



UACJ REPORT 2025

アルミでかなえる、
軽やかな世界

アルミニウムは、 “暮らし・産業”をつくる

私たちが暮らしのなかで手にする飲料缶から、自動車や建物、最先端の産業分野まで、社会のあらゆるところで活躍するアルミニウム。工業的な利用が始まってまだ130年程度の若い素材ですが、金属素材のなかでは2番目に多く使われているほどです。アルミニウムは私たちの暮らしや産業をしっかりと支えています。

アルミニウムには多彩な特性がある

アルミニウムは、「軽くて丈夫」、「熱や電気を伝えやすい」、「加工しやすく、リサイクルも容易」といった多彩な特性を持つ金属で、大きな可能性を秘めています。目的や用途に応じた特性を、技術の力で引き出せば、さまざまな場面で活躍します。

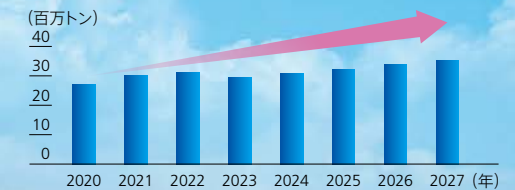
アルミニウムの特性

軽い	強い	耐食性がよい	磁気を帯びない	電気をよく通す
熱をよく伝える	低温に強い	毒性がない	光や熱を反射する	表面処理しやすい
鋳造しやすい	加工性がよい	接合しやすい	真空特性がよい	リサイクルしやすい

アルミニウム需要は増え続ける

アルミニウム圧延品のグローバル需要は旺盛で、年率3%の増大が予測されています。これは、その特性を活かすことが、さまざまな社会課題の解決に繋がると期待されているため。用途は今後さらに拡大すると見込まれています。

グローバルのアルミニウム圧延品需要の見通し



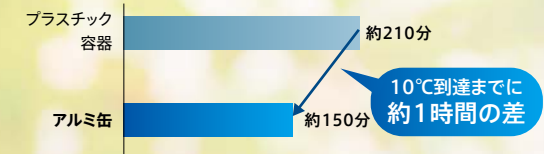
アルミニウムは、 “未来”をつくる

アルミニウムは、さまざまな特性を活かした製品として使われることで、環境負荷の低減に貢献できる素材です。また、地金製造時に再生可能エネルギーを活用することや、リサイクルを推進することで、環境負荷を大幅に低減できます。

アルミニウムは環境課題解決素材

アルミニウムは、その利用段階でも環境負荷の低減に貢献することができます。例えばアルミ缶では、高い密封性で内容物の鮮度やおいしさを保つ機能が注目されますが、熱伝導率の高さも重要な要素となります。自動販売機に補充された後、より短時間での冷却や加温が可能のため、エネルギーを節約し、CO₂排出量の削減に貢献できます。

冷却に要する時間(自動販売機内)*

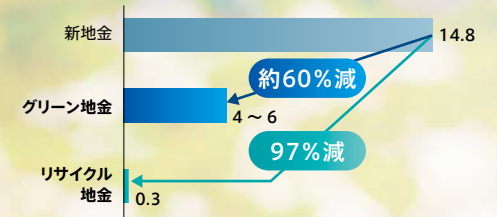


* 2台の自動販売機での比較試験。室温27℃から開始し10℃に達するまでの時間を計測した。当社実施(2023年8月、福井県内)

リサイクルでGHG排出量は97%減に

アルミニウム新地金の製造工程のうち、環境負荷が高いのは、アルミナを電解製錬する工程です。これは大量の電力を使うためですが、再生可能エネルギー由来の電力を使えば、CO₂排出量の大幅な削減が可能です。さらに、リサイクルする場合は電解製錬が不要なため、GHG(温室効果ガス)排出量は新地金製造時と比較し約97%削減できます。

地金製造時に発生するGHG排出量(単位: ton-CO₂-eq/ton)



出典: 国際アルミニウム連盟 (IAI)、日本アルミニウム協会資料より当社作成

INDEX

01 アルミニウムについて
03 目次

第1章 UACJとは P. 04	第2章 UACJのVision P. 13	第3章 UACJの戦略 P. 28	第4章 サステナビリティの推進 P. 59	第5章 コーポレート・ガバナンス P. 72	第6章 データ編 P. 91
05 UACJの理念 06 UACJの歩み 07 ビジネスモデル 08 特徴1: 多彩な加工力 09 特徴2: 供給体制 10 特徴3: ネットワーク 11 価値創造プロセス 12 経営資本	14 長期経営ビジョン 15 トップメッセージ 21 アナリストとの対話 25 インパクト投資家との対話	29 中期経営計画 33 財務戦略 35 リサイクル推進 39 技術・マーケティング対談 42 技術・マーケティング戦略 47 人材戦略 52 社外取締役メッセージ 53 事業別報告	60 UACJグループのサステナビリティ 62 マテリアリティ 64 環境への取り組み 69 Well-beingへの取り組み 71 共通基盤	73 役員一覧 76 スキル・マトリックス 77 新旧委員長対談 81 コーポレート・ガバナンス 86 社外取締役メッセージ 88 リスクマネジメント	92 財務ハイライト 93 非財務ハイライト 94 10年間の主要財務データ 95 人的資本データ 96 会社情報/株式情報 97 外部イニシアチブへの参加・外部評価 97 UACJレポート2025の発行にあたって

ピックアップコンテンツ 当社は、2024年度から4年かけて取り組む、第4次中期経営計画(第4次中計)をスタートさせました。
今号では、その計画に基づき進めている経営の進捗を、資本市場の専門家もお招きした対談を通じて振り返りました。



トップメッセージ

第4次中計の初年度を振り返り、課題・成果、今後の方針、そして企業価値向上への決意を述べています。



アナリストとの対話

当社への評価や今後の企業価値向上への課題について、野村證券 松本様をお招きし、当社財務本部長が対談しました。



インパクト投資家との対話

コモンズ投信 伊井様をお招きし、企業価値向上と社会価値創出の両立について、社長が対談しました。



技術・マーケティング対談

「+α」の付加価値の創出に不可欠な技術・マーケティングについて、社外取締役と担当役員が意見交換しました。



新旧委員長対談

指名・報酬諮問委員会の新旧委員長が当社のコーポレート・ガバナンス改革、今後の委員会運営について議論しました。

表紙について

今号では、アルミニウムをめくったデザインを採用し、アルミニウムの特徴の一つである“軽さ”を表現しました。当社はこうした特徴を引き出し、軽やかな世界の実現に貢献していきます。



報告対象範囲

対象期間: 2024年4月1日～2025年3月31日
(一部に2025年4月以降の活動内容などを含む)

対象組織: (株)UACJおよびその国内外の連結子会社

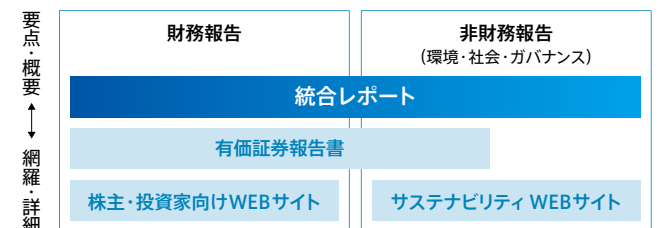
参考にしたガイドライン: IFRS財団「国際統合報告フレームワーク」
経済産業省「価値協創ガイダンス2.0」

発行時期: 2025年9月

将来の見通しについて

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

本レポートの位置づけ



第1章 UACJとは

アルミでかなえる、
軽やかな世界

UACJの理念

コーポレートスローガン

Aluminum lightens the world
アルミでかなえる、軽やかな世界

私たちUACJグループは、

高品質なアルミニウムの供給を通じて、

人びとの暮らしの向上や持続可能な社会の実現に

貢献していきます。

UACJグループ理念

**企業理念**

素材の力を引き出す技術で、
持続可能で豊かな社会の
実現に貢献する。

目指す姿

アルミニウムを究めて
環境負荷を減らし、
軽やかな世界へ。

価値観

- ▶ 相互の理解と尊重
- ▶ 誠実さと未来志向
- ▶ 好奇心と挑戦心

UACJの歩み

産業を支え、日本のアルミニウム圧延業をリード

※製造所、製作所および子会社の名称は、現在のものを表記

1890 1900 1910 1920 1930 1940 1950 1960 1970 1980 1990 2000 2010 2015 2020



1898年
国内初の
アルミ圧延事業を開始
写真提供：住友史料館



1960年代～
ビール・清涼飲料容器の
アルミ缶化が進展、
急激な需要増加に対応



1980年代～
軽量化ニーズに応え、
自動車ボディへの
採用が拡大



1980年代～1990年代
需要拡大・高品質ニーズに
応えるため
各拠点の生産能力を増強



2010年代
世界レベルの競争力を
獲得するため
米国、タイに拠点を設立



2020年代
リサイクル性の高い
アルミ缶の需要に
グローバルで供給

1890年代～1940年代
産業の黎明期から、
日本のアルミニウム圧延業界をリード

1950年代～1990年代
日本の経済成長とともに、
さまざまな分野にアルミニウム製品を供給

2000年代～
業界再編が進むなかで、UACJが誕生
日本経済の停滞を受けて、グローバル化と構造改革で事業基盤を強化

※¹ Tri-Arrows Aluminum Inc. ※² UACJ (Thailand) Co., Ltd ※³ UACJ Automotive Whitehall Industries, Inc.

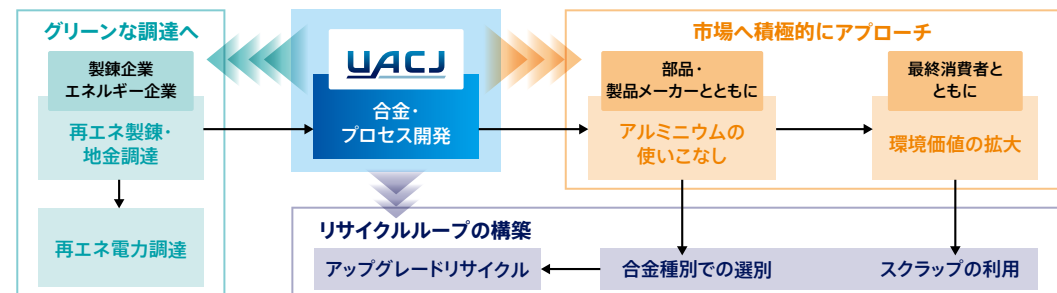
ビジネスモデル

求められる機能を実現する多彩なアルミニウム製品を提供



環境価値の拡大に挑み アルミニウムの価値をさらに高める

アルミニウムは、多彩な特性を有し、さまざまな場面で活躍できる素材であることから、産業・社会の至るところで広く利用されてきました。当社は、市場への積極的なアプローチで環境価値を訴求し、アルミニウムが利用される場面をさらに広げるとともに、リサイクルループの拡大に挑戦。さらに、再生可能エネルギーで製錬されたグリーン地金を調達するなど、アルミニウムがもたらす価値をさらに高めています。



特徴1

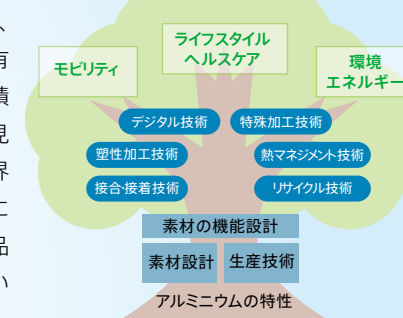
多彩な加工力

多彩な加工力を活かし、さまざまな分野にアルミニウム製品を供給



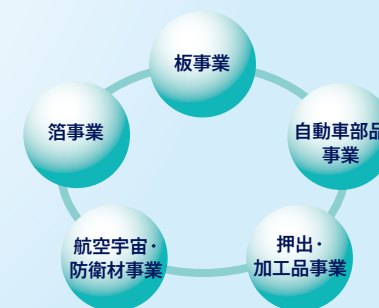
強み 125年以上にわたり培ってきたアルミニウムの知見

当社は125年以上にわたってアルミニウムに向き合い、事業を展開してきました。そのためアルミニウムの特性を熟知しており、素材設計などの基礎技術から熱マネジメント技術や特殊加工技術などの応用技術まで、高い技術を幅広く有しています。長年積み重ねてきた知見が、さまざまな業界のお客様のニーズに応える、多様な製品の提供に繋がっています。



強み お客様ニーズにワンストップで対応する事業間連携

当社は、アルミ圧延業界の中で類を見ないほどの多彩な加工力を有し、グループ内でさまざまな加工製品を製造できます。お客様のニーズや用途に応じた機能を付与することで、付加価値の高いアルミニウム製品をワンストップで供給可能です。事業の垣根を越えたシナジーにより、お客さまが使いやすいソリューションを提供します。



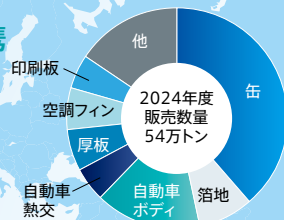
特徴2

供給体制

伸長する需要に世界3極の供給体制で対応

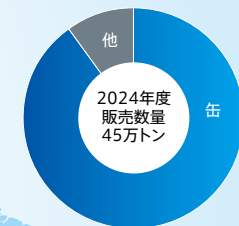
日本：UACJ

強固な顧客基盤、5事業連携
による多彩な加工力
生産能力：約64万トン/年



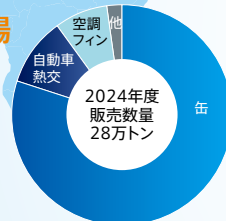
米国：TAA

旺盛な北米需要の獲得
生産能力：約45万トン/年



タイ：UATH

東南アジア地域の基幹工場
生産能力：約34万トン/年



※ 板事業の数値を記載。2024年度販売数量は、内部取引控除後

強み 年間140万トン超の生産能力

当社のアルミニウム板圧延品の生産能力は、年間140万トン超を誇ります。2013年の経営統合以来、北米とアジアを成長市場と位置づけ大型設備投資を行った結果、販売量は世界第3位の規模へと成長しました。売上収益は約1兆円で、その半分以上を海外が占めています。世界的な需要の伸長に対して高い供給能力で応えとともに、持続可能な社会への転換を図る産業界を支えています。

2024年度 アルミニウム圧延品年間販売量

1位	A社	380万トン
2位	B社	140万トン
3位	UACJ	130万トン
3位	C社	130万トン
5位	D社	50万トン

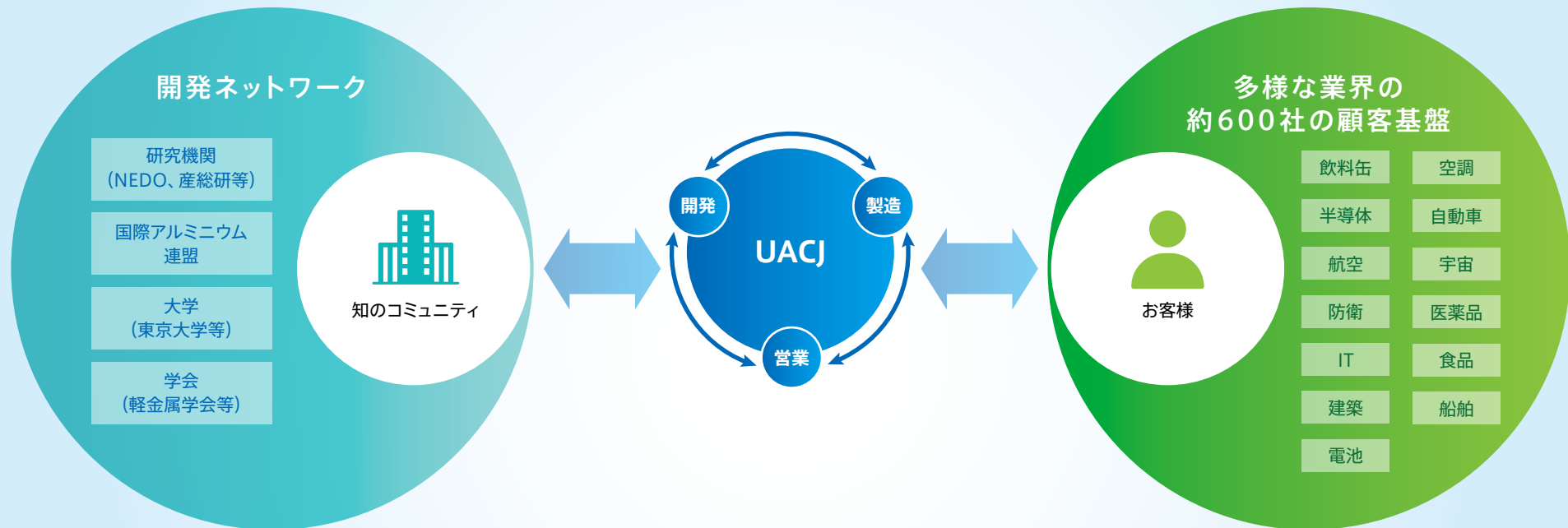
出典：当社調べ

強み 生産能力を補完しあう3極体制

これまで当社は、世界的に旺盛な需要を捕捉して成長してきました。それを可能にしたのは、年間生産能力30万トン以上の製造拠点を日本、米国、タイに有し、グローバル供給体制を構築してきたためです。それぞれが位置する地域の需要に応えるのみならず、他地域への供給も担い、補完しあう体制を確立しました。かねてから需要が旺盛な米国市場に対して、米国拠点で賄いきれない需要をタイ拠点からの供給で補っています。また、欧州では、近年飲料容器でガラスびんから缶へのシフトが見られ、需要拡大が続いており、日本の製造拠点から供給するとともに、将来的にタイの製造拠点からの供給も視野に入れています。このように築き上げてきたグローバル供給体制を活かして、増大が続くアルミニウム需要を着実に捕捉していきます。

特徴3 ネットワーク

新たな価値を生み出す共創ネットワーク



強み 産学官に広がる開発ネットワーク

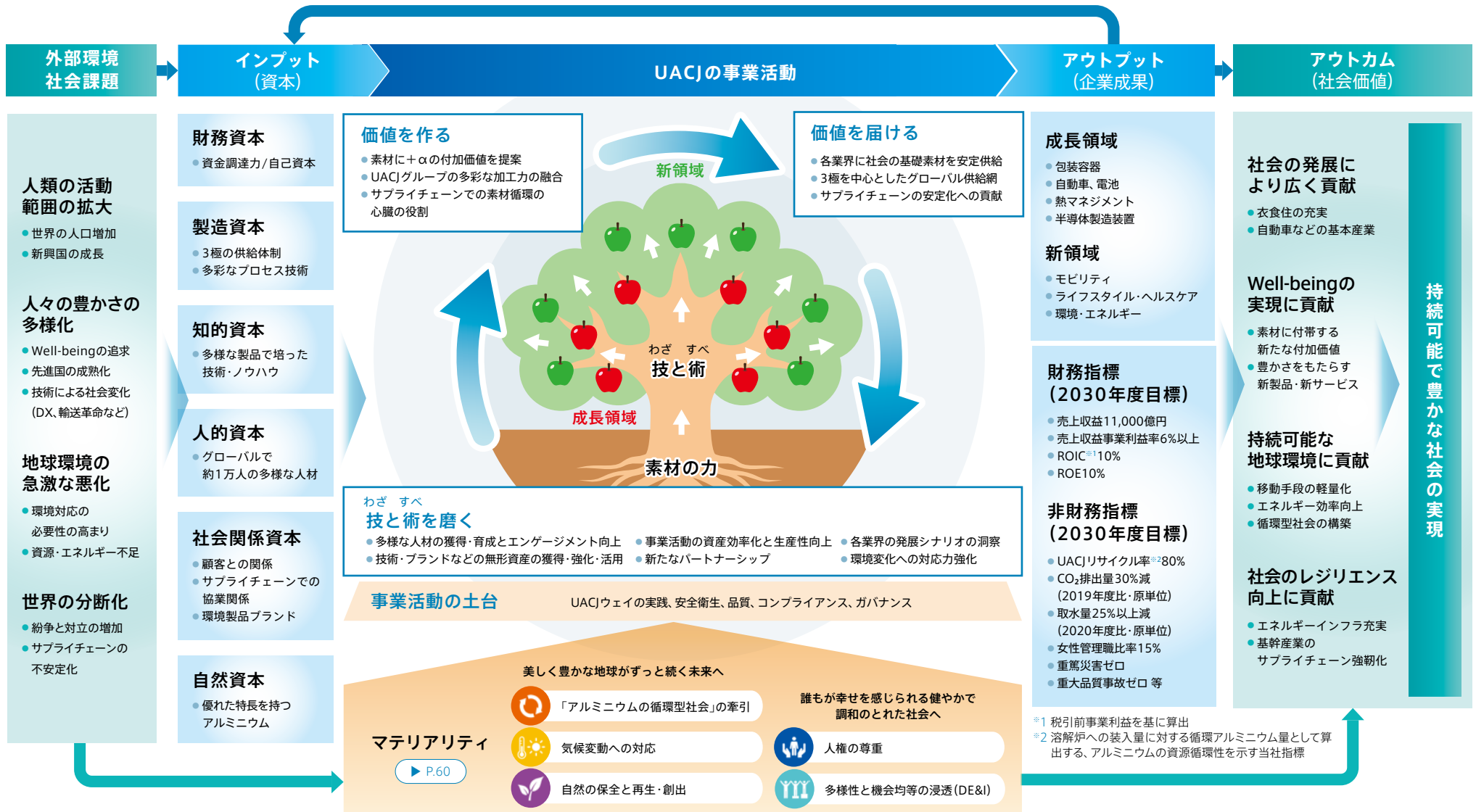
当社はアルミニウムの可能性を拓けるべく、新エネルギー・産業技術総合開発機構 (NEDO) や大学など、産学官で共創に取り組み、最先端の研究に力を入れてきました。革新的なアルミニウム材料の開発や、リサイクル技術の高度化などに取り組んでいます。また、業界をリードする企業として、アルミニウム循環型社会の実現に向けた仕組みづくりにも参画しています。国際アルミニウム連盟や、日本、米国、タイの各国のアルミニウム協会と連携し、リサイクル推進のための仕組みづくりや技術開発の推進に努め、アルミニウムの価値向上に貢献していきます。

強み 開発の種となる約600社の顧客基盤

当社には、多種多様な業界からなる約600社の顧客基盤があります。いただいた「お客様の声」は、アルミニウムのさらなる可能性の探求に繋がっています。この探求にあたっては、お客様との共創を重視し、営業、製造、開発の各部門が一体となって、お客様のニーズに応える製品開発や供給体制を実現してきました。また2019年には、R&Dセンター内に体験型展示スペース「U-AI Lab.」を設置。アルミニウムのさまざまな特性や当社のコア技術を紹介し、来館したお客様との意見交換を行うなど、アルミニウム製品の新たな可能性を探る共創の場となっています。

価値創造プロセス

UACJグループが成長し続けるために ～強みとなる資本を活かし、社会課題の解決に貢献し、価値を創出～



経営資本

価値創造の源となる、6つの資本

	財務資本	製造資本	知的資本	人的資本	社会関係資本	自然資本
資本の具体例と実績・目標	● ROIC※1 1.9%(2019年度) → 7.6%(2024年度) ● D/Eレシオ※2 1.6倍(2019年度) → 1.0倍(2024年度) ● 発行体信用格付※3 A格	● 設備投資額※4 267億円(第3次中計の年平均) → 400億円(第4次中計の年平均) ● 板事業の生産能力 年間140万トン超	● 研究開発費 43億円(2019年度) → 48億円(2024年度) ● ALmitas+ブランド累計採用 件数 3件(2023年度) → 10件(2024年度)	● 多様性と機会均等の浸透度※5 3.04(2020年度) → 3.12(2024年度) ● 女性管理職比率※6 7.6%(2019年度) → 11.1%(2024年度)	● クレーム件数 △52%(2024年度、2020年度比) ● 教育支援活動の受益者数 920人(2019年度) → 992人(2024年度)	● UACJリサイクル率※7 65%(2019年度) → 73.9%(2024年度) ● CO₂排出量 Scope1・2排出量の削減率※8 △19.2%(2024年度、2019年度比・原単位) ● 取水量の削減率※9 △20.7%(2024年度、2020年度比)
強み	● 資産合計約1兆円の財務規模	● 多彩な加工力(設備) ● 世界3極の供給体制	● 多彩な加工力(技術・ノウハウ) ● アルミニウム合金開発力	● 多様なスキルを持った人材の融合	● 多様な業界の約600社の顧客基盤 ● サプライヤーとの良好な関係 ● 地域社会との良好な関係	● アルミニウムの持つ素材の力
課題	● 財務健全性の改善 ● 適切なキャッシュ・アロケーション ● 運転資金の増加への対応	● 成長地域・分野の生産能力増強 ● 生産性向上	● 価値創造の源泉となる技術開発力の強化 ● デジタル技術の開発・活用 ● アルミニウムの特性を活かしたブランディング	● 必要な人材の質と量の確保 ● 人材の多様性の向上	● サプライヤー・顧客とのさらなる関係強化 ● UACJやアルミニウム素材の認知度向上 ● 品質への責任 ● 地域社会への貢献	● アルミニウムの循環型社会の構築 ● 自然への負の影響の緩和
経営戦略における強化策	● 財務規律 ● 事業ポートフォリオ管理 ● CCC※10など運転資本管理によるキャッシュ創出	● 航空宇宙・防衛材事業への重点投資 ● 世界3極のリサイクル設備への投資 ● 世界3極体制を活用した柔軟な生産体制の構築 ● 省エネ・省人化設備への更新	● リサイクル技術の開発 ● 自動化・無人化に向けたデジタル技術開発 ● ALmitas+ブランドの拡大	● リーダー人材の獲得・育成 ● 人材の多様性確保 ● 社員エンゲージメント向上 ● 組織力の強化・人材マネジメントシステムの整備	● サプライチェーン・バリューチェーンでの連携・協業 ● サプライチェーン含めた人権マネジメント ● コーポレート・ブランディング、製品ブランディング ● 地域社会との関係強化	● リサイクル推進 ● グリーンアルミの確保 ● 再生可能エネルギー由来電力への切り替え ● 取水量削減
主な関連コンテンツ	● アナリストとの対話 ▶ P.21 ● 財務戦略 ▶ P.33	● 中期経営計画 ▶ P.29 ● 事業別報告 ▶ P.53	● 技術・マーケティング対談 ▶ P.39 ● 技術・マーケティング戦略 ▶ P.42	● 人材戦略 ▶ P.47 ● 多様性と機会均等の浸透 ▶ P.69 ● 人権の尊重 ▶ P.70	● インパクト投資家との対話 ▶ P.25 ● 人権の尊重 ▶ P.70	● インパクト投資家との対話 ▶ P.25 ● リサイクル推進 ▶ P.35 ● 環境への取り組み ▶ P.64

※1 税引前事業利益を基に算出 ※2 劣後ローンの資本性を考慮 ※3 発行体信用格付で格付投資情報センター(R&I):A-(安定的)、日本格付研究所(JCR):A-(安定的)(2025年7月31日現在) ※4 第3次中計は2021~2023年度の3ヶ年平均、第4次中計は2024~2027年度の4ヶ年平均(計画) ※5 ダイバーシティ(DE&I)にかかるエンゲージメント調査設問項目の平均点数 ※6 役員を除く ※7 UACJリサイクル率=循環アルミ量/溶解炉への装入量(純アルミ材を除く) ※8 第6次エネルギー基本計画に基づき算出 ※9 取水は下水再生水含む、工業用水、水道水、井戸水、地表水を対象 ※10 CCC:キャッシュ・コンバージョン・サイクル

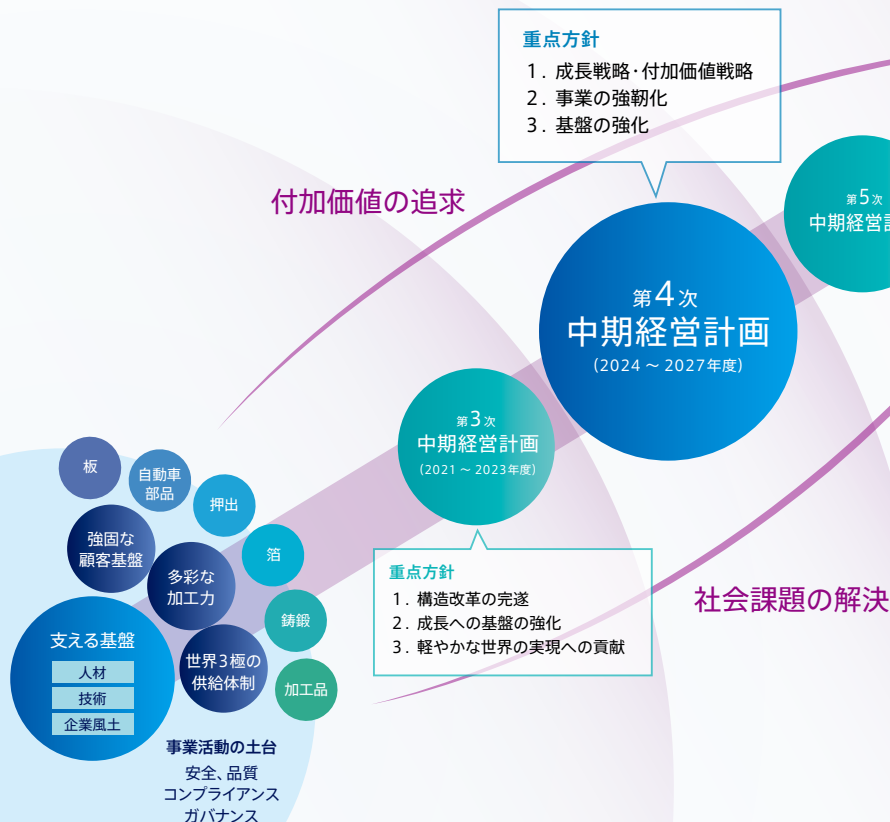
第2章 UACJのVision

アルミニウムを究めて、
サステナブルな
社会の実現へ

長期経営ビジョン

“軽やかな世界”の実現へ

長期経営ビジョン「UACJ VISION 2030」の実現に向け、
3フェーズに分けた中期経営計画を推進



目指す姿

アルミニウムを究めて
環境負荷を減らし、
軽やかな世界へ。

長期経営ビジョン

UACJ VISION 2030

アルミニウムを究めて、
サステナブルな社会の実現に貢献する

4つの貢献領域

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

新規分野



モビリティ
人々の移動・交通に
軽やかさを…

ライフスタイル・ヘルスケア
日々の暮らしや労働に
軽やかさを…

環境・エネルギー
これからの地球環境に
軽やかさを…

マテリアリティ

- 「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)
- 人権の尊重
- 多様性と機会均等の浸透 (DE&I)

トップメッセージ

代表取締役 社長執行役員

田中 信二

アルミニウムの無限の可能性を 企業価値向上に繋げる

2024年度を振り返って

旺盛な世界のアルミニウム需要を捉え、
期初計画を上回る売上・利益を計上

当社は、2024年度から第4次中期経営計画(2024～2027年度。以下、第4次中計)をスタートさせました。この4ヶ年計画は、グループの長期経営ビジョン「UACJ VISION 2030」の実現に向けて、2030年度の財務・非財務目標からのバックカスティングによって策定したものです。世界のアルミニウム需要を確実に捕捉して収益拡大を図るのはもちろん、リサイクル推進による環境負荷低減や加工ビジネスの拡大などにより、素材の提供にとどまらず、「素材+α」の付加価値を提供する企業への変革を図っています。計画最終年度である2027年度には売上収益1兆500億円、事業利益※¹ 600億円、Adjusted EBITDA※² 1,000億円を目指します。

トップメッセージ

2024年度実績は、北米を中心とする旺盛な缶材需要を捕捉できたことにより、売上収益9,988億円、事業利益459億円、親会社の所有者に帰属する当期利益280億円、Adjusted EBITDA840億円と前年度比増収増益となり、期初見通しを上回る業績を上げることができました。グローバルなアルミニウム需要の拡大を見越し、生産能力増大に向けてTAA※3やUATH※4を中心に実施してきた投資が効果を上げました。また、市況要因として、新地金価格の上昇により棚卸資産影響がプラスとなったことも最終利益の増加に寄与しました。

※1 持続的な事業活動の成果。営業利益から、棚卸影響、一時的・特殊な重要性のある損益を控除したもの

※2 Adjusted EBITDA=EBITDA－棚卸資産影響等

※3 Tri-Arrows Aluminum Inc.

※4 UACJ (Thailand) Co., Ltd.

2024年度実績および第4次中期経営計画目標

	2023年度 実績	2024年度 実績
売上収益	8,928	9,988
事業利益	434	459
親会社の所有者に帰属する当期利益	139	280
Adjusted EBITDA	798	840
ROE	5.3%	9.9%
ROIC※6	7.5%	7.6%
D/Eレシオ※7	1.0倍	1.0倍

※6 税引前事業利益を基に算出

※7 劣後ローンの資本性を考慮

第4次中期経営計画の取り組み

事業環境変化を捉え、機会を最大化する

第4次中計では、前半の2024～2025年度で成長への土台を築き、2026年度以降にこれまでの先行投資の成果を本格的に刈り取っていく予定です。足元、計画策定時には想定していなかった事業環境変化が次々と生じてきています。これらの変化を捉えて機会を最大化するとともに、リスクに対しては必要な追加施策を講じていきます。

そのなかで、米国政権交代に伴う関税政策の転換は、当社にとっても大きな事業環境変化となっています。米国関税政策は、輸入から国内生産への回帰を目的としており、米国内に板製品のTAA、自動車部品のUWH※5という生産拠点を有する当社グループにとって大きな成長への機会になると捉えています。

とりわけ、TAAは2026年度から熱間圧延の生産能力を10%以上増強する予定であり、米国市場での缶材需要に的確に対応できるものと期待しています。実際に、お客様からは数年先まで含めて旺盛な引き合いをいただいています。米国缶材市場の需給が非常にひっ迫する状況下で、関税政策による輸入減少が見込まれることから、他社が生産能力を増強するなかでも、良好な需給環境が続くものと考えています。

一方、UATH (タイ) から米国へ輸出している缶材は、直接的な関税対象となりますが、2025年度は適用除外制度により、契約済みの販売量に大きな変動はない見込みです。2026年度以降については、東南アジアに加えオーストラリア、インド、中東などから多くのUATHに対して引き合いが寄せられており、供給先を米国から他の地域へと振り向けることで成長を維持する計画です。また、今後、関税政策によって日本の自動車メーカーの米国への輸出が減少すると、当社に対しても影響が及ぶため、その動向は注視していきます。

世界のEV市場については、成長が減速し、主要自動車メーカーの生産計画見直しが進んでいます。しかし、中長期的に見ればEVにシフトしていくという大きな潮流に変化はなく、現在は次の成長への踊り場に立っている状況と考えています。バッテリー容量の増大による車体の重量増が進むなかで、軽量化に貢献するアルミニウム部品の採用拡大が見込まれており、次のEV市場拡大に向けて適切なタイミングで成長投資を検討していきます。

日本国内において、労務費、加工費、物流費、保全費用、さらには副資材を含む各種購買品のコスト上昇を踏まえ、2025年4月1日出荷分から当社全製品の価格改定を打ち出

(単位: 億円)

2027年度 中計目標
10,500
600
300
1,000
9%以上
9%以上
1.0倍未満

トップメッセージ

しました。あわせて、付加価値をご提案しながら、それを価格に反映できるよう取り組んでいきます。

※5 UACJ Automotive Whitehall Industries, Inc.

主力の缶材は、グローバルで着実に成長

第4次中計初年度を終え、改めて実感したのがアルミニウム産業の成長性と将来性です。特に当社の主力事業である飲料缶の分野では、世界の缶材需要がCAGR3~4%程度で拡大しており、さらなるビジネス機会が広がっています。

北米では、マイクロプラスチックの健康被害に対する懸念から、脱プラスチック・アルミ缶化が着実に進んでいます。また、アルミ缶のスタイリッシュさが消費者の心をつかみ、エナジードリンクやハードセルツァーなど新しい飲料カテゴリーで採用が増加しています。今後、さらにアルミ缶のリサイクルによる環境負荷低減効果への理解が進めば、市場成長が一層加速する可能性があります。

アジアにおいては、人口増と生活水準の向上を背景にアルミ缶の需要が堅調に伸びています。さらにオセアニア、インド、

中東、アフリカなどの地域も今後の市場成長が期待されます。東南アジアで唯一のアルミニウム一貫生産工場を有する当社グループは、これらの市場に缶材を供給していく上で非常に優位なポジションにあります。

欧州では、伝統的にガラスびんが飲料容器の主流を占めてきました。ガラスびんは、一定回数リユースした後は溶解して新しいびんへとリサイクルしますが、溶解に非常に多くのエネルギーが必要であり、近年のエネルギー価格の高騰もあって製造コストが上昇しています。そこで、より少ないエネルギーでリサイクルできるアルミ缶が見直され、缶容器へのシフトが進みつつあります。

一方、人口減少が続く日本では缶材需要の大きな伸びは望めないものの、リサイクルの容易さや優れた環境性能への理解促進により、アルミ缶の需要拡大を図ります。

世界的に、環境意識の高まりにより、海外の大手飲料缶メーカーなどがASI認証※8を取引の基本条件として指定するケースが増えています。当社は2020年7月に日本のアルミニウム圧延メーカーとして初めてASIに加盟し、2022年には福井製造所、

UATHラヨン製造所においてASI認証を取得しており、欧州への輸出など、ビジネス拡大に向けた土台を整えています。

※8 Aluminium Stewardship Initiative : 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、環境・社会・ガバナンスの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

航空宇宙・防衛分野は、アルミニウムの大きな成長機会

アルミニウムの成長機会は、さまざまな分野に広がっており、当社では、新たな成長市場として航空宇宙・防衛分野で

世界的に缶材需要は増加
拡大する航空宇宙・防衛分野の市場を捕捉



トップメッセージ

の事業拡大に取り組んでいます。航空分野では、航空機の低燃費化や旅客数の増大に対応するため新型機の需要が今後も増加していく見込みです。宇宙分野では、AIを搭載した人工衛星によって災害状況を把握するなどの新たなソリューションが注目されており、新型衛星の需要拡大とともに低迷していたロケット打ち上げ本数も増加する見通しです。さらに防衛分野については、社会情勢の変化から防衛予算の大幅な増加が計画されています。日本の現行5ヶ年計画(2023～2027年度)における防衛関連費は計43兆円で、前回5ヶ年計画から約2.7倍に引き上げられており、それに伴って防衛材の需要拡大が見込まれています※9。

こうした成長市場のニーズを確実に捉えていくため、当社では2024年10月に航空宇宙・防衛材事業本部を立ち上げ、多様なお客様のニーズにワンストップで対応できる体制を整えました。さらに航空宇宙・防衛分野や半導体製造装置などで使われる厚板焼入れ材の生産能力を増大すべく、深谷製造所内に日本最大規模の厚板焼入れ材製造設備を導入することを決めました。設備投資額は約110億円、稼働開始は2027年度下期を予定しています。▶ P.31 中期経営計画

これら航空宇宙・防衛分野のビジネスは、安全保障の観点から国内調達への要望が強いことが特徴です。現状、国内調達に対応できるメーカーは限られており、国内で最大の供給能力を有する当社にとって、航空宇宙・防衛分野はこれから非常に大きなビジネスへと成長する可能性があります。

※9 令和6年版防衛白書

グループ理念の実現に向けて

リサイクルで実現する2050年の循環型社会

当社のコーポレートスローガンは「アルミでかなえる、軽やかな世界」であり、アルミニウムという素材のポテンシャルを徹底的に究めることで環境負荷を減らし、持続可能な社会の実現に貢献することを目指しています。

私は、アルミニウムのさまざまな特性のなかでも、とりわけ「リサイクルしやすい」という特性こそ、社会課題の解決、また、経済価値の創出に大きな効果をもたらすと考えています。アルミニウムはほぼ無限にリサイクル可能な素材です。しかもアルミニウムのリサイクル工程で消費するエネルギーは、同じ量の新地金の製造に必要なエネルギーのわずか3%に過ぎず、リサイクルを繰り返すことで環境負荷の低減に大きく貢献します。さらに、日本はアルミニウム新地金を海外から輸入しているため、国内において使用済みアルミニウムをリサイクルすることで、経済安全保障の観点からも社会に大きなメリットをもたらします。

当社グループでは、2030年の「UACJリサイクル率※10 80%」を目標に掲げ、リサイクルの拡大に全力を注いでいます。さらに、その先の2050年には、自社のアルミニウム製品の原料のすべてを、新地金ではなくリサイクル材で賄う、完全なアルミニウム循環型社会、サーキュラーエコノミーの実現を目指しています。リサイクル率の向上は簡単ではありませんが、2024年度のUACJリサイクル率は期初計画を上回る74%に達しました。国内飲料缶は回収率が100%近くとなっ

ていますが、まだ多くの分野で使用済み製品の回収・リサイクルの仕組みが十分に確立されていないのも現状です。今後、回収した製品の素材の分離・分別を含め、お客様であるメーカーをはじめとしたさまざまなパートナーと連携し、サプライチェーンを構築・強化していきます。

さらに2025年6月に閣議決定された「経済財政運営と改革の基本方針2025」(骨太の方針)では、GX※11推進の一環として「プラスチック・アルミ等の金属の再資源化」を国として推進していく方針が盛り込まれました。アルミニウムのリサイクル推進、サーキュラーエコノミーの重要性を訴え続けてきた当社としては、方針のなかに「アルミ」が初めて記載されたことは画期的であり、非常に感慨深いものがあります。これからはさまざまなステークホルダーと力を合わせながら、アルミニウムの用途を拡大するとともに、リサイクルを推進し、サーキュラーエコノミーの輪を世界に広がっていきます。

※10 溶解炉への装入量に対する循環アルミニウム量の割合として算出する、アルミニウムの資源循環性を示す当社指標

※11 グリーン・トランスフォーメーション

アルミニウムの環境価値を経済価値化するために

アルミニウム業界では、これまで長年にわたって、素材の付加価値が認められにくい市場環境にありました。それだけに、当社は第4次中期経営計画で「素材+α」の付加価値提供を打ち出し、成長戦略の中核に「リサイクル推進」を掲げました。

当社は、リサイクルのために合金開発から原料調達、設備投資を実施し、環境負荷低減という付加価値を創出していま

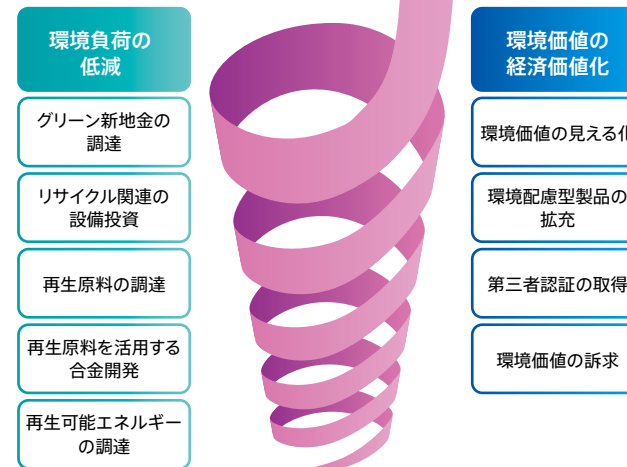
トップメッセージ

す。その価値を見える化し、環境配慮型製品の販売によりお客様に価値を提供することで、環境価値を経済価値化します。経済価値は、さらなる環境負荷低減を推進する原資として再投資することで、環境価値創出と経済価値化のサイクルをまわし、サステナブルな社会の実現に貢献する、というのが当社の考え方です。第4次中計期間においては、積極的な設備投資によってリサイクルの拡大を図る方針であり、日本、米国、タイの主要拠点においてリサイクル設備を導入します。

近年では、リサイクルで先行している飲料缶や、アルミニウ

ム使用量の大きい自動車分野にとどまらず、空調機メーカーやパソコンメーカーなどからも「リサイクルアルミニウムを使いたい」というニーズが高まっています。それに伴い、お客様との商談においても、「このアルミを使うことでどれくらい

「環境価値の経済価値化」のイメージ



GHGを減らせるか?」といった話題が増えてきました。リサイクル原料が高い価格で取引されているのも、再生アルミニウムの環境価値が社会に認知されるようになったことが要因だと考えています。

当社は、こうしたニーズに応え、リサイクルによって実現するアルミニウムの環境価値を提示し、お客様にご理解いただけるよう対話を継続していきます。

人的資本の強化

人的資本に対する考えや施策を整理し、「UACJピープルステートメント」を新たに策定

当社は、社会とともに持続的に成長していく上で、私たちが優先的に取り組むべき課題を「マテリアリティ」として特定し、「美しく豊かな地球がずっと続く未来」に向けた環境に関わる3つのマテリアリティとともに、「誰もが幸せを感じられる健やかで調和のとれた社会」に向けたWell-beingに関わる2つのマテリアリティに取り組んでいます。今回、人的資本に

持続的な成長の実現に向けて
アルミニウムの環境価値を経済価値化する

トップメッセージ

対する考えや各施策を改めて整理し、「UACJピープルステートメント」と「人的資本経営の全体像」を新たに策定しました。

▶ P.48 人材戦略

働く一人ひとりのWell-beingの向上と、人材力・組織力の向上の好循環を通じて、当社の企業価値向上の実現を目指していく考え方です。

当社は、旧古河スカイと旧住友軽金属工業の経営統合によって誕生した会社です。さまざまなバックグラウンドを持つメンバーがともに事業を牽引しており、そうした多様な人材が能力を存分に発揮できるよう人事制度の見直しを進めています。また、働く環境づくりの施策の一環として「UACJグループ健康経営宣言」に基づき、社員の健康の維持・増進に積極的に取り組んでいます。

人材の能力を引き出し、組織のパフォーマンスを高めるためには、企業理念への共通理解と、目標達成に向けたベクトルを全員で揃える必要があります。当社では2020年からマネジメント層と社員との対話機会として「理念対話会」を実施してきました。そして、私が社長に就任してからは、「繋ぐ対話会」と名づけたタウンホールミーティングを実施しています。初年度となる2024年度には、海外拠点を含め約28回実施し、各地の社員と対話を重ねてきました。

この繋ぐ対話会では、当社の目指す未来や中期経営計画の施策などに関する意見交換のほか、アルミニウムに関する幅広い知識や情報を学ぶ機会も設けています。さらに、繋ぐ対話会への出席をきっかけとした社員同士の活発な交流も効果の一つとして期待しています。来年度以降もより多くのグループ社員と継続的な対話を重ねることで、社内の相互理

解を深め、個と集団のパフォーマンスを向上させていきます。

株主・投資家をはじめとしたステークホルダーの皆様へ

企業価値向上と、PBR1.0倍以上を早期に実現する

当社は、2019年から2022年に実施した構造改革により、稼ぐ力の向上と財務体質の改善を実現し、次の成長投資を実施するための基盤を整えました。第4次中計では、成長投資を含めて各種施策をしっかりと実施して目標を達成し、企業価値向上とPBR1.0倍以上を早期に実現することが私のミッションだと考えています。

株主の皆様に対しては、企業価値向上の成果を、配当金などの形で還元していきます。2024年度は、順調な業績を踏まえ、1株当たり配当金を前年度比60円増配の150円としたほか、2025年2月に発行済株式総数の約6%にあたる300万株の自己株式取得を実施しました。2025年度についても、安定的かつ継続的な配当の実現を目指す株主還元方針のもと、1株当たり10円増配となる160円※12の配当金を計画しています。

また、普通株式1株を4株に分割する株式分割を、効力発生日2025年10月1日で実施します。投資単位の引き下げにより、個人投資家の皆様にも投資しやすくすることで、課題となっている株式流動性を向上させるとともに、投資家層の拡大を図っていきます。

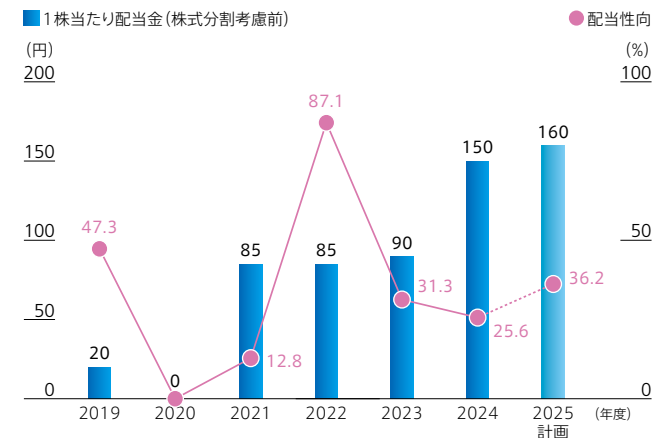
社長に就任して1年余り、この間、多くのステークホルダーの皆様とお話させていただく機会を得ました。対話を通じ

て実感したのは、UACJやアルミニウムの可能性について、お客様や株主・投資家の皆様にまだまだ十分に伝えきれていないということです。アルミニウムはさまざまな産業分野において不可欠の素材であり、その軽量性やリサイクル性を活かして環境負荷の低減に大きく貢献することができます。そんなアルミニウムの社会的インパクトの大きさ、そしてアルミニウム製品とリサイクルを通じて社会課題解決と経済価値創出を両立する当社の活動を、より積極的に発信し、当社の認知度や株式市場における評価を向上させていきたいと考えています。

今後も引き続き、長期経営ビジョン「UACJ VISION 2030」の実現に向けて、グループ一丸となって第4次中計の達成を目指します。これからも一層のご支援を賜りますようお願い申し上げます。

※12 1株を4株に分割する株式分割（基準日2025年9月30日、効力発生日10月1日）考慮前

1株当たり配当金と配当性向の推移



アナリストとの対話

直面する課題を一つひとつ解決し

第4次中期経営計画の確実な目標達成とさらなる企業価値向上への体制整備を

当社は資本市場を意識した経営を実践するなかで、アナリスト・投資家の皆様との対話に力を注いでいます。

野村證券株式会社のアナリストである松本裕司氏をお招きし、当社の経営への評価や今後の企業価値向上への課題について、当社財務本部長の岡田浩三（取締役 執行役員）と語り合っていました。

松本 裕司 氏

野村證券株式会社 エクイティ・リサーチ部長
（鉄鋼・非鉄・電線担当）

1996年に野村総合研究所に入社し、翌年に野村證券に転籍、アナリストとして配属。2008年から鉄鋼・非鉄・電線業界を担当し、2025年からエクイティ・リサーチ部長。経済産業省の金属素材競争力強化検討委員会で委員を歴任。

岡田 浩三

株式会社UACJ
取締役 執行役員 財務本部長



アナリストとの対話

資本市場から見たUACJ

構造改革以降、経営が大きく前進

松本 構造改革を契機にUACJは大きく変わりました。事業の選択と集中が進み、経営体制のスリム化や、海外事業の収益貢献の拡大などが見られ、経営のステージが一段上がったと感じます。

岡田 2018年頃から、米中貿易摩擦などの外部環境の悪化や、海外大型投資の収益化の遅れによって財務体質が悪化したことを受け、2019年10月から構造改革を実行しました。当時、私は板事業の国内営業にいたので、品種移管を進めるにあたり、製造拠点変更の承認をいただくため、お客様へのご説明に奔走していたのを覚えています。2020年に財務部長となってからは、全社の収益性や財務体質改善をさらに推



し進め、2018年度に1.7倍だったD/Eレシオ^{※1}を、2024年度には1.0倍にまで改善しました。

松本 印象的だったのが2022年度以降の価格改定です。素材業界では好況期でも値上げできないことが過去にありましたが、需要が厳しい状況で値上げを実現しました。

もう一つ評価できるのが、サステナビリティと企業価値向上とのバランスの取れた経営戦略を推進していることです。UACJはリサイクルなどのESGの取り組みが企業価値の向上にうまく結びついている好例だと思います。

岡田 当社はリサイクル推進を戦略の一丁目一番地に位置づけ、リサイクルによって付加価値を創出し、その環境価値を経済価値化するよう努めています。

松本 田中社長は、リサイクルで創出した環境価値を経済価値化していくと常々主張されていますね。[▶ P.18 トップメッセージ](#)
また、2024年11月のサステナビリティ説明会は、社外取締役の池田氏、永田氏が座談会に登壇し、企業価値への考えを述べており、非常に説得力がありました。こうした積極的な情報発信が資本コストを下げるためにも非常に重要です。

^{※1} 劣後ローンの資本性を考慮

課題はUBC価格高騰への対応とUATHの利益率改善

岡田 アナリストの視点から見た当社の課題は何でしょうか？

松本 最近、使用済み飲料缶（以下、UBC^{※2}）価格が高止まりしていますね。こうした価格変動を、今後、製品価格に転嫁していくことはできるのでしょうか。すでに、エネルギーや添



加金属の価格変動を反映させるサーチャージ制を導入されていますが、UBC価格に連動するフォーミュラ制があれば、収益のボラティリティを低下させ、資本コストを抑えるファクターにもなると思います。

岡田 価格体系は地域・製品によって異なる部分もありますが、リサイクルしたアルミニウムについても新地金に連動した販売価格がベースになっています。UBCの価格変動によるコストのボラティリティは発生しますが、リサイクルしたアルミニウムの環境価値を経済価値に変えることで、サプライチェーン全体で適正な収益の確保を図っていきます。

松本 もう一つ課題として挙げたいのが、UATH^{※3}（タイ）の利益率改善です。稼働率が上がり生産量が増加しましたが、利益率の向上は不十分です。

岡田 UATHは、グローバル戦略の重要拠点です。USドル・

アナリストとの対話

タイバーツの為替変動の影響を受ける側面はありますが、生産性向上や歩留まり向上によって利益率をもっと改善できると考えています。また、中国メーカーとの厳しい価格競争も収益性低下の大きな要因となってきましたが、2024年12月から中国での増値税還付が廃止されたことを受け、中国メーカーが値上げをしており、市場価格が上昇し始めています。これにより、UATHの製品価格を適正化していきます。

松本 ROEを上げるためにも、早期にUATHの利益率改善を期待しています。

岡田 UATHのROIC※4向上に向けた利益拡大は、第4次中期経営計画(2024～2027年度の4ヶ年計画。以下、第4次中計)における重要課題としています。将来的には欧州市場での販売網を拡大させ、ポートフォリオの最適化を図ります。UATHは熱間圧延機にまだ余力があり、下工程などの増強で

さらなる増産が可能です。欧州市場の需要動向を慎重に見極めながら最適なタイミングで投資を検討したいと考えています。

※2 Used Beverage Can
※3 UACJ (Thailand) Co., Ltd.
※4 税引前事業利益を基に算出

財務戦略とPBR向上

航空宇宙・防衛材事業の強化は、投資効率面からも評価できる

岡田 キャッシュ・アロケーション方針についてはどう評価されていますか。

松本 収益が安定してきましたので、維持更新投資よりも成長投資に多めに配分するのは、バランスの取れた計画だと思います。

岡田 第4次中計では、財務目標としてD/Eレシオを1.0未満に抑えていく考えであり、キャッシュを創出して戦略投資に充てる方針に変わりはありません。この方針のもと、営業キャッシュ・フロー2,200億円のうち、成長投資や環境投資などに1,600億円を配分し、残りを有利子負債の返済や配当などの株主還元割り当てる計画です。▶ P.33 財務戦略

松本 缶材や自動車材といった主力分野以外に、航空宇宙・防衛材事業という成長投資の新たなターゲットが示されたのは、株式市場から見ると好材料です。

岡田 当社は、第4次中計で航空宇宙・防衛分野を新たな成長ドライバーと位置づけています。2024年10月には、お



お客様の多様なニーズにワンストップで対応していくために、航空宇宙・防衛材事業本部を設置しました。そして、2025年5月に厚板焼入れ材製造設備の能力倍増(2027年度下期に移働開始予定)を発表しました。マーケットの動向を的確に捉え、戦略的に新しい収益の柱へと育てていきます。

▶ P.31 中期経営計画

松本 航空宇宙・防衛材事業への投資は、投資効率の観点からも良い選択だと思います。今回の投資額は約110億円ですが、新しく工場を建てるわけではないので、収益性も確保しやすいはずで。資本効率を高める上でも優れた戦略だと評価しています。

岡田 当社では、投資判断における重要指標の一つにROICを用いています。また、社内ではWACC(加重平均資本コスト)をもとに設定したハードルレート(目標資本効率)を割引率と



アナリストとの対話

してNPV（正味現在価値）を算出し、IRR（内部収益率）などと比較して、将来性も含めて総合的に投資判断を下しています。
松本 ROICは投資を抑えると上がる指標なので、ROICにこだわりすぎると成長の足かせになりかねないのですが、UACJの場合、航空宇宙・防衛材事業への投資を打ち出したのでその心配はないと見ています。

岡田 第4次中計では、Adjusted EBITDA※5 1,000億円とROIC9%以上の両方の目標を掲げており、規模拡大と収益性向上の両立を目指します。

※5 Adjusted EBITDA＝EBITDA－棚卸資産影響等

資本コストとROEの考え方、PBR1.0倍以上の早期達成への期待

松本 UACJは、PBR1.0倍以上を早期に達成することを目標にしています。同時に、資本コストの目標値を明示したことも評価できます。私が担当する企業のなかで、約3分の1の会社が自社の現状の資本コストの数値を開示していますが、目標値を出しているのはUACJだけです。さらに、2024年度実績の進捗も開示しており、本気で資本コストを意識しているのを感じます。

岡田 当社は、資本コストや株価を意識した経営を進めており、資本コストを上回る水準にROEを引き上げ、早期にPBRを1.0倍以上とすることを重要な経営指標の一つとしています。ROEの向上に向け、事業成長と財務健全性のバランスを取りながら、収益性向上によって生み出したキャッシュを成長

投資に回し、稼ぐ力を高めていきます。なお、最適資本構成のベースとなる財務健全性において、目標としていた格付A格※6を2025年に取得できたことは、資本コスト低減に繋がると考えています。

松本 UACJの場合、資本コストをもっと下げられると思います。先ほどお話ししたUBC価格への対応も資本コストを押下げる要素になりますし、株主還元をさらに充実させることも有効です。

岡田 第4次中計期間の方針としては、配当性向30%以上を目的に、安定的かつ継続的な配当を目指しています。

松本 30%以上の基準設定は良いと思いますが、より安定的な配当を実現するためにDOE（株主資本配当率）や下限配当、累進配当などの導入を検討してみたいはいかがでしょうか。

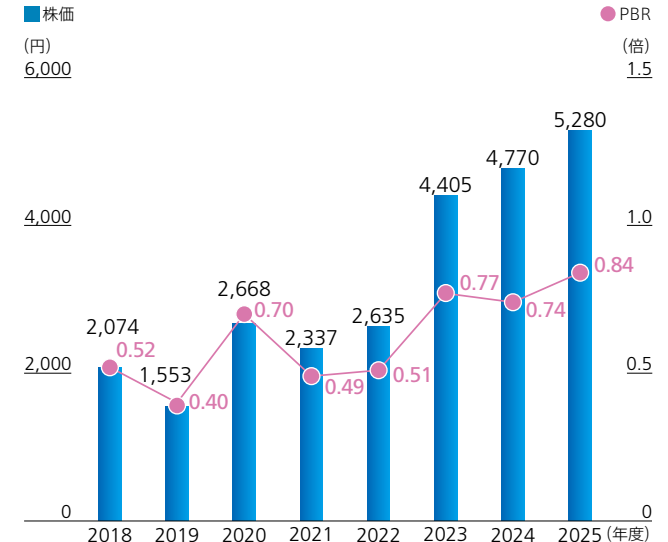
岡田 第4次中計期間内は、まずはしっかり増配を実現します。第5次中期経営計画の配当方針については、今後検討していきます。

松本 アルミニウムは将来性ある成長産業というのが、多くの資本市場関係者の共通認識です。今後、収益性改善や資本コスト低減への課題を解決していけばPBRは改善できると思います。

岡田 当社が抱えている課題を着実に解決しながら、しっかりとキャッシュを創出し、第4次中計の目標達成に全力を尽くします。次の世代に繋がる企業価値向上と財務基盤強化に向けて、邁進していきます。

※6 発行体信用格付で格付投資情報センター（R&I）A-（安定的）、日本格付研究所（JCR）A-（安定的）（2025年7月31日現在）

株価とPBRの推移※7



※7 各年度末の数値を表記。2025年度は、2025年6月末の数値

**PBR1.0倍以上に向けて
 エクイティスプレッド※8 1%以上を確保し、
 PBR1.0倍以上の早期達成を目指す**

	2023年度 実績	2024年度 実績	2027年度 中計目標
ROE	5.3%	9.9%	9%以上
株主資本コスト※9 (β値)※10	9% (1.62)	8%台 (1.25)	7%台

※8 エクイティスプレッド＝ROE－株主資本コスト

※9 当社推定値

※10 個別証券と市場の連動性を示すリスク指標

▶ P.33 財務戦略

インパクト投資家との対話

経済価値創出と社会価値創出を 両立しながら 社会課題解決に挑む

当社は、アルミニウム製品の製造・加工を中心とする事業を通じて、企業価値向上と環境負荷低減による社会価値創出の両立に取り組んでいます。ここでは、インパクト投資※1のトップランナーであり、当社株主でもあるコモンズ投信(株)代表取締役社長の伊井哲朗氏をお招きし、当社代表取締役 社長執行役員の田中信二と意見交換をしていただきました。

※1 インパクト投資＝一定の「投資収益」確保を図りつつ「社会・環境的效果(インパクト)」の実現を目指す投資行動。一般的なESG投資が、企業のESGの取り組みを総合的に評価して投資比率等を決定するのに対し、インパクト投資は、投資先と投資効果を個別に特定・コミットして投資を実行する

伊井 哲朗 氏

コモンズ投信株式会社 代表取締役社長

山一證券入社後、主に営業企画部に在籍し、営業戦略を担当。その後、メリルリンチ日本証券の設立に参画し、約10年在籍。コモンズ投信創業とともに現職。2012年7月から最高運用責任者兼務。テレビ東京・BSテレビ東京でレギュラーコメンテーターを務めるなどメディア出演多数。また、著書も多数手掛ける。

リサイクル推進を筆頭に、 長期視点から社会価値創出に取り組む

伊井 私たちコモンズ投信は、2007年、長期投資の文化を日本に根付かせ、社会に変革をもたらす長期資本を育てることを目的に誕生しました。2008年に投信会社の登録を完了し、30年目線の骨太な長期投資「コモンズ30ファンド」の運用を開始、現在は上場株のインパクト投資まで手掛けています。

田中 当社は装置産業であり、設備投資を回収するまで10年近くかかることも多い一方、導入した設備を20年、30年と使い続けて利益を生み出せる特長があります。長期視点からビジネスを見ていただけるのは本当にありがたいです。

伊井 金融機関には強い企業や産業を育成する役割があるの言うまでもありませんが、それに加えて社会課題の解決に寄与する企業や産業に資金を回していくことが、私たちインパクト投資家の使命だと考えています。企業・産業の育成と同じように、社会課題の解決も四半期や単年度で実現できるものではありません。短くとも5年、10年といった視点で企業・産業を支えていく長期投資家の存在が不可欠です。そのなかで私たちが重視しているのが、投資先の企業が明確な意図を持って社会課題の解決に主体的に取り組んでいるかどうかです。その点、アルミニウムという素材の特性を活かして循環型社会や脱炭素社会の実現に貢献するというビジョンを掲

田中 信二

株式会社UACJ
代表取締役 社長執行役員



インパクト投資家との対話

げるUACJ)には強い意志と主体性を感じます。2024年度、それまで担当役員としてサステナビリティ推進をリードしてきた田中さんが社長に選任されたのも、社会課題解決に対する強い意志の表われと感じました。

田中 当社は2020年、企業理念を「素材の力を引き出す技術で、持続可能で豊かな社会の実現に貢献する」と再定義しました。その一丁目一番地となるのがリサイクル推進です。使用済み製品をリサイクルすることで、ボーキサイトから同じ量の新地金を作る場合に比べ、CO₂排出量を97%削減できますし、リサイクル拡大によってボーキサイトの採掘量を減らし、採掘による自然環境への負荷も低減できます。さらに、日本は新地金をすべて海外から輸入しているので、リサイクルによって国内で資源を循環できれば経済安全保障にも繋がります。

ビジョンや信念への共感を得て、 多くの人や組織を巻き込む

伊井 社会課題解決を目指す企業に欠かせないのが“巻き込む力”です。環境問題などの社会課題は、特定の企業だけで解決できるものではなく、多くの業界や自治体、政府、一般消費者など、さまざまな人や組織を巻き込んでいかないと解決できません。

田中 私たちが推進しているリサイクルも、サプライチェーンを構成するさまざまな人や組織の力が必要です。飲料缶の分野ではリサイクル率が99.8%※2に達していますが、それ以外の分野では、まだ回収の仕組みが構築途上であったり、他の素材との分離・分別作業が必要だったり、当社だけでは解決できない課題が山積しています。そこで現在、サプライヤー

の皆様や自動車メーカーをはじめとするお客様と連携しながら、その仕組みづくりに力を注いでいます。

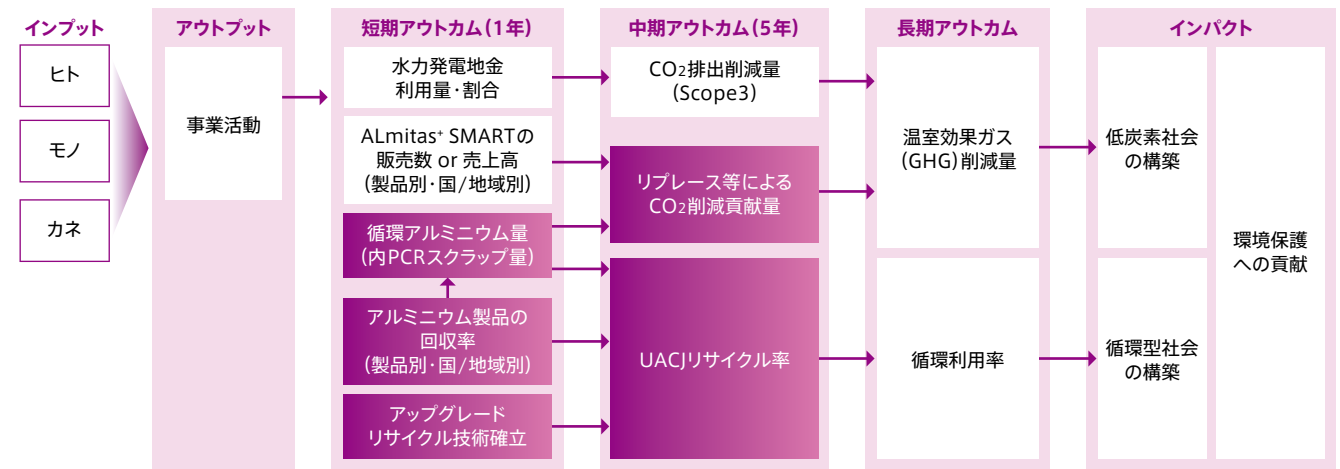
伊井 企業が多くの人や組織を巻き込むには、まず「自分たちはこういう社会の実現を目指す」というビジョンや信念が必要であり、それを社内外にしっかりと伝えて共感を得ることが大切です。

田中 リサイクル推進にあたり、当社は「アルミニウムのサーキュラーエコノミーの心臓になる」という表現を用いて、これから目指す姿と当社の果たすべき役割を発信しています。政府や自治体への提言にも早くから注力しており、2025年6月に発表された政府の骨太の方針に「アルミ等の金属の再資源化」が盛り込まれました。また、国会議員団による「アルミニウムに関する勉強会」が設立されるなど、国全体でアルミニウムへの関心が高まっているのを感じます。

伊井 もう一つ、企業が社会価値を創出していく上で大切な要素として、私は企業文化に注目しています。トップに確固たるビジョンや信念があっても、それが企業文化として全社員に浸透していなければビジョンを実践できません。優れた企業文化が浸透した企業は、組織の実行力が高く、不祥事にも強いのです。UACJでは、グループ行動指針「UACJウェイ」を策定していますので、これがどのように事業の現場に浸透していくかを注視していきたいと思います。

田中 当社では、2020年度、企業理念を見直したタイミングで「理念対話会」を開始し、マネジメント層と社員が企業理念を起点に今後の事業や業務について話し合う機会を設けています。これに加え、第4次中期経営計画がスタートした2024年度からは「繋ぐ対話会」を実施し、経営計画や事業戦略はもちろん、アルミニウムそのものについての理解も深め

UACJのロジックモデル



出典：コモンズ・インパクトファンド 月次レポートより引用

インパクト投資家との対話

ています。これらは部門の異なる社員同士が対話し、交流を深める機会となっており、UACJウェイにある「相互の理解と尊重」を促進する取り組みでもあります。

※2 2024年度実績。アルミ缶リサイクル協会調べ

社会インパクトにつながるKPIを設定し、 経済的リターンと社会的リターンの両立を図る

伊井 私たちは、投資対象の「インパクト測定・マネジメント※3」の一環として、企業との対話を通じ、事業活動と社会課題の解決の因果関係を示す「ロジックモデル」を作成しています。御社との対話を通じて感じたのは、独自の非財務KPIとして「UACJリサイクル率」を設定するなど、非財務目標開示に先進的に取り組んでいることです。次へのステップとしては、UACJの価値創造プロセスにおいて、非財務KPIがアウトプット(企業成果)に留まっているので、アウトカム(社会価値)のKPIにまでできれば、より解像度の高い価値創造のストーリーが提示できるはずです。

田中 「UACJリサイクル率※4」などの非財務目標は、インパクトに繋がるアウトカムのKPIであるべきということですね。

伊井 そのとおりです。インパクト創出に向けたマイルス

トーンとして、アウトカムを数値化するKPIをいくつか設定すべきだと思います。そして、それらは非財務目標であっても、将来的には財務成果に紐付けられるのが理想です。なぜなら、インパクト投資においては、経済的リターンと社会的リターンの両立が重要な評価軸となっているからです。

田中 第4次中期経営計画のスローガンは「稼ぐ、繋ぐ、軽やかに」です。リサイクル推進によって社会課題解決に貢献するのはもちろん、その前提として「稼ぐ」ことが最も重要だと考え、スローガンの冒頭に挙げています。

伊井 おっしゃるとおり、「稼ぐ」ことはものすごく大事です。どんなに社会的価値の高い事業に取り組んでいても、民間企業は稼げなければ事業を継続できません。稼ぐ力が強い企業ほどより早く、深く、社会課題解決に貢献できるのですから。

田中 かつてアルミニウム圧延業界は、激しい価格競争のなかで利益を出しにくい業界構造となっていました。UACJ発足後も同じ状況が続きましたが、その後の業界再編に加え、2019年から実施した構造改革の成果や、2021年のエネルギー・添加金属価格のサーチャージ制導入などにより、収益の安定化を図れるようになりました。さらに今後はリサイクルによる環境負低減効果をお客様にご理解いただき、環境価値を経済価値化できるように努めていきます。

伊井 近年、経営の世界で注目されているテーマの一つに「外部不経済※5の内部化」があります。製品ライフサイクルで排出されるCO₂などの環境負荷は、社会に負のインパクトをもたらす外部不経済です。リサイクルによって創出した環境価値を経済価値化するUACJのアプローチは、外部不経済の内部化を図りながら持続的成長を目指す経営戦略として高く



評価しています。

田中 お客様側でも製品ライフサイクルにおけるCO₂排出量削減の重要性が高まっており、特にリサイクル材比率の高い製品については、環境価値を高く評価して価格を見直していただけるケースが増えています。

伊井 今後、社会変化や技術革新が加速するなか、EVや空飛ぶクルマ、航空・宇宙産業など幅広い領域でアルミニウム製品の活用が拡大していくはずで。そこに環境価値を付加することで持続可能な未来を創ろうというUACJの戦略は、私たちインパクト投資家にとって説得力のあるものです。これからも主体性と意図を持って戦略を推し進め、経済価値創出と社会価値創出の両立を目指してください。

田中 ご期待に応えられるように頑張ります。本日はありがとうございました。

※3 インパクト測定・マネジメント(Impact Measurement & Management) = 企業の活動が社会や環境に与えた変化や効果を可視化し(インパクト測定)、その正のインパクト向上のために事業改善や意思決定を行う(インパクトマネジメント)こと

※4 溶解炉への装入量に対する循環アルミニウム量の割合として算出する、アルミニウムの資源循環性を示す当指標

※5 外部不経済 = ある経済活動がその直接の売り手と買い手以外の第三者に不利益・損害をもたらすこと。公害や温室効果ガス排出などが代表例。「外部不経済の内部化」とは、こうした不利益・損害を、企業の改善やイノベーション、課税、顧客の負担などによって市場メカニズムに取り込み、軽減・解消していくこと



第3章 UACJの戦略

素材提供企業から
「素材+ α 」の
付加価値提供企業へ

中期経営計画

隈元 穰治

取締役
専務執行役員
経営戦略本部長

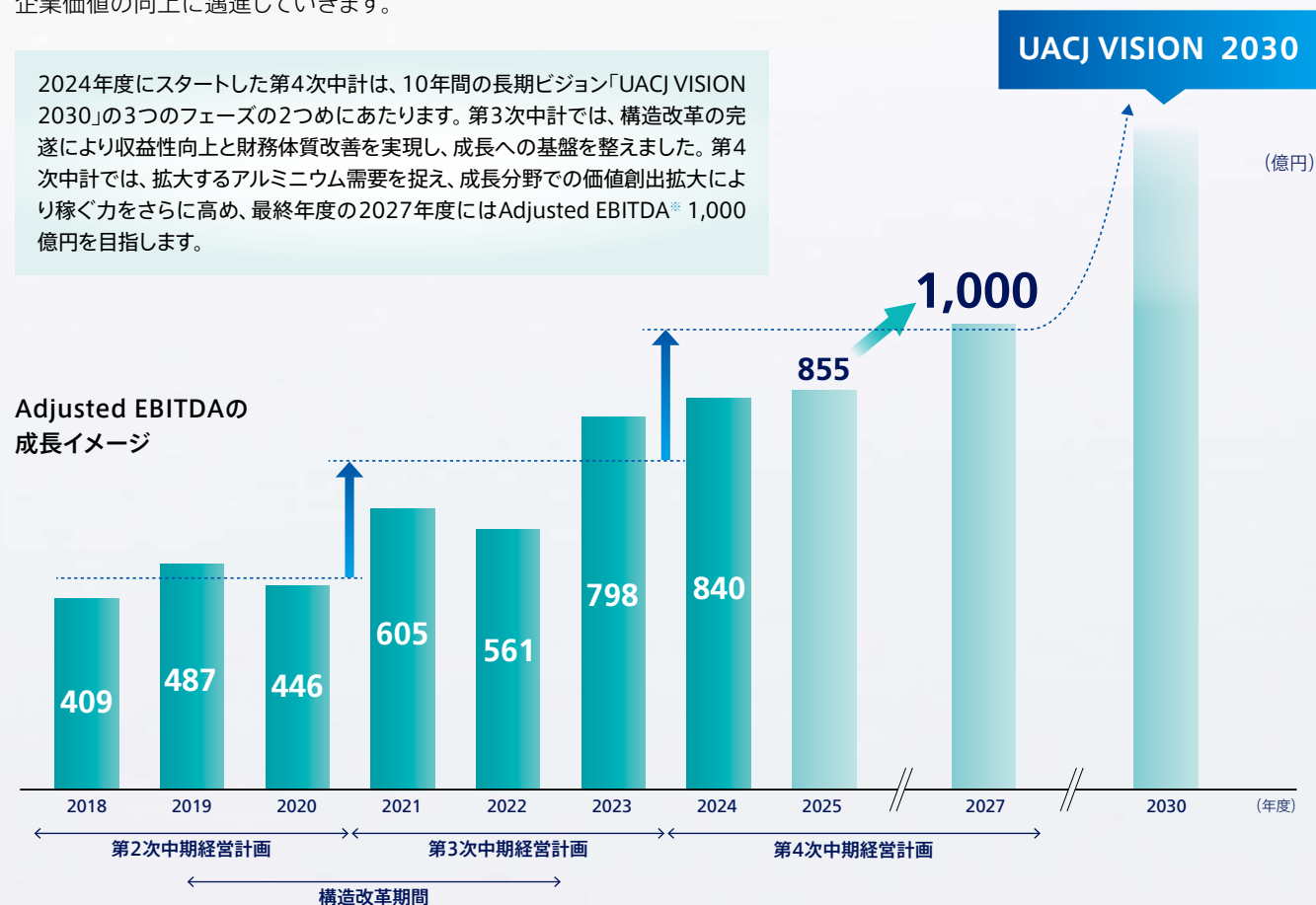
第4次中期経営計画：継続的に成長する付加価値提供企業への行動計画

第4次中期経営計画では、リサイクル技術の開発に注力し、さまざまな需要分野でリサイクルを推進することで、アルミニウム循環型社会を拡大・浸透する心臓役を担っていきます。同時に、社会課題解決にアルミニウムを通じて貢献する当社の役割や、市場における当社製品の価値の再定義にも取り組んでいます。第4次中計は、社会とともに継続的に成長する価値提供企業に変身していくための行動計画でもあります。

継続的な事業成長を通じた収益拡大によって、第4次中計の定量的な目標を達成するとともに、その道筋にもこだわりながら、企業価値の向上に邁進していきます。

2024年度にスタートした第4次中計は、10年間の長期ビジョン「UACJ VISION 2030」の3つのフェーズの2つめにあたります。第3次中計では、構造改革の完遂により収益性向上と財務体質改善を実現し、成長への基盤を整えました。第4次中計では、拡大するアルミニウム需要を捉え、成長分野での価値創出拡大により稼ぐ力をさらに高め、最終年度の2027年度にはAdjusted EBITDA※ 1,000億円を目指します。

Adjusted EBITDAの 成長イメージ



※ Adjusted EBITDA=EBITDA - 棚卸資産影響等

中期経営計画

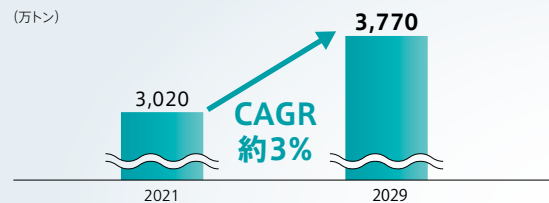
第4次中期経営計画（2024～2027年度）

アルミニウムは、軽さ、強さやリサイクル性の高さなどの特長から需要が旺盛で、圧延品の世界需要はCAGR約3%の拡大（2021～2029年）が見込まれています。飲料缶・自動車向けなど既存分野の需要増加に加え、リサイクルのニーズ拡大、航空宇宙・防衛など新しい分野における製品の高機能化への要望が、当社にとっての事業機会になると考えています。

そのような事業環境のもと、当社は、第4次中計にて、素材提供企業から「素材+α」の付加価値提供企業への変革を目指します。3つの重点方針のもと、価値創出による事業成長を図ると同時に、事業の強靱化と基盤強化を進めることで、稼ぐ力の拡大、資本収益性の向上、財務体質強化を目指します。

事業環境

アルミニウム圧延品の世界需要（長期）



缶材の世界需要 (万トン)	2021	2031	CAGR
グローバル	690	890	3%
日本	40	35	△1%
北米	215	290	3%
アジア※1・オセアニア	75	110	4%
インド・中東・アフリカ	45	75	5%
欧州	115	160	3%

※1 日本、中国、インド、中東を除く
出典：当社調べ

当社にとっての事業機会（素材+α）

飲料缶、自動車向けなどの既存分野の拡大

- 世界的な缶材需要の拡大
- EV化などによる自動車軽量化ニーズの拡大

アルミニウム循環型社会の拡大

- 脱プラスチックなど環境に対する意識の高まりに応じたアルミニウム製品での需要対応
- サプライチェーン全体でのサーキュラーエコノミーへの取り組み

付加価値素材、製品供給の推進

- 高機能材料を中心とした航空宇宙・防衛分野での採用増加（航空宇宙・防衛材事業本部の設置）
- 熱マネジメント分野、半導体分野での需要の拡大

第4次中期経営計画のコンセプト：素材提供企業から「素材+α」の付加価値提供企業へ

重点方針

1. 成長戦略・付加価値戦略

価値創出拡大による収益の最大化と収益率の向上

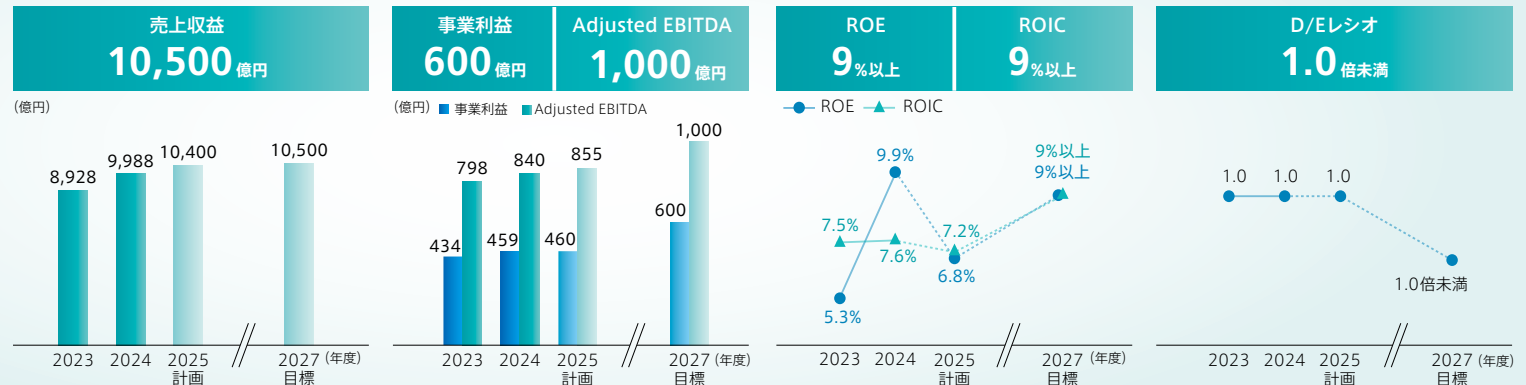
2. 事業の強靱化

筋肉質でしなやかな体質の強化

3. 基盤の強化

価値創出と安定した事業運営を支える基盤の強化

財務目標



中期経営計画

重点方針レビュー

1. 成長戦略・付加価値戦略

価値創出拡大による収益の最大化と収益率の向上

①リサイクル推進

重点活動分野：リサイクル(缶材料・その他)

②素材＋加工ビジネスの拡大

重点活動分野：自動車、空調、熱マネジメント

③先端分野のサプライチェーン安定化への貢献

重点活動分野：電池、半導体製造装置、航空宇宙・防衛

④新領域の拡大

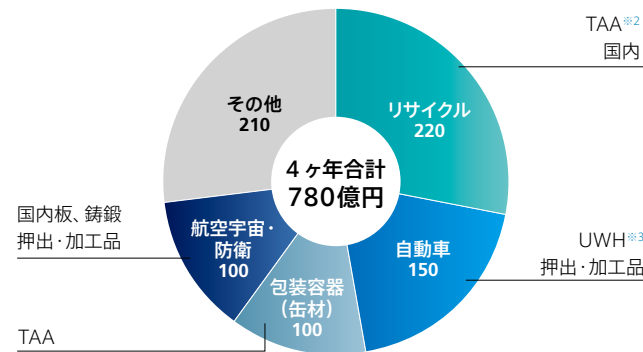
重点活動分野：モビリティ、ライフスタイル・ヘルスケア、環境・エネルギー

第4次中計では、「素材＋α」の4つの分野を定め、それぞれ重点活動分野で成長戦略・付加価値戦略を推進することで、事業利益を2023年度の434億円から2027年度には600億円に引き上げる計画です。

そのなかでも、特に、リサイクル推進を戦略の一丁目一番地としています。足元では、リサイクル設備の稼働や缶材の拡販により、リサイクル推進による増益貢献は、計画を上回る進捗となっています。一方、EV市場の拡大遅れや、インフレ影響に伴う想定以上のコスト増加が下振れとなっており、これらの環境変化に対しては、必要な対策を実施していきます。

成長投資は、高い収益率が見込まれる分野を中心に780億円を予定しています。これらは、第5次中計の収益にも貢献する計画です。航空宇宙・防衛分野の需要が順調な一方、自動車はEV市場の拡大遅れの影響を受けており、状況の変化に応じて投資アロケーションを柔軟に検討します。

成長投資の分野別内訳
(億円)



※2 Tri-Arrows Aluminum Inc.

※3 UACJ Automotive Whitehall Industries, Inc.

事業利益増減要因の計画と進捗 (億円)

第4次中計での4ヶ年計画(2023→2027年度目標)

	4ヶ年計画	中計での想定
既存分野の数量増	+50	・缶材のグローバルな需要増加
1 リサイクル推進	+85	・日本、米国、タイのリサイクル設備増強による効果
2 素材＋加工ビジネスの拡大	+105	・EV市場拡大による自動車部品の需要拡大 ・熱マネジメント製品の販売拡大
3 先端分野のサプライチェーン安定化への貢献	+55	・航空宇宙・防衛分野の市場拡大 ・中計期間後半の半導体製造装置向け需要の回復
4 その他(新領域の拡大を含む)	+80	・電機、輸送機器などの増加 ・新領域の立ち上がり
インフレ影響等に伴うコスト増加	△209	・リサイクル原料の需要増加による市況高騰 ・インフレによる労務費、物流費などのコスト上昇
合計	+166	2023年度 434億円 → 2027年度目標 600億円

TOPICS

戦略投資：厚板焼入れ材の生産能力を倍増

航空宇宙・防衛分野や半導体製造装置向けに、厚板焼入れ材の大幅な需要増加が見込まれます。そこで、新たに深谷製造所に年間約1万トンの生産が可能な焼入れ設備を導入し、福井製造所(年間約1万トン)と合わせて生産能力を倍増します。市場拡大に加え、海外材からの切り替えによる拡販を目指します。

日本最大規模の高効率の設備を導入し、高品質な製品の供給を可能にすることで、深谷製造所の厚板専門工場としての総合力を向上させます。高付加価値の厚板焼入れ材の販売拡大により、グループ全体の収益性向上を図ります。

投資概要

投資総額：約110億円
稼働開始：2027年度下期
生産能力：年間約10,000トン
需要分野：航空機材、宇宙関連材、防衛装備品、半導体製造装置

前半2ヶ年進捗・見通し(2023→2025年度計画)

進捗	前半2ヶ年進捗・見通し	進捗と取り組み
◎	+39	・缶材の需要が北米を中心に想定を上回って推移
◎	+83	・リサイクル設備の稼働は計画どおり ・缶材の販売が想定を上回った
△	+5	・EV市場拡大の後倒しにより、想定を下回る販売 ・空調、熱マネジメント領域の需要拡大に注力
○	+15	・航空宇宙・防衛分野向けは順調な立ち上がり ・中計後半での収益拡大に向けて、設備投資を実施
○	+56	・全般的な需要は堅調だが、新領域は想定を下回った
△	△172	・リサイクル需要の高まりにより、リサイクル原料市況の高騰タイミングが想定より早く、コストアップ影響が前倒し
○	+26	2023年度 434億円 → 2025年度計画 460億円

◎：計画を上回る進捗／○：計画どおり／△：計画を下回る進捗

中期経営計画

2. 事業の強靱化

筋肉質でしなやかな体質の強化

- ①環境変化への対応力強化
- ②資産効率化
- ③自動化・無人化(安全性・生産性向上)

環境変化への対応力強化については、特に急激なコスト上昇への対応を進めています。市況影響に対してはすでにサーチャージを導入済みですが、人件費や諸物価、環境ニーズの高まりによる再生原料の高騰に対して、価格改定や高付加価値品の拡販、生産性向上により収益力を高めます。

また、資産効率化では、CCC※4を2025年3月末までの1年間で5日短縮したほか、自動化・無人化やホワイトカラーの業務効率化により、筋肉質な体質づくりを進めています。

※4 CCC: キャッシュ・コンバージョン・サイクル

コスト上昇への対応

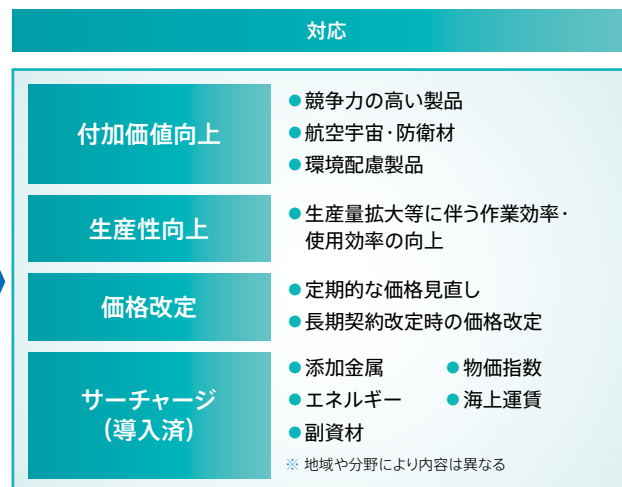


3. 基盤の強化

価値創出と安定した事業運営を支える基盤の強化

- ①多様な人材の獲得・育成とエンゲージメント向上
- ②技術・ブランドなどの無形資産の獲得・強化・活用
- ③デジタルを活用した競争力・組織力の強化
- ④事業間・部門間連携やサプライチェーン・バリューチェーンとの連携・協業のさらなる推進による提案力の強化

事業運営を支える基盤の強化については、人材に対する考えや施策を改めて整理し、新たに「UACJピープルステートメント」と「人的資本経営の全体像」を公表しました。また、価値創出の源泉となる技術・ブランド力強化、DX投資を通じたデジタル活用、事業間連携によるシナジー創出など、各種取り組みによる基盤づくりを進めています。



第4次中計発表後の事業環境変化と施策

第4次中計発表後の新たな事業環境変化

- ・人件費、諸物価の急速な高騰
- ・米国政権交代による関税政策の転換
- ・EV化需要の後ろ倒し

事業認識と施策

2024年度 (実績)	国内：缶材、厚板等の販売が順調に進捗し、収益を確保 海外：北米を中心に、グローバルにおいて継続する 好調な缶材需要を捕捉
2025年度 (計画)	●拡大する市場を捕捉 →環境意識の高まり、また人口増・経済発展による世界的な缶材需要の拡大 →中長期的に成長が見込まれる自動車関連分野の拡大 ●原材料の価格の高騰を吸収する販売価格改定の交渉を継続 ●米国関税政策はリスクとして認識するも、具体的な業績への影響は限定的となる見込み ●2027年度目標達成を見据えた戦略投資の実行
2026～ 2027年度 (予測)	●缶材、航空宇宙・防衛材、半導体製造装置向け製品の需要捕捉 ●米国熟延増産やリサイクル設備等、戦略投資の収益貢献 ●UACJリサイクル率：2030年度目標80%を目指し、環境価値を創出

2024年5月の第4次中計発表後の事業環境変化に対しては、柔軟に対応することで中計目標の達成を目指します。

主力の缶材や航空宇宙・防衛分野など、好調な分野に戦略投資を行い、拡大する需要を捕捉します。また、リサイクル関連投資を推進し、環境価値創出を強化します。

米国関税政策の影響は、現状では限定的なものの、リスクとして認識し、状況が変化した場合は迅速に対応します。

財務戦略

財務方針と事業ポートフォリオ

当社は、経営管理においてROICとD/Eレシオを重視する指標とし、これら指標の改善を通じてROEの向上を図っています。第4次中計においては、ROE 9%以上、ROIC 9%以上、D/Eレシオ1.0倍未満を目標としています。

ROICは、資本コストを意識した事業管理の指標として、各事業部門の収益性と資産効率の測定に使用しています。これにより、投下資本が効率的に活用されているかを事業部門ごとに確認しています。

D/Eレシオは、財務健全性の確保のため、成長投資と財務規律のバランスを確認する管理指標としています。

重視する財務指標

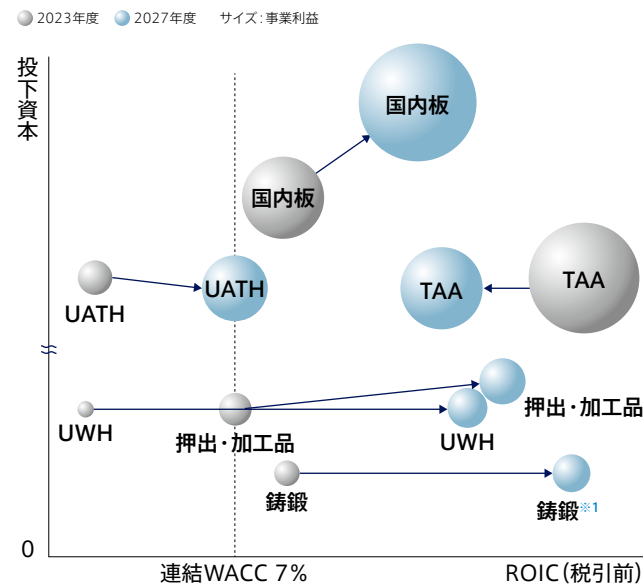


	2023年度 実績	2024年度 実績	2027年度 目標
ROE	5.3%	9.9%	9%以上
ROIC	7.5%	7.6%	9%以上
D/Eレシオ	1.0倍	1.0倍	1.0倍未満

事業管理においては、資本コストを意識し、WACC(加重平均資本コスト)をベースに各国の金利や全社費用などを考慮して設定した社内ハードルレート(目標資本効率)を管理指標としています。WACCをベースに社内ハードルレートを設定することで、事業部門の資本効率を直接的に把握しています。第4次中計期間は、税引前WACCを7%とし、ROIC目標を9%以上としています。

事業ポートフォリオ管理においては、資本収益性の高い事業や案件に優先的に資本を投下することで、グループ全体の資本収益性の向上を図っています。

2027年度に向けたポートフォリオイメージ



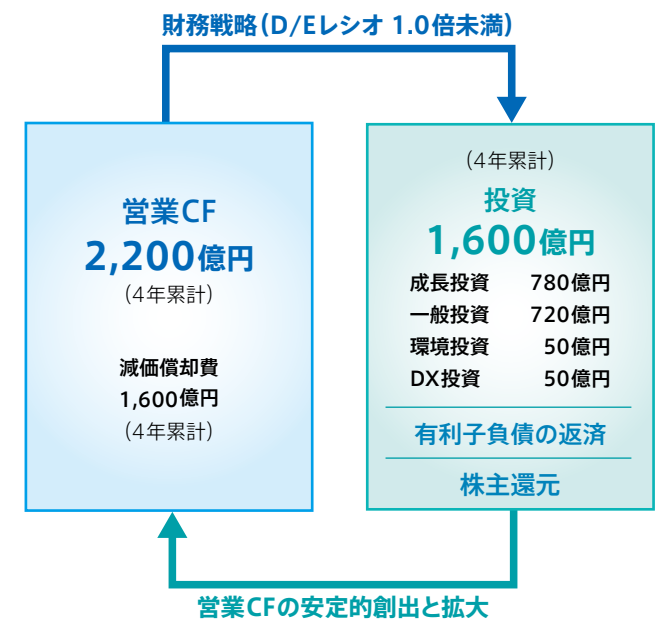
※1 鋳鍛事業本部は、2024年10月、航空宇宙・防衛材事業本部に発展的に改組

キャッシュ・アロケーション

キャッシュ・アロケーションについては、キャッシュ創出力の安定的拡大と財務基盤強化を通じて、企業価値向上を実現する財務資源の配分を基本的な考え方としています。

第4次中計では、4年間の営業キャッシュ・フローを2,200億円と予想し、そのうち1,600億円を投資に配分します。中計期間は、リサイクルや航空宇宙・防衛分野など成長分野への投資を進めつつ、財務健全性のバランスも取り、設備投資額は減価償却費並みの水準を計画しています。投資を除いた600億円については、株主還元と有利子負債返済に充当します。

第4次中計期間の財務資源配分



財務戦略

株主還元の方針と実績

第4次中計の株主還元方針では、配当性向30%以上を目途に、安定的かつ継続的な配当を目指しています。第3次中計で収益性・財務基盤の改善を進めたことを踏まえ、配当性向は第3次中計の水準(3ヶ年平均24.8%)から引き上げます。

同時に、利益、キャッシュの確保と資本市場との継続的な対話を通じて、株式価値を引き上げ、株主総利回り(TSR)を向上することを目指しています。

上記の考え方のもと、2025年2月には、発行済株式総数の約6%にあたる300万株の自己株取得を実施しました。2024年度の株主総利回り(TSR)実績は333.5%となり、比較指標^{※2}の266.1%を上回りました。

※2 配当込みTOPIX業界別指数 非鉄金属

PBR向上に向けた考え方と取り組み

当社は、PBR1.0倍以上の早期達成を重要課題としており、達成に向けてROE向上と資本コスト低減を推進しています。

ROEは、第4次中計では9%以上を目標としています。事業成長を通じた事業利益やROICの向上などにより、ROE目標の達成を目指します。

株主資本コストは、β値の改善により、2023年度の9%から2024年度には8%台へと低下しました。最適資本構成の実現による格付A格の継続や、資本市場との対話の強化などを通じて、第4次中計では7%台への引き下げを目標としています。

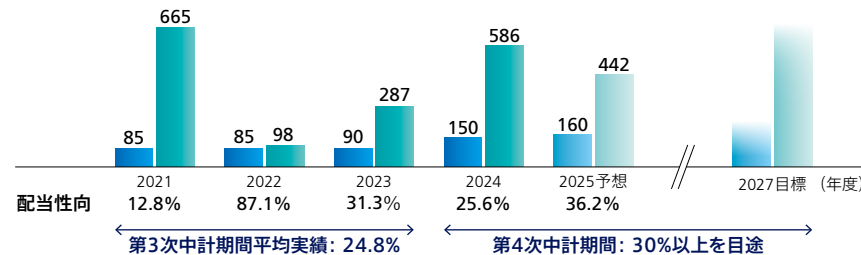
ROEと株主資本コストの差であるエクイティスプレッドを1%以上確保することで、PBR1.0倍以上を目指します。

株主還元の方針と実績

還元方針：最終利益^{※3}の30%以上を配当性向の目途とし、安定的かつ継続的な配当を目指す

配当金の推移^{※4}

(円) ■ 1株当たり配当金 ■ 基本的1株当たり当期利益



※3 最終利益：親会社の所有者に帰属する当期利益

※4 1株を4株に分割する株式分割(基準日2025年9月30日、効力発生日10月1日)考慮前
2022年度までは日本基準、2023年度以降はIFRS

自己株式の取得(2025年2月13日実施)

取得した対象の株式 当社普通株式
取得した株式の総数 300万株
株式の取得価額の総額 150.9億円

自己株式の消却(2025年3月14日実施)

消却する株式の種類 当社普通株式
消却した株式の数^{※5} 200万株

※5 2025年2月13日に取得した自己株式(300万株)のうち、株式報酬などとして充当を見込む株数(100万株)を除いた全株式数

株式価値の向上

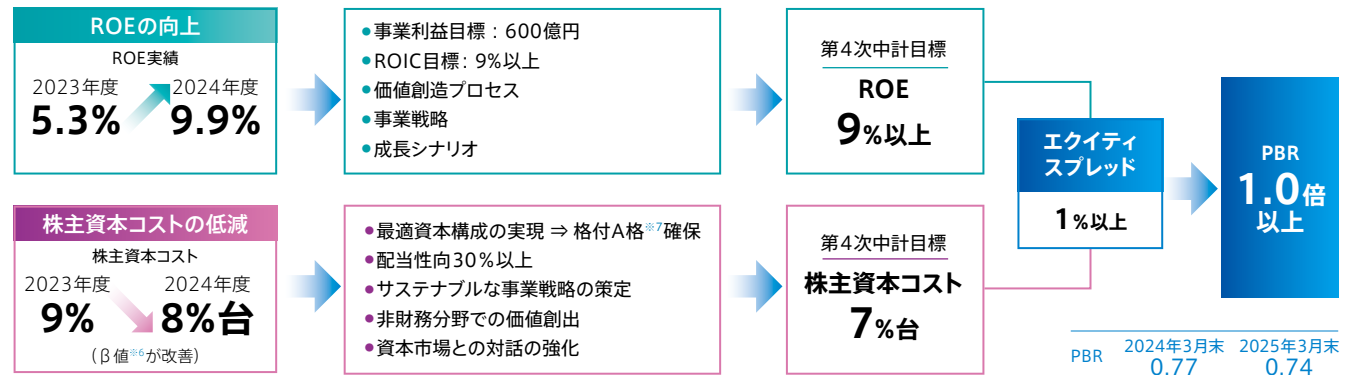
確実な利益・キャッシュフローの確保、資本市場との継続的な対話を実施して株式価値向上の実現を目指す

株主総利回り(TSR)の向上

TSR実績(2020年3月末～2025年3月末)
333.5%(比較指標：266.1%)

PBR向上に向けた考え方と取り組み

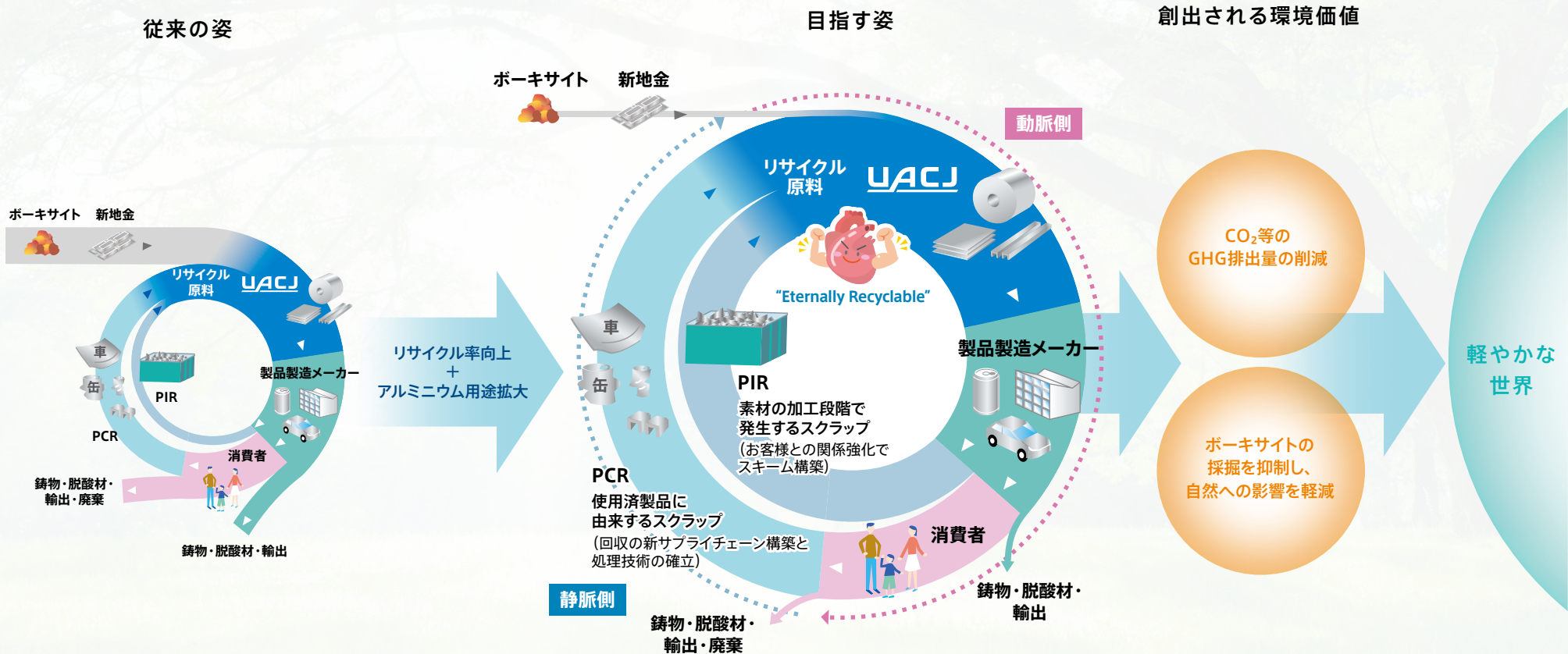
ROE(資本収益率)の向上と資本コストの低減を継続し、早期にPBR1.0倍以上の実現へ



※6 個別証券と市場の連動性を示すリスク指標 ※7 発行体信用格付で格付投資情報センター(R&I) A(-安定的)、日本格付研究所(JCR) A(-安定的)(2025年7月31日現在)

リサイクル推進

アルミニウム循環の「心臓」となり、 UACJだからこそできる、アルミニウムのリサイクルを推進



リサイクル推進

リサイクルによる環境負荷低減 サプライチェーンのGHG排出量を大幅に削減する

アルミニウム製品の製造におけるGHG排出は、そのほとんどが新地金製造時のものです。これは、電解製錬で大量の電力を使用するためで、新地金1kg製造当たりのGHG排出量は、約14.8 kg (世界平均) にのびります。一方、当社の工程(溶解・铸造、加工)での製品1kg製造当たりのGHG排出量は、約1kgまたはそれ以下です。そのため、サプライチェーン

全体で環境負荷を低減するには、当社の工程での排出量削減とともに、使用する原料を低GHG排出のものに切り替えることが重要となります。

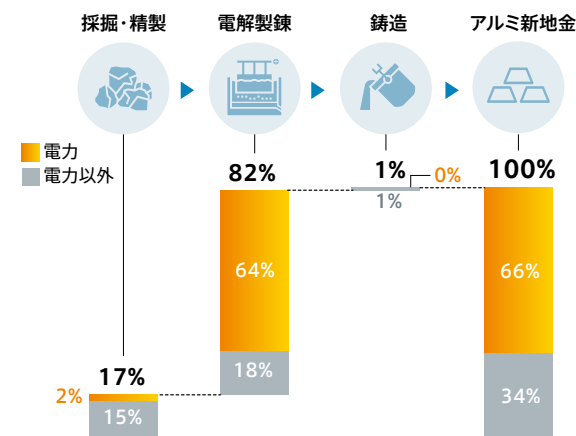
アルミニウムは、リサイクルする場合は電解製錬の工程がなく、また、融点が低く再生時の溶解に必要なエネルギー量も少ないため、リサイクルの効率が高いことが特徴です。リサ

イクル地金製造時の1kg当たりGHG排出量は0.3kgで、新地金のわずか3%です。アルミニウムは一度製錬されれば、その後製品となり使用されても、わずかなエネルギーでリサイクルできる、優れた素材です。アルミニウムのリサイクルを増やすことで、アルミ産業全体のGHG排出量を低減させていくことができます。

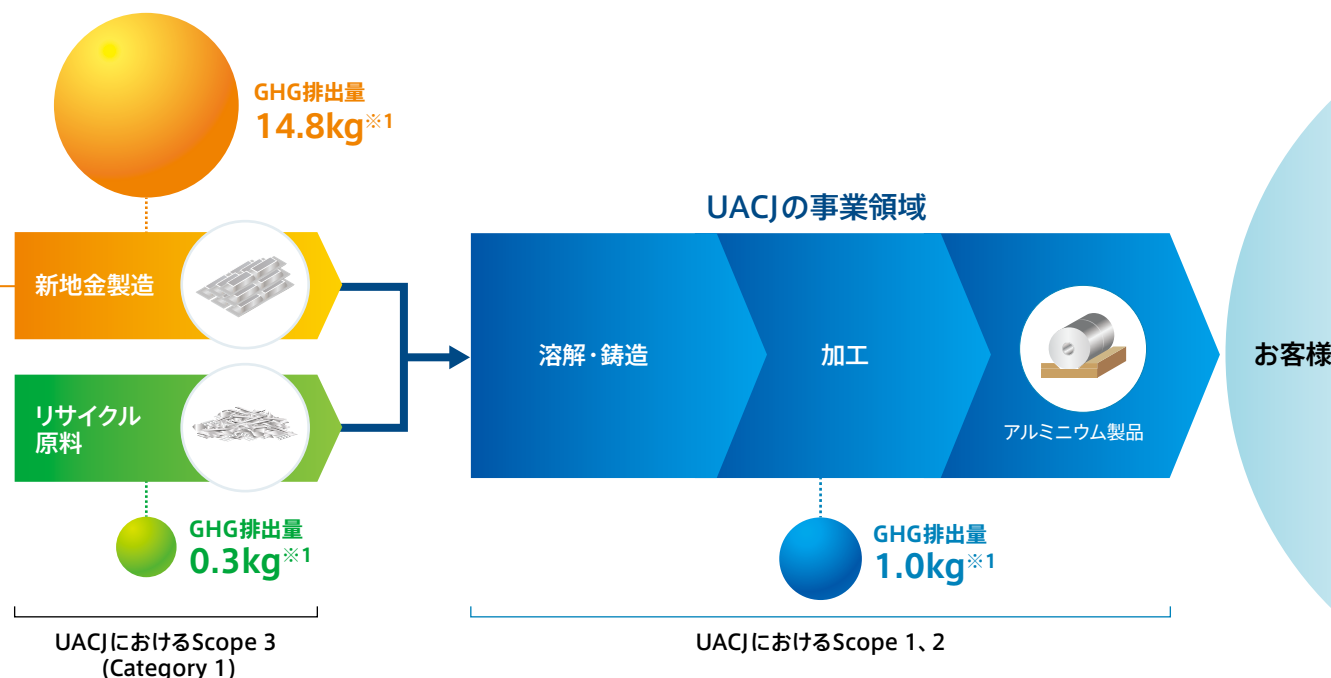
アルミニウム新地金製造時の環境負荷

アルミニウムの新地金の製造では、電解製錬工程で大量の電力を使用しており、その電力由来のGHG排出量は、新地金製造全体のGHG排出量の約3分の2を占めます(世界平均)。アルミニウムが「電気の缶詰」といわれる所以です。

新地金製造の工程別GHG排出量(構成比)



アルミニウム製品の製造におけるGHG排出量



出典: 国際アルミニウム連盟 (IAI)、日本アルミニウム協会資料より当社作成

※1 数値は製品1kg当たりのGHG排出量 (kg・CO₂-eq/Al・kg)

リサイクル推進 <ロードマップ>

UACJリサイクル率80%とする2030年度目標に向け、
アルミニウム循環によるサーキュラーエコノミーを推進

アルミニウム循環によるサーキュラーエコノミーの推進は、循環型社会の実現のみならず、気候変動対策やネイチャーポジティブへの貢献にもつながっています。当社は、アルミニウム循環の幹を太く大きくし、「心臓」の役割を果たすべく、ロー

ドマップを策定し、実行しています。

PIR※4については、顧客などと協業し、回収・再利用の量の拡大を図っています。PCR※5については、家電PCRの水平リサイクルなど、缶材以外の分野でも分別・選別の仕組み構築

を牽引します。

そのほか、不純物の多いスクラップから展伸材製品へのリサイクル「アップグレードリサイクル」の研究などでNEDO※3プロジェクトに参画するなど、産学官の連携による新技術開発を推進しています。

UACJリサイクル率※6の2030年度80%の目標に向けて、引き続き取り組みを進めていきます。

「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)のロードマップ

項目	内容	～ 2027年度	～ 2030年度
全体戦略	方針の策定、検証、改定	課題抽出および方針策定 各拠点、製品ごとの目標と施策の設定	実行検証、修正、変更 施策実行と必要投資検証、変化への対応
	スクラップ確保と回収 リサイクルループ確立と拡大 (循環の幹を太く大きく)	マテリアルフロー調査と現状把握 情報の更新とPIR回収の最適システム構築	スクラップの安定調達とその拡大
		UBC※2最大利用	
		家電用途スクラップの回収ループ検討・確立 ミックスメタル回収ループ検討・確立	PIR/PCRを回収ループで安定調達
	スクラップの使いこなし リサイクル合金の開発・製造技術力	UBC加工処理設備立ち上げ準備 合金開発(EcoEnd™、新リサイクル合金等)、生産技術力向上	垂直立ち上げおよび拡張投資検討
		アルミニウム資源のアップグレード 技術開発プロジェクト(NEDO※3プロジェクト)	継続 事業化推進
	新技術開発、リサイクル設備投資	低温型電解法によるアルミニウムの高純度化プロセスの研究開発(先導研究)推進	先導研究以降の事業化検討の推進
		PIR/PCRスクラップ前処理設備、他の設備検討	
	他産業、他企業との仲間づくり	他産業、他企業との仲間づくり活動、官公庁、教育機関、他ステークホルダーとの協力	
	さらなる価値向上の仕組みづくり	サーキュラーエコノミーの啓蒙、環境価値の訴求	
PIR※4	マテリアルフロー把握、回収、再利用化	マテリアルフロー調査と情報更新 顧客や商社など、ステークホルダーとの協業確立、調達スキームの確立による量の拡大	溶解歩留まりの向上
PCR※5	UBC確保、使用量最大化	官公庁、アルミ協会連携でUBC流出防止、「EcoEnd™」拡販、個別プロジェクト推進	純化技術利用によるリサイクル率向上
	家電スクラップ(エアコンフィン)	家電PCRの水平リサイクルの実行	
	ミックスメタル	協力企業探索 PCRを既存合金およびリサイクル合金へ使用	

※2 UBC: Used Beverage Can (使用済み飲料缶)

※3 NEDO: 国立研究開発法人 新エネルギー・産業技術総合開発機構

※4 PIR: Post-Industrial Recycled スクラップ。製造業での素材の加工段階で発生するスクラップ

※5 PCR: Post-Consumer Recycled スクラップ。使用済み製品に由来するスクラップ

※6 アルミニウムの資源循環性を示す当社指標。

UACJリサイクル率＝循環アルミ量／溶解炉への装入量、で算出。

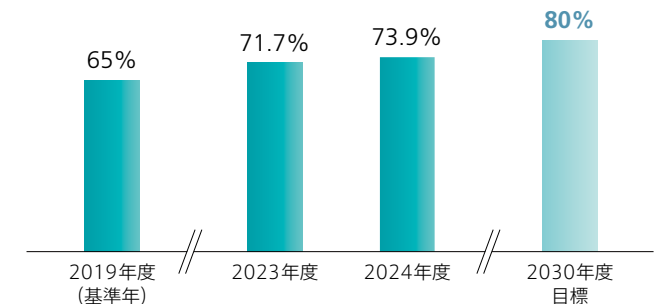
・純アルミ(1000系、8000系)材を除く

・対象拠点はUACJ(名古屋・福井・深谷製造所、小山製作所)、UATH(ラヨン製造所)

・循環アルミ量…製造業での素材の加工段階で発生するスクラップ＋使用済み製品に由来するスクラップ＋当社社内の全工程で発生するスクラップ

・溶解炉への装入量…循環アルミ量＋アルミニウム新地金＋添加金属

UACJリサイクル率※6の推移



リサイクル推進 <取り組み>

環境価値創出への具体的な取り組み

当社は、アルミニウムの循環型社会の構築を通じて、環境負荷低減という価値を創出し、その環境価値を経済価値化することで、企業価値向上を進めています。▶ [P.18 トップメッセージ](#)

具体的な取り組みとして、主力の缶材分野でリサイクル設備の増強を実施し、日本、米国、タイの各拠点でUBC処理設備を新設・増設することで、UBC使用量を拡大します。

日本では、福井製造所内において山一金属(株)との合併会社を設置し、UBCのリサイクル原料への加工設備を新設し

ます。米国のTAA※7では、UBCのシュレッター処理ラインを増設。タイのUATH※8においては、スクラップ溶解炉を増設し、2024年度から稼働しています。

また、リサイクル推進においては、回収・利用の仕組みづくりを社会全体で進める必要があります。当社は、日本、米国、タイのアルミニウム協会や国際アルミニウム連盟と連携し、政府や関連業界などに対してリサイクルの環境整備を働きかけ、リサイクル率の向上に取り組んでいます。

環境負荷低減に貢献する製品

近年、CO₂排出量削減に対するニーズが高まっており、リサイクルなどによって貢献するアルミニウムの価値に対して、顧客からの引き合いが増加しています。

当社は、2022年から2025年にかけて、主力の缶材や自動車材、建材、厚板などの分野で、環境負荷低減に貢献するさまざまな製品をリリースしてきました。また、家電、IT機器(PC・スマートフォン)、化粧品などの分野で採用に向けた具体的な検討が進んでおり、今後はさらに展開領域を広げていきます。

飲料用アルミ缶の循環向上(リサイクル)に向けたグローバルな取り組み



環境負荷低減に向けた具体的な製品、取り組み

リリース年月		分野	内容
2022年	8月	缶	世界初の100%リサイクル缶を、サントリー(株)、東洋製罐グループホールディングス(株)と共同で製造
2023年	4月	自動車	グリーン原料を用いたアルミ板材「UACJ SMARTマスパランス」※10の提供を開始
	10月	建材	UACJの100%リサイクル材を使用したアルミ棚天板を「無印良品 新宿靖国通り」に納入
	12月	缶	飲料缶蓋「EcoEnd™」を東洋製罐(株)と共同開発
2024年	3月	缶	住友不動産(株)、東洋製罐(株)と「アルミ缶水平リサイクル」のサプライチェーンを構築
	4月	建材	環境配慮型アルミ材「ALmitas+ SMART」が積水樹脂プラメタル(株)のアートパネルに採用
2025年	4月	厚板	日本初、再生原料を100%利用の厚板「ALmitas+ FusPlate SMART」を発売
	9月	汎用薄板	日本初、グリーン新地金100%のアルミ汎用薄板を発売

※10 現在は「ALmitas+ SMARTマスパランス」

※7 Tri-Arrows Aluminum Inc.

※8 UACJ (Thailand) Co., Ltd

※9 山一金属株式会社との合併会社。UACJ 福井製造所の敷地内に設立



慈道 文治

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

光田 好孝

社外取締役(独立役員)
東京大学 名誉教授

技術・マーケティング対談

持続的成長の鍵は、
「+α」の付加価値を実現しながら
社会に「アルミニウムの可能性」を
発信していくこと



マーケティング

付加価値を高めていくために「マーケティング」を強化

慈道 光田さんは当社の社外取締役役に就任されて3年経ちますが、当社をどのように見ておられますか？

光田 多彩で高度な加工技術を活かして、幅広い産業・お客様にアルミニウム製品を提供している企業、でしょうか。

慈道 我々の開発の原点は、飛行船で使われていたジュラルミンでした。日本国内における航空機用アルミニウム合金として、ジュラルミンを超える強度や耐食性を持つ合金開発に取り組み、当時開発された超々ジュラルミンは2023年に未来技術遺産に認定※1されています。こうしたアルミニウムの知見・技術の向上によって、さまざまな産業のニーズに対応できるようになり、社会・暮らしに必要な飲料缶や自動車、薬の包装材、磁気ディスク、建材など、供給分野が広がりました。

光田 顧客ニーズに応える合金開発などの努力が実って今があるというわけですね。

慈道 そうです。ただ、これからは顧客ニーズへの対応だけでは大きく成長できません。そう考え、当社は2023年に技術部門にマーケティング機能を加えた組織を立ち上げました。

光田 私はその培った技術をもとに提案型の組織に変革していくという取り組みを高く評価しています。私が社外取締役に就任した時、取締役会で何度も「マーケティングはどこが担っているのか」と聞いていましたから。

慈道 第4次中計では、「素材+α」の付加価値提供企業になることを謳っています。本当に必要とされる付加価値を生み出すためにはマーケティング機能が不可欠です。当社グループにはさまざまな技術があることから、それらを融合し

技術・マーケティング対談

たり、世の中の新しい技術と組み合わせたりすることで、より市場ニーズに合った製品開発ができるはずです。現在は、技術の棚卸をしながらニーズとシーズの組み合わせを始めており、将来のビジネスに繋がる道も見えてきて、手応えを感じ始めたところです。

光田 それは良い傾向ですね。ただ現状は、今までのお客様、つまりB to Bのなかでのマーケティングに留まっているように感じています。「新領域の拡大」を第4次中計の成長戦略の柱に据えているのですから、新しいお客様や業界にもアプローチすべきでしょう。最初は断られてもいいんです。粘り強く何度でもアタックするぐらいでないと、新しい柱は建ちません。

慈道 今まで受け身的であったということは課題として認識しており、当社がイニシアチブを取って提案、共創していくようなスタイルに切り替えていく必要があると考えています。そのようななかで、実はそうしたアプローチで実績も生まれ始めています。例えば、サステナブルファッションブランド「ECOALF」のPOP UP STOREに納入したシューズラックですが、従来の

鉄製ラックでは重く、移動・設置が大変という課題をお聞きし、軽くて丈夫なものを提案しました。また、ECOALFはエコサイクル型ファッションブランドでもあることから、リサイクル材を多く使用した「ALmitas+ SMART」を活用しました。

光田 もう一つ期待したいのは、表に出てこない技術ニーズをキャッチすること。むしろそこが重要な場合も多い。相手先がどんな製品分野を発展させて成長を図っているのか、その描いている将来像、そこに必要な材料ニーズをチェックするようなマーケティングを期待したいと思います。

※1 旧住友金属工業(株)によって開発された超々ジュラルミン

リサイクルノ素材+加工

リサイクル社会という価値を経済価値化していく

光田 環境対応と言えば、当社はアルミニウムの循環型社会の「心臓」となることを目指していますね。

慈道 はい。缶であったものは缶に、自動車材であったものは自動車材にと、同じ製品にリサイクルする水平リサイクルを基本的なポリシーに掲げています。

光田 アルミ缶の水平リサイクル率は75.7%※2と比較的進んでいます。これはアルミ缶のライフサイクルが数ヶ月と短く、特定の合金で作られていることによる影響が大きいと思います。

慈道 水平リサイクル率が高いからこそ、さらに上げていくのは大変です。そのためには、我々だけでなく、お客様の成形加工工程で出てくるスクラップを回収したりすることも必要で、お客様の協力が不可欠です。

光田 缶以外のリサイクルはどうでしょうか。ライフサイクル

が数年と長く、複合材として使われることが多いことから、簡単ではなさそうですが。

慈道 おっしゃるとおり、ハードルは高いですね。複合材のなかからアルミニウムをどのように回収していくか。分別・分離する技術、またリサイクルしや

すい合金組成にしていく技術も必要です。

光田 基本的に用途に応じて合金開発をしてきたことから、その種類の多さがリサイクル推進の課題となっているということですね。

慈道 我々がお客様のニーズに応えてきた結果でもあり、悩ましいところです。一方で、合金の種類を減らす試みも進めています。また、NEDO※3のプロジェクトに参画して、不純物をやや多く含むスクラップを高品質なアルミニウム展伸材にする「アップグレードリサイクル」や、不純物のさらに多いスクラップを高純度なアルミニウム製品にする「ハイアップグレードリサイクル」の技術開発にも取り組んでいます。

光田 アップグレード技術は、100年後といった長期の視野に立てば、絶対に必要な技術であり、大いに期待しています。アルミニウムは、リサイクルによりCO₂排出量を新地金の製造と比較して97%削減できますので、そうした価値もしっかり訴求していったほしいですね。

慈道 ご指摘のように、リサイクルによる付加価値をいかに伝



光の当たる角度によって色の変化が楽しめる「虹色アルマイト」



技術・マーケティング対談

えて経済価値化していけるかが極めて重要です。そうした価値を認めてもらいやすい時代、アルミニウムはそのような素材だと思っていますので、しっかり訴求していきたいと思っています。

※2 2024年度のCAN to CAN率(アルミ缶リサイクル協会調べ)

※3 NEDO: 国立研究開発法人新エネルギー・産業技術総合開発機構

“+α”の価値を多方面から捉え、増大させていく

光田 リサイクル以外の“+α”を生み出す技術についてはいかがでしょうか? お客様の要望に応じて加工費を頂戴するだけでなく、付加価値を提供するビジネスという点です。

慈道 将来性という点では、熱マネジメント領域における「素材+加工」が有望です。当社が開発したヒートシンク用ピンフィン、熱シミュレーションと低圧鋳造の技術の組み合わせで高い冷却効率を実現しており、EVやデータセンターなどで高まる冷却ニーズに対応する製品として期待しています。

光田 先ほどのシューズブラックもそうですが、銀のように美しいことから軽銀と呼ばれ、かつて高級品であったアルミニウムが持つ意匠性も大きな付加価値となるのではないのでしょうか。

慈道 その点では、開発中の虹色アルマイトが該当します。新たな表面処理プロセスによって、光の角度が変わると色が変化して見えるこれまでにない意匠性を持たせています。高級なイメージを持たせたいIT製品の筐体や車のエンブレムなどに使っていただけるのではないかと考えています。

光田 そうした高品質・高付加価値な製品がポर्टフォリオに加わると良いですね。

慈道 注力しているマーケティング活動や、アルミニウムの使われ方をお客様と共創するU-AI Lab.でも見つけていき

たいと思います。またその際、これまでの技術視点から顧客視点にシフトして機能軸で製品を整理したブランド「ALmitas+ (アルミタス)」は大きな武器になると思います。

2050年の姿に繋がる課題

業界の発展に貢献しながら、企業価値を高めていく

光田 慈道さんは、当社グループがさらに企業価値を高めていくためには、何が必要だとお考えですか?

慈道 やはり市場を創るマーケティング、価値を創るマーケティングをきちんと実践していくことだと思います。あともう一つ、国内トップメーカーとして業界の発展に貢献していくことも当社グループの企業価値向上策の一つと考えています。世界的な課題となっているCO₂や注力するリサイクルなど、ルールを整えていくことが必要なテーマは多々あります。そうしたルールメイキングに業界リーダーとして携わっていくためには産官学の連携が不可欠で、NEDOやパートナー企業との連携はもちろん、日本アルミニウム協会との連携、さらには政府への働きかけも必要になると考えています。大学との連携の主目的は共同研究ですが、学生にアルミニウムの研究機会を提供することも狙いの一つです。研究を通じて学生にアルミニウムの魅力を知ってもらい、この業界を向いてくれる学生の層を厚くしていくことも当社の役割の一つと考えています。

光田 人材獲得競争が激しくなるなかで重要な観点ですね。

慈道 加えて、足元では、人口減少時代に対応していくために現場の生産性向上にも注力していく必要があります。ベテラン社員の暗黙知に基づいて立ててきた生産計画をAI活用で計画化することを試んでいます。これによって数人だけで



やっていた属人的な業務のリスクを回避することもでき、他工程に人材を回すことができるなど、生産性向上だけでなく人的資本の最適化にも繋がります。

光田 AI活用はこれからだと思いますが、生産ラインへの導入は難しさがあると思います。自動車メーカーは車種ごとにラインを変えるので導入のタイミングが計れますが、素材メーカーは基本的に同じラインで常に操業している状態。駅の改修工事が長期にわたるのと似ているかもしれません。

慈道 我々は、業界随一の多様なお客様を擁して多彩な製品をつくっており、かつその生産量も一番多いことから、製造データが豊富にあります。これを活かさない手はない。業界をリードする気概を持って取り組みたいと思います。

光田 当社の競争力向上はアルミニウム業界の発展に直結しており、業界の存在感が高まることは自社の企業価値の向上にも繋がっています。そんな企業グループが持続的に成長していけるよう、これからも伴奏者として助言していきたいと思っています。

技術・マーケティング戦略 <技術戦略・知財戦略>

技術戦略や知財戦略で 持続可能な社会と業界の発展に貢献

技術に基づく価値創造

当社では、技術に立脚した価値創造とマーケティングによる市場創造とが融合した姿を目指しています。価値創造に向けては、学協会やパートナー企業などの「知のコミュニティ」との連携を通じて、ともに技術を高めあうパートナーシップを築きます。市場創造に向けては、既存ビジネス活動を通じて捕捉した業界変化の兆しや、新規マーケット探索から得た新たな事業機会に対して、多彩なものづくりの力で新価値を実現・提供

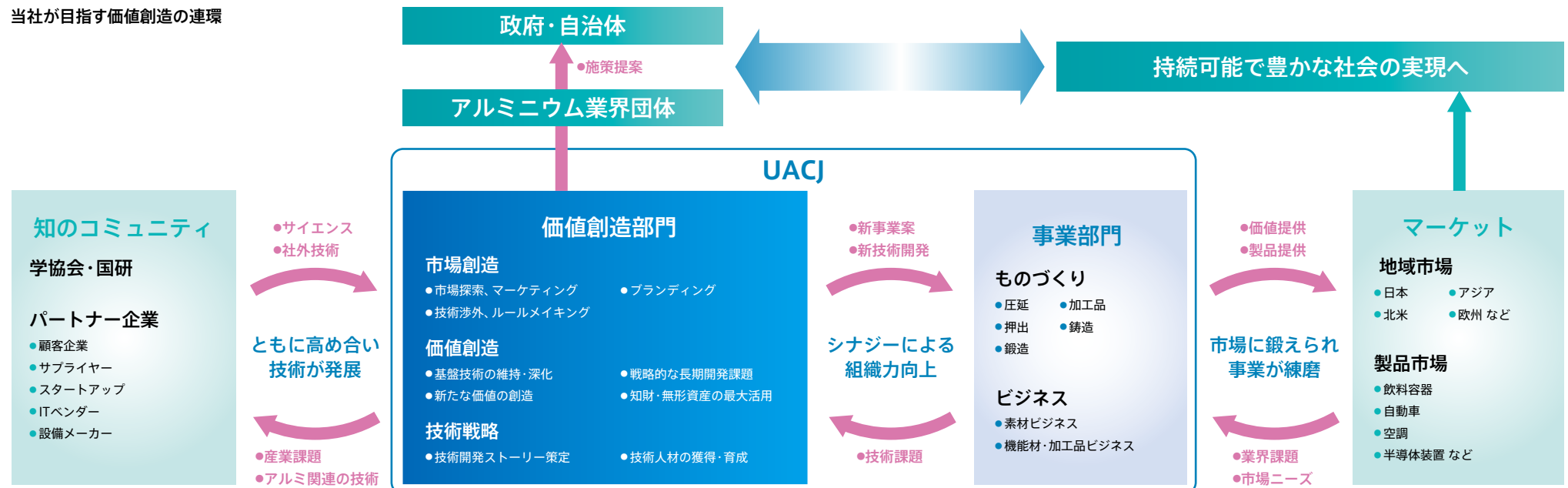
し、「素材+α」の新たな市場を開拓していきます。また、業界団体と連携して新たな業界ビジョンを提案し、政府や自治体にも働きかけながら、より大きな社会課題の解決に貢献していきます。このような社内外の協業の連環が、組織と業界の成長ドライバーとなる状態を目指していきます。2023年4月に新たな本部として設立された「マーケティング・技術本部」は、研究開発部門にマーケティング機能を加えた組織であり、価値創造部門のありたい姿実現に向けた組織変革となりました。

知的財産

当社は、研究開発活動や事業活動の過程で得た多様な無形資産の可視化を推進することで、当社グループの技術資源のシナジーによる「素材+α」の価値創出を目指します。

価値創造部門と連携した知的財産分析によりパートナー企業と共同で取り組む技術課題を探索します。それとともに、知的財産権を切り口にパートナー企業と当社グループとが相互に発展可能な関係を構築していきます。

当社が目指す価値創造の連環



Close Up

アップグレードリサイクルの技術開発を産学官の連携で推進 アルミニウム循環型経済のさらなる発展を目指す

当社は、「缶材から缶材」など同一製品にリサイクルする「水平リサイクル」を推進するとともに、不純物がやや多いアルミニウムスクラップから展伸材製品へとリサイクルする「アップグレードリサイクル」を開発しています。2021年開始のNEDO助成事業「アルミニウム素材高度資源循環システム構築事業」に、産学官の協業により参画していま

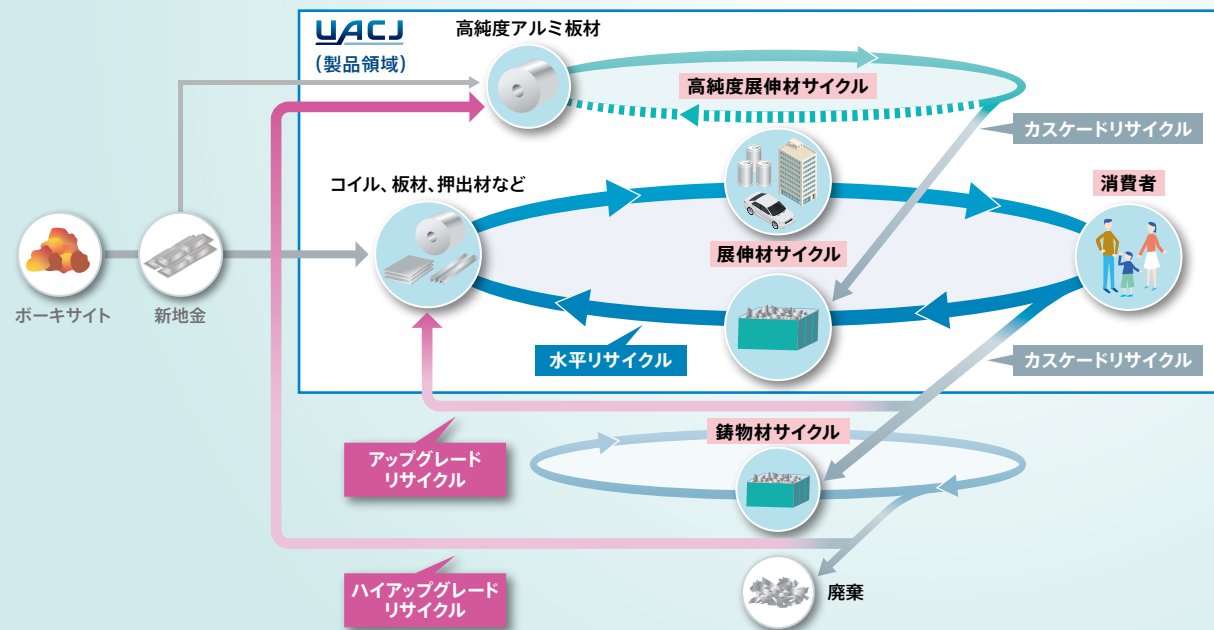
す。2024年9月には、本事業の中核で、世界初の量産化を目指す「縦型高速双ロール鋳造実験機」を完成させ、R&Dセンター内に設置しました。鉄(Fe)やシリコン(Si)などの不純物元素を低減・無害化する高度加工技術により、大量のリサイクル材を使うことが可能になります。将来的に、スクラップを活用した年間20万トン規模の製造能力

への拡張、2050年にはアルミニウムのサプライチェーン上で1,800万トン規模のCO₂排出量削減を目指します。

さらに、これまで廃棄されていた低純度アルミニウムスクラップを、新地金相当の純度以上(99.9%)の高純度アルミニウムへリサイクルする「ハイアップグレードリサイクル」の研究開発も推進しています。産学官で協業し、2024年には、「低温型電解法によるアルミニウムの高純度化プロセスの研究開発」が、NEDO先導研究プログラムのエネルギー・環境新技術先導研究プログラムとして採択されました。一般的に工業生産されるアルミニウムは、約1,000℃でアルミナを溶かし純度の高いアルミニウムを電析させる方法で精製されます。一方、「低温型電解法」は、150℃以下の低温下で、電解液中のスクラップから高純度アルミニウムを精製する手法で、現行の製錬技術と比較して、消費電力を25%以下に削減可能なことがラボスケールで確認されています。本研究開発が実用化されれば、低純度スクラップの再生利用による廃棄物の削減やCO₂排出量削減、アルミニウム資源の国内循環に貢献します。

当社は、今後も産学官で連携し、アルミニウム循環型経済のさらなる発展を目指して、研究開発を進めていきます。

アップグレードリサイクル・ハイアップグレードリサイクルの位置づけ



Close Up

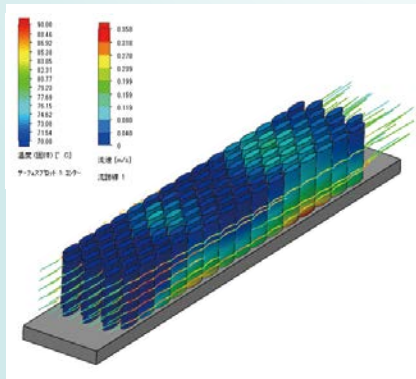
需要が高まる熱マネジメント分野に貢献する アルミニウム放熱部品の開発

近年、環境意識の高まりによって幅広い分野で省エネが求められ、空調機器や自動車などでも冷却器の効率化が急務となっています。また、EVやデータセンターのような新しい発熱源も増加しており、熱マネジメントがますます重要になっています。

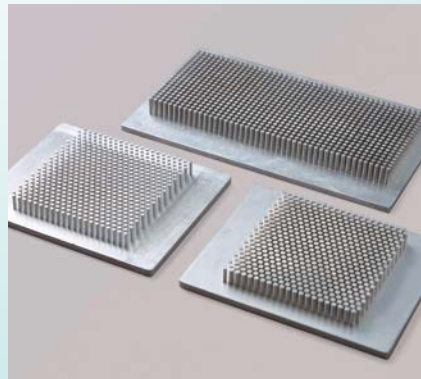
こうしたなかで、冷却用の素材として、軽さやコストなどのメリットからアルミニウムが選択される場面が増加しており、その一環として、当社ではアルミニウム低圧鋳造技術によるピンフィンの開発を進めています。

ピンフィンとは、複数の垂直ピンを配置することで表面積を増加させ、熱を放散させる冷却部品です。当社のピンフィンは、熱流体シミュレーションにより、冷却対象に合わせたピンの配置・形状を採用することで最適な流路を設計し、高い放熱性を実現します。そして、量産においては、さまざまな形状の部品を高い精度で製造できる当社の低圧鋳造技術が活かされています。

熱流体シミュレーションによる流路設計



アルミニウム低圧鋳造技術によるピンフィン



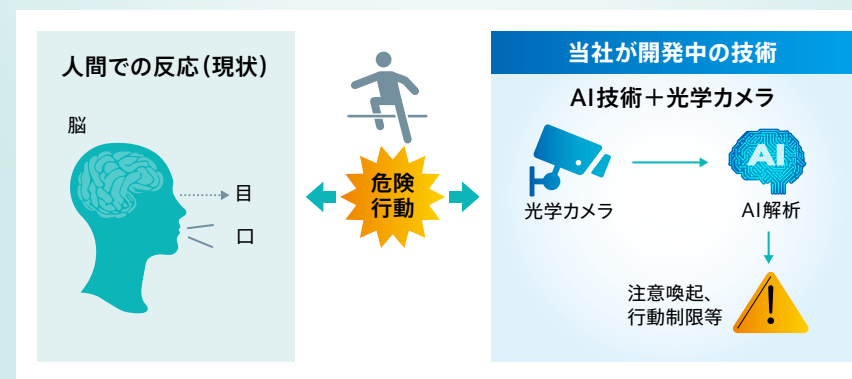
Close Up

検査工程で培ったAI技術を応用し 安全カメラによる災害防止技術を開発

当社では、IoTシステムやDX技術の開発・投資を通じて、製造工程の生産性向上を図ってきました。例えば、検査工程においては、光学系撮像機器とAIによる画像解析検査を組み合わせた自動検査技術を開発し、低コスト化や深層学習機能による拡張性向上、情報のデジタル記録・蓄積を実現してきました。

さらに、製造工程においては、これまで培ったAI技術を応用し、災害未然防止技術の開発に取り組んでいます。人間は、危険を防止する際、目で映像を捉え、脳で危険を判断し、口や手で注意喚起や行動制限を実施します。開発中の技術では、AI技術と連動した安全カメラによる災害防止システムの確立を目指しています。そのなかでは、目、脳、口・手の代わりに光学カメラ、AIを活用して危険の発露を行います。現在、対象行動の画像データ収集と、収集した画像のAI学習を進め、認識精度の向上を図っており、将来的には各工場での実用化に繋がります。

AI技術を活用した安全カメラによる災害未然防止イメージ



技術・マーケティング戦略 <マーケティング戦略>

アルミニウムが持つ特徴・課題解決能力を 市場・顧客ニーズに合わせてブランド訴求し、販売を拡大

マーケティング活動

当社では、市場（既存・新規）と製品（既存・新規）を4象限に分け、マーケティング・技術本部と各事業本部が連携し、マーケティング活動を推進しています。長期経営ビジョン「UACJ VISION 2030」の実現に向けて、「既存市場×新規製品領域」の象限では、マーケットインで「素材+α」の付加価値を提供していきます。また、「新規市場×新規製品領域」の象限では、当社技術シーズとマーケットニーズの双方向からマッ

チングを行い、将来的に事業化することを目指して取り組みを進めています。

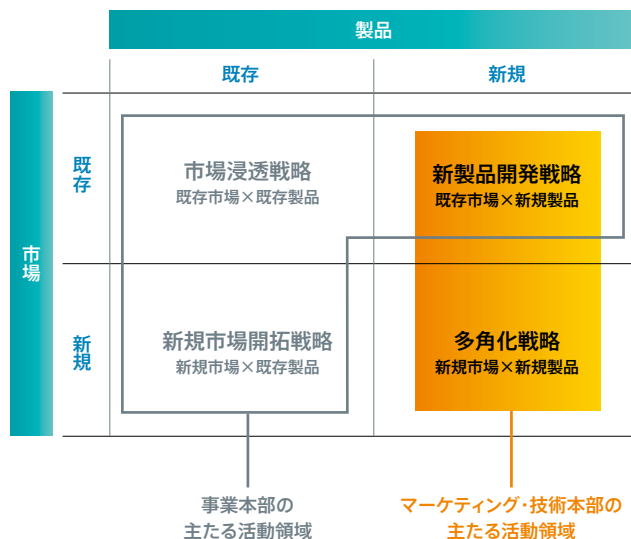
また、ブランディングにも取り組んでおり、当社製品のファミリー・ブランドとして「ALmitas+（アルミタス）」を展開しています。

また、近年アルミニウム製品に期待される環境性・循環性を訴求する製品群では、「ALmitas+ SMART」としてブランド展開しています。製錬時に再生可能電力を用いた「グリーン

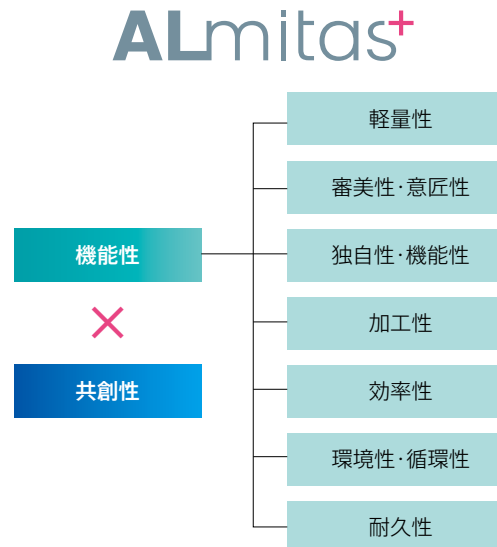
地金」や、アルミニウムの再生原料を利用し、当社内で再生可能エネルギーを使用して製造したものを、当社の環境認定材として提供しています。市場・顧客ニーズに合わせた環境配慮素材であることから需要が拡大しており、さらなる販売拡大を図っていきます。

今後、お客様との共創活動を通じて、新たな機能価値を持つ「ALmitas+」製品の拡充に努めていきます。

マーケティング戦略マトリクス



「ALmitas+」ブランドカテゴリー



「ALmitas+」ブランド Webサイト



当社が提供するアルミニウムの価値を市場、お客様に発信し、共創に繋げるプラットフォームとして、2025年7月にブランドサイトを開設
<https://almitas.uacj-group.com/>

技術・マーケティング戦略 <イニシアチブ対応>

先端水準の業界基準「ASI認証」の取得を通じて、グローバル顧客との取引を拡大

当社は、外部イニシアチブへの参画を通じ、事業や供給素材の持続可能性の向上に取り組み、高い透明性と客観性の確保に努めています。

その一つが、アルミニウム業界最大の国際イニシアチブ「Aluminium Stewardship Initiative (以下、ASI)」です。ASI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ており、当社は2020年に日本の製造業として最初に参画し、2022年に認証を取得しました。実際に、認証を必要とされるグローバル製缶メーカーの新規案件を獲得し、認証を取得した製造所から供給しています。

さらに、当社グループではASIの認証取得ノウハウを横展

開し、認証取得拠点を拡大させています。主力の板事業では、福井製造所、UATH ラヨン製造所、TAAおよびLogan Aluminum Inc.で取得済みで、現在、名古屋製造所の取得に向けて準備を行っています。また、UWHのメキシコ拠点やDUB※1などの自動車部品事業においても認証を取得しており、工場の認証取得によって、認証材をグローバル、かつ多品種で供給できる体制の構築を図っています。

2024年度のASI認証材の販売数量は、2022年度比約20倍となり、2027年度に向けてさらなる拡大を計画しています。今後も、ASI認証取得拡大によりグローバル顧客への供給体制を強化し、拡大する世界需要の獲得を目指します。

取得拠点一覧

事業	拠点
板事業	● 福井製造所 ● UATHラヨン製造所(タイ) ● TAAおよびLogan Aluminum Inc. (米国) ● 名古屋製造所※2
自動車部品事業	● UWHサンミゲルデアジェンデ製造所(メキシコ) ● DUB(中国)

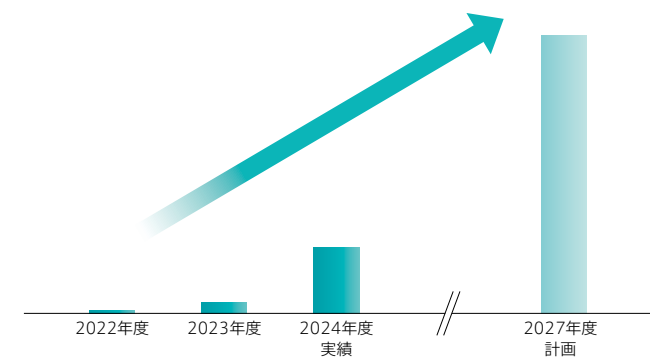
※1 Dicastal UACJ Bolv Automotive Components Co., Ltd.、持分適用関連会社

※2 取得に向けて活動中

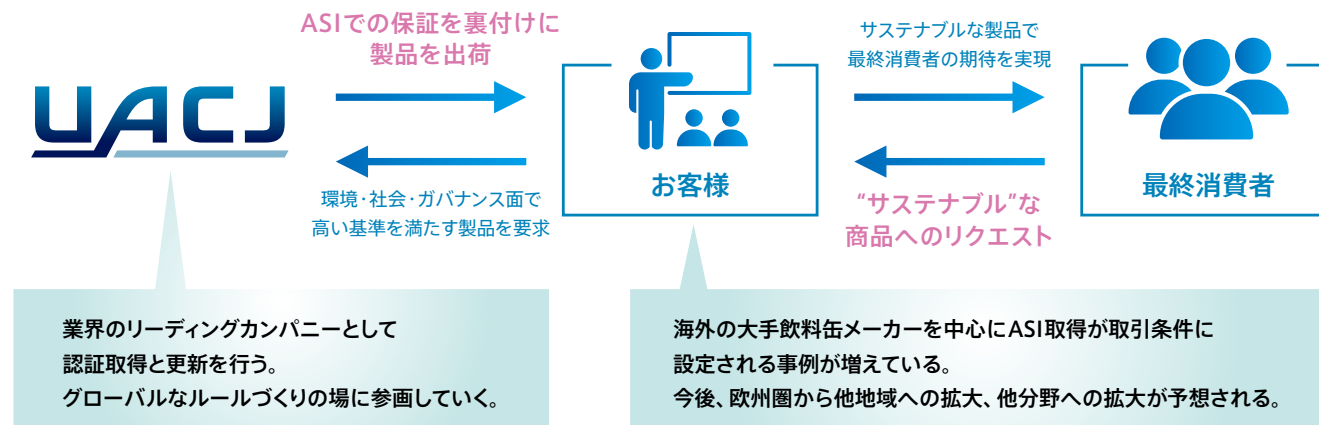
ASI認証材 販売数量

販売増加の主な要因

- グローバル製缶メーカーの欧州向け新規案件獲得
- 自動車板材、自動車部品の承認取得



ASI加盟の意義



人材戦略

働く一人ひとりのWell-being向上と 人材力・組織力の向上の好循環によって 軽やかな未来を実現していく

当社は「UACJピープルステートメント」と「人的資本経営の全体像」を定め、その推進をリードする戦略的な組織として人材戦略部を立ち上げました。人材は当社にとって未来を創り出す価値創造の源です。一人ひとりがWell-beingを実感し働くことは、人材力・組織力の向上にも繋がり、好循環を生み出すと確信しています。「人を育み、人を繋いで、軽やかな未来を創る」ことは、企業理念の実現に不可欠なのです。

浦吉 幸男

執行役員
ビジネスサポート本部長

企業価値に繋げるピープルステートメントと 人的資本経営の全体像を策定

近年、人材は中長期の企業価値向上を目指す上で重要な「資本」と捉えなおされています。人的資本は、企業の価値創造における戦略上の位置づけの面で、また、その活用、最適化、そしてエンゲージメント向上などの点から、経営戦略上の重要課題の一つとなっています。この背景として、人口減少、個人の価値観の多様化や組織と個人の関係性の変化などさまざまな要因が考えられますが、人的資本が企業経営における重要な要素であるとともに、組織の成長要因として不可欠なものとして位置づけられています。

このような背景から、当社グループとしては、人材に対する考えや各施策を改めて整理するとともに、経営として共通する想いや戦略上の位置づけなど基本的な考えの共有のもと、グループ全体で同じ方向に推進していくことが必要不可欠であると考えました。

当社は「100年後の軽やかな世界」を実現するため「誰もが幸せを感じられる 健やかで調和のとれた社会へ」というWell-beingに向けたありたい姿を策定しています。一人ひとりが心身ともに充実して幸せを感じられるような良い状態である「Well」が、家族や周りの人々、地域や社会の「Well」につながり、その「Well」がまた一人ひとりに返ってくる「WellのWAVE(波)」を「Well-being」と捉えています。人的資本経営の実現プロセスの前提としてもこの考えを基本とし、Well-

beingと企業価値との関係を「働く」→「幸せ」→「経済価値・企業価値」と整理しています。

従って、新たに策定した当社グループの人的資本についての考え方「UACJピープルステートメント」と、人材戦略を体系化した「人的資本経営の全体像」では、従来の人材戦略の視点に加えて、当社グループで働く一人ひとりのWell-beingを重視しています。人材戦略の3本の柱である「組織づくり」、「人づくり」、「働く環境づくり」の施策のなかで、従業員の「Well」とは何か、その「Well」の向上に繋がる施策は何かを整理することで、働く一人ひとりの「Well」と人材力・組織力の向上の好循環を実現していく、その活動全体を当社グループでは人的資本経営と捉えています。この考え方に基づいた人的資本経営を推進することが、当社グループの企業理念の実現には不可欠と考えています。

人的資本経営の全体像で示した施策の実施に向けては、人材戦略部が中心となり、関係部署と連携して「働く一人ひとりのWell-being向上」と「人材力・組織力の向上」の観点から施策を検討し、ロードマップや所管部署を定め、次年度以降からの実施を目指します。同時に、当社グループの人的資本についての考え方の浸透に向けては、既存の理念対話会等を活用した浸透活動を実施する方針です。

人材戦略 <人的資本の考え方>

UACJピープルステートメントと人的資本経営の全体像

人を育み、人を繋いで、軽やかな未来を創る

ー UACJグループの人的資本についての考え方 ー

UACJグループの未来を創る源泉。

それは、UACJグループ理念に共鳴して働く
わたしたち一人ひとりにほかなりません。

UACJグループの持続的な成長と、

軽やかな世界の実現のために、

まず、働くわたしたちの「Well」を高めること。

その「Well」を、繋ぎ、広げること。

誰もがイキイキと輝き、

成長を共に喜びあえる最高のチームとなること。

そんな、UACJグループの

「人づくり」「組織づくり」と

それを支える「働く環境づくり」を

進めていきます。

共に育みあい、繋がりながら、

軽やかな未来を、みんなで一体となって

実現していきましょう。

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

働く一人ひとりの
Well-being 向上

人を育み、人を繋いで、
軽やかな未来を創る

人材力・組織力の向上



わたしたちの働くWell

多様な仲間と出会い、繋がり、
成長を喜びあい、チーム一丸と
なって目標を達成する感動



わたしの働くWell

個人としての成長・成果を
認められる喜びと、仕事を通じて
社会に貢献しているという誇り



わたしの心と体のWell

安全・安心で健康的な毎日を
過ごせる幸せと、仕事とプライベート
の調和による毎日の充実感



組織づくり

多様な一人ひとりの活躍の
掛け合わせによる、グループの持続的な
成長を支える組織づくり



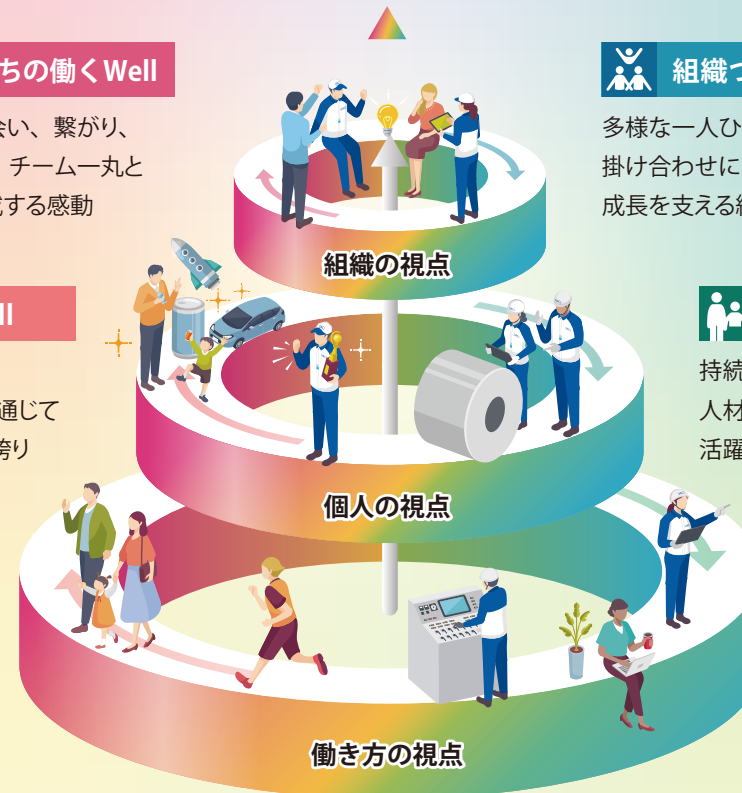
人づくり

持続的な成長を支える多様な
人材の獲得・育成と、一人ひとりの
活躍をひきだす人材マネジメント



働く環境づくり

安全・安心で健康的な
働きやすい職場環境づくり



UACJグループの成長を支える、働く一人ひとりのWellと人材・組織づくりの好循環

人材戦略 <経営戦略との連携>

人材力・組織力の向上により 強固な人的基盤の構築を目指す

当社グループは、2024年4月よりスタートした第4次中期経営計画において、素材提供企業から「素材+α」の付加価値提供企業への変革を目指しています。新たな価値創出と安定した事業運営を支える強固な人的基盤の構築のためには、多様な人材の獲得・育成により「人材力の向上」を図るとともに、従業員エンゲージメントを高め、「組織力の向上」を実現していく必要があります。

「人材力・組織力の向上」を目標に、「組織づくり」、「人づくり」、「働く環境づくり」という3つの人材戦略に基づき、リー

ダーの育成・拡充、DE&I(デ・ア・イ)推進、人材獲得・リテンション、人材育成、報酬/福利厚生制度整備、健康経営推進等のさまざまな施策に取り組んでいく方針です。

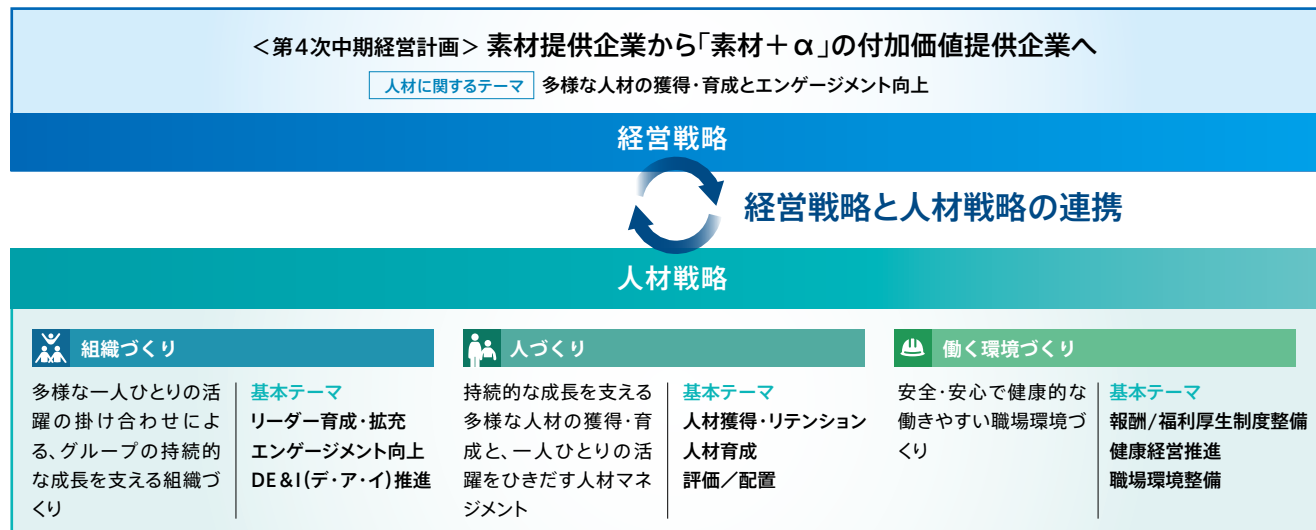
特に「人材力の向上」については、現在、各部門で長期経営ビジョン「UACJ VISION 2030」の実現に向けて、あるべき人材ポートフォリオと現状のギャップの可視化を進めており、2026年度から実行予定の施策によってギャップを埋めていくことを目指しています。

人的資本による企業価値向上の可視化

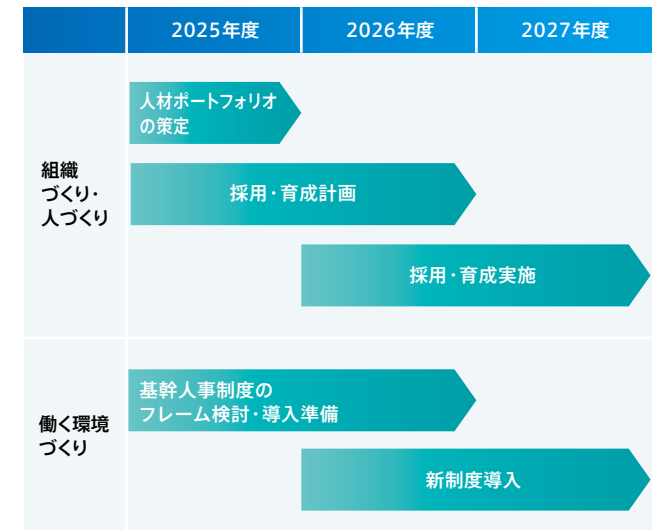
人的資本の活用がどのように企業価値創出に寄与するかを整理[※]し、より有効的な人材戦略を立案・実施することが必要だと捉えています。2024年度までは、既に実施しているエンゲージメント調査結果を、国内主要製造拠点・職種別にいくつかのキーワードで分析を実施しました。その結果も参考に、人的資本活用と企業価値創出展開図の整理を進めています。2026年度末には関連性整理を完了し、次期中期経営計画策定の議論に役立てる予定です。

※ 京都市大学砂川伸幸研究室・山田和郎研究室の協力を得て実施

経営戦略と人材戦略の連携



人材施策ロードマップ



人材戦略

人的資本KPI

人材戦略	人事施策	課題	評価指標	対象範囲	2023年度実績	2024年度実績	2027年度目標	取り組み状況
 組織づくり	リーダーの育成・拡充	グループ、事業の持続的な成長を支える人材の継続的な育成	部長ポジションの3年以内後継者準備率※1	国内グループ会社	31.0%	50.0%	75.0%	国内全グループ会社の課長クラス以上を対象とした後継者計画を策定。当該後継者計画に基づきローテーションやビジネスリーダー育成プログラムの提供を実施。
	エンゲージメント向上	組織の活性化	エンゲージメント調査における働きがい・やりがい度	国内グループ会社	3.27点	3.30点	3.40点	国内グループ会社を対象にエンゲージメント調査を毎年実施。結果は経営層および各部門長にフィードバック。各部門でエンゲージメント向上活動を毎年度実施。
	「DE&I」(デ・ア・イ)推進	「DE&I」(デ・ア・イ)浸透	エンゲージメント調査※2 多様性と機会均等の浸透度	国内グループ会社	3.11点	3.12点	3.20点	ダイバーシティ(DE&I)推進宣言を浸透していくために、経営層と従業員の対話会の実施のほか、育児ネットワーク等、従業員のネットワークづくりを支援。
			女性管理職比率	国内外グループ会社	10.4%	11.1%	12.5%	家庭と仕事の両立に向けた人事制度の整備を進めるとともに、意欲と能力の高い女性を積極的に採用・育成・登用することで女性管理職数は着実に増加。
		多様な人材の活躍推進	障がい者雇用率	国内グループ会社	2.30%	2.57%	2.70%	就労環境の整備を通じて、障がいのある社員が安心して働ける職場を拡大。農園型障がい者雇用による新たな雇用を創出するとともに、養護学校等との関係も強化。
			再雇用継続率※3	単体	62.0%	73.0%	73.0%	高齢者の活躍をさらに推進していく観点から、定年退職再雇用者について現役従業員同様の賃金改善を実施。65歳超雇用にも取り組み。
 人づくり	人材獲得・リテンション	グループ、事業の持続的な成長を支える人材の継続的な確保	採用確保率※4	国内グループ会社	83.1%	75.5%	80.0%	新卒採用のほか、キャリア採用、リファラル採用、カムバック採用等の取り組みを実施。また、多様な人材の獲得の観点から、女性の採用割合の目標値を20%に設定。
	人材育成	新たなビジネスを創出する人材の育成	新事業育成に携わった人数(2021年度～)	国内外グループ会社	累計13人	累計17人	累計20人超	新事業の企画、育成、実行を推進していく独立した専任部署を設置しているほか、社内ベンチャー制度を導入し、従業員の事業開発に向けた挑戦を積極的に支援。
		グループ・グローバル視点を持つ人材の育成	事業本部、グループ会社間の管理職層の異動者数	国内グループ会社	11人	8人	累計20人超(2024年度～)	グループ・グローバルな視点を持つ人材を戦略的・計画的に育成していく観点から、公募制度やローテーション等により、事業本部やグループ会社間の異動を促進。
			海外研修制度による海外拠点派遣者数	国内グループ会社	0人	1人	2人/年度	グループ・グローバルな視点を持つ人材を戦略的・計画的に育成していく観点から、海外トレーニング制度による海外拠点への派遣の取り組みを実施。制度の改定も検討中。
		リスキルも含めた全従業員の人材開発体系の再構築	階層別教育参加者数	国内グループ会社	946人	1,121人	1,000人/年度	人材戦略と連動した従業員の能力開発と技能向上・伝承を図る仕組みとして、2025年4月に「ものづくり学園」を組織化。リスキリングやキャリア開発の促進も検討。
 働く環境づくり	報酬/福利厚生制度整備	人を惹きつける魅力ある人事制度の再構築	エンゲージメント調査における制度、評価、処遇の魅力度	国内グループ会社	2.93点	2.93点	3.00点	2024年度を上回る過去最高額の賃金改善を実施。また、人事制度制定から約10年が経過するなかで、さまざまな価値観に対応できる柔軟な人事制度への見直しを検討中。
	健康経営推進	安心・安全な職場環境の整備	健康経営度調査における総合評価(偏差値)	単体	62.8	64.0	61.0	2021年度に発表したUACJグループ健康経営宣言に基づき、従業員の健康意識向上施策、生活習慣病対策・メンタルヘルス対策・喫煙対策・過重労働対策を推進。

※1 部長のポジション数に対する、3年以内の後継者候補のプール数の割合。実績・目標値は準備率200%以上のポジションの割合

※2 エンゲージメント調査は外部機関の調査ツールを使用。5点満点で点数が高いほど肯定的な回答を示す

※3 定年退職後、再雇用された社員の5年後継続勤務率

※4 定期採用とキャリア採用の計画数に対する、実績数の割合

人材戦略

Close Up

「ものづくり学園」を組織へと発展させ、UACJウェイを体現する人材開発を推進

当社グループは、製造現場の技(わざ)と術(すべ)を伝承する場を「ものづくり学園」と称して、ものづくり人材の育成をしてきました。この「ものづくり学園」を、2025年4月から研修・教育制度を体系化し、組織へと発展させました。併せて、建学の精神を定め、UACJウェイを体現し、持続可能で豊かな社会に貢献する人材開発を目標として掲げました。

これまでの技能系の専門教育に加え、新たにスタッフ系の専門教育や共通教育、階層別研修などのプログラムを体系化し、技能伝承や専門スキル習得の仕組み構築を通じた従業員への提供価値の拡大を推進します。また、U-KI※1により、チームで困りごとを解決していくエンゲージメントの高い職場づくりを目指します。

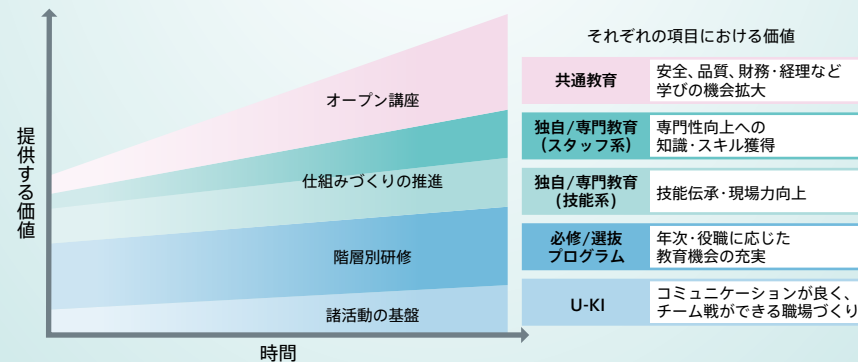
※1 U-KI: UACJ Knowledge Intensive Staff Innovation活動

建学の精神

UACJグループ理念の実現に向けて「ものづくりは人づくり」を実践する

先人の「技」と「術」を引継ぎ、新しいことにチャレンジする、ものづくりのプロ集団をつくる。
持続的に人材を育成し、人と組織の成長を後押しする。

従業員へ提供する価値拡大

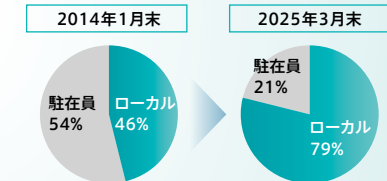


Close Up

UATHの自立的な運営に向けて、ローカル人材の育成を強化

UATH※2は、東南アジア地域唯一の一貫生産拠点として2014年に操業を開始しました。工場運営には多くのノウハウを必要とするため、これまで、日本のUACJ各拠点から社員を派遣して支援してきましたが、近年は現地での自立的な運営への移行に向けてローカル人材の育成に注力しています。例えば、意思疎通がなされ、対応力の高い“強い職場”の構築を目的としたU-KI活動を積極的に推進しているほか、2025年4月からはTAA※3の製造拠点であるLogan Aluminum元製造責任者をUATHに招き、製造所の現場力強化のためのチームビルディングに取り組んでいます。管理職のローカル比率は2014年1月の46%から2025年3月には79%に高まり、2025年4月にはUATH執行役員にローカル人材が初めて就任するなど、ローカル人材が自立的に運営する体制へと移行が進んでいます。

ローカルマネジメント比率



※2 UACJ (Thailand) Co., Ltd. ※3 Tri-Arrows Aluminum Inc.



Vichit Chanthavee
Vice Factory Manager &
Executive Officer
UACJ (Thailand) Co., Ltd.

人材の現地化を通じて、将来の成長を促進する

UATHが日本主導のマネジメントからローカル主導に移行していくことは、持続的な成長のために欠かせません。ローカル人材の成長によりUATHが自立し、自律していくことで、コスト体質の改善、タイにおける連携強化が図られます。これらは、東南アジアやグローバルにおける市場競争を生き抜く鍵となります。

人材戦略

Close Up

経営陣と社員の対話会で 理念や経営ビジョンへの共感を促進

当社グループでは、グループ理念を再定義した2020年から、その浸透とエンゲージメント向上、行動指針「UACJウェイ」の推進を目的に、経営陣と社員による「理念対話会」を開催しています。これまでに1,440回にわたってのべ8,373人の社員が参加しました。理念対話会では、企業理念や「UACJウェイ」を共通言語として、ざっくばらんに対話することで、理念に基づく企業風土を醸成しています。また、2024年度からは社長と各地の社員による「繋ぐ対話会」を実施。社長との対話を通じて、戦略実践に欠かせないアルミニウムへの理解を伝道師になれるほど深めるとともに、参加者同士を「繋ぐ」ことでスムーズに仕事が進められるようにすることを目的としています。この繋ぐ対話会は、これまでに28回開催し、のべ139人が参加しました。

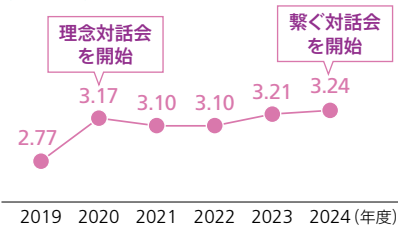
これらの経営陣と社員の対話会によって、理念や経営ビジョンへの共感は着実に高まっており、その効果はエンゲージメント調査結果にも表れています。



繋ぐ対話会での社長 田中(左から3番目)と
(株)UACJ金属加工 広島工場メンバー

経営ビジョンや理念への共感 (エンゲージメント調査での回答結果)

自分は自社の経営ビジョンや理念に共感をもてる
(5点満点)



社外取締役メッセージ

新たに策定された「UACJピープルステートメント」と「人的資本経営の全体像」は、人的資本や人的資本経営への考え方を改めて整理し、対外的に初めて発表したものです。考え方がわかりやすくまとめられていると感じており、また、既存のWell-beingの枠組みである「サステナビリティ羅針盤」や、当社が考えるWell-beingを示した「UACJ Well Wave」と紐付けられている点も評価しています。そして、日本語だけでなく英文もよく練られています。



社外取締役(独立役員)

赤羽 真紀子

これから、グループ全体へステートメントや人的資本経営の考え方を広めていく際には、「チームワーク」や「リーダーシップ」というキーワードを意識することを提案します。会社が目指す方向を感じとれるキーワードになると考えているからです。リーダーシップは、チームメンバーの相互信頼を醸成する基礎となります。相互信頼は、組織文化や帰属意識の基盤となり個人のパフォーマンス向上にも繋がります。そうしたことから、これらのキーワードが社員や組織にもたらす効果は大きいと考えています。

今回、これらの検討に際して、私は社外取締役の立場から、グローバルな指標も参考にしながら、現状と目指す姿のギャップを埋めていくことの重要性についてアドバイスしました。特に投資家視点において、人的資本では定量化が求められています。人的資本の国際規格として最も広く認知されているISO30414では、生産性の項目において人的資本のROI算出式が規定されています。このような国際基準と当社の取り組み状況を比較活かすことは、さらなる向上という点で意義があると考えます。

人材戦略の遂行においては、ホワイトカラーの生産性向上に取り組んでおり、今後のAI活用やDXによるさらなる推進にも期待しています。また製造現場の生産性向上においては、安全が基盤となった仕組み化を期待します。

今後50年先までを見据えた長期的なウィッシュ(ありたい姿)を描き、そのために必要な人材へと強化していくことで、グループの成長がさらに加速していくと考えています。私は取締役の一員として、人的資本経営の進捗を確認していきます。

事業別報告

世界トップクラスの 供給能力を最大限発揮し 堅調な需要を捉え 販売量・事業利益を拡大

当社グループは、保有するあらゆる資本をマーケットニーズに合わせて有機的に最大活用しています。アルミニウムはリサイクル性や軽量性などの優位性から世界的に需要が増加しており、当社グループはその需要に対応しています。また、成長分野に向けては、必要な設備投資を実施しながら事業の拡大を図っています。

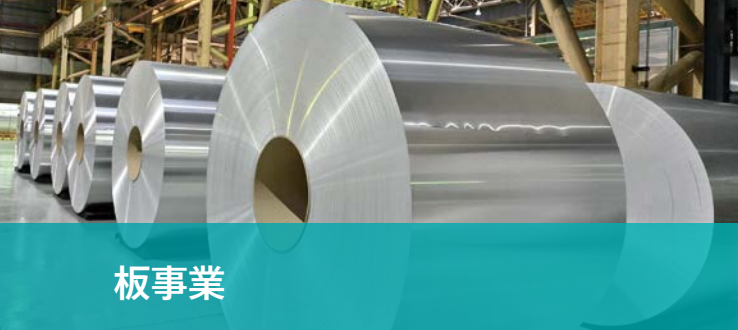
橋本 圭造

副社長執行役員
板事業本部長

当社は、単一セグメントです。そのため、当レポートに事業別情報の掲載はありませんが、ここでは製品区分別の情報を掲載します。以下の表の4つの区分にて、次ページ以降で事業概況を述べています。

	売上収益比率※ (2024年度)	製品	用途
板製品関連 ▶ P.54	87.0% 8,458億円	 薄板コイル  厚板(極厚板)  箔	 飲料缶  自動車  半導体製造装置  リチウムイオン電池
押出・加工品関連 ▶ P.56	7.3% 709億円	 大型アルミニウム製タンク  ハニカムパネル	 バイク  ホームドア
自動車部品関連 ▶ P.57	4.3% 415億円	 バンパー  サンルーフガイド	 自動車
航空宇宙・ 防衛材関連 ▶ P.58	1.4% 137億円	 大型鍛造品(リング)	 飛行機  ロケット ©JAXA

※ 2024年度連結売上収益 9,988億円から、「その他」269億円を除いて構成比を算出



板事業

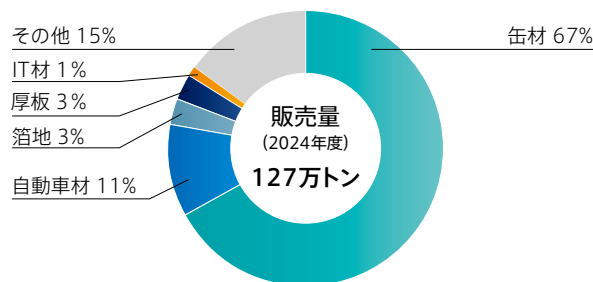
事業の概要

板事業は、日本、米国、タイを基軸とした3極体制で、アルミ板製品を製造・販売しています。強固な顧客基盤と高い生産技術力・ものづくり力をベースに、幅広い品種・地域をカバーし、他事業とのシナジーを創出する総合力を特長として、拡大するアルミ板需要に対応しています。2024年度の年間販売量は127万トンで、世界2位グループの生産規模を誇り、販売数量の約67%をアルミ缶向けの缶材が占めています。

市場環境認識

当社の主力分野である缶材のグローバル需要は、CAGR約3%での堅調な成長が見込まれています。最大市場の北米では、脱プラスチックを背景に飲料容器のアルミ缶化が進んでおり、欧州ではエネルギー価格高騰によってガラスびんからアルミ缶へのシフトが進んでいます。東南アジア、インドな

品種別販売数量



拡大するアルミ板需要と環境負荷低減ニーズを捉えて、事業成長を図る

どの新興国では、人口増加や生活水準向上によりアルミ缶需要が大きく伸長しています。

缶材以外では、自動車向けについて車体の軽量化ニーズを背景に、アルミボディパネル材の中長期的な需要拡大が見込まれます。厚板は、半導体製造装置の市場回復に合わせた需要回復が見込まれるほか、フィン材は空調機向けの増加が見込まれています。

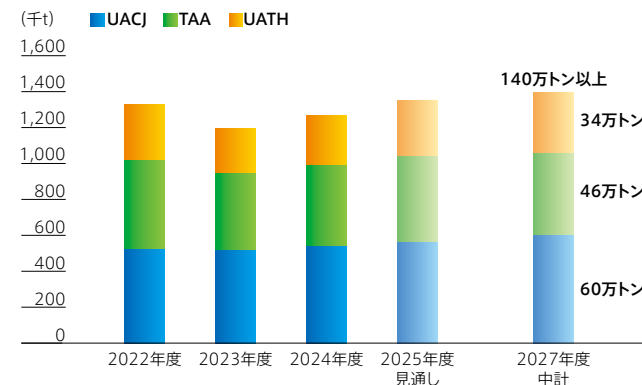
成果と課題

第4次中計では、課題の収益性向上・資産効率向上や、さらなる付加価値創出に向けて、「量から質への転換」、「モノからコトへの転換」、「3極体制の進化」を基本方針として、さまざまな取り組みを進めています。

「量から質への転換」では、欧州の旺盛な缶材ニーズを捉えるとともに、中東・アフリカも視野に入れ、ドイツに営業・技

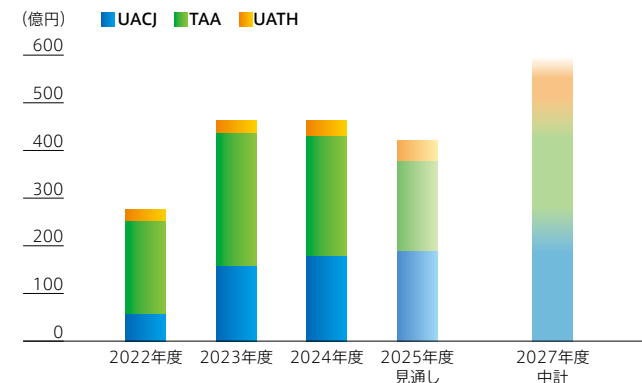
術サービスの新会社を設立しました。また、世界的な需要増が見込まれる航空宇宙・防衛分野や半導体製造装置向けに、深谷製造所に厚板焼入れ材の設備導入を決定しました。稼

3極の販売量推移※



※ 内部取引を除く

3極の事業利益推移



缶材の世界需要

	2021年	2031年	CAGR
グローバル	690	890	3%
日本	40	35	△1%
北米	215	290	3%
アジア※・オセアニア	75	110	4%
インド・中東・アフリカ	45	75	5%
欧州	115	160	3%

※ 日本、中国、インド、中東を除く
出典: 当社調べ

事業別報告 <板事業>

働開始は2027年度下期で、この設備増強により厚板焼入れ材生産能力は概ね倍増し、高付加価値の焼入れ材は、グループ全体の収益向上に大きく貢献すると考えています。

「モノからコトへの転換」では、リサイクル原料の使用拡大やグリーン地金の活用により環境負荷低減という新たな付加価値を創出し、その価値の見える化を通じて環境配慮型製品を拡充するなど環境価値を訴求することで、「環境価値の経済価値化」を推進します。

「3極体制の進化」では、UACJとUATHの缶材、自動車熱交材、フィン材の互換性を強化するとともに、UATHでは箔地の生産・販売の準備も進めています。また、世界の旺盛な缶材需要

に対応し、米国およびタイでの生産能力増強を進めています。

その結果、2024年度は、グローバルな缶材需要拡大を捉えて前年比で販売数量が増加しました。一方、原材料コストが上昇するなかで、事業利益はほぼ前年並みを確保しました。

今後のアプローチ

2025年度以降について、国内事業は厚板焼入れ材の能力増強や、ポートフォリオ最適化や価格適正化による収益性改善、欧州向けの缶材の輸出強化による販売拡大を目指します。米国では、旺盛な需要に対応して圧延能力とリサイクル処理能力を増強し、さらなる販売増加を図ります。タイでは、生産

能力増強により、豪州、インドなど需要が拡大する地域での拡販を図ると同時に、価格適正化による収益性改善を進めます。これらに加え、環境配慮型製品の拡充やリサイクル率向上を通じた環境負荷低減により、さらなる付加価値を創出します。

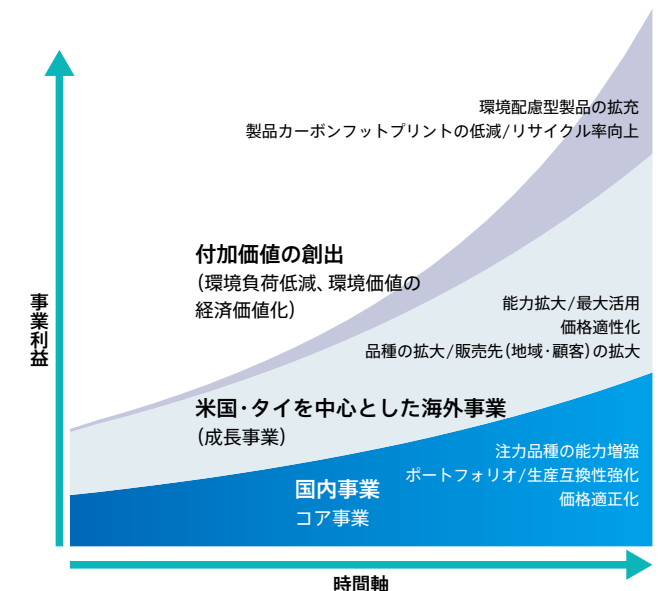
一方、リサイクル原料の価格高騰やインフレに伴う諸費用の増加などのコスト上昇に対しては、定期的な価格の見直しとともに、高付加価値製品の拡販や生産量拡大に伴う効率向上で対応します。

これらの取り組みにより、第4次中計最終年度の2027年度には、販売数量140万トン以上、事業利益は板事業全体で600億円以上を目指します。

拡大するアルミ板需要に対する取り組み

	UACJ	TAA	UATH
増産	● 欧州向け缶材の拡販 ● 厚板焼入れ材の設備導入決定 (2027年稼働)	● 熱間圧延と冷間圧延の設備改修し、生産能力を41→46万トンへ向上 (~2026年)	● 生産能力32万→36万トン体制の構築 (2030年) ● 新たに箔地(電池)の生産販売を準備
環境負荷低減	● スクラップ溶解用のサイドウェル式新溶解炉の稼働(2025年) ● 山一金属株式会社と共同で設立したUBC加工処理の量産開始(2026年)	● 米国二次合金メーカーと共同して、ドロス処理の合併会社を設立(2024年) ● UBC処理用シュレッターライン増設(2026年)	● スクラップ溶解用のサイドウェル式新溶解炉を稼働(2024年)
販売施策	● ポートフォリオ最適化 ● 価格適正化 ● 不採算品種の撲滅 ● 取引条件の改善 ● 欧州拡販	● 販売先の拡大 ● 長期契約による販売量確保	● 価格適正化 ● ポートフォリオ最適化 ● 豪州・インド・中東・アフリカ拡販

事業利益拡大に向けたアプローチ



押出・加工品事業

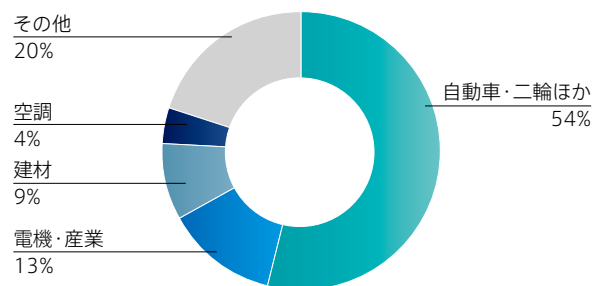
事業の概要

当事業は、押出により製造する管や棒などの製品と、さまざまな加工の要素技術により製造する加工品を取り扱っています。自動車分野の熱マネジメント製品等に強みをもち、売上構成は、自動車・二輪車関連が半分以上を占めています。

市場環境認識

押出品などの素材に、加工による付加価値をつけた製品のニーズが高まっており、新たな事業機会と捉えています。例えば、生成AIの拡大により、データセンターのサーバー筐体向けのアルミニウム加工品の需要が高まっています。また、自動車・モビリティの軽量化ニーズを背景に、さまざまな部品でアルミへの切り替えが進んでいます。

分野別売上収益比率(2024年度実績)



素材の強みと加工の強みをハイブリッドして「素材+α」を強化

成果と課題、今後のアプローチ

当事業は、素材の強みと加工の強みをハイブリッドした「素材+α」を推進しています。押出材料を加工することで付加価値を高めており、実際にホームドアや橋梁点検用足場など、安全対策や老朽化設備更新の需要が拡大するインフラ分野で採用事例が増えています。

課題である新規領域は、防災・減災領域で止水板「水用心™」を販売するなど、取り組みの成果が出始めています。今後、ニーズを捉えた製品開発をさらに進め、収益化を目指します。当事業は国内11地点・海外6地点の拠点網を特徴としており、それらを有効活用した最適地生産を進めています。顧客に近い拠点で製造することで、リードタイム短縮や技術サービス強化、さらに物流コスト低減やCO₂排出量削減を図っています。また、新興国の空調市場向けなどでは、海外拠点と日本の連携による顧客からの受注獲得も進めています。

重点方針

- 素材の強みと加工の強みを活かした「素材+α」の強化
- コアコンピタンスである自動車分野における熱マネジメント製品の販売を拡大
- 海外拠点とのグローバル連携を強化(東南アジアほか)
- リサイクルおよびグリーン原料の使用促進による環境への貢献

TOPICS

ビレット供給体制の最適化

押出の上工程にあたるビレット鑄造について、これまでは小山、名古屋の2拠点体制でしたが、老朽化した名古屋製作所の鑄造設備を廃止して、小山製作所に鑄造設備1ラインを増設します(2026年稼働予定)。小山への集約により、生産最適化によるコストメリットやリサイクル性の向上を見込むほか、最新鋭の設備の導入による省人化や品質向上を推進します。

ビレット鑄造を小山に統合

- 名古屋の老朽化した鑄造設備を廃止
 - 小山製作所に鑄造設備1ラインを増設
- ↓
- 集約による生産最適化



自動車部品事業

事業の概要

当事業は、アルミニウムのバンパー、バッテリーの部品やサイドフレームなどの自動車部品を取り扱っています。2016年に買収した北米事業(UWH※1)を中心に、日本(UACJ)および中国(DUB※2)で事業を展開しています。

市場環境認識

自動車の軽量化・環境対応を背景に、アルミニウム部品へのニーズが高まっており、特に重量のある電池を搭載する電気自動車(EV)、ハイブリッド車(HV)向けで需要が増大しています。当社の主力の北米市場は、全体では緩やかな成長が見込まれています。足元では、EVの増加ペースは鈍化して

自動車の軽量化ニーズを捉え、電動化の進む北米市場で成長する

いますが、環境意識への高まりから、長期的には内燃機関車(ICE)からEVにシフトすると予想されています。

また、米国関税政策の影響は、米国内の生産拠点であるUWHにとって新たなビジネスチャンスとなっています。

成果と課題

UWHは、押出から加工までのワンストップの製品提供を強みに、北米最大のEVメーカーのTier1サプライヤーの地位を確立しています。近年、HV向けの販売も増加するなど、この10年間で着実に成長してきました。

2024年度は、北米EV市場の成長鈍化の影響を受けましたが、自動化・省人化などの生産性向上や各種コスト削減施策により、収益性を確保しました。

課題は新規製品の開発・販売や新規顧客の獲得であり、これに対しては、UACJのMTC※3とUWHの連携を含めて、製品の提案力・技術力向上に取り組めます。

今後のアプローチ

北米において、中長期的にはEVの普及が見込まれ、自動車の軽量化ニーズのさらなる高まりにより、UWHにとって大きな成長機会が広がっていると考えています。

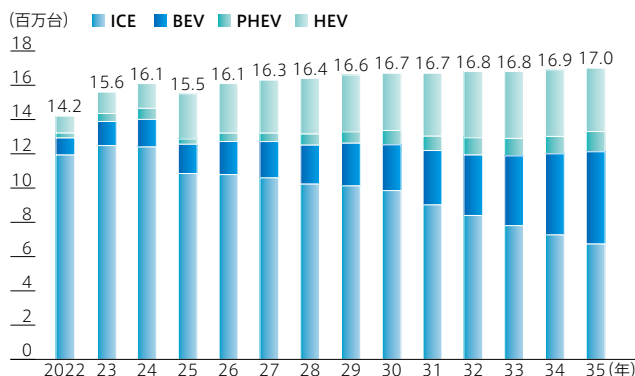
収益性を高めながら着実に成長するため、日系・北米のOEMからの新規受注の獲得、より利益率の高い製品販売に注力し、プロダクトミックスのさらなる改善を進めていきます。製造面では、工場の稼働率を高めて生産数量を増加し、効率的な生産を行うとともに、自動化や機械加工などの技術強化により、品質向上やコスト低減を推進し、収益力を高めていきます。

※1 UACJ Automotive Whitehall Industries, Inc.

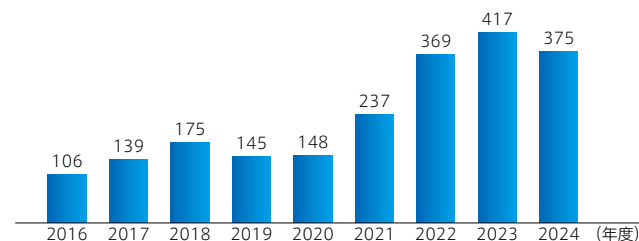
※2 Dicastal UACJ Bolv Automotive Components Co., Ltd.、持分適用関連会社

※3 モビリティテクノロジーセンター

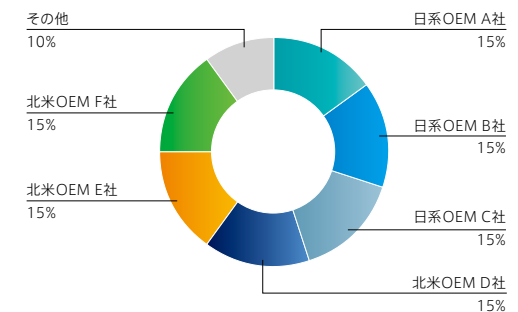
北米での自動車生産台数予測※4



UWHの売上収益(億円)



将来目指すUWHの顧客構成



航空宇宙・防衛材事業

生産能力増強により 航空宇宙・防衛分野の拡大する需要を捕捉

事業の概要

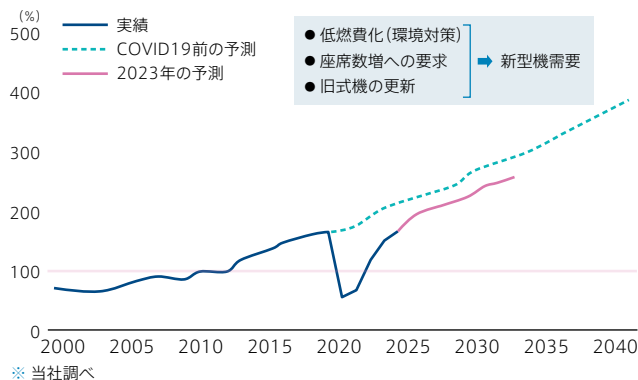
当事業は、航空宇宙・防衛分野向けに、鍛造品、板、押出材、加工品の4品目を提供しています。2024年10月、鑄鍛事業を母体に航空宇宙・防衛材事業に発展的に改組し、高い成長が見込まれる同分野にワンストップで製品を供給する事業組織としています。

市場環境認識

航空分野では、旅客数増加に加え、低燃費化や座席数増加に対応した機体への更新需要が高まっており、欧米の二大航空機メーカーの機体の増産により部品需要も増加しています。

宇宙分野では、情報通信技術の進化による人工衛星の打ち上げ増加に伴い、2030年のロケット打ち上げ数は、2020年と比較し約4倍に増加すると見込まれています。

航空旅客輸送量推移（2010年を100%としたときの指標）



防衛分野では、社会情勢の変化から日本の防衛関連費が増加しており、2023～2027年度の5ヶ年計画は計43兆円と前回5ヶ年計画（2019～2023年度）と比較し約2.7倍に引き上げられ、それに伴って防衛材の需要拡大が見込まれています。

成果と課題、今後のアプローチ

当社は、アルミニウム合金の開発・製造や、日本最大級の大型鍛造品製造設備による大型素材の製造に強みがある一方、欧米アルミニウムメーカーと比較すると熱処理設備や大型鍛造品の製造能力に課題があります。これに対し、板材については厚板焼入れ材製造設備の能力増強、鍛造品については機械加工、検査、組み立ての設備増強を進めています。今後、海外材からの切り替えも含め販売拡大を図ります。

航空分野では、北米航空機メーカー向けで、顧客の国内プ

ライムメーカーとも連携して北米材からの切り替えによる採用品種の増加を図ります。また、欧州航空機メーカー向けは、新規参入へのアプローチを進めます。

宇宙分野では、国産基幹ロケット向け燃料タンク部品などでシェア60～70%（当社推定）を占めており、今後の打ち上げ本数増加や国内基幹ロケット純国産化に対応した販売拡大を図ります。また、国内スタートアップ企業ロケットや海外ロケット市場への参入を進める計画です。

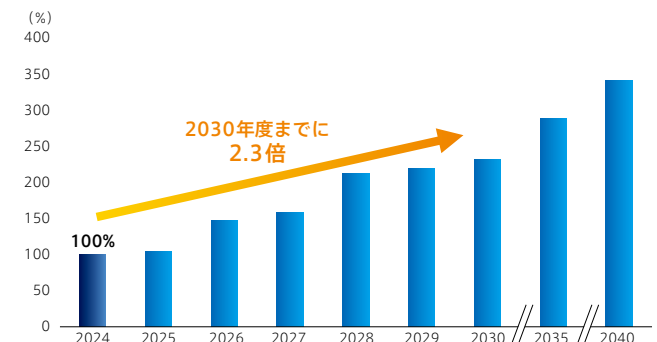
防衛分野では、日本メーカーとしての品質、納期などの強みをもとに、アルミ製品の大型・一体化でコスト削減、高性能化に寄与することで、防衛装備品の増産・高機能化に対応していきます。

これらの取り組みにより、航空宇宙・防衛分野向けの売上を、2030年度に2024年度の2.3倍に増やす計画です。

分野別の方針

航空分野	● 北米航空機メーカー向けの各種アルミニウム製品のシェアアップ ● 欧州航空機メーカー等向けの各種アルミニウム製品への新規参入
宇宙分野	● 需要拡大に伴う生産への対応 ● 国内基幹ロケットの純国産化への対応 ● 国内スタートアップ企業のロケット事業への参入 ● 海外ロケット市場への参入
防衛分野	● 生産能力・製造範囲を広げ、防衛装備品の増産・高機能化に対応

航空宇宙・防衛分野の売上計画（2024年度を100%とする）



第4章 サステナビリティの推進

100年後の軽やかな 世界のために

UACJグループのサステナビリティ

100年後の軽やかな世界のために ～軽やかな世界へ導く羅針盤～



美しく豊かな地球がずっと続く未来へ

緑豊かな青い地球に感謝し、
アルミニウムをさらに究めて、
持続可能な社会形成に貢献して参ります

関連するSDGs



マテリアリティ



「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)

誰かが幸せを感じられる 健やかで調和のとれた社会へ

一人ひとりが健康で幸せを感じられるような、
そしてそれがすべての人に広がっていくような
社会形成に貢献して参ります

関連するSDGs



マテリアリティ



人権の尊重



多様性と機会均等の浸透
(DE&I)

UACJグループのサステナビリティ

環境価値をビジネスモデルの中心に据え 持続的な成長を実現する

私たちが目指すべき方向は、地球を大切にし、美しく過ごしやすい環境を未来の子どもたちに残すことだと考えています。また、事業活動を通じて、従業員やその家族、そしてすべての人が幸せを感じ、豊かで調和ある社会を実現したいと考えています。

サステナブルな素材であるアルミニウムの可能性を引き出し、環境価値を中心に据えた新しいビジネスモデルへの変革を進めることで、持続的な成長を実現し、企業価値を高めていきます。

成田 緑

執行役員
サステナビリティ推進本部長

サステナビリティの考え方

当社にとってのサステナビリティとは、企業理念そのものです。サステナビリティを企業経営の中核要素として捉え、活動の主体となる従業員が当社グループを取り巻く社会のさまざまなステークホルダーと協働することで「100年後の軽やかな世界」を目指していくことを基本とし、グループ一体となって推進する必要があると考えます。この考えを「サステナビリティ基本方針」として定め、環境問題をはじめ、現代社会が抱えるさまざまな課題を将来に残さず、子どもたちの世代が、

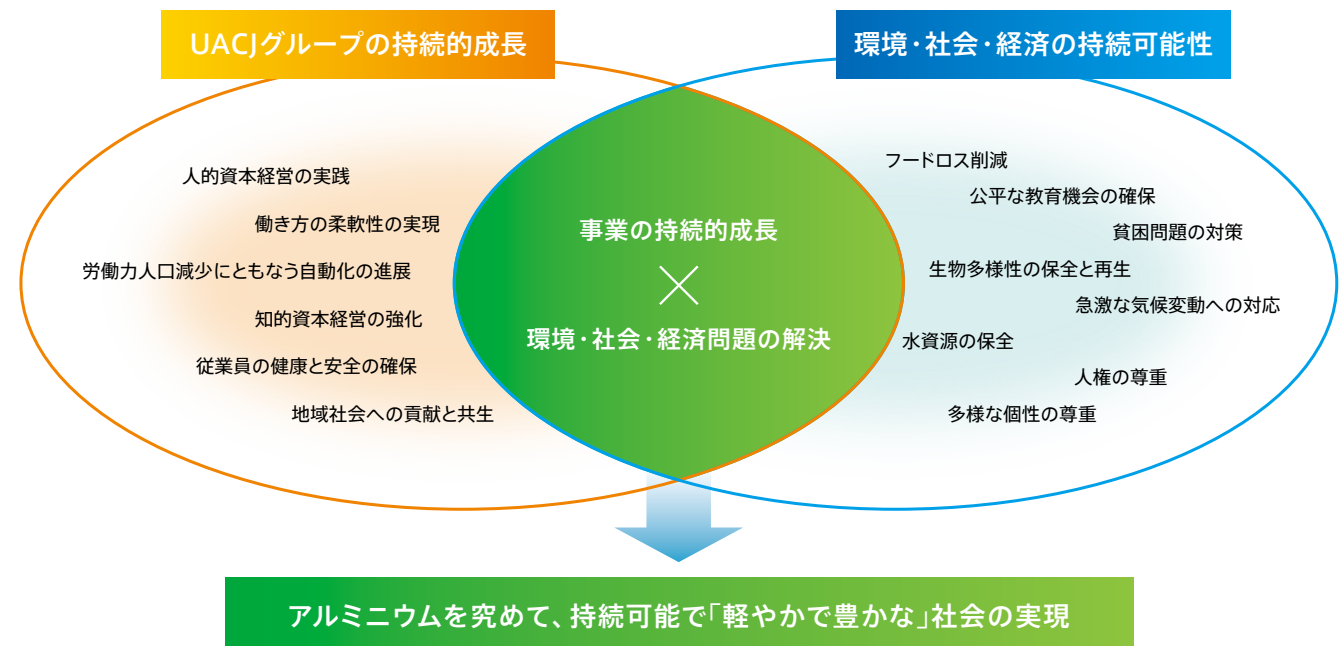
▶UACJグループのサステナビリティ

▶サステナビリティ基本方針

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

今より軽やかで楽しい未来を過ごすことができるよう、サステナビリティ活動を推進しています。

そのために、当社が社会とともに持続的に成長していく上で優先的に取り組むべき課題を「マテリアリティ」として特定しています。時代の変化に柔軟に対応し、適切なタイミングでマテリアリティを見直すことは、「環境・社会・経済」の持続可能性と私たちUACJグループの持続的な成長の両立にとって必要であると考えています。この考えのもと、2023年度にマテリアリティの再整理を行いました。



UACJグループのサステナビリティ

マテリアリティ

当社グループは、マテリアリティを「環境・社会・経済の持続可能性に関わる重要課題のうち、中長期的な事業に大きな影響を与える3つの要件を満たすもの」と定義しています。

- ①当社グループを取り巻くステークホルダーにとって重大な影響を与える課題
- ②当社グループが、持続可能な価値創造・企業価値向上のために経営資源を優先的に投入すべき重要課題であると認識している課題
- ③当社グループが中長期的に提供したい社会的、経済的な価値創造に結び付く課題

UACJグループとして5つのマテリアリティを特定しており、各マテリアリティの施策を推進するため、短中長期での明確な評価指標と目標を設定し、進捗を確認しながら着実に歩みを進めています。



マテリアリティ特定プロセス

2023年度に実施したマテリアリティの再整理では、まず旧マテリアリティの取り組み状況を振り返り、課題を整理しました。次に、直近の社会的要請を踏まえ、当社に影響を及ぼす社会課題をリスクと機会の両面から評価し、内部環境・外部要請・ビジネスインパクトの3つの視点から重点領域を絞り込みました。その後、各マテリアリティに関する課題・施策・評価指標・目標値について、社外取締役を含む経営陣による議論と承認を経て、取締役会で決議し、5つのマテリアリティを特定しました。

マテリアリティは、内部環境、外部環境の変化を適時ウォッチし、見直しの必要が出てきた適切なタイミングで再整理します。時代の変化に応じた、「環境・社会・経済」の持続可能性と、当社の持続的な成長の両立を、目指していきます。

- 1 6つの旧マテリアリティの活動推進の振り返りと課題の整理
- 2 環境・社会・経済課題に関わる直近の社会的要請の整理
- 3 考慮すべき環境・社会・経済課題のUACJへのインパクトを、リスク／機会の両面からの影響度と時間軸の緊急度で簡易評価
- 4 内部環境、外部要請、ビジネスインパクトの3つの視点から重要課題を絞り込み
- 5 社外取締役、担当役員による意見交換
- 6 経営陣による議論とマテリアリティの承認
- 7 各マテリアリティの課題、実行施策、評価指標、目標値に関する経営陣による議論と承認
- 8 取締役会による最終承認

推進体制

当社は、サステナビリティ活動における責任の明確化と意思決定の迅速化を目的に、サステナビリティ推進体制を構築しています。具体的には、マテリアリティごとに責任者および管掌部署を定め、設定されたKPIに基づいて進捗状況を把握しています。さらに、分野ごとの定期報告会議で進捗を共有・検討し、取り組みの実効性を高めています。サステナビリティ推進本部を中心に、社会課題の解決を起点とした価値提供と新たなビジネスモデルの創出を図っています。

マテリアリティ推進体制(組織と会議体)

マテリアリティ項目	責任者	担当部署	KPIモニタリング	
			会議体名	頻度
「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)	気候変動対策推進担当役員	未来へ環境をつなぐ部 安全環境部	環境委員会	年3回 (6月・10月・2月)
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)				
人権の尊重	ビジネスサポート本部長	法務部	コンプライアンス委員会	年1回 (2月)
多様性と機会均等の浸透 (DE&I)	サステナビリティ推進本部長 ビジネスサポート本部長	みんなのウェルビーイング部 人事部	人材委員会	年2回 (7月・11月)

UACJグループのサステナビリティ

各マテリアリティのKPI

マテリアリティ	対応課題	評価指標	2023年度実績	2024年度		2025年度目標	2030年度目標	
				目標	実績			
「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)		アルミ合金のリサイクル率最大化	UACJリサイクル率※1	71.7%	73%	73.9%	74.1%	● 80% (2030年度目標) ● 100% (2050年度目標)
気候変動への対応		カーボンニュートラル(CN)への挑戦 (Scope1・2)	Scope1・2排出量の削減率※2 (2019年度比・原単位)	14.6%	19.1%	19.2%	23%	● 30% (2030年度目標) ● カーボンニュートラル実現 (2050年度目標)
		サプライチェーン全体でのGHG排出最小化 (Scope3)	Scope3 排出量の削減率 (Category1) (2019年度比・原単位)	10.5%	13.6%	20.1%	17.4%	● 30% (2030年度目標) ● サプライチェーン全体でのGHG排出最小化 (2050年度目標)
自然の保全と再生・創出 (ネイチャーポジティブ)		水の有効活用による取水の最小化	取水量の削減率※3 (2020年度比・原単位)	14.4%	10%	20.7%	22%	25%以上
人権の尊重		人権侵害の撲滅	人権デュー・ディリジェンス 実施率※4	39%	25%	52%	60%	100%
		「グループ行動規範」を通じたコンプライアンス・人権問題の教育	人権の尊重の浸透度※5	3.6	3.6超	3.6	3.7	3.9/5.0満点
多様性と機会均等の浸透 (DE&I)		ダイバーシティ (DE&I) の浸透	多様性と機会均等の浸透度※6	3.11	3.1超	3.12	3.17	3.4/5.0満点
		多様な人材の活躍推進	女性管理職比率※7	10.4%	9.5%	11.1%	10.5%	15%
共通基盤								
製品の品質と責任		重大品質事故件数	ゼロ	ゼロ	ゼロ	ゼロ	ゼロ	ゼロ
		クレーム件数	2020年度比43%減	2020年度比49%以上減 (前年比10%以上減)	2020年度比52%減	2020年度比57%以上減 (前年比10%以上減)	2020年度比半減	
労働安全衛生		重篤災害発生件数	1件	0件	1件	0件	ゼロの継続	
		総合度数率	0.16	0.23	0.24	0.20	0.08	

※1 UACJリサイクル率＝循環アルミ量／溶解炉への装入量(純アルミ材を除く)

※2 第6次エネルギー基本計画に基づき算出

※3 取水は下水再生水含む、工業用水、水道水、井戸水、地表水を対象

※4 人権デュー・ディリジェンス実施率＝人権デュー・ディリジェンスを実施したグループ会社および拠点等の従業員の総数／当社グループ従業員数

※5 コンプライアンス・人権にかかるエンゲージメント調査設問項目の平均点数

※6 ダイバーシティ (DE&I) にかかるエンゲージメント調査設問項目の平均点数

※7 役員を除く

環境への取り組み

▶環境への取り組み

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

基本的な考え方

当社は、「100年後の軽やかな世界のために」というスローガンのもと、美しく豊かな地球がずっと続く未来に向けた行動に努めています。なかでも、当社ならではの貢献としてアルミニウムの環境性能を最大限に発揮させることに注力しています。マテリアリティとして、「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つを特定しました。これらは、それぞれが独立した課題ではなく、互に関連性を持ち、支え合い、融合する関係にあることから、一体的に取り組んでいます。

その中心を担うのは、「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)です。アルミニウムをリサイクルし、

その利活用を場を拡げ、同一製品へのアルミニウムの循環(水平リサイクル)を促進することは、GHG排出量の削減、つまり気候変動への対応になることはもちろん、新地金の使用量を削減することは新たなボーキサイトの採掘が抑制され、自然の保全と再生・創出(ネイチャーポジティブ)にもつながります。そこで当社は、アルミニウムのリサイクルの推進を中心に、環境への取り組みを進めています。

環境マネジメント

当社は、「サステナビリティ基本方針」のなかで、気候変動対策を含むサステナビリティ活動を推進するための基本的な考

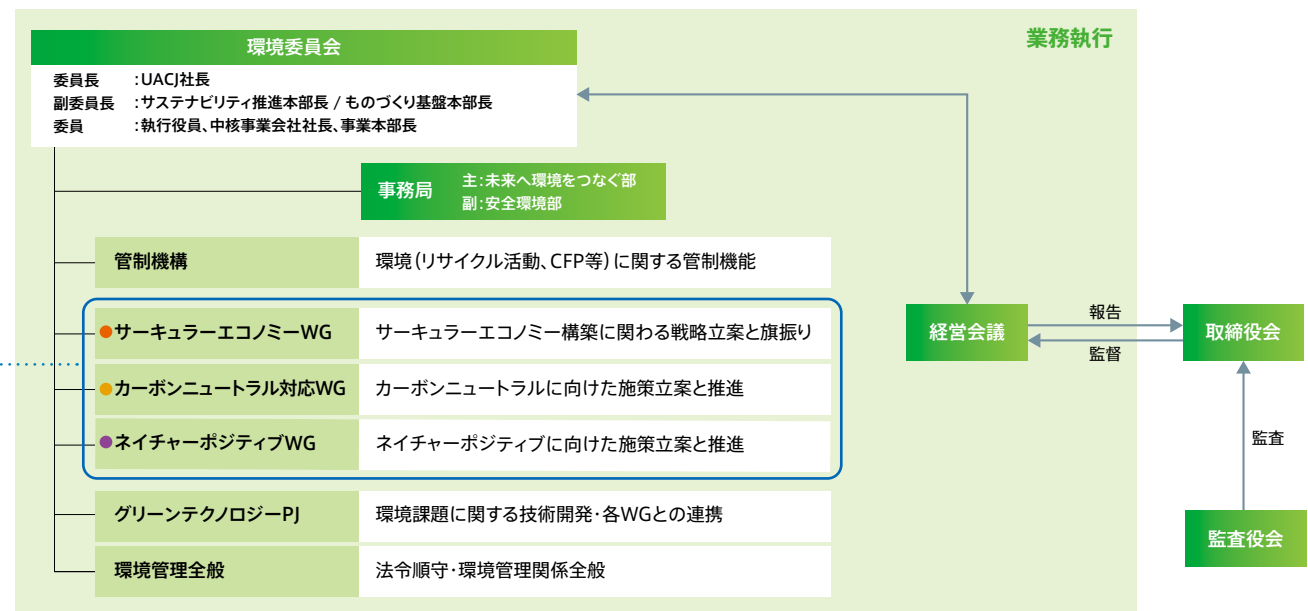
え方とアプローチを規定しています。また、「UACJグループ環境基本方針」(2025年3月改正)においても、環境に対する「理念」と「行動指針」(サーキュラーエコノミー・気候変動対策・ネイチャーポジティブを含む)を規定しています。

環境への取り組み体制としては、社長を委員長とする「環境委員会」を設置しています。当委員会の下部組織である「管制機構」「カーボンニュートラル対応ワーキンググループ(WG)」「サーキュラーエコノミーWG」「ネイチャーポジティブWG」「グリーンテクノロジープロジェクト」「環境全般管理」の6つのWGが連携して取り組みを推進しています。WGの検討結果や活動成果は、必要に応じて環境委員会・経営会議から取締役会へ報告し決議を得ています。

3つの柱



環境マネジメント体制



環境への取り組み <気候変動への対応>

▶ 気候変動への対応

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

TCFD提言に基づく情報開示

TCFD TASK FORCE ON CLIMATE-RELATED FINANCIAL DISCLOSURES

● ガバナンス（環境マネジメント体制）▶ P.64

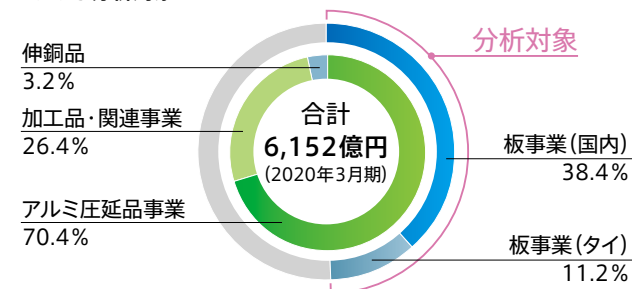
戦略

シナリオ分析

当社は、2021年度にIEA※1やIPCC※2等の将来予測を参考にシナリオ分析を行い、1.5℃シナリオにおいて、今後の対応策の実施と新たな機会の獲得を合わせることで正のインパクトの方が大きくなることを確認しています。2021年度から「気候変動への対応」をマテリアリティの一つとしてきた当社は、シナリオ分析結果を踏まえ、2023年度に再整理した際にも、改めて「気候変動への対応」をマテリアリティの一つとし、GHG排出量の削減に取り組んでいます。

また、当社は2024年度からスタートさせた第4次中期経営計画において、リサイクルの推進を重要な戦略と位置づけています。アルミニウムをリサイクルし、その利活用を場を拡げ、同一製品へのアルミニウム循環（水平リサイクル）を促進することは、GHG排出量の削減、新地金の原料となるボーキサイトの採掘抑制となり、その際に生じるGHG排出量の削減

シナリオ分析対象



にもなります。こうしたサーキュラーエコノミーの構築、ネイチャーポジティブへの貢献もマテリアリティに特定しており、重要な経営施策として気候変動対策に取り組んでいます。

※1 International Energy Agency (国際エネルギー機関)

※2 Intergovernmental Panel on Climate Change (気候変動に関する政府間パネル)

ロードマップ

当社は、2050年度にScope1・2でカーボンニュートラル

を実現することを目標としたロードマップを策定しています。また、そこに至る過程の2030年度中間目標も設定し、低炭素燃料(LNG・都市ガス)への転換、CO₂排出量がゼロである100%再生可能エネルギー由来の電力を活用してScope2排出量を削減する施策などを展開しています。Scope3においても、リサイクルの推進や環境配慮型製品「ALmitas+ SMART」の拡大など、サプライチェーン全体でGHG排出量を削減する取り組みを進めています。

気候変動への対応のロードマップ

項目	内容	～ 2030年度	～ 2050年度		
Scope 1・2	省エネのさらなる推進	エネルギー利用の効率化・ロス削減	CO ₂ 30% 削減	水素・アンモニア・メタネーション等 全使用電力の再生エネへの転換 二酸化炭素回収・有効利用・貯留技術等 森林保全・森林投資・排出権取引等	カーボンニュートラルの実現
	低炭素/グリーン燃料への転換	重油・LPG⇒LNG・都市ガス			
	低炭素/グリーン電力への転換	再生電力の導入開始・拡大			
	炭素回収技術の導入	技術調査・検討			
	カーボンオフセット	森林投資・排出権取引等			
Scope 3	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)の利用最大化 2030年度「UACJリサイクル率80%」の達成	GHG 30% 削減	実用化・普及拡大 グリーン新地金への転換	GHG 排出最小化
	リサイクル合金・技術の開発・実用化	開発・実用化			
	低炭素/グリーン新地金への転換	水力発電新地金の利用拡大			
	UACJ独自のGHG排出削減認定手法	ALmitas® SMART(マスマランス方式)の充実化・拡販・定番化			
	アルミ化推進	ALmitas® SMARTの拡販・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			

環境への取り組み <気候変動への対応>

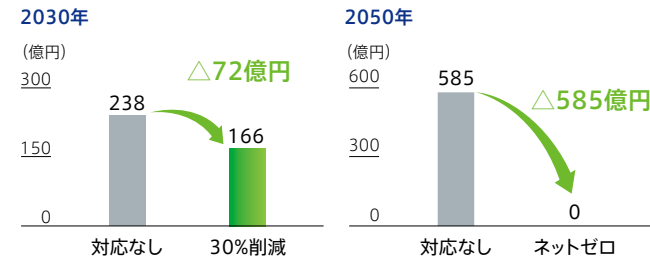
TCFD提言に基づく情報開示

リスクと機会

当社は「UACJ Report 2023」「CDP2023」において、日本やタイなどに炭素税が導入された場合の影響額を試算し、初めて公表しました。試算内容は国内外でのカーボンプライシング動向等を踏まえて、毎年見直しを行っています。「UACJ Report 2025」「CDP2025」において、改めて試算した結果は以下のとおりです。

Scope1・2において当社が目標とする「2030年度にCO₂排出量を2019年度比で30%削減、2050年度にカーボンニュートラルを実現する」場合と、対応しない場合との比較において、GHG削減効果金額は2030年度で約72億円、2050

炭素税の財務影響額試算



年度に約585億円と試算しました。

指標と目標

当社は2022年6月に、「2050年にScope1・2における

カーボンニュートラルの実現に挑戦すること、そしてその過程である2030年度にCO₂排出量を30%削減※3することを目指す」という目標を掲げました。

Scope3については2023年12月に、リサイクルの拡大等により2030年度にGHG排出量を30%削減※4することを目指し、2050年にはサプライチェーンのさまざまなパートナーと協業し、リサイクルの最大化、かつ、サプライチェーン全体でのGHG排出量削減を行うことによって、GHG排出量を最小化するという目標を掲げました。

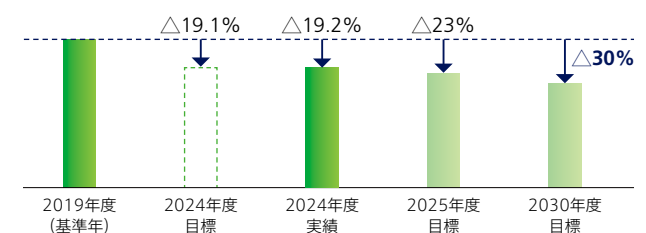
※3 2019年度比・原単位

※4 2019年度比・原単位、Category1

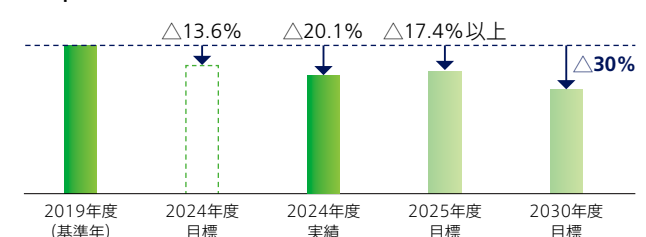
主なリスク/機会の評価と対応策

		炭素価格 (炭素税・国境炭素調整)	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)
指標		収益支出	収益支出
事業インパクト	リスク	- 輸入原料・資材の調達コスト増加 - 電力コスト増	- 排出権買取費用による原料調達・製造コスト増加 - アルミニウムスクラップ溶解炉や燃料転換、省エネ等の設備更新・導入等の費用が増加 - カーボンフットプリントの記録・報告義務化に伴う、製造管理コストが増加
	機会	GHG排出量抑制が不十分な国・地域による製品の競争力低下に伴う当社製品販売機会と収益の増加	- 新地金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、他素材からの切り替え需要が増加 - アルミニウムの軽量性や高熱伝導性、リサイクル率の高さを活かした収益増加の機会
評価		大	中
対応策	区分	適応	
	リスク対応策案	- 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	
	機会の取り込み施策案	- 長期的なCO₂排出量削減施策の実施 - 森林等のCO₂の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	

Scope1・2のCO₂排出原単位削減率の推移



Scope3のGHG排出原単位削減率の推移



環境への取り組み <自然の保全と再生・創出>

▶ 自然の保全と再生・創出(ネイチャーポジティブ)

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

TNFD提言に基づく情報開示

ネイチャーポジティブに関する取り組みは、当社の環境マネジメント体制に基づき推進されます。

● ガバナンス(環境マネジメント体制) ▶ P.64

自然の保全と再生・創出(ネイチャーポジティブ)

当社グループは、自然の保全と再生・創出を環境分野におけるマテリアリティの一つに掲げ、サプライチェーン全体で自然への負荷を最小化し、ネイチャーポジティブ(自然の保全と再生・創出と経済の両立)に貢献することを目指しています。事業活動において自然環境からさまざまな恩恵を受けると同時に、負荷も与えていることを十分に意識し、環境負荷の低減に取り組み、当社だからこそできる自然の保全と再生・創出に貢献していきます。

2023年9月、TNFD(Taskforce on Nature-related Financial Disclosures、自然関連財務情報開示タスクフォース)による最終提言が公表され、企業は自然資本と生物多様性の保全に取り組むとともに、開示推奨項目に沿った情報開示が求められるようになりました。当社グループは、この提言に賛同し、いち早く情報開示に取り組むこととしました。

分析と評価

自然への依存、影響、リスクおよび機会に関する分析と評価を行うにあたり、TNFDにおいて推奨されるLEAPアプローチを採用しました。

当社グループの事業のバリューチェーン全体における自然関連のインパクトと依存の評価には、自然関連リスク分析ツール「ENCORE」を用いました。

バリューチェーン上流においては、ボーキサイト採掘、アルミナ精錬、電解製錬を経て新地金を製造しています。これらの活動には、淡水域利用による土地改変、土壌や水質汚染、騒音や粉塵

公害の可能性および大気汚染、GHG排出といったインパクトが存在すると認識しています。また、アルミナ精錬においては多くの水を使用しており、生態系サービスへも強く依存しています。

直接操業においては、新地金から溶解・鋳造を経て圧延・加工によりアルミニウム製品の製造を行っており、工場建設による土地の改変、工場の操業による土壌や水質汚染、GHG排出といったインパクトが存在すると認識しています。工場の操業においては、4つの生態系サービスの中でも水の使用や梱包材木材の供給等の「供給サービス」および廃水の浄化、洪水緩和等の「調整

自然関連リスク・機会

リスクカテゴリー		自然関連リスク	財務的影響の内容
物理的 リスク	急性・ 慢性 リスク	サプライヤーの拠点における、水資源の枯渇	サプライチェーンの分断による生産停止、調達コストの増大
		サプライヤーの拠点における、水質汚染や赤泥等の廃棄物の漏洩	
		サプライヤーの拠点における自然災害の増加	
		自社事業所周辺における、水資源の枯渇	操業停止 対応コストの増加
移行 リスク	政策	ボーキサイト鉱山開発や生態系復元に関する規制の強化	生態系保全・復元コストの増大による調達コストの増加
		森林関連の規制強化	梱包材の調達コストの増大
	市場	GHGのみならず、水や土地フットプリントの低いアルミニウムへの選好	環境負荷の高いアルミニウム製品の購入回避
	評判	森林破壊の駆動要因としてのボーキサイトへの批判や購入回避の増加	企業イメージ、ESGスコア低下による自社製品の購入回避
		生物多様性・自然に関する取り組みが消極的であるとみなされた場合の、企業イメージやESGスコアの低下	
	訴訟	サプライヤーおよび自社拠点における汚染物質漏洩や環境事故の発生	環境事故に対する賠償責任の発生 サプライチェーンの分断による生産停止、調達コストの増大

サービス」に依存しています。

バリューチェーン下流においては、飲料製品製造、自動車製造、航空機製造、医療・食品製造設備など多様な産業と関わりがあり、これらの産業はそれぞれ自然に依存しインパクトを与えています。

全体を通して、GHG排出および水の使用を介した自然への影響が大きく、さらに当社グループが依存する自然の要素としても水の供給や水量・水質の調整に関するものが特定されました。

自然関連のインパクト、依存を踏まえ、当社グループにおける自然関連リスク、機会をまとめました。

機会カテゴリー		影響があると考えられる機会	財務的影響
企業の パフォーマンス	市場	アルミニウムのリサイクル性への市場の選好	製品の売上増加
	資源効率	再生材や再生可能エネルギーへのシフト	製造工程における省エネルギー化、材料の循環利用による製造コストの削減
	財務	生物多様性・自然関連の取り組み強化による、資金調達の選択肢の増加	資源調達の選択肢の増加
	製品とサービス	GHG削減、ネイチャーポジティブに貢献する製品・サービスの開発	新たな市場による製品の売上増加
	評判資本	生物多様性・自然関連の取り組み強化によるレピュテーションやESG評価の向上	レピュテーション向上による製品の売上増加
		アルミニウムのリサイクル性に注目した、環境負荷の低い素材としてのイメージの定着	
持続 可能性 パフォーマンス	自然資源の持続可能な利用	再生材の利用促進による、新たな土地改変等の環境負荷の削減	—
	生態系の保護、復元、再生	自社事業所の立地する流域における森林保全、水涵養への貢献	—

環境への取り組み <自然の保全と再生・創出>

TNFD提言に基づく情報開示

ネイチャーポジティブロードマップ

UACJグループとして定めたネイチャーポジティブのロードマップに沿って、他のマテリアリティ（「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）および気候変動への対応）と連携して計画を推進しています。ネガティブインパクトの最小化における2030年度目標として、取水量原単位の削減率25%を目指します。

地域別分析と優先地域の選定

2024年度に、主要な製造拠点を対象として、重要度の高

い自然関連課題である「水リスク」および「生物多様性リスク」に焦点をあて立地情報を用いた調査・分析を行いました。

地域別分析および優先地域

優先拠点	観点	取り組みの方向性
深谷製造所 名古屋製造所 小山製作所	①地域の生態系サービスの依存に起因するリスクが想定される拠点	取水量削減、水源涵養等、事業が地域の自然環境に与えるインパクトの低減に取り組む
福井製造所 小山製作所 株式会社UACJ金属加工成田工場	②周辺に豊かな自然が多く存在し、生物多様性への影響が大きい拠点	敷地内での緑地・ビオトープ等の創出や周辺の保全活動への参画などにより生物多様性保全に貢献する

事例：水使用量の削減

一部の事業所においては、水リサイクルの設備を稼働させ、水使用量の削減を図っています。また、自社の活動が環境に与えるインパクトを把握するため、グループ企業を対象として環境データを収集し開示しています。取り組みの成果と課題を明らかにし、目標を掲げて環境管理活動に取り組んでいます。



水リサイクルの設備

ネイチャーポジティブにおけるロードマップ

項目	内容	～2027年度	～2030年度
ポジティブインパクトの最大化	森林保全・再生	地下水使用量把握、水源涵養の規模把握、森林確保 自然共生サイトへの登録	生物多様性ポジティブ化への取り組み最大化
	ALmitas* SMART（環境配慮型製品）の展開	ALmitas* SMARTの拡販 新規領域の開拓・拡販 利用拡大による環境負荷低減	
	リサイクル推進	サーキュラーエコノミー牽引 新地金使用量削減	
	科学的根拠に基づく施策実行 （認証取得は必須ではないが状況みて判断）	SBTs for Nature（SBTN）* 手法を参考に目標設定 実効性のある施策実行	
ネガティブインパクトの最小化	水循環の推進	再生水利用の推進、廃水再利用 生態系への影響の回避・低減	取水原単位を25%削減
	損失水の低減	事業所間の差異、取水量等の実態把握	
	未利用水の有効活用	利用状況実態把握 雨水の有効活用等	
	サプライチェーンとの連携	生物多様性の視点を加える 水資源の有効活用促進	
	CO ₂ 、GHG排出量の削減	低炭素/グリーン電力への転換等	
情報開示	Taskforce on Nature-related Financial Disclosures（TNFD）対応	競争力のある目標設定	情報開示と、着実な進捗による企業価値の向上

* 自然に関する科学に基づく目標設定

事例：地域との企業の森づくりに関する協定締結

企業の森づくりは、福井県が進めている取り組みの一つで、企業が所有者から土地を無償で借り受け、森林整備を行います。当社は、地域の環境保全活動の強化や地域社会との交流のほか、従業員の環境意識向上を目的として、本協定を締結しました。坂井市から借り受けた区画を「UACJ福井の森」と名づけ、福井県および坂井市の支援のもと、植樹や下草刈りなどの森林整備活動を行っています。



「UACJ福井の森」での活動

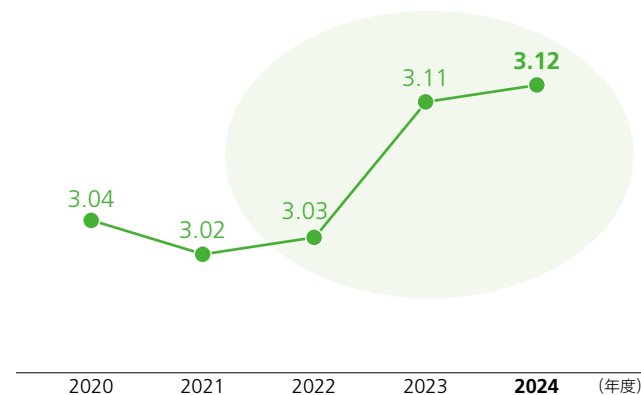
Well-beingへの取り組み

多様性と機会均等の浸透

当社は、働く一人ひとりのWell-beingがグループの成長を支え、「多様性と機会均等の浸透」と「人権の尊重」の2つのマテリアリティによりWell-beingが向上するとしています。グループの価値観である「相互の理解と尊重」に基づき、一人ひとりの個性が受け入れられ、能力を最大限発揮し、個人の成長と組織への貢献のために自由闊達にいきいきと活躍することが企業価値向上につながると考えています。

この考えのもと、2022年12月にワーキンググループを発足し、2023年12月には従業員の意見を反映した「ダイバー

「多様性と機会均等の浸透度」※の推移(2020年～2024年度)



※ダイバーシティ(DE&I)にかかるエンゲージメント調査設問項目の平均点数(5点満点)

シティ(DE&I)推進宣言」を公表しました。2024年度は宣言の浸透を図るために拠点の従業員一人ひとりに宣言の趣旨を説明するとともに、経営幹部を対象としたダイバーシティ講演会、横のつながりとエンゲージメント向上を目的とした「従業員ネットワーク活動」などを展開しました。こうした取り組みの結果、「多様性と機会均等の浸透度」は上昇傾向にあります。また、女性活躍、子育て支援の取り組みに対して「えるぼし」「プラチナくるみん」の認定を取得しました。

今後も、多様性と機会均等の浸透活動を通じて、当社グループで働く一人ひとりが誇りと安心を感じ自分らしく豊かに生きること、企業理念の実現を目指します。

2023～2025年度のダイバーシティ推進に関する主な活動・成果

年度	内容
2023	- ダイバーシティ(DE&I)推進宣言の策定・公表(国内外従業員との意見交換) - コミュニケーション面談結果をタレントマネジメントシステムに公開(2023年役員向け公開、2024年公開範囲を職制に拡大) - 農園型障がい者雇用の取り組みを開始
2024	- 女性活躍推進法に基づく優良企業「えるぼし(3つ星)」に認定 - 不妊治療と仕事の両立支援制度の整備とハンドブックによる社員周知 - 理念対話会に同行、ダイバーシティ(DE&I)推進宣言説明(デ・ア・イ説明) - 従業員ネットワーク活動開始 - 役員・グループ部長以上対象ダイバーシティ講演会開催 360度評価結果公開時期を前倒しし、コミュニケーション面談での活用促進
2025	- 次世代育成対策推進法に基づく「子育てサポート企業」として「プラチナくるみん」認定 - コミュニケーション面談における育児・介護等家族状況の確認方法を拡充

▶多様性と機会均等の浸透

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

TOPICS

従業員の横の繋がりを支援する キャリア採用者ネットワーク

従業員同士の横のつながりやコミュニケーションの活性化を目的に、「従業員ネットワーク活動」の一環として「キャリア採用者ネットワーク」を立ち上げました。2025年6月には、入社4年目以下のキャリア採用者13名が参加する初の勉強会と懇親会を開催し、部署や年代を超えた交流を実現しました。当日は、アルミニウムに関する知識の習得や役員との活発な意見交換が行われ、個人と組織双方の成長につながる有意義な場となりました。



社内講師によるキャリア採用者向けアルミニウム勉強会の様子

Well-beingへの取り組み

▶ 人権の尊重

<https://www.uacj.co.jp/sustainability/social/human-rights.htm>

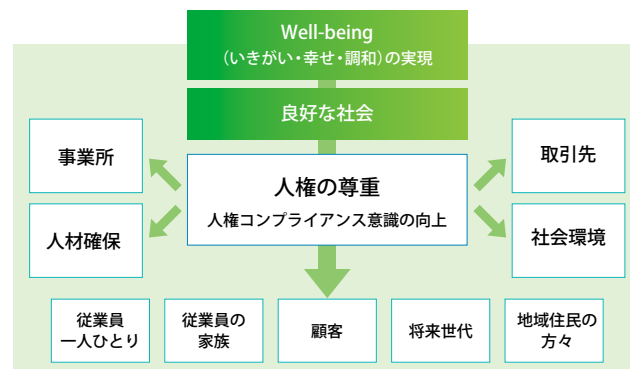
人権の尊重

当社は、人権を尊重することが、働きやすい職場環境の実現やハラスメントの撲滅、優秀な人材の確保へとつながり、また、サプライチェーンの健全化による事業の安定、不平等・貧困の撲滅による環境破壊の抑制など、さまざまな波及効果をもたらすと考えています。「UACJグループ行動規範」において、「人権の尊重」「児童労働・強制労働の禁止」「ハラスメントの禁止」「労働基本権の尊重」等を定めるとともに、「UACJグループ人権基本方針」を公表し、グループ全員で人権の尊重に取り組んでいます。

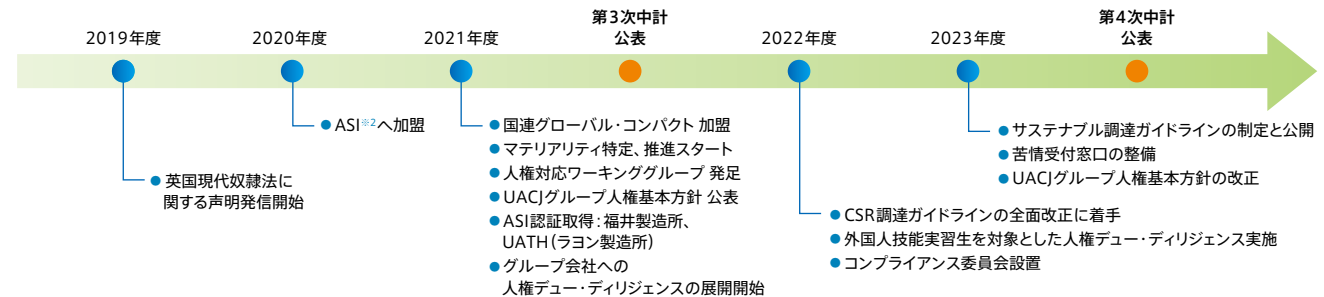
コンプライアンス委員会※1にて年間の活動方針を定めた上で、「UACJグループ サステナブル調達ガイドライン」の制定、人権教育や人権デュー・ディリジェンスの実施に加え、人権問題が発生した場合の相談・協議・救済メカニズムの構築も進めています。

※1 社長、副社長、本部長、事業責任者その他執行役員により構成され、会長、社外取締役、監査役は任意に出席

UACJグループにおける「人権の尊重」の考え方



人権に関するこれまでの取り組み



※2 Aluminium Stewardship Initiative

人権デュー・ディリジェンスの実施

当社は、事業を通じて発生する可能性のある人権への負の影響やリスクを把握するため、必要に応じて人権NGOと連携しながら、国内外の事業所を対象とした人権デュー・ディリジェンスを実施しています。人権デュー・ディリジェンスによって表面化した負の影響やリスクを評価し、その予防や是正につながる社員教育、ルール改訂などの環境整備を行っています。

2024年度は、UACJ小山製作所(押出、鋳鍛)、UACJ Extrusion Czech s.r.o.、UACJ Marketing & Processing、UACJ深谷製造所の国内外4事業所で実施しましたが、重大な人権侵害は確認されませんでした。今後も2030年度までにグループ内全社での実施完了を目指して継続的に人権デュー・ディリジェンスを行うとともに、当社の事業活動にかかる人権リスクの特定とその軽減および顕在化の防止に努めます。

サプライチェーンにおける人権尊重の取り組み

当社は、サプライチェーン全体で人権尊重の取り組みを促すため、主要サプライヤーに対して「UACJグループ サステナブル調達ガイドライン」を個別に配布し、ガイドラインの内容についてサプライヤーから同意書を得るなど、当社の人権尊重に対する考え方の周知を図っています。

特に、アルミニウム地金の調達に関しては、英国のLME※3よりブランドリスト承認を受けた生産者からのみ調達しています。このLME承認ブランドリストに登録されるためには、LMEが定める「LME Responsible Sourcing Handbook」の要求事項を満たす必要があり、人権に関する要求事項としてOECD Guidance(責任ある企業行動に関する多国籍企業行動指針)の履行が明記されています。

また、国内の福井製造所とタイのUATHにおいては、ASIより、サプライチェーンへの働きかけに関するCoC(加工・流通過程の管理基準)認証を取得しています。なお、日本におけるサステナブル調達の対応状況把握率は91.9%(2024年度実績)でした。

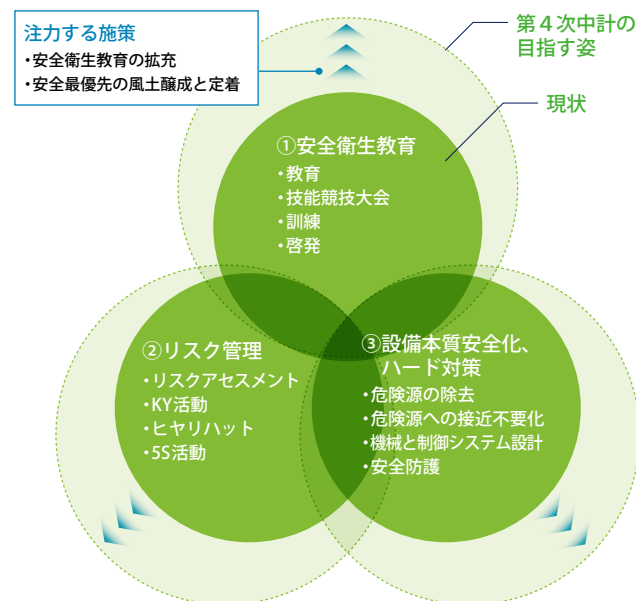
※3 London Metal Exchange

共通基盤

労働安全衛生

当社は、UACJウェイにて「安全とコンプライアンス」を企業活動の基盤とし、「従業員の安全・衛生・健康は全てに優先する」という考えのもと、労働災害発生件数や総合度数率の目標を掲げ、全員の安全衛生活動を実施しています。具体的には、労働に関する法令や社内規則を遵守するとともに設備本質安全化を計画的に推進し、労働安全衛生マネ

労働安全衛生の全体像



ジメントシステムを構築し、適切な管理を行うことにより安全で衛生的・健康的な職場環境づくりに取り組んでいます。

第4次中期経営計画で目指す姿を実現するため、労働安全衛生の全体像を定め、①安全衛生教育②リスク管理③設備本質安全化・ハード対策を主要テーマに設定しています。

安全衛生教育面では、雇用時や階層別、作業変更時など幅広い場面での教育と、定期受講体制の構築も進めています。同時に、リスクアセスメントやKY活動などを通じて危険の予

▶労働安全衛生

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

▶健康経営の推進

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

知・予防に努め、AIカメラによる特定エリアへの人進入検知システムの導入も推進しています。

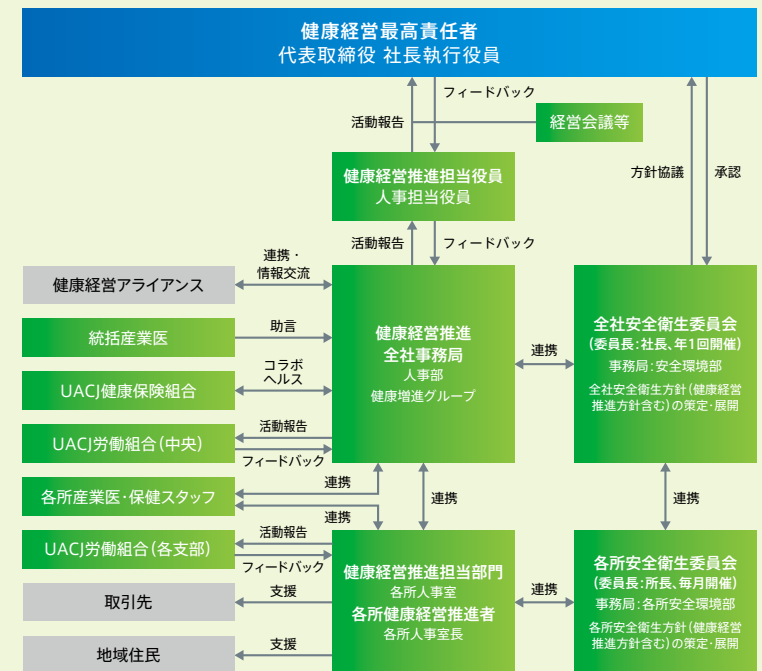
また、安全衛生を主管する組織として、社長が委員長を務め、全執行役員、製造所長、主要グループ会社社長などを委員とする「安全衛生委員会」を設置し、毎年1回会議を開催しています。

健康経営

当社は、「従業員の安全・衛生・健康は全てに優先する」という考えのもと、2021年9月にUACJグループ健康経営宣言を発表しました。当社グループでは、健康経営宣言に基づき、「従業員が生き生きと働き、活気あふれ、多様な人材に入社を希望される魅力ある会社の実現」に向けて、右の推進体制のもと従業員の健康の維持・増進に努めています。社長執行役員を委員長とする安全衛生委員会には、全執行役員が参加し、活動内容・課題の共有と対策についての討議を行っています。

当社は、これからも従業員一人ひとりの心身の健康を経営の基盤と捉え、健康経営のさらなる進展と持続的な企業価値向上を目指していきます。

健康経営推進体制



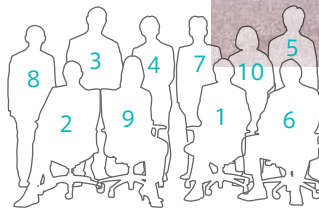
第5章 コーポレート・ガバナンス

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:大手総合商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
オムロンー宮株式会社
(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、役員の指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官連携に関す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 アモューヴァ・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にないと判断し、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
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)
2020年12月 株式会社ランドビジネス 取締役副本部長(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
取締役副本社長 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)

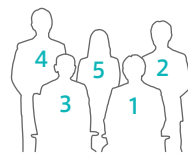
選任理由:大手自動車メーカーの取締役副本社長として企業経営に関する豊富な経験と深い見識を有しており、適切な監査の遂行と有益な発言を期待するため。

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:大手総合商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、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	① 企業経営・戦略	② 財務・会計	③ 営業・マーケティング	④ 海外ビジネス	⑤ 研究開発・製造	⑥ 法務・ガバナンス	⑦ IT・デジタル	⑧ サステナビリティ	⑨ 他業種・他分野	スキルフィールドに○をつけた主たる理由
石原 美幸	社内	—	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
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ると思います。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で経営感覚を備え



新旧委員長対談

た人材は、男女を問わず引く手あまたであり、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てていると感じます。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あって、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。



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 	
		●2016年 実効性評価を開始 ●2015年 女性取締役を1名選任	●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)	●2024年 オフサイトミーティングを開始 ●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 ●2020年 サクセッションプランの運用を開始	●2023年 社外取締役相互評価を開始 ●2024年 サクセッションプランに基づく社長交代	
	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 ^{※2} (PSU ^{※3})を導入	●2020年 中長期株式 報酬の評価指標に TSRを導入 ●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		●2025年 短期業績連動報酬および 中長期株式報酬の比率を 引き上げ
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

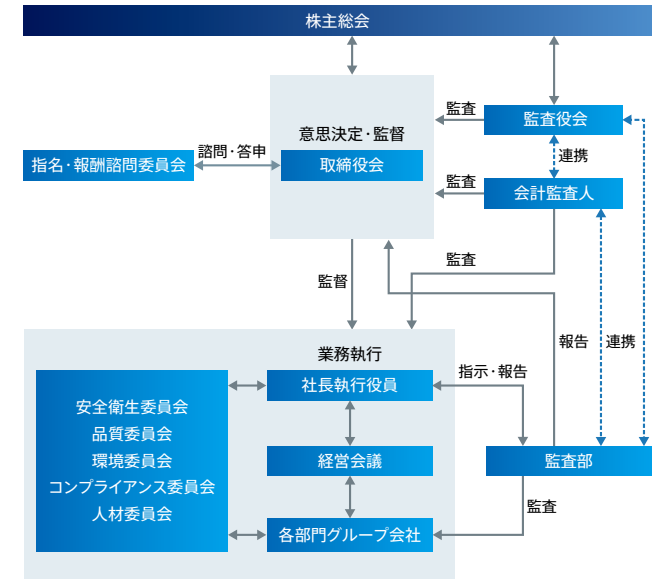
当社は、監査役会設置会社を選択しています。取締役会は、2025年6月20日現在、取締役10名（うち独立社外取締役5名）と監査役5名（うち独立社外監査役3名）で構成し、経営の監督と業務執行の分離を図るため、議長は非業務執行取締役の取締役会長が務めています。また、社外取締役および社外監査役は独立性基準を満たし、当社の中長期的な企業価値向上に貢献できる多様な経歴のメンバーを選任しています。

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使用人を配置	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

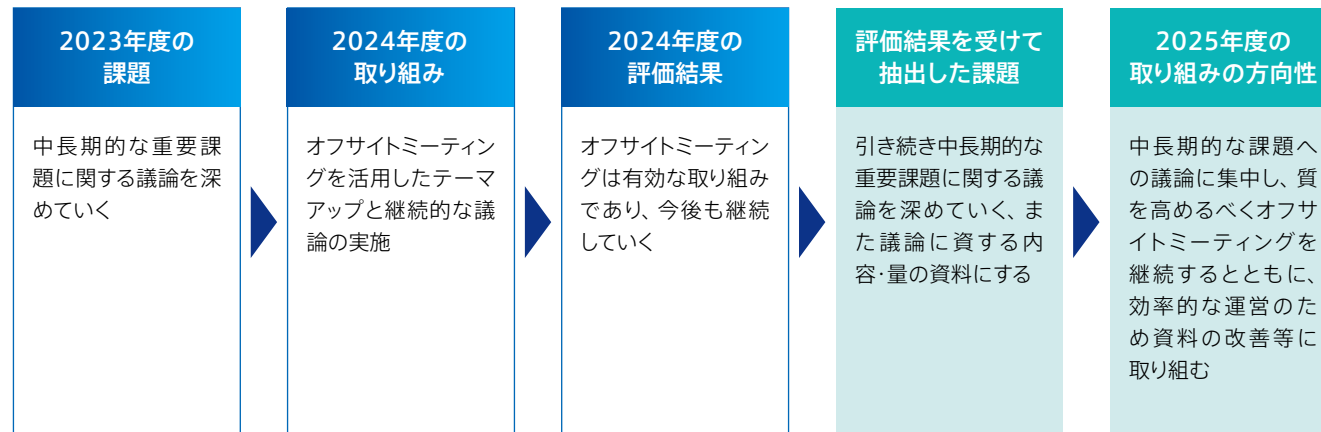
当社は、会社の持続的成長と中長期的な企業価値向上を実現するため、取締役会の実効性評価に精力的に取り組んでいます。

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	第三者評価の質問票を基に自社で実効性評価を実施 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 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) 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 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
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む、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

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は、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。

社長の選定フロー

立案	検討	確認・適正化
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、 ●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 ●部門を超えた全社視点で確認、修正	社長が、 ●「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・課題を明確化した上で育成施策(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・報酬諮問委員会でプール人材案を提示	指名・報酬諮問委員会が、 ●社長後継者プール人材の人选と育成課題・育成施策の確認、役員後継者プール人材の人选・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 取締役会が、 ●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)

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、各社外取締役に役割・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

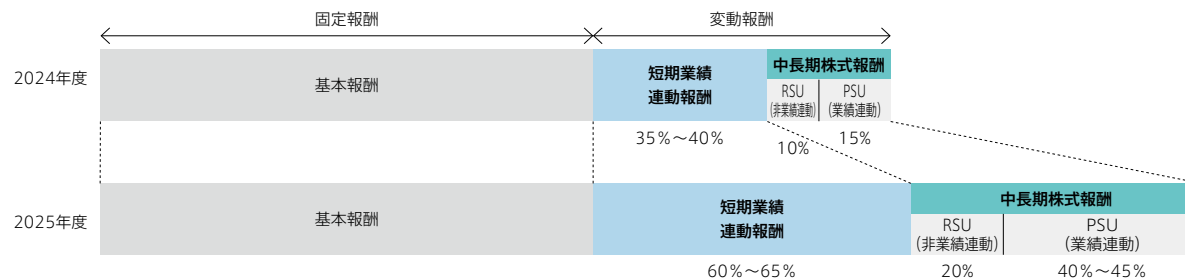
役員報酬

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/EL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

- 基本報酬の水準を引き上げ
- 短期業績連動報酬の基本報酬に対する比率を引き上げ
- 中長期株式報酬の基本報酬に対する比率を引き上げ
- 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。

コーポレート・ガバナンス

コンプライアンス

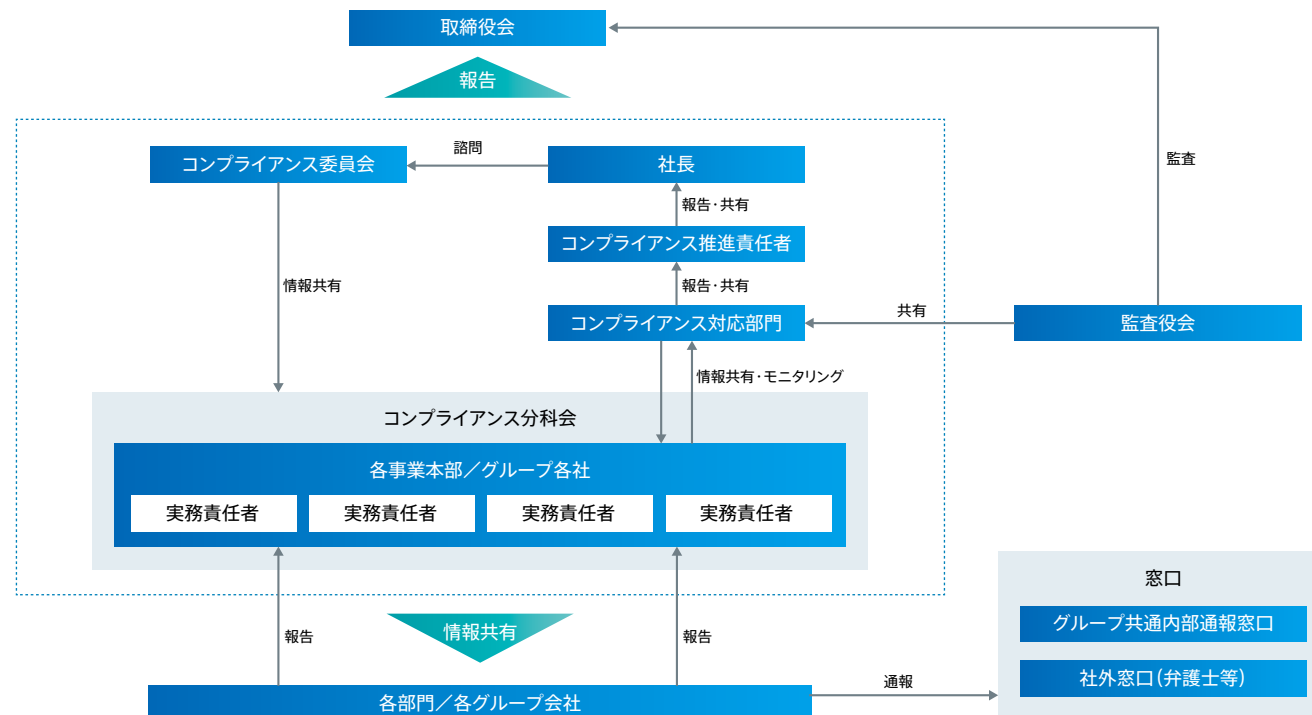
当社グループは、コンプライアンスの徹底を企業存続の根幹と位置づけ、社会からの信頼に応えるべくグループ横断で体制の強化を図るとともに、定期的な啓発活動を行っています。

グループ全体でのコンプライアンス推進体制

当社グループは、コンプライアンス徹底の重点施策として内部通報制度を強化しています。匿名通報可能な窓口を社内

外に設け、電話やE-mail、クラウドシステム等多様な通報手段を整備するとともに、国内外のグループ会社を対象とした共通窓口も開設するなど、より通報しやすい環境を構築しています。通報案件は、通報者保護を徹底した上で担当部門が調査から対策までを管理します。グループ全体では、社内で挙がるコンプライアンス違反事案に関する情報連携体制を整えることで、是正措置と再発防止策を迅速に横展開し、継続的な体制強化を図ります。

コンプライアンス推進体制



コンプライアンスの定期的な啓発活動、教育活動

当社グループは、全従業員にコンプライアンス意識の醸成を図るため、複数の視点に基づく多角的な教育を継続的に実施しています。第一に、グループ行動規範の浸透を図るため、携帯版のグループ行動規範の配布や階層別教育への組み込みを徹底しています。2024年度は国内外グループ会社で部単位で理解を深める参加型研修会を開催し、グループ行動規範への理解と実践を後押ししています。第二に、各社の実情に応じた研修プログラムを展開し、ハラスメントや社内不正に関する集合型研修も実施しています。第三に、階層別教育を通じて、グループ全従業員に対し、その職位に応じた確実な法令知識の定着とコンプライアンス意識の浸透を図っています。

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。2025年3月末の政策保有株式は30銘柄です。2024年度末の貸借対照表計上額は5,934百万円で、連結資本合計に対する割合は1.86%となっています。

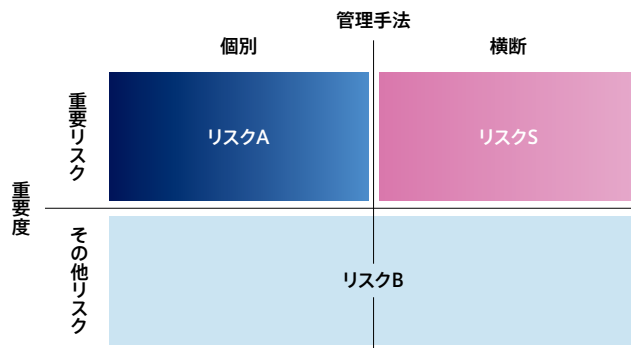
リスクマネジメント

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

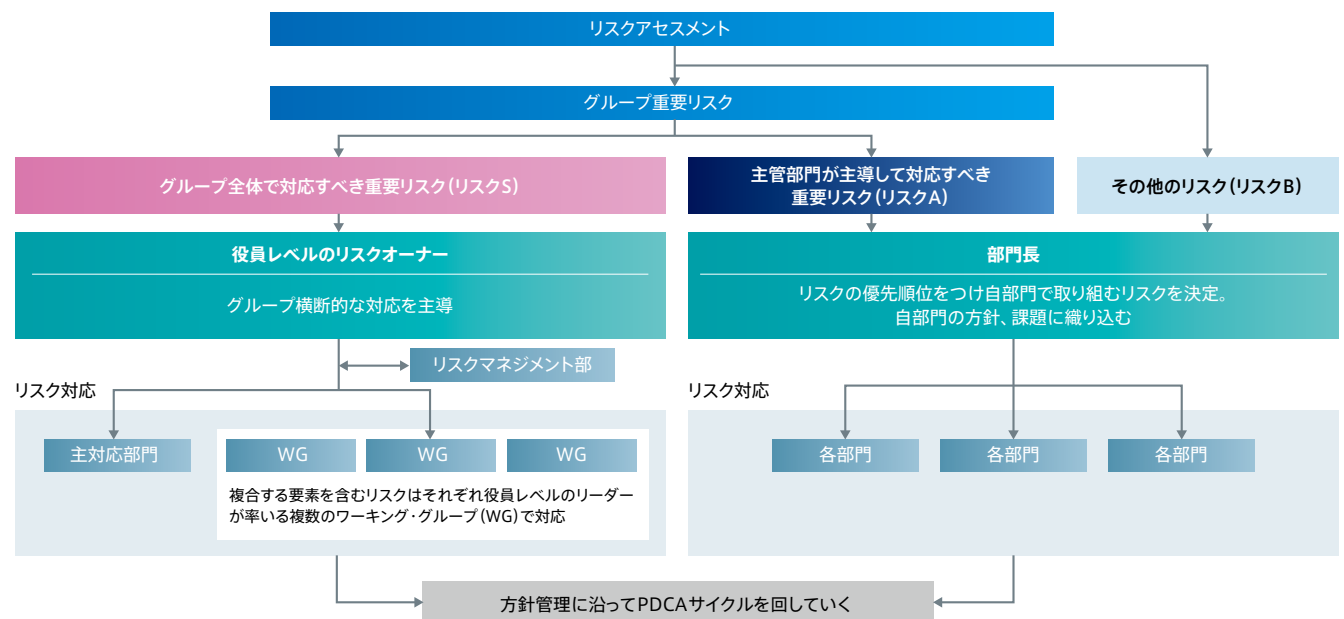
グループ全体のリスクマネジメントにかかる基本的な考え方や指針は「UACJグループリスクマネジメント基本方針」、「UACJグループリスクマネジメント規程」、「UACJグループ危機管理ガイドライン」、「UACJグループBCMガイドライン」に定め、日本国内外のグループで運用されています。

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

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	● 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成否 ● 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	● 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成否	
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。	● 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>

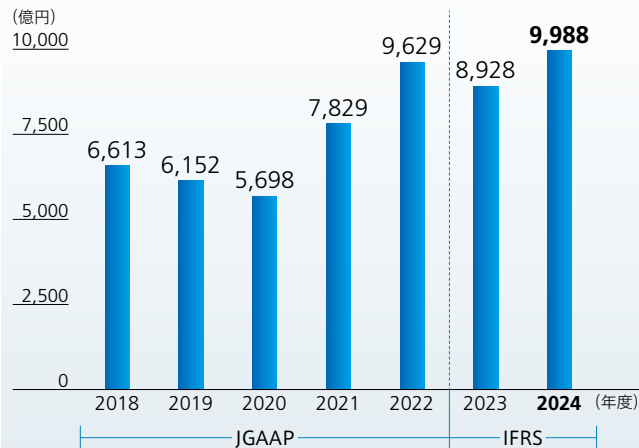
第6章 データ編

目指す姿に向けた軌跡

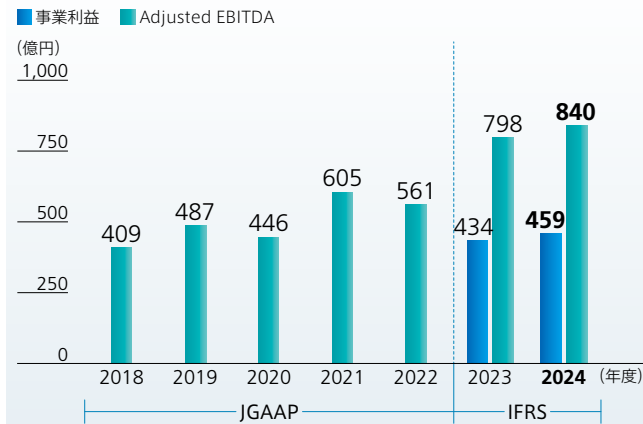


財務ハイライト

連結売上高・売上収益



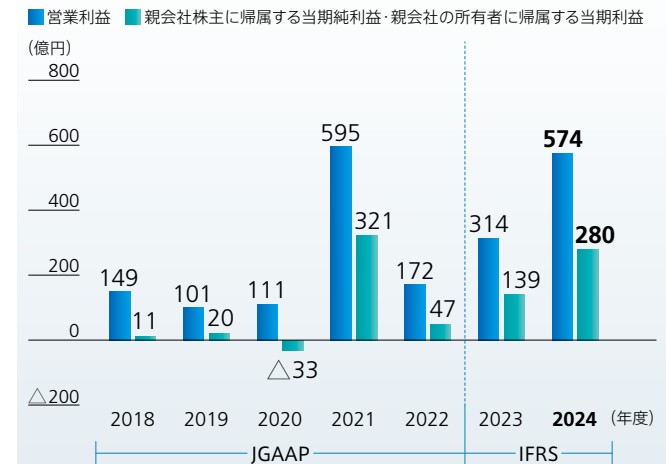
事業利益※1 / Adjusted EBITDA※2



※1 持続的な事業活動の成果。営業利益から、棚卸影響、一時的・特殊な重要性のある損益を控除したもの

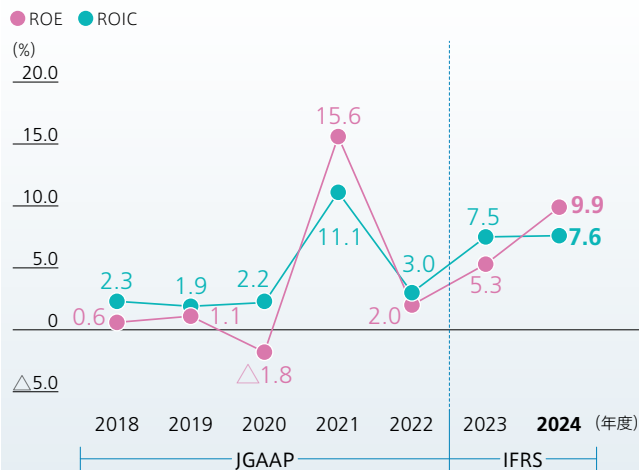
※2 Adjusted EBITDA=EBITDA- 棚卸資産影響等

営業利益／親会社の所有者に帰属する当期利益※3



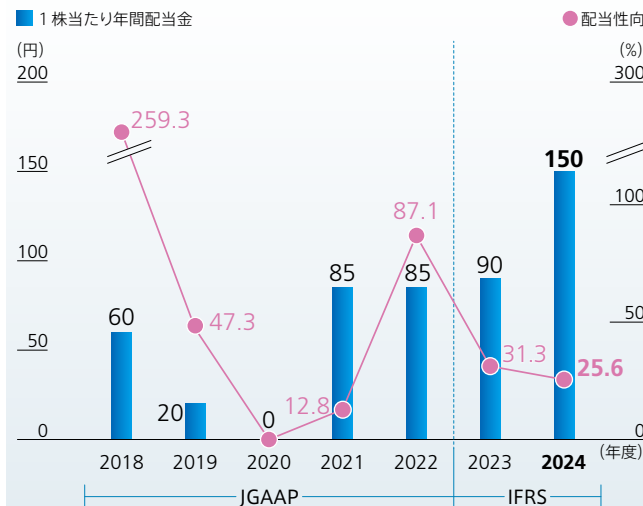
※3 JGAAPでは、親会社株主に帰属する当期純利益を表示

ROE / ROIC※4

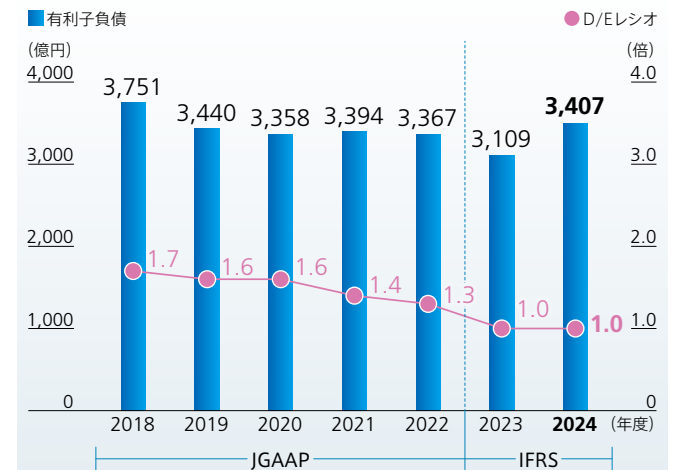


※4 税引前事業利益を基に算出

1株当たり年間配当金／配当性向



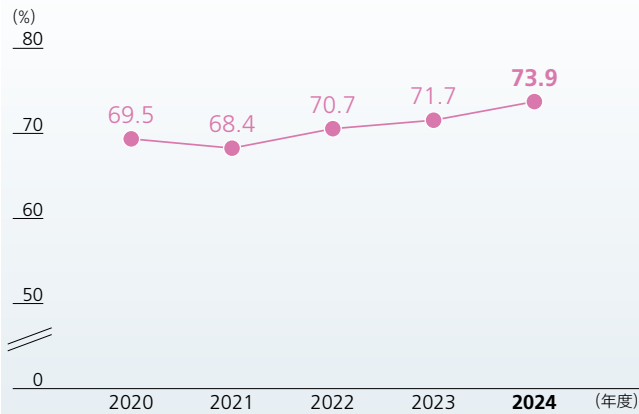
有利子負債／D/Eレシオ※5



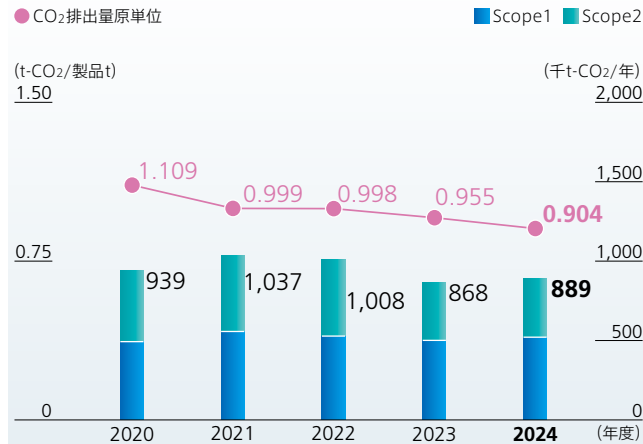
※5 劣後ローンの資本性考慮後

非財務ハイライト

UACJリサイクル率※1

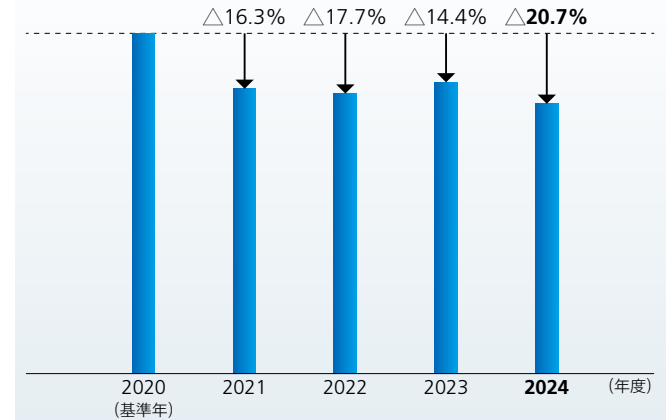


※1 UACJリサイクル率＝循環アルミ量／溶解炉への装入量（純アルミ材を除く）

CO₂排出量※2

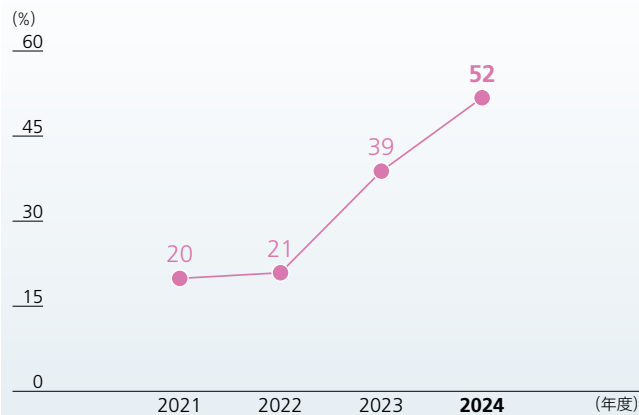
※2 2022年度まではロケーション基準、2023年度以降はマーケット基準で表示

取水量の削減率(2020年度比・原単位)※3



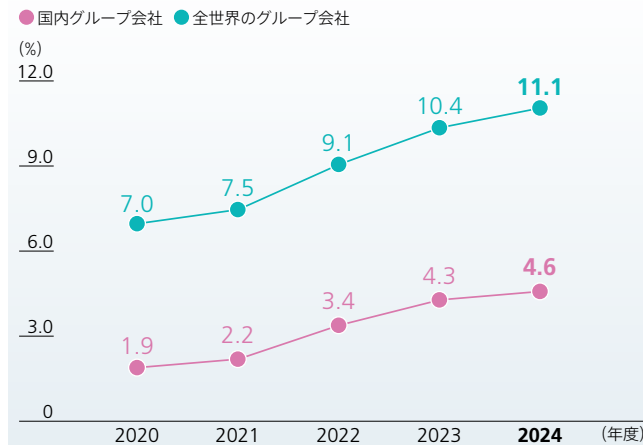
※3 取水は下水再生水含む、工業用水、水道水、井戸水、地表水を対象

人権デュー・ディリジェンス実施率※4



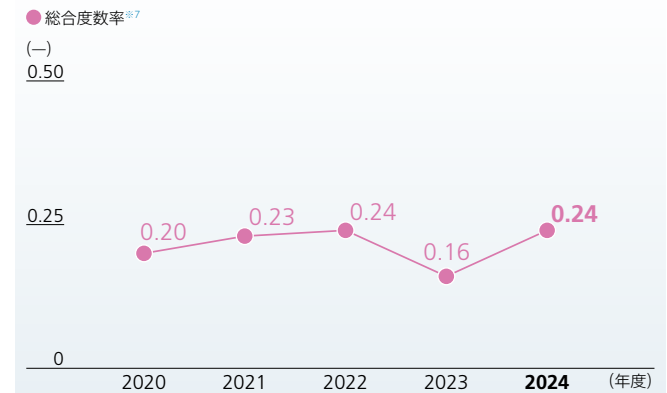
※4 人権デュー・ディリジェンスを実施したグループ会社および拠点等の従業員の総数／当社グループの従業員数

女性管理職比率※5



※5 役員を除く

労働災害の発生状況※6



※6 災害件数：死亡、休業、不休業災害の合計件数
集計範囲：海外事業場を含むUACJグループ事業場（構内協力業者を含む）
※7 総合度数率は、統計期間中ののべ労働時間あたりの労働災害による死傷者数（不休業を含む）を100万時間で換算した労働災害の発生状況（頻度）を評価する指標

10年間の主要財務データ

単位:百万円(四捨五入)

	日本会計基準(JGAAP)								国際会計基準(IFRS)	
	2015年度	2016年度	2017年度	2018年度	2019年度	2020年度	2021年度	2022年度	2023年度	2024年度
業績・収益性の推移										
売上高/売上収益	575,735	568,316	624,270	661,330	615,150	569,756	782,911	962,885	892,781	998,781
営業利益	15,212	25,869	29,205	14,868	10,126	11,144	59,520	17,207	31,378	57,361
親会社株主に帰属する当期純利益(△は損失)/ 親会社の所有者に帰属する当期利益	5,105	8,715	12,253	1,116	2,038	△3,269	32,054	4,703	13,858	27,979
棚卸資産影響前経常利益	20,300	24,000	11,300	3,000	9,800	6,200	21,300	16,100	—	—
事業利益※1	—	—	—	—	—	—	—	—	43,420	45,882
Adjusted EBITDA※2	—	—	—	40,900	48,700	44,600	60,500	56,100	79,826	84,029
財務状態の推移										
総資産/資産合計※3	662,543	725,443	774,071	807,224	752,785	732,960	828,729	860,098	914,430	970,006
純資産/資本合計	178,582	198,360	208,396	206,204	202,716	196,445	247,589	269,258	302,046	319,588
自己資本/親会社の所有者に帰属する持分	165,030	184,090	194,235	190,998	188,363	183,063	227,993	248,037	277,040	290,622
有利子負債	289,006	323,825	342,336	375,080	344,011	335,789	339,447	336,700	310,854	340,700
キャッシュ・フローの状況										
営業活動によるキャッシュ・フロー	22,511	28,393	17,381	10,651	58,115	38,623	7,799	52,587	94,918	9,119
投資活動によるキャッシュ・フロー	△34,759	△55,456	△51,853	△34,947	△30,021	△20,950	△21,035	△26,928	△36,196	△36,873
フリー・キャッシュ・フロー	△12,248	△27,063	△34,472	△24,296	28,094	17,673	△13,236	25,659	58,722	△27,754
財務活動によるキャッシュ・フロー	11,176	49,478	13,543	28,971	△25,852	△17,008	△652	△19,089	△43,994	12,485
1株当たり情報										
1株当たり当期純利益(△は損失)/ 基本的1株当たり当期利益(円)※4	11.94	201.63	253.96	23.14	42.26	△67.79	664.69	97.54	287.38	585.97
1株当たり配当金※4(円)	6	60	60	60	20	0	85	85	90	150
主要指標										
ROE(自己資本当期純利益率/ 親会社所有者帰属持分当期純利益率)(%)	3.0	5.0	6.5	0.6	1.1	△1.8	15.6	2.0	5.3	9.9
ROIC※5(%)	—	—	—	2.3	1.9	2.2	11.1	3.0	7.5	7.6
D/ELレシオ※6(倍)	1.8	1.5	1.5	1.7	1.6	1.6	1.4	1.3	1.0	1.0
自己資本比率/親会社所有者帰属持分比率※3(%)	24.9	25.4	25.1	23.7	25.0	25.0	27.5	28.8	30.3	30.0
配当性向(%)	50.3	29.8	23.6	259.3	47.3	—	12.8	87.1	31.3	25.6
設備投資・研究開発										
設備投資額	30,489	31,556	51,195	52,544	48,947	18,090	20,728	26,394	33,097	41,863
減価償却費	22,893	23,508	25,686	27,215	27,748	30,007	30,585	33,493	36,406	38,147
研究開発費	4,630	4,412	4,409	4,529	4,305	4,452	4,259	4,441	4,643	4,815

※1 持続的な事業活動の成果。営業利益から、棚卸影響、一時的・特殊な重要性のある損益を控除したもの ※2 Adjusted EBITDA＝EBITDA－棚卸資産影響等

※3 2017年度より、「『税効果会計に係る会計基準』の一部改正」(企業会計基準第28号 平成30年2月16日)を遡及して適用し、総資産・流動資産・固定資産・流動負債・固定負債・自己資本比率を算定しています

※4 2017年10月1日付で普通株式10株につき1株の割合で株式併合を実施したため、2016年度の期首に株式併合を行ったと仮定し、2016年度と2017年度の1株当たり当期純利益を算定しています。また、2016年度と2017年度の1株当たり年間配当額は、株式併合後の基準で換算して記載しています

※5 税引前事業利益を基に算出 ※6 劣後ローンの資本性を考慮

人的資本データ

人材戦略	実施項目	2020年度	2021年度	2022年度	2023年度	2024年度
 組織づくり	UKI参加人数※1	360人	511人	888人	1,411人	1,752人
	次世代ビジネスリーダー研修参加者数※1	0人	44人	20人	45人	28人
	後継者計画策定率※2	100%	100%	100%	100%	100%
	エンゲージメント調査回答率※1	81.5%	80.0%	80.0%	90.0%	92.0%
	自主改革宣言実施率※1	—	57.0%	63.5%	72.8%	57.8%
	女性管理職比率※3	1.9%	2.2%	3.4%	4.3%	4.6%
	外国籍人材採用比率※2	5.4%	8.3%	5.6%	2.5%	11.1%
	障害者雇用率※1	2.60%	2.55%	2.44%	2.69%	2.71%
 人づくり	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)	534人(26拠点)	463人(28拠点)	799人(27拠点)
	ものづくり学園参加拠点数※1	16拠点(うち海外0)	17拠点(うち海外0)	21拠点(うち海外1)	21拠点(うち海外1)	20拠点(うち海外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)	256人(10テーマ)	305名(10テーマ)
	階層別研修参加者数(スタッフ系)※1	381人	476人	646人	811人	989人
	360度評価実施率※4	99.5%	100.0%	99.2%	—	96.3%
	グループ公募制度異動数※1	2人	5人	1人	3人	1人
	キャリア採用比率※2	53%	68%	66%	58%	62%
 働く環境づくり	男女間の賃金水準格差※2	—	—	78.4%	78.1%	76.4%
	年間総実労働時間※2	2,026時間	2,115時間	2,062時間	2,060時間	2,075時間
	時間外労働時間※2	25.1時間	30.2時間	28.1時間	26.8時間	28.2時間
	有給休暇取得率※2	53.8%	62.0%	69.0%	67.6%	67.0%
	男性育児休業取得率※2	22.0%	42.0%	69.1%	74.0%	70.5%
	女性育児休業取得率※2	100%	100%	100%	100%	100%
	健康診断受診率※2	100%	100%	100%	100%	100%
	ストレスチェック実施率※2	94.3%	90.9%	91.7%	95.4%	95.2%

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

会社情報/株式情報

会社概要 (2025年10月1日現在)

名称	株式会社UACJ (英文名:UACJ Corporation)
本社	東京都千代田区大手町1丁目7番2号 東京サンケイビル
代表取締役 社長執行役員	田中 信二
事業内容	アルミニウム等の非鉄金属およびその合金の圧延製品・鋳物製品・鍛造製品ならびに加工品の製造・販売等
資本金	522億77百万円
従業員数(連結)	10,203名(2025年3月末時点)
決算期	3月31日
URL	https://www.uacj.co.jp/

株式の概況 (2025年6月30日現在)

発行可能株式総数 170,000,000株

発行済株式の総数 46,328,193株
(自己株式1,069,835株を含む)

株主数 19,347名

※ 2025年9月30日を基準日、2025年10月1日を効力発生日として、普通株式1株につき4株の割合で株式分割を行うことを予定しています

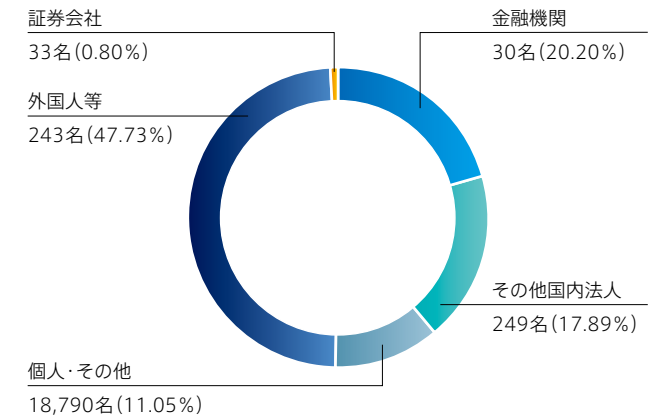
大株主の状況

株主名	持株数(百株)※2	持株比率(%)※3
GOLDMAN SACHS INTERNATIONAL	80,759	17.84
古河電気工業株式会社	64,365	14.22
日本マスタートラスト信託銀行株式会社(信託口)	46,903	10.36
株式会社日本カストディ銀行(信託口)	17,294	3.82
BNYM SA/NV FOR BNYM FOR BNYM GCM CLIENT ACCTS M ILM FE	15,119	3.34
ECM MF	14,500	3.20
株式会社UACJ	10,698	—
STATE STREET BANK AND TRUST COMPANY 505001	10,047	2.21
STATE STREET BANK AND TRUST COMPANY 505223	9,873	2.18
UACJグループ従業員持株会	7,706	1.70

※2 持株数は百株未満を切り捨てて表示しております

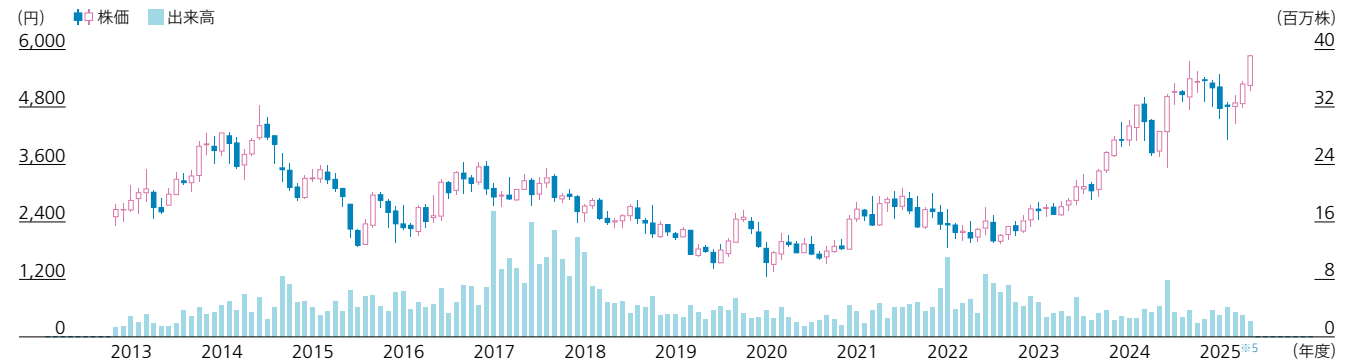
※3 持株比率は自己株式(1,069,835株)を控除して計算し、小数点第3位以下を切り捨てて表示しております

所有者別の構成比率(株式数比率)※4



※4 持株数比率は小数点第3位以下を切り捨てて表示しております

株価と出来高(月次) (2013年10月1日～2025年7月31日)



外部イニシアチブへの参加・外部評価

外部イニシアチブへの参加



「Aluminium Stewardship Initiative」加盟



「国連グローバル・コンパクト」へ署名



「気候関連財務情報開示タスクフォース」
提言への賛同



「水素バリューチェーン推進協議会」に参画



「水循環ACTIVE企業」に認定



「生物多様性のための30by30アライアンス」に参加



「パートナーシップ構築宣言」に賛同

外部評価



「ディスクロージャー優良企業（2024年度）」
鉄鋼・非鉄金属部門1位



「CDP2024」で
「気候変動」「水セキュリティ」の両部門で
「A-」を受賞



2025年度「SOMPOサステナビリティ・
インデックス」構成銘柄に選定



2024年「えるぼし認定（3つ星）」を取得



2025年「プラチナくるみん認定」を取得



「フェーズフリーアワード2025」
origami™ +workが
事業部門シルバー賞を受賞

UACJレポート2025の発行にあたって

本レポートは、株主・投資家の皆様に当社グループをより深くご理解いただき、建設的な対話を促進するツールとして制作しています。編集にあたっては、これまでの対話の中でいただいた貴重なご意見を、可能な限り反映しました。

アルミニウムは、軽さやリサイクル性の高さを特徴とし、環境負荷の低い素材として需要が増加しています。UACJグループは、アルミニウムの素材の力を引き出すことで、社会課題解決と企業価値向上の両立を目指しています。本レポートでは、そのようなUACJグループならではの価値創造をお伝えすることを心掛けました。

今後も、持続的な企業価値向上を目指して、情報開示の充実に努め、IR活動に真摯に取り組んでいきます。



財務本部 IR部

編集メンバー <編集>IR部 <制作協力>総務・広報部 広報グループ

パラリンアートコンテストを開催しました

当社は、社会におけるDE&I推進の一環として、(一社)障がい者自立推進機構(パラリンアート)と共同で、障がい者アーティストを対象としたデザインコンペを2021年から開催しています。

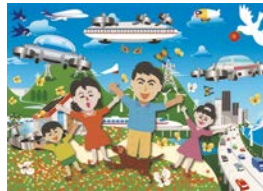
2024年は「Aluminum lightens the world」をテーマとし、79作品が集まりました。その中から、当社グループ従業員によるWeb投票でグランプリ1作品とUACJ賞2作品を選出しました。



グランプリ
ケンタさん
「アルミの仕事で得たお金で出発する
明るく軽やかな大冒険」



UACJ賞
竹ちょさん
「タブから生まれ変わる未来」



UACJ賞
tontonkikakuさん
「アルミと私たちの近未来」

株式会社UACJ

IR部

〒100-0004

東京都千代田区大手町1丁目7番2号 東京サンケイビル

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

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

このレポートに関するご意見・ご感想は、上記へお寄せください。

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