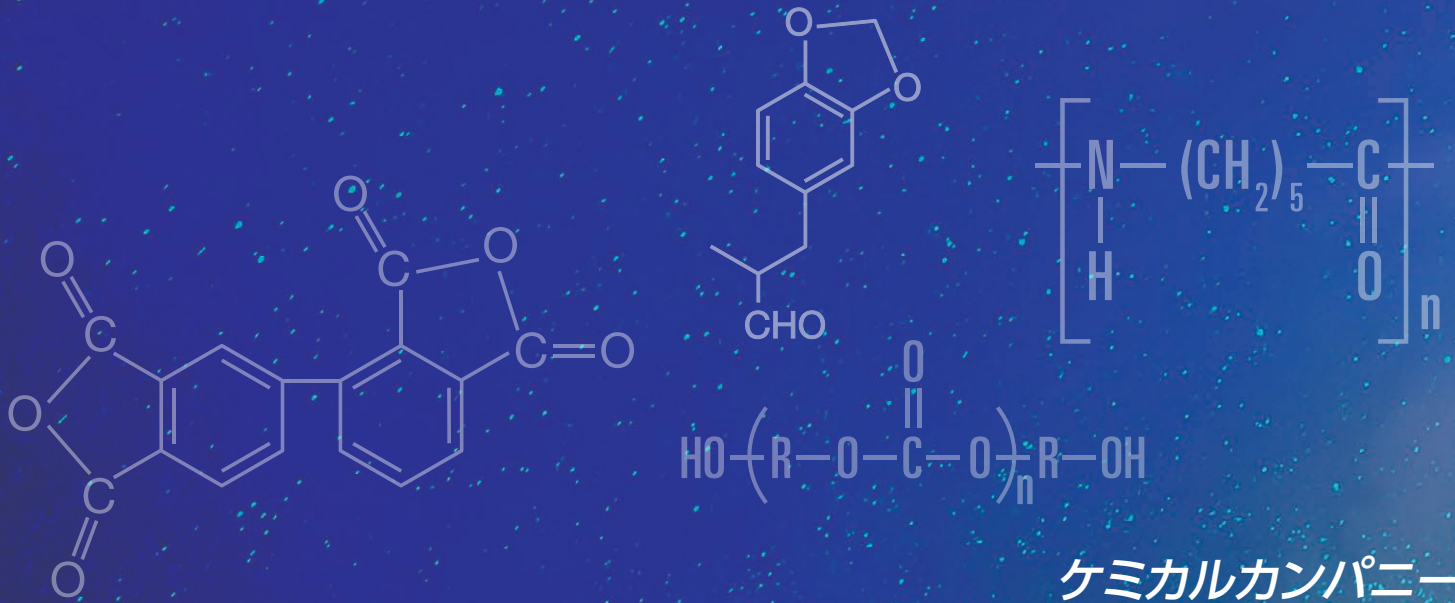


# UBE Transform Tomorrow Today

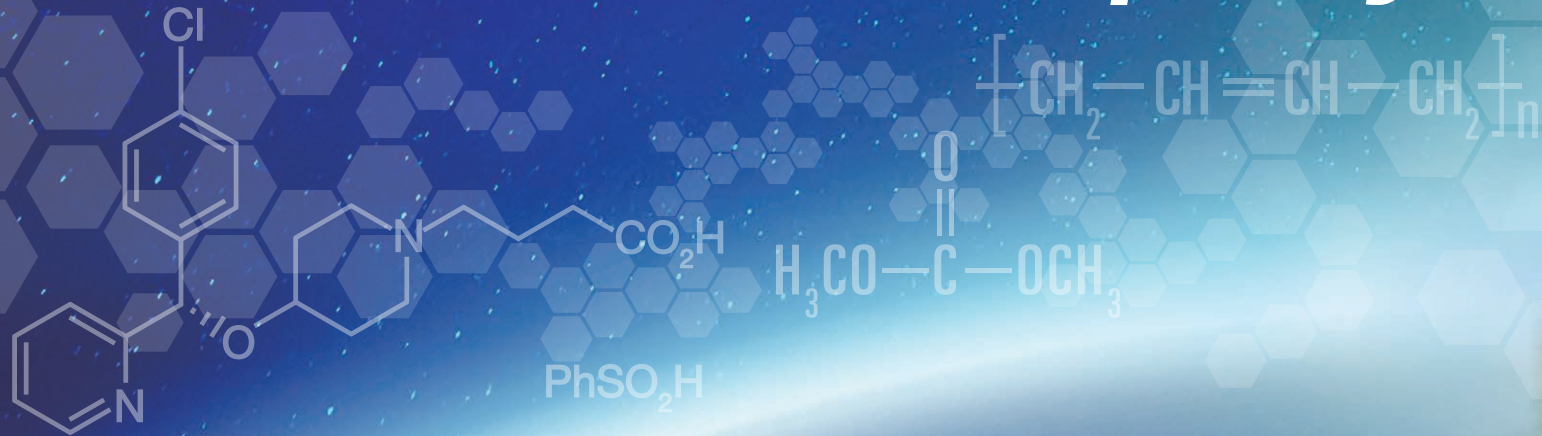
UBE株式会社







# Chemical Company



**編集方針** UBEグループでは、経営方針、主要リスクと機会、マテリアリティ、ESG（環境・社会・ガバナンス）、ビジネスモデル、価値創造プロセスなどの非財務情報および財務情報のうち、企業価値に大きな影響を及ぼす情報に重点を置いた統合報告書を発行しています。

統合報告書2022では、新たに策定した長期ビジョン、新中期経営計画のもと、化学を中心とする企業グループとして、「スペシャリティ化学の成長」と「地球環境問題への挑戦」の両輪により、UBEグループの持続的な成長を推進していくための戦略、取り組みに焦点を当てています。

また、ESG情報も必要な情報を厳選しつつ、内容を充実させています。



2022年4月1日、UBEグループは、  
従来の化学、建設資材、機械の複合企業グループから、  
化学を中心とする企業グループへと経営構造を転換しました。



# UBE Transform Tomorrow Today

これを機に、  
宇部興産株式会社は ゆーびーいー **UBE株式会社** に商号を変更しました。

参考としたガイドライン 価値報告財団 (VRF) 「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 2021年度(2021年4月1日~2022年3月31日)

一部に2020年度以前および2022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株式会社および国内外のグループ会社

## 目次

### 持続的な成長を実現するための価値創造ストーリー

3	理念体系
4	地球環境問題への取り組みの歴史と未来
6	創業125年の沿革
8	ステークホルダーの皆様へ
14	CFOメッセージ
16	財務・非財務ハイライト
18	主要リスクと機会/マテリアリティ
22	UBEグループの新ビジネスモデル
24	UBEグループの価値創造プロセス
26	「Vision UBE 2025 -Prime Phase-」の総括
27	新中期経営計画「UBE Vision 2030 Transformation ~1st Stage~」
30	● 地球環境問題への挑戦 : 地球環境問題/カーボンニュートラルへの挑戦
32	: TCFD提言に基づく情報開示
34	: 座談会
38	● スペシャルティ化学の成長 : 事業別成長戦略
42	: 研究開発/知的財産
44	: 鼎談
48	経営基盤の強化: 人的資本の充実
51	: DXの推進
52	機械事業: UBEマシナリー株式会社

### 価値創造と持続的な成長を支える基盤: ESG

55	サステナビリティ
55	環境安全マネジメント
56	地球環境問題
57	サーキュラーエコノミー
58	労働安全衛生・保安防災/製品安全・品質保証
59	人的資本
61	人権
62	サプライチェーンマネジメント
63	コーポレート・ガバナンス
70	セメント関連事業: UBE三菱セメント株式会社

### 財務セクション

72	10年間の要約財務情報
74	事業概況
76	ネットワーク
77	投資家情報

#### 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。これらはすべ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。なお、会計年度の表示は、3月31日に終了した年度になります。2022年3月31日に終了した会計年度は2021年度です。



## 理念体系

### 創業の精神

# 「共存同栄」「有限の鉱業から無限の工業へ」

創業者の渡辺祐策は、企業と地元の発展を同軸で捉え、

「共存同栄」の言葉を好んで用いました。

渡辺は、機械、セメント、化学などの事業を興したほか、

港湾や鉄道を整備し、人材育成のため学校を設立するなど、

さまざまな地域インフラの整備に貢献しました。

事業家として、持続性のある企業を興し、

その発展を通して地域の総合的な繁栄が

促されると考えていたのです。

この「共存同栄」の精神は、株主、顧客、

社員、さらには環境などを含めた

「すべてのステークホルダーとの共生」という

現代的意味合いを持つものとして

今も大切にしています。

## Purpose

### 存在意義

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の少ない方法で創り出し、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。

## Mission

### UBE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

## Vision

### 長期ビジョン

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を中核とする企業グループ

## Plan

### 中期経営計画

スペシャリティ化学の成長

## UBEグループの両翼

UBEグループの新ビジネスモデル  
詳細はP22-23をご覧ください

地球環境問題への挑戦



## 地球環境問題への取り組みの歴史と未来

共存同栄の精神のもと、地域社会との共存を目指し、環境問題に積極的に取り組んできたUBEグループ。その姿勢は今後も変わることなく受け継がれていきます。

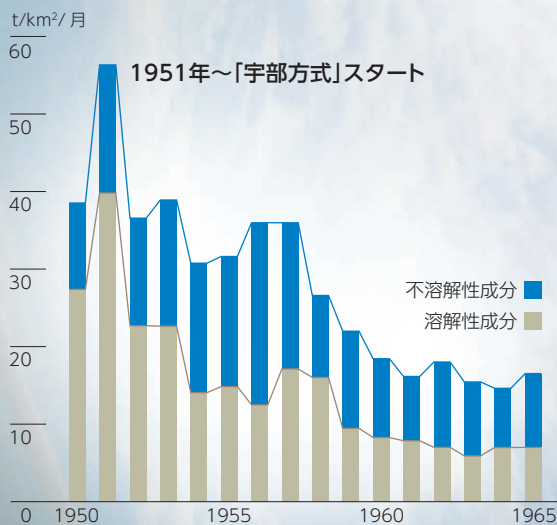
「産・官・学・民」による公害防止対策を推進

### 現代の公害対策の先駆的モデルとなった「宇部方式」

UBE創業の地、宇部市は、UBEの各工場をはじめとして数多くの工場が操業し、工業都市として急速に発展する一方で、石炭燃焼を原因とする煤塵汚染の問題を抱えていました。この対策に乗り出した宇部市は、1951年に企業代表、行政、学者、市議会代表からなる対策委員会を発足させ、ここに「産・官・学・民」の積極的な話し合いと情報公開による独自の公害防止対策「宇部方式」がスタートしました。これは国の公害対策基本法制定より15年以上も前のことでした。UBEは、地域の関係者に理解と協力を求めるとともに、先頭に立って各工場に集塵装置を設置するなど、積極的に役割を果たしました。

「宇部方式」による煤塵防除対策が本格化すると、大気汚染は目に見えて浄化され、灰色に覆われた市街の景観は通常の色を取り戻し、青空が見られるようになりました。公害がまだ社会問題として深刻化していない時代でしたが、この煤塵防除対策の著しい効果は大気汚染学会などにおいて発表され、全国の注目を集めました。また、1997年には国連環境計画（UNEP）から「グローバル500賞」を受賞するなど、世界的にも高く評価されています。

宇部市における降下煤塵量の推移



(出所)「宇部市の大気汚染対策のあゆみ」より、UBE作成

#### 宇部興産(株)の設立 ●

#### 高度経済成長下での業容拡大 ●

### 大気汚染防止に「宇部方式」

- 標榜したのは「Dust is Money」
- 宇部市の対策委員会の中に、UBE各工場の技術者等からなる技術部会を設置
- 同委員会の目標に基づき、宇部セメント工場や宇部窒素工場などの集塵能力を向上

#### 石油化学工業進出 ●

1964年:  
当時では最高レベルとされる環境保全にも配慮した千葉ポリエチレン工場を建設





# For the Future

## 新生UBEグループの始動

### UBE(株)へ商号変更 ●

#### 地球環境問題への対応をさらにレベルアップ

世界全体でカーボンニュートラルへの動きがますます高まる中、UBEグループでは、地球環境問題への取り組みにおける中期(2030年度)目標を見直しました。

- 温室効果ガス(GHG)排出量:50%削減(2013年度比)(従来は化学部門で20%削減)
- 環境貢献型製品・技術の連結売上高比:60%以上(従来は50%以上)

また、エネルギー負荷が高い国内カプロラクタムは2024年度を目途に減産し、GHG排出量の多いプロセスを採用する国内アンモニア生産は2030年を目途に停止することを検討しています。UBEグループは、地球環境問題に対応した一連の事業構造改革、環境に貢献する製品や技術の開発・実用化等を強力に推進することで、これからも持続可能な社会の実現に貢献してまいります。

#### ● 機械事業の飛躍

(株)宇部鉄工所:  
粉塵が出ない微粉炭燃焼装置を販売

#### ● 石炭事業の発展／セメント事業の拡大

宇部セメント製造(株):  
キルンの余熱を利用して自家発電体制を構築

From the Past

#### ● 沖ノ山炭鉱の創業

創業の精神  
「共存同栄」  
「有限の鉱業から無限の工業へ」

## To the Present

#### ● 令和/カーボンニュートラルへの挑戦

2021年:  
「カーボンニュートラルへの挑戦」を宣言

#### ● 総合経営体制の基盤整備

1973年:  
公害を未然に防止する  
全社管理体制を確立するため、  
環境管理部を設置

#### ● 昭和から平成へ／経営体制の再構築

1990年～:  
平成初頭より、  
サーマルリサイクルシステムからさらに進んで  
マテリアルリサイクルシステムの確立に努めるなど、  
環境ビジネスに本腰を入れる

1992年:  
環境保安基本理念を制定

2009年:  
地球温暖化対策推進室を設置



## 創業125年の沿革

UBEグループの歴史はまさに環境変化への対応と不断の自己変革による価値創造の歴史です。地球環境問題という大きな課題に直面する中、創業125年目を迎え、UBEグループはスペシャリティ化学を中核とする企業グループへと事業構造を転換していきます。未来に続く自己変革の歴史の新たな一歩が始まります。

### 敗戦からの復興と近代化

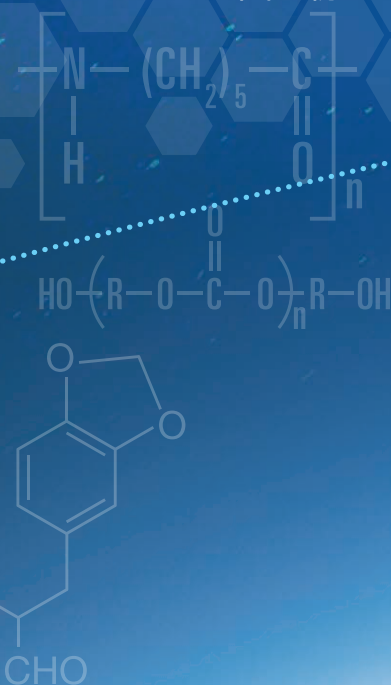
戦後の荒廃期において、生活の再生に尽力しながら事業の再建・拡大や高度化に取り組み、復興を遂げていく社会とともに近代化の道を歩みました。

### 高度成長期～石油化学への進出と炭鉱閉山

石炭に代わって石油が主要なエネルギーとなり、石油化学事業への進出や原燃料転換をはじめ多くの投資が行われる一方で、祖業である採炭事業は幕を下ろしました。

### オイルショックへの対応

オイルショックによる危機的状況下において、業界に先駆けた石炭の利用再開や新技術の展開を進めるとともに、不採算設備の撤収など改革も推し進め困難を乗り越えました。



# 1942

宇部興産(株)設立

## 化学

● 1933年

宇部窒素工業(株)設立

石炭から肥料である硫酸を生産



# 1950



● 1955年～

化学事業の業容拡大

カプロラクタム、ナイロン、ポリエチレン、ABS、合成ゴムと相次ぎ展開

# 1960



● 1973年～

カテコールを新製法で生産開始  
ファインケミカル製品の多角化へ

# 1970

## 機械

● 1914年

匿名組合宇部新川鉄工所設立

炭鉱機械の製造・修理

● 1967年

射出成形機1号機を納入

● 1962年

ダイカストマシン1号機を納入

● 1954年

豎型ミルの販売開始

## 建設資材

● 1897年

創業 匿名組合沖ノ山炭鉱組合  
UBEグループの祖業

● 1946年

伊佐の石灰石鉱山開発に着手

● 1923年

宇部セメント製造(株)設立  
地域の豊富な石灰石を活用

● 1977年

最後の  
炭鉱が閉山  
祖業に幕



### 事業構造の転換と 経営体制の再構築

オイルショックに続く円高不況でさまざまな合理化を余儀なくされる中、技術開発や事業拡大を着実に進め、スペシャリティ化学の基礎を築きました。

### 財務構造改革

バブル崩壊後の未曾有の危機に直面するも、長きにわたって財務構造の改善とグループ経営の強化に全力を傾け、安定した収益基盤の構築を実現しました。

### 持続可能な成長に向け 取り組みを強化

新興国の台頭や世界的な環境意識の高まりなどのパラダイムシフトに対し、他社との協業も含めた新たな成長戦略と地球環境問題への対応を積極的に推進しました。

### スペシャリティ化学を中核とする企業グループへ

事業構造を変革し、エネルギー負荷が低く安定的で収益性の高いスペシャリティ化学の成長と地球環境問題への取り組みを一体化させることにより、持続的な成長に向けた新たなスタートを切りました。

1980

1990

2000

2010

2022

ゆーびー

## UBE株式会社 へ商号変更

化学事業を中心とする会社へと経営構造改革を実施  
スペシャリティ化学の成長に注力

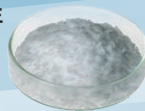


● 1993年  
スペイン



● 1997年  
タイ

### カプロラクタムの グローバル生産体制構築



● 2011年～

### 他社との協業による成長

セパレータ(マクセル(株))  
ポリイミド(サムスグループ)  
ABS(JSR(株)/三菱ケミカル(株))  
電解液(三菱ケミカル(株))など、協業で競争力を強化



● 1983年～

### スペシャリティ化学の展開

ポリイミド、分離膜、  
窒化珪素、DMC、  
PCD、電池材料など



● 1980年～

### 医薬研究の本格化

● 1999年  
宇部興産機械(株)設立  
機動的な事業運営体制へ

● 2013年  
サービス事業のグループ会社を統合  
サービス事業強化へ

● 2022年  
UBEマシナリー(株)へ社名変更

● 2017年  
三菱重工業(株)の射出成形機事業を  
グループ会社化  
製品ラインアップと販路の拡大

● 1998年  
宇部三菱セメント(株)設立  
内需減少の中で競争力を確保するため  
三菱マテリアル(株)と販売・物流部門を統合

● 1995年  
自治体からの廃棄物の受け入れを開始  
資源リサイクルによる環境貢献

● 2022年  
セメント関連事業を  
UBE三菱セメント(株)に分社化  
三菱マテリアル(株)と製造部門  
を含めた完全統合を実施。最適な  
事業運営体制を構築し持続的な成長  
を目指す



# “スペシャリティ化学の成長”と

**UBE** Transform  
Tomorrow  
Today

代表取締役社長  
CEO  
泉原 雅人



## ステークホルダーの皆様へ

# “地球環境問題への挑戦”を両輪として、 UBEグループは持続的な成長を図ります。

宇部興産株式会社からUBE株式会社へ

## UBEグループの新たな進化 と成長の歴史がスタート

### 2021年度の概括

事業環境がめまぐるしく変化し、時代の転換期の真只中にあるような一年であったと思います。コロナ禍が2年継続し、リモートワークやウェブ会議が当たり前のような状況となり、海外との往来は制限されていますが、事業を滞りなく継続できる体制は整ってきました。また、原油や石炭など原燃料価格の上昇、ロシアによるウクライナ侵攻など、さまざまな事象が起りましたが、事業継続の大きな障害になることなく、柔軟に対応できるレジリエントな経営力がついてきたのではないかと捉えています。こうした変化の底流で、社会のGX(グリーン・トランスフォーメーション)とDX(デジタル・トランスフォーメーション)が着実に進みました。UBEグループにおいても、GX・DXといった将来に向けての対処について怠ることなく取り組んできた一年であったと考えています。

### 新商号「UBE(ゆーびーいー)株式会社」へ変更

従来の宇部興産は、化学、セメント、機械の3事業を主要事業とする複合事業体として運営してきましたが、機械事業はすでに100%子会社のUBEマシナリー(株)として自立的な経営体制としており、また、2022年4月からはセメント関連事業を三菱マテリアル(株)との折半出資であるUBE三菱セメント(株)に移管しました。宇部興産本体は化学事業の企業となり、UBEグループの経営構造が大きく変わることから、これを機に商号変更を決断いたしました。新商号には、一層のグローバル化とともに化石資源に大きく依存しない事業構造への転換を目指す、という強い決意を込めました。

### UBEグループのパーパス(存在意義)とは

UBEグループは、「共存同栄」「有限の鉱業から無限の工業へ」を創業の精神として掲げています。この精

神は、「すべてのステークホルダーとの共生」「化石資源の制約を受けない、時代の要請に応じた事業構造への転換」といった現代的意味合いを持つものとして大切にしています。これからもこの創業の精神のもとで、我々が長いモノづくりの歴史の中で蓄えてきた技術力、特にスペシャリティ化学の技術力をベースにしなが、時代や社会がその時々で要求する価値を安全かつ環境負荷の少ない形で提供していきます。これがUBEグループのパーパスです。

### 前中期経営計画「Vision UBE 2025 -Prime Phase-」の総括(詳細はP26)

## 化学事業は最終年度計画 を上回る業績を達成

### 化学／建設資材／機械

#### それぞれの事業で三者三様の状況

化学事業は、世界景気にリンクしている事業構造ということもあり2019～2020年度は大きく落ち込みましたが、2021年度は計画を上回る業績を達成することができました。基礎化学品の需給環境が想定以上に良かったという面もありますが、強調すべきは、ポリイミドを中心とした機能品が計画以上に伸展したという点です。スペシャリティ化学の強化へ向けてこれまで取り組んできたことが具体的成果として表れ、手応えを感じています。一方、国内事業中心の建設資材事業は、2019～2020年度は比較的堅調に推移したものの、2021年度に入ってから石炭価格高騰の影響を受け、計画から大きく乖離する結果となりました。機械事業は、世界景気や自動車生産台数の影響を受ける形で推移し、計画からやや未達の結果となりました。

### やるべきことをしっかりと遂行することができた 3カ年

業績面では各事業で三者三様の結果となりましたが、さらなる成長へ向けての取り組みは着実に推進することができました。



スペシャリティ化学の進化と成長を図る中、先に挙げたポリイミドの計画以上の伸展のほか、地球環境問題に対応したガス分離膜の拡大など、機能品の強化が進んでいます。建設資材事業では、2022年4月、UBE三菱セメント(株)をスタートさせました。これにより、国内セメント需要の減少や足元の石炭価格上昇など荒波を乗り越える体制を整えることができたと思っています。また、機械事業については、2016～2018年度の中期経営計画(以下、中計)で三菱重工業(株)から買収した射出成形機事業を着実に取り込み完全一体化を進めるとともに、前中計では(株)日立プラントメカニクスから化学機器事業を買収し産業機械を強化するなど、事業強化のための体制整備を進めることができました。

他方、コロナ禍によって海外渡航の制限を受けた関係で、海外における新たな事業展開に少し遅れが生じていることを反省点として捉えています。

### 新中期経営計画「UBE Vision 2030 Transformation ～1st Stage～」の展開

(詳細はP27-29)

## 足元の環境変化に惑わされることのない経営の実践

### 2030年の目指す姿からバックキャストする形で策定した1st Stage

当中計(2022～2024年度)は、2030年を一つのターゲットとして据え、今後の事業環境とUBEグルー

プがその中でどうあるべきかを徹底的に議論し、2030年の目指す姿からバックキャストする形で策定しました。

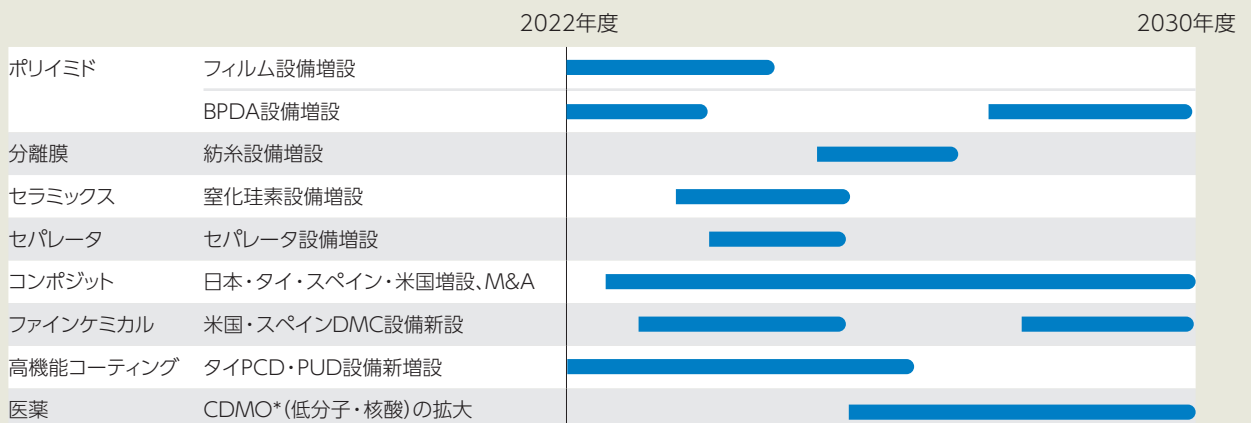
当中計の4つの経営施策のうちの一つである、地球環境問題への取り組みについては、世界的な潮流が変わることはないでしょうが、一挙にグリーンイノベーションが進むということもないでしょう。そうすると一定のトランジション期間が必ず出てきます。その間をどう過ごすかということが非常に大切になります。中長期的な事業環境、ありたい姿を想定して、足元の変化の激しさに惑わされず、2030年に向けて対応を着実に進めていくことが重要です。

### 長期ビジョンに込めた想い

2030年の目指す姿として掲げる「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を中核とする企業グループ」。これは単に抽象的な言葉を並べただけのものではなく、「2030年の社会は何を求めているのか」「UBEグループが現在の事業・技術をベースに将来何に貢献できるか」、この双方からの議論によって作り上げたものです。将来の社会ニーズに対し、具体的にどの製品・技術をどのように伸ばしていくか、事業展開の一つひとつとしっかり結びつけています。

その一例ですが、「地球環境」への貢献では、自動車の軽量化に対応するコンポジット、フードロスを防ぐためのナイロンフィルム、バイオメタン用CO<sub>2</sub>ガス分離膜などが挙げられます。「人々の健康」では、医薬事業から周辺メディカルへの拡大などが考えら

### スペシャリティ事業における成長投資 2030年まで約1,500億円



\*CDMO(Contract Development and Manufacturing Organization): 医薬品製剤開発・製造支援事業





れます。また「豊かな未来社会」では、ポリイミド製品はデジタル社会に必要不可欠なものであり、電子部品分野へのさらなる貢献に努めていく方針です。

### スペシャルティ化学への集中と地球環境問題への対応を一体化させて成長

地球環境問題への対応を進めるに際しては、汎用的で環境負荷の大きい製品の今後の事業性をどう見るかがポイントになります。UBEグループがスペシャルティ化学に集中する理由がここにあります。スペシャルティ化学の製品は、コモディティ製品に比べ製造工程でエネルギー負荷が少なくCO<sub>2</sub>排出量も低く抑えることができますし、お客様の側でもCO<sub>2</sub>

排出量を低く抑えられる製品を求めています。スペシャルティ化学へのシフトは、UBEグループの収益性を高め事業をより安定化させるとともに、それがそのまま地球環境問題への対応にもなります。したがって、今回の中計では、地球環境問題への対応とスペシャルティ化学の成長を別々の問題ではなく、一つのものとして考えて事業を展開していくことを明確にしました。

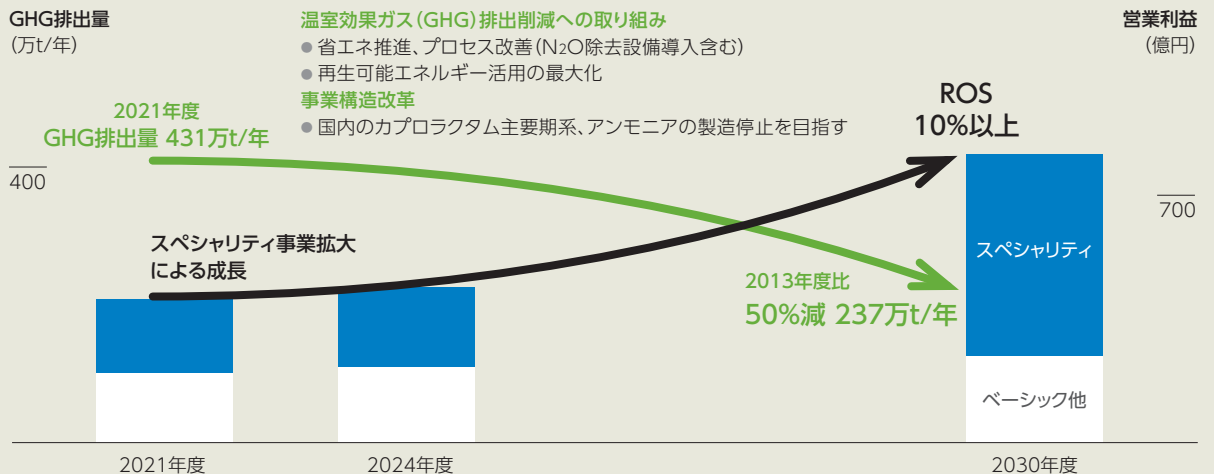
### 持続的成長に向けた人的資本の充実とDXの推進

スペシャルティ化学への集中と地球環境問題への対応において重要な基盤となるのは、人的資本の充実とDXの推進です。

UBEグループがスペシャルティ化学へシフトすることは、常にお客様とコミュニケーションを図りながらニーズの先を読み、積極的にさまざまなソリューションを提供していくことを意味します。お客様のニーズに最適解のアイデアで応えるためには、社内技術だけでなく外部技術を組み合わせることも必要となります。もはやモノカルチャー的な企業文化では限界があると強く感じており、今まで以上にダイバーシティ&インクルージョン、女性活躍の推進、多様な人材を活かす組織・制度づくりに努めていく方針です。

DXの推進については、単に業務効率化やAI活用による生産安定といった観点ではなく、事業の高付加価値化につながるような取り組みを重視しています。最先端のデジタル技術、デジタル社会の可能性拡大を企業に取り込み、新たな価値を創出するという意味でのDXの推進が重要となります。競争に勝つために

### スペシャルティ化学への積極的な投資で事業構造を転換し、GHG排出削減と成長を両立させる







は、デジタル化という新しいツールを我がものとして使いこなすことが必要と考えています。

### 化学事業持株会社として グループ・ガバナンスを強化

2022年4月よりUBEグループは、化学事業会社かつ持株会社としてのUBE株式会社、機械事業を担うUBEマシナリー株式会社(UBE100%出資)、セメント関連事業を担うUBE三菱セメント株式会社(UBE50%出資)、以上3つの会社を柱とする体制となりました。今後、UBEマシナリー社とUBE三菱セメント社はそれぞれ、より自立的に事業価値の向上を追求していく中、UBEは2社のサポートとともに、2社の株主としてグループ・ガバナンスを効かせていきます。UBE三菱セメント社に関しては、同社のカーボンニュートラルへの取り組みについてもしっかりと監督責任を果たしていきます。

### UBEグループのサステナビリティ経営

## 事業構造自体を変えること によって高い環境目標を 達成

### 2030年国内でのアンモニア生産停止を検討

2050年カーボンニュートラルに向けて、日本政府は昨年4月、温室効果ガス(GHG)削減に関わる2030年度中間目標(2013年度比)を、それまでの26%から46%へと引き上げました。国全体がそのような高い目標にチャレンジしていく以上は、UBEもそれに沿った形にすべきですが、省エネ・プロセス改善や再生可能エネルギー利用最大化を積み上げたそれまでの20%削減では間に合わないとなると我々は何をすればよいのか、といったことについて議論を重ねました。

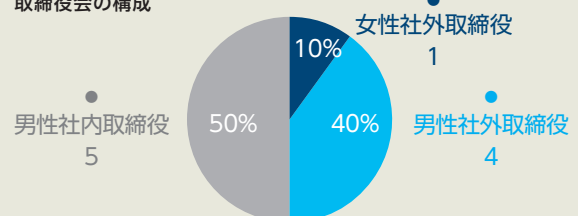
その結果、事業構造自体を見直さなければならないという結論に至り、国内のアンモニア生産は、2030年を目途に停止することを目指すことになりました。UBEはアンモニア製造の国内トップメーカーであり、現在の製造プロセスは低コストでUBEの競争力の源泉の一つとなっていますが、今後環境問題によりカーボンプライシングが課されると逆に不利になってきます。また、1980年代前半に建設した設備であり老朽化も進んでいるため、設備の維持更新費用が多額となっています。これらに加えて、UBEグループの目指す姿を考えて、このような結論に至りました。

このように、UBEグループは、事業構造自体を変えることにより、20%から50%に引き上げたGHG削減目標を達成します。単に環境のために事業を止めるというのではなく、GHG削減に対する社会の要請が事業性・経済性にどう影響を与えるかを判断した結果であり、事業構造改革(化学事業のスペシャリティ化)と地球環境問題への取り組みは、UBEグループでは一体の戦略だと捉えています。

### 着実に女性をマネジメントの中核部分へ

2019年に代表取締役社長に就任して以来、人的資本充実の取り組みの中で特に注力してきたのが女性活躍の推進です。UBEグループでは、毎年の新卒総合職採用(UBE単独)の3割以上を女性とし、2030年の管理職の女性比率を15%とするといった具体的な数値目標に基づく取り組みのほか、女性管理職の中途採用にも積極的に取り組む計画です。まだまだ緒

取締役会の構成







に就いたばかりではありますが、女性をマネジメントの中核部分に参画させたいと考えています。

また、国連グローバル・コンパクトへ署名しており、サプライチェーンの中での人権問題・人権侵害がないことの確認、社内体制のチェック、あるいは腐敗防止といった点についても、従来以上に取り組んでいきたいと考えています。

#### 時代や環境を越えた普遍的価値観

##### 「安全はすべてに優先する」

モノづくり企業のUBEグループにとって、いついかなる時であろうとも「安全はすべてに優先する」ことが経営の最重要課題の一つであることに変わりはありません。最近では製造設備の安全性が高まって、以前よりも危険を感じる事が少なくなったこともあり、逆にリスクアセスメントや危険予知など安全への意識を高める取り組みをさらに強化しています。製造設備の安全性向上、社員への安全教育などに包括的に取り組むとともに、地域住民の安全を確保するためにも高圧ガス設備の事故防止など保安防災にしっかりと取り組んでまいります。

#### コーポレート・ガバナンス強化への継続的な取り組み

現在、UBEの取締役10名のうち社外取締役は5名です。それぞれの分野で知見の高い方に来ていただき、非常にバランスのとれた取締役会の構成になっていると思います。これまで取締役が男性のみという点

が課題でしたが、2022年6月開催の株主総会において女性取締役1名が選任されました。

役員報酬に関しては、固定報酬50%+業績連動報酬50%という基本設計としていますが、業績連動報酬の中にESG要素を明確に組み入れることとしました。これにより、ESGへの取り組みが役員報酬に反映され、まさにインセンティブとなります。

#### ステークホルダーへのメッセージ

### 共存同栄の精神で、常に社会からの要請や事業構造改革に対応

繰り返しになりますが、UBEグループは、2030年の我々としてありたい姿、目指す姿を明らかにして、それからバックキャストするという形で新中期経営計画を策定しスタートさせました。足元の3カ年ですぐにその成果が出る訳ではありませんので、そういった意味でこの中計3カ年は、2030年を見据え、スペシャリティ化学の成長戦略と地球環境問題の対応を組み合わせた事業構造改革を図っていくための足場固め・基盤整備の期間だと捉えています。

新生UBEグループの新たなタグラインでも表現したように、今を変えることによって明日を、未来を変えることができます。その先にはサステナブルな社会が存在します。

中長期的な目標、歩むべき道筋は明確になりました。UBEグループはすべてのステークホルダーとの共存同栄のもと、「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を中核とする企業グループ」としてサステナブルな社会に向けて一歩一歩着実に進んでまいります。

今後とも変わらぬご支援の程を何卒よろしくお願い申し上げます。

2022年7月

代表取締役社長 CEO

泉原 雅人



## CFOメッセージ

財務健全性を維持しつつ、環境貢献度が高く、かつ収益性の高いスペシャリティ事業への成長投資を拡大させ、企業価値の向上につなげていきます。

### 2021年度の業績、財務面の総括

2021年度は、コロナ禍からの回復が進展し、売上高や利益項目は期初計画を上回りました。売上の増加や原材料価格高騰に伴い、売上債権や棚卸資産が増加、また2022年4月のセメント関連事業の分離に備えた現預金確保などもあり、D/Eレシオ、自己資本比率は期初計画値を下回りましたが、収益性指標のROSは6.7%、ROEは6.7%となり、ともに期初計画を達成しました。

前中期経営計画最終年度の目標に対しては、化学部門は好調で過去最高の営業利益となり、目標を上回ったものの、石炭価格急騰等の影響を受けた建設資材部門における損益の大幅悪化が勝り、全社利益目標の営業利益550億円、経常利益580億円および経営指標のROS7%、ROE10%は未達でした。3カ年のキャッシュ・フローは、利益減に伴い営業キャッシュ・フローは計画を下回ったものの、事業環境に応じて投資計画を見直した結果、フリー・キャッシュ・フローは437億円となり、3カ年の計画値の400億円を確保しました。株主還元では、各年のDOEは2.5%以上、3カ年での総還元性向も53%と前中期経営計画の方針を実行できました。

### 2030年の目指す姿に向けた、 新中期経営計画における財務戦略と投資計画

2030年に向けては、事業環境が悪化した状況下でもROS10%以上を確保できる収益力を目指します。スペシャリティ製品・事業を拡大するための成長投資として、2030年までの間に約1,500億円の投入を計

取締役 常務執行役員  
CFO  
藤井 正幸



画しています。また、GHG排出量が多く、設備も老朽化したアンモニアの稼働停止や中長期的に収益力の改善も見通しづらい国内カプロラクタムの生産能力縮小等を検討していますが、これらの構造改革に伴う財務への影響は今後の収益拡大等により吸収していると見込んでいます。

新中期経営計画期間は、事業ポートフォリオ変革を進めながらスペシャリティ事業の成長投資に注力します。数値目標として、営業利益400億円(うちスペシャリティ事業で240億円)、経常利益470億円、ROS、ROEはともに8%を目指します。

設備投資、投融資は、前中期経営計画の(分離した建設資材部門を除いた)761億円を大きく上回る1,300億円を計画し、約50%をスペシャリティ事業に振り向けます。今後も需要拡大が見込まれるポリイミドフィルム、原料モノマーや半導体封止材原料などの生産能力拡大、米国におけるファインケミカル拠点の新設などを進めていきます。M&Aを含む投融資にも積極的に取り組んでいきます。

投資判断においては、株主資本コストと加重平均資本コスト(それぞれ約8%、約4%と推計)を意識し、IRR(内部収益率)、NPV(正味現在価値)、投資回収期

#### 前中期経営計画の数値目標達成度

		2021年度	前中計目標	差異
主要項目	営業利益	440億円	550億円	(110)億円
	化学	355億円	320億円	35億円
	建設資材	34億円	165億円	(131)億円
	機械	51億円	70億円	(19)億円
	経常利益	415億円	580億円	(165)億円
経営指標	売上高営業利益率(ROS)	6.7%	7%	(0.3)%
	自己資本利益率(ROE)	6.7%	10%	(3.3)%

●新中期経営計画における主要KPI

数値目標 (2024年度)	主要項目	数値	
		営業利益	400億円
	うちスペシャリティ事業	240億円	
	経常利益	470億円	
経営指標	売上高営業利益率 (ROS)	8%	
	自己資本利益率 (ROE)	8%	
株主還元	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

間の各数値に事業戦略等の定性要素を加味して実施の判断を行います。また、独自の社内炭素コスト (CO<sub>2</sub>トン当たり3,000円)を設定したうえで、環境コストも投資判断に織り込んでいます。

3カ年の営業キャッシュ・フロー創出は1,500億円を計画し、スペシャリティ事業の成長投資を優先させながら、投資キャッシュ・フローに1,150億円を充当したうえで、株主還元の充実を図ります。成長投資を拡大していきますが、財務の健全性は維持できると考えています。

事業ポートフォリオの評価基準

事業ポートフォリオにおいては、収益性、技術力等の競争優位性、地球環境問題への貢献性の3つの観点から総合的に評価して各事業・製品を位置づけています。収益性に関しては、足下の実績に加えて今後のポテンシャルも考慮し、ROSおよびROICが10%以上を実現できるかどうかをスペシャリティ事業の基本的な判断基準としています。各事業・製品の事業ポートフォリオ上の位置づけは必ずしも固定したのではなく、将来見通しを含む競争環境や収益性の変動により適宜見直していきます。

気候変動問題が財務に及ぼす影響

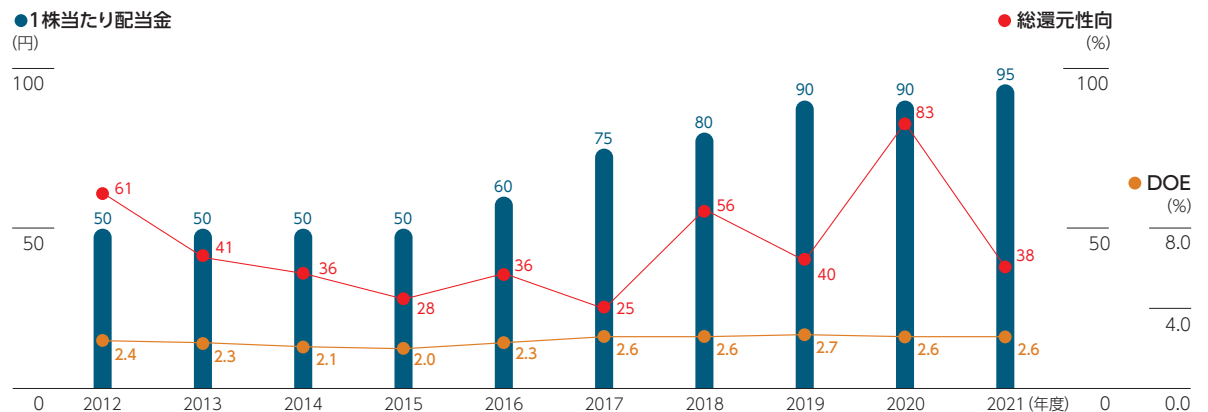
気候変動問題に関しては、カーボンプライシングに伴い化石資源を使用する製品の収益力が悪化することが大きなリスクになると認識しています。こうした事業を縮小、撤退していくことで収益悪化リスクを抑えるとともに、中長期的な維持的投資の圧縮を図ります。

一方で、環境貢献度の高いスペシャリティ製品は事業拡大の機会が増し、利益成長とともに企業価値向上につなげていくことができます。

株主還元

株主還元の方針は、従来のDOE (株主資本配当率) 2.5%以上と中期経営計画期間での連結総還元性向 30%以上をKPIとして継続し、安定的かつ持続的な配当を目指します。また、収益やキャッシュ・フローの状況を総合的に勘案しながら、機動的な自己株式の取得も選択肢として株主還元のさらなる充実を図ります。

2021年度の1株当たり配当金は95円に増額し、DOEは2.6%でした。また、自己株式取得100億円を実施しました。2022年度の1株当たり配当金は100円 (中間配当、期末配当各50円) を予想しています。

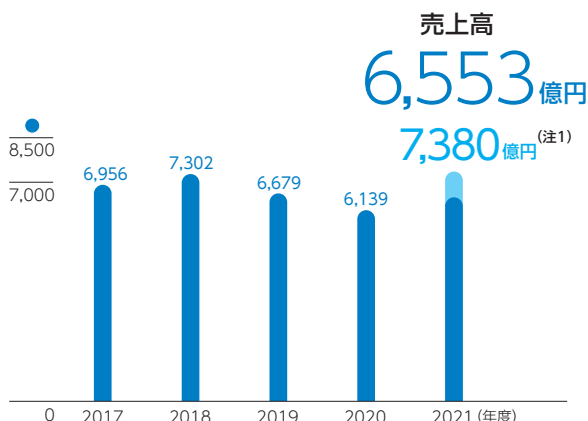


(注) 2017年10月1日付で普通株式10株につき1株の割合で株式併合を行っています。  
 2016年度以前の1株当たり配当金は、株式併合後の基準で換算したものです。  
 総還元性向は、自己株式の取得を2016年度に50億円 (2017年度実施)、2018年度に100億円、2020年度に100億円 (2021年度実施) として算出。

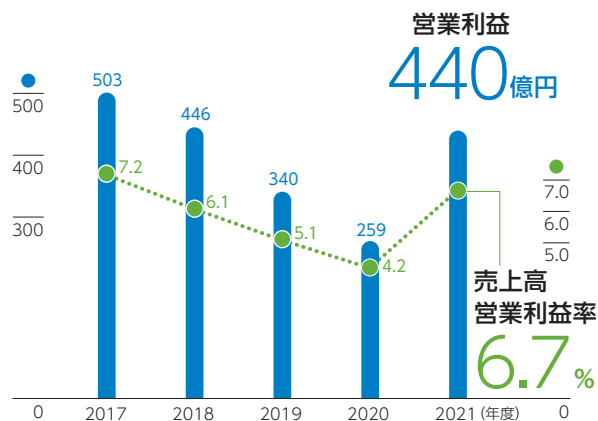


## 財務・非財務ハイライト

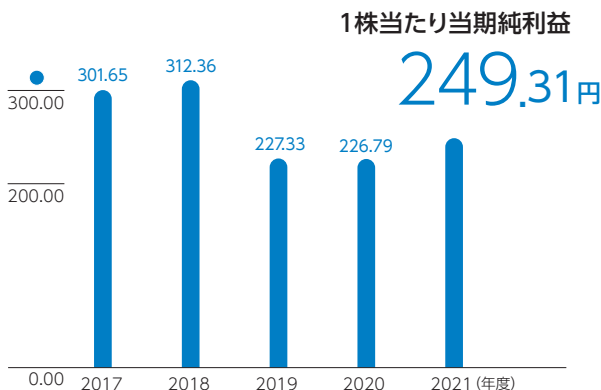
### 財務



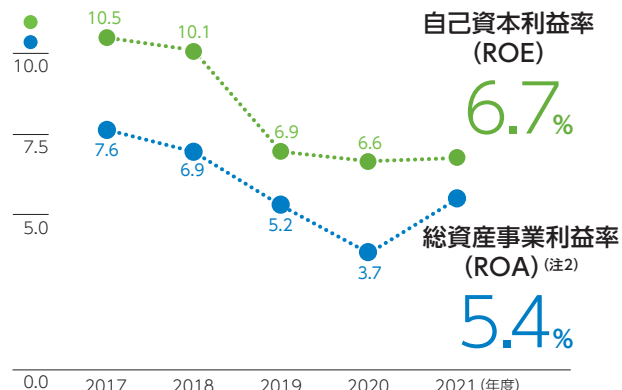
売上高は、化学セグメントを中心に販売数量が堅調に推移したほか、ナイロン・ラクタム・合成ゴムなどの販売価格の上昇も大きく影響し、前年度比20.2%<sup>(注1)</sup>の増収となりました。



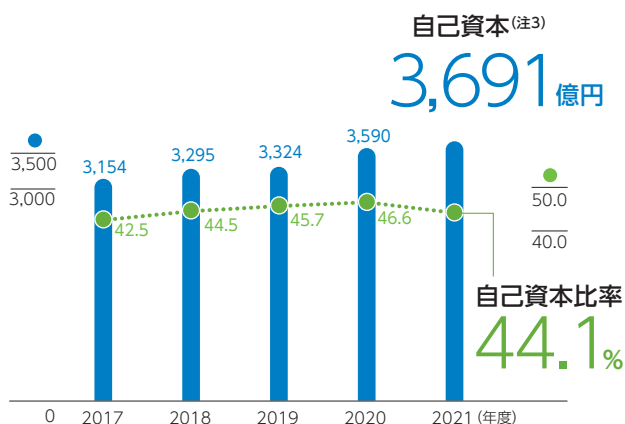
営業利益は、化学セグメントを中心とした増収の影響が大きく、前年度比70.0%と大幅に増加しました。売上高営業利益率も2.5ポイント増の6.7%となりました。



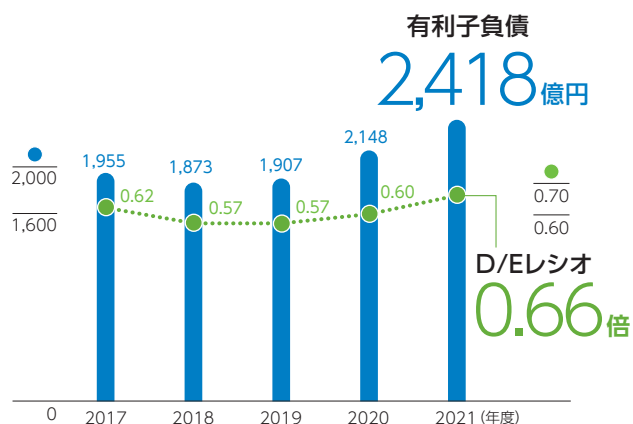
1株当たり当期純利益は、前年度比22.52円増の249.31円となりました。



ROEは、前年度比0.1ポイント増の6.7%、ROAは、営業利益の大幅増により、1.7ポイント増の5.4%となりました。



自己資本は、前年度比2.8%増加しました。一方で、自己資本比率は、総資産増加の影響が大きく、2.5ポイント減の44.1%となりました。



有利子負債は、コマーシャルペーパーの発行などにより、前年度比12.6%増となりましたが、D/Eレシオは0.66倍と財務健全性は維持しています。

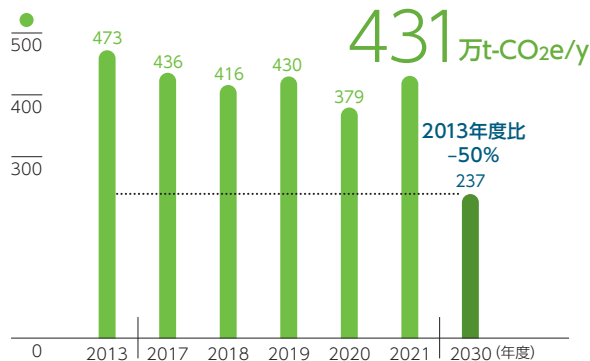
(注1)「収益認識に関する会計基準」等の影響を考慮しない場合の参考値です。

(注2) 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)

(注3) 自己資本 = 純資産 - 新株予約権 - 非支配株主持分

非財務

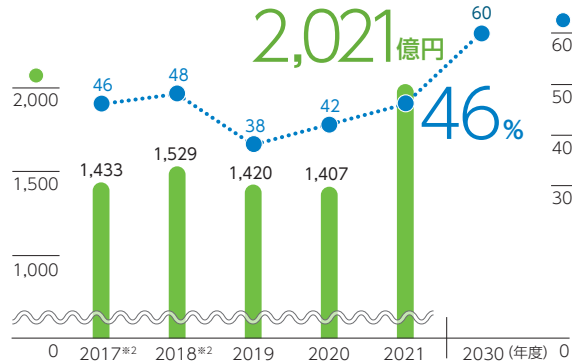
UBEグループ  
GHG排出量



GHG排出量は、前年度比13.7%増となりました。

※UBE三菱セメントに移管されたセメント関連事業は除いています。

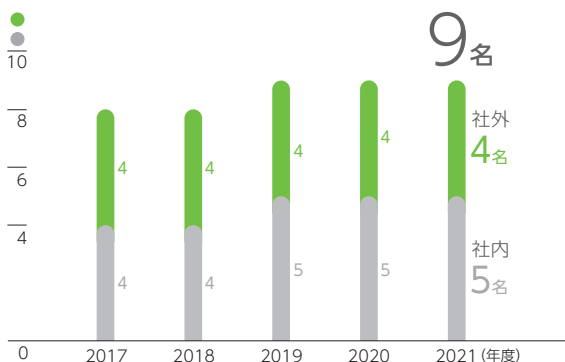
環境貢献型製品・技術  
連結売上高



環境貢献型製品・技術の売上高は、前年度比43.6%増となり、売上高の46%を占めるまでになりました。

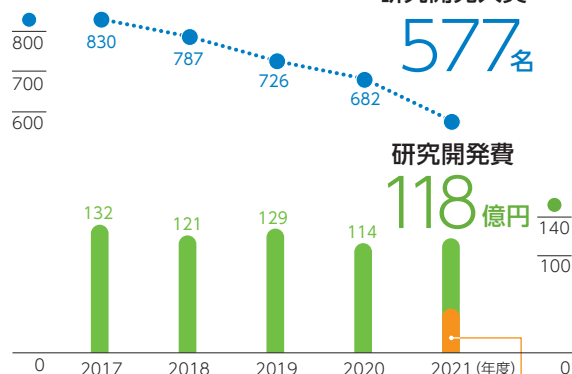
※1 UBE三菱セメントに移管されたセメント関連事業は除いています。  
※2 2017年度および2018年度は算出基準が異なっているため、参考値となります。

取締役人数等の推移

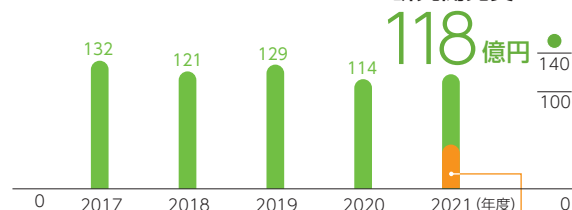


2022年6月開催の株主総会により、社内取締役5名、社外取締役5名(うち女性取締役1名)となっています。

研究開発人員



研究開発費

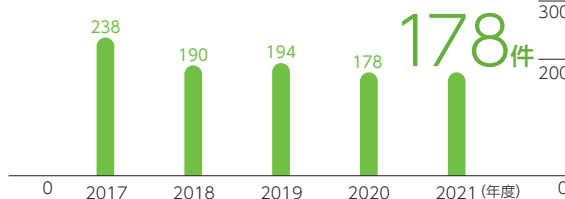


研究開発費は、毎年概ね同水準ですが、環境貢献関連の研究開発費の比率を増やしています。

国内特許保有件数

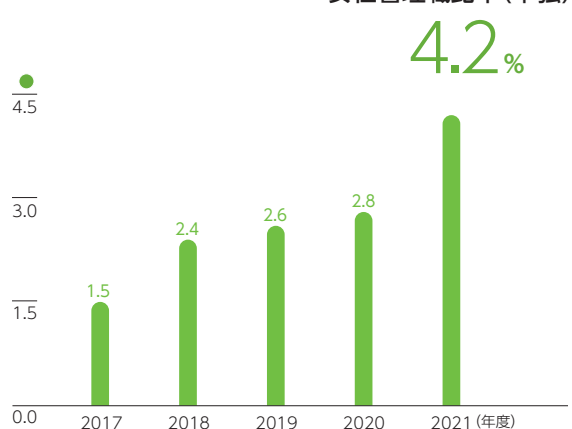


国内特許  
新規登録件数



特許保有件数は減少しましたが、知的財産戦略を推進し、新規登録件数は前年と同水準を維持しています。

女性管理職比率(単独)



ダイバーシティ&インクルージョンの重点施策として女性の活躍を推進しており、女性管理職比率は、前年度比1.4ポイント増の4.2%となりました。



## 主要リスクと機会/マテリアリティ

UBEグループは、事業を継続・発展させていくうえで、地球環境の持続可能性等を脅かすリスクおよび個別事業に内在する諸リスクの認識とその適切な対応が必要であるとの考えのもと、徹底したリスク管理およびそれらを新たな収益機会に結びつけるための取り組みを推進しています。

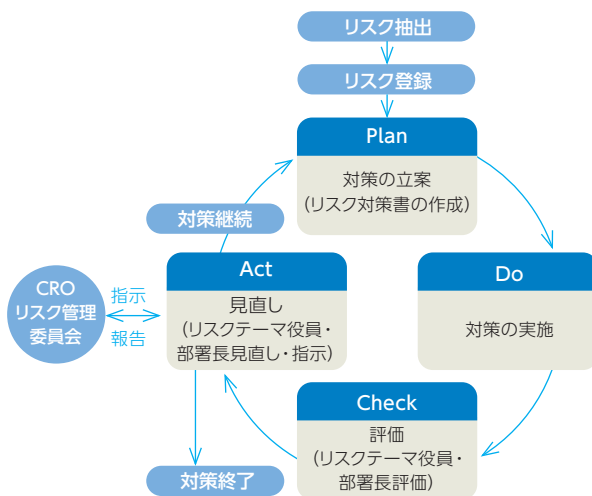
### リスク管理方針およびリスク管理体制

UBEでは、UBEグループのリスクを適切に管理し、リスクが顕在化した場合の損害を最小限にするため、取締役会決議にて制定した「内部統制システム構築の基本方針」に基づきリスク管理規程を定め、UBEグループ全社を対象にしたリスクマネジメント制度を実施しています。

本制度では、UBEグループのリスクマネジメントに関する業務を統括・推進するために取締役、執行役員の中から社長が指名するチーフ・リスク・オフィサー(以下、CRO)を選任し、CROを補佐しリスクマネジメントの事務局となるリスク管理部を設置しています。

UBEグループ全体に影響を及ぼす重要なリスクについては、リスク管理委員会に報告、審議した後、経営会議に付議し、リスクの認定と管理方針や対策の有効性などを審議します。また、取締役会は、その審議内容について、定期的に報告を受けることでモニタリングを行っています。

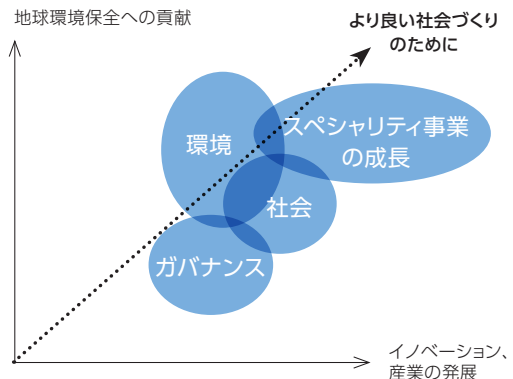
この重要(重大)なリスクに関しては、リスクごとに「リスクテーマ役員」を定め、当該役員が全社俯瞰的な観点から当該リスクやその対策の有効性を評価し、対策の実施部署に対して次年度のリスク対策等を指示・指導を行う体制を整備しています。



### ● マテリアリティの特定プロセス

経営に対する影響度の特に大きい重要なリスクについては、成長・環境(E)・社会(S)・ガバナンス(G)の4項目に分類しています。GHG排出量の多い企業として、最も重要なリスクは「環境」であるとの認識のもと、GHG排出量削減への能動的な取り組みと環境貢献型製品・技術を一層拡大することで、環境リスクを低減させるだけでなく、リスクを機会に転じさせることを目指しています。

地球環境問題などのUBEグループが抱える諸リスク、社会の持続的な発展に向けたグローバルなコンセンサス、環境負荷低減に貢献するUBEグループの技術力などを総合的に勘案し、UBEグループの持続的な成長に重要な影響を与えるマテリアリティ(重要課題)を特定しています。



#### 参考にしたコンセンサス

- SDGs
- 価値報告財団(VRF) サステナビリティ会計基準(SASB Standards)
- 世界人権宣言
- ビジネスと人権に関する指導原則
- ISO26000
- GRI



リスクマネジメント  
<https://www.ube.co.jp/ube/jp/sustainability/risk-management/index.html>

その他のリスクにつきましては、  
第116期有価証券報告書P16-19をご覧ください。



## リスクの概要(例)

分類	リスク項目	
成長	化学事業の業績悪化	<ul style="list-style-type: none"> <li>● 同業他社の生産能力増強により供給が増加した場合や、主原料価格が需給バランス変動により急激に変動した場合、製品と原料の価格差(スプレッド)が縮小する</li> <li>● 供給元の事故などで必要な原材料を確保できない</li> <li>● 短期的に世代交代が起こり得る用途向けの製品において、顧客要求にタイムリーに応じられないことによる販売数量減少や競争激化に伴う価格低下が生じる</li> <li>● パンデミックにより生産停止や営業活動休止等が発生する</li> </ul>
	研究開発	<ul style="list-style-type: none"> <li>● 研究開発テーマが計画どおり進まず、新製品開発が著しく遅延する、あるいは開発を断念する</li> <li>● 医薬事業における新薬承認見送りや承認取り消しがなされる</li> </ul>
	地球環境問題	<ul style="list-style-type: none"> <li>● 石炭を有効活用しながら事業拡大を図ってきたため、炭素税が導入される場合に大幅なコスト増となる</li> <li>● 地球環境問題への対応が遅れている企業と評価されることにより、製品の販売低迷や企業価値への悪影響が生じる</li> <li>● プラスチック資源循環法の施行など資源循環に関する関心の高まりを背景に、顧客等からUBEグループ製品に対する要求が変化する</li> </ul>
環境	重大な自然災害	<ul style="list-style-type: none"> <li>● 国内外の拠点が想定を超える大規模な自然災害により甚大な被害を受け、製造拠点の生産停止、営業拠点の活動休止等に陥る</li> </ul>
社会	大規模事故(爆発・火災・漏洩事故)	<ul style="list-style-type: none"> <li>● 多量の高圧ガス、危険物等を使用する工場では、設備事故や人為ミスなどにより、大規模爆発・火災・漏洩が発生し、社員・地域住民の生命・財産ならびに環境への重大な影響を与える。これにより事故対応や復旧費用、機会損失、顧客・住民への補償が生じる</li> </ul>
	人的資本・人権	<ul style="list-style-type: none"> <li>● 企業価値向上を担う高い能力を有する人材の獲得が困難になる</li> <li>● 経験豊富な人材やノウハウを持った人材など、重要な人材が社外流出する</li> <li>● 社会・ステークホルダーからの人権に関する要求に対して適切に対応できず、社会的な信頼を喪失する</li> </ul>
ガバナンス	製品品質・製造物責任	<ul style="list-style-type: none"> <li>● 品質に瑕疵のある製品の出荷により、損害賠償など多額の費用が発生する。これにより社会的な信用が失墜する</li> </ul>
	情報セキュリティ	<ul style="list-style-type: none"> <li>● サイバー攻撃や不測の事態によるシステム停止、重要情報の漏洩や破壊などの被害が発生した場合、生産活動の停止、損害賠償など多額の費用が発生する</li> </ul>
	重大なコンプライアンス違反	<ul style="list-style-type: none"> <li>● コンプライアンス違反による信用失墜で事業活動が低迷する</li> <li>● UBE、あるいはUBEの社員等が法令違反をして法的制裁の対象となるだけでなく、事業活動の制約や社会的な信用に影響を及ぼす</li> </ul>



分類	リスク項目	対応策	機会
成長	化学事業の業績悪化	<ul style="list-style-type: none"> <li>● 原料価格の変動を販売価格に反映させるフォーミュラー価格制度の適用</li> <li>● 原材料の適正在庫の確保</li> <li>● 徹底したコストダウンと開発の迅速化</li> <li>● 経営資源の重点投入によるスペシャリティ事業の成長加速</li> <li>● 危機対応委員会を設置し、対応マニュアルの整備および各部署・各グループ会社ごとのBCPの定期的な見直しを行い、状況に応じて機動的に対応</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>● 炭素生産性の高い事業構造へ改革し、安定した成長を実現</li> <li>● 他社より一歩先んじた開発を進めることで、市場における競争力を向上</li> </ul>
	研究開発	<ul style="list-style-type: none"> <li>● 事業ポートフォリオに基づく重点的な経営資源の投入による、研究開発成果の早期実現と開発精度の向上</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>● スペシャリティ事業の強化と育成事業の伸長</li> </ul>
	地球環境問題	<ul style="list-style-type: none"> <li>● 地球環境問題を経営の重点課題に定め、GHGの発生・排出量の削減に注力するとともに、環境負荷低減に資する製品・技術の開発と普及を推進し、脱炭素社会へ貢献</li> <li>● TCFD提言に賛同</li> <li>● 「UBEグループ 2050年カーボンニュートラルへの挑戦」の宣言と、2030年度を目標年度とする「UBEグループ中期目標」の設定</li> <li>● サークュラーエコノミーの観点で研究開発を推進</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>● 徹底した省エネ推進、プロセス改善</li> <li>● CO<sub>2</sub>フリーエネルギー利用の最大化</li> <li>● 炭素生産性の高い事業構造へ改革し、安定した成長を実現</li> <li>● CO<sub>2</sub>利活用技術などの研究開発の推進と実用化</li> </ul>
環境	重大な自然災害	<ul style="list-style-type: none"> <li>● 災害発生時の対応マニュアル等の整備、製造設備等の計画的な改修・強化、定期的な防災訓練の実施</li> <li>● リスクマネジメント制度を活用した個別リスクの抽出と対策の実施</li> <li>● BCPを策定し、定期的な見直しと訓練を実施</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>● 広範囲に及ぶ災害の場合、いち早く復旧することで市場からの信頼を獲得</li> </ul>
	大規模事故(爆発・火災・漏洩事故)	<ul style="list-style-type: none"> <li>● 「安全はすべてに優先する」というUBEグループ共有の価値観の浸透</li> <li>● 関連法令の遵守の徹底</li> <li>● 設備の定期点検、維持補修</li> <li>● 教育・経験を積んだ社員の確保、管理マニュアルの整備、定期的な防災訓練の実施、環境安全監査の実施</li> </ul>	
社会	人的資本・人権	<ul style="list-style-type: none"> <li>● 経営方針に「個性と多様性の尊重および働きやすい職場環境の整備」を掲げ、働きがいのある職場を提供</li> <li>● ワークライフバランスの充実、賃金を含む待遇の改善、労働時間の短縮</li> <li>● 女性社員が活躍できる環境づくり</li> <li>● 「UBEグループ人権指針」の制定、人権デューデリジェンスの推進</li> <li>● 役員、社員に対する人権教育の実施</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>● 高い能力を持つ人材の採用と定着</li> <li>● 多様な視点を活かした新規事業や新製品の創出</li> </ul>
ガバナンス	製品品質・製造物責任	<ul style="list-style-type: none"> <li>● 工程管理、設備の維持更新、適切な測定機器の設置</li> <li>● 作業マニュアルの整備、社員の教育</li> <li>● 過去に判明した品質検査上の不適切行為の再発防止策を徹底</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>● 顧客の信頼に応える、コンプライアンスを重視した企業風土の醸成により、強固な成長基盤を構築</li> </ul>
	情報セキュリティ	<ul style="list-style-type: none"> <li>● 情報セキュリティ委員会を設置し、以下を徹底                     <ul style="list-style-type: none"> <li>・関連規定の整備と周知、不正侵入探知・防御などの技術的対策の立案</li> <li>・役員と社員に対するセキュリティ教育と訓練などを実施</li> </ul> </li> <li>● CSIRT<sup>(注)</sup>を設置し、セキュリティインシデント発生時の被害を最小化</li> </ul>	
	重大なコンプライアンス違反	<ul style="list-style-type: none"> <li>● 国内の主な法規制をリスト化し、法規制改廃情報を漏れなく共有</li> <li>● リスクマネジメント制度での法規制リスクの洗い出しと対策</li> <li>● 全社員へのeラーニング・研修制度の定期実施</li> </ul>	

(注) CSIRT: コンピューターシステムなどにおける保安上の脅威に対応する組織(Computer Security Incident Response Team)

## マテリアリティ

### スペシャリティ事業<sup>(注)</sup>を中心とした成長

### 地球環境問題への挑戦

### 人的資本の充実

### 経営基盤の強化

## UBEグループの取り組み

貢献するSDGs項目

#### 成長

スペシャリティ事業を成長させ、事業全体における比率を高めるよう事業構造改革に取り組むことで、景気の動向に左右されず、安定的に成長できる体制の構築と利益率の向上を目指します。また、スペシャリティ事業はGHG排出量の少ない事業が多いため、その比率が高まることによりGHG排出量原単位の引き下げ効果も期待できます。

(注) ポリイミド、分離膜、セラミックス、半導体ガス、セパレータ、コンポジット、ファインケミカル、高機能コーティング、医薬、フェノール樹脂

詳細はP27-29、38-41、44-47をご覧ください。



#### 環境

地球環境問題については、地球温暖化対応、海洋プラスチックごみ問題、生物多様性保全および水資源の保全と捉えており、なかでも特に取り組みを強化しているのは、地球温暖化への対応です。自社工場からのGHG排出量削減だけではなく、サプライチェーン全体におけるGHG排出量削減への継続的な取り組みにより、脱炭素社会の実現に貢献します。

詳細はP30-31、32-33、34-37、56-57をご覧ください。



#### 社会

UBEグループの中長期的な成長の原動力は、「人材」です。女性や外国人の活躍を推進し、また、さまざまな社員教育などを通じて、多様な価値観を認め合いながら、幅広い視野を持った人材を育成することで、事業環境の変化に迅速に対応し、持続的な成長につなげていきます。

詳細はP48-50、59-60をご覧ください。



#### ガバナンス

攻めと守りのガバナンスを強化するために、経営理念と経営方針の刷新、監査等委員会設置会社への移行、グループ・ガバナンス体制の強化などを実施しました。これらの成果を追求していくことで、さらなる成長を支える経営基盤の強化に持続的に取り組みます。

詳細はP63-69をご覧ください。

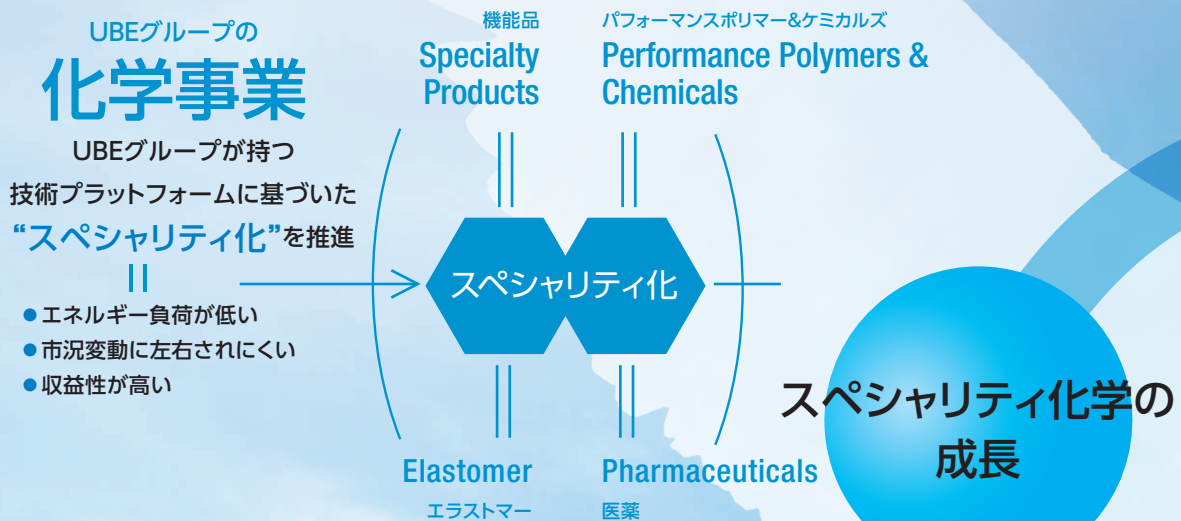




## UBEグループの新ビジネスモデル

化学を中心とした企業グループへ経営構造を転換したUBEグループは、「**スペシャリティ化学の成長**」と「**地球環境問題への挑戦**」を推進力とすることでグローバルな成長を持続的なものとし、ビジョン実現に向け羽ばたいていきます。

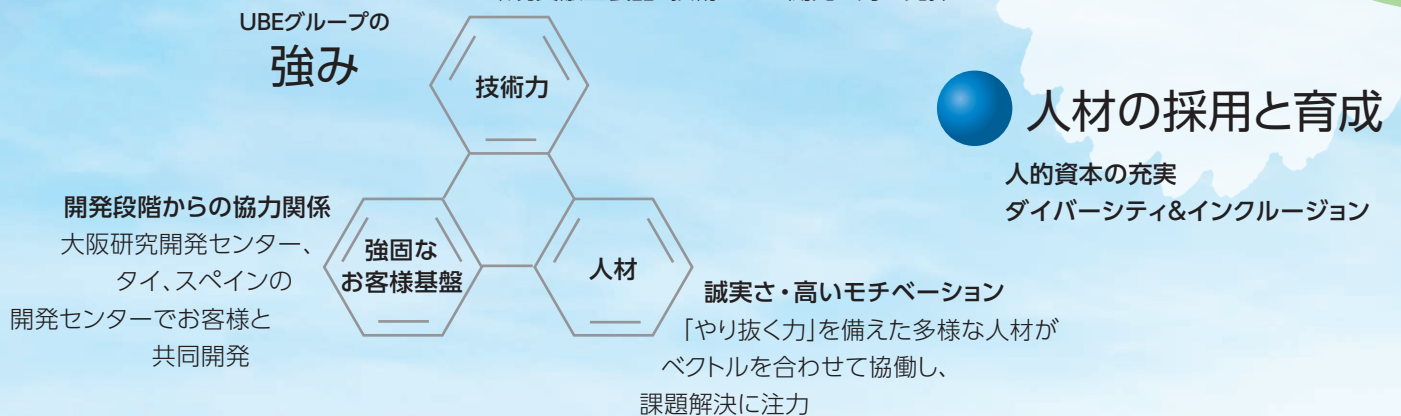
スペシャリティ化学の成長戦略をPDCAを回して実現させることで、  
事業構造をエネルギー負荷の低い製品群へシフト  
環境貢献型製品・技術を拡大させ、持続可能な社会の発展に貢献



## Digital Transformation

- デジタル技術やデータの利活用による生産性・効率性の向上
- 新たな価値の創出

**合成技術**  
化学原料として使用しにくい石炭を使うことから  
スタートしたUBEグループには合成技術の蓄積があり、  
環境貢献型製品・技術などの開発に力を発揮



## UBEグループの 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を中核とする  
企業グループ

## UBEグループの 地球環境問題 への挑戦



詳細はP27-29「新中期経営計画」、P30-31「地球環境問題/カーボンニュートラルへの挑戦」、  
P32-33「TCFD提言に基づく情報開示」、P34-37「座談会:地球環境問題への挑戦」をご覧ください。

「地球環境問題への挑戦」をPDCAを回して実現させることで、  
各事業の持続的な成長に寄与

- 省エネ技術がコストダウンに直結
- GHG排出量削減への貢献は将来のビジネスチャンス

## 経営基盤強化

効果的なグループ・ガバナンス

## UBEグループの グループ事業

UBEマシナリー(株)  
持株比率:100%

機械事業

セメント  
関連事業

UBE三菱セメント(株)  
持株比率:50%



## UBEグループの価値創造プロセス

UBEグループは、気候変動などの外部環境の変化に対し、そのリスクと機会の精査、マテリアリティの特定を経て、経営戦略を立案・実行しています。そして社会に対して製品やソリューションを提供することによって価値を創出するとともに、気候変動に対するマイナスインパクトに対しても適切に対応していくことで、持続可能な社会の実現とUBEグループの持続的な成長を目指しています。

外部環境の変化 → 2021年度 企業価値を構成する資本

### 気候変動などの地球環境問題:

- カーボンニュートラルに向けたグリーン・トランスフォーメーションが加速

### 新型コロナウイルス感染症などの世界的な流行、自然災害の増加、インフラの老朽化:

- 感染予防、拡大収束に向けた行動様式の変化
- 国土強靱化、防災・減災につながるインフラの再構築

### 新興国の人口増加、中間層拡大、都市化進展:

- 食糧、水、資源、インフラ、エネルギー不足

### ロシアのウクライナ侵攻:

- 食糧、資源、エネルギーの供給不安

### 先進国における少子高齢化、働き方の多様性、グローバル化:

- 女性活躍
- ダイバーシティ推進
- グローバル人材の育成

### デジタルトランスフォーメーション(DX):

- 新しいビジネスモデル
- 生産性向上
- 研究開発の加速

### 財務資本

健全な財務基盤で企業価値向上をバックアップ

自己資本3,590億円<sup>(注)</sup>

(注)2021年4月1日現在

詳細はP14-15をご覧ください。

### 製造資本

化学製品生産の3極体制を構築

国内 3工場・海外 2カ国

### 人的資本

多様な個性と価値観を尊重

詳細はP48-50、59-61をご覧ください。

### 知的資本

広範な技術基盤

研究開発費 118億円

詳細はP42-43をご覧ください。

### 社会関係資本

ステークホルダーとの結びつきを重視

投資家との対話  
延べ個別面談回数 約200回<sup>(注)</sup>

(注)2021年度

レスポンシブル・ケア(RC)  
地域対話 1997年から実施

詳細はP55、62、68をご覧ください。

### 自然資本

環境負荷の低減

地球温暖化対応、  
海洋プラスチックごみ問題、  
生物多様性保全および  
水資源の保全の取り組み

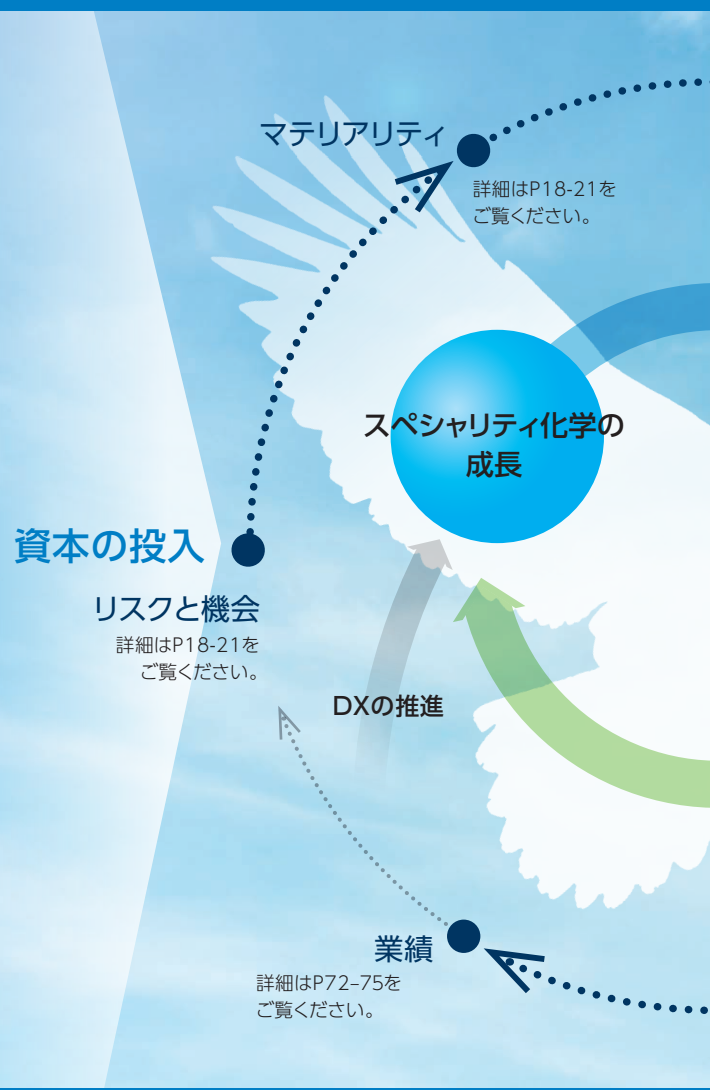
環境に貢献する製品・技術

詳細はP30-31、32-33、34-37、  
56-57をご覧ください。

### Purpose 存在意義

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の少ない方法で創り出し、人々に提供していくこと。

### 長期ビジョン「UBE Vision 2030 Transformation」



### 価値創造を支える基盤



2021年度 企業価値を  
構成する資本に与える影響

社会に提供する価値

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。

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を中核とする企業グループ

戦略と資源配分

詳細はP27-29、52-54をご覧ください。

地球環境問題への  
挑戦

価値創出

製品・ソリューション

詳細はP38-41、52-54をご覧ください。

税金等調整前  
当期純利益 368億円

フリー・キャッシュ・フロー  
(107)億円

ROE 6.7%

ROA 5.4%

現場を支える資格<sup>(注)</sup>の  
新規取得者数 25名

(注) 高圧ガス製造保安責任者

国内特許  
新規登録件数 178件<sup>(注)</sup>

(注) 2021年度

環境貢献型製品・技術の  
連結売上高に対する割合 46%

(注) UBE三菱セメントへ移管された  
セメント関連事業を除いて算出

資源再利用、省エネルギーの  
実施による節約額 66億円

ICT化への貢献：  
有機ELディスプレイ、  
半導体製造材料の開発

詳細はP38-39、44-47を  
ご覧ください。

地球環境問題への  
取り組み：

CO<sub>2</sub>・廃プラ活用、  
エネルギーマネジメント、  
天然物原料活用などの  
技術開発

詳細はP38-41、42-43、44-47、52-54、57を  
ご覧ください。

環境貢献型製品・ソリューションの提供

(リチウムイオン電池、エコタイヤ、  
自動車軽量化部材など)

詳細はP30-31をご覧ください。

地球環境問題への取り組みについての詳細は、  
P30-31、32-33、34-37、56-57をご覧ください。

ヘルスケア・食糧問題への  
対応：

健康・食品衛生・  
食糧生産に貢献

(医薬品、食品包装用フィルム、  
肥料など)

サーキュラーエコノミー  
への貢献：

資源リサイクルの追求

CO<sub>2</sub>・廃プラ活用技術の開発

詳細はP42-43、57、70-71をご覧ください。

地域社会への貢献：

雇用創出、納税、地域振興、  
地域環境の保全

詳細はP55-57を  
ご覧ください。

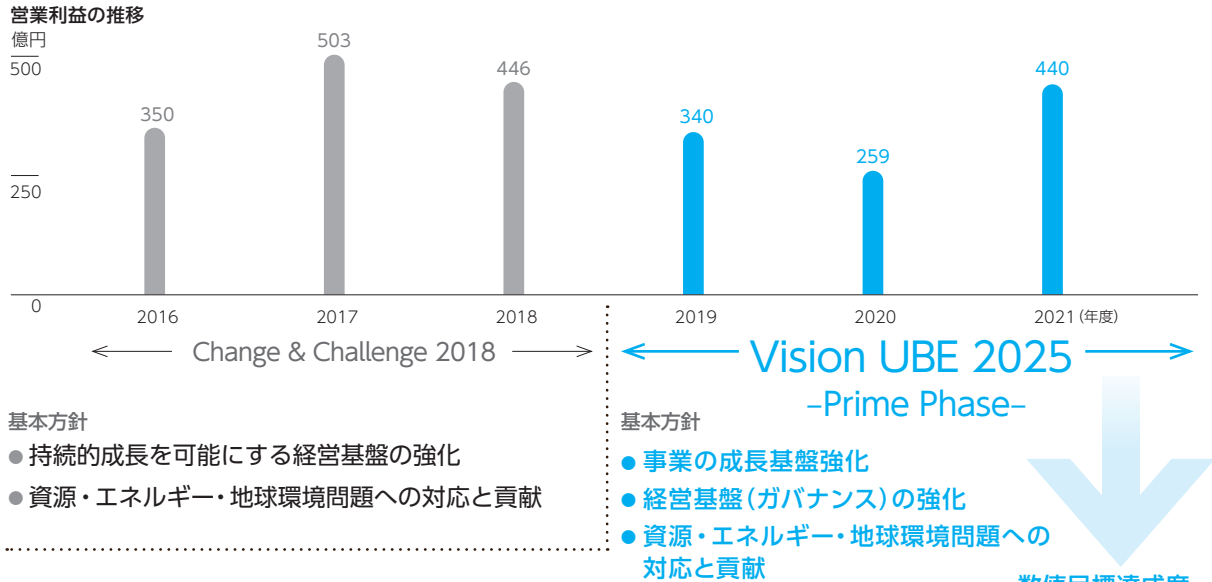
ESG 詳細はP30-31、32-33、34-37、55-69をご覧ください。

新しい価値創造に向けた資本の再投入



## 「Vision UBE 2025 -Prime Phase-」の総括

2022年3月に終了した前中期経営計画「Vision UBE 2025 -Prime Phase-」では、2025年のありたい姿を見据え、化学部門を中心とした成長基盤の強化などに取り組みました。営業利益目標は、全社では未達でしたが、化学部門では達成しました。



主要項目		2021年度	前中計目標	数値目標達成度 差異
営業利益	営業利益	440億円	550億円	(110億円)
	化学	355億円	320億円	35億円
	建設資材	34億円	165億円	(131億円)
	機械	51億円	70億円	(19億円)
	経常利益	415億円	580億円	(165億円)
経営指標	売上高営業利益率 (ROS)	6.7%	7%	(0.3%)
	自己資本利益率 (ROE)	6.7%	10%	(3.3%)

### 実行した施策

#### ● 事業の成長基盤強化

化学事業を中心とする成長の実現のための投資と事業構造改革の実施

生産能力増強	ポリイミド	BPDA設備(+60%)・フィルム設備(+20%)着工
	セパレータ	セパレータ設備稼働(合計生産能力は3.2億㎡)
	医薬	第五医薬品工場稼働
	高機能コーティング	第2期PCD設備稼働(+4千トン)(タイ)
	合成ゴム	能力増強(+22千トン)・付加価値グレード設備新設(いずれもマレーシア)
アライアンス・M&A	コンポジット	PCTNA社(現UBE Engineered Composites社)を取得(米国)
	機械	化学機器事業を取得(日立プラントメカニクス社から)
事業再編等	セメント関連事業	三菱マテリアル社と事業統合、UBE三菱セメント社を設立
	電解液	三菱ケミカル社と事業統合
	合成ゴム	UBEエラストマー社を設立
	フェノール樹脂	明和化成社を吸収合併
	射出成形機	宇部興産機械社(現UBEマシナリー社)に完全統合

#### ● ガバナンスの強化

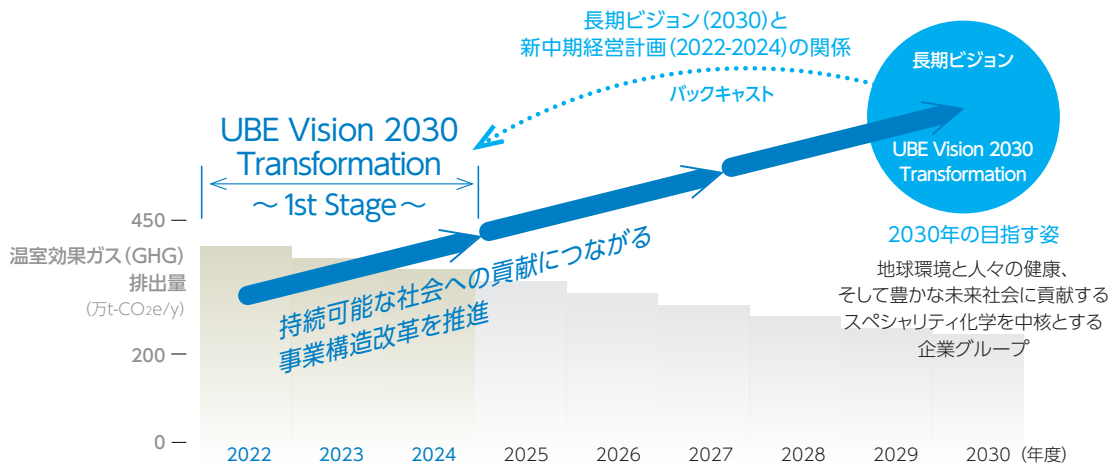
監査等委員会設置会社への移行、品質経営の向上

#### ● 資源・エネルギー・地球環境問題への対応と貢献

2050年カーボンニュートラルへの挑戦宣言、2030年度中間目標引き上げ

## 新中期経営計画「UBE Vision 2030 Transformation ~1st Stage~」

新中期経営計画「UBE Vision 2030 Transformation ~1st Stage~」(2022-2024年度)は、長期ビジョンからバックキャストして策定しました。スペシャリティ化と地球環境問題への取り組みを強く意識した事業構造改革を着実に進めながら、収益基盤の強化を図るとともに、将来のさらなる成長に向けた積極的な資源投入を実施する期間と位置づけています。



### 基本方針と重点施策

#### スペシャリティ化学を中心としてグローバルに利益成長を追求

##### スペシャリティ事業の拡大

- 経営資源を重点的に投入し、一層の成長・拡大  
ポリイミドフィルム・BPDA設備増強(日本)、DMC工場新設(米国)
- 海外拠点の拡充  
コンポジット(米・タイ)、高機能コーティング(PCD・PUD)(タイ)
- M&Aも活用した成長促進

##### ベーシック事業の収益力強化

- 安定的なキャッシュ・フローと着実な収益の上乗せ  
安全・安定生産による設備能力の最大活用
- さらなるコスト競争力の強化  
ターゲットコストの明確化と進捗フォロー
- 高付加価値グレードの拡充・環境貢献型製品の開発や上市(スペシャリティシフト)  
共重合ナイロン、大粒硫酸、高純度硝酸、VCRなど

**事業ポートフォリオ** 長期ビジョンの目指す姿とともに、今後の市場の成長期待、UBEグループの有する強み、収益性などを踏まえて、化学分野の主要事業・製品の位置づけを明確化し、経営資源投入の判断にも活用する

	ポートフォリオ区分	対象事業
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強みをベースに付加価値を創出し高収益を実現できる事業で、今後一層の成長・拡大を目指す	ポリイミド、分離膜、セラミックス、半導体ガス、セパレーター、コンポジット、ファインケミカル、高機能コーティング、医薬、フェノール樹脂
ベーシック事業	着実な利益の改善・上乗せを目指す	ナイロンポリマー、カプロラクタム・硫酸、工業薬品、エラストマー、ポリエチレンフィルム、樹脂加工品
その他:海外販社、物流・分析サービス、不動産事業、機械等		



## 地球環境問題に対応した事業構造改革

### 国内カプロラクタムチェーンの構造改革

- グローバルな最適生産体制構築、国内ナイロンポリマーは海外での生産へシフト
- 国内カプロラクタムは、エネルギー負荷が高く、中長期的に収益力の改善も見通しづらいため、主要期系の生産停止による減産を検討

### GHG排出の削減

- 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を最大限活用

### 環境貢献型製品・技術の創出と提供の拡大

## 持続的成長に向けた人的資本の充実

ダイバーシティ&インクルージョンを推進するとともに、グループ全体でワークエンゲージメントの向上に取り組む

- 女性の活躍推進 女性社員比率15%、女性管理職比率6%（2024年度指標:日本国内連結ベース）
- 中途採用比率(総合職):25%以上、外国人採用(総合職):5%以上(同上)
- 専門職制度、専門性の高いキャリア採用、シニア社員向け施策の充実
- 働きやすく働き甲斐のある職場づくりと従業員満足度の向上

## DXの推進による企業価値の向上と顧客価値の創出

- デジタル人材の育成
- デジタル技術を活用した業務効率化・生産性向上
- 新たな顧客価値や新規事業の創出を加速

## ガバナンスのさらなる向上

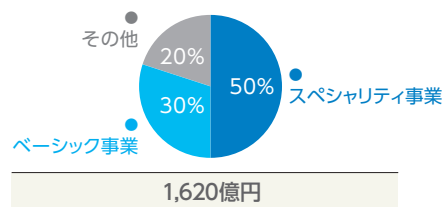
- グループ・ガバナンスのレベル向上
- 機械事業、セメント関連事業 持株会社としてのガバナンス体制を整備・運用

## 設備投資・投融資

化学事業のスペシャリティ化をグローバルで加速するとともに、事業構造改革を推し進め、将来のさらなる成長に向けた積極的投資を計画

単位:億円

		前中計実績値*
3年間の設備投資・投融資	1,300	761
設備投資	1,100	694
投融資(M&A含む)	200	67
3年間の研究開発費	320	312
合計	1,620	1,073



\*セメント関連事業を除く

## キャッシュ・フロー計画(3年間)

単位:億円

		前中計実績値*
営業キャッシュ・フロー	1,500	1,137
投資キャッシュ・フロー	(1,150)	(767)
フリー・キャッシュ・フロー	350	370

\*セメント関連事業を除く

## 数値目標(2024年度)

- 主要項目
  - 営業利益** 400億円 うちスペシャルティ事業240億円
  - 経常利益** 470億円 うちUBE三菱セメントグループに係る持分法投資損益80億円\*を織り込み
- 経営指標
  - 売上高営業利益率(ROS)** 8%
  - 自己資本利益率(ROE)** 8%

## 損益計画

単位: 億円		2021年度 実績①	2022年度 計画	2023年度 計画	2024年度 計画②	差異 ②-①
● 全社損益計画	売上高	6,553	5,100	5,200	5,200	(1,353)
	営業利益	440	345	410	400	(40)
	経常利益	415	310	450	470	55
	親会社株主に帰属する当期純利益	245	210	320	330	85

2023年度、2024年度前提条件(環境要因): 為替120円/ドル、ナフサ(CIF)850ドル/t、豪州炭(CIF)280ドル/t

単位: 億円		2021年度 実績①	2022年度 計画	2023年度 計画	2024年度 計画②	差異 ②-①	
● ポートフォリオ別 売上高・ 営業利益	売上高						
		スペシャルティ事業	1,231	1,490	1,540	1,670	439
		ベーシック事業	2,397	2,680	2,790	2,670	273
		機械事業	970	1,060	980	1,000	30
		その他(調整額を含む)	*1,955	(130)	(110)	(140)	(2,095)
		計	6,553	5,100	5,200	5,200	(1,353)
	営業利益						
		スペシャルティ事業	207	245	245	240	33
		ベーシック事業	178	110	165	155	(23)
		機械事業	51	50	55	60	9
		その他(調整額を含む)	*3	(60)	(55)	(55)	(58)
		計	440	345	410	400	(40)

\*2021年度の「その他(調整額を含む)」には、UBE三菱セメントグループへ移管されたセメント関連事業を含む。

単位: 億円		2021年度 実績①	2022年度 計画	2023年度 計画	2024年度 計画②	差異 ②-①	
● セグメント別 売上高・ 営業利益	売上高						
		機能品	608	690	700	750	142
		樹脂・化成品	2,600	3,020	3,200	3,160	560
		機械	970	1,060	980	1,000	30
		その他	542	600	570	540	(2)
		調整額*	1,832	(270)	(250)	(250)	(2,082)
		計	6,553	5,100	5,200	5,200	(1,353)
	営業利益						
		機能品	116	130	125	130	14
		樹脂・化成品	235	185	240	220	(15)
		機械	51	50	55	60	9
	その他	35	25	35	40	5	
	調整額*	2	(45)	(45)	(50)	(52)	
	計	440	345	410	400	(40)	

\*「調整額」にはセグメント間消去を含む。

2021年度の「調整額」には、UBE三菱セメントグループへ移管されたセメント関連事業を含む。



地球環境問題への挑戦 地球環境問題/カーボンニュートラルへの挑戦



2021年5月にUBEグループは、「UBEグループ2050年カーボンニュートラルへの挑戦」を発表しました。カーボンニュートラルや地球環境問題はUBEにとって大きな課題であり、その解決なくして持続可能な成長はありません。

この地球環境問題の課題解決をチャンスと捉え、2022年4月よりUBE株式会社という新社名のもと、スペシャリティ化学を中核とする企業グループを目指しグローバルに持続的成長を図ります。そのため、2022年4月に「2050年カーボンニュートラルへの挑戦」に向けて新たな中期(2030年度)目標を設定しました。GHG排出量を2030年度までに2013年度比50%削減とし、「環境貢献型製品・技術」の連結売上高比を60%以上とします。

徹底した省エネ活動に加え技術革新と燃料革新により、全社員が一丸となってこの目標を達成したいと思います。簡単なことではありませんが、技術を駆使して引き続き社会全体のカーボンニュートラルに貢献してまいります。

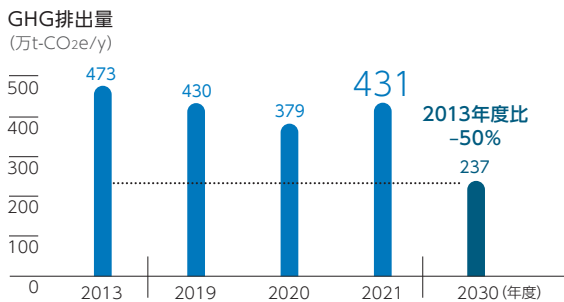
上席執行役員  
環境安全部・品質保証部・購買・物流部・宇部渉外部担当  
三浦 英恒

2030年度目標

1. GHG排出削減目標: 50%削減(2013年度比)  
(従来は化学部門で20%削減)
2. 「環境貢献型製品・技術」の連結売上高比:60%以上  
(従来は50%以上)

温室効果ガス削減に向けた取り組み

UBEグループGHG排出量削減目標の達成状況\*1



GHG排出量 2021年度実績

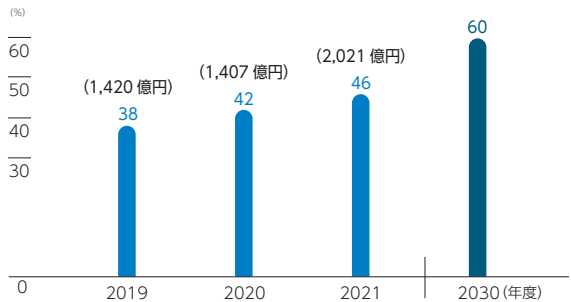
事業所	万t-CO <sub>2</sub> e/y		
	スコープ1	スコープ2	合計
化学部門	359	51	410
国内	279	20	299
タイ	44	31	76
スペイン	36	0*2	36
UBEマシナリーグループ	20	1	21
合計	379	52	431

(注) 四捨五入の関係で、合計が合わない場合があります。  
\*1 UBE三菱セメントに移管されたセメント関連事業は除いています。  
\*2 外部からの購入電力は、再生可能エネルギーです。

スコープ別排出量 (2021年度実績)



環境貢献型製品・技術 連結売上高比推移\*1



カーボンニュートラルに向けたロードマップ

● GHG排出削減目標

生産活動における徹底した省エネ推進・プロセス改善に継続的に取り組むとともに、再生可能エネルギーの利用の最大化や化石資源利用の極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、他社等との協業を含めた原料の非化石化やCO<sub>2</sub>利活用技術の研究開発・実用化にも取り組みます。

● 環境貢献型製品・技術

環境貢献型製品・技術の開発を推進し、より多くのお

お客様に提供することで、UBEグループおよ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・技術による  
温室効果ガス削減貢献推定量  
2020年度実績 年間約1,090万t-CO<sub>2</sub>e**

(注)UBEグループ環境貢献型製品を利用する最終製品の使用段階において削減されるCO<sub>2</sub>排出量(従来製品との比較)を基準として、UBEグループ環境貢献型製品のシェアおよび販売数量に基づき算出した数値(算出年度(2020年度)において普及している最終製品の数量に基づき、その1年間の使用によって削減されるCO<sub>2</sub>量ベースで評価)

UBEグループでは、ISO14001:2015改訂版を基にガイドラインを策定し、環境貢献型製品・技術を定義しています。

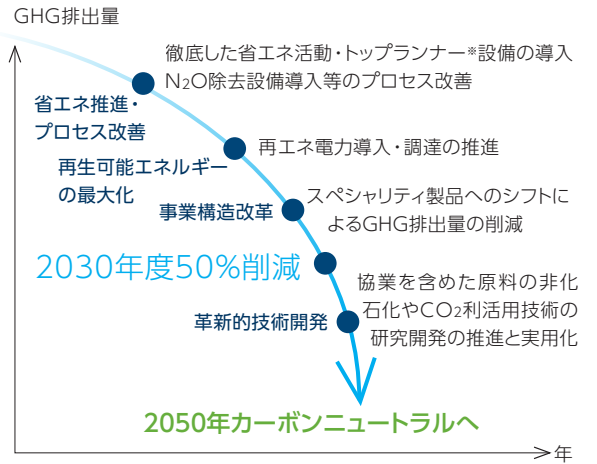
● **事業構造改革**

スペシャリティ製品へのシフトは、化石資源の利用極小化等によるGHG排出量削減とともに、原燃料などの市況に大きく左右されないレジリエンスな事業構造への転換につながります。UBEは、収益性・成長性の面からもスペシャリティ製品を中心とする環境負荷の低い事業構造を目指すとともに、ベーシックケミカル製品の高付加価値化や事業の再構築を進めます。

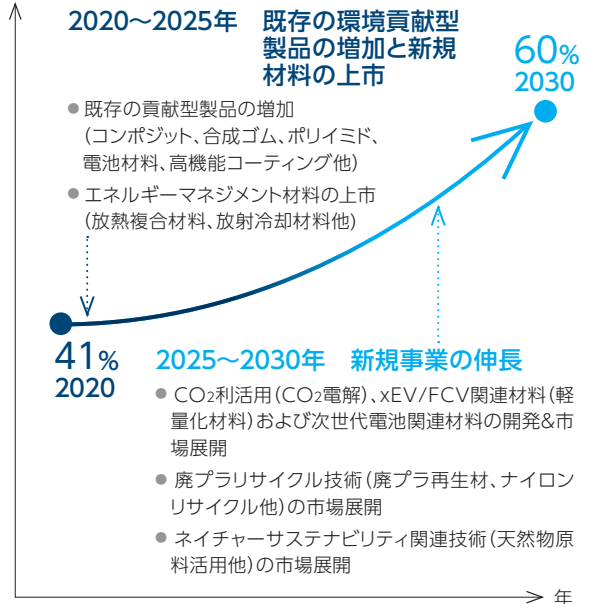
GHG排出量の多いプロセスを採用している日本国内のアンモニア生産は、2030年を目途に停止することを目指します。また、エネルギー負荷が高く中長期的に収益力の改善も見通しづらい日本国内のカプロラクタムについては、主要期系を2024年を目途に停止することを目指します。

これらの事業構造改革によって、2030年度のGHG排出量50%削減目標は達成できる見込みです。

**カーボンニュートラルに向けたロードマップ**



**環境貢献型製品・技術 連結売上高比  
60%以上にするためのタイムライン**



**社員メッセージ**

環境安全部 地球環境問題対策推進グループ



グループリーダー  
西村 徳安

我々の部署の取り組みは、大きく2つあると思っています。1つが、社内外のステークホルダーに対してUBEグループの取り組みを適切に開示し、企業の存在価値・持続可能性を示すこと。2つ目が社内の関係部署を巻き込んで、地球環境問題への取り組みを推進することです。この2つのPDCAをきちんと回して、両輪のバランスをとって2030年・2050年の目標達成に向かって真っすぐに進めていきたいと思っています。



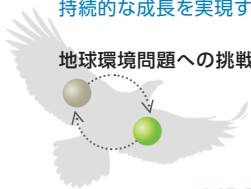
重本 万里江

私は、地球環境問題に対するステークホルダーからのニーズに応え、UBEの取り組みや情報を適切かつ迅速に開示することで、地球環境問題への貢献という側面から、UBEの企業価値向上を目指しています。また、社内向けに外部環境の調査・分析に関するセミナー等を実施し、UBEグループのカーボンニュートラルの達成やサーキュラーエコノミーへの貢献など、地球環境問題に対応した持続可能な事業活動に向けて、今後も努力を続けていきます。

**用語解説**

※トップランナー制度:省エネ法で制定されたエネルギー消費効率が最も優れた性能を示す機器・設備類に指定されたもの。

## 地球環境問題への挑戦 TCFD提言に基づく情報開示



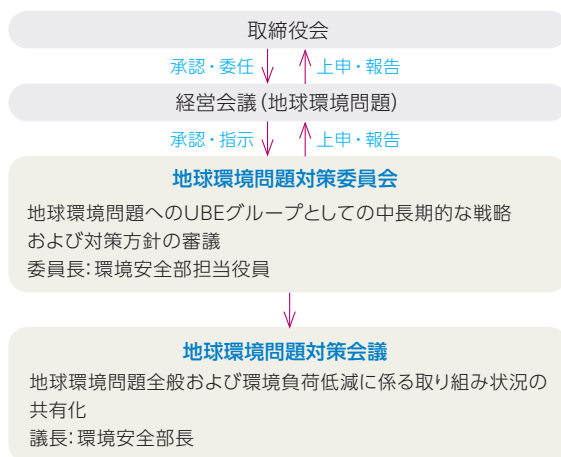
UBEグループは、「気候関連財務情報開示タスクフォース (TCFD)」の提言に賛同し、ガバナンス体制を構築するとともに、気候変動がUBEグループに与えるリスクと機会について評価・分析を進め、事業戦略への反映と情報開示を行っています。



### ガバナンス体制

UBEグループでは、地球環境問題に関する課題の把握や対策を講じる地球環境問題対策委員会を設置しています。代表取締役社長が議長を務める経営会議は、地球環境問題対策委員会から審議内容の報告を受け、検討後、適宜指示を行い、継続的に対策の進捗状況を確認しています。また、重要事項については年1回、取締役会に上申・報告をしています。

地球環境問題に対するガバナンス体制(図)



### 戦略

気候変動対応による低炭素・脱炭素社会への移行を前提に2030年以降の考えられる姿(シナリオ)を複数検討し、それぞれのシナリオに沿ってUBEグループのリスクおよび機会(チャンス)を分析し、必要とされる戦略を策定しています。本シナリオは、建設資材カンパニーを含むすべての事業部を対象に実施しました。ただし、P33のシナリオ検討結果は、建設資材カンパニーを除くUBEグループとしてまとめたものです。

移行シナリオとして、2°Cシナリオと4°Cシナリオ、加えて物理シナリオを検討・作成しました。各シナリオにおけるUBEのリスクおよび機会を分析しています。

#### ●シナリオ分析の前提および分析の詳細

**2°Cシナリオ:** WEO<sup>\*1</sup>のSDS<sup>\*2</sup>、NPS<sup>\*3</sup>、ETP<sup>\*4</sup>のRTS<sup>\*5</sup>、2DS<sup>\*6</sup>をベースとし、他のリソースも活用して自社シナリオを補強し、検討を行いました。

リスク分析では、カーボンプライシングのシナリオ、石炭価格シナリオおよび代替燃料シナリオ等を検討し、2025年、2040年データから2030年の予測と自家発電の対応シナリオの作成を行いました。機会分析として、電動車や代替燃料へのサポート強化によるそれらの普及率や再生可能エネルギーの増加の予測を行いました。また、プラスチックのリサイクル拡大を支援する政策シナリオや産業界へのCCUS<sup>\*7</sup>導入を支援する政策シナリオによるリスクと機会を分析し、UBE製品の需要や今後の研究開発案件のシナリオの想定を行いました。それらに加え、2100年までに世界の平均気温の上昇を2°Cに抑える可能性が少なくとも50%以上を示すエネルギーシステムの道筋とCO<sub>2</sub>排出経路を参照し、分析を実施しました。

**4°Cシナリオ:** WEO:NPSおよび日本のNDC<sup>\*8</sup>やIEA<sup>\*9</sup>の石炭価格シナリオを基に検討しました。

**物理シナリオ:** IPCC AR5<sup>\*10</sup>におけるRCP8.5シナリオ<sup>\*11</sup>に基づき長期的な視点での気温上昇に伴う、海面上昇・極端な降水・壊滅的な台風等の発生頻度の上昇等からUBEのインフラ設備や社員への影響を想定し、その影響度を検討しました。また工場が立地している地域のハザードマップ等を顧慮し地域の特性を加味しました。

#### ●検討ステップ

- 各事業がどのようになるか、自家発電の操業予測を含めてシナリオごとに検討
- 各シナリオの結果を基にUBEグループとしての将来を分析
- 2050年を見据えた、2030年のレジリエンスを有する長期的な戦略を作成

#### ●シナリオ分析の結果

上記のシナリオ分析の結果、2030年近傍の財務

#### 用語解説:

- \*1 WEO: 世界エネルギー展望(World Energy Outlook)
- \*2 SDS: 持続可能な開発シナリオ (Sustainable Development Scenario)
- \*3 NPS: 新政策シナリオ(New Policies Scenario)
- \*4 ETP: エネルギー技術展望(Energy Technology Perspectives)
- \*5 RTS: 参照シナリオ(Reference Technology Scenario)
- \*6 2DS: 2°Cシナリオ(2°C Scenario)
- \*7 CCUS: 二酸化炭素の回収・有効活用・貯留(Carbon dioxide Capture, Utilization and Storage)
- \*8 NDC: 国が決定する貢献(Nationally Determined Contribution)
- \*9 IEA: 国際エネルギー機関(International Energy Agency)
- \*10 IPCC AR5: 気候変動に関する政府間パネル第5次評価報告書(Intergovernmental Panel on Climate Change Fifth Assessment Report)
- \*11 RCP8.5シナリオ: 代表濃度経路シナリオ(Representative Concentration Pathways 8.5 Scenario)。他にRCP2.6、RCP4.5、RCP6.0シナリオがあり、数値が大きいほどGHG排出量が多い。



リスクの種類	事業リスク	影響先	影響の可能性	対応策	時期	
リスク	移行	カーボンライシグ導入によるコスト負担増と製品販売価格への影響	操業	大	<ul style="list-style-type: none"> <li>● 徹底した省エネ推進、プロセス改善</li> <li>● 再生可能エネルギー利用の最大化</li> <li>● スペシャルティ製品へのシフト等の事業構造改革</li> <li>● 革新的な技術開発</li> </ul>	短期～長期 中期～長期 中期～長期 長期
	移行	自家発石炭火力への逆風	操業	大	● 燃料転換、再エネ電力導入・調達の推進	中期～長期
	移行	再生可能エネルギー導入拡大要請	製品	大	● 再エネ電力導入・調達の推進	中期～長期
	移行	顧客からの製品別GHG排出原単位開示および削減要請	製品	大	<ul style="list-style-type: none"> <li>● 徹底した省エネ推進、プロセス改善</li> <li>● 再生可能エネルギー利用の最大化</li> <li>● 原燃料の非化石化(バイオマス、再生材活用等)の推進</li> </ul>	短期～長期 中期～長期 中期～長期
	移行	自動車電動化、石炭火力発電縮小などに伴うUBE該当製品の売上縮小	製品	大	● 市場ニーズに対応する製品提供のための、協業を含めた研究開発の推進と実用化	短期～長期
	物理的	気象災害の頻度増加・規模拡大による操業停止	操業	大	● インフラ基盤等の災害対策強化	短期～長期
機会の種類	事業機会	影響先	影響の可能性	対応策	時期	
機会	移行	サプライチェーン全体において環境負荷の小さい環境貢献型製品・技術の売上高増加	製品	大	<ul style="list-style-type: none"> <li>● 既存の環境貢献型製品の増加</li> <li>● コンポジット、合成ゴム、ポリイミド、電池材料、高機能コーティングなど</li> <li>● エネルギーマネジメント材料の上市</li> <li>● 放熱複合材料、放射冷却材料他</li> </ul>	短期～長期 中期～長期
	移行	新規事業の伸長、創出	製品	大	<ul style="list-style-type: none"> <li>● CO<sub>2</sub>利活用(CO<sub>2</sub>電解)、xEV/FCV関連材料(軽量化材料)および次世代電池関連材料の開発と市場展開</li> <li>● 廃プラリサイクル技術(廃プラ再生材、ナイロンリサイクル材)の市場展開</li> <li>● ネイチャーサステナビリティ関連技術(天然由来原料活用他)の市場展開</li> </ul>	中期～長期 中期～長期 中期～長期

影響度、影響の可能性が大きいものについてまとめたものが上表になります。

顕在化が想定されるリスクによる影響は免れられないものの、スペシャルティ事業の成長機会の拡大によって、利益成長が可能であることを確認しました。UBEグループは、中期経営計画で掲げた「地球環境への貢献」と「スペシャルティ化学の成長」を進めることによって、持続的な企業価値の向上を推進します。

## リスク管理

UBEグループでは、リスク管理部を事務局としたリスクマネジメントシステムを構築し、リスクを登録することで一元管理を行っています。各部門や事業部ごとに関連するリスクを特定し、それぞれのリスク影響度に応じて重要(重大)リスク、ミドルリスク、マイナーリスクに分類しています。重要(重大)リスクは財務影響が10億円以上としています。経営における重要(重大)なリスクは、経営会議で審議され、具体的な戦略・施策へ反映されます。

気候変動対応は、リスクマネジメントシステムに登録し、管理しています。全社的横断組織となる地球環境問題対策委員会(委員長:環境安全部担当役員)はUBEグループ全体としての気候変動関連の特定されたリスクに対して対策および取り組み方針等を立案・実施しています。



リスク管理体制の詳細については、UBEグループウェブサイトの「リスクマネジメントの体制」をご参照ください。  
[https://www.ube.co.jp/ube/jp/sustainability/risk-management/risk-management.html#person\\_in\\_charge](https://www.ube.co.jp/ube/jp/sustainability/risk-management/risk-management.html#person_in_charge)

## 指標と目標

UBEグループは、地球環境問題への取り組みに関する2030年度の目標を見直し、下記のとおり新たな目標を策定しました。

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

集計範囲: 連結ベース・エネルギー指定管理事業者および海外(タイ・スペイン)主要事業のScope1&2

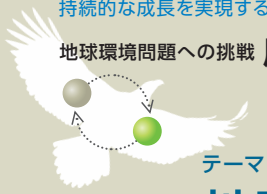


詳細については、UBEグループウェブサイトの「地球環境問題」をご参照ください。  
<https://www.ube.co.jp/ube/jp/sustainability/rc/environment/issues.html#>

UBEグループは、2030年を目途に国内のアンモニア生産を停止することを目指すとともに、スペシャルティ化学へ事業転換を図ることによって、上記のGHG排出量削減目標を達成できる見込みです。

なお、2021年度のGHG排出量は、省エネ活動等の取り組みにより、431万トン(UBE三菱セメントへ移管されたセメント関連事業を除く)でした。これにより2013年度比9%のGHG排出量削減となっています。

また、2021年度の環境貢献型製品・技術に係る売上は、全体的に伸長し、その結果、連結売上高比率は前年度から約4ポイント増の46%となりました。



テーマ

## 地球環境問題をチャンスと捉え、 企業価値向上につなげる

UBEグループは、セメント関連事業を分社化してUBE三菱セメント株式会社へ移管し、化学を中心とする企業グループへ移行したことを機に、地球環境問題への取り組みにおける中期(2030年度)目標を見直し、GHG排出量を50%削減(2013年度比)、「環境貢献型製品・技術」の連結売上高比を60%以上とする新たな目標を設定しました。地球環境問題への取り組みを通じて、リスクをどう低減し、いかにチャンスに変え、企業価値の向上につなげていくのか、機関投資家をお招きしてCEO、社外取締役、環境安全担当役員が対話を行いました。

ESG投資の観点から、カーボンニュートラル(CN)に向けた中期目標の見直しをどう評価しますか。

**金氏(以下、敬称略)：**ラザードは、責任投資原則(PRI)署名機関であり、また、昨今、株式市場においてESGの重要性がますます高まり企業価値へ大きな影響を及ぼしているため、我々はすべての投資判断にESG要素を組み入れています。

UBEは、従来、2050年CNへのマイルストーンとして、中期目標を化学部門で20%削減と設定していましたが、パリ協定に沿ったものではなかったため、投資家として懸念を持っていました。今回の見直しで高い目標が設定されたと評価します。

取締役会は地球環境問題をどう認識していますか。

**泉原：**今の取締役会の議論の最大のテーマは、化学事業の成長戦略、そして地球環境問題への取り組みです。この二つの議論に集中していると言ってもいい

と思います。UBEにとって、この両者は別々のものではなく、一体の戦略として議論しています。2022年度からスタートする新中期経営計画でも、この両者を一体のものとして捉えています。

**庄田：**取締役会では、地球環境問題がUBEのマテリアリティ、つまりUBEの持続的な成長、企業価値向上にとって最重要課題の一つであると捉えています。

また、取締役会では、地球環境問題への取り組みについて定期的に報告を受け、進捗状況を確認・監督しています。

UBEにとって地球環境問題はどのような位置づけですか。

**泉原：**成長戦略と地球環境問題はUBEのマテリアリティであり、新中期経営計画の最大のテーマになっています。

UBEの将来像を考えた場合に、コスト競争が激しく市況変動の影響を受けやすい汎用化学品からスベ



社外取締役  
庄田 隆



代表取締役社長  
CEO  
泉原 雅人



シャリティ化学にシフトし、収益性を高めつつ持続的に成長していくことが不可欠です。

これは、結果的に化石資源に大きく依存しない、そして環境負荷の低い事業構造への転換を意味しています。お客様にとっても、環境に配慮した製品でないと買わずらい、使わずらいという時代になってくると思いますので、地球環境問題への取り組みは、UBEにとって対処すべき課題、あるいはリスクであると同時に、成長のための機会でもあり、成長戦略そのものであると考えています。

**庄田:** GHG削減などの守りの戦略に加えて、環境貢献型製品・技術あるいは社会課題に対応する研究開発など、地球環境問題を攻めの戦略、スペシャリティ化学の成長戦略として捉えた議論がこの数年活発になってきています。

**金:** 泉原社長のお話で、非常に印象に残ったのは、地球環境問題をリスクやコストの面だけでなく、成長機会としても見ている点です。また、庄田取締役のお話の中では、取締役会などで地球環境問題をマテリアリティとして十分認識し、それをしっかりと監督している、と仰られた点が印象的でした。

**2030年度のGHG排出削減目標を50%に引き上げた背景について教えてください。**

**泉原:** 従来は、例えば、地道な省エネやプロセスの改善、再生可能エネルギーの最大限の活用などの努力を着実に積み上げる形で目標を設定していました。

今回、スペシャリティ事業の拡大という成長戦略、そして、2030年のUBEのあるべき事業構造を考える中で、エネルギー負荷の高い事業から徐々に脱却し

ていくといった方向性は不可避であることが明確になってきたのです。

したがって、従来のGHG削減努力に加え、事業構造改革によるGHG削減効果を取り込むことによって2030年度の削減目標を20%から50%に引き上げようとの判断に至りました。

**金:** 50%削減はとても高いハードルで、素晴らしい目標です。毎年の進捗状況をできるだけ開示していただけると市場もUBEを評価しやすいと思います。

**守りの戦略:GHG50%削減をどのように達成していくのでしょうか。**

**泉原:** 中期経営計画で発表しましたとおり、UBEグループは、「エネルギー負荷の低い」、「市況変動に左右されにくい」、「収益性の高い」スペシャリティ製品を主体とする事業構造に移行していく一方で、GHG排出量の多いプロセスを採用する国内アンモニア生産は、将来の事業性も鑑み、2030年を目途に停止する

**金 俊演氏 プロフィール**

ラザード・ジャパン・アセット・マネージメント株式会社  
マネージング ディレクター  
ポートフォリオ・マネージャー/アナリスト  
運用部長  
日本株式運用チーム共同ヘッド

フィデリティ投信にてポートフォリオ・マネージャーおよびリサーチ・アナリストを務めた後、Hachibushu Capitalのパートナー、フィデリティ投信にてポートフォリオ・マネージャー、Azabu Value Fundにてチーフ・インベストメント・オフィサー兼日本に特化したロング/ショート・ファンド共同ポートフォリオ・マネージャーとして従事後、ラザード・ジャパン・アセット・マネージメントに入社。



上席執行役員  
(環境安全担当)  
三浦 英恒



ラザード・ジャパン・アセット・マネージメント株式会社  
マネージング ディレクター  
ポートフォリオ・マネージャー/アナリスト  
運用部長  
日本株式運用チーム共同ヘッド  
金 俊演氏



ことを目指すなど事業構造改革を計画しています。これらをきちんと実行することにより、GHG50%削減は確実に達成できると考えています。

**三浦:** 工場での取り組みとしては、省エネ推進・プロセス改善のための設備導入などを行っています。タイ、スペインの拠点とも連携し、グローバルベースでGHGの削減を進めていきます。

**庄田:** 社外取締役として、UBEの企業文化の良いところは誠実さにあると感じています。中期目標見直しの過程では、どのようにGHG排出量を削減し、どの製品を伸ばすかなど具体的な議論が行われており、達成を確信しているものです。取締役会としては、この取り組みがきちんと進捗するよう監督をしていきます。

**金:** 泉原社長が仰るとおり、GHG削減は、事業構造改革から進めるほうが合理的ですね。また、グローバルなGHG削減の取り組みについてですが、UBEはスコープ1、2には従来からタイとスペインの工場も入れており、グローバルの観点で考えていらっしゃるかと評価しています。

### UBE三菱セメント(株)のGHG削減については、どのように関与されるのでしょうか。

**泉原:** UBEのセメント関連事業を移管した、UBE三菱セメント社は持分法適用関連会社です。連結子会社でないため、GHG排出量についてもUBEの排出量から外れることとなります。これまでUBEのGHG排出量の約3分の2がセメント関連事業からでしたので、事業移管によってGHG排出量は3分の1になりますが、実態が大きく変わるわけではありません。

UBE三菱セメント社は日本第2位のセメント会社であり、ある程度自律的にGHG削減、CNに向けての取り組みを行っていきませんが、UBEは、50%を所有する株主としてしっかり監督していくという形になります。また、UBE三菱セメント社は非上場会社となりますが、対外的な情報開示については、親会社として適切に対応したいと思っています。

**金:** UBE三菱セメント社は、UBEの企業価値を考える際に重要であり、適切な情報開示が市場の評価につながると思います。

**攻めの戦略:環境貢献型製品・技術の売上高比率を従来の50%から60%に上げています。具体的にどのような成長ストーリーを描いているのですか。**

**泉原:** スペシャルティ化学の製品・技術と環境貢献型の製品・技術は、ほぼオーバーラップしています。UBEのスペシャルティ化学の拡大が、そのまま環境貢献型製品・技術の売上の増加につながり、環境への貢献にもつながっていきます。

また、お客様にも、環境に配慮した製品でないと価値を認めていただけませんので、今後の成長を考えると、環境貢献型の製品・技術を伸ばしていくことは当然のことであると思います。

**金:** 50%から60%への引き上げは良いことだと思います。これらの製品は、マージンも大きいので、利益貢献を期待できます。UBEグループ全体の利益構造が変わっていくということですね。また、UBEグループにはさまざまな製品群がありますので、GHG削減以外の貢献も期待しています。

**泉原:** 今後、環境貢献型製品・技術の割合が増えるということは、スペシャルティ化学の比率が増えるということですので、当然利益も伴ってくると確信しています。中期経営計画で示したとおり、今後スペシャルティ化学による利益の割合をより一層高め、2030年には利益の70%を占めるまでに持っていきたいと思います。

環境貢献型製品・技術の多くはGHGの削減に向けたものですが、海洋プラスチックごみ問題、生物多様性保全、水資源の保全への対応にも取り組んでいます。

**庄田:** 取締役会でも、スペシャルティ化学の利益貢献はどうなっているのか、と常に問いかけています。また、攻めの戦略として、技術革新を目指すうえで、UBE単独のみではなく、共同事業も必要になってきます。その意味で、NEDOのプロジェクトへ参画し、幾つものプロジェクトが進んでいることに期待しています。

### CNへの取り組みが財務に及ぼす影響について、どのような点を注視していますか。

**金:** ESG投資の観点から財務へ大きな影響が出てくると思います。

例えば、株価評価の指標であるPERを分解すれば、株価は、1株当たり利益(EPS)×PERで決まるとも表現できます。PERは、UBEが石炭を多く使用するためディスカウントされている部分があると思いますが、CNへの取り組みを明確化できると再評価されると思

います。また、CNへの取り組みは負担(コスト)であるとともに成長の機会だと思います。UBEの取り組みが「付加価値の高い製品で着実に成長できる」と市場から評価されれば資本コストが低下し、DCF法で算出する企業価値を自動的に高めることができます。

**泉原:** エネルギー負荷の高い事業構造になっているので、カーボンプライシング、炭素税等の導入によるリスクが大きいと市場から懸念されているということです。UBEが環境負荷の少ない、石炭などの化石資源に依存しない事業構造に変わっていくことで、投資家のUBEに対する見方も変わってくると思います。

また、今後GHG排出削減のための一定の投資は必要ですが、できるだけCNのためだけの投資というのではなく、省エネ、原単位の向上、コストダウンにつながるプロセスの改善など、経済的なメリットがあり、GHGの削減にもつながる投資を優先したいと思います。また、アップストリームにあるエネルギーや基礎化学品に対し、GHG削減のための大きな投資をして事業を継続するというよりも、ダウンストリームにある製品の成長戦略のための投資を優先します。

事業構造改革を進めることで撤退による損失などが発生するかもしれませんが、成長戦略を進めることで十分に吸収可能で、財務構造を悪化させることなくキャッシュ・フローを回していくことができると考えています。

**金:** 本当に合理的ですね。CNだけの設備投資は限定的で、経済的なメリットがある設備投資を優先する、という考え方は、投資家としてはとても安心できます。

**庄田:** UBEが化石資源に依存しているため市場ではリスクプレミアムがあることは社外取締役としても意識しています。取締役会は、設備投資がCNのみを目的とするのではなく、成長戦略に沿っていることを確認しています。

## 持続的成長と企業価値の向上に向けての課題と対策についてお聞かせください。

**泉原:** 地球環境問題に社会全体として対応していくには、一定の時間がかかりますので、トランジション期間の過ごし方が非常に重要となります。当面は環境コストの上昇は避けられませんので、それを社会全体でどのように負担するのかという議論が必要になってくると思います。

また、事業構造を変える中では、変化に対応できる人材が必要ですし、要求される能力も変わってきます。例えば、リカレント教育などの人的資本面での対応も必要になります。

**庄田:** 情報発信が課題です。市場に対して、よりわかりやすく充実した情報開示をしていくべきであると思います。

**三浦:** 地球環境問題については、海外拠点も含めて取り組みを拡大させる必要があると思います。また、長期間にわたる取り組みとなりますので、次世代の人材育成も重要となります。

**金:** 本日、一番印象に残ったのは、地球環境問題への対応について、事業構造改革の面から考えている点です。そのプロセスが素晴らしいですし、今後に期待しています。UBEの戦略全体を把握できるような情報開示が進めば、市場はUBEを良く理解し、資本コストは低下し、企業価値は拡大すると思います。

**泉原:** 本日はありがとうございました。UBEは125年の歴史の中でエネルギー事情の変化に、常に事業構造を変えることによって対応してきました。我々にはそのような自己変革のDNAが受け継がれていると信じていますので、これからも自信を持って、事業構造改革や地球環境問題に取り組んでまいります。





## 事業別成長戦略

### SWOT分析



## 機能品

### 主要製品・事業

- ポリイミド
- 分離膜
- セラミックス、三塩化ホウ素、RID(排ガス処理装置)
- チラノ繊維
- 電池材料(セパレータ)
- フェノール樹脂



常務執行役員  
機能品事業部長  
永田 啓一

強み	弱み(とその対策)
<ul style="list-style-type: none"> <li>● 原料から最終加工まで独自技術を活用する製品群を有しており、優位性のある特性を活かした用途で高いシェアを有している</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>● 機能を付与するための生産技術ノウハウが強みであるが、半導体不足もあり、拡大投資では設備の納期長期化が見られる</li> <li>● 機能(スペシャリティ)製品であるが故に輸出管理に十分な配慮が必要となる</li> </ul>
機会	脅威(とその対策)
<ul style="list-style-type: none"> <li>● 環境貢献型製品を幅広く揃えており、需要が急増している</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>● 要求特性の変化を常に捉える必要がある。改良、開発課題によっては他技術への置き換わりの可能性もある</li> </ul>

## 電動車、バイオ燃料等、GHG排出抑制に貢献する製品を中心に事業拡大を推進

### 新中期経営計画における事業方針

- 電子部品用途では、前中計より開始したポリイミド原料、フィルムの増産工事を遅延なく推進するとともに、次期中計以降のさらなる増産検討も継続
- 電動車への急速な切り替えに伴う増加需要に対応すべく、セラミックス、半導体封止材材料、エッチングガスの増産体制を構築。さらに、将来のニーズを把握し、新たな製品開発に資源を投入
- バイオ燃料(メタン、アルコール)、SAF等の精製、改質プロセスの基幹部材として、急増する分離膜需要に環境貢献型製品の代表として対応

### 2022年度の事業戦略

2021年度は、コロナ禍の影響による物流トラブル、半導体不足による車の減産、ユーティリティ、資材の高騰などの厳しい環境の中、ポリイミドはマーケットシェアを伸ばし、電池部材も後半の減収はあったものの、年間ではほぼ計画どおりに。そして、工作機器の復調とEV向け新規需要により、セラミックス、半導体封止材も増加。分離膜については、環境意識の高まりとともに、欧州、北米でのバイオ燃料の生産が急増、そこにLNG価格高騰も加わり、増収となり、

機能品事業部全体としては、計画を上回る業績となりました。

すでに着手したポリイミド増産設備に続き、2022年度は他事業の供給体制を整えていく予定です。今後、電動車への切り替えがさらに加速していくことが想定され、従来とまったく異なる動力システムにより、要求される材料も変わってきます。ここに、UBEの技術を活かせる部材を見出し、拡販の柱を作っていくことを目標としています。急増するバイオ燃料関連では、独自技術であるポリイミド中空糸の優位性を活かし、メタン濃縮、アルコール脱水などの供給を増やし、環境貢献にもつなげていきたいと考えています。

前中計より取り組んできたDX推進については、複雑な加工工程を経て製品となる機能製品なので、工程能力を高め、品質の安定化、歩留まりの改善につなげていきたいと考えています。

### ESG関連の取り組み

機能製品の増収が期待できる市場では、電動車、電子部品、半導体、バイオ燃料が挙げられます。なかでも当事業部では環境貢献度の高い、EV、バイオ燃料に注力します。バイオ燃料では先行する欧米を中心に拡販を継続してきましたが、ここにアジアを加え、さらなる環境貢献の実績を積み上げていきたいと考えています。

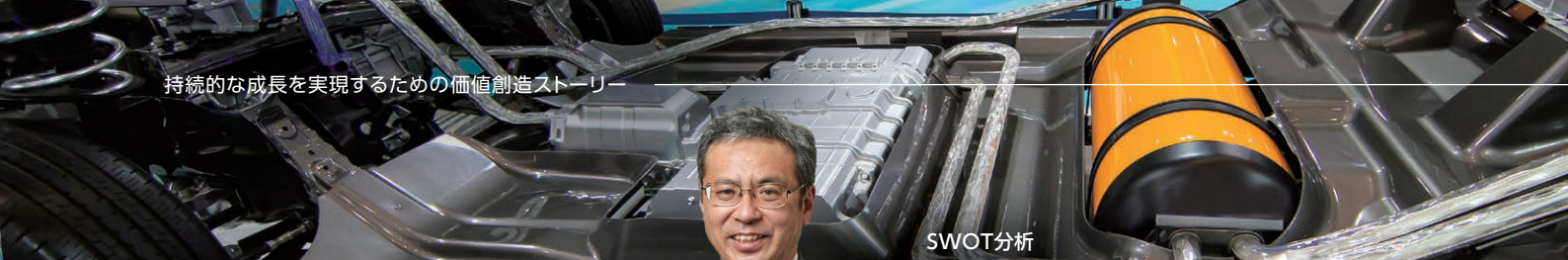
### 社員による強み紹介

UBEはモノマーからの一貫生産により特徴あるポリイミド製品を展開しており、特にCOFといわれる回路用フィルムやフレキシブル有機EL基材用ワニスで高いシェアを誇っています。持続可能な社会への貢献につながる二次電池向けバインダや有機溶剤フリーのワニスなど、これからも差別化した製品の開発に取り組んでいきます。

ポリイミド営業部 ポリイミド営業開発グループ 川岸 健







SWOT分析

- 2 価値をゼロに
- 7 企業価値を最大化にむけて
- 9 成長と技術革新の両立を
- 12 つくる責任 つかう責任
- 13 持続可能な社会の実現にむけて

## パフォーマンス ポリマー& ケミカルズ

### 主要製品・事業

- コンポジット
- ファインケミカル
- 高機能コーティング
- ナイロンポリマー
- カプロラクタム、硫安
- 工業薬品、高純度薬液



常務執行役員  
パフォーマンスポリマー&  
ケミカルズ事業部長  
大田 正芳

## スペシャリティ化に向けた 具体的施策に着手し、 大変革の実現に向けて 1st Stageに挑みます

### 新中期経営計画における事業方針

- コンポジットおよびファインケミカル、高機能コーティングのグローバルでの事業拡大
- 環境貢献型製品の開発、上市への取り組み推進
- ナイロン重合体制の最適化、カプロラクタム生産規模縮小の検討深化

### 2022年度の事業戦略

スペシャリティ化に向けた事業再編施策を積極的に推進します。タイで増設したPCD2期設備はすでにフル稼働となっており、川下PUDと併せて環境貢献型製品のさらなる増設に着手します。LiB電解液用途等で需要が伸長する高純度DMCは、中国での合弁会社設立を完了し、生産設備の建設を開始しています。北米での生産拠点新設に向けた検討も深化させ、地産地消による事業拡大を推進します。半導体薬液に使用される高純度硝酸も需要は旺盛です。国内最大手として安定供給を果たすため、増設に着手します。コンポジットでも

### 強み

- 地球環境、人、社会に貢献する製品開発、ソリューションの提供
- ケミカルから機能材までの幅広い製品領域と、日本・タイ・スペインを主要拠点としたグローバルな事業運営

### 機会

- CASE関連ビジネスの拡大
- デジタル化に伴う半導体需要の伸長
- 人口増加による食糧需要の拡大

### 弱み(とその対策)

- ペトロコックスを原料としたアンモニア製造に関わる温室効果ガス(GHG)排出量  
対策:UBEグループ全体でのGHGの削減を推進、GHG削減に貢献する製品・技術の提供、日本国内のアンモニアやカプロラクタムの減産・生産停止検討を含めた事業構造改革の実施

### 脅威(とその対策)

- 新興国の市場参入、価格競争激化による収益影響  
対策:コストダウンと安定操業による競争力強化、グローバル生産体制の最適化、事業のスペシャリティ化
- カプロラクタム、硫安、ナイロンポリマー、液体アンモニア等の製品市況変動リスク  
対策:事業再編や高付加価値化推進によるリスク低減

他社と差異化できるFCV用水素タンクライナーおよびその他非強化系製品の生産設備増設を実施します。ナイロンポリマーでは、タイで共重合品の生産設備を増設する一方、日本での重合能力縮小を川上カプロラクタムの再編と併せて検討し、アジアでの最適生産体制を構築します。今中期経営計画ではこれらスペシャリティ化に向けた施策をグローバルに推進し、市況変動に左右されにくい収益性の高い事業を構築していきます。

### ESG関連の取り組み

食品包材としてフードロス低減を実現するナイロン、自動車軽量化に貢献するコンポジット、持続可能な農業に貢献する大粒硫安、LiB電解液に使用されるDMCや水系塗料に使用されるPCD等、環境貢献型製品は多岐にわたります。これらの製品供給に留まらず、循環型社会に貢献する新たな技術開発にも積極的に投資し、持続可能な未来へ貢献していきます。

### 社員による強み紹介

コンポジットとは、さまざまな素材の組み合わせにより優れた特性を付与する複合材料です。UBEはエンジニアリングプラスチックの代表格であるナイロン樹脂において60余年の歴史を有します。蓄積された技術ノウハウを活用しつつ、「ナイロンメーカー」という従来のあり方に捉われない柔軟な発想と、他社、異業種との積極的なコラボレーションを通じ、新たな価値、製品を創造し続けます。

コンポジット営業部 営業グループ 楠本 裕也





# エラストマー

## 主要製品・事業

●合成ゴム  
(ブタジエンゴム (BR, VCR))  
タイヤ用途を中心にグローバルに展開



常務執行役員  
エラストマー事業部長  
UBEエラストマー(株)代表取締役社長  
**横尾 尚昭**

### SWOT分析

<b>強み</b> <ul style="list-style-type: none"> <li>● グローバルに浸透した「UBEPOL」のブランド力</li> <li>● BRに特化した豊富な品揃えと独自グレードVCR</li> </ul>	<b>弱み(とその対策)</b> <ul style="list-style-type: none"> <li>● 古いプロセス・設備 対策: プロセス改良(生産性向上・品質改善)、プロセス故障削減</li> </ul>
<b>機会</b> <ul style="list-style-type: none"> <li>● アジア4拠点を活用した世界4位のBR供給能力</li> <li>● サステナブル材料の開発</li> </ul>	<b>脅威(とその対策)</b> <ul style="list-style-type: none"> <li>● 原材料の高騰、国際物流混乱、国際紛争 対策: スペシャリティ化、グローバル拠点間の連携強化</li> </ul>

## 安全・安定生産強化、スペシャリティ化、分社による実行のスピードアップを進めます

### 新中期経営計画における事業方針

- 安全・安定生産: 安全最優先の徹底、増産効果の刈り取り
- スペシャリティ化推進: 高付加価値グレード開発・拡販
- グローバル展開: 拠点間連携の強化

### 2022年度の事業戦略

コロナ禍の影響で2020年度に一時的に落ち込んだものの、BRの需要は世界的に堅調です。2022年度は、タイヤを中心とするお客様の旺盛な需要に応えるべく、安全・安定生産を継続します。

原材料価格の高騰や物流の混乱、国際紛争、為替相場の変動等、事業を取り巻く環境は大きく変動していますが、製販技一体となり意思決定と施策実行をスピードアップさせ、生産4拠点(日本、タイ、中国、マレーシア)の力を結集して、お客様の生産活動を支えます。

製造面では、生産性や品質向上を目指したプロセス改善に取り組み、省エネ、活人化も進めています。マーケティング・開発面では、従来から取り組んでいる高付加価値品の拡販、新グレードの開発に加え、サステナブル材料開発を新たなテーマに加え、お客様の高度化かつ多様化するニーズに応えるとともに、事業基盤の強化を図っています。

### ESG関連の取り組み

社会全体のサステナブル意識が高まる中、主要顧客であるタイヤメーカーに、省エネ、ロングライフ、加工性改善できる材料を開発・提供することにより、BR専売サプライヤーとしてのサステナブル材料の供給使命を果たしていきます。また、環境負荷低減に取り組むため、ISCC認証制度の取得にも取り組んでいきます。

### 社員による強み紹介

UBEエラストマー(株)では、耐摩耗性、低発熱性に優れたハイスBRをメインに扱っています。さらに、BR中にSPB樹脂を分散させたVCRは、高弾性を活かし、タイヤを薄肉化、軽量化できる材料です。今後、耐摩耗性、低発熱性をさらに改善させた材料開発を進め、タイヤ顧客での環境負荷低減に貢献していきます。

UBEエラストマー株式会社 企画管理グループ 近藤 美佳







## 医薬

### 主要製品・事業

- 自社医薬(原薬、中間体)  
タリオン®  
(田辺三菱製薬(株)の登録商標)  
カルブロック®  
(第一三共(株)の登録商標)  
エフィエント®  
(第一三共(株)の登録商標)  
エイベリス®  
(参天製薬(株)の登録商標)
- 受託医薬(原薬、中間体)  
各製薬メーカー向け原薬および中間体等



上席執行役員  
医薬事業部長  
船山 陽一

### SWOT分析

<b>強み</b> <ul style="list-style-type: none"> <li>● 化学メーカーとして長年培った有機合成技術に基づく創薬研究とその実績</li> <li>● 多様な設備、機器と高度な品質システムからなる高品位な原薬製造力</li> </ul>	<b>弱み(とその対策)</b> <ul style="list-style-type: none"> <li>● 既存設備の稼働上昇に伴う、販売数量増や新規案件への対応力低下 <b>対策:</b>第五医薬品工場の垂直立ち上げと一層の効率的運用</li> </ul>
<b>機会</b> <ul style="list-style-type: none"> <li>● 先進国での高度医療ニーズの伸展、および途上国での人口増加と医療水準の高まりによる医薬品市場の世界的成長</li> </ul>	<b>脅威(とその対策)</b> <ul style="list-style-type: none"> <li>● 開発スケジュールの遅延やパイプラインの枯渇 <b>対策:</b>開発優先度の基準化やオープンイノベーションの強化による創薬研究の効率化</li> </ul>

## 既存事業の収益基盤を強化し、 新規事業領域への進出などを進めて成長モデルを確立します

### 新中期経営計画における事業方針

- 低分子創薬技術の発展による上市確率向上と高付加価値創薬の実現
- 既存分野の収益基盤強化、核酸医薬等の新技術獲得による収益性向上

### 2022年度の事業戦略

#### ● 創薬研究

研究の活性化度合いを示す「段階移行」を意識し、研究テーマの新規テーマアップやステージアップを効率的に進めパイプラインの充実を図るとともに、毒素評価系や中枢神経における薬理試験系の拡充など、創薬基盤技術の強化を進めていきます。

また、アカデミア・創薬ベンチャー・開発ベンチャー・CRO/CDMOなども活用し、導出先の多様化を図り、早期導出を目指します。

#### ● 原薬製造

既存製品の収益性向上を図るとともに、新設した第五医薬品工場の稼働を早期に引き上げることで安定的な収益基盤を形成し、核酸医薬生産技術の構築やライフサイエンス分野での新規事業領域の探索など事業拡大手段を進めます。

また、行政や顧客の信頼に応える製品とサービスを提供し続けるため、医薬品および化学品に係る国内外の法令を遵守するとともに、品質保証体制の強化・整備や社員教育にも力を注いでいきます。

### ESG関連の取り組み

低分子医薬品の新薬開発だけでなく、核酸医薬をはじめとした次世代の新規モダリティ(治療手段)の開発を進め、より付加価値の高い高品質な医薬品を世に送り出すことで社会貢献を進めていきます。

### 社員による強み紹介

私は受託原薬・中間体の生産技術開発を担当しています。宇部医薬品工場は多彩な容量の反応槽・粉碎機や超低温反応槽等を有しており、顧客ニーズに合った製品の製造が可能です。昨年には高薬理活性原薬の製造に特化した第五医薬品工場が新設されました。今後ますます多様となる生産技術開発を通じて医薬事業の成長に貢献します。

宇部医薬品工場 医薬生産技術グループ 医薬生産技術チーム 岩部 佳樹





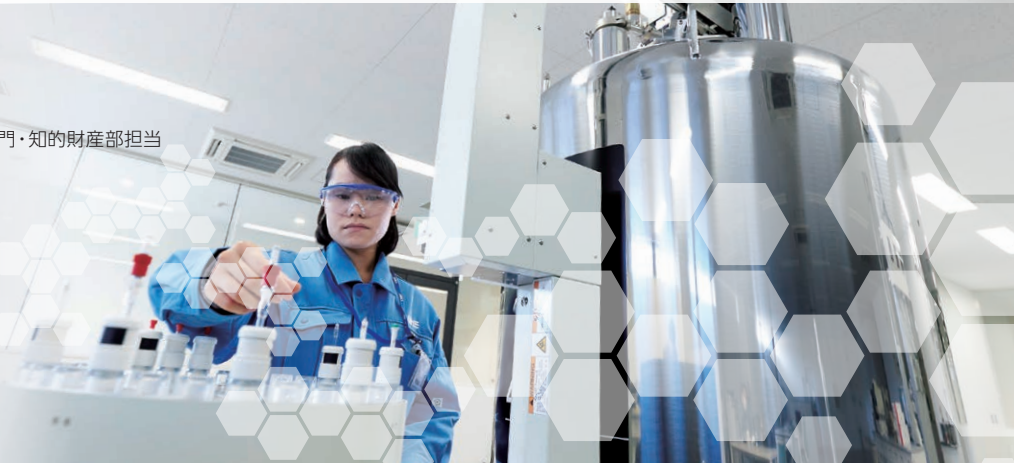
スペシャリティ化学の成長 **研究開発/知的財産**



UBEグループは、研究開発を通じた環境貢献型製品・技術およびCO<sub>2</sub>利活用などのイノベーションによる新規事業の創出によって、スペシャリティ化学への集中と地球環境問題への対応を深化させます。また、知的財産の戦略的活用により、スペシャリティ化学の競争優位性の維持、向上につなげています。

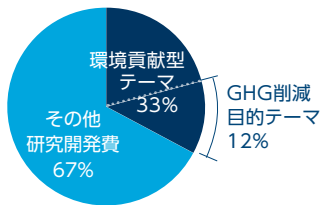


執行役員  
研究開発本部長、開発部門・知的財産部担当  
**内貴 昌弘**



UBEグループ 研究開発費テーマ別内訳

2021年度  
研究開発費 118億円



## 研究開発

UBEグループは、長期的な成長に必要不可欠な事業ポートフォリオ変革を実現するために、新規事業創出を目指して積極的に研究開発を推進しています。

特に、UBEが取り組むべき課題であるスペシャリティ化とカーボンニュートラルの実現に向けた研究開発を推進し、社会からの要求に応える材料を提供していきます。

上記の目標達成に向けて、中長期的な視点のもと、有望な研究開発テーマを発掘するためにポテンシャルカスタマーとの対話を積極的に図るとともに、分子・材料設計技術、機能評価技術、情報技術などUBEのコア技術と外部技術の融合を大学やベンチャーとのオープンイノベーションを活用して進めます。そして、強みに立脚した確度の高いテーマへの優先的な資源配分を行うことで事業化までのスピードを上げていきます。そのために、UBEの保有する技術を見える化し、今後、強化すべき技術を定め、その技術を担う技術者の育成に戦略的に取り組みます。

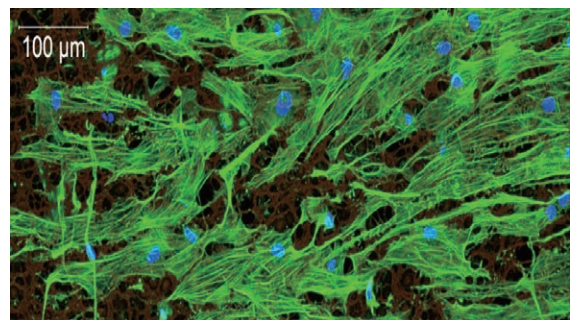
新規事業創出に向けた具体的な研究開発の領域として、「CO<sub>2</sub>・廃プラ利活用」「エネルギーマネジメント」

「ネイチャーサステナビリティ」「ライフサイエンス」を設定し、研究開発活動を推進していきます。各領域で見出された研究開発テーマの一部についてご説明します。

### スペシャリティ化学の研究開発の代表事例

#### ● 細胞培養基材

人々が健康に暮らせる社会の実現に向けて質の高い医療をリーズナブルな費用で提供する技術革新が欠かせません。我々は、UBEの独自技術を活用して動物細胞を長期に安定培養できる3次元培養基材を開発しました。大学の専門家のアドバイスをいただきながら、医療品や美容品に有用な物質の安定産生や再生医療に必要な有用細胞の安定増殖技術の実用化・製品化を進めています。



3次元細胞培養基材

#### ● 放熱複合材料

化石エネルギー依存からの脱却による温室効果ガス排出量の削減に向けて、再生可能エネルギーの普及が喫緊の課題となっています。再生可能エネルギー

新規事業化に向けた研究開発テーマ

CO<sub>2</sub>・廃プラ活用

- CO<sub>2</sub>利活用 (CO<sub>2</sub>電解)
- 廃プラ利活用 (水熱反応、廃カーペット利活用)

ネイチャーサステナビリティ

- バイオプラスチック (バイオ由来ポリマー、シルクプロテイン)
- 物理抗菌材料
- 養殖用飼料添加物
- 昆虫飼料
- 大気造水用吸湿剤

エネルギーマネジメント

- 放熱複合材料
- 放射冷却材料

ライフサイエンス

- 細胞培養技術活用

ギーの導入を進めるためには、スマートグリッド(次世代送電網)を構築し、最新の電力制御技術とIT技術を駆使して効率良く電力を利用することで、消費電力を抑制する必要があります。一方で、電力制御装置や情報通信機器などの高性能化に伴う発熱問題が顕在化しています。その解決策として、UBEは(株)アカネ(広島市)と開発した世界トップレベルの熱伝導率を有する材料を軸に放熱複合材料の製品化を進めています。

● 放射冷却材料

地球温暖化対策として、熱エネルギーを大気に吸収されない「大気の窓」と呼ばれる波長帯の電磁波に変換して放射するセラミックス材料を開発しました。本材料を用いることでエネルギーを用いることなく内部温度を冷却できるため、次世代の省エネ材料として、お客様の使用場面に応じた製品のご提案と新たな用途開発を進めています。



放射冷却材料

● 陸上養殖の生産性向上ソリューション

人口増加により不足が懸念されるタンパク質源の供給および海洋汚染の防止のため、循環型陸上養殖向けに水産物の生産性向上、廃棄物の削減・利活用、養殖水浄化の効率化など、UBEの得意とする有機・無機・高分子設計や複合化技術を活用するソリューション開発を進めています。養殖用飼料については、開発パートナーと協力して養殖水産物の生存率を高めるための成分開発を行っています。

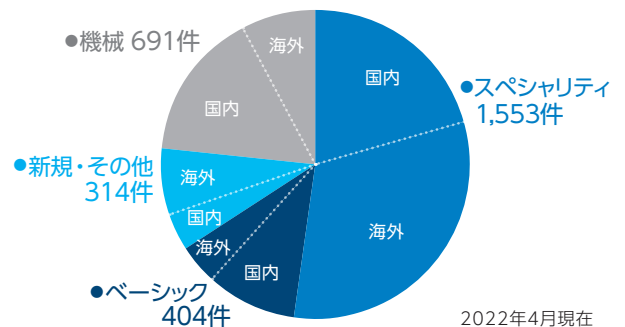
DXの推進

NEDOプロジェクトにおいて計算・プロセス・計測の三位一体による機能性材料の高速開発に取り組み、各種の反応剤を自在に組み合わせ、合成パラメーターを精密に制御しながら迅速に材料合成を行えるハイスループットフロー装置を開発し、金属ナノ触媒の連続合成を達成しました。そして、この検討結果を基にマテリアルズインフォマティクスを活用した新規触媒発見のための予測モデルを構築し、今後、これらの技術を活用した新素材の研究開発を進めます。

知的財産

UBEグループはスペシャリティ化学の持続的な競争優位性を築くための一つとして、知的財産力の強化とその戦略的活用が重要と考えています。事業部門/研究開発部門/知的財産部門が緊密に連携して事業戦略に沿った知財戦略を策定(知的財産戦略会議<sup>\*1</sup>)・実行しています。模倣困難性(Inimitability)をさらに高めるために、知的財産の取得や活用を推進し、事業目標達成のために知財ポートフォリオの構築・強化を進め、事業価値の最大化を目指しています。一方、研究開発や事業化の各段階において知的財産の調査・解析を実施し、最新の知財・技術情報やさまざまな知見を研究開発部門や事業部門に提供しています。具体的にはさまざまな知的財産検索や特許価値評価システムを駆使したIPランドスケープ<sup>\*2</sup>を実践し、新規事業探索、知財ポートフォリオ構築や競合他社動向分析等にも活用しています。また、開発・事業化段階における特許クリアランス調査には万全を期し、事業リスクの最小化に努めています。

UBEグループポートフォリオ別特許保有件数



用語解説

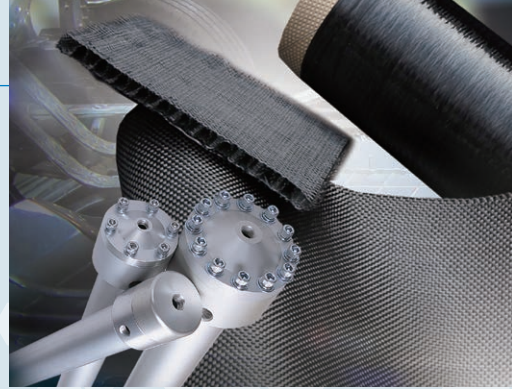
- \*1 知的財産戦略会議：事業領域ごとに事業・研究開発・知財の各部門が参加し、知的財産戦略に関する審議が行われる。
- \*2 IPランドスケープ：経営戦略または事業戦略の立案に際し、経営・事業情報に知財情報を取り込んだ分析を実施し、その結果(現状の俯瞰・将来展望等)を経営者・事業責任者と共有すること。



テーマ

# 持続的な成長に向けて UBEグループに求められることは

2022年4月から、スペシャルティ化学を中核とする企業グループに向けて新たなスタートを切ったUBEグループ。その成長性について、化学セクターを熟知する証券アナリストとスペシャルティ化学を陣頭指揮する二人の事業部長が意見を交わしました。



アナリストの立場から化学産業の現状をどのように捉えていますか。

**山田氏 (以下、敬称略):** 私は現在の化学産業の現状を3つの視点から捉えています。1つは、カーボンニュートラル(CN)は大変大きなチャレンジであり、社会課題の複雑さが増しているという点。その中で化学は解決策を提供するインダストリーでも考えています。2つ目として、我が国は資源少国なので、知恵を使って競争していかなければならない状況にあるということ。3つ目としては、COVID-19やウクライナ情勢から一層不透明感が増しているということ。不透明感が増す中、社会課題の解決に対して化学がやらなければいけない役割はかなり大きくなっていると考えています。

スペシャルティ化学のUBEとして、どのような事業展開を図っているのかお聞かせください。

**永田:** スペシャルティとは、コスト競争一辺倒の市場からは一線を画すような形で、自社技術による付加価値を十分に評価していただける製品です。機能品事業

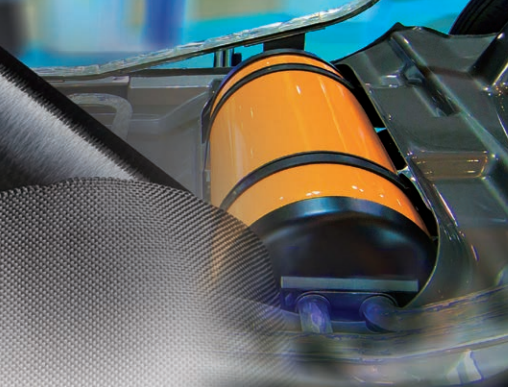
部では、3つのカテゴリーに集中していく方針を掲げています。1つ目はスマートフォンやPCなどのリッチライフ。この領域で代表的な製品はポリイミドです。耐熱性が非常に高く、事業の拡大が加速しています。2つ目はモビリティ。電動車用の電池材料が代表的なものです。自動車以外にも、鉄道ブレーキの空圧機器で使用される除湿機、航空機エンジン向けのチラノ繊維などがあります。そして3つ目は、近年大きな需要が生み出されている環境事業で、ポリイミドチェーンのガス分離膜などのバイオ燃料精製などを主力に拡販している事業が挙げられます。3つの分野に分けましたが、リッチライフでの省エネや電力セーブ、モビリティでの電池等を考えると、やはり環境というキーワードがすべてに共通しています。

**大田:** アンモニア・ラクタム・ナイロンチェーンなどを柱とし、そこから派生する製品を扱っています。現在の取扱製品は、コンポジット、ファインケミカル、高機能コーティング、ナイロンポリマー、カプロラクタム・硫安、工業薬品となります。これらにはベーシック事業も含まれますが、川下に近いUBEの強み、技術力を活かせるコンポジット、ファインケミカル、高機能コーティングがスペシャルティ事業として成長が期待できると考えてい

UBE株式会社  
常務執行役員  
パフォーマンスポリマー&  
ケミカルズ事業部長  
大田 正芳

UBE株式会社  
常務執行役員  
機能品事業部長  
永田 啓一





ます。また、タイとスペインにも日本と同様にナイロンチェーンの生産拠点を持っていることを活かしていきます。

**スペシャリティ化学をUBEグループの持続的成長の推進力としていくための戦略やポイントについてお聞かせください。**

**永田:** ポリイミドが典型例ですが、微細にアジャストしながら適切な物性を得て、フレキシブルプリント基板、COF、ワニス、電池材料のバインダー、太陽電池の基盤などに展開しています。この背景にあるのが、UBEが各々の市場を別の部材である程度知っているという点です。市場の知識があるということは非常に大きなメリットで、アプローチの仕方や要求特性を理解しやすく、製品開発面でも即効性があります。もう一つの戦略としては、ターゲットを伸びる市場に絞り、UBEの材料を適応させていく、というものです。例えば、EVに絞った場合、電池材料は当然のことながら、絶縁材料としてのポリイミドが、耐熱絶縁基板にはセラミックスが、出てきます。

**大田:** 既存事業をベースにしたスペシャリティへの転換には、技術力がポイントです。タイ・スペインを中心に生産および販売拠点を持っていることで、市場の情報を広く入手することができます。海外拠点も長く運営していますので、日本主導という形をどんどん変えていきながら、各地域の特性を融合し、スペシャリティへの転換につなげていきたいと思っています。

**山田:** まさに、UBEの技術が市場に求められている状況にあると思います。パワー半導体のパッケージの

耐熱性を高めることにより、例えば、EVに搭載するインバーターを空冷にできれば、水などで冷却する際に使用する電力が減り、航続距離も伸びる訳ですから、EVの普及にもUBEの製品がさらに貢献できるのではないかと思います。

**スペシャリティ化学の推進が地球環境問題への取り組みにどうつながっていくのでしょうか。**

**永田:** 冒頭で申し上げたとおり、スペシャリティ化学として注力する事業領域は、相当部分が環境に関連しています。また、バイオエネルギー関連は極端な例としても、需要が増加しているのは環境に貢献する製品ですね。

**大田:** 高機能コーティングは低VOCタイプの水系・無溶剤系などに使用されるという点で、コンポジットは自動車の軽量化や水素タンクライナーのような水素循環型社会への貢献という点で、地球環境問題に貢献しています。DMCについては、COガスを活用し、上記の高機能コーティングやLIB電解液原料にも活用されます。これらの事業を拡張し環境問題の改善に取り組んでいきます。また、今後化石燃料からの転換で必要となるバイオ原料やCO<sub>2</sub>利活用に関係す

山田 幹也氏 プロフィール

みずほ証券株式会社エクイティ調査部シニアアナリスト。  
ダウ・ケミカル日本で、研究開発、財務企画担当部長、  
ダウ太平洋地区フィナンシャル・プランニング・マネージャー  
などを歴任。  
ゴールドマン・サックス証券、JPモルガン証券、  
リーマン・ブラザーズ証券、パークレイズ証券などを経て現職。  
「日経(化学・繊維部門)アナリストランキング」4年連続第1位



みずほ証券株式会社  
エクイティ調査部 シニアアナリスト

山田 幹也 氏



る製品・技術もスペシャリティに位置づけられます。

**山田:** 化学産業のチカラなくして環境負荷の低減はできないだろうと思います。環境負荷が下がりがつ性能が上がる、環境負荷が下がりがつ下工程の合理化が進む、環境負荷が下がりがつお客様の便益が上がる、それらの実現にはスペシャリティ化学が必要であるからこそ、需要が増加しているのです。我が国では珍しく合成ガスをもとにしたC1化学、ナイトライト技術を有するなど、極めてユニークな立ち位置にいるUBEには本当に期待しています。

### 化学事業の成長という観点からのDXの重要性については、どのようにお考えでしょうか。

**永田:** 1つは、製品の品質管理体制にデジタル化を取り込むことによって、不良品の流出防止を図るという点。以前に品質問題があったUBEでは、まずこの点を強化していましたので、順調に進んできていると思います。2つ目は、個々の工程でデジタルデータを取り込んで管理し、全体工程の管理、歩留まり改善、品質安定化を図ること。そして3つ目は、老朽化した設備を長持ちさせるために、さまざまなファクターをデジタルデータとして取り込み、設備トラブルを未然に検知する、という点です。2点目と3点目については、取り組みを鋭意進めている最中です。

**大田:** 脱炭素に向けたDXの取り組みが必要であると考えています。お客様からLCAに関するデータが必要とされてきていますので、システム化しておかないと応えられないのではないかと感じています。また、サプライチェーンが混乱する中、グローバルでの原料・製品在庫等を管理する仕組みもDXを通してより強化する必要があると考えています。

**山田:** DXはスペシャリティ化学にとって本当に重要だと思っています。なぜかと言うと、UBEはこんなすごいことをしてくれる、UBEの品質管理は高いレベルだから安心できる、といった強力な顧客エクスペリエンスにつながるからです。また、老朽化を事前に検知することができれば、資本市場関係者から見ても、UBEは極めて事故が少なくかつ余分な投資が少ない会社と映ります。また、例えば、脱炭素に取り組む際にも、環境負荷の全体像を示すLCA関連情報の顧客や協力会社等への提供により、顧客をはじめとするステークホルダーとの関係を大幅に強化しつつ、全体最適化を推進できると思います。スペシャリティの場合、全体

のバリューに占める情報や知見の割合が、コモディティに比べて遥かに高くなります。情報や知見にマルチプルをかけるのがDXとの観点から、とても理にかなったご説明だと思います。

### スペシャリティ化学の成長を左右する研究開発への取り組み状況について教えてください。

**大田:** 従来はターゲットに向かって研究開発を進めるという形が多くありましたが、今ではお客様とのやりとりの中で新しい製品を創り出していく、という形がかなり増えてきました。具体的な研究開発テーマとしては、バイオ原料を使ったモノマー・ポリマー、マテリアル・リサイクル、ケミカル・リサイクル、廃プラのリサイクルなど環境貢献型のテーマがますます増えてきています。

**永田:** ポリイミドなど今の技術のチェーンから派生していく場合は、比較的短期間で製品化できるのですが、シーズとしての技術があり、そこから用途開発を行う場合はかなりの時間を要します。ある程度の成果が出たところですぐに芽が出ないならば一旦止め、そこまでの経緯やデータをしっかり管理するようにしています。先に例示したように、理想的な形は、EVや環境など有望な市場にUBEの技術で参入することですが、競争は激しく、自社技術の優位性が重要になりますね。

**大田:** 上市までには至らなかったものの、その技術の蓄積は次の開発に向けた大きな財産となります。マテリアルズ・インフォマティクスの活用という観点からもデータの蓄積を重視し、そこは随分蓄積できているのではないかと考えています。

### UBEのスペシャリティ化学がグローバル市場で優位性を築くための基盤、取り組みについて教えてください。

**大田:** 現在、タイとスペインに拠点がありますので、まずはこれをしっかり活用することです。スペインの拠点からヨーロッパ、南米へと市場を拡大してきました。次の大きな投資計画はアメリカになると考えています。

**永田:** グローバル化と一括りに言っても、製品ごとに状況が違ってくるのが実情です。例えば、電子部品・ディスプレイ関係の材料は、基本的にプレイヤーが日本、台湾、韓国、中国となり、物流コストや情報管理の面から、あえて海外に出す必要があるのかという考えが出てきます。他方、日本から一番出していく必要が



あるのは、欧州やアメリカの方が遥かにマーケットの大きい航空機関連、環境関連です。これらはお客様と技術的なコミュニケーションが必要であり、現地に拠点・人員が必要となります。ただ、この数年ウェブ会議が当たり前になってきたことで、市場から遠いという地理的なハンディが軽減されたように感じています。

**山田:** グローバル化は現地化とイコールではないと思いますね。今まさに仰ったとおり、UBEの技術や知見や持っている経営資源を使って、世界中のお客様に価値を提供できるのであれば、どこを基点としても同じだと思います。スペシャリティ化学はそもそも一つひとつの市場規模が大きくないので、最適生産・最適拠点というものが極めて重要になってきます。

#### グローバルで活躍できるスペシャリティ化学の人材育成についてお教えてください。

**永田:** 若く活発な時期に責任あるポジションに就けることですね。実際、ライン長の年齢層もかなり下がってきました。また、海外経験をさせることで視野・経験を広げさせて適当なポジションに戻す、ということも考えています。

**大田:** 同感です。海外での経験は貴重で、将来必ず活きてと思います。また、技術者と言えども異動をすることですね。異動すると技術が残らないという意見もありますが、変わることによるプラス、いろいろな経験をすることも非常に重要です。これからはグローバル化のため多くの人材が必要になってきますので、計画的に人材育成に取り組んでいきます。

**山田:** グローバル人材という考え方をする時に、日本人がグローバルに出ていくのとは別に、現地の優秀な方々をどうやって登用していくのか、この点をUBEの課題の一つとして提示しておきたいと思います。最

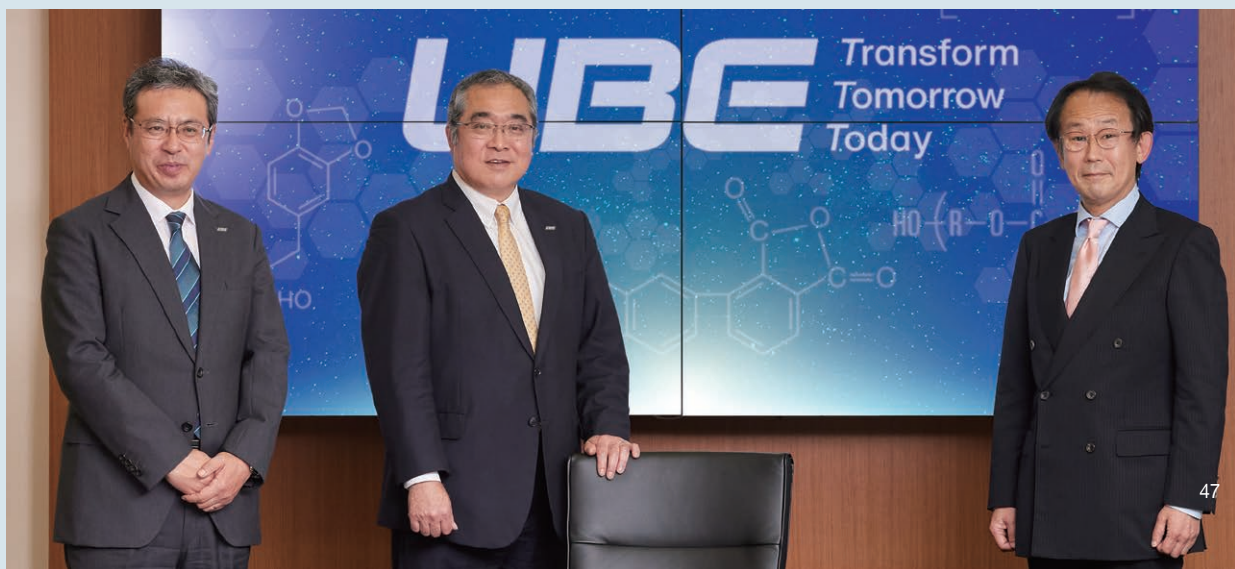
終的に付加価値は人が作るものですから、海外にも門戸を広げ、人材の多様性が増せば、より強靱でレジリエントなUBEになると考えます。

#### UBEのスペシャリティ化学の成長のための課題と対策について、それぞれのお立場からご意見をお聞かせください。

**永田:** ポリイミドから、セラミックス、半導体エッチングガス、ガス分離膜モジュールなど幅広く多様な製品群を持っています。市場展開をスピードアップするためには、これら部門間の壁をなくし横通しを進める必要があります。また、多くの製品はEV化や半導体の増加など追い風に乗っていると感じていますが、設備を増産しようとしても、コストが大きく上昇し、また納期も遅くなっています。このような傾向は今後しばらくは継続すると考えて事業展開を考えていく必要があると感じています。

**大田:** 事業環境の不透明感が増す中、さまざまな環境変化に対応して具体的な解決策も変えていく必要があります。この課題を解決するのは技術力とマーケティング力であり、顧客、世の中の要望を捉えながら技術を強くしなければなりません。確かな技術力とスピード感をもって、環境変化にしっかりと対応していきます。

**山田:** 今後、CNに向けて社会が変化していきます。化学産業であるUBEにおいては、お客様に喜んでいただき、かつ価格を上げられるスペシャリティケミカルを増やすことによって、社会課題の解決に貢献しつつ、投資家の皆様の満足度も高めていただきたいと思います。そして、UBEが極めて特色のある有力な技術の集積を有していることを資本市場により発信していただき、特色ある技術の翼で羽ばたいていただきたいと思います。



## 経営基盤の強化: 人的資本の充実

人材はUBEグループの持続的な成長を支えるうえで最も重要な資本です。スペシャリティ化学の成長やDXの推進等を加速するために、価値創造につながる事業が育成される土壌づくりを人事面から推進しています。



UBEグループの持続的成長を支える経営課題に「人的資本の充実化」があります。なかでもダイバーシティ&インクルージョンは、多様なバックグラウンドを持つ人材が、一人ひとりの能力や経験、考え方の違いを認め合い、協働することにより、経営理念にある「未来につながる価値を創出する」個人が新しい価値やアイデアを生み出し、組織としてパフォーマンスを高めることにつながります。とりわけ、女性活躍は力を入れるべき課題と捉え、国内では女性管理職比率、女性社員比率の目標を再設定し、社長の車座ミーティングならびに人事部担当役員および人事部長のキャリアサポート面談を通じて、積極的な育成・登用を行っています。

代表取締役 専務執行役員  
CRO、CCO、リスク管理部・人事部・総務部・法務部担当  
玉田 英生

### 持続的成長に向けた人的資本の充実

UBEグループは、「ダイバーシティ&インクルージョン」を最重要課題と位置づけ、多様な技術・知識・視点を融合させてイノベーションを生み出し、グローバルな事業拡大と新たな価値を創出する原動力とします。

2022年度からの新中期経営計画の基本方針として「ダイバーシティ&インクルージョン」を推進するとともに、グループ全体でワークエンゲージメントの向上に取り組みます。

重点施策として、以下の3つを推進していきます。

#### 1. 女性の活躍推進

女性社員比率**15%**、女性管理職比率**6%**(2024年度指標:日本国内連結ベース)

#### 2. 中途採用比率(総合職):**25%以上**、外国人採用(総合職):**5%以上**(2024年度指標:日本国内連結ベース)

#### 3. 専門職制度、専門性の高いキャリア採用、シニア社員向け施策の充実

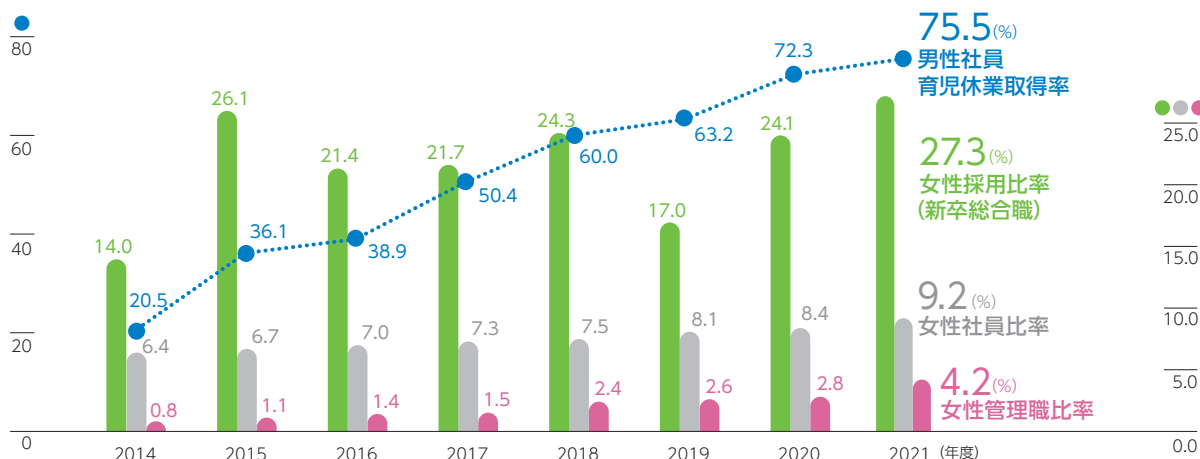
計画の目標(日本国内連結ベース)

2021年度実績

2024年度目標

計画の目標(日本国内連結ベース)	2021年度実績	2024年度目標
社員に占める女性の割合	14.4%	15%以上
管理職に占める女性の割合	3.3%	6%以上

女性活躍関連指標の推移(UBE単独)







### 2021年度の取り組み (UBE単独)

- **車座ミーティング (実施人数:33名)**  
社長と各回約9名の女性社員との車座ミーティング。経営トップの想いに直に接することで理解・浸透を図るとともに、参加者からの質問への回答など、フリーディスカッション形式で実施
- **キャリア支援面談 (実施人数:35名)**  
これまでの直属上司による面談に加えて、人事担当役員と人事部長によるキャリア支援のための個別面談を実施。幅広くキャリアの可能性を探る機会を設け、一人ひとりを継続的にフォローアップすることが目的
- **研修実施**  
アンコンシャス・バイアス(e-ラーニング)
- **「一般事業主行動計画」の2022～2024年度計画策定**  
女性活躍推進法および次世代育成支援対策推進法に基づく計画
- **女性の職域拡大**  
配属職場・従事業務範囲の拡大
- **設備改善**  
工場の居室・トイレの改修。機械化・IT化による労働負荷の軽減



### 2022年度の計画・方針 (UBE単独)

- **育児休職規程改定**  
休職可能期間延長(子が満3歳に達する日まで)、子の看護休暇制度改定(小3→小6までへ)など
- **育児支援手当新設**
- **所定労働時間短縮(常昼15分)**
- **女性特有の健康課題に関する施策実施**
- **女性社員のネットワーク構築**
- **研修実施**  
「多様なキャリアを支援するための研修」管理職向け

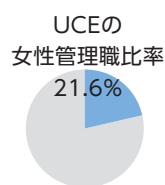


### 海外現地法人のダイバーシティ&インクルージョン

#### スペイン

UBE Corporation Europe, S.A. Unipersonal (UCE)

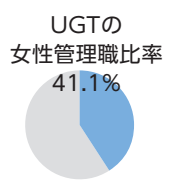
- 3月8日の女性の日に、「男女共同参画、ニューノーマル」についてオンラインウェビナーを開催。約100名が参加。カステジョン商工会議所、現地企業の幹部など外部の方を招いてインタビューを実施。
- UCEの社員委員会と第2期4カ年男女平等計画について合意。
- REPOL社の社員委員会と第1期4カ年男女平等計画について合意。
- 男女平等の観点で給与の監査。
- 地域社会における共同責任を果たすため、男女に関係なく、より柔軟な勤務体系の設定。



#### タイ

UBE Group (Thailand) (UGT)

- 2021年度、UGTは合計28名の新入社員を採用。そのうち女性は8名。
- 2021年度、昇進社員に占める女性の割合は、管理職、非管理職ともに約40%。
- ワークライフバランス実現を目指し、出社・在宅のハイブリッド勤務を推進。WFH(ワークフロムホーム)の状態に焦点を当てて、従業員満足度調査や「ウォーク&トーク」プログラム(個別インタビュー)を実施。バンコクではオフィススペースを縮小し、スタッフが業務、チームミーティングなどに使用できる「コワーキングスペース」として改装。





## 支援施策事例紹介

Tokyo

### 管理職女性

医薬事業部 ライフサイエンス市場開発グループ  
 主席部員 大津 志保

2007年に中途採用でUBEに入社して以来、さまざまな経験を重ねてきました。熱制御材料の営業担当として、国内外のお客様と商談を繰り返し、大きなやり甲斐を感じました。また、製品の特性上、輸出版売には安全保障貿易管理の知識が必要で、関連法規の勉強を続け実務能力を上げていきました。こうした経験を活かし、現在は、医薬事業部ライフサイエンス市場開発

グループで、細胞培養基材の新規製品の立ち上げに関わり、新しい分野で仲間とともに挑戦する日々です。今後、この分野で新しい価値を提供するとともに、多様性に富んだ人材や、若手社員がより一層活躍できる職場環境のために力を尽くしたいと考えています。



キャリアパス 2007年入社:機能品事業部→化学カンパニー戦略統括部→医薬事業部

将来について 目標:多様性に富んだ人材・若手社員がさらに活躍できる職場環境づくり

Spain

### スペイン現地法人勤務管理職女性

UBE Corporation Europe, S.A. Unipersonal (UCE)  
 Repol S.L.U. Deputy Managing Director  
 Rossana Martin

2010年に品質保証の技術者としてUCEに入社し、2015年に品質保証マネジャーになりました。2022年4月からは、Repol S.L.U.\*の経営者として、UBEグループへの統合の円滑な推進および品質・コストについての顧客ニーズへの対応に取り組んでいます。

私には10代の子供が3人います。学校、スポーツ、勉強など、日々、子供たちの面倒を見るのはとても大

変です。とは言え、ベニカシムのビーチのレストランでランチをしたり、料理をしたり、ショッピングを楽しむといった時間も必要です。

UCEの勤務体系は、仕事とプライベートの健全な両立を可能にしています。さらに、新フレックスタイム制度や導入予定のテレワークの活用は、子供が病気の時の看護などにも役立ちます。

※UCEが2019年に買収したコンパウンドメーカー



キャリアパス 2010年UCE入社:品質保証部門→Repol S.L.U. Deputy Managing Director

将来について プロフェッショナルとして、また、人間としても成長を続け、リスペクトとチームワークに基づいて、会社の他の人たちの成長に良い刺激を与えたいと思います。

Ube

### 工場勤務管理職女性

生産・技術本部 宇部ケミカル工場  
 環境安全部 環境安全グループ  
 主席部員 柳井 淑恵

昨年導入された育児短時間フレックス勤務制度は、子供の急な通院等に大いに利用しました。時間を無駄にすることなく仕事にも取り組みやすくなりました。勤務時間を短縮してはいますが、周囲の方の理解と支援のもと、安全諸活動や認証更新という工場運営に欠かせない業務を任せていただいています。工場の安定操業

には安全な職場環境を提供すること、安全最優先の意識が根づくことが必須です。工場の歴史は古く、昔とは優先すべき事項も変わってきています。安全文化・風土の醸成を成すだけではなく、社会の変化にも迅速に対応し、働くすべての人にとって働きやすい工場、職場でありたいと思っています。



キャリアパス 2008年入社:宇部興産メンテナンス(株) 出向→宇部ケミカル工場設備管理部→環境安全グループ

将来について 広く職種を経験し、共に働く人を支援できる知識・力量を身に着け活かしたいです。



## 経営基盤の強化:DX(デジタルトランスフォーメーション)の推進

### DXビジョン

UBEグループでは、長期ビジョン「UBE Vision 2030 Transformation」のもと、以下のとおりDXビジョンを定義しました。

「デジタル化の推進により、労働生産性や蓄積されたデータの利活用の高度化とそれを推進する人材の育成を進めるとともに、UBEの技術力と革新力を機軸にデータやデジタル技術を活用した顧客へのソリューション提案力のさらなる強化を図り、顧客との共創によりビジネスプロセスを改革し、新しい価値を創出する。」

DX推進室がDXビジョン実現の推進役となり、これまで蓄積してきたICT要素技術をデジタル技術に発展させ、事業への活用展開に取り組んでいます。

### DX基本方針と取り組み領域

DXの基本方針として、社内に散在する知識・経験・技術・情報をデジタル化し、これらを有機的につないで分析し、施策を導出することにより顧客価値の創出と企業価値の向上を図ることとしています。

具体的には、顧客での開発・設計・調達・加工/製造・販売・リサイクルといったバリューチェーンにおける顧客要求に確実に、かつタイムリーに応え、アプリケーション開発とソリューション提供をセットで実現することでスペシャリティ事業を拡大します。また、リアルタイムな業績把握による事業基盤の高度化を進め、サステナビリティ経営に資するGHG排出量や環境負荷の把握・管理をデジタル化することで、急激に変化する外的環境のもとでも持続的な成長と企業価値向上を図っていきます。

デジタル化推進の取り組みは以下の7領域にわたります。

1. スマートファクトリー(工場領域)
2. デジタル・マーケティング(営業・販売領域)
3. ペロシティ・R&D(R&D・開発領域)
4. デジタル・SCM(サプライチェーン領域)
5. デジタル・マネジメント(業績管理領域)
6. デジタル・バックオフィス(管理間接領域)
7. 環境/サステナビリティ領域

バリューチェーンにおいて、連携すべき業務プロセスをデジタルの力で結合させ、施策を明確にすることで、ビジネスを変革させていきます。

デジタル施策の遂行にあたっては、各領域でのロードマップを作成、個別テーマごとに財務的効果×戦略的重要度を外的/内的環境変化に照らして随時評価し、KPI(プロセス/結果/定着)管理しながら計画的に進めています。

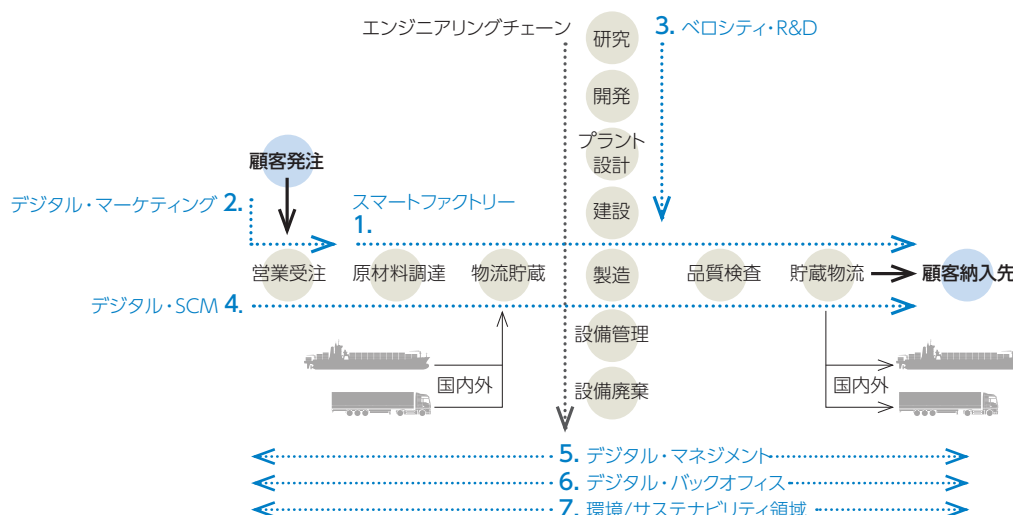
### デジタル人材育成

習得すべき知識・力量要件を業務記述書として定義するとともに、集合教育、実習、e-ラーニング、通信教育/資格取得支援などを行っています。

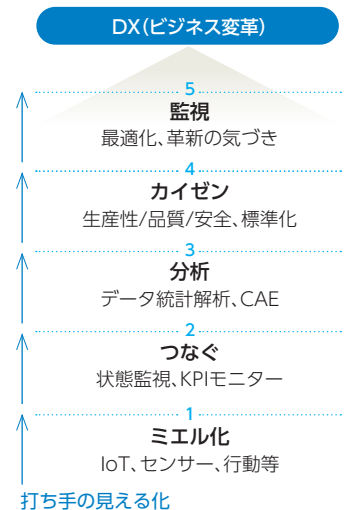
### 事例

- AI画像(顔/マスク有無)およびIoT技術を組み合わせ自作した非接触体温測定装置  
(日本プラントメンテナンス協会主催「からくり改善くふう展2020」努力賞受賞)
- 手の内化した技術の製造現場展開例:画像AIを活用した品質検査自動化

デジタル施策7分野と相互連携



デジタル活用技術の5ステップ



## 機械事業:UBEマシナリー株式会社



### 2022年4月、UBEグループの再編に伴い、 機械カンパニーはUBEマシナリーグループとして、 新たなスタートを切りました。

持続可能な社会の実現に向けて、カーボンニュートラルに代表されるマーケットのニーズを的確に捉えた環境貢献型製品の開発に加え、DXを推進することでグローバルマーケットにおけるプレゼンスの向上に努めます。

また我々は、UBEグループの主要な企業であるという自覚のもと、それに資する事業体質やコーポレート・ガバナンスの強化を図ります。

UBEマシナリーグループは、そのスローガンである「～『いいもの』を世界に～(We Deliver World Class Performance)」のもと、これからもお客様に選んでいただける製品とサービスを提供します。



UBEマシナリー株式会社  
代表取締役会長  
UBEマシナリーグループ CEO  
久次 幸夫

#### 主要製品・事業

- 成形機  
(ダイカストマシン、押出プレス、射出成形機)
- 産業機械  
(窯業機、粉砕機、運搬機、除塵機、破砕機、化学機器)、  
橋梁、甲板機械、グラブバケット
- アフターサービス
- 製鋼品  
(ビレット、鋳造品)
- 制御基板

#### 長期ビジョン

自立性と競争力を高めながら収益基盤の強化を進め、事業価値の向上を追求

目指す姿:ブランド力のある製品とサービスで顧客に貢献

マーケットニーズを実現する製品を継続的に開発

ICTやAIを活用したサービスをグローバルに提供し、アフターサービスにおけるDX化を実現

#### 新中期経営計画における事業方針

##### ● 基本方針

自動車のxEV化やカーボンニュートラルなど、グローバルに拡大する市場ニーズの取り込みにより製品事業の収益向上を目指すとともに、提案型メニュー、他社製品への展開によりサービス事業の拡充を目指す。

コーポレート・ガバナンス体制の強化を推進するとともに、UBEマシナリーグループとして自立した事業運営体制を確立する。

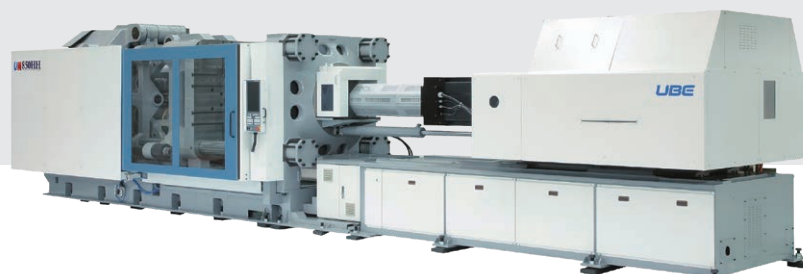
#### 数値目標

(億円)	2022年度	2023年度	2024年度
売上高	1,060	980	1,000
営業利益	50	55	60

#### 社員による強み紹介

私が勤める米国拠点をはじめ、UBEマシナリーグループは世界の主要な国・地域に根差し、お客様から寄せられるニーズを満たすことで厚い信頼を得てきました。担当する射出成形機は三菱重工業(株)との事業統合により製品ラインアップと技術が一段と充実し、さらに高い評価をいただいています。お客様に寄り添い、お客様のこだわりを形にするUBEの奉仕力はこれからも揺ぎ無き強みとして未来に貢献します。

UBE Machinery Inc.  
Sales Department  
川田 昌史  
担当製品:射出成形機







## SWOT分析



UBEマシナリー株式会社  
代表取締役社長  
UBEマシナリーグループ COO  
宮内 浩典



バイオマス燃料混焼発電所向けエア浮上コンベヤ

<p><b>強み</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>● 自動車や電力、セメント、製鉄等の基幹産業に多数の納入実績があり、お客様より高く評価されている</li> <li>● 国内外の多くの拠点により、開発からアフターサービスまで、すべてにわたりお客様のニーズに応えることができる</li> <li>● 競合他社にない大型の加工設備を有し、熟練した技術・技能者が揃っている</li> </ul>	<p><b>弱み(とその対策)</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>● 個別受注生産型の事業特性によりICT技術の活用において遅れをとっている</li> </ul> <p><b>対策:</b>2018年度にICT活用推進プロジェクトを立ち上げ、商品開発と生産効率の向上に取り組んでいる</p>
<p><b>機会</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>● 対象市場のグローバル化により、お客様のニーズ・ご要望が多様化している</li> <li>● グローバルで、迅速に対処できるサービス・サポート体制が必須となっている</li> <li>● 自動車軽量化および環境貢献・資源リサイクル分野に資する技術ニーズが高まっている</li> </ul>	<p><b>脅威(とその対策)</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>● 世界的な景気の急減速から主要市場における再編が進むことが考えられる</li> </ul> <p><b>対策:</b>競争力の強化を図り、需要回復時のプレゼンスを高める</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>● コロナ禍の影響による世界経済の低迷が継続し、設備需要の回復が遅れ、価格面、納期面での競争がさらに激化する</li> </ul> <p><b>対策:</b>製品のコストダウンや製作リードタイムの短縮を行い、回復時のビジネスチャンスを確認につかむ</p>

## 重点施策

### ● 成形機事業

自動車のxEV化シフトに対応した新製品の創出

- 自動車のxEV化、軽量化ニーズに対応した魅力ある製品開発により、シェア拡大を目指す。
- 北米、アジア等のグローバル市場に向けた価格競争力のある製品展開を図る。
- 中国市場向け販売を拡大するための投融資の実施。
- 予防保全や設備性能の向上を目的とした提案型メニューの充実を図る。

### ● 産機事業

再生可能エネルギー市場、製品リサイクル市場向けの製品、プロセス開発による事業拡大

- 発電所向けバイオマス燃料のハンドリング需要の取り込みを行う。
- 大型構造物製造技術による洋上風力発電や液体アンモニア設備市場への参入を図る。
- 事業拡大に資するアライアンスの強化を検討する。

### ● 製鋼事業

特殊ビレットでは国内オンリーワン、大物铸造品では

国内ナンバーワンを目指し、また、環境リサイクル事業により社会に貢献し、安定した収益を創出する企業を目指す。

## 2022年度の事業戦略

米中貿易摩擦に端を発した景気減速に加えてコロナ禍による半導体の供給不足や原材料の高騰、物流の混乱やロシアのウクライナ侵攻が設備投資にも世界的に影響を及ぼしており、UBEマシナリーグループの主要市場である、自動車、電力、セメント、製鉄、造船など、国内外とも厳しい事業環境が継続しています。今後も競争の激化が予想される中、回復期を見通した戦略を明確にし、一層の事業体質強化に取り組めます。また、カーボンニュートラルへの対応を求める声はますます強まると考えているため、拡大する市場ニーズへの対応を進めていきます。

### ● 成形機事業

需要回復を見据え、製品ごとに競合に勝てる価格と製作リードタイムの短縮、市場ニーズに合致した製品開発に注力するとともに、事業体質の強化を推し進め



ます。ダイカストマシンでは、急拡大する自動車の軽量化、xEV化に対応する新たな製品とそのプロセス開発を行っており、順次市場へ投入していきます。射出成形機は、国内外の事業拠点の統合・再編を進めており、グローバルでの一体運営・最適な生産体制の構築により効率化・競争力強化を図るとともに、グローバル市場をターゲットとした新製品の上市を行います。

●産機事業

2022年度も、国内電力向けを中心とした既受注案件の工程管理およびコスト管理に注力します。市場では環境対応への意識が高まってきていることから、環境機器やプロセスの開発を加速させます。

●アフターサービス

成形機は、海外ローカルスタッフの育成・増員を含む技術員の充実やパーツ供給体制の拡充により、米国、中国・アジア地区でのアフターサービス力をさらに強化します。

産機は、アライアンスの強化により海外でのサービス提案活動を拡充し、他社製品のサービス活動にも取り組み、事業拡大に努めます。さらに、ICTを活用した現地工事のリモート支援などのDX化の取り組みをさらに推し進めていきます。

●製鋼事業

世界的な生産能力過剰などによる厳しい事業環境は、2022年度も継続すると予想されます。強みである特殊・ニッチ品、大型品の生産能力を活かした量か

ら質への最適事業構造への転換を継続し、安定した収益体質づくりを目指します。環境リサイクル(医療・産業廃棄物の処理)事業を、第三の柱と位置づけて拡大します。

ESG関連の取り組み

●環境 (Environment)

UBEマシナリーグループ各社では、カーボンニュートラルに資するプロセス、製品の開発に注力し、環境貢献型製品の販売拡大、既存設備への展開を行うサービスの提供に取り組んでいます。また、宇部スチールではスクラップを再び鋼に蘇らせるリサイクルおよび医療・産業廃棄物熔融処理を通して、環境に優しい循環型産業に取り組む、地域・社会に貢献しています。

●社会 (Social)

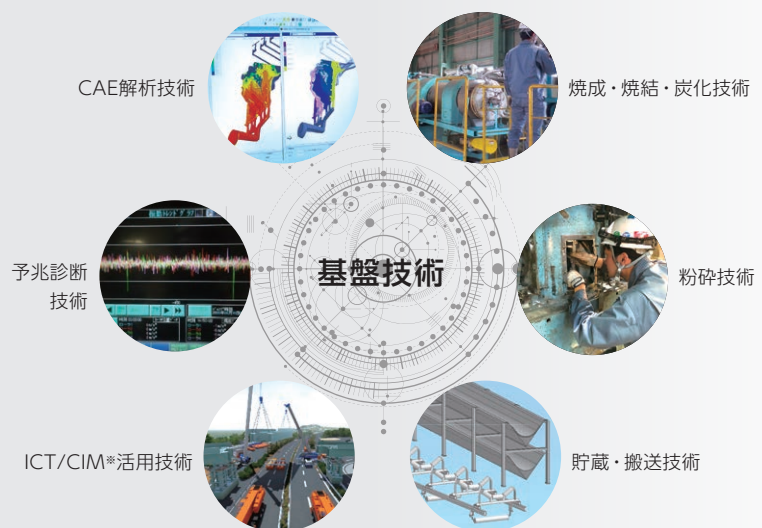
UBEマシナリー(株)の開発・設計部門においては、従来とは異なる発想や視点で新たな価値創造に貢献してもらうことを期待して女性技術者の採用を増やしています。また、障がい者の雇用を積極的に進めています。

●ガバナンス (Governance)

監査室の設置による内部統制の強化および各種規程の整備、規程に基づく業務プロセスの再構築を実施するなど、UBEマシナリー(株)を中心とした企業統治の仕組みを作り、UBEマシナリーグループ各社のガバナンス強化に取り組んでいます。

UBEマシナリーグループの  
基盤技術

UBEマシナリーグループは、世界に誇れる最新技術の研究開発、さらには、共同開発、技術支援、情報サービスの提供に積極的に取り組み、お客様とともに新しい「ものづくり」にチャレンジしています。その基盤となる技術は、これまで構築した技術に留まらず、常にレベルアップを図り、お客様にとって価値のある製品・サービスを提供していきます。



※CIM: Construction Information Modeling

## サステナビリティ/環境安全マネジメント/ 地球環境問題/サーキュラーエコノミー

### サステナビリティ

#### サステナビリティの考え方

UBEグループは、スペシャリティ化学を中核とする企業グループとしてのパーパス(存在意義)を全うするため、経営資源を効果的に活用し、社会に新たな価値を創出することで持続的な成長を図ります。その礎となる持続可能な社会の実現に向けて、「UBEグループサステナビリティ基本指針」をグループ全ての役員・従業員に徹底させるとともに、「成長」「環境」「社会」「経営(ガバナンス)」それぞれのマテリアリティ(重要課題)を特定し、その解決に積極的に取り組みます。

#### UBEグループサステナビリティ基本指針

UBEグループは、創業の精神と経営理念に基づき、事業活動を通じてグループのサステナビリティを推進するとともに、地球環境問題への取り組みを一層強化し、自然との調和を図る持続可能な社会の実現に貢献します。

1. 安全と品質を確保し、環境に貢献する製品や技術の提供を推進します。
2. すべてのステークホルダーに対し、適切な情報開示を行い、社会との円滑なコミュニケーションを推進します。
3. 社会の要請に沿ったコーポレート・ガバナンスを追求し、収益の継続的な拡大と企業価値の向上を図ります。
4. 国内外の法令と遵守すべき国際的な規範やガイドラインに則り、人権尊重を実践し、健全で公正な企業活動を行います。
5. 各国・地域の文化・慣習を尊重し、地域社会の発展に寄与します。

#### 国連グローバル・コンパクト

2021年4月、UBEはサステナビリティ経営を推進するにあたって、世界最大の持続可能性イニシアティブである「国連グローバル・コンパクト」に署名し、「グローバル・コンパクト・ネットワーク・ジャパン」に加入しました。UBEグループは創業の精神と経営理念に

基づき、「国連グローバル・コンパクト」が掲げる「人権」「労働」「環境」「腐敗防止」の4分野10原則を支持するとともに、着実に実践し、グローバルな企業活動を通じて持続可能な社会の実現に貢献していきます。



### 環境安全マネジメント

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

環境安全施策において重点的に取り組む項目を「UBEグループ環境安全基本指針」として定め、事業所およびその協力会社\*が実施する活動に反映させています。

#### UBEグループ環境安全基本指針

私達は、「安全はすべてに優先する」を共通の価値観とし、職場と地域社会に安全と安心を提供するとともに地球環境の保全に取り組みます。

1. 労働災害ゼロを目指して、健康で安全な働きやすい職場環境の確保に努めます。
2. 設備事故ゼロを目指して、安全・安心な設備の確保と操業に努めます。
3. 廃棄物や化学物質の排出削減を進めると共に、資源の循環および有効活用に取り組み、循環型社会の構築に貢献します。
4. 持続可能な社会へ貢献するために地球環境問題への対応を自主的、継続的に取り組みます。
5. 社会や企業活力の源となる、働く人の健康保持増進に努めます。

#### 用語解説

\* 協力会社:範囲は工事請負を含む請負業者。



### 環境安全推進体制

環境安全(労働安全衛生、保安防災、環境保全、地球環境問題)に関する方針や施策は、経営の重点課題の一つであり、CEO(社長)を議長とした経営会議(環境安全)で審議・決定しています。また、この会議は高圧ガス保安法で定める「保安対策本部」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。

#### 環境安全に関する会議体制



### 環境安全施策

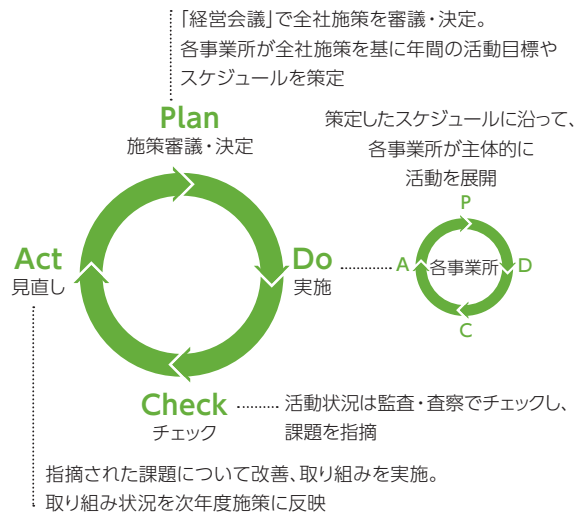
環境安全施策に基づきPDCAサイクルを確実に回して、労働安全衛生、保安防災、環境保全、地球環境問題について継続的な改善を進めています。



環境安全活動の計画と実績については、「統合報告書 2022資料編(環境安全・品質保証)」のP1-2に掲載の「環境安全活動概況」をご覧ください。

[https://www.ube.co.jp/ube/jp/ir/ir\\_library/integrated\\_report/pdf/2022/integrated\\_report\\_environmental\\_safety\\_qa\\_0.pdf](https://www.ube.co.jp/ube/jp/ir/ir_library/integrated_report/pdf/2022/integrated_report_environmental_safety_qa_0.pdf)

#### 1年間の環境安全活動PDCAサイクル



## 地球環境問題

UBEグループの地球環境問題に関する4つの個別課題(地球温暖化対応、海洋プラスチックごみ問題、生物多様性保全および水資源の保全)のうち、「海洋プラスチックごみ問題」、「生物多様性保全」および「水資源の保全」に関して、重要性分析・事業活動の関係性把握、リスクと機会の特定、戦略立案・KPI設定、KPIの測定・管理というPDCA体制の構築に取り組みました。なお、「生物多様性保全」「水資源の保全」について、2021年度はその一環として関連性を整理し、リスク分析を実施しました。

### リスク分析

生物多様性保全および水資源の保全への対応として、各事業所のリスクについて分析を行いました。

	宇部ケミカル工場 (宇部地区)	堺工場 (大阪地区)	UBEエラストマー (千葉地区)	タイ (主要事業所)	スペイン (主要事業所)
生物多様性リスク評価※1	Low/Medium	Very Low	Low	Low/Medium	Medium
水リスク評価※2	Low-Medium	Low-Medium	Low-Medium	Medium-High	Low-Medium

※1 IBAT(Integrated Biodiversity Assessment Tool)を利用

※2 2022年4月22日付 WRI Aqueduct「Total Overall water risk」よりデータを取得

#### ● 生物多様性リスク評価結果

IBATを用いて、UBEグループの事業所とIUCN(国際自然保護連盟)が定める自然保護地域との位置関係を分析しました。その結果、IBATのKey Biodiversity Areas になっている、または隣接する事業所が2カ所、IUCNのカテゴリーIVに隣接・含まれる事業所が2箇所ありました。今後、重要性分析・事業活動の関係性把握、リスクと機会の特定、戦略立案・KPI設定、KPIの測定と管理というPDCA体制の構築に取り組み、2023年4月からグループ全体に展開する予定です。

#### ● 水リスク評価結果

今回の評価では、重大な水関連リスクは確認されていません。しかし、2030年、2040年に向けて海外事業で水ストレスが大きくなる可能性があることがわかりました。水資源リスクは、地域の水リスク(需給、品質)と、自社操業にとっての重要性に依存することから、短期・長期の水資源リスクについて、重要性分析・事業活動の関係性把握、リスクと機会の特定、戦略立案・KPI設定・測定・管理というPDCA体制の構築に取り組み、2023年4月からグループ全体に展開する予定です。



UBEグループにおける取水量の推移<sup>(注)</sup>

	1,000m <sup>3</sup>				
	2017	2018	2019	2020	2021
工業用水	81,500	79,500	85,100	82,000	83,400
地下水	1,980	1,960	2,040	2,040	2,150
上水道水	350	360	370	400	350

(注)集計範囲:UBEの国内工場・研究所(7事業所)および生産工場を有する主要な国内連結子会社(10社)

2021年度の取り組み

海洋プラスチックごみ問題、生物多様性保全、水資源の保全については、問題解決に向けた施策を実施するとともに、以下の活動を行いました。

● 海洋プラスチックごみ問題

海洋プラスチックごみ問題に対しては、問題解決に貢献する素材・製品の開発および提供を行うほか、工場においてプラスチックのリサイクルを推進しています。

宇部ケミカル工場

- 年末街頭清掃への参加、廃棄物置き場などのパトロールによるプラごみ等の飛散の有無をチェック
- プラスチックリサイクル推進/マテリアルリサイクル、サーマルリサイクルを実施

堺工場

- 工場周辺道路の清掃
- 3Rの実施/リサイクル品の使用

UBEエラストマー

- ポリエチレンペレットを回収する装置を設置し



UBEエラストマーのポリエチレンペレット回収装置

- 工場の最終排水出口で回収し流出防止対策を実施
- 工場周辺のプラごみ等の回収清掃およびポリエチレン回収

● 生物多様性保全

宇部地区

- 水を守る森林づくり体験活動へ参加

堺工場

- 共生の森への植林および維持活動等
- 堺市環境共生課のセミナー受講
- 堺いきもの通信の配布による啓蒙活動

UBEエラストマー

- 千葉県のカメコマツ系統保存サポーターに参加



2016年植栽のカメコマツの現在 [第14回水を守る森林づくり体験活動]

● 水資源の保全

宇部ケミカル工場

- 工業用水の節水基準からの10%の常時自主節水を実施

堺工場

- 事務所手洗い場に自動水栓センサーを設置
- 工場内緑地への散水の自動化による節水活動
- 埋設配管からの超音波での漏水点検等の実施
- 保温材設置等による冬季の凍結防止用水捨て量の削減
- 空気圧縮機等の機器を水冷から空冷へ変更し冷却水使用量の削減



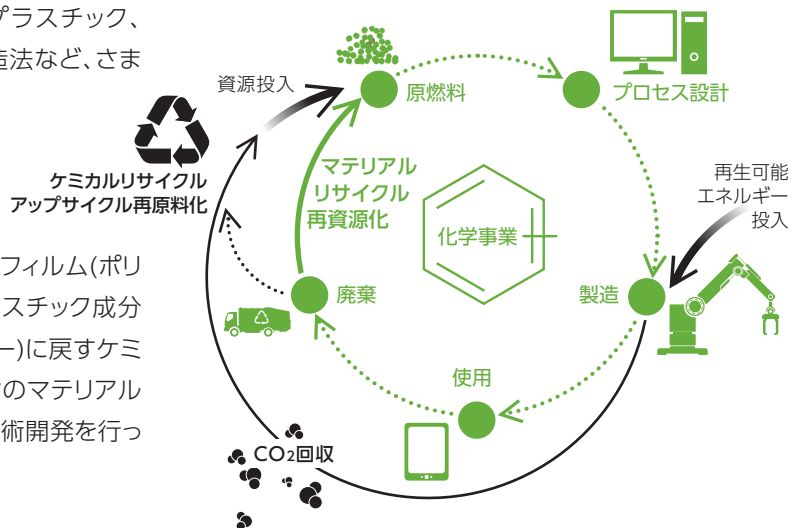
サーキュラーエコノミー

UBEでは、サーキュラーエコノミーを具体化するために今後必要な資源循環技術(廃プラスチック、CO<sub>2</sub>利活用)やバイオプラスチック製造法など、さまざまな技術開発を進めています。

複合プラスチックを分解し必要な成分を回収、再利用する技術

食品包装の分野では欠かせない多層フィルム(ポリオレフィン/ナイロン)から、特定のプラスチック成分(ナイロン)のみを分解して原料(モノマー)に戻すケミカルリサイクルと、残りのポリオレフィンのマテリアルリサイクルを行い、双方を再利用する技術開発を行っています。

化学事業の資源循環図



## 労働安全衛生・保安防災/製品安全・品質保証



### 労働安全衛生・保安防災

UBEグループは、「安全はすべてに優先する」を共通の価値観とし、職場と地域社会に安全と安心を提供するとともに、地球環境の保全に取り組むことを宣言した「UBEグループ環境安全基本指針」のもと、労働安全衛生および保安防災に関する取り組みを推進しています。

#### 労働安全衛生

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

加えて、2020年度より「協力会社\*と一体となった安全活動の推進」、2021年度より「安全意識の向上

に向けた教育・訓練の推進」にも重点的に取り組んでいます。

\*協力会社:範囲は工事請負を含む請負業者。

#### 保安防災

UBEグループは、設備事故ゼロを目指し、リスクを網羅的に抽出し、抽出されたリスクに対して、抜本対策を計画的にとることで、事故を起こさない事業所の体制構築に取り組んでいます。また、自然災害が発生した場合の被害を最小に抑えるための自然災害対策活動を行っています。



労働安全衛生および保安防災の取り組みの詳細および2021年度の活動実績については、「統合報告書2022資料編(環境安全・品質保証)」のP3-5をご覧ください。

[https://www.ube.co.jp/ube/jp/ir/ir\\_library/integrated\\_report/pdf/2022/integrated\\_report\\_environmental\\_safety\\_qa\\_1.pdf](https://www.ube.co.jp/ube/jp/ir/ir_library/integrated_report/pdf/2022/integrated_report_environmental_safety_qa_1.pdf)



### 製品安全・品質保証

UBEグループは、品質に係る行動基準として策定された「UBEグループ品質基本指針」のもと、製品安全および品質保証に関する取り組みを推進しています。

#### 製品安全

UBEグループは、日本を含む世界各国の化学品規制法令遵守、サプライチェーンにおける化学品管理の徹底、自社化学品の安全性情報の積極的な開示などに取り組むことによって、健康・安全・環境に配慮した化学物質管理を推進しています。

さらに、物流安全についても、輸送事故時に利用できる緊急連絡先の整備を進めており、2022年度からは24時間緊急連絡サービスの適用地域を全世界に広がります。

#### 品質保証

UBEグループは、品質マネジメントシステムに則り、品質保証活動およびその活動の評価を行っています。医薬事業部では、医薬特有の要求事項を満たすため、独自に構築している医薬品品質システムを継続しています。

製品安全および品質保証の取り組みの詳細および2021年度の活動実績については、「統合報告書2022資料編(環境安全・品質保証)」のP17-18をご覧ください。



製品安全

[https://www.ube.co.jp/ube/jp/ir/ir\\_library/integrated\\_report/pdf/2022/integrated\\_report\\_environmental\\_safety\\_qa\\_13.pdf](https://www.ube.co.jp/ube/jp/ir/ir_library/integrated_report/pdf/2022/integrated_report_environmental_safety_qa_13.pdf)



品質保証

[https://www.ube.co.jp/ube/jp/ir/ir\\_library/integrated\\_report/pdf/2022/integrated\\_report\\_environmental\\_safety\\_qa\\_14.pdf](https://www.ube.co.jp/ube/jp/ir/ir_library/integrated_report/pdf/2022/integrated_report_environmental_safety_qa_14.pdf)

#### 社員メッセージ

私は、関係者との密な意見交換を通じて、品質マネジメントシステムの改善・強化・教育を推進することにより、ステークホルダーの皆様の視点に立った品質重視の意識が社員全員に定着することを目指しています。また、DX推進により、生産や検査などの品質情報を活用することで新たな価値の創出につなげ、品質経営がUBEグループの強みとして社会に認知され、信頼される企業であり続けられるよう、日々業務に取り組んでいます。

品質保証部 品質統括グループ 堀居 麻由



## 人的資本



UBEグループでは、イノベーションを生み出し持続的な成長を可能にする組織を目指し、ダイバーシティ&インクルージョン、ワークエンゲージメントの向上、健康推進においてグループ全体で共通の目標を掲げ取り組んでいます。また、UBE経営方針の一つに「人」を掲げ、「UBEグループ人材マネジメント指針」を定めて社員が働きがいをもって仕事に取り組める環境整備に努めています。



詳細については、UBEグループウェブサイトをご覧ください。

<https://www.ube.co.jp/ube/jp/sustainability/laborrights/index.html>

### 「ダイバーシティ&インクルージョン」と「働きやすく働き甲斐のある職場づくり」

異なる経験・技能・属性を反映した多様な視点や価値観が存在することは、持続的な成長を確保するうえでの強みになると考えます。特に、日本においては女性活躍のための施策など、ダイバーシティ&インクルージョンの実現に向け積極的に取り組んでいます。

#### ● 女性の活躍推進(UBE単独)

2022年3月末時点での女性比率は、全社員で9.2%(前年8.4%)、管理職では4.2%(前年2.8%)です。女性活躍推進法に基づき行動計画を策定し、女性が活躍できる環境づくりに取り組んでいます。

2021年度から以下の取り組みにより、制度の充実だけでなく意識改革も進めています。

##### (1) 車座ミーティング

対象:女性管理職、プレ管理職層

##### (2) キャリア支援面談

対象:女性管理職、プレ管理職層

これらの詳細はP49をご覧ください。

##### (3) アンコンシャス・バイアス研修

対象:グループ会社を含む全役員および社員

e-ラーニング形式で実施。会社の発展、企業価値や競争力向上のために、自身のアンコンシャス・バイアス(無意識の偏見)に気づき、それが個人や組織に与える影響を知ることを目的としました。

女性活躍推進法に基づき、2022年度からの3カ年計画では、以下の3つの目標を掲げています(UBE単独)。

- (1) 2025年3月末までに社員に占める女性の割合を10%以上とし、管理職に占める女性の割合を5%以上とする。
- (2) 総合職新卒採用における女性比率を計画期間内平均で30%以上とする。

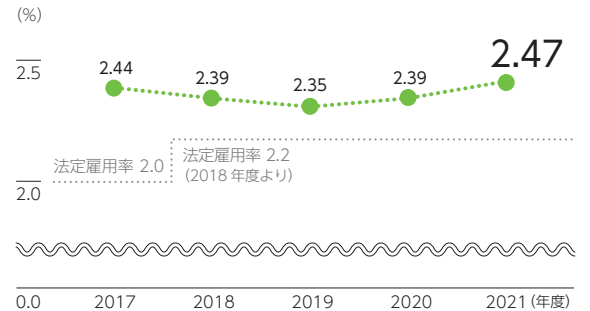
(3) 計画期間内の男性社員の育児休業取得率を70%以上とし、平均取得日数を15日以上とする。

採用の状況 (年度)	名( )内は女性の採用者数		
	2019	2020	2021
新卒採用者数(総合職)	47 (8)	58 (14)	33 (9)
新卒採用者数(基幹職)	56 (8)	69 (10)	36 (7)
キャリア採用者数	50 (6)	18 (1)	13 (3)
障がい者採用者数	3 (2)	1 (0)	1 (0)
外国人採用者数	1 (0)	1 (0)	2 (1)

#### ● 障がい者雇用率(UBE単独+特例子会社2社)

「UBEグループ障がい者雇用支援ネットワーク」を組織し、UBEグループ全体で障がい者の雇用と職場定着の支援に積極的に取り組んでいます。

##### 障がい者雇用率(UBE単独+特例子会社2社)



#### ● 多様な働き方・効率的な働き方(UBE単独)

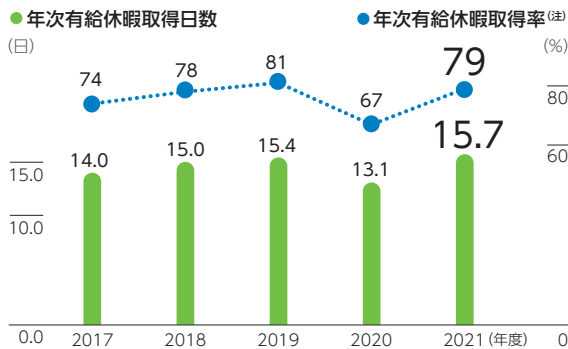
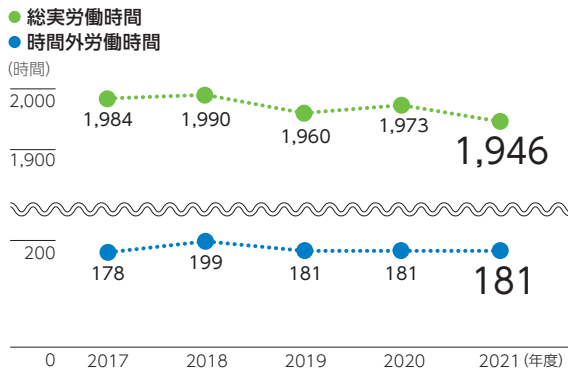
UBEでは、多様な社員が能力を発揮して活躍できるよう、柔軟な働き方を推進する制度・環境の整備を進めています。

● コアタイムがなく、1日の最低労働時間が1時間の「完全フレックスタイム勤務制度」(2022年3月現在、日勤者のうち93%適用)

● 育児・介護のための短時間フレックスタイム勤務制度(2022年3月現在、14名が利用)

その他、半日単位・時間単位での年次有給休暇や、私用で中断可能なテレワーク勤務制度等を設け、育児・介護中の社員に限定せず、多様な社員がそれぞれのニーズに応じて柔軟に働ける環境を整えています。

また、2022年4月から日勤者の所定労働時間を15分短縮し、生産性を向上させることによりさらなる効率的な働き方を目指しています。2022年度は労使間で総実労働時間の目標を1,940時間と定め、継続してワークライフバランスが実現できる職場づくりに取り組んでいます。2025年度には1,900時間を目指します。

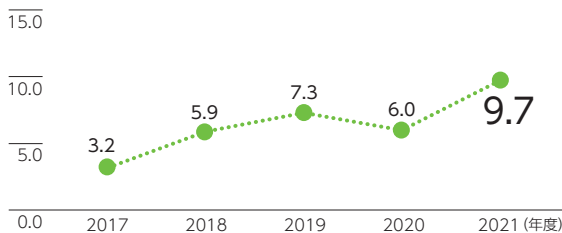


(注)社員が付与された年次有給休暇をどれだけ取得しているかの割合

課題となっている新卒者の短期離職について、2021年度の離職率は9.7%となっています。これを防ぐ対策として、インターンシップや応募前職場見学会で先輩社員と直接話す機会を多く取り入れ、入社前のイメージと実際の業務内容とのギャップが出ないように努めました。また、新入社員の業務指導やメンタルケアを担う「エルダー」向けの研修を事業所ごとではなく、全社で共通した内容を取り入れて実施しました。

#### 離職率

● 新卒入社3年以内の離職率 (%)



#### 採用・人材育成

採用においては、収益力が高く、今後需要の伸びが期待されるスペシャリティ事業を拡大するために、事業を育成・拡大できる多彩な人材の採用を強化していきます。新卒一括採用の比率を下げ、計画的なキャリア採用を実施し(中期経営計画における総合職中途採用者比率25%以上)、平均的な能力の高さだけ

でなく、突出した能力を持つ人材を一定数採用することを目指しています。

人材育成については、コロナ禍においても社員間のコミュニケーションを促進するため、対面研修も一部取り入れながら、オンライン研修を主体とし、効率化と効果の最大化を目指しています。併せて、自律的キャリア形成を支援するため、2021年度からモバイルツールで利用可能なオンライン学習を取り入れています。



人材育成や研修に関する取り組みについては、UBEグループウェブサイトをご覧ください。

<https://www.ube.co.jp/ube/jp/sustainability/laborrights/laborrights.html>



コロナ禍における研修風景

#### 健康経営への取り組み

UBEは、社員が健康的にイキイキと仕事に取り組むことができるよう、さまざまな健康支援策を提供しており、2022健康経営優良法人ホワイト500に認定されました。



今後、ICT等の活用、職場環境改善の推進を通して、社員の自律的な健康増進、仕事の満足度向上を図ります。また、女性が多様な場面で活躍するためには、女性特有の健康課題への理解を促進することが重要であると考え、全社員を対象にe-ラーニングを実施します。さらに、治療が必要な疾病を抱える社員への支援にとどまらず、働くすべての人が生活と仕事の両立を図ることへの支援として、社員が気軽に相談できる窓口を各事業所内に設置するとともに、生活と仕事の両立支援を目指していることを宣言し、両立支援体制の充実を図っていきます。

これらの取り組みをUBEグループに展開し、グループ各社においても健康経営優良法人の取得を目指します。



これまでの取り組みの詳細は、UBEグループウェブサイトの「健康管理への取り組み」をご覧ください。

<https://www.ube.co.jp/ube/jp/sustainability/rc/environment/workplace.html>

# 人権



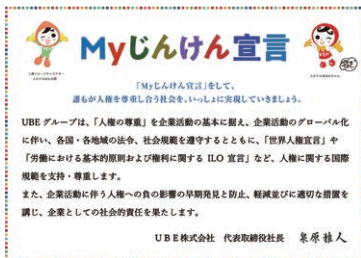
## 人権の尊重

UBEグループは、「人権の尊重」を企業活動の基本に据えています。国連「ビジネスと人権に関する指導原則」に準拠して「UBEグループ人権指針」を定め、企業としての社会的責任を果たします。



UBEグループ人権指針については、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.co.jp/ube/jp/sustainability/laborrightrights/respect-for-hr.html>

UBEグループの「私達の行動指針」では、すべての人の人格、個性など個人の尊厳を尊重し、相互理解に努め、不当な差別をしないことを定めています。また、強制労働、児童労働、人身売買を含むすべての非人道的行為を自ら行わないことはもちろん、そのような行為を行っている個人、団体とは一切関わりを持たないことを明記しています。



具体的な活動として、法務省が推進する「Myjin Ken Ken Shikwa」プロジェクトの趣旨に賛同し、「Myjin Ken Ken Shikwa」を公表しました。

## 人権教育

UBEグループ人権指針のもとに、UBEグループ全体での人権教育推進体制を整え、役員研修、事業所別研修、階層別研修など、さまざまな機会でも継続的に人権教育を実施し、社員全員が人権について正しい理解と認識を持ち、あらゆる事業活動において一人ひとりが人間として尊重されるよう取り組んでいます。2021年度は人権週間に合わせてeラーニングを実施し、LGBTや外国人、障がいのある人に対する差別・偏見をなくすためにはどうすれば良いか、動画視聴を通じて学びました。

### ● 2021年度人権教育実績

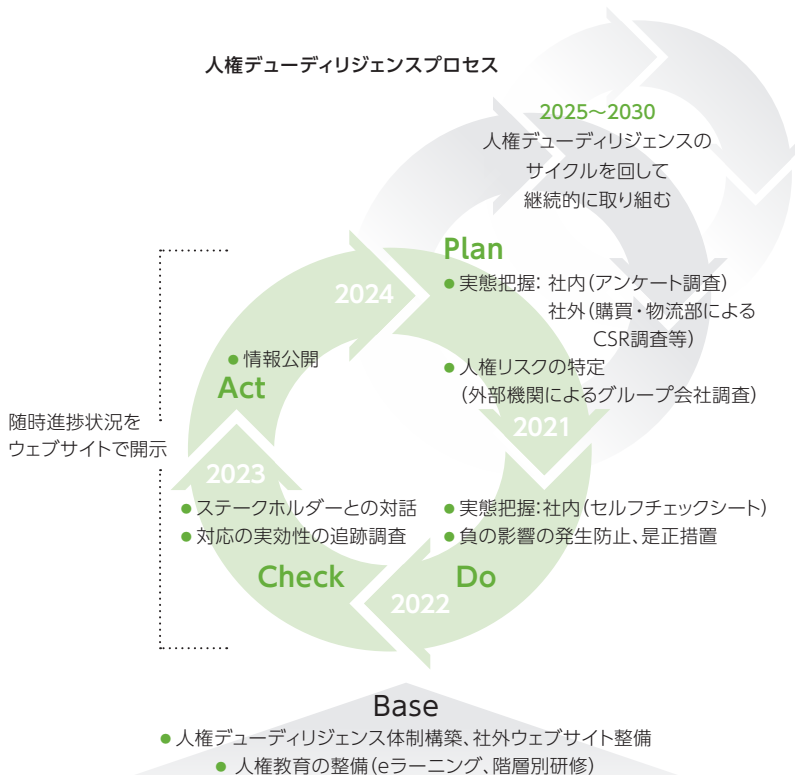
e-ラーニング	1回	受講者数 3,265名 (国内グループ)
役員研修	1回	受講者数 23名(UBE単独)
新入社員教育	1回	69名(UBE単独)
事業所別研修	34回	受講者数 延べ179名 (UBE単独)
階層別研修	10回	受講者数 507名(UBE単独)

## 人権デューデリジェンスの取り組み状況

UBEグループは人権尊重の責任を果たすため、企業活動による人権に対する負の影響を特定し、それを防止、軽減する活動を進めます。具体的には下記行

動計画に基づいて2024年までにPDCAを実施し、2025年以降はそのサイクルを回して継続的に取り組みます。

### 人権デューデリジェンスプロセス



### ● 2021年度の実施状況

2021年度は、人権デューデリジェンスプロセスのスタートとして人権週間に実施した人権教育(e-ラーニング)実施時に受講者に対してアンケートによる人権リスク調査を実施しました。回答結果を分析してグループ内にある人権リスクを認識し、今後のアクションにつなげていきます。

また、外部機関によるグループ会社の人権リスクのデスクトップ調査を実施しました。具体的には国内18社、海外21社に対して、世界の主要NGOの情報、主要メディアやSNS情報を基に、人権リスクの有無について調査しましたが、注目すべきリスクは見当たりませんでした。



実施状況の詳細については、UBEグループウェブサイトをご覧ください。  
<https://www.ube.co.jp/ube/jp/sustainability/laborrightrights/respect-for-hr.html>



## サプライチェーンマネジメント



### 購買基本指針に則った購買活動の徹底

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



購買活動については、UBEグループウェブサイトの「購買情報」をご覧ください。

<https://www.ube.co.jp/ube/jp/koubai/>

### サステナブル調達への取り組み

UBEグループは、人権尊重、反社会的勢力排除等の法令・社会規範の遵守、環境への配慮等を盛り込んだ指針「サステナブル調達」および「UBEグループサステナブル調達ガイドライン」を策定し、サプライチェーン全体のレベルアップを目指したサステナブル調達を推進しています。


「ガイドライン」は具体的な内容に見直し、2021年4月にUBEグループウェブサイトにて公開しました。

また、新規取引先には、購買の基本指針およびUBEグループサステナブル調達ガイドラインをUBEグループウェブサイトにて掲載していることを伝えています。



[https://www.ube.co.jp/ube/jp/koubai/pdf/csr\\_guideline.pdf](https://www.ube.co.jp/ube/jp/koubai/pdf/csr_guideline.pdf)

### パートナーシップ構築宣言

UBEグループは、2022年4月1日、「パートナーシップ構築宣言」\*を公表し、サプライチェーンの取引先の皆様や価値創造を図る事業者の皆様との連携、ならびにUBEの創業の精神である「共存同栄」を進めることで新たなパートナーシップを構築するため、以下の項目に重点的に取り組むことを宣言しました。

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

UBEグループは、「共存同栄」のもと、今後もサプライヤーとのより良い連携を推進し、サプライチェーン全体での付加価値向上を目指します。



UBEグループの「パートナーシップ構築宣言」については、UBEグループウェブサイトをご覧ください。

[https://www.ube.co.jp/ube/jp/news/2022/20220401\\_02.html](https://www.ube.co.jp/ube/jp/news/2022/20220401_02.html)

### サステナビリティに関するお取引先調査

2021年度は、資材、工事、包装材料・原燃料の購買金額9割をカバーする主要取引先271社の第4回調査結果を集計・分析し、結果を全社にフィードバックしました。また、この調査は取引先のサステナビリティ実態を把握し、必要に応じて改善要請することを目的としており、回答水準の低い取引先とは面談し改善を支援しました。

#### 質問項目

1. サステナビリティ推進のための社内体制
2. 安定供給の確保、品質
3. 企業倫理、法令・社会規範の遵守と公正な取引
4. 環境への配慮
5. 人権尊重、安全・衛生
6. 社会貢献、社会とのコミュニケーション、情報管理・開示ほか

上記6項目(全34問)で5段階自己評価の調査結果の全体平均水準は3.8でした。一定レベルの取り組みや対策が実施されていると判断しています。項目別に見ると「人権尊重、安全・衛生」に関しては取組み水準が4.3と高い一方で、「環境への配慮」は3.3と相対的に低い結果となりました。

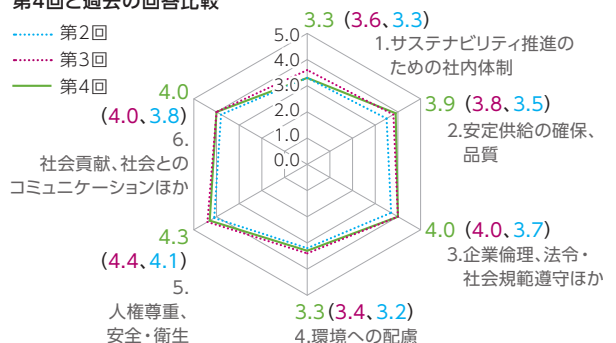
なお、人権に関しては前回3項目から「ハラスメント等あらゆる非人道的行為の禁止」「児童労働禁止」「強制労働禁止」「過重労働禁止」「適正賃金支払い」「差別禁止」「結社の自由、団体交渉の権利等の基本的権利の尊重」の7項目に分けて調査しましたが、いずれも5段階中4以上で、一定レベルの取り組みや対策が実施されています。



第4回調査結果の詳細は、UBEグループウェブサイトの「第4回サステナビリティに関するお取引先調査の結果」をご覧ください。

[https://www.ube.co.jp/ube/jp/koubai/pdf/customer\\_01.pdf](https://www.ube.co.jp/ube/jp/koubai/pdf/customer_01.pdf)

#### 第4回と過去の回答比較



#### 用語解説

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

# コーポレート・ガバナンス

## コーポレート・ガバナンスの取り組み

女性社外取締役の選任

2022年6月29日開催の定時株主総会で女性社外取締役1名が選任されました。

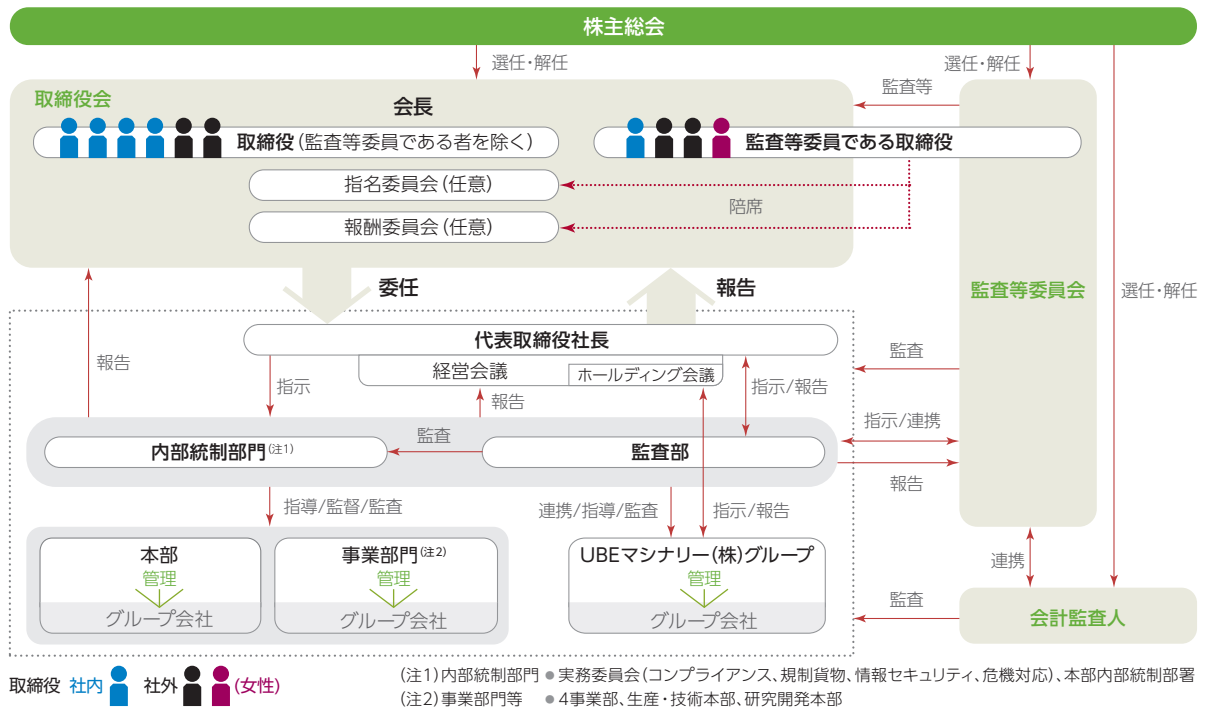
社外取締役比率が50%に増加

左記定時株主総会で社内取締役5名、社外取締役5名が選任され、社外取締役の比率は50%となりました。

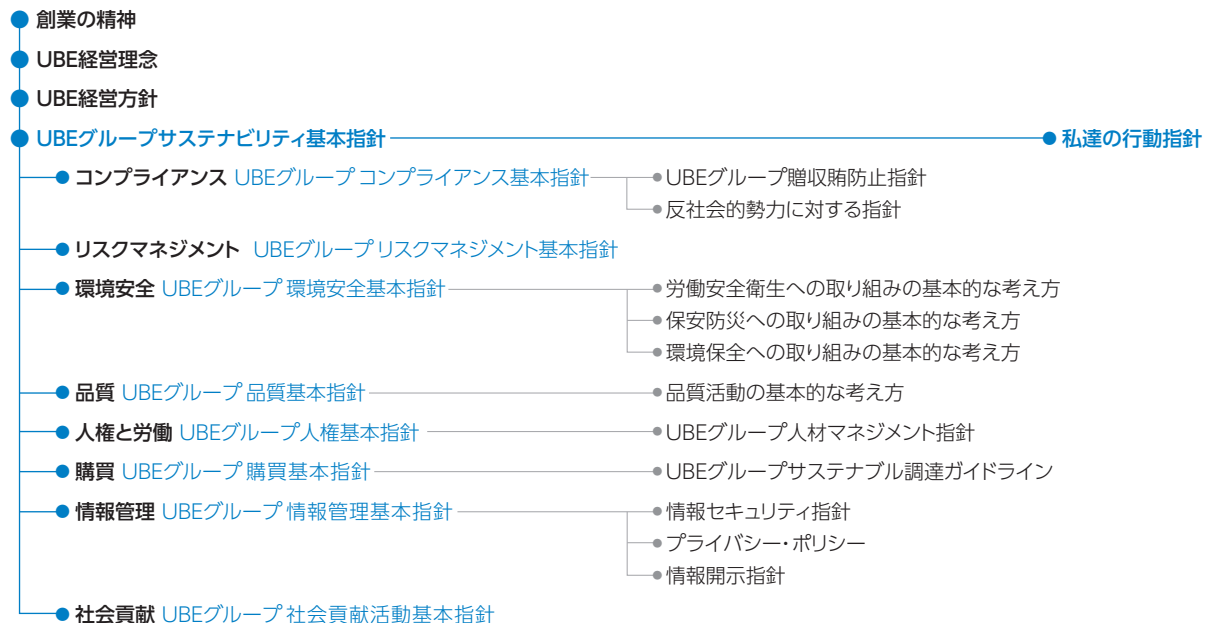
コーポレート・ガバナンスの詳細については、コーポレート・ガバナンス報告書をご覧ください。  
[https://www.ube.co.jp/ube/jp/corporate/management/governance\\_report.html](https://www.ube.co.jp/ube/jp/corporate/management/governance_report.html)



## コーポレート・ガバナンスと内部統制の概要



## 経営理念・経営方針を起点としたサステナビリティ関連基本指針等の体系



### コーポレート・ガバナンスに関する基本的な考え方

UBEグループの基本的使命は、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です。そのためにUBEは、以下の施策により実効的なコーポレート・ガバナンスを確立し、適正な事業活動を持続的に営むことで、株主をはじめ顧客、取引先、社員、地域社会などのすべ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が重要であると考えています。

- 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
- 重要な業務執行の決定を代表取締役社長に委任することによる業務執行の迅速化

### 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、法令、定款および取締役会規程に

#### 取締役会、監査等委員会、任意の委員会への出席状況

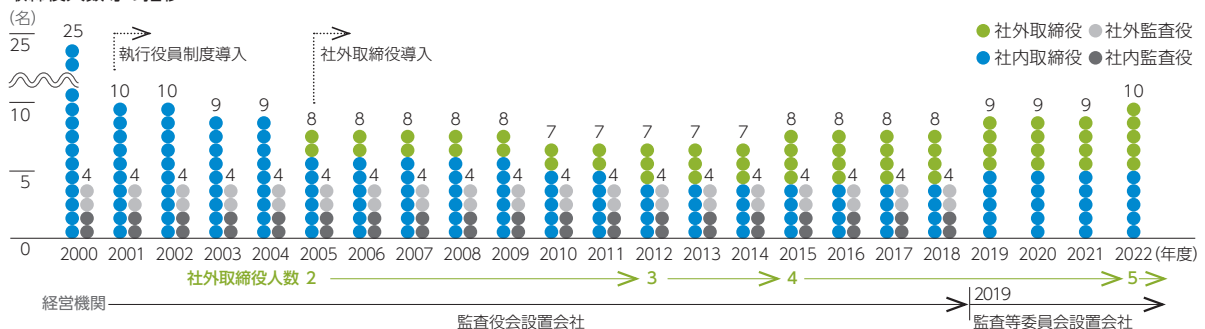
2021年4月1日～2022年3月31日

	氏名	取締役会	監査等委員会	指名委員会	報酬委員会
取締役	山本 謙	14/14 (100%)		4/4 (100%)	7/7 (100%)
	泉原 雅人	14/14 (100%)			
	小山 誠	14/14 (100%)			
	藤井 正幸	14/14 (100%)			
社外取締役	照井 恵光	14/14 (100%)		4/4 (100%)	7/7 (100%)
	東 哲郎	12/14 (86%)		4/4 (100%)	7/7 (100%)
取締役 監査等委員	山元 篤	14/14 (100%)	14/14 (100%)		
社外取締役 監査等委員	庄田 隆	14/14 (100%)	14/14 (100%)		
	落合 誠 <sup>*1</sup>	3/3 (100%)	3/3 (100%)		
	福原 紀彦 <sup>*2</sup>	11/11 (100%)	11/11 (100%)		

\*1 2021年6月29日退任

\*2 2021年6月29日就任

#### 取締役人数等の推移



則り、経営の基本方針および経営上の重要事項についての意思決定と、各取締役・執行役員の業務遂行の妥当性・効率性の監督を行っています。また、監査等委員会設置会社として、監督機能の強化と、重要な業務執行の決定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。

### ● 2021年度の主な議題

#### 中長期経営計画の策定

- スペシャルティ事業の成長戦略と地球環境問題への取り組みを強く意識した事業構造改革、それを支える基盤となる人的資本の充実やDX推進等の施策から構成されるサステナビリティ経営の推進

#### ガバナンス

- 取締役会の実効性評価と課題への取り組み方針
- コーポレート・ガバナンス報告書
- 代表取締役社長への委任範囲拡大
- グループ・ガバナンス(内部統制・リスクマネジメント)

#### 事業再編等

- セメント関連事業の三菱マテリアル社との事業統合
- 合成ゴム事業の分社化・UBEエラストマー社の設立
- 明和化成社の吸収合併

### 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・検証および取締役等の業務執行者に対する監督を行うため、以下の施策を行っています。

- 監査部や会計監査人との連携
- 代表取締役社長との意見交換
- 業務執行取締役・執行役員・子会社を含む事業部門・内部統制部門等の監査および必要に応じて意見表明

監査等委員会	委員長	委員
	庄田 隆	山本 爲三郎
		鈴木 智子
		山元 篤

社外取締役の比率 75%



また、取締役(監査等委員である者を除く)の選解任および報酬等の監督のため、監査等委員である社外取締役が指名委員会および報酬委員会に陪席し、その内容・手続きを確認しています。

指名委員会 社外取締役の比率 66.6%	委員長	東 哲郎	社外 取締役
	委員	福水 健文	社外 取締役
		山本 謙	取締役 会長
報酬委員会 社外取締役の比率 66.6%	委員長	福水 健文	社外 取締役
	委員	東 哲郎	社外 取締役
		山本 謙	取締役 会長

### 社外取締役

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



### 取締役会の実効性評価

UBEでは、取締役会の実効性について全取締役へ行ったアンケート結果内容を踏まえ、取締役会の実効性評価会議で議論を行い、さらにその内容を取締役会で審議し、決議された内容をコーポレート・ガバナンス報告書に記載しています。

2021年6月から2022年5月に至る1年間の取り組みは以下のとおりです。

テーマ	中長期的な経営上の重要課題に関する議論の充実	内部統制とリスク管理体制の継続的強化	委任範囲のさらなる拡大	取締役会の多様性の確保
<b>Plan</b> 2021年度の課題設定 2021/6 取締役会	中長期的な経営上の重要課題に関する議論の一層の充実を図るとともに、その執行状況のモニタリングの強化	UBEグループ全体としての内部統制やリスク管理体制の継続的改善とその有効性の監督の強化	経営戦略等の重要課題への議論を一層充実させるため、代表取締役社長に対する重要な業務執行の決定に関する委任範囲の拡大につき検討を継続	取締役会の構成におけるさらなる多様性の確保に向けた取り組みと検討を推進
<b>Do</b> 改善の取り組み	長期ビジョンおよび中期経営計画の策定にあたり、取締役会に加え、個別事業部門等との意見交換会や役員経営研究会で議論の機会を設けるなど、中長期的な経営上の重要課題に関する議論の一層の充実を図った	内部統制部門および監査等委員会からの取締役会への報告体制を充実させるとともに、リスク管理体制については、リスクマネジメントシステムの運用面の改善状況やリスク管理の妥当性と有効性の審議を行うために新設されたリスク管理委員会の活動状況の報告を通じた監督を実施	監査等委員会設置会社としての法令上委任可能な決定事項の扱いに関して、取締役会での慎重かつ十分な議論を行ったうえで、委任範囲のさらなる拡大を実施	22年度株主総会に女性の監査等委員取締役の選任を付議
<b>Check</b> 評価	中長期経営計画の策定を通じて、中長期的な経営上の重要課題に関する議論の一層の充実を図ることができたが、今後は立案した戦略や計画の執行状況のモニタリングを強化し、着実な取り組みを促すことが課題	取締役会における議論の充実や監査等委員会からの詳細な報告を通じ、取締役会が内部統制やリスク管理の監督を行う体制は強化されている。今後は、化学事業持株会社として、グループ・ガバナンスの継続的な強化が課題	監査等委員会設置会社へ移行後に段階的に進めてきた委任範囲の拡大により、現時点での委任範囲は概ね適当であり、経営戦略等の重要課題に関する議論の充実も図られている	ジェンダーダイバーシティの推進が図られ、多様性の確保に向けた取り組みは進展している
<b>Action</b> 2022年度の課題設定 2022/6 取締役会	中長期経営計画の実現に向けた経営上の重要課題に関する執行状況のモニタリングの強化とスピード感のある取り組みの促進	化学事業会社としてのグループ全体の内部統制やリスク管理体制の継続的改善とその有効性の監督を強化するとともに、持株会社として機械事業やセメント関連事業に対する適切なガバナンス体制の運用状況の監督の強化		

### 取締役のスキルマトリックス

取締役会は、経営全般・サステナビリティ、財務・会計、製造・技術・研究開発、営業・マーケティング、コンプライアンス・リスクマネジメント、人材マネジメント、国際性の各領域における豊富な経験や高度な専門的知識を有する取締役により構成されており、ジェンダーの面を含む多様性を確保しています。監査等委員である取締役には適切な経験・能力および十分な財務・会計・法務に関する知識を有する者を選任しています。

取締役のスキルマトリックス		経営全般・ サステナビリティ	財務・会計	製造・技術・ 研究開発	営業・ マーケティング	コンプライアンス・ リスクマネジメント	人材 マネジメント	国際性
取締役	山本 謙	●		●		●		
	泉原 雅人	●	●		●			
	玉田 英生	●				●	●	
	藤井 正幸	●	●					●
社外取締役	東 哲郎	●			●			●
	福水 健文	●		●		●		
取締役監査等委員	山元 篤	●				●	●	
社外取締役 監査等委員	庄田 隆	●		●				●
	山本 爲三郎	●				●	●	
	鈴木 智子	●	●			●		

(注)取締役に期待する分野を3つまで記載しています。

期待する分野と役割

**経営全般・サステナビリティ** 企業等におけるマネジメント経験や、組織運営・経営戦略についての知見を活かし、UBEにおける経営課題の解決とサステナビリティ経営の推進による企業価値向上に向けた取り組みを監督する。

**財務・会計** 財務・会計の領域における経験や専門知識に基づき、資本政策や財務戦略・財務報告における妥当性判断や助言を行う。

**製造・技術・研究開発** 技術関連領域における経験や知見を活かし、製品製造、技術開発、研究開発における方針、戦略、経営資源投入等の妥当性判断や助言を行う。

**営業・マーケティング** 営業・マーケティングの領域における経験や知見に基づき、営業・マーケティングにおける方針、戦略、経営資源投入等の妥当性判断や助言を行う。

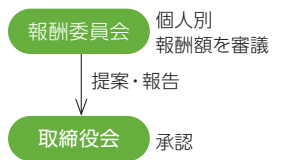
**コンプライアンス・リスクマネジメント** コンプライアンスやリスクマネジメントの領域における経験や知見に基づき、コンプライアンス・リスクマネジメントにおける取り組みに対する監督、助言を行う。

**人材マネジメント** 人事・労務・人材開発等の領域における経験や知見を活かし、UBEグループの人材マネジメントにおける取り組みの妥当性判断や助言を行う。

**国際性** グローバルビジネスに関する経験や知見を活かし、UBEグループのグローバル展開や課題解決への取り組みに対する監督、助言を行う。

役員報酬

役員報酬の決定に際しては、取締役会の諮問組織であり、委員長および過半数を社外取締役で構成する報酬委員会で取締役(監査等委員である者を除く)および執行役員の個人別報酬を審議します。その審議結果は取締役会に提案・報告され、取締役会で決定します。監査等委員である取締役の個人別報酬額は、監査等委員の協議により決定します。



役員報酬体系と算出方法

基本/連動	報酬構成	項目名称	算出方法
基本報酬		役員別定額報酬	役員別定額
業績連動報酬	年次インセンティブ	全社業績連動報酬	前事業年度連結経常利益x役員別係数
		年次個人業績目標達成評価報酬	各役員別の年次目標の達成度合い
	長期インセンティブ	中長期個人業績目標達成評価報酬	各役員別の3-5年の中長期目標の達成度合い
		譲渡制限付株式報酬	通常年:役員別基礎金額/前年度平均株価+前年からの繰越株式数 調整年:役員別基礎金額/前年度平均株価x(100%+付与率-20%~30%*)+前年からの繰越株式数

(注)監査等委員である取締役および社外取締役は基本報酬のみで固定額

※経営指標の達成度に応じて80%~130%の範囲で調整

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



(注)社長、会長はその他の役員に比べ、基本報酬の比率を低く、年次インセンティブの比率を高く設定

役員区分	報酬等の総額 (百万円)	報酬等の種類別の総額				対象となる役員数 (名)
		基本報酬	業績連動報酬			
			年次インセンティブ	長期インセンティブ		
役員区分	報酬等の総額	基本報酬	年次インセンティブ	うち株式報酬	うち株式報酬	対象となる役員数 (名)
取締役(監査等委員である者を除く)	255	150	58	46	22	6
(うち社外取締役)	(24)	(24)	(—)	(—)	(—)	(2)
監査等委員である取締役	67	67	—	—	—	4
(うち社外取締役)	(28)	(28)	(—)	(—)	(—)	(3)
合計	322	217	58	46	22	10
(うち社外取締役)	(52)	(52)	(—)	(—)	(—)	(5)

● ESG目標

年次目標と中長期目標には、ESG関連の取り組みが含まれています。UBEが最も重視する経営課題である「スペシャリティ化学の成長」と「地球環境問題への挑戦」は、ESG関連の各取り組みのうに成り立っています。各役員ファンクションに応じたESG目標を取り入れ、目標設定・業績評価・報酬算定を行い、目標達成のためのインセンティブ強化を図っています。ESG目標として目標設定している取り組み内容は、担当役員ごとに異なります。ESG目標の達成度合いに応じて算定される報酬額は、2021年度実績で報酬等の総額の約10%を占めています。なお、執行役員においても同様の体系となっています。

2022年度 ESG目標のイメージ



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。

株主総会および議決権行使の状況

UBEでは、株主総会日の3週間前に招集通知を送付していますが、より早く株主の皆様へ情報をお知らせするため、招集通知発送前にその内容をUBEグループウェブサイトに掲載しています。議決権の行使については、株主総会に出席できない株主の方々も議決権行使



が行えるよう、郵送に加え、インターネットや携帯電話による方法を提供しており、機関投資家向けには「議決権電子行使プラットフォーム」を採用しています。

また、2021年6月29日に開催した第115回株主総会より、株主の方々へのサービス向上のため、インターネットによるライブ配信を実施しており、遠隔地でも株主総会の様子をご覧いただけるようになっています。

2021年の第115回株主総会で議決権を行使された株主数は19,903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19,844名)で、議決権行使率は78.2%でした。

### 株主・投資家との関わり

#### ● IR活動を通じた双方向コミュニケーション

UBEグループのIR活動は適時・適切で公正な情報開示を目指しています。また、投資家とのコミュニケーション・対話を積極的に行うことで、企業価値の向上につなげていきます。2021年度に実施した主なIR活動は、次のとおりです。

- 機関投資家・証券アナリスト向け経営概況説明会(本決算後)
- 機関投資家・証券アナリスト向け電話会議(四半期ごと、計4回)
- 海外IR(海外投資家を個別訪問、ヨーロッパ・アメリカ・アジアの計3回(注))  
(注)コロナ禍の影響により電話会議で開催
- 社長によるスモールミーティング(2回)
- 機関投資家との個別面談(約200回)



IR活動の詳細については、UBEグループウェブサイトの「投資家情報」をご覧ください。  
<https://www.ube.co.jp/ube/jp/ir/>

### 内部統制

UBEは、チーフ・コンプライアンス・オフィサー(CCO)およびチーフ・リスク・オフィサー(CRO)を置き、法務部、リスク管理部、環境安全部、品質保証部等の内部統制部署およびコンプライアンス、情報セキュリティ、規制貨物等輸出管理、危機対応に関する各実務委員会やリスク管理委員会を通じて、グループ全体の内部統制やリスク管理に取り組んでいます。



取締役会における決議内容については、UBEグループウェブサイトの「内部統制システム構築の基本方針」をご覧ください。  
<https://www.ube.co.jp/ube/jp/corporate/management/internalcontrol.html>

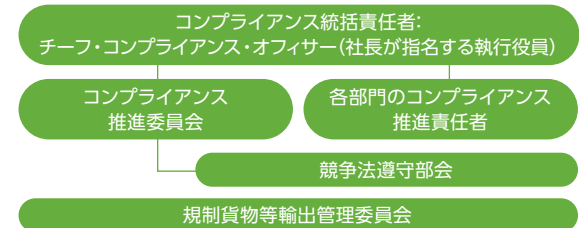
### コンプライアンス確保の取り組み

UBEグループおよびその構成員すべての基本的な行動基準であり道しるべとして「私達の行動指針」を制定し、企業活動および役員・社員がとるべきコンプライアンス実践の基準・規範としています。

その他、職場でのハラスメント行為や労働問題、横領等の不正行為、贈収賄や癒着等の腐敗行為といったコンプライアンスに関する問題を迅速に察知・是正するため、UBEグループの役員・社員などが職制ルートによらず直接通報できる内部通報窓口(UBE C-Line)を設けるなど、体制と仕組みの整備・強化に努めています。さらに、コンプライアンスに関する情報提供やeラーニング、集合研修などを毎年継続的に実施しており、啓発・教育にも注力しています。

2021年度は、独占禁止法、下請法、不正競争防止法などについて集合研修による法令教育をオンラインで開催しました。また、各事業所にコンプライアンス一般教育を行う講師を養成し、職場に根ざした研修を実施しており、2018～2021年度で約9,300名が受講しました。

#### コンプライアンス体制



### 腐敗防止

UBEグループでは、国内外の公務員に対する贈賄をはじめとする腐敗行為を防止するため、「私達の行動指針」第3章(公正と誠実)に政治・行政との健全かつ正常な関係を常に保つことを掲げるとともに、「UBEグループ贈収賄防止指針」を定めています。また、役員や社員に対するeラーニングや集合研修を実施し、内部通報窓口への通報等を通じて公務員に対する贈賄行為や取引先等との過剰接待、金品の授受、癒着等の疑いのある事案が判明した際には、コンプライアンス・オフィサーおよび各担当部署の連携により、速やかな事実調査を実施のうえ、必要な対応を行う体制を設けています。

2021年度において、腐敗行為に基づく懲戒処分は0件であり、腐敗行為による罰金や課徴金等の支払いはありませんでした。



「UBEグループ贈収賄防止指針」については、UBEグループウェブサイトの「コンプライアンス」をご覧ください。  
<https://www.ube.co.jp/ube/jp/sustainability/compliance/>

## 取締役

(2022年6月29日現在)



山元 篤  
取締役  
監査等委員

藤井 正幸  
取締役  
CFO

玉田 英生  
代表取締役  
CRO・CCO

山本 謙  
取締役会長

泉原 雅人  
代表取締役社長  
CEO

東 哲郎  
社外取締役

福水 健文  
社外取締役

庄田 隆  
社外取締役  
監査等委員

山本 爲三郎  
社外取締役  
監査等委員

鈴木 智子  
社外取締役  
監査等委員

### 社外取締役略歴

**東 哲郎**  
1977年  
東京エレクトロン(株)入社  
1990年  
東京エレクトロン(株)  
取締役  
1996年  
東京エレクトロン(株)  
代表取締役社長  
2003年  
東京エレクトロン(株)  
代表取締役会長  
2012年  
UBE社外取締役  
(2014年退任)  
2013年  
東京エレクトロン(株)  
代表取締役会長兼  
社長CEO  
2018年  
(株)セブン&アイ・  
ホールディングス  
社外取締役(現)  
2019年  
野村不動産  
ホールディングス(株)  
社外取締役(現)  
UBE社外取締役(現)

**福水 健文**  
1976年  
通商産業省  
(現 経済産業省) 入省  
2004年  
近畿経済産業局 局長  
2006年  
地域経済産業審議官  
2007年  
中小企業庁 長官  
2008年  
NEDO 副理事長  
2013年  
日本アルコール産業(株)  
副社長  
2017年  
一般財団法人  
建材試験センター 理事長  
2021年  
一般財団法人  
建材試験センター 顧問  
(現)  
2022年  
UBE社外取締役(現)

### 監査等委員である社外取締役略歴

**庄田 隆**  
1972年  
三共(株)入社  
2001年  
三共(株)取締役  
2003年  
三共(株)  
代表取締役社長  
2005年  
第一三共(株)  
代表取締役社長兼  
CEO  
2010年  
第一三共(株)  
代表取締役会長  
2014年  
第一三共(株)相談役  
2015年  
UBE社外取締役  
2017年  
大東建託(株)  
社外取締役(現)  
2019年  
UBE社外取締役  
監査等委員(現)  
株式会社理研鼎業  
社外取締役(現)

**山本 爲三郎**  
1998年  
慶應義塾大学  
法学部教授(現)  
2006年  
公認会計士試験  
試験委員  
新司法試験考査委員  
2010年  
信託法学会理事(現)  
2015年  
日本私法学会理事  
2022年  
UBE社外取締役  
監査等委員(現)

**鈴木 智子**  
1996年  
監査法人トーマツ  
(現 有限責任監査法人  
トーマツ)入所  
2003年  
公認会計士 登録  
2005年  
鈴木智子公認会計士  
事務所開設 代表(現)  
2006年  
税理士 登録  
2010年  
特定非営利活動法人まちづくり  
情報センターかながわ 監事(現)  
2012年  
特定非営利活動法人NPO  
会計税務専門家ネットワー  
ク 理事  
2015年  
いちごホテルリート投資法人  
監督役員(現)  
2019年  
ブルドックソース(株)  
社外取締役(現)  
2022年  
UBE社外取締役  
監査等委員(現)

## 執行役員

(2022年6月29日現在)

社長執行役員  
泉原 雅人

専務執行役員  
玉田 英生  
西田 祐樹

常務執行役員  
藤井 正幸  
永田 啓一  
横尾 尚昭  
大田 正芳

上席執行役員  
三浦 英恒  
Bruno de Bièvre  
Watchara Pattananjirundorn  
船山 陽一

執行役員  
末廣 正朗  
高瀬 太  
内貴 昌弘

社会インフラの整備および循環型社会への貢献とカーボンニュートラルを両立させるとともに、業界トップクラスの効率性と収益性を誇る、グローバルカンパニーを目指します。

## 国内外セメント産業のトップメーカーとして UBE三菱セメント株式会社設立

2022年4月、UBE株式会社と三菱マテリアル株式会社のセメント事業およびその関連事業等の会社分割による統合によって、UBE三菱セメント株式会社（略称「MUCC」。持分法適用関連会社）として新たに事業を開始しました。両社は販売・物流の共同事業会社である宇部三菱セメント株式会社を1998年に設立して以来、物流費や営業拠点費用の削減などの大きな効果を実現してきましたが、国内セメント事業は、需要の大きな減少やエネルギー価格の変動に加え、深刻化する地球温暖化問題への取り組みなど、両社のセメント事業の将来の成長のためには、従来の関係をさらに発展させた新たな体制の構築が必要となっていました。

MUCC設立により、国内セメント事業の製販技一体化を実現し、生産体制の最適化や川下領域の生コンクリート事業を含めた販売・物流体制の再構築等、バリューチェーン全体で効率化を推進しシナジー効果を最大限に発揮することで、事業基盤のさらなる強化を図り、社会インフラの整備および循環型社会への貢献とカーボンニュートラルを両立させる企業としての地位を高めていきます。加えて、米国事業をはじめ海外成長市場でも存在感を高めるほか、国内で創出される経営資源を、脱炭素社会および循環型社会の構築に貢献する地球環境対策や海外のセメント・生コンクリート事業や高品質の石灰石をベースと

した高性能無機材料事業等、将来的に国内外で成長が期待できる事業に集中的に投下していきます。これらの取り組みを通じて、最適な事業運営の体制を構築し、業界トップクラスの効率性と収益性を誇り、進化し続けるグローバルカンパニーを目指します。



本社

## 脱炭素社会および循環型社会の構築への貢献

### ● GHG削減への取り組み

MUCCが取り組む地球環境問題に関する検討範囲は、生産技術面や研究開発面にとどまらず、社会ニーズへの対応、外部技術探索等、非常に多岐にわたります。MUCCではトップの直轄組織として、全社横断型の「地球環境対策プロジェクト」を強力に推進します。

本プロジェクトの遂行を通じて、地球環境に配慮したエネルギー活用、温暖化ガス削減技術の開発等による脱炭素社会構築を図り、また、これまで培ってきた廃棄物利用技術のさらなる高度化によって、循環型社会の構築に貢献します。

今後、中期計画にて ①エネルギー変換 ②低炭素セメント・コンクリート開発 ③CO<sub>2</sub>回収・利活用においてさらなる削減施策の検討を進め、2050年のカーボンニュートラル達成を目指します。





### ● 環境リサイクル事業への取り組み

セメント工場では、他産業で処理困難な産業廃棄物等を積極的に受け入れており、1,450℃の高温焼成プロセスで無害化し、かつ二次廃棄物を発生させることなく、原料や熱エネルギーの代替物として有効利用することができることから、新たな廃棄物を出さず、サーキュラーエコノミーにおいて不可欠な事業となっています。

MUCCは、年間690万t(2021年度)のさまざまな廃棄物・副産物を受け入れて、石炭灰、建設発生土、汚泥、焼却灰、銅製錬所から副産される銅スラグ、石膏等はセメントの原料として、廃プラスチック、廃タイヤ、木くず等は熱エネルギー源として有効利用しセメントを生産しています。今後もキルン高効率バーナー導入による廃プラスチック使用量拡大など廃棄物・副産物のリサイクルを推進し、循環型社会の構築に貢献します。

### 地球環境保全への取り組み

#### ● 再生可能エネルギーの創出

電力事業では、木質チップに加え、木質バイオマス炭化燃料(トレファイドペレット)を生産し、石炭火力発電のバイオマス混焼を進めており、再生可能エネルギーの創出で、地球環境保全に貢献します。バイオマス燃料としては、パーム椰子殻も受け入れ拡大に取り組んでいます。

#### ● 環境配慮型製品の開発・普及

MUCCグループでは、中性固化材、重金属不溶化材等の環境配慮型製品の普及を推進しており、今後も環境に配慮した製品の開発・普及を推進します。

#### ● 生物多様性への配慮

石灰石採掘後の緑化に取り組んでおり、国内外の石灰石鉱山では、MUCCグループが直接管理できるた

め、サイト内の希少植物種の移植や、採掘跡地の植生を回復させるための植樹を行っています。また、周辺に生息する動物の保全対策も行っています。

### 共同支配会社として、UBEが果たすべき責任

分社化により持分法適用関連会社になりましたが、UBEグループにとって、セメント関連事業が重要であることに変わりはありません。社会インフラの整備に不可欠な基幹素材の安定供給を担うだけでなく、地球環境問題への取り組みにおいても、各種廃棄物を受け入れセメントに生まれ変わらせることで、サーキュラーエコノミーの実現に大きく貢献します。

持株会社としての適切な管理体制を整備・運用し、各種課題解決への連携も継続・強化しながら、MUCCはもとより、UBEグループ全体の持続的成長と企業価値の向上に繋げてまいります。

### 会社概要 (2022年4月1日現在)

商号	UBE三菱セメント株式会社(略称:MUCC) (呼称:ユービーイーミツビシセメントカブシキガイシャ) Mitsubishi UBE Cement Corporation
本社所在地	東京都千代田区内幸町二丁目1番1号 飯野ビルディング
代表者	代表取締役社長 小山 誠 代表取締役副社長 平野 和人
設立	2021年4月14日
資本金	50,250百万円
決算期	3月31日
出資比率	UBE(株)50%、三菱マテリアル(株)50%
総資産	連結:約7,000億円
売上高	連結:約5,000億円
従業員数	連結:8,513名(2022年6月末現在)
事業内容	国内・海外(米国ほか)のセメント事業および生コンクリート事業、石灰石資源事業、環境エネルギー関連事業(石炭事業、電力事業、環境リサイクル事業)、建材事業 その他関連事業等
関係会社等	110社



## 10年間の要約財務情報

UBE株式会社および連結子会社

## 事業状況

(百万円)

## セグメント別売上高

(連結会計年度)	化学 <sup>(注1)</sup>	(化成品・樹脂)	(機能品・ファイン)	医薬 <sup>(注2)</sup>	建設資材	機械 <sup>(注3)</sup>	エネルギー・環境 <sup>(注2)</sup>	その他	調整額
2012	—	219,368	61,111	11,452	208,364	71,310	68,769	25,294	(39,646)
2013	—	230,585	63,160	9,706	223,513	75,511	59,073	28,816	(39,854)
2014	—	215,419	63,288	7,819	222,419	78,956	66,771	33,242	(46,155)
2015	266,736	—	—	9,280	237,343	73,435	69,066	16,792	(30,902)
2016	258,364	—	—	10,975	227,236	71,668	59,782	12,520	(23,982)
2017	305,432	—	—	10,213	238,854	90,140	71,361	4,797	(25,223)
2018	314,984	—	—	10,129	250,250	97,264	75,853	4,935	(23,258)
2019	286,041	—	—	—	303,037	90,799	—	4,576	(16,561)
2020	259,380	—	—	—	282,855	78,727	—	3,117	(10,190)
2021	<b>341,493</b> 351,724 <sup>(注4)</sup>	—	—	—	<b>221,476</b> 296,196 <sup>(注4)</sup>	<b>96,987</b> 94,789 <sup>(注4)</sup>	—	<b>3,411</b> 3,417 <sup>(注4)</sup>	<b>(8,102)</b> (8,102) <sup>(注4)</sup>

(百万円)

(連結会計年度)	売上高	売上原価	販売費及び 一般管理費	営業利益	営業外損益	経常利益	特別損益	税金等調整前 当期純利益	親会社株主に 帰属する 当期純利益
2012	626,022	517,769	78,291	29,962	(1,917)	28,045	(12,203)	15,842	8,265
2013	650,510	546,340	79,757	24,413	(5,722)	18,691	975	19,666	12,623
2014	641,759	538,983	78,629	24,147	(919)	23,228	(4,737)	18,491	14,649
2015	641,750	519,960	80,382	41,408	(1,788)	39,620	(11,967)	27,653	19,111
2016	616,563	500,642	80,961	34,960	(1,612)	33,348	(415)	32,933	24,185
2017	695,574	560,100	85,224	50,250	478	50,728	(5,728)	45,000	31,680
2018	730,157	600,301	85,305	44,551	3,302	47,853	(3,175)	44,678	32,499
2019	667,892	549,698	84,161	34,033	1,691	35,724	(5,360)	30,364	22,976
2020	613,889	509,327	78,660	25,902	(2,609)	23,293	(860)	22,433	22,936
2021	<b>655,265</b> 738,024 <sup>(注4)</sup>	<b>527,346</b>	<b>83,881</b>	<b>44,038</b>	<b>(2,489)</b>	<b>41,549</b>	<b>(4,755)</b>	<b>36,794</b>	<b>24,500</b>

(注1) 2015年4月1日より、従来の化成品・樹脂セグメントと機能品・ファインセグメントを統合し、化学セグメントとしました。

(注2) 2019年4月1日より、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ています。

(注3) 2016年4月1日より、機械・金属成形セグメントは機械セグメントに名称変更しています。

(注4) 「収益認識に関する会計基準」等の影響を考慮しない場合の参考値です。

## 財政状態

(百万円)

(連結会計年度)	総資産				負債および純資産			
	流動資産	有形固定資産	投資その他の資産	資産合計	流動負債	固定負債	(非支配株主持分)	純資産
2012	287,399	323,717	74,768	685,884	250,936	184,195	34,736	250,753
2013	296,538	332,416	71,761	700,715	257,958	177,402	23,077	265,355
2014	282,816	347,438	81,292	711,546	239,500	182,436	25,718	289,610
2015	276,925	323,800	79,058	679,783	233,256	156,905	22,463	289,622
2016	295,041	331,443	82,895	709,379	245,828	153,150	23,179	310,401
2017 <sup>(注5)</sup>	316,876	334,262	91,307	742,445	253,098	152,486	20,837	336,861
2018	315,699	331,316	93,271	740,286	226,063	159,671	24,406	354,552
2019	303,956	330,042	93,271	727,269	199,336	173,486	21,479	354,447
2020	331,727	331,223	106,760	769,710	200,440	188,635	21,075	380,635
<b>2021</b>	<b>394,689</b>	<b>332,757</b>	<b>110,508</b>	<b>837,954</b>	<b>249,174</b>	<b>194,745</b>	<b>24,383</b>	<b>394,035</b>

## その他

(連結会計年度)	1株当たり情報 <sup>(注6)</sup> (円)			その他の情報						
	当期純利益	配当金	純資産	売上高 営業利益率 (%)	ROA <sup>(注7)</sup> (%)	ROE <sup>(注8)</sup> (%)	発行済 株式総数 <sup>(注6,9)</sup> (千株)	連結 子会社数 (社)	株主数 (名)	従業員数 (名)
2012	8.22	5.00	214.35	4.8	4.8	4.0	1,007,017	67	57,243	11,090
2013	12.16	5.00	228.51	3.8	3.6	5.5	1,059,897	65	58,873	11,225
2014	13.85	5.00	248.89	3.8	3.8	5.8	1,059,955	71	64,449	10,702
2015	18.06	5.00	251.90	6.5	6.5	7.2	1,060,090	68	52,977	10,764
2016	22.85	6.00	270.76	5.7	5.5	8.7	1,060,316	70	51,769	10,928
2017	301.65	75.00	3,002.86	7.2	7.6	10.5	105,244	70	44,758	10,799
2018	312.36	80.00	3,261.23	6.1	6.9	10.1	101,258	71	43,013	11,010
2019	227.33	90.00	3,287.73	5.1	5.2	6.9	101,318	69	44,732	10,890
2020	226.79	90.00	3,549.52	4.2	3.7	6.6	101,144	66	54,045	10,897
<b>2021</b>	<b>249.31</b>	<b>95.00</b>	<b>3,813.16</b>	<b>6.7</b> <b>6.1<sup>(注4)</sup></b>	<b>5.4</b>	<b>6.7</b>	<b>96,807</b>	<b>65</b>	<b>55,590</b>	<b>9,849</b>

(注5) 会計基準の変更に伴い2017年度の財政状態を組み替えて表示しています。

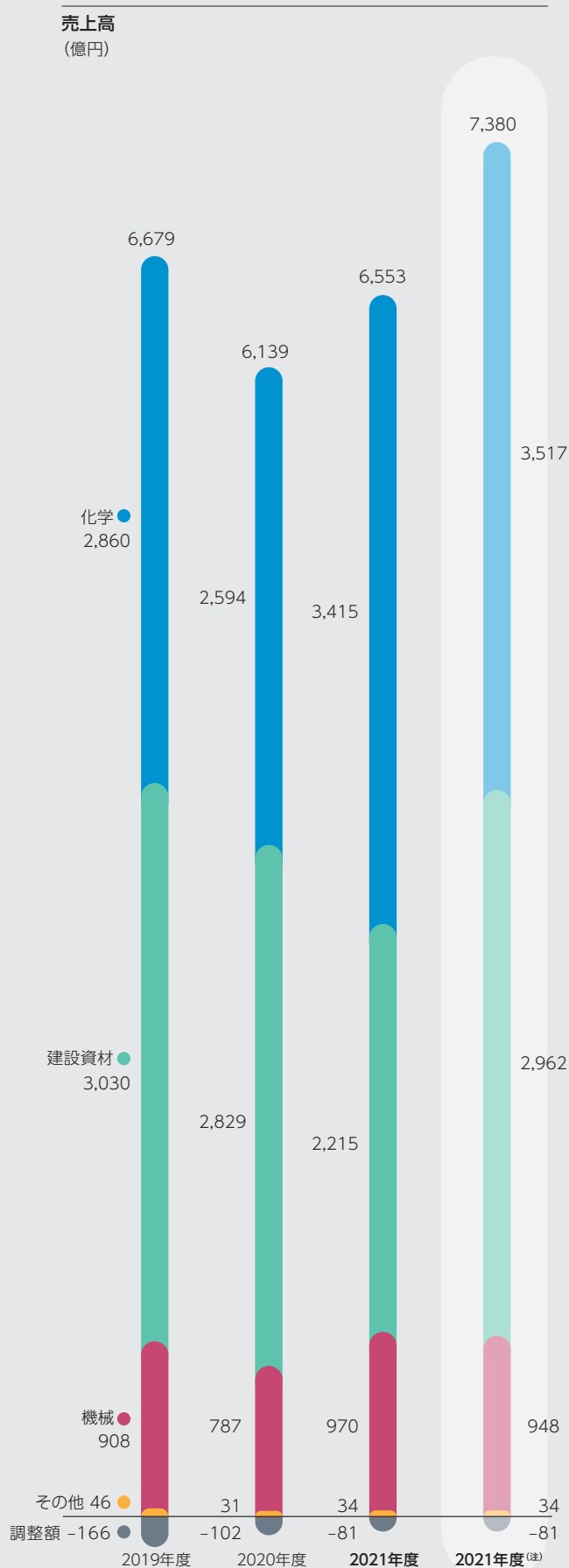
(注6) 2017年10月1日付で普通株式10株につき1株の割合で株式併合を行っています。

(注7) ROA(総資産事業利益率) = (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)

(注8) ROE(自己資本利益率) = 親会社株主に帰属する当期純利益 / 自己資本(期中平均)

(注9) 発行済株式総数は自己株式を除いています。



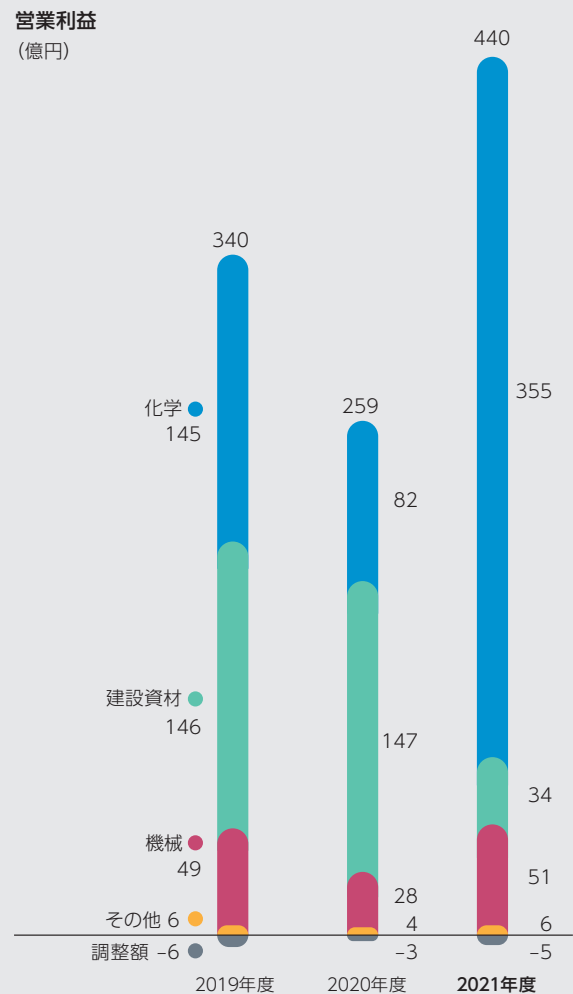


2021年度の連結売上高は、収益認識会計基準等を適用した影響はあるものの、化学セグメントを中心に新型コロナウイルスによる需要減退からの回復を受けて販売数量が堅調に推移し、ナイロン・ラクタム・合成ゴムなどの販売価格も上昇した影響が大きく、増収となりました。

連結営業利益、連結経常利益は、建設資材セグメントにおける石炭価格上昇の影響等はあるものの、化学セグメントを中心とした販売数量増加およびナイロン・ラクタム・合成ゴムの販売価格上昇の影響が大きく、増益となりました。

親会社株主に帰属する当期純利益は、2020年度にあった繰延税金負債の取り崩しに伴う税金費用の減少や電解液事業分割による特別利益がなくなったこと等があるものの、経常利益増加の効果が大きく、増益となりました。

UBEグループの連結売上高および連結営業利益は本グラフのとおりです。



(注)「収益認識に関する会計基準」等の影響を考慮しない場合の参考値です。

## 化学

(年度)	億円			増収増益 前年度比 増減率
	2019	2020	2021	
売上高	2,860	2,594	3,415 3,517 <sup>(注)</sup>	— 35.6%
営業利益	145	82	355	333.4%

### ナイロン・ファイン事業

- ラクタム事業は、繊維向け需要等が堅調に推移する中で、ベンゼンなど原料市況の上昇等により販売価格が上昇し、また併産する硫安価格も上昇したことから、増収となりました。
- ナイロン事業は、ラクタム市況の上昇等による販売価格の上昇に加え、自動車向け需要の回復等もあり販売数量も堅調に推移したことから、増収となりました。
- 工業薬品事業は、アンモニア工場で隔年の定期修理がなく、生産量・出荷量ともに増加したことに加え、販売価格も上昇したことから、増収となりました。
- ファイン事業は、自動車関連製品を中心に販売数量が堅調に推移し、販売価格も上昇したことから、増収となりました。

ナイロン・ファイン事業全体としては、需要の回復により販売数量が堅調に推移する中で原料市況の上昇等により販売価格が上昇したことに加え、アンモニア工場で隔年の定期修理がなかったことから、増収増益となりました。

### 合成ゴム事業

- 合成ゴム事業は、タイヤ用途を中心に出荷が堅調に推移したことに加え、ブタジエン市況の上昇等により製品価格が上昇したことから、増収増益となりました。

### 機能品事業

- 電池材料事業は、自動車向けの需要回復によりセパレータの販売数量が増加したものの、電解液事業が前年度下期より連結対象から外れた影響が大きく、減収となりました。
- ポリイミド事業は、ディスプレイ向けCOFフィルムの販売数量が増加し、また有機ELパネル向けワニスの需要も堅調に推移したことから、増収となりました。

機能品事業全体としては、電解液事業が連結対象から外れた影響により売上高は前期並みとなるものの、ポリイミドに加えて分離膜、セラミックスなど総じて需要が堅調に推移したことから、増益となりました。

### 医薬事業

- 医薬事業は、ロイヤリティ収入が伸長し、自社医薬品および受託医薬品の出荷も堅調に推移したことから、増収増益となりました。

化学セグメント全体としては、新型コロナウイルスの影響からの回復による販売数量の増加および販売価格の上昇、ならびにアンモニア工場の隔年の定期修理がなかったことから、増収増益となりました。

## 建設資材

(年度)	億円			減収減益 前年度比 増減率
	2019	2020	2021	
売上高	3,030	2,829	2,215 2,962 <sup>(注)</sup>	— 4.7%
営業利益	146	147	34	-76.9%

- セメント・生コン事業は、震災復興工事の落ち着きや新幹線延伸工事の反動減のほか、大雨等の天候の影響もあり出荷が減少したことに加え、収益認識会計基準等の適用が販売子会社を中心に大きく影響したこともあり、減収となりました。
- カルシア・マグネシア事業は、鉄鋼向けの生石灰および鉄鋼・電力向けマグネシアなどの需要回復により販売数量が増加したことから、増収となりました。
- エネルギー事業は、IPP発電所の隔年の定期修理実施に伴い売電量が減少したものの、石炭市況の高騰により石炭の販売価格が上昇したことから、増収となりました。

建設資材セグメント全体としては、収益認識会計基準等の適用に加え、IPP発電所の隔年の定期修理および石炭価格上昇によるコスト増等の影響により、減収減益となりました。

## 機械

(年度)	億円			増収増益 前年度比 増減率
	2019	2020	2021	
売上高	908	787	970 948 <sup>(注)</sup>	— 20.4%
営業利益	49	28	51	81.2%

- 成形機事業は、自動車産業向けの需要回復に地域差があるものの中国・北米市場向けの販売が堅調に推移したことから、増収となりました。
- 産機事業は、電力会社向け運搬機等の販売が堅調により、増収となりました。
- 製鋼事業は、原材料価格の上昇等により販売価格が上昇したことに加え、製品の出荷が堅調に推移したことから、増収となりました。

機械セグメント全体としては、成形機・産機の堅調な販売および製鋼の販売価格上昇の影響が大きく、増収増益となりました。

(注)「収益認識に関する会計基準」等の影響を考慮しない場合の参考値です。

# ネットワーク

(2022年4月1日現在)

国内オフィス		TEL	FAX
東京本社	〒105-8449 東京都港区芝浦1-2-1 シーバンスN館	03-5419-6110(総務部)	03-5419-6230
宇部本社	〒755-8633 山口県宇部市大字小串1978-96	0836-31-2111(宇部渉外部)	0836-21-2252
名古屋支店	〒461-0005 愛知県名古屋市東区東桜1-1-10 アーバンネット名古屋ビル	052-961-1373(コンポジット営業部)	052-961-1379

国内工場・研究所		TEL
宇部ケミカル工場	〒755-8633 山口県宇部市大字小串1978-10	0836-31-2112(総務)
宇部ケミカル工場 藤曲地区	〒755-0057 山口県宇部市大字藤曲2575	0836-31-5858(藤曲地区代表)
UBEエラストマー(株) 千葉工場	〒290-8550 千葉県市原市五井南海岸8-1	0436-23-5111(総務)
堺工場	〒592-8543 大阪府堺市西区築港新町3-1	072-243-5100(総務)
宇部研究所	〒755-8633 山口県宇部市大字小串1978-5	0836-31-0974(総務)
千葉研究所	〒290-0045 千葉県市原市五井南海岸8-1	0436-23-5151(総務)
大阪研究開発センター	〒592-8543 大阪府堺市西区築港新町3-1	072-243-5100(堺工場総務)
医薬研究所	〒755-8633 山口県宇部市大字小串1978-5	0836-31-0974(総務)

海外オフィス		TEL
UBE Corporation Europe, S.A. Unipersonal	スペイン グラオ・デ・カステジョ	+34-964-738000
UBE Europe GmbH	ドイツ デュッセルドルフ	+49-211-17883-0
UBE America Inc.	アメリカ ミシガン	+1-248-869-0050
UBE Chemicals (Asia) Public Company Limited	タイ バンコク	+66-2206-9300
THAI SYNTHETIC RUBBERS COMPANY LIMITED		+66-2206-9300
UBE (Shanghai) Ltd.	中国 上海	+86-21-6273-2288
UBE TAIWAN CO., LTD.	台湾 台北	+886-2-8712-7600
UBE KOREA CO., LTD.	韓国 ソウル	+82-2-557-7590
UBE INDUSTRIES INDIA PRIVATE LIMITED	インド ハリヤーナー	+91-124-422-7801~03
UBE Latin America Servicos Ltda.	ブラジル サンパウロ	+55-11-3078-5424

主要連結子会社			売上高(億円)		
会社名	事業内容	国名	2019年度	2020年度	2021年度
UBE Corporation Europe, S.A. Unipersonal	ナイロン、カプロラクタム、硫安、ファイン製品の製造・販売	スペイン	415	379	575
UBE Chemicals (Asia) Public Company Limited	ナイロン、カプロラクタム、硫安の製造・販売	タイ	322	284	515
THAI SYNTHETIC RUBBERS COMPANY LIMITED	ポリブタジエンラバーの製造・販売	タイ	130	101	151
UBE Fine Chemicals (Asia) Co.,Ltd.	1,6-ヘキサジオール、1,5-ペンタジオール、ポリカーボネートジオールの製造・販売	タイ	37	40	55
UBEエラストマー株式会社	ポリブタジエン(合成ゴム)およびその原材料の研究開発・製造・販売	日本	—	—	—
宇部フィルム株式会社	プラスチックフィルム製品の製造・販売	日本	99	94	100
宇部エクシモ株式会社	ポリプロピレンの成形品、繊維、FRP製品の製造・販売	日本	137	123	128
UBEマシナリー株式会社	成形機・産業機械・橋梁などの製造・販売・サービス	日本	468	422	518
株式会社宇部スチール	圧延用鋼塊ピレット、鋳鋼品・鋳鉄品の製造・販売	日本	204	199	307
UBE Machinery Inc.	成形機の製造・販売・サービス	アメリカ	51	58	86
宇部興産機械(上海)有限公司	成形機の製造、成形機および産業機械の販売・サービス	中国	23	18	26

主要持分法適用会社		
会社名	事業内容	国名
テクノUMG株式会社	ABS系樹脂、ABS系ポリマーアロイ製品の開発・製造・販売	日本
宇部丸善ポリエチレン株式会社	低密度ポリエチレン、HAO-LLDPEの開発・製造・販売	日本
千葉ブタジエン工業株式会社	ブタジエンの製造・販売	日本
MUアイオニックソリューションズ株式会社	リチウムイオン電池用電解液に関する開発・製造・販売	日本
台橡宇部(南通)化学工業有限公司	ポリブタジエンラバーの製造・販売	中国
LOTTE UBE Synthetic Rubber SDN. BHD.	ポリブタジエンラバーの製造・販売	マレーシア
SUMaterials Co., Ltd.	ディスプレイ基板材料用途のポリイミドの製造・販売	韓国
UBE三菱セメント株式会社	国内外のセメント・生コンクリート事業、その他関連事業	日本



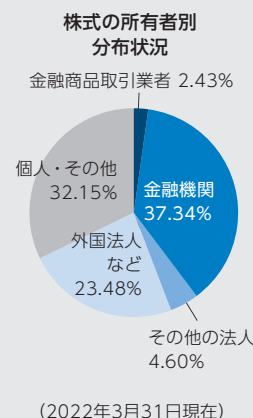
## UBE株式会社

(2022年4月1日現在)

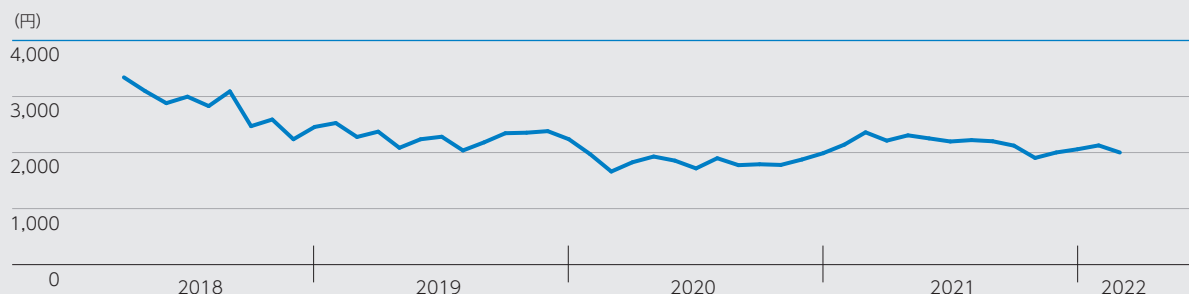
創立	1897年
連結対象会社	52社(連結子会社37社、持分法適用会社15社)
会計年度	毎年4月1日より翌年3月31日まで
普通株式	発行済株式数:96,807,364株(自己株式9,392,743株を除く)(2022年3月31日現在)
資本金	584億円
株主数	55,590名(2022年3月31日現在)
定時株主総会	6月
上場証券取引所	東京証券取引所プライム(コード:4208) 福岡証券取引所
株主名簿管理人	三菱UFJ信託銀行株式会社 〒100-8212 東京都千代田区丸ノ内1-4-5
独立監査人	EY新日本有限責任監査法人

### 大株主の状況 (2022年3月31日現在)

株主名	持株数	議決権比率 (%)
1 日本マスタートラスト信託銀行株式会社(信託口)	17,205,000	17.77%
2 株式会社日本カストディ銀行(信託口)	5,160,000	5.33%
3 住友生命保険相互会社	2,000,000	2.07%
4 日本生命保険相互会社	1,600,009	1.65%
5 株式会社山口銀行	1,548,264	1.60%
6 STATE STREET BANK WEST CLIENT - TREATY 505234	1,260,300	1.30%
7 農林中央金庫	1,237,409	1.28%
8 THE BANK OF NEW YORK MELLON 140044	1,122,273	1.16%
9 JP MORGAN CHASE BANK 385781	1,055,022	1.09%
10 宇部興産従業員持株会	963,273	1.00%



### 株価の推移

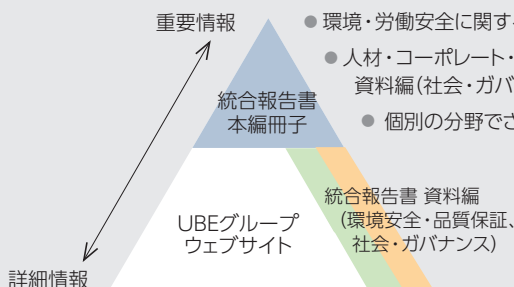


UBEグループでは、さまざまな媒体を通してステークホルダーの皆様に情報を発信しています。



UBEグループウェブサイト <https://www.ube.co.jp/ube/jp>

- 統合報告書(本編)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。
- 環境・労働安全に関するより専門的なデータが必要な場合は、資料編(環境安全・品質保証)をご覧ください。
- 人材・コーポレート・ガバナンスに関する定量的なデータが必要な場合は、資料編(社会・ガバナンス)をご覧ください。
- 個別の分野でさら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。



投資家情報  
経営方針や財務・業績情報、株式情報、IR資料などを掲載しています。  
<https://www.ube.co.jp/ube/jp/ir/>



サステナビリティ  
サステナビリティ、環境安全、コンプライアンス、リスクマネジメント、コーポレート・ガバナンス、人権と労働、品質などの情報を掲載しています。  
<https://www.ube.co.jp/ube/jp/sustainability/>

# UBE株式会社

東京本社 (経理・財務部)

〒105-8449

東京都港区芝浦1-2-1 シーバンスN館

TEL:03-5419-6130

FAX:03-5419-6234

宇部本社 (宇部渉外部)

〒755-8633

山口県宇部市大字小串1978-96

TEL:0836-31-2111

FAX:0836-21-2252

URL: <http://www.ube.co.jp>



This is our **Communication on Progress** in implementing the Ten Principles of the **United Nations Global Compact** and supporting broader UN goals.

We welcome feedback on its contents.

