



**株式会社 UACJ**

サステナビリティ説明会（座談会）

2025年11月26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（座談会）

[決算期]

[日程] 2025 年 11 月 26 日

[ページ数] 20

[時間] 10:50 – 11:34  
(合計：44 分、登壇：44 分)

[開催場所] インターネット配信

[会場面積]

[出席人数] 62

[登壇者] 4 名

代表取締役 社長執行役員 田中 信二 (以下、田中)

社外取締役 永田 亮子 (以下、永田)

社外取締役 赤羽 真紀子 (以下、赤羽)

---

## サポート

日本 050-5212-7790

フリーダイアル 0120-966-744 メールアドレス support@scriptsasia.com



財務本部 IR 部長

上田 薫 (以下、上田)

---

#### サポート

日本 050-5212-7790

フリーダイアル 0120-966-744 メールアドレス support@scriptsasia.com



## 登壇

---

**上田**：これより、後半の社外取締役座談会、UACJ グループの未来を語る～社長と社外取締役の視点から～を始めさせていただきます。

登壇者をご紹介いたします。代表取締役社長執行役員、田中信二です。

**田中**：田中でございます。よろしくお願ひいたします。

**上田**：社外取締役、永田亮子さんです。

**永田**：よろしくお願ひいたします。

**上田**：永田さんには、昨年度もサステナビリティ説明会へご登壇いただき、取締役会における具体的な取り組みについてお話し頂いております。今年度から、指名報酬諮問委員会の委員長を務めていただいております。

続いて、社外取締役、赤羽真紀子さんです。

**赤羽**：よろしくお願ひします。

**上田**：赤羽さんは、サステナビリティをご専門分野とされており、永田さんと同じ 2023 年 6 月に、当社の社外取締役にご就任いただきました。指名報酬諮問委員会の委員も務めていただいております。

本日、永田社外取締役に、ファシリテーターを含めてお願ひしたいと考えておりますので、ここからは永田さんに譲りたいと思います。

それでは永田さん、よろしくお願ひいたします。

**永田**：ありがとうございます。今日はよろしくお願ひします。

**田中**：お手柔らかに。よろしくお願ひいたします。

**永田**：本日、説明会の冒頭で、田中さんから、当社 UACJ グループがこれからどこに向かっていくのか、そして何をしていくのか、中長期的視点からのご説明があって、経済的、社会的、そして環境的価値の創出のために重要な取り組みの 2 つである、環境と人的資本にかかる施策について、執行役員の成田さんと浦吉さんから説明がありました。

---

## サポート

日本 050-5212-7790

フリーダイアル 0120-966-744 メールアドレス support@scriptsasia.com



それらを踏まえつつ、田中さんと赤羽さんと私の3名で、もう少しその内容を深掘りといいますか、率直な対話をさせていただいて、今日お集まりの皆様に、UACJ グループの取り組みについて、より理解を深めていただくとともに、確信を持っていただければと考えています。

それではまず田中さん、社長に就任されて1年半ですね。VISION 2030 に向けたスタート、そして第4次中期経営計画をここまで推進してこられてました。昨年のサステナビリティ説明会で、社外取締役の池田さんが、われわれのCEOはチーフエグゼクティブオフィサーだけではなく、サーキュラーエコノミーオフィサーでもあると明言されておりましたけれども、CEOとしての1年半、率直にどう感じられているのか。簡単にコメントをお願いします。

**田中：**最初からストレートなご質問をありがとうございます。昨年の4月に私が社長に就任してから1年半が経過しました。一言でいうと、あっという間に過ぎた1年半だったかなと思っています。

昨年4月に社長に就任してから、実は私どもを取り巻く環境が大変大きく、いろいろなかたちで変化しているのを実感しています。例えば地政学的な問題、課題であったり、あるいは今年に入ってから直近の話でいいますとアメリカの政権交代による政策変更だったり、そういう変化に伴って、われわれが取り組んでいるサステナビリティの取り組みも、全般的に大きく変化してきているのが足元の状況ではないかなと思っています。

そう思うと改めて、われわれがこれまでサステナビリティに一生懸命突き進んできていますけれども、周りの環境変化はどんなことが生じてきているかを、しっかりとアンテナを高く立てて、状況を見極めていく必要があると感じています。

もうちょっとお話し、いいですか。

**永田：**ぜひ。

**田中：**ちょうど今、環境変化のことだけ言いましたので。

われわれは昨年の4月から、第4次中計がスタートしました。この第4次中計の重要な課題、成長戦略・付加価値戦略の、実は一丁目一番地に置いてきているのが、リサイクルの推進を置いてきているんですね。

このリサイクルの推進は、今日の説明の中でもありましたとおり、UACJ リサイクル率という定義を定めて、ベンチマーク 65%だったものを 80%まで引き上げていこうということで、長期の計画をつくって進んでいます。このリサイクルについて、やはりわれわれが持っているアルミという素材が環境価値、それから社会課題の解決に大きな貢献ができる金属である。これを売りにして、リ

---

## サポート

日本 050-5212-7790

フリーダイアル 0120-966-744 メールアドレス support@scriptsasia.com



サイクル率を上げていこうということで、進めてきておるんですけども、ここにきて、ほぼほぼ計画どおりのリサイクル率の向上が描けてきていること。

ただし、このリサイクル率の向上がうまく描けてきているのは、われわれが目の前にしている飲料缶が主なんですね。この飲料缶は皆さんの協力があって、リサイクルの仕組みができ上がっていって、そのリサイクル率が上がってきている状況なのですが。

まだまだアルミの中でもライフサイクルの長いもの、例えば車であれば5年から7年、場合によつては10年。建材であれば10年から30年という長いライフサイクルのものは、まだまだ仕組みができ上がってないため、この辺ついてもサプライチェーンの中で、皆さんの協力を得ながら、これから仕組みづくりをしていく必要があるのかなと感じています。

すみません、ちょっと長くなりました。

**永田**：いえいえ、ありがとうございます。

アンテナ高く、この事業環境の変化に対して適応していかなければいけないこと、われわれの一丁目一番地であるリサイクル推進について、アルミ素材の可能性はこれからますます重要になる。飲料缶はリサイクルがうまくいっている。当然、進んでいるけれども、車や建材のライフサイクルが長いものについては、まだまだもう少し改善の余地があるというか、可能性が広がっているのかなとも思いました。

もう一つだけ、田中さんに聞いていいですか。

事業環境の変化、日本だけではなく、アメリカとか中国とかアジア圏、われわれは3極体制ということで、日本とタイとアメリカで拠点を持って運営しているわけですけれども、こういった事業環境の変化が、われわれにとって追い風という部分もあったし、逆風という部分というリスクもあります。

田中さん的には、総合的に見て、チャンスだと思われるのか、すごいリスクなので船を慎重に漕いでいかないといけないと思われているのか。どのように感じていますか。

**田中**：非常に難しい質問ですけれども、時間軸とか、エリアごとに、それぞれちょっとずつ状況が違っているというのが、私の感覚です。

特に長い目で、長期で見たときに基本的には、この環境に対する課題は必ず続くものだと考えています。ただし、エリアによっては、それぞれの事情に伴って若干、足元が違ってきているところはあると思います。

---

## サポート

日本 050-5212-7790

フリーダイアル 0120-966-744 メールアドレス support@scriptsasia.com



これは5年後、10年後にわたって、いわゆるサステナブル、環境、気候変動とかいったものが、必ず求められるタイミングが出てくると思うので、われわれにとっては、長期で見れば必ず良いほうに向かっていると考えています。

**永田**：ありがとうございます。

それでは赤羽さんに伺いますね。今の田中さんの振り返りについて、社外取締役としてどう感じておられるか、コメントをお願いします。

**赤羽**：2030年までにリサイクル率を80%ということで、今はかなり目指せる地点には到達していると思います。このまま線を伸ばしていくと、80%まで到達できるだろう。ただ、もう少し欲張って、例えば傾きを上げて、もうちょっとストレッチゴールを目指すのもありなんじゃないかなと、社外取締役としては考えるわけです。

その傾きを上げる点に関して、例えば何かさっき、ライフサイクルの長い建材、車のリサイクルが課題とおっしゃっていただいた。ほかに例えばさっき、ロビー活動も推進するというお話も出ましたけれども、そういうことがあるのか。あるいは例えばタイとかでは、ヨーロッパとか中東、アフリカ方面からも引き合いがというお話もありますので、そういうところ。傾きを上げていくにはどんな障害があるのか。課題があれば、教えていただければと思います。

**永田**：今の環境のお話の中で、リサイクル率、2030年80%は視野に入ってきてていると思われているけれども、ストレッチゴール、期待していますよという力強いコメントだったと思います。

それに対して田中さん、どうですか。

**田中**：良いご指摘だったと思います。このリサイクル率を上げていくことは、実は現時点、2024年度の段階では、ほぼ予定どおりになっています。

ただ、この75%を超えて、78%を超えて、今度は80%に向けて、ここからが逆に非常に実は難しくなってくる領域になってきます。それは、集めることもさることながら、いかにそこをうまく使っていくかも含めて、ここから難しくなっていきます。

この後、様子を見ながら目標値を上げることも当然、考えてはいきますが、まずは確実に80%がターゲットとして狙えるように進めていきたいなと考えているのが足元の状況です。

**永田**：どうですか、赤羽さん。

---

## サポート

日本 050-5212-7790

フリーダイアル 0120-966-744 メールアドレス support@scriptsasia.com



**赤羽**：私も BtoC の会社で経験があるんですけども、市中に出回っているものを集めて、運んで、リサイクルするのは、本当に苦労が多くて。工場で出た端材とかを集めるとまた全然、違うハードルがあることはよく分かっています。

ただ、それにあたっては、本当に社会の合意とか、社会のリテラシーみたいなものを含めて必要になるので、個社でやるのか、それをもっと世の中にムーブメントを作っていくのも大事かなと思います。

**永田**：おっしゃるとおりですね。一企業としてどこまで頑張るのかという部分と、1人1人、社会全体としてどういう取り組みをしていくことが地球にやさしいのか、持続的な地球をつくっていくのか。いわゆる社会的な、ムーブメントっておっしゃいましたけれども、そういったことが必要になると改めて思いました。

**田中**：その観点で、BtoC の話をされましたけれども、われわれもアルミの持つ特性を、もっと BtoC のカスタマーの方に理解してもらう。ああ、アルミってこういう金属なんだ、これをリサイクルで使えば、97%もエネルギーが削減できるんだというところを、われわれももっともっとこの後、発信していく必要が、理解してもらう必要があるのかなと思いますね。

**永田**：ありがとうございます。

**赤羽**：そこで、ブランディングの話。スライドの中に、ブランディングも注力したいというお話があったと思います。

BtoB としてのブランディングもあるでしょうし、あとは、必ずしも消費財を扱っていないくとも、消費者の方々への訴求みたいなところも、会社として何かできることもあるのかなと思うので、お考えのブランディングについて、お伺いしたいなと思います。

**田中**：特に今のリサイクルの関係でいくと、ALmitas<sup>+</sup>というブランドをつくって、その中でも特にリサイクル率の高い ALmitas<sup>+</sup> SMART というのをつくっているんですね。

例えばさっき言った UACJ リサイクル率 80%といえば、例えば全体での平均は 80%をねらっているけれども、ある用途のものについては 80%をねらえる。あるいはお客様から、われわれのこの製品については、リサイクル率を 80%にしてください、90%にしてください。あるお客様においては、実は 100%にしてくださいというお客様がいるんですね。

そういうお客様に対して、ALmitas<sup>+</sup> SMART 80 とか 90 とか 100 といったものをお客様に提供できる。UACJ のリサイクル率が、こんなに高まった製品なんだなと理解してもらえる。そういうことを切り口にしながら、いろいろとブランドを構築しています。

---

## サポート

日本 050-5212-7790

フリーダイアル 0120-966-744 メールアドレス support@scriptsasia.com



**永田**：お客様からそういうリクエストがあるのは、われわれの技術開発の証明にもなりますし、でも、そういうお声がかかることが、社会全体の動きにもつながっているのかなと思いますね。

**田中**：そうですね。かなりここは、お客様からの引き合い。スタートはなかなか、われわれからPRしても食いついてくることはなかった。それ、値段が高くなるだけでしょうっていう感覚もあったようでした。けれども、BtoCのお客様においては、エンドユーザーに向けて、われわれのBtoBで付き合っているお客様が、われわれがつくっている製品は、これぐらいCO2低減に貢献しているんだよということを、カスタマーに説明できるものになってきているんじゃないかなと。

**永田**：本当にWin-Winですよね。お客様にとっても、エンドのコンシューマーの皆さんにとっても、アピールできるということで、ぜひわれわれも、しっかりそこはやっていかなきゃいけないかなと思いますね。

今の事業関係のところ、少し私からもコメントさせていただきます。

環境にしても、人的資本にても、北極星であるVISION 2030に向けて、羅針盤が整理され、マテリアリティの取り組みがしっかりモニタリングができるようになっています。

ただ私自身は、まず組織を動かしていく基盤がようやくできたかなというところで、決してできたらこれで終わりではなくて、そこをしっかりモニタリングしていくのが、社外取締役の仕事でもあるのかなとは思っているところですね。

**田中**：逆に今、永田さんから見た、さっきわれわれがコメントしたリサイクルとかそういう観点でどのように、外から見たときに、あるいは社外取締役の立場として見たときに、どのように感じていますか。

**永田**：ALmitas<sup>+</sup> SMARTが、すごく良いスタートを切っているところは、正直に言って嬉しいなと思っています。ただ、まだ一般消費者の立場からすると、まだまだ認知が低いという気がしています。

なので、そこのPRはもっともっと積極的に、投資してでもやる価値はあるのではないかと思いますし、われわれがお納めするダイレクトなお客様、お得意様と一緒に、何かできるといいなと思いますし、それがどんどん輪が広がっていくことを期待している。

そういう部分では、本当にわれわれの目まぐるしく変化する事業環境の中で、戦略と、それを実行する遂行力、ストラテジーとケイパビリティと、よくいわれるかなと思いますが、この二つがうまく噛み合って、回っていくことがすごく重要なかなと思います。

---

## サポート

日本 050-5212-7790

フリーダイアル 0120-966-744 メールアドレス support@scriptsasia.com



田中さんはその辺、戦略は今、お話しになってきたことの中に含まれているかなと思うのですが、それをやり切るケイパビリティについて、われわれのポテンシャルはどう見ていらっしゃいますか。

**田中**：それは全般ですか。

**永田**：全般で。

**田中**：われわれは、アルミを扱う総合メーカーでありますけれども、今回、サステナビリティ、マテリアリティとか、進むべき方向がだいたい定められてきたところもあります。あとは、ここは実行のみですので、ほぼほぼこの第4次中計が、一番目先の大きなターゲットであります。

さらに近いうちに2030年までの、具体的な第5次中計の検討にも入っていきますので、そこら辺をしっかりとつくった上で実行していくことで、これは十分に可能と考えています。

**永田**：変化している環境に対して、それにアジャストするスピード感、取締役会で私も申し上げていますけれども、軽やかな世界をつくるために頑張っているけれども、なんとなくまだ組織の動きが遅いんじゃないかというか、重たいんじゃないかという感想を、コメントすることができます。その辺は、どう受け止めていらっしゃいますか。

**田中**：よく遅いと、ご指摘を受けるところがありますけれども、環境がパッと変わったから、われわれはすぐサッと乗り移るわけじゃなくて、じっくりと見定めて、実は動かさないほうがよかったことも多くあると思います。今、この足元でいろいろと揺らいでいるところはあります。

ただし、われわれのつくっているサステナビリティのマテリアリティは、変わることはないんです。かつ、それはいき過ぎたサステナビリティなんていわれていますけれども、いき過ぎたサステナビリティになっているかというと、私はそうは思っていません。

必ずこれは、経済価値に変わっていくものです。環境課題、それから社会課題につながっている。これらを解決していけば、必ず世の中はそこについてしてくれる。ついてしてくれるというより多分、そこを求めてくると思うんですよね。

今、足元の経済価値については議論があるかも分かりません。ただし実際に、そういったお客様が増えているのも事実です。

その辺は確かに、周りの環境はどんどん変わってくる中で、みんなが右を向いているんだけれども、俺は左を向いていいのかというところはあると思いますけれども、それはきちんと見定めながらやっていきたいなと思いますね。

---

## サポート

日本 050-5212-7790

フリーダイアル 0120-966-744 メールアドレス support@scriptsasia.com



**永田**：ありがとうございます。見定めるというところがとても重要なと思っていまして、そこは本当に私も今の田中さんのコメントに全くアグリーではあるんですけれども、変えるときには変える、変わるところのスタンスも、それは頭の隅にもぜひ置いておいていただければ。

赤羽さん、次のトピックに移ってもよろしいですか。

**赤羽**：その前に結構、動く動かないというお話だったんですけども。

**田中**：動かないといったわけじゃないですよ。

**赤羽**：私の感覚としては両面ある。

私が社外取締役になったばかりの頃に、具体的には申し上げられないんですけども、あるアイテムについて、こういったリスクが考えられるから、会社としてこのリスクを抑えられるようにしたほうがいいという発言をしたら、迅速にそうかそうかみたいな感じで、すごく素直に受け取つて、すぐ動いたので。

遅い面もあるかもしれないんですけども、私のそのときの感覚は、素直で真摯、誠実だなという面も見えましたので、併せてお伝えさせていただきたいです。

**永田**：赤羽さん、ありがとうございます。動きがなかなか鈍いかなと思う側面も感じているけれども、迅速にタイムリーに対応しているケイパビリティもあるんだということで、皆さんにご理解いただければ。

**田中**：フォローありがとうございました。

**永田**：次のトピックに移ってみたいなと思います。

本日、前半で環境ビジョンや人材戦略についてのプレゼンテーションがあって、われわれの情報開示といった部分で、ブランディングもそうですけれども、より良く理解していただく上で、情報開示ってとても重要なと考えています。

サステナビリティ関連の財務情報については、質、量、タイミングともに格段に、私が就任してから3年目になりますけれども、進化しているなと感じています。本年発行の統合レポートも、これまでとはかなり印象が変わって、とても親しみを持って理解していただけるようになってきたんじゃないかなと思っています。また外部、第三者の方々からも高い評価を得ていることは、とても良いトレンドというか、兆候かなと思います。

---

## サポート

日本 050-5212-7790

フリーダイヤル 0120-966-744 メールアドレス support@scriptsasia.com



一方で、グローバルにおいて、サステナビリティ関連の重要なトピックである環境、ダイバーシティについては風向きがかなり変わっています。ダイバーシティに関して見れば、特に米国、北米系ではスローダウンするような動きもありましたし、環境系においては、COP がつい最近、終わりましたけれども、なかなか一つの動きにはまとまりにくかったなど、自分では理解していいます。

この辺、赤羽さん、どう見られていますか。こういった大きな流れの中で、われわれはどう動いていくべきか、あるいは動かないでじっくり見定めていくべきか。どんな感じでしょうか。

**赤羽**：サステナビリティが専門分野ですので、もしかしたら難しい要求かもしれないんですけども、世の中、世界の流れだと、気候変動の話はもちろん、生物多様性とか自然との調和、TNFD と呼ばれていますけれども、そういったものも出てきています。

さらに TISFD という不平等・社会関連財務情報開示タスクフォースも、去年からスタートしていて、それは社会性や人とか格差について、企業がとるべき道をどうするかについて開示していく方向性です。そういった流れはあることを念頭に置きつつ、今の当社の開示はとてもできていると思います。おかげさまでディスクロージャー賞を 2 年連続で受賞することもできていると思います。ただ、世の中にもっと進んでいる会社もあります。当社がリーディングカンパニーになれたかもしれないけれども、まだまだやるべきことはたくさんあります。

例えば、編集はしているんですけども取締役会を動画で配信している企業が日本にも何社かありますし、ガバナンスの透明性みたいなのも、もっと開示もできるかなとも思っています。

あと、今出している統合報告書は、投資家さん向けの統合報告書で、投資家さん方に聞くと枚数が多い。せいぜい 50 ページ、ベストは 18 ページぐらいだということで、そういった話をよく聞きます。

統合報告書の中に、どうせ出すなら多くの情報を盛り込みたい気持ちもあると思うんですけども、サステナビリティ関連の財務情報なので、当社として出すべきはサステナビリティ関連で、当社の財務情報に資する情報を、この中で訴求すべきだなと思うので、だったら枚数も、もっと絞っていくべきなのかなとも思います。

あとはもう 1 個、開示について言うとしたらデジタル報告。今、XBRL 形式とかで財務情報が出ているので、サステナビリティ関連情報も、そういうことで開示しようかどうかみたいな検討が、世界で始まっています。そうするとアナリストさんが、ご自身で横比較みたいなのも可能になります。

---

## サポート

日本 050-5212-7790

フリーダイアル 0120-966-744 メールアドレス support@scriptsasia.com



そういう方向性にあることを念頭に、当社もどういう形で、サステナビリティを本業に組み込んでいかを考える、良い機会だと思っています。

**永田**：現状の開示レベルはそれなりに、きちんとできているとは思うけれども、世の中を見れば、まだまだ進んでいると思われるところもたくさんあるので、そういったところも研究しながら、あるいは投資家の皆様のご意見で、例えば統合レポートの情報量とかも、工夫の余地はあるのかもしれないというご意見だったと思います。

田中さん、社長就任後、多分 IR・SR 面談等々で、ダイレクトの機関投資家、あるいは個人投資家の皆様と対話をする機会が、格段に増えたかなと思うんですけども、財務的な部分が多いかなと思いますが、サステナ関係も多分、トピックに上がっているかと思うのですが、どうでしょう、この辺の対話の感じは。

**田中**：対話の関係について。実は私も社長に就任する前は、あまりステークホルダーの方とお話しする機会は決して多くはなかったですね。特に一般投資家の方とか、会話することも出てきたんですけども、そうすると一番ショックを受けたというのが、私が説明する UACJ ですけれども、そもそも UACJ の名前を知らない。

**永田**：名前を知らない。これは大変な、大きな問題ですね。

**田中**：これは大変な問題なんです。次にアルミの会社ですというと、アルミってどこにどう使われているのか分からぬ。これはアルミでしたよねって、ここは分かっていただけるんですけども、その先はもう分からぬ。車にも使われていますよ、外板にも使われていますよ、ここにも使われていますよというと、そういえばそうでしたね、というぐらいなんですよ。

だから、われわれって実はもっともアルミのこと、アルミが環境負荷低減に大きな可能性を持つ素材であること。それから UACJ が、まさにその金属を扱っている、そこをサステナビリティのマテリアリティとして取り上げていること。ここをもっともわれわれが説明して、ステークホルダーの皆様に理解してもらうことが、いかに重要かを認識したのがこの 1 年半でしたね。

**永田**：これは社名ですか、最初。

**田中**：昨年の 4 月、5 月だったかな。初めてそういった場で集まっていた人に、お集まりいただいた人で、UACJ の社名を知っている方ってどれくらいおられますかと聞いたら、ほんの数人が挙げられる状態だった。

---

## サポート

日本 050-5212-7790

フリーダイアル 0120-966-744 メールアドレス support@scriptsasia.com



今年の一般投資家向けの説明会に行くと、約半数ぐらいの人が手を挙げて。知っていたから来てくれた方もおられると思うんですけれども、少しその辺のところは名前を知っていただいて、関心を寄せていただいているのかなと、若干の手ごたえを得ました。

**永田**：それは大事なことで、この1年半の中で感じられた嬉しい変化ですよね。

**田中**：そうですね。

**永田**：これは社外としても、UACJという名前、例えばアルミニウムが何に使われているか、われわれの身近なところに何があるかは、しっかり社外・社内問わずにアピールしていかなければいけないですね。

**田中**：そうですね。併せて社外の方はもちろん、社内に対しても、まだまだやっていかないといけないですね。

今、ちょうど私が昨年、社長に就任してから、つなぐ対話会ということで、数人のメンバーと一緒に席にまじえながら、われわれってどういう会社だったの、アルミってどういう用途に使われているの、どういう意味合いがあるのって、こういうのをクイズ形式とか、いろんな話をしながら、第4次中計の中身を説明しながら話しています。

そうすると意外と社内でも、自分の専門のところは大変よく知っているなんだけれども、アルミ全般のことはよく知らなかったり、こんな活動をしているんだということを初めて聞いたりなどがありますので、社外ももちろん、社内のほうも、さらにPRしていく必要があるんじゃないかなと考えています。

**永田**：おっしゃるとおりですね。これは本当にわれわれ自身がもう一度、学び直すというか、せっかくこんなに可能性のある素材だし、化けますよね。何回も化けるってすごいことですよね。

サステナっていうと堅い感じもしつつ、少し身近なところから離れそうなんだけれども、とても身近に感じなきゃいけない部分でもあるというところの、会社と社会、その先の個人みたいなところとをつなぎ留めるところが、アルミニウムの可能性ではないかとお話を聞いて思ったところです。

オポチュニティが広がっていますね。

**田中**：もっともっと広げないと。

**永田**：もっともっと広げられる、そうですね。第4次中計の中でも新規事業、今やっているテリトリーから、もっとドメインを広げていこうという話もありますので、この辺は、田中さんの思いも反映していくようなストーリーがありますか。

---

## サポート

日本 050-5212-7790

フリーダイアル 0120-966-744 メールアドレス support@scriptsasia.com



**田中**：具体的なストーリーまでいきませんけれども、まだまだアルミに置き換えられるもの、あるいはアルミに置き換えたほうがいいもの、いっぱいあるんですよね。

普通に考えれば、アルミに変えたらメリットがこんなに出るんだというところを、われわれがもっと発信しながら、それを事業につなげていく。だからアルミの用途を拡大していくとともに、リサイクルを進めていく。

リサイクル率を高めるというのは、用途がある程度広がってこないと、リサイクルもなかなか広まっていかない。だから用途を広げつつもリサイクル率も高めて、循環型の社会に持っていくことが、まさにそうです。

**永田**：ちょうど昨日、私と赤羽さん、あとほかの社外取締役と一緒に、製作所の視察がありました、非常に大きな工場でお話を聞いてきました。赤羽さん、どうでしたか。小山製作所のほうに伺っていました、昨日は。

**赤羽**：昨日、小山製作所に行って、社内の工夫から生まれたリサイクルの機械で、ブリケットマシンが動いていて、ちょうど。ブリケットマシンって何かというと、削りかすを集めて、1個800グラムぐらいの大きさにギュッと圧縮して固めるものです。それがポコポコ動いていて。

実際に見られるのは本当に良いですし、あとは社外の目から見ても、現場で若い人たちが、かなりイキイキと働いていて、本当に良い職場をつくりつつあるんだなとすごく感じました。

**永田**：私も本当に、非常に大きな工場で、設備もとても大きくて、迫力のある設備だなとは思いましたけれども、そういった細かいところで、ちゃんと工場の中でのリサイクルが、商品というか製品に結びついているのも肌で感じましたし、確認できました。

本当に若い方々が働いていて、しっかりプレゼンもしていただいて。こういうふうに人が育っているんだなというのは、とても安心できたかなと思いますね。

社外取締役としても、全然、アルミにはかかわらないバックグラウンドのメンバーが集まっていますので、こういった機会をきっかけにいただけるのは非常にありがたいですし、社外取締役の中での意見交換の場でもあるので、非常に有効だったかなと思います。

**田中**：そういう観点では、われわれ社内にいる人間にとっても、社外の方に実際に見ていただく、見て感じていただく。どんな工場なんだ、どんな人が働いているんだ、職場の雰囲気はどうなんだ。これを見ていただくことが、この後のいろんな議論の中でも、大変有効だと思いますので、ぜひまた、ほかの工場も含めてご案内したいと思います。

---

## サポート

日本 050-5212-7790

フリーダイアル 0120-966-744 メールアドレス support@scriptsasia.com



**永田**：おっしゃるとおりですね。執行からご説明があったことが、本当にそうなのかという部分を現場確認できるのは、社外取としては、モニタリングのレベルを上げていく意味では、非常に有効かなと思います。

お時間が後半戦、最後のまとめに近い時間帯に入ってきてると思うのですが、少しガバナンスにかかる部分で、田中さんと赤羽さんと対話してみようかなと思います。

田中さんを交えて、社外役員との意見交換会って、年に数回ありますよね。田中さん、お1人で対応されますけれども、どうですか。

**田中**：1対大勢なので、いつもアウェイな感じが。その際には、本当にいろんなことを題材にしながら議論させていただいて、大変役に立っていると思います。

社外の方でも、それぞれのバックグラウンドに応じて、実は意見が、同じような意見ではあるんだけども、なんとなくプロセスが違うみたいな話がありますよね。われわれとも多分、最後のターゲットは一緒なんだけれども、どうやってそこにたどり着くのか。これが違うみたいな話がありますよね。

だから、そんな話を聞いている中で、われわれはいつも一直線上に行こうとするんですよね。中は分かっているので、寄り道をせずにこっちに行きたい。だけど、外から見たときに、それって危ないんじゃないの、というようなご意見をいただくときもある。そういうときは、われわれのアプローチの仕方が、本当にこれが適切なのかどうかも含めて、いろいろと考えるところはありますので、それは大変役に立っているかなと思います。

**永田**：今の話を伺うと、その逆もありますよね。

**田中**：そうですね。

**永田**：田中さんが、遠回りというか、こういう行き方をしたいんだという方向性を示されるときに、他社はもっと直線的に上がるんだから、当社もやるべきじゃないかというご意見もあったかなとも思うんですよね。

**田中**：そこは、どこが正解かは、なかなか分からんんですよね。だから、いろんな意見の中でどう行くのか、こういうふうに行くのか、その間を通っていくのか。そのところについて、いろんな意見をいただけるので、その辺は執行メンバーとも話をしながらやっていくのが、足元の状況かと思います。

---

## サポート

日本 050-5212-7790

フリーダイアル 0120-966-744 メールアドレス support@scriptsasia.com



**永田**：圧迫面接じゃないですけれども、1対大勢ですからね。なかなかに厳しい、温かい雰囲気ではあるんですけども、本当に頑張られているなとは思いますけれどもね。

**田中**：厳しいご意見もいただきますけれども、応援していただいていることは感じております。ありがとうございます。

**永田**：模範解答でしょうか。ありがとうございます。

赤羽さん、いかがですか。意見交換会は。

**赤羽**：田中さんとの意見交換会とかもそうですし、あと取締役会とか、あるいは指名報酬委員会も出させていただいているんですけども、いつも思うのは心理的安全性が、どこにおいても確保されている感覚を持つことができています。

それは、本当にありがたいことだなと思いますし、言ったことが、さっきもお伝えしたんですけれども、そのままスルーじゃなくて。取締役会が2時間で終わってしまえば、そこだけ我慢して聞いておけばいいよねという雰囲気ではなく、お伝えしたことが、ちゃんと社内で検討されているのを、フィードバックとしてもらうこともあります。

そういった、社外取締役らが言った意見に関しては、かなり真面目に受け止めてくれているのが、本当によく分かります。

**永田**：それは私も同感です。このタイトルで、透明性のある経営のためにということの中で、執行から、うまくいっていることばっかりが上がってくるわけではなく、課題は課題で、きちんと上がってくる。それに対して、モニタリングする立場からすれば、いろんな厳しい意見も飛びますけれども、それが企業価値の向上につながっていく信じているから言えることだし、執行の皆さんもきちんと受け止めてくれるから言えることも、とてもあるかなと思いますね。

お時間がぎています。最後、本日お集まりの皆さんに、ぜひ伝えたいことがあります。赤羽さんから。

**赤羽**：おそらく皆さん、コンペティターに関してどうかとか、競合とどうなのかを気にするのかなと思っています。私も当初、そういうところもあり得るなと思って、いろいろ聞いていました。もちろん競合の存在は意識していますが、さっき言ったみたいに、アルミそのものの素材を広めていきたいです。当社で。

競合と、持ちつ持たれつというところが、素材の中では非常に大きくて。私も消費財にいた頃は、競合の動きをすごく気にしていましたし、先んじ、遅れないように、常に意識をしていましたけれ

---

## サポート

日本 050-5212-7790

フリーダイアル 0120-966-744 メールアドレス support@scriptsasia.com



ども、素材に関しては、先んじるとかそういうレベルではなく、素材そのものを打ち出していく。そこが世の中にとって大事なんだと、日々思っております。

**永田**：ありがとうございます。アルミの PR ですね。業界を挙げてということも、視点としては大事だと思います。

私から、今日お集まりの皆さんにお伝えしたいことは、今日、人材戦略の話がありましたけれども、指名報酬諮問委員長としては、こういった CEO のサクセッションプランも、非常に大きなトピックになっています。そういう中で、サクセッションプランに上がってくる人材のリストが拡充されていくことが、とても大事だと思っています。

もっとたくさん人数が上がってくる、あるいは世代を越えていくとか、そういったダイバーシティが広がっていくことを期待したいなど、お伝えしたいと思います。

田中さん、まとめていただけますと。1分ぐらいと思いますが、ぜひお願ひします。

**田中**：今日はどうもありがとうございました。普段とも変わらぬ議論を、させていただいたかなと思います。

今日、途中で私もお話ししましたけれども、やはりわれわれアルミのこと、UACJ のことをもっとお客様に、あるいはステークホルダーの皆様に知ってもらう必要がある。これは、われわれ単に個社だけの話ではなくて今、赤羽さんが言っていただいたように、アルミニウム業界全体で、アルミはこんなに優れた金属なんだよと、こんなに良い特性を持った金属なんだよと、広めていくことをしっかりやっていきたい。

ただし、それってわれわれ単独ではできるものではありませんので、サプライチェーン全体で。アルミニウムの個社、それからアルミニウム業界、併せてお客様、エンドユーザーも含めて、こういったことを共有しながらやっていく必要があります。

仕組みとかそういったものって、今日言って明日できるものではありませんけれども、こういった飲料缶でも長い時間かけて、きちんと仕組みができ上がって、今は回収率が 99.7% のところまできていくので、一つ一つ確実に仕組みをつくり上げながら、アルミをもっともっと使っていただけるようにしていきたいなと考えています。

**永田**：田中さん、ありがとうございます。最後は、田中さんの決意表明で締めていただきまして、ありがとうございました。

これで、われわれの座談会は終了とさせていただきます。上田さん、お願ひします。

---

## サポート

日本 050-5212-7790

フリーダイアル 0120-966-744 メールアドレス support@scriptsasia.com



**田中**：ありがとうございました。

**永田**：ありがとうございました。

**赤羽**：ありがとうございました。

**上田**：田中さん、永田さん、赤羽さん、ありがとうございました。

これより、少し休憩を取らせていただきます。質疑応答は、5分後の11時35分より開始させていただきますので、よろしくお願ひいたします

[了]

---

#### 脚注

1. 音声が不明瞭な箇所に付いては[音声不明瞭]と記載

---

#### サポート

日本 050-5212-7790

フリーダイアル 0120-966-744 メールアドレス support@scriptsasia.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、事業の中止、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

フリーダイアル 0120-966-744 メールアドレス support@scriptsasia.com

