

UBE Transform Tomorrow Today



創業の精神

「共存同栄」、「有限の鉱業から無限の工業へ」

UBE
経営理念

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

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。

UBE
経営方針

「倫理」、「安全と安心」、「品質」、「人」

長期
ビジョン

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

中期
経営計画

UBE Vision 2030 Transformation ~1st Stage~

目次

プロフィール

UBEグループの基本情報です。

- 2 UBEグループの沿革
- 4 UBEグループの事業
- 6 財務・非財務ハイライト

持続的な成長を実現するための 価値創造ストーリー

スペシャリティ化学を中心として
事業を拡大していくための
成長戦略を紹介します。

- 8 ステークホルダーの皆様へ
- 14 CFOメッセージ
- 16 リスクと機会
- 18 マテリアリティ
- 20 価値創造プロセス
- 22 中期経営計画「UBE Vision 2030 Transformation～1st Stage～」の進捗
- 24 スペシャリティ化学の成長戦略
ーポリイミド、分離膜、ファインケミカル、コンポジット、医薬
- 36 研究開発
- 40 知的財産
- 42 DX戦略
- 46 鼎談:スペシャリティ化学の成長を実現するための人財戦略
- 50 成長を実現する人的資本の強化
- 54 気候変動問題(カーボンニュートラル)への対応
- 56 TCFD提言に基づく情報開示

価値創造と 持続的な成長を支える取り組み

成長戦略推進の基盤となる
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。

- 58 サステナビリティ
- 59 環境安全マネジメント
- 60 地球環境問題への取り組み
- 64 労働安全衛生・保安防災/品質保証・製品安全
- 65 人的資本
- 66 人権
- 67 サプライチェーンマネジメント
- 68 コーポレート・ガバナンス

機械事業

機械事業の成長戦略、
サステナビリティ関連の取り組みを紹介します。
76 機械事業:UBEマシナリー株式会社

UBE三菱セメント

UBE三菱セメントの成長戦略、
地球環境問題への取り組みなどを紹介します。
78 UBE三菱セメント株式会社

業績・会社情報

当期業績、会社情報、
担当役員保証を記載します。
80 セグメント別業績概況
82 投資家情報
83 本統合報告書について

編集方針

統合報告書2023では、2030年の目指す姿である長期
ビジョンを実現するための基本方針「スペシャリティ化学の
成長」をいかにして可能にするか、そのためのさまざまな戦
略、取り組みに焦点を当てています。

また、持分法適用関連会社となったUBE三菱セメント株
式会社に関する情報も引き続き掲載しています。



化学会社としてのUBEグループの歴史は1933年まで遡ることができます。地元の宇部の石炭を利用して硫安を生産開始した時から、約90年間にわたり化学の技術力で社会課題の解決に貢献してきました。スペシャリティ化学の成長と地球環境問題への対応を一体化して進めることで、100年目もその先も持続的成長を果たしていきます。

A horizontal timeline on a light blue background with a faint chemical structure of a benzene ring with a fused five-membered ring containing an oxygen atom. The timeline is marked with years and events:

- 1897年 ● 匿名組合沖ノ山炭鉱組合設立
- 1914年 ● 匿名組合宇部新川鉄工所設立
- 1923年 ● 宇部セメント製造(株)設立
- 1933年 ● 宇部窒素工業(株)設立
- 1942年 ● 4社を合併して宇部興産(株)設立
- 1951年 ● 中央研究所開設 (現 医薬研究所)
- 1955年 ● 宇部カプロラクタム工場新設

Decorative elements include large numbers '1900' and '1950' on the left and right, and a 'CHO' label with a vertical line pointing to the 1942 event.

1910年 沖ノ山炭鋤新坑

1934年 硫安初出荷

1971年にBPDAの合成に成功したことから開発を始め、1983年にはポリイミドフィルム of 工業化を世界で2番目に実現しました。その超耐熱性等を活かして、液晶ディスプレイのIC実装基板など回路基板向けを中心に用途を拡大しました。

さらに、製膜が困難とされていたポリイミドを用いたガス分離膜の開発にも成功し、水素、窒素ガス、炭酸ガスなどを対象とした分離膜事業にも進出しています。



スペイン拠点
(UBE Corporation Europe)

タイ拠点
(UBE Chemicals (Asia))

大塚製薬株式会社

2022年～
UBE(株)に商号変更

1980年代から、医薬品の本格的な研究を開始しました。田辺三菱製薬(株)と共同開発した抗アレルギー剤を2000年に、第一三共(株)と共同開発した血圧降下剤を2003年に発売するなど、現在までに4剤の自社医薬品を上市し、人々の健康に貢献しています。

また、化学メーカーとして培ってきた有機合成技術を基に、医薬品の原体・中間体の製造受託事業も拡大しています。

セメント関連事業をUBE三菱セメント(株)に移管したことに伴い、UBEは化学事業を中核とする企業グループへと事業構造を転換しました。これを機に、UBE(株)へ商号を変更しました。

ポリイミド、分離膜、ファインケミカル(C1ケミカル)、コンポジット、医薬など付加価値の高いスペシャリティ化学を成長させることで、地球環境問題への対応を一体化して進め、持続的な成長を果たしていきます。

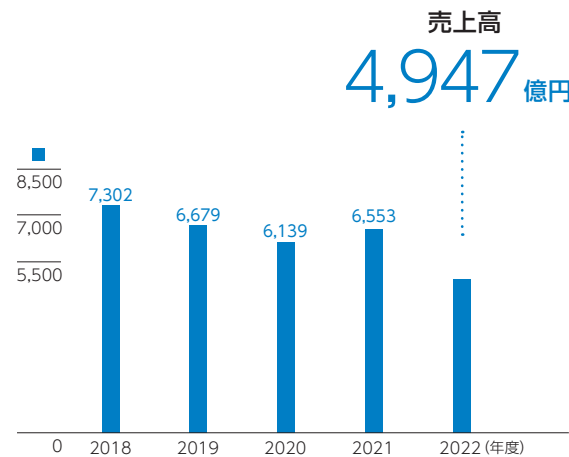
UBEグループの事業

UBEグループは化学製品、成形機械などを製造するメーカーです。 特に化学事業では、基礎化学品から先端分野の高機能品まで展開しています。 日本、タイ、スペインなど、国内外の工場・事業所から製品やサービスを送り出しています。			5年間の要約財務情報						
			連結会計年度		2018	2019	2020	2021 ^(注2)	2022
			事業状況(百万円)						
売上高			730,157	667,892	613,889	655,265	494,738		
セグメント別売上高									
機能品	化学 ^(注3)	314,984	286,041	259,380	341,493				
	機能品 ^(注3)						62,158		
	樹脂・化成品 ^(注3)						293,388		
	医薬 ^(注1、3)	10,129							
	建設資材 ^(注3)	250,250	303,037	282,855	221,476				
	機械	97,264	90,799	78,727	96,987	96,921			
	エネルギー・環境 ^(注1)	75,853							
	その他 ^(注3)	4,935	4,576	3,117	3,411	73,110			
	調整額	(23,258)	(16,561)	(10,190)	(8,102)	(30,839)			
	営業利益	44,551	34,033	25,902	44,038	16,290			
経常利益(損失)	47,853	35,724	23,293	41,549	(8,689)				
税金等調整前当期純利益(損失)	44,678	30,364	22,433	36,794	(2,596)				
親会社株主に帰属する当期純利益(損失)	32,499	22,976	22,936	24,500	(7,006)				
			財政状態(百万円)						
資産			740,286	727,269	769,710	837,954	731,636		
流動資産			315,699	303,956	331,727	394,689	283,016		
有形固定資産			331,316	330,042	331,223	332,757	208,027		
投資その他の資産			93,271	93,271	106,760	110,508	240,593		
負債			385,734	372,822	389,075	443,919	349,977		
流動負債			226,063	199,336	200,440	249,174	171,159		
固定負債			159,671	173,486	188,635	194,745	178,818		
純資産			354,552	354,447	380,635	394,035	381,659		
			その他						
1株当たり純利益(円)			312.36	227.33	226.79	249.31	(72.25)		
1株当たり配当金(円)			80.00	90.00	90.00	95.00	95.00		
1株当たり純資産(円)			3,261.23	3,287.73	3,549.52	3,813.16	3,726.68		
売上高営業利益率(%)			6.1	5.1	4.2	6.7	3.3		
ROA(%) ^(注4)			6.9	5.2	3.7	5.4	(0.7)		
ROE(%) ^(注5)			10.1	6.9	6.6	6.7	(1.9)		
発行済株式総数(千株) ^(注6)			101,259	101,319	101,144	96,807	97,401		
連結子会社数(社)			71	69	66	65	36		
従業員数(名)			11,010	10,890	10,897	9,849	8,028		
			(注1) 2019年4月1日より、医薬セグメントを化学セグメントへ、エネルギー・環境セグメントを建設資材セグメントへ統合しています。						
			(注2) 2021年4月1日より「収益認識に関する会計基準」(企業会計基準第29号 2020年3月31日)等を適用しており、2021年度以降の各数値については、当該会計基準等を適用した後の数値となっています。						
			(注3) 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4) ROA(総資産事業利益率)=(営業利益+受取利息・受取配当金+持分法による投資損益)/総資産(期中平均)						
			(注5) ROE(自己資本利益率)=親会社株主に帰属する当期純利益/自己資本(期中平均)						
			(注6) 発行済み株式総数は自己株式を除いています。						

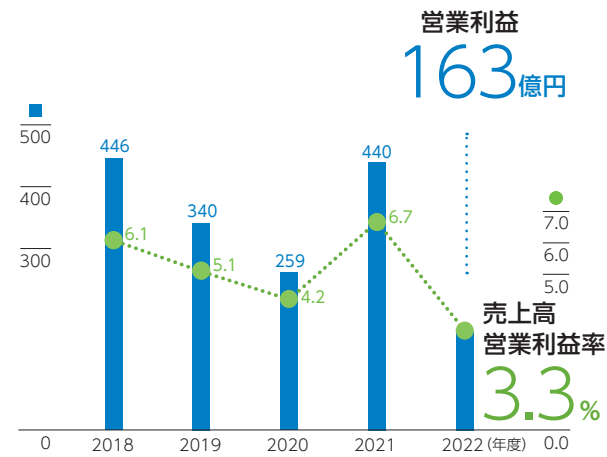
セグメント	主要製品	用途例
機能品	● スペシャルティ事業 ● ベーシック事業 ● その他	
	● ポリイミド ポリイミド	● 大型ディスプレイ向けCOFフィルム ● フレキシブルOLED用回路基板
	● 分離膜 分離膜	● バイオメタン製造
	● セラミックス セラレータ	● 軸受、放熱基板(xEV向け)
	● 電池材料 (セパレータ)	● LiBセパレータ (xEV向け)
樹脂・化成品	● コンポジット	● 自動車部材
	● ファインケミカル／ 高機能コーティング	● LiB電解液 ● 高級人工皮革、水系塗料
	● ナイロンポリマー ナイロン	● 食品包装用フィルム
	● カプロラクタム・硫安 カプロラクタム 硫安	● 衣料用ナイロン繊維、肥料
	● 工業薬品	● 工業用途
● エラストマー 合成ゴム (ブタジエンゴム)	● 自動車用タイヤ	
機械	● プラスチックや金属の成形機械	● 自動車用部品の成形
	● 産業機械 射出成形機	● 運搬機、ミル、橋梁
	● 製鋼	● 製鋼品
その他	● 医薬(創薬研究／CDMO)	● 創薬研究 ● 原薬・中間体の製造、プロセス開発
	● 電力(自家発電)	● 自家発電、余剰電力の売電

財務・非財務ハイライト

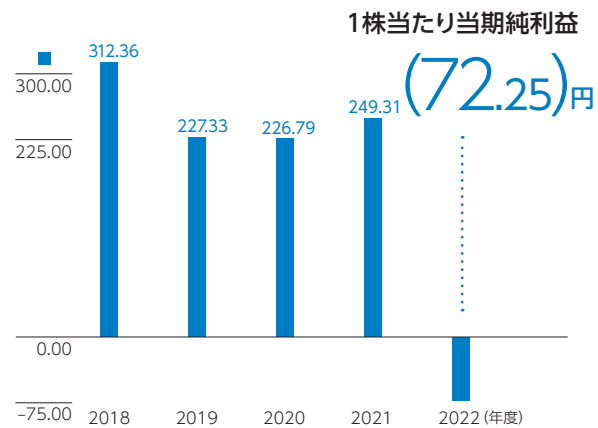
財務



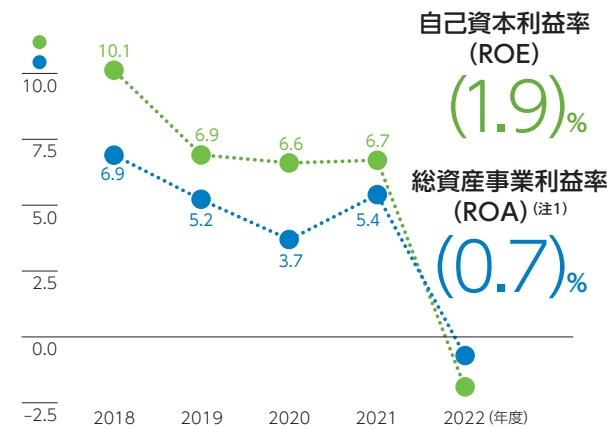
売上高は、機能品の販売が好調に推移し、樹脂・化成品においても販売価格が上昇しましたが、セメント関連事業を持分法適用関連会社に移管した影響が大きく、前年度比24.5%の減収となりました。



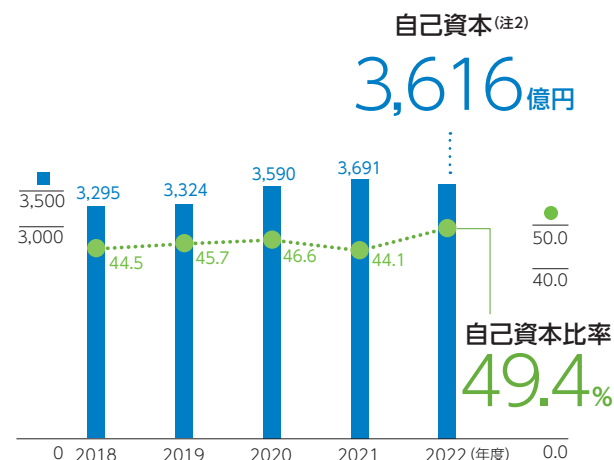
営業利益は、樹脂・化成品における原燃料価格上昇および需要減退による販売数量減に加え、アンモニア工場の定期修理による影響が大きく、前年度比63.0%の減益となりました。売上高営業利益率は3.4ポイント減の3.3%となりました。



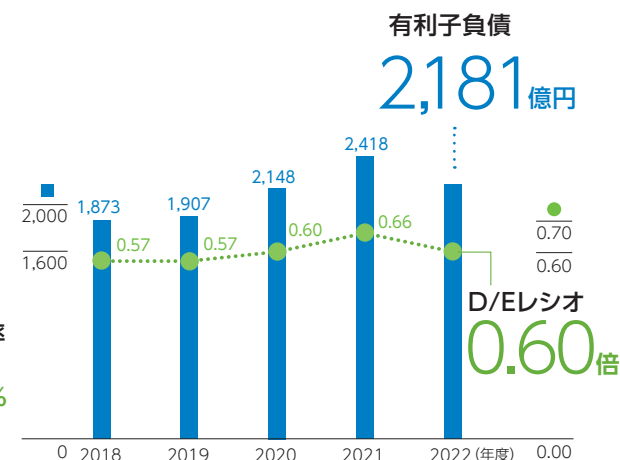
1株当たり当期純利益は、営業利益の減少に加え、セメント関連事業が石炭価格高騰の影響を強く受け、また構造改革に係る特別損失を計上したことから、前年度の249.31円に対して、(72.25)円となりました。



ROEは、前年度の6.7%に対して(1.9)%、ROAは、前年度の5.4%に対して(0.7)%となりました。



自己資本は、前年度比2.0%減少しました。一方で、自己資本比率は、セメント関連事業の分割に伴い総資産が減少したため、5.3ポイント増の49.4%となりました。

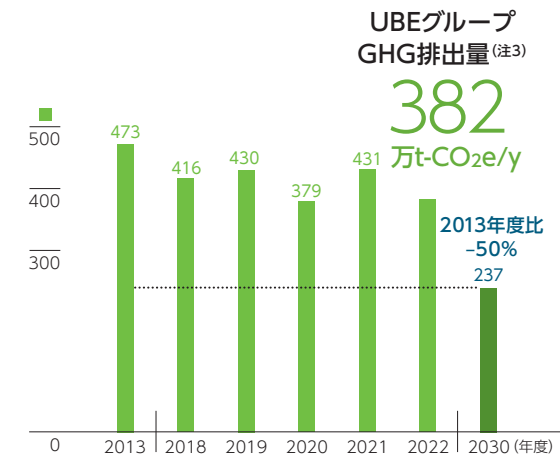


有利子負債は、セメント関連事業の分割に伴う借入金の減少などにより、前年度比9.8%減となりました。この結果、D/Eレシオは0.60倍となり財務健全性を維持しています。

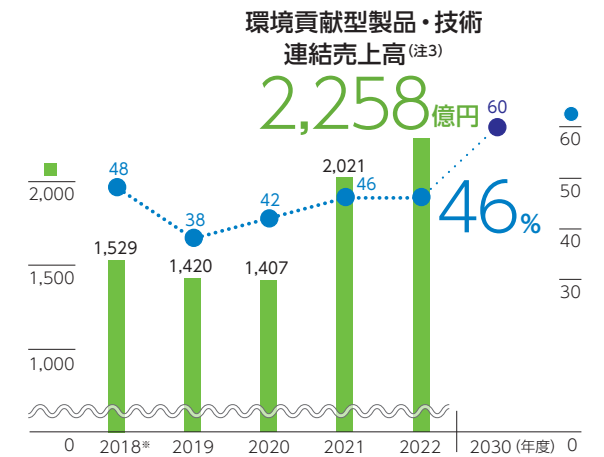
(注1) 総資産事業利益率(ROA) = (営業利益 + 受取利息・受取配当金 + 持分法による投資損益) / 総資産 (期中平均)

(注2) 自己資本 = 純資産 - 新株予約権 - 非支配株主持分

非財務

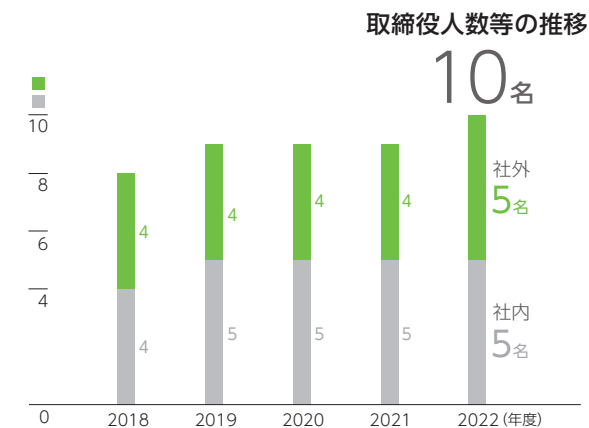


GHG排出量は、前年度比11.4%減となり、2013年度比では、19.2%の削減となりました。

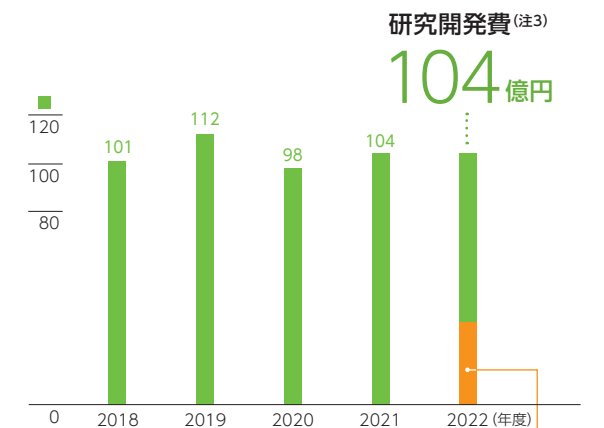


環境貢献型製品・技術の売上高は、前年度比11.7%増となり、売上高に占める割合は前年度と同じ46%となりました。

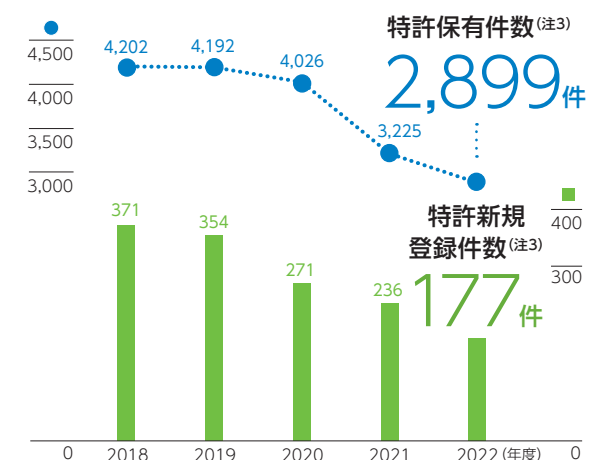
※2018年度は算出基準が異なるため、参考値となります。



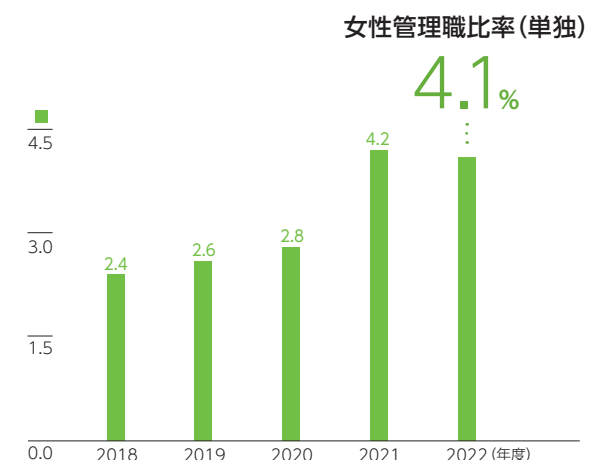
社外取締役が1名(女性取締役)増え、取締役10名のうち半数が社外取締役となりました。



研究開発費は、毎年概ね同水準です。2022年度の環境貢献型テーマ関連の研究開発費の比率は32%です。



化学事業における会社分割の影響、また、保有特許の棚卸を進めているため、特許保有件数および特許新規登録件数は減少傾向にあります。なお、2022年度の特許保有件数の64%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います。女性管理職比率は、前年度比0.1ポイント減の4.1%となりました。

(注3) UBE三菱セメントに移管されたセメント関連事業は除いています。

ステークホルダーの皆様へ

事業構造改革をさらに加速化、また必要な事業投資は前倒しで実行し、「2030年の目指す姿」をより早く実現するよう努めてまいります。

2022年度の総括
外部環境の大きな変化とその影響

外部環境&事業進捗ハイライト

2022年度は各事業とも概して厳しい一年となりました。殊にエネルギー価格の上昇についてはウクライナ紛争で拍車がかかり、さまざまな原燃料価格あるいは物流コストの大幅な上昇、車載向け半導体不足による自動車生産の回復鈍化など、外部環境は当初の想定以上に大きな変化がありました。こうした中で、セメント事業は石炭等原燃料価格の高騰で大幅な赤字に陥り、化学のベーシック事業も大きく影響を受ける結果となりました。また、デジタ

ル分野向けの製品では、第3四半期以降に在庫調整の影響を受けました。他方、欧米を中心とした昨今のバイオガスの旺盛な需要を受け、ガス分離膜は大きく売上を伸ばすことができました。

中期経営計画「UBE Vision 2030 Transformation～1st Stage～」の進捗
スペシャリティ化学を中核とする企業グループとして着実に前進

「2030年の目指す姿」は不変の目標

このように足元では、さまざまな外部環境変化と

それによる大きな影響を受けている訳ですが、そのうえで申し上げたいことは、「2030年の目指す姿」は変わらないということです。

スペシャリティ事業はこのような厳しい状況のもとでも外部環境の影響度が少なく、着実な成長を遂げています。事業環境が大きく変わったからこそ長期ビジョン・目指す姿の正当性を再認識し、事業構造改革を加速させていくことの重要性を、より強く意識しました。

長期的な定量目標にも変更はありません。中期経営計画の業績目標に向けて1年目は下振れしましたが、最終年度の2024年度目標へしっかりとつなげられるよう、2023年度の業績回復に努めていく所存です。また、環境目標については、2024年度のカプロラクタム主要期系の停止、2030年度のアンモニア事業からの撤退など事業構造改革によるGHG排出量削減のための努力を粛々と行っていく方針です。

PBR1倍割れの状況に対して

2022年度末時点におけるUBEのPBRは0.55倍となっています。このような市場からの評価に対し

では忸怩たる思いです。UBEグループの価値を株式市場関係者にご理解いただけるよう、企業価値向上に向けた事業戦略を明確に打ち出し、それを実行しているところです。

「スペシャリティ化学の成長」と「地球環境問題への貢献」を両輪とする持続的成長を打ち出したUBEグループとしては、これから利益を伸ばし、またGHG排出量を着実に削減させるなど、しっかりと

代表取締役社長
CEO
泉原 雅人



結果を示すことによって、ROEの改善や資本コストの低減を図り、エクイティスプレッドの改善を実現することができると考えます。将来像に向けた実行力が問われているところだと思いますので、経営陣、社員一丸となって取り組んでまいります。

長期ビジョン実現に向けた
スペシャリティ化学の成長戦略

必要な投資は前倒しで
実行して成長のための
足場を固める

スペシャリティ化学の成長のための重点施策

スペシャリティ事業の中でも、今後特に伸ばしていきたい事業としてまず挙げられるのが、ポリイミドなどを中心とする機能化学品です。ポリイミドは、超耐熱性を活かして大型ディスプレイ向けCOFフィルムなどに用いられるとともに、ガス分離膜の中空糸にも使われています。ポリイミドチェーン全体としての事業拡大に注力していきます。

続いて挙げられるのが、自動車の軽量化に貢献するコンポジット製品です。xEVが拡大していく中で

コンポジット製品は重要な素材の一つであり、これを伸ばすべくグローバル展開を強化していきます。

3つ目が、これまで蓄積してきたC1化学の技術などをベースとした、ファインケミカル・高機能コーティングの拡大です。特に高機能コーティングは、環境にやさしい材料として着実に市場が成長しています。また、その出発原料であるDMCはリチウムイオン電池の電解液などに使われます。これらをスペシャリティ化学の中核となる素材として育てていくことを大きなテーマとして捉えています。

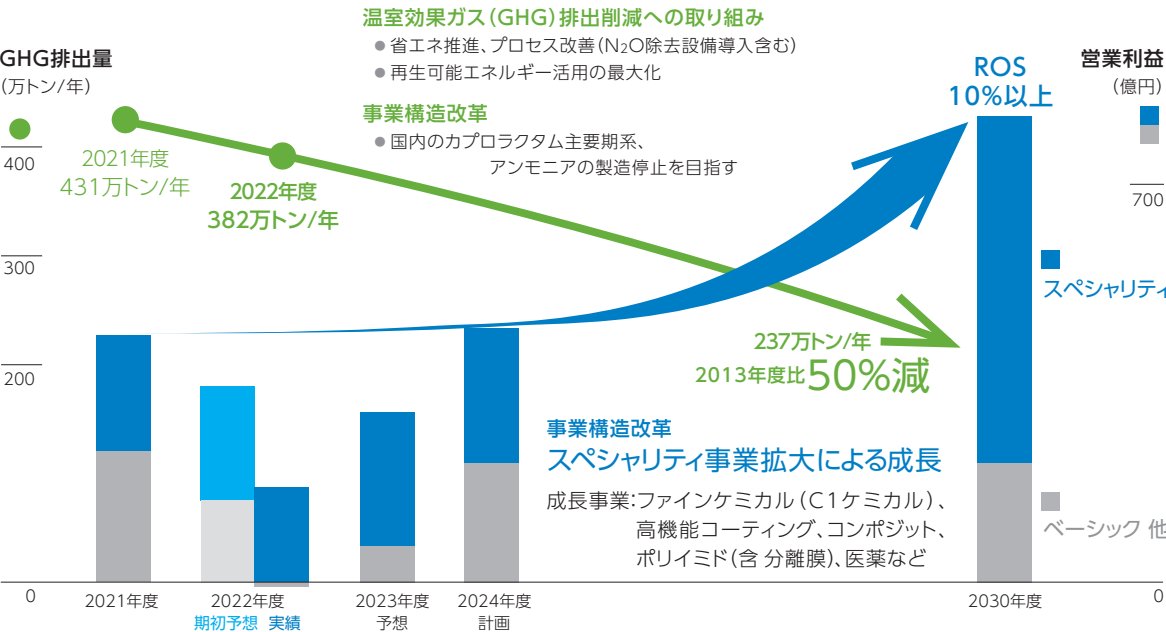
そのほか、医薬事業におけるCDMO事業の取り組み強化もスペシャリティ化学の成長を図るうえで重要なポイントであり、今後は、低分子医薬品に加えて核酸医薬品などにも取り組む方針です。今日まで培ってきた化学事業における有機合成の技術と創薬研究の知見を両輪として医薬事業を発展させていきます。

スペシャリティ化学の成長のための投資戦略

「2030年の目指す姿」の実現に向け、現中期経営計画の3年間は今後の成長のために投資案件の多い期間となります。例えば、バイオメタン製造向けCO₂分離膜などのガス分離膜は、昨今の環境意識の高まりの中で需要が想定以上に拡大し、設備投資の前倒しが求められている状況です。2030年を見

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



据えて需要がしっかり見込まれるものについては、足元の厳しい事業環境の中でも計画どおり設備投資を行っていく方針です。このような考えのもと、スペシャリティ化学の成長に向けた主な投資状況や今後の計画等について、いくつかご説明します。

ポリイミドについては、これまで進めてきた原料とフィルムの増産工事が2023年度以降完了する予定です。先に一例として挙げたガス分離膜は、設備投資の大幅な前倒しをすでに決定しました。ナイロンの中でも高付加価値品である共重合品は今後日本からタイに移管することによって一層競争力を強化するとともに、同地でコンポジットの新しいラインを作っていくことにしました。アジアで急速に需要が伸長している高機能コーティング事業については、タイでポリカーボネートジオール (PCD) の増産工事を進めています。今期に稼働予定であり、垂直立ち上げを目指します。

医薬事業では、2022年12月に三菱ケミカルグループから株式会社エーピーアイコーポレーションを買収しました。UBEの工場だけでは生産余力が限られていましたが、同社のさまざまな技術と生産能力を取り入れることで、UBEグループのCDMO事業は国内トップクラスのポジションを確立しました。

これらに加えて、検討段階ではありますが、DMC事業の米国進出、さらに同地における高機能コーティング事業の展開も視野に入れています。

地球環境問題への貢献

持続的な企業価値の向上に
つながるからこそ、
前倒し対応が重要

「スペシャリティ化学の成長」と「地球環境問題への貢献」を一体化させ成長

これまで事業構造改革の加速化や重要な事業投資の前倒しの重要性を強調してきましたが、環境対応においても同様です。

一例として、カーボンプライシングなど事業環境に変化が生じた場合、対応が遅れると業績に大きな影響を及ぼします。昨年発表した2030年のアンモニア工場停止および2024年の国内カプロラクタムの主要期系停止といった事業構造改革は着実に進めます。むしろ、昨今のエネルギー価格高騰等の



事業環境を踏まえると、これらの構造改革の実施前倒しも視野に入れるとともに、環境貢献型製品の売上拡大を加速させていきます。

DXへの取り組み

DX推進で価値を創造し、
新たなビジネスモデルに
つなげる

2030年までに累計200億円規模のDX投資を
予定

2022年4月にDX推進室を発足させて以来、DX推進の動きが一気に加速していることに手応えを感じています。基幹情報システム (ERP) であるSAP S/4 HANAの前倒し導入もすでに決定しました。これらをはじめとして、UBEグループでは情報インフラの維持的投資を除き、2030年までに約200億円規模のDX投資を実施する計画です。DXの推進は、社員が本質的な業務に集中できる環境づくりから、新たな事業価値を創造し提供するビジネスモデルへとつながっていくものです。DXをスペシャリティ化学の成長のための推進力として利用し、事業の効率化や生産の安定、品質の維持向上に取り組んでいきます。さらに、DXを通じて柔軟な働き方確保やイノベティブな風土醸成を図ります。

人的資本の充実・強化

DE&Iを推進し、 イノベティブな風土を 作り上げる

DE&Iの推進状況

今後UBEグループ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、職場全体のイノベティブな風土が必要であると考えています。そのためのダイバーシティ、エクイティ&インクルージョン(DE&I)を進めるうえで最も重要なのは、女性活躍の推進です。総合職における女性の採用比率を高めてきた結果、管理職の女性社員が増えています。優秀な女性社員の採用・育成を進めることができおり、中期経営計画の最終年度目標である女性社員比率15%、女性管理職比率6%は確実にクリアできると考えています。

また、他社で経験を積んだ人の技能や知識を活かすことがUBEグループにとって大きな力になると思っていますので、キャリア採用の比率も引き上げ、50%以上とする方針です。外国人採用も毎年複数名を予定しています。このように多様な視点を確保することが環境変化への対応力を高めることにもつながります。

人権尊重の取り組み

人権尊重への取り組みなしに企業としての社会的責任を果たすことはできません。UBEでは国連グローバル・コンパクトに署名し、法務省の「Myじんけん宣言」プロジェクトの中で人権宣言も行っています。人権デューデリジエンスを実施しているほか、サステナブル調達という観点からサプライチェーン全体における人権問題の取り組みも重視し、人権に関する主要取引先の調査・監視を定期的に行っています。

安全はすべてに優先する

UBEグループはモノづくりの企業ですので、地球環境に配慮しながら安全・安心なモノづくりを行うことが大前提です。化学産業は高温・高圧の設備を動かすため、大きな事故が発生して社員や地域社会に多大な被害を及ぼす恐れがあります。そのような事故が絶対に起きないように万全の予防・保全を行いながら、社員や地域社会の安全を確保していきます。

コーポレート・ガバナンス

マテリアリティを 最重要テーマとして 取締役会での議論を 本質的で深いものとする

取締役会の運営状況

4つのマテリアリティ(スペシャリティ化学の成長、地球環境問題への挑戦、人材の採用と育成、経営基盤強化(ガバナンス・DX推進))は、取締役会における最重要審議内容となっています。

2022年度から女性取締役が加わり、社外取締役が1名増となった中、可能な限り執行サイドへの権限委譲も図られ、マテリアリティについてより深く議論するための体制整備が進んでいます。特にスペシャリティ事業の成長については、執行サイドからの説明を受けたうえで、その戦略の妥当性やスピード感について十分に議論を重ねています。

このほか、取締役会が十分に機能を発揮するために、社外取締役のみが集まって議論する場や、執行役員と社外取締役が一緒になって研修する場も設けています。

機械事業・セメント関連事業に対するガバナンス

UBEは事業持株会社として、UBEマシナリー株式会社(機械事業)とUBE三菱セメント株式会社(セメント関連事業)それぞれの自律的経営をサポートし、同時に事業管理を行うホールディング会議などを通じて親会社としてグループ・ガバナンスを効かせています。

殊にUBE三菱セメントに関しては、業界トップを目指す会社であり、それだけに自律的なガバナンス体制を構築する必要があります。そのため、UBE三菱セメントの取締役会には独立の社外取締役も加わっており、上場会社に準じた体制としています。2023年度を初年度として、UBE三菱セメントは中期経営計画を策定しました。国内セメント業界全体として厳しい状況下にはありますが、バリューチェーンの中での価格転嫁の進展、生産体制の再構築、さらには安価炭の活用技術の展開などによって、2023年度のUBE三菱セメントは黒字化・V字回復を見込んでいます。なお、現中期経営計画で

は、2030年をターゲットに2013年対比でCO₂排出量40%削減という方針も打ち出しています。UBEは、これからも成長のための議論に積極的に参画し、地球環境問題への対応も含めてしっかりとモニタリング、サポートしていきます。

株主還元

「安定的な配当」と 「積極的な成長投資」へ キャッシュを配分

株主還元方針

「安定的な配当」と「積極的な成長投資」を基本方針とし、DOE(株主資本配当率)2.5%以上、中期経営計画期間の連結総還元性向30%以上を指標として掲げながら、将来の株主還元のさらなる充実を目指すことについても変更はありません。2022年度は一時的に業績が落ち込みましたが、DOEという指標に基づいて前年度並みの配当を実施しました。一方で、スペシャリティ化学の成長のための前倒し投資がますます重要になってきており、ステークホルダーの皆様の理解を得ながら、「安定的な配当」と「積極的な成長投資」へのキャッシュの振り分けを行っていきます。

ステークホルダーの皆様へ

「2030年の目指す姿」を 早期に実現する

中期経営計画の初年度である2022年度の業績は、極めて厳しい事業環境の中で、当初計画とは大幅に乖離する結果となりました。最終年度である2024年度の目標へつながるよう、まずはこの2023年度の業績回復をしっかりと果たしてまいります。

同時に、足元の事業環境から見ても、「2030年の目指す姿」に向けた事業構造改革の取り組みをより加速すべきと考えています。歴史的に見てUBEグループは、事業構造を変えながら時代や社会の変化に対応してきました。換言すれば、変化に対応で



きることがUBEグループの強みです。事業構造改革や成長のための設備投資等を、スピードを緩めることなく積極的に進めることによって足元を固め、「2030年の目指す姿」をより早く達成できるよう努めてまいります。

今後とも変わらぬご支援の程を何卒よろしくお
願い申し上げます。

2023年7月
代表取締役社長 CEO

泉原 雅人

CFOメッセージ

財務健全性を確保したうえで、収益の安定性や成長性が高くかつ環境貢献度が高いスペシャリティ事業への成長投資を確実に行之い、企業価値を向上させます。



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します。また、必要に応じて投資の前倒しも行います。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創出力の拡大につなげてまいります。その一方で、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、財務の健全性を維持します。

投資家の皆様には、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まいります。

2022年度の業績、財務面の総括

2022年度は、原燃料価格高騰および自動車減産、中国市場の需要減退等により、利益項目は期初予想を大幅に下回りました。特に持分法適用関連会社であるUBE三菱セメント(株)が石炭価格急騰の影響により大幅な営業赤字となり、さらに構造改革費用として特別損失を計上したことから、1994年3月

期以来29年ぶりに経常利益段階で赤字を計上することになりました。

この結果、ROSは3.3%、ROEは(1.9)%となり、期初計画を大きく下回りましたが、財務体質を示す指標については、UBE三菱セメント(株)へ資産・負債を承継させた影響等により、D/Eレシオは0.60倍、自己資本比率は49.4%と改善し、健全な水準を維持しています。

2023年度の見通し

現中期経営計画では、最終年度となる2024年度の目標として、営業利益400億円、経常利益470億円、ROS8%、ROE8%を掲げています。これに対して、22年度業績は計画値から大きく下振れる結果となりましたが、2023年度には、需要回復や原燃料価格の一定の下落に伴う樹脂・化成品の業績回復やUBE三菱セメント(株)の黒字化を想定することから、営業利益300億円、経常利益385億円、

中期経営計画の数値目標と進捗

		2022年度		2023年度		2024年度
		計画	実績	計画	予想	計画
主要項目 (単位:億円)	売上高	5,100	4,947	5,200	5,450	5,200
	営業利益	345	163	410	300	400
	経常利益	310	(87)	450	385	470
	親会社株主に帰属する当期純利益	210	(70)	320	275	330
経営指標	売上高営業利益率(ROS)	6.8%	3.3%	7.9%	5.5%	8%
	自己資本利益率(ROE)	5.6%	(1.9)%	8.2%	7.4%	8%

ROS5.5%、ROE7.4%と業績回復を見込み、2024年度目標の達成につなげてまいります。

企業価値向上に向けて

2023年3月末時点のPBR^{*1}は0.55倍であり、1倍割れとなっています。このディスカウントの解消に向けて、PBRはROEとPERに分解できることから、それぞれの視点で改善を図るべく、UBEグループが掲げる4つのマテリアリティ^{*2}「スペシャリティ化学の成長」、「地球環境問題への挑戦」、「人財の採用と育成」、「経営基盤強化(ガバナンス・DX推進)」を着実に進めます。

まずは「スペシャリティ化学の成長」では、利益規模を拡大させることによりROEを高めます。景気変動の影響を受けにくいスペシャリティ事業の比率が高まることは、株主資本コストの低減にもつながります。

「地球環境問題への挑戦」では、アンモニア工場の生産停止や国内カプロラクタムの生産縮小によるGHG排出量の削減を目指します。これも事業の不確実性(業績のボラティリティ)を減少させ、またESG評価が改善することを通じて株主資本コストを低減することができると考えています。また、環境意識の高まりとともに利益成長が期待できる環境貢献型製品・技術の比率を向上させ、中長期的な成長率を高めていきます。

このように「スペシャリティ化学の成長」、「地球環境問題への挑戦」を両輪として取り組み、企業価値を説明する変数であるROE、株主資本コスト、成長率の改善を図りますが、この取り組みを進めるためには

「人財の採用と育成」と「経営基盤強化(ガバナンス・DX推進)」が不可欠となりますので、「ダイバーシティ、エクイティ&インクルージョン(DE&I)」や「デジタル・トランスフォーメーション(DX)」の推進に注力しているところです。

^{*1} PBR=ROE×PER
=ROE×1/(株主資本コスト×期待成長率)
^{*2} マテリアリティの詳細はP18～19「マテリアリティ」をご参照ください。

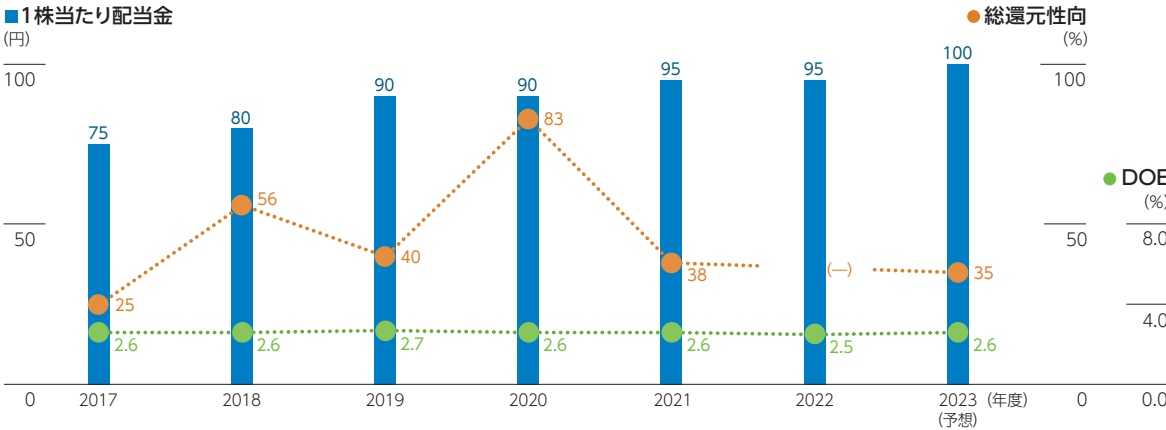
キャッシュ・アロケーション

現中期経営計画期間の3年間に於いて分配可能な資金を2,500億円と見込んでおり、その内訳は、営業キャッシュ・フロー1,450億円、資産売却等150億円、負債調達で550億円、手元現預金350億円です。これに対し、キャッシュ・アロケーションとして、設備投資・投融資1,600億円、研究開発320億円、株主還元は290億円を想定しています。^{*3}

設備投資・投融資については、当初計画の1,300億円から300億円積み増し、ポリイミドフィルム工場や分離膜工場の増設などスペシャリティ事業への投資を進めています。他方で、営業キャッシュ・フローは370億円減少する見込みですので、これに対応するために、負債を当初計画の120億円の返済から550億円の調達に変更しています。

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、連結総還元性向30%以上、株主資本配当率(DOE)2.5%以上としています。2022年度は連結当期純利益が赤字となりましたが、DOEに基づき、前期と同額の配当としました。現中期経営計画期間で積極的な成長投資を行うことにより、将来の株主還元のさらなる充実を目指しています。

^{*3} キャッシュ・アロケーションの詳細はP22～23「中期経営計画の進捗」をご参照ください。



※総還元性向: 自己株式の取得(2018年度100億円、2020年度100億円(実施は2021年度))を含む。

リスクと機会

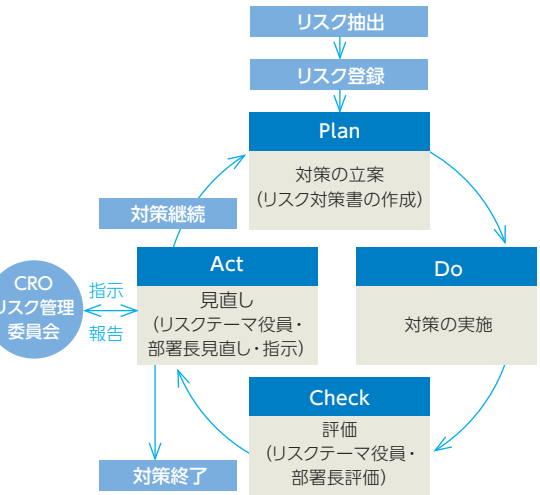
リスク管理方針およびリスク管理体制

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。

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

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



リスクマネジメント

<https://www.ube.co.jp/ube/jp/sustainability/risk-management/index.html>

(注1) HAZOP(Hazard and Operability Study):プロセス安全性評価手法の1つで、想定されたプロセス異常に対し講じられた安全策の妥当性を評価するもの

(注2) 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

その他のリスクにつきましては、第117期有価証券報告書P24-27をご覧ください。

機会

対応策

分類	経営に影響を与える事象	リスク(例)	対応策	機会
成長	化学事業の業績悪化	● 同業他社の生産能力増強により供給が増加した場合や、主原料価格が需給バランスやエネルギー価格の変動により急激に変動した場合、製品と原料の価格差(スプレッド)が縮小する ● 供給元の事故などで必要な原材料を確保できない ● 短期的に世代交代が起こり得る用途向けの製品において、顧客要求にタイムリーに応じられないことによる販売数量減少や競争激化に伴う価格低下が生じる ● パンデミックにより生産停止や営業活動休止等が発生する	● 原料市況動向の注視と価格高騰時の製品価格への迅速な転嫁による適正スプレッドの確保 ● 工場におけるコストダウン ● 経営資源の重点投入によるスペシャリティ事業の成長加速 ● 危機対応委員会を設置し、対応マニュアルの整備および各部署・各グループ会社ごとのBCPの定期的な見直しを行い、状況に応じて機動的に対応	● 炭素生産性の高い事業構造へ改革し、安定した成長を実現 ● 他社より一歩先んじた開発を進めることで、市場における競争力を向上 ● 社会ニーズの変化に対応した製品の需要増加
	研究開発	● 研究開発テーマが計画どおり進まず、新製品開発が著しく遅延する、あるいは開発を断念する ● 医薬事業における新薬承認見送りや承認取り消しがなされる	● 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	● スペシャリティ事業の強化と育成事業の伸長
	環境	地球環境問題	● 石炭を有効活用しながら事業拡大を図ってきたため、炭素税が導入される場合に大幅なコスト増となる ● 地球環境問題への対応が遅れている企業と評価されることにより、製品の販売低迷や企業価値への悪影響が生じる ● サークュラーエコノミーやネイチャーポジティブなどの地球環境に関する関心の高まりを背景に、顧客等からUBEグループ製品に対する要求が変化する	● 地球環境問題を経営の重点課題に定め、GHGの発生・排出量の削減に注力するとともに、環境負荷低減に資する製品・技術の開発と普及を推進し、脱炭素社会へ貢献 ● TCFD提言に賛同 ● 「UBEグループ 2050年カーボンニュートラルへの挑戦」の宣言と、2030年度を目標年度とする「UBEグループ中期目標」の設定 ● 複合プラスチックのリサイクル技術の開発等、サーキュラーエコノミーの観点で研究開発を推進
重大な自然災害		● 国内外の拠点が想定を超える大規模な自然災害により甚大な被害を受け、製造拠点の生産停止、営業拠点の活動休止等に陥る	● 災害発生時の対応マニュアル等の整備、製造設備等の計画的な改修・強化、定期的な防災訓練の実施 ● リスクマネジメント制度を活用した個別リスクの抽出と対策の実施 ● BCPを策定し、定期的な見直しと訓練を実施	● 広範囲に及ぶ災害の場合、いち早く復旧することで市場からの信頼を獲得
社会		大規模事故(爆発・火災・漏洩事故)	● 多量の高圧ガス、危険物等を使用する工場では、設備事故や人為ミスなどにより、大規模爆発・火災・漏洩が発生し、社員・地域住民の生命・財産ならびに環境に重大な影響を与える。これにより事故対応や復旧費用、機会損失、顧客・住民への補償が生じる	● 「安全はすべてに優先する」というUBEグループ共有の価値観の浸透 ● 関連法令の遵守の徹底 ● 設備の定期点検、維持補修 ● 教育・経験を積んだ社員の確保、管理マニュアルの整備、HAZOP^(注1)等のリスクアセスメントの実施、定期的な防災訓練の実施、環境安全監査の実施
	人的資本・人権	● 企業価値向上を担う高い能力を有する人財の獲得が困難になる ● 経験豊富な人財やノウハウを持った人財など、重要な人財が社外流出する ● 社会・ステークホルダーからの人権に関する要求に対して適切に対応できず、社会的な信頼を喪失する	● 経営方針に「個性と多様性の尊重および働きやすい職場環境の整備」を掲げ、働きがいのある職場を提供 ● ワークライフバランスの充実、賃金を含む待遇の改善、労働時間の短縮 ● 女性社員が活躍できる環境づくり ● 「UBEグループ人権指針」の制定、人権デューディリジェンスの推進 ● 役員、社員に対する人権教育の実施	● 高い能力を持つ人財の採用と定着 ● 多様な視点を活かした新規事業や新製品の創出
	ガバナンス	製品品質・製造物責任	● 品質に瑕疵のある製品の出荷により、損害賠償など多額の費用が発生する。これにより社会的な信用が失墜する	● 工程管理、設備の維持更新、適切な測定機器の設置 ● 作業マニュアルの整備、社員の教育 ● 過去に判明した品質検査上の不適切行為の再発防止策を徹底
	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などの被害が発生した場合、生産活動の停止、損害賠償など多額の費用が発生する	● 情報セキュリティ委員会を設置し、以下を徹底 ・関連規定の整備と周知、不正侵入探知・防御などの技術的対策の立案 ・役員と社員に対するセキュリティ教育と訓練などを実施 ● CSIRT^(注2)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	
	重大なコンプライアンス違反	● コンプライアンス違反による信用失墜で事業活動が低迷する ● UBEグループ、あるいはその社員等が法令違反をして法的制裁の対象となるだけではなく、事業活動の制約や社会的な信用に影響を及ぼす	● 国内の主な法規制をリスト化し、法規制改廃情報を漏れなく共有 ● リスクマネジメント制度での法規制リスクの洗い出しと対策 ● 全社員へのe-ラーニング・研修制度の定期実施	

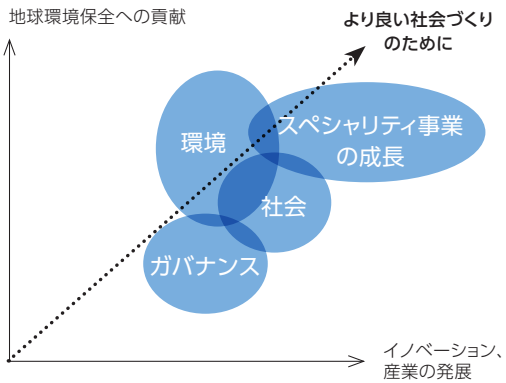
マテリアリティ

マテリアリティ	UBEグループの取り組み	主なKPI	関連ページ	貢献するSDGs項目
スペシャリティ化学の成長	事業全体におけるスペシャリティ事業 ^(注) 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、フラインケミカル(C1ケミカル)、高機能コーティング、医薬、フェノール樹脂	2024年度 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) ROS:8% ROE:8% 2030年度 ROS:10%以上	主要なスペシャリティ事業の成長戦略 関連ページ: P24-35 研究開発、知的財産の取り組み 関連ページ: P36-39 、 40-41	
地球環境問題への挑戦	地球環境問題とは、被害や影響が国境や地域を越えて広く地球全体に及ぶものであり、その主原因は、人口増加、大量消費、国際貿易など、人間活動の影響力の増大であると言われています。 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、取り組んでまいります。 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)などを通じて、地球環境問題の解決に貢献します。	2030年度 GHG排出削減: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	カーボンニュートラルの実現に向けた取り組み、TCFD提言に基づく情報開示 関連ページ: P54-55 、 56-57 サーキュラーエコノミー、ネイチャーポジティブに係る取り組み、情報開示 関連ページ: P60-63	
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:15% 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	人財戦略についての鼎談 関連ページ: P46-49 重点施策の戦略説明、進捗 関連ページ: P50-53 その他、人的資本情報 関連ページ: P65	
経営基盤強化 (ガバナンス・DX推進)	「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戦略を推進してまいります。 また、新中期経営計画 UBE Vision 2030 Transformation ~1st Stage~ のもと、UBEグループの新体制をスタートさせました。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す体制を構築しました。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。		DX戦略の推進 関連ページ: P42-45 コーポレート・ガバナンス 関連ページ: P68-75	

●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(P16-17参照)、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。



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

価値創造プロセス

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

外部環境の変化 → 2022年度 企業価値を構成する資本

2022年度 企業価値を構成する資本に与える影響 → 社会に提供する価値

気候変動などの地球環境問題:

- カーボンニュートラルに向けたグリーン・トランスフォーメーションが加速

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

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

新興国の人口増加、中間層拡大、都市化進展:

- 食糧、水、資源、インフラ、エネルギー不足

ロシアのウクライナ侵攻:

- 食糧、資源、エネルギーの供給不安

先進国における少子高齢化、働き方の多様化、グローバル化:

- 女性活躍
- ダイバーシティ推進
- グローバル人財の育成

デジタルトランスフォーメーション(DX):

- 新しいビジネスモデル
- 生産性向上
- 研究開発の加速

財務資本
健全な財務基盤で企業価値向上をバックアップ

自己資本 3,691億円^(注)
信用格付 R&I:A- JCR:A
^(注)2022年4月1日現在
詳細はP14-15をご覧ください。

製造資本
化学製品生産の3極体制を構築
国内 3工場・海外 2カ国

人的資本
多様な個性と価値観を尊重
連結従業員数 7,584名^(注)
^(注)2022年3月31日現在
(セメント関連事業に係る従業員を除く)
詳細はP46-49、50-53、65-66をご覧ください。

知的資本
広範な技術基盤
研究開発費 104億円
特許保有件数 3,225件^(注)
^(注)2022年4月1日現在
詳細はP40-41をご覧ください。

社会関係資本
ステークホルダーとの結びつきを重視
アナリスト・投資家との対話
延べ個別面談回数 約200回^(注)
^(注)2022年度
レスポンシブル・ケア(RC)
地域対話1997年から実施
詳細はP58、67、73をご覧ください。

自然資本
環境負荷の低減
総エネルギー投入量: 7,841千MWh
総取水量: 370百万t
詳細はP54-55、56-57、60-63および資料編(環境安全・品質保証)をご覧ください。

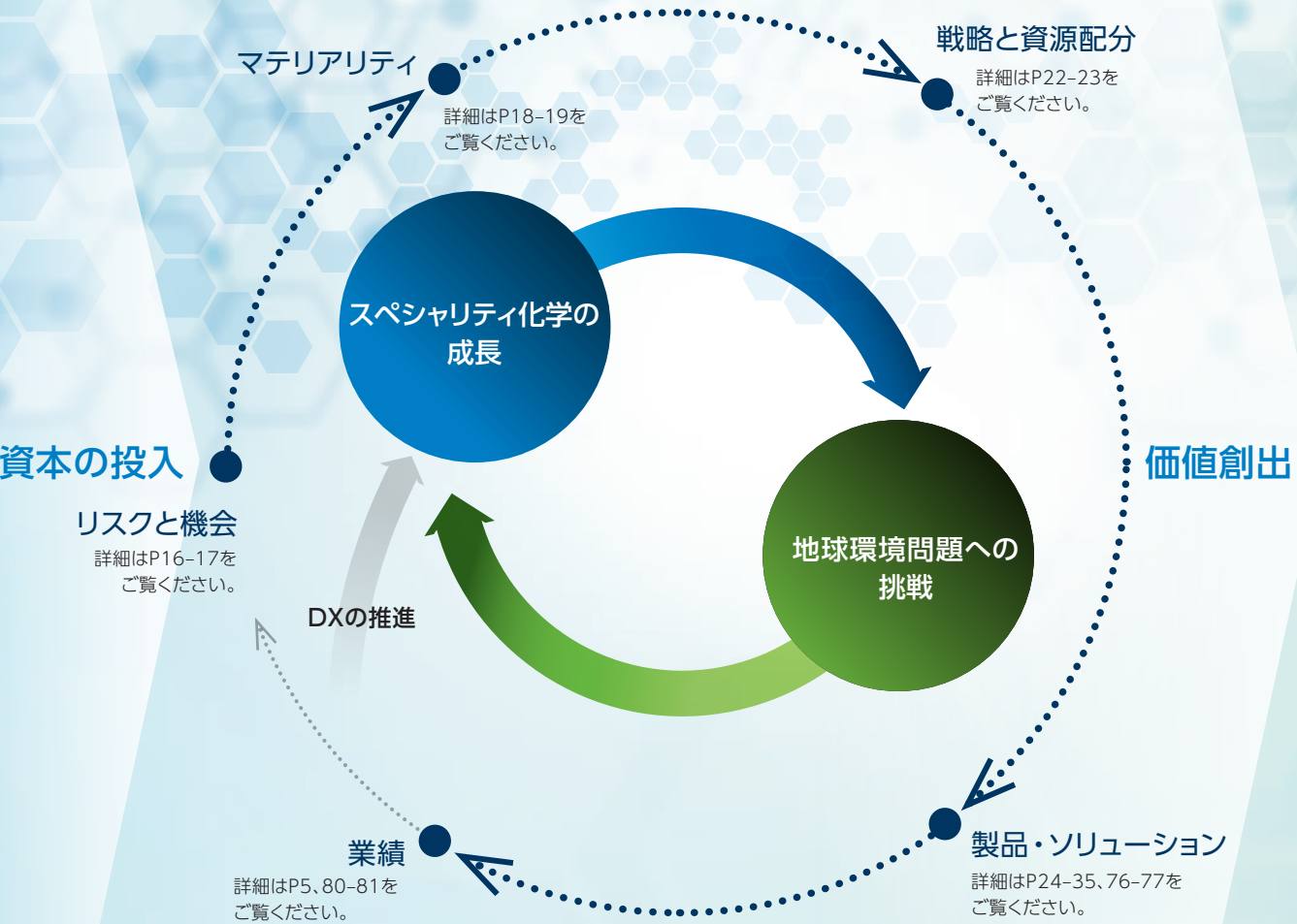
Purpose 存在意義

創業以来の歴史の中で培ってきたモノづくりの技術を活かし、社会に必要とされている価値を、社会が求める安全で環境負荷の少ない方法で創り出し、人々に提供していくこと。

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。

長期ビジョン「UBE Vision 2030 Transformation」

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



価値創造を支える基盤

ESG 詳細はP46-75をご覧ください。

営業利益 163億円
親会社株主に帰属する
当期純利益 (70)億円

フリー・キャッシュ・フロー (79)億円

ROS 3.3 %
ROE (1.9)%
ROA (0.7)%

特許新規登録件数 177件

環境貢献型製品・技術の
連結売上高に対する割合 46%

GHG排出量 382万tCO₂
総排水量 345百万t
資源再利用、省エネルギーの
実施による節約額 32億円
詳細は資料編(環境安全・品質保証)をご覧ください。

社会のデジタル化への貢献:

有機ELディスプレイ、
半導体製造向け製品の開発
詳細はP24-26、29-31、36-39を
ご覧ください。

地球環境問題への
取り組み:
CO₂・廃プラ利活用、
エネルギーマネジメント、
天然物原料活用などの
技術開発
詳細はP24-33、36-39、60-63、
76-77をご覧ください。

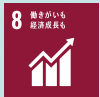
環境貢献型製品・ソリューションの提供
(リチウムイオン電池、エコタイヤ、
自動車軽量化部材、バイオ燃料向け
製品など)
詳細はP54-55をご覧ください。

地球環境問題への取り組みについての詳細は、
P54-55、56-57、60-63をご覧ください。

ヘルスケア・食糧問題への
対応:
健康・食品衛生・
食糧生産に貢献
(医薬品、食品包装用フィルム、
肥料など)
詳細はP34-35、60-63をご覧ください。

サーキュラーエコノミー
への貢献:
資源リサイクルの追求
CO₂・廃プラ利活用技術の開発
詳細はP36-39、60-63をご覧ください。

地域社会への貢献:
雇用創出、納税、地域振興、
地域環境の保全
詳細はP58-63を
ご覧ください。



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ヵ年の行動計画です。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。

基本方針・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	P24-35
地球環境問題に対応した事業構造改革	P54-57
持続的成長に向けた人的資本の充実	P46-49 、 P50-53
DXの推進による企業価値の向上と顧客価値の創出	P42-45
ガバナンスのさらなる向上	P68-75

数値計画は、2022年度については厳しい事業環境により未達となりました。特にベーシック事業が計画から大きく乖離していますが、ポリイミドや分離膜などスペシャリティ事業の成長およびベーシック事業の収益改善を進め、2024年度計画の達成を目指します。

数値計画と進捗		2022年度		2023年度		2024年度
		計画	実績	計画	予想	計画
主要項目 (単位:億円)	売上高	5,100	4,947	5,200	5,450	5,200
	営業利益	345	163	410	300	400
	経常利益	310	(87)	450	385	470
	親会社株主に帰属する当期純利益	210	(70)	320	275	330
経営指標	売上高営業利益率(ROS)	6.8%	3.3 %	7.9%	5.5%	8%
	自己資本利益率(ROE)	5.6%	(1.9)%	8.2%	7.4%	8%

セグメント別数値計画と進捗 (単位:億円)		売上高					営業利益				
		2022年度		2023年度		2024年度	2022年度		2023年度		2024年度
セグメント	計画	実績	計画	予想	計画	計画	実績	計画	予想	計画	
機能品	690	622	700	715	750	130	105	125	125	130	
樹脂・化成品	3,020	2,934	3,200	3,130	3,160	185	24	240	120	220	
機械	1,060	969	980	1,085	1,000	50	52	55	60	60	
その他	600	731	570	885	540	25	26	35	35	40	
調整額*	(270)	(308)	(250)	(365)	(250)	(45)	(45)	(45)	(40)	(50)	
計	5,100	4,947	5,200	5,450	5,200	345	163	410	300	400	

* 「調整額」にはセグメント間消去を含む。

ポートフォリオ別数値計画と進捗										
(単位:億円)										
ポートフォリオ	売上高					営業利益				
	2022年度		2023年度		2024年度	2022年度		2023年度		2024年度
	計画*1	実績	計画*1	予想	計画*1	計画*1	実績	計画*1	予想	計画*1
スペシャリティ事業	1,435	1,382	1,490	1,650	1,620	235	183	245	200	240
ベーシック事業	2,385	2,369	2,520	2,520	2,400	110	(32)	165	70	155
機械事業	1,060	969	980	1,085	1,000	50	52	55	60	60
その他(調整額を含む)*2	220	228	210	195	180	(50)	(40)	(55)	(30)	(55)
計	5,100	4,947	5,200	5,450	5,200	345	163	410	300	400

*1 内部取引に係る調整額を各ポートフォリオに配分することにより、2022年5月発表の計画値を組み替えている。

*2 「調整額」にはセグメント間消去を含む。

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	技術力やバリューチェーンにおける強みをベースに付加価値を創出し高収益を実現できる事業で、今後一層の成長・拡大を目指す		●ポリイミド ●分離膜 ●セラミックス ●半導体ガス ●セパレータ ●コンポジット ●ファインケミカル(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	着実な利益の改善・上乗せを目指す		●ナイロンポリマー ●カプロラクタム・硫安 ●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・分析サービス、不動産事業、機械等

(注)青字の事業に係る成長戦略はP24-35をご覧ください。

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。

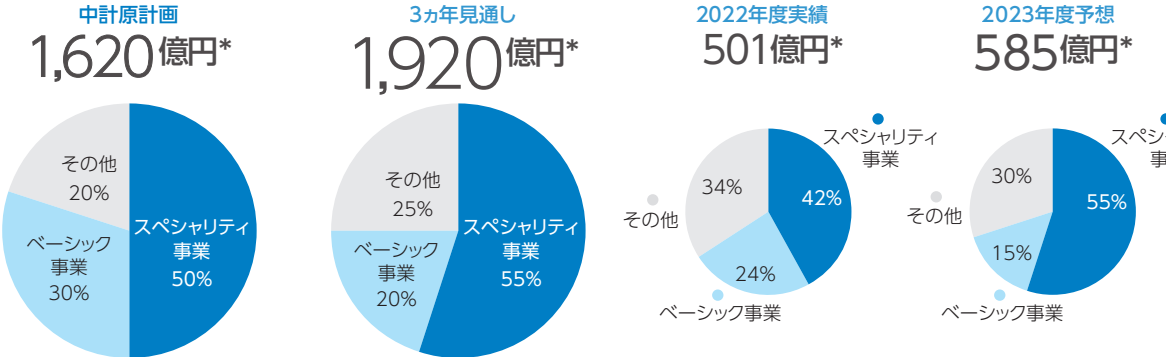
キャッシュ・イン 3年間累計	中計 当初計画値	3ヵ年 見通し	キャッシュ・アウト 3年間累計	中計 当初計画値	3ヵ年 見通し
営業キャッシュ・フロー*1	1,820	1,450	設備投資・投融資	1,300	1,600
資産売却等	150	150	研究開発	320	320
負債調達	0	550	負債返済	120	0
			株主還元	290	290
キャッシュ	中計 当初計画値 2,320億円	3ヵ年 見通し	キャッシュ	中計 当初計画値	3ヵ年 見通し
2022年3月末	350	350*2	2025年3月末	290	290

*1 研究開発投資前の営業キャッシュ・フロー

*2 2022年4月1日付でUBE三菱セメント社に移管した現預金を除く。

ポートフォリオ別経営資源投入計画と進捗

設備投資・投融資を当初計画よりも300億円積み増し、経営資源をスペシャリティ事業へ集中的に投入する計画です。一方、DX推進投資の前倒し実施等により、その他の比率が上昇しています。



* 設備投資・投融資(M&A含む)、研究開発費の合計

2022年度に実行した主な施策

事業拡大・能力増強		アライアンス・M&A・事業再編	
工業薬品	高純度硝酸工場の増設(+50%)に着手	セメント関連事業	UBE三菱セメント社が営業開始
高機能コーティング	PCD製造設備の増設(+4千トン)に着手(タイ)	フェノール樹脂	明和化成社を吸収合併
コンポジット	特殊コンパウンド設備の新設に着手(タイ)	医薬	エーピーアイコーポレーション社を買収
分離膜	分離膜製造設備の増設(+80%)に着手(日本)	全社	米国事業の統括会社を新設し、グループ会社を再編

Polyimide and Separation Membranes



UBEグループが注力するスペシャリティ製品は、原料から加工を積み重ねた最終製品と、スペシャリティ製品の原料になるものの2つに分かれます。ここに取り上げるポリイミド系の製品は自社生産の原料からフィルム、ワニス、中空糸膜モジュールなど加工ノウハウを積み重ねた製品であり、原料燃料コストの変動が激しい環境の中で、中期経営計画を上回る推移を示しています。ポリイミド以外にも、無機材料系では高純度窒化ケイ素、グループ会社ではセパレータを中核としたリチウム電池用部材などの機能製品を取り揃えています。中期経営計画では、ターゲット市場を従来の半導体、電子部品に加え、電動車向け高耐熱材料（ポリイミド、窒化ケイ素）、カーボンニュートラルを目指すバイオ燃料（分離膜）を主に、増収増益を目指します。

専務執行役員
機能品事業部長
永田 啓一



スペシャリティ化学の成長戦略:

ポリイミド

製品特性

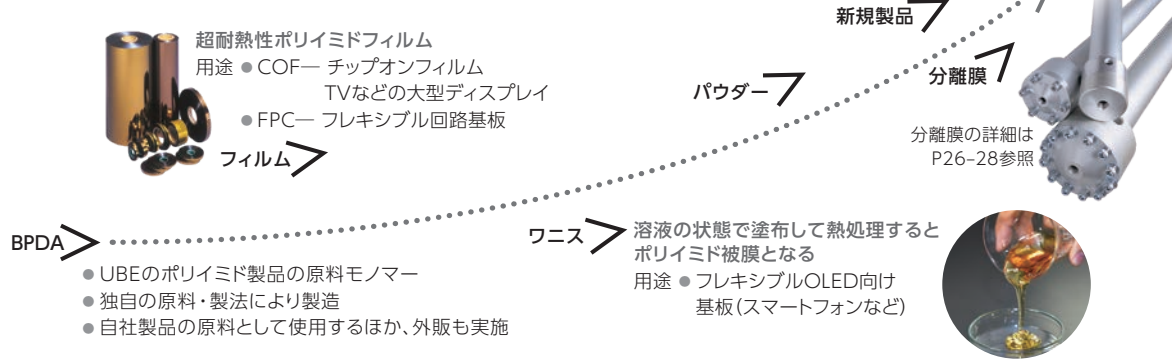
ポリイミドは強度と耐熱性に優れたスーパー・エンジニアリング・プラスチックであり、テレビ、スマートフォン、自動車から航空宇宙まで幅広い分野で使用されています。

UBEは、原料（BPDA:ピフェニルテトラカルボン酸

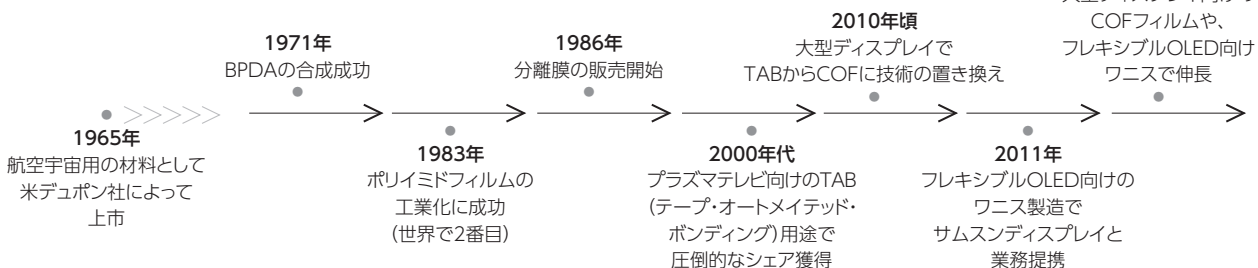
二無水物）からワニス、フィルム、パウダーまでを一貫生産する世界唯一のメーカーであり、自社原料と独自製法により、他社とは差別化した特徴のある製品を提供しています。その中でも、UBEのポリイミドは大型ディスプレイ向けのCOFフィルムや、フレキシブルOLEDの基板などで高いシェアを有しています。

また、ポリイミド中空糸を用いたガス分離膜の製造（P26-28参照）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収益拡大に一層寄与すべく、対象市場の拡大を進めています。

ポリイミドチェーンの全体像



ポリイミド事業の歴史
● UBEはBPDAベースのポリイミドフィルムを世界で初めて開発
● 現在はフィルムに加え、ワニス、BPDAも事業の柱に成長
● 今後はパウダーや新規ワニスなどで非回路基板分野でも事業拡大を計画



創出する価値

機会とリスク

機会

- スマートフォンでの5Gの普及、自動車の電動化により高耐熱ポリイミド需要が拡大
- 高耐熱が求められるBPDA系ポリイミドの新規用途創出

リスク

- 要求特性の変化、他技術への置き換え
- 中国を中心とした新規ポリイミドメーカーのさらなる台頭

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
- 他社と差別化されたBPDA系製品のラインアップと独自の成形加工技術力
- BPDA系ポリイミドの製品開発力と知財戦略
- 精通した市場からの情報収集力

創出する価値

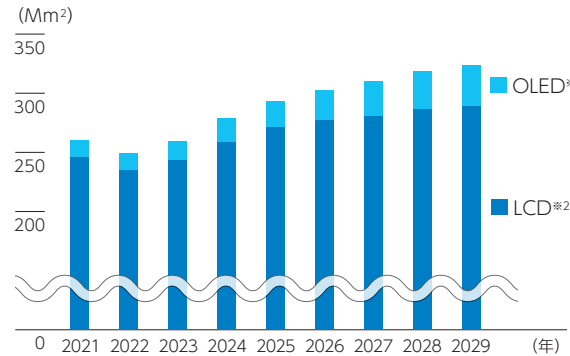
- 市場が必要とする、UBEにしか実現できない特徴ある製品を市場に供給し続け、高度デジタル化社会の実現に貢献（リッチライフ）

社会・市場分析

UBEのフィルムが高シェアを有するCOF用途では、大型テレビ市場は今後も年率3〜4%程度で緩やかに成長する見込みです。また、スマートフォン市場では、同じくUBEのワニスが強みを有するフレキシブルOLED搭載製品の比率が拡大すると見えています。これに加え、新規用途（5G対応FPC、車載）でのポリイミド需要の拡大を見込んでいます。

また、ディスプレイの技術革新に伴い素材への要求も多様化する見通しです。さらに、環境問題への意識の高まりとともに、フレキシブル太陽電池などの環境貢献型製品のニーズも高まることが予測されます。

ディスプレイの面積推移



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

2030年の目指す姿

BPDA、フィルム、ワニスのそれぞれの強みを活かし、ニッチな市場において高シェアを確保するとともに

に、高い収益性を維持することで市場の成長に合わせた着実な利益拡大を目指します。また、技術、製品開発、情報収集等における優位性を活かして、要求特性の変化にも柔軟に対応し、2030年以降も高い競争力を維持できる体制を整えます。

成長戦略

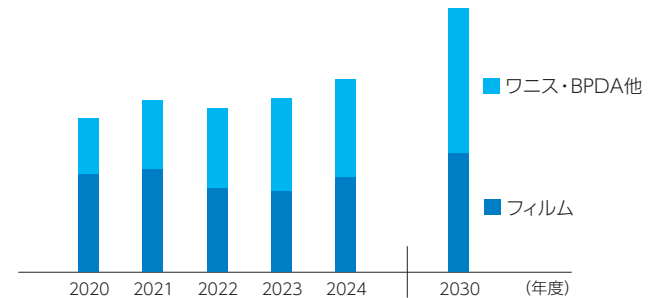
中期経営計画の進捗状況

- 大型ディスプレイ向けCOFは、テレビなどの需要減により2022年度の販売数量は減少しました。一方でフレキシブルOLED向けワニスは、スマートフォンの需要は低調ながらも、OLEDパネル搭載製品の比率が増加したことにより、堅調に推移しました。
- 半導体の製造装置や検査装置で使用されるパウダーについては計画どおり拡販が進んでいます。

2030年に向けて

BPDAとフィルムについては、新規設備を着実に立ち上げることで、拡大する需要を確実に取り込みます。

売上高推移





また、フレキシブル太陽電池向けフィルムの販売拡大に加え、LiB向けバインダー、水系ワニスの開発を着実に進め、高まりを見せる環境貢献型製品でも積極的に貢献してまいります。

成長投資(増設計画)

(生産能力増加率)

BPDA	2023年度 下期稼働	+60%
フィルム	2024年度 下期試運転開始	+20%

研究開発、知的財産

デジタル化(リッチライフ)の進展や、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系ポリイミドの強みを活

かした製品を提供することにより、リッチライフレベルの向上や環境貢献技術の社会実装に貢献します。

DX

●マーケティング強化

デジタルを通じた顧客情報の収集、市場分析、顧客との接点強化により、発信型マーケティングを通じて新規用途・顧客を開拓します。

●品質管理の強化

ビッグデータ解析による品質不良の原因究明や、BIツールを用いた工程監視や、変化の見える化に取り組んでいます。

●省力化

タブレット端末導入による電子化促進や、RPA(ロボット・プロセス・オートメーション)によるデータの自動収集と工程管理の効率化に取り組んでいます。

担当者メッセージ(研究開発)

私は、次世代ディスプレイに使用されるポリイミド材料の開発を担当しています。

顧客の要求する特性を発現させるために、有機合成的手法や実際のプロセスに近づけた評価手法を取り入れ、顧客と緊密にコミュニケーションをとりながら開発を進めています。

フレキシブルディスプレイ市場でのUBEのブランド力と技術力をさらに高めていきたいと考えています。

機能品事業部
ポリイミド・機能品開発部
ポリイミドグループ
根本 雄基

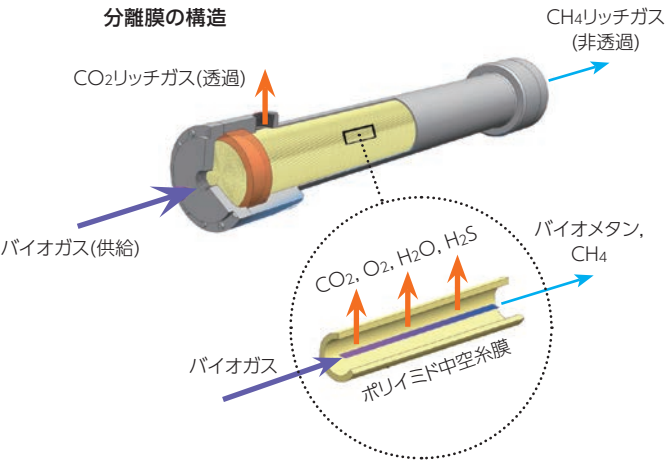


スペシャリティ化学の成長戦略:

分離膜



分離膜の構造



製品特性

ポリイミドは、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く、分離膜材料としても幅広く研究されてきました。UBEのガス分離膜は、BPDA系ポリイミドより得られる微細なストロー形状の中空糸(外径0.2~0.5mm、内径0.1~0.4mm程度)からできており、この中空糸膜の外表面に存在する厚み100nm程度の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(分子サイズ250~550pm)を分離します。

このBPDA系ポリイミド膜が容器に充填され、分離膜モジュールとして顧客に提供されており、窒素富化(空気分離)、除湿、有機蒸気脱水(アルコール脱水)、水素分離、CO₂分離などさまざまな用途で幅広く利用されています。



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の事例を、北米に続き、アジアへ展開

リスク

- 国際紛争による国策の変更、見直し

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

社会・市場分析

GHG削減や安定調達の観点から、各国政府や企業はエネルギー源、化学品原料等の多様化を進めています。この環境下、バイオメタン製造用のCO₂分離膜、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、今後もこの傾向が継続すると見えています。特に、欧米を中心に家畜糞尿・廃棄物由来のバイオガスからCO₂を分離してバイオメタンを製造する取り組みが加速しており、この領域での大幅な需要増を見込んでいます。

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などの水素回収、合成ガスの濃度調整など

CO₂分離

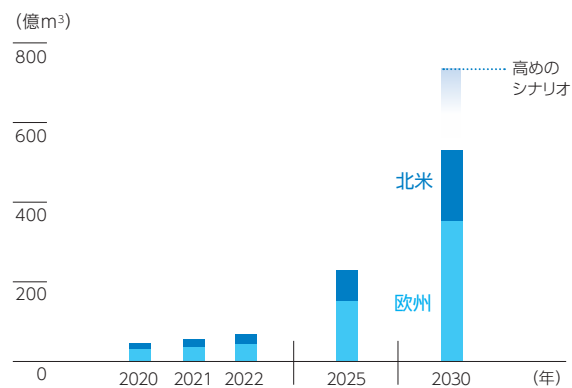
CO₂/CH₄からCO₂を除去してCH₄を得る



バイオガス、ランドフィルガス、天然ガス、などメタン濃縮

Fine Chemicals and Composites

バイオメタン生産量



出展:各種データを基に当社推定

2030年の目指す姿

バイオメタン製造用CO₂分離膜の需要が急増し、2022年度の分離膜販売数量の約50%を占めています。バイオメタン製造用CO₂分離膜の主要サプライヤーとして、急増する需要を確実に取り込み、2030年までに大幅な利益成長を実現するとともに、水素分離膜、アルコール脱水膜を含めた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。

成長戦略

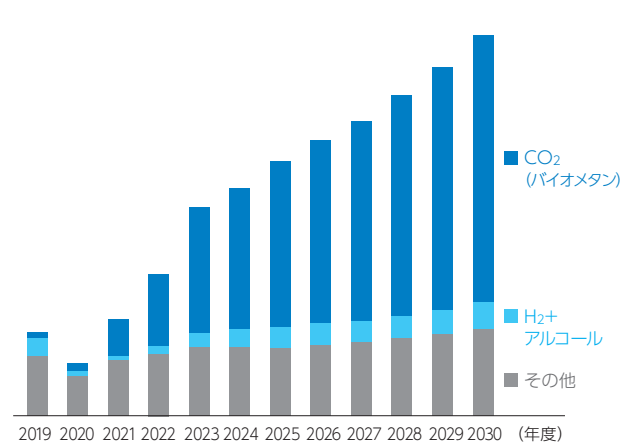
中期経営計画の進捗状況

- バイオメタン製造用のCO₂分離膜の需要が急増しており、計画を前倒して宇部ケミカル工場内のガス分離膜用ポリイミド中空糸膜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(2025年度上期稼働予定)を決定しました。
- さらなる需要増に備え、適切に情報収集を行い、最適なタイミング、立地での追加投資を検討します。

2030年に向けて

再生可能エネルギーの導入が加速している中、バイオメタン、バイオアルコール、SAF(再生可能航空

販売数量



燃料)、CO₂有効利用など、将来のグリーン社会や水素社会の実現に向けた技術開発・ソリューション提案を推進し、UBE分離膜の幅広い分野での展開を目指します。

研究開発、知的財産

1970年代に始まったガス分離膜用ポリイミド中空糸の研究開発は、1986年に水素分離への商用適用で結実しました。以降、さまざまなアプリケーションに対応できる高透過性、高分離性、高耐久性の分離膜を開発してきました。中空糸膜・容器・分離膜モジュールの製造・用途に関わる研究開発業務では、分子設計・材料設計・強度設計・工程設計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。引き続き商品力を強化し、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。

DX

UBEグループの中でいち早くスマートファクトリー化を目指してきた分離膜モジュール製造工場は、生産性向上、品質向上、人材育成・技術継承を成し得てきました。蓄積してきたビッグデータを基礎として、設計、生産技術の進化を進めてまいります。

担当者メッセージ(営業)

UBE Europe GmbH (ドイツ)で、ガス分離膜の営業を担っています。EUではロシアからの脱化石資源を政策目標に掲げ、バイオメタンを天然ガス代替の一つとして2030年までに域内での生産規模を約10倍に拡大させる計画が進んでいます。UBE分離膜は優れた耐久性とガス分離性から、顧客の信頼を得て本用途での急成長が続いています。バイオガスの精製ではバイオメタンとともにバイオ由来のCO₂が製造可能であり、その利用価値はますます高まっています。UBE membranes greenize us, UBE 分離膜はカーボンニュートラルに貢献します。

UBE Europe GmbH
若村 兼太郎

スペシャリティ化学の成長戦略:

C1ケミカル、高機能コーティング

製品特性

UBEグループのC1ケミカルは、CO(一酸化炭素)を原料としてUBE独自開発のユニークな「ナイトライト技術」をベースとした化学品チェーンで、川下の高機能コーティングまで含め、スペシャリティケミカル成長戦略の重要な柱の一つです。

代表的な製品としてジメチルカーボネート(DMC)があり、UBEのナイトライト法DMCは他社製法とは異なり、副産物の生成を伴わず高品質であることが大きな特徴です。そのため、品質要件の高いリチウムイオン電池(LiB)用電解液や半導体フォトレジスト現像液などの原料として重要性が増してくるとともに、今後、拡大を進めるUBE川下製品のポリ

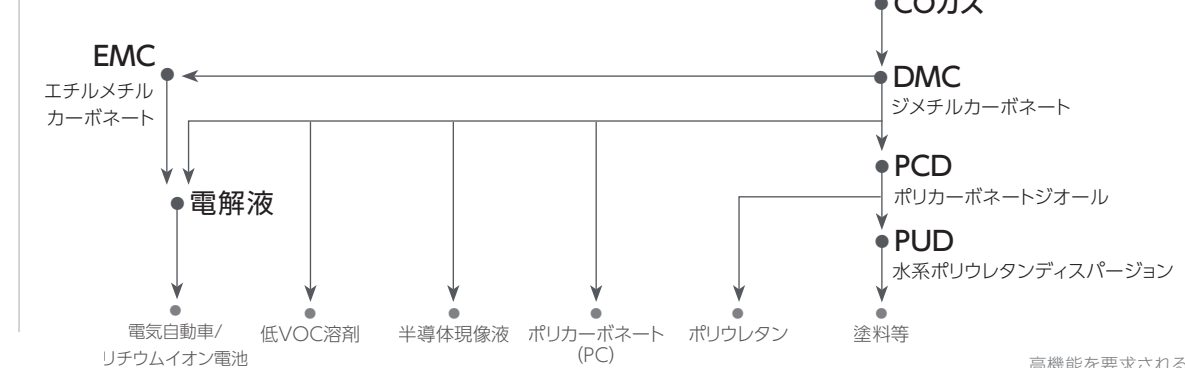
カーボネートジオール(PCD)の重要基礎原料ともなっています。また、DMCは揮発性有機化合物(VOC)に該当しないことから、環境負荷の低い溶剤としても広く使用されています。

UBEグループのPCDは世界トップポジションにあり、マーケットリーダーとして顧客の要求特性に応えるため幅広いグレード開発を行うとともに、グローバルな供給体制(日本、スペイン、タイ)によりそれぞれの市場ニーズに合わせた営業・開発体制を有していることが強みです。

主用途としては、合成皮革やコーティング材など高性能ポリウレタン樹脂の主成分(ポリオール)として使用されています。ポリウレタン製品の耐久性(耐熱性、耐候性、耐加水分解性、耐油性)を高めることができ、環境貢献型製品として評価されています。

PCDを原料とする水系ポリウレタンディスパージョン(PUD)はナノ〜ミクロンレベルのポリウレタ

C1ケミカル製品



リチウムイオン電池を使用した電気自動車

低VOCタイプの自動車用外装塗料

高機能を要求される合成皮革



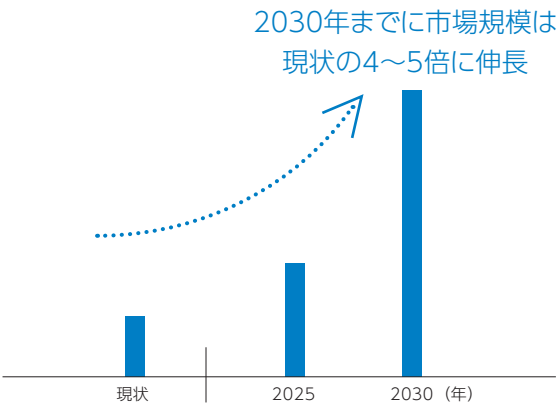
創出する価値	
機会とリスク 機会 ● BEV（バッテリー式電気自動車）市場拡大に伴うLiB電解液需要の拡大 ● 環境貢献型高機能樹脂製品に対する需要拡大	リスク ● 新興メーカー参入によるコスト競争 ➡ 技術開発による性能優位性UPとコストダウンの推進 ● LiBに代わる新電池の台頭 ➡ 幅広い用途開発
UBEの強み ● COを原料とするUBEのDMCは、エチレンを原料とする他社製法と比べて工場立地の選択肢が広く、高品質 ● PCDでは、グローバルな開発・供給体制と幅広い製品ラインアップを整備 ● PUDは、原料PCDの特長（耐膨潤性、耐摩耗性）を活かした自動車塗料、捺染インクでの採用実績および環境にやさしい製品特性	創出する価値 ● 環境貢献型製品であるとともに、豊かな生活を支える高機能材料を提供 ● 海外拠点拡充による地産地消化への対応と複数拠点からのBCP供給体制の構築

ン微粒子を水に分散させた製品で、VOCフリーの環境貢献型製品として自動車用外装塗料や衣料向け捺染インクなどの主成分として幅広く使用されています。

社会・市場分析

- 2022年のLiB市場は半導体不足によるBEV生産の伸び率低下の影響を受けたものの、2030年には4～5倍の市場規模に拡大すると見えています。さまざまなタイプのLiBで電解液の主成分として使用されているDMCやEMC（エチルメチルカーボネート）も需要の大幅な拡大が見込まれています。
- 高性能ポリウレタンの需要は2030年に向けて年率5%程度の成長が見込まれます。

LiB世界市場（予測）

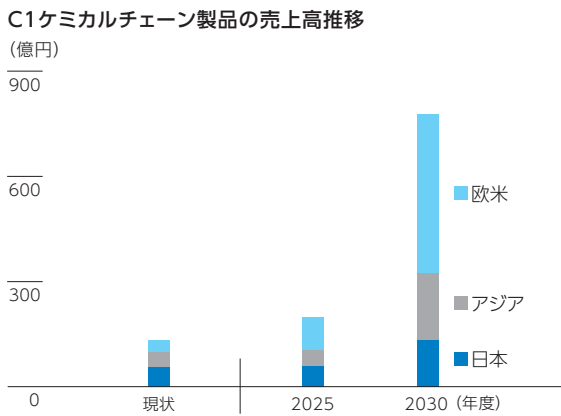


出典：各種データを基に当社推定

- 環境規制の強化に伴い、無溶剤系塗料の市場は年率5～10%程度の増加が見込まれます。

2030年の目指す姿

BEV市場の拡大に合わせてDMC・EMCの海外生産拠点を確保し、地産地消を推進します。また、環境対応型製品へのシフトを加速させ、M&Aなどインオーガニックな成長戦略も含め世界市場で事業拡大を進めます。2030年には、C1ケミカルチェーン製品（DMC、PCD、PUD等）として、売上高600～800億円、営業利益率20～25%を目指します。



成長戦略

中期経営計画の進捗状況

LiB電解液用DMCの拡販は、概ね計画どおり進捗しています。PCDは中国の景気減速を受けて販売が

一時的に落ち込む局面もありましたが、回復傾向にあります。タイでは2023年度にPCD3期設備が新たに稼働し、さらなる拡販を計画しています。PUDも、宇部ケミカル工場で無溶剤グレード設備が稼働し、2023年度には新たな用途展開となる自動車外装ベースコート用グレードの本格立ち上げを計画しています。

2030年に向けて

- 独自製法による優位性（副産物による採算影響を受けない、高品質）を活かして、北米、欧州への拠点拡大によりグローバルでのDMC・EMCの地産地消化を実現し、拡大するLiB電解液需要に応えています。中国では引き続き、技術ライセンスを推進し確実な利益を確保していきます。
- タイや北米を中心に川下のPCD・PUDの生産能力を增強し、成長する需要を確実に取り込み事業を拡大させます。

成長投資

DMC・EMCの新規工場建設を北米、欧州で計画

タイ・北米での川下のPCD・PUDの生産能力増強（2023年度、タイでPCD3期設備が稼働予定）

研究開発、知的財産

当事業領域では、環境をキーワードにした研究開発を推進しています。DMC、EMCでは環境負荷の低い製造プロセス開発を継続的に実施しており、着実に成果を上げています。PUDでは、低温速乾性を持たせる設計により塗装時のCO₂排出量を削減しつつ、耐久性を持たせる設計により製品寿命の長期化に貢献しています。お客様の要求性能を満足させるために、自社評価系を立ち上げ、要求性能と基礎物性の相関を見出して、各用途に適合した材料を提供しています。CO₂利活用、リサイクル、生分解性、バ

担当者メッセージ（研究開発）

中国ラボでは、塗料配合技術の強化を行いお客様の課題解決に取り組んでいます。水性塗料開発を急がれるお客様に、速乾性、耐久性などUBE製品ならではの性能を最大限に活用していただくため、相性の良い配合材料の提案などを用途に合わせて行っています。お客様と一体となって開発を行い、塗料水性化による環境負荷低減に貢献してまいります。

イオ系原料活用などの新しいテーマも立ち上げて、カーボンニュートラルやサーキュラーエコノミーに向けた取り組みを推進しています。また、環境規制の厳しくなってきた中国での市場を取り込むために、2022年に上海にラボを設置し、現地でお客様の要望に沿ったPUDの使い方の提案をしていく体制を作りました。

知財戦略に関しては、長期ビジョンを見据えた技術ロードマップを作成し、独占の実施権を確保できて、かつ競争優位性を高めるためのパテントマップを積極的に構築していく方針です。



大阪研究開発センター



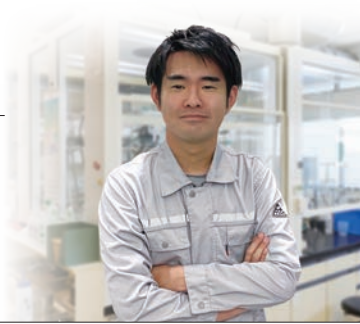
中国ラボ

DX

多種多様なグレード展開が重要なPUDでは、製販計画業務の標準化・高度化とPSI（Production、Sales、Inventory）可視化を進め、社外（顧客・サプライヤー）情報との連携強化により需要・生産・原料（営業・工場・調達）の一気通貫で全体最適化されたサプライチェーンマネジメントを実現する取り組みを実施しています。

トピックス

- PUDのアジアでのマーケティング体制強化のために中国ラボを設立（2022年9月稼働開始）、中国市場での販売を加速。
- 環境規制の強化に伴い市場より完全水系の無溶剤グレードのニーズが高まっており、その顧客要求に対応すべく宇部ケミカル工場にPUD無溶剤グレード設備を導入。



宇部興産(上海)有限公司
開発室 室長
杉村 欣則

スペシャルティ化学の成長戦略:

コンポジット



製品特性

コンポジットとは、一般に、複数の素材を組み合わせ、単独では発現できない機能を付与した複合製品を指しますが、UBEにおいては、樹脂の材料設計、混練プロセスのみならず、顧客における成形加工プロセスや最終製品の使用方法までを製品設計に織り込んだ機能性樹脂(エンブラ)としています。

UBEのコンポジット製品の用途は、自動車、電気電子部材、産業機械、建設部品など多岐にわたりますが、特に軽量化要求に伴う金属代替部材として自動車部品向けに広く採用されています。

用途: 自動車組電線用コルゲートチューブ 樹脂種類: ナイロン6 要求特性: 押出成形性、難燃性、耐電圧性	
用途: 燃料電池自動車用水素タンクライナー 樹脂種類: ナイロン6 要求特性: 成形性、耐圧強度、水素バリアー性	
用途: BEV用充電器ケース 樹脂種類: PBT 要求特性: 難燃性、高強度、寸法安定性	

社会・市場分析

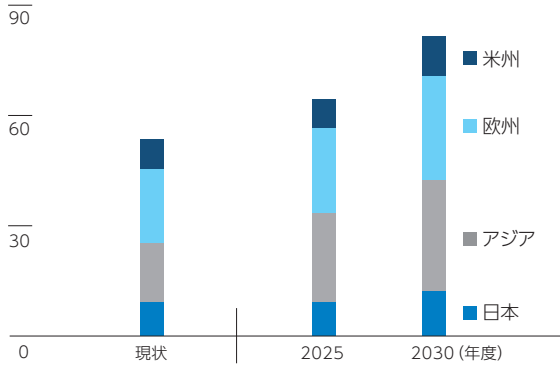
主力用途の自動車部材は、世界の自動車生産が2050年には1.4億台/年まで増加し、同市場におけるエンブラ需要も拡大が見込まれています。一方、駆動装置(パワートレイン)の変革が進み、BEV、燃料電池自動車(FCV)など内燃機関を有さない車種が増加する結果、搭載される部品の構成や要求特性も多様化するものと見込まれますが、UBEグループが所有するコンポジット製品は、従来のガソリン車のエンジン部品等に加え、BEV、FCVなどの新エネルギー車部材への適用実績もすでにあり、これら脱炭素による市場変革にも適応し事業を拡大していきます。

2030年の目指す姿

ナイロン以外の樹脂も含めたエンブラコンポジットメーカーとして、グローバルに存在感あるソリューションプロバイダーを目指します。2030年の売上規模は600億円以上を目標とし、生産能力は現状の年間53千トンから現中期経営計画期間中に61千トンに増強し、2030年までに80千トン規模を目指します。

4極生産能力

(千トン/年)



成長戦略

中期経営計画の進捗状況

2022年度は半導体等の部材不足による自動車減産の影響を受け、販売数量は想定より伸び悩みましたが、2023年度は自動車用途も一定の回復を見込んでいます。今後の需要拡大に合わせて、タイでは既存設備の能力増強と、強みである非強化付加価値製品の生産設備の新設に計画どおり着手しています。

2030年に向けて

FCV向け水素タンクやガソリンタンクバルブ、BEV向け難燃コルゲート用製品などの非強化付加価値製品のグローバル展開を加速し、今後、自動車部材のニーズの多様化に合わせ、タイに続き欧州やアメリカでも能力増強を計画しています。また、さらなるM&Aやアライアンスによる事業拡大(水平展開、川下展開)も選択肢として検討を進めます。今後、需要が拡大すると見られるバイオマス原料やナイロン6等のリサイクル材を活用した環境貢献型の新規製品開発にもしっかりと注力し、新たな付加価値を顧客に提供していきます。

創出する価値

機会とリスク

機会

- 自動車増産の継続と顧客生産拠点のグローバル化(現地調達化)加速
- 自動車軽量化のための樹脂化
- パワートレインの変化に伴う新規部品の創出
- 従来機能に加えた環境負荷低減テーマの増加

リスク

- 国内自動車市場の縮小
➡ 海外拠点の拡充
- 新興国繊維メーカーのエンブラ市場参入による汎用化
➡ 製品スペシャルティ化の推進
- ナイロン代替品の出現
➡ ナイロン以外の樹脂製品の拡充

UBEの強み

- 日本、アジア、欧州、北米のグローバル供給体制
- 異種材料接着・接合・積層化の要素技術や知的財産
- 日系OEM、主力部品会社(Tier)等の優良な顧客基盤、長期にわたる取引実績
- 顧客ニーズに沿った材料設計・開発力

創出する価値

- グローバルな供給体制で各地域ニーズにあった高品質な製品を現地で供給
- 顧客との優良な関係、加工技術・材料設計・開発力を活かしたソリューションを提供
- 顧客ニーズが高まる環境負荷の小さい製品開発

成長投資

タイで既存能力の増強に加え、非強化付加価値製品の新生産ラインに着工。2024年初頭から稼働開始予定

研究開発、知的財産

エンブラ事業では、コンポジット分野を中心とした開発機能を、より市場に近い堺地区に集約し、顧客・マーケットのニーズをいち早く捉え、顧客と共同でのアプリケーション開発を進めています。次世代タンク用途ビジネスや既存付加価値用途ビジネスの拡大に加え、CNF(セルロースナノファイバー)複合材やリサイクルナイロン複合材など地球環境保全テーマにも取り組んでおり、コンポジット事業の2030年の目指す姿の礎となるべく、日々、新規製品の開発を進めています。

担当者メッセージ(研究開発)

環境貢献型製品の開発の一つとして、バイオマス原料であるCNFを強化材として用いた複合材料の開発を行っています。CNFは低密度かつ高強度であることから、自動車等の部材を薄肉・軽量化し燃料効率を高めます。また、部材を成形➡粉碎➡成形➡…と繰り返しても強度の低下が小さく、リサイクル性も高いため、今後、市場の拡大が見込まれています。CNF複合材料の早期製品開発・上市によってUBE独自技術での循環型社会の促進に貢献してまいります。

パフォーマンスポリマー&ケミカルズ事業部
エンブラ開発部
コンポジット開発グループ
菅田 絵実



スペシャリティ化学の成長戦略: 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、創薬研究事業においては従来の低分子医薬品のほか、ADC (抗体薬物複合体) などの高付加価値創薬に挑戦するとともに、CDMO^(注)事業では既存の低分子医薬品分野の拡充、さらには少量・高薬理活性医薬品の受託の拡大や核酸医薬品等の新規モデルティの製造技術獲得による高収益体制の確立を目指しています。2022年には、その一環として、三菱ケミカルグループよりCDMO事業を展開する株式会社エーピーアイコーポレーションの全株式を取得し、本事業強化への布石を打ちました。今後も既存事業領域におけるM&Aの実施も含めたさらなる事業拡大と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まいります。

(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。

創薬研究事業は、医薬品の有効成分となる候補化合物を創出し、主に製薬メーカーに対して前臨床段階でのライセンスアウト、また共同研究・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事業は、製薬メーカーより医薬品原薬・中間体や治験薬の製造を受託し、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。

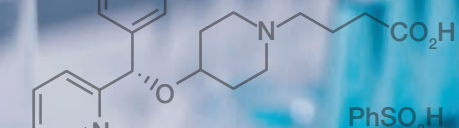
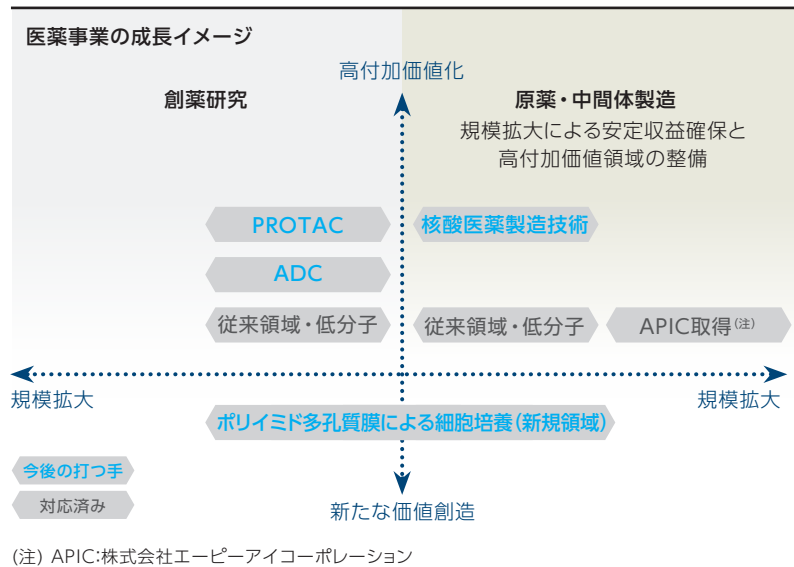
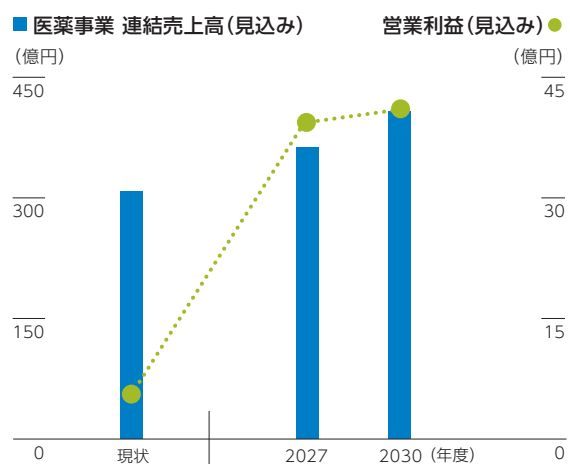
社会・市場分析

日本を含む一部先進国では、人口は減少傾向にあるものの、高齢化の進展や高度医療・先端医療ニーズの伸長が見込まれ、他方、途上国においては爆発的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(がん)やその他オーファンドラッグ(希少疾病用医薬品)の需要が拡大しており、これらに対応した核酸医薬品・バイオ医薬品・遺伝子治療などの新規モデルティ(治療手段)が台頭してきています。

2030年の目指す姿

複数の自社開発医薬品を上市し安定したロイヤリティ収入を得るとともに、核酸医薬品等の製造受託など高付加価値分野の比率を高め高収益体制を確立することと合わせ、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ます。



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・クラス開発の高難度化
- ➡ 開発優先度の基準化やオープンイノベーションの強化、エコシステムの活用による創薬研究の効率化

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・製造に貢献し、疾病の脅威から人々の健康・生命を守る手段を提供

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、従来の低分子領域だけでなくADCやPROTAC^(注)等、新規モデルティ開発も積極的に進め、パイプラインの充実とそれらの早期の上市実現を図ります。

(注) Proteolysis Targeting Chimera:標的タンパク質分解誘導化合物

● CDMO事業

UBEグループとして国内トップクラスとな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中心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ます。

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んでおり、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

チャー企業ルクサナバイオテック株式会社への出資や、AMED^(注)が行うRNA標的創薬技術開発への参加などを通じて、より効率的に開発を進めています。また、核酸医薬品原薬開発・製造にはスケールアップに伴う不純物制御などの課題がありますが、装置メーカーとの連携も深め、イノベーションによる解決を図ってまいります。

(注) 国立研究開発法人日本医療研究開発機構

DX

ケモ・インフォマティクスの導入による創薬研究のスピード化や、プロセス・インフォマティクスを活用した既存プロセスの最適化、製造工程の自動化による効率化とデータ保証されたデジタル工場の検討などに取り組んでいます。

トピックス

- 生物多様性を守ることはSDGsゴール15のターゲットでもあります。このため、2023年1月に医薬研究所がJAPIC^(注)認証(動物実験に際し、適切な動物福祉体制が取られていることを証明するもの)を取得しました。今後もすべての動物実験を監督・管理し、適正な動物実験の実施に努めてまいります。

(注) 一般財団法人日本医薬情報センター

研究開発

UBEグループは、研究開発を持続的な成長の源泉と位置づけ、スペシャリティ化学への転換と地球環境問題への対応を推進しています。

研究開発は、2030年の目指す姿の実現に向かうUBEグループの成長の源泉です。我々のミッションは、スペシャリティ化学への転換と地球環境問題への対応を技術開発から推進することです。我々は、これまでに培った独自の製造プロセスから生み出される特徴ある製品を有しています。それらは、独創的なアイデアと革新的な製造技術から生み出され、競合に優位な性能を発現しています。そのような独自の技術を深化発展させるだけではなく、他社や大学、研究機関との協業を進めながら、新たに技術を追求していくことによって、社会の課題解決につながる価値の提供を通じて、社会に貢献したいと考えています。先が見通せない時代であるからこそ、我々が信じる将来に向けて技術開発を進めてまいります。

執行役員
研究開発本部長、開発部門・知的財産部担当
内貴 昌弘



研究開発方針・体制

UBEグループは、長期的な成長に必要不可欠な事業ポートフォリオの変革を実現するために、宇部、堺、千葉の国内3拠点に加え、スペインとタイの海外2拠点においても、新規事業創出や地球環境問題の解決を目指して積極的な研究開発活動を行っています。特に、UBEグループが取り組むべき課題であるスペシャリティ化とカーボンニュートラルの実現に向

けて、UBEグループの化学事業を支えてきたコア技術と顧客ニーズを結びつけた独自のソリューションを提案するために、ポテンシャルカスタマーとの積極的な対話を進めています。そして、オープンイノベーションを活用してUBEグループのコア技術と外部技術との結合により技術の優位性を構築するとともに、DXの積極的な活用と合わせて研究開発のリードタイムの短縮を行い、社会からの要求に応える材料を提供していきます。



スペシャリティ事業を支えるコア技術

差異化技術 分子・材料設計技術、機能評価技術、情報技術

基盤技術 有機・無機合成技術、エンジニアリング、重合技術、加工技術、触媒技術、配合技術、品質・プロセス管理技術

UBEグループは、創業以来歩んできた120年以上の年月において培われた独創的な「技術力」と革新的な「モノづくり力」で社会の課題解決につながる価値を生み出し提供してまいります。具体的には、顧客のさまざまな要求(例えば、材料であれば、耐熱性、強度、リサイクル性。医薬分野であれば、ターゲット生体分子結合性)から分子・材料設計技術により化学構造や組成をデザインし、機能の評価を行い、その結果を分子・材料設計にフィードバックするサイクルを早く回し、これまでになかった新しいソリューションを顧客に提供していきます。

技術戦略およびマーケティング活動

モノづくり企業であるUBEグループにとって、現在および将来ともに基盤にあるのは技術ですから、研究開発の方針は重要と考えています。新規テーマの創出に向けたマーケティングや研究開発本部

から生み出される開発品のマーケティング活動を通して、時代の要求に応えられるように技術戦略を策定し、見直しを行っています。

具体的には、ライフサイエンス、エネルギーマネジメント、サステナビリティの研究領域を設定し、ライフサイエンス領域はヘルスケア、エネルギーマネジメント領域では自動車や電気・電子分野のエネルギー効率化、サステナビリティ領域ではサーキュラーエコノミー、カーボンニュートラル、ネイチャーポジティブを主ターゲットとして将来予測からの研究開発テーマの具体化を行います。

また、顧客への新しいソリューションを提供する際に競争力の源泉となるコア技術についても棚卸しを行い、技術ポートフォリオの整理、見える化を進めるとともに、UBEグループの新しいコア技術の獲得を目指します。

スペシャリティ化学の研究開発の代表事例

無機材料開発

UBEの無機材料は、高品質で競合から差別化された特異な性能を有しており、それらが必要とされるハイエンドを中心とする用途に用いられています。社会のニーズが変わっていき、いく中で継続してスペシャリティ化を進めていくうえでは、尖った材料で不可欠となる課題を遅れることなく捉えて対応することが重要です。近年、温室効果ガス削減や環境性能向上は待ったなしのニーズとして社会から強く求められるようになりました。自動車における電動化への転換、電動化が困難な旅客機などの領域ではエンジンの高効率化等が急速に図られつつあります。

モビリティ分野におけるこうした転換の実現に、UBEが得意とする性能・品質が求められる課題があり、これに応える材料の開発を進めていきます。例えば、高性能セラミックスは、信頼性を損なう異物や欠陥などを徹底的に削ぎ落とすことによって実現され、高電圧条件、高速での擦れ等の過酷な条件、熱効率が必要な高温の条件などさまざまな厳しい環境下において長期間使われています。強みとするモノづくり技術の徹底的なブラッシュアップと平行して、社会の課題にアンテナを巡らし、お客様と一緒に課題解決を実現していきます。



チラノ繊維®

創業研究・医薬品開発

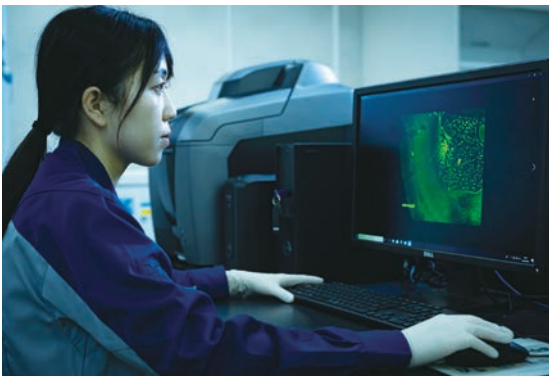
近年、多種多様な創業基盤技術を用いた創業研究・医薬品開発により、低分子医薬だけでなく、抗体医薬をはじめ、核酸医薬や遺伝子治療薬のようなさまざまな分子が医薬品として実用化されています。

このような状況下、UBEはこれまで製薬企業と共同研究開発し上市した4剤の低分子医薬品の領域のみならず、臨床ニーズを最重要視した疾患領域においてさらに創業ターゲットの拡大を図るため、従来の低分子創業経験を最大限活用できるモダリティ（治療手段）、例えば、抗体薬物複合体（Antibody Drug Conjugate:ADC）と標的タンパク質分解誘導化合物（Proteolysis Targeting Chimera:PROTAC）に取り組んでいます。

ADCは、3つの構成要素、①抗体、②治療効果を示す薬物および③それらをつなぐ部位（リンカー）からなっています。抗体はADCに搭載した薬物を病気が発症している組織へ輸送する役割、リンカーは分子設計により抗体によって運ばれた組織で効率的に切断されて薬物をADCから放出する役割を有しています。UBEは低分子創業経験を活かし、より優れた安全性や効果を発揮しうるリンカーと薬物の組み合わせを設計し、抗体医薬に適用することにより新たなADCを創業するビジネスモデルも目指しています。

また、PROTACは、同様に3つの構成要素、①標的タンパク結合部位、②タンパク質分解酵素結合部位および③リンカーからなる2つの機能が融合した分子です。これまで抗体医薬や低分子化合物では創業標的にすることが困難であったタンパク質も創業標的にすることが可能と期待されており、UBEの低分子創業経験を活かす新たな創業モダリティとして取り組みを開始しています。

これら新規モダリティの研究開発も積極的に進め、パイプラインの充実とそれらの早期の上市実現を図ります。



放熱複合材料

我々の生活を豊かにする情報社会の発展に伴い、電子機器の高性能化・通信技術の高速化が急速に進んできました。また、再生可能エネルギーの普及に向け、電力ネットワークの次世代化が進みつつあります。これらの技術が普及する一方で、情報通信機器や電力制御装置などの高性能化・高集積化・微細化に伴う装置からの発熱問題が顕在化しています。

UBEはその解決策として、（株）アカネ（広島市）とともに、エネルギーマネジメント分野における新規放熱複合材料を共同開発しました。この放熱複合材料は、放熱基板などに使われる窒化アルミニウムの約3倍、銅の約2倍の熱伝導率を有します。また、その低熱膨張率性からは次世代型の半導体との良好な接合性が期待でき、比重は銅の約1/3と軽量化が可能です。UBEはこの世界トップレベルの熱伝導率を有する材料を軸に放熱複合材料の製品化を進めています。

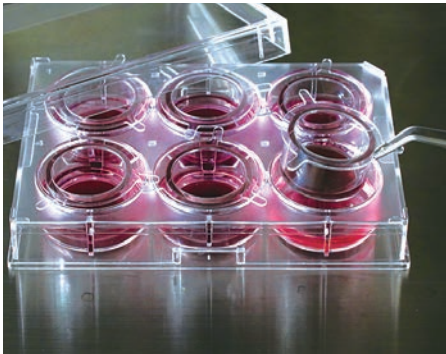
3D細胞培養

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、製造工程のわずかな運転条件の違いで品質が変わるため品質管理が難しく、結果として、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3D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。現在、バイオ医薬品を製造する独自プロセスの研究開発を進めており、小スケールでエクソソームや治療用抗体を産生できる細胞培養キットのプロトタイプを幅広く業界の方々に試用していただけるように準備を進めています。



放熱複合材料



開発中の細胞培養キット

CO₂回収、活用技術の開発状況

地球規模の問題であるCO₂の削減に向けて、CO₂を資源として捉え有効利用する革新的な技術開発が求められています。

カーボンニュートラル達成に求められる化学的に安定なCO₂の利活用技術の開発は長期的な検討が必要になります。UBEは大学、公的研究機関および他企業との産学連携を活用した技術開発を積極的に進めています。

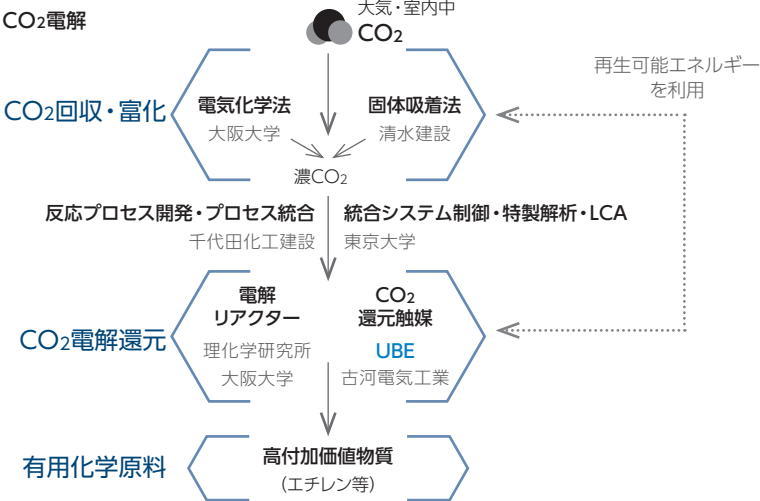
CO₂利用PCD

ポリカーボネートジオール(PCD)は、高耐久ポリウレタンの中間体となる重要な製品であり、UBEでは一酸化炭素などから多段階反応で製造しています。今回、大阪公立大学、日本製鉄、UBEの三者および3つの国立大学（東京大学、京都大学、東北大学）はNEDOの「カーボンリサイクル・次世代火力発電等技術開発／カーボンリサイクル技術の共通基盤技術開発」において、「CO₂からのPCD一段合成プロセスの開発」が採択され、研究開発に着手しました。UBEは品質評価を担当するとともに、事業化に向けたプロセス改良を提案していくことで、2050年に向けたカーボンニュートラル社会の実現に貢献してまいります。

CO₂電解

UBEはNEDOMーンショット型研究開発事業の「電気化学プロセスを主体とする革新的CO₂大量資

源化システムの開発」プロジェクトにおいて、産学官との協働により、大気中の希薄なCO₂を回収し、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一貫通貫した統合システムの技術開発を進めています。UBEは、高効率にCO₂を還元する電極部材の開発に取り組んでおり、今後も社会実装を見据えたさらなる技術開発を進めていきます。



人財育成の取り組み

新規事業創出には研究開発に加え、事業化までの全体の流れを理解して進めていくことが求められます。研究開発活動では得られない経験を事業部へのローテーションや他企業への出向を通して獲得させることで、新規事業を創出できる人財の育成を進めています。

社員メッセージ



入社以来、一貫して材料研究に取り組んできましたが、新規事業を興せる人財になりたいと考え、営業や事業開発の経験を積むために、リファインバースグループ社への出向を志願しました。出向先では、サーキュラーエコノミーに取り組む企業へのヒアリングやソリューション提案といった営業活動と、未活用資源を用いたバイオ素材の事業開発を行っていました。出向中の経験を活かし、UBEで環境貢献型新規事業の創出に取り組んでいきます。

出向前の所属部署では新規事業立ち上げの難しさを強く感じていました。また、社内でのやり方にとらわれている自分の視野を広げるためにも、ベンチャーキャピタルへの出向を希望しました。現在、アカデミア技術シーズを基にした会社立ち上げの仕事を主に担当しています。各種投資の実務はもちろん、新たな事業が成り立ち、成長し、成功するために必要となる大切なフィロソフィーを強く学んでいます。帰任後はこのマイルドを伝播させながら成果につなげたいと考えています。

出向先:ユニバーサル マテリアルズ インキュベーター株式会社
平井 裕士



基本方針と体制

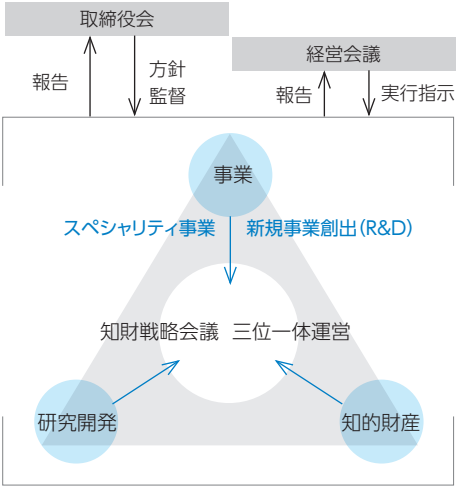
基本方針

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前記3部門による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。



現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、現中期経営計画「UBE Vision 2030 Transformation～1st Stage～」において、2030年の目指す姿として、「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」を標榜しています。この目指す姿を実現するために、知的財産分野においては、デジタルツールとしての特許調査ツールの活用(知財DX)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、専門性が高い知的人的資本の充実等を図ります。詳細は次のとおりです。

1. 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実現はありません。各スペシャリティ事業の特性に応じた知財ポートフォリオを構築中です。具体的には、2030年の各事業の目指す姿を実現するための保有特許と活用戦略を構築します。また、特許マップ*1やIPランドスケープ(IPL)*2を通じて知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こと、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うことにより、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。

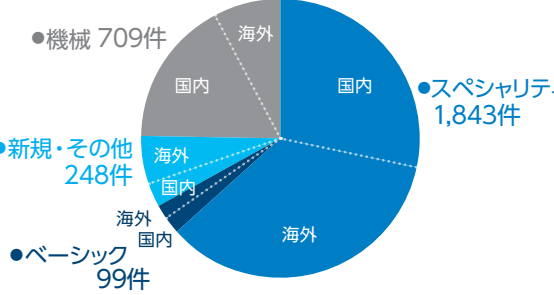
活用戦略例

製品群	特許数	直近出願	他社注目	対応
A	○		○	現主力→維持策
B		○	○	注力→PF構築
C			○	ライセンス
D				開放・売却

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」(P24-35)の「研究開発、知的財産」に記載したとおりであり、タイムリーな特許出願と権利化を進めています。

保有特許の状況については次のとおりであり、新規とスペシャリティの比率を高めていきます。

UBEグループのポートフォリオ別特許保有件数(2023年4月現在)



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。

2. 研究開発におけるIPLの取り組み強化

研究開発の事業化までの各段階において、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、既存の事業、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ています。

4. グループ知的財産管理

UBEグループ各社の知的財産担当との連携を通じて、グループ各社で創作された発明の取り扱い、知的財産情報の提供、知的財産管理などを進めます。

5. 知的財産人財育成

IPリテラシーを向上し、知的財産重視・尊重の風土を醸成しています。

知的財産教育については、階層別(新入社員、一般職、管理職)の全社知財教育と、製品・テーマごとの個別知財教育を実施中です。また、各部署の情報管理責任者向けに営業秘密教育を行っています。

知的財産部員については、高い専門性を有し、これまでの出願・権利化に加えて、知財情報を駆使して研究開発、事業、経営のあらゆる場面で貢献できる提案型人財を目指します。

弁理士、知的財産技能検定、知的財産アナリストなど、知的財産に関する社外資格の取得も奨励しています。

弁理士資格者は、2023年3月時点で4名です。

社外弁護士から

私は、UBEグループの知的財産権の業務に、代理人として20年以上携わっています。UBEグループは、スペシャリティ化学分野における特許を多く保有取得しています。具体的には、基本技術に加えて、その製造方法や用途など関連技術も漏れなく権利取得することによって、スペシャリティ化学分野の製品の競争優位を長く保つようになっています。今後も、社内や代理人との緊密な連携を継続し、より強固な知的財産網を確立することにより、スペシャリティ化学企業として、より一層発展することを期待しています。

ブランドタグラインの商標出願

UBEは、2022年4月に「宇部興産株式会社」から「UBE株式会社」に社名変更しました。

「UBE」については、従前からUBEのロゴマークとして商標権を維持・管理していましたが、今般、社名変更に合わせて策定したタグライン「Transform Tomorrow Today」との組み合わせ商標についても、「UBE」とは別に、新規で日本および海外において商標登録出願を行い、権利化を進めています。



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。

2022年度は、スペシャリティ事業であるポリイミドと医薬の特許に係る発明者を表彰しました。



弁理士法人きさらぎ国際特許事務所 代表パートナー
前日本弁理士会副会長、第二東京弁護士会所属
弁理士・弁理士 千旦 和也



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

UBEグループは、「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の会社」を実現・加速するために、技術力と革新力を機軸にデータやデジタル技術を最大限に活用し、ステークホルダーと共創してビジネス・プロセスを改革し、新しい価値を創出してまいります。

専務執行役員
社長補佐 生産・技術本部長 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におけるDXの特徴

2022年度にUBEグループは、「スペシャリティ化学の成長」と「地球環境への貢献」をビジネスの新たな両輪とした2030年の目指す姿「UBE Vision 2030 Transformation」を打ち出し、現在その1st Stageを展開しています。その中の「基本方針と重点施策」の一つとして、「DXの推進による企業価値の向上と顧客価値の創出」を掲げていますが、まず冒頭、皆様に強く申し上げたいのは、UBEのDXは、一般的なDX戦略に見られがちな単なるデジタル変革にとどまるものではない、という点です。UBEグループがこれから「スペシャリティ化学の成長」と「地球環境への貢献」という大きな両輪でビジネスを推進していくうえで、DX戦略はその両輪の回転を加速させるものです。さらに言えば、全社員・全事業領域を取り込んだの大きなビジネ

中期経営計画におけるDXの基本方針

DXの推進による企業価値の向上と顧客価値の創出

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

ス変革をもたらすものであります。このようなことを背景にUBEでは、8つの個別領域におけるロードマップの設定など、DX戦略の精緻化はもちろんのこと、失敗を恐れず、気づき・学びを共有しながらスピード感を持って粘り強く遂行しています。

UBEのDX推進における8つの領域

DXを精緻なレベルで推進すべく、UBEでは以下の8つのDX領域を設定しています。

1. Smart Factory: 工場領域は、AIを用いて工場が持つ膨大なデータの利活用を図るものです。それにより一例ですが、運転へのAI活用による安定化および効率化、設備データの管理による設備不具合の事前察知や回避など、各工場のスマート化を進めます。

2. Digital Marketing: 営業・販売領域は、いわゆるCRM*1とSFA*2にあたる部分です。お客様との関係や情報をすべての事業で横断して見えるような状態とし、それをクロスセルにつなげていきます。また、このような販売面のみならず、獲得したデータはマーケティングや生産計画にも活用していく計画です。

3. Velocity R&D: 開発領域では、実験ノート等の

形で蓄積していたアナログデータをデジタル化してMI*3につなげ、今後の開発効率を速めていくことが一つ。もう一つは、IPランドスケープ構築による知的財産戦略の強化です。構築したIPランドスケープを基に、事業部という枠を越えてのM&Aや新たな事業提案などを行っていきます。

4. Digital Management: 業績管理領域では、DXを活用して、決算業務の効率化と精度の高い予算編成を進めます。また、UBEでは2024年にERPであるSAP S/4 HANAの導入を予定しており、これを機に、今の情報をダッシュボード・オンタイムで確認してそれを意思決定につなげられるような、データドリブン経営への移行を進めます。

5. Digital SCM: サプライチェーン領域は、先述のSmart FactoryやDigital Marketingとリンクするものです。すなわち、原料調達計画から生産・販売計画等に至るまでのサプライチェーン全体を、DXで統合的かつ計画的に管理し、スペシャリティ化学の会社としてのサプライチェーン強化を目指します。

6. Digital ESG: 環境・サステナビリティ領域では、攻めの部分として環境貢献型製品の開発、守りの部分としてScope3も含めたGHG排出量の情報管理、この双方でDXを活用していきます。

7. Digital Back office: 管理間接領域では、TQM*4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の高度化を図ります。

8. Digital HR: 人財領域は、決してデジタル人財の育成だけを指すものではありません。まずは最初の一步として、技術イノベーターやマーケッターなど「スペシャリティ化学の成長」のために必要な人財像を定義し、若い人たちへのキャリアプラン提示や、また上位年代層へのリスキリングサポートを行っていきます。

なお、UBEでは、視座を高めて経営視点でのDX推進とすべく、これら8つの領域に役員をリーダーとして割り当てています。また、DXの実効性向上策の一環として、各領域の進捗と彼ら役員の報酬を一部連動させる仕組みにもしています。

デジタル人財の確保・育成

イノベーター理論を一つのモデルとして、まずはイノベーター2.5%、アーリーアダプター13.5%の確保・育成に努めてきました。現在のUBE社員数に照らし合わせてみると、イノベーター約60名、アーリーアダプター約300名となりますが、現在そこまでの人員はほぼ揃ったと捉えています。そのうえでデジタル人財の育成に向けて、UBEでは生産・技術本部の管轄下にある「ものづくり技術研修センター」にDX教育も組み入れる形としました。これらにより、イノベーター&アーリーアダプターが、いわば社内末端までのDXの浸透役となりながら、スペシャリティ化学のデジタル人財としてふさわしい、技術系デジタル人財を計画的に育成できるものと考えています。

ビジネス部門主体の「DX推進室」

これまでご説明してきた一連の取り組みをはじめ、UBEのDX戦略の主導役となるのが、私を長として2022年4月に発足した「DX推進室」です。一般的にDXはIT部門が中心となって推進されるのに対し、UBEのDX推進室は、20～40代の事業部、工場、研究所、本社部門などから選任された60数名の若手で構成されています。

DX推進室が始動してまだ1年ほどですが、泉原社長の「スペシャリティ化学の会社になる。そのためにDXでUBEの新ビジネスモデルを推進する」という強い意思のもと、DX4領域から8領域への拡大、デジタルネイティブ世代の順調な台頭など、この1年だけでもUBEのDXが大きく前進したと手応えを感じています。

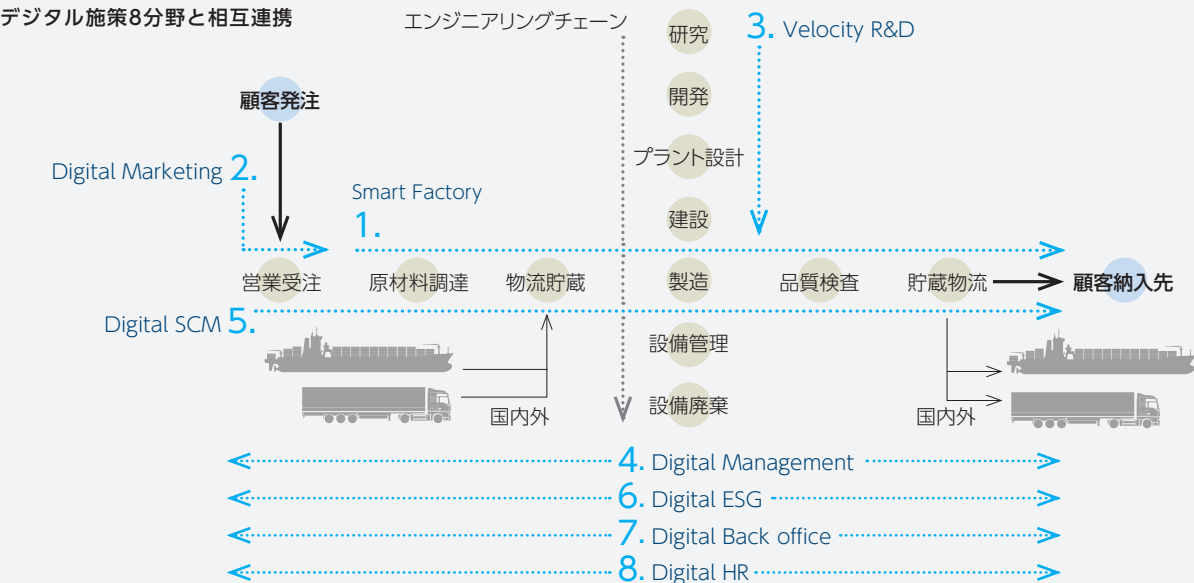
UBEはDX着手が少し遅かった感はあるものの、誤解を恐れずに申し上げれば、それによって多くの企業のDXの取り組みを参考にすることができ、この1年間のUBEのDXの急成長につなげることができました。今般のDX推進を、会社が変わるまで、あるいは目指す姿に辿り着くまでやり切ることを全ステークホルダーに対しコミットします。そして、社員一人ひとりのリテラシーを活かし変革し、UBEグループは新たな顧客価値、社会価値を創出してまいります。

*1 Customer Relationship Management: 顧客管理システム

*2 Sales Force Automation: 営業支援システム

*3 Materials Informatics: 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。

*4 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。

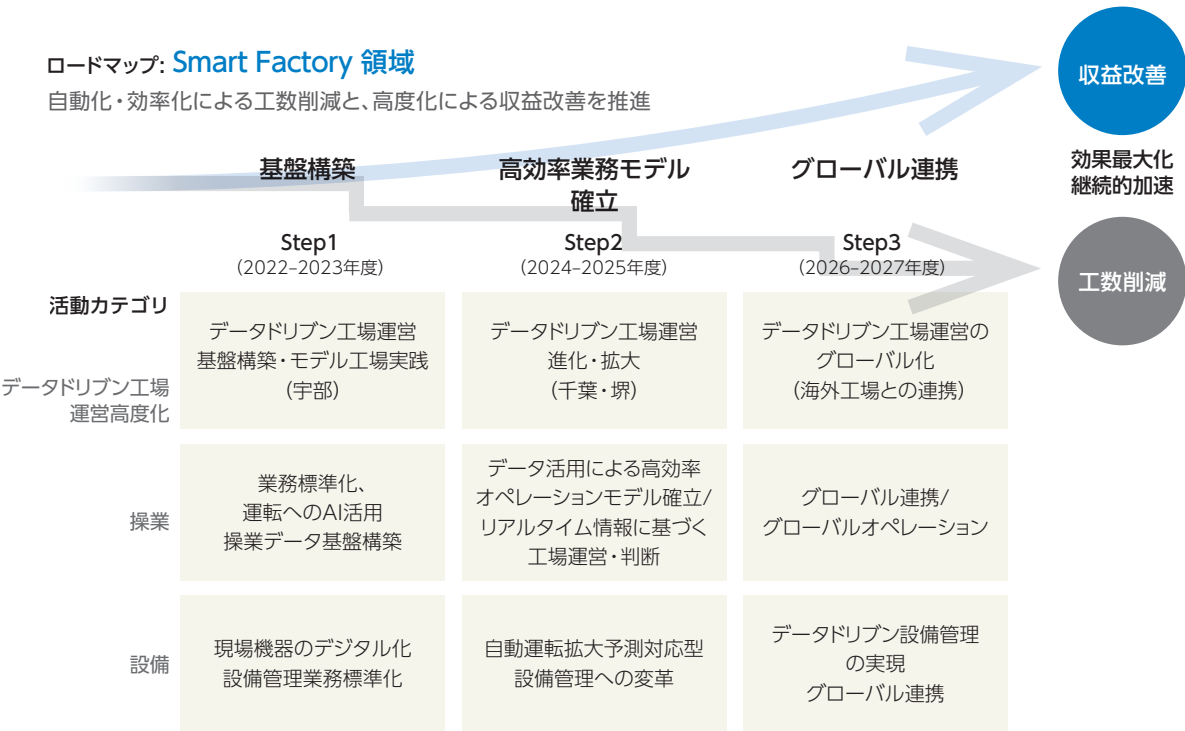


領域別ロードマップ(抜粋)

各領域において、以下のようなロードマップを作成しており、計画的にDXを推進しています。

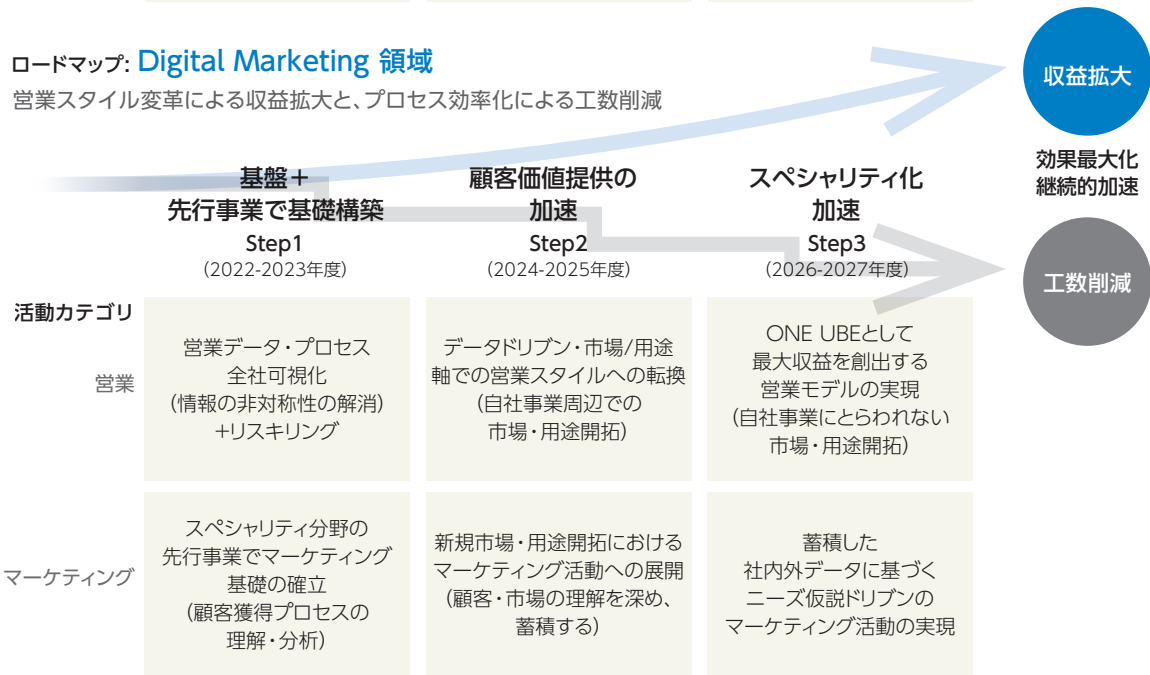
ロードマップ: Smart Factory 領域

自動化・効率化による工数削減と、高度化による収益改善を推進



ロードマップ: Digital Marketing 領域

営業スタイル変革による収益拡大と、プロセス効率化による工数削減



DX投資&リターン

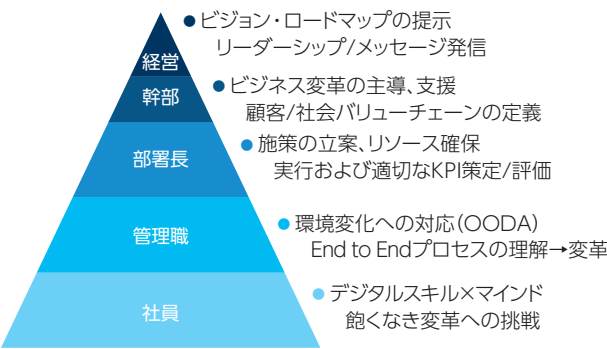
投資額:2022~2030年度
約200億円
(現中計ではS/4 HANA導入コストを含め、約100億円)

リターン: DXによる利益貢献額概算
2024年度から徐々に発現し、
2030年度は約300億円に到達

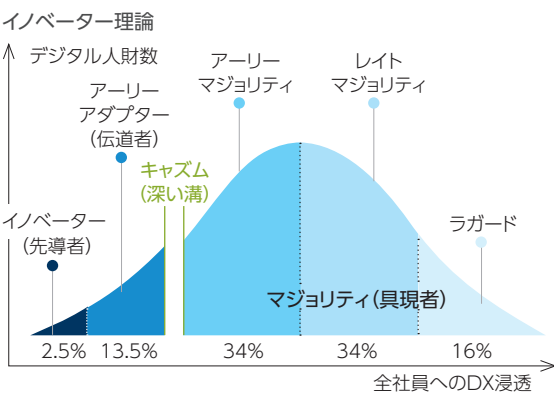
デジタル人財育成

Digital HR領域で定義した人財像に基づき、階層別に集合教育、実習、e-ラーニング、通信教育/資格取得支援などを行っています。

全社員へのデジタルリテラシー(スキル x マインドセット)浸透



デジタル人財育成目標(全社員に対する比率)



●イノベーター(先導者)	2.7%	2.7%
●アーリーアダプター(伝道者)	10.5%	13.5%
●マジョリティ(具現者)	—	83.8%

取り組み事例紹介

AIによる異常検知: Smart Factory 領域

化学工場はDCS(Distributed Control System)による集中監視を行っており、規模の大きい工場では1,000以上の計器を常時監視しています。昨今、オペレーターの監視する計器数は増加傾向にあり、人による監視は限界に近づいています。UBEでは、機械学習やAI画像認識技術の利活用により、異常検知の精度向上に取り組んでいます。

AI画像認識活用の事例の一つとして、製品包装袋の異常検知にAI画像認識技術を導入し、異常包装袋の自動検知に取り組んでいます。ここでのUBEの強みは、画像認識のための画像収集において汎用ソフトを利用し、自社でプログラミングを行っていることです。これにより、外注費用を発生させることなく異常品の未検出をゼロにすることが可能となりました。

AI画像認識による疑似異常品の判定結果

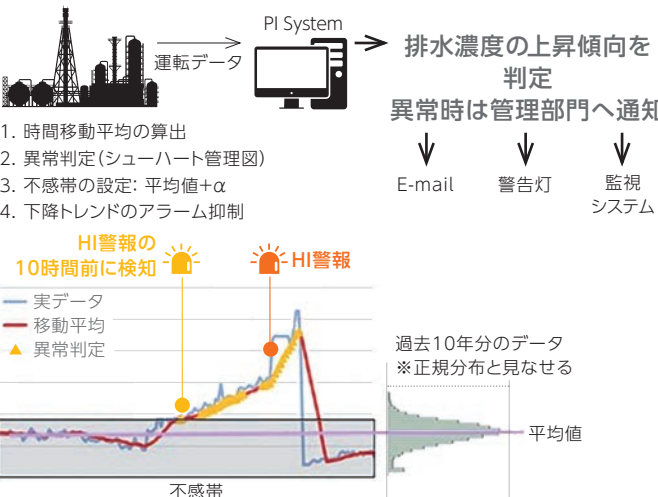


疑似異常品(袋の破れ) 異常部位をAI認識(破れ、皺)

データ監視による予兆検知: Smart Factory 領域

工場運営において異常の早期発見はトラブル発生の未然防止につながります。UBEでは1990年代後半よりPIMS(Plant Information Management System)を導入し、各プラントの製造に関するヒストリアンデータや品質データなど大量のデジタルデータを使える環境が整っています。プラントの排水系の不純物濃度データ監視に、過去10年のヒストリアンデータを統計的に処理し、異常の発生確率も考慮したトレンド監視を導入した結果、従来ではアラームが出ないケースでも、緩やかに濃度が上昇した段階で異常を早期に検知することが可能となりました。異常を検知した際は、Eメールや警告灯により担当者に速やかに通知するシステムも構築しています。

予兆検知の概念



鼎談:スペシャリティ化学の成長を実現するための人財戦略



玉田 英生
代表取締役
CRO、CCO
リスク管理部・
人事部・総務部・
法務部管掌



鈴木 智子
社外取締役
監査等委員



スペシャリティ化学の成長を実現するための人財戦略

スペシャリティ化学の成長実現に向けて、事業および会社全体の大変革を推し進めるUBEグループ。その重要な基盤となる人的資本の充実について、ESG投資に精通する機関投資家とUBEの人財戦略の陣頭指揮を執る取締役、社外取締役の3者が意見を交わしました。

スペシャリティ化学を中心に成長していくための原動力となる「人的資本の充実」について、基本的な考え方をお聞かせください。

玉田: UBEグループは、2030年に「スペシャリティ化学を中核とした企業グループ」を目指す姿としており、現中期経営計画（以下、中計）においても事業構造改革と収益基盤の強化を進める中で、事業のスペシャリティ化を推進するには、人的資本は非常に重要な取り組み領域であると捉えています。その中で私が注目しているのは、現中計のDX推進と強くリンクしているという点です。DX推進を統括する西田専務とも話し合い、DX推進の成否や創出効果は結果的に人財に行き着く、ということで意見が一致しています。さらに、DXがスペシャリティ化学の成長の大きな推進力になるという点も考慮すれば、今やるべきは、「スペシャリティ化学の技術力を伸ばすことができるスペシャリティ人財をいかに育成していくか、それをDX推進施策の各領域にいかに組み合わせしていくか」に尽きるのではないかと考えています。

鈴木: 現在の人財については、時代の変化に対する

機敏性に課題を感じつつも、「誰かの役に立つ製品を作っている」といった目的および社会に対する役割意識の高さを評価しています。また、人事施策については、非財務数値だけでなく財務数値とどのようにコネクティングしているのか、人事施策が財務数値へポジティブインパクトをどのように与えていくのか、といった点を考えていく必要があると思っています。

渡辺氏（以下、敬称略）: 機関投資家として企業の本源的価値を算定しますが、そこでは、ROE・利益成長率・株主資本コスト、この3つが重要な要素になります。この中で、利益成長の基盤となる知財や研究開発等における人的資本の継続性や拡張性を認識できれば、長期的な利益成長を見込みやすく、資本コストも低く算定でき、本源的価値は高まります。人的資本をどう適切に評価すべきかという点は難しいですが、本源的価値を探るためには必ず避けては通れないところだと思います。そのために、決められた開示だけでなく、人的資本に関するKPIや戦略がどういう意義を持つのかといった裏側までしっかり開示することを希望します。

女性活躍をはじめとしたDE&I推進とスペシャリティ化学会社としての成長、この2つの関係性についてどのようにお考えでしょうか。

玉田: 他企業と比してUBEグループがDE&Iで少し遅れをとっている領域はありますが、単なる数値目標としてKPIを設定しているわけではありません。女性活躍推進をはじめとしたDE&I進展は、意思決定における多様性として不可欠なものです。また、UBEグループがスペシャリティ化学の推進および事業構造改革を目指す中で、多様性の確保は非常に重要です。多様性の先で何をえられるのか、その先に何かあるのかということを念頭に置きながら、UBEグループは女性総合職採用比率、キャリア採用比率、外国人採用比率の向上等に努めています。

鈴木: この先に向けては、現在の社会システムを前提とした施策だけではなく、もう一度ゼロベースで考える必要があると捉えています。例えば、2050年ごろにはダイバーシティは当然のこととしてもう話題にもならないかもしれませんが、その時代の働き方を見据えておくということも考えられます。スペシャリティ化の推進に多様性は大前提と考えていますが、先日、監査等委員会で往査したヨーロッパの子会社は、研究職の多くが女性で、今後、グループ内でのコミュニケーションを深めることで、まだまだDE&Iを進められる素地があると思っています。

渡辺: お話を伺って、これから先の目指す姿を明確にイメージしたうえでそのステップとしてKPIを設定し

渡辺 勇仁(わたなべ ゆうじ)

大和アセットマネジメント アクティブ運用第二部
チーフ・アナリスト(素材セクター担当)

銀行で融資・投信投資顧問会社出向・アセットマネジメント、
事業会社でコーポレートベンチャーキャピタル担当などを経て、
2006年より現在の大和アセットマネジメントにてアナリスト
一般社団法人日本IR協議会IR優良企業大賞専門委員
日本証券アナリスト協会 ディスクロージャー研究会
(化学・繊維)委員

ていることや、DE&Iに対する強い意識を感じることができました。そのうえでUBEグループのDE&Iにとって重要なのは、スペシャリティ化と女性活躍・ダイバーシティというのは必ず結びつくであろうという点です。スペシャリティ化によって技術や知財の重要性が高まるため、男女を問わず蓄積された人財をいかにリテンションさせていくかが重要です。個人的にも化学の会社を見る時は、研究開発の中での女性比率を重視しています。また、スペシャリティ化という会社の変革期にあっては、DE&Iが大きな役割を果たすと考えます。有価証券報告書での人的資本開示義務化にとどまらず、UBEグループとしての特徴的な取り組みを積極的に開示することがDE&Iを確保する力にもなると思いますので、そういったところにも注力してもらうことを望みます。

UBEグループがDE&Iを進める中で、採用・育成や報酬制度に対する考え方および取り組みについてお聞かせください。

玉田: 報酬制度については、初任給の引き上げ・ペー

スアップは当然のこととして取り組みます。採用・育成面については、これまで同時期に実施していた業績評価とキャリア面談の時期をずらすことで、業績評価およびキャリア形成のための対話に十分な時間を割けるようにしました。また、執行役員および幹部社員については、サクセッションプランをそれぞれ2016年と2017年から策定しています。今後は、サクセッションプランにいかに関女性社員を後押しして候補者を増やすことができるかを重視しています。

渡辺: 先程DE&Iのところでも申し上げたことと同様に、やはり採用・育成・評価も、スペシャリティ化という会社全体の大きな変革につながる大事な領域になります。人的資本を充実させるというと、人財に厚く報いることが重視されがちですが、投資家の立場としては単に報酬を増やすのではなく、最終的には一人当たりの利益などの生産性と結びつけるという視点で考えていただきたい。そうでなければ持続性がありませんので、そのような観点で評価や報酬をご検討ください。

鈴木: 財務的には人的資本への投資は、「量×質」、つまり「時間×単価」ですから、スペシャリティ化に向けてこれまでの発想から見直しが必要な部分もあると思います。古くからある議論として、人的資本のオンバランス化といったことも投資家の間では話題になるようですが、渡辺さんのお話を伺いながら、人的資本への投資についてもしっかりと成果を評価することが重要だと感じました。抽象的な議論になりがちなESG要素についても、できる限り定量化して評価することが必要です。

玉田: いかに関企業価値向上につなげていくかを常に念頭に置きながら、人事施策を進めていきます。

スペシャリティ化学の成長には必須な、研究開発および知的財産関連の人財確保と育成についてお聞かせください。

玉田: 現在、UBEグループにおいて、マーケティング力や技術力の強化をどう図るべきかは大きなテーマです。知財について、例えば、スペシャリティ製品の中には権利化まで含めて関係者の連携が密に取れているものがあり、良い成功例として挙げられます。また、IPランドスケープを活用し、どの領域に進出すべきかが戦略的に検討しています。新しいもの

を出していくにはいろいろな発想が必要なため、研究開発こそダイバーシティさせるべきであり、スペシャリティ人財の獲得と育成が大切だと感じています。研究開発本部・医薬研究所・知的財産部における女性比率は、現在約17%となっています。これからもしっかりと人財要件やキャリアパス等を社員の皆さんに示しながら、スペシャリティ化学の成長に必須である研究開発・知財関連の人財確保と育成に努めたいと考えています。

鈴木: 変化の速い時代では、専門性が高いと言っても即座にそれが陳腐化することもあり、常に専門性の高いチームを時代に合わせて作っていく必要があります。それに向けてこれからのUBEグループでは、従来型の典型的・同質的な社員が育成されるようなプロセスよりも、専門性の高い人財を外部からいかに獲得するか、報酬体系を含め思い切った施策が重要になってくると考えています。他方、これらの人財は基本的に流動性の高い人財層で、外部に流出してしまうことが多々あるのも実情です。私ども公認会計士は、アカウンティング・プロフェッションと申しますが、社会に貢献することが職業の大前提です。高度な研究職の方たちを引きつけるうえで、誰かの役に立つ製品を作りたいという皆さんの思いを大切に、社会に貢献するためにUBEグループに入りたいと思ってもらえるような人財戦略も重要と考えています。

渡辺: 研究開発や知財のことを考える時に、正しい人財が生み出す成果のことを考えてしまいがちですが、鈴木取締役が仰ったように、社会にとって個が存在する意義や果たす役割といったやりがいが大前提にあることを常に忘れてはいけなと改めて感じましたし、そういう意見が取締役の中にあるというのは本当に良いことだと思います。そのうえでやはり化学の会社は技術が勝負になりますので、まずは研究開発戦略を明確にし、そこへの共感によって集まった人財が定着し活躍していくような環境づくりが重要ではないかと考えます。もちろん、知財戦略も同様です。

玉田: まさに経営戦略と人事戦略は符号するものです。戦略と組織と人の動きが一体化しないと、生産性も上がりません。研究開発や知財の役員としっかり話をし、そこで人事部門としての役割をもう一度自分たちで認識し、経営戦略の視点を忘れないよう注意を払っていきたくと考えています。

同じくスペシャリティ化学の成長に不可欠なDXにおける人財獲得・育成状況はいかかでしょうか。

玉田: 社内のデジタル人財育成に向けて、UBEではイノベーター理論に基づき、まずはイノベーター（先導者）とアーリーアダプター（伝道者）づくりを計画的に進めています。取り組みはまだ緒に就いたばかりですが、最終的には社員全員がマジョリティ（具現者）になることを目指しています。

鈴木: 確かに取り組みはまだ緒に就いたばかりですが、相応のスピード感を持って始動することはできたかなという印象があります。なお、DXとダイバーシティは大いに関係があると捉えています。DXでこなす領域と人がこなす領域の明確化が図られる中で、人の領域における多様な視点の確保は大きなポイントとなってくるでしょう。

渡辺: 株主・投資家といった外部の立場からすると、DX戦略の重要性は強く認識するものの、果たしてそのDX戦略の内容が会社にとって妥当なのか、といったことは判断しづらいものです。UBEグループにはぜひ、それが生産性向上に効くのか、事業の競争力向上に効くのか、新しい事業を生み出すことに効くのかなど、明確に示していただきたいです。また、DX効果の本格的な創出はこれからだと思われませんが、小さくても良い成果が出始めたら、それも含めて開示していただきたい。これにより、外部からも安心して見守ることができるDX投資になると考えます。

(注) デジタル人財の確保・育成については、P42-45をご覧ください。

最後に人的資本の充実に向けての課題についてそれぞれお聞かせください。

玉田: UBEグループの人財戦略として「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。」という大方針を掲げている訳ですが、この人事戦略をいかにして共有化していくのか。その中には当然、DXや人財ポートフォリオも入ってきますので、それらを組み合わせで戦略化または見える化し、社員の皆さんに示していきたいと考えています。また、人財像について

は、社員がもっと自分のものとして腹落ち良くなるような内容へ見直していく必要があるとも考えています。今、申し上げた戦略と人財像の2つについてしっかりと議論を進めながら、社員一人ひとりにまで落とし込んでいきたいと思っています。

鈴木: 今の玉田取締役のお話に補足すると、例えば、2050年の地球環境や社会情勢などをふまえた会社の有り様、果たすべき役割と、それに対応する人財をどのように確保し育成するのかといった議論をしても良いのではと考えています。また、一連の取り組みについては、目的の再確認とその目的に沿ってしっかり成果を出しているか、定量化して測定するという部分、具体的にそれをもって投資家の皆様としっかりとコミュニケーションできるのか、といったところを課題点として捉えています。これと同様の視点で、女性活躍をはじめとしたダイバーシティについて、スペシャリティ化学に欠かせないイノベティブな企業風土とはどういうことなのか、変化の加速する時代に、それはいつ達成されるのかといった点をもう少し具体化する必要があると考えています。

渡辺: 最後に、厳しい指摘となりますが、株主・投資家の立場として絶対申し上げなければならないのは、経営指標から見て、現在のUBEグループの人的資本の効率は低いという点です。今後、さまざまな人的資本戦略を考えていく時に、常にその改善の道筋につながるということを示していただくことが必要です。また、スペシャリティ化学への集中という大変革期の中、そういった会社の変化に対する社員の皆さんの共感度とモチベーションをいかに高めるか。ここはやり過ぎることはないという点で、課題として言えるのではないかと考えます。株式市場はUBEグループに対し、事業構造改革およびそれに伴う人的資本のより早い変革を求めているように感じます。それに応えることを期待しています。



成長を実現する人的資本の強化

「ダイバーシティ、エクイティ&インクルージョン」を2030年の目指す姿の実現に向けた最重要課題と位置づけ、多様な技術・知識・視点を融合させてイノベーションを生み出し、グローバルな事業拡大と新たな価値を創出する原動力とするとともに、グループ全体でワークエンゲージメントの向上に取り組めます。

スペシャリティ化学への変革推進に向け、経営戦略と連動した人財戦略を定め、着実に実行していきます。

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



スペシャリティ化学への変革推進に向けた人財戦略

スペシャリティ化学を中核とする企業グループへの転換に向けて、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、スペシャリティ化を推進する人財の採用、育成に取り組んでいます。

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

事業構造改革の深化
グローバルな
利益成長追求

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
- HRト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
- 必要人財要件と必要人員
- エグゼクティブ人財獲得

- タレントマネジメント
- キャリアオーナーシップ

～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。

ダイバーシティ、エクイティ&インクルージョン(DE &I) についての方針

UBEは、スペシャリティ化学を中核とする事業構造への転換を図っています。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。さらに、多様な社員が能力を存分に発揮して活躍するためには、管理職の「インクルーシブ・リーダーシップ」の向上が重要であると考え、キャリア面談のスキル向上、両立支援施策の理解促進、心理的安全性確保に関する教育を実施しています。

女性の活躍推進

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、女性社員比率の目標を設定して加速度的に取り組んでいます。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推進するとともに、採用面接や昇格面接において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。また、無償ケア労働の女性への偏りが活躍の阻害要因であると認識し、アンコンシャス・バイアスe-ラーニングを実施し、性別や属性にかかわらず総実労働時間短縮や両立支援制度拡充を進

めるとともに、男性の育児休職の取得を積極的に促進しています。

さらに、社会的な課題である女性の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。

男女賃金の差異(UBE単独)

区分 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)

全労働者	78.8%
うち正規雇用労働者	79.4%
うち有期雇用労働者	55.8%

- 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。

重点施策(2024年度目標)

1 女性の活躍推進

女性社員比率 15%
女性管理職比率 6%

2 キャリア採用、外国人採用

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*

3 専門職制度、専門性の高いキャリア採用、シニア社員向け施策の充実

4 働きやすく働き甲斐のある職場づくりと従業員満足度の向上

男性育休取得率 100%*
平均取得日数 15日(2022-2024年度平均 UBE単独)
総実労働時間 1,900時間(2025年度指標 UBE単独)

*中期経営計画策定時の指標から一部見直し

キャリア採用比率(総合職) 25%以上⇒ 50%以上(スペシャリティ化学への変革推進に向け専門性の高い即戦力人財の採用増)
外国人採用(総合職) 5%以上⇒ 複数名(DE&I推進による風土改革ならびにグローバルな事業拡大に向け採用増)
男性育休取得率 75%以上⇒ 100%(2022年度実績97.2%)

進捗状況(2022年度実績)

1 女性の活躍推進

女性社員比率 2021年度14.4% ⇒ 2022年度15.0%
女性管理職比率 2021年度 3.3% ⇒ 2022年度 4.1%

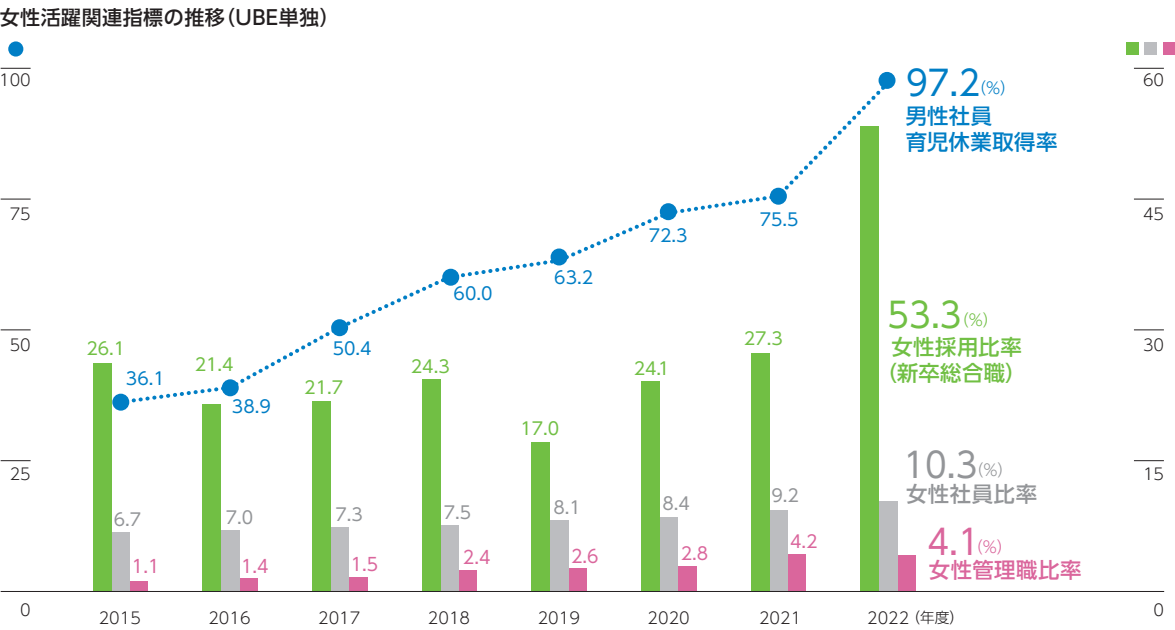
2 キャリア採用、外国人採用

キャリア採用比率(総合職)
2022年度 37.3%(国内連結) 40.0%(UBE単独)
外国人採用(総合職)
2023年度新卒 2名(国内連結) 2名(UBE単独)

3 事業戦略に即した専門性の高い即戦力人財のタイムリーな採用増、アンケート・意見交換会に基づきシニア社員制度改定

4 働きやすく働き甲斐のある職場づくりと従業員満足度の向上

健康経営 グループ1社ブライト500、7社優良法人
男性育休 2022年度 取得率 97.2%
平均日数10.1日(UBE単独)



専門性の高い人財の採用

UBEグループでは、人々の生命と健康、そして豊かな未来社会に貢献するスペシャリティ化学の会社を実現するために、多様な個性を持つ人財の採用に取り組んでいます。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。

2022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37.3%（国内連結）となりました。

なお、UBEグループの中期経営計画におけるキャリア採用比率（総合職）の2024年度目標を、「25%以上」から「50%以上」に見直し、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)			
	名（ ）内は女性の採用者数		
(年度)	2020	2021	2022
新卒採用者数 (総合職)	58 (14)	33 (9)	15 (8)
新卒採用者数 (基幹職)	69 (10)	36 (7)	32 (0)
キャリア採用者数	18 (1)	13 (3)	34 (9)
障がい者採用者数	1 (0)	1 (0)	6 (2)
外国人採用者数	1 (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。コロナ禍においても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。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。

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

多様な働き方・柔軟で効率的な働き方

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。総実労働時間短縮を着実に進めており、2025年度には1,900時間を目指します。2023年度は労使間で目標を1,915時間と定め、毎月の実績を全社員に共有して取り組んでいます。

2022年10月に「両立支援ハンドブック」を制定しました。出産・育児・介護・病気治療と仕事の両立支援制度を紹介し、制度利用者にわかりやすい情報を提供するとともに、管理職向け研修や安全衛生委員会などの機会を活用して上司や周囲の理解促進も進めています。



2023年4月には「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。

また、テレワークやフレックス勤務を継続活用し、柔軟で効率的な働き方を推奨しています。一方で、コロナ禍による影響もあり、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、週2回以上の出社推奨や、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。

働き甲斐の向上

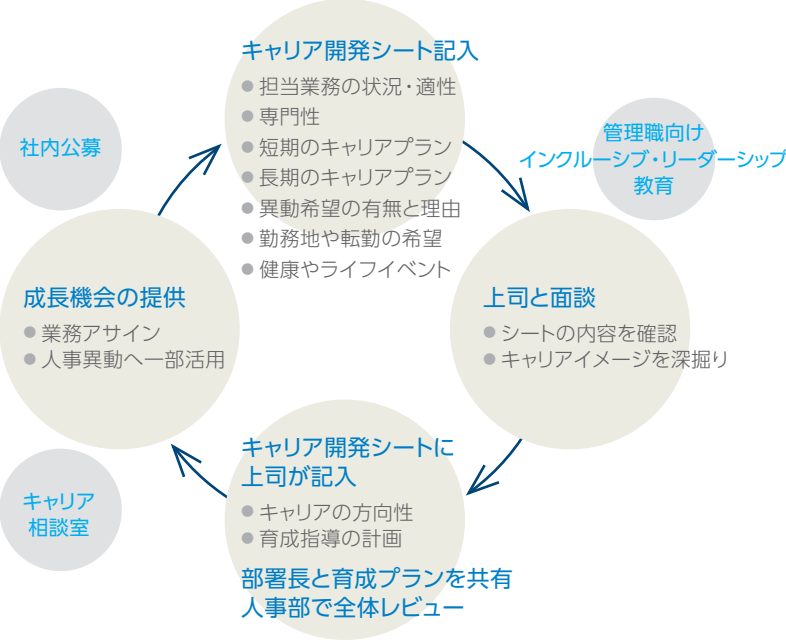
これまでの取り組みにより、働きやすい環境は整いつつあります。今後は働き甲斐とワークエンゲージメント向上を重視した取り組みを推進します。

「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仕組みを運用しています。

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、社内公募による異動を積極的に実施しています。

2023年4月、「キャリア相談室」を社内到新設しました。社員一人ひとりのキャリア形成やキャリアオーナーシップの醸成に向け、相談員と一緒に考える場を提供しています。

さらに、面談スキルや組織のワークエンゲージメント向上のため、管理職向け教育を実施しています。



成長を支える社員

パフォーマンスポリマー&ケミカルズ事業部の業績や投資に関する情報集約、管理・改善などの業務に従事しています。自分の仕事が経営判断につながることもあるため、やりがいを感じています。海外拠点から直接管理状況をヒアリングし、解決策を模索する場面では、海外MBA留学の経験が活かせていると感じます。約1年間の育休取得後、現在は時短・フレックス・在宅勤務の制度を活用しながら働いており、周囲の理解と協力のもとでキャリアを継続できていることに感謝しています。女性が少ない環境ですが、働きにくいと感じたことはなく、むしろ応援していただく機会が多いと感じます。化学事業の事業構造転換を自分事として捉え、これからも責任感を持って業務に取り組んでいきます。

パフォーマンスポリマー&ケミカルズ事業部
企画管理統括部 管理グループ
新田 桜

2012年入社:工場勤務(原価管理)→ナイロン事業(管理)→Cambridge Judge Business School派遣留学→ファインケミカル事業(営業・管理)→産休・育休→P&C事業部(管理)

2020年に生物系のスキルを持つ専門人財としてキャリア採用で研究開発本部に入社しました。現在は、チームリーダーとしてUBE独自の3次元基材を用いた新しい細胞培養システムの開発に取り組んでいます。新製品の開発において、専門分野の異なるさまざまな人と協力して未来につながる価値を創ることにやりがいを感じています。将来は3次元細胞培養基材の特性を活かしたバイオ医薬品事業を立ち上げることが目標です。そのために、先を見据えながら日々の仕事に責任を持って取り組んでいます。私のチームはメンバーが全員女性です。ワークライフバランスの充実を推進し、女性が活躍できる職場環境の実現に取り組みたいと考えています。

2020年入社(医療機器メーカーより転職):みらい技術研究所 ライフサイエンス研究グループ

研究開発本部
みらい技術研究所
ライフサイエンス研究グループ
勢村 加容子

気候変動問題(カーボンニュートラル)への対応

2021年5月にUBEグループは、「UBEグループ2050年カーボンニュートラルへの挑戦」を発表し、2022年4月に新たな中期(2030年度)目標を2013年度比温室効果ガス50%削減、「環境貢献型製品・技術」の連結売上高比を60%以上としました。

これらの目標を達成するために、スペシャリティ化学の成長に向けて事業構造改革を加速させるとともに、地球環境問題の課題解決をチャンスと捉え、カーボンニュートラルの実現をはじめとする持続可能な社会の実現にむけて積極的に取り組みます。

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



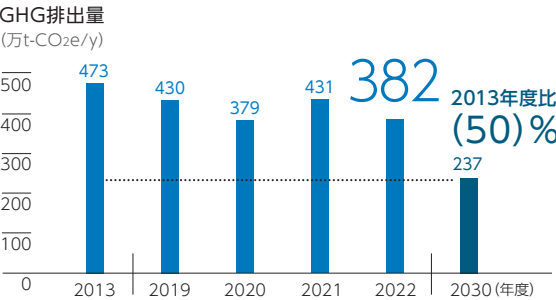
2030年度目標

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^{※1}

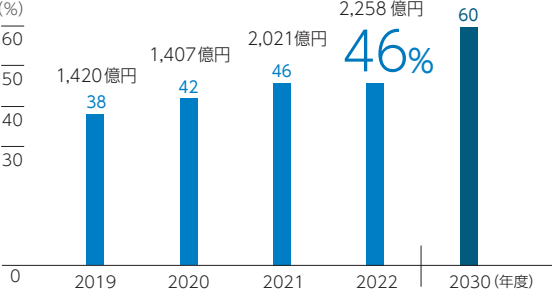


GHG排出量 2022年度実績		万t-CO ₂ e/y	
事業所	スコープ1	スコープ2	合計
化学部門	322	41	363
国内	235	12	247
タイ	60	28	88
スペイン	27	1 ^{※2}	28
UBEマシナリーグループ	17	2	19
合計	339	43	382

(注)四捨五入の関係で、合計が合わない場合があります。

環境貢献型製品・技術

連結売上高比推移^{※1}



^{※1} UBE三菱セメントに移管されたセメント関連事業は除いています。

^{※2} 外部からの購入電力は、再生可能エネルギーです。

カーボンニュートラルに向けたロードマップ

● GHG排出削減目標

生産活動における徹底した省エネ推進・プロセス改善に継続的に取り組むとともに、再生可能エネルギーの利用の最大化や化石資源利用の極小化等を推進します。さらに、2050年のカーボンニュートラル達成には、革新的な技術開発が不可欠であることから、中長期的な視野で、他社との協業を含めた原料の非化石化やCO₂利活用技術の研究開発・実用化にも取り組みます。

● 環境貢献型製品・技術

環境貢献型製品・技術の開発を推進し、より多くのお客様に提供することで、UBEグループおよび社会全体のカーボンニュートラルへの貢献を目指します。

環境貢献型製品・技術による
温室効果ガス削減貢献推定量
2021年度実績 年間約1,180万t-CO₂e

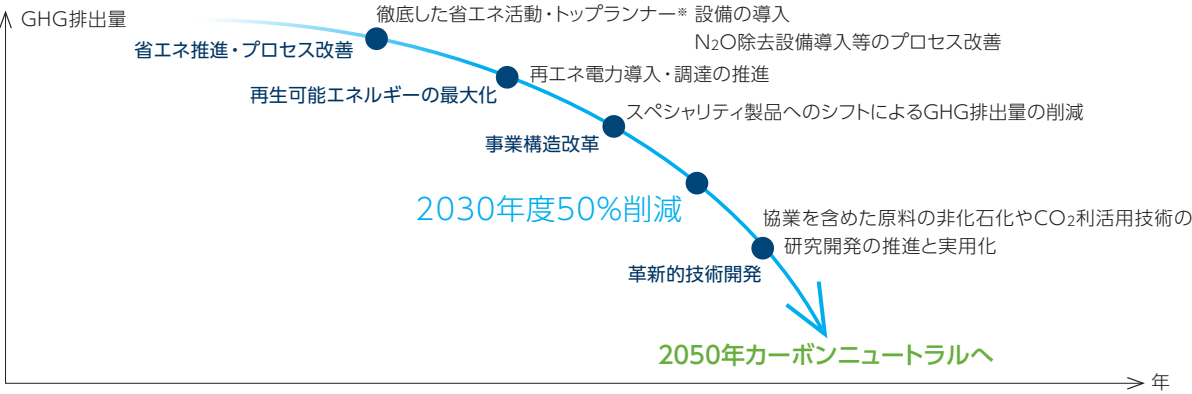
(注)UBEグループ環境貢献型製品を利用する最終製品の使用段階において削減されるCO₂排出量(従来製品との比較)を基準として、UBEグループ環境貢献型製品のシェアおよび販売数量に基づき算出した数値(算出年度(2021年度)において普及している最終製品の数量に基づき、その1年間の使用によって削減されるCO₂量ベースで評価)

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

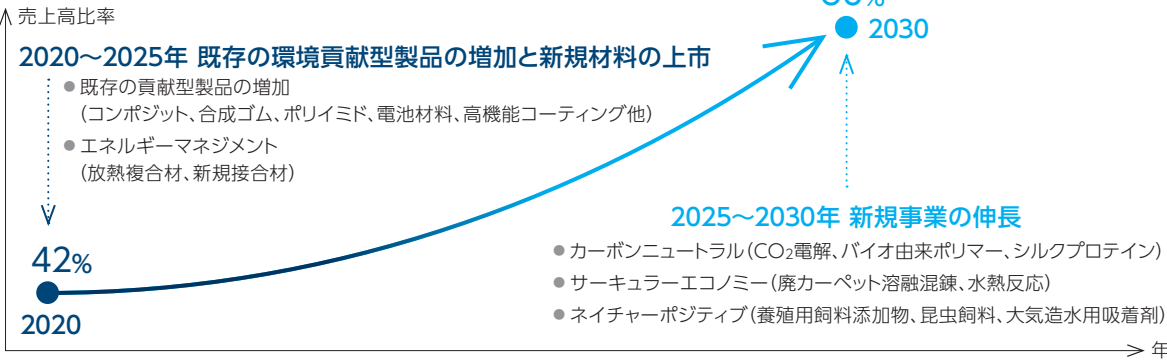
● 事業構造改革

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

カーボンニュートラルに向けたロードマップ



環境貢献型製品・技術 連結売上高比60%以上にするためのタイムライン



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

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

2022年度の取り組み

● SBTコミットメントレターを提出

近年の地球環境保全やサステナビリティへのより一層の関心の高まりを受けて、UBEグループは、サプライチェーン全体でのGHG排出量削減推進のため、国際的な枠組みであるパリ協定が求める水準と整合した、5~10年先を目標として企業が設定するGHG排出削減目標であるSBT (Science Based Targets) の認定取得に向けて、認定機関であるSBTイニシアチブ(SBTi)に対してコミットメントレターを2023年3月に提出しました。この取り組みを通じて、UBEは、自社のみならず、原料調達から製品使用や廃棄までを含めたサプライチェーン全体での環境負荷低減への取り組みを強化します。

用語解説

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

● 製品別GHG排出量データ算出のシステム化

UBEは、株式会社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、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で製造する一部の製品を対象にシステムを運用していますが、順次、対象製品および製造工場を拡大する予定です。

● GX-ETSへの参画

国としてのGHG排出削減の2030年目標や2050年カーボンニュートラルの達成に貢献するため、UBEグループは、2022年10月に、経済産業省が主導しているGXリーグへの賛同を表明しました。また、2026年から本格的に運用される、GXリーグにおける自主的な排出量取引であるGX-ETS(Emission Trading Scheme)に参画を表明し、これらの取り組みを進めています。UBEグループは、これらの取り組みを成長機会と捉え、GHG排出削減や競争力の向上の両立と、持続的な成長の実現を目指していきます。

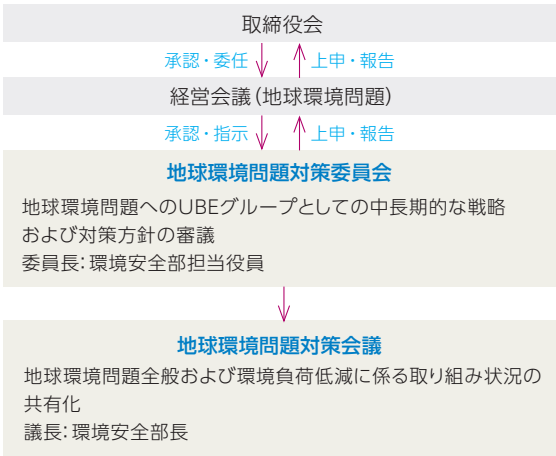
TCFD提言に基づく情報開示

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の把握や対策を講じる地球環境問題対策委員会を設置しています。代表取締役社長が議長を務める経営会議は、地球環境問題対策委員会から審議内容の報告を受け、検討後、適宜指示を行い、継続的に対策の

地球環境問題に対するガバナンス体制 (図)



進捗状況を確認しています。また、重要事項については年1回、取締役会に上申・報告をしています。

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、各シナリオに沿ってUBEグループのリスクおよび機会を分析し、必要とされる戦略を策定しています。本シナリオは、セメント関連事業を含むすべての事業部を対象に実施しました。ただし、以下の検討結果は、セメント関連事業を除くUBEグループとしてまとめたものです。

各シナリオにおいて、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。

●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>

リスク管理

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

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



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

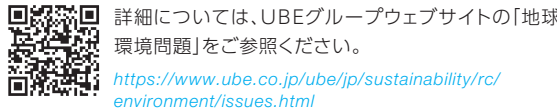
指標と目標

UBEグループは、2022年4月に地球環境問題への取り組みに関する2030年度目標を見直し、右記のとおり策定しました。

温室効果ガス (GHG) 排出量: 50%削減 (2013年度比)

環境貢献型製品・技術の連結売上高比: 60%以上

集計範囲: 連結ベース・エネルギー指定管理事業者および海外 (タイ・スペイン) 主要事業のScope 1&2



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

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

なお、2022年度のGHG排出量は、省エネ活動等の取り組みにより、382万トンでした。これにより2013年度比19%のGHG排出量削減となっています。

また、2022年度の環境貢献型製品・技術に係る売上は伸長したものの、製品価格が上昇したことに伴い売上全体も増加したため、連結売上高比率は前年度と同じ46%となりました。

シナリオ検討結果

	種類	事業リスク／機会	影響先	影響の可能性	戦略と対応策	影響時期	関連ページ
リスク					●徹底した省エネ推進、プロセス改善	短期～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	中期～長期	P24-35 成長戦略
					●革新的な技術開発	長期	P36-39 研究開発
	移行	カーボンプライシング導入によるコスト負担増と製品販売価格への影響	操業	大			
	移行	自家発電 (石炭火力) への逆風	操業	大	●自家発電 (石炭火力) の段階的停止の検討	中期～長期	
	移行	再生可能エネルギー導入拡大要請	製品	大	●再エネ電力導入・調達の推進	中期～長期	
	移行	顧客からの製品別GHG排出原単位開示および削減要請	製品	大	●徹底した省エネ推進、プロセス改善 ●再生可能エネルギー利用の最大化 ●原材料の非化石化 (バイオマス、再生材活用等) の推進	短期～長期 中期～長期 中期～長期	
機会	移行	自動車電動化、石炭火力発電縮小などに伴うUBE該当製品の売上縮小	製品	大	●市場ニーズに対応する製品提供のための、協業を含めた研究開発の推進と実用化	短期～長期	P36-39 研究開発
	物理	気象災害の頻度増加・規模拡大による操業停止	操業	大	●インフラ基盤等の災害対策強化	短期～長期	
	移行	サプライチェーン全体において環境負荷の小さい環境貢献型製品・技術の売上高増加	製品	大	●既存の環境貢献型製品の増加 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 ●エネルギーマネジメント材料の上市 放熱複合材料、新規接合材他	短期～長期 中期～長期	P24-35 成長戦略 P36-39 研究開発
	移行	新規事業の伸長、創出	製品	大	●カーボンニュートラル (CO ₂ 電解、バイオ由来ポリマー、シルクプロテイン)、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 ●サーキュラーエコノミー技術 (廃カーペット溶融混練、水熱反応) の市場展開 ●ネイチャーポジティブ関連技術 (養殖用飼料添加物、昆虫飼料、大気造水用吸着剤) の市場展開	中期～長期 中期～長期 中期～長期	P36-39 研究開発 P61-62 地球環境問題への取り組み「循環型社会 (サーキュラーエコノミー) への貢献」

サステナビリティ

サステナビリティの考え方

UBEグループは、スペシャリティ化学を中核とする企業グループとしてのパーパス(存在意義)を全うするため、経営資源を効果的に活用し、社会に新たな価値を創出することで持続的成長を図ります。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(ガバナンス)」それぞれのマテリアリティ(重要課題)を特定し、その解決に積極的に取り組みます。

UBEグループサステナビリティ基本指針

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

1. 安全と品質を確保し、環境に貢献する製品や技術の提供を推進します。

2. すべてのステークホルダーに対し、適切な情報開示を行い、社会との円滑なコミュニケーションを推進します。

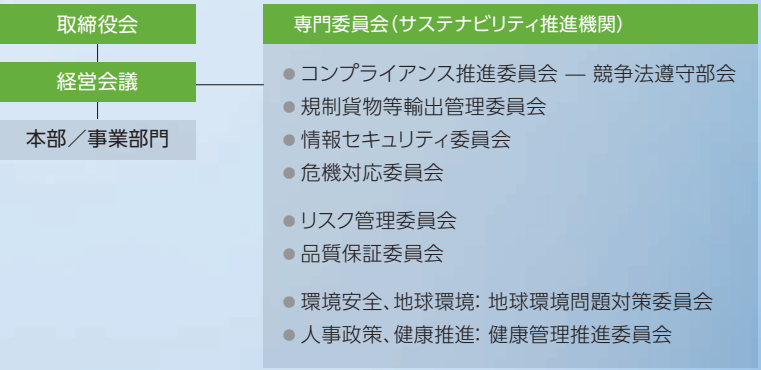
3. 社会の要請に沿ったコーポレート・ガバナンスを追求し、収益の継続的な拡大と企業価値の向上を図ります。

4. 国内外の法令と遵守すべき国際的な規範やガイドラインに則り、人権尊重を実践し、健全で公正な企業活動を行います。

5. 各国・地域の文化・慣習を尊重し、地域社会の発展に寄与します。

サステナビリティ推進体制

UBEグループでは、各委員会等で個別のサステナビリティ事項を検討し、全体として取締役会と経営会議にその取り組みを報告し、指示を受けています。



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べる14の分科会があり、そこで得られるサステナビリティの最新動向を3カ月ごとに開催する「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。



環境安全マネジメント

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

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

UBEグループ環境安全基本指針

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

1. 労働災害ゼロを目指して、健康で安全な働きやすい職場環境の確保に努めます。

2. 設備事故ゼロを目指して、安全・安心な設備の確保と操業に努めます。

3. 廃棄物や化学物質の排出削減を進めると共に、資源の循環および有効活用に取り組み、循環型社会の構築に貢献します。

4. 持続可能な社会へ貢献するために地球環境問題への対応を自主的、継続的に取り組みます。

5. 社会や企業活力の源となる、働く人の健康保持増進に努めます。

環境安全推進体制

環境安全(労働安全衛生、保安防災、環境保全、地球環境問題)に関する方針や施策は、経営の重点課題の一つであり、CEO(社長)を議長とした経営会議(環境安全)で審議・決定しています。また、こ

の会議は高圧ガス保安法で定める「保安対策本部」としての機能を担い、高圧ガス認定事業所の保安管理に関わる重要事項も審議・決定しています。



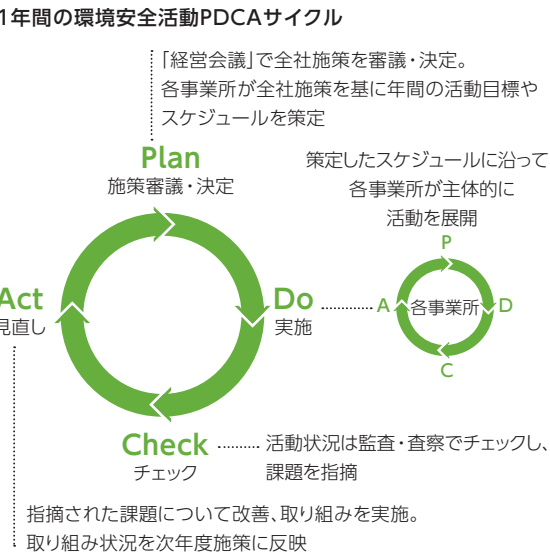
環境安全施策

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



環境安全活動の計画と実績については、「統合報告書2023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/2023/integrated_report_environmental_safety_qa_0.pdf



用語解説
※協力会社: 範囲は工事請負を含む請負業者。

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、サービスの提供、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。

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
含む海洋プラスチックごみ問題

3. 自然環境の保全・復興(ネイチャーポジティブ)への貢献
含む生物多様性保全、水資源の保全

3領域ともバリューチェーン全体での対応を検討・実施

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・情報開示)
- 自社操業による影響の最小化
- 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、従業員、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

1. 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年度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

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。

取り組み

P54-55 気候変動問題(カーボンニュートラル)への対応をご参照ください。

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の有効活用を実施し、削減を目指します。

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。

取り組み

多層フィルムのリサイクル製品「UBECycle」について

現在、社会からの要請と規制に基づき、ほぼすべての業界(容器包装、自動車、電気・電子、建設業など)において、再生材由来の原材料の利用が強く求められています。その中でUBEグループは、最終製品に関する知識、パートナー企業とのネットワーク、技術的なノウハウを活用しながら、UBEナイロンを使用した製品廃棄物のマテリアルリサイクルの実現を目指しています。

具体的な取り組み事例は、海外グループ会社のUBE Corporation Europe, S.A. Unipersonal(以下UCE)での多層フィルム廃棄物からのリサイクル製品「UBECycle」の上市です。UCEが研究開発した革新的なポリエチレン-ナイロン多層フィルムはRecyClass*1やAPR*2などのリサイクル団体から認証を受けており、このポリエチレン-ナイロン多層フィルムの工場端材をフィルムメーカーから回収し、UCEがリサイクル(破碎、押出、ペレット化)します。このナイロンを含むアップサイクル材料はUBEグループ内で製造に用いられ、商品化される予定です。

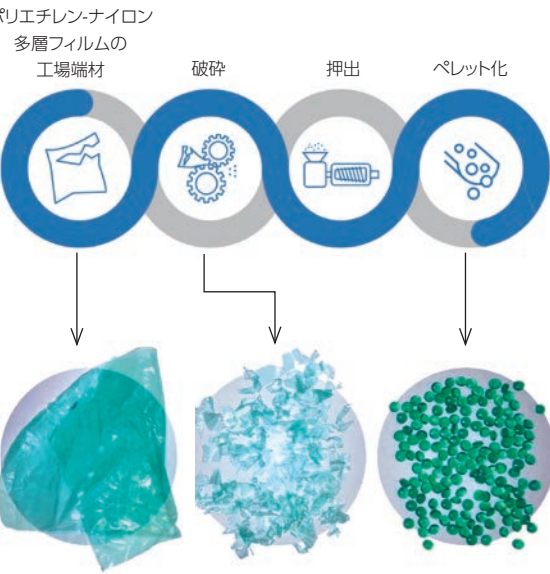


*1 <https://recyclass.eu/wp-content/uploads/2021/09/2020-PO-011-UBE-technology-approval-letter.pdf>



*2 <https://ube.es/association-of-plastics-recyclers-apr-acknowledges-recyclability-of-pe-based-film-with-ubes-pa6-66-based-on-critical-guidance-recognition/>

UBECycleフロー図(マテリアルリサイクル)



複合プラスチックのアップサイクル技術の開発

廃プラスチックの多くは複合プラスチックであるため通常のリサイクルでは混合物となって再利用できず、これらの大半が焼却処分されているのが現状です。UBEは、複合プラスチックの一つであるPTPシート(医薬品包装シート)のアルミニウム／プラスチックに新たな機能を付与したアップサイクルの技術開発を進めています。アルミ総合メーカーおよびリサイクルメーカーと協業して効率的なPTPシートの回収システム構築に取り組み、回収したPTPシートはUBE独自のアップサイクル技術を用いて用途展開を進めています。

今後、複合プラスチックのアップサイクルの技術開発をさらに進め、石油化学由来原料の低減によるCO₂削減、海洋プラスチックごみ問題の解決など、環境問題に貢献する化学メーカーとして成長することを目標にしています。



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繋がります。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。

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。

水リスク	事業所	主なリスク要因
高い	該当なし	
高い～中程度	該当なし	
中程度	タイ主要事業所	水需給ひっ迫度、干ばつ
低い～中程度	スペイン主要事業所 日本主要事業所	洪水
低い	該当なし	

また、タイとスペインの主要事業所では、2030年以降の水ストレス上昇傾向予想に対応し、以下のようなKPIを設定し対応を進めています。

事業所	KPI
タイ 主要事業所	生産量当たりの水使用量の削減率 2024年 5%削減(2021年比) 水リサイクル率 2024年時点 26%
スペイン 主要事業所	生産量当たりの水使用量の削減率 2030年時点 10%削減(2022年比) 水リサイクル率 2030年時点 10%

IBAT(Integrated Biodiversity Assessment Tool)や現地情報を基に、自社主要事業所の、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Ⅶに該当します。
- 宇部藤曲地区はKBA(生物多様性の保全のカギとなる重要な地域)に接しています(周防灘、厚東側河口域)。
- 宇部地区が接する海水域は、国の規制～漁業権設定を受けています。

2022年度の取り組み

宇部ケミカル工場

海洋プラスチックごみ問題

- (修養団宇部市連合会主催) 年末街頭清掃への参加(有志)
- 廃棄物保管場所などのパトロール(3カ月に1回)
- プラスチックリサイクル推進(廃プラスチックを再資源化へ)

生物多様性保全

- (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
- 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



「第15回水を守る森林づくり体験活動」

堺工場

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

生物多様性保全

- 共生の森 森づくり活動への参加(1/14)
- 大阪府および堺市のセミナー受講

水資源の保全

- 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

UBEマシナリーグループ

海洋プラスチックごみ問題

- ペットボトルキャップの分別廃棄

水資源の保全

- 上水設備の更新、排水管理の徹底

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。

それに加えて、2020年度より「協力会社」と一体となった安全活動の推進、2021年度より「安全意識の向上に向けた教育・訓練の推進」にも重点的に取り組んでいます。

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。

※協力会社:範囲は工事請負を含む請負業者。

保安防災

UBEグループは、設備事故ゼロを目指した、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。2022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2022年度の活動実績については、「統合報告書2023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/2023/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機会にグループ一体で品質保証活動を強化してきました。これに加え、スペシャリティー事業を中核とする企業グループを目指して、顧客満足を軸にUBEの企業存在価値を最大化させる品質経営への取り組みをステップアップし、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。

さらに、物流安全についても、2022年度より、万一起こり得る輸送事故・物流安全への対応のため、24時間緊急連絡サービスを全世界で採用しています。

品質保証および製品安全の取り組みの詳細、および2022年度の活動実績については、「統合報告書2023資料編(環境安全・品質保証)」のP17をご覧ください。



品質保証/製品安全
https://www.ube.co.jp/ube/jp/ir/ir_library/integrated_report/pdf/2023/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。

人的資本



UBEグループでは、イノベーションを生み出し持続的な成長を可能にする組織を目指し、「ダイバーシティ、エグジティ&インクルージョン」推進、ワークエンゲージメントの向上、健康経営の推進においてグループ全体で共通の目標を掲げ取り組んでいます。また、UBE経営方針の一つに「人」を掲げ、「UBEグループ人財マネジメント指針」を定めて社員が働きがいをもって仕事に取り組める環境整備に努めています。(中期経営計画における重点施策についてはP50-53にて紹介しています)

社員との対話

重要なステークホルダーである社員と経営層の対話を積極的に行っています。各種アンケートを通じてエグジティ実現のためのニーズを把握し、フィードバックを行うとともに、スピード感を持って施策に反映しています。また、経営層と社員が直接対話をしてUBEの目指す姿について直接意見を交わし、共感の深化を進めています。抽出された人財戦略面の課題は、取締役会、経営会議、役員経営研究会で議論するとともに、労使協議会で共有し労使で連携した取り組みにつなげています。

社員との対話、アンケート

(2022年度実績、UBE単独)

- 女性活躍推進
- DE&I
- 両立支援
- 健康課題
- アンコンシャス・バイアス
- シニア活躍支援
- 管理職のマネジメント支援

人事施策への反映

(2022年度～)

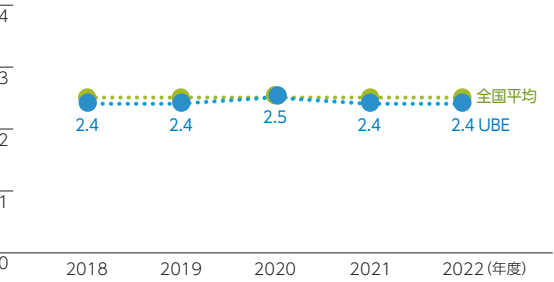
- 育児支援手当の新設(3歳未満の子1人につき2万円/月)
- 育児休職の有給期間の延長(7日⇒15日)
- ライフサポート休暇の導入(積立休暇から移行)
- 「両立支援ハンドブック」の発行
- 日勤者の所定労働時間の短縮(15分)
- 交替勤務者の休日増(2日)
- シニア社員制度改定、面談の充実
- 管理職向け「インクルーシブ・リーダーシップ教育」

ワークエンゲージメント

UBEでは、新職業性ストレス簡易調査票の指標を活用してワークエンゲージメントの水準とその推移を測定しています。各職場の状況を職制が適切に把握できる体制を整え、社員がイキイキと働くために、教育を通した成長の機会の提供、外部EAPと連携した対話型のポジティブメンタルヘルス研修を実施し、ワークエンゲージメントの向上、組織力の向上を図ります。

ワークエンゲージメントスコアの推移

(4点満点)



健康経営への取り組み

UBEグループでは、社員の自律的な健康管理や、心理的安全性の保たれた働き甲斐のある職場づくりへの健康投資を行い、人的資本の充実を促進してい

ます。具体的には、健康増進アプリの導入、ヘルスリテラシー向上のためのe-ラーニング等を実施しています。また、2022年度に作成した「両立支援ハンドブック」において、治療と仕事の両立支援制度の理解促進を図りました。さらに、全管理職に対し健康経営浸透のための情報提供を実施しています。

グループ一体となって健康経営に取り組んだ結果、2022年度は福島製作所がブライト500、7社が優良法人に認定されました。今後も健康経営を進めていきます。

障がい者雇用

UBEグループでは、1991年の特例子会社設立以来、長年にわたって障がい者雇用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から就労まで幅広くサポートし、安心して勤務できる環境を整えて活躍を支援しています。また、個人の能力・特性に応じて業務とのマッチングを図り、キャリア開発面談や評価を通じて継続的な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にも取り組んでいます。誰もが能力を発揮し、働きがいを持って自分らしく活躍できるソーシャルインクルージョンを実践していきます。

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、性的指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・山陽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

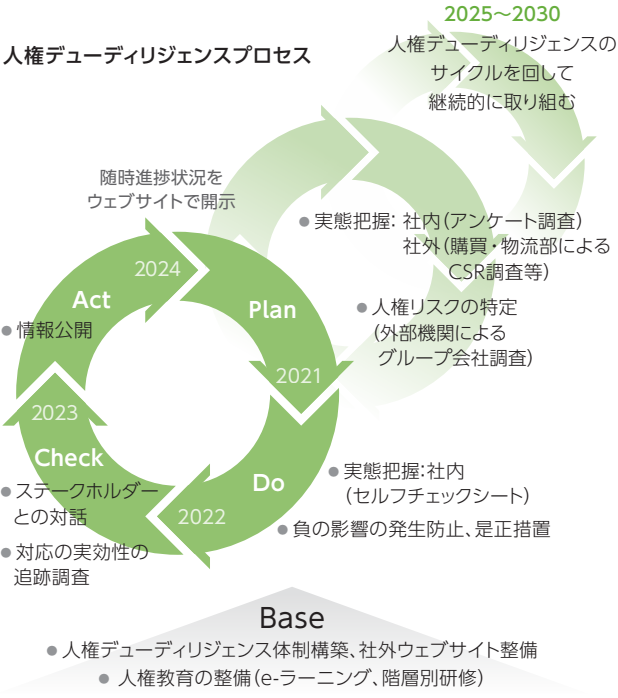
UBEグループ人権指針のもとにUBEグループ全体での人権教育推進体制を整え、継続的に人権教育を実施し、社員全員が人権について正しい理解と認識を持ち、あらゆる事業活動において一人ひとりが尊重されるよう取り組んでいます。2022年度は人権週間に合わせてUBE国内グループ全体でeラーニングを実施し、「ビジネスと人権」「人権デューデ

リジェンスとUBEの取り組み」について学びました。また、受講者アンケートを合わせて実施し、社員各人が考える「人権に関する負のリスク」を抽出しました。

実施内容	回数	受講者
eラーニング	1回	6,794名(国内グループ。役員含む)
新入社員研修	1回	47名(UBE単独)
階層別研修	1回	310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。具体的には下記のプロセスに基づいて2024年までにPDCAを実施し、2025年以降はそのサイクルを回して継続的に取り組みます。



人権デューデリジェンスの2022年度までの実施状況

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抽出	「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、社員各人が考える潜在的なリスクと負の影響を抽出し、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強化に着手。2023年度はリスクの発生可能性・深刻度によるマッピングを行い、優先順位をつけて対策につなげる
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、各拠点の進捗度を確認し、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する
調達ガイドラインにおける人権尊重の明記と、サプライチェーンCSR調査実施	※サプライチェーンマネジメントについては、P.67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日に、「パートナーシップ構築宣言」*を公表し、サプライチェーンの取引先の皆様や価値創造を図る事業者の皆様との連携、ならびにUBEの創業の精神である「共存同栄」を進めることで新たなパートナーシップを構築するため、以下の項目に重点的に取り組むことを宣言しております。

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



UBEグループの「パートナーシップ構築宣言」については、UBEグループウェブサイトをご覧ください。
https://www.ube.co.jp/ube/jp/news/2022/20220401_02.html

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。

以下の事項を満たしている取引先からの優先的な調達に努めます。

- サステナビリティ推進のため社内体制を構築していること
- 安定供給の確保、品質を重視していること
- 企業倫理、法令・社会的規範を遵守し公正な取引をしていること
- 環境への配慮を重視していること

用語解説

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

- 人権尊重および安全・衛生管理に取り組んでいること
- 社会貢献、社会とのコミュニケーションを重視し、情報管理・開示をしていること



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

サステナビリティに関するお取引先調査

UBEでは、過去4回、サステナビリティに関する取引先調査を実施しています。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おります。また、取引先調査は今後も定期的の実施する予定です。

質問項目

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

調査年	大企業 (資本金3億円超)	中小企業 (資本金3億円以下)	合計
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



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

紛争鉱物に対する考え方

当社では、企業の社会的責任を果たすため、責任ある原材料調達を推進いたします。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）の使用が判明した場合は、速やかに調達を中止するように取り組めます。

コーポレート・ガバナンス

2022年度のコーポレート・ガバナンスの取り組み

●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

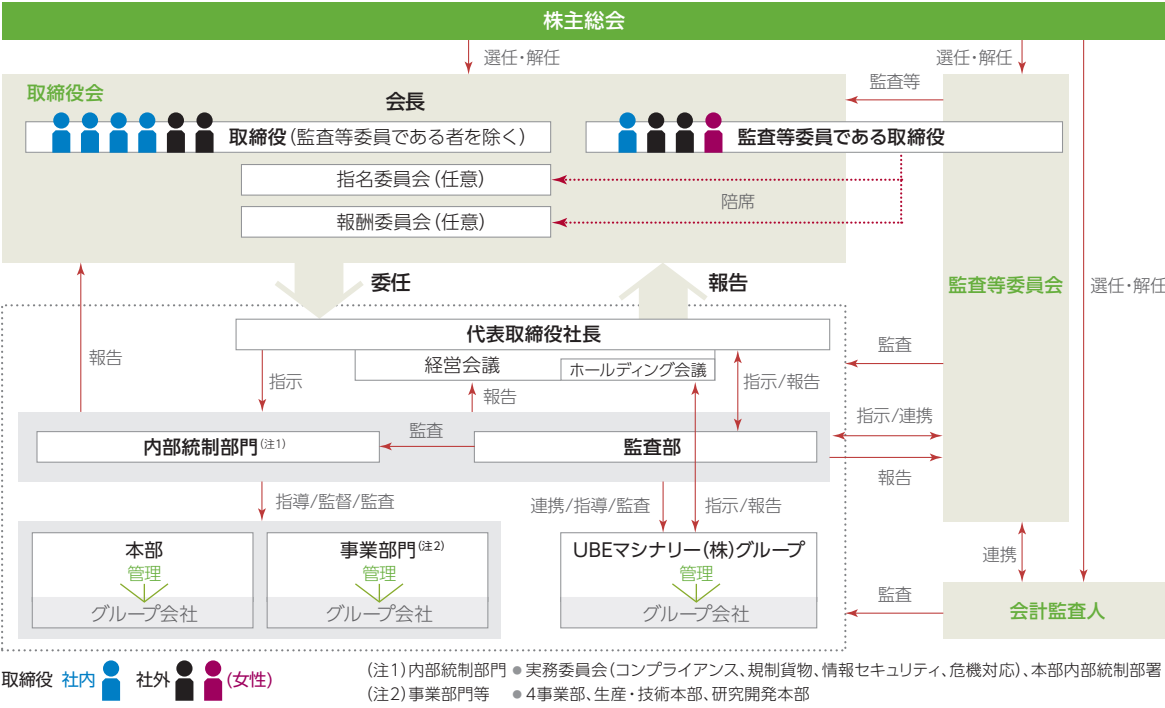
●化学事業会社としてのグループ全体の内部統制やリスク管理体制の継続的改善とその有効性の監督の強化

●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

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



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が重要であると考えています。

- 監査権や意見陳述権を有する監査等委員である取締役が取締役会において議決権を保有する体制を整え、取締役会による業務執行の監督機能を強化
- 重要な業務執行の決定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、取締役会が決定すべき経営の重要事項(会社の基本方針、金額・リスクの観点から重要な事項等)を取締役会規程において定め、これら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。

● 2022年度の主な議題

中期経営計画の執行状況

- 成長戦略とサステナビリティ経営(地球環境問題への取り組みを強く意識した事業構造改革、それを支

取締役会、監査等委員会、任意の委員会への出席状況

2022年4月1日～2023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%)		4/4 (100%)	3/3 (100%)
	泉原 雅人	13/13 (100%)			
	小山 誠 ^{*1}	3/3 (100%)			
	玉田 英生 ^{*2}	10/10 (100%)			
	藤井 正幸	13/13 (100%)			
社外取締役	照井 恵光 ^{*1}	3/3 (100%)	2/2 (100%)	2/2 (100%)	
	東 哲郎 ^{*3}	8/9 (89%)	3/3 (100%)	3/3 (100%)	
	福水 健文 ^{*2}	10/10 (100%)	2/2 (100%)	1/1 (100%)	
取締役 監査等委員	山元 篤	13/13 (100%)	18/18 (100%)		
社外取締役 監査等委員	庄田 隆	13/13 (100%)	18/18 (100%)	1/1 (100%)	
	福原 紀彦 ^{*1}	3/3 (100%)	4/4 (100%)		
	山本 為三郎 ^{*2}	9/10 (90%)	14/14 (100%)		
	鈴木 智子 ^{*2}	10/10 (100%)	14/14 (100%)		

^{*1} 2022年6月29日退任

^{*2} 2022年6月29日就任

^{*3} 2023年1月4日退任

える基盤となる人的資本の充実やDX推進等の施策)の執行状況の監督

グループ・ガバナンス

- グループ全体の内部統制やリスク管理体制の有効性の監督
- 機械事業やセメント関連事業に対する持株会社としての新たな管理体制の運用状況の監督
- 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・コード全83原則のUBEの取り組みを反映したコーポレート・ガバナンス報告書の開示内容の議論
- 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うため、以下の施策を行っています。

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

監査等委員会	委員長	山本 為三郎	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
		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

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出席し、その内容・手続きを確認しています。

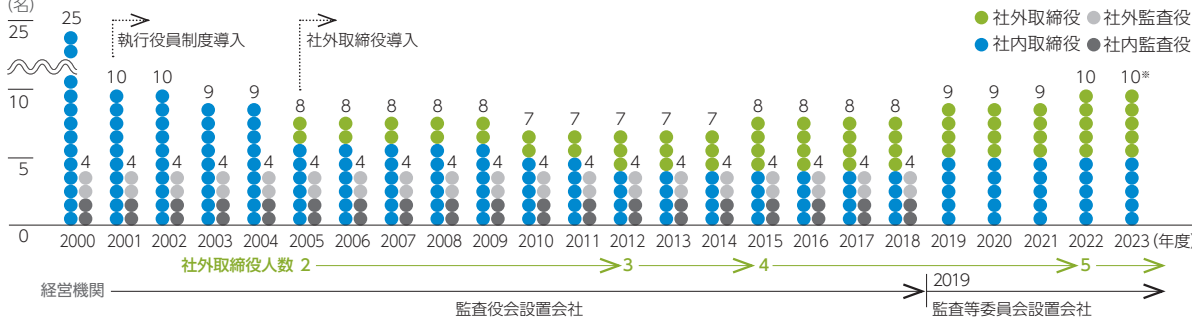
指名委員会	委員長	福水 健文	社外取締役、独立役員
社外取締役 の比率	委員	満岡 次郎	社外取締役、独立役員
		山本 謙	取締役会長、非業務執行社内取締役

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
		山本 謙	取締役会長、非業務執行社内取締役

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

取締役人数等の推移



※2023年6月29日現在

に、取締役会の諮問組織として、任意の「指名委員会」と「報酬委員会」を設置しており、それぞれ2名の社外取締役(監査等委員である者を除く)と非業務執行社内取締役(取締役会長)の計3名より構成され、委員長は社外取締役が務めています。

取締役会の実効性評価

UBEでは、取締役会の実効性の評価について、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。

その結果、2023年4月開催の取締役会において、2022年度の実効性評価については、UBEの実効性の構成、運営は適正であり、活発な議論と適切な審議が行なわれていることから、経営における監督機能の強化を進める取締役会としての実効性は確保されていると判断しました。

2022年度の課題および主な取り組みは次のとおりです。

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を促進させること。
- 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を強化すること。

主な取り組み

- 「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監督」や「グループ全体の内部統制やリスク管理体制の有効性の監督」を強化するため、執行サイドに対して、報告内容の継続的な改善を要求するとともに、その取り組みの加速を指示。

- 機械事業やセメント関連事業に対する持株会社としての新たな管理体制の運用状況を監督。
- 中長期経営計画の実現に向けた具体的な取り組みを促すために、役員経営研究会において化学産業領域におけるグローバルな事業環境や企業戦略に関する外部専門家からの情報提供を踏まえた当社の課題について議論。

一方で、社外取締役の交代等により、取締役会としての多様性が増す中、社外取締役への事業・組織情報等の提供の充実、業務執行報告の内容や資料の改善、事前説明の拡充による取締役会におけるさらなる議論の充実等の実効性の改善に向けた潜在的な課題とその改善提案が示されましたので、UBEの実効性の向上に向けた基本的かつ重要な2022年度の課題を継続し、取り組みをさらに強化することとしました。

取締役のスキルマトリックス

取締役会は、経営全般・サステナビリティ、財務・会計、製造・技術・研究開発、営業・マーケティング、コンプライアンス・リスクマネジメント、人財マネジメント、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		経営全般・サステナビリティ	財務・会計	製造・技術・研究開発	営業・マーケティング	コンプライアンス・リスクマネジメント	人財マネジメント	国際性
取締役	山本 謙	●		●		●		
	泉原 雅人	●			●			●
	玉田 英生	●				●	●	
	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 為三郎	●				●	●	
	鈴木 智子	●	●			●		
	田中 達也	●			●			●

(注) 取締役に期待する分野を3つまで記載しています。

期待する分野と役割

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

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

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

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

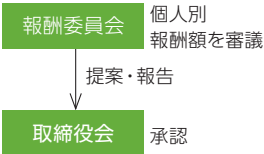
コンプライアンス・リスクマネジメント コンプライアンスやリスクマネジメントの領域における経験や知見に基づき、コンプライアンス・リスクマネジメントにおける取り組みに対する監督、助言を行う。

人財マネジメント 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

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



役員報酬体系と算出方法

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役位別係数
		年次個人業績目標達成評価報酬	各役員別の年次目標の達成度合い
	長期インセンティブ	中長期個人業績目標達成評価報酬	各役員別の3-5年の中長期目標の達成度合い
		譲渡制限付株式報酬	通常年:役位別基礎金額/前年度平均株価+前年からの繰越株式数 調整年:役位別基礎金額/前年度平均株価x(100%+付与率-20%~30%*)+前年からの繰越株式数

(注) 監査等委員である取締役および社外取締役は基本報酬のみで固定額

※経営指標の達成度に応じて80%~130%の範囲で調整

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

固定部分	業績連動部分		
基本報酬	年次インセンティブ	約10%	長期インセンティブ
約50%	約30%	ESG取り組み	約20%

(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

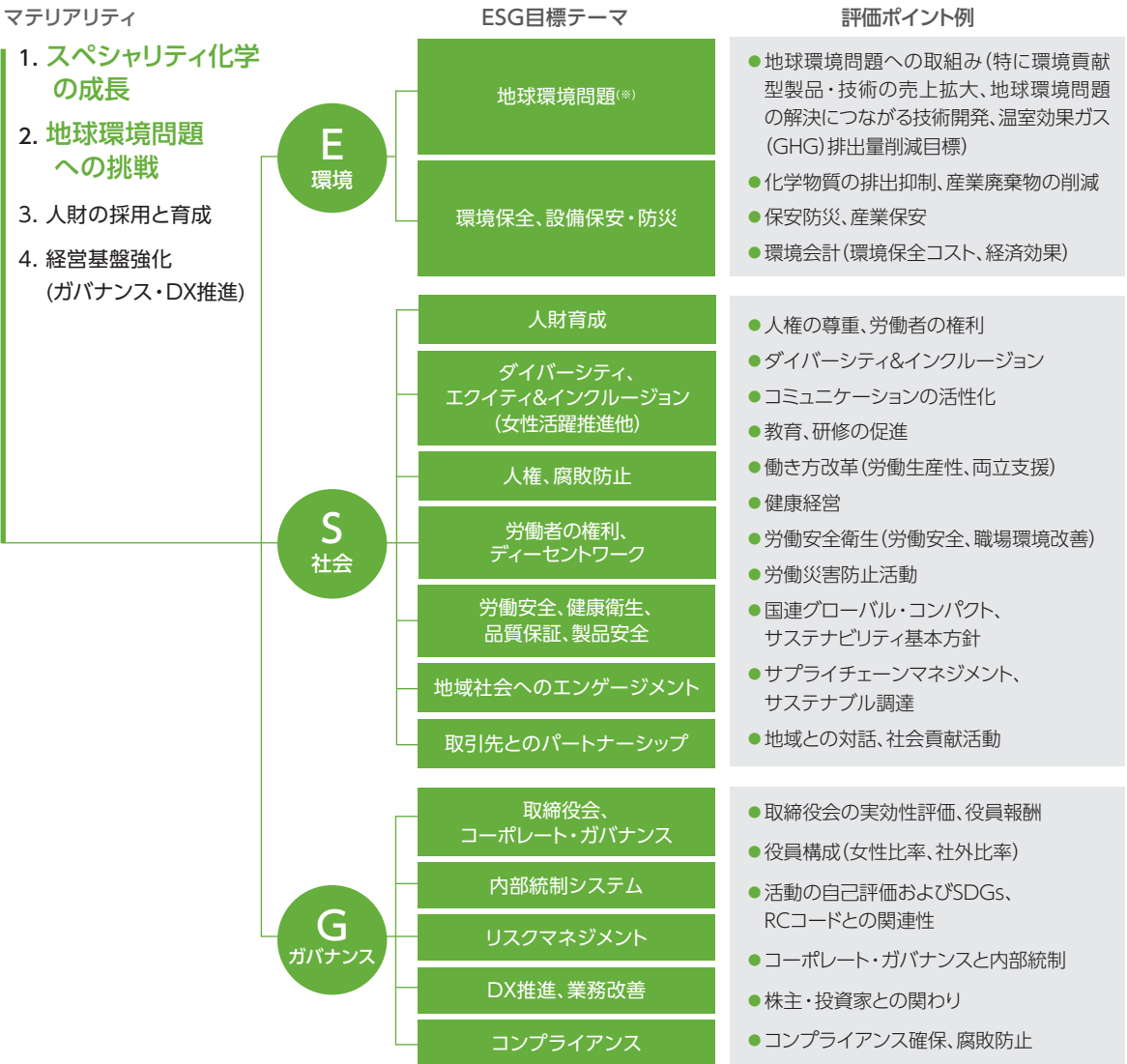
役員区分ごとの報酬等の総額、

役員区分	報酬等の総額	基本報酬	報酬等の種類別の総額			
			業績連動部分		長期インセンティブ	
			うち譲渡制限付株式報酬		対象となる役員数(名)	
			年次インセンティブ	長期インセンティブ	年次インセンティブ	長期インセンティブ
取締役(監査等委員である者を除く)	301	147	92	62	30	8
(うち社外取締役)	(21)	(21)	(—)	(—)	(—)	(3)
監査等委員である取締役	78	78	—	—	—	5
(うち社外取締役)	(40)	(40)	(—)	(—)	(—)	(4)
合計	379	225	92	62	30	13
(うち社外取締役)	(61)	(61)	(—)	(—)	(—)	(7)

● ESG目標

年次目標と中長期目標には、ESG関連の取り組みが含まれています。UBEが最も重視する経営課題である「スペシャリティ化学の成長」と「地球環境問題への挑戦」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、2022年度実績で報酬等の総額の約10%を占めています。なお、執行役員においても同様の体系となっています。

2023年度 ESG目標のイメージ



※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

執行役員

UBEでは経営における「監督機能」と「業務執行機能」の分離を目的として、執行役員制度を2001年6月より採用しています。執行役員は、代表取締役社長から権限移譲を受けて、取締役会が決定する経営方針に基づき、業務を遂行しています。

株主総会および議決権行使の状況

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

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

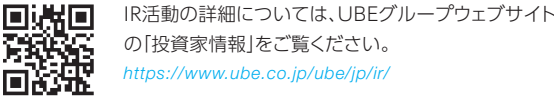
また、株主の方々へのサービス向上のため、インターネットによるライブ配信を実施しており、遠隔地でも株主総会の様子をご覧いただけるようになっていきます。

2022年6月29日に開催された第116回株主総会にて、議決権を行使された株主数は20,725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20,625名)で、議決権行使率は78.7%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。



内部統制

UBEは、チーフ・コンプライアンス・オフィサー (CCO) およびチーフ・リスク・オフィサー (CRO) を置

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



コンプライアンス確保の取り組み

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

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

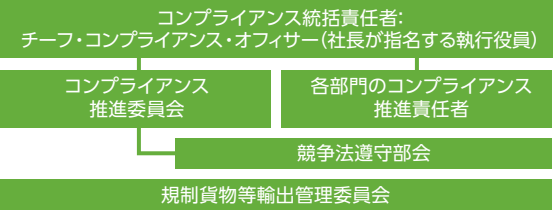
2022年度は、独占禁止法、下請法、不正競争防止法等について社内外の講師による法令教育を実施しました。また、グループ会社の管理職を対象としたコンプライアンス研修や海外拠点とのオンラインミー

2022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	代表取締役社長、CFO	3回 (ヨーロッパ・アメリカ・アジアの投資家を個別訪問) ※コロナ禍の影響によりヨーロッパは電話会議で開催
スモールミーティング	代表取締役社長、執行役員	2回 (セルサイド1回、バイサイド1回)
機関投資家との個別面談 うちESG面談	CFO、経理・財務部	約160回 (国内投資家:約130回、海外投資家:約30回) 約10回

主な議題や関心事項	● スペシャリティ事業の成長戦略と事業構造改革の考え方 ● 気候変動問題を主とした地球環境問題への取り組み ● セメント関連事業の業績動向と将来展望 ● 株主還元政策の方向性
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役員会議等で報告 ● 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	● セメント関連事業は別会社になったが、わかりやすい情報開示を継続してほしい →2023年度から、UBE三菱セメント(株)が登壇するセメント関連事業の経営説明会等を実施 ● 成長戦略の根拠をわかりやすく示してほしい →2023年度の中期経営計画資料等から、注力事業に焦点を当てるよう開示を改善

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。

コンプライアンス体制



腐敗防止

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

2022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

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 (2023年6月29日現在)



取締役会長

山本 謙

1977年
当社入社
2001年
宇部興産機械(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
取締役会長(現)

代表取締役社長

泉原 雅人

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
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)

代表取締役

玉田 英生

1981年
当社入社
2009年
宇部興産中央病院
企画管理部長
2015年
当社執行役員
2018年
当社常務執行役員
2021年
当社専務執行役員
2022年
当社代表取締役(現)
専務執行役員(現)

取締役

石川 博隆

1989年
当社入社
2022年
当社経理・財務部長(現)
2023年
当社取締役執行役員
(現)

監査等委員である取締役

藤井 正幸

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)

社外取締役

福水 健文

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

満岡 次郎

1980年
石川島播磨重工業(株)
(現 (株)IHI) 入社
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(現)
2022年
一般社団法人日本航空宇宙
工業会 代表理事(現)
2023年
UBE社外取締役(現)

監査等委員である社外取締役

山本 爲三郎

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
新司法試験考査委員
2010年
信託法学会 理事(現)
2015年
日本私法学会 理事
2022年
UBE社外取締役
監査等委員(現)

鈴木 智子

1996年
監査法人トーマツ
(現 有限責任監査法人
トーマツ) 入所
2003年
公認会計士 登録
2005年
鈴木智子公認会計士
事務所開設 代表(現)
2006年
税理士 登録
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
UBE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)

田中 達也

1980年
富士通(株) 入社
2005年
富士通(中国)情報系統有限公司
董事兼副総経理
2012年
富士通(株)
執行役員 産業ビジネス本部長
2013年
同社 執行役員
産業・流通営業グループ
産業ビジネス本部長
2014年
同社 執行役員常務
Asiaリージョン長
2015年
同社 執行役員副社長
Asiaリージョン長
同社 執行役員副社長
同社 代表取締役社長
2019年
同社 取締役会長
2020年
(株)富士通マーケティング
取締役会長
富士通Japan(株)
取締役会長
2021年
日本軽金属ホールディングス(株)
社外取締役(現)
2022年
富士通Japan(株)
シニアアドバイザー
月島機械(株)
(現 月島ホールディングス(株))顧問(現)
2023年
UBE社外取締役監査等委員(現)

執行役員 (2023年6月29日現在)

社長執行役員

泉原 雅人

専務執行役員

玉田 英生
西田 祐樹
永田 啓一

常務執行役員

横尾 尚昭
大田 正芳
船山 陽一

上席執行役員

Bruno de Bièvre
Watchara Pattananijirundorn
高瀬 太

執行役員

内貴 昌弘
野中 裕文
石川 博隆
雪本 和則
川村 了
高橋 慎弥



UBEマシナリーグループは、新た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サービスで顧客に貢献

- マーケットニーズを実現する製品を継続的に開発
- ICTやAIを活用したサービスをグローバルに提供し、アフターサービスにおけるDX化を実現

主要製品・事業

- 成形機
(ダイカストマシン、押出プレス、射出成形機)
- 産業機械
(窯業機、粉砕機、運搬機、除塵機、破砕機、化学機器)、
橋梁、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など、グローバルに拡大する市場ニーズの取り込みにより製品事業の収益向上を目指すとともに、提案型メ

ニュー、他社製品への展開によりサービス事業の拡充を目指す。

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する。

数値目標 (億円)	2022		2023		2024 計画
	計画	実績	計画	予想	
売上高	1,060	969	980	1,085	1,000
営業利益	50	52	55	60	60

2030年度に向けた成長戦略

成形機事業

ダイカストマシンでは、自動車のxEV化に伴うエンジン・ミッション部品に替わる電池ケース類やボディ・シャシー等の新たな自動車の軽量化部品を低コストで生産可能な設備やプロセスを開発し、お客様に提供することで収益拡大を図ります。射出成形機では、カーボンニュートラルや循環型社会に対応した新製品や新しい射出成形プロセッシングの創出を行うとともに、環境貢献型の新素材に対するアプローチを推進します。中国市場では、従来の射出成形機に加えて

SWOT分析

強み

- 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
- 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
- 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

機会

- カーボンニュートラル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
- 自動車の電動化、軽量化についてお客様の技術ニーズ・ご要望が多様化している
- グローバル、他社製品など幅広い市場で、さまざまなサービス・サポートが求められている

弱み(とその対策)

- 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
対策: 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

脅威(とその対策)

- カーボンニュートラルや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
対策: 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
- 原燃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
対策: 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



射出成形機 1300emⅢ

大型ダイカストマシンの現地生産体制を強化して収益拡大に注力するとともに、成長が期待されるインド市場では現地代理店を活用して拡販を図り、ブランドイメージの構築を図ります。また、ダウンタイムをゼロにし、予防保全やトラブル発生時の迅速な解決を実現するためのICTメニューを充実させます。

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サービスの提供により事業拡大を図ります。具体的には、バイオマス燃料搬送設備、洋上風力発電設備、アンモニア関連設備市場への参入といった新しいエネルギーニーズの取り込みと拡販に注力します。また、橋梁では都市部などの渋滞緩和や老朽化更新により社会インフラ整備に貢献します。

アフターサービス

既設の設備に対するお客様の要望に応じて、制御装置のリニューアルを中心としつつも最新の技術に

より設備の長寿命化と性能向上に努めることで付加価値を向上させ、アフターサービスの拡大を図ります。また、人員リソースの柔軟な配分を行い、お客様のニーズに対してこれまで以上に迅速に対応できる体制を構築します。

製鋼事業

強みである特殊鋼種・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、安定した利益体質を目指すとともにさらに環境リサイクル事業を利益創出の第三の柱として拡大を図ります。

サステナビリティ関連の取り組み

従来から取り組んでいる省エネルギーに資する設備およびサービス商品の開発と市場への供給、お客様のリサイクル材料使用率を向上させるプロセス・設備開発の取り組みを継続します。製鋼事業ではスクラップを再び鋼に蘇らせるリサイクルおよび医療・産業廃棄物の溶融無害化処理を通じて資源循環型産業に取り組み、地域・社会に貢献します。

社員による強み紹介

コンベヤやクレーンなどに代表される搬送設備など多種多様な機種の設計を担当しています。

このたび、当社構内に新型エアークレーンの試験機が完成し、お客様のニーズに沿った仕様提案や実機を使用したPR活動に活用しています。今後も環境負荷低減に有効なエアークレーンをはじめとして、お客様のニーズに応える製品・サービスを継続的に提供し続けます。

産機事業本部 運搬・破砕技術部 運搬機グループ
川崎 友裕
担当製品: 運搬機



エアークレーン試験機

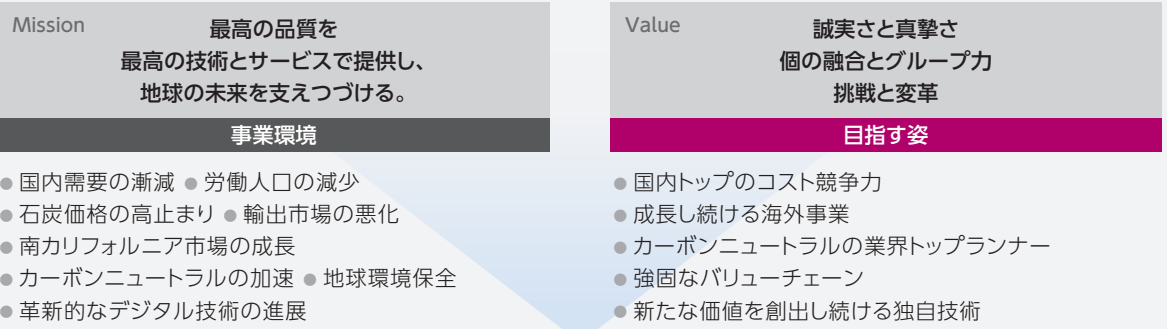


中期経営戦略

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

2030年近傍における事業環境を踏まえた目指す姿を掲げたうえで、企業価値の向上に取り組みます。
また、直近の状況を踏まえた足元固めを最重要課題と位置付けます。

名称にはUBE三菱セメント株式会社のタグラインである「Infinity with Will(ずっと支える、地球の未来を。)」を使っています。



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

国内・海外両輪により国内連結営業利益:300億円以上、海外連結営業利益:350M\$以上を達成
(連結ROE 8%以上、ROA 6%以上)

中期経営戦略における事業方針・成長戦略

1. 国内セメント事業の体質強化・コストダウン

コストダウン追求、体制の再構築と強固なバリューチェーンにより国内トップの競争力を有するセメント事業を目指します。

- 適正販売価格の獲得
- 最適生産・物流体制による競争力強化
- エネルギー価格高騰対策(脱炭素社会への対応)
- 事業基盤の整備・合理化

2. 米国事業の成長・新規拠点の探索

南カリフォルニアにおける地域生コントップシェアをベースに垂直統合モデルを強化し、価値の最大化を目指すとともに、米国事業に続く“第2の柱”となる新規拠点の探索/開拓を行います。

- 需要増加への対応
(セメント/ 生コン安定供給・骨材の安定確保)
- コストに見合った価格転嫁
- カーボンニュートラルへの対応

3. 地球温暖化対策の推進

先端技術確立し早期に社会実装とセメント

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:CO₂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。

(1)エネルギー転換の早期実現

焼成用熱エネルギー転換

- 廃棄物等代替: 50%(～2030年)
- カーボンフリーエネルギー: 50%(～2050年)
- 電力用エネルギーの非化石化
(～2030年 排出削減、～2050年 完全非化石化)

(2)CCUの早期事業化

セメント製造プロセスから回収できる低コスト・高濃度のCO₂を有用な資源と認識し、回収CO₂の利活用可能なビジネスモデルを確立(～2030年)

4. 国内バリューチェーンの強化・拡大

(1)環境エネルギー事業

国内最大級の宇部コールセンターを活用したエネルギーバリューチェーンの強化(熱エネ代替物の利用拡大とバイオマス転換)により新たな利益を創出します。

- エネルギーバリューチェーンの構築と強化
- 安価な熱エネルギーの追求(ソースの拡大)

(2)資源事業

石灰石資源の安定確保、および付加価値の最大化とコストの最小化を目指します。

- 石灰石の最適採掘体制の構築、けい石資源確保(鉱山開発準備)、仕入ソースおよび資源の確保
- シナジー効果の最大化(宇部マテリアルズ骨材・石灰石事業統合、グループ全体の最適供給体制の構築)
- マグネシアの用途拡大と生石灰の販路拡大
- 塩基性硫酸マグネシウム(モスハイジ)の自動車向け用途拡大による拡販
- 超高純度炭酸カルシウム(CS)の積層セラミックコンデンサー向け供給能力拡大

(3)生コン・販売店

経営基盤を強化し、安定的な収益を確保するとともに、各エリアを牽引し、国内セメント営業戦略の一翼を担うグループ形成を目指します。

- 直系生コン・販売店の再構築
- アライアンスによるエリア牽引
- グループ人材の活用
- 低炭素製品の需要取り込み

5. 研究開発・経営ソフトの強化

(1)研究開発

業界トップクラスの開発力により独創的な技術確立し、事業の成長と持続可能な社会の実現に向けて新たな価値の創出を目指します。

- 地球環境対策:CO₂削減・利用技術の早期獲得
- 既存事業の立て直し・強化:保有技術の深化・活用による収益力と生産性の向上
- 新規事業の創出(成長分野の強化・拡大):独創的な技術・材料の開発と実用化を推進

(2)人材

多様な人材を受け入れ、働きがいのある環境に整備。人的資源を戦略的に再配置し、グループ全体の効率化を達成します。

- 適正人員配置の推進:業務効率化と人材流動化により海外・研究開発・グループ会社へ人員シフト
- 専門人材の確保・育成(DX、グローバル等)
- ジョブ型制度へのシフト
- ダイバーシティ&インクルージョンの推進

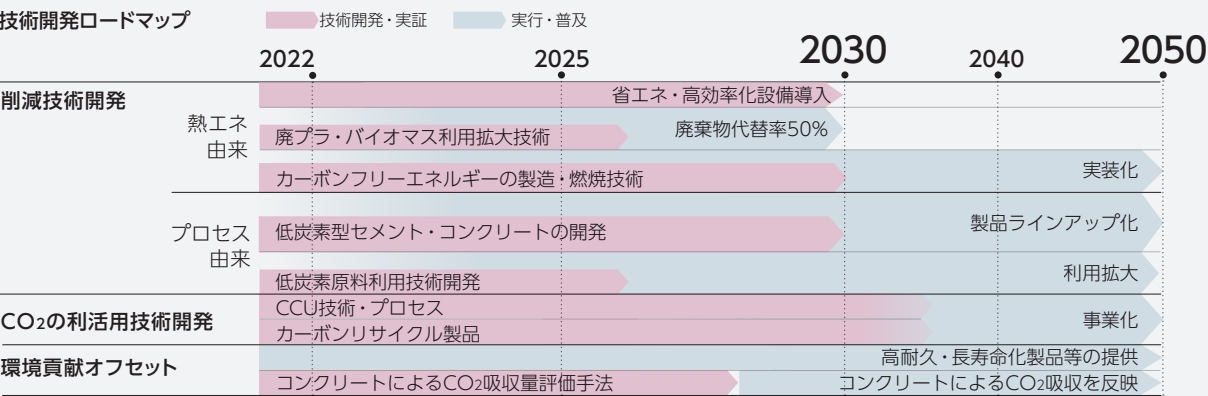
(3)DX戦略

デジタル技術とデータを活用、事業変革を支えるデジタル基盤の整備・運用を通じてグループの持続的成長を支えるとともに、新しい価値創出機会を継続的に捉え、競争優位性を確立します。

- 全社組織のDX推進組織の設置(戦略策定、人材育成)、業務の効率化・自動化

脱炭素社会および循環型社会構築への貢献

UBE三菱セメント株式会社は、本中期経営戦略の中で、地球温暖化対策をグループの最重要課題の一つと位置づけています。大型港湾を有する西日本臨海部に主力拠点が集中し、複合素材メーカーの中で蓄積してきた技術・サプライチェーンを有する強みを活かし、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、2050年UBE三菱セメントグループ全体でのカーボンニュートラルを目指します。近隣地域や他産業との連携などを通じてカーボンニュートラル実現のための新たな取り組みに挑戦し、業界トップランナーとなるべく取り組んでまいります。



セグメント別業績概況

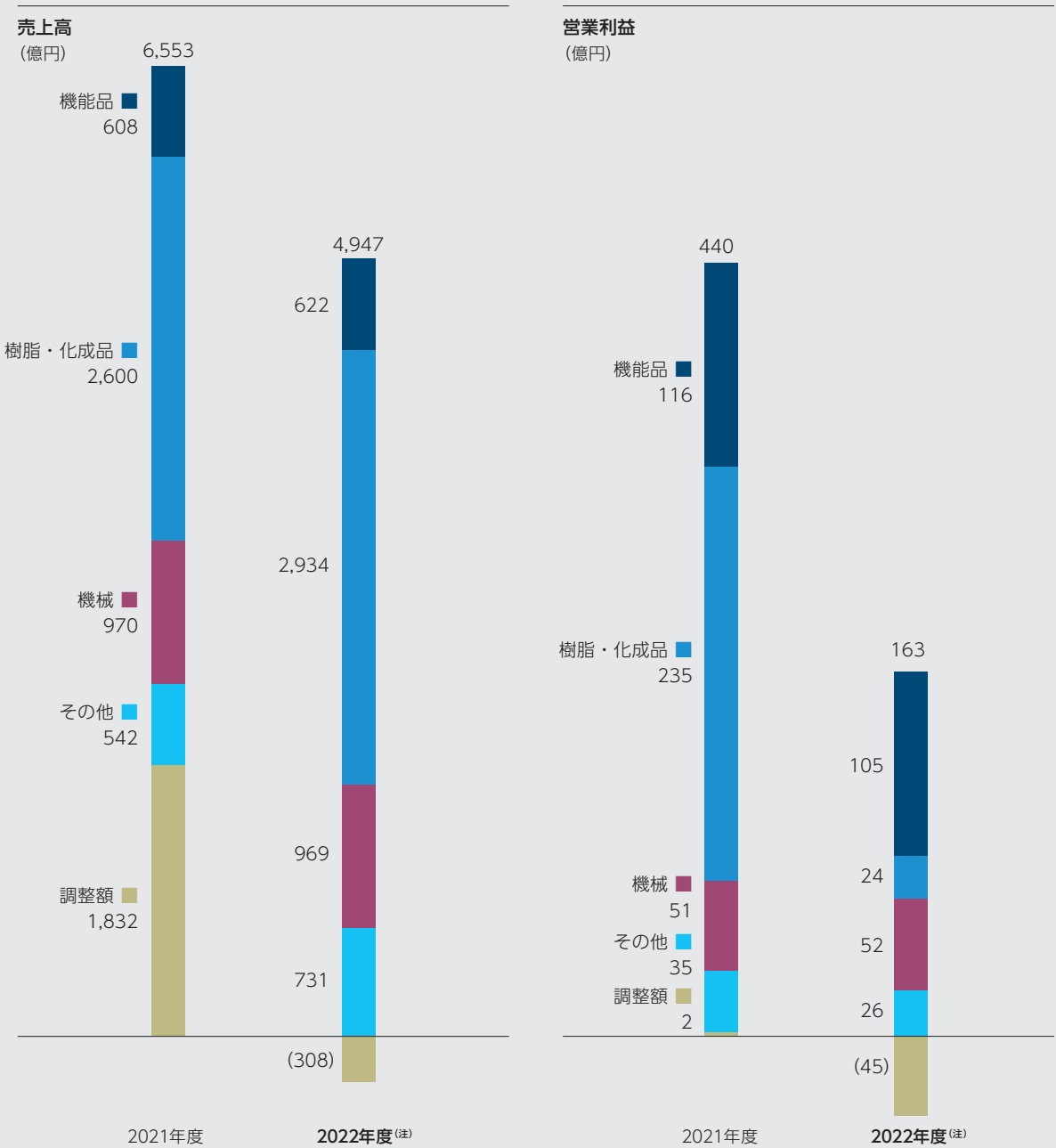
2022年度の連結売上高は、機能品セグメントにおいて販売が堅調に推移し、また樹脂・化成品セグメントにおいても市況上昇の影響により販売価格が上昇しましたが、セメント関連事業を持分法適用関連会社に移管した影響が大きく、減収となりました。

連結営業利益は、主に樹脂・化成品セグメントにおける原燃料価格の上昇および需要減退による販売数量減の影響に加え、アンモニア工場で隔年の定期修理を実施した影響が大きく、減益となりました。

連結経常利益は、持分法適用関連会社に移管したセメント関連事業が石炭価格高騰の影響を強く受け、持分法投資損益が大きく悪化したことから、損失となりました。

親会社株主に帰属する当期純利益は、セメント関連事業分割に伴い持分変動利益が発生したものの、経常損失の影響が大きく、損失となりました。

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) 2022年度より、セメント関連事業の持分法適用関連会社化に伴い、セグメントを「化学」「建設資材」「機械」「その他」から「機能品」「樹脂・化成品」「機械」「その他」の4区分に変更し、「医薬」は「その他」に含めています。それに伴い2021年度実績についても比較のため新しいセグメント区分に組み替えており、「建設資材」は「調整額」に含めています。

機能品	億円		増収減益 前年度比 増減率
	2021	2022	
売上高	608	622	2.3 %
営業利益	116	105	(10.0)%

- ポリイミド事業は、有機ELパネル向けワニスの販売は堅調に推移しましたが、ディスプレイ向けCOFフィルムが在庫調整の影響を受けたことから、減収となりました。
- 分離膜事業は、バイオガス関連用途を中心に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、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、半導体不足等による自動車減産などの影響を受け、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、セラミックスの需要は好調に推移したものの、ポリイミドフィルムが在庫調整の影響を受けたことやセパレータが自動車減産などの影響を受けたことなどにより、増収減益となりました。

樹脂・化成品	億円		増収減益 前年度比 増減率
	2021	2022	
売上高	2,600	2,934	12.8 %
営業利益	235	24	(89.7)%

パフォーマンスポリマー&ケミカルズ事業

- コンポジット事業は、自動車減産の影響を受けたものの、原料カプロラクタムの市況上昇等により販売価格が上昇したことから、増収となりました。
- ナイロンポリマー事業は、カプロラクタムの市況上昇等により販売価格が上昇したものの、食品包装フィルム用途等の需要が弱く、売上高は前期並みとなりました。
- カプロラクタム・硫安事業は、ベンゼンやアンモニアなど原料市況の上昇等により製品の販売価格が上昇したことから、増収となりました。
- 工業薬品事業は、アンモニア工場で隔年の定期修理実施により出荷量が減少したものの、原料市況の上昇等により製品の販売価格が上昇したことから、増収となりました。
- ファインケミカル事業は、原料市況の上昇等により販売価格が総じて上昇したことから、増収となりました。

エラストマー事業

- 原料ブタジエン市況の上昇等により販売価格が上昇したことから、増収となりました。

樹脂・化成品セグメント全体としては、販売価格が上昇したものの、原燃料価格の上昇および需要減退による販売数量減に加え、アンモニア工場で隔年の定期修理を実施した影響が大きく、増収減益となりました。

機械	億円		減収増益 前年度比 増減率
	2021	2022	
売上高	970	969	(0.1)%
営業利益	51	52	1.7 %

- 成形機事業は、自動車産業向けの需要が回復し販売が増加したことから、増収となりました。
- 産機事業は、電力会社向け運搬機等の大型案件が一巡したことから、減収となりました。
- 製鋼事業は、原料価格上昇等の影響を受け販売価格が上昇したことから、増収となりました。

機械セグメント全体としては、産機の減収を成形機の販売増加や製鋼の販売価格の上昇等で補い、売上高および営業利益ともに前期並みとなりました。

その他	億円		増収減益 前年度比 増減率
	2021	2022	
売上高	542	731	34.8 %
営業利益	35	26	(25.5)%

- 医薬事業は、ロイヤリティ収入は減少しましたが、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)を買収した影響もあり、増収となりました。
- 電力事業は、セメント関連事業への電力供給が売上計上となり、価格も上昇したことから、増収となりました。

その他セグメント全体としては、売電価格上昇などの効果はあったものの医薬事業におけるロイヤリティ収入減少の影響が大きく、増収減益となりました。

UBE株式会社

(2023年3月31日現在)

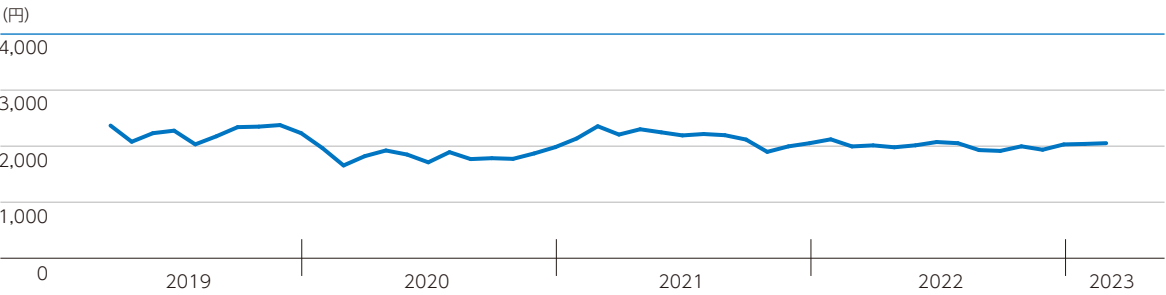
創立	1897年
連結対象会社	51社(連結子会社36社、持分法適用会社15社)
会計年度	毎年4月1日より翌年3月31日まで
普通株式	発行済株式数:97,040,569株(自己株式9,159,538株を除く)
資本金	584億円
株主数	57,865名
定時株主総会	6月
上場証券取引所	東京証券取引所プライム(コード:4208) 福岡証券取引所
株主名簿管理人	三菱UFJ信託銀行株式会社 〒100-8212 東京都千代田区丸ノ内1-4-5
独立監査人	EY新日本有限責任監査法人

大株主の状況

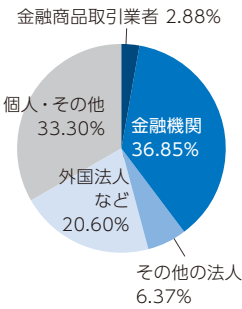
株主名	持株数	持株比率 (%)
1 日本マスタートラスト信託銀行株式会社(信託口)	16,778,000	17.29%
2 株式会社日本カストディ銀行(信託口)	6,731,400	6.94%
3 住友生命保険相互会社	2,000,000	2.06%
4 DFA INTL SMALL CAP VALUE PORTFOLIO	1,918,054	1.98%
5 株式会社シティインデックススレイプンス	1,773,700	1.83%
6 日本生命保険相互会社	1,600,009	1.65%
7 株式会社山口銀行	1,548,264	1.60%
8 JP MORGAN CHASE BANK 385781	1,270,545	1.31%
9 農林中央金庫	1,237,409	1.28%
10 STATE STREET BANK WEST CLIENT - TREATY 505234	1,201,100	1.24%

(注)当社は、自己株式9,159,538株を保有していますが、上記大株主から除いています。
また、持株比率は、自己株式数を控除して算出しています。

株価の推移



株式の所有者別
分布状況



ESG投資インデックスへの組み入れ状況

(2023年6月現在)



FTSE4Good



FTSE Blossom
Japan Index



FTSE Blossom
Japan Sector
Relative Index

2023 CONSTITUENT MSCIジャパン
ESGセレクト・リーダーズ指数

2023 CONSTITUENT MSCI日本株
女性活躍指数 (WIN)

(注)UBE株式会社の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株式会社の後援、宣伝、販売促進ではありません。MSCI指数はMSCIの独占的財産です。MSCI及びMSCI指数の名称とロゴは、MSCIまたはその関係会社の商標またはサービスマークです。



Morningstar Japan ex-REIT Gender Diversity Tilt Index (GenDi J)

担当役員保証

UBEグループの統合報告書2023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、UBEグループが2030年の目指す姿である長期ビジョンの実現に向け、スペシャリティ化学を中核とする企業グループとして成長していくことをご理解いただくために、スペシャリティ化学の主要製品の成長戦略とともに、研究開発、知的財産、DX、人材、環境貢献型製品・技術など、UBEグループの総合力を説明しています。

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いたします。

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、経理・財務部長、グループ管理部・経営企画部担当
石川 博隆



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

対象期間 ―― 2022年度(2022年4月1日～2023年3月31日)
一部に2021年度以前および2023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。2023年3月31日に終了した会計年度は2022年度です。

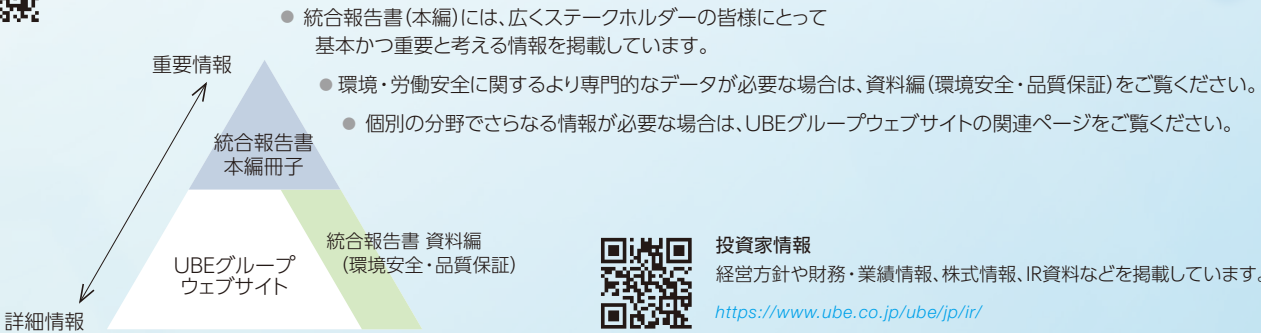
見通しに関する注意事項 ―― 本統合報告書には、UBEグループの計画、方針、戦略、将来の業績に関する見通しが記載されています。これらはすべて本書の発行時点で有効な情報に基づき判断されています。

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に情報を発信しています。



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



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



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

UBE株式会社

東京本社 (経理・財務部)

〒105-8449

東京都港区芝浦1-2-1 シーバンスN館

TEL:03-5419-6130

FAX:03-5419-6234

宇部本社 (宇部渉外部)

〒755-8633

山口県宇部市大字小串1978-96

TEL:0836-31-2111

FAX:0836-21-2252

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

WE SUPPORT



レスポンシブル・ケア