

10年の進化を礎にしつつ、 これからも不断の改革を進めていく

UACJのコーポレートガバナンス

社外取締役を含めた

役員再任・不再任プロセスを明確化

作宮 社外取締役に就任して5年経ちましたが、この間に当社のガバナンスは大きく進化しました。まず、就任当時に比べ取締役・執行役員の人数が大幅に削減され、意思決定や執行のスピードが高まりました。また、監督と執行の分離が進み、取締役、監査役、執行役員、それぞれの役割が一層明確になりました。そんなガバナンスの進化を体現しているのが指名・報酬諮問委員会です。委員長をはじめ過半数を社外取締役が占めており、毎回、経営を監督するという視点から掘り下げた議論が繰り広げられています。

永田 おっしゃる通り指名・報酬諮問委員会の議論はとても活発ですね。また取締役会も、議長を務める石原社長が多様な意見に広く耳を傾けようという姿勢で議論をコントロールしていますので、私たち社外取締役にとても非常に発言しやすい会議体になっています。

作宮 もう一つ大きな進化と言えるのが、社長および取締役の再任・不再任に関する明確な基準ができたことです。従来から解任基準はあったのですが、それは法令違反などに関するものであり、職務執行を評価する基準ではありませんでした。そこで指名・報酬諮問委員会を中心に検討を進め、新たな基準を設定しました。これは社内役員だけでなく、それを監督する私たちもまた規律づけされるべきという観点から社外取締役についても評価し、再任・不再任の判断をするプロセスを設けました。

永田 社外取締役の再任・不再任についてもはっきりとした基準を設けて評価するという話はあまり聞きませんね。

作宮 ガバナンスコードには記載されているものの、まだできていない企業が多いようです。また、社外取締役選任の要件やプロセスを透明性・客観性の高いものにしようと議論し、スキルマトリックスと合わせて整理しました。この新しいプロセス

を適用して初めて選ばれた社外取締役が、永田さんと赤羽さんだったのです。

永田 赤羽さんは海外の情報に精通しており、私にはガバナンスに携わった経験があります。また、赤羽さんも私も長年、CSR、サステナビリティ関連の仕事を経験してきました。それぞれのバックグラウンドを活かして当社に貢献していけるよう、一緒に議論を深めていきたいと思っています。もちろん、事業環境が変化すれば社外取締役に求められる要件も変わってきますので、スキルマトリックスについては臨機応変に見直していく必要がありますね。

作宮 おっしゃる通りです。一方、社長の評価に関しては、財務面などの定量基準だけでなく定性的な基準も設けています。私たち社外取締役が社内における外部の眼となって定量・定性の両面から評価し、機関投資家や議決権行使会社からレッドカードを出される前に、イエローカードを出して注意を喚起する仕組みにしたいと考えています。

UACJの課題と期待

サステナビリティを軸に新たな成長の可能性を追求する

永田 2022年度をもって構造改革を完了しましたが、作宮さんは改革の成果をどう評価されますか。



取締役(社外、非常勤)

永田 亮子

日本たばこ産業(株)にて執行役員、監査役としてグループ会社を含む経営に携わり、豊富な経験と経営に関する広範な視野を持つ。また、営業・マーケティングやサステナビリティについても造詣が深い。

作宮 すべてが計画通りに進んだわけではありませんが、最終的に当初想定した改革効果を創出できたことは評価したいと思います。ただし、コロナ禍やウクライナ紛争、資材・材料費の高騰などの影響で効果が打ち消された部分もあり、社外からは目覚ましい成果が上がっていないように見えてしまうのも事実です。それだけに現状に満足することなく、これからも不断の構造改革を進めていかなければなりません。

永田 おっしゃる通りだと思います。

作宮 そのためには構造改革で「できなかったこと」の総括が重要です。例えば、ソリューション型のビジネスモデルへの転換は果たしてどこまでできたのか、UATHのローカライゼーションに関しても中間管理職として日本人を大量に派遣したやり方が適切だったのかなどを検証する必要があります。また、構造改革によって経営体質を改善する計画でしたが、現在もPBRは0.6(2023年8月31日時点)といった低いレベルのままであり、その要因についても分析して対策を講じなければなりません。

永田 私も事業報告を聞いてPBRの低さは気になっていました。当社が、PBRを向上させるために、予実管理をしっかり実行し、ギリギリまでコスト効率の向上を追求してきたのは理解しています。しかし、メーカーとして不断の努力が必要なコスト効率の向上だけでなく、トップラインの伸長にも目を向けなければなりません。現在、お客様と値上げ交渉を粘り強く進めて

いますが、なかなか容易なことではありませんので、これからどうやってトップラインの伸長を追求していくかという議論が重要になります。

作宮 先ほど挙げたソリューション型のビジネスモデルなども含め、新たな事業成長の可能性をどこに見つけていくかを検討していかなければなりません。

永田 当社の大きな伸びしろは、サステナビリティの領域にあるのではないのでしょうか。

作宮 同感です。2020年に政府がカーボンニュートラルを宣言しましたが、当時から私は、当社にとって環境への対応はリスク管理としてでなく、経営理念と結びつけて推進すべきと提言してきました。アルミニウムはその軽やかさやリサイクル性能によって環境負荷の低減に大きく貢献できる素材です。ですから非財務指標として管理するだけでなく、財務指標にもたらずインパクトを考えながら、グループ全体で推進していく必要があるのです。

永田 私は自動車メーカーの社外取締役も務めていますが、世界的なEV化の潮流も含めアルミニウムの活躍領域はさらに広がっていくと感じています。さらに自動車以外の分野でも大きな可能性があるはずです。今後、研究や技術開発などを駆使してこうした潮流を確実に捉え、サーキュラーエコノミーの具現化をはじめ、さまざまな成長のシナリオを描けるのではないかと期待しています。

作宮 私は就任以来、当社のガバナンス強化に注力してきたのですが、それがなかなか企業価値の向上につながらないことに、じくじたる思いがあります。今後どうすれば企業価値向上を実現できるかを問い続けながら、社外取締役として提言を続けていきたいと思っています。

永田 私は当社で当たり前となっていることでも、違和感があれば積極的に質問・発言することで、世の中とのギャップをチューニングし、当社のガバナンス強化と企業価値向上に貢献していきたいと思っています。

取締役(社外、非常勤)

作宮 明夫

元オムロン(株)取締役副社長。社長指名諮問委員会などの各種諮問委員会での副委員長を務めるなど、非執行の取締役として経営のモニタリングに注力。またROICを指標とした経営で同社の企業価値向上に貢献。



取締役会の実効性を高め、 経営成果にコミットするガバナンスへ

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	初めて女性の社外取締役を選任
2016	●各事業の最適生産体制の構築および技術融合の推進	取締役会の実効性評価を開始(▶P76参照)
2017	●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	指名・報酬諮問委員会を設置(▶P76参照)
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(▶P77参照)
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	取締役・執行役員の人数削減(▶P74参照) コーポレート組織体系の見直し 報酬制度の見直し(▶P74、P77参照)
2020		サクセッション・プランの本格的な運用開始(▶P78参照)
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)	監査役会の実効性評価を実施
2022		リスクマネジメント推進会議の新設
2023		取締役会の構成 (2023年6月時点) 社内取締役 5名 独立社外取締役 5名 監査役会の構成 (2023年6月時点) 常勤監査役 2名 社外監査役 3名 指名・報酬諮問委員会の構成 (2023年6月時点) 社内取締役 2名 独立社外役員 5名
2024～		
2030	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	

クローズアップ進化①

取締役・執行役員体制の大幅な見直しにより意思決定機能と監督機能を強化

UACJは、構造改革の重点方針の一つに「マネジメントの仕組みの強化」を掲げ、ガバナンス機能の強化・充実を推進することで、企業価値の継続的向上を図ってきました。意思決定機能の観点から、業務執行取締役および執行役員の人数を削減するとともに、会議体および組織体制の見直しを行うことで、マネジメントのスピードと質を高めました。構造改革後も継続して最適な役員体制の検討を行い、取締役会の監督機能の強化および構成の多様化の点から、2023年度は女性取締役に新たに2名選任し、取締役の半数を独立社外取締役にしました。

取締役、執行役員の人数変化

	取締役			執行役員 人数
	人数	社外取締役比率	女性比率	
2018年	12名	33%	8%	27名
2023年	10名	50%	20%	16名

クローズアップ進化②

企業価値向上とSDGs推進への意欲を高めるよう報酬体系を変更

当社は、役員報酬制度を経営課題達成の意欲を高める重要な要素の一つであると捉え、2018年度から基本報酬・短期業績連動報酬・中長期業績連動報酬による構成とし、その後も経営環境の変化に応じ検討を重ねてきました。2020年度には、業績達成に対するインセンティブをさらに高めるために短期業績連動報酬の比率を10%程度上げるとともに、株主視点での経営を促進するべく中長期業績連動報酬の指標にTSR(株主総利回り)を導入し、株価と報酬が連動する仕組みに改めました。また、2021年度から開始した第3次中期経営計画において

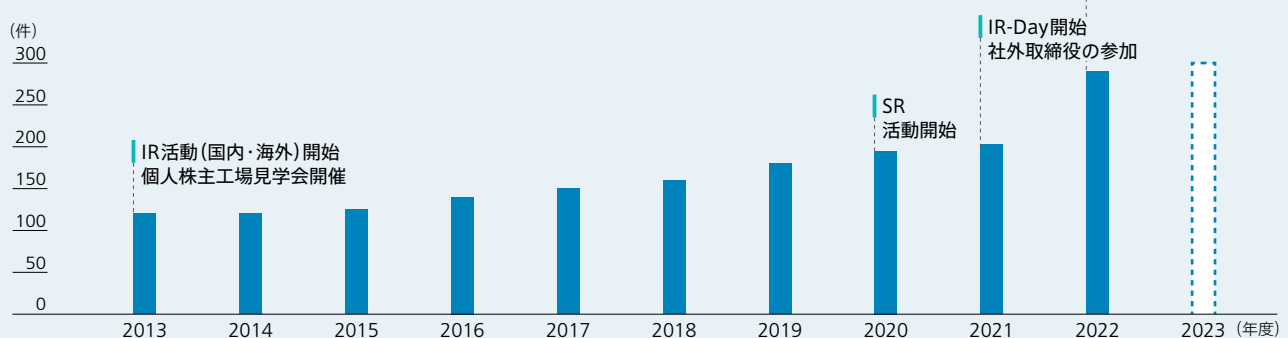
は、重点方針の一つとして掲げた「軽やかな世界の実現への貢献(サステナビリティ推進)」に関する取り組みを後押しすることを目的に、公表しているマテリアリティの活動目標をKPIとするSDGs評価を短期業績連動報酬に導入しました。サステナビリティ活動は中長期的に取り組むべき活動であるものの、将来のゴールを見据えた地道な活動の積み重ねこそが重要であるとの考え方に基づき、短期業績連動報酬において毎年の目標に対する達成度を評価する仕組みとしました。今後も経営戦略の実現を支え中長期的な企業価値の向上に資する報酬制度となるよう、最適な仕組みを検討していきます。

クローズアップ進化③

長期的な関係構築に向け株主様との対話を充実

当社は、株主や投資家の皆様にUACJの事業と投資特性をご理解いただきながら、長期的な信頼関係を構築・維持していくため、タイムリーで適切な情報開示と双方向コミュニケーションの充実に努めています。

IR活動および株主・投資家との対話数の変遷



ガバナンス体制

取締役会

当社は監査役会設置会社です。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。業務執行機能の分離を明確化するため、社長は業務執行の最高責任者である執行役員の役位とすることを定款で定めています。

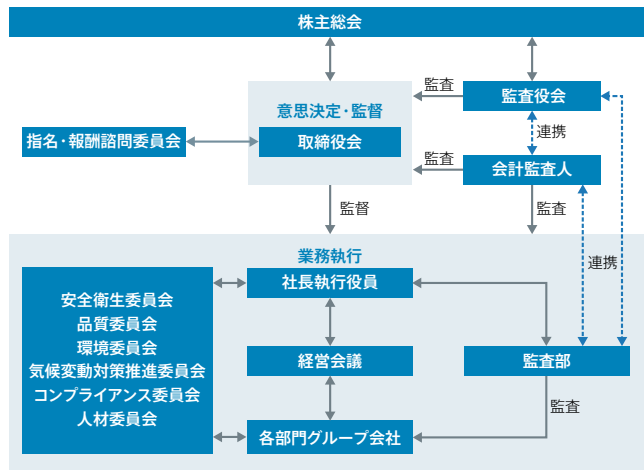
当社の取締役会は、2023年6月21日現在、取締役10名（うち独立社外取締役5名）と監査役5名（うち独立社外監査役3名）で構成しています。

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。取締役会の議長は互選により選定し、現在は代表取締役が議長を務めています。2022年度は、主に構造改革の完遂に向けた監督や、グループの将来戦略の議論に注力しました。

また、取締役会事務局の専任部署を設置し、実効性向上施策の実施や社外役員に対する情報提供などの支援を行っています。

引き続き適切な取締役会運営を行い、当社グループの中長期的な企業価値向上を図ります。

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5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	20%
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	主な議題
経営	●事業再編 ●人材戦略 ●DX戦略 ●技術戦略 ●ポートフォリオ戦略 ●生産設備投資 ●2023年度計画 ●収支・借入計画 ●コーポレートガバナンス・コード対応 ●リサイクルシステム導入
サステナビリティ	●カーボンニュートラル ●環境委員会報告 ●品質委員会報告 ●安全衛生委員会報告 ●コンプライアンス委員会報告 ●内部統制の方針 ●英国現代奴隷法に関する声明
取締役会・役員	●実効性評価 ●代表取締役選定 ●指名・報酬諮問委員会の委員選任 ●執行役員の役職、委嘱および担当業務 ●役員報酬 ●取締役・監査役の選任基準 ●社外役員の独立性判断基準
株式・株主総会・投資家	●政策保有株式 ●株式取扱規則改正 ●株主総会の招集

取締役会議長メッセージ

当社の取締役会は多様な経歴を有するメンバーで構成されており、各人が有する豊富な知識や経験をもとに毎回活発な議論を行っています。2022年度は、構造改革の完遂に向け取締役会としてその監督に注力してきました。また、前年の実効性評価で認識した課題である「取締役会の多様性の議論の深化」についても議論を深め、今期から社外取締役を1名増員し、取締役会の半数を独立社外取締役に構成することとしました。新任の女性社外取締役2名は、いずれも第一線で活躍されている方々であり、当社に新たな知見をもたらしていただけるものと期待しています。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、車の両輪である双方の機能をともに高めていくことが、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つながると考えています。2023年度は、第3次中期経営計画＜2021年度～2023年度＞の最終年度かつ新たな中期経営計画を策定する年となります。取締役会では、長期経営ビジョン「UACJ VISION 2030」の実現に向け、第3次中期経営計画の進捗を監督するとともに、次期中期経営計画の議論を重ね当社が進むべき方向性を示します。そして私自身は、取締役会議長として引き続き取締役会の実効性向上をリードし、議長の役割と責務を適切に果たしていく所存です。

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。

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。

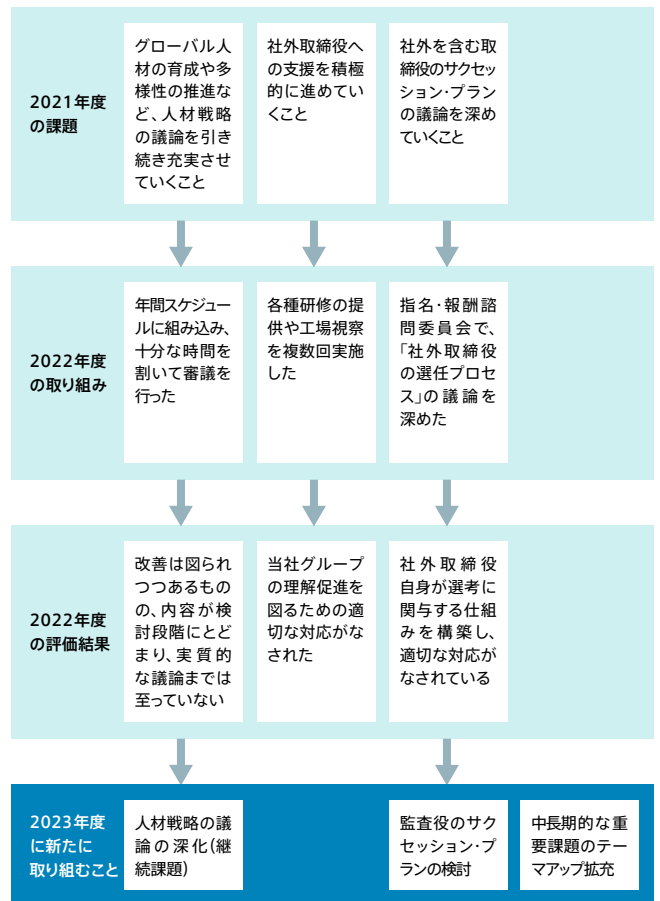
この委員会では、独立性を重視し、委員長を独立社外取締役から指名するとともに、構成メンバーの全7名中5名を独立社外取締役から選任しています。

2022年度は、主に「2023年度の実効性向上の取組」「社外取締役候補者」「社外取締役の任期および再任の考え方」「役員報酬に関する2023年度方針」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



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
2022	●取締役会の多様性の議論の深化 ●社外取締役への支援の充実 ●グローバル人材の育成等にかかる人材戦略（次年度も継続して取り組み）	●中長期的な重要課題のテーマアップの拡充 ●モニタリング機能のさらなる強化

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。2023年度からは、社外取締役を1名増員して合計5名とし全取締役の半数としたうえ、社外取締役に期待される役割・責務が増大することを勘案して報酬額の上限を改定しました。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、いわゆるマリス・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
2023年	社外取締役比率の引き上げおよび社外取締役に期待される役割・責務の増大等を勘案し、社外取締役に対する報酬額の上限を改定

※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 PSU:Performance Share Unit(業績連動型株式報酬制度)

※3 RSU:Restricted Stock Unit(譲渡制限付株式報酬)

2022年度の役員報酬等の額

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)	12名 (5名)	280百万円 (49百万円)	20百万円 (—)	55百万円 (—)	355百万円 (49百万円)
監査役 (うち社外監査役)	7名 (4名)	83百万円 (32百万円)	— (—)	— (—)	83百万円 (32百万円)
合計 (うち社外役員)	19名 (9名)	362百万円 (81百万円)	20百万円 (—)	55百万円 (—)	437百万円 (81百万円)

注：上表には、2022年6月22日開催の第9期定時株主総会終結の時をもって退任した取締役2名および監査役2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	主に半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もとに評価
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	

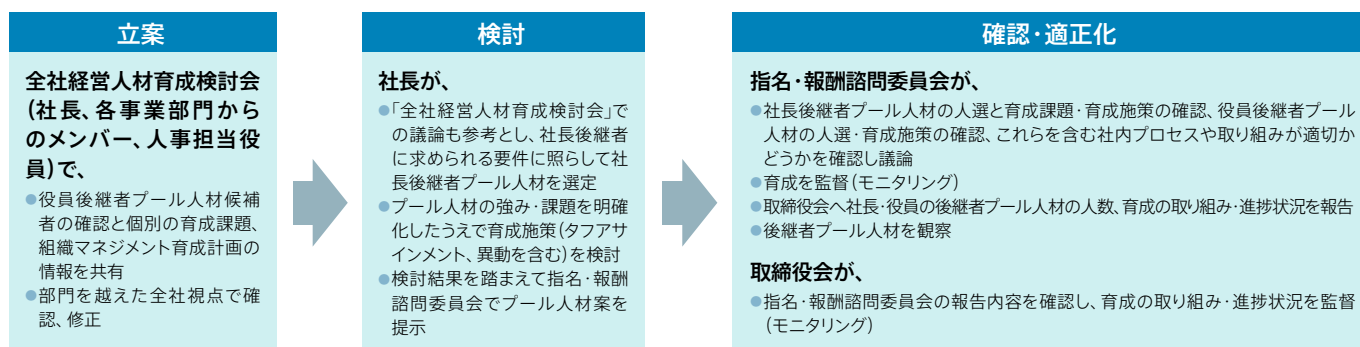
役員報酬体系(短期・中期とも目標達成度100%の場合)

2018年	基本報酬	短期業績連動報酬 基本報酬の概ね25%	中長期業績連動報酬 PSU 基本報酬の概ね25%
2020年	基本報酬	短期業績連動報酬 基本報酬の概ね35%～40%	中長期業績連動報酬 PSU 基本報酬の概ね25%
2021年	基本報酬	短期業績連動報酬 基本報酬の概ね35%～40%	中長期業績連動報酬 RSU 基本報酬の概ね10% PSU 基本報酬の概ね15%

サクセッション・プラン

当社では社長・役員等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、役員後継者プール人材については、全役員参画のもと多面的な視点で人材を確認する社内プロセスを設定しています。そのうえで、プール人材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

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。独立社外取締役は、当社の独立性判断基準を勘案したうえで、取締役会における率直かつ建設的な発言で当社へ貢献することが期待できる人材を候補者としており、選任後は当社への貢献度を評価する機会を設けています。現在、独立社外取締役5名のうち2名は女性で、4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

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5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、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。これを社長・役員等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。

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、次ページの通り決めました。

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・能力が必須である。
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張を目指していくためには、海外ビジネスに関する知識・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・デジタルに関する知識・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、サステナビリティに関する知識・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
取締役	石原 美幸	社内	—	8年	○			○	○		○	①当社社長執行役員、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の強化に尽力、⑧当社サステナビリティ活動を統括
	川島 輝夫	社内	—	4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
	田中 信二	社内	—	2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情報システム部門担当経験、⑧当社気候変動対策推進担当
	慈道 文治	社内	—	1年			○		○			⑤長年にわたる製造部門経験、⑦当社情報システム部門担当
	隈元 穰治	社内	—	—	○	○					○	①当社経営戦略担当、③④⑨大手総合商社における営業・海外事業経験
	池田 隆洋	社外	独立	5年	○	○					○	①③④⑨大手化学メーカー取締役経験（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	5年	○			○			○	①⑥⑨大手電気機器メーカー取締役副社長経験（各種諮問委員会の委員・副委員長経験）、他社社外監査役経験
	光田 好孝	社外	独立	1年			○			○	○	⑤⑧⑨大学・研究所における非鉄金属の製錬リサイクルに関する教育研究経験、大学運営経験
	永田 亮子	社外	独立	—	○	○		○			○	①③⑥⑨大手食品メーカー執行役員・監査役経験、他社社外取締役経験
監査役	赤羽 真紀子	社外	独立	—		○				○	○	④⑧⑨サステナビリティに関するコンサルティング・支援活動経験、他社社外取締役経験
	坂上 淳	社内	—	2年		○						②経理・財務部門長経験
	澤地 隆	社内	—	1年				○		○		⑥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	5年	○		○	○			○	①④⑥⑨大手鉄鋼メーカー常務取締役経験、弁護士（海外事業、企業法務経験）
	山崎 博行	社外	独立	5年	○	○		○			○	①②⑥⑨公認会計士、他社業務執行取締役・社外取締役経験
	元山 義郎	社外	独立	5年	○		○	○			○	①④⑤⑨大手自動車メーカー（外資系）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。

2023年3月末時点の政策保有株式の銘柄数は29銘柄です。なお、2022年度末の貸借対照表計上額は5,129百万円であり、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。2022年度においては、コンプライアンスおよび人権への取り組みを集中的に審議・方向づけ・報告する場として、CSR委員会を発展的に廃止し、新たにコンプライアンス委員会を設置しました。さらにはコンプライアンス委員会の下にUACJ分科会、グループ会社分科会を新設し、当該委員会の議論内容の情報連携およびグループ会社各社との対話の場として機能させることで、グループを挙げてコンプライアンスおよび人権問題に取り組んでいます。

また、コンプライアンス問題の早期発見・解決を目的に、グループ共通の内部通報窓口のほか、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」など、各種相談窓口を設置し、現役の役員・従業員だけでなく、退任・退職者（退任・退職後1年以内）

からもコンプライアンスに関する相談・通報を受け付けています。

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、2022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

IR活動は、IR部が中心となり、コロナ禍においても株主・投資家の皆様とのコミュニケーション向上に努めました。ウェブでのエンゲージメントが定着したなか、2022年度は対面でのエンゲージメントを徐々に再開してきました。決算説明会のライブ配信、IR・Day、初のESG説明会開催に加え、IR担当役員による海外投資家訪問を再開する等、コミュニケーション機会を増やしています。また、ウェブ経由での面談や、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にも継続して取り組んでいます。

また、国内外の株主・投資家の皆様とのワン・オン・ワン・ミーティングは、対面とウェブを状況に応じて使い分けることで、エンゲージメントの向上に努めました。さらに、定期的に個人投資家向け大規模セミナーを開催するなど、幅広い層に向けIR活動を強化しています。

SR活動は、コーポレート法務部が中心となり、2020年度より主に機関投資家の議決権行使担当者を対象に、年1回の定期的な面談機会を設けて対話を継続しています。持続的な成長と中長期的な企業価値向上に資するよう、機関投資家との建設的な対話に努め、対話を通じて得たご意見・ご要望については、取締役会をはじめとする経営陣に対してタイムリーにフィードバックしています。

なお、IRおよびSR活動における以下の情報などについては、当社ウェブサイトで開示しています。

●主な対応者 ●対話の主なテーマ ●株主から気づきが得られた対話や理解を得られた対話の事例 ●対話において把握された株主の意見・懸念等の経営陣や取締役会に対するフィードバックの実施状況 ●対話を踏まえて取り入れた事項

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

役員一覧 (2023年6月21日現在)

取締役



代表取締役 社長執行役員
経営全般

石原 美幸

取締役会 15回中15回出席

1981年 4月 住友軽金属工業株式会社入社
1982年 10月 同社執行役員
1983年 10月 株式会社UACJ 執行役員
1985年 6月 取締役 執行役員
1987年 4月 取締役 常務執行役員
1988年 4月 取締役
1988年 6月 代表取締役社長 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 15回中15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 常務執行役員
2022年 4月 取締役 副社長執行役員 (現任)



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
執行役員
2021年 4月 構造改革本部長
ビジネスサポート本部
副部長
2021年 6月 財務本部副部長
取締役 執行役員
2022年 4月 取締役 常務執行役員
構造改革本部長
2023年 4月 取締役 常務執行役員
サステナビリティ推進本部長
板事業本部副部長
(製造部門) 委嘱
気候変動対策推進担当

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

田中 信二

取締役会
15回中15回出席



1988年 4月 古河電気工業株式会社入社
2011年 6月 古河スライ株式会社
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
取締役 執行役員
ものづくり基盤本部長 (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

取締役会
12回中12回出席
(取締役就任後)



1985年 4月 住友商事株式会社入社
2011年 8月 同社Tri-Arrows
Aluminum Inc. 出向
2015年 4月 同社鋼管企画開発部長
2017年 4月 株式会社UACJ 入社
2020年 4月 経営戦略本部副部長
2021年 4月 経営戦略本部長
2022年 4月 執行役員 経営戦略本部長
2023年 6月 取締役 執行役員
経営戦略本部長 (現任)

取締役 執行役員
経営戦略本部長委嘱

隈元 穠治

新任 (2023年6月就任)

社外取締役



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
ポリマー本部副部長
2007年 4月 同社執行役員化学本部
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
同社取締役兼常務執行役員
2013年 4月 同社顧問
2015年 4月 伊藤忠ケミカルフロンティア
株式会社
2016年 5月 エグゼクティブアドバイザー
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)

取締役 (社外、非常勤) ※

池田 隆洋

取締役会
15回中15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
エレクトロニクスとメカニカ
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)

取締役 (社外、非常勤) ※

作宮 明夫

取締役会
15回中14回出席



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

取締役 (社外、非常勤) ※

光田 好孝

取締役会
12回中12回出席
(取締役就任後)

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学官連携に関わる豊富な経験を有しているため。

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)*
永田 亮子
新任(2023年6月就任)

1987年 4月 日本たばこ産業株式会社
入社
2008年 6月 同社執行役員飲料事業部長
2013年 6月 同社執行役員CSR担当
2018年 1月 同社執行役員社長付
2018年 3月 同社常勤監査役
2021年 6月 本田技研工業株式会社
社外取締役(現任)
株式会社メドレー
社外監査役(現任)
2023年 6月 株式会社UACJ 取締役
(社外、非常勤)(現任)
選任理由:大手食料品メーカーの執行役員、
監査役として当該企業および当該企業グ
ループ会社の経営に携わり、経営に関する
広範な視野を有しているため。



取締役(社外、非常勤)*
赤羽 真紀子
新任(2023年6月就任)

1993年 4月 株式会社三菱銀行
(現 株式会社三菱UFJ銀行)
入社
2001年 1月 スターバックス コーヒー
ジャパン株式会社
広報室環境・社会貢献事業
チームマネージャー
2003年 8月 株式会社セールスフォース・
ドットコム(現 株式会社
セールスフォース・ジャパン)
社会貢献部長
2006年11月 日興アセットマネジメント
株式会社CSR室長
2010年 4月 CSRアジア株式会社代表
取締役(現任)
2022年 6月 株式会社バイオラックス
社外取締役(現任)
2023年 6月 株式会社UACJ 取締役
(社外、非常勤)(現任)
選任理由:多数の企業や環境省、大学等
におけるサステナビリティに関するコンサル
ティングや支援活動を通じて得た豊富な知
見と経験を有しており、海外ビジネスにも精
通しているため。

監査役



常勤監査役
坂上 淳
取締役会
15回中15回出席

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
取締役会
12回中12回出席
(監査役就任後)

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
15回中15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 梶谷総合法律事務所
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
15回中15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)
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
取締役副社長

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
15回中15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
取締役副社長 生産本部長
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

選任理由:大手自動車メーカーの取締役副
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

副社長執行役員 **田口 正高**
常務執行役員 **橋本 圭造**
執行役員 **川瀬 修**

専務執行役員 **山口 明則**
執行役員 **佐藤 文彦**
執行役員 **高橋 南**

専務執行役員 **平野 清一**
執行役員 **飯田 晴央**
執行役員 **井島 健一郎**

常務執行役員 **Henry Gordinier**
執行役員 **山田 哲也**

* 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

リスクと機会

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
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の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	● 気候変動対策推進委員会による経営層の確認・審議の継続 ● UACJマテリアリティとして特定し、アクションプランとKPIを設定して活動継続 (▶P31-32) ● 気候関連財務情報開示タスクフォース(TCFD)賛同や、ASI (Aluminium Stewardship Initiative)の認証取得、CDP (Carbon Disclosure Project) 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 (▶P57-58) ● カーボンニュートラル挑戦宣言の公表、ICP (Internal Carbon Pricing)、環境保証(マスパランス方式)の検討 (▶P61-64) ● 再生可能エネルギーの購入、アルミニウムスクラップ活用などのリサイクル推進、水力発電由来の地金の調達 (▶P35-38)
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 脅威 当社事業の所在国での紛争などによる従業員の安全への影響	● 特定の国・地域に集中しない原材料等の分散調達 ● 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 (▶P19-20) ● コスト上昇や相場変動を販売価格に適切に転嫁できる値決め体系の整備 (▶P86) ● 政治経済動向のモニタリングの強化
新型コロナウイルス の流行等の感染症 の蔓延	脅威 感染症の蔓延によるサプライチェーン(購買・調達)への影響 脅威 感染症の蔓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 感染症の蔓延による操業の遅延・中断・停止 脅威 感染症の強毒化による従業員の生命への影響	● 感染症BCP (Business Continuity Plan) 制定 ● 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継続実施
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、社会インフラ、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制定推進とグループレベルでのBCM (Business Continuity Management)の継続的なレベルアップ ● 実効性のあるBCM確立に向けた定期的な訓練の実施
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の社会情勢の変化 脅威 機会 革新的な技術によって競争激化し、代替素材との置き換えによる需要構造の変化	● デジタル活用基盤の整備は、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重要な基盤と認識し、DX推進プロジェクトでの活動を中心に、製造・販売・経営管理のあらゆる業務のデジタル化、システム(自動)化を継続的に推進 ● 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 (▶P8) ● 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 (▶P35-40) ● 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 ● アルミニウム製品のアピール(UACJ SMART® (環境配慮製品群)の拡販、循環型飲料容器アルミカップ、インブランディングによる新分野・新領域への拡販) (▶P39-40) ● 市場動向の「収集」「分析」「モニタリング」を継続 (▶P39-40)
市況の激変	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 Can: 使用済み飲料缶) 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材料、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を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。	● 販売予測の精度向上による在庫量の適切なコントロール ● 合金用添加金属等の原材料、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適用 (▶P86) ● 金利上昇をにらんだ資金調達の多様化・柔軟性の確保 ● 市況動向の「収集」「分析」「モニタリング」を継続 (▶P39-40)

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
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	● 安全衛生委員会による経営層の確認・審議の継続 ● 安全衛生方針の制定と課題への取り組みの継続 ● 安全衛生に関する規則の整備、教育の実施の継続 ● UACJマテリアリティとして特定し、アクションプランとKPIを設定して活動継続 (▶P31-32) ● 「安全第一とコンプライアンス」はUACJウエ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 ● 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 ● 熱中症予防として、空調服導入・WBGT (暑さ指数) 管理・職場暑熱対策などの継続

リスク管理の詳細はこちら

<https://www.uacj.co.jp/sustainability/management/risk-management.htm>

環境への配慮	脅威 環境事故(排水環境負荷物質の流出や大気環境負荷物質の排出等)の発生の脅威	● 環境委員会による経営層の確認・審議の継続 ● 環境方針の制定と課題への取り組みの継続(●P61-64) ● 環境に関する規則の整備、教育の実施の継続
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	● 品質委員会による経営層の確認・審議の継続 ● 品質管理方針の制定と課題への取り組みの継続 ● 品質に関する規則の整備、教育の実施の継続 ● UACJマテリアリティとして特定し、アクションプランとKPIを設定して活動継続(●P31-32) ● 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
人材の確保*	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 脅威 離職による人材定着への影響	● 経営レベルで人材に関連する対応を審議する場として人材委員会の設置 ● UACJマテリアリティとして特定し、アクションプランとKPIを設定して活動継続(●P31-32) ● 経営人材育成検討会議による組織的・計画的な後継者計画と人材育成計画の協議を継続(●P65-66) ● 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(●P65-66) ● 社内公募制度による社内人材の有効活用および採用施策(採用地域拡大、採用媒体拡充、リテンション対策、女性が活躍できる環境整備など)の取り組み継続(●P65-66)
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	● 経営レベルで人権に関連する対応を審議する場としてコンプライアンス委員会の設置(●P80) ● UACJマテリアリティとして特定し、アクションプランとKPIを設定して活動継続(●P31-32) ● 人権ワーキンググループによる討議・協議 ● 「UACJグループ人権基本方針」にある人権デューディリジェンスを実施(押出加工名古屋安城製作所で実施) 注:人権に関する教育は、法令遵守に関するリスク対応として実施
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(変動性、不確実性、複雑性、曖昧性)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。	● 経営レベルで多様性と機会均等に関連する対応を審議する場として人材委員会の設置(人材の項目で記載の委員会と同様) ● UACJマテリアリティとして特定し、アクションプランとKPIを設定して活動継続 ● エンゲージメントサーベイおよび職場改革の活動継続 ● 「DE&I宣言」(D:ダイバーシティ、E:エクイティ、I:インクルージョン)の実施を検討 ● 企業理念の浸透と従業員の声を聞くための「理念対話会」をグローバルに実施(●P10) ● 働き方改革の各種取り組みの活動継続 ● 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(●P31-32) ● 新規学卒採用における外国籍人材割合の目標設定 ● 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 ● 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(退職者)の再雇用に向けたネットワークの構築 ● 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の継続(●P66) ● ワークライフバランス実現のための施策の継続(●P66)
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・行政処分・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 脅威 各種ハラスメントによる信用への影響	● 経営レベルでコンプライアンスに関連する対応を審議する場としてコンプライアンス委員会の設置。また、コンプライアンス委員会にて審議・方向づけ・報告された事項をグループ内に展開・推進並びにグループ内の問題を情報共有する場としてUACJ分科会、グループ会社分科会の設置を決定(稼働は2023年4月~)(●P80) ● 「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(UACJグループ行動規範の教育継続、ハラスメント教育の実施、人事階層別教育継続実施など) ● 社内通報窓口、ルートの拡充 ● 内部業務監査での違法性確認の継続実施
グループガバナンス	脅威 機会 国内外のグループ各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 ● グループ内部統制強化の継続推進 ● 社長執行役員ほか経営幹部とグループ従業員との理念対話会の継続実施(●P10、69-70) ● 内部統制監査・業務監査の継続実施 ● 当社の規程類整理
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 脅威 経済安全保障関連法令による情報管理強化への要請の高まり	● 「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、サイバー保険の加入 ● 個人情報保護法の改正に対応 ● 「グループ情報セキュリティ基本方針」の制定 ● セキュリティ教育実施
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(●P21-24、85-90)

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、繰延税金資産の取り崩しが発生し、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