

持続的成長と企業価値向上を目指し コーポレート・ガバナンス改革と アルミニウム事業の高付加価値化を追求

社内とは異なる多様な視点から 経営やガバナンス強化をサポート

——社外取締役に就任し、UACJという会社に対してどんな印象を抱かれましたか。

池田 皆さんとても真面目で誠実という印象を受けました。取締役会に関する事前資料などを見ても大変よく整理されています。それから、製造所を何力所か視察したのですが、メーカーだけあって製造現場が活気に満ちていて、強いインパクトを感じました。

作宮 私も同じく非常に真面目な会社というのが第一印象でした。何か問題が生じたら、全員が前向きに粘り強く解決に取り組んでいくイメージがあります。ただ、皆真面目なだけに、どこか大人しいというか、粋からはみ出すような奔放な感じはあまりありませんね。

——社外取締役としてどのような役割を期待されているとお考えですか？

池田 私は、長年、化学系の素材メーカーで海外事業の立ち上げや国内外の法人運営などに携わってきました。退任後3年近く経ちますが、この間いろいろな会社のお手伝いをするなかで、ビジネスの第一線にいた頃以上に多くの異業種の方々と関わ

る機会があり、知らなかったことを学んだり、新しい価値観に触れたりすることができました。こういった経験を活かして、社内の人間とは異なる視点からUACJの経営を監督し、サポートしていく役割を期待されていると思います。

作宮 私が2017年6月まで取締役副社長を務めていたオムロン株式会社は、1999年に執行役員制度を導入し、2003年には人事諮問委員会や指名・報酬諮問委員会を発足させるなど、わが国におけるコーポレート・ガバナンスの先進企業として評価されています。その中で、私自身も2011年から6年間、非執行の取締役として経営のモニタリングに専念するなど、同社の一層のガバナンス強化に力を注いできました。この経験を活かし、UACJのコーポレート・ガバナンス改革をお手伝いしていくことが、社外取締役としての役割の一つだと考えています。

より実効性の高いガバナンス制度の運用や ROIC経営手法の効果的な導入・活用を支援

——これまでの経験やノウハウをUACJの経営にどのように還元できそうですか？

池田 素材メーカーのビジネスは、トライ&エラーの傾向が強



く、一つの成功事例の背後では数多くの失敗を繰り返しているケースがほとんどです。失敗した場合、その原因を分析するのですが、社内であれこれ議論するだけでは、うまく問題点を探り当てられないことも少なくありませんでした。

作宮 同じ会社で仕事していると、どうしても皆の思考回路が似てきますからね。

池田 はい。けれど、海外勤務や異業種交流などで、多様な文化・価値観に触れてみると、それまで気づかなかったことがいろいろと見えてくるものなのです。UACJの場合もアルミニウムという単一の素材を扱っている会社ということもあり、社内では感じなくても、外部から見れば、どこかモノカルチャー化している側面があるはずですね。それだけに、社外取締役として社内だけでは見落としがちな課題を指摘するなどして、UACJの企業

価値向上に貢献できればと思います。

作宮 私は、やはりコーポレート・ガバナンス改革を中心にサポートしていきたいと思います。たとえば、UACJもすでに経営の執行機能と監督機能を切り離したオペレーションへと移行していますが、まだ体制の整備が終わった段階であり、いかに実効性の高い制度運用を実現していくかはこれからの課題です。こうした制度運用における最適解を追求していくプロセスなどに、自分の経験を活かせるのではないかと考えています。

池田 オムロンは、当社が今年度から本格的に導入しているROIC経営について早くから取り組んでこられましたよね。

作宮 はい、オムロンではROICを経営管理の基本ツールとして導入・活用してきました。ROIC経営のメリットは、ビジネスモデルの異なるさまざまな事業の“稼ぐ力”を共通の指標で評価で

[写真左]
取締役(社外、非常勤)
池田 隆洋

三菱化学* (株) 執行役員、ダイアケミカル* (株) 取締役社長、三菱レイヨン* (株) 取締役兼常務執行役員などを歴任。また三菱レイヨンでは、インドネシアなどで事業展開に従事するなど、アジア・ASEAN地域の事業環境に精通。※現 三菱ケミカル(株)

[写真右]
取締役(社外、非常勤)
作宮 明夫

元オムロン(株) 取締役副社長。社長指名諮問委員会などの各種諮問委員会で副委員長を務めるなど、非執行の取締役として経営のモニタリングに注力。またROICを指標とした経営で同社の企業価値向上に貢献。

きることにあります。また、「ROICの逆ツリー展開」といって、ROICを構成する要素を勘定科目レベルまで分解し、各事業現場にROICを上げるための具体的な目標を提示することができます。さらに、ROIC経営は、事業の選択と集中を進め、事業のポートフォリオ経営を推進することでもあり、採算性が低い事業からは撤退し、収益力のある事業に経営資源をシフトさせる決断が欠かせません。こうしたROICの全社展開や事業の選択と集中なども含め、いろいろサポートしていければと考えています。



——池田さんは、中国や東南アジアでの事業経験が豊富ですが、UACJのグローバル事業に対して何かアドバイスはありますか？

池田 UACJは、近年、タイと北米を中心に非常に巨額の投資を実施しましたね。その中でもタイなどのアジア新興国では、現在、凄まじいスピードで社会が変化しており、日本国内とは時間の流れる感覚が違うといっても過言ではありません。それだけに日本国内の感覚でオペレーションしようとする、現地との意識のギャップがどんどん広がってしまいます。海外事業のマネジメントで重要なのは、ヘッドクォーターが海外の実情に配慮して、現地を孤立させないことです。とくにUACJの場合、これだけ大規模な投資をしたのですから、それぞれアジア事業、北米事業ではなく、いずれも全社事業であり最大の経営課題という覚悟を持って取り組まなければ成功は望めないと思います。

取締役会のモニタリング機能を強化し、より透明性・健全性の高い経営を追求

——UACJのコーポレート・ガバナンスについてのご意見をお聞かせください。

池田 事業戦略の方向づけや財務の健全性に関わるような重要議案の議論をさらに充実させるためにも、経営執行会議などに決定を委ねられる議案についてはもっと権限移譲しても良いのではないのでしょうか。

作宮 私も同意見です。取締役会には、マネジメント機能とモニタリング機能があるのですが、現在のコーポレート・ガバナンス改革においてより重要視されているのはモニタリング機能の強化です。それだけにUACJとしても、今後、マネジメントとモニタリングの違いを明確に意識しながら、よりモニタリング機能を重視した取締役会へと変革していかなければなりません。そのためには、十分な議論ができるアジェンダ数にしていくとともに、将来的には取締役会の出席メンバーもモニタリングに適した構成にしていく必要があると思います。

池田 執行責任を持つ人が取締役会で発言する場合、どうしてもその事業を守ろうという視点になりがちです。取締役会は全体最適の視点で議論する場所であり、とくに業務執行をモニタリングする議案などに関しては、より客観的に議論できるように、執行兼任と非執行のメンバーの比率を調整するなどの工夫が必要になるのではないのでしょうか。

作宮 当社では、社外取締役への情報提供も非常に充実しており、業務内容や経営状況をよく理解できます。ただ、株主の代弁者として経営をモニタリングするという社外取締役の役割を考えると、あまり業務の細かい部分までは踏み込まず、広い視野で判断していく必要があります。私たちがマネジメントを経験しているだけに、マネジメントの中に深く入り込んでしまうと、現場の意見に引っ張られてしまう恐れがありますからね。

池田 課題は多いですが、新生UACJのスタート元年である今年度はコーポレート・ガバナンス改革を大きく加速させる絶好のチャンスです。取締役会メンバー、執行部でどんどん意見を出

し合って、より透明性・健全性の高いガバナンスの仕組みを作り上げていきたいと思います。

——お二人は昨年10月に発足した「指名・報酬諮問委員会」の委員でもあります。同委員会の活動に関して、ご意見やご要望などあればお聞かせください。

池田 委員会では、今後、次の経営幹部を選任するための具体的なプロセスに入っていくわけですが、優れた経営幹部を選出するためには、その前提として社員の中から優秀な幹部候補を育成・選抜していくシステムが必要になります。その点、UACJの現状はどうなのか、十分なレベルでなければどのような仕組みにすべきかなどについても委員会で議論していきたいと考えています。

作宮 経営トップのサクセッションプラン（後継者育成計画）を作成するには、その候補となる経営幹部を育成するプロセスが欠かせませんし、そのためには池田さんがおっしゃるように中堅クラスの育成プランも必要になります。それを考えると、10年くらい先を見据えながら、人事制度全体のあり方も含め議論していくべきではないでしょうか。



池田 人事評価や目標設定などの仕組みについても、これまでのやり方を踏襲するだけでなく、最新のIoTやAIなどを活用して、より公平性、納得性の高い仕組みにするなど、時代にマッチ

したシステムを構築していけたらと思います。

作宮 一方、取締役の報酬体系については、今回の見直しで長期的な業績向上に連動する仕組みを加えるなど、コーポレート・ガバナンス・コードを遵守する内容となっています。ただし、まだ報酬制度としての形が出来上がった段階ですので、今後どのように運用され、実際に業績向上へのインセンティブが効いているかなど、委員会で適切にモニタリングしていきたいと考えています。

多様性の高いカルチャー形成と ビジネスの高付加価値化が課題

——最後にUACJの今後の課題についてご意見をお聞かせください。

池田 UACJが、これからグローバル市場で持続的に成長し、企業価値の向上を実現していくためには、やはり組織や企業カルチャーの多様性を高めていくことが大切です。たんに真面目で優秀な人間を100人揃えた組織よりも、その中に異質な人間が1人、2人いる方が組織は活性化します。多様性やダイバーシティは時にコンフリクト（衝突・対立）を起こしますが、それをプラスの力に変えることで改革やイノベーションが生まれるのだと思います。ですから今後、多様な属性、経歴の人材活用を促進すると同時に、人材育成においても「出る杭を打つ」のではなく「出る杭を育てる」発想が必要だと思います。

作宮 UACJが投資家にとってより魅力ある企業になるためには、技術力、開発力にさらに磨きをかけて、ボリューム競争ではなく、製品やサービスの高付加価値化によって競争を勝ち抜いていくことが大切だと思います。そのためには、新製品の開発だけでなく、生産プロセスやビジネスモデルの革新なども含めて、あらゆる可能性を追求していく必要があります。ビジネスの付加価値を高め、収益性を向上させていかなければ、やがてアルミニウム業界自体が投資対象として魅力のない存在になってしまう——そんな危機感を持って取り組んでほしいと思います。

——本日はお忙しいなか、ありがとうございました。

ものづくりの現場に留まらず、 “調達”や“製品”を含めた、環境負荷軽減を追求しています。

Message 担当役員からのメッセージ



常務執行役員
福井 裕之

アルミニウムはリサイクルしやすいことから“環境にやさしい”素材として注目されてきましたが、近年では環境規制強化にともなう自動車軽量化ニーズに応える素材としても期待が高まっています。このようにアルミニウム需要が拡大するなか、UACJは研究開発部門を含めたグループ横断した体制で、さまざまな部材をアルミニウムで提供しています。このことは、2018年度からスタートした中期経営計画の重点施策として位置づけ、注力していきます。

また事業活動においても、北米で稼働開始したスクラップ炉により、ほとんどの原材料をリサイクル材でまかなうことが可能になるなど、取り組みは進んでいます。

世界トップクラスのアルミニウム企業として、多様な特性を持つアルミニウムを活かし、生産工程および製品を通じて環境負荷軽減に努め、社会に貢献していきたいと思っております。

製造における環境配慮

CO₂削減や化学物質管理などを掲げる環境基本方針のもと、主要テーマごとに管理目標を毎年度設定し、環境負荷軽減にグループ全体で取り組んでいます。環境負荷の大きい製造段階では、グループ横断的な取り組みとあわせて、拠点ごとにそれぞれの課題を踏まえた取り組みを進めています。

地球温暖化防止

UACJは、大量の電気を使用する精錬工程を事業領域としていないものの、主要事業である圧延工程において、電気をはじめとしたエネルギー消費が、製造工程の環境負荷として大きなウェイトを占めるため、エネルギー消費の削減に向けて、各拠点で生産効率向上や燃料転換などを推進しています。2017年度



集計範囲：UACJ(名古屋、福井、深谷、日光)、UACJカラーアルミ、UACJ押出加工名古屋(名古屋、安城)、UACJ押出加工小山、UACJ押出加工群馬、UACJ押出加工滋賀、UACJ鋳鍛、UACJ製箔(滋賀、野木、伊勢崎)、UACJ銅管



のUACJグループのCO₂排出量および単位生産量当たりの排出量は、生産量が前年度より増加したため微増となりました*1。

化学物質汚染防止

UACJは生産活動にともなう化学物質の排出において、法令等の基準値よりも厳しい自主基準を設け、その遵守に努めています。またPRTR法*2対象物質については、法令に従い、適切に把握・届け出を行うとともに、その使用削減に努めています。

そうしたなか2017年度は、UACJ銅管の伸銅所において排水基準値を超過する事故が発生しました。池に生えた藻が水中のCO₂を消費したことが原因ですが、河川への影響はありませんでした。現在は再発防止のため、原因となった藻の発生を抑える対策を講じています。

産業廃棄物の削減

UACJはゼロエミッションの達成を目標に、産業廃棄物の削減に努めており、特に廃棄物の多い拠点では「産廃分科会」を立ち上げ、その削減と処理の適正化に向けた情報共有を進めています。2017年度は、主要拠点における廃棄物量が前年度比で減少となりました。

*1 電力の排出係数を一定にした場合

*2 特定化学物質の環境への排出量の把握等および管理の改善の促進に関する法律

TOPIC

環境負荷軽減に貢献する リサイクル炉が稼働

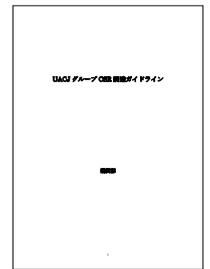
世界有数の飲料缶の消費国であるアメリカの生産拠点TAAのローガン工場では、製造するアルミニウム缶材の原材料の約80%がリサイクル材です。世界の缶材需要が高まり続けるなか、より高水準なリサイクルを実現するため、2018年度には同工場の鋳造炉を増強。スクラップ材の溶解能力を強化することで、リサイクルの推進に貢献しています。

調達における環境配慮

UACJは、サプライチェーン全体で環境などに配慮していくことを明記した「UACJグループ CSR調達ガイドライン」のもと、環境負荷の小さい物品調達をはじめとしたCSR調達に取り組んでいます。

原材料および副資材の調達については、ISO14001に基づき、仕入先様に特定化学物質の含有に関する調査や特定

化学物質不使用証明書の提出を求めるとともに、より含有量の少ない代替品への切り替えに取り組んでいます。また、事務用品についてもグリーン購入法適合品などへの切り替えを進めるとともに、納入時に使用される梱包材の削減にも注力するなど、環境負荷の小さい調達を推進しています。



UACJグループ
CSR調達ガイドライン

製品における環境配慮

UACJは、「あるべき姿」として掲げるように、製品を通して環境課題の解決に貢献したいと考えています。たとえば、従来と同等の機能をより軽量のアルミニウム素材で提供することで、自動車などのお客様の製品が軽量化され、燃費向上・CO₂排出量削減が実現します。

仕上げ工程の洗浄液や、缶材やカラーアルミ用の塗料などを、より環境負荷の少ないものに転換するなど原材料の環境負荷軽減も図りながら、アルミニウムの特性を活かした製品で環境に配慮しています。

改善推進目標

製品の開発・改良	環境・社会への貢献
リサイクル性に優れた缶材の開発と実用化の推進	缶体重量軽量化による省資源化・コスト削減
高性能伝熱管の開発と実用化の推進	熱交換性能向上による機器の小型化・省資源化
欧州におけるCO ₂ 冷媒化に備えたカーエアコン用アルミニウム材料の開発・改良	車体重量軽量化による省資源化・燃費改善 CO ₂ 冷媒採用による地球温暖化対策の推進
ハイブリッド自動車用アルミニウム材料の開発・改良	車体重量軽量化による省資源化・燃費改善

広く社会に貢献する企業であるために、 ステークホルダーの期待を理解し信頼に応えています。

M Message 担当役員からのメッセージ



執行役員
桑本 由紀浩

UACJは2018年に、誕生から5年を迎えますが、その間に北米やタイを中心に新拠点の立ち上げやM&Aなどを行ってきたなかで、人材の多様化が進展しています。そうしたことに加え、技能伝承や日本国内で本格化しつつある働き方改革などが課題として浮上り、働く環境の整備が取り組みテーマとして重要になってきています。

それに対しUACJは、新たに2つの推進プロジェクトをスタートさせました。ひとつは働き方改革推進プロジェクト「PJ 888」です。仕事・家庭・休息の時間のバランスを図りながら仕事の成果を出すことを目的に、ほとんどの部門を対象にしています。もうひとつが「UACJウェイ」の推進プロジェクトです。これはありたい姿を実現するために一人ひとりが大切にすべき行動理念をこのUACJウェイにまとめ、浸透させることでグループの一体感の醸成につなげていきたいと考えています。こうしたことで働く人はもとより、多くのステークホルダーの期待に応えられる会社にしていきたいと思えます。

お客様に向けた取り組み

厳密な品質管理

UACJは、「お客様の満足と信頼を得る製品とサービスの提供に努める」ことを掲げる品質基本方針のもと、年度ごとにグループ統一の品質管理方針を策定。あわせて品質目標や、取り組むべき重点課題を明確にしています。

これらの方針・目標のもと、グループ一丸となって品質向上に取り組むため、事業セグメントごとに設置した品質管理組織と、グループ全体の品質管理を担う技術部とが連携することになっています。

また、各拠点では、熟練のスタッフが最新鋭の試験・検査機器を用いて、厳格に検査しています。



安定供給体制の確立

UACJは、大規模地震や新型インフルエンザなどにより、各拠点で重大な被害が発生した場合でも、安定供給を維持することが企業の重要な社会的責任だと認識しています。被害に際しても製品やサービスの供給を継続、あるいは早期に供給を再開できるように、事業継続計画(BCP)を整備しています。

この計画に基づき、二次災害を防いで被害の軽減を図るとともに、速やかに復旧に取り組む体制を整備しています。具体的には、緊急連絡網や従業員安否確認システムを活用し、被災した事業所の現状を迅速かつ正確に把握することで、適切に支援・救援する体制を整えています。

また、品質面で重大な不具合が生じた際には、グループ統一の判断基準に則り、グループ内で情報を共有し、迅速に対処するようにしています。またこうした情報を活かして、類似事故の発生防止に努めています。



顧客満足度向上

UACJは、経営理念や品質基本方針に掲げるように、「顧客満足」を重要な品質と捉えています。こうした考えのもと、顧客満足度調査を定期的実施するとともに、お客様との交流会などで得られた情報を品質改善に活かしています。

また、ウェブサイト上に「お問い合わせコーナー」を設けて、商品の注文や資料請求はもちろん、技術的な相談などにも迅速かつ的確に対応しています。お問い合わせ件数は、年間約200件に達しており、うち2～3割は海外からとなっています。

今後もお客様との交流をいっそう深めて、品質の改善や新製品の開発などにつなげていきます。



従業員を支える取り組み

ダイバーシティの推進

グローバル展開の加速にともない、さまざまな国籍や文化、言語の従業員がグループの一員となるなか、多様な価値観を互いに認め合い、持てる能力を発揮できる環境整備を進めています。

また、UACJグループとして「仕事や日常のあらゆる局面で大切にしたい行動」の理念や原則をまとめた「UACJウェイ」を整備し、世界中の拠点に浸透させていきます。

労働安全衛生の確保

国内主要4製造所では、労働安全衛生マネジメントシステムを導入・運用し、「危険ゼロ職場の実現」を到達目標に掲げて労働安全衛生活動を推進しています。また、従業員一人ひとりの安全意識を高めるため、階層別研修のなかで安全衛生に関する教育を実施しています。

こうした取り組みの結果、2017年度の労働災害発生件数は20件、休業度数率は0.76、総合度数率は1.39となりました。

T O P I C

業務生産性の革新を目指して 「働き方改革」推進プロジェクト始動

UACJは、業務生産性を革新するとともに、仕事を前向きに楽しめる職場づくりを目指す働き方改革推進プロジェクト「PJ 888」を2017年度からスタートしています。営業部門や管理部門、研究開発部門、さらには工場の間接部門も含め、全社・全職種が一丸となって取り組むプロジェクトです。

プロジェクト名は、24時間を「仕事:8、家庭・趣味・自己研鑽:8、休息:8」という最適なバランスにすることを意味しています。



プロジェクト主要メンバー

地域社会に向けた取り組み

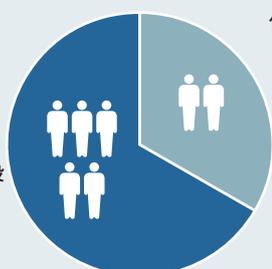
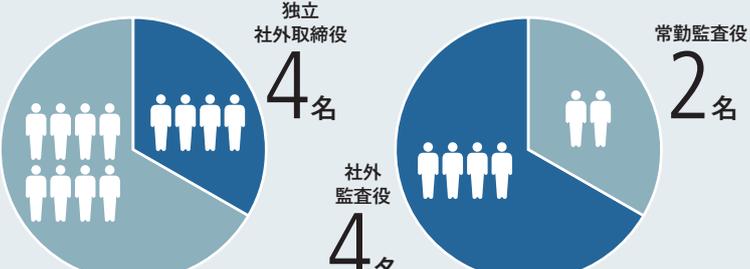
UACJにとって、地域社会は事業を営むエリアであると同時に、従業員が暮らすエリアでもあります。こうした認識のもと、地域と共生する企業市民として、地域社会との良好な関係づくりに努めています。とりわけ、事業拠点があるエリアでは、従業員が地域イベントなどに積極的に参加するほか、教育などの支援、地域社会への奉仕活動などを行っています。

たとえば米国のTAAでは、義捐金を募る支援団体のイベントに協賛し、その慈善活動を支援しています。



経営のダイバーシティを意識し、 コーポレート・ガバナンスの強化を推進しています。

UACJ発足から現在までのガバナンス強化の取り組み

年	UACJが目指すもの	ガバナンス強化の施策
2013	UACJ発足	社外取締役1名でスタート
2014	「将来ビジョン」を策定	外国人を執行役員に登用
2015	中期経営計画 2015-2017 <重点方針>	女性の社外取締役を選任
2016	・成長製品(自動車、エネルギー分野)の拡大と成長地域の事業強化 ・各事業の最適生産体制の構築および技術融合の推進 ・新技術・新製品の開発	取締役会の実効性評価を開始
2017		指名・報酬諮問委員会を設置
		 <p>代表取締役 2名 独立社外取締役・独立社外監査役 5名</p> <p>委員の半数以上を独立社外取締役・独立社外監査役で構成 (2018年6月時点)</p>
2018	中期経営計画 2018-2020 <重点方針> ・成長市場(アジア・北米)、成長分野(自動車)に注力継続 ・先行投資の着実な回収 ・資本効率の向上(ROIC重視) ・行動理念の共有と浸透“UACJウェイ”	社外取締役・監査役を増員
		 <p>取締役会の構成 業務執行者 8名 独立社外取締役 4名 取締役会の1/3を独立社外取締役で構成</p> <p>監査役会の構成 社外監査役 4名 常勤監査役 2名 監査役会の2/3を社外監査役で構成</p>

ガバナンスの仕組み

ガバナンス体制

UACJは、「経営の意思決定および監督機能」と「業務執行機能」を分離することで、取締役会の機能強化と業務執行の迅速化を図っています。

取締役会は、取締役12名と監査役6名の出席のもとに毎月開催し、法令・定款や社内規程に基づき、経営上の重要事項に関する審議・検討、状況の報告を行っています。さらに執行役員（取締役兼務者含む）と常勤監査役による経営会議を毎月開催し、経営上の重要事項の審議・検討とともに、業務執行責任者間の一層の意思疎通を図り、統制のとれた業務執行につなげています。社外取締役は、企業の取締役として経営に携わった経験を有する2名を新たに加え、大学教授としての豊富な学識経験をもとにした客観的観点から意見を述べてきた従来の2名との4名で構成し、取締役会の意思決定の適正性を確保する役割を担っています。

また、当社は監査役会制度を採用しています。特に監査役の

半数が財務・会計の専門知見を有しており、監査役監査基準や監査方針、監査計画などに従い、コーポレート・ガバナンスの一翼を担う独立した機関として、取締役の職務執行の監査を行っています。監査役会は毎月開催され、常勤監査役からの定例監査報告を行うことで情報の共有化を図り、社外監査役とも十分な意見交換を行っています。

役員へのトレーニング

UACJは、取締役や監査役が適切に職務を遂行できるよう、新任時および在任期間中にさまざまな研修を実施することを方針としています。

新任時研修では、取締役や監査役の役割・責務の理解に加え、社外役員に対しては当社グループの事業や財務、組織などに関する理解を深めるため、各種委員会や報告会への出席、海外を含めた製造拠点への視察などを実施しています。

また、在任期間中の継続研修として、ガバナンスについての理解を深めるとともに、当社グループの課題についての議論の場や、個々の取締役・監査役の知識・経験・能力に応じた研修の機会を提供しています。

取締役会の実効性評価

UACJでは、取締役会の実効性を評価するため、毎年、各取締役および監査役を対象に、取締役会の構成や運営などに関する質問票を配布し、その回答結果を取締役会において協議し、取締役会の運営を改善しています。

〈主な評価項目〉

- 取締役会の規模、構成
- 取締役会の運営状況、体制
- 意思決定プロセス
- 構成員の議論の活発性

2017年度の評価結果の概要

当社の取締役会は、適正な規模で多様性のある構成となっており、構成員の資質は全体としてバランスが取れていること、取

締役会の運営状況は適切で、経営に対する監督機能を発揮するための体制が構築されていること、取締役会の議論についても、事前の検討会をはじめ取締役会へ至るプロセスを含め、自由闊達で建設的な議論・意見交換が行われたことを確認しました。

今後の課題としては、取締役会における議論の一層の充実および監督機能強化のための付議・報告基準の見直しや、引き続き、経営戦略などに基づく議論をより活発にすること、社外役員に対する事前説明の充実や、ガバナンスに資する説明資料の充実を図ることの必要性を認識しました。

これらの評価結果を踏まえ、グローバル化を加速し持続的成長の実現に向けて、重要要件に係る議論の充実と取締役会運営の充実に取り組むこととしました。

役員選任について

UACJは、取締役をはじめとする経営陣幹部の選任に関して、職務経験や職位、資格といったキャリアや能力などの評価をもとに、指名・報酬諮問委員会が審議し、取締役会にて最適な役員人事を決定しています。

特に、独立社外取締役の選任にあたっては、東京証券取引所が定める基準や当社との利害関係等を勘案するとともに、取締役会において率直かつ活発で建設的な検討への貢献が期待できる方を候補者としています。現在、独立社外取締役4名のうち1名は女性で、3名が企業経営経験を有しています。今後も取締役会全体の知識・経験・能力のバランスを図るとともに、多様性や規模を意識した体制整備に注力していきます。

TOPIC 1

指名・報酬諮問委員会の設置

UACJは、取締役および執行役員の指名・報酬などの決定過程における客観性・透明性を高め、ガバナンスの強化を図るため、2017年10月30日付で取締役会の任意の諮問機関として、指名・報酬諮問委員会を設置しました。同委員会では、取締役および執行役員の指名と報酬に関し、諮問を受け審議し、取締役会への答申を行います。

同委員会は、独立社外取締役を委員長とし、6名の委員（独立社外取締役3名、社内取締役2名、独立社外監査役1名）の計7名で構成しています。

社外取締役・監査役の選任理由

区分	氏名	選任理由
社外取締役	鈴木 俊夫	大学の名誉教授であり、豊富な学識経験をもとにした客観的観点から、職務を適切に遂行していただけるものと判断し、社外取締役をお願いしています。一般株主との利益相反が生じるおそれがある立場にないと判断し、独立役員として指定しました。
	杉山 涼子	大学教授としての豊富な学識経験に加え、企業の取締役として経営に携わられた経験を有しており、職務を適切に遂行していただけるものと判断し、社外取締役をお願いしています。一般株主との利益相反が生じるおそれがある立場にないと判断し、独立役員として指定しました。
	池田 隆洋	大手化学メーカーの取締役を務め、企業経営に携わるなど豊富な経験を有しており、職務を適切に遂行していただけるものと判断し、社外取締役をお願いしています。一般株主との利益相反が生じるおそれがある立場にないと判断し、独立役員として指定しました。
	作宮 明夫	大手電機メーカーの取締役副社長として企業経営に携わるとともに、取締役等に係る人事や報酬に関する各種諮問委員会の副委員長を務めるなどコーポレート・ガバナンスに関する豊富な経験を有しており、職務を適切に遂行していただけるものと判断し、社外取締役をお願いしています。一般株主との利益相反が生じるおそれがある立場にないと判断し、独立役員として指定しました。
社外監査役	浅野 明	企業の総務部長等の、幹部として経営に携わるなかで培われた知識や経験を活かし、職務を適切に遂行していただけるものと判断し、社外監査役をお願いしています。一般株主との利益相反が生じるおそれがある立場にないと判断し、独立役員として指定しました。
	入山 幸	大手鉄鋼メーカーの常務取締役を務め、企業経営の豊富な経験を有しており、また企業法務に精通する弁護士として高度な法律の専門的知識を活かして、職務を適切に遂行していただけるものと判断し、社外監査役をお願いしています。
	山崎 博行	企業会計に精通する公認会計士として財務・会計に関する豊富な経験を有しており、職務を適切に遂行していただけるものと判断し、社外監査役をお願いしています。一般株主との利益相反が生じるおそれがある立場にないと判断し、独立役員として指定しました。
	元山 義郎	大手自動車メーカーの取締役副社長を務め、企業経営の豊富な経験を有しており、職務を通じて培われた経営に関する広範な視野を活かして職務を適切に遂行していただけるものと判断し、社外監査役をお願いしています。一般株主との利益相反が生じるおそれがある立場にないと判断し、独立役員として指定しました。

役員報酬

UACJの役員報酬制度は、取締役がさまざまなステークホルダーの期待に応え、堅実・健全な事業発展を通じて広く社会に貢献できるだけの利益を創出し続けることに資するとともに、企業価値の向上や中長期的な業績向上への貢献意欲を高めることを目的としています。この観点から、制度が正しく機能し、かつ客観性・透明性を高めるため、本制度の具体的な設計および運用に必要な判断は、指名・報酬諮問委員会の答申に基づき、取締役会において決定しています。

TOPIC 2

取締役の報酬制度見直し

UACJは、役員報酬が業績目標を達成するさらなる動機づけになるとともに、株主と利害を共有し、株主価値の向上につながる制度となるよう、2018年6月21日開催の第5期定時株主総会において、以下のような制度改定を行いました。

まず、取締役の報酬は固定報酬としての「基本報酬」、単年度の会社業績の達成度に連動する「短期業績連動報酬」、ならびに中長期的な会社業績の達成度に連動する「中長期業績連動報酬」から構成するものとなりました。なお、社外取締役の報酬は、その主たる職責が客観性・独立性を有した立場からの監督であることから基本報酬のみとしています。

また業績連動報酬は、Adjusted EBITDAや2018年度からスタートさせた中期経営計画の目標指標であるROICなどを評価指標として、経営戦略に準ずるものとしています。

さらに中長期業績連動報酬についてはパフォーマンス・シェア・ユニット制度を導入し、中長期の全社(当社連結)業績目標の達成度に応じて、普通株式の交付および金銭を支給することとし、株主と利害を共有する制度としました。

株主との建設的な対話

UACJは、広報IR担当役員を選任するとともに、IR担当部署として広報IR部を設けています。

株主や投資家に対しては、決算説明会やテレフォン・カンファレンスを四半期に1回開催するとともに、ワンオンワンミーティングや社長によるスモールミーティングなどを適宜、実施しています。さらに年2回、株主向け工場見学会を開催し、当社事業へのご理解を深めていただいています。

また、米国や欧州、アジアにおいて投資家訪問を年1回実施することを基本方針としています。

今後は、個人投資家との接点の機会をより増やしていくため、個人投資家向け説明会の実施も予定しています。

さらに、インターネットを通じた情報発信や統合レポートの発行などにより、情報開示の充実にも努めています。特に、当社ウェブサイトは日興アイ・アールの「ホームページ充実度ランキング」において、2017年度は全上場企業中で4位(2016年度は8位)を獲得するなど、外部機関からも高く評価されています。



株主向け工場見学会



【福井製造所】
納品前のコイルを
間近にしなが
ら、UACJ製
品の品質を
紹介



【名古屋製造所】
展示室で、自動車
模型を用いなが
らUACJ製品がど
こで活用されて
いるのかを解説

取締役



代表取締役社長兼社長執行役員
経営全般

石原 美幸

取締役会 14回中14回出席

1981年 4月 住友軽金属工業株式会社入社
2012年 10月 同社執行役員
2013年 10月 株式会社UACJ 執行役員
2015年 6月 取締役兼執行役員
2017年 4月 取締役兼常務執行役員
2018年 4月 取締役
2018年 6月 代表取締役社長兼社長執行役員(現任)



代表取締役兼専務執行役員
海外事業戦略部、広報IR部担当

中野 隆喜

取締役会 14回中14回出席

1978年 4月 新日本製鐵株式会社
(現 新日鐵住金株式会社)入社
2004年 4月 同社欧州事務所長
2009年 6月 古河スカイ株式会社 顧問
2010年 6月 同社取締役
2012年 6月 同社常務取締役
2013年 6月 同社取締役兼常務執行役員
2013年 10月 株式会社UACJ 取締役兼常務執行役員
2015年 4月 取締役兼専務執行役員
2018年 6月 代表取締役兼専務執行役員(現任)



代表取締役兼専務執行役員
板事業本部部長委嘱

種岡 瑞穂

取締役会 11回中11回出席
(取締役就任後)

1980年 4月 住友商事株式会社入社
2010年 9月 住友軽金属工業株式会社入社
2012年 10月 同社執行役員
2013年 10月 株式会社UACJ 執行役員
2017年 4月 常務執行役員
2017年 6月 取締役兼常務執行役員
2018年 6月 代表取締役兼専務執行役員(現任)



取締役兼専務執行役員
R&Dセンター所長委嘱
システム部、技術部担当

渋江 和久

取締役会 14回中14回出席

1980年 4月 住友軽金属工業株式会社入社
2010年 4月 同社執行役員
2013年 10月 株式会社UACJ 常務執行役員
2014年 6月 取締役兼常務執行役員
2017年 4月 取締役兼専務執行役員(現任)



取締役兼常務執行役員
株式会社UACJ押出加工
取締役社長

田中 清

取締役会 14回中13回出席

1981年 4月 古河電気工業株式会社入社
2010年 6月 古河スカイ株式会社 取締役
2013年 6月 同社取締役兼常務執行役員
2013年 10月 株式会社UACJ
取締役兼常務執行役員(現任)
株式会社UACJ押出加工 取締役社長(現任)



取締役兼常務執行役員
板事業本部副本部長委嘱
営業担当

手島 雅裕

取締役会 11回中11回出席
(取締役就任後)

1982年 4月 住友軽金属工業株式会社入社
2014年 4月 株式会社UACJ 執行役員
2017年 4月 常務執行役員
2017年 6月 取締役兼常務執行役員(現任)



取締役兼常務執行役員
株式会社UACJ製箔 取締役社長

新堀 勝康

新任(2018年6月就任)

1982年 4月 古河電気工業株式会社入社
2012年 6月 古河スカイ株式会社 取締役
2013年 6月 同社執行役員
2013年 10月 株式会社UACJ 執行役員
2015年 4月 株式会社UACJ 執行役員
株式会社UACJ製箔 顧問
2015年 6月 株式会社UACJ 執行役員
株式会社UACJ製箔 取締役社長
2017年 4月 株式会社UACJ 常務執行役員
株式会社UACJ製箔 取締役社長
2018年 6月 株式会社UACJ 取締役
兼常務執行役員(現任)
株式会社UACJ製箔 取締役社長(現任)



取締役兼執行役員
経営企画部、経理部担当

今泉 明人

新任(2018年6月就任)

1983年 4月 住友軽金属工業株式会社入社
2014年 4月 株式会社UACJ 執行役員
2018年 6月 取締役兼執行役員(現任)

■ 社外取締役



取締役 (社外、非常勤)
鈴木 俊夫
取締役会 14回中14回出席

1988年 4月 東京大学 助教授
1994年 6月 同大学教授
1995年 4月 同大学大学院教授
2012年 3月 同大学定年退職
2012年 6月 同大学名誉教授 (現任)
2013年 10月 株式会社UACJ 取締役 (社外、非常勤)
(現任)



取締役 (社外、非常勤)
杉山 涼子
取締役会 14回中12回出席

1996年 5月 株式会社杉山・栗原環境事務所
取締役
1997年 12月 株式会社岐阜新聞社 取締役
1999年 12月 株式会社岐阜放送 取締役
2010年 4月 富士常葉大学 (現 常葉大学)
社会環境学部 教授
2010年 6月 レシップホールディングス株式会社
社外取締役 (現任)
2015年 6月 株式会社UACJ 取締役 (社外、非常勤)
(現任)



取締役 (社外、非常勤)
池田 隆洋
新任 (2018年6月就任)

1975年 4月 三菱化成工業株式会社入社
2006年 4月 三菱化学株式会社 執行役員
ポリマー本部副本部長
2007年 4月 同社執行役員化学本部本部長
2008年 7月 ダイアケミカル株式会社
取締役社長
2010年 6月 三菱レイヨン株式会社
常務執行役員
2013年 4月 同社取締役兼常務執行役員
2015年 3月 同社顧問
2016年 3月 同社顧問退任
2016年 4月 伊藤忠ケミカルフロンティア株式会社
エグゼクティブアドバイザー
2017年 5月 株式会社ティーアイ・アソシエイト
代表取締役 (現任)
2018年 6月 株式会社UACJ 取締役 (社外、非常勤)
(現任)



取締役 (社外、非常勤)
作宮 明夫
新任 (2018年6月就任)

1975年 4月 立石電機株式会社
(現 オムロン株式会社) 入社
2003年 6月 オムロン株式会社 執行役員
アミューズメント機器事業部事業部長
オムロン一宮株式会社
(現 オムロンアミューズメント株式会社)
代表取締役社長
2009年 4月 オムロン株式会社 執行役員
エレクトロニクスコンポーネンツビジネス
カンパニー社長
2010年 6月 同社執行役員常務
エレクトロニック&
メカニカルコンポーネンツビジネス
カンパニー 社長
2011年 6月 同社専務取締役
2014年 6月 同社取締役副社長
2018年 3月 旭硝子株式会社 社外監査役 (現任)
2018年 6月 株式会社UACJ 取締役 (社外、非常勤)
(現任)

監査役



常勤監査役
長谷川 久

取締役会 14回中14回出席

1980年 4月 古河電気工業株式会社入社
2009年 6月 古河スカイ株式会社 取締役経理部長
2012年 6月 同社常務取締役
2013年 6月 同社常務執行役員
2013年 10月 株式会社UACJ 常務執行役員
2015年 6月 取締役兼常務執行役員
2018年 4月 取締役
2018年 6月 常勤監査役(現任)



常勤監査役
石原 宣宏

取締役会14回中14回出席

1980年 4月 古河電気工業株式会社入社
2003年 10月 古河スカイ株式会社
製板事業部福井工場 総務部長
2004年 6月 原子燃料工業株式会社 総務部長
2008年 6月 同社取締役総務部長
2009年 5月 同社執行役員総務部長
2010年 6月 古河スカイ株式会社 常勤監査役
2013年 10月 株式会社UACJ 常勤監査役(現任)

■ 社外監査役



監査役(社外、非常勤)
浅野 明

取締役会14回中14回出席

1970年 4月 三菱レイヨン株式会社入社
2003年 6月 同社総務部長
2004年 6月 同社理事
2008年 6月 同社退職
2009年 6月 住友軽金属工業株式会社
監査役(社外、非常勤)
2013年 6月 住友軽金属工業株式会社
監査役(社外、非常勤)
古河スカイ株式会社 監査役
(社外、非常勤)
2013年 10月 株式会社UACJ 監査役
(社外、非常勤)(現任)



監査役(社外、非常勤)
入山 幸

新任(2018年6月就任)

1970年 4月 新日本製鐵株式会社
(現 新日鐵住金株式会社)入社
1977年 5月 College of Europe
(大学院大学在ベルギー)卒業
2002年 6月 同社取締役 海外事業企画部長
2006年 6月 同社常務取締役
2009年 6月 同社常任顧問
2012年 10月 新日鐵住金株式会社 常任顧問
2014年 6月 新日鐵住金株式会社 顧問(非常勤)
2015年 3月 梶谷総合法律事務所 客員弁護士(現任)
2015年 6月 同社顧問(非常勤) 退任
2017年 5月 Vallourec S.A.社(フランス)取締役(現任)
2018年 6月 株式会社UACJ 監査役(社外、非常勤)
(現任)



監査役(社外、非常勤)
山崎 博行

新任(2018年6月就任)

1982年 10月 監査法人中央会計事務所入所
2005年 10月 中央青山監査法人理事
2006年 5月 同監査法人理事長代行
2007年 11月 新日本監査法人(現 新日本有限責任監査
法人)シニアパートナー
2008年 8月 新日本有限責任監査法人 常務理事
2013年 7月 日本ベンチャーキャピタル協会 監事
2017年 7月 公認会計士山崎博行事務所 所長(現任)
2017年 12月 株式会社ランドビジネス
社外取締役(現任)
2018年 6月 株式会社UACJ 監査役
(社外、非常勤)(現任)



監査役(社外、非常勤)
元山 義郎

新任(2018年6月就任)

1980年 4月 三菱自動車工業株式会社入社
2014年 3月 三菱ふそうトラックバス株式会社
取締役副社長 生産本部長
2017年 1月 同社相談役
2017年 8月 株式会社竹中 取締役CTO(現任)
2018年 6月 株式会社UACJ 監査役
(社外、非常勤)(現任)

■ 執行役員

専務執行役員 **土屋 博範**
常務執行役員 **清水 洋二**
常務執行役員 **福井 裕之**
常務執行役員 **竹川 幸男**
執行役員 **山口 明則**

執行役員 **阿部 禎一**
執行役員 **川島 輝夫**
執行役員 **田口 正高**
執行役員 **松下 彰**
執行役員 **稲垣 公樹**

執行役員 **吉田 明典**
執行役員 **細見 和弘**
執行役員 **大谷 隆英**
執行役員 **桑本 由紀浩**
執行役員 **須ヶ間 聡**

執行役員 **田中 信二**
執行役員 **坂上 淳**
執行役員 **Henry Gordinier**