

アルミニウムへの期待を 追い風として一段上の サステナビリティ活動を推進

取締役 常務執行役員
サステナビリティ推進本部長委嘱
板事業本部副本部長(製造部門)委嘱
気候変動対策推進担当

田中 信二



構造改革を経て、 サステナビリティ推進で企業価値向上に

UACJは2019年10月から3年半にわたって構造改革に取り組み、国内収益の改善や海外大型投資の収益化など収益面で成果を上げると同時に、会議体や組織体制の見直し、グループ理念体系の再定義など、マネジメント体制・仕組みの強化を推進してきました。構造改革は収益性や組織体制などを立て直すフェーズと捉えていましたが、これらの活動は、新たなビジネスの創出と社会課題解決の両立を目指す恒常的な活動、すなわちサステナビリティ活動へと姿を変え、現在は一段ステージを上げた取り組みを開始しています。そして、こうした活動の中心となる部門として、2023年4月に「サステナビリティ推進本部」を設置しました。当社では、従来からサステナビリティ活動の推進組織としてサステナビリティ推進部を設置していましたが、今回の組織改編では、構造改革の成果である「稼ぐ力の向上」をサステナビリティとより強く結びつけて、守りの組織から攻めの組織へと進化していくことを目的・狙いとしています。

近年、地球環境の悪化が一層深刻化するなか、経済の観点からはサステナブルな開発が、技術の観点からは環境対応技術への対応が求められるなど、当社グループを取り巻く環境は大きく変化しています。こうした変化を背景に顧客ニーズの多様化が進み、とりわけ環境負荷低減製品に関するご期待・ご要望はますます大きくなっていると実感しています。これらのニーズに応えるためには、顧客と日々対話を重ねている事業部門と、気候変動対策やリサイクルに関する知見を持つサステナビリティ推進本部が相互に連携することで、顧客への提供価値や

ビジネスモデル創出につなげることが重要であり、それこそがサステナビリティ推進本部の存在意義だと理解しています。現在進めている取り組みの一例として、サステナビリティ推進本部内の気候変動対策推進部が管轄する気候変動対策推進委員会において、顧客ニーズや各国の動きなどを共有しながら、どのような施策・対応を行うかを議論しています。また、最近では板、自動車部品、押出、箔、鋳鍛、加工品の各事業が相互に情報共有する連絡会も設置され、グループ内で情報が回遊する仕組みも整いつつあります。

事業部門とサステナビリティ推進本部の協働は始まったばかりですが、多様な取り組みを通じて、利益を生み出すと同時に地球環境保全に貢献するという成果を生み出していけると 생각합니다。サステナビリティ推進本部が先頭に立って「社会課題解決と利益創出の両軸で責任を果たす組織」に成長させていきたいと考えています。

アルミニウム＝エコな素材として認知度を高め、 選ばれる素材へ

深刻化する海洋汚染の広がりや気候変動を背景に、脱プラスチックやEVシフトなどが加速し、アルミニウムの需要は急激に拡大しつつあります。実際に、製品製造時のCO₂排出量の照会やCO₂発生量が少ない製品についてのお問い合わせ件数は年々増加しており、環境性能が顧客の素材選択基準として強く意識されてきていると感じています。

アルミニウムは、リサイクル材を使えば使うほど、再生可能エネルギー電力活用によるグリーンアルミニウム地金を使えば使うほど、CO₂排出量が減っていきます。当社が排出するCO₂

は多くがScope 3であり、そのなかの多くを地金製造（製錬）時の電力由来の排出が占めています。したがって、当社が新地金をグリーンアルミニウム地金やリサイクルアルミニウムへ置き換えることは大幅なCO₂排出量の削減となり、その結果として顧客のScope 3における排出量の削減にもつながります。こうした考えから、顧客への提供価値向上と環境負荷の低減に向けて取り組んでいるのが、「アルミニウムを通じたサーキュラーエコノミーの形成」です。

これは、リサイクルしやすい材料の開発、使用済みアルミニウム製品の回収といった「動脈」と「静脈」をつなぐサプライチェーンの構築、グリーンアルミニウム地金の利用やリサイクル材への置き換えによって、持続可能な社会を実現し、アルミニウムを通して環境価値を提供するというものです。このサーキュラーエコノミーは、当然ながら当社グループのみで形成できるものではないため、お客様や回収業者、同業他社などと連携して、国内のアルミニウムの使用と循環を促していく取り組みが動き始めています。このサーキュラーエコノミーがもたらすアルミニウムの環境価値を積極的に発信することで、選ばれる素材としての認知度を一層高めていきたいと考えています。

今後はアルミニウム循環の大きな環の形成に向けて、地球環境保護という重要なゴールを目指すパートナーを有機的につなぎ、推進力を与える「心臓」としての役割を果たすことが我々の責務だと認識し、推進していきます。

社会課題解決と利益創出の両立に向けた活動を推進

当社グループのサステナビリティ活動を推進していくうえで、最大の仲間は従業員です。グループの従業員に対しては、アルミニウムの素材特性や環境価値とともに、当社グループが果たすべき責任や当社らしいサステナビリティ活動とはどのようなものかを十分に共有し、共感を得ることが重要だと考えています。従業員が、顧客やサプライヤーに向けて当社グループのサステナビリティを拡げていくことに期待しています。実際、この1～2年の間に、従業員のサステナビリティ活動に対する熱量が上がっていると感じています。例えば、最近の「気候変動対策推進委員会」においても非常に闊達な議論がなされていて、なかなか時間通りに終わらず、スタートした当初とはまったく雰囲気が変わっています。こうした変化は、サステナビリティを

推進する立場からすると非常にうれしく、従業員一人ひとりがサステナビリティ活動を利益創出の取り組みと位置づけて、身近なところから行動を起こしてほしいと思います。

また、地球環境保全の観点では、先ほどのサーキュラーエコノミーの構築のほかに、「気候変動」、「水」、「生物多様性」への取り組みを開始しています。マテリアリティの一つでもある「気候変動」については、TCFD提言に基づくリスク評価やシナリオ分析を実施するなど、実効性の高い取り組みを推進し、2022年12月には環境情報開示イニシアチブであるCDPによる調査において、「気候変動」「水セキュリティ」の両部門で「B」の評価を受けました。「生物多様性」については、ネイチャーポジティブに関する社内勉強会を開始するなど、当社が生物多様性、自然資本の保全にどのような形で貢献できるのか、追求していきたいと考えています。

サステナビリティ推進の責任者である私の使命は、当社グループが社会において果たすべき責任を明確にし、社会課題解決と利益創出を両立させるために必要なことは何かを社内外に発信することにあります。現中期経営計画において「サステナビリティを経営の中核に据える」ことを掲げてから3年が経過し、グループ内にサステナビリティの本質と必要性が広く、深く浸透してきています。現在、2024年に公表する次期中期経営計画の策定と並行して、マテリアリティの見直しに向けた検討を行っており、サステナビリティへの意識・要請の高まりを踏まえ、幅広い検討・議論を重ねているところです。アルミニウムを取り巻く環境が追い風にある今、当社グループのサステナビリティ活動のレベルを一段上げて、従業員、お客様、調達先など、アルミニウムのサプライチェーンに関わる多くの皆様とともに、「100年後の軽やかな社会」の実現を目指していきたいと考えています。

「100年後の軽やかな社会」の実現に向け サステナビリティを経営の中核に

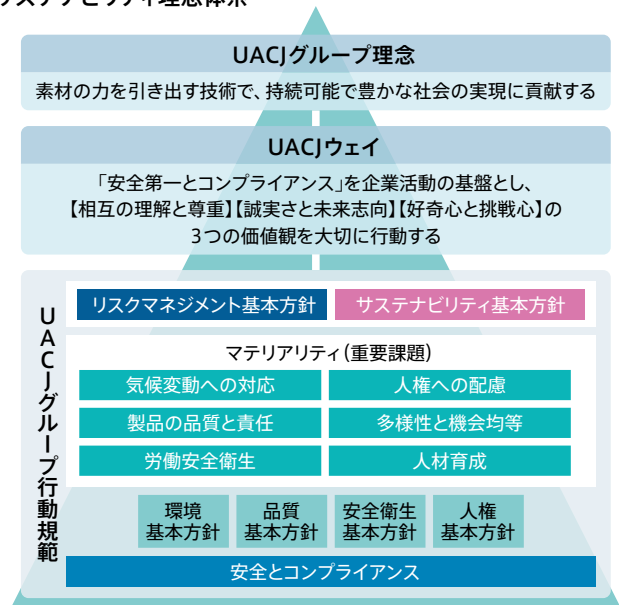
UACJグループの理念体系は、「企業理念」「目指す姿」「価値観」という3つで構成されています。そして、「素材の力を引き出す技術で、持続可能で豊かな社会の実現に貢献する」ことを掲げた企業理念、「アルミニウムを究めて環境負荷を減らし、軽やかな世界へ」と定めた目指す姿のいずれも、サステナビリティとは切っても切れない関係にあります。このように、当社がサステナビリティを経営の中核に据えているのは、さまざまな社会課題を未来に残さず私たちの世代で解決し、100年後の世界を今よりも軽やかで楽しいものにしたいと考えているからです。

当社グループが生まれて10年一。この間、私たちはガバナンスの強化を皮切りに、ESGすべての分野におけるサステナビリティの高度化を進めてきました。2016年に「取締役会の実効性評価」を開始し、2017年には「指名・報酬諮問委員会」を設置するなど、強固なガバナンス体制の構築に力を入れてきたほか、2020年代に入ると、ASI※1や国連グローバル・コンパクトへの加盟、SDGsやTCFDへの賛同表明など、サステナビリティのグローバルスタンダードを積極的に取り入れてきました。

私たちは、これからも100年後の軽やかな世界の実現に向けて、本業を通じた社会課題の解決に取り組み、受け継いできた企業文化と社員一人ひとりの個性を活かしながら、UACJらしくサステナビリティを進化させていきます。

※1 ASI: Aluminium Stewardship Initiative (国際的なアルミニウム業界団体)

サステナビリティ理念体系



これまでの歩み

ガバナンスを中心とした機構強化

経営の中核としてサステナビリティ活動を推進

サステナビリティ活動を高度化

- 2014**
 - 外国人執行役員を登用
- 2015**
 - 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
 - 働き方改革に着手
- 2018**
 - 環境負荷データの集計範囲を海外拠点まで拡大
 - 企業経営経験者を社外取締役に選任
- 2019**
 - 取締役・執行役員の人数を大幅削減
 - 技能伝承の仕組みをグループへ展開
- 2020**
 - 理念対話会を開始
 - コーポレートスローガン、ブランドステートメントを公表
 - ASIに加盟
 - サクセッション・プランを本格的に運用開始
 - 役員報酬体系にTSRを導入
- 2021**
 - サステナビリティ基本方針を策定
 - マテリアリティを策定し、推進をスタート
 - 国連グローバル・コンパクトに加盟
 - ASI認証を取得(福井/UATHラヨン製造所)
 - 気候変動対策推進委員会を発足
 - TCFDに賛同し、シナリオ分析結果を公表
 - 役員報酬体系にSDGs評価、RSUを導入
- 2022**
 - カーボンニュートラルへの挑戦を宣言
 - CDPの「気候変動」「水セキュリティ」においてB評価を獲得
 - 人材戦略プロジェクトを開始
- 2023**
 - サステナビリティ推進本部を設立
 - マルチステークホルダー方針を策定

クローズアップ進化 01

社員参加型で6つのマテリアリティを特定

当社は、幅広いサステナビリティ活動のなかで優先的に取り組むべき「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」の6つを特定しました(▶P31-32参照)。なかでも「気候変動への対応」は、当社の事業と親和性が高いため、2050年のカーボンニュートラル実現に向けて重点的に取り組んでいます。

2019年から2020年にかけて実施したマテリアリティ特定のプロセスにおいては、取締役・執行役員等のマネジメント層に加え、国内のみならず海外を含めたグループ会社の一般社員も参加するなど、多様な価値観を反映させました。最終的には、外部の有識者による意見も踏まえ役員による最終検討・承認を経てマテリアリティを特定。重要課題の解決を通じて目指す「ありたい姿」、それぞれのマテリアリティに関連するSDGsターゲット、社会に与えるインパクトの指標となるKPIも同時に設定しています。



クローズアップ進化 02

ASIに加盟し、アルミニウム業界におけるグローバル基準づくりに参画

当社は、アルミニウムという素材の力を活かして持続可能な社会の実現に貢献することを目的に、2020年に日本で初めてASIに加盟しました。世界のアルミニウム業界におけるサステナビリティ活動や物流のトレーサビリティに関するグローバル基準づくりに参画しています。さらに、福井製造所およびUATH※2ラヨン製造所では、ASIが発行する2つの認証を取得。今後も積極的に認証事業所を拡大していきます。

※2 UACJ(Thailand) Co., Ltd.



クローズアップ進化 03

「2050年にカーボンニュートラル実現」へ挑戦することを宣言

当社は、脱炭素社会の実現が世界共通の目標になっている現状を踏まえ、2022年6月に「2050年Scope1・2におけるカーボンニュートラル」に挑戦することを宣言しました。

具体的には、この宣言から遡る2021年に「気候変動対策推進委員会」を立ち上げ、4つのワーキンググループのもとで、グリーンアルミニウム地金の調達、他素材から環境負荷の低いアルミニウム材への転換、生産活動における環境負荷削減やCO₂排出量削減を目的とした設備投資計画の策定など、さまざまな活動を全社横断で展開しています(▶P61-64参照)。

	～2030年	2030年～	2050年
Scope1 Scope2	●省エネ・創エネ ●低炭素/グリーン燃料・電力への転換	●自社努力 ●経済・社会・政策変動への働きかけ	カーボンニュートラルの実現
Scope3	●リサイクルの推進 ●低炭素/グリーン地金の使用	●サプライチェーン全体での協業	

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。

サステナビリティ推進体制

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

具体的には、6つのマテリアリティごとに責任者および管掌部署を定め、それぞれが予め設定されたKPIに基づいて進捗状況を把握します。さらに、これらの進捗状況を定期的に開催

する分野ごとの報告会議体で報告および討議を行うことで、取り組みの実効性を高めています。

2023年4月には「サステナビリティ推進本部」を新たに設置。今後は、この推進本部が中心となり、社会課題解決を起点とする顧客への価値提供と新たなビジネスモデルの創出を図っていきます。

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。ほかの参画企業と連携し、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、

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	気候変動対策推進担当役員	気候変動対策推進部	気候変動対策推進委員会	3回/年
製品の品質と責任	ものづくり基盤本部長	品質管理部	品質委員会	年次
労働安全衛生	ものづくり基盤本部長	安全環境部	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	コーポレート法務部	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	人事部	人材委員会	年次
人材育成	ビジネスサポート本部長	人事部	人材委員会	年次

健康経営の詳細はこちら

<https://www.uacj.co.jp/sustainability/social/health.htm>

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。

2022年は、環境情報開示イニシアチブであるCDP※4によ

る調査において、マテリアリティの一つとして取り組む「気候変動への対応」などの開示情報の充実が評価され、気候変動と水セキュリティの2部門でB評価を獲得しました。

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

※4 CDP: Carbon Disclosure Project (企業を対象に環境への取り組みに関する評価・開示を行う国際的な非政府組織)

WE SUPPORT



健康経営の推進

当社は、「ものづくりは人づくり、人の力こそがグループの力である」という考え方にに基づき、従業員が持てる能力を十分に発揮できるよう、健康経営への取り組みを強化しています。

2021年9月に社長を責任者として健康経営宣言を行い、安全衛生委員会や健康保険組合など、社内各部署との連携を強化して取り組みを推進。こうした取り組みが評価され、健康づ

くりに積極的に取り組んでいる企業として、日本健康会議より2022年度、2023年度と2年連続「健康経営優良法人(大規模法人部門)」の認定を受けています。

今後も、健康経営の取り組みを進めることで、人と組織を強化し、当社の目指す姿の実現につなげていきます。

UACJグループ健康経営宣言

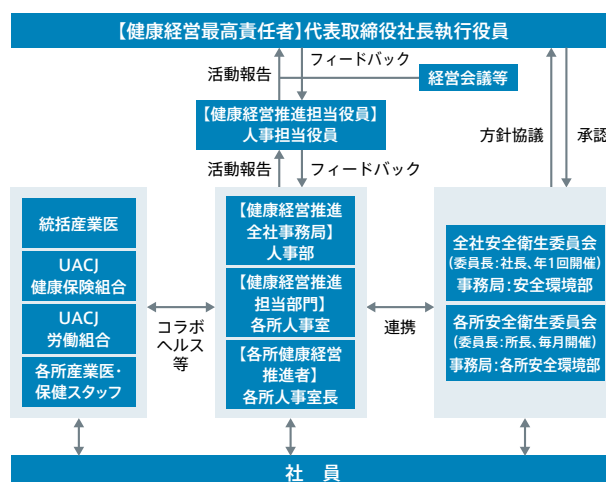
UACJグループは社員が心身共に健康であることが継続的な事業の発展を支える基盤との認識に立ち、社員がいいきと働き、活気ある会社として「軽やかな社会」の実現を目指しています。

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、未病にとどまらず活力のある毎日を送るための取り組みを進め、心身の健康の維持・増進を図っていきます。

2021年9月

代表取締役 社長執行役員 石原 美幸

健康経営推進体制



<https://www.uacj.co.jp/sustainability/social/health.htm>

グローバル企業としての自覚をもとに、 経営とサステナビリティを高次元に融合

現状への評価と課題

UACJらしさと自分事化の追求を

池田 2018年に社外取締役に就任してから5年が経過しました。2019年10月から構造改革がスタートしましたが、この3年は新型コロナウイルス感染症拡大によって事業環境が大きく変化しました。そうしたなかで現中期経営計画およびUACJ VISION 2030を策定したわけですが、UACJのあるべき姿に関する議論を通じて「サステナビリティ」を中核に据えるという方向性が明確になり、従来のCSRという活動レベルから、サステナビリティという経営レベルへと取り組みが進化したことは高く評価できると思います。

赤羽 UACJとの関わりは、マテリアリティ特定を進めていた2020年4月からで、外部識者という立場から意見をお伝えしたのが最初でした。現在は社外取締役としてその進捗をモニタリングする立場となりましたが、池田さんは、当社のマテリアリティをどのように見ていらっしゃいますか？

池田 6つのうち、「製品の品質と責任」「労働安全衛生」は、ものづくりの会社の基盤を支える課題であり、「気候変動への対応」「人権への配慮」「多様性と機会均等」「人材育成」は社会的価値を創出するうえで不可欠なもの。重要課題が適切に網羅されていると言えますが、ややスローガンの聞こえ、具体性に欠けている印象があります。

赤羽 確かに当時は「マテリアリティとは？」といった議論から始めたこともあり、今になってみると、十分にUACJらしさを打ち出すまでには至っていなかったかもしれません。サステナビリティ経営の実践には一部の部署や従業員だけでなく、一人ひとりが自分事として取り組むことが不可欠ですから、スローガンにとどまることがないよう、日々の業務のなかでしっかりとコミュニケーションしていく必要があります。

アルミニウムのサーキュラーエコノミーの構築

社会の共感を得ることが肝要

赤羽 そのなかでも、2022年度から取り組みを開始した「アルミニウムのサーキュラーエコノミーの構築」は、まさに当社ならではの活動です。アルミニウムはリサイクル性が高く、海外では無限リサイクル(インフィニティリサイクル)を積極的に打ち



取締役(社外、非常勤)

赤羽 真紀子

さまざまな業種の多国籍企業のCSR担当として関連部署の立ち上げや活動を推進。現在は、CSRアジア(株)代表取締役として、豊富な知見と経験に基づきサステナビリティに関するコンサルティングに取り組む。

出している同業他社もあります。当社もアルミニウムの高リサイクル性や「使えば使うほどエコ」という側面を打ち出し、環境価値創造企業＝UACJとして存在感を高めてほしいと取締役会などで話しています。

池田 私も大きな期待と関心をもって見えています。画期的で社会への貢献度が高い無限リサイクルを社内外に積極的に発信して、共感の輪をうねりにするぐらいの意気込みで取り組んでほしいですね。但し、せっかくの取り組みも世の中に広がらないと効果が限られてしまいますから、あらゆる世代にアルミニウムの環境価値をわかりやすいメッセージで発信してほしいですね。

赤羽 メッセージ性は私も重要だと思います。さらに言えば、メッセージを信念をもって発信していくことが活動の推進力になります。私が所属していたスターバックス コーヒージャパン



取締役(社外、非常勤)

池田 隆洋

三菱化学(株)※執行役員、ダイアケミカル(株)取締役社長、三菱レイヨン(株)※取締役兼常務執行役員などを歴任。また三菱化学(株)では、インドネシアで事業展開に従事するなど、アジア・ASEAN地域の事業環境に精通。

※ 現 三菱ケミカル(株)

(株)は、日本で店舗数が最も多いコーヒーチェーンになりましたが、進出当時は、紙コップでコーヒーを飲みながら街を歩くのは下品とされ、ビジネスは失敗するだろうと言われていました。そんななかでも従業員は、「新たなブランドをつくろう」という信念をもって、自分たちの世界観は格好いいんだということを一人ひとりが訴求していました。そうして約30年を経て、確固たるブランドを確立できたのです。当社もアルミニウムの価値を一人ひとりが自分の言葉でいきいきと社外に発信してほしいと思います。

池田 社外への発信はパートナーシップを強化するうえでも重要です。サーキュラーエコノミーの構築は、多くのパートナーとともに推進することでスケラビリティが発揮されます。SDGs 17の目標で「パートナーシップで目標を達成しよう」とあるように、アルミニウム業界にとどまらず、地球環境を守るという同

じ思いがあれば、例えば国内外のプラスチックメーカーとの協業も有り得るでしょうし、大きな目標を達成するためには、それくらい思い切ったマインドチェンジも必要と考えており、当社がその中心になってほしいですね。

今後求められるサステナビリティ推進

グローバル企業としての多様性を活かす

赤羽 グローバル企業のサステナビリティ経営の注力点は多岐にわたりますが、私はどの企業も重視すべきテーマは労働安全衛生だと考えています。安全に働くことができることは世界共通の権利、人権であり、海外の大企業の経営レポートでは人権に多くの誌面が割かれています。一方、日本では労働安全衛生の確保が当然のこととされ、当たり前のようにっていますが、習慣の異なる海外従業員にまで徹底していくことは決して簡単なことではなく、企業としてしっかりと意識しながら責任を果たしていく必要があります。また、安全・安心という事業活動の基盤を確保したうえで、脱炭素、ネイチャーポジティブ、労働力確保などの社会課題とビジネスの接点を見出しながらサステナビリティ戦略を立案し、成長の原動力としてほしいですね。私も社外取締役の立場からそうした取り組みを積極的に提言し、監督、サポートしていきたいと思っています。

池田 私が抱いている課題感は、グローバルな視点で特定したマテリアリティが従業員の行動変容にまでつながっていないのではないかということです。検討中の次期中期経営計画やUACJ VISION 2030の方向性に違和感はなく、マテリアリティの進捗にも期待していますが、グローバルな組織という箱をつくってもマテリアリティに該当する取り組みが具体的でなく、何をしたいのかわからないのではないのでしょうか。赤羽さんも指摘されたようにサステナビリティをより確かなものにするためには、従業員が自分事として捉え、全員参加になることが重要です。とくに当社は、さまざまな企業が集まって成長してきた経緯から、人も文化も多様性を持っており、海外グループ拠点の従業員も含めて年々多国籍化しています。こうした多様性や多面性を活かして海外のステークホルダー、コミュニティにもっと積極的に関与することで、当社らしい取り組みを始めることができるのではないかと考えています。

環境保全にとどまらず、環境価値を創出する積極的な取り組みを展開

環境対応活動のあゆみ

UACJグループは「緑豊かな地球が、私たちに活動の場を提供してくれていることへの感謝」を環境方針に掲げ、生産工場をはじめとする事業活動のあらゆる側面で環境負荷の低減に努めてきました。近年では、TCFD※1への賛同のほかASI※2における国際ルールづくりへの参画など、グローバル基準に即した取り組みへと発展させています。今後も、気候変動問題へ適切に対応していくことはもちろん、リサイクルが容易であるアルミニウムという素材の特性を活かした製品開発を通じて、循環型経済の実現をリードしていく企業であり続けます。

※1 TCFD: Task Force on Climate-related Financial Disclosures (気候関連財務情報開示タスクフォース)

※2 ASI: Aluminium Stewardship Initiative (国際的なアルミニウム業界団体)

これまでの歩み

- **2014**
 - 環境基本方針に基づき、製造における環境負荷低減に注力
- **2018**
 - 環境負荷データの集計範囲を海外拠点まで拡大
- **2019**
 - GHGデータの第三者保障を開始
- **2020**
 - 水素バリューチェーン推進協議会に加入
- **2021**
 - 気候変動対策推進委員会を発足
 - TCFDのシナリオ分析結果を公表
- **2022**
 - カーボンニュートラルへの挑戦を宣言
 - 主要国内製造拠点の過半数を「再エネ電力100%工場」へ転換

TCFD提言に基づく情報開示

ガバナンス

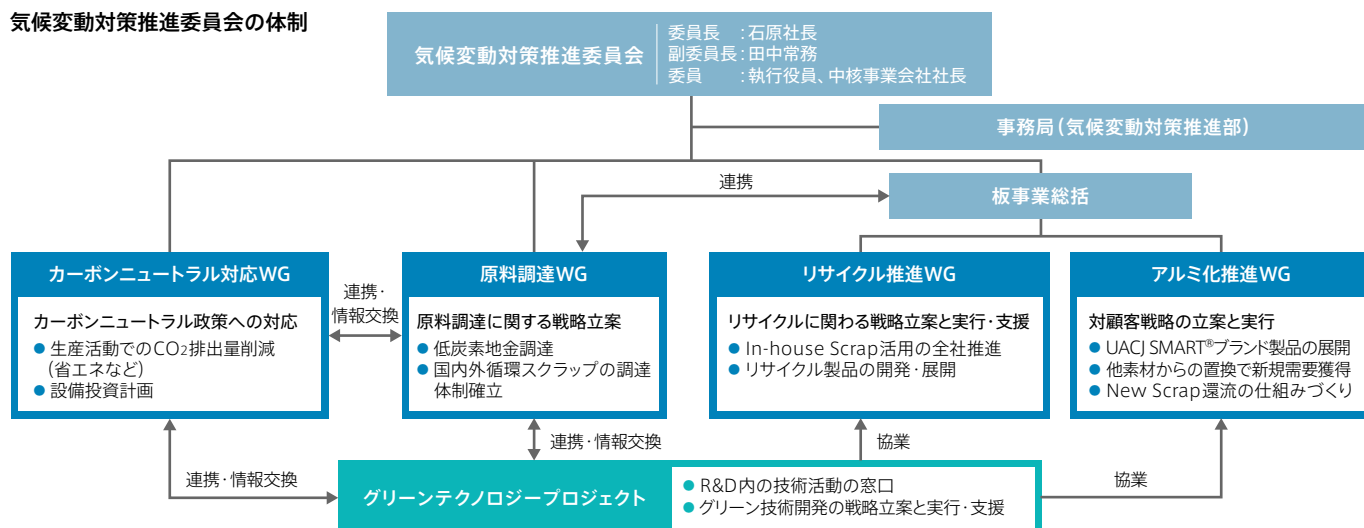
当社は、気候変動対策に取り組むにあたり、社長を委員長とする「気候変動対策推進委員会」のもと、4つのワーキング・グループ(WG)を設置しています。WGでの検討結果や活動成果は、気候変動対策推進委員会を通じて経営会議へ、必要に応じて取締役会へ報告し、方針や目標などの決議を得ることとし

ており、経営層が直接ガバナンスを効かせています。

戦略

当社は、2021年に実施したTCFDへの賛同と「気候変動対策推進委員会」の設置にともない、パリ協定の目標達成に貢献するため2022年2月に「環境基本方針」を一部見直すとともに、6月には改めて2050年にカーボンニュートラルを実現することに挑戦する宣言をしました。この宣言では、2050年にScope1・2

気候変動対策推進委員会の体制



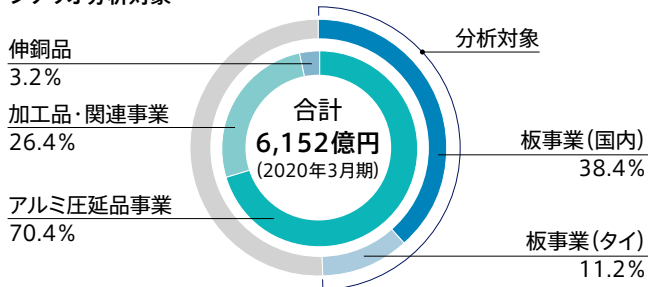
環境対応活動の詳細はこちら

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

におけるカーボンニュートラルの達成を最終ゴールとするロードマップを描いており、その過程における短期目標として2030年のCO₂排出量を2019年度比で30%削減することを掲げて、再生可能エネルギーの利用拡大や低炭素・グリーン燃料への転換など、さまざまな施策を実行しています。また、こうした気候変動への取り組みと開示情報の充実が評価され、国際的な環境NGOであるCDP※3より「気候変動」と「水セキュリティ」の2部門で8段階中、上から3番目の「B」評価を獲得しています。

※3 CDP: Carbon Disclosure Project (企業を対象に環境への取り組みに関する評価・開示を行う国際的な非政府組織)

シナリオ分析対象



リスク管理

TCFD賛同直後の2021年10月より、IEA※4やIPCC※5の将来予測値を参考にしながら「1.5℃シナリオ」と「4℃シナリオ」の2つを使用して、気候変動が当社グループの事業に与えるリスクと機会についての分析を実施しました。

1.5℃シナリオでは、仮に今後日本で炭素税が導入された場合、炭素税負担は、2030年までに何も気候変動対策をしなかった場合が約185億円、2030年までに30%のCO₂削減を実現した場合が約130億円になると試算され、「カーボンニュートラルへの挑戦」による対策効果は約55億円に上ります。さらに2050年にカーボンニュートラルを達成した場合は、最大約420億円の炭素税をゼロにできると見込んでいます。なお、炭素税負担は、現状のCO₂排出量と売り上げ増分にIEA「World Energy Outlook 2022」で示される1t当たりの炭素価格約1.5万円を乗じ試算しております。

※4 IEA: International Energy Agency (国際エネルギー機関)

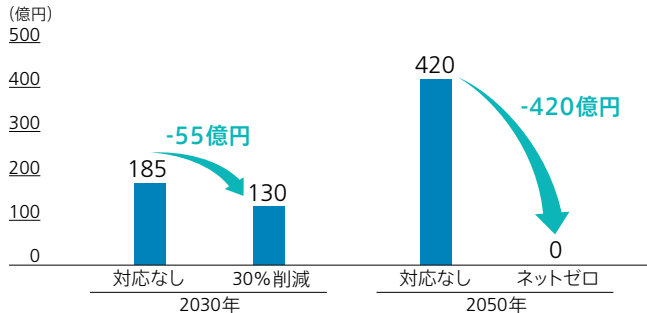
※5 IPCC: Intergovernmental Panel on Climate Change (国連気候変動に関する政府間パネル)

気候変動対策推進のロードマップ

項目	内容	2030年度		2050年度	
Scope1・2	省エネの更なる推進	エネルギー利用の効率化・ロス削減	CO ₂ 30% 削減	カーボン ニュートラル 実現	
	低炭素/グリーン燃料への転換	重油・LPG⇒LNG・都市ガス			水素・アンモニア・メタネーションなど
	低炭素/グリーン電力への転換	再生エネ電力の導入開始・拡大			全使用電力の再エネへの転換
	炭素回収技術の導入	技術調査・検討			二酸化炭素回収・有効利用・貯留技術など
	カーボンオフセット	排出権取引等マーケット動向調査			植林・排出権取引など
Scope3	リサイクルの推進・最大化	すべてのスクラップ(社内スクラップ、お客様からのスクラップ、一般消費者からのスクラップ)利用最大化			
	リサイクル合金・技術の開発・実用化	開発・実用化(NEDO※6助成事業)	実用化・普及拡大		
	低炭素/グリーン地金への転換	水力発電地金の利用拡大	グリーン(カーボンフリー)地金への転換		
	UACJ独自のCO ₂ 排出削減認定手法 (マスパランス方式)の開発・供給・定番化	仕組みの構築	活用・定番化		
	アルミ化推進	UACJ SMART®の開発・拡販・定着化、新規領域の開拓・拡販			
		アルミニウムが活躍して環境負荷を低減、削減のルール化			
外部機関への参画・協働		イニシアチブへの参画、アルミ業界団体との協働			

※6 国立研究開発法人新エネルギー・産業技術総合開発機構

炭素税財務影響金額



指標と目標

カーボンニュートラルへの挑戦宣言では、2050年のScope1・2におけるカーボンニュートラル実現と、2030年のCO₂排出量を2019年度比で30%削減するという目標を掲げています。また、Scope3においては、サプライチェーン上のさまざまなパートナーと協業し、アルミニウムのリサイクルに取り組むとともにサプライチェーン全体のCO₂排出量最小化を目指します。

リスク／機会の重要度評価と対応策

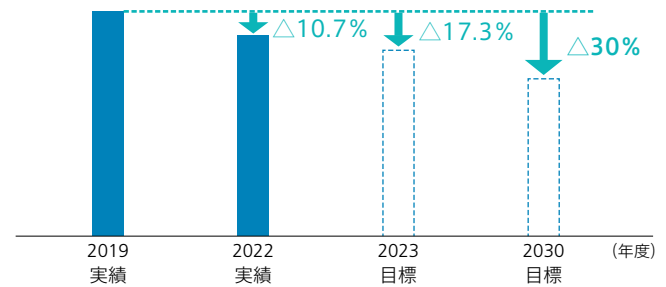
リスク項目			事業インパクト	
小分類	指標		リスク	機会
移行リスク・機会	炭素価格 (炭素税・国境炭素調整)	収益 支出	- 輸入原料・資材の調達コスト増加 - 電力コスト増	GHG排出量抑制が不十分な国・地域から競合輸入品の競争力低下にともなう販売と収益増加
	各国の炭素排出目標／政策 (排出量取引、カーボン・フットプリントの報告義務化等)	収益 支出	- 排出権買収費用による原料調達・製造コスト増加 - アルミニウムスクラップ溶解炉や燃料転換、省エネ等の設備更新・導入等の費用の増加 - カーボン・フット・プリントの記録・報告義務化にともなう、製造管理コストが増加	- 新地金 (エネ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 - アルミニウム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	収益 支出	- 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	収益 支出	- 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CO₂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	支出	- 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 - CO₂排出量低減関連の技術開発が遅れ、競争力低下による収益低下を招く	- 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CO₂排出の製錬法開発による需要の底上げ
	顧客の行動変化	収益 支出	- 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	収益	- 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、飲料用アルミバック (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)	収益 支出	- 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

※7 Carbon dioxide Capture and Storage. 二酸化炭素の回収と貯留 ※8 Carbon dioxide Capture, Utilization and Storage. 二酸化炭素の回収や有効利用、貯留

環境対応活動の詳細はこちら

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

目標達成へのロードマップでは、2022年度のCO₂排出量削減実績は2019年度比10.7%で、順調に削減が進んでいます。さらに、2023年度削減目標は2019年度比17.3%であり、現時点における2030年度目標達成の実現性は極めて高いと判断しています。

CO₂排出削減目標(Scope1・2、2019年度比・原単位)

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※7・CCUS※8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

経営戦略と人材戦略を連携させた 人材マネジメントを開始し、企業競争力を強化

人材マネジメントのあゆみ

UACJグループが誕生して以来、当社は人的資本への積極的な投資を通じて確固たる人的基盤の構築を図ってきました。特に「UACJウェイ」を体現することができる「基盤人材」の充実と中長期戦略の達成をけん引できる「戦略人材」の増強を念頭としたさまざまな施策を展開しています。

具体的には、2019年からエンゲージメント調査を開始し、過去に実施した諸施策の反映度や成果を「見える化」したうえでグループ公募制度や360度評価、人事ローテーションのガイドライン策定など、さらなる制度の拡充に注力してきました。2022年には、経営戦略と人材戦略を連携させた新たな人材マネジメントをスタートさせ、同時に経営目標達成に向けた「人材戦略プロジェクト」を本格的に始動させています。

人材戦略プロジェクト

2022年から新たに開始した人材戦略プロジェクトでは、経営戦略で掲げる目標の達成に向けて経営戦略と人材戦略を連携させ、それをさらに強化させていく観点から、長期経営ビジョン「UACJ VISION 2030」の実現を担うことのできる「戦略人材」の要件を定義しました。要件を満たす人材を獲得・育成する制度や施策の策定を行うとともにKPIを定め持続的な改善を図っていきます。

この人材戦略プロジェクトは、大きく「STEP1」と「STEP2」の2段階に分かれており、2022年は「STEP1」のミッションである「UACJ VISION 2030」の実現を担うことのできる「戦略人材」の要件定義に着手し、最終的に①グローバル②事業基盤③付加価値創出④開発イノベーションという、戦略的な4つの人材要件を定義しました。

1つ目の「グローバル」はグローバルな視野を持ち対応できる人材、2つ目の「事業基盤」はUACJグループ全体の事業基盤をさらに強固なものにすることのできる人材、3つ目の「付加価値創出」は、これまでに世の中になかった全く新しい価値を

これまでの歩み

- **2017**
 - 働き方改革に着手
- **2018**
 - 後継者候補計画の開始
- **2019**
 - 技能伝承の仕組みをグループへ展開
 - グループ公募制度を導入
 - エンゲージメント調査を開始
- **2020**
 - 360度評価を導入
- **2021**
 - UACJグループ人権基本方針を策定
 - UACJグループ健康経営宣言を発表
- **2022**
 - 人材戦略プロジェクトを開始

生み出し、これまでとは異なる視点で活動していくことができる人材、そして4つ目の「開発イノベーション」は、見出した新しい価値を社会生活で役立つ「製品」として形にすることのできる人材を意味しています。そして、この4つの要件のいずれかを満たすことのできる人材の確保と育成を図っていくことが、当社グループの人材戦略の柱であると考えています。

2023年からは、プロジェクトの「STEP2」へ移行し、「STEP1」で定めた4つの要件にかなう人材を輩出するため、新たな人事制度や施策の設計に着手しています。具体的には、新制度や施策の導入により、これまでよりも個人にフォーカスした多様なキャリア形成を実現し、社員一人ひとりのエンゲージメントを高める人的資本型マネジメントを行っていきます。単に経営層が望む人材を育てるというだけではなく、働く人の側から「こういう人材として社会で活躍したいからUACJを選んだ」と誇りをもって言える、人から選ばれる企業でありたいという視点を加味した人材戦略プロジェクトであることが特徴です。

今後も、個人にフォーカスした自律型のキャリア形成を通じてグループ全体の経営戦略に貢献できる人材を輩出するため、より一層人的資本の拡充を図っていきます。

人材関連の詳細はこちら

<https://www.uacj.co.jp/sustainability/social/employee.htm>

人的資本の価値創造プロセス

INPUT/OUTPUT					OUTCOME
各種施策	実施項目	2020年度実績	2021年度実績	2022年度実績	
ものづくり人材の育成	階層別研修参加者数、 拠点数(技能系) ^{※1}	570人(26拠点)	526人(26拠点)	650人(26拠点)	成長・やりがいを感じられる 職場環境の提供
	ものづくり学園参加拠点数 ^{※1}	国内16、海外0	国内17、海外0	国内20、海外1	
	技能開発セミナー受講者数、 テーマ数 ^{※1}	168人(10テーマ)	196人(10テーマ)	229人(10テーマ)	
	UKI参加人数 ^{※1}	360人	511人	888人	
人材育成の推進	階層別研修参加者数(スタッフ系) ^{※1}	381人	476人	646人	
	次世代ビジネスリーダー研修 参加者数 ^{※1}	—	44人	20人	
	後継者計画策定率 ^{※2}	100%	100%	100%	
	360度評価実施率 ^{※3}	99.5%	100%	99.2%	
エンゲージメント の向上	エンゲージメント調査実施率 ^{※1}	81.5%	80.0%	80.0%	
	自主改革宣言実施率 ^{※1}	—	57.0%	63.5%	
	グループ公募制度異動数 ^{※1}	2	5	1	
魅力ある処遇の 実現	男女間の賃金水準格差 ^{※2}	—	—	78.4%	個々が尊重される 職場環境の提供
ダイバーシティの 推進	女性管理職比率 ^{※4}	1.9%	2.2%	3.4%	
	外国籍人材採用比率 ^{※2}	5.4%	8.3%	5.6%	
	キャリア採用比率 ^{※2}	53.0%	68.0%	66.0%	
	障害者雇用率 ^{※1}	2.60%	2.55%	2.44%	
ワークライフ バランス	年間総実労働時間 ^{※2}	2026H	2115H	2062H	
	時間外労働時間 ^{※2}	25.1H	30.2H	28.1H	
	有給休暇取得率 ^{※2}	53.8%	62.0%	69.0%	
	男性育児休業取得率 ^{※2}	22.0%	42.0%	69.1%	
	女性育児休業取得率 ^{※2}	100%	100%	100%	
健康経営の推進	健康診断受診率 ^{※2}	100%	100%	100%	働きやすい 職場環境の提供
	ストレスチェック実施率 ^{※2}	94.3%	90.9%	91.7%	

※1 グループ全体が対象 ※2 単体が対象 ※3 単体管理職が対象 ※4 国内グループが対象

ものづくりのコアとなる 人的資本をいかに増強し、 企業価値向上に寄与するか

取締役 執行役員
ものづくり基盤本部長

慈道 文治



重要なのは「人の力」「現場の力」

UACJは、お客様のニーズに応え、各種アルミニウム製品を製造する会社であり、そのものづくりを支えているのは現場の力です。一般には「最新鋭の設備を入れれば、オール自動化もコストダウンも実現できる」というご意見もありますが、ことアルミニウム産業においては違います。アルミニウムは大掛かりな設備で製造されますが、そこには必ず「人の手の介入」があり、その技術を磨かなければ良い製品はできません。例えば、幅の広いアルミニウム板をより薄くしたい場合、現場の技能と経験がなければ求める精度は出せません。IoTやAIといったデジタルの力も、やはり現場の力と融合してこそ最大限のアウトプットを発揮できるのです。

今、製造業はものづくりの変革期を迎え、技術革新のスピードも想像以上です。「ものづくりは人づくり」という思想に立つ当社は、現場で働く人のレベルアップや個々の技能伝承を最重要課題とし、ものづくり人材の充実にも努めてきました。そうしたものづくりのコアとなる部分を強化する部門として、2022年4月に発足させたのが「ものづくり基盤本部」です。その狙いは、「安全・環境」「品質管理」「人材育成・技能伝承」をテーマに、グループ横串でものづくりの力を向上させていくことです。ものづくり力は日本企業の競争力、またグローバルに戦うUACJの競争優位性であり、企業価値向上に欠かせないものです。元気な現場づくりを通じて次世代を担う人材を育成し、当社ならではのものづくりを発展させていきたいと思っています。

ものづくりを、もっと誇りの持てる仕事に

今、必要なのは、ものづくりという仕事に、若い人たちが誇

りを持って臨める環境をつくることです。そのためには、アルミニウムが持つ価値や将来性、我々のアルミニウム製品がお客様と社会に貢献していることについて、しっかり伝えていくべきと考えています。かつては「上司や先輩の背中を見ればわかる」と言いましたが、今はそういう時代ではありません。例えば、街中を走るクルマを見た時「自分が圧延した板だ」と誇りに思えるように、自分のものづくりが世の中に役立つと実感できることが大切だと思います。そして、それが真の人づくりにつながると思います。

理念に基づく事業を通じて社会にいかに貢献しているか、一人ひとりに伝え、納得してもらうことが不可欠であり、そうした役割を担う取り組みの一つに「理念対話会」があります。社長や各部門長が各職場を回り、参加者と一緒に理念をキーワードに話し合いながら理解を深めています。もう一つは「活動事例発表大会」で、自分たちの仕事や挑戦がいかにお客様に認められ、事業に貢献したかを発表します。例え小さなことでも、各自の気付きや成果を全社で共有することで、仕事に対するモチベーションアップにつなげています。

技能を伝承し、挑戦する現場へ

当社が125年培った技(わざ)と術(すべ)を次世代へ継承するために、階層別の研修やセミナーに加え、技能人材のための「ものづくり学園」を開設しました。ものづくり学園は、グループ会社それぞれの技能教育・訓練の仕組みを平準化し、全社で共有する場です。作業標準をビデオコンテンツ化するなど、より良い技能伝承の仕組みづくりにも取り組んでいます。

人材教育については、まだ学ぶべきことが多くあります。当社グループは板事業において世界3極に、その他事業も各地

に生産拠点を有しているの、人材交流などを活発に実施し、人・組織ともにグローバルな成長を促進したいと思います。また、「いかに低コストでリサイクルするか」といった重要テーマについても、異なる考え方を知ることは技術の向上につながります。グローバル拠点の一つ、アメリカのリサイクルのやり方に学ぶこともあると考えています。

新しいものづくりに対して、現場が挑戦しなければ、製造のレベルアップも人材の成長ありません。その観点から、自動化や無人化技術を活用し、創造的な分野により多くの人がかかわれる環境を整えていきます。そして、世の中により良い製品を提供し、その評価が現場に返ってきて、成長感と達成感を味わえる。そのような好循環をつくっていききたいと思います。

安全・品質のカギは、コミュニケーション

ものづくりの基本は、安全と品質です。働く人の安全はもとより、お客様に届ける製品の品質は企業価値の根源です。UACJは10年前に2つの会社が統合してできた会社ですが、統合以来、安全と品質をつくる基盤の力は明らかにレベルアップしています。そこには理由があります。ものづくりの工程で2社のやり方は違いましたが、それを否定するのではなく、お互いに学び合おうとしてきました。すると、自らに足りなかったことや改善すべきことが見えてきます。その積み重ねが安全・品質水準の向上につながっていると実感しています。

災害や品質問題は、人的ミスから起こりがちです。安全も品質も、最後は現場の一人ひとりの判断と行動にかかっています。日頃から小さな異常に注意し、問題があればチームで共有・解決する文化が大切です。事故・トラブル予防のカギはコミュニケーションにありますから、自由に意見が言い合える職場であることは基本中の基本。そのために当社では社長自らが「どんな問題も表に出して、チームのみんなで解決しよう」という強いメッセージを社内に発信しています。

安全についての取り組みは、ハードとソフト両面のレベルアップ活動が中心です。ハードは「怪我をしない・させない」設

備である一方、作業者はそれに依存せず、各自の判断に基づいて安全最優先で行動するよう意識づけています。また「安全体感訓練場」では安全教育と訓練を並行して行い、参加者は身につけた知識やスキルを各職場に持ち帰り、伝えています。

品質についての取り組みも考え方は同じです。一人ひとりの気づきや問題意識を職場で共有し、それを上司や管理責任者が吸い上げ、組織としての対策に昇華させます。コミュニケーションを核に、課題共有・解決のサイクルを回すことで安全と品質を向上させていく。それが私たちの考え方です。

現場ができることを追求し、「素材+αの価値づくり」を

当社は、アルミニウムの特性を活かして製品を通じたCO₂排出量の削減や、製造拠点における環境負荷低減など、さまざまな環境負荷低減となる取り組みを行っていますが、ものづくり基盤本部においても、また然りです。例えば、当本部の調達部では、再生可能エネルギー由来の電気で生産されたグリーン地金や電力を調達しています。また、リサイクル原料の調達も大きな役割です。アルミニウムはリサイクル性に優れており、新地金に比べて3%のエネルギーで再生できます。ただし、お客様のところで出る端材を我々にお戻しいただくとしても、そこでの管理状態が明確でなければ、組成の把握ができずリサイクルが難しい。お客様と話すことで、これらの点がクリアになり、リサイクルできるようになります。また、リサイクルされた製品は、お客様にとっても環境価値を訴求する製品となることから、最近求められるようになってきており、アルミニウムの価値向上につながるものです。

ものづくりを超えた「素材+αの価値づくり」を。——そうした広い視野に立つと、現場ではやるべきことがまだまだあります。限りある資源の有効利用や廃棄物の削減を通じて、持続可能な社会の実現に貢献する。これも、我々ものづくりの現場に課せられた大きな使命です。

対談

風土改革により、一人ひとりの想いを一つに。
未来志向で好奇心・挑戦心を持って、軽やかな世界へ

企業理念体系を再構築し、新しい風土をつくる

石原 斎藤さんが社長室に来て、「企業理念の再定義」を提案してくれたのは、確か2019年2月頃でしたね。

斎藤 はい。UACJには経営統合前を含めて、社会に欠かせない製品を提供し続けてきた長い歴史と実績があるにもかかわらず、それが社員一人ひとりの自信に上手くつながっていないなと感じていました。当社の持つ良さをもっと発揮していくためには、当社としてブレない“軸”を定める必要があると考え、提案しました。

石原 当時は、統合して5年余りが経過し、UATH※1の発足やUWH※2の買収、TAA※3の設備増強などにもとまって新しいメンバーが続々とグループに加わった時期でした。「UACJってどんな会社？」と聞かれた時、グループの誰もが「こういう会社です」と自信を持って答えられるようにするためにも、当社の存在意義をもう一度問い直し、企業理念体系を再構築しなければならぬと私自身も考えていました。

斎藤 もう少しゆっくり取り組むつもりだったのですが、社長から背中を押され、すぐに取り掛かることになりました。その後スタートした構造改革を完遂するためにも、企業理念を再定義し、企業風土を変えていく必要があると考えたからです。

石原 その通りです。構造改革で取り組んだ「稼ぐ力の向上」にしても「財務体質の改善」にしても、実行するのはすべて「人」なので、「人」のマインドをしっかりと変えていかないと改革は実現できません。そこで構造改革の6つの柱の1つに「企業風土・文化」を置いて、理念の再定義と浸透、行動指針「UACJウェ

イ」の推進を図りました。

※1 UACJ (Thailand) Co., Ltd.

※2 UACJ Automotive Whitehall Industries, Inc.

※3 Tri-Arrows Aluminum Inc.

国内外のグループ社員の声に耳を傾け、
皆の想いを理念に反映させる

斎藤 私が最初に取り組んだのが、グループ拠点を回って社員の意見をヒアリングすることでした。

石原 国内だけでなく海外も回って、当社グループやアルミニウムのものづくりに対する皆の想いを拾い集めてくれましたね。短期間で世界を回るのは大変だったと思いますが、皆で新しい理念をつくるという意味で非常に重要なプロセスになりました。

斎藤 「UACJらしさとは何だろう」「UACJの強みは何だろう」といった切り口で、国内70名、海外35名、計105名にインタビューしました。熱く想いを語る人が多く、1時間の予定が1時間半、2時間に伸びたこともありました。興味深い意見がたくさん聞けて楽しかったですね。また、対面で得られた内容だけでなく、400名以上のアンケート、旧古河スカイ(株)および旧住友軽金属(株)で大事にしてきた信条、役員会議での議論など、さまざまなデータを分析した結果、共通のパターン、つまり根底に流れる皆の想いを見つけ出すことができました。それを具体的な言葉や考え方としてまとめていくのが大変な作業でした。

石原 私からは、UACJウェイのコンセプトに、いつでも立ち返るための象徴となる「羅針盤」を使うことなどをリクエストしま

代表取締役
社長執行役員
石原 美幸

したが、きちんと反映してくれましたね。また、UACJウェイの価値観のなかに、これまでの当社に足りない指摘されてきた「未来志向」「好奇心と挑戦心」というワードが入ったのは非常に良かったと思います。いずれも理念達成のためには絶対に欠かせない要素であり、私自身も含めて全員がこれを身につけて実践していかなければ先に進めないからです。

社員との対話を重ね、理念の浸透と実践を促す

斎藤 2020年2月に新しい理念体系を発表した後は、その浸透に全力を注いできました。社長のビデオメッセージを配信したり、ポスターを作成したりとさまざまな手段で浸透を図り、4月からは「理念対話会」をスタートさせました。

石原 できれば現地に行って対話したかったのですが、新型コロナウイルスの感染拡大が加速していた時期でしたので、しばらくはオンライン形式で実施しました。また、当初は20名、30名単位だったのですが、人数が多いと対話になりにくいので、その後は少人数でじっくり話し合えるように工夫しました。

斎藤 コロナ禍が落ち着いてからはオンサイトでも実施し、100回目はドイツで開催するなど、3年間でオンライン、オンサイト合わせて110回以上の対話会を実施しました。

石原 対話会の良いところは、単にその場で話が弾むだけではなく、これをきっかけに社内や部署間でのコミュニケーションが活性化されることです。

斎藤 同じ会社で働いていてもあまり話す機会がない人もいますからね。対話会で理念について話すことで「あの人はこう

いう考えなんだ」とか「自分と同じだな」といった気づきが生まれるのではないのでしょうか。

石原 企業理念や行動指針という共通言語を通じて社内の相互理解が進んでいけば、私が常々皆に問いかけてきた「自分の仕事がこの誰の役に立っているのか」「会社の仕事为社会にどう役立っているのか」を自ずと意識するようになるはずです。

斎藤 UACJウェイにある「相互の理解と尊重」ですね。風土改革の取り組みはまだ道半ばではありますが、エンゲージメント調査での「経営理念やビジョンへの共感」のスコアが理念再構築前に比べて大きく上昇するなど着実に成果が現れています。

石原 社内の会議などで出席者から理念やUACJウェイを意識した発言が自然に出るようになったのも変化の一つだと思います。

斎藤 2021年度から社内ベンチャー制度が導入されていますが、すでに若手社員の発案による新規事業プランが複数動いています。これも「未来志向」や「好奇心と挑戦心」が社内に根づきつつある証ではないのでしょうか。

石原 理念体系の浸透によって、自分が「考えたこと」や「やりたいこと」を自由に発言できる心理的安全性の高い組織風土になりつつあるように思います。

斎藤 良い土壌から良い作物が育つように、優れた風土を持つ会社には優秀な人材が集まり、優れた製品やサービスが生まれるのだと思います。ただ、せっかくの良い土壌も放っておくと痩せたり、荒れたりします。新しい風土をつくる部としては、常に手を入れてより良い風土をつくり続けていきたいと考えています。

石原 これまでの取り組みで皆の想いが同じであることを確認できました。これからも軽やかな世界と一緒に創っていきましょう。

新しい風土をつくる部
部長

斎藤 和敬