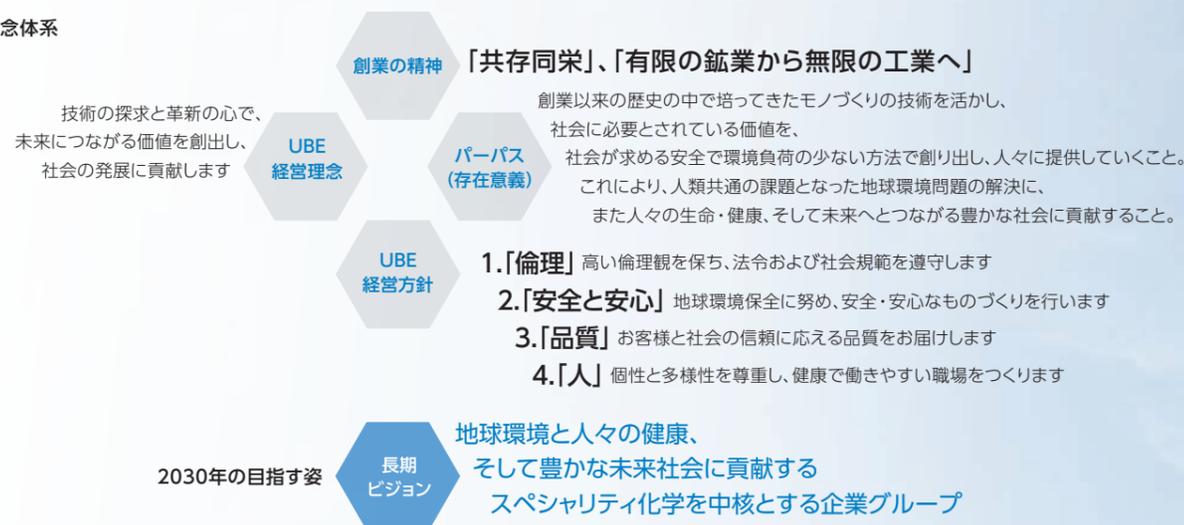


**UBE** Transform  
Tomorrow  
Today

●理念体系



目次

ステークホルダーの皆様へ

CEO泉原雅人からステークホルダーの皆様へのメッセージです。

1 CEOメッセージ

UBEグループについて

UBEグループの基本情報です。

7 UBEグループの事業

8 UBEグループの自己変革の歴史

10 財務・非財務ハイライト

価値創造の仕組み

UBEグループの価値創造の仕組みを説明します。

12 主要リスクと機会/マテリアリティ

16 価値創造プロセス

価値創造を実現する戦略

UBEグループの中期経営計画および各種戦略を紹介します。

18 中期経営計画「UBE Vision 2030 Transformation～1st Stage～」の進捗

20 CFOメッセージ

24 スペシャリティ化学の成長戦略

34 ベーシック事業の構造改革

36 鼎談:「2030年の目指す姿」を実現するために

40 研究開発/知的財産

44 DX戦略

価値創造と持続的な成長を支える取り組み

価値創造の基盤となるサステナビリティ関連の取り組み、活動状況を紹介します。

48 サステナビリティ

50 TCFD提言に基づく情報開示

52 地球環境問題への取り組み

58 環境安全マネジメント

59 労働安全衛生・保安防災/品質保証・製品安全

60 対談:UBEにおける人的資本のあるべき姿と人財戦略の成果

64 人的資本

70 人権

71 サプライチェーンマネジメント

73 コーポレートガバナンス

UBEマシナリー / UBE三菱セメント

機械事業およびセメント関連事業の成長戦略、地球環境問題への取り組みなどを紹介します。

84 機械事業の成長戦略: UBEマシナリー株式会社

86 UBE三菱セメント株式会社

業績・会社情報

当期業績、財務および非財務データを掲載しています。

88 セグメント別業績概況

90 5年間の財務情報

91 5年間の非財務情報

92 投資家情報

93 本統合報告書について

ステークホルダーの皆様へ

# スペシャリティ事業の拡大とともに、海外拠点を含めたベーシック事業の構造改革を加速させ、「2030年の目指す姿」へ着実に歩み続けます。

## 2023年度総括

### ベーシック事業が苦戦するも、堅調なスペシャリティ事業により増益確保

#### 外部環境&業績ハイライト

2023年度は、原燃料価格の高騰は一段落したものの、自動車生産の回復は当初期待していたほどの水準には至らず、また、年度後半になると、半導体や電子部品が調整局面に入りました。そして何より、中国景気の低迷が業績に大きな影響を及ぼしました。化学業界、特に汎用化学品を手がける会社にとって、2023年度は総じて厳しい事業環境であったと認識しています。

UBEグループの営業利益も、ナイロン原料のカプロラクタムやナイロンポリマーなどのベーシック事業が中国経済の停滞等の影響を受けたため、当初想定していたほどのV字回復を果たすまでには至りませんでした。しかし、そのような中でもスペシャリティ事業へのシフトを進めてきたUBEは、分離膜の販売や機械のアフターサービスが堅調に推移し、医薬のロイヤリティ収入も増加したことから、前年度比では40%近い増益を確保できました。

また、セメント関連事業(持分法適用関連会社)において利益改善が計画どおり進んだことにより、経常利益は大きく好転し、親会社株主に帰属する当期純利益においては、期初の予想を上回る結果となりました。そのため、期末配当は計画より5円増配しました。

代表取締役社長  
CEO  
泉原 雅人

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

### スペシャリティ事業を拡大させるとともに、ベーシック事業が経営に与えるインパクトを低減する

#### 着実に収益を確保し、中計原計画に近づける

ベーシック事業を取り巻く市場環境が大幅に悪化したことから、現中期経営計画(以下、中計)が未達となる一方で、スペシャリティ事業については、製品ごとに差があるものの総じて安定した利益を確保できてい



ます。すなわち、スペシャリティ事業を拡大する、構造改革によってベーシック事業が経営全体へ与えるインパクトを低減する、という現在の方向性に誤りはないと考えています。積極的な設備投資によりスペシャリティ事業の拡大を急ぐ一方、汎用化学品市場の改善が構造的に見込めない中で、ベーシック事業の構造改革をいかに早く進めていくかが今後の大きな課題になると考えています。

国内では2030年のアンモニア生産停止に向け、2024年度のカプロラクタム生産縮小などベーシック事業の構造改革を計画どおり進めています。海外のベーシック事業についても当初想定していた「事業を一定程度維持しスペシャリティ事業の成長を支えていく」というシナリオを変更せざるを得ないと考えています。

現中計の最終年度となる2024年度は、自動車市場や半導体・電子市場などで一定の景気回復も見込まれます。高騰する固定費をコントロールしながら安全・安定運転によって収益を着実に確保し、原計画の目標値に少しでも近づくことを目指します。

#### 中計施策を完遂してPBR改善につなげる

現在PBRが1倍を割っている状態が続いており、忸怩たる思いです。現状を改善するためには、PBR計算式<sup>(注)</sup>の分子に当たる「ROE」をいかに伸ばし、分母に当たる「市場における株主資本コスト（[株主資本コスト]-[期待成長率]）」をいかに下げるかが重要

です。「ROE」はR(リターン)の成長を重視しています。そのためにもスペシャリティ事業へ積極的に投資し、着実に利益を拡大させていきます。

一方、「市場における株主資本コスト」は、CAPM(資本資産価格モデル)におけるリスク指標であるβ値を下げていくことで低減させます。株式市場は、まだまだベーシック事業による損益変動が大きいUBEの現状を鑑み、β値を高く設定し、また成長性も割り引いていると推測されます。さらに、現時点ではGHG排出量の多い事業構造なども、株式市場からリスクと認識されていると考えています。つまり、景気変動の影響が小さいスペシャリティ事業を軸として安定的に利益を確保するとともに、ベーシック事業の構造改革を進め、同時にGHG排出量を着実に削減していく姿を示すことができれば、「市場における株主資本コスト」は低く抑えられると考えています。

ROEのRを伸ばす施策(スペシャリティ事業の拡大)、損益の変動性を低減する施策(ベーシック事業の構造改革)、脱炭素社会への対応は、現中計の戦略として掲げていることです。すなわち、現中計を確実に遂行し結果を出すことが、PBRの改善にもつながると捉えています。

(注)PBR=ROE×PER=ROE×1/(株主資本コスト-期待成長率)

#### 企業理念がスペシャリティ事業の成長と地球環境問題への挑戦を導く

UBEは、「共存同栄」と「有限の鉱業から無限の工



業へ」を創業の精神とし、経営理念、パーパス、経営方針を掲げ、日々の企業活動の道標としています。

この理念体系のもと、UBEは現中計の策定に併せ、2030年の目指す姿を「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」と定義し、その実現に向け、スペシャリティ事業の成長と地球環境問題・カーボンニュートラルへの挑戦を一体とした成長戦略を打ち出しました。これはまさに、創業の精神から始まる一連の理念が、現在の長期ビジョンにつながっていることを意味します。「共存同栄」は「すべてのステークホルダーとの共生」として、また「有限の鉱業から無限の工業へ」は「化石資源に大きく依存しない事業構造への変革による持続的成長」として、今なおUBEの進むべき道を示してくれているのです。

#### スペシャリティ事業の成長戦略と収益力強化

### スペシャリティ事業への積極的な成長投資

#### スペシャリティ事業の拡大

ポリイミドは、原料であるBPDAの製造設備とポリイミドフィルムの製造設備がともに2024年度中に立ち上がります。今後は増加した生産能力を活かして事業拡大を進めていきます。分離膜は、バイオメタン製造向けの旺盛な需要を受け、当初の想定よりも大幅に前倒しして増産を決定しました。しかし、環境意識の高まりによって欧米でバイオガスの利用が急増する中、省エネルギーで、優れた分離性能と高い耐久性を持つUBEの分離膜への引き合いが非常に強まっており、さらなる増産計画を2024年度中に進めなければならない状況です。セラミックスも、xEV(電

気自動車)のパワー半導体基板用途やベアリングボール用途を中心に需要が着実に伸びていることから、分離膜同様に前倒しで増産を決定しました。セパレータも、xEVに加え電力貯蔵システム(ESS)などでも着実に需要が伸びており、増産を決定しています。

#### 北米C1ケミカルの設備投資を決定

何よりも今後のスペシャリティ事業の拡大、特にグローバルな事業拡大に向けて大きなトピックと言えるのが、北米におけるDMC・EMCプラント建設投資の決定です。総額約5億ドルを投じて、米国ルイジアナ州にDMC10万トン・EMC4万トンのプラントを建設するもので、UBEにおいては過去最大の投資となります。

DMC・EMCは、xEV等に使用されるリチウムイオン電池の主要構成部材の一つである電解液の原料です。現在、UBE以外のDMC・EMCサプライヤーは中国メーカーのみであり、また米国では今後xEV等の拡大が期待される一方で、DMC・EMCはすべて輸入に頼っている状況です。そのような中、UBEが出発原料であるDMCを現地で生産することは、米国の経済安全保障の観点でも大きな意義があります。また、現地のサプライチェーンに加わることは、お客様から強く要求されてきたところでもあります。

さらに、DMC・EMCは、その川下に当たるPCD(ポリカーボネートジオール)やPUD(ポリウレタンディスプレイスパーション)といった高機能コーティング製品群の原料でもあります。PCDの世界トップメーカーでもあるUBEとしては、米国プラントをさまざまなスペシャリティ事業をグローバルに拡大するための一大拠点にしていきたいと考えています。DMCの生産に目処がついた後は、PCDなどの設備投資を早急に行うことも想定しています。

#### M&Aによる事業拡大

2022年に実施した(株)イーピーアイコーポレーションの買収(2024年12月吸収合併予定)は、今後CDMO事業を拡大していくうえでの大きな取り組みと捉えています。

また、成長施策としてM&Aの可能性は常に探っています。UBEにおけるこれまでのM&Aとは、日頃お客様やマーケットに接している事業部が主体となっており、既存事業の拡大のためにM&Aを追求していく形でした。今般は新たな試みとして、コーポレート部門の専門セクションが主体となって、UBEのテクノロ



ジーププラットフォームの中で効果が見込める「現業から少し離れたもの」のM&Aにも取り組む体制を構築しました。今後はこのような「コーポレートM&A」でも成果を出していきたいと考えています。

## ベーシック事業の構造改革 アンモニア生産停止までの ベストシナリオを明確化

### 事業構造改革の前倒し検討と 海外拠点でのスペシャリティ化の加速

2030年の国内アンモニア生産停止は予定どおり進める計画ですが、将来の排出権取引(GX-ETS)や賦課金の導入なども踏まえて計画の前倒しを検討しており、ベストなスケジュール・シナリオを明確化するよう取り組んでいます。

また、海外拠点の事業構造改革も早急に検討を進めていきます。特に、中国の影響を受けやすいタイ拠点については、カプロラクタムやナイロンポリマーの生産体制を見直し、経営のインパクトを下げる方向で詳細を詰めていきます。これまでタイ拠点では、スペシャリティ事業であるPCDやコンポジットを増強していますが、今後はスペシャリティ化を一層加速していきたいと考えています。

スペイン拠点においては、カプロラクタム生産のカーボンニュートラル化を推進し、環境規制が強化される欧州において差異化を進めます。

## 地球環境問題への対応 カーボンニュートラルに向けて 着実に取り組みを進め、 国際社会やお客様の要求に 応える

### 事業構造改革と個々の地道な努力を併せて カーボンニュートラルに挑戦

UBEは2050年カーボンニュートラルに向け、2030年度目標である「GHG排出量2013年度比50%削減」、「環境貢献型製品・技術の連結売上高比60%以上」の達成を目指し、さまざまな取り組みを進めています。その最たる例が、SBT認定取得やISCC PLUS認定取得、GX-ETSへの参画です。ただし、認証の取得が目的ではありません。外部の客観的基準に即して環境対応を進め、お客様や国際社会からの要求に応えることが重要だと考えています。このほか、環境貢献型製品のブランド戦略を講ずるとともに、GHG排出量データを製品別に算出できるシステムの導入などにも取り組んでいます。そして、国内アンモ



ニア生産停止などの構造改革を実行することで、2030年度目標は確実に達成できると考えています。

### 生物多様性への取り組み

UBEは「自然環境の保全・復興(ネイチャーポジティブ)への貢献」を地球環境問題への取り組みの柱の一つと捉えています。2023年9月にはTNFD(自然関連財務情報開示タスクフォース)の枠組みが公開されましたが、我々はネイチャーポジティブに対する基本的な考え方をウェブサイトで発信しています。次期中計以降で、TNFDをベースとした具体的な開示やKPIを明確にしていきたいと考えています。

### 人的資本の充実への取り組み

## DE&Iを推進しイノベーティブな 企業風土を醸成

### 人的資本への投資成果を測る試みも

UBEがスペシャリティ化学の会社として成長していくためには、イノベーティブな職場環境の整備や、モノカルチャーではない企業風土の醸成が必要です。そのための重要テーマとして据えているのが、ダイバーシティ、エクイティ&インクルージョン(DE&I)です。女性社員比率やキャリア採用、外国人採用比率などの数値目標を設定して取り組んでいます。

DE&Iは最終的に利益貢献や企業価値の向上と結びついているべきですが、その因果関係を明確にするKPIの設定は難しく、それが本当に人的資本への投資成果によるものなのか見極める必要があります。労働生産性の向上や人的資本投資に対する成果などについて、それらを測るKPIや何らかの目標値を設定することも考えたいと思います。

## 製造部門に限らず、全社員にとって 安全はすべてに優先する

モノづくり企業として、人的資本の充実や生産性向上を図るうえで大前提となるのが、「安全はすべてに優先する」という考え方です。これは製造現場に限ったことではありません。間接部門や営業部門など、すべての社員が日々安全かつ健康でいられること、元気に職場に来て笑顔で帰宅することを、UBEは大切にしています。幸いにしてこれまで重篤な労働災害の発生は防ぐことができていますが、まだまだ改善の余地がありますので、今後も地道な取り組みを進めていきます。

### スペシャリティ事業の成長とDX

## DXの積極的な活用による 新たな取り組み

### 生成AIの活用

UBEでは現中計において集中的にDXへ取り組んでいます。推進にあたっては、生産・営業・研究開発・人事・サプライチェーンほか、全部で10の領域を設定し、担当役員を決めるなど、全社業務改革・価値創造推進活動として取り組んでいます。DXを推進する基盤整備のため、また社員がより付加価値の高いコア業務に集中できるようにするため、基幹情報システム(ERP)の前倒し導入等も行いました。これを含め、2030年までに総額約220億円を投じ、年間約300億円の効果を生み出す計画です。

DXは、さまざまな事業領域において新たな価値を生み出すよう進展させなければなりません。その一環として、UBEでは、製造現場における生成AIの利用を開始しました。これまでは手順書と蓄積された個人の経験を元に行われていたさまざまな現場の作業や設備管理、安全活動に、AIによるサポートを取り入れることで、人間では見過ごしてしまうリスクにも的確に対処することを目的としています。生成AIの活用にあたっては、会社としての利用ルールを設けたうえで、さまざまな領域で積極的に取り入れていきたいと考えています。

### コーポレートガバナンス

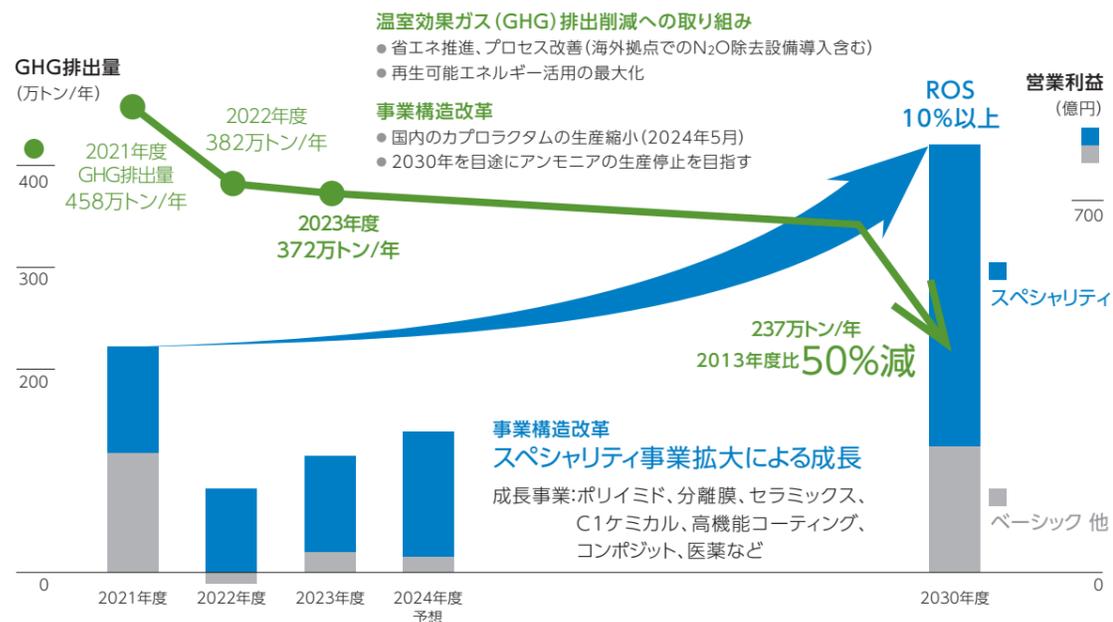
## 充実した社外取締役の陣容

### 透明性ある後継者育成計画

UBEの取締役会については、活発な議論が交わされ、実効性の高い運営がなされていると捉えています。社外取締役も、スキル・人数・性別、いずれの面で

2030年の目指す姿 — Transformation

## スペシャリ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



も充実し、バランスのとれた陣容です。忌憚のないご意見を頂戴し、UBEの企業価値の向上に貢献していただいています。

取締役会の中での重要な議題の一つがトップを含めた幹部人材の後継者育成計画です。UBEでは部長・幹部クラス、役員、そしてトップと、さまざまなレベルでのサクセッションプランを作成・運用しています。トップのサクセッションプランについては、私自身も就任時から毎年指名委員会で後継者に関する考えを述べ、またご意見を頂戴し、計画を作成しています。これについては指名委員会における議論などを通じて、透明性も確保されています。

**機械事業・セメント関連事業**

**自立的・機動的な経営を推進し、適切なグループ・ガバナンスを効かせる**

UBEは機械事業を担う100%出資の連結子会社であるUBEマシナリー株式会社(機械事業)と、セメント関連事業を担う持分法適用関連会社であるUBE三菱セメント株式会社(セメント関連事業)の、自立的かつ機動的な企業運営の推進に努めています。それぞれへ取締役を派遣し、ガバナンスを担うホールディング会議を設けて定期的に報告を受けるなど、両事業に対しては持株会社として、適切なグループ・ガバナンス体制を構築しています。

**機械事業:ギガキャスト用超大型ダイカストマシンを受注**

機械事業のトピックは、ギガキャスト用超大型ダイカストマシン事業です。自動車の電動化に伴う軽量化、部品点数削減、生産効率化などを目的とした大型ダイカストマシンの導入では、これまで海外の自動車メーカーが先行していましたが、日系の自動車関連企業も積極的に検討を始めており、すでに受注もいただいています。元来、大型ダイカストマシンはUBEマシナリーの得意とするところであり、ギガキャスト用超大型機を手がけられるダイカストマシンメーカーは限られていますので、今後の目玉商品の一つとして大いに期待しています。

**セメント関連事業:これからの成長を期待**

UBE三菱セメントは、セメントの販売価格は正や好調な海外事業、2022年度に実施した生産体制の

見直し等により、2023年度に業績が大きく回復しました。セメント内需は引き続き減少しており、事業環境は厳しい状況が継続しているものの、サプライチェーン全体での統合効果の発現や海外事業の拡大などで今後も成長する姿を描いていきます。

一方、セメント関連事業においても、カーボンニュートラルへの対応が引き続き大きな課題です。同社は現在、低炭素セメントの開発やエネルギー転換、CO<sub>2</sub>貯蔵・利活用などに取り組みながら、2030年CO<sub>2</sub>排出量40%削減(対2013年比)を目指しています。UBEとしても、50%の持分を保有する株主として、セメント関連事業の地球環境問題への取り組みに対してしっかりと監督責任を果たしていきます。

同社は日本のセメント業界を代表する企業です。自立的な経営を強め、独り立ちできる体制を着実に作り上げていきたいと考えています。

**ステークホルダーの皆様へ**

**より高いポジションから次期中計をスタートさせる**

2024年度は現中計の最終年度であると同時に、次期中計の策定年度という重要な一年となります。ただし、中国経済や自動車生産の回復は、中計策定時に想定した水準には至っていません。引き続き厳しい事業環境となることを見込まれますが、最終年度目標に少しでも近づけ、できるだけ引き上げた利益水準を発射台として次期中計をスタートさせたいと考えています。

なお、次期中計では、現中計でのさまざまな成長投資の成果を確実に出したいと思っています。また、2030年の構造改革に向けた大きな方向性は変わらないものの、その実施方法やスケジュールについては、事業環境に合わせて適宜軌道修正を図っていく考えです。さらに、現中計では株主還元を指標を「DOE(株主資本配当率)2.5%以上」、「連結総還元性向30%以上(3カ年平均)」と設定していますが、次期中計ではその引き上げについても、前向きに検討していく方針です。

今後とも変わらぬご支援の程を何卒よろしく申し上げます。

2024年7月  
代表取締役社長 CEO

**泉原 雅人**

**UBEグループの事業**

長い歴史と多様な事業を有するUBEグループは、お客様とともに歩み築き上げた技術を元に、社会基盤にとって不可欠な製品を生み出し、持続可能な社会の発展にグローバルで貢献しています。

セグメント	主要製品	用途例
機能品	<ul style="list-style-type: none"> <li>● スペシャルティ事業</li> <li>● ベーシック事業</li> <li>● その他</li> </ul>	
	<ul style="list-style-type: none"> <li>● ポリイミド</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>● 大型液晶ディスプレイ向けCOFフィルム</li> <li>● フレキシブルOLED(有機ELディスプレイ)向け基板</li> </ul>
	<ul style="list-style-type: none"> <li>● 分離膜</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>● バイオ燃料(バイオメタン)精製</li> </ul>
	<ul style="list-style-type: none"> <li>● セラミックス</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>● 軸受、放熱基板(xEV向け)</li> </ul>
樹脂・化成品	<ul style="list-style-type: none"> <li>● セパレータ</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>● LiB*2セパレータ(xEV向け)</li> </ul>
	<ul style="list-style-type: none"> <li>● コンポジット</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>● 自動車部材</li> </ul>
	<ul style="list-style-type: none"> <li>● C1ケミカル/高機能コーティング</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>● LiB電解液</li> <li>● 人工皮革、水系塗料</li> </ul>
	<ul style="list-style-type: none"> <li>● ナイロンポリマー</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>● 食品包装用フィルム</li> </ul>
機械	<ul style="list-style-type: none"> <li>● カプロラクタム・硫安</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>● 衣料用ナイロン繊維、肥料</li> </ul>
	<ul style="list-style-type: none"> <li>● 工業薬品</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>● 化学品の原料</li> </ul>
	<ul style="list-style-type: none"> <li>● エラストマー</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>● 自動車用タイヤ</li> </ul>
	<ul style="list-style-type: none"> <li>● 成形機</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>● 自動車用部品の成形</li> </ul>
その他	<ul style="list-style-type: none"> <li>● 産業機械</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>● 運搬機、ミル、橋梁</li> </ul>
	<ul style="list-style-type: none"> <li>● 製鋼</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>● 製鋼品</li> </ul>
	<ul style="list-style-type: none"> <li>● 医薬(創薬研究/CDMO)</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>● 創薬研究</li> <li>● 原薬・中間体の製造、プロセス開発</li> </ul>
	<ul style="list-style-type: none"> <li>● 電力(自家発電)</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>● 自家発電、余剰電力の売電</li> </ul>

\*1 売上高の構成比率は、「調整額」を除いて計算しています。  
\*2 LiB: リチウムイオン電池

## UBEグループの自己変革の歴史

UBEグループは、自己変革を続けることによってさまざまな危機的状況乗り越えてきました。環境変化を新たな事業拡大のチャンスに変え、今後も持続的な成長を実現していきます。

### 1897年～ 創業の精神「共存同栄」「有限の鉱業から無限の工業へ」のもと、自己変革の歴史がスタート

#### UBEの創業

**「沖ノ山炭鉱」の創業と事業展開** 山口県宇部の炭田を開発するために、地元の出資によって発足した匿名組合組織「沖ノ山炭鉱」がUBEの原点です。その後、いずれ掘り尽くしてしまう石炭に依存するのではなく、無限に続く価値を生み出すことを目指し、機械事業やセメント事業に進出しました。そして、1930年代に硫安(肥料)の原料であるアンモニアの合成に成功したことから、UBEの化学事業が始まりました。



1910年  
沖ノ山炭鉱新坑

### 1942年～ 宇部興産(株)への大統合を実施し、戦後の復興や近代化に貢献

- 1897年設立 沖ノ山炭鉱 石炭の採掘
- 1914年設立 宇部新川鉄工所 炭鉱機械の製造
- 1923年設立 宇部セメント製造 セメントの製造
- 1933年設立 宇部窒素工業 硫安(肥料)の製造

#### 存続をかけた4社合併の決断

**宇部興産(株)の設立** 戦時下では石炭の利用に厳しい制約が設けられ、生産活動に著しい支障をきたす事態に直面しました。政府から石炭利用の条件として企業の再編成を求められる中、事業を安定して存続させるため、左記4社が統合して宇部興産(株)が設立されました。

#### 終戦からの復興

**石炭や硫安の増産に尽力** 第二次世界大戦の激しい空襲により、多くの工場設備が失われました。戦後の混乱の時代において、エネルギー需要や食料不足に応えるために、全力を挙げて会社と社会の再生に尽力しました。



戦災で焼失した宇部市街



1953年 煤塵が目立つ宇部地区の工場地帯

#### 大気汚染問題への対策

**現代の公害対策の先駆的モデルとなった「宇部方式」** 石炭燃焼を原因とする煤塵汚染問題を抱えていた宇部市は、1951年から「産・官・学・民」による独自の公害防止対策「宇部方式」に取り組みました。UBEは、企業代表として各工場に集塵装置を設置するなど積極的な役割を果たしました。

### 1960年～ 石炭から石油へのエネルギー革命をチャンスに変えて事業拡大

#### 炭鉱閉山と石油化学事業への進出

**アンモニアガス源を石油へ転換** エネルギー革命に伴い石炭の競争力が低下する中、アンモニアの原料ガス源を石炭から石油へ転換するとともに、創業からUBEを支えてきた炭鉱を閉山しました。自社石炭の活用により発展してきたUBEにとってこれらは究極の選択でしたが、一方で果敢に石油化学事業に進出することでさらなる事業発展を進めました。



1960年 原油ガス化工場

1942 新円切替  
1950 変則決算  
1946-1949変則決算  
変則決算  
単体決算(6カ月決算)

1942 1950 1960 1970 1980 1990 2000 2010 2020 0

単体決算(6カ月決算)

### 1970年～ オイルショックに果敢に対応するとともに、スペシャリティ化学の基礎を築く

#### 業界に先駆けた石炭利用の再開

**アンモニアガス源を石炭へ再転換** オイルショックに伴い石油製品の価格が高騰する中、アンモニアのガス源を石炭に再転換し<sup>(注)</sup>、大規模なアンモニア用の石炭ガス化を世界で初めて実現させるなど、業界に先駆けて石炭の利用再開を行うことで危機的状況乗り越えました。

(注) 1996年からはさらに石油コークス(石油精製の最終残渣)へと転換しています。



1984年 石炭ガス化プラント火入れ式



1993年 DMC製造プラント、稼働開始

#### 化学事業の多角化

**スペシャリティ化学の拡大** オイルショック後の不況が長期化する中、高付加価値分野の研究開発を強化しました。ポリイミド、分離膜、窒化珪素、C1ケミカル製品(DMCなど)、セパレータ、医薬品といった現在のスペシャリティ事業が、1980年代以降に相次いで事業化されました。

### 1995年～ 財務構造改革や経営改革を着実に進め、安定した収益基盤の構築を実現

#### 財務構造改革

**安定した財務基盤を構築** 多額の有利子負債を抱えていたUBEは、バブル崩壊後の不況下で未曾有の危機に直面しました。中核事業へ経営資源を集中して不採算事業の合理化・撤退や政策保有株式の売却を行うなど改革を推し進め、現在に続く安定した財務基盤を構築しました。

### 2022年～ UBE(株)へ商号変更し、UBEグループの新たな成長の歴史がスタート

#### スペシャリティ化学を中核とする企業グループへ

**セメント関連事業を分社化し、UBE(株)へ商号変更** 2022年に主力事業の一つであるセメント関連事業を三菱マテリアル(株)の同事業と統合しました。そして、UBEグループは化学事業を中核とする企業グループへと経営構造の転換を目指し、商号を宇部興産(株)からUBE(株)へと変更しました。

**構造改革の歩みを止めることなく、将来にわたって成長し続ける会社へ** 新興国の台頭や脱炭素化など事業環境が大きく変化する中、主要化学事業の一つであるカプロラクタムの国内生産を縮小し(2024年5月)、またアンモニアについては、2030年を目途に生産停止することを目指しています。一方で、xEVや再生可能エネルギーなどの分野で新たなニーズが拡大しています。米国におけるDMCの新拠点設立など、スペシャリティ事業をグローバルで成長させることによって、持続的な成長を果たしていきます。



スペシャリティ製品の例

売上高  
(百万円)  
700,000

600,000

500,000

400,000

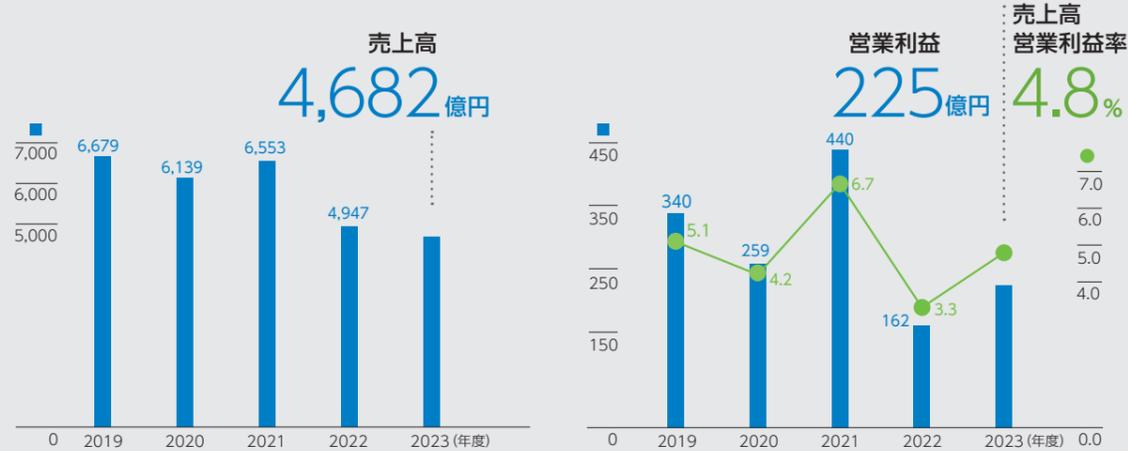
300,000

200,000

100,000

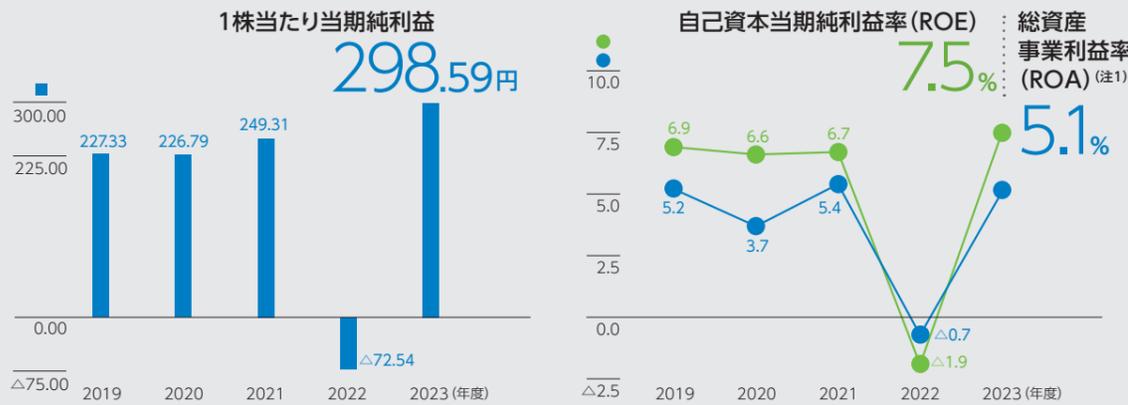
# 財務・非財務ハイライト

## 財務



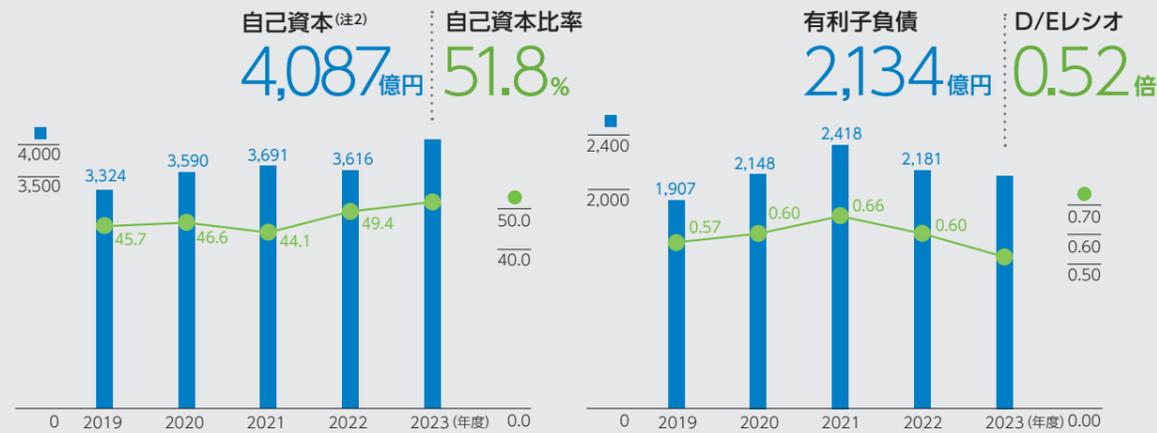
売上高は、2022年12月に医薬品受託製造会社((株)イーピーアイコーポレーション)を買収した効果があったものの、樹脂・化学品セグメントにおいて中国経済の停滞等の影響もあり、ナイロンポリマー・カプロラクタム等の販売が低調に推移した影響が大きく、前年度比5.4%の減収となりました。

営業利益は、機能品セグメントにおける分離膜の販売、機械セグメントにおけるアフターサービスが堅調に推移し、また医薬事業のロイヤリティ収入も増加したことなどから、前年度比38.5%の増益となりました。売上高営業利益率は1.5ポイント増の4.8%となりました。



1株当たり当期純利益は、営業利益の増加に加え、持分法適用関連会社であるUBE三菱セメント(株)において販売価格の是正等を進めたことにより持分法投資損益が改善した結果、前年度の△72.54円に対して、298.59円となりました。

ROEは、前年度の△1.9%に対して7.5%、またROAは、前年度の△0.7%に対して5.1%となりました。

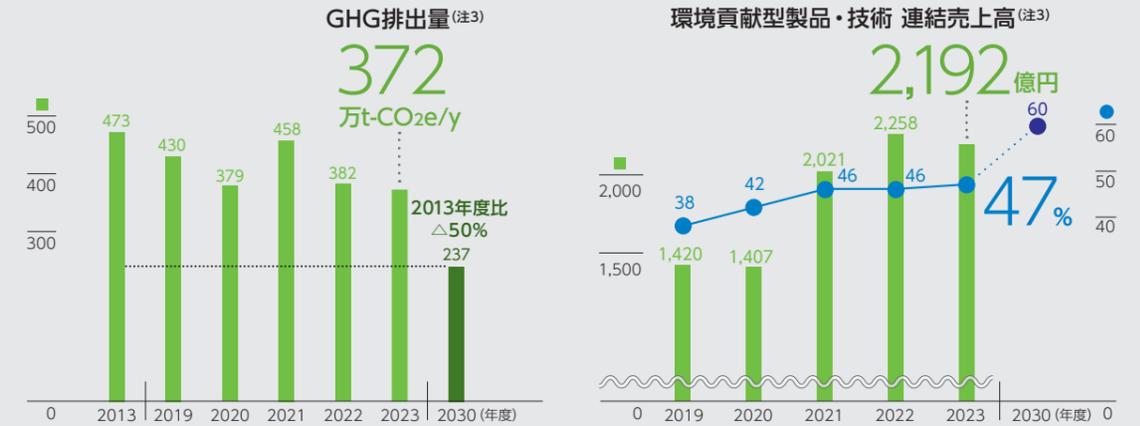


自己資本は、前年度比13.0%増加しました。自己資本比率は、2.4ポイント増の51.8%となりました。

有利子負債は、営業キャッシュ・フローの大幅な改善に伴う借入金の削減などにより、前年度比2.2%減となりました。この結果、D/Eレシオは0.52倍と財務健全性を維持しています。

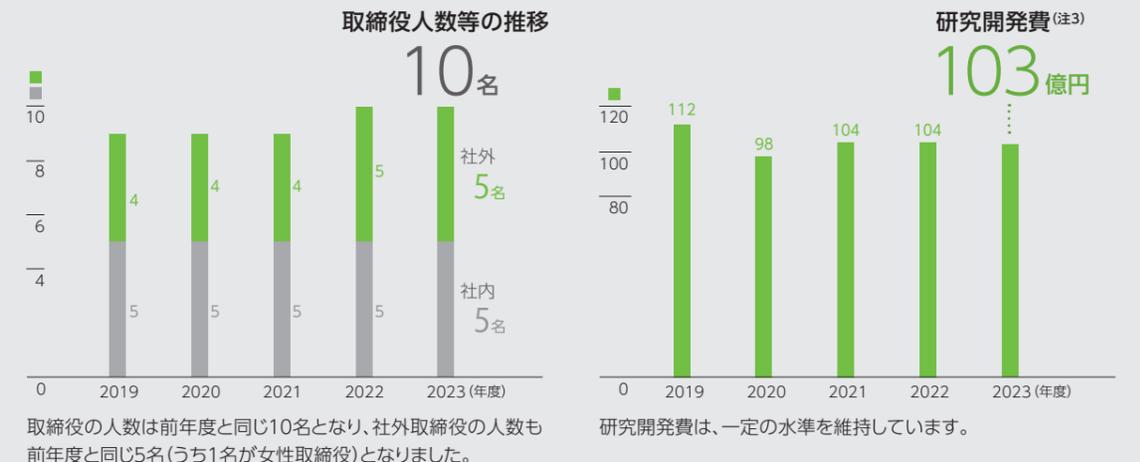
(注1) 総資産事業利益率(ROA) = (営業利益 + 受取利息・受取配当金 + 持分法による投資損益) / 総資産(期中平均)  
(注2) 自己資本 = 純資産 - 新株予約権 - 非支配株主持分

## 非財務



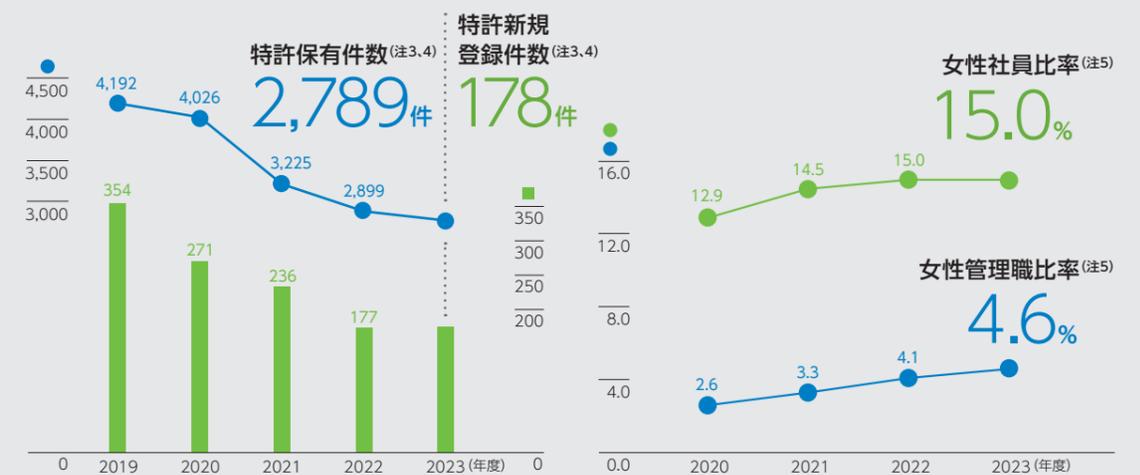
GHG排出量は、前年度比3%減となり、2013年度比では、21%の削減となりました。

環境貢献型製品・技術の売上高は、前年度比2.9%減となりましたが、売上高に占める割合は1ポイント増の47%となりました。



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

研究開発費は、一定の水準を維持しています。



近年、化学事業において組織再編により特許権が移転したことや保有特許の棚卸を進めたことに伴い、保有特許件数および特許新規登録件数は減少傾向にありましたが、着実な権利化手続きにより2023年度は前年度と同水準になりました。なお、2023年度の特許保有件数の63%はスペシャリティ事業に関連する特許です。

ダイバーシティ、エクイティ&インクルージョンの重点施策の一つ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0.5ポイント増の4.6%となりました。

(注3) UBE三菱セメントグループに移管されたセメント関連事業を除いています。  
(注4) UBE単独および一部グループ会社が保有する特許  
(注5) 国内連結

## 主要リスクと機会/マテリアリティ

### リスク管理方針およびリスク管理体制

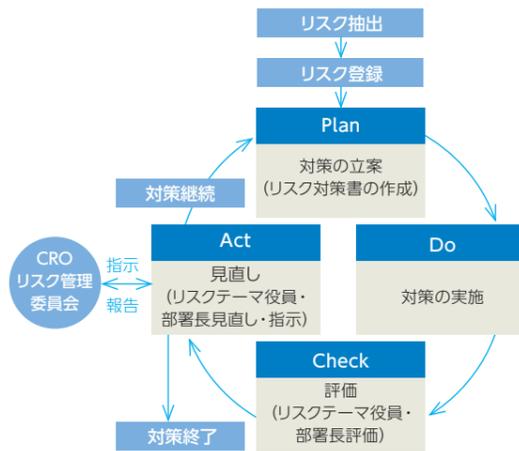
UBEでは、UBEグループのリスクを適切に管理し、リスクが顕在化した場合の損害を最小限にするため、取締役会決議で制定した「内部統制システム構築の基本方針」に基づきリスク管理規程を定め、UBEグループ全社を対象にしたリスクマネジメント制度を実施しています。

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。

リスク管理部は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。

UBEグループ全体に影響を及ぼす重要(重大)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(サステナビリティ委員会)に付議し、リスクの認定と管理方針や対策の有効性などを審議します。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監督しています。

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。



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

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

### 分類

#### 成長

#### 化学事業の経営成績に影響を与える変動要因

- 顧客要求にタイムリーに応じられないことによる販売量の減少や競争激化に伴う価格低下が生じる
- 同業他社の生産能力増強による供給の増加や、主原料価格の急変により、製品と原料の価格差(スプレッド)が縮小する

#### 研究開発

- 研究開発テーマが計画どおり進まず、新製品の開発が著しく遅延する、あるいは開発を断念する
- 医薬事業において新薬承認見送りや承認取り消しがなされる

#### 知的財産

- 重要な技術やノウハウが外部に流出し、知的財産権が侵害される
- 他社との間で知的財産を巡って紛争が生じ、UBEグループに不利な判断がなされる

#### 地球環境問題

- GHG排出量が多いため、炭素税や規制等が強化される場合に大幅なコスト増となる
- サーキュラーエコノミーやネイチャーポジティブなどの新たな環境課題への対応が遅れ製品の販売が低迷する
- 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につながる

#### 環境

#### 社会

#### 人的資本・人権

- 高い専門性を持つ人材や経験豊富な人材、ノウハウを持った人材の確保が困難になる
- 重要な人材が社外流出する
- 国際的な人権に関する要求に対して適切に対応できず、企業価値に悪影響が生じる

#### サプライチェーン

- 社会・経済情勢の変化や自然災害等により原燃料価格の上昇や調達ルートの寸断等が発生する
- ドライバー不足や時間外労働規制強化、燃料費の高騰により物流におけるコスト上昇や寸断が発生する

#### 品質

- 品質問題の発生により、損害賠償など多額の費用が発生する。また社会的な信用失墜により事業活動が低迷する

#### ガバナンス 法令・規制

- 各国・地域の法令・規制が改定され、製造設備等の改修や変更、労働環境の整備等で費用が発生する
- 法令・規制の違反により多額の罰金等が発生し、事業活動の制約や社会的信用への悪影響につながる

#### 情報セキュリティ

- 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等の被害が発生し、生産活動の停止、損害賠償や信用の失墜につながる

その他のリスクにつきましては、第118期有価証券報告書P30-33をご覧ください。

[https://www.ube.co.jp/ube/jp/ir/library/securities\\_report/pdf/securities\\_2024end.pdf](https://www.ube.co.jp/ube/jp/ir/library/securities_report/pdf/securities_2024end.pdf)

### 対応策

- お客様満足の追求、経営資源の重点投入(M&A等含む)によるスペシャリティ事業の成長加速
- 原料価格を製品価格へ迅速に転嫁し適正スプレッドを確保
- 工場におけるコストダウンや不採算事業の能力縮小・撤退

- 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
- オープンイノベーションやDXの活用による技術優位性の構築、リードタイム短縮

- 知的財産権の取得・管理、ならびに技術ノウハウ等の適切な情報管理により知的財産を保護
- 第三者が保有する知的財産権を尊重し、特許クリアランスを確保

- 地球環境問題を経営の最重要課題に定め、GHG排出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
  - 「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中期目標の設定
- サーキュラーエコノミーに資する研究開発を推進
- TCFDに基づく情報開示の推進

### 機会

- お客様満足獲得によるスペシャリティ化学会社への変革加速
- 顧客ニーズの高度化・多様化による、既存市場の拡大と新規市場の創出
- UBEグループの優位性が活かせる市場の拡大と創出
- グローバルでの市場拡大
- 適切な知財戦略による競争優位性の獲得

- 気候変動問題をはじめとしたさまざまな環境課題の解決に資する製品・サービス市場の拡大
- CO2利活用技術、リサイクル技術など環境課題の解決を目的とする研究開発の進展

- DE&Iの高度化によるマネジメントの質向上
- 高度な専門性を持つ人材、多様な人材の獲得によるイノベーションの創出
- 職場環境や人事制度の整備による労働生産性の向上

- 適切なサプライチェーンマネジメントによる事業の安定化と収益力の向上

- 過去の品質問題を教訓とした品質経営の推進により、信頼を回復し、さらにお客様満足を向上させる

- 適切なガバナンスによるステークホルダーからの信頼の獲得

- コンプライアンス・オフィサー、コンプライアンス推進委員会の設置
- 役員・社員が直接連絡可能な通報窓口の設置
- 国内外の主な法規制をリスト化し、関連部門において法規制改廃情報を共有
- リスクマネジメント制度において法規制リスクの洗い出しと対策を実施
- グループ全役員・社員へのe-ラーニング・研修の実施

- 情報セキュリティ委員会の設置、関連規定の整備、不正侵入探知・防御等の対策、IT-BCPの整備、グループ全役員・社員に対するセキュリティ教育の実施
- CSIRT(注)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

マテリアリティ

スペシャリティ化学の成長

UBEグループの取り組み

事業全体におけるスペシャリティ事業<sup>(注)</sup>の比率を高めることで、景気に左右されず、安定的に成長できる体制の構築と利益率向上を目指します。さらに、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。

また、スペシャリティ事業の競争優位を築くために、研究開発活動や知的財産戦略の推進に注力しています。

(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、C1ケミカル、高機能コーティング、医薬、フェノール樹脂

主なKPI

2024年度<sup>(注)</sup>

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

(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)

\*同社グループ発足前に想定した暫定値

ROS:8%

ROE:8%

(注) 中計原計画

2024年度業績予想は、P18-19をご覧ください。

2030年度

ROS:10%以上

関連ページ

主要なスペシャリティ事業の成長戦略

関連ページ: P24-33

研究開発、知的財産の取り組み

関連ページ: P40-41, 42-43

貢献するSDGs項目



地球環境問題への挑戦

UBEグループは、地球環境問題への対応を以下の3つに整理し、取り組んでいきます。

- (1)気候変動問題(カーボンニュートラル)への対応
- (2)循環型社会(サーキュラーエコノミー)への貢献
- (3)自然環境の保全・復興(ネイチャーポジティブ)への貢献

特に取り組みを強化しているのは、バリューチェーン全体でのGHG排出量削減によるカーボンニュートラルの実現です。加えて、サーキュラーエコノミー、ネイチャーポジティブにつながる製品、技術、サービスの提供やステークホルダーとのエンゲージメント(対話・連携)等を通じて、地球環境問題の解決に貢献します。

TCFD提言に基づく情報開示

関連ページ: P50-51

地球環境問題への取り組み

関連ページ: P52-57



人財の採用と育成

UBEグループの中長期的な成長の原動力は、「人財」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財を育成することで、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。

2024年度(国内連結)

女性社員比率:18%<sup>(注)</sup>

女性管理職比率:6%

キャリア採用比率(総合職):50%以上

外国人採用(総合職):複数名

(注) 中計策定時に目標値としていた15%から見直し

2030年度(国内連結)

女性社員比率:30%

女性管理職比率:10%

人財戦略についての対談

関連ページ: P60-63

人的資本に関する取り組み

関連ページ: P64-69



経営基盤強化(ガバナンス・DX推進)

中期経営計画「UBE Vision 2030 Transformation ~1st Stage~」のもと、UBEグループの新体制を強化していきます。UBE本体は化学事業会社としてスペシャリティ化を推進する一方、傘下の機械・セメント関連事業会社に対しては株主として適切なガバナンスを果たします。さらに、取締役会における多様性の確保や執行サイドへの権限移譲も進め、マテリアリティについてより深く議論する体制を整備しています。

また、「スペシャリティ化学の成長」、「地球環境問題への挑戦」に対する取り組みを加速させるために、全社員、全業務領域を取り込んでDX戦略を推進していきます。

DX戦略の推進

関連ページ: P44-47

コーポレートガバナンス

関連ページ: P73-83



マテリアリティの特定プロセス

地球環境問題などのUBEグループが抱える諸リスク(P12-13参照)、メガトレンド、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、重点的に取り組んでいます。

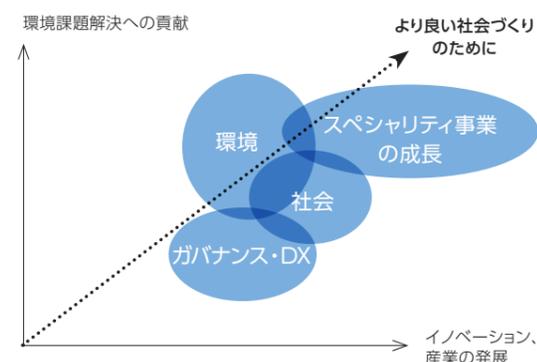
また、GHG排出量の多い企業として、最も重要なリスクは「環境」であるとの認識のもと、GHG排出量削減への能動的な取り組みと環境貢献型製品・技術を一層拡大することで、環境リスクを低減させるだけでなく、リスクを機会に転じさせることを目指しています。

課題の抽出

Step 1 SDGs、国連グローバルコンパクトなどの国際ガイドライン、社会課題、市場動向を踏まえ課題を抽出

重要度の判定

Step 2 UBEグループにとってのリスクと機会を踏まえ、イノベーション、産業の発展と環境課題解決への貢献の2軸および将来の財務インパクトを考慮し、重要度を判定



マテリアリティの特定

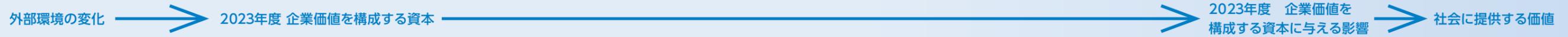
Step 3 重要度の高い課題からマテリアリティを特定 必要に応じて適宜見直し

参考にしたコンセンサス

- SDGs
- IFRS財団 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

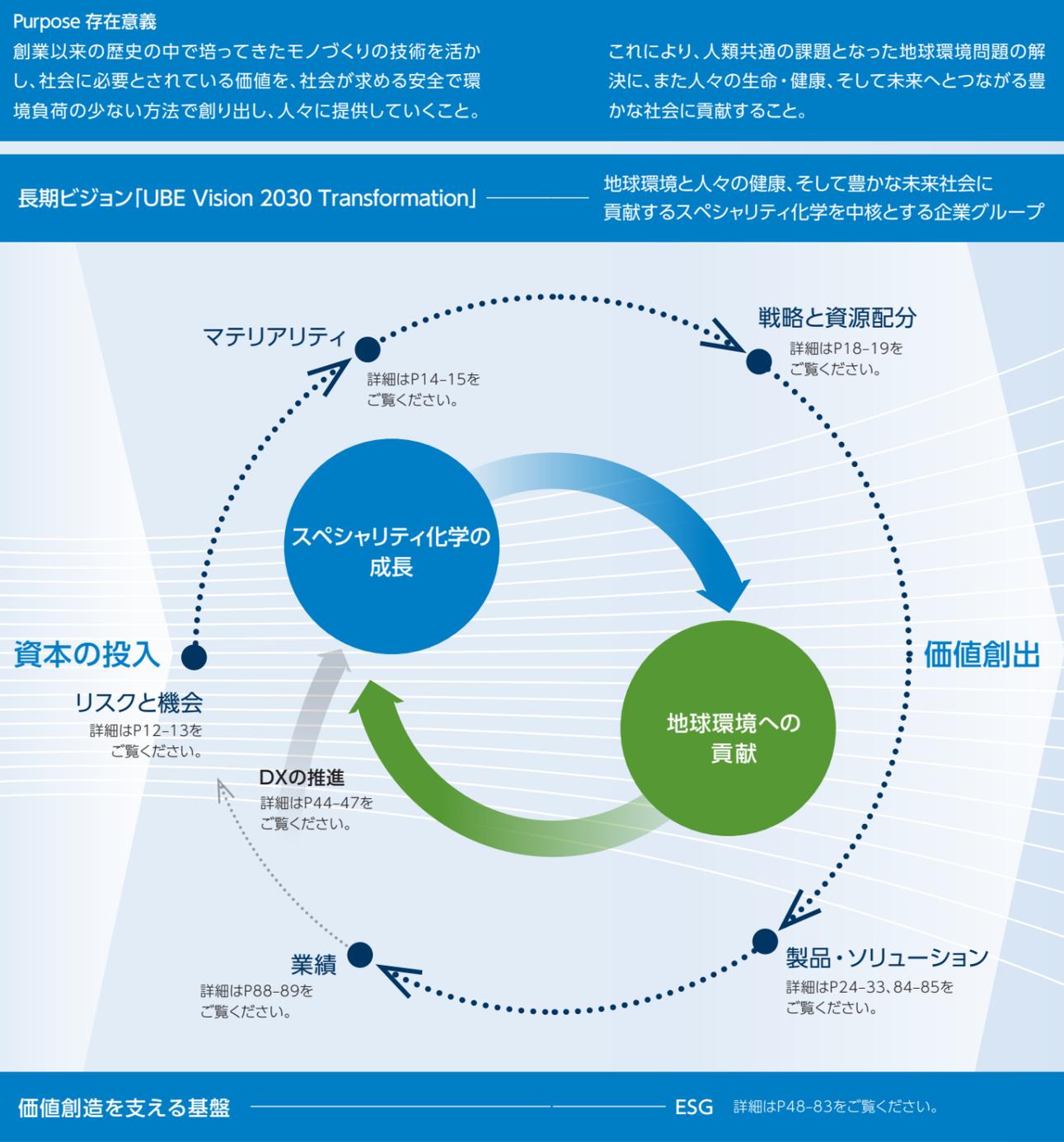
# 価値創造プロセス

UBEグループは、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、様々なリスク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ます。



- 国際情勢の変化**
  - 国際紛争
  - 経済安全保障政策
- 世界景気の変化**
  - アフターコロナにおける経済活動再開
  - 世界経済の成長鈍化
- カーボンニュートラルの推進**
  - 政策の変化、法規制の強化(カーボンプライシング等)
  - 再生可能エネルギー需要の高まり
  - 低GHG負荷製品需要の高まり
- 新たな環境課題**
  - ネイチャーポジティブ(生物多様性保全、水資源の保全等)
  - サークュラーエコノミー(海洋プラスチックごみ問題等)
- 働き方や価値観の多様化、人手不足、少子高齢化**
  - ダイバーシティ、エクイティ&インクルージョン、女性活躍
  - 働き方改革
- 新興国における人口増加**
  - 食糧、水、資源、インフラ、エネルギーの不足
- 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

<b>財務資本</b> 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 <b>3,616億円</b> <sup>(注)</sup> 信用格付 R&I:A- JCR:A <small>(注)2023年3月31日現在 詳細はP20-23をご覧ください。</small>
<b>製造資本</b> 化学製品生産の主要拠点 国内 3工場・海外 3カ国
<b>人的資本</b> 多様な個性と価値観を尊重 連結従業員数 <b>8,028名</b> <sup>(注)</sup> <small>(注)2023年3月31日現在 詳細はP60-63, 64-69をご覧ください。</small>
<b>知的資本</b> 広範な技術基盤 研究開発費 <b>103億円</b> 特許保有件数 <b>2,899件</b> <sup>(注)</sup> <small>(注)2023年3月末現在 詳細はP40-43をご覧ください。</small>
<b>社会関係資本</b> ステークホルダーとの結びつきを重視 アナリスト・投資家との対話 個別面談回数 約 <b>150回</b> <sup>(甲)</sup> <small>(注)2023年度 レスポンスブル・ケア(RC) 地域対話 1997年から実施 詳細はP48-49, 71-72, 80をご覧ください。</small>
<b>自然資本</b> 環境負荷の低減 総エネルギー投入量: <b>7,504千MWh</b> 総取水量: <b>414百万m<sup>3</sup></b> <small>詳細はP50-57および資料編(環境安全・品質保証)をご覧ください。</small>



営業利益	225億円
親会社株主に帰属する当期純利益	290億円
フリー・キャッシュ・フロー	196億円
ROS	4.8%
ROE	7.5%
ROA	5.1%
ROIC	4.7%
特許新規登録件数	178件
環境貢献型製品・技術の連結売上高に対する割合	47%
GHG排出量	372万t-CO <sub>2</sub> e/y
総排水量	385百万m <sup>3</sup>
資源再利用、省エネルギーの実施による節約額	30億円
<small>詳細は資料編(環境安全・品質保証)をご覧ください。</small>	

**地球環境への貢献**

- 自動車のxEVシフトや、軽量化による燃費向上
- 再生可能エネルギーの利用拡大
- 有害物質の削減

**健康・食の安全への貢献**

- フードロスの削減
- 食糧の安定供給
- 人手不足の解消
- 医療の高度化

**社会のデジタル化への貢献**

- ICT機器(ディスプレイ、半導体等)の高度化



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

中期経営計画「UBE Vision 2030 Transformation ~1st Stage~」は2030年の目指す姿（長期ビジョン）の実現に向けた最初の3か年の行動計画です。2022-2024年度は、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。

2023年度業績は、ベーシック事業の悪化を主因として中期経営計画に対し未達となりましたが、スペシャリティ事業については安定した利益水準を維持しています。引き続き、スペシャリティ事業の拡大とベーシック事業の構造改革に取り組み、グローバルでの持続的成長を目指します。

基本方針と重点施策 関連ページ  
 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……………P24-33  
 地球環境問題に対応した事業構造改革……………P34-35、P50-57  
 持続的成長に向けた人的資本の充実……………P60-63、P64-69  
 DXの推進による企業価値の向上と顧客価値の創出……………P44-47  
 ガバナンスのさらなる向上……………P73-83

### 数値計画と進捗

主要項目 (億円)	売上高	2022年度		2023年度		2024年度	
		原計画	実績	原計画	実績	原計画	予想
営業利益		345	162	410	225	400	270
経常利益		310	△87	450	363	470	370
親会社株主に帰属する当期純利益		210	△70	320	290	330	295
経営指標	売上高営業利益率 (ROS)	6.8%	3.3%	7.9%	4.8%	8%	5.3%
	自己資本当期純利益率 (ROE)	5.6%	△1.9%	8.2%	7.5%	8%	7.1%
	投下資本利益率 (ROIC)	—	△2.0%	—	4.7%	(参考)6%	4.8%

### ポートフォリオ別数値計画と進捗

ポートフォリオ	2022年度		2023年度		2024年度	
	原計画	実績	原計画	実績	原計画	予想
売上高 (億円)						
スペシャリティ事業	1,435	1,382	1,490	1,529	1,620	1,725
ベーシック事業	2,385	2,369	2,520	2,010	2,400	2,175
機械事業	1,060	969	980	969	1,000	1,040
その他(調整額*を含む)	220	228	210	174	180	160
計	5,100	4,947	5,200	4,682	5,200	5,100
営業利益 (億円)						
スペシャリティ事業	235	183	245	186	240	240
ベーシック事業	110	△34	165	1	155	10
機械事業	50	52	55	72	60	70
その他(調整額*を含む)	△50	△40	△55	△34	△55	△50
計	345	162	410	225	400	270

\*「調整額」にはポートフォリオ間消去を含む。

中計最終年度の目標に対し、ベーシック事業の悪化により全体として未達となりますが、スペシャリティ事業は目標達成を見込んでいます。

ベーシック事業 — 中国経済の停滞等の影響を強く受け、中計原計画の達成は困難な状況です。カプロラクタムとナイロンポリマーの業績が販売数量の低迷や販売価格の下落等により想定を大きく下回り、また工業薬品では国内工業用途におけるアンモニア需要の低迷と、アンモニア国際市況下落の影響を受けています。

スペシャリティ事業 — 在庫調整等の影響を受けた製品もあるものの、分離膜やセラミックス、高機能コーティング等の着実な成長が全体を下支え、最終年度では原計画に追いつく見込みです。

機械事業 — 機械製品、アフターサービスとも比較的堅調に推移しており、原計画を上回る見込みです。

### 事業ポートフォリオ

ポートフォリオ区分	対象事業
スペシャリティ事業	●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 ●C1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	●ナイロンポリマー ●カプロラクタム・硫安 ●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、物流サービス、不動産事業、機械等  
 (注)青字の事業に係る成長戦略はP24-33をご覧ください。

### 成長に向けた施策

現中期経営計画期間ではスペシャリティ事業で多くの成長投資を決定・実施しており、次期中期経営計画以降での利益成長を実現します。

ポリイミド	●フィルムとBPDAの新設備が2024年度下期に稼働予定。 ●デジタル機器の拡大や高機能化に伴う需要拡大に対応する。	セパレータ	●能力増強を決定、2026年度稼働予定。 ●自動車の電動化に伴い拡大する需要に応える。
分離膜	●能力増強を前倒しで決定、2025年度上期稼働予定。 ●旺盛な需要に応え、追加増強も検討中。 ●次世代の環境・エネルギー市場を開拓。	C1ケミカル 高機能コーティング	●米国におけるDMC・EMC設備の新設を決定、2026年11月稼働予定。 ●タイでは2023年度にPCDの増強を完了。
セラミックス	●能力増強を前倒しで決定、2025年度下期稼働予定。 ●自動車の電動化に伴い急拡大する需要に応える。	医薬	●2022年に(株)エーピーアイコーポレーションを取得し、さらに2024年12月の吸収合併を予定。 ●CDMO業界でのプレゼンスの向上とさらなる発展を目指す。

### キャッシュ・アロケーション

創出したキャッシュを成長投資、研究開発および株主還元に充当します。

キャッシュ・イン	3年間累計		配分可能総額 2,560億円 原計画 2,320億円	キャッシュ・アウト	3年間累計	
	原計画	3か年見通し			原計画	3か年見通し
営業キャッシュ・フロー*1	1,820	1,440		設備投資・投融資	1,300	1,600
資産売却等	150	150		研究開発	320	310
負債調達	0	620		負債返済	120	0
株主還元	290	300		株主還元	290	300
2022年3月末				2025年3月末		
キャッシュ	350	350*2		キャッシュ	290	350

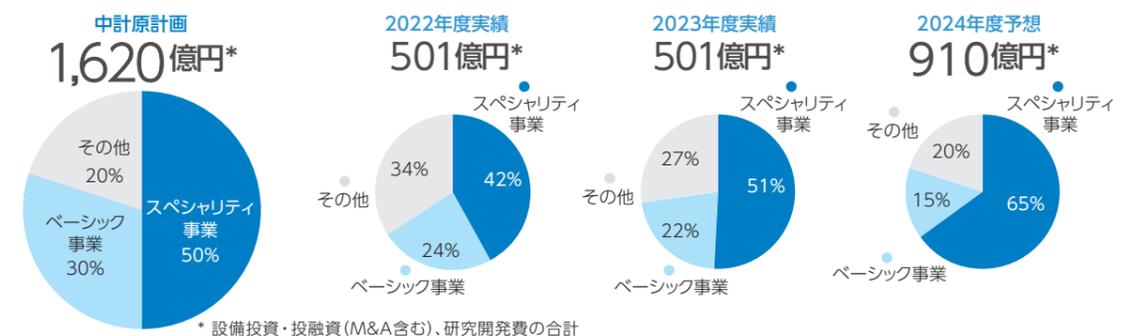
\*1 研究開発投資前の営業キャッシュ・フロー

\*2 2022年4月1日付でUBE三菱セメント(株)に移管した現預金を除く

(参考)2025年3月末 連結貸借対照表  
 総資産:8,500億円 有利子負債残高:2,690億円  
 自己資本:4,240億円 自己資本比率:49.9% D/Eレシオ:0.63倍

### ポートフォリオ別経営資源投入計画と進捗

分離膜、セラミックスの前倒し投資やC1ケミカルの北米展開等によりスペシャリティ事業の成長投資が中計原計画と比較して増加しています。



## CFOメッセージ

スペシャリティ化とサステナビリティ経営の推進によって企業価値向上を図るとともに、財務の健全性にも留意し、持続的な成長を実現します。

取締役 執行役員  
CFO  
石川 博隆



### 財務の基本方針

現中期経営計画では、スペシャリティ事業の成長に向けて重点的に資金を投下することとしており、必要に応じて投資の前倒しも行っています。高い競争優位性を持つスペシャリティ事業を成長させることにより、キャッシュ・フローの規模と安定性を高め、企業価値向上につなげる一方、有利子負債はキャッシュ創出力・株主資本に見合う水準にコントロールします。投資の実行と回収等にタイムラグがあることから、一時的に財務的な負荷が高まる局面も想定されますが、中長期における財務指標の推移予測を行うことで、リスクの低減に努め、成長投資と財務の健全性の両立を図ります。

ステークホルダーの皆様には、UBEグループの「2030年の目指す姿」に向けた施策とその進捗について、丁寧にご説明を行い、UBEグループの成長性に対するご理解を深めていただけるよう説明責任を果たしていきます。

### 2023年度の業績・財務面の総括

2023年度は、売上高4,682億円、営業利益225億円、経常利益363億円、親会社株主に帰属する当

期純利益290億円となりました。営業利益は、堅調に推移した分離膜の販売や機械事業のアフターサービス、医薬事業でのロイヤリティ収入などによって、また経常利益および親会社株主に帰属する当期純利益は、営業利益の増加に加え、セメント関連事業(持分法適用関連会社)の利益改善に伴い持分法投資損益が改善したことによって、2022年度からは増益を確保することができました。

主要指標については、ROSは4.8%、ROEは7.5%となりました。また、財務体質を示す指標につきましては、D/Eレシオは0.52倍、自己資本比率は51.8%と若干改善しています。

### 2024年度の見通し

現中期経営計画の最終年度となる2024年度は、売上高5,100億円、営業利益270億円を予想しています。主に樹脂・化成品セグメントにおける需要の回復等により2023年度対比での増益を見込みますが、中期経営計画目標(売上高5,200億円、営業利益400億円)達成は困難な状況です。

現中期経営計画期間を通して、機能品をはじめとするスペシャリティ事業は概ね想定どおりに推移して

中期経営計画		2022年度			2023年度			2024年度		
ポートフォリオ別数値計画と進捗		原計画	実績	差異	原計画	実績	差異	原計画	予想	差異
売上高 (億円)	スペシャリティ事業	1,435	1,382	△54	1,490	1,529	39	1,620	1,725	105
	ベーシック事業	2,385	2,369	△16	2,520	2,010	△510	2,400	2,175	△225
	機械事業	1,060	969	△91	980	969	△11	1,000	1,040	40
	その他(調整額*を含む)	220	228	8	210	174	△36	180	160	△20
	計	5,100	4,947	△153	5,200	4,682	△518	5,200	5,100	△100
営業利益 (億円)	スペシャリティ事業	235	183	△52	245	186	△59	240	240	—
	ベーシック事業	110	△34	△144	165	1	△164	155	10	△145
	機械事業	50	52	2	55	72	17	60	70	10
	その他(調整額*を含む)	△50	△40	10	△55	△34	22	△55	△50	5
	計	345	162	△183	410	225	△185	400	270	△130

\*「調整額」にはポートフォリオ間消去を含む。

### 中期経営計画 キャッシュ・アロケーション

3年間累計	億円	
	原計画	3か年見通し
営業キャッシュ・フロー*1	1,820	1,440
資産売却等	150	150
負債調達	0	620
<b>2022年3月末</b>		
キャッシュ	350	350*2

配分可能総額  
2,560億円  
原計画  
2,320億円

3年間累計	億円	
	原計画	3か年見通し
設備投資・投融資	1,300	1,600
研究開発	320	310
負債返済	120	0
株主還元	290	300
<b>2025年3月末</b>		
キャッシュ	290	350

\*1 研究開発投資前の営業キャッシュ・フロー

\*2 2022年4月1日付でUBE三菱セメント(株)に移管した現預金を除く

(参考)2025年3月末 連結貸借対照表  
総資産:8,500億円 有利子負債残高:2,690億円  
自己資本:4,240億円 自己資本比率:49.9% D/Eレシオ:0.63倍

いますが、カプロラクタムやナイロンポリマー、アンモニアの事業環境悪化等を背景に、ベーシック事業の利益水準は現中期経営計画策定時の想定を下回って推移しています。そのため、「2030年の目指す姿」の実現に向けて、一層のスピード感をもって「スペシャリティ事業の拡大」と「ベーシック事業の構造改革」に取り組み、これを確実にやり切ることが重要であると認識しています。

### キャッシュ・アロケーション

現中期経営計画策定時には3年間累計の営業キャッシュ・フロー(研究開発投資前)を1,820億円と想定していましたが、現時点では1,440億円にとどまる見込みです。他方で、分離膜、セラミックスにおける旺盛な需要に対応するため前倒しで設備投資を行っていることや、C1ケミカルの北米展開などの要因により、成長投資が中期経営計画に対して増加しています。また、研究開発投資や株主還元については中期経営計画と概ね同額を予定しています。この結果、有利子負債は原計画の想定より増加する

こととなりますが、2024年度末のD/Eレシオは0.63倍、自己資本比率は49.9%と予想しており、財務の健全性は十分に維持できると見込んでいます。

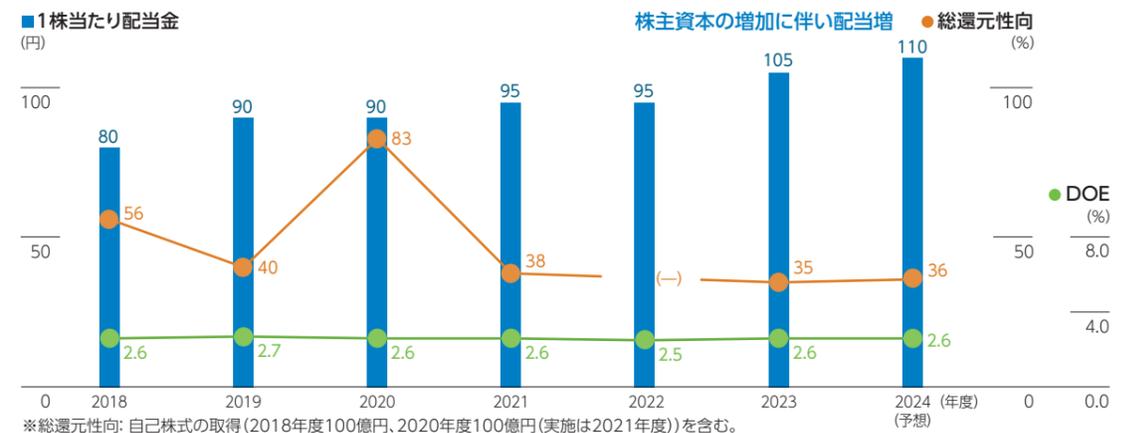
### 株主還元の方針

株主還元については、安定的な配当の継続を基本方針としており、株主資本配当率(DOE)2.5%以上、かつ連結総還元性向30%以上(中期経営計画3か年平均)としています。2023年度の配当は、基本方針を踏まえて105円/株としました。今後も積極的な成長投資の実施とその成果の刈り取りによって、さらなる株主還元の充実を目指します。

安定的な配当の継続を基本方針とする。

積極的な設備投資により  
利益・株主資本の増加を図り、  
株主還元のさらなる充実を目指す。

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



企業価値向上に向けた取り組み

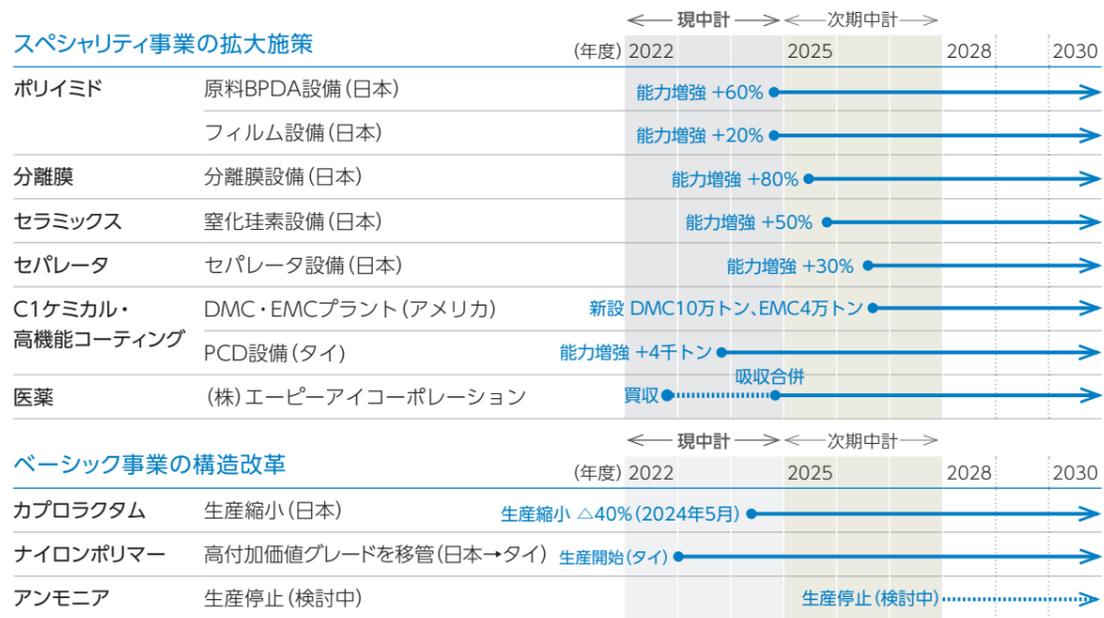
企業価値向上に向けて、PBR(株価純資産倍率)の向上に意識して取り組んでいます。PBRをROEとPER(株価収益率)に分解し、それぞれの視点から改善への取り組みをご説明します。

ROE(ROIC)は、「スペシャルティ事業の拡大」と「ベーシック事業の構造改革」を進めることにより向上させます。「スペシャルティ事業の拡大」では「ポリイミド」、「分離膜」、「セラミックス」、「セパレータ」、「コンポジット」、「C1ケミカル」、「高機能コーティング」、「医薬」といった、UBEが競争優位性を有する領域において事業拡大を図ります。現中期経営計画では、これまでに分離膜の製造設備増強(2025年度上期稼働予定)、セラミックスの製造設備増強(2025年度下期稼働予定)、セパレータの製造設備増強(2026年度稼働予定)、米国におけるDMC・EMCプラント建設(2026年11月稼働予定)といった成長投資を意思決定してきましたが、今後も適切なタイミングで能力拡大を行い、市場の成長を着実に取り込みます。また、(株)エーピーアイコーポレーションの買収(2022年12月取得、2024年12月UBEへ吸収合併予定)のように、M&Aを活用したインオーガニックな成長機会の探索にも取り組んでいます。次に、「ベーシック事業の構造改革」では、アンモニア事業とカプロラクタム事業の再構築を推進します。国内カプロ

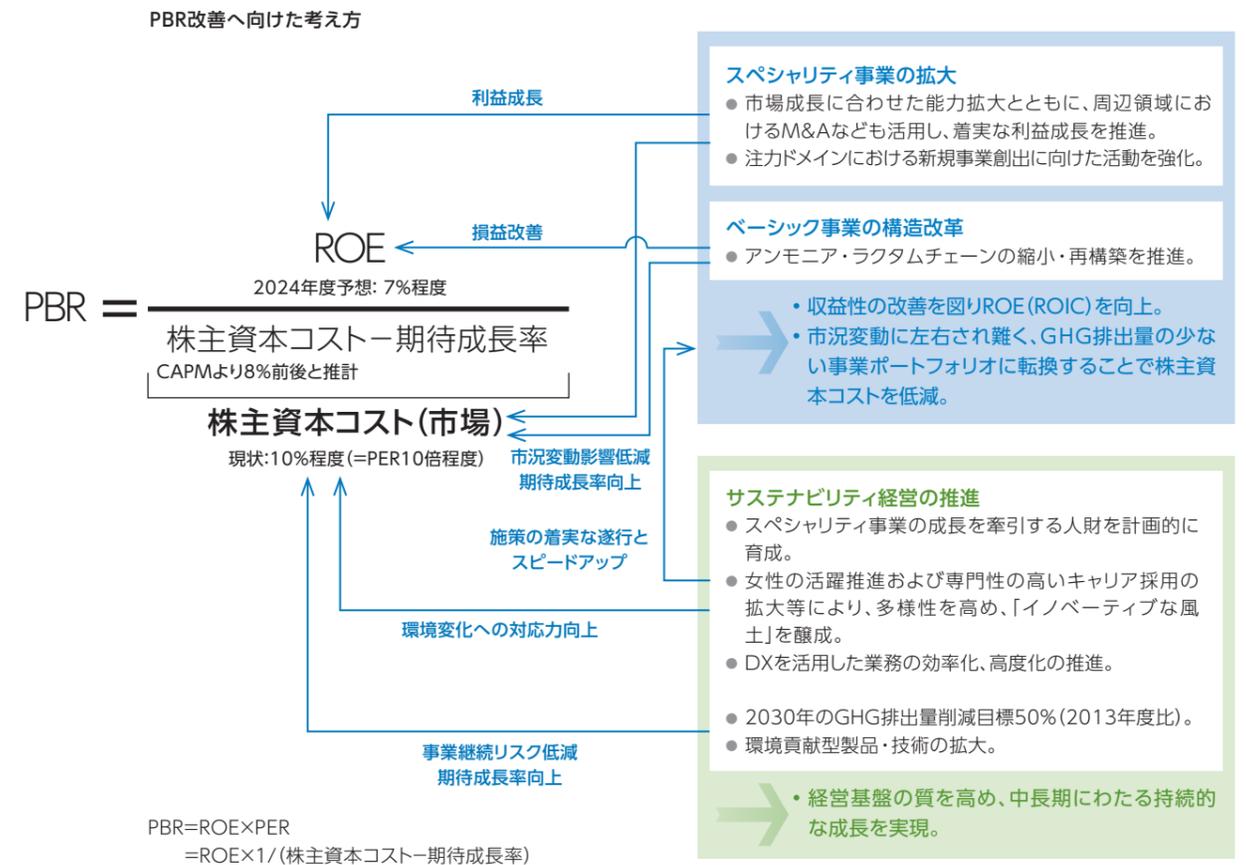
ラクタムの生産縮小は2024年5月に実施済みです。国内アンモニアの生産停止については、中期経営計画策定時には2030年を予定していましたが、前倒しすることも検討しています。

PERについても、「スペシャルティ事業の拡大」と「ベーシック事業の構造改革」により市況変動に左右されにくい事業ポートフォリオへと転換することで、株主資本コストを低減します。さらに、「サステナビリティ経営の推進」により、スペシャルティ事業の成長を牽引する人財の計画的な育成や、女性の活躍推進および専門性の高いキャリア採用の拡大等によるイノベティブな風土の醸成、DXを活用した業務の効率化や高度化など、将来の成長のための基盤を強化していきます。

また、GHG排出量の多さが、付加的なリスクプレミアム(事業継続リスク)として株主資本コストに織り込まれているとの認識のもと、2030年までにGHG排出量を50%(2013年度比)削減する目標を掲げています。これは、国内カプロラクタムの生産縮小、そして今後の国内アンモニアの生産停止によって達成できる見込みです。加えて、「省エネ推進・プロセス改善」、「再生可能エネルギー利用の最大化」、「革新的な技術開発」を進め、一層のGHG排出量削減に努めます。これらにより、リスクプレミアムの縮小を図っていきます。



日本: アンモニアの川下製品である礬酸、1,6-HDL、硝酸ソーダ等の事業撤退を2023年度に実施済み。  
 タイ: カプロラクタムとナイロンポリマーの生産体制を見直す。次期中計に向け2024年度中に詳細を検討。  
 スペイン: カプロラクタム生産のカーボンニュートラル化を推進し、環境対応による差異化を目指す。



ROIC経営の深化

従前より、投資判断やポートフォリオ別投資効率のモニタリングのためにROICを活用してきましたが、企業価値向上に向けた取り組みを強化するために、ROICツリーを通して個々の従業員レベルへの浸透

を図っています。最終的には、ROICおよびその構成要素をKPIの一部として目標管理のフレームワークに取り込み、全社ROIC、そして企業価値の向上に寄与できる仕組みの構築を目指しています。

UBEのROIC経営



\*1 ROIC = (税引後営業利益(NOPAT) + 持分法投資損益) / (有利子負債 + 株主資本)  
 \*2 Cash Conversion Cycle: 運転資金手持日数

## スペシャリティ化学の成長戦略



ポリイミド、分離膜、セラミックス

# Polyimide, Separation Membranes and Ceramics

2024年度は中期経営計画の最終年度となります。中計前半はディスプレイを含めた電子部品分野でポリイミドが牽引、しかしながら、2023年度はスマートフォンの販売減などで需要がやや低迷しました。他方、注力市場であるモビリティ分野では耐熱性が求められるEV向け材料として窒化珪素粉末の需要が急増。加えて、環境エネルギー分野では化石燃料代替となるバイオメタン精製用分離膜の需要が急激に伸び、これらの後押しにより、ほぼ計画に近い数字を残してきました。この3事業を中核に置き、需要に対応した設備投資計画の実施、さらに同市場における用途開発に注力し、継続的な事業拡大を目指していきます。

専務執行役員  
機能品事業部長  
永田 啓一



UBEのポリイミドは、その特性を活かして大型液晶ディスプレイ向けCOFやスマートフォン向けフレキシブルOLED基板で使用されるなど、ディスプレイの高度化を支えています。

### 創出する価値

#### 機会とリスク

##### 機会

- ディスプレイのさらなる進化
- スマートフォンの5G普及、自動車の電動化による新規用途
- 高耐熱が求められるBPDA系ポリイミドの新規需要創出

##### リスク

- 要求特性の変化、他材料への置き換え
- 中国での原材料国産化政策

#### UBEの強み

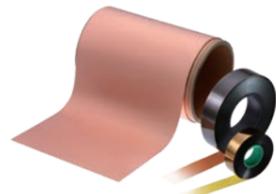
- 自社原料からフィルム、ワニス、パウダーを一貫生産
- 独自の成形加工技術と差別化されたBPDA系ポリイミド製品
- BPDA系ポリイミドにおけるUBEのブランドと知財

#### 創出する価値

- UBEにしか実現できない差別化された特徴ある製品を供給し続け、エレクトロニクス技術の高度化に貢献する。



## ポリイミド



### 製品特性

ポリイミドはスーパー・エンジニアリング・プラスチックの中でも強度と耐熱性に優れた樹脂であり、テレビやスマートフォン、自動車から航空宇宙まで幅広い分野で使用されています。UBEは、原料(BPDA:ピフェニルテトラカルボン酸二無水物)からワニス、フィルム、パウダーまでを一貫生産する世界唯一のメーカーであり、自社原料と独自の成形加工技術により他社とは差別化された特徴ある製品を生み出していることが強みと言えます。その中でもUBEのポリイミドは大型ディスプレイに使用されるCOF(チップオンフィルム)向けのフィルム、フレキシブルOLED(有機ELディスプレイ)基板向けのワニスなどで高いシェアを有しています。

また、ポリイミド中空系を用いたガス分離膜の製造

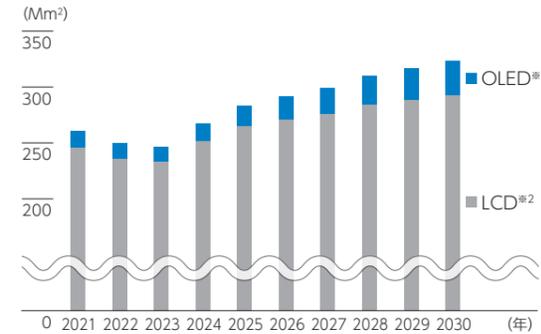
(P26-27参照)や新規製品の開発にも取り組んでおり、ポリイミドチェーンとしてこれからもスペシャリティ化学の成長に貢献していきます。

### 社会・市場分析

UBEのポリイミドも2023年度の中盤から後半にかけてはスマートフォンやTVなど末端製品の需要低迷の影響を受けましたが、中長期的にはポリイミドの需要が拡大する見通しであることに変わりはありません。COF向けフィルムでは需要回復が遅れているものの、UBEは引き続き高いシェアを維持しており、需要回復後は緩やかながら再び市場の成長を見込んでいます。フレキシブルOLED基板向けのワニスでは中国でワニス国産化の動きがある中でも、ハイエンド機種では引き続きUBEのワニス材が標準材として使用されています。また、次世代のディスプレイの開発においてはディスプレイの技術革新に伴い素材への要求も多様化しています。ディスプレイ以外にも、5G対応の低誘電ポリイミドフィルムの需要拡大、自動車の電

動化に伴う新規用途、その中でもリチウムイオン電池では新規部材への要求が広がる見通しです。ポリイミドパウダーについても半導体、自動車、航空宇宙向けの成形体材料で需要が伸長する見通しです。

### ディスプレイの面積推移



出展:各種データを基に当社推定  
\*1 OLED:有機ELディスプレイ  
\*2 LCD:液晶ディスプレイ

### 成長戦略

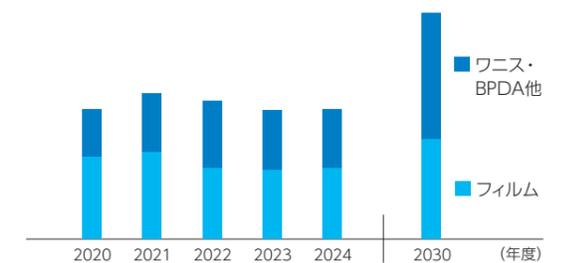
UBEのポリイミドで最も強みのあるディスプレイ用途ではさらにその強みを活かしていきます。COF向けフィルムでは大型ディスプレイの高精細化によるCOF個数の増加に向けて生産体制を強化しており、モバイル用中小型ディスプレイでは、ディスプレイの薄型化やデザイン性向上に貢献する薄さと顧客工程でのハンドリング性を両立したフィルムを開発しています。また、フレキシブルOLED向けワニスについてはハイエンド機種での標準材のポジションを維持しつつ、多様化する顧客要求に対応した革新的なワニス開発により次世代ディスプレイ材料においてもデファクトスタンダードの地位を確立していきます。

ディスプレイ用途以外では、5Gの普及に伴い需要拡大が見込まれるFPC(フレキシブル回路基板)向け

の低誘電ポリイミドフィルム、今後も成長分野である半導体の製造装置や検査装置で使用される成形部品向けのポリイミドパウダー、リチウムイオン電池の高容量化に貢献するシリコン負極に使用されるポリイミドバインダーなど新しい製品・市場の開発により事業拡大を目指します。

環境貢献型製品として有機溶剤を使用しない水系ポリイミドワニスを開発し用途探索を行っています。UBEはポリイミドの製造・販売を通じて持続可能な社会へ貢献していきます。

### 売上高推移



### 設備投資、新規分野

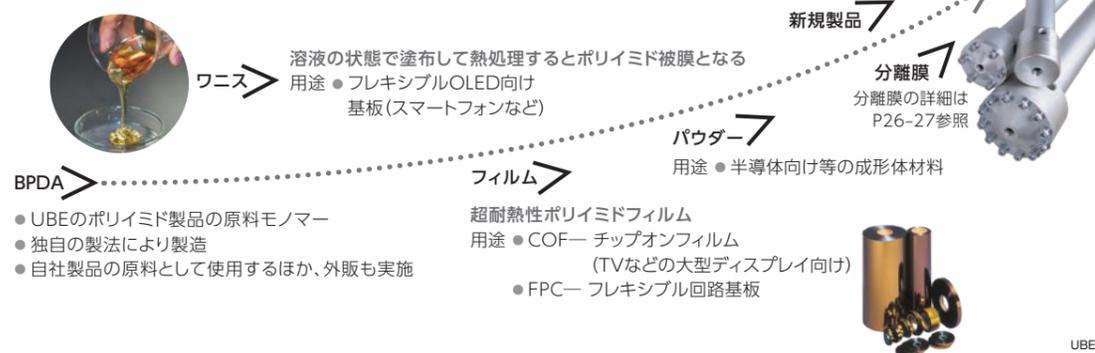
(生産能力増加率)

BPDA	2024年度 下期稼働	+60%
フィルム	2025年1月 試運転開始	+20%

### 研究開発、知的財産

エレクトロニクスの高度化、地球環境への意識の高まりなど社会のニーズに応じた次世代製品の開発を推進します。UBEの得意とするBPDA系ポリイミド製品の開発力と知的財産でUBEのブランド力と競争力をさらに高めていきます。

### ポリイミドチェーンの全体像



## 分離膜

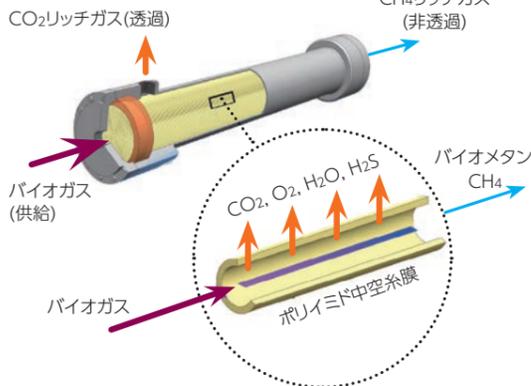


### 製品特性

ガスや蒸気の混合物を分離する機能を有する分離膜は、1980年代に実用化されました。UBEは、独自のポリイミド技術により、耐熱性、耐薬品性、機械的強度に優れ、ガス・蒸気の透過性および分離性が高い分離膜を上市しています。

UBEのガス分離膜は、ポリイミドより得られる微細なストロー形状の中空糸からできており、この中空糸膜の外表面に存在するポリイミド層における透過性の差異を利用することによりガスや蒸気の混合物を分離します。最大で数十万本ものポリイミド中空糸膜を容器に充填し、分離膜モジュールとして顧客に提供しています。UBEの分離膜モジュールは耐久性が高く、長寿命製品としてCO<sub>2</sub>分離、窒素富化（空気分離）、除湿、水素分離、有機蒸気脱水（アルコール脱水）などさまざまな用途で幅広く利用されています。

### 分離膜の構造

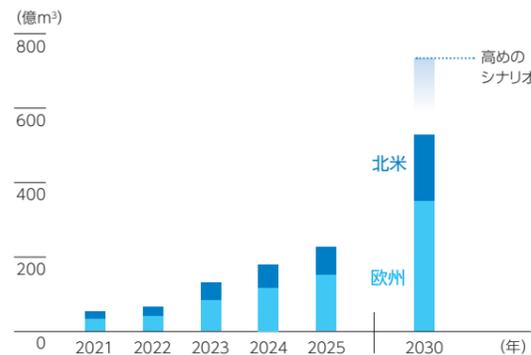


### 社会・市場分析

GHG削減やカーボンニュートラルの目標を念頭に、各国政府や企業は、エネルギー・資源・化学品などの安定調達や多様化を進めています。この環境下で、家畜糞尿・廃棄物由来のバイオガスからCO<sub>2</sub>を分離・除去してバイオメタンを製造する取り組みが欧米を中心にさらに加速しており、この領域での需要増を見込んでいます。

これに続き、アルコール精製用の有機蒸気脱水膜、炭化水素製造用の水素分離膜などの需要が増加していくと見えています。

### バイオメタン生産量

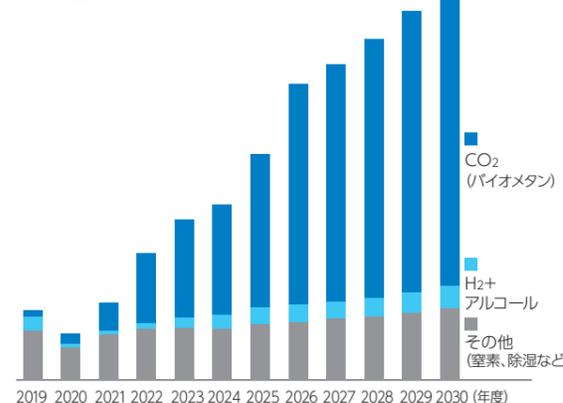


### 成長戦略

カーボンニュートラル政策、エネルギー価格高騰などを背景に、再生可能エネルギーの導入が加速しています。バイオメタン、バイオアルコール、SAF（再生可能航空燃料）、CO<sub>2</sub>有効利用など、将来のグリーン社会や水素社会に向けた技術開発・ソリューション提案が進んでいます。これらの製造工程等においてガス・蒸気を分離・濃縮するプロセスでは蒸留法、吸収法、吸着法などが利用されていますが、それらと比較してより省エネルギーな方式である膜分離法は1980年代に利用が始まり、その信頼性と認知度が大きく高まってきました。

UBEグループのサステナビリティ経営の中核を担うスペシャリティ化学において、環境貢献型製品・技術の代表としてUBEの分離膜は活躍が期待されています。2030年までに、全分離膜製品に対する環境貢献型製品の販売比率を70%まで引き上げ、持続的に成長できるビジネスモデルを確立します。

### 販売数量



UBEのCO<sub>2</sub>分離膜モジュールは、家畜の糞尿等から発生するバイオガスからCO<sub>2</sub>を分離・除去してバイオメタンとして濃縮します。濃縮されたバイオメタンは再生可能エネルギーとして活用されます。

### 創出する価値

#### 機会とリスク

##### 機会

- 環境貢献事業をリードしてきた欧州・北米の事例を、南米やアジアへ展開

##### リスク

- 政権交代や国際紛争による国策の変更や見直し
- 為替変動

#### UBEの強み

- 省エネルギー、メンテナンスフリーの膜分離法の認知度向上
- 自社原料を利用したガス透過性、分離性、耐久性に富むUBEの分離膜

#### 創出する価値

- バイオメタンなど急増する再生可能エネルギー製造への貢献
- 地球環境、GHG削減に貢献

### 設備投資、新規分野

(生産能力増加率)

ポリイミド中空糸製造設備 2025年度 上期稼働 +80%  
モジュール製造設備

バイオメタン製造用のCO<sub>2</sub>分離膜の需要が急増しており、宇部ケミカル工場内のガス分離膜用ポリイミド中空糸製造設備および堺工場内の分離膜モジュール製造設備の増設を決定し、2025年度上期の稼働予定です。生産能力は現行比約80%増となります。

CO<sub>2</sub>分離膜をはじめとした環境配慮型商品である分離膜の需要トレンドを把握し、追加投資を検討します。

### 研究開発、知的財産

1970年代に始まったポリイミド中空糸膜の研究開発は、1986年に水素分離膜として商用化に至りました。以来、品質管理等で蓄積してきたビッグデータは改善活動の基礎となっています。また、中空糸膜・容器・分離膜モジュールの製造・用途に関する研究開発業務では、分子設計・材料設計・強度設計・工程设计などとそれらの検証との繰り返しで技術を深化・進歩させています。さらに商品力を強化し、地球環境問題を解決していくチャレンジングな研究開発を続けていきます。

### 用途例

#### 環境・安全分野



#### 窒素富化

圧縮空気から酸素を除去して窒素を得る



石油・ガス・石炭・化学薬品などの防爆、航空機防爆OBIGGS、分析用ガス、レーザーカッター用ガスなど



#### 除湿

圧縮空気から水蒸気を除去して乾燥空気を得る



鉄道・工作機器などの空圧機器、医療用機器、分析機器など

#### 環境・エネルギー分野



#### 有機蒸気脱水

アルコールなどの有機溶剤から水を除去する



バイオエタノール、工業・医薬用エタノール、イソプロパノール、ケトンなどの精製

#### 水素分離

混合ガスから水素等の有用ガスを得る



製油所・メタノール製造・アンモニア製造・再生可能エネルギー製造等における水素回収、合成ガスの濃度調整など

#### CO<sub>2</sub>分離

CO<sub>2</sub>/CH<sub>4</sub>からCO<sub>2</sub>を除去してCH<sub>4</sub>を得る



バイオガス、ランドフィルガス、天然ガスなどメタン濃縮

## セラミックス



### 製品特性

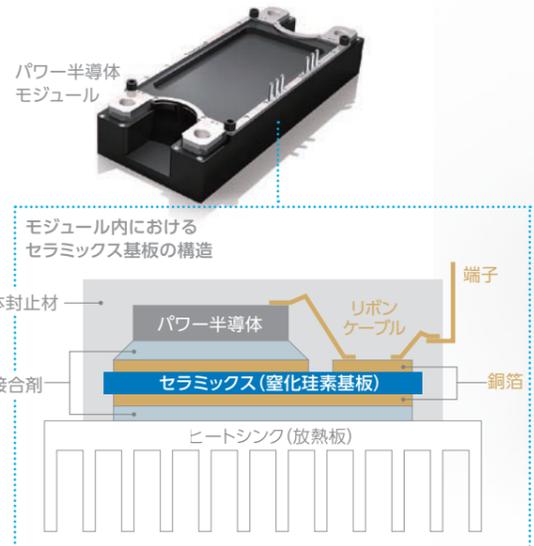
窒化珪素は高強度で破壊靱性・耐摩耗性・耐熱衝撃性に優れたファインセラミックス材料です。なかでもUBEの窒化珪素は、独自のイミド熱分解法を用いて製造される高品位粉末です。粒度が均一で不純物が少ない特長を備えており、微細構造の制御が可能のため、高い焼結体特性が得られます。この優位性が認められ、1986年の上市以来、自動車産業から航空機、電子産業、工作機械などの幅広い分野でさまざまな部品に用いられており、窒化珪素原料のグローバルスタンダードとして高い評価を受けています。さらに、近年では脱炭素社会の実現に向けて、xEVで使用されるモーター用ベアリングやインバータ用放熱回路基板向けでも高品位かつ実績豊富なUBEの窒化珪素へのニーズが急増しており、ハイエンド領域の窒化珪素のトップメーカーとして認知されています。

### xEVにおけるセラミックスの用途例

#### モーター用ベアリング



#### パワー半導体モジュールの絶縁放熱基板



### 社会・市場分析

窒化珪素の用途は、軸受、基板、切削工具、グロープラグ、蛍光体や半導体製造装置の部材など多岐にわたります。各用途の需要は引き続き堅調ですが、xEV需要の拡大に伴い、特に軸受用途と基板用途の需要が大きく拡大しています。

軸受用途については、スチールボールよりも軽量かつ耐摩耗性に優れた特性を活かし、工作機械など高速回転域のベアリングで窒化珪素ボールが使用されてきました。xEV向けとして、特に欧州では自動車の走行距離が長いことから、耐久性や信頼性を併せ持つ窒化珪素ボールのニーズが高級車を中心に増えています。

基板用途については絶縁性、放熱性に優れるため、xEVのパワー半導体基板用として採用が拡大しています。今後、パワー半導体は駆動温度が高くなる傾向にあり、強度と熱応力に耐えられ薄型化が可能な窒化珪素製基板の優位性が高まっています。

なお、バッテリーEV(BEV)やプラグインハイブリッド車(PHEV)の生産台数は2022年対比で2025年は2.5倍、2030年には5倍となると予測されています。



UBE独自の製法で作られる高純度のセラミックス(窒化珪素)は、xEVのモーター用ベアリングやインバータ用放熱回路基板として使用され、車の電動化を支えています。

### 創出する価値

#### 機会とリスク

##### 機会

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

##### リスク

- 新規参入による競争激化
- xEV需要の変動

#### UBEの強み

- UBE独自技術であるイミド熱分解法による高性能粉末
- 高強度、高純度、高耐久性への高い評価、実績

#### 創出する価値

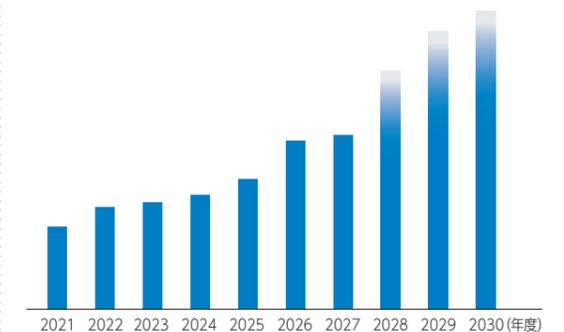
- 電気自動車用部品を中心に、独自製法の材料特性を活かして市場ニーズを実現し環境対応車の拡大に貢献

### 窒化珪素粉末の世界需要



出展:各種データを基に当社推定

### 販売数量



### 成長戦略

軸受用途については、従来の工作機械等の堅調な需要に加え、xEV向けに急速に需要が高まっています。また、高級車だけでなく大衆車へもセラミックスベアリングの採用が拡大しています。UBEは同用途向けに窒化珪素粉末を可能な限り供給し、シェアNo1を維持していきます。

一方、基板用途はxEVの高出力化に伴いパワーモジュールが従来のSi(シリコン)-IGBT(注)モジュールからSiC(炭化珪素)モジュールへ置き換わるため、動作温度が200℃超まで高温化します。この温度範囲でも使用可能な窒化珪素は、要求特性が厳しい車載向けとして高い信頼性を得ており、今後もUBEの窒化珪素のさらなる普及に努めます。

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

### 設備投資、新規分野

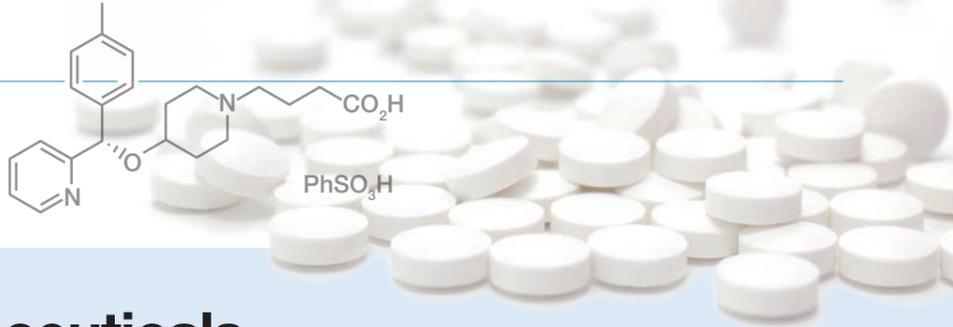
(生産能力増加率)

窒化珪素製造設備 2025年度 下期稼働 +50%

急拡大する需要に対応するため、UBEは宇部ケミカル工場内の窒化珪素製造設備の増設を決定しました。2025年度下期に稼働予定で、生産能力は現行比で約50%増となります。

### 研究開発、知的財産

UBEの窒化珪素粉末は不純物の少ない高品位粉末として高く評価されています。粒度が均一で不純物が少なく、また微細構造の制御が可能である利点を活かし、新たな用途に向けた窒化珪素粉末の開発を行っています。



医薬

# Pharmaceuticals

医薬事業では、UBEグループにおけるライフサイエンス分野の中核事業となるべく、既存事業分野である創薬研究事業での新規医薬品開発の加速、CDMO<sup>(注)</sup>事業の基盤強化を図るとともに、ライフサイエンス分野での新規事業領域への参入を目指しています。その一環として、2022年には三菱ケミカルグループよりCDMO事業を展開する(株)エーピーアイコーポレーション(APIC)の全株式を取得し、さらに2024年12月1日を目的に吸収合併を行う予定です。両社の完全一体化によって効率的かつ迅速な事業運営が可能となり、CDMO業界でのプレゼンスの向上とさらなる発展を目指すとともに、両社の技術的基盤を活かして新たなライフサイエンス領域への進出検討を進め、成長戦略事業としての目標実現に向けて進んでいきます。

(注) Contract Development and Manufacturing Organization:  
医薬品開発製造受託機関

常務執行役員  
医薬事業部長  
船山 陽一



## 事業概要

医薬事業は、創薬研究事業とCDMO事業の2つの事業を展開しています。両事業はそれぞれ独立しながらも必要に応じて双方の機能を活用しシナジーを発揮する化学メーカーならではのユニークなビジネスモデルとなっています。

創薬研究事業では従来の低分子医薬品のみならずADC<sup>(注1)</sup>やPROTAC<sup>(注2)</sup>などのより高付加価値な創薬分野にも挑戦し、製薬メーカーに対する前臨床段階でのライセンスアウトや共同研究・共同開発を行うなど、新薬の上市を目指した事業展開をしています。

CDMO事業では低分子医薬品の原薬・中間体や治験薬の製造によって、安定的に高品質な製品を供

給するとともに、新規製造プロセスの開発や既存プロセスの最適化など、開発面におけるソリューションサービスも提供しています。

(注1) Antibody Drug Conjugate: 抗体薬物複合体  
(注2) Proteolysis Targeting Chimera: 標的タンパク質分解誘導化合物

## 社会・市場分析

日本を含め一部先進国では人口は減少傾向にあるものの、高齢化の進展により高度医療・先端医療ニーズの伸長が見込まれ、また、途上国においては急速な人口増加と経済水準の高まりにより医薬品の需要増加が期待されています。

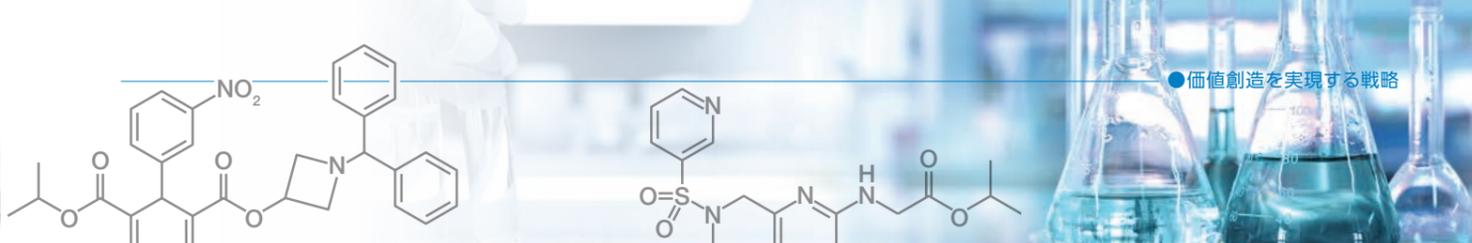
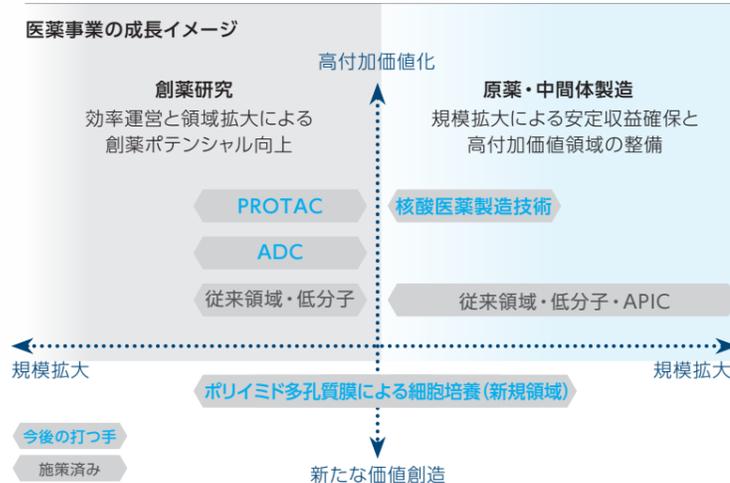
技術領域としては、従来の生活習慣病領域に比して、オンコロジー(癌)やその他オーファンドラッグ(希少疾病用医薬品)等、アンメットメディカルニーズ<sup>(注)</sup>の需要が拡大しており、これらに対応した低分子医薬品の開発はもとより、新規モダリティ(治療手段)である核酸医薬品・遺伝子治療・細胞治療なども台頭してきています。

(注) まだ有効な治療法のない疾患に対する医療ニーズ

## 成長戦略

### ● 創薬研究事業

臨床ニーズを最重要視して創薬ターゲットの拡大を図るため、オープンイノベーションの展開を図り、ドラッグデザインのスキームを変えていくin silico<sup>(注)</sup>やAI創薬からのアプローチも検討することで、従来の低分子領域だけでなくADCやPROTAC等、新規



## 創出する価値

### 機会とリスク

#### 機会

- 高度、先端医療ニーズの伸長
- 途上国での医薬品需要増加に伴う、高品質かつ安定的な供給へのニーズの高まり

#### リスク

- 低分子医薬品分野における標的分子の枯渇やファースト・イン・クラス<sup>(注)</sup>開発の高難度化
- 対策: 開発優先度の基準化やオープンイノベーションの展開、創薬エコシステムやAI創薬の活用による創薬研究の効率化  
(注) 新規性、有用性が高い画期的な医薬品

### UBEの強み

- 化学メーカーとして長年培った有機合成技術を基に行う製薬メーカーとの共同開発とその創薬実績
- 多様な設備、機器と日米欧三極に対応した高度な品質管理システムからなる高品位な原薬製造力
- 実績豊富な原薬・中間体の製造・開発に関するソリューションサービス

### 創出する価値

- 新たな医薬品の開発・製造を通じた、世界の人々の健康で豊かな生活への貢献

モダリティ開発も積極的に進め、パイプラインの充実とそれら上市の早期実現を図ります。

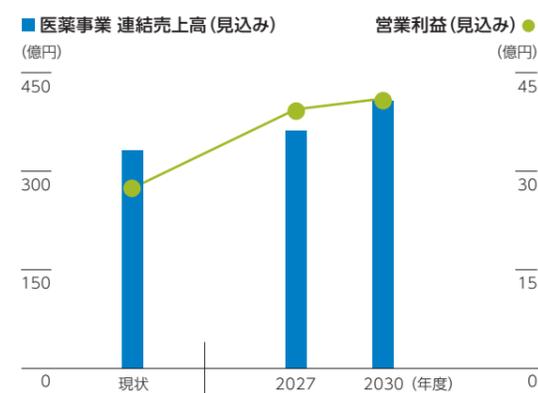
(注) コンピューターによる数値計算やシミュレーションを用いる創薬手法

### ● CDMO事業

UBEグループとして国内トップクラスである生産能力を武器に低分子医薬品の受託製造を拡充するとともに、少量・高薬理活性原薬の製造設備である第五医薬品工場の収益最大化や、核酸医薬品等の高付加価値分野の割合を高めていくことで高収益体制を確立します。

### ● 新規事業創出

ポリイミド多孔質膜を活用した細胞培養システムを活用し、ライフサイエンス分野での新規事業領域への早期参入と事業規模拡大を目指します。



### 設備投資・新規分野

2021年度に完成した少量・高活性原薬製造設備である第五医薬品工場は順調に稼働し、収益に貢献

しています。また、核酸医薬品の分野においてはラボレベルの試作機導入から段階的に設備のスケールアップを重ねて製造技術を習得するとともに、2025年3月完工を目指して受託原薬製造用のパイロットプラントを建設中です。

新規事業領域への進出においても、細胞培養キットであるポリイミド多孔質膜インサートの販売を2023年11月より開始し、その普及拡大によって今後の事業展開のためのデータ収集に努めています。



ポリイミド多孔質膜インサート

### 研究開発、知的財産

CDMO事業では核酸医薬品の原薬開発に取り組みしており、大阪大学が開発した修飾核酸群(XNA)を応用した核酸医薬品の開発を進めるベンチャー企業であるルクサナバイオテック(株)への出資やAMED<sup>(注)</sup>が行うRNA標的創薬技術開発への参加などを通じて、より効率的に製造技術開発・取得を進めています。

(注) 国立研究開発法人日本医療研究開発機構



# C1ケミカル C1 Chemicals – 北米展開とグローバル戦略

長年構想を続けてきた北米における大型ケミカルプラントの設置が、ついに実現します。UBEのC1ケミカルは長い歴史の中で独自の技術開発と事業展開を進めてきましたが、北米展開というさらなる飛躍のチャンスが巡ってきました。強みを発揮し、米国市場における地産地消要求に添えていきます。この大きなプロジェクトへの挑戦を通じた果敢な設備投資や研究開発、新会社の立ち上げなどは人材育成にもつながります。グローバルに、そしてサステナブルに事業成長を推進する、将来のリーダー輩出を期待しています。

代表取締役  
専務執行役員  
社長補佐、DX推進室長  
情報システム部・C1ケミカルプロジェクト担当  
西田 祐樹



## UBEグループの化学事業において初となる米国大型拠点として、ルイジアナ州におけるDMC・EMCのプラント建設を決定

### DMC・EMCの北米新プラント建設を決定

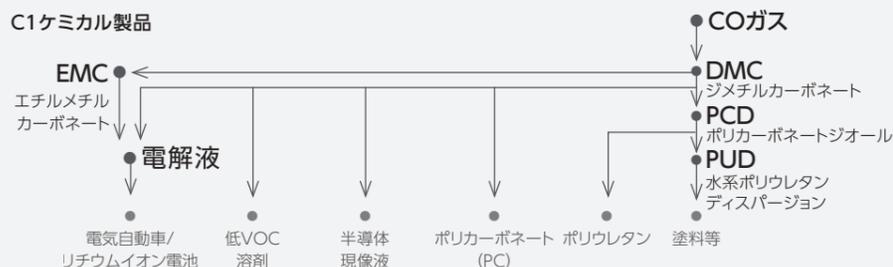
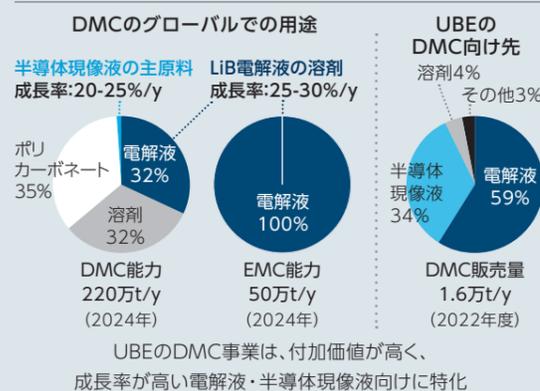
UBEは、米国ルイジアナ州におけるDMC(ジメチルカーボネート)およびDMCから誘導されるEMC(エチルメチルカーボネート)のプラント建設を決定しました。総投資額は約5億米ドル、2026年11月稼働予定です。

DMC・EMCはリチウムイオン電池(LiB)の電解液溶剤の主要成分であり、DMCは半導体製造プロセスの現像液などでも使用されます。米国ではEV普及と

自国内サプライチェーン構築を目指す政府の産業政策に基づき、すでに数兆円規模の関連設備投資が実行されています。これに伴い、2025年以降のDMC・EMC需要の急拡大が見込まれる一方で、米国は全量を輸入に依存しています。UBEは本プラント建設により、米国初、唯一のDMC・EMCサプライヤーとしてユーザーの現地生産の要望に添えるとともに、安価な天然ガスから主原料CO(一酸化炭素)を自製することでコスト競争力を高め、リーディングカンパニーとして確固たる地位を築きます。今後、政策変更などによりEVの普及が減速するリスクがありますが、2030年のEV普及率が20%程度にとどまった場合でも本プラントの生産能力を大きく超える需要になり、また半導体用途や低環境負荷溶剤(米国でDMCはVOC\*規制対象外)などEV以外での需要拡大も見込まれています。

### 設備投資

DMC 2026年11月稼働 10万トン  
(うち4万トンをEMCへ転換)



**UBEのC1ケミカルチェーンとは**

UBEのC1ケミカルチェーンは1970年代の蓚酸の製法転換検討の中で発見・発明されたUBE独自のユニークなナイトライト技術(パラジウム触媒を用いたCOカップリング反応)が起点です。同製法の代表製品であるDMC、DMCを原料とす

### DMC・EMC 生産能力(電解液グレード)

UBE以外のDMC・EMCのサプライヤーは中国メーカーのみ。UBEは立地、原料コスト、輸送コストなどの優位性を武器に、米国内唯一のサプライヤーとして確固たる地位を築く



### PCD・PUD事業への展開

米国では、DMCを起点としたC1ケミカルチェーンの展開として、さらに川下に当たるPCD(ポリカーボネートジオール)設備の新設を計画しています。スペイン・タイに次ぐ第3のPCDの拠点として、技術サービスセンターも設置予定です。米国におけるPCDの需要はまだ限定的ですが、その特徴は徐々に認知されつつあり、急激に成長する可能性を秘めています。DMCからPCDの一貫製造によるコスト競争力および技術サービスの優位性を活かし、米国唯一のPCDサプライヤーとしてマーケットリーダーの地位を確固とすべく、設備計画を進めています。さらにはPUD(ポリウレタンディスプレイスパーション)へも展開すべくマーケティングを行っています。

### 将来のカーボンニュートラルに向けて

DMCは技術ライセンスの経験を通じ、絶えず生産性向上、省エネ、環境負荷低減、製造技術の改良を行ってきました。米国工場は最新鋭のプロセス導入により環境負荷が少なく、天然ガス由来の主原料・ユー

ティリティを使用するため、生産量当たりのCO<sub>2</sub>排出量は日本の既存工場の半分です。将来はバイオガスの利用やCO<sub>2</sub>からCOを製造する新技術などにより、カーボンニュートラルを実現します。

### UBEグループのグローバルな成長を牽引

C1ケミカルチェーンはグローバルでの成長を目指しています。欧州ではDMC・EMCの外販メーカーがないことから顧客の現地生産の要望が強いため、2027年以降の設備新設に向けてフィージビリティ・スタディを進めています。UBEのスペイン拠点ではすでにPCDを製造していることから、新たな設備によるDMCからの一貫製造で、コスト競争力強化も期待できます。さらに、カーボンニュートラルを意識した新技術導入や原料調達も検討しています。

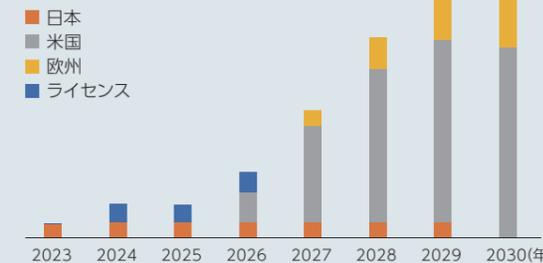
PCD・PUDは、高機能コーティング製品として、UBEの技術基盤を活かした新製品の開発やM&Aを活用した成長戦略を推進します。

2030年度には、C1ケミカルチェーン全体で売上高600~800億円、営業利益率20~25%を目指します。

### 米国でのDMCの需要予測



### DMC・EMCの売上高



### C1ケミカルチェーンの独自性

ナイトライト法で製造されるDMCは他社製法とは異なり、副産物の生成を伴わず、かつ高品質であることが特徴で、LiB電解液や半導体製造プロセス用途に適しています。また、COを主原料とするため、ナフサクラッカーに依存し

ない自由な工場立地が可能です。2015年からは製造技術ライセンスの供与も行っています。

\*VOC: 大気中で揮発する有機化合物の総称。公害や健康被害を引き起こす可能性があるため排出が規制されている。

## ベーシック事業の構造改革

パフォーマンスポリマー&ケミカルズ事業は、「スペシャリティ化学の成長」と「地球環境への貢献」を両立するため、地球環境問題、モビリティ市場の変革、デジタル社会の進展等における課題解決に確実かつ迅速に貢献できるよう、強みを持つスペシャリティ事業の拡大・開発にスピード感をもって取り組みます。同時に、ベーシック事業を中心とした不採算事業については、諸課題を整理し、再編・縮小・撤退を確実に実行していきます。

2023年度はPCD(ポリカーボネートジオール)やコンポジット、高純度硝酸などのスペシャリティ事業の能力を拡大しました。2024年度はその成果を刈り取り、さらなるスペシャリティ化に向けた投資を行います。

一方、ベーシック事業については、2024年度から事業再編を本格化させます。まずは国内カプロラクタムの生産縮小・ナイロンポリマーのアジアでの生産最適化を行います。

次期中計でも、より強い事業となるべくトランスフォーメーションの歩みを着実に進め、企業価値向上に貢献する事業へと変容していきます。

執行役員  
パフォーマンスポリマー&  
ケミカルズ事業部長  
野中 裕文



### カプロラクタム・アンモニアに関する基礎データ



### 国内カプロラクタム生産縮小・アンモニア生産停止の進捗

カプロラクタムとナイロンポリマーは、中国企業による供給過剰が常態化すると見込んでいます。今後、需要が回復したとしても構造的に安定した収益は得られないと考えられることから、構造改革を加速します。

国内カプロラクタムについては、2024年5月の定期修理に合わせて生産量を4割程度縮小しました。これにより、副生される硫酸(肥料)の生産量も縮小しましたが、国内で求められる付加価値の高い大粒硫酸の生産比率を増やし、カプロラクタム縮小の影響を軽減することにより、ベーシック事業全体のポータリティ(損益の変動性)の改善を図ります。

カプロラクタムを原料とするナイロンポリマーも、2023年度から生産能力の最適化(日本からタイへ

共重合グレードの生産を移管)に着手し、国内の生産能力は53千トンから25千トンへと縮小しました。今後は生産品種の最適化によりグローバルでの収益力を向上させます。

経営へのインパクトが大きいアンモニアについては、2030年までの生産停止に向け、前倒しでの実施も視野に入れ、具体策の検討を進めています。2023年度においては、川下製品である硫酸、1,6-HDL(1,6-ヘキサジオール)、硝酸ソーダ等の事業撤退を実施しました。引き続き、構造改革の実現へ着実に取り組んでいきます。

### 海外拠点の構造改革

海外拠点についても、ベーシック事業の構造改革に取り組めます。

タイでは、カプロラクタムとナイロンポリマーの生産体制の見直しについて検討を開始しました。まずは、ナイロンポリマー事業を強化するため収益力の高い共重合グレードの生産比率を上げるとともに、2024年度中に次期中計に向けたさらなる検討を行います。

スペインでは、環境先進地域である欧州のニーズに対応した環境貢献型製品の開発を推進し、環境貢献型ビジネスへ参入することにより、新たな展開を図ります。カプロラクタムでは、生産工程のカーボンニュートラル化を推進します。ナイロンポリマーでは、欧州域内で高いシェアを持つ食品包装分野において、フィルムの端材を回収したPIR(Post Industrial



UBE CORPORATION EUROPE S.A.U.(スペイン)

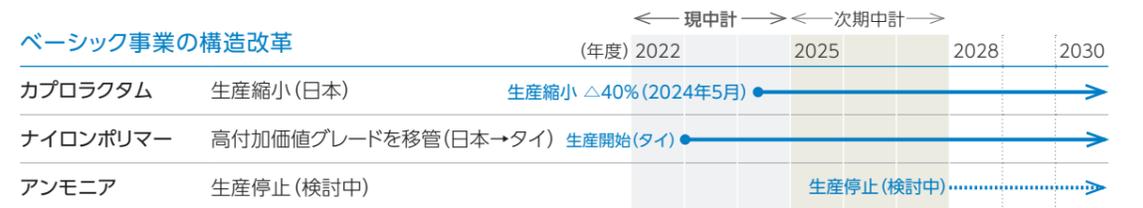
UBE Group (Thailand) 工場群(タイ)

Recycle)によるサーキュラーエコノミー事業に着手します。リサイクル樹脂としての販売に加え、自社コンポジット原料として自動車等のさまざまな用途へも展開します。欧州では肥料使用量の規制も進んでいるため、緩効性肥料である被覆硫酸のパイロットプラントの投資も行います。

### さらなる構造改革による業績の安定化

次期中計で検討を深めますが、海外を含めたさらなるベーシック事業の構造改革を進めることで、

2030年には環境貢献型事業比率を6~7割程度にまで高め、営業利益の7割程度をスペシャリティ事業で得る、付加価値の高い製品群で構成された強靱な事業構造を目指します。同時にGHG排出削減やクリーンアンモニアの調達体制構築等の気候変動問題(カーボンニュートラル)への対応とともに、「サーキュラーエコノミー」や「ネイチャーポジティブ」に資する地球環境に優しい製品を展開することで、従来の汎用品事業とは異なる、環境対応型事業へのシフトに取り組めます。



日本: アンモニアの川下製品である硫酸、1,6-HDL、硝酸ソーダ等の事業撤退を2023年度に実施済み。  
タイ: カプロラクタムとナイロンポリマーの生産体制を見直す。次期中計に向け2024年度中に詳細を検討。  
スペイン: カプロラクタム生産のカーボンニュートラル化を推進し、環境対応による差異化を目指す。



カプロラクタムやアンモニアをはじめとし、さまざまな事業が複合的に関係する国内工場群(山口県宇部市)

## 鼎談:「2030年の目指す姿」を実現するために

## 「スペシャリティ化学の成長」と「地球環境問題への貢献」を両輪とする成長戦略の展望



2030年の目指す姿へ向けて、スペシャリティ化学の成長と地球環境問題への貢献を両輪とする成長戦略を掲げるUBE。ターゲットとする2030年が近づく中、今後の展望や課題認識について、泉原社長と独立社外取締役である福水取締役、満岡取締役が議論を交わしました。

「スペシャリティ化学の成長」と「地球環境問題への貢献」を両輪とする現在のUBEのビジネスモデルをどのように分析・評価されますか。

**福水:** UBEが打ち出したビジョンは、120年以上にわたる歴史の中でも大胆な決断であり、ステークホルダーからも高く評価されているとの認識です。事業環境は厳しいものの、スペシャリティ事業の業績は底堅く推移し、PBRも改善傾向にあります。現中計の残り1年をどのように展開していくか、大きく期待しています。

**満岡:** 事業環境が大きく変化中、UBEは早いタイミングで経営方針の大転換に舵を切ったと理解しています。原材料価格という自分たちではコントロールできないものの影響が改めて認識された中、スペシャリティ化学を成長させる施策を一層加速することを期待しています。

**厳しい事業環境にあっても、スペシャリティ事業は着実な成長を見せています。強さの要因は何だと考えますか。**

**泉原:** 現中計がスタートして以来、この2年間の環境変化の速さは想定以上で、スペシャリティ事業の拡大と地球環境問題への対応をさらに急がなければならないと痛感しました。多くの汎用化学品が厳しい状況にあっても、スペシャリティ事業は着実に成長してい

ます。その強さは、さまざまな差別化製品を生み出す「UBEの技術のユニークさ」にあります。また、スペシャリティ事業では、お客様の真のニーズを捉えてソリューションを提供することを重視し、そのようなビジネス形態へのシフトも進めています。これらがスペシャリティ事業の成長につながっています。

**満岡:** UBEの強さは、ユニークな「技術」と価値を創り出す「人」との掛け合わせにあると、私は信じています。例えば、分離膜工場を見学した際、現場の皆さんから、技術と技術の組み合わせで得られた改善によって生産性が数割も上がったという話を聞きました。お客様の要求をいかに高いレベルで実現するかを追求する、一つの典型例と言えます。UBEの「技術の強さ×人の強さ」のさらなる発展に期待しています。

また、だからこそ、お客様との関係を一層深め、激しい事業環境の変化の中でも、ニーズを先取りしてさまざまな施策を打っていくことを期待します。それには、技術はもちろん、人が重要です。多様性のある人材がお客様や社会と触れ合うことでさらなる新しい価値を創造できること。これがUBEの大きなポテンシャルです。

**福水:** スペシャリティ事業とは、簡単には真似のできない、「世界一」、「ニッチトップ」といったものですから、お客様と一対一で価値を創り上げていくことが必要になります。ただ、変化の激しい中では、従来ペースのまましていると遅れをとってしまう可能性もあります。これまでは競合であった企業との協業やM&Aも視野に、スピード感をもって製品改良や新規開発に取り組まなければ、スペシャリティ事業での大成は難しくなるでしょう。UBEの場合、変化を乗り越えてきた歴史が示すように、その力は十分にあります。

**C1ケミカル北米展開は過去に例のない大きな投資となります。取締役会ではどのような議論が行われたのでしょうか。**

**泉原:** 総投資額約5億ドルという過去にない大きな投資であり、取締役会では時間をかけて慎重に検討を重

北米におけるC1ケミカル展開は、今後C1ケミカルがグローバルで拡大するための新たな出発点になります。

泉原 雅人  
代表取締役社長、CEO



福水 健文  
社外取締役

ベーシック事業の構造改革をいつどのように実行するかは、経営判断における最重要課題です。

(福水社外取締役の略歴は⇒P82)

ね、多方面からリスクチェックを受けました。そして、ひとつおご理解いただければ、「もっと早くできないのか」と皆さんから逆に後押しをいただきました。

DMC・EMCはEVなどに使われるリチウムイオン電池の主要原料の一つで、米国では今後、着実に需要が増加すると確信しています。また、この拠点は今後C1ケミカルの事業チェーンがグローバルで拡大するための新たなスターティングポイントになります。米国はUBEの化学事業にとって出遅れた地域ですので、このような発展性のある生産拠点を構えることは非常に大きな意味を持ちます。そして、日本企業であるUBEが米国EV市場のサプライチェーンの一角を担うことは、経済安全保障の観点から米国社会にとっても大きな意義があるのではないかと考えています。

今後の成長に対する我々の想いをしっかり受け止め、取締役会でも背中を押していただいたことに、改めて感謝を申し上げたいと思っています。

**福水:** UBEはスペシャリティ事業での成長をコミットしていますので、その第1弾としてこのような大きな案件をステークホルダーの皆様へお示しできたことは非常に良かったと思います。社員にとっても、会社の将来に期待を抱くことのできる良い発表だったのではないのでしょうか。

UBEの強さは、ユニークな「技術」と価値を創り出す「人」との掛け合わせにあると、私は信じています。

(満岡社外取締役の略歴は⇒P82)

DMC・EMCは、EV関連素材だけでなく、さらに川下の環境貢献型製品(高性能コーティング事業)にまで展開しますから、私は大いに興味を持って賛成していました。また同時に、ここからさらなるグローバル展開を進めることはUBEの将来にとって不可欠だと考えます。よって、北米事業については、早急に進めてほしいというのが私の意見です。

**満岡:** 最初に北米展開の話聞いた時、コストの高騰といった問題に対し、計画を見直しつついかに速やかに工場を立ち上げて製品提供につなげるか、精緻に検討されているという印象を持ちました。今回の計画ではモジュール工法の採用など、現地工事で混雑が起きないようにリスクマネジメントも徹底されています。リスクヘッジについても納得できるものでしたので、ぜひ進めてほしいと、私も賛成しました。

**海外拠点を含めてベーシック事業の事業環境が悪化しています。ベーシック事業が置かれた状況をどのように見えていますか。**

**満岡:** 2023年度業績は、中国サプライヤーによる経済合理性を超えた事業展開の影響を受け、残念ながら下方修正となりました。スペシャリティ化学を成長させて価値あるものを高く評価してもらうとともに、構造改革のスピードを速め損益の変動性を抑えることが不可欠です。

**福水:** 例えば、カプロラクタムは、スプレッド(製品価格と原料価格の差)の議論が主となる典型的な市況製品と言えます。UBEの成長戦略はそうした事業からの脱却を図るものですから、それをいつどのように実行するかは、経営判断における最重要課題です。早い方が良いことは当然ですが、一方でお客様との調整や人員の問題などさまざまな課題があります。それらを眺みながらどう進めていくかが今後の大きな課題です。

**泉原:** ベーシック事業は中国サプライヤーが市場のメインプレーヤーとなり、市場の構造自体が大きく変

満岡 次郎  
社外取締役

わってしまいました。そのため、経営におけるベシク事業のインパクトを縮小し、一方でスペシャリティ事業を伸長させてトータルで成長する、という姿を描いています。その中で一つ課題となるのが、「宇部の拠点をどのように生まれ変わらせるか」という点です。宇部地区には多くの優秀な人材が揃い、インフラも整備されています。スペシャリティ事業の設備投資を進めつつ、縮小するベシク事業の人員と固定費をスペシャリティ事業へうまくシフトさせながら、全体として利益を着実に伸長させるにはどうすればいいか、そのベストシナリオ・スケジュールをさらに明確にしていきます。その一環として2024年度から「宇部事業所」と「ビジネスリロケーション推進部」を新設しました。今後、「宇部事業所」の下で宇部地区の各化学工場と本社部門の一体運営を図り、また「ビジネスリロケーション推進部」では人員のスムーズな再配置を進めながら、事業構造改革を円滑に推し進めていきます。

#### 「2030年目標GHG排出量50%削減(2013年度比)」の達成に向けた取り組みとリスクについてどのように捉えていますか。

**福水:** 2024年5月に国内カプロラクタムの生産は縮小しましたが、さらに2030年を目標に、最もGHG排出量の多いアンモニアの生産を停止することを目指しています。これら事業構造改革によって「50%削減」は達成できます。ただし、リスクは2つあって、1点目は何らかの事情でアンモニアの停止が後ろ倒しになる可能性、2点目は、カーボンプライシングの本格導入が予想以上に早く進む可能性です。その意味でも、取り組みを加速させるとともに、すべての社員の心を一つにすることが重要です。

**満岡:** アンモニア停止や国内カプロラクタム生産縮小だけでなく、再生可能エネルギーの利用拡大や燃料転換の検討、環境負荷データを把握するシステムの整備等も進めています。つまり、具体的な施策はすでに設定されていますので、あとは地球環境への貢献に会社として徹底的に取り組めば、すべてのリスクに先んじることができそうです。これには現在の方針を継続することが重要です。

**泉原:** 省エネや製造プロセス改善などの地道な努力に加え、事業構造を改革することによって目標は確実に達成できますが、一方でカーボンプライシングの本格導入がよいよ迫ってきています。国内需要の変化も鑑み、アンモニア停止は前倒しすることも大きな選択肢の一つだと考えています。

またUBEは、2023年度にSBT認定を取得しました。グローバル基準も強く意識しながら、引き続き地球環境問題に取り組めます。さらに、製品別にGHG排出量を把握できるシステムと体制の整備を進めるなど、情報開示も強化していきます。

#### セメント関連事業におけるGHG排出量の削減に、UBEは株主としてどのように関与していますか。

**泉原:** 機械事業およびセメント関連事業に対しては、「ホールディング会議」を設けることで、UBEは持株会社としてのガバナンスを効かせています。UBE三菱セメント(株)については、すでに自立性を高めた運営が軌道に乗っていますが、私自身も取締役として、GHG削減など地球環境問題への取り組みも注視しています。現在同社では、2030年目標「CO<sub>2</sub>排出量40%削減(2013年度比)」、そして2050年目標「カーボンニュートラル」に向けCCUS(二酸化炭素回収・活用・貯留)などへの取り組みが進んでいますので、引き続き株主としての監督責任を果たしていきます。

**満岡:** UBE三菱セメント(株)の状況については取締役会で常に報告を受けています。同社の競争力ある、そして持続的な発展を期待しています。

**福水:** セメントは製造プロセス上GHGの排出が避けられない製品なので、持続的な発展にはやはりCCUSなどの技術開発がキーになりますね。

**泉原:** セメントは、生活廃棄物や産業廃棄物、災害廃棄物を製造工程において取り込み、再利用(リサイクル)している点も重要です。循環型社会に大きく貢献し、また社会インフラを支える事業でもありますので、その環境コストをどう位置づけ、また誰がどのように負担するかは、社会全体の課題と言えます。セメント関連事業においても、成長とカーボンニュートラル対応の両立を目指します。

#### 生物多様性など新たな環境課題を、UBEのビジネスモデルにおいてどのように位置づけますか。

**福水:** 地球環境問題への貢献は成長戦略の両輪の一つであり、新たな環境課題も経営の中心に置いて取り組んでいく必要があります。化学産業とはモノを「化けさせる」、なくてはならないものです。UBEの技術力や人材を活かせば、新たな環境課題においても、活躍できる分野はさまざまにあると思っています。

**満岡:** 化学は社会のエコシステムといかにつながるかが問われる典型的な産業の一つです。グローバル

に拠点を持つUBEにおいては、マクロのグローバルでの環境対応と、ミクロの各地域における対応とのバランスが重要になると考えます。社員一人ひとりがマクロとミクロの両輪で貢献することで、一層社会から必要とされる会社になると期待しています。

**泉原:** 2023年にTNFDのフレームワークが公開されました。ネイチャーポジティブについては、まずは基本的な考え方をステークホルダーの皆様へお示したうえで、TNFDなどに基づいて取り組みを具体化し、開示していくよう考えています。

現状でもネイチャーポジティブをカーボンニュートラルやサーキュラーエコノミーを包含する概念と位置づけて諸施策に取り組んでいますが、その具体的な活動に対してはまだまだ十分ではないと思っていますので、我々に何ができるかを着実に議論していきます。

#### ESGの議論では人的資本への注目が増えています。UBEにおける課題とは何でしょうか。

**泉原:** モノカルチャー的な文化では、スペシャリティ事業の拡大に必要なイノベーションが生まれません。そのためダイバーシティ、エクイティ&インクルージョンの推進が必須だと考えています。加えて、キャリアオーナーシップなど新たな考え方に基づく人財戦略も必要になっています。また、UBEの事業構造・ポートフォリオが変化する中で、お客様やそのニーズ、求められるスピードも変わり、それに合わせていくことによって自ずと風土も変わり、そこから鍛えられた人材が生まれる、といった側面もあります。つまり、事業戦略と人財戦略は「不可分一体」です。イノベティブな風土を醸成し、事業と人材の成長を実現させていくことは、経営者の大きな役割として認識しています。

**福水:** UBEは長い歴史を持っていますが、形成されたUBE独特の風土の中に今の時代とそぐわないものがあると思えば、それをいかに見つけて改めていくかは非常に重要な課題です。また、人の力が重要になる現在、すべての役員が人事担当役員になったつもりで徹底して人財戦略に取り組むべきです。

**満岡:** 今後のスペシャリティ事業の成長を牽引する若い社員や「尖った人材」が育つためには、人財戦略においても古い考え方を捨てる必要があります。活躍の場を提供するとともに、成果を出せば明確に評価される制度があるべきです。スペシャリティ事業へのシフトにおいては成功もあれば失敗も多数出てくると思いますが、活躍の場と明確な評価がそのチャレンジ精神につながると考えます。そして、風土改革や職場環境の整備にスピード感を持って取り組めば、成長は一層加速されるでしょう。

#### ターゲットとする2030年が現実のものとして近づいています。さらにその先のUBEは、どのような姿を目指すべきでしょうか。

**泉原:** いつの時代でも世の中に必要とされる価値を必要とされるやり方で提供する、社会に必要とされる企業でありたい、と常々考えています。2030年のその先も、「創業の精神」や「経営理念」を継承した、さまざまに変化する世の中で常に求められる価値を提供する、社会的な価値のある会社でありたいと思っています。

**満岡:** そのためにも、社員一人ひとりが、年齢、性別、社歴などに関係なく、夢を持って多くのことにチャレンジし続けてほしいと思います。化学業界にとって、2030年、2040年とはそう遠くない世界ですから。

**福水:** 事業構造改革のさらにその先、M&Aや新規事業などによって、売上高500億円規模の製品を10個持つこと。これが今後のUBEに対する私の具体的な夢です。チャレンジできる機会と成長の可能性を感じることができれば、若い社員もますますやりがいを持つことができるはずです。

#### 最後に、この鼎談を通じた気づきや課題があればお聞かせください。

**福水:** UBEはさまざまな面白いことに取り組んでいるのだから、もっと社会へ知ってもらいたい。積極的なPR活動にも取り組んでほしいと思います。

**満岡:** 取締役会での議論の、さらに一歩先を行く話しを伺うことができました。今後、取締役会でますます活発な議論ができるだろうと改めて感じています。

**泉原:** 社外取締役の皆さんと我々で、目指すべき方向が完全に一致していると、改めて認識できました。引き続き、株主あるいは社会の代弁者として、忌憚のないさまざまなご意見やアドバイスを賜りましたら何よりです。



## 研究開発/知的財産

UBEの未来を切り拓く次世代のコアコンピタンス(差別化技術など)を創出することが、私たちの研究開発本部のミッションです。

このミッションを達成するため、私たちは技術というフィールドで挑戦を続けています。グローバルな競争の中で、ハードな挑戦を支えるのは、「明日を変える」夢を抱いた熱意ある仲間存在と、先人の努力によって培われてきたUBEならではのコア技術です。そこに、中長期スパンでのニーズ情報、および、アカデミアやスタートアップのシーズ情報など、質の高い情報をDXツールも活用して共有することで、イノベーションを生み出し、次世代のコアコンピタンスを創出します。

執行役員  
研究開発本部長  
開発部門・知的財産部担当  
吉田 洋一



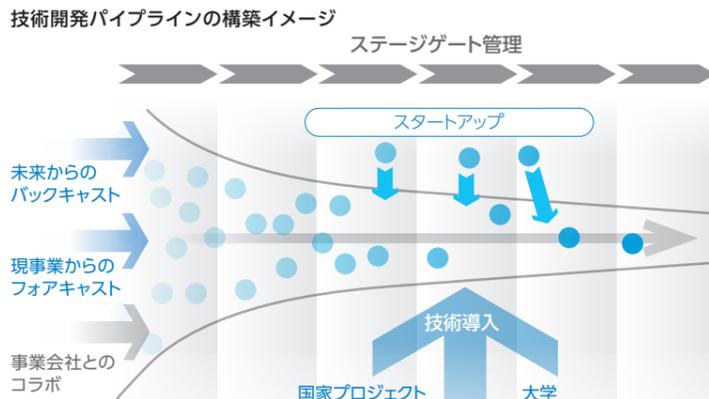
## 研究開発

### 研究開発方針

研究開発本部は、サステナビリティ、エネルギー管理、ライフサイエンスの3つを注力分野と定め、バックキャストとフォアキャストの両方からのアプローチで技術開発に取り組んでいます。

将来の社会・環境課題を起点にしたバックキャストにより、市場ニーズの変化を予測してターゲット市場・製品を絞り込む一方、既存製品を通じて得られた将来の市場や技術のトレンド情報に基づくフォアキャストにより、既存のコア技術を革新して新しい製品の開発にも取り組みます。

このバックキャストとフォアキャストの組み合わせによって、持続的成長を支える「新たなコアコンピタンスの創出」に集中します。特に競争優位性の源泉となる技術の確立のため、国家プロジェクトへの参画、大学との共同研究、スタートアップとの協業などのオープンイノベーションを積極的に活用して、知識や技術、ノウハウを獲得しています。



### コアコンピタンスを生み出す研究開発

#### ポリイミド多孔質膜培養基材

細胞や微生物などの生物が「タンパク質を作る力」を利用して作られるバイオ医薬品の登場により、治療が困難であった病気に効果を示すさまざまな医薬品が作られるようになりました。一方で、さまざまな外的環境で変化する細胞の代謝により作られるバイオ医薬品は品質管理が難しく、非常に高価になることが社会的な課題です。

UBEが独自開発したポリイミド多孔質膜細胞培養基材は、動物細胞を長期に安定培養できる特長があることから、これらの課題の解決策として有効です。この培養基材の有用性を幅広く業界の方々に試用していただけるように、2023年11月から研究用の細胞培養キットの試作品販売と展示会への出品を開始しました。現在、この細胞培養基材のポテンシャルを活かした共同開発を複数のパートナーと進めています。



ポリイミド多孔質膜細胞培養基材

#### CO<sub>2</sub>電解

CO<sub>2</sub>の電気化学変換は再生可能エネルギーを有効利用しやすいことから、カーボンニュートラル達成に向けた有力な選択肢です。

国立研究開発法人新エネルギー・産業技術総合

領域	スペシャリティ事業の拡大に向けた研究開発			新規研究開発注力分野	
	地球温暖化対策 グリーンエネルギー	健康 食の安全	豊かな社会 デジタル化	炭素循環型社会	医療の高度化 再生医療
主な用途	<ul style="list-style-type: none"> <li>● 電動車</li> <li>● 燃料電池車</li> <li>● 軽量化材料</li> <li>● バイオガス</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>● 医薬品</li> <li>● 有機溶剤削減</li> <li>● 食品包装</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>● ディスプレイ、回路基板</li> <li>● 半導体</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>● サステナビリティ</li> <li>● サーキュラーエコノミー</li> <li>● カーボンニュートラル</li> <li>● エネルギー管理</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>● ライフサイエンス</li> <li>● バイオ医薬品</li> <li>● 再生医療</li> </ul>

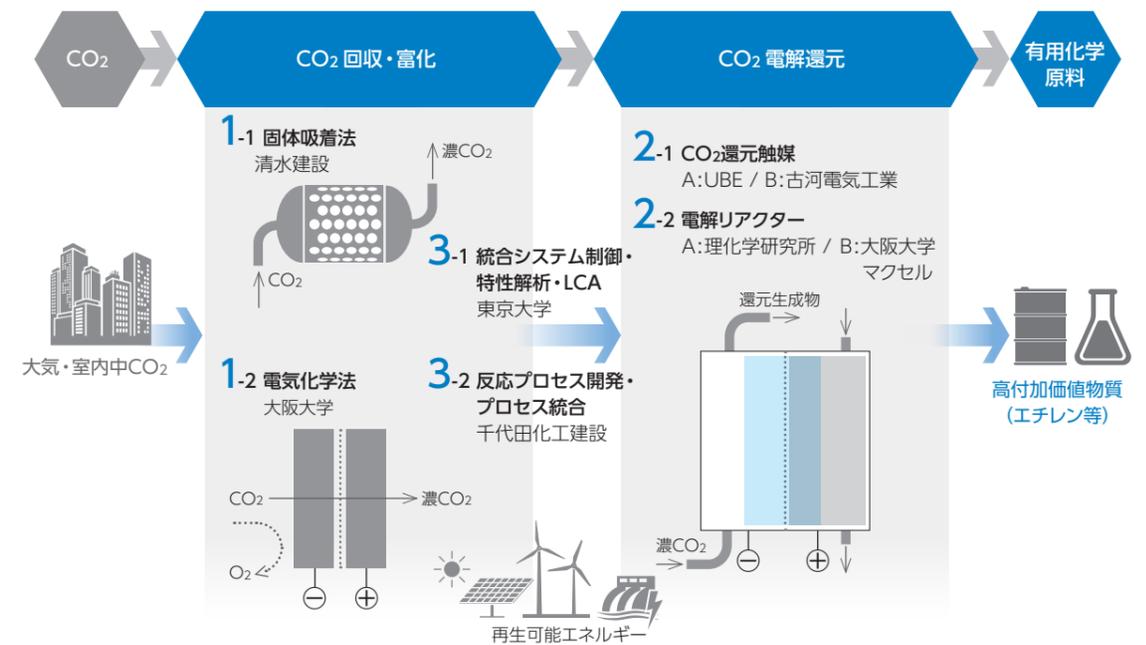
スペシャリティ事業を支えるコア技術 … 有機・無機合成技術 / 機能評価技術 / 分子・材料設計技術

開発機構(NEDO)のムーンショット型研究開発事業「電気化学プロセスを主体とする革新的CO<sub>2</sub>大量資源化システムの開発」プロジェクトでは、産学官の協働により、大気中の希薄なCO<sub>2</sub>を回収、電気化学的に富化・還元し、エチレン等の有用化学原料へと資源化する統合的なシステムの技術開発が進められています。このプロジェクトにおいてUBEは、これまでのリチウムイオン電池関連事業や研究開発で培った知見を活かして、CO<sub>2</sub>を高効率で還元する電極部材の開発を担当しています。プロジェクトの成果として、小規模での技術開発は選択率や電流密度等のマイルストーンをほぼ計画どおりにクリアするなど順調に進捗しています。2024年度からはパイロット実証に向けた電極大面積化の検討にも着手しており、引き続き社会実装を見据えた技術開発を進めていきます。

### スペシャリティ事業の成長を担うR&D人材

スペシャリティ製品の開発には、未来の社会や事業環境についての情報収集が不可欠で、また収集した情報を活かしたソリューション提案を行うことがスペシャリティ事業成長の鍵となります。R&Dにおいてもそうした提案ができる人材を育成するため、2023年度には、マーケティングに関する基礎教育や、新規製品を発売するためのMOT(Management of Technology: 技術経営)教育を実施しました。また、現在の研究開発テーマへ工業的な視点を取り入れるために、社内技術部門を横断した技術交流会を実施しました。さらに、より広い視点を獲得させるために、大学、学協会、ベンチャー企業等への社外派遣も実施しています。今後も、より実践的な活動を通じ、スペシャリティ事業の成長を担うR&D人材の育成を目指します。

### 革新的CO<sub>2</sub>大量資源化システムの概念図



電気化学の特徴を活かし小型・分散型にも対応したスケーラブルなシステム

## 知的財産

### 基本方針と体制

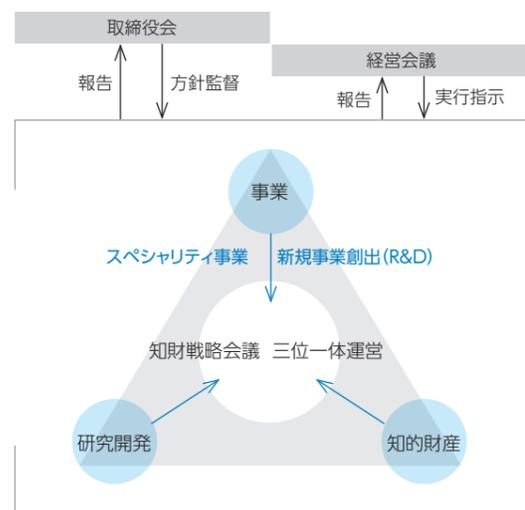
#### 基本方針

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

#### 体制

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

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



### 知的財産戦略と施策

#### 中期経営計画における知的財産の取り組み

UBEグループは中期経営計画において、2030年の目指す姿「地球環境と人々の健康、そして豊かな未来社会に貢献するスペシャリティ化学を中核とする企業グループ」を掲げています。その実現へ向け、知的財産分野においては、特許調査ツールの活用による有用な情報発信と提案、スペシャリティ化学や環境貢献型製品・技術に関する特許群の構築、グループ知

財ガバナンスの向上、人材の専門性の向上等を図ります。

#### 1. 既存事業における知財ポートフォリオ (PF) の構築

知的財産なくして、スペシャリティ化学の成長はありません。2030年の各事業の目指す姿を実現するために、事業の特性に応じた知財PFを構築します。また、特許マップ<sup>\*1</sup>やIPランドスケープ (IPL)<sup>\*2</sup>を通じて知財情報を積極的に活用し、新規解決課題や新規用途を設定するとともに、他社とのアライアンスの可能性を見出します。新たに創作された発明については、出願検討会により、発明の本質、特許性、サプライチェーンや将来の実施形態を想定した権利範囲の設定等を審議し、また、オープン・クローズの判断を適切に行います。これにより、UBEの技術的成果を適切に保護し、知的財産を通じて高い参入障壁を構築し、事業の持続的な競争優位を築きます。

スペシャリティ事業における現在の研究開発の取り組み状況は、「スペシャリティ化学の成長戦略」(P24-33)をご覧ください。

#### 2. 研究開発におけるIPLの取り組み強化

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

研究開発の初期段階から知的財産情報を積極的に活用することで、テーマアップ、新規事業の探索、共創パートナーづくりに貢献します。

#### 3. 特許クリアランス

自社のみならず、他社の知的財産権を尊重すべく、既存事業や研究開発の事業化段階においては、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ます。

#### 知的財産戦略による企業価値向上

##### スペシャリティ事業における知的財産活動の領域拡大

従来からのポリイミド、コンポジット、高機能コーティングに加えて、この1年では、他のスペシャリティ事業の知的財産活動も活性化させました。具体的

は、自社と競合他社の特許の状況を整理したうえで、既存事業の維持・発展に必要な発明を特定して特許出願を推進し、特許PFを充実させます。特許に裏打ちされた技術で、顧客の課題を解決し、企業価値の向上に貢献します。また、特許クリアランスでは、他社特許の権利判断を適切に行い、必要な対策をタイムリーに行っています。これにより、顧客がUBEの製品やサービスを安心して使用できる環境を整備しています。

#### 保有特許の棚卸

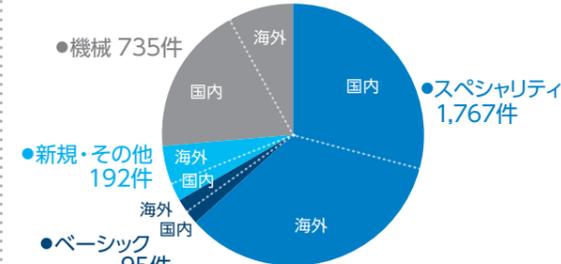
特許価値評価ツールを本格導入し、特許の価値を再評価しています。具体的には、自社の事業には影響が小さいが他社の注目度が高い特許 (Ⅲ群) を再評価し、自社・他社の注目度がともに高い特許 (Ⅰ群)、自社の技術開発や事業に有用な特許 (Ⅱ群) とともに維持することにより、既存事業の競争力を強化し、また他社との協業を始めるための適正な特許群を保有します。



#### 保有特許の状況

保有特許の棚卸を進めたことにより総保有件数は減少したものの、スペシャリティ事業に係る発明の権利化に取り組んだ結果、スペシャリティ事業の比率は前年度と同水準を維持しました。

UBEグループのポートフォリオ別特許保有件数<sup>(注)</sup>  
(2024年3月末現在)



(注) UBE単独および一部グループ会社が保有する特許

#### 知的財産人財獲得・育成の取り組み

UBEグループのIPリテラシーを向上し、知的財産を重視・尊重する風土を醸成すべく、知的財産教育を実施しています。この1年では、知財e-ラーニングの導入や、特許価値評価手法の社内啓蒙、国内外UBEグループに対する知的財産情報の提供や知的財産担当者との情報交換を積極的行いました。

#### 発明者報奨

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

2023年度は、ポリイミド、コンポジット、C1ケミカルの特許に係る発明者を表彰しました。

#### 知財DXの取り組み

前述したツールに加えて、特許解析ソフトやAI系特許調査ツールの導入によって、特許の見える化や、新たな洞察の獲得、業務の効率化等をさらに進めていきます。

#### 知的財産部長コメント

コーポレートガバナンス・コードやIPL等、知的財産活動に対する社内外の期待はますます高まっています。知的財産部門は、これまで出願や権利化業務を中心に縁の下のような存在でしたが、今後はそれらに加えて、知的財産情報の解析や提案を継続的に行い、事業や研究開発の施策に直接影響を与えて、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発展に貢献していきます。

知的財産部長 藤田 敏行



#### 用語解説

\*1 特許マップ: 特許情報を収集して分析、加工、整理を行い、図表などにして視覚的に表現したもの。

\*2 IPランドスケープ (IPL): 経営戦略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。

## DX戦略

### Business Transformation with Digital ～DXでUBEグループのビジネス変革を推進する～

2022年4月のDX推進室発足以来、「スペシャリティ化学の成長」と「地球環境への貢献」に向けたビジネス変革のために活動範囲を拡大してきた結果、現在10領域で活動を推進するに至っています。

各領域の責任者に役員を配置し、経営視点に基づいた運営を進め、2024年度には15億円/年のDX効果が発現し、2027年には89億円/年、2030年には300億円/年の積み上げ効果を見込みます。

DXをUBEの企業文化として定着させ、スペシャリティ化学の会社として目指す姿に辿り着くまでやり切ることを、すべてのステークホルダーに対しコミットします。

代表取締役  
専務執行役員  
社長補佐、DX推進室長  
情報システム部・C1ケミカルプロジェクト担当  
西田 祐樹



#### 全社一丸となったDX推進

UBEは、2022年4月に発足したDX推進室が主導役(プロジェクトマネジメントオフィス)となってDXを推進しています。UBEのDX推進室は、20～40代の若手を中心とした70名弱のメンバーで構成され、IT部門に加えて、事業部、工場、研究所、本社部門などから兼務で参画した混成チームとして活動している点が特徴です。

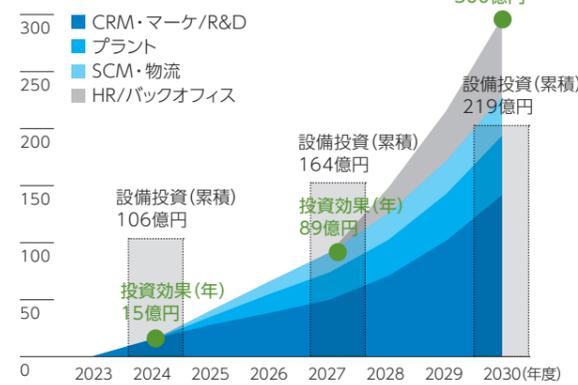
また、実効性向上策の一環として、役員を各DX領域に配し、取り組みの進捗と担当役員の報酬を一部連動させています。

#### UBEのDXのミッション

UBEでは、DXをBusiness Transformation with Digital、すなわちデジタル技術をテコにしたビジネス(プロセス/スタイル/モデル&マインド)変革と捉え、デジタル技術の活用にとどまらずに全社員・全事業領域を取り込んだビジネス変革を行うことを目的として取り組んでいます。DXは「スペシャリティ化学の成

長」と「地球環境への貢献」を加速する役割を担っています。デジタル化の推進による労働生産性の向上、蓄積されたデータの利活用の高度化、デジタル人材の育成を進めるとともに、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することで新しい価値を創出します。

DX設備投資および投資効果(概算)  
(億円)



#### DXテーマ 10領域

- Smart Factory: 工場情報統合システムを活用した工場のデータドリブン運営
- Digital Marketing: 営業支援システムを活用した顧客価値提案機会の創出
- Velocity R&D: MIを活用した素材開発、知財情報分析システムを活用した新規テーマ探索
- Digital Management: 予算・決算・原価計算の効率化によるデータドリブン経営化
- Digital SCM: サプライチェーン計画システムを活用した製販計画の高度化
- Digital ESG: 社会要求に応える環境経営と情報公開
- Digital Back office: TQM\*2をフレームワークとした標準業務プロセス採用によるバックオフィス業務高度化
- Digital HR: 主要人材像(知識、資質、キャリア)の計画的な拡充と育成システム化
- Branding: 顧客を待つ姿勢から、価値創出の仮説を持って顧客をノックしに行くスタイルに変革
- Data Analytics & AI: データドリブン「何が起きているか/何が起きそうか/どうすれば良いか」への変革

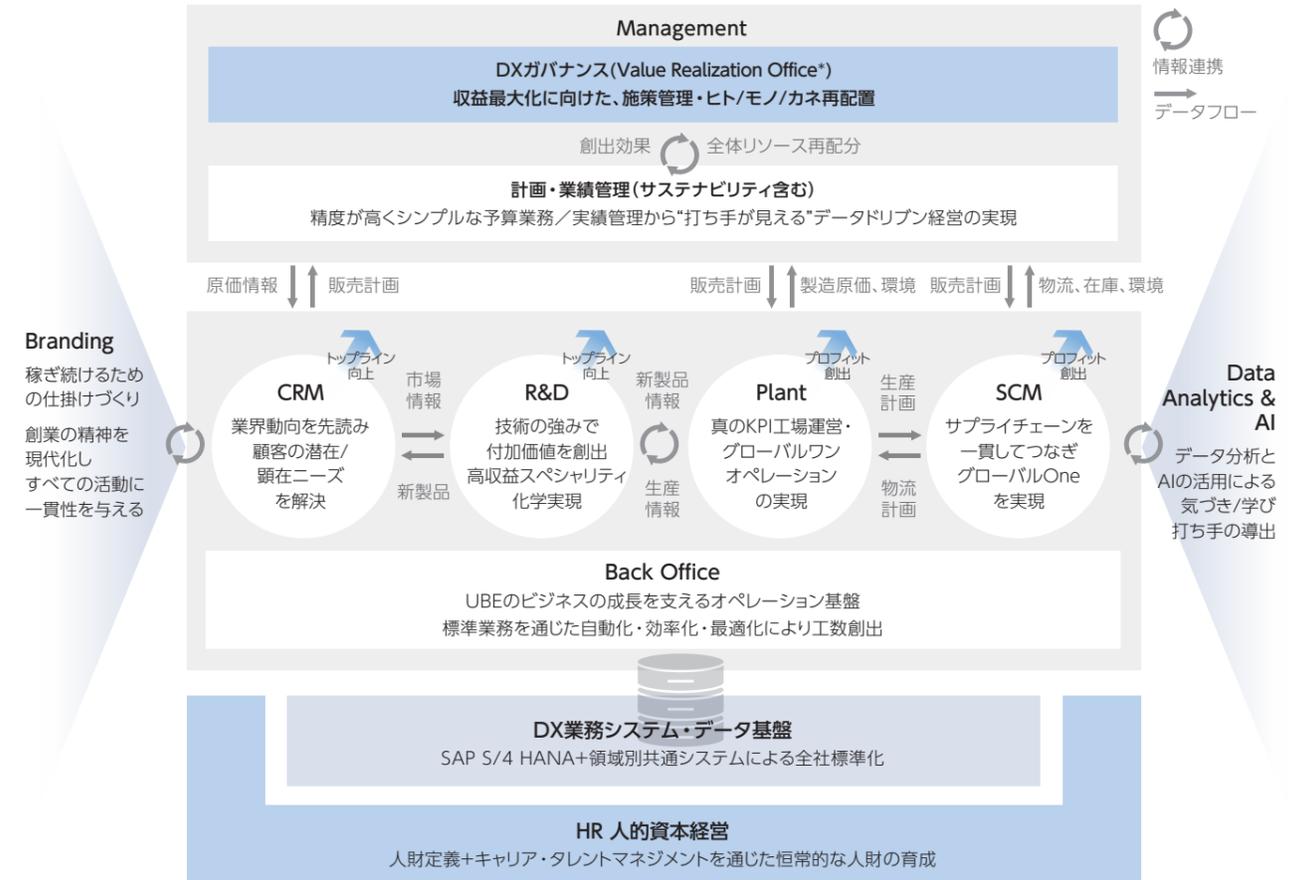
※各テーマオーナーに役員を配置し、ITおよびビジネス部門の若手社員を中心とした混成メンバーで構成。

\*1 Project Management Office: プロジェクトの推進を横断的に行う組織

\*2 Total Quality Management: 組織全体で統一した品質管理目標を経営戦略化したもの

#### UBEのDX活動の全体像

顧客/企業価値最大化に向け、各領域にブレークダウンしたありたい姿および相互のデータ連携を意識しながら、一体的にDX活動を推進



\*Value Realization Office[VRO]:事業価値創出・成果の発現に対してマネジメントと遂行を担当する機能

DX推進室発足当初の2022年には4領域だったテーマ領域を2023年には8領域、2024年には10領域へと拡大するとともに、それぞれの取り組みも深化させています。現中期経営計画(2022年度～2024年度)において約100億円、2030年度までには累計約220億円に及ぶ積極的な設備投資を行い、2030年度には年間約300億円の効果を発現させる計画です。

#### バリューチェーンを意識したDX10領域間の連携

2024年度においては、これまでの8領域に2つの領域(Branding、Data Analytics & AI)を加え、10領域でDXを推進しています。その目的は、DX推進活動全体を貫くバリューチェーン(価値連鎖)を俯瞰し、価値の最大化のための先読み経営を実現させることにあります。

すなわち、社会、顧客、求職者、社員等のステークホルダーへUBEブランドの訴求力を高めるとも

に、さまざまな施策が経営指標に及ぼす効果をAIも活用したデータ分析でシミュレートすることで“先読み経営”につなげます。

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

#### デジタル人材の確保・育成の取り組み

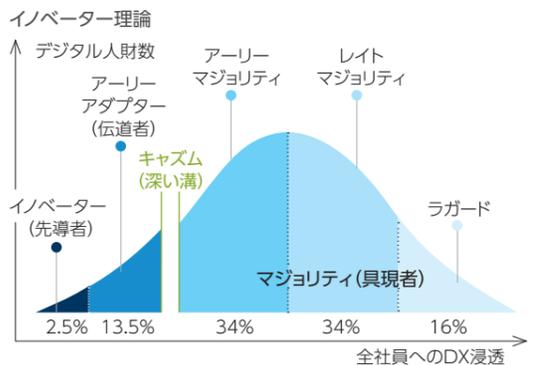
全社員をデジタル人材へと育成するため、イノベーター理論に基づき、DX推進室メンバーからなるイノベーター(先導者)から、アーリーアダプター(伝道者)へとDXの浸透を図っています。

また、市民開発\*の範囲をアプリケーションにとどまらず生成AIやデジタル教育コンテンツ作成にまで拡大したことで、2023年度はDX推進室メンバーが自ら作成したe-ラーニングや実習を活用して、マジョリティ(具現者)への教育を開始することができ

ました。修了試験合格者にはデジタルバッジを交付するなどの学習動機づけも行っています。

\* 市民開発:ビジネス部門の社員が、高度なプログラミング知識を必要としない専用ツールを用いてシステム開発を行うこと

デジタル人材育成目標(全社員に対する比率)



	2022年度実績	2023年度実績	2024年度目標
● イノベーター(先導者)	2.7%	3.5%	5.0%
● アーリーアダプター(伝道者)	10.5%	11.1%	13.5%
●●● マジョリティ(具現者)	—	85.4%	81.5%

DXによる人材戦略の推進

Digital HR領域において、10の「スペシャリティ化を推進する人材像」を定義し、各人材像ごとに、役

割、行動様式、スキル(専門/共通)・ナレッジ、マインドセットを設定しました。社員がキャリアパスを「自分事」化してキャリア形成に取り組み(キャリアオーナーシップ)、会社はそれに基づいて計画的に育成する(人材パイプライン)環境の実現を目指します。

そのために必要な人事制度、教育体系の更新も併せて推進しており、またUBEグループ全体で効率よく人材を育成、キャリア形成できるようタレントマネジメントシステムの導入を進めています。

スペシャリティ化を推進する人材像

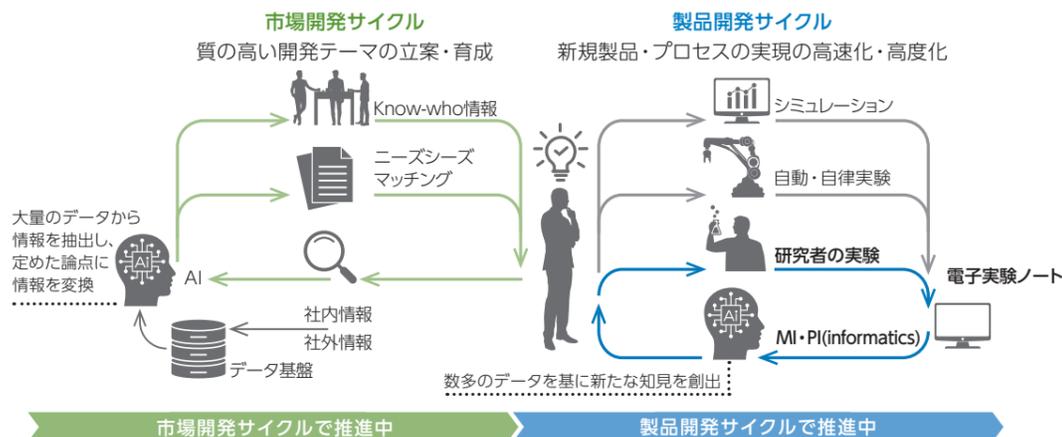


DXの取り組み事例

Velocity R&D 領域テーマ例

市場開発と製品開発の迅速化 — 研究開発テーマ創出のスピード向上を図るために、著者間の関係性可視化を含む社内外の技術情報検索システムを開発しました。これにより、尖った要素技術の存在と有識者ネットワークを素早く把握することで迅速な問い合わせ対応、課題解決や質の良い研究開発テーマ創出が可能となっています。

\*1 マテリアルズインフォマティクス:統計分析などを活用したインフォマティクス(情報学)の手法により、大量のデータから新素材を探索する取り組み。  
\*2 プロセスインフォマティクス:統計分析などを活用したインフォマティクス(情報学)の手法により、製造プロセスの最適化や改善を行う取り組み。

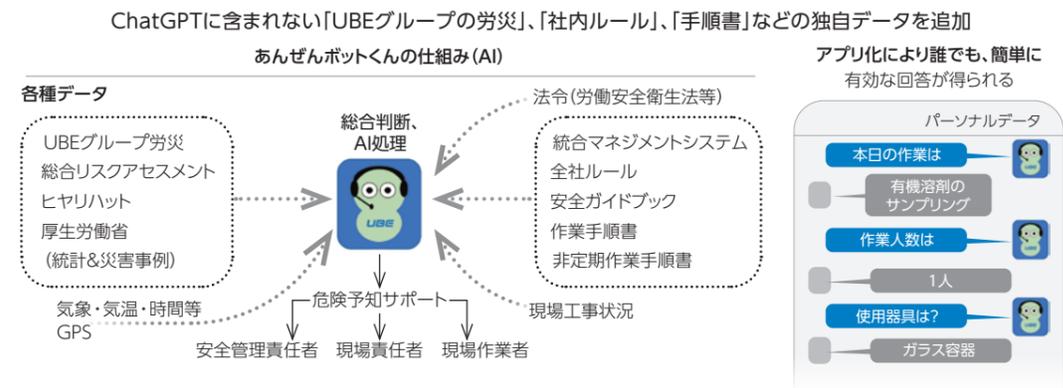


また、Digital Marketing領域で導入した営業支援ツール(Sales Force Automation)から得られたビジネス機会を基に市場開発テーマを迅速に創出するため、生成AIを活用したニーズとシーズのマッチングツールの開発を進めています。さらに、研究開発における製品・技術開発サイクルの迅速化のために、マテリアルズインフォマティクス(MI)\*1・プロセスインフォマティクス(PI)\*2の活用を進めています。

Smart Factory 領域テーマ例(1)

労働災害の撲滅 — 労働災害防止策の一つとして、生成AIを活用して作業状況や役割(安全管理責任者、現場責任者、現場作業員など)に応じて適切なサポートを行う「あんぜんポットくん」を自社開発しました。熟練者の経

験やノウハウに依存しがちな現場作業に生成AIによるサポートを取り入れることで、人間では見過ごしてしまうリスクにも「ヌケ」や「モレ」なく的確に対処することが可能となり、危険予知の高度化を実現します。生成AIを活用することで、労働災害ゼロを目指します。



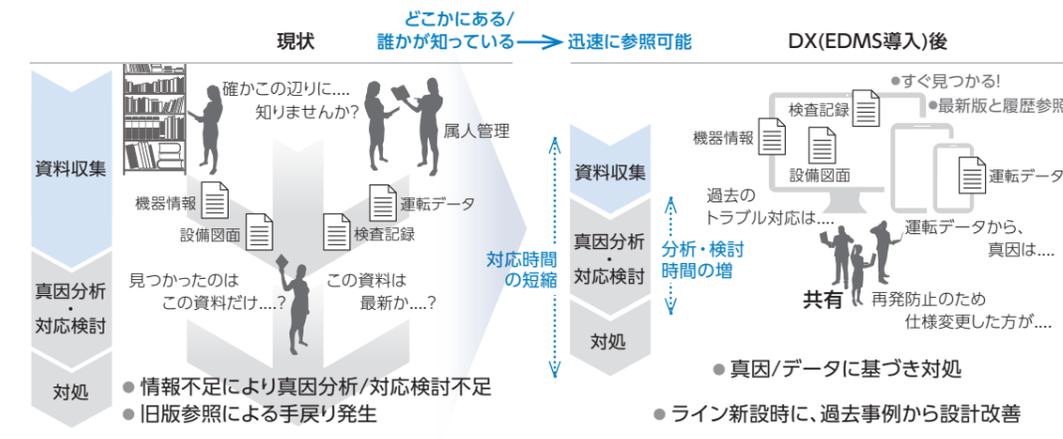
Smart Factory 領域テーマ例(2)

エンジニアの生産性向上 — ファイルサーバー、書庫、個人PCに散在している電子ファイル、紙媒体の設備・エンジニアリングに関する図書を廃し、EDMS\*上に最新版として管理されているものを唯一の原本として運用することで、最新版の文書をいつでも活用できるシステムを構築しています。また、これら技術文書に関連性情報を持たせることで、関連する運転トレンドデータや設備管理データ、運転管理データを素早く参照することも可能としています。

これまで技術者に係る工数のうち約70%を占めていた技術文書やデータを探索する時間を大幅に短縮するとともに、最新情報を確実に利用できる環境を整備することで、ミスの未然防止や労働生産性の向上を図ります。

生産性向上により創出した工数は設備の予兆保全やプロセス、装置、工程の改善に充てることで業務を高度化するとともに、Digital HR 領域で定義した「スペシャリティ化を推進する人材像」に基づきリスキルやスキルアップを進めることによって事業拡大に貢献します。

\* EDMS(Engineering Document & Data Management System):技術情報管理システム



サイバーセキュリティへの取り組み

DX施策を安全に遂行するためには、サイバーセキュリティへの対策が不可欠です。各種規程・ガイドラインに即した外部評価を活用し、同業他社と比較して弱点を明確化したうえで対策を講じることで、サイバーセキュリティ対策レベルの向上を図っています。

2023年度は人的、物理的、技術的対策を強化した

結果、同業他社との比較において偏差値を6.1ポイント改善することができました。

DX認定の取得

2024年6月に経済産業省が定める「DX認定事業者」の認定を取得しました。今後もDX活動を加速させ、ビジネス変革に果敢にチャレンジし、新しい価値を創出し続ける企業を目指します。

# サステナビリティ

UBEグループのサステナビリティ概念図



## サステナビリティの考え方

UBEグループは、サステナビリティの推進を企業の経営そのものと捉えています。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」をグループすべての役員・社員に徹底させるとともに、「成長」「環境」「社会」「経営」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んでいます。

## 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。

## サステナビリティ新体制

2024年4月より、サステナビリティの個別課題を検討し、対策を立案する各専門委員会を統括・俯瞰する経営会議として、社長を委員長、サステナビリティ推進部担当役員を副委員長とする「サステナビリティ委員会」を設置し、UBEグループのサステナビリティ活動を推進するとともに、取締役会がその活動状況を監督しています。

サステナビリティ委員会は、「UBEグループサステナビリティ基本指針」に基づき、グループサステナビリティに関する方針や中長期計画および年度計画を策定するとともに、全社課題の抽出とマテリアリティの特定を含む対応方針を策定します。サステナビリティの各マテリアリティ(重要課題)を担当する専門委員会は、サステナビリティ委員会の下部委員会として、全社方針に基づき各マテリアリティの解決に向けた諸施策を自ら立案・実施し、取り組みを進めています。



## 国連グローバル・コンパクト

UBEは2021年4月、「国連グローバル・コンパクト」に署名し、「グローバル・コンパクト・ネットワーク・ジャパン」に加入しました。同ネットワークにサステナビリティのグローバル潮流を学ぶことができる15の分科会(2024年6月現在)があり、そこで得られるサステナビリティの最新動向を定期的に開催する「横通し報告会」において社内共有し、サステナビリティ経営の推進に活かしています。



## TCFD提言に基づく情報開示

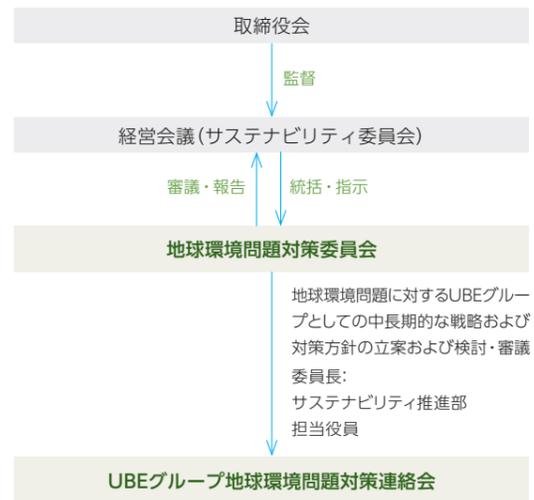
UBEグループは、「気候関連財務情報開示タスクフォース(TCFD)」の提言に賛同し、ガバナンス体制を構築するとともに、気候変動がUBEグループに与えるリスクと機会について評価・分析を進め、事業戦略への反映と情報開示を行っています。



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

地球環境問題に対するガバナンス体制(図)



地球環境問題全般および環境負荷低減に係る取り組み状況の共有化  
議長:サステナビリティ推進部長

### 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。

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

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

### シナリオ分析の検討ステップ

- 各事業がどのようなか、自家発電の操業予測を含めてシナリオごとに検討
- 各シナリオの検討結果を基にUBEグループとしての将来を分析
- 2050年を見据えた、2030年におけるレジリエンスを有する長期戦略を策定

上記のシナリオ分析の結果、2030年近傍の財務への影響の大きいものを以下のとおり整理しています。

### シナリオ分析の前提および分析の詳細、検討ステップ

詳細については、UBEグループウェブサイトの「TCFD提言への対応」をご参照ください。

<https://www.ube.co.jp/ube/jp/sustainability/csr/initiatives/tcfd.html>

### シナリオ検討結果

種類	事業リスク/機会	影響先	財務への影響	影響時期	戦略と対応策	
リスク	移行	カーボンプライシング強化によるコスト負担増と製品販売価格への影響	操業	短期～長期	●徹底した省エネ推進、プロセス改善、価格転嫁	
				中期～長期	●再生可能エネルギー利用の最大化	
				中期～長期	●スペシャリティ製品へのシフト等の事業構造改革	
				長期	●革新的な技術開発	
	移行	自家発電(石炭火力)への逆風	操業	300～370億円	中期～長期	●自家発電(石炭火力)の段階的停止の検討
	移行	再生可能エネルギー導入拡大要請	製品		中期～長期	●再エネ電力導入・調達の推進
機会	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	短期～長期	●徹底した省エネ推進、プロセス改善	
				中期～長期	●再生可能エネルギー利用の最大化	
				中期～長期	●原材料の非化石化(バイオマス、再生材活用等)の推進	
				中期～長期	●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	
	物理	気象災害の頻度増加・規模拡大による操業停止	操業	100～200億円	短期～長期	●インフラ基盤等の災害対策強化
	移行	サプライチェーン全体において環境負荷を低減する環境貢献型製品・技術の売上高増加	製品	530～690億円	短期～長期	●既存の環境貢献型製品・技術の増加 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、分離膜、セラミックスなど
短期～長期					●エネルギーマネジメント材料の開発	
中期～長期					●カーボンニュートラル技術(CO <sub>2</sub> 電解、バイオ由来ポリマー)、xEV/FCV関連材料および高速・大容量情報伝送材料の開発と市場展開	
移行	新規事業の創出、伸長	製品		中期～長期	●サーキュラーエコノミー技術(複合樹脂リサイクル、バイオ資源リサイクル)の市場展開	

このほか、2026年度からGX-ETS(排出量取引制度)が本格的に運用開始し、2028年度から炭素賦課金が導入されることが想定されます。その影響として、20億円程度のコストアップが生じる可能性があるかと予想しています。

### リスク管理

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

気候変動対応は、地球環境問題として経営会議(サステナビリティ委員会)で審議された内容が取締役に定期的に報告され、取締役会が適切に監督しています。それらの過程で、UBEグループ全体の気候変動に関するリスクとして識別・特定され、サステナビリティ推進部担当役員を委員長とした全社的横断組織の地球環境問題対策委員会にて、対策および取り組み方針などが立案・実施されます。

UBEグループのリスク管理体制の詳細についてはP12-15「主要リスクと機会/マテリアリティ」をご覧ください。

リスク管理体制の詳細については、UBEグループウェブサイトの「リスクマネジメントの体制」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)

### 指標および目標

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

- 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: 連結対象会社の主要事業所等の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>

2023年度のGHG排出量は、2013年度比21%減の372万トンでした。また、2023年度の環境貢献型製品・技術の連結売上高比率は47%となりました。

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とともに、スペシャリティ化学を中核とする事業構造へ転換することによって、2030年度のGHG排出削減目標は確実に達成できる見込みです。またそれにより、財務上のリスクの最小化が可能であると考えています。

## 地球環境問題への取り組み

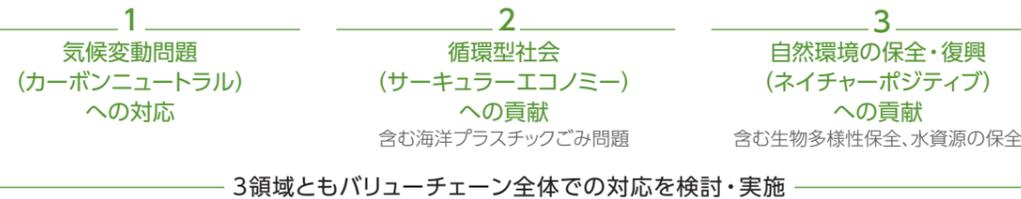


### 地球環境問題への基本指針

UBEグループは、気候変動問題(カーボンニュートラル)への対応、循環型社会(サーキュラーエコノミー)および自然環境の保全・復興(ネイチャーポジティブ)への貢献に注力し、地球環境問題の解決に貢献するために、バリューチェーン全体でのGHG排出量削減や環境貢献型製品・技術の提供、またステークホルダーとのエンゲージメント(対話・連携)などを通じて、着実に戦略・施策を実行していきます。

#### UBEグループのパーパス(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。



### 地球環境問題に関する基本的な活動指針

「気候変動問題(カーボンニュートラル)への対応」、「循環型社会(サーキュラーエコノミー)への貢献」、「自然環境の保全・復興(ネイチャーポジティブ)への貢献」を実現するために、次のとおり、戦略とKPIを設定し、着実に実行していきます。

- マネジメントサイクルの確実な運用(重要性分析、リスク・機会特定、戦略・KPI設定、施策実行、情報開示)

- 自社の操業が環境に与える影響の最小化
- エンゲージメント(対話・連携)の継続的実施
  - ・バリューチェーン全体(サプライヤー、社員、顧客、投資家、地域)へ働きかけ、購入した製品・サービス、自社製造、製品の加工・使用・廃棄に至る全領域での課題解決に向けた活動
  - ・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、働きかけを行うことで地球環境問題の解決に結びつける

### 気候変動問題(カーボンニュートラル)への対応

#### 戦略

自社操業におけるGHG排出量を削減します。  
GHGの排出削減に資する環境貢献型製品・技術の開発・提供に継続的に取り組みます。

#### 目標・計画

2050年のカーボンニュートラルを目指し、中期(2030年度)目標である「50%のGHG排出量削減(2013年度比)」を達成するために、事業構造改革や省エネルギー施策の実行等の事業計画を策定済みです。

#### 意義

- 人間活動による大気中のGHGの増加は、地球温

暖化を引き起こし、気候に大きな変動を与えています。  
● この気候変動は、自然環境の急激な変化や生態系サービスの劣化にもつながりかねません。気候の急激な変化は、我々の生活や事業活動に対して極めて深刻な影響を与える可能性があり、可能な限り早期に対応することは社会的責任であり使命でもあります。

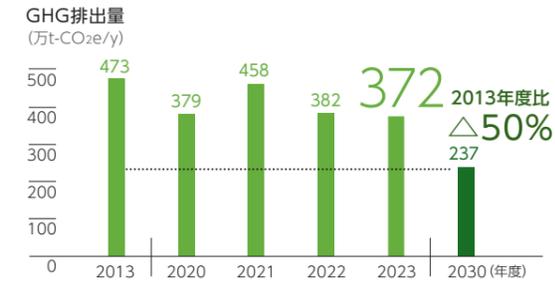
#### 2030年度目標

GHG排出削減目標: 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

### 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\*



\*UBE三菱セメントグループに移管されたセメント関連事業を除いています。

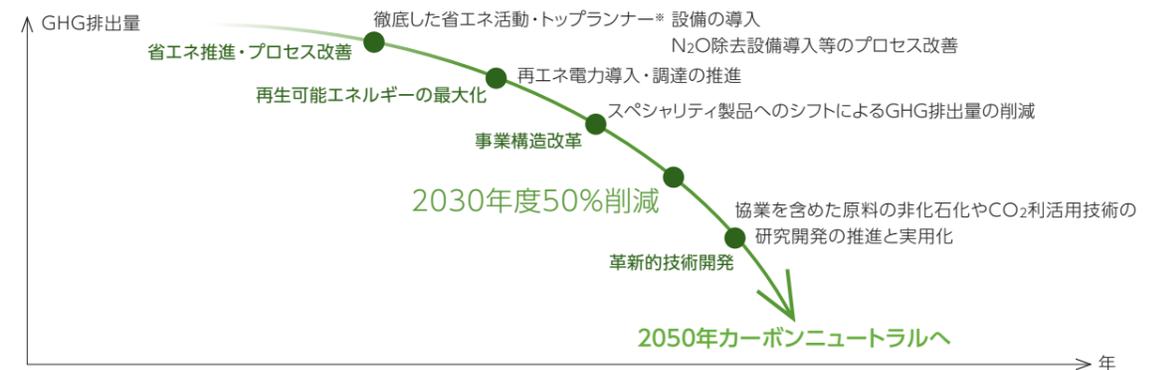
#### 事業別GHG排出量 2023年度実績

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	320	36	355
国内	230	12	241
タイ	62	22	84
スペイン	28	2	30
UBEマシナリーグループ	16	1	17
合計	336	37	372

(注)本報告書制作時点ではスコープ3の集計が完了していません。「統合報告書2024資料編(環境安全・品質保証)」のP6-7をご覧ください。

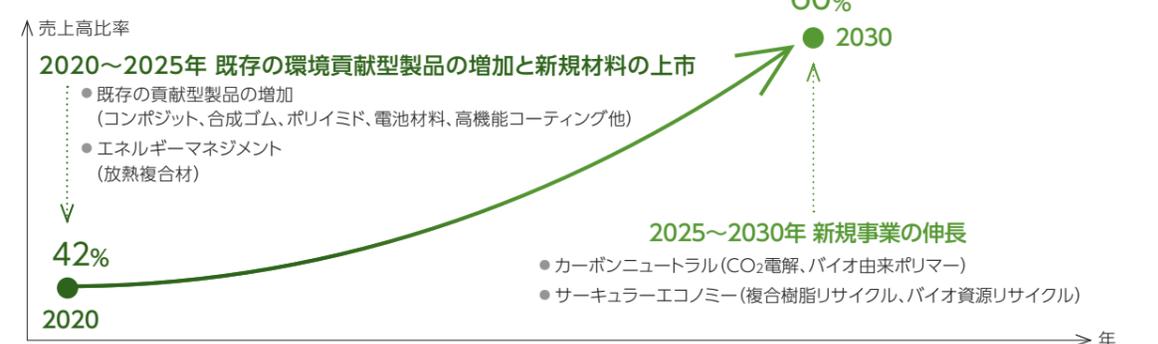
[https://www.ube.co.jp/ube/jp/ir/ir\\_library/integrated\\_report/pdf/2024/integrated\\_report\\_environmental\\_safety\\_qa\\_2.pdf](https://www.ube.co.jp/ube/jp/ir/ir_library/integrated_report/pdf/2024/integrated_report_environmental_safety_qa_2.pdf)

### カーボンニュートラルに向けたロードマップ



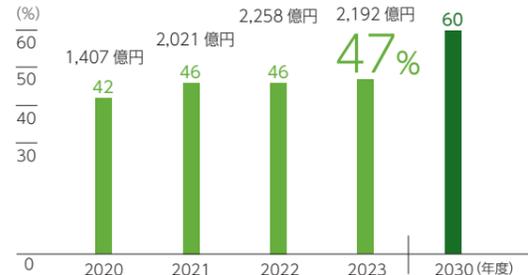
\*トップランナー制度: 省エネ法に基づき、エネルギー消費効率が最も優れた性能を示す機器・設備類をトップランナーとして指定する制度。

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



## 環境貢献型製品・技術

## 連結売上高比推移\*



\*UBE三菱セメントグループに移管されたセメント関連事業を除いています。

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  
2022年度実績 年間約1,040万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・技術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(2022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>e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構造改革も進めます。

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ていますが、計画の前倒しを検討しています。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、2024年5月に生産を4割縮小しました。

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。

## 2023年度の取り組み

## SBT\*1認定を取得

2023年11月、UBEグループのサプライチェーン全体での2030年度GHG排出量削減目標について、認定機関であるSBTイニシアチブ\*2(以下「SBTi」)よ

り、その基準および推奨事項への適合認定を受けました。特にUBEグループのScope1&2のGHG排出量削減目標は、地球の気温上昇を産業革命前と比べて1.5℃に抑える取り組みに整合することが確認されました。

## 目標の概要

企業のGHG排出削減に関する目標は、SBTiの定量的、定性的基準および目標検証プロトコルに従って評価され、すべての適用要件に適合するものが認定されます。今回、認定を受けた2件の概要は以下のとおりです。

	基準年	目標年	UBEグループ	SBTi
			目標値	目標値 (下限)
Scope1&2*3	2021年	2030年	45%	42%
Scope3*3	2021年	2030年	25%	25%

\*Scope3の削減対象範囲は「購入した製品・サービス」、「販売した製品の廃棄」および「投資(持分法適用会社等のScope1&2GHG排出量の出資比率分)」とします。

\*1 SBT(Science-Based Targets):パリ協定が求める水準と整合した、企業が設定するGHG排出削減目標

\*2 SBTイニシアチブ(Science-Based Targets Initiative):2030年までの排出量半減および2050年までのネットゼロ排出量の達成に向けた企業の取り組みを加速させることを目標とする、最新の気候科学に基づいた野心的な排出削減目標の設定を企業に促す国際的な団体

\*3 Scope1:事業者自らによるGHGの直接排出(燃料の燃焼、工業プロセス) Scope2:他社から供給された電気、熱・蒸気の使用に伴う間接排出 Scope3:事業者自らによる排出を除いた、事業者のバリューチェーンの上流から下流に至るすべての関連する排出

## GXリーグ/GX-ETSへの参画

UBEは、2023年4月にGXリーグおよびGX-ETS(Emission Trading Scheme)に参画し、同9月に2023~2025年度の3年間および2030年度のGHG排出量削減目標を提出しました。

GXリーグとは、経済産業省のGX基本構想に基づき設立された、GX\*を推進しカーボンニュートラルへの移行を牽引する枠組みです。また、GX-ETSはGXリーグにおける排出量取引制度であり、第1フェーズ(2023~2025年度)は自主的な取引市場として運営された後、2026年度以降の本格稼働が検討されています。UBEグループは、GX-ETSの活動を通じて、情報の開示およびGHG排出量の削減に努めます。

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

## 製品別GHG排出量データ算出のシステム化

UBEは、(株)NTTデータと共同で製品別のGHG排出量を算定するシステムを構築し、2023年1月

よりシステムで算出したデータをお客様へ提供しています。UBEが提供するGHG排出量データによって、お客様におけるサプライチェーンおよびバリューチェーン全体でのGHG排出量把握が容易になり、より効率的なGHG削減対策に貢献します。

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

## 環境製品ブランド「U-BE-INFINITY™」をリリース

UBEは2024年4月に、環境製品ブランド「U-BE-INFINITY™」を立ち上げました。UBEグループが展開する「環境貢献型製品・技術」の



うち、特に優れた環境貢献を示す開発品や製品・技術に対して当ブランドを付与することで、対象となる開発品や製品・技術の付加価値を高めることを目指しています。

ブランド名には「UBEはステークホルダーとともに無限(INFINITY)な社会発展を実現する」という思いが込められており、ロゴマークでは「地球環境問題の解決のため、現状に決して満足せず変化を続けていく」という決意をさまざまな色で表現しています。

また、このブランドは、GHG排出量の削減によるカーボンニュートラルへの貢献、再生材・バイオマスの利用などによる省資源化やリサイクルの簡易化に資する開発品や製品および技術などを対象としており、第1弾として2つの新規開発品をブランド認定しました。

なお、「U-BE-INFINITY™」については、特設サイトを開設しています。

<https://www.ube.com/lp/u-be-infinity/>

## 2 循環型社会(サーキュラーエコノミー)への貢献

## 戦略

廃棄される資源等を有効に活用し、資源循環の促進に取り組みます。資源を大切に使用し、循環させる資源循環型の素材・製品・技術を開発・提供します。

## 目標・計画

サーキュラーエコノミーの実現に資する製品を含む、環境貢献型製品・技術の売上高比率を2030年度までに60%とすることを目標としています。また、自社操業で排出されるプラスチックなどの廃棄物を有効活用し、削減を目指します。

## 認定済みの新規開発品

バイオコンポジット	CO <sub>2</sub> 排出量を削減する木質由来バイオマスを高配合した石化由来代替材料
リサイクル炭素繊維強化ナイロンコンポジット	マテリアルリサイクルされた炭素繊維を原料として利用したナイロンコンポジット

## 今後展開予定の開発品や製品・技術

サステナブルカプロラクタム	ISCC PLUS認証を受けた、サステナブル原料から製造したカプロラクタム
バイオベースナイロン	植物由来原料を利用したナイロン
マテリアルリサイクルナイロン	マテリアルリサイクル素材(PCR*1、PIR*2ナイロン/フィラー)を原料として利用するナイロン
リサイクラーブルナイロン	マルチマテリアルリサイクルに貢献するナイロンベースのリサイクル可能な相溶化樹脂

\*1 PCR(post-consumer recycling): 市場で使用済みの製品を再資源化するリサイクル手法

\*2 PIR(post-industrial recycling): 工場から排出される工程端材などを再資源化するリサイクル手法

## 一次サプライヤーとのエンゲージメント

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

## 意義

- 人口増加や経済発展により、資源枯渇や資源供給不安への懸念が高まっており、限られた資源を循環することは安定確保につながります。
- 大量のプラスチックごみが海洋に滞留するなど、直線的なマテリアルフローによる循環悪化を抑制します。
- サーキュラーエコノミーの実現とは、現在の直線的マテリアルフローをサーキュラー(循環型)に変革し、廃棄物や使用済み製品を再利用し、価値を生み出す経済体制を確立することです。

2023年度の取り組み

ISCC PLUS認証を取得

ISCC PLUS認証は、持続可能なサプライチェーンを実現し担保するための国際認証です。UBEグループでは、以下のグループ会社において、バイオマスや再生由来等の原料をマスバランス方式\*1によって割り当てた、ISCC PLUS認証製品の製造・販売に取り組んでいます。

- UBE CORPORATION EUROPE S.A.U.
- UBEエラストマー(株)本社、千葉工場
- THAI SYNTHETIC RUBBERS COMPANY LIMITED Rayong Factory
- 台湾宇部股份有限公司\*2

\*1 マスバランス方式:バイオマス原料や再生由来等の原料と、それ以外の原料が混合される場合に、投入量の割合に応じて製品の一部を「バイオマス原料や再生由来等の原料100%で製造した」とみなす方式で、ISCC PLUSシステムで採用されている。

\*2 トレーダー認証により、ISCC PLUSで認められるすべての製品の取り扱いが可能。

3

自然環境の保全・復興(ネイチャーポジティブ)への貢献

戦略

事業活動における自然への依存と影響を把握し、リスクと機会を特定したうえで、自然環境の保全と復興や、生態系サービスの持続可能な利用に貢献していきます。また、ネイチャーポジティブの実現に役立つ製品、技術、サービスを提供します。

目標・計画

- **水資源:** 各拠点の水状況(コンテキスト)や水需給シナリオに基づく水ストレス動向を分析します。  
水ストレス上昇が予想される拠点では、水利用戦略の策定やKPIの監視を通して、取水量の削減や水リサイクル率向上を実現させます。
- **自社操業における大気汚染、水質汚濁、土壌汚染などの環境負荷:** 汚染物質排出量をモニタリング・削減し、環境事故ゼロを実現します。
- **エンゲージメント:** サプライチェーン(環境負荷把握)、社員(教育)、顧客(環境貢献型製品・技術の提供)、投資家(情報提供、意見交換)、地域(環境改善活動)などに働きかけます。自然環境への悪影響(トレードオフ)を検証し、負の影響の最小化を図ります。

意義

人間の生活を支えている多くの製品・サービス、エネルギーは自然の恵みによってもたらされています。自然環境を守り、劣化した自然を復興させ、生態系サービスを保全することは、生活環境や暮らしを守ることにつながります。自然環境の保全や復興は気象災害軽減に加えて文化、伝統、景観や食文化の保護にもつながります。

取り組み

自然環境(生物多様性)保全・水資源の保全への対応のため、各事業所のリスク分析を実施しています。

2023年度の取り組み

水資源の重要性についての認識

自然に依存する水は化学工業において熱媒体(冷却、蒸気)、溶剤、洗浄など多種多様な用途に使用されており、UBEグループにとって水資源は重要です。WRI Aqueduct(世界資源研究所が提供する世界の水リスクを評価するツール)などの情報を基に、主要事業拠点における水リスクの状況を把握・分類し、各拠点での事業が高リスクと判断される水源に過度に依存していないことを確認しました。

また、タイおよびスペインの拠点においては、2030年以降に水ストレスが上昇する可能性に備えるため、生産量当たりの水使用量の削減率や水リサイクル率の目標を設定し、各種対応を進めています。

水リスク評価結果

WRI Aqueduct等の情報に、現地拠点が得た情報を加味して主要事業拠点の水リスクを以下のとおり、5段階に分類しました。高リスクの淡水源からの取水はありませんでした。

リスクレベル	総取水に占める比率(%)	該当事業所	主なリスク要因
高い	0	該当なし	
高い～中程度	0	該当なし	
中程度	3	タイ主要事業所ほか	水需給ひっ迫度、干ばつ
低い～中程度	1 96	スペイン主要事業所 日本主要事業所	洪水
低い	0	該当なし	

なお、タイとスペインの主要事業所では、2030年以降、水ストレスが上昇する傾向にあることから、以下のようなKPIを設定し対応を進めています。

事業所KPI	2023年度進捗状況
<b>タイ主要事業所</b>	
生産量当たりの水使用量の削減率(2021年度比)	
2024年度 5%削減	2023年度実績 44.5%増加*
水リサイクル率	
2024年度 26%	2023年度実績 27.7%
<b>スペイン主要事業所</b>	
生産量当たりの水使用量の削減率(2022年度比)	
2030年度 10%削減	2023年度実績 4.0%削減
水リサイクル率	
2030年度 10%	2023年度実績 0%

\* 生産量当たりの水使用量の増加理由: 使用水の水質低下、水処理設備稼働率低下

UBEグループのWASHに関する取り組み

SDGsの目標6「安全な水とトイレを世界中に」に関連し、WASH(Water Access, Sanitary and Hygiene)対策を進めています。WASHとは、地球上のすべての人々が安全な飲み水、手洗い用の水、衛生設備(トイレ)にアクセスできることを意味しています。

UBEグループでは、まず自社拠点でのWASH環境を整備し、社員の健康かつ健全な労働環境の確立を目標として設定し各事業所が対応を進めています。

- WASH目標(安全な飲み水、手洗い用の水、衛生設備(トイレ)へのアクセス)の設定(全事業所)
- 事務所手洗い場の蛇口にセンサーを設置するなどの節水対策実施(堺工場)
- 上水設備の更新、排水管理の徹底(UBEマシナリーグループ)
- ミネラルウォーターサーバーの常設(本社)

UBEグループはSDGsの目標6に含まれる8つのターゲットのうち、No.6.3\*1や、No.6.4\*2などの目標に貢献できるポジションにあることから、法令順守、目標設定により、対応を進めています。

\*1 No.6.3: 2030年までに、汚染の減少、投棄廃絶と有害な化学物質や物質の放出の最小化、未処理の排水の割合半減及び再生利用と安全な再利用の世界的規模での世界的規模での大幅な増加により、水質を改善する。

\*2 No.6.4: 2030年までに、全セクターにおいて水の利用効率を大幅に改善し、淡水の持続可能な採取及び供給を確保し水不足に対処するとともに、水不足に悩む人々の数を大幅に減少させる。

生物多様性保全上重要な地域との近接性

IBAT(Integrated Biodiversity Assessment Tool)や主要拠点の情報を基に、各拠点の自然保護地域や生物多様性の保全上重要な地域との近接性

を確認し、影響を与える可能性とその程度を継続的に確認しています。

- ラムサール条約対象地への隣接はありません。
- 宇部地区が接する海水面は、IUCN(国際自然保護連合)の保護地域管理カテゴリー(IUCN management category)のうち、管理カテゴリーVIに該当します。
- 宇部地区が接する海水域は、国の規制から漁業権設定を受けています。
- 宇部藤曲地区が隣接する周防灘および厚東側河口域は、KBA(生物多様性の保全の鍵となる重要な地域)であり、環境省が認定する全国の生物多様性の観点から重要性の高い湿地500カ所の一つとなっています。(No.400 厚東川・有帆川・厚狭川河口(塩性湿地、河川、干潟、汽水域))。また、環境省は、厚東川河口干潟を、“生物多様性の観点から重要度の高い海域”(No.15805)としています。  
なお、UBEから、これら水域への汚染物質の直接排出はありません。

2023年度のその他の取り組み

海洋プラスチックごみ問題

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

生物多様性保全

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



第16回 水を守る森林づくり体験活動

## 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

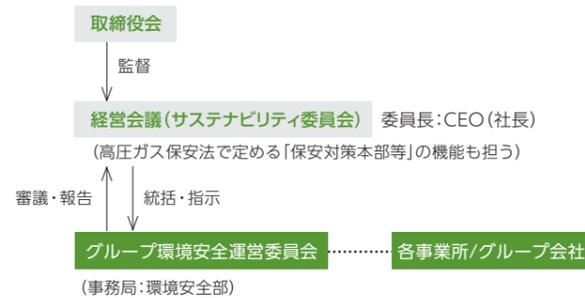
私達は、「安全はすべてに優先する」を共通の価値観とし、職場と地域社会に安全と安心を提供するとともに地球環境の保全に取り組めます。

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。

### 環境安全推進体制

環境安全(労働安全、保安防災、環境保全)に関する方針や施策は、経営の重点課題の一つであり、グループ環境安全運営委員会で策定し、CEO(社長)を委員長とした経営会議(サステナビリティ委員会)で審議・決定しています。また、この委員会は高圧ガス保安法で定める「保安対策本部等」としての機能を担い、高圧ガス認定事業所の保安管理に関わる重要事項も審議・決定しています。活動状況は取締役会による監督が行われています。

#### 環境安全に関する会議体制



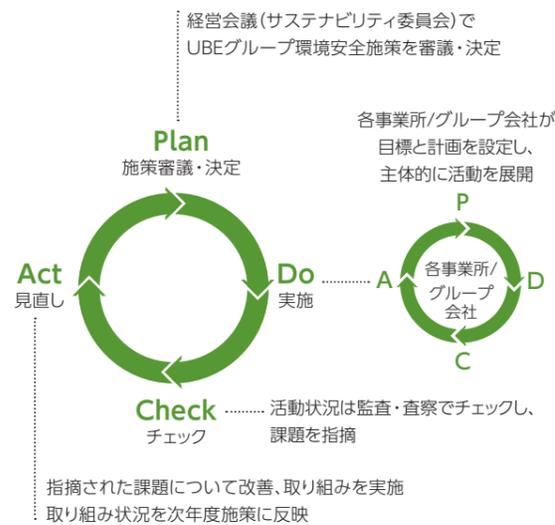
### UBEグループ環境安全施策の運用

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

環境安全活動の計画と実績については、「統合報告書2024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/2024/integrated\\_report\\_environmental\\_safety\\_qa\\_0.pdf](https://www.ube.co.jp/ube/jp/ir/ir_library/integrated_report/pdf/2024/integrated_report_environmental_safety_qa_0.pdf)

#### 1年間の環境安全活動PDCAサイクル



## 労働安全衛生・保安防災/品質保証・製品安全



### 労働安全衛生・保安防災

UBEグループは、「安全はすべてに優先する」を共通の価値観とし、職場と地域社会に安全と安心を提供する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。

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

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

#### 保安防災

UBEグループは、設備事故ゼロを目指した、安全・安心な設備の確保と操業のための保安活動、そして、自然災害が発生した場合の被害を最小に抑えるための自然災害対策活動を行っています。2023年度は「設備事故ゼロ」、「環境事故ゼロ」、「高圧ガス事業所の保安力向上」および「自然災害対策の推進」を重点実施項目として取り組みました。

労働安全衛生および保安防災の取り組みの詳細および2023年度の活動実績については、「統合報告書2024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/2024/integrated\\_report\\_environmental\\_safety\\_qa\\_1.pdf](https://www.ube.co.jp/ube/jp/ir/ir_library/integrated_report/pdf/2024/integrated_report_environmental_safety_qa_1.pdf)



### 品質保証・製品安全

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

#### 品質保証

UBEグループは、過去の品質検査に係る不適切事案を決して風化させないためのさまざまな施策に全社一丸となって取り組んでいます。また、全役職員が品質保証活動に対して真摯な姿勢で取り組むために、知識・意識両面での教育を推進しています。2023年に実施した社員を対象とする品質意識調査では、各職場における品質に対する意識改革のための働きかけが活発となり、品質を優先して行動している社員の割合が着実に増加している傾向が確認されています。

スペシャリティ事業へのシフトのため、「品質(顧客満足)を軸に企業価値を最大化させる品質経営」のステップアップに取り組み、品質がUBEの強みとして認識されるようにスピードを上げて取り組んでいきます。

#### 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、自社開発の化学品情報総合管理データベースの継続的な機能強化、自社主要製品のSDS\*のウェブサイトでの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。

2024年度は、事業拡大を推進中である米国各拠点の化学物質管理体制の再構築を図っていきます。

品質保証および製品安全の取り組みの詳細および2023年度の活動実績については、「統合報告書2024資料編(環境安全・品質保証)」のP17をご覧ください。

[https://www.ube.co.jp/ube/jp/ir/ir\\_library/integrated\\_report/pdf/2024/integrated\\_report\\_environmental\\_safety\\_qa\\_7.pdf](https://www.ube.co.jp/ube/jp/ir/ir_library/integrated_report/pdf/2024/integrated_report_environmental_safety_qa_7.pdf)

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

## 対談:UBEにおける人的資本のあるべき姿と人財戦略の成果

## スペシャリティ化学の成長に求められる人財の「多様性」と「専門性」とは

**テーマ** スペシャリティ事業の拡大とベーシック事業の構造改革という方向性を明確にしたUBE。さらなる成長に向けた人財戦略についてUBEの人事担当役員とスペイン拠点のHR担当役員が対談を行い、多様性と専門性、そして戦略の成果や課題などを議論しました。

### スペシャリティ化学の成長に必要な「多様性」

**堀江:** UBEでは、2030年の目指す姿に向けた4つの経営施策の一つに「人的資本の充実」を、現中計の重点施策に「持続的成長に向けた人的資本の充実」を掲げています。スペシャリティ化学の成長に向け、UBEの人財戦略において重視するものをどのようにお考えでしょうか。

**川村:** UBEでは、スペシャリティ化学の成長を実現するため、ダイバーシティ、エクイティ&インクルージョン(DE&I)を人財戦略の最重要課題として位置づけました。これは、さまざまなバックグラウンドを持つ多様なメンバーが組織を構成することで、変化を素早く察知して新しい課題に気づくことができ、イノベーションを生み出しやすくするという考えに基づきます。現在、多様な人財活躍とワークエンゲージメント向上のための人事施策を進めています。(人的資本の取り組みの詳細はP64-69参照)

**堀江:** UBE CORPORATION EUROPE S.A.U.(以下、UCE: スペインで化学製品の製造・販売を行うグループ会社)は、UBE同様にカプロラクタムやナイロンポリマーなどベーシック事業を主力とする従来の事業構造から、スペシャリティ化学へのシフトを進めています。人財の多様性についてお聞かせください。

**Loyarte:** スペインを拠点に欧州全体をビジネスエリ

アとするUCEにとっても、人財は成長のための重要なキーファクターです。どのような人財が必要かを把握するのはもちろんのこと、個々の社員もその転換期にあるという認識を持つことが重要です。欧州では、移民の増加とワークライフバランスの変化などにより、価値観が従来のものから変わりつつあります。このような環境下、UCEも日本と同様、女性社員比率の向上など、より一層柔軟な人財施策をとるよう努めています。

UCEの場合、地方公共団体や大学など、外部のさまざまな組織との距離が近い点がポイントです。スペシャリティ化学へのシフトにあたっては、性別や国籍といった要素だけでなく「新たな専門性」という点でも多様性は必要ですから、人財マーケティングも強化していきたいと考えています。

### 人財の「多様性」を高めるための取り組み

**堀江:** 人財の多様性を高める取り組みにおいて、UBEとUCEとではどのような違いがあるとお考えでしょうか。

**川村:** DE&Iは、日本よりも欧米の方が先行していると認識しています。また、株式市場は企業における女性の活躍推進への取り組みを重視していますし、女性取締役のいる企業とそうでない企業とでは、株式パフォーマンスに差があるというデータもあります。UBEにとって女性の活躍推進への取り組みは喫緊の課題です。

**Daniel Loyarte**  
UBE CORPORATION EUROPE S.A.U.  
Executive Officer, CFO  
In charge of Finance & Planning Dept.,  
Legal Dept., IT Dept. and HR Dept.

**川村 了**  
UBE株式会社  
執行役員、CRO、CCO  
リスク管理部・人事部・法務・総務部・  
ビジネスリロケーション推進部担当

**司会**  
**堀江 周子**  
UBE株式会社  
コーポレートコミュニケーション部長  
大学卒業後、大手旅行会社で  
広報宣伝やデジタルメディア事業に携わる。  
2021年にUBEに入社、  
2024年4月より現職



日本では女性の活躍推進のKPIとして女性管理職比率が主に使われており、UBEも目標値を設定しています。ただし、これはあくまでも数値目標に過ぎません。女性が個々の能力を発揮していきいきと働けること、またそのための環境や制度を整え、性別を問わず働きがいのある職場をつくるのが肝要だと考えています。

**堀江:** 確かに、女性管理職や若手女性社員が意見交換を行う場が増えています。また、女性という枠にとられない、働きがいのある職場づくりへの取り組みが進んでいると実感します。

**Loyarte:** UCEもDE&Iを強化していく考えであり、なかでも女性の活躍推進が多様化につながる重要な要素だと捉えています。加えて、ミッドキャリアの中途採用や外国人採用なども、会社を大きく変えていくと認識しています。また、インターナショナルグループの一員としては、「個人」が希求するものと、欧州あるいはUCEの所管する南米などの「地域」が求めているものをしっかりと把握し、双方をすり合わせていくことが今後さらに重要になると考えています。

UCEではEquality Committeeを設け、差別撤廃、ワークライフバランス向上、性別による賃金ギャップの撤廃や透明性の確保に努めています。また、中長期的な観点から、2つの大きな取り組みを推進しています。一つは、女性中間管理職の経営トップ層への登用です。いわゆる「ガラスの天井」をなくしたいと考えています。加えて、昨年、動画「Women in Chemical Industry」を制作し、化学業界で働く女性のさまざまな想いや経験をインタビューしました。女性人財の採用にSNSも活用しています。もう一つは「ファミリープラン」です。これは、障がいのある方がいる家庭をUCEが一体となって支え、その成長、自立、そして、いわゆるソーシャルインクルージョンを支援することを目的としたもので、現在は9家族が対象です。また、スペイン赤十字社と協力し、社会的に弱い立場にある子供たちへの教育やレジャーの提供、職業訓練所の設立なども行っており、人財の獲得にも役立っています。

**川村:** UBEでも積極的に障がい者雇用を行っていますが、UCEの「ファミリープラン」は参考になりますね。また、地域との関係構築についても、まだまだ学ぶところはあると感じます。

UBEの情報発信力を強化する必要性も感じています。その一つが、退職者再入社制度の周知です。一度

UBEとは異なる環境を経験した人財は、即戦力になるだけでなく、硬直しがちな組織や風土に活性化をもたらします。UBEを退職した方たちへ新生UBEを知ってもらえるよう情報を発信し、再びUBEで働くという選択肢を持ってもらいたいと考えています。そのため、アルムナイ・ネットワーク(退職者と企業とがつながりを持つコミュニティ)の構築も進めていきます。

### スペシャリティ化学の成長に必要な「専門性」

**堀江:** スペシャリティ化学の専門性を高めていくうえでのポイントをお聞かせください。

**川村:** UBEではスペシャリティ人財を10領域<sup>(注)</sup>に定義しており、それぞれに役割、行動様式、スキル、ナレッジ、マインドセットといったものを定めています。社員一人ひとりのキャリアパスの自分事化を進め、計画的な人財の育成に取り組めます。その狙いは、従業員視点では、「なりたい人財像」を目指すためのキャリアオーナーシップにつなげることで、管理者視点からは、個人ごとにそのギャップを洗い出しながら人財を計画的に育成する「人財パイプライン」へとつなげることで。

**Loyarte:** UCEにおいてもこれは重要な課題です。ベーシック事業は長年安定した事業でしたし、結果として人財や制度も「安定的」でした。従来のままで良いのかは今後、しっかりと考えていく必要があります。特にスペシャリティ化学に関しては、新しいビジョンに向けた人財のリスキングとともに、専門スキルやマーケティング経験を持つ人財を採用して外部人財と内部人財の適切なミックスを形成していくことが重要だと考えています。また、インオーガニックな成長も高めていく必要がありますので、財務やM&Aの知見を有する人財の育成も進めていきます。

### 「スペシャリティ化学の拡大」に資するR&D人財の育成

**堀江:** UBEグループとして、スペシャリティ化学の拡大に資する人財をどのように育成していきますか。

**川村:** スペシャリティ化学の成長のキーはR&D人財です。UBEではR&D人財の育成・評価、さらにモチベーションを向上しイノベーションにつなげるための処遇のあり方などについて、検討を重ねています。

(注) スペシャリティ人財10領域:「マーケティング」「アカウント営業」「プロモータ」「技術トランスレータ」「技術イノベータ」「プロセスイノベータ」「リライアビリティエンジニア」「プロダクションスペシャリスト」「品質保証スペシャリスト」「ビジネスデータインテリジェンス」

例えば、医薬事業部では試験的に専門職制度を導入し、それに合わせた評価制度の改定を行いました。この成果を見ながら将来的な全社展開を検討しています。2023年度はMOT(Management of Technology:技術経営)教育を研究開発本部の研究者を対象に7年ぶりに再開しました。また、さまざまな専門性や異なる視点を持つ人財によるイノベーション創出を目指し、海外グループ会社からの出向者受け入れを開始しました。さらに、ベンチャー企業への技術者派遣なども行っています。今後は、大学への研究者の派遣を積極的に進める方針です。

**堀江:** UCEは日本同様にR&Dセンターを有していますね。R&D人財の育成や採用に課題はありますか。



**グローバルな事業展開には地域の知見に富むローカルスタッフを尊重することが重要です。**

**Loyarte:** 我々は周辺地域の大学とも密接な関係にあり、専門家には十分アプローチできますから、R&D人財の採用という点では良い環境にあります。一方、人件費の上昇を踏まえた競争力のある報酬を提供することが課題です。また、スペシャリティ化学へのシフトは新たなキャリアパスの機会を生み、それに見合うポジションを設けることにつながります。優秀な社員にプロフェッショナルとしての発展的な道筋を提供できるということです。つまり、十分な給与水準、キャリアパスの機会提供、外部組織の活用が、R&D人財の育成や採用において重要になると考えています。

また、「グローバルビジネスリーダー(GBL)研修」も特筆すべき取り組みです。全世界のUBEグループ

から対象者を選抜し、約半年をかけてチームプロジェクトを行うGBLは、人財の維持・確保や個人の成長に有用であるだけでなく、マーケットニーズや技術トレンド、R&Dの優先度などをグローバルで共有するうえで、非常に貴重な機会となっています。

### 「グローバルな成長」を牽引する人財

**堀江:** 米国新プラントの建設を決定するなど、今後のUBEグループはグローバルでの成長を一層加速していきます。UCEはスペインにありながらも、米国や東欧、西アジアに至る非常に広いエリアをカバーしていますね。多岐にわたる市場ニーズをつかみ事業戦略やR&Dに活かすためには、どのような人財、あるいは仕組みが必要だと考えていますか。

**Loyarte:** UCEは、国や文化、そして言語の面でも、非常に多様で広い領域を有しています。そのような中でマーケットに合った戦略を展開するためには強力なコーポレートサービスが不可欠なため、多言語に精通した人財が必要です。UCEでは英語を共通言語としながら、その他の言語にも長けた人財をしっかり確保しています。また、多種多様な地域に関する知見も非常に重要であるため、ローカルスタッフのアドバイスを尊重しながら事業を進めています。

加えて、UCEでは、社員の帰属意識を高めるためにAtlantic Meetingを定期的に開催し、チームビルディングの強化に努めています。全社員が参加して戦略的・組織的テーマについて意見を交わすことで、個々が組織における重要な一員であると認識することを目的としています。

**堀江:** それではUBEグループにおいて、グローバルでの成長を牽引できる人財をどのように定義しているのでしょうか。

**川村:** 「ローカルスタッフとの信頼関係を構築し、異なる文化・慣習をリスペクトする心を持って共に仕事を進めることができる人財」。これがUBEの考えるグローバル人財です。今後のグローバル人財育成では、どのようなスタイルでグローバル経営を行うかが重要になると捉えています。2024年4月よりグローバル経験豊富な大田常務執行役員が米州地域担当として現地に赴任したことも、変革に向けた一つのトライになるでしょう。

また、グローバル人財として活躍するには英語能力が必須です。TOEICスコアからは、若手社員には一定の英語力が備わっているものの、管理職の平均

スコアが若手より低いことが判明しています。そこで、2023年度から管理職にTOEIC受験を義務づけましたが、管理職が自ら英語学習に取り組んでいる姿を目にすることで若手も一層奮起する、という好循環が生まれることを期待しています。

### 人財が起こすイノベーション・価値創出

**堀江:** 人財の多様性、あるいは高度な専門性を持つ人財がもたらすイノベーションや価値創出とは、どのようなものでしょうか。また、その効果はどのような指標で測られるのでしょうか。

**川村:** UBEでは、多様な社員が能力を発揮できるよう、柔軟な働き方を可能とする環境整備を進めてい



**「社員が自発的にキャリアを考え自らの成長を実現する風土」の構築に取り組んでいきます。**

ます。そしてその成果を、労働時間短縮などの数値指標で見える化しています。また、「働きやすさの追求を生産性向上につなげる」という意識を共有するために、業績連動型賞与の指標に1人当たり連結経常利益を用いています。さらに、女性管理職比率をはじめとする各種KPIを設定し、その進捗状況を四半期ごとにUBEグループ全体で共有しています。(各種指標の詳細はP64-69参照)

多様な社員が活躍できる取り組みの成果の一例として挙げられるのが、これまでは結婚や出産といったタイミングで退職する女性社員が多かったのに対し、ここ数年は諸制度を利用することにより辞めずに働き続ける人が増えていることです。

**Loyarte:** 多様性あるチームのユニークな視点は、より革新的な解決策を導き出すと同時に、高い専門性によって複雑な問題にも深く正確に取り組むことができます。そして、それが優秀な人財を引きつけます。UCEでは、チームが常に最新のトレンドに対応できるように、ソフトとハードの両面からスキルトレーニングを実施し、社員1人当たりの年間平均トレーニング時間をモニターしています。

川村役員の説明のとおり、欧州では女性の組織への統合は十分に確立されていますが、UCEでは公平性確保のため、毎年男女の賃金格差を各レベルで測定・評価しています。さらに、産休・育休後に復職した社員の割合に関する指標も設けています。UBEとUCEが採用している指標がどのような結果を示すか、注視していきます。

### 課題と対策

**堀江:** Loyarteさん、UBEのグローバル人財戦略に対し、この対談を通じて得られた気づきはありますか。

**Loyarte:** グローバルレベルでもローカルレベルでも、チャンスがあり、そして課題もあることに、改めて気づかされました。文化を越えた協力や、人財に対する投資を続けていけば、UBEグループは今後も持続的な成長が可能だと考えます。UBEもUCEも今、変革の時を迎えており、人財はその重要なキーです。リスクリング、適切な評価と賃金、そしてUBEとの人財戦略の協調・協力を図りながら、UCEの人財強化に努めていきたいと考えています。

**堀江:** 川村役員、今後UBEグループ全体の人財戦略はどのような方向に向かっていくとお考えでしょうか。

**川村:** 持続的な企業価値の向上には、経営戦略と表裏一体となってその実現を支える人財戦略の策定・実行が不可欠であることを、対談を通じて再認識しました。

将来の成長へ向け、「社員が自発的にキャリアを考え自らの成長を実現する風土」の構築に、継続して取り組んでいきます。そして、スペシャリティ化の推進に必要な人財を育成するために、DXを活用したキャリアオーナーシップマネジメントの構築も加速させます。

**堀江:** UBEグループとしての人財戦略、そしてグローバルでの課題と解決への取り組みについて具体的なお話をお聞かせいただくことができました。本日はありがとうございました。

## 人的資本

### スペシャリティ化学の成長を推進する人財戦略の基本的な考え方

#### 経営戦略と連動した人財戦略の実践

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

スペシャリティ化学の成長を推進するため、グローバルに利益成長できる企業グループへの転換を目指し、人財戦略をレベル1～5の局面に整理して施策を推進します。現中期経営計画期間はレベル2に当たり、人財戦略の中核と位置づける、DXによるキャリアオーナーシップ・マネジメントの構築を進めています。社員が自発的にキャリアを考え、自ら成長を実現する風土が必要であり、それを実行するための人事制度の構築や改善、環境整備を行っています。

#### 目指す人財像

2022年4月にUBEへと商号変更し、スペシャリティ化学を中核とする事業構造への変革が求められる中、社員は「会社が求める人財像」になるのではなく、自らが自発的にキャリア形成する意識の醸成が重要となりました。そこで、UBEの成長戦略に必要な人財像を明確にするため、「目指す人財像」を新たに策定しました。

2024年度は「目指す人財像」を社員へ浸透させるべく取り組んでいきます。

UBEグループのすべての社員は以下の人財になることを共に目指します。

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

### スペシャリティ化学を中核とする企業グループ

#### レベル5. 変革カルチャー

- レベル4. グローバルHR
- 組織のパフォーマンス最大化
  - グローバル人財マネジメント
  - HRTランスフォーメーション

2025年度～

#### レベル3. スペシャリティ推進人財の活躍

- 人財ポートフォリオ(見える化)
- デジタル人財(リスキリング)
- 人事制度改革
- HR機能高度化

2022年度～2024年度

#### レベル2. スペシャリティ推進人財の育成

- 戦略実現に必要な人財像設定
- タレントマネジメントの実践
- 必要人財要件設定と必要人員確保
- キャリアオーナーシップの確立

～2021年

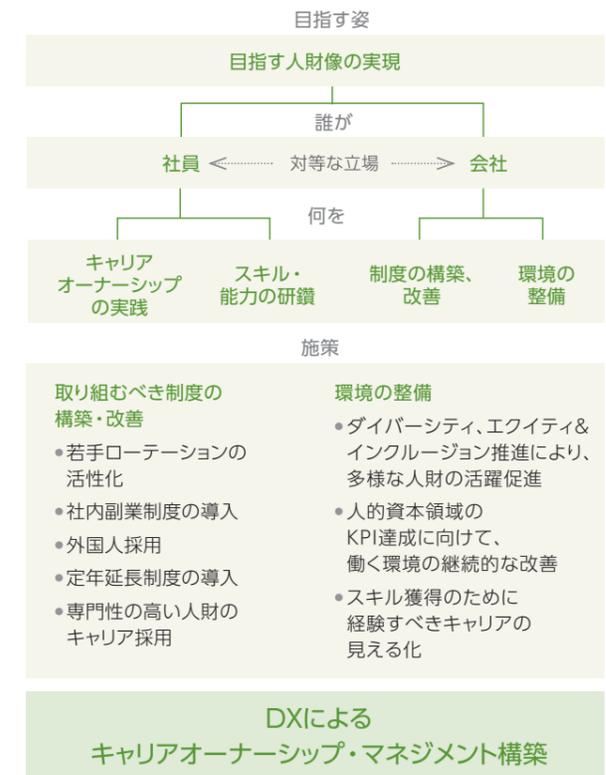
- レベル1. DE&I推進
- 女性社員キャリア開発支援
  - 働き方改革(制度充実)

#### UBEの人財戦略

多様な人財の獲得ならびにスペシャリティ化を推進する人財の必要要件から、求められるスキルと社員の保有スキルのギャップを明らかにし、必要な研修やキャリアパスを示すことで、社員が自らキャリア形成する仕組みでイノベティブな風土に変革する。

### スペシャリティ化学の成長を推進する人財戦略の基本的な考え方

目指す人財像を実現することがスペシャリティ化学の成長を推進するための方策であると捉えています。会社と社員の関係は対等であると定義し、社員と会社各々がなすべきことを整理し、施策を設定してその実現を目指しています。



#### 取り組んだ施策

##### グローバル人財の育成

- 階層ごとに英語能力の目標値を定め、全グレード職を対象にTOEIC受験を実施(一般職は従来から実施済み)
- 海外トレーニーを立候補枠と部署推薦枠で人選

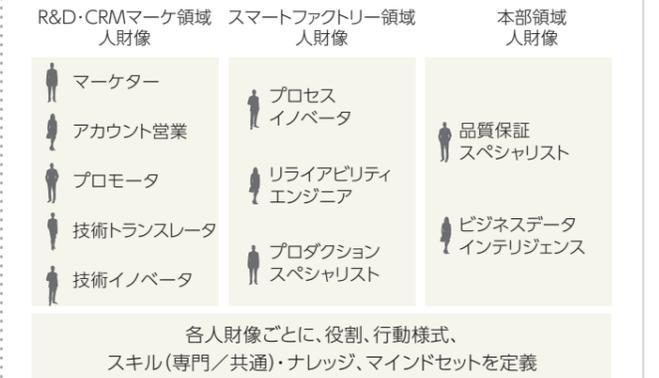
##### キャリアオーナーシップ

- 社内副業制度の導入検討
- 社内公募制の継続実施

##### DXによるタレントマネジメント

- スペシャリティ化推進に必要な人財像(役割、スキル、知識、行動様式、マインド)を定義
- キャリアパスを「自分事」化して、事業目標達成に必要な人財を計画的に育成する体制を構築するため、システムを構築中

##### 10人財像の定義



従業員視点: になりたい人財像を描き、ギャップを確認して学習(キャリアオーナーシップ)

管理者視点: 1on1で各人のギャップを確認し、計画的に育成(人財パイプライン)

#### 重点施策と進捗状況

属性・知・経験・価値観等、さまざまなバックグラウンドを持つ多様なメンバーが参画する組織ほど、変化を察知して新しい課題に気づき、イノベーション

##### 人事領域のKPI(国内連結)

(年度)	実績			目標
	2021	2022	2023	2024
女性管理職比率	3.3%	4.1%	4.6%	6%
女性社員比率	14.5%	15.0%	15.0%	18%*
キャリア採用比率(総合職)	31.6%	37.3%	36.1%	50%
外国人採用	3名	0名	7名	複数名
男性社員育児休業取得率	—	—	99%	100%
年次有給休暇取得率	71%	74%	81%	95%
障がい者雇用率	2.33%	2.70%	2.68%	2.70%
喫煙率	22%	23%	23%	20%

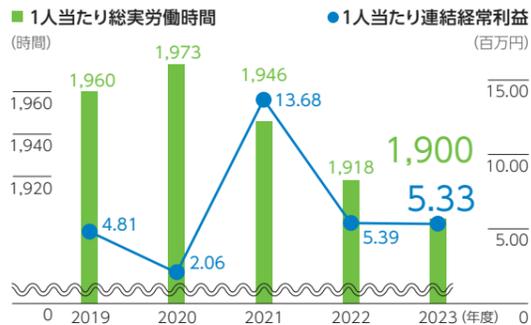
\*これまで数値目標としていた15%を前倒して達成したことにより、新たな数値目標を設定しています。

が生まれやすい風土になります。多様なメンバーが集まり活躍できる土壌を作るため、人事領域のKPIを設定し、風土の醸成に取り組んでいます。四半期ごとにUBEグループ全体で進捗を確認し、その結果を共有することでKPI達成に向けて取り組んでいます。

#### 生産性向上分析

UBEでは多様な社員が能力を発揮できるよう、柔軟な働き方を可能とする環境整備を進めており、その結果として「労働時間短縮」を目指しています。また、働きやすさだけでなく、それが成果・生産性の向上につながる必要があるという意識を共有するため、業績連動型賞与の指標に「1人当たり連結経常利益」を用いています。労働時間短縮と1人当たり連結経常利益の2つの指標の向上が持続的な成長につながると考え、取り組みを進めています。

1人当たり連結経常利益と1人あたり総実労働時間



(注1) 1人当たり連結経常利益は、機械事業およびUBE三菱セメント(株)の損益を除いて算出しています。  
(注2) 2023年度の数値はパートナー社員を含めています。

採用

UBEグループでは、計画的に新卒採用およびキャリア採用を実施し、外国人採用も積極的に進めています。

2023年度においては、事業戦略に即した専門性の高い即戦力人財をタイムリーに獲得すべくキャリア採用を強化した結果、キャリア採用者(総合職)の比率は36.1%(国内連結)となりました。

現中期経営計画では、キャリア採用比率(総合職)の2024年度目標を、「50%以上」に設定しており、今後も専門性の高い人財の採用を進めます。

採用の状況(UBE単独)

(年度)	名 ( )内は女性の採用者数			
	2020	2021	2022	2023
新卒採用者数(総合職)	58 (14)	33 (9)	15 (8)	26 (10)
新卒採用者数(基幹職)	69 (10)	36 (7)	32 (0)	33 (9)
キャリア採用者数(総合職)	5 (1)	2 (2)	10 (4)	9 (2)
キャリア採用者数(基幹職)	13 (0)	11 (1)	22 (3)	14 (0)
外国人採用者数	1 (0)	2 (1)	0 (0)	2 (1)

人財育成

UBEでは、人財育成投資を拡充することで、成長と革新を担う人財の育成に取り組んでいます。組織内のコミュニケーションを促進するため、オンライン研修を主体としながら対面研修も一部取り入れ、効率化と効果の最大化を目指しています。

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

\*1 算出方法: (教育研修費の合計金額+育成担当部署の労務費)÷UBE単独従業員数(当該年度末時点)  
\*2 算出方法: (集合研修の総受講時間+e-ラーニングの総受講時間)÷UBE単独従業員数(当該年度末時点)

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

ダイバーシティ、  
エクイティ&インクルージョン(DE&I)

従来の企業風土から脱却し変革を進めるためには、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すことが不可欠と認識し、女性活躍推進をはじめ、専門性の高い即戦力人財のキャリア採用増加、シニア社員制度改定による働きがいの向上、障がい者の職域拡大などの施策を推進しています。

また、エクイティを重視し、多様な人財一人ひとりが活躍できるよう、アンケートや対話、面談の機会を充実させてニーズの把握に努め、多様な支援制度の拡充を進めています。

2023年度は、シニア社員制度とDE&Iのグループ展開を推進しました。

シニア社員の活躍推進のため、2022年度に実施したアンケート結果から課題を抽出し、2023年度に制度改定を実施しました。改定は透明性を重視しており、シニア社員に期待される役割を明確化し、認識を共有したうえで目標設定を行う面談制度および実績を重視する評価制度を取り入れました。特に、高度な専門能力を発揮するスペシャリスト、若手社員が支援を必要とする中長期的重要案件を担う特命案件など、シニア社員に期待する役割6種を明確化しました。さらに、リスクリング(自己啓発)支援を通じ、さらなる自己実現を目指す仕組みとしました。

DE&Iのグループ展開では、2022年度に実施したアンコンシャス・バイアス研修時のアンケート結果から、UBEグループ全体がDE&Iをより積極的に推進すべきという声が多く寄せられました。そこで、2023年度にグループ会社とUBE担当役員の意見交換会を実施した後、合同研修会にて各社のアクションプランを策定しました。2024年度は、アクションプランの実施結果から課題を抽出し、DE&Iの目標である多様な技術・知識・視点を融合させたイノベーション創出に向けて取り組みます。

女性の活躍推進・人財パイプライン

UBEグループは、女性の活躍を最重要課題の一つと捉え、女性管理職比率や女性社員比率の目標を設定して取り組みを加速させています。同時に、性別や属性にかかわらず、ライフイベント(出産、育児、

介護等)を踏まえた各種両立支援制度の拡充を進めるとともに、男性の育児休職の取得も積極的に推進しており、UBEグループ全体で男性の取得率は99%に達しています。

UBEにおいては、女性のライン長を増やして意思決定への関与を深めるとともに、採用面接や昇格面接における女性社員の参画を促進し、多様な視点の反映に努めています。その一環として、各世代層のパイプライン形成や、社長や人事部管掌役員との面

談、ミーティングなどを通じたキャリア意識の醸成に取り組んできました。

UBEでは、管理職候補の女性比率が18.8%、その他総合職の女性比率は29.4%であり、今後、管理職の女性比率は加速度的に上昇する見込みです。

中級管理職については、女性社外取締役や社長、役員と意見交換会を実施し、女性活躍のための課題を抽出しています。

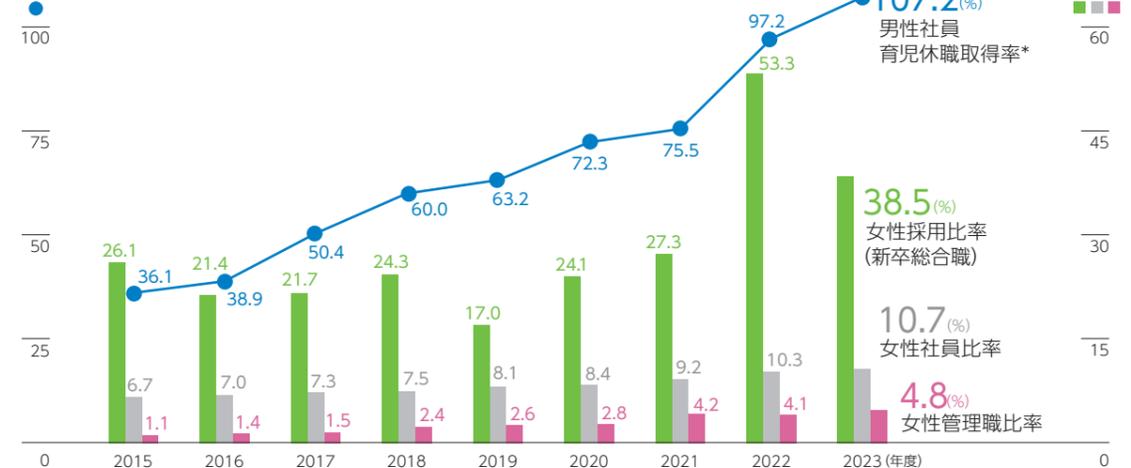
上級女性管理職の人数が少ないため、ロールモデ

女性役員・社員の人数および比率の推移

役割	2020年度	2021年度	2022年度	2023年度
UBE単独 役員	0	0	1	1
上級管理職(名)	1	1	1	3
中級管理職(名)	3	6	12	12
初級管理職(名)	20	16	10	12
管理職 計(名)	24	23	23	27
女性比率	2.8%	4.2%	4.1%	4.8%
管理職候補(名)	31	31	37	36
女性比率	13.2%	16.8%	18.4%	18.8%
その他総合職(名)	56	33	33	37
女性比率	22.8%	22.4%	25.4%	29.4%
新入社員採用比率(総合職)(名)	14	9	8	10
女性比率	24.1%	27.3%	53.3%	38.5%
社員 計(名)	280	189	229	239
女性比率	8.4%	9.2%	10.3%	10.7%
国内連結 女性管理職比率	2.6%	3.3%	4.1%	4.6%
国内連結 女性社員比率	12.9%	14.5%	15.0%	15.0%

(注) 2022年度以降の数値はパートナー社員を含めています。

女性活躍関連指標の推移(UBE単独)



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

ルをイメージしにくいという課題がありますが、両立支援制度を活用したワークエンゲージメントの向上や働きがいに関する情報提供を積極的に行い、女性の人財パイプラインを強化します。

さらに、技術職については、社会課題でもある女性のSTEM(科学・技術・工学・数学)人財増加のため、やまぐちダイバーシティ推進加速コンソーシアムに参画するなど、教育機関や近隣企業と連携して育成に取り組んでいます。

男女賃金格差

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

●正規雇用労働者・有期雇用労働者とも上位層に女性社員が少ないため、差異が生じています。なお、女性の採用・登用を推進しています。  
●正規雇用労働者は女性社員が交替勤務に入っていないため、交替勤務手当・深夜勤務手当の差が大きく生じています。

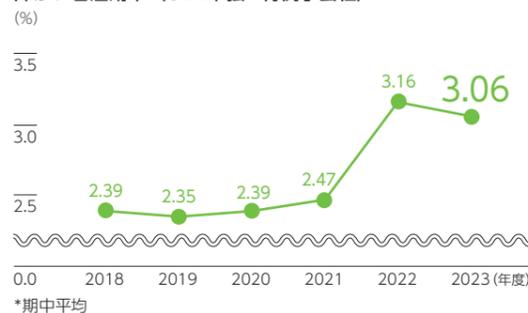
障がい者雇用

UBEグループは1991年に特例子会社設立後、障がい者雇用支援ネットワークを発足させ、長年、障がい者の職域拡大に取り組んでいます。障がい者雇用専門スタッフが地域支援機関と連携し、採用の段階から本人および職場を継続してサポートしています。具体的には、個人の強みと業務とのマッチングを図るとともに、キャリア開発面談や評価を通じた育成を行っています。さらに、並行して特例子会社の活用や農業による職域拡大も進行中です。2023年度は職域拡大へのより深い理解を目指し、e-ラーニングを実施しました。今後も、誰もが働きがいを感じ戦力として活躍するソーシャルインクルージョンを実践します。



グループ会社の出荷部門で活躍する障がいのある社員

障がい者雇用率\*(UBE単独+特例子会社)



社員との対話

UBEでは、社長と社員との率直な意見交換を通じ、各部署の課題や今後の方向性に関する理解を相互に深める取り組みをしています。

2023年度は、より現場に近い管理職(チームリーダークラス)を対象に実施しました。(13回、73名)

エンゲージメント(社員満足度調査結果)の課題と対応

UBEでは、新職業性ストレス簡易調査票の指標を活用し、ワークエンゲージメントの推移を継続的に測定しています。2022年度からはプレゼンティーズム\*1を測定するWFun\*2やK6\*3も導入し、改善すべき集団とその課題を把握して、各職場の職制上司が状況を理解しやすい体制を整えました。課題解決のために、外部EAP\*4と連携した対話型ポジティブメンタルヘルスワークショップを実施しています。また、労働組合において実施している「幸福度診断」の結果も含め、労使協議会などで労使が課題を共有しています。社員一人ひとりが尊重されていると実感でき、成長・帰属・貢献意識を感じられることで、イノベーションを創出しやすい組織風土の醸成を目指します。

\*1プレゼンティーズム: 何らかの健康問題がありながら働いているために、労働生産性が低下している状態  
\*2 WFun: 健康問題による労働機能障害の程度を測定するための調査票  
\*3 K6: こころの健康状態を測定するための質問票  
\*4 外部EAP(Employee Assistance Program): 社外の専門機関による、メンタルヘルス不調の社員や組織活性化に向けた支援

ワークエンゲージメントスコアの推移



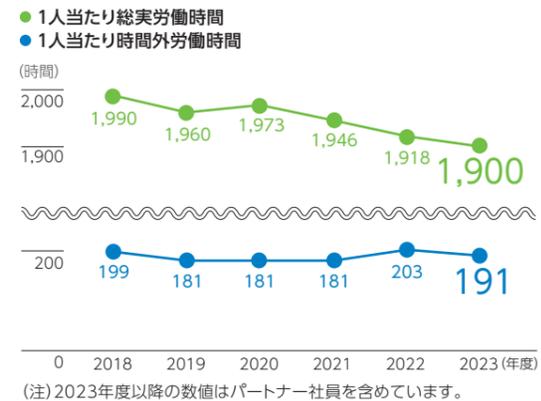
多様な働き方・効率的な働き方

UBEでは、多様な働き方を推進する勤務・休暇制度を整えています。2025年度までに総実労働時間を1,900時間とすることを目標に取り組んでいましたが、2023年度に当該目標を前倒しで達成しました。引き続き、毎月の労働時間実績を全社員に共有して更なる削減の働きかけを行い、取り組みを強化しています。

また、2023年4月に「ライフサポート休暇」を導入しました。私傷病・介護・看護・育児・ボランティア・不妊治療のほか、社員・家族の記念日やライフイベント等に使用可能な休暇制度です。いざという時に利用できるセーフティネットとなるため、安心して年次有給休暇を取得できます。

効率的な働き方の観点では、テレワークやフレックス勤務を継続活用し、社員のパフォーマンスを発揮しやすい柔軟な働き方を推奨しています。一方で、オンラインが普及するにつれ、コミュニケーション上の課題も見えてきました。そのため、出社を推奨する職場づくりや、オンライン会議でのカメラ利用の推奨など、心理的安全性を確保しつつ生産性向上につながる職場環境整備に努めています。

労働時間の推移(UBE単独)



年次有給休暇取得日数の推移(UBE単独)



働きがいの向上

これまでの取り組みにより、働きやすい環境は整いつつあります。今後は働きがいとワークエンゲージメント向上を重視した取り組みを推進します。「キャリア開発シート」を年に1回作成し、上司との面談を通じて社員一人ひとりが自律的にキャリアプランを考える風土を醸成しています。また、やりたい仕事に

手を挙げて新たなキャリアを形成する機会として、ローテーション制度の充実や、社内副業のトライアル実施、社内公募による異動等、社員に対してさまざまな活躍の場を提供しています。

健康経営への取り組み

UBEでは、疾病管理のみならず健康維持・増進への投資を実施し健康経営の社内浸透を進め、心身ともに健康で働きがいのある職場づくりと社員のワークエンゲージメント向上を図っています。

健康経営については経営会議で議論し、トップメッセージとして労働組合と合同で健康経営宣言を発信し、労使一体となった取り組みを行っています。

各職場の自発的な健康増進支援のため、職制上司向けに定期的な健康情報を提供しています。さらに、アプリを活用した健康増進も進めており、各チームでキーパーソンを設定し、ウォーキングラリーなどのイベントを楽しみながら運動習慣を定着できる取り組みを行っています。

産業医、保健師、衛生管理者が連携し、各種データ分析に基づいて課題を抽出し、全社や各事業所の施策に反映しています。健康に配慮した飲酒、女性の健康課題などの対策を行うとともに、両立支援コーディネーターを設置し、仕事と治療の両立を支援しています。

さらに、近年はUBEグループ全体の健康経営を積極的に推進しており、2023年度は健康経営度調査に申請した14社すべてが優良法人に認定、うち(株)福島製作所と宇部物流サービス(株)の2社がブライト500に認定されました。各社の好事例を共有しながら、UBEグループ社員一人ひとりが安心安全に働きがいを感じられる組織づくりを推進しています。

また、化学物質等の有害因子が存在する環境下においても、安心・安全な作業環境で業務遂行できるよう、UBEグループ全体で体制整備を進めています。これまで活用してきた化学物質取り扱い従事者向け作業記録管理システムをベースに、厚生労働科学研究費による産業医科大学との共同研究を行い、機能の向上・拡充を進めています。現場の負担軽減のため入力支援アプリも開発しました。併せて、外部講師による衛生管理者向け研修を定期的に行っており、各職場において自律的管理を確実にするためのレベルアップを図っています。

## 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、性別、国籍、人種、障がい、年齢、社会的身分、宗教、信条、性的志向等による差別をしないことを定めています。また、強制労働、児童労働をはじめ、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。

社外との関わりとして、「国連グローバル・コンパクト」に署名し、グローバル・コンパクト・ネットワーク・ジャパンにおける「ヒューマンライツデューデリジェンス分科会」および「人権教育分科会」に参加しています。また、宇部地区においては、宇部・小野田地区企業人権連絡協議会の常任幹事企業として、近隣企業と連携し啓発活動に取り組んでいます。

### 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、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尊重されるように取り組んでいます。2023年度も人権週間に合わせてUBE国内グループ全体でe-ラーニングを実施し、「ビジネスと人権」「人権デューデリジェ

ンスとUBEの取り組み」の理解の浸透を図りました。

実施内容	回数	受講者
e-ラーニング	1回	7,042名 (国内グループ、役員含む)
新入社員研修	1回	71名 (UBE単独)
階層別研修	1回	428名 (UBE単独)

### 人権デューデリジェンスの取り組み

UBEグループは人権尊重の責任を果たすため、企業活動による人権に対する負の影響を特定し、それを防止、軽減する活動を進めています。具体的なプロセスは以下のとおりです。昨今の人権に関する世界の情勢は著しく変化し、社会から企業へ期待される人権対策はプロセス策定時より拡大していることから、現在のプロセス、社内体制を発展的にグレードアップさせるよう検討を進めています。



### 人権デューデリジェンスの実施状況

実施内容	具体的な取り組み	結果および今後の対応
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	国内18、海外21のグループ会社について、世界の主要NGOの情報、メディア、SNS情報を基に人権リスクの有無を調査	注目すべきリスクは見当たらないとの結論
e-ラーニング受講者アンケートによる潜在的な人権リスクの調査	「企業が配慮すべき主要な人権及び企業活動に関連する人権に関するリスク」の25類型をベースに、潜在的なリスクと負の影響を調査し、集計を実施	回答者が多かったハラスメントは、相談窓口の体制充実および教育を強化
海外主要拠点との取り組み状況・課題の共有	「国連指導原則報告フレームワーク 自己評価チェックシート」を活用し、各拠点の進捗を確認し、具体的な取り組み内容を共有	各国の法律・文化的背景も踏まえながら、取り組みの横展開を検討
ステークホルダーとの対話	ステークホルダーとの対話に向けた関連部署での検討を実施	昨今の人権に関する情勢の著しい変化、求められる対策範囲の拡大を踏まえた、人権デューデリジェンスプロセス、社内体制の発展的な見直し
対応の実効性の追跡調査	内部通報制度にて人権関連の通報状況の確認	7件あり、社内指導により改善
調達ガイドラインにおける人権尊重の明記とサプライヤー調査実施	※サプライチェーンマネジメントについては、P71-72をご覧ください。	

## 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/>

### 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と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ています。

- サプライチェーン全体の共存同栄と規模・系列等を越えた新たな連携
  - 親事業者と下請事業者との望ましい取引慣行(下請中小企業振興法に基づく「振興基準」の遵守)
- UBEグループは、パートナーシップ構築宣言に加え、「ホワイト物流」推進運動の自主行動宣言\*2に基づく物流会社との連携強化による改善や、約束手形の廃

止による取引先への支払い適正化などを推進し、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)

### サステナブル調達への取り組み

UBEグループは、取引先を含めたサプライチェーン全体において、社会的信頼性を高めるため、サステナブル調達を推進します。

具体的な評価項目として「社内体制」「安定供給・品質重視」「公正な取引」「環境への配慮」「人権尊重、安全・衛生管理」「情報管理・開示の適切性」の6項目を提示し、これらを満たす取引先からの優先的な調達に努めています。

サステナブル調達については、UBEグループウェブサイトの「UBEグループサステナブル調達ガイドライン」をご覧ください。

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

### サプライチェーンにおけるリスクマネジメント

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

### 化学事業のサプライチェーン図



### 用語解説

- \*1 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。
- \*2 「ホワイト物流」自主行動宣言: 国土交通省、経済産業省、農林水産省が推進する物流改善運動で、より「ホワイト」な労働環境の実現を目指すために、荷主企業の立場から企業の代表者の名前で自主的な行動計画について宣言する。

### サステナビリティに関するお取引先調査

UBEでは、2012年よりサステナビリティに関する取引先調査を開始し、過去4回実施しています。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ています。

また、今回の取引先調査は「第5回サステナビリティに関するお取引先調査」として2024年度中に実施し、調査結果を2025年度中に公開する予定です。質問内容についても、ステークホルダーの要請を踏まえ見直しを図る予定です。

### 2021年度調査結果の解説

2021年度は、資材・工事、原材料および燃料油・包装材料の購買金額の9割をカバーする主要取引先271社を対象として調査を実施しました。6項目（全34問）で取引先による5段階自己評価を行った結果、全体平均水準は3.8点となり、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」に関しては取り組み水準が4.3点と高い一方で、「環境への配慮」は3.3点と相対的に低い結果となりました。調査先には調査結果のフィードバックレポートを送付しており、特に下位10社の取引先については面談を実施して改善努力をお願いしています。なお、2019年度の調査で下位10社だった取引先については、面談による改善要請の結果、前回平均2.15点から3.43点に改善が確認できました。

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、

### UBEグループのサステナブル調達推進サイクル



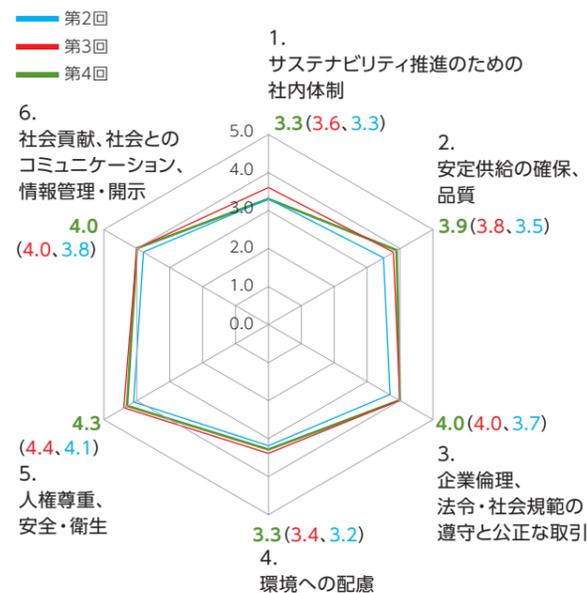
いずれも5段階中4点以上で、一定レベルの取り組みや対策が実施されています。

2021年の調査結果の詳細は、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)

お取引先調査結果	調査年	大企業		中小企業	合計
		資本金			
		3億円超	3億円以下		
2016年	回答社数	54	154		208
	スコア	4.5	3.3		3.6
2019年	回答社数	92	184		276
	スコア	4.5	3.5		3.8
2021年	回答社数	88	183		271
	スコア	4.5	3.5		3.8

### 第4回と過去の回答比較(項目別レーダーチャート)



### 紛争鉱物について

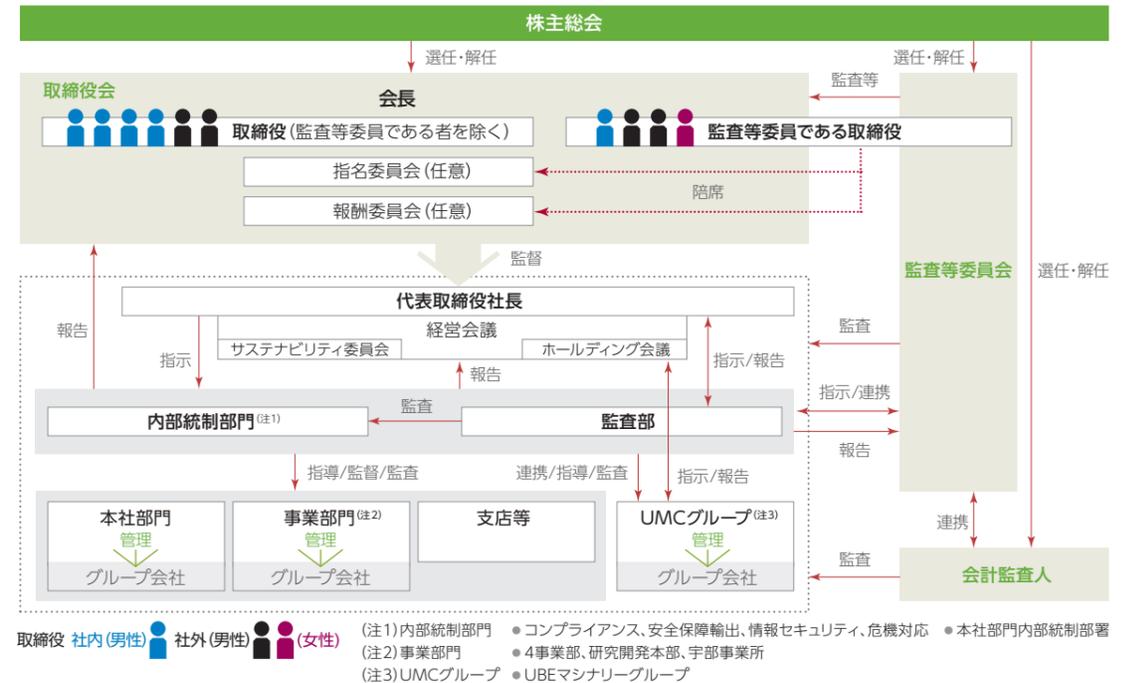
UBEでは、人権や環境などの企業の社会的責任を果たすため、人権侵害や環境破壊、資金洗浄などの不正行為を引き起こす要因となっている非合法に採掘・採取された紛争鉱物（コンゴ民主共和国とその周辺国の武装集団の管理下に置かれ、採掘・売買されている一部鉱物）への対応を企業の社会的責任であると捉え、責任ある原材料調達を推進します。紛争鉱物の使用が判明した場合は、速やかに調達を中止するよう取り組んでいます。UBEでは原料購入開始時に加え、定期的な調査により、紛争鉱物を用いた調達品がないことを確認しています。

### 2023年度のコーポレートガバナンスの取り組み

- 重要案件に関する事前説明やサマリー資料の提供を充実させることで、取締役会において効率的かつ効果的な議論を実施
- コンプライアンスや情報セキュリティ等の内部統制やリスク管理、機械事業およびセメント関連事業の現状や施策等について、定期的な報告に基づき的確な監督を実施
- 取締役会の実効性評価において、UBEとして初めて第三者機関による評価を導入

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



### 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に努めています。

- 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の一部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、法令および定款を踏まえ、会社の基本方針および取締役会が決定すべき経営の重要事項を取締役会規程において定め、これらを意思決定するとともに、各取締役・執行役員の業務遂行の妥当性・効率性を監督しています。また、監査等委員会設置会社として、監督機能の強化と、重要な業務執行の決定の一部を代表取締役社長に委任することで業務執行の迅速化を図っています。

### 2023年度の主な議題

#### 戦略・施策の進捗状況

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

取締役会、監査等委員会、任意の委員会への出席状況

2023年4月1日～2024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	13/13 (100%)		2/2 (100%)	3/3 (100%)
	泉原 雅人	13/13 (100%)			
	玉田 英生	13/13 (100%)			
	藤井 正幸 <sup>*1</sup>	3/3 (100%)			
	石川 博隆 <sup>*2</sup>	10/10 (100%)			
社外取締役	福水 健文	13/13 (100%)		2/2 (100%)	3/3 (100%)
	満岡 次郎 <sup>*2</sup>	10/10 (100%)		2/2 (100%)	1/1 (100%)
取締役監査等委員	山元 篤 <sup>*1</sup>	3/3 (100%)	4/4 (100%)		
	藤井 正幸 <sup>*2</sup>	10/10 (100%)	12/12 (100%)		
社外取締役監査等委員	庄田 隆 <sup>*1</sup>	3/3 (100%)	4/4 (100%)		2/2 (100%)
	山本 爲三郎	13/13 (100%)	16/16 (100%)		
	鈴木 智子	13/13 (100%)	16/16 (100%)		
	田中 達也 <sup>*2</sup>	10/10 (100%)	12/12 (100%)		

<sup>\*1</sup> 2023年6月29日退任

<sup>\*2</sup> 2023年6月29日就任

経営重点案件

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

ガバナンス

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

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います。

主な活動内容は、代表取締役社長との定期的な意見交換や業務執行取締役・執行役員・子会社を含む事業部門・内部統制部門等に対する監査を行うとともに、会計監査人および内部監査部門からの監

リング機能の強化、ひいてはガバナンスの強化に寄与しています。なお、各監査等委員は、各自取締役として取締役会で意見を述べるにあたって、監査等委員会の活動を通して得た知見を役立たせていることは言を俟ちません。

2024年度は、現中期経営計画の最終年度に当たるとともに、次期中計を検討・策定する時期になります。また、海外事業への投資も拡大されます。そこで、UBEグループの中長期的経営戦略としてのスペシャリティ事業の拡大施策およびベーシック事業の構造改革施策、それらに伴うリスクマネジメントに対する監査を重視することになります。そして、このような持続的成長施策を支える人的資本の充実への取り組みに引き続き注視したいと考えています。

監査等委員会委員長  
活動報告

委員長  
山本爲三郎



(監査等委員である)取締役が組織する監査等委員会には、取締役の職務執行の適法性・違法性を監査するとともに、妥当性監査の観点からの所見を積極的に述べる事が期待されています。そこで、半年ごとに上記のような内容を含む監査等委員会の監査所見を取締役会で陳述し、意見交換しています。同時に、前回の監査所見に対しての経営陣の対応状況が取締役会で報告される慣行が確立しており、取締役会のモニタ

取締役人数等の推移



査結果の報告、経営会議等の重要な会議への出席、重要な決裁書類の閲覧、ならびに子会社の監査役との定期的な情報交換等を通して、必要な情報を収集しています。

また、取締役(監査等委員である者を除く)の選解任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、必要に応じて意見を述べています。

監査等委員会は、原則として毎月開催するほか、必要に応じて随時開催しています。2023年度は16回開催し、監査等委員の出席率は100%でした。

監査等委員会	委員長	山本 爲三郎	社外取締役、独立役員
社外取締役の比率	委員	鈴木 智子	社外取締役、独立役員
75%		田中 達也	社外取締役、独立役員
		藤井 正幸	非業務執行社内取締役、常勤

指名委員会

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

指名委員会	委員長	福水 健文	社外取締役、独立役員
社外取締役の比率	委員	満岡 次郎	社外取締役、独立役員
66.6%		山本 謙	取締役会長、非業務執行社内取締役

報酬委員会

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

報酬委員会	委員長	満岡 次郎	社外取締役、独立役員
社外取締役の比率	委員	福水 健文	社外取締役、独立役員
66.6%		山本 謙	取締役会長、非業務執行社内取締役

2023年度の報酬委員会の開催数および活動内容

開催回数: 3回

- 活動内容:
- 2023年度役員業績目標設定審議
  - 2022年度役員業績評価ならびに2023年度個人別報酬額支給額確定審議
  - 2023年度譲渡制限付株式割当審議

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。

また、独立社外取締役のみを構成員とする会合や、社内情報を提供し議論を深めるため独立社外取締役に加え非業務執行社内取締役(取締役会長)も参画する会合を開催し、情報交換・認識共有を図っています。

取締役会の実効性評価

UBEでは、取締役会の実効性の評価について、毎年、全取締役で構成する取締役会実効性評価会議を開催し、取締役による取締役会に対する自己評価(アンケートの実施等)を踏まえて議論を行ったうえで、取締役会にて、取締役会の実効性の評価を実施しています。

2023年度の実効性評価については、UBEとして初めて第三者機関による評価を導入しました。その結果、2024年4月開催の取締役会において、2023年度の実効性評価については、取締役会の構成と運営は適正であり、活発な議論と適切な審議・監督が行われていることから、経営における監督機能に軸足を置く取締役会としての実効性は確保されているとの評価が得られています。

2023年度の課題および主な取り組みは次のとおりです。

2023年度の課題

1. 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を持った取り組みの促進。
2. 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。

2023年度の主な取り組み

1. 重要な審議・報告案件において、執行側に対して、事前説明を充実させるとともに、議案書に加えて

概要を明確化させたサマリー資料の作成を徹底させることにより、取締役会での議論を効率的かつ効果的にし、適切な審議を行った。

2. コンプライアンスや情報セキュリティ等内部統制やリスク管理について、またホールディング会議を通じて統括している機械事業およびセメント関連事業の現状と施策等について、報告を受けることを通じて的確な監督を行った。

2023年度の実効性評価において、課題2については、十分な監督機能を果たしているとの評価でしたが、課題1については、取締役会のさらなる多様性の必要性と一層のモニタリングの強化と執行の加速が必要であると判断しました。2024年度の重要課題は、課題1の具体的な取り組みの継続および第三者機関によるアンケートの評価結果から抽出された主要課題を踏まえて、「重要な事業戦略の議論の充実」と「成長を実現するための人財戦略の明確化」とし、多様な知識、経験を取り入れ議論を活性化させることを通じ、取締役会の実効性のさらなる向上に努めます。

取締役のスキルマトリックス

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

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

期待する分野と役割

- 企業経営・経営戦略 — 企業等におけるマネジメント経験や、組織運営・経営戦略についての知見を活かし、UBEにおける経営課題の解決による企業価値向上に向けた取り組みを監督する。
- 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。
- 営業・マーケティング — 営業・マーケティングの領域における経験や知見に基づき、営業・マーケティングにおける方針、戦略、経営資源投入等の妥当性判断や助言を行う。
- 製造・技術・研究開発・IT/DX — 技術関連領域における経験や知見を活かし、製品製造、技術開発、研究開発、IT/DXにおける方針、戦略、経営資源投入等の妥当性判断や助言を行う。
- コンプライアンス・リスクマネジメント — コンプライアンス・リスクマネジメントの領域における経験や知見に基づき、コンプライアンス・リスクマネジメントにおける取り組みに対する監督、助言を行う。
- サステナビリティ(環境・社会) — 環境・社会などの多岐にわたるサステナビリティ領域における経験や知見に基づき、サステナビリティに関する取り組みに対して監督、助言を行う。
- 人財マネジメント — 人事・労務・人財開発等の領域における経験や知見を活かし、UBEグループの人財マネジメントにおける取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

取締役(監査等委員である者を除く)の個人別の報酬等は、透明性、客観性を確保するため、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において審議され、その審議結果は取締役会に提案・報告され、取締役会にて決定しています。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

固定/業績連動	報酬構成	項目名称	算出方法
固定	基本報酬	役位別定額報酬	役位別定額
業績連動	年次インセンティブ	全社業績連動報酬	前事業年度連結経常利益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
	中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: 役位別基礎金額/ 前事業年度平均株価+前事業年度からの繰越株式数  調整年: 役位別基礎金額/ 前事業年度平均株価x (100%+付与率-20%~30%*)+ 前事業年度からの繰越株式数

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

役員区分ごとの報酬等の総額、報酬等の種類別の総額および対象となる役員数 (百万円)

役員区分	報酬等の総額		報酬等の種類別の総額			対象となる役員数 (名)
	報酬等の総額	基本報酬	業績連動部分		長期インセンティブ	
			固定部分	変動部分		
取締役 (監査等委員である者を除く)	236	141	37	57	27	7
(うち社外取締役)	(21)	(21)	(—)	(—)	(—)	(2)
監査等委員である取締役	81	81	—	—	—	6
(うち社外取締役)	(43)	(43)	(—)	(—)	(—)	(4)
合計	318	223	37	57	27	13
(うち社外取締役)	(64)	(64)	(—)	(—)	(—)	(6)

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の一つに挙げる「スペシャリティ化学の成長」と「地球環境問題への挑戦」等は、ESG関連の各取り組みの上に成り立っています。各役員のファンクションに

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、制度設計上、報酬等の総額の約10%を占めています。

2024年度 ESG目標のイメージ

マテリアリティ

1. スペシャリティ化学の成長
2. 地球環境問題への挑戦
3. 人材の採用と育成
4. 経営基盤強化 (ガバナンス・DX推進)

E 環境

ESG目標テーマ

- 地球環境問題<sup>(※)</sup>
- 環境保全、設備保安・防災

S 社会

- 人財育成
- ダイバーシティ、エクイティ&インクルージョン(女性活躍推進他)
- 人権、腐敗防止
- 労働者の権利、ディーセントワーク
- 労働安全、健康衛生、品質保証、製品安全
- 地域社会へのエンゲージメント
- 取引先とのパートナーシップ

G ガバナンス

- 取締役会、コーポレートガバナンス
- 内部統制システム
- リスクマネジメント
- DX推進、業務改善
- コンプライアンス

※地球環境問題:外部環境の変化に対応し、以下3つの重点領域に指針を設定しています。

1. 気候変動問題(カーボンニュートラル)への対応
2. 循環型社会(サーキュラーエコノミー)への貢献
3. 自然環境の保全・復興(ネイチャーポジティブ)への貢献

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。

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。

政策保有株式について

UBEは、業務提携や取引関係を維持・強化しUBEの事業活動の円滑な推進のため必要と認める場合には、上場株式または非上場株式を政策保有することがあります。政策保有株式のうち上場株式については、毎年、取締役会において、UBEの資本コストを勘案したうえで個別銘柄の検証を行い、保

評価ポイント例

- 地球環境問題への取り組み(特に環境貢献型製品・技術の売上拡大、地球環境問題の解決につながる技術開発、温室効果ガス(GHG)排出量削減目標)
- 化学物質の排出抑制、産業廃棄物の削減
- 保安防災、産業保安
- 環境会計(環境保全コスト、経済効果)

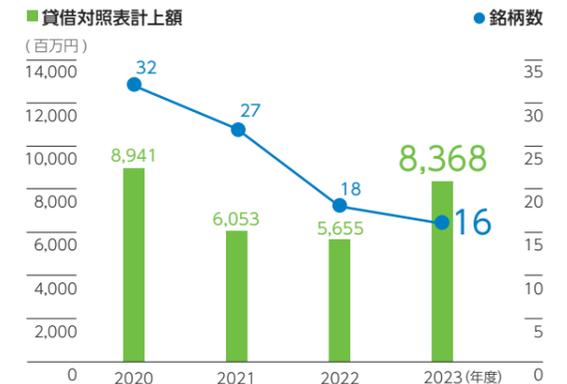
- 人権の尊重、労働者の権利
- ダイバーシティ、エクイティ&インクルージョン
- 職場風土改善
- コミュニケーションの活性化
- 教育、研修の促進
- 働き方改革(労働生産性、両立支援)
- 健康経営
- 労働安全衛生(労働安全、職場環境改善)
- 労働災害防止活動
- 国連グローバル・コンパクト、サステナビリティ基本方針
- サプライチェーンマネジメント、サステナブル調達
- 地域との対話、社会貢献活動

- 取締役会の実効性評価、役員報酬
- 役員構成(女性比率、社外比率)
- 活動の自己評価およびSDGs、RCコードとの関連性
- コーポレートガバナンスと内部統制
- 業務監査の強化
- 株主・投資家との関わり
- コンプライアンス確保、腐敗防止

有の適否を総合的に判断しています。保有の意義が十分ではないと考えられる政策保有株式は、株式市場の動向等を考慮したうえで速やかに売却します。また、UBEは、政策保有株式の議決権の行使に際しては、投資先企業の株主価値の向上を通じてUBEへのリターンとなるかを基準として総合判断の上、議案への賛否を決定します。

2024年3月末時点でUBEが保有する政策保有株式は72銘柄、9,003百万円(上場株16銘柄 8,368百万円、非上場株56銘柄 635百万円)、連結純資産に占める割合は約2.1%です。

政策保有上場株式の銘柄数および貸借対照表計上額



株主総会および議決権行使の状況

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

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

2023年6月29日に開催された第117回株主総会にて、議決権を行使された株主数は21,796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21,634名)で、議決権行使率は76.4%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・対話を積極的に行い、得られた意見や要望を経営へ反映することによって企業価値の向上に

つなげていきます。そのため、代表取締役社長をはじめとした経営陣と投資家が直接対話する機会を積極的に設けています。

IR活動の詳細については、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/>

2023年度の主なIR活動

	主な対応者	実施頻度・回数
経営概況説明会	代表取締役社長	1回(本決算後)
決算説明会	CFO	4回(四半期ごと)
海外IRロードショー	代表取締役社長	3回 (ヨーロッパ、アメリカ、アジアの機関投資家を個別訪問)
国内IRロードショー	CFO	1回(国内機関投資家を個別訪問)
工場見学会	工場各部門責任者	1回(セルサイドアナリスト向け)
事業説明会	事業部長(担当役員)	1回
個人投資家向け説明会	CFO	1回
機関投資家議決権行使担当者等との個別対話(SR面談)	代表取締役社長	1回 (面談10社)
代表取締役社長とのスモールミーティング	代表取締役社長	1回(セルサイドアナリスト向け)
社外取締役とのエンゲージメントミーティング	社外取締役	1回(バイサイドアナリスト向け)
機関投資家との個別面談 うちESG面談	CFO、コーポレート コミュニケーション部	約150回(うち海外機関投資家約40回) 約10回

主な議題や関心事項

- スペシャルティ事業の成長戦略
- 海外拠点を含むベーシック事業の構造改革
- 人財戦略、人的資本の充実に向けた取り組み
- 気候変動問題を主とした地球環境問題への取り組み

経営陣へのフィードバック

- 面談等で得られたアナリスト/投資家の意見や指摘を取締役会等で報告
- 証券会社の発行するアナリストレポートをメール等で報告

株主・投資家との対話の成果

- 社外取締役とのミーティング機会を設けてほしい  
→社外取締役とのエンゲージメントミーティングを3年ぶりに実施
- 注力事業であるC1ケミカルについての情報開示を充実させてほしい  
→C1ケミカルについての事業説明会を開催
- UBEの事業は複雑であり、開示資料も専門用語が多いためわかりにくい  
→2024年度から、事業や製品に関する用語解説集を新たに作成し、Webサイトで公開
- 別会社となったセメント関連事業について、開示を充実させてほしい  
→2024年度から、UBE三菱セメント(株)が登壇する決算説明会の開催を半期ごとから四半期ごとへ増加

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・総務部、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、安全保障輸出管理、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。

内部統制システムの詳細については、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>

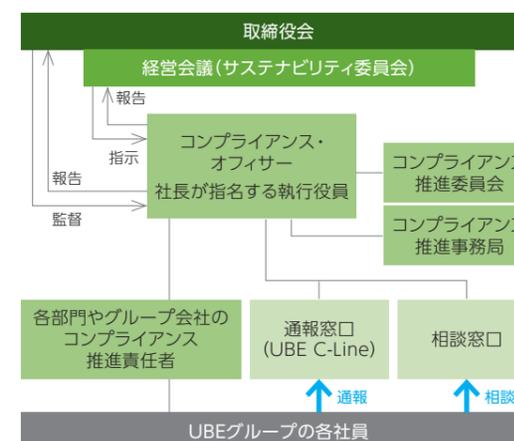
コンプライアンス確保の取り組み

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)を設けています。また、UBEから完全に独立している外部の専門業者への通報窓口に加え、監査等委員である取締役に直接通報できる窓口や労働組合において通報を受け付ける窓口を設けています。2023年度の内部通報件数は25件でした。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。

2023年度は独占禁止法、下請法、著作権法、外為法等に関する法令教育を実施しました。また、グルー

コンプライアンス体制



プ会社の管理職を対象としたコンプライアンス研修や海外拠点とのミーティングを行い、グループ全体のコンプライアンス確保・推進に取り組みました。

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。

2023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「UBEグループ贈収賄防止指針」をご覧ください。  
<https://www.ube.co.jp/ube/jp/sustainability/compliance/compliance.html#bribery>

情報セキュリティ(サイバーセキュリティ)

デジタル化の進展や社会情勢の変化により、サイバー攻撃といった情報セキュリティに対する脅威は近年急激に拡大しています。UBEグループでは、情報セキュリティに関する最高責任者として「情報セキュリティ統括責任者」(情報システム部を管掌する執行役員)を置き、その補佐、諮問機関として、情報セキュリティに関わる重要事項等の立案・審議を行う「情報セキュリティ委員会」を設置することで、適切な情報セキュリティ運営体制を構築しています。

また、UBEグループでは「情報セキュリティ指針」を規定し、適切な情報開示、活用、保全、および管理を徹底するとともに、情報セキュリティ対策の実施や見直しを継続して行っています。加えて、各役員、社員が情報セキュリティの重要性を認識するように社内教育を定期的に行うなど、社会に信頼されるグループとして情報セキュリティ確保のためのさまざまな取り組みを行っています。

情報セキュリティ運営体制や「情報セキュリティ指針」については、UBEグループウェブサイトの「情報の保護・管理」をご覧ください。  
<https://www.ube.co.jp/ube/jp/sustainability/compliance/compliance.html#information>

取締役 (2024年6月26日現在)

<p><b>取締役会長</b></p> <p><b>山本 謙</b> 1977年 当社入社 2001年 宇部興産機械(株) (現 UBEマシナリー(株)) 執行役員 2003年 同社 代表取締役社長 当社執行役員 2007年 当社常務執行役員 2010年 当社専務執行役員 2013年 当社代表取締役 専務執行役員 2015年 当社代表取締役社長 社長執行役員 グループCEO 2019年 当社代表取締役会長 当社取締役会長(現) 2020年 (株)山口銀行 社外取締役 2021年 (株)山口フィナンシャル グループ 社外取締役(現)</p>	<p><b>代表取締役社長</b></p> <p><b>泉原 雅人</b> 1983年 当社入社 2006年 当社経営管理室 企画部長兼IR広報部長 2010年 当社執行役員 2011年 当社取締役執行役員 2013年 当社取締役常務執行役員 2015年 当社常務執行役員 2018年 当社取締役専務執行役員 2019年 当社代表取締役社長(現) 社長執行役員 CEO(現)</p> <p><b>代表取締役</b></p> <p><b>西田 祐樹</b> 1987年 当社入社 2015年 化学カンパニー 電池材料・ファイン ビジネスユニット長 2016年 当社執行役員</p>	<p>2019年 当社常務執行役員 2022年 当社専務執行役員 2024年 当社代表取締役専務執行 役員(現)</p> <p><b>取締役</b></p> <p><b>石川 博隆</b> 1989年 当社入社 2022年 当社経理・財務部長 2023年 当社取締役執行役員(現)</p> <p><b>監査等委員である取締役</b></p> <p><b>藤井 正幸</b> 1985年 当社入社 2010年 当社経営管理室企画部長 2015年 当社執行役員 2019年 当社取締役常務執行役員 2023年 当社取締役監査等委員(現)</p>
--------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------	-----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------	------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------

藤井 正幸  
取締役  
監査等委員

石川 博隆  
取締役  
CFO

西田 祐樹  
代表取締役

山本 謙  
取締役会長

泉原 雅人  
代表取締役社長  
CEO

<p><b>社外取締役</b></p> <p><b>福水 健文</b> 1976年 通商産業省 (現 経済産業省) 入省 2004年 近畿経済産業局 局長 2006年 地域経済産業審議官 2007年 中小企業庁 長官 2008年 NEDO 理事 2009年 NEDO 副理事長 2013年 日本アルコール産業(株) 副社長 2017年 一般財団法人 建材試験センター 理事長 2021年 一般財団法人 建材試験センター 顧問(現) 2022年 当社社外取締役(現)</p> <p><b>社外取締役</b></p> <p><b>満岡 次郎</b> 1980年 石川島播磨重工業(株) (現 (株)IHI)入社</p>	<p>2010年 (株)IHI 執行役員 航空宇宙事業本部副本部長 2013年 同社 常務執行役員 航空宇宙事業本部長 2014年 同社 取締役常務執行役員 航空宇宙事業本部長 2016年 同社 代表取締役社長 最高執行責任者 2017年 同社 代表取締役社長 最高経営責任者 2020年 同社 代表取締役会長兼 社長 最高経営責任者 同社 代表取締役会長 最高経営責任者 2021年 一般財団法人 日本航空機エンジン協会 代表理事(現) (株)IHI 代表取締役会長 2022年 一般社団法人 日本航空宇宙工業会 代表理事 2023年 当社社外取締役(現) 2024年 (株)IHI 取締役会長(現)</p>
---------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------	---------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------

<p><b>監査等委員である 社外取締役</b></p> <p><b>山本 為三郎</b> 1998年 慶應義塾大学 法学部教授 2006年 公認会計士試験 試験委員 新司法試験審査委員 2010年 信託法学会 理事 2015年 日本私法学会 理事 2022年 当社社外取締役 監査等委員(現) 2023年 慶應義塾大学 名誉教授(現)</p>	<p><b>監査等委員である 社外取締役</b></p> <p><b>鈴木 智子</b> 1996年 監査法人トーマツ (現 有限責任監査法人 トーマツ)入所 2003年 公認会計士 登録 2005年 鈴木智子公認会計士 事務所開設 代表(現) 2006年 税理士 登録 2012年 特定非営利活動法人NPO 会計税務専門家ネットワーク 理事 2015年 いちごホテルリート投資法人 監督役員(現) 2019年 ブルドックソース(株) 社外取締役 2022年 当社社外取締役 監査等委員(現) 2023年 ヘリオス テクノ ホールディング(株) 社外監査役(現) 2024年 双日(株) 社外取締役監査等委員(現)</p>
------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------	---------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------

福水 健文  
社外取締役

満岡 次郎  
社外取締役

山本 為三郎  
社外取締役  
監査等委員

鈴木 智子  
社外取締役  
監査等委員

田中 達也  
社外取締役  
監査等委員

執行役員 (2024年6月26日現在)

<p><b>社長執行役員</b></p> <p>泉原 雅人</p>	<p><b>専務執行役員</b></p> <p>西田 祐樹 永田 啓一</p>	<p><b>常務執行役員</b></p> <p>横尾 尚昭 大田 正芳 船山 陽一 高瀬 太</p>	<p><b>上席執行役員</b></p> <p>Watchara Pattananijrundorn</p>	<p><b>執行役員</b></p> <p>野中 裕文 石川 博隆 雪本 和則 川村 了 高橋 慎弥 星野 健治 José Ignacio Iglesias 吉田 洋一</p>
-----------------------------------	---------------------------------------------	----------------------------------------------------------------	--------------------------------------------------------	----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------





UBEマシナリーグループは、2023年度に制定したパーパス「地球環境に配慮し、お客様の求める価値を追求し続けることで、来たるべき社会の実現に貢献する」に基づいて事業活動を行います。

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アフター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を活用したアフターサービスをグローバルに提供することでDX化を実現

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、粉碎機、運搬機、除塵機、破碎機、化学機器)、橋梁、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

中期経営計画における事業方針

自動車のxEV化やカーボンニュートラル対応など、グローバルに拡大するマーケット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アフターサービスの拡充を目指します。

また、UBEマシナリーグループとしてコーポレートガバナンス体制の強化を推進し、自立した事業運営体制を確立します。

数値目標 (億円)	2022		2023		2024	
	原計画	実績	原計画	実績	原計画	予想
売上高	1,060	969	980	969	1,000	1,040
営業利益	50	52	55	72	60	70



型締力6,500トンダイカストマシン

2024年度の事業戦略

成形機事業

ダイカストマシンでは、自動車のボディを一体成形し車体製造コストを低減する工法として「ギガキャスト」が注目されています。良品率向上、設備稼働率向上等の機能を備えたギガキャスト用超大型ダイカストマシンを提供し、お客様のご要望に応えるとともに自動車のxEV化に貢献します。2023年度に受注した国内最大級の型締力6,500トンダイカストマシンを皮切りに、今後ますます需要が増大すると想定される超大型ダイカストマシンの生産能力拡大を推進します。

射出成形機でも同様にxEV化に伴う樹脂部品の大型化、多機能化ニーズに対応した超大型機などの新製品や、省力化・自動化を実現する射出成形システムを創出するとともに、日用品や産業資材の分野で注目度の高いリサイクル成形など環境貢献型技術の開発を進め、時代の要請に対応します。また、UBEマシナリーグループが強みとする北米事業のさらなる強化に加えて、伸長するインド市場での現地体制強化によるグローバル展開を推し進めます。

産機事業

カーボンニュートラルなど環境関連マーケットニーズを実現する製品やアフターサービスの提供に

SWOT分析

強み	弱み(とその対策)
<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に至るまで、多様なお客様のニーズに迅速に応えることができる</li> <li>● 国内有数の大型加工設備を有し、熟練した技術・技能者を揃え、お客様の信頼に応えるモノづくりを実現している</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>● 多種多様な製品を提供している一方で、各製品の事業規模が小さく、景気の変動に左右されやすい</li> </ul> <p><b>対策:</b>今後伸長・成長が期待できる環境分野などに向けた技術開発・市場開拓を推し進め、アライアンスも視野に景気に左右されないコア事業の創成に注力する</p>
機会	脅威(とその対策)
<ul style="list-style-type: none"> <li>● カーボンニュートラル対応や製品リサイクルなど環境貢献への社会全体の取り組みが加速している</li> <li>● 自動車のxEV化に対応して超大型成形機を生産できる工場を有している</li> <li>● グローバル、他社製品など幅広い市場で、さまざまなアフターサービス・サポートが求められている</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>● カーボンニュートラル対応やDXなどの分野で技術開発が進む中、製品価値や技術ニーズ要求への対応が遅れ、販売低迷など企業価値への悪影響が懸念される</li> </ul> <p><b>対策:</b>お客様などからタイムリーな情報収集を行い、技術開発や体制整備を推し進めていく</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>● 原材料価格の高騰や電気部品の長納期化などによる価格面、納期面での競争激化やお客様の設備投資判断の遅れなどの影響が考えられる</li> </ul> <p><b>対策:</b>製品のコストダウン、リードタイムの短縮や政府補助金活用などの提案を行い、ビジネスチャンスを確実につかむ</p>

よる事業拡大を推進します。また、長期脱炭素電源オークションなどの政府補助金制度を活用した大型設備投資案件にもさまざまな機器を提供します。

陸機、舶機ではアフターサービスでの事業拡大を軸としながら、新規事業の開拓を推進します。

アフターサービス

RCU(「リペア」・「コンサルティング」・「アップグレード」)というUBEマシナリーグループのアフターサービスカテゴリに基づき、各サービスのさらなる収益拡大を推進します。「リペアサービス」においては、補用品をタイムリーに供給できる体制や、エンジニアが迅速に動ける体制強化を推進し、さらなる顧客満足度の向上に努めます。加えて、ICTを活用した提案型サービスや他社製品のサービス取り込みにより事業の拡大を目指します。

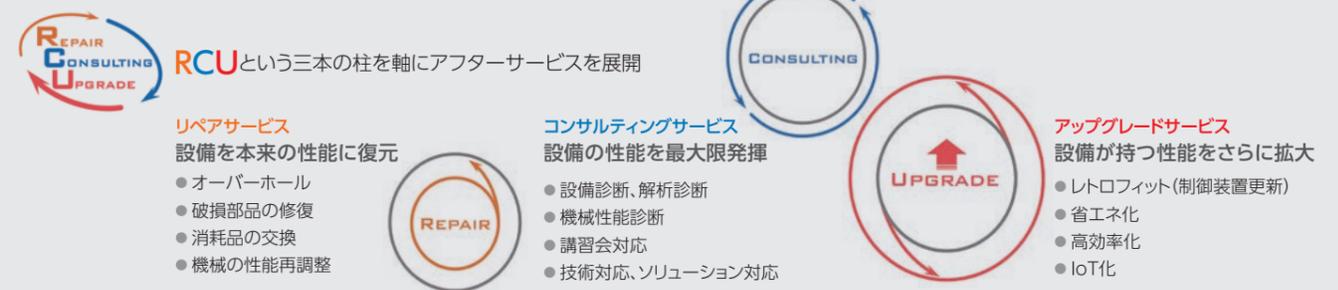
製鋼事業

強みである特殊鋼や特殊サイズのビレットと大型鋳鋼品をともに製造できる生産能力を活かしながら、量から質への事業構造への転換を継続し、数少ない鋳造品メーカーとして新規分野への参入に挑戦します。

サステナビリティ関連の取り組み

xEV化や省エネルギーに資する設備およびアフターサービス商品の開発と市場への供給、リサイクル材料使用率を向上させるプロセス・設備の開発、洋上風力・水力発電・アンモニア・バイオマス関連機器の提供、リサイクルや医療・産業廃棄物無害化処理、CO<sub>2</sub>フリー電力導入など環境負荷低減の取り組みを継続・推進し、地域・社会に貢献します。

アフターサービスによる機械事業収益の安定、拡大





宇部セメント工場 九州工場刈田第一地区

ロバートソン・レディミックス社(米国)

「最高の品質を最高の技術とサービスで提供し、地球の未来を支えつづける。」  
という企業理念のもと、無限に進化しつづけるグローバルカンパニーを目指します

UBE三菱セメント(株)(MUCC)

2023年度経営成績

2022年度は国内外でのエネルギー価格等の高騰によるコスト増や生産体制の見直しにより最終赤字となりましたが、2023年度は黒字化を達成しました。国内事業では、セメント事業において、エネルギー価格高騰等のコスト上昇を受けて打ち出した5,000円の値上げ完遂や安価熱エネルギーの使用拡大等の改善効果により業績が回復しました。また、海外事業でも、主に米国生コン事業での値上げの早期浸透などの影響により、対2022年度で大幅な増益となりました。

業績推移  
(億円)

年度	2022	2023	2024(予想)
売上高	5,763	5,853	6,050
うち海外事業	1,401	1,781	1,950
営業利益	△284	457	430
うち海外事業	80	307	280
経常利益	△258	477	420
親会社株主に帰属する当期純利益	△473	246	210
セメント内需(万トン)	3,724	3,458	3,500
一般炭価格(\$/トン)	356	142	180

※上記一般炭価格は参考指標であり、実際の調達価格とは異なります。

中期経営戦略

2030年の目指す姿

統合の深化により業界トップの  
技術力・収益力を誇るグループ

「Infinity with Will 2025  
～MUCCサステナブルプラン1st STEP～」  
(2023-2025年度)

中期経営戦略初年度(2023年度)の総括

中期経営戦略初年度となる2023年度は、国内外での値上げ効果等によって、必達目標であった「2023年度の黒字化」を達成しました。2023年度営業利益は457億円となり、2025年度計画の390億円をすでに上回りました。

中期経営戦略の重要施策の進捗

最重要施策

1. 国内セメント事業の体質強化・コストダウン

国内セメント事業では、セメント内需の減少に加

え、諸資材、物流費、人件費等のコストは高止まりしました。こうした厳しい事業環境の中でも、価格転嫁を行うとともに、安価熱エネルギーの積極使用等の施策により、2023年度は大幅に収益が改善しました。

2. 米国事業の成長・新規拠点の探索

南カリフォルニアのセメント需要は微減であったものの、需給のタイト感は継続しました。また、インフレによりコストアップに見舞われました。このような状況に対応するため、セメント・生コンの供給体制を強化するとともに、価格転嫁の早期達成を実現することで、米国事業の業績は好調に推移しました。

また、新規海外事業企画プロジェクトを発足させ、新規拠点の探索を本格化しています。

3. 地球温暖化対策の推進

セメントメーカー独自の事業性のある脱炭素スキームの実現により、2030年:CO<sub>2</sub>排出量40%削減(対2013年比)、2050年:カーボンニュートラルを目指します。

その他重要施策

2023年度は、「足元固め」と「新たな成長への種まき」に向けた施策を着実に実行しました。

4. 国内バリューチェーンの強化・拡大

資源戦略

- 石灰石およびマグネシア製品の価格転嫁実施

組織・事業再編

- 九州地区の工場組織再編
- MUCC商事(株)設立
- 高性能製品事業を統合(MUマテックス(株))
- 石灰石販売事業の統合(MUCC鈹産品部)

5. 研究開発・経営ソフトの強化

研究開発戦略

- 地球環境対策と新規事業創出に注力

人材戦略

- 組織再編と適正配置推進

DX戦略

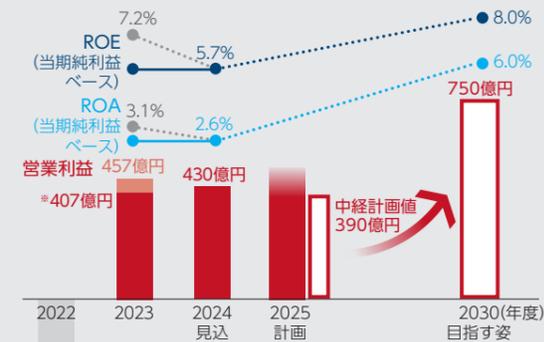
- 推進組織の構築
- DX推進人材の育成、DXリテラシー底上げ
- 新サプライチェーンシステム構築中

中期経営戦略における今後の取り組み課題

2023年度の利益は想定を上回ったものの、予想を

上回る内需の減少や物流の2024年問題等による各種コストアップなどにより国内セメント事業の環境は厳しさを増しています。そのような事業環境の中でも、最適な生産・物流体制の構築や、サステナビリティ確保のための価格設定により、盤石な国内事業基盤を確立していきます。さらに、新規海外拠点探索や脱炭素に資する事業スキームを推進し、成長戦略を加速させます。

これらの施策により、2030年度の目指す姿である、営業利益750億円、連結ROE8%以上、ROA6%以上の実現を目指します。



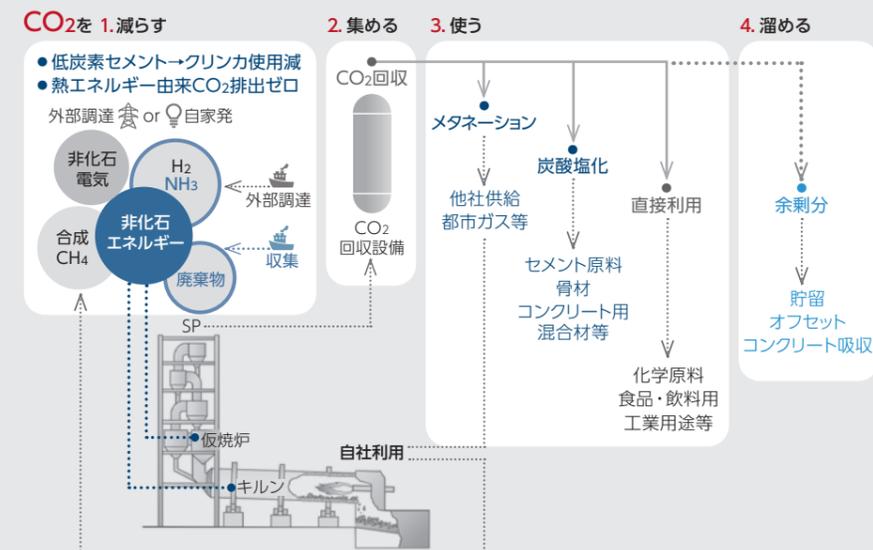
△284億円  
※「環境エネルギーの一時利益50億円」を除いた値

カーボンニュートラルへ向けた取り組み

中期経営戦略の中で、「地球温暖化対策の推進」を最重要施策の一つと位置づけています。2023年度は組織体制の整備による推進体制強化のため、カーボンニュートラル技術推進室および推進委員会を設置しました。2050年のカーボンニュートラルおよび中間

地球温暖化対策の推進

セメントメーカー独自の事業性のある脱炭素スキーム実現を目指す



取り組み

1. 低炭素セメント
    - 環境配慮型コンクリート共同開発 (CO<sub>2</sub>削減量約80%:普通コンクリート比)
  2. CO<sub>2</sub>回収技術
    - 固体吸収材他、各種技術の評価実施中
  3. メタネーション
    - 実キルン排ガスからのCO<sub>2</sub>分離回収・メタン合成の小規模実証に成功
  4. 貯留
    - 三井物産(株)、大阪ガス(株)と共同検討開始
- カーボンニュートラルエネルギー転換
- アンモニア混焼実証試験設備着手(山口県補助事業)
- 廃棄物利用
- 廃プラ収集基地設置計画
  - 廃プラ処理設備増設
- 炭酸塩化
- 廃コン等を用いた直接炭酸化法を研究開発中(NEDO/GI基金事業)
  - 産官学連携の協議会に参画

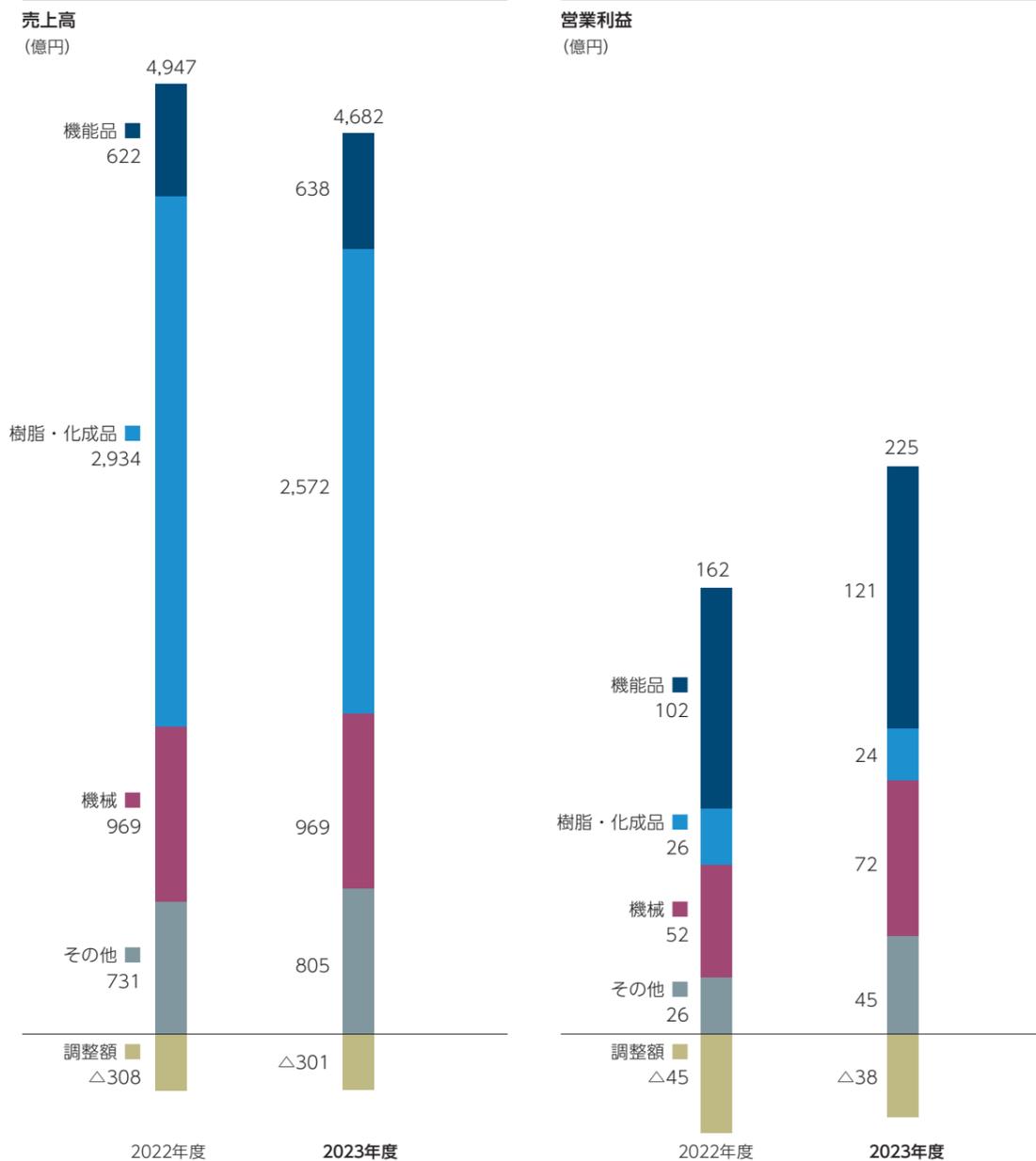
## セグメント別業績概況

2023年度の連結売上高は、2022年12月に医薬品受託製造会社((株)エーピーアイコーポレーション)を買収した効果があったものの、樹脂・化成品セグメントにおいて中国経済の停滞等の影響もあり、ナイロンポリマー・カプロラクタム等の販売が低調に推移した影響が大きく、減収となりました。

連結営業利益は、樹脂・化成品セグメントにおいてファインケミカルや工業薬品等の販売が低調に推移したものの、機能品セグメントにおける分離膜の販売、機械セグメントにおけるアフターサービスが堅調に推移し、また医薬事業のロイヤリティ収入も増加したことなどから、増収となりました。

連結経常利益および親会社株主に帰属する当期純利益は、連結営業利益の増加に加え、セメント関連事業(持分法適用関連会社であるUBE三菱セメント(株))において石炭等エネルギー価格高騰を反映させた販売価格への是正等を進めたことにより持分法投資損益が改善し、増収となりました。

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) 2023年度において、医薬品受託製造会社の企業結合に係る暫定的な会計処理の確定を行いました。2022年度に係る各数値については、暫定的な会計処理の確定の内容を反映させています。

## 機能品

(年度)	億円		増収増益 前年度比 増減率
	2022	2023	
売上高	622	638	2.6%
営業利益	102	121	18.2%

- ポリミッド事業は、大型ディスプレイおよびスマートフォンの需要が低調に推移したことから、減収となりました。
- 分離膜事業は、バイオメタン製造向け脱炭酸膜の需要が好調に推移したことから、増収となりました。
- セラミックス事業は、電動車向けの軸受や基板用途の需要が好調に推移したことから、増収となりました。
- セパレータ事業は、自動車生産の回復に伴い下期は堅調に推移したものの、上期の需要低調の影響が大きく、減収となりました。

機能品セグメント全体としては、分離膜事業、セラミックス事業が好調に推移したことから、増収増益となりました。

## 樹脂・化成品

(年度)	億円		減収減益 前年度比 増減率
	2022	2023	
売上高	2,934	2,572	△12.3%
営業利益	26	24	△6.4%

## パフォーマンスポリマー&amp;ケミカルズ事業

- コンポジット事業は、自動車生産の回復により需要が回復傾向となったことから、増収となりました。
- ナイロンポリマー事業は、食品包装フィルム用途の需要が、海外の一部地域では堅調であったものの、総じて低調に推移したことから、減収となりました。
- カプロラクタム・硫安事業は、販売数量が需要減退により減少し、販売価格もベンゼンやアンモニア等原料市況の下落等により低下したことから、減収となりました。
- 工業薬品事業は、アンモニアの国内需要の低迷により出荷が低調となり、また国際市況下落に伴い販売価格も低下したことから、減収となりました。
- ファインケミカル事業は、競争激化により製品市況が下落し販売数量も減少したことから、減収となりました。

## エラストマー事業

自動車タイヤ向け等の国内需要が低迷しましたが、海外の出荷は順調に推移したことから、売上高は前期並みとなりました。

樹脂・化成品セグメント全体としては、アンモニア工場における隔年の定期修理はなかったものの、ファインケミカル事業や工業薬品事業の販売が低調に推移した影響等が大きく、減収減益となりました。

## 機械

(年度)	億円		減収増益 前年度比 増減率
	2022	2023	
売上高	969	969	△0.0%
営業利益	52	72	36.9%

- 成形機事業は、上期に自動車産業の設備投資が低迷した影響を受けたものの下期には回復し、またアフターサービスも堅調に推移したことから、増収となりました。
- 産機事業は、製品の販売が増加し、またアフターサービスも堅調に推移したことから、増収となりました。
- 製鋼事業は、国内外の需要減退により販売数量が減少したことから、減収となりました。

機械セグメント全体としては、成形機事業や産機事業は堅調に推移したものの、製鋼事業における減収の影響が大きく、売上高は前期並みとなりましたが、営業利益については、成形機事業、産機事業ともにアフターサービスが堅調に推移し、また製鋼事業において原燃料価格が下落したことから増益となりました。

## その他

(年度)	億円		増収増益 前年度比 増減率
	2022	2023	
売上高	731	805	10.1%
営業利益	26	45	75.2%

- 医薬事業は、自社医薬品・受託医薬品の販売が堅調に推移し、また2022年12月に医薬品受託製造会社を買収した効果もあり、増収となりました。ロイヤリティ収入も増加しました。
- 電力事業は、石炭価格の下落に伴い売電価格も低下したことから、減収となりました。

その他セグメント全体としては、医薬品受託製造会社の買収やロイヤリティ収入増加など医薬事業堅調の影響が大きく、増収増益となりました。

## 5年間の財務情報

事業状況(百万円)	連結会計年度				
	2019	2020	2021(注1)	2022	2023
売上高	667,892	613,889	655,265	494,738	<b>468,237</b>
セグメント別売上高					
化学(注2)	286,041	259,380	341,493	—	—
機能品(注2)	—	—	—	62,158	<b>63,750</b>
樹脂・化成品(注2)	—	—	—	293,388	<b>257,175</b>
建設資材(注2)	303,037	282,855	221,476	—	—
機械	90,799	78,727	96,987	96,921	<b>96,886</b>
その他(注2)	4,576	3,117	3,411	73,110	<b>80,491</b>
調整額	△16,561	△10,190	△8,102	△30,839	△ <b>30,065</b>
営業利益	34,033	25,902	44,038	16,210	<b>22,456</b>
経常利益(損失)	35,724	23,293	41,549	△8,745	<b>36,333</b>
税金等調整前当期純利益(損失)	30,364	22,433	36,794	△2,652	<b>35,068</b>
親会社株主に帰属する当期純利益(損失)	22,976	22,936	24,500	△7,034	<b>28,981</b>
財政状態(百万円)					
資産	727,269	769,710	837,954	732,681	<b>789,034</b>
流動資産	303,956	331,727	394,689	283,116	<b>295,678</b>
有形固定資産	330,042	331,223	332,757	209,038	<b>222,158</b>
投資その他の資産	93,271	106,760	110,508	231,592	<b>262,474</b>
負債	372,822	389,075	443,919	351,050	<b>359,679</b>
流動負債	199,336	200,440	249,174	172,232	<b>198,221</b>
固定負債	173,486	188,635	194,745	178,818	<b>161,458</b>
純資産	354,447	380,635	394,035	381,631	<b>429,355</b>
その他					
1株当たり純利益(円)	227.33	226.79	249.31	△72.54	<b>298.59</b>
1株当たり配当金(円)	90.00	90.00	95.00	95.00	<b>105.00</b>
1株当たり純資産(円)	3,287.73	3,549.52	3,813.16	3,726.39	<b>4,210.11</b>
売上高営業利益率(ROS)(%)	5.1	4.2	6.7	3.3	<b>4.8</b>
総資産事業利益率(ROA)(%) <sup>(注3)</sup>	5.2	3.7	5.4	△0.7	<b>5.1</b>
自己資本当期純利益率(ROE)(%) <sup>(注4)</sup>	6.9	6.6	6.7	△1.9	<b>7.5</b>
発行済株式総数(千株) <sup>(注5)</sup>	101,319	101,144	96,807	97,041	<b>97,073</b>
連結子会社数(社)	69	66	65	36	<b>36</b>
従業員数(名)	10,890	10,897	9,849	8,028	<b>7,882</b>

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

(注2)2022年4月1日より、セメント関連事業の持分法適用関連会社化に伴い、機能品、樹脂・化成品、機械、その他の4セグメントとし、従来の化学セグメントに含まれていた医薬はその他セグメントへ統合しています。

(注3)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4)自己資本当期純利益率(ROE)=親会社株主に帰属する当期純利益/自己資本(期中平均)

(注5)発行済み株式総数は自己株式を除いています。

## 5年間の非財務情報

環境 <sup>(注1)</sup>		年度					
		2019	2020	2021	2022	2023	
GHG排出量(Scope 1) <sup>(注2)</sup>	UBEグループ	371	328	406	340	<b>336</b>	万t-CO <sub>2</sub> e
GHG排出量(Scope 2) <sup>(注2)</sup>	UBEグループ	59	51	52	42	<b>37</b>	万t-CO <sub>2</sub> e
エネルギー消費量	UBEグループ	22,140	20,920	10,644	7,841	<b>7,504</b>	千MWh
産業廃棄物 発生量		561,591	476,127	522,644	285,780	<b>279,305</b>	t
外部埋立処分量		6,463	6,347	5,895	5,159	<b>4,887</b>	t
リサイクル率	UBEグループ(国内)	69	72	73	75	<b>72</b>	%
取水量 <sup>(注3)</sup>		212	202	212	370	<b>414</b>	百万m <sup>3</sup>
排水量 <sup>(注3)</sup>		163	152	159	345	<b>385</b>	百万m <sup>3</sup>
社会							
従業員数	UBEグループ	10,890	10,897	9,849	8,028	<b>7,882</b>	名
女性社員比率	UBEグループ	13.3	13.5	14.6	16.7	<b>16.1</b>	%
	UBEグループ(国内)	—	12.9	14.5	15.0	<b>15.0</b>	%
女性管理職比率	UBEグループ	4.4	3.6	4.3	6.9	<b>5.3</b>	%
	UBEグループ(国内)	—	2.6	3.3	4.1	<b>4.6</b>	%
キャリア採用比率(総合職)		—	—	31.6	37.3	<b>36.1</b>	%
外国人採用者数	UBEグループ(国内)	—	—	3	0	<b>7</b>	名
男性社員育児休暇取得率		—	—	—	—	<b>99</b>	%
年次有給休暇取得率		—	—	71	74	<b>81</b>	%
新卒採用者数	UBE単独	103	127	69	47	<b>59</b>	名
特許新規登録件数 <sup>(注2)</sup>		354	271	236	177	<b>178</b>	件
特許保有件数 <sup>(注2)</sup>	UBEグループ	4,192	4,026	3,225	2,899	<b>2,789</b>	件
労働災害度数率 <sup>(注2)</sup>		0.19	0.38	0.38	0.60	<b>0.69</b>	
ガバナンス							
取締役人数		9	9	9	10	<b>10</b>	名
うち社外取締役人数		4	4	4	5	<b>5</b>	名
(社外取締役比率)	UBE単独	44.4	44.4	44.4	50.0	<b>50.0</b>	%
うち女性取締役人数		0	0	0	1	<b>1</b>	名
(女性取締役比率)		0.0	0.0	0.0	10.0	<b>10.0</b>	%

(注1)2023年度のデータは第三者検証による保証を受ける予定の数値が含まれています。本検証により、数値は変更となる可能性があります。

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

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

## 投資家情報

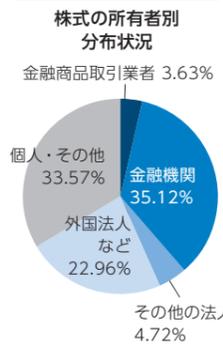
### UBE株式会社

(2024年3月31日現在)

創立	1897年
連結対象会社	52社(連結子会社36社、持分法適用会社16社)
会計年度	毎年4月1日より翌年3月31日まで
普通株式	発行済株式数:97,073,310株(自己株式9,126,797株を除く)
資本金	584億円
定時株主総会	6月
上場証券取引所	東京証券取引所プライム(コード:4208)
株主名簿管理人	三菱UFJ信託銀行株式会社 〒100-8212 東京都千代田区丸の内1-4-5
独立監査人	EY新日本有限責任監査法人

株主名	持株数	持株比率
1 日本マスタートラスト信託銀行株式会社(信託口)	16,286,700	16.78%
2 株式会社日本カストディ銀行(信託口)	6,160,920	6.35%
3 住友生命保険相互会社	2,000,000	2.06%
4 DFA INTL SMALL CAP VALUE PORTFOLIO	1,792,455	1.85%
5 日本生命保険相互会社	1,600,009	1.65%
6 株式会社山口銀行	1,548,264	1.59%
7 JPMオルガン証券株式会社	1,454,014	1.50%
8 JP MORGAN CHASE BANK 385781	1,321,545	1.36%
9 SSBTC CLIENT OMNIBUS ACCOUNT	1,250,874	1.29%
10 農林中央金庫	1,237,409	1.27%

(注)UBEは、自己株式9,126,797株を保有していますが、上記大株主から除いています。また、持株比率は、自己株式数を控除して算出しています。



## ESG投資インデックスへの組み入れ状況

(2024年7月現在)



### 2024 CONSTITUENT MSCI日本株 ESGセレクト・リーダーズ指数

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

### 2024 CONSTITUENT MSCI日本株 女性活躍指数(WIN)



(注)Morningstar, Inc.及び/またはその関連会社(単体/グループに関らず「Morningstar」)は、UBEが、「指定されたランキング年において、職場でのジェンダー・ダイバーシティに関して、Morningstar 日本株式ジェンダー・ダイバーシティ・ティルト指数(除く REIT) (インデックス))を構成する銘柄の最上位のグループにランクされた」という事実を反映するために、UBEがMorningstar日本株式ジェンダー・ダイバーシティ・ティルト(除く REIT)・ロゴ(「ロゴ」)を使用することを承認しました。Morningstar は情報提供のみを目的としてUBEによるロゴの使用を承認しております。UBEによるロゴの使用は、MorningstarがUBEを推奨するものではなく、また、UBEに関連する有価証券の購入、売却、引受けを推奨、提案、勧誘するものでもありません。当インデックスは日本の職場のジェンダー・ダイバーシティを反映するようにデザインされておりますが、Morningstar は、インデックスまたはインデックスに含まれるデータの正確性、完全性、または適時性を保証しません。Morningstarはインデックス、またはロゴに関して明示的にも暗黙的にも保証を行わず、インデックス、インデックスに含まれるデータまたはロゴに関する商品性および特定の目的または使用への適合性の保証を明示的に否認します。前述のいずれにも制限することなく、いかなる場合においても、Morningstar またはその第三者のコンテンツプロバイダーは、いずれかの当事者によるインデックスまたはロゴの使用または信頼に起因する(直接的・間接的に関わらず)損害について、Morningstar が当該損害の可能性について認識していたとしても、いかなる責任も負わないものとします。Morningstarの名前、インデックス名、およびロゴは、Morningstar, Incの商標またはサービス マークです。過去のパフォーマンスは、将来の結果を保証するものではありません。

## 本統合報告書について

### 担当役員保証

UBEグループの統合報告書2024をお読みいただきありがとうございます。

本統合報告書では、C1ケミカルの北米展開など、加速するスペシャリティ事業の成長戦略の紹介に力点を置きました。また、スペシャリティ事業の成長を支える人財戦略など、サステナビリティへの取り組みについても内容の質的向上を図りました。

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

私はその編集プロセスおよびその掲載内容が妥当かつ誠実なものであることを表明します。本報告書が、UBEグループの中長期的な価値創造能力についてのご理解の一助となることができたら幸いです。

UBE株式会社  
取締役 執行役員 CFO サステナビリティ推進部・  
コーポレートコミュニケーション部・経営企画部・経理部・財務部担当  
石川 博隆



参考としたガイドライン — IFRS財団「国際統合報告フレームワーク」  
経済産業省「価値協創のための統合的開示・対話ガイダンス」

対象期間 — 2023年度(2023年4月1日~2024年3月31日)  
一部に2022年度以前および2024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

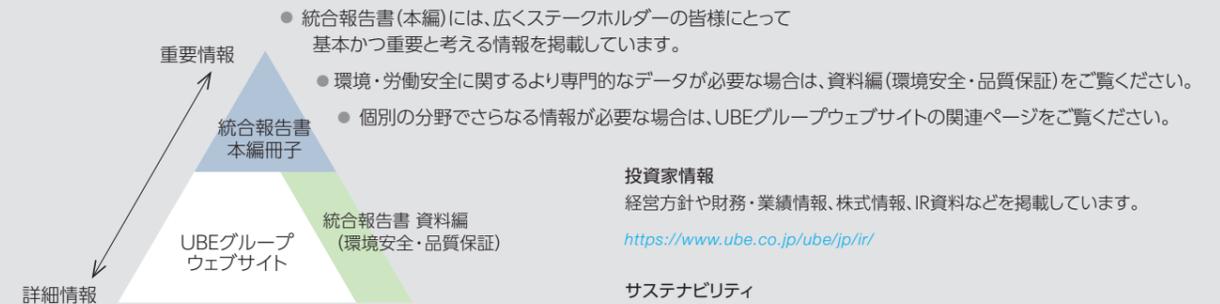
会計年度表記 — 3月31日に終了した年度になります。2024年3月31日に終了した会計年度は2023年度です。

見直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。

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

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



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

コーポレートコミュニケーション部  
〒105-8449  
東京都港区芝浦1-2-1 シーバンスN館  
TEL:03-5419-6110  
FAX:03-5419-6230

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

WE SUPPORT



レスポンシブル・ケア