分類し、リスクテーマごとに担当役員を定め、各担当役員が全社俯瞰的な観点からそれぞれのリスクやその対策の有効性を評価し、対策の実施部署に対して次年度のリスク対策等を指示・指導を行う体制を整備しています。

これらの全社のリスクマネジメントを通じ、UBEグループにおけるリスクを低減し、リスクが顕在化したときには、その被害を最小化し、拡大を防止するとともに、経営層がリスクを把握の上、適切な指示や資源投下等の経営判断ができる体制を構築・維持することによって、UBEグループの持続的な成長と企業価値の向上に取り組んでいます。

リスクマネジメントの制度と運用

UBEのリスクマネジメント制度は2018年度の導入以来、継続的に改善を進めてきました。2024年度は、変化する社内外の経営環境に応じたリスクテーマの見直し等の従来の取組みに加えて、経営者が管理すべき重要なリスク管理をトップダウンで行う「UBEリスク管理制度」と、部門長がボトムアップで自律的に行う「部門リスク管理制度」の二階層管理体制（下図）を構築し、更なる全社的リスクマネジメントの質向上を図りました。

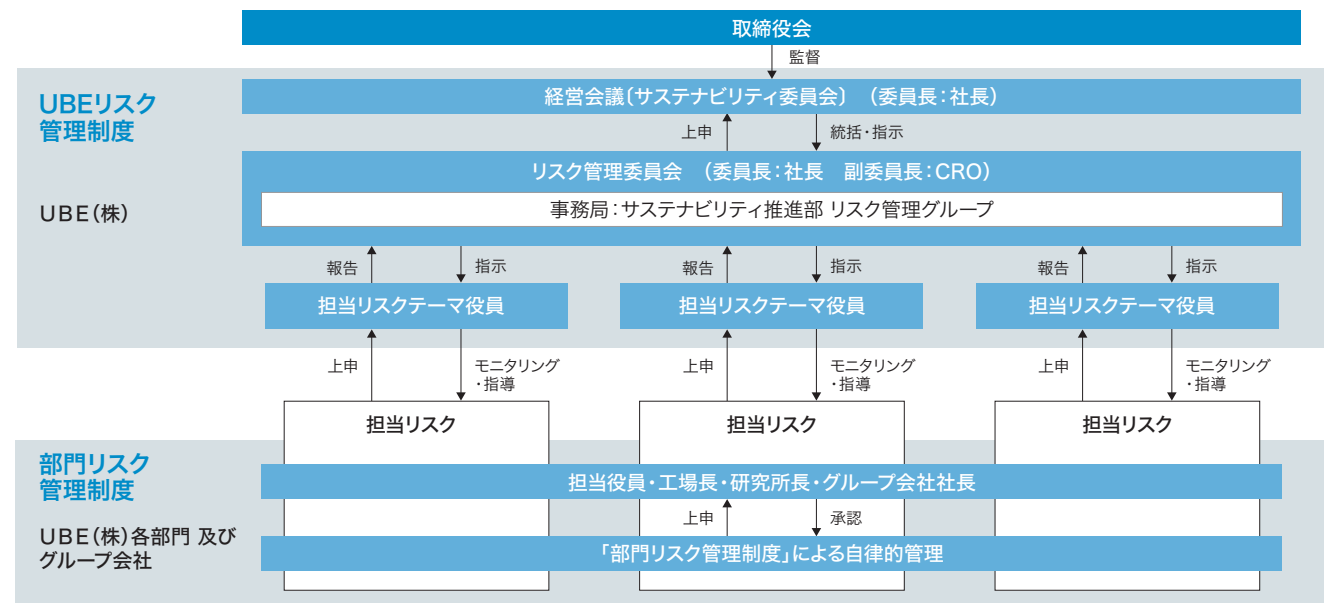
さらに、UBE（株）本社部門に、ISO（国際標準化機構ISO9001品質マネジメントシステム等）をベースとした「本社マ

ネジメントシステム」を導入し、ステークホルダーの開示要求、お客様要求への対応、ISO認証を取得している事業部、事業所、グループ会社のマネジメントPDCAとの同期化により、グローバルなスペシャリティ化学企業としてのリスクマネジメントを推進できる仕組みを強化しました。

これらのトップダウンとボトムアップのリスク管理PDCAを、UBEグループ全体で連携して廻す「二階層管理体制」により、UBEグループのリスクを網羅的かつ適切に管理できる全社的リスクマネジメントを構築し、推進しています。

リスクマネジメントの詳細はUBEグループウェブサイトの「リスクマネジメント」をご覧ください。
<https://www.ube.com/ube/sustainability/governance/risk/>

UBEグループリスクマネジメント体制図

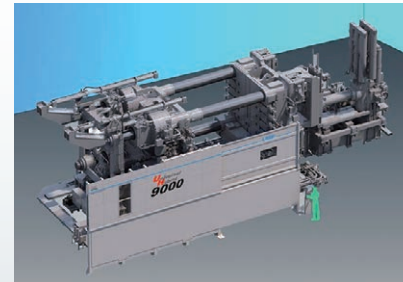


UBEマシナリー株式会社の成長戦略



自動車のxEV化に貢献する製品

国内で開発・上市されたダイカストマシンとしては最大型締力9,000トンを誇ります。



機械事業の収益拡大に寄与するアフターサービス

「RCU」という3本の柱を軸にアフターサービスを展開



設備を本来の性能に還元 リペアサービス

- オーバーホール
- 破損部品の修復
- 消耗品の交換
- 機械の性能再調整



設備の性能を最大限発揮 コンサルティングサービス

- 設備診断、解析診断
- 機械性能診断
- 講習会対応
- 技術対応、ソリューション対応



設備が持つ性能を更に拡大 アップグレードサービス

- レトロフィット(制御装置更新)
- 省エネ化
- 高効率化
- IoT化

会社概要

1914年、山口県宇部の石炭を採掘する機械の製作・修理を行う「匿名組合 宇部新川鉄工所」として誕生し、UBEグループの機械部門として新たな技術に挑戦し続け、業容を拡大してきました。現在、「成形機」「産業機械」「エレクトロニクス」「水力・環境機器」等、さまざまな分野で多岐にわたる事業を展開しています。私たちは、常にお客様志向で価値の創造を続け、社会や産業を支えるインフラ整備の礎を担っています。

長期ビジョンと目指す姿

長期ビジョン：競争力を高めながら収益基盤の強化を進め、事業価値の向上とともに自立性を追求する。

目指す姿：ブランド力のある製品とサービスで顧客に貢献する。

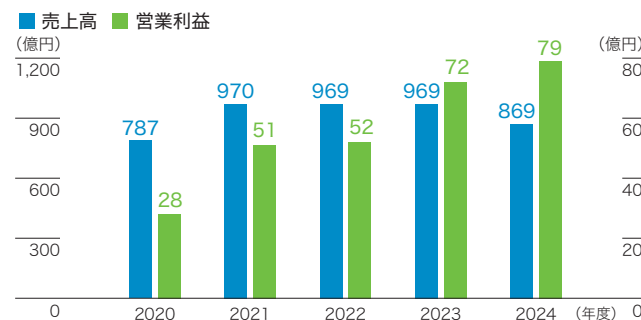
中期経営計画方針：自立化の最終段階として中期経営計画期間内に株式上場を目指す。

中期経営計画における事業方針

成形機事業(ダイカスト・押出)

日系自動車メーカーの需要本格化が予想されるギガキャスト用超大型ダイカストマシンのシリーズ化と量産体制の確立、コスト競争力のある新規開発による更なるコストダウン、ハイサイクル機の拡販に加え、地域ごとの製品戦略・インド市場拡販等により世界の主要市場における売上シェア確保を目指します。

機械セグメントの業績推移



成形機事業(射出成形機)

リサイクル材活用等のカーボンニュートラル対応や超大型機の開発に併せて、トグル・2プラテン構造のラインアップを展開し、自動車や物流分野等のさまざまなお客様のニーズに応えることで、日系競合他社に対してシェア拡大を目指します。

産機事業

環境関連市場が変化する中、政府補助金制度の活用やEN*等の規格取得を通して、アンモニアへの燃料転換や製鉄所の電炉化、洋上風力発電等の設備供給に参画、常に将来の成長エンジンを更新し、脱炭素社会のインフラ整備に貢献します。

サービス事業

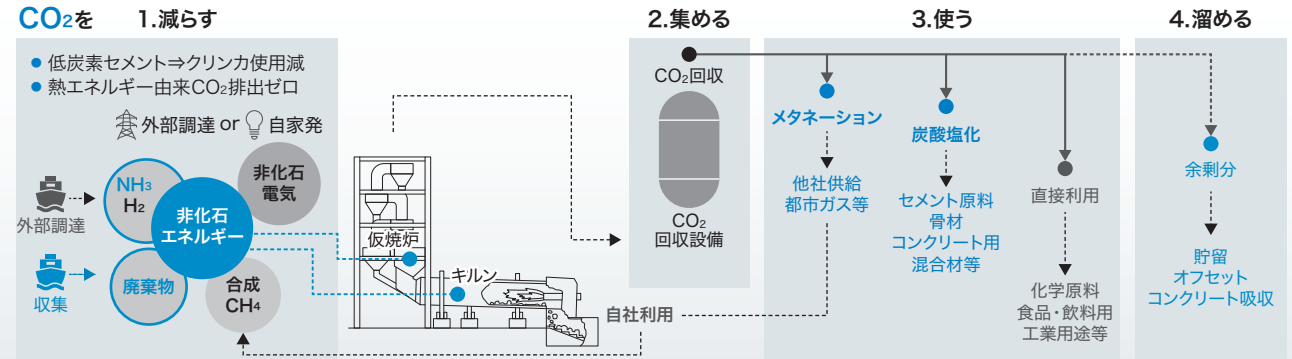
予防保全や品質向上、老朽化設備の更新等、お客様のニーズにタイムリーに対応するため、ICT商品の開発を継続するとともに、グローバルな拠点を構築することで、見積・パーツ供給の迅速化を加速、サービス事業の拡充を図ります。

* European Norm: EU圏における製品規格の基準。

UBE三菱セメント株式会社の成長戦略



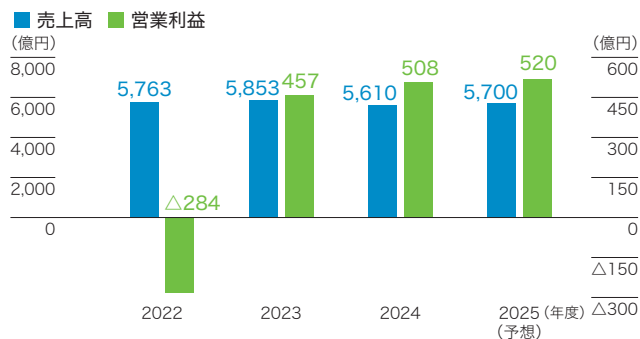
日本国内における地球温暖化対策の推進:セメントメーカー独自の事業性のある脱炭素スキームの実現を目指します。



会社概要

UBE三菱セメント(株)は、UBEと三菱マテリアル(株)のセメント関連事業の統合によって誕生、2022年4月1日より営業を開始しました。企業理念「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。」のもと、社会インフラの整備に向けた基礎素材の安心・安定供給と、循環型社会の発展に貢献することを通じて、地球と人々の持続可能な未来を、世代を超えて守り続けることを使命としています。

業績推移



中期経営戦略の進捗(2023~2025)

Infinity with Will 2025
 ~ MUCC サステナブルプラン 1st STEP ~
 「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
- ②米国事業の成長・新規拠点の探索
- ③地球温暖化対策の推進
- ④国内バリューチェーンの強化・拡大
- ⑤研究開発・経営ソフトの強化

中期経営戦略の2年目となる2024年度は、国内及び米国のセメント・生コン需要の低迷、各種コスト増加等、厳しい事業環境に直面しました。そのような状況において、国内では価格転嫁と安価熱エネルギーの使用拡大等のコストダウン施策を、米国では価格転嫁の早期実現と供給体制の強化を行いました。これにより、中経期間の当初利益計画390億円を2年連続で達成しました。なお、東京証券取引所への株式上場準備を開始したことを2025年5月に発表しました。

カーボンニュートラルへ向けた取組み

脱炭素社会の実現に向けて、CO₂を「減らす」「集める」「使う」「溜める」の4つの軸で多様な取組みを進めています。2030年までに2013年度比でCO₂排出量を40%削減し、2050年にはカーボンニュートラルを達成します。

【主な取組み】

- ・CO₂を固定化できるカーボンネガティブ細骨材「GX-eビーズ™」を開発(2025年1月発表)
- ・豪州MCi Carbon Pty Ltd及び伊藤忠商事(株)とCO₂利活用技術の事業化で提携(2025年1月発表)
- ・山口工場宇部地区で世界初の商業規模でのアンモニア混焼実証試験を開始(2025年2月発表)
- ・(株)神戸製鋼所とブラックペレットの製造販売に関する共同事業化検討を合意(2025年5月発表)
- ・北九州市におけるセメント工場を中心とした地産地消型カーボンリサイクルモデル事業が経済産業省「産官学連携による自律型資源循環システム強靱化促進事業」に採択(2025年6月発表)

財務データ

	2015年度	2016年度	2017年度	2018年度*1	2019年度	2020年度	2021年度*2	2022年度	2023年度	2024年度
事業状況(百万円)										
売上高	641,750	616,563	695,574	730,157	667,892	613,889	655,265	494,738	468,237	486,802
セグメント別売上高*3										
化学	266,736	258,364	305,432	314,984	286,041	259,380	341,493	—	—	—
機能品	—	—	—	—	—	—	—	62,158	63,750	66,157
樹脂・化成品	—	—	—	—	—	—	—	293,388	257,175	287,230
医薬	9,280	10,975	10,213	10,129	—	—	—	—	—	—
建設資材	237,343	227,236	238,854	250,250	303,037	282,855	221,476	—	—	—
機械	73,435	71,668	90,140	97,264	90,799	78,727	96,987	96,921	96,886	86,876
エネルギー・環境	69,066	59,782	71,361	75,853	—	—	—	—	—	—
その他	16,792	12,520	4,797	4,935	4,576	3,117	3,411	73,110	80,491	67,780
調整額	△30,902	△23,982	△25,223	△23,258	△16,561	△10,190	△8,102	△30,839	△30,065	△21,241
営業利益	41,408	34,960	50,250	44,551	34,033	25,902	44,038	16,210	22,456	18,045
経常利益(損失)	39,620	33,348	50,728	47,853	35,724	23,293	41,549	△8,745	36,333	22,372
税金等調整前当期純利益(損失)	27,653	32,933	45,000	44,678	30,364	22,433	36,794	△2,652	35,068	△10,890
親会社株主に帰属する当期純利益(損失)	19,111	24,185	31,680	32,499	22,976	22,936	24,500	△7,034	28,981	△4,816
財政状態(百万円)										
資産	679,783	709,379	742,445	740,286	727,269	769,710	837,954	732,681	789,034	865,669
流動資産	276,925	295,041	316,876	315,699	303,956	331,727	394,689	283,116	295,678	358,377
固定資産	402,744	414,226	425,413	424,424	423,145	437,810	443,132	449,416	493,201	507,068
繰延資産	114	112	156	163	168	173	133	149	155	224
負債	390,161	398,978	405,584	385,734	372,822	389,075	443,919	351,050	359,679	453,656
流動負債	233,256	245,828	253,098	226,063	199,336	200,440	249,174	172,232	198,221	197,719
固定負債	156,905	153,150	152,486	159,671	173,486	188,635	194,745	178,818	161,458	255,937
純資産	289,622	310,401	336,861	354,552	354,447	380,635	394,035	381,631	429,355	412,013
その他										
1株当たり当期純利益(円)*4	18.06	22.85	301.65	312.36	227.33	226.79	249.31	△72.54	298.59	△49.60
1株当たり配当金(円)*4	5.00	6.00	75.00	80.00	90.00	90.00	95.00	95.00	105.00	110.00
1株当たり純資産(円)*4	251.90	270.76	3,002.86	3,261.23	3,287.73	3,549.52	3,813.16	3,726.39	4,210.11	4,067.90
売上高営業利益率(ROS)(%)	6.5	5.7	7.2	6.1	5.1	4.2	6.7	3.3	4.8	3.7
総資産事業利益率(ROA)(%)*5	6.5	5.5	7.6	6.9	5.2	3.7	5.4	△0.7	5.1	3.3
自己資本当期純利益率(ROE)(%)*6	7.2	8.7	10.5	10.1	6.9	6.6	6.7	△1.9	7.5	△1.2
発行済株式総数(千株)*4*7	1,058,187	1,058,495	105,017	101,042	101,102	101,144	96,807	97,041	97,073	97,121
連結子会社数(社)	68	70	70	71	69	66	65	36	36	34

*1 2018年4月1日より『『税効果会計に係る会計基準』の一部改正』(企業会計基準第28号 2018年2月16日)等を適用しており、2017年度以降の各数値については、当該会計基準等を適用した数値となっています。

*2 2021年4月1日より「収益認識に関する会計基準」(企業会計基準第29号 2020年3月31日)等を適用しており、2021年度以降の各数値については、当該会計基準等を適用した後の数値となっています。

*3 2019年度より、医薬セグメントを化学セグメントへ、エネルギー・環境セグメントを建設資材セグメントへ統合し、化学、建設資材、機械、その他の4セグメントとしています。

2022年度より、セメント関連事業の持分法適用関連会社化に伴い、機能品、樹脂・化成品、機械、その他の4セグメントとし、従来の化学セグメントに含まれていた医薬はその他セグメントへ統合しています。

*4 2017年10月1日付で普通株式10株につき1株の割合で株式併合を行っています。2017年度の1株当たり当期純利益、1株当たり純資産は、当該年度の期首に当該株式併合が行われたと仮定して算定しています。

*5 総資産事業利益率(ROA)=(営業利益+受取利息・受取配当金+持分法による投資損益) / 総資産(期中平均)

*6 自己資本当期純利益率(ROE)=親会社株主に帰属する当期純利益 / 自己資本(期中平均)

*7 発行済株式総数は自己株式を除いています。

非財務データ

		2019年度	2020年度	2021年度	2022年度	2023年度	2024年度	単位
環境*1								
GHG排出量 (Scope 1) *2	UBEグループ	371	328	406	340	314	278	万t-CO ₂ e
GHG排出量 (Scope 2) *2		59	51	52	42	37	42	万t-CO ₂ e
エネルギー消費量	UBEグループ	22,140	20,920	10,644	7,841	7,486	7,340	千MWh
産業廃棄物	発生量	561,591	476,127	522,644	285,780	277,386	218,789	t
	外部埋立処分量	6,463	6,347	5,895	5,159	4,887	2,946	t
	リサイクル率	69	72	73	75	72	73	%
取水*3		212	202	212	370	414	394	百万m ³
排水*3		163	152	159	345	385	362	百万m ³
社会								
従業員数	UBEグループ	10,890	10,897	9,849	8,028	7,882	7,563	名
女性社員比率		—	12.9	14.5	15.0	15.0	16.0	%
女性管理職比率		—	2.6	3.3	4.1	4.6	5.8	%
キャリア採用比率 (総合職)	UBEグループ (国内)	—	—	31.6	37.3	36.1	51.3	%
外国人採用者数		—	—	3	0	7	5	名
年次有給休暇取得率		—	—	71	74	81	81.3	%
男性社員育児休暇取得率*4	UBE単独	63.2	72.3	75.5	97.2	107.2	90.9	%
新卒採用者数		103	127	69	47	71	45	名
特許新規登録件数*2 *5		354	271	236	177	178	205	件
特許保有件数*2 *5	UBEグループ	4,192	4,026	3,225	2,899	2,789	2,937	件
労働災害度数率*2		0.19	0.38	0.38	0.60	0.69	0.45	
ガバナンス								
取締役人数		9	9	9	10	10	10	名
うち社外取締役人数		4	4	4	5	5	5	名
(社外取締役比率)	UBE単独	44.4	44.4	44.4	50.0	50.0	50.0	%
うち女性取締役人数		0	0	0	1	1	1	名
(女性取締役比率)		0.0	0.0	0.0	10.0	10.0	10.0	%

*1 2024年度のデータは第三者検証による保証を受ける予定の数値が含まれています。本検証により、数値は変更となる可能性があります。

*2 UBE三菱セメントグループに移管されたセメント関連事業を除いています。

*3 2022年度以降のデータは自家発電用の冷却水 (海水) を含めています。

*4 男性社員の育児休暇取得率は、算出年度中に子が生まれた男性社員 (育児休暇の対象となる男性社員に限る) の数 (a) に対する同年度中に新たに育児休暇をした男性社員数 (b) の割合 (b / a) の算式で計算しています。

(b) には、算出年度以前に子が生まれたものの、当該年度には取得せずに、算出年度になって新たに取得した男性社員が含まれるため、取得率が100%を超えることがあります。

*5 UBE単独及び一部グループ会社が保有する特許。

投資家情報

会社情報

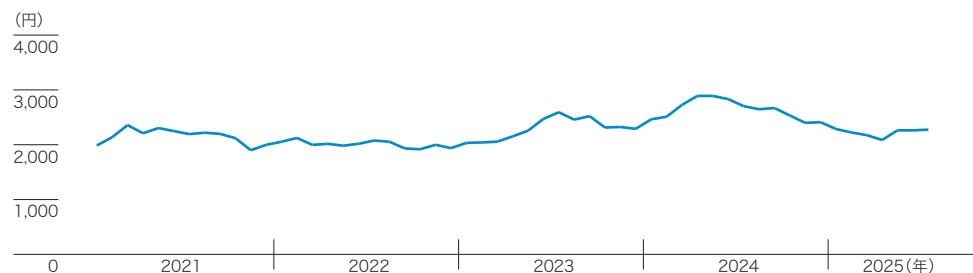
創業	1897年6月
設立	1942年3月
連結対象会社	51社(連結子会社34社、持分法適用会社17社)
会計年度	毎年4月1日より翌年3月31日まで
普通株式	発行済株式数:97,120,810株(自己株式9,079,297株を除く)
資本金	584億円
定時株主総会	6月
上場証券取引所	東京証券取引所プライム(コード:4208)
株主名簿管理人	三菱UFJ信託銀行株式会社 〒100-8212 東京都千代田区丸ノ内1-4-5
独立監査人	EY新日本有限責任監査法人

大株主の状況

	株主名	持株数	持株比率
1	日本マスタートラスト信託銀行株式会社(信託口)	17,358,700	17.87%
2	株式会社日本カストディ銀行(信託口)	7,156,050	7.37%
3	住友生命保険相互会社	2,000,000	2.06%
4	DFA INTL SMALL CAP VALUE PORTFOLIO	1,620,854	1.67%
5	日本生命保険相互会社	1,600,009	1.65%
6	株式会社山口銀行	1,535,664	1.58%
7	STATE STREET BANK AND TRUST COMPANY 505001	1,366,347	1.41%
8	JP MORGAN CHASE BANK 385781	1,344,645	1.38%
9	農林中央金庫	1,237,409	1.27%
10	STATE STREET BANK WEST CLIENT - TREATY 505234	1,213,400	1.25%

(注) UBEは、自己株式9,079,297株を保有していますが、上記大株主から除いています。また、持株比率は、自己株式数を控除して算出しています。

株価の推移



ESG投資インデックスへの組み入れ状況 (2025年7月現在)



2025 CONSTITUENT MSCIジャパン
ESGセレクト・リーダーズ指数

Morningstar Japan ex-REIT Gender Diversity Tilt Index(GenDi J)

(注) UBEのMSCI指数への組み入れや、MSCIのロゴ、商標、サービスマークや指数名の使用は、MSCI又はその関係会社によるUBEの後援、宣伝、販売促進ではありません。MSCI指数はMSCIの独占的財産です。MSCI及びMSCI指数の名称とロゴは、MSCI又はその関係会社の商標又はサービスマークです。

本統合報告書について

担当役員保証

UBEグループの統合報告書2025をお読みいただきありがとうございます。

本統合報告書では、新たな中期経営計画の達成に向けた施策の確からしさをお示しするため、UBEグループの強み、特にスペシャリティ事業における競争優位性や成長戦略の紹介に重点を置きました。また、スペシャリティ事業の成長を支える人財戦略等、サステナビリティへの取組みの開示についても引き続き質的向上を図りました。

本報告書の制作に際しては、毎年実施しています統合報告書に関する複数の機関投資家とのミーティングを通じて得たご意見を経営トップへ報告するとともに、課題を抽出した上で企画を開始しました。制作過程においては、関係各部署と連携し、最新かつ適切な情報の収集に努め、企画意図に則った紙面制作を行いました。

私はその編集プロセス及びその掲載内容が妥当かつ誠実なものであることを表明します。

本報告書が、UBEグループの中長期的な企業価値向上についてのご理解の一助となることができたら幸いです。

UBE株式会社
代表取締役 常務執行役員
CFO、CRO
サステナビリティ推進部・コーポレートコミュニケーション部・
経営企画部・経理部・財務部担当 並びに M&A推進室副担当

石川 博隆

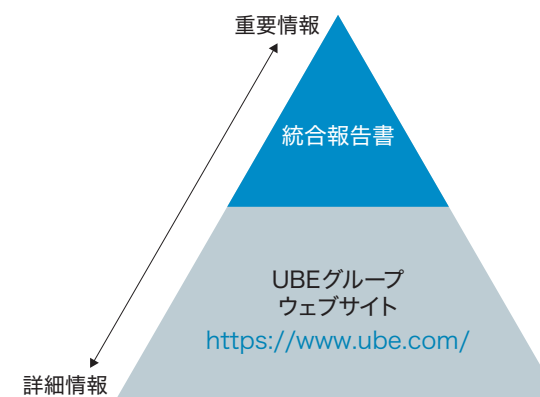


編集方針

参考としたガイドライン	IFRS財団「国際統合報告フレームワーク」 経済産業省「価値協創のための統合的開示・対話ガイダンス」
対象期間	2024年度(2024年4月1日～2025年3月31日) 一部に2023年度以前及び2025年度以降に予定されている活動や情報も含んでいます。
対象範囲	UBE株式会社及び国内外のグループ会社
会計年度表記	3月31日に終了した年度になります。 2025年3月31日に終了した会計年度は2024年度です。
見通しに関する注意事項	本統合報告書には、UBEグループの計画、方針、戦略、将来の業績に関する見通しが記載されています。これらは全て本書の発行時点で有効な情報に基づき判断されています。 リスクや不確実な要因により、UBEグループの実際の業績が本書に記載されている予測と異なる可能性があります。これらのリスクはUBEグループの事業領域を取り巻く経済情勢、競争環境、製品開発、為替レート、法令や規制の変更に限定されるものではありません。

情報開示体系

UBEグループでは、さまざまな媒体を通してステークホルダーの皆様へ情報を発信しています。



- 統合報告書には、広くステークホルダーの皆様にとって基本かつ重要と考える情報を掲載しています。
- 個別の分野で更なる情報が必要な場合は、UBEグループウェブサイトの関連ページをご覧ください。

株主・投資家情報

経営方針や財務・業績情報、株式情報、IR資料等を掲載しています。

<https://www.ube.com/ube/ir/>

サステナビリティ

サステナビリティ、環境安全、コンプライアンス、リスクマネジメント、コーポレートガバナンス、人権と労働、品質等の情報を掲載しています。

<https://www.ube.com/ube/sustainability/>

UBE株式会社 コーポレートコミュニケーション部

〒105-8449 東京都港区芝浦1-2-1 シーバンスN館

TEL:03-5419-6110

URL: <https://www.ube.com>

