

UACJ Report 2022

統合レポート



1 コーポレートストーリー

- 01 目次
- 02 「UACJ Report 2022」発行にあたって
- 03 UACJグループ理念
- 04 コーポレートスローガン／アルミニウムで実現する社会

2 軽やかな世界への道筋

価値創造ストーリー

- 11 トップメッセージ
- 17 ビジネスモデル
- 19 UACJが挑戦する3つの環境価値の創出
- 21 価値創造プロセス
- 23 価値創造のための経営資本
- 25 投資家との対話
- 29 中期経営計画の変遷

中期経営計画

- 31 中期経営計画の進捗
 - 33 重点方針1 構造改革の完遂
追加施策の迅速な実行により収益改善効果210億円の達成へ
 - 35 重点方針2 成長への基盤の強化(付加価値の向上)
グローバルな成長を続ける缶材需要に応え続けるために
 - 37 重点方針2 成長への基盤の強化
(成長市場・成長分野への注力)
カーボンニュートラルに挑む自動車産業を支え続けるために
 - 39 重点方針3 軽やかな世界の実現への貢献
社外取締役×気候変動対策推進担当役員対談
グローバル・アルミニウム・メジャーの矜持をもって
業界や社会のサステナビリティ推進をけん引していく

3 軽やかな世界への基盤

持続的成長を支える戦略

- 43 サステナビリティ
 - 43 サステナビリティマネジメント担当役員メッセージ
 - 46 サステナビリティガバナンス
 - 49 気候変動問題への対応
 - 53 人材担当役員メッセージ
 - 55 人材マネジメントの進化
 - 57 労働安全・人権・多様性の徹底
- 59 リスクマネジメント
- 61 UACJを取り巻くリスク(機会と脅威)

ガバナンス

- 63 社外監査役座談会
- 67 役員一覧
- 69 コーポレートガバナンス

4 軽やかな世界への源泉

- 76 財務状況および経営成績の分析
- 83 財務・非財務ハイライト
- 85 10年間の主要財務データ
- 87 会社情報／株式情報
- 89 FAQ(よくあるご質問)

本レポートの位置づけ

要点・概要
↑
↓
網羅・詳細



報告対象範囲

対象期間：
2021年4月1日～2022年3月31日
(一部に2022年4月以降の活動内容などを含む)

対象組織：
(株)UACJおよびその国内外の連結子会社
(一部データは個々に記載)

会計基準：日本会計基準

発行時期：2022年9月

将来の見通しについて

当資料に掲載している情報の一部には、将来の業績に関する記述が含まれています。こうした記述は、将来の業績を保証するものではなく、リスクや不確実性を内包するものです。将来の業績は環境の変化などにより、実際の結果と異なる可能性があることにご留意ください。

「UACJ Report 2022」発行にあたって

アルミニウムは、現在、持続可能な未来の実現に貢献する素材として期待が高まっています。例えば、その優れたリサイクル性は循環型社会の形成に、軽量性は自動車の走行時におけるCO₂排出量削減に寄与します。当社がコーポレートスローガンに掲げる「アルミでかなえる、軽やかな世界」——その実現はアルミニウムメーカーとしての使命であり、当社自身の成長にもつながります。

そのための土台として、当社には100年以上にわたり培ってきた技術や、互いに地域や機能を補完し合うグローバル供給体制があります。財務基盤についても、2019年から構造改革に取り組み、2021年度に過去最高益を達成。さらには、リサイクルの推進に向けたビジネスモデルの拡大、世界的なアルミニウム業界団体であるASI※の認証取得を通じて、変革したサステナブルな組織といった新たな基盤も獲得し、全社一丸となって“軽やかな世界”の実現に取り組んでいます。「UACJ Report

2022」では、そんな今の、そして未来志向の当社グループの姿をお伝えしています。

本レポートの作成にあたっては組織横断的に社員が集い、対話を重ね、国際会計基準財団(IFRS財団)が提唱する「国際統合報告フレームワーク」や経済産業省が提唱する「価値協創のための総合的開示・対話ガイダンス」などを参照しながら編集しました。ぜひご一読いただき、忌憚のないご意見やご感想をお寄せいただければ幸いです。

※ Aluminium Stewardship Initiative



財務本部 IR部長
上田 薫

編集メンバー(50音順)

IR部

石川 友也
上田 薫
林 巧
綿貫 祥子

サステナビリティ推進部

東 弘幸
伊勢谷 真人
野瀬 健二

コーポレートガバナンス部

梅津 晃
武井 秀之
堀田 哲朗

リスクマネジメント部

小野田 範子
北野 広志

人事部

草留 大輔
熊谷 規一郎
黒川 直治

技能開発部

鹿嶋 英一

安全環境部

柳澤 宏幸
吉元 勝

自動車部品事業本部

工藤 徹
時實 直樹
山田 卓司

海外営業統括部

後藤 健介

UACJグループ理念



企業理念

素材の力を引き出す技術で、持続可能で豊かな社会の実現に貢献する。

目指す姿

アルミニウムを究めて環境負荷を減らし、軽やかな世界へ。

価値観

- ▶ 相互の理解と尊重
- ▶ 誠実さと未来志向
- ▶ 好奇心と挑戦心

コーポレートスローガン

Aluminum lightens the world

アルミでかなえる、軽やかな世界

私たちUACJグループは、
高品質なアルミニウムの供給を通じて、
人びとの暮らしの向上や持続可能な社会の実現に
貢献していきます。



IT分野

軽量・高強度な製品で、
IT機器のモバイル化に。

幅広い分野で活躍する アルミニウム

アルミニウムが世界に誕生してから200年。

高いリサイクル性や軽量性で、

環境負荷低減に貢献し、

高機能や意匠性、加工性で、

ユーザーを魅了してきました。

飲料缶分野

鮮度を長持ちさせ、
おいしさをいつまでも。

医薬品・ 食品分野

無害・密封性を活かして、
安全・健康を。



自動車分野

クルマを軽やかにし、
燃費向上・環境負荷低減に。



航空・宇宙分野

最先端技術を活用して、
安全性と燃費向上の両立に。



建材分野

アルミニウムの
多様な特性を活かして、
景観性と作業性の向上に。



アルミニウムには多彩な特性があります。

軽くて丈夫、熱や電気を伝えやすい、加工しやすいリサイクルも容易といった多彩な特性を持つアルミニウム。素材の特性を活かし、社会の中で幅広く使われています。国内最大級の大型溶解炉など世界有数の生産設備を持つ当社は、高い研究力と技術力で、アルミニウムの可能性を引き出しています。

アルミニウムの特性

軽い

強い

耐食性がよい

磁気を
帯びない電気を
よく通す熱をよく
伝える

低温に強い

毒性がない

光や熱を
反射する表面処理
しやすい

鋳造しやすい

加工性がよい

接合しやすい

真空特性が
よい

再生しやすい

社会課題を解決する素材として アルミニウムのポテンシャルは 無限に広がる。

そして今、持続可能な社会の実現に向けて、
アルミニウムへの期待はさらに高まっています。

気候変動に 対応するために

アルミニウムの軽量性により、
製品使用時のCO₂排出量を削減



廃プラスチック問題への 解として

プラスチックに代わる容器素材としてアルミニウムが活躍



サーキュラー エコノミーの実現へ

リサイクルで
ごみを資源として循環

廃棄ロスの削減に

耐久性・保存性の向上により、
廃棄ロス、生産時環境負荷を低減



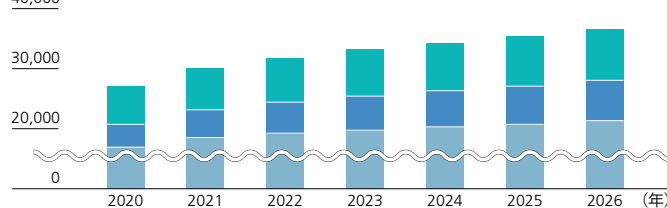
世界のアルミニウム市場は2021年から2026年までにCAGR※3.9%の成長が見込まれています。

持続可能な社会への転換を背景にアルミニウムの需要は世界的に増加し、その市場は2025年までに17%（年率3.9%）の成長が見込まれています。特に自動車材は、脱炭素の実現に向け軽量化が必須であることや電気自動車の電池等にアルミニウムが使われることから、40%の伸びが予想されています。また缶材においても、リサイクル性の高さからアルミニウムが選ばれ、18%の需要増になると考えられています。

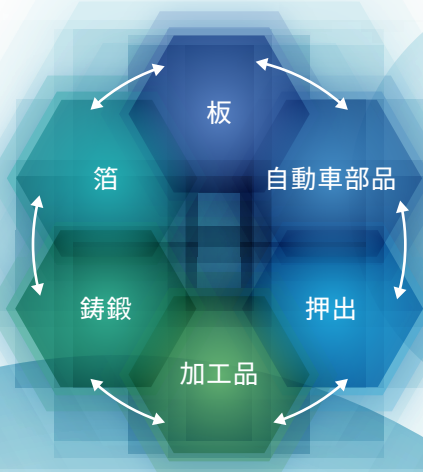
※ Compound Annual Growth Rate. 年平均成長率

グローバルでのアルミニウム需要の見通し

（千トン／年） ■ 缶材 ■ 自動車材 ■ その他



出所：当社調べ



顧客ニーズに応え続けるなかで
磨き上げてきた

ものづくり力

二社統合で誕生した当社には、両社が100年以上培ってきたアルミニウムへの知見と“ものづくり力”が蓄積されています。多彩な加工力、および事業間連携による商品・サービスの提供を通じて、顧客のニーズに応え、“素材+α”の価値を提供します。

世界トップクラスの 総合アルミニウムメーカーとして 軽やかな世界を実現していく。

UACJグループは、100年に亘り究めてきた技や術を結集し、
これからもアルミニウムの可能性を拡げていきます。

より良い地球環境づくりのために、
この世界をより明るく、軽やかに変えていきます。

世界トップクラスの生産能力を持ち続けてきた

グローバル供給体制

年間150万トンを超える生産能力は世界トップクラス。
特に板事業においては、日本、米国、タイの3極で年間
30万トン以上の生産が可能な製造拠点を4カ所所有し、
旺盛さを増すアルミニウム需要に対応しています。





最先端を歩むなかで業界をリードしてきた

研究開発・技術力

研究開発・技術力は、多種多様な製品を作り出す源泉です。素材設計、機能設計、生産技術の「基礎技術」と、接合・接着技術や熱マネジメント技術などの「応用技術」を掛け合わせ、アルミニウムの新たな可能性を拓いています。

1910
古河電気工業(株)が
アルミニウム電線の研究を開始

1964
スカイアルミニウム(株)
を設立

2003
経営統合して古河スカイ(株)を設立

1890 1900 1910 1920 1930 1940 1950 1960 1970 1980 1990 2000 2013 (株)UACJ発足

1898
「住友伸銅場」において
アルミニウム圧延事業を開始

1935
住友金属工業(株)を設立

1959
住友軽金属工業(株)を設立

新たな価値創造に挑み続けてきた

人材・企業文化

UACJには「UACJウェイ」を共有する多彩な人材が集まり、アルミニウムの無限の可能性に挑戦しています。コミュニケーションを大切にする企業文化で、新たな価値を創造します。



自らもサステナブルな企業へと、進化し続けます。

環境・社会・経済の持続可能性への配慮は事業を継続するうえで不可欠です。当社は経営の根幹にサステナビリティ活動を組み込み、グループを挙げて強力に推進しています。2020年には日系アルミニウム圧延メーカーとして初めて、アルミニウムのサプライチェーンにおけるサステナビリティ向上を目指す国際イニシアチブ「Aluminium Stewardship Initiative」に加盟し、2022年3月には福井製造所とラヨン製造所(UATH※)で認証を取得しました。お客様やサプライヤーとも力を合わせ、持続可能なアルミニウム事業の実現を追求していきます。

※ UACJ (Thailand) Co., Ltd.



アルミニウムの活用領域の拡大と
サーキュラーエコノミーの構築を通じて
軽やかな世界の実現に貢献していきます

代表取締役 社長執行役員

石原 美幸

グローバルな需要拡大を背景に 過去最高業績を達成

第3次中期経営計画の初年度である2021年度は、世界規模でアルミニウム圧延品の需要が増大し、世界3極供給体制を活かしたビジネスを展開する当社グループにとって、今後の中長期的な事業成長に向けて大きな手応えのあった1年でした。環境意識の高まり、脱プラスチックの潮流を背景に、缶材の需要は拡大を続けています。北米では旺盛な現地の缶材需要に対応すべく、TAA※1がフル稼働を続けていますが、すでに2025年まで生産予約が埋まっており、不足分を国内製造所、UATH※2から供給している状況です。またEV化が進む自動車分野では、構造材をはじめさまざまなアルミニウム材の需要が拡大しており、当社においても2021年度、米国の新興EVメーカーを中心に販売が増加しました。

一方、国内製造拠点での生産集約や、海外・大型投資の収益化、マネジメント改革といった構造改革の成果により、当社グループの収益力、環境変化への対応力は着実に高まりました。さらに地金価格の高騰などの追い風もありました。これらの結果、2021年度の連結業績は、売上高7,829億円、営業利益595億円、経常利益523億円、親会

社株主に帰属する当期純利益321億円となり、それぞれ経営統合後の過去最高を達成しました。2022年度の経営目標についても達成の見通しが立っています。

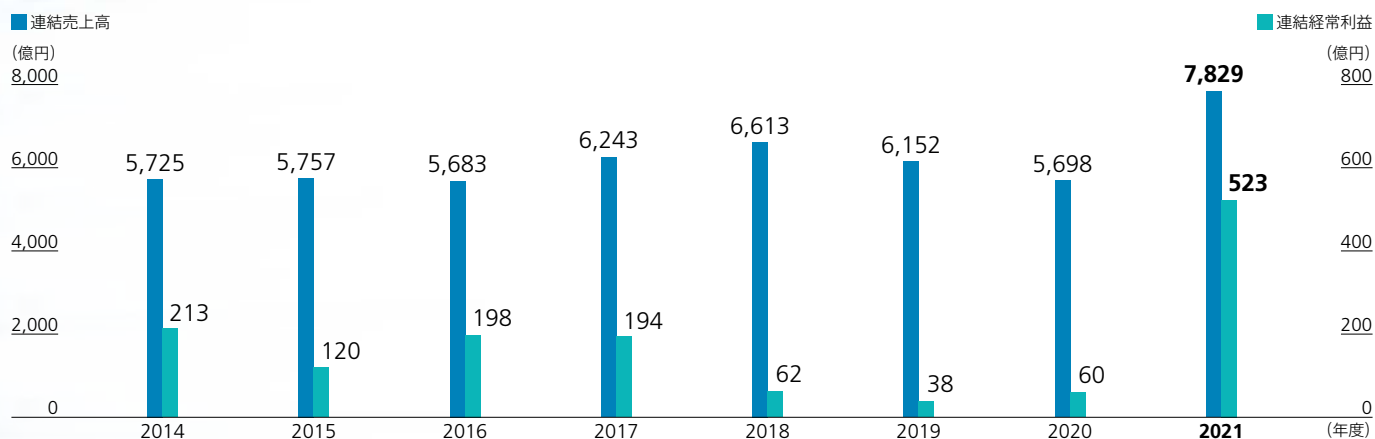
※1 Tri-Arrows Aluminum Inc. ※2 UACJ (Thailand) Co., Ltd.

グループ全員の目的意識を一つにまとめ 構造改革を完遂する

私が代表取締役社長に就任した2018年から、翌2019年にかけては、経営統合以降の大型投資が最終局面を迎えると同時に、米中貿易摩擦の影響により中国経済が大きく減速し、アルミニウムの国際市況が急速に低迷した時期です。さらにUATHの収益化のタイムラグなどの内的要因も影響して、当社は成長戦略の大幅な修正を余儀なくされました。この難局を打開するため、当社は2019年10月からグループを挙げて抜本的な構造改革に着手しました。

しかし、経営統合後、当社グループは海外生産拠点の新設やM&Aなどにともない、多くの社員を新たに迎えており、この状況で構造改革を完遂するためには、それぞれバックグラウンドの異なる社員の目的意識を一つにする必要があると私は考えました。そこで自ら率先して「UACJは何のために事業を行うのか」という存在意義（パーパス）を問い直し、グループ理念体系の再定義プロジェクトをス

連結売上高／連結経常利益



スタートさせました。そして2020年2月、「素材の力を引き出す技術で、持続可能で豊かな社会の実現に貢献する。」という新たな企業理念を明示するとともに、社員一人ひとりの行動指針「UACJウェイ」をまとめました。

2020年初め以降、新型コロナウイルス感染症が世界中でまん延し、グローバルな人材の移動・交流が大きく制約されましたが、当社はビデオミーティングをはじめあらゆる手段を迅速に構築し、国内外のグループ各社と積極的なコミュニケーションを図ってきました。

私は、長年、「流汗悟道」を信条に、“自ら汗を流して物事を最後までやり遂げる”ことを心がけ、周囲にも「諦めずに努力を続ければ必ず結果は出る。最後までやり通そう」と言い続けてきました。社長就任後は、これをチームスポーツに喩えて、「全員野球」——すなわちメンバー全員が同じ目標に向かって、それぞれの立場でそれぞれの役割を果たしながら最後まで戦い続けることが大切だと社員を鼓舞してきました。それだけに今回、構造改革を推進していくにあたって、再定義したグループ理念体系や行動指針のもとに全員が主体的に役割を果たしていくことの重要性をビデオメッセージと対話会を通じてグループ全社に向けて私は訴え続けました。その結果、着実に理念体系や行動指針の理解と共有化

が進み、心理的安全性の向上も相まって当社グループの新たな風土と呼ぶべきものが醸成されていきました。

2021年度に過去最高の業績を達成できた背景には、厳しい事業環境下でも、グループ全員が目的意識を一つにして粘り強く変革に取り組んだ成果があることは間違いありません。この成功体験によって一人ひとりのモチベーションや組織のモラルは一層高まるはずです。経営統合から9年、特に2018年以降の数年間是非常に苦しい状況が続きましたが、全員が力を合わせて困難を乗り越えることによって、当社は一つのチームへと進化しつつあると私は実感しています。もちろん、当社はこれからも進化を続け、さらに強いチームになると確信しています。

時代の要請に応え、責任ある供給体制の構築へ

深刻化する海洋汚染の広がりや気候変動問題を背景とした脱プラスチックやEVシフトの潮流は、今後も加速することとはあれ、後戻りすることは考えられません。それだけに、さまざまな環境課題の解決に役立つアルミニウム圧延品の需要は、これからも中長期的に拡大し続けるはずで、さらに近年では、ESG投資への注目が高まるなか、アルミニウムメーカーのESGパフォーマンス向上への要求が高まりつつあります。

この時代の要請に応えていくため、当社は2020年7月、アルミニウムの責任ある生産・調達・管理に関する国際認証機関であるASI※3に、日系アルミニウム圧延メーカーとして初めて加盟し、2022年3月には福井製造所とUATHのラヨン製造所でASI認証を取得しました。そして、TAAも2022年度中に取得予定です。環境対応を重視する海外の大手自動車メーカー、飲料メーカーでは、すでにASI認証を取引条件として採用しています。したがって、当社にとってASI認証の取得は、今後のビジネス機会拡大に不可欠の要件であ



り、これからも順次取得工場を増やしていく予定です。

もちろん、世界3極の供給体制のポテンシャルを最大限に発揮し、旺盛な世界のアルミニウム需要に応えていくこともグローバルメーカーとしての重要な責任です。北米・アジアを中心に需要拡大が続く缶材に関しては、UATHにおいて、私が技術者として自らも設計に関わり立ち上げた日本のラインと同等のラインが活躍し始め、2021年度から年間32万トン超のフル生産を開始しました。また、TAAでは、2020年に実施したリサイクルラインの増設によって、生産能力向上、コスト低減を果たし、CO₂排出量を削減させながらも生産拡大が可能になりました。さらに現在の旺盛な需要に応えるべく、新たな設備増強の検討にも着手しています。今後とも日本、米国、タイの3極連携を一層強化し、需給ひっ迫が続く北米市場の要請に対応していきます。一方、自動車部品分野については、近年、UWH※4への設備投資を強化し、生産能力の向上を図ってきました。今後、アリゾナ州の新工場などの立ち上がりにより、生産キャパシティはさらに拡大する見込みです。さらに、当社にはお客様の要求に早期に対応できる技術力があり、競争力の源泉の一つとなっていま

す。こうした強みを活かし、自動車部品事業のグローバルな横展開にも力を注いでいます。

当社では、これからも世界3極連携によるグローバルな缶材供給体制のさらなる強化に取り組むとともに、自動車分野では日米主要メーカーとの強力な顧客基盤を活かした地産地消のビジネスモデルを推進し、アルミニウムの需要拡大を確実に捉えていきます。

※3 Aluminium Stewardship Initiative

※4 UACJ Automotive Whitehall Industries, Inc.

10年後を見据えてアルミニウムの 新領域への展開を加速

長期経営ビジョン「UACJ VISION 2030」では、持続可能な社会の実現に向け、アルミニウムをもっと幅広い分野で活躍できる素材にすべく、新規領域として「モビリティ」「ライフスタイル・ヘルスケア」「環境・エネルギー」の3分野を特定しています。ビジョン策定からまだ1年余りですが、すでにさまざまなビジネスの芽が育ちつつあります。

例えば、「モビリティ」分野では、大手自動車メーカーが推進するスマートシティ実証実験において、当社のアルミ

環境認識とUACJの方向性

主な環境認識：1年を振り返って

アルミニウム圧延品の世界的な需要増

- ① 環境意識の高まりによる缶材需要の増加(グローバル)
- ② 自動車、空調用機材、厚板を中心にさまざまな分野での需要の増加

UACJが戦っている“5重苦”

- ① アルミニウム地金価格の急激な変動
- ② エネルギー価格の高騰
- ③ 添加金属価格の高騰
- ④ 物流費の上昇
- ⑤ 半導体供給制約等による自動車産業における減産

UACJが取り組んだこと

「構造改革を完遂し、その先の成長とUACJ VISION 2030の実現に向けた基盤を確立する」を目指し飛躍

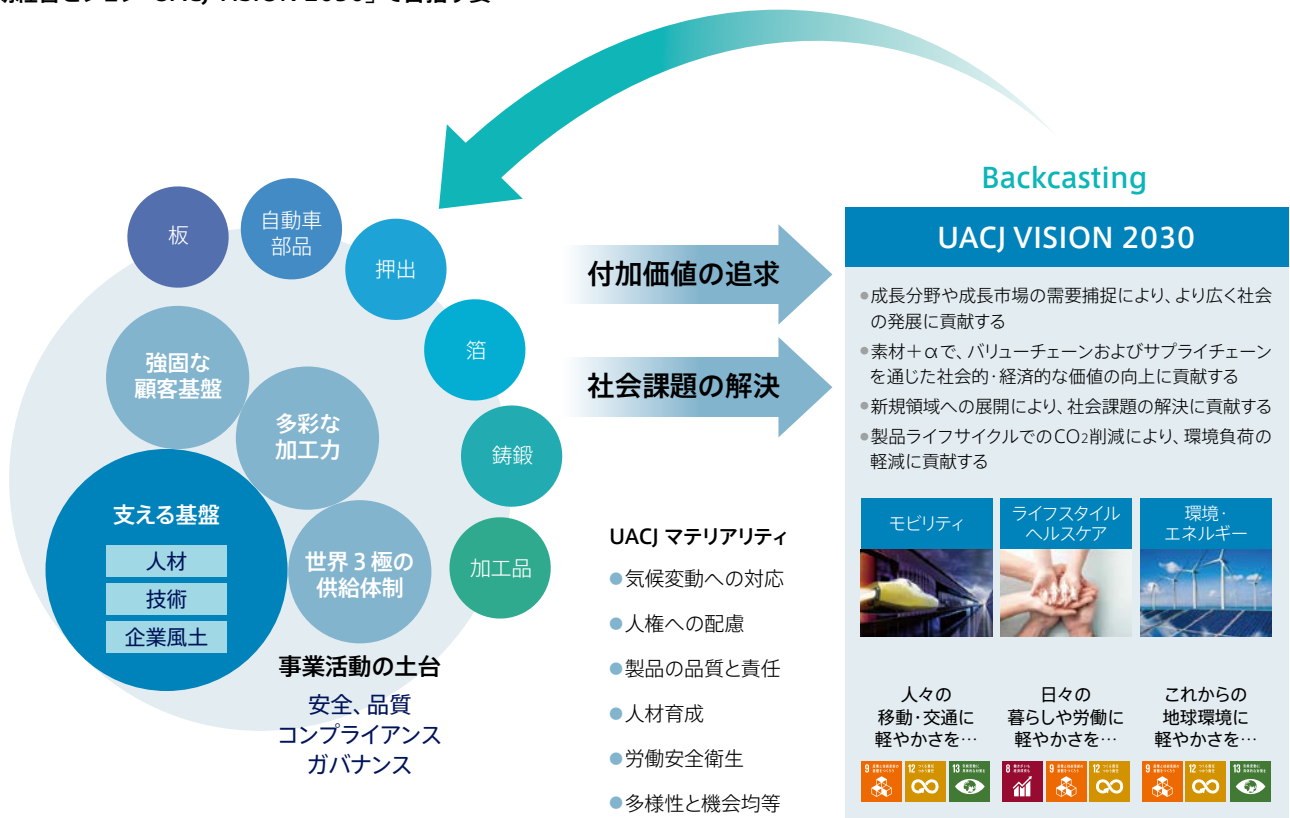
- ✓ 外部環境変化への迅速な対応
- ✓ 構造改革の完遂に向けて、追加施策の実施
- ✓ 世界3極供給体制を活かした缶材の拡販
- ✓ 米国生産拠点における設備増強の検討
- ✓ UWHの生産・販売体制の強化
- ✓ サステナビリティ経営の推進
- ✓ 新規領域の創出への挑戦
- ✓ 財務体質の強化

ニウム製品が自動運転EVの部品として採用されています。「環境・エネルギー」分野では、化石燃料の代替エネルギーとして期待される水素やアンモニアなどの運搬用タンク材料の供給メーカーとして参画しています。「ライフスタイル・ヘルスケア」分野では、アルミニウム押出材を活用した軽量・高性能の止水板の開発や、飲料水の長期保存が可能なアルミニウムボトルを活用した備蓄水事業の地域における実証実験など、社会の防災・減災に貢献する新たな事業が動き始めています。これら2件の事例は社内ベンチャー制度等を通じて社員から寄せられたさまざまなアイデアの中から選ばれ、具体化したビジネスプランです。今後もより多くの社員が、グループの行動指針にもある「好奇心と挑戦心」を実践し、アルミニウムの新たな可能性を拓く未来志向の新ビジネスを創出してくれるものと期待しています。

サーキュラーエコノミーの“心臓”として、持続可能な社会の実現に貢献

アルミニウムはこれからの持続可能な社会の実現に不可欠な素材です。そのアルミニウムを社会に供給する企業は、自らも持続可能な存在でなければならないと私は考えています。こうした思想のもと、当社はサステナビリティを経営の根幹に据え、「100年後の軽やかな社会のために」と題した「サステナビリティ基本方針」を策定するとともに、優先的に取り組むべき6つのマテリアリティを特定しSDGsの中から4つをターゲットとして紐づけしました。そして、2021年4月には当社のサステナビリティ基本方針とを考えを一にする、持続可能な社会の実現を目指す国際的なイニシアチブである国連グローバル・コンパクトに署名しました。さらに長期経営ビジョン「UACJ VISION 2030」、

長期経営ビジョン「UACJ VISION 2030」で目指す姿



第3次中期経営計画においてもサステナビリティ推進を最重要課題の一つに位置づけ、6つのマテリアリティに沿ってKPIを定めさまざまな活動を展開しています。

例えば、「労働安全衛生」「人権への配慮」に関しては、労働安全の管理基準の見直しや、人権デューディリジェンスの実施、人権基本方針の制定などに取り組んできました。また、健康経営宣言を行い、会社と社員とその家族が健康への意識を高め、心身の健康維持・促進を図っています。一方、「気候変動への対応」では「2050年カーボンニュートラル」への挑戦を宣言し、その実現に向けてグループはもちろんサプライチェーン全体でのCO₂排出量の最小化を目指しています。2021年には、TCFD(気候関連財務情報開示タスクフォース)コンソーシアムへ参画し、環境省の支援のもとに気候変動が当社の経営にもたらすリスクと機会についての分析・評価を実施しました。その結果、1.5℃シナリオでは、再生可能エネルギーやリサイクル材料活用へのシフトが本格化すると予想し、アルミニウムの特性を活かすことで当社が低炭素社会や循環型社会の実現に貢献できると評価しました。

この分析結果が示すように、「100年後の軽やかな社会」の実現に向けて、当社グループが果たし得る最大の貢献は、アルミニウム製品による「サーキュラーエコノミー(循環型経済)」の構築にあると考えています。ご存じのようにアルミニウムは非常にリサイクル性の高い素材であり、使用済みの製品を同じ製品へと再生させる「水平リサイクル」も可能です。リサイクル材料を利用すれば、原料から地金を製造する場合に比べてCO₂排出量を約97%削減できます。そのためアルミニウムの活用範囲を広げ、リサイクル率を高めれば高めるほど、製品ライフサイクルにおけるCO₂排出量の低減が可能です。この低減効果を素材としてのアルミニウムの評価に還元する仕組みの構築が必要と考えています。当社は、世界トップクラスの年間130万トン

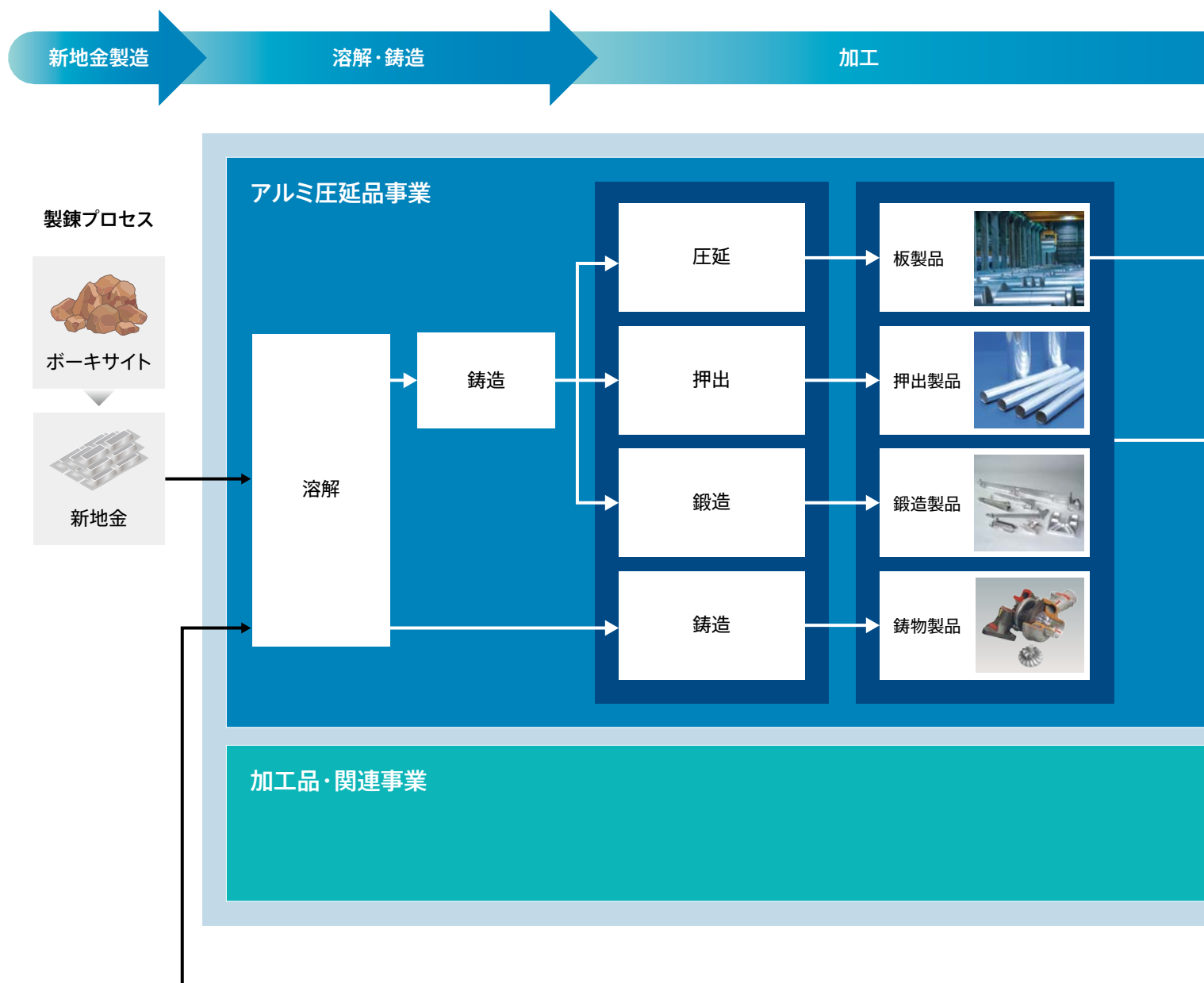


超の供給量を有するからこそ、その効果を大きくすることができます。使命感を持って、このサーキュラーエコノミーの構築に全力で取り組んでいきます。

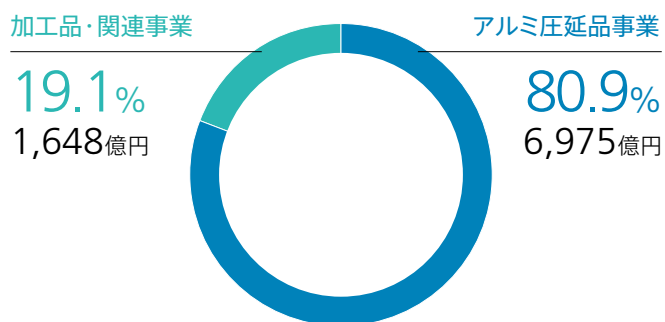
当社では、缶材はもちろん幅広いアルミニウム製品の水平リサイクルを推進すべく、低品位のスクラップから高品位な展伸材を製造する技術の研究開発をNEDO※5の助成事業として取り組んでいます。また、自動車材などのアルミニウム製品のリサイクル体制の構築についてもサプライチェーン全体で取り組んでいく予定です。

アルミニウムは非常に魅力ある素材です。リサイクル性や軽量性、高い熱効率などの優れた特性を活かして幅広い分野でのCO₂削減に貢献します。私は技術者として、もちろん経営者としても、もっともっと多くの領域で使われるべき素材だと考えています。100年を超える歴史を持つ当社が、これからの100年も社会に必要とされる企業であり続けるためには、自らアルミニウムの使われる領域を新たに切り拓いていくとともに、アルミニウムによるサーキュラーエコノミーの“心臓”として循環型社会の実現を主導していかなければなりません。その実現に向けて、現在の当社に必要な人や技術、資金などの経営資源を的確に補充し、目標達成への舵取りをすることが、社長としての私の大きな役割・責務であると考えています。「100年後の軽やかな世界」を目指し、価値あるアルミニウム事業をさらに価値あるものにするUACJのグローバルでの挑戦をご支援いただければ幸いです。

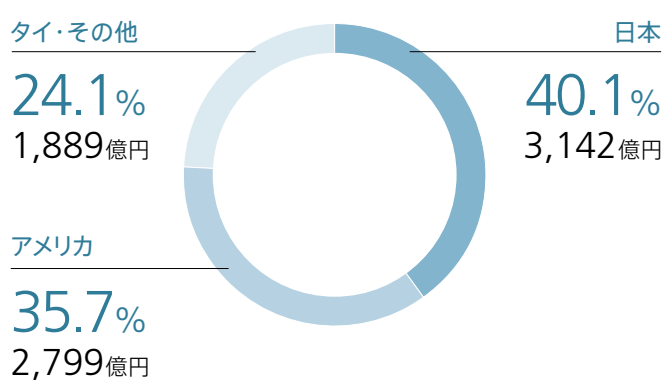
※5 国立研究開発法人新エネルギー・産業技術総合開発機構



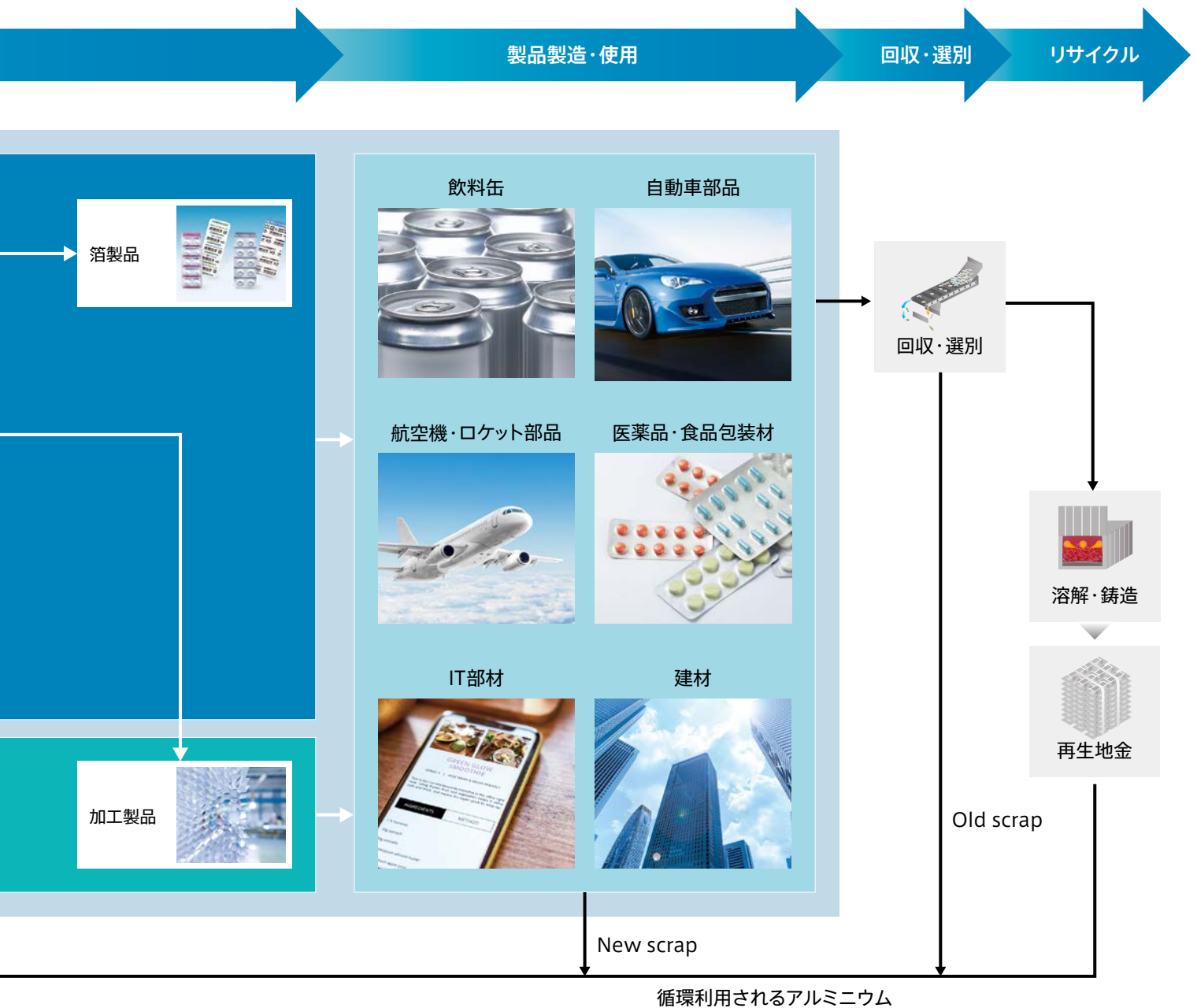
事業別売上高比率※(2021年度)



エリア別売上高比率(2021年度)



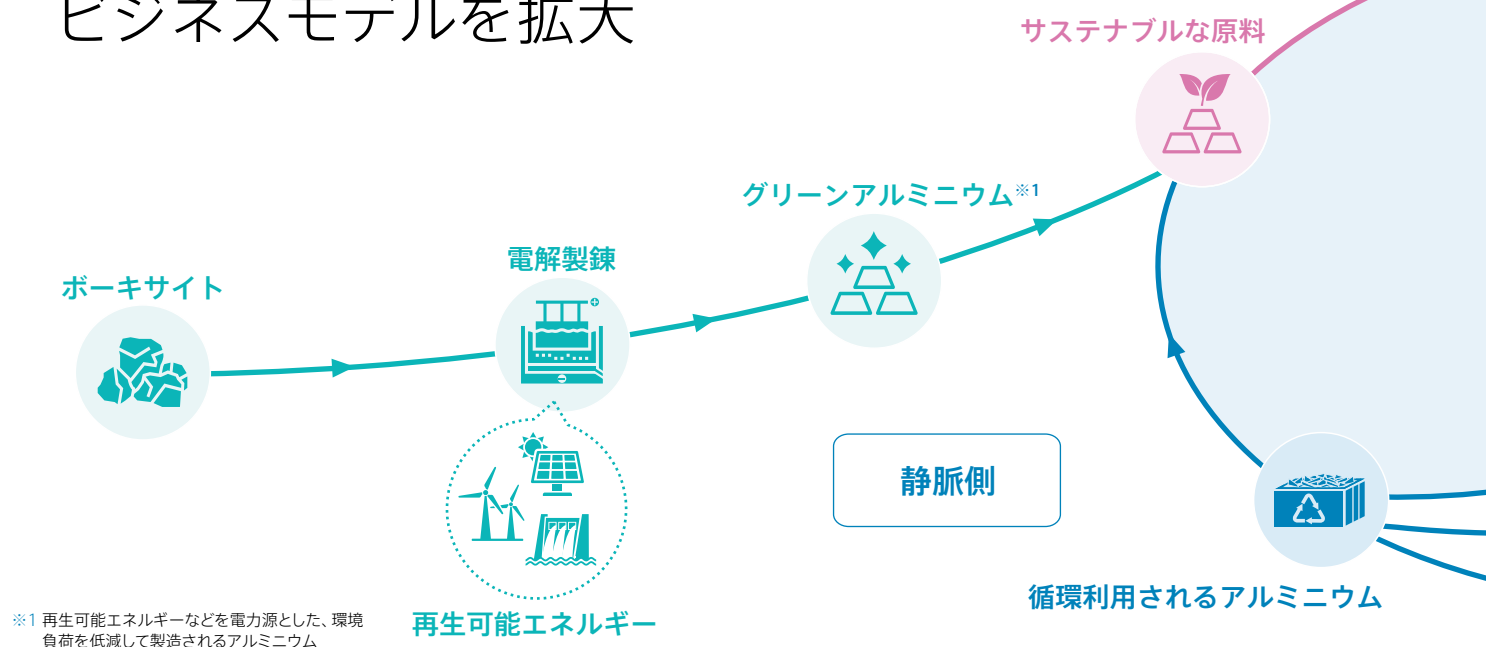
※ 事業別売上高は内部売上高または振替高を含む



アルミニウム板品種別の製品構成比と主な販売先

製品用途	2021年度売上数量		主な販売先	主な完成品メーカー
	(単位:千トン)	(構成比)		
缶材	816	63.1%	製缶メーカー	飲料・食品メーカー
箔地	56	4.3%	製箔メーカー	医薬品・食品・電池メーカー
IT材	14	1.1%	電子部品メーカー	IT機器メーカー
自動車材	138	10.7%	自動車・部品メーカー	自動車メーカー
厚板	53	4.1%	金属商社 造船メーカー	液晶・半導体製造装置メーカー 造船メーカー
その他一般材	216	16.7%	建材メーカー・金属商社	大手ゼネコン
合計	1,293	100%		

軽やかな世界の実現に向けて ビジネスモデルを拡大

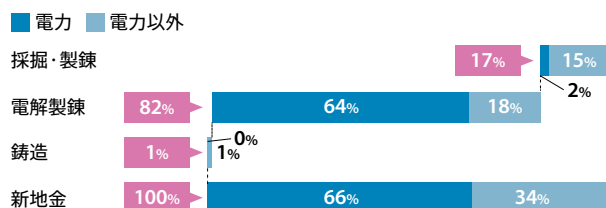


グリーンアルミニウム地金の調達努力

環境価値1 アルミニウム製造時の環境負荷低減

アルミニウムは新地金を製造する工程において大量の電力を消費し、その電力由来のCO₂排出量は、金属としてできるまでの全工程の中で約7割を占めます。アルミニウムはリサイクルをすれば製錬工程が不要となり、CO₂排出量を大幅に減らせることから、環境負荷を低減する素材として世界中で需要拡大が続いています。そのため、リサイクル材だけではならず、新地金の生産が不可欠です。そこで当社は、再生可能エネルギーで製錬したグリーンアルミニウム地金の調達ルート開拓に取り組んでいます。

アルミニウム新地金の製造工程別GHG※2排出量



出所: International Aluminum Institute

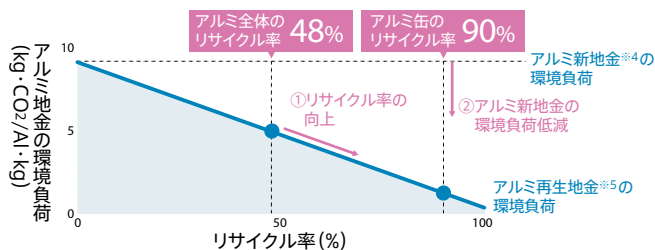
※2 温室効果ガス、Greenhouse Gasの略称

アルミニウムを回収・リサイクル

環境価値2 リサイクルによる環境負荷低減

再生地金の製造時におけるCO₂排出量は新地金製造時の約3%です。そのため、再生地金の使用率を高めることでアルミニウムの製造・使用における環境負荷を下げることができます。アルミ缶はリサイクルが進んでいるものの、その他の分野でのリサイクルを進めるにあたってはまだまだ課題があります。当社は長年磨いてきた合金・プロセス開発力やパートナー企業との連携を活かして、缶以外の回収スキームの構築や循環するたびに増加する含有不純物への対応といったリサイクルにおける課題を解決していきます。

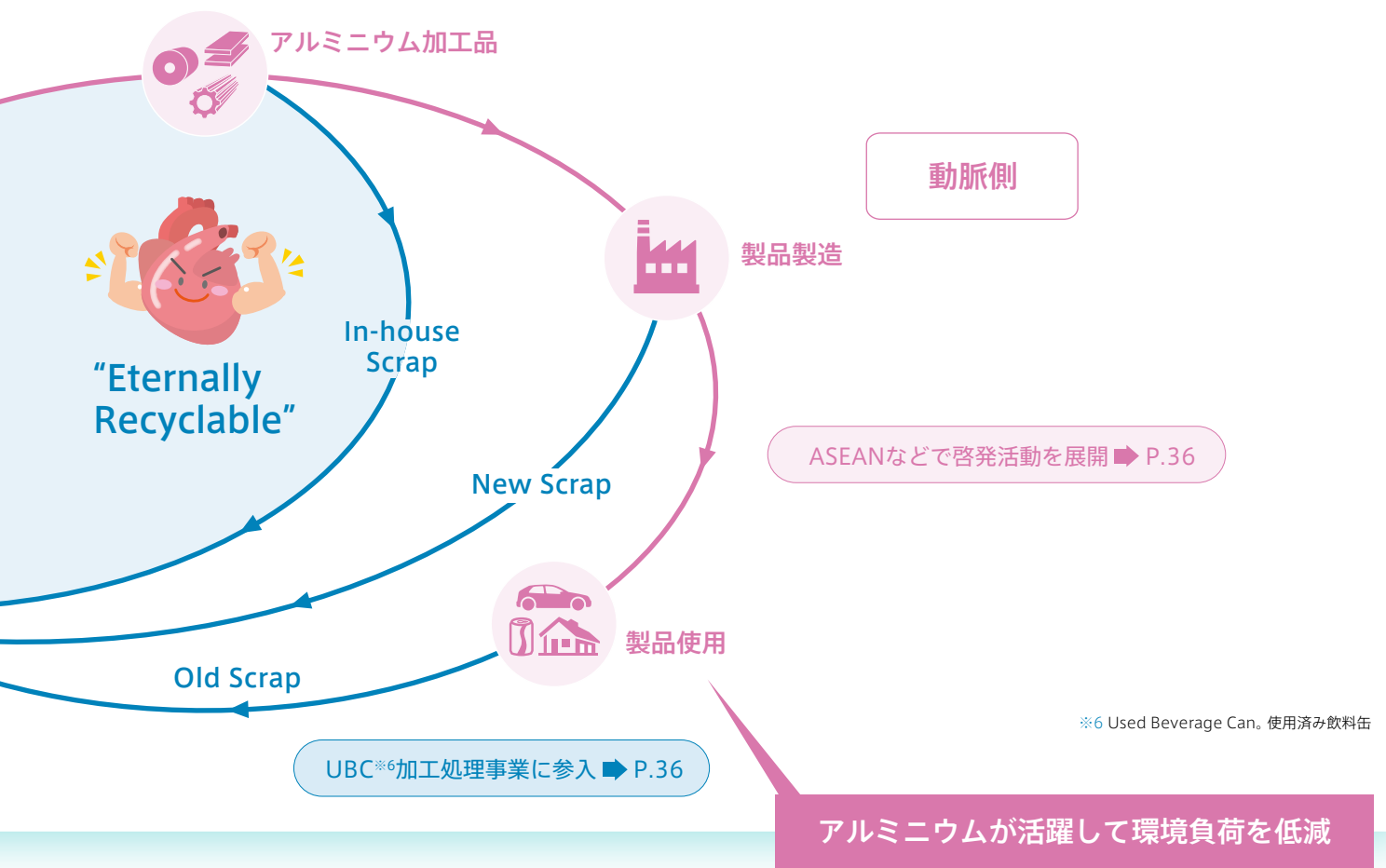
アルミニウムのリサイクル率と平均環境負荷※3



出所: アルミニウム協会「アルミニウムVISION2050」を参考に作成

※3 (アルミ新地金の環境負荷) × (1 - (リサイクル率)) + (アルミ再生地金の環境負荷) × (リサイクル率)

※4 新地金製造時の環境負荷 ※5 再生地金製造時の環境負荷



〈UACJが取り組むリサイクル技術の深化〉

雑多なスクラップを使いこなす合金・製造プロセスの開発

同じ合金成分でも製造プロセスにより性質は変化します。当社は長年培ったノウハウで雑多なスクラップも新地金同様に使いこなせる合金・製造プロセスを開発しています。

スクラップのまま、回収・リサイクルできる処理能力の向上

スクラップを直接素材へリサイクルすることで再生時の環境負荷が低減できます。当社はアルミ缶を一貫リサイクルするシステムの構築とともに、スクラップ自体の処理能力向上に取り組んでいます。

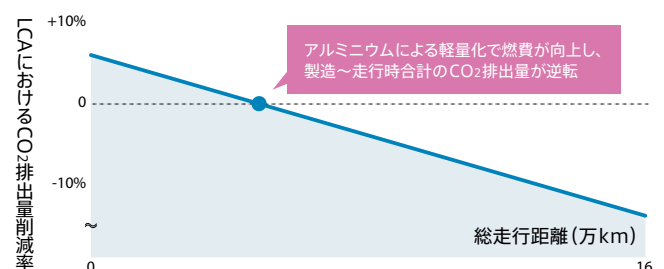
水平リサイクル率向上に資する合金種の選別技術・アップグレードリサイクルの確立

合金種の選別ができれば、リサイクルしやすいアルミニウムになります。当社はお客様と協働で加工スクラップを選別・回収する仕組みを今後拡大していきます。また、集めたスクラップから不純物を取り除くことができれば新地金と同等の原料として扱うことができます。そこでイオン液体製錬などの新たな技術開発・実装にも挑戦していきます。

環境価値3 製品使用における環境負荷低減

さまざまな特徴を併せ持つアルミニウムは、自動車の軽量化によるCO₂排出量削減など、製品に使用されることで環境負荷を低減する素材です。今後、アルミニウムの未活用領域にも最適な素材を新たに開発・提供していくことができれば、環境負荷低減に大いに貢献できます。当社は、環境配慮型製品ブランド「UACJ SMART」の展開を拡大させるとともに、製品メーカーとともに啓発活動・ブランディングに取り組み、新たな領域でのアルミニウム製品開発を加速していきます。

アルミニウム化による走行時のCO₂排出量削減貢献



メガトレンド

気候変動 容器のアルミニウム化ニーズの拡大 EVの普及(モビリティの軽量化) DXの進展

インプット(資本)

研究開発力

- 100年以上の事業展開のなかで培ってきたアルミニウムの技術
- 国家プロジェクトへの参画などの最先端研究

人材力

- 多様な人材: 世界10カ国以上、約1万人

生産力

- 年間生産能力: 150万トン超
- 多彩な加工力: 板、押出、箔、鋳造、鍛造、加工

サプライチェーン

- 強固な顧客基盤: 600社以上
- 調達先: 約1,500社
- 国・自治体との連携

投資力

- 投資額: 207億円

原料・エネルギー

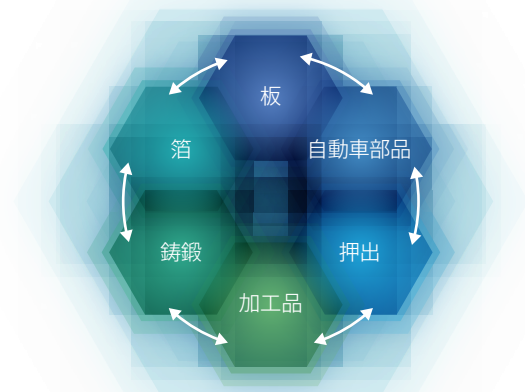
- アルミニウム: 1,031千トン
- 副原料: 11千トン
- エネルギー: 515千kℓ

事業活動

競争優位性

素材を活かす技術

UACJ独自の事業連携



世界3極の供給体制 (日本・米国・タイ)



サーキュラーエコノミーの推進 (水平リサイクルの展開)

サステナビリティ経営／価値創造を支える基盤

目指す姿

アルミニウムを究めて環境負荷を減らし、軽やかな世界へ。

アウトプット

社会を支える製品供給



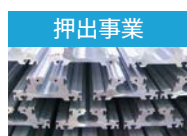
板事業

飲料製品
(ボディ材、クローガー材)
自動車
(パネル材、熱交換器材)



自動車部品事業

自動車
(バンパー、サンルーフガイド)



押出事業

自動車
(フレーム、熱交換器材・配管材)
IT製品
(スマートフォン筐体)



箔事業

医薬品・食品包装
(PTP箔、レトルトパウチ)
電池
(リチウムイオン電池用箔)



鋳鍛事業

自動車
(コンプレッサホイール、カーエアコン部品)
鉄道車両
(高速車両用軸箱)



加工品事業

建材
(エキスパンション・ジョイント・カバー)
産業機器
(工業用ファン、タンク材)

アルミニウム板 品種別売上数量

● 缶材	816千t
● 箔地	56千t
● IT材	14千t
● 自動車材	138千t
● 厚板	53千t
● その他一般材	216千t

アウトカム

2030年度までの創出価値

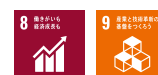
経済的価値

「UACJ VISION 2030」目標

売上高 8,000億円以上 営業利益率 6%以上
ROE 10%以上 ROIC (税引前営業利益を基に算出) 10%以上

社会的価値

製品に不可欠な素材として
安定供給を実現することで
豊かな暮らし・産業の実現に貢献



軽量な素材の開発・提供を通じて
製品使用時のCO₂排出量を削減



リサイクルシステムの構築による
循環型社会の形成への貢献



多様な人材がいきいきと働ける職場を提供



製造・人的資本

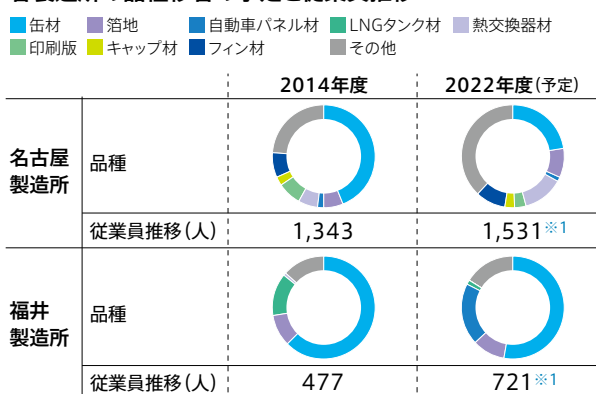
旺盛な需要に応えるべく、グローバル供給体制を構築

日本

変化する市場を見据えて
生産効率を高める品種移管を実行し
収益性を改善

人口減少を背景に事業環境が変化するなかでも収益性を確保するべく、生産拠点の閉鎖・品種移管を行ってきました。2019年度から構造改革のなかで取り組んできた間接人員の削減の成果も相まって、生産効率、収益性は高まってきています。例えば、板事業における2021年度の損益分岐点は2019年度比6%減となり、2022年度には10%減となる見込みです。

各製造所の品種移管の予定と従業員推移



※1 2021年度末時点

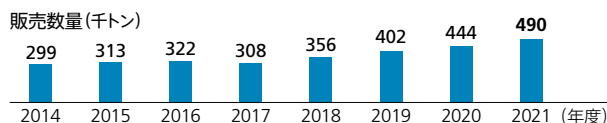
米国

伸長かつ需給ひっ迫する市場環境を踏まえ、
生産能力を増強して需要を獲得

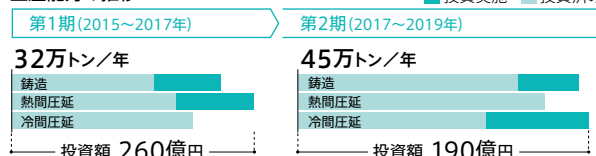
近年、急速な需要拡大が続く北米のアルミ缶市場。この先の2025年までも年率6%の成長が見込まれています。成長し続けるこの市場に対してTAA※2では2期に分けて設備投資を実施し、年間生産能力を45万トンまで増強。2021年度は過去最高の販売数量となり、このフル生産状態で2025年まで契約済みとなっています。

※2 Tri-Arrows Aluminum Inc.

TAAの製造資本と販売数量の推移※3



生産能力の推移



※3 TAAは、合併事業としてNovelis Inc.とアルミニウム圧延設備を共同所有し、操業請負会社(Logan Aluminum Inc.)にその設備を貸与し、それを利用した受託加工を行わせているため、生産にはTAAの人的資本はあまり寄与していません

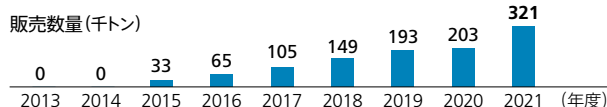
タイ・その他

現地人材への技能伝承により
増強してきた設備の操業の現地化、
フル稼働を実現し、販売数量の増加に貢献

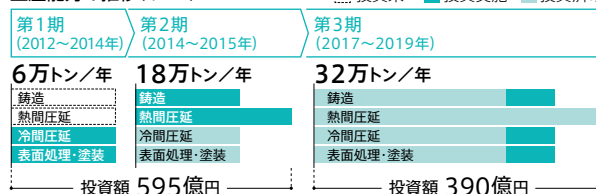
アジア圏で伸長するアルミニウム需要の獲得を目的に立ち上げたUATH※4。3期にわたって投資を行い、年間生産能力32万トンに達するまでになりました。その立ち上げにあたっては日光製造所の設備移設に加え、多くの日本人技術者が現地で技能伝承を行いました。現在では現地スタッフによってオペレーションが行われ、2021年度には販売数量は32万トンに到達。さらにマネジメントの現地スタッフ化に向け、人材育成を行っています。

※4 UACJ (Thailand) Co., Ltd.

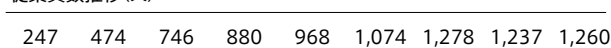
UATHの製造・人的資本と販売数量の推移



生産能力の推移(千トン)



従業員数推移(人)

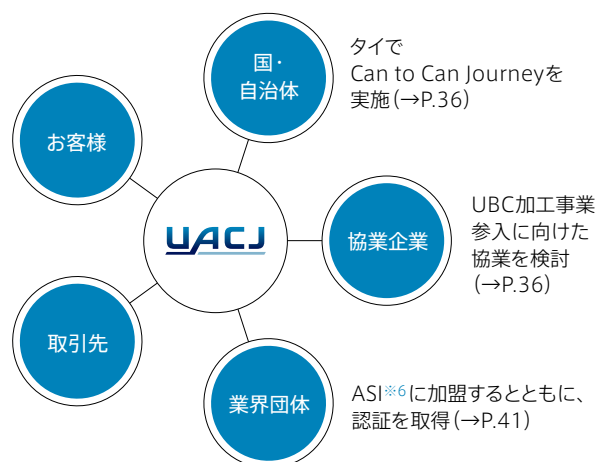


社会関係・自然資本

リサイクルを促進する
ビジネスモデルへの拡大に向け、
ネットワークを拡張

CO₂の排出量低減や資源の有効利用、廃棄物削減につながるアルミニウムのリサイクルをベースとしたビジネスモデルの構築に向け、ネットワークの拡張を図っています。2021年度はUBC※5加工事業への参入に向けた協業の検討を開始したほか、タイでの産官学連携によるリサイクル促進活動を行うなど、パートナー連携を強化しました。

※5 Used Beverage Can. 使用済飲料缶

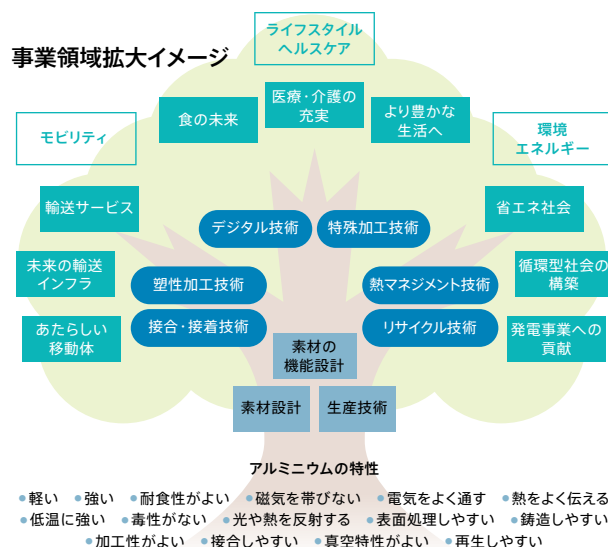


※6 Aluminium Stewardship Initiative

知的資本

新たな活躍分野を開拓するために
研究開発に注力

アルミニウム製品がもたらす価値を社会に広げるために、長期経営ビジョン「UACJ VISION 2030」で描く3つの事業領域の拡大に向けた研究開発に取り組んでいます。1916年に民間企業として日本初となる研究課を設置して以来、100年以上にわたり蓄積してきた技と術を活かして、革新的なリサイクル技術の開発や新製品の開発を行い、知的資本のさらなる充実を目指します。

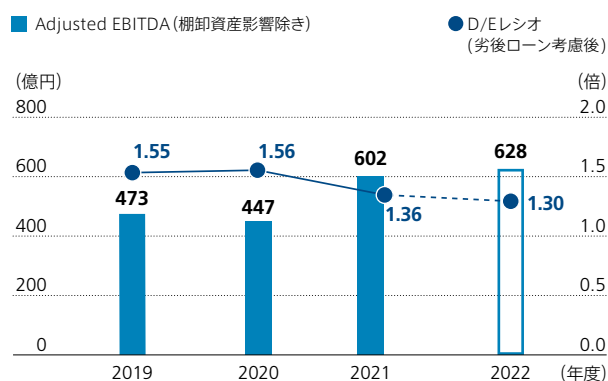


財務資本

業界トップクラスの企業として
供給責任を果たし続けるために
構造改革を推進し財務体質を改善

当社は、拡大が続く海外のアルミニウム需要を確実に捉えるべく、TAAやUATHの生産能力の増大投資を行ってきましたが、投資とその回収のタイムラグが予想より大きくなり、財務基盤が脆弱化しました。そのため、構造改革を推進。その成果が出たことで稼ぐ力が増し、獲得した収益を財務体質改善に充てたことでD/Eレシオも好転しています。

D/Eレシオ・Adjusted EBITDAの推移



UBS証券株式会社
調査本部
アナリスト
エグゼクティブ ディレクター
五老 晴信 氏



構造改革の成果を土台に 市場の信頼と成長への期待が高まる経営へ

当社は、2019年10月から「稼ぐ力の向上」「財務体質の改善」「マネジメントの仕組みの強化」を柱とする構造改革を推進し、2021年度には売上・利益ともに過去最高額を達成しました。そんな当社を資本市場はどう評価し、またどのような期待を寄せているのでしょうか。投資家を代表してUBS証券の五老晴信氏をお招きし、当社の川島輝夫 取締役副社長 執行役員と語り合っていました。

状況変化に応じた追加施策を迅速に実行し 構造改革効果210億円の目標達成に目処

五老 UACJは構造改革を契機に変わってきたと思います。そこで、本日は構造改革の進捗状況やその後の成長戦略などについてお伺いしたいと思います。まず、構造改革の大きな柱である「稼ぐ力の向上」に関する進捗状況はいかがですか？

川島 当社は「稼ぐ力の向上」に向けて、国内の生産拠点集約と生産最適化、品種構成改善、不採算事業の縮小、海外における大型投資収益化などに取り組んできました。いずれの施策も概ね計画通りに進捗しており、一部遅れが出ていた部分についても迅速に追加施策を実施しました。その結果、構造改革効果210億円の目標達成に目処が立ちました。

五老 順調に進捗しているようですが、一つ懸念されるのが現在の世界的な景況感です。半導体不足や部品供給の問題で自動車業界の生産回復が遅れていますし、大幅な円安やエネルギー・資源価格の高騰による生産コストの上昇も懸念材料です。

川島 おっしゃる通りです。添加金属やエネルギーの価格高騰などの環境変化を見据えた施策として、価格変動に応じてお客様にコスト負担をしていただく価格体系の導入をお願いしており、概ねご理解をいただけている状況です。

また、当社の供給先には缶材、自動車材などさまざまな事業分野があり、自動車向けは、自動車の生産混乱の影響を受けておりますが、缶材需要については堅調に推移しています。特定分野で需要変動があっても、当社は経営基盤が大きく左右されることのない事業構造となっています。

五老 なるほど。ところで、強化してきた「稼ぐ力」を測るための指標の一つとして、御社ではROICを活用されていますね。構造改革前が2%水準だったのに対し、2021年度には棚卸資産影響などもあって11.1%にまで向上しましたが、投資家としては実力ベースでどこまで改善されているかが非常に気になるところです。

川島 第3次中期経営計画では2023年度目標としてROICを6%（税引前営業利益ベース）としています。現状、アルミニウム地金価格の高騰などにより投下資本額が増加していますが、



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

目標値を達成したいと考えています。当社は第2次中期経営計画からROICを経営指標として導入しましたが、社内浸透が進んでいませんでした。構造改革・第3次中期経営計画を進めるなかで、この2年半ほど社内におけるROICの理解浸透を積極的に図ってきました。具体的には、事業別投下資本額を明示し、社内ハードルレートの設定により、各事業部門に対して「これだけ資金を使っているのだから、これくらいの利益を出すことが必要です」という目標数値を明確にしています。

五老 ROIC以外にもROEやD/EレシオもKPIとして活用されていますね。

川島 はい。実際の事業管理、財務管理においては、各事業の稼ぐ力・資本効率をROICで評価し、財務基盤の改善・強化に関してはD/Eレシオを指標に管理しています。この2つの指標をしっかり管理することで、自ずとROEの改善・向上につながります。そうした観点から当社では、ROE、ROIC、D/Eレシオの3つを重要な経営指標と位置づけています。

グローバル規模の生産設備の増強によって 長期資金の創出能力が格段にスケールアップ

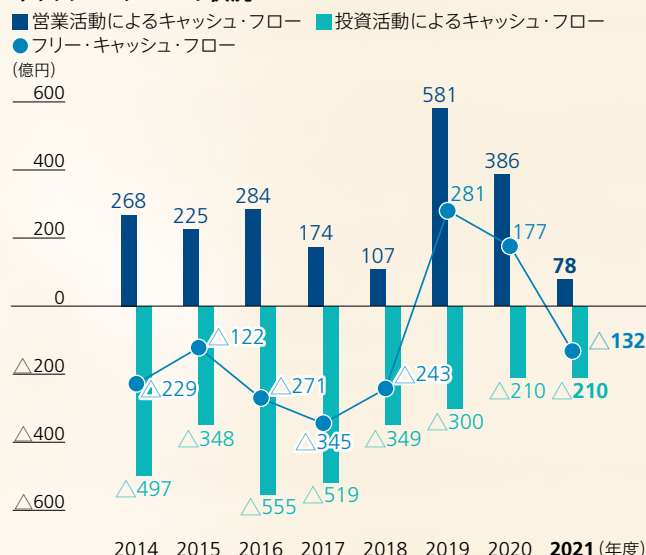
五老 次に「財務体質の改善」についてお伺いします。構造改革以降、大型投資が一巡したこともあってフリー・キャッシュ・フロー（以下、FCF）がプラスに転じ、D/Eレシオも改善されてきました。ただ、2021年度は、アルミニウム地金をはじめ資材価格の高騰によって運転資金が膨らみ、FCFはマイナスとなりました。過去の財務状況や今後のマクロ景況感から不安を感

じる投資家も少なくないと思いますが、いかがでしょうか。

川島 装置産業は、事業構造上、設備投資が業績キャッシュ・フロー（以下、CF）に反映されるまでに時間を要する場合がありますが、これまでのUATH※1での新工場建設投資でも、大きなタイムラグが生じました。当初、その間の収益を国内事業で賄う計画でしたが、米中貿易摩擦の影響による国内事業への悪影響があり、CFがネガティブで推移することとなり財務基盤を大きく脆弱化させる結果となりました。

しかし、この事業規模拡大に向けた積極的な設備投資により、当社グループが生み出せるCF規模は格段にスケールアップしました。2013年の経営統合時のEBITDAは300億円程度でしたが、事業規模拡大、コスト構造の改善などにより現在は600億円

キャッシュ・フローの状況



を超え、近い将来700億円規模に達することが可能と考えます。

D/Eレシオは、2021年度末実績で1.36倍でした。目標は2022年度末が1.3倍、第3次中期経営計画では1.2倍以下としていますが、達成に向け順調に推移しています。

五老 経営統合以降の大型投資による大きな成果ですね。

川島 アルミニウム圧延設備は、一度立ち上がれば、その後は定期的なメンテナンス投資を実施しながら数十年もの長きにわたって収益を生み出し続けることができます。当社は単に先行投資の回収時期を迎えたというだけでなく、これから長期的に稼ぎ続けるための強力な“道具”を手に入れたと考えます。ご指摘いただいたように、昨年度は営業CFが運転資金の増加によって約80億円程度となり、FCFは132億円のマイナスになりましたが、CFの内訳では長期資金余剰を320億円創出しています。

2018年度までは大型設備投資の実施によりFCFはマイナスでしたが、大型設備投資の完了と、事業規模拡大による営業CF増加により、確実なFCF創出を実現できるようになりました。今後は創出したFCFを財務基盤の強化と成長戦略への投資に使用し、企業価値の向上につなげるようにしたいと考えています。

五老 地金価格などに大きく左右されるFCFの短期的な増減よりも、長期資金の創出能力に注目してほしいということですね。

川島 はい。財務基盤強化の源泉となる長期資金を安定的に創出できる体制を構築できたことが、経営統合以降の大型投資ならびに今回の構造改革による大きな成果だと考えています。

※1 UACJ (Thailand) Co., Ltd.

実績に応じた報酬体系を強化し 成果を追求する経営へ

五老 構造改革のもう一つの柱、「マネジメントの仕組みの強



化」への取り組みについてはいかがでしょうか。ガバナンス体制はかなりスリム化されたようですね。

川島 執行役員の数従来からの半分強にまで削減したことにより、意思疎通が非常に円滑になり、会議でもより踏み込んだ議論ができるようになりました。また、取締役や監査役の人選についても、経営のモニタリング機能を果たすうえで必要なスキルや経験を定義し、スキル・マトリックスを作成してあるべき姿を検討しました。その結果、多様な専門分野や能力、経験を持った人員構成が実現し、取締役会での議論もより一層活発になっています。

五老 役員報酬制度についてもいろいろと改定を加えられてきましたね。

川島 はい。従来よりも業績連動報酬の比率を高めたのはもちろん、株主・投資家の皆様の視点を踏まえた経営・業務執行を強化すべく、TSR(株主総利回り)を役員報酬の算定基準に盛り込みました。また、サステナビリティ推進を加速するため、各マテリアリティ項目に掲げる非財務指標の達成度合いも役員報酬に反映させる仕組みとしています。

五老 役員のエンゲージメントの変化は投資家が注視しているポイントの一つです。また、取締役会の実効性の改善状況などについても、ぜひわかりやすい形で継続的に開示していただければと思います。

川島 取締役会の実効性評価については、第三者によるモニタリングなどを含めて定期的の実施し、毎回着実に改善がみられるとの結果が出ています。今後はそうしたガバナンス情報をよりわかりやすく開示していきたいと思っています。

意欲的なビジョン、目標を掲げるだけでなく 具体的なアクションプランを示して、 市場の信頼・期待に応える

五老 構造改革の成果が着実に上がっていることは確認できました。市場が次に注目しているのは、構造改革後、第3次中期経営計画終了以降の成長戦略だと思います。まず、今後の成長投資についてお聞かせいただけますか。

川島 タイ、米国および日本での大型投資により大きな設備能力を獲得しましたので、今後はその設備能力をフルに活用していく方

針です。特に北米市場においては、缶材の需要が大幅に拡大しています。すでにTAA※2のアルミニウム圧延能力はフル操業の状況となっていますので、さらなる増産投資の実施も考えています。ただし、すでにベースとなる生産能力がありますので、統合以来進めてきた大型投資と比べて投資規模は大きくならないと考えています。

五老 今後の投資に関しては、財務バランスを十分配慮するのはもちろん、回収までの確かなタイムスケジュールを示すことが重要です。それをきっちり実行することによって市場の信頼度が大きく高まるはずです。

川島 今後の成長投資は、以前のようにゼロから新工場を建設するわけではありませんので、投資額も投資効果実現までのタイムラグも大きくないと考えます。当社は、日本、米国、タイに合計5機の熱間圧延機を有しており、その能力にはまだ余裕があります。さらなる需要増加に合わせて下工程等の能力増強を実施する場合は、しっかりとした回収スケジュールをお示しできると考えています。また、現在のEBITDAは600億円超であり、創出したCFの範囲内で財務基盤の強化と戦略投資の実行が可能だと考えています。

五老 もう一つお伺いしたいのが、リサイクルやソリューションビジネスへの取り組みです。これらはUACJが業界の先陣を切って展開しているビジネスであり、そこでしっかり成果を上げれば、さらなる企業価値、株主価値の向上にもつながるはずです。

川島 リサイクル、ソリューションビジネスは、今後の事業戦略の重要な柱になると考えています。使用済みアルミ缶を回収・リサイクルすれば、新地金を製造するよりもCO₂排出量を97%も削減できますし、一度採掘した資源をほぼ永遠に使い回すことは、環境の面でも経済価値の面でも大きなバリューアップにつながると思います。一方、ソリューションビジネスについても、アルミニウムの優れた特性を最大限に引き出すことによって、新たな付加価値を積極的に創出していきます。

五老 これからは、すべての企業が持続可能な経済成長を目指す必要のない時代です。私見ですが、将来はCO₂排出量当たりの付加価値などが企業価値を測る新しい指標として用いられるようになるかもしれません。そんな環境面において、アルミニウムは大きなポテンシャルを持った素材だと思います。例えば、クローズド・ループ・リサイクルへの投資や、付加価値ビジネ



スの展開などが、今後の成長ドライバーになると非常に面白いなと思いますし、期待しています。これらの取り組みに関しては、次の中期経営計画で具体的な目標を打ち出す予定ですか？

川島 2024年度からスタートする第4次中期経営計画については、これから議論を始めることとなりますが、当然、具体的な目標を掲げて取り組むこととなります。第3次中期経営計画の策定時に比べ、当社の稼ぐ力は格段に向上していますし、北米地域における缶材需要も大きく拡大しています。さらに環境問題への対応の一環として資源リサイクルに対する人々の関心が高まっています。こうした事業環境変化を踏まえ、これまでの投資で手に入れた生産能力や、長期資金の創出能力を有効に活用していかにか持続的な事業成長を実現するかが、長期経営ビジョン「UACJ VISION 2030」で示したありたい姿に向けた、第4次中期経営計画のポイントだと考えております。

五老 単に意欲的なビジョン、目標を掲げるだけでなく、どれだけ具体的なアクションプランを示せるかに市場は注目しています。その点、UACJは今回の構造改革や第3次中期経営計画において、計画策定後の状況変化に応じてアクションプランをアップデートし、迅速に追加施策を講じてきました。従来に比べて計画の遂行力が格段に高まってきましたね。

川島 ありがとうございます。今回の構造改革に取り組むなかで、業績はもちろんさまざまな目標値に関しても、どうやって達成していくかを社内で常に議論し、確認しながら実行するようになりました。これも構造改革による成果の一つだと思います。その結果、改革スタート直後にコロナ禍という大きな環境変化に直面したものの、ほぼ計画通りに各施策を遂行できました。

五老 これからも有言実行で結果を出していただけるよう期待しています。

※2 Tri-Arrows Aluminum Inc.

UACJが貫いてきた想い アルミニウムを社会に、世界へ

	第1次中期経営計画 (2015～2017年度)	第2次中期経営計画 (2018～2020年度)
位置づけ	世界的なアルミニウム需要の急増を踏まえ、グローバル供給体制を整備	先行投資を活かして世界的な需要に応え、グローバル企業として成長
事業環境認識と経営課題	- アジア・中東は著しい経済成長を背景に缶材、箔用などの消費材を中心に全分野で需要が増加 - 欧米を中心に、軽量化のニーズなどを背景として自動車・航空機などの輸送分野が増加	- 世界的なアルミニウム需要の伸長 - 缶材は豪州・アジア、中国を中心に拡大 - 自動車材は北米を中心に軽量化・電気自動車化によって大幅伸長 - 事業計画の大幅未達 - 販売数量の下振れ、エネルギーコストの大幅アップ - 財務の悪化 - 先行投資の立ち上げ費用の増加によって有利子負債が増加
基本戦略(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	- 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
主な成果	- 缶材のグローバル供給体制の確立(日本・米国・タイでの3極供給) - 北米での自動車材供給体制の確立 - 最適生産体制の構築(統合効果110億円) - 研究リソースの名古屋への集中・一元化、新製品開発と次世代基盤技術強化を推進	- 業界トップクラスの生産能力を持つ、世界3極の供給体制の完成 - 選択と集中の進展 - 生産拠点の集約 - フリー・キャッシュ・フローの黒字化 - 取締役・役員体制のスリム化(社内取締役・執行役員的大幅削減)
経営課題	- 事業計画の大幅未達 - 販売数量の下振れ、エネルギーコストの大幅アップ - 財務の悪化 - 先行投資の立ち上げ費用の増加によって有利子負債が増加	- 大型設備投資の収益化遅れ - UATH※1、UWH※2、福井製造所での収益化遅れ - 業績と財務バランスが悪化 - 米中貿易摩擦や新型コロナウイルス感染症の拡大にともなう市場環境の激変 - 市場環境変化への対応の遅れなどによる稼ぐ力の低下 ※1 UACJ (Thailand) Co., Ltd. ※2 UACJ Automotive Whitehall Industries, Inc.

第3次中期経営計画

(2021～2023年度)

構造改革を完遂し、
その先の成長と
UACJ VISION 2030の
実現に向けて基盤を確立する

- 海外市場を中心に旺盛なアルミニウム需要
 - 新興国の経済成長による購買力向上と需要の増加
 - 北米を中心に世界的に缶材需要が増加
 - 人口減少により、予想される国内の市場縮小
- 環境負荷低減ニーズの拡大
 - 脱プラスチック・リサイクル需要の高まり
 - ガソリン車規制・EVの急速な普及を背景とした自動車材需要の拡大
 - 世界的なESG/SDGsに関わるイニシアチブの進展
- 急速に進む技術革新
 - モビリティ革命による素材の新たな用途が拡大
 - デジタル技術の革新によるビジネスモデルの変化
- 脆弱な財務体質
 - 先行投資の回収遅れにともなう有利子負債の増加

- 構造改革の完遂
 - 稼ぐ力の向上 ● 財務体質の改善
 - マネジメントの仕組みの強化
- 成長への基盤の強化
 - 付加価値の向上 ● 成長市場・成長分野への注力
 - 新規領域の創出 ● 支える基盤の強化
- 軽やかな世界の実現への貢献
(サステナビリティ推進)
 - 気候変動問題への貢献

計画期間の終了後、総括

計画期間の終了後、総括

第4次中期経営計画

(2024～2026年度)

UACJ VISION 2030の
萌芽・開花を目指す

来年度、立案

来年度、立案

来年度、立案

来年度、立案

UACJ VISION 2030

- 成長分野や成長市場の需要捕捉により、より広く社会の発展に貢献する
- 素材+αで、バリューチェーンおよびサプライチェーンを通じた社会的・経済的な価値の向上に貢献する
- 新規領域への展開により、社会課題の解決に貢献する
- 製品ライフサイクルでのCO₂削減により、環境負荷の低減に貢献する

財務目標

売上高

8,000億円以上

売上高営業利益率

6%以上

ROE

10%以上

ROIC

(税引前営業利益を基に算出)

10%以上

非財務目標

Scope1・2での

CO₂排出量

30%削減

(2019年度比・原単位)

目指す姿

アルミニウムを
究めて
環境負荷を
減らし、
軽やかな世界へ。

事業環境の変化に迅速に対応できる構造改革を完遂し、 第3次中期経営計画を達成する

第3次中期経営計画

構造改革を完遂し、その先の成長と
UACJ VISION 2030の実現に向けた基盤を確立する



重点方針

1 構造改革の完遂

- 稼ぐ力の向上
- 財務体質の改善
- マネジメントの仕組みの強化

P.33 追加施策の迅速な実行により収益改善効果
210億円の達成へ

2 成長への基盤の強化

- 付加価値の向上
- 成長市場・成長分野への注力
- 新規領域の創出
- 支える基盤の強化

P.35 グローバルな成長を続ける
缶材需要に応え続けるために
P.37 カーボンニュートラルに
挑む自動車産業を
支え続けるために

3 軽やかな世界の実現への貢献 (サステナビリティ推進)

- 気候変動問題への貢献

P.39 社外取締役との対談
P.49 気候変動問題への対応

2021年度を初年度とする第3次中期経営計画では、長期経営ビジョン「UACJ VISION 2030」の実現に向けた基盤の確立に主眼を置き、「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)」を重点方針として取り組んでいます。

「構造改革の完遂」に向けては、施策を概ね計画通り進捗させました。構造改革効果については、コロナ禍によって生産拠点集約が遅れたことなどにより計画していた210億円に若干届かない見込みでしたが、迅速に追加施策を実行したことにより達成する目途が立っています。

「成長への基盤の強化」については、成長分野と位置づける缶材の旺盛な需要を日本、米国、タイのグローバル供給体制で着実に捉え、TAA※1、UATH※2では過去最高の販売数量を達成しました。もう一つの成長分野とする自動車材についても、UWH※3に

おいて生産・販売体制を拡充。今後拡大が見込まれる需要へ、即座に対応できる体制を整えました。

「軽やかな世界の実現への貢献(サステナビリティ推進)」については、気候変動問題への貢献を重点課題とし、Scope1・2における2050年のカーボンニュートラルへの挑戦に加え、2030年度のCO₂排出量を30%※4削減することを宣言。併せてASI※5への加盟、TCFD※6提言への賛同もしました。さらに、スクラップ回収スキームの早期構築、リサイクル技術の深化を進め、アルミニウム製品サーキュラーエコノミーの心臓となる取り組みを推進しています。

※1 Tri-Arrows Aluminum Inc.

※2 UACJ (Thailand) Co., Ltd.

※3 UACJ Automotive Whitehall Industries, Inc.

※4 第6次エネルギー基本計画(2021年:経済産業省)を用いてUACJが算出

※5 Aluminium Stewardship Initiative

※6 Task Force on Climate-related Financial Disclosures. 気候関連財務情報開示スコープ

財務指標

2021年度は、環境意識の向上等から各産業分野におけるアルミニウムの採用増へ確実に応えたことや構造改革の効果である実力利益が増したことに加え、棚卸資産影響もあり、売上高、営業利益、経常利益において過去最高の業績を達成しました。そして、掲げている多くの指標において、当計画の最

終年度である2023年度の目標値を上回りました。2022年度においては、アルミニウム地金やエネルギー、添加金属の価格高騰による業績影響が懸念されますが、新価格体系を導入するなど先を見据えた対策を迅速に講じることで、財務体質の改善傾向を確かなものにしていきます。

	2021年度実績	2022年見通し	2023年度目標
売上高	7,829億円	9,400億円	7,000億円
営業利益	595億円	310億円	300億円
売上高営業利益率	7.6%	3.3%	4.2%
経常利益	523億円	255億円	250億円
D/Eレシオ※7	1.36倍	1.30倍	1.2倍以下
ROE	14.1%	6.7%	7.5%
ROIC※8	11.1%	5.5%	6.0%

※7 劣後ローンの資本性考慮後 ※8 ROIC＝税引前営業利益÷(株主資本＋有利子負債－現預金)(期首・期末平均)

非財務指標

当計画の非財務指標は、マテリアリティごとに設けた評価指標に応じて目標値を設定しています。そのうち気候変動への対応におけるCO₂排出量削減については、CO₂排出量を削減することはもちろんのこと、2050年のカーボンニュートラルに挑戦することを宣言し、Scope1・2における2030年度の削減量

を30%※4とする目標を設定しました。そのほか、人権デューデリジェンスを2つの製造所で行うなど取り組みを着実に進めるとともに、労働安全衛生における総合度率をより実効性の高い目標へ修正するなどして、各マテリアリティを常に実効性のあるものと刷新し続けています。

6つのマテリアリティ 評価指数		2021年度実績	2023年度目標
気候変動への対応	CO ₂ 排出量の削減量(2019年度比・原単位)	気候変動対策推進委員会を立ち上げ、中長期目標を設定	カーボンニュートラル挑戦宣言で目標を設定※9
製品の品質と責任	重大品質不具合件数	4件	1件以下
	客先クレーム件数	前年度比19.9%減	前年度比10.0%減
労働安全衛生	重篤災害発生件数	ゼロ	ゼロ
	総合度率※10	0.25	0.25
人権への配慮	人権DD実施、結果を踏まえた目標づくりとアクションプラン実行	2製造所で実施	4製造所で実施
	行動規範、人権、ハラスメント関連の研修実施	行動規範教育実施率90%(ハラスメント防止研修は実施率100%継続)	96%(ハラスメント防止研修は実施率100%継続)
多様性と機会均等	管理職に占める女性比率(役員含む、国内)	2.2%	4.0%
人材育成	後継候補者計画の実施率	UACJ課長職以上100%	国内グループ会社に展開
	重点分野に関する教育支援活動の受益者数	446人/年	800人/年

※9 Scope1,2が対象。カーボンニュートラル挑戦宣言により、見直し

※10 統計期間中の延べ労働時間当たりの労働災害による死傷者数(不休業を含む)を100万時間で換算した労働災害の発生状況(頻度)を評価する指標

追加施策の迅速な実行により 収益改善効果210億円の達成へ

当社は、2019年10月より「稼ぐ力の向上」「財務体質の改善」「マネジメントの仕組みの強化」を柱とする構造改革を推進し、2018年度時点を基準として2022年度までに210億円の収益改善効果を生み出すことをコミットしてきました。コロナ禍で、お客様に製品化や販売計画のずれが生じ、板事業と押出事業の生産性や品種構成の最適化による集約効果の発現が

遅れたことから、第3次中期経営計画発表時には改善効果見込みを185億円としましたが、必ず当初目標を実現するという強い決意から、ロールマージン改定、製販一体でのコスト改革、付加価値製品の販売強化、品種構成の見直しなどの追加施策を迅速に実行してきました。これらの結果、最新の見通しでは、当初目標の210億円を達成する目処が立ちました。

重点課題に対する取り組みの進捗への評価

重点課題

進捗

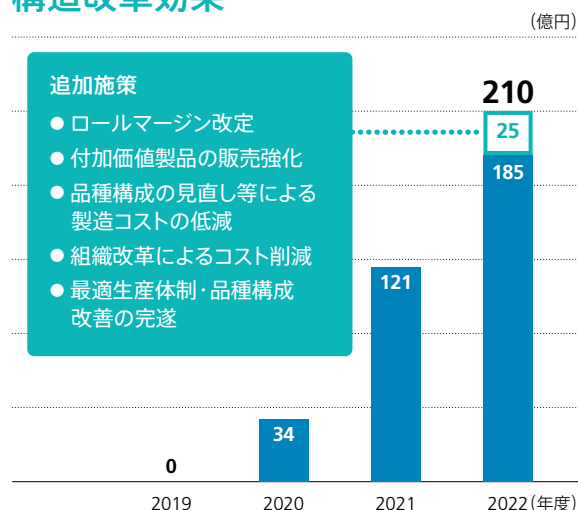
稼ぐ力の向上	- 損益分岐点引き下げ等による、環境変化に強い収益構造の確立 - 実施済み大型投資の能力最大限活用による成長分野の需要捕捉と収益最大化	 - 損益分岐点の順調な引き下げ (2019年度: 100 → 2022年度(見込み): 90) ※1 - 構造改革効果210億円の創出に目途 - 年度内の生産拠点集約と、最適生産体制に目途
財務体質の改善	- 投資の厳選 - 棚卸資産の削減 - キャッシュ・フロー、資本効率を重視した経営への取り組み	 - D/Eレシオの引き下げ (2019年度: 1.56 → 2022年度(見込み): 1.30) ※2 - 長期借入金の圧縮
マネジメントの仕組みの強化	- リスクマネジメントの強化 - IT化投資等による業務プロセスの改善、間接業務の効率化 - 組織構造の見直し	 - 取締役、執行役員の人員数削減 - スキル・マトリクス導入による役員の多様性・専門性の見える化 - 取締役会、監査役会の実効性評価の実施 - 業績連動報酬制度の充実(TSR ※3、非財務指標連動の導入)

※1 2019年度実績を100としたときの指数

※2 D/Eレシオは劣後ローンの資本性考慮後

※3 Total Shareholder Return。株主総利回り

構造改革効果



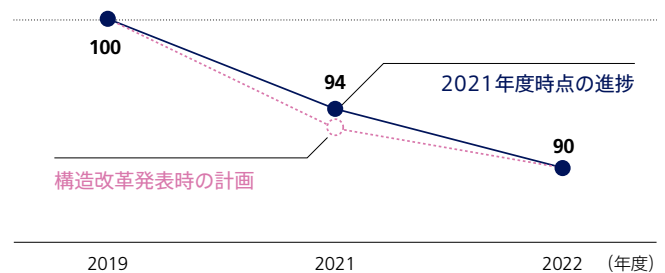
	構造改革発表時	第3次中計発表時	2022年度末見通し ※4
国内: 収益構造改革	+100億円	+67億円	+101億円
生産拠点集約	+40億円	+34億円	+21億円
最適生産体制・品種構成改善 (自動車材・電池材増加)	+50億円	+25億円	+70億円
間接費削減(間接人員削減等)	+10億円	+8億円	+10億円
海外: 大型投資収益化	+110億円	+118億円	+109億円
UATH 第3期投資稼働開始で、販売量拡大とコスト削減	+70億円	+76億円	+70億円
TAA 増産投資完了による販売量増加、価格改定実現	+20億円	+19億円	+24億円
UWH 収益性重視の受注、押出機を活かし売上拡大	+20億円	+23億円	+15億円
構造改革効果	+210億円	+185億円	+210億円

※4 2022年3月末時点の見通し

重点課題「稼ぐ力の向上」

コロナ禍でのお客様による製品の認定時期のずれなどにより若干の遅れはあったものの、2022年度内には国内生産拠点の集約がほぼ完了し、最適生産体制が実現する見込みです。国内板事業の損益分岐点は、2019年度を“100”とすると2021年度は“94”に低下しており、2022年度に“90”とする目標の達成に向けて成果が着実に表れています。さらに海外大型投資の収益化、不採算分野・ノンコア分野の売却・撤退も概ね計画通りに進捗しているほか、2021年度からの追加施策の効果も加わり、当社の稼ぐ力は着実に強化されています。

損益分岐点の変化(2019年度を100とした時の指数)

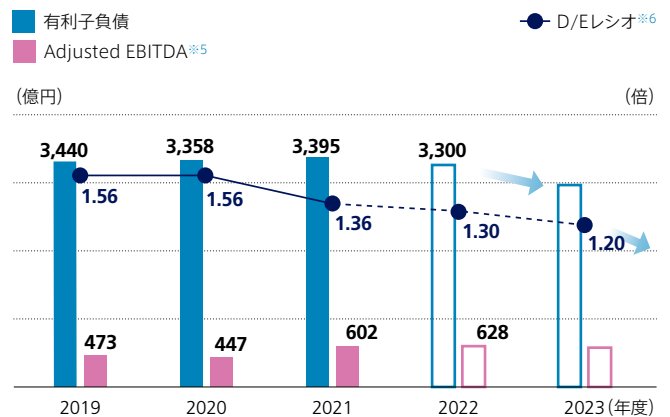


重点課題「財務体質の改善」

大型投資の集中などによって脆弱化した財務基盤を改善すべく、当社は投資の厳選、棚卸資産の削減、キャッシュ・フローや資本効率を重視した事業管理の強化などに注力してきました。2021年度はアルミニウム地金価格等の高騰により運転資金が大幅に増加したため、フリー・キャッシュ・フローはマイナスとなりましたが、稼ぐ力が着実に付いてきており、その実力指標とみなすAdjusted EBITDA^{※5}は、2020年度までの400億円台から2021年度には600億円強に向上し、2022年度は628億円に達する計画です。大幅な収益改善により、財務基盤強化の源泉となる自己資本の増強が確実に進み、D/Eレシオ^{※6}は2020年度の1.56倍から2021年度は1.36倍へと好転しています。

※5 EBITDAから棚卸資産影響を除く ※6 劣後ローンの資本性考慮後

D/Eレシオ・有利子負債・Adjusted EBITDAの推移



重点課題「マネジメントの仕組みの強化」

当社は「意思決定のスピード向上」と「責任・権限の明確化」を図るべく、2020年度から社内取締役を8名から6名へと削減し、取締役の2/5を独立社外取締役に構成する仕組みにするとともに、執行役員も従来の27名から14名へと削減しました。今後も中長期の方向性に関する議論の充実や、指名・報酬諮問委員会と取締役会の情報共有など、コーポレートガバナンスのさらなる強化・充実を図り、継続的な企業価値向上を目指します。

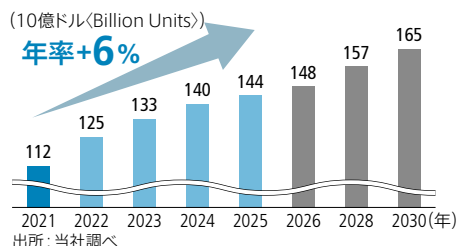
取締役、執行役員の人数変化(構造改革前との比較)



グローバルな成長を続ける 缶材需要に応え続けるために

リサイクル性に優れたアルミ缶は、近年、環境配慮型の飲料容器として消費者から高く評価され、世界規模で缶材の需要拡大が続いています。当社は、世界3極のグローバル供給体制を最大限に活用し、旺盛な世界の缶材需要に応えています。また、アルミ缶のリサイクル促進を通じた環境負荷の低減を目指し、国内外においてCan to Canのリサイクル循環スキームの確立に力を注いでいます。

米国の飲料容器向けアルミニウムの売上高



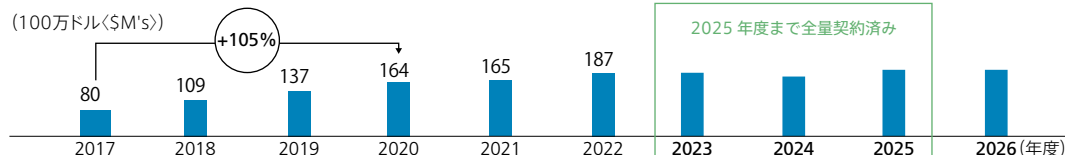
缶材をつくる

世界3極の供給体制を駆使して北米を中心に増大する需要に応える

当社は、北米市場の旺盛な缶材需要を見据え、TAA※1の生産増強投資を積極的に実施してきました。その結果、生産能力の拡大、製造コスト低減、リサイクル率向上が確実に進み、2021年度のTAAのEBITDAは2017年度の2倍以上に成長し、過去最高益を達成しました。さらにTAAだけで賄い切れない需要に対応するため、国内およびUATH※2から北米に缶材を供給しています。一方、UATHも、タイ国内、北米・南米、東南アジア・オセアニアなどの旺盛な缶材需要を背景に、2021年度は過去最大の販売量を達成し、黒字化を果たしました。

※1 Tri-Arrows Aluminum Inc. ※2 UACJ (Thailand) Co., Ltd.

TAAのEBITDA推移



缶材を
つくる

需給ひっ迫の続く北米の缶材市場に対応し 需要獲得に向けた新たな増強投資を検討

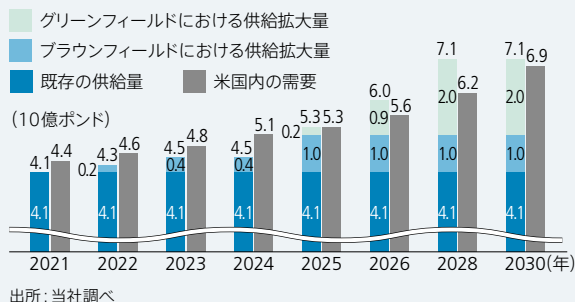
今日の北米のアルミ缶需要の成長をけん引しているのは消費者です。近年、北米では環境保護の観点から、使い捨て容器が環境に及ぼす影響について多くの人々が関心を抱くようになり、容器素材に対する消費者の価値観は大きく変化しました。ほぼ永久にリサイクル可能なアルミ缶は、多くの消費者からプレミアムなパッケージとして高く評価され、それだけに新商品の容器として採用されています。今後も缶材需要は、高い成長が少なくとも2030年まで続く見込みです。この旺盛な需要を背景に、現地の製缶メーカー各社も相次いで増産投資を実施していますが、需給バランスが取れるのは2030年頃になると予測されています。TAAでは、この需要を確実に獲得していくため、中長期的な視点のもと、新たな生産能力増強に向けた投資を検討していきます。

Henry Gordinier

President and CEO
Tri-Arrows Aluminum Inc.



米国の缶材需要



缶材をリサイクルする

アルミ缶の使用が進むASEAN域内において 現地の政府・企業とリサイクルスキームの構築に注力

UATHは、タイ国内における環境負荷低減への貢献を目指し、タイ政府やタイ大手製缶メーカー、飲料メーカーなどの業界関係者と連携し、アルミ缶のリサイクル循環スキームの構築を目指す「Can to Can Journey」活動を展開しています。その一環として2024年度の稼働を目標にリサイクル材用処理炉の増設を進めており、新たな専用炉の稼働によってリサイクル率のさら

なる向上が見込まれます。さらにタイ国内に限らず、今後はベトナムをはじめ近隣のASEAN域内においても「Can to Can Journey」活動を展開していく方針です。



覚書調印式(2021年12月)



タイ王国環境大臣会見(2020年11月)

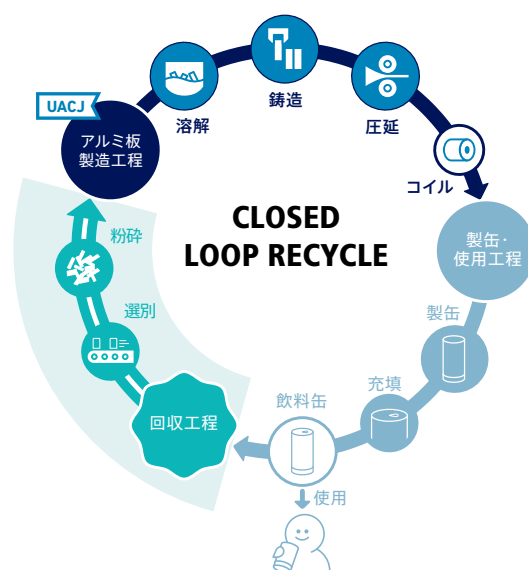
缶材を
リサイクルする

缶材をリサイクルする

国内でのCan to Canの水平リサイクルの拡大へ UBC※3の加工処理に関する協業を検討中

当社は、アルミ缶の製品ライフサイクルでのCO₂排出量削減、環境負荷の低減に貢献するため、国内における一層のリサイクル促進、Can to Canの水平リサイクル率の向上を目指しています。その一環として、現在、山一金属株式会社との協業を検討しています。この協業を通じて、国内におけるアルミ缶のリサイクル循環スキームの構築を一層加速させ、サーキュラーエコノミー(循環型経済)の心臓として持続可能な社会の実現に貢献を果たしていきます。

※3 Used Beverage Can。使用済飲料缶



カーボンニュートラルに挑む 自動車産業を支え続けるために

主な温室効果ガスの排出源の一つとされてきた自動車。カーボンニュートラルの実現が重要課題とされ、燃費規制が強化される時代にあって、現在、世界の自動車メーカーは、燃費・航続距離等の走行性能向上、EV※1やHV/PHV※2などの環境性能に優れたクルマの開発・普及にしのぎを削っています。こうしたクルマの環境性能向上に欠かせない素材が、車体の軽量化を可能にするアルミニウムです。当社は、パネル材や構造材、バッテリー用部材などへの採用が拡大するアルミニウム材を安定供給すべく、日本の福井製造所や北米UWH※3の供給体制を整備しています。

※1 Electric Vehicle：電気自動車

※2 Hybrid Vehicle/Plug-in Hybrid Vehicle：ハイブリッド自動車/プラグインハイブリッド自動車

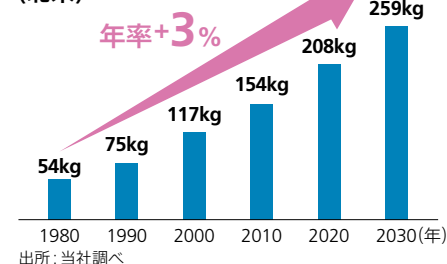
※3 UACJ Automotive Whitehall Industries, Inc.

自動車部品へのアルミニウムの活用と効果

アルミニウムが活用される自動車部品・活用トレンド	エンジンブロックでの需要量は減少見込み。しかし、BEVのモーターハウジング、バッテリーケースでの活用が増加	今後、ドア、フード、フェンダー、シャーシでの活用が増加
トレンドのキーワード	電動化	サステナビリティ対応
アルミニウム活用による効果	車体軽量化による燃費向上・航続距離延伸 車両低重心化による運動性能向上・車両寿命延伸	
	確立済みリサイクルループ (casting品・圧延品⇒ casting材) による環境負荷低減	水平リサイクル(圧延材⇒圧延材) 向上による環境負荷低減

出所：日本アルミニウム協会ほか公開情報より当社作成

乗用車1台当たりのアルミニウム使用量
(北米)

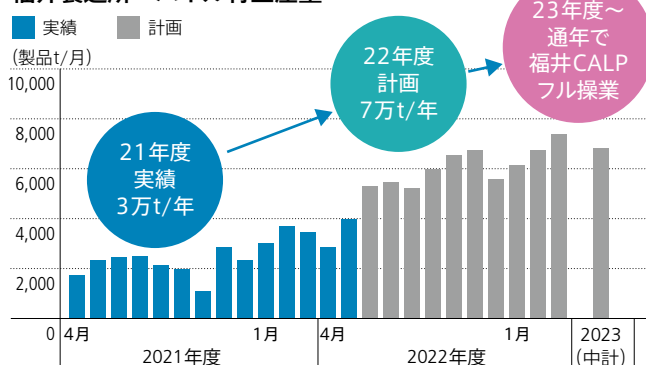


パネル材

パネル材の需要拡大を見据え 福井製造所パネル材製造ラインがフル稼働へ

当社では、自動車の燃費向上やEVの航続距離改善に貢献するアルミニウム材の需要拡大を見据え、福井製造所に大規模なパネル材製造ラインを増設。これまで名古屋製造所と深谷製造所で製造していたパネル材の製造を福井製造所に集約しました。設備はすでに稼働を始めており、コロナ禍で遅れが生じていたお客様の認証も概ね完了しました。2022年度はほぼ計画通りの7万トンを生産し、2023年度からはフルキャパシティでの生産が実現する見通しです。

福井製造所 パネル材生産量



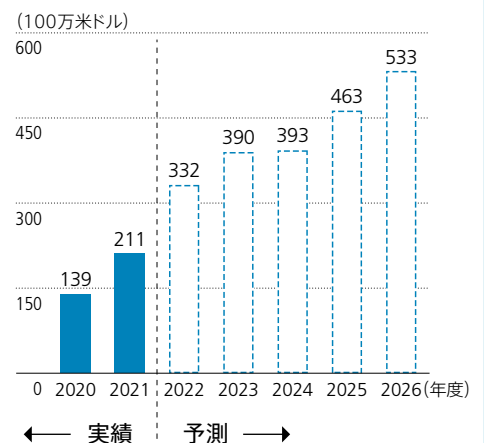
構造材

UWHへの積極的な設備投資で
北米の自動車構造材の需要拡大に対応

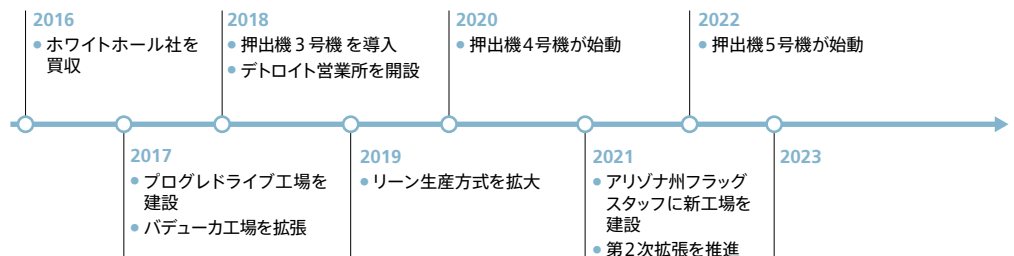
UWHは、当社グループに加わった2016年4月以降、積極的な設備投資によって生産能力を増強するとともに、押出成形技術のさらなる高度化や加工プロセスの自動化、品質管理の一層のレベルアップを実現してきました。その結果、大手日系自動車メーカーや米国の新興EVメーカーなどの新たなお客様から多くの受注を獲得し、着実に売上高を伸ばしています。米国では2030年までに新

車の半数以上を電気自動車(EV/PHV)、燃料電池車とする大統領令も発令されています。EVの普及とともにアルミニウム構造材の需要が今後一層拡大していくのは間違いありません。UWHでは、これからもアリゾナ新工場の稼働や既存設備の能力最大化などによって北米市場の需要を確実に捕捉していきます。

UWHの売上高の推移と予測

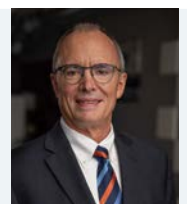


UWHにおける投資

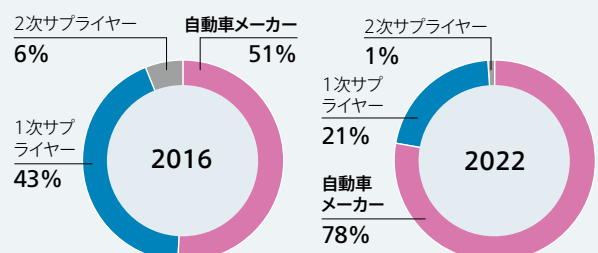
業界最高レベルの技術力を有する
アルミニウム構造部品のTier1サプライヤーとして

当社グループの一員となった後、UWHはニッチなサンルーフトラックのTier2サプライヤーから、多彩なアルミニウム構造部品を多くの自動車メーカーに提供するTier1サプライヤーへと変貌を遂げました。UWHは、業界最高レベルの製造技術や高い生産性、安定した品質、供給体制によって複数の自動車メーカーから認証を取得し、多くの新規受注品を立ち上げています。UWHでは、これからも自動車メーカー各社との信頼関係をより一層強固なものにすると同時に、生産技術・供給能力のさらなる強化に取り組み、北米市場での持続的な成長を図っていきます。

David Cooper
President and CEO
UACJ Automotive Whitehall
Industries, Inc.



当社グループ加入前後の提供先別売上構成比



グローバル・アルミニウム・メジャーの矜持をもって 業界や社会のサステナビリティ推進をけん引していく

気候変動問題が世界的な社会課題となるなか、アルミニウムへの期待が大きくなっています。それに応えるべく、サステナビリティ推進、気候変動問題への貢献に全力で取り組む当社の現状や今後の展望などについて、環境問題の専門家である杉山涼子 社外取締役と、当社の気候変動対策推進担当である田中信二 取締役 常務執行役員が語り合いました。

気候変動問題が深刻化するなか、環境負荷低減に貢献できる素材としてアルミニウムに対する関心が世界中で高まっています。この潮流をどのように捉えていますか？

田中 アルミニウムは、数ある素材の中でも特にリサイクル性に優れた素材です。新地金とリサイクルによる再生地金を比べると、CO₂排出量を約97%削減できます。わが国でも2020年10月に政府が表明した「2050年カーボンニュートラル宣言」を契機に、アルミニウムの活用拡大やリサイクル促

進に対するお客様の要望、社会の関心が大きく高まってきました。

杉山 逆の見方をすれば、リサイクルしない場合、サプライチェーンで多くのエネルギーを消費してCO₂を排出するということですね。それだけにリサイクル推進による環境負荷の削減は、アルミニウム業界の重要な社会的使命であり、存在意義でもあるはずです。しかし、私が社外取締役に就任した2015年当時は、当社でもまだリサイクル推進を強く打ち出しておらず、どうしてなのかな？と疑問に感じていました。

田中 リサイクル材の使用は生産効率や使いやすさの観点から強く推進していませんでした。しかし、環境への意識が大きく高まった現在では、環境保全の観点から「製造過程で排出するCO₂を極力抑えたアルミニウムを使いたい」というお客様の要望が増えています。同時に当社においても、気候変動・環境問題の解決に向けてアルミニウムが果たし得る役割を社員一人ひとりが意識し、そのために何をすべきかを考

取締役(社外、非常勤)

杉山 涼子

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

えて行動する姿勢が浸透しつつあります。

杉山 おっしゃる通り、以前はリサイクルへの理解があるお客様は限られていましたが、最近は多くの企業がその重要性を認識するようになりました。当社もサステナビリティを経営戦略の中核に位置づけ、マテリアリティを特定して実践に取り組んでいますし、さらに社員の意識も変わりつつあるなど、非常に良い循環になってきたと思います。ただし、重要なのはその取り組みによって社会に何を還元できるかです。日本ではコンビニの棚を見渡しても水やお茶などの飲料へのアルミ缶の採用は限られています。急速に脱プラスチック化を進めている世界とのズレをどうしても感じてしまいます。

田中 世界的に見ると、飲料容器はアルミ缶へとシフトしており、北米ではアルミ缶用板材の需要が年間6%ものペースで右肩上がりの成長を続けています。日本におけるアルミニウム容器へのシフトをさらに進めるためには、私たちメーカーが社会に対して、アルミニウムが持つ環境へのメリットをうまくアピールする必要があると思います。

杉山 今回作成した「アルミ環境ブックレット」などは、そのための有効なツールになるかもしれません。アルミニウム容器へのシフトやリサイクル促進がどのように環境負荷低減につながるかを、多くの人々にわかりやすく伝え、アルミニウム化を加速させていただけたらと思います。

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

気候変動対策推進を担当する常務執行役員。気候変動対策推進委員会の運営を担い、カーボンニュートラル挑戦宣言やCO₂排出量削減目標の見直しなどを実行。

アルミニウムのリサイクルをさらに促進していくために、どのような取り組みが必要だとお考えですか？

田中 国内では、早くからアルミ缶のリサイクル体制の整備が進められ、リサイクル率は90%以上に達しています。ただし、同じ缶材でも胴体と蓋では合金の種類が異なるなどの理由から、缶材としての素材価値を損なうことなく缶から缶へとリサイクルできているのはまだ70%程度です。こうした水平リサイクルの割合をいかに高めていくかがこれからの大きな課題だと考えています。

杉山 アルミ缶以外の製品は、まだあまりリサイクルが進んでいないようですね。

田中 おっしゃる通り、缶材以外のアルミニウム製品については、回収・リサイクルの仕組みも作っていかねばなりません。ただし、比較的短いサイクルで消費・回収される飲料缶と異なり、自動車部品のように回収できるまでに10年以上



かかる製品もあり、それぞれの製品ライフサイクルに合わせたリサイクルシステムを構築していく必要があります。また、使われる合金の種類も缶材以上に幅広いので、水平リサイクルを実現するためには素材の種類を識別・分別して再生していく仕組みも重要です。

杉山 そのためには自動車メーカーなどのお客様や関連業界、自治体など幅広いステークホルダーとの連携が必要になりますね。もちろん、エンドユーザーである消費者の理解も欠かせません。

田中 はい。社会の幅広いステークホルダーと力を合わせて「アルミニウムのサーキュラーエコノミー（循環型経済）」を構築し、当社はその循環を促す“心臓”の役割を担っていきたいと考えています。

杉山 資源リサイクルにおいて製品を社会に送り出す“動脈”側には、大企業が存在しており非常に力強いのですが、使用済み製品を回収する“静脈”側は、自治体や比較的規模の小さな企業に委ねられていたこともあり、なかなか強化が進みませんでした。それだけに循環型経済の“心臓”を担うUACJには、“静脈”側の強化にも積極的に貢献していただきたいと思います。

田中 はい。その一環として現在、川上のサプライヤーとの協業で使用済みアルミ缶の加工処理の取り組みも検討しています（→P.36）。さらに国内のみならず、タイにおいても政府や製缶メーカー、飲料メーカーなどの関係者と連携し、アルミ缶の水平リサイクル体制の構築を目指す「Can to Can Journey」活動を展開しています。将来は、ベトナムなどASEAN全体にも活動を広げていきたいと考えています。

気候変動問題への対応として、リサイクル以外にもUACJとして取り組むべき課題は何でしょうか？

杉山 アルミニウムは、自動車などの輸送機器の軽量化を実現し、燃費向上、CO₂排出量削減に貢献できる素材です。このようにアルミニウムの特性を活かして環境負荷の低減に貢献できる領域をさらに拡大していくことが大切です。ただし、アルミニ

ウムは新地金を製錬する工程で多くの電力を消費します。現状はすべてをリサイクル材で賄えるわけではないので、製錬工程での省エネルギー、CO₂排出量削減が大きな課題になります。

田中 当社では、リサイクル材以外の地金をすべて輸入しています。製錬工程におけるCO₂排出はScope3に相当しますが、当社が掲げる環境の数値目標の対象範囲はScope1・2ですが、アルミニウム業界のグローバルメジャーの一員として、当然、Scope3においても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します。

製錬工程のプロセス改善だけではやはり限界があるため、例えば再生可能エネルギーによる電力の比率をもっと高めることができないかなど、サプライヤーと協業の可能性を探っていきます。

杉山 アルミニウムのサプライチェーンの川上から川下まで、つまり今後のサーキュラーエコノミーの“動脈”側にも“静脈”側にも太いパイプを持つUACJだからできることですね。これからもぜひサプライチェーン全体の環境負荷低減に主体的に取り組んでいただきたいと思います。

日系のアルミニウム圧延企業として初めてASI※認証を取得しましたが、その意図を教えてください。

田中 当社がASI認証を取得したのは、グリーン調達強化を図るお客様のニーズに応えるのと同時に、このイニシアチブへ参加することによって、アルミニウムの責任ある製造、調達、管理、流通などに関する国際的なルールづくりに携わり、業界全体のサステナビリティをけん引していきたいと考えたからです。

杉山 先ほども飲料容器の脱プラスチック化において日本が世界から取り残されつつあることを指摘しましたが、企業活動全般に関してももはや日本の常識が世界で通用する時代ではなくなっています。国際的な業界のルールづくりについては、これまで欧米が主導して日本が追従するケースが多かったと思います。その点、UACJが日系企業の先陣を切ってASI

に参画し、国際的なルールづくりに主体的に取り組もうとしていることは高く評価できますし、大いに期待を寄せています。

田中 ありがとうございます。今後もASI加盟メンバーの一員として、事業のサステナビリティを追求していくのはもちろん、アルミニウム業界のグローバルスタンダード策定に積極的に関与していくことによって、業界や社会のサステナビリティ向上に貢献していきたいと考えています。

※ Aluminium Stewardship Initiative

今年、2050年カーボンニュートラルへの挑戦を宣言されました。宣言に至った背景についてお聞かせください。

田中 昨年度発表した第3次中期経営計画では、2030年までにサプライチェーン全体でのCO₂排出量を2019年度比で22%削減する目標を掲げていました。その後、気候変動対策

委員会を立ち上げ、改善プランを積み上げた結果、自助努力で実行可能なScope1・2での削減目標を30%に引き上げることを決めました。30%という数字だけを採り上げると野心的な目標に見えないかもしれませんが、当社では2019年以前からさまざまな対策を実施してきましたので、そこからさらに30%削減するのはハードルの高いチャレンジと考えています。

杉山 この夏も世界各地で記録的な熱波による被害が多数報告されるなど、気候変動問題への対応は一刻の猶予も許されない状況です。高いハードルかもしれませんが、業界のリーダーとしてぜひ達成していただきたいと思います。

田中 2050年の「Scope1・2」におけるカーボンニュートラルを実現するためには、2030年の30%削減は努力目標ではなく、必ず到達しなければならないMUSTな目標です。再生エネルギーの活用拡大、さらに各製造所での省エネルギー推進などの施策を積み上げることで目標を達成したいと考えています。加えて、Scope3については、サプライチェーンのあらゆるパートナーとも協働し、リサイクルの最大化に取り組みます。



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っています。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こう

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っています。

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、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※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

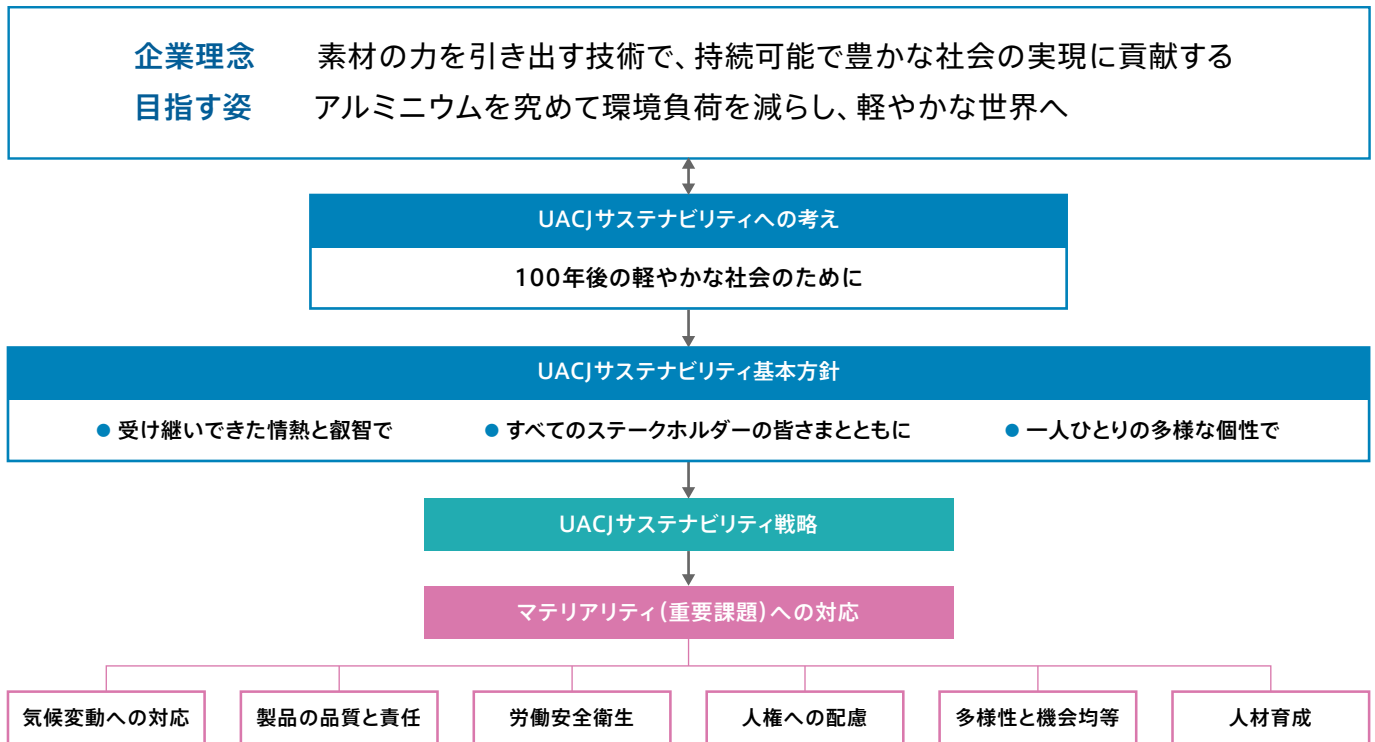
サステナビリティの考え方

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)

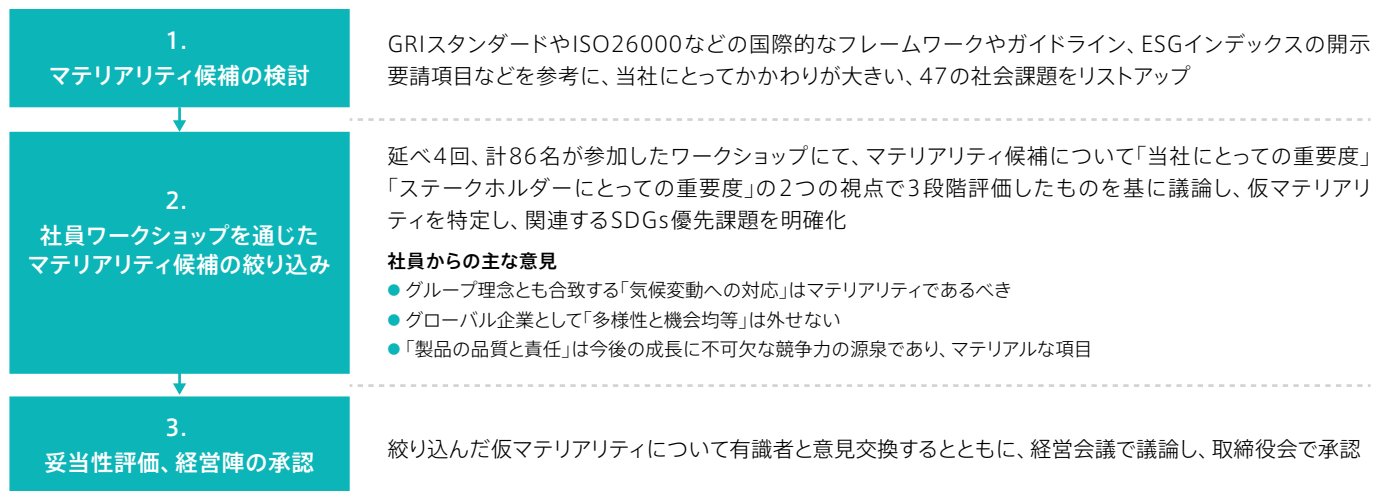
当社は、優先的に取り組むべき「6つのマテリアリティ(重要課題)」として、「気候変動への対応」「製品の品質と責任」「労働安全衛生」「人権への配慮」「多様性と機会均等」「人材育成」を特定しました。この特定にあたっては、取締役・執行役員などのマネジメント層だけでなく、製造や営業の現場に携わる社員を含めた国内外グループ会社の社員も対象としたワークショッ

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。

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		

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。

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

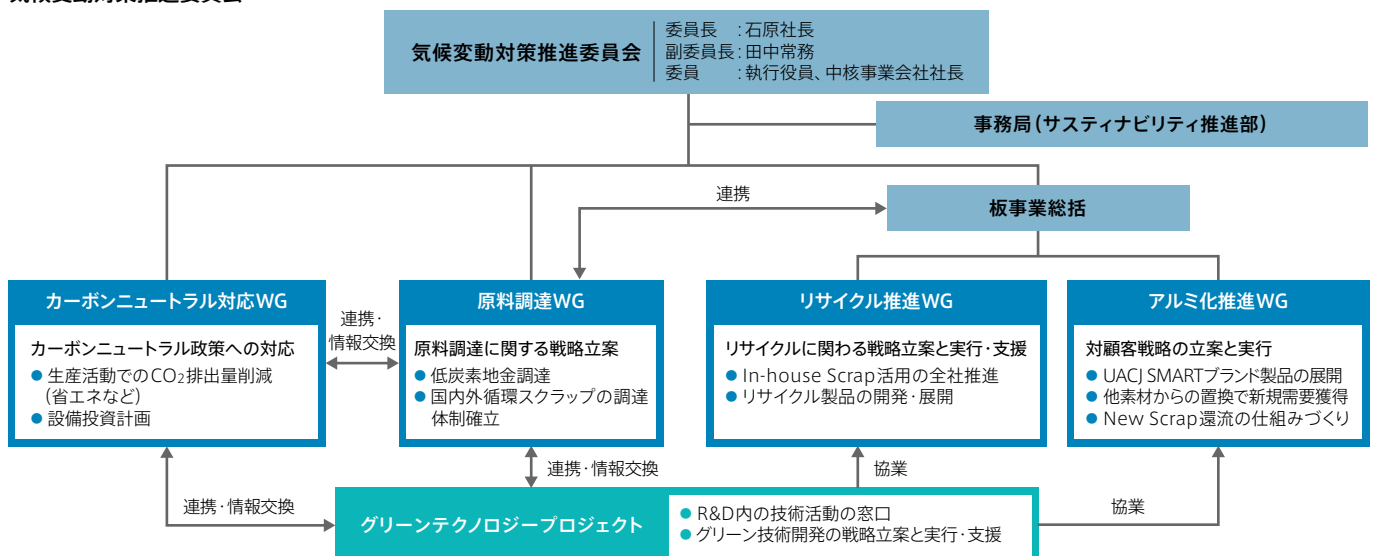
TCFD提言に基づく情報開示

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

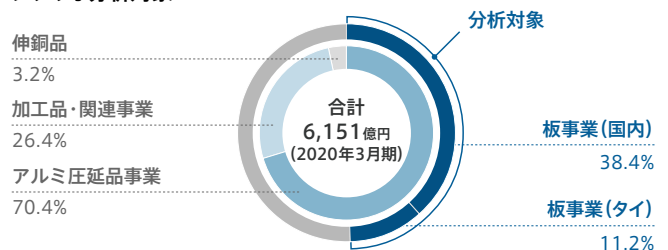
※7 国連気候変動に関する政府間パネル

※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、新規設備や革新技術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

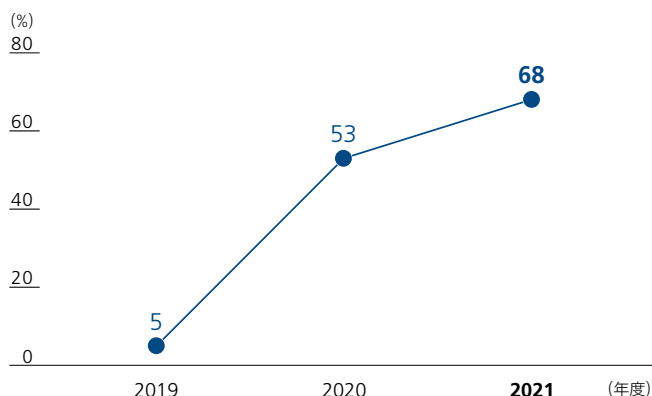
当社は、長期経営ビジョン「UACJ VISION 2030」の実現を支える基盤として、「人材」「技術」「企業風土」を重要なテーマに掲げています。とりわけ、次世代を担う人材の育成と各人の能力を部門や拠点にとらわれることなくグループ全体で活用する戦略的な人員配置の実現は、ビジョン達成に向けて不可欠な施策と捉えています。

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。

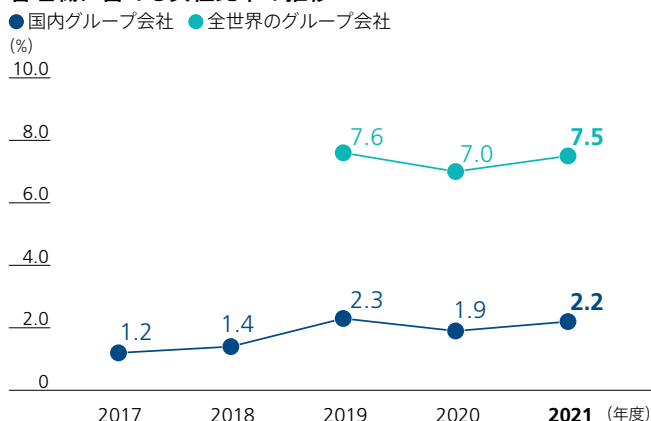
人材の多様性を生み出すために、高齢者、女性、外国人の採用を積極的に進めています。高齢者については、定年退職した従業員の再雇用に注力し、2022年4月末現在で157名の再雇用従業員が就労※1しています。また、女性については女性活躍推進法に基づく行動計画に沿って、雇用管理区分ごとに女性の採用割合を20%以上とするなど、女性の活躍の場を拡大するべく積極的に取り組んでいます。なお、当社グループ全体では、2021年度末時点で108名の女性管理職が活躍※2しており、当社単体では、2021年度の管理職採用者に占める女性割合が21.7%となっています。外国籍人材の採用についても、新卒採用の1割を目標に積極的に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

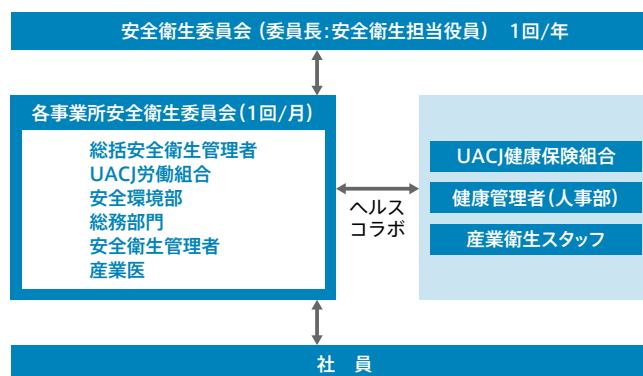
大するなどして、生産性とエンゲージメントの継続的な向上に取り組んでいきます。

※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

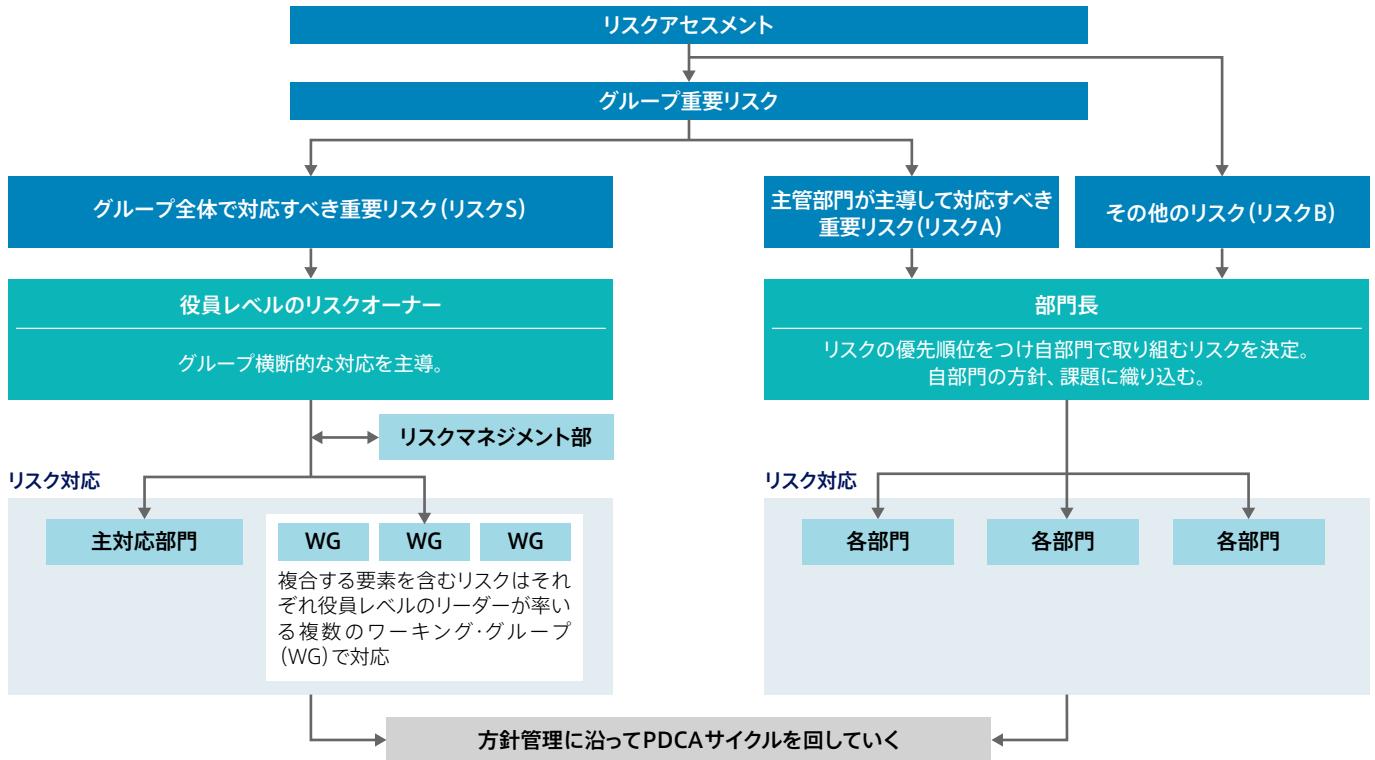
当社ではグループの重要リスクについて、毎年、次の手順で特定し、年度ごとのリスクマネジメント活動の方向性を決定しています。

- (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

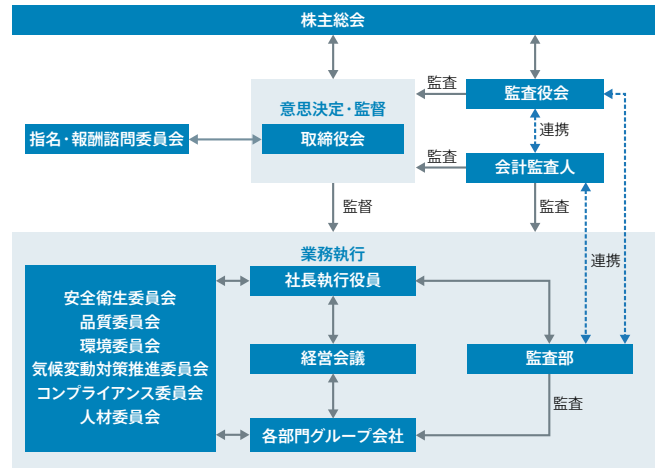
取締役会

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)



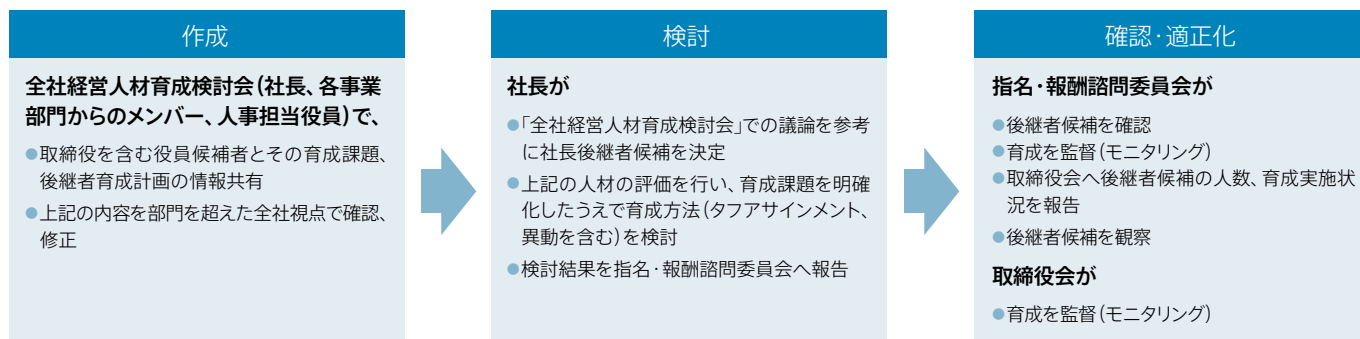
サクセッション・プラン

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。

財務状況および経営成績の分析

2021年度業績

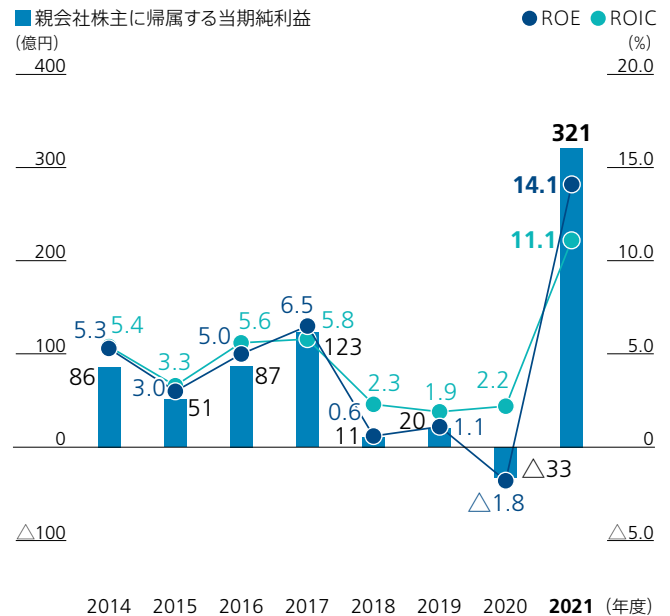
着実に付いてきた稼ぐ力で 旺盛なアルミニウム需要を捉え、過去最高益を達成

2021年度の売上高は、北米での旺盛な缶材需要を確実に捉えて販売数量が増加したことやアルミニウム地金価格の高騰などによって、前年度比37.4%増の7,829億円となり、当社発足後、初めて7,000億円を超えました。

損益については、構造改革の一環として取り組んできたアルミ圧延品事業の品種構成の高採算品種へのシフトと販売量の増加による操業度の改善や、アルミニウム地金価格の上昇による棚卸資産影響の好転により、営業利益は前年度比434.1%増の595億円、経常利益は同777.6%増の523億円、親会社株主に帰属する当期純利益は321億円（前年度は33億円の損失）となり、過去最高益を達成しました。

実力損益である棚卸資産影響を除いた経常利益は、前年度比243.5%増の213億円となりました。2019年度から実施している構造改革のもと、「稼ぐ力の向上」「財務体質の改善」「マネジメントの仕組みの強化」を推進し、国内生産拠点の集約、海外大型投資の収益化などにより、筋肉質な企業体質となった成果があらわれています。

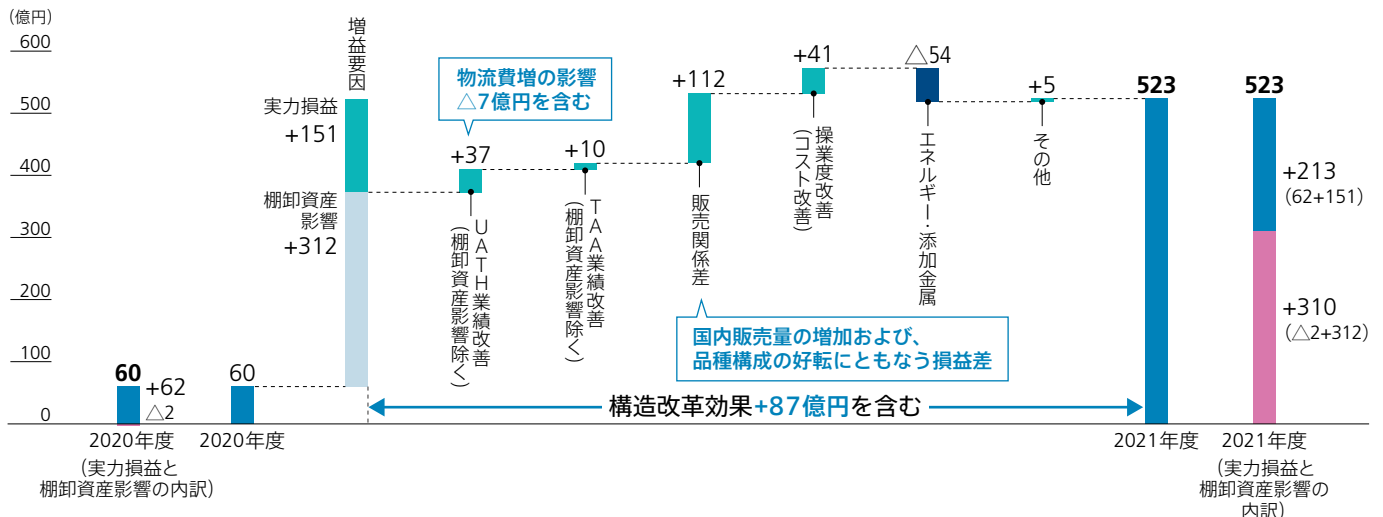
親会社株主に帰属する当期純利益・ROE・ROICの推移



諸元と感応度

	2020年度(3月末)	2021年度(3月末)	2022年5月末時点	経常利益への感応度
アルミ地金日経平均(円/kg)	243	378	447	10円/kg上昇した場合→+20億～30億円/年
LME(米ドル)	1,802	2,796	2,850	100ドル/トン上昇した場合→+22億～35億円/年
為替(円/米ドル)	106	112	125	ほぼ影響なし
為替(円/タイバーツ)	3.4	3.4	3.4	・燃料単価、添加金属：円高が有利 ・ロールマージン、為替換算差：円安が有利
原油(ドバイ：米ドル)	45	78	105	10ドル上昇した場合→△10億～15億円/年

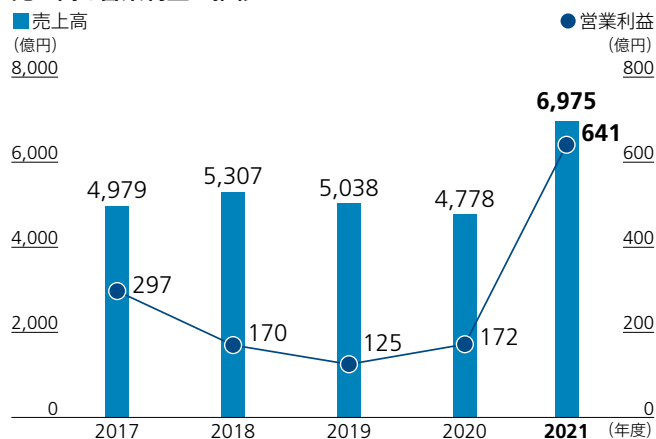
連結経常損益分析(2020年度 → 2021年度)



事業別報告: アルミ圧延品事業

2021年度は、環境意識の高まりなどにより各産業分野でアルミニウムの採用が拡大し、特に当社グループの主力商材である缶材は、北米を中心にグローバルで旺盛な需要が継続しました。当社グループは、この旺盛な需要を捉え得る日本、米国、タイのグローバルな3極体制をすでに確立させていたことから、北米の缶材市場に向けて、米国のTAA※1のみならず、日本、タイのUATH※2からも缶材を供給し、確実に需要を獲得することができました。また、日本では半導体不足などによる自動車減産の影響があったものの、軽量化ニーズに基づくアルミニウム採用車種・採用面積の拡大により、販売が伸びました。

売上高と営業利益の推移

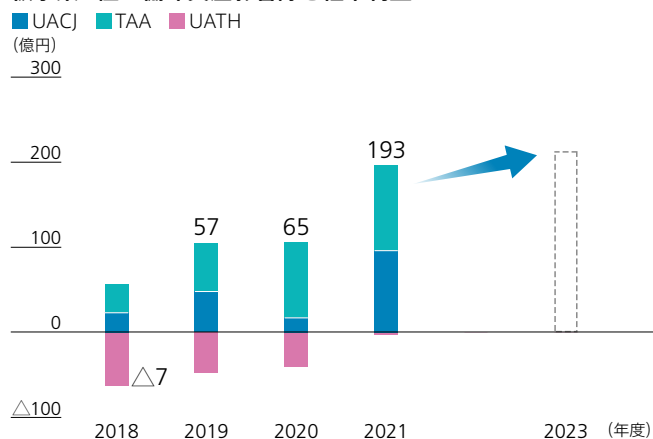


注: 売上高、営業利益ともにセグメント間調整前のものです。

これらの結果、2021年度におけるアルミニウム板の販売量は前年度比16.2%増の129.3万トンとなり、アルミ圧延品事業の売上高は前年度比46.0%増の6,975億円となりました。また、営業利益は販売数量の増加やアルミニウム地金価格の上昇による棚卸資産影響の好転が奏功し、前年度比273.8%増の641億円となりました。とりわけUATHは操業以来、赤字が続いていましたが、販売数量が大きく増加し、生産性が向上したことから初めて黒字化しました。そのため、主要の板事業全体では、棚卸資産影響を除いた経常利益が193億円となりました。

※1 Tri-Arrows Aluminum Inc. ※2 UACJ (Thailand) Co., Ltd.

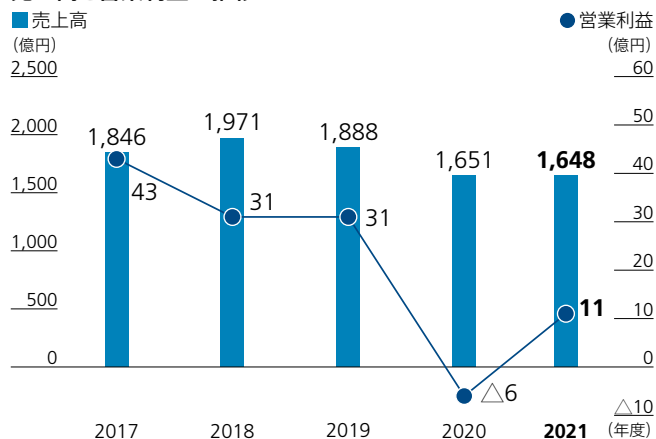
板事業3極の棚卸資産影響除き経常利益



事業別報告: 加工品・関連事業

前年度は新型コロナウイルス感染症の拡大による需要減少の影響を大きく受けましたが、2021年度は自動車関連分野、空調関連分野を中心に販売が好転しました。しかし、2021年度から収益認識会計基準等を適用したことによる影響が大きく、売上高は前年度比0.2%減の1,648億円となりました。ただ、営業利益は11億円(前年度は6億円の損失)と増加しました。

売上高と営業利益の推移



注: 売上高、営業利益ともにセグメント間調整前のものです。

エリア別報告：国内事業

事業環境認識

市場機会	UACJの強み	課題・施策
●環境負荷低減ニーズの高まりによる自動車軽量化 ●デジタル技術の進展によるIT材、半導体関連の需要の増加 ●包装容器分野でのリサイクル需要の高まり	●国内での圧倒的シェア ●多品種への対応能力 ●分野別の戦略 ●長年にわたる顧客との良好な関係 ●顧客ニーズへのすり合わせ力	●缶材：顧客と協働でのリサイクルの推進 ●自動車：福井製造所によるコスト競争力のアップと顧客の拡大 ●厚板：水素事業など新規顧客獲得に注力

2021年度の概況

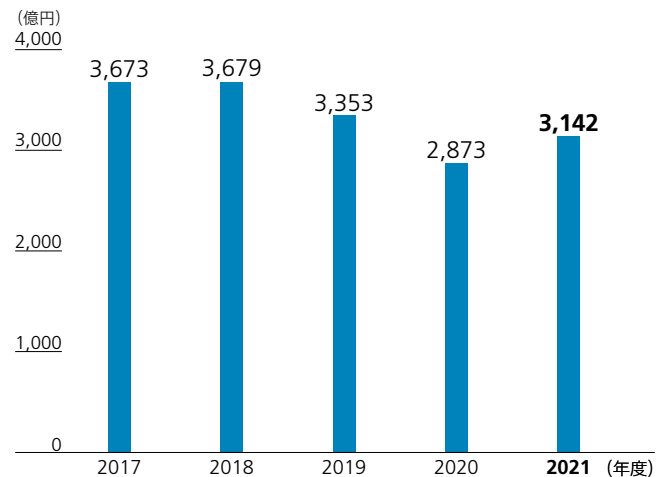
日本における売上高は、缶材が前年度と同等の販売量を確保し、自動車関連、エアコンフィン材、半導体製造装置関連の販売が増加したことにより、前年度比9.3%増の3,142億円となりました。

販売価格の適正化を図るとともに、生産拠点の集約、最適生産体制の構築、品種構成の改善、間接費の削減などの収益構造改革により、国内板事業における2021年度の損益分岐点は2019年度比6%減、2022年度は10%減となる見込みです。また、2021年度は深谷製造所の厚板生産の歩留まりが大きく改善しました。

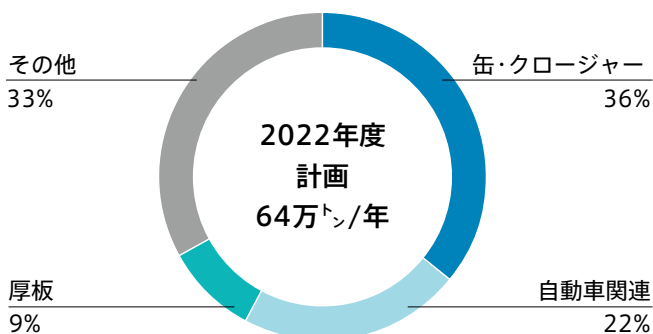
2022年度における需要は、缶材は前年度と同等の水準、自動車関連はアルミニウム採用車種の拡大により増加、厚板は半導体製造装置向けが堅調です。当社は自動車材生産を福井製造所に集約し、生産性のさらなる向上を図ります。そして、売

上構成を缶材が4割、自動車関連材が2割、厚板が1割とし、生産能力を最大限に発揮する生産構成にしていきます。

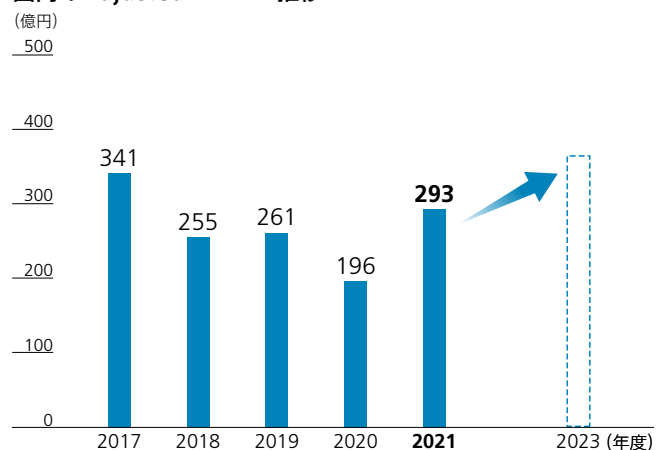
売上高(日本)の推移



国内販売品種構成



国内のAdjusted EBITDA推移



エリア別報告：北米事業

事業環境認識

市場機会	TAAの強み	課題・施策
●年率約6%以上の缶材の需要増 ●脱プラスチック化を背景とした缶材の需要増 ●高度な市場環境（価格、用途の拡大）	●高い生産性を実現する工場運営 ●長年にわたる製缶メーカーやボトラーとの信頼関係 ●世界トップクラスの生産効率によるコスト競争力 ●スクラップリサイクル技術の活用によるサステナビリティ経営の加速	●原料調達の選択肢の拡大 ●UATH、日本との連携強化 ●戦略的な投資の実行による生産能力のアップ

2021年度の概況

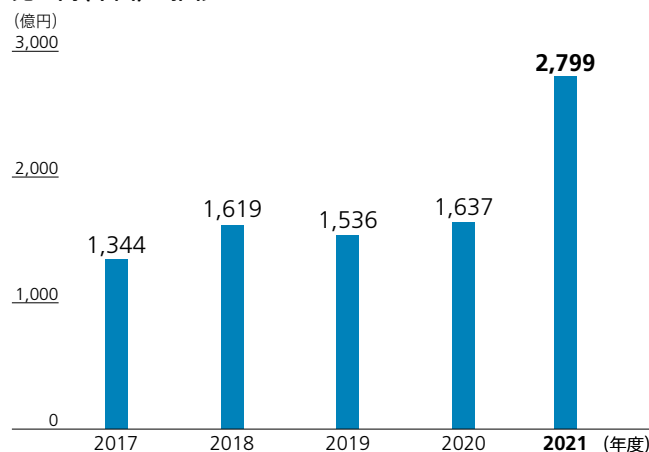
北米における売上高は、前年度比71.0%増の2,799億円となりました。缶材については、環境保護意識の高まりからアルミ缶用板材の需要が2021年から2025年にかけて年率約6%増になると見込まれています。このような旺盛な需要を取り込み、TAAの2021年度における販売量は前年度比10.4%増の49万トン、売上高は前年度比67.0%増の2,372億円となりました。営業利益は、販売量の増加、アルミニウム地金価格の上昇による棚卸資産影響の好転により、前年度比146.2%増の320億円となりました。2022年度は引き続き好調な需要に応え、増収増益を見込んでいます。

自動車部品については、EV※3市場が拡大するなか、自動車の軽量化ニーズが高まっており、UWH※4の2021年度の売上高は、EVメーカー向けの販売が増加したことにより前年度比60.1%増の237億円、営業利益は△15億円（前年度は△22億円）となりました。ただ、第4四半期は、EVメーカー向けの販

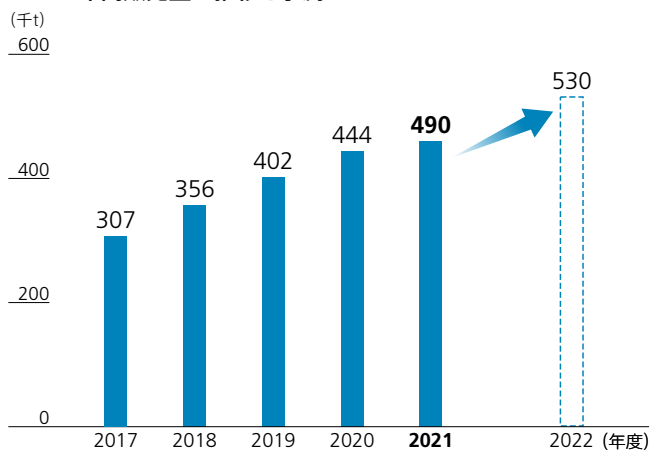
売増に加え、日系大手OEM向けのアルミニウム構造材の量産開始により黒字化を達成し、2022年度以降の通年の黒字化の萌芽を確認しています。

※3 Electric Vehicle：電気自動車 ※4 UACJ Automotive Whitehall Industries, Inc.

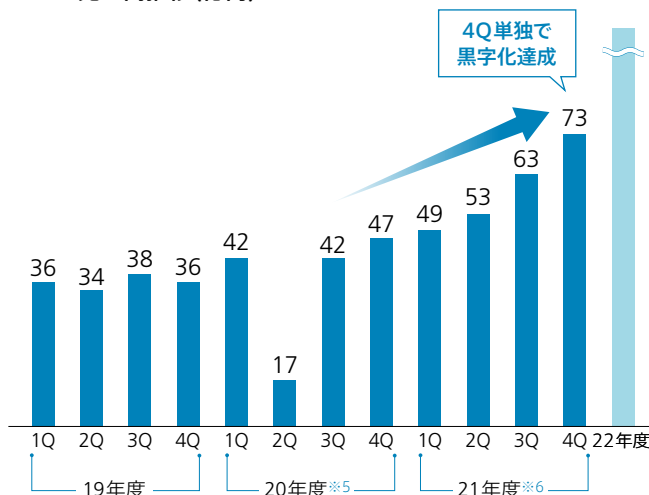
売上高(米国)の推移



TAAの年間販売量の推移と予測



UWH 売上高推移(億円)



※5 20年度…2020年1月～12月 ※6 21年度…2021年4月～2022年3月

エリア別報告:タイ・その他事業

事業環境認識

市場機会	UATHの強み	課題・施策
●経済成長にともなう旺盛なアジア・パシフィック圏の需要増 ●脱プラスチック化の進展による域外などへの輸出拡大	●東南アジア唯一の最新鋭アルミニウム圧延工場 ●今後も需要伸長が見込まれるアジア圏へのアクセスの良さ ●日系企業をはじめとした製缶メーカーとの信頼関係	●32万トン+αの生産体制構築 ●工場運営のさらなる現地化 ●収益向上施策の実行(品種、地域、顧客構成、コスト削減) ●グローバル顧客との関係性強化 ●リサイクル技術の開発および、リサイクル循環の仕組み構築

2021年度の概況

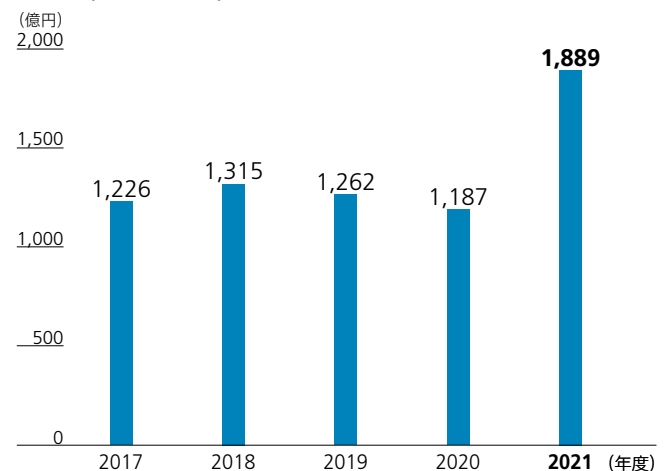
東南アジア唯一のアルミニウム一貫圧延工場を持ち、25カ国に製品を販売しているUATHを含むタイと、その他地域における2021年度の売上高は、前年度比59.1%増の1,889億円となりました。

UATHの販売量は、コロナ禍により市場が冷え込んだ2020年度に比べ58.1%増の32.1万トンとなり、過去最高を達成しました。売上高は前年度比120.4%増の1,413億円、営業利益は93億円(前年度は△30億円)、営業利益率は6.6%となりました。販売量の増加ならびに棚卸資産影響の好転により、2014年の操業開始以来、経常利益で初の黒字を達成しました。

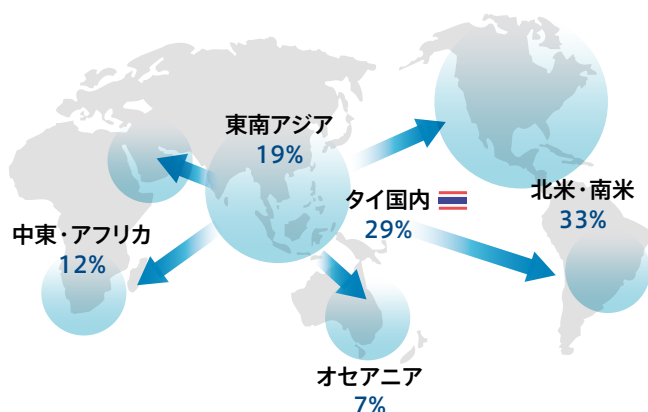
2022年度は、引き続き、グローバルで缶材の需要が増加し、エアコンフィン材も需要が旺盛なことから販売量は前年度比2.8%増の33万トンを計画しています。なお、経常利益はエネ

ルギー価格の高騰が続くなか、コストダウンや価格改定により、2021年度と同等の水準を見込んでいます。

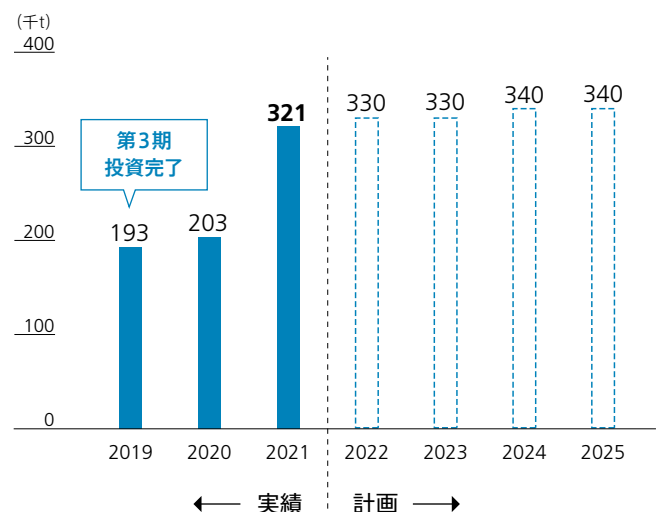
売上高(タイ・その他)の推移



販売展開エリアの販売比率



販売数量推移



キャッシュ・アロケーション

財務規律を維持するなかでも 「軽やかな世界」に向けた戦略投資を検討

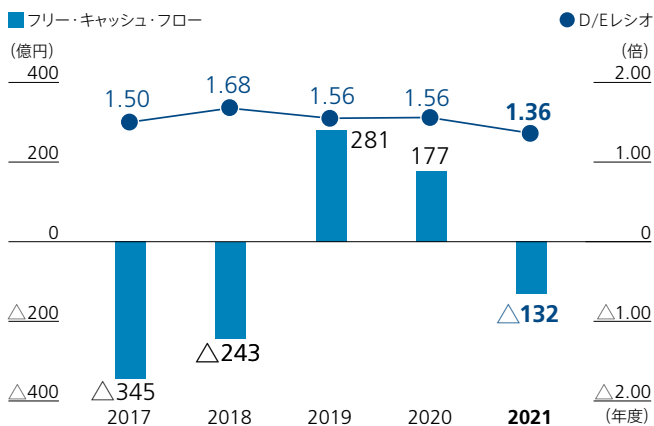
2021年度のD/Eレシオは、利益計上による自己資本の積み上げにより、前年度の1.56倍から1.36倍に改善しました。また、海外市場における先行投資の回収、国内の構造改革効果により、地金価格の変動にともなう棚卸評価関係を控除した Adjusted EBITDAは、2020年度の447億円から2021年度は602億円へ増加、2022年度は628億円を見込んでいます。

有利子負債残高の削減に向けては、フリー・キャッシュ・フロー

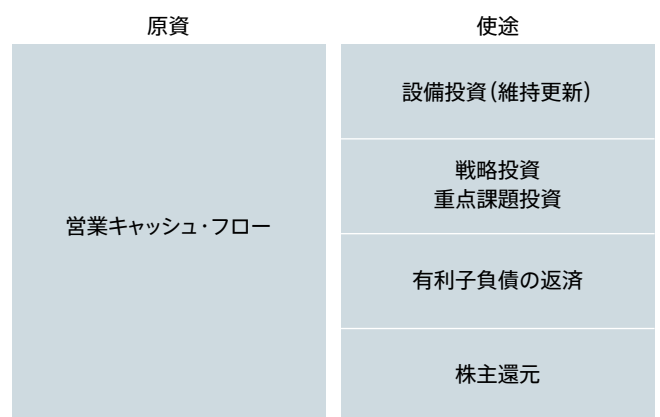
の創出に注力しています。2021年度は△132億円となりましたが、アルミニウム地金価格などの高騰による運転資金の増加影響を除くと631億円となります。

第3次中期経営計画では、各事業への設備投資額は減価償却費の7割程度に抑制し、需要の拡大が見込まれる北米の缶材や自動車材へ重点的に投資することにより、成長投資と財務基盤強化の両立を図っていきます。

フリー・キャッシュ・フローとD/Eレシオの推移

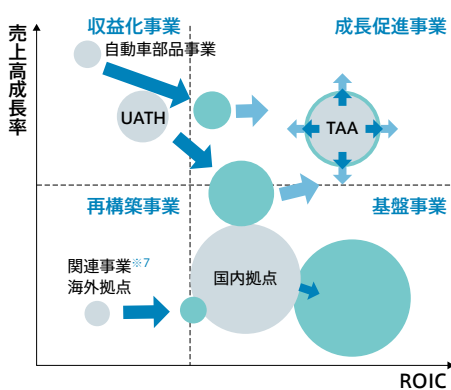


キャッシュ・アロケーション



事業ポートフォリオマネジメント

- 2019年度 ● 2023年度 (円の大きさは売上高規模をイメージ)
- ➡ 第3次中計期間中の動き
- ➡ 第4次中計以降の成長イメージ (2024年度～2026年度)

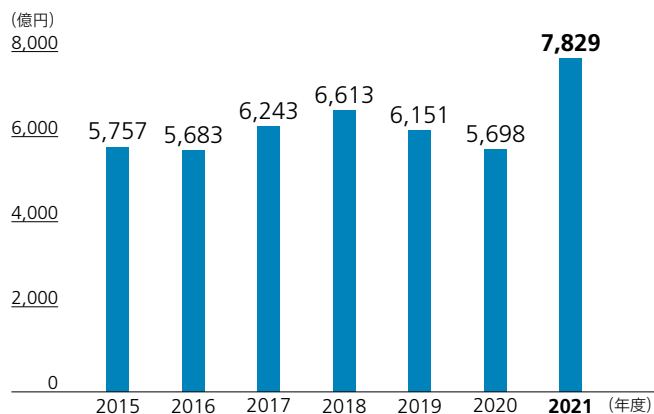


※7 押出、鋳鍛、箔、加工品事業

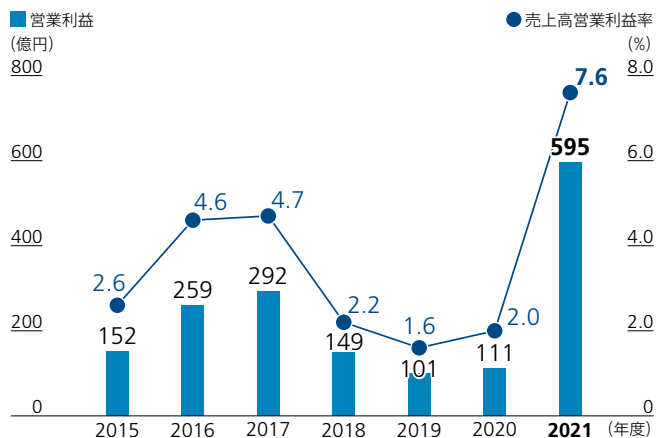
分類	事業	ターゲット市場・分野	第3次中計での投資配分方針
成長促進事業	TAA	北米 缶	➡ 戦略投資を優先配分
収益化事業 ↓ 成長促進事業	自動車 部品事業	北米・中国・日本 自動車	➡ 戦略投資を優先配分
収益化事業 ↓ 基盤事業	UATH	上流・下流への 取り組み	➡ 大きな能力増強は実施せず、 重点課題投資中心に実施
基盤事業	国内拠点 (自部品以外)	上流・下流への 取り組み	➡ 大きな能力増強は実施せず、 重点課題投資中心に実施
再構築事業 ↓ (基盤事業)	関連事業の 海外拠点		➡ 維持更新投資中心 (必要により、撤退も検討)

財務ハイライト

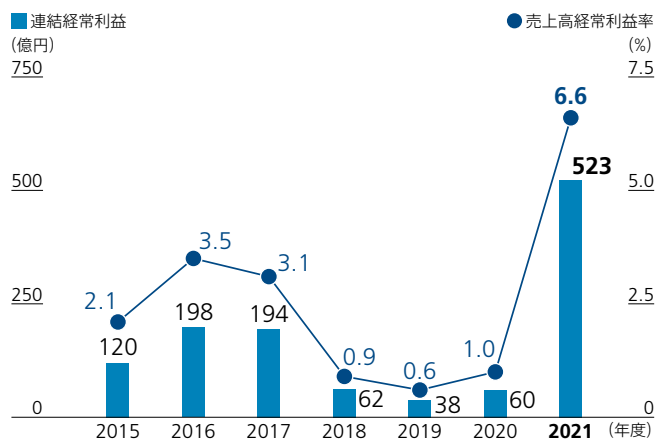
連結売上高



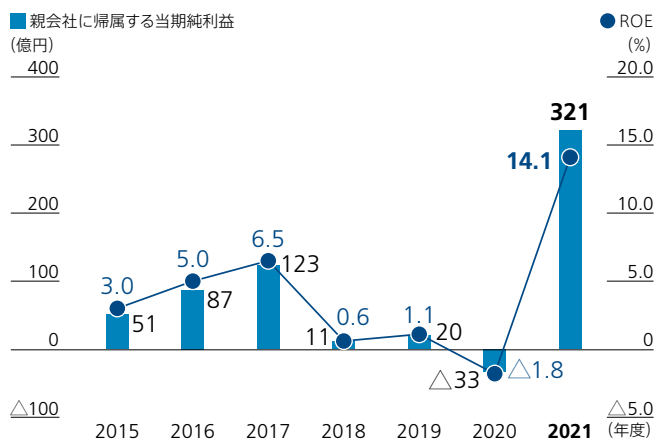
営業利益／売上高営業利益率



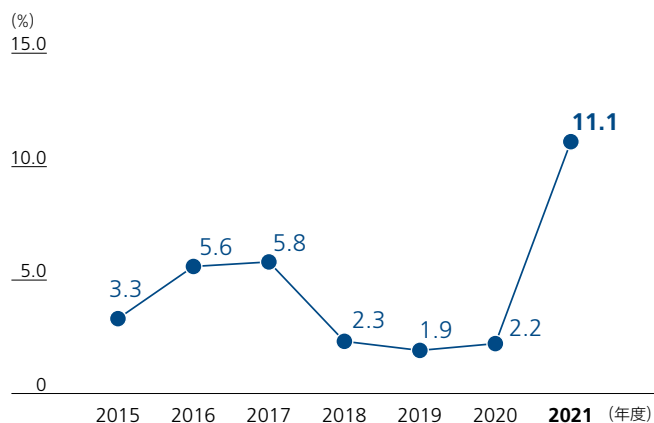
連結経常利益／売上高経常利益率



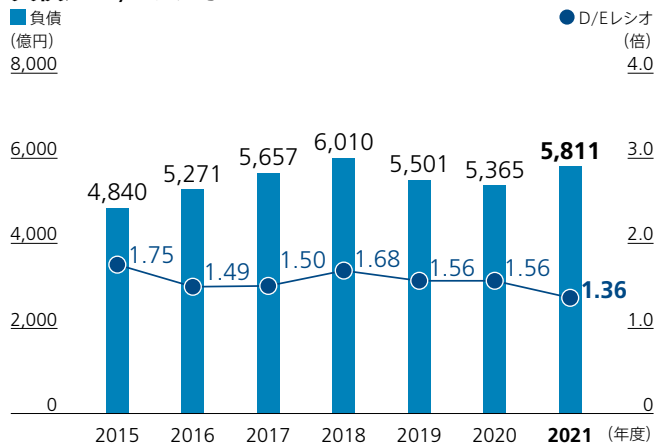
親会社株主に帰属する当期純利益／ROE



ROIC



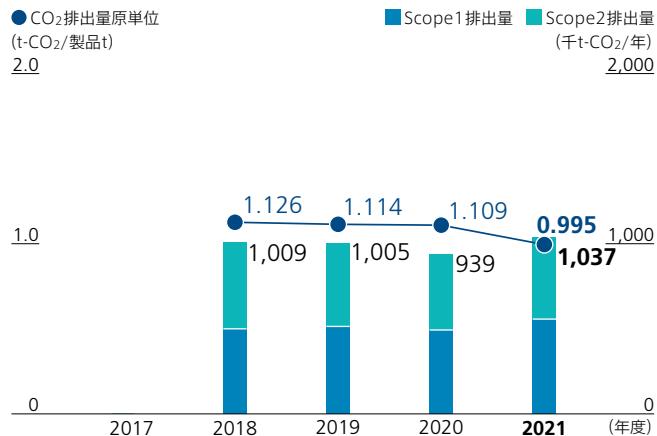
負債／D/Eレシオ※1



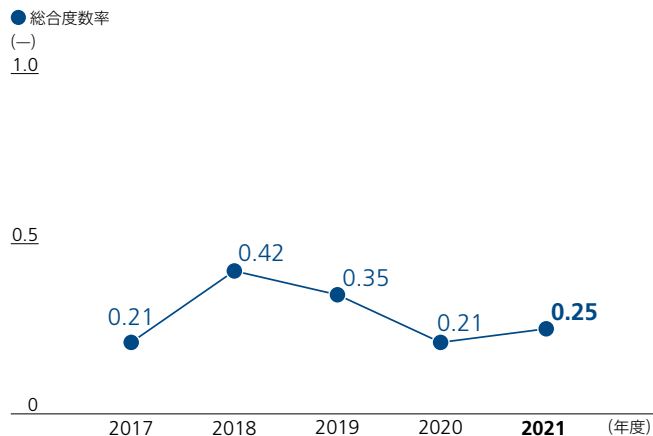
※1 2016年度以降のD/Eレシオは、劣後ローンの資本性考慮後

非財務ハイライト

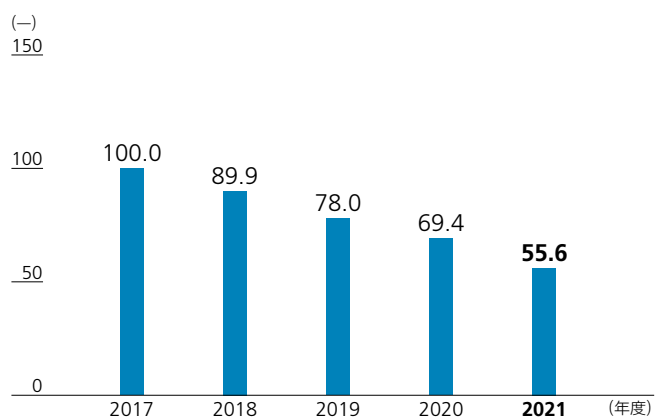
CO₂排出量



労働災害の発生状況

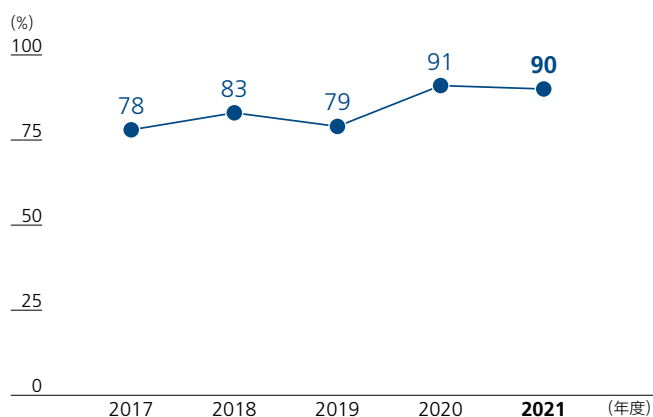


クレーム・苦情件数※2

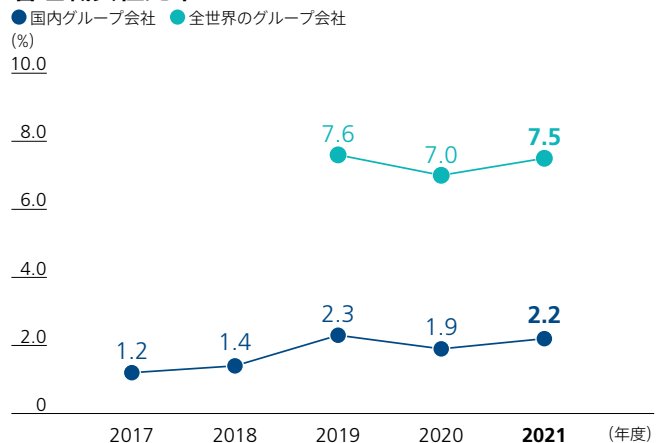


※2 2017年度数値を100とし、以降年度の件数を指数で表しています。

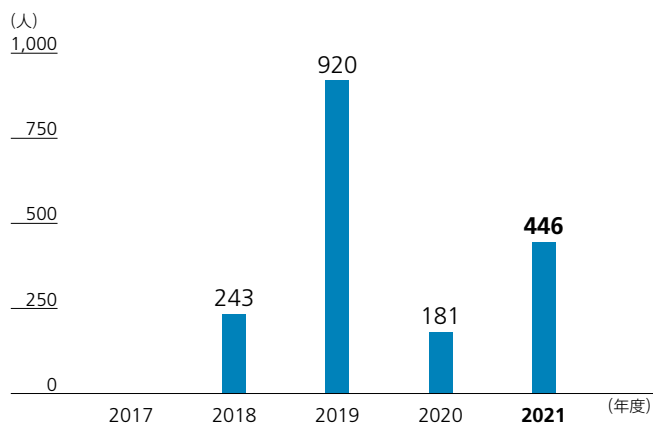
行動規範遵守誓約書 グループ会社提出率



管理職女性比率



教育活動支援の受益者数



10年間の主要財務データ

		2012年度	2013年度	2014年度
業績・収益性の推移				
売上高	計	436,485	364,107	572,541
営業利益又は営業損失(△)	計	15,069	17,772	23,679
経常利益又は経常損失(△)	計	14,606	16,798	21,337
税金等調整前当期純利益又は損失(△)	計	9,743	15,523	18,856
親会社株主に帰属する当期純利益又は損失(△)	計	4,656	9,946	8,649
売上高営業利益率	計	3.5%	4.9%	4.1%
売上高当期純利益率	計	1.1%	2.7%	1.5%
財務状態・効率性の推移				
総資産※1	計	536,200	608,490	677,952
純資産	計	138,166	168,140	187,136
自己資本	計	136,387	155,515	172,305
有利子負債残高	計	215,318	256,309	295,953
流動資産※1	計	191,653	236,638	269,889
固定資産※1	計	344,547	371,852	408,063
流動負債※1	計	251,858	236,387	287,884
固定負債※1	計	146,175	203,963	202,932
自己資本比率※1	計	25.4%	25.6%	25.4%
ROE(自己資本当期純利益率)	UACJ / 旧古河スカイ	4.3%	8.6%	5.3%
	旧住友軽金属工業	2.7%	—	—
キャッシュ・フローの状況				
営業活動によるキャッシュ・フロー	計	29,032	14,233	26,777
投資活動によるキャッシュ・フロー	計	△21,520	△25,452	△49,668
フリー・キャッシュ・フロー	計	7,512	△11,219	△22,891
財務活動によるキャッシュ・フロー	計	△12,887	14,067	25,694
1株当たり情報				
当期純利益又は当期純損失(△) (円) ※2	UACJ / 旧古河スカイ	13.85	30.36	20.21
	旧住友軽金属工業	2.59	—	—
配当金 (円) ※2	UACJ / 旧古河スカイ	6.0	9.0	6.0
	旧住友軽金属工業	3.5	—	—
設備投資・研究開発				
設備投資額	計	25,554	27,104	46,539
減価償却費	計	20,121	17,165	22,636
研究開発費	計	5,031	3,688	4,619

注：2013年度より、期末日満期手形等の会計処理を変更しましたが、2012年度の主要な経営指標等については遡及処理前の数値を記載しています。2012年度は旧古河スカイと旧住友軽金属工業の単純合計です。
2013年度上半期は旧両社合算、下半期はUACJの業績数値を記載しています。

単位:百万円(四捨五入)

2015年度	2016年度	2017年度	2018年度	2019年度	2020年度	2021年度
575,735	568,316	624,270	661,330	615,150	569,756	782,911
15,212	25,869	29,205	14,868	10,126	11,144	59,520
12,010	19,819	19,408	6,201	3,788	5,958	52,286
13,976	18,281	19,692	10,041	△1,622	3,473	50,114
5,105	8,715	12,253	1,116	2,038	△3,269	32,054
2.6%	4.6%	4.7%	2.2%	1.6%	2.0%	7.6%
0.9%	1.5%	2.0%	0.2%	0.3%	△0.6%	4.1%
662,543	725,443	774,071	807,224	752,785	732,960	828,729
178,582	198,360	208,396	206,204	202,716	196,445	247,589
165,030	184,090	194,235	190,998	188,363	183,063	227,993
289,006	323,825	342,336	375,080	344,011	335,789	339,447
263,409	305,563	322,461	348,291	288,919	294,502	394,618
399,135	419,880	451,610	458,933	463,866	438,457	434,111
249,784	237,650	273,148	273,269	264,434	251,150	322,136
234,177	289,433	292,527	327,751	285,635	285,365	259,004
24.9%	25.4%	25.1%	23.7%	25.0%	25.0%	27.5%
3.0%	5.0%	6.5%	0.6%	1.1%	△1.8%	14.1%
—	—	—	—	—	—	—
22,511	28,393	17,381	10,651	58,115	38,623	7,799
△34,759	△55,456	△51,853	△34,947	△30,021	△20,950	△ 21,035
△12,248	△27,063	△34,472	△24,296	28,094	17,673	△ 13,236
11,176	49,478	13,543	28,971	△25,852	△17,008	△ 652
11.94	201.63	253.96	23.14	42.26	△67.79	664.69
—	—	—	—	—	—	—
6.0	60.0	60.0	60.0	20.0	0.0	85.0
—	—	—	—	—	—	—
30,489	31,556	51,195	52,544	48,947	18,090	20,728
22,893	23,508	25,686	27,215	27,748	30,007	30,585
4,630	4,412	4,409	4,529	4,305	4,452	4,259

※1 2017年度より、『税効果会計に係る会計基準』の一部改正(企業会計基準第28号 平成30年2月16日)を遡及して適用し、総資産・流動資産・固定資産・流動負債・固定負債・自己資本比率を算定しています。

※2 2017年10月1日付で普通株式10株につき1株の割合で株式併合を実施したため、2016年度の期首に株式併合を行ったと仮定し、2016年度と2017年度の1株当たり当期純利益を算定しています。
また、2016年度と2017年度の1株当たり年間配当額は、株式併合後の基準で換算して記載しています。

会社概要(2022年10月1日現在)

名称	株式会社UACJ (英文名: UACJ Corporation)
本社	東京都千代田区大手町1丁目7番2号 東京サンケイビル
代表取締役 社長執行役員	石原 美幸
事業内容	アルミニウム等の非鉄金属及び その合金の圧延製品・鋳物製品・鍛造製品 並びに加工品の製造・販売等
資本金	522億77百万円
従業員数(連結)	9,571名(2022年3月末時点)
決算期	3月31日
URL	https://www.uacj.co.jp/

拠点一覧

名古屋製造所	愛知県名古屋市港区千年3丁目1番12号
福井製造所	福井県坂井市三国町黒目21-1番地
深谷製造所	埼玉県深谷市上野台1351番地
中部支社	愛知県名古屋市中区金山1丁目13番13号 金山プレイス
関西支社	大阪府大阪市北区中之島3丁目3番3号 中之島三井ビルディング
九州支店	福岡県福岡市博多区冷泉町2番1号 博多祇園M-SQUARE
R&Dセンター	愛知県名古屋市港区千年3丁目1番12号
福井開発室	福井県坂井市三国町黒目21-1番地
深谷開発室	埼玉県深谷市上野台1351番地
R&D Center (North America)	12501 Plantside Dr, Louisville, KY 40299, USA
R&D Center (Thailand)	Innovation Cluster 2 Building, Tower D, Phaholyothin Road 111 Thailand Science Park Amphoe Khlong Luang, Chang Wat Pathum Thani 12120, Thailand

国内グループ会社

板事業

株式会社UACJ深谷サービス
株式会社UACJ名古屋アルバック
株式会社三泉
株式会社古河UACJメモリーディスク

押出事業

株式会社UACJ押出加工
株式会社UACJ押出加工小山
株式会社UACJ押出加工名古屋
株式会社UACJ押出加工群馬
株式会社UACJ押出加工滋賀
軽金属押出開発株式会社
日本クーラー株式会社

箔事業

株式会社UACJ製箔
株式会社日金
株式会社UACJ製箔産業
株式会社UACJ製箔サービス

鋳鍛事業

株式会社UACJ鋳鍛

金属加工事業

株式会社UACJ金属加工
株式会社ナルコ郡山

その他

株式会社UACJトレーディング
泉メタル株式会社
鎌倉産業株式会社
株式会社UACJ Marketing & Processing
株式会社UACJアルミセンター
株式会社UACJ物流※
株式会社UACJグリーンネット

海外グループ会社

板事業

UACJ (Thailand) Co., Ltd. (タイ)
 Tri-Arrows Aluminum Holding Inc. (米国)
 Tri-Arrows Aluminum Inc. (米国)
 Logan Aluminum Inc. (米国) ※
 乳源東陽光優艾希杰精箔有限公司 (中国) ※
 UPIA Co., Ltd. (韓国)

自動車部品事業

UACJ Automotive Whitehall Industries, Inc. (米国)
 戴卡優艾希杰鋁汽車零部件有限公司 (中国) ※

押出事業

UACJ Extrusion (Thailand) Co., Ltd. (タイ)
 UACJ Extrusion Czech s.r.o. (チェコ)
 戴卡優艾希杰鋁 (天津) 精密鋁業有限公司 (中国) ※

箔事業

UACJ Foil Malaysia Sdn. Bhd. (マレーシア)

鍛造事業

UACJ Foundry & Forging (Vietnam) Co., Ltd. (ベトナム)

金属加工事業

UACJ Metal Components North America, Inc. (米国)
 UACJ Metal Components Mexico, S.A. de C.V. (メキシコ)
 UACJ Metal Components Central Mexico, S.A. de C.V. (メキシコ)
 UACJ Metal Components (Thailand) Co., Ltd. (タイ)
 P.T. Yan Jin Indonesia (インドネシア)
 日鋁全綜 (無錫) 鋁材加工有限公司 (中国)

その他

UACJ North America, Inc. (米国)
 優艾希杰東陽光 (上海) 鋁材銷售有限公司 (中国)
 優艾希杰東陽光 (韶関) 鋁材銷售有限公司 (中国)
 優艾希杰 (上海) 鋁材有限公司 (中国)
 UACJ ELVAL HEAT EXCHANGER MATERIALS GmbH (ドイツ)
 UACJ Trading (Thailand) Co., Ltd. (タイ)
 Siam UACJ Trading Co., Ltd. (タイ)
 優艾希杰商 (上海) 貿易有限公司 (中国)
 優艾希杰商 (昆山) 金属制品有限公司 (中国)
 優艾希杰商 (香港) 貿易有限公司 (中国)
 優艾希杰商 (大連保稅区) 貿易有限公司 (中国)
 UACJ Trading Czech s.r.o. (チェコ)
 UACJ Trading & Processing America, Inc. (米国)
 UACJ Marketing & Processing Mexico, S.A. de C.V. (メキシコ)
 UACJ Australia Pty. Ltd. (豪州)
 Boyne Smelters Ltd. (豪州) ※

株式の状況 (2022年3月31日現在)

発行可能株式総数 170,000,000株 ※1
 発行済株式の総数 48,328,193株 ※2
 (自己株式105,534株を含む)
 株主数 27,557名

※1 株式併合により、2017年10月1日付で170,000,000株となりました。

※2 株式併合により2017年10月1日付で48,328,193株となりました。

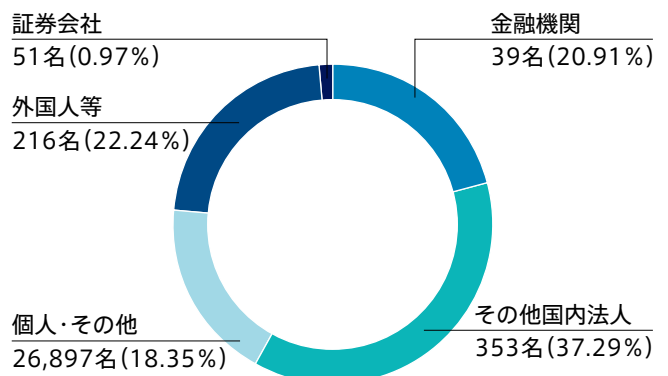
大株主の状況

株主名	持株数(百株) ※3	持株比率(%) ※4
古河電気工業株式会社	120,365	24.96
日本マスタートラスト信託銀行 株式会社(信託口)	52,835	10.95
日本製鉄株式会社	37,446	7.76
GOLDMAN SACHS INTERNATIONAL	17,806	3.69
株式会社日本カストディ銀行 (信託口)	16,294	3.37
ECM MF	14,500	3.00
MLI FOR SEGREGATED PB CLIENT	10,050	2.08
DFA INTL SMALL CAP VALUE PORTFOLIO	8,517	1.76
UACJグループ従業員持株会	7,964	1.65
住友商事株式会社	7,500	1.55

※3 持株数は百株未満を切り捨てて表示しております。

※4 持株比率は自己株式(105,534株)を控除し、小数点第3位以下を切り捨てて表示しております。

所有者別の構成比率 (株式数比率) ※5



※5 持株数比率は小数点第3位以下を切り捨てて表示しております。

※印は持分法適用会社

株主・投資家の皆様から寄せられる、
当社事業や事業環境に関するご質問に、お答えします。

Q 板製品はどのようにしてできるのでしょうか？

A まず、アルミニウムの地金を溶かし(溶解)、不純物を取り除き、大きな直方体のアルミニウムの塊(スラブ)を作ります。例えば福井製造所のスラブは、最大で幅2.3m、長さ10m、重さ32トンにも及びます。表面を削り、スラブの芯の部分まで均等に熱が行き渡るように均熱処理を行うと、スラブは最高600℃に熱せられ、熱間圧延ラインに運ばれます。熱間圧延機でスラブを延ばし、3mm

程度に薄くなった板はコイル状に巻き取られていきます(熱間圧延)。その後、冷間圧延機で、板の厚さや平坦度などをコントロールしながら、圧延を行い(冷間圧延)、用途に応じて強度を調整します。最終的に、缶などの製品に応じて仕上処理(表面処理・塗装など)がなされ、お客様に納品されます。

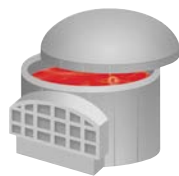
詳しい製造工程を動画でご紹介しています。
<https://www.uacj.co.jp/ir/other/movie/index.htm>



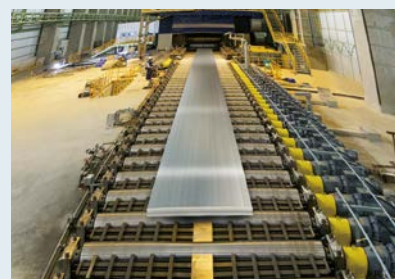
板製品の加工プロセス



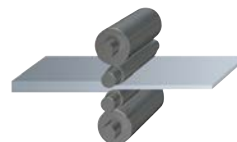
溶解



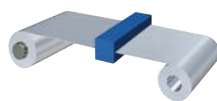
casting



熱間粗圧延



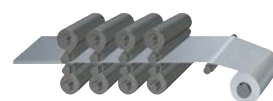
仕上、検査・梱包



冷間圧延



熱間仕上圧延

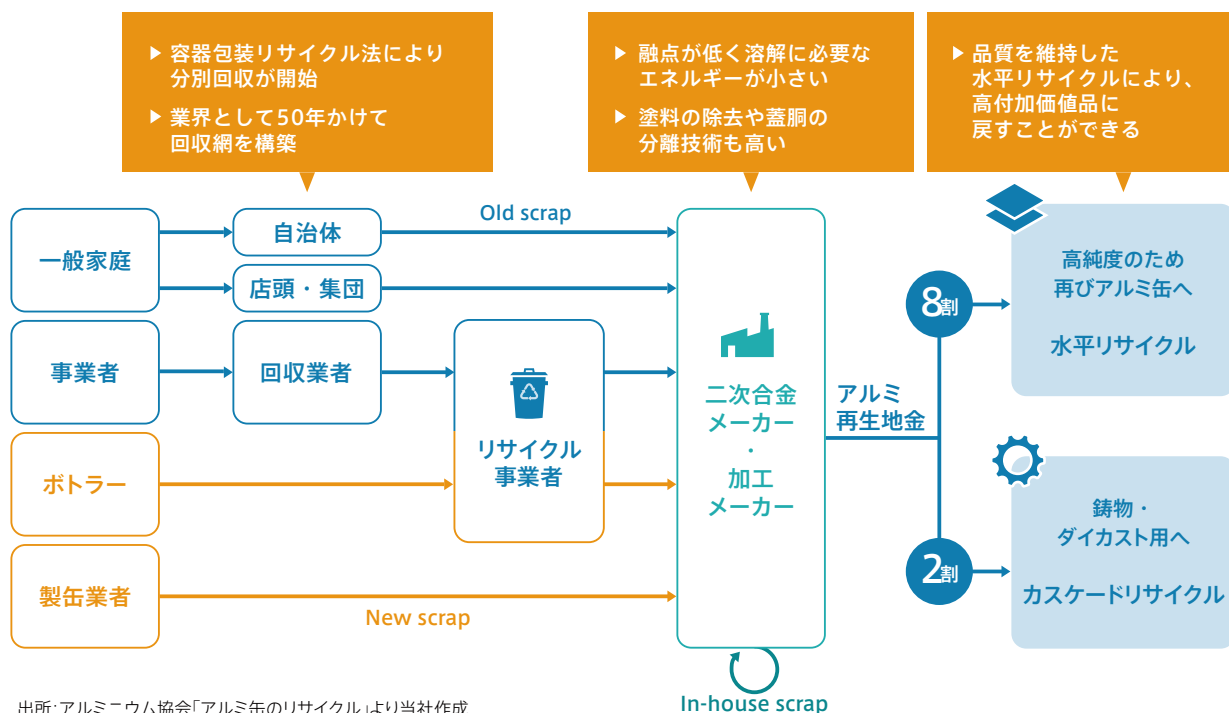


Q アルミ缶は、なぜリサイクル率が高いのでしょうか？

A リサイクルの第一歩、分別回収においては50年近くかけて回収網が構築されています。消費者が使用して廃棄する飲料缶 (Old Scrap) は自治体を中心として分別回収が徹底されています。法規制や環境負荷低減の社会的要請などリサイクル率を高める個別誘因もありますが、何より大きな要因はスクラップが高い価値を持つこと。アルミニウムの融点の低さや除去・分離技術の高さから、低コストで品質を維持したリサイクルが可能であるため、

廃棄されずにリサイクルされています。また、アルミ缶をリサイクルすることは、廃棄物削減はもとより、CO₂排出量削減となり、環境への意識が高まる昨今では消費者がより積極的に分別回収に協力するようになっていきます。このようにリサイクルの仕組みができている日本では、アルミ缶のリサイクル率が96.6%※に及んでいます。

※ 2021年度の国内リサイクル率 (アルミ缶リサイクル協会調べ)



Q 自動車軽量化のカギとなるアルミニウムは、どの部材に使われていますか？

A アルミニウムは鉄の3分の1の比重である軽量性をはじめ、強度や加工性、耐食性、熱伝導性、リサイクル性などに優れた素材として、これまでもエンジンやトランスミッション、ホイールといった重要部品に採用されてきました。近年では、2020年以降に各国で実施される燃費基準の厳格化を見据え、パネルやフレームな

どへの用途拡大が進んでいます。当社は、2018年度からスタートした第2次中期経営計画の重点施策としてグループ横断で多様な自動車用アルミニウム部材を供給していくことを掲げ、自動車軽量化のソリューション・プロバイダーとしての貢献を目指しています。

鋳鍛事業

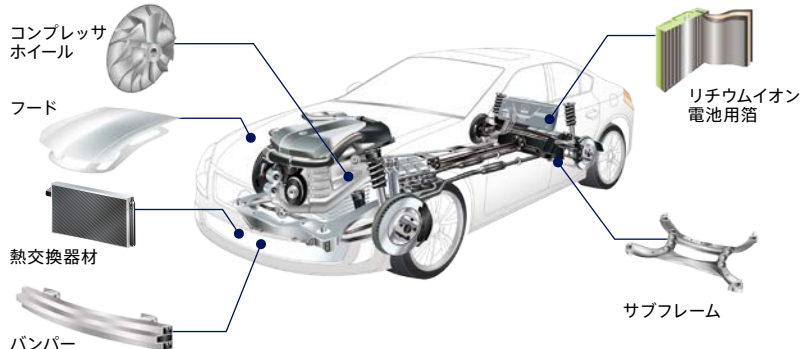
ホイールやターボチャージャー・コンプレッサホイールなど

板事業

ドア、ボンネットやルーフなどの外皮製品、熱交換器材など

加工品事業

バンパーやバスバーなど



箔事業

リチウムイオン電池の正極・負極材 (アルミニウム箔、銅箔)

押出事業

サブフレームなどの構造材や熱交換器材など

株式会社UACJ

IR部

〒100-0004

東京都千代田区大手町1丁目7番2号 東京サンケイビル

<https://www.uacj.co.jp/>

<https://www.uacj.co.jp/inquiry/index.htm>

このレポートに関するご意見・ご感想は、上記へお寄せください。

“UACJ”、UACJ は、日本、米国、中国および欧州連合商標（EUTM）などにおける株式会社 UACJ の登録商標です。