

INTEGRATED REPORT

2026 統合報告書

UBE Transform
Tomorrow
Today



理念体系

UBEの歴史は、19世紀末に始まりました。当時はまだ小さな村に過ぎなかった山口県宇部の炭田を開発するために、地元の人々が出資してつくった匿名組合組織「沖ノ山炭鉱」の創業がその原点です。

初代社長・渡辺祐策は、「有限の鉱業から無限の工業へ」—すなわち“いずれは掘り尽くしてしまう有限の石炭を、工業の無限の価値に展開し、地域に永く繁栄をもたらそう”という志を胸に、新たな事業への挑戦を始めました。

「共存同栄」—すなわち、企業の発展と社会の繁栄を一体のものとする志を胸に、UBEの挑戦は21世紀の今日も続いています。

私たちは、この「創業の精神」を礎に、社会における存在意義と果たすべき使命を示す「パーパス」と、経営の根幹となる「経営理念」「経営方針」を一体として掲げています。

そして「変革スローガン」のもと、持続的な成長と価値の創出に、グループ一丸となってグローバルで挑み続けています。



創業の地、山口県宇部市の工場群

理念体系

基本要素	DNA	創業の精神 Founding Principles UBEグループに創業以来受け継がれるDNAであり、理念体系を支える基盤	「共存同栄」「有限の鉱業から無限の工業へ」
		パーパス Purpose 社会の中でUBEグループが存在する意義であり、果たすべき使命	「希望ある化学で、難題を打ち破る。」
		経営理念 Corporate Philosophy UBEグループの経営における基本的な考え方・信念	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 Management Principles UBEグループが大切にしている4つの価値	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ります。
		ブランドタグライン UBEグループの理念体系を凝縮した、コーポレートメッセージであり、企業姿勢を世の中に伝える宣言	Transform Tomorrow Today
		UBEグループ行動規範 業務を遂行する上での判断の拠り所であり、取るべき行動の基準	UBEグループの基本的価値観と規範
		変革スローガン 理念を果たすために、UBEグループが一丸となって取るべきアクション宣言	「未解決な未来に挑もう。」

本書は、「成長戦略」と「事業運営基盤」の2つのセクションで構成されています。

SECTION 1 | UBEの成長戦略をご理解いただくセクション ・価値創造ストーリーを重点的に解説

イントロダクション

- 01 理念体系
- 02 目次
- 03 UBEの統合報告書 セクション1
投資家の皆様にご理解いただきたい最重要ポイントをダイジェストにまとめました。
- 05 UBEグループが描く未来

マネジメントメッセージ

- 07 CEOメッセージ
- 13 CFOメッセージ
- 16 財務・非財務ハイライト

成長戦略

- 17 重点スペシャリティ事業Ⅰ：ウレタンシステムズ
事業概要/高機能ウレタン事業部長メッセージ
- 21 重点スペシャリティ事業Ⅱ：ポリイミド、分離膜
- 23 事業の拡大施策と成長投資タイムライン
- 24 事業構造改革

価値創造ストーリー

- 25 UBEグループの強み
価値創造のあゆみ/技術の系譜
- 27 UBEのマテリアリティ
- 28 価値創造ストーリー

SECTION 2 | 事業運営基盤強化の取組みをご理解いただくセクション ・サステナビリティ情報を重点的に解説

価値創造の実践

- 30 CSOメッセージ
- 31 中期経営計画
- 32 CEO・アナリスト対談
- 35 DX
- 37 研究開発
- 39 知的財産

サステナビリティ経営

- 41 サステナビリティ
- 42 地球環境問題への取組み
- 45 人的資本
- 48 人権
- 49 サプライチェーンマネジメント
- 50 環境安全マネジメント/労働安全衛生・保安防災/品質保証・製品安全
- 51 地域貢献・社会貢献

コーポレートガバナンス

- 52 役員一覧
- 53 コーポレートガバナンス
- 57 リスクマネジメント
- 58 機械事業

データ

- 59 財務・非財務データ
- 61 投資家情報
- 62 本統合報告書について

投資家の皆様にご理解いただきたい最重要ポイントをダイジェストにまとめました。

Q1 UBEグループが**中長期的に優位性を維持できる要因**はどこにあるのでしょうか。

A1 「スペシャリティ領域における技術の独自性、顧客密着」が、UBEグループの競争優位を支えています。



関連コンテンツ

UBEグループが描く未来 P05-06

Q2 スペシャリティ領域における**主要な成長ドライバー**は何でしょうか。

A2 ウレタンシステムズ、ポリイミド、分離膜等の高付加価値製品です。「高付加価値化」、「顧客密着」が成長の鍵です。



関連コンテンツ

重点スペシャリティ事業Ⅰ・Ⅱ P17-22

投資家の皆様にご理解いただきたい最重要ポイントをダイジェストにまとめました。

Q3 中期的に利益率を引き上げるための 具体的な施策や優先順位をどのように考えていますか。

A3 「高付加価値化の加速」
「事業ポートフォリオ転換」の
2つに集中的に取り組み、
中長期的な利益率の改善を実現します。

関連コンテンツ

CEOメッセージ P07
CSOメッセージ P30

Q4 「資本コストや株価を意識した経営」 をどのように実現しますか。

A4 スペシャリティ事業の成長、事業ポートフォリオの
転換、サステナビリティ経営の推進により、
ROEの向上と株主資本コストの低減を図り、
企業価値の向上を通じてPBRの改善を
実現します。

関連コンテンツ

CFOメッセージ P13

高度なICTツールを活用した スマート社会が加速

ICTの進化により、優れたAIがさまざまな新しい価値を生みだし、仕事や生活は高度化・効率化しています。またネットワークや端末の進歩により、多様な働き方や暮らしが次々と実現しています。UBEグループは、急速に進むスマート社会への移行を支えています。

半導体市場

半導体製造の高度化に貢献するウレタンシステムズ

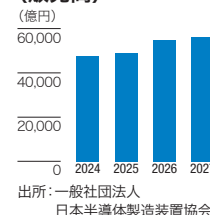
半導体市場は生成AIの普及を背景として急速に成長しています。データセンターの需要が拡大し、半導体製造装置への投資が過去最高水準で推移する中、半導体関連産業では非常に高い技術レベルが要求されています。こうしたAI関連インフラの拡大を背景とする市場の成長においてUBEグループのウレタンシステムズは、高機能製品とソリューションを通じて価値を提供し、半導体製造装置や製造工程の高度化に貢献します。

ディスプレイ市場

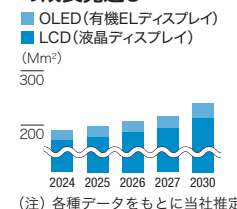
コミュニケーションの進化を支えるポリイミド

高精細化や省電力化ニーズの高まりを受け、ディスプレイ市場は成長を続けています。特にバックライトの不要な画面技術「OLED(有機EL)」はスマートフォンやタブレットに加え、ノートPCや車載ディスプレイへの採用が増えています。また、画面が曲がる・折り畳めるなど、ディスプレイの形状も進化しています。高度化を続けるディスプレイ市場においてUBEグループのポリイミドは、独自技術に基づき新たな価値を創出し、端末の進化やコミュニケーションの高度化を支えています。

半導体製造装置予測 (販売高)



ディスプレイ市場(面積) の成長見通し



私たちは、高まる半導体需要に対する**安定供給**や、 ディスプレイ・通信端末の**高度化**に貢献

半導体製造

ウレタンシステムズ

高度化する半導体製造工程向けに高機能ポリウレタン材料を提供。優れた耐摩耗性や精密加工性を活かし、半導体の高品質化と安定生産を支えている。



ポリイミドパウダー

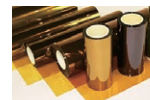
半導体製造装置や検査装置の成形体材料として使用されている。優れた耐熱性と絶縁性により、半導体製造工程の高度化・効率化に寄与している。



ディスプレイ・電子基板製造

ポリイミドフィルム

優れた耐熱性と寸法安定性を活かし、画面の動作を担うICチップをフィルムに載せるChip on Film (COF) 等の用途で、ディスプレイの高度化に貢献している。



ポリイミドワニス

スマートフォン等の「フレキシブルOLED」向け基板として使われている。フィルム同様、優れた特性によりOLEDの高密度実装や折りたたみ端末等の実現を担っている。



天然資源に依存しない クリーンエネルギーと グリーン社会が加速

太陽光や風力、地熱等クリーンエネルギーの導入が世界的に進む中、新たにバイオメタンが注目され、その製造プラントの建設も進んでいます。UBEグループは天然資源に依存せず、環境負荷の少ないグリーン社会の実現を支えています。



バイオメタン市場

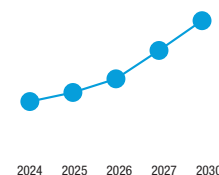
エネルギーの安定供給に貢献する分離膜

バイオメタン市場は、天然ガスの代替エネルギーとして脱炭素化やエネルギー安全保障への関心の高まりを背景に世界的な成長を見せており、特に欧米ではバイオメタンを既存の都市ガス網に導入する取組みが進んでいます。またバイオメタンは既存のガスインフラを活用できる点も評価されています。ガス製造コストの低減が課題とされる中、UBEグループは、効率的なガス分離方法である分離膜でエネルギーの安定供給に貢献します。

多様な産業を支えるウレタンシステムズの「素材」と「ソリューション」

クリーンエネルギーの普及を支えるため、バイオメタン製造プラント等さまざまな工場設備の建設が堅調に成長を続けています。バイオガスや各種再生可能エネルギーは、複数成分を含む混合ガスや天然原料を扱い、また建設機械や産業機械等は過酷な環境での安定した稼働が求められるため、関連機器には高い耐久性や品質を持つ素材が不可欠です。UBEグループのウレタンシステムズは、豊富な知見と実績に基づく「素材」と「ソリューション」により、多様な産業を支えています。

バイオメタン市場予測



私たちは、エネルギー安全保障や、脱炭素社会に向けて 代替エネルギーの安定供給に貢献

バイオメタン製造

バイオメタン製造向け 脱炭酸膜

バイオガスからCO₂を分離・除去し、天然ガス代替としてバイオメタンを製造する。エネルギーの安定供給とガス製造コストの低減に貢献。



プラント機器・工場建設

ウレタン システムズ

極めて高い耐久性を有しており、工場、産業機械、建設機械等の過酷な環境においてゴムや金属の代替として使用される。





UBEならではの強みを活かし スペシャリティ化学企業として 確かな成長を実現します。

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。化学開発部、精密化学品営業開発部を経て、2000年から約5年間ヨーロッパに駐在。2005年に帰任し、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、2019年に常務執行役員、複数の事業部長を歴任した後、2022年から専務執行役員としてDX推進等を務め、2025年4月に社長就任。

CEOメッセージ

中期経営計画初年度の振り返り

数値目標は未達ながらも、
変革に向けた意識が着実に浸透した一年。

2025年度は6カ年の中期経営計画(以下、中計)の初年度であり、私自身にとっても社長就任1年目という節目の年となりました。この1年を振り返ると、営業利益等の主要経営目標は対前年での改善はありましたが対中計では未達成となり、残念ながら厳しいスタートとなりました。

要因は、機能品等スペシャリティ事業の成長が計画どおりに進まなかったことです。中でも影響が大きかったのがガス分離膜(バイオメタン製造向け脱炭酸膜)の減速です。環境意識の高まりを背景とした各国の補助金政策もあって需要が急拡大していた反動で、流通在庫が生じました。とはいえ、バイオエネルギーへのシフトが社会全体の潮流であることは間違いなく、景況は徐々に回復していくものと見ています。

一方で、ベーシック事業の構造改革については大きな進展がありました。タイでは予定より1年前倒し、2026年3月にカプロラクタム・硫酸、ナイロンポリマーの一部及びヘキサンジオール工場の生産停止を完了しました。国内アンモニアチェーンも段階的に停止する計画で、こちらも当初計画より2年早い2028年3月までに完了する見込みです。また、これらによって2030年度のGHG削減目標を前倒しで、しかも目標を上回る水準で達成できる目処がついたことから、企業価値評価の面での好影響を期待しています。

加えて、サステナビリティ経営について大きな成果がありました。まずは2026年1月に、フランスの環境認証機関EcoVadisからゴールド評価を獲得しました。もとも中計の6年間で徐々にステップアップしていく考えでしたが、初年度から上位5%にあたるゴールド評価を得られたことは想定以上の成果であり、大きな自信に

つながりました。今後はプラチナ評価(上位1%)を目指して活動していきます。また、先にKPIを策定したカーボンニュートラルとサーキュラーエコノミーに加え、ネイチャーポジティブについても2025年度にKPIを正式策定しており、今後もこれら3本柱による地球環境問題への対応を継続・強化していきます。

さらに、健康経営についても改善が進み、「健康経営優良法人ホワイト500」の上位50社に選出されるなど外部評価が好転しています。安全経営についても、休業災害件数が過去最少となり安全スコアの目標を達成するなど、安全衛生活動の浸透が結果に表れました。

この1年、中計のビジョンや方針、そして「希望ある化学で、難題を打ち破る。」というパーパスの社内共有や浸透に努めてきました。その結果として組織全体の意識が少しずつ高まり、こうした意識変革の成果として具体的な成果の発現につながったと考えています。

また、こうした意識の変化、行動変容を促していくため、2025年7月には全員参加型の社内イベント「UBE Transformation Day」を開催しました。役員・社員がパーパスをテーマに、「自身の仕事において、どんな難題に挑むのか」についてプレゼンテーションを実施し、その内容はUBEグループ各拠点のサイネージにも掲示しています。個々の意欲を「見える化」することで社内に相互刺激を生み、意識や行動に好ましい変化をもたらすよう

“スピード感を持って
稼ぐビジネスモデルへの転換を図る”

CEOメッセージ

取組みを進めていきます。

これら数値には表れない施策も含めて2025年度を総括すれば、業績面では苦戦したものの、社内の意識改革が着実に進んだ1年だったと受け止めています。

スペシャルティ事業の見通しと注力領域 ウレタンシステムズとポリイミドを柱に、 スペシャルティ事業の安定した成長を 実現していく

中計では、スペシャルティ事業の更なる成長を掲げています。初年度は苦しいスタートを余儀なくされましたが、全体的に見れば市況の回復に加えて研究開発やマーケティングの成果も表れ始めており、計画2年目となる2026年度以降は着実に増益軌道へ戻る見込みです。

幅広い領域で展開するスペシャルティ事業の中でも、特に重視しているのが高機能ウレタンとポリイミドチェーンです。2025年4月にLANXESS社から買収したウレタンシステムズは、現在PMI(統合プロセス)が進行中であり、2027年3月末に完全統合を迎える計画です。

同事業は米国・欧州・アジアとグローバルに展開していますが、事業部門のみのカーブアウト買収のため、いかにバックオフィス機能を整備するかが課題でした。特に米国については従来、UBEグループの大規模な拠点がなかったことから、米国統括会社の機能強化・拡充に取り

組んでいます。一方、カーブアウト買収ではメリットもあります。バックオフィスを一からつくことで、買収した事業内にUBEグループの企業文化やビジョン・パーパスを容易に浸透させられる点です。すでに社員からは「一体感が醸成されつつある」との声が挙がっており、また人財の離職も発生していないことから、PMI完了後は確実な利益成長を実現できると考えています。

ポリイミドについては、原料のBPDAからフィルム、ワニス、パウダー、さらにガス分離膜までを一貫生産できる強みを活かして、スペシャルティ事業の柱に育てていきたいと考えています。フィルムについては新設備が2026年4月から営業運転を開始しており、フレキシブルプリント基板向けに供給拡大を図っています。ワニスは有機ELスマホ向けの展開を強化するとともに、高い技術力が評価されている透明ワニスや、有機溶剤を使用しない水系ワニス等、開発中の製品についても用途探索を進めています。パウダーについては課題とされていた性能改善が進んでおり、世界市場でのシェア拡大が期待できます。ガス分離膜はバイオメタン製造向け脱炭酸膜を中心にシェアを高め、将来の大きな柱にしていこう計画です。

スペシャルティ事業は、従来の構造改革事業(ベーシック事業)と比べて収益性が高く、また安定的に成長できることから、今後は従来のような市況変動によるボラティリティは抑制されていきます。2026年度は「必要な施策を



着実に進めていけば計画どおりに目標を達成し、将来にわたって継続的に成長できる」ことをお示しします。

マーケティング戦略の変革 強みを活かしたビジネスを“線から面”に 展開するためエンドユーザーに踏み込む 新たな営業モデルへ

UBEグループのスペシャルティ事業は、独自の技術力を発揮して、他社には真似できないユニークな製品展開を行うことで、「独自技術によるニッチトップ型」のビジネスであることを強みとしています。これまでは、そうしたビジネス展開が“点”や“線”にとどまっていたが、今後は“線から面”へと拡張するフェーズに入っていかなければならないと考えています。

その鍵を握るのが、マーケティング戦略の変革です。

CEOメッセージ

ガス分離膜を例に挙げると、従来は分離膜を組み込んだガス生産プラントを設計・構築するエンジニアリング会社を営業対象としていました。しかし実際に分離膜を利用するのは、その先にいるガスメーカーです。そこで現在はガスメーカーと直接対話を行いUBE製品の特性や優位性を伝えることで、ガスメーカーの側からエンジニアリング会社に「UBEの分離膜を使用した設計を希望する」と働きかけるような、デザイン・インの流れをつくろうとしています。

このように、従来のBtoBで完結するマーケティングから、BtoBtoC、つまり「顧客の顧客」へと踏み込むことで、受注確度を高めるのはもちろん、エンドユーザーのニーズをよりの確に把握することが可能になります。新しい営業モデルによって、すでに新規商談や受注といった成果も表れており、確実に競争優位につながっていると実感しています。

このようにガス分離膜に限らず、スペシャリティ化学企業への変革を実現するためには、これまでの「御用聞き営業」的な受け身の姿勢から、UBE製品の価値を積極的に提案し、ユーザーの要望を引き出していく「提案型営業」、すなわち攻めの姿勢へと転換していく必要があります。私がキーワードとしてきた「こちらから顧客をドアノックするマインド」とは、まさにこのことです。営業だけでなく、技術や研究等も含めた全ての社

革新的プロセスで 中長期的な組織と人財力を強化

員が「自分たちは顧客に、そして社会に何を提供できるのか」を明確に発信できる会社にしていきます。

文化・風土も含めたビジネス変革を推進 デジタルツールの導入から ビジネススタイルの変革へ DXを新たなステージに

現在、こうした改革が進みつつあるのは、グループ全体で推進してきたDXの成果であるとも言えます。もともと、デジタルツール(D)はあくまで手段であり、ビジネススタイルそのものの変革(X)を重視してきました。これまでERPやSFA、CRM等ツールの導入・整備を進めてきましたが、今後はデジタルを駆使して根本的に仕事のやり方を変えていく新たなステージに入っていきます。ただし変革には一定の痛みが伴うことも想定されるため、短期間で終わらせる必要があります。スピード感をもって、一気にビジネススタイルや文化・

風土までを変えていく覚悟です。

またここで重視しているのが、AIの更なる活用です。すでにPC保有社員の約4割が業務に生成AIを利用しており、2026年度中に8割を目標に普及促進を図っています。一口に生成AIと言ってもそれぞれに得意分野があることから、文章作成やデータ整理等ビジネス効率を高めるAIと、論文解析やシミュレーション、テーマ創出等研究開発に寄与するAIを使い分けるなど、目的ごとに最適なAIを活用することで、組織全体で価値創出力を高めていきます。

資本政策と成長投資

スペシャリティ事業の成長に向けた投資を 継続しながら株主還元の強化と 負債返済にもバランスをもって取り組む

2024年度までの前中計は「種蒔きと構造改革」のステージでしたが、現中計は「投資効果の発現と更なる成

CEOメッセージ

長施策の推進」のステージと位置づけています。これまで実施してきた成長投資の成果をしっかりと刈り取りながら、将来の成長に向けた投資を引き続き着実に実行していく方針です。具体的な投資先としては、やはりスペシャリティ事業の成長に向けた投資を重視しています。

一方、多くの成長投資によってD/Eレシオが高まっています。よってバランスシートの適切なコントロールに取り組み、成長投資と財務健全性を両立させます。特にキャッシュの使い方については慎重に判断したいと考えています。その意味で、新たな成長領域を獲得するためのM&Aは引き続き検討を続けるものの、まずはウレタンシステムズや米国DMC・EMCといった大型投資の成果発現を優先していきます。

株主還元については、DOE(株主資本配当率)を従来の「2.5%以上」から「3.5%以上」とし、さらには「早期に

4.0%への引き上げを目指す」ことを公表しました。今後は大型の成長投資が一巡し、成果の創出・回収が主となることを踏まえ、資本効率の改善と株主還元の強化に取り組めます。機械事業やセメント関連事業の株式上場で得られる資金は、これら成長投資・株主還元・負債返済にバランス良く充当していく考えですが、このうちの一部で自己株式を取得することも検討します。

R&D強化に向けた取り組み 研究開発重視の方針を積極的に発信し、 優秀なR&D人財の 獲得・成長につなげていく

R&D投資については、売上高に対する研究開発費の比率を現状の2%台から、他のスペシャリティ化学企業と肩を並べる4~5%に高める計画です。研究開発費のうち7割が研究開発人員に要する費用であり、すなわちR&D投資の成否はいかに優れた研究開発人員を採用・育成して多様な技術のシナジーを創出するにかかっている、ということです。

そこで問われるのが、研究開発方針の明確化です。私は社長に就任して以来、「研究開発型企業になる」、「新規事業開発件数を増やす」という方針を前面に打ち出し、外部にも積極的に発信してきました。2026年4月からは新たにCTO(Chief Technology Officer)

を置き、技術戦略に一層注力していきます。

こうした取り組みによって、「自らの研究テーマを自由に追求できる環境がある」、「研究開発を通じて新しい事業を立ち上げるチャンスがある」といった魅力を感じた多くの優秀な人財が、新規採用・キャリア採用を通じて新たにUBEグループに加わってくれています。

優秀な研究開発人財の確保は、UBEグループの研究開発力の強化にとって最重要です。研究者が存分に活躍できる環境を整備するとともに、研究者同士で刺激を受け、人財の成長を促し、長期的・持続的に研究開発力を高める仕組みをつくっていきます。

人財育成の考え方 キャリアオーナーシップを重視した 新たな人事制度のもと社員一人ひとりの 成長を加速させていく

スペシャリティ事業のグローバル展開を加速させていくためには、R&Dに限らず、あらゆる領域で人財の力を高めると同時に、持てる力を十分に発揮できる職場環境を整備することが重要です。

その実現のため、2026年4月から新たな人事制度を導入しました。そこで重視しているのが、会社が用意した型に当てはめるのではなく、社員一人ひとりが「自分は将来、どんなキャリアを築いていきたいのか」



CEOメッセージ

を自主的に考え選択する、「キャリアオーナーシップ」です。社員自らが望む未来を実現するために必要なスキル習得やトレーニングについては、会社として確実に提供します。意欲を持った社員が次々と成長し、その姿に刺激を受けたほかの社員も更なる成長を目指すといった、成長への好循環を実現していきます。

その一つとして、従来の総合職・基幹職という採用区分は廃止して入社時から単一の制度とし、また昇格にあたって必要な滞留年数も撤廃しました。一人ひとりのポテンシャルと成果に応じてより早く昇進できる組織にしています。一方で、全員を対象とする従来の教育体制も維持しています。

多様な人財が切磋琢磨する組織文化を醸成することで、グローバル規模でスペシャリティ人財を育てていきます。

株主・投資家の皆様へのメッセージ

**株主・投資家の皆様との対話を深め、
スペシャリティ化学企業への期待感を
高めていきたい**

IR活動におけるCEOの使命は、株主・投資家の皆様との対話を深め、当社に対する理解を深めていただきながら、期待と信頼にしっかりと応えていくことです。

当社は2019年に監査等委員会設置会社へ移行し、

会長は非執行の取締役会議長として監督に専念し、執行は社長以下が担うなど、監督と執行を明確に分離しています。取締役会では社外・女性の比率も増えており、多様な視点からの議論で実効性を高めています。またサステナビリティの取組みを扱う各種の委員会を設けて議論を重ねるとともに、経営会議を通じて取締役会がそれらについても監督しています。このように、ガバナンスがしっかりと機能する体制を整備していることもUBEの強みの一つと自負しています。引き続きガバナンス強化に取り組み、中長期的な企業価値の向上を図ります。

当社グループは、有機合成をはじめとした「研究開発力」を強みとしながら、同時に素材を量産するための「製造プロセス開発力」にも磨きをかけてきました。今後は、更に川下にあたる「加工分野」への展開を強化していく方針です。すでにポリイミドチェーン等では実績がありますが、これを全方位に拡大し、「有機合成+製造プロセス



開発+加工技術開発」という三位一体の強みを確立していきます。これにより、素材だけの会社、加工だけの会社では実現し得ない、圧倒的な競争力と提案力、課題解決力を実現します。それこそが、UBEグループならではのスペシャリティ化学企業のあり方であり、その実現に向けて力強い成長を続けることを皆様にお約束します。

“**グローバルで圧倒的な
企業価値を生み出し続ける**”



主要財務ハイライト

(単位: 億円)

	2024年度 (実績)	2025年度 (実績)	2026年度 (予想)
売上高	4,868	4,623	4,850
EBITDA	455	464	565
営業利益	180	189	235
経常利益	224	375	375
親会社株主に帰属する当期純利益	△48	239	245
総資産	8,662	9,463	10,200
自己資本	3,951	4,372	4,500
有利子負債	3,305	3,582	4,150
D/Eレシオ	0.84倍	0.82倍	0.92倍
売上高営業利益率(ROS)	3.7%	4.1%	4.8%
自己資本当期純利益率(ROE)	△1.2%	5.7%	5.5%
投下資本利益率(ROIC)	3.0%	3.8%	4.0%

事業ポートフォリオ転換

構造改革事業(ベーシック事業)の縮小・撤退により収益安定化を図る

当社はこれまで、アンモニア、カプロラクタム、ナイロンポリマー等の汎用化学品の比率が高く、業績が市況(需給・原料価格)に左右されやすい事業構造となっていました。また、近年は中国企業による大規模な増産を背景に市場環境が悪化し、収益性が低下していました。

このため、当社は構造改革事業(ベーシック事業)の縮小・撤退を進めており、2026年度以降、その効果が顕在化しま

中期経営計画初年度の振り返り

2025年度の営業利益目標は未達も、2026年度は回復を見込む

2025年度の営業利益は189億円と増益を確保したものの、中期経営計画目標の250億円を下回りました。主因は、スペシャリティ事業の成長が想定を下回ったことです。特に、バイオ燃料向け分離膜において、在庫調整局面に伴う需要減速の影響を受けましたが、バイオ燃料の利用拡大という中長期トレンドに変化はなく、2026年度以降は販売の回復・拡大を見込んでおり、成長軌道へ回帰する見通しです。一方、カプ

ロラクタム、ナイロンポリマー等の構造改革事業(ベーシック事業)は厳しい事業環境が続いています。

収益の安定性と資本効率の改善が課題

当社の株価はPBRが1倍を下回る状況が続いており、市場から厳しい評価を受けていると認識しています。その背景には、当社の収益が不安定であることと、資本効率が低水準にとどまっている点があると考えています。これらの課題に対し、スペシャリティ事業へのポートフォリオ転換を加速し収益の安定化を図るとともに、戦略的な最適資源配分を徹底することで、資本効率の改善を進めていきます。

CFOメッセージ

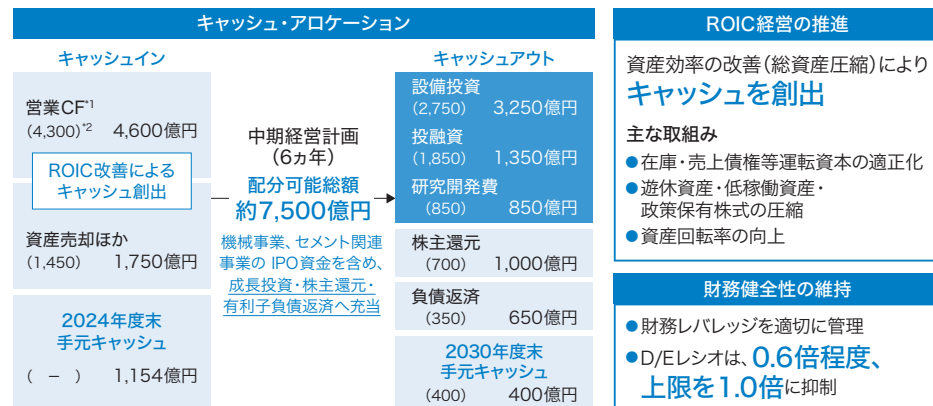
す。タイでは2026年3月に不採算が続いていたカプロラクタム・ナイロンポリマーの生産停止・縮小を完了、日本でも2027年3月に同事業、2028年3月にアンモニアの生産停止を予定しています。これらの取組みにより、市況依存度の高い事業構造から脱却し、収益性と安定性に優れたスペシャリティ事業へと事業ポートフォリオを転換することで、安定的に利益・キャッシュフローを創出できる体制を構築します。

財務運営方針

戦略的かつ規律のある資源配分を実施

当社は、中長期的な視点に立ち、成長投資・株主還元・負債返済のバランスを踏まえた資源配分を基本方針としています。具体的には、スペシャリティ事業への積極的な成長投資を継続しつつ、大型投資案件が今後回収フェーズへ移行することを見据え、財務健全性を確保した上で、資本効率の維持・改善と株主還元の強化を図っていきます。

戦略的資源配分



*1 研究開発投資前の営業キャッシュフロー *2 () は中計当初計画値

大型投資の回収を加速

当社は、中期経営計画の6カ年で、総額7,500億円のキャッシュ創出を見込んでいます。

これまで、ドイツLANXESS社からのウレタンシステムズの買収、米国におけるC1ケミカル(DMC・EMC)プラント新設、ポリイミドフィルム・分離膜・セパレータの製造能力増強等、スペシャリティ事業における積極的な成長投資を実行してきました。2026年度以降、これらは順次、投資の回収フェーズに移行するため、PMI*や設備建設を着実に進めることで早期に収益貢献を最大化することに注力します。

また、機械事業(UBEマシナリー(株))、セメント関連事業(UBE三菱セメント(株))については東京証券取引所への上場(IPO)に向けた準備を進めており、株式売却による一定の資金回収を見込んでいます。

加えて、当社は全社を挙げてROIC経営を推進しており、まずは各部門で資産効率の改善に取り組んでいます。具体的には在庫・売上債権等運転資本の適正化、遊休資産・低稼働資

産や政策保有株式の圧縮、資産回転率の向上を進め、総資産の圧縮によるキャッシュ創出を加速させています。

* Post Merger Integration(事業取得後の経営統合作業)

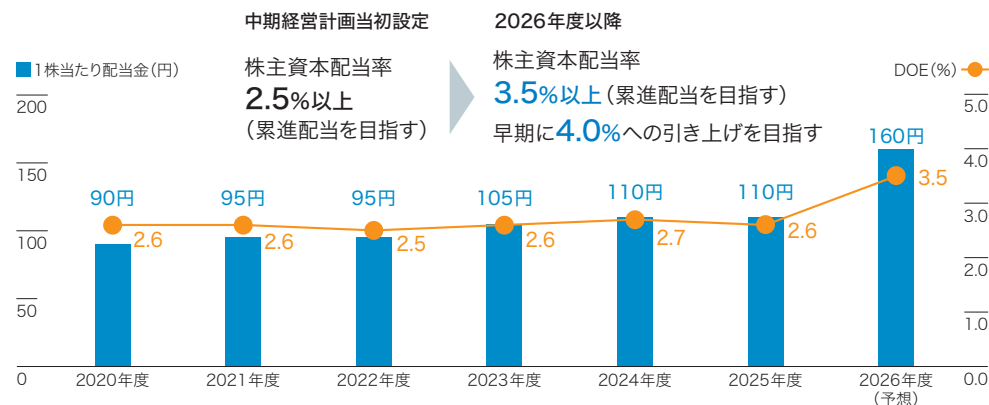
資本コストを上回る投資に厳選

当社は引き続き成長投資に注力し、中期経営計画の6カ年で、設備投資・投融資・研究開発費として総額5,450億円を投じる計画です。投資案件についてはこれまで以上に資本効率を重視し、リスクを考慮した上でROICがWACCを上回る案件を厳選します。ハードルレートに基づく投資判断を徹底することで投資の質を高め、資本効率を改善していきます。

DOEを引き上げ、株主還元を強化

株主還元については、安定配当を基本方針としており、株主資本配当率(DOE)をKPIとして累進配当を目指しています。これまで、当社は2008年度以降、減配を実施せずに累進的な配当を実施してきました。

株主還元



*1 研究開発投資前の営業キャッシュフロー *2 () は中計当初計画値

価値創造ストーリー

PBR =
$$\frac{\text{株主資本コスト} - \text{期待成長率}}{\text{株主資本コスト(市場)}}$$

株主資本コスト - 期待成長率
CAPMより8%前後と推計

株主資本コスト(市場)
現状：12%程度(=PER8.5倍程度)

ROE ←

利益成長

損益改善

市況変動影響低減
期待成長率向上

施策の着実な遂行と
スピードアップ

環境変化への対応力向上

事業継続リスク低減
期待成長率向上

スペシャルティ事業の拡大

- 市場成長に合わせた能力拡大とともに、周辺領域におけるM&A等も活用し、着実な利益成長を推進。
- 注力ドメインにおける新規事業創出に向けた活動を強化。

事業構造改革

- 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着実に実施。

➡

- ✓ 収益性の改善を図りROE(ROIC)を向上。
- ✓ 市況変動に左右され難く、GHG排出量の少ない事業ポートフォリオに転換することで株主資本コストを低減。

サステナビリティ経営の推進

- 女性の活躍推進及び専門性の高いキャリア採用の拡大等により多様性を高め、「イノベティブな風土」を醸成。
- スペシャルティ事業の成長を牽引する人財を計画的に育成。
- DXの推進による業務の効率化・高度化。
- 2030年のGHG排出量削減目標50%(2013年度比)(達成見込み)。
- 環境貢献型製品・技術の拡大。

➡

- ✓ 経営基盤を強化し、中長期にわたる持続的な成長を実現。

重点スペシャリティ事業Ⅰ

ウレタンシステムズ



ウレタンシステムズの特長

事業の歴史は

70年以上

技術のオリジンは米国名門

DuPontやUS Rubber (Uniroyal)

高機能熱硬化性
ウレタンエラストマー向け
市場シェア米国
シェア No.1 世界
でも Top 3

世界 5工場

米国2・ブラジル1・英国1・中国1

環境対応グレード*

製品ポートフォリオ 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拠点

米国・
イタリア・
中国

強固な顧客基盤

顧客数 > 700

主要顧客とは長期的な取引関係を有する

400名の 多様な専門人材

過半数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%

■ウレタンシステムズとは——性能を設計するソリューション事業

半導体製造や産業機械等高負荷環境で使用される部材では、高耐久・高機能材料に対する需要が高まっています。こうした中でUBEグループは、高機能熱硬化性ウレタンエラストマー用プレポリマー（樹脂中間材料）の素材供給から設計支援までを行うウレタンシステムズ事業を展開しています。ウレタンエラストマーとは、ゴムのような柔軟性とプラスチックの強度を兼ね備えた樹脂であり、半導体製造等の先端産業から産業機械、さらにはスポーツ用品まで幅広い産業で活用されています。

UBEグループは2025年4月にドイツの化学メーカー LANXESS社から本事業を取得したことにより、ウレタンエラストマーに関するグローバルな顧客基盤と用途開発ノウハウを獲得し、高機能ウレタン市場での競争力を強化しました。事業取得に当たり、事業名は単なるウレタンではなく、ウレタン「システムズ」としました。単なる素材供給にとどまらず、性能設計、加工条件の最適化から用途開発までを含めた一連のソリューションを「システム」として提供することが、本事業の特長であるためです。

■用途について——狙うのはニッチな高付加価値マーケット

2,000万トンを超えるポリウレタンの世界市場の中で、UBEグループがターゲットとする高機能熱硬化性ウレタンエラストマーの市場は約10万トンと推定しています。ポリウレタン市場全体から見ると極めて限定的な規模であり、高い専門性と性能が求められるため価格競争に陥りにくい、ニッチな高付加価値市場です。耐摩耗性や耐久性に優れた高機能熱硬化性ウレタンエラストマーは、鉱山機械や産業機械、ベルトコンベアやパイプライン等で重宝されるほか、近年は半導体産業等高性能が求められるハイエンド用途でも高い競争力を発揮しています。

高機能熱硬化性ウレタンエラストマーは、原料の配合により、用途に応じたさまざまな特性を発揮します。UBEグループは、その性能を左右する配合技術に強みを持つため、反発性や耐水性、あるいは強度や耐摩耗性等求められる性能に最適化された製品を提供できます。さまざまな機能を有するプレポリマーを展開し、付加価値の高いニッチ市場で競争優位を確立しています。

* ウレタン樹脂製品の製造に使用される原料の一つイソシアネートは、健康への影響があるため、欧州では規制が厳しくなっている。当社はイソシアネートを規制値未満に抑える技術を持ち、その製品ラインナップは業界最多を誇る。

重点スペシャリティ事業！ ウレタンシステムズ

■ 事業の優位性について——卓越した技術力とノウハウが付加価値の源泉

高機能熱硬化性ウレタンエラストマー用プレポリマー市場におけるUBEグループのシェアは米国No.1、世界でもトップクラスです。その競争力を支える基盤が、米国で70年以上にわたり培ってきた専門知識と用途開発のノウハウです。これにより確固とした顧客基盤が築かれており、700を超える顧客と多様な産業分野で安定した取引関係を構築しています。さらに顧客ニーズに地域特性も踏まえて迅速に対応できるよう、米国・イタリア・中国の3拠点にテクニカルセンターを設置し、顧客要求に迅速に対応しています。

付加価値の源泉は、「素材」に加えて、豊富な知見と実績に基づくウレタンデザインまでを含めた「ソリューション」を、セットで提供できる点にあります。ソリューションについては設計・モデリング支援から実機試作支援、物性評価に基づく改善提案までを行っています。また外部材料も柔軟に活用し、用途に応じた最適な材料設計を実現しています。

近年、原料の一つであるイソシアネートについては、健康への影響があるため欧州で規制が厳しくなっています。そのため規制をクリアできるLow free製品*の需要拡大が見込まれますが、これについてもUBEグループは業界最多の製品ラインナップを揃えています。

こうした高い技術力を支えるのが、ウレタン業界におけるトップレベルの専門人財です。UBEグループには大学で講義を行えるレベルの専門性を有する人財が多数在籍しています。技術者を育成するためのエンジニアリングハンドブックも自社で制作しています。

* 遊離ジイソシアネートモノマー残留濃度を低減した製品

■ 市場の成長性について——先端産業から産業機械、スポーツ用品まで幅広い市場

用途別の売上高は、エネルギー・天然資源・産業関連向けが約52%、食品・ヘルスケア・消費財向けが約23%となっています。加えて、今後の高い成長率を期待できるのが、半導体製造用途と防衛関連用途です。半導体製造用途の成長率は6~7%、防衛関連用途は9~10%が見込まれ、UBEグループはこの市場で高いシェアを有していることから、今後に大きく期待できます。その鍵となるのが、徹底した品質管理と蓄積されたノウハウによる顧客課題への対応力と提案力となっています。

また半導体関連では、製造工場内で使われるAGV(Automated Guided Vehicle: 無人搬送車)のホイール用ウレタンにも採用されています。半導体製造プロセスでは、徹底的にホコリを排除したクリーンルームが必要です。わずかな粉塵も歩留まりに影響するため、そこで

使われるAGVにも、ホイールの摩耗による発塵を抑制するため、耐摩耗性を極限まで高めたウレタンエラストマーが採用されています。

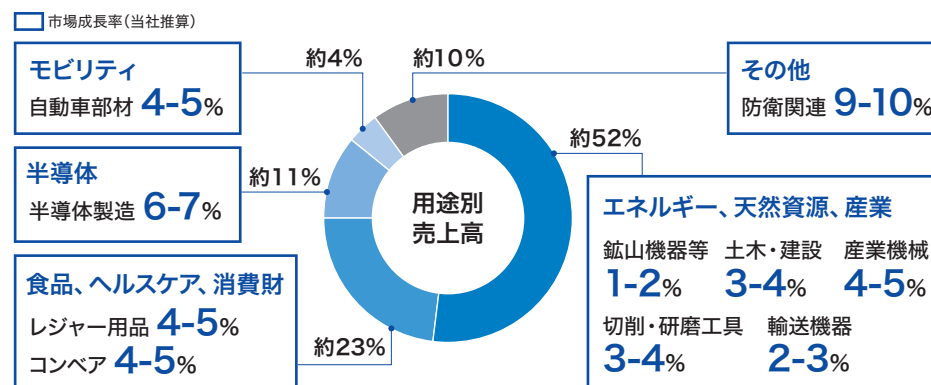
ほかにも、物流を支える段ボール原紙等の需要が高まる中、製紙工程で紙から水分を効率的に除去するために使用されるウレタン部材(シュープレスベルト)にも、UBEグループのプレポリマーは採用されています。耐久性が求められるシュープレスベルトにおいて、UBEグループのプレポリマーは耐摩耗性と耐クラック性を高いレベルで両立し、製紙工場の安定操業に貢献しています。

■ 顧客との結びつきについて——歴史の蓄積が育んだ提案力で勝負

70年以上にわたる実績によって、他社製品の構造や性能を分析したデータを含め、豊富な技術データとノウハウがUBEグループには蓄積されています。例えば「ホイールのウレタンにヒビが入った」と顧客から相談された際には、実際に同じホイールを試作・検証しながら問題点を特定できます。さらに強度や耐久性を評価し、より壊れにくい形状や材料を吟味して、トラブルのないホイール形状の提案から試作・テストまでもが可能です。

顧客との共同開発を通じて築いてきた長期的な信頼関係が、高付加価値市場におけるUBEグループの競争優位性の源泉となっています。

用途別売上高と市場成長率



高機能ウレタン事業部長メッセージ

優れたソリューションビジネスを強みに、 安定収益と成長性を両立した 中核事業として更なる飛躍を目指す

執行役員
高機能ウレタン事業部長
亀澤 精二郎



事業取得は、成長軌道を引き上げる転換点

ウレタンシステムズは、高機能熱硬化性ウレタンエラストマー用プレポリマー（樹脂中間材料）において米国No.1、また世界トップクラスの実績を持ち、とりわけ耐久性や信頼性が要求される用途で高い評価を確立しています。UBEは、本事業が70年以上にわたり培ってきた材料設計技術と用途開発の知見、米国・欧州・アジアに広がる人財、製造・開発・販売拠点、さらには約700社に及ぶ顧客基盤も備えた盤石の体制を、M&Aによって獲得しました。私はこのM&Aを、単なる新たなスペシャリティ事業の獲得ではなく、UBEグループのグローバル市場での成長軌道を次の次元へと引き上げていく転換点と捉えています。

「材料×設計」の一体提供が競争優位の中核

ウレタンシステムズの特徴は、単なる材料提供には留ま

らない点にあります。顧客ごとに異なるウレタン樹脂の使用環境や要求性能に対して、材料設計の段階から深く関与し、最適なソリューションを提供できるのが、当事業の価値の源泉です。例えば、鉱山設備に使用される部材では、摩耗や衝撃に対する長期的な耐久性が求められ、わず

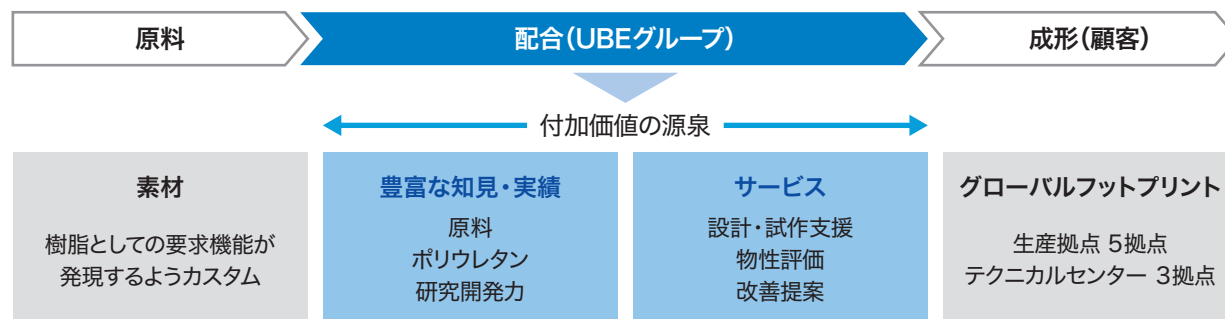
かな材料特性の違いが設備の稼働率や保守コストに直結します。また半導体製造分野では、微細な異物の発生さえ許されないなど極めて高い清浄度と品質の安定性が求められます。これら厳格な要件に対応するため、我々はプレポリマーの設計段階から加工条件や使用環境にまで踏み込んだ提案を行っています。さらに、原料についても自社品に限定せず、外部調達を含めて最適な組み合わせを追求し、常に顧客にとって最良の性能を実現しています。

このように「材料」と「設計」を分けずに一体で提供するモデルは模倣が極めて難しく、当社の競争優位を強固なものにしています。この点こそが本事業の本質であると考えています。

継続的な取引を支える事業構造が 安定収益と再現性を生む

「材料」と「設計」を一体化して提供するビジネスモデルは、強固な収益構造を生み出します。顧客ごとに最適化された材料は、製品性能を規定する要素として設計に組み

ビジネスモデル



高機能ウレタン事業部長メッセージ

込まれます。そのため、一度採用されれば競合品への変更が容易ではなく、長期的な取引関係へと発展します。さらに我々は材料提供に加えて、物性評価や改良提案まで担うなど顧客の開発・生産プロセスに深く入り込んでいます。その結果、顧客との継続的な取引につながる仕組みを構築できています。

実際に本事業は、リレーションシップが重視される米国市場において長年にわたる継続取引を実現しており、顧客との関係の強さが収益の安定性に直結しています。また同時に、世界トップクラスのシェアを維持している事実は、このビジネスモデルが一過性ではなく、再現性の高い構造である証です。この「安定性」と「再現性」が両立する点も、本事業の大きな強みなのです。

安定基盤の上に成長領域を重ね、拡大を加速

本事業の安定性と成長性は、市場の特性や動向の異な

る多様な用途が組み合わさった事業ポートフォリオによって支えられています。石油・ガス、鉱山、産業機械といった分野では、設備の信頼性を支える材料として継続的な需要があり、安定した収益基盤を形成しています。一方で、半導体製造分野や先端産業分野では、より高度な性能が求められる中でウレタン材料の適用領域が拡大しており、これらが今後の成長を牽引していきます。

また、自動車分野では振動吸収や耐久性向上といった機能ニーズの高度化が進んでおり、我々の付加価値が発揮される余地は大きいと見ています。さらに、欧州を中心とした規制強化を背景に、環境や人体への影響リスクを低減したLow free製品の需要が急速に高まっています。Low free製品に関して、UBEグループはすでに業界最多水準のラインナップを揃えており、この分野での先行ポジションを確立しています。これら複数の成長機会を着実に取り込み、本事業の持続的な成長につなげていきます。

統合とシナジーで成長を確実なものにする

ウレタンシステムズのもう一つの特長は、顧客へのソリューション提案を担う販売部門から、開発、製造に至る社内バリューチェーンが密に連動する運営体制にあります。この体制により、顧客ニーズや市場変化に対する迅速な意思決定が可能となり、競争力の源泉となっています。意思決定のスピードと現場に根ざした経営が、今後の事業運営を支える重要な強みです。

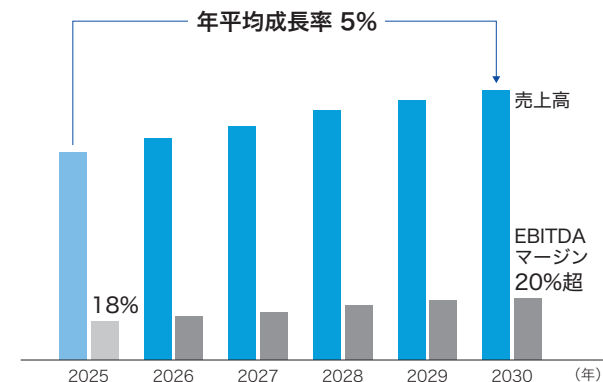
PMI(事業取得後の経営統合作業)についても着実に進展しており、欧州及びアジアでは既存の地域統括機能を活用しながら効率的な統合を進めつつ、米国では新たな体

制構築を進めています。また、グローバルの事業メンバーとともに、事業軸、技術軸及び地域軸からのシナジー創出に取り組み、クロスセルや新規製品開発・新規顧客開拓を推進していきます。特に米国でのPCD(ポリカーボネートジオール)工場建設はウレタンシステムズ事業と高機能コーティング事業の両方の強みを活かし、相乗効果を生む重要なテーマとして取り組んでいます。これらのシナジーを着実に実現し、競争優位を一段と高めていきます。

成長ドライバーとしての確信と責任

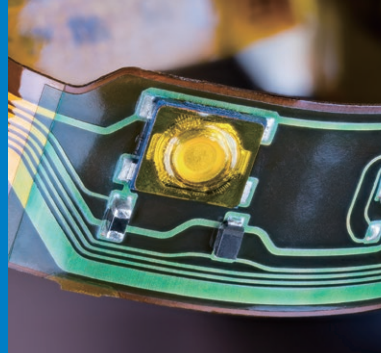
ウレタンシステムズは、優れたソリューションビジネスに裏付けられた競争優位、顧客との関係性に基づく安定収益、そして成長市場を併せ持つ、完成度の高い事業です。本事業をUBEグループに確実に統合し、今後のUBEグループを支える重要な成長ドライバーとして、着実に成果を出していきます。

売上高及びEBITDA マージン



重点スペシャリティ事業II

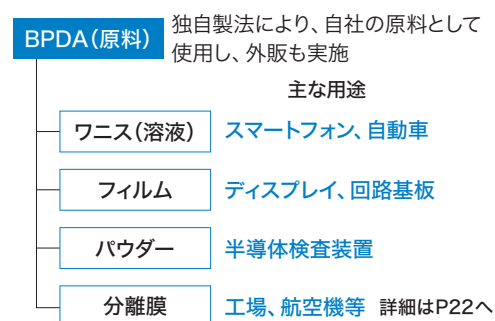
ポリイミド



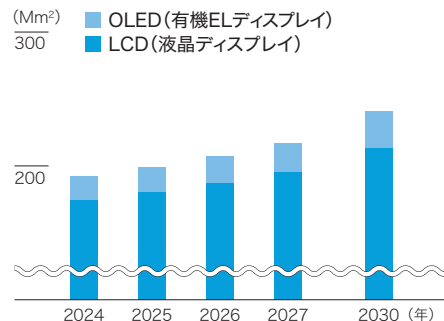
強み

- 強度と耐熱性に優れ、幅広い分野で活用可能。
- 独自の技術と、ディスプレイ用途での豊富な実績。
- 原料からワニス、フィルム、パウダーまでを一貫生産。

ポリイミドチェーンと主な用途



ポリイミド需要動向



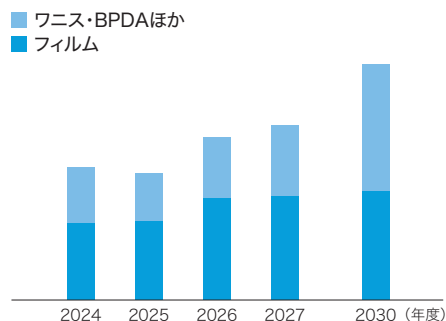
(注) 各種データをもとに当社推定

ワニスとは？

ポリイミド樹脂になる前の中間材料。部品や基板の表面に塗布し、加熱して硬化させると、薄くて均一かつ丈夫な保護膜と絶縁膜を形成します。液状であることから複雑・微細な形状にも加工しやすいため、高性能化・小型化が進む電子機器の製造を支える重要な材料です。AIの普及やデータセンターへの投資拡大を背景に、半導体や電子部品の需要が高まる中、その用途は広がり続けています。



ポリイミド事業 売上高推移



■先端エレクトロニクス分野の新規需要を取り込む

ポリイミドは、強度と耐熱性に優れたプラスチックとして、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。UBEは、BPDA(原料)からワニス(溶液)、フィルム、パウダーまでの一貫供給体制を持つ、世界でも唯一のポリイミドメーカーです。

耐熱樹脂の中でも最も熱に強いポリイミドは、需要が急速に拡大している先端エレクトロニクス分野において欠かせない材料です。電子機器の小型化・高性能化やAI半導体の高性能化に伴い、消費電力や発熱量が増加していることから、より耐熱性に優れた材料への需要が高まっているためです。ほかにも大型ディスプレイに使用されるCOF*用ポリイミドフィルム、折りたたみスマートフォンでの需要増が見込まれるフレキシブルOLED(有機ELディスプレイ)向けのワニス等耐熱性の求められる用途ではいずれも、UBEの製品がデファクトスタンダードとして採用されています。

* COF: Chip On Film(ディスプレイ向け実装材料)

■新領域の拡大を目指す

ワニスは、「次」の業界標準を狙う戦略を展開します。スマートフォン向けで世界トップシェアを持つフレキシブルOLED向けワニスは、タブレットやPCでもハイエンド分野での採用拡大が期待されています。今後もスマートフォンやパネル等のメーカーと積極的に情報交換を行いながら、高透明・高強度・高耐熱等の特性を持つ高機能ワニスの開発を進めていきます。

ポリイミドの次世代の成長ドライバーとして開発を進めているのが『水に溶けるワニス』です。これは有機溶剤を使わないため環境負荷を低減するだけでなく、従来より低温での加工が可能になるため、顧客の製造工程におけるエネルギー削減やコストダウンにも貢献します。

急成長しているのが、半導体製造装置や検査装置等の成形体材料となるパウダー製品です。その一例としてAI半導体製造に欠かせないテストソケットに、UBEのパウダーが採用されています。AI半導体は高性能化に伴い消費電力が増加し、テスト工程でも大きな熱負荷がかかるため、耐熱性に優れたUBEのパウダーへの需要が拡大しています。

このようにワニスやパウダー等の拡大に取り組み、2030年度時点にはポリイミド事業の売上高の50%が新領域となることを目指します。

重点スペシャリティ事業II

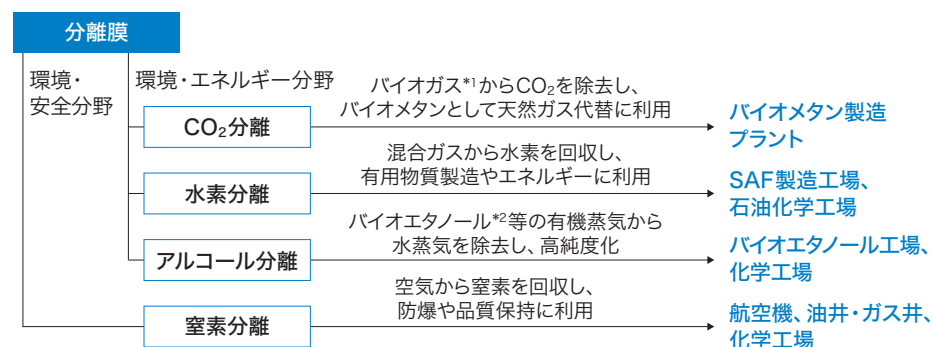
分離膜

強み

- 特定のガスを選択的に透過させる高い分離性能。
- 自社開発のポリイミド中空糸膜を使用し、優れた耐久性と長寿命。
- バイオメタン製造、水素回収等幅広い用途への適用。



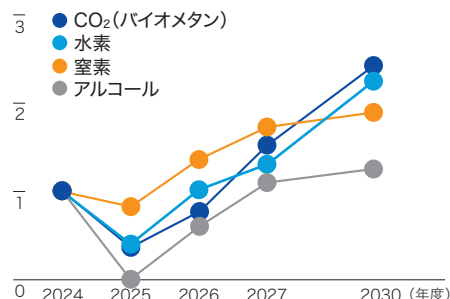
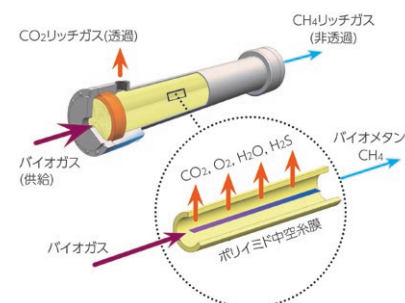
分離膜の主な用途



*1 家畜の排泄物やごみ処理場から発生する混合ガス *2 植物由来の原料を発酵して製造するアルコール燃料

用途別需要予測

(2024年度を1とする)

バイオメタン製造向けCO₂分離膜の構造

■環境・エネルギー分野での活用を成長の柱に

分離膜は、混合ガス中の特定成分を効率的に分離する製品です。UBEの分離膜は、自社開発のポリイミドをストロー状の中空糸に成形し、それを多数束ねた構造を有しています。そして、ポリイミドの分子設計技術を活かし、高い透過性・分離能と優れた耐久性を実現しています。

今後、特に需要拡大が期待されるのが、バイオメタンやSAF (Sustainable Aviation Fuel: 持続可能な航空燃料)をはじめとする再生可能エネルギー分野です。脱炭素化やエネルギー安全保障強化を背景に環境対応型エネルギーへの需要が高まる中、ガスを効率的に分離・濃縮できる分離膜技術への期待が拡大しています。これらの分野において、分離膜はプラントや装置の中核部材として重要な役割を担っています。

分離膜は、バイオメタン製造では、バイオガス中のCO₂を分離・除去し、天然ガス代替として利用可能な高濃度メタンを製造するために使用されています。SAF製造では製造時に発生する混合ガスから水素等の有用成分を回収・再利用するために使用されています。また、バイオエタノール等の製造ではその蒸気から水蒸気を除去して高純度化する工程にも使用されています。

こうした環境・エネルギー分野は今後も高い成長が期待される市場であり、UBEは更なる事業拡大に向けてマーケティング活動を強化していきます。

■ソリューション提案による成長を目指す

分離膜の需要拡大に対応するため、UBEはポリイミド中空糸製造設備と分離膜組立設備を新たに増強し、供給体制を強化しました。

今後の成長のカギとなるのは、分離膜そのものに限らず、お客様が求めるガスの品質や生産性を実現するソリューション提案です。お客様が真に求めているのは分離膜ではなく、「ガス」であり、「必要な品質のガスを効率的かつ安定的に製造すること」です。そのため、ガス製造プロセス全体を見据えた分離膜の提案が重要となります。UBEは、直接のお客様であるガス生産プラントのエンジニアリング会社だけでなく、その先のお客様であるガスメーカーとも対話を重ねています。分離膜単体の提案にとどまらず、周辺機器を含めたシステム提案やガス純度・回収率等の性能提案を行うことで、顧客価値の向上と競争優位性の確立を図ります。

こうしたお客様との信頼関係を基盤に、新規案件の創出と受注拡大を推進します。そして、2030年度までに分離膜製品に占め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の確立を目指します。

事業の拡大施策と成長投資タイムライン

本中期経営計画ではスペシャリティ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(2026年5月20日公表時点)

主な成長投資			戦略	2024	2025	2026	2027	2028	2029	2030
ポリイミド	・原料製造設備	60%増	・新規開発品の上市 ・設備投資効果の最大化	▼稼働開始		▼稼働開始	▼着工予定			
	・フィルム製造設備	20%増								
	・ワニス製造設備	20%増								
分離膜	・中空糸、モジュール製造設備	80%増	・環境・エネルギー分野の事業拡大 ・モジュールの改良・開発、新規膜開発		▼稼働開始		▼着工予定			
	・中空糸、モジュール製造設備	増設								
セラミックス	・セラミックス製造設備	50%増	・軸受と基板向け拡販による事業拡大 ・コストダウングレードの開発			▼稼働予定	▼着工予定			
	・セラミックス製造設備	増設								
フェノール樹脂	・フェノール樹脂製造設備	20%増	・高機能・高品質な製品で半導体市場の成長へ貢献	▼稼働開始			▼着工予定			
	・フェノール樹脂製造設備	増設								
セパレータ	・セパレータ製造設備	30%増	・HEV向け案件の獲得でシェア向上 ・非車載用途での展開			▼稼働予定 ▼1期着工		▼2期着工予定		
	・セパレータ製造設備	25%+25%増								
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	・高度で多様なソリューションを提供 ・C1ケミカル、高機能コーティングとのシナジー発現	▼事業取得						
高機能コーティング	・米国PCD製造設備	新設	・新たな市場の開拓 ・ウレタンシステムズとのシナジー創出			▼着工予定				
C1ケミカル	・米国DMC・EMCプラント建設	DMC10万吨 EMC4万吨	・米国唯一の工場として、安定供給				▼稼働予定			

(注) 青色で記載したものは本中期経営計画において着工する投資案件。

UBEグループは、収益性が高く、かつ安定している事業構造への転換を目指して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着実な生産撤退・縮小に取り組みます。

■タイの事業構造改革を1年前倒しで実施

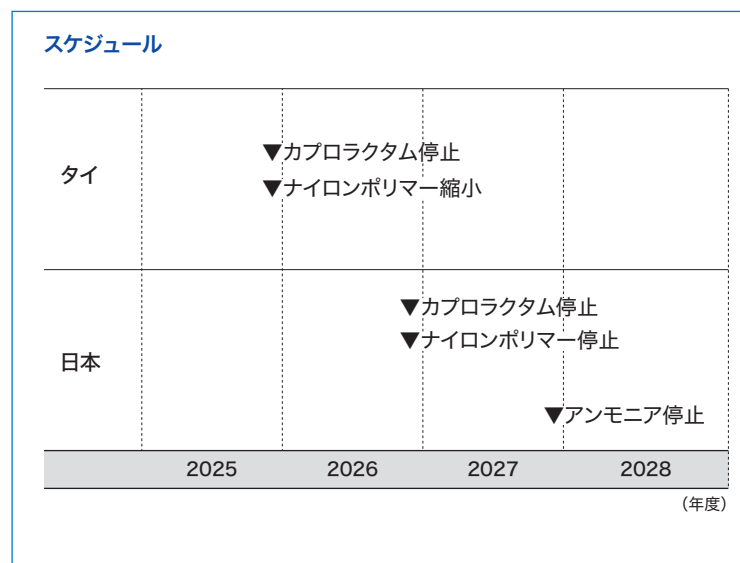
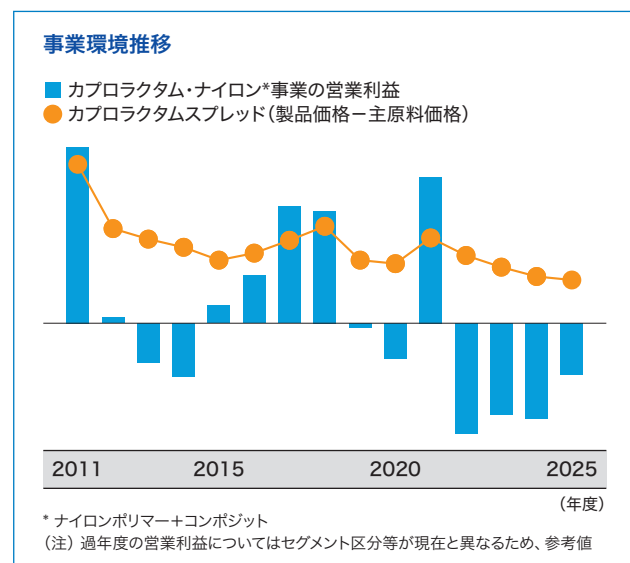
UBEグループは、スペシャリティ化学企業へのシフトを目指し、アンモニア、カプロラクタム、ナイロンポリマーの事業構造改革を進めています。これら事業は、市況変動に左右されやすく、また中国企業の過剰供給等によりアジア市場を中心に事業環境が想定を超えて大きく悪化しています。今後の回復も見込み難いことから、生産縮小・撤退を決定しました。

従来、タイのUBE Chemicals (Asia) Public Company Limitedにおいては、「2026年度末(2027年3月)までにシクロヘキサノン・カプロラクタム・硫安の生産は停止し、ナイロンポリマー(PA6)は2系列の生産設備を1系列に縮小」するよう取り組んできました。しかしながら事業環境が引き続き低迷する中、関係者との調整によりもう一段の早期実施が可能となったため、1年前倒しとなる2026年3月にそれらの生産縮小・停止を実行しました。

事業構造改革は、引き続き2027年3月に日本におけるカプロラクタム・ナイロンポリマー、2028年3月に日本におけるアンモニアの停止を予定しています。これらを着実に進めることで市況に依存する事業構造から脱却、カプロラクタム、ナイロンポリマー事業の赤字解消と、市況影響による損益変動の抑制を実現し、安定的に利益・キャッシュフローを創出できる体制への転換を目指します。

またUBEグループは、2030年度の温室効果ガス(GHG)排出量の削減目標として「2013年度比50%削減」を掲げています。GHGを多く排出するアンモニア、カプロラクタム、ナイロンポリマーの生産撤退・縮小により、GHG排出量は2028年度に「2013年度比65%削減」となり、目標を前倒し、かつ超過達成する見込みです。

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・撤退



効果

カプロラクタム、
ナイロンポリマー事業の
赤字解消

市況影響による
**損益変動の
抑制**

UBEグループの強み1 価値創造のあゆみ

高付加価値分野への展開とグローバル化を進めながら、事業ポートフォリオを進化させてきた120年以上の歩みが、UBEグループの競争力の基盤です。

創業～1940年代 UBEの誕生

1897 創業

匿名組合沖ノ山炭鉱組合設立

1914 機械事業の起こり

匿名組合宇部新川鉄工所設立

1923 セメント事業の起こり

宇部セメント製造(株)設立

1933 化学事業の起こり

宇部窒素工業(株)設立

1934

宇部窒素工業(株)が硫安初出荷

化学事業の出発点

宇部の低品位炭から硫安(肥料)を化学合成することに成功。難題を打ち破り、化学事業を確立。

1942

上記4社を合併し宇部興産(株)を設立

1950～1980年代 高付加価値分野への展開

1970～

千葉でポリブタジエン生産開始(現UBEエラストマー(株)千葉工場) **エラストマー**
ポリイミド原料BPDAの合成に成功 **ポリイミド**

1980～

医農薬研究部発足 **医薬**
ポリイミドフィルム生産開始 **ポリイミド**
分離膜生産開始 **分離膜**
セラミックス生産開始 **セラミックス**

スペシャリティ 事業のあゆみ

1960～

米国に駐在員事務所開設
ドイツに駐在員事務所開設

グローバル 展開

1990～2000年代 高付加価値化の更なる進展

1990～

DMC生産開始 **C1ケミカル**
セパレータ生産開始 **セパレータ**
PCD生産開始 **高機能コーティング**

2000～

自社開発医薬品上市(以降、3剤を上市) **医薬**
PUD販売開始 **高機能コーティング**

1990～

タイのナイロン製造会社、カプロラクタム製造会社に出資
スペインのカプロラクタム製造会社に出資
中国に駐在員事務所開設
タイのエラストマー製造会社が生産開始

2010年代～現在 グローバル化拡大とポートフォリオ転換

2010～

セパレータでマクセル(株)と業務提携 **セパレータ**
フレキシブルOLED向けのワニス製造でサムスンディスプレイと業務提携 **ポリイミド**

2020～

(株)エーピーアイコーポレーションを取得 **医薬**

2022

商号を「UBE(株)」に変更

2025 **ウレタンシステムズ**

ウレタンシステムズを取得→P17

2010～

スペインでコンポジットメーカーを取得(以降、コンポジット関連メーカー 2社を欧米で取得)

2020～

米国統括会社を設置
米国でDMC・EMCの製造・販売会社を設立(2027年度第1四半期工場稼働予定)
欧州統括会社を設置

2020～

UBE三菱セメント(株)営業開始(UBEと三菱マテリアル(株)のセメント関連事業を統合)
機械事業、セメント関連事業の株式上場準備を発表
(2026年7月1日、UBE三菱セメント(株)が東京証券取引所へ株式上場申請)

機械事業、 セメント関連事業

1950～

伊佐セメント工場生産開始 **セメント**

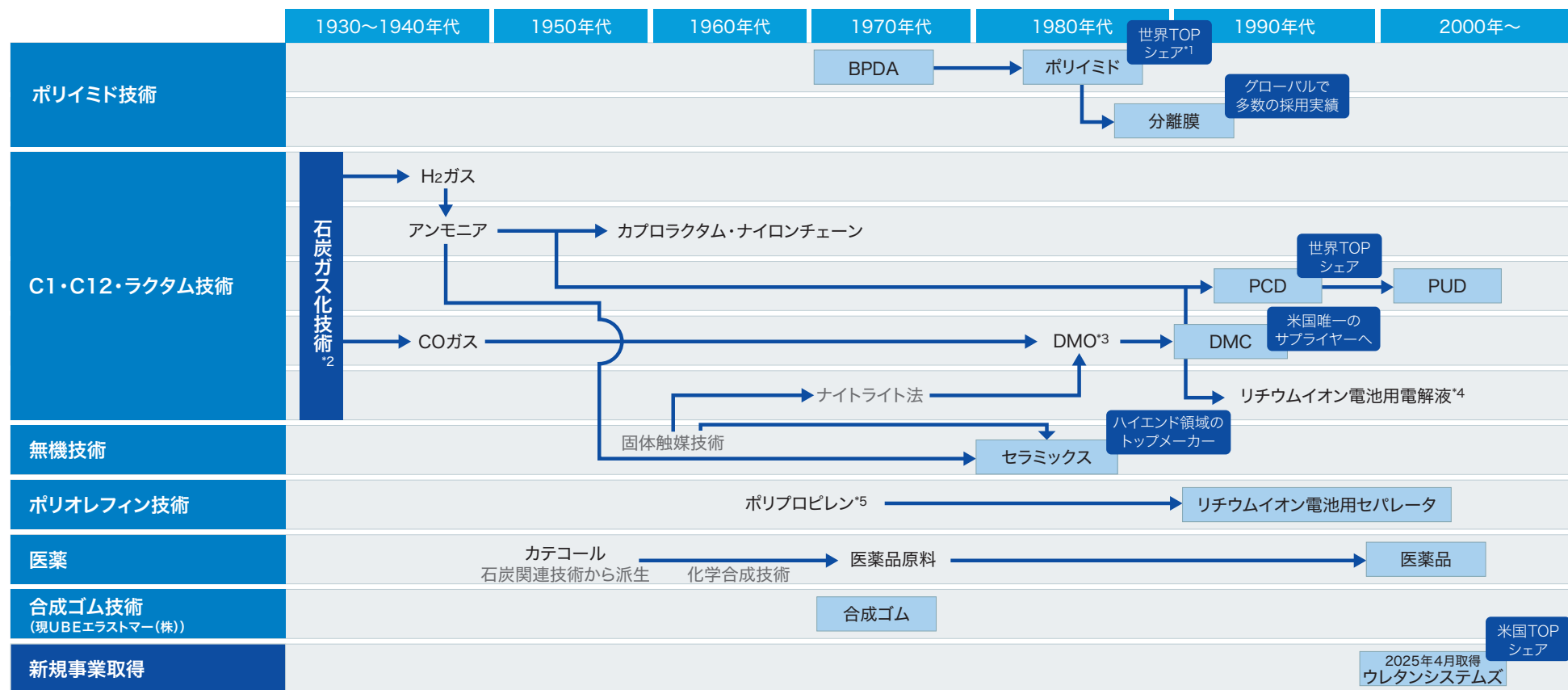
1960～

ダイカストマシン1号機を納入 **機械**
荻田セメント工場生産開始 **セメント**
射出成形機1号機を納入 **機械**

UBEグループの強み2 技術の系譜

26

120年以上の歴史の中で掲げてきた「有限の鉱業から無限の工業へ」の精神と、先人たちが培ってきた多様なモノづくり技術が当社の強みの源泉です。ポリイミド技術やC1技術をはじめとする独自技術を数多く生み出し、社会課題の解決に貢献する製品・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

独自素材を起点に、多様な市場へ展開できる技術基盤

UBEグループの強みは、素材を生み出し機能を創出するだけでなく、幅広い有機合成技術を基盤としたプロセス開発力と加工技術によって、安定した品質での量産と顧客が求める機能を発現できることにあります。例えばポリイミドでは、自社開発のBPDAを起点に、フィルム、ワニス、パウダー、中空糸(分離膜)へと展開し、用途に応じた最適な機能を提供していま

す。また、素材設計から製造プロセス開発、加工、機能評価までを一貫してマネジメントし、お客様のその先にある課題解決までを見据えた価値創出を担い、顧客との価値共創体制を強化しています。さらに、こうした技術を情報電子、エネルギー、ライフソリューション、モビリティ等幅広い分野へ応用し、共通技術基盤を活かした事業展開を進めることで、市場変動に左右されにくい事業ポートフォリオを構築し、持続的な成長につなげています。

UBEのマテリアリティ

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。

特定プロセス

STEP 1

社会課題・社会変化 (外部環境)の把握・整理

STEP 2

マテリアリティの整理・特定

- ・役員経営研究会で候補選定
- ・経営会議で審議
〔サステナビリティ委員会〕

STEP 3

分野別マテリアリティの ゴール策定及び主な取組み、 KPIの検討

- 経営会議で審議
〔サステナビリティ委員会〕

STEP 4

マテリアリティの決定 取締役会で決議

分野	マテリアリティ	グローバルに推進する主な取組み	KPI	目標	
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	売上高	2030年度：5,500億円	
			EBITDA	2030年度：1,000億円以上	
			ROS	2030年度：10%以上	
			ROE	2030年度：8%以上	
			ROIC	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	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	2030年度：外国出願比率80%	
			共同出願率（共願数／出願数）	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	
		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	
	品質及び製品安全に関わる法規制等への違反件数	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	2030年度：300億円		
社会	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）	2030年度：30万円	
		DX推進（人財の育成）	DX推進（先導者+伝道者）人財比率	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）	2030年度：25.0%	
			女性管理職比率（国内連結）	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）	2030年度：3.2%	
			離職率（UBE単独）	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）	2030年度：67.0	
		働きやすい職場作り	年休取得率（国内連結）	2030年度：100%	
			総実労働時間（UBE単独）	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）	2030年度：50%	
	喫煙率（国内連結）		2030年度：12.0%以下		
	健康推進	WFunによるプレゼンティーズム判定（UBE単独）	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） グレード範囲：A≤140、140<B≤280、280<C≤490、490<D≤700、700<E	2030年度：安全スコア230	
		保安防災の推進	重大保安事故件数	0件	
環境安全の推進		環境事故件数	0件		
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	GHG排出量削減率【Scope 1&2】	2030年度：50%（237万t）（2013年度比） 2050年度：カーボンニュートラル実現	
			環境貢献型製品・技術の売上高比率	2030年度：60%以上	
		プラスチック廃棄物の埋処分量削減	プラスチック廃棄物の埋処分量削減率	2030年度：50%以上（2022年度比）	
			プラスチック廃棄物の再資源化率	2030年度：80%以上	
		サーキュラーエコノミーの推進	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：50千t以上	
			化学物質の排出量削減 20種類の重点化学物質の排出量削減率（2010年度比）	化学物質の排出量削減	2030年度：削減率70%（2010年度比）
				廃棄物の排出量削減 産業廃棄物外部埋処分量削減率（2000年度比）	2030年度：削減率95%（2000年度比）
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		重大なコンプライアンス違反件数	0件
			Eラーニングの受講率	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	
			公務員等への贈賄行為	0件	
		地域社会との共生	社会貢献投資額	—	
		効果的な情報セキュリティ対策の徹底	対外影響のある情報セキュリティ事件・事故の件数	0件	
			SecureSketchによる情報セキュリティ評価スコア	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。

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

変革スローガン
未解決な未来に挑もう。

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

グローバル展開

多様な人財

M&A 推進

既存事業

・ポリイミド
・分離膜
・セラミックス
・セバレータ 等

新規事業

・ウレタンシステムズ
・米国C1ケミカル

新たな
コアコンピタンスの
創出

・新規事業
・研究開発
・M&Aを通じた
人財獲得による
シナジー創出

・多様な人財を受け入れる仕組み/体制
・グローバルマネジメント体制：
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

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

培われた資本

従業員数
(2026年3月末現在)

7,968名



主要グローバル拠点

5拠点

(日本、中国、アジア・オセアニア、
EMEA・南米、北中米)



特許保有件数
(2026年3月末現在)

2,986件



研究開発費
(2025年度実績)

124億円



SECTION 2

UBE統合報告書 セクション2

29

投資家の皆様にご理解いただきたい最重要ポイントや投資判断に直結する要点をダイジェストにまとめました。

グローバルマネジメント

グローバルマネジメントメッセージ

成長戦略

価値創造ストーリー

価値創造の実践

サステナビリティ経営

コーポレートガバナンス

データ



担当役員メッセージ

① CSOメッセージ P30

① CEO・アナリスト対談 P32

② CTOメッセージ P37

② CHROメッセージ P45

② CLOメッセージ P49

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

①



戦略の実行力を一段と高め、 構造転換とスペシャリティの 深化で稼ぐ力と資本効率の 向上を実現する

常務執行役員
CSO
経営戦略部・DX推進室・情報システム部担当
高橋 慎弥

投資の成果を着実に刈り取るフェーズへ

中期経営計画(以下、中計)の初年度は、スペシャリティ事業の成長に向けた基盤整備が進むとともに、事業ポートフォリオ転換の具体的な道筋が明確になるなど、持続的成長に向けた構造転換を着実に進展させた一年であったと総括しています。今後は、投下資本に対するリターンをいかに早期に最大化し、資本効率を向上させるかが問われる局面に入ります。

こうした中、新設されたCSO(Chief Strategy Officer)に私が任命されたのは、資本効率向上に向けた全社横断的な戦略遂行の「実行力」を一段と高めるためであると認識しています。これまで経営企画部長や機能品事業部長として構造改革・成長戦略の双方に携わってきました。この経験を活かし、単なる戦略立案にとどまらず、その実行段階にも深く関与し、成果創出に至るまで責任を持って取り組む所存です。

また、私はDX推進室担当として、デジタル技術を起点に企業活動全体のビジネス変革を推進します。データとAIの活用による業務効率の向上にとどまらず、顧客提案力の強化や意思決定の高度化、さらには、ビジネスプロセス・ビジネスモデル、そして一人ひとりのマインドや行動様式の変革まで踏み込みます。

経営戦略・DX・IT基盤を一体でマネジメントし、顧客と価値を共創するスペシャリティ化学企業への進化を加速していきます。

構造転換とスペシャリティの深化が、 稼ぐ力と資本効率を高める

当社の価値創造を、「構造転換」「スペシャリティの深化」と

いう2つの戦略的取組みと、その成果としての「資本効率向上」という流れで捉えています。

構造転換においては、当社が持続的な競争優位を発揮できる事業領域を更に研ぎ澄ませながら、実行状況を踏まえて戦略を不断に進化させ、目標達成に向けた経営資源の最適配分につなげていきます。M&Aについても、既存の事業・技術領域との親和性と成長戦略への適合性・シナジー創出を重視しながら案件を厳選し、事業規模と収益力の拡大に向けた重要な手段として活用していきます。オーガニックな成長の確度を高めることを基軸としながら、こうした戦略的なM&Aを組み合わせることで、成長の確実性と規模を着実に引き上げていきます。

スペシャリティの深化に向けて、当社固有の強みが最も活きる領域・顧客・用途に集中し、競争優位を確固たるものにしていきます。有機合成から製造プロセス・加工領域までの一体的な強みを軸に、素材提供にとどまらない統合的な価値提供モデルをその核と位置づけることで、顧客と価値を共創するビジネスモデルを確立していきます。

資本効率の向上は、構造転換とスペシャリティの深化が着実に進んだ結果として実現します。各事業での価値創出を通じてROIC・ROEを高めつつ、DXを活用した顧客への積極的な価値提案により収益機会を継続的に拡大し、企業価値の持続的な向上につなげていきます。

構造転換とスペシャリティ事業の深化を両輪として推進し、その成果を資本効率の向上へとつなげることで、スペシャリティ化学企業としての持続的な企業価値向上を実現します。

ステークホルダーの皆様には、「戦略の実行力」を一段と高め、企業価値の持続的向上を実現していくUBEグループに、ぜひご期待いただきたいと考えています。

中期経営計画「UBE Vision 2030 Transformation -2nd Stage-」

中期経営計画 1年目の実行進捗と 2年目の計画・方針

2025年度の実行進捗

中期経営計画の初年度となる2025年度は、「スペシャルティ事業への経営資源の集中」と「構造改革事業の撤退・縮小」を両輪として、スペシャルティ化学企業への転換に向けた取組みを本格化させた一年となりました。

スペシャルティ事業では、ドイツLANXESS社からウレタンシステムズ事業の取得を完了し、C1ケミカルチェーンを大きく拡充しました。また、主要なスペシャルティ事業の能力増強投資を計画通り推進しました。分離膜(中空糸・モジュール、生産能力+80%)、ポリイミドフィルム(同+20%)は営業運転を開始し、セラミックス(同+50%)、セパレータ(同+30%)も2026年度中の稼働開始を見込むなど、計画は順調に進捗しています。米国ではDMC(年産10万トン)・EMC(同4万トン)製造設備の建設を進めており、2027年度第1四半期の稼働開始に向け計画通り進捗させました。

構造改革事業では、タイにおけるカプロラクタム・ナイロンポリマー等の生産撤退・縮小を当初計画より前倒しして2026年3月に完了し、事業ポートフォリオ改革を前進させました。

2026年度の計画・方針

中計2年目となる2026年度は、これまでに実行してきた成長投資の成果を着実に事業収益へ結び付け、スペシャルティ化学企業への転換を加速する重要な局面にあります。

ウレタンシステムズは、事業統合を着実に進め、グローバルな顧客基盤を活用するとともに、C1ケミカルや高機能

コーティングなど既存事業とのシナジーを創出し、新たな成長の柱として育成します。ポリイミド、分離膜、セラミックス、セパレータは拡充した生産能力を着実に立ち上げるとともに、独自技術を生かした高付加価値品の拡販、顧客ニーズを起点とする新用途・新市場の開拓を進め、投資効果の最大化と競争優位性の更なる強化を図ります。加えてセパレータは更なる供給体制強化(同+25%)を進めます。米国DMC・EMCプラントは、稼働開始に向け事業基盤を整備し、北米市場における成長機会を確実に取り込みます。一方で、日本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停止を計画的に進め、市況変動の影響を受け

スペシャルティ事業の製品ポートフォリオ

高収益・高成長	● ポリイミド ● 分離膜 ● セラミックス	戦略的拡大	● セパレータ ● フェノール樹脂 ● 半導体ガス ● 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	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
---------	--	-------	--	--	----------------	--

数値計画と実績

セグメント	2025年度				2026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
	中計	実績	中計	実績	中計	業績予想*	中計	業績予想*	予想	予想
機能品	710	619	135	98	820	890	155	150	1,125	300
高機能ウレタン	510	465	20	△5	670	680	30	10	800	65
医薬	240	210	10	△13	250	210	10	5	340	45
樹脂・化成品	2,570	2,512	60	82	2,790	2,390	100	50	2,650	215
機械	760	684	65	62	785	700	65	45	—	—
その他	355	345	20	19	390	360	20	15	840	55
調整額	△245	△212	△60	△54	△255	△380	△60	△40	△255	△80
計	4,900	4,623	250	189	5,450	4,850	320	235	5,500	600

* 2026年5月13日発表

セルサイドアナリストの視点から 中期経営計画が描く成長戦略と 課題・リスクを見極め、 目標達成の実現性を評価する。

大和証券株式会社
エクイティ調査部 担当部長
チーフアナリスト 化学・繊維セクター担当
梅林 秀光 氏

Profile: 1998年大和総研入社。電子材料や素材加工を中心に、中小型株セクターを担当。2011年より化学・繊維セクターを担当。2012年より大和証券所属。



代表取締役社長
CEO
西田 祐樹

2025年4月からスタートした中期経営計画「UBE Vision 2030 Transformation-2nd Stage-」は、UBEグループが2030年に目指す姿を実現するための6カ年の行動計画です。この計画について、ステークホルダーの皆様の理解をより深めていただくために、CEOと外部有識者による対談を実施しました。化学業界に精通し、UBEを長年カバーしてきたセルサイドアナリストからの時に本質的な指摘に対してCEOも真摯に回答。有意義な議論が交わされました。

中期経営計画が描く成長戦略の妥当性は

梅林: 昨今のUBEグループを拝見していると、長期的なビジョンのもとで慎重・着実な経営判断を行いつつ、決断後の実行は非常に速いという印象を抱いています。特に構造改革事業からの撤退を前倒しで進めたスピード感は際立っています。歴史ある事業だけに社内外との合意形成が大変だったと思いますが、西田さんを含めた歴代経営陣が準備してき

た成果が結実したものと理解しています。

西田: ええ、中でもアンモニア事業については、私が2019年に事業部長を務めた時点で、環境負荷の高さや設備の老朽化等を見据えて将来的な撤退を検討し始めていました。早くから主要顧客にその可能性を説明してきたことが前倒しの実現につながっています。

梅林: 一方、機械事業とセメント関連事業の株式上場については、中長期的な戦略としては理解できるものの、両事

CEO・アナリスト対談

業を連結から切り離すことで、短期的にはグループの売上・利益が減少します。どのように移行期を乗り越える計画でしょうか？

西田:両事業の株式上場と構造改革事業の再構築のタイミングは概ね重なります。構造改革事業の赤字解消とスペシャリティ事業の利益拡大によって補うことで乗り越えていく計画です。

梅林:合理的ですね。アナリスト視点で見れば、一時的に利益規模が縮小することはあっても、コングロマリット企業からスペシャリティ化学企業へと変化することによって、PER等企業価値への評価も高まっていくと考えています。その意味では、構造改革事業の再構築も、機械事業とセメント関連事業の株式上場も、経営資源をスペシャリティ事業の成長に集中するための取組みということで納得感があります。

スペシャリティ事業のポテンシャルを 発揮する“勝ち筋”とは

梅林:スペシャリティ事業の拡大を図る上で注目されているのが、ウレタンシステムズです。社員も海外拠点も多く、何より顧客が多いこのビジネスをコントロールするのは難しいはず。進捗はいかがでしょうか。

西田:現在、PMI(事業取得後の経営統合作業)を進めており、2027年3月末までに完了する見込みです。この期間中は一時的にPMI費用が増加しますが、完了後はそれらがなくなることで収益力が大幅に向上する想定で、当初想定していた水準を上回るEBITDAを見込んでいます。

梅林:分離膜事業にも注目しています。その成長を牽引するバイオメタン市場は国内よりも欧米等が先行していますが、海外市場に向けた体制づくりはいかがでしょう。

西田:欧米ではドイツ拠点を中心にマーケティング体制を強化し、EMEA及び南米市場でのシェア拡大を図ります。米国では現地採用を推進するなど統括会社の機能強化を進めています。タイでは構造改革事業は縮小・撤退しましたが、今後は技術を理解した

人財を配置し、インド等成長市場への展開を強化していきます。同時にマーケティング面でも、直接の顧客であるエンジニアリング会社へ営業するスタイルから、エンドユーザーであるガスメーカーと対話を行う需要創出型マーケティングへの転換を図っています。

梅林:なるほど。分離膜のビジネスは、発注元のプロジェクトの有無によって左右されるため、いつ成果が出るのか我々外部からは見通しづらい懸念がありました。中長期的な成長は期待できても、投資判断に組み込みづらいのです。その意味でも自ら需要を創出する戦略への転換は納得できます。

西田:エンドユーザーとの対話によって、川下市場が鮮明に見えるようになりました。すでに多くの新規商談が進行していますので、今後の業績寄与に期待してください。



梅林:その一方で、スペシャリティ事業の中でも懸念しているのが医薬です。医薬事業に参入する化学メーカーは少なくありませんが、得てして難航しがちな印象があります。化学事業とはビジネスモデルが異なり、ましてやスペシャリティ事業を伸ばす方針の中で「受け身」とも言えるCDMOに取り組むことへの妥当性を、どうお考えですか。

西田:当社はもともと有機合成技術に強みを持っており、それを製造プロセス開発や加工技術開発につなげていく総合的な技術力が特徴です。例えばポリイミドチェーンも出発原料BPDAを有機合成技術により商用化したことで誕生しました。私はこうした強みは医薬事業の領域でも描けると考えています。創業事業はまさに有機合成の力ですが、これを製造技術に展開したのがCDMO事業です。例えば、新規のモ

CEO・アナリスト対談

ダリティ(治療手段)として注目されるADC(抗体薬物複合体)の分野でのCDMOがありますが、ここに対しても、当社の中核技術である有機合成力は不可欠です。

梅林:有機合成技術という強みを活かせるからこそ、医薬事業はスペシャリティ事業として位置づけられるのですね。

サステナビリティ経営の着実な成果が企業価値を高める

梅林:サステナビリティ経営の分野でも、ここ数年で大きな進展がありましたね。特にカーボンニュートラルについては、GHG排出量削減目標を前倒しで達成できる見込みです。ESG投資の観点から、環境負荷の大きな企業は投資先選ばれづらい状況がありますが、これら目に見える成果によって、UBEに投資できる層が拡大したと認識しています。

西田:これまではアンモニア設備の停止をはじめ、生産規模の縮小を通じてGHGを削減してきましたが、今後は省エネや燃料転換、排出権取引等も含めて長期目標の達成を目指していきます。サーキュラーエコノミーやネイチャーポジティブについても取組みが進展しています。特に2025年度にフランスの環境認証機関EcoVadisからゴールドメダルを受賞できたことは大きな自信につながっています。

梅林:おめでとうございます。加えて、分離膜やセパレータ等環境貢献型製品が増えてきている点も評価しています。

梅林:ガバナンスについては、2019年という早い時期から監査等委員会設置会社に移行していますが、取締役会の構成や実効性についてはどのように評価されていますか。

西田:取締役の構成は社内外6名ずつの12名体制に増員

し、うち女性3名となりました。これにより多様な視点から活発な議論が交わされており、実効性も高まっていると考えています。

中期経営計画の目標達成に向けた課題と対策

梅林:中計の目標達成に向けて、課題となるのが人財採用や育成です。その点で、この4月から人財マネジメントのかたちが大きく変革されたことは高く評価できます。

西田:スペシャリティ化学企業への変革を確実に実行するためには、従来の人財マネジメントでは限界があると考え、人事制度の改定に踏み切りました。そこで重視しているのが、社員が将来のキャリアプランを自分自身で考え、必要なスキルを身に付けていく「キャリアオーナーシップ」です。研究開発部門をはじめ、人財育成にはどうしても時間がかかりますが、新しい人事制度のもとで人財を育て、その成長を組織全体の成長につなげる好循環を実現していきたいと考えています。

梅林:新人事制度については、新設されたCHROが統括すると思いますが、運用面でのポイントをお聞かせください。

西田:これまでの人事には組織ごとの部分最適な側面が見られましたが、今後はCHROが権限を持って、全体最適の

視点から成長戦略に沿った形でマネジメントしていきます。

梅林:もう1つ、中計推進によって事業のグローバル化が加速する中、地政学リスクを含めた先行き不透明感が増えています。市場ごとの特性やリスクに適切に対応していく必要がありますが、そのための準備はできているのでしょうか。

西田:同業他社や国との情報交換の機会等も活用し、私自身が積極的にアンテナを張って情報への感度を高めています。海外情勢についても、各リージョンの責任者と定期的なミーティングを行っています。各リージョントップには優秀な現地リーダーが揃っており、現地の情報をきめ細かく把握できる仕組みになっています。

梅林:今回の対談を通じ、中期経営計画に描かれた成長戦略の解像度が高まり、海外展開をはじめとした懸念点について対応策を伺うこともできました。今後の持続的な成長に期待しています。



DX

DX戦略

Business Transformation with Digital

UBEグループは、DXを「Business Transformation with Digital」と定義し、企業活動全体にわたる変革を目的として、デジタル技術を起点としたビジネス変革を推進しています。

スペシャリティ化学企業としての成長を加速するためには、素材・プロセス・用途を一体で捉えた研究開発と、用途起点で顧客価値から逆算した提案力の強化が不可欠であり、DXはその基盤です。

このため、企業活動全体を網羅する10のDX領域を設定し、バリューチェーンを横断した変革を推進しています。さらに、データやAIの活用により、意思決定の高度化と収益機会の最大化を図り、企業価値向上を加速しています。

また、DXはビジネスプロセスの迅速化・高度化にとどまらず、ビジネスモデルや社員の思考様式・行動様式にまで踏み込んだ変革を推進しています。

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 ESG	社会要求に応える環境経営と情報公開
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	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
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 HR	主要人財像(知識、資質、キャリア)の計画的な拡充と育成システム化
Digital 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	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
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	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。

経営と一体化したDX推進体制

DX推進室を中核に、専任人財と事業部・工場からの兼任者で構成される横断体制を構築し、10のDX領域において全社的な変革を推進しています。

各領域には担当役員を配置し、報酬の一部を進捗・成果と連動させることで、DXを経営課題として着実に推進しています。個別施策にとどまらず、ビジネスプロセス・ビジネスモデル・人財の行動様式を一体として変革し、データ(ファクト)に基づく意思決定を定着させることで、全社的な競争力の強化につなげています。さらに、これらの施策を相互に連動させることで、価値創出の最大化を図っています。

DXが創出する価値

DXにより、研究開発から顧客価値提供、製造・供給に至る価値連鎖全体の高度化を通じて、企業価値の向上を実現しています。研究開発では、データとAIの活用により材料探

索や用途開発のスピードを高めるとともに、技術情報や知財情報を含む知見を価値連鎖上で横断的に活用し、自社技術の価値最大化及び顧客価値創出の高度化を推進しています。営業・マーケティングにおいては、顧客及び市場データの統合により提案型営業への転換を進め、顧客価値の最大化を実現しています。製造分野では、各種データや技術図書、操業情報等の活用により、生産性向上及び品質向上を通じて収益性の改善を推進しています。

さらに、経営においては、リアルタイムデータとファクトに基づく意思決定の高度化を進めることで、データドリブン経営の実現につなげています。

これらにより、DXは単なる業務効率化にとどまらず、事業成長と収益性向上を同時に実現する基盤として機能するとともに、持続的な競争優位の確立にも寄与しています。

リスクマネジメント

DX推進に伴うリスク対応を重要な経営課題と位置づけ、全社的な管理体制の整備・高度化を進めています。デジタル化の進展に伴い、情報漏洩やサイバー攻撃等のリスクが高まる中、情報セキュリティ運営体制を強化し、安全性と利便性を両立した運用を徹底しています。

また、生成AIやデータ活用の拡大に伴うリスクには、技術的対策に加え、利用ガイドライン整備や社員教育により適切な利用を徹底しています。さらに、デジタル人財不足に対しては、Digital HR施策により計画的な確保・育成を進め、DX施策の実行力向上を図っています。

こうした取組みにより、攻めのDXと連動したリスク管理を推進し、持続的成長と企業価値向上の基盤を強化しています。

DX

研究開発×営業DX-ドアノック型価値創出-

UBEグループは、研究開発と営業が一体となった「ドアノック型の価値創出」をDXにより推進しています。全社員が主体的にドアノックする企業文化のもと、顕在ニーズ対応にとどまらず、市場や技術の変化を先読みした提案により新たな事業機会を創出し、「待ち」から「提案への転換」を目指しています。

研究開発領域では、「Velocity R&D」のもと研究活動データの電子化・蓄積を進め、技術・知財情報を横断的に活用できる基盤を整備。生成AIによるテーマ探索や仮説構築の高度化により、ターゲット市場や用途特定を迅速化しています。営業・マーケティング領域では、顧客接点情報や案件進捗を可視化し研究開発と連携することで、市場規模推定や技術・素材の適合性評価に基づき顧客提供価値を明確化し、提案テーマを具体化しています。

データドリブン経営の実践

意思決定の高度化と先読み経営

SAP S/4HANA® Cloudの導入により経営データを統合し、全社横断でのデータドリブン経営の高度化を進めています。各種データを一元的に可視化することで、「何が起きているか」「何が起こりつつあるか」「いかに対応すべきか」といった意思決定に必要な情報を迅速に把握できる環境を整備しています。

また、全社データ基盤を活用し、分析・AI活用・情報共有を一体的に推進することで部門間の情報連携を強化し、意思決定プロセスの高度化を実現しています。これにより、経験や勘に依存した判断から脱却し、データとファクトに基づ

く経営への転換を図るとともに、収益性向上及び資本効率の改善に加え、競争優位性の確立、顧客価値の向上、並びにリスク低減につながる経営基盤の強化を進めています。

材料設計の高度化と顧客価値創出

データ活用を通じ、UBEでは材料設計の高度化を進めています。過去の試験結果や製造条件、顧客用途に関するデータを統合・分析し、性能特性と用途適合性の関係を可視化することで、最適仕様の選定精度を向上させています。

これにより、従来は経験に依存していた判断プロセスをデータとファクトに基づく体系的な評価へと転換し、開発効率の向上と顧客ニーズへの迅速な対応を実現しています。さらに、適切な仕様選定を通じて品質の安定化と顧客価値創出につながる提案力の強化を図っています。

DX人財の育成と強化

ビジネス変革を主導できる人財の創出

DX人財を「デジタル技術を活用してビジネス変革を主導できる人財」と定義し、その育成を重要な経営基盤の一つと位置づけており、構想から実行・検証までを一体的に進める実践機会を通じて、変革を担う人財の育成を加速しています。さらに、生成AIを活用した「壁打ち」AIエージェントの導入により社員の思考プロセスを支援し、仮説構築や論点整理の質とスピードの向上を図ることで、従来の経験依存型の業務から脱却し、データと論理に基づく高度な意思形成への転換を進めています。こうした取組みの運動により、人財の強化と現場への浸透を進め、DXの自走化と持続的な価値創出を支える基盤の確立を図っています。

思考力を高度化する「壁打ち」AIエージェント

DX人財育成を実践的に支える手段として、UBEグループでは生成AIを活用した人財育成AIエージェントを開発しています。2024年に自社開発した安全支援プラットフォームで培った生成AI技術をもとに、社員の思考支援を目的として継続的に改善を進めています。

本ツールは、社内有識者の知見をもとに整理した「壁打ち」の観点を組み込み、問いかけを通じて思考を深める設計としています。これにより、論点整理や仮説構築を効率化し、短時間で一定水準のアウトプット創出を可能としています。

パーパス浸透と意識/行動変容の推進

パーパスの浸透を起点に意識変容を促し、行動変容へとつなげるため、トップによる発信と対話に加え、社員主体の実践を組み合わせた一貫した推進動線を構築しています。

社長自らがパーパスへの想いを継続的に発信するとともに、タウンホールミーティング等を通じた双方向の対話を重ねることで、理解の深化と自分ごと化を促進しています。あわせて、役職員の「マイチャレンジ」をデジタルサイネージで掲出・共有することで、主体的な挑戦の可視化と相互理解を促進し、パーパスを体現した行動が広がる環境を整備しています。

また、パーパスや行動指針を体系化した「UBE Brand Compass」を日々の意思決定の指針として活用しています。

こうした取組みを通じて、社員の行動の可視化と共有が進み、主体的な実践の広がりとともに行動変容の定着が進んでいます。

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
CTO
研究開発本部長
吉田 洋一



UBEグループのスペシャリティ化学企業へのシフトを実現する鍵は、研究開発力の強化にあります。2026年度より設置されたCTO (Chief Technology Officer) である私の使命は、経営戦略と技術戦略を結び付け、中期経営計画で掲げる成長事業を着実に伸ばすとともに、その先の時代を支える新たな事業の芽を育てていくことです。

そのために、既存事業の強みを出発点に将来を見通すフォアキャストと、社会課題や市場変化から必要な技術を逆算するバックキャストの両面から研究開発ポートフォリオを最適化し、限られた経営資本を競争優位の源泉となる領域へ重点的に配分していきます。

あわせて、研究テーマの評価と見直しを継続し、将来性と事業性を備えたテーマへ資源を集中させることで、次の成長につながる研究開発基盤を強化していきます。

一方で、研究開発投資の成否を最も大きく左右するのは人財です。新たに加わった高度専門人財が存分に

力を発揮できる環境を整えるとともに、既存人財との協働を通じて多様な技術のシナジーを生み出し、組織全体の力へと高めていくことも、CTOとしての重要な役割です。

研究者一人ひとりがテーマを深く追求し、新たな事業の立上げにも挑戦できる。そうした魅力ある研究開発の場をつくるのが、将来の競争力につながると考えています。

さらに、大学、スタートアップ企業等、外部パートナーとの共創を通じて、自社だけでは不足する技術・知見・スピードを補完し、またDXの活用によって研究開発の質と生産性を高めます。

UBEが培ってきた分子・材料設計技術、製造プロセス開発力、加工技術、そして多様な人財の力を一貫したストーリーの元で融合し、事業化を見据えて価値創出力を高めることで、次の収益基盤を着実に育て、中長期にわたる企業価値の向上を実現していきます。

研究開発体制の強化

研究開発本部では、持続的な成長と新規事業創出の加速に向け、組織体制の見直しを進めています。従来、事業部配下に分散していた開発機能を再編・統合し、コーポレートR&DとディビジョナルR&Dの連携を強化することで、研究開発テーマ、人財、技術を全社最適の観点で一体的に運用する体制を整えています。また、「生産技術研究所」を新設し、研究開発段階から量産・製造プロセスを見据えた技術検討を進めることで、開発成果の事業化加速と設備・プロセス革新による競争力強化を図っています。研究・開発・生産の連携を組織的に高め、技術の実装力向上と成果創出までのリードタイム短縮につなげています。

さらに、「技術戦略部」を中核として、技術戦略の策定、研究開発テーマと資源配分の統合管理、産学連携やオープンイノベーションの推進、DXによる業務変革を一体的に進める体制を整備することにより、技術・市場動向を踏まえた戦略的意思決定と、研究開発プロセス全体の効率化・高度化を推進しています。

加えて、MVV (Mission・Vision・Values) の浸透を通じて、研究開発活動の方向性と組織行動の一貫性を高めています。研究開発の目的や目指す価値、行動指針を明確化し、組織として共有することで、継続的な組織学習と価値創出につなげています。

これらの組織再編及びマネジメント基盤の強化により、研究開発本部は価値創出のスピードと確度を高め、将来の成長領域における競争優位性の確立に向けた取組みを着実に進めています。

研究開発

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の連携強化を軸として、戦略的に研究開発を推進しています。

コーポレートR&D

中長期視点に立ち、全社の技術競争力を支える基盤技術の創出と次世代コアコンピタンスの確立を担っています。社会・市場変化や技術トレンドを先取りした技術戦略のもと、事業部門の枠を超えた全社最適の視点で研究開発テーマと資源を配分し、将来の成長領域における競争優位性の確立を目指しています。また、ディビジョナルR&Dとの連携を通じて基盤技術の事業実装と横展開を促進し、既存事業の高度化と新規事業領域の探索を両立することで、持続的成長を支える技術ポートフォリオの構築を進めています。

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するとともに、顧客ニーズに即した開発を通じて事業成果への貢献を高めています。また、コーポレートR&Dとの連携により基盤技術の活用と横展開を進め、全社的な技術力の底上げと持続的な競争優位性の確保を目指しています。

共創・オープンイノベーション

大学や研究機関等社外との連携を強化し、多様な知見や先端技術を取り込むことで、研究開発テーマの高度化と新規領域の探索を進めています。東北大学との共創研究所を設置し、先端材料及びプロセス領域における基盤研究を強化しています。これにより、長期的な視点での技術シーズの創出と社会実装を見据えた研究開発を加速しています。

また、スタートアップ企業との連携及び投資を通じて、革新的技術の獲得と事業化のスピード向上を図っています。スタートアップ企業の技術シーズと自社技術を組み合わせることで、新規テーマの創出及び既存テーマの高度化を実現し、開発期間の短縮とリスク分散につなげています。2025年度には、金属有機構造体(MOF)製造を手掛けるイギリスのImmaterial Ltd.、及び窒化珪素の粉末やセラミックボールの開発・製造を手掛ける韓国のCheomdanLab. Inc.へ出資するなど、自社技術との融合による新たな事業機会の探索や研究開発テーマの発展を進めています。これにより、技術シーズの探索力を高めるとともに、不確実性の高い領域における研究開発の選択肢を広げ、将来の成長市場に向けた技術ポートフォリオの拡充を図っています。

UBEグループは単独開発に依存しない柔軟かつ機動的な研究開発体制を構築し、社会課題の解決と事業成長の両立に資するイノベーション創出を目指しています。

人財の確保・育成

スペシャリティ化学分野における持続的な成長と競争力強化に向け、研究開発本部では人財の確保・育成を経営基

盤の中核課題として位置づけています。高度化・複雑化する技術領域や多様化する顧客ニーズに対応するには、専門性に加え、事業視点や課題設定力、価値創出志向を備えた人財の育成が不可欠です。

このため、研究者・技術者に対し、技術力の深化とあわせて、マーケティング、技術経営、事業開発に関する知見を体系的に習得する機会を提供しています。さらに、大学や研究機関、スタートアップ企業との連携や人財交流を通じ、外部知見を取り込みながら実践的な能力を磨く環境を整備しています。加えて、多様なバックグラウンドを持つ人財の積極的な採用と、グローバルでの人財交流の推進により、組織全体の視野拡大とイノベーション創出力の向上を図ります。

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担う人財基盤を強化していきます。

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。

これまでに、電子実験ノートの導入によるデータ活用基盤の整備や、生成AIを活用した情報の構造化による技術・市場仮説の検証支援ツールの開発を進め、現在は成果創出に向けたトライアル段階にあります。今後は、社内知見の検索・活用環境の構築や、実験データの活用の高度化、研究業務プロセスの効率化を進め、実証を通じて成果を確認しながら段階的に展開していきます。加えて、研究人財のデジタルスキル向上に向けた体系づくりを進め、研究開発の質とスピードのさらなる向上を図っていきます。

知的財産

基本方針と体制

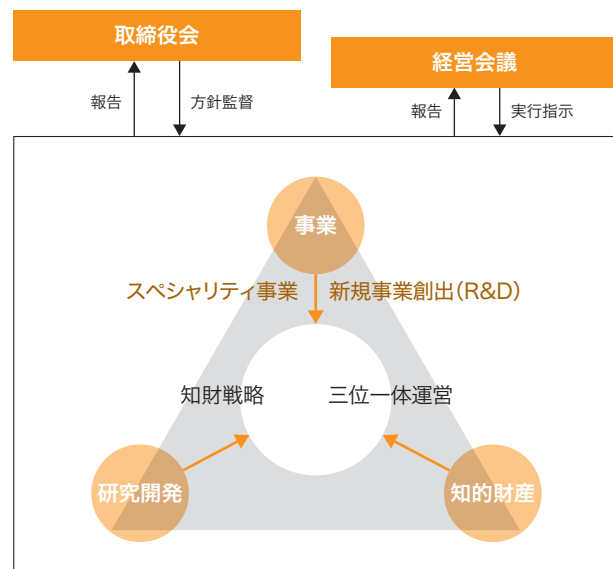
基本方針

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

UBEグループでは、スペシャリティ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グループは中期経営計画「UBE Vision 2030 Transformation -2nd Stage-」の実現に向け、さまざまな知的財産施策を推進します。

スペシャリティ事業の拡大

1. 事業

ポリイミド、分離膜、セラミックス、高機能ウレタン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。

^{*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。

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ています。さらに、人事部が実施するグローバルビジネスリーダー研修への人財派遣や、知的財産に関する社外資格の取得支援も行っています。

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。2025年度は、海外グループ会社を含む、知的財産eラーニングの導入拡大を進め、また特許価値評価手法の社内啓発も積極的に行いました。

誠実で公正な企業統治

1. 知的財産クリアランス

UBEグループは、他社の知的財産権を尊重し、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・投資リスクの最小化に努めます。

2. 知的財産手続の基盤整備

知的財産管理システムや業務フローの見直しを進め、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

知的財産戦略による企業価値向上

スペシャルティ事業における知的財産活動

UBEグループは、スペシャルティ事業の拡大に貢献する知的財産活動を目指し、その維持・発展に取り組んでいます。機能品セグメントでは、発明創出活動により、順調に特許出願を行いました。また費用対効果の観点から海外への特許出願と権利化活動による特許PFの構築を行い、重点分野における競争優位の確立と事業基盤の強化を進めました。

高機能ウレタンセグメントでは、ウレタンシステムズを今後のスペシャルティ化学の柱とすべく知財移転、グローバル知財体制構築を進めております。これにより、グループ横断での知財活用的高度化も図っています。

さらに、知財デューデリジェンスを通じて、スタートアップ企業への出資や、技術の導出活動にも関与しています。出資については対象企業が保有する特許価値の評価によるUBEグループの技術とのシナジー探索を、導出活動については技術導出を実施するために必要な第三者特許の調査や対策等を行いました。

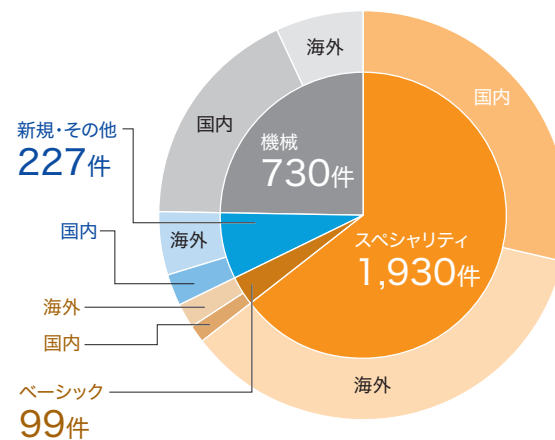
加えて、特許価値評価ツールを活用し、将来の特許PFの構築に向けた自社と他社の特許の質・量の把握や、特許の棚卸に取り組んでいます。これらの取り組みは、中長期的な技術優位性の確保にも寄与しています。

これらにより、お客様が特許に裏打ちされたUBEグループの技術、製品及び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。さらに、知財を起点とした価値創出の取り組みを通じて、持続的な成長と企業価値の向上に貢献してまいります。

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。特にスペシャルティ事業に係る特許保有件数が増加し、スペシャル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
(2026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

UBEグループでは、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。今後は発明者のインセンティブ向上に向けた報奨基準の見直しも検討しています。これらにより、発明者の創作意欲を向上させ、更なる発明につなげています。

2025年度は、ポリイミド、分離膜、医薬の特許に係る発明者を表彰しました。



発明者表彰。3つの事業から優れた発明をした7人が表彰された。

知財DXの取組み

UBEは、特許価値評価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り、特許の見える化や、新たな洞察の獲得、業務の効率化を更に進めます。これにより、技術動向の把握や競争環境の分析の精度向上も図っていきます。

また知的財産業務は、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、人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。

さらに、知的財産管理システムによって知的財産の統計情報を見る化し、経営や事業の高度化へ貢献します。加えて、意思決定の迅速化と戦略立案の高度化にも寄与していきます。

サステナビリティ



委員会)を設置し、サステナビリティに関する取組みをグループ全体で統括しています。

サステナビリティ委員会では、マテリアリティの解決に向け、取組み方針、目標及び計画、並びに取組み状況を定期的に確認しています。これらの内容は取締役会に報告するとともに、グループ全体の取組みに反映しています。

サステナビリティに関する個別の重要課題については、環境、安全、品質、コンプライアンス、人権等のテーマごとに専門委員会を設置し、具体的な施策を検討し、実施しています。各専門委員会での取組み状況や課題については、サステナビリティ委員会に報告されます。

各専門委員会の事務局は、当該分野を所管する内部統制部門が担い、関係する事業部門やグループ会社の委員と連携しながら、個別の重要課題に対応するための委員会運営を行っています。

2025年度は、サステナビリティ委員会を2回開催しました。

EcoVadis「ゴールド」メダルを獲得

UBEは、サステナビリティ経営の深化に向けた取組みが評価され、EcoVadisのサステナビリティ評価において上位5%に付与される「ゴールド」メダルを初めて獲得しました。環境、労働と人権、倫理、持続可能な資材調達4分野で、国際基準に基づき業界平均を大きく上回る評価を得ており、グローバルにおける持続可能性への取組みの高さが認められています。



サステナビリティの考え方

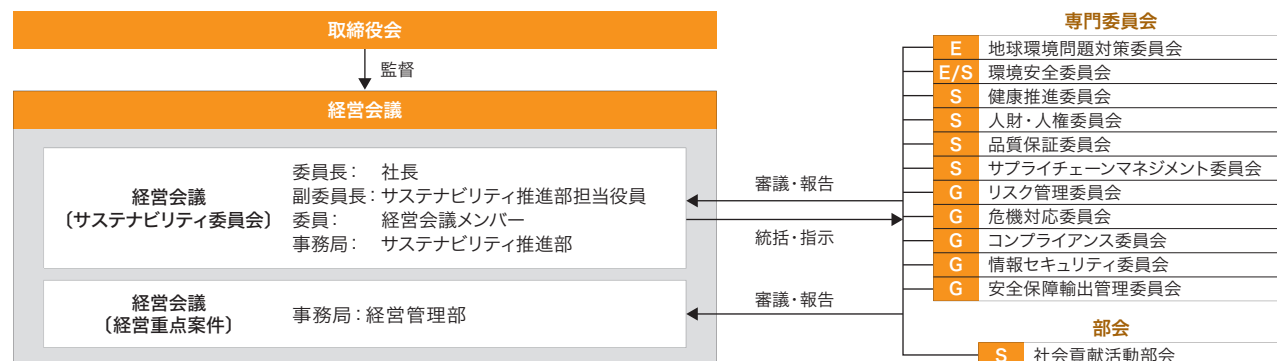
UBEグループは、サステナビリティの推進を企業経営の中心に位置づけています。スペシャリティ化学企業として、「希望ある化学で、難題を打ち破る。」というパーパスの実現に向け、事業活動を通じて社会に価値を提供し、持続的な成長を図ります。

また、サステナビリティに関する取組みを企業活動の基盤として位置づけ、「成長」「社会」「環境」「ガバナンス」の各分野におけるマテリアリティ（重要課題）を特定し、それぞれの

課題解決に取り組んでいます。これらの取組みについては、計画の策定、実行、進捗の確認を行いながら、グループ全体で運営しています。

サステナビリティ推進体制

UBEグループでは、取締役会がサステナビリティに関する方針及び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経営会議（サステナビリティ委員会）（以下、サステナビリティ



地球環境問題への取組み

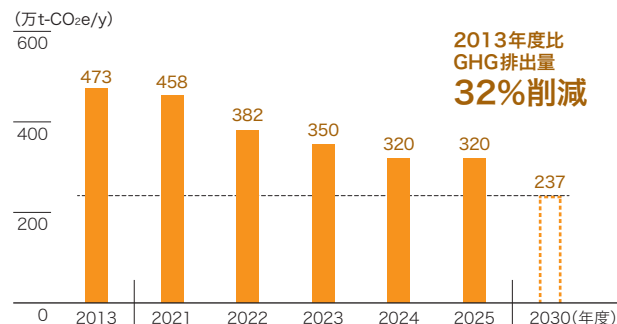
カーボンニュートラルへの対応

温室効果ガス削減に向けた取組み

UBEグループGHG排出量削減目標 (Scope 1, 2)

- 2030年度 GHG排出量 2013年度比 50%削減
- 2035年度 GHG排出量 2013年度比 70%削減

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) 2025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。
 (注3) Scope 1, 2, 3の詳細については、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。

カーボンニュートラルに向けたロードマップ

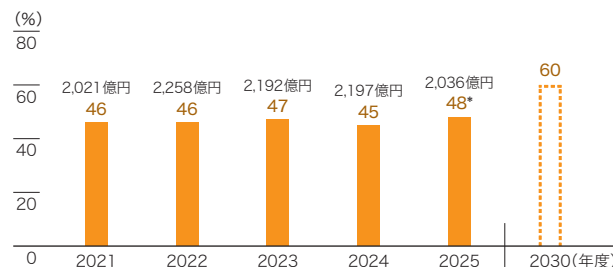
GHG排出削減目標

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、販売の拡大を推進し、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。
 * ウレタンシステムズ集計中につき暫定値

事業構造改革

UBEグループは、スペシャリティ事業へのシフトを目指して、収益性が低下し、将来にわたって業績の回復が見込み難しいアンモニア、カプロラクタム、ナイロンポリマーについて、日本とタイで生産の撤退・縮小を進めています。これにより、市況に大きく左右されない事業構造へ転換するとともに、GHG排出量も削減されます。タイでは、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。

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。

主な取組み

GX-ETSへの対応

UBEは、2026年度から開始される排出量取引制度 (GX-ETS) の対象企業となります。

本制度の事業への影響を適切に把握・管理するとともに、スペシャリティ化学への事業シフト、省エネルギーの徹底、再生可能エネルギーの導入拡大等を推進しています。

これらの取組みにより、GX-ETSへの対応と競争力強化を両立し、持続的な成長を実現していきます。

TCFD提言に基づく情報開示

TCFD提言に基づく情報開示については、UBEグループウェブサイトの「カーボンニュートラル」をご覧ください。

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

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®」を立ち上げました。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・技術に対して当ブランドを付与することで、対象となる製品・技術の付加価値を高めます。

ブランド名には、「当社はステークホルダーと共に無限 (INFINITY) な社会発展を実現する」という思いを込めています。また、ロゴマークでは、地球環境問題の解決のため、現状に決して満足せず変化を続けていく決意をさまざまな色で表現しています。また「U-BE-INFINITY®」は、



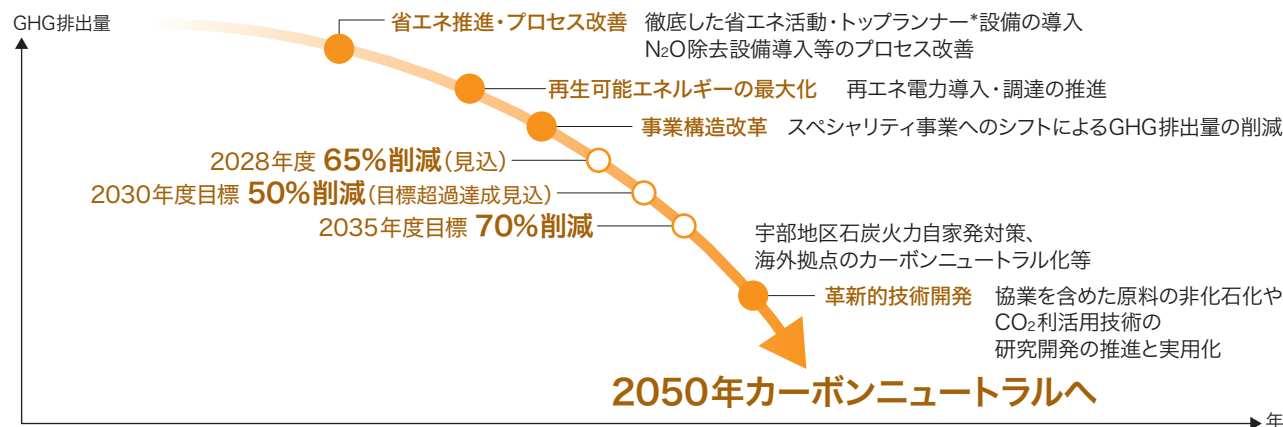
地球環境問題への取組み

GHG排出量の削減によるカーボンニュートラルへの貢献、再生材・バイオマスの利用等による省資源化やリサイクルの簡易化に資する製品及び技術等を対象としたブランドです。詳細については、UBEグループウェブサイトの「サステナビ

リティ・環境製品ブランド「U-BE-INFINITY®」をご覧ください。

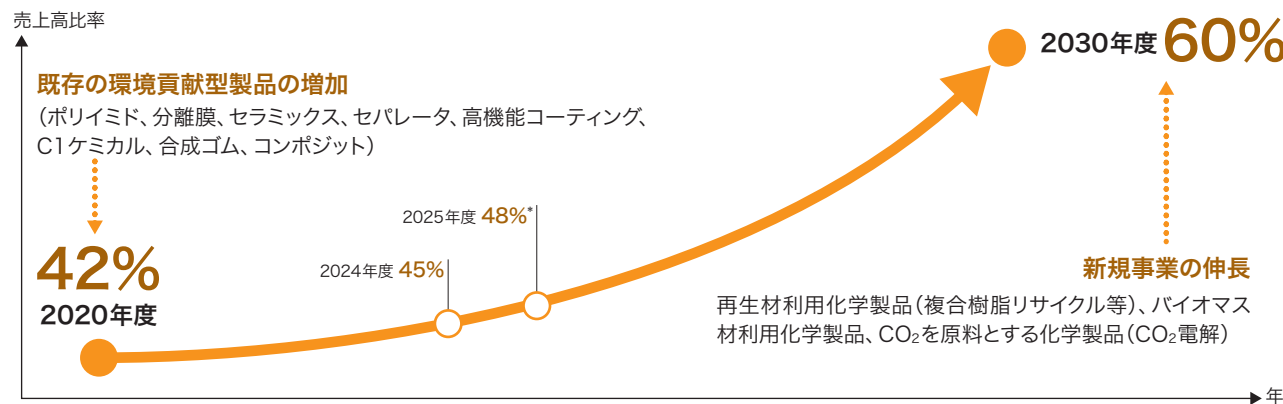
https://www.ube.com/ube/sustainability/environment/u-be-infinity/#sector_3

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*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



* ウレタンシステムズ集計につき暫定値

サーキュラーエコノミーへの貢献

指標	実績		目標
	2024年度	2025年度	2030年度
プラスチック廃棄物の埋立処分量削減率（2022年度比）	47%	39%	50%以上
プラスチック廃棄物の再資源化率（注1）	77%	76%	80%以上
サーキュラーエコノミーに貢献する製品販売数量（注2）	9千t	22千t	50千t以上

（注1）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。

（注2）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

ネイチャーポジティブへの貢献

指標	実績		目標
	2024年度	2025年度	2030年度
化学物質の排出量削減 20種類の重点化学物質の排出量削減率（2010年度比）	38%	47%	70%
廃棄物の排出量削減 産業廃棄物外部埋立処分削減率（2000年度比）	92%	98%	95%

（注）実績と目標値は、UBEの国内工場・研究所及び生産工場を有する主要な国内連結子会社

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

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、マトリッ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重要課題及び対応の方向性をまとめました。

2025年度はこれを受け、重要優先地域の事業所を対象にデータ収集を実施し、下記KPI及び目標値を設定しました。今後は、これらのKPI及び目標値の達成に向けて、モニタリングと改善を行い、実効性のある取組みを着実に推進して

いきます。

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、今後もTNFDに基づく情報開示を推進します。

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/>

UBEグループ国内事業における重要優先地域、重要課題、KPI及び目標

重要優先地域	各工場	重要課題	対応の方向性	KPI	目標値	目標年度
山口県宇部市 周防灘沿岸	UBE株式会社 -宇部ケミカル工場 東西地区 -宇部ケミカル工場 藤曲地区	●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	法令排水基準遵守	自主管理値オーバー件数ゼロ	常時監視
				有害物質の流出防止	排水処理施設の監視強化 公共海域への異常排水防止設備強化（貯水槽等）	2030年度
				RC対応	RC地域対話集会 1回/年	毎年
福岡県吉富町 豊前海沿岸	-吉富工場	●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	法令排水基準遵守	自主管理値オーバー件数ゼロ	常時監視
				有害物質の流出防止	公共海域へのプラスチック等の有害物質流出ゼロ	常時監視
大阪府堺市	-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	法令排水基準遵守	自主管理値オーバー件数ゼロ	常時監視
				有害物質の流出防止	公共海域への異常排水防止設備強化（貯水槽等）	2027年度
千葉県市原市	UBEエラストマー株式会社 -千葉工場	●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	法令排水基準遵守	自主管理値オーバー件数ゼロ	常時監視
				有害物質の流出防止	有害物質の流出リスク評価 公共海域への異常排水防止設備強化（貯水槽等）	2027年度

担当役員メッセージ

スペシャリティ化学企業への変革を支える人財育成

取締役 常務執行役員
CHRO、CCO
人事部・人財戦略部・総務部・法務部・知的財産部担当

川村 了



UBEグループのスペシャリティ化学企業へのシフトを人的資本の側面から確実に実行するため、2026年度よりCHRO (Chief Human Resources Officer) を設置しました。成長戦略と人財戦略を連動させ、中期経営計画で掲げる収益性・資本効率向上を人財面から支えることが、CHROの使命です。

現中期経営計画では、スペシャリティ事業の拡大と研究開発型企業への転換が成長の軸となります。その実現には、専門性と自律性を兼ね備えた人財が、最適な領域・ポジションで価値を発揮することが不可欠です。

2026年4月より導入した新人事制度は、総合職・基幹職といった従来の枠組みを刷新し、学歴や年功に捉われず役割・スキル・成果に基づく適時評価と処遇を徹底することで、成長分野への人財シフトを加速させます。同時に、社員一人ひとりが主体的にキャリアを描く「キャリアオーナーシップ」を制度の中核に据えました。社内公募や異動の活性化を通じて、既存人財という重要な

資本を、研究開発やグローバル事業といった成長領域へ戦略的に再配置していきます。

アンモニア・カプロラクタム・ナイロンポリマーの事業構造改革に伴う人員再配置も、単なる最適化ではなく、新たな価値創出につなげる変革の機会と位置づけています。

一方で、スペシャリティ事業の更なる拡大には外部の専門的知見も不可欠です。キャリア採用の拡充を通じて研究開発や事業化を担う専門人財を積極的に獲得することで、既存人財との融合により組織全体の価値創出力を高めていきます。

UBEグループは人財を「コスト」ではなく「成長への投資」と捉え、「エンゲージメントの向上」と「離職率2%以下の維持」を重要なKPIと設定しています。私はCHROとして、「企業は人なり」の信念のもとに人財の能力を高め、その適所適材*を通じ、持続的な企業価値向上に貢献していきます。

* 業務内容や求められるスキルを明らかにし、それに見合う最適な人財を配置する考え方。

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

UBEグループでは、経営戦略と人財戦略の連動を更に強化するため、キャリアオーナーシップの促進、新人事制度の導入、社内公募制度の拡充、専門人財の獲得・育成を重点施策として進めています。

スペシャリティ化学の成長を支える人財のキャリアオーナーシップ

事業環境の変化や専門性の高度化が進む中で、社員一人ひとりが自らのキャリアと主体的に向き合い、成長の方向性を選択し挑戦していく「キャリアオーナーシップ」の重要性は、これまで以上に高まっています。キャリアオーナーシップは個人任せのものではなく、社員が挑戦しやすい環境や機会を企業が意図的に整えることで、初めて実効性を持つものとなります。

UBEでは、キャリアオーナーシップを人財戦略の重要な柱と位置づけ、社員が自らの意欲や専門性を起点に、成長領域へ挑戦できるよう、さまざまな仕掛けづくりを進めています。具体的には、当社で必要とされる「人財モデル」を設定しています。「人財モデル」は、社員一人ひとりが目指す役割や成長の方向性を考えるための共通言語であり、画一的に人財を当てはめるものではなく、多様なキャリアの選択肢を示す“道しるべ”として位置づけています。社員自身が人財モデルを選択することで、自らの志向や強みを意識しながらキャリアを考えることを促しています。

さらに、こうした意識を具体的な行動につなげる仕組みと

人的資本

して、社内公募制度の拡充に取り組んでいます。社内公募は、社員が自ら手を挙げて新たな役割や事業分野に挑戦できる機会を提供するものであり、自身が描いたキャリアの方向性を実体験として積み重ねていくための重要な施策です。これにより、キャリアオーナーシップを単なる意識改革にとどめることなく、実際の行動と成長につなげています。

また、将来の事業成長を担う人財の育成に向け、選抜型の育成施策にも取り組んでいます。成長意欲と専門性を備えた人財に対し、より高度な経験や学びの機会を提供することで、事業を牽引する中核人財の層を厚くしていきます。

これらの取組みを通じて、社員一人ひとりのキャリア自律と事業成長が相互に高め合う好循環を生み出し、スペシャリティ化学事業における持続的な成長と中長期的な企業価値向上につなげていきます。

成長意欲と専門性を引き出す新人事制度

成長意欲を高め、より高度な役割や専門性への挑戦を促す新人事制度を設計・構築し、2026年4月に導入しました。本制度では、等級制度を刷新し、総合職と基幹職の区分を廃止することで、学歴や年次にとらわれない昇格を可能とし、社員の主体的な成長と挑戦を後押しします。また、担う職責の大きさと、その職責において発揮される能力や、成果に応じた評価を適正に行う仕組みを取り入れ、モチベーション向上に取り組んでいます。さらに、高度な専門性を通じて継続的な価値創出を担う人財を正に評価する「スペシャリストコース」を設け、多様なキャリア志向に応えるとともに、イノベーション創出及び事業競争力の強化につなげています。

また、定年を65歳に延長するとともに、再雇用(シニア)

社員を正社員化し、これまで培ってきた知見や経験を引き続き事業活動に活かしています。多様な世代が平等に活躍できる環境を整えることで、組織力の維持・強化と持続的な成長につなげています。

採用

将来の成長に必要な人財ポートフォリオを見据えた採用計画を策定しています。採用競争が一層激化する環境下においても、事業戦略の実現に資する人財を確保するため、採用手法の多様化やDX推進に積極的に取り組んでいます。

あわせて、事業戦略に即した高い専門性を有する即戦力人財の獲得に向け、キャリア採用を強化しています。特に2025年度は研究開発分野に注力し、高度な専門知識と技術スキルを備えた人財を積極的に採用することで、技術基盤の強化を図りました。

採用の状況(UBE単独)

(年度)		名 ()内は女性の採用者数				
		2021	2022	2023	2024	2025
新卒採用者数	総合職	33(9)	15(8)	33(12)	21(6)	39(12)
	基幹職	36(7)	32(0)	38(9)	24(4)	35(11)
キャリア採用者数	総合職	2(2)	10(4)	9(2)	23(7)	61(12)
	基幹職	11(1)	22(3)	14(0)	28(2)	33(10)
外国人採用者数	総合職	2(1)	0(0)	2(1)	4(3)	7(3)
	基幹職	0(0)	0(0)	0(0)	0(0)	0(0)

人財育成

一人当たりの人財投資額を拡充し、スペシャリティ化学企業への革新を担う人財の育成を推進しています。研修内容や対象階層に応じてオンライン研修と対面研修を適切に組み合わせることで、学習効果の最大化と社内コミュニケーションの活性化を図っています。また、階層別研修や、手挙げ方式の自己啓発支援においてeラーニングを活用し、社員一人ひとりが自らの意思で学び成長し続けるキャリア自律型の風土づくりを進めています。

加えて、売上高に占める海外比率が高い事業構造を踏まえ、持続的な成長に向けたグローバル人財の育成にも注力しています。2025年度には事業部長が参画するワークショップを実施し、当社に求められるグローバル人財要件について議論を行いました。これらを踏まえ、2026年度以降は、海外拠点の多国籍人財を含めたグローバルリーダー研修の強化に加え、トレーニー制度やMBA派遣等の育成施策を拡充し、グローバルに活躍できる人財の継続的な育成を進めていきます。

(年度)	UBE単独			
	2022	2023	2024	2025
1人当たりの人財投資額 (OFF-JT) *1	12万円	15万円	20.5万円	21.6万円
1人当たりの研修時間*2	17時間	19時間	15時間*3	20時間

*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

女性の活躍推進

UBEグループは、女性活躍推進を重要な人財戦略の一つと位置づけ、積極的な登用及び育成を通じて、あらゆる意思決定の場で多様な視点が活かされる体制の構築を目指しています。

この考えのもと、2030年度目標(UBEグループ国内)として、女性社員比率25%、女性管理職比率10%を設定し、採用から育成、登用に至るまで一貫した取り組みを進めています。

2025年度は、女性リーダーのロールモデルの見える化と若手社員の交流を目的とした女性活躍イベントを実施しました。講演及びグループワークを通じて、参加者が自らのキャリアを考える機会を提供し、将来の女性リーダー育成に向け

た意欲醸成を図りました。

また、技術職における女性人財の拡充に向けて、女性のSTEM(科学・技術・工学・数学)分野への参画拡大という社会的課題に対応し、学術・教育機関と連携した人財育成・裾野拡大の取り組みを推進しています。さらに、研究開発部門や事業部門と連携し、即戦力となる経験豊富な女性キャリア人財の採用を進めることで、女性人財のパイプライン強化に取り組んでいます。

加えて、社員が安心して働き続けられる環境づくりの一環として、育児休業取得者の業務を代替する社員に対し、月額3万円を上限として手当を支給する「サポートメンバー支援」を導入しています。これにより、育児と仕事の両立支援と職場全体で支え合う風土の醸成を図っています。

健康経営への取り組み

UBEグループは、社員一人ひとりの心身の健康が、生産性の向上や持続的な成長の基盤であるとの認識のもと、健康経営を人的資本戦略の重要施策の一つとして位置づけ、グループ横断で推進しています。

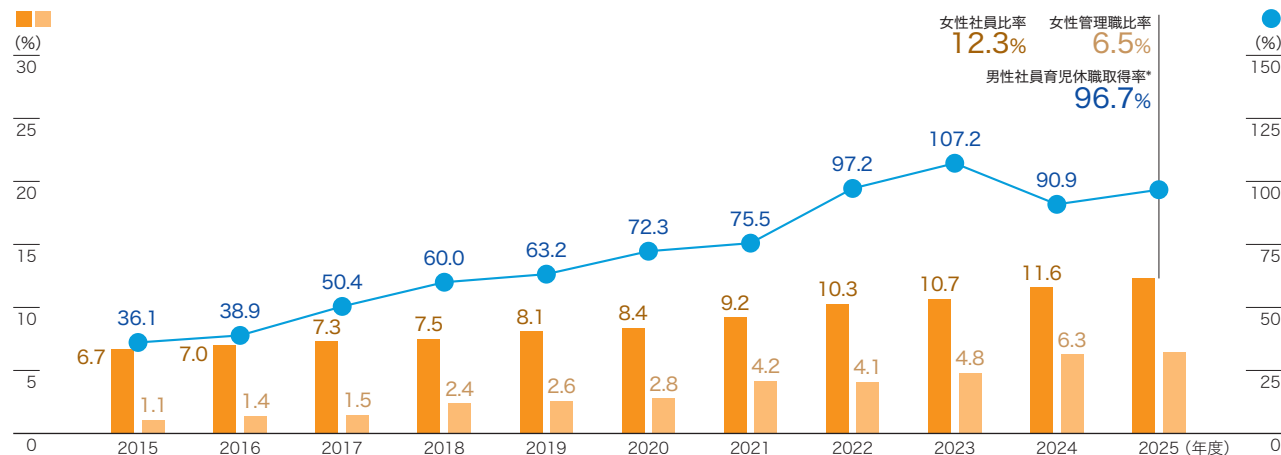
推進体制としては、健康推進委員会及び各種専門委員会を中心に、体系的かつ継続的に施策を展開しています。2025年度はUBE並びに国内連結子会社の計13社が健康経営優良法人に認定され、うちUBEがホワイト500、宇部物流サービス(株)及び(株)福島製作所がブライト500、さらに宇部マクセル(株)、UBEエラストマー(株)、(株)ティーユーエレクトロニクスの3社がネクストブライト1000に認定されるなど、グループ全体での取り組みが着実に評価されています。

重点施策としては、喫煙率の低下を重要課題の一つと位置づけ、経営トップ主導のもと、グループ一体で喫煙対策を推進しています。UBEにおいては、喫煙所の撤廃、健康保険組合と連携した禁煙プログラムの提供、禁煙支援の実施等により、社員の主体的な禁煙・減煙の取り組みを後押ししています。

また、従業員の健康状態が業務に与える影響の把握と改善に向け、WFun*を活用したプレゼンティーズムの測定を実施し、仕事に最も影響する症状の把握、改善を図っています。

* 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。

女性活躍関連指標の推移(UBE単独)



* 男性社員の育児休業取得率は、算出年度中に子が生まれた男性社員(育児休業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業をした男性社員数(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。



人権

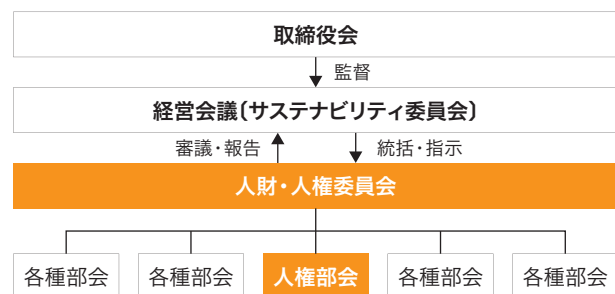
人権の尊重

UBEグループは、人権尊重を経営上の最重要課題の一つに位置づけており、「UBEグループ人権基本指針」を企業活動の基本に据えています。UBEグループの事業活動及びサプライチェーン上において、人権への負の影響が生じる可能性のあるリスクを特定・評価し、強制労働、児童労働、差別、安全衛生等の主要な人権課題を中心に、リスクの予防・軽減及び是正に向けた対応を行っています。

UBEグループ全体で人権尊重の取組みを強化するため、CHROが委員長を務める人財・人権委員会において、中期目標を策定するとともに、グループ内における強制労働及び児童労働の有無について定期的な確認・報告を行っています。その推進にあたっては、下部組織であるグループ横断の「人権部会」を設け、関係部門・拠点と連携し、評価・是正・進捗管理（追跡）を継続的に実施します。

* サプライチェーン上の人権リスクへの対応については、サプライチェーンマネジメント委員会と人財・人権委員会が連携して取り組んでいます。

人権尊重推進マネジメント運営体制



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/>

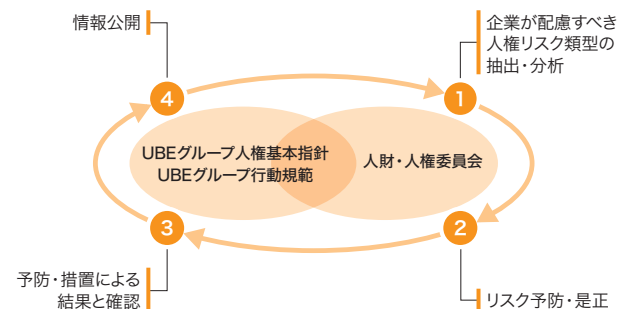
また、UBEグループ行動規範は、当グループの業務を遂行する全ての人のため、判断の拠り所及び取るべき行動の基準となる事項を定めています。その中で、人権の尊重に関する行動規範は、個性と多様性を尊重し、健康で働きやすい職場をつくることを目的とし、また、事業に関連する全てのステークホルダーに対しても、人権を尊重し、直接・間接を問わず、権利侵害に加担することのないよう表明しています。

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・ジャパンの分科会に参加しています。こうした社外の学びも取り入れながら、グループ横断の人権DD推進（評価・是正・教育）を強化します。

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います。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、自社にとどまらず地区全体で人権尊重の取組みを進めています。

人権デューディリジェンスプロセス



人権教育

UBEグループは「UBEグループ人権基本指針」のもと、全役員・従業員を対象に人権教育を継続的に実施しています。2025年度は、人権月間における社長メッセージの発信や「MYじんけん宣言」の更新、啓発ポスター掲示等を通じ、日常業務の中で繰り返し人権を考える機会を設け、理解の定着を推進しました。さらに、各職場での対話や研修の機会も充実させることで、一人ひとりの意識向上と行動への反映につなげています。

人権尊重の実効性を高めるため、人権研修（eラーニング）を実施し、ハラスメント防止や障がい者雇用における合理的配慮への理解促進を図りました。さらに、人権尊重に対する意識の浸透度を把握するためアンケート調査を実施し、その結果を今後の教育内容の改善に活用しています。

人権デューディリジェンスの取組み

国連「ビジネスと人権に関する指導原則」及びOECD多国籍企業行動指針のデューディリジェンス・ガイダンス（責任ある企業行動／RBC）に則り、人権デューディリジェンスのプロセスと運用の見直しを進めています。

2025年度は人権リスクの抽出を改めて行い、対応すべき課題の優先度評価を実施しました。

担当役員メッセージ

不確実性時代に挑む UBEグループのSCM戦略

執行役員
CLO

環境安全部・品質保証部・購買・物流部担当

星野 健治



UBEグループの物流戦略を一元管理し、サプライチェーン全体の最適化を加速すべく2026年度よりCLO (Chief Logistics Officer)を設置しました。地政学的な緊張の高まりや需給変動が常態化する中、サプライチェーンはもはやコストや効率の議論にとどまらず、企業価値を左右する「経営そのもの」です。とりわけ、国際情勢の変動が続く中での不確実性は、原燃料の安定調達や物流機能に直接的な影響を及ぼしています。UBEグループのサプライチェーンマネジメントは、サステナビリティへの取組みと成長戦略を一致させるという課題に真正面から向き合い、スペシャリティ事業の拡大と事業構造改革の実現を、調達・物流の両面から支えていきます。

まず、守りの戦略が「リスクの先取り強化・リスクマネジメントの徹底」です。重要原燃料・重要サプライヤーを軸に、供給制約、価格変動、自然災害に加え、人権・環境リスクまで含めて可視化し、複線化、適正在庫、BCPの整備を着実に進めます。国内では取引適正化

法や物流効率化法への対応が厳格化しています。契約、業務プロセス、現場運用を一体で捉えた統制を強化することで、公正で透明性の高い取引を徹底します。

そして、攻めの戦略が「成長を支える供給力構築」です。スペシャリティ事業の成長を支えるべく新規事業や新製品の立上げ段階からサプライチェーン設計に関与し、品質・コスト・納期に加え、環境負荷低減やトレーサビリティを織り込んだ最適化を推進します。不足する人財やデータは、育成、外部パートナーとの連携、デジタル技術の活用により補完し、意思決定の質とスピードを高めます。

サプライチェーンは自社だけでは完結しません。取引先や物流事業者、地域社会等多様なステークホルダーとの協働を通じて、共通の基準や価値観に基づく継続的な改善を進め、外部からの信頼や評価にも耐える強靱なサプライチェーンを構築し、攻めと守りの両面から企業価値向上に貢献します。

調達基本指針に則った購買活動の徹底

サステナブル調達基本指針をはじめとする各種規程を整備し、サプライチェーンマネジメント委員会を通じて、グループ全体で調達ルールの徹底と適正な購買活動を推進しています。

またUBEグループは「パートナーシップ構築宣言」に基づき、取引先との共存同栄を目指した取組みを推進しています。2025年度は、工事・作業で入構するパートナーを含めた健康経営に関する取組みや、取引適正化法の2026年1月改正を踏まえ、宣言内容を改訂しました。

リスクマネジメント・お取引先調査

中東情勢をはじめとする地政学リスクや、新規事業や買収事業を含め原材料調達への影響を重要な経営リスクとして認識し、情報収集と対応策の検討を行いながら、安定調達に向けたリスクマネジメントを強化しています。

サステナビリティに関するお取引先調査は、2026年度に実施する予定です。取引先と連携し、サプライチェーン全体の取組み強化につなげていきます。

紛争鉱物について

責任ある原材料調達の観点から、紛争鉱物への対応を継続しています。対象物質を従来の範囲から拡大し、10物質を対象とした調査・確認を通じて、人権リスクの低減に取り組んでいます。

購買活動の詳細については、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/>

環境安全マネジメント／労働安全衛生・保安防災／品質保証・製品安全

環境安全マネジメント

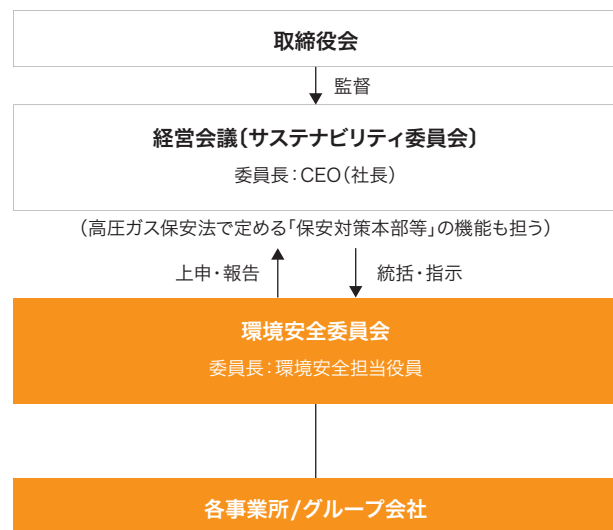
環境安全推進体制

UBEグループは、環境安全(労働安全衛生、保安防災、環境保全)に関する方針や施策を経営の重点課題の一つと定めています。各方針や施策は環境安全委員会で策定され、社長を委員長とした経営会議(サステナビリティ委員会)で審議・決定しています。

また、同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。

これら環境安全活動の状況は取締役会が監督しています。

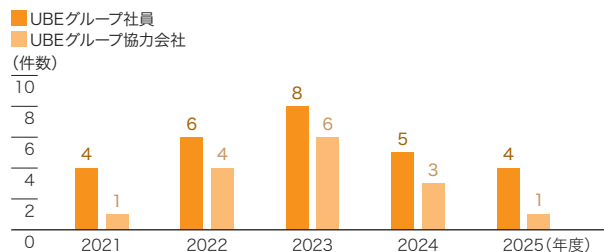
環境安全に関する会議体制



労働安全衛生・保安防災

労働安全衛生

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、保安事故ゼロを目指し、安全・安心な設備の確保と安定操業に向けた保安活動を推進しています。

2025年度は、事故情報の共有と再発防止策の水平展開を推進し、その中でも特に漏洩事故対策に重点的に取り組み、重大保安事故ゼロの継続を達成しました。

重大保安事故件数*1(国内UBEグループ*2)

	2021年度	2022年度	2023年度	2024年度	2025年度
件数	0	0	0	0	0

*1 国際基準(CCPs)及び国内動向(石化協等)より判定基準を作成

*2 UBE株式会社及び国内連結グループ会社

労働安全衛生、保安防災の取組みの詳細は、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/>

品質保証・製品安全

品質保証

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向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の遵守、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の再構築や、主要製品のSDS*のウェブサイトでの開示を通じて、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。2026年度は、ウレタンシステムズほかグローバル事業における製品安全・化学物質管理体制の構築を整備し、さらに米国・欧州・アジア各拠点との連携により、各国法令対応の確実性と実効性の向上を図ります。

* 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グループウェブサイトをご覧ください。
<https://www.ube.com/ube/sustainability/society/>

地域貢献・社会貢献

地域社会との共存同栄と信頼関係の構築

UBEグループは、創業の精神「共存同栄」に基づき、国際社会における良き企業市民として、多様な地域貢献・社会貢献活動を推進しています。事業活動で培ってきた知見・技術・人材を活用し、国内外の文化や慣習の多様性を尊重しながら、UBEグループの国内外の各拠点で、地域の発展に寄与する社会貢献活動を継続してきました。

こうした取組みの積み重ねを通じて、地域社会との共存同栄を具体的な形で実現するとともに、多様なステークホルダーとの信頼関係の構築につなげています。

その一環として、宇部地区周辺の近隣住民を対象に「UBEふれあい祭り」を継続的に開催しています。社員が主体となって企画・運営に携わる本祭りは、地域への感謝の気持ちを形にするとともに、世代を超えた交流の場として定着しています。UBEグループは人を起点とした社会価値の創出と、地域との信頼関係の深化を図っています。

社会貢献投資と価値創出

UBEグループは、「地球環境」「地域社会」「学術・研究」「教育・文化」の4分野を重点領域とし、社会貢献活動を推進しています。これらの取組みは、地域社会からの理解と信頼の獲得、事業基盤の安定、将来の技術・人材を支える環境づくりにつながるものとして、社会貢献投資として位置づけています。

環境分野では、事業活動に不可欠な水資源を含む操業基盤の維持・保全を重要な経営課題と捉えています。水を守る森林づくり体験活動では、工業用水の水源地域である森林

を適切に整備し、水源涵養機能の維持・向上につなげています。こうした取組みを通じて、水と森林の関係への理解を深めるとともに、将来にわたる安定操業や地域からの理解・信頼の確保を推進しています。



山口県で行われた水を守る森林づくり体験活動の様子。

DMC・EMCプラントの新設を進める米国ルイジアナ州では、日本文化を軸とした交流を通じて地域との関係構築に取り組んでいます。食や生活文化を介したコミュニケーションを継続することで、企業活動への理解を深め、地域社会の一員として受け入れられる関係を築いています。こうした取組みは、海外拠点で安定した操業を継続し、中長期的に事業を展開するための重要な基盤となっています。

スペイン拠点では、地域の教育機関と連携し、将来の化学産業を担う人材の育成に取り組んでいます。職業訓練校の学生に対し専門的研修を実施しています。また、地域の大学との協働で持続可能なプラスチックをテーマとした講座運営を通じて、研究・学習機会の提供も継続しています。

UBEグループは、こうした活動を通じて形成される地域社会との信頼関係を事業基盤の重要な要素と捉えています。



2025年2月に行われたDMC・EMCプラント起工式。政府・地域関係者が多数出席し、地域社会の理解と親交を深めた。

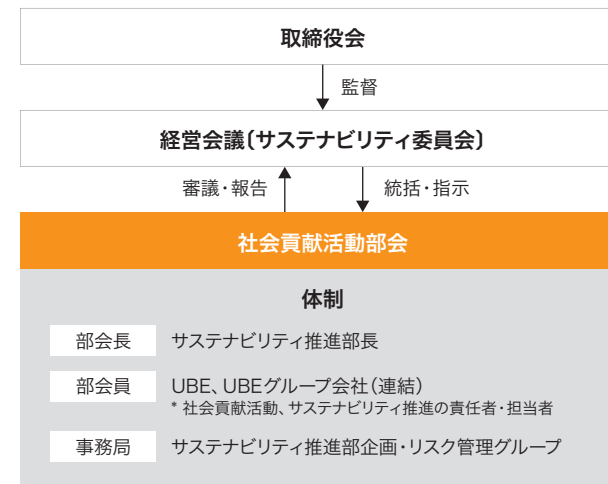
社会貢献活動推進体制

社会貢献活動は、取締役会の監督のもと、UBEグループ全体のマネジメント体制に基づき、計画的に推進しています。2025年度は、グループ全体の社会貢献活動を統括・推進する体制として「社会貢献活動部会」を設置しました。また同部会では、各地域の活動を取りまとめ、全体方針や重点分野を明確化し、グループとして最適な社会貢献活動を進めています。



スペイン拠点による学生向け研修の様子。実務に即した学びの機会を継続的に提供している。

社会貢献活動部会体制



取締役 (2026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 取締役
中田 詩乃

6 社外取締役
福水 健文

7 社外取締役
満岡 次郎

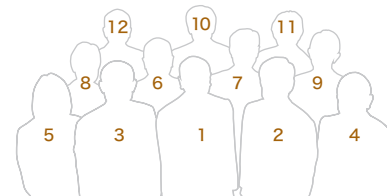
8 社外取締役
神崎 夕紀

9 監査等委員である
取締役
藤井 正幸

10 監査等委員である
社外取締役
山本 爲三郎

11 監査等委員である
社外取締役
鈴木 智子

12 監査等委員である
社外取締役
田中 達也



執行役員 (2026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

船山 陽一

常務執行役員

高瀬 太

野中 裕文

石川 博隆

高橋 慎弥

川村 了

執行役員

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

中田 詩乃

曾我 一仁

牛越 由浩

コーポレートガバナンス

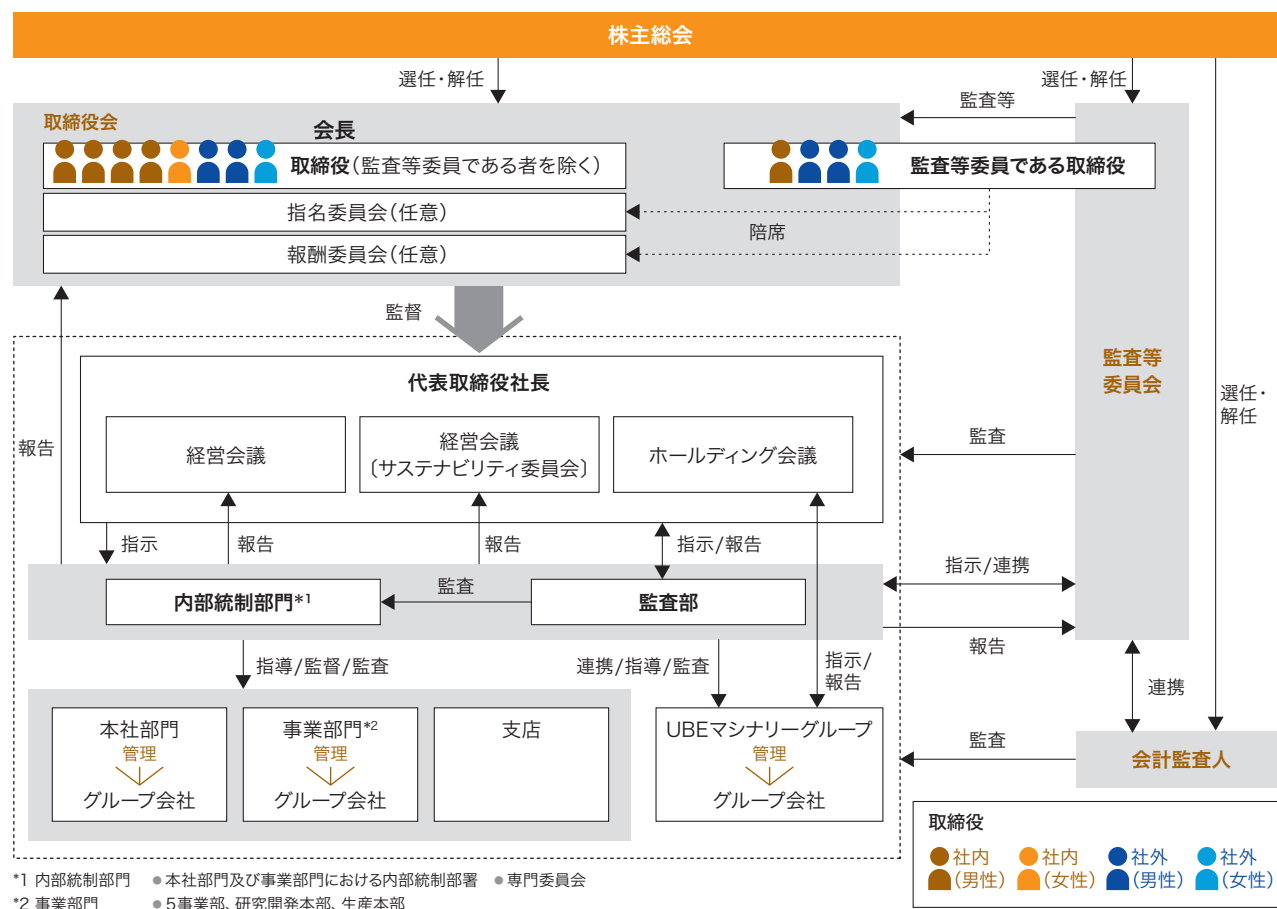
コーポレートガバナンスに関する基本的な考え方

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



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。

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3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4名より構成され、委員長は社外取締役が務めています。

コーポレートガバナンス

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。

監査等委員会

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。

委員長	山本 為三郎	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



指名委員会

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、それをもとに取締役会が監督しています。

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
	神崎 夕紀	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

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。

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
	神崎 夕紀	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



代表取締役社長(CEO)のサクセッションプラン

毎年CEOが後継者候補をリストアップして指名委員会で報告し、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。

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「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。

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。

2026年5月開催の取締役会において、2025年度の取締役会は、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。

役員報酬

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。

さらに各取締役の担当職務に応じたESG関連への取り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。

役員報酬についての詳細はUBEグループウェブサイトの「ガバナンス」をご覧ください。

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

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
		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
	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
業績連動	長期インセンティブ	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)

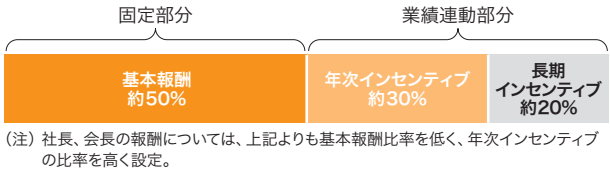
(注) 監査等委員である取締役及び社外取締役は基本報酬のみで固定額。

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		その他	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)	58百万円 (-)	45百万円 (-)	20百万円 (-)	10百万円 (0百万円)	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)	82百万円 (43百万円)	- (-)	- (-)	- (-)	1百万円 (0百万円)	83百万円 (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)	58百万円 (-)	45百万円 (-)	20百万円 (-)	11百万円 (0百万円)	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。
(注4) 本表に記載の「その他」には、社宅賃貸借料補助並びに出張時に実費相当額として支給される日当を含みます。

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



政策保有株式について

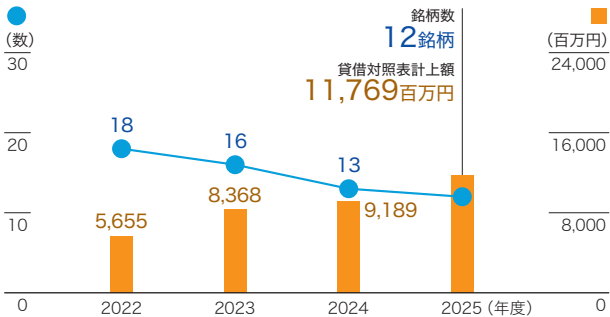
UBEは、業務提携や取引関係を維持・強化しUBEの事業活動の円滑な推進のため必要と認める場合には、上場株式又は非上場株式を政策保有することがあります。

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。

政策保有株式についての詳細はUBEグループウェブサイトの「ガバナンス」をご覧ください。

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

政策保有上場株式の銘柄数及び貸借対照表計上額



コーポレートガバナンス

株主総会及び議決権行使の状況

UBEでは、株主総会日の約4週間前に招集通知を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、約3週間前に発送しています。また、議決権電子行使プラットフォームを利用し、機関投資家の皆様が議決権を行使しやすい環境を整備しています。

2026年6月25日に開催された第120回株主総会にて、議決権を行使された株主数は31,992名(24,223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31,869名(24,090名)で、議決権行使率は73.8%(72.9%)でした。

(注) ()は第119回の実績

コンプライアンス・腐敗防止・情報セキュリティ

UBEグループではハラスメントや不正行為、違法行為等のコンプライアンス問題に関する内部通報窓口「UBE C-Line」を設けており、2025年度の通報件数は36件でした。また、腐敗防止に関して「UBEグループ行動規範」等に定めるとともに遵守状況の定期的なモニタリングを行っており、2025年度は腐敗行為に基づく懲戒処分は0件、罰金や課徴金等の支払いはありませんでした。

情報セキュリティについては、最高責任者として「情報セキュリティ統括責任者(情報システム部担当執行役員)」を置き、その補佐及び諮問機関である「情報セキュリティ委員会」を設置しています。また、外部機関を通じたサイバーセキュリティに関する評価において、2025年度偏差値は66.2ポイントでした。

詳細についてはUBEグループウェブサイトの「ガバナンス」をご覧ください。
<https://www.ube.com/ube/sustainability/governance/>

取締役会、監査等委員会、任意の委員会への出席状況(2025年4月1日～2026年3月31日)

役職名	氏名	取締役会		監査等委員会		指名委員会		報酬委員会	
		回数	出席率	回数	出席率	回数	出席率	回数	出席率
取締役	山本 謙*1	3/3	100%						
	泉原 雅人	13/13	100%			3/3	100%	4/4	100%
	西田 祐樹	13/13	100%						
	石川 博隆	13/13	100%						
	川村 了*2	10/10	100%						
社外取締役	福水 健文	13/13	100%			3/3	100%	4/4	100%
	満岡 次郎	13/13	100%			3/3	100%	4/4	100%
取締役監査等委員	藤井 正幸	13/13	100%	17/17	100%				
	山本 爲三郎	13/13	100%	17/17	100%				
社外取締役監査等委員	鈴木 智子	13/13	100%	17/17	100%				
	田中 達也	13/13	100%	17/17	100%				

*1 2025年6月26日退任 *2 2025年6月26日就任

取締役会のスキルマトリックス

役職名	氏名	取締役に期待する分野							
		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					●		●	●
	中田 詩乃		●			●	●		
社外取締役	福水 健文	●			●			●	
	満岡 次郎	●			●	●	●		
	神崎 夕紀	●			●	●		●	
取締役監査等委員	藤井 正幸		●	●		●			●
	山本 爲三郎					●	●	●	
社外取締役監査等委員	鈴木 智子		●			●	●		
	田中 達也	●		●	●				●

リスクマネジメント

リスクマネジメント体制

UBEグループでは、「UBEグループリスクマネジメント基本指針」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。さらに、リスクへの迅速かつ的確な対応を可能とするため、全社横断での情報共有と統一的な管理プロセスの整備にも取り組んでいます。

また、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CRO（Chief Risk Officer）を選任しています。

UBEグループのリスクマネジメント活動は取締役会の監督のもとで行われています。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。経営リスクは、戦略リスクとオペレーショナルリスクに分類され、気候変動等の地球環境、人的資本・人権、情報セキュリティ、サプライチェーン等をリスクとして設定しています。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。

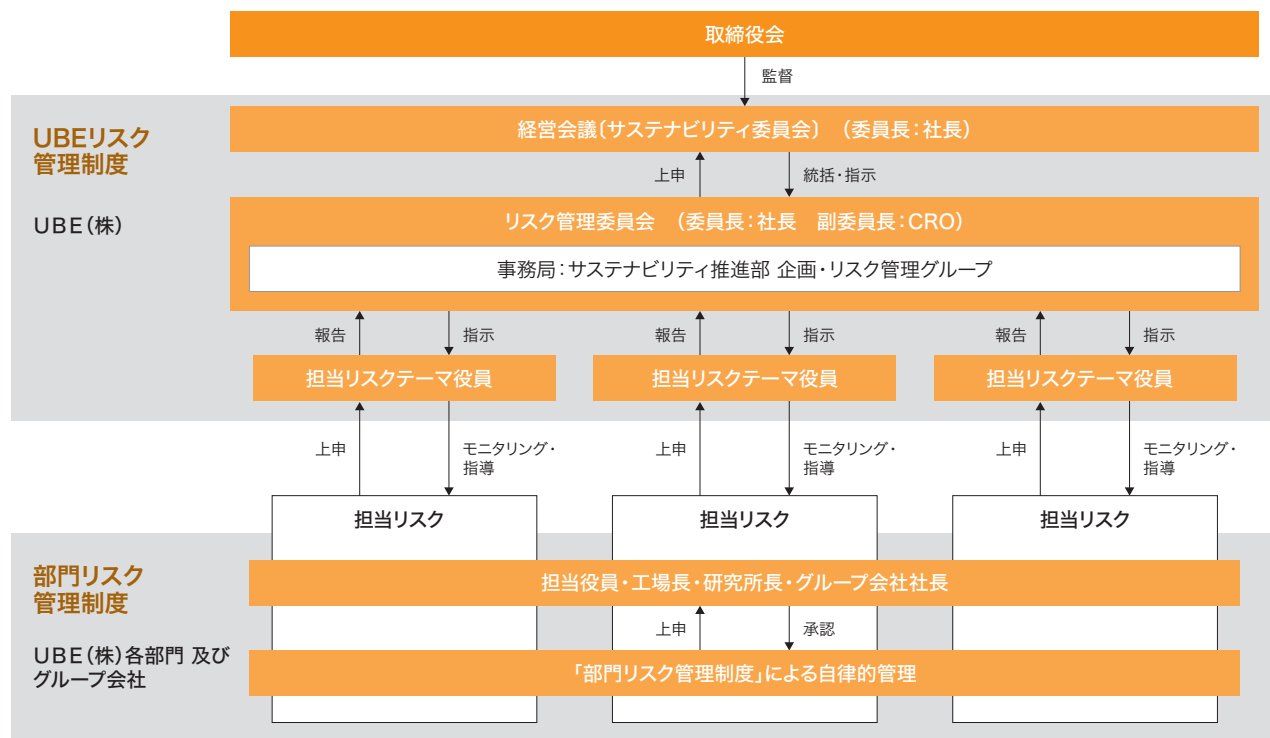
これらの全社的リスクマネジメントを通じ、経営に重大な影響を与えるリスクを漏れなく抽出し、経営層がリスクを把握の上、適切な指示や資源投下等の経営判断ができる体制を構築・維持することによって、持続的成長と企業価値の向上に取り組んでいます。さらに、継続的な見直しを通じてリスク対応力の高度化を図っています。

リスクマネジメントの制度と運用

UBEグループ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、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、全社的リスクマネジメント（ERM）の質的向上を図りました。

UBEグループリスクマネジメント体制図



2025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取組みに加えて、ERMの継続的改善を図りました。

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/>

機械事業(UBEマシナリー株式会社)

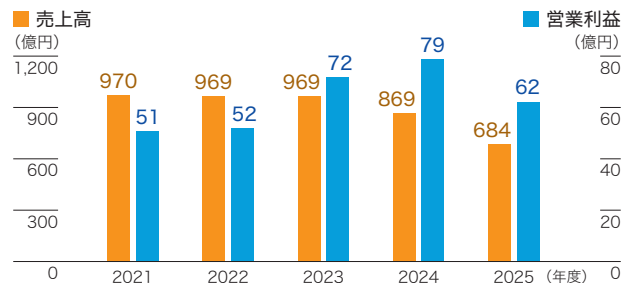


会社概要

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。UBEグループの機械部門として業容を拡大してきました。

創業	1914年1月15日
設立	1999年9月10日
資本金	67億円(2026年3月末)
本社	山口県宇部市
拠点	国内16拠点、海外15拠点
連結従業員数	1,683名(2026年4月1日時点)

機械セグメントの業績推移



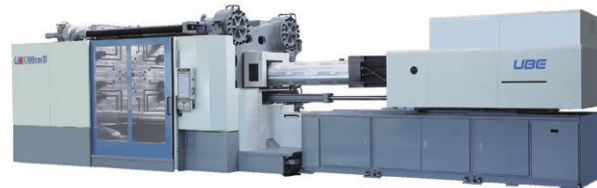
UBEマシナリーグループの特長1

大型製品を生み出す2つの事業

UBEマシナリーグループでは、時代とともに変化していくトレンドを見据え、要素技術の開発をはじめ、その時々お客様のニーズを実現すべく技術開発に取り組みます。

成形機事業

自動車のエンジン部品等の金属部品を成形するダイカストマシン、自動車のプラスチック製内外装品、コンテナ等大型の産業用プラスチック製品を成形する射出成形機等、多様なニーズに高度な技術でお応えしています。



ハイエンド電動2プラテン式射出成形機 emシリーズ

産業機械事業

発電所や、セメント企業、化学企業をはじめとするさまざまな事業分野において、お客様の製造プラントを構成する多種多様な機器を製造・販売しています。



環境にやさしい「エア浮上コンベヤ」(左)と、高粘度液を連続処理する「遠心薄膜蒸発器」(右)

UBEマシナリーグループの特長2

安定利益創出に貢献するアフターサービス

UBEマシナリーは、設備本来の性能に復元する「リペアサービス(Repair)」、設備の性能を最大限に発揮させる「コンサルティングサービス(Consulting)」、設備の性能を更に拡大させる「アップグレードサービス(Upgrade)」からなる“RCU”を軸に、お客様のご要望に総合的に対応します。

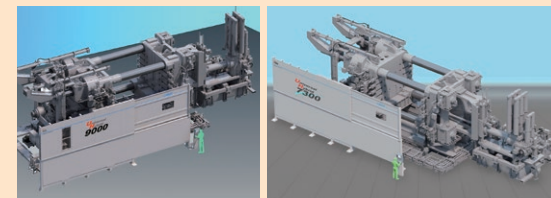


RCU-アフターサービス3本柱

TOPICS

EV時代の自動車製造コスト低減と軽量化に貢献する ギガキャスト用超大型ダイカストマシン

複数の部品で構成される自動車の車体(アンダーボディ)等を1つの部品として一体成形することが可能な、超大型(型締力4,000トン以上)ダイカストマシン。自動車の製造コスト低減とxEV化に対応し、ダイカストによる車体の軽量化を実現します。



2プラテンハイブリッド型締式ダイカストマシン UHシリーズ

財務データ

	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	2025年度
事業状況(百万円)										
売上高	616,563	695,574	730,157	667,892	613,889	655,265	494,738	468,237	486,802	462,343
セグメント別売上高*3 *4 *5										
化学	258,364	305,432	314,984	286,041	259,380	341,493	—	—	—	—
機能品	—	—	—	—	—	—	62,158	63,750	66,157	61,900
高機能ウレタン	—	—	—	—	—	—	—	—	15,616	46,549
医薬	10,975	10,213	10,129	—	—	—	—	—	31,490	21,004
樹脂・化成品	—	—	—	—	—	—	293,388	257,175	273,558	251,237
建設資材	227,236	238,854	250,250	303,037	282,855	221,476	—	—	—	—
機械	71,668	90,140	97,264	90,799	78,727	96,987	96,921	96,886	86,876	68,414
エネルギー・環境	59,782	71,361	75,853	—	—	—	—	—	—	—
その他	12,520	4,797	4,935	4,576	3,117	3,411	73,110	80,491	39,204	34,483
調整額	△23,982	△25,223	△23,258	△16,561	△10,190	△8,102	△30,839	△30,065	△26,099	△21,244
営業利益	34,960	50,250	44,551	34,033	25,902	44,038	16,210	22,456	18,042	18,941
経常利益(損失)	33,348	50,728	47,853	35,724	23,293	41,549	△8,745	36,333	22,369	37,506
税金等調整前当期純利益(損失)	32,933	45,000	44,678	30,364	22,433	36,794	△2,652	35,068	△10,893	30,731
親会社株主に帰属する当期純利益(損失)	24,185	31,680	32,499	22,976	22,936	24,500	△7,034	28,981	△4,816	23,872
財政状態(百万円)										
資産	709,379	742,445	740,286	727,269	769,710	837,954	732,681	789,034	866,180	946,313
流動資産	295,041	316,876	315,699	303,956	331,727	394,689	283,116	295,678	358,377	308,292
固定資産	414,226	425,413	424,424	423,145	437,810	443,132	449,416	493,201	507,579	637,826
繰延資産	112	156	163	168	173	133	149	155	224	195
負債	398,978	405,584	385,734	372,822	389,075	443,919	351,050	359,679	453,888	491,379
流動負債	245,828	253,098	226,063	199,336	200,440	249,174	172,232	198,221	197,719	203,908
固定負債	153,150	152,486	159,671	173,486	188,635	194,745	178,818	161,458	256,169	287,471
純資産	310,401	336,861	354,552	354,447	380,635	394,035	381,631	429,355	412,292	454,934
その他										
1株当たり純利益(円) *6	22.85	301.65	312.36	227.33	226.79	249.31	△72.54	298.59	△49.60	245.76
1株当たり配当金(円) *6	6.00	75.00	80.00	90.00	90.00	95.00	95.00	105.00	110.00	110.00
1株当たり純資産(円) *6	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	4,500.48
売上高営業利益率(ROS) (%)	5.7	7.2	6.1	5.1	4.2	6.7	3.3	4.8	3.7	4.1
総資産事業利益率(ROA) (%) *7	5.5	7.6	6.9	5.2	3.7	5.4	△0.7	5.1	3.3	3.9
自己資本当期純利益率(ROE) (%) *8	8.7	10.5	10.1	6.9	6.6	6.7	△1.9	7.5	△1.2	5.7
発行済株式総数(千株) *6 *9	1,058,495	105,017	101,042	101,102	101,144	96,807	97,041	97,073	97,121	97,145
連結子会社数(社)	70	70	71	69	66	65	36	36	34	46

*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 2025年度より、「機能品」「樹脂・化成品」「機械」「その他」の4区分から「機能品」「高機能ウレタン」「医薬」「樹脂・化成品」「機械」「その他」の6区分に変更しています。なお、2025年3月期は、変更後の区分方法により作成したものです。

*5 2025年度において、マテリアルリサイクル樹脂製造会社の企業統合に係る暫定的な会計処理の確定を行いました。2024年度に係る各数値については、暫定的な会計処理の確定の内容を反映させております。

*6 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。

*7 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)

*8 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)

*9 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	2025年度	単位
環境*1										
GHG排出量 (Scope 1) *2			371	328	406	340	314	278	280	万t-CO2e
GHG排出量 (Scope 2) *2			59	51	52	42	37	42	40	万t-CO2e
エネルギー投入量			22,140	20,920	10,644	7,841	7,486	7,340	7,670	千MWh
産業廃棄物	発生量	UBEグループ(国内)	561,591	476,127	522,644	285,780	277,386	218,789	208,945	t
	外部埋立処分量		6,463	6,347	5,895	5,159	4,887	2,946	592	t
	リサイクル率		69	72	73	75	72	73	68	%
社会										
従業員			10,890	10,897	9,849	8,028	7,882	7,563	7,968	名
女性社員比率			—	12.9	14.5	15.0	15.0	16.0	17.3	%
女性管理職比率			—	2.6	3.3	4.1	4.6	5.8	5.5	%
キャリア採用比率(総合職)			—	—	31.6	37.3	36.1	51.3	59.3	%
外国人採用者数			—	—	3	0	7	5	7	名
年次有給休暇取得率			—	—	71.0	74.0	81.0	81.3	82.3	%
男性社員育児休暇取得率*3			63.2	72.3	75.5	97.2	107.2	90.9	96.7	%
新卒採用者数			103	127	69	47	71	45	74	名
特許新規登録件数*2 *4			354	271	236	177	178	205	176	件
特許保有件数*2 *4			4,192	4,026	3,225	2,899	2,789	2,937	2,986	件
労働災害度数率*2			0.19	0.38	0.38	0.60	0.69	0.45	0.39	
ガバナンス										
取締役人数			9	9	9	10	10	10	10	名
うち社外取締役人数			4	4	4	5	5	5	5	名
(社外取締役比率)			44.4	44.4	44.4	50.0	50.0	50.0	50.0	%
うち女性取締役人数			0	0	0	1	1	1	1	名
(女性取締役比率)			0.0	0.0	0.0	10.0	10.0	10.0	10.0	%

*1 2025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 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。

*4 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

2026年3月31日現在

創業	1897年6月
設立	1942年3月
連結対象会社	63社(連結子会社46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:97,145,192株(自己株式9,054,915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 東京都千代田区丸の内1-4-5
独立監査人	EY新日本有限責任監査法人

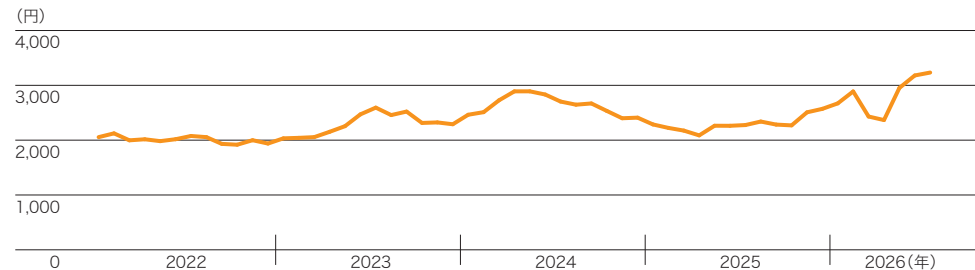
大株主の状況

2026年3月31日現在

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)	18,196,900	18.73%
2 株式会社日本カストディ銀行(信託口)	5,306,650	5.46%
3 住友生命保険相互会社	2,000,000	2.06%
4 野村信託銀行株式会社(投信口)	1,813,600	1.87%
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	1,502,438	1.55%
8 JP MORGAN CHASE BANK 385781	1,367,745	1.41%
9 BNYM AS AGT/CLTS 10 PERCENT	1,309,965	1.35%
10 農林中央金庫	1,237,409	1.27%

(注) UBEは、自己株式9,054,915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 (2026年7月現在)



2026 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2026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、中期経営計画の達成に向けた施策の実現可能性をお示しするため、今後の成長ドライバーの一つとなるウレタンシステムズの特集を中心に、スペシャリティ事業の競争優位性や成長戦略の解説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についても開示の質的向上を図りました。

本報告書の制作に際しては、複数の機関投資家の皆様と統合報告書に関するディスカッションを行っており、頂戴したご意見や、特定された課題に応える編集としています。制作過程においては、社内関係各部署と連携し、最新かつ適切な情報の収集に努め、編集意図に則った誌面制作を行いました。

私はその制作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ましたら幸いです。

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・
経営管理部・経理部・財務部担当

石川 博隆

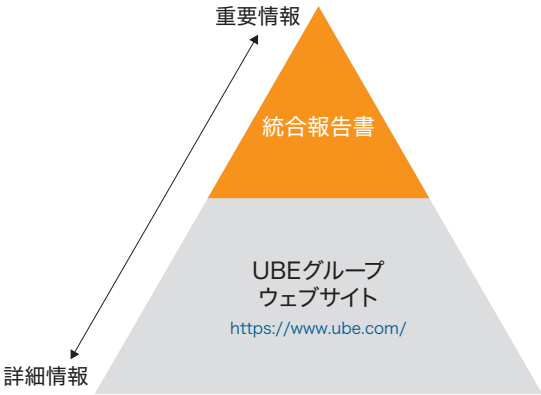


編集方針

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	2025年度(2025年4月1日～2026年3月31日) 一部に2024年度以前及び2026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。 2026年3月31日に終了した会計年度は2025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

各種サステナビリティへの取組み、ESGデータ、外部からの評価等、サステナビリティに関する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>

