



UACJ Report 2024

統合レポート

- 01 目次
- 02 「UACJ Report 2024」発行にあたって

1 コンセプト

- 03 UACJグループ理念体系
- 05 UACJグループのサステナビリティ
- 07 価値創造プロセス
- 09 トップメッセージ
「素材+α」の付加価値提供企業としてアルミニウムを幅広い領域に拡大し持続可能で“軽やかな世界”の実現を目指す



2 経営戦略

- 17 長期経営ビジョン UACJ VISION 2030
- 19 第3次中期経営計画の総括
- 21 成長への土台
- 25 市場環境認識
- 27 第4次中期経営計画

- 29 重点方針
- 31 成長戦略
- 39 財務戦略
- 45 事業戦略
- 55 マーケティング・技術戦略

3 サステナビリティの取り組み

- 57 サステナビリティの推進
- 59 マテリアリティ

- 61 社外取締役対談
“軽やかな世界”の実現という明確なビジョンのもと強い決意と覚悟を持ってマテリアリティの実践を


- 63 環境への取り組み
美しく豊かな地球がずっと続く未来へ
- 71 社会への取り組み
誰もが幸せを感じられる
健やかで調和のとれた社会へ

4 ガバナンス

- 79 指名・報酬諮問委員会 委員長メッセージ
サクセッションプランを主導し、新リーダーを選任
新たな経営体制とともにガバナンス改革を継続し
中長期的な企業価値向上へ

- 81 コーポレート・ガバナンス
- 89 役員一覧
- 91 財務・非財務ハイライト
- 93 10年間の主要財務データ
- 95 会社情報／株式情報

「UACJ Report 2024」発行にあたって



財務本部 IR部長
上田 薫

UACJは本年、第4次中期経営計画(第4次中計)を発表しました。同時に社長も交代し、新たな局面へ漕ぎ出そうとしています。

第3次中期経営計画にて、当社はタイの主要拠点UACJ (Thailand) Co., Ltd. 立ち上げによる供給能力の増強やマーケットの拡大、構造改革による収益力の強化を成し遂げました。第4次中計では、これら強化された基盤を用い企業価値をさらに向上させていきます。

第4次中計の要は、アルミニウムを素材として提供するにとどまらず付加価値を提供する「素材+α」の戦略。カギは、アルミニウムの優れたリサイクル性を軸とした環境課題の解決です。われわれは社会的責任として環境課題の解決に取り組みながら、環境負荷の低い素材として需要が増すアルミニウムを収益向上に結びつけていきます。その土台として、リサイクル率向上のためのサーキュラーエコノミーの仕組みづくりにも注力。時代の変化に即して再整理したマテリアリティにも、新たに「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)」を掲げました。

「素材+α」の戦略としては、ほかに素材+加工や、航空宇宙といった先端分野でのビジネスを拡大させていきます。ぜひ「UACJ Report 2024」で、新たな経営体制、新中期経営計画のもと躍進しようとする当社の今をご覧ください。

本レポートの作成にあたっては組織横断的に社員が対話を重ね、国際会計基準財団(IFRS財団)が提唱する「国際統合報告フレームワーク」や経済産業省が提唱する「価値協創のための総合的開示・対話ガイダンス2.0」などを参照しながら編集しました。ぜひご一読いただき、忌憚のないご意見やご感想をお寄せいただければ幸いです。

編集メンバー

IR部
上田 薫 / 高見 和外 / 林 巧 / 綿貫 祥子

経営戦略本部
・経営戦略部 ・新領域開発部
・リスクマネジメント部

サステナビリティ推進本部
・気候変動対策推進部 ・マテリアリティ総括部
・ダイバーシティ推進部

財務本部
・財務部 ・経理部

ビジネスサポート本部
・人事部 ・コーポレート法務部 ・知財法務部

ものづくり基盤本部
・安全環境部 ・人材・技能開発部

自動車部品事業本部
・事業企画部

板事業本部
・営業企画部 ・海外営業統括部

マーケティング・技術本部
・R&Dセンター ・マーケティング部

押出・加工品事業本部
・事業企画部

UACJ (Thailand) Co., Ltd.

UACJ North America, Inc.

制作協力: 総務・広報部 広報グループ

本レポートの位置づけ



報告対象範囲

対象期間:
2023年4月1日～2024年3月31日
(一部に2024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
(一部データは個々に記載)

会計基準: IFRS

発行時期: 2024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ご留意ください。

PHILOSOPHY

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



行動指針「UACJウェイ」



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

行動指針「UACJウェイ」

相互の理解と尊重

- 地域社会との交流を大切に貢献する。
- 人の多様性を認め、価値観を尊重する。
- オープンなコミュニケーションを実践し、チームと個人の成長を大切にする。
- 「イキイキとした職場づくり」を推進する。

誠実さと未来志向

- 5ゲン主義※に基づき行動する。
- 現実に真摯に向き合い、物事の本質を捉えた「誠実なモノづくり」を通じて、ステークホルダー目線の期待に応える。
- 「未来志向」で時代を先取りし、地球環境を守る活動に積極的に取り組む。

※5ゲン主義…現場・現物・現実・原理・原則

好奇心と挑戦心

- 環境の変化に対して常に「好奇心」と「挑戦心」を持ち、社会が必要とする製品とサービスを提供する。
- 社会の将来に向けたオープンイノベーションに対して、創造力を持って取り組む。

SUSTAINABILITY

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)

誰も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



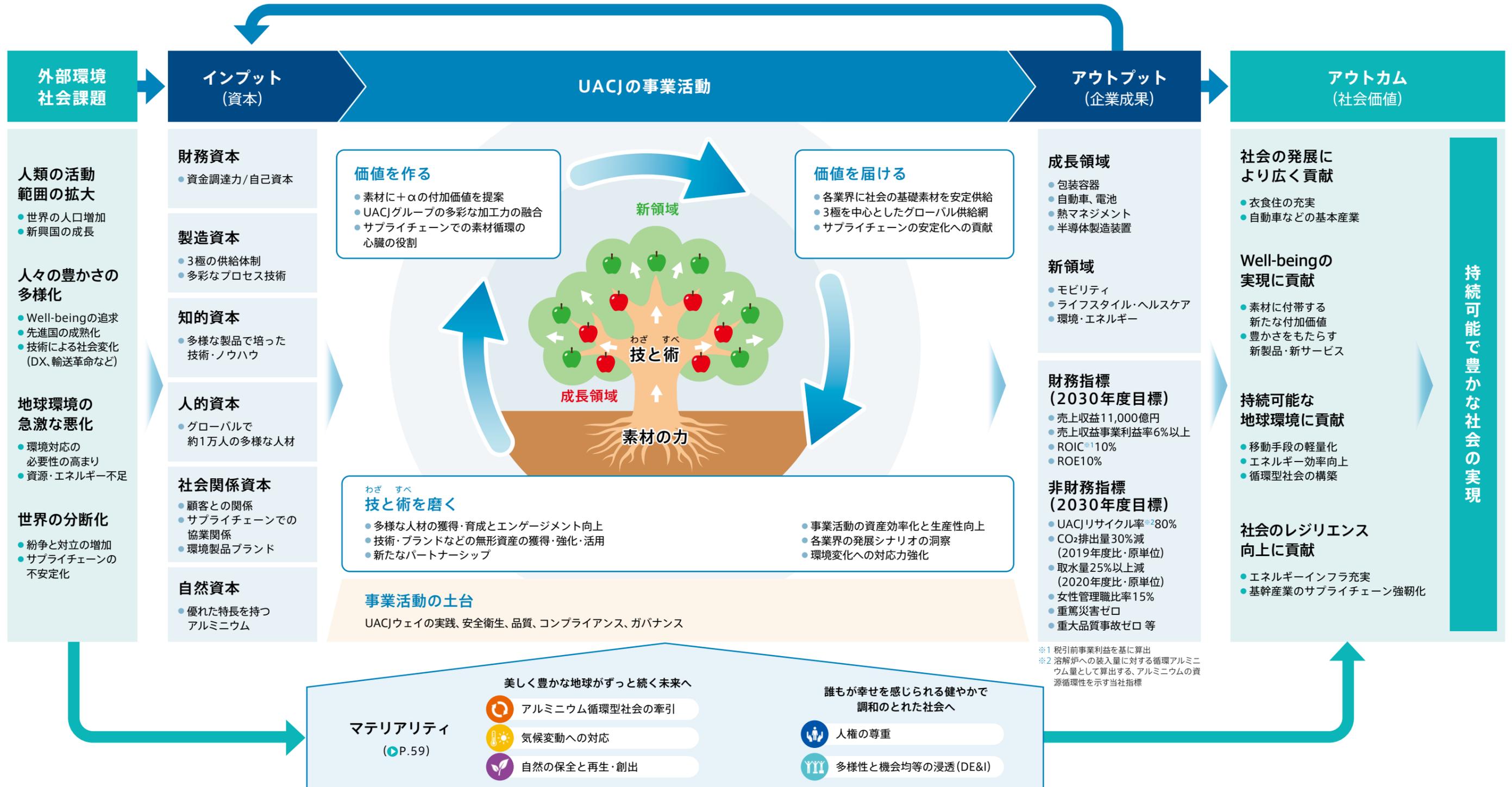
多様性と機会均等の浸透
(DE&I)

マテリアリティの詳細はこちら▶ P.59

VALUE CREATION

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～





代表取締役 社長執行役員
田中 信二

「素材+α」の 付加価値提供企業として アルミニウムを幅広い領域に拡大し 持続可能で“軽やかな世界”の 実現を目指す

アルミニウムの持つ無限の可能性を 事業機会に

2013年10月の経営統合から10年が経過し、UACJグループは世界でも幅広い顧客にさまざまな製品を提供できるアルミニウム・メジャーへと成長しました。2021年5月には「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」と題したグループの長期経営ビジョン「UACJ VISION 2030」を策定し、2024年度からはその重要なステップとなる第4次中期経営計画(2024年度~2027年度)がスタートしました。

そんな新たな挑戦への節目となる2024年4月、私は代表取締役社長執行役員を拝命し、経営の舵取りを引き継ぎました。就任以来、責任の重大さを改めて実感すると同時に、アルミニウムが持つ無限の可能性や今後の事業機会の広がりを展望し、大きな希望と意欲が湧いてくるのを感じています。なぜならアルミニウム業界には、今、かつてないほど強力な時代の追い風が吹いているからです。

その背景には、グローバルサウスなど新興国の経済成長による世界的なアルミニウム需要の拡大に加え、地球温暖化に

よる気候変動や海洋プラスチックごみ問題といった地球環境課題があります。アルミニウムは、これら環境課題の解決に大きく貢献できる素材です。

例えば、自動車産業では、地球温暖化による気候変動対策の切り札として、EV(電気自動車)シフトをはじめとするクルマの電動化が世界規模で進行しています。アルミニウムは鉄に比べて軽くて強いため、ボディパネルや構造材などに採用することで車両を軽量化でき、クルマの省エネ性能の向上に寄与します。また、EVやハイブリッド車などのリチウムイオンバッテリーに使用されるアルミ箔やバッテリーケースの部材としても、アルミニウムが欠かせない材料となっています。

さらに、アルミニウムはほぼ永久的にリサイクル可能な素材です。ボーキサイトからアルミナを経てアルミニウム新地金を作る過程では多くの電力を必要としますが、回収したアルミニウム製品からアルミニウム合金に再生する場合、製錬時に発生するGHG排出量を97%程度削減することができます。そのためアルミニウムを何度もリサイクルし、使い続けることで、環境負荷を低減できるのです。

このリサイクルにおいて先行しているのが缶材の分野です。

アルミ缶リサイクル協会の調査によると、2023年度の日本のアルミ缶の回収率は97.5%と、すでに100%近い水準で推移しており、アルミ缶からアルミ缶への水平リサイクル率も73.8%に達しています。こうしたリサイクル性能が注目され、飲料容器の分野でも環境意識の高い欧米を中心に、アルミ缶の採用が進んでいます。

このようにアルミニウムは、リサイクル性能の高さなど製品の環境負荷低減への貢献によって、自動車や缶材はもとよきさまざまな業界から注目を集めており、当社に対しても「CO₂排出量をもっと抑えたアルミニウムを提供してほしい」「新しい用途に使用できるリサイクル材を開発してほしい」といった要望が増えています。

私は、そんなお客様と社会の要請に応え、アルミニウムの付加価値をより一層高め、その価値を多くの人々に積極的に伝えていくことで、アルミニウム製品をもっともっと社会の幅広い領域に普及させたいと考えています。同時に、さまざまなステークホルダーと連携しながら、リサイクルの領域を大きく拡大させ、アルミニウムのサーキュラーエコノミー(循環型経済)の構築を牽引していくことが、業界リーダーであるUACJの大きな使命であると確信しています。

私が入社した1987年当時も、缶ビールの急激な売上拡大などによってアルミニウムの需要が大きく伸びた時代でした。しかし、現在の需要拡大の背景には、地球環境課題への対応という中長期的かつ不可逆的な時代の潮流が存在しています。これはアルミニウム産業にとって50年に1度、100年に1度ともいえる歴史的な転換期であり、当時とは比較にならないほど大きな事業機会が広がっています。このチャンスを十分に活かせないとすれば、それが逆に最大のリスクになるとさえ考えています。当社では、2024年4月からスタートした第4次中期経営計画を通じて、この千載一遇のチャンスを確実に捉えていきます。

「素材+α」の付加価値提供企業を目指し 戦略ターゲット4分野を設定

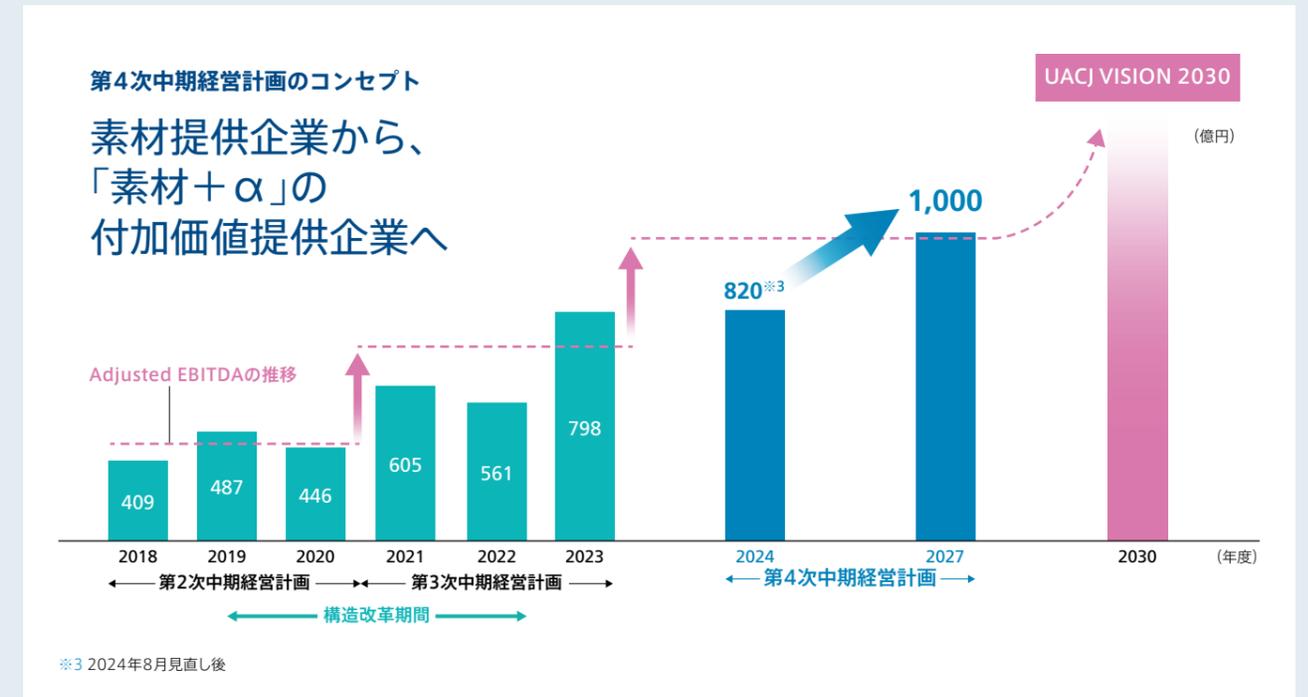
当社は、統合後の大規模な先行投資による複数の海外拠点の同時立ち上げや、米中貿易摩擦の影響を受けた国内事業の落ち込みなどによって財務体質が脆弱化し、第1次中期経営計画(2015年度～2017年度)から第2次中期経営計画(2018年度～2020年度)にかけて、非常に苦しい経営状況が続きました。そこで2019年10月から「稼ぐ力の向上」「財務体質の改善」「経営のスピードと質の向上」を柱とする構造改革に着手しました。当時、私は構造改革本部長として損益分岐点の引き下げや生産体制の最適化、事業の選択と集中、取締役・執行役員の人件削減などの改革に力を尽くしました。

第3次中期経営計画(2021年度～2023年度)期間に入ると、これらの構造改革による収益改善効果に加え、大型設備投資を進めてきた海外拠点での生産が軌道に乗り、収益への貢献が拡大してきました。さらに2022年度には、「値決めの構造改革」として、資源・エネルギー価格の高騰などの外部環境によるコストアップ分を価格転嫁できるよう、エネルギーのサーチャージ制や添加金属のフォーミュラ制を導入しました。並行して物価高騰の影響などを反映させた価格適正化を実施しました。

その結果、第3次中期経営計画の最終年度である2023年度は、売上収益、事業利益^{*1}、事業利益率など主要財務目標のほとんどで策定時の目標を超える成果を上げることができました。構造改革の完遂、海外事業の収益貢献拡大に加え、「値決めの構造改革」の実行により、外部環境が激しく変化するなかでも利益成長を実現できる強固な事業基盤を構築できたと考えています。

こうした大きな成果の上にスタートした第4次中期経営計画では、これまでの中期経営計画の延長線上にはない、より挑戦的な成長戦略を推進していきます。財務目標の一つとしては、Adjusted EBITDA^{*2}を1,000億円とすることを掲げて

第4次中期経営計画の位置づけ



おり、稼いだものをしっかり株主の皆様へ還元できるよう、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きます。

その実現に向けたコンセプトが「素材提供企業から『素材+α』の付加価値提供企業へ」の変革です。かつてアルミニウム業界では多くの圧延メーカーによる価格競争が繰り広げられ、たとえ素材開発や加工技術で付加価値を出しても、なかなかその付加価値を認めてもらうことが難しい市場環境が続いてきました。しかし、その後、世界規模で業界再編が進み、日本では経営統合により誕生したUACJが圧倒的シェアを有するトップメーカーになりました。それによって当社は、単なる素材のサプライヤーにとどまらず、開発力や加工技術、安定供給能力などによってお客様のニーズを満たすパートナーとして認めただけになったと感じています。さらに最近は、お客様の要求の高度化、多様化が進み、例えばグリーン電力やリ

サイクル材などを活用した環境配慮型の製品や、素材に加工を加えた製品など、高い付加価値を備えたアルミニウム製品のニーズが急速に拡大しています。

この市場環境の変化を捉えて当社の「稼ぐ力」を大きく高めていくために、第4次中期経営計画では「リサイクル推進」「素材+加工ビジネスの拡大」「先端分野のサプライチェーン安定化への貢献」「新領域の拡大」の4分野をターゲットに定め、「素材+α」の価値提供に挑戦していきます。

1番目の「リサイクル推進」は、当社にとって今後の経営の一丁目一番地ともいえる重要戦略でもあるため、詳しくは後述いたします。2番目の「素材+加工ビジネスの拡大」は、自動車分野においてすでにUWH^{*4}などが先行して進めてきた事業であり、今後は同様のビジネスモデルを他の事業分野へと広げていきます。この「素材+加工ビジネス」の展開を加速させるための第一歩として、従来は別組織だった押出事業と金属

加工事業を統合し、2024年1月、新たに押出・加工品事業本部を発足させました。また、アルミニウムの優れた熱伝導性・放熱性を活かした空調・熱マネジメント分野でも「素材+加工ビジネス」を展開し、自動車分野に続くロールモデルとしていく予定です。

3番目の「先端分野のサプライチェーン安定化への貢献」では、とりわけ国内での安定供給が必要とされる高機能・高付加価値製品としてバッテリー、半導体製造装置、航空宇宙・防衛分野などの事業を強化していく方針です。その推進体制整備の一環として、2024年10月に航空宇宙・防衛材事業本部を新設し、顧客・マーケットを軸として事業を進めていきます。4番目の「新領域の拡大」については、長期経営ビジョン「UACJ VISION 2030」で選定したモビリティ、ライフスタイル・ヘルスケア、環境・エネルギーの領域への事業展開を図ります。

※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 EBITDA一棚卸資産影響等
 ※4 UACJ Automotive Whitehall Industries, Inc.

リサイクルの対象製品を拡大し アルミニウムの サーキュラーエコノミー構築を牽引

「リサイクル推進」は、「素材+α」の重要ターゲットであるのももちろん、当社グループのサステナビリティ推進や今後の中長期的な事業成長のためにも欠かすことのできない大きな柱です。当社では、これまでもお客様であるメーカー企業や、リサイクル企業などと連携して、アルミ缶を代表とするアルミニウム製品のリサイクル促進に力を注いできました。現在、国内においてアルミ缶の回収率が95%以上に達しているのは、先にご紹介した通りであり、これは容器リサイクル法による後押しを受け、リ

サイクルを推進するスキームが構築されているためです。しかし、アルミ缶以外のアルミニウム製品のリサイクルにはまだ多くの課題を抱えており、そのため当社のアルミニウム製品全体のリサイクル率(UACJリサイクル率▶P.32)は、缶材を含めても65%程度(2019年度実績)にとどまっています。

そこで、当社は今後、お客様をはじめとしたステークホルダーとともに、自動車分野をはじめ幅広い領域の使用済アルミニウムを回収しリサイクルする新たなサプライチェーンの構築に挑みます。サプライチェーン構築にあたっては、当社グループが持つ合金の開発力や鋳造設備・技術により、リサイクルに適した合金を開発、製造し、それをお客様に使用していただくことで、リサイクル材の使用量拡大を図ります。そして長期経営ビジョンのゴールとなる2030年度までに、UACJリサイクル率を80%に引き上げる目標を掲げています。

これが実現すれば、アルミニウムのリサイクルループの「幹」が従来よりも大きく太くなり、リサイクル拡大によって新地金の投入量を抑制できるため、社会の環境負荷低減に非常に大きく貢献することができます。同時に、リサイクルによって素材に+αの付加価値として環境価値を与え、アルミニウムの用途拡大を加速させることによって、当社の利益成長にも大きく寄与するものと確信しています。そんなリサイクルループの未来像が、当社が目指すアルミニウムのサーキュラーエコノミー(循環型経済)です。当社は、業界リーダーとしてこのサーキュラーエコノミーの心臓役となり、サプライチェーンの川上および川下との連携を強化して収益基盤の拡大を図っていく計画です。

もちろん、実現に向けて克服すべき課題は少なくありません。例えば、アルミ缶に比べてはるかに製品ライフサイクルが長い自動車などの使用済みアルミニウム材を円滑に回収するための仕組みをいかに構築していくかも大きな課題です。また、回収対象製品が拡大すればアルミニウムのグレードや合金の種類も増えるので、水平リサイクルを推進するためにはより高度な処理技術確立しなければなりません。さらに既存の缶材のリサイクルループについても、重複するプロセスの見直しなどによって、よ

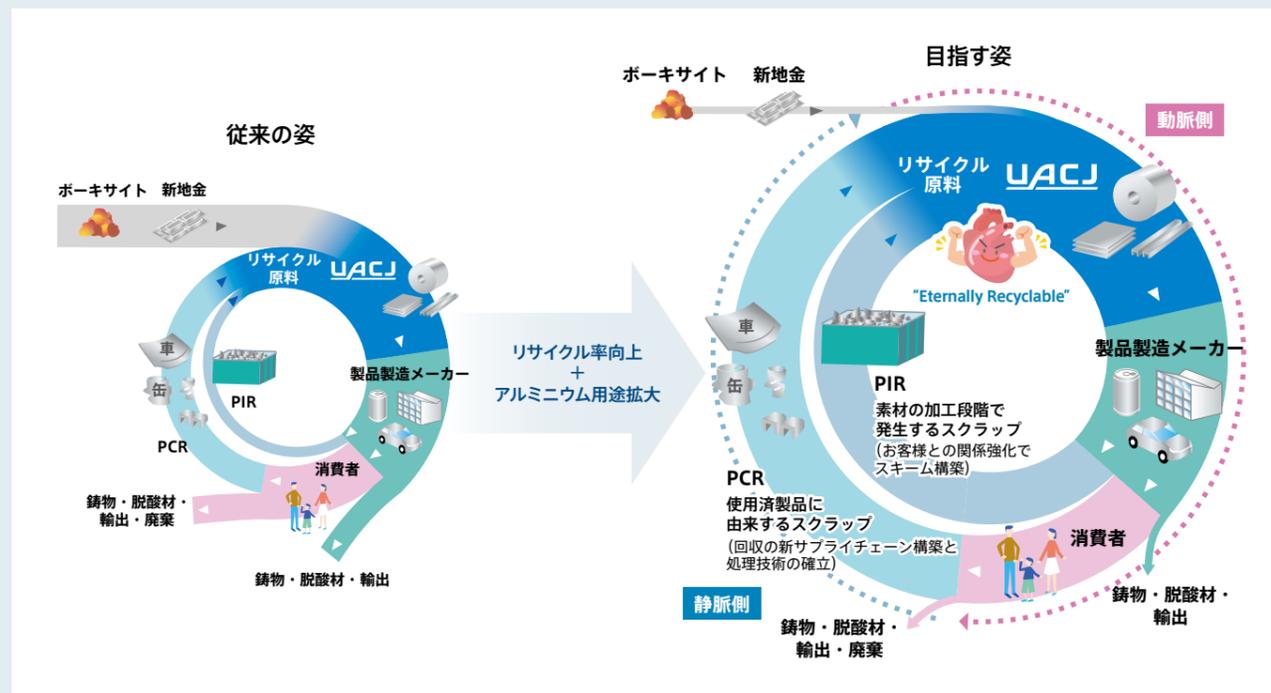


り効率的で環境負荷の小さな仕組みに変えていくことができるはずですが、例えば、当社は、住友不動産(株)様、東洋製罐グループホールディングス(株)様との協業によって、大消費地の都心のオフィスを起点とした“Can to Can 水平リサイクル”を推進していく計画を、2024年3月に発表しました。このように、多様なステークホルダーと協力して新たなリサイクルループを構築していくことができれば、そこからこれまでにない新しいビジネスモデルが生まれる可能性があると考えています。

いずれも一朝一夕に解決できる課題ではありませんが、さまざまな業界のお客様との信頼関係や、創業以来培ってきたものづくりの力を駆使して最適解を見出し、「UACJ VISION 2030」の目標を達成したいと考えています。こうしたリサイクル拡大を持続可能な取り組みにするためのステップとして、第4次中期経営計画では、まずリサイクルについてを重点におき、スキームを構築することで環境価値を生み出すことに努めます。

**グループ社員一人ひとりが
計画を自分事と捉え
自らの目標達成に取り組むために**

リサイクル推進における目指す姿



長期経営ビジョン「UACJ VISION 2030」を具現化するためには、第4次中期経営計画の重点施策を一つひとつ確実に実行し、計画の最終年度となる2027年度の財務目標を達成することが必須であると考えています。そこで当社では、グループ全社員が心を一つにして目標達成に取り組むことができるよう、第4次中期経営計画に対する理解浸透に力を注いでいます。第4次中期経営計画に「稼ぐ、繋ぐ、軽やかに」というタイトルを付けたのも、すべてのグループ社員にこの計画をより身近に感じてもらい、自分事として考えてほしいという想いからです。

まず「稼ぐ」、すなわち利益を上げていくことは、企業存続の絶対条件であり、統合後なかなか計画通りに収益を上げられなかった当社グループにとっては大きな経営課題でもあります。「素材+α」の付加価値ビジネスに挑戦し、新しい取り組みを通してしっかりと「稼ぐ」ことのできる会社にしようというメッセージを込めました。

そして「稼ぐ」ために欠かせないのが「繋ぐ」ことです。例えば、前述したアルミニウムのサーキュラーエコノミーの構築も当社だけでは実現できません。各種製品製造メーカー、流通・小売業、消費者、回収に携わる自治体等の関係者や、リサイクル企業といった、サプライチェーンに位置するさまざまなステー

クホルダーを「繋ぐ」ことで循環の輪を回していく必要があります。またリサイクル推進に限らず、「素材+α」の付加価値事業を展開するためには、当社グループ内においても人と人を「繋ぐ」、既存の事業部の枠を超えてビジネスを「繋ぐ」ことが重要になります。そんな横の連携を促進するため、前述の押出・加工品事業本部や航空宇宙・防衛材事業本部を発足させるなど、お客様のニーズにワンストップ対応できる組織体制づくりを進めています。

最後の「軽やかに」は、「Aluminium lightens the world アルミでかなえる、軽やかな世界」というコーポレートスローガンや、「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」といったグループの理念体系を再確認すると同時に、その実現に向けた重要なステップであるこの中期経営計画を「軽やかな」フットワークで実行していこうというメッセージです。

これら中期経営計画に込めた想いや具体的な方針、目標などを、事業の最前線で活動するグループ社員と共有するため、当社では計画発表後、「繋ぐ対話会」と題したタウンホールミーティングを各事業拠点で開催しています。私自身が現地に足を運び、対面で今後の経営方針や今回の中期経営計画について説明すると同時に、成長戦略の実行や目標達成に向けて事業現場で何をすべきかといったテーマで意見を交わしてきました。以前からさまざまな形で社員と経営陣との対話を重ねてきた経緯もあり、経営理念や事業戦略に対する現場の理解度は高く、第4次中期経営計画に対しても非常にポジティブな反応が多く見られます。彼らが第4次中期経営計画の各施策を自分事として捉え、今後、それぞれの目標達成に向かって全力でチャレンジしてくれるものと確信しています。

私は、そんなグループ社員が持てる力を思う存分発揮できるよう、社員の「Well-being」をより一層高めていきたいと考えています。当社では「Well-being」を、“一人ひとりが健康で心が充実し、幸せを感じられるような良い状態”と定義しています。2023年度に再整理したマテリアリティにおいても、この

「Well-being」を「環境」と並ぶ大きな軸に据え、「Well-being」に関する2つのマテリアリティとして「人権の尊重」と「多様性と機会均等の浸透(DE&I=ダイバーシティ、エクイティ&インクルージョン)」を推進しています。その一環として2023年12月にダイバーシティ(DE&I)推進宣言を公表し、「社員のそれぞれが持つ能力の発揮」と「イノベーションの創出」といった会社の持続可能な成長を支える両輪での相乗効果を目指しています。発足から10年が経過し、当社では、経営統合の母体となった2社の出身者と、中途採用を含め統合後に入社した人材の比率が、ほぼ1/3ずつの人員構成となりました。さまざまなバックグラウンドや考え方、経験を持った社員が活躍する多様性にあふれた組織になったと感じています。今後も多様な社員の力を最大限に活かすことで、新たなイノベーションの創出を促進していきたいと考えています。

さらに当社では2021年に「UACJグループ健康経営宣言」を行い、社員の健康の維持・増進に向けた取り組みを強化してきました。その結果、2022年、2023年と日本健康会議の「健康経営優良法人(大規模法人部門)」に認定されたのに続き、2024年には経済産業省と日本健康会議が共同で進める「健康経営優良法人2024(ホワイト500)」と、経済産業省と東京証券取引所が共同で選定する「健康経営銘柄2024」に初めて認定されました。

当社では、今後もグループ社員の「Well-being」を高め、誰もが働きやすい環境を整備することによって、中期経営計画の目標達成に向けた実行力を強化していきます。

ものづくりの強みと組織能力を駆使して 未来を見据えた新たな価値創出に挑む

入社後、私が製造部門に配属されて最初に与えられた仕事は、缶ビール向けをはじめとした飲料缶の需要増加に対応するために、缶材の生産能力を500トン/月から3,000トン/月へと1年間で6倍に引き上げる計画でした。課題に直面して

図面の前で考え込んでいると、上司から「現地に行って現物を確かめろ」「現場で何が起きているか確かめてこい」とアドバイスされ、それを実践することで目標を達成することができました。振り返れば、“現場・現物・現実をよく見て原理・原則で考える”「5ゲン主義」を、入社後すぐ身を持って学んだことで、その後、何か予期せぬ事態が起きた場合にも現状を把握し、原理・原則に立ち返って対応できるようになった気がします。もちろん、これは私だけでなく当社グループに深く浸透している文化だと考えています。さらに原理・原則という面では、アルミニウム圧延を支える深い技術や豊富なノウハウを世代を超えて伝承し、発展・進化させてきたことも、当社のものでづくりの大きな強みです。

この「ものづくりの力」に加えて、当社グループの“組織固有の強み”の源泉となっているのが、「相互の理解と尊重」「誠実さと未来志向」「好奇心と挑戦心」の3つの価値観からなるグループ行動指針「UACJウェイ」です。これらの価値観のもと、国内外のさまざまな事業の現場で、日々誠実にお客様に向き合う社員、未来を見据えて新しい価値創造に挑戦する社員たちの力を結集すれば、第4次中期経営計画や長期経営ビジョンを必ず実現できると確信しています。

私たちUACJグループは、アルミニウムの可能性を最大限に引き出すことで、さまざまな価値を創出し、アルミニウムの活用範囲をもっともっと広げていきます。そして、それによって社会の環境負荷低減に貢献し、「軽やかな世界」の実現を目指します。そんな未来を実現するためにも、まずは第4次中期経営計画を必ず達成し、ステークホルダーの皆様の期待に応えることが、社長である私に課せられた大きな使命であると考えています。これからも積極的な対話を通じて、資本市場が当社に望むことを把握すると同時に、当社が現在やっていること、これからやろうとしていることをご理解いただくことで、皆様からぜひ応援したいと思われる会社になれるよう精一杯努力してまいります。今後もより一層のご支援を賜りますようお願い申し上げます。



“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

付加価値の追求

社会課題の解決



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)

基本方針に則ったさまざまな改革により、稼ぐ水準が一段上昇

第3次中期経営計画(第3次中計)は、長期経営ビジョン「UACJ VISION 2030」の実現に向けた基盤の確立と位置づけ、2021年度からスタートさせた3カ年計画です。当社は、この計画の中で「構造改革の完遂」「成長への基盤の強化」「軽やかな世界の実現への貢献(サステナビリティ推進)」の3つの重点方針を掲げ、取り組みを推進してきました。

「構造改革の完遂」については、2019年10月から2023年3月にかけて、稼ぐ力の向上、財務体質の改善、マネジメントの仕組みの強化を重点課題として取り組みました。具体的には、生産拠点を集約し、最適生産体制を構築。損益分岐点を引

き下げ、D/Eレシオ^{※1}を2019年度末の1.6倍から2022年度末には1.3倍に改善させました。また、取締役、執行役員の人数を削減し、意思決定のスピード向上、経営管理の高度化を実現。これらの結果、当初計画通りの構造改革効果210億円を創出しました。

「成長への基盤の強化」のなかでは、付加価値の向上、成長市場・成長分野への注力、新規領域の創出、支える基盤の強化を方針として掲げ、取り組みを進めてきました。北米では、缶材、自動車部品分野への投資を実行し、収益拡大を図りました。また、先行して設備投資していたUATH^{※2}はフル稼働状態

となり、収益が拡大しました。また、アルミニウムの循環型社会の形成に向けた顧客との連携・協業の強化や国内拠点・UATH・TAA^{※3}を中心としたリサイクル関連投資の決定など、アルミニウムならではの付加価値向上に資する施策も展開しました。新規領域の創出についてはさらに伸ばす余地があったものの、海外事業の収益貢献が拡大するなど、今後の成長への基盤が強化できたと考えています。

「軽やかな世界の実現への貢献(サステナビリティ推進)」については、リサイクルの推進はもちろんのこと、環境変化に伴いマテリアリティを再整理するなどサステナビリティ活動の基盤を構築しました。また、環境領域において全社横断のワーキンググループをテーマ別に組成し、取り組みを強化しました。

なお、第3次中計期間中は、新型コロナウイルス感染症のまん延による経済活動の停滞やウクライナ紛争の影響によるエネルギー価格の高騰など、計画策定時から経営環境が変化

しました。こうしたなかでも経営を安定させるため、エネルギーサーチャージ制や添加金属のフォーミュラー制の導入、物価高騰・環境対応投資に伴うロールマージンを値上げするなど「値決めの構造改革」を実行しました。

このように計画に掲げたことを着実に実行するとともに、「値決めの構造改革」を迅速に実行したことにより、棚卸資産の評価関係で若干の目標未達となったROEを除き、財務指標は目標を超過達成しました。

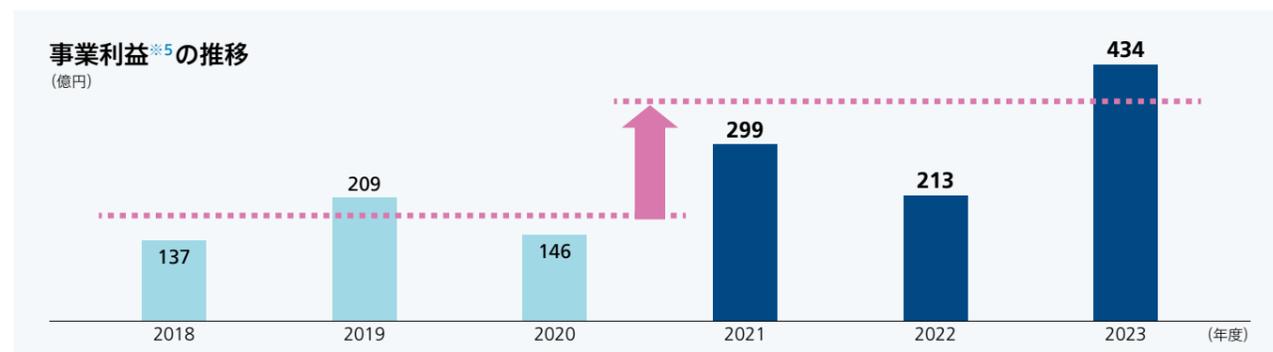
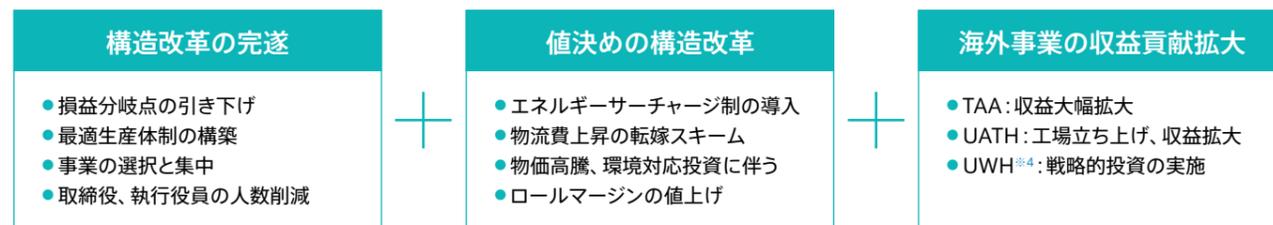
また、第3次中計では、マテリアリティごとに設けた評価指標に基づいた取り組みも進めました。いずれの項目においても取り組みを着実に進め、「人権への配慮」「多様性と機会均等」「人材育成」については目標以上の実績となりました。

※1 劣後ローンの資本性を考慮
 ※2 UACJ (Thailand) Co., Ltd.
 ※3 Tri-Arrows Aluminum Inc.

重点方針

基本方針	主な成果	評価
1. 構造改革の完遂 ・稼ぐ力の向上 ・財務体質の改善 ・マネジメントの仕組みの強化	・収益改善効果目標210億円の達成(2019年度比) ・損益分岐点の引き下げ(2019年度:100→2022年度:90) ・生産拠点集約と最適生産体制構築の完遂 ・D/Eレシオ改善(2019年度末:1.6→2022年度末:1.3) ・取締役、執行役員の人数削減	◎
2. 成長への基盤の強化 ・付加価値の向上 ・成長市場・成長分野への注力 ・新規領域の創出 ・支える基盤の強化	・北米缶材、北米自動車分野への投資実行 ・日・米・タイでリサイクル関連投資を決定 ・アルミニウムの循環型社会の形成に向け顧客との連携・協業強化 ・重点活動分野の拡大・収益化	○
3. 軽やかな世界の実現への貢献 ・気候変動問題への貢献	・サステナビリティの活動の基盤を確立 ・環境領域についてテーマ別に全社横断のワーキンググループを組成し、取り組みを強化	◎

第3次中期経営計画における主な成果



※4 UACJ Automotive Whitehall Industries, Inc. ※5 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と

財務指標

	2023年度中計目標	2023年度実績	2030年度目標
売上収益	7,000億円	8,928億円	11,000億円以上 ^{※7}
事業利益	327億円	434億円	-
売上収益事業利益率	4.7%	4.9%	6%以上
D/Eレシオ	1.2倍以下	1.0倍	-
ROE	7.5%	5.3%	10%以上
ROIC ^{※6}	6.0%	7.5%	10%以上

※6 税引前事業利益を基に算出 ※7 地金価格、為替前提の見直しにより修正

非財務指標

マテリアリティ	評価指標	2023年度目標	2023年度実績	2030年度目標
気候変動への対応	サプライチェーン全体でのCO ₂ 排出量の削減量	17.3%削減 (Scope1・2、2019年度比・原単位)	10.5% (ロケーション基準) 18.0% (参考値: マーケット基準 ^{※11})	●Scope1・2:30%削減(2019年度比・原単位) ●Scope3:サプライチェーンのさまざまなパートナーとの協業によるリサイクル最大化、かつサプライチェーン全体でのCO ₂ 排出量最小化
製品の品質と責任	重大品質不具合件数 客先クレーム件数(素材有責)	ゼロ 10%減(前年比)	ゼロ 4.2%減(前年比)	ゼロ 2020年度比半減
労働安全衛生	重篤災害発生件数 総合度数率 ^{※8}	ゼロ 0.25	1件 0.17	ゼロの継続 0.08
人権への配慮	人権デュー・ディリジェンス(人権DD)実施と、結果を踏まえた目標づくり、アクションプランの実行 行動規範、人権、ハラスメント関連の教育実施率	4事業所以上で実施(福井、UATH、UEXN安城 ^{※10} に加えて、他1事業所以上)	6事業所での実施(2023年度は名古屋、UAAU ^{※12} 、鎌倉産業の3事業所で実施)	当社グループの国内および海外の主要な事業所で実施
多様性と機会均等	管理職(役員含む)に占める女性比率 ^{※9}	4%	4%	15%以上(最低15%を目標とし、政府が定める30%を可能な限り目指す)
人材育成	後継候補者計画の実施率 重点分野に関する教育支援活動の受益者数	国内グループ会社に展開 800人/年	100% 932人/年	100% 1,000人/年

※8 統計期間中の延べ労働時間当たりの労働災害による死傷者数(不休業災害を含む)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
 ※9 UACJ国内および国内グループ会社における比率 ※10 UACJ押出加工名古屋安城製作所 ※11 海外拠点は電力会社別排出係数未入手のため、国別排出係数で代用
 ※12 UACJ Australia Pty. Ltd.

経営統合以来の10年間に、さらなる成長ステージに踏み出す土台を構築

土台1 業界トップクラスの140万トン超の生産能力

当社は経営統合以来、北米とアジアを成長市場と位置づけ、米国とタイにおいて大型設備投資を行ってきました。その結果、日本・北米・タイの世界3極を中心としたグローバル供給体制の構築が実現しました。現在、当社のアルミニウム板圧延品の供給能力は年間140万トン超となり、世界第3位にまで成長しました。売上収益については、海外比率が次第に高まり、現在では売上収益構成の半分以上を海外が占めます。経営統合以来10年で、当社は日本企業からグローバル企業へと進化を遂げました。

2022年度 アルミニウム圧延品年間生産量

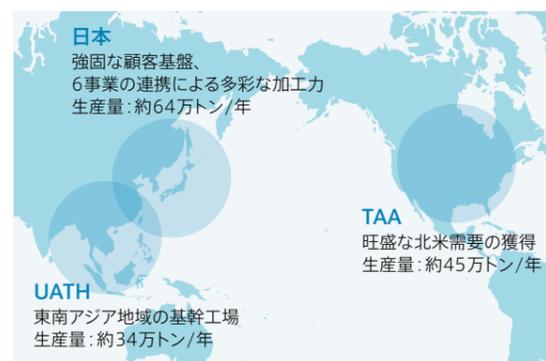
1位	A社	390万トン
2位	B社	160万トン
3位	UACJ	140万トン
3位	C社	140万トン
5位	D社	130万トン

出典：当社調べ

Scale

土台2 世界的な需要に応える供給体制

アルミニウムの需要は、持続可能な社会への転換を背景に世界的に増加しています。当社は業界トップクラスのグローバル供給能力を最大限に発揮することで、この世界的な需要に応えています。日本においては多彩な加工力で顧客ニーズに対応し、強固な顧客基盤を確立してきました。タイのUATH^{※1}では、缶材をアジアやオセアニアなどを中心にグローバルに展開するほか、空調機器用フィン材、自動車熱交換器材も供給しています。北米のTAA^{※2}では、北米の脱プラスチックの流れにより高まる缶材需要に45万トンの年間生産能力で応えています。



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

土台3 付加価値を創出する多彩な加工力

当社は経営統合によって業界でも類を見ない多彩な加工プロセスを有し、さらに現UWH^{※3}を迎え入れ、自動車部品の加工力を獲得するなど、その幅広さに磨きをかけてきました。そして、この多彩な加工力を組み合わせ、付加価値を生むソリューションとして展開させています。最近では、多彩な加工力にアイデアを掛け合わせ、新規領域を開拓。災害時備蓄水の共助システム「水の架け橋[®]」や防災用止水板「水用心[™]」など社会課題解決に資する商品・サービスを生み出しています。

※3 UACJ Automotive Whitehall Industries, Inc.



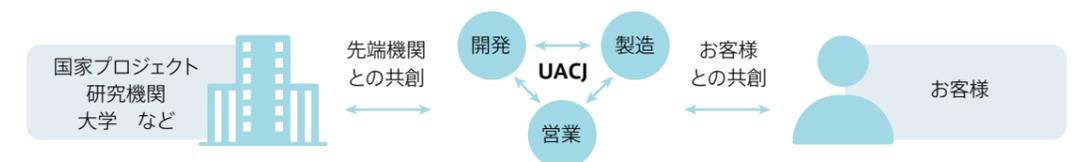
Synergy

土台4 新たな製品を生み出すお客様との共創モデル

当社は、お客様との共創や国家プロジェクトへの参画など自社内に留まらない製品開発などに乗り出しています。お客様の声と接する営業部門が製造・研究開発部門と一体となり、顧客ニーズに応える製品開発や供給体制を実現することはもちろん、2019年に共創の場としてR&Dセンター内に開設した体験型展示スペース「U-AI Lab.」など

で、お客様とともにアルミニウム製品の新たな可能性を探っています。また、NEDO^{※4}や大学と、革新的なアルミニウム材料の開発やさまざまなアルミニウム製品のリサイクルの実現に向けた研究に挑戦するなど、アルミニウムの価値向上に向けた開発にも取り組んでいます。

※4 国立研究開発法人 新エネルギー・産業技術総合開発機構



土台5

高まる社会課題解決への期待

近年、企業や消費者においても環境負荷低減への意識が高まっています。そのなかで、アルミニウムは製品材料として使われることによって、またリサイクルすることによって環境負荷の低減に貢献することから注目が集まっています。例えば、アルミニウムは自動車に使われることで車体の軽量化につながり、燃費が向上することでCO₂排出量を低減します。また、リサイクルされたアルミニウムは新地金の生産時と比較してエネルギー消費量は3%にとどまり、GHG排出量は97%削減できます。こうしたことからアルミニウムには、環境課題解決への期待が高まっています。



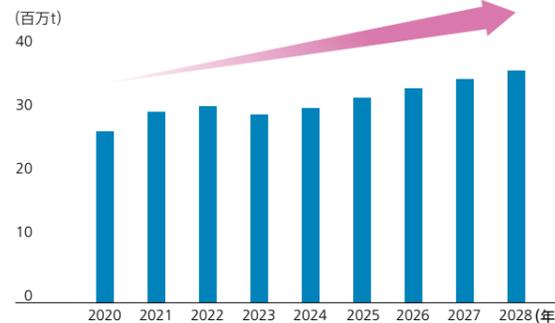
Social Demand

土台6

増え続けるアルミニウム需要

世界のアルミニウム需要は増加が見込まれています。中でも、当社の主要事業であるアルミニウム圧延品に関しては、第4次中期経営計画期間である2024年～2027年においては、成長分野と位置づける自動車材は年率7%、缶材は年率5%伸びると見込まれています。この背景にあるのが、人口増加による飲料缶需要の増大や生活水準の上昇による自動車需要の増大、そして環境負荷低減に資する素材としての期待の高まりです。また、人口減少が続く日本においても、アルミニウムの適用範囲や採用領域の拡大により需要の増大が見込まれています。

世界のアルミニウム圧延品の需要予測



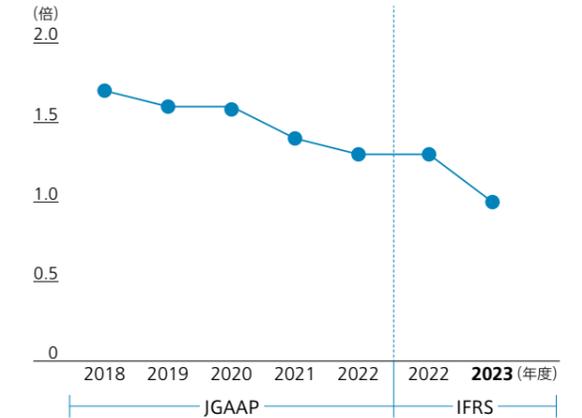
出典：CRU【Aluminium Rolled Products Market Outlook February 2024 Report】

土台7

成長投資が可能な水準に改善した財務体質

当社は、2019年10月からスタートした構造改革、2021年度からの第3次中期経営計画(第3次中計)をやり遂げ、財務基盤の強化を実現しました。第3次中計の最終年度となる2023年度においては事業利益が434億円、Adjusted EBITDA^{※5}が798億円となり、また自己資本の積み上げによってD/Eレシオ^{※6}は2020年度の1.6倍から2023年度は1.0倍へと改善させています。これまでは財務体質の改善が最優先事項でしたが、今後は財務規律を維持しながらも、成長投資にも財源を振り向けていく予定で、成長に向けたスタートラインに立つことができたといえます。

D/Eレシオの推移



※5 EBITDA-棚卸資産影響等
 ※6 劣後ローンの資本性を考慮

Foundation

土台8

理念が浸透し、一体感がより高まった組織

構造改革の施策の一つとして取り組んできたのが企業風土改革です。当社がどのような姿を目指すのかという存在意義(パーパス)を社員参加型で議論し、企業理念を再定義してきました。また、理念浸透とエンゲージメント向上を目的に経営陣と社員との「理念対話会」を開催し、多くの社員が参加しました。また、行動指針である「UACJウェイ」の推進も図っています。このような取り組みの結果、グループ全体で企業理念・行動指針の浸透が進み、一人ひとりの社員がお互いを理解・尊重し、未来志向と好奇心・挑戦心を持つ企業風土が生まれています。



環境負荷低減への意識の高まりから、事業機会が拡大

リスク情報はこちら
<https://www.uacj.co.jp/ir/policy/risk.htm>



世界は、日々移り変わっています。世界が多極化し、ウクライナ紛争をはじめ各地で紛争が起こり、経済動向が不透明な状況です。こうした変わりゆく世界において、確実なのが、環境負荷低減への動きです。とりわけ、気候変動やエネルギー不足、資源の枯渇などがクローズアップされ、それにとまないサステナビリティなどに関連する法規制も強化されています。こうした動きを受けて、人も企業も環境負荷低減への意識が高まっています。人々は、環境を意識した購買活動、リサイクルや

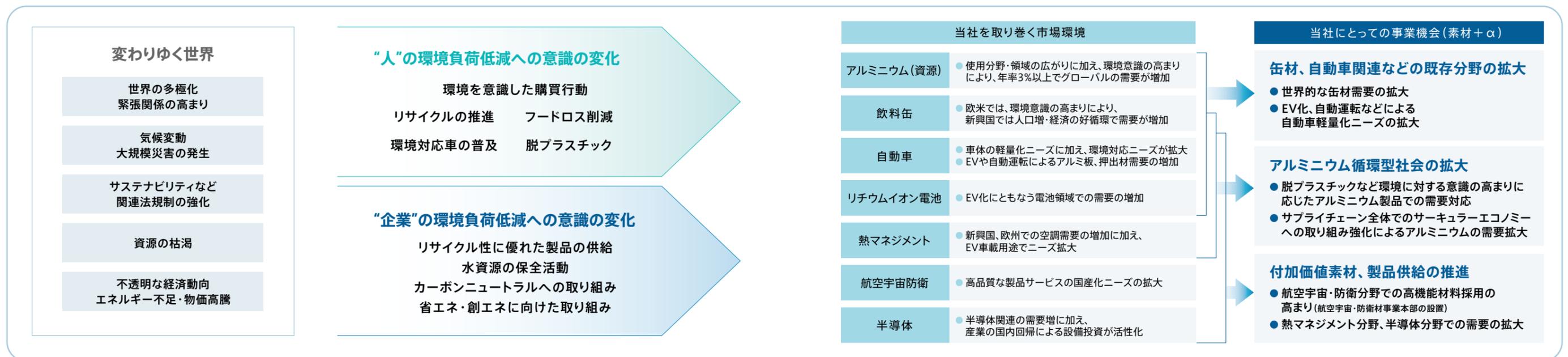
フードロス削減を推進する活動への参画など、実際に環境負荷低減につながる行動をとり始めています。そして企業においても、カーボンニュートラルへの取り組みやリサイクル性に優れた製品の供給など、環境課題解決に資する取り組みを強化しています。

こうした環境負荷低減への意識の高まりは、当社にとって大きな事業機会の創出と拡大につながります。製品材料として使われることで環境負荷低減につながるアルミニウムは、世界規

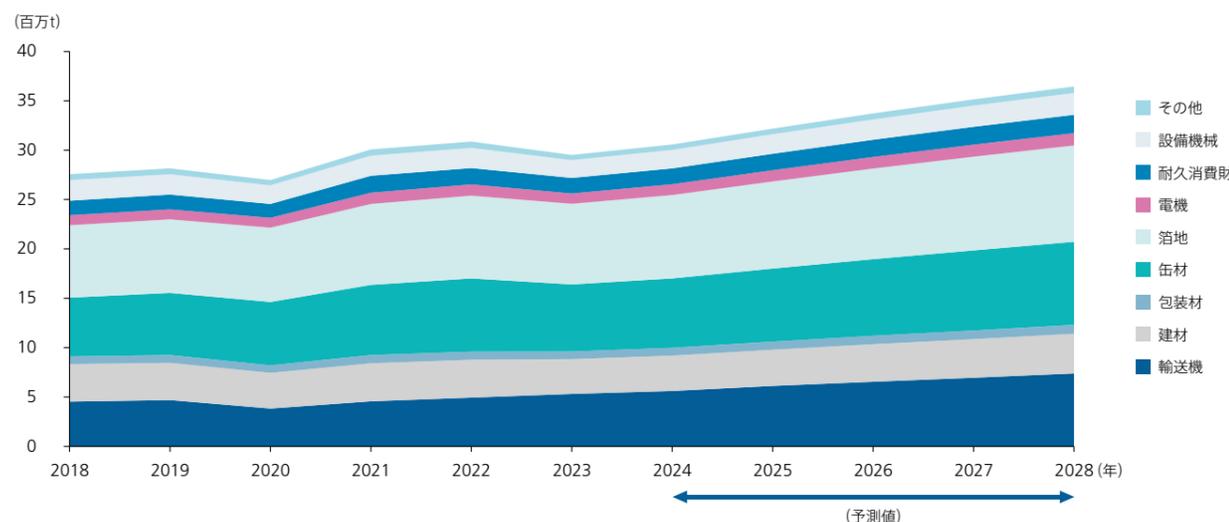
模で年率3%以上の需要増大が見込まれています。また当社の主力供給分野となる飲料缶は、欧米での脱プラスチックの動きにともなう飲料容器のアルミ缶へのシフトも相まって、需要が拡大し続ける予測がなされています。同様に主力商材である自動車分野においても、燃費規制強化を受けた車体軽量化ニーズに、EV普及の動きも加わり、さまざまな部位で需要増大が見込まれています。このほかにも、地球温暖化によってニーズが高まる空調用途や、地政学的リスクから国内回帰に

よって設備投資が活発な半導体製造装置などの供給分野においても市場が拡大すると見えています。

この好況な市場環境を当社の成長機会とすべく、主力である飲料缶・自動車分野の拡大、アルミニウムの循環型社会の形成、付加価値素材・製品の供給を骨格とした経営戦略「第4次中期経営計画」を策定。この戦略に基づき、当社ならではの付加価値の創出で社会課題解決に貢献しながら、当社の事業成長を図っていきます。



アルミニウム圧延材 グローバル需要予測



出典: CRU [Aluminium Rolled Products Market Outlook February 2024 Report]

PICKUP

アルミニウムリサイクルだからこそ生まれる脱炭素時代における経営メリット

産業革命以降、大量生産、大量消費の時代が続き、それが気候変動問題を引き起こした要因の一つとも言われています。そこからの転換として、現代では、脱炭素への動きが顕著であり、欧州では2026年からCBAM*が本格適用され、他の地域へと広がりを見せると考えられています。こうした動きがあることから、脱炭素の取り組みは企業経営において負担になると考えられています。一方で、当社にとっては、脱炭素の取り組みが他の企業同様コスト増となる側面があるものの、それを上回る事業機会が生まれて

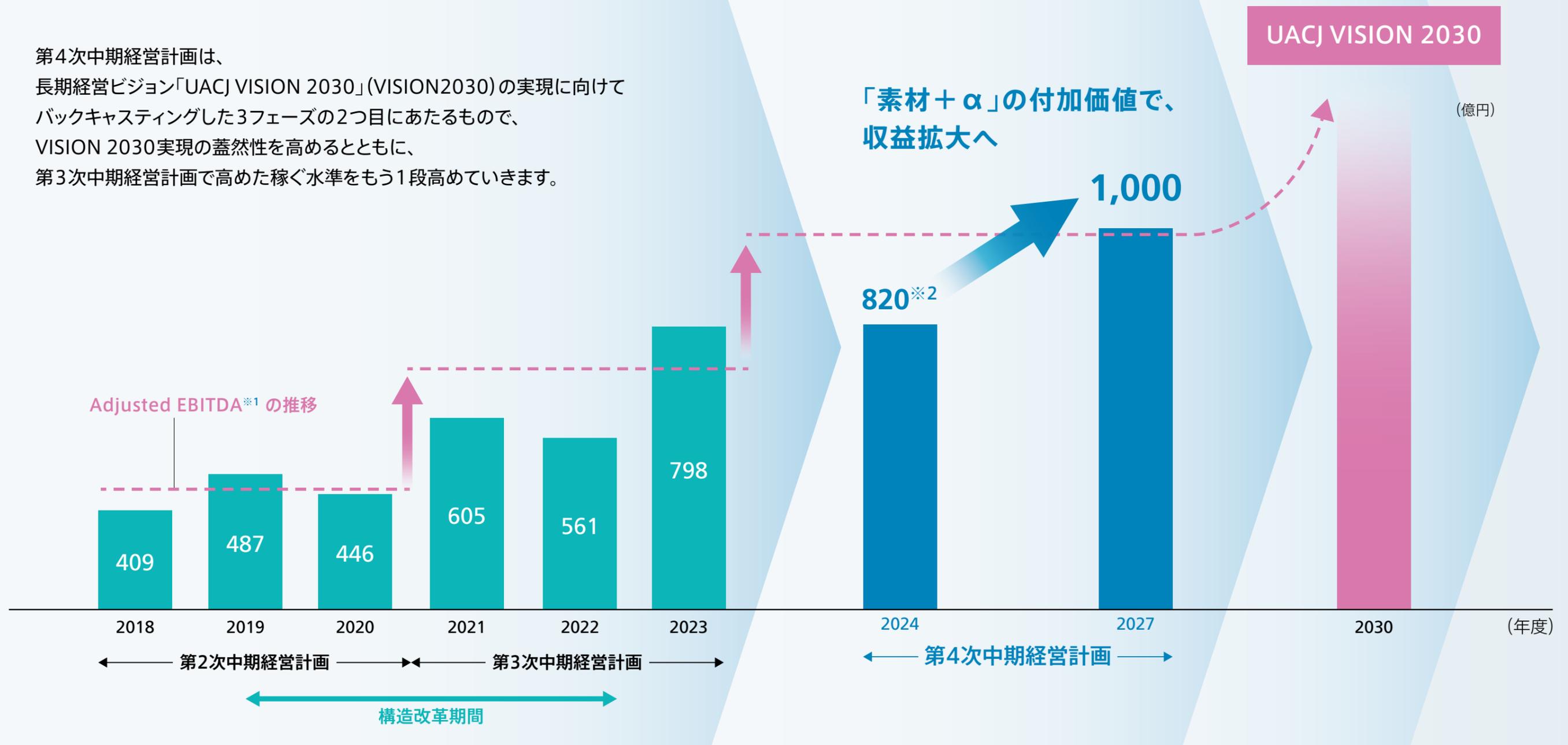
きます。アルミニウムは製品材料として使われることで脱炭素に貢献する素材であり、とりわけリサイクルすることで新地金製造時よりGHG排出量を約97%削減できることからその効果が大きくなります。これまでリサイクル推進をしてきた当社は、今後もアルミニウムのサーキュラーエコノミーの構築に主導的に取り組むことでUACJならではの価値を創出し、脱炭素社会の実現に貢献、当社の企業価値を高めていきます。

*炭素国境調整メカニズム

第4次中期経営計画 ～稼ぐ、繋ぐ、軽やかに～

“素材”提供企業から、“「素材+α」の付加価値”提供企業へ

第4次中期経営計画は、
長期経営ビジョン「UACJ VISION 2030」(VISION2030)の実現に向けて
バックカスティングした3フェーズの2つ目にあたるもので、
VISION 2030実現の蓋然性を高めるとともに、
第3次中期経営計画で高めた稼ぐ水準をもう1段高めていきます。



※1 EBITDA - 棚卸資産影響等

※2 2024年8月見直し後

素材提供企業から 「素材+α」の付加価値提供企業へ

当社は第4次中期経営計画(第4次中計)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ます。そのために、第4次中計では、4つの付加価値分野で価値創出拡大による収益最大化と収益率向上を図る「成長戦略・付加価値戦略」、経営環境変化への柔軟な対応や資産効率の向上により、筋肉質でしなやかな体質へと強化していく「事業の強靱化」、人的資本やブランド等の無形資産の価値向上など、価値創出と安定した事業運営を支える「基盤の強化」、以上の3項目を重点方針として取り組んでいきます。この計画を着実に実行することにより、第4次中計の最終年度である2027年度には、売上収益10,500億円、事業利益*1600億円、Adjusted EBITDA*2 1,000億円、ROEとROIC*3 9%以上、D/Eレシオ*4

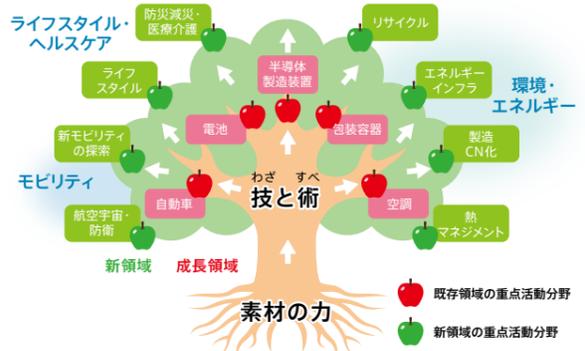
1.0倍未満とすることを目指します。

なお、この経営計画の実行、そして目標達成にはグループ全社員が一丸となって取り組む必要があることから、第4次中計には「稼ぐ、繋ぐ、軽やかに」というタイトルを付け、社長自らが各事業拠点に足を運び、タウンホールミーティングを開催しています。ミーティングでは第4次中計に込めた想いや具体的な方針、目標を説明するほか、成長戦略の実行や目標達成に向けて事業現場が何をすべきかを議論するなどして浸透を図っています。

- *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を除く
- *2 EBITDA-棚卸資産影響等
- *3 税引前事業利益を基に算出
- *4 劣後ローンの資本性を考慮

重点方針

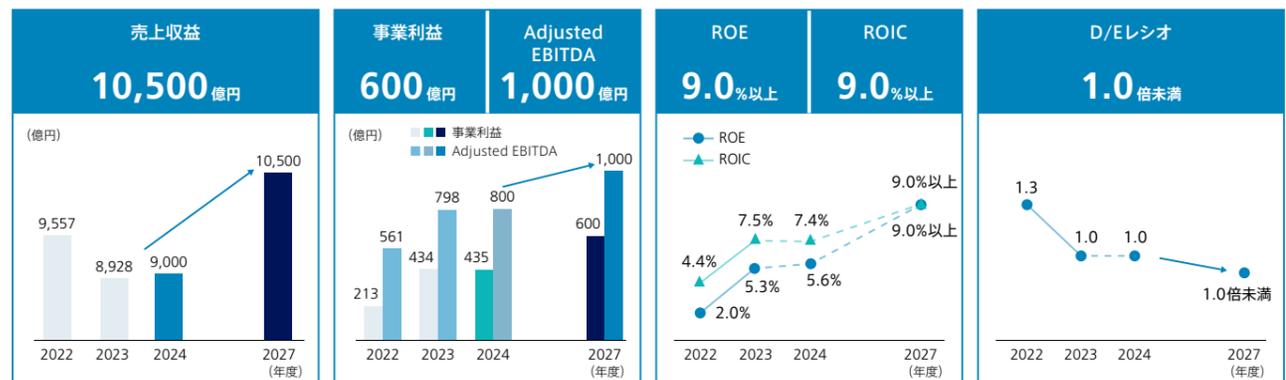
1	成長戦略・付加価値戦略	価値創出拡大による収益の最大化と収益率の向上 ①リサイクル推進 ②素材+加工ビジネスの拡大 ③先端分野のサプライチェーン安定化への貢献 ④新領域の拡大
2	事業の強靱化	筋肉質でしなやかな体質の強化 ①環境変化への対応力強化 ②資産効率化 ③自動化・無人化(安全性・生産性向上)
3	基盤の強化	価値創出と安定した事業運営を支える基盤の強化 ①多様な人材の獲得・育成とエンゲージメント向上 ②技術・ブランドなどの無形資産の獲得・強化・活用 ③デジタルを活用した競争力・組織力の強化 ④事業間・部門間連携やサプライチェーン・バリューチェーンとの連携・協業のさらなる推進による提案力の強化



UACJとしての当たり前の実践と深化

UACJウェイに基づく行動
安全衛生・品質・コンプライアンス・ガバナンス

財務目標(第4次中計発表時)



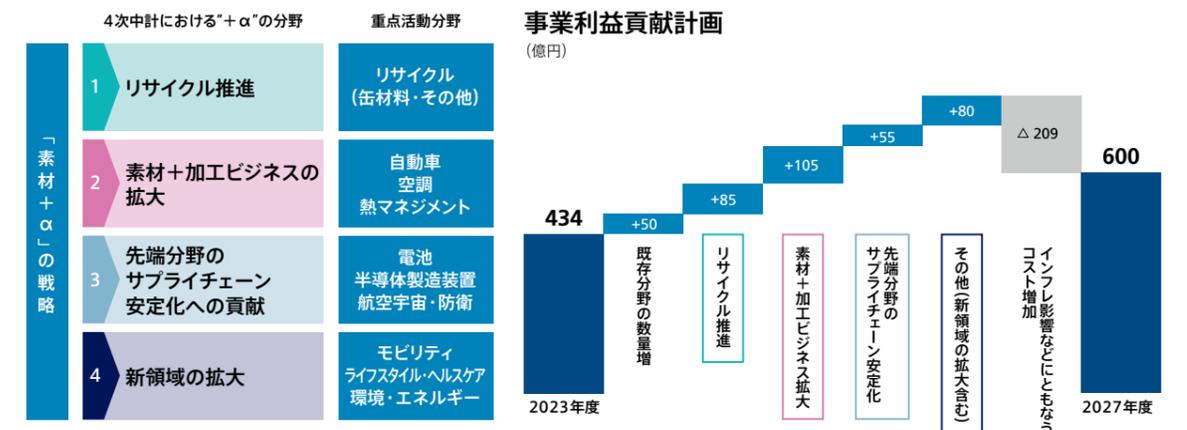
第4次中期経営計画のポイント

ポイント1

4つの「+α」の分野で成長・付加価値戦略を展開

第4次中計では、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。既存分野の数量増に加えて、「成長戦略・付加価値戦略」で掲

げる4つの「素材+α」の分野が骨格となって収益に大きく貢献する計画です。



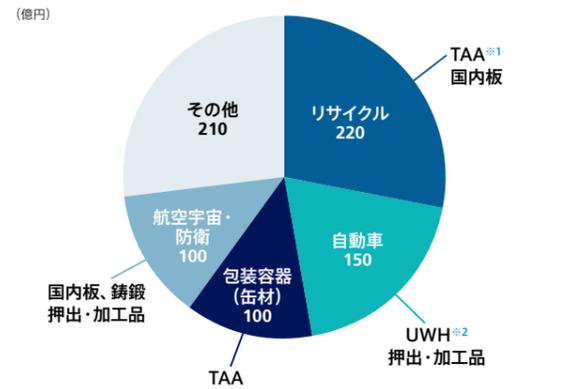
ポイント2

成長率の高い分野に優先的に投資

第3次中期経営計画では財務体質の改善に向けて投資を抑制してきましたが、D/Eレシオが1.0倍となるなど財務体質が改善してきたことから、第4次中計では成長率の高い分野を優先して投資を実施していきます。第4次

中計期間中に780億円の成長投資を行い、Adjusted EBITDAを2027年度には1,000億円とする計画で、第5次中期経営計画における収益にも貢献する計画です。

成長投資の分野別内訳



事業	ターゲット分野	第4次中計での投資配分方針
板事業(国内)	リサイクル 航空宇宙・防衛	リサイクルなどの付加価値向上へ投資 航空宇宙・防衛関連を中心に投資を実施
板事業(TAA)	リサイクル 包装容器(缶材)	成長投資を優先配分
板事業(UATH ^{※3})	リサイクル	大きな能力増強は実施せず、生産性改善などによる収益性向上に注力
自動車部品事業(UWH)	自動車	成長投資を優先配分
鋳造事業	航空宇宙・防衛	航空宇宙・防衛関連へ成長投資を優先配分
押出・加工品事業	自動車 航空宇宙・防衛 その他	航空宇宙・防衛関連へ成長投資を優先配分 その他の分野には大型投資は実施せず、重点活動分野に注力

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

「素材+α」の戦略①

リサイクルの推進

サプライチェーン全体を巻き込んで ビジネスモデルを変革

リサイクルの推進について、当社ではこれまでもアルミニウムのサーキュラーエコノミーの“心臓”となるべく、主力分野である飲料缶を先行事例として取り組みを進めてきました。しかし、アルミニウムは飲料缶以外にも、多くの用途に用いられています。そのため、サーキュラーエコノミーの実現のためには、飲料缶におけるリサイクルの取り組みを一層強化するとともに、飲料缶以外のリサイクルも推進していく必要があります。そして、そのカギを握るのは、日本国内やASEANといった域内でアルミニウムをリサイクルし、資源循環させていくサプライチェーンの強靱化です。

域内での資源循環を進めることで、地政学リスクをはらむ可能性がある新地金の輸入などを最小限にとどめ、安定してアルミニウムを流通させることができ、当社はもちろん、サプライチェーンの上流に位置する取引先などの事業の安定化につながります。また、アルミニウムのリサイク

ルは、製品ライフサイクルを通じたGHG排出量の削減、ボーキサイトの新規採掘の抑制に貢献します。

こうした貢献ができることから、域内でのリサイクル推進による創出価値は大きく、ひいては当社の企業価値向上に資すると考え、当社ではアルミニウムのリサイクルを重要なテーマとして位置づけています。そのため当社は、これまで蓄積してきた知的資本を最大限に活用し、リサイクル技術の開発や、環境価値向上に資する投資を戦略的に実施していきます。それと同時にサプライチェーン上の各社とパートナーシップを強化し、リサイクルの仕組みづくりに協力し合うなど各社が持つ力を結集し、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を目指しています。

なお、当社が描くリサイクルによるビジネスモデル変革には2つのポイントがあります。

一つはリサイクルループの動脈・静脈の太さの変化です。



こととなります。2019年度は65%であったものを、2030年度に80%まで引き上げる計画です。

※1 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 Post-Consumer Recycled (使用済製品に由来するスクラップ)

「UACJリサイクル率」算出の定義

循環アルミニウム量

×100

溶解炉への装入量

“循環アルミニウム量”とは

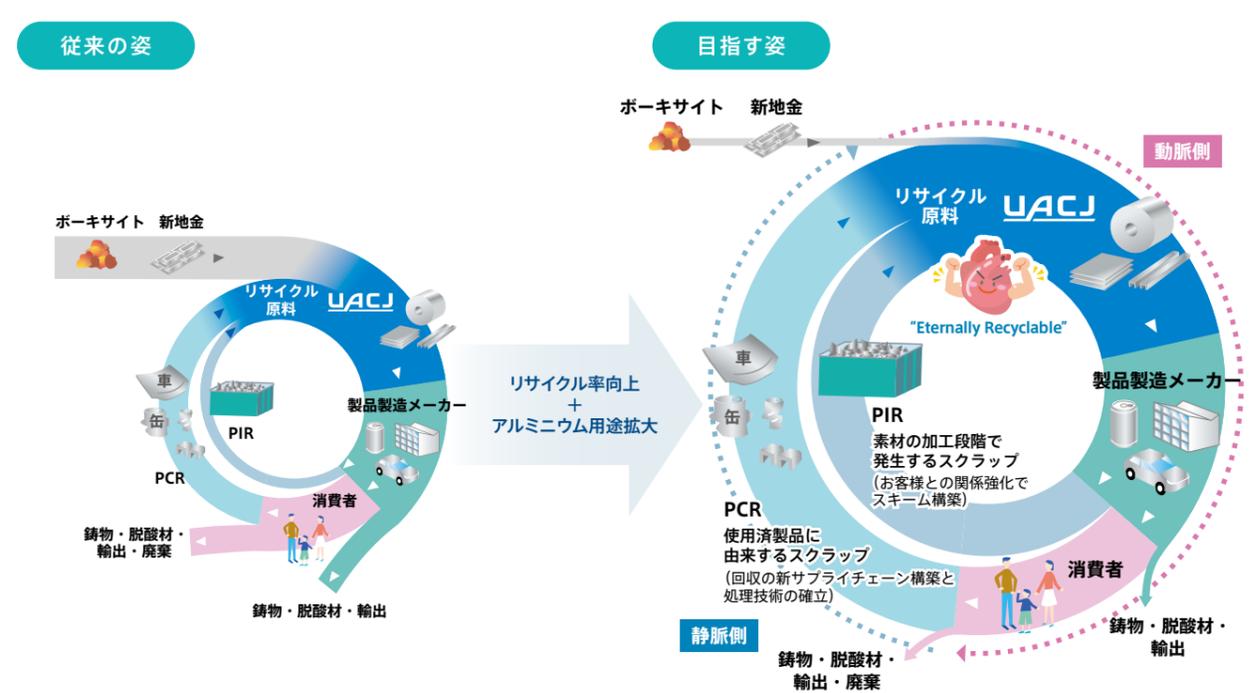
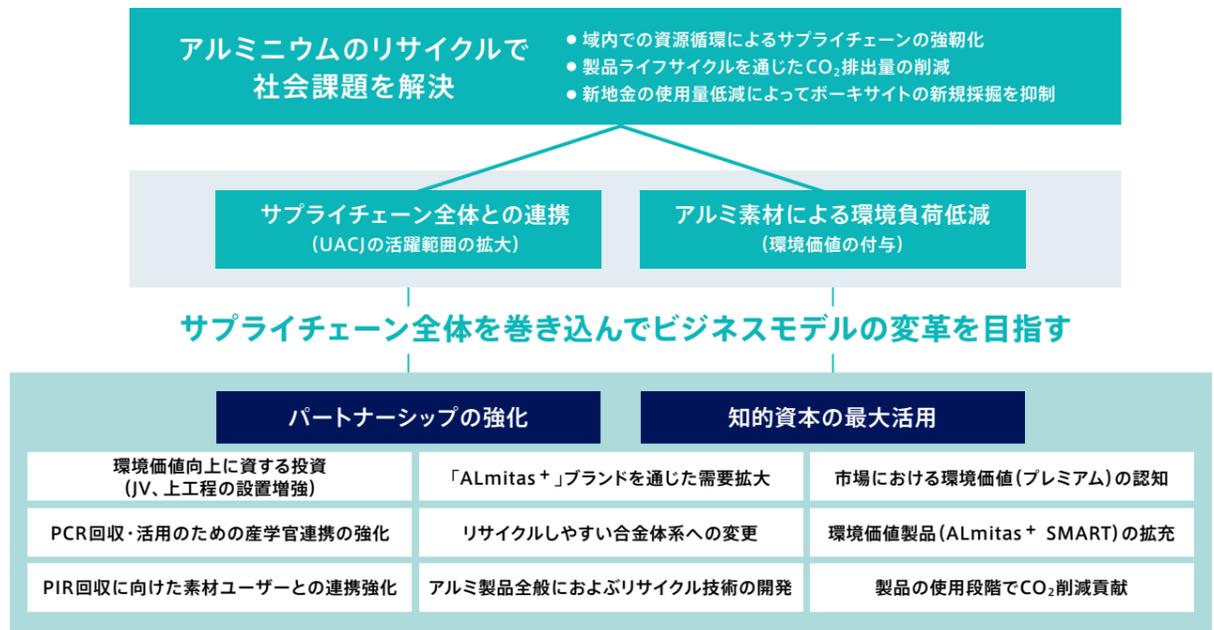
- PIRスクラップ
- PCRスクラップ
- 当社社内の全工程で発生するスクラップ

を合算した値

“溶解炉への装入量”とは

- アルミニウム新地金、添加金属
- PIRスクラップ
- PCRスクラップ
- 当社社内の全工程で発生するスクラップ

を合算した値



「素材+α」の戦略① リサイクルの推進

CLOSE-UP

アルミ缶水平リサイクルループの構築へ

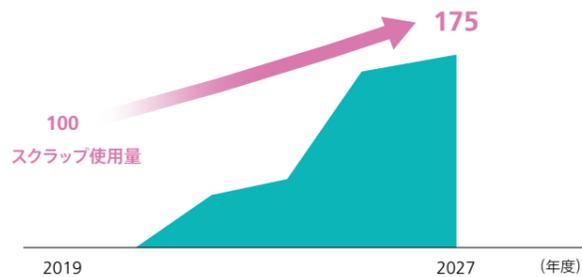
先行してリサイクルループの構築が進む缶材では、水平リサイクルへの挑戦を始めています。水平リサイクルとは、製品から同一製品にリサイクルすることです。これを実現し、完全に資源循環できれば製造時のGHG排出量が多い新地金の投入が不要になります。

この実現に向けて、当社は動脈・静脈のそれぞれにおいて取り組みを進めています。動脈側では、リサイクルしたアルミニウムを100%使用した飲料缶の商品を大手ビールメーカーなどと販売。タイでは、大手製缶グループとの連携強化や「Can to Can Journey」と称するリサイクルの啓蒙活動などを展開してきました。今後は、Scope3に該当するGHG排出量を第三者が証明する自社ブランド「ALmitas+ SMART マスバランス」の販売拡大やGHG排出量を約4割削減した飲料缶蓋「EcoEnd™」の量産化(▶P.34のTOPICSを参照)などを行っていきます。一方、静脈側では、これまでTAA※1でのUBC※2処理能力の増強やUATH※3でのスク

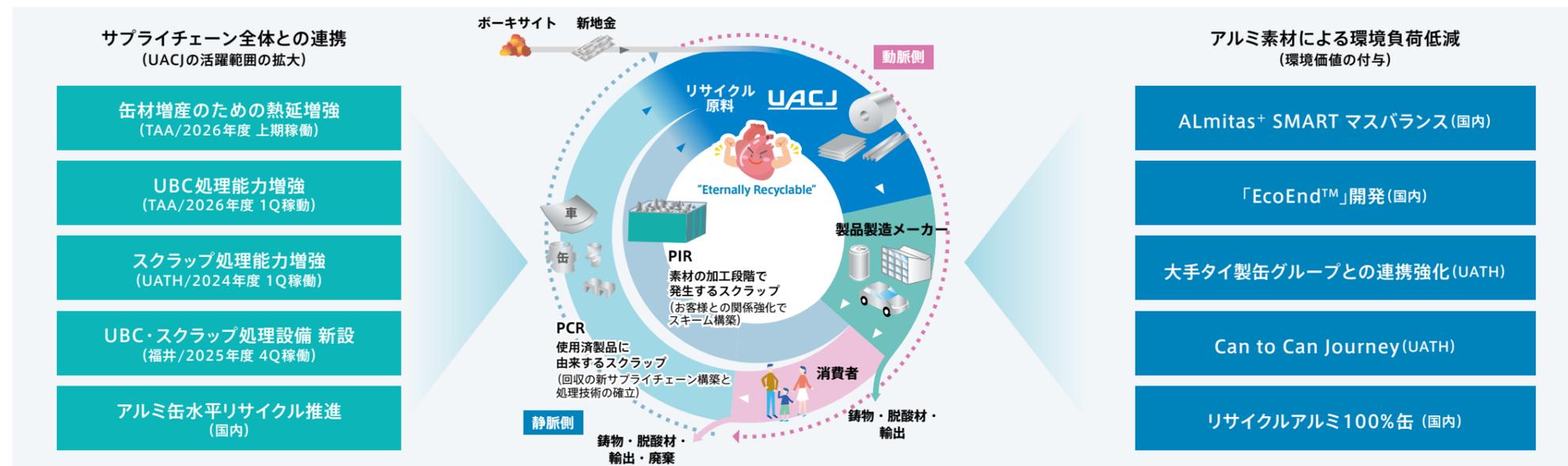
ラップ処理能力の増強などを行ってきました。今後は福井製造所でのUBC・スクラップの処理設備の新設、アルミ缶水平リサイクル推進に向けた業務提携(▶P.34のTOPICSを参照)などを予定しています。

このような取り組みを進めることでリサイクル原料の使用量を増大し、2019年度比で2027年度のリサイクル原料の使用量を75%増加させる計画です。また、リサイクル

リサイクル原料使用量拡大効果イメージ



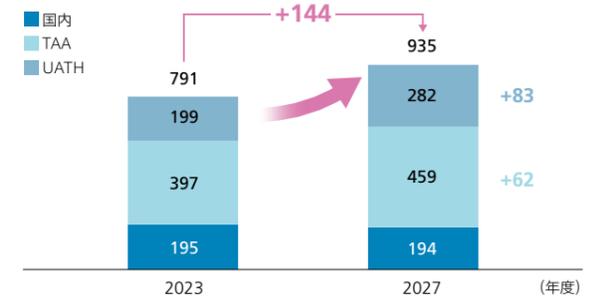
アルミ缶水平リサイクルループ構築への取り組み



性を武器にアルミニウムの循環の幹を太くする(アルミニウムの使用量を拡大する)施策として、缶材の販売数量の拡大を図り、2023年度に79.1万トンだった販売数量を2027年度には93.5万トンまで拡販することを目指します。

※1 Tri-Arrows Aluminum Inc.
 ※2 Used Beverage Can (使用済み飲料缶)
 ※3 UACJ (Thailand) Co., Ltd.

リサイクルを軸とした缶材の拡販



TOPICS

GHG排出量を約4割削減する次世代飲料缶用蓋の生産体制を確立

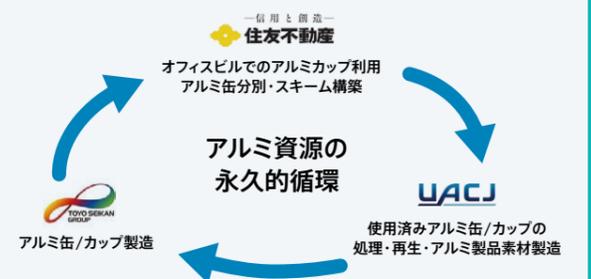
当社は、GHG排出量を現行品と比較して約4割削減した次世代飲料缶蓋「EcoEnd™」を2023年12月に東洋製罐グループホールディングス(株)と共同開発し、その生産体制を2024年7月に構築完了しました。この商品が普及し、東洋製罐が国内で販売する飲料缶蓋がすべて「EcoEnd™」に置き換わった場合、GHG排出量が年間約14万トン※4削減される見込みです。

※4 「EcoEnd™」1個当たりのGHG削減量および東洋製罐における現行仕様のSOT(ステイオンタブ)缶向け蓋の2019年度製造実績を基に算定



都内オフィスビルを起点とした「アルミ缶水平リサイクル」の運用を開始

当社は、住友不動産(株)と東洋製罐グループホールディングス(株)と共同で、アルミ缶水平リサイクルのサプライチェーンを構築。住友不動産が保有するオフィスビルで排出されるアルミ缶を再生し、アルミ缶や飲料用アルミカップとして活用しています。また、この取り組みを通じて、オフィス利用者への周知、意識向上を図っていきます。



「素材+α」の戦略②

素材+加工ビジネスの拡大

多彩な事業を掛け合わせた素材+加工ビジネスを確立させ、「素材+α」のロールモデルに

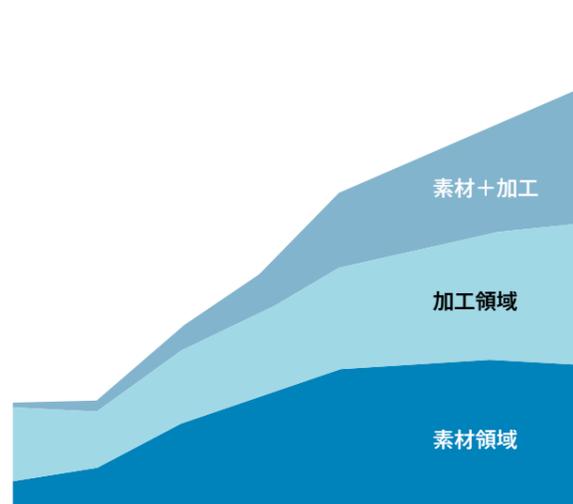
当社は、アルミ圧延業界の中で類を見ないほど多彩な加工力を有していることを大きな強みとしています。この加工力を活かす、当社ならではの戦略が「素材+加工ビジネスの拡大」です。アルミニウムが社会でさらに活躍する素材になるためには、用途に応じた機能を付加する加工が必要です。とりわけ、アルミニウムは製品ライフサイクル全体でのGHG排出量を削減する手段の一つとして期待されていることから、用途を積極的に拡大していく考えです。当社の持つ多彩な加工力によって、顧客の使いやすかたに加工したアルミニウム製品を提供することで、アルミニウムの使用量拡大に貢献していきます。こうした加工力を活かした顧客への付加価値提供は、すでに自動車部品などにおいて展開していますが、今後はこのビジネスを空調や熱マネジメントなどの他の分野にも広げていきます。

たとえば、自動車部品事業のUWH[®]においては、材料設

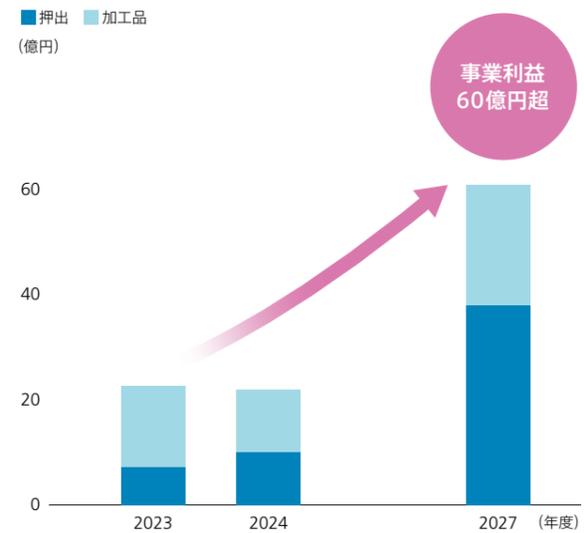
計から加工までを保有するグループの強みを最大限に活用して、2023年度から2027年度にかけての年平均売上収益成長率を6.5%として計画しています。さらに、熱マネジメント領域については、新興国における空調市場および欧州を中心としたヒートポンプ市場拡大への対応や、EV車載用パワー半導体冷却のためのピンフィンの量産体制を確立していくことで、2023年度から2027年度にかけての年平均売上収益成長率を4.2%と見込んでいます。

「素材+加工ビジネスの拡大」は、すでに有する当社の特長を活かす戦略であるため、当社は早々にこのビジネスモデルを確立させ、第4次中期経営計画(第4次中計)で掲げる「素材+α」のロールモデルにしていきたいと考えています。そのなかで大きな役割を果たしていくのが、押出事業と金属加工事業の組み合わせです。当社は、各事業の隣接領域で得たノウハウおよび事業間シナジーといったグルー

事業基盤拡大のイメージ



第4次中計での事業利益目標



プの総合力を発揮して、お客様に新たな提案をする能力をさらに高めていくために、2024年1月、事業本部を一本化する組織再編を行いました。「素材を知る加工業」と「加工を知る素材業」をハイブリッドしていくことで、当社ならではの付加価値を提供していきます。すでにプレゼンスを有している素材業、加工業は、それぞれに事業を拡大させてい

きますが、それに加えて「素材+加工」という領域においても事業拡大を図り、第4次中計の最終年度となる2027年度には2023年度の約1.5倍の事業規模にしていきたいと考えています。こうすることで、押出・加工品事業本部として、2027年度の事業利益60億円超を目指していきます。

※ UACJ Automotive Whitehall Industries, Inc.

事例

ホームドアの枠材提供にあたり、押出事業と加工品事業が連携し、顧客メリットの創出と当社の収益性向上を実現

「素材+加工ビジネス」の先事例はいくつかあり、どれも付加価値の大きさを示し、これからの事業規模拡大に大きな期待が持てるものです。その一つが、近年、設置が進む駅のホームドアの枠材です。枠材は押出材ですが、製品化には折り曲げなどの加工が必要です。

当社ではこれまで、押出事業と加工品事業が別々で事業を行っていたため、ホームドア製作の枠材提供か、加工のどちらかしか受注していないケースがありました。そうした機会損失をなくすため、押出事業と金属加工事業が連携し、押出から加工までの一貫生産体制を構築し、顧客に提案するようになりました。その結果、顧客側には加工までなされた製品が納入されるメリットが生まれ、提案を積極的に採用いただけるようになり、当社の収益性も向上し

ました。

今後も、多彩な加工力を活かして、「素材+加工ビジネス」を早期に確立し、収益性を高めていきます。





「素材+α」の戦略③

先端分野のサプライチェーン安定化への貢献

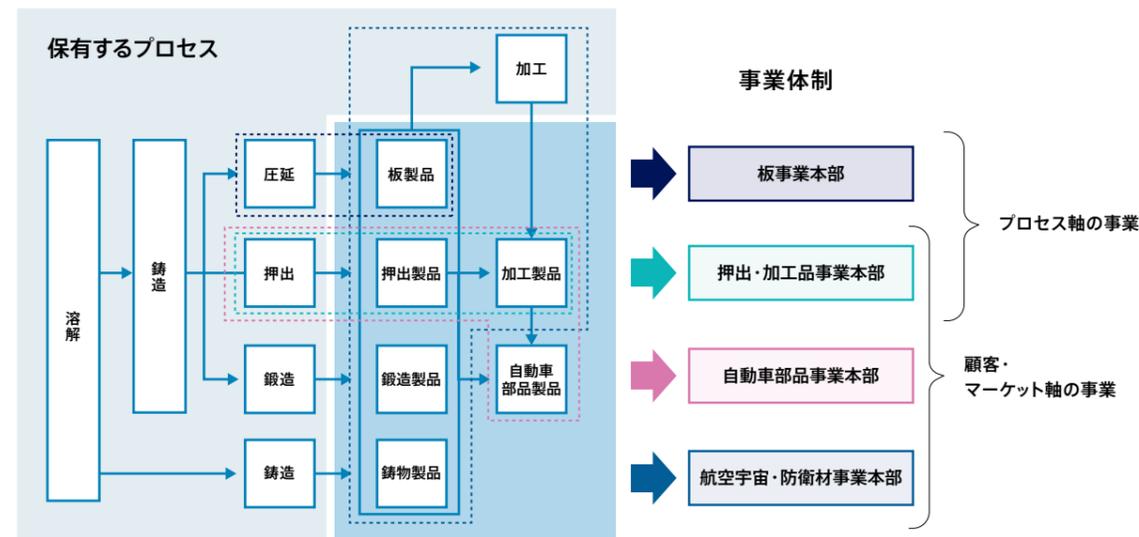
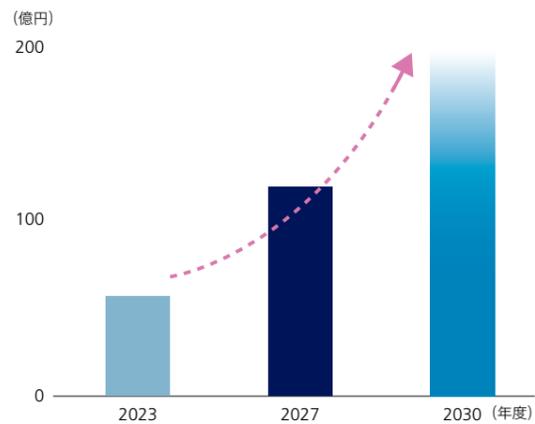
先端分野のサプライチェーン構築に、付加価値製品・サービスの提供で貢献

当社は、「素材+α」の価値創出拡大のため、2024年1月、従来からの製造プロセスを軸として踏まえつつ、顧客・マーケット軸を加えて事業体制を再編しました。そこには今後の国内での安定供給が必要とされる成長市場への対応として航空宇宙・防衛材事業本部を含みます。これにより、従来は製品によって異なる事業部が対応していましたが、今後はワンストップで製品を提供していくことが可能になります。また、同分野では情報セキュリティや品質面で一般の商材とは異なる高いレベルでの管理を要求されますが、ここに対しても事業本部として一貫した体制を確保することができます。

航空宇宙・防衛分野においては、売上規模を2027年度で100億円超に、2030年度にはさらに高めていく計画で、2023年度から2030年度までの年平均売上収益成長率19.2%を目指します。また、自動車のEV化

は足元ではやや緩やかとなっておりますが、中長期的には伸長が見込まれることから、電池領域についても製品開発や量産体制をさらに強化していきます。

航空宇宙・防衛材事業本部の売上規模の見通し



「素材+α」の戦略④

新領域の拡大

社会課題解決に貢献する新領域ビジネスを創出・拡大

2021年に公表した当社の長期経営ビジョン「UACJ VISION 2030」では、10年後に活躍したい新規領域として若手・中堅社員から出された意見を集約し、「モビリティ」「ライフスタイル・ヘルスケア」「環境・エネルギー」の3つの分野を打ち出しています。当社は、アルミニウムを持つ特徴と当社が保有するさまざまな技術・開発力をベースにこれらの領域における新規ビジネスを創出・拡大していく計画です。

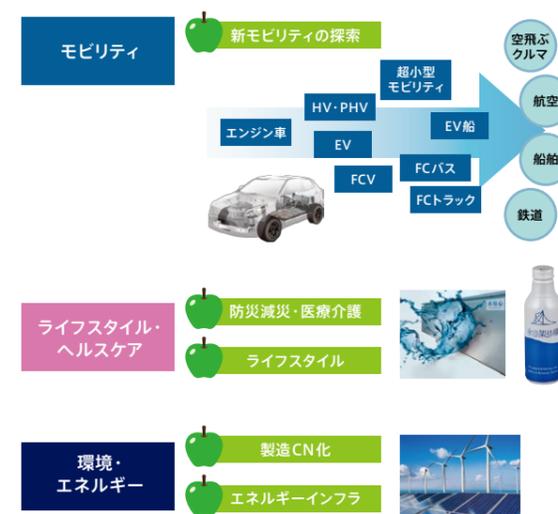
「モビリティ」の分野については、現在、世界各国において環境負荷低減に貢献できる移動手段の模索が続けられています。自動車の場合、従来のエンジン車からHV車、そしてEV車へと変化し、FCV車も実用化が始まっています。さらに自動車だけでなく航空、船舶、鉄道などの移動手段においても、環境への配慮を重点に置いた開発が進められています。このようなモビリティの未来に対し、当社はこれまで培ってきた技術とノウハ



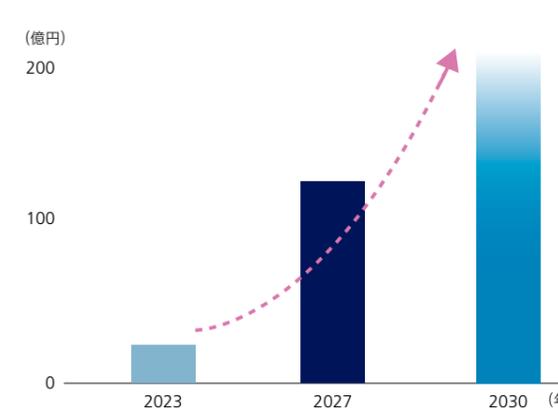
ウをもとにビジネスの創出と拡大を続けていきます。「ライフスタイル・ヘルスケア」の分野においては、人々の日常生活における課題解決に貢献していきたいと考えています。その代表例は、2022年に開発・販売を開始した防災用止水板「水用心™」です。これは気候変動の影響でゲリラ豪雨などによる水害が増加しているという問題意識から、その解決手段として開発された製品です。

「環境・エネルギー」の分野では、昨今注目されている製造現場におけるカーボンニュートラル化の問題や太陽光・水力・風力発電などのエネルギーインフラにおける課題解決に向けた取り組みを進めています。

当社は、新領域の売上規模を2027年度には100億円超に、2030年度にはさらに売上規模を大きくしていく計画です。



新領域の売上規模の見通し



財務規律を守りながらも、攻める財務戦略へ転換させ、エクイティスプレッドの拡大へ

取締役 副社長執行役員
グループ財務全般
コーポレートコミュニケーション関連事項
経営戦略関連事項担当

川島 輝夫



FINANCIAL STRATEGIES

軽やかな世界の実現

当社グループが目指す「軽やかな世界」を実現するためには、安定的な企業運営と持続的に企業価値を創造していくことが不可欠であり、エクイティスプレッドの中長期的な拡大や株式価値の向上が重要な課題となります。こうしたなか、私は「収益力の強化」「投下資本の効率性向上」「資本政策」「市場への情報開示と対話」を重要なファクターとして捉え、資本効率・財務力を向上させ、堅牢な財務基盤・体制を着実に構築していくことが財務責任者としての責務であると考えています。

第3次中期経営計画の振り返りと事業基盤

当社は世界的に拡大するアルミニウム製品需要の事業機会を捉えるために、2013年の経営統合以降、日本、米国、タイでの大型投資を進め、生産能力の向上やソリューション力の強化に取り組んできました。中核事業であるアルミ板事業は、世界3極でのグローバル供給体制を確立しています。その結果、売上収益は大幅に増加し、世界トップクラスのアルミニウムメーカーへと成長しました。ただし、これら大型投資による固定費の増加などによって厳しい損益・財務状態となったことも事実

第3次中期経営期間における取り組みと振り返り

収益性改善・財務基盤強化により、第3次中計期間における株価は上昇

収益性の改善

- 構造改革の完遂・値決めの構造改革
- ROICを事業管理指標として社内に浸透
→ 資本コストを意識した経営・資本収益性の改善

財務基盤の強化

- 稼ぐ力の向上によるフリー・キャッシュ・フローの創出
- 運転資金圧縮 (CCCの改善)
- 自己資本の積み上げ (D/Eレシオ改善)

財務指標の改善

	FY2020	FY2023
Adjusted EBITDA ^{※1}	446億円	798億円
ROIC ^{※2}	2.9%	7.5%
ROE	△1.8%	5.3%
D/Eレシオ ^{※3}	1.6倍	1.0倍

市場評価

株価: 65%上昇 (2021.3末~2024.3末)
PBR: 0.77倍に改善 (2024.3末)

※1 EBITDA-棚卸資産影響等 ※2 ROIC=税引前事業利益÷(株主資本+有利子負債-現預金) (期首・期末平均) ※3 劣後ローンの資本性を考慮

であり、その対応策として構造改革計画を策定し、事業の選択と集中や取締役・執行役員の人数削減などを断行してきました(2019年10月~2023年3月)。また、第3次中期経営計画(2021年4月~2024年3月、第3次中計)期間中には、新型コロナウイルス感染症のまん延や、ウクライナ情勢など大きな外部環境変化によりエネルギーや添加金属価格が高騰したことから、エネルギーサーチャージ制の導入をはじめとした値決めの構造改革も進めてきました。

このように、経営状況を踏まえた施策を着実に実施してきたことで、当社の課題であった収益力や財務基盤は大幅に改善・強化することができました。具体的には、構造改革に着手した当時(2020年度)の事業利益^{※4}は146億円、Adjusted EBITDAは446億円でしたが、2023年度に事業利益は434億円に、Adjusted EBITDAは798億円へと大幅に増加させることができました。また、課題であった財務基盤についても、D/Eレシオが2020年度末の1.6倍から2023年度末には1.0倍まで改善させることができました。一方で、経営指標の一つである資本効率は、ROIC 7.5%、ROE 5.3%でともに不十分なまま

であり、今後目標水準へと改善することが課題であると考えています。

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

第4次中期経営計画と財務方針

当社を取り巻く事業環境は、世界的な環境意識の高まりなどにより、アルミニウム製品の需要が大きく増加しており、これまで投資してきた設備能力を大いに発揮できる追い風が吹いています。また、リサイクル材の需要も今後一段と高まることが想定されており、リサイクル材関連への設備投資を実施し、収益率を上げることで企業価値をさらに高め、資本効率を向上させていく考えです。

こうした取り組みを加速していくことを盛り込んで、当社は2024年5月に「素材+α」の付加価値提供企業へと変革していくことをコンセプトとした第4次中期経営計画(第4次中計)を策定、公表しました。本中計は、長期経営ビジョン「UACJ VISION 2030」の実現に向けた中間地点に位置するもので、

第3次中期計画のハイライト

構造改革の完遂

- 損益分岐点の引き下げ
- 最適生産体制の構築
- 事業の選択と集中
- 取締役、執行役員の人数削減

+

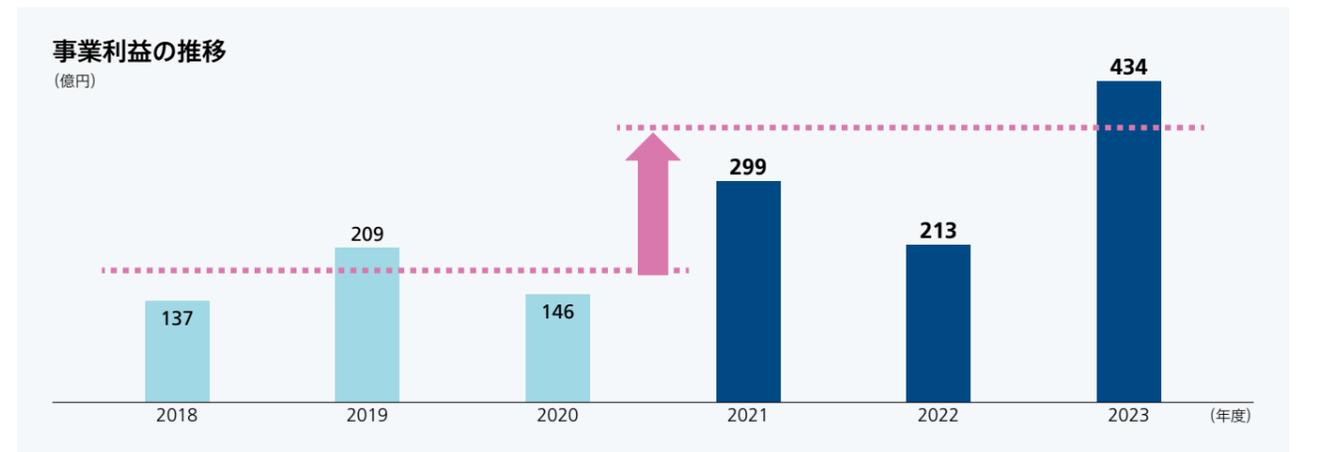
値決めの構造改革

- エネルギーサーチャージ制の導入
- 物流費上昇の転嫁スキーム
- 物価高騰、環境対応投資に伴う
ロールマージンの値上げ

+

海外事業の収益貢献拡大

- TAA: 収益大幅拡大
- UATH: 工場立ち上げ、収益拡大
- UWH: 戦略的投資の実施



これまで続けてきた収益性・財務基盤の改善に加え、資本コスト・資源配分やPBRを経営管理の重要な指標として位置づけています。第3次中計の3年間で、収益性・財務基盤の改善・基礎づくりをしてきたことで、企業価値を向上させていく基盤構築ができ、さらなる高い水準を目指す準備が整ったと考えています。第4次中計はその基盤の上で、事業規模・企業価値の向上をさらに加速させ、財務目標として売上収益10,500億円、事業利益600億円、当期利益300億円、Adjusted EBITDA 1,000億円、ROIC 9%以上、ROE 9%以上、D/Eレシオ1.0倍未満としました。また、本中計の実現に向けた財務戦略指標として、資本効率、キャッシュアロケーション、株主資本コスト、株主還元、資本市場との対話のさらなる強化、情報開示の拡大・深化など具体的な目標・課題を提示し、どのように取り組むかを明確にしました。

収益力については、2023年度に事業利益434億円、親会社の所有者に帰属する当期利益139億円であったものを、2027年度には事業利益600億円、当期純利益300億円まで引き上げる目標にしています。財務体質については、指標とするD/Eレシオを1.0倍未満で管理することで財務規律を守りつ

つ、創出される資金を成長投資へ配分することで企業価値向上を実現していく方針です。CO₂排出量削減など環境への配慮が求められるなかで、世界的に当社の主要な需要分野である飲料缶向けや自動車向けをはじめとする、リサイクル材を活用したアルミニウム圧延製品の需要はますます高まっています。こうした機会を活かし、成長事業へ資産を配分することで現状の事業利益水準を600億円まで引き上げると同時に、その投資効果を2028年以降にも創出していく計画です。

企業価値向上を実現させる財務資源の配分

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、投資には1,600億円を配分する計画です。さらにそのうちの780億円分を成長事業へ配分することを見込んでいます。第3次中計では、獲得した生産能力の活用と財務基盤改善の期間と位置づけて設備投資は減価償却費の約80%に抑制しましたが、第4次中計では、需要の増大が見込まれるリサイクル材関連、飲料缶向け・自動車材向けを中心に減価償却費相当額の設備投資枠を設けて、企業価値向上と財

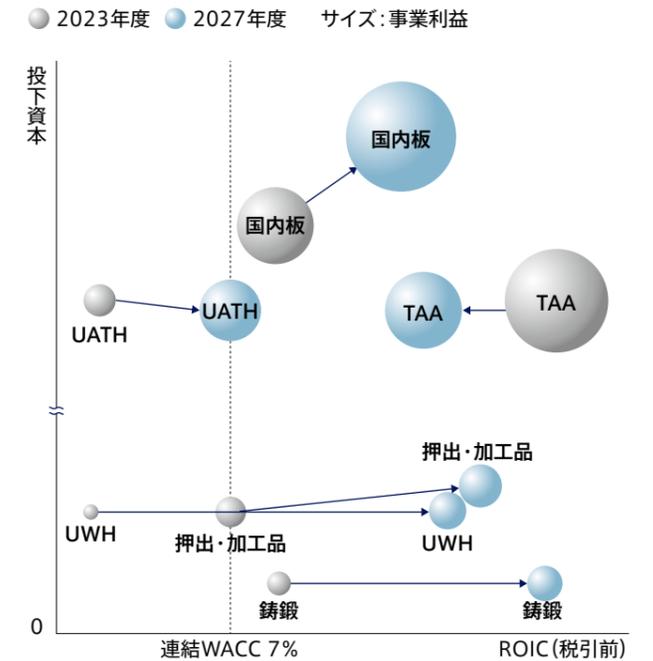
務基盤強化を目指していきます。

成長を支える財務基盤の強化

第3次中計以降、当社は資本効率の向上、財務基盤の強化の視点から、事業規模の拡大に伴って増加する運転資金の圧縮を重要な経営管理項目としました。具体的にはキャッシュ・コンバージョン・サイクル(CCC)を各事業部門の事業管理項目の一つとしており、売掛債権・買入債務、在庫回転期間などを注視し運転資金の圧縮を推進することで、CCCの目標を、2020年度を100とした場合に2027年度には85まで圧縮させたいと考えています。

第3次中計期間では資本コスト、株価については十分な水準にすることができませんでした。資本効率の改善に向けて、全体の財務基盤や収益力を大幅に向上させることができました。第4次中計では資本効率の向上、エクイティスプレッドの創出、資本コストの引き下げを目標とし、企業価値・株式価値の向上を目標としています。当社は経営管理指標として、ROE、ROIC、D/Eレシオの3つを数年前から採用し、資本効率改善に取り組んできました。具体的には、ROICを直接的な管理指標として、各事業部門の投下資本を明確にし、目標とす

2027年度に向けたポートフォリオイメージ



財務戦略とキャッシュアロケーション

財務戦略指標	
<ul style="list-style-type: none"> ●収益力の強化 事業利益 23年度 434億円 ⇒ 27年度 600億円 当期利益 23年度 139億円 ⇒ 27年度 300億円 ●資本効率向上 目標ROIC 9%以上 (事業利益ベース) ●財務基盤 D/Eレシオ 1.0倍未満 ●キャッシュアロケーション 成長投資 780億円 	<ul style="list-style-type: none"> ●株主資本コスト 現状 9% ⇒ 資本コストの引き下げ (目標7%台) (税引前WACC 7%) ●株主還元 配当性向 30%以上 ●資本市場との対話のさらなる強化 積極的なIR活動 ●情報開示の拡大・深化 適切な財務情報、非財務情報の開示

↓

企業価値の向上: **PBR1倍以上の実現**

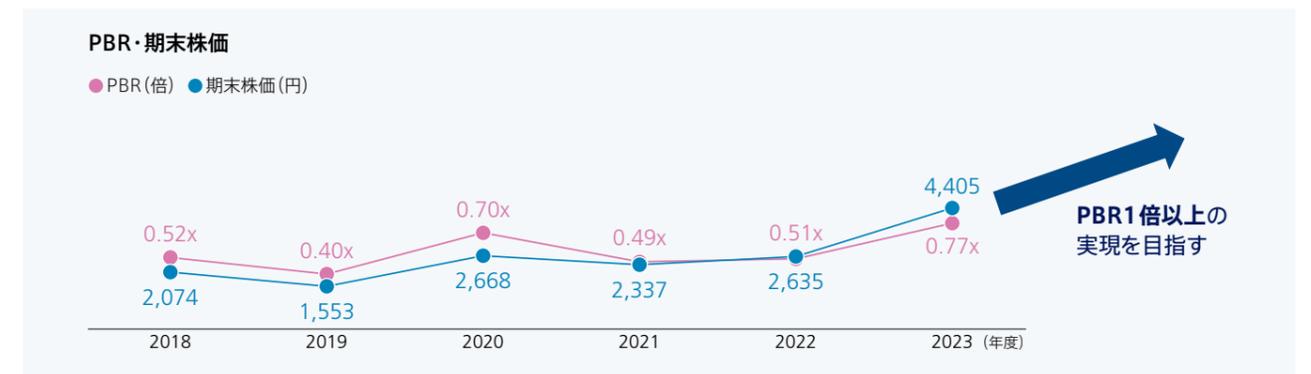


株式価値の向上

確実な利益とキャッシュ・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(5年間: 2019年度~2023年度) **222%**



る資本効率水準(社内ハードルレート)を設定し、事業管理しています。社内ハードルレートについては、WACC^{※5}を参考に設定し、各事業部門は事業利益・投下資本の両面から管理を行うようにしました。第4次中計期間では、社内WACCを7%とし、目標である資本効率・ROICを9%以上と設定しています。2023年度のROICは7.5%であり、目標水準に未達でした。事業管理では、社内の資本効率のハードルレートにWACCを利用することで、事業部門が直接的に資本効率の把握ができると考えています。これに加えてグループ全体の金融費用管理やタックスマネジメントを実施し、親会社株主に帰属する当期純利益を管理することでROEを管理するようにしています。

第4次中計では、現状の当社の資本コスト9%を明記し、第4次中計期間中に7%台まで引き下げること課題・目標だと考えています。現状では当社のβ値は同セクターと比較して高い水準にあり、引き下げには安定的な利益とキャッシュ・フローの創出、事業の成長、財務基盤の安定、損益目標の達成や積極的な資本市場との対話・情報開示が必要と考えています。利益水準の低さ、脆弱な財務基盤や損益見通しに対する達成度

など損益・財務管理については、株式市場から厳しい評価がされていると理解しています。この課題に対して最近では対応できつつありますが、さらに精度を上げ、資本市場と対話していくことが肝要と捉えています。

※5 税引前

資本市場との対話

資本市場との対話に関しては、当社の事業環境・状況的確・適時な情報開示を実施し、対話を通じて貸借対照表上の資本勘定と市場評価との乖離を解消することで、資本コストの低減を実現させていきたいと考えています。2023年度は、決算説明会、IR-Day、ESG説明会や事業説明会を開催しました。また、積極的に国内・海外の機関投資家・個人投資家の皆様と対話し、より当社の事業状況を理解していただけるよう取り組んできました。こうした当社の取り組みは、機関投資家向けの雑誌での評価で、金属セクターにて第2位の評価をいただきました。

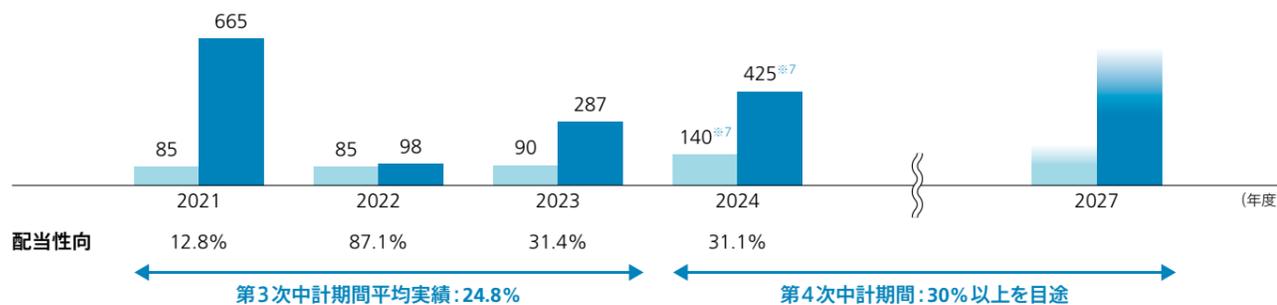
株主還元方針

最終利益^{※6}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



配当金と1株当たり当期純利益

■ 1株当たり配当(円) ■ 1株当たり当期純利益(円) (2021年度、2022年度は日本会計基準)



※6 親会社の所有者に帰属する当期利益 ※7 2024年8月見直し後

また、企業に求められるサステナビリティの取り組みについても引き続き注力していく必要があると考えています。「UACJ VISION 2030」では、主要な非財務目標を項目ごとに明確に数値化しています。例えば、人的資本については人材の強化、組織力の強化を実現させるための人材マネジメントシステムの整備を推進しています。今後は非財務分野での情報開示を積極的に拡大させていくことが重要であると考えています。

株主還元

第4次中計の株主還元方針は、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、配当によるインカムゲインに加え、株価上昇によるキャピタルゲインにより株主の皆様へ還元する考えです。配当性向については、第3次中計期間中の実績は平均約25%でしたが、第4次中計では30%以上の利益還元を方針としています。また、確実な利益・キャッシュ・フローの計上、成長戦略の実現、健全な財務基盤の確保により、株式価値の向上も目標としています。こうした安定的・継続的な株主還元強化の取り組みによりTSR(株主総利回り)向上を実現させていきたいと考えています。また、第3次中計で

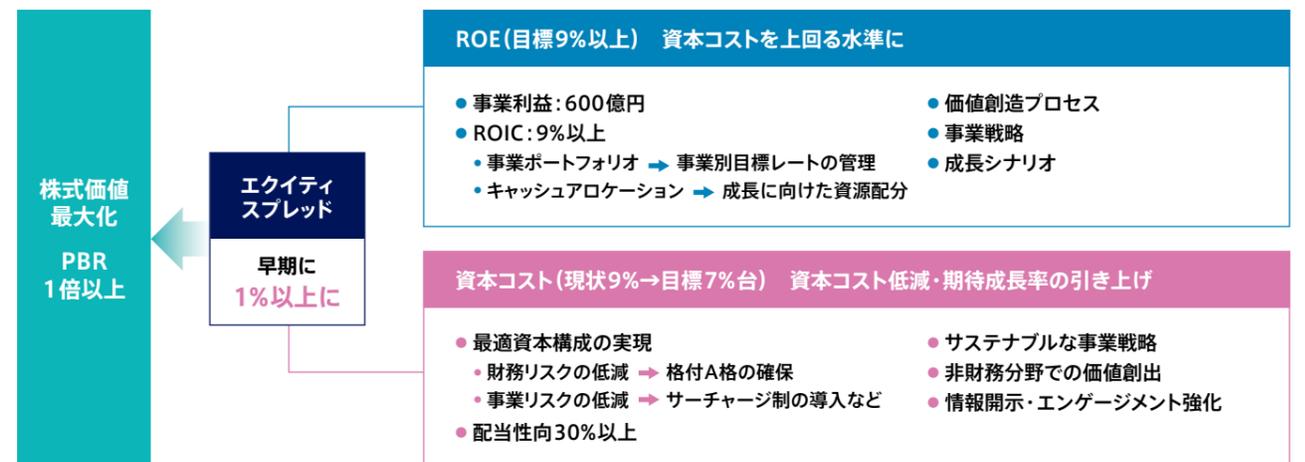
構築した稼ぐ力・財務状況を基盤として、株式価値の最大化を念頭にROEの向上と資本コストの低減を推進していきます。PBR 1倍以上の実現に向けて、ROEと資本コストの差である、エクイティスプレッドを1%以上とすることを経営課題として位置づけています。

今後について

当社を取り巻く事業環境はここ数年で大きく変化しています。当社は経営統合後、大規模な設備投資を実行し、増加した生産能力を背景に世界的な事業展開の拡大や環境対応への設備投資などを行ってきました。現状では環境への配慮が強く求められるなかで、アルミニウム製品の需要が大幅に拡大する局面を迎えています。生産能力の最大活用による収益力の強化、財務基盤の改善に対してグループ全体で取り組んできた結果、2023年度は目標以上の利益を計上し、財務基盤の改善も達成しました。今後も企業価値の向上を継続させるために、財務規律は守りつつ、守る姿勢から攻める財務戦略へシフトチェンジしていきたいと考えています。

PBR向上に向けた取り組み施策

- 経営資源の適切な配分に加え、過去の投資対効果の顕在化により、投下資本以上の収益を上げ、ROE向上を図る
- 財務、事業リスクの低減施策の実行、開示資料の高度化および、市場との対話を促進し、資本コスト低減を目指す



事業戦略

「素材+α」の付加価値の提供を通じて世界No.1の総合アルミ板事業を目指す。

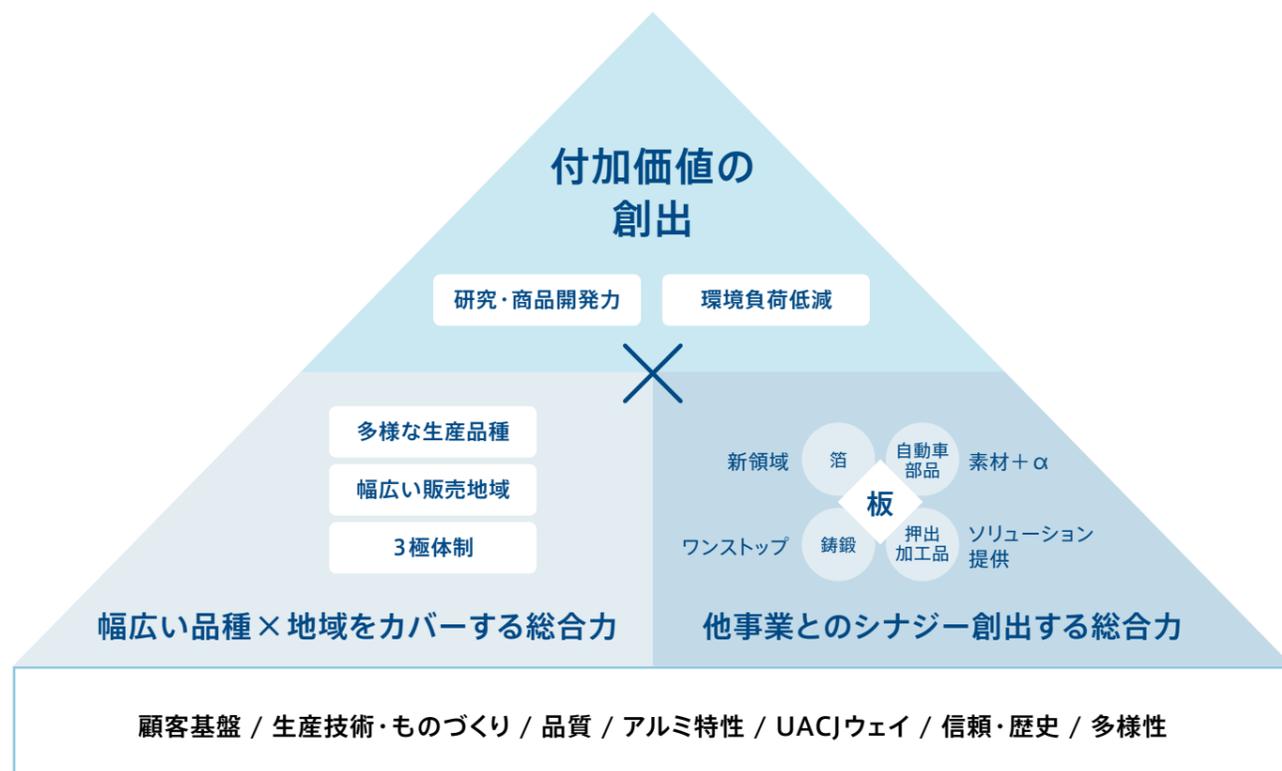
当社は第4次中期経営計画(第4次中計)において、「素材+α」の付加価値を提供する企業への変革をコンセプトとして、「成長戦略・付加価値戦略」「事業の強靱化」「基盤の強化」の3つの重点方針を掲げています。この方針を踏まえ、板事業の目指す姿を「世界No.1の総合アルミ板事業」と定めています。

「世界No.1」とは、量やバリエーションの多さだけでなく、環境負荷低減や社会課題解決などの付加価値を提供する事業展開を意味しています。また、「総合」という言葉には、付加価値を創出するために不可欠な二つの総合力を高めていく意図を込めています。一つは、幅広い分野に及ぶ顧客の多彩な用途に対応する「品種軸」と、日本、北米、タイの3極を中心とした

グローバルな供給体制、すなわち「地域軸」を掛け合わせたバリューチェーン全体がもつ総合力です。もう一つは、板事業と他事業を組み合わせる新たなソリューションを生み出すシナジー創出の力としての総合力です。

板事業では、UACJウェイを軸に、グループの人材、顧客基盤、生産技術・ものづくり、品質などの事業基盤を強化しながら、核となる研究・商品開発力と二つの総合力を掛け合わせて「世界No.1の総合アルミ板事業」を実現していきます。そして、この目指す姿を具現化するために、「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」という三つを基本方針に定め、推進していきます。

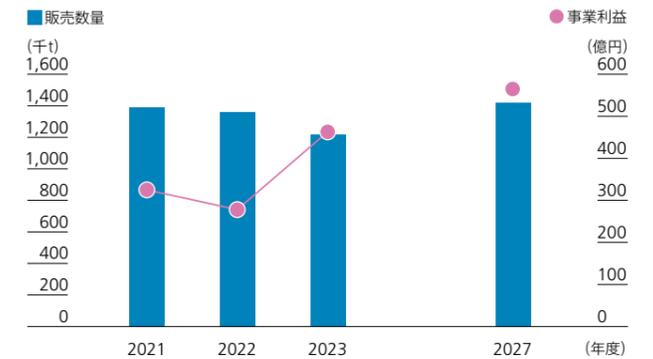
世界No.1の総合アルミ板事業



基本方針① 量から質への転換

アルミニウム圧延品の需要がグローバルに拡大していくなか、当社は第4次中計の最終年度となる2027年度には生産能力：年間150万トン、販売量：年間140万トン以上の体制を構築していく計画です。こうした量を確保すると同時に、事業利益の拡大に向けて販売ポートフォリオの最適化や販売エリアの選択と拡大、新規開発の強化を図り、収益性や資産効率性の向上を目指していきます。特に需要の伸びが期待される缶材、自動車材、電池関連、空調用フィン材、厚板といった分野に対しては、需要変化に柔軟に対応できる生産体制の構築に注力し、安定した量の確保と質の向上を両立させていきます。

板事業3極の販売数量と事業利益の推移



基本方針② モノからコトへの転換

モノからコトへの転換として、環境課題解決型ソリューションを積極的に提供していきます。サプライチェーン全体でのGHG排出量削減や水平リサイクル推進については、TAA^{*1}やUATH^{*2}でのスクラップ溶解炉の活用によるリサイクル率の向上を図っていきます。国内においては、現在進めている山一金属(株)との合併によるUBC^{*3}加工事業が第4次中計期間中に稼働を開始する予定です。また、マスバランス方式にてGHG排出量を保証したALmitas+ SMARTマスバランスの適用を通じ、お客様の環境負荷低減の実現をサポートしていきます。

これはすでに一部のお客様に採用いただいております。より広い分野のお客様にも積極的に提案していきます。さらに当社はASI^{*4}に加盟し(▶P.58)、福井製造所とUATHではASIの認証を取得しており、サステナビリティの取り組みを重視する顧客へ供給ができる体制を整えています。

^{*1} Tri-Arrows Aluminum Inc.
^{*2} UACJ (Thailand) Co., Ltd.
^{*3} Used Beverage Can (使用済み飲料缶)
^{*4} 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、ESGの観点から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)

基本方針③ 3極体制の進化

日本、北米、タイの3極連携に加えて、国内製造所とUATHのラヨン製造所との間で生産品目の互換性を拡大し、顧客対応力、需要変化への対応力を強化していきます。空調用フィン材については、エアコンやヒートポンプの需要がグローバルで拡大することが見込まれており、国内製造拠点とUATHでの最適な供給体制の構築を進めていきます。缶材については、需要が伸長する地域への供給拡大を検討しており、3極連携をさらに進化させるかたちで安定供給できるよう体制を整備していきます。

世界3極の供給体制





高付加価値製品への需要の高まりを成長機会と位置づけ、サプライチェーンを強靱化していきます。

専務執行役員
板事業本部長
橋本 圭造



構造改革の成果をもとに付加価値を創出

国内の事業環境が変化するなか、国内板事業では2019年10月から生産拠点の集約や品種移管などの構造改革に取り組み、“稼ぐ力”を発揮する最適生産体制の構築に努めてきました。深谷製造所の下工程停止による厚板専用工場化や、福井製造所の自動車用板材仕上ラインの収益化などはその成果といえます。

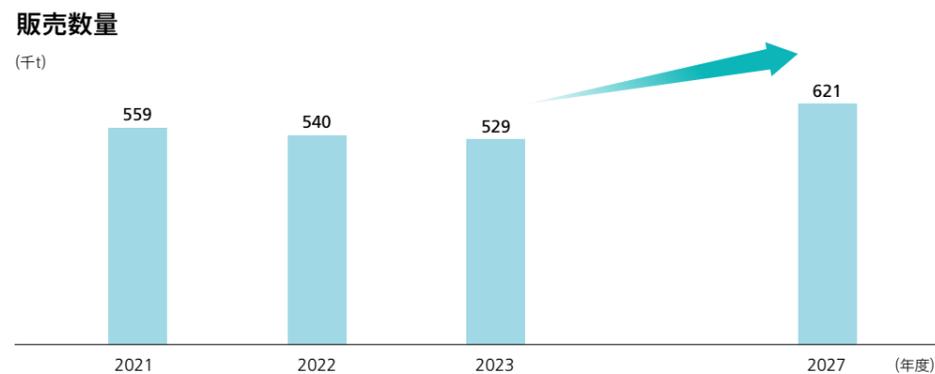
これらの成果を踏まえ、今後は名古屋製造所の多品種・多用

途への対応力、福井製造所のボリュームを活かした競争力、深谷製造所の厚板に特化した供給力という各拠点の特徴と、強固な顧客基盤、ニーズに合わせた製品設計力を活かした事業を展開し、安定した収益を確保していきます。

また、気候変動対策やモビリティの進化など、今後ますます対応が求められる事業環境の変化を成長機会と位置づけ、販売ポートフォリオの最適化や新規開発の強化など、量から質へ、モノからコトへの転換を進め、付加価値を創出していきます。

事業環境認識

市場機会	UACJの強み	課題・施策
<ul style="list-style-type: none"> ●環境負荷低減ニーズの高まりによる自動車軽量化 ●デジタル技術の進展によるIT材、半導体関連の需要の増加 ●包装容器分野でのリサイクル需要の高まり 	<ul style="list-style-type: none"> ●国内での圧倒的シェア ●多品種への対応能力 ●分野別の戦略 ●長年にわたる顧客との良好な関係 ●顧客ニーズへの適合力 	<ul style="list-style-type: none"> ●缶材：顧客と協働でのリサイクルの推進 ●自動車：福井製造所への集約によるコスト競争力の強化と顧客の拡大 ●厚板：水素事業など新規顧客獲得に注力



分野ごとの成長戦略を実践

アルミニウムの需要は、環境負荷低減ニーズなど、素材特性を活かしてさまざまな分野で使用されることが期待され、国内外ともに需要の拡大が見込まれています。

缶材は国内の人口減少による需要減が見込まれていますが、環境負荷低減につながるアルミ缶のリサイクル性の高さや、リサイクル材使用によるGHG排出量削減効果という付加価値をアピールすることによって、缶材の需要喚起を図ります。リサイクル率の向上に関しては、東洋製罐グループホールディングス(株)と共同開発した「EcoEnd™」の活用(P.34)や、山一金属(株)との合併によるUBC加工事業など水平リサイクルの取り組みを強化しており、これら施策を通じて飲料容器のアルミ缶化を促進し、数量の維持・拡大を図っていきます。加えて、福井製造所ではASI※1の認証を取得しており(P.58)、ASIの認証を活用した海外市場向けの供給拡大を計画しております。

自動車用ボディパネル材は、販売先や販売アイテムの拡大による収益安定化と、クローズドループリサイクル拡大や環境対応材料の開発による付加価値向上を目指していきます。加えて、EV・HVに代表される電動化の進展によって見込まれる新規需要の開拓も進めていきます。

空調用フィン材は、グローバルでのエアコンやヒートポンプの需要増加が見込まれていることから、国内製造拠点とUATH※2で連携しながら最適な供給体制を整え、数量拡大を図っていきます。

※1 Aluminium Stewardship Initiative
※2 UACJ (Thailand) Co., Ltd.

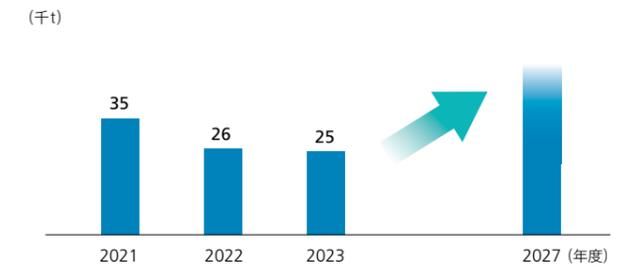
分野別販売見通し

分野	方針	販売量	
缶材	・リサイクル推進により付加価値を創出、缶需要喚起	➡	
箔地	・顧客との連携を強化、電池箔向け販売拡大	➡	
自動車材	ボディパネル	・販売先、販売アイテムの拡大により収益安定化 ・環境負荷低減などにより付加価値向上	➡
	熱交材	・製品構成の見直し、リサイクル対応の強化	➡
厚板	・半導体需要の回復、新エネルギー運搬用途への拡販	➡	
その他	空調用フィン材等	・製品構成の見直し、日本・タイの拠点間連携強化	➡

電池用箔地/電池ケース

自動車の電動化にともない自動車用の電池市場も大きく拡大し、そこに使用される電池用箔地や電池ケース材についても需要が拡大しています。電池用箔地については、高付加価値な材料の要求が強い日本や欧米をターゲット市場と考えています。拡大する需要の取り込みと、高付加価値品による収益性の向上に注力していきます。電池ケース材に関しては、国内電池メーカーが海外展開することによって増加する需要を捕捉し、数量を伸ばしていきます。

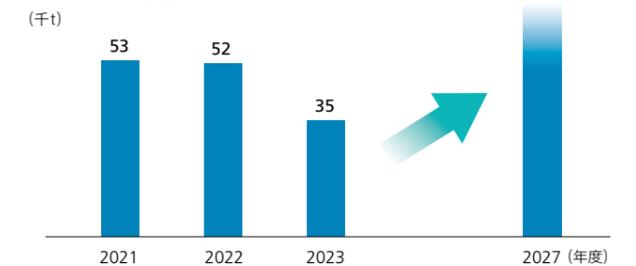
箔地の販売量



厚板

半導体製造装置向けの厚板需要は、2023年度を底に徐々に回復することを見込んでいます。深谷製造所を中心として、これから拡大していく需要に対応できる供給体制を確立していきます。また、国内での安定供給が必要とされる航空宇宙・防衛分野や、新エネルギー運搬船などの新たな需要獲得に向けても取り組んでいきます。

厚板の販売量





大型設備投資の 回収フェーズへ向かって 収益力を高めていきます。

常務執行役員
UACJ (Thailand) Co., Ltd. 取締役社長
山田 哲也



年間生産能力が32万トンに向上

UATH^{*1}は、アジア市場で伸長するアルミニウム需要の獲得に向けて、2012年の建設開始から2019年度までに3期にわたって段階的な設備投資を行い、第3次中期経営計画(第3次中計)中に年間32万トンの生産・販売ができる体制を構築することができました。需要環境については、新型コロナウイルス

感染症まん延を背景とした景気の低迷やアルミ缶のサプライチェーンにおける在庫調整の影響により一時的に需要が低迷しましたが、2023年度には底を打ち、今後は回復していく見通しです。

第4次中期経営計画(第4次中計)においては、今まで実施してきた大型投資が回収フェーズに入り、第3次中計で構築した

年間32万トンを生産・販売できる体制を最大限活用し、収益性を向上させていく計画です。そして、既存設備の能力向上によって生産性を高め、販売量を年間34万トンへと伸ばしていきます。また、これまで取り組んできた環境負荷低減に向けた取り組みもさらに強化していきます。また、タイの社会に根差した企業となるべく、現地スタッフの人材育成を継続するなど事業運営の現地化を進めていきます。

^{*1} UACJ (Thailand) Co., Ltd.

だけのように努めていきます。

自動車熱交換器材は、自動車生産が堅調に推移することに加え、EV・HVなどの電動化にともない、バッテリー関係を中心に熱マネジメントの必要性がますます拡大してくると考えており、われわれの技術が十分に活用できる領域であることから注力していく計画です。

空調用フィン材については、エアコンは今や先進国のみならず新興国においても不可欠な生活インフラの一つとなりつつあることから、普及率の向上を視野に販促に注力していきます。

3つの製品領域で施策を推進

UATHの主力となる製品は、缶材、自動車熱交換器材、空調用フィン材の3種類です。

缶材については、タイ国内をはじめとしたASEAN地域、インド、オセアニアなどを主要ターゲットエリアとしております。今後ますますアルミ缶の市場成長が期待できるエリアであることから、その需要をしっかりとキャッチアップしていくことが重要です。そのなかで第4次中計では、年間30万トンの缶材の販売体制確立に向けて、安定した供給力や高い品質を強みに、主要ターゲットエリアに加えて、中東やアフリカにも販路を拡大する取り組みを継続しています。また、事業利益を伸ばすためにロールマージンの改善を図っていくとともに、コストダウンの各種施策を徹底して追求していきます。さらに、われわれが供給する材料が、リサイクルを通じて環境に貢献できる高い付加価値を持った製品であることも、多くのお客様にご理解いた

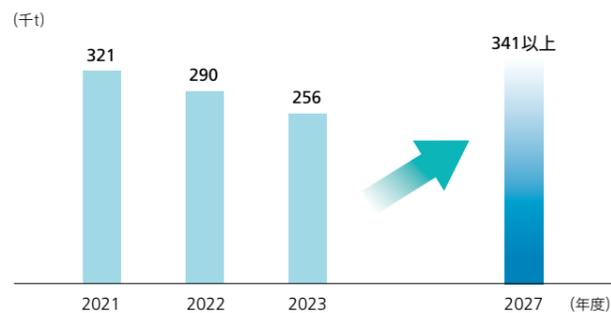
リサイクル製品の価値を訴求

リサイクルの取り組みについては、リサイクル率の最大化に取り組んでおり、スクラップを効率的に溶解する設備であるサイドウェル炉が2024年3月に完成し、4月より稼働を開始しました。また、リサイクル率を高めていくためには、自社でリサイクル材を使えるようにするだけでなく、リサイクルをすることの意義やその価値を、製品の特徴とともに世の中に浸透させていくことが必要です。そのために、UATHではタイ政府や現地の製缶メーカーなどのステークホルダーを巻き込んだ「Can to Can Journey」と称する缶材リサイクルの啓発活動を行っています。こうした活動を通してタイをはじめベトナムやその他アジア各国にリサイクルの意義をアピールし、環境価値の高い付加価値製品として普及を図っていきたくと考えています。

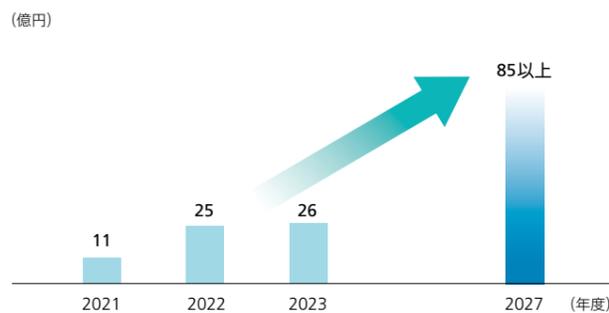
事業環境認識

市場機会	UATHの強み	課題・施策
<ul style="list-style-type: none"> ● 経済成長にともなう旺盛なアジア・パシフィック圏の需要増 ● 脱プラスチック化の進展による域外などへの輸出拡大 	<ul style="list-style-type: none"> ● 東南アジア唯一のアルミニウム圧延の一貫工場 ● 今後も需要伸長が見込まれるアジア圏へのアクセスの良さ ● 日系企業をはじめとした製缶メーカーとの信頼関係 	<ul style="list-style-type: none"> ● 34万トン+αの生産体制構築 ● 工場運営のさらなる現地化 ● 収益向上施策の実行(品種、地域、顧客構成、コスト削減) ● グローバル顧客との関係性強化 ● リサイクル技術の開発および、リサイクル循環の仕組み構築

販売数量



事業利益



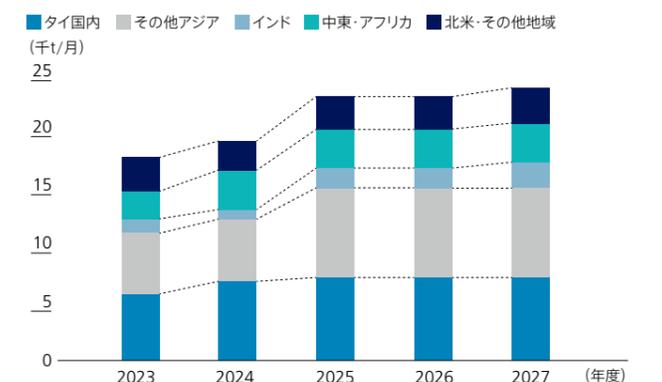
基本的な方針

- 34万トン/年の販売体制確立
- 既存契約の継続と新規拡販の両輪
- 将来の需要変動を見据えてUACJの互換性を拡大し、安定的な供給力を強化

缶材の戦略

- UATH設立時にターゲットとしたエリア(ASEAN地域、インド、中東・アフリカ、その他地域)への拡販に注力
- 販売価格の改定による収益の安定化
- リサイクル推進を通じた環境貢献で高い付加価値を提供
- 安定供給と高い品質を強みに競争力を発揮し、契約交渉

エリア別缶材販売計画推移





リサイクル素材のニーズの高まりに応じて、生産能力の増強、生産システムの最適化を推進していきます。

常務執行役員
Tri-Arrows Aluminum Inc. CEO兼社長
Henry Gordinier



缶材の年間生産能力を45万トンに増強

北米市場では缶材需要が拡大し続けていますが、2023年度については在庫調整による一時的な需要の落ち込みがありました。しかし現在は在庫調整も解消し、需要が改善し市場も健全な環境となり、長期的な成長が見込まれています。

こうしたなか、TAA^{*1}では、消費者による飲料容器の持続可

能性に対する意識の高まりが成長の原動力の一つになると考えています。アルミ缶は、そのリサイクル性の高さからサステナブルな飲料容器として消費者から好まれており、新商品に対しても幅広く採用される傾向にあることから、今後も年率3%ほどの需要拡大が見込まれます。

こうした顧客・市場ニーズに対応するために、TAAでは第4

次中期経営計画(第4次中計)期間中に年間生産能力を50万トン強まで増強する設備投資を実施しています。

TAAはこれからも生産能力を高めて需要を獲得するとともに、今まで以上にリサイクルにも注力することで、お客様から選ばれるサプライヤーとして未来市場の創造にチャレンジしていきます。

生産性・収益性・リサイクル性を高め続ける

TAAは、製造工程のボトルネックを継続的に取り除き、改善し続けてきたことで、一時的な需要増にも柔軟に対応できる生産体制を確立しています。また、収益性とのバランスを重視した設備投資を実践してきたこと、生産性向上に資する改善活動を続けてきたことで品質の高さやコスト優位性にも強みをもっています。

こうしたTAAの生産・供給体制は、多くの顧客からプリファードサプライヤー^{*2}として認められるなど、強固な顧客基盤を築いています。その評価は販売契約にも表れており、すでに多くの顧客と長期での供給契約を結んでいることから、第4次中計

期間中もフル生産状態が続く見込みです。

TAAは、現在の市場環境から、今後も継続した需要増大を見込んでおり、2026年までに熱間圧延設備の増強や新しいテクノロジーなどを活用することで、生産能力を13%引き上げる計画です。また、スクラップ処理能力を高めることで、より多くのUBC^{*3}を活用できる体制を構築していきます。また、生産体制の最適化を図ることで、稼働率・歩留まりの向上に加え、リサイクル率の向上に取り組んでいきます。

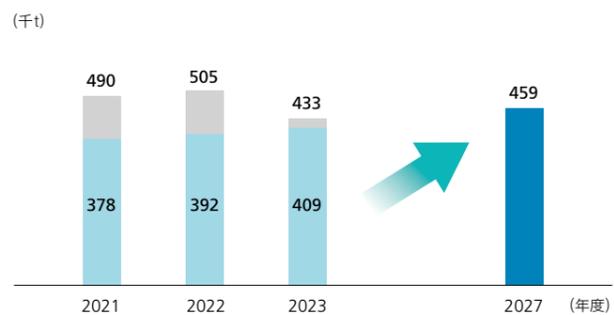
さらに、今後は人々の環境の意識の高まりを受けて、TAAは北米でのアルミ缶のリサイクル推進に力を入れています。現状約45%にとどまるリサイクル率の向上を目指し、政策立案者や業界団体、パートナー企業と連携しながら、効果的な解決策や新たな運用モデルの開発に取り組んでいます。これらの取り組みを通じて、消費者の手を離れた飲料缶の回収率アップを図ってまいります。

^{*1} Tri-Arrows Aluminum Inc.
^{*2} お客様に評価された優先サプライヤー
^{*3} Used Beverage Can (使用済み飲料缶)

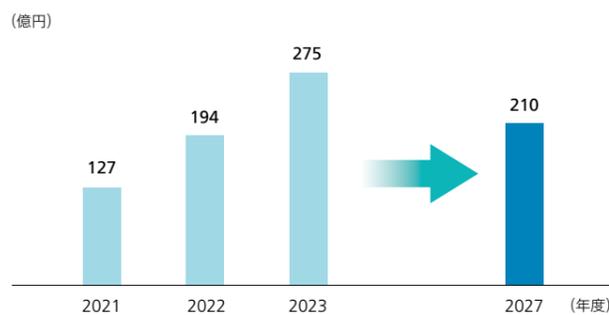
事業環境認識

市場機会	TAAの強み	課題・施策
<ul style="list-style-type: none"> ●年率約3%の缶材の需要増 ●脱プラスチック化を背景とした缶材の需要増 ●高度な市場環境(価格、用途の拡大) 	<ul style="list-style-type: none"> ●高い生産性を実現する工場運営 ●長年にわたる製缶メーカーやボトラーとの信頼関係 ●世界トップクラスの生産効率によるコスト競争力 ●スクラップリサイクル技術の活用によるサステナビリティ経営の加速 	<ul style="list-style-type: none"> ●原料調達の見直しによるコスト削減 ●UATH、日本の拠点との連携強化 ●戦略的な投資の実行による生産能力のアップ

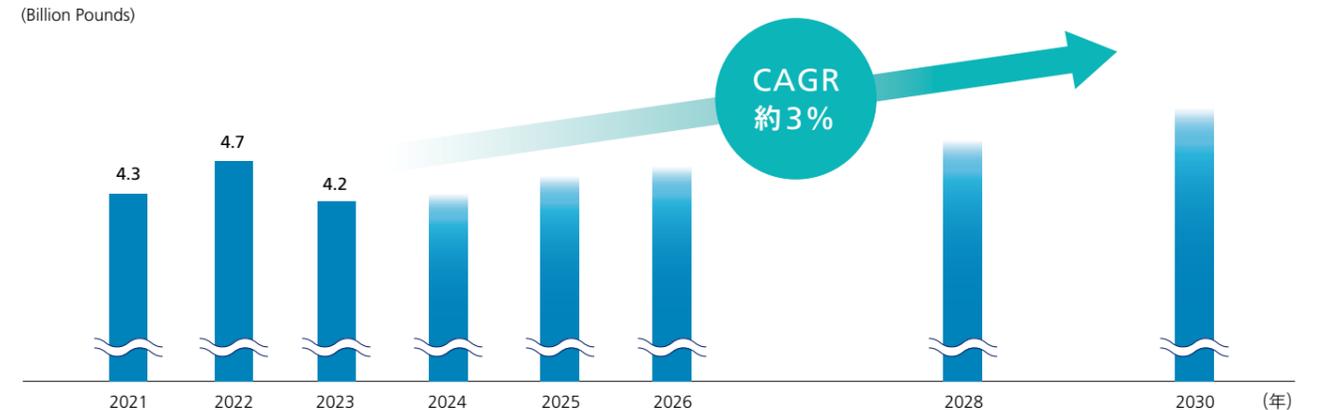
販売数量



事業利益



米国缶材需要の推移



出典: UACJ調査による



自動車の軽量化ニーズに応える増産投資にめどをつけ、固定費を抑制しながら収益性を高めていきます。

UACJ Automotive Whitehall Industries, Inc.
社長兼CEO

David Cooper



垂直統合型のビジネスモデルを活かして

UWH^{※1}は、北米最大の電気自動車メーカーのTier1^{※2}サプライヤーです。製造拠点は米国ミシガン州に2つ、ケンタッキー州、アリゾナ州にそれぞれ1つ、そしてメキシコに1つ工場を有しています。また、自動車産業の集積地であるデトロイト郊外に販売拠点を有しています。ミシガン、ケンタッキーおよびメキシコの工場は優れたパフォーマンスを誇っており、アリゾナの工場はEVなどの電動車需要の増加に対応するために2021年に新設しました。一方で、市場に参入した最初の製品は、サンルーフガイドとなるアルミニウムの押出成形パーツでした。以来、バンパー、クラッシュマネジメントシステム、ロッカー

パネル、クラッシュボックス向けのアルミニウム製品へと領域を広げ、現在はバッテリーの部品やサイドフレーム、内部コンポー

UWHの拠点



事業環境認識

市場機会	UWHの強み	課題・施策
<ul style="list-style-type: none"> ● 排ガス規制強化を背景としたアルミニウム自動車部品の需要増加 ● 電気自動車の普及率向上を背景としたアルミニウム自動車部品の需要増加 ● 政府のアルミニウム製品などへの関税強化の動き(地産地消が優位になる) 	<ul style="list-style-type: none"> ● 押出から加工までワンストップで最終製品を提供できるソリューション力 ● 押出成形のプロセスコントロール ● 精密加工の技術(50年の技術の蓄積) ● 同じ人材による工場オペレーション(離職率の低さ) 	<ul style="list-style-type: none"> ● 新工場であるフラッグスタッフ工場(アリゾナ州)の生産性向上 ● MTCを含む日本の拠点との連携強化 ● 戦略的な投資の実行による生産能力のアップ

北米自動車需要見通し



ネット向けにも製品を供給しています。自動車の軽量化は、EVのみならず、ハイブリッドでも内燃機関でも必要とされています。こうしたお客様のニーズにアルミニウム製品で応えていくのがUWHの使命です。

また、近年は伝統的な自動車会社に加え、新興企業を含むEVメーカーからの引き合い、そして取り引きも増えています。その背景には、当社の組織がフラットで柔軟性があるため、素早い対応ができることに自負しています。アルミニウムの押出成形から始まり、機械加工、レーザー加工、溶接加工、接着も含め、幅広く迅速に対応できるほか、組み立て、最終製品まで、さまざまなニーズに応えることができる垂直統合型のビジネスモデルが当社の強みとなっています。EVの成長率は足元では鈍化していますが、中長期的には多くの新製品がローンチされる見込みです。また、米国での中国に対する関税の引き上げも、新たなビジネスチャンスになっています。

※1 UACJ Automotive Whitehall Industries, Inc.
※2 自動車メーカーと直接取引をするサプライヤー

高度な技術を支える人材

UWHの最大の強みは、アルミニウムの押出成形のプロセスにおけるコントロール技術にあると自負しています。また、精密加工でも約50年の実績に基づく優れた技術を有しています。さらに、最先端の技術を駆使して強みのさらなる向上とコスト削減、ワールドクラスの品質向上に努めています。具体的には、2023年度の実績では、お客様に出荷した製品100万個あたりの不良品はわずか13個という極めて高い品質水準を達成しました。

これら優れた技術を生み出すものづくり人材もUWHの重要な経営資源です。一人ひとりの技能もさることながら、誠実

で献身的な社員たちが素晴らしいチームワークを発揮して日々新たな技術にチャレンジしながら非常に良いパフォーマンスを生み出しています。

プロダクトミックスをさらに改善していく

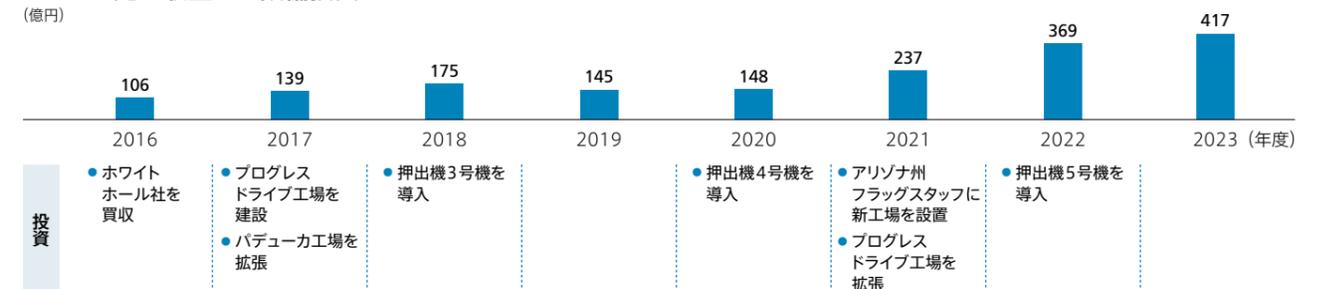
UWHの売上は、UACJグループに加わった2017年以降、約14%成長しています。その理由は、エンジニアの採用・教育や設備投資など常に将来に向けて投資を続けてきたからだと考えています。ここ数年はコロナ禍における複合要因による出荷数の低迷により、先行投資の負担が重くなっていましたが、そのなかでも将来を見据えて工場を立ち上げ、新しく3つのプレスラインを追加したことは、お客様の需要の先取りにつながっています。また、第4次中期経営計画ではその先の成長を見据えた増産の設備投資を検討しながら追加施策を講じることで固定費を抑え、持続的に売上収益を高めていけるものと考えています。加えて、UACJのMTC^{※3}との連携は、日系企業のOEM製品の受注につながっています。

このように、販売数量の増加によって工場の稼働率も上がることから、効率的な生産を行うとともに、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。

環境対応についても継続的にScope1、2のCO₂排出量を削減し続けており、ミシガンの工場では2028年に100%再エネとする計画です。また、現在はASI^{※4}認証の取得(P.58)に向けたセルフアセスメントを実施しています。

※3 自動車部品事業のグローバル開発拠点「モビリティテクノロジーセンター」
※4 Aluminium Stewardship Initiative

UWHの売上収益^{※5}と設備投資



※5 2016～2020年度は12月決算、2021年以降は3月決算

マーケティング・技術戦略

ALmitas+ (アルミタス) の詳細はこちら
<https://almitas.uacj-group.com/>



研究開発

当社における研究開発は、R&Dセンターと主に自動車部品開発を領域とするモビリティテクノロジーセンターがその役割を担っています。研究開発テーマは、材料設計・生産プロセスに関する基礎技術の深化から製品・利用技術の開発まで多岐にわたっています。

2023年度は、技術の棚卸を通じてコア技術を選定し、それをお客様との共創活動とリンクさせ、マーケティングに活用できるようにするための取り組みを開始しました。また、国内外の先端研究機関との連携を継続し、最新の技術や知見の獲得を通じて、研究開発力の継続的な向上を図っています。

2024年度から始動した第4次中期経営計画では、脱炭素社会の実現や新領域の創出に向けて、アルミニウムのリサイクル技術や加工技術を追究していきます。その一環として、

NEDO*の助成事業である「アルミニウムの高度資源循環システム構築」「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」に主体的に参画しており、社会課題解決に資するアルミニウムの技術シーズを発掘・育成することを重点課題としています。あわせて、基盤技術を深化させ、最新分析技術などを活かした真因追及と製品・生産技術への活用を図るとともに、デジタル化による先端生産技術を推進し、イノベーション活動と外部連携も進めていきます。

当社は今後も新技術の探索と既存技術の進化、イノベーションを通じてグループの成長を図っていくと同時に、「素材+α」思考によって「持続可能で豊かな社会の実現」に貢献していきます。

* 国立研究開発法人 新エネルギー・産業技術総合開発機構

研究開発テーマ

テーマ	課題	目標	KPI	2023年度実績	2024年度実施予定
国家プロジェクトの活用 ●気候変動対策/省エネ技術開発	アルミニウムのリサイクル推進	●アップグレードリサイクル技術の開発(不純物元素除去技術、不純物無害化技術) ●ハイアップグレードリサイクル技術の開発(2024年度追加)	●製造プロセスによる不純物の影響低減 ●リサイクルアルミの高純度化(3NAI化)	●不純物除去技術(結晶分別)と、不純物無害化技術(縦型CC casting機)の設備設計、設備導入	●導入設備による国家プロジェクト目標の達成。不純物除去:7%Si⇒3%Si、回収率70%の技術開発。不純物無害化:6000系合金板材でDC材に比べて、引張強さ同等、伸び90%となる縦型CC材の製造技術開発
	カーボンニュートラルに向けたScope1削減	●新燃料適用によるCO ₂ 排出量の削減	●アンモニア混焼によるアルミ溶湯への影響明確化	●アンモニアや水素燃焼における溶湯の品質に及ぼす試験条件、調査項目の検討	●試験設備での各種調査。アンモニア、水素燃焼によるアルミ合金品質への影響確認
新規事業開拓 ●デジタルとの融合(アルミ×デジタル) ●外部との連携	DX活用による防災用止水板事業の高度化	●動画情報による止水板の仕様決定 ●地域の気象情報検知による止水板設置タイミング通知	●止水板の現地調査・仕様決定にかかる時間/人数 ●止水板設置タイミング通知の有効性	●動画情報から3次元データを生成するツールの活用方法と効果の検証完了 ●止水板設置タイミング通知の実証実験開始	●日常業務へのDXツール導入実証 ●止水板設置タイミング通知の実証実験継続
	アルミニウムの破断検知を利用したサービスの新規事業化	●顧客の開封動作確認による医薬関連品の遠隔管理サービスの開発	●破断検知箔を利用したサービスの開発数	●医療機関などでの実証実験に向けたサービス開始	●実証実験の開始と医薬品関連での新規開発。医薬品以外の用途での採用
アルミニウムの活躍領域拡大 ●3Dプリンタ用アルミニウム新合金開発	次世代ロケットの燃料タンク向け素材開発	●2219合金同等以上の性能を維持し、低コスト化の実現	●板材の加工・溶接と同等のAdditive Manufacturing(積層造形)後の強度	●合金成分の目処付けまで完了	●候補成分のWire and Arc Additive Manufacturing(ワイヤーアーク積層造形)用ワイヤー試作・評価により目標強度達成済。量産試作準備に向けた検討開始
DX活用 ●製造プロセスへのDXの活用	センシング技術の活用による新しい検査技術の確立	●デジタル技術を用いた板製造プロセスの生産性向上	●歩留まり向上 ●生産効率アップ	●鋳造材の成分分析データの電子化 ●鋳造現場のDC鋳造ラインのデータ採取、解析システムの構築	●鋳造関連業務の試験依頼票の電子化 ●鋳塊形状の自動測定システム導入 ●鋳造組織評価システムの構築 ●鋳造関連の技術サービス、技術課題のDB構築
産学連携 ●人材育成と新技術開発	産学連携による先端技術開発と次世代を担うプロフェッショナル人材の育成	●次世代を担う金属素材産業人材の育成 ●サステナブルな新規アルミ合金および製造プロセスの開発	●大学内連携講座での学生数 ●連携講座における研究課題数	●産学連携講座での学士取得者1名	●参加中の国家プロジェクト(アップグレードリサイクル技術開発、ハイアップグレードリサイクル技術開発)における年度目標達成

マーケティング

当社は、統合前の各社・各事業・各製品のブランドが併存している状態をマーケティング上の重要課題と捉え、現在、コーポレートブランドとは別に製品ブランドの統一イメージの構築を推進しています。

その中核となるのが、「素材(アルミ)+α」の付加価値を体現する製品ブランドとして2023年9月に発表したグローバルブランド「ALmitas+(アルミタス)」です。「アルミっておもしろい」をブランドメッセージとし、「ドキドキをたす」「ココロをミタス」という意味を込めた「ALmitas+」ブランドは、当社の

Family Brandとして、今後さまざまな製品シリーズに展開していく計画です。

長年培ってきた技術を基に、広がり続けるアルミニウム素材の可能性と魅力をさまざまなパートナーと共創する、その価値を世界に伝えていくために、マーケティング部門では今後、営業部門と連携しながら、当社とアルミニウムという素材そのもののプレゼンスを向上させていくようブランディング活動を展開。「ALmitas+」を「信頼」と「安心」のブランドに育てていきます。

ALmitas+

Brand Category



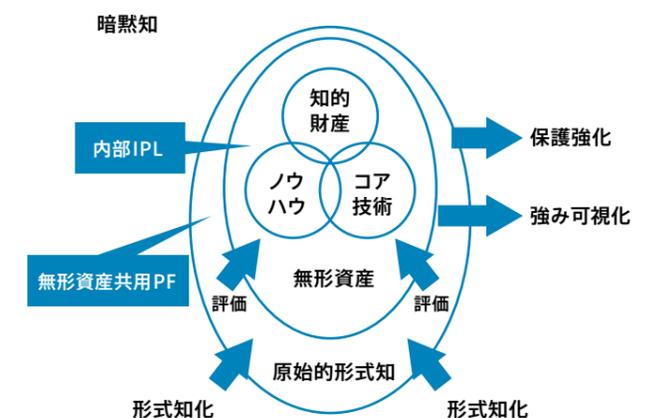
知的財産活動

当社は2024年度、知識基盤を強化するために組織横断的な活動を開始しました。具体的には、社内にある知識を従業員が検索可能となるよう、無形資産共有プラットフォーム(PF)を構築します。

無形資産共有PFの知識データベース(DB)は、特許情報、R&Dセンターがまとめたコア技術、営業情報、ノウハウだけでなく、各種業務文書も蓄積します。無形資産共有PFは、自社開発の情報処理技術を駆使して知識DBの中から資産価値の高い知識を無形資産として抽出します。

無形資産共有PFにより、間接および営業部門も含む広範囲な部門で生じる無形資産を抽出し、それらを保護、活用することにより新事業開拓などの経営戦略の実現に貢献することを目指します。

無形資産共有プラットフォームと社内知識の模式図



サステナビリティの推進

サステナビリティの推進の詳細はこちら
<https://www.uacj.co.jp/sustainability/highlight/csr.htm>



サステナビリティの考え方

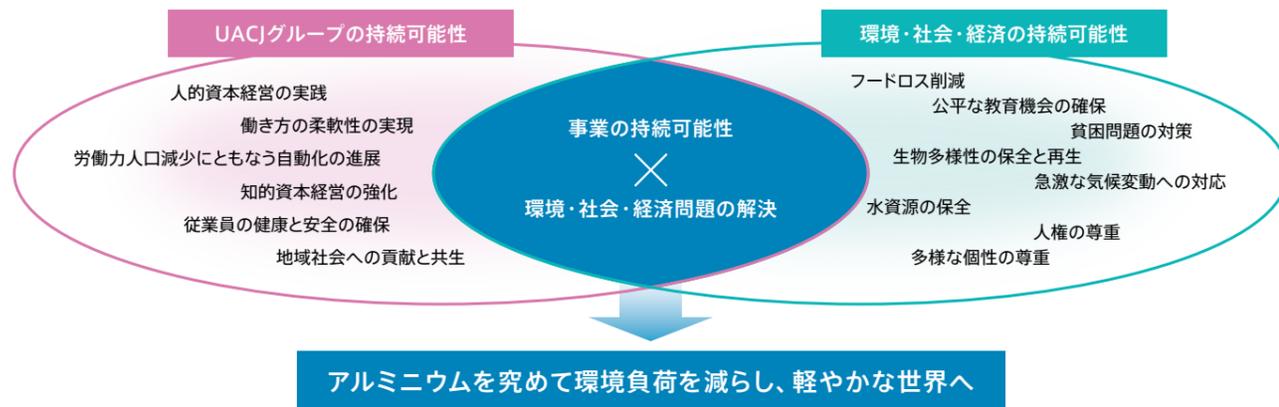
当社にとってのサステナビリティとは、企業理念そのものです。サステナビリティ活動を企業経営の存在意義が問われる中核要素として捉え、その活動の主体となる従業員が当社グループを取り巻く社会のさまざまなステークホルダーと協働し、「100年後の軽やかな世界」を目指していくことを基本とし、グループ一体となって推進していく必要があると考えます。

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、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うえ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。



サステナビリティ推進体制

当社は、サステナビリティ活動の責任を明確化するとともに意思決定の迅速化を図り、各種の取り組みを着実に推進するため、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、それぞれがあらかじめ設定されたKPIに基づいて進捗状況を把握しています。さらに、これらの進捗状況について定

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	気候変動対策推進担当役員	気候変動対策推進部 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				
人権の尊重	ビジネスサポート本部長	コーポレート法務部	コンプライアンス委員会	年1回(3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	ダイバーシティ推進部 人事部	人材委員会	年2回 (7月・11月)

期的に開催する分野ごとの報告会議体で報告および討議を行うことで、取り組みの実効性を高めています。

2023年4月には「サステナビリティ推進本部」を新たに設置しました。この推進本部が中心となり、社会課題解決を起点とする顧客への価値提供と新たなビジネスモデルの創出を図っていきます。

ASI認証の取得

当社は、サステナビリティ基本方針と考えを一にする、さまざまな外部イニシアチブに参加しています。国連グローバル・コンパクトへの署名やCDP^{*1}、EcoVadis^{*2}での評価獲得などがその具体例であり、こうした活動を通じて、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を持ってこれらを社会に示す努力を継続しています。

2022年に取得したASI^{*3}認証もその活動の一つの成果です。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た国際イニシアチブです。ASIには国際アルミニウム協会(IAI)、アルミニウム生産者、加工メーカー、エンドユーザーなどさまざまな立場でアルミニウムに関わる企業・組織が参加しており、2024年7月現在では360以上の企業・組織が加盟するに至っています。ASIではアルミニウム業界におけるサステナビリティに対するパフォーマンス、生産・加工・流通過程のトレーサビリティに関するグローバルな基準づくりのほか、その審査や承認を行っています。

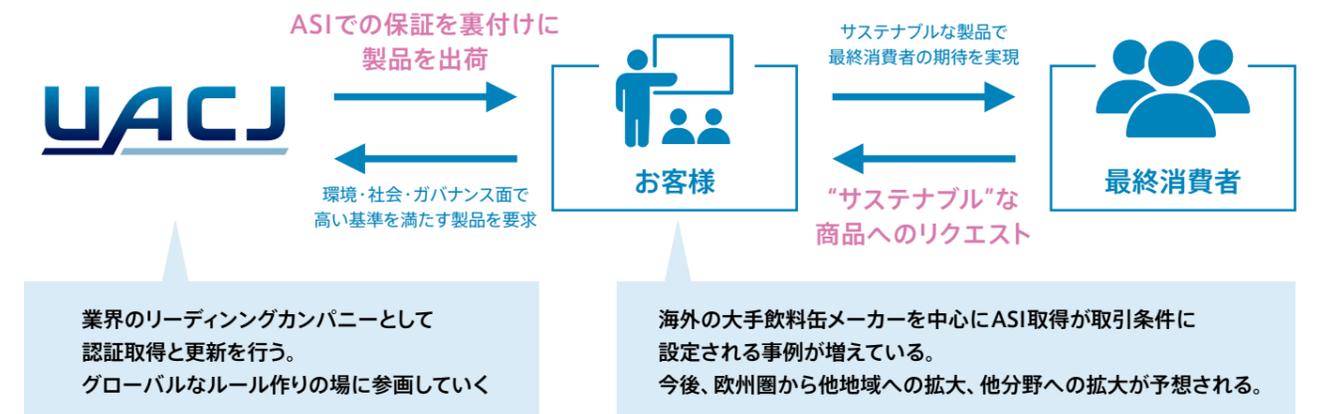
当社は、グローバルな顧客やアルミセクターの動向を注視し、2020年7月に日本のアルミニウム圧延メーカーとして初めて、ASIに加盟しました。さらに2022年にはグローバルに製品供給を行う福井製造所、UATH^{*4}のラヨン製造所の二拠点にてASIの二つの認証(パフォーマンススタンダード:PS^{*5}、チェーンオブカスティー:CoC^{*6})を取得しました。ASI認証を取得するには、製造・管理部門における監査の対応や、幅広い観点で求められ

る情報開示の負担増大、調達コスト増大など大きなコストがかかります。しかしながら当社はアルミニウムのグローバルメジャーとして、業界のサステナビリティにおける基準づくりに参画する重要性を認識し、加盟と認証取得をいち早く決定しました。

近い将来には、ASI認証の取得は本業界におけるビジネスの必須要件となることが予想されます。当社は、本認証取得を通じ、ESGのすべての面で信頼に値する企業として、世界中の顧客に、サプライチェーンが管理された信頼できる素材を提供することが可能となっています。実際に、2024年に入り、欧州の大手飲料缶メーカーなどが取引の基本的な条件としてASI認証取得を指定するケースが増えています。ASI認証を重要視する傾向は、今後、北米やアジアなど他の地域への拡大、自動車や家電用の素材など他の用途への拡大が予想されます。当社は、グローバルに多品種を供給することを強みとしており、ASI認証取得は、この競争力にさらにサステナビリティの面で差別化の要素を加えるものと考えています。また、このような製品供給面だけでなく、ASI認証の取得活動を通じて、当社のサステナビリティの水準を向上させ、企業価値の向上にもつなげていきます。

^{*1} 企業の環境問題への取り組みを、スコアを用いて評価する国際的な非営利団体
^{*2} 企業とそのサプライチェーンを対象に、4つのサステナビリティテーマで評価する国際的な機関
^{*3} Aluminium Stewardship Initiative
^{*4} UACJ (Thailand) Co., Ltd.
^{*5} 企業統治・環境・社会的責任について持続可能性や透明性を高めるための基準
^{*6} 加工・流通過程までの持続的な開発のための基準

UACJにとってのASI加盟の意義



マテリアリティ

マテリアリティの詳細はこちら
<https://www.uacj.co.jp/sustainability/highlight/materiality.htm>



UACJグループでは、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」と定義しており、その3つの要件は、以下①～③です。

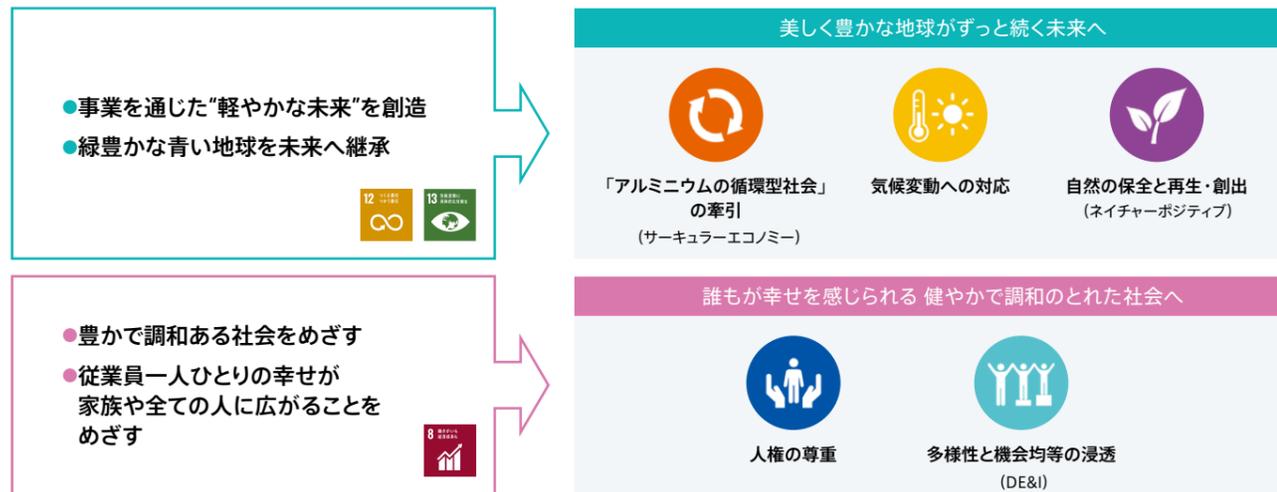
- ①UACJグループを取り巻くステークホルダーにとって重大な影響を与える課題
- ②UACJグループが、持続可能な価値創造・企業価値向上のために経営資源を優先的に投入すべき重要課題であると

認識している課題

- ③UACJ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つく課題

そして、マテリアリティに関する施策を着実に推進するために、明確な評価指標と達成目標を設定し、進捗を確認しながら、着実に目標達成に歩みを進めています。

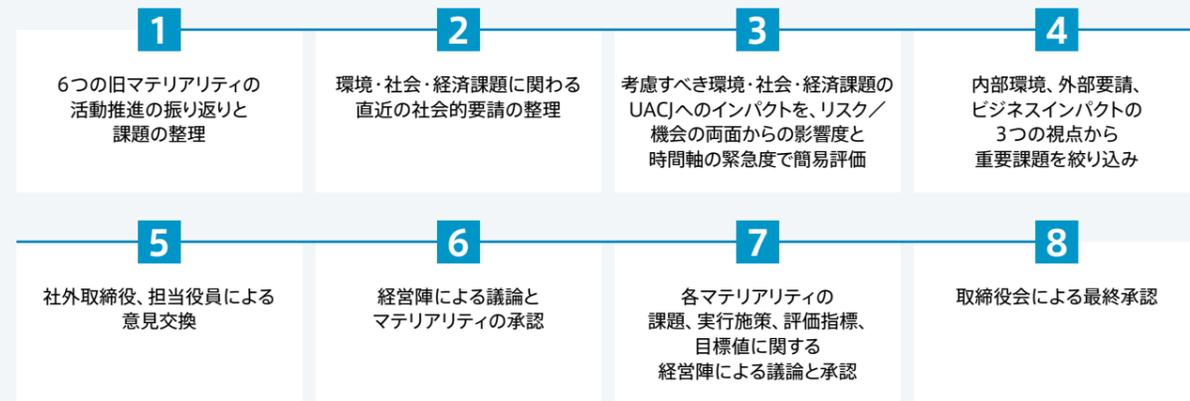
なお、2023年度に、国内外の情勢変化を受けて、2020年度に特定したマテリアリティから再整理を行いました。



マテリアリティ特定プロセス

今回これを特定するにあたっては、まず旧マテリアリティの取り組み状況を振り返り、課題の整理を行いました。その後、直近の社会的な要請を整理し、考慮すべき社会課題が当社に与えるインパクトをリスクと機会の両面から評価して内部環境・

外部要請・ビジネスインパクトの3つの視点から絞り込みました。その後、各マテリアリティの課題・実行施策・評価指標・目標値に関して経営陣による議論と承認を経て、取締役会での最終承認を受け、新たに5つのマテリアリティを特定しました。



マテリアリティとKPI

マテリアリティ	対応課題	評価指標	2024年度目標	2030年度目標
美しく豊かな地球がずっと続く未来へ				
「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 循環アルミ量/溶解炉への装入量 (純アルミ材を除く)	73%	<ul style="list-style-type: none"> ● 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 第6次エネルギー基本計画に基づき算出	19.1%	<ul style="list-style-type: none"> ● 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	13.6%	<ul style="list-style-type: none"> ● 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 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%	25%以上
誰もが幸せを感じられる 健やかで調和のとれた社会へ				
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 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	25%	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 コンプライアンス・人権に係るエンゲージメント調査設問項目の平均点数	3.6 超 / 5.0満点	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 ダイバーシティ (DE&I) に係るエンゲージメント調査設問項目の平均点数	3.1 超 / 5.0満点	3.4 / 5.0満点
	多様な人材の活躍推進	女性管理職比率 役員を除く	9.5%	15%

“軽やかな世界”の実現という 明確なビジョンのもと 強い決意と覚悟を持って マテリアリティの実践を

UACJグループは、内外の環境変化を踏まえ、2021年に発表したマテリアリティを再整理し、5項目からなるマテリアリティを特定しました(▶P.59)。新たなマテリアリティへの評価や展望、期待などを、社外取締役のお二人に語り合っていました。

UACJならではの

独自性あるマテリアリティへと進化

赤羽 2023年12月のESG説明会において、新たなマテリアリティが発表されました。永田さんは、今回のマテリアリティの見直しをどのように評価されていますか。

永田 以前のマテリアリティは、社会が直面する幅広い課題を網羅していたものの、厳しい言い方をすれば業種業界に関係なくどの企業にも共通する内容でもありました。それに対し、新マテリアリティは、当社の一丁目一番地の課題として「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)を明示したことによって、社会に対する非常に力強いメッセージになりました。これはUACJだからできること、やるべきことであり、その点を強くアピールしていくべきだと思います。

赤羽 私も「アルミニウムの循環型社会」の牽引にフォーカスしたことを高く評価しています。草案の検討段階においても「社名を変えたらどの会社にも当てはまる内容ではないか?」「UACJらしさが足りない」といった意見が出たのですが、それを受けて再検討した結果、UACJならではの独自性あるマテリアリティになったと考えています。

永田 2024年度からスタートした第4次中期経営計画では、『素材提供企業から「素材+α」の付加価値提供企業へ』をコンセプトとし、その「+α」の一つに「リサイクル推進」を位置づけています。これは、「+α」の環境価値を持つ素材としてアルミニウムの需要・用途を拡大し、「アルミニウムの循環型社会」を構築することによって、サステナビリティを推進すると同時にグループ全体の企業価値向上を目指すものです。新たに特定したマテリアリティと第4次中期経営計画は、成長戦略とサステナビ



社外取締役(独立役員)

永田 亮子

日本たばこ産業(株)にて執行役員、監査役としてグループ会社を含む経営に携わり、豊富な経験と経営に関する広範な視野を持つ。また、営業・マーケティングやサステナビリティについても造詣が深い。

リティのベクトルを一致させて財務と非財務の統合を図ったという点でも高く評価しており、着実な実行を期待しています。

リサイクル推進による

+αの価値創出を競争力の源泉に

赤羽 国際アルミニウム協会(IAI)の統計によると、世界のアルミニウム需要は、2030年までに、2020年比約40%も増加すると予測されています。アルミニウムメーカーにとって、この旺盛な需要にどのように対応していくかが大きな課題となっています。

永田 今後、資源争奪戦が激化し、原料確保が難しくなる恐れもあります。さらに気候変動に配慮して、製造時のエネルギー消費を抑えながら、増大するアルミニウム需要に対応していかなければなりません。

赤羽 そうした相反する課題に対応していくためにもリサイクル推進は重要です。リサイクルを繰り返すことで資源を有効活用できるのはもちろん、新地金に比べて製造時のGHG排出量を大幅に低減できるからです^{※1}。また、世界のマーケットでは、その製品・素材がどのようなエネルギーで作られているかが問われる時代になっています。それだけに、リサイクル推進と同時に、製造工程におけるグリーンエネルギーの活用を促進して

社外取締役(独立役員)

赤羽 真紀子

さまざまな業種の多国籍企業のCSR担当として関連部署の立ち上げや活動を推進。現在は、CSRアジア(株)代表取締役として、豊富な知見と経験に基づきサステナビリティに関するコンサルティングに取り組む。

いくことも重要です。

永田 おっしゃる通り、リサイクル推進による資源循環の仕組みを事業に組み入れるとともに、グリーンエネルギーの活用などによって環境負荷を低減したアルミニウム製品を積極的に提供していくことが、UACJグループの競争力強化につながると思います。

^{※1} アルミニウムのリサイクル材製造時に必要なエネルギーは、同じ量の新地金を製造する場合の3%程度にとどまり、アルミニウム製品の原材料を新地金からリサイクル材に置き換えることで、製造時に排出するGHG排出量の97%を削減できます。

コミットメントの実現に向けて ワンチームで後押ししていく

永田 新たな5つのマテリアリティに対して、具体的な評価指標と、2030年度、2050年度の達成目標を設定しました。例えば「アルミニウムの循環型社会」の牽引に関しては、UACJリサイクル率^{※2}を評価指標に定め、2019年度実績65%に対して2030年度に80%、2050年度は100%を目指すという、非常にチャレンジングな目標を設定しています。これは“軽やかな世界”の実現に貢献するという明確なビジョンに基づく強い決意と覚悟の現れであると捉えています。

赤羽 その実現に向けて、当社では缶材以外でもアルミニウム製品のリサイクルループを構築するために幅広いステーク

ホルダーへの働きかけを行っています。こうした5つのマテリアリティの進捗状況を、それぞれ取締役会がしっかりとモニタリングしていかなければなりません。

永田 モニタリングにおいては、単に「できているか/できていないか」を把握するだけでなく、課題分析や対策の検討など、次のアクションにつながる建設的な議論を行うことが大切です。また、適宜、他社の動向やグローバルトレンドをインプットするなど、広い視野に立って取り組みを支援していきたいですね。

赤羽 今回の5つのマテリアリティには含まれていませんが、私は、グループの「人材育成」についても注視していきたいと考えています。

永田 見直しの過程ではマテリアリティに残すべきとの意見もありましたが、最終的には、人材は経営基盤そのものであり、マテリアリティ=重要課題ではなく「当たり前のこと」として取り組んでいくことになりましたね。

赤羽 中期経営計画もマテリアリティも、実践するのはグループ社員一人ひとりです。すべてのグループ社員が能力をいかんなく発揮できるよう、人材育成の強化に継続的に取り組まなければなりません。また、優秀な人材にここで働きたいと思ってもらえるように、働きやすい職場環境に整備するなど、UACJをもっともっと魅力的な会社にしていく必要があります。

永田 そうした経営基盤の強化も含め、当社が中期経営計画の成長戦略やマテリアリティを一つひとつ着実に実践していくことに強いコミットメントが必要です。私たち取締役会もワンチームとなって目標達成を後押ししていきます。

^{※2} 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

環境への取り組み

美しく豊かな地球がずっと続く未来へ

基本的な考え方

当社は、「100年後の軽やかな世界のために」をサステナビリティのスローガンとし、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。そのなかでも、当社ならではの環境への貢献として、アルミニウムがもつ環境性能を最大限に発揮できるよう注力しています。例えば、アルミニウムは自動車に使われることで車体が軽量化され、燃費が向上し、CO₂等のGHG排出量を削減することができます。また、リサイクルすることで、新地金の製造と比較した場合、GHG排出量を約97%削減することができます。このように、アルミニウムを通じて環境負荷を低減することは、当社ならではの提供価値といえます。

こうした取り組みを背景に、当社は環境分野の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つを特定しています。これらは、それぞれが独立した課題ではなく、互いに関連性を持ち、支え合い、融合する関係にあることから、一体として取り組んでいくことが肝要です。

なかでも、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。

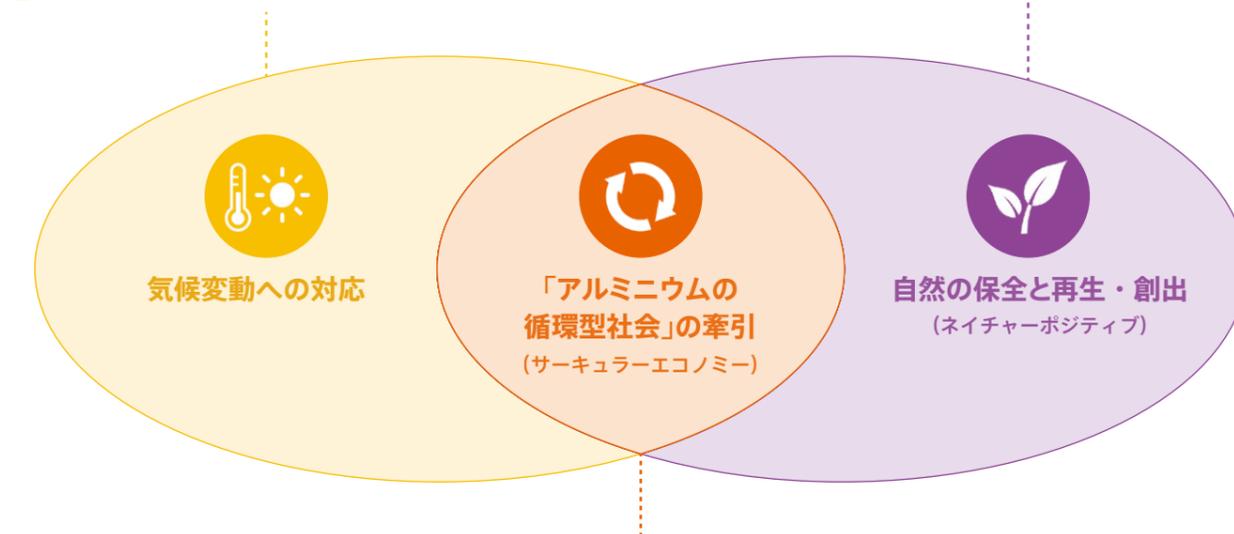
例えば

- リサイクルの推進により、CO₂等のGHG排出量を削減

(再生原料を活用するために必要なエネルギーは、新地金を活用するときに比較して約3%)

例えば

- 新地金の使用量低減により、新たなボーキサイトの採掘を抑制でき、自然への影響を軽減



例えば

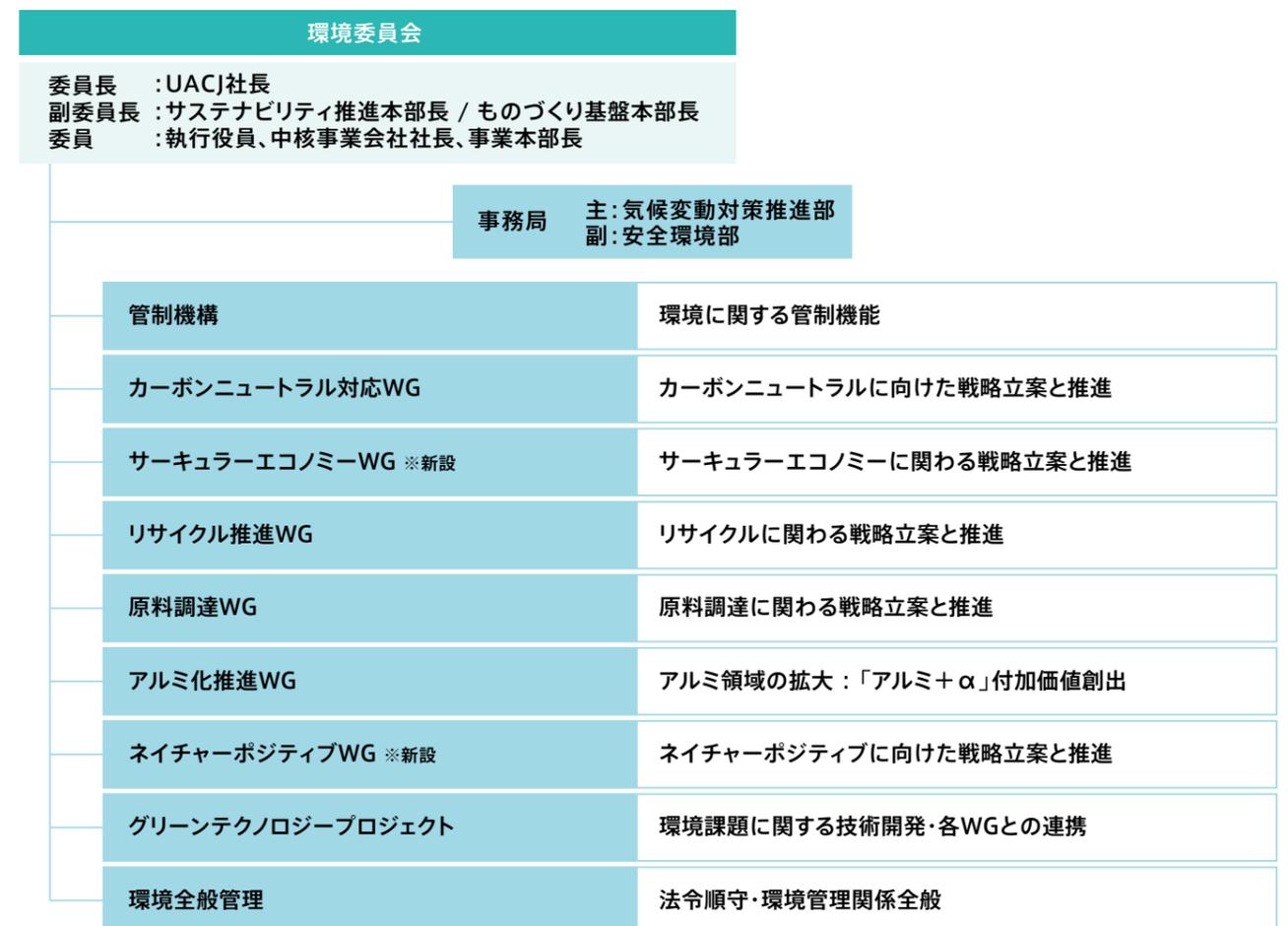
- アルミニウムの利活用の場を拡大し、資源循環の輪を広げる
- 当社グループ内外を問わず、スクラップを最大限活用することで、新地金の使用量を最小化。それとともに同一製品へのアルミニウムの循環(水平リサイクル)を促進

推進体制

当社は、2023年度にマテリアリティを再整理するとともに、サステナビリティに関連する各委員会の見直しを行いました。その結果、GHGや廃棄物の排出量削減など、主に企業の社会的責任として行ってきた「守り」の部分を担当してきた「環境委員会」と、脱炭素社会や循環型社会への積極的な貢献という「攻め」の部分を担当してきた「気候変動対策推進委員会」を統合。2024年度から新たに環境活動の推進と従業員の環境意識向上を図るグループ横断組織「環境委員会」を設置しました。

環境委員会は、環境活動における「守り」と「攻め」を一体的に捉え、年3回、執行役員、中核事業会社社長、事業本部長が出席し、サーキュラーエコノミー、気候変動、ネイチャーポジティブへの対応を含め、環境活動の実施状況の確認、次年度の環境活動に関する方針立案、目標の審議などを行います。また、環境委員会の下部組織である9つのワーキンググループ(WG)についても、各WGが複数のマテリアリティに関わることから、環境委員会が横断的な視点で統括することとしています。

環境活動の体制図



「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)

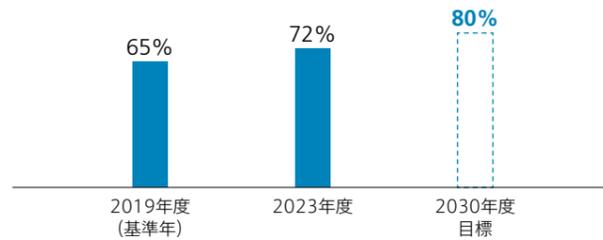
アルミニウム循環によるサーキュラーエコノミーの推進は、循環型社会の実現のみならず、気候変動対策やネイチャーポジティブへの貢献にもつながっています。そこで当社は、アルミニウムの循環を促す「心臓」の役割を果たすことで、アルミニウム素材を製品化して社会に送り出す「動脈」の部分と、使用済み製品や廃材を回収し、リサイクル製品として再び社会に戻す「静脈」の部分をつなげていくためのロードマップを策定し、実行しています。

PIR^{※1}スクラップの安定調達については、缶材・自動車材・家電などでスキームの確立を進めるとともに、航空宇宙・防衛分野等に使用される高強度の2000系や7000系材料のリサイクルを推進していきます。また、PCR^{※2}スクラップについては、自動車や家電などのリサイクルの仕組みを構築していきます。そのほか、NEDO^{※3}のプロジェクトへの参画を含め、リサイクルループの構築に必要な技術開発などを行っていきます。

また、アルミニウムの循環型社会を牽引していくために、これらロードマップとともに、2030年度にはUACJリサイクル率^{※4}を80%とする目標を掲げています。

- ※1 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 Post-Consumer Recycled (使用済製品に由来するスクラップ)
- ※3 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 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

UACJリサイクル率の推移



「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

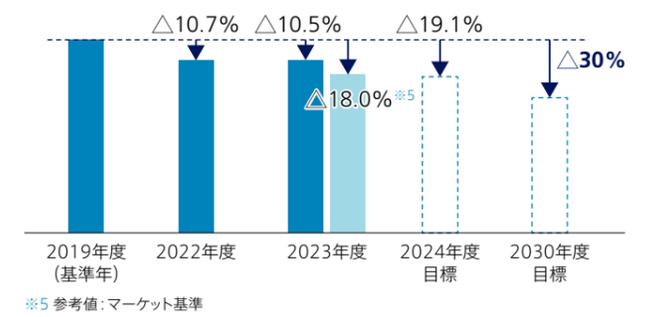
項目	内容	~ 2027年度	~ 2030年度
全体戦略	全社戦略に対する方針策定	課題の抽出および方針策定	2030年に向けてリサイクル推進 環境への対応力強化 UACJリサイクル率80%
	UBC使用最大化	スクラップ前処理設備投資検討 Can to Canの使用率増(2019年をベースに2027年に175%) UBC加工処理設備の垂直立ち上げ、拡張投資検討	
	リサイクル合金開発・生産技術	マテリアルフローの現状把握 合金開発(EcoEnd™等) 安定調達可能なスクラップ選定→使用(都心オフィスを起点の、“Can to Can 水平リサイクル”等)	
	NEDOの事業化(官公庁対応) アップグレードリサイクル・縦型連続鋳造機等 先導研究(低温電解法)	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プロジェクト) プロジェクト以降の事業化検討の推進 低温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	
	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	
PIR	缶材・自動車材・家電等の安定調達	スクラップの安定調達とその拡大 新規スクラップ調達スキームの確立による量の拡大	
	高強度2000系、 7000系のリサイクル活用検討	スクラップ市場の把握 溶解歩留まりの向上・純化技術の活用検討 航空宇宙・防衛関係製品の拡大とPIR回収	
PCR	自動車	自動車部品用の品質に適合される再資源化プロセスの開発と再生材の評価	
	家電	顧客およびリサイクルメーカーと協業し、ループ確立	
	ミックスメタル	家電PCRの水平リサイクルの実行 協業企業探索 PCRを既存合金およびリサイクル合金へ使用	
	その他	アイテム探索 協業企業探索 対象量増加にともなう対応検討	

気候変動への対応

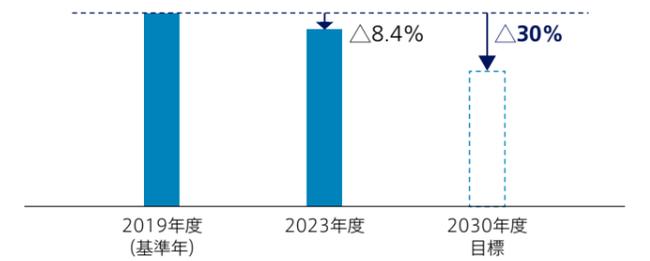
気候変動への対応は、社会全体で取り組むべき喫緊の課題となっています。この責務を果たすために、当社ではGHG排出量の削減を含めた「カーボンニュートラルの実現」を重要課題の一つと位置づけ、事業活動を通じて排出するGHGの削減だけでなく、アルミニウムの利活用の機会を拡大していくことなどによって、社会全体におけるGHG排出量の削減、持続可能な社会形成に貢献していきます。

こうした取り組みの実効性を確保するために、当社は2050年度にScope1・2でカーボンニュートラル(CN)実現を目標とするロードマップを策定し、取り組みを進めています。その中間地点となる2030年度には、CO₂排出原単位を2019年度比30%削減することを目標に掲げ、最終製品に近い製品の製造拠点を中心に、国内17拠地で100%再生可能エネルギー由来の電力を購入し、Scope2のCO₂排出量をゼロとする施策(再エネ電力100%工場)などを展開しています。また、Scope3においても、リサイクルの推進等で2030年度には2019年度比30%削減(Category1・原単位)する目標を掲げ、取り組みを進めています。

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



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	
Scope1・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	
	低炭素/グリーン燃料への転換	重油・LPG⇒LNG・都市ガス		CN実現
	低炭素/グリーン電力への転換	再生エネ電力の導入開始・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		
Scope3	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	GHG 30% 削減	
	リサイクル合金・技術の開発・実用化	開発・実用化(NEDO助成事業)		GHG 排出 最小化
	低炭素/グリーン地金への転換	水力発電地金の利用拡大		
	UACJ独自のGHG排出削減の定量化と第三者保証(「マスバランス」の開発・供給・定番化)	仕組構築 供給開始 活用・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		

自然の保全と再生・創出(ネイチャーポジティブ)

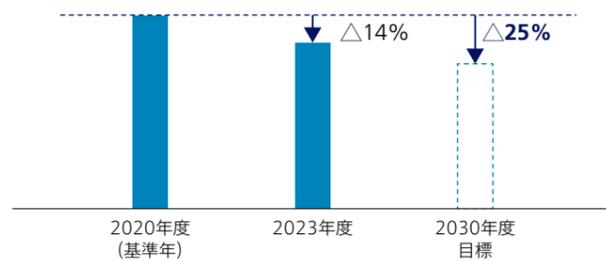
当社は、自然の保全と再生・創出を環境分野におけるマテリアリティの一つに掲げ、サプライチェーン全体で自然への負荷を最小化し、ネイチャーポジティブ(自然の保全と再生・創出と経済の両立)に貢献することを目指しています。

具体的には「リサイクル原料の積極的な利用」「水の循環利用」「森林の積極的な保全」等の取り組みを実施し、事業活動による環境負荷を極力低減するとともに、水源涵養や森林の再生・回復も積極的に推進しています。その一つ、水の循環利用では、当社は「当たり前の日常業務」として、製造時に使用した水の再利用による環境負荷低減に取り組んでおり、2030年度には取水量原単位を2020年度比25%削減する目標を掲げています。また、アルミニウムのリサイクルを推進することで新地金の使用を削減し、原料となるボーキサイトの新たな採掘を抑制し、森林伐採や絶滅危惧種の危機回避など、自然への

負荷を最小限に抑える施策を展開しています。

当社は、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、これからの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。

取水量削減率の推移



自然の保全と再生・創出(ネイチャーポジティブ)のロードマップ

項目	内容	～ 2027年度	～ 2030年度	
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	2030年目標に向け 取水量原単位を 最大限削減	
	損失水の低減	事業所間の差異、取水量等の 実態把握		施策実行 (運用面、設備面、漏水対策)
	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		
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	生物多様性の損失ゼロへの 施策と時期明確化	
	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) ^{※1} 手法を参考に目標設定 実効性のある施策実行		
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	

※1 自然に関する科学に基づく目標設定

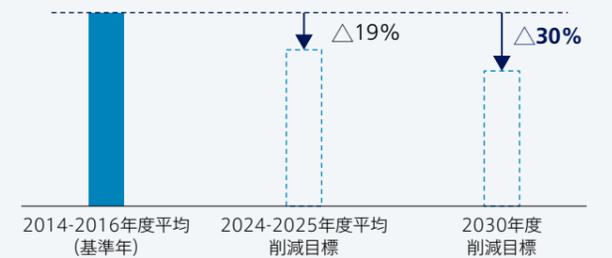
GXリーグ参画による気候変動対策の推進

当社は、2024年4月に、カーボンニュートラルの実現を目指すさまざまな企業や組織で構成される「GXリーグ」に参画しました。GXリーグは、日本政府が定めた「2030年度において温室効果ガス(GHG)排出量を46%削減(2013年度比)する」という目標の達成に向けて、産学官で協働していく枠組みです。当社は、日本のアルミニウム業界を代表するリーディングカンパニーとして、業界における脱炭素の取り組みを牽引していきます。また、日本政府とのコミュニケーションを強化し、業界を超えたルールメイキングの場に参画するとともに、気候変動対策の推進によるビジネス機会の拡大を図っていきます。

当社のGXリーグにおけるCO₂等のGHG排出量削減目標(Scope1・2合計)は、2014年度から2016年度までの3カ年平均

均を基準として、2024年度と2025年度の平均で19%削減、2030年度で30%削減する計画です。この内容はGXリーグ事務局の承認を受けています。

GXリーグでのScope1・2のCO₂削減目標



TNFD提言に基づく情報開示に向けて

当社は、ネイチャーポジティブの取り組みとして、取水量原単位削減をKPIとしたネガティブインパクトの最小化と、リサイクルによるポジティブインパクトの最大化を推進しています。こうした取り組みを進めながら、TNFD^{※2}のフレームワークに基づいて情報を開示するための準備を進めています。

2024年度に事業戦略を踏まえたアクションプランを策定、2025年度から実行していきます。なお、TNFDに基づいた開示については次年度の統合報告書に掲載する予定です。

※2 Taskforce on Nature-related Financial Disclosures(自然関連財務情報開示タスクフォース)

TNFD対応のロードマップ

	2024年度				2025年度				2026年度				2027年度			
	1Q	2Q	3Q	4Q	1Q	2Q	3Q	4Q	1Q	2Q	3Q	4Q	1Q	2Q	3Q	4Q
TNFD対応に向けた必要情報の整理	要求事項整理				ギャップ分析				アクションプラン作成				目標設定(KPI)			
					データ収集、解析				データ収集、解析				データ収集、解析			
					データまとめ、課題確認				データまとめ、課題確認				データまとめ、課題確認			
TNFD対応の取り組み					アクションプランの見直しと、実行				アクションプランの見直しと、実行				アクションプランの見直しと、実行			
					開示情報のまとめ ^{※3}				開示情報のまとめ ^{※3}				開示情報のまとめ ^{※3}			

※3 TNFDの対応状況について統合報告書で定期的に開示し、サステナビリティ説明会で説明

TCFD提言に基づく情報開示

ガバナンス

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。

気候変動対策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」(旧「環境委員会」と「気候変動対策推進委員会」を2024年度より統合)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」「リサイクル推進WG」「原料調達WG」「グリーンテクノロジープロジェクト」など9つのWG(▶P.64参照)が連携して取り組みを進めています。WGの検討結果や活動成果は、ガバナンス強化の一環として、必要に応じて環境委員会から取締役会へ報告し決議を得ています。

戦略

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°C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、その利活用を場の拡げ、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。

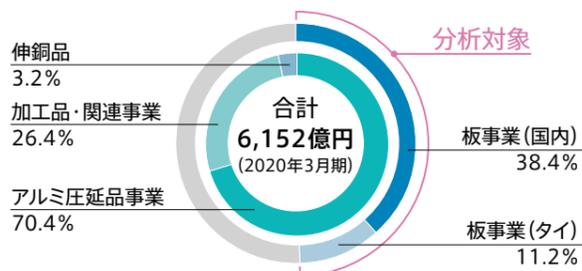
^{*1} International Energy Agency (国際エネルギー機関)
^{*2} Intergovernmental Panel on Climate Change (国連気候変動に関する政府間パネル)

リスク管理

当社は「UACJ Report 2023」で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、公表しました。しかし、その後、為替などの試算前提に大きな変動が生じたこと、また、2026年から欧州でCBAM^{*3}が本格適用され、北米や日本においてもカーボンプライシング導入に向けての議論が進んでいることを踏まえ、改めて試算しました。その結果、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73億円、2050年度に790億円との試算額が示されました。

^{*3} 炭素国境調整メカニズム

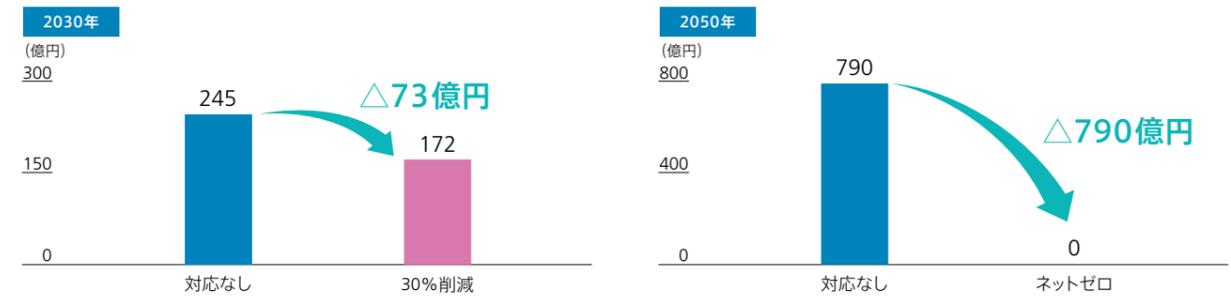
シナリオ分析対象



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)
事業インパクト	指標	収益支出	収益支出
	リスク	<ul style="list-style-type: none"> ● 輸入原料・資材の調達コスト増加 ● 電力コスト増 	<ul style="list-style-type: none"> ● 排出権買収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・報告義務化にともなう、製造管理コストが増加
事業インパクト	機会	<ul style="list-style-type: none"> ● 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ともなう当社製品販売機会と収益の増加 	<ul style="list-style-type: none"> ● 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	<ul style="list-style-type: none"> ● 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	<ul style="list-style-type: none"> ● 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 	

炭素税の財務影響額試算



指標と目標

当社は、2022年6月に公表した「気候変動対策に対する考え方」において、「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^{*4}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、リサイクルの拡大等により2030年度にGHG排出量を30%削減^{*5}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。

2030年度の目標達成、2050年におけるカーボンニュートラルの実現に向けて、CO₂に代表されるGHG排出量削減の取り組みを推進していきます。

^{*4} 2019年度比・原単位
^{*5} 2019年度比・原単位、Category1

社会への取り組み

誰もが幸せを感じられる 健やかで調和のとれた社会へ

基本的な考え方

当社は、広く社会に貢献する企業であるためにはステークホルダーの期待を理解し信頼に込めていくことが重要と考えています。人権の尊重、ダイバーシティ (DE&I) の推進、人材育成、安全で健康な職場環境の整備 (労働安全衛生) への取り組みを重要なテーマとして捉え、それぞれ目標を掲げて取り組みを推進しています。

サステナビリティ基本方針を具現化する「サステナビリティ羅針盤」を定め、当社が目指す「100年後の軽やかな世界」を実現するためのWell-beingの考え方として、「誰もが幸せを感じられる 健やかで調和のとれた社会へ」というメッセージを策定しました。当社は、「Well-being」を一人ひとりが健康で心が充実し、幸せを感じられるような良い状態「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)」だと考えます。まずは、当社で働く従業員一人ひとりが健康で幸せを感じる毎日を送ることができるようにし、そしてそれが周囲の人々に広がっていくような、健やかで調和のとれた社会の実現に貢献していくという考えです。Well-beingに関する2つのマテリアリティとして「人権の尊重」と「多様性と機会均等の浸透 (DE&I)」を特定し、それらの根底をなすものとして「人材育成」を重点方針に、「労働安全衛生」を共通基盤に位置づけています。

「人権の尊重」においては、国連の「ビジネスと人権に関する指導原則」や国別行動計画「ビジネスと人権に関する行動計画」で求められる取り組みの、当社全体への浸透と定着を目指します。「普遍・平等」「不可譲」「不可侵」の考えに則ったグローバルな事業活動の実践を通じて、誰もが幸せを感じられる社会へと貢献できると考えます。一方、「多様性と機会均等の浸透 (DE&I)」では、UACJウェイの「相互の理解と尊重」に基づき、従業員が誇りと安心を感じて自分らしく豊かに生きることを実現するとともに、自らの力を可能な限り発揮することで、イノベーションの創出など会社の持続可能な成長にもつながるよ

人的資本関連の体系



うな相乗効果を目指します。

当社が誕生して以来、人的資本への積極的な投資を通じて確固たる人的基盤の構築を図ってきました。特に「UACJウェイ」を体現する「基盤を支える人材」の充実と中長期戦略の実現を「牽引する人材」の増強を念頭としたさまざまな施策を展開しています。例えば、「エンゲージメント調査」では、毎年80%程度の回答率があり、そこで得られた調査結果を分析して次の人事施策に反映させているほか、過去に実施した諸施策の反映度や成果を調査結果として「見える化」し、グループ公募制度や360度評価、人事ローテーションのガイドライン策定など、さらなる制度の拡充に注力してきました。2023年度に実施したエンゲージメント調査では、「UACJウェイの実践度」の回答点数(5点満点)が3.42点から3.51点に増加、「人材育成の推進」や「魅力ある処遇の実現」などの項目でも前年度を上回る回答点数となるなど、人的資本充実への取り組みに対する成果が着実に現れています。

人的資本の価値創造プロセス

INPUT/OUTPUT						OUTCOME
各種施策	実施項目	2020年度実績	2021年度実績	2022年度実績	2023年度実績	
ものづくり人材の育成	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)	成長・やりがいを感じられる職場環境
	ものづくり学園参加拠点数 ※1	16拠点、海外0	17拠点、海外0	21拠点、海外1	21拠点、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)	
	UKI参加人数 ※1	360人	511人	888人	1,411人	
人材育成の推進	階層別研修参加者数 (スタッフ系) ※1	381人	476人	646人	811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	
	後継者計画策定率 ※2	100%	100%	100%	100%	
	360度評価実施率 ※3	99.5%	100.0%	99.2%	—	
エンゲージメントの向上	エンゲージメント調査回答率 ※1	81.5%	80.0%	80.0%	90.0%	
	自主改革宣言実施率 ※1	—	57.0%	63.5%	72.8%	
	グループ公募制度異動数 ※1	2人	5人	1人	3人	
魅力ある処遇の実現	男女間の賃金水準格差 ※2	—	—	78.4%	78.1%	
ダイバーシティの推進	女性管理職比率 ※4	1.9%	2.2%	3.4%	4.3%	個々が尊重される職場環境 働きやすい職場環境
	外国籍人材採用比率 ※2	5.4%	8.3%	5.6%	2.5%	
	キャリア採用比率 ※2	53.0%	68.0%	66.0%	58.0%	
	障害者雇用率 ※1	2.60%	2.55%	2.44%	2.69%	
ワークライフバランス	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	
	時間外労働時間 ※2	25.1時間	30.2時間	28.1時間	26.8時間	
	有給休暇取得率 ※2	53.8%	62.0%	69.0%	67.6%	
	男性育児休業取得率 ※2	22.0%	42.0%	69.1%	74.0%	
	女性育児休業取得率 ※2	100.0%	100.0%	100.0%	100.0%	
健康経営の推進	健康診断受診率 ※2	100.0%	100.0%	100.0%	100.0%	
	ストレスチェック実施率 ※2	94.3%	90.9%	91.7%	95.4%	

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

人材戦略

近年、少子高齢化にともなう労働人口の減少、人材の流動性拡大等、雇用環境の変化が著しいこと、さらにワークライフバランスやキャリアを重視する意識の高まりなど、働く人の価値観にも大きな変化が生じています。今や企業は働く人から選択を受ける存在であると自覚する必要があり、従業員にとって魅力ある組織風土を醸成し、いきいきと働くことのできる職場環境を整備することが求められています。

こうした背景を踏まえつつ、当社では、経営理念の実現や事業戦略の実行に必要な人材を適時に供給し続ける「人材力の強化(人材戦略)」、多様な個人の活躍と掛け合わせの集合体として組織力を高める「組織力の強化」、これらのための人事制度・育成制度の見直しや人材情報の可視化といった「仕組みの整備」の3つを課題として認識し、第4次中期経営計画

期間において人的資本をさらに強化する計画を策定しました。

2021年度からスタートしている人材戦略プロジェクトは、時代の潮流に沿った人事制度改革や新しい視点の人材育成を行うことを中心に、人材を資本と捉えてその価値を最大限に引き出すことを目指しています。UACJウェイを体現できる人材を数多く輩出し、当社全体の持続的な成長と長期経営ビジョン「UACJ VISION 2030」(VISION 2030)の実現を目指しています。また、この人材戦略プロジェクトを推進するうえでは、各事業部門と人事部門間の連携・協力が欠かせないと考えています。各事業部門では、事業目標達成に求められる人材の要件を検討します。一方、人事部門は人材を“管理”する組織から一歩踏み出して人材を“支援”する組織に変革し、グループ横断の人的プラットフォームの整備や各事業部門における人材育

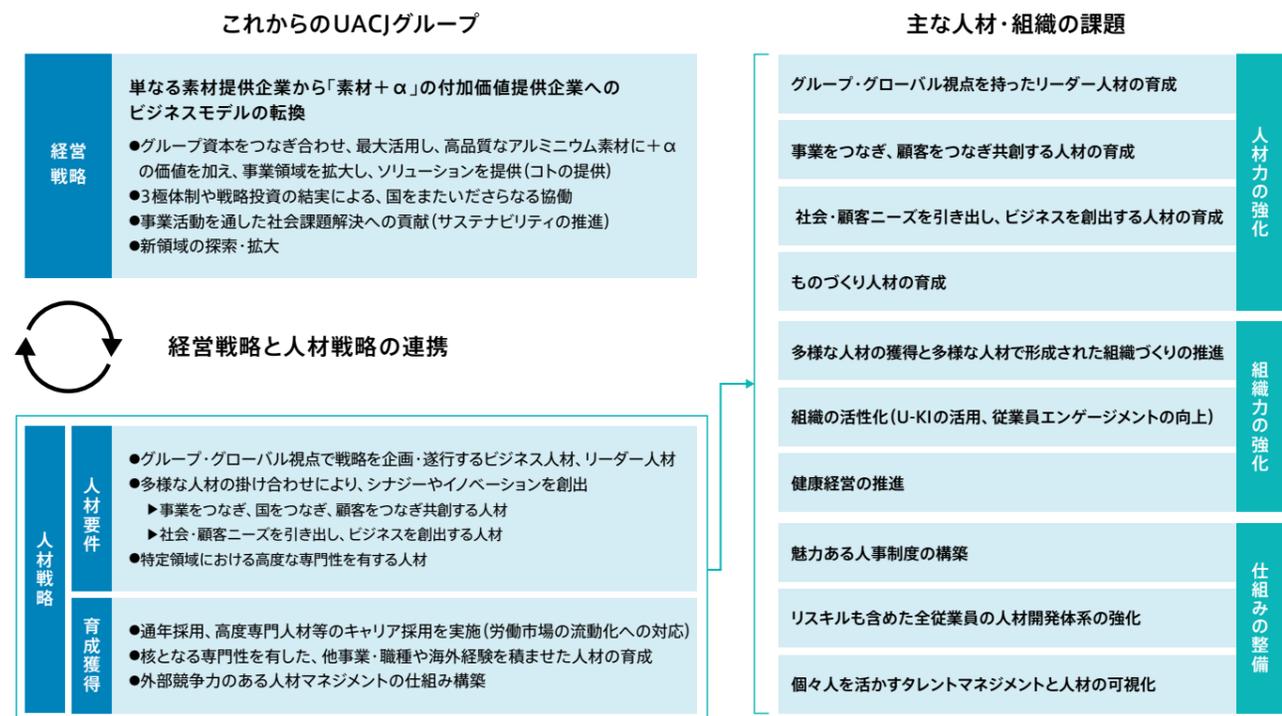
成をサポートする役割を果たします。各事業部門と人事部門で抱える課題・希望を共有することで、最適な人材の配置や人材育成となるよう取り組みを進めます。

人材戦略プロジェクトは、VISION 2030達成までの10年間で中期経営計画と連動させる形でPhase1からPhase3の3段階に分け、Phaseごとに設定したテーマに取り組みながらステップアップしていく計画です。2021年度から2023年度の第3次中期経営計画と連動していたPhase1では、経営戦略と人材戦略の連携を進めるとともにVISION 2030の実現に向けた基盤づくりとして「求める人材像」の策定と各職場が抱えている人材の課題を洗い出すためのヒアリングを実施した後、人材マネジメントの変革に向けた各施策を検討してきました。またPhase1では、各事業部門と連携し、将来を見据えたマネー

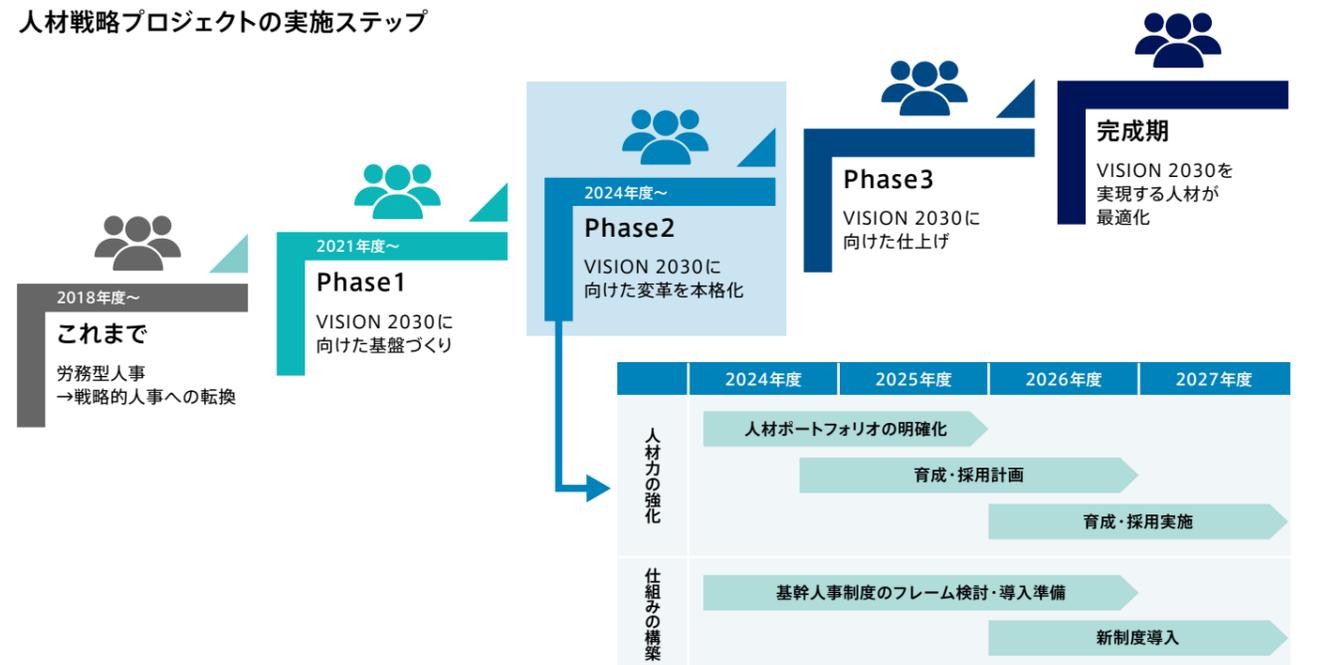
ジャー層のサクセッションプラン(後継者育成計画)に着手しています。事業部門をまたぐキャリア形成や育成支援など、リーダー人材の輩出に向け、取り組みをさらに強化しています。

Phase2がスタートする2024年度からは、人材戦略プロジェクトで進めてきた人材ポートフォリオをより実効性のあるものとし、Phase1で進めたさまざまな施策や基盤整備を活かし、変革への取り組みをさらに加速させていく予定です。変化の激しい事業環境のなかでも、VISION 2030の達成と従業員にとって魅力のある会社であり続けるために、人事制度の整備を進め、人材力・組織力のより一層の強化を図っていきます。

経営戦略と人材戦略の連携



人材戦略プロジェクトの実施ステップ



人権の尊重

当社は、人権を尊重することが従業員のみならず、お取引先の皆様や地域などを含む社会全体の“Well(幸福な状態)”を向上するものと考えます。この考え方を踏まえ、「UACJグループ行動規範」においても、「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」などを定めています。また、2022年3月に「UACJグループ人権基本方針」を公表し、児童労働・強制労働の禁止など事業活動における人権尊重の取り組みについての約束も確認し、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、上記の基本方針や年間のグループでの活動を定めたうえで、「UACJグループサステナブル調達ガイドライン」の制定、グループ内での人権教育や人権デュー・ディリジェンスの実施に加え、人権への負の影響が発生した場合の是正プロセスとして、グループ内部やサプライヤー等のステークホルダー向けの通報制度を含めたグリーンバンスメカニズム(相談・協議・救済のメカニズム)の構築なども進めています。人材委員会の主導のもと、働き方改革やダイバーシティ、健康経営の推進なども進めています。

人権を尊重することで、グループ内では働きやすい職場環境の実現やハラスメントの撲滅、ひいては優秀な人材の確保へとつながり、グループ外においてもサプライチェーンの健全化

による事業の安定や不平等・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。

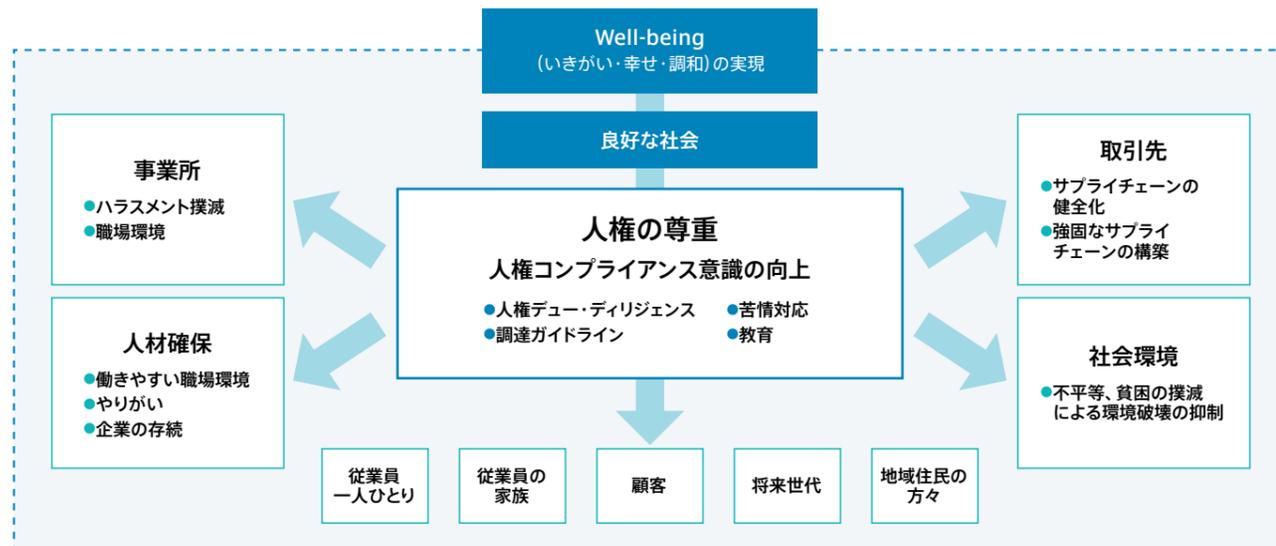
※1 社長執行役員、副社長執行役員、本部長、事業責任者その他執行役員により構成され、取締役や監査役も出席可能な委員会

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、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、「UACJグループサステナブル調達ガイドライン」等の制定を行っています。

2023年度は、人権NGOの協力を得て、名古屋製造所、UACJ Australia Pty. Ltd.、鎌倉産業の3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。

「人権の尊重」による波及効果



多様性と機会均等の浸透(DE&I)

当社は、さまざまなバックグラウンドを持つお互いを尊重し合うことが、当社のみならず社会全体の“Well”であり、“良い状態”につながるものと考えています。当社の役員および従業員が、属性・働き方・キャリアなどにおいて多様な人材で構成されること、主体的に働くこと、当社が大切にしている「価値観」を実践することは、当社のビジネスを支えるとともに、変化への高い適応力と柔軟性を生み出すことにつながります。当社で働くことに誇りとやりがいを感じ、よりよい環境のもと、上司・仲間とわくわくする仕事に取り組むことで、お客様の期待を上回る効果の創出に貢献できると考えます。

この基本的な考えに加え、従業員の意見も広く取り入れた「ダイバーシティ(DE&I)推進宣言」を2023年12月に公表しました。この「ダイバーシティ(DE&I)推進宣言」は、マテリアリティの1つである「多様性と機会均等の浸透(DE&I)」に対する当社の考えを宣言として社内外に示すことで施策の推進につなげるとともに、グループ全従業員の共通認識としてダイバーシティ(DE&I)の一層の浸透を図ること、また、UACJウェイの

「相互の理解と尊重」を実行することで従業員がそれぞれの個性や能力を存分に発揮することを狙いとしています。2022年12月に宣言制定のためのワーキンググループを発足して検討をスタートさせた後、2023年6月から10月にかけて国内では全24回、海外で全3回、延べ100人以上の従業員との意見交換会を開催しました。意見交換会では、ワーキンググループから示された原案をたたき台として、参加者による自由発言形式のクロストークを行いました。意見交換会で提示された従業員の意見を反映してまとめられた宣言案を経営会議および取締役会での承認を経て正式に制定し、2023年12月にESG説明会のなかで発表しました。2024年4月からは、「DE&Iが当たり前」に発揮される会社を目指してをスローガンとして、この宣言に基づいた具体的な施策をスタートさせています。

当社は、これからも、ダイバーシティ(DE&I)の推進によりグループ内で働く従業員一人ひとりが誇りと安心を感じ、自分らしく豊かな日々を過ごせるようにすることで、企業理念の実現を目指していきます。

海外人材交流

2022年から2023年には、UATH※2から3名の幹部候補生が来日し、名古屋製造所で研修を行う人材交流がスタートしました。UATHは、UACJグループとして1から立ち上げた拠点であるため、人材の育成も課題の一つでした。UATHでは、ローカルスタッフを中心に運営していくことを目指しており、将来のマネジメント人材を育成する目的で、研修をスタートしています。

研修は語学や技術の知識習得などももちろんのこと、日本人のスタッフと共に業務に従事することで、ものづくりの大前提である5ゲン主義を身につける内容としています。UATHに戻ったあとは、研修を通じて得た知識やスキルを活かし、ローカルスタッフの育成に取り組むなど活躍の場を広げています。2024年5月には2期生3名が来日して、研修をスタートさせており、海外人材交流を継続しています。

※2 UACJ (Thailand) Co., Ltd.



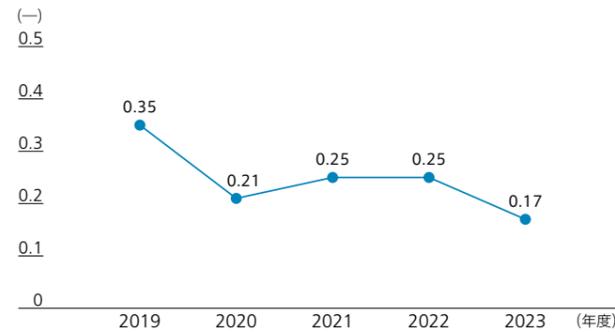
労働安全衛生

当社は、「従業員の安全衛生・健康はすべてに優先する」という考えのもと、労働に関する法令や社内規則を順守するとともに労働安全衛生マネ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。2021年度に特定したマテリアリティでは、労働安全衛生をマテリアリティの1つに掲げていましたが、「安全が確保された職場であることは、あるべき当然の姿として取り組むべきである」という認識のもと、2023年度に“UACJの当たり前”として「共通基盤」の1つに位置づけることとしました。

安全衛生を主管する組織として、安全衛生担当役員が委員長、常勤役員、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。また、従業員が安心して働くことのできる職場環境の構築を目指し、各事業拠点の総括安全衛生管理者を中心とした安全衛生管理体制を構築しています。

労働安全のモニタリングにおいては、重篤災害発生件数と

総合度数率



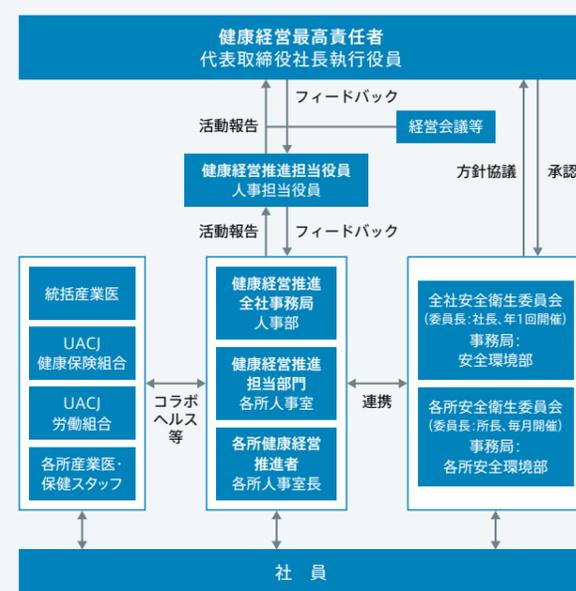
総合度数率を評価指標として、安全衛生責任者会議のなかで毎月確認しているほか、都度安全な職場環境とするべく、危険箇所の改善対応を実施しています。2023年度の重篤災害発生件数は1件、総合度数率は、0.17となりました。

健康経営の推進

当社は、「ものづくりは人づくり、人の力こそがグループの力である」「従業員の安全・衛生・健康はすべてに優先する」という考えに基づき、従業員が持てる能力を十分に発揮できるよう、健康経営に取り組んでいます。2021年9月に「UACJグループ健康経営宣言」を発表し、安全衛生委員会や健康保険組合など、社内各部署との連携を強化して取り組みを推進しています。

こうした推進体制の構築や各施策が評価され、健康づくりに積極的に取り組んでいる企業として、2022年度から2年連続で「健康経営優良法人(大規模法人部門)」の認定を受けています。さらに2024年には、健康経営に優れた上場企業に与えられる「健康経営銘柄」に選定されるとともに、大規模法人部門の認定企業の中でも上位500社のみと与えられる「健康経営優良法人(ホワイト500)」にも選定されました。

健康経営推進体制



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

企業価値をいかに上げていくのか。当社は、6つの資本の活用による企業価値向上を「価値創造プロセス」で整理しました。人的資本への取り組みはその重要なファクターの1つであり、従業員の意識やさまざまな人事施策が、より高い財務パフォーマンス、企業価値向上に大きな影響をもたらすと考えています。

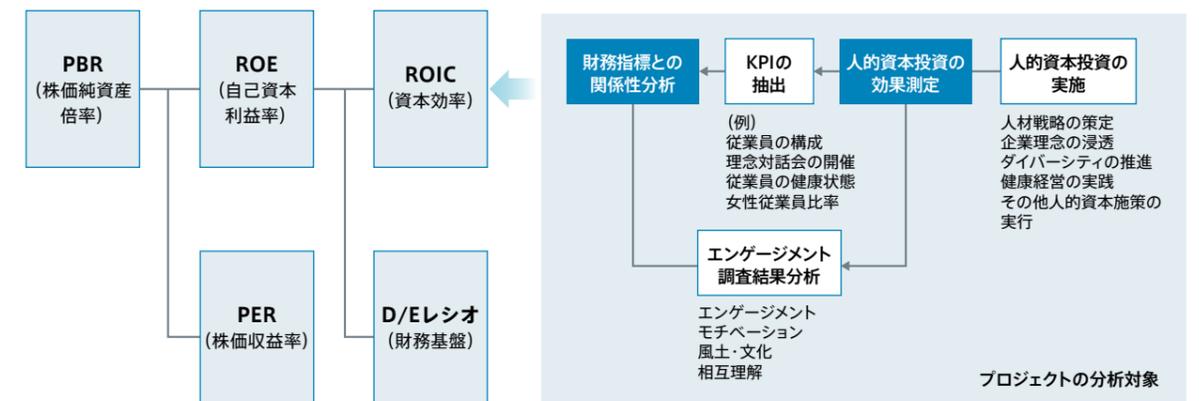
このような考えを背景として、当社は人的資本と財務パフォーマンス・企業価値向上の関連性を整理し、さらなる企業価値向上への施策立案やどのように活かしたら良いのかなどの試みを始めております。人事諸施策やダイバーシティの推進、健康経営の実践などの人的資本施策と、財務指標との相関関係を分析し、企業価値向上への人材戦略を策定する上で参考にすべきと考えています。現在、当社は従業員を対象にエンゲージメント調査を継続的に実施し、調査結果を事業運営・組織運営に活用しています。調査結果を各部署に展開し、従業員の意識の変化を把握することで、人事諸施策による効果や、現状の課題を確認しています。これをさらに進化させ、人的資本と事業利益・資本効率向上の関連性から、人材戦略の立案・実施による人的資本の充実とはどのような効果があったのか、どのようなことをすれば事業利益が増加し、資本効率が向上するのか、という観点から分析を試みて

います。人的資本と企業価値の繋がりを検証することで、将来的にROICを向上させ、最終的にはPBR向上に資する人的資本施策を追究していきたいと考えております。

この取り組みのなかで、2023年度より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と一緒に進めています。初年度は名古屋製造所、R&Dセンター、および本社を対象として、これまで実施したエンゲージメント調査結果について、女性従業員比率などのダイバーシティに関する指標や、職場環境などの事項との関連性を分析。2024年度はより細分化した分析をするとともに、エンゲージメント調査内容の検討、そして下図に示すようなエンゲージメントスコアと資本効率との相関関係の整理を進める予定です。また、他の製造拠点に対象範囲も拡大していきます。それらを踏まえ、エンゲージメント調査と企業価値向上の相関関係を紐解くことで、人的資本の強化やWell-beingの実現につなげていきます。

人的資本による企業価値向上や財務数値への効果を整理することで、当社の人材が有する力を最大限に発揮できる、より効果的な人材戦略の立案・実施に役立てます。このプロジェクトを進めることは企業価値向上には大変重要であり、有効と考えています。

「人的資本による財務インパクトの可視化」に向けた概要





サクセッションプランを 主導し、新リーダーを選任

新たな経営体制とともに ガバナンス改革を継続し 中長期的な企業価値向上へ

社外取締役(独立役員) 指名・報酬諮問委員会 委員長
池田 隆洋

三菱化学(株)[※] 執行役員、ダイアケミカル(株)取締役社長、三菱レイヨン(株)[※] 取締役兼常務執行役員などを歴任。また三菱化学(株)では、インドネシアで事業展開に従事するなど、アジア・ASEAN地域の事業環境に精通。
[※] 現 三菱ケミカル(株)

ガバナンス改革を通じて 業務執行力やモニタリング機能を大幅に改善

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

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

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

さらに会議以外の場での日常的なコミュニケーション、意見

交換も頻繁に行われています。

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

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

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

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

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

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

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

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

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

[※] UACJ (Thailand) Co., Ltd.

将来を見据え、選任プロセスのさらなる改善や 計画的な経営人材の育成に注力

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

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

コーポレート・ガバナンス

基本的な考え方

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

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

ガバナンス強化の取り組み

年	UACJが目指すもの	ガバナンス強化の施策
2013		社外取締役1人でスタート
2014		初めて外国人を執行役員に登用
2015	第1次中期経営計画 (2015~2017年度) 重点方針	初めて女性の社外取締役を選任
2016	●自動車を中心とした輸送分野、エネルギー分野などの成長製品の拡大とアジアを中心とした成長地域の事業強化 ●各事業の最適生産体制の構築および技術融合の推進 ●先端基礎研究の強化と豊富な蓄積技術の活用による新技術・新製品の開発	取締役会の実効性評価を開始(▶P.84)
2017		指名・報酬諮問委員会を設置
2018	第2次中期経営計画 (2018~2020年度) 重点方針 ●成長市場(アジア・北米)、成長分野(自動車)に注力継続 ●先行投資の着実な回収 ●資本効率の向上(ROIC重視) ●行動理念の共有と浸透“UACJウェイ”	企業経営経験者を社外取締役に選任 社内取締役に業績連動報酬を導入
2019	構造改革 (2019~2022年度) 重点方針 ●稼ぐ力の向上 ●財務体質の改善 ●経営のスピードと質の向上	取締役・執行役員の人数削減 コーポレート組織体系の見直し
2020		サクセッションプランの本格的な運用開始(▶P.86) 業績連動報酬にTSRを導入
2021	第3次中期経営計画 (2021~2023年度) 重点方針 ●構造改革の完遂 ●成長への基盤の強化 ●軽やかな世界の実現への貢献(サステナビリティ推進)	監査役会の実効性評価を実施 業績連動報酬に非財務指標を導入
2022		リスクマネジメント推進会議の新設
2023		社外取締役の相互評価を実施(▶P.86)
2024~	第4次中期経営計画 (2024~2027年度) 重点方針 ●価値創出拡大による収益の最大化と収益率の向上 ●筋肉質でしなやかな体質の強化 ●価値創出と安定した事業運営を支える基盤の強化	重要課題を議論するオフサイトミーティングを開始(▶P.84)
2030	UACJ VISION 2030 ●成長分野や成長市場の需要捕捉 ●素材+αで社会的・経済的価値向上 ●新規領域への展開 ●製品ライフサイクルでのCO ₂ 削減	

取締役会議長メッセージ

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

取締役会長 石原 美幸

ガバナンス体制

当社は、監査役会設置会社を選択しています。取締役会は、2024年6月19日現在、取締役10名(うち独立社外取締役5名)と監査役5名(うち独立社外監査役3名)で構成し、経営の監督と業務執行の分離を図るため、議長は非業務執行取締役の取締役会長が務めています。また、社外取締役および社外監査役は独立性基準を満たし、当社の中長期的な企業価値向上に貢献できる多様な経歴のメンバーを選任しています。

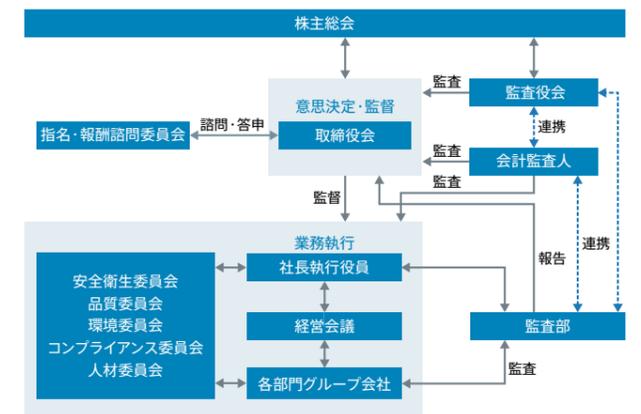
監査役会は、監査役の出席で毎月開催し、監査役監査基準に準拠して監査方針、監査計画などに従い、取締役会をはじめとする社内の重要会議に出席するなど、コーポレート・ガバナンスの一翼を担う独立機関として、取締役の職務執行を監査できる体制としています。また、常勤監査役からの定例監査報告で情報の共有化を図り、社外監査役との意見交換を十分に行っています。

さらに、取締役、執行役員、監査役の指名と取締役および執行役員の報酬などに関する決定過程について、客観性と透明性を高め、コーポレート・ガバナンスの強化を図るため、取締役会の諮問機関として、指名・報酬諮問委員会を設置しています。同委員会では、取締役および執行役員の指名、報酬に関し取締役会からの諮問を受けて審議し、取締役会へ答申しています。

主な会議体の概要

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

コーポレートガバナンス体制図



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

2023年度の取締役会の主な活動

当社は監査役会設置会社として、取締役会の意思決定機能と監督機能を重視しており、双方の機能をともに高めていくことが、当社グループの持続的な成長と中長期的な企業価値向上につながると考えています。

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

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

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

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

引き続き適切な取締役会運営を行い、取締役会の実効性向上を図っていきます。

主な議題

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

2023年度の指名・報酬諮問委員会の主な活動

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

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

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

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

指名・報酬諮問委員会で審議された事項は都度取締役会へ答申しています。

主な議題

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

取締役会の実効性評価

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

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

計画を主導していることが確認されました。

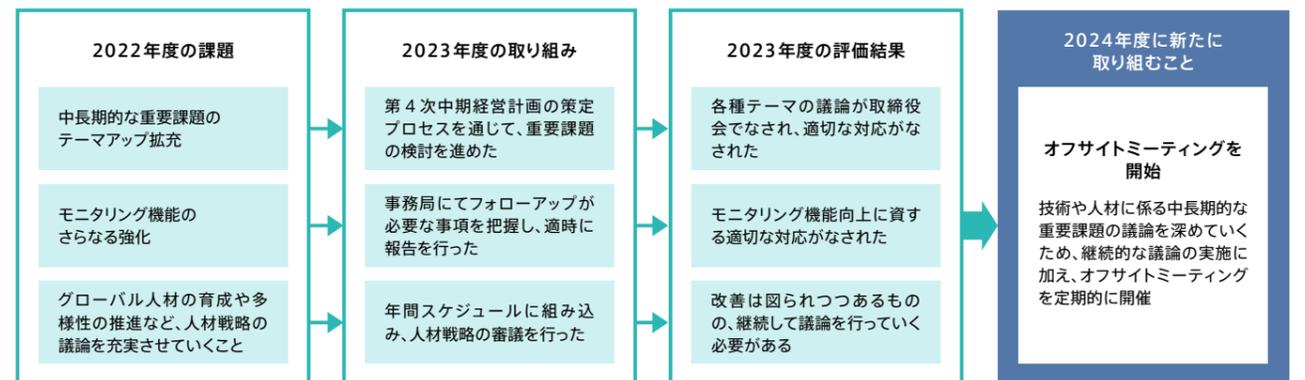
今回の評価を踏まえ、取締役会の実効性をさらに向上させるため、取締役会で認識を共有し、取締役会がなすべき運営のあり方について議論を行いました。そして、中長期的な重要課題に関する議論の質をさらに高めるべく、取締役会以外の議論の場の活用などの取り組みを進めることとしました。

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

取締役会の実効性の改善の歴史

年度	2017	2018	2019	2020	2021	2022	2023	
主な改善項目	<ul style="list-style-type: none"> ガバナンスに資する資料の充実 	<ul style="list-style-type: none"> 取締役会のさらなる多様性の確保 社外役員に対する事前説明の充実や開催日3営業日前資料送達徹底 	<ul style="list-style-type: none"> 重要案件の適切な時期への上程 経営戦略の議論の充実 	<ul style="list-style-type: none"> 会社の大きな方向性に関する議論の一層の充実 ガバナンスに資する報告および説明資料の充実 	<ul style="list-style-type: none"> 会社の大きな方向性に関する議論の充実 指名・報酬諮問委員会と取締役会の情報共有 	<ul style="list-style-type: none"> 取締役会の多様性の議論の深化 社外取締役への支援の充実 グローバル人材の育成に係る人材戦略(次年度も継続して取り組み) 	<ul style="list-style-type: none"> 中長期的な重要課題のテーマアップの拡充 モニタリング機能の強化 	<ul style="list-style-type: none"> 中長期的な重要課題のテーマアップの拡充 モニタリング機能の強化
評価を受けて新たに実施した取り組み	<ul style="list-style-type: none"> 監督機能強化のための付議・報告基準の見直し 社外役員に対する事前説明の充実 	<ul style="list-style-type: none"> 取締役会資料ガイドラインの作成 取締役会への報告内容の充実 	<ul style="list-style-type: none"> 議題の区分に「審議」を新設 各部門の方針報告の実施 	<ul style="list-style-type: none"> 中長期的な重要課題のテーマアップ 社外役員への支援の充実 指名・報酬諮問委員会と取締役会の情報共有 	<ul style="list-style-type: none"> 社外役員の製造所見学の再開 社外役員への研修機会の提供 人材戦略に係る課題のテーマアップ 	<ul style="list-style-type: none"> 中長期的な重要課題のテーマアップ モニタリング機能のさらなる強化 	<ul style="list-style-type: none"> 技術や人材に係る戦略など、中長期的な重要課題に関する議論 	

実効性評価のプロセスと取り組み



スキル・マトリックス

「取締役会が持つべきスキル(知識、経験、能力)」を、指名・報酬諮問委員会および取締役会にて議論し、次の通り定めました。

当社取締役会は、取締役会全体として9つのスキルフィールドを備える機関とし、適切な経営の監督を実践していきます。

スキルフィールドの選定理由

スキルフィールド	選定理由
企業経営・戦略	価値創出拡大による収益の最大化と収益率の向上を目指し、様々なステークホルダーと共に経営環境を取り巻く重要課題への取り組みを推進していく当社グループにおいては、自他社を問わず幅広く企業経営・戦略に関する知識・経験・能力が必須である。
財務・会計	資本効率を重視した経営の取り組みによる財務基盤の強化は当社グループの重点課題であり、また、適正な財務諸表の作成や監督・監査において、財務・会計に関する知識・経験・能力は必須である。
営業・マーケティング	成長分野・成長市場の需要補足や、環境価値素材としてのアルミニウムの活躍領域の拡大を目指していくためには、営業・マーケティングに関する知識・経験・能力は必須である。
海外ビジネス	日本・北米・タイの世界3極供給体制を活かしたアルミニウムの活躍領域の拡大や、国や産業界等のサプライチェーン安定化への貢献を図るためには、海外ビジネスに関する知識・経験・能力は必須である。
研究開発・製造	アルミニウム製品の環境負荷軽減への貢献に加え、価値創出と安定した事業運営を支える基盤の強化において、研究開発・製造に関する知識・経験・能力は必須である。
法務・ガバナンス	コンプライアンスやリスクマネジメントの徹底に加え、プライム市場の上場会社として求められるコーポレートガバナンスへの取り組みを推進し、企業価値の継続的向上を図るためには、法務・ガバナンスに関する知識・経験・能力は必須である。
IT・デジタル	「UACJ VISION 2030」の実現に貢献する新領域ビジネスの創出・拡大と、安定した事業運営を支える基盤を強化するためには、IT・デジタルに関する知識・経験・能力は必須である。
サステナビリティ	軽やかな世界の実現へ貢献するため、「アルミニウムの循環型社会」構築を牽引し、また、事業を支える多様な人材の活用と育成・ダイバーシティの推進を図るには、サステナビリティに関する知識・経験・能力は必須である。
他業種・他分野	「UACJ VISION 2030」の実現に向け、外部の視点から経営を監督するとともに、取締役会に多様性をもたらす要素の一つとして、他業種・他分野における知識・経験・能力は必須である。

取締役および監査役のスキル・マトリックス

	氏名	属性	在任年数	スキルフィールドに○をつけた主たる理由											
				① 企業経営・戦略	② 財務・会計	③ 営業・マーケティング	④ 海外ビジネス	⑤ 研究開発・製造	⑥ 法務・ガバナンス	⑦ IT・デジタル	⑧ サステナビリティ	⑨ 他業種・他分野			
取締役	石原 美幸	社内	9年	○				○	○		○			①当社社長執行役員経験、⑤長年にわたる製造部門経験、⑥⑧取締役会議長として当社コーポレートガバナンス、サステナビリティを監督	
	田中 信二	社内	3年	○			○	○				○		①当社社長執行役員、④長年にわたる海外事業経験(海外駐在経験を含む)、⑤長年にわたる製造部門経験、⑧サステナビリティ推進本部長経験	
	川島 輝夫	社内	5年	○	○		○							①当社副社長執行役員、②当社グループ財務戦略担当、④海外グループ会社社長経験(海外駐在経験を含む)	
	慈道 文治	社内	2年			○		○			○			③当社マーケティング・技術本部長、⑤長年にわたる製造部門経験、⑦情報システム部門担当経験	
	隈元 稔治	社内	1年	○		○	○						○	①当社経営戦略本部長、③④⑨大手総合会社における営業・海外事業経験	
	池田 隆洋	社外	独立	6年	○		○	○						○	①③④⑨大手化学メーカー取締役経験(営業・マーケティング、海外事業統括経験)
	作宮 明夫	社外	独立	6年	○					○				○	①⑥⑨大手電気機器メーカー取締役副社長経験(各種諮問委員会の委員・副委員長経験)、他社社外監査役経験
	光田 好孝	社外	独立	2年					○		○	○	○	○	⑤⑦⑧⑨大学・研究所における非鉄金属の精錬やリサイクルに関する教育研究経験、大学運営経験
	永田 亮子	社外	独立	1年	○		○			○				○	①③⑥⑨大手食品メーカー執行役員・監査役経験、他社社外取締役・社外監査役経験
監査役	赤羽 真紀子	社外	独立	1年				○			○	○		④⑧⑨サステナビリティに関するコンサルティング・支援活動経験、他社社外取締役経験	
	澤地 隆	社内	2年						○		○			⑥ビジネスサポート本部本部長経験、⑧広報・IR部門長経験	
	飯田 晴央	社内	1年		○		○							②財務本部長経験、④海外事業経験(海外駐在経験を含む)	
	入山 幸	社外	独立	6年	○			○		○				○	①④⑥⑨大手鉄鋼メーカー常務取締役経験、弁護士(海外事業、企業法務経験)
	山崎 博行	社外	独立	6年	○	○				○				○	①②⑥⑧公認会計士、他社業務執行取締役・社外取締役経験
	元山 義郎	社外	独立	6年	○			○	○					○	①④⑤⑨大手自動車メーカー(外資系)取締役副社長経験(生産・技術部門責任者経験)

注:各取締役・監査役の「知識」「経験」「能力」に基づき、「特に期待するフィールド」に○を配しています。したがって、各人の有するすべての「知識」「経験」「能力」を表すものではありません。

サクセッションプラン

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

社長の後継者計画

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

役員の選定・選任

取締役をはじめとする経営陣幹部の選任にあたっては、候補者のキャリア、能力評価などをもとに指名・報酬諮問委員会が審議・決議し、その答申を受けて取締役会が最適な役員人事を決定します。また、監査役候補者については上記手続きに加えて監査役会の同意を得ます。独立社外取締役は、当社の独立性判断基準を勘案したうえで、取締役会における率直か

つ建設的な発言で当社へ貢献することが期待できる人材を候補者としており、選任後は当社への貢献度を評価する機会を設けています。現在、独立社外取締役5名のうち2名は女性で、4名が企業経営経験を有しています。今後も取締役会全体の知識・経験・能力のバランスを図るとともに、多様性や規模を意識した体制整備に注力していきます。

社外取締役の相互評価を実施

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

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

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

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

役員報酬

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

2023年度の役員報酬等の額

区分	人数	報酬等の種類			報酬等の総額
		基本報酬	短期業績連動報酬	中長期業績連動報酬	
取締役 (うち社外取締役)	13名 (6名)	270百万円 (66百万円)	74百万円 (—)	41百万円 (—)	386百万円 (66百万円)
監査役 (うち社外監査役)	5名 (3名)	81百万円 (30百万円)	— (—)	— (—)	81百万円 (30百万円)
合計 (うち社外役員)	18名 (9名)	351百万円 (96百万円)	74百万円 (—)	41百万円 (—)	467百万円 (96百万円)

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

2024年度からの役員報酬体系

報酬体系		業績による報酬変動幅	基本報酬に対する比率	評価期間	報酬内容
基本報酬		—	—	—	金銭
短期業績連動報酬	全社業績	連結当期利益、連結ROE、連結ROIC等	目標に対する達成度が100%の場合の支給率を100%とすることを基準に、達成度に応じて0%～200%の範囲で変動	単年度	金銭
	部門業績	部門営業利益、部門ROIC等			
	SDGs評価	長期経営ビジョンで策定したマテリアリティにおける活動目標の達成度を評価			
	個人評価	主に単年度の全社業績、部門業績およびSDGs評価には反映されない重要な取り組み等を定性的に評価			
中長期業績連動報酬	PSU	全社業績	同上	中期経営計画期間	株式と金銭 半分ずつ
		TSR			
	RSU	勤務継続を条件とし、業績により変動しない			

※4 支給率が100%の場合

役員報酬体系(短期・中期とも目標達成度100%の場合)

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

これまでの取り組み

2018年	報酬体系を見直し、短期業績連動報酬 ^{※1} および中長期業績連動報酬 ^{※1} (PSU ^{※2})を導入
2020年	構造改革に取り組むなかで、短期業績連動報酬比率を引き上げ、中長期業績連動報酬にTSRを導入
2021年	<ul style="list-style-type: none"> ●短期業績連動報酬にSDGs評価を導入 ●中長期業績連動報酬にRSU^{※3}を導入 ●株式保有ガイドラインを制定 ●いわゆるマルス・クローバック条項を設定 ●取締役の個人別報酬等の決定について、取締役への再一任を廃止
2023年	社外取締役比率の引き上げおよび社外取締役に期待される役割・責務の増大等を勘案し、社外取締役に対する報酬額の上限を改定
2024年	新役員体制に則して非業務執行社内取締役の報酬体系を整理するとともに、第4次中期経営計画を推進すべく中長期業績連動報酬制度を改定

※1 社外取締役は、その主たる職責が、客観性・独立性を有した立場からの監督であることから、業績連動報酬制度の対象外としています。

※2 Performance Share Unit(業績連動型株式報酬制度)

※3 Restricted Stock Unit(譲渡制限付株式報酬)

政策保有株式

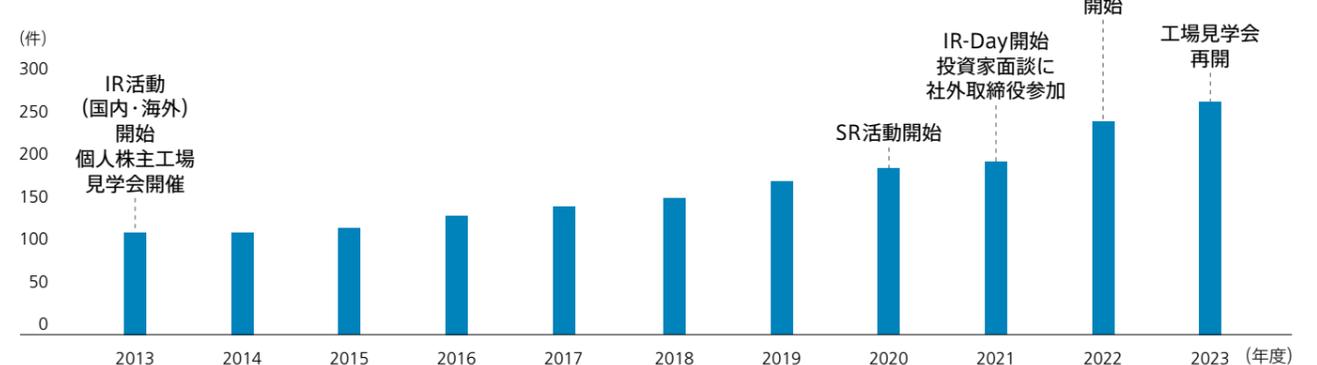
当社は、取引の維持強化、事業提携、原材料の安定調達など、事業の持続的な成長と円滑な推進を図るために必要と判断した企業の株式を保有しています。その保有は必要最小限とし、縮減を図っていく基本方針のもと、毎年取締役会で個別の政策保有株式について、政策保有の意義、経済合理性など、定量と定性の両面から検討して総合的に検証しています。検証の結果、保有の意義が希薄と判断される、あるいは合理性が認められなくなったと判断した銘柄については順次売却を図ります。2024年3月末の政策保有株式は29銘柄です。2023年度末の貸借対照表計上額は5,732百万円で、連結資本合計に対する割合は1.90%です。

コンプライアンス

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

コンプライアンス意識の浸透や法令知識の理解促進については、グループ行動規範を階層別教育の内容に盛り込むなど、周知に向けた教育を定期的・継続的に実施しています。また、コンプライアンス問題の早期発見・解決を目的に、グループ共通の内部通報窓口やハラスメントに特化した窓口など各種相談窓口を設置し、コンプライアンスに関する相談・通報を受け付けています。

IR活動および株主・投資家との対話数の変遷



※5 2022、2023年度はESG説明会として実施

株主・投資家との対話

当社は、株主や投資家の皆様にUACJの事業と投資の特性をご理解いただきながら、長期的な信頼関係を構築・維持していくため、社内の各部署が有機的な連携を図り、タイムリーで適切な情報開示と双方向コミュニケーションの充実に努めています。

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

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

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

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

役員一覧 (2024年6月19日現在)

取締役



取締役 会長
石原 美幸
 取締役会 15回中15回出席
 指名・報酬諮問委員会 11回中11回出席

1981年 4月 住友軽金属工業株式会社入社
 2012年 10月 同社執行役員
 2013年 10月 株式会社UACJ 執行役員
 2015年 6月 取締役 執行役員
 2017年 4月 取締役 常務執行役員
 2018年 4月 取締役
 2018年 6月 代表取締役社長 社長執行役員
 2022年 6月 代表取締役 社長執行役員
 2024年 4月 取締役 会長(現任)



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

1987年 4月 住友軽金属工業株式会社入社
 2016年 1月 UACJ(Thailand)Co.,Ltd. 取締役
 2018年 4月 株式会社UACJ 執行役員 UACJ(Thailand)Co.,Ltd. 取締役副社長
 2021年 4月 執行役員 構造改革本部長 ビジネスサポート本部 副本部長 財務本部副本部長
 2021年 6月 取締役 執行役員
 2022年 6月 取締役 常務執行役員 構造改革本部長
 2023年 4月 取締役 常務執行役員 サステナビリティ推進本部長 板事業本部副本部長 (製造部門)
 2024年 4月 代表取締役 社長執行役員(現任)



1982年 4月 住友軽金属工業株式会社入社
 2013年 4月 同社執行役員管理本部 副本部長
 2013年 10月 株式会社UACJ 執行役員 執行役員
 2016年 4月 UACJ North America, Inc. CEO
 2019年 4月 常務執行役員
 2019年 6月 取締役 常務執行役員
 2022年 4月 取締役 副社長執行役員(現任)

取締役 副社長執行役員 グループ財務全般 コーポレート コミュニケーション 関連事項 経営戦略関連事項担当
川島 輝夫
 取締役会 15回中15回出席
 指名・報酬諮問委員会 11回中10回出席



1988年 4月 古河電気工業株式会社入社
 2011年 6月 古河スカイ株式会社 製板事業部 福井工場製造部長
 2019年 4月 株式会社UACJ 板事業本部 深谷製造所長
 2021年 4月 板事業本部名古屋製造所長 執行役員
 2022年 4月 ものづくり基盤本部長 取締役 執行役員
 2022年 6月 ものづくり基盤本部長 取締役 常務執行役員
 2024年 4月 取締役 常務執行役員 マーケティング・技術本部長(現任)

取締役 常務執行役員 マーケティング・技術本部長 DX推進担当
慈道 文治
 取締役会 15回中15回出席



1985年 4月 住友商事株式会社入社
 2011年 8月 同社Tri-Arrows Aluminum Inc. 出向 同社銅管企画開発部長
 2015年 4月 株式会社UACJ入社 経営戦略本部副本部長
 2017年 4月 経営戦略本部長
 2020年 4月 執行役員 経営戦略本部長
 2021年 4月 執行役員 経営戦略本部長
 2022年 4月 取締役 執行役員 経営戦略本部長
 2023年 6月 取締役 常務執行役員 経営戦略本部長(現任)

取締役 常務執行役員 経営戦略本部長
隈元 穰治
 取締役会 12回中12回出席
 (取締役就任後)



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 同社常勤監査役
 2018年 3月 本田技研工業株式会社 社外取締役 監査委員(現任)
 2021年 6月 株式会社メドレー 社外監査役(現任)
 2023年 3月 株式会社UACJ 取締役(社外、非常勤)(現任)

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

選任理由: 大手食品メーカーの執行役員、監査役として当該企業および当該企業グループ会社の経営に携わり、経営に関する広範な視野を有しているため。



1993年 4月 株式会社三菱銀行(現 株式会社三菱UFJ銀行) 入社
 2001年 1月 スターバックスコーヒー ジャパン株式会社 広報室環境・社会貢献事業チームマネージャー
 2003年 8月 株式会社セールスフォース・ドットコム(現 株式会社セールスフォース・ジャパン) 社会貢献部長
 2006年 11月 日興アセットマネジメント 株式会社CSR室長
 2010年 4月 CSRアジア株式会社代表取締役(現任)
 2022年 6月 株式会社バイオラックス 社外取締役(現任)
 2023年 6月 株式会社UACJ 取締役(社外、非常勤)(現任)

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

選任理由: 多数の企業や環境省、大学等におけるサステナビリティに関するコンサルティングや支援活動を通じて得た豊富な知見と経験を有しており、海外ビジネスにも精通しているため。

監査役



常勤監査役
澤地 隆
 取締役会 15回中15回出席
 監査役会 14回中14回出席



常勤監査役
飯田 晴史
 新任(2024年6月就任)

社外監査役



監査役(社外、非常勤)*
入山 幸
 取締役会 15回中15回出席
 監査役会 14回中14回出席



監査役(社外、非常勤)*
山崎 博行
 取締役会 15回中15回出席
 監査役会 14回中14回出席



監査役(社外、非常勤)*
元山 義郎
 取締役会 15回中15回出席
 監査役会 14回中14回出席

社外取締役



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
 株式会社ティアーアイ・アソシエイト
 代表取締役(現任)
 2018年 6月 株式会社UACJ 取締役(社外、非常勤)(現任)

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



1975年 4月 立石電機株式会社(現 オムロン株式会社) 入社
 2003年 6月 同社執行役員 アミューズメント機器 事業部長
 オムロン宮株式会社(現 オムロンアミューズメント株式会社) 代表取締役社長
 2009年 4月 オムロン株式会社 執行役員 エレクトロニクスコンポーネントビジネスカンパニー 社長
 2010年 6月 同社 執行役員常務 エレクトロニック&メカニカルコンポーネントビジネスカンパニー 社長
 2011年 6月 同社 専務取締役
 2014年 6月 同社 取締役副社長
 2018年 3月 旭硝子株式会社(現 AGC株式会社) 社外監査役
 株式会社UACJ 取締役(社外、非常勤)(現任)

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



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
 同大学生産技術研究所 教授
 2005年 6月 同大学総長特任補佐(財務担当)
 同大学生産技術研究所 副所長
 2020年 4月 独立行政法人大学 改革支援・学位授与機構 教授(現任)
 2020年 6月 同大学名誉教授(現任)
 2022年 6月 株式会社UACJ 取締役(社外、非常勤)(現任)
 2023年 6月 株式会社イーディーピー 社外取締役(現任)

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

選任理由: 素材に関する教育研究経験、および大学運営や産学官連携に関わる豊富な経験を有しているため。

執行役員

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

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

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

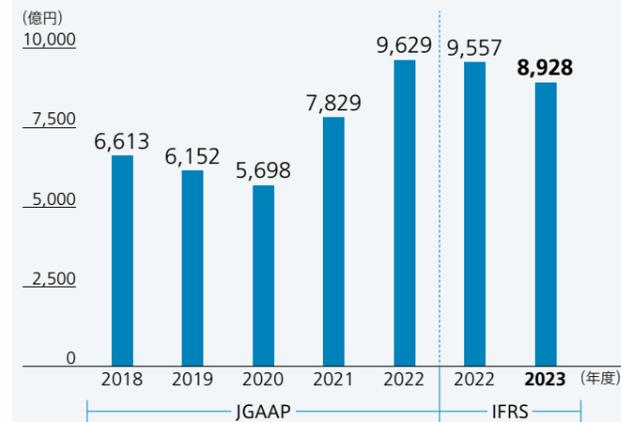
常務執行役員 **佐藤 文彦**
 執行役員 **井島 健一郎**
 執行役員 **岡田 浩三**

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

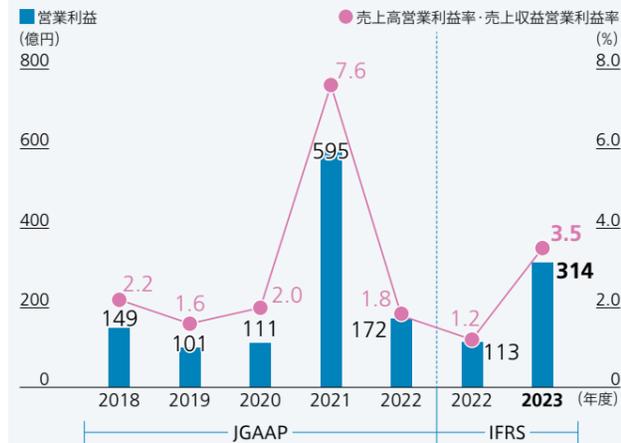
財務・非財務ハイライト

財務ハイライト

連結売上高・売上収益



営業利益／売上高営業利益率・売上収益営業利益率

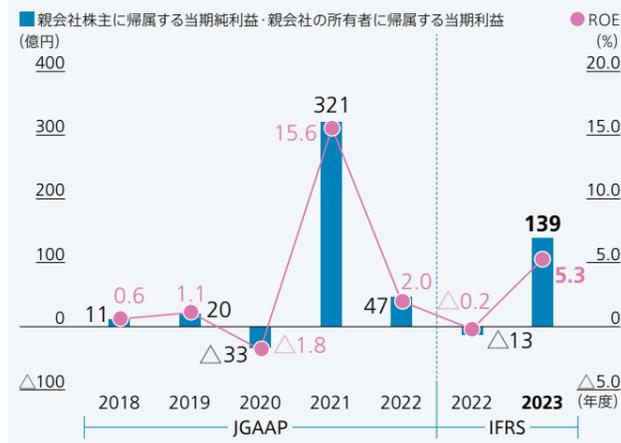


棚卸資産影響前営業利益・事業利益^{※1}



※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と

親会社株主に帰属する当期純利益・親会社の所有者に帰属する当期利益／ROE



ROIC^{※2}



※2 税引き前事業利益を基に算出

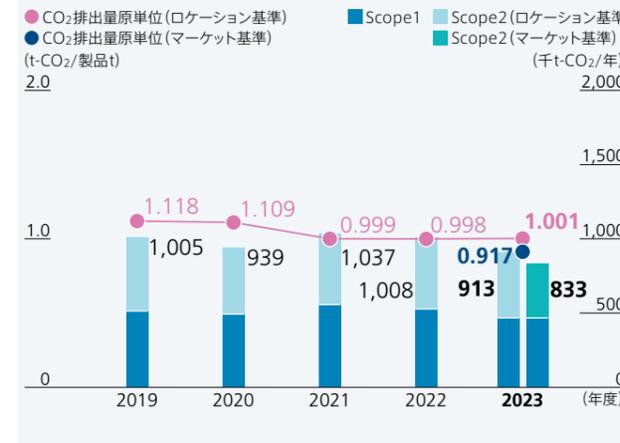
負債／D/Eレシオ^{※3}



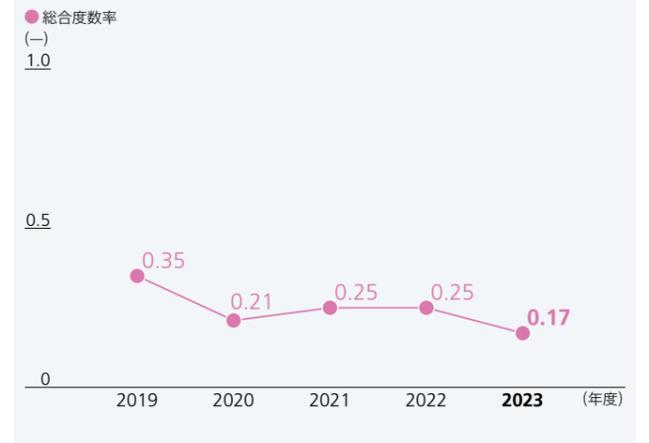
※3 D/Eレシオは、劣後ローンの資本性考慮後

非財務ハイライト

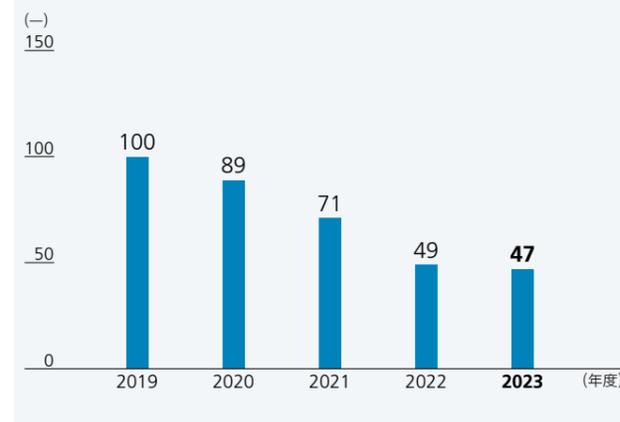
CO₂排出量



労働災害の発生状況

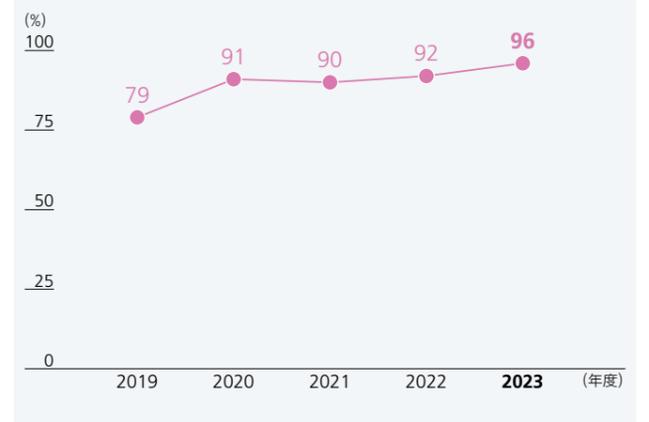


クレーム・苦情件数^{※4}

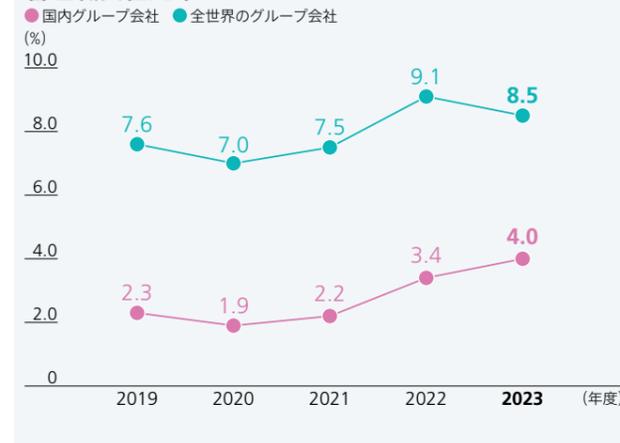


※4 2019年度数値を100とし、以降年度の件数を指数で表しています。

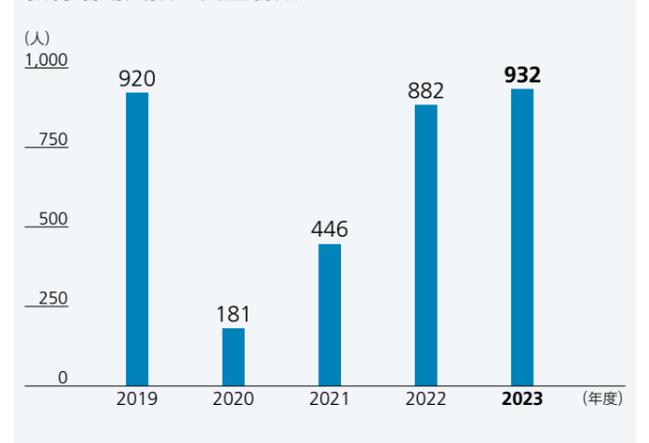
行動規範教育実施率



管理職女性比率



教育活動支援の受益者数



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)						
	2014年度	2015年度	2016年度	2017年度	2018年度	2019年度	2020年度	2021年度	2022年度	2022年度	2023年度	
業績・収益性の推移												
売上高／売上収益	計	572,541	575,735	568,316	624,270	661,330	615,150	569,756	782,911	962,885	955,717	892,781
事業利益 ^{※1}	計	—	—	—	—	—	—	—	—	—	21,295	43,420
営業利益又は営業損失(△)	計	23,679	15,212	25,869	29,205	14,868	10,126	11,144	59,520	17,207	11,319	31,378
経常利益又は経常損失(△)	計	21,337	12,010	19,819	19,408	6,201	3,788	5,958	52,286	8,732	—	—
税金等調整前当期純利益又は損失(△)	計	18,856	13,976	18,281	19,692	10,041	△1,622	3,473	50,114	7,166	1,699	21,969
親会社株主に帰属する当期純利益又は損失(△)／ 親会社の所有者に帰属する当期利益又は損失(△)	計	8,649	5,105	8,715	12,253	1,116	2,038	△3,269	32,054	4,703	△1,315	13,858
売上収益事業利益率	計	—	—	—	—	—	—	—	—	—	2.2%	4.9%
売上高営業利益率／売上収益営業利益率	計	4.1%	2.6%	4.6%	4.7%	2.2%	1.6%	2.0%	7.6%	1.8%	1.2%	3.5%
売上高当期純利益率	計	1.5%	0.9%	1.5%	2.0%	0.2%	0.3%	△0.6%	4.1%	0.5%	△0.1%	1.6%
財務状態・効率性の推移												
総資産 ^{※2}	計	677,952	662,543	725,443	774,071	807,224	752,785	732,960	828,729	860,098	895,731	914,430
純資産	計	187,136	178,582	198,360	208,396	206,204	202,716	196,445	247,589	269,258	267,987	302,046
自己資本／親会社の所有者に帰属する持分	計	172,305	165,030	184,090	194,235	190,998	188,363	183,063	227,993	248,037	246,495	277,040
有利子負債残高	計	295,953	289,006	323,825	342,336	375,080	344,011	335,789	339,447	336,700	340,384	310,854
流動資産 ^{※2}	計	269,889	263,409	305,563	322,461	348,291	288,919	294,502	394,618	409,868	437,650	431,188
固定資産／非流動資産 ^{※2}	計	408,063	399,135	419,880	451,610	458,933	463,866	438,457	434,111	450,230	458,081	483,242
流動負債 ^{※2}	計	287,884	249,784	237,650	273,148	273,269	264,434	251,150	322,136	338,603	371,617	359,284
固定負債／非流動負債 ^{※2}	計	202,932	234,177	289,433	292,527	327,751	285,635	285,365	259,004	252,236	256,127	253,100
自己資本比率／親会社所有者帰属持分比率 ^{※2}	計	25.4%	24.9%	25.4%	25.1%	23.7%	25.0%	25.0%	27.5%	28.8%	27.5%	30.3%
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)	計	5.3%	3.0%	5.0%	6.5%	0.6%	1.1%	△1.8%	15.6%	2.0%	△0.2%	5.3%
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	計	26,777	22,511	28,393	17,381	10,651	58,115	38,623	7,799	52,587	54,219	94,918
投資活動によるキャッシュ・フロー	計	△49,668	△34,759	△55,456	△51,853	△34,947	△30,021	△20,950	△21,035	△26,928	△28,223	△36,196
フリー・キャッシュ・フロー	計	△22,891	△12,248	△27,063	△34,472	△24,296	28,094	17,673	△13,236	25,659	25,996	58,722
財務活動によるキャッシュ・フロー	計	25,694	11,176	49,478	13,543	28,971	△25,852	△17,008	△652	△19,089	△25,075	△43,994
1株当たり情報												
当期純利益又は当期純損失(△)(円)／ 基本的当期利益又は当期損失 ^{※3}	計	20.21	11.94	201.63	253.96	23.14	42.26	△67.79	664.69	97.54	△27.26	287.38
配当金(円) ^{※3}	計	6	6	60	60	60	20	0	85	85	85	90
設備投資・研究開発												
設備投資額	計	46,539	30,489	31,556	51,195	52,544	48,947	18,090	20,728	26,394	26,394	33,097
減価償却費	計	22,636	22,893	23,508	25,686	27,215	27,748	30,007	30,585	33,493	34,831	36,406
研究開発費	計	4,619	4,630	4,412	4,409	4,529	4,305	4,452	4,259	4,441	4,441	4,643

※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 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。

※3 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。

会社情報／株式情報

会社概要(2024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及び その合金の圧延製品・鋳物製品・鍛造製品 並びに加工品の製造・販売等
資本金	522億77百万円
従業員数(連結)	10,460名(2024年3月末時点)
決算期	3月31日
URL	https://www.uacj.co.jp/

拠点一覧

板事業	
名古屋製造所	愛知県名古屋市港区千年3丁目1番12号
福井製造所	福井県坂井市三国町黒目21-1番地
深谷製造所	埼玉県深谷市上野台1351番地
押出・加工品事業	
小山製作所	栃木県小山市大字土塔560番地
名古屋製作所	愛知県名古屋市港区千年3丁目1番12号
航空宇宙・防衛事業	
鋳鍛製作所	栃木県小山市大字土塔560番地
支社・支店	
中部支社	愛知県名古屋市中区金山1丁目13番13号 金山プレイス
関西支社	大阪府大阪市北区中之島3丁目3番3号 中之島三井ビルディング
九州支店	福岡県福岡市博多区冷泉町2番1号 博多祇園M-SQUARE

研究開発

R&Dセンター／モビリティテクノロジーセンター	愛知県名古屋市港区千年3丁目1番12号
福井開発室	福井県坂井市三国町黒目21-1番地
深谷開発室	埼玉県深谷市上野台1351番地
R&D Center (North America)	12501 Plantside Dr, Louisville, KY 40299, USA
R&D Center (Thailand)	Innovation Cluster 2 Building, Tower D, Phaholyothin Road 111 Thailand Science Park Amphoe Khlong Luang, Chang Wat Pathum Thani 12120, Thailand

国内グループ会社

板事業

株式会社UACJアルミセンター
株式会社UACJ Marketing & Processing
株式会社UACJ名古屋アルパック
株式会社三泉
株式会社UACJ深谷サービス
株式会社古河UACJメモリーディスク

押出・加工品事業

株式会社UACJ金属加工
株式会社UACJ押出加工安城
株式会社UACJ押出加工群馬
株式会社UACJ押出加工滋賀
軽金属押出開発株式会社
日本クーラー株式会社

箔事業

株式会社UACJ製箔
株式会社日金
株式会社UACJ製箔サービス

その他

株式会社UACJトレーディング
泉メタル株式会社
鎌倉産業株式会社
株式会社UACJ物流*
株式会社UACJグリーンネット

海外グループ会社

板事業

UACJ(Thailand) Co., Ltd. (タイ)
Tri-Arrows Aluminum Holding Inc. (米国)
Tri-Arrows Aluminum Inc. (米国)
Logan Aluminum Inc. (米国)*
優艾希杰(上海)鋁材有限公司(中国)
乳源東陽光優艾希杰精箔有限公司(中国)*
優艾希杰東陽光(上海)鋁材銷售有限公司(中国)
優艾希杰東陽光(韶関)鋁材銷售有限公司(中国)
UACJ Trading & Processing America, Inc. (米国)
UACJ Marketing & Processing Mexico, S.A. de C.V.(メキシコ)
UACJ ELVAL HEAT EXCHANGER MATERIALS GmbH(ドイツ)
UPIA Co., Ltd. (韓国)

自動車部品事業

UACJ Automotive Whitehall Industries, Inc. (米国)
戴卡優艾希杰鋁汽車零部件有限公司(中国)*
戴卡優艾希杰鋁(天津)精密鋁業有限公司(中国)*
戴卡優艾希杰鋁(濰州)汽車零部件有限公司(中国)

押出・加工品事業

UACJ Extrusion(Thailand) Co., Ltd. (タイ)
UACJ Extrusion Czech s.r.o. (チェコ)
UACJ Metal Components North America, Inc. (米国)
UACJ Metal Components Mexico, S.A. de C.V. (メキシコ)
UACJ Metal Components Central Mexico, S.A. de C.V. (メキシコ)
UACJ Metal Components(Thailand) Co., Ltd. (タイ)
PT. Yan Jin Indonesia(インドネシア)

航空宇宙・防衛事業

UACJ Foundry & Forging(Vietnam) Co., Ltd. (ベトナム)
--

箔事業

UACJ Foil Malaysia Sdn. Bhd. (マレーシア)

その他

UACJ North America, Inc. (米国)
優艾希杰商(昆山)金属制品有限公司(中国)
優艾希杰商(上海)貿易有限公司(中国)
優艾希杰商(大連保稅区)貿易有限公司(中国)
UACJ Trading Czech s.r.o. (チェコ)
UACJ Trading Poland sp.zo.o(ポーランド)
UACJ Trading(Thailand) Co., Ltd. (タイ)
Siam UACJ Trading Co., Ltd. (タイ)
UACJ Australia Pty. Ltd. (豪州)
Boyne Smelters Ltd. (豪州)*

株式の状況(2024年6月30日現在)

発行可能株式総数	170,000,000株 ^{※1}
発行済株式の総数	48,328,193株 ^{※2} (自己株式109,602株を含む)
株主数	21,114名

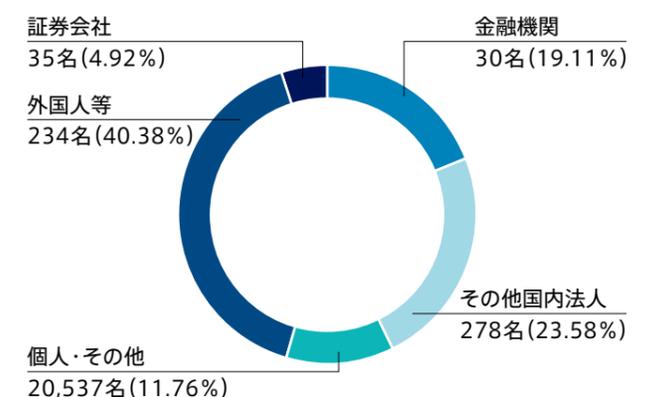
※1 株式併合により、2017年10月1日付で170,000,000株となりました。
 ※2 株式併合により、2017年10月1日付で48,328,193株となりました。

大株主の状況

株主名	持株数(百株) ^{※3}	持株比率(%) ^{※4}
古河電気工業株式会社	94,365	19.57
GOLDMAN SACHS INTERNATIONAL	49,246	10.21
日本マスタートラスト信託銀行株式会社(信託口)	45,325	9.39
株式会社日本カストディ銀行(信託口)	20,757	4.30
ECM MF	14,500	3.00
みずほ証券株式会社	13,854	2.87
BNY GCM CLIENT ACCOUNT JPRD AC ISG(FE-AC)	10,099	2.09
MLI FOR SEGREGATED PB CLIENT	10,001	2.07
UACJグループ従業員持株会	7,691	1.59
STATE STREET BANK AND TRUST COMPANY 505103	7,549	1.56

※3 持株数は百株未満を切り捨てて表示しております。
 ※4 持株比率は自己株式(106,933株)を控除し、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)^{※5}



※5 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。

※印は持分法適用会社

パラリンアートコンテストを開催しました

当社は、社会のダイバーシティ推進の取り組みの一環として、(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。

2023年は「アルミとあしたへ」をテーマとし、85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
「アルミが支える地球の現実と未来へ」



UACJ賞
NAMYさん
「アルミがある未来」



UACJ賞
KOTOさん
「アルミと一緒にあしたに進もう!」

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。