



代表取締役社長  
CEO  
泉原 雅人

# UBEグループの社会的価値を 常に意識しつつ 環境変化に合わせた 自己変革に挑戦し続ける

コロナ禍においてUBEグループが心がけてきたこと

**社員のために感染対策を  
徹底させながら社会の  
ために事業継続を果たす**

コロナ禍という厳しい環境下、まずは社員の安全を第一に感染対策へ万全を期すとともに、リモートワークなど新しい働き方の定着に努めてきました。

このような取り組みと並行し、この一年、我々は重要な使命として「事業継続」を意識し取り組んできました。例えば、化学部門では生活に幅広く使われる基礎化学品や食品包装フィルム用の樹脂などを製造しています。建設資材部門ではさまざまな生活廃棄物を処理しながらセメントを製造しており、止めてはならないエッセンシャルな事業です。さらに、新型コロナウイルス感染症の治療薬として、国からも要請があったアビガン®の中間体の製造にも携わっています。まさに安定的にモノを供給するということが、社会的な使命であると強く捉えています。

一方で、コロナ禍にあっても、安全にモノを作ることが社員にとっても工場のある地域にとっても最も重要であることには変わりありません。労働安全のため、設備対応やルール・マニュアルを徹底するとともに、教育・訓練を通じて安全意識・風土の醸成に取り組んできました。

コロナ禍の影響が払拭されるまではしばらくかかりますが、これらの取り組みを通じ、感染防止策を徹底しながらも、会社がきちんと回っていく形をこの一年で作り上げることができたと手応えを感じています。

中期経営計画

「Vision UBE 2025 -Prime Phase-」

進捗ハイライト

**化学部門の成長を牽引役として  
コロナ禍前の利益水準を目指す**

コロナ禍からの回復を見据えた

先手の取り組みが奏功

2020年度は、当初想定していたよりも早い段階で、かつ大きくコロナ禍の影響を受けましたが、夏を底に秋以降の景気回復は顕著なものとなりました。下期同士の業績を比較すると前年度を上回り、コロナ禍前の水準まで戻ってきました。結果として、通期業績は概ね期初計画レベルを達成することができた訳ですが、これは次のような自助努力の成果でもあります。

まずは、環境の激変に素早く対応できる体制の確立です。例えば、自動車産業向け製品などは、落ち込むときも回復するときも急速に変化します。需要全体が縮小するときはやむを得ないとしても、回復需要をしっかりと捉えられる体制の構築に努めてきました。もう一つは、固定費の削減です。これは自助努力でできますので、徹底的に行いました。需要が激変する中で、いろいろな新しい働き方を模索しながらこれらに対応してくれた社員の頑張り、コロナ感染者を出さずに宇部地区の大定修(約1カ月間かけて行う定期修理)を終了した工場の皆さんに大いに感謝したいと思います。

なお、コロナ禍に見舞われた2020年度ではありましたが、配当は株主還元方針や利益水

中期経営計画  
[Vision UBE 2025 -Prime Phase-]

		2020年度 実績	2021年度 原計画	2021年度 原計画に対する 達成率
経済的価値	売上高(億円)	6,138	7,700	80%
	営業利益(億円)	259	550	47%
	経常利益(億円)	232	580	40%
	親会社株主に帰属する当期純利益(億円)	229	350	66%
	売上高営業利益率(ROS)	4.2%	7%	60%
	自己資本利益率(ROE)	6.6%	10%	66%
	総還元性向	83%	30%以上	—
環境、社会的価値	温室効果ガス(GHG)排出量(万t-CO <sub>2</sub> e/y)	1,127		
	女性管理職比率(単独)	2.8%		
	研究開発費(億円)	113		

準から総合的に判断し、前年度と同額の1株当たり90円とするとともに、総額100億円の自己株式取得を実施中です。UBEグループは、今後も安定的かつ利益の伸長に応じた株主還元を行っていきたいと考えています。

#### ICT技術の活用とDXの推進

中期経営計画の基本方針でも取り上げているUBEグループの大きな課題の一つが、「ICT技術の活用と関連する人材の育成」、いわゆるDXの推進です。具体的には「スマートファクトリー化」「ペロシティR&D」「デジタルマーケティング」「デジタルマネジメント」の4つのテーマに沿って、デジタル技術の業務への取り込みを積極的に図っています。

「スマートファクトリー化」では、生産安定化や異常予知のためのセンサー技術の活用、最適生産を行うためのAIによるデータ活用等を推し進めています。また、「ペロシティR&D」ではデジタル技術による研究開発活動のスピードアップ・効率化、「デジタルマーケティング」では営業面でのデジタル技術の活用やバックオフィス業務の効率化、「デジタルマネジメント」ではさまざまな経営情報のデジタル化による素早い把握を図っています。これらの取り組みは、ビジネスモデル自体の変革にまでは至っていませんが、まずはデジタル技術の活用を今後も継続し、さまざまな効率化を図っていく方針です。

#### 2021年度の諸施策

事業環境は不透明なところが大きいにありますが、一年を通して見れば、各国の景気刺激策やコロナワクチンの普及等により、回復基調を辿っていくだろうと考えています。我々UBEグループはそれをしっかり捉えて、2021年度はコロナ禍前を上回る利益水準を目指します。その一番の担い手となるのが、合成ゴム／ナイロン・ファイン／機能品／医薬の4事業からなる化学部門です。

合成ゴムは、数量はかなり回復しましたが、競争がより厳しくなっているため、分社化による機動的な事業運営と徹底した採算管理に取り組むとともに、事業のスペシャリティ化を進めていきます。また、マレーシアのグループ会社では、合成ゴムの差別化グレード(VCR)の生産を開始する計画です。

ナイロン・ファインでは、ナイロンコンポジットの需要が自動車産業向けに非常に強いため、M&Aにより取得した欧米のコンパウンド会社も活用し、これをグローバルに強化するとともに、日本で生産しているナイロンの一部グレードをタイに移管するなど、最適生産体制の整備も進めていく方針です。また、コロナ禍で当初計画から少し遅れているDMCを中心としたファインケミカル製品のアメリカ現地生産の検討も早期に進めてまいります。

機能品は、有機ELパネル向けなど、ポリイミドフィルム・ワニスの需要が堅調です。ポリイ

ミド事業をチェーン全体でより拡大させることが2021年度の目標です。また、分離膜では、バイオガス向けなど環境領域の拡大にも努めてまいります。

医薬でポイントとなるのは、宇部地区に2021年5月に竣工した第五医薬品工場です。少量高活性の医薬品に特化した工場で、垂直立ち上げを図ってまいります。

一方、セメント事業等における三菱マテリアル(株)の同事業との統合計画は、予定どおり、進捗しています。セメントの国内需要が大きく回復しない前提でも、きちんと利益、キャッシュ・フローを創出できるよう、また、新たな成長戦略を実現できるよう、この統合を成功させたいと思います。

#### 次期中期経営計画では何を指すのか

2021年度は現中期経営計画の最終年度ですが、次期中期経営計画を立案する重要な一年でもあります。現計画は、事業環境の激変により、数値目標に対しては残念ながら大幅な未達となりますが、今後の成長のために打つべき手は着実に打ってきました。

次期中期経営計画では、地球環境問題への意識の高まり、人材の多様性の推進や人権の尊重、デジタル化への対応といったサステナビリティを重視する社会全体の動きが、大きな前提条件となってきます。UBEはすでに国連グローバル・コンパクトに署名するなど、サステナビリティ経営を表明し、取り組みを推進していますが、社会全体が大きく変化する中で、UBEグループとしてどのような事業構造や製品の開発・提供を目指していくのか、また、これからの社会のあり方に対して会社自体がどのように対応していくのか、この両面から次期中期経営計画の方向性が決まってくるのではないかと考えています。そのような意味からは、現中期経営計画で進めている地球環境問題への取り組み、ガバナンスのさらなる向上、人権尊重・ダイバーシティ確保といったものは、次期中期経営計画でも引き続き経営の中心課題になってくるでしょう。

目指すべき未来の社会は、すでに我々の目の前に現れています。次期中期経営計画では、UBEグループがまったく手がけたことのない



UBEグループが  
まったく手がけたことのないことに挑むのではなく、  
今ここに見えている未来を  
現実のものにするための取り組みこそが  
最も重要であると思います。

ことに挑むのではなく、今ここに見えている未来を現実のものにするための取り組みこそが最も重要であると思います。

#### UBEグループのESG

### 地球環境問題と循環型 社会への貢献を意識した 事業活動を推進していく

#### 2050年カーボンニュートラルへの挑戦& 循環型社会実現への貢献

国による2050年カーボンニュートラル宣言を受けて、UBEグループも2050年カーボンニュートラルに挑戦してまいります。

カーボンニュートラルを実現するためには、省エネや再エネの徹底活用、生産プロセスの改善も重要ですが、事業構造自体をより環境負荷の少ないものに変えていくことや、CO<sub>2</sub>

を回収して固定化する、あるいは利用して循環的に使っていくなどの技術開発も必要です。UBEとして少しでもこれに貢献できるよう、さまざまなソリューションを提供していきたいと思いますが、普及させるためにはいかに経済合理性を持たせるかということもポイントです。この点については、オープンイノベーションなどで他者と共同するなど、いろいろな手法を使いつつ進めていく方針です。

環境問題への取り組みとUBEグループの持続的な成長は、表裏一体です。UBEグループでは、2020年4月にTCFD提言への賛同を表明しました。カーボンニュートラルのためのさまざまなソリューションを提供できるのがUBEグループの特徴であり、強みでもあります。今後は地球環境問題と循環型社会への貢献を対外的にしっかりと打ち出しながら、これらへの貢献をより意識した経営を進めてまいります。

#### 女性の幹部・管理職社員の育成プログラムを始動

人材の多様性は企業の競争力向上に直結するものと考え、UBEグループでは女性のみならず外国人や障がい者、高齢者などを含め、ダイバーシティの確保に努めています。

なかでも近年は、女性社員の積極的な採用と女性の活躍推進に注力していますが、現在の女性社員や女性管理職の比率は低いままにとどまっています。そこでUBEでは、女性の幹部・管理職社員の育成プログラムを2021年度よりスタートさせました。女性の人数が少ない分、一人ひとりを丁寧にフォローしてロールモデルを確立し、女性の活躍を後押ししていきたいと考えています。

#### ステークホルダーへのメッセージ

### 社会におけるUBEグループの価値を常に意識しながら自己変革を進めていく

UBEグループは、120年以上前に石炭採掘業からスタートしましたが、創業当初から、将来石炭がなくなっても会社を存続させるため

さまざまな事業を興していくことを一つの理念とし、今日に至るまで環境変化に対応しながら事業構造を変えてきました。今後も環境が大きく変わる中で、常に自己変革へ取り組んでいきます。一年後にセメント事業等は三菱マテリアル(株)の同事業と統合しますが、自己変革の取り組みはそれだけではなく、化学は化学の中で戦略を常に見直ししながら成長を加速していかなければなりません。また、機械は機械で、その事業特性の中でいかに成長していくのか、どのような形がより良いのかを考える必要があります。こういった事業構造の改革には正解というものはありませんが、各事業が自立的に成長を目指す形が良いと考えています。

重要なことは、社会が求める価値にUBEグループがどのように貢献できるか、そのために強みをどう活かしていくか、という視点です。UBEグループの社会における存在意義を常に意識しながら、地球環境問題に対する、また人々の生活に対する、さまざまなソリューション・価値をどう提供するかを打ち出し、その中で事業のあり方を考えていきたいと思っています。

我々は、化学を中心として、さらにグローバルにビジネスを展開し、地球環境問題と人々の生命・健康、そして豊かな未来社会へ貢献するグループとして新たな歴史を築いていくことを目指し、2022年4月1日より商号を「UBE株式会社」へ変更することを決定いたしました。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。

2021年7月

代表取締役社長 CEO

泉原 雅人