



株式会社 UACJ

サステナビリティ説明会

2024 年 11 月 27 日

イベント概要

[企業名]	株式会社 UACJ		
[企業 ID]	5741		
[イベント言語]	JPN		
[イベント種類]	アナリスト説明会		
[イベント名]	サステナビリティ説明会		
[決算期]			
[日程]	2024 年 11 月 27 日		
[ページ数]	64		
[時間]	10:00 – 12:04 (合計：124 分、登壇：86 分、質疑応答：38 分)		
[開催場所]	インターネット配信		
[会場面積]			
[出席人数]	93		
[登壇者]	10 名		
	代表取締役 社長執行役員	田中 信二	(以下、田中)
	取締役 副社長執行役員	川島 輝夫	(以下、川島)
	取締役 常務執行役員 経営戦略本部長	隈元 穰治	(以下、隈元)

サポート

日本 050-5212-7790 米国 1-800-674-8375
フリーダイヤル 0120-966-744 メールアドレス support@scriptsasias.com



社外取締役	池田 隆洋	(以下、池田)
社外取締役	永田 亮子	(以下、永田)
ボードルーム・レビュー・ジャパン株式会社 代表取締役		
	高山 与志子氏	(以下、高山氏)
執行役員 サステナビリティ推進本部長	成田 緑	(以下、成田)
執行役員 財務本部長	岡田 浩三	(以下、岡田)
執行役員 ビジネスサポート本部長	浦吉 幸男	(以下、浦吉)
財務本部 IR 部長	上田 薫	(以下、上田)

[アナリスト名]*	SMBC 日興証券	山口 敦
	UBS 証券	五老 晴信
	野村證券	松本 裕司
	モルガン・スタンレーMUFG 証券	白川 祐
	大和証券	尾崎 慎一郎

*質疑応答の中で発言をしたアナリスト、または質問が代読されたアナリストの中で、SCRIPTS Asia が特定出来たものに限る

サポート

日本	050-5212-7790	米国	1-800-674-8375
フリーダイヤル	0120-966-744	メールアドレス	support@scriptsasias.com



登壇

上田：時間となりましたので、これより説明会を開始いたします。本日はお忙しい中、株式会社UACJ、サステナビリティ説明会にご参加いただき、誠にありがとうございます。

私は、本日司会を務めます、財務本部、IR部長、上田薫でございます。どうぞよろしくお願いいたします。

この説明会は、弊社のホームページに掲載されております説明資料を使って行います。お手元に資料をご用意されていない方がいらっしゃいましたら、お手数ですがホームページをご覧ください。

説明会開催にあたり、注意事項を申し上げます。議事の記録のため、本説明会の録画、録音しております。説明会の内容については、後日、当社ホームページにて公開いたしますので、ご出席者の皆様による録画、録音はご遠慮くださいますようお願い申し上げます。

また、この説明会では、将来予測を含む情報が提供されることがありますが、これらの情報は当社の現時点での予測に過ぎません。さまざまな要因による実際の業績が、これら将来予測と大きく異なる場合がありますのでご留意ください。

最後に、あらためまして、マイクがミュートになっていることをお確かめください。

本日のプログラム

登壇者	内容	時間
田中 信二 (代表取締役 社長執行役員)	サステナビリティ活動を通じた企業価値向上	10:03～10:35
成田 緑 (執行役員 サステナビリティ推進本部長)	「素材+α」の価値創出に向けた取り組み	
川島 輝夫 (取締役 副社長執行役員)	人的資本と企業価値向上 ～人的資本による財務影響の可視化への取り組み～	
休憩		10:35～10:40
川島 輝夫	UACJのガバナンス強化の取り組み	10:40～11:25
池田 隆洋 (独立社外取締役) 永田 亮子 (独立社外取締役) <ファシリテーター> 高山 与志子氏 (ボードルーム・レビュー・ジャパン株式会社 代表取締役)	社外取締役座談会 ～UACJのガバナンス～	
休憩		
質疑応答		
		11:25～11:30
		11:30～12:00

© UACJ Corporation. All rights reserved.

1

サポート

日本 050-5212-7790 米国 1-800-674-8375
フリーダイヤル 0120-966-744 メールアドレス support@scriptsasia.com

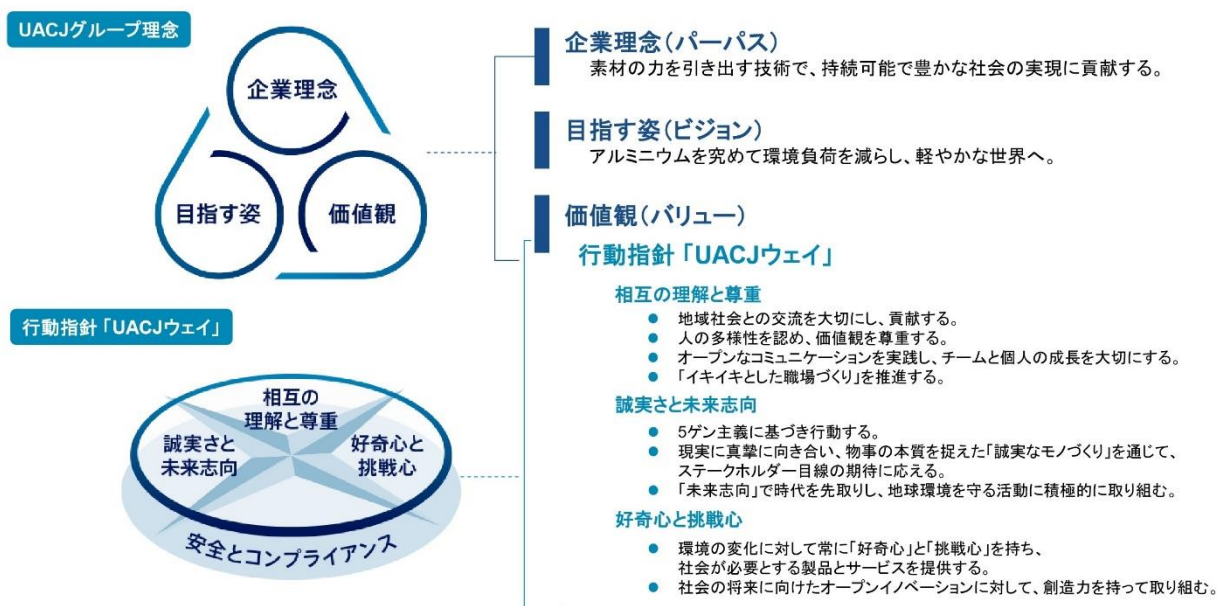


本日のプログラムを紹介いたします。

画面にお示ししておりますように、前半は弊社の役員からサステナビリティ活動による企業価値向上について、3件のご説明をさせていただきます。そして、後半はUACJのガバナンスを主題とした社外取締役座談会とさせていただきます、最後にまとめて質疑応答のお時間とさせていただきます。

それでは、本日のプログラムを始めさせていただきます。初めに、代表取締役、社長執行役員、田中 信二より、開催に当たってのごあいさつと、サステナビリティ活動を通じた企業価値向上についてご説明させていただきます。田中社長、よろしくお願いします。

UACJグループ理念体系(フィロソフィー)



3

田中：皆様、あらためましておはようございます。社長の田中でございます。きょうは大変お忙しい中、弊社サステナビリティ説明会にご参加いただきまして、誠にありがとうございます。

早速ではありますが、時間の関係もありますので、私からサステナビリティ活動を通じた企業価値向上について説明をさせていただいて、スタートとさせていただきます。よろしくお願いいたします。

まず初めに、UACJグループの企業理念です。

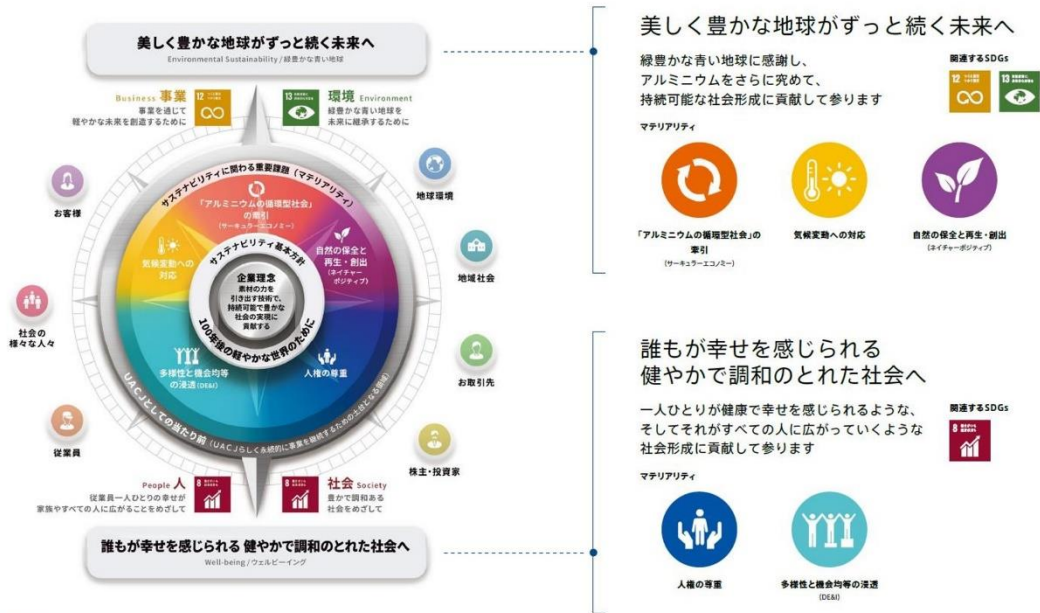
もう既にこれは何度か発表させていただいておりますけれども、2021年に当社は「素材の力を引き出す技術で、持続可能で豊かな社会の実現に貢献する。」という企業理念のもと、目指す姿、価

サポート

日本 050-5212-7790 米国 1-800-674-8375
フリーダイヤル 0120-966-744 メールアドレス support@scriptsasias.com

価値観を以下のように定めております。価値観につきましては、理念に向かうための行動指針として、こちらに示すとおり「UACJ ウェイ」を設定してございます。

UACJグループのサステナビリティ ～軽やかな世界へ導く羅針盤～



4

当社は、「100年後の軽やかな世界のために」を基本方針として、サステナビリティの取り組みを進めております。

マテリアリティについては、環境について三つ、ウェルビーイングについては二つを定め、この羅針盤の北側、南側、上下に配置いたしまして、われわれの進むべき方向、目的を示しております。今日は、この中でも特に、アルミニウムの循環型社会の牽引、この辺を中心にお話をさせていただきたいと思います。

サポート

日本 050-5212-7790 米国 1-800-674-8375
フリーダイヤル 0120-966-744 メールアドレス support@scriptsasia.com

中期経営計画(2024~27年度)に込めた想い

稼ぐ
Value

- 「 $+\alpha$ 」の価値を生み出す
=「稼ぐ」企業グループに

繋ぐ
Connect

- アルミニウムの循環の輪を「繋ぐ」
- 新しいビジネスを「繋ぐ」
- 人と人を「繋ぐ」

軽やかに
Lightens the World

- UACJグループの「技」と「術」で
環境負荷の低減に貢献

© UACJ Corporation. All rights reserved.

5

本年4月からは、第4次中期経営計画がスタートいたしました。

この第4次中期経営計画は「稼ぐ、繋ぐ、軽やかに」ということで、サブタイトルをつけさせていただいております。この「稼ぐ、繋ぐ、軽やかに」のサブタイトルの中に、計画の実現に向けた思いを込めたということであります。

まず初めの、稼ぐであります。われわれは素材メーカーでありますけれども、単なる素材メーカーではなくて、その素材に素材プラスアルファの価値を生み出す、稼ぐ企業グループに変革していくことを、稼ぐとして表しております。

続いて、繋ぐ。こちらはアルミニウムの循環の輪、お客様やパートナー様と繋ぐことによって、また新たなビジネスを繋いでいく、そして、人と人を繋いでいくことで、繋ぐと置かせていただきました。

そして、最後の軽やかには、企業理念そのものであります、UACJグループならではの技と術で、環境負荷の低減に貢献していく。こういう思いを込めた中計となっております。

サポート

日本 050-5212-7790 米国 1-800-674-8375
フリーダイヤル 0120-966-744 メールアドレス support@scriptsasia.com

脱炭素社会の実現に向けた動向

「2050年カーボンニュートラル」宣言（2020年10月）	
日本	2030年度 $\Delta 46\%$ ※2019年度比 2050年度 ネットゼロ達成 • 温暖化への対応は、制約・コストではなく、「成長の機会」である • グリーン成長戦略を推進し、企業の前向きな挑戦を後押しする • 2050年カーボンニュートラルだけでなく、CO₂排出削減にとどまらない「国民生活のメリット」も実現する
120以上の国と地域で「2050年カーボンニュートラル」を掲げる	
世界	 中期目標 2030年 $\Delta 50\sim 52\%$ ※2005年比 • クリーンエネルギー設備や製品への支援拡充 • エネルギー研究の加速 等
	 中期目標 2030年 $\Delta 68\%$ ※1990年比 • 2030年までに25万人のグリーン雇用創出（Ten Point Plan） • 洋上風力発電等、多様なエネルギー源からの調達目指す 等
	 中期目標 2030年 $\Delta 65\%$超 ※2005年比 ※GDPあたりCO₂排出量で • 「カーボンピークアウトに向けた行動方策」を発表 • 経済社会発展にかかるすべてのプロセスや分野を横断し、具体策と目標を設定 等

脱炭素ポータルよりUACJ作成 (https://ondankataisaku.env.go.jp/carbon_neutral/topics/feature-06.html)
 © UACJ Corporation. All rights reserved. 経済産業省「2050年カーボンニュートラルに伴うグリーン成長戦略」よりUACJ作成 (https://www.meti.go.jp/policy/energy_environment/global_warming/ggs/pdf/green_koho_t2.pdf)

6

こちらには、脱炭素社会の実現に向けた、日本および世界での動向を示しております。

もうご存じのとおり、日本におきましては、2050年のカーボンニュートラル宣言がなされており、温暖化への対応はすなわち成長の機会であると表現されています。

その他、世界を見回してみますと、120以上の国と地域においても、2050年のカーボンニュートラルが掲げられております。ここには、アメリカ、イギリス、中国の事例を載せております。こちらでも中期目標に向けて、着実に歩みが進められております。

サポート

日本 050-5212-7790 米国 1-800-674-8375
 フリーダイヤル 0120-966-744 メールアドレス support@scriptsasia.com

UACJの取り組み

カーボンニュートラル挑戦宣言

【Scope1, 2】(2022年11月公表)

2030年度は30%^{*1}削減を目指す

2050年はカーボンニュートラルへ挑戦

【Scope3】(2023年12月公表)

2030年度はリサイクルの拡大等により

30%削減^{*2}を目指す

2050年はサプライチェーンの様々なパートナーとの協業に取り組み、リサイクル最大化、かつサプライチェーン全体での**CO₂等のGHG^{*3}排出削減活動を行い、GHG排出最小化を目指す**

^{*1} 2019年度比・原単位

^{*2} 2019年度比・原単位、Category1

^{*3} 温室効果ガス。Greenhouse gasの略



UACJリサイクル率 達成目標設定 (2023年12月公表)

**2030年度目標値
80%**

(2019年度実績値65%)

(UACJリサイクル率定義)

^{*}純アルミ(1000系、8000系)材を除く

^{*}対象拠点はUACJ(名古屋・榑井・深谷製造所、小山製作所)、UATH(ラヨン製造所)

^{*}循環アルミ量/溶解炉への装入量×100

^{*}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は、リサイクルを推進することによって

1)リサイクルアルミの活用で、GHG排出量を抑制

2)資源の循環により、地球環境の保全に貢献

© UACJ Corporation. All rights reserved.

7

このような中で、われわれ UACJ はどのような取り組みになっているか。

こちらには、UACJ グループのカーボンニュートラル挑戦宣言を示しております。この取り組みの中で、われわれは 2030 年度に向けて、UACJ リサイクル率という新しい定義のもとに目標、ターゲットを定め、活動を展開しております。2030 年には、UACJ リサイクル率を 80%にするというターゲットでございます。

このリサイクルの推進、すなわちリサイクルアルミを最大活用することで、GHG 排出量を削減していく、そして循環型社会を構築していくのが、われわれの目指す姿でございます。

サポート

日本

050-5212-7790

米国

1-800-674-8375

フリーダイヤル

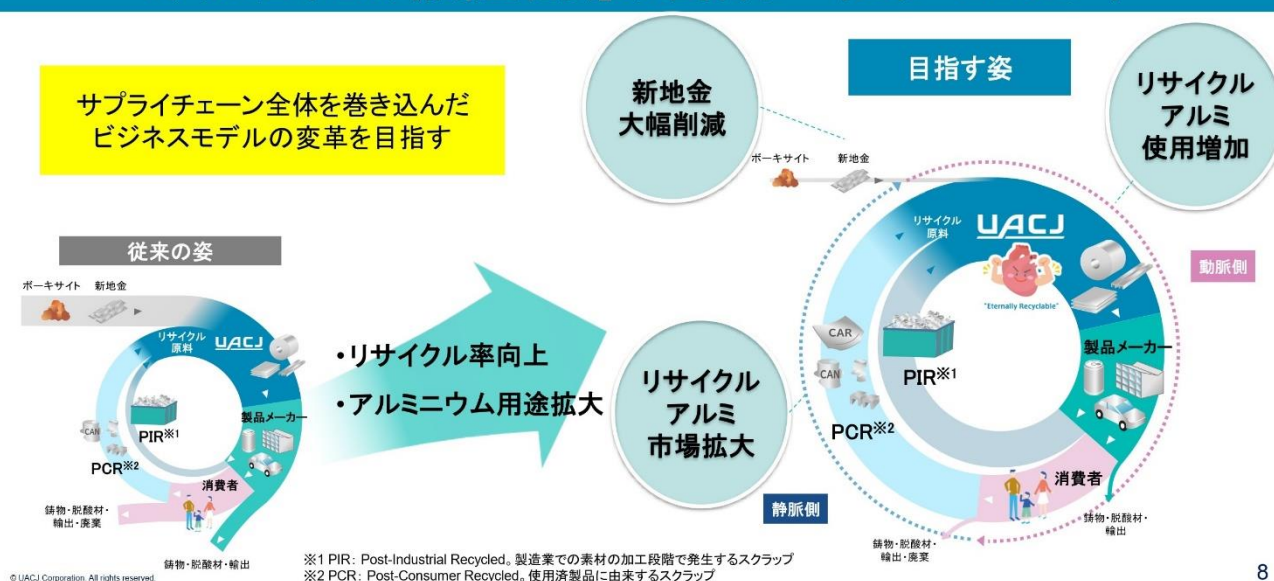
0120-966-744

メールアドレス

support@scriptsasias.com



「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)



こちらには、UACJ グループが目指す、リサイクルを通じたアルミニウム循環型社会のイメージ図となります。左側には従来の姿、右側には将来の姿、目指す姿を示しております。

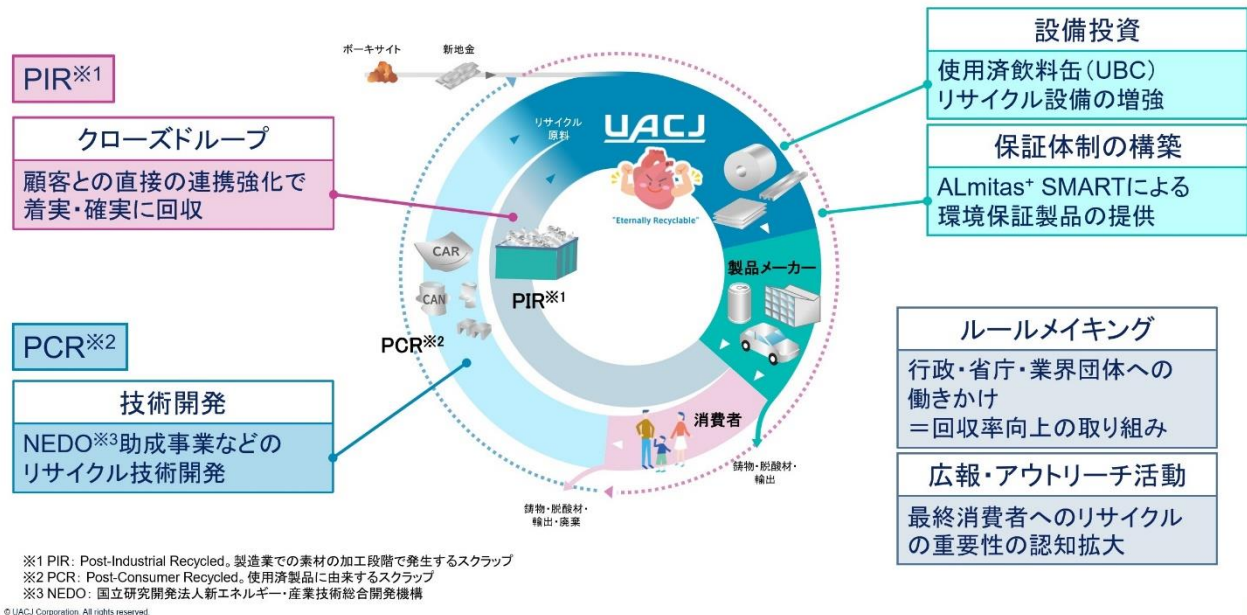
リサイクル率の向上とアルミニウムの用途拡大によって、この循環の輪を大きく、そして太くしていきたいと考えております。これによって、新地金の使用量を減らし、リサイクルアルミの使用量を大幅に増やすことで、環境負荷の低減を目指してまいります。

そのためには、われわれだけでなく、サプライチェーン全体を巻き込んだビジネスモデルの変革が必要となってまいります。

サポート

日本	050-5212-7790	米国	1-800-674-8375
フリーダイヤル	0120-966-744	メールアドレス	support@scriptsasia.com

素材供給と資源循環をつなぐ強固なサプライチェーンの構築



9

こちらには、循環型社会のサプライチェーン構築の取り組みを示しています。

左側から PIR、Post Industrial Recycled と呼ばれるものです。すなわち、お客様の製造工程で発生するスクラップを、われわれのところに戻していただき、またこれを着実に活用していくループ。

その下には PCR、Post Consumer Recycled。これは、一般消費者の手元に届いた材料がスクラップとして、われわれのもとに戻る。この回収の仕組みづくりとともに、NEDO とも共同でリサイクルの技術開発を行っているのが、足元の状況でございます。

右側に移りまして、その他設備投資におきましても、使用済み飲料缶を中心とした、リサイクル設備の増強が順調に進んでおります。また、環境に優しい製品を提供することが非常に重要ということで、こちらについても保証体制の構築、特に昨年から ALmitas+SMART というブランドを構築いたしまして、環境保証製品の提供を始めております。

その他、アルミ業界全体におきましても、行政、省庁、業界団体への働きかけを進め、回収率向上に努めております。広報におきましても、最終消費者へのリサイクルの重要性を訴え、リサイクル率を高めていく活動を展開しております。

サポート

日本 050-5212-7790 米国 1-800-674-8375
 フリーダイヤル 0120-966-744 メールアドレス support@scriptsasias.com

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



10

こちらには、飲料用アルミ缶の資源循環リサイクルの、グローバルの取り組みを示しております。

使用済みの飲料缶の使用は、循環型社会におけるわれわれの使命でありまして、競争力の源泉でもあります。

日本においては、福井製造所にて山一金属様とのJVによる新たなリサイクル設備を建設中で、北米のTAAにおいては、UBC処理ラインの増設を進めております。タイのUATHラヨン製造所においては、スクラップ溶解炉を増設し本年度4月から稼働がスタートしております。

サポート

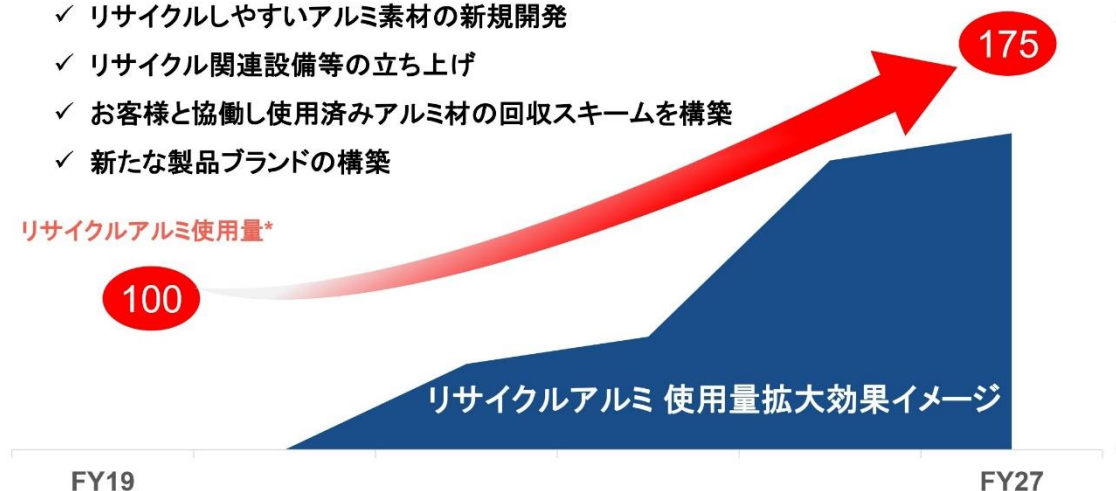
日本 050-5212-7790 米国 1-800-674-8375
フリーダイヤル 0120-966-744 メールアドレス support@scriptsasias.com

飲料用アルミ缶のリサイクル推進

リサイクルの取り組みを強化し、需要を牽引する新たなビジネスモデルを構築

- ✓ リサイクルしやすいアルミ素材の新規開発
- ✓ リサイクル関連設備等の立ち上げ
- ✓ お客様と協働し使用済みアルミ材の回収スキームを構築
- ✓ 新たな製品ブランドの構築

リサイクルアルミ使用量*



FY19

FY27

© UACJ Corporation. All rights reserved. * グローバル3拠点における2019年度UBC(使用済みアルミ缶)使用量実績100としたときの推移

11

飲料用のアルミ缶のリサイクルの推進においては、そこに示しますとおりです。

リサイクルしやすい素材を開発や、リサイクル関連設備の立ち上げ、回収スキームを構築していきます。さらに製品ブランドを新たに立ち上げていくなどに取り組んでまいります。

この図に示しますとおり、2019 年度比、2027 年度にはリサイクルの使用量を 75%増の 175 とすることを目指しております。

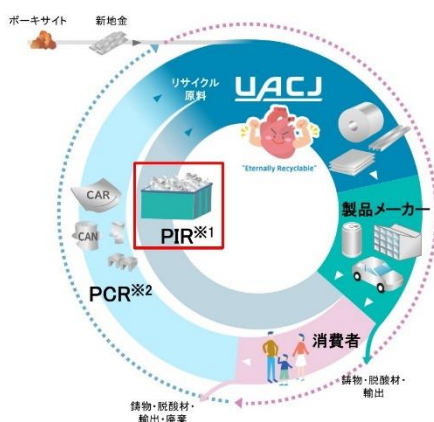
サポート

日本 050-5212-7790 米国 1-800-674-8375
フリーダイヤル 0120-966-744 メールアドレス support@scriptsasia.com

強固なサプライチェーンの構築(自動車材、その他)

➤ 自動車材を中心に、顧客と共同で仕組みづくりを開始

■ PIR※1の活用



- 顧客(製品メーカー)の製造工程で発生する端材は、成分が明確にわかるため、リサイクルしやすい。
- 一部自動車メーカーと共同で、自動車ボディ材の端材回収の仕組みを構築し、対象を拡大中。今後、各種分野で仕組み構築を進める。



自動車材を中心に
仕組み構築を推進

※1 PIR: Post-Industrial Recycled。製造業での素材の加工段階で発生するスクラップ
※2 PCR: Post-Consumer Recycled。使用済製品に由来するスクラップ

© UACJ Corporation. All rights reserved.

12

その他、自動車を中心としたサプライチェーンの構築について、お話をさせていただきます。

こちらでは PIR を示しております。すなわちお客様のもとで発生したスクラップを回収することです。

お客様から戻ってくるスクラップは、材質が明確になっておりますので、われわれとして非常に使いやすい材料となります。

もう既に一部自動車メーカー様と共同で、この仕組みをつくり、スクラップを回収することがスタートしております。さらに回収する工場、あるいはラインを増す、これまで実施していなかったお客様とともに新たな取り組みを始めるなど、新たな分野、領域についても仕組みの構築をスタートしてございます。

最終的には、お客様のところで発生するスクラップについては、全てわれわれが回収し、リサイクルに展開していくというものを目指しております。

サポート

日本 050-5212-7790 米国 1-800-674-8375
フリーダイヤル 0120-966-744 メールアドレス support@scriptsasia.com

アルミニウム循環型社会に向けた仕組みづくり

▶ 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参画

3極での活動

- ・ 日本:
石原 美幸(当社会長)が、**日本アルミニウム協会**会長および**アルミ缶リサイクル協会**理事長に就任し、リサイクル促進のための仕組みづくりや技術開発を推進
- ・ 米国:
Henry Gordinier(当社常務執行役員、TAA CEO 兼社長)が、**米国アルミニウム協会**※1の**Chair(会長)**として、連邦政府および州政府にリサイクル率向上を働きかけ
- ・ タイ:
Teerapun Pimtong(UATH タイ国内缶材営業部長)が**タイ工業連盟アルミニウム産業部会**※2の**Chair(会長)**に就任。政府、産業界の代表者とともに、**Can to Canのクローズドループ**※3で、**UBC**※4回収推進や水平リサイクルの啓もう活動を実施



グローバルな活動

- ・ 国際アルミニウム協会(IAI)※5の**Global Beverage Can Circularity Alliance**に日本企業で唯一参加し、グローバルな(特に米国での)アルミ缶リサイクル率向上に向け、メンバー企業と協働して推進
- ・ 今年10月、グローバルアルミ缶持続性サミット※6にて、**日本アルミニウム協会**を代表して「**日本のアルミ缶サーキュラリティ**」を当社社員が発表し、各国関係者と共有

● Global Beverage Can Circularity Alliance メンバー企業

- ・ 製缶メーカー:
Ball, Crown, Ardagh Metal Packagingなど
- ・ アルミニウム圧延メーカー:
UACJ、Novelis、Constelliumなど

グローバルアルミ缶持続性サミットにて説明する →
当社気候変動対策推進部 野瀬健二



※1 The Aluminum Association ※2 Aluminium Industry Club, the Federation of Thai Industries ※3 アルミ缶プロセスにてアルミニウムを再利用する循環の仕組み
© UACJ Corporation. All rights reserved. ※4 UBC: Used Beverage Can (使用済み飲料缶) ※5 International Aluminium Institute ※6 Global Aluminium Can Sustainability Summit (米国製缶協会、欧州製缶協会など主催)

13

アルミニウムの循環型社会に向けては、業界団体や政府機関、こういった連携をしっかりと構築し、回収や再利用のルールづくりを示して進めております。

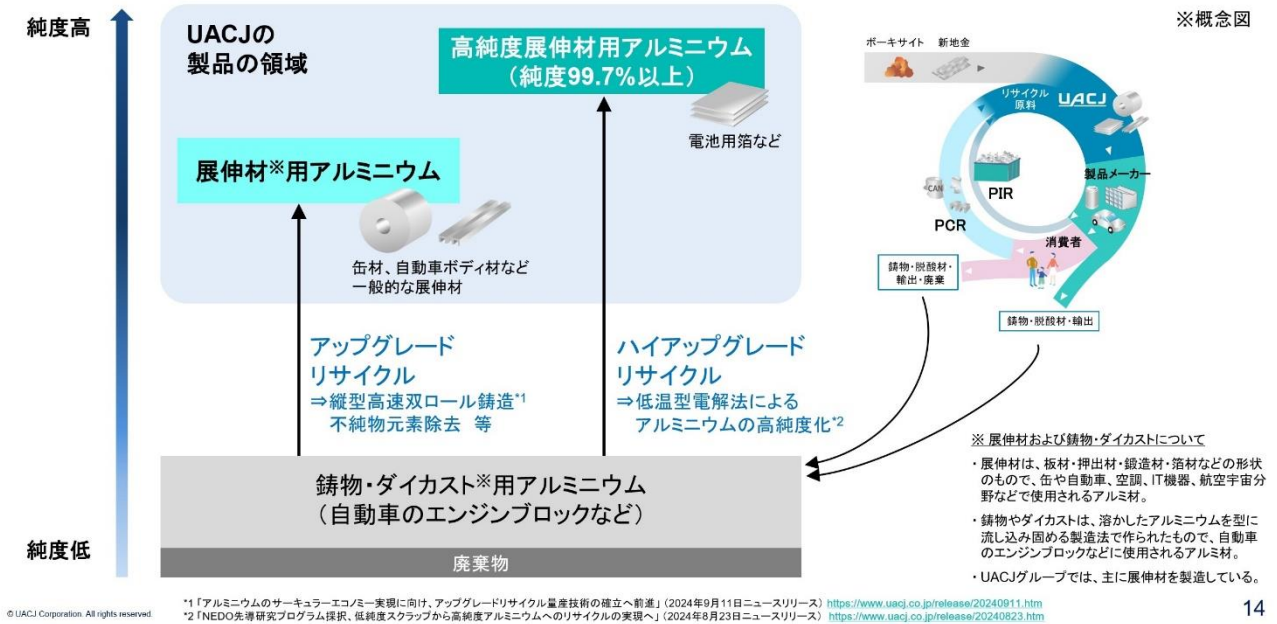
今、このスライドに示しますとおり、3極におきましては、日本においては弊社会長の石原が、北米におきましては、常務取締役のヘンリーが、タイにおいても、UATH ラヨン製造所のティラパンが、各国のアルミニウム協会の会長に就任いたしまして、各国で回収あるいはリサイクルの活動を展開している状況になってございます。

また、その右側にはグローバルな活動ということで、写真を載せてございますが、われわれは国際アルミニウム協会を通じて積極的に活動を展開しております。先般、Global Beverage Can Circularity Alliance という会議がありまして、日本としては唯一われわれが参加しております。こういった会議の中でも、右下に写真がありますとおり、弊社社員が日本のアルミ缶の回収仕組みの優れた点をご紹介します。

サポート

日本 050-5212-7790 米国 1-800-674-8375
フリーダイヤル 0120-966-744 メールアドレス support@scriptsasias.com

未来に向けたリサイクル技術開発



14

未来に向けたリサイクル技術でありますけれども、先ほどお話ししました、NEDOの助成事業によって東京工業大学とともに進めております、アップグレードリサイクルというのがあります。

リサイクルをしても、きちんと分別されていない状態では、どんどん不純物が入ってきます。どうしても鉄やシリコンといったもの、これを除去する必要があります。これを除去できないと、このまま展伸材ということは使えず、鋳物、あるいは最悪は廃棄されてしまいます。そのためには、きちんと分別してリサイクルしていくこと、再利用していくこと、これは非常に重要な課題となります。

そういった課題に対して、弊社では不純物を減らし、製造工程の中でもこういった不純物を無害化することによって、使用できるような研究を進めてまいります。

ちょうどこの絵の左側、これを私どもはアップグレードリサイクルと呼んでおります。さらにそれを進めて、その右側にもあります、高純度展伸用アルミニウム、ハイアップグレードリサイクルという研究も進んでおります。

サポート

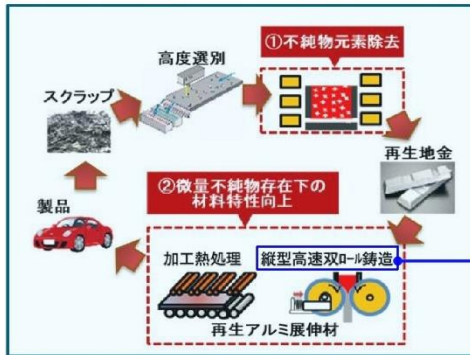
日本 050-5212-7790 米国 1-800-674-8375
フリーダイヤル 0120-966-744 メールアドレス support@scriptsasias.com

リサイクル技術の開発(アップグレードリサイクルの実例)

縦型高速双ロール鋳造実験機(NEDO※助成事業) (2024年9月11日ニュースリリース)

※ 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

- 世界に先駆けて実用化を目指した実験機を2024年9月にR&Dセンター(名古屋製造所内)に設置し**実験製造を開始**
- この実験機は、**板材を0.5-1.3m/秒の高速で鋳造可能**
- 2030年代には板幅2,000mm程度の実機の導入(**年間20万トン程度**の高い製造能力に相当)し、アルミ資源の展伸材による循環、大幅なCO₂削減達成を目指す



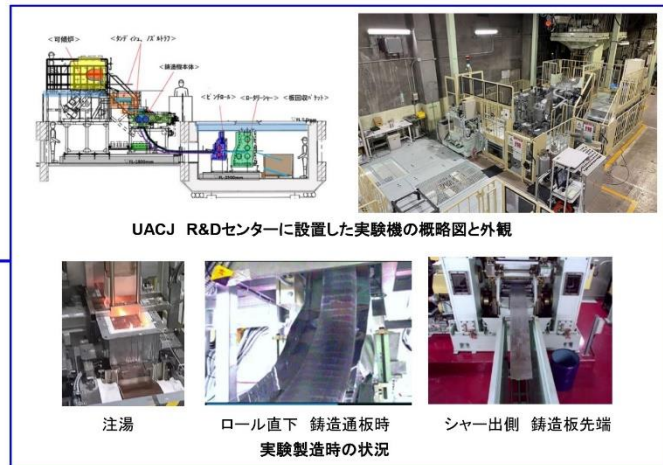
アルミニウム高度資源循環システムの概念図

※ 縦型高速双ロール鋳造

溶湯から直接薄板を高速で鋳造。

急冷凝固により不純物起因の化合物を微細分散し、無害化することが可能。

© UACJ Corporation. All rights reserved.



UACJ R&Dセンターに設置した実験機の概略図と外観

注湯

ロール直下 鋳造通板時

シャワー出側 鋳造板先端

実験製造時の状況

15

このスライドは、先般、9月11日にリリースさせていただいた内容となります、アップグレードリサイクル関連設備の紹介でございます。

これは縦型の高速双ロール鋳造で、左側に全体システム図を示したものになります。その中でも鋳造の部分が、右側に引き出した形で、写真として載せてございます。プロセス内の鋳造工程になります。国からの補助金を得て、当社 R&D センターに実験機を設置し、このたび実験を開始いたしました。

この実験機の導入で、先にはなりますけれども、2030年においては幅が2,000ミリ、そして年間20万トンの、高品質なアルミニウムリサイクル材を製造していく計画を立ててございます。

サポート

日本

050-5212-7790

米国

1-800-674-8375

フリーダイヤル

0120-966-744

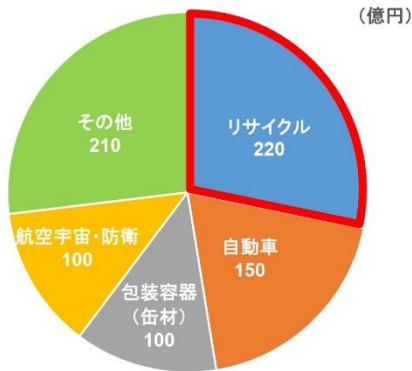
メールアドレス

support@scriptsasias.com

中期経営計画でのリサイクル推進への投資

➤ リサイクル推進を成長戦略の一丁目一番地と位置づけ、現中計の成長投資の約30%を投入

第4次中期経営計画(2024~27年度)
成長投資780億円の分野別内訳



※ UBC = Used Beverage Can (使用済み飲料缶)

© UACJ Corporation. All rights reserved.

第4次中期経営計画期間に稼働する主なリサイクル設備

地域	設備	稼働開始
日本	UBC・スクラップ処理設備 新設 UBCのリサイクル原料への加工設備(JVで運営)を福井製造所に新設	2025年度4Q
米国	UBC処理能力 増強 UBCのシュレッダー処理ラインを増設	2026年度1Q
タイ	スクラップ処理能力 増強 スクラップを溶解するサイドウェル式溶解炉の第4ラインを稼働開始	2024年度1Q

■ グリーンファイナンス・フレームワークの最上位評価を取得

2024年11月26日、リサイクル設備への投資を資金使途とした借入で、グリーンファイナンス・フレームワークの株式会社日本格付研究所(JCR)の最上位評価となるGreen1を取得。グリーンファイナンスを活用し、資金調達を多様化することで、サステナビリティ投資の推進を図る。

評価概要

資金使途 : 福井製造所 UBC・スクラップ処理設備への投資

評価 : Green1 (JCRの最上位評価)

16

第4次中期経営計画の中では、リサイクルを成長戦略の一丁目一番地と置いております。この4年間、成長投資を780億円と置いており、その30%に当たる220億円をリサイクル推進に充てる計画であります。右側に、日本、米国、タイでの活用事例が示してございます。

当社といたしましては、その下にありますグリーンファイナンス・フレームワーク、今回、最上位評価のGreen1をJCR様よりいただくことができました。今回の資金は、福井製造所のリサイクル設備に充てられます。

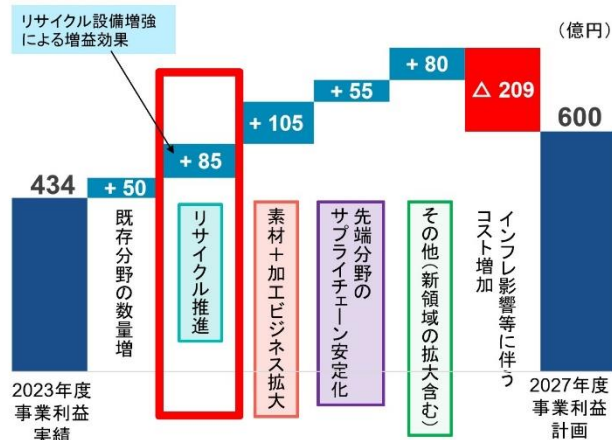
このように、グリーンファイナンス等も活用しながら、資金調達を多様化して、サステナビリティ投資の促進をしっかりと図っていきたいと考えております。

サポート

日本 050-5212-7790 米国 1-800-674-8375
フリーダイヤル 0120-966-744 メールアドレス support@scriptsasias.com

中期経営計画でのリサイクル推進による増益効果

第4次中期経営計画(2024~27年度)の利益増減要因



リサイクル推進の増益効果

日本、米国、タイの3極でリサイクル関連設備に積極的に投資。その効果により

- ・事業領域拡大や工程省略
 - ・リサイクルアルミの使用増加
- のメリットを創出

© UACJ Corporation. All rights reserved.

17

中期経営計画の中では、2023年度で434億円の事業利益になりましたけれども、2027年度、最終年には600億円に拡大する目標を掲げております。その中でも、特にリサイクルにおきましては、先ほどの設備投資等も勘案し、85億円の増益効果を見込んでおります。

前のページにも示しましたとおり、リサイクル能力を増強していくことで、事業領域の拡大や工程省略、あるいはリサイクルアルミ使用量の拡大、こういったことのメリットを拡大していきたいと考えております。

これらの利益は、この第4次中計だけではなくて、第5次中期経営計画についても繋がっていくものと考えております。

サポート

日本 050-5212-7790 米国 1-800-674-8375
フリーダイヤル 0120-966-744 メールアドレス support@scriptsasia.com

「素材+α」の付加価値を伝えていく

社会課題の解決・顧客ニーズ

社会課題の解決

持続可能性と透明性の向上

環境－GHG低減／資源循環の向上

社会－人権・労働安全衛生

顧客ニーズ

アルミニウム活用による環境負荷低減

持続可能な製品供給

UACJ

「素材+α」の実現に向けて

- ・健全なサプライチェーン構築
- ・技術開発
- ・設備投資

「素材+α」の付加価値創出

- ・業界標準への対応
⇒ イニシアチブ等
- ・保証とブランディング
⇒ ALmitas⁺ SMART

© UACJ Corporation. All rights reserved.

18

最後、社会課題の解決に向けてということで、持続可能性と透明性の向上が今、企業の中に求められております。環境面においては GHG の低減、あるいは資源循環の向上が求められております。社会面でも人権への配慮、こういったいくつかのものが求められております。

当社といたしましては、このような社会課題、あるいはお客様のニーズに対応すべく、ビジネスモデルの変革を進め、さらにアルミニウムの特性もうまく活かしながら、素材プラスアルファの実現を目指していきたいと考えております。

私からの説明は以上となります。

引き続き、成田から、価値創出に向けた取り組みとして、イニシアチブへの対応と保証・ブランディングについての説明をさせていただきたいと思っております。よろしくお願いいたします。

上田：田中さん、ありがとうございました。続きまして、素材プラスアルファの価値創出に向けた取り組みと題しまして、執行役員、サステナビリティ推進本部長、成田様よりご説明申し上げます。成田さん、お願いします。

サポート

日本 050-5212-7790 米国 1-800-674-8375
フリーダイヤル 0120-966-744 メールアドレス support@scriptsasias.com

ご説明内容

稼ぐ Value

- 「 $+\alpha$ 」の価値を生み出す
=「稼ぐ」企業グループに

繋ぐ Connect

- アルミニウムの循環の輪を「繋ぐ」
- 新しいビジネスを「繋ぐ」
- 人と人を「繋ぐ」

軽やかに Lightens the World

- UACJグループの「技」と「術」で
環境負荷の低減に貢献

価値創出のための
アクション

© UACJ Corporation. All rights reserved.

20

成田：よろしくお願いいたします。サステナビリティを担当しております、成田緑でございます。
本日は、先ほどの田中の説明に引き続きまして、素材プラスアルファの価値を創出していく取り組みについて説明させていただきます。

4次中計のサブタイトルで「稼ぐ、繋ぐ、軽やかに」を掲げております。

この中で、アルミニウムの循環の輪を繋ぐ、新しいビジネスを繋ぐといったところで、どのようにプラスアルファの価値を創出していくか、その具体例についていくつかお話をさせていただきます。

サポート

日本 050-5212-7790 米国 1-800-674-8375
フリーダイヤル 0120-966-744 メールアドレス support@scriptsasias.com

価値創出のためのアクション

➤ サステナビリティを実現した将来を見据え、提供価値を最大化する施策に集中する

■ ありたい姿

異業種、サプライチェーンを繋ぎ、
循環社会での価値提供の要となる

業界のリーダーとして
顧客、消費者に選ばれる
製品を提供する



■ 価値創出のためのアクション

業界標準への対応

顧客ニーズに応じた
付加価値訴求製品

各国の

- 関係省庁、学界への情報提供と連携強化
- 業界団体での活動

© UACJ Corporation. All rights reserved.

21

UACJ のサステナビリティは、解決すべき社会問題を UACJ の技と術を用いて解決し、それで社会に貢献していくことでございます。

例えば、温室効果ガスの排出量削減、環境負荷の低減といった社会問題を解決していくにあたり、循環の輪、リサイクルの輪を大きくしていくことがあります。これは、お客様あるいは 2 次合金メーカー様、アルミニウムリサイクルに関わる企業様を繋ぎ、UACJ がサーキュラーの心臓としてその役目を果たすこと、また、アルミニウム業界のリーダーとして、お客様、消費者の皆様に信頼される、喜ばれる製品を提供していく、これらが UACJ の願いであり、ありたい姿であります。

この価値を創出していくために、先ほど田中から 3 極での各協会、関係省庁への取り組みのお話もありましたけれども、本日は、2 点、業界標準への対応と、お客様のニーズに応じた付加価値を訴求した製品のご提供について、お話をさせていただきます。

サポート

日本 050-5212-7790 米国 1-800-674-8375
フリーダイヤル 0120-966-744 メールアドレス support@scriptsasias.com

「素材+α」のための業界標準への対応とUACJの環境認証

➤ 顧客と市場に合わせた手法で、「素材+α」の価値を具現化

■ 市場に+αを訴求する2つのアクション

業界標準への対応（イニシアチブ等）



ecovadis

業界のグローバルスタンダードにいち早く対応し
要求水準の高い認証取得を通じて
サステナブル対応のレベルアップを実現する

顧客ニーズに応じた付加価値訴求製品（ブランディング）

ALmitas+ SMART

マスマランス方式
(UACJ標準)

+

顧客ごとの
環境面での要望に対応

UACJの環境ブランド「ALmitas+ SMART」のもと、顧客ニーズに応じた環境認証材を提供

© UACJ Corporation. All rights reserved.

22

素材プラスアルファの価値を掲げる手法の一つとして、一つ目の業界標準、これはイニシアチブへの対応でございます。アルミニウム業界にはASI、CDP、EcoVadisといったさまざまな切り口、対象範囲を持つイニシアチブが存在しております。本日は、この中でもアルミ業界の世界的なスタンダードである、ASIについてお話をいたします。

また、お客様のニーズについては、ブランディングという観点から、ALmitas+SMART についてのお話をさせていただきたいと思います。

サポート

日本 050-5212-7790 米国 1-800-674-8375
フリーダイヤル 0120-966-744 メールアドレス support@scriptsasias.com



22

ASI認証の価値

➤ グローバル顧客との取引拡大で重要となる、アルミニウム業界最大のイニシアチブ

ASI (Aluminium Stewardship Initiative)

採掘から加工、ユーザーまでアルミニウムのサプライチェーンに関わる企業、団体が加盟する、**アルミニウム業界最大の国際イニシアチブ**。現在の加盟企業・団体数は360以上。
サステナビリティ推進、サプライチェーン管理のスタンダードとして、GHG削減や資源循環の向上などの環境面、人権や労働安全衛生などの社会面の対応を加盟企業に求めている。



Performance Standard (PS) 認証

事業所(事業体)の認証。IAI※の**1.5°Cシナリオに従った科学的な削減パスウェイ(道筋)**の策定などが求められる。



Chain of Custody (CoC) 認証

製品の認証。サプライチェーン(加工・流通過程)における基準対応が求められる。

- ✓ アルミ素材の大手ユーザー(飲料缶、自動車、IT製品など)が、**ASI認証を求める動きが加速**
- ✓ UACJは、**日本の製造業として最初に参画**(2020年)、**認証を取得**(2022年)
獲得したノウハウを活かし、厳しい顧客ニーズに対応した取引拡大を図る

© UACJ Corporation. All rights reserved.

※ IAI: 国際アルミニウム協会

24

ASI につきましてです。

ASI とわれわれが呼んでおりますイニシアチブは、Aluminium Stewardship Initiative と申しまして、アルミニウム業界最大のイニシアチブでございます。これは、温室効果ガス削減といった環境の面だけではなく、例えば人権、安全衛生といったように、広範囲を対象とするイニシアチブでございます。

そのため、参画している企業には、アルミニウム製造業だけではなく、自動車メーカー様、化粧品メーカー様、IT メーカー様といったエンドユーザー様、流通業者様、原料メーカー様など、非常にたくさんの企業様が参画されており、現在のところ 360 団体を超える企業、あるいは団体の参加がございます。

ASI には二つの認証がございます。一つ目は、資料上段、PS 認証でございます。こちらは、事業体の認証でございますが、国際アルミニウム連盟が出しております 1.5°Cシナリオに沿った形で、温室効果ガス削減の計画を策定し、公開することが要求されております。

この PS 認証を取得することで、二つ目の、製品ごとの認証である CoC 認証が取得することができます。この認証は、サプライチェーン全体における基準の対応が求められており、CoC 認証を取ったアルミ製品は、非常に信頼性が高いアルミであることが示されます。UACJ は、日本の製造業の中でいち早くこの標準に参加をし、認証をいただいております。

サポート

日本 050-5212-7790 米国 1-800-674-8375
フリーダイヤル 0120-966-744 メールアドレス support@scriptsasias.com

この ASI を取ることによって、どのように企業価値の向上に繋がっていくのでしょうか。もちろん認証を持っていること自体も価値ではございますけれども、これを稼ぐに繋げていくことが必要でございます。

ASI認証材の販売状況と、今後の見通し

➤ 認証取得ノウハウの横展開により、グローバル・多品種の供給体制を構築

市場 缶材から自動車板材、さらに自動車部品まで、顧客からの認証取得の要望が拡大

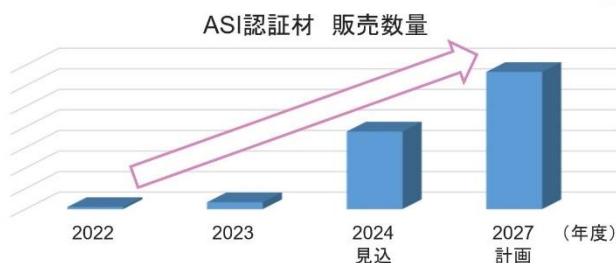
UACJ 福井とタイの2拠点で認証を取得済

現在のASI認証材の販売

福井製造所：グローバル製缶メーカーの欧州向け
タイ(UATH)：東南アジア・南アジアの製缶メーカー

■ 今後の取り組み

- ・認証取得ノウハウを自動車などの他品種、他事業、他拠点へと横展開し、認証取得を推進
- ・グローバル・多品種の供給体制を整備



【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、自動車部品の認証取得

© UACJ Corporation. All rights reserved.

25

こちらのグラフで、ASI 認証材の販売状況についてお示いたします。

グローバルの缶材メーカー様から打診があり、UACJ は先行して福井と UATH ラヨン製造所で認証を取っていたことから、ラヨンから東南アジアのメーカー様へ、福井から欧州のメーカー様へ、それぞれご要望に迅速に対応することができ、これが 2024 年の販売拡大に繋がっております。その後、缶材から自動車板材、自動車部品へも ASI 認証を求める流れが出てきております。

UACJ グループは、グローバル・多品種の供給を整えることで、優位性を築いていきたいと考えております。

サポート

日本 050-5212-7790 米国 1-800-674-8375
フリーダイヤル 0120-966-744 メールアドレス support@scriptsasia.com

ALmitas+ によるブランディング

➤ アルミニウム素材が持つ特徴・課題解決能力をブランド化

ALmitas+

8つのブランドカテゴリー

審美性・意匠性

軽量性

独自性・機能性

加工性

効率性

環境性・循環性

耐久性

共創性

- UACJグループのアルミ素材・製品ブランドを「ALmitas+（アルミタス）」のファミリー・ブランドとして2024年9月に統合
- 「素材+α」の付加価値を体現するブランドとして、アルミニウムの可能性と魅力を伝える

環境性・循環性（サステナビリティ）を訴求する製品群には「ALmitas+ SMART」のブランド名で展開

➡ ALmitas+ SMART

© UACJ Corporation. All rights reserved.

27

また、認証だけではなく、UACJ が自らのスタンダードとなる活動も進めております。
ALmitas+SMART でございます。

ALmitas+ は、アルミニウムの素材が持つ特徴をブランド化したもので、UACJ のファミリーブランドでございます。この8個のカテゴリーの中で、特に環境性に優れた、あるいはリサイクルの循環性に訴えるものがALmitas+SMART でございます。

ALmitas+ SMARTとは

ALmitas+ SMART

グリーン地金※



アルミ再生原料



グリーン地金※や各種再生原料などの活用により
リサイクル率やGHG排出原単位を保証する
環境認証材

※ 製錬に主に再生可能電力を利用するなどして生産されたアルミ地金

■ALmitas+ SMARTの2つの手法

マスバランス方式
(UACJ標準)

サプライチェーン管理を通じ、
マスバランス方式で
製品の環境負荷を保証

+

顧客ごとの
環境面での要望に対応

顧客のビジネスに合わせ
個々の要望に対応した保証

- 飲料缶、自動車など複数の産業にアルミ素材を提供する当社の知見を活用
- 顧客の要望や業界の状況を踏まえて最適な手法により環境配慮素材を提供

© UACJ Corporation. All rights reserved.

28

サポート

日本 050-5212-7790 米国 1-800-674-8375
フリーダイヤル 0120-966-744 メールアドレス support@scriptsasias.com

SCRIPTS
Asia's Meetings, Globally

アルミニウムで環境問題に対応していく中で一番大きなのは、原料の製錬の部分でございます。

そこで、ALmitas+SMART では、製錬時に再生可能電力を用いたグリーン地金や、リサイクルで収集したアルミ再生原料を利用して、それに UACJ 内で再生可能エネルギーを使用したものを組み合わせて、ALmitas+SMART としてご提供しております。

提供には、マスバランス方式とお客様のニーズに合わせた対応、2 種類を準備しております。

ALmitas+ SMART製品の事例

➤ 業界を先導する顧客への対応により、環境配慮素材の開発・供給能力を向上

2017年

世界的ITメーカーから、ノートPC向けに100%リサイクルアルミ材の要望を受ける

2018年

初出荷(名古屋製造所)



継続して提供中

提供内容

リサイクル原料の割合を保証

製造分の電力として再生可能電力を利用



最も高い表面品質が求められる
アルミ板材のひとつ

© UACJ Corporation. All rights reserved.

29

ALmitas+SMART 製品につきまして、事例をご紹介します。

最も早い事例は、今から7年前に始まりました、ノートPC向けのアルミニウム材でございます。こちらは、もともと表面の美しさを要求されているものに、さらにリサイクル100%でできないかというご要望をいただき、UACJの技と術、合金開発の知識を利用いたしまして、製品化したものでございます。

こちらの会社様には、今でも引き続き材質を提供しております。

サポート

日本 050-5212-7790 米国 1-800-674-8375
フリーダイヤル 0120-966-744 メールアドレス support@scriptsasia.com

ALmitas+ SMART製品の第三者認証の事例



飲料缶 新地金の使用割合を明示



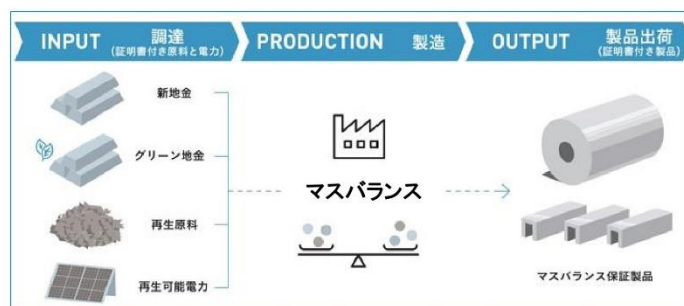
自動車 クローズドループとグリーン地金のマスマランス方式



建材 市中リサイクル材とグリーン地金

マスマランス方式

UACJのINPUTとOUTPUTを管理し、環境保証付き原料を製品に割り当てることで、GHG排出量を証明



© UACJ Corporation. All rights reserved.

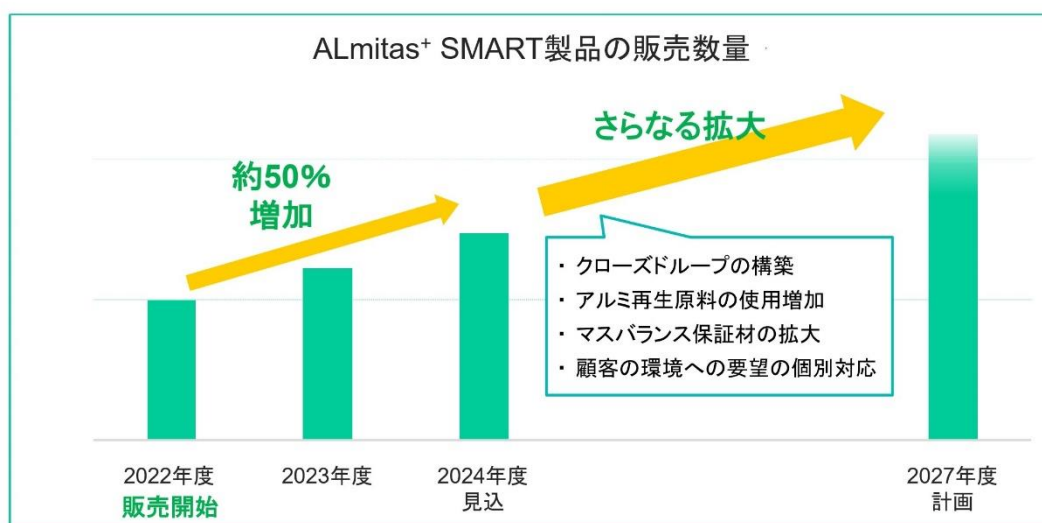
30

また、ALmitas+SMART は、マスマランス方式も整えております。

マスマランスにはさまざまな方式がありますが、信頼性、透明性の確保が重要でございます。こちらは毎年、運用の適切性について、第三者の認証を受けており、お客様に安心してお使いいただけるようご提供しております。

ALmitas+ SMART製品の販売拡大

➤ 市場・顧客ニーズに合わせた環境配慮素材の提供により、販売拡大を図る



© UACJ Corporation. All rights reserved.

31

サポート

日本 050-5212-7790 米国 1-800-674-8375
フリーダイヤル 0120-966-744 メールアドレス support@scriptsasias.com

ALmitas+SMART の販売は、2024 年において、2022 年に比較して 50%増加しております。

今後、クロースドループの強化、あるいは合金開発を通じたりサイクル材料の利用量の拡大などで、さらなる拡大を目指していきます。

「EcoEnd™」が「The Canmaker Cans of the Year Awards 2024」で3賞受賞※

➤ 国際的な高い評価を獲得、業界のスタンダードを目指して活動中

- 「EcoEnd™」は、当社と東洋製罐株式会社様が共同で開発したアルミ飲料缶蓋
- 従来、缶蓋は缶胴と比べ新地金使用比率が高かったが、「EcoEnd™」はリサイクル原料の使用比率を大幅に引き上げており、GHG排出量を現行品に比べて約4割削減

Eco End
made with a new endless loop



授賞式での東洋製罐株式会社様およびUACJメンバー

※ The Canmaker Magazine主催の「The Canmaker Cans of the Year Awards 2024」において、「Ends, Caps & Closures部門」金賞、「Sustainability部門」、「Delegates' Choice」の3賞を受賞

© UACJ Corporation. All rights reserved.



「EcoEnd™」が提案する新しい循環フロー

32

直近のトピックスといたしまして、11月14日にプレスリリースいたしました、EcoEndをお知らせいたします。

これは当社が最も得意としております合金開発を、GHG削減に結び付けた画期的な製品でございます。こちらが国際的な賞を、3賞受賞してございます。

サポート

日本 050-5212-7790 米国 1-800-674-8375
フリーダイヤル 0120-966-744 メールアドレス support@scriptsasias.com

SCRIPTS
Asia's Meetings, Globally

さらなる価値創出に向けて

アルミニウム素材のリーディングカンパニーとして
これまで提供してきた素材の価値に加え
サステナビリティへの対応により、UACJならではの+ α の付加価値を創出する



© UACJ Corporation. All rights reserved.

33

UACJ グループは、これまで素材を提供することで、社会に貢献してまいりました。

これまでの素材の提供による価値は守り続け、プラスアルファとして、本日ご説明しましたように、イニシアチブへの対応によってお客様に安心して使っていただける、また環境に良いというブランディングで付加価値を付ける、これらによりまして、素材プラスアルファの、プラスアルファ部分を増加させていき、「稼ぐ、繋ぐ、軽やかに」に繋げていきたいと考えております。

今後ともよろしくお願いいたします。ありがとうございました。

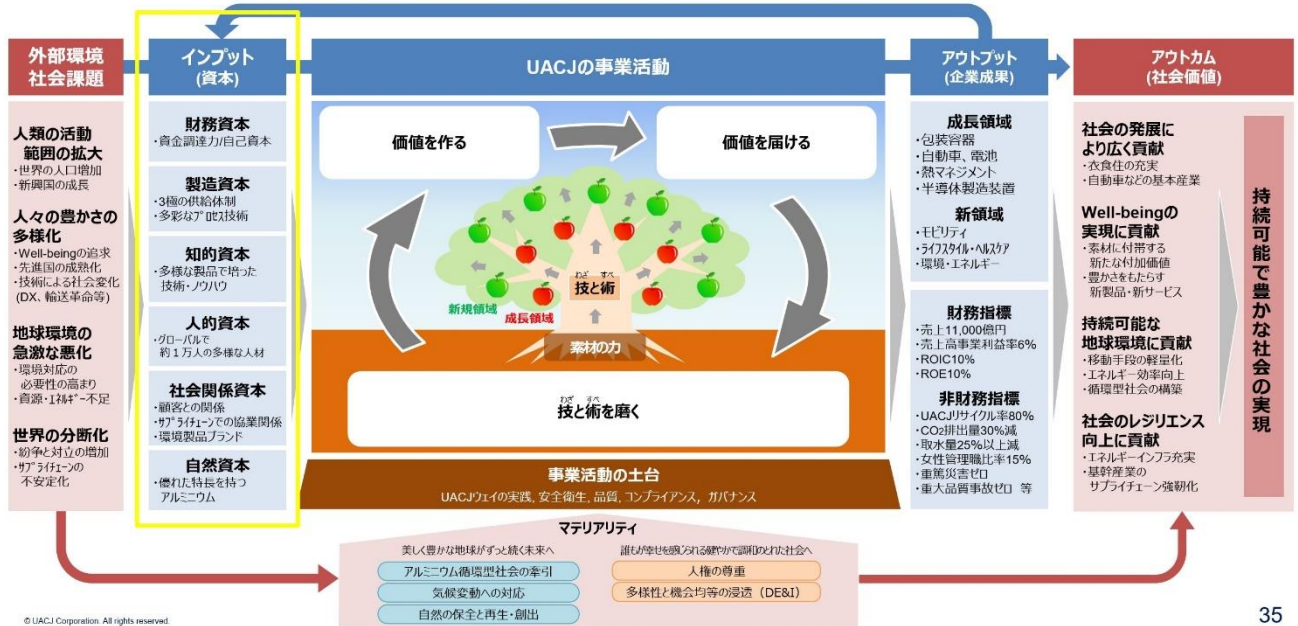
上田：成田さん、ありがとうございました。次に、人的資本と企業価値向上、人的資本による財務影響の可視化への取り組みと題しまして、取締役、副社長執行役員、川島輝夫よりご説明申し上げます。川島さん、お願いします。

サポート

日本 050-5212-7790 米国 1-800-674-8375
フリーダイヤル 0120-966-744 メールアドレス support@scriptsasias.com



価値創造プロセス



35

川島：川島です。本日はよろしくお願いいたします。私から、人的資本と、人的資本が企業価値へどう繋げるかの取り組みを、説明させていただこうと思っています。

ここにありますが価値創造モデル、これは昨年につくり変えたものです。これをベースに第4次中計を作りました。

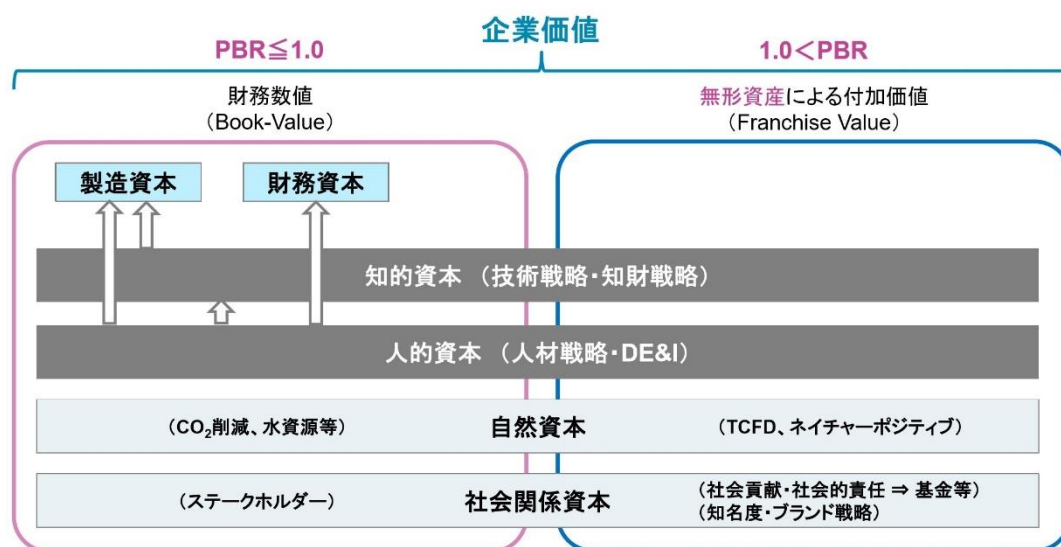
ポイントとしては、6つの資本、これをいかに自分たちが活用して価値を上げていくか、企業価値を上げていくか、整理をさせていただきました。

サポート

日本 050-5212-7790 米国 1-800-674-8375
フリーダイヤル 0120-966-744 メールアドレス support@scriptsasias.com

6つの資本による企業価値創出（UACJ社内整理）

「6つの資本」の相関関係（イメージ）



36

この6つの資本を自分たちなりに整理したか。自分たちは、この6つの資本を、PBR1.0倍をベースにした、Book-Value と、Franchise Value という形で、ざっくり分けました。

その中で、もちろん製造資本とか財務資本が大きいところですが、人的資本については、それを支えるものとして大変重要なファクターと考えました。この人的資本も直接数字に結び付くものもあるだろうし、将来の企業価値に結び付けるものだろうと、今、整理をしています。

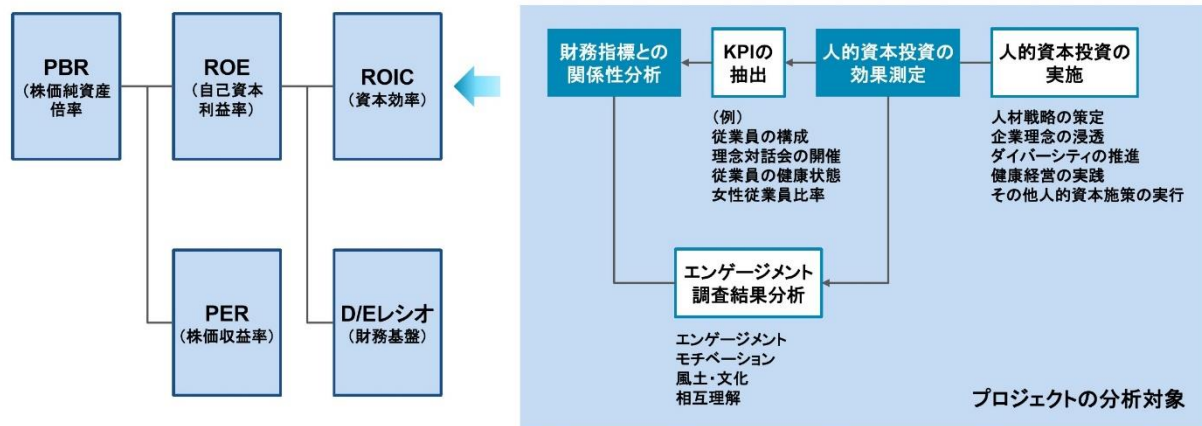
これをどうやって自分たちが企業価値に繋げていくかの、分析、整理が必要だと考えております。

サポート

日本 050-5212-7790 米国 1-800-674-8375
フリーダイヤル 0120-966-744 メールアドレス support@scriptsasias.com

人的資本による財務インパクトの可視化の概要

- ・ 人事諸施策やダイバーシティの推進、健康経営の実践などの人的資本施策と、財務指標との関連性を分析
- ・ 人材戦略の立案・実施による人的資本活用による効果を分析し、企業価値向上に資する人的資本施策に寄与



© UACJ Corporation. All rights reserved.

37

左側に、これは PBR から分化した ROE と ROIC と PER です。当社では KPI として ROIC、資本効率を挙げてきました。この資本効率を上げるときの分母と分子に、どういうことができるか。これはもうメーカーですから、企業ですから。人それぞれの個性とかパフォーマンスとか、集団の力が大切だと思っています。大きな人的資本をいかに使うかが大事であります。

具体的には、例えば右に書いてありますとおり人材戦略を練っておりますし、企業理念を浸透させる活動もずっと続けています。ダイバーシティ推進への取り組みも実施し、また、健康経営銘柄に選ばれています。

この 1 個 1 個がどういう形で繋がるか、数字で表すのはなかなか難しい。その一つの具現化として、当社は数年前からエンゲージメント調査をやっています。このエンゲージメント調査をさらに発展させながら、それが企業価値の例えば、ROI の分母と分子にどう繋がるか整理をする。

今まで、ROIC の分母と分子、それをさらに現場活動まで分解するところまでやりました。今度は、それと人的資本がどう繋がるか整理をしよう。それによって自分たちがやろうとしている人的資本の価値が、より効果的な形で企業価値に繋がってくる。それを自分たちの行動指針にしようということを、取り組みをしようと考えております。

サポート

日本 050-5212-7790 米国 1-800-674-8375
フリーダイヤル 0120-966-744 メールアドレス support@scriptsasias.com

具体的な取り組み

人的資本投資と財務指標の関係性分析の目的:

エンゲージメント調査結果を活用して、人事諸施策と財務影響の相関関係を分析し、Well-being、健康経営を含めた人的資本向上による企業価値創造に向けた企業戦略立案に寄与する

人的資本と財務影響の関係性分析

R&DセンターのAI分析技術など社内リソースを活用

京都大学との共同プロジェクト

京都大学砂川伸幸研究室・山田和郎研究室に参画していただき、人的資本による財務数値への影響を分析するプロジェクトを推進

- ・ 2023年度は、過去のエンゲージメント調査結果を用い、女性従業員比率などのダイバーシティ関連指標や、職場環境などの事項との関連性を分析
- ・ 今後、エンゲージメント調査内容の見直し、エンゲージメントスコアと財務影響との相関関係の整理を予定

当社の人材が有する力を最大限に発揮 = **個と集団のパフォーマンスの向上** を実現させる効果的な人材戦略を立案・実施に役立てる

© UACJ Corporation. All rights reserved.

38

エンゲージメント調査が、一つの大変大きな自分たちのツールになります。

その中に、例えばウェルビーイングとか健康とか、もちろん人材も入れて、そんなところが企業価値の損益にどう繋がるか整理することによって、今後つくっていく人材戦略や企業戦略にどう反映させるかをやりたいと思っています。

なかなか自分たちだけではできませんから、まずはこのマテリアリティをつくりながら、実際には、去年から、2023 年から始めた、京都大学の砂川研究室、山田研究室とタイアップして、いろんなディスカッションをし、既にやっているエンゲージメント調査の数理分析も始めました。それらをどういう形で整理するかによって、より効果的な形で企業価値を上げるということを検討していきたいと考えています。

そこに書いておりますように、個人の能力を上げ、もちろん満足度を上げていく。ウェルビーイングを上げていく。それから、それを集団としてどうやって活動していくかという形で、企業価値に繋げること。この取り組みを、あと2年ぐらいで終えて、理想で言うと第5次中計の人材戦略を描くときに使えるようにしたいと考えています。なぜこの人材戦略を描くのですか、これはこういう整理のことですよ、と考えることによって、より効果的な形で企業価値を上げることを今、取り組みを始めたということでございます。以上でございます。

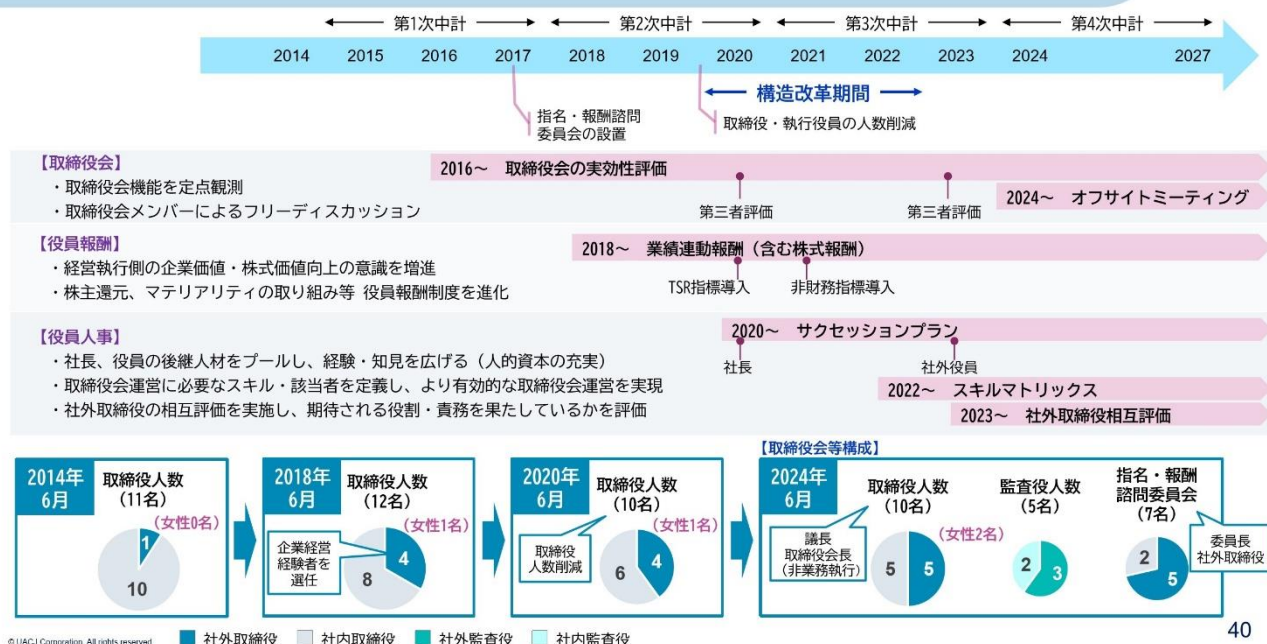
上田: 川島さん、ありがとうございました。これより、5分間の休憩に入ります。10時40分から後半の部を開始させていただきますので、それまでしばらくご休憩ください。

サポート

日本 050-5212-7790 米国 1-800-674-8375
フリーダイヤル 0120-966-744 メールアドレス support@scriptsasias.com

これより、後半の社外取締役座談会、UACJ のガバナンスを始めさせていただきます。座談会に先立ちまして、UACJ のガバナンス強化の取り組みについて、取締役、副社長執行役員、川島輝夫よりご説明申し上げます。川島さん、お願いいたします。

UACJのガバナンス強化の取り組み



川島: 川島です。それでは簡単に、統合してから10年強たっておりますけれども、いろんな取り組みをしてきました。それをさらっとまとめておりますので、私から説明させていただきます。

2013年の10月に経営統合いたしましたして、その後、この取締役会の構成とか、役員報酬、役員人事のプロセスという形で、いろいろなことに取り組んできました。

取締役会につきましては、きょうこれから座談会で、ファシリテーターをやっていただける高山様に、定点観測という形で第三者評価をして、より取締役会が有効的に効いていることを、客観的に評価をしようと試みている。

それから、今年度から取締役メンバーでフリーディスカッション。なかなか取締役会という中では話ができないところもありますので、時間がないですから、それを取り外して、テーマを設けてフリーディスカッションをすることを始めました。

役員報酬につきましては、業績連動報酬の中で、そこに株式報酬も組み込むとか。役員報酬の評価の中にTSR、非財務を入れる。役員人事につきましては、サクセッションプランをつくる、スキルマトリックスをつくる。今回、4月から田中が社長になりましたけれども、この指名報酬諮問委員会が大きくそれを、その中で決めるという形で、ガバナンスを強化してきました。

サポート

日本 050-5212-7790 米国 1-800-674-8375
フリーダイヤル 0120-966-744 メールアドレス support@scriptsasia.com

2019年からの構造改革の中では、役員の数も27人から14人減らすという形で、よりコンパクト化する。一番下取締役会の構成を書いております。現状では取締役の構成は社外が5、社内が5。監査役につきましては社外が3、社内が2。指名報酬諮問委員会では、社外の独立の役員が全員になっていただいて、それから社内から2という形で、ガバナンスの強化を図ってきております。これが、この10年強の当社のガバナンスの強化と変遷でございます。以上でございます。

上田：川島さん、ありがとうございました。続きまして、社外取締役座談会を実施します。登壇者の皆さん、ご移動をお願いします。なお、登壇者の自己紹介は、座ったままとさせていただきますのでご了承ください。

では、登壇者をご紹介します。独立社外取締役、池田隆洋です。独立社外取締役、永田亮子です。ファシリテーターは、ボードルーム・レビュー・ジャパン株式会社、代表取締役、高山与志子様です。

ここからは、高山様に司会をお願いしたいと思います。それでは、高山様、よろしくお願いいたします。

登壇者プロフィール

<ファシリテーター>



ボードルーム・レビュー・
ジャパン株式会社
代表取締役
高山 与志子氏

1987年、メリルリンチ証券会社ニューヨーク本社投資銀行部門に入社。ニューヨーク、ロンドン、東京にて、日本企業の国内外での資金調達、M&Aなどに関するアドバイスを行う。トムソン・ファイナンシャル・インベスター・リレーションズを経て、2001年から、ジェイ・ユーラス・アイアール(株)にて、コーポレート・ガバナンス、及び、IR活動に関するコンサルティングを行う。

2015年、日本初の実業取締役会評価の専門会社であるボードルーム・レビュー・ジャパン株式会社を設立、代表取締役に就任。数多くの日本企業の実業取締役会評価を支援。

また、金融庁の有識者会議のメンバーとして、コーポレートガバナンス・コード、および、スチュワードシップ・コードの改訂作業に携わる。

- ・金融庁・東京証券取引所「スチュワードシップ・コード及びコーポレートガバナンス・コードのフォローアップ会議」メンバー（現任）
- ・金融庁「スチュワードシップ・コードに関する有識者会議」メンバー（現任）
- ・経済産業省・東京証券取引所「なでしこ銘柄選定基準検討委員会」メンバー（現任）

© UACJ Corporation. All rights reserved.

41

高山氏：皆様、こんにちは。今回、当セッションのファシリテーターを担当する高山です。本日はよろしくお願いします。

サポート

日本 050-5212-7790 米国 1-800-674-8375
フリーダイヤル 0120-966-744 メールアドレス support@scriptsasias.com



まず、登壇者それぞれから自己紹介をさせていただきます。それから UACJ の取締役会に対する見方についてお話をさせていただきます。

それでは、私から始めます。私は、ボードルーム・レビュー・ジャパンの代表として、これまで多くの企業の取締役会評価を実施してきました。UACJ さんは過去 2 回、第三者評価を実施しております。ボードルーム・レビューは、その両方において第三者機関として評価プロセスを支援しました。

その経験を踏まえてお話ししますと、当社の取締役会の特徴として、大きく二つの点を挙げることでできると思います。まず、取締役会が変化し続けているという点です。

この背景には、事業や経営の変化もあったと思います。第 1 回目の評価を行った時期は、2021 年の 1 月から 3 月でした。構造改革はかなり進んでいましたけれども、財務状況は今よりも厳しく、財務の規律を守りながらも、同時に将来の成長のための必要な施策を取るという難しい時期でした。

取締役会は、執行が提示している中長期の方向性については支持していました。一方で、具体的で重要な案件については、さまざまな角度から厳しく検証することによって、監督機能を発揮するという状況であったと思います。

それから 3 年後、第 2 回目の評価は、本年 1 月から 3 月です。事業の選択と集中、投資回収の加速がかなり進んだ状況でした。それから、アルミの循環型社会を牽引するという目標のもと、より一層サステナビリティへの取り組みを意識した経営が実施されていました。

そのような中、取締役会の議論の内容や視点がかなり変わってきていました。より成長志向の視点、よりサステナビリティを重視する視点での議論に移行しているとの印象を受けました。この変化の背景には、事業が変化しただけではなく、取締役会の構成メンバーを変えたこともあったと思います。

具体的には、永田さんをはじめ、2 人の女性の取締役が加わりました。その結果、お二人のバックグラウンドである BtoC、サステナビリティの視点が加わり、さらに多角的でより深い議論がなされているとの印象を受けました。

そして現在では、中長期のテーマに関する議論をより充実させるために、オフサイトミーティングを行うなどの施策を取っています。

次に、二つ目の特徴として、指名・報酬諮問委員会がかなりの頻度で開かれ、時間をかけて多くの議論がなされていることが挙げられると思います。

サポート

日本 050-5212-7790 米国 1-800-674-8375
フリーダイヤル 0120-966-744 メールアドレス support@scriptsasias.com



委員会の重要な役割として、経営陣のサクセッションプランおよび社外取締役のサクセッションプランがあります。それぞれについてかなりの時間を割いて取り組んでいるという状況です。これらについては、後ほどお2人からお話をいただきます。私からは以上です。

次に、社外取締役の池田さんからお話を伺いたいと思います。池田さんは、2018年に取締役に就任され、現在に至るまでUACJのさまざまな変化を経験されておられます。まず、自己紹介をお願いします。それから、UACJの取締役会の状況について、どのように見ておられるかお話しください。お願いします。

登壇者プロフィール



独立社外取締役
池田 隆洋

指名・報酬諮問委員会
委員長

1975年 4月	三菱化成工業株式会社(現 三菱ケミカル株式会社) 入社
2006年 4月	三菱化学株式会社(現 三菱ケミカル株式会社) 執行役員ポリマー本部副本部長
2007年 4月	同社 執行役員化学本部本部長
2008年 7月	ダイアケミカル株式会社 取締役社長
2010年 6月	三菱レイヨン株式会社(現 三菱ケミカル株式会社) 常務執行役員
2013年 4月	同社 取締役兼常務執行役員
2015年 4月	同社 顧問
2016年 4月	伊藤忠ケミカルフロンティア株式会社 エグゼクティブアドバイザー
2016年 5月	株式会社ティーアイ・アソシエイト 代表取締役(現任)
2018年 6月	株式会社UACJ 社外取締役(現任)

© UACJ Corporation. All rights reserved.

42

池田：ご紹介いただきました、社外取締役の池田でございます。本日はよろしくお願いします。

私は、素材系の化学会社の出身であり、主に事業系でグローバル、マーケティング、あるいは海外プロジェクトを担当してきました。

主にインドネシア、インド、中国、合成燃料の仕事で各場所 500 億円から 1,000 億円投資してきましたが、20 年、30 年たちまして、いずれも現地市場に売却して撤退しているということでございます。アジアにおける事業環境の変化に対する日本的経営の難しさを実感しています。

それから、最後の 6 年間は水の循環に関する仕事をいたしました。水も有限の資源でございまして、この循環の重要性を非常に実感してきています。

サポート

日本	050-5212-7790	米国	1-800-674-8375
フリーダイヤル	0120-966-744	メールアドレス	support@scriptsasias.com



就任時の2018年から19年、UACJは非常に業績が厳しくて、主に海外投資の回収の遅れ、さらに財務基盤等が脆弱であり、まさに危機的な状況の中で、事実的な意識改革がなければガバナンス改革、構造改革はできないという決意の中で取締役会が運営されていたと思っております。

特に祖業の銅管事業を売却して、全体の皆さんのギアが一段上がったと感じておりました。数々の改革が進んだのは、危機感の中で経営層あるいは社外役員が、取締役会やさまざまな機会を通じて建設的な議論、あるいは共通の認識である企業の持続的成長に繋がるグッドガバナンス、賢い意思決定ということを追求していったということにあると思います。

ご存じのとおり、UACJは統合会社であり、また、長らく不況業種であった部分もあって、人材採用が不連続だった時期がありました。不足する人材をキャリア採用で補ってきたことで、非常に多様性に富んだ土壌を持ち、議論を深く、広がりをもって行われてきたというのがUACJの良さだと思っております。以上です。

高山氏：次に、永田さんからお話を伺います。まず、自己紹介をお願いします。それから、永田さんは昨年就任されましたが、永田さんのフレッシュな目で見て、当社の取締役会の状況についてどのようにお考えか、お話しください。

登壇者プロフィール



独立社外取締役
永田 亮子

指名・報酬諮問委員会
委員

1987年 4月	日本たばこ産業株式会社 入社
2008年 6月	同社 執行役員飲料事業部長
2013年 6月	同社 執行役員CSR担当
2018年 1月	同社 執行役員社長付
2018年 3月	同社 常勤監査役
2021年 6月	本田技研工業株式会社 社外取締役 監査委員(現任)
2023年 3月	株式会社メドレー 社外監査役(現任)
2023年 6月	株式会社UACJ 社外取締役(現任)

© UACJ Corporation. All rights reserved.

43

永田：社外取締役の永田と申します。本日はよろしくお願いいたします。私は、昨年の6月に社外取締役に就任しましたので、現時点で1年半ぐらいという形になります。

サポート

日本	050-5212-7790	米国	1-800-674-8375
フリーダイヤル	0120-966-744	メールアドレス	support@scriptsasia.com



プロフィールに記載のとおり、食品メーカーで主に新規事業の畑をずっと歩んでおりまして、飲料事業、CSR 部門の執行役員を経て、常勤監査役を 5 年やってきて、今はプライム上場企業 3 社の社外役員をしているという状況でございます。

1 年半の感想ですけれども、まず、取締役会という場においては、非常に心理的安全性が高い場であると認識しています。社内外の取締役のみならず、監査役も含めて非常に活発な意見を発し、議論を重ねているなと思っています。

その中で、それぞれの知見、スキル、バックグラウンドを活かしながらとても有意義な発言がなされ、非常に複層的に意見が交わされる場であります。いわゆる執行側が説明をして、一問一答形式にならずに、非常に深い議論がされているなという印象が第一番です。

そして、定期的に各部門から実績報告が上がるわけですが、先ほど田中さん、川島さんから説明がありましたとおり、非常に財務指標的な部分に注力をするというか、意識を向けて事業運営をしているなということがあります。

ですので、非常に定性面、定量面において透明性が高く、取締役会で報告をされている。まだまだ改善点はありますけれども、そういったところが大きい。

一つ、当社の特徴としては、軽やかな世界をつくるといいながら、事業構造自体はまだまだ重いです。この市場変化の激しい中でどう対応していくのかということが問われているかなと思いますし、そういったところが BtoC の経験を持っている私のバックグラウンドが活かされるかなと思っています。以上です。

高山氏：それでは、次は取締役会における具体的な取り組みについて、お二人からお話を伺いたいと思います。

まず、取締役会の役割において大変重要である、社長のサクセッションプランについてお聞きします。皆様ご存じのように、UACJ はこの 4 月に 6 年ぶりに社長が交代しました。田中社長を選任するに至るまでの取締役会および委員会における議論について、委員長である池田さんから、まずお話を伺えますでしょうか。

池田：UACJ は 2019 年に社長後継行動計画を有価証券報告書で開示しております。それに基づいて後継候補者の育成、選定の手続きをするという議論を深めてきました。形式ではなくて、諮問委員会の実効性を上げて、6 年ぶりに社長交代を実現したということでございます。

今回の社長後継の選定には、数年にわたる準備、議論をしてきました。時に取締役会、諮問委員会別に、いろんなコミュニケーションさせていただいたということもあるわけです。

サポート

日本 050-5212-7790 米国 1-800-674-8375
フリーダイヤル 0120-966-744 メールアドレス support@scriptsasias.com



新社長候補者には、変化への対応力、戦略の立案能力、実行力、傾聴力、創造力、発信力、多様性の尊重、コミュニケーションの力ということは当然の指標はもとよりですが、キーワードは、やはり環境変化が非常に加速的に速いという中で、変革の推進者であり続けられるかどうかということであったと思います。UACJのために何ができるか、何をしたいかということであり、委員会側はその新社長に何を求めるかということで、議論を深めていったということでございます。

経営のトップから、複数名の社長後継候補の人材の設定がございまして、諮問委員会に上がってきました。その複数のメンバーを、われわれが社外取締役中心になって、かなりしつこくインタビューをさせていただきました。

いくつかあるのですが、今時で言えば UACJ の最大の課題、混迷の時代に最大のリスクは何ですか。あるいは PBR1.0 倍問題が騒がれていますよね、あなたはどうやってこれを対処しますか。等々の質問をさせていただきました。

その結果、委員会での議論を深めて、ご本人不在の場で決議をさせていただきました。それを取締役会に上程いたしまして、最終的に決議をしたということで、今の田中さんがいらっしゃるということでございます。

私は、個人的に 2018 年にこの会社からタイに出張させていただいたときに、田中さんにお会いしたのですが、UATH の副社長として勤めておられました。製造、販売、非常に大きな課題を抱えたときでありますので、陣頭指揮をとって果敢にやっておられたと記憶しております。

事業面、またコロナと続いて、UACJ は危機の中にあったわけですが、UATH から戻ってからも構造改革の本部長、さらには当社の中期的な成長の柱であるサステナビリティ推進本部長を経験していただきまして、経営の重要な業務をされた。第 4 次中期計画策定のための貴重な経験、知見を蓄積されてきたと思っております。

それで、申し遅れましたが、われわれは諮問委員会の形式をとっております。委員会設置会社ではございません。この社長後継の選定においては、やはり客観性、透明性、それから時期はいつがいいのか。結果、この 4 次計画の発表前ということになりましたが、適宜性の問題、これは頭に入れて議論を深めてきたということでございます。以上です。

高山氏：永田さんは、昨年 6 月から社外取締役に就任されましたので、社長の選任プロセスについては途中からの参加になったと思います。その間、候補者との面談など関与されることもあったのではないかと思いますけれども、永田さんから見た社長選任プロセスとか、あるいは社長に求める資質などについて、何かご意見があれば教えていただけますでしょうか。

サポート

日本 050-5212-7790 米国 1-800-674-8375
フリーダイヤル 0120-966-744 メールアドレス support@scriptsasias.com



永田：候補者の絞り込みの段階では、私自身は直接的には取締役の場を通じて、皆さん方と接してきたかなと思っています。その中で自分自身の観察を通じて、指名・報酬諮問委員として、このプロセスに関わりました。

やはり社長選任に当たっては、この不確実性の高い事業環境において、社長のあるべき人物像、社長のケイパビリティは何だというポイントを池田さんが非常に明確に説明されました。私自身は、人物像として、やはり厳しい事業環境の中で、この大きな組織を明るく前向きに、4次中計のイノベーションに向けて牽引していける、もしかしたらまだ誰も見たことのない世界をつくり上げていく船長として、どういう方がふさわしいのかという点で面談に臨んで、田中さんが選ばれたということで、自信を持って社長になっていただきました。

高山氏：それでは次に、社長に対する毎年の評価のプロセスについても、お聞きしたいと思います。企業によってそのプロセスは異なりますが、UACJではこれまでどのように評価を実施してきたのかについて、お話しいただけますでしょうか。池田さん、お願いします。

池田：諮問委員会で毎年ある時期が来ますと、社長の評価をさせていただきます。大体今時の、これからですけど。課題をこの1年間どういう形で取り組んで解決できていたのかということ、進捗状態を社外取締役中心に議論する。ご本人は退室していますので、かなり喧々諤々やります。時に相当厳しい話にもなるのですけど、その結果、選任解任の問題を結論付けます。

それでご本人に入っていて、今回もう1年やってくれというようなことでお話するというのが、生々しいのは相当あるのですけど、大体そんな手続きでやっております。かなり緊張感を持ってやっているつもりです。

高山氏：永田さんから見て、その評価のプロセスや実施状況は、どういうふうにお考えになられるでしょうか。

永田：このプロセスについて、各社いろいろやり方はあるかなと思います。UACJ、わが社の場合は本当に明確に、クリアにやっているなということと、ある意味、とても厳しいなということがあって。私からすると、非常に透明性は高いなという印象を持っています。

高山氏：次に、次期社長に向けたサクセッションプランや、それに関連したコア人材の育成についてもお話を伺いたいと思います。

UACJさんは新しく社長が就任されたばかりなので、まだ具体的な話はされていないかもしれませんが。一方で、将来を見据えた人材プールの確認であるとか育成、キャリアの構築などについては既に検討されているところもあるのではないかと思います。これは執行側と取締役会の共同作業にな

サポート

日本 050-5212-7790 米国 1-800-674-8375
フリーダイヤル 0120-966-744 メールアドレス support@scriptsasias.com



ると思いますけれども、UACJ の現状はいかがでしょうか。これは永田さんから、まずお願いします。

永田：後継人材、社長が新しく変わっても、すぐにやはり後継をつくっていくという部分のプランニングは同時にスタートするものだと認識しています。

わが社の場合、人事部門が中心となって、人材プールという形で各層のプーリングをして、適宜入れ替えていく、あるいは各人が持っているキャリア、あるいはスキルについて評価をし、それを補完していくような、あるいは研修であるとか人事ローテーションの中で、さまざまな部門、ポジションを経験することによって経験値を積んでいくというような流れになるかなと思います。

私がまだ物足りないかなという部分については、やはりもっと若手からプーリングをしっかりやって見守っていくというようなことがあってもいいのかなとは思っています。その辺は委員会で発言をさせていただいているところです。

高山氏：池田さんからもお話を伺いたいと思います。

池田：同じですが、加えて諮問委員会では執行側で気が付かない点、例えばこれから経営層へ上がってくる管理職の比率に、世の中の平均からすると少し女性が少ないねと。そういうことをデータを見ながら、指摘させていただくというようなことを加えてやっております。

高山氏：次に、社外取締役のサクセションプランについてもお話を伺いたいと思います。UACJ が他社と比べて特徴的なことの一つは、社外取締役の選任および評価にかなり注力しているというところだと思います。

今、社外取締役の割合が増えるにつれ、社外取締役の重要性がますます高まっています。しかし、社外取締役のサクセションプランについては他社の取締役会や委員会では、どちらかというところ執行側からの提案に受け身で対応することが多く、十分に議論、検証されている状況ではありません。一方で、UACJ ではこの点についてかなり注力しているとの印象を持っています。

ついては、次の点について説明をお願いします。まず、社外取締役の選任プロセスにおける委員会の役割について。それから、次に選任した後、毎年、社外取締役に対して行っている評価の状況について、これらの点についてお話を伺えますでしょうか。まず、池田さんからお願いします。

池田：今お話があったとおり、会社の意思決定における社外取締役の存在感というのは年々増えています。その後継者を決める重要性も増えていると思っております。UACJ では、必要な候補者を一律的に選任していく仕組みを、まさに今設計中であります。

サポート

日本 050-5212-7790 米国 1-800-674-8375
フリーダイヤル 0120-966-744 メールアドレス support@scriptsasias.com



数社の外部人材派遣会社とも連携しながら、一本釣りはせずに社外取締役候補者のプール人材リストをつくっています。その候補者をわれわれ自身、委員会で評価していくという形までやっております。

いろんな候補者がいるのですが、今、社外取締役のニーズは非常に高くなっておりまして、われわれの人材プール層を人材の中に抱えていても、1年後、2年後は他の会社とか、複数の会社で決まっているということもありますので、絶えず入れ替えを行いながらいいものをつくっていきたいと今思っているところでございます。

それから、社外取締役の評価制度というのを昨年から実施しております。これは自分の評価と他者から見たその人の評価という両方の、双方向の評価制度を取り入れています。私も評価されましたが、非常に厳しい時間を過ごしたのですけど。

かなり厳しく項目をつくって評価をする、その評価をまた委員会の中で議論します。評価の際に、当事者は不在です。最終的に委員長、私へは委員から、こういう評価でしたということで説明し、選任を、場合によっては解任という形にさせていただく。非常に厳しい独立性、厳しいチェックを入れています。

それから、期間の設定もしています。ダラダラと日本の社外取締役の平均が7年とか8年ぐらいだと思うのですが、ダラダラと長くはやらない。毎年毎年の評価に基づいて、ある上限を設定してやるということでございます。

高山氏：今の池田さんのコメントに追加で、私からもコメントさせていただきます。社外取締役の評価については二つの方法があります。一つは自己評価、自ら自分を振り返って、この1年間どの程度貢献できたかということの評価するという評価の仕組みです。

それからもう一つは、総合評価。英語で言うとピアレビューというもので、今お話にありましたように、例えば10人取締役会のメンバーがいたとしたら、Aさんに対して残りの9人が評価する、Bさんに対してまた残りの9人が評価するという、これはかなり徹底した厳しい評価となります。

こういう評価を実施するには、やはり取締役会での相互の信頼関係がないとなかなか実施できないということもありまして、日本企業で相互評価をUACJさんのように実施しているところはほとんどない。私が知っている限りでは数社存じ上げておりますが、非常に限定的だという状況です。

永田さんもそのような評価を経験されていらっしゃると思いますが、ご自身の就任までのプロセスとか、今の評価の過程で何か印象に残ったことなどございますか。

サポート

日本 050-5212-7790 米国 1-800-674-8375
フリーダイヤル 0120-966-744 メールアドレス support@scriptsasias.com



永田：私も相互評価ですね。昨年、ですから就任半年後ぐらいにその評価を受けて、正直びっくりしました。とても厳しいというところがあって。でも、それぐらい厳しさが求められているという意味では、あらためて襟を正すといえますか、背筋がピンと伸びる。当然良いところは良いときちんと認めてもらえますし、さらに良くするにはというコメントがとても温かい。厳しくて温かいコメントだと私自身は受け止めておりますけれども。そういった部分では、よりよく社外取締役としても成長できる機会があるのだなと捉えています。

高山氏：それでは次に、取締役会における事業、経営に関する議論や検証の状況、そして今後のUACJに期待することについてお聞きしたいと思います。

今、多くの企業が社会課題に応えることによって企業価値を上げるという方針を取っています。その中でもUACJはアルミというリサイクルに適した素材を事業としていて、社会全体の動きに合致した状況にあります。

そういう中で、今年の5月に第4次中期経営計画を発表されました。この中計の策定の過程で、取締役会ではどのような議論をされたのでしょうか。中計の基本的な考え方、策定プロセスにおける取締役会の関わり方、議論の内容などについてお話を伺います。

また、中計を策定する際には、長期ビジョンに照らしたありたい姿についても議論する機会が多かったと思います。中計の期間を超えて、UACJはどのような企業を目指すべきか、当社の将来像に対する考えも含めてお話を伺いたいと思います。こちらについては、永田さんから、まずお話をお願いします。

永田：第4次中計の策定に当たっては、もう執行サイドで出来上がったものを取締役会に上程をし、そこで決議を取るという単発的なやり方ではなくて、途中の段階で、中計の策定における議論の状況、どういうことに今課題感を持っているのかというところを前広に、複数回にわたって説明があって、取締役会で議論を重ねてきたと思っています。

ですので、そういう意味では取締役会としても中計策定のプロセスにしっかり関与をして、最終形に至ったというところで、自信を持って今運営をしているところになります。

その中で、当然財務課題に対してこういうアプローチをしましょうとか、あるいはアルミの描く未来に対してこうですねという、非常に中長期のビジョンについてはしっかり議論ができたなと思っています。

特にこだわったのは、この中計が、UACJらしさがどれだけあるのか。取締役会メンバー一人一人のUACJ愛とか、アルミ愛とか、そういったところまで踏まえて議論できたという意味では、形だ

サポート

日本 050-5212-7790 米国 1-800-674-8375
フリーダイヤル 0120-966-744 メールアドレス support@scriptsasia.com



けではなくて、すごくハートが熱くなるような、そういうものになったなと私自身はとてもハッピーですし、満足していますし、しっかりモニタリングをしていきたいと思っています。

高山氏：池田さんからのご意見をお願いします。

池田：私が就任したとき、2次中期の進行中でありました。実際に策定に参加したのは、前回の3次中期計画の策定からということになります。

今、永田さんがおっしゃったので細かく言いませんけど、やはり中期計画というのは会社の、ある意味でコミットメントに近いわけですね。それに対して、第3次中期というのは、一部ではありますが目標値と実績と乖離したわけです。その経営責任とは言いませんけど、その数値に対する責任の重さというのは、やはり経営陣というのは重く受け止めるべきだと思っております。

従って、社外取締役で特にモニタリングを強化しているのは、やはり事業の成功率を高めていくことに対して、モニターしている、あるいは助言していくということに尽きるのかなと思っております。そこは第4次も関係なく、引き続きやっていきたいと思っております。

高山氏：今お話が出ましたけれども、取締役会で重要な役割というのは、中計の策定プロセスに十分関わるということと、いったん策定した後は、中計の進捗状況についてきちんとモニタリングするということだと思います。

現在は、第2四半期の決算に見るように、良いスタートを切られていますけれども、この中計の期間において、社外取締役の視点から見て、執行が取り組む重要な事項とか課題などもあると思います。それらも含めて、現在のモニタリングの状況などについてお話を伺いたいと思います。永田さんからお願いします。

永田：グッドスタートであるということは確かだと思いますが、これに安心することなく、きちんと中計で掲げられている成長領域、新領域の部分がどれだけ実績をこれから出していけるかというところはきちんと見ていきたいなと思っています。

特にこの領域については、われわれは素材メーカーでございますので、BtoBtoCのtoCまで意識をして立ち上がっていかねばならないというところで、一般消費者、最先端のお客様のニーズをどれだけ把握し、スピーディーに対応できるのか。既に止水板のように、災害時に有用なものについても、だんだん芽が出てきているものもありますけれども、本業に比べればまだまだ小さいところでございますので、それが次の柱になるべく、どういうことができるのかというのはきっちり議論をしていきたいなというところがあります。

サポート

日本 050-5212-7790 米国 1-800-674-8375
フリーダイヤル 0120-966-744 メールアドレス support@scriptsasias.com



そして、本業においてもいろいろな設備投資が増えてきているわけですが、そういったところはとても重たい議論になってしまうというか、重たい設備投資というか、装置産業ですので、非常にコンシューマーグッズは全然違う。切り替えが難しいというところに対して、どれだけ臨機応変に対応可能な設備に組み替えていけるのかなというのは、個人的に非常に興味高く持っていますので、適宜必要な質問なりをしながら、より良い意思決定に関われればなと思っています。

高山氏：池田さんから、先ほど中計の進捗状況についてのモニタリングの話をされましたが、それに加えて、池田さんの目からご覧になられて、現在の重要な事項、課題などありましたら、お考えをお聞かせください。

池田：冒頭、私の自己紹介の時に申し上げましたが、今の非連続な時代の変化というのは、もう加速しているわけです。通常の、平時ではない状態がずっと続いているということで、企業が変わっていかないことが非常に大きなリスクになると思っています。また、そのスピードに乗り遅れると、一気に取り残されるということも理解しているつもりです。

UACJ にとっては、先ほど田中さんや成田さんがご説明したとおり、素材プラスアルファの力を出して取っていくということは非常に大事です。これは、ある意味で経営の要になっていくのかなということ。

もう一つは、やはりリデュース、リユース、リサイクルの徹底した追及です。これが UACJ の事業のボラティリティを減らしていくことにもなりますし、成長していくことになるのかなという、この循環経済の推進が、サステナビリティの柱になっていくということが重要と思っています。

なぜなら、事業の成長には、その事業が社会の課題の解決に寄与しているかどうかということが非常に重要だと思っております。社員が一丸となって、それを認めているかということが非常に大事な要素になります。

私は、個人的にうちの CEO は“Circular Economy Officer”と名付けております。田中さんには、この循環経済の旗頭になっていただきたい。株式欄では非鉄業界に入っているのですが、その枠を超えて、環境循環経済のスピードで、この会社の存在感を示してほしいなと思っております。よろしくお願いします。

高山氏：次に、当社の人的資本の状況について、どのように見ているのかについてお話をお聞きしたいと思います。

川島さんから先ほどお話がありましたけれども、成長を支える基盤として人的資本は非常に重要です。ただし、これについては他社の例を見ても、どのように取締役会で監督し議論するのか試行錯誤

サポート

日本 050-5212-7790 米国 1-800-674-8375
フリーダイヤル 0120-966-744 メールアドレス support@scriptsasias.com



誤しているケースが多く見られます。そのような中、人的資本についてどのような観点で現状を見ているのか、執行側にどのような取り組みを期待されているのかなどお話しいただけますでしょうか。永田さんからお願いします。

永田：先ほど川島さんが、人的資本がいかに企業価値向上に繋がるのかという研究を始めていますということでした。それが私としてもどういうふうになるのかというのは非常に興味があります。今、各社の統合報告を見ても、人的資本は大事ですと書いてあるのですが、それがいかに企業価値向上に繋がっているのかという部分には、とても定性的な表現でしかなくないと思っています。それが仮に定量的な分析評価ができるということになれば、とてもエポックメイキングなことになるだろうと考えています。

わが社の人的資本関係の各施策については、非常に多岐にわたっております。当然従業員エンゲージメントの向上でサーベイはやっておりますし、ダイバーシティ推進という形で DE&I ということで、積極的な推進の取り組みもあります。ウェルビーイングとか、いわゆる現在社会の中で必要とされる要素は、もうほぼほぼ、くまなく施策として織り込んでおります。第三者機関から各種認証、いろんな評価をいただいているということですので、真面目な取り組み、積極的に真面目にやっているなというところにあります。

とはいえながらも、生産現場を抱えるメーカーによく見られるように、女性活躍推進という部分についてはまだまだ一定の課題はある。これは十分に経営陣も認識をしています。キャリア採用であるとか、一人一人の能力開発であるとか、適時適切な人事ローテーションであるとか、そういった中で、その課題解決に着実に一歩ずつ進んでいるというところはございますが、やはりいかにスピードアップをさせていくのかというところ、ここは大きい課題かなと思っています。

分かってはいるけれど、あえて取締役会できちんと発言をするというようなことの繰り返し。これは決して諦めてはいけませんし、形骸化してもいけないと思っておりますので、毎回リマインドしていくというような感じでしょうか。

高山氏：今、女性の活躍推進の話が出ましたが、一般に女性の社外取締役、社内でもいいですが、女性の取締役が複数名いらっしゃるところは、社内の女性のパイプラインが充実する、強化するという傾向があると思います。UACJ さんにおいても、今、2 人、女性の取締役がいらっしゃるの、今後とても楽しみにしています。

永田：もう一つ言わなきゃいけなかったです。今年、女性の執行役員が初めて出まして、先ほど環境の話をしてくださった成田さんがいますので、ここが当社として初めての女性の執行役員になりますので、彼女に続くパイプラインがより太く、長くなるといいなと思います。

サポート

日本 050-5212-7790 米国 1-800-674-8375
フリーダイヤル 0120-966-744 メールアドレス support@scriptsasias.com



高山氏：池田さんからコメントをお願いします。

池田：UACJ は昨年、経営統合 10 周年を迎えまして、企業価値の源泉である人的資本戦略というのは次のステップに進んでいるかなと今は実感しております。

2030 年ビジョンも作って、エンゲージメントの向上とか、それから国内外含めて一体感だということで、長期的な価値創造の基盤強化をしていると実感しているのですが、私も海外、タイとかアメリカも回らせていただきましたが、やはり国内外一体感が、まだステップ上がれるなと思っています。

田中社長の思いが海外の隅々まで繋がって、本当のグローバル企業になっていく。これが実効性を高めることは非常に大事だと思っています。これは人的資本戦略の要かなと思っています。

高山氏：どうもありがとうございました。当セッションでは、社外取締役のお二人から、取締役会や委員会でどのような議論がなされているか、どのように執行の取り組みを監督し、かつ後押ししているかについて具体的な話を伺うことができました。

今回の説明会において、経営陣のプレゼンテーションや今の社外取締役のお話から、経営のリーダーシップと監督のリーダーシップの発揮の状況について、出席されている皆様の理解がより深まることを願っております。

それでは、本セッションをこれで終わりたいと思います。ありがとうございました。

上田：高山様、池田さん、永田さん、ありがとうございました。

サポート

日本	050-5212-7790	米国	1-800-674-8375
フリーダイヤル	0120-966-744	メールアドレス	support@scriptsasia.com



質疑応答

上田 [M]：時間になりましたので、質疑応答を始めさせていただきます。

質疑応答には登壇者だけでなく、取締役 常務執行役員 隈元穰治、執行役員 ビジネスサポート本部長 浦吉幸男、執行役員 財務本部長 岡田浩三の3名も参加させていただきます。

上田 [M]：では、これより皆様からのご質問をお受けいたします。

SMBC 日興証券株式会社、山口様、ご質問をお願いいたします。

山口 [Q]：SMBC 日興証券の山口です。

質問というよりは、大きく前半部と後半部で分けてインプレッションを述べたいと思います。

前半部に関して、私は、リサイクルしていくという理念は素晴らしいと思っていますが、今この段階では、現行の中期経営計画にどういう利益やバリューを生むのかを、スプレッドシートにはまだ落とし込めていないです。今回の説明会の中で ALmitas⁺ SMART 製品が5割増えているとかもありましたが、すごく業績は良いですけど、どちらかというと過去にやった打ち手でもうかっているかなと思っています。

この現行の中計の成果、特にリサイクルからリターンを取ってくるのに関して、何か KPI みたいなものが私たちに分かりやすく資料に今後出てくると、すごく評価が上がってくると思います。ぜひ、今回の一例で言えば5割増えていますとか、リサイクル原料は何パーセントぐらいになっていますとか、中間報告をお願いします。

ただ、リサイクル原料を使うとコストが上がってきたりして、普通の地金を買ってくるほうが楽だと思うので、そういったところの差額を値上げなどで埋めていくところの KPI も、今すぐではなくても、出していただきたいと思います。

ここで質問は1問あります。打ち手として、そういう設備を構えますというのは分かるのですが、一方で世界中のアルミ板会社が、皆様同じことを言っています。スクラップを回収するところで、山一さんと組むとかありますが、世界的に見て静脈のところ、回収してくるところをローンチしている中で、今、どういう手応えを感じているか、まだ始まったばかりではありますが、ぜひ教えていただきたいというのが質問です。

サポート

日本 050-5212-7790 米国 1-800-674-8375
フリーダイヤル 0120-966-744 メールアドレス support@scriptsasias.com

もう一つ、後半部のところです。御社が誕生したときは、色々なバックグラウンドの取締役がほぼ均等に置かれているようなイメージでした。住友軽金属さんと古河さんで、その古河さんの中にも、古河スカイアルミニウムの中で色々なバックグラウンドの方々が入っていて、それぞれのUACJ像があってバラバラに動いていた。そこから、2019年で大転換した印象があって、今回のお話を聞いて、その後は外資系の金融機関の人事評価ぐらいとても厳しいものになったのかなと思います。そういうものも含めて、すごく良くなっていると思います。

今のお話の中にありましたが、あえて例えば池田様と永田様に三つぐらいずつ、例えば先ほど荷が重たいとかありましたけれども、こういうところを変えていくともっと良くなるのではないかというのが、もし二つか三つぐらいあったら、それぞれいただけるといいと思います。

大変すごくいい会社になっているなという印象でした。

田中 [A] : まず、前半の部分のインプレッションについてのコメントを私からさせていただいて、後半部分については、川島ならびに池田さん、永田さんから少し補足させていただければと思います。

まず、リサイクルのビジネスの関係で言うと、確かにきょうお示しさせていただいたところは、既にもう手を打ってきて、今、その延長線上にあることも間違いありません。ただし、来年、再来年以降立ち上がってくるところも含めると、今まで立ち上がってきたのがさらに角度を上げて右肩上がりで立ち上がっていくと考えています。

リサイクルに関する感触ですが、これは急激に上がっているというわけではありませんが、確実に広まってきている感覚は持っています。お客様から、かなり具体的に「こういうことができないか」という質問、あるいは問い合わせが増えてきています。

それは、一つはアルミ 1kg あたりの CO₂ の量であり、あるいはリサイクル材が何パーセント含まれているかであり、これを保証したい。それは BtoB、さらに BtoBtoC の C のお客様に向けてということも多いかと思うのですが、そういったことが今立ち上がってきていますので、突然階段状に大きく変化することはないかもしれませんが、着実に右肩上がりで、用途、ニーズが深まっていくだろうと考えています。

来年、再来年以降、ヨーロッパでも CBAM 等の仕組みが出てきます。われわれはそれに備えて、早くいろんな手を打っていくべきだと考えています。

前半の山口さんのインプレッションについて、回答はこういった形とさせていただきます。それから、後半のバックグラウンド等につきましては、川島から。

サポート

日本 050-5212-7790 米国 1-800-674-8375
フリーダイヤル 0120-966-744 メールアドレス support@scriptsasias.com



川島 [A]：言われたように色々なことをやっていますので、今後、開示をするときに、気を付けていきたいと思っています。

後半の取締役会のところ、私も 2019 年から取締役になりまして、いろいろ議論させていただきました。色々なバックグラウンドの方が入っていましたが、取締役人数を減らしましたし、本当にいろんな議論をさせていただいています。

時に大変厳しいことを皆さんから言われますが、その中で、自分の勉強にもなりますし、それから精度を上げていくことにも繋がってきています。まだまだやるべきことがいっぱいありますし、求められることも多いですが、そんな形で自分としては昇華していると考えております。

池田 [A]：取締役会のたびに、見るのが大変なくらい、たくさん資料がきます。正直、景気変動に左右される構造というのは、いまだにアルミ業界に残っています。だいぶ少なくなってきたと先ほど申し上げましたが、やはりそれがあります。

四半期ごとに、各本部長から取締役会において業務報告があり、ワーストと数字が出てくるのですが、何がこの四半期、あるいは先の四半期に問題なのかと、課題は何かということを、簡単に頭に書いてくれると非常に入りやすい。

例えばタイであれば、今、中国がどんなに持ってきて、EV の自動車メーカーごと持ってきている。この影響はなかなか見えてこない。

それから、アメリカのUWHにおいて、なかなか厳しい状態が続いているわけですが、これは昨年まではEV 市場、EV 市場と言われていたのですが、やはりアメリカのEV の先行きに対しては、非常にいろんな見方があって、やや成長が鈍化しているわけです。

それに対してこういう問題、課題、テーマがあるなど、分かるようにしていただきたいと思っています。

永田 [A]：私から少し付け加えさせていただくと、カルチャーとして、やはり失敗を恐れずチャレンジするところをもっと強化したいなと思っています。当然言葉ではみんなそう言うのですが、具体的にになると、何となくまだコンサバかもしれないなというときがあります。やはり失敗を奨励するという中で、イノベーションを起きる確率を上げていくようなことが1 点目。

2 点目は、いろいろな施策、さっき池田さんがボラティリティの話をしましたけれども、当然それはリスクとして認識をするわけで、そのときのプラン B、プラン C をどう持っておくのか。あるいは私自身は、ボラティリティまで含めて計画にして、それを達成していくコミットメントが欲しいですが、そのレベルにどれだけ昇華できるか。

サポート

日本 050-5212-7790 米国 1-800-674-8375
フリーダイヤル 0120-966-744 メールアドレス support@scriptsasias.com



3点目は、これからグローバルは欠かせない要素になっていきます。これを1社でやるのか、いろいろなアライアンスも含めて、いろんな提携とかをしていくのかというような、具体的ないろんなプランが出てくるといいなと思っています。

上田 [M]：モルガン・スタンレーMUFG証券株式会社、白川様、お願いいたします。

白川 [Q]：モルガン・スタンレー証券の白川です。質問2点、私も前段と後段に分けての質問になります。

前段で、今、山口さんの質問にもあった、やはりこの中計において、このリサイクルの推進における85億円の解像度をどうやって上げていくか、それをどう市場に浸透させていくかが非常に大事だと思いますし、私たちもそれをお手伝いしたいと思っています。

その中で、今回の決算で少し気になったのが、変化というところでは、UBCの価格が思ったよりも上がってきているだとか、もしくはLME価格よりも先行して上がってきているだとか、これは多分中計の立案の中では考えていなかった変化なのかなとも思っています。今回のご説明の中で、いろんな目まぐるしい変化の中で、その変化にどう対応していくかという、そこの変革の推進者になり得る、なっていかなければいけないところもキーワードだと思います。

今、この変化に対して、中計に対する変化、どう思われているのか。どのようにそれを対処していくか。この85億円の解像度を上げるところも踏まえて、前段部、ご説明いただければと思います。これが1点目になります。

それから後段、社外取締役座談会で、非常に深い議論がなされたと思っています。その中で、今回、取締役会としても、まだ課題感があるのではないかみたいなことを言われていたと思うので、先ほどは事業としての課題感のご紹介がありましたけれども、取締役会としての課題感、もしくはここを直していけたら、もっと素晴らしい取締役会になるのではないかがありましたら、ご紹介いただければと思います。以上2点です。

田中 [A]：まず前半の、中計で、リサイクルで85億円と置いてある数字ですが、ウォーターフォールのチャートの中で今回85億円と置いてあるのは、割と見えているものだけをここに織り込んであります。特にリサイクルが増えたときに、どう利益として現れてくるかという形での織り込み方になっています。

飲料缶は確実にボリュームが上がる、かつリサイクル率も上げていく必要がある。ターゲットであることも含めて85億円と置いています。どちらかというと、かなり安全側を見た数字と理解していただければいいと思います。

サポート

日本 050-5212-7790 米国 1-800-674-8375
フリーダイヤル 0120-966-744 メールアドレス support@scriptsasias.com



いろんな施策を打っている中に、まだまだこの中に織り込めないものはいくつかあります。それらについては、今、いろんな施策を打ちながら、どれぐらいのこれが利益に結び付いていくかを、今詰めているような状況です。まだ中計は3年ありますので、だんだん課題が、新しいテーマが出てくると思いますので、それをどんどん織り込んでいければなと思っています。

それから、UBC の価格です。ウォーターフォールが一番右側にはマイナスの部分が追加されていますけど、その部分はインフレによると書いていますが、人件費に加え、UBC の価格もある程度の上昇は当然見込んでいます。

足元はかなり上がってきているのも事実なので、そこは逆に言うとわれわれが環境負荷低減にいかに関与できるかをお客様にも説明しつつ、その UBC の上がっていく価格をどのようにわれわれがこなしていくかは、引き続き考えていきたい。ある程度の織り込みは、もう中計の中で済んでいるとご理解いただければと思います。

それから、後半の取締役会としての課題感。そちらについては。

池田 [A]：私も過去、二部上場も含めて、取締役会はいくつも出てきたわけですけど。時代が変わっているからということもあるでしょうけど、比べると、UACJ の取締役会は、非常に活性化していると思っています。だからといって 100 点満点ということはないと思うのですが、そう思います。

それで、取締役会、特に社外取締役の構成というのは、やはり多様性と独立性と、それから私自身が一番思っているのは分散性です。分散性というか、もう過去の前職の仕事が終わったら、あとは余生ですよではなくて、終わった後もいろんな外から、いろんなネットワークを使って分散している情報を集めて、それを取締役会の場に提供できるか。あるいは UACJ の皆さんはこう思っているけど、他の会社は全然違いますよ見方がとか、こういうことを言えるか言えないか。

むしろ社外取締役のメンバーの自己研鑽、いつまでも研鑽ができていくかどうか、取締役会を活性化させるもう一つの要素ではないかなと思っています。

永田 [A]：あと私から 1 点だけ。やはり今の新しい情報を、鮮度のいい情報をいかに持てるかという意味では、変化への対応力というよりも、どれだけ変化を生み出していけるか、先取りに入れるかどうか、われわれの本当にサステナビリティの道を切り開く鍵になるのではないかと。

後追い、後追いでいろいろリスクは見込んでも、やはりその先の変化を、このトレンドをつくり出すことが、マーケットリーダーになっていけるのではないかなと個人的には思っています。

上田 [M]：野村證券株式会社、松本様、ご質問よろしくお願いいたします。

サポート

日本 050-5212-7790 米国 1-800-674-8375
フリーダイヤル 0120-966-744 メールアドレス support@scriptsasias.com



松本 [Q]：野村證券の松本でございます。

1 点目は、川島副社長から、人的資本の定量的なお話があって非常に興味を持ったので、まだまとまっていないと思うのですが、例えばの例といいますか、イメージをつかみたいものですか、ご紹介いただきたい。

2 点目は、社外取のこのサクセッションプラン、大変興味深くお話をお伺いしました。池田様から、社外取の人材プールがあってというお話でした。やはり本来会社にとって求められるスキルマトリックスみたいなのがあって、それが毎年変わるわけではないと思うのですが、変わっていく中で、こういう人材を選んでいくような例があるのかなと思います。その辺どう取り組んでいらっしゃるのか。あと、外国人の取締役の必要性ってどのようにお考えか教えてください。

田中 [M]：まず、1 点目の人的資本の具体的な策定については川島から。それから、社外のサクセッションプランについては池田さんから、それから、また外国人については適宜こちらからご報告させていただきます。

川島 [A]：2019 年に自分になってから、ROIC をど真ん中にして企業運営していこうという形の中で、この ROIC のツリーをつくりました。ツリーも分母と分子をつくり、なおかつその分母と分子も、当社は製造メーカーですから、現場活動がどこに関係しているかというプロットまでつくったのです。

今やろうとしているのは、例えばこの人的資本の中で、エンゲージメント調査をしましたとか、その中で、例えばダイバーシティとか、ウェルビーイングとか、もしくは今回だと健康経営銘柄に選ばれたとかは、多分大きく、例えば生産性に繋がっているはずだと思う。だけれども、そこがまだうまく整理できていないです。

従って、この ROIC の分母と分子の中の項目が人的資本のどこに繋がってくるのか。ある意味ではこれは相関関係、もしくは仮説になってしまうかもしれませんが、それをつくる。

かつ、もう一つやりたいのが、エンゲージメント調査を今やっていますけれども、このエンゲージメント調査によってどこに繋がるか。このエンゲージメントを上げるためには何をしたらいいか、それが多分、人事施策とかに繋がっていきます。

従って、このエンゲージメント調査も、例えばもう名前を変えて、UACJ ウェルビーイング調査にする形でやるなど。従業員の満足度が上がれば、企業価値の数時も確実に良くなるはずで、それが全部繋がってきている形の整理をしたい。

サポート

日本 050-5212-7790 米国 1-800-674-8375
フリーダイヤル 0120-966-744 メールアドレス support@scriptsasias.com



ただし、自分たちだけではなかなかできないので、もう既にやられている会社さんがあって、そこに京都大学の先生が加わってやっているの、たまたまその先生を知っているものですから、当社にも教えてという形で、今、回帰分析をやりながら、いろんな情報を取りながら、ROIC ツリーをさらに進化させていこうということに挑戦しています。

田中 [M]：それでは引き続いて、社外取締役のサクセッションプランについて。

池田 [A]：先ほど申し上げましたが、まだ候補者の人材プール、箱というのは今、設計中で、完全に出来上がってはいないですけど。おっしゃるとおり、スキルマトリックスは一つの大きな基準になります。

スーパーマンは必要ないし、スーパーマンはいないと思うのですが、われわれ UACJ がこれから経営をやっていく上で、今、社外取締役のメンバーの中で何が足りないかに重きを置いて、人選を行っていくということでございます。

それから同時に監査役、私どもは 4 年 1 期でやっていますので、今の状態だと、一時にバーンと変わるわけです。これもそのリストの中から適材があれば、監査役にこういう方がいますよとは提案していく機能も持っています。

田中 [A]：外国人の取締役あるいは役員の採用という話ですが。今現在は、海外のヘンリー TAA 社長が UACJ の常務執行役員で 1 名おります。

われわれも海外の売上比率が徐々に上がってきています。既に 6 割から 7 割になってきていますので、今はまだそれぞれ独立した形で運用していますけれども、人の交流が必要だと考えています。

今年、来年にかけて、一つある策を練っています。何年後になるか分かりませんが、グローバルで一つのカンパニーとして経営ができるようなスタイルを、目指していきたいと考えています。

池田 [A]：そこは少し壁があるのですが。われわれ社会取締役はもう議論の中で、阻むものではないなと思っております。

思っておりますけど、ダイバーシティからすれば、外国人も含めて、むしろ多様性は、多様な意見、異なる意見とか、変わったことを持っている人なので、必ずしも外国人にこだわらないということでございます。

上田 [M]：UBS 証券株式会社、五老様、お願いいたします。

五老 [Q]：UBS 証券の五老と申します。よろしくお願いいたします。

サポート

日本 050-5212-7790 米国 1-800-674-8375
フリーダイヤル 0120-966-744 メールアドレス support@scriptsasias.com



御社が今年発表された中期経営計画の特徴の一つ、私が特に興味を持ったところが株主資本コストを数値化して、そして数値として目標設定したというところでありまして。私が担当している企業さんの中では、御社が唯一こういう取り組みをされている点で、一步踏み込んだ取り組みなのかなと感じています。

株主資本コストというのは、われわれ市場からの取締役会の評価の1形態なのかなと思っておりまして、7%台への低下を実現する、これをぜひコミットとして、取締役会の皆さんで取り組んでいただければと強く感じるのですが、きょうのご説明もまさにこれに資するためのステップなのかなと感じています。

リサイクルについては、アルミという素材をまさに活用できる。一方で、市場ではこういったグリーンへの取り組みというのはコストであり、リスクであるともみなされるところがあるかなと思います。御社としては、やはり業界のリーダーとして、これをオポチュニティに繋げる、先ほどのご説明にもありましたが、株主価値にちゃんと繋がらなければ市場からは評価されないですし、意味もないことになってしまいますので、この辺りはぜひマイルストーンを管理してお話しいただければというのが、私の印象であります。

質問としては2点です。特に取締役会の機能としてというところでは。

かつての御社が、大型投資の多方面作戦、同時進行という歴史があって、その中で財務体質の負荷が増えて、収益のボラティリティが大きくなったところが、どうしても市場のイメージはまだ大きく残っている部分があるのかなと思います。取締役会の機能としての監督機能、投資規律も含めて、この辺りの強化についてはどのように意識されて取り組んでいらっしゃるか。特に社外取締役のお2人にお伺いできたらと思います。

もう1点、今回の中計とは別に長いビジョンを示していただいています。時間軸を長く取ることで、余裕を持って大きな変化に取り組めるのは分かるのですが、一方でコミットメントが曖昧になりがちで、エクスキューズになってしまうというか、時間軸の長さが逆にアクションプランではなくてスローガンになってしまうようなケースは、いろんな企業さんで多く見られると思います。取締役会として時間軸の管理、規律という観点ではどういう取り組みがあるのか、お伺いできたらと思います。

田中 [A]：まず1点目のご感想であったかと思いますが、確かにリサイクルを増やしていくということで、同時並行してリスクも増えていくところもありますし、逆にチャンスとして増えていくところもかなり多いと思う。われわれが必ずしもこれまで取り組んでこられなかったようなところに

サポート

日本 050-5212-7790 米国 1-800-674-8375
フリーダイヤル 0120-966-744 メールアドレス support@scriptsasias.com



おいても、アルミであるから、リサイクルで活用できるから、というところは、その場面がかなり広がってきていると思っている。

例えば今、飲料缶から車に広がり、ルームエアコンに広がり、いろんな各種アルミ製品に広がってきているので、ここは環境変化とともにリスクよりもチャンスとして捉えて、領域を拡大していく、それからボリュームを上げていく、こういったところに繋げていきたいなとは考えています。

ご質問の社外取締役の監督機能ということですね。では、池田さんから。

池田 [A] : 申し上げたとおり、18 年、19 年は非常に悪いというのは、ひとえに海外の大型投資の事業成功率が非常に低かった。むしろマイナス。その中で CUA を撤退するとか、その後も投資は非常に抑制的にきましたね。ということで、このところ大型投資があまりなかった。

それでも、UWH、あるいはこの圧延、リサイクル用の圧延の投資とかやってきまして、そこにおいてはかなり議論させていただいています。かなりモニタリング機能は発揮されているのかなと思っています。

先行きも、事業というのは未来行動ですから、われわれ UACJ が単なる規模の追求じゃなくて、足りないもの、足りないことによって複合的にわれわれの事業は強くなるような、プライベートエクイティでもいいですけど、そういう会社とか何かがあれば、これは果敢に買うとか、M&A をやるということに対して、個人的には全然阻むものではないと思っています。

田中 [M] : 最後に、投資の時間軸の長さの点についての話がありましたが、川島さんから何かコメントありますか。

川島 [A] : 今回の中期計画の中では、4 年間という形でキャッシュアロケーション、それからポートフォリオという形で考えています。今回の中計の中でも、だんだん会社の規模は大きくなってきていて、それから生み出される金額がどんどん多くなっています。となると、できることがどんどん増えてきている。他方で財務が多くなる。

その観点の中で、それから投資というのは時間がかかるものですから、今回の 1,600 億円の設備投資のうちの 780 億円、これは戦略投資です。でもその戦略投資は、大きなところは多分第 5 次中計で発揮されてきます。

だから、見据えながら、時間軸を持ちながら、とは言いながら、この瞬間瞬間の財務状況とか損益状況、それから自分たちのメッセージ、こんなところを社内で議論する。それをまた取締役会で説明させていただいて、取締役会の中でのご理解を得た上でやっていく形で、執行側の考え方と、それから取締役会の監督機能をミックスしながら。多分今後、言われているように時間軸がルーズに

サポート

日本 050-5212-7790 米国 1-800-674-8375
フリーダイヤル 0120-966-744 メールアドレス support@scriptsasias.com



ならない形で、確実に企業価値を上げていく目線をしっかり持ちながら、ディスカッションしていくのではないかと、これは個人的な意見ですけれども考えております。

上田 [M]：大和証券株式会社、尾崎様、よろしくお願いいたします。

尾崎 [Q]：大和証券の尾崎でございます。大きくは 1 点です。

現行の中計において、ROIC9%以上という指標が設定されていて、社外取締役の方々から見て、実際に執行サイドで行動の変化が起きているのか。あとは取締役会において、ROIC をどのように改善をさせていくかについて、どうモニターしていくかを、考え方を教えてください。

リサイクルに関連する投資については、そもそも市場形成がなされるかとか、UBC 価格がどうなるかとかを含めて、結構不確実性が高いと思うのですけれども、その辺りの投資判断の考え方についてもお考えをお聞かせください。

田中 [M]：それでは、まず 1 点目の ROIC9%以上に対する取り組みということで、永田さん、よろしいですか。

永田 [A]：多分補足は、川島さんがしてくださるかなと思います。

取締役会の場で、定期的に各部門からの業績報告があります。その中に、きちんと計数の中に売上、利益だけではなくて、ROIC に資するさまざまな指標も含めて説明があって、それに対して達成、未達がしっかり報告されます。良ければ、何が良かったのか、駄目であれば、改善をするためにどういうアクションを取っていくのか、具体的な説明がなされるようになっていきます。

数字だけがぽんと出されるわけではなく、それにプラスアルファのアクションとセットで説明をされていくということに対して、取締役から質問が来るなり、また説明されるなり、繰り返していきます。社内の解像度が上がっていく中で、9%に向けてまだまだよちよち歩きですし、そこまでというボラティリティがあるので、その辺を踏まえて着実に進められるようになっていくのではないかと考えていますし、そのようにモニタリングをしていきたいと考えています。

田中 [A]：ROIC については、事業ごとに全て ROIC を全部算出して、それぞれのターゲットというのが設定されていますので、そういった観点では、それを ROIC が付いてきていなければ誰が見ても分かる。なぜかというのは、定期的な会議の中で報告があるという形で進めておりますので、そこは割と周りの人間も見やすい形になっているのかなと思います。

それから、あともう 1 点が、リサイクルの投資に関して不確実性が高いのではないかとご指摘でした。確かに、今足元は、この後、いわゆるリサイクルに関してどのような動きが出てくるかと

サポート

日本 050-5212-7790 米国 1-800-674-8375
フリーダイヤル 0120-966-744 メールアドレス support@scriptsasias.com



いう点については、確かに読みづらいところがあります。ただし、長時間の軸で見たときには、必ずここはリサイクルしていくに繋がっていくと思います。

だから、どのタイミングで投資するのかは、周りの環境変化を見ながら決めていかないとはいけませんけれども、その準備をしておくことは非常に大切です。どんなことが起ころうが、リサイクルに進む。どのタイミングかはこの後考えるけれども、確実に進むことを前提にわれわれは頭に置きながら、周りの環境を、環境変化をしっかり捉えて、投資タイミングの見極めを考えていこうと思っています。

川島 [A]：まず、絶対にリサイクルというのは、CO₂だけではなくて、資源を確保する、資源を使い切るということです。だからスクラップではないです。新しい資源だと思う。これは確だと思っています。

その中で、使うほうも多いですけれども、まだまだ回収されていない部分もいっぱいある。アルミ缶だけだと、日本だとほとんど回収されているけど、アメリカはまだ半分しか回収されていないとか。だから、まだまだそこに眠っている資源もいっぱいありますので、それを使いながら自分たちで持ってくる。必ず社会のニーズはそこにある。絶対に戻らないです。もう CO2 どうでもいいということにはならないです。

だから、自分たちがそこに持っている大きな、ちょうど端境期というか、ゲームチェンジの入り口に立っている、これから、もちろん課題もあるし、リスクもあるけれども、それ以上に機会があるのではないかと。それに自分たちが取り組んでいく。

そのためには、またさっきの時間をかけながら、見ながら、やはりそれに対応するためのお金を使っていく。もちろん財務基盤を見ながら、ポートフォリオを見ながらだと思っていますけれども、そんな形で物事を考えていけばいいのではないかなと思っています。

上田 [M]：それでは、ご質問がございませんので、質疑応答を終了とさせていただきます。今後のお問い合わせにつきましては、IR 部までお願いいたします。

これで、株式会社 UACJ、サステナビリティ説明会を終了いたします。今後も、株主をはじめとするステークホルダーの皆様のご期待に添えるよう邁進してまいりますので、引き続き弊社をご支援ご鞭撻のほどよろしくお願い申し上げます。ありがとうございました。

[了]

サポート

日本 050-5212-7790 米国 1-800-674-8375
フリーダイヤル 0120-966-744 メールアドレス support@scriptsasia.com



脚注

1. 音声不明瞭な箇所に付いては[音声不明瞭]と記載
2. 会話は[Q]は質問、[A]は回答、[M]はそのどちらでもない場合を示す

サポート

日本	050-5212-7790	米国	1-800-674-8375
フリーダイヤル	0120-966-744	メールアドレス	support@scriptsasias.com



免責事項

本資料で提供されるコンテンツの信憑性、正確性、完全性、最新性、網羅性、適時性等について、SCRIPTS Asia 株式会社（以下、「当社」という）は一切の瑕疵担保責任及び保証責任を負いません。

本資料または当社及びデータソース先の商標、商号は、当社との個別の書面契約なしでは、いかなる投資商品（価格、リターン、パフォーマンスが、本サービスに基づいている、または連動している投資商品、例えば金融派生商品、仕組商品、投資信託、投資資産等）の情報配信・取引・販売促進・広告宣伝に関連して使用をしてはなりません。

本資料を通じて利用者に提供された情報は、投資に関するアドバイスまたは証券売買の勧誘を目的としておりません。本資料を利用した利用者による一切の行為は、すべて利用者の責任で行っていただきます。かかる利用及び行為の結果についても、利用者が責任を負うものとします。

本資料に関連して利用者が被った損害、損失、費用、並びに、本資料の提供の中断、停止、利用不能、変更及び当社による利用者の情報の削除、利用者の登録の取消し等に関連して利用者が被った損害、損失、費用につき、当社及びデータソース先は賠償又は補償する責任を一切負わないものとします。なお、本項における「損害、損失、費用」には、直接的損害及び通常損害のみならず、逸失利益、事業機会の喪失、データの喪失、事業の中断、その他間接的、特別的、派生的若しくは付随的損害の全てを意味します。

本資料に含まれる全ての著作権等の知的財産権は、特に明示された場合を除いて、当社に帰属します。また、本資料において特に明示された場合を除いて、事前の同意なく、これら著作物等の全部又は一部について、複製、送信、表示、実施、配布（有料・無料を問いません）、ライセンスの付与、変更、事後の使用を目的としての保存、その他の使用をすることはできません。

本資料のコンテンツは、当社によって編集されている可能性があります。

サポート

日本	050-5212-7790	米国	1-800-674-8375
フリーダイヤル	0120-966-744	メールアドレス	support@scriptsasias.com