

コーポレート・ガバナンス

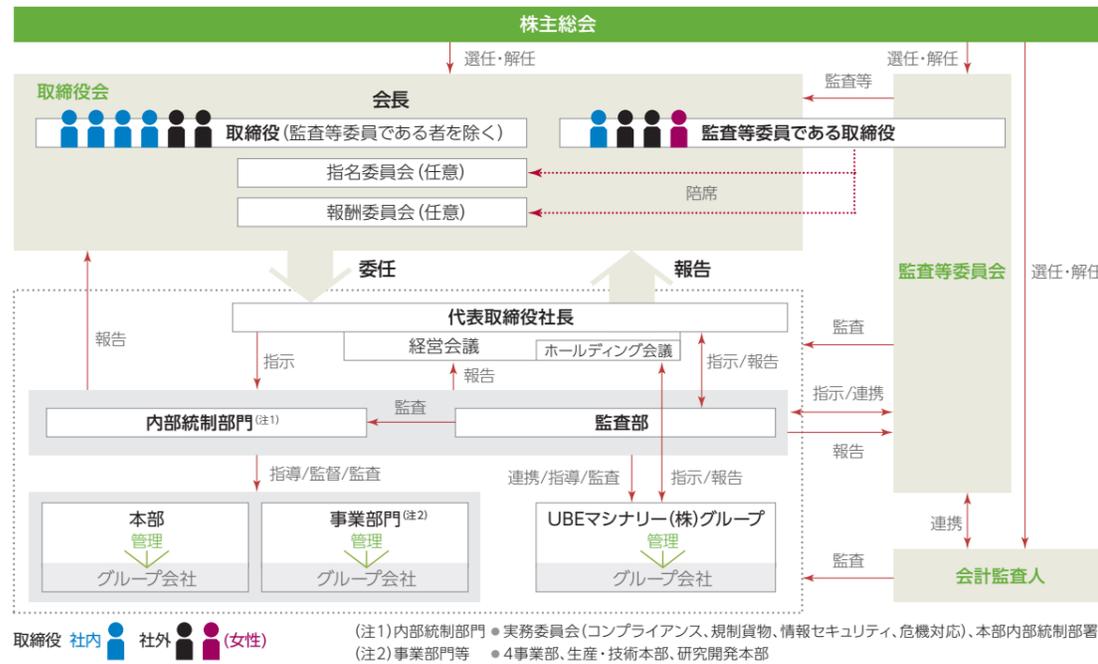
2022年度のコーポレート・ガバナンスの取り組み

- 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



取締役 社内 (男性) 社外 (女性) (注1) 内部統制部門 ●実務委員会(コンプライアンス、規制貨物、情報セキュリティ、危機対応)、本部内部統制部署 (注2) 事業部門等 ●4事業部、生産・技術本部、研究開発本部

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、その信頼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%)		

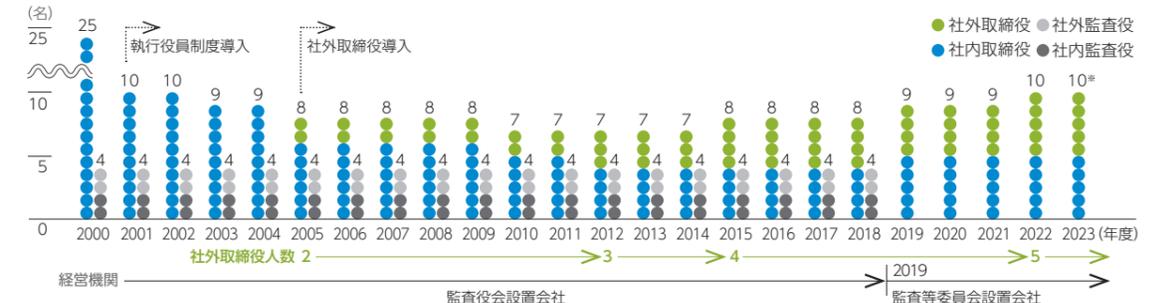
*1 2022年6月29日退任
 *2 2022年6月29日就任
 *3 2023年1月4日退任

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

取締役人数等の推移



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年度の取締役会については、UBEの取締役会の構成、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の取締役会の実効性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。

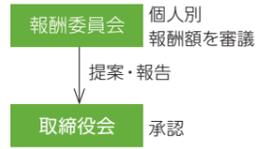
コンプライアンス・リスクマネジメント コンプライアンスやリスクマネジメントの領域における経験や知見に基づき、コンプライアンス・リスクマネジメントにおける取り組みに対する監督、助言を行う。

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



(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

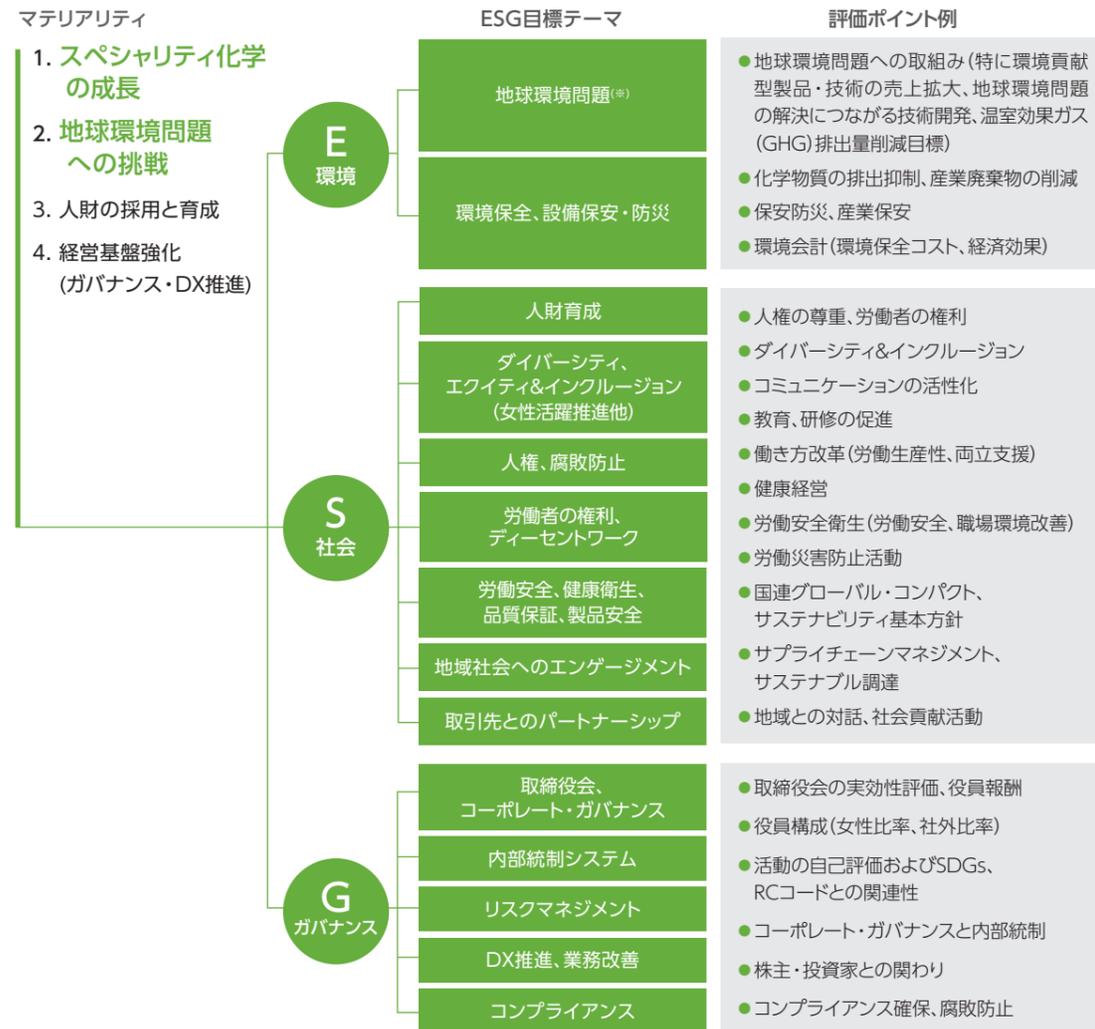
役員区分ごとの報酬等の総額、

役員区分	報酬等の種類別の総額					
	報酬等の種類別の総額(百万円)	固定部分	業績連動部分			対象となる役員数(名)
			年次インセンティブ	うち譲渡制限付株式報酬	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。

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。



内部統制システムの詳細については、UBEグループウェブサイトの「内部統制システム構築の基本方針」をご覧ください。
<https://www.ube.co.jp/ube/jp/corporate/management/internalcontrol.html>

コンプライアンス確保の取り組み

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

その他、職場でのハラスメント行為や労働問題、横領等の不正行為、贈収賄や癒着等の腐敗行為といったコンプライアンスに関する問題を迅速に察知・是正するため、UBEグループの役員・社員などが職制ルートによらず直接通報できる内部通報窓口(UBE C-Line)を設けるなど、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

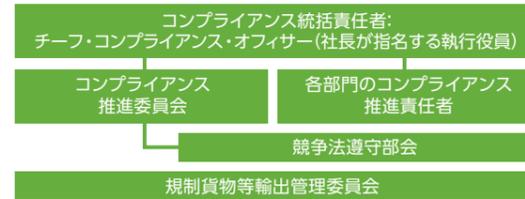
- 面談等で得られたアナリスト/投資家の意見や指摘を役員会議等で報告
- 証券会社の発行するアナリストレポートをメール等で報告

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。

取締役 (2023年6月29日現在)



「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「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「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
2021年
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工
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 為三郎
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)情報システム有限公司
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
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	専務執行役員	常務執行役員	上席執行役員	執行役員
泉原 雅人	玉田 英生 西田 祐樹 永田 啓一	横尾 尚昭 大田 正芳 船山 陽一	Bruno de Bièvre Watchara Pattananijirundorn 高瀬 太	内貴 昌弘 野中 裕文 石川 博隆
				雪本 和則 川村 了 高橋 慎弥