

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が、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うれしいですね。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 私も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ができると思います。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

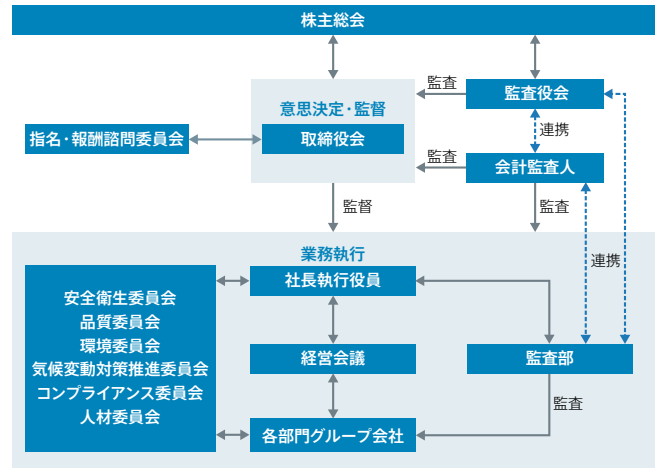
取締役会

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)



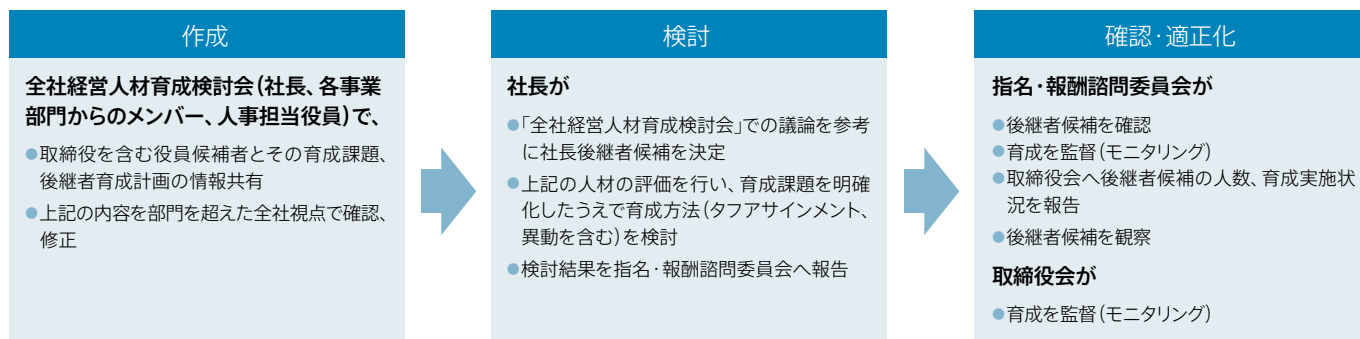
サクセッション・プラン

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。