

“覚悟”と“ときめき”を持った経営で サステナブル社会の構築に貢献を。

2021年5月に発表した長期経営ビジョンおよび第3次中期経営計画では、その達成に向けた環境負荷低減や人材育成など、サステナビリティ強化を掲げています。環境問題の専門家である杉山涼子氏とさまざまな製造業の企業経営に携わってきた池田隆洋氏の2人に、今回のビジョン策定や計画の評価と今後に向けた課題を語っていただきました。

第2次中期経営計画の振り返りと 長期ビジョンと新しい中期経営計画について

杉山：2018年度から始まった第2次中期経営計画では「何をやるのか」が総花的に示される一方、何をやらないのかという“選択と集中”の道筋やありようが示されませんでした。

池田：もう一つ、市場からの当社への期待はモビリティなどの市場に高付加価値製品を提供することだったはずですが、しかし、当社は「グローバルメジャーを目指す」という規模拡大に向けた戦略から脱皮することができませんでした。結果的に計画値に届かなかったのも、コロナ禍を含めた環境変化はあったものの、そのギャップをひきずったままだったからではないでしょうか。

杉山：そうですね。実行段階に移ってもスピード感をあまり感じられず、特に2018年後半から業績が悪化した時には動きが見えませんでした。しかし、苦しいなかで構造改革に取り組むにあたり、「やらないこと」がはっきりしてきましたね。

池田：構造改革の必要に迫られたことで、ようやく危機感が醸成されたのではないのでしょうか。米国での自動車パネル用アルミニウム材の合併事業からの撤退がスムーズだったのも、その危機感によるものだと思います。また、当社にとっては祖業ともいえる銅管事業の株式を譲渡したことも、本当に構造改

革をやっていないといけないという“覚悟”の現れだったと考えます。

杉山：その危機感によって大きく舵を切った今回の長期経営ビジョンや中期経営計画は非常に納得感があります。構造改革の完遂が打ち出されていますし、マテリアリティを特定してサステナビリティを重点方針として掲げているので。

池田：そのなかでも私は「目指す姿」にある“軽やかな世界へ”という方向性を評価しています。これは理念体系を再定義した時に出てきたものですが、環境負荷はもちろん、債務や仕事の無駄を減らすことにもつながっているのだと思います。



取締役(社外、非常勤)

杉山 涼子

元常葉大学社会環境学部の教授として環境・リサイクル工学を専門とし、レシップホールディングス(株)、栗田工業(株)で社外取締役を務めるなど、産学で活躍。当社初となる女性取締役。

長期ビジョンの実現に向けてUACJに期待すること

杉山：今回、絵はきちんと描けたので、あとは具体的なアクションを起こして、ゴールに向けて辿り着くだけです。私たちもそこをしっかりとモニタリングしていきたいと思います。アルミニウム業界には非常に良い風が吹いていますからね。特に近年は「脱炭素」や「脱プラスチック」に応える素材として大きな期待が寄せられています。まさに千載一遇のチャンスです。前回の中期経営計画で足りなかったのは、アルミニウムが最も環境負荷低減に貢献できるはずの「リサイクル」について言及がなかったことです。しかし、今回の長期経営ビジョンや第3次中期経営計画ではリサイクルもきちんと打ち出されており、ぜひ積極的に取り組んでいくことを期待しています。

池田：リサイクルシステムの構築にあたっては、技術的なものだけでなく、向き合わないといけない社会課題があるはずで。例えば、アルミニウム缶リサイクルが最も進んでいる発展途上国では、アルミニウム缶の回収をしているのが貧困層や子どもたちだという問題があります。SDGsの目標にもある課題ですが、グローバルなアルミニウムメーカーとして避けてはいけない課題ですし、発展途上国や先進国を含めてパートナーシップを持って解決していただきたいと思いますね。



杉山：パートナーシップの点では、昨年ASI^{※2}に加盟したことが良いきっかけになっていると思います。視野広く、サプライチェーン全体でやっていこうよ、という方向になっているのだと思います。もう一つ取り組んでほしいのが自動車材などのアルミニウム缶以外のリサイクルです。アルミニウムのリサイクルはCO₂排出量の削減効果も大きいので、ぜひ広げていただきたいですね。ただ、そうしたアルミニウム缶以外でのリサイクルを推進していくためには「合金成分を判別する難しさ」が壁となります。ですから、将来的には当社が中心となって素材にセンサーを当てると合金の種類が瞬時に判別できる仕組みを開発してくれないかなと、勝手に期待しています(笑)。

池田：ものすごく夢のある話ですね。

杉山：合金の種類がわかれば、その分離方法もわかるのでリサイクルがしやすくなります。その仕組みができれば、スクラップが「有価な素材」として当社に戻ってきて循環できるようになり、素材メーカーが中心の新しいサプライチェーン、バリューチェーンができるのではないのでしょうか。

池田：そうした長期的なビジョンを持つことは非常に大切なことです。わくわくするような“ときめき”がない会社は、企業投資対象としての魅力も生まれませんし、株価も上がりません。そして、何より社員が夢を語れなくなる。その点、当社は将来的なビジョンを描ける会社だと思っています。人材についても非常に多様性に富んでいて、さまざまな可能性を秘めていると思います。

杉山：多様な人材という意味では、ぜひ女性社員の登用も積極的に進めてほしいですね。本当に優秀な人が何人もいるので、将来的な可能性を評価してチャンスを与えてほしいです。

池田：いろいろなバックグラウンドを持った人がいることを活かして、経営層だけでなく、若い世代も含めて皆で、覚悟しないとイケないこと、ときめきのある話をどんどん議論してほしいですね。全社を巻き込んでうねりを起こすくらいになれば、長期経営ビジョンの実現性が高まるのではないかと思います。

※2 Aluminium Stewardship Initiative。世界的なアルミニウム業界団体で、サプライチェーン全体におけるサステナビリティへの取り組み向上の活動をしている。

取締役(社外、非常勤)

池田 隆洋

三菱化学(株)^{※1} 執行役員、ダイアケミカル(株)^{※1} 取締役社長、三菱レイヨン(株)^{※1} 取締役兼常務執行役員などを歴任。また三菱化学では、インドネシア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。

※1 現 三菱ケミカル(株)

戦略もガバナンスも次なるステージへ。 “社会の目”を持ってモニタリングを。

UACJが構造改革を完遂し、新たな成長基盤を構築するために大切なのは何か――。

社外取締役2人に、長期経営ビジョン、第3次中期経営計画への評価や、計画実行を支えるコーポレート・ガバナンスの強化などについて語っていただきました。

前中期経営計画で明らかになった課題と 新たに打ち出した戦略に対する評価について

作宮：第2次中期経営計画(2018～2020年度)、年次計画ともに計画未達が続いたことにより、株主目線から見て当社の経営計画への信頼度は大きく低下したといわざるを得ません。未達となった背景には、市場環境の急変やコロナ禍などの外的要因があったのは事実です。しかし、同じ環境の中で成長している企業も存在しています。私は、VUCA*1と呼ばれる不確実な時代にあっても、企業は持続的な成長を目指すべきだと考えています。そのためには事業環境の変化を乗り越える組織的な対応力が必要です。また、たとえ社長交代があっても、株主

へのコミットメントがぶれることがあってはならない。そういった企業経営の実力が当社はまだ不足していたのだと感じます。

鈴木：計画未達の要因の一つとして大型投資が指摘されていますが、私は投資戦略そのものが失敗だったとは考えていません。ただし、CUA*2事業からの撤退や、UATH*3の生産立ち上げの遅れなどを見ても、海外事業におけるマネジメントに課題があったのは事実です。海外生産を軌道に乗せるためには、単にモノづくりの技術だけでなく、実際に生産を担う現地の人材・組織の力が不可欠です。その点、海外の多様な文化や人材を受け入れて一つにまとめる力が十分ではなかったのだと思います。

作宮：ただし、当社はそんな課題一つひとつを受け止めて構造改革を推進するなど改善努力を続けています。第3次中期経営計画においても、構造改革を絶対に完遂するという覚悟がきちんと盛り込まれており、私はその点を高く評価しています。また、財務規律優先で投資をコントロールする方針や、気候変動問題など社会課題の解決に積極的に取り組んでいく方針などもはっきりと打ち出しています。

鈴木：サステナビリティの最重要課題である気候変動への取り組みに関しては、かなり具体的なデータまで踏み込んで議論しました。また長期経営ビジョンを支える基盤の一つにDXを位置づけていますが、このDXの強化も実はサステナビリティと無関係ではありません。生産プロセスのデジタル化によって生産が安定して欠陥率が下がれば、結果的にCO₂の排出量削減につながるからです。

作宮：サステナビリティへの取り組みについては、具体的な目標値にまでブレイクダウンし、その目標達成度が役員の業績連動報酬に織り込まれました(→P.54)。指名・報酬諮問委員会でもその内容について議論しましたが、役員の職務に合わせて非財務目標のウェイト配分を設定するなど、サステナビリティを本気で推進しようという意思を感じました。さらに計画の策定にあたって私がお願いしていたマテリアリティと中期経営計画の戦略の整合



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。

性も取れており、企業理念ともしっかりリンクしています。

鈴木：おっしゃる通り、前回までの中期経営計画よりも踏み込んだ議論を重ね、よく練り上げられた計画になっていると思います。今後はこの計画をきちんと実行していくことが重要です。

作宮：今回の長期経営ビジョン、第3次中期経営計画で掲げた財務目標、非財務目標は、株主をはじめステークホルダーに対する当社のコミットメントであり、今度こそは絶対に達成しなければなりません。各施策の進捗状況も含め、社外取締役として厳しくモニタリングしていきたいと考えています。

※1 Volatility (変動性)・Uncertainty (不確実性)・Complexity (複雑性)・Ambiguity (曖昧性)の頭文字をつなぎ合わせた言葉で、社会経済環境が極めて予測困難な状況にあるという時代認識。

※2 2018年に解消した、北米での自動車パネル材の合弁事業会社。

※3 UACJ (Thailand) Co., Ltd.

ガバナンス改革への評価について

作宮：毎年少しずつ改善を重ねてきた結果、着実にレベルアップしていますね。例えば、役員人数の適正化に関しては、取締役はもちろん執行役員についても議論がなされ、大幅な削減を実現しました。さらに代表取締役の数や相談役顧問のあり方についても、踏み込んだ議論を重ねることができました。まだ課題はありますが、評価できる水準に達しているのではないのでしょうか。

鈴木：従来に比べて経営と執行の分離、役割分担が明確化されたと思います。その結果、取締役会での議論の中身も変わってきました。ほぼ結論が出ている議案について“形式的”に意思決定するのではなく、一つひとつの議案の本質的な部分について審議する時間が多くなりました。さらに監督機能が強化されたことによって、執行側から提出される議案のプランニングも精緻になったと感じます。

作宮：2020年度末に、取締役会の実効性評価を初めて第三者によるインタビューの形式で実施しました。日頃、私を含め社外取締役・社外監査役はそれぞれ非常に厳しい指摘をしていますが、報告書を読むと、社内の役員がそれらの意見を真正面から受け止め、何とか今後の改善に活かそうとしていたことが分かりました。取締役・監査役全員が課題を共有し、それぞれ自分の問題として解決しようとしていることが実感できました。

鈴木：もう一つ2020年度のトピックとしては、指名・報酬諮問委員会が代表取締役の再任／不再任の基準について議論したことが挙げられます。

作宮：どの企業でも社長の進退に関する基準について議論するのは大変難しいのですが、こうしたガバナンスの根幹に関わ



取締役(社外、非常勤)

鈴木 俊夫

東京大学の名誉教授で、金属工学・生産工学が専門。タイの大学に卒業生をはじめとしたネットワークを持つ。また、豊富な学識経験をもとに、経営を監督するとともに、執行役に助言している。

る部分こそ、企業内の論理だけではなく、社会の目から見ても納得できる内容でなくてははいけません。それだけに社外役員が過半数を占める委員会において相当の時間をかけて議論できたことは、今後、経営のモニタリングを強化していくうえでも大きな意義があったと考えています。

鈴木：さまざまな意見が飛び交う非常に白熱した議論でしたが、今後、実際に諮問を受けて委員会でコンセンサスを図ることになった場合、今回の議論が大いに役立つと思います。

作宮：このテーマに関して私が要求してきたのがスケジュールの見直しです。初めから再任を前提としたスケジュールを組むのではなく、仮に社長が交代してもきちんと組閣できるタイムスケジュールにすべきなのです。

鈴木：実際、作宮さんの意見が反映され、今年から指名のスケジュールが大幅に前倒しされましたね。

作宮：企業は社会の公器です。経営陣はそれを心に刻んで企業価値の向上に全力を尽くしていただきたい。私たち社外取締役は、社会の視点からどうしたらこの会社ももっと良くなるかを考え、経営を監督し支援していきます。そんな互いの役割をしっかりと果たすことがガバナンスの基本だと思います。

鈴木：コーポレート・ガバナンスの強化は、当社が長期経営ビジョンと第3次中期経営計画の目標を達成するうえでも重要な意味を持ちます。私たちも計画実行を厳しくモニタリングすることで、当社の企業価値向上はもちろん、ビジョンに掲げる持続可能な社会の実現に貢献していきたいですね。