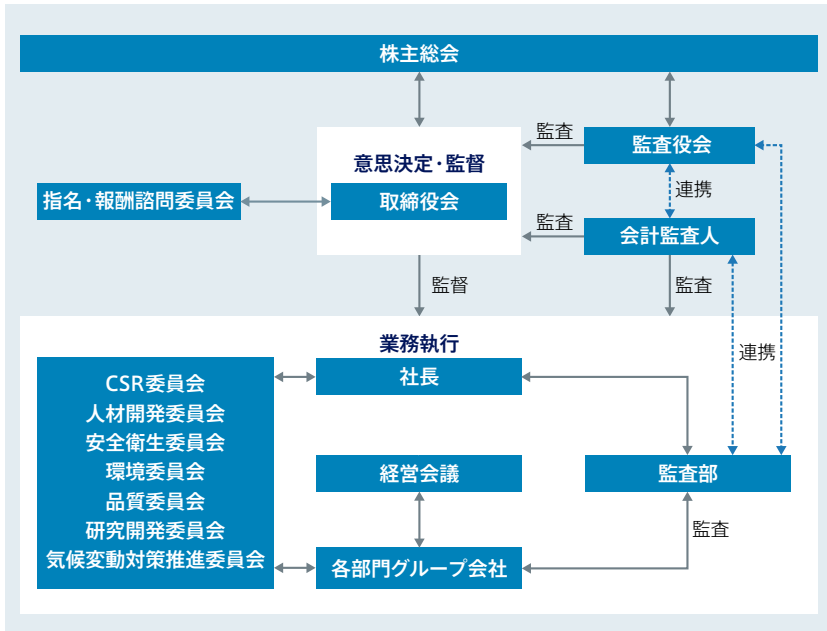


UACJ発足から現在までのガバナンス強化の取り組み

| 年 | UACJが目指すもの | ガバナンス強化の施策 | | | | | | |
|---|---|--|--|--|---|---------|---------|-----------|
| 2013 | | 社外取締役1人でスタート | | | | | | |
| 2014 | | 初めて外国人を執行役員に登用 | | | | | | |
| 2015 | 第1次中期経営計画 (2015～2017年度) 重点方針 <ul style="list-style-type: none"> ●自動車を中心とした輸送分野、エネルギー分野などの成長製品の拡大とアジアを中心とした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 ●先端基礎研究の強化と豊富な蓄積技術の活用による新技術・新製品の開発 | 初めて女性の社外取締役を選任 | | | | | | |
| 2016 | | 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 | | | | | | |
| 2018 | | 第2次中期経営計画 (2018～2020年度) 重点方針 <ul style="list-style-type: none"> ●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” | 企業経営経験者を社外取締役に選任 社内取締役に業績連動報酬を導入 (→P.54) | | | | | |
| 2019 | 構造改革 (2019～2022年度) 重点方針 <ul style="list-style-type: none"> ●稼ぐ力の向上 ●財務体質の改善 ●経営のスピードと質の向上 | 2019年の施策 <ul style="list-style-type: none"> ●取締役・執行役員の人数削減 <table border="1"> <thead> <tr> <th>社内取締役 (執行役員と兼務)</th> <th>社外取締役</th> <th>執行役員</th> </tr> </thead> <tbody> <tr> <td>8名 → 6名</td> <td>4名 → 4名</td> <td>27名 → 14名</td> </tr> </tbody> </table> <ul style="list-style-type: none"> ●コーポレート組織体系の見直し ●報酬制度の見直し | 社内取締役 (執行役員と兼務) | 社外取締役 | 執行役員 | 8名 → 6名 | 4名 → 4名 | 27名 → 14名 |
| 社内取締役 (執行役員と兼務) | | 社外取締役 | 執行役員 | | | | | |
| 8名 → 6名 | 4名 → 4名 | 27名 → 14名 | | | | | | |
| 2020 | サクセッション・プランの本格的な運用開始 | | | | | | | |
| 2021 | 第3次中期経営計画 (2021～2023年度) <ul style="list-style-type: none"> ●構造改革の完遂 ●成長への基盤の強化 ●軽やかな世界の実現への貢献 (サステナビリティ推進) UACJ VISION 2030 <ul style="list-style-type: none"> ●成長分野や成長市場の需要捕捉 ●素材+αで社会的・経済的価値向上 ●新規領域への展開 ●製品ライフサイクルでのCO₂削減 | <table border="0"> <tr> <td> 取締役会の2/5を 独立社外取締役に構成 (2021年6月時点) 取締役会の構成 </td> <td> 監査役会の2/3を 社外監査役に構成 (2021年6月時点) 監査役会の構成 </td> </tr> <tr> <td colspan="2"> 委員の半数以上を 独立社外役員で構成 (2021年6月時点) 指名・報酬諮問委員会 </td> </tr> </table> | 取締役会の2/5を 独立社外取締役に構成 (2021年6月時点) 取締役会の構成 | 監査役会の2/3を 社外監査役に構成 (2021年6月時点) 監査役会の構成 | 委員の半数以上を 独立社外役員で構成 (2021年6月時点) 指名・報酬諮問委員会 | | | |
| 取締役会の2/5を 独立社外取締役に構成 (2021年6月時点) 取締役会の構成 | 監査役会の2/3を 社外監査役に構成 (2021年6月時点) 監査役会の構成 | | | | | | | |
| 委員の半数以上を 独立社外役員で構成 (2021年6月時点) 指名・報酬諮問委員会 | | | | | | | | |

ガバナンス体制

コーポレート・ガバナンス体制図



コーポレート・ガバナンス体制概要

| | |
|-------------|----------------|
| 機関設計の形態 | 監査役会設置会社 |
| 取締役の合計人数 | 10名(うち社外取締役4名) |
| 監査役の合計人数 | 6名(うち社外監査役4名) |
| 女性取締役比率 | 10% |
| 取締役の任期 | 1年 |
| 執行役員制度の採用 | 有 |
| 取締役会の任意諮問機関 | 指名・報酬諮問委員会 |
| 会計監査人 | 有限責任監査法人トーマツ |

取締役会

当社は、監査役会制度を採用しています。業務執行については執行役員制度を導入し、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によって、取締役会機能のさらなる強化と業務執行の迅速化を図っています。取締役会では、経営に関する重要事項を審議・決定します。2020年度は主に、注力する構造改革の進捗を監督するとともに、2021年5月に発表した長期経営ビジョン、および第3次中期経営計画について審議。さらにマテリアリティの特定や非財務目標の設定などサステナビリティ活動に関する審議も重ね、企業価値拡大を図る領域について確認しました。

監査役会

監査役会は、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、取締役の職務執行を監査しています。監査の質的向上を図るため、監査役監査と内部監査、会計監査人による会計監査が相互に連携する三様監査体制を採用し、監査役会が定める監査方針・計画に沿って、主に内部統制システムの整備・運用状況、リスクの未然防止、経営課題への取り組み状況など、取締役の職務執行が適切に果たされているかを監査しています。

取締役会の主な議題

| 分類 | 主な審議・付議 |
|-------------|---|
| 経営 | <ul style="list-style-type: none"> ● 選択と集中(株式譲渡・譲受、事業売却含む) ● 中長期戦略 ● 第3次中期経営計画 ● 2021年度計画 ● 予算・収支・借入計画 ● コーポレートガバナンス・コード対応 |
| サステナビリティ | <ul style="list-style-type: none"> ● サステナビリティビジョン ● マテリアリティ施策と目標設定 ● CSR委員会報告 ● 環境委員会報告 |
| 取締役会・役員 | <ul style="list-style-type: none"> ● 実効性評価 ● 代表取締役選定 ● 役員の選任 ● 取締役・執行役員の委嘱・担当業務 ● 役員報酬 ● 指名・報酬諮問委員会の委員選任 ● 取締役の不再任基準 |
| 株式・株主総会・投資家 | <ul style="list-style-type: none"> ● 政策保有株式 ● 株式取扱規則変更 ● 株主総会の招集 |

指名・報酬諮問委員会

当社は、取締役、執行役員および監査役の指名・報酬などの決定過程における客観性・透明性を高めるため、取締役会の諮問機関として、指名・報酬諮問委員会を設置しています。この委員会の構成においては、独立性を重視する考えから、委員長を独立社外取締役から指名するとともに、構成メンバーの全7人中5人を独立社外取締役・独立社外監査役から選任しています。また最近では、取締役社長の再任基準について議論するなどガバナンス強化をリードしています。

取締役会の実効性評価

当社では毎年、取締役会の実効性評価を実施し、取締役会の運営改善を図っています。これまでの5年間は、自社にて質問項目の設定および評価を実施してきました。2020年度は、評価の中立性と客観性を担保し、取締役会の実効性向上に向

けた取り組みをさらに深化させるべく、第三者評価機関の支援のもと、分析・評価を行いました。この第三者評価は今後も適切な間隔で実施する予定です。

実効性評価のプロセスと取り組み

フロー

- ① 第三者評価機関が取締役会および指名・報酬諮問委員会の資料と議事録を閲覧
- ② ①を踏まえ、取締役会議長と取締役会事務局との事前ディスカッションを行い、取締役会を傍聴のうえ、質問票を作成
- ③ 取締役、監査役が書面で回答し、その回答に基づき、第三者評価機関が取締役、監査役に個別にインタビューを実施

主な評価項目

- 取締役会の役割、責務
- 取締役会での意思決定
- 取締役会の監督機能
- 取締役会の構成
- 取締役会の運営
- 指名・報酬諮問委員会の在り方

2020年度の評価結果

- 取締役会の規模や構成は適切である
- 取締役会の運営については、開催頻度や議論の時間、議題の内容と件数などが適切である
- 取締役会においては、活発な議論がなされ、昨年度の課題であった会社の大きな方向性に関する議論の一層の充実と資料の改善に対し適切な取り組みがなされた
- 指名・報酬諮問委員会でも十分な議論がなされた

今後の課題・施策

- 取締役会において会社の中長期的方向性に関する議論を引き続き充実させていくこと
- 指名・報酬諮問委員会と取締役会の情報共有をより図ること
- 取締役のサクセッション・プランの議論を深めていくこと

実効性評価による改善状況

2020年度の評価結果は、取締役会の役割・責務である「企業戦略等の大きな方向性の提示」と「実効性の高い監督」の機能向上を図るため、当社がこれまでの実効性評価を踏まえ数年にわたって取り組んできた施策の成果が表れていることを確認できるものでした。

一方、今回の評価で明らかになった課題に対しては、取締役会でその対応策を十分に議論し、取り組みを積極的に進めていきます。

当社は、会社の持続的成長と中長期的な企業価値向上を実現するため、引き続き取締役会の実効性向上に取り組んでいきます。

取締役会の実効性の改善の歴史

| 年度 | 主な改善項目 | 評価を受けて新たに実施した取り組み |
|------|--|---|
| 2017 | ● ガバナンスに資する資料の充実 | ● 監督機能強化のための付議・報告基準の見直し ● 社外役員に対する事前説明の充実 |
| 2018 | ● 取締役会のさらなる多様性の確保 ● 社外役員に対する事前説明の充実や開催日3営業日前発送の徹底 | ● 取締役会資料ガイドラインの作成 ● 取締役会への報告内容の充実 |
| 2019 | ● 重要案件の適切な時期への上程 ● 経営戦略の議論の充実 | ● 議題の区分に「審議」を新設 ● 各部門の方針報告の実施 |
| 2020 | ● 会社の大きな方向性に関する議論の一層の充実 ● ガバナンスに資する報告および説明資料の充実 | ● 中長期的な重要課題のテーマアップ ● 社外役員への支援の充実 ● 指名・報酬諮問委員会と取締役会の情報共有 |

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、株価変動のメリットとリスクを株主の皆様と共有し、株価上昇および企業価値向上、ならびに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適切かつ効果的に機能するように、これまで報酬制度の見直しを実施してきました。制度の運用状況については毎年、指名・報酬諮問委員会においてモニタリングを実施しており、経営環境の変化や制度の運用実績を踏まえて今後も必要な見直しを検討していきます。

これまでの取り組み

| | |
|-------|--|
| 2018年 | 報酬体系を見直し、短期業績連動報酬 ^{※1} および中長期業績連動報酬 ^{※1} (PSU ^{※2})を導入 |
| 2020年 | 構造改革に取り組むなかで、短期業績連動報酬比率を引き上げ、中長期業績連動報酬にTSRを導入 |
| 2021年 | 短期業績連動報酬にSDGs評価を導入、中長期業績連動報酬にRSU ^{※3} を導入 <ul style="list-style-type: none"> 第3次中期経営計画における3つの重点方針のひとつとして掲げた「軽やかな世界の実現への貢献(サステナビリティ推進)」に関する取り組みは、企業成長に欠かせず、また株式評価においても重要なファクターであるという認識のもと、報酬体系に非財務指標を組み入れサステナビリティ活動に取り組むインセンティブを強化し、今後の企業成長、株式価値向上を図るべく、短期業績連動報酬にSDGs評価を導入。 中長期的な貢献度をより適切に反映した報酬制度にすべく、従来のPSUに加えて、RSUを導入するとともに、経営陣に一定の自社株式を保有することを推奨する株式保有ガイドラインを制定。 役員報酬制度におけるリスク管理強化の観点から、いわゆるマラス・クローバック条項を設定。 |

※1 社外取締役は、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、業績連動報酬制度の対象外としています。

※2 Performance Share Unit

※3 Restricted Stock Unit

2020年度の役員報酬額

| 区分 | 人数 | 報酬等の種類 | | | 報酬等の総額 |
|------------------|-------------|-------------------|--------------|-----------|-------------------|
| | | 基本報酬 | 短期業績連動報酬 | 中長期業績連動報酬 | |
| 取締役 (うち社外取締役) | 14名 (4名) | 298百万円 (53百万円) | 74百万円 (-) | - (-) | 373百万円 (53百万円) |
| 監査役 (うち社外監査役) | 7名 (4名) | 91百万円 (40百万円) | - (-) | - (-) | 91百万円 (40百万円) |
| 合計 (うち社外役員) | 21名 (8名) | 389百万円 (92百万円) | 74百万円 (-) | - (-) | 464百万円 (92百万円) |

注：上表には、第7期定時株主総会終結の時をもって退任した取締役4名および辞任した監査役1名を含んでいます。

2021年度からの業績連動報酬制度の構成

■短期業績連動報酬制度

| | | |
|------------|--|---|
| 評価要素 | 全社業績 | 連結当期純利益、連結ROE、連結ROIC、連結棚卸評価前経常利益 |
| | 部門業績 | 部門経常利益、部門ROIC、部門棚卸評価前経常利益 |
| | SDGs評価 | 長期経営ビジョンで策定した6つのマテリアリティにおける活動目標の達成度を評価(ウェイトは短期業績連動報酬全体の10%程度) |
| | 個人評価 | 主に単年度の全社および部門業績には反映されない重要な取り組み等を定性的に評価(ウェイトは短期業績連動報酬全体の10%程度) |
| 評価期間 | 単年度 | |
| 業績による報酬変動幅 | 目標に対する達成度が100%の場合の支給率を100%とすることを基準に、達成度に応じて0%～200%の範囲で変動 | |
| 報酬の内容 | 金銭で支給 | |

■中長期業績連動報酬制度

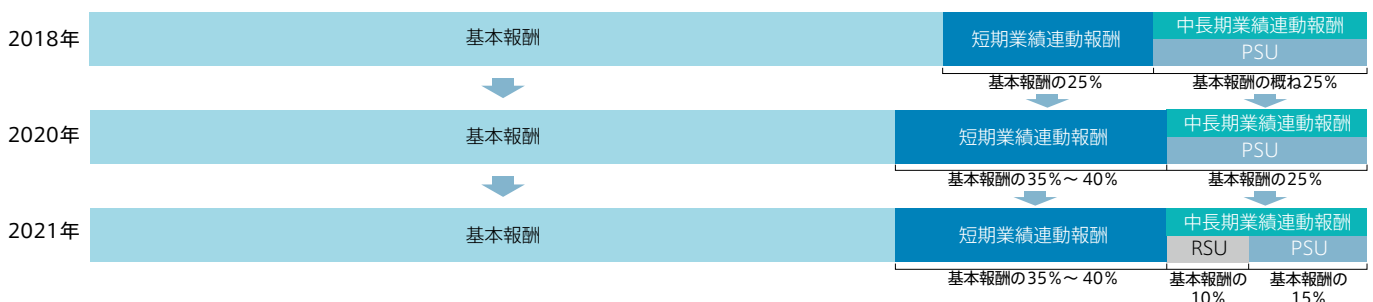
RSU(3年間の勤務継続を条件として株式の交付および金銭の支給を行う仕組み)

| | | |
|------------|-------------------------------------|--|
| 評価要素 | 勤務継続を条件 | |
| 評価期間 | 3事業年度 | |
| 業績による報酬変動幅 | 業績により変動しない | |
| 報酬の内容 | 権利が確定した割当てユニットの半分を株式で交付し、残り半分を金銭で支給 | |

PSU(中長期の全社業績目標の達成度に応じて株式の交付および金銭の支給を行う仕組み)

| | | |
|------------|--|---|
| 評価要素 | 全社業績 | 連結ROIC、連結Adjusted EBITDA、連結D/Eレシオ |
| | TSR | 評価期間における当社TSR(株主総利回り)の成長率をTOPIX(東証株価指数)の成長率で除した値を基に評価 |
| 評価期間 | 3事業年度 | |
| 業績による報酬変動幅 | 目標に対する達成度が100%の場合の支給率を100%とすることを基準に、達成度に応じて0%～200%の範囲で変動 | |
| 報酬の内容 | 権利が確定した割当てユニットの半分を株式で交付し、残り半分を金銭で支給 | |

役員報酬体系(短期・中期とも目標達成度100%の場合)



役員の選定・選任

取締役をはじめとする経営陣幹部の選任にあたっては、候補者の職務経験や職位、資格といったキャリア、能力評価などをもとに指名・報酬諮問委員会が審議・決議し、その答申を受けて取締役会が最適な役員人事を最終的に決定します。また、監査役候補者については上記手続きに加えて監査役会の同意を得ます。

独立社外取締役の選任にあたっては、当社との利害関係等

を勘案したうえで、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。

取締役会の構成および専門性

| | 氏名 | 社内・社外 | 企業経営・戦略 | 財務・会計 | 営業・マーケティング | 海外ビジネス | 開発・製造 | 法務・ガバナンス | IT・デジタル | CSR・サステナビリティ | 他業種知見・学識経験 |
|-----|-------|-------|---------|-------|------------|--------|-------|----------|---------|--------------|------------|
| 取締役 | 石原 美幸 | 社内 | ● | | | | ● | ● | | ● | |
| | 土屋 博範 | 社内 | ● | | | ● | ● | | | | |
| | 新堀 勝康 | 社内 | ● | | ● | ● | | | | | |
| | 川島 輝夫 | 社内 | ● | ● | | ● | | | | | |
| | 平野 清一 | 社内 | ● | | | ● | ● | | ● | | |
| | 田中 信二 | 社内 | | | | ● | ● | | ● | | |
| | 鈴木 俊夫 | 社外 | | | | | ● | | ● | | ● |
| | 杉山 涼子 | 社外 | ● | | | | | ● | | ● | ● |
| | 池田 隆洋 | 社外 | ● | | ● | ● | | | | | ● |
| | 作宮 明夫 | 社外 | ● | | | | | ● | | | ● |
| 監査役 | 田中 清 | 社内 | ● | | ● | | | | | | |
| | 坂上 淳 | 社内 | | ● | | | | | | | |
| | 浅野 明 | 社外 | ● | | | | | ● | | ● | ● |
| | 入山 幸 | 社外 | ● | | | ● | | ● | | | ● |
| | 山崎 博行 | 社外 | ● | ● | | | | ● | | | ● |
| | 元山 義郎 | 社外 | ● | | | ● | ● | | | | ● |

注：上記一覧表は、各人の有するすべての知見や経験を表すものではありません。

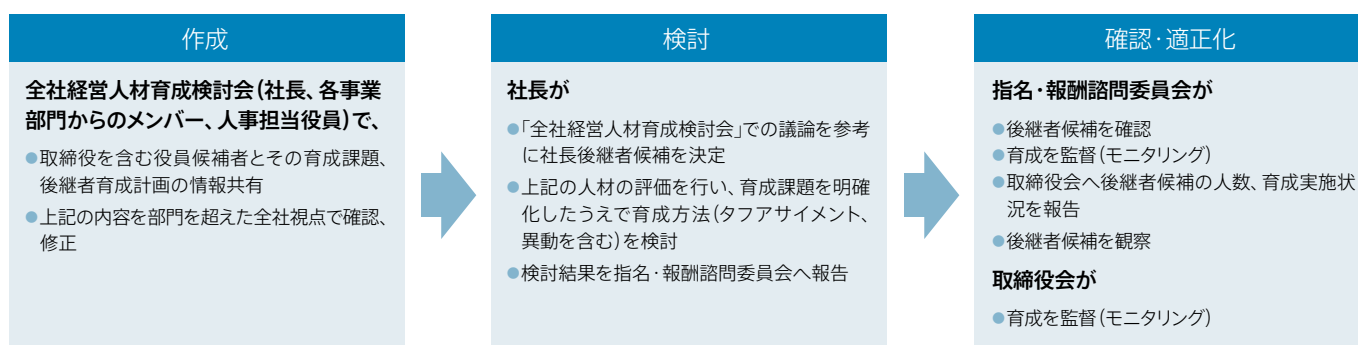
サクセッション・プラン

当社では社長、経営陣幹部の後継者計画を運用しています。後継者候補は、多様な見地から候補者を特定することを目的として、各種人材データを活用するとともに多面的な視点で候補者を選定する社内プロセスを設定しています。また、経営陣幹部として必要な能力や経験を満たすことができるように、候補者一人ひとりの課題を明確にし、タフアサイメント、異動、研修などを含め育成を行っています。その運用においては、指名・報酬諮問委員会(独立社外役員5名を含む)のモニタリングに

よって客観性を担保するとともに、プロセスの進捗を取締役会が確認・監督する対応をとっています。

また、中長期的な視点で後継者を育成することを目的として、経営陣幹部の後継者計画に加え部長後継者計画を運用するとともに、課長後継者計画の実施も予定しています。経営陣幹部の後継者計画と連動して運用することで、全社の計画的な人材育成に取り組んでいます。

社長の後継者計画



コンプライアンス

当社グループは、企業理念および行動指針「UACJウェイ」のもと、社会からより一層信頼される企業グループとして事業を継続していくために、グループすべての役員および従業員が遵守すべき「グループ行動規範」を制定しています。グループ行動規範の周知・徹底に向け、行動規範教育を定期的・継続的に実施することで、コンプライアンス意識の浸透や法令知識の理解促進を図っています。

また、当社グループではコンプライアンス問題の未然防止、早期発見・解決を目的に内部通報制度を運用しています。2019年度は、消費者庁の民間事業者向けガイドラインにおいて設置が推奨されているグループ企業共通の一元的窓口を国内外のグループ会社の役職員向けに開設しています。さらに2021年度は、その利用対象者を退職後1年経過後の元社員にまで拡大しました。

競争法遵守・腐敗防止

当社はかつて実施したグループ全社の競争法遵守と腐敗防止を目的とするリスク調査、実態調査の結果を踏まえ、2018年にはそれぞれの基本方針、規程を制定したうえで、グローバルガイドラインおよび各国の法令に合わせた国別ガイドラインを制定しています。また、ガイドラインに基づき、毎年自己点検を行っています。

グループ行動規範に「贈賄の禁止」「過剰な接待の禁止」などを定め、行動規範教育や階層別教育などの機会に周知徹底しています。2020年度は、部長、新任管理職を対象としたセミナーを例年通り実施しました。

なお、2020年度に独占禁止法および海外競争法、贈収賄防止法に関する違反行為はありませんでした。

株主・投資家との対話

当社は、株主や投資家の皆様に当社をご理解いただき、長期的な信頼関係を構築・維持していくために、タイムリーで適切な情報開示と双方向コミュニケーションの充実に努めています。日本語だけではなく英語・中国語にも対応したウェブサイトをはじめとする各種IRツールでの情報発信に加え、直接対話の機会を積極的に設けています。なお、株主総会の議決権はインターネット等の電磁的方法でも行使可能です。

2020年度の活動実績

新型コロナウイルス感染拡大により対面が難しいなかでも、株主・投資家の皆様との対話に注力しました。

決算説明会は昨年同様、オンラインでのライブ配信。今年はさらに当社初のIR-Dayもオンラインで開催し、第3次中期経営計画の展望などについて社長と役員が語りました。また、IR担当役員と株主・投資家のワン・オン・ワン・ミーティングも対面とオンラインを使い分けながら国内、海外(6カ国)で実施。そして、毎年開催している個人株主向け工場見学会は中止となりましたが、代わりに株主通信やウェブサイト、UACJやアルミニウムという素材への理解を深めていただけるコンテンツの充実に努めました。

なお当社は、株主・投資家のニーズをヒアリングし、その要望を取り入れながら四半期決算説明会資料を作成したこと、前述の施策を含むウェブにおける開示情報充実化への取り組みなどから2020年度「証券アナリストによるディスクロージャー優良企業選定」において、「ディスクロージャーの改善が著しい企業」に選定されました。今後も株主・投資家の皆様に当社へのご理解を深めていただける情報開示に取り組んでいきます。