



サクセッションプランを 主導し、新リーダーを選任

新たな経営体制とともに ガバナンス改革を継続し 中長期的な企業価値向上へ

社外取締役(独立役員) 指名・報酬諮問委員会 委員長
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)

ガバナンス改革を通じて 業務執行力やモニタリング機能を大幅に改善

私が社外取締役に就任した2018年、UACJは過去の大型投資の収益化の遅れや、米中貿易摩擦にともなう市況悪化などの影響を受け、厳しい構造改革を迫られていました。そのため取締役会でも、どのように構造改革を実行し、持続的成長・企業価値向上を実現していくかといった議論が中心となりました。

そうした構造改革の一環として、当社はコーポレート・ガバナンス体制の強化に取り組み、2020年度には取締役、執行役員の人数削減による意思決定の迅速化を図りました。その後も、役員報酬体系への株主総利回り(TSR)やSDGs評価指標の導入、マルス・クローバック条項の設定など、時代の要請を踏まえた改革を実行してきました。これら一連の継続的なガバナンス強化の結果、当社の業務執行力や取締役会の経営モニタリング機能は、2018年当時に比べて格段に改善され、構造改革における事業の選択と集中、投資回収の加速など、各施策の確実な実行につながったと考えています。2023年度からは日本の企業ではまだ珍しい社外取締役による相互評価制度もスタートさせるなど、引き続きガバナンス強化に向けて取り組んでいます。

このように当社がこの6年間にコーポレート・ガバナンスを大きく進化させることができたのは、取締役会に限らず、さまざまな場でボードメンバーが頻繁にコミュニケーションし、建設的な議論を重ねてきたからでもあります。例えば、指名・報酬諮問委員会などの委員会は、一般的な委員会等設置会社より多く、毎月1回開かれ、しかも毎回2時間はじっくりと議論しています。

さらに会議以外の場での日常的なコミュニケーション、意見

交換も頻繁に行われています。

今後の課題としては、グローバルなコミュニケーションの強化が挙げられます。以前、海外の事業会社のトップと話している、取締役会で意思決定した事業方針の伝達が遅れているのを感じました。UACJが真のグローバル企業として成長していくためには、海外との情報共有を強化し、グループが目指すベクトルを一つにすることが重要です。

指名・報酬諮問委員会がサクセッションプランを主導し、 客観性、透明性を重視したプロセスで新社長を選任

2024年4月、UACJは6年ぶりに社長交代を実施し、前・取締役 常務執行役員の田中信二氏が、新たな代表取締役 社長執行役員に就任しました。当社がサクセッションプラン(▶P.86)を開示したのが2019年ですから、今回がこのプランを適用した初の社長選任となりました。指名・報酬諮問委員会は、サクセッションプラン策定後、後継人材の候補者リストを作成するとともに、客観性、透明性、いつ後継者を定めるべきかという適時性などを念頭に置きながら議論を重ねてきました。そして後継候補との懇談を何回かに分けて実施し、仕事での姿だけではわからない、それぞれの候補者の価値観やビジョン、性格、事業への想いなどを把握するように努めました。指名・報酬諮問委員会が、さらなる変革の推進役となる次期社長の要件として挙げたのは、「変化への適応力」「戦略立案能力」「実行力」「想像力」「傾聴力」「発信力」「多様性の尊重」などです。指名・報酬諮問委員会では、これらの観点から段階的に候補者を絞り込み、最終的に田中氏を新社長に選任。取締役会による

承認を経て、2024年4月1日、第4次中期経営計画がスタートするタイミングで新体制が発足しました。

田中社長は、これら多くの要件を満たした最適な候補者であり、指名・報酬諮問委員会、取締役会のメンバー全員が納得できる結果になったと考えています。例えば、田中社長は、2021年から2022年まで構造改革本部長を務めました。2019年10月からスタートした構造改革は、その後のコロナ禍によって計画に乖離が生じましたが、本部長の田中氏は、追加施策を講じて最終的に計画通りの改革効果を実現するなど、環境変化への対応力、実行力を示してくれました。また、入社後30年近く生産現場での経験があり、UATH*(タイ)の生産立ち上げの際には担当役員として現地へ赴任し、陣頭指揮を取りました。当時、私自身も現地を視察したのですが、現地社員とは言葉や仕事に対する考え方の違いなどで苦労しながらも、対話を通じて信頼関係を構築し、本格稼働の早期実現に向けて全力で取り組む姿が印象的でした。こうしたコミュニケーション力や多様性を尊重する姿勢は重要な資質であり、そして何よりも実際に海外でのビジネスを経験することは、グローバル企業の経営者として非常に重要な要素だと考えています。

さらに田中氏は社長就任までサステナビリティ推進本部長を務め、リサイクルに関する多くの知見や経験を有することも評価のポイントになりました。リサイクル推進は、当社の中長期的な成長戦略の大きな柱です。第4次中期経営計画においても、「素材+α」の付加価値創出に向けてリサイクルをはじめとする環境対応をどのように事業機会に結びつけるかが重要なテーマとなっています。社長選任の過程で、各候補に「あなたはUACJのために何ができるか?何をしたいか?」という重要な質問をしたのですが、それに対して田中氏からは「リサイクル」を軸とした将来のビジョンが明確に語られ、リサイクル推進への彼の強い意志を感じました。

田中社長が今後、リーダーシップを十分に発揮してリサイクルを中心とした新しいビジネスモデルを創出することができるか、そして第4次中期経営計画および長期経営ビジョン「UACJ VISION 2030」の目標達成に向かって変革を推進していけるのか、取締役会でしっかりモニタリングしていく方針です。

もちろん、モニタリングと同時に、社外取締役として適切な助言や提言も行っていくつもりです。例えば、リサイクルを缶材から自

動車、家電などさまざまな製品分野へと拡大するにあたっては、今後はアルミニウムだけでなく他の金属やプラスチックなど他業界との連携が必要になる可能性があります。また、国内だけでなくアジアや米国など世界各国の企業や行政機関との連携も重要です。当社の社外取締役の中には、私も含めて他業界でのビジネスや海外でのビジネスなどに従事した人が複数在籍しています。そうした経験やネットワークを活かして、戦略立案やパートナー形成の支援などができるのではないかと考えています。

[※] UACJ (Thailand) Co., Ltd.

将来を見据え、選任プロセスのさらなる改善や 計画的な経営人材の育成に注力

当社のサクセッションプランでは、まず指名・報酬諮問委員会が新社長を選任し、その結果を取締役会が承認して正式決定する手順になっています。指名・報酬諮問委員会では7名中5名が、取締役会では半数が社外取締役に構成されているため、社長選任において私たち社外取締役の担う役割は極めて重大です。それだけに全員が大きな責任を自覚しつつ、それぞれの知見や経験を活かしながら選任の議論を進め、手続きもしっかり守ってきました。2023年度から始まった社外取締役の相互評価制度によって議論の真剣度がより一層高まったと感じます。これらの結果、プロセスとしてはまだ改善点はあるかもしれませんが、今回新たな社長を全会一致で選任できたことは、取り組んできたサクセッションプランが有効に機能した結果であったと自負しています。中身をさらに充実させるために、今後は次世代や次々世代の候補者に大きな仕事のチャンスを提供することや、社外で学ぶ機会を設けるなど、計画的な経営人材の育成に注力したいと考えています。

今回の社長選任が何年後になるか分かりませんが、その頃には取締役会や指名・報酬諮問委員会、事務局スタッフもメンバーが大きく入れ替わっているはず。そこで現在、今回のプロセスやその運用方法などをもう一度整理しており、将来、より良いサクセッションを実現するための知見・ノウハウとして残していくつもりです。これまで築き上げてきたガバナンス改革の歩みを、次のUACJを担う世代へつなく責務を果たし、中長期的な企業価値向上に貢献していきたいと考えています。

コーポレート・ガバナンス

基本的な考え方

当社は、コーポレート・ガバナンスを経営が取り組むべき最も重要な課題の一つであると捉えています。UACJグループ理念に基づく事業活動を通じ、当社グループの持続的成長と中長期的な企業価値向上を図るため、経営の監督と業務執行機

能の強化、経営情報の適切な開示、コンプライアンスやリスク管理の徹底など、実効性のあるガバナンス体制の整備と充実に取り組んでいます。

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	初めて女性の社外取締役を選任
2016	●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	取締役会の実効性評価を開始(▶P.84)
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
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 コーポレート組織体系の見直し
2020		サクセッションプランの本格的な運用開始(▶P.86) 業績連動報酬にTSRを導入
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 業績連動報酬に非財務指標を導入
2022		リスクマネジメント推進会議の新設
2023		社外取締役の相互評価を実施(▶P.86)
2024~	第4次中期経営計画 (2024~2027年度) 重点方針 ●価値創出拡大による収益の最大化と収益率の向上 ●筋肉質でしなやかな体質の強化 ●価値創出と安定した事業運営を支える基盤の強化	重要課題を議論するオフサイトミーティングを開始(▶P.84)
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	

取締役会議長メッセージ

2024年度から執行のトップを田中社長に引継ぎ、私は取締役会議長として経営の監督に専念することとなりました。取締役会では、ボードメンバーが真剣に当社の経営課題に向き合い、時には案件の再審議を行うなど、実効的な監督を行っています。また、当社が進むべき方向性を示すことも取締役会の重要な機能です。執行の提案に対する審議のみならず、取締役会でも主体的に戦略の議論を重ね、適切に執行を後押ししています。非業務執行の社内取締役である私の役割は、社内と社外のボードメンバーをつなぎ、いわば触媒の機能を果たすことです。取締役会議長として、各々の有する多様な知見を掛け合わせ、取締役会の実効性を最大限高めることで、当社の中長期的な企業価値向上に貢献してまいります。

取締役会長 石原 美幸

ガバナンス体制

当社は、監査役会設置会社を選択しています。取締役会は、2024年6月19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、経営の監督と業務執行の分離を図るため、議長は非業務執行取締役の取締役会長が務めています。また、社外取締役および社外監査役は独立性基準を満たし、当社の中長期的な企業価値向上に貢献できる多様な経歴のメンバーを選任しています。

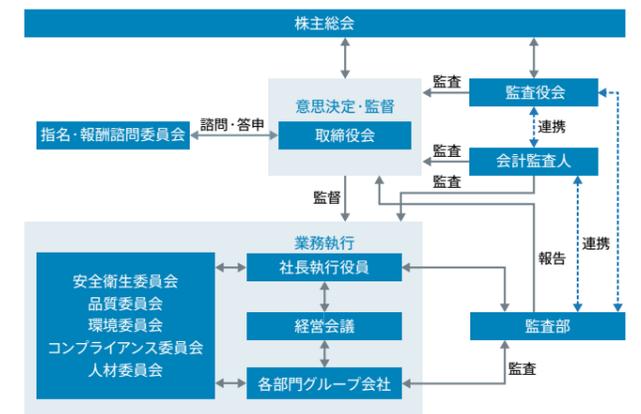
監査役会は、監査役の出席で毎月開催し、監査役監査基準に準拠して監査方針、監査計画などに従い、取締役会をはじめとする社内の重要会議に出席するなど、コーポレート・ガバナンスの一翼を担う独立機関として、取締役の職務執行を監査できる体制としています。また、常勤監査役からの定例監査報告で情報の共有化を図り、社外監査役との意見交換を十分に行っています。

さらに、取締役、執行役員、監査役の指名と取締役および執行役員の報酬などに関する決定過程について、客観性と透明性を高め、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。同委員会では、取締役および執行役員の指名、報酬に関し取締役会からの諮問を受けて審議し、取締役会へ答申しています。

主な会議体の概要

	取締役会	監査役会	指名・報酬諮問委員会
概要	取締役会では毎月、法令・定款と社内規程に基づく決議事項に加え、経営の重要事項の審議と業務執行状況の報告を行っています。議長は非業務執行取締役の取締役会長が務め、適切な運営で企業価値の向上を図っています。また、取締役会事務局を設置し、実効性評価の実施や社外役員の支援に当たっています。	監査役会は、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。監査の質向上を図るため、監査役監査と内部監査、会計監査人による会計監査が連携する三様監査体制を採用し、毎年定める監査方針・計画に沿って、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を監査しています。	指名・報酬諮問委員会は、取締役会の諮問機関です。取締役および執行役員の指名、報酬に関し取締役会からの諮問を受けて審議し、その都度取締役会へ答申しています。客観性と透明性を確保するため、委員長は独立社外取締役から指名し、また、委員の過半数を独立社外取締役から選任しています。
人数	社内取締役 5名 / 独立社外取締役 5名	常勤監査役 2名 / 独立社外監査役 3名	社内取締役 2名 / 独立社外取締役 5名
議長・委員長	取締役会長	常勤監査役	独立社外取締役
実施回数	15回	14回	11回

コーポレートガバナンス体制図



業務執行体制では、執行役員制度を導入し、社長執行役員を最高責任者としています。経営会議において、経営上の重要事項に関する審議・検討を行うとともに、社長執行役員を委員長とする環境、安全衛生、品質等に係る委員会を毎年開催し、年度計画の策定と各種施策をグループ内に展開しています。また、委員会活動は取締役会に報告され、内部統制システムが有効に機能していることを確認しています。

2023年度の取締役会の主な活動

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、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。

取締役会では、実効性評価を踏まえて議論すべきテーマを期初に検討し、年間議題表を作成しています。2023年度は計15回開催し、経営に関する重要事項の審議・決定と監督を行いました。

第4次中期経営計画の策定においては、変化の激しい事業環境において成長に資する経営資源の配分が行われているか、一貫したストーリーのもとで戦略が組み立てられているか等の観点から、各社外役員がそれぞれの経験・知見を基にした活発な発言がなされ、複数回の審議を経て策定に至っています。そのほか、第3次中期経営計画やサステナビリティ、コンプライアンス、リスクマネジメントを監督するとともに、技術戦略や人材戦略等、会社の方向性に係る重要な経営課題についても議論を重ねています。

また、取締役会の機能をさらに高めることを目的に、取締役会事務局が実効性評価の実施や社外役員への支援に当たっています。社外役員が最大限当社の企業価値向上に貢献で

きるよう、タイムリーな情報提供を行うとともに、コーポレートガバナンス・コードの趣旨に基づき、代表取締役と社外役員の見解交換会、社外役員ミーティング、社外取締役と会計監査人の意見交換会を企画しています。

引き続き適切な取締役会運営を行い、取締役会の実効性向上を図っていきます。

主な議題

分類	主な議題
経営・戦略	<ul style="list-style-type: none"> 第4次中期経営計画 技術戦略 人材戦略 DX戦略 事業ポートフォリオ リスクマネジメント 予算・収支・借入計画 設備投資 コーポレートガバナンス・コード対応 等
サステナビリティ	<ul style="list-style-type: none"> マテリアリティ施策の進捗 気候変動対応 人権・コンプライアンス 等
取締役会・役員	<ul style="list-style-type: none"> 取締役・執行役員の委嘱・担当 役員報酬 実効性評価 取締役・監査役および執行役員の不再任基準 等
株式・株主総会・投資家	<ul style="list-style-type: none"> 政策保有株式 株主総会関連 機関投資家との対話 等

2023年度の指名・報酬諮問委員会の主な活動

指名・報酬諮問委員会では、定時株主総会後の委員会において年間議題を設定し、指名・報酬に係る重要なテーマを計画的にテーマアップしています。2023年度は計11回開催し、1回当たり2時間程度審議しています。

報酬領域では、2024年度から新たな経営体制が開始することを踏まえ、主に役員報酬の方針について審議しました。第4次中期経営計画の推進に向けて、各役員の役割に応じて目標達

成への動機づけが高まる制度となっているか等の観点から活発な議論を行い、中長期業績連動報酬制度の改定に至りました。

指名領域では、「社長執行役員の選任」のほか、「社外役員人材プールの運用の考え方」「役員(社外取締役含む)の再任・不再任基準」等を審議しています。

指名・報酬諮問委員会で審議された事項は都度取締役会へ答申しています。

主な議題

- 社長執行役員の選任
- 社外役員人材プールの運用の考え方
- 社外取締役の相互評価
- 役員の選解任・不再任基準の整理及び適用
- 監査役任期及び再任の考え方
- 後継候補者計画
- 機関投資家等の議決権行使ガイドラインの確認
- 短期・中長期業績連動報酬の目標・実績
- 役員報酬に関する2024年度方針 等

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、その結果を反映して取締役会の実効性向上に取り組んでいます。2023年度は、前回評価から3年が経過したことを踏まえ、第三者評価機関の支援を得て実施しました。

その結果、当社取締役会の実効性に対する評価は全体として高く、適切な構成のもと、積極的でオープンな意見交換と議論が行われていることが確認されました。指名・報酬諮問委員会においても活発な議論がなされ、社外取締役が後継候補者

計画を主導していることが確認されました。

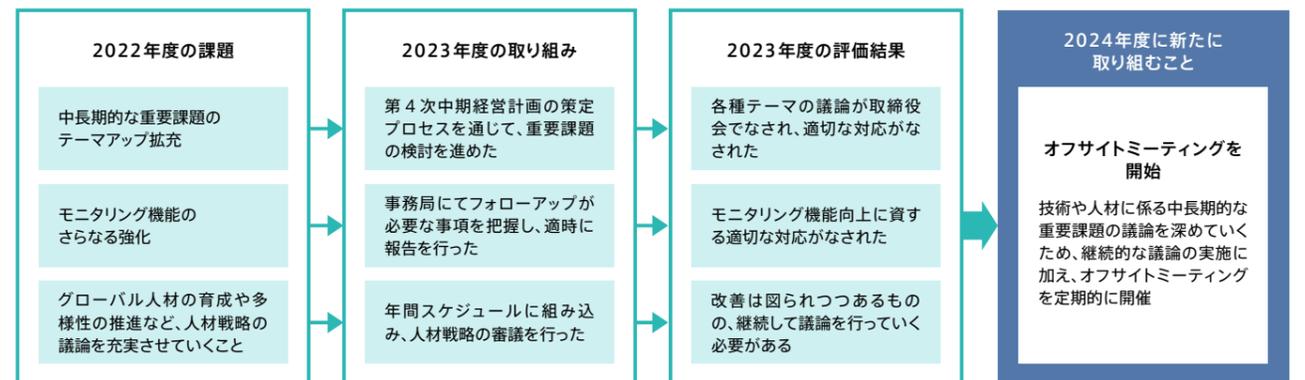
今回の評価を踏まえ、取締役会の実効性をさらに向上させるため、取締役会で認識を共有し、取締役会がなすべき運営のあり方について議論を行いました。そして、中長期的な重要課題に関する議論の質をさらに高めるべく、取締役会以外の議論の場の活用などの取り組みを進めることとしました。

第三者評価については、今後も3年に1回を目途に、適切な間隔で実施する予定です。

取締役会の実効性の改善の歴史

年度	2017	2018	2019	2020	2021	2022	2023	
主な改善項目	<ul style="list-style-type: none"> ガバナンスに資する資料の充実 	<ul style="list-style-type: none"> 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営業日前資料送達徹底 	<ul style="list-style-type: none"> 重要案件の適切な時期への上程 経営戦略の議論の充実 	<ul style="list-style-type: none"> 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 	<ul style="list-style-type: none"> 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 	<ul style="list-style-type: none"> 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に係る人材戦略(次年度も継続して取り組み) 	<ul style="list-style-type: none"> 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強化 	<ul style="list-style-type: none"> 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強化
評価を受けて新たに実施した取り組み	<ul style="list-style-type: none"> 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 	<ul style="list-style-type: none"> 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 	<ul style="list-style-type: none"> 議題の区分に「審議」を新設 各部門の方針報告の実施 	<ul style="list-style-type: none"> 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 	<ul style="list-style-type: none"> 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 	<ul style="list-style-type: none"> 中長期的な重要課題のテーマアップ モニタリング機能のさらなる強化 	<ul style="list-style-type: none"> 技術や人材に係る戦略など、中長期的な重要課題に関する議論 	

実効性評価のプロセスと取り組み



スキル・マトリックス

「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、次の通り定めました。

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	価値創出拡大による収益の最大化と収益率の向上を目指し、様々なステークホルダーと共に経営環境を取り巻く重要課題への取り組みを推進していく当社グループにおいては、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	資本効率を重視した経営の取り組みによる財務基盤の強化は当社グループの重点課題であり、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	成長分野・成長市場の需要補足や、環境価値素材としてのアルミニウムの活躍領域の拡大を目指していくためには、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	日本・北米・タイの世界3極供給体制を活かしたアルミニウムの活躍領域の拡大や、国や産業界等のサプライチェーン安定化への貢献を図るためには、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軽減への貢献に加え、価値創出と安定した事業運営を支える基盤の強化において、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	「UACJ VISION 2030」の実現に貢献する新領域ビジネスの創出・拡大と、安定した事業運営を支える基盤を強化するためには、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、「アルミニウムの循環型社会」構築を牽引し、また、事業を支える多様な人材の活用と育成・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。

取締役および監査役のスキル・マトリックス

	氏名	属性	在任年数	スキルフィールドに○をつけた主たる理由										
				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		
取締役	石原 美幸	社内	9年	○				○	○		○		①当社社長執行役員経験、⑤長年にわたる製造部門経験、⑥⑧取締役会議長として当社コーポレートガバナンス、サステナビリティを監督	
	田中 信二	社内	3年	○			○	○			○		①当社社長執行役員、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、⑧サステナビリティ推進本部長経験	
	川島 輝夫	社内	5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(海外駐在経験を含む)	
	慈道 文治	社内	2年			○		○			○		③当社マーケティング・技術本部長、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	
	隈元 稔治	社内	1年	○		○	○					○	①当社経営戦略本部長、③④⑨大手総合会社における営業・海外事業経験	
	池田 隆洋	社外	独立	6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	6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	2年					○		○	○	○	⑤⑦⑧⑨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
	永田 亮子	社外	独立	1年	○		○			○			○	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・社外監査役経験
監査役	赤羽 真紀子	社外	独立	1年				○			○	○	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	
	澤地 隆	社内	2年						○		○		⑥ビジネスサポート本部本部長経験、⑧広報・IR部門長経験	
	飯田 晴央	社内	1年		○		○						②財務本部長経験、④海外事業経験(海外駐在経験を含む)	
	入山 幸	社外	独立	6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	6年	○	○				○			○	①②⑥⑧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	6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。

サクセッションプラン

当社では、社長・役員の後継者計画を運用しています。毎年、社長が候補者プール人材を選定し、育成施策などを確認しています。後継者候補は各種人材データを活用し、多面的な視点から人材を確認する社内プロセスを設定しています。プール人材には経営トップに必要な能力や経験が満たせるよう、それぞれの強み・課題を明確にし、タフアサインメントや異動などを通じて育成しています。そして、指名・報酬諮問委員会内

容の妥当性を確認し、後継者計画の適正化を図っています。また、後継者計画の進捗状況は定期的に取り締り報告し、客観性を担保しています。

今回の新社長選任にあっても、同委員会が最終候補者の評価を主導して田中氏が最もふさわしいと判断し、2024年1月30日の取締役会で社長就任を決議しました。

社長の後継者計画

立案	検討	確認・適正化
<p>全社経営人材育成検討会(社長、各事業部門からのメンバー、人事担当役員)で、</p> <ul style="list-style-type: none"> ●役員後継者プール人材候補者の確認と個別の育成課題、組織マネジメント育成計画の情報を共有 ●部門を越えた全社視点で確認、修正 	<p>社長が、</p> <ul style="list-style-type: none"> ●「全社経営人材育成検討会」での議論も参考とし、社長後継者に求められる要件に照らして社長後継者プール人材を選定 ●プール人材の強み・課題を明確化したうえで育成施策(タフアサインメント、異動を含む)を検討 ●検討結果を踏まえて指名・報酬諮問委員会にプール人材案を提示 	<p>指名・報酬諮問委員会が、</p> <ul style="list-style-type: none"> ●社長後継者プール人材の人選と育成課題・育成施策の確認、役員後継者プール人材の人選・育成施策の確認、これらを含む社内プロセスや取り組みが適切かどうかを確認し議論 ●育成を監督(モニタリング) ●取締役会へ社長・役員の後継者プール人材の人数、育成の取り組み・進捗状況を報告 ●後継者プール人材を観察 <p>取締役会が、</p> <ul style="list-style-type: none"> ●指名・報酬諮問委員会の報告内容を確認し、育成の取り組み・進捗状況を監督(モニタリング)

役員を選定・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。

社外取締役の相互評価を実施

当社では、経営の監督を担う社外取締役について、その期待される役割・責務を適切に果たしているか自律的に評価すべきとの問題意識に基づき、社外取締役の相互評価を実施しています。

相互評価では指名・報酬諮問委員会が作成した質問票に、各社外取締役(自己評価)と委員(他者評価)が回答します。加えて、執行側の取締役へもアンケートを行い、評価を多面的なものとしています。

評価結果は指名・報酬諮問委員会で報告され、各社外取締役が役割・責務を適切に果たしていることを確認するとともに、再任・不再任プロセスにも活用しています。

相互評価は取締役会や指名・報酬諮問委員会での議論等を通じ、相互の信頼に基づく健全な緊張関係が構築されているからこそ実施できるものであり、社外取締役の役割・責務に今一度立ち返る内省の機会として有効に機能しています。

役員報酬

当社の役員報酬制度は、取締役がステークホルダーの期待に応え、事業の発展を通じて社会に貢献する利益を創出するとともに、株価変動のメリットとリスクを株主の皆様と共有し、株価上昇と企業価値向上、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2018年の制度制定後も、より適切に制度が機能するよう検討を重ね、株価指標や非財務指標の導入、業績連動報酬比率の引き上げ等の改定を実施してきました。制度の設計と運用は、指名・報酬諮問委員会でモニタリングし、今後も必要な見直しを検討していきます。

2023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)	13名 (6名)	270百万円 (66百万円)	74百万円 (—)	41百万円 (—)	386百万円 (66百万円)
監査役 (うち社外監査役)	5名 (3名)	81百万円 (30百万円)	— (—)	— (—)	81百万円 (30百万円)
合計 (うち社外役員)	18名 (9名)	351百万円 (96百万円)	74百万円 (—)	41百万円 (—)	467百万円 (96百万円)

注：上表には、2023年6月21日開催の第10期定時株主総会終結の時をもって退任した取締役3名を含んでいます。

2024年度からの役員報酬体系

報酬体系		業績による報酬変動幅	基本報酬に対する比率	評価期間	報酬内容	
基本報酬		—	—	—	金銭	
短期業績連動報酬	全社業績	連結当期利益、連結ROE、連結ROIC等	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	基本報酬の35~40% ^{※4}	単年度	金銭
	部門業績	部門営業利益、部門ROIC等				
	SDGs評価	長期経営ビジョンで策定したマテリアリティにおける活動目標の達成度を評価				
	個人評価	主に単年度の全社業績、部門業績およびSDGs評価には反映されない重要な取り組み等を定性的に評価				
中長期業績連動報酬	PSU	全社業績	同上	基本報酬の15% ^{※4}	中期経営計画期間	株式と金銭 半分ずつ
		TSR				
	RSU	勤務継続を条件とし、業績により変動しない				

※4 支給率が100%の場合

役員報酬体系(短期・中期とも目標達成度100%の場合)

基本報酬	短期業績連動報酬	中長期業績連動報酬	
		RSU	PSU
	基本報酬の35%~40%	基本報酬の10%	基本報酬の15%

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	<ul style="list-style-type: none"> ●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 ●株式保有ガイドラインを制定 ●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
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
2024年	新役員体制に則して非業務執行社内取締役の報酬体系を整理するとともに、第4次中期経営計画を推進すべく中長期業績連動報酬制度を改定

※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 Performance Share Unit(業績連動型株式報酬制度)

※3 Restricted Stock Unit(譲渡制限付株式報酬)

政策保有株式

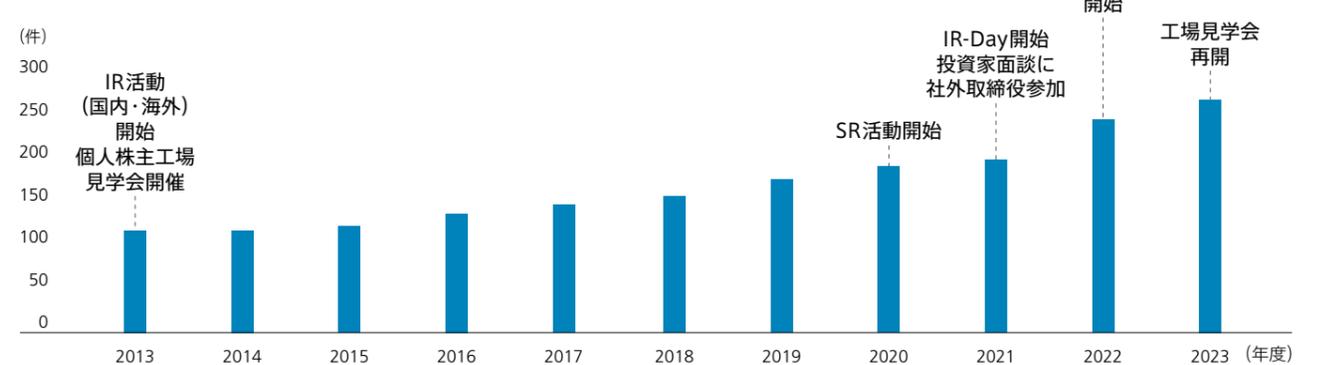
当社は、取引の維持強化、事業提携、原材料の安定調達など、事業の持続的な成長と円滑な推進を図るために必要と判断した企業の株式を保有しています。その保有は必要最小限とし、縮減を図っていく基本方針のもと、毎年取締役会で個別の政策保有株式について、政策保有の意義、経済合理性など、定量と定性の両面から検討して総合的に検証しています。検証の結果、保有の意義が希薄と判断される、あるいは合理性が認められなくなったと判断した銘柄については順次売却を図ります。2024年3月末の政策保有株式は29銘柄です。2023年度末の貸借対照表計上額は5,732百万円で、連結資本合計に対する割合は1.90%です。

コンプライアンス

当社は、コンプライアンスの徹底およびリスク管理の充実に、コーポレート・ガバナンスの重要課題であると認識しております。コンプライアンスはコンプライアンス委員会、リスク管理は経営会議がグループ全体を所管し、その活動を取締役会へ報告しています。

コンプライアンス意識の浸透や法令知識の理解促進については、グループ行動規範を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、グループ共通の内部通報窓口やハラスメントに特化した窓口など各種相談窓口を設置し、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。

IR活動および株主・投資家との対話数の変遷



※5 2022、2023年度はESG説明会として実施

株主・投資家との対話

当社は、株主や投資家の皆様にUACJの事業と投資の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、社内の各部署が有機的な連携を図り、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。

具体的には、決算説明会を四半期に1回、IR-Day、サステナビリティに関する説明会を年1回開催するとともに、逐次、面談、工場見学会、事業説明会などを実施しています。さらに、社外取締役と機関投資家との対話機会を設け、当社の事業のみならず、社外取締役の実効性ある活動についてご理解いただく機会を設けています。機関投資家に対するSR活動は、株主総会事務局が担当し、年1回の定期的な面談の機会を設け、対話に努めています。

海外株主・投資家に向けては、株主総会招集通知や決算資料、説明会資料の日英同時開示をはじめ、英文での情報発信を強化しています。また、2023年度は、経営幹部による合計7回の米国・欧州・アジアの投資家訪問を含め、海外投資家と約100件の面談を実施するなど、対話機会拡大を図っています。

個人株主・投資家向けには、セミナー等を開催しています。2023年度は、コロナ禍のため見合わせていた工場見学会を4年ぶりに実施しました。

株主や投資家の皆様との対話を通じて得たご意見やご要望は、取締役会などへ適時フィードバックし、経営に役立てています。

役員一覧 (2024年6月19日現在)

取締役



取締役 会長
石原 美幸
 取締役会 15回中15回出席
 指名・報酬諮問委員会 11回中11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 執行役員
 2017年 4月 取締役 常務執行役員
 2018年 4月 取締役
 2018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
 2024年 4月 取締役 会長(現任)



代表取締役 社長執行役員 経営全般
田中 信二
 取締役会 15回中15回出席

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 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 執行役員
 2022年 6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 板事業本部副本部長 (製造部門)
 2024年 4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
 指名・報酬諮問委員会 11回中10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 執行役員
 2016年 4月 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)



取締役 常務執行役員 マーケティング・技術本部長 DX推進担当
慈道 文治
 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 取締役 執行役員
 2022年 6月 ものづくり基盤本部長 取締役 常務執行役員
 2024年 4月 取締役 常務執行役員 マーケティング・技術本部長(現任)



取締役 常務執行役員 経営戦略本部長
隈元 穰治
 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 同社銅管企画開発部長
 2015年 4月 株式会社UACJ入社 経営戦略本部副本部長
 2017年 4月 経営戦略本部部長
 2020年 4月 執行役員 経営戦略本部長
 2021年 4月 執行役員 経営戦略本部長
 2022年 4月 取締役 執行役員 経営戦略本部長
 2023年 6月 取締役 常務執行役員 経営戦略本部長(現任)



取締役(社外、非常勤)*
永田 亮子
 取締役会 12回中11回出席
 (取締役就任後)
 指名・報酬諮問委員会 11回中11回出席

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 監査委員(現任)
 2023年 3月 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
 取締役会 12回中12回出席
 (取締役就任後)
 指名・報酬諮問委員会 11回中11回出席

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
澤地 隆
 取締役会 15回中15回出席
 監査役会 14回中14回出席

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)



常勤監査役
飯田 晴史
 新任(2024年6月就任)

1988年 4月 住友軽金属工業株式会社入社
 2015年 4月 株式会社UACJ 経理部長
 2022年 4月 執行役員 財務本部長
 2024年 4月 特別顧問
 2024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
 監査役会 14回中14回出席

1970年 4月 新日本製鐵株式会社(現 日本製鉄株式会社)入社
 2002年 6月 新日本製鐵株式会社(現 日本製鉄株式会社) 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 日本製鉄株式会社) 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
 監査役会 14回中14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) 常務理事
 2008年 8月 新日本監査法人(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)
 2020年 12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 取締役副社長

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。



監査役(社外、非常勤)*
元山 義郎
 取締役会 15回中15回出席
 監査役会 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 同社 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。

社外取締役



取締役(社外、非常勤)*
池田 隆洋
 取締役会 15回中15回出席
 指名・報酬諮問委員会 11回中11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 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
 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)

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 15回中15回出席
 指名・報酬諮問委員会 11回中11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 同社 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 同社 執行役員 常務 エレクトロニクス & 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 同社 専務取締役
 2014年 6月 同社 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
 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
 取締役会 15回中15回出席
 指名・報酬諮問委員会 11回中11回出席

1993年 7月 東京大学生産技術研究所 助教
 2002年 12月 文部科学省高等教育局 高等教育企画課専門官
 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)
 2023年 6月 株式会社イーディーピー 社外取締役(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学官連携に関わる豊富な経験を有しているため。

執行役員

副社長執行役員 **山口 明則**
 常務執行役員 **山田 哲也**
 執行役員 **時實 直樹**
 執行役員 **浦吉 幸男**

専務執行役員 **橋本 圭造**
 執行役員 **川瀬 修**
 執行役員 **宮地 和博**
 執行役員 **紙谷 徳彦**

常務執行役員 **Henry Gordinier**
 執行役員 **高橋 南**
 執行役員 **成田 緑**

常務執行役員 **佐藤 文彦**
 執行役員 **井島 健一郎**
 執行役員 **岡田 浩三**

* 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。