



2025 年 5 月 20 日

各 位

会 社 名 U B E 株 式 会 社
代 表 者 名 代表取締役社長 西田 祐樹
(コード 4208 東証プライム市場)
問 合 せ 先 コーポレートコミュニケーション部長 堀江 周子
(TEL.03-5419-6110)

U B E グループ新中期経営計画 「UBE Vision 2030 Transformation -2nd Stage-」について

当社グループは、「UBE Vision 2030 Transformation～1st Stage～」に続く中期経営計画として、2025 年度から 2030 年度までの 6 ヶ年を対象とする新中期経営計画「UBE Vision 2030 Transformation -2nd Stage-」を策定しましたので、その概要をお知らせします。

当社グループは、2030 年に向けて「スペシャリティ化学企業」へ進化するとともに、これを実現するための行動計画を着実に実行していきます。

◆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」

－創業の精神

「共存同栄」「有限の鉱業から無限の工業へ」

－パーパス（存在意義）

「希望ある化学で、難題を打ち破る。」

変革スローガン

「未解決な未来に挑もう。」

－経営理念

「技術の探求と革新の心で、未来につながる価値を創出し、社会の発展に貢献します。」

◆中期経営計画の数値計画

2030 年度計画 : 売上高 5,500 億円、営業利益 600 億円、ROE 9 %

2035～40 年度目標 : 売上高 1 兆円、営業利益 1,000 億円、ROE 10%以上

◆中期経営計画の行動計画

2030年の目指す姿を実現するため、パーパス・経営理念、社会課題に対する影響度を踏まえて、次の5つをマテリアリティ(重要課題)として設定しました。これらの課題に対して、DXの推進等により迅速かつ効果的に様々な施策を展開していきます。

<UBEグループのマテリアリティ>

- ① スペシャリティ事業の拡大 ② 多様な人財の活躍 ③ 労働安全・保安防災
- ④ 地球環境問題への対応 ⑤ 誠実で公正な企業統治

- ① スペシャリティ事業の拡大：ポリイミド、分離膜、セラミックス、C1ケミカル等既存スペシャリティ事業の成長に加え、買収したウレタンシステムズ事業を確実に統合することで、グローバルに、かつシナジー創出により収益を拡大します。

自社技術開発による新事業立上げと、既存スペシャリティ事業の周辺やスタートアップ企業へのM&A等による新事業領域でのコアコンピタンス獲得を両輪として、新たなスペシャリティ事業を創出します。研究開発機能を再編・統合するとともに売上高に対する研究開発費率を大幅に引き上げます。

さらに、2025年1月28日に公表した、アンモニア、カプロラクタム、ナイロンポリマー等の生産撤退・縮小を着実に実行するとともに、機械事業及びセメント関連事業については自立化の最終ステージとして株式上場を進めることで、スペシャリティ化学企業へポートフォリオを転換します。

また、日本・アジア・欧州の従来の3極に加え、新たに米州拠点を整備し4極体制を構築します。各拠点は、新規事業のグローバル展開やグローバル企業(事業)の買収等についても円滑に進めることができるよう、マネジメント体制(資本、指揮命令、人財、バックオフィス等)を強化します。

- ② 多様な人財の活躍：スペシャリティ事業をグローバルに展開するため、経験・知識・能力等多様な人財を広く採用するとともに、既存の人財と一体となって活躍できる人事制度を構築します。また、全ての人財に活躍する場を提供するなどワークエンゲージメントの改善を通じ、働く人々のウェルビーイングの向上を図ります。これらを通じて、技術革新のパートナーとして自ら仕掛け、顧客をドアノックしていく社風を醸成します。
- ③ 労働安全・保安防災：ものづくりの会社の責務として、従業員が健康で働きやすい職場環境を確保するとともに、安全・安心な設備で安定操業を継続します。
- ④ 地球環境問題への対応：これまで注力してきた地球温暖化問題(カーボンニュートラル)に加えて、サーキュラーエコノミー、ネイチャーポジティブの3つの課題に取り組みます。GHG排出量に関しては、2030年度50%削減、2035年度70%削減(何れも対2013年度比)の達成を目指します。
- ⑤ 誠実で公正な企業統治：取締役会の実効性の一層の向上に努めるとともに、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します。

スペシャリティ事業の拡大に必要な資金を確保するため、利益・キャッシュフロー創出力と有利子負債のバランスを意識して適切な財務運営を継続し、健全な財務規律と市場からの信頼を維持します。また、UBEグループ内にROIC経営を浸透・徹底し資本効率を向上させます。

さらに、企業活動全体を網羅的に、顧客/社会価値連鎖をデジタルの力で連携させ、ビジネススタイルを変革します。

◆株主還元

安定配当を基本方針とし、DOE（株主資本配当率）を 2.5%以上と設定します。中期経営計画の進捗状況を見極めたうえで、後半 3 ヶ年には DOE の更なる引き上げを目指します。

以上

UBE VISION 2030

TRANSFORMATION

-2nd Stage-

2025-2030年度 中期経営計画説明

UBE株式会社

代表取締役社長 西田 祐樹

2025.5.20 (火)

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

2. ベーシック事業の構造改革

- ・ 業績のボラティリティ低下、GHG削減。

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

4. サステナビリティ経営の深化

- ・ 人財、地球環境問題、ガバナンスと内部統制。

5. 資本政策

- ・ 財務規律の維持、DOE2.5%以上(累進配当を目指す)。

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

- 1 2030年の目指す姿
- 2 前中期経営計画の総括
- 3 中期経営計画「UBE Vision 2030 Transformation -2nd Stage-」
数値計画
- 4 成長戦略－概要
- 5 スペシャリティ事業の成長戦略－主要事業
- 6 機械事業及びセメント関連事業
- 7 サステナビリティ経営の推進・深化 / DXへの取組み
- 8 資本政策
- 9 スペシャリティ事業等の成長戦略

1

2030年の目指す姿

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

創業の精神	「共存同栄」「有限の鉱業から無限の工業へ」								
パーパス (存在意義)	パーパス 「希望ある化学で、難題を打ち破る。」 変革スローガン 「未解決な未来に挑もう。」								
経営理念	「技術の探求と革新の心で、未来につながる価値を創出し、社会の発展に貢献します。」								
経営方針 当社が大切にしている 4つの価値についての 取組み姿勢	<table><tr><td>1.「倫理」</td><td>高い倫理観を保ち、法令および社会規範を遵守します。</td></tr><tr><td>2.「安全と安心」</td><td>地球環境保全に努め、安全・安心なものづくりを行います。</td></tr><tr><td>3.「品質」</td><td>お客様と社会の信頼に応える品質をお届けします。</td></tr><tr><td>4.「人」</td><td>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。</td></tr></table>	1.「倫理」	高い倫理観を保ち、法令および社会規範を遵守します。	2.「安全と安心」	地球環境保全に努め、安全・安心なものづくりを行います。	3.「品質」	お客様と社会の信頼に応える品質をお届けします。	4.「人」	個性と多様性を尊重し、健康で働きやすい職場をつくります。
1.「倫理」	高い倫理観を保ち、法令および社会規範を遵守します。								
2.「安全と安心」	地球環境保全に努め、安全・安心なものづくりを行います。								
3.「品質」	お客様と社会の信頼に応える品質をお届けします。								
4.「人」	個性と多様性を尊重し、健康で働きやすい職場をつくります。								

創業以来の歴史の中で培ってきた
モノづくりの技術を活かし、
社会に必要とされている価値を、
社会が求める安全で
環境負荷を極限まで低減した方法で創り出し、
人々に提供していくこと。
これにより、人類共通の課題となった
地球環境問題の解決に、
また人々の生命・健康、そして未来へと
つながる豊かな社会に貢献すること。

希望ある化学で、
難題を打ち破る。

UBEが研究を進めている、ポリイミド多孔質膜を活用した次世代の細胞培養技術。
ミクロな化学の世界から、UBEは無限の可能性を生み出しています。

UBEグループのビジネスモデル

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。

変革スローガン

未解決な未来に挑もう。

グローバル展開

多様な人財

M&A推進

DX推進

既存事業

- ・ ポリイミド
- ・ 分離膜
- ・ セラミックス
- ・ 高機能コーティング
- ・ 医薬 等

新規事業

- ・ 米国C1
ケミカル
- ・ ウレタン
システムズ

新たなコアコン
ピタンスの創出

- ・ 新規事業
- ・ 研究開発

- ・ 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

2

前中期経営計画の総括

	2022年度 実績	2023年度 実績	2024年度 実績	2024年度 原計画	2024年度 実績 対 原計画	(億円)
売上高	4,947	4,682	4,868	5,200	△332	
営業利益	162	225	180	400	△220	
うちスペシャリティ事業	183	186	163	240	△77	
うちベーシック事業	△34	1	△1	155	△156	
経常利益	△87	363	224	470	△246	
うちUBE三菱セメントグループに係る持分法投資損益	△246	130	156	80*	76	
特別損益	61	△13	△333	△25	△308	
親会社株主に帰属する当期純利益	△70	290	△48	330	△378	

* UBE三菱セメントグループ発足前に想定した暫定値

スペシャリティ事業の営業利益

- ・ 分離膜、セラミックスが想定を上回って成長したものの、コンポジット等の不振により未達。
- ・ 将来の成長に向けた投資は着実に実行・進捗(次ページ参照)。

ベーシック事業の営業利益

- ・ 中国企業の過剰供給の影響等により、カプロラクタム、ナイロンポリマー等の販売が低迷。
- ・ アンモニア、カプロラクタム、ナイロンポリマーは日本とタイで生産撤退・縮小を決定。

経常利益(持分法投資損益等営業外損益)

- ・ セメント関連事業は、国内外での価格是正効果により目標を超過達成。
- ・ エラストマー事業を行う持分法適用関連会社の解散決議に伴う持分法投資損失の計上等により、全体で計画未達。

親会社株主に帰属する当期純利益(特別損益)

- ・ アンモニア、カプロラクタム、ナイロンポリマーの生産撤退・縮小を決定したことに伴う特別損失を計上し、赤字。

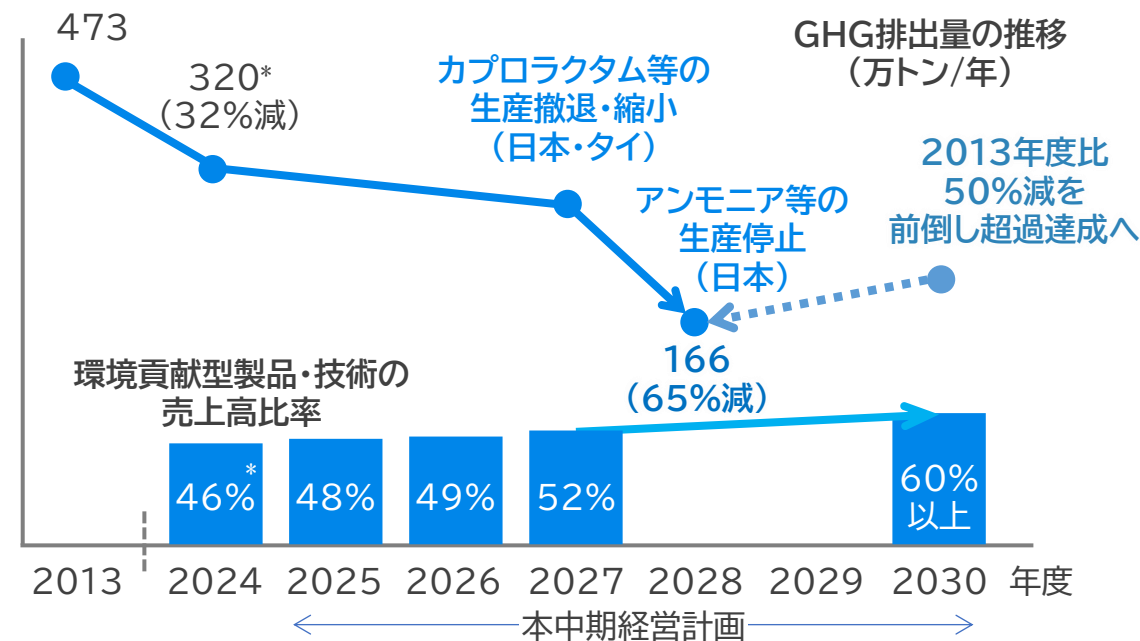
	2022年度 実績	2023年度 実績	2024年度 実績	2024年度 原計画	2024年度 実績 対 原計画
有利子負債(億円)	2,181	2,134	3,305	1,890	1,415
自己資本(億円)	3,616	4,087	3,951	4,240	△289
D/E レシオ(倍)	0.60	0.52	0.84	0.45	0.39
売上高営業利益率(ROS)(%)	3.3	4.8	3.7	8	△4.3
自己資本当期純利益率(ROE)(%)	△1.9	7.5	△1.2	8	△9.2
投下資本利益率(ROIC)(%)	△2.0	4.7	3.0	(参考)6	△3.0

成長投資の実施…有利子負債は増加するも、成長への種を蒔く

- 主な設備投資(能力増強)
 - －ポリイミド : BPDA設備(+60%)2024年度稼働
フィルム設備(+20%)2025年度上期稼働開始予定
 - －分離膜 : 中空系及びモジュール設備(+80%)着工
 - －セラミックス : セラミックス設備(+50%)着工
 - －C1ケミカル : 米国にてDMC10万トン、EMC4万トン設備新設着工
- 投融資
 - －エーピーアイコーポレーション社取得(2022年12月)
 - －LANXESS社ウレタンシステムズ事業取得(2025年4月)等

構造改革の決定…長年の懸念事項の解消に目処

- 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
 - －市況変動の影響を抑制
 - －GHG排出量の確実な減少

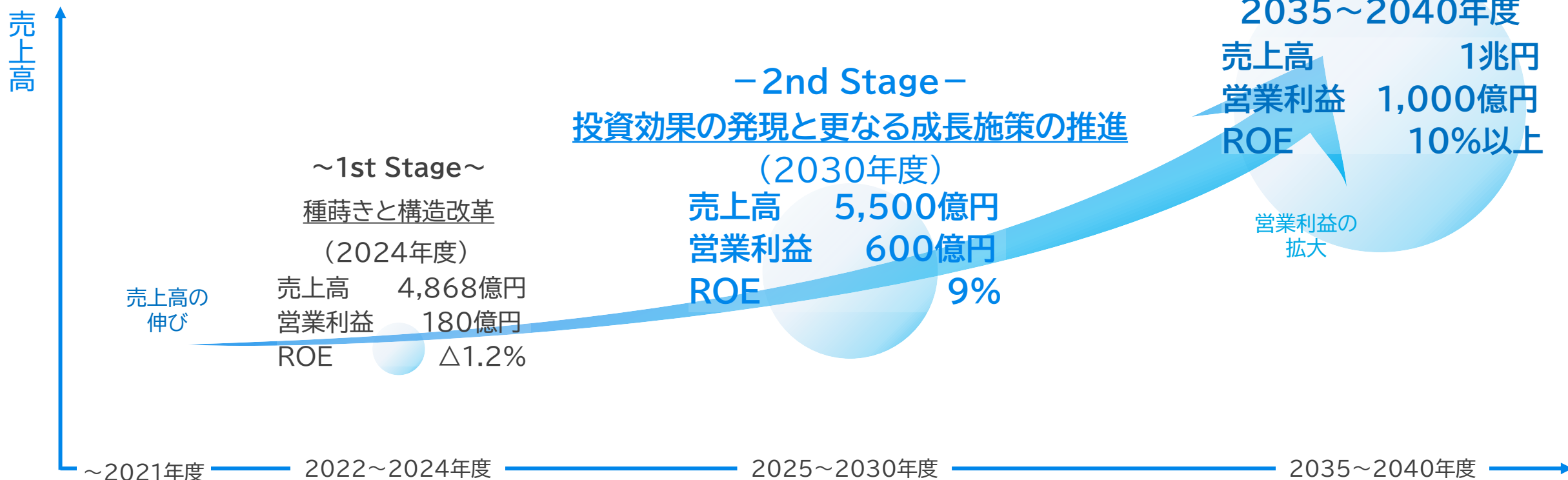


* 見込み値

3

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

不確実性の高まる事業環境の中で、経営構造改革を計画的かつ確実に実行するため、中期経営計画は6力年で策定。



--- ポートフォリオの変革 ---



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

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現時点での事業ポートフォリオ。これに基づき経営資源を配分する。ただし、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。

事業ポートフォリオ区分		対象事業領域
スペシャリティ事業 技術力やバリューチェーンにおける当社の強みをベースに付加価値を創出し、高収益性を実現できる事業。今後一層の成長・拡大を目指す。	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	フェノール樹脂、半導体ガス、セパレータ、高機能コーティング、 <u>ウレタンシステムズ</u> 、医薬、C1ケミカル、 <u>半導体用高純度薬品</u>
	安定収益・高キャッシュフロー	<u>エラストマー、ポリエチレンフィルム</u>
構造改革事業 ROS、ROIC が低く、合理化・事業の立て直しを要する事業。徹底的なコスト削減・販売価格是正等、損益回復に向けて抜本的な対策を推進し、スペシャリティ事業へ移行させる。諸対策によっても損益が改善しない事業は、撤退・縮小する。		ナイロンポリマー、 <u>コンポジット</u> 、カプロラクタム・硫安、工業薬品、樹脂加工品

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

	2024年 実績	2025年度	2026年度	2027年度	2030年度	(単位:億円)
売上高	4,868	4,900	5,450	5,450	5,500	
EBITDA	455	550	700	800	1,150	
営業利益	180	250	320	400	600	
経常利益	224	375	415	450	650	
特別損益	△333	△20	△20	△35	△55	
構造改革費用	△313	－	－	△30	△55	
親会社株主に帰属する当期純利益	△48	275	300	370	450	

**2030年度目標
主要項目**
 EBITDA
1,000億円以上
 売上高営業利益率
(ROS)
10%以上
 自己資本当期
純利益率(ROE)
8%以上
 投下資本利益率
(ROIC)
6%以上

■ スペシャリティ事業の成長

- ・ スペシャリティ事業をグローバルに展開し、成長を加速。
- ・ アンモニア、カプロラクタム、ナイロンポリマーは生産撤退・縮小。設備の解体・撤去費用を特別損失として計上。

■ 機械事業及びセメント関連事業の自立化

- ・ UBEマシナリー社、UBE三菱セメント社は、本中期経営計画期間中に株式上場を目指す。
- ・ これにより営業利益、経常利益及び親会社株主に帰属する当期純利益は減少するものの、スペシャリティ事業の成長がこれを上回る。

➤ 財務の健全性を維持しつつ、スペシャリティ事業への成長投資を加速。

	(単位:億円)				
	2024年度 実績	2025年度	2026年度	2027年度	2030年度
総資産	8,657	9,500	10,050	10,300	9,500
自己資本	3,951	4,100	4,300	4,550	5,150
有利子負債	3,305	3,800	4,100	4,200	3,000
D/Eレシオ(倍)	0.84	0.93	0.95	0.92	0.58
	(単位:%)				
EBITDAマージン	9.3	11.2	12.8	14.7	20.9
売上高営業利益率(ROS)	3.7	5.1	5.9	7.3	11.0
自己資本当期純利益率(ROE)	△1.2	6.8	7.1	8.4	9.0
投下資本利益率(ROIC)	3.0	4.4	4.8	5.2	7.0

2030年度目標 主要項目

EBITDA
1,000億円以上

売上高営業利益率
(ROS)
10%以上

自己資本当期
純利益率(ROE)
8%以上

投下資本利益率
(ROIC)
6%以上

■ バランスシートの健全性

- 積極的な投資により一時的にバランスシートに負荷がかかるものの、財務規律を堅持。

■ 経営指標の向上

- スペシャリティ事業の成長によってROEが改善、2027年度に8%超、2030年度に9%へ。
- EBITDA、ROICも経営指標として重視。

(単位:億円)

	2024年度(実績)		2025年度		2026年度		2027年度		2030年度	
	売上高	営業利益	売上高	営業利益	売上高	営業利益	売上高	営業利益	売上高	営業利益
機能品	662	117	710	135	820	155	890	195	1,125	300
高機能ウレタン	156	△2	510	20	670	30	690	35	800	65
医薬	315	12	240	10	250	10	270	15	340	45
樹脂・化成品	2,736	△7	2,570	60	2,790	100	2,635	120	2,650	215
機械	869	79	760	65	785	65	825	75	–	–
その他	392	21	355	20	390	20	395	20	840	55
調整額	△261	△38	△245	△60	△255	△60	△255	△60	△255	△80
合計	4,868	180	4,900	250	5,450	320	5,450	400	5,500	600

(参考)スペシャリティ事業と構造改革事業の比率*

(単位:%)

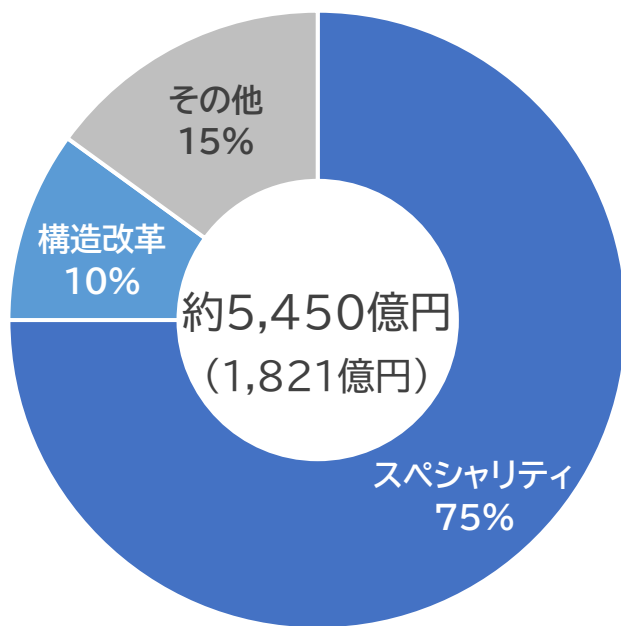
スペシャリティ事業	50	100	50	85	55	70	60	70	75	85
構造改革事業	50	(損失)	50	15	45	30	40	30	25	15

*2024年度数値は新しいポートフォリオ区分で組み替えたもの

設備投資・投融資 / 研究開発費

将来の更なる成長に向けて、スペシャリティ事業へ積極的な投資を行い、企業価値の向上を目指す。

－6年間の設備投資・投融資と研究開発費－



設備投資・投融資
約4,600億円
(1,515億円)

研究開発費
約850億円
(306億円)

スペシャリティ(M&Aを含む)	75%	75%
構造改革	10%	20%
その他	15%	5%

※括弧内は前中計3カ年の実績値

4

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

成長戦略－概要

マテリアリティ

①スペシャリティ事業の拡大

既存事業の成長と新規事業の創出により
スペシャリティ化学企業として成長

②多様な人財の活躍

多様な人財の採用、及び既存の人財
と一体となって活躍できる仕組み・
制度の構築

③労働安全・保安防災

健康で働きやすい職場環境の確保と、
安全・安心な設備による安定操業の継続

④地球環境問題への対応

カーボンニュートラルに加えサーキュラー
エコノミー、ネイチャーポジティブの3つの
課題に取り組む

⑤誠実で公正な企業統治

取締役会の実効性向上と内部統制の強化

グローバルで成長

日本・アジア・欧州に加え、新たに米州拠点を整備し4極体制を構築、マネジメント体制を強化

DXへの取り組み

企業活動全体を網羅する10領域で、顧客/社会価値連鎖をデジタルの力で連携させ、ビジネススタイルを変革

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)

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

*1 リチウムイオン電池

エネルギー・サステナビリティ

再生可能エネルギー

分離膜
バイオ燃料製造

資源開発

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

蓄電池

ポリイミド
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電解液

*2 リチウムイオンキャパシタ

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

暮らしと健康

生活

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

医療

医薬
医薬品

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。買収したウレタンシステムズ事業を確実に統合。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
既存	ポリイミド	- 原料製造設備 60%増 - フィルム製造設備 20%増	- 新規開発品の上市 - 設備投資効果の最大化	▼稼働開始	▼稼働予定					
	分離膜	- 中空糸、モジュール製造設備 80%増 - 中空糸、モジュール製造設備 増設	- 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		▼稼働予定		▼着工予定			
	セラミックス	- セラミックス製造設備 50%増 - セラミックス製造設備 増設	- 軸受と基板向け拡販による事業拡大 - 新製品・新グレードの開発		▼稼働予定		▼着工予定			
	フェノール樹脂	フェノール樹脂製造設備 増設	高機能・高品質な製品で半導体市場の成長へ貢献						▼着工予定	
	高機能コーティング	- 米国PCD製造設備 新設 - タイPCD製造設備 増設 - タイPUD製造設備 新設	- PCD・PUDを中核に更なる成長・スペシャリティ化 - ウレタンシステムズとのシナジー創出			▼着工予定	▼着工予定	▼着工予定		▼着工予定
	医薬	第六医薬品工場 新設	ライフサイエンス事業への展開					▼着工予定		
	エラストマー	エラストマー製造設備 増設	高付加価値化を推進							▼着工予定
	C1ケミカル	米国DMC・EMC工場建設 DMC10万トン EMC4万トン	米国唯一の工場として、安定生産・安定供給			▼稼働予定				
	ウレタンシステムズ	ウレタンシステムズ事業取得 新規事業取得	- 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					
	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。

新たなスペシャリティ事業の創出

新たに創出するスペシャリティ事業とは、

「環境・健康・暮らしの豊かさに資する成長市場において、
希望ある未来を阻む難題への解決策を、社会やあらゆる産業と力を合わせて提供し、
大きな経済価値や社会価値を生み出す、グローバルニッチトップ事業」

研究開発

技術開発によるコアコンピタンスの創出

- 研究開発組織を再編・統合し、研究開発戦略に基づいたコーポレート研究開発と、事業戦略に基づくディビジョナル研究開発を効率的に遂行。
- 社外との連携を含め様々な取組みを推進。



M&A推進

新事業領域の獲得

- インオーガニックな成長を加速するため、M&A案件を統括・支援する社長直轄組織を立上げ、コーポレートM&Aによるポートフォリオの変革・強化、並びに、スペシャリティ化学分野のスタートアップ企業への出資・M&Aによる新たなコアコンピタンスを獲得。

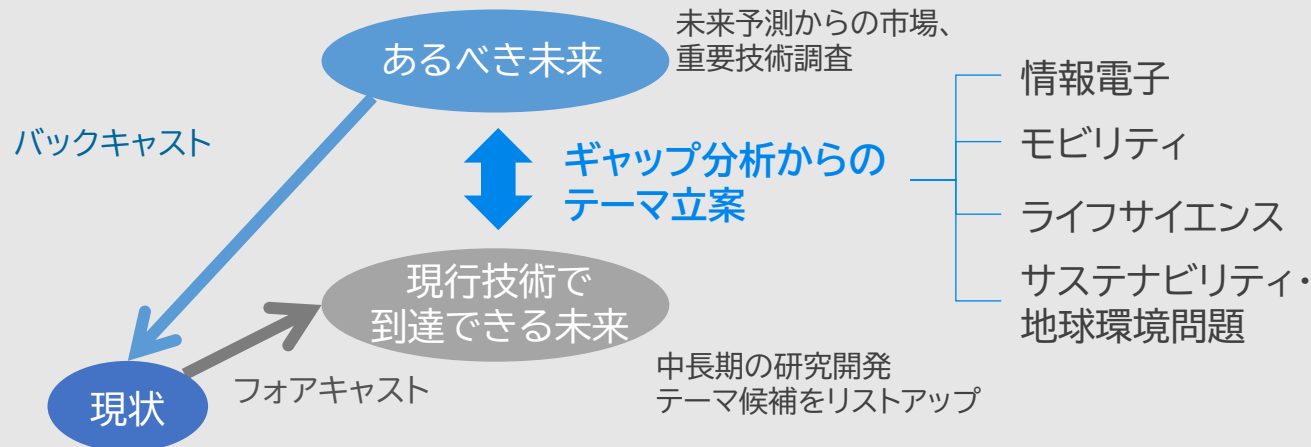
両輪の取組みで**新たなスペシャリティ事業**を創出

売上高に対する研究開発費*
現状 約2.3%(2024年度)
*機械事業除く

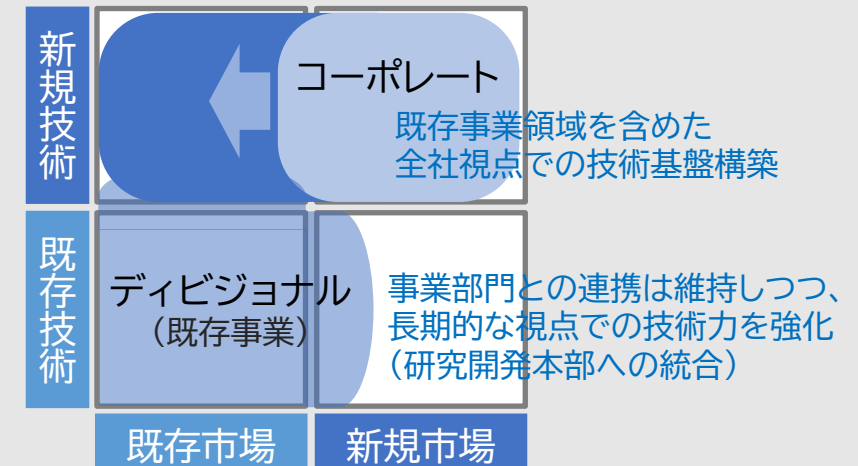


2030年度
約**4%**に引き上げ

バックキャストとフォアキャストのギャップ分析に基づき
オープンイノベーションを推進



スペシャリティ事業の持続的成長のため
新しいコアコンピタンスを創出



オープンイノベーションの取組み

情報電子

サステナビリティ

大学との
協業

スタートアップとの
協業

光エレクトロ
ニクス

CO₂
分離回収

機能性材料向け
CO₂由来原料

ポリイミド
ケミカルリサイクル

スタートアップ投資と新規技術獲得の推進

短・中期

長期

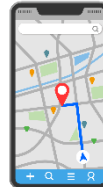
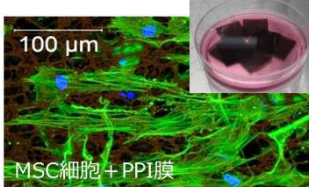
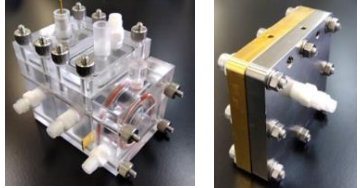
5-10年後に利益を生み出す
新規事業となりうる
スタートアップへの投資

技術獲得、市場の拡大、
社内イノベーションの促進

M&A推進室の新設

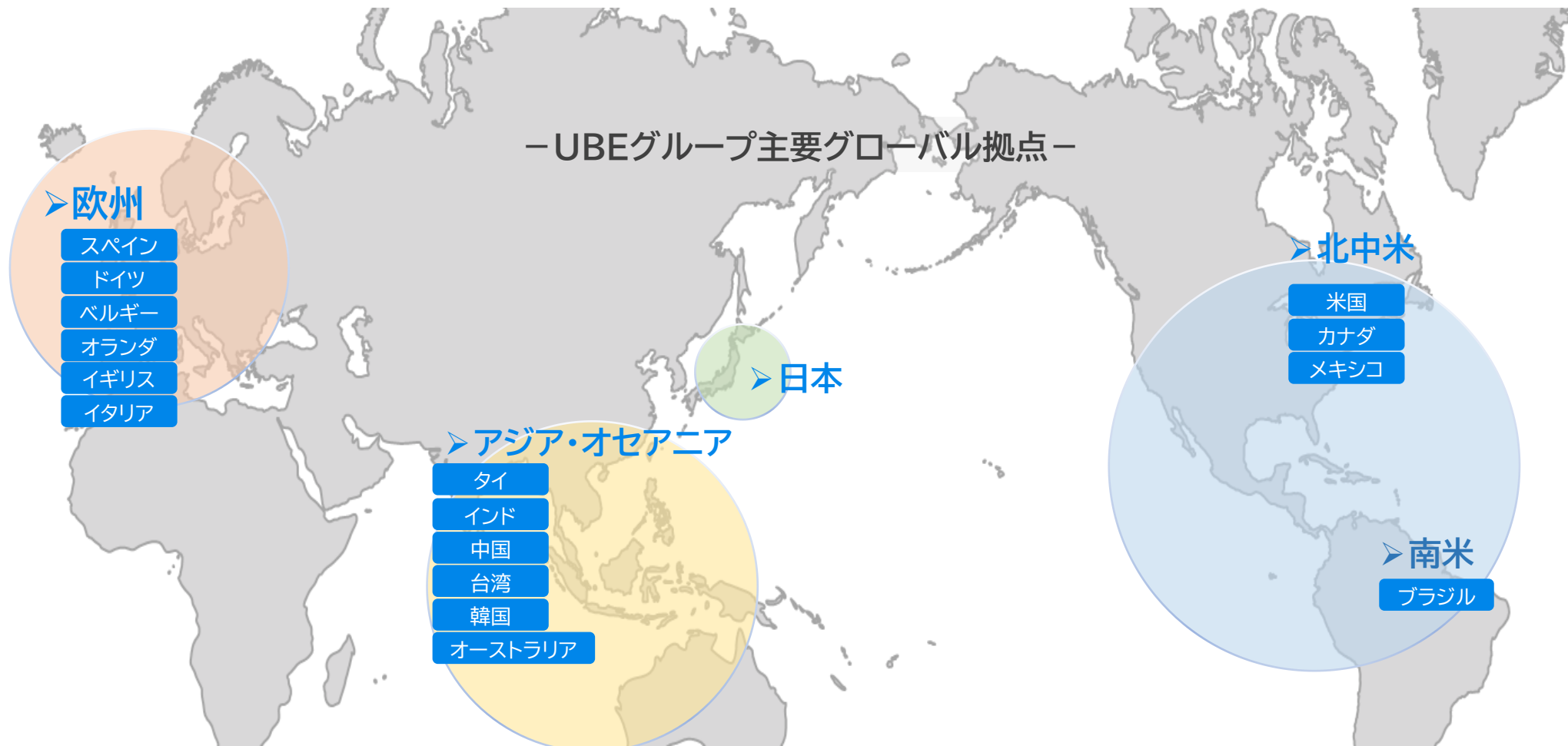
コンサル、
ベンチャーキャピタルを
活用

オープンイノベーション
 • 国内外の大学・ベンチャー
キャピタルとの連携
 • 多様な人財の採用

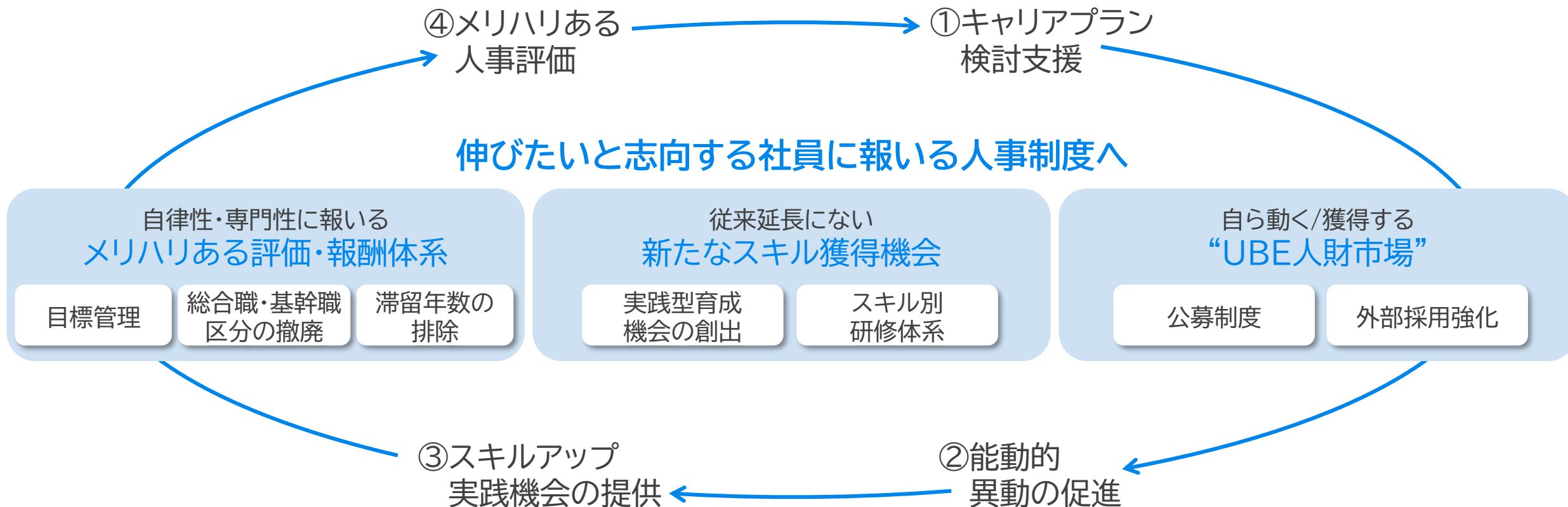
領域	R&Dテーマ	社会実装の例 (画像はイメージ)	
情報電子	電子材料向けフィルム 光エレクトロニクス 放熱複合材料	 「電子材料向けフィルム」 モバイル通信の機能向上	 「光エレクトロニクス材料」 情報処理の省電力化
モビリティ	軽量化 (部品レス、製造工程低減、金属代替)	 「インパネリインフォースメントモジュール」 自動車の軽量化(部品レス)に貢献	 Tank filler neck 「異種材料接合 多層チューブシステム」 耐久性の向上が可能になる
ライフサイエンス	生体模倣システム、細胞産生物製造 細胞培養食品素材	 100 μm MSC細胞 + PPI膜 「細胞利活用治療」 健康長寿社会実現に貢献	 「培養肉」 食料問題、環境保護に貢献
サステナビリティ・ 地球環境問題	複合材料アップグレードリサイクル CO ₂ アップグレードリサイクル CO ₂ 分離回収	 「CO ₂ 電解技術」 地球環境問題に貢献	 「CO ₂ 分離回収」 低エネルギーでCO ₂ を回収

ー グローバルマネジメント体制の構築 ー

- ・ 日本・アジア・欧州の従来の3極に加え、新たに米州拠点を整備し4極体制を構築。
- ・ 各拠点は、新規事業のグローバル展開やグローバル企業(事業)の買収等についても円滑に進めることができるよう、マネジメント体制(資本構造、指揮命令・情報伝達、人財戦略、バックオフィス機能)を強化。



スペシャリティ事業をグローバルに展開するため、経験・知識・能力等多様な人財を広く採用するとともに、既存の人財と一体となって活躍できる仕組み・制度の構築。



5

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

スペシャリティ事業の成長戦略－主要事業



ポリイミド



分離膜



セラミックス



C1ケミカル



高機能ウレタン



医薬

➤ 新規開発及び設備投資の効果を収益拡大につなげる。

重点施策

1. 新規設備による投資効果の刈り取り

- 1) BPDA 新規設備(2025年1月稼働開始)
 - ・ 自社原料(フィルム・ワニス向け)としての安定生産体制の構築。
 - ・ 既存顧客でのシェア拡大、新規顧客の獲得。
- 2) フィルム 新規設備(2025年度上期稼働開始予定)
 - ・ FPC向けフィルム(VT/NVT)の販売拡大。
 - ・ 新規開発の低誘電フィルムの高周波基板用途での採用。

2. 新たな市場要求に対応した新規開発

- 1) 次世代ディスプレイ材料の開発
 - ・ 次世代ワニスの開発(超耐熱、高強度、高透明等)。
 - ・ 薄膜&両面COF*¹フィルムの開発(OLED*²のPC・タブレット)。
- 2) モビリティ、半導体向け(ディスプレイ以外)の新規材料開発
 - ・ リチウムイオン電池向けシリコン系負極用バインダ。
 - ・ 半導体・自動車・航空宇宙向け新規パウダー。
- 3) 環境貢献型製品の開発推進
 - ・ 水系ポリイミドワニスの開発(脱有機溶剤)。

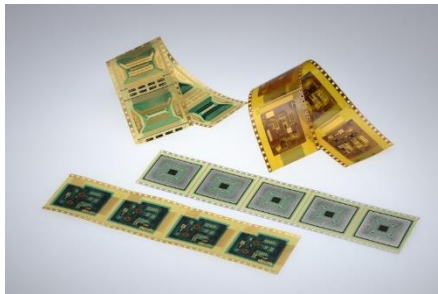
*1 Chip-On-Film:ポリイミドフィルムの配線回路基板上にドライバICを実装。

*2 有機ELディスプレイ。

製品特性



ポリイミドワニス

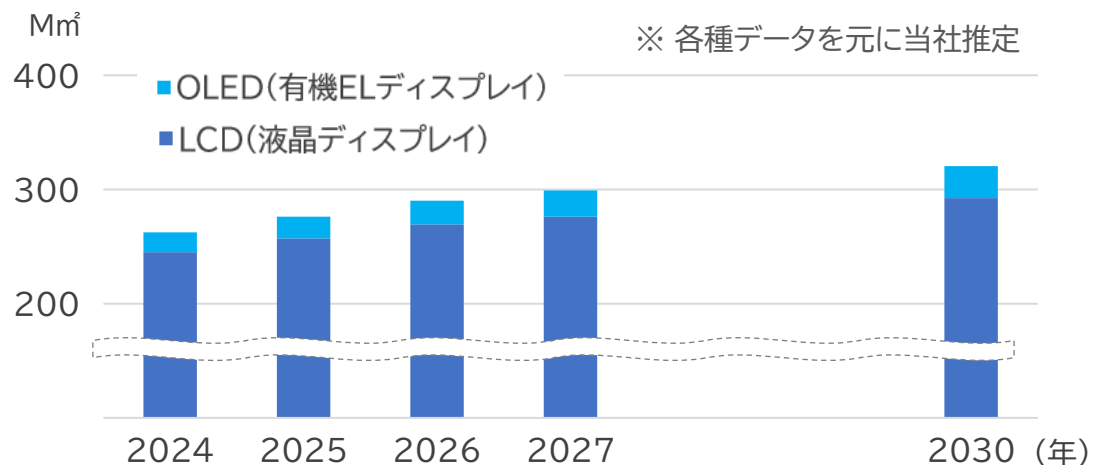


COF

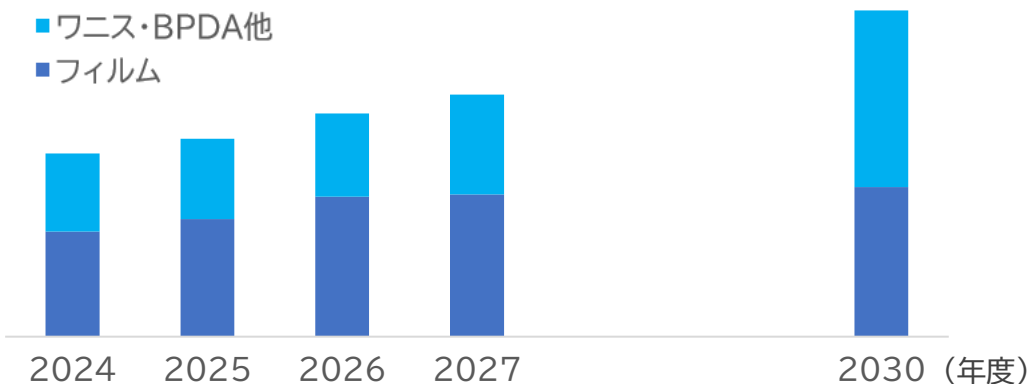
- ・ ポリイミドは強度と耐熱性に優れた樹脂。テレビやスマホ、自動車から航空宇宙まで幅広い用途を有する。
- ・ UBEは原料からワニス、フィルム、パウダーまでを一貫生産。
- ・ 自社原料と独自の成形加工技術で差別化されたBPDA系ポリイミド。
- ・ 特性を活かし、フレキシブルOLEDの基板や大型ディスプレイ向けCOFフィルムに用いられる。

成長のポイント

ディスプレイ市場(面積)の成長見通し



ポリイミド事業 売上高



市場環境の認識

- LCDは面積ベースで緩やかな成長が継続。当社COF向けフィルムのグローバルシェアは高水準を維持。
- OLEDはスマートフォンでの搭載率アップに加え、PC・タブレット、車載用途でも採用拡大の見通し。当社ワニス・フィルムは米国スマートフォン、ハイエンドの中国スマートフォンで採用継続。

機 会

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

リスク

- 他材料への置き換え。
- 中国メーカーの更なる台頭と価格競争。

➤ 環境・エネルギー分野における貢献領域の拡張により事業を拡大。環境貢献製品比率を2030年に80%以上へ。

重点施策

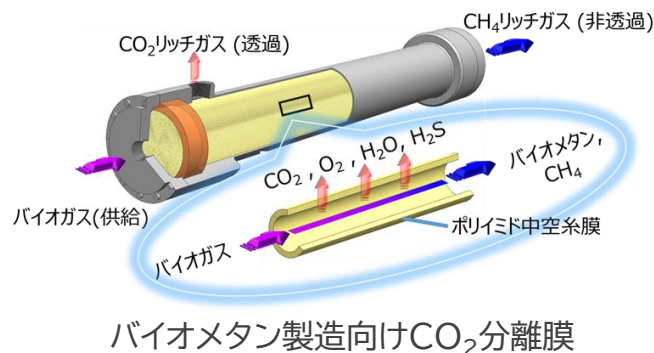
1. バイオメタン製造向けCO₂分離膜を軸とした事業規模拡大

- 1) 欧州・北米でのシェア拡大、アジア・南米での市場開拓
 - ・これまで培った知識・経験をもとにエンジニアリング会社との連携強化。
 - ・海外拠点の人員拡充。
 - ・更なる省エネルギー化を実現する新規膜の開発。
- 2) 中空糸膜・モジュールの新製造設備(2025年度上期稼働予定)
 - ・従来能力比80%増へ。
 - ・生産効率向上、品質向上、タイムリーな納期対応、顧客満足度の更なる向上。

2. 持続可能な未来に貢献する製品開発及び市場開拓

- 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
 - ・バイオアルコール精製用の脱水膜。
 - ・航空機の燃料防爆用の窒素膜。
- 2) 次世代の環境・エネルギー市場の開拓
 - ・カーボンニュートラル技術 : CO₂回収、メタネーション用。
 - ・持続可能な航空燃料(SAF) : H₂回収。
 - ・バイオマス由来ガス回収 : H₂、CO、CH₄。

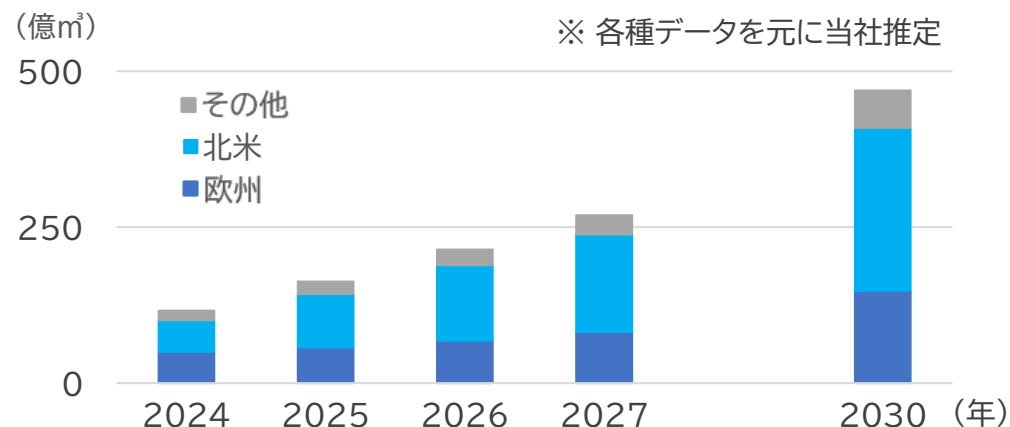
製品特性



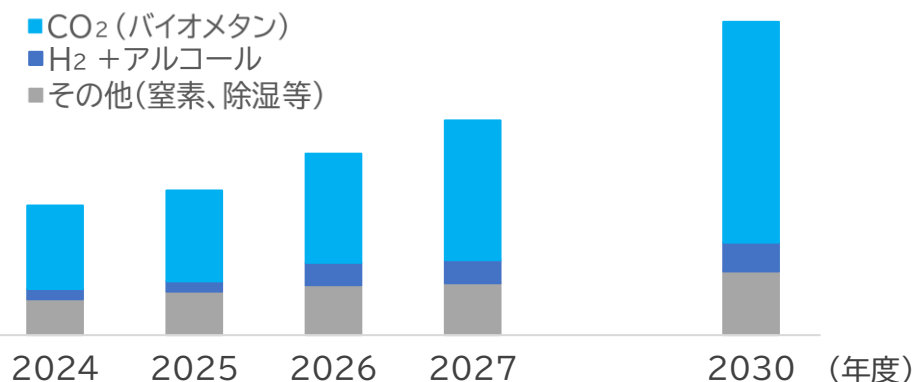
- ・独自のポリイミド技術により優れた耐久性、ガス透過・分離性を有し、混合ガスの中から特定のガスを効率良く分離することが可能。
- ・CO₂分離、窒素富化、除湿、水素分離、アルコール脱水等幅広い用途。
- ・バイオメタン製造向けCO₂分離膜は、バイオガスからCO₂を分離・除去してメタンを濃縮。
- ・濃縮したバイオメタンは再生可能エネルギー・天然ガス代替として活用。

成長のポイント

バイオメタン生産量



分離膜の売上高



市場環境の認識

- 中長期的に欧州、北米でのバイオメタン需要は拡大。
- 急速な経済成長を遂げるアジア・南米の各国において環境配慮の規制と政策を導入していく機運。
- 再生可能エネルギーの利用拡大。
- 環境貢献技術の利用拡大、開発投資拡大。

機 会

- 環境貢献市場が、これまでリードしてきた欧州・北米から、新たにアジア・南米へも展開。
- バイオメタンをはじめとする再生可能エネルギーの持続的な利用。

リスク

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

➤ 能力増強を着実に実施し、将来の成長機会を獲得。

重点施策

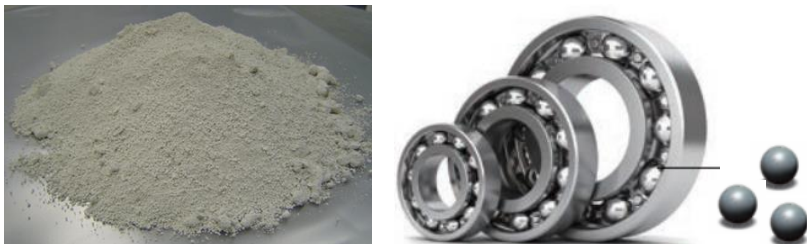
1. 軸受と基板向け拡販による事業拡大

- 1) ハイエンド領域での成長
 - ・ 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、EV高級車等の
ハイエンド分野に強み。
 - ・ 破壊靱性や銅密着性などが求められるパワーモジュール用
基板で高評価。
- 2) 需要拡大に即した生産体制の構築
 - ・ 第二工場の新設(2026年稼働予定)により、50%増の
生産能力を獲得。
- 3) 生産効率向上、コストダウン

2. 新製品、新グレード開発と新たな市場の開拓

- 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
- 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、新規市場の開拓。

製品特性



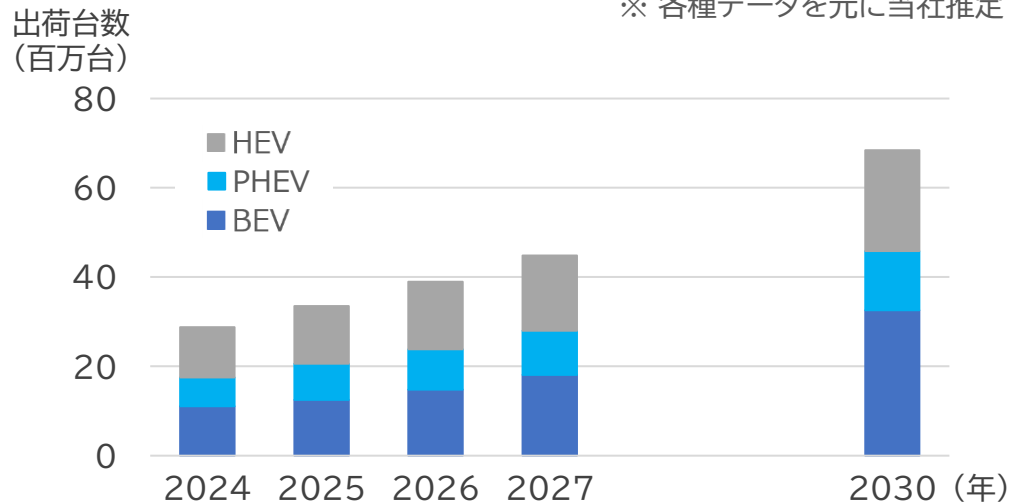
窒化珪素粉末と軸受ボール用途の例。
自動車の電動化に貢献する。

- ・ 窒化珪素は、高強度で破壊靱性・耐摩耗性・耐熱衝撃性に優れたセラミックスの一種。
- ・ 当社窒化珪素は、独自のイミド熱分解法で製造される高品位窒化珪素粉末。
- ・ 粒度が均一で不純物が少なく、微細構造の制御が可能。
- ・ 窒化珪素のグローバルスタンダードとして高く評価。

成長のポイント

xEV乗用車の種別販売見通し

※ 各種データを元に当社推定



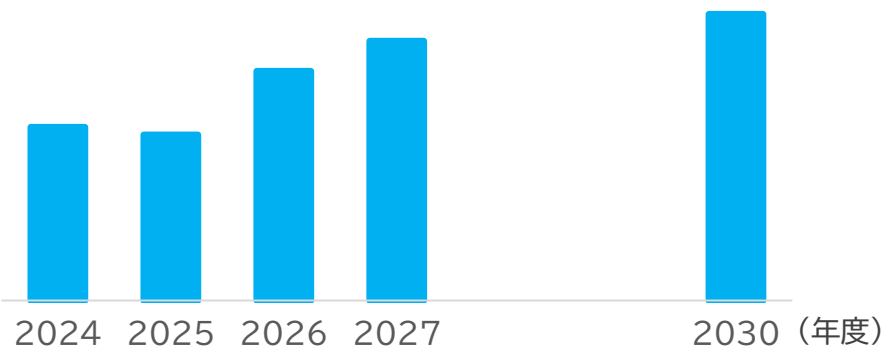
市場環境の認識

- ・ 足もとxEV市場の成長は鈍化傾向にあるが、中長期的には成長。
- ・ 軽量かつ耐摩耗性に優れる軸受向け窒化珪素ボールや、絶縁性・放熱性に優れる窒化珪素基板向け需要の拡大。

機 会

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

セラミックスの売上高



リスク

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

- 米国新プラントを着実に立上げ(2026年度)、スペイン、タイに続くグローバルでの主要拠点とすることを目指す。

重点施策

1. 米国新プラント建設

- 1) 建設工事に本格着工(2025年4月)
 - ・ 環境申請は完了。工事建設は概ね想定通りに進捗。
 - ・ 2026年度下期完工・稼働予定。
- 2) UBE C1 CHEMICALS AMERICA社の運営体制構築
 - ・ 事業運営に関わるコア人財を現地採用。
 - ・ UBEグループ米国拠点との連携を推進。
- 3) UBEグループ最大の成長事業へ
 - ・ 2030年度 **売上高400億円**を目指す。

2. 米新政権など環境変化への対応

- 1) 事業計画に変更なし
 - ・ 米国xEV需要は想定内で推移。ESS、半導体向け等他用途も含め、米国内需要は中長期で着実に増加。
 - ・ 早期のフル販売・フル稼働を目指す。
- 2) 米政策変更はチャンス
 - ・ 米国唯一のサプライヤーとして、顧客のサプライチェーン強靱化の要望に応え、マーケットリーダーとしてのプレゼンスを盤石にする。

製品特性

- リチウムイオン電池の電解液溶剤の主要成分

DMCは半導体製造プロセスの現像液、低環境負荷溶剤向け等でも使用される。

- COとメタノールを主原料とする独自製法によりDMCのみが得られ、コスト競争力が高い

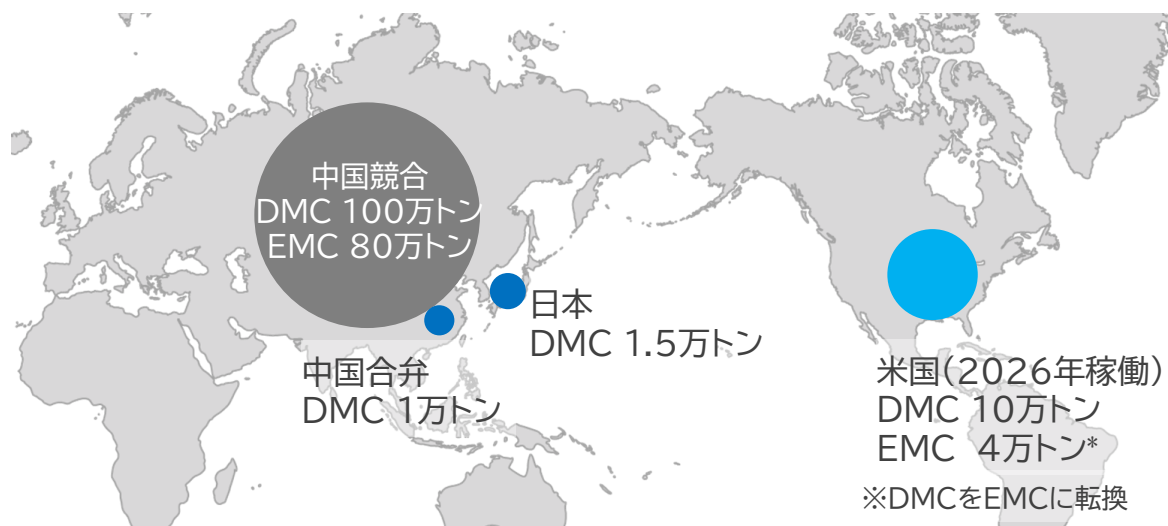
米国内の安価なシェールガスからCOを自製。圧倒的な比例費の競争力が武器。固定費削減に注力。

- 電解液・半導体用途に適する高純度なDMCを得ることが可能

バイオメタン・グリーンメタノール等の活用により、将来的にはカーボンニュートラルも可能。

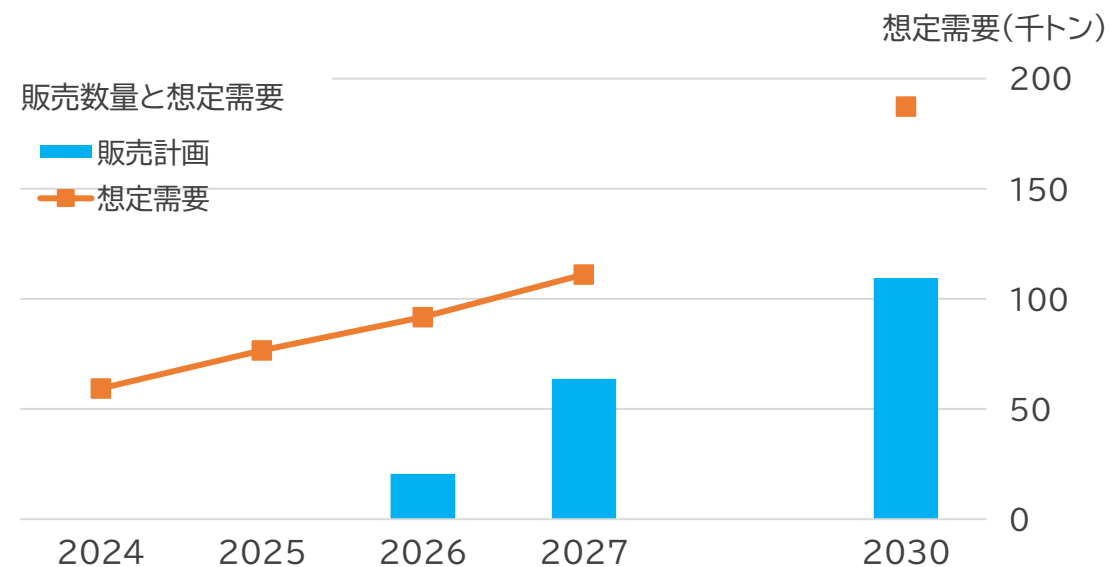
成長のポイント

世界の電解液グレードDMC・EMCの生産能力



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

米国におけるDMC・EMC需要見通しとUBEグループ米国拠点の販売数量



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

➤ PCD・PUDを中核として更なる成長・スペシャリティ化とともに、ウレタンシステムズ事業とのシナジーを創出する。

重点施策

1. PCD事業

- 1) 市場拡大に合わせた能力増強
 - ・ アジア市場の成長は継続。タイで能力増強、北米で新設。
- 2) 北中南米市場の開拓
- 3) 次世代環境貢献型製品（CO₂ベース、バイオベース）の開発
- 4) ウレタンシステムズ事業への展開による用途拡大

2. PUD事業

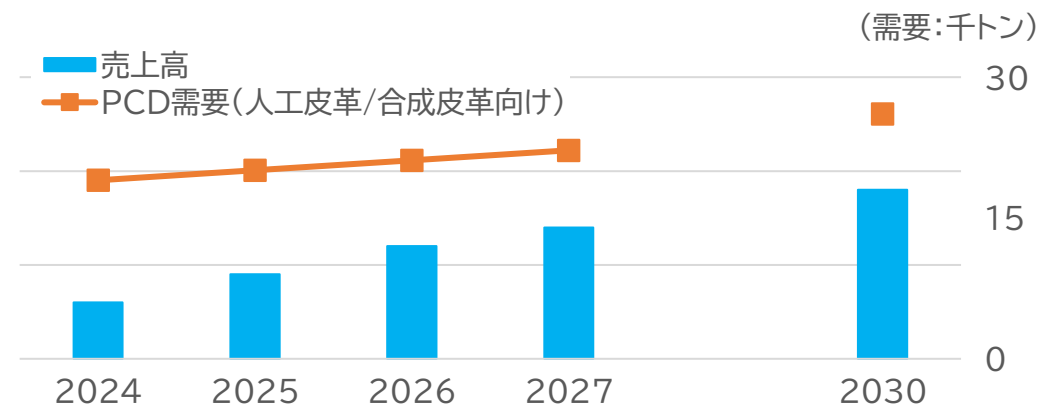
- 1) 適用用途の拡大
 - ・ 市場は伸長し、捺染(なっせん)*用途が堅調。開発の強化より用途拡大。
- 2) 需要増加に合わせた増産
 - ・ 日本でデボトルによる増産、中国でウレタンシステムズ事業拠点の活用検討。

* 染料を直接布面に塗り、押捺して染める印刷手法。プリント染め。

成長のポイント

PCDの需要と売上高の見通し

※各種データを元に当社推定



人工皮革・合成皮革の要求機能が高度化し、また動物保護の観点により本革の置き換えが進むことから、PCD需要は伸張。

製品特性



PCDの合成皮革用途例。
(自動車シート)



PUDの塗料用途例。
(自動車外装塗料)

- ・ PCD(ポリカーボネートジオール)は、ポリウレタン原料であるポリオール的一种。ポリオールの中で最高性能を誇り、高級人工皮革・合成皮革など、最終製品の耐久性向上などに貢献。
- ・ PUD(水系ポリウレタンディスパージョン)は、ウレタン粒子を水に分散した材料。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。

- 事業取得後のPMIを遂行し、C1ケミカル事業、高機能コーティング事業との融合で更なるスペシャリティ化と成長を目指す。

重点施策と成長のポイント

1. PMIを着実に遂行、米国を軸にUBEグループ全体でシナジーを創出し、グローバルでの成長に貢献



2. 高度で多様なソリューションを提供可能

- 1) 業界屈指の製品ラインナップ
- 2) 米国シェアNo.1、グローバルトップクラス
- 3) 70年以上の実績、高い専門知識とノウハウ
- 4) グローバルでの生産・開発拠点
- 5) 環境負荷低減技術

3. 熱硬化性ウレタンエラストマー向け製品が主力事業

先端産業から産業機械、スポーツ用品まで幅広い分野に貢献

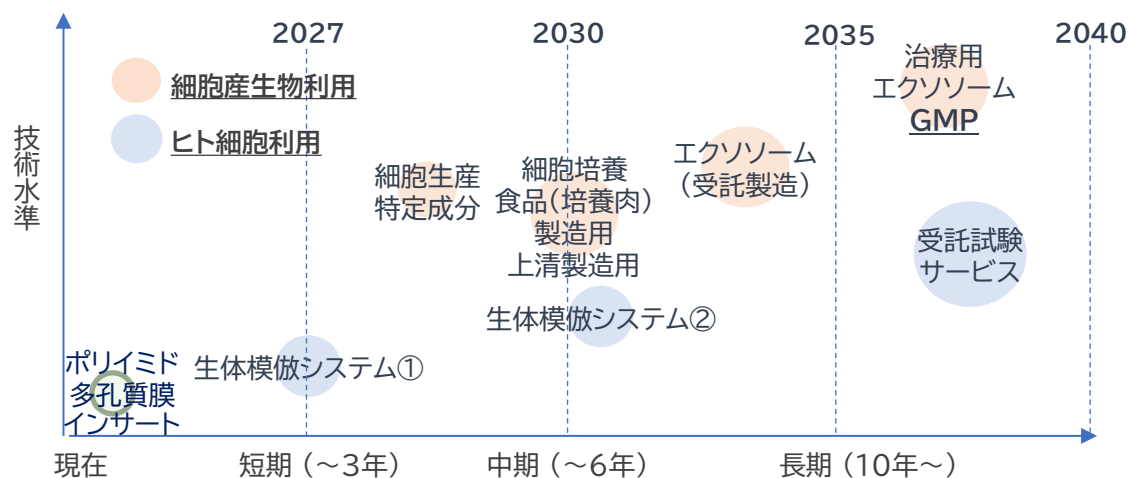


➤ 新規技術による更なるバリューアップとUBEグループにおけるライフサイエンスブランドの確立。

重点施策

1. ライフサイエンス領域の探索

長年にわたる創薬研究やCDMO事業において積み上げた技術・知見に社内外リソースを組み合わせ、新たな事業領域創生を目指す。



2. 中期経営計画における取組みーライフサイエンス事業部への昇華

- 1) 新規事業創出を目指したM&A
 - ・ 新たな領域への参入と早期事業化のため、M&Aも検討。
- 2) ポリイミド多孔質膜を利用するなど、新規事業分野への参入
 - ・ 「細胞培養プロセス」や「細胞培養による有用物質創製」領域での技術高度化。
 - ・ エクソソーム、細胞治療、生体模倣システム、細胞培養食品等。
- 3) 創薬研究の再定義、効率化と活性化、研究領域の拡大
 - ・ オープンイノベーションやアライアンスの検討。
 - ・ 創薬エコシステムや創薬AI、DX等新たな手法の採用。
- 4) CDMOー安定した事業基盤の形成
 - ・ 新規技術開発…核酸原薬、フロー合成。
 - ・ 海外市場を視野に入れたグローバル展開と新たな技術の獲得。

製品特性

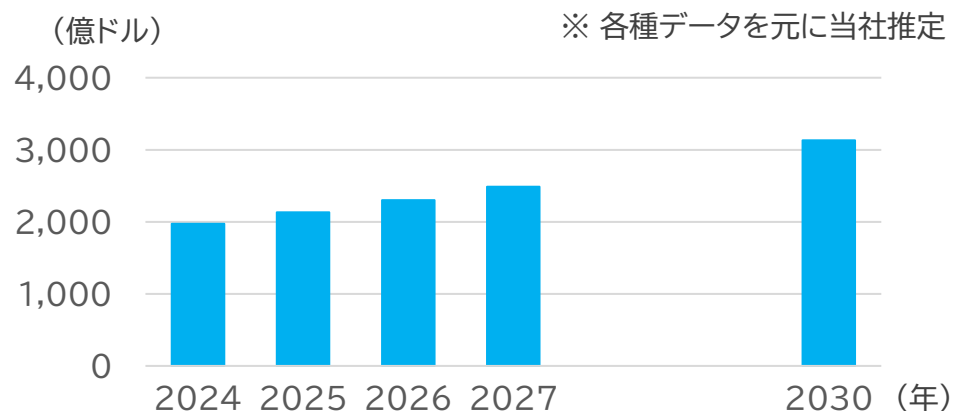


ポリイミド多孔質膜(細胞培養システム)
ライフサイエンス分野への参入を目指す。

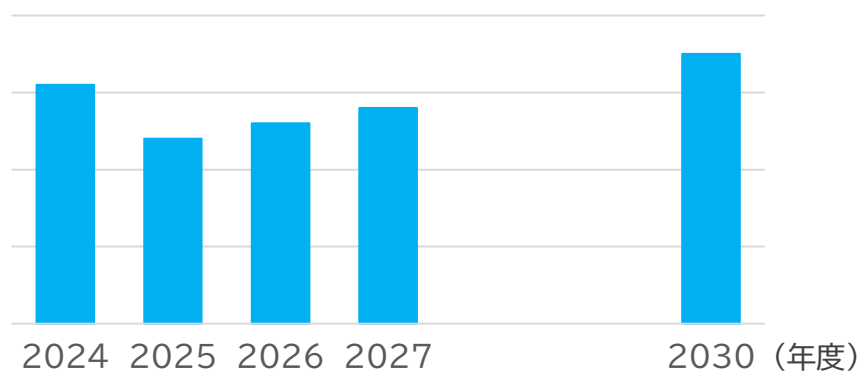
- ・ 化学メーカーとして培った有機合成技術。
- ・ 長年にわたる創薬研究で得た生化学知見。
- ・ 国内二拠点(山口・福岡)の多様な設備、機器と高度な品質管理システムからなる高品位な原薬製造力。
- ・ 実績豊富な原薬・中間体の製造・開発に関するソリューションサービス。

成長のポイント

グローバル低分子原薬市場の成長見通し



医薬事業 売上高



市場環境の認識

- 世界の医薬品市場は年率5～8%程度で成長継続。
- 低分子医薬品原薬・中間体市場も同様の傾向。

機会

- 高度、先端医療ニーズの伸張。
(新規ライフサイエンス事業領域獲得の機会)
- 遺伝子治療や細胞医療等、治療手段の多様化。
(新規ライフサイエンス事業領域獲得の機会)
- 途上国での医薬品需要増加に伴う、高品質かつ安定的な供給へのニーズの高まり。

リスク

- 低分子医薬品分野における標的分子の枯渇やファースト・イン・クラス*開発の高難度化。
- 中国での原材料国産化政策。

* 新規性、有用性が高い画期的な医薬品

6

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

機械事業及びセメント関連事業

中期経営計画方針

自立化の最終段階として本中期経営計画期間内に株式上場を目指す。

➤ 成形機事業:自動車のxEV化等変化するマーケットニーズの取り込みと製品の収益力をベースにサービスの拡充を図る。

重点施策

- 1) ダイカストマシンのxEV化対応
 - ・ ギガキャスト用超大型機のシリーズ化及び量産体制確立。
- 2) 射出成形機のシリーズ充実
 - ・ 超大型機の開発及び2プラテン機やトグル機のラインアップ。
- 3) サービス事業の拡充
 - ・ リソースの共有と情報一元化。

成長のポイント

- 1) ダイカストマシン
 - ・ xEV化に適用する超大型機の実績及び高速・高充填射出技術。
 - ・ 付帯・周辺設備を含めたトータル設備の提供。
- 2) 射出成形機
 - ・ 中型から大型機、2プラテン機やトグル機など全方位に渡る対応力。
- 3) サービス
 - ・ グローバルな拠点展開と予防保全・品質向上を図るICT商品の開発。

➤ 産機事業:環境関連市場への転換を図りつつ、機種ごとのサービス事業を展開する。

重点施策

- 1) 製品:環境関連市場での受注確保
 - ・ 脱炭素目標に向けた設備投資への取組み/アンモニアへの燃料展開や製鉄所の電炉化、風力発電への対応。
- 2) サービス事業の拡充
 - ・ 他社製品の取り込みや図面・仕様等のない老朽設備への対応。

成長のポイント

- 1) 製品
 - ・ 2030年及び2050年脱炭素目標に向けた政府補助金制度活用。
- 2) サービス
 - ・ 顧客:設備の老朽化や技術員不足、技術力低下への対応を支援。
 - ・ 競合:事業撤退や人員不足による対応企業の減少。
 - ・ ICTを活用した予防保全・生産管理商品の機種毎ラインアップ。

➤ ギガキャストを自動車のxEV化に展開、モノづくり改革に活用。

ダイカストマシン市場

1) 背景

- ・ アンダーボディーの一体成形に適用、中国自動車メーカーが追従。
- ・ EVのコストダウン手法として脚光を浴び、国内でも採用。

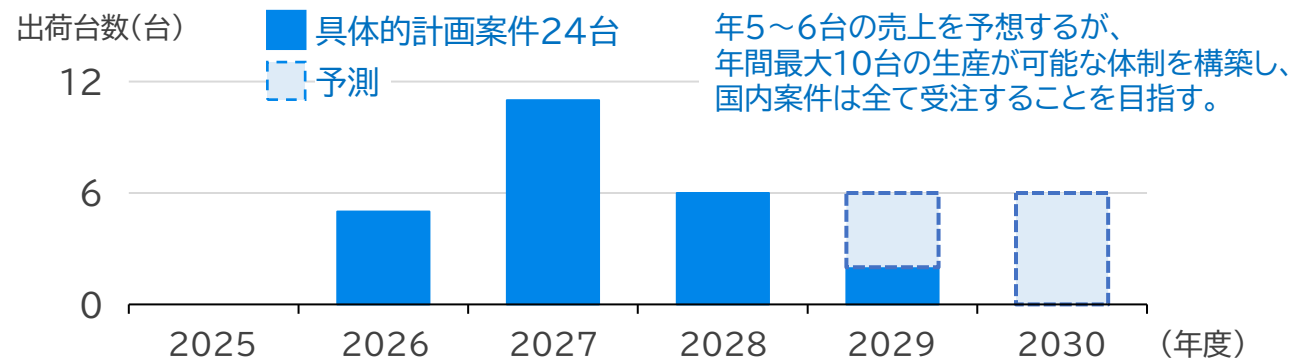
2) 目的

- ・ 部品点数や製造工程の削減によるコストの低減。
- ・ ダイカスト品の特徴である三次元成形で自動車全体の剛性が向上。

3) 現状

- ・ 全世界で発注 約100台 / 自動車部品量産中は推定で約30台。
- ・ 中国自動車メーカーのEV車用として、ギガキャストの市場は飽和。
- ・ 日系自動車メーカーは具体的に計画を開始し、テスト鑄造を開始。

市場見通しー日系自動車メーカーの計画



販売戦略

1) UBEマシナリー機の強み/狙い

- ・ 独自の技術による高速、高充填、高速立ち上がりを実現。
- ・ イニシャル投資額のみでなく、サイクルタイム・稼働率・良品率・予防保全を加味したランニングコストの低減を訴求。

2) 国内製造の強み

- ・ 国内製造において製造・輸送・立上げの実績。

3) 今後の開発の方向性、能力増強の方針

- ・ 生産能力拡大のため、機械加工設備導入を決定。
- ・ 型締力 6,500tや9,000tのマシンを上市し、さらに4,500t、7,300tを計画。
⇒ 4種の型締力をラインナップ



UH9000(型締力9,000t) ダイカストマシン

- 自立化の最終段階として本中期経営計画期間内に株式上場を目指す。

UBE三菱セメントの中期経営計画概要と重点施策

Infinity with Will 2025

～MUCCサステナブルプラン 1st STEP～

「目指す姿に向けた足元固め」と「新たなビジネス創出・成長戦略への種まき」を推進する3カ年

－重要施策－

最重要施策

- ① 国内セメント事業の体質強化・コストダウン
- ② 米国事業の成長・新規拠点の探索
- ③ 地球温暖化対策の推進
- ④ 国内バリューチェーンの強化・拡大
- ⑤ 研究開発・経営ソフトの強化

- 成長ドライバーとしての米国事業
 - ・ 適正価格の維持と骨材資源の確保により収益基盤を強化することで、MUCCグループの更なる成長を牽引。
 - 国内基盤の安定化推進
 - ・ セメントの価格改定と熱エネルギーコストの低減を推進し、国内事業基盤を一層強化。
 - GHG排出量削減の取組み
 - ・ カーボンニュートラルの業界トップランナーとなるべく、エネルギー転換の早期実現、CCU*の早期事業化に注力。
- * Carbon dioxide Capture and Utilization: CO₂の回収・有効利用



米国三菱セメント社
クッセンベリー工場 プラント



ロバートソン・レディ・ミックス社
ミキサー車(米国生コン事業)

7

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

サステナビリティ経営の推進・深化 / DXへの取組み

1. 多様な人財の活躍

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

ウェルビーイングの追求

- UBEグループの一人ひとりが主体的に成長できる環境の構築
- ダイバーシティ、エクイティ & インクルージョンを推進しイノベーションを創出
- 社員の心身の健康維持・増進

人財マネジメント・育成の戦略化

- 新たな事業や市場変化に追従可能な、「プロアクティブ（未来を見据え、主体的に行動すること）」かつ「専門性」を持った人財を獲得・育成
- 全ての人財に活躍する場を提供し、適切に評価・処遇

グローバル人財

- 各国拠点人財のキャリア志向・スキル・能力等のタレントを可視化して人財の流動化を図り、「UBEグローバルカルチャー*」を醸成

*個人のタレントが共通プラットフォームで一元管理化され、国や地域を超えたキャリア形成が可能となることで人財交流が活性化し、グローバル経営を支える人的資本が充実している状態

2030年度
主要KPI女性社員比率
(国内連結) **25%**女性管理職比率
(国内連結) **10%**総労働時間
(単独) **1,880h以下**男性育休取得率
取得日数20日以上
(単独) **50%以上**離職率
(単独) **2%以下**一人当たりの
人財投資額
(単独) **30万円**

2. 労働安全・保安防災

役員及び従業員共通の価値観「安全はすべてに優先する」

「安全文化の醸成」「リスク低減」活動を通じた 本質安全化の確実な推進	グループ環境安全基本指針・環境安全施策に基づき PDCAサイクルを回した継続的改善	DXの推進による高度な設備管理と 教育訓練の強化による持続的な安定操業の実現
---------------------------------------	--	---

3. 地球環境問題への対応

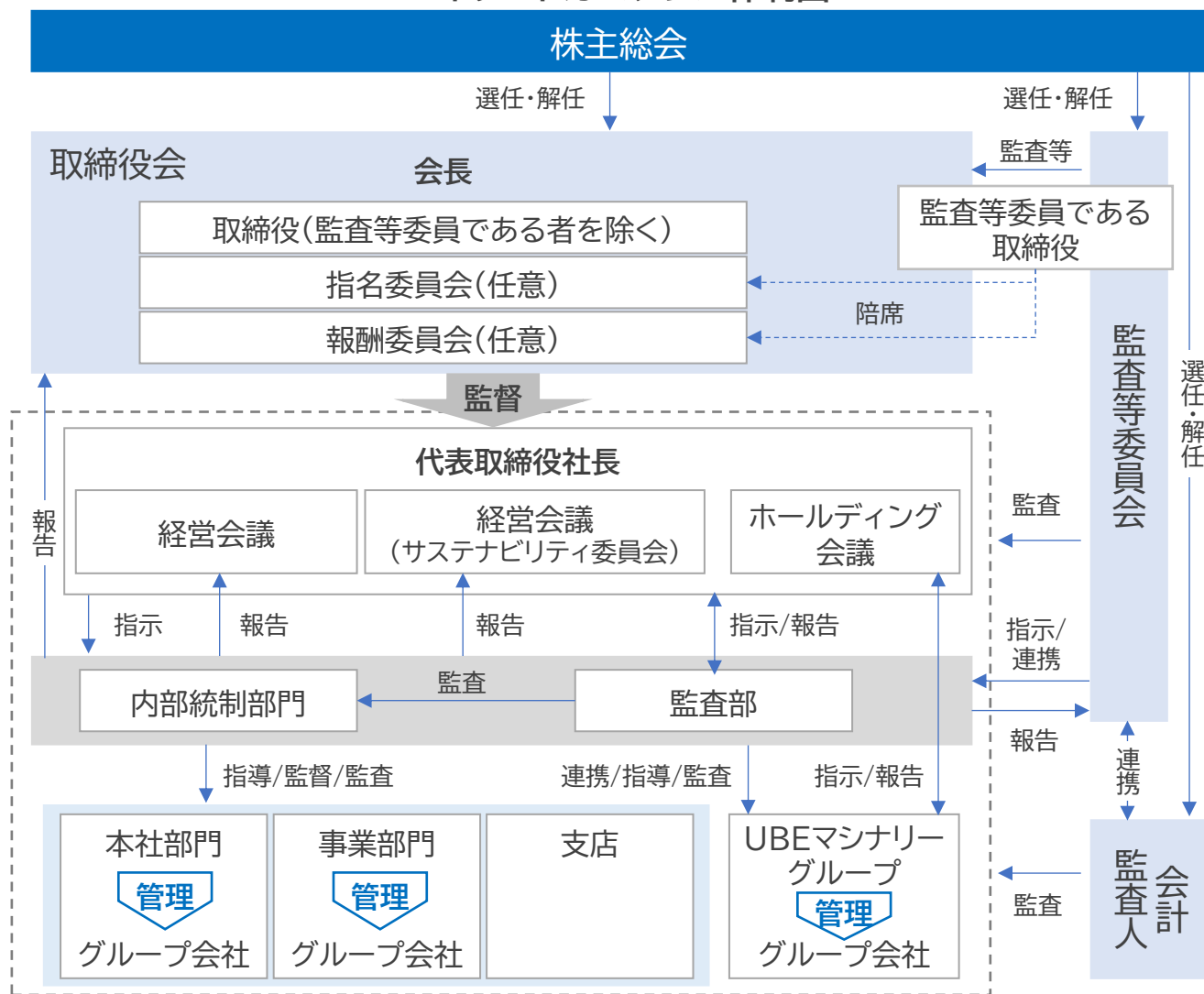
事業活動の自然への依存と影響を把握し、地球環境問題の解決に貢献する企業経営を推進。地球環境問題をカーボンニュートラル、サーキュラーエコノミー、ネイチャーポジティブの3つの観点から捉え、次の目標達成に向けた施策を検討・実行。

()は2024年度実績見込み

	GHG排出量削減率(2013年度比)		環境貢献型製品・技術の売上高比率
カーボン ニュートラル	2030年度目標:50%削減 ⇒2028年度前倒し達成 65% 削減見込み(32%)	2035年度目標: 70% 削減	2030年度目標: 60% 以上(46%)
サーキュラー エコノミー	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(44%)	プラスチック廃棄物の 再資源化率 2030年度目標: 80% 以上(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t 以上(9千t)
ネイチャー ポジティブ	TNFD情報開示への対応 2026年度のTNFD情報開示に向けKPI及びターゲットの策定を推進。		

4. 誠実で公正な企業統治

コーポレートガバナンス体制図



取締役会の実効性向上

- 取締役会実効性評価を通じ、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。

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。

最適なグループガバナンスの追求

- ホールディング会議での機械事業(UBEマシナリー社)、セメント関連事業(UBE三菱セメント社)の審議・報告を通じ、両社グループの運営を監督。
- それぞれの上場に向けたガバナンス体制の整備を監督。

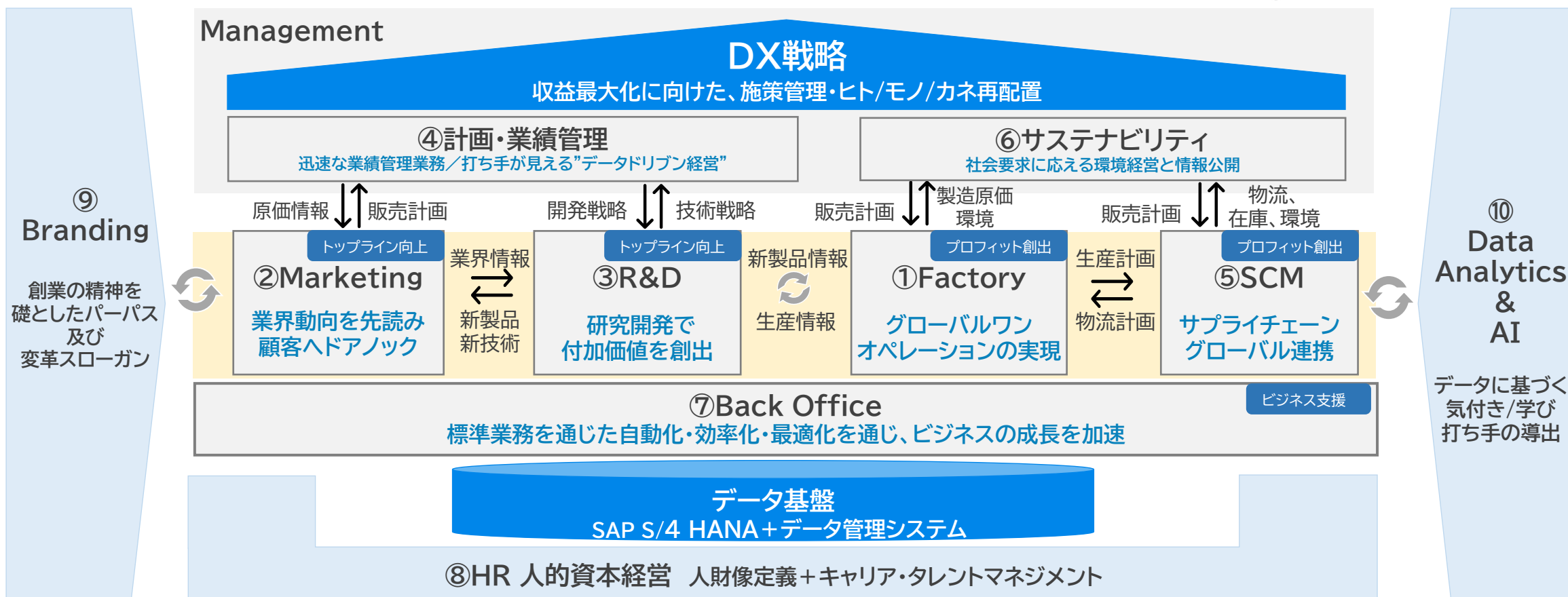
DXへの取組み

企業活動全体を網羅する10領域で、顧客/社会価値連鎖をデジタルの力で連携させ、ビジネススタイルを変革

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

情報連携 → データの流れ



8

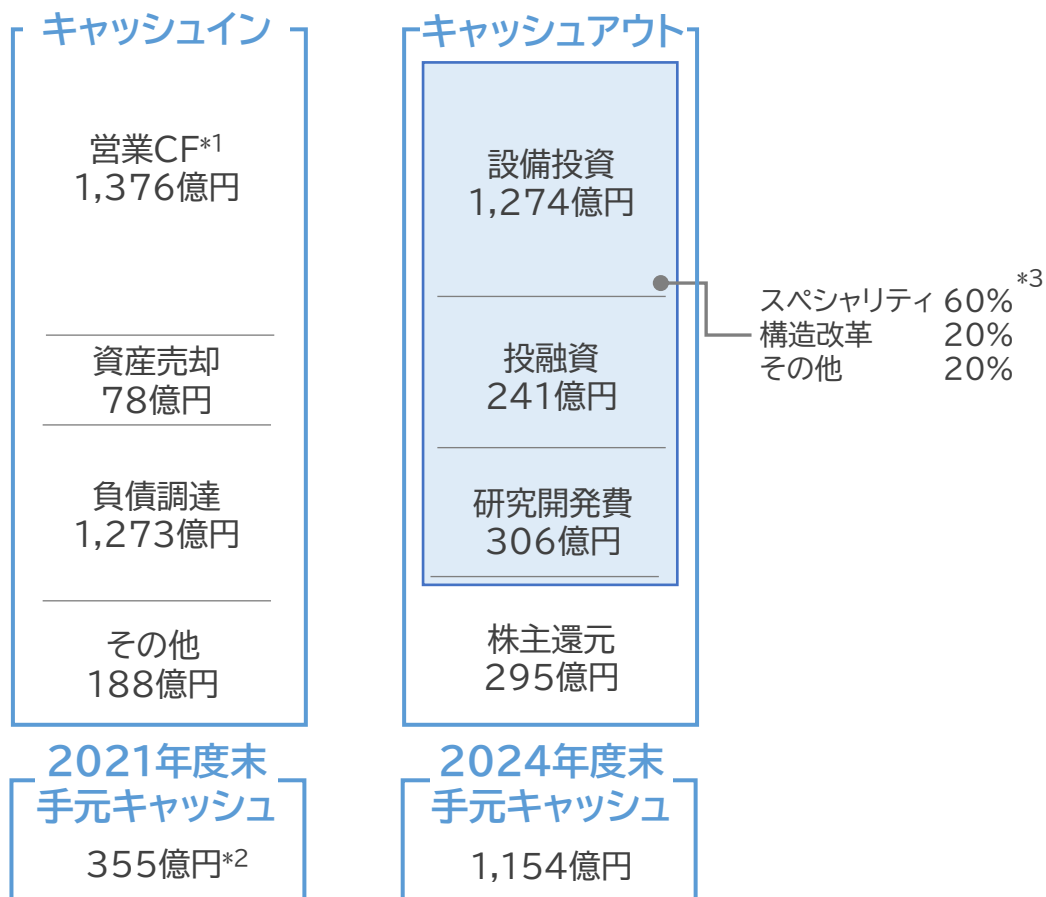
中期経営計画
「UBE Vision 2030 Transformation -2nd Stage-」
資本政策

キャッシュ・アロケーション

本中期経営計画6カ年では、営業キャッシュフローと資産売却等により資金を確保し、スペシャリティ事業へ積極投資。

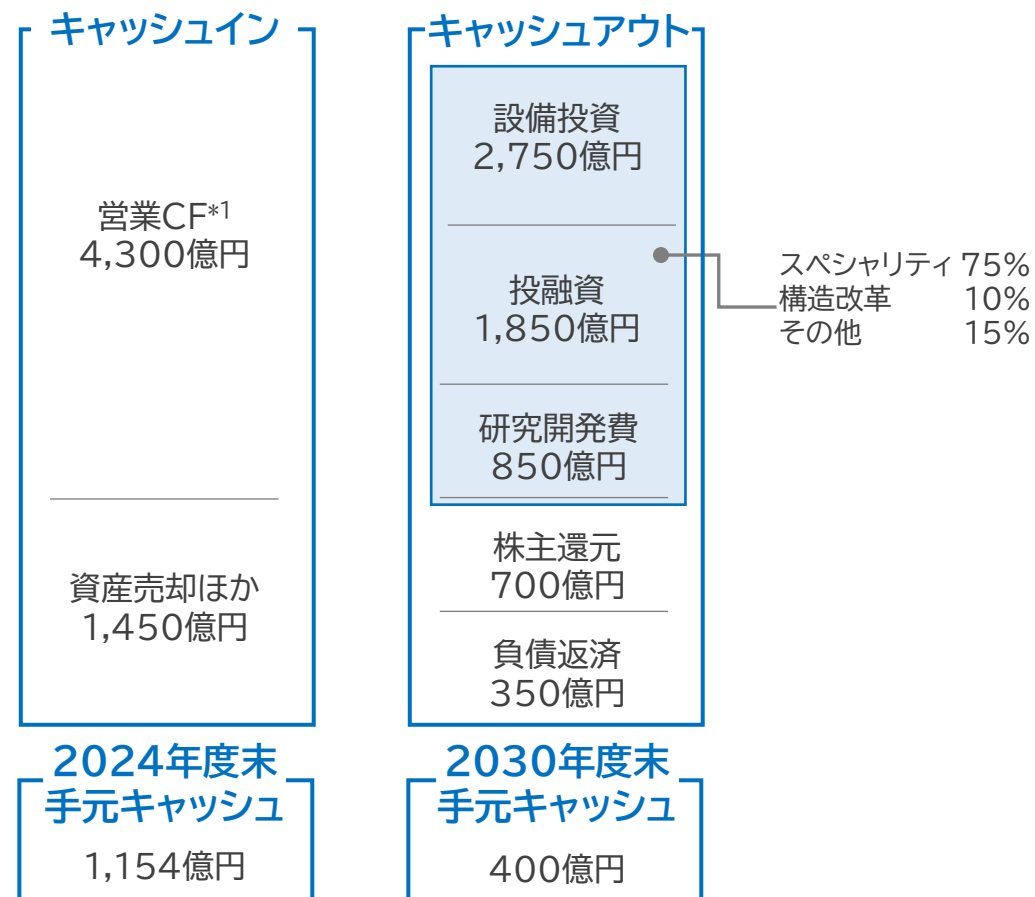
ー前中期経営計画(3カ年)ー

約3,270億円



ー本中期経営計画(6カ年)ー

約6,900億円



*1 研究開発投資前の営業キャッシュフロー / *2 2022年4月1日付でUBE三菱セメント社に移管した現預金を除く / *3 本中期経営計画の事業ポートフォリオ区分別で集計

健全な財務基盤の維持

バランスシートを適切にコントロールすることにより、成長投資と財務健全性の両立を実現

- 中期経営計画期間において、スペシャリティ事業へのシフトを実現するため、高水準の投資を計画。後半には構造改革に伴う解体・撤去費用も発生。
- 一時的に財務へのストレスが高まる局面も想定するが、財務規律を堅持し、有利子負債の水準は市場からの信頼を維持できる範囲内に抑制。
- 機械事業及びセメント関連事業の株式上場を目指すことで財務構造を改善。

	(単位:億円)				
	2024年度	2025年度	2026年度	2027年度	2030年度
自己資本	3,951	4,100	4,300	4,550	5,150
有利子負債	3,305	3,800	4,100	4,200	3,000
EBITDA	455	550	700	800	1,150
D/Eレシオ(倍)	0.84	0.93	0.95	0.92	0.58
EBITDA有利子負債倍率(倍)	7.3	6.9	5.9	5.3	2.6

株主還元

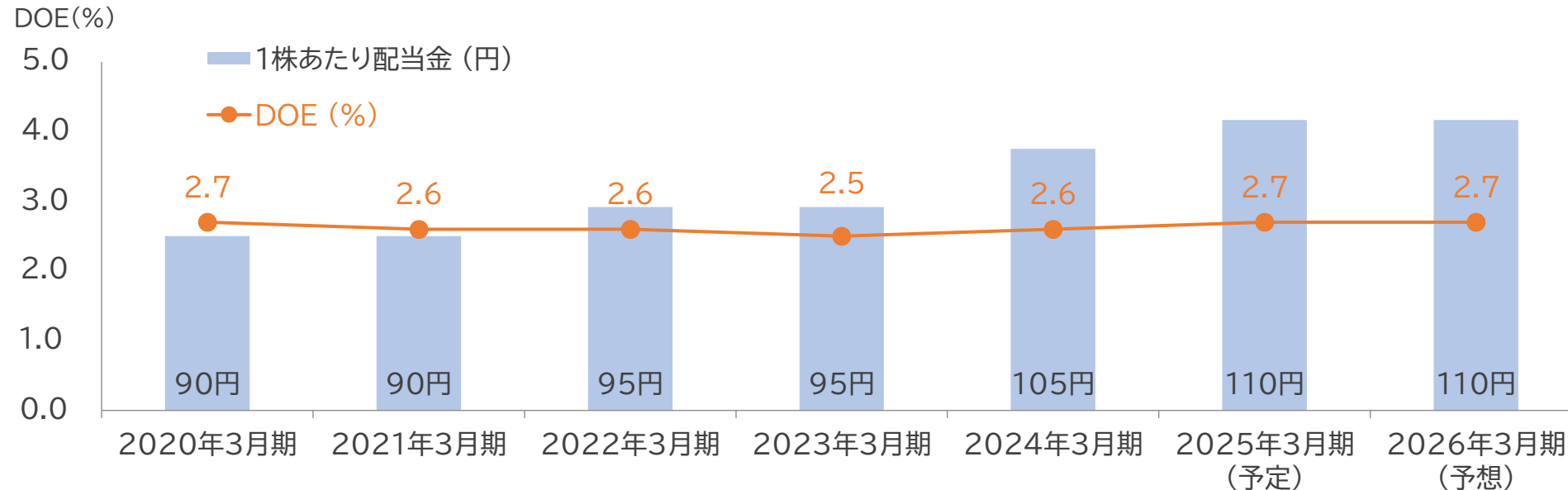
安定配当を基本方針とし、DOE(株主資本配当率)を2.5%以上と設定。
中期経営計画の進捗状況を見極めたうえで、後半3カ年には引き上げを目指す。

1st Stage

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

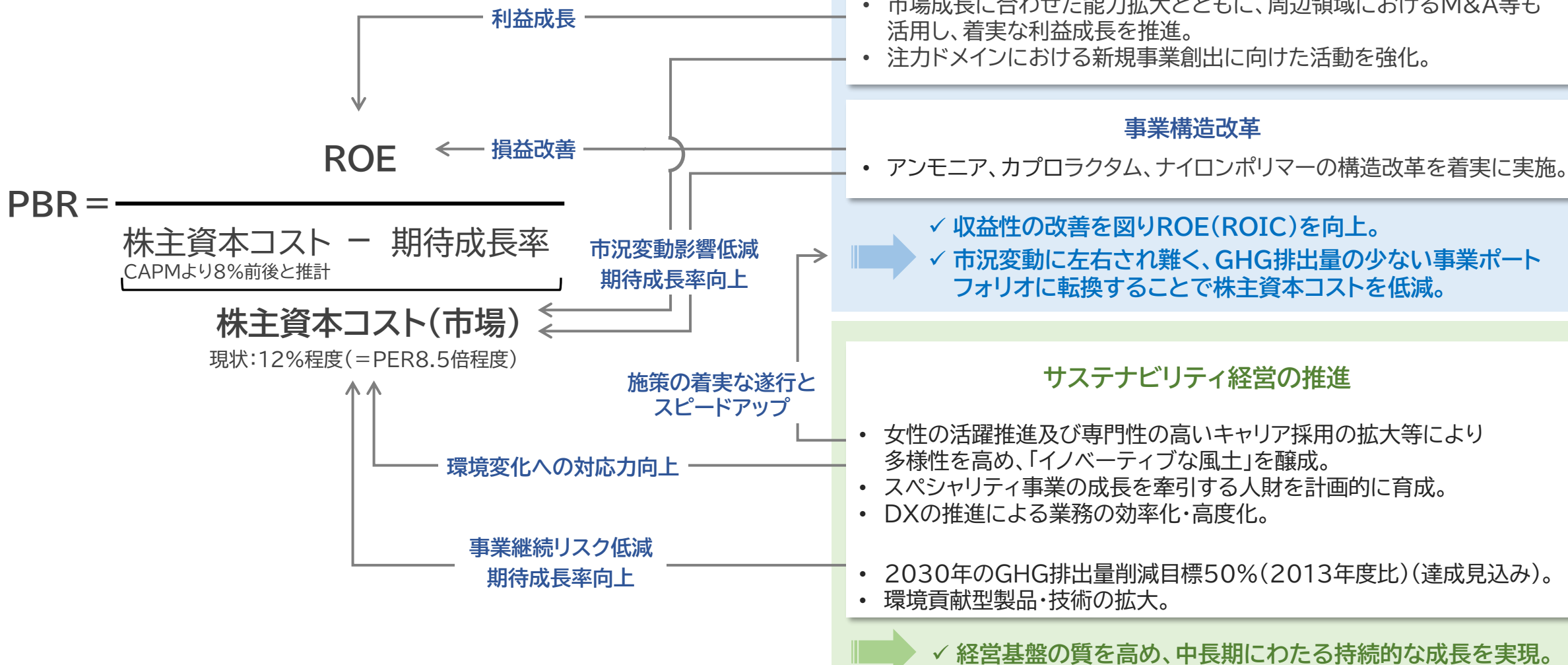
2nd Stage

株主資本配当率 **2.5%以上**
(累進配当を目指す)



※ 総還元性向: 自己株式の取得(2021年3月期 100億円(実施は2022年3月期))を含む。

スペシャリティ事業の拡大とアンモニア、カプロラクタム、ナイロンポリマー事業の構造改革によりPBRを向上。



9

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

スペシャリティ事業等の成長戦略

➤ フェノール樹脂:高機能・高品質な製品を通じて、半導体市場の成長を支える。

重点施策

中期経営計画における取組み

- 1) 高機能品の拡販と競争力強化
 - ・ 豊富なラインア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を堅持。
 - ・ 半導体、モビリティ向け需要の拡大への対応を見据え、2024年11月新規設備(第五工場)稼働。
- 2) パワー半導体向け耐熱製品の開発
 - ・ 耐熱パワー半導体市場(SiC及びGaN)の要求特性に適した次世代の耐熱製品拡充。

成長のポイント

市場環境の認識

- 1) 半導体市場は回復基調に転じ、AI向けも加わり市場は更なる拡大。
- 2) エネルギー効率に優れたパワー半導体及びパワーモジュールはモビリティ、産業機器等の幅広い分野で使用されており、市場が拡大。
これら駆動温度の高いデバイスに対応した耐熱性の高い製品の需要も増加。

➤ 半導体用高純度薬液: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。

重点施策

中期経営計画における取組み

- 1) 高純度硝酸
 - ・ 顧客需要拡大に合わせた計画的な増産と刈り取り。
2026年度: 現行比 +30%程度増強
2028年度: 26年度比 +25%程度増強
- 2) 高純度安水
 - ・ 需要拡大に合わせた増産と新規顧客の取り込み。
2027年度: 需要拡大を見込んだ増強を計画

成長のポイント

市場環境の認識

- 1) 生成AIやデータセンター、モビリティをはじめとした高度ICT社会の実現に向けた国内半導体需要の拡大に合わせ、高純度薬液需要も増加を見込む。
- 2) 当社生産拠点に近い九州など西日本での需要拡大や、競合他社の事業撤退による販売機会増。

➤ HEV向けの案件獲得により市場シェアを向上し、また非車載用途での用途展開を図る。

重点施策

中期経営計画における取組み

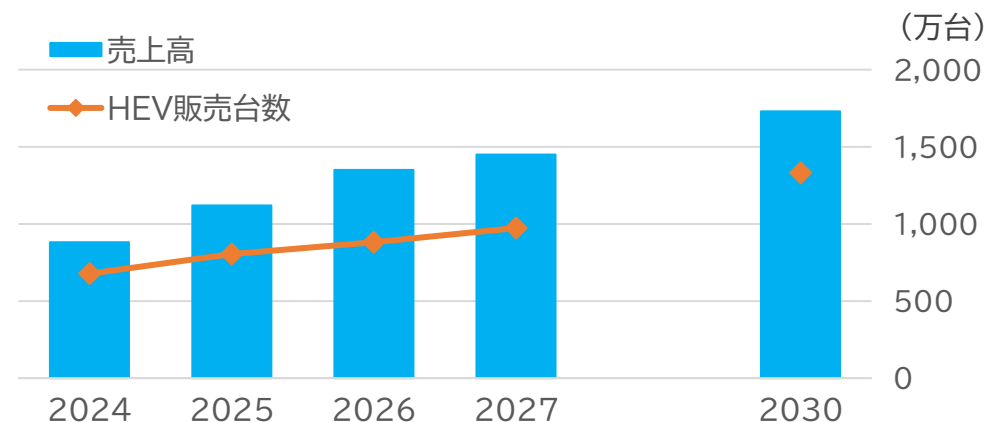
- 1) 車載向け事業－HEV市場の拡大
 - ・ 堅調な伸びが期待されるHEV需要の確実な取り込みとともに、新規開発品をベースに新規案件獲得を進め、HEV市場でのシェアアップを目指す。
- 2) 非車載向け事業－乾式セパレータの特性を生かした用途展開
 - ・ 急速充放電(入出力特性)に適した特性を生かし、データセンター向けESSやドローンほかモビリティ分野での用途展開の拡大。
 - ・ AIデータセンター向け需要の急速立ち上がりに対応。
- 3) 需要拡大に対応した生産体制の構築
 - ・ 建設中の新規設備の稼働(2026年予定)。
 - ・ 生産期系最適化と増産効果によるコスト競争力強化。

成長のポイント

市場環境の認識

- 1) 車載向けは、EV市場の成長に減速感が見られる中、HEVへの見直しが進み、HEV需要が日米を中心に拡大する見込み。
- 2) 非車載向けは、汎用電動工具用途等では安価な中国品、あるいは大容量化に伴い湿式薄膜の市場参入が進む。一方、高出力・高速充電電池用途では乾式セパレータの特徴が生かされ優位であり、用途の拡大が期待できる。

HEV販売台数予測とセパレータ売上高見通し



- 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。

重点施策

中期経営計画における取組み

1. 安全・安定・高品質の運転を実現する製造基盤の構築

- 1) 主原料BD(ブタジエン)の安定確保
- 2) 安全・安定運転による能力最大化
- 3) 生産技術の向上

2. スペシャリティ化の推進

- 1) 特殊品の拡販
- 2) 新グレードの上市
- 3) 品質の改善

3. 地球環境問題対応

- 1) サステナブルBR (ポリブタジエンゴム)の拡販
- 2) CO₂排出量抑制

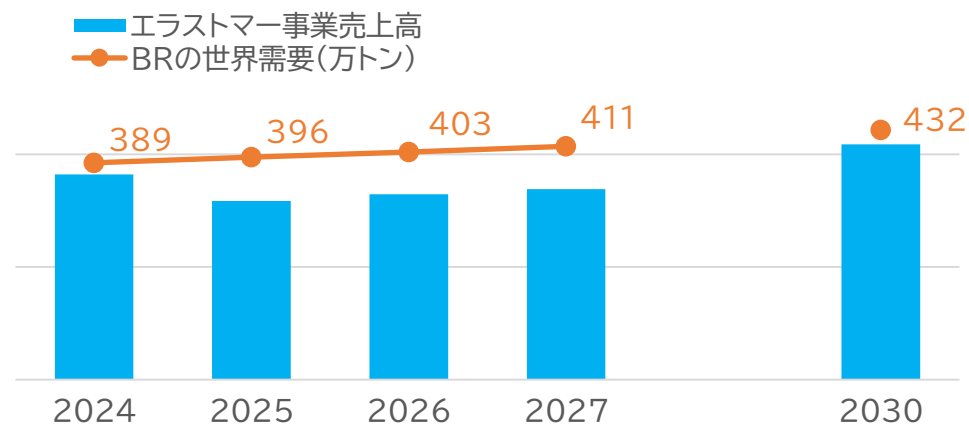
成長のポイント

市場環境の認識

1. BRの需要は主としてタイヤ向けが牽引。新興市場を中心に需要増加。
2. 中国を中心とするBR生産能力増強のため、需給バランスが崩れており、市況低迷が当面続くと予想。

⇒厳しい事業環境下ではあるが、安定的に収益及びキャッシュフローに貢献。

BRの世界需要とエラストマー事業売上高見通し



BRの世界需要はGlobalData社の2024 Reportより引用

- 事業構造改革と環境貢献型製品の拡充による収益力強化を進め、スペシャリティ事業への復活を目指す。

重点施策

中期経営計画における取組み

- 1) 収益基盤構造改革
 - ・ 強みのある技術を生かした市場開発・材料開発に特化。顧客視点から見た製品価値を再定義し、提案型ビジネス強化、スピードを意識した開発テーマの推進。
 - ・ 各樹脂素材活用による製品ラインナップ拡充。
 - ・ 現地調達化ニーズの高まりに合わせた能力増強(タイ、スペイン、米国)。
- 2) 新規事業の立上げー環境貢献型製品の拡大
 - ・ 外部ソース活用による環境貢献型製品の市場早期投入。
→ バイオ系、マテリアルリサイクル、ケミカルリサイクル。
 - ・ 2024年12月に取得したPaulowsky社を活用した欧州でのリサイクルビジネスの拡大、将来的なグローバル市場への展開。

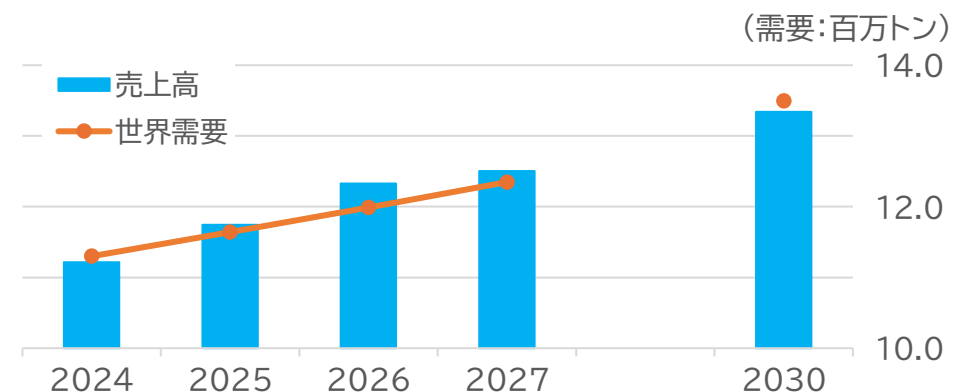
成長のポイント

市場環境の認識

- 1) 国内自動車マーケットは縮小するも、パワートレイン多様化、部材軽量化、耐熱性などの高機能ニーズにより、自動車分野でのコンポジット材料需要は今後も成長。
- 2) 関税障壁、化学品規制強化によるローカライゼーション進展。
- 3) カーボンプライシング、欧州ELV規制*など環境規制強化に伴い、環境プラスチック等サステナブルニーズは拡大。

*使用済み自動車の廃棄やリサイクルに関する規制

コンポジットの世界需要とコンポジット事業の売上高の見通し



※ 各種データを元に当社推定



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、為替相場などがあります。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、複製又は転用などを行うことはできません。

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				■

前中期経営計画

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・化成品	コンポジット ナイロンポリマー カプロラクタム・硫安 工業薬品 C1ケミカル <u>高機能コーティング</u> エラストマー
機械	
その他	医薬 電力 販社等

本中期経営計画

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
<u>高機能ウレタン</u> <u>(新規)</u>	<u>ウレタンシステムズ(新規)</u> <u>高機能コーティング(異動)</u>
<u>医薬</u> <u>(独立)</u>	
樹脂・化成品	コンポジット ナイロンポリマー カプロラクタム・硫安 工業薬品 C1ケミカル エラストマー
機械	
その他	電力 販社等

分野	ゴール	マテリアリティ	グローバルに推進する主な取組み	KPI
成長	事業を通じた社会課題の解決	スペシャリティ事業の拡大	「既存のコア技術に基づく事業拡大」と「コア技術の新規獲得/新規事業の創出」の両輪による成長	売上高
				EBITDA
				ROS
				ROE
				ROIC
			イノベーションの推進 次世代に向けたシーズの発掘	売上高研究開発比率
社会	働く人々の幸福・人権の尊重	多様な人財の活躍	顧客満足度の向上 高品質で安全な製品とサービスの提供	コーポレートR&Dの外国出願比率 共同出願率(共願数/出願数)
				品質及び製品安全に関わる重大クレーム件数
				品質及び製品安全に関わる重大事故発生件数
				品質及び製品安全に関わる法規制等への違反件数
			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
			人財マネジメント、人財育成 DX推進人財の育成 ダイバーシティ、エクイティ&インクルージョンの推進	一人当たりの人財投資額(単独) DX推進(先導者+伝道者)人財比率
		労働安全・保安防災	エンゲージメントの向上	女性社員比率(国内連結) 女性管理職比率(国内連結) 障がい者雇用率(国内連結)
			働きやすい職場作り	離職率(単独) エンゲージメントスコア
			健康推進	年休取得率
			労働安全の推進	総労働時間(単独)
			保安防災の推進	男性育休取得率 取得日数20日以上(単独)
			環境安全の推進	Wfunによるプレゼンティーズム判定(単独)
環境	自然環境の保全・復興	地球環境問題への対応	カーボンニュートラル実現に向けたGHG排出量削減	安全スコア(休業災害度数率×500+不休災害度数率×100)
				設備事故件数
			サーキュラーエコノミーの推進	環境事故件数
				GHG排出量削減率(Scope1&2)
				環境貢献型製品・技術の売上高比率
				プラスチック廃棄物の埋立処分量削減率
ガバナンス	ステークホルダーの信頼	誠実で公正な企業統治	化学物質の排出量削減 廃棄物の排出量削減 コンプライアンスの確保	プラスチック廃棄物の再資源化率 サーキュラーエコノミーに貢献する製品販売数量
				20化学物質の排出量削減率(2010年度比)
				産業廃棄物外部埋立処分量削減率(2000年度比)
				重大なコンプライアンス違反件数
			腐敗防止	Eラーニングの受講率
			地域社会との共生 効果的な情報セキュリティ対策の徹底	癒着や横領等による重大な腐敗行為件数 公務員等への贈賄行為 社会貢献投資額
				対外影響のある情報セキュリティ事件・事故の件数 SecureSketchによる情報セキュリティ評価スコア