

マテリアリティが自分事となる サステナブルな企業文化を 醸成していきます。

執行役員

隈元 穰治

2011年の現Tri-Arrows Aluminum Inc.の買収時に、住友商事(株)から出向。その後、2017年4月に当社に入社。
2021年4月から経営戦略本部長に就任。サステナビリティ
関連を含む経営戦略の立案・遂行を担う。



ASI※1認証取得を起点に、 UACJの理念、目指す姿を再確認

世界の先行きが不透明さを増し、社会や生活者のニーズがめまぐるしく変化するなか、長期経営ビジョン「UACJ VISION 2030」を実現していくためには、事業成長戦略だけではなく、リスクマネジメントを含むサステナビリティマネジメントを経営の中核に据えて取り組んでいく必要があります。当社は、サステナビリティマネジメントを進化させていくために、この2年間で、「ASI認証」の取得を一つの目標に掲げ、各種の活動に取り組んできました。その結果、2022年3月に「Performance Standard (企業統治・環境・社会的責任の持続可能性や透明性に関する基準)」、「Chain of Custody Standard (製品の加工・流通過程の持続性に関する基準)」のASI認証を取得することができました。

日々の取り組みが目に見えるかたちとなったことは大変喜ばしいことです。ただ、私としては認証取得だけでなく、一連の取得プロセスを通じて、これまでの当社の取り組みが、経営理念や目指す姿と有機的なつながりを持つようになったことに大きな手応えを感じています。例えば、ASIが示す指針の一つに「人権に配慮した調達活動」という一節があり、その対応として当社は3月に「人権基本方針」を定め、社内外に公表しました。この方針の実効性を確保するためには、具体的な調達活動との連携も重要です。そこで当社は、グループ企業理念のなかの行動指針「UACJウェイ」が示す「相互の理解と尊重」という考え方を、「サステナブル調達ガイドライン」にも活かしていくことにしました。このように、ASI認証を取得することは、当社

が調達や生産に関してどうありたいかを考えたり、経営理念や行動指針を改めて見つめ直したりすることに有機的につながっているのです。このことは、ASIが掲げる理念に当社のサステナビリティマネジメントの仕組みが重なり合ってきた、ということもできると思います。

※1 Aluminium Stewardship Initiative

「対話会」を継続することで サステナビリティを浸透させていく

サステナビリティに関する行動指針やガイドラインを社内に浸透させ、日々の活動に活かしていくために、当社は社員との対話を重ねることを重視しています。

その一つが、石原社長と社員の理念対話会です。これは2020年に企業理念を見直すにあたって社員の声を聞くための対話会からスタートしており、これまでの参加者は延べ1,000人を超えています。テーマは経営理念やサステナビリティなどさまざまですが、経営課題を自分事として捉えてもらおうという趣旨は一貫しています。この1年は、「マテリアリティ」や「UACJ VISION 2030」の進捗・課題などに関して意見交換や方向性の確認をすることが多くなっています。

また、サステナビリティマネジメントを組織として実践していくためには、強いリーダーシップが求められることから、管理職を対象とした社内セミナーを開催しています。昨年度下期には役員を対象にマテリアリティをテーマとして全5回のセミナーを開催しました。今年度は部課長クラスを対象に開催する計画です。

サーキュラーエコノミー実現の先鋒となる素材として 気候変動問題の解決に貢献

当社は、サステナビリティマネジメントの推進にあたり、マテリアリティとして6つの課題を特定しています。そのなかでも最も当社事業の強みを発揮できると確信している課題が「気候変動への対応」です。当社は、本業であるアルミニウム圧延事業を通じて、気候変動という社会課題解決に直結する解決策を生み出すことができます。すなわち、この課題はリスク以上に事業機会であると捉えています。

そのキーワードの一つが、アルミニウムの持つリサイクル性です。アルミニウム製品は何度でも同じアルミニウム製品に生まれ変わることができる恵まれた素材です。近年、カーボンニュートラルに向けて、「サーキュラーエコノミー（循環経済）」に関心が高まっていますが、アルミニウム圧延事業は、このサーキュラーエコノミーをけん引していく大きな力になると考えています。例えばアルミ缶の95%近くが分別回収されリサイクル事業者を通じて、当社のような圧延メーカーに再生原料として戻り、再びアルミ缶の材料に圧延してお客様に供給されます。アルミ缶に関わる企業間では、こうしたリサイクルを50年近く続けており、サーキュラーエコノミーにおける一つのビジネスモデルといわれています。今後は、自動車や家電といった分野にも取り組みを広げ、サーキュラーエコノミーの社会浸透と拡大に貢献していきたいと考えています。

そのためには、2つのことに注力していく必要があると考えています。

一つは、アルミ缶モデルのように、アルミニウムを使用する企業と全国各地のアルミニウム工場、リサイクル事業者が連携して、エコシステムを形成することです。時間が必要ですが、気候変動が社会の重要な課題になるなか、受け入れられる環境は整ってきたと思います。

もう一つは、リサイクル技術の一層の向上です。当社では多少成分が異なっても品質に影響しないリサイクルフレンドリーな合金や圧延プロセスの研究・開発を進め、市場に求められる品質要求を満たすソリューションとしての提案を目指しています。

リサイクル性というアルミニウム素材の特長を正しく社会に伝えながら、関連する企業の皆様とともにサーキュラーエコノミーの推進力になる——それが、今この時代に求められるUACJという会社のミッション、存在意義だと考えています。

「品質」「安全」を経営の根幹とする 6つのマテリアリティ

6つのマテリアリティのうち、「製品の品質と責任」「労働安全衛生」に関しては、サステナビリティが求められる以前の、製造業として当然果たしていくべき社会的責任であり、サステナビリティマネジメントの一丁目一番地だと思っています。そして、この2つを経営の根幹として、サプライチェーン全体で「人権への配慮」を徹底し、製品や事業の新たな価値を創出する「多様性と機会均等」を確保しながら次代を担う「人材育成」を継続していく。そして、これら経営のファンダメンタルズを確固たるものとしながら「気候変動への対応」を事業機会として活かして持続的に成長していこうというのが当社のマテリアリティの基本的な考え方になります。

VUCA※2の時代を切り拓く マインドセットを重視した人材育成を推進

現在、全社経営戦略に沿った人材育成について議論しています。経営戦略や成長戦略を遂行していくための人材が揃っているか、育成されているか、足りない人材はどんな人材か、などを経営陣で共有し、人事部門が育成方法や配置に関する方針や制度などの具体策を検討しています。

人材育成では、スキルの開発だけではなく「マインドセット」の開発も重要と考えています。VUCAといわれる不確実な時代では、経営戦略に沿ったスキルを備えた人材を育成することはもちろん重要で、経営として注力すべきですが、一方で、未知の出来事、想定外の事態に出会うことが予期されるなか、主体性と挑戦心をもって問題解決に取り組むマインドをもった人材が強く求められています。そのためには、コミュニケーション、とりわけ社内でのコミュニケーションをさらに活発化していく

ことが極めて重要であり、逃げず恐れず、誰とでも丁寧に話ができる、コミュニケーションに関するスキル向上策を人材育成の基礎として位置づけていきたいと思ひます。さらに、マインドセット——業務遂行に向けた心構えをつくっていくために、グループ企業理念の「価値観」をより具体化した「未来を担う、あるべきUACJ人像」を議論していくことも大切だと考えています。

※2 Volatility (変動性)・Uncertainty (不確実性)・Complexity (複雑性)・Ambiguity (曖昧性)の頭文字を取った造語で、社会やビジネスにとって、未来の予測が難しい状態

対話を通じて、 サステナビリティを企業文化にしてい

発足以来、国内トップクラスのアルミニウム圧延メーカーと

して積極的な海外戦略を推し進めてきた当社は、ステークホルダーの数も地域的な広がりもますます拡大しており、果たすべき責任も一層多岐にわたり、かつ重みを増しています。

そのなかで、サステナビリティマネジメントをさらにレベルアップしていくためには、マテリアリティが意味するところを深く理解し、一人ひとりが相対するステークホルダーとの関係のなかで自分事として日々実践していく必要があります。現状、まだまだそうしたレベルには至っていませんが、マテリアリティを自分事として実践していくことは、個人と会社がステークホルダーとともに成長していくための重要な施策です。したがって、今後も経営幹部間での協議や社員との対話を通じて伝えていきたいと思ひます。

2021年度のサステナビリティへの取り組みトピックス

E: Environment (環境) S: Social (社会) G: Governance (ガバナンス)

2021年	4月	E	気候変動対策推進委員会を発足
	4月	E/S/G	国連グローバル・コンパクトへ署名、承認を受ける
	5月	E/S/G	マテリアリティの公表、CO ₂ 排出量削減目標の設定
	8月	E	●トヨタ自動車が新型「ランドクルーザー」に当社アルミニウムボディパネル材を採用 ●クローズド・ループ・リサイクルで環境負荷低減への貢献
	8月	E	UATH ラヨン製造所に太陽光屋根置き発電システムを導入
	9月	E/S	リサイクル材を活用したSDGsバッジ・キーホルダーを制作
	9月	E	TCFD提言へ賛同表明、TCFDコンソーシアムへ参画
	9月	S	健康経営宣言を策定
	10月	S	「パートナーシップ構築宣言」に賛同
	11月	E	山一金属株式会社とUBC※3加工処理の協業に向けた基本合意書を締結
	11月	S	「アルミでつくる明るい世界を描く パラリンアートコンテスト」を開催
2022年	2月	E	UATHがアルミ缶クローズド・ループ・リサイクル促進に関する覚書を締結
	2月	E	TCFDのシナリオ分析結果を公表
	2月	E/S	防災用止水板「水用心」の販売を本格開始
	3月	E/S	福井県および坂井市と企業の森づくりに関する協定を締結
	3月	E/S/G	ASIの認証を福井製造所とUATHラヨン製造所で取得
	3月	S	「UACJグループ人権基本方針」を策定

※3 Used Beverage Can. 使用済飲料缶

サステナビリティ

サステナビリティガバナンス

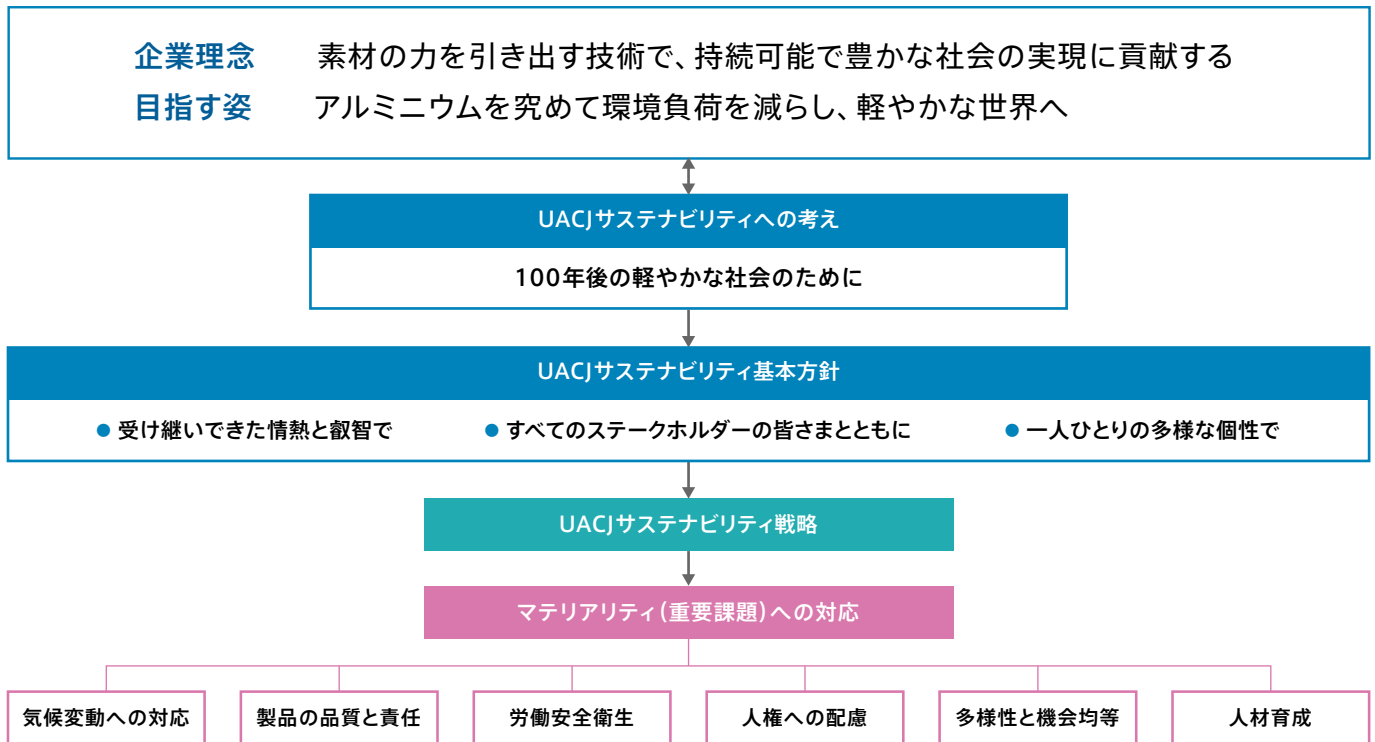
サステナビリティの考え方

当社は、サステナビリティ活動を企業経営の存在意義が問われる中核要素として捉え、グループ一体となって推進していく必要があると考えています。そのために、当社グループが社会とともに持続的に成長していくうえで優先的に取り組むべき「マテリアリティ(重要課題)」を特定しました。また、現在進

めている第3次中期経営計画においても、重点方針の一つにサステナビリティ推進を位置づけています。

持続可能な社会づくりに貢献できる企業でなければ、将来にわたって事業を継続できない——この危機感、使命感のもと、当社は社会に対してより良いインパクトのある実効性の高い活動を推進しています。

サステナビリティの位置づけ



マテリアリティ(重要課題)

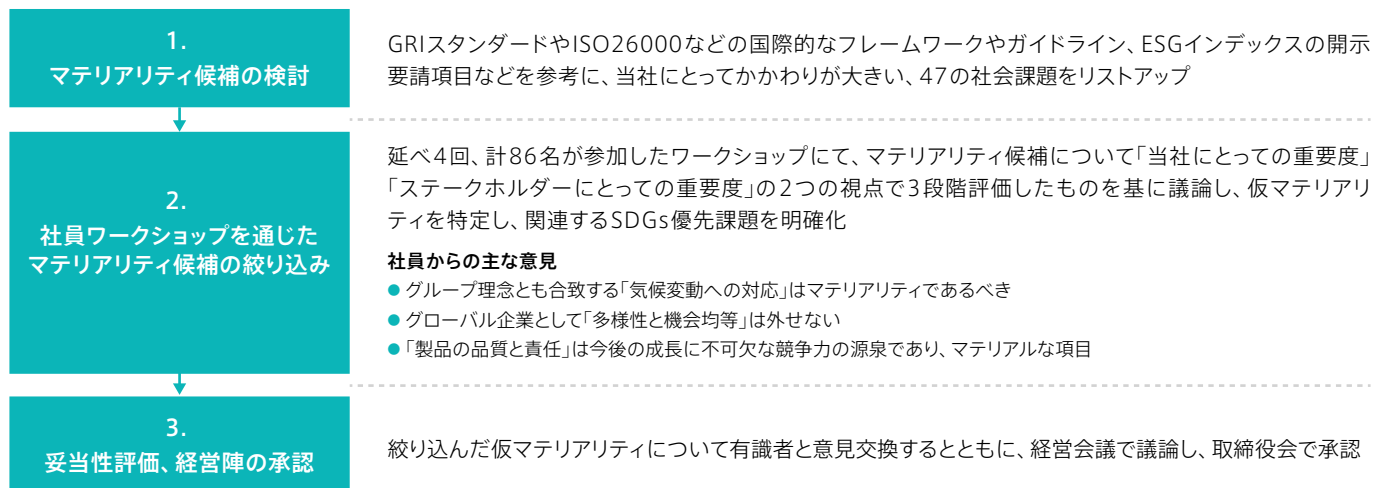
当社は、優先的に取り組むべき「6つのマテリアリティ(重要課題)」として、「気候変動への対応」「製品の品質と責任」「労働安全衛生」「人権への配慮」「多様性と機会均等」「人材育成」を特定しました。この特定にあたっては、取締役・執行役員などのマネジメント層だけでなく、製造や営業の現場に携わる社員を含めた国内外グループ会社の社員も対象としたワークショッ

プを開催するなど、約2年間で3つのステップを実行しました。

さらに外部識者への意見聴取や、役員による最終検討・承認を経て、6つのマテリアリティと関連するSDGsを特定し、マテリアリティごとに「2030年のありたい姿」と「アクションプラン/KPI」を設定しています。なお、マテリアリティごとに当社グループだからこそ貢献できること、社会へ提供できる価値についても定めています。

サステナビリティガバナンス

マテリアリティ特定プロセス



マテリアリティとKPI

マテリアリティ	特定理由	評価指標	2021年度実績	2030年度目標
気候変動への対応	アルミニウムのリサイクル特性を活かし追求することが、サプライチェーン全体の温室効果ガス発生抑制につながり、社会貢献度が高い。	サプライチェーン全体でのCO ₂ 排出量の削減量	気候変動対策推進委員会の立ち上げ、中長期目標の設定	・Scope1・2:30%削減(2019年度比・原単位) ・Scope3: サプライチェーンのさまざまなパートナーとの協業によるリサイクル最大化、かつサプライチェーン全体でのCO ₂ 排出最小化
製品の品質と責任	ものづくり企業としての競争力の源泉であり、社会と当社グループ双方の持続可能性に直結する。	重大品質不具合件数	4件	ゼロ
		客先クレーム件数(素材有責)	19.9%減(前年度比)	2020年度比半減
労働安全衛生	ものづくり企業として従業員の安全確保は、事業継続上、根本に位置づけられる。	重篤災害発生件数	ゼロ	ゼロの継続
		総合度数率	0.25	0.08
人権への配慮	グローバル企業として、グループ従業員ならびに取引先の人権への配慮は、事業継続上、根本に位置づけられる。	人権デューディリジェンス実施と、結果を踏まえた目標づくり、アクションプランの実行	2製造所で実施	当社グループの国内および海外の主要な事業所で実施
		行動規範、人権、ハラスメント関連の教育実施率	90%(ハラスメント防止研修は100%実施率継続)	100%
多様性と機会均等	従業員の多様性、および登用・処遇における機会均等の確保は、将来の成長に向けて必要不可欠と位置づけられる。	管理職(役員含む)に占める女性比率	2.2%	15%以上 (最低15%を目標とし、政府が定める30%を可能な限り目指す)
人材育成	価値創造の源泉である従業員の能力開発と定着は、将来の成長に向けて必要不可欠と位置づけられる。	後継候補者計画の実施率	課長職以上(単体)100%	100%
		重点分野に関する教育支援活動の受益者数	446人/年※1	1000人/年※1

※1 開催形式の見直しに合わせて集計の条件を変更し、目標値を上方修正。

サステナビリティ推進体制

当社は、サステナビリティ活動の責任を明確化するとともに意思決定の迅速化を図り、各種の取り組みを着実に推進するため、2022年度より、新たなサステナビリティ推進体制を構築しました。

具体的には、6つのマテリアリティごとに責任者および管掌部署を定め、それぞれが予め設定されたKPIに基づいて進捗状況を把握します。さらに、これらの進捗状況を定期的に開催する分野ごとの報告会議体で報告および討議を行うことで、取り組みの実効性を高めています。

サステナビリティ活動の推進体制

マテリアリティ	責任者	担当部署	KPIモニタリング	
			会議体名	頻度
気候変動への対応	経営戦略本部長	サステナビリティ推進部 各ワーキング・グループ	気候変動対策推進委員会	3回/年
製品の品質と責任	ビジネスサポート本部副本部長	品質管理部	品質委員会	年次
労働安全衛生	ビジネスサポート本部副本部長	安全環境部 安全グループ	安全衛生委員会	年次
人権への配慮	ビジネスサポート本部長 経営戦略本部長	サステナビリティ推進部	コンプライアンス委員会	年次
多様性と機会均等	ビジネスサポート本部長 ビジネスサポート本部副本部長	人事部	※ 推進については人材戦略担当がリードし、関連部署と連携、検討 ※ 検討そのものについては、全社的な人事・人材戦略のなかで進めていく	
人材育成	ビジネスサポート本部長 ビジネスサポート本部副本部長	人材開発部 人事部		

外部イニシアチブへの参加

当社は、サステナビリティ基本方針と考えを一にする、さまざまな外部イニシアチブに参画しています。

2020年7月には、アルミニウムの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、ESG観点からの社会貢献を最大化することを目的とした国際イニシアチブASI※2に日本のアルミニウム圧延メーカーとして初めて加盟しました。今後、ASIの一員としてアルミニウム業界のグローバルスタンダード策定にも積極的に関与することで、社会のサステナビリティ向上に貢献するとともに、事業へのフィードバックを行います。

また、2021年3月には早期に水素社会を構築させることを目的とした水素バリューチェーン推進協議会(JH2A)に参画しました。他の会員企業と連携し、高品質なアルミニウムの提供を通じて、水素社会の実現に貢献していきます。そのほか、

2021年4月には国連グローバル・コンパクトへ署名し、承認されました。そして、2021年9月にはTCFD※3の提言に賛同を表明するとともに、TCFDコンソーシアムに参画しました。TCFDの提言に基づき、気候変動が事業に与えるリスク・機会について、積極的な情報開示を進めています。

※2 Aluminium Stewardship Initiative

※3 Task Force on Climate-related Financial Disclosures。気候関連財務情報開示タスクフォース



気候変動問題への対応

気候変動対策に対する考え方

当社は、環境基本方針の行動指針に基づき、気候変動対策および脱炭素社会への移行に積極的に取り組むことが、総合アルミニウムメーカーとして重要な社会的責務であるとの認識を持っています。

その認識のもと、気候変動への対応を経営のマテリアリティとして位置づけるとともに、行動指針に基づき、GHG※1の排出量削減につながる取り組みを進めています。とりわけ、CO₂に代表されるGHG排出量削減によるカーボンニュートラル実現に向けて大きな効果が期待できる水平リサイクルの推進と、省エネルギーに役立つアルミニウム製品の開発は、リスクと機会の両面において経営上の重要課題と位置づけています。

※1 Greenhouse Gas。温室効果ガス

行動指針

- 事業活動によるCO₂等のGHG排出量の削減活動を継続・拡大・深化して、2050年Scope1・2におけるカーボンニュートラルへの挑戦、その過程である2030年度は30%の削減※2を目指します。
- Scope3においてはサプライチェーンのさまざまなパートナーとの協業に取り組み、リサイクル最大化、かつ、サプライチェーン全体でのGHG排出量最小化を目指します。
- 従前より取り組んできた省エネルギーをますます加速するとともに、GHG排出量のより少ない燃料に転換、さらに、再生可能エネルギーの使用を推進します。
- アルミニウムはLCA※3で見た時の軽量化やその何度でもリサイクルできるという特性で、GHG排出量削減に貢献できます。環境配慮型製品ブランドである「UACJ SMART」をはじめとして、GHG排出量削減に貢献する製品・サービスの提供に努めます。
- GHG排出量削減に貢献する技術開発を推進します。
- GHG排出量削減に関するイニシアチブ活動に自主的、積極的に取り組むとともに、積極的な情報開示に努めます。

※2 2019年度比。第6次エネルギー基本計画(経産省2021年)を用いて算出

※3 Life Cycle Assessment。ある製品やサービスの一生(資源の採掘から、製品の製造、使用、廃棄まで)の各段階で生じる環境影響を定量化する手法

2021年度の取り組み

2021年度は、気候変動対策の取り組みを推進するための基盤整備として、社長を委員長とする「気候変動対策推進委員会」を4月に立ち上げるとともに下部組織として4つのワーキング・グループを設置し、脱炭素社会実現に向けた投資と活動の検討を開始しました。また、気候変動対策の基本方針を新たに策定し、委員長である社長からのメッセージとして全社員に向けて発信し、社内での浸透を図りました。

さらに、TCFD※4提言に対する賛同を表明するとともに、国内賛同企業による組織「TCFDコンソーシアム」に加入。そして、2022年1月からはTCFDの提言に基づくシナリオ分析を行い、その結果を公表しました。

こうした取り組みとともに、ワーキング・グループ内で議論してきた気候変動対策をとりまとめ、2021年5月に公表していた2030年度までのCO₂排出量削減目標を見直し、2022年6月に「カーボンニュートラル挑戦宣言」のもと、新たなCO₂排出量削減目標を再設定しました。

※4 Task Force on Climate-related Financial Disclosures。気候関連財務情報開示タスクフォース

2021年度の気候変動対策の主な取り組み

時期	内容
2021年4月	● 国連グローバルコンパクトに署名・承認 ● 気候変動対策推進委員会の発足 ● テーマ別ワーキング・グループの立ち上げ
2021年5月	● マテリアリティ(重要課題)の開示 ● CO₂排出量削減目標の設定
2021年7月	● 気候変動対策の取り組み基本方針の策定
2021年8月	● 気候変動対策の取り組み基本方針について社長メッセージとして発信
2021年9月	● 推進責任者の任命 ● TCFDへの賛同を表明
2022年1月	● ワーキング・グループ横断の会議を開催
2022年2月	● TCFDのシナリオ分析を公表
2022年3月	● ASI※5認証を取得

※5 Aluminium Stewardship Initiative

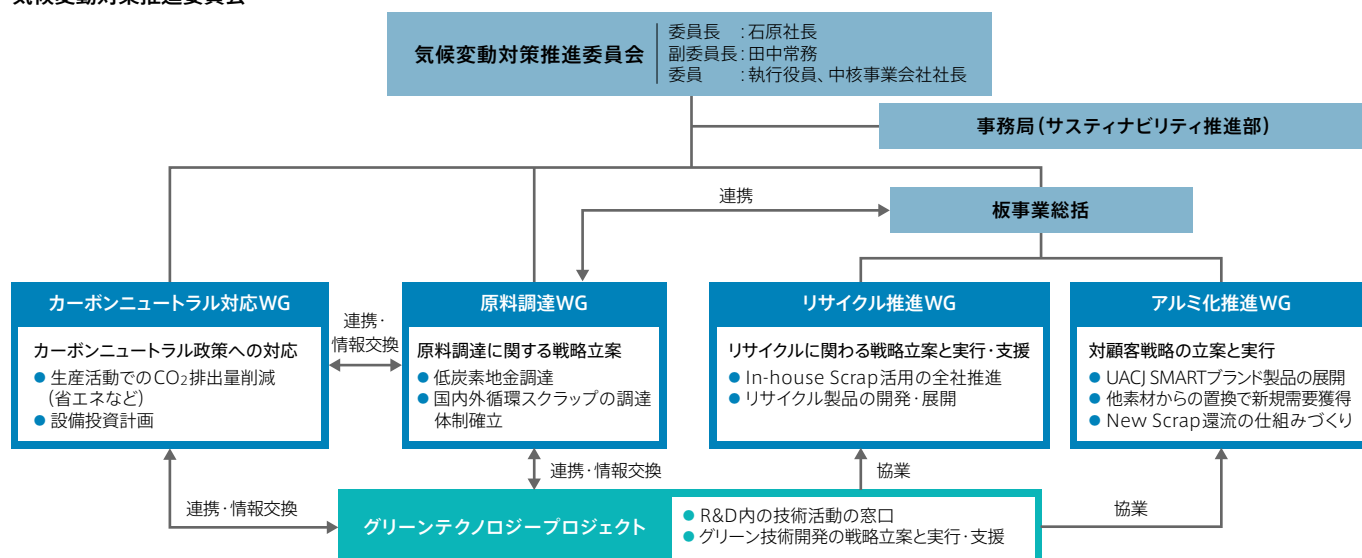
TCFD提言に基づく情報開示

ガバナンス

当社は、「UACJサステナビリティ基本方針」の中で、気候変動対策を含むサステナビリティ活動を推進するための基本的な考え方とアプローチ方法を規定しています。

また、気候変動対策への取り組み体制として、2021年4月1

気候変動対策推進委員会



戦略

気候変動対策のシナリオ分析では、当社の事業を代表する分野であること、またポートフォリオ上でも重要度が高いことを考慮して「アルミ圧延品事業」の「板事業」を対象とし、原料調達から廃棄、リサイクルに至るすべてのバリューチェーン上のリスクと機会を検討しました。

将来における気候変動のシナリオは、TCFDが推奨する気温上昇2℃以下を含む複数の温度帯シナリオの選択を示唆していることを受けて、IEA※6やIPCC※7等の将来予測値を参考とし、4℃（2.6℃～4℃）シナリオおよび1.5℃シナリオの2つを使用して分析しました。

4℃シナリオでは、さらなる対応策の実施や新たな機会獲得を併せても負のインパクトが発生する結果となりました。一方、1.5℃シナリオでは、今後の対応策実施と新たな機会獲得を併せた場合に正のインパクトが大きくなる結果となりました。た

日付で社長を委員長とする「気候変動対策推進委員会」を設置しました。当委員会のもとに、「カーボンニュートラル対応」「原料調達」「リサイクル推進」「アルミ化推進」の各ワーキング・グループを設置しています。ワーキング・グループでの検討結果や活動成果は、気候変動対策推進委員会を通じて経営会議へ、必要に応じて取締役会へ報告し、方針や目標などの決議を得ることとしており、経営層が直接ガバナンスを効かせています。

だし、このシナリオでは、再生可能エネルギーの利用拡大など脱炭素化の加速が欠かせないため、当社では、UATH※8に世界最大級の屋根置き太陽光発電システムを導入するとともに、国内の熱処理炉の燃料をLPG※9からLNG※10に転換するなど、脱炭素化に向けた施策を展開していきます。

※6 国際エネルギー機関

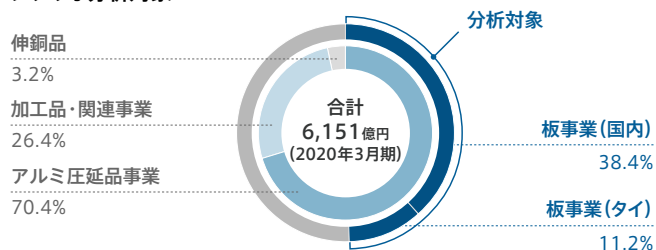
※7 国連気候変動に関する政府間パネル

※8 UACJ (Thailand) Co., Ltd.

※9 液化石油ガス (Liquefied Petroleum Gas)

※10 液化天然ガス (Liquefied Natural Gas)

シナリオ分析対象



リスク／機会の重要度評価と対応策

リスク項目		事業インパクト	
小分類	指標	リスク	機会
移行リスク・機会	炭素価格 (炭素税・国境炭素調整)	● 輸入原料・資材の調達コスト増加 ● 電力コスト増	● GHG排出量抑制が不十分な国・地域から競合輸入品の競争力低下にともなう販売と収益増加
	各国の炭素排出目標／政策(排出量取引、カーボン・フットプリントの報告義務化等)	● 排出権買取費用による原料調達・製造コスト増加 ● アルミニウムスクラップ溶解炉や燃料転換、省エネ等の設備更新・導入等の費用の増加 ● カーボン・フット・プリントの記録・報告義務化にともなう、製造管理コストが増加	● 新地金(エネルギー集約型の原料)の調達を減らすことにより炭素税などのコスト軽減が可能 ● 規制強化により、他素材からの切替需要が増加 ● アルミの軽量性や高熱効率、リサイクル性の高さを活かした収益増加の機会
	各国のリサイクル規制／政策	● スクラップ需要増によるスクラップ価格上昇 ● リサイクル技術や合金開発力強化のため、新規設備や革新技术導入のための投資コストが増加 ● リサイクル規制への対応遅れにより、競合他社・他素材に比べ市場優位性が低下 ● 電気自動車の市場拡大によりアルミニウム鋳造品需要が減少し、現行のリサイクルの仕組みの機能不全	● リサイクル性を武器にした販売促進を通じた収益増加 ● 自動車製造過程等を対象にした「クローズド・ループ・リサイクル」を通じた事業基盤の拡大と収益拡大
	エネルギーミックスの変化	● エネルギーコスト(電力・燃料等)が上昇 ● Scope1の脱炭素化投資の増加	● アルミニウム地金製錬国でのエネルギー転換が進み、アルミニウム製錬工程のCO ₂ 排出量が低減され、他素材に対する競争力が向上
	次世代技術の進展	● リサイクル原料の分別技術が進展せず、歩留まりや生産能力低下 ● CO ₂ 排出量低減関連の技術開発が遅れ、競争力低下による収益低下を招く	● クローズド・ループ・リサイクルの普及により、リサイクル原料使用にともなうコストが緩和・低減される ● 合金の集約によりリサイクル原料の使用量が増加し製造歩留まりも向上するため、製造コストが緩和・低減される ● リサイクルに適した素材開発を行い、環境ブランド製品(UACJ SMART)の需要拡大による収益増加 ● 低CO ₂ 排出の製錬法開発による需要の底上げ
	顧客の行動変化	● 顧客やユーザーの環境意識が高まり、環境対応表示等に対応しないことで顧客が離れ、売上が減少 ● バリューチェーン全体での脱炭素の取り組みを加速しなければ、企業および事業の環境ブランドが棄損し、売上が減少 ● リサイクル率が低い、または低炭素地金が使用できない製品から顧客やユーザーが離れ、販売数減少による収益減	● アルミニウムのリサイクル性が再評価され、環境最先端企業からの受注が増加し、収益が拡大 ● 環境対応が企業および製品の付加価値となり、顧客の評価向上や新たな事業機会創出 ● 飲料缶材において、高リサイクル率／低炭素地金の認知拡大による収益増加 ● ASI認証等の取得により、顧客の環境配慮に対する要請に対応し、収益拡大
物理的リスク・機会	平均気温の上昇	● 採掘や輸送への影響から原料調達が不安定化し、生産量低下にともなう収益減 ● 高温化による製造現場の作業環境が悪化し、生産性低下による収益減の恐れや人材採用難 ● 暑熱対策のための空調設備費やランニングコストの増加	● ビールや清涼飲料水の需要が増加し、缶材、飲料用アルミパック(箔地)、クロージャー材の売上が伸び、収益増加の機会がある ● 空調機器の需要が増加し、フィン材の売上が伸び、収益増加の機会がある
	異常気象の激甚化(サイクロン、洪水)	● 異常気象(洪水や豪雨)による操業・出荷停止、調達先の操業停止、生産の一時停止による信頼低下、販売減 ● 浸水リスクが高い製造所における台風による高潮・洪水が発生し、設備の対策や被害修復費の増大 ● 異常気象による物流網の寸断等の増加による納期トラブル増加	● 自然災害対策として「国土強靱化」ニーズが高まり、災害対策製品やインフラ強化に資する構造材・関連製品の需要が増加 ● インフラ整備の需要が増加するため、水門ゲート等の災害対策品の需要拡大 ● 避難所などで使用する製品(アルミラミネートシート等)の需要拡大

※11 Carbon dioxide Capture and Storage。二酸化炭素の回収と貯留

※12 Carbon dioxide Capture, Utilization and Storage。二酸化炭素の回収や有効利用、貯留

リスク管理

気候変動対策推進委員会の事務局内に設置した「TCFD対応チーム」が、TCFDの枠組みに沿ったリスクと機会の特定、シナリオとロードマップを作成しています。気候変動への対応は

グループ全体で取り組む方針であることから、TCFD対応チームには、営業、製造、R&D、法務、リスク管理、広報、サステナビリティ推進および財務など、組織横断的にメンバーが参加し、取り組みを推進しています。

	評価	対応策			
		区分	リスク対応策案	区分	機会の取り込み施策案
	大	適応	● 長期的なCO₂排出量削減目標の設定 ● 長期的なエネルギー使用量削減目標の設定 ● インターナルカーボンプライシングの導入	適応	● 長期的なCO₂排出量削減施策の実施 ● 森林等のCO₂吸収とクレジット制度の活用 ● 削減貢献量の評価方法構築 ● 脱炭素に向けた、官民連携・国際協力による省エネ技術の移転
	中				
	大	適応	● 製品におけるリサイクル率向上の推進 ● 川上・川下顧客とのスクラップ回収スキームの確立	適応・形成	● 小売業者・自治体との連携によるスクラップ回収スキームの確立
	大	適応	● 燃料転換・電力会社切替等省エネ改善 ● 再エネ導入の促進	適応・形成	● 太陽光等の自家発電の利用促進と売電 ● CCS※11・CCUS※12等の脱炭素技術の活用
	大				
	中	適応	● 脱炭素アルミニウム製品・サービス開発(認証化)	形成・留保	● 製品のアルミニウム活用推進 ● 環境配慮の認証取得推進、独自ブランド確立 ● 競合素材会社との協業
	中				
	大	適応・留保	● 防災設備の導入 ● データ活用によるリスクモデル高度化	形成	● 製品のアルミニウム活用推進：防災技術・製品の拡充 ● 防災に向けた官民連携コンソーシアム等組成

指標と目標

当社は、2050年におけるScope1とScope2でのカーボンニュートラルに挑戦する宣言を、2022年6月に行いました。それと合わせて、この挑戦に向けて2030年度にScope1とScope2においてCO₂排出量を2019年度比で30%削減する目標を新たに掲げました。Scope3においてはサプライチェーン全体での

CO₂排出量の最小化を目指し、取り組みを加速させていきます。

活動指針

- Scope1・2においては、2050年カーボンニュートラルへ挑戦
- Scope1・2においては、2030年度30%の削減を目指す
- Scope3においては、サプライチェーンのさまざまなパートナーとの協業に取り組み、リサイクル最大化、かつサプライチェーン全体でのCO₂排出量最小化を目指す

人と組織の力を高める人材戦略を通じて グループ・グローバルな成長を 実現していく

専務執行役員

山口 明則

2013年10月からUATHの取締役社長に就任し、立ち上げに尽力。
その後、福井製造所長などを歴任し、2020年4月からビジネス
サポート本部長として人材戦略・マネジメントの確立に取り組む。



中長期の経営戦略を担う人材を 戦略的に育成

当社は長期経営ビジョン「UACJ VISION 2030」の実現に向けて6つのマテリアリティを特定しており、そのうち4つが「人」に関わるものです。とりわけ「人材育成」は、技術革新やグローバル化の加速、気候変動など社会課題への対応が求められるなか、当社が持続的に成長していくために不可欠な取り組みです。

こうした考えをもとに、当社では2023年度までの中期経営計画、「UACJ VISION 2030」など中長期的な経営戦略と人材戦略との連携を強化しています。次代の成長を担う人材に求められる資質やスキルを明らかにし、必要とされる人材の育成に注力していこうというわけです。

その第一歩として、人事部門では、各事業部門やコーポレート部門が立案した「UACJ VISION 2030」をはじめ、中長期的な成長戦略を詳細にヒアリングし、求める人材要件を議論しています。もちろんこれまでもヒアリングを実施し採用・育成につなげてきましたが、今回はより具体的に経営戦略に合致した人材要件を定義しようとしています。例えば「グローバル人材」といっても、英語で実務ができる人材なのか、見知らぬ地で取引先を開拓する挑戦マインドをもった人材なのか、部門によって求められる資質、スキルはさまざまで、それによって採用・育成計画は変わってきます。こうして人事部門が各部門と緊密に対話を重ねていくことで、「この技術を事業化するリーダーが必要だ」「この技能を伝承するためにこんなスキル

を習得してほしい」など具体的な議論ができ、より実効性のある人材育成計画をつくることができると考えています。

また、経営戦略と人材戦略の連携強化の別の側面では、当社は「労働安全衛生」をマテリアリティの一つに掲げて「健康経営」を実践しています。今年3月には「健康経営優良法人2022（大規模法人部門）」に認定されるなど、継続した取り組みは着実に成果につながっています。今後も計画的にレベルアップしていけるよう、現在は戦略マップの策定を進めています。

後継者育成に関する多様な議論を通じて 全社的な人材育成計画を策定

次世代人材を育成・拡充していくためには、経営戦略に合致した人材を議論すると同時に、将来を見据えた後継者育成計画を立案していく必要があります。そこで当社は、従来は部長クラス以上を対象としていた取り組みを、昨年度からは課長クラスにも広げて後継者候補を選出しています。

選出にあたっては、部門ごと、事業ごとの議論、部門・事業トップ同士の議論、それから経営陣と部門・事業トップが議論するかたちをとっています。このように対話の機会を積極的に設けることで、多様な人材の認識につながり、全社最適を実現するローテーションを実施しています。必要な経験を積むためにあえて部門を超えた異動を要請し、時に現場からクレームが来ることもあります（笑）、こうした摩擦も、本人の「やりたいこと」と、管理職の「担ってほしい役割」をすり合わせる良

い機会となっており、何より経営戦略を自分事として捉えることにもなると考えています。

これら各種の対話、議論を通じて、徐々に全社的な人材育成計画がクリアになりつつある手応えを感じており、現在は具体的な育成カリキュラムの策定、各部門と連携した育成計画の見直しを進めています。

一方で、これら取り組みが国内にとどまっていることが課題となっています。この点については、これから検討を始める次期中期経営計画のなかで、人的資本経営という視点で投資を検討していく予定です。その検討のなかには、より大きな切り口で人材を見渡し、スキルや経験値を一元管理してグローバルな適正配置や人材育成に活かしていくタレントマネジメントシステムの構築も含んでいます。

ファイナンスとサステナビリティに関する教育カリキュラムを強化

当社は、昨年発表した「UACJ VISION 2030」で、新規分野開拓をテーマに掲げています。今年度からは、いくつかの案件で第2ステップと位置づける事業化プロジェクトが組成されます。これを人事の視点から見ると、まさにこれから“経営戦略に合致した人材の育成、全社最適な組織づくり”ということであり、すでに人材戦略としての取り組みが始まっています。

最初の業務となるのは、事業化構想とその実現に必要な人材のヒアリングです。当然ながらプロジェクトごとに求める人材は異なりますが、すべてに共通する要件もあります。それが、財務(ファイナンス)に関する知識と、非財務(サステナビリティ)に関する知識を有することで、これは技術系でも事務系でも同様です。

これらの知識は、以前であれば専門人材が分業を通じて補い合うものでした。しかしこれからの企業経営、事業活動においては、誰もがファイナンスとサステナビリティという、機会創出とリスク軽減に役立つ知識をもって業務にあたる必要があることから、人事部門でもこれら“新しい基本”を習得するカリキュラムを拡充しているところです。

「自律」した人材が

「規律」をもって行動する企業グループへ

積極的なグローバル化を進めてきた当社グループには、国内外の社員の育成、活躍支援に注力すると同時に、グループの一体感を醸成しながら経営効率を高め、シナジーを最大限に発揮していくことと、グローバルなリスクを軽減していくことが求められています。

とりわけ近年は、サステナビリティに関する取り組みが重視されており、当社においてもサステナビリティ経営を掲げ、気候変動に対する基本方針の策定や、人権に配慮した調達ガイドラインの改定を進めていますが、これらに関しては事業所の自律的な活動が独り歩きすることがないように、全社の規律と連動させていくことが求められており、当社の課題と認識しています。もっとも、この問題は突き詰めればガバナンスの問題ですが、自律と規律を分けて考え、行動するという意識改革を進める点では、人事においても取り組むべき課題です。

ASI※1認証を取得するために福井製造所とラヨン製造所(UATH※2)で実施した人権デューディリジェンスは、海外の人権に対する意識レベルの高さ、サプライチェーンにおける人権問題への厳しいまなざしを改めて実感できた点でも大きな意味がありました。関わった多くの社員が「グループとして守るべき規律」と「状況に応じて判断し、挑戦心をもって取り組む自律の精神」を両立することの重要性を感じたものと思います。これは行動指針「UACJ ウェイ」で掲げた「相互の理解と尊重」の理念の再認識につながっています。

世界各地で「自律」できる能力をもった人材が、グローバルな事業環境の変化のなかで「規律」を遵守しながら持続的に成長する企業グループを目指して、今後も健全な危機感を持ちながら、一つひとつの施策に取り組んでまいります。

※1 Aluminium Stewardship Initiative

※2 UACJ (Thailand) Co., Ltd.

人材マネジメントの進化

タレントマネジメントの実践

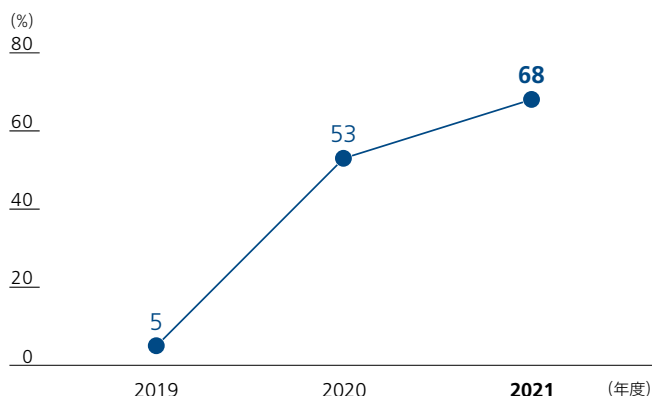
当社は、長期経営ビジョン「UACJ VISION 2030」の実現を支える基盤として、「人材」「技術」「企業風土」を重要なテーマに掲げています。とりわけ、次世代を担う人材の育成と各人の能力を部門や拠点にとらわれることなくグループ全体で活用する戦略的な人員配置の実現は、ビジョン達成に向けて不可欠な施策と捉えています。

こうした考えのもと、2021年度は、各事業部門、コーポレート部門の中長期的な成長戦略とその戦略実現に必要な人材要件の議論を重ね、より具体的に経営戦略に合致した人材を定義づけるとともに、その定義に基づいた実効性の高い人材育成計画と、将来を見据えた後継者育成計画に着手しました。

戦略的な人員配置に向けては、スキルや経験値を一元管理してグローバルな適正配置や人材育成に活かしていくタレントマネジメントシステムの構築・導入を進め、試験運用を開始しました。経営戦略に合致した人材の定義づけ、およびマネジメントシステムの運用開始により、現在不足している、あるいは将来必要になる人材要件（タレント）を可視化することができました。2020年度からは「UACJ VISION 2030」の実現に向けて可視化された人材要件をもとに、必要とされる即戦力人材を獲得するため、中途採用も積極的に行っています。

変化の激しい事業環境においても、グループの一体感を醸成しながら経営効率を高め、シナジーを最大限に発揮していくために、経営戦略と人材戦略の連携強化を今後一層進めていきます。

採用者に占める中途採用者比率の推移



多様性と機会均等

当社は、人材の多様性がグループの競争力の源泉であると考えています。そして、マテリアリティの一つに「多様性と機会均等」を掲げ、従業員一人ひとりが、お互いの考え方や価値観の違いを認め合う組織文化を醸成するとともに、女性活躍の推進、多様な人材の雇用、多様な働き方の促進など、人材の多様性と機会均等を持続的な成長に活用しています。

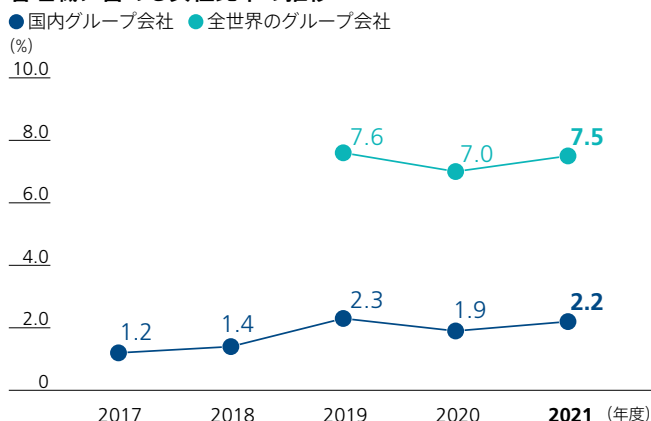
人材の多様性を生み出すために、高齢者、女性、外国人の採用を積極的に進めています。高齢者については、定年退職した従業員の再雇用に注力し、2022年4月末現在で157名の再雇用従業員が就労※1しています。また、女性については女性活躍推進法に基づく行動計画に沿って、雇用管理区分ごとに女性の採用割合を20%以上とするなど、女性の活躍の場を拡大するべく積極的に取り組んでいます。なお、当社グループ全体では、2021年度末時点で108名の女性管理職が活躍※2しており、当社単体では、2021年度の管理職採用者に占める女性割合が21.7%となっています。外国籍人材の採用についても、新卒採用の1割を目標に積極的に取り組んでおり、経営統合以降、延べ13名を採用しています。

また、人材の多様性はイノベーションや組織運営の改善につながるという考えから、教育や異動などの機会については均等に扱うことはもちろんのこと、本人からの意欲的な申し出にはできるだけ応える制度を整備しています。

※1 UACJ単体

※2 連結対象子会社以外のグループ会社も含む

管理職に占める女性比率の推移



人材育成への取り組み

当社は、変化する事業環境に対応しながら、主体的な意思決定や問題解決を主導できる人材の育成が、将来のグループの発展に不可欠なものと位置づけ、従業員一人ひとりが成長を実感し、働きがいを感じることを目指して人材育成に取り組んでいます。

教育プログラムについては、人事部と技能開発部が連携し、これまで研修プログラムを蓄積してきた名古屋製造所構内にある研修施設「人材開発センター」を活用して階層別研修やセミナーなど各種プログラムを実施しています。コロナ禍でも、オンラインを活用して研修等を実施。2021年度は、合計100回の研修およびセミナーを実施し、その延べ開催日数は230日、延べ受講者数は1,235名でした。

また、海外に多くの拠点を持つ当社では、グローバル人材の育成にも力を入れています。全従業員を対象に語学面でTOEICの点数に応じた語学教育支援や、経験・知識を培うためのビジネススキルセミナーなどを実施しているほか、海外赴任予定者に対しては、一人ひとりの業務経験や赴任先でのミッ

ションなどから必要項目を選定して個別教育を実施しています。2014年度からは、1年間の海外語学研修とその後1.5年間の海外実務研修からなる海外研修制度を展開しており、2021年度までに計9名を米国等に派遣しています。

なお、将来の当社グループで経営を担う人材を育てる取り組みとして、2018年度より、中堅管理職層を対象とした「ビジネスリーダー育成プログラム」を開始し、基本的な経営知識を学ぶ機会を提供しています。さらに2020年度からは、国内全拠点を対象とした新規業務における公募制を開始しました。この公募には、事業の垣根を越えて多くの応募があり、力を試したいという強い意欲を持った社員の多さを実感するとともに、埋もれていた人材を再発見する機会にもなっています。将来的には、この公募制を次世代の経営人材育成における課題解決にもつなげていく予定です。当社は、研究開発から製造、営業部門に至るまで、特定の領域および業務に特化した人材が多いため、ジョブ・ローテーションや公募制を活用していくことで、年齢を問わず幅広い経験を積む機会を充実させ、経営人材の育成につなげていく考えです。

取締役コメント



取締役 執行役員
ものづくり基盤本部長委嘱
慈道 文治

深谷製造所長、名古屋製造所長を歴任後、2022年4月から執行役員ものづくり基盤本部長となり、2022年6月には取締役にも就任。

価値創造の基盤である“ものづくり”のカルチャーを次代に伝える

当社は各種アルミニウム製品の製造を行う“ものづくり”の会社です。注文された品を機械的につくるのではなく、お客様の真のニーズを分析し、応えてきたカルチャーこそ、当社の成長の源泉といえます。

一方で国内の生産現場では、日本の産業を支えてきた熟練の技能者が次々と引退を迎えている現実もあります。そこで当社は、2022年4月1日に「ものづくり基盤本部」を発足し、“ものづくり”のカルチャーを支える技術やマインドの確実な継承に向けた取り組みを開始しました。2021年度には階層別研修・セミナーを年間延べ102日にわたって開催したほか、製造所やグループ会社が有する独自の技能教育・訓練の仕組みを平準化し、全社的に展開する「ものづくり学園」の試みも始めています。

「ものづくりは人づくり」ともいわれます。元気で活力がある職場の維持・発展を通じて、社会に価値を生み出しつづける会社づくりに今後も注力していきます。

労働安全・人権・多様性の徹底

労働安全衛生

当社は、「従業員の安全・衛生・健康はすべてに優先する」という考えのもと、「労働安全衛生」を優先的に取り組むべきマテリアリティ(重要課題)の一つに特定し、全員参加の安全衛生活動を推進しています。

労働安全衛生の推進体制は、従業員が安心して働くことのできる労働環境づくりを目指し、各事業拠点の総括安全衛生管理者を中心とした安全衛生管理体制を構築しています。安全衛生を主管する「安全衛生委員会」は、安全衛生担当役員が委員長を務め、常勤役員、製造所長、主要グループ会社社長などを主な委員として毎年1回会議を開催しています。労働安全のモニタリングにおいては、評価指標を重篤災害発生件数と総合度数率として、安全衛生責任者会議のなかで毎月確認しています。なお、2021年度の重篤災害発生件数はゼロでしたが、総合度数率は0.25となり、前年度から若干悪化しました。

また、ASI※1の認証取得に向けた労働環境整備のなかで、グループ行動規範に基づき、安全最優先の仕組み、手順、文化があることを確認しました。今後も、万全な労働安全衛生の実現に向けて積極的に活動を継続していきます。

※1 Aluminium Stewardship Initiative

働き方改革の推進

当社では、業務生産性を革新するとともに、社員が前向きに仕事に取り組める職場づくりを目指す「働き方改革推進プロジェクト」を2017年度からスタートしました。これまでに、社員エンゲージメント調査の実施と国内関係会社とUATH※2への横展開、職制向けのマネジメントセミナーなどの各施策を展開しています。

2020年度以降は、コロナ禍で社員の働き方が変わったことに合わせて「テレワーク環境下における仕事術セミナー」等を開催。2021年度には、在宅勤務と出社のハイブリッド勤務が可能となるよう人事諸制度を整えたほか、フリーアドレス制度も導入しました。

今後も社員エンゲージメント調査を全海外関係会社にも拡

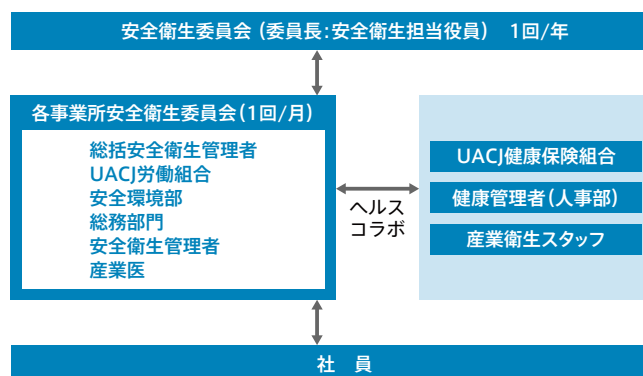
大するなどして、生産性とエンゲージメントの継続的な向上に取り組んでいきます。

※2 UACJ (Thailand) Co., Ltd.

健康経営の推進

当社は、体の不調により長欠や休職をしている従業員がいる状況(アブセンティズム)や出勤していても健康でないために100%の実力を出し切れない従業員がいる状況(プレゼンティズム)では、企業の継続的な発展は望めないと考えています。そのため、アブセンティズムとプレゼンティズムの低減を図るとともに、従業員のエンゲージメントを高めていくことで、社員がいきいきと働き、活気あふれ、多様な人材が集まる魅力ある会社を目指しています。そして、健康経営の取り組みが人と組織

健康経営推進体制



UACJグループ健康経営宣言

UACJグループは社員が心身ともに健康であることが継続的な事業の発展を支える基盤との認識に立ち、社員がいきいきと働き、活気ある会社として「軽やかな社会」の実現を目指しています。

そのために会社と社員とその家族が一緒になって健康への意識を高め、未病に留まらず活力のある毎日のを送るための取り組みを進め、心身の健康の維持・増進を図っていきます。

2021年9月

代表取締役 社長執行役員 石原 美幸

を強化し、当社の目指す姿の実現につながると考えています。

そうした認識のもと、安全衛生活動の一環として健康経営を推進しており、2021年9月に、「健康経営宣言」を行い、社員の健康の保持・増進についてこれまで以上に積極的に取り組んでいく決意を表明しました。

人権の尊重

当社は、「人権への配慮」を優先的に取り組むべきマテリアリティ(重要課題)の一つとして特定するとともに、「グループ行動規範」において「人権の尊重」、「ハラスメントの禁止」、「児童労働・強制労働の禁止」、「労働基本権の尊重」などを定めています。2022年3月には、新たに「UACJグループ人権基本方針」を策定し、社内外に向けて発表しました。

また、2021年度は、行動規範教育は国内グループ全社、海外グループ30社の全グループ会社の90%で実施しました。ハラスメント防止教育については前年度に続き、実施率100%でした。2022年度以降も、当社の全従業員を対象に「行動規範

教育」を継続実施するとともに、国内外のグループ会社へも人権教育を展開していきます。

風土改革に向けた取り組み

当社は、2020年2月にグループ理念体系を再定義したことを機に、理念の浸透と新しい風土づくりを目的とした専任部門を設置しました。2020年4月、「風土改革推進部」として立ち上がった組織は、2020年8月に「新しい風土をつくる部」へと改称され、2022年4月には社長直轄の組織となり、風土改革に向けた取り組みを推進しています。

2020年2月から開始した「理念対話会」は、社長およびグループ会社社長、製造所長などの幹部層の社員が、理念浸透とエンゲージメント向上を目的に対話を行うもので、2020年度はグループ合計で174回、970名、2021年度は253回、1,436名を対象に実施されました。

2020年から3年計画でスタートした風土改革活動は、ステップ1の「現状把握と直視」、ステップ2の「グループ理念に基づいた行動が始まる」を経ています。現在、ステップ3「グループ理念に基づいた行動が自然体でできる」を目指して、今後も社員がいきいきと働き、社外から魅力的に感じられるように、活動の幅を広げていきます。

Topics

人権デューディリジェンスの実施

当社は、マテリアリティのアクションプランにおいて、「人権デューディリジェンス実施と、結果を踏まえた目標づくり、アクションプランの実行」をKPIとしており、2030年度までに当社グループ国内および海外の主要な事業所で完了することを目標に掲げています。

2021年度は、ASI認証を取得した福井製造所とUATHのラヨン製造所において人権デューディリジェンスを実施し、いずれの製造所においても、直ちに対策を要する人権への負の影響とリスクは特定されませんでした。

今後は、製造所・関係会社の人権デューディリジェンスを1年に2カ所のペースで実施し、人権リスクの特定・分析・評価、適切な対策の策定・実行に努めていきます。



理念対話会の様子

リスクマネジメント活動の強化

当社は、「企業理念の実現を不確実にするすべての事象」(損害・損失に直結しかねない事象のみならず、将来の収益・成長への機会も含む)を「リスク」として管理しています。そして、リスクマネジメントのあるべき姿を「全員参加のリスクマネジメント」とし、役員や幹部だけではなく全従業員が常日頃からリスクの所在を意識し、自らリスクを発見・共有し、進んで管理に参画する状態と定義して、その実現にグループ全体で取り組んでいます。

リスクマネジメント活動のロードマップ

● リスクマネジメント・全社的リスクマネジメント活動 ■ BCM活動	
2019年度	グループリスクマネジメント強化開始 ● グループリスクアセスメントとリスクオーナー制開始
2020年度	リスクマネジメントを理解し、日常業務での活用強化開始 ● 経営戦略と融合したリスクマネジメントの土台づくり開始
2021年度	リスクマネジメント強化活動の拡大と重要リスク対応体制確立 ● リスクマネジメント基本方針等の制定と国内全社への展開・重要リスク対応体制確立 ■ グループBCM訓練実施・各事業でのBCP整備
2022年度	国内外を統合したリスクマネジメントの仕組みの導入 ● リスクマネジメント強化活動の海外グループ会社への拡大・重要リスクの対応の高度化 ■ BCM活動の海外展開開始 ■ 危機対応体制の強化
2023年度	UACJらしいリスクマネジメントの仕組み確立 ● 国内外全階層でのリスクマネジメント活動の仕組み進化 ■ BCM活動の継続 ■ 対象災害の拡大 ■ 危機対応体制の強化を継続
2025年度	リスクマネジメントをUACJの文化に ● 「全員参加のリスクマネジメント」の実現 ■ BCM活動の継続 ■ 対象災害の拡大 ■ 危機対応体制の強化を継続
～2030年度	リスクマネジメント文化の定着・維持発展 ● 「全員参加のリスクマネジメント」のレベルアップ ■ BCM活動の継続 ■ 対象災害の拡大 ■ 危機対応体制の強化を継続

UACJ VISION 2030実現に向けて 全員参加でリスクマネジメントを実践

います。

リスク管理体制としては、従来、年2回開催されるCSR委員会を中心に、グループを取り巻くリスクをPDCAを回してマネジメントしてきましたが、環境変化に迅速に対応するため、経営会議でより頻度高く議論し、適時適切に対応できるよう変更しました。

また、重要リスクについて関係役員が議論を深める場として「リスクマネジメント推進会議」を適宜開催することとし、経営会議での審議をより充実させることにも取り組んでいます。

リスク特定・マネジメントプロセス

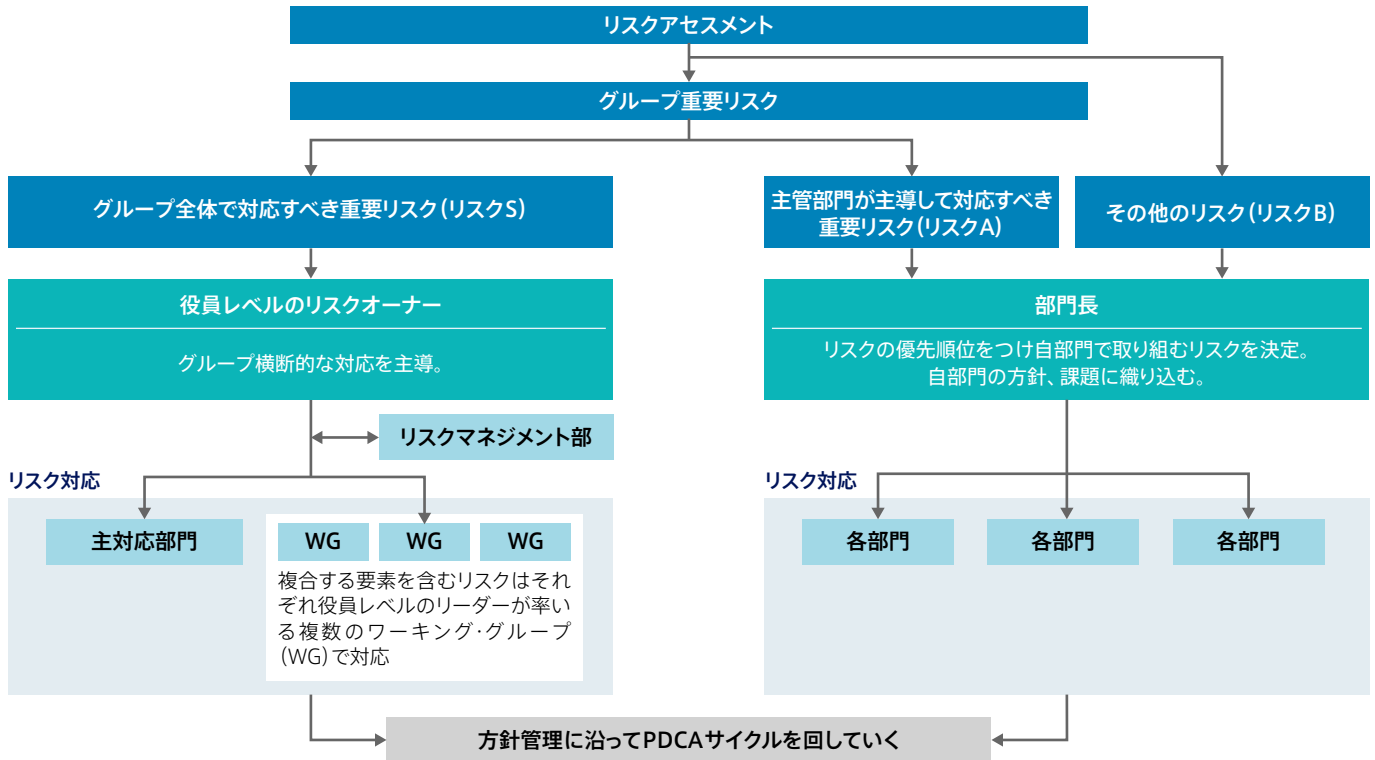
当社ではグループの重要リスクについて、毎年、次の手順で特定し、年度ごとのリスクマネジメント活動の方向性を決定しています。

- (1)本部長・主要グループ会社およびそれらの幹部社員などを対象に、アンケート形式のアセスメントを行い、グループとして認識すべき重要なリスク案を抽出
- (2)上記案をもとに執行役員が討議し、グループとして認識すべき重要リスクを経営会議で選定
- (3)選定した重要リスクのうち、既存の各事業・各部門では対応が困難なリスクをリスクSとして特定。リスクオーナー(リスク対応の責任者)を役員レベルから選定し、グループ横断的に対応
- (4)グループの重要なリスクは経営戦略に基づく社長方針書に反映。各事業・本部においても、それぞれの部門で認識・対応すべきリスクを考慮して年度方針書を策定し、リスクに対応

特定したリスクは、リスクオーナーが誰かなどのいくつかの観点に基づいて「S」「A」「B」の3種類に分類しており、この分類ごとに対応フローを定めています(右図)。

こうした体制をとることで、リスクマネジメントの経営戦略への融合がスムーズになされるよう努めています。

リスクマネジメントのプロセスと対応



日常におけるリスクマネジメントの実践

グループとしての体制づくりに注力する一方で、個々の社員を対象に、リスクの見える化・自分事化にも取り組んでいます。

2021年6月に、危機対応・防災対応・BCP※1を含むグループのリスクマネジメントの考え方を再整理し、「UACJグループリスクマネジメント基本方針」と、それに基づく「UACJグループリスクマネジメント規程」および関連ガイドラインを制定しました。この内容を国内グループ全社に共有し、その考え方や社員に求めることを社長自ら説明した動画などの発信も通じて、社員への浸透を図っています。また、2022年度には、これらを英語やタイ語、中国語など7カ国語に翻訳し、海外子会社にも共有。海外子会社においても日常業務でのリスクマネジメントを強化しています。

こうしたトップダウンでの活動と並行して、各部署で責任者とともにリスクマネジメントを推進する担当を設け、このリスクマネジメント推進担当者を通じて各部署での社員のリスク意識・リスク感度の向上や具体的な対策の実践を進めています。また、四半期ごとにリスクマネジメント推進担当者会議を開催し、社内外の取り組みの事例やグループでの課題を共有しています。

※1 Business Continuity Plan。事業継続計画

BCM※2活動

当社はBCMへの取り組みを、グループのリスクマネジメントにおける重要な課題の一つと捉え、共通指針である「UACJグループBCMガイドライン」を策定して注力しています。

2021年度は経営戦略本部長が推進の主体となり、国内での大規模地震発生や感染症まん延に関するBCP策定を完了。海外グループ会社についても、地域特有のリスクを想定したBCPの策定などBCM活動を推進しています。

※2 Business Continuity Management。事業継続マネジメント

Topics

当社初のグループ横断 BCM 訓練を開催

当社は2021年9月、大規模地震を想定した初のグループ横断BCM訓練を実施しました。発災後4日間の動きを1時間半のシナリオに凝縮し、各対策本部がオンラインで連絡を取り合いながらその流れを追う内容です。グループ全体の事業継続力の強化に結び付けた点が評価され、2022年6月には(特非)事業継続推進機構が開催する「BCAOアワード」において「優秀実践賞」を受賞しました。

UACJを取り巻くリスク(機会と脅威)

発生の可能性・影響度などから、当社が「投資者の判断に重要な影響を及ぼす可能性がある」と考えている主要なリスクは下記の通りです。

外部に主要因のあるリスク

リスク	リスクの内容とその影響	対 応
新型コロナウイルスの流行等の感染症のまん延	脅威 感染症のまん延によるサプライチェーン(購買・調達)への影響 脅威 感染症のまん延による顧客操業状況変化にともなう生産・販売への影響 脅威 感染症のまん延による操業の遅延・中断・停止	● 感染症BCP策定 ● 必要かつ適切な在庫の確保 ● 顧客情報の早期収集および柔軟な生産計画 ● 従業員への感染症対策の徹底
気候変動等地球環境の変化*	脅威 地球温暖化による気候変動への影響が大きいと言われている温室効果ガス(GHG)排出削減への取り組みの不十分さによる素材間競争での劣後や事業機会の喪失 機会 軽量性、高い熱伝導性、永久にリサイクルが可能であること等、アルミニウムの特性を活かした製品とサービスの提供による社会課題解決への貢献機会拡大や事業機会の拡大	● マテリアリティとして特定し、アクションプランとKPIを策定(→P.47) ● 経営レベルで気候変動対応を審議する場として「気候変動対策推進委員会」を組成(2021年4月～)(→P.49) ● 長期経営ビジョン「UACJ VISION 2030」および第3次中期経営計画に気候変動対策を、当社事業の貢献分野、経営の重点方針として織り込み(→P.30) ● TCFD(気候変動関連財務情報開示タスクフォース)賛同や、ASI(Aluminium Stewardship Initiative)の認証取得など、気候変動対応に関わる第三者によるイニシアティブへの積極的な参画(→P.48)
自然災害	脅威 世界各地の事業拠点での地震、津波、台風、洪水などの自然災害による従業員およびその家族の安全、生産設備の安全、顧客やサプライチェーンにダメージが生じた場合の当社の生産や販売活動への影響	● 事業ごと・拠点ごとのBCP策定推進とグループレベルでのBCMの継続的なレベルアップ(→P.59、60) ● 実効性のあるBCP・BCM確立に向けた定期的な訓練の実施(→P.60)
政治環境・経済動向の変化(地政学的リスク)	脅威 顧客や仕入先および当社生産拠点のある国の政治状況・経済状況・急な規制等の導入や治安の悪化による販売・物流・調達コストの上昇、調達困難および操業継続困難	● 特定の国・地域に集中しない原料等の分散調達 ● 必要かつ適切な在庫の確保 ● 損益分岐点の引き下げ等外部環境変化への対応力向上策の実施継続(→P.33、34) ● コスト上昇を販売価格に適切に転嫁できる値決め体系の整備(→P.81)
社会的基盤となる技術や需要構造の変化	脅威 機会 デジタル技術等、社会基盤となる技術の急速な変化や進展、地球環境保護に対する企業貢献への期待増等社会情勢の変化	● デジタル基盤の整備は、今後の当社事業発展の根幹を担うばかりでなく、社会課題解決への貢献を支える基礎的な基盤と認識し、デジタルイノベーション部を中心に、製造・販売・経営管理のあらゆる業務のデジタル化を促進 ● 現場からの発案を起点とする社内ベンチャー制度の制定(→P.15) ● 需要構造の変化も捉えた新たな事業を創出する仕組みの立上げ ● 各需要分野における他素材との競合度合、比較優位性、社会的要請の変化、これらに対する当社の技術開発の進捗状況を継続的に調査・評価
市場変動	脅威 機会 アルミニウム新地金価格の変動:相場変動を販売価格に反映する値決め方式の定着により、大半の当社グループの事業では、中長期的にアルミニウム新地金価格の変動が収益に影響しない構造になっているが、相場変動と販売価格への反映時期の差異や短期間での急激な変動等が発生した場合、棚卸資産の評価の変動により、会計上の期間損益に影響を生じる可能性がある。 脅威 機会 スクラップ、UBC(Used Beverage Cans:使用済み飲料缶等)価格の変動:今後のリサイクル需要の増減によるスクラップ、UBCの価格変動や調達への影響 脅威 合金用添加金属等の原料、物流費、エネルギー価格等の変動:短期間での大幅な変動、サプライチェーンの慢性的かつ構造的な問題に起因する変動に見舞われ、当社単独では吸収しきれない大きな影響が生じる可能性がある。 脅威 機会 為替・金利の変動:特に金利の急激な上昇は、国内外の当社事業全般に影響を与える可能性がある。	● アルミ新地金の適切な在庫のコントロール ● 合金用添加金属等の原料、物流費、エネルギー価格について、価格変動を反映する値決めルールの導入および交渉の継続(→P.81) ● 為替予約、金利変動を睨んだ資金調達の多様化・柔軟性の向上を継続 ● 市況、市場動向の「収集」「分析」「モニタリング」を継続

内部に主要因のあるリスク

リスク	リスクの内容とその影響	対 応
製品の品質*	脅威 品質保証に関わる不正や不適切な処理、品質規格未達製品の発生・流出による顧客その他のステークホルダーからの信用失墜 脅威 品質仕様未達発生による顧客や市場での不具合、供給責任の未達成 機会 品質管理の徹底による顧客や市場の信頼・支持のさらなる獲得	● マテリアリティとして特定し、アクションプランとKPIを設定(→P.47) ● 品質委員会による経営層の確認・審議の継続(→P.48) ● 品質管理方針の策定と課題への取り組みの継続 ● コンプライアンス教育の継続(→P.75) ● 品質確認試験の自動化拡大 ● グループ内品質相互監査の継続

安全衛生*	脅威 業務上の事故や疾病にともなう人的・物的被害の発生による従業員等の安全衛生確保への影響 脅威 被災による当社グループの生産活動への支障の発生	「安全とコンプライアンス」はUACJウェイの基盤となる当たり前の行動原則であることを確認し、安全と健康を最優先とした事業活動の継続(→P.57) - マテリアリティとして特定し、アクションプランとKPIを設定(→P.47) - 安全衛生委員会による経営層の確認・審議の継続(→P.48、57) - 安全衛生に関する規則の整備、教育の実施の継続(→P.57) - 火災・爆発リスクのアセスメント等、職場の危険有害要因排除のための経営資源の配分と対策活動の取り組み継続
人材育成・配置*	脅威 少子高齢化による人材確保競争の激化 脅威 機会 海外での事業拡大にともなう必要スキルの変化(高度化) 脅威 機会 適材適所の人材活用	- マテリアリティとして特定し、アクションプランとKPIを設定(→P.47) - 組織的・計画的な後継者計画と人材育成策を協議する仕組みとして人材育成検討会議を設置(2021年10月～) 「ものづくり学園」等、現場作業技能伝承を図る教育システムの充実(→P.56) - 社内公募制度による社内人材の有効活用
人権への配慮*	脅威 機会 事業拠点所在国の社会的・文化的事情も考慮した人権への配慮の成否 脅威 サプライチェーンも含んだ人権対応が不十分である場合、ステークホルダーからの信用失墜、社会的制裁や訴訟問題の発生	- マテリアリティとして特定し、アクションプランとKPIを設定(→P.47) - 人権ワーキンググループによる討議・協議の仕組みを設定(2021年7月～) 「UACJグループ人権基本方針」を策定し、公表(2022年3月)(→P.58) - ASIのガイドラインに沿った人権デューデリジェンス実施と他拠点への拡大(→P.58) 「CSR調達ガイドライン」の調達先への要請および当該ガイドラインの見直し実施中
多様性と機会均等*	脅威 多様性と機会均等への対応が不十分である場合、ステークホルダーからの信用失墜、社会的制裁 脅威 機会 多様性と多様性の組織への包摂への十分な対応: - 不十分な場合には、VUCAの時代に迅速かつ十分に対応が行えず企業の競争力を失うことや多様な従業員を惹きつけることができず、従業員の維持・採用が困難になる。 - 十分対応できている場合では、事業活動の活性化や将来に向けたイノベーションや事業の強靱化(レジリエンス)へ寄与する。	- マテリアリティとして特定し、アクションプランとKPIを設定(→P.47) - グローバルにエンゲージメントサーベイを実施しスコア向上への取り組み - ダイバーシティ&インクルージョン宣言の実施を検討 - 企業理念の浸透と従業員の声を聞く理念対話をグローバルに実施(→P.43) - 働き方改革の各種取り組みの継続的な実施(→P.13、57) - ダイバーシティ&インクルージョンに関するEラーニング - 中途・新卒採用および管理職における女性比率の目標設定と施策の実施(→P.55) - 新規学卒採用数における外国籍人材割合の設定(→P.55) - 特例子会社を活用した障害者採用の促進 - 定年退職者再雇用制度による高齢者の活用(→P.55) - 海外ローカル従業員の日本研修の拡充 - キャリア採用の継続実施とアルムナイ採用の試行的導入 - 従業員のキャリア開発を支援するキャリア面談や各種研修(→P.56)
法令遵守 (コンプライアンス)	脅威 法令違反に対する刑事罰、損害賠償責任の発生、信用の失墜による事業機会の減失 脅威 新たな法規制・制度への対応コスト	「安全とコンプライアンス」が当社経営の最優先事項であることの啓蒙・浸透・各種法令教育の拡充 - 社内通報窓口、ルートの拡充(→P.75) - 内部業務監査での遵法性確認の継続実施(→P.75)
グループガバナンス	脅威 機会 国内外のグループ拠点へのグループとしての重要施策浸透やグループ各拠点を統合した運営の巧拙によるグループとしての総合力の発揮への影響	- 当社グループ企業理念の浸透(→P.13) - グループ内部統制強化の継続推進 - 社長執行役員他経営幹部とグループ従業員との理念対話会の継続実施(→P.13、43) - 内部統制監査・業務監査の継続実施 - グローバルガバナンスのより良いあり方について協議
情報管理	脅威 顧客から提供された情報、個人情報、営業上の秘密、技術情報等の漏えいが発生した場合の損害賠償責任、信用失墜とこれらに起因する取引機会の喪失 脅威 サイバー攻撃等による当社情報システムの停止による操業の中断、復旧その他の対応コストの発生	「グループ情報管理規程」、「グループ電子情報セキュリティ規程」、「グループ技術情報管理規程」による管理の継続徹底 - 経済産業省と独立行政法人情報処理推進機構制定の「サイバーセキュリティ経営ガイドライン」に基づいたアセスメントや各種セキュリティレベルの向上策の実施 - 外部監視システムおよび社内検知システム導入の拡大
資金調達	脅威 事業環境、金融環境の変化による資金調達の制約、資金調達コストの上昇	- 銀行借入におけるコミットメントラインによる流動性枠の設定、コマーシャル・ペーパーによる直接調達、アセットファイナンス等の資金調達手段の多様化推進 - 事業収益性、資本効率性の向上等でキャッシュ・フローの創出力を強化

会計上の評価・見積りに関するリスク

リスク	リスクの内容
固定資産の減損	固定資産の減損に係る会計基準を適用しておりますが、市況や事業環境の悪化等によって、当社グループが保有する固定資産の市場価格が著しく低下する場合や固定資産の収益性が低下する場合には、当該資産について減損損失が発生し、当社グループの経営成績等に影響を及ぼす可能性があります。
繰延税金資産の回収可能性	繰延税金資産について、将来の課税所得を合理的に見積り、回収可能性を判断して計上しております。しかしながら、市況や事業環境の悪化等によって将来の課税所得の見積り等に大きな変動が生じた場合には、繰延税金資産の取崩しが発生し、当社グループの経営成績等に影響を及ぼす可能性があります。

* マテリアリティ項目

監査役会の存在感を発揮し、 「成長」に向けた意見を発信する

2021年度、当社は初となる監査役の実効性評価を実施しました。その結果を踏まえ、常勤監査役である坂上 淳をファシリテーターとして、3名の社外監査役による座談会を開催。監査状況に関する評価点や課題、監査役会のあるべき姿などについて意見交換を行いました。

実効性評価を実施して感じたこと

坂上 今回、当社の発足以来初となる監査役の実効性評価を実施し、結果として「概ね実効性が確保されている」という結果となりました。私はこの実効性云々の前に、このプロセスは自分の職務を見つめ直す良い機会であり、また社外の監査役の方々が日々感じている課題感についても理解を深める良い機会になったと感じています。

入山 私は日頃の業務で、監査という立場を超えて、執行役員や取締役の領域に入り込み過ぎているのではないかという不安がありましたが、むしろそうしたパフォーマンスがあった方が業務運営に適度な緊張感を生むと聞いてホッとしました。

山崎 具体的な改善内容を再確認することで、皆が同じような課題意識を持っていたことがわかり、その認識を共有できたことは大変意味があると思います。監査役会においても、私自身においてもより体制を強化し続けていこうというモメンタムが生まれました。



常勤監査役

坂上 淳

UACJ発足後から経理部長、購買部長を歴任し、2018年4月から執行役員に就任。2020年4月からは財務本部副本部長と経理部長を兼任し、2021年6月から常勤監査役。

監査役(社外、非常勤)

山崎 博行

公認会計士。複数の監査法人にて理事長代行や常務理事などに就任。その後、自ら会計事務所を設立し、多くの会社で取締役、監査役を務める。2018年6月から当社監査役。

監査役(社外、非常勤)

入山 幸

弁護士。大手鉄鋼メーカーにおいて常務取締役を務めるなど企業経営の経験を豊富に有する。また現在は、企業法務に精通する弁護士として活躍。2018年6月から当社監査役。

監査役(社外、非常勤)

元山 義郎

生産技術のスペシャリスト。大手自動車メーカーでは取締役副社長として活躍するとともに、自動車部品メーカーでは取締役CTOを務める。2018年6月から当社監査役。

元山 社外役員の方々が経営サイド、執行サイドに対していろいろと厳しいことを述べていて、大きな刺激を与えていることがよくわかりました。今回の監査役の実効性評価においても、入山さんがおっしゃったように、厳しい意見こそ会社のためになっていると感じました。

坂上 皆さん非常に意識高く監査に臨んでおられることがよくわかりました。そのなかでも、社外の目が非常に大事だと改めて感じているのですが、この観点から、ご意見をいただけますでしょうか。

入山 監査役の構成としては、山崎さんは会計、元山さんは製造現場、私自身は会社経営の後、近年は弁護士を務めています。いろいろな視点があって、とてもいいコンビネーションだと思います。

山崎 株主サイドからは、社外監査役としての独立性や客観性が強く求められていると思います。また、監査役は法的な枠組みのなかで捉えられがちですが、監査役会はそれを超えて幅広く活動していることを理解してもらうよう心がけています。そのなかで、私は会計士ですから財務会計面の監査は当然のこと、三様監査における公認会計士や内部監査人としっかりと連携し、自分の役割を果たしていきたいと思っています。

元山 私は製造現場のオペレーションや、グローバル企業のマネジメント経験を活かして、UACJの強みである技術力、グローバルな企業カルチャーを尊重しながら、業界の新たな世界基準やトレンドなどを紹介、説明し、経営陣や執行役員の方々に自分事として考えていただけるよう促していくのが自分の役割だと考えています。

坂上 皆さん、いろいろなご見識、ご経験に基づいてご提言いただいていることを非常にありがたいと思っています。

当社全体の課題として感じていること、それに対する監査役会の取り組み

坂上 当社は現在、3年間の構造改革の最終年度を迎えています。さまざまな課題があるなかで、監査役会の取り組みに関してどのように感じていますか？

入山 世界的に大きな環境変化が起こり、日本の経済やアルミニウム事業のポジションも変化し続けるなか、取締役会や執行側がどのように舵取りをしていくのか。今のパフォーマンスをどう評価し提言していくか。我々監査役も真剣に取り組まなければならない状況で、その緊張感に耐え得るだけの知識や世界情勢を見極める力を、いかに自己研鑽し高めていくかが重要になります。

山崎 就任以来、私が一貫して重視してきたのが財務規律です。北米の缶需要の高まりやEVなど自動車部品におけるアルミニウム素材の採用拡大への対応など、投資すべき領域がある一方で、リスクと機会の両面を意識しながら、財務をどうコントロールするのか。これまでも財務体質の改善に力を入れています。引き続きコントロールすべきUACJの重要な課題だと思います。そのなかで監査役会は、各々の知見やスキルを活かして取締役会や各取締役との面談・ヒアリングを実施するとともに、モニタリングを行い時々の経営判断をしっかりと監督、サポートしていくことが重要と考えています。

元山 当社は統合して9年経ち、この間、海外展開や大型設備投資をしてきて、UATH※の黒字転換や米国事業の成長が期待されるなど構造改革が進展し、とても良いフェーズに移りつつあります。ところが、UACJの理念の浸透活動を中心とした国内外グループ会社の一体感醸成に関しては、まだ花が咲きそろっていないと感じます。監査役会が直接執行するわけではありませんが、この課題に関しては、これからも活動を厳しくモニタリングして、グループ全体において、中期経営計画や長期経営ビジョン「UACJ VISION 2030」の達成につなげていくことをサポートすることが必要だと思っています。

※ UACJ (Thailand) Co., Ltd.

監査役として取り組むべきガバナンスの課題

坂上 課題についていろいろなご意見、提言をお聞かせいただきましたが、ガバナンスについてはいかがでしょうか。

入山 UACJは海外の大きな拠点ができるなど企業規模を拡

大させてきました。そのなかで私の関心は、ガバナンスのコア、あるいは求心力をどうやって構築していくかにあります。アプローチとしては、さまざまな人の発言を調整してまとめる方法と、強力なリーダーシップを発揮して方針を貫徹する方法がありますが、私自身の感覚ではUACJはどちらかといえば前者で、皆で協議して結論を得たいという思いが若干強いようです。ただ、先ほど触れたように世の中があまりにも大きく変わり、これから大きな変動が予想される今は、強力なリーダーシップも必要になると思われます。そうした際、リーダーの暴走を許さないチェック＆バランスの仕組みや規律をどう作り、バランス感覚をどう養っていくかが重要になると思います。

坂上 リーダーの暴走をチェックするのも監査役会の一つの役割ということですね。

入山 はい、そういうことと捉えています。

山崎 チェック機能を働かせるためにも、私は監査役や監査役会の独立性を確保し、それを証明していくことが重要と考えています。監査役の使命が企業価値棄損の抑止と、企業価値向上への貢献にあることは言うまでもありませんが、コーポレートガバナンス改革のなかで社外取締役の重要性が叫ばれるのも、独立性が重視されているからです。その観点から、内部監査の人選や内部統制システムの運用においても、独立した監査の存在が信頼性、透明性の向上に欠かせないと思います。



坂上 独立性については皆が大事にしないといけないと思いつつ、具体的にどこまでやるかについてはやや不明確であると実効性評価でもご意見をいただいています。

元山 私の場合、監査役に就任後、構造改革が始まり、ガバナンスという観点でかなり深化してきているのではないかと考えています。一方でこの深化がトップダウン的な、確立されたヒエラルキーと手順をもとに進んできていることから、今の世の中のスピード感や、求められているアジャイル性は不足しているといえます。とりわけ、売上の大半が海外となった時、今のUACJのガバナンスはあくまでも日本人経営者が起点となり、その目線でつくられたものであることから、改革の余地はまだまだあると考えられます。そのなかで、日々の業務監査や会計監査を通じて感じたことを、それぞれの知見を交えて取締役会などで発信し、スピード感やアジャイル性を経営に採り入れていくこと、それが我々に求められていると思います。

坂上 確かに海外からの見え方、海外のものの見方についてはまだまだ理解が必要で、改善すべき点もあると思いますね。

監査役会を担う人材の育成について

坂上 実効性評価では、後継者育成についてもいろいろなご意見をいただきました。

山崎 内部監査部門の職務を、人材育成やキャリア形成のなかでしっかりと位置づけてもらえるとありがたいですね。監査部門では企業のさまざまな業務プロセスを学ぶことができ、監査は企業を理解するには最適な職務です。このことをビジネスパーソンとしてのキャリア形成に活かしてもらえると良いのではないかと思います。

元山 私山崎さんがおっしゃるように、例えば内部監査部門の職務をある期間ローテーションのような形で経験することで、自身の日常業務においても多面的な角度で物事を考える力が養われ、自分の世界がどんどん広がっていくと思います。内部監査部門の固定人員を増加させることなく、中長期的な会社および個人の成長につながるよう教育プログラムに採り

入れるなどして人材を育成し、トータルとしてガバナンスのレベルを上げていくこともできると思います。

坂上 常勤監査役は、職務として社内にはいろいろなアンテナを張っていますから、監査役にふさわしい人材候補を探すということがあってもよいかなと思います。

今後のUACJの監査役会としてのありたい姿

坂上 最後に、今後の当社の監査役会の「ありたい姿」についてお聞かせいただけますか。

入山 私は監査役会、監査(等)委員会といった制度の姿より、個々のメンバーの専門性やメンタリティなどのバランスをどうとっていくかに関心があります。先ほども触れましたが、幸い、今のメンバー構成は、社外監査役も社内の常勤監査役の方も多様性があり、この4年間、うまく噛み合うかたちで議論できたと思います。この構成メンバーのバランスを維持し、さらに強化できる何らかの方策が欲しいと思っています。一方で、リーダーシップの健全性を確保するためには、構成メンバーのバランスとは関係なく、個々が独自の見識と意見をもって独立した存在となる、一目置かれる存在となっていく努力も必要です。

山崎 今回の実効性評価のコメントに「監査役会の活動、監査役の役割がどこまで社内で理解されているのか?」という問題提起がありました。確かに、監査役は、単に情報を取りに行くだけではなく、何かが起きた時に法律や規則を超えて「監査役会にも伝えよう」と情報が集まってくるような存在でなければなりません。そのためには、監査役会への信頼感が根本的に必要であり、まずは監査役という職務を知ってもらうことが基本となります。例えば、海外子会社や主要拠点での往査では、トップのヒアリングと同時に、現場の声を聞く必要があります。「この人たちに問題点を伝えればより良く変わっていくかもしれない」という、情報収集に役立つ期待感、信頼感を醸成することができるからです。さらに将来は、監査役会の活動や監査役の



役割に対する信頼性を構築していくために、監査役会に関するディスクローズのあり方も議論していく必要があるでしょう。

元山 同意見です。付け加えると、監査役は取締役会だけをモニタリングしていれば良いわけではなく、さまざまな委員会や国内外のものづくりの現場に入っていって、我々の役割、権限や責任を知ってもらい、「自分たちの会社のために頑張っている」という共通の価値観、認識を持ってもらうことが重要ではないでしょうか。それが情報収集力の向上につながり、お互いに情報を共有することはモニタリングのレベルアップにもつながると思います。

坂上 皆様のご意見を伺って、同じような問題意識を持っていることに驚くとともに安堵しています。私もかつて、監査役会は何をやっているのか正直よく理解していませんでしたが、一旦その役割、入山さんのおっしゃる「一目置かれる」存在感も含めて認識することで、お互いの信頼感が醸成され、監査役の皆さんがますます力を発揮できる環境をつくることできると思います。私も常勤監査役として、皆さんの思いをしっかりと受け止めて社内でしっかりと存在感を発揮していこうと意を新たにしました。本日はありがとうございました。

取締役



代表取締役 社長執行役員

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
2022年 6月 代表取締役 社長執行役員 (現任)



取締役 副社長執行役員

グループ財務全般

コーポレートコミュニケーション関連事項

経営戦略関連事項担当

川島 輝夫

取締役会 14回中14回出席

1982年 4月 住友軽金属工業株式会社入社
2013年 4月 同社執行役員 管理本部副本部長
2013年 10月 株式会社UACJ 執行役員
2016年 4月 執行役員
UACJ North America Inc. CEO
2019年 4月 常務執行役員
2019年 6月 取締役兼常務執行役員
2022年 4月 取締役兼副社長執行役員
2022年 6月 取締役 副社長執行役員 (現任)



取締役 専務執行役員

関連事業会社担当

株式会社UACJ 押出加工取締役社長

新堀 勝康

取締役会 14回中14回出席

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 執行役員
株式会社UACJ 製造 顧問
2015年 6月 執行役員
株式会社UACJ 製造 取締役社長
2017年 4月 常務執行役員
2018年 6月 取締役兼常務執行役員
2021年 4月 取締役兼専務執行役員
株式会社UACJ 押出加工 取締役社長 (現任)
2022年 6月 取締役 専務執行役員 (現任)



取締役 常務執行役員

R&Dセンター所長委嘱

DX推進担当

平野 清一

取締役会 14回中14回出席

1984年 4月 住友軽金属工業株式会社入社
2019年 4月 株式会社UACJ 執行役員
2020年 4月 執行役員
R&Dセンター所長 (現任)
2020年 6月 取締役兼執行役員
2021年 4月 取締役兼常務執行役員
2022年 6月 取締役 常務執行役員 (現任)



取締役 常務執行役員

構造改革本部長委嘱

気候変動対策推進担当

田中 信二

取締役会 11回中11回出席
(取締役就任後)

1987年 4月 住友軽金属工業株式会社入社
2016年 1月 UACJ(Thailand)Co., Ltd. 取締役
2018年 4月 株式会社UACJ 執行役員
UACJ(Thailand)Co., Ltd. 取締役副社長
2021年 4月 執行役員
構造改革本部長 (現任)
ビジネスサポート本部副本部長
財務本部副本部長
2021年 6月 取締役兼執行役員
2022年 4月 取締役兼常務執行役員
2022年 6月 取締役 常務執行役員 (現任)



取締役 執行役員

ものづくり基盤本部長委嘱

慈道 文治

新任(2022年6月就任)

1988年 4月 古河電気工業株式会社入社
2011年 6月 古河スカイ株式会社製板事業部
福井工場製造部長
2019年 4月 株式会社UACJ 板事業本部
深谷製造所長
2021年 4月 板事業本部名古屋製造所長
執行役員
2022年 4月 ものづくり基盤本部長 (現任)
2022年 6月 取締役 執行役員 (現任)

社外取締役



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
代表取締役
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
2015年 6月 株式会社UACJ 取締役 (社外、非常勤)
(現任)
2016年 1月 一般財団法人 (現 公益財団法人)
岐阜杉山記念財団代表理事 (現任)
2016年 6月 レシップホールディングス株式会社
社外取締役監査等委員 (現任)
2017年 6月 栗田工業株式会社 社外取締役 (現任)
2018年 12月 株式会社岐阜新聞社社主・代表取締役
(現任)
2019年 12月 株式会社岐阜放送 取締役会長 (現任)

選任理由: 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いるため。



取締役 (社外、非常勤)※

池田 隆洋

取締役会 14回中14回出席

1975年 4月 三菱化成工業株式会社
(現 三菱ケミカル株式会社) 入社
2006年 4月 三菱化学株式会社
(現 三菱ケミカル株式会社) 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副本部長
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
(現 三菱ケミカル株式会社)
常務執行役員
2013年 4月 同社取締役兼常務執行役員
2015年 4月 同社顧問
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
2016年 5月 株式会社ティアーアイ・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)

選任理由: 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いるため。



取締役 (社外、非常勤)※

作宮 明夫

取締役会 14回中14回出席

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長
オムロン宮株式会社
(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 オムロン株式会社 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 オムロン株式会社 専務取締役
2014年 6月 オムロン株式会社 取締役副社長
2018年 3月 旭硝子株式会社 (現 AGC株式会社)
社外監査役
2018年 6月 株式会社UACJ 取締役 (社外、非常勤)
(現任)

選任理由: 大手電気機器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委員・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いるため。



取締役 (社外、非常勤)※

光田 好孝

新任(2022年6月就任)

1993年 7月 東京大学生産技術研究所助教授
2002年 12月 文部科学省高等教育局高等教育企画課
専門官
2005年 6月 同大学生産技術研究所教授
2009年 4月 同大学総長特任補佐 (財務担当)
同大学生産技術研究所副所長
2020年 4月 独立行政法人大学改革支援・
学位授与機構教授 (現任)
2020年 6月 同大学名誉教授 (現任)
2022年 6月 株式会社UACJ 取締役 (社外、非常勤)
(現任)

選任理由: 素材に関する教育研究経験、および大学運営
や産官学連携に関わる豊富な経験を有しているため。

監査役



常勤監査役
坂上 淳

取締役会 11回中11回出席
(監査役就任後)

1985年 4月 住友軽金属工業株式会社入社
2018年 4月 株式会社UACJ 執行役員
2020年 4月 財務本部副本部長
2021年 6月 常勤監査役(現任)



常勤監査役
澤地 隆

新任(2022年6月就任)

1985年 4月 古河電気工業株式会社入社
2013年 10月 株式会社UACJ 広報IR部長
2019年 4月 コーポレートコミュニケーション部長
2020年 4月 ビジネスサポート本部副本部長
2022年 6月 常勤監査役(現任)

社外監査役



監査役(社外、非常勤)※
入山 幸

取締役会 14回中14回出席

1970年 4月 新日本製鐵株式会社
(現日本製鐵株式会社)入社
2002年 6月 新日本製鐵株式会社
(現日本製鐵株式会社)
取締役 海外事業企画部長
2006年 4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
(現日本製鐵株式会社)常任顧問
2014年 6月 同社顧問(非常勤)
2015年 3月 梶谷綜合法律事務所 客員弁護士
(現任)
2017年 5月 Vallourec S.A.社(フランス)取締役
2018年 6月 株式会社UACJ 監査役(社外、非常勤)
(現任)

選任理由: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するとともに、企業法務に精通する弁護士としての高度な法律の専門的知識を有しているため。



監査役(社外、非常勤)※
山崎 博行

取締役会 14回中13回出席

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 EY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
(現 EY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
2018年 6月 株式会社UACJ 監査役
(社外、非常勤)(現任)
2018年 6月 株式会社SANKYO 社外取締役(現任)
2020年 12月 株式会社ランドビジネス 取締役副本部長
(現任)

選任理由: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いるため。



監査役(社外、非常勤)※
元山 義郎

取締役会 14回中14回出席

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
取締役副本社長 生産本部長
2017年 8月 株式会社竹中 取締役CTO
2018年 6月 株式会社UACJ 監査役
(社外、非常勤)(現任)
2019年 8月 株式会社竹中 常務取締役
2021年 8月 株式会社竹中 特別顧問(現任)

選任理由:大手自動車メーカーの取締役副本社長を務め、企業経営の豊富な経験と、職務を通じて培われた経営に関する広範な視野を有しているため。

執行役員

専務執行役員 **田口 正高**

常務執行役員 **Henry Gordinier**

執行役員 **飯田 晴央**

専務執行役員 **山口 明則**

執行役員 **橋本 圭造**

常務執行役員 **阿部 禎一**

執行役員 **隈元 穰治**

常務執行役員 **今泉 明人**

執行役員 **佐藤 文彦**

※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。

コーポレートガバナンスに関する基本的な考え方

当社は、グループ企業理念に基づく事業活動を通じて、持続可能で豊かな社会の実現に貢献し、それにより持続的な成

長と中長期的な企業価値向上を達成することを目指しています。これにあたり、実効性のあるコーポレートガバナンス体制の整備と充実をもっとも重要な経営課題の一つであると捉えています。

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		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 ●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 ●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.72)
2019	構造改革(2019～2022年度) 重点方針 ●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 ●取締役・執行役員の人数削減 社内取締役(執行役員と兼務) 8名 → 6名 社外取締役 4名 → 4名 執行役員 27名 → 14名 ●コーポレート組織体系の見直し ●報酬制度の見直し
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) 重点方針 ●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 ●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CO ₂ 削減	取締役会の2/5を独立社外取締役に構成(2022年6月時点) 社内取締役 6名 独立社外取締役 4名 取締役会の構成 監査役会の3/5を社外監査役に構成(2022年6月時点) 常勤監査役 2名 社外監査役 3名 監査役会の構成 委員の半数以上を独立社外役員で構成(2022年6月時点) 社内取締役 2名 独立社外役員 4名 指名・報酬諮問委員会
2022		

ガバナンス体制

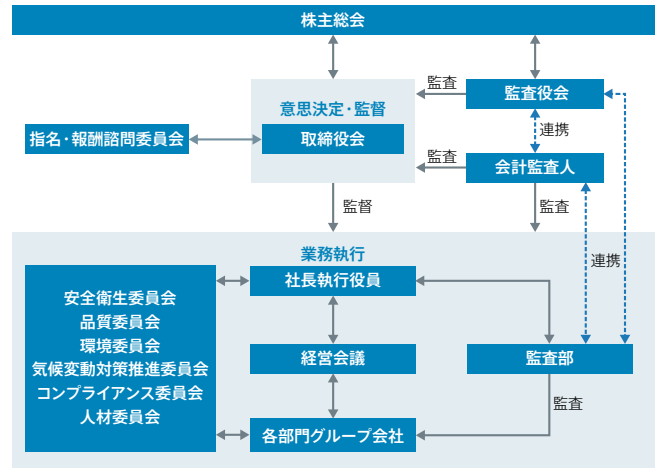
取締役会

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のもと、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、取締役会機能の強化と業務執行の迅速化を図っています。2022年6月には、この分離のさらなる明確化と、監督機能の向上に向けて、社長を業務執行の最高責任者である執行役員の役位とし、取締役会の議長は互選により選定できるよう定款を変更しました。

取締役会では毎月、法令・定款と社内規程に基づき、経営上の重要事項についての審議と業務執行状況の報告を行っています。2021年度は主に、構造改革の進捗を引き続き監督するとともに、人材や技術の将来戦略について議論しました。また、経営における各マテリアリティへの取り組み状況について報告を受け、その状況をモニタリングしています。

当社の取締役会は、2022年6月22日現在、取締役10名（うち独立社外取締役4名）と監査役5名（うち独立社外監査役3名）で構成され、代表取締役が議長を務めています。また、取締役会事務局が情報提供などの支援を行っています。

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（うち独立社外取締役4名）
監査役の合計人数	5名（うち独立社外監査役3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

取締役会の主な議題

分類	主な審議・付議
経営	●選択と集中（株式譲渡、組織再編、事業売却を含む）●中長期戦略、2022年度計画●予算・収支・借入計画●改訂コーポレートガバナンス・コード対応
サステナビリティ	●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●TCFD
取締役会・役員	●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●スキル・マトリックス●役員の不再任・解任基準
株式・株主総会・投資家	●政策保有株式●株式取扱規則変更●株主総会の招集●IR活動報告

取締役会議長メッセージ

コーポレートガバナンスは、当社グループのあらゆる事業活動を支える基盤であり、グループ理念を実現するための重要な経営課題であって、その強化が企業価値向上につながります。

当社は監査役会設置会社として、取締役会の意思決定機能と監督機能を重視しており、これまでも第三者による取締役会評価を実施するなど、検証と改善のサイクルを深化させてきました。経営戦略に関する議論の充実など、その成果は着実に表れてきておりますが、現状に満足することなく、これからも取り組みを重ねていきます。

また、取締役会は、取締役10名のうち4名が社外取締役、監査役まで含めれば半数近くが社外の人材で構成されており、多様かつスキル・マトリックスに合致した知識、経験を持つメンバーを迎え、充実した議論を活発に行っています。

2021年度は、人材戦略や技術戦略など、会社の大きな方向性に係るテーマの議論に注力しました。2022年度は、引き続き、構造改革やサステナビリティを巡る課題への取り組みを適切に監督していきます。

取締役会議長として、今後も適切な取締役会運営に努めるとともに、当社グループの持続的な成長と中長期的な企業価値向上に向け、コーポレートガバナンスの強化に取り組んでいきます。

代表取締役 社長執行役員 石原 美幸

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、監査役会が監査役会規則に基づいて毎年定める監査方針・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、取締役の職務が適切に果たされているかを監査しています。

監査役会は、監査役5名（うち独立社外監査役3名）で構成され、うち2名は財務・会計に関する知見を有しています。なお、構造改革前年の2018年6月から4年間は、監査体制強化の必要性から、監査役6名で構成・運営してきましたが、監査環境が大幅に整備され、効率的かつ迅速な監査が可能となったことや、内部監査体制との連携が進んだことを踏まえ、2022年6月からは現在の体制としました。

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ならびに取締役および執行役員の報酬などの決定過程について、客観性・透明性を高め、コーポレートガバナンスの強化を図るため、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。

この委員会では、独立性を重視し、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6人中4人を独立社外取締役から選任しています。

2021年度は、主に「取締役会の構成や取締役会が備えるべきスキル」、「後継候補者計画の進捗」、「短期・中長期業績連動報酬の目標・実績」等を審議し、都度取締役会へ答申しました。

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、取締役会の実効性向上に取り組んでいます。また、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、第三者評価による分析・評価を適切な間隔で実施していきます。直近では、2020年度に第三者評価を実施しました。

実効性評価のプロセスと取り組み

フロー

- ①継続フォローアップの観点から、2020年度の第三者評価で用いた質問票をもとに、アンケートを作成
- ②取締役、監査役が書面で回答し、その回答結果を事務局が分析
- ③取締役会で分析内容を審議

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・報酬諮問委員会のあり方
- 投資家・株主との関係

2021年度の評価結果

- 取締役会の規模や社内外の構成割合は適切である
- 取締役会の運営について、開催頻度や議論の時間、議題の内容と件数などは適切である
- 取締役会および指名・報酬諮問委員会では活発な議論がなされている
- 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や、指名・報酬諮問委員会と取締役会の情報共有に関し適切な取り組みがなされた

今後の課題・施策

- グローバル人材の育成や多様性の推進など、人材戦略の議論を引き続き充実させていくこと
- 社外取締役への支援を積極的に進めていくこと
- 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

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
2021	●会社の大きな方向性に関する議論の充実 ●指名・報酬諮問委員会と取締役会の情報共有	●社外役員の製造所見学の再開 ●社外役員への研修機会の提供 ●人材戦略に係る課題のテーマアップ

役員報酬

当社の役員報酬制度は、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、報酬制度の見直しを適宜実施してきました。2021年度には、当社報酬制度の客観性および透明性のさらなる向上のため、取締役の個人別の報酬等の決定を取締役に委任せず、取締役会でその決定を行うこととしました。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 - 第3次中期経営計画における3つの重点方針の一つとして掲げた「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、いわゆるマルスクローバック条項を設定。 - 取締役の個人別報酬等の決定について、取締役への再一任を廃止

※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

2021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)	11名 (4名)	283百万円 (53百万円)	153百万円 (—)	56百万円 (—)	492百万円 (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)	18名 (8名)	374百万円 (92百万円)	153百万円 (—)	56百万円 (—)	582百万円 (92百万円)

注：上表には、2021年6月22日開催の第8期定時株主総会終結の時をもって退任した取締役1名および辞任した監査役1名を含んでおります。

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、連結棚卸資産影響前経常利益
	部門業績	部門経常利益、部門ROIC、部門棚卸資産影響前経常利益
	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)



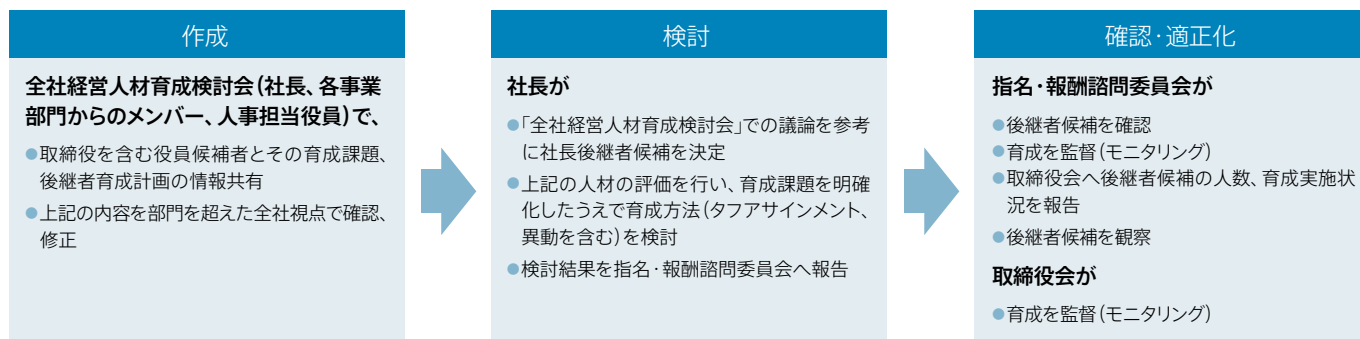
サクセッション・プラン

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。後継者候補を多様な見地から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、全役員が参画し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。そのうえで、候補者には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、一人ひとりの課題を明確にし、タフアサインメント、異動、研修などを含め多様な機会を通じて育成を

行っています。また、指名・報酬諮問委員会(独立社外役員4名を含む)に定期的に後継者計画の進捗状況を報告し、モニタリングを受けることによって、客観性を担保するとともに、取締役会の確認・監督を受ける体制をとっています。

また、中長期的な視点で社長・経営陣幹部の後継者を育成する目的に加えて、組織マネジメントに必要な人材を計画的に育成することを目的として、部長後継者計画や課長後継者計画を運用しています。これを経営陣幹部の後継者計画と連動させることで、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



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人材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。

スキル・マトリックス

当社は、長期経営ビジョン「UACJ VISION 2030」の実現に向けて策定した第3次中期経営計画における3つの重点方針およびその施策を監督するための「取締役会が持つべきスキル(知識、経験、能力)」を、指名・報酬諮問委員会および取締役会にて議論し、右ページのとおり定めました。

当社取締役会は、取締役会全体として9つのスキルフィールドを備える機関とし、適切な経営の監督を実践していきます。

スキルフィールドの選定理由

スキルフィールド	選定理由
企業経営・戦略	稼ぐ力の向上およびマネジメントの仕組みの強化を構造改革の重点課題に掲げている当社グループにおいては、その実現のため、自他社を問わず幅広く企業経営・戦略に関する知識・経験・能力は必須である。
財務・会計	投資の厳選や資本効率を重視した経営の取り組みによる財務体質の改善は構造改革の重点課題であり、また、適正な財務諸表の作成や監督・監査において、財務・会計に関する知識・経験・能力は必須である。
営業・マーケティング	成長への基盤強化を図るため、素材+αの付加価値型ビジネスを拡大していくとともに、成長市場(北米および東南アジア)と成長分野(缶材および自動車材)へ注力していくにあたり、営業・マーケティングに関する知識・経験・能力は必須である。
海外ビジネス	当社グループの売上高の約5割は海外が占めるとともに、日本・北米・タイの世界3極供給体制を活かしたグローバルでのさらなる拡販を目指していくためには、海外ビジネスへの知識・経験・能力は必須である。
研究開発・製造	アルミニウム製品の環境負荷低減への貢献に加え、素材+αの付加価値の創出・提供や、新規領域づくりを支える仕組みと体制の整備において、研究開発・製造に関する知識・経験・能力は必須である。
法務・ガバナンス	コンプライアンスやリスクマネジメントの徹底に加え、プライム市場の上場会社として求められるコーポレートガバナンスへの取り組みを推進し、企業価値の継続的向上を図るためには、法務・ガバナンスに関する知識・経験・能力は必須である。
IT・デジタル	成長への基盤強化のため、デジタル技術へ経営資源を投下しDX等に係る取り組みを推進するとともに、アルミニウムの可能性を追求し、新規領域を創出するには、IT・デジタルへの知識・経験・能力は必須である。
サステナビリティ	軽やかな世界の実現へ貢献するため、気候変動問題をはじめとする取り組みへ注力し、また、事業を支える多様な人材の活用や人材育成・ダイバーシティの推進を図るには、サステナビリティへの知識・経験・能力は必須である。
他業種・他分野	「UACJ VISION 2030」の実現に向け、外部の視点から経営を監督するとともに、取締役会に多様性をもたらす要素の一つとして、他業種・他分野における知識・経験・能力は必須である。

取締役会および監査役のスキル・マトリックス

氏名	属性	在任年数	① 企業経営・戦略	② 財務・会計	③ 営業・マーケティング	④ 海外ビジネス	⑤ 研究開発・製造	⑥ 法務・ガバナンス	⑦ IT・デジタル	⑧ サステナビリティ	⑨ 他業種・他分野	スキルフィールドに○をつけた主たる理由
石原美幸	社内	—	7年	○			○	○		○		①当社代表取締役 ⑤長年にわたる製造部門経験 ⑥当社コーポレートガバナンス強化に尽力 ⑧当社サステナビリティ活動を統括
川島輝夫	社内	—	3年	○	○	○						①当社副社長執行役員 ②当社グループ財務戦略担当 ④海外グループ会社社長経験
新堀勝康	社内	—	5年	○		○	○					①当社の経営計画策定に尽力 ③長年にわたる企画・営業部門経験 ④海外営業部門責任者経験
平野清一	社内	—	2年	○		○	○		○			①③当社R&Dセンター所長 ④⑤長年にわたる研究・製造部門経験(海外駐在経験を含む) ⑦当社DX推進担当
田中信二	社内	—	1年			○	○		○	○		④長年にわたる海外事業経験(海外駐在経験を含む) ⑤長年にわたる製造部門経験 ⑦情報システム部担当経験 ⑧当社気候変動対策推進担当
慈道文治	社内	—	—				○		○			⑤長年にわたる製造部門経験 ⑦当社情報システム部担当
杉山涼子	社外	独立	7年	○				○		○	○	①⑥⑨他社・他団体における業務執行・社外取締役経験 ⑧ESGやサステナビリティ、多様性推進に関する知識
池田隆洋	社外	独立	4年	○		○	○				○	①③④⑨大手化学メーカーの取締役経験 (営業・マーケティング、海外事業統括経験)
作宮明夫	社外	独立	4年	○				○			○	①⑥⑨大手電機機器メーカーの取締役副社長経験 (各種諮問委員会の委員・副委員長経験)
光田好孝	社外	独立	—				○			○	○	⑤⑧⑨大学・研究所における非鉄金属の精錬やリサイクルに関する教育研究経験、大学運営経験
坂上 淳	社内	—	1年		○							②当社経理・財務部門長経験
澤地 隆	社内	—	—					○		○		⑥当社ビジネスサポート本部副本部長経験 ⑧広報・IR部門長経験
入山 幸	社外	独立	4年	○		○		○			○	①④⑥⑨弁護士 大手鉄鋼メーカーの常務取締役経験 (海外事業、企業法務経験)
山崎博行	社外	独立	4年	○	○			○			○	①②⑥⑨公認会計士 他社における業務執行・社外取締役経験
元山義郎	社外	独立	4年	○		○	○				○	①④⑤⑨大手自動車メーカー(外資系)の取締役副社長経験 (生産・技術部門責任者経験)

注:各取締役・監査役の「知識」「経験」「能力」に基づき、「特に期待するフィールド」に○を配しています。したがって、各人の有するすべての「知識」「経験」「能力」を表すものではありません。

政策保有株式

当社は、取引の維持強化、事業提携、原料の安定調達等、事業の持続的な成長と円滑な推進を図るために必要と判断した企業の株式を保有しています。

その保有は必要最小限とし、縮減を図っていく基本方針のもと、個別の政策保有株式について、政策保有の意義、経済合理性等、定量的・定性的両側面から、毎年取締役会において検討を行い、総合的に検証します。検証の結果、保有の意義が希薄である、あるいは合理性が認められなくなったと判断される銘柄については順次売却を図ります。

また、政策保有株式の議決権の行使については、株主の権利である議決権を、原則としてすべての議案に対して行使することとしています。議案が当社の保有目的に適合しているか、発行会社の健全な経営に資するか、ひいては当社および発行会社の企業価値向上に資するかといった観点から総合的に勘案し、議案ごとに適切に賛否を判断します。

2021年度は、保有する株式のうち5銘柄について全部または一部を売却し、2022年3月末時点の政策保有株式の銘柄数は28銘柄となりました。また、2022年度においても一部株式の売却を予定しています。

なお、2021年度末の貸借対照表計上額は46億円であり、連結純資産に対する割合は、1.9%です。

コンプライアンス

当社は、グループ理念の実現に向けて、行動指針「UACJウェイ」のもと、グループすべての役員および従業員が遵守すべき事項を定めた「グループ行動規範」を制定しています。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るため、本行動規範について階層別教育の内容に盛り込むなど、周知に向けた教育を定期的・継続的に実施しています。

また、コンプライアンス問題の早期発見・解決を目的に、グループ共通のコンプライアンス相談窓口のほか、各種相談窓口を設置しています。2021年度には、公益通報者保護法の改正に対応して、上記相談窓口の利用対象者を現役の役員・従業員から退職者（退職後1年以内）にまで拡大。改正労働施策総合推進法（パワハラ防止法）の施行に対応し、ハラスメントに特化した窓口「職場のハラスメントほっとライン」を開設しました。

競争法遵守・腐敗防止

当社は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年にそれぞれの基本方針や規程、各国の法令に合わせた国別ガイドラインを制定しました。本ガイドラインに基づき、毎年自己点検を行っています。

なお、2021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

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、双方向コミュニケーションの充実とタイムリーで適切な情報開示に努めています。

2021年度の活動実績

新型コロナウイルス感染拡大の影響もあり、対面でのエンゲージメントの実施が難しいなか、ライブ配信を活用し、決算説明会に加えて初めてのIR-Dayも開催しました。また、IR担当役員と株主・投資家の面談（ワン・オン・ワン・ミーティング）も状況に応じて使い分け、国内の投資家には対面で、海外の投資家とはオンライン形式で行い、エンゲージメントの向上に努めました。さらに、当社として初めて個人投資家向け大規模セミナーを開催するなど、機関投資家のみならず、幅広い投資家層に対するIR活動を強化しました。こうしたなかで得た投資家の皆様の声は、社内報などの従業員向けの媒体を通じて、折に触れて共有され、全社にいきわたらせています。

また、情報発信については、財務・非財務情報をわかりやすく説明した統合報告書「UACJ Report」や株主通信「株主の皆様へ」を前年度に引き続いて発行したほか、決算資料等の日・英版同時開示に加え、IR動画コンテンツの配信なども継続し、株主・投資家の皆様とのコミュニケーションの充実に努めました。なお、当社ウェブサイトは、日興アイ・アール株式会社が2003年度から毎年実施している「全上場企業ホームページ充実度ランキング」において、総合ランキング・業種別ランキングとも最上位となる「最優秀サイト」に9年連続で選定されるなど、外部機関から高く評価されています。