

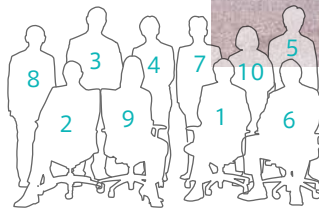
第5章 コーポレート・ガバナンス

ガバナンスの実効性を高め、
中長期的な
企業価値向上へ

役員一覧

取締役

- 1 取締役会長
石原 美幸
- 2 代表取締役 社長執行役員
田中 信二
- 3 取締役 専務執行役員
隈元 穰治
- 4 取締役 常務執行役員
慈道 文治
- 5 取締役 執行役員
岡田 浩三
- 6 社外取締役 (独立役員)*
池田 隆洋
- 7 社外取締役 (独立役員)*
作宮 明夫
- 8 社外取締役 (独立役員)*
光田 好孝
- 9 社外取締役 (独立役員)*
永田 亮子
- 10 社外取締役 (独立役員)*
赤羽 真紀子



* 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。

役員一覧

1 取締役会長
石原 美幸

取締役会/18回中18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 当社執行役員
2015年 6月 当社取締役 執行役員
2017年 4月 当社取締役 常務執行役員
2018年 4月 当社取締役
2018年 6月 当社代表取締役社長 社長執行役員
2022年 6月 当社代表取締役 社長執行役員
2024年 4月 当社取締役会長(現任)
2025年 6月 株式会社きんでん社外取締役(現任)

選任理由:企業経営に関する豊富な経験と見識を有し、非執行の取締役会議長として取締役会の監督機能の発揮および実効性の向上を積極的に推進しているため。

2 代表取締役 社長執行役員
田中 信二

取締役会/18回中18回出席

1987年 4月 住友軽金属工業株式会社入社
2018年 4月 当社執行役員
2021年 6月 当社取締役 執行役員
2022年 4月 当社取締役 常務執行役員
2024年 4月 当社代表取締役 社長執行役員(現任)

選任理由:社長執行役員として卓越したリーダーシップを発揮し、中期経営計画および長期ビジョンの達成に向けて当社グループを力強く牽引しているため。

3 取締役 専務執行役員
経営戦略本部長

隈元 穰治

取締役会/18回中18回出席

1985年 4月 住友商事株式会社入社
2017年 4月 当社入社
2022年 4月 当社執行役員
2023年 6月 当社取締役 執行役員
2024年 4月 当社取締役 常務執行役員
2025年 4月 当社取締役 専務執行役員(現任)

選任理由:大手総合会社における経験を活かし、経営戦略本部長として当社グループの経営課題に取り組み、戦略の実現や目標の達成に向けて貢献しているため。

4 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/18回中18回出席

1988年 4月 古河電気工業株式会社入社
2022年 4月 当社執行役員
2022年 6月 当社取締役 執行役員
2024年 4月 当社取締役 常務執行役員(現任)

選任理由:製造および研究開発に関する豊富な経験を有し、マーケティング・技術本部長として当社グループのマーケティングと技術戦略を立案・推進しているため。

5 取締役 執行役員
財務本部長

岡田 浩三

新任(2025年6月就任)

1992年 4月 住友軽金属工業株式会社入社
2018年 4月 当社板事業本部営業第三部長
2020年 4月 当社財務本部財務部長
2021年 4月 当社財務本部財務部長兼IR部長
2023年 4月 当社財務本部副本部長兼財務部長
2024年 4月 当社執行役員 財務本部長
2025年 6月 当社取締役執行役員(現任)

選任理由:財務本部長として財務戦略を立案および推進するとともに、資本市場との積極的な対話活動に取り組み、当社グループの企業価値向上に貢献しているため。

6 社外取締役(独立役員)*
池田 隆洋

取締役会/18回中18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 三菱レイオン株式会社
(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3月退任)
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(2018年3月退任)
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 当社社外取締役(現任)

選任理由:大手化学メーカーの取締役として豊富な経験を有しており、国内外のビジネス展開やリスクマネジメント等に客観的視点からの有益な助言を期待するため。

7 社外取締役(独立役員)*
作宮 明夫

取締役会/18回中18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兼
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(2017年6月退任)
2018年 3月 旭硝子株式会社(現 AGC株式会社)
社外監査役(2022年3月退任)
2018年 6月 当社社外取締役(現任)

選任理由:大手電機メーカーの取締役副社長として豊富な経験を有しており、役員の名や報酬領域等のコーポレート・ガバナンスに関する有益な助言を期待するため。

8 社外取締役(独立役員)*
光田 好孝

取締役会/18回中18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3月まで兼職)
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)(2013年3月退任)
同大学生産技術研究所副所長(2014年3月退任)
2020年 3月 同大学退職
2020年 4月 独立行政法人大学改革支援・学位授与機構教授
2020年 6月 同大学名誉教授(現任)
2022年 6月 当社社外取締役(現任)
2023年 6月 株式会社イーディービー社外取締役(現任)
2025年 4月 独立行政法人大学改革支援・学位授与機構特任教授
(現任)

選任理由:素材に関する豊富な学識経験や産学連携に関わる豊富な経験を有しており、当社グループの研究開発等の分野において有益な助言を期待するため。

9 社外取締役(独立役員)*
永田 亮子

取締役会/18回中18回出席
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(2023年3月退任)
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 当社社外取締役(現任)

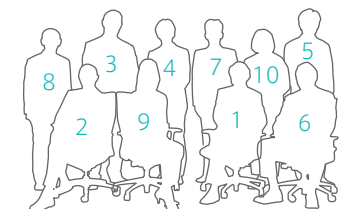
選任理由:大手食品メーカーの執行役員、監査役として豊富な経験を有しており、当社グループの経営戦略やマーケティング等の分野での有益な助言を期待するため。

10 社外取締役(独立役員)*
赤羽 真紀子

取締役会/18回中18回出席
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
(1994年3月退職)
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7月退職)
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10月退職)
2006年11月 日興アセットマネジメント株式会社
(現 アモーヴァ・アセットマネジメント株式会社)
CSR室長(2007年9月退職)
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 当社社外取締役(現任)

選任理由:サステナビリティに関する豊富な経験を有しており、当社グループのサステナビリティや海外ビジネスの分野において有益な助言を期待するため。



* 一般株主との利益相反が生じるおそれがある立場ないと判断し、独立役員として指定しました。

役員一覧

監査役

1 常勤監査役
澤地 隆

取締役会/18回中18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 当社広報IR部長
2019年 4月 当社コーポレートコミュニケーション部長
2020年 4月 当社ビジネスサポート本部 副本部長
2022年 6月 当社常勤監査役(現任)

選任理由:広報・IR等のコーポレート部門での経験を通じて当社グループの事業・経営全般に関する深い理解を有しており、実効的な監査の遂行を期待するため。

2 常勤監査役
飯田 晴央

取締役会/15回中15回(監査役就任後)
監査役会/11回中11回(監査役就任後)

1988年 4月 住友軽金属工業株式会社入社
2015年 4月 当社経理部長
2022年 4月 当社執行役員 財務本部長
2024年 4月 当社特別顧問
2024年 6月 当社常勤監査役(現任)

選任理由:経理、財務部門での経験を通じて当社グループの財務・会計の実務に対する深い理解と専門知識を有しており、実効的な監査の遂行を期待するため。

3 社外監査役(独立役員)*
山崎 博行

取締役会/18回中18回出席
監査役会/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 同監査法人 常務理事(2012年8月退任)
2013年 7月 一般社団法人日本ベンチャーキャピタル協会監事(2017年7月退任)
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(2019年12月退任)
2018年 6月 当社社外監査役(非常勤)(現任)
株式会社SANKYO 社外取締役(現任)
株式会社ランドビジネス 取締役副社長(2022年12月退任)

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と高度な専門知識を有しており、適切な監査の遂行と有益な発言を期待するため。

4 社外監査役(独立役員)*
元山 義郎

取締役会/18回中18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(2016年12月退任)
2017年 8月 株式会社竹中 取締役CTO
2018年 6月 当社社外監査役(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(2022年7月退任)

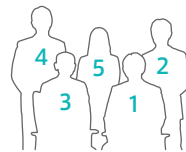
選任理由:大手自動車メーカーの取締役副社長として企業経営に関する豊富な経験と深い見識を有しており、適切な監査の遂行と有益な発言を期待するため。

5 社外監査役(独立役員)*
古本 結子

新任(2025年6月就任)

1986年 4月 新日本製鐵株式会社(現 日本製鉄株式会社) 入社(1993年1月退職)
1995年 4月 米国ニューヨーク州弁護士登録
1995年 9月 三菱商事株式会社入社
2015年 3月 カンロ株式会社社外取締役(2019年3月退任)
2015年 4月 三菱商事株式会社生活産業グループ・コンプライアンス・オフィサー
2018年 4月 同社コーポレートスタッフ部門 コンプライアンス・オフィサー(2023年10月退職)
2019年 5月 三菱商事ライフサイエンス株式会社監査役(2023年6月退任)
2023年12月 株式会社マイナビ社外監査役(現任)
2024年 3月 株式会社I-ne社外取締役 監査等委員(現任)
2024年 6月 全国保証株式会社社外監査役(現任)
2025年 6月 当社社外監査役(非常勤)(現任)

選任理由:大手総合会社において企業法務・コンプライアンスに関する豊富な経験と深い見識を有しており、適切な監査の遂行と有益な発言を期待するため。



* 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。



執行役員

副社長執行役員 橋本 圭造

常務執行役員 山田 哲也

執行役員 井島 健一郎

執行役員 成田 緑

執行役員 高橋 辰己

専務執行役員 Henry Gordinier

常務執行役員 川瀬 修

執行役員 時實 直樹

執行役員 浦吉 幸男

執行役員 伊藤 順一

常務執行役員 佐藤 文彦

常務執行役員 高橋 南

執行役員 宮地 和博

執行役員 紙谷 徳彦

スキル・マトリックス

当社のありたい姿の実現に向け、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、以下のとおり決めました。

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	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、さまざまなステークホルダーととも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・成長市場の需要捕捉や、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	—	10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	—	4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		
	隈元 稔治	社内	—	2年	○			○						○	①当社経営戦略本部長、③④⑨大手総合商社における営業・海外事業経験	
	慈道 文治	社内	—	3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	
	岡田 浩三	社内	—	—		○	○	○							②当社財務本部長、③長年にわたる営業部門経験、④海外事業経験(海外駐在経験を含む)	
	池田 隆洋	社外	独立	7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	7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	3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、他社社外取締役経験
	永田 亮子	社外	独立	2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	2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	—	3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	
	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)
	山崎 博行	社外	独立	7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	7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)
	古本 結子	社外	独立	—										○	④⑥⑨大手総合商社における法務部門経験、他社社外取締役・社外監査役経験	

※ 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。従って、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。

新旧委員長対談

信頼関係に基づく 健全な緊張感あるボード体制が コーポレート・ガバナンスの 実効性を高める

当社は2017年に指名・報酬諮問委員会を設置し、以来、同委員会での議論を中心にコーポレート・ガバナンス改革を進めてきました。その新旧の委員長に当社のサクセッションプランの特徴や社外取締役の相互評価制度、今後の委員会運営などについて語り合っていました。

Q 2024年に6年ぶりの社長交代が実施されました。当社のサクセッションプランにはどのような特徴があるのでしょうか？

池田 UACJは経営統合によって誕生した会社であり、それぞれの会社の伝統や文化が混在している側面があります。そんな統合会社のトップ選任にあたっては、従業員や株主・投資家をはじめ各ステークホルダーに十分納得してもらえるよう、高いレベルの公平性や客観性、透明性が要求されます。今回、そうした点に最も留意してサクセッションプランの設計と運用にあたりました。

永田 公平性、客観性などを担保する上で大きな役割を担うのが私たち社外取締役です。当社の指名・報酬諮問委員会は、社内2名に対して社外が5名というメンバー構成になっているため、たとえ社長が自らの意中の人物を後継者にしよう

としても、多数を占める社外取締役の賛同がなければ実現しません。社外の視点から強力なチェックが入るという点で優れたシステムだと思いますが、その分、社外取締役の責任は重大です。委員会での自分の意見、自分の一票が当社の将来を左右するわけであり、毎回、強い覚悟と緊張感を持って議論に臨んできました。

池田 当社では、サクセッションプランを公表して以降、将来の経営人材プールの構築に取り組んできました。候補者選出

にあたって私が重視してきたのは、競争の激しい事業の責任者を経験してきたか、海外事業の経験はあるか、そしてそれらを含めたタフ・アサインメント、すなわち難易度の高い仕事に挑戦し、困難を乗り越えてきたかという点です。当社は、経営統合以降、米中貿易摩擦やコロナ禍など激しい環境変化に直面してきました。いわゆる“平時”と呼べる時期がなかった当社にとって、変革をリードできる有事のリーダーが求められるからです。

池田 隆洋

社外取締役(独立役員)
指名・報酬諮問委員会 委員
(前・委員長)



永田 亮子

社外取締役(独立役員)
指名・報酬諮問委員会 委員長



新旧委員長対談

永田 そんな次世代リーダー候補のなかから委員会が最終的に選任したのが、タイ子会社の立ち上げや構造改革の実行などでリーダーシップを発揮してきた田中社長です。

池田 新執行陣に関する業績評価も委員会の重要な役割です。事業環境の先行きが不透明感を増すなかで、この中期経営計画を的確に推進し、最終年度の目標達成や長期経営ビジョン「UACJ VISION 2030」の実現に貢献しているかどうか、田中社長に対しても毎年評価を実施し、課題についてはきちんと指摘していきます。

Q サクセッションプランに関する今後の課題があれば教えてください。

池田 候補者の人材プールについては、より早い段階でリストアップを開始し、社長交代の4~5年くらい前に有力候補を絞り込んでおくと、さらに実効性が高まるのではないかと考えています。そうすれば、この候補者には「海外事業を経験して

もらおう」あるいは「経営企画の仕事も経験してもらおう」といった計画的なアサインメントができるからです。

永田 私も人材プールの構築には改善の余地があると感じています。将来の社長候補を選ぶわけですから、すべてのスキルフィールドで一定以上のレベルをクリアした人材に目が向くのは当然かもしれません。しかし、すべて及第点以上でなければ候補者になれないのでは、特定のフィールドで突き抜けた能力を持った人材が埋もれてしまう恐れがあります。サクセッションプランは、社長だけでなく当社の経営を担う次世代のリーダーを育成していくプロセスでもあります。将来どのような経営チームを構成すべきかという視点からも、多様な人材をプールしていくべきだと考えています。

池田 おっしゃるとおり、将来のマネジメントの多様性を担保するためにも、幅広い人材をプールしていくことは非常に重要だと思います。例えば、当社では経営統合以降、3代にわたって技術系のバックグラウンドを持つ人が社長に就任しています。決して意図的に技術系を選んだわけではないのですが、このまま技術系の社長だけが続いた場合、将来、経営の視点が技術面に偏っていく恐れもあります。ですから営業や財務、企画といった事務系のバックグラウンドを持つ人物のなかからも、有力な候補を選出し、将来の経営人材としてキャリアアップを支援していければと思います。

永田 マネジメントの多様性という点では、そうしたスキルやバックグラウンドに加え、ジェンダーの壁やジェネレーションの壁もまだ残っていると思います。今後の人材プールにおいては、男女を問わず若い世代を積極的に登用するなどして、壁を壊していくことも重要ではないでしょうか。

Q 社外取締役・監査役のサクセッションプランについてはいかがですか。

池田 社外取締役・監査役の後継者計画としては、候補者のロングリストを作成し、次に書類選考や打診を兼ねた面談を行って候補者を絞り込みます。そして最終段階で委員会が候補者と面談して指名の是非を判断し、取締役会と株主総会での決議を経て正式に就任する流れになっています。

永田 社外取締役・監査役の人材市場は、現在、とてもコンペティティブで、優れた人材には複数の会社からオファーが殺到する状況です。それだけに、当社のカルチャーにフィットし、当社が求める専門性や経験も兼ね備えた適任者を選ぶとなると、ターゲットとなる人材に限られますし、リストアップした後も決定までに時間がかかると他社に先を越されかねない難しさがあります。

池田 取締役会の多様性を確保する観点からは、現在のボードメンバーにはない領域の専門家や、女性、外国籍の人なども視野に入れて人選を進める必要もあります。ただし、そうした多様性の観点を加えると、現状では適任者がさらに限られ、人材の奪い合いが激しくなるのも事実ですね。

永田 おっしゃるとおりです。例えば、企業での役員経験のある女性をリストアップしようとする、人事や広報のバックグラウンドを持つ人は多いのですが、それ以外の分野、特に技術系の女性の役員経験者は非常に少ないのが実態です。また、これからの時代、当社の取締役会においてもAIなどのデジタルテクノロジーに精通した人の必要性が一層増してくると思うのですが、AIやデジタルの専門家を経営感覚を備え



新旧委員長対談

た人材は、男女を問わず引く手あまであり、招聘するのは簡単ではありません。

池田 そんな優秀な外部人材を確保できるよう、社外取締役や監査役についても適正かつ競争力ある報酬水準の検討が必要になります。

Q UACJの特徴的なガバナンスの仕組みに「社外取締役の相互評価」がありますが、どんな狙いがあるのでしょうか。

池田 私たち社外取締役は当社の経営を監督する役割を担っていますが、その監督機能をきちんと果たすためには、社外取締役自身が期待される役割・責務を適切に遂行しているかをチェックする仕組みが必要です。当社では2016年度から取締役会の実効性評価を毎年実施しており、2020年度からは3年に一度、第三者評価も実施しています。これに加えて2023年度からは社外取締役による相互評価を開始しました。実効性評価＋相互評価という仕組みにより、多面的かつ客観的な評価が可能になりました。

永田 事業環境の変化が激しい時代にあっては、社外取締役に求められる資質や能力も変わっていくはずです。指名時はきちんと適性があった社外取締役であっても、当社が置かれているステージが変化するなかで、今後も貢献していけるのかを定期的にチェックしていく仕組みはやはり必要だと思います。

池田 当社における取締役の任期は1年であり、毎年、株主総会で選任される仕組みとしています。新しい社外取締役が就任1年で会社の事業を完全に理解するのは難しいので、委員会としてもある程度の年数を継続してもらうことを想定し

ています。その上で、その人が適切に期待役割を果たしているか、継続してもらう必要があるかについて、委員会において審議しています。毎年の相互評価の結果は委員会で報告され、そうした社外取締役の再任・不再任の判断材料の一つとしても活用されます。

永田 初めて相互評価を経験したのは、着任して半年くらいの頃でした。最初は「ここまでやるのか」と驚きましたが、社外取締役同士でコメントし合うのはとても新鮮な体験であり、気づかされることも多かったですね。人は組織における立場が上がるほど、定量的指標での評価はあっても定性的な言葉によってフィードバックを受ける機会が少なくなるので、自分自身を省みる意味でも有意義な仕組みだと思います。

池田 毎回、厳しいコメントが多く、身が引き締まる思いをしますが、それによって健全な緊張関係を保っていると感じます。また、皆が遠慮なくコメントできるのは、相互の信頼関係がしっかり築けている証でもあるはずです。

永田 当社の場合、取締役会においても心理的安全性がしっかり担保されており、社内・社外を問わず誰もが言いたいことを自由に言える環境になっています。また、相互評価において「どれだけ気づきを与えたか」といった項目があるのですが、1年目よりも2年目の方が自分へのポジティブな評価が多かったりすると、きちんと貢献できているとわかって嬉しく感じます。

池田 当社がこの相互評価を始めて3年目になります。当社のガバナンスの実効性を担保する重要なシステムとして、これからも発展させていくべきだと思います。



Q 2018年以降、継続的に役員報酬制度に見直しを加えていますが、報酬制度に対する委員会の考え方を教えてください。

池田 社内役員の報酬制度は、事業の成功率を高めるための裏づけとなるものであり、戦略的に策定していくべきだと考えています。例えば、新しいことにチャレンジする動機づけとなる報酬の仕組みが必要です。さらに最近では人材の流動性が高まっており、新規事業参入などに必要な専門人材を外部から招聘するケースも増えるはずです。そうした外部の人材にとっても魅力的な報酬制度、報酬水準にしておかなければ、会社は成長できません。そこで2025年の改定では、基本報酬の水準を当社規模に見合った水準に引き上げるとともに、基本報酬に対する短期業績連動報酬・中長期株式報酬の比率を引き上げ、総報酬に占める変動報酬の割合を増加させました。

永田 将来的には変動報酬部分の振れ幅がもっと大きくて

新旧委員長対談

もいいと考えています。これほど事業環境の変化が激しい時代において、業績に関係なく多くの報酬を毎月得られるのなら、あえてリスクを取ってチャレンジする意欲が湧かなくなります。短期と中長期の割合などを含めてインセンティブとしてしっかりと機能するよう設計し、既得権化しないようにしていかなければならないと思います。

池田 従業員と異なり、役員は結果がすべてなので、アウトプットをフェアに評価してきちんと処遇することが重要です。ただし、当社のような装置産業の場合、現在取り組んでいる施策の成果が来年すぐに表れるとは限りません。そのため、短期の業績だけでなく、中長期的な業績・企業価値の向上を反映させた株式報酬などによるインセンティブが不可欠です。こうした観点のもと、委員会では客観性・透明性を重視し、外部のサーベイ会社の情報なども採り入れながら、当社の企業価値向上を促す上で最も適した役員報酬制度を追求しています。



Q 最後に、前委員長の池田さんには新委員長への要望や期待を、永田さんには新委員長としての抱負をお聞かせください。

池田 指名・報酬諮問委員会のメンバーは、それぞれ豊富な知識や経験を持った方々ばかりです。そんなメンバーの知恵をどうしたらうまく引き出せるかを考えながら、全力で運営に取り組んできました。もちろん、永田さんは永田さんのやり方で委員会をまとめていただけたらと思います。

永田 池田さんの委員長としての取り組みは、この2年間、委員の一人として間近で拝見してきました。池田さんと同じようにはできませんが、委員会のファシリテーションに加え、自分なりに何かプラスアルファの貢献をしていけたらと考えています。

池田 今後、ぜひ議論していきたいのが、当社の課題でもある認知度向上、事業への理解促進です。これまでもTV-CMなどで積極的に広報活動をしてきたのですが、まだ知名度アップを図っている段階です。また、先ほどお話しした社外取締役の相互評価などの当社ならではのガバナンスの仕組みについては、指名・報酬諮問委員会を中心に当社のガバナンスの向上に向けて真剣に議論してきたことによるものであり、そうした姿勢を資本市場関係者にもっと知っていただく必要があると思います。

永田 ガバナンスというと「守り」のイメージが強いのですが、当社が中長期的な企業価値向上を図っていくには、「攻め」のガバナンスを展開していくことも重要です。例えば、次世代経営人材プールなどにおいても、候補人材と今後の当社の広報・ブランディング戦略などを議論し、従来の常識にとら



われない新しい発想や強い意欲を持った人材をどんどん登用していきたいと思います。

池田 おっしゃるとおり、発想の転換が重要です。役員報酬や従業員の給与について議論する際なども、まだ非鉄金属業界の枠のなかでの議論になりがちです。古い伝統的な枠組みにとらわれてばかりいては、新しい成長産業との人材獲得競争に勝てません。

永田 当社は、これから素材+αの付加価値戦略を展開し、B to B to Cといった新しい事業フィールドにも進出しようとしています。そのためには事業構造だけでなく、企業組織や企業文化そのものも進化させていく必要があります。さらにサーキュラーエコノミーの構築は地球レベルの課題ですし、今後は航空宇宙・防衛分野の事業を展開していくのですから、これまでの世界3極体制といった枠組みに収まることなく、成層圏に飛び出すくらいの広い視野と新しい発想を駆使してチャレンジしていくことが大事ではないかと思っています。

コーポレート・ガバナンス





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。

当社では、経営の透明性を高めるべく、独立社外取締役の人数増員を進めており、2013年に8名中1名でスタートした取締役会における社外取締役の比率は、2025年度現在、コーポレートガバナンス・コードが要請する1/3を超え、半数に達しています。また、外国籍社員の執行役員への登用、複数の女性取締役の選任を進めるなど役員体制における多様性を重視しています。

また、2016年に取締役会の実効性評価を開始したことを皮切りに、指名・報酬諮問委員会の設置、変動報酬（業績連動報酬および株式報酬）の導入、社外取締役の相互評価などを通じ、中長期的な企業価値向上に努めています。

コーポレート・ガバナンスの進化の歴史

 社内取締役  社外取締役

		2013年度～	2018年度～	2020年度～	2024年度～	2025年度～
取締役会		2013年 1/8名 ^{※1} 	2018年 4/12名 	2020年 4/10名 	2024年 5/10名 	
		●2015年 女性取締役を1名選任	●2016年 実効性評価を開始	●2019年 議題の区分に「審議」を新設	●2020年 第三者評価機関の支援による実効性評価を開始(3年ごと)	●2023年 女性取締役を2名選任
指名・報酬諮問委員会	指名		●2017年 指名・報酬諮問委員会を設置		●2021年 スキル・マトリックスを設定	●2023年 社外取締役相互評価を開始
	報酬		●2018年 報酬体系を見直し、短期業績連動報酬 ^{※2} および中長期株式報酬 ^{※3} (PSU ^{※3})を導入	●2020年 中長期株式報酬の評価指標にTSRを導入	●2020年 サクセッションプランの運用を開始	●2021年 ・サステナビリティ評価を導入 ・中長期株式報酬にRSU ^{※4} を導入 ・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、代表取締役への再一任を廃止
監査役会				●2021年 監査役会の実効性評価を実施		●2025年 女性監査役を1名選任

※1 取締役会における社外取締役の人数 ※2 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、変動報酬制度の対象外としています ※3 Performance Share Unit (業績連動型株式報酬制度)

※4 Restricted Stock Unit (譲渡制限付株式報酬制度)

コーポレート・ガバナンス

ガバナンス体制

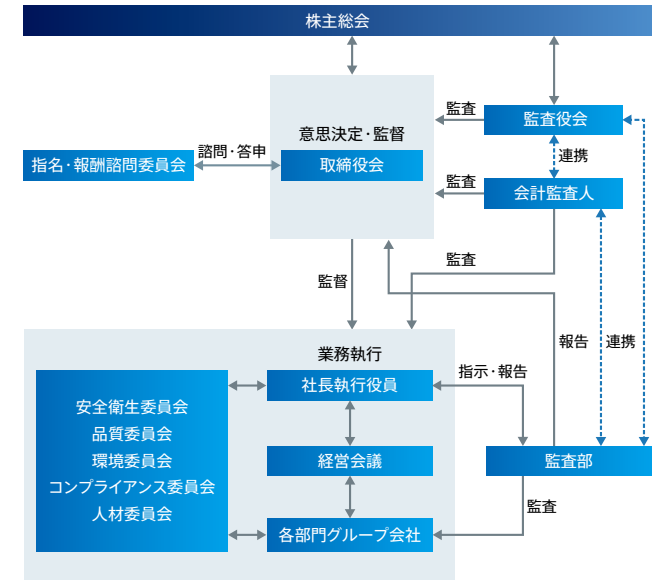
当社は、監査役会設置会社を選択しています。取締役会は、2025年6月20日現在、取締役10名（うち独立社外取締役5名）と監査役5名（うち独立社外監査役3名）で構成し、経営の監督と業務執行の分離を図るため、議長は非業務執行取締役の取締役会長が務めています。また、社外取締役および社外監査役は独立性基準を満たし、当社の中長期的な企業価値向上に貢献できる多様な経歴のメンバーを選任しています。

監査役会は、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、内部統制システムの整備・運用状況、リスクマネジメントの状況、経営課題への取り組み状況等に関する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。

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安全衛生、品質、環境等にかか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へ報告し、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。

コーポレート・ガバナンス体制図



取締役会、監査役会、指名・報酬諮問委員会の活動内容(2024年度)

会議体	会議体の役割	体制の特徴	実施回数	主な議題	活動内容
取締役会	重要事項の審議・決議 業務執行状況の報告と監督 中長期的な会社の方向性にかかる議論	議長は非業務執行の取締役会長	18回	・経営計画、設備投資 ・技術・人材・DX戦略 ・機関投資家との対話 等	今後の成長に向けた設備投資の決定、オフサイトミーティングを活用した中長期的な重要課題の議論、社外役員同士の意見交換会等を実施
監査役会	監査方針・監査計画の立案 取締役の職務執行の監査 監査報告書の作成	過半数が独立社外監査役 執行部門から独立した補助用人を配置	14回	・会計監査人監査の相当性等 ・各監査役の活動状況 ・重要な会議および決裁書類等	取締役会その他重要会議への出席、各取締役および各事業責任者の活動状況の監査、子会社を含む主要拠点の往査、社内各組織からの聴取、会計監査人の監査実施状況の確認等を実施
指名・報酬諮問委員会	取締役等の指名、報酬に関する審議と答申	委員長は独立社外取締役 過半数を独立社外取締役から選任	11回	・社外取締役の相互評価 ・後継候補者計画 ・役員報酬制度改定 等	指名・報酬領域の討議、短期業績連動報酬および中長期株式報酬の比率引き上げに関する議論、社外役員人材プールの取り組み状況の確認等を実施

コーポレート・ガバナンス

取締役会の実効性評価

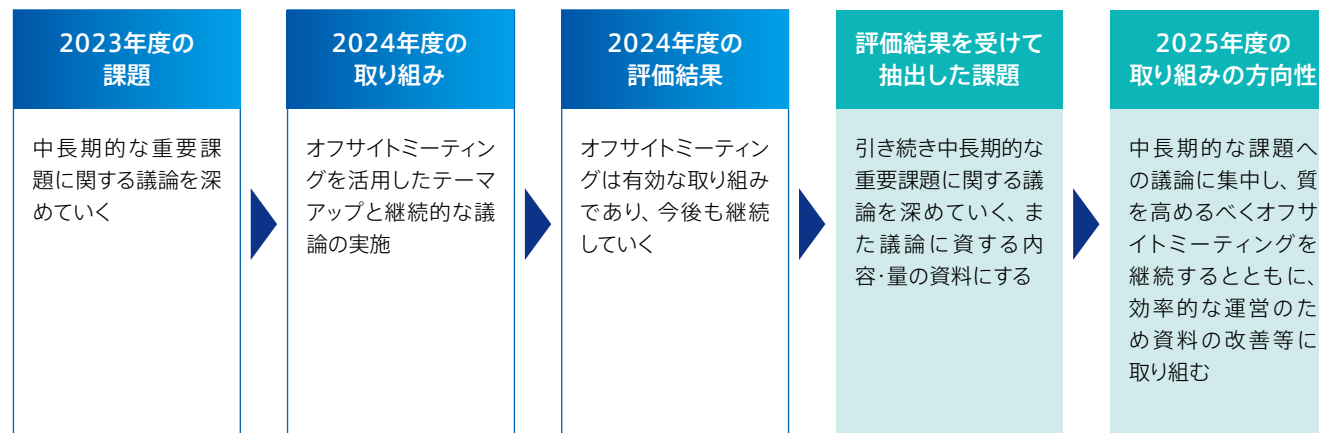
当社は、会社の持続的成長と中長期的な企業価値向上を実現するため、取締役会の実効性評価に精力的に取り組んでいます。

2024年度は、実効性向上を目指す取り組みを継続的にフォローアップする観点から、2023年度に行った第三者評価での質問票を基に自社で実効性評価を行いました。評価結果は全体的に良好で、適切な構成のもと積極的かつオープンな議論・意見交換が行われていることを確認しました。また、指名・報酬諮問委員会においても、活発な議論がなされており、諮問事項は適切で公正なプロセスを経て取締役会への答申がなされていることも確認しました。

実効性評価の実施要領

対象者	取締役および監査役
実施/評価方法	<p>第三者評価の質問票を基に自社で実効性評価を実施</p> <p>Step① 実施方針およびアンケート案について取締役会で審議</p> <p>Step② 対象者に対するアンケートを実施(5段階評価および自由記述)</p> <p>Step③ 取締役会事務局が対象者の回答を取りまとめ、内容を分析</p> <p>Step④ 評価結果の報告およびそれに基づく実効性向上施策について取締役会で審議</p>
主な質問内容	取締役会の構成や運営、指名・報酬諮問委員会、監査役、投資家・株主との関係、役員の自己評価等、11の大項目にかかる約70の質問

実効性評価のプロセスと取り組み



取締役会議長メッセージ

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の双方を高めることが重要であると考えています。この考えのもと、これまで取締役会の実効性向上に精力的に取り組み、運営の改善を積み重ねてきました。



取締役会長
石原 美幸

当社の取締役会は、スキル・マトリックスに基づき、多様な経歴・知見を有するメンバーが揃っています。2024年度は、「UACJ VISION 2030」の実現に向けた第4次中期経営計画の進捗を監督するとともに、その中で注力分野と位置づけている領域への投資審議などを行ってきました。私自身は、非業務執行の社内取締役という独自の立場から、社内と社外のメンバーを繋ぐ架け橋として、メンバーのさまざまな知見を結集し、取締役会の実効性を最大限高めることに努めています。加えて、オフサイトミーティングも活用し、経営の重要課題に関し当社が進むべき方向性について議論を重ねています。

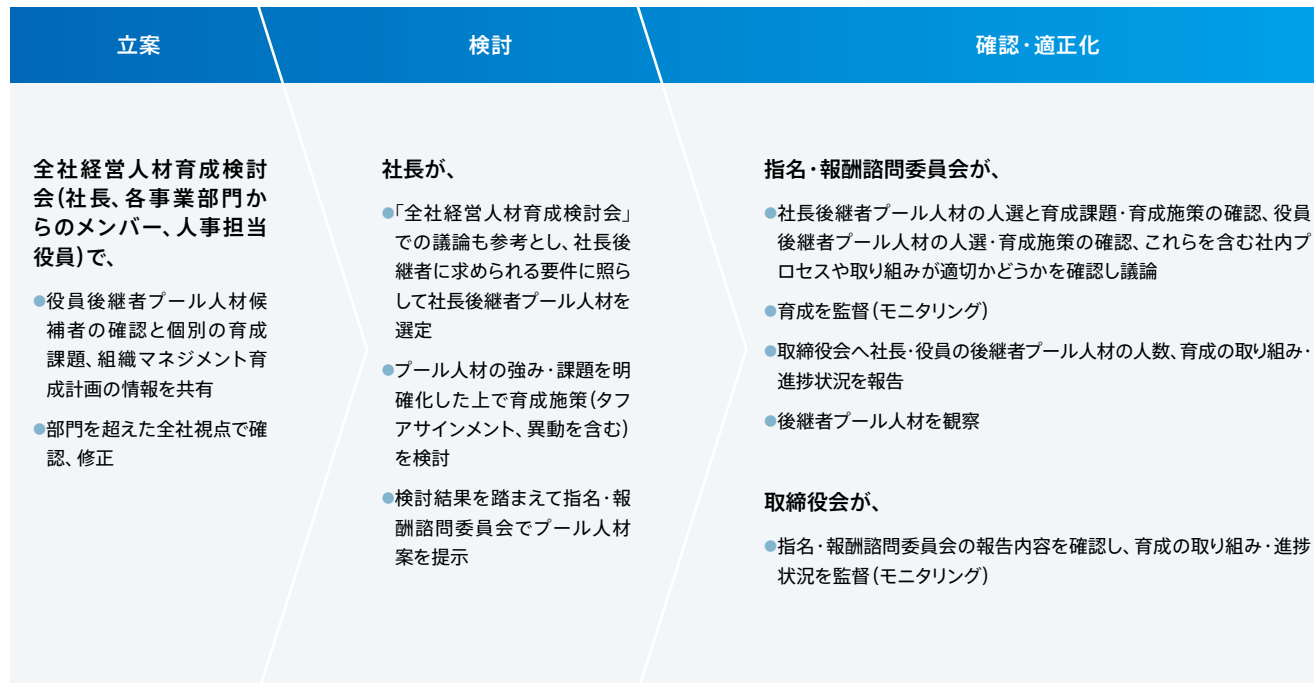
取締役会議長として、引き続き取締役会の実効性向上をリードし、当社の中長期的な企業価値向上に貢献していきます。

コーポレート・ガバナンス

社長の選定・選任

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

社長の選定フロー



▶ P.77 新旧委員長対談

や異動などを通じて育成しています。そして、指名・報酬諮問委員会は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役会へ報告し、客観性を担保しています。

現社長の選任にあたって、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。

取締役の選定・選任

取締役は、スキル・マトリックス、候補者のキャリア、能力評価、不再任基準に抵触しないか等の指針をもとに指名・報酬諮問委員会が審議し、その答申を受けて取締役会が決定します。独立社外取締役は、独立性判断基準も踏まえ取締役会において当社への貢献が期待できる人材を選任しています。

取締役候補選定プロセス

社外取締役	スキル・マトリックスに基づき候補者を絞り込み後、指名・報酬諮問委員会の面談を経て、同委員会で審議
社内取締役	後継候補者計画、候補者プールの状況、育成計画のプロセス等に基づいて指名・報酬諮問委員会で審議

社外取締役の相互評価を実施

当社は、社外取締役に期待される役割・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。

指名・報酬諮問委員会が作成した質問票をもとに自己評価と他者評価を行うなど多面的に評価し、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。

コーポレート・ガバナンス

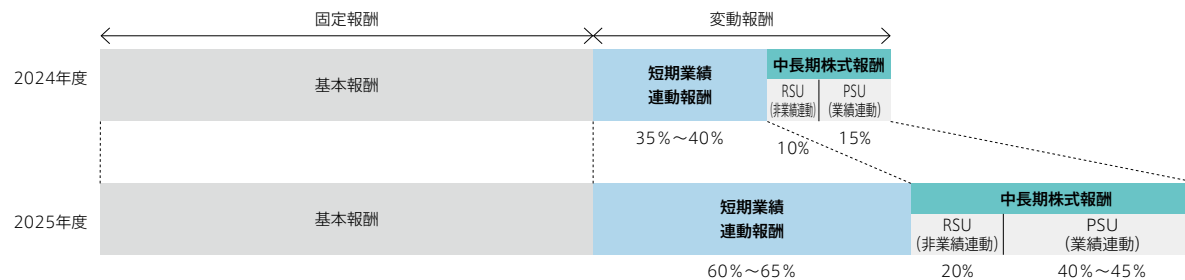
役員報酬

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に検討を重ね、株価指標や非財務指標の導入、変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。

2025年度からの役員報酬制度は、基本報酬について、当社の成長を牽引する優秀な人材を確保し、その貢献意欲を高めるべく、競争力ある報酬水準に引き上げることを決めました。また、短期業績連動報酬については、当社の事業戦略上の業績目標を達成するインセンティブの強化、中長期株式報酬については、インセンティブ強化に加え、従来以上に株主と利害を共有し、株主価値の向上につながる報酬制度とすべく、ともに基本報酬に対する比率を引き上げ総報酬に占める割合を高めることとしました。

業務執行取締役の基本報酬に対する各変動報酬比率(支給率が100%の場合)



短期業績連動報酬	
全社業績	連結当期利益、連結事業利益、連結ROE、連結ROIC
部門業績	部門営業利益、部門事業利益、部門ROIC
サステナビリティ評価	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、部門業績およびサステナビリティ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

中長期株式報酬	
PSU (業績連動)	全社業績: 連結ROIC、連結Adjusted EBITDA、連結D/レシオ TSR: 評価期間における当社TSRの成長率をTOPIXの成長率で除した値を基に評価
RSU (非業績連動)	勤務継続を条件とし、業績により変動しない

改定のポイント

- 1 基本報酬の水準を引き上げ
- 2 短期業績連動報酬の基本報酬に対する比率を引き上げ
- 3 中長期株式報酬の基本報酬に対する比率を引き上げ
- 4 上記3点により、固定報酬より変動報酬の比率が高い構成に改定

2024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
		固定報酬	変動報酬		
		基本報酬	短期業績連動報酬	中長期株式報酬	
取締役 (うち社外取締役)	13名 (5名)	304百万円 (72百万円)	85百万円 (-)	56百万円 (-)	445百万円 (72百万円)
監査役 (うち社外監査役)	6名 (3名)	82百万円 (31百万円)	- (-)	- (-)	82百万円 (31百万円)
合計 (うち社外役員)	19名 (8名)	386百万円 (103百万円)	85百万円 (-)	56百万円 (-)	526百万円 (103百万円)

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1名、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2名および2024年6月19日開催の第11期定時株主総会終結の時をもって退任した監査役1名を含んでいます

コーポレート・ガバナンス

投資家との対話実績

当社は、株主や投資家の皆様に当社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、社内の各部署が開示情報連絡会等の会議により有機的に連携し、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。

2024年度は、以下のとおり投資家面談やイベントを実施しました。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。

投資家との対話

投資家との対話実績(2024年度)

IR面談(のべ人数)*	約450人
うちマネジメント出席	約150人
海外投資家訪問	10回
国内外カンファレンス参加	4回
社長スモールミーティング	2回
SR面談	15回
うち海外機関投資家	2回
うちマネジメント出席	7回
うち社外取締役出席	5回

*海外投資家訪問、カンファレンス、スモールミーティング参加者を含む

IR説明会開催実績(2024年度)

	回数(のべ参加人数)
決算説明会	4回(約300人)
IR-Day	1回(約80人)
サステナビリティ説明会	1回(約90人)
事業説明会・見学会	2回(約70人)
個人投資家向け説明会・イベント	10回(約2,600人)

社内へのフィードバック

社内フィードバック実績(2024年度)

取締役会報告	1回
経営会議報告	3回
開示情報連絡会開催	11回
アナリストレポート共有	随時
社員向けIR説明会	2回

株主・投資家の声を受けた主な改善対応

- 資本コストに関する認識を求められたことを受け、資本コストの実績と目標、低減に向けた取り組みについて第4次中期経営計画で開示し、対話に活用
- 社外取締役に関する情報発信の強化を要望されたことを受け、サステナビリティ説明会に社外取締役が初めて出席し、アナリストとの直接対話を実施

社外取締役メッセージ <株主・投資家との対話>

当社は、社外取締役と機関投資家との対話機会を設けています。2024年度は、私を含めて3人(前年は2人)の社外取締役が全部で5社(前年は2社)と対話を行いました。対話を通じて、多くの学びを得たとともに、経営陣と株主の中間的位置に立って会社経営を監督することを日頃から積み重ねる大切さを再認識しました。



社外取締役(独立役員)

作宮 明夫

特に印象に残った対話は、以下のとおりです。

機関投資家A:「あなたの出身企業では、社外取締役の究極の役割は、いざという時に社長の交代を迫ることだと言っていたが、あなた自身はどう考えているか。」

作宮:「それは、当時のある社外取締役の発言であるが、私も全く同感で、そのように心得て常に株主をはじめとするステークホルダーの代弁者であるよう意識して臨んでいる。」

機関投資家B:「リサイクルやサーキュラーエコノミーの取り組みに注力しているが、UACJには競争優位性があるのか、またマネタイズできるのか?」

作宮:「当社の過去3年間の収益構造は、売上収益総利益率が10~13%、販売管理費率が約8%で、事業利益率は2~5%と低く、地金を輸入し圧延・加工するビジネスだけでは、中計目標であるROE9%以上の達成は至難と言える。一方、リサイクルについては、回収サプライチェーンの連携と分担、多様な合金を利用する効率的な技術が整えば、収益力拡大の余地は大きい。製造プロセスで最も投資がかさむ圧延工程は、新地金を使う場合とリサイクルで共通であり、UACJは既に世界3極で保有している。また、アルミ製品で最もリサイクルが定着している缶材の市場シェアが高く、自動車等その他の幅広い市場と顧客も持っているため、サーキュラーエコノミーを確立し展開する能力は極めて高い。私は、UACJの競争優位性を投資家の皆様にご理解いただくためには、このストーリーを定量化して説明できることが大切で、今後の課題であると執行側に言っている。」

今後もこうした対話を通じて当社の取り組みを投資家の皆様にご理解いただくとともに、得た気づきを経営陣にもフィードバックしつつ、私自身が担う経営上の意思決定や業務執行に対する監督の視点にも活用していきたいと考えています。

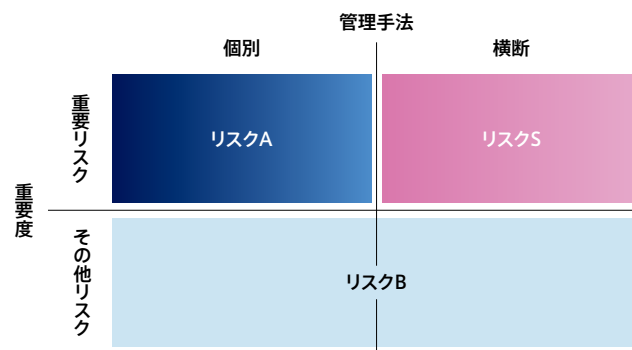
リスクマネジメント

リスク特定

重要リスクは、毎年、次の手順で特定し、年度ごとのリスクマネジメントの方向性を決定しています。

1. 本部長・主要グループ会社の社長を対象に、インタビュー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。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
3. 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各組織の方針管理書に反映。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、「S」「A」「B」の3種類に分類し、対応フローを定める

重要度と管理手法に基づくリスク分類



リスクマネジメントの実践

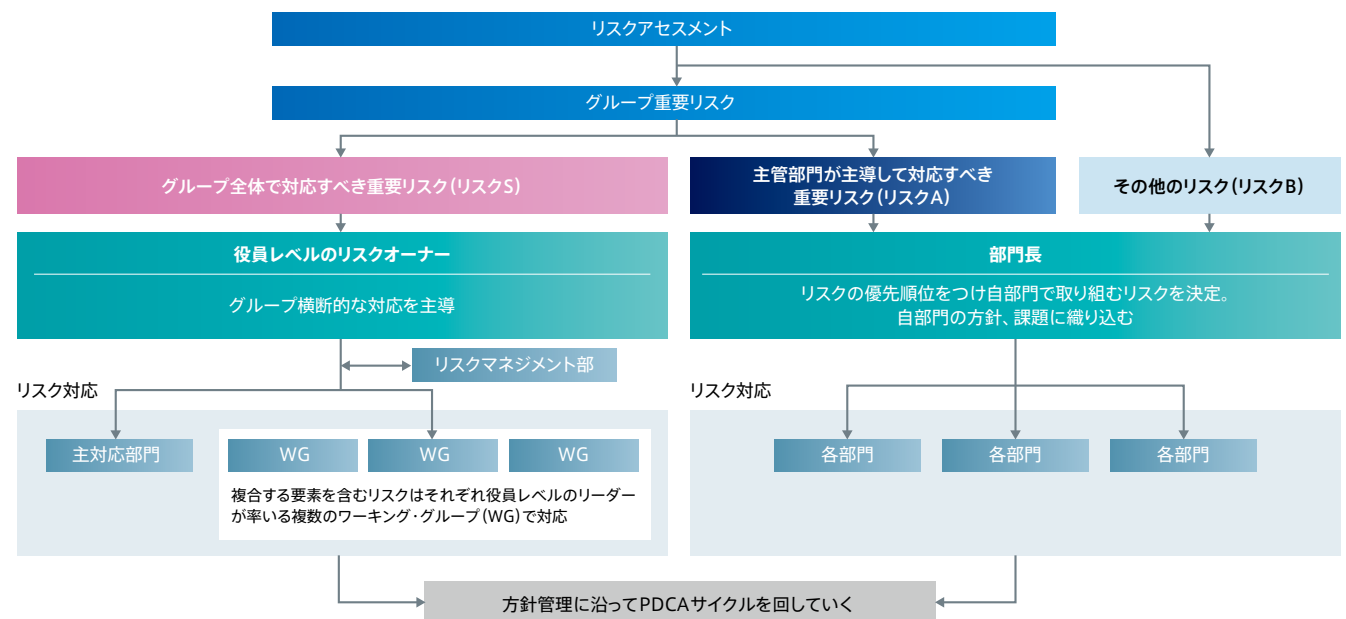
グループ全体のリスクマネジメントにかかる基本的な考え方や指針は「UACJグループリスクマネジメント基本方針」、「UACJグループリスクマネジメント規程」、「UACJグループ危機管理ガイドライン」、「UACJグループBCMガイドライン」に定め、日本国内外のグループで運用されています。

また、これらの規程やガイドラインの整備を含む全社レベルの体制構築に加え、部署ごとにリスクマネジメントを統括する責任者とリスクマネジメント推進の実務を担う担当者を配置、このリスクマネジメント推進担当者を通じて各部署におけ

る従業員のリスク意識・リスク感度の向上や具体的な対策の立案とその実践を進めています。また、定期的にリスクマネジメント推進担当者会議を開催し、社内外の取り組み事例やグループ全体の課題を共有しています。

2024年度は、リスク分類で「リスクS」に選定した5つのリスクについて、執行役員で構成するリスクオーナーのもとグループ全体のリスク管理対策を推進したほか、部署単位でも各リスクマネジメント責任者の指示のもとリスクマネジメントの理解促進および日常業務におけるリスクマネジメントの活用強化に向けた取り組みを展開しました。

リスク分類に応じたマネジメント対応フロー



リスクマネジメント <リスクと機会>

投資判断に重要な影響を及ぼす可能性があるリスクと機会については、前ページで紹介した重要度と管理手法に基づくリスク分類とは別に、「外部に主要因のあるリスク」と「内部に主要因のあるリスク」に大別し、発生の可能性や影響の深刻さ等に関して「機会」と「脅威」の両面で評価の上、リスクの内容とその影響、それぞれのリスクに応じた対応策をリスト化しています。

1. 外部に主要因のあるリスク

- 気候変動等地球環境の変化※
- 政治環境・経済動向の変化(地政学的リスク)
- 感染症の蔓延
- 自然災害
- 社会的基盤となる技術や需要構造の変化
- 市況の激変

2. 内部に主要因のあるリスク

- 安全衛生 ● 環境への配慮
- 製品の品質 ● 人材
- 人権への配慮※ ● 多様性と機会均等※
- 法令遵守(コンプライアンス)
- グループガバナンス
- 情報管理 ● 資金調達

3. 会計上の評価・見積りに関するリスク

- 非金融資産の減損

※ UACJマテリアリティとして選択した項目

リスクと機会、対応策の詳細(UACJマテリアリティとして選択した項目)

リスクと機会		対応策
気候変動等地球環境の変化		
リスク	● 地球温暖化による気候変動への影響が大きいとい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	<ul style="list-style-type: none"> ● 気候変動対策推進委員会を環境委員会に統合して経営層の確認・審議の継続 ● 「アルミニウムの循環型社会」の牽引(サーキュラーエコノミー)、気候変動への対応、自然の保全と再生・創出(ネイチャーポジティブ)の3つを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 ● TCFD(気候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、CDP(Carbon Disclosure Project)、GXリーグなど、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 ● 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(マスマルバランス方式)の運用・提供開始、CBAM(炭素国境調整メカニズム)対応開始
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	
人権への配慮		
リスク	● 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可否 ● 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	<ul style="list-style-type: none"> ● コンプライアンス委員会による経営層の確認・審議の継続 ● 人権の尊重を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 ● 「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(小山地区(押出・鋳鍛)、UACJ Extrusion Czech s.r.o.、UACJ Marketing & Processing、深谷製造所) ● 「サステナブル調達ガイドライン」の運用
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可否	
多様性と機会均等		
リスク	● 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 ● 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。	<ul style="list-style-type: none"> ● 人材委員会による経営層の確認・審議の継続(人材の項目で記載の委員会と同様) ● 多様性と機会均等の浸透(DE&I)を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 ● ダイバーシティ(DE&I)推進宣言の従業員への浸透 ● 企業理念の浸透と従業員の声を聞く理念対話会をグローバルに実施 ● 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 ● 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がい者採用の促進 ● 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(Alumni)採用の試行的運用 ● 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 ● ワークライフバランス実現のための施策
機会	● 多様性と多様性の組織への包摂への十分な対応 ・ 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。	

※上記はUACJマテリアリティとして選択した項目のみを掲載しています。詳細は右記のURLをご参照ください。URL <https://www.uacj.co.jp/ir/policy/risk.htm>