

UBE VISION 2030

# TRANSFORMATION

## -2nd Stage-

「希望ある化学で、難題を打ち破る。」

### 経営概況説明

---

UBE株式会社  
代表取締役社長 西田 祐樹

2026年5月20日

スペシャリティ  
事業の拡大

- C1ケミカルチェーン(ウレタンシステムズ、DMC・EMC)は、大型投資を決定しており、投資回収に向けて、確実な立上げと収益化に注力している。
- ポリイミドチェーン(ポリイミド、分離膜)は、新設備の稼働により供給能力を拡充し、独自技術に基づく高付加価値製品により成長を加速する。

事業ポートフォリオ  
転換による  
収益安定化

- 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事業(ベーシック事業)については、タイでは2026年3月に生産の縮小・停止を実行、日本でも2028年3月までに生産の縮小・停止を予定。
- 構造改革事業(ベーシック事業)依存から脱却し、安定的に利益・キャッシュフローを創出できる体制へ転換する。

資本効率の改善と  
株主還元の強化

- 中長期的な視点で、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行う。
- スペシャリティ事業への積極的な投資を継続しつつ、大型投資案件が回収フェーズへ移行することを踏まえ、資本効率の維持・改善と株主還元の強化を図る。
- 株主還元方針として、DOEを2.5%から3.5%へ引き上げ、早期に4.0%を目指す。

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

**2** スペシャルティ事業の成長戦略－2つの主要事業

**3** 収益安定化と資本効率の改善

**4** 持続的成長を支える経営基盤の強化

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

---

**UBE VISION 2030  
TRANSFORMATION**

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

UBEグループの「2030年の目指す姿」と、これを実現するための2025～2030年度の6カ年の行動計画。

## マテリアリティ

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

## 中期経営計画における施策

## 2030年の目指す姿

### 1. スペシャリティ事業の成長

- ・ 既存事業の成長加速: ポリイミド、分離膜、セラミックス、セパレータ等生産能力増強。
- ・ 新たな事業の立上げとシナジー創出: ウレタンシステムズ、米国DMC・EMC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

- ・ 損益の変動性低下、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) …DOE水準の引き上げを決定

DXへの  
取組み

グローバルで  
成長

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

### 数値目標

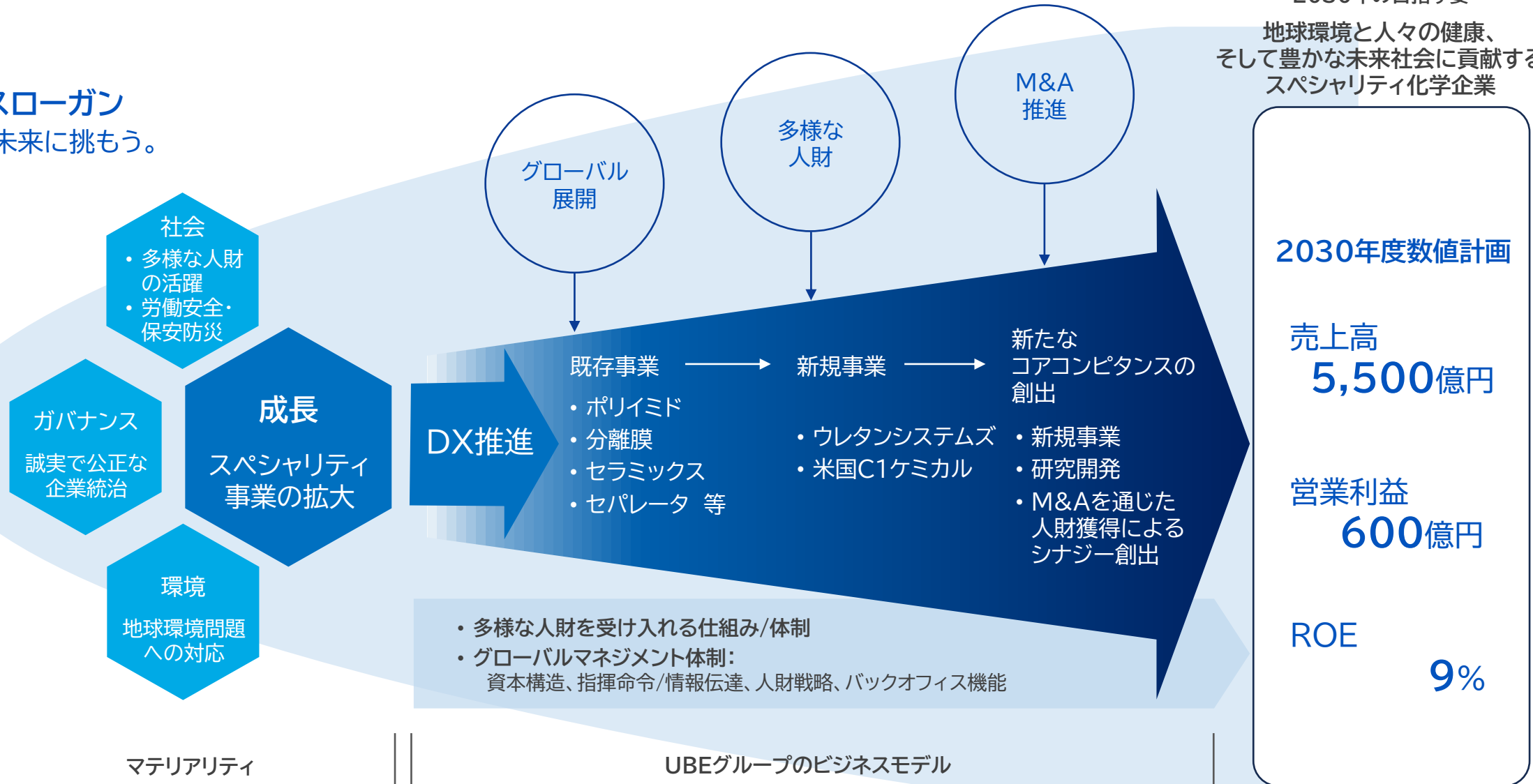
EBITDA	1,000億円以上
ROS	10%以上
ROE	8%以上
ROIC	6%以上

➤ 新たな人財・事業・技術を既存の力に融合させ、DXを推進し、グローバルに成長する。

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

**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。



- 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

- ▶ スペシャル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を目指す。

	2024年 実績	2025年度 実績	2026年度	2030年度	(単位:億円)	2030年度目標 主要項目
売上高	4,868	4,623	4,850	5,500		EBITDA 1,000億円以上
EBITDA	455	464	565	1,150		売上高営業利益率 (ROS) 10%以上
営業利益	180	189	235	600		自己資本当期 純利益率(ROE) 8%以上
経常利益	224	375	375	650		投下資本利益率 (ROIC) 6%以上
特別損益	△333	△68	△40	△55		
構造改革費用	△313	－	－	△55		
親会社株主に帰属する当期純利益	△48	239	245	450		

### 2025年度の実績

- 主な設備投資(能力増強)
  - ポリイミド : フィルム設備(+20%) 2026年4月営業運転開始。
  - 分離膜 : 中空糸及びモジュール設備(+80%) 2025年11月営業運転開始。
  - セラミックス: 設備(+50%) 顧客認証取得後、速やかに営業運転開始予定。
  - C1ケミカル: 米国にてDMC10万トン、EMC4万トン建設中。
- 主な投融資
  - ウレタンシステムズ: 2025年4月事業取得。
  - 英Immaterial Ltdへ出資(CO<sub>2</sub>回収技術) 2025年12月。
  - 韓CheomdanLab. Incへ出資(セラミックス技術) 2026年2月。

### ➤ 財務の健全性を維持しながら、スペシャリティ化学企業としての成長を目指す。

	2024年度 実績*	2025年度 実績	2026年度	2030年度	2030年度目標 主要項目
	(単位:億円)				
総資産	8,662	9,463	10,200	9,500	EBITDA 1,000億円以上
自己資本	3,951	4,372	4,500	5,150	売上高営業利益率 (ROS) 10%以上
有利子負債	3,305	3,582	4,150	3,000	
D/Eレシオ(倍)	0.84	0.82	0.92	0.58	
	(単位:%)				
EBITDAマージン	9.3	10.0	11.6	20.9	自己資本当期 純利益率(ROE) 8%以上
売上高営業利益率(ROS)	3.7	4.1	4.8	11.0	
自己資本当期純利益率(ROE)	△1.2	5.7	5.5	9.0	投下資本利益率 (ROIC) 6%以上
投下資本利益率(ROIC)	3.0	3.8	4.0	7.0	

\* 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結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います。

## 2025年度の実績

- 事業構造改革/ポートフォリオ転換
  - タイにおけるカプロラクタム・ナイロンポリマーの生産停止・縮小を前倒し実施(3月)。
  - 機械事業(UBEマシナリー社)、セメント関連事業(UBE三菱セメント社)が東京証券取引所への株式上場準備を開始。
- 資金調達
  - 国際協力銀行を中心とするシンジケート団から4億ドルの融資枠を設定。
- 経営基盤の強化
  - 欧州統括会社の設置(欧州子会社再編)を決定。
  - ネイチャーポジティブに関するKPI及び目標を策定。
    - ✓ 化学物質の排出量削減  
20種類の重点管理化学物質の排出量削減率:2030年度70%(2010年度比)
    - ✓ 廃棄物の排出量削減  
産業廃棄物 外部埋立処分量削減率:2030年度95%(2000年度比)

(単位:億円)

	2024年度(実績)*1,2		2025年度(実績)*3		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	売上高	営業利益
機能品	662	117	710	99	890	150	1,125	300
高機能ウレタン	156	△2	465	△5	680	10	800	65
医薬	315	12	210	△13	210	5	340	45
樹脂・化成品	2,736	△7	2,488	80	2,390	50	2,650	215
機械	869	79	684	62	700	45	–	–
その他	392	21	345	19	360	15	840	55
調整額	△261	△38	△279	△53	△380	△40	△255	△80
合計	4,868	180	4,623	189	4,850	235	5,500	600

\*1 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。2024年度は、変更後の区分方法により作成したものです。

\*2 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結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。

\*3 2026年度より、UBE America Inc.を「樹脂・化成品」から「機能品」へセグメント変更しています。2025年度実績は、新しいセグメントに組み替えた場合の参考値です。

- ▶ ポリイミド、分離膜、セラミックス、C1ケミカル等の新設備を着実に稼働。買収したウレタンシステムズを確実に統合。シナジー創出を含めグローバルに収益を拡大。本中期経営計画においてもスペシャリティ事業への積極投資を継続。

(年度)

主な成長投資*		戦略	2024	2025	2026	2027	2028	2029	2030
ポリイミド	<ul style="list-style-type: none"> <li>原料製造設備 60%増</li> <li>フィルム製造設備 20%増</li> <li>ワニス製造設備 20%増</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>新規開発品の上市</li> <li>設備投資効果の最大化</li> </ul>		▼稼働開始					
分離膜	<ul style="list-style-type: none"> <li>中空系、モジュール製造設備 80%増</li> <li>中空系、モジュール製造設備 増設</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>環境・エネルギー分野の事業拡大</li> <li>モジュールの改良・開発、新規膜開発</li> </ul>		▼稼働開始					
セラミックス	<ul style="list-style-type: none"> <li>セラミックス製造設備 50%増</li> <li>セラミックス製造設備 増設</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>軸受と基板向け拡販による事業拡大</li> <li>コストダウングレードの開発</li> </ul>			▼稼働予定				
フェノール樹脂	<ul style="list-style-type: none"> <li>フェノール樹脂製造設備 20%増</li> <li>フェノール樹脂製造設備 増設</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>高機能・高品質な製品で半導体市場の成長へ貢献</li> </ul>		▼稼働開始					
セパレータ	<ul style="list-style-type: none"> <li>セパレータ製造設備 30%増</li> <li>セパレータ製造設備 25%+25%増</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>HEV向け案件の獲得でシェア向上</li> <li>非車載用途での展開</li> </ul>			▼稼働予定				
ウレタンシステムズ	<ul style="list-style-type: none"> <li>ウレタンシステムズ 事業取得 新規事業取得</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>高度で多様なソリューションを提供</li> <li>C1ケミカル、高機能コーティングとのシナジー発現</li> </ul>		▼事業取得					
高機能コーティング	<ul style="list-style-type: none"> <li>米国PCD製造設備 新設</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>新たな市場の開拓</li> <li>ウレタンシステムズとのシナジー創出</li> </ul>							
C1ケミカル	<ul style="list-style-type: none"> <li>米国DMC・EMCプラント建設 DMC10万トン EMC4万トン</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>米国唯一の工場として、安定供給</li> </ul>							
M&A等									

\* 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。

## 2 スペシャルティ事業の成長戦略－2つの主要事業

1. C1ケミカルチェーン

2. ポリイミドチェーン

---

# UBE VISION 2030 TRANSFORMATION

➤ 豊富な知見と優れたソリューション力を武器に、UBEグループにおける中長期的な成長ドライバーとなる。

## 2026年度の市場環境・業績見通し

### 1)市場環境

- 米国市場(防衛・半導体・産業用途)を中核とし中長期で安定成長。
- 米国・アジア市場は2025年度下期の悪化から回復基調。
- 規制が強化される欧州を中心に環境対応製品ニーズが拡大。

### 2)業績見通し

- 米国市場・先端産業向けを中核に、事業の収益力は堅調。
- 2025度第4四半期以降、業績の回復局面を確認。
- 事業の収益性は、買収時の想定通りの水準を維持。

## PMI\*の進捗と見通し

### 1)PMIの進捗

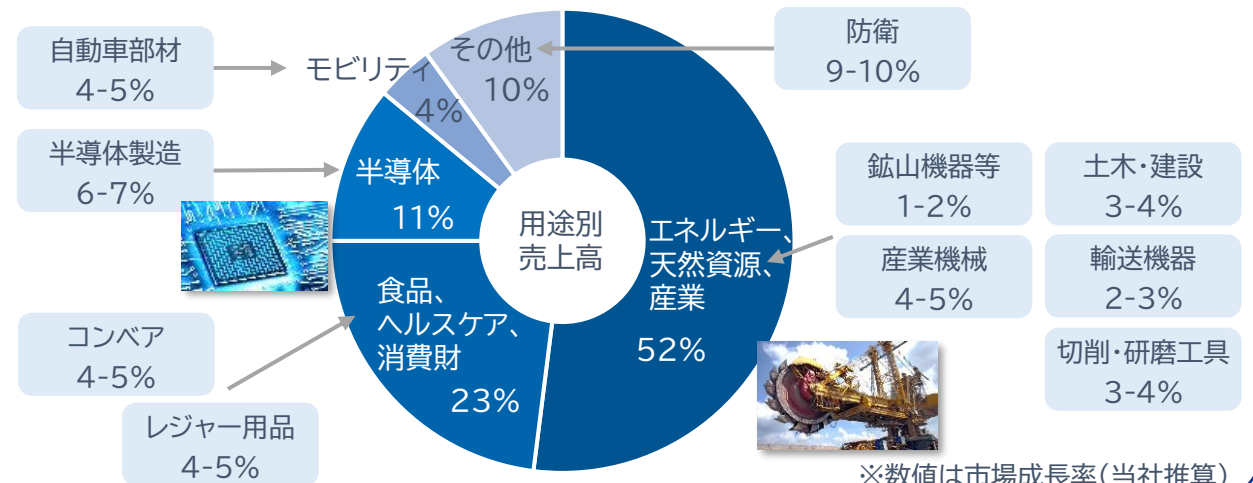
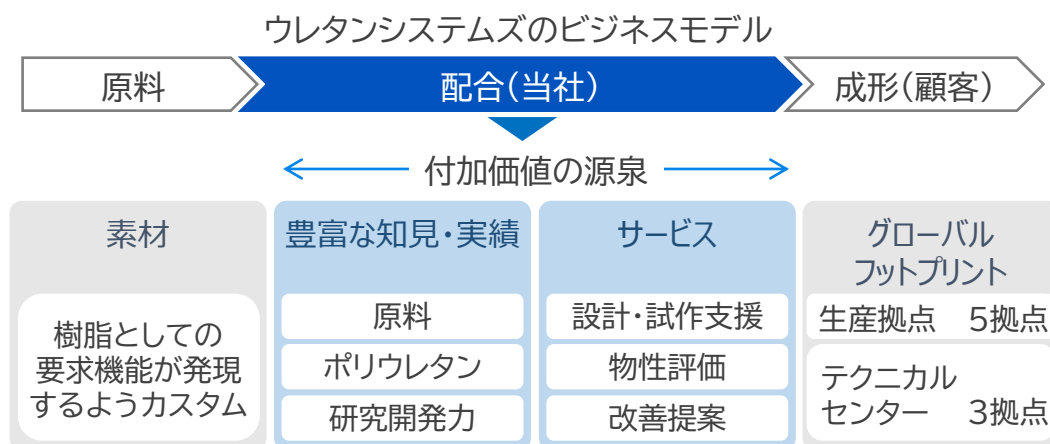
- 本件はカーブアウト買収で、売り手よりTSA(移行期間サービス)を受領中。
- TSA離脱(2027年3月)に向けた自走体制の構築は計画通り進捗。
- 欧州、アジアでは既存の地域統括機能を活用、北米では新たな統括機能を整備し、グローバル一体でPMIを推進。

### 2)PMI費用

- PMI費用は2026年度までの一時的な収益圧迫要因。
- PMI完了後は、事業本来の収益力が損益にフルに反映される見通し。

\* Post Merger Integration(事業買収に伴う統合作業)

ウレタンシステムズ…高機能ウレタン樹脂向けプレポリマー等の「**素材**」と、豊富な知見・実績に基づく「**ソリューション**」を提供するビジネス



- 事業統合(PMI)を着実に進めるとともに、成長機会の取込みとシナジー創出による早期の利益貢献を目指す。

### 中長期での事業戦略

#### 1) 成長ドライバー

- 高信頼性が求められる成長分野(半導体、防衛、産業用途)において、素材と技術サービスを一体で提供するウレタンソリューションの拡大。
- 環境対応製品ニーズの拡大。

#### 2) C1ケミカル、高機能コーティングとのシナジー

- 建設中の米国DMC・EMCプラントに加え、米国PCDプラントの新設により高機能ウレタン事業の垂直統合を実現させ、更なるスペシャリティ化と成長を目指す。
- 高機能ウレタン原料と設計・技術サービスを組み合わせた、高付加価値ウレタン製品を共同展開。

### 中期経営計画期間における業績の考え方

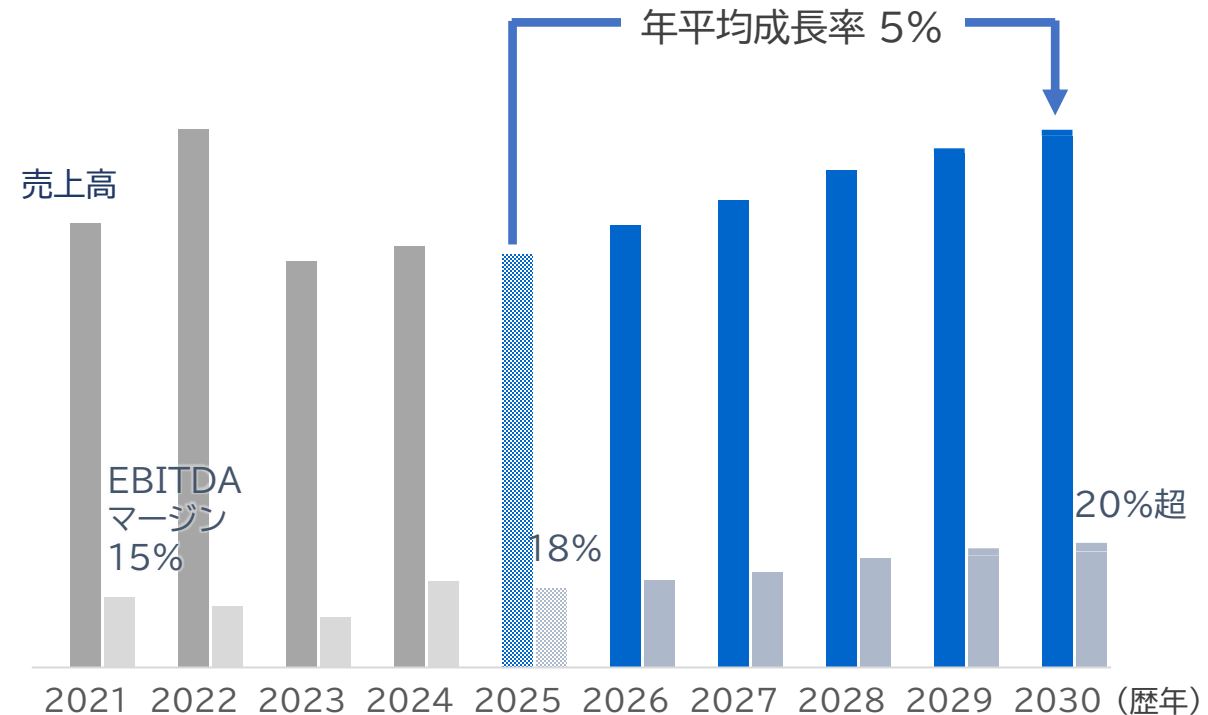
#### 1) 売上成長

- 先端産業向けの成長や開発案件の取込みにより、年率5%程度の安定成長を見込む。
- 高機能コーティングとのシナジー創出を通じて、更なる収益拡大を図る。

#### 2) 収益性(EBITDA)

- 高付加価値製品比率の高さを背景に、EBITDAマージン20%超の水準を目指す。

ウレタンシステムズの売上高及びEBITDA



事業計画は着実に進捗。PMI費用などのマイナス要因はあるものの、優れたEBITDA(稼ぐ力)でUBEグループの中長期の成長に寄与する。

※EBITDAはPMI費用(アドバイザー費用)など一過性費用は含まない

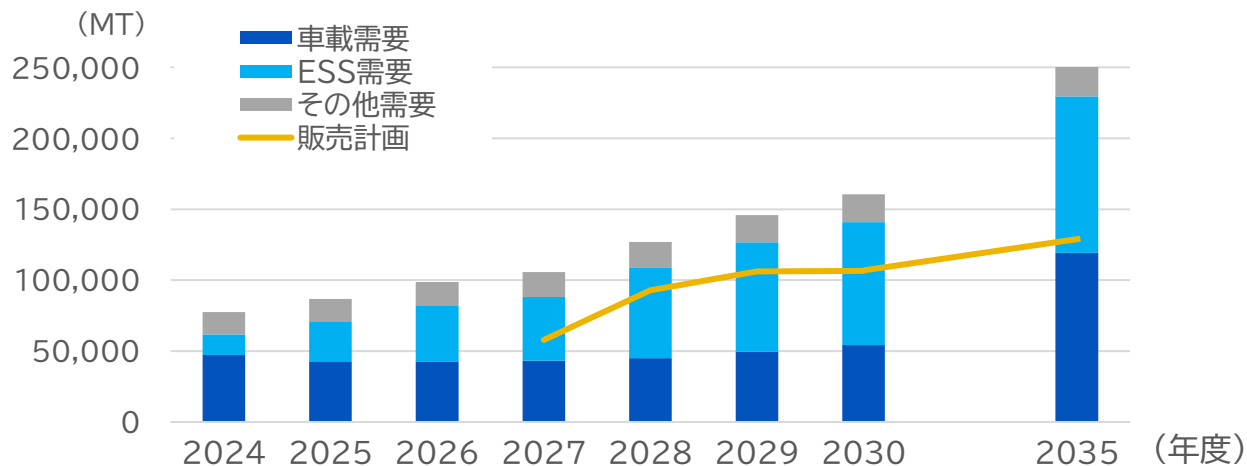
- 急伸する電力貯蔵システム向けリチウムイオン電池需要を捉え、事業計画達成へ取り組む。

## 米国におけるDMC・EMC事業の見通し

米国では国内サプライチェーン強靱化の観点から、米国産材料重視、中国以外からの材料調達が加速

- 電力貯蔵システム(ESS)向けリチウムイオン電池需要を軸に販売
  - AI等の拡大を受けデータセンター向けに電力需要が急増、バックアップ電源用途としてESS需要が増加。
  - 再生エネルギー(太陽光・風力等)の電力平準化用途でもESS需要は増加。また再生エネルギー需要は中東情勢を反映し拡大基調。
- 車載(xEV)向け、半導体向け需要の見通し
  - 車載向け : 需要は低調も、中東情勢を受けて若干回復の兆し。
  - 半導体向け: AI等ハイテク産業の需要増加に伴い堅調に増加。

米国におけるDMC・EMC需要見通しと米国拠点の販売数量



建設の進むDMC・EMCプラント(2025年5月)

➤ 新設備の稼働による売上拡大と新たな製品開発により持続的な事業拡大を目指す。

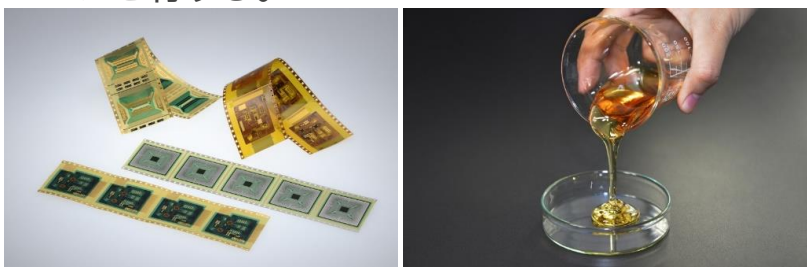
### 2026年度の事業環境と戦略

- 1) フィルム製品
  - ・ パネル価格回復・大型化でCOFフィルム需要は回復基調。
  - ・ 新規設備稼働によるFPC向けフィルムの販売拡大。
  - ・ 新規低誘電フィルムの販売開始。
- 2) フレキシブルOLED向けワニス製品
  - ・ グローバルNo.1シェアを基盤とした競争優位性の維持。
  - ・ フォルダブルスマートフォン等のハイエンド需要の拡大。

### 中長期戦略

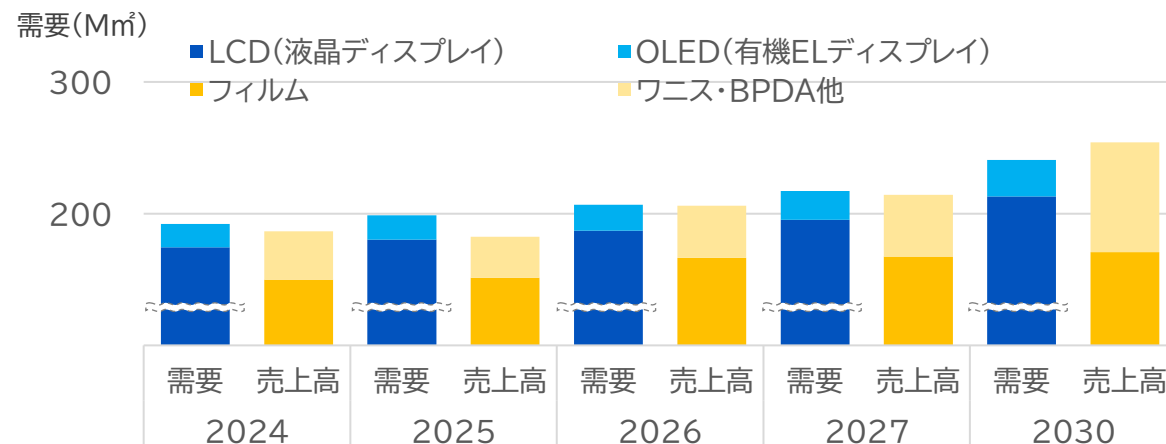
- 1) 次世代ディスプレイ領域におけるデファクトスタンダードの強化
  - ・ パネルメーカーとの連携による次世代ワニスの継続的開発。
  - ・ PC・タブレット・車載等でのOLED採用による需要拡大。
- 2) 独自技術によるBPDA系高機能フィルムで収益性向上
  - ・ 市場要求に対応したフィルムの開発(例:両面COF、FPC9um厚)。
- 3) 水性ポリイミドワニス(脱有機溶剤)を軸とした新規事業拡大
  - ・ 「低温キュア」「環境負荷低減」を強みとした用途開拓の加速。
  - ・ 非ディスプレイ領域(Si系負極バインダ、CNT分散液等)への展開。

- ・ ポリイミドは強度・耐熱性に優れたプラスチック。UBEは原料からフィルム・ワニス・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)向けで高いシェアを有する。



COFフィルム

フレキシブルOLED向けワニス



➤ 新設備の効果の最大化に取り組むとともに、将来の成長ドライバーの開発を進める。

### 2026年度の事業環境と戦略

- 1) バイオメタンをはじめとするバイオ燃料向け需要は、欧米での一時的調整局面を経て、世界市場で安定成長へ。
  - ・ 欧米に続く成長ドライバーの東欧、アジア、南米市場にも対応すべく体制強化、サービス拡充、顧客との連携強化。
- 2) エネルギーバリューチェーンを高度化する省エネルギー型膜分離技術の重要性の高まり
  - ・ エネルギーの生産・改質・貯留・運搬への適用として、バイオアルコール精製向け脱水膜、防爆・品質保持向け窒素膜、水素回収・ガス濃度調整向け水素膜等の展開強化。

### 中長期戦略

- 1) 耐久性が高く、廃棄物削減に貢献する長寿命製品の開発と展開
  - ・ 長寿命のバイオアルコール用脱水膜。
  - ・ 航空機の燃料防爆用の窒素膜。
  - ・ 省エネルギー化を実現する新規膜。
- 2) カーボンニュートラル社会を支える基盤技術として、H<sub>2</sub>、CO<sub>2</sub>、CO、CH<sub>4</sub>、アルコール等に対応する分離技術の持続的成長。
  - ・ バイオマス由来ガスの回収・精製、メタネーション、SAF・バイオナフサ等の再生可能炭化水素製造等のプロセスへ適用。

分離膜は、混合ガスから特定のガスを分離するモジュール製品。  
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。

#### 水素分離

混合ガスから水素を回収し、  
燃料製造等に有効利用

#### 窒素分離

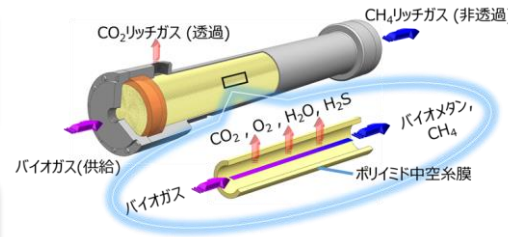
空気から窒素を回収し、  
防爆や品質保持に利用

#### CO<sub>2</sub>分離(脱炭酸)

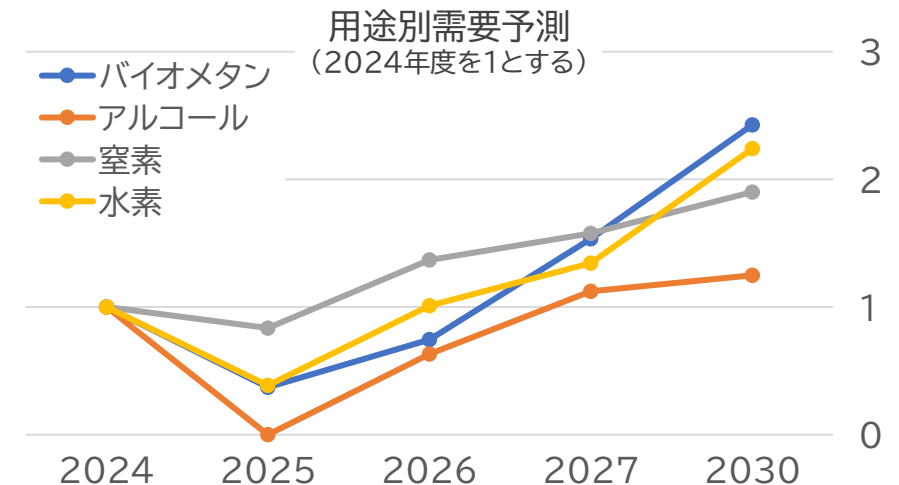
バイオガスからCO<sub>2</sub>を除去しバイ  
オメタンを天然ガス代替に利用

#### アルコール分離

バイオアルコール等の  
有機蒸気から水を除去し、精製



バイオメタン製造向け脱炭酸膜の例



- ▶ スペシャリティ化学企業としての成長を加速するため、これまで分散していた各研究・開発部門の体制を集約し、CTOをトップとする全社横断のR&D体制へ移行。
- ▶ 短期的な個別事業対応にとどまらず、中長期的な視点でコアコンピタンスを創出し、研究・開発・量産化・製造をつなぐことで、技術部門全体としての成長を実現。



### ■事業化までの期間短縮

- 研究成果の製品開発フェーズへの迅速な移行。
- 研究・開発・生産技術の連携強化によるスケールアップ課題の早期解決。
- 開発初期段階から量産・品質・コスト視点を織り込んだテーマ推進。

### ■事業成長を支える

#### 「既存事業の中長期テーマ」の維持と深化

- 短期課題対応と中長期テーマ推進の両立。
- 事業部単独では継続が難しい将来テーマへの継続投資。
- 全社技術戦略に基づく重点テーマへの資源集中。

### ■人的資源の流動化による開発効率の向上

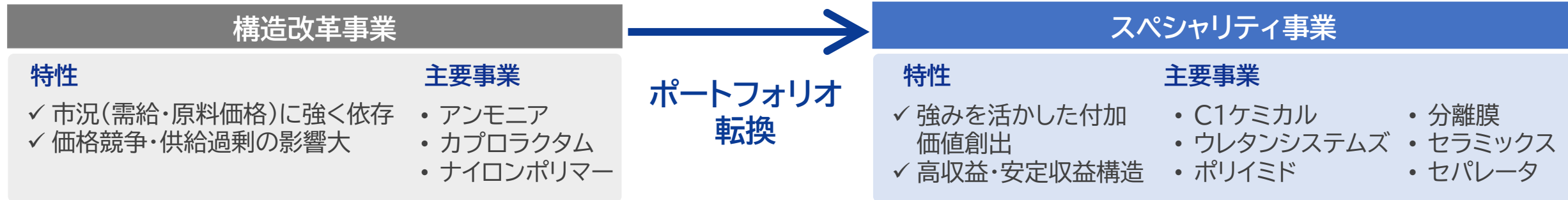
- プロジェクト優先順位に応じた柔軟な人員配置。
- 研究・開発・生産技術間での知見共有促進。
- 事業横断での専門人財活用による開発力強化。

**3** 収益安定化と資本効率の改善

---

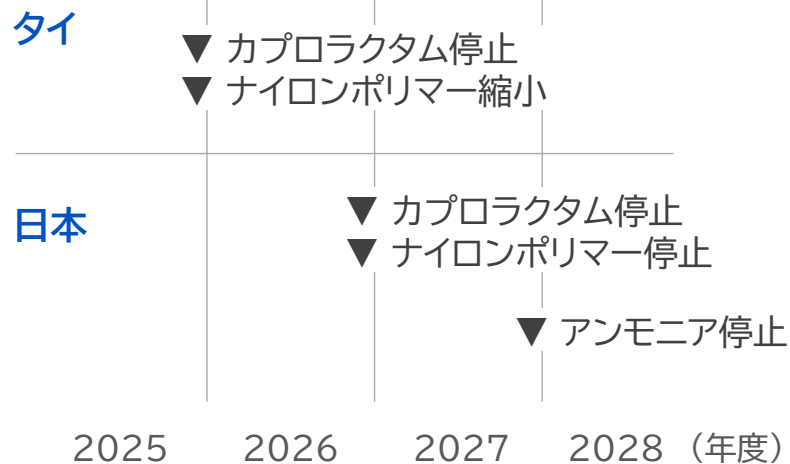
**UBE VISION 2030  
TRANSFORMATION**

▶ 市況に依存する構造改革事業(ベーシック事業)から、収益性が高く安定しているスペシャリティ事業への転換を推進。



## 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

### －スケジュール－

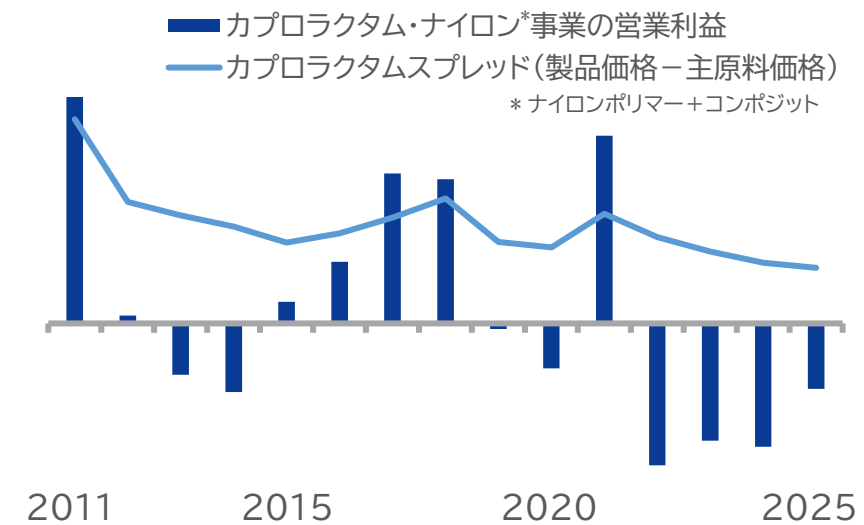


### －効果－

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**

### －事業環境推移－



(注) 過年度の営業利益についてはセグメント区分等が現在と異なるため、参考値

▶大型投資の成果回収を加速し、収益の安定化と資本効率の改善を両立する。

ROICに基づき資本コストを上回る投資に厳選

キャッシュ創出力を踏まえて、規律ある資本配分を徹底

### 大型M&A

### 集中的な設備投資

ウレタンシステムズ取得

C1ケミカル: 米国DMC・EMCプラント新設  
 ポリイミド : フィルム製造設備増設  
 分離膜 : 中空糸、モジュール製造設備増設  
 セラミックス: 製造設備増設  
 セパレータ : 製造設備増設

PMIにより、シナジー創出  
 及び収益力を最大化

計画通りに設備を建設、  
 拡販により設備稼働率を高め、  
 収益に貢献

### 戦略的な資源配分

キャッシュイン

投資を厳選  
 (ROIC > WACC)

成長投資

資本効率の  
 改善

財務健全性の  
 維持

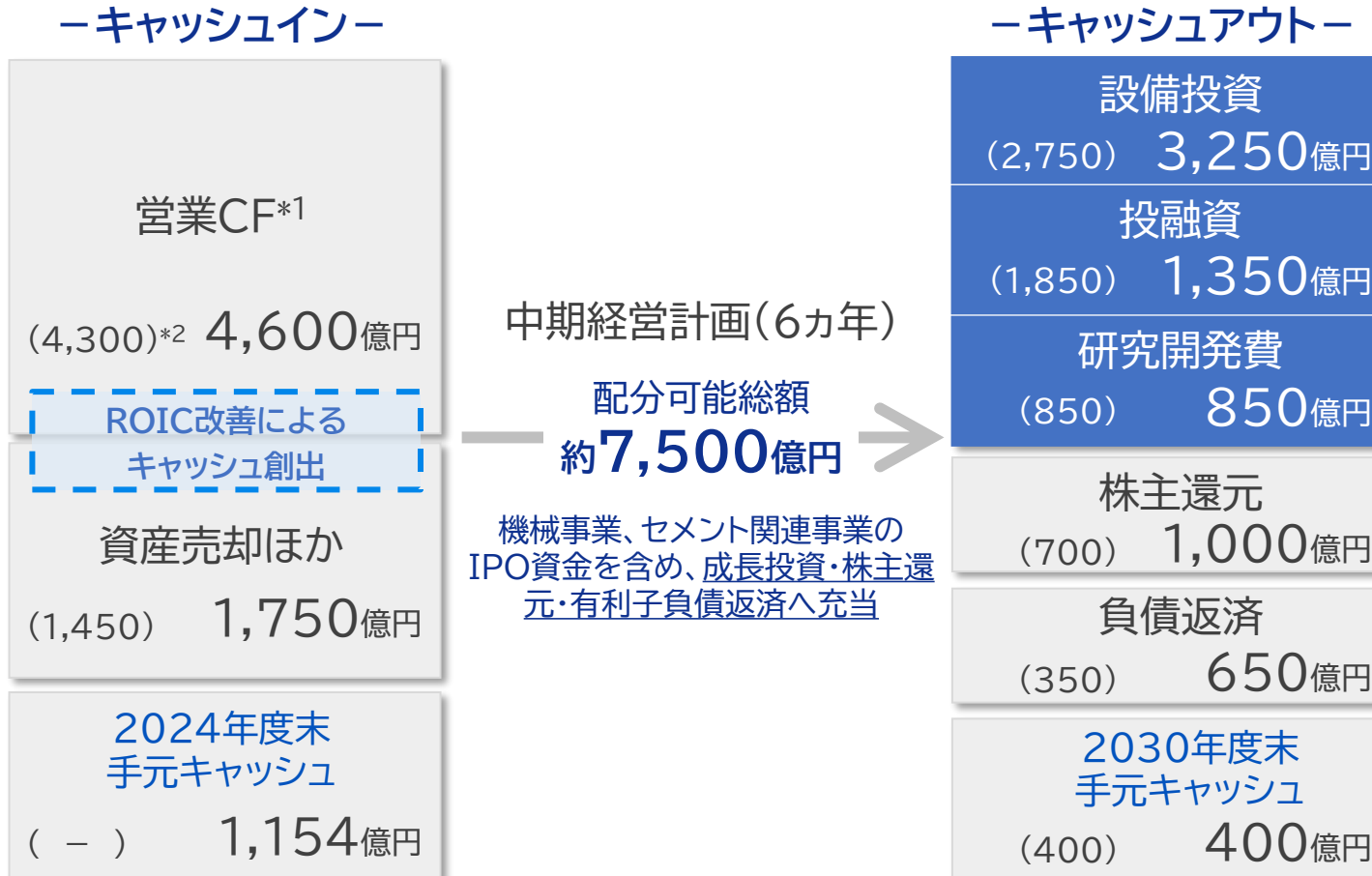
最適配分

株主還元

負債返済

▶ 中長期的な視点で、成長投資・株主還元・負債返済のバランスを踏まえた戦略的資源配分を実行。

## キャッシュ・アロケーション



## ROIC経営の推進

資産効率の改善(総資産圧縮)により  
**キャッシュを創出**

### 主な取組み

- ・ 在庫・売上債権等運転資本の適正化
- ・ 遊休資産・低稼働資産・政策保有株式の圧縮
- ・ 資産回転率の向上

## 財務健全性の維持

- ・財務レバレッジを適切に管理
- ・D/Eレシオは、**0.6倍程度、上限を1.0倍に抑制**

\*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

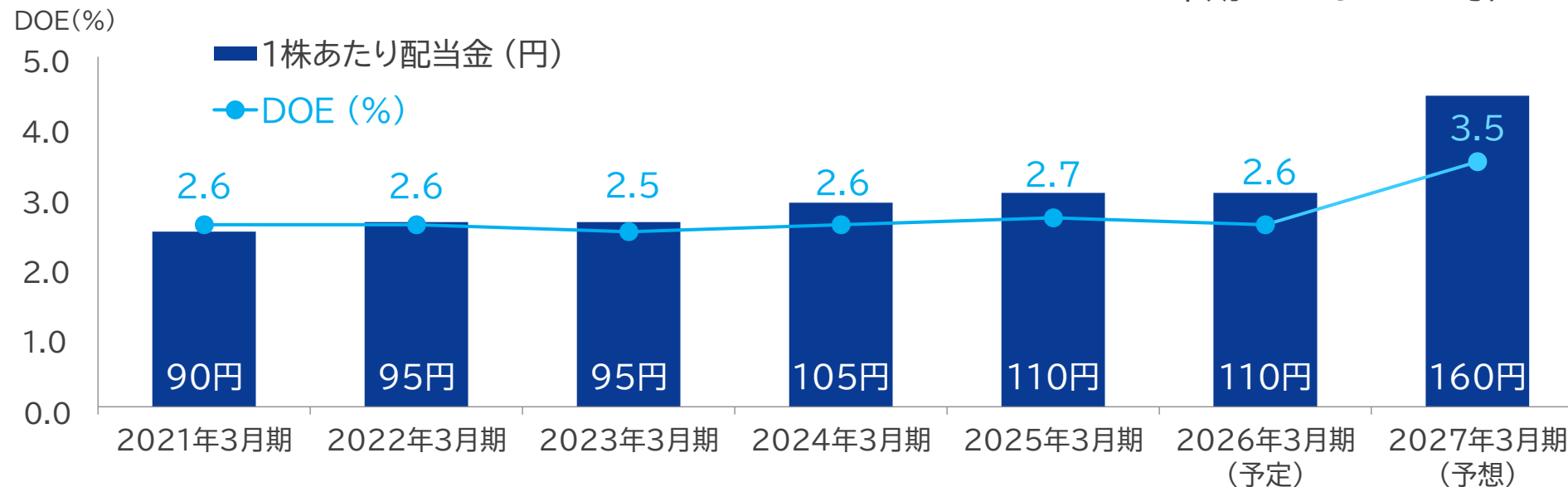
- 安定配当を基本方針とし、2026年度以降の株主資本配当率(DOE)を3.5%以上に引き上げる。中期経営計画の進捗を踏まえ、4.0%への引き上げを目指す。
- 機械事業、セメント関連事業のIPO資金の一部による自己株式取得を検討。

本中期経営計画(現行)

株主資本配当率 **2.5%**以上  
(累進配当を目指す)

2026年度以降

- ・株主資本配当率 **3.5%**以上  
(累進配当を目指す)
- ・早期に**4.0%**への引き上げを目指す

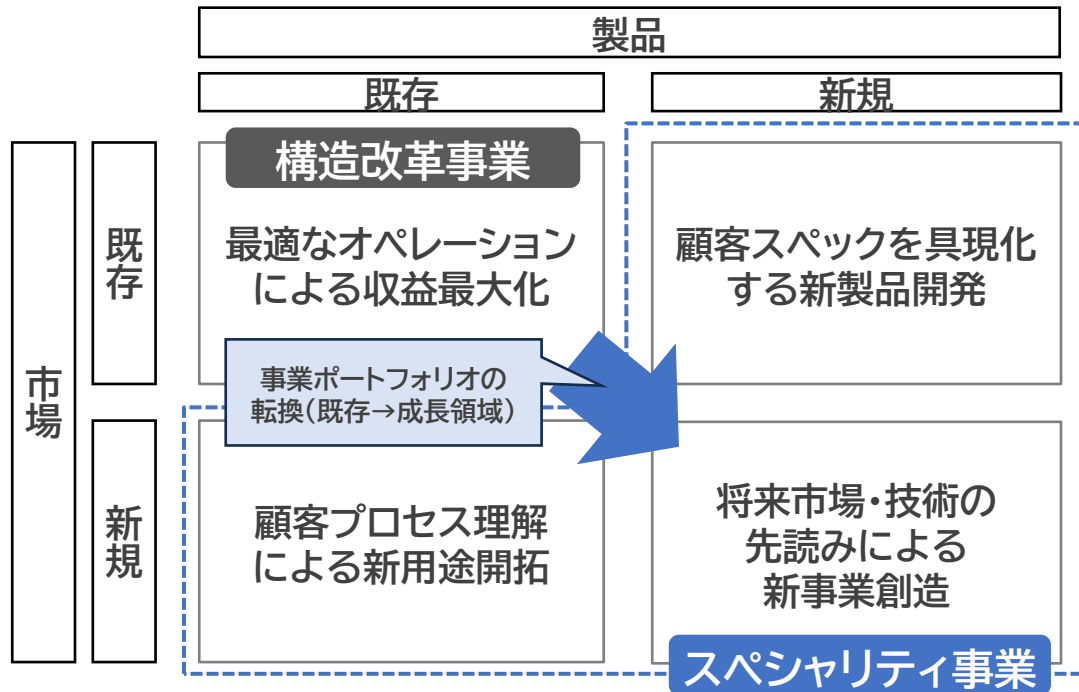


**4** 持続的成長を支える経営基盤の強化

---

**UBE VISION 2030  
TRANSFORMATION**

## UBEが目指すスペシャリティ人財

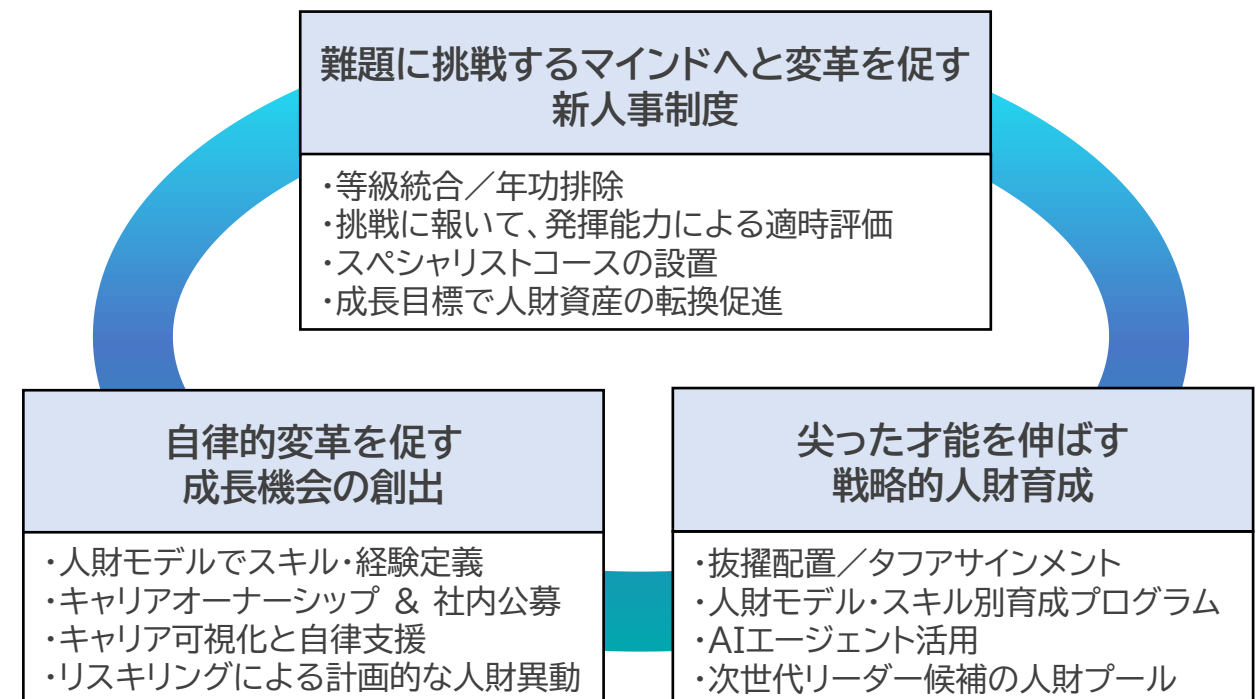


### 自律的に価値領域を創造・拡張する人財

- 新規事業創出や事業転換の課題を主体的に打ち破る
- 顧客・市場・現場に自らドアノックし、課題を捉え、機会として価値へ転換し続ける

## スペシャリティ人財を育成する人財戦略の仕組み

新人事制度が変革を牽引、人財の可視化・育成・配置を一体化



タレントマネジメントシステム（人財の可視化）

▶ 全社横断のDXによってビジネスを改革し、中期経営計画の推進とスペシャリティ化学企業へのシフトを加速

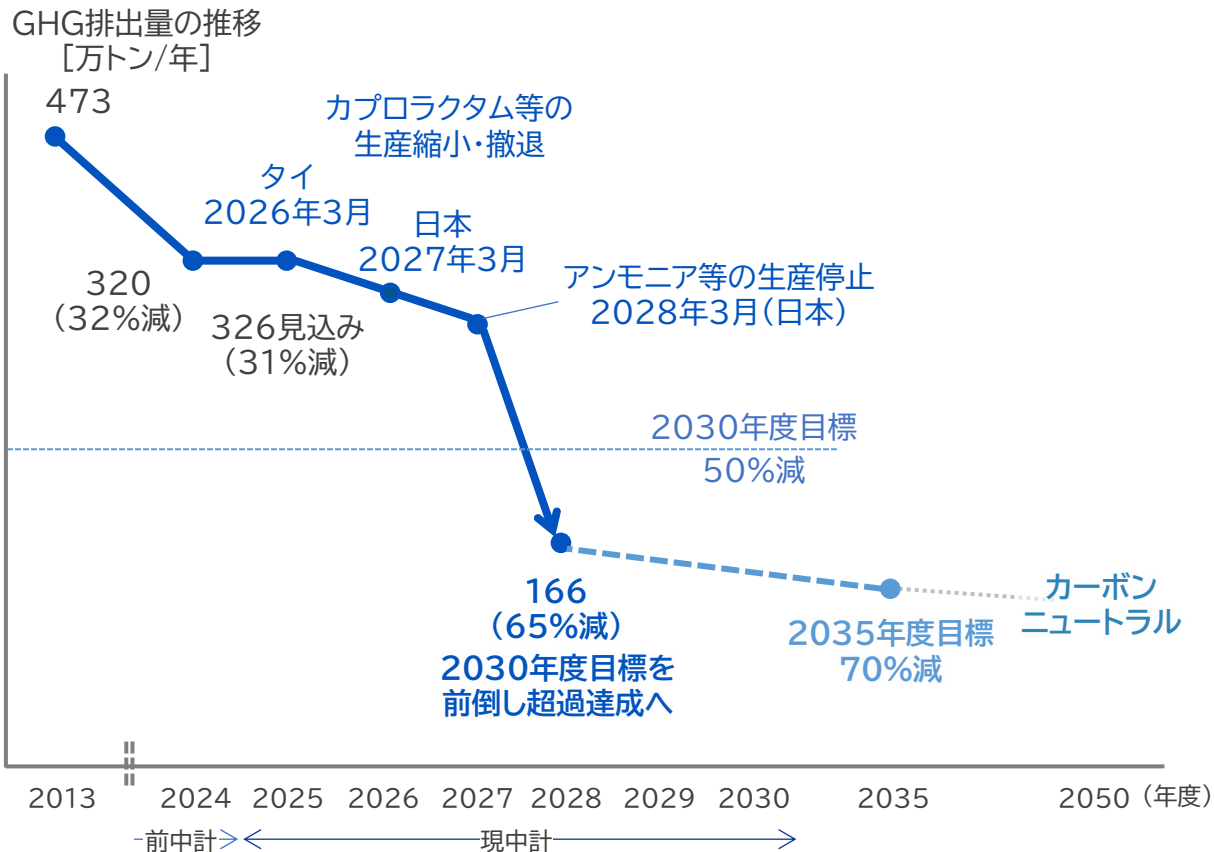
DXテーマ 10領域	①Smart Factory	②Digital Marketing	③Velocity R&D	④Digital Management	⑤Digital SCM
	⑥Digital ESG	⑦Digital Back office	⑧Digital HR	⑨Branding	⑩Data Analytics & AI

Smart Factory Digital SCM	操業の効率化/高度化	Digital Marketing Velocity R&D	顧客価値を共創するR&D、 営業スタイルへの転換	Digital Management Digital ESG	データドリブン経営の 実現
<b>工数削減と意思決定の高度化</b> <ul style="list-style-type: none"> <li>年間41,000時間の業務効率化を実現</li> <li>操業データ、設備・技術情報(ファクト)に基づく意思決定の高度化</li> <li>自社開発の生成AI安全支援システム(あんぜんボットくん)の継続的改良</li> </ul>		<b>ドアノック型(提案型)行動への進化</b> <ul style="list-style-type: none"> <li>技術報告書7,000件超 × 営業情報 × AI(生成/ニーズシズマツチング)の連携による顧客課題・市場機会を先読みした提案創出の高度化</li> <li>提案精度とスピード向上を実現</li> </ul>		<b>意思決定の質とスピードを高める経営基盤整備</b> <ul style="list-style-type: none"> <li>経営・事業KPIの可視化と施策検証</li> <li>AI活用による意思決定の高度化</li> <li>ESG・非財務データの統合と開示対応</li> <li>データとファクトで裏付ける意思決定への進化を実現</li> </ul>	
Digital HR	DX人財育成	Branding	ブランディング	Data analytics & AI	データ解析・AI活用
<b>ビジネス変革を担う人財基盤の構築</b> <ul style="list-style-type: none"> <li>DX人財像に基づき、変革を先導・展開実装する人財を計画的に育成</li> <li>先導者を起点に実践人財の裾野を拡大</li> <li>生成AIコーチによる思考力・提案力の強化</li> </ul>		<b>パーパスの浸透による意識・行動変革推進</b> <ul style="list-style-type: none"> <li>意識変容から行動変容への動線構築</li> <li>UBE Transformation Day*の開催</li> <li>社長発信・車座での直接対話</li> </ul> <small>*パーパスの全社浸透と挑戦する姿勢・行動を共有するイベント</small>		<b>企業全体を貫く共通基盤として整備</b> <ul style="list-style-type: none"> <li>DX領域を横断するデータ共有基盤を自社開発</li> <li>AI活用による分析・示唆創出を通じ、データ活用を戦略的資産へ高度化</li> </ul>	
生成AI活用の 方向性	研究開発・知財活動をはじめとする業務の高度化に資する生成AIを選定するとともに、活用ガイドライン・安全環境・人財・データ基盤を自社で整備し、複数の生成AIを手の内化した開発技術で業務変革を加速する				

➤ 事業構造改革の決定によりGHG排出量削減は達成見込み。サーキュラーエコノミーへの取組みを通じ成長と環境貢献を両立。

## 2030年度 GHG排出量 2013年度比 50%削減 (Scope 1,2)

ーカーボンニュートラルへ向けGHG排出量削減は着実に進展する見込みー



## サーキュラーエコノミーの取組み

ーサーキュラーエコノミーへの取組みに関するKPIを設定ー

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 47%\*

\* 2025年度実績集計中

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 77%\*

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 50千トン以上

2025年度 22千トン

ーサーキュラーエコノミーに貢献するUBEグループ製品の例ー



リサイクルコンポジットナイロン

廃材再利用により資源廃棄の課題を低減



ISCC PLUS認証マスバランス方式によるポリブタジエン\*

バイオマスや再生由来原料を用い幅広い用途で環境負荷低減に貢献

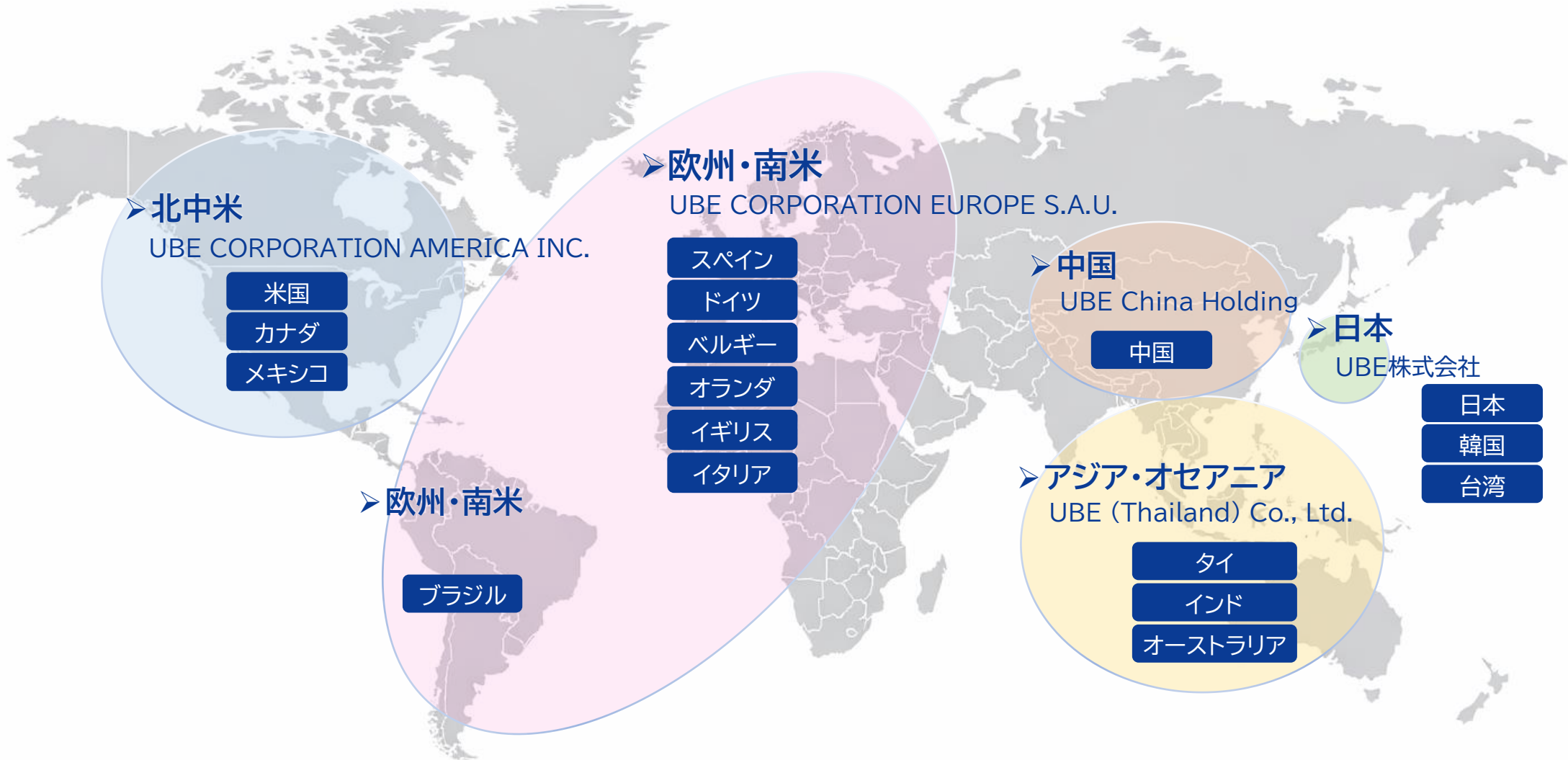


バイオマスコンポジット Torrecot™ (開発品)

植物由来材料により脱炭素化を推進

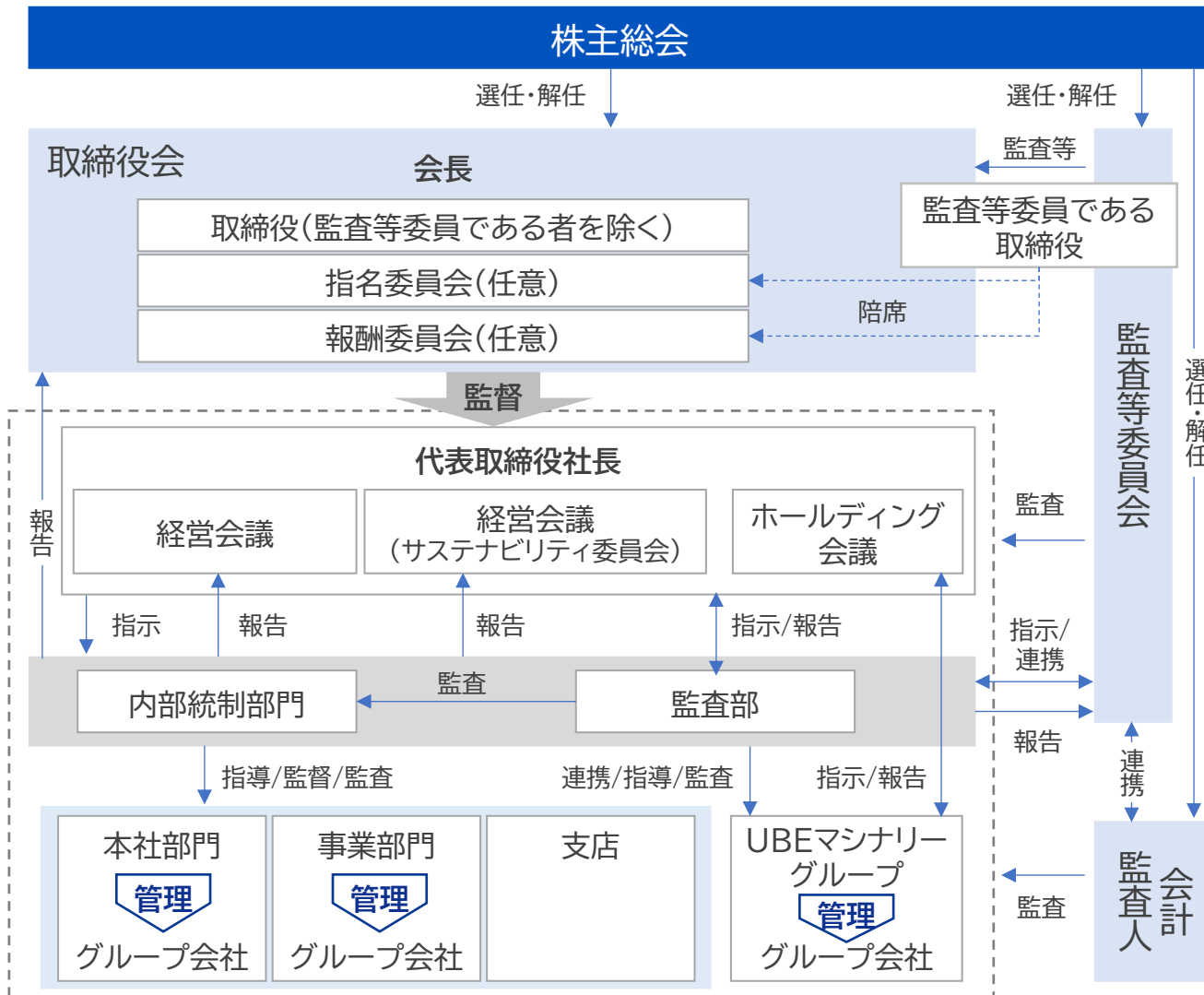
\* エラストマー(合成ゴム)

- 新規事業のグローバル展開や海外グループ会社の円滑な運営を実現するため、各地域のグループ会社を統括しバックオフィス機能を提供する地域統括会社の設置を推進。それぞれが地域の特性に適した自立的な経営体制を構築。



## ➤ コーポレートガバナンスを強化し、中長期的な企業価値の向上を図る。

ーコーポレートガバナンス体制図ー



### 1. 業務の適正確保のための体制整備

- 経営における「監督機能」と「業務執行機能」を分離し、透明で効率的なグループ経営を推進。
- 監査等委員会設置会社として、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一任することで業務執行を迅速化。

### 2. 取締役会の実効性向上

- 取締役会実効性評価(自己評価、取締役会での議論)を通じ、ガバナンス向上を推進。
- 執行側との闊達な議論を通じ、業務執行の妥当性・効率性、経営上のリスクに関する監督の質を強化。

### 3. 自律的な業務執行と内部統制の強化

- 執行方針を明確化した上で、事業部門等が目標達成に向けて自律的に業務を遂行。
- コンプライアンス確保やリスクマネジメント等内部統制を強化。
- 監査部や内部統制部門が連携し、事業部門等への適切な指導、監督を行うことで、有効かつ効率的な業務を執行する体制を確保。

#### 【CxO体制の整備】

意思決定の迅速化を目的にCxO体制を整備。各CxOが専門領域を担い、経営戦略に基づく施策を推進。



本資料における将来の見通しに関する記載は、当社が現時点で合理的であると判断する一定の前提に基づき作成したものであり、実際の業績はさまざまな要因の変化によって見通しと大きく異なる場合もありえますことをご承知願います。そのような要因としては、主要市場の経済状況、製品の需給、原燃料価格、金利、為替相場等があります。但し、業績に影響を及ぼす要因はこれらに限定されるものではありません。

本資料の著作権は当社に帰属します。本資料のいかなる部分も書面による当社の事前の承諾なく、複製又は転用等を行うことはできません。

参考資料

---

# UBE VISION 2030 TRANSFORMATION

- 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て策定した事業ポートフォリオ。これに基づき経営資源を配分する。事業ポートフォリオ内の各事業領域の位置付けは適宜見直す。

新規追加

(旧)ベーシック事業から変更

スペシャリティ事業から変更

事業ポートフォリオ区分		対象事業領域
<p><b>スペシャリティ事業</b></p> <p>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。</p>	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、 <b>ウレタンシステムズ</b> 、医薬、C1ケミカル、 <b>半導体用高純度薬品</b>
	安定収益・高キャッシュフロー	<b>エラストマー、ポリエチレンフィルム</b>
<p><b>構造改革事業</b></p> <p>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。</p>		ナイロンポリマー、 <b>コンポジット</b> 、カプロラクタム・硫安、工業薬品、樹脂加工品

セグメント区分	製品	ポートフォリオ区分		
		スペシャリティ事業	構造改革事業	—
機能品	ポリイミド	■		
	分離膜	■		
	セラミックス	■		
	セパレータ	■		
	フェノール樹脂	■		
	半導体ガス	■		
	樹脂加工品			■
高機能ウレタン	ウレタンシステムズ	■		
	高機能コーティング	■		
医薬		■		
樹脂・化成品	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			■
	半導体用高純度薬品	■		
	C1ケミカル	■		
	ポリエチレンフィルム	■		
	エラストマー	■		
機械				■
その他				■

モビリティ

自動車電動化・軽量化

セラミックス  
軸受・基板

セパレータ  
LiB\*1セパレータ

C1ケミカル  
(DMC・EMC)  
LiB\*1電解液

コンポジット  
自動車軽量化  
(金属部材置き換え)

\*1 リチウムイオン電池

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

\*2 リチウムイオンキャパシタ

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  
LiB\*1負極用バインダ  
(車載・民生)

セパレータ  
AIデータセンター用  
LiC\*2セパレータ

C1ケミカル  
(DMC・EMC)  
ESS等LiB\*1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

ライフソリューション

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

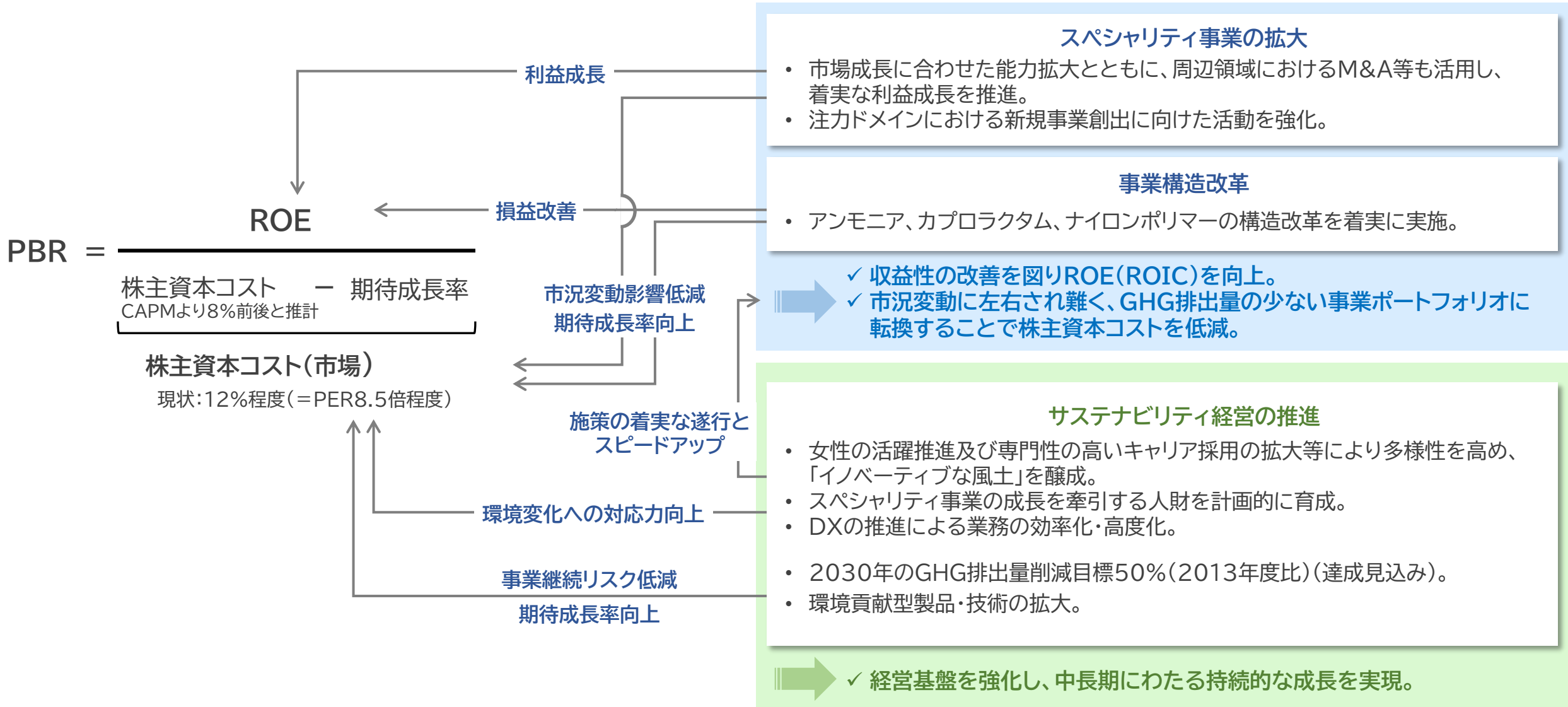
ナイロンポリマー  
食品包装フィルム

硫安  
肥料

医療

医薬  
医薬品

➤ スペシャルティ事業でROEの拡大を狙うとともに、事業構造改革によって株主資本コストを低減。



➤ ハイエンド市場の需要を確実に捉えて新設備の効果を刈り取るとともに、新たな開発を進め将来の新市場開拓を狙う。

## 2026年度の事業環境と戦略

- 1) 軸受と基板向け市場シェア拡大。
  - 軸受ボールで世界トップシェアを堅持。  
工作機械、航空機、半導体製造装置、BEV高級車に強み。
  - 破壊靱性や銅密着性等が求められるパワーモジュール用基板で高評価。
- 2) 生産体制の構築
  - 第二工場新設(2026年度上期稼働予定)により50%増の生産能力を獲得。

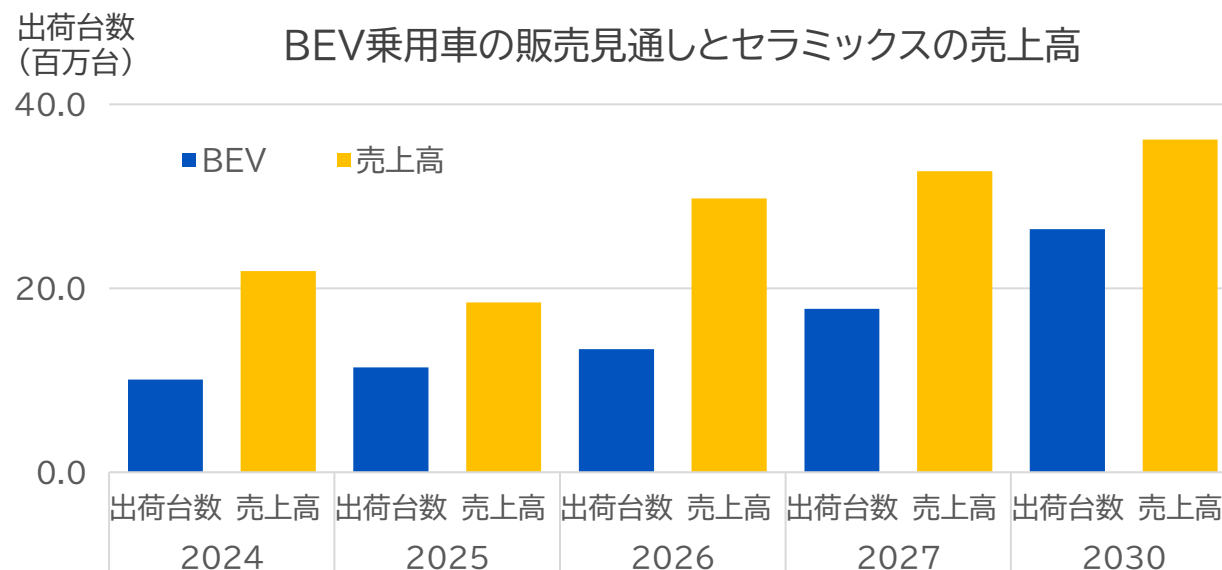
## 中長期戦略

- 1) 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・基板向けにコスト競争力のある製品開発。
- 2) 軸受・基板と異なる新たな市場への展開
  - 3Dプリンタ向け、バイオ向け等、新規用途の開拓。

- UBEのセラミックスは、独自技術を用いて製造される高性能・高品位の窒化珪素粉末。
- 窒化珪素のグローバルスタンダード。
- 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。



窒化珪素粉末と軸受ボール用途の例。  
自動車の電動化に貢献する。



## ▶ 新設備を着実に立上げハイブリッド自動車向け需要を獲得する。

## 2026年度の事業環境と戦略

- 1) 車載向け事業 – ハイブリッド(HEV)市場の拡大
  - BEV市場拡大は鈍化しているが、HEV市場は堅調な伸びが引き続き期待される。  
HEV需要の確実な取り込みとともに、新規開発品をベースに新規案件獲得を進め、HEV市場でのシェアアップを目指す。
- 2) 需要拡大に対応した生産体制の構築
  - 新設備の確実な立上(2026年度下期)による増産と生産期系最適化による更なるコスト競争力強化。  
2030年に向けてさらに50%の能力増強に着手。

## 中長期の戦略

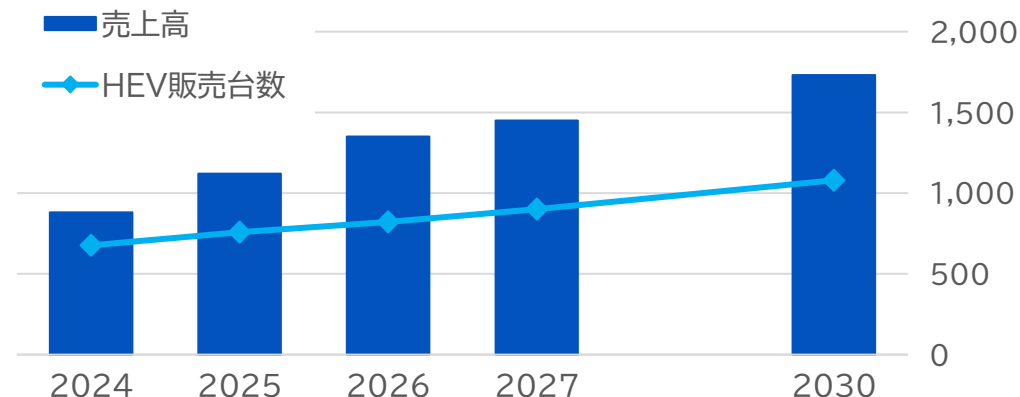
- 1) 車載向け事業 – HEV市場の更なる拡大に合わせた対応
  - 旺盛なHEV向け需要増に対応し、適時設備増強を検討。
- 2) 非車載向け事業 – 乾式セパレータの特性を生かした用途展開
  - 急速充放電(入出力特性)に適した特性を生かし、Li金属電池、Ni亜鉛電池、Liイオンキャパシタ等、米国を中心に需要増が見込まれる生成AIデータセンターやESS等の、車載向け以外の案件を獲得。

- セパレータは、リチウムイオン電池において正極と負極を隔てる絶縁膜。UBEグループはHEV等の車載LiB向けを主とする。
- UBEグループの手掛ける乾式三層セパレータは優れた安全性を発揮し、またHEV等LiBに高出力が要求される用途に強み。



表面にセラミックスコーティングを施し  
安全性をより高めたタイプも有する。

HEV販売台数予測とセパレータ売上高見通し (万台)



- 事業内容の見直しにより収益基盤強化を図りつつ、成長機会を掴む。

## 2026年度の事業環境と運営方針

### 1) CDMO\*1事業…営業戦略

- ・ 開発後期品獲得へ営業資源を集中的に投入。
- ・ 既獲得案件の増販。
- ・ 新技術による受託拡大(高薬理、フロー及び核酸)。
- ・ 不採算品目の事業撤退。

### 2) CDMO事業…製造・技術戦略

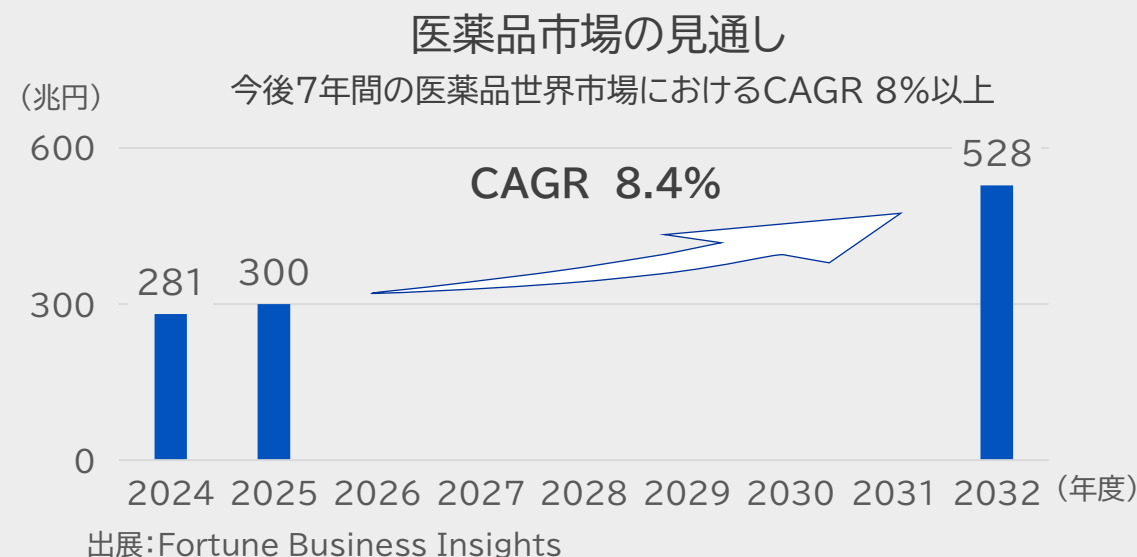
- ・ 原単位改善。
- ・ サイクルタイム短縮による生産性向上。
- ・ 固定費削減：人員適正化  
補修費見直し  
設備投資抑制  
DX推進による省力化

### 3) 創薬事業の戦略

- ・ 自社創製品の早期ライセンス及びアライアンスモデルの継続  
⇒2025年度は3件の契約を締結。
- ・ 低分子及びADC\*2において共同研究及びAI/計算化学ベンチャー等との協業でパイプライン拡充。

\*1 CDMO; Contract Development and Manufacturing Organization

\*2 ADC; Antibody-Drug Conjugate (抗体薬物複合体)



- 安全・安定・高品質の運転を実現する製造基盤を構築、スペシャリティ化を推進、地球環境問題への対応を進める。

## 2026年度の事業環境と戦略

### 1) 事業環境

- BR(ポリブタジエン)需要はタイヤ向けが堅調も、中国を中心とする能力増強により需給失調、事業環境は厳しい。
- イラン紛争に伴う原材料・ユーティリティの調達難及びコスト上昇に直面、今後需要が減速する懸念。

### 2) 戦略

- スペシャリティ化と生産コストダウンの推進。
- 原材料の確保による稼働維持とコスト変動を踏まえた適正な売価設定。

## 中長期の戦略

### 1) 製造基盤の構築

- 主原料BD(ブタジエン)の安定確保。
- 安全・安定運転による能力最大化と生産技術向上。

### 2) スペシャリティ化の推進

- 特殊品の拡販と新規グレードの上市。

### 3) 地球環境問題への対応

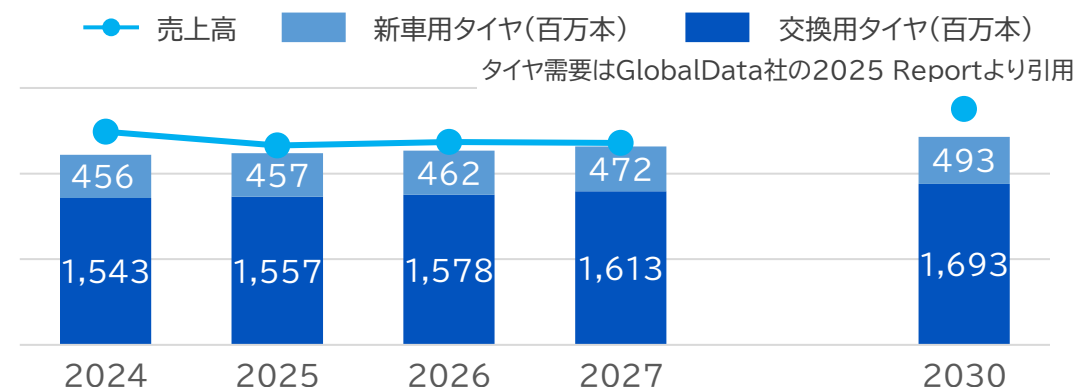
- サステナブルBR。
- CO<sub>2</sub>排出量抑制。

- UBEグループのエラストマー事業は自動車タイヤ向けが中心。
- 高い技術力と幅広い製品ラインアップを強みに、タイヤ用途の多様な要求に対応。
- 自動車の低燃費化や耐摩耗性の向上等、タイヤへの様々な機能付与を実現し、サステナブル社会へ貢献。



優れた技術力が評価され、多くの自動車タイヤに採用。

自動車タイヤ需要とエラストマー事業売上高見通し



自動車タイヤは交換用需要もあり中長期的に安定

## 高機能コーティング

### ▶ PCD・PUDを中核として成長を目指すとともに、ウレタンシステムズとのシナジーを創出。

- 1) 2026年度の市場環境と戦略
  - 環境規制強化や水系移行の流れを背景に需要は中長期で拡大基調。
  - 高耐久・環境対応ニーズに応える製品開発と用途拡大により、堅実な収益確保を図る。
- 2) 中長期の戦略
  - PCD・ウレタン関連材料の高度化・スペシャリティ化を推進。
  - 米国C1ケミカルチェーン事業構築のためのPCD製造拠点新設。
  - 米国、日本各々で確立されているPUD技術のグローバル統合。
  - ウレタンシステムズとの設計・加工・技術サービスと連動した製品開発により、付加価値を最大化。



PCDの合成皮革用途例。  
(自動車シート)

- PCD(ポリカーボネートジオール)はポリウレタン原料の一種。高級人工皮革・合成皮革等の耐久性向上等に貢献。
- PUD(水系ポリウレタンディスパージョン)は揮発性有機化合物をほとんど発生させない水系塗料の原料になる。PCDを原料に用いる。

## コンポジット

### ▶ 循環型社会への貢献を競争力へ:高付加価値ポートフォリオへの転換

- 1) 2026年度の市場環境と戦略
  - 地球環境配慮のグローバル化が浸透し、高機能化・環境対応といった付加価値領域への需要は継続して成長。
  - 強みを活かした高付加価値領域へのシフトを加速するとともに、MANUFACTURAS PAULOWSKY, S.L.やUBE Composites Europe S.L.U.の活用により国内外で環境貢献ビジネスを拡大、事業ポートフォリオの質的転換を図る。さらに非ナイロンも含めた“集中ターゲット×機能価値”による勝ち筋を確立し、強固な収益基盤を構築する。
- 2) 中長期の戦略
  - 自動車用途に偏重した市場ポートフォリオから脱却。
  - 顧客課題解決型材料・加工技術提案ビジネスへの転換。
  - 環境貢献型製品の継続的な市場投入を進め、持続的な成長を実現。

農業用灌水(かんすい)チューブ



地中パイプ



PAULOWSKY社のPCR製品用途例

- 欧州でPCR\*(PE/PP)、PIR\*(PA)を製造・販売
- 最先端技術×ノウハウで高品質材を供給(第三者認証も取得)
- 事業拡大に呼応した設備増強

\* Post-Consumer Recycled: 使用後再生材  
Post-Industrial Recycled: 工場内再生材

### フェノール樹脂

#### ➤ 高付加価値製品の展開を推進し、収益基盤を強化。

- 1) 2026年度の市場環境と戦略
  - 封止材需要はAI向けを中心に堅調に推移。モビリティ向けも好調。
  - 旺盛な需要を積極的に取り込み販売を拡大。
- 2) 中長期の戦略
  - 豊富なラインナップと高品質な製品で半導体封止材用硬化剤市場でのトップシェア堅持。
  - 耐熱パワー半導体(SiC及びGaN)向け次世代製品拡充。



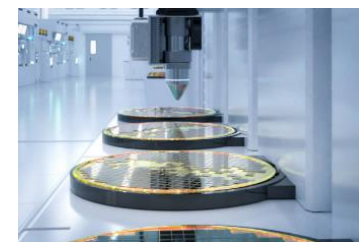
半導体封止材の原料として半導体産業の発展に貢献。

- フェノール樹脂は、優れた耐熱性・耐久性・難燃性・接着性を持つ樹脂。
- UBEは優れた品質が半導体用途で高い評価を獲得。

### 半導体用高純度薬品

#### ➤ 需要拡大に合わせた計画的な能力増強と拡販により、スペシャリティ事業として収益力を強化。

- 1) 2026年度の市場環境と戦略
  - 生成AI・データセンター向け需要の拡大  
品質安定性・安定供給体制に対する要求が一層高度化。  
競合他社の事業撤退により、新規顧客獲得及びシェア拡大機会。
  - 高品質・供給信頼性を強みに採用拡大を加速  
未開拓領域を重点ターゲットとした戦略的顧客開拓の推進。  
顧客認定プロセスの前倒し・量産移行を加速。
- 2) 中長期の戦略
  - 計画的な設備投資により供給能力を増強。
  - 技術優位性を背景に、参入障壁の高い領域で確固たるポジションを確立。



半導体洗浄液の原料として半導体産業の発展に貢献。

- 金属不純物及び微粒子(パーティクル)の高度な品質管理能力。
- 半導体用途向けに求められる高純度化技術を基盤とした安定生産。

➤ 機械事業(UBEマシナリー)は、自立的な成長に向け東京証券取引所への上場準備を進めている。

会社概要

創業 設立	1914年1月15日 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人(2026年4月1日時点)

UBEマシナリーグループの特徴

自動車等の主要部品を生み出す成形機事業、港湾や発電所他で用いられる大型の産業機械事業を中心に、様々な分野で事業展開。

－成形機－

**ダイカストマシン**  
自動車向け等の金属部品を成形する機械。ギガキャスト用マシンも製造。



国内初のギガキャスト用マシン UBE6500iV2

**射出成形機**

自動車の内外装品、コンテナなど大型の産業用プラスチック製品を成形する機械。



ハイエンド電動2プラテン式 射出成形機 emシリーズ

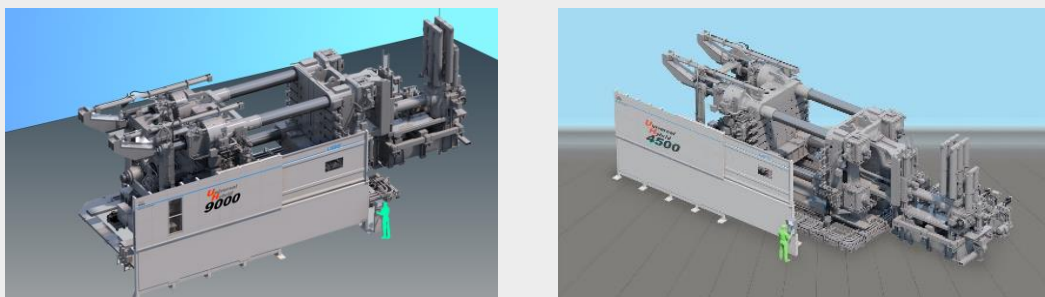
－産業機械－

発電所やセメント・化学会社をはじめとした幅広い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。



環境にやさしい「エア浮上コンベヤ」 高粘度液を連続処理「遠心薄膜蒸発器」

Topic: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)などを1つの部品として一体成形することを可能にする、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する。

アフターサービス事業にも注力。安定的な利益創出体制を構築。



RCU－アフターサービス3本柱



設備を本来の性能に復元  
リペアサービス



設備の性能を最大限発揮  
コンサルティングサービス



設備が持つ性能をさらに拡大  
アップグレードサービス