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 穣治

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、 UACI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「UACI 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、「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「UACI 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 少成分が異なってい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、想定外の事態に出合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います。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UACI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く

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に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います。

#### 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、COz排出量削減目標の設定
	8月	E	<ul><li>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</li><li>クローズド・ループ・リサイクルで環境負荷低減への貢献</li></ul>
	8月	Е	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バッチ・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 <sup>※3</sup> 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	Е	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	Е	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

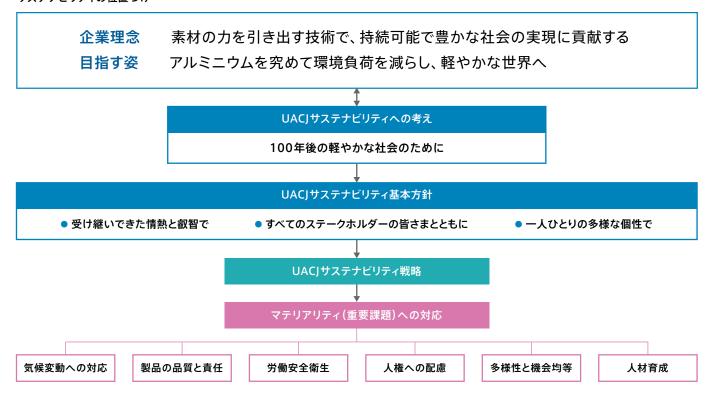
### サステナビリティの考え方

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ともに関連する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

マテリアリティ候補の検討

GRIスタンダードやISO26000などの国際的なフレームワークやガイドライン、ESGインデックスの開示 要請項目などを参考に、当社にとってかかわりが大きい、47の社会課題をリストアップ

社員ワークショップを通じた マテリアリティ候補の絞り込み 延べ4回、計86名が参加したワークショップにて、マテリアリティ候補について「当社にとっての重要度」 「ステークホルダーにとっての重要度」の2つの視点で3段階評価したものを基に議論し、仮マテリアリ ティを特定し、関連するSDGs優先課題を明確化

#### 社員からの主な意見

- グループ理念とも合致する「気候変動への対応」はマテリアリティであるべき
- グローバル企業として「多様性と機会均等」は外せない
- ●「製品の品質と責任」は今後の成長に不可欠な競争力の源泉であり、マテリアルな項目

妥当性評価、経営陣の承認

絞り込んだ仮マテリアリティについて有識者と意見交換するとともに、経営会議で議論し、取締役会で承認

#### 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の抑制につながり、 社会貢献度が高い。	サプライチェーン全体での CO2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 CO2排出最小化
	ものづくり企業としての競争力の源泉で	重大品質不具合件数	4件	: ゼロ
製品の品質と責任	あり、社会と当社グループ双方の持続可能性に直結する。	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	重篤災害発生件数	ゼロ	ゼロの継続
刀倒女王闹工	保は、事業継続上、根本に位置づけられる。	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
八作八切品原		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

<sup>※1</sup> 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

			KPIモニタリン・	グ
マテリアリティ		担当部署 	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   連携、検討	リードし、関連部署と
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	※ 検討そのものについては、全社的な人事・人材 のなかで進めていく	

### 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CO<sub>2</sub>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<sup>※3</sup>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
	<ul><li>気候変動対策推進委員会の発足</li></ul>
	• 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
	<ul><li>CO₂排出量削減目標の設定</li></ul>
2021年7月	<ul><li>気候変動対策の取り組み基本方針の策定</li></ul>
2021年8月	<ul><li>● 気候変動対策の取り組み基本方針について社長</li></ul>
	メッセージとして発信
2021年9月	<ul><li>推進責任者の任命</li></ul>
	<ul><li>TCFDへの賛同を表明</li></ul>
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 <sup>※5</sup> 認証を取得

%5 Aluminium Stewardship Initiative

### TCFD提言に基づく情報開示

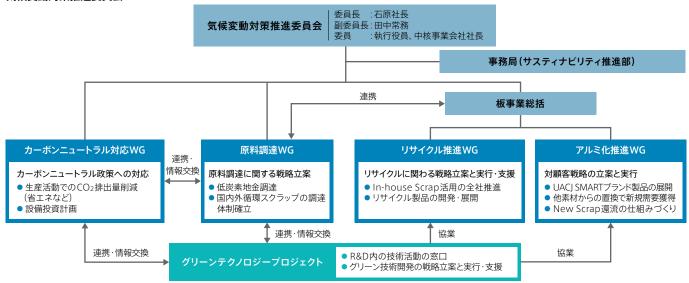
#### ガバナンス

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

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。

#### 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°C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°C(2.6°C~4°C)シナリオおよび1.5°C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

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)

#### 

11.2%

#### リスク/機会の重要度評価と対応策

	リスク項目		事業イン	ンパクト
		指標	リスク	
	炭素価格 (炭素税·国境炭素 調整)	収益 支出	<ul><li>輸入原料・資材の調達コスト増加</li><li>電力コスト増</li></ul>	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)	収益 支出	<ul> <li>排出権買取費用による原料調達・製造コスト増加</li> <li>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</li> <li>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</li> </ul>	<ul><li>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</li><li>規制強化により、他素材からの切替需要が増加</li><li>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</li></ul>
移行	各国のリサイクル規 制/政策	収益支出	<ul> <li>スクラップ需要増によるスクラップ価格上昇</li> <li>リサイクル技術や合金開発力強化のため、新規設備や革新技術導入のための投資コストが増加</li> <li>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</li> <li>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</li> </ul>	<ul><li>●リサイクル性を武器にした販売促進を通じた収益増加</li><li>●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</li></ul>
移行リスク・機会	エネルギーミックス の変化	収益 支出	<ul><li>■ エネルギーコスト(電力・燃料等)が上昇</li><li>■ Scope1の脱炭素化投資の増加</li></ul>	● 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CO₂排出量が低減され、他素材に対する競争力が向上
会	次世代技術の進展	支出	<ul><li>●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</li><li>● CO2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</li></ul>	<ul> <li>●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</li> <li>●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</li> <li>●リサイクルに適した素材開発を行い、環境ブランド製品(UAC)SMART)の需要拡大による収益増加</li> <li>●低CO2排出の製錬法開発による需要の底上げ</li> </ul>
	顧客の行動変化	収益 支出	<ul> <li>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</li> <li>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</li> <li>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</li> </ul>	<ul> <li>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</li> <li>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</li> <li>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</li> <li>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</li> </ul>
物理的	平均気温の上昇	収益	<ul><li>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</li><li>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</li><li>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</li></ul>	<ul><li>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</li><li>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</li></ul>
物理的リスク・機会	異常気象の激甚化 (サイクロン、洪水)	収益 支出	<ul> <li>●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</li> <li>●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</li> <li>●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</li> </ul>	<ul> <li>●自然災害対策として「国土強靭化」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</li> <li>●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</li> <li>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</li> </ul>

- ※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。

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       適応       ● 長期的なCO₂排出量削減施策の実施         ・ 長期的なCO₂排出量削減目標の設定       ・ 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	評価			対応策	応策			
・	<b>高光加</b>	区分	リスク対応策案	区分	機会の取り込み施策案			
サ 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	● 長期的なエネルギー使用量削減目標の設定	適応	● 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			
・ 加上・川下麟客とのスクラップ回収スキームの確立         形成           大 適応         ・燃料転換・電力会社切替等省エネ改善         適応・ 不成・ ② 製品のアルミニウム活用推進・ の服炭素技術の活用           大         ・ 施炭素アルミニウム製品・サービス開発(認証化)         ・ 形成・ ② 製品のアルミニウム活用推進・ 環境配慮の認証取得推進・ 独自プランド確立 ② 銀合素材会社との協業           中         ・ 大 適応・ ③ 防災設備の導入         ・ 形成・ ② 製品のアルミニウム活用推進・ 防災技術・製品の拡充	中				▼加及系に同けた、自民産店、国际場別による自工不良時の対象			
大       ● 再エネ導入の促進       形成       ● CCS **11 · CCUS **12 等の脱炭素技術の活用         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       中       ・ 競合素材会社との協業	大	適応			● 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			
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、独自プランド確立 ● 競合素材会社との協業         中       大       適応・       ● 防災設備の導入    形成・製品のアルミニウム活用推進: 防災技術・製品の拡充	大	適応			7 11 11 11 11 11 11 11 11 11 11 11 11 11			
中 中	大							
・	ф	適応	● 脱炭素アルミニウム製品・サービス開発(認証化)		● 環境配慮の認証取得推進、独自ブランド確立			
	中							
	大			形成				

### 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。

- 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

### 人材担当役員メッセージ

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。



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が(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、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「UAC」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

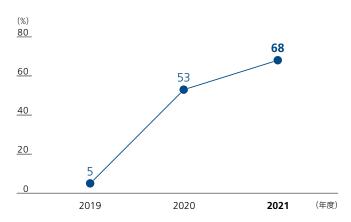
当社は、長期経営ビジョン「UACJ VISION 2030」の実現を支える基盤として、「人材」「技術」「企業風土」を重要なテーマに掲げています。とりわけ、次世代を担う人材の育成と各人の能力を部門や拠点にとらわれることなくグループ全体で活用する戦略的な人員配置の実現は、ビジョン達成に向けて不可欠な施策と捉えています。

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

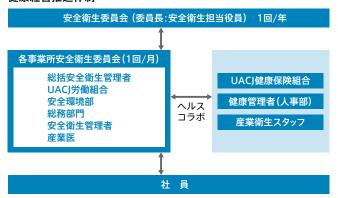
大するなどして、生産性とエンゲージメントの継続的な向上に 取り組んでいきます。

**%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(アブセンティーズム)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(プレゼンティー 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、アブセンティーズムとプレゼンティーズムの低減を図る 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

#### 健康経営推准体制



#### 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

#### **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。 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、活動の幅を拡げていきます。





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

#### 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

<b>●</b> リスクマイン	/メント・全社的リスクマインメント活動 ■ BCM活動
2019年度	<b>グループリスクマネジメント強化開始</b> <ul><li>グループリスクアセスメントとリスクオーナー制開始</li></ul>
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	<b>リスクマネジメントをUACJの文化に</b> <ul><li>「全員参加のリスクマネジメント」の実現</li><li>BCM活動の継続</li><li>財象災害の拡大</li><li>危機対応体制の強化を継続</li></ul>
~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

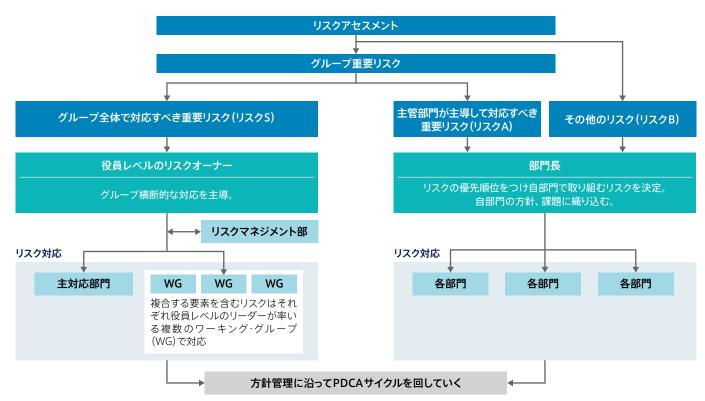
当社ではグループの重要リスクについて、毎年、次の手順で特定し、年度ごとのリスクマネジメント活動の方向性を決定しています。

- (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<sup>※2</sup>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	育成 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 育成 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 育成 感染症のまん延による操業の遅延・中断・停止	<ul><li>感染症BCP策定</li><li>必要かつ適切な在庫の確保</li><li>顧客情報の早期収集および柔軟な生産計画</li><li>従業員への感染症対策の徹底</li></ul>
気候変動等地球環境の 変化*	育成 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	<ul> <li>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)</li> <li>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)</li> <li>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)</li> <li>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)</li> </ul>
自然災害	育成 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	<ul><li>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)</li><li>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)</li></ul>
政治環境・経済動向の 変化(地政学的リスク)	育成 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	<ul> <li>特定の国・地域に集中しない原料等の分散調達</li> <li>必要かつ適切な在庫の確保</li> <li>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)</li> <li>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)</li> </ul>
社会的基盤となる技術や需要構造の変化	育成 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	<ul> <li>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</li> <li>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)</li> <li>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</li> <li>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</li> </ul>
市場変動	育成 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。  育成 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  育成 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、サブ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。  育成 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。	<ul> <li>アルミ新地金の適切な在庫のコントロール</li> <li>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)</li> <li>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</li> <li>市況、市場動向の「収集」「分析」「モニタリング」を継続</li> </ul>

#### 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*	育成 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育成 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 概会 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	<ul> <li>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)</li> <li>品質委員会による経営層の確認・審議の継続(→P.48)</li> <li>品質管理方針の策定と課題への取り組みの継続</li> <li>コンプライアンス教育の継続(→P.75)</li> <li>品質確認試験の自動化拡大</li> <li>グループ内品質相互監査の継続</li> </ul>

安全衛生*	育成 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 育成 被災による当社グループの生産活動への支障の発生	<ul> <li>「安全とコンブライアンス」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)</li> <li>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)</li> <li>安全衛生委員会による経営層の確認・審議の継続(→P.48、57)</li> <li>安全衛生に関する規則の整備、教育の実施の継続(→P.57)</li> <li>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</li> </ul>
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 度化)脅威機会 適材適所の人材活用	<ul> <li>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)</li> <li>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~)</li> <li>「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)</li> <li>社内公募制度による社内人材の有効活用</li> </ul>
人権への配慮*	育成 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 育成 サブ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	<ul> <li>マテリアリティとして特定し、アクションブランとKPIを設定(→P.47)</li> <li>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~)</li> <li>「UACJグループ人権基本方針」を策定し、公表(2022年3月)(→P.58)</li> <li>ASIのガイドラインに沿った人権デューディリジェンス実施と他拠点への拡大(→P.58)</li> <li>「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</li> </ul>
多様性と機会均等*	育成 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	<ul> <li>マテリアリティとして特定し、アクションブランとKPIを設定(→P.47)</li> <li>グローバルにエンゲージメトサーベイを実施しスコア向上への取り組み</li> <li>ダイバーシティ&amp;インクルージョン宣言の実施を検討</li> <li>企業理念の浸透と従業員の声を聞く理念対話会をグローバルに実施(→P.43)</li> <li>働き方改革の各種取り組みの継続的な実施(→P.13、57)</li> <li>ダイバーシティ&amp;インクルージョンに関するEラーニング</li> <li>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)</li> <li>新規学卒採用数における外国籍人材割合の設定(→P.55)</li> <li>特例子会社を活用した障害者採用の促進</li> <li>定年退職者再雇用制度による高齢者の活用(→P.55)</li> <li>海外ローカル従業員の日本研修の拡充</li> <li>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</li> <li>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)</li> </ul>
法令遵守 (コンプライアンス)	育成 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滅失 育成 新たな法規制・制度への対応コスト	<ul> <li>「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</li> <li>社内通報窓口、ルートの拡充(→P.75)</li> <li>内部業務監査での遵法性確認の継続実施(→P.75)</li> </ul>
グループガバナンス	<b>育成   機会</b>    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	<ul> <li>当社グループ企業理念の浸透(→P.13)</li> <li>グループ内部統制強化の継続推進</li> <li>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)</li> <li>内部統制監査・業務監査の継続実施</li> <li>グローバルガバナンスのより良いあり方について協議</li> </ul>
情報管理	育成 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 育成 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	<ul> <li>「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</li> <li>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</li> <li>外部監視システムおよび社内検知システム導入の拡大</li> </ul>
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	<ul><li>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</li><li>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</li></ul>

### 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。