

コーポレート・ガバナンス

コーポレート・ガバナンスの取り組み

女性社外取締役の選任

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

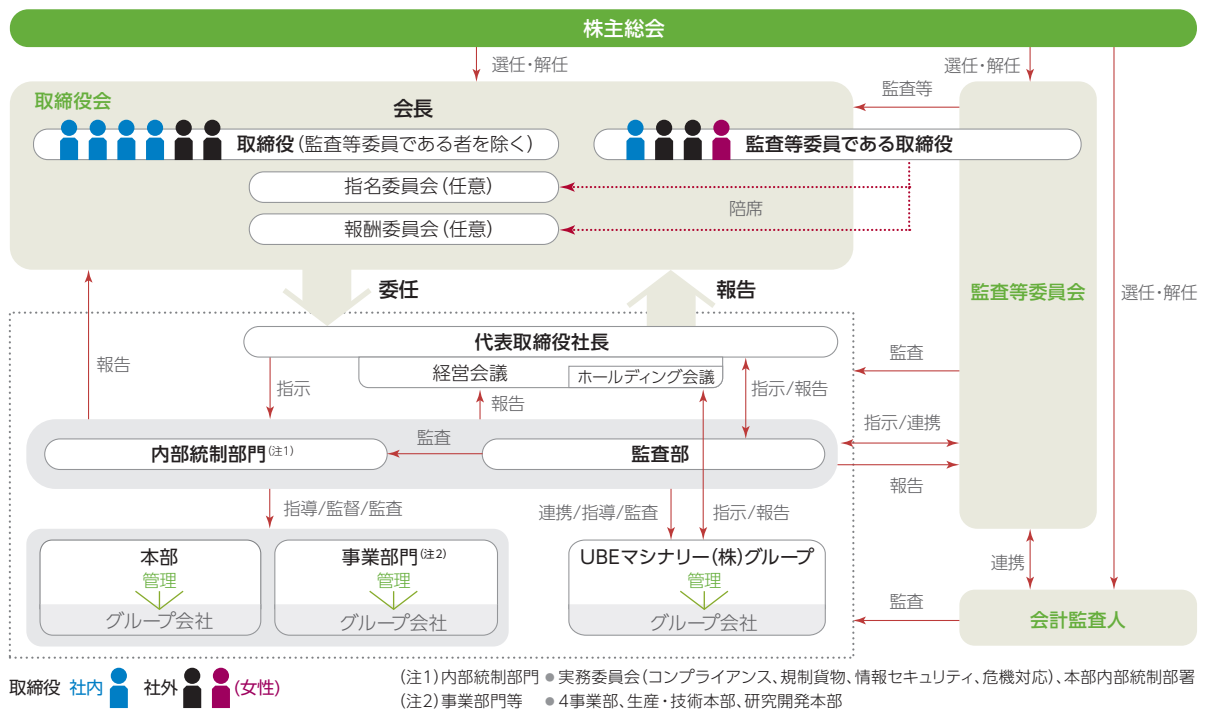
社外取締役比率が50%に増加

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

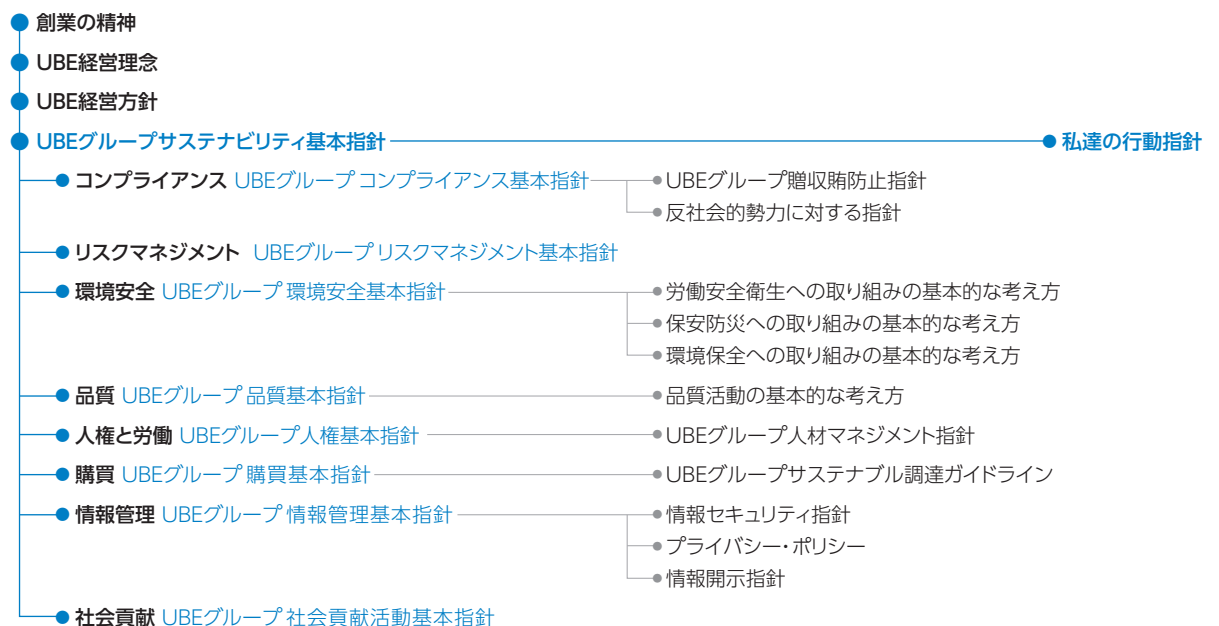
コーポレート・ガバナンスの詳細については、コーポレート・ガバナンス報告書をご覧ください。
https://www.ube.co.jp/ube/jp/corporate/management/governance_report.html



コーポレート・ガバナンスと内部統制の概要



経営理念・経営方針を起点としたサステナビリティ関連基本指針等の体系



コーポレート・ガバナンスに関する基本的な考え方

UBEグループの基本的使命は、グループ全体の持続的な成長と中長期的な企業価値の向上を図ることです。そのためにUBEは、以下の施策により実効的なコーポレート・ガバナンスを確立し、適正な事業活動を持続的に営むことで、株主をはじめ顧客、取引先、社員、地域社会などのすべてのステークホルダーに対する責務を果たし、その信認を得ることが重要であると考えています。

- 監査権や意見陳述権を有する監査等委員である取締役が取締役会において議決権を保有する体制を整え、取締役会による業務執行の監督機能を強化
- 重要な業務執行の決定を代表取締役社長に委任することによる業務執行の迅速化

取締役会

取締役会は、原則として執行役員を兼任しない取締役が議長を務め、法令、定款および取締役会規程に

取締役会、監査等委員会、任意の委員会への出席状況

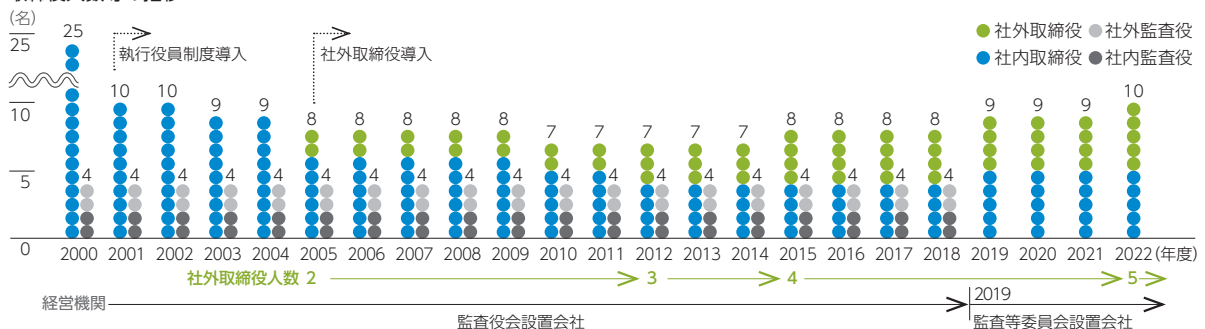
2021年4月1日～2022年3月31日

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

*1 2021年6月29日退任

*2 2021年6月29日就任

取締役人数等の推移



則り、経営の基本方針および経営上の重要事項についての意思決定と、各取締役・執行役員の業務遂行の妥当性・効率性の監督を行っています。また、監査等委員会設置会社として、監督機能の強化と、重要な業務執行の決定を代表取締役社長に委任することで業務執行の迅速化を図っています。

● 2021年度の主な議題

中長期経営計画の策定

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

ガバナンス

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

事業再編等

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

監査等委員会

監査等委員会は、法令、監査等委員会規程等に則り、内部統制システムの構築・運用状況の監視・検証および取締役等の業務執行者に対する監督を行うため、以下の施策を行っています。

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

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

社外取締役の比率 75%

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

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

社外取締役

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



取締役会の実効性評価

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

2021年6月から2022年5月に至る1年間の取り組みは以下のとおりです。

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

取締役のスキルマトリックス

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

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

(注)取締役に期待する分野を3つまで記載しています。

期待する分野と役割

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

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

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

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

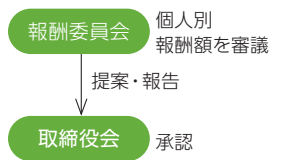
コンプライアンス・リスクマネジメント コンプライアンスやリスクマネジメントの領域における経験や知見に基づき、コンプライアンス・リスクマネジメントにおける取り組みに対する監督、助言を行う。

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

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

役員報酬

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



役員報酬体系と算出方法

基本/連動	報酬構成	項目名称	算出方法
基本報酬		役位別定額報酬	役位別定額
業績連動報酬	年次インセンティブ	全社業績連動報酬	前事業年度連結経常利益x役位別係数
		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



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

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

● ESG目標

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

2022年度 ESG目標のイメージ



執行役員

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

株主総会および議決権行使の状況

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

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

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

2021年の第115回株主総会で議決権を行使された株主数は19,903名(うち書面とインターネットを通じて議決権を行使された株主数は19,844名)で、議決権行使率は78.2%でした。

株主・投資家との関わり

● IR活動を通じた双方向コミュニケーション

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

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



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

内部統制

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



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

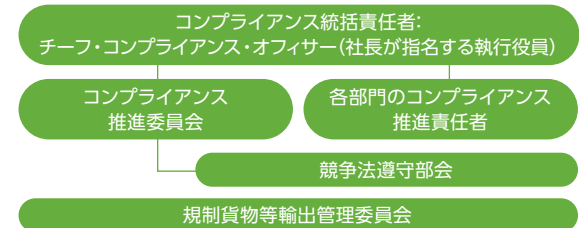
コンプライアンス確保の取り組み

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

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

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

コンプライアンス体制



腐敗防止

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

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



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

取締役

(2022年6月29日現在)



山元 篤
取締役
監査等委員

藤井 正幸
取締役
CFO

玉田 英生
代表取締役
CRO・CCO

山本 謙
取締役会長

泉原 雅人
代表取締役社長
CEO

東 哲郎
社外取締役

福水 健文
社外取締役

庄田 隆
社外取締役
監査等委員

山本 爲三郎
社外取締役
監査等委員

鈴木 智子
社外取締役
監査等委員

社外取締役略歴

東 哲郎

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

福水 健文

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

監査等委員である社外取締役略歴

庄田 隆

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

山本 爲三郎

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

鈴木 智子

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

執行役員

(2022年6月29日現在)

社長執行役員

泉原 雅人

専務執行役員

玉田 英生
西田 祐樹

常務執行役員

藤井 正幸
永田 啓一
横尾 尚昭
大田 正芳

上席執行役員

三浦 英恒
Bruno de Bièvre
Watchara Pattananjirundorn
船山 陽一

執行役員

末廣 正朗
高瀬 太
内貴 昌弘