

UACJ Report 2023

統合レポート



CONTENTS

- 01 目次
- 02 「UACJ Report 2023」発行にあたって
- 03 UACJグループの理念体系

05 10年間の軌跡

05 特集 1

UACJの10年

世界の旺盛なアルミニウム需要に
応えるために

- 11 トップメッセージ
- 17 中期経営計画の進捗
- 19 構造改革の総括
- 21 財務戦略
- 25 ビジネスモデル
- 27 市場環境
- 29 価値創造プロセス
- 31 マテリアリティ
- 33 UACJのこれから

05 特集 2

軽やかな世界に向けて ビジネスドメインの拡大に挑戦

- 37 挑戦1
環境負荷低減に貢献する
アルミニウムのサーキュラーエコノミーの心臓へ
- 39 挑戦2 技術対談
市場への積極的なアプローチで、
アルミニウムの活用・活躍の場を拡大

41 事業資本の進化

- 41 旺盛なアルミニウム需要に応え得る
世界トップクラスの事業資本に増強
- 43 セグメント別戦略
 - 43 ●北米市場・缶材分野
 - 45 ●アジア市場
 - 47 ●日本市場
 - 49 ●自動車分野
- 51 研究開発

53 サステナビリティの進化

- 53 サステナビリティ戦略
- 55 サステナビリティマネジメント
- 59 社外取締役対談
グローバル企業としての自覚をもとに、
経営とサステナビリティを高次元に融合
- 61 環境対応活動
- 65 人材マネジメント
- 67 ものづくり人材戦略
- 69 企業風土対談

71 ガバナンスの進化

- 71 社外取締役対談
10年の進化を礎にしつつ、
これからも不断の改革を進めていく
- 73 コーポレートガバナンス
- 81 役員一覧
- 83 リスクと機会

85 2022年度の業績レビュー

- 85 財務状況および経営成績の分析
- 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 2023」発行にあたって



財務本部 IR部長
上田 薫

2023年、UACJは発足10周年を迎えます。当社は、アルミニウム圧延において100年を超える歴史と、国内1位・2位のシェアを有していた2社が、グローバル企業を目指し経営統合することで誕生しました。現在は、統合後に立ち上げたタイの工場も黒字化し、アルミ圧延事業として140万トン超の生産能力と、日本・北米・タイの3極で地域や機能を補完し合うグローバル供給体制を確立。当初の目的を達成しつつあります。

この10年の間には困難な状況もありました。米中貿易摩擦による需要の減少などを受け、一時的に当社の業績は悪化。しかし構

造改革に取り組み収益構造を改善することで、現在は外部環境に左右されづらい“筋肉質”な企業体質を手に入れました。

当社はこれらの基盤を活かしてメガトレンドに対応し、ビジネスドメインを拡大することで、さらに企業価値を向上させていきます。アルミニウムの優れたリサイクル特性を活かしたサーキュラーエコノミーの構築、災害や医療など多様な分野で付加価値のあるアルミニウム製品の開発・拡販に取り組んでいます。ぜひ「UACJ Report 2023」で、飛躍しようとする当社グループ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
石川 友也
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

ものづくり基盤本部

・安全環境部
・品質管理部
・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
・自動車材営業部
・生産企画部

マーケティング・技術本部

・R&Dセンター

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

要点・概要

網羅・詳細



報告対象範囲

対象期間：

2022年4月1日～2023年3月31日
(一部に2023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：日本会計基準

発行時期：2023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。

Aluminum lightens the world

アルミでかなえる、軽やかな世界

UACJグループ理念



行動指針「UACJウェイ」



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。

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。

特集1

UACJの10年

世界の旺盛なアルミニウム需要に応えるために

10年の進化 1

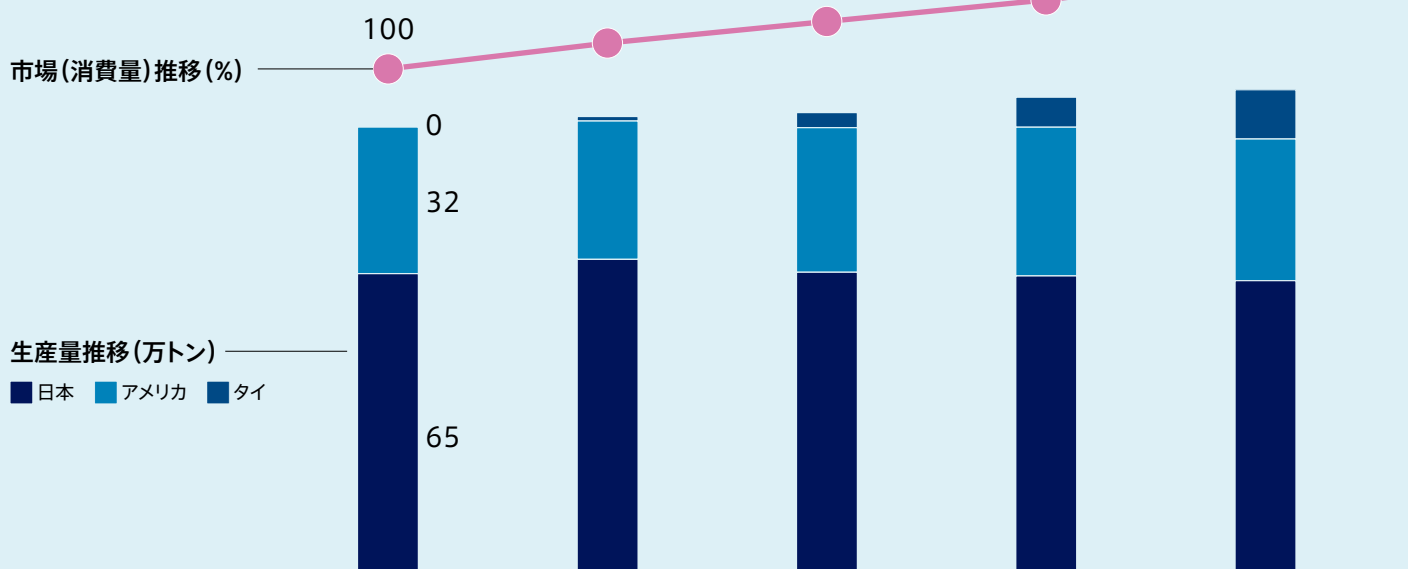
業界トップクラスの
供給力を誇る
世界3極体制を構築

→P07

10年の進化 2

貢献領域の
拡大に向けて
新規領域を開拓

→P08



| 年度 | 2013 | 2014 | 2015 | 2016 | 2017 |
|---------------------|-------|-------|-------|-------|--------|
| 売上高(億円) | 3,641 | 5,725 | 5,757 | 5,683 | 6,243 |
| Adjusted EBITDA(億円) | | 417 | 523 | 568 | 507 |
| 従業員数(人) | 8,418 | 8,556 | 8,881 | 9,819 | 10,067 |

世界的なアルミニウム需要の高まりに応えるため、二社の経営統合により誕生したUACJ。以来10年間、さまざまな進化を遂げてきました。当社は生産能力の増強に努め、日本、米国、タイという世界3極を中心としたグローバル供給体制を構築。供給能力の向上やソリューション力の強化に取り組んだ結果、売上が大幅に増加し、世界トップクラスのアルミニウムメーカーとなりました。また近年では、循環型経済となる新たなアルミニウムのバリューチェーンの構築や、未来を見据えた構造改革による企業体質・風土の改革を完遂し、アルミニウムを通じた持続可能な社会の実現に向けて、着実に歩みを進めています。

10年の進化 3

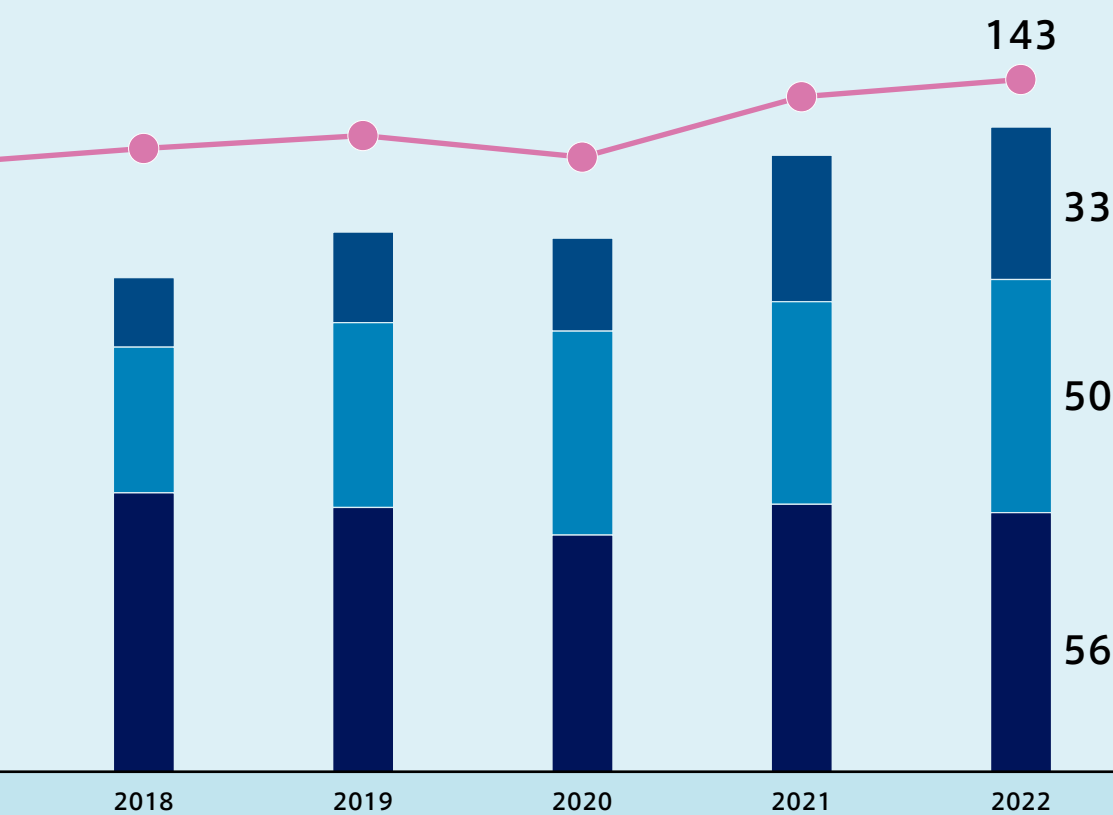
リサイクルの推進に向けて
新たなバリューチェーン
構築に着手

→P09

10年の進化 4

未来を見据えた
能動的な構造改革により
企業体質・風土を改革

→P10



出典：UACJ調べ

6,613

6,152

5,698

7,829

9,629

426

473

447

602

597

10,366

9,927

9,722

9,571

9,510

33

50

56

10年の進化

業界トップクラスの供給力を誇る 世界3極体制を構築

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。当社は設立以来、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・米国・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。タイのUATH※1では缶材の販路が北米やアジアを中心にグローバルに拡大したほか、エアコン用フィン材、自動車熱交換器材のフル生産・フル販売が続いています。日本と米国では、強固な顧客基盤を中心とした地産地消モデルを確立

し、稼ぐ力が確実に向上しました。近年、特に北米で脱プラスチックの流れが定着し、缶材需要が想像を上回る伸びを見せていますが、安定的な供給が可能となっているのも世界3極体制の賜物です。

現在、当社のアルミニウム供給能力は年間140万トン超を誇り、世界第3位にまで成長しました。売上高については、海外比率が次第に高まり、現在では売上高構成の半数以上を海外が占めます。設立以来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。

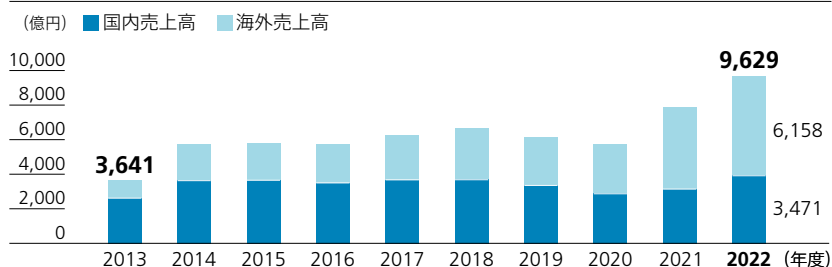
※1 UACJ (Thailand) Co., Ltd.

2022年度 年間生産量ランキング板圧延

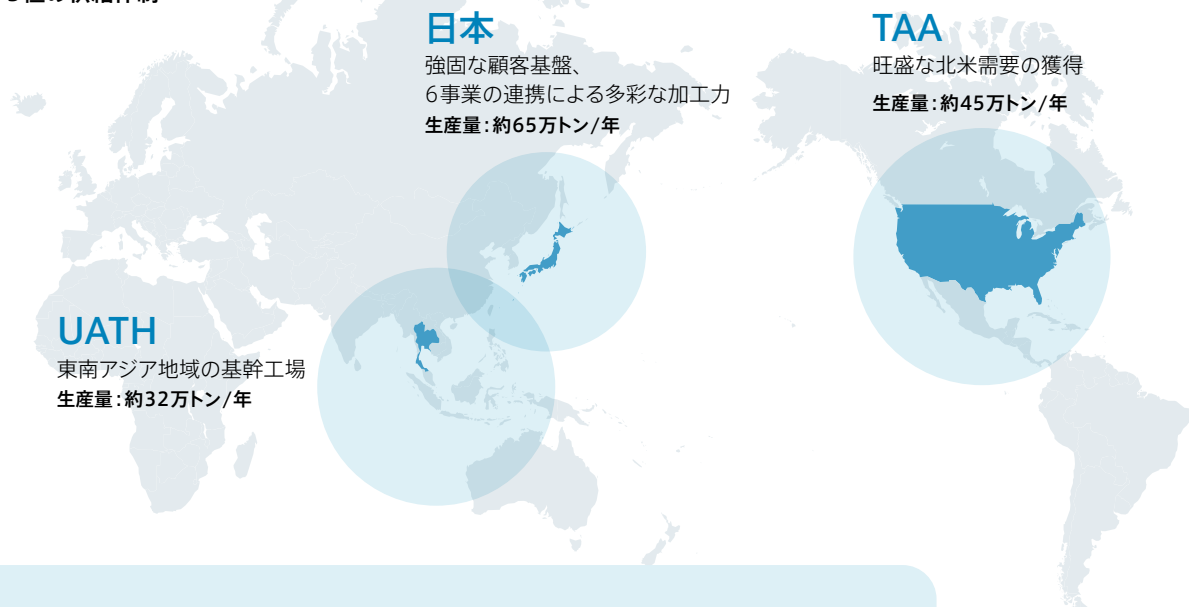
| | | |
|----|-------------|---------------|
| 1位 | A社 | 390万トン |
| 2位 | B社 | 160万トン |
| 3位 | UACJ | 140万トン |
| 3位 | C社 | 140万トン |
| 5位 | D社 | 130万トン |

出典：当社調べ

売上高推移



世界3極の供給体制



関連ページ

- 市場環境 P27-28
- 事業資本の進化 P41-42
- 北米市場 P43-44
- アジア市場 P45-46
- 日本市場 P47-48

10年の進化 2

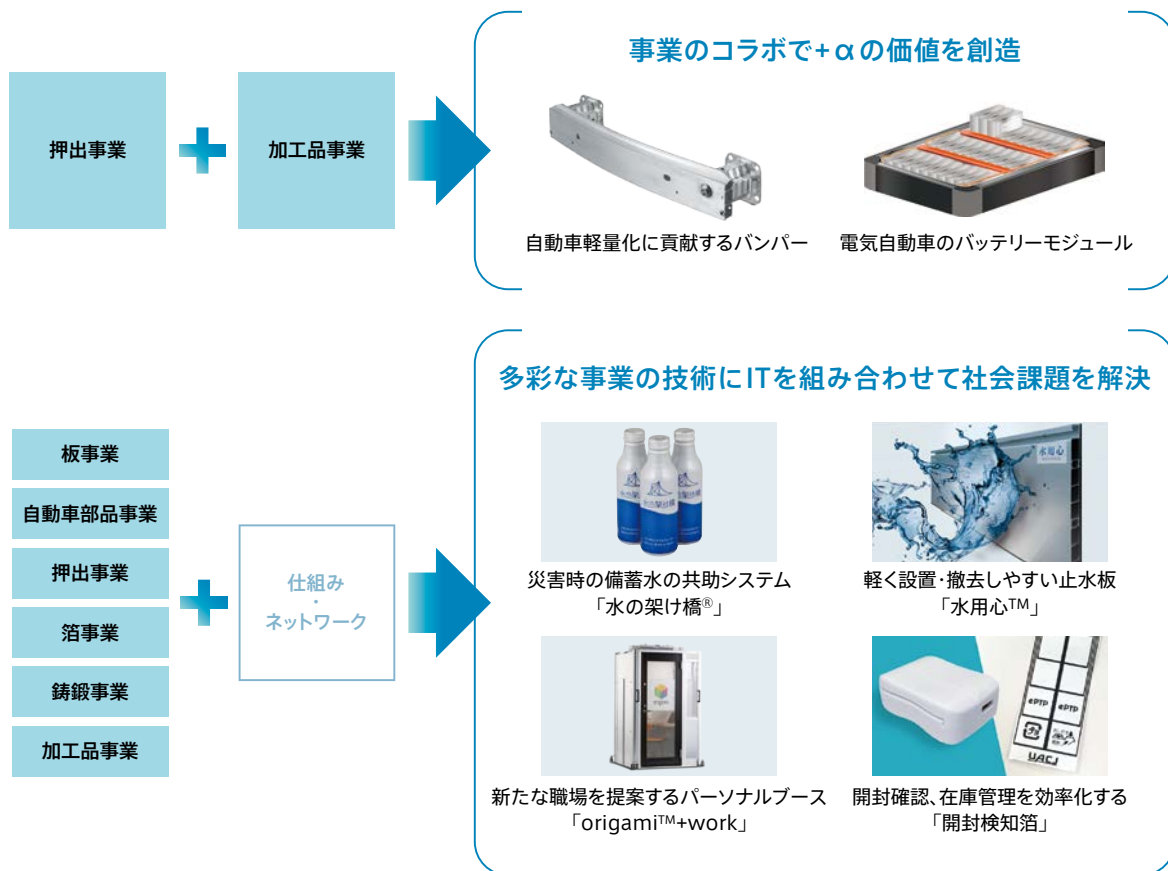
貢献領域の拡大に向けて 新規領域を開拓

アルミニウムが社会で活用される素材となるには、加工によって、用途に応じた機能を付加することが必要です。当社は経営統合によって多彩な加工力を得ましたが、それにとどまらず現UWH※2を迎え入れるなどして、新たな加工力を獲得しました。また日本に加えて、タイ、米国に研究開発拠点を設け、製品化する力を高めてきました。

さらに、社会のより多くの分野に貢献すべく、事業の垣根を越えたシナジーでソリューション力を強化してきました。押出事業と加工品事業のコラボレーションによって実現し

た、軽量化されたバンパーは、自動車業界のCO₂排出量削減に貢献しています。また、新しいアルミニウムの使い方を提案し社会課題を解決する取り組みでは、防災などに貢献する、さまざまな商品を開発。若手社員を中心に、アルミニウムが社会にどのように役立つかを柔軟な発想で考え、製品に仕組みを組み合わせお客様に提案することで、課題解決につなげています。

※2 UACJ Automotive Whitehall Industries, Inc.



関連ページ

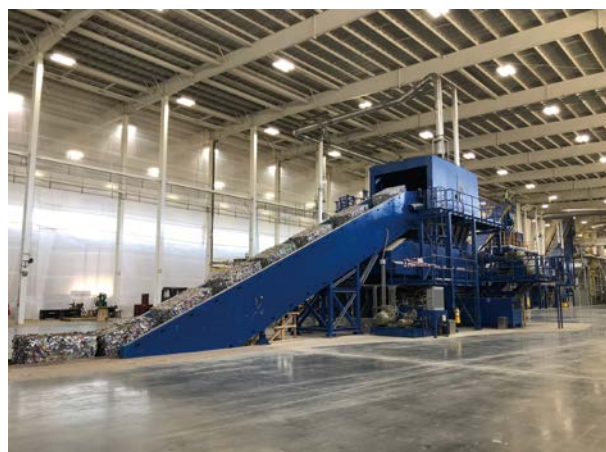
- 市場環境 P27-28
- 自動車分野 P49-50
- 特集 2 軽やかな世界に向けてビジネスドメインの拡大に挑戦 P35-40

10年の進化 3

リサイクルの推進に向けて 新たなバリューチェーン構築に着手

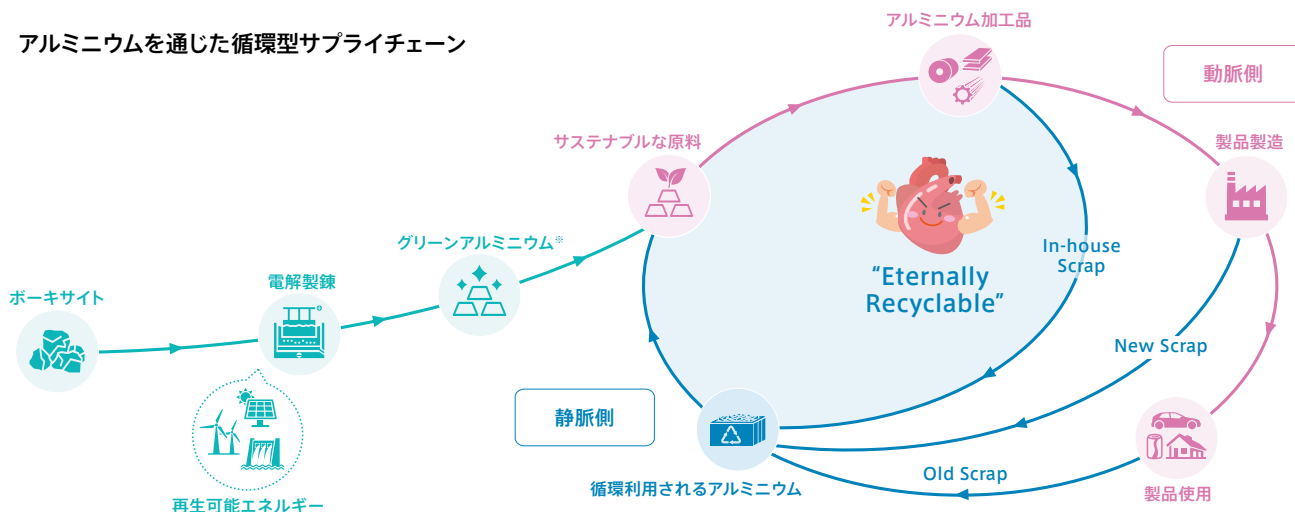
「100年後の軽やかな世界」の実現に向け、当社が果たし得る最大の貢献は、アルミニウム製品のサーキュラーエコノミーの構築です。アルミニウムはリサイクルして製造するときのCO₂排出量は、鉱物資源から製錬した際の約3%となり、リサイクルしたアルミニウムを使えば使うほどCO₂排出量削減につながります。

そこで当社は、リサイクルを推進する新たなバリューチェーンの構築に着手しました。当社は、循環型サプライチェーンの要となる“心臓”の役割を担います。そして関連する事業者と協力し、リサイクルしやすいアルミニウム製品をつくる“動脈”と、アルミニウムを回収し、高品質のリサイクルアルミニウムを実現する“静脈”のループの構築に取り組んでいます。また、地金の調達においては製錬過程で再生可能エネルギーを用いたグリーンアルミニウムを優先的に調達しています。



Tri-Arrows Aluminum Inc. のスクラップ・リサイクル炉

アルミニウムを通じた循環型サプライチェーン



※再生可能エネルギーなどを電力源とした、環境負荷を低減して製造されるアルミニウム

関連ページ

- 特集2 軽やかな世界に向けてビジネスドメインの拡大に挑戦 P35-40
- サステナビリティマネジメント戦略 P53-54
- 社外取対談 P59-60

10年の進化 4

未来を見据えた能動的な構造改革により 企業体質・風土を改革

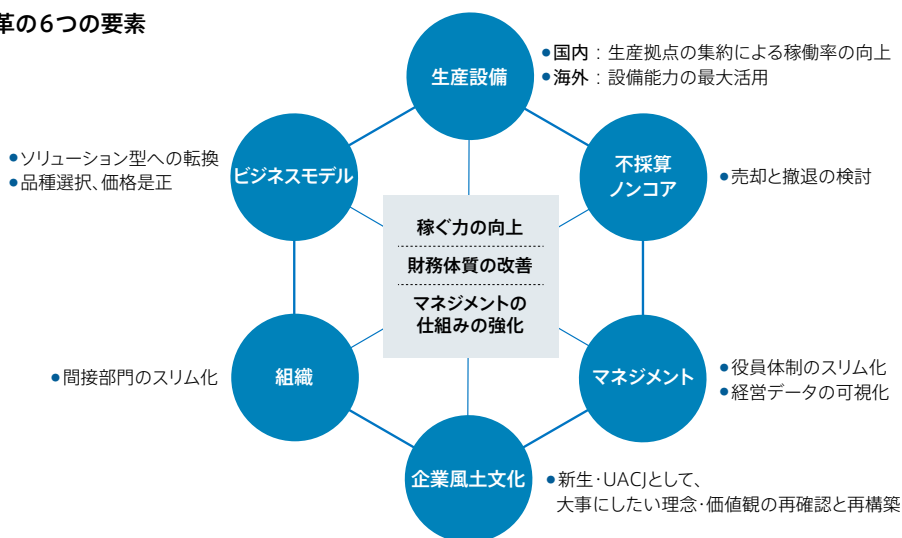
当社の10年には、米中貿易摩擦や中国経済の減速など外部環境の悪化、企業規模の拡大による内部課題の顕在化など困難もありました。業績回復が急務となり、2019年から構造改革に取り組んできました。当社の課題として認識したのは、外部環境の影響を受けやすい利益体質とマネジメント機能のスピード不足です。稼ぐ力の向上、財務体質の改善、マネジメントの仕組みの強化を柱とした6つの施策を検討し、ワーキンググループに分かれて取り組みを開始しました。

その一つとして取り組んだのが、企業風土改革です。まず出発点として企業理念の再定義に取り組み、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、問い直しました。また、理念浸透とエンゲージメント向上を目的に「理念対話会」を各地で開催。社長と社員との対話を進めて当社の存在意義を一人ひとりの社員と共有した結果、未来志向の企業風土が生まれ、ソリューション力の強化にもつながっています。



理念対話会の様子

構造改革の6つの要素



関連ページ

- 構造改革の総括 …… P19-20
- 企業風土対談 …… P69-70

経営統合から10年、
世界屈指の供給体制を構築し、
グローバルなアルミニウム
メジャーグループとして
社会に貢献しながら、
持続的成長を果たしていく。

代表取締役 社長執行役員
石原 美幸

生産能力、売上規模ともに 想定以上の成長を実現し 大きな可能性を持ったアルミニウム企業へ

UACJは2013年10月の経営統合から10周年を迎えました。加えて今年は当社の母体の一つである旧住友軽金属工業(株)の源流である住友伸銅場がアルミニウム圧延事業を開始してから125年という節目の年でもあります。

当社は「世界的な競争力を持つ日本発のアルミニウムメジャー」への飛躍を目指し、日本のアルミニウム圧延メーカー上位2社の経営統合によって誕生しました。人口減少にともない国内のアルミニウム需要が減衰していく一方、欧米やアジアなどの海外市場では今後も高い需要成長が見込まれています。そこで国内トップ2社の経営統合によるシナジーを発現すると

ともに、国内事業のスリム化を進めながら、経営資源を海外の成長事業に重点配分することで、グローバルなアルミニウム圧延メーカーとして持続的に成長していこうと考えたのです。

統合後、当社は第1次、第2次の中期経営計画を通じて、中長期的な事業成長に向けた海外での大型投資を次々に実行してきました。米国ではTAA*¹ローガン工場の生産能力増強を実施したほか、UWH*²の買収・生産能力増強を行いました。一方、東南アジアでは、現地の旺盛な需要に対応すべく建設を進めてきたタイUATH*³ラヨン製造所の第1期～第3期工事が完了しました。これらの結果、2022年度の販売量は世界133万トン、生産能力そのものは140万トン以上に達するなど、当初の想定以上の成果を上げることができました。

とくに板事業では、UATHの生産が本格化し、日本からの輸出をカバーする補完的な役割を大きく超え、世界26カ国、約

80社に製品を供給する一大拠点へと成長しました。これにより年間30万トン以上の生産が可能な4つの製造拠点を日本、米国、タイの3極に所有する、世界屈指の供給体制が整いました。また、板事業以外でも押出、箔、鍛鍛など各事業でもグローバル展開を進めました。UWHの買収などによって、自動車部品という新たな成長事業を立ち上げることができたのも大きな成果の一つです。

2022年度の売上高は、統合前の2社合算4,365億円の倍以上の9,629億円に達し、1兆円企業に手の届く規模にまで成長しました。もちろん売上規模だけでなく、ビジネスエリアや製品分野などもこの10年間で大きく拡大しました。その後半5年間でけん引してきた私にとっても喜びに堪えない成果です。これまで一緒に汗を流してきた仲間はもちろん、これから当社に入社してくれる人も含め、「誰もがワクワクするような、大きな可能性を持った会社になった」というのが、統合10周年にあたっての私の実感です。

※1 Tri-Arrows Aluminum Inc.

※2 UACJ Automotive Whitehall Industries, Inc.

※3 UACJ (Thailand) Co., Ltd.

社員とともに グループの存在意義を再定義し 大きな痛みをともなう 厳しい構造改革を完遂

もちろん、すべてが順風満帆だったわけではありません。とくに私が経営を引き継いだ2018年以降、米中貿易摩擦に端を発した中国経済の減速と急激な国際市況の悪化などの影響で、2018年度、2019年度と収益が計画の2~3割に落ち込みました。この難局を打開すべく、2019年10月から「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」を柱とした抜本的な構造改革に着手しました(▶P19参照)。これは祖業である銅管事業の譲渡や歴史ある日光製造所の閉鎖などの大きな痛みをともなう改革でもありました。さらに翌年からは新型コロナウイルス感染症のパンデミックが起り、顧客企業の操業停止による販売量の減少、自社生産設備の立ち上げの遅れなどの問題が生じましたが、追加施策を実施することで

計画の遅延を補いました。これらの結果、当初計画した210億円分の稼ぐ力の向上をはじめ、財務体質改善、執行体制のスリム化などによる経営のスピードと質の向上を実現し、当社グループを「環境変化に左右されにくい、筋肉質でしなやかな企業体質」に変えることができました。

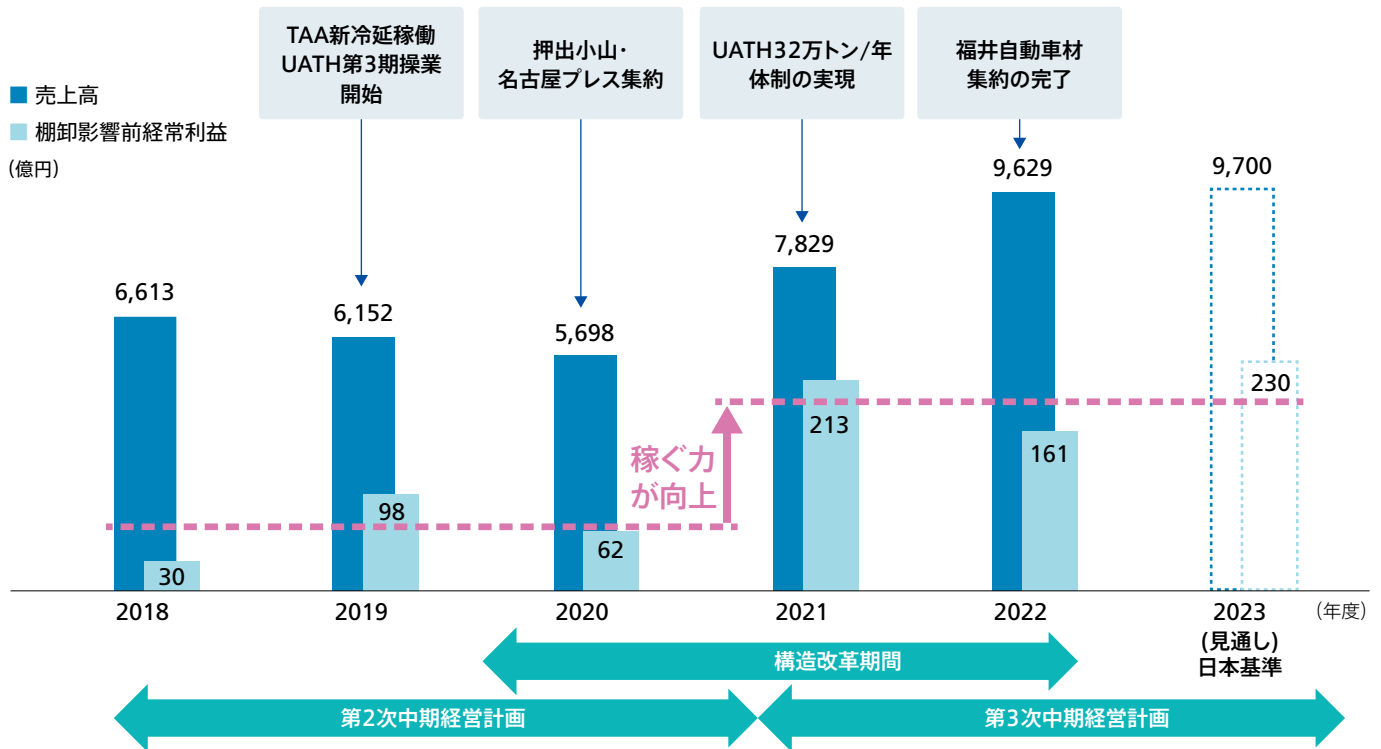
私は「この改革を完遂できなければ会社の解体もやむなし」という強い危機感のもと不退転の覚悟で構造改革に臨みました。そんな危機感と「なぜ今この改革をやらなければならないか」という問題意識を皆で共有し、グループ全員が心を一つにして改革に取り組むことができるよう、まず当社の存在意義(パーパス)を問い直し、企業理念や目指す姿、大切にしたい価値観、行動規範などを明示することにしました。それが「素材の力を引き出す技術で、持続可能で豊かな社会の実現に貢献する。」というグループ理念や「UACJウェイ」、長期経営ビジョン「UACJ VISION 2030」です。これらを社員参加型のプロセスで策定し、それぞれバックグラウンドの異なる社員が同じ目的に向かって行動できる企業風土づくり(▶P69参照)を進めたことが、今回の構造改革を完遂するための大きな推進力になりました。

「自分の仕事が誰の役に立つのか」 を知ることが相互の理解と尊重を深め、 エンゲージメントの高い職場をつくる

このように経営統合から10年を経て、当社はグローバルなアルミニウムメジャーグループへと進化しました。その飛躍の原動力となったのは、まぎれもなく当社グループの「人」の力であり、「人」こそが最大の強みであると確信しています。

私は、入社後、経営統合まで旧住友軽金属工業(株)の主力工場であった名古屋製造所に勤務し、統合時は同製造所の所長を務めていたのですが、翌2014年から旧古河スカイ(株)の主力工場の一つであった福井製造所の所長に就任しました。統合間もない時期で相互のカルチャーの違いはありましたが、どの製造所でも、そこで働く人たちの不断の努力と創意工夫によって「ものづくり」が支えられているのを実感し、「ものづくりは、人づくり」であるという信念をより一層深めました。

構造改革による業績変化



この「人」の強みが遺憾なく発揮された事例が、タイUATHの立ち上げプロジェクトです。かつて名古屋や福井の製造所もそうであったように、アルミニウム圧延工場が利益を出すまでには、通常は立ち上げから10年以上かかるものなのですが、UATHは立ち上げから6年で利益を出すことができました。これは、グループ内から経験豊富な多数のエンジニアがUATHに集結し、生産ラインを立ち上げると同時に、設備を安定的に運用できるように優秀な現地オペレータを育成してきた成果でもあり、優れた営業スタッフが世界中を駆け回った結果です。

このように当社グループには、125年の歴史のなかで培ってきたさまざまな技(わざ)と術(すべ)が蓄積されています。これらを時代を越えて伝承し、さらに磨きをかけていくことによって、「人」の強みをより一層強化しています。こうした伝承の場は、製造現場での安全教育や技能の伝承から始まり、設備保全、研究開発など事業のさまざまな領域にもものづくり学園として広がりつつあります。私はこの伝承のカルチャーをこれからも20年、30年と継続・発展させることで、より強い「人」と「組織」をつくり上げていきたいと考えています。

そのためにはグループの社員一人ひとりが持てる力をフルに発揮できる環境を整備することが不可欠です。そんな環境整備の一環として、当社では2021年に「健康経営宣言」を行い、会社と社員およびその家族が健康への意識を高め、心身の健康維持・促進に努めています。その改善傾向は従業員エンゲージメント調査で確認しています。

さらに、グループ理念の浸透を図り、社員個々のモチベーションや職場のモラル(士気)を高めるべく、グループ各社の社員との対話にも力を注いでいます。コロナ禍の影響で一時はリモートで実施したこともありますが、それ以外は私自身が国内外のさまざまな事業所を訪れ、社員と直接対話しています。2023年5月にドイツで開催した対話会が100回目となり、社長就任後に開催した社員との対話会は、すでに110回を超えました。対話会では、グループ理念や行動指針、事業戦略、仕事の課題や手応えなど、幅広いテーマについて所属や役職の垣根を越えて自由に話し合っています。

対話会を通じて私が繰り返し伝えてきたのが「持続可能で豊かな社会に貢献するためには、UACJ自身が持続可能な会社

でなければならない」「自分の仕事はどこで誰のために役立っているかを知ってほしい」ということです。持続可能性の大切さについては皆に共感してもらえますが、自分の仕事がどのように役立っているのかについては「実感しにくい」という意見が少なくありません。

そんな時、私はよく当社のハニカムパネルが使用された500系新幹線について話します。このハニカムパネルは、世界初となる曲面にアルミろう付けされたもので、アルミニウムにとって最大の課題である高剛性を保ちつつ、車体を軽量化し、さらに車両の防音性能を向上させます。ある製造所での対話会で、この事例を話し、「皆さんが日々、技術力を高めて作っているアルミニウムは、環境負荷を低減しつつ、新幹線の高速化に貢献してきた」と説明したところ、皆がその貢献の大きさを実感するとともに、これからのモビリティについても話に花が咲きました。

このように当社の製品や技術は社会のさまざまなシーンで多くの人々の役に立っており、研究開発、製造、営業の現場はもちろん、スタッフ部門を含めたすべての社員の仕事は必ず誰かの役に立っています。社員一人ひとりがこうした「つながり」を意識して働くことによって、個々のモチベーションが高まるのはもちろん、社員相互の理解と尊重が深まり、結果としてストレスなく働けるエンゲージメントの高い職場になるのではないかと考えています。

マーケットイン、プロダクトアウトの両面から「素材+α」の新ビジネス創出を加速させる

海洋プラスチックごみ問題の深刻化や、世界的なEVシフト、グローバルサウスなどの新興国の経済成長などを背景に、世界のアルミニウム需要が今後も中長期的に増大を続けることは間違いありません。統合後の積極投資により世界3極にわたる強力な供給体制を構築してきた当社グループにとって、さらなる成長へのチャンスが大きく広がっています。

第3次中期経営計画の中間年度である2022年度は、売上高は過去最高を達成したものの、エネルギーや添加金属の価格高騰の影響で減益となりました。そこで当社は、構造改革による成果である外部環境の変化に迅速に対応できる力を発揮



して、これらのコスト高騰分を製品価格に反映するサーチャージ制の価格体系を業界に先駆けて導入しました。2023年度以降、その効果が業績に反映されてくるはずですが、構造改革によって「稼ぐ力」が着実に向上し、ROEやROICなどの財務指標も2030年の目標に対してインラインで推移するなど、その蓋然性は高まっていると捉えています。

2024年度からは第4次中期経営計画がスタートします。次期中期経営計画は「UACJ VISION 2030」の実現に向け、これまでの構造改革による成果を土台として、より挑戦的な施策・計画を打ち出していくつもりです。統合以降、当社では板事業を成長戦略の中核に据え、生産能力増強と収益力強化に注力してきましたが、今後は板事業以外の事業拡大と収益力強化にもより積極的に取り組んでいきます。例えば、これまでは当社にとっての成長市場として位置づけてこなかった欧州においても、近年の気候変動の影響を受けて空調機器の需要が拡大しつつあります。こうした市場変化を捉えて、今後、欧州におけるエアコン用フィン材や押出材などの事業を強化していく方針です。このように次期中期経営計画では、環境変化に対応して、成長市場・成長分野の内容を柔軟に見直していくとともに、研究開発力をベースに「板」「自動車部品」「押出」「箔」「鍛」「加工品」という6つの多彩な事業を展開するUACJの強みを最大限に活用した事業戦略を追求していきます。

こうした事業戦略を推進していくうえで欠かせないのが「素材+α」の領域の拡大です。お客様の要求に応じて素材加工を行う「素材屋」を超えて、素材に+αの価値を加えた新しい製品

やソリューションを提供する“超素材屋”へと脱皮することは、当社の企業価値向上に向けた中長期的課題でもあります。

この「素材+α」の具現化を目指し、当社では、これまでもグループ横断型のマーケティング機能の強化に取り組んできました。その結果、例えば「鑄鍛」で製造した素材をそのままお客様に提供するのではなく、「加工品」で最終製品に近い状態に仕上げ納品する新ビジネスが実現しました。これにより、お客様は生産工程のリードタイムを短縮でき、当社にとっても利益率が高まり、環境面でも切粉のリサイクルが容易になるなど多くのメリットが生まれます。さらに、近年では若手社員のアイデアがきっかけになって、「水の架け橋®」「origami™+work」「開封検知箔」「水用心™」など、アルミニウムの特性を活かして+αの付加価値を創出した新製品・新サービスが誕生しています。

こうした取り組みを、マーケットインとプロダクトアウトの双方向から加速させていくために、当社では、2023年4月、R&Dとマーケティング機能を融合した「マーケティング・技術本部」を発足させるとともに、新ビジネスの事業化を担う「新領域開発部」を経営戦略本部内に設置しました。この体制のもと、当社では各事業で蓄積したコア技術やノウハウ、研究開発成果などを駆使して、+αの価値ある新製品・ソリューションをお客様に積極的に提案していきます。これによりアルミニウムの需要を喚起し、当社グループの新たな利益の源泉を創出していきます。

「UACJ VISION 2030」の目標を実現するためには、2030年までの折り返し地点となる次期中期経営計画の終了時までには、それぞれの施策を具現化しておく必要があります。そのために早期に具現化する施策、一定期間までに内容を固めておく施策など、それぞれの施策のロードマップを詳しく定め、実行をしっかりとモニタリングしていく方針です。それによって「UACJ VISION 2030」で描いた当社グループの将来像の解像度を上げ、実現の蓋然性を高めていきたいと考えています。

アルミニウムのサーキュラーエコノミーの“心臓”となって持続可能な社会の実現に貢献していく

2022年11月、私は数名の役員とともに当社グループの祖

業の地でもある足尾銅山と別子銅山を訪ねました。翌年の統合10周年を前に、グループのルーツを辿り、先人たちの歩みを振り返って見たのです。これらの産業遺跡や歴史資料を目にして改めて実感したのは、江戸期から明治、大正、昭和と時代を越え、日本社会の発展に貢献し続けた先人の強い思いです。先人たちは、“進取の精神”を発揮して銅の採掘・製錬という当時の先端技術に挑み、経済・産業に欠かせない銅製品を供給し続けました。また、閉山から半世紀を経た現在も、植林などを通じた山の再生が続けられているのを見て、社会のため人々のために最後まで責任を果たそうという“利他の精神”が、今も息づいているのを学びました。

経営統合によりUACJという新しい会社になっても、こうした“進取の精神”や“利他の精神”はこれからもしっかりと受け継ぎ、確実に実践していかなければなりません。これらを現在の社会状況に合わせて表現したのが、前述した「素材の力を引き出す技術で、持続可能で豊かな社会の実現に貢献する。」というグループ理念です。当社はこの理念のもと、アルミニウムの特性を活かしてさまざまな社会問題の解決を目指しています。そのなかでも最大の社会的使命といえるのが、環境への貢献です。アルミニウムは、鉄などの素材に比べて軽量で熱伝導率が高くEVの軽量化や空調機器の高効率化に貢献するのはもちろん、何度でもほぼ永久的にリサイクルできるなど、持続可能な社会の実現に大きく貢献し得るポテンシャルを備えた素材だからです。

こうしたアルミニウムの環境価値を実際の社会価値に変えていくため、当社ではさまざまなステークホルダーと連携して「アルミニウム製品のサーキュラーエコノミー（循環型経済）」を構築し、自らがその“心臓”の役割を果たすことを宣言しました。その具現化に向けてすでに多くの取り組みを進めています。例えば、2022年9月、サントリー（株）様、東洋製罐グループホールディングス（株）様と協力して、世界初となるリサイクルアルミニウムを100%使用した缶ビールの製品化に貢献しました。東洋製罐グループホールディングス（株）様とは、よりリサイクルの容易なアルミ缶の共同開発も進めています。また、使用済み飲料缶（UBC※4）の水平リサイクルを拡大すべく、アルミ缶リサイクル大手の山一金属（株）様と合弁会社を設立し、UBCの溶解リサイクルシステムの構築に取り組んでいます。

一方、環境性能に優れたアルミニウムをより多くのお客様に選んでいただくためのブランディングも強化しています。2021年から環境配慮型のアルミニウムブランドとして「UACJ SMART®」を展開。2023年4月からはグリーン電力由来のアルミ新地金やクローズドループで回収された端材などをマスバランス方式で管理し、温室効果ガス排出量の第三者機関保証を添付した「UACJ SMART® マスバランス」を追加し、環境性能を重視するお客様の選択肢を広げました。また、自動車向けの板材ブランド「U-ALight®」を展開し、お客様との関係強化に努めた結果、EV車のボディーシートに約50%リサイクル材を適用することや、主要メーカーのNew Scrap(車両等製造時のプレス端材など)に関するクローズドループリサイクル体制の構築を果たすことができました。さらにIT分野においても、当社が提供する100%リサイクル材やグリーン電力由来の新地金を採用した製品が続々と登場しています。

今後も製品のバリューチェーン全体に働きかけて、環境に配慮したアルミニウム材料の利用促進を加速させていきます。その一環として、最終消費者向けの新ブランドを立ち上げる予定

です。「アルミニウムが環境にやさしい素材」であることを広く社会に認知させ、多くの企業に積極的にアルミニウムを選択してもらえるようにしたいと考えています。

こうした環境ポジティブな当社の姿勢は、ESG重視の投資家をはじめ多くのステークホルダーの皆様から高い評価と期待を博しています。アルミニウムの高付加価値化を図り、サーキュラーエコノミーを構築することが、当社の収益力強化と中長期的な企業価値向上につながり、現状は1.0を下回るPBRの改善にも結びつくものと確信しています。

当社グループは、創業以来受け継いできた“進取の精神”や“利他の精神”、そして経営統合を機に構築したグローバルな事業基盤を活かして、これからもアルミニウムの力で新たな価値を創出し、“軽やかな世界”の実現を目指します。そのために、私は社長として当社グループを成長の新時代へと突入させるべく、精一杯努力してまいります。そして、当社の企業価値を高め、ステークホルダーの皆様の期待に応えてまいりますので、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。

※4 UBC:Used Beverage Can(使用済みアルミ缶)

サーキュラーエコノミーの拡大によるお客様価値の拡大

UACJの強み

強固な顧客基盤、多品種・多用途への対応力

- 板事業だけで600社以上の顧客基盤
- 1,000以上の品種(板事業のみ)を通じた顧客ニーズに即した最適製品の提供力
- 主要6事業の連携による幅広いニーズに応える総合力

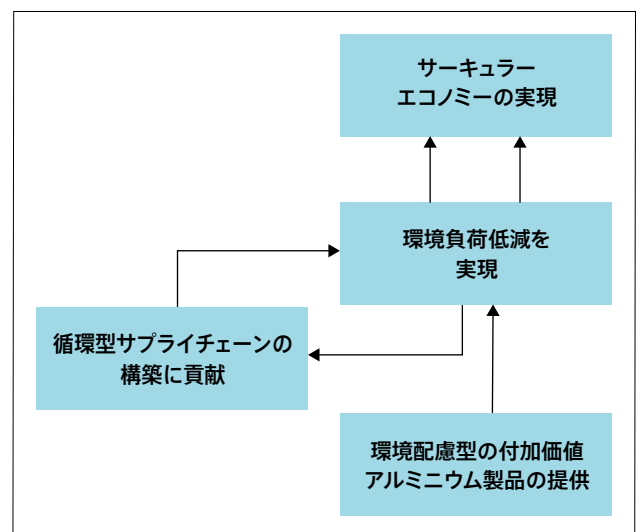
世界3極での生産・販売体制(アルミ圧延品事業)

- 世界3極提供体制を活かしたグローバル缶材供給体制
- 強固な顧客基盤を中心とした地産地消モデル(日・米)

多様なニーズに応える、特徴ある設備と技術力

- 多彩で豊富なアルミニウム製品製造の技術と経験
- 最適な素材を最大の効率で製造する合金・プロセス設計技術
- 日米アジアに有する特徴ある製造設備のネットワーク

サーキュラーエコノミーの実現



アルミニウムのサーキュラーエコノミーを拡大させることで、お客様価値の拡大へ

完遂した構造改革の成果を礎に 第3次中期経営計画を達成させる

第3次中期経営計画

構造改革を完遂し、その先の成長と UACJ VISION 2030の実現に向けた基盤を確立する

重点方針

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

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

3 軽やかな世界の実現への貢献

(サステナビリティ推進)

- 気候変動問題への貢献

第3次中期経営計画は、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られた、2021年にスタートさせた3カ年計画です(▶P33参照)。「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つを重点方針としています。

「構造改革の完遂」については、新型コロナウイルス感染症のまん延やウクライナ紛争による影響など、構造改革の計画策定時から経営環境の変化はあったものの、ロールマージンの改定をはじめとした追加施策を講じたことで、当初の計画通り210億円の改善効果額を創出しました。また、構造改革によりマネジメントの仕組みが強化されたことで、エネルギー・添加金属の価格高騰を踏まえた新たな価格体系の導入を迅速に行うことができました(▶P86参照)。

「成長への基盤の強化」については、成長分野と位置づける自動車関連の販売数量が、半導体不足や世界的なサプライ

チェーンの混乱の影響を受けて減少したものの、もう一つの成長分野である缶材がグローバルで旺盛な需要を背景に販売数量を伸ばしたことで、全体の販売数量は過去最高だった前年度を上回りました。

「軽やかな世界の実現への貢献(サステナビリティ推進)」に向けては、2050年Scope1・2におけるカーボンニュートラルへの挑戦を宣言し(▶P56参照)、加工品事業など最終製品に近い17の製造拠点においては再生可能エネルギー由来の電力の100%購入を決定するなど、重点課題とする「気候変動問題への貢献」についての取り組みを着実に進めています。また、アルミニウムのサーキュラーエコノミーの構築に向けた取り組みも動脈側では東洋製罐グループホールディングス(株)との業務提携契約を締結し、静脈側においても山一金属(株)と合弁会社を設立するなど、その歩みを進めています(▶P37参照)。

人権への配慮の詳細はこちら

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

財務指標

売上高は、自動車関連の販売の落ち込みがあったものの、海外を中心に主力の缶材の販売が好調で、世界的にエアコン用フィン材などの一般材の販売が大きく伸びたことから、過去最高となりました。しかし、棚卸資産影響の悪化やエネルギー価格の高騰などが影響し、経常利益は87億円となるなど大幅な減益と

なりました。ただ、こうしたなかでも、棚卸資産影響前経常利益が161億円となるなど、構造改革の完遂によって稼ぐ力の水準が向上。また、この先のアルミニウム需要も旺盛に拡大が続くと見込まれることから、中期経営計画、長期経営ビジョンで掲げる目標に対しては、おおむね順調に推移していると捉えています。

| | 2022年度実績 | 2023年度中計目標 | 2030年度目標 |
|----------------------|----------|------------|-----------|
| 売上高 | 9,629億円 | 7,000億円 | 8,000億円以上 |
| 営業利益 | 172億円 | 300億円 | - |
| 売上高営業利益率 | 1.8% | 4.2% | 6%以上 |
| 経常利益 | 87億円 | 250億円 | - |
| D/Eレシオ ^{※1} | 1.3倍 | 1.2倍以下 | - |
| ROE | 2.0% | 7.5% | 10%以上 |
| ROIC ^{※2} | 3.0% | 6.0% | 10%以上 |

※1 劣後ローンの資本性考慮後 ※2 ROIC=税引前営業利益÷(株主資本+有利子負債-現金) (期首・期末平均)

非財務指標

マテリアリティごとに設けた評価指標の達成を見据えて取り組みを推進しています。とりわけ、「気候変動への対応」として、Scope1・2におけるカーボンニュートラルを2050年に実現することを宣言。17の製造拠点において100%再生可能エネルギーを購入することとし、年間10万トンのCO₂排出量削減が見込まれます。また、UATH^{※3}ラヨン製造所においては、製造所の

屋根に太陽光パネルを設置し、2022年9月から発電を開始しています。なお、この発電により、年間1.4万トンのCO₂の排出量削減を見込んでいます。また、人権については新たにUEXN安城^{※4}にて人権デューデリジェンスを行うことをはじめ、コーポレート法務部の管轄のもと、グループ全体で注力しています。

※3 UACJ(Thailand)Co., Ltd.

※4 UACJ押出加工名古屋 安城製作所

| マテリアリティ | 評価指標 | 2022年度実績 | 2023年度目標 | 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 | Scope1・2における2050年カーボンニュートラルへの挑戦を宣言 | △17.3%削減 (Scope1・2、2019年度比・原単位) | ●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 | 25%増(前年比) | ゼロ | ゼロ |
| | 客先クレーム件数(素材有責) | 31%減(前年比) | 10%減(前年比) | 2020年度比半減 |
| 労働安全衛生 | 重篤災害発生件数 | ゼロ | ゼロ | ゼロの継続 |
| | 総合点数 ^{※5} | 0.25 | 0.25 | 0.08 |
| 人権への配慮 | 人権デューデリジェンス(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 | 人権DDの仕組みの構築完了、UEXN安城にて人権DD実施 | 4製造所以上で実施(福井、UATH、UEXN安城に加えて、他1事業所以上) | 当社グループの国内および海外の主要な事業所で実施 |
| | 行動規範、人権、ハラスメント関連の教育実施率 | 行動規範教育実施率92% ハラスメント教育実施率100% | 行動規範教育実施率96% ハラスメント教育実施率100% | 100% |
| 多様性と機会均等 | 管理職(役員含む)に占める女性比率 | 3% | 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 | 当社における課長職以上100% | 国内グループ会社に展開 | 100% |
| | 重点分野に関する教育支援活動の受益者数 | 882人/年 | 800人/年 | 1,000人/年 |

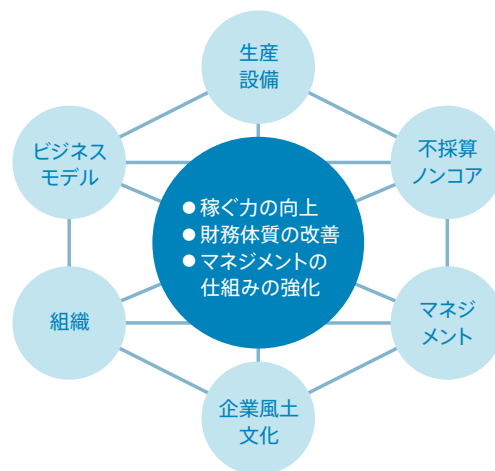
※5 統計期間中の延べ労働時間当たりの労働災害による死傷者数(不休業災害を含む)を100万時間で換算した労働災害の発生状況(頻度)を評価する指標

収益構造の改革、大型投資の収益化を実現し、 構造改革効果210億円を創出

構造改革の背景と骨子

2018年から、米中貿易摩擦などによって外部環境が急激に悪化し、そこに海外大型投資の収益化の遅れなどの内部要因が加わったことで、財務体質が悪化しました。

そこで当社は財務体質の回復を目指し、2019年より構造改革に着手。外部環境の影響を受けやすい利益体質やマネジメント機能のスピード不足を克服すべき課題と認識し、「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」を柱とした施策を立案し、取り組みを開始しました。



構造改革の評価

新型コロナウイルス感染症のまん延やウクライナ紛争の勃発など、計画立案時には想定していなかった外部環境変化があったものの、追加施策などをやり遂げたことで、国内収益の改善や海外大型投資の収益化を実現し、当初計画通りの構造改革効果210億円を創出しました。

この要因の一つは、構造改革の開始当初に行った企業風土改革の成果です。社員参加型で当社の存在意義を問い直し、グループ理念を再定義しました。これにより、構造改革に取り組む意義を社員が理解し、同じ目標に向かって一丸となって取

り組んだことが大きな要因です。これが、追加施策を含めてやり遂げる姿勢にもつながりました。

なお、この構造改革によって、マネジメントの仕組みが強化され経営のスピードと質が向上したことで、エネルギーや添加金属の価格高騰などの市況環境を踏まえた価格転嫁スキームが早期に導入できました。このように今回の成果は、今後も不断の改革を行い、恒常的なマネジメントの質の向上に努めていくうえでの礎にもなっています。

重点課題に対する取り組みの成果

重点課題

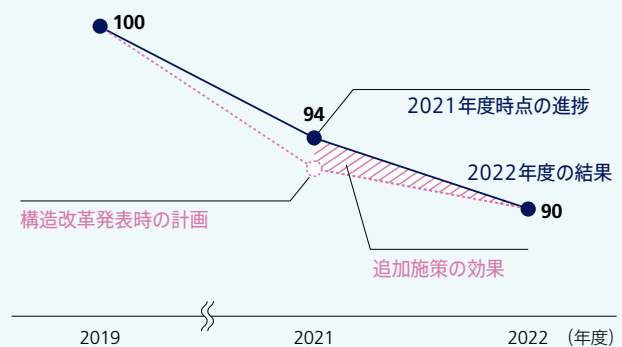
結果

| | | | |
|----------------------|-----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|---|------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| <p>稼ぐ力の向上</p> | <ul style="list-style-type: none"> ● 損益分岐点を構造改革開始時点から、10%引き下げ ● 構造改革効果: 210億円 | ▶ | <p>○</p> <ul style="list-style-type: none"> ● 損益分岐点引き下げ実現(2019年度比△10%) ● 構造改革効果210億円創出 ● 生産拠点の集約を完了し、最適生産体制構築 |
| <p>財務体質の改善</p> | <ul style="list-style-type: none"> ● D/Eレシオを1.7⇒1.3に引き下げ ● 有利子負債を800億円以上削減 | ▶ | <p>△</p> <ul style="list-style-type: none"> ● D/Eレシオ引き下げ実現(2019年度末1.6倍 → 2022年度末1.3倍) ● 有利子負債280億円削減 |
| <p>マネジメントの仕組みの強化</p> | <ul style="list-style-type: none"> ● 取締役・役員体制見直し ● 組織・権限・コーポレート機能改革 ● 理念・価値観の再確認と再構築 | ▶ | <p>○</p> <ul style="list-style-type: none"> ● 取締役・執行役員体制、報酬体系見直し ● 会議体、組織体制見直し ● グループ理念体系再定義、理念対話会開催 |

重点課題 1

稼ぐ力の向上

収益力の低迷を克服するため、当社では構造改革期間を通して、生産拠点の集約による固定費削減・稼働率向上、採算性向上、選択と集中、最適生産体制の構築などを実施してきました。生産拠点の集約は、当初想定を上回る需要があったことから部分的に期間を延長しましたが、ほぼ予定通りの進捗で各施策を終えました。その結果、国内板事業における損益分岐点では、2019年度比で約10%改善するなど、稼ぐ力が向上しています。

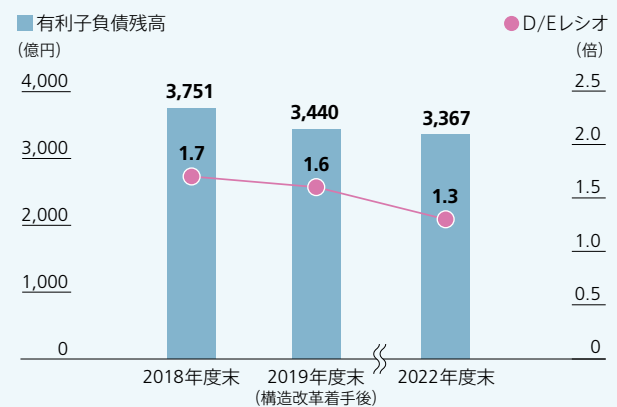
国内板事業 損益分岐点の推移
2019年度実績を100とした時の指数

重点課題 2

財務体質の改善

当社のD/Eレシオは、2019年度末の1.6倍から2022年度末には1.3倍と、目標通りの引き下げを実現しました。一方、有利子負債残高の削減は、構造改革着手時点から800億円以上削減するとしていた目標に対し、280億円の削減に留まりました。ただし、これは地金価格の高騰にともなう運転資金の増加等を要因としたものであり、当社の財務体質そのものは確実に改善に向かっています。

有利子負債残高・D/Eレシオ

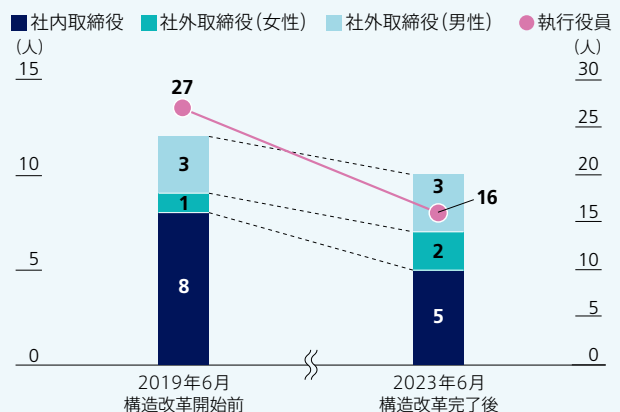


重点課題 3

マネジメントの仕組みの強化

意思決定のスピード向上、経営管理の高度化を目指して取り組んだのが、マネジメントのスリム化です。取締役・執行役員体制や報酬体系を見直したほか、組織体制、権限の見直しやリスク管理の機能強化を行ったことで、不確実な時代にも成長のチャンスを見逃さない企業体質となりました。また、さらなる見直しを進め、2023年6月開催の株主総会後からは、社内取締役5名、女性2名を含む社外取締役5名とする新たな体制がスタートしました。

取締役・執行役員の人数の推移





取締役 副社長執行役員

川島 輝夫

さらなる企業価値の向上を目指して

第3次中期経営計画の進捗と課題認識

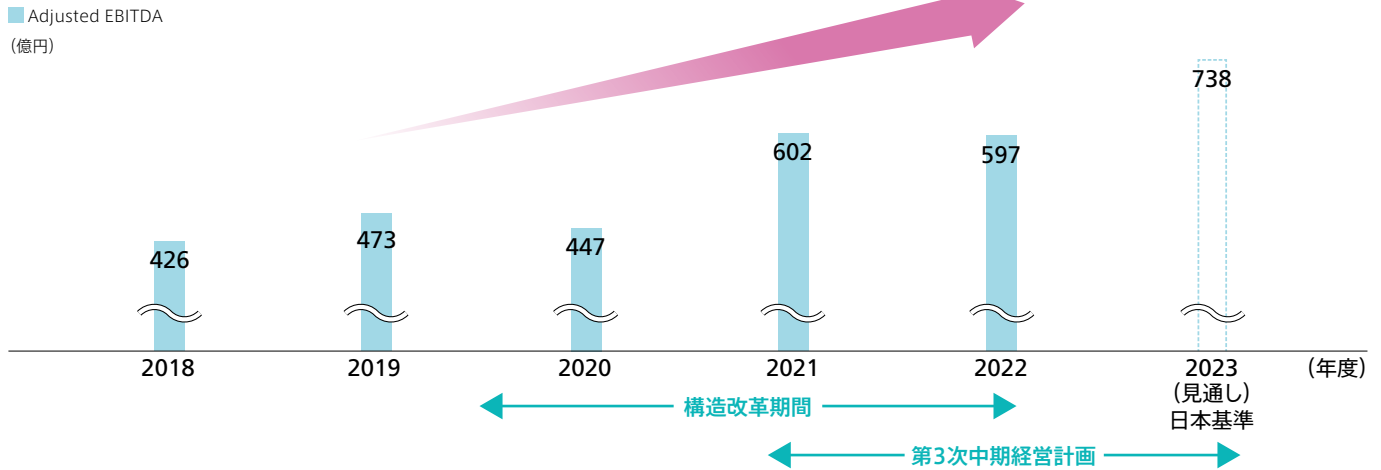
当社は2019年9月に「稼ぐ力の向上」「財務体質の改善」「マネジメントの仕組みの強化」を柱とした「構造改革の実行」を策定し、公表しました。資本効率性を高めていくなかで、企業価値の向上を目指し筋肉質な経営にしていくことを目的としています。掲げていた構造改革は2022年度末で完遂し、主力である国内板事業の損益分岐点の引き下げ、海外での大型投資の戦力化などによって、目標であった収益改善効果210億円を創出しました。

財務基盤については、最近の資源価格高騰による運転資金の増加の影響はあるものの、財務指標としているD/Eレシオは予定通り改善させ、2018年度末ではD/Eレシオが1.7倍でしたが、構造改革終了時点では1.3倍まで改善しました。2023年度末には第3次中期経営計画の目標数値である1.2倍以下を達成できると考えています。また、当面の目標値は1.0倍と考えており、2025年度には実現できる見込みです。そのほかの第3次中期経営計画での目標値は、営業利益300億円、

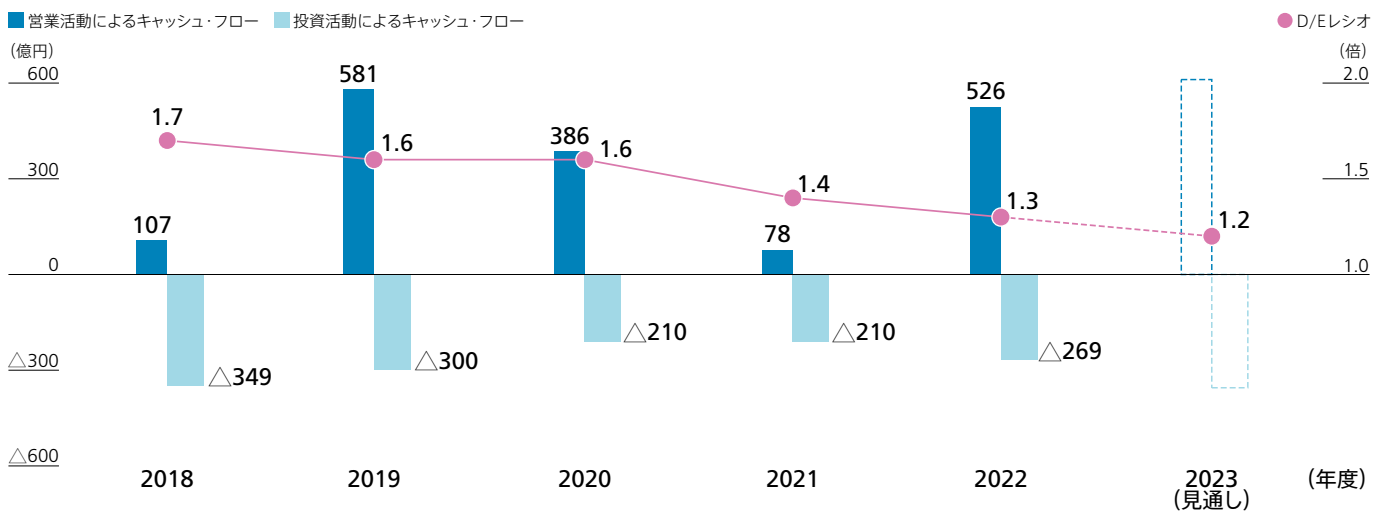
ROE7.5%、ROIC(営業利益ベース)6.0%としていますが、2023年度の損益予想は、営業利益325億円、親会社の所有者に帰属する当期純利益115億円としており、ROE、ROICとも概ね達成できる水準を予想しています。

構造改革の実施を経て、事業を推進する基盤の強化は図られてきたと考えますが、稼ぐ力・財務基盤はまだ改善すべき課題があると認識しています。また、ここ数年は資本効率経営を主軸として事業運営を推進してきました。一方で市場環境は、自然環境への対応を背景として主要分野である飲料缶・自動車向けなどで世界的にアルミニウム需要が拡大しています。こうした当社の事業環境を鑑みて、今後は資本効率を通して、企業価値向上の実現を目標にしたいと考えています。2018年度のAdjusted EBITDAは426億円でしたが、2022年度は597億円、2023年度予想は738億円となり、企業価値向上を図る源泉は大きく拡大しています。Adjusted EBITDAは着実に増加してきており、近い将来には800億円突破も見込めると考えています。この規模になると、新しいステージに移行することができ、もう一段違う管理が必要になると感じています。

構造改革による収益基盤の強化



営業活動・投資活動によるキャッシュ・フローとD/Eレシオの推移



成長を支える財務基盤の強化

事業機会が拡大基調のなかで、企業価値向上と財務基盤強化の両方を実現させることが必要です。当社は、大型設備投資が完了し、事業機会拡大を実現できる生産能力を持っています。今後はリサイクル関連投資などのさらなる事業機会に即応した設備投資が必要となりますが、現状のAdjusted EBITDA・資金創出力に加え、運転資本の効率改善を進めて、企業価値向上と財務基盤強化の両方を実現させるように財務運営を図っていくことは重要な経営テーマの一つです。

運転資本の改善については、目標指標としてCCC※を採用

し、全社的な改善活動を進めています。その活動のなかでも重要なポイントが棚卸資産の圧縮です。現在の棚卸資産回転日数は約3.3カ月と長く、運転資金を多く使用しています。アルミニウム地金の世界的な商取引慣習の影響もありますが、可能な限り早期に回転日数を3カ月切の水準にすれば、資本効率は改善し、運転資金の圧縮も実現でき、成長機会を捕捉する財源を創出できます。資本効率指標であるROIC(棚卸資産影響前営業利益=事業利益ベース)の目標を10%以上とし、利益の積み上げと事業資本の筋肉質化を実現していきます。稼働力・企業価値を上げ、資本効率と財務基盤を向上させることでβ値を引き下げ、資本コストを下げることも大きな目標と考え

ています。

資本効率を意識した事業運営の浸透に向けて、ここ数年、資本効率を管理指標とする仕組みづくりや啓蒙活動を進めてきました。PBRを上げていくために取り組むべき事項の一つは資本効率の向上です。当社の経営指標はROE、ROIC(事業利益ベース)、D/Eレシオです。この3つの指標の相関関係を図式化し、さらに製造部門の現場活動との関係を整理して、事業部門により深く理解をしていただく活動を進めてきました。また、次期中期経営計画では、Adjusted EBITDAマージンを経営目標として組み込むことも考えています。アルミニウム圧延品の市場規模が拡大する環境で、事業価値の向上を実現させていくには、Adjusted EBITDAマージンを引き上げていくことが不可欠です。企業活動を進めるうえで、事業部門では収益性・資産効率を視点にROICを目線とし、財務活動はD/Eレシオを基準とした財務健全性を直接的な指標とし、ROEの向上を目標としていくつもりです。ROICの運用においては、事業部門ごとの投下資本を明確にし、WACCを基準とした社内目標基準を設定して、予算・実績の管理をしています。こうした観点に、今後は企業価値の向上を今まで以上に意識するためにAdjusted EBITDAを補足指標的に取り入れていきたいと考えています。足元のAdjusted EBITDAマージンは7~8%程度で十分な水準ではありません。当面の目標を金属セクターの平均レベルである9%台とし、さらには10%超を目指さなくてはいけないと考えています。

※ CCC: Cash Conversion Cycle (仕入債務を支払ってから、売上代金が回収されるまでにかかる日数を表す、資金繰りを示す財務指標)

「UACJ VISION 2030」達成に向けた 第4次中期経営計画

現在、当社は長期経営ビジョン「UACJ VISION 2030」の実現に向けて、第4次中期経営計画の策定を進めています。これまでの戦略投資・設備投資で増強した生産能力や技術力を活かして、拡大するアルミニウム圧延品需要の獲得や、リサイクル材の活用領域の拡大による付加価値向上により、収益性を上げていくことが重点課題の一つと認識をしています。

世界的に環境負荷を低減する素材としてアルミニウム需要が増加するなか、当社グループは日本・米国・タイに年間約

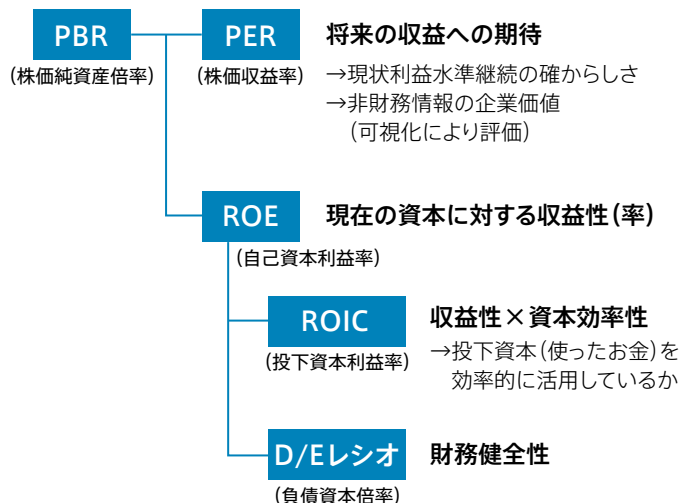
140万トン超の生産能力を有しており、事業機会を獲得できるポジションにあります。第3次中期経営計画期間の3年間でのAdjusted EBITDAの総額は約1,900億円を見込んでおり、Adjusted EBITDAマージンは8%程度と十分な水準ではありません。しかし、このような事業環境を追い風として、次期中期経営計画では10%を視野に入れ、早々に9%台の達成を念頭に置いています。

事業から創出されるキャッシュは、需要の拡大が見込まれる北米地域の缶材・自動車向けやサステナビリティ関連に投資をする一方で、D/Eレシオは1.0倍として、成長投資と財務基盤強化の両立を図る所存です。

IFRS導入によるグローバル市場で戦える収益力を追求

当社は会計方針を2023年度より日本基準から国際財務報告基準(IFRS)に変更しました。当社グループの日本国外市場向けの売上高や投下資本の比率は年々増加しています。IFRSを適用することで、財務諸表・開示情報の作成基準をグローバル基準とし、当社の状況を今まで以上にご理解いただけるようにしたいと思い、数年かけて導入の準備をしてきました。IFRS導入に合わせて、各事業で管理する利益指標を従来の経常利益から事業利益(棚卸資産影響前営業利益)とし、棚卸資産影響等、金融費用、税金も加えて、全社損益を管理することで、ROICを念頭に置いた事業管理と親会社の所有者に帰属する

重視する財務指標



当期純利益・ROEを意識したより高度な経営管理が実現できる仕組みを構築できたと考えています。

事業利益の管理に加え、金融費用の管理・削減、タックスマネジメントが重要性を増していると考えています。当社のROEは第3次中期経営計画期間で平均7%程度であり、十分な水準ではありません。目標である10%程度の水準に、いかに早く到達させられるかは重要な課題です。また、事業領域がグローバルに拡大しており、事業運営に関係する対象通貨も主に日本円・米ドル・タイバーツなど複数となっていることから、米ドルの金利上昇・為替レートの変動など金融取引を総合的に管理することが必要です。複数の国に拠点を有しており、国を跨ぐ取引も多くなっています。各国の税制やグループ間取引に対する税務リスクへの対応もさらに重要性が増しています。IFRS移行は今まで以上に高度な経営管理を実現するうえで実用的な対応の一つです。

さらに非財務分野への取り組みも重要課題となっています。当社は重要なマテリアリティを明確にして企業活動の指針として取り組んでいます。非財務分野の取り組みは企業価値評価の重要な項目であり、今後はこの影響額や効果などを順次数値化し、当社が考えている視点などを開示し、株主・資本市場の方々に理解をしていただきたいと思います。IFRSでは非財務情報の開示拡大を進めており、IFRSを導入することで非財務価値の評価につながると考えています。今年度はTCFD関連の損益影響(概算)を開示しており、今後もほかの項目で

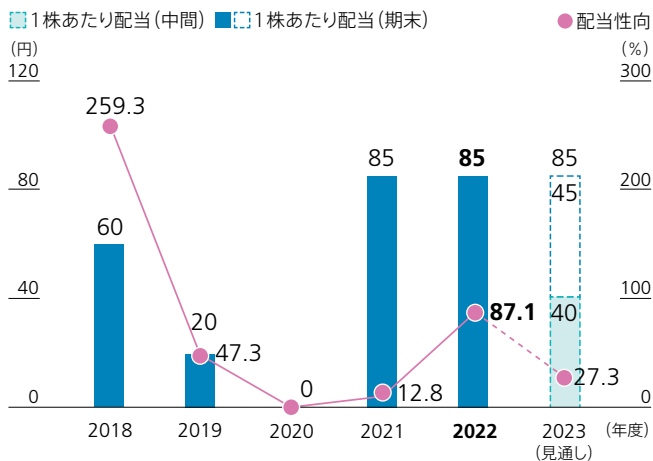
の開示を進めていきます。

株主の皆様へ

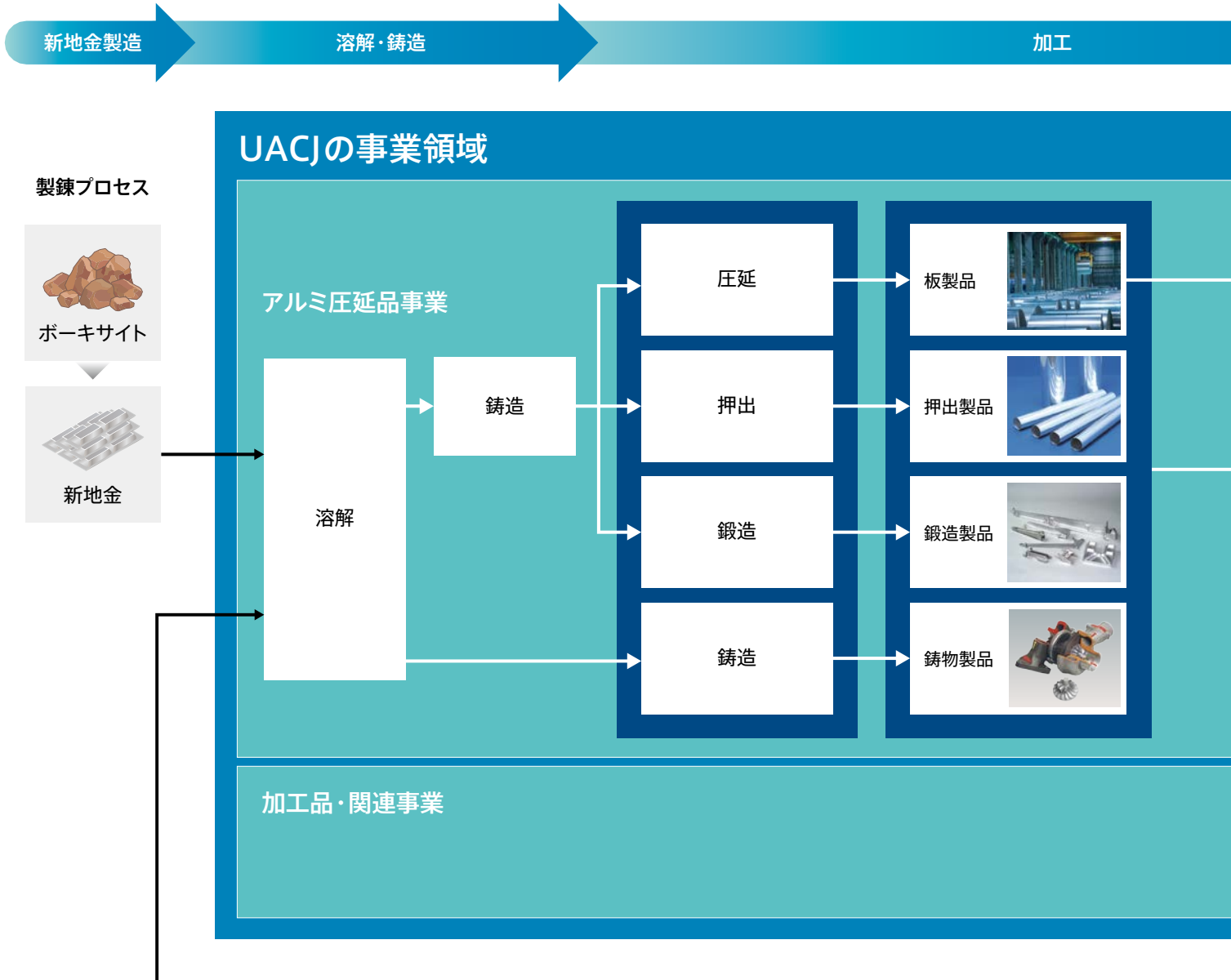
財務資源の配分については、「成長事業への投資」「株主還元の実施」「財務基盤の強化」を検討すべき視点とし、企業価値向上・事業拡大を図りながら企業基盤の強化を進めていきます。経営統合以降の大型投資の実施により、財務体質が脆弱となりましたが、構造改革・第3次中期経営計画期間を通してD/Eレシオは着実に好転し、財務基盤は強化されてきています。今後も当社の経営指標(ROE、ROIC、D/Eレシオ)を事業運営・管理の視点とし、企業価値の向上を図ってまいります。総還元性向については安定的に30%以上としていきたいと考えています。中長期的な目線としては、PBRを向上させるための施策・立案に取り組み、資本市場との対話、情報開示なども積極的に取り組んでいき、収益の向上が期待できることをご理解いただけるようにしたいです。

2023年10月で経営統合をしてから10年を迎えます。大型投資の実施、北米自動車部品事業の買収や銅管事業の売却など、事業の選択・集中を進めてきました。現在有する大きな生産能力やグローバルに展開する事業拠点を最大限に活かして、拡大するアルミニウム市場に世界展開するアルミニウム圧延メジャー企業として確固たるポジションを確立し、揺るぎないものとすることを目指していきます。

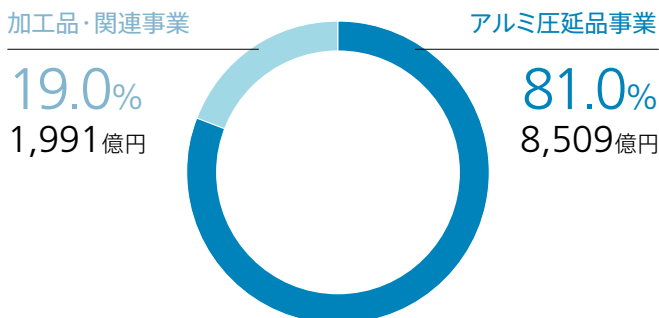
配当金と配当性向の推移



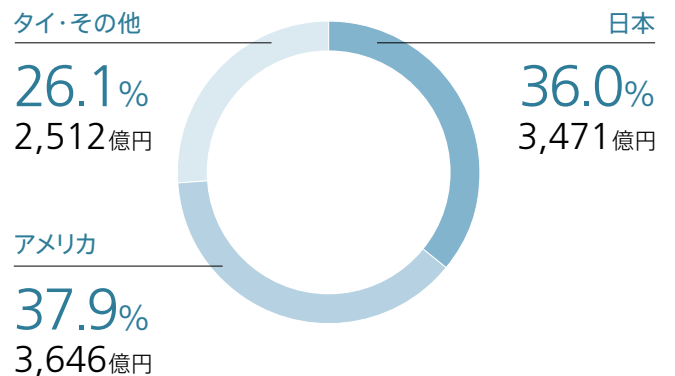
多彩な加工力を活かして、 さまざまな分野にアルミニウム製品を供給



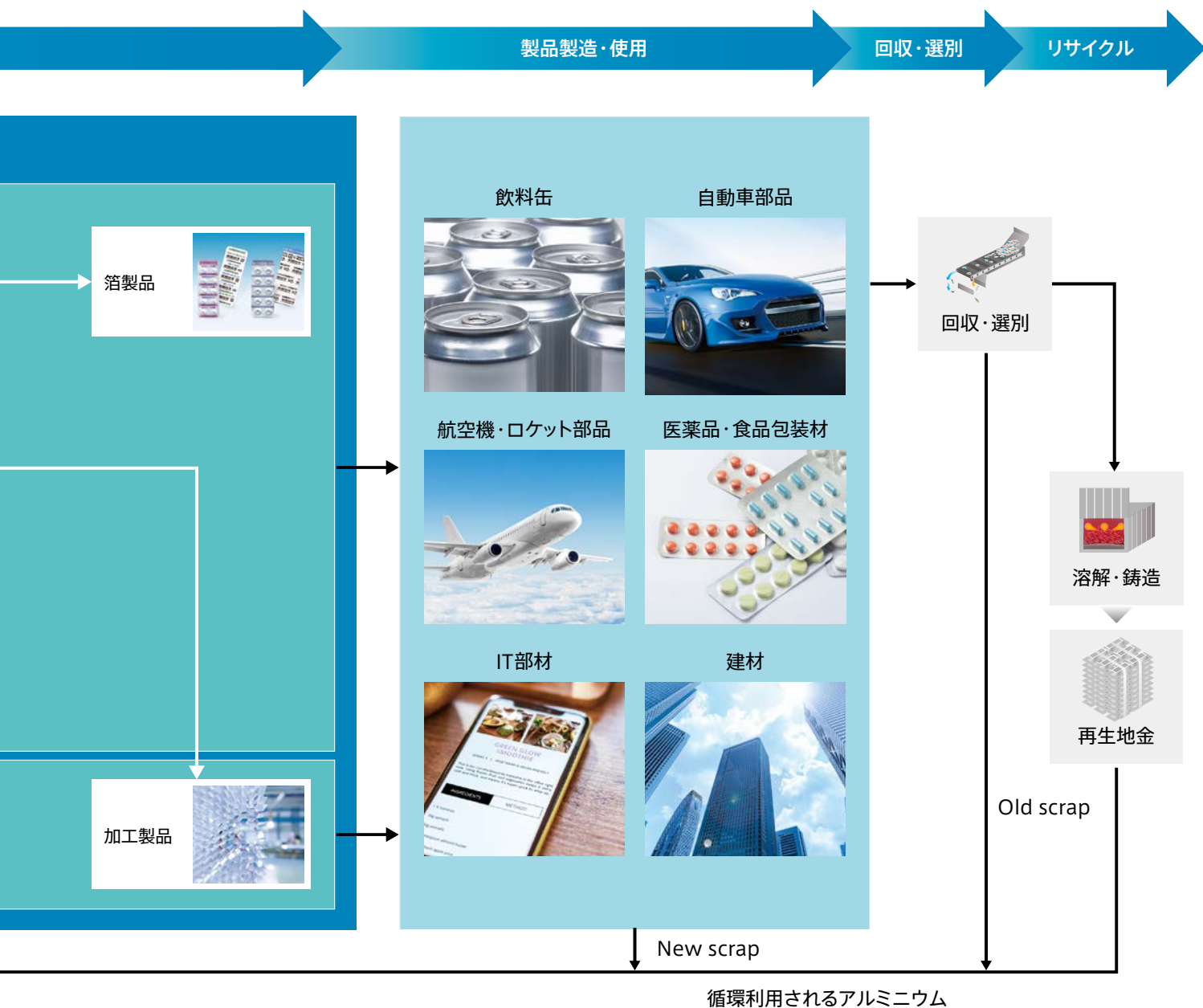
事業別売上高比率※(2022年度)



エリア別売上高比率(2022年度)



※ 事業別売上高は内部売上高または振替高を含む



アルミニウム板品種別の製品構成比と主な販売先

| 製品用途 | 2022年度売上数量 | | 主な販売先 | 主な完成品メーカー |
|-----------|--------------|-------------|----------------|--------------------------|
| | (単位:千トン) | (構成比) | | |
| 缶材※ | 869 | 65.3% | 製缶メーカー | 飲料・食品メーカー |
| 箔地 | 46 | 3.5% | 製箔メーカー | 医薬品・食品・電池メーカー |
| IT材 | 9 | 0.7% | 電子部品メーカー | IT機器メーカー |
| 自動車材 | 126 | 9.5% | 自動車・部品メーカー | 自動車メーカー |
| 厚板 | 52 | 3.9% | 金属商社 造船メーカー | 液晶・半導体製造装置メーカー 造船メーカー |
| その他一般材 | 228 | 17.1% | 建材メーカー・金属商社 | 大手ゼネコン |
| 合計 | 1,330 | 100% | | |

※内部取引控除後の数量

社会課題解決に資する素材として 世界中でアルミニウム需要が増大

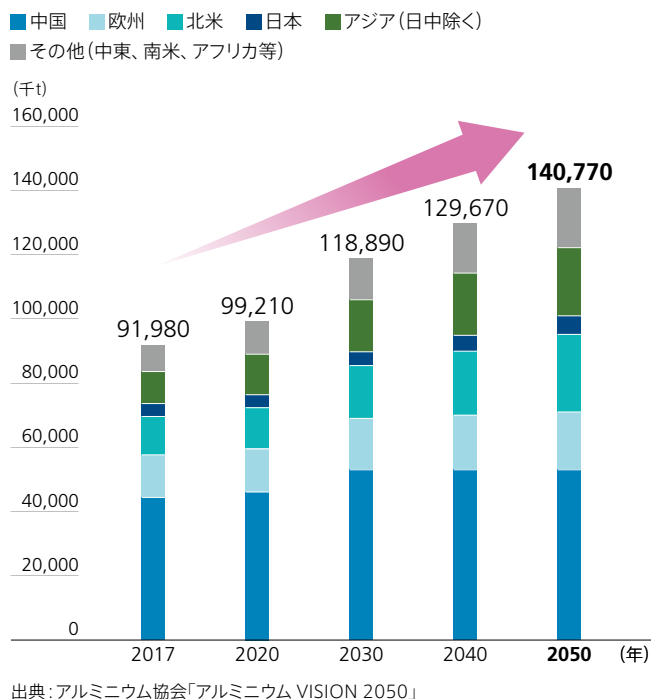
世界規模で需要増大が続くアルミニウム市場

主要拠点を有する北米、アジアともに高い成長率で需要が拡大

世界のアルミニウム需要は、今後も着実に増大すると見込まれています。予測では、2020年から2030年までに全体で約20%増大。さらに以降10年では約9%の増加が見込まれます。特に、当社が成長分野と位置づける自動車材市場は約40%、缶材市場は約18%伸びると考えられています。缶材の需要が高まる背景にあるのは、人口増加による飲料缶需要の増加に加え、海洋プラスチック問題を契機としたリサイクル性の良い環境配慮型の飲料容器としてのアルミ缶に対する評価の高まりです。また、自動車材の需要増加の背景にあるのは、CO₂排出量削減に向けた燃費改善、EVの航続距離改善にともなう軽量化ニーズからのアルミニウム採用車種や部位の増加です。加えてEVの増加により電池関係の需要増も見込まれます。

当社が主要拠点を有する北米とアジアを中心に、高い需要の伸びが見込まれており、これまで築いてきたグローバル3極体制が十分に活かされることが期待されます。

世界のアルミニウム需要の予測

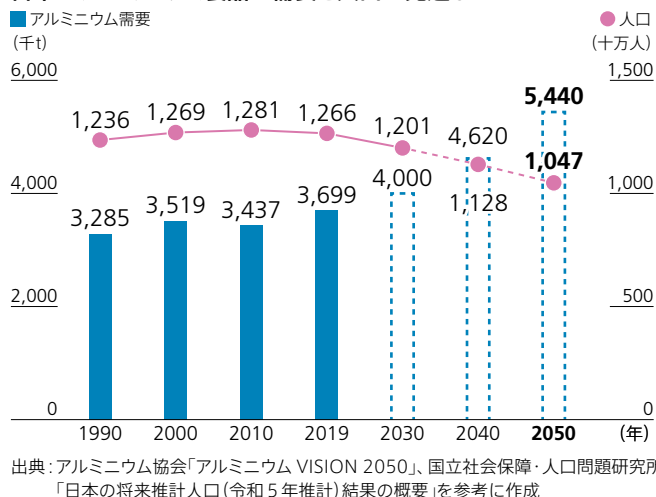


人口減少社会でありながら需要増大が見込まれる国内市場

日本国内においても、さまざまな場面で使われているアルミニウム。軽くて丈夫、熱や電気を伝えやすい、加工しやすくリサイクルも容易といった多彩な特性を活かし、飲料缶分野、医薬品・食品分野、自動車分野、航空分野、建材分野など社会の幅広い場面で使われています。アルミニウムの適用範囲や採用領域は今後も拡大が見込まれ、国内人口の減少に反して、アルミニウムの総需要は増加の見通しです。国内のアルミニウム製品の需要※は、2019年は3,699千トンであったのに対し、2050年は5,440千トンの見通し。年率約1.3%の伸び率が見込まれています。

※板・押出・鋳造の合計

日本のアルミニウム製品の需要と人口の見通し

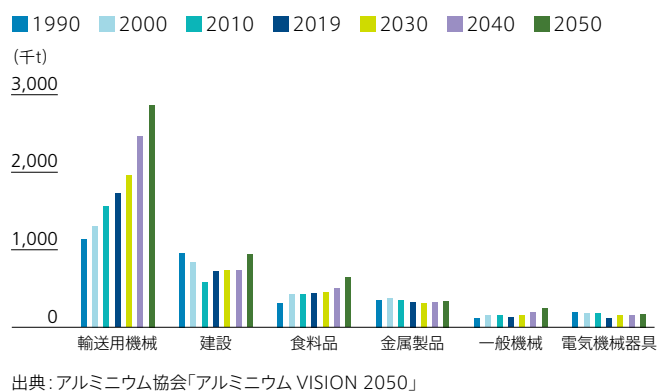


社会課題解決に貢献する素材として各分野で需要拡大

CO₂排出量削減に向けた車体軽量化を目的に自動車、鉄道などモビリティ分野で使用量が増大

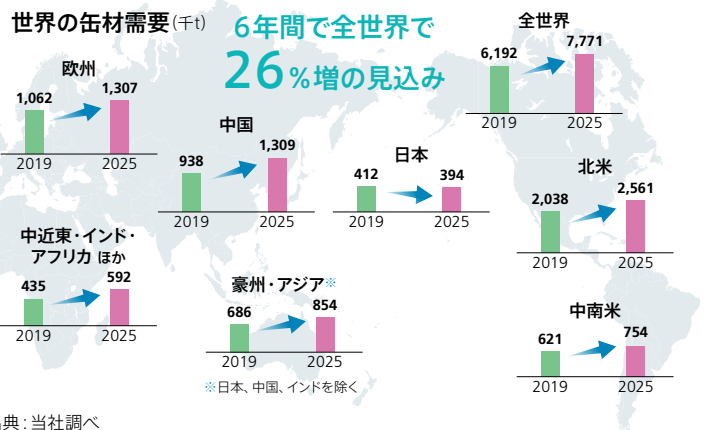
カーボンニュートラルの実現に向け、世界の自動車メーカーはクルマの環境性能向上に取り組んでいます。ここで活躍するのが、車体の軽量化を可能にするアルミニウムです。従来、新地金製造時のCO₂排出量は鉄より多いものの、アルミニウムを使用した車体は走行時のCO₂排出量が大きく軽減。また、グリーン地金やリサイクル地金を活用することにより、CO₂排出量を大幅に削減することができます。鉄道、飛行機など自動車以外のモビリティにおいても、軽量化の目的で利用されているアルミニウム。モビリティは他分野と比べて使用量が大きく、さらに適用範囲の広がりから年々増大する見込みです。

主な需要分野ごとのアルミニウム需要量の実績と見通し



海洋プラスチック問題の解として世界中で増大する缶材需要

アルミ缶はリサイクル性に優れ、CAN to CANの水平リサイクル(▶P38参照)を通じて、何度でももとの製品に生まれ変わることができます。このことから環境配慮型の容器として高く評価され、缶材の需要は増大。特に需要が旺盛なのが北米で、アルミ缶製品は、環境意識の高い消費者に好んで選ばれています。一方で、途上国の人口増加を背景に、アルミ缶需要の増加は北米に限らず、世界的な傾向となっています。近年では、海洋プラスチック問題の解として、アルミ缶が採用されるケースが増えています。



次世代通信機器や宇宙分野などにおいても需要が拡大

アルミニウムが使われる場面は、これまでなかった分野へと拡大を見せています。第5世代移動通信システム(5G)の登場で、新たな通信需要が創出されるなか、アルミニウムはモバイル端末や基地局の機器などでの活用が広がっています。移動案内ロボットや介護ロボットをはじめとするサービスロボット、

産業用ロボットなど、これらロボットにも使用される半導体の製造装置などにもアルミニウムは欠かせません。またカーボンニュートラル実現に向けて注目が高まる水素の運搬船にも、アルミニウムの活用が検討されています。この先、アルミニウム業界の新たな市場として需要増大が期待されています。

培ってきたチカラを最大限に発揮し UACJらしい価値を創出

メガトレンド

気候変動 容器のアルミニウム化ニーズの拡大 EVの普及(モビリティの軽量化) DXの進展

インプット(資本)

研究開発力

- 100年以上の事業展開のなかで培ってきたアルミニウムの技術
- 国家プロジェクトへの参画などの最先端研究

人材力

- 多様な人材:世界10カ国以上、約1万人

生産力

- 年間生産能力:140万トン超
- 多彩な加工力:板、押出、箔、鍛造、鍛造、加工

サプライチェーン

- 強固な顧客基盤:600社以上
- 調達先:約1,500社
- 国・自治体との連携

投資力

- 投資額:207億円

原料・エネルギー

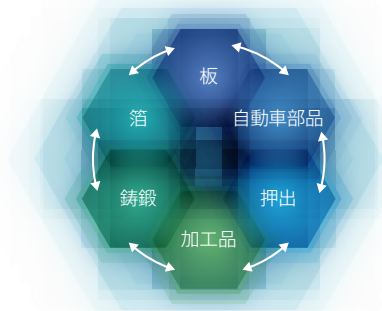
- アルミニウム:99.0万トン
- 副原料:1.1万トン
- エネルギー:50.3万kl
- 取水量:1,119.1万トン
- PRTR法対象化学物質:3,320トン

事業活動

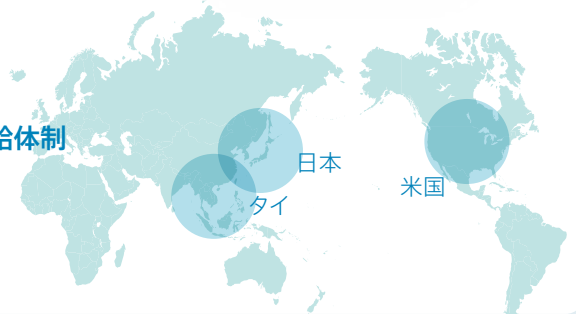
競争優位性

素材を活かす技術

UACJ独自の事業連携



世界3極の供給体制 (日本・米国・タイ)



サーキュラーエコノミーの推進(水平リサイクルの展開)

サステナビリティ経営/価値創造を支える基盤

マテリアリティ

気候変動への
対応

製品の
品質と責任

労働安全衛生
人権への配慮
多様性と機会均等
人材育成

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。

アウトプット

アウトカム

社会を支える製品

アルミニウム合金 104.2万トン

| | | |
|----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|-------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| 板事業  飲料製品 (ボディ材、 クロージャー材) 自動車 (パネル材、 熱交換器材) | 自動車部品事業  自動車 (バンパー、 サンプルガイド) | 押出事業  自動車 (フレーム、 熱交換器材・配管材) IT製品 (スマートフォン筐体) |
| 箔事業  医薬品・食品包装 (PTP箔、 レトルトパウチ) 電池 (リチウムイオン 電池用箔) | 鋳鍛事業  自動車 (コンプレッサホイール、 カーエアコン部品) 鉄道車両 (高速車両用軸箱) | 加工品事業  建材 (エキスパンション・ ジョイント・カバー) 産業機器 (工業用ファン、タンク材) |

環境負荷

2022年度実績。括弧内は2021年度比

大気

- CO₂ 103.7万t-CO₂(-3.0万t-CO₂)
- SO_x 50トン(-24トン)
- NO_x 579トン(-36トン)
- ばいじん 91トン(-18トン)

廃棄物

- 有害廃棄物 12,420トン(-265トン)
- 有害以外の廃棄物 20,150トン(+39トン)

放流水

- 淡水の地表水(河川等) 783.5万トン(-57.4万トン)
- 海水 27.3万トン(±0トン)
- 第三者(下水道等) 174.4万トン(+17.7万トン)

化学物質

- 排出量 182トン(+23トン)
- 移動量 143トン(+3トン)

2030年度までの創出価値

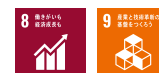
経済的価値

「UACJ VISION 2030」目標

| | |
|-----------|-------------------------|
| 売上高 | 営業利益率 |
| 8,000億円以上 | 6%以上 |
| ROE | ROIC |
| 10%以上 | (税引前営業利益を基に算出) 10%以上 |

社会的価値

製品に不可欠な素材として
 安定供給を実現することで
 豊かな暮らし・産業の実現に貢献



軽量の素材の開発・提供を通じて
 製品使用時のCO₂排出量を削減



リサイクルシステムの構築による
 循環型社会の形成への貢献



多様な人材がいきいきと働ける職場を提供

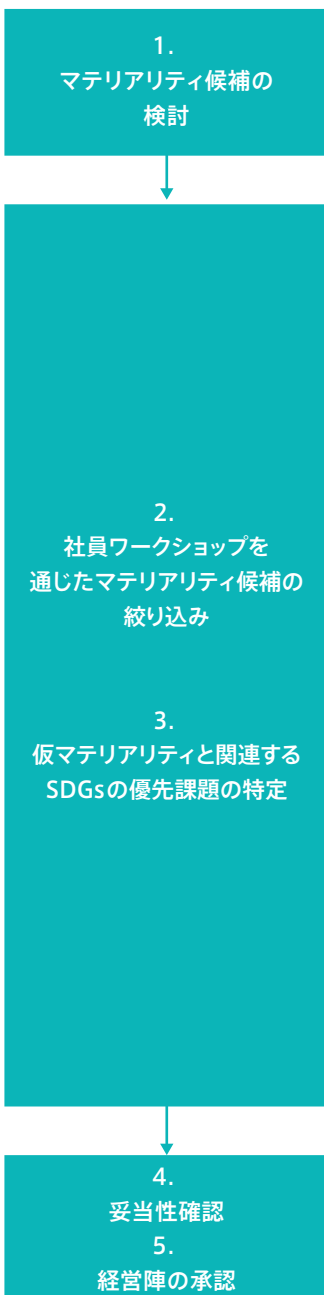


マテリアリティに基づきグループ一体でサステナビリティ活動を推進

当社は、優先的に取り組むべき「6つのマテリアリティ(重要課題)」として、「気候変動への対応」「製品の品質と責任」「労働安全衛生」「人権への配慮」「多様性と機会均等」「人材育成」を特定しました。この特定にあたっては、取締役・執行役員などのマネジメント層だけでなく、製造や営業の現場に携わる社員を含めた国内外グループ会社の社員も対象としたワークショップを開催するなど、約2年間で5つのステップを実行しました。

さらに外部識者への意見聴取や、役員による最終検討・承認を経て、6つのマテリアリティとともに関連するSDGsを特定し、マテリアリティごとに「2030年のありたい姿」と「アクションプラン/KPI」を設定しています。なお、マテリアリティごとに当社グループだからこそ貢献できること、社会へ提供できる価値についても定めています。

マテリアリティ特定プロセス

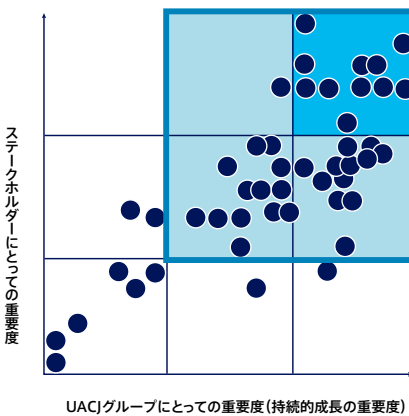


GRIスタンダードやISO26000などの国際的なフレームワークやガイドライン、ESGインデックスの開示要請項目などを参考に、当社にとってかかわりが大きい、47の社会課題をリストアップ

延べ4回、計86名が参加したワークショップにて、マテリアリティ候補について「当社にとっての重要度」「ステークホルダーにとっての重要度」の2つの視点で3段階評価したものをもとに議論し、仮マテリアリティを特定し、関連するSDGs優先課題を明確化

社員からの主な意見

- グループ理念とも合致する「気候変動への対応」はマテリアリティであるべき
- グローバル企業として「多様性と機会均等」は外せない
- 「製品の品質と責任」は今後の成長に不可欠な競争力の源泉であり、マテリアルな項目



事業を通じて解決する課題

- 製品の品質と責任
- イノベーション
- リサイクル活動推進
- 気候変動リスク・機会への対応
- 顧客満足
- 有害な物質使用削減、汚染防止
- 環境配慮製品開発
- サプライチェーンマネジメント

事業価値創造のために向き合う課題

- ステークホルダーとの関係強化・構築
- 法令および行動規範遵守
- 反競争的行動
- 納税の透明性
- リスク管理
- 人権侵害の撲滅
- 人材育成・エンパワーメント
- 多様性と機会均等
- 環境マネジメント
- 環境コンプライアンス
- 地域社会への貢献・共生
- 意思決定のプロセス・構造
- 経済活動促進・利益の分配

特定した仮マテリアリティについて有識者と意見交換するとともに、経営会議で議論し、取締役会で承認

マテリアリティとKPI

| マテリアリティ | 評価指標 | 2022年度実績 | 価値創造に向けた取り組み | 2030年度目標 |
|----------------------------------------------------------------------------------------------------|------------------------------------------------|---------------------------------------------|--------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|-----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| 気候変動への対応 ● 特定理由 アルミニウムのリサイクル特性を活かし追求することが、サプライチェーン全体の温室効果ガス発生抑制につながり、社会貢献度が高い。 | サプライチェーン全体でのCO ₂ 排出量の削減量 | Scope1・2において、2050年カーボンニュートラルへの挑戦を宣言 | <ul style="list-style-type: none"> ● UACJグループ製造拠点のうち過半数の17拠点を「再エネ100%工場」としCO₂排出量削減に貢献 ● UBCの溶解リサイクルシステム構築のため、山一金属株式会社とUBC加工処理の合併会社を設立 | <ul style="list-style-type: none"> ・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CO₂排出量最小化 |
| 製品の品質と責任 ● 特定理由 ものづくり企業としての競争力の源泉であり、社会と当社グループ双方の持続可能性に直結する。 | 重大品質不具合件数 | 25%増(前年比) | <ul style="list-style-type: none"> ● 各事業、組織での品質改善活動の継続 ● 各事業、組織の品質管理責任者が連携をとりながら品質管理活動を推進する体制を構築 | ゼロ |
| | 客先クレーム件数(素材有責) | 31%減(前年比) | | 2020年度比半減 |
| 労働安全衛生 ● 特定理由 ものづくり企業として従業員の安全確保は、事業継続上、根本に位置づけられる。 | 重篤災害発生件数 | ゼロ | <ul style="list-style-type: none"> ● 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を推進 ● 熱中症対策として空調服を順次導入 | ゼロの継続 |
| | 総合度数率 | 0.25 | | 0.08 |
| 人権への配慮 ● 特定理由 グローバル企業として、グループ従業員ならびに取引先の人権への配慮は、事業継続上、根本に位置づけられる。 | 人権デューデリジェンス(人権DD)の実施と、結果を踏まえた目標づくり、アクションプランの実行 | 人権DDの仕組みの構築完了、押出加工名古屋の安城製作所(UEXN安城)にて人権DD実施 | <ul style="list-style-type: none"> ● 人権DDを福井製造所、UATHに加え、UEXN安城にて実施 ● 各拠点にて行動規範や人権、ハラスメントに関する教育を実施 | 当社グループの国内および海外の主要な事業所で実施 |
| | 行動規範、人権、ハラスメント関連の教育実施率 | 行動規範教育実施率92% ハラスメント教育実施率100% | | 100% |
| 多様性と機会均等 ● 特定理由 従業員の多様性、および登用・処遇における機会均等の確保は、将来の成長に向けて必要不可欠と位置づけられる。 | 管理職(役員含む)に占める女性比率 | 3% | <ul style="list-style-type: none"> ● 女性活躍推進法に基づく行動計画に沿って、女性の採用割合を20%以上 | 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 ● 特定理由 価値創造の源泉である従業員の能力開発と定着は、将来の成長に向けて必要不可欠と位置づけられる。 | 後継候補者計画の実施率 | 当社における課長職以上100% | <ul style="list-style-type: none"> ● 部長職以上が課長職以上の後継者候補を選定 ● ビジネスリーダー育成プログラムの提供 | 100% |
| | 重点分野に関する教育支援活動の受益者数 | 882人/年 | <ul style="list-style-type: none"> ● 小学生を対象とした野球教室やバスケットボール教室の開催 ● 当社社員を講師として、小学生向けと高校生向けのアルミニウムと環境に関する出張授業を開催 ● 文化・芸術・スポーツ支援 | 1,000人/年* |

* 開催形式の見直しに合わせて集計の条件を変更し、目標値を上方修正。

アルミニウムのチカラを最大限に引き出し、 軽やかな世界の実現へ

UACJは新たに策定したグループ企業理念体系を踏まえ、2030年に「どうありたいか」「どうあるべきか」を長期経営ビジョン「UACJ VISION 2030」として見える化・定義しました。この策定にあたっては、2030年に当社を中心に活躍しているであろう中堅、若手社員が参加。10年後に活躍したい領域として「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分野を特定しました。当社がこれまで培って

きた「強固な顧客基盤」「多彩な加工力」「世界3極の供給体制」という強みを活かし、新たな付加価値を追求するとともに、社会課題の解決に貢献していきます。

この長期経営ビジョンの着実な実現に向け、UACJ VISION 2030からバックキャストिंगして3つのフェーズにした中期経営計画を策定。現在は、「基盤の確立」と銘打った2021年度を初年度とする第3次中期経営計画を推進しています。



目指す姿

アルミニウムを究めて
環境負荷を減らし、
軽やかな世界へ。

長期経営ビジョン

UACJ VISION 2030

アルミニウムを究めて、
サステナブルな社会の実現に貢献する

4つの方針

- 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でのCO₂削減により、環境負荷の軽減に貢献する

貢献する分野



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

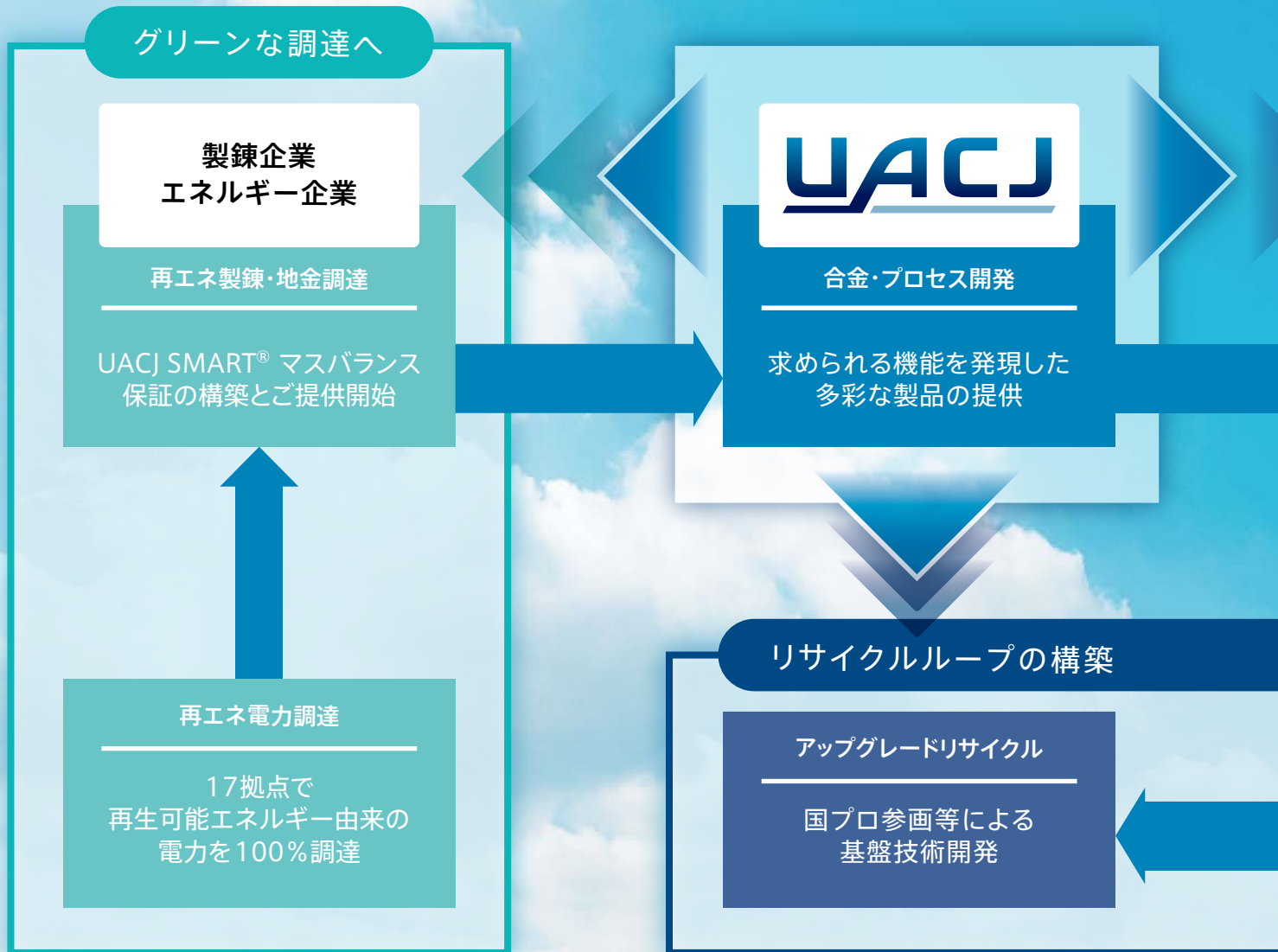
これからの地球環境に
軽やかさを…

マテリアリティ

- 気候変動への対応
- 労働安全衛生
- 多様性と機会均等
- 製品の品質と責任
- 人権への配慮
- 人材育成

特集2

軽やかな世界に向けて ビジネスドメインの拡大に挑戦



アルミニウムは、使えば使うほど有益な素材になる。

アルミニウムは、多彩な特性を有し、さまざまな場面で活躍できる素材であることから、

身の回りのもの、産業社会の至る所にと広く利用されてきました。

そして、アルミニウムは、リサイクルして製造するときのCO₂排出量が鉱物資源から製錬した場合の約3%となることから、

リサイクルすればするほどCO₂排出量を減らせる素材でもあります。

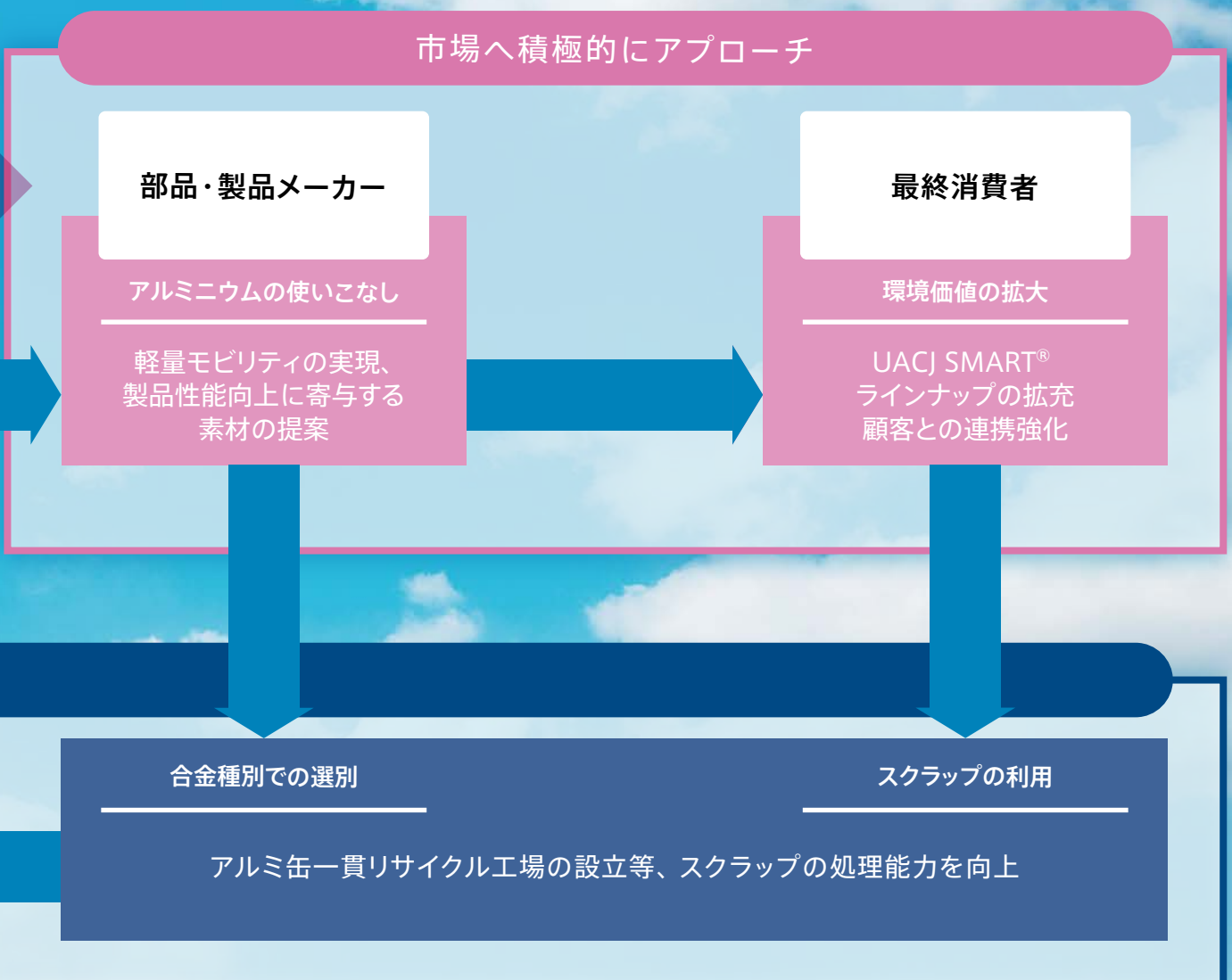
そこで当社は、製品ごとに求められる機能を発現させてきた従来のビジネスドメインから拡大することに挑戦。

アルミニウム製品のサーキュラーエコノミーを構築し、

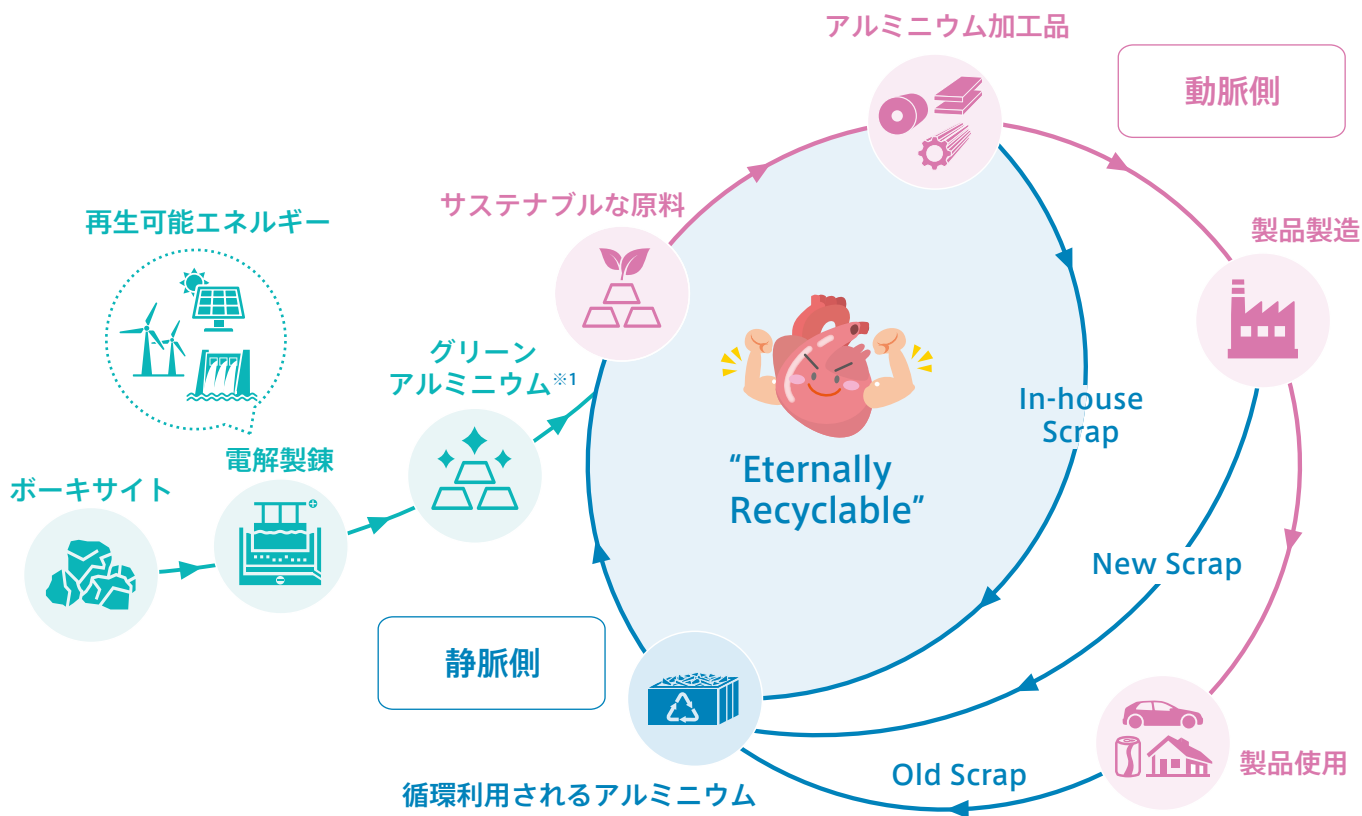
アルミニウムを使えば使うほど、リサイクルすればするほど、価値が増大していくループを創っていく。

市場への積極的なアプローチで、アルミニウムによる価値をご理解いただき、利用・採用される場面を創っていく。

アルミニウム産業のありたい姿、あるべき姿の実現に向け、当社はすでにその挑戦を始めています。



環境負荷低減に貢献する アルミニウムのサーキュラーエコノミーの心臓へ



※1 再生可能エネルギーなどを電力源とした、環境負荷を低減して製造されるアルミニウム

さまざまな社会課題が山積するなかで、100年後の軽やかな世界のために、軽やかな未来の実現に向けて、当社が果たし得る最大の貢献は、アルミニウム製品のサーキュラーエコノミーの構築です。アルミニウムは、流通し、利用されればされるほど製品としての機能、性能(省エネルギー、省燃料、長寿命など)を活かす場が増え、その価値は増大していきます。

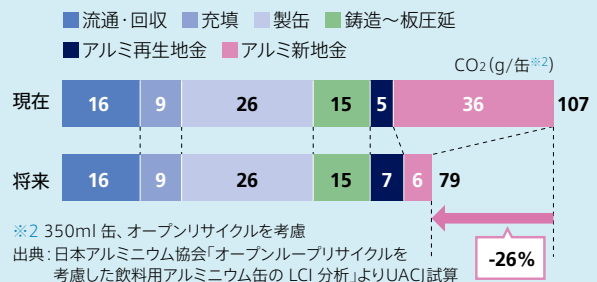
このアルミニウム製品のサーキュラーエコノミーは、3つの環境価値を創出します。1つ目は、大量の電力を消費する新地金の製造工程を再生可能エネルギーなどで賄った“グリーンアルミニウム地金”の調達ルートを開拓することで、アルミニウム製造時の環境負荷を低減するというものです。そして2つ目が、

例えば自動車にアルミニウムを利用することで軽量化し、CO₂排出量削減になるなど、製品使用における環境負荷の低減です。アルミニウムの活用領域を拡大させることで、その価値は増大することができます。最後の3つ目が、アルミニウムのリサイクルによる環境負荷低減です。アルミニウム製品の回収スキームの構築だけでなく、回収したアルミニウムを水平リサイクルできるようにする技術開発を行います。しかし、このサーキュラーエコノミーは、当社だけでは構築できません。そこで当社は、循環型サプライチェーンの心臓役となり、共創を呼び掛け、その構築を早期に実現させていきます。

アルミニウム循環の第一歩として アルミ缶水平リサイクルシステムの構築へ

アルミニウムのリサイクル性を最大限に発揮できるのは、製品から同一製品にリサイクルする、すなわち「水平リサイクル」する場合です。水平リサイクルを実現し、完全資源循環できれば、CO₂排出量が多い新地金の投入が不要になります。そこで当社では、缶、自動車の水平リサイクルシステムの構築に着手。とりわけ、回収スキームがすでに存在するアルミ缶において、協業によって前進しています。

水平リサイクルによるCO₂排出量削減ポテンシャル



動脈側での取り組み

水平リサイクルしやすいアルミ缶開発に向けて、東洋製罐グループホールディングス(株)と業務提携

当社は2023年2月、環境配慮型のアルミ缶の開発・商品展開、リサイクルチェーン確立に向けて、東洋製罐グループホールディングス(株)と業務提携契約を締結。包装容器国内最大手である東洋製罐グループホールディングス(株)との協業により、これまで以上にスピーディーに商品開発ができ、環境配慮型のアルミ缶をより広いお客様にタイムリーに提供することが可能になります。

環境配慮型のアルミ缶を共同開発

UBC^{※3}の水平リサイクル推進

飲料容器サプライチェーン全体のCO₂排出量の削減

アルミ缶の環境価値が高まり、さらなる市場拡大に期待

※3 UBC:Used Beverage Can (使用済みアルミ缶)

流通・消費における取り組み

リサイクルへの理解促進に向けたキャンペーンを日本・タイで実施

当社は、日本国内においてサントリー(株)と東洋製罐グループホールディングス(株)と共同で、世界初の100%リサイクル缶^{※4}を製造しました。これは、従来製品と比較して製造時のCO₂排出量を、約60%削減^{※5}します。この飲料缶はサントリー(株)の「ザ・プレミアム・モルツ」に限定商品として採用され、消費者への理解促進を図りました。またタイでは、UATH^{※6}がタイ政府や飲料メーカーとともに「Can to Can Journey」活動を展開し、リサイクルの意義などを消費者に訴求しています。



※4 使用済みアルミ缶や、アルミ缶製造過程で発生したスクラップ等を配合した100%缶材由来の再生原料 ※5 アルミ原材料の製造から缶の製造工程におけるCO₂削減量について、通常のアルミ缶(350ml・東洋製罐グループホールディングス(株)が製缶)と比較調査し、CO₂排出量60%削減を確認 ※6 UACJ(Thailand) Co., Ltd.

静脈側での取り組み

溶解リサイクルシステムの構築に向けて山一金属(株)とUBC加工処理の合併会社を設立

当社は、2023年3月に、山一金属(株)とUBC加工処理の合併会社を設立しました。山一金属(株)からUBCなどの原料調達、ノウハウや技術提供を受けUBCの加工から溶解までのサプライチェーンをより強固にするものです。この協業により、UBCの使用量を増やすことができ、よりリサイクル率を高めた製品を供給し、循環型社会を実現していきます。



市場への積極的なアプローチで、 アルミニウムの活用・活躍の場を拡大

シーズを活かして、新たな領域を開拓

平野 当社は、グループが持つ技術を活用してビジネス領域を創造、開拓、拡大することを目的として、2023年4月にマーケティング・技術本部を新設し、研究開発部門をその傘下に置く組織改編をしました。今後、新たな体制のもとで技術開発とマーケティング活動を高次に融合させ、マーケットにアルミニウムのさらなる活用を働きかけていきたいと考えています。

光田 素材メーカーは、客先からの要求に応じることを主眼に置いて、マーケティングに力を入れておらず、新たな製品開発や領域開拓の展望が描けていない企業が多い印象があります。

平野 素材はすべてのモノの基盤であることに加え、アルミニウムは資源が潤沢にあることを踏まえ、その特性から市場拡大が続く半導体製造装置はもちろん、モビリティや水素運搬関連などの分野で、これからも大いに活躍すると私は思っています。

光田 ただ、世間ではアルミニウムに対する知識不足から「アルミでは無理でしょ」と思われていますよね。そこに踏み込まなければ、活用・活躍の場を拡げていくのは難しいでしょう。

平野 そうした世間の認識を変えていくためにも、マーケ

ティングと技術が一体となって、シーズを活かして攻めていく考えです。事業部門をまたぐ領域については、これまであまり対応できていなかったもので、その橋渡しをすることで新たな商品を生み出せると思います。そのためにも、これまで以上にお客様と対話を重ねると同時に、一人ひとりの社員が当社とアルミニウムの可能性に気づくことが大切だと思っています。

光田 ちょっとした雑談から新製品の着想を得ることも多いですね。だからこそ、技術に精通した社員がさまざまな場所に出かけて、「この技術が何に使えるのか」を考えていただきたい。そして、技術面から開発可能性を見極めていくことで、開発戦略を立てられる状況をつくる必要があります。そうした点からもマーケティングと技術が一つの部門に統合された今回の改編が持つ意義は大きいと思います。

平野 これを機に、これまで以上に積極的にお客様との創造活動をしていきたいと思っています。我々には、統合前を含めて125年培ってきた“技”と“術”をベースに最新のテクノロジーやITを融合させた強みがあり、今後の新規開発においてそれをいかに活用していけるかがポイントになると認識しています。

光田 その「いかに」を探るのがマーケティングですよ。長期

専務執行役員

マーケティング・技術本部長委嘱、DX推進担当

平野 清一

2023年4月、新設されたマーケティング・技術本部の本部長に就任。

2020年からR&Dセンター所長として当社の研究開発をリードしている。

2021年からDX推進担当も兼務し、次代のものづくりを追求している。

経営ビジョンや中期経営計画でも、新しい分野への貢献、新領域の拡大が謳われていますが、そこにはマーケティングが必要だろうと考えていましたので、マーケティング活動への注力は非常に良い方針だと評価しています。

消費者を知って、“+α”の価値を

光田 アルミニウムの活躍の場を拓げるために、技術に精通した担当者が市場へ積極的にアプローチすることは重要ですが、直接の顧客へのアプローチだけでは不十分です。“B to B to C”のCにあたる消費者のアルミニウムの使い方を知ることで、直接の顧客に対する提案の精度や説得力が高まるはずで

平野 おっしゃる通りです。加えて、消費者にアルミニウムをより深く知っていただくインブランディングの強化も必要です。アルミニウムは広く世の中で使われているものの、一般消費者からは認識されづらい存在です。そこで私たちは、消費者向けにアルミニウムそのもののPRをしていく計画で、アルミニウムが広がれば当社の認知度もさらに高まっていくと思います。

光田 それはとても有意義な取り組みだと思います。例えば、アルミニウムはリサイクルすればするほど環境価値が高くなる素材ですが、多くの方はそこまで理解していません。当社が目指すアルミニウムのサーキュラーエコノミー(▶P37参照)においても、リサイクル回収には消費者の理解・協力が不可欠ですからね。

平野 消費者が理解し、必要とすれば、我々の顧客もより多くのアルミニウムを必要としてくれる、そうした循環を創り出していきたくと考えています。

光田 さらに言えば、消費者がアルミニウムの価値を値段として受け入れるようになれば、当社も付加価値に応じた適切な対価を受け取れるようになるでしょう。アルミニウムメーカーに限らず、素材メーカーは価格競争を強いられてきた歴史があります。アルミニウムで社会に貢献し続けるためには、この状態を打破する必要がありますが、それにはある程度の規模が必要です。その規模を有していることも当社の強みです。

平野 そうですね、アルミニウムの価値が正しく理解される環境を早期に構築したいと思います。そのための一歩として、すでに我々は服薬管理や在庫管理を効率化する開封検知箔(▶P52参照)や防災用止水板といった新たなアルミニウムの活用をIT技術と組み合わせて提案し、利用され始めています。

光田 B to Bにとどまらず、to Cまでを見据えたビジネスモデルは一つの知的資本と言えます。今までアルミニウムが使われていないところに使うことによって、CO₂排出量削減などの社会貢献ができれば、必然的に企業価値は向上していくでしょう。

平野 アルミニウムの活用・活躍の場は全産業と言っても過言ではなく、まだまだ拡大できる可能性があります。これからもアルミニウムという“素材”と培った“技術”をキーとして、世界をより明るく、軽やかに変えていきますので、ぜひご期待ください。

取締役(社外、非常勤)

光田 好孝

2022年6月に当社の社外取締役役に就任。素材に関する豊富な学識経験や大学運営、産学官連携に関わる豊富な経験に基づき、当社の研究開発やサステナビリティについて有益な助言をすることを期待されている。



事業資本の進化

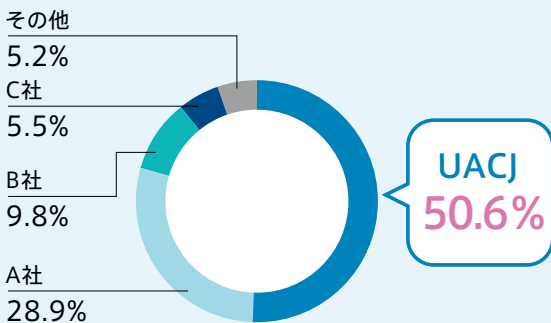
旺盛なアルミニウム需要に応え得る 世界トップクラスの事業資本に増強

軽い、強い、耐食性が良いなど、多様な特性を持つアルミニウムは、社会のさまざまな場面で必要とされてきました。その強い期待に応えるため、UACJはこれまで資本を増強してきました。その結果、現在では世界トップクラスの事業資本を有するまでに進化しました。

このように増強してきた資本を最大限に活かして、飲料缶や食品、医薬品、スマホ・タブレット、建築物、自動車や新幹線等のモビリティといったさまざまな場面で暮らしを支え、国内では圧倒的なシェア50.6%となり、グローバル市場で見ても顧客は板事業だけで600社以上となっています。グローバル供給体制や多彩な加工力、高い開発力を有する当社への期待はますます高まっています。



アルミニウム圧延品国内生産量比率（2022年度）

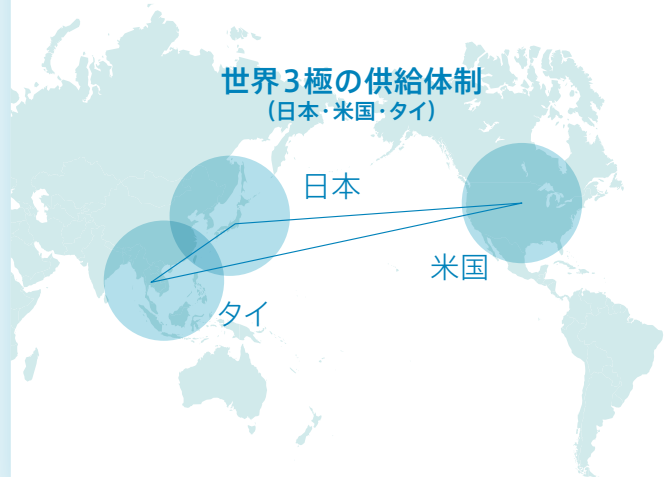


出典：カロス出版『アルトピア』2023年9月号

クローズアップ進化

01 市場環境に臨機応変に 対応する世界3極の 供給体制を構築

世界の旺盛なアルミニウム需要に応えるため、UACJはグローバルかつ140万トン超の年間生産能力を有する、世界トップクラスの供給体制を構築してきました。とりわけ、日本、米国、タイの3極に年間30万トン以上の生産が可能な製造拠点を4カ所持つことで、市場環境の変化に臨機応変に対応できるようになりました。例えば、缶材市場の成長が続く北米において、顧客企業から多く寄せられる増産依頼に、米国内での設備投資を進める一方で、日本、タイからの缶材供給を実施し、ニーズに見合う量の供給を実現。当社の安定供給力は顧客獲得の大きな礎となっています。



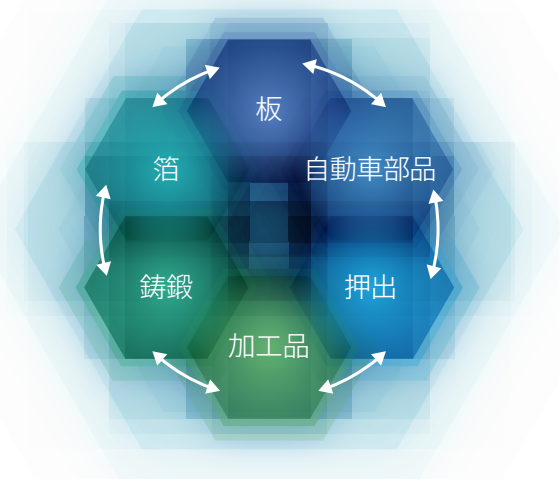
クローズアップ進化

02

事業連携を活かして 自動車部品事業を立ち上げ、 多彩な加工力を強化

2社の経営統合によって誕生した当社は、それぞれが培ってきた加工力を融合させ、事業を展開してきました。そのなかで、押出事業と加工品事業の連携で立ち上げたのが自動車部品事業。自動車の軽量化に貢献するバンパーなどを開発。当社の多彩な加工力をフル活用して、自動車業界のCO₂排出量削減に貢献しています。

さらに2016年には、北米において自動車構造材の加工で優れた技術力を有している、現UWHの買収によって、自動車部品分野における加工・ソリューション力を強化しました。これまで日本国内で蓄積した技術やノウハウも有効活用し、加工力を一層強化しています。



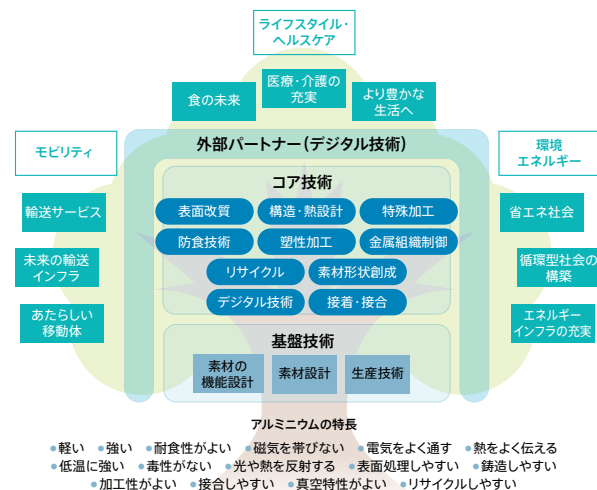
クローズアップ進化

03

製品開発スピードの加速に向け、 外部パートナーとの 共創ネットワークを拡大

当社では、これまで培ってきた基盤技術とコア技術をかけ合わせ、アルミニウムの可能性を最大限に引き出す多彩なソリューションを社会に提供してきました。社会が大きく変化する今、社会課題解決などのさらなる貢献を実現するため、外部パートナーとの共創ネットワークを広げ、製品開発スピードを加速させています。

特に、長期経営ビジョン「UACJ VISION 2030」で定めた、当社が10年後に活躍したい新規領域「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分野において、デジタル技術を有する外部パートナーとの共創で新たなサービスを生み出していきます。





北米市場・缶材分野

拡大が続く需要の捕捉を見据えて、生産能力を継続的に増強

北米市場では、缶材需要が拡大し続けています。環境保護への意識の高まりから、消費者が持続可能性の観点で商品を選ぶ動きが加速。ほかの素材よりアルミ缶を好む消費者が増加しているためです。現在、米国で新たに発売される飲料製品の8割は、アルミ缶を採用する傾向にあります。その対象はハードセルツァーなどのアルコール飲料や、エナジードリンクなど幅広く、今後も需要拡大が見込まれます。

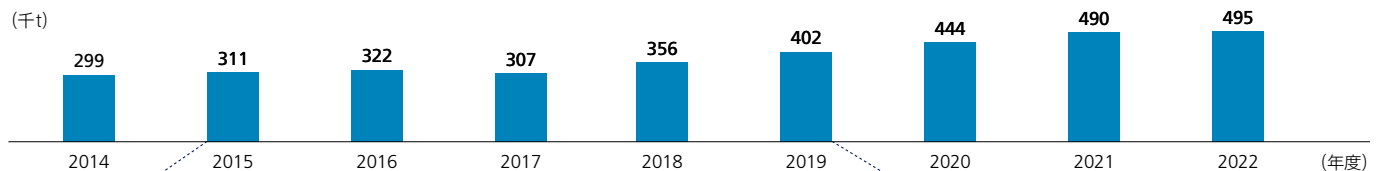
アルミ缶を求める顧客ニーズに対応するため、TAA※1は2期に分けて設備投資を実施。年間生産能力を45万トンまで増強し、生産能力分は2025年まですでに契約済みとなっています。

※1 Tri-Arrows Aluminum Inc.

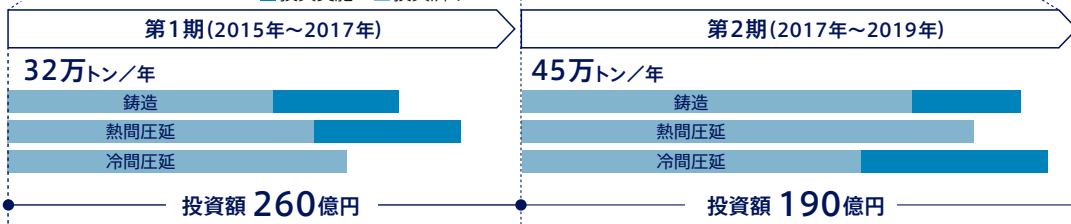
これまでの歩み

- 2013**
 - UACJ誕生により、TAAを連結子会社化
- 2015**
 - 鑄造能力、熱間圧延能力の増強
- 2017**
 - リサイクル炉を増設し鑄造能力を高め、冷間圧延能力も増強
- 2022**
 - 生産能力増強を決定

TAAの販売数量の推移



TAAの生産能力の推移



Tri-Arrows Aluminum Inc.
Vice President, Commercial
Jonathan Butcher

環境プレミアムなパッケージ素材という評価を背景に増大する需要を世界トップクラスの生産能力と生産性で獲得

北米では環境保護の観点から、アルミニウムがプレミアムなパッケージ素材として評価されています。缶材市場は持続的に拡大し、2021年から2022年にかけては一桁台後半の成長率となりました。そうした市場データを裏づけるように、大手製缶メーカーによる製造ライン新設や工場設立への投資、新たな製缶メーカーの新規参加が見られました。こうした市場環境を踏まえ、当社は、これまで生産能力を増強してきましたが、さらなる設備投資を決定し、旺盛な需要の獲得を目指していきます。

需給ひっ迫が続く市場環境を踏まえ、さらなる需要獲得に向けた増強投資を決定

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"> ●原料調達の選択肢の拡大 ●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 |

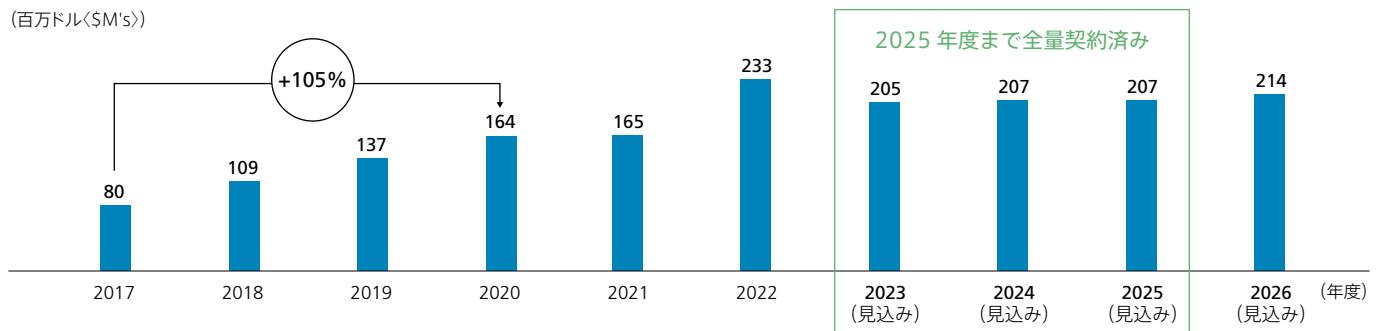
北米市場の缶材需要は、今まで大きく伸びてきました。この先2030年までにおいても年率約3%の成長が見込まれています。旺盛な需要を背景に、現地の製缶メーカー各社も相次いで増産投資を実施していますが、需給バランスが取れるのは2030年ごろになると予測されています。

TAAでは、この需要を確実に獲得していくため、中長期的な

視点のもと、さらなる生産能力増強に向けた投資を検討しています。現在計画しているのは、熱間圧延におけるボトルネックの解消で、これにより約13%の生産性向上が期待できます。また冷間圧延においても改善活動を継続して行うほか、リサイクルシステムを発展させ、スクラップの使用を増やすことも検討しています。

TAAのEBITDAの推移

(百万ドル(\$M's))



Hot Topics

2022年11月、ASI^{※2}のPerformance Standard認証を取得

TAAは2022年11月、ASIのPerformance Standard認証を取得しました。TAAは、グローバルにビジネスを展開する製缶メーカーや飲料ブランドオーナー様を顧客に持ち、常に高いレベルでのサステナブル対応を求められています。ASI認証の取得は、その対応に答えることの一つになります。今回の取得を

通じて、アルミ缶サプライチェーンのなかで持続可能性を向上させるさまざまな活動やESG対応などを、客観的な指標のもとで提示することが可能になります。認証取得を契機に顧客からより一層の信頼を獲得し、さらなる事業拡大を図っていきます。

※2 ASI: Aluminium Stewardship Initiative (国際的なアルミニウム業界団体)



アジア市場

需要拡大が見込まれるアジア市場を中心に 世界に向けての供給力を獲得

アジア市場で伸長するアルミニウム需要の獲得に向け、UATH※では、3期にわたって投資を実施しました。その結果、年間生産能力32万トンに達し、世界トップクラスの供給能力を獲得してきました。

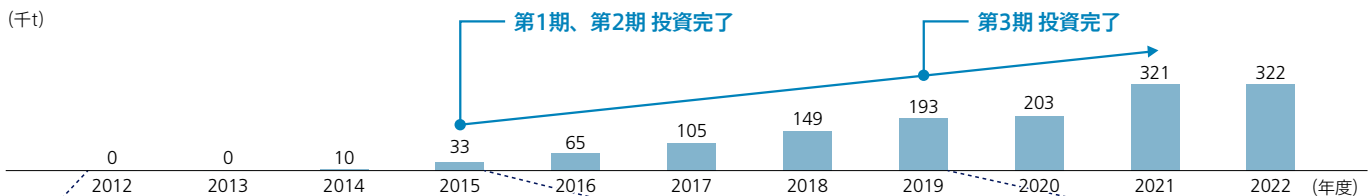
2015年までに実施した第1期・第2期の投資によって、東南アジアで唯一となるアルミニウム圧延の一貫生産工場を立ち上げました。2019年までに実施した第3期では、生産能力をさらに拡充しました。工場の立ち上げは、日光製造所より移転した設備と、新たに導入した大型設備を熟練の日本人技術者が現地スタッフに技術伝承を行いながら実施しました。現在は現地スタッフによってオペレーションがなされ、さらにマネジメントの現地スタッフ化に向けた人材育成を行っています。

※ UACJ(Thailand) Co., Ltd.

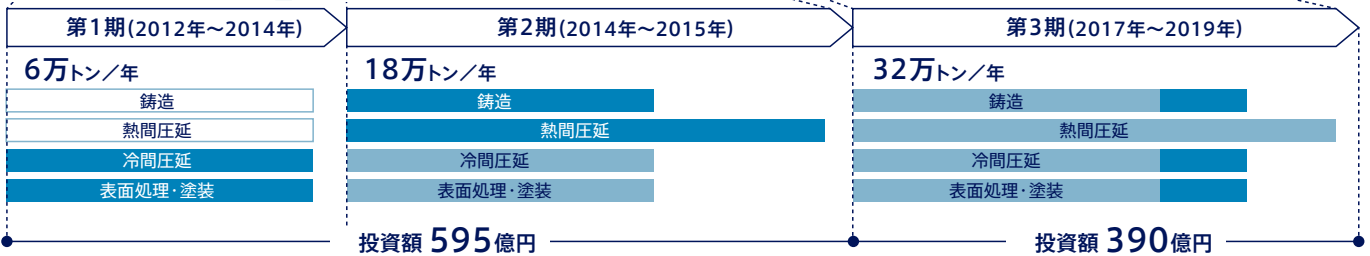
これまでの歩み

- **2012**
 - ラヨン製造所の建設を開始
- **2014**
 - 冷間圧延から表面処理・塗装までの下工程の操業を開始
- **2015**
 - 鋳造、熱間圧延機の完成により、一貫生産を開始
- **2020**
 - 東南アジアでのリサイクルスキーム構築に向けた取り組みを開始
- **2022**
 - 太陽光発電システムを導入し、発電開始

UATHの販売数量の推移



UATHの生産能力の推移



UACJ(Thailand) Co., Ltd.
Sales & Marketing Dept.
(Domestic Canstock)
General Manager
Teerapun Pimpong

東南アジア最大級のアルミニウム圧延メーカーへと成長。
社会に貢献する事業へと発展させ、さらなる成長へ

10年前を振り返ると、工場の立ち上げにともなう工事や機械の設置、人員増加、教育訓練など数多くの課題がありましたが、全従業員の協力により、無事に生産を開始。それからわずか6年で、当社は大きく発展しました。現在では、タイ国内でUATHの缶材シェアが50%を超えるなど、東南アジア最大級のアルミニウム圧延メーカーになりました。私もその成長に貢献できたことをうれしく思っています。今後は、使用済み缶の再利用による循環経済の形成のように、社会に貢献する事業へと発展させて、成長していきたいと考えています。

供給能力と輸送優位性を活かして グローバルな視野で販売先を捉え、さらなる成長へ

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"> ● 32万トン+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 |

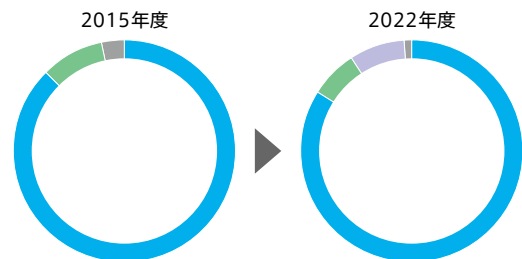
アジア市場のアルミニウム需要は、経済成長を背景に、今後とも増加する見通しです。エアコン用フィン材は、気候変動や人口増加によって世界的に安定した需要増加が見込まれ、自動車用熱交換器材は、アジア地域では近年と同等の需要が継続すると予想されます。缶材は、米国内の供給状況が変化し、UATHから北米への供給は減りますが、缶材のグローバル需要は今後も継続して増加する見込みです。

販売強化のうえでUATHの強みとなるのが、需要が旺盛なASEAN各国へのアクセスの良さです。お客様からの関心が高い環境対応においても、UATHでは立地を活かし、タイ国内あるいはASEAN域内からリサイクル原料を調達し、リサイクルすることが可能です。

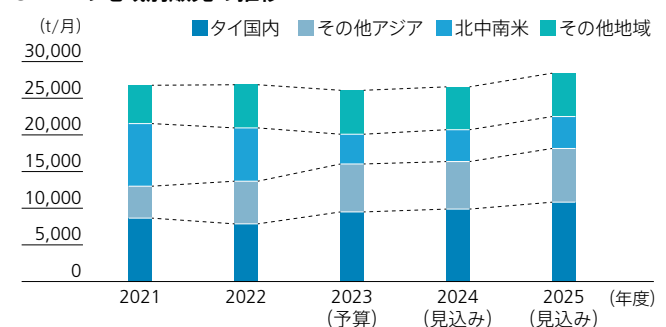
UATHは、2023年度末、年間34万トンの生産量を達成する見込みです。今後も、収益力の向上、スマートファクトリー化の実現、工場運営の現地化の実現などに取り組んでいきます。

UATHの品種構成の推移

■ 缶材 ■ 自動車熱交材 ■ エアコン用フィン材 ■ その他



UATHの地域別販売の推移



Hot Topics

UATHラヨン製造所に世界最大級の屋根置き太陽光発電システムを導入

UATHはラヨン製造所に太陽光発電システムを導入し、2022年9月から発電を開始しました。屋根置きとしては世界最大級の規模で、パネルの枚数は約4万枚に上り、年間約25GWhを発電します。これにより、削減されるCO₂排出量は、年間約

1.4万トンが見込まれます。発電開始以降、ほぼ推定通りの発電量となっており、さらに2MWh/年のパネル追加を検討しています。



日本市場

国内市場の変化を捉え、 “稼ぐ力”を有した最適生産体制を構築

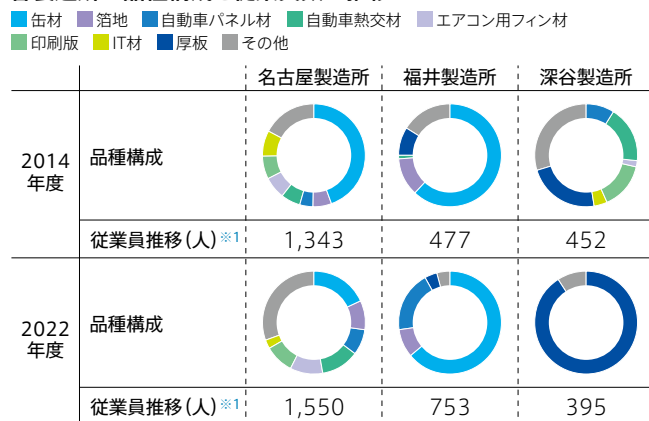
日本市場では人口減少を背景に、事業環境が変化しています。これに対応するため、UACJは生産拠点の閉鎖・品種移管を行い、“稼ぐ力”を有した最適生産体制の構築に努めてきました。2019年から構造改革のなかで取り組んできた固定費の削減効果も相まって、生産効率、収益性は高まってきています。

板事業を例に挙げると、2023年度の棚卸資産影響前経常利益は、日本・北米・タイの3極を合わせて325億円まで伸長する見込みとなりました。これには日本市場の収益性向上が大いに貢献しています。

これまでの歩み

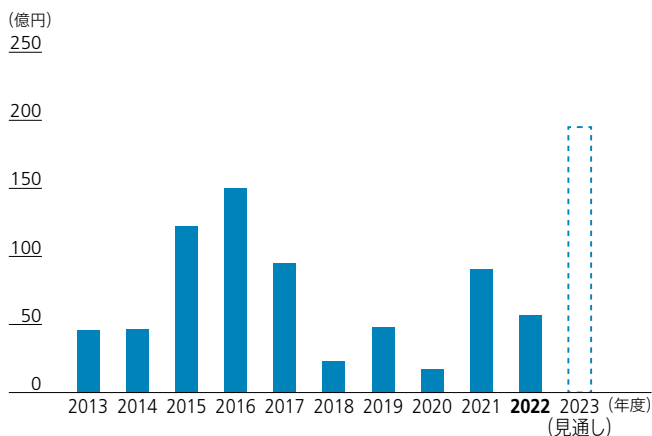
- **2014**
 - 製造所の生産品種再編に着手
- **2020**
 - 構造改革の一環で、深谷製造所を厚板専用化
 - 福井製造所に導入した自動車用板材仕上設備の稼働開始
- **2021**
 - 構造改革の一環で、日光製造所閉鎖
- **2022**
 - 名古屋製造所への生産移管完了

各製造所の品種構成と従業員数の推移



*1 年度末時点

国内板事業の棚卸資産影響前経常利益



板事業本部
名古屋製造所
副所長兼製造部長
岡島 稔

各工場が一致団結し、品種移管を完遂。
それぞれの特徴を活かして、骨太の成長を

この10年、それぞれの拠点が品種移管をやりとげ、いずれも高い生産性を誇る特徴ある工場となりました。名古屋製造所はさまざまな製品を扱うオールラウンダーとして、挑戦心を持って新たなものづくりに取り組む拠点に。福井製造所は缶材をコアとしたところに、営業やR&D部門、名古屋・深谷両製造所の協力も得て、自動車用板材仕上設備の立ち上げに全員で取り組み、短期間での量産開始を実現。深谷製造所は厚板専門工場として、確実な進化を続けています。この品種移管を、今後の成長につなげ、さらなる成果として結実させていきます。

生産・販売構成の最適化を一層深化させ 利益最大化へ

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 |

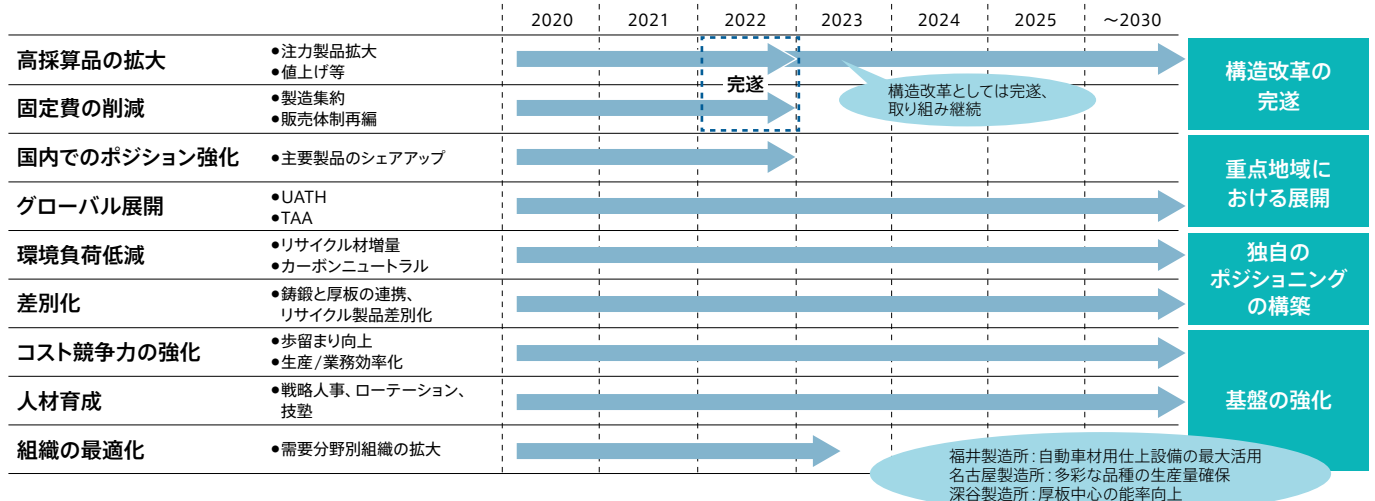
当社は引き続き、生産・販売構成の最適化を進め、利益の最大化につなげていきます。主力の缶材・自動車関連を中心に、国内3製造所合計で約60万トン/年の販売を目指していく計画です。

深谷・福井製造所では、厚板の生産性向上に取り組み、販売数量の約30%向上に取り組んでいます。今後、次世代通信普及

による半導体製造装置の増加や、水素社会実現に向けて厚板の需要拡大が期待されており、新規顧客獲得に尽力していきます。

また気候変動や新興国の需要拡大、ヒートポンプ市場の成長を背景に需要が高まるエアコン用フィン材に関しても、フル生産が続いており、生産能力向上を検討し需要に確実に応えていきます。

競争力強化に向けたロードマップ



Hot Topics

「クローズド・ループ・リサイクル」で環境負荷低減に貢献

当社は2021年度から、自動車パネル材において、クローズド・ループ・リサイクル※2を開始しました。当社が板材を納品する自動車メーカーが車両を製造する際、アルミニウムの加工端材が発生します。それを当社が引き取り、再びアルミニウ

ム板材として製造・出荷する取り組みです。今後、ほかの製品に対してもクローズド・ループ・リサイクルの適用を検討し、さらなる環境負荷低減に貢献していきます。

※2 製造時に発生した端材や、使用済みの製品などを回収し、品質を維持したまま同じ素材に繰り返し再生するリサイクルの仕組み



自動車分野

燃費向上ニーズを背景に、 拡大が見込まれる国内自動車用板材市場。 需要獲得に向け、供給体制を整備

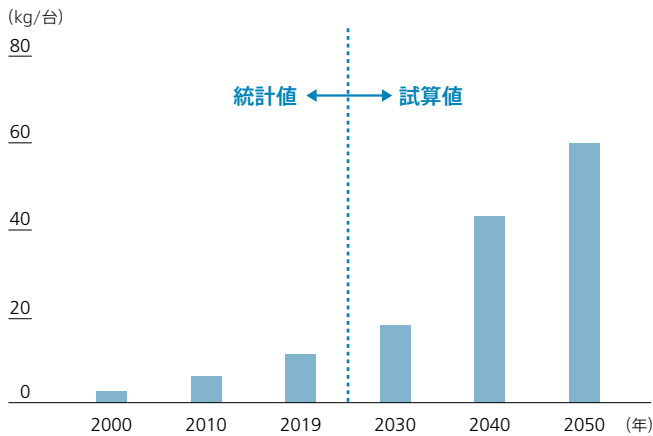
カーボンニュートラルの実現に向け、燃費規制が強化される今、世界の自動車メーカーは航続距離や燃費等を改善したEV※1やHV/PHV※2などの環境性能に優れたクルマの開発・普及にしのぎを削っています。こうしたクルマの環境性能向上に欠かせない素材が、車体の軽量化を可能にするアルミニウムです。アルミニウム板材の自動車への適応領域は拡大しており、自動車1台当たりのアルミニウム板材使用量は増加を続けています。当社はこれまで、国内においては名古屋製造所と深谷製造所で自動車用板材を製造していましたが、福井製造所に大規模な自動車用板材仕上設備を増設し、生産を集約。2023年度から、予定した能力を発揮し生産を行っています。

※1 電気自動車 ※2 ハイブリッド自動車/プラグインハイブリッド自動車

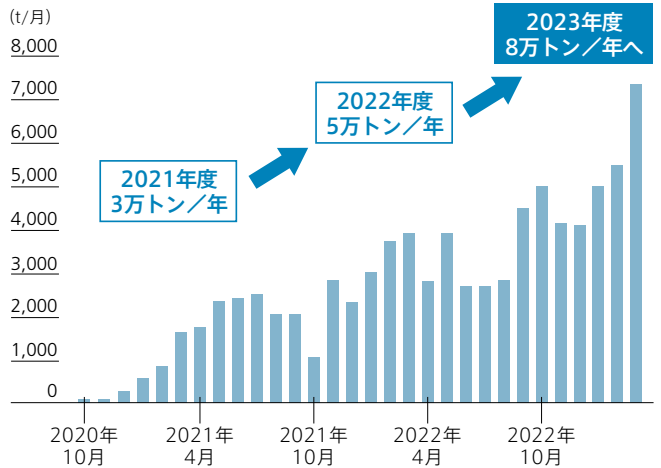
これまでの歩み

- 2017**
 - 福井製造所に自動車用板材仕上設備の新設を決定
- 2021**
 - リサイクル材を約50%配合した低CO₂のボディパネル材がEVに採用
 - 車両等製造時のスクラップを回収・再利用する仕組みを適用
- 2022**
 - 自動車分野向けアルミニウム板ブランド「U-ALight®」を立ち上げ
- 2023**
 - 福井製造所への自動車用板材生産の集約を完了

自動車1台当たりのアルミニウム板材使用量の推移



福井製造所の自動車用板材仕上設備の稼働実績



板事業本部
自動車材営業部 部長
福田 信博

CASEやカーボンニュートラルに対応する自動車業界。 ニーズに応える開発で、低炭素社会の実現へ

この10年、燃費向上のための軽量化ニーズが高まり、アルミニウムの採用が本格化したことは大きな変化でした。一方、近年の自動車業界はCASEやカーボンニュートラルへの対応に軸足を移しており、軽さにとどまらないアルミニウムの可能性が期待されています。これまで「U-ALight® SMART®」、「クローズド・ループ・リサイクル」、「UACJ SMART® マスバランス」などを展開していますが、今後もアルミニウムの特性を見極め、ニーズに応える材料や工法、スキームを開発し、低炭素社会の実現に尽力していきます。

電気自動車の普及など、 拡大が確実視されている北米自動車部品市場。 増強してきた供給体制をもとに、さらなる成長へ

米国では2030年までに新車の半数以上をEVやPHV、燃料電池車とする大統領令が発令されるなど、EVやPHVの普及とともにアルミニウム構造材の需要が一層拡大していくことが確実視されています。

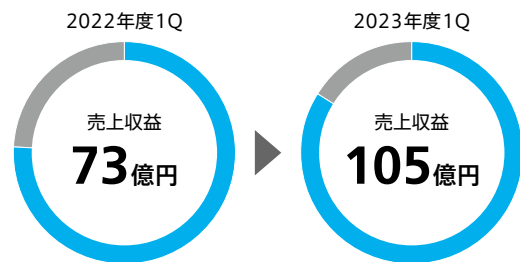
北米UWH※3は、当社グループに加わった2016年4月以降、積極的な設備投資によって生産能力を増強し、同時に押出成形技術のさらなる高度化や加工プロセスの自動化、品質管理の一層のレベルアップを実現してきました。電気自動車メーカーのお客様に向けた戦略的な拠点として、アリゾナ新工場を立ち上げたほか、既存のミシガン工場にも継続的な設備投資を行い、生産能力を増強しています。これらの取り組みの結果、UWHはTier2サプライヤーから、当社の注力分野であるアルミニウム製のバンパーや構造部材などの製品を自動車メー

カーに直接提供するTier1サプライヤーへと変貌を遂げました。今後も、高品質の製品をお客様に提供し、これからも成長が見込まれる北米市場の需要を確実に補捉していきます。

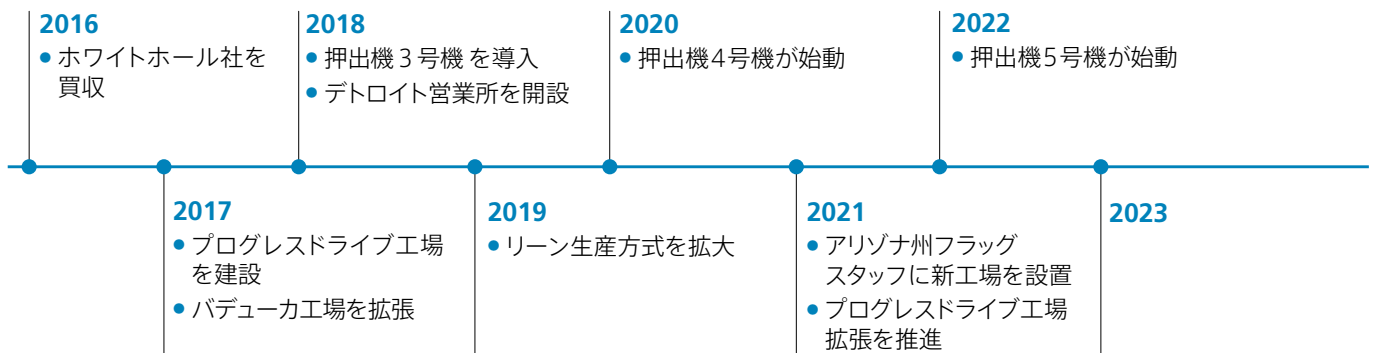
※3 UACJ Automotive Whitehall Industries, Inc.

UWHの品種構成の推移

■注力分野(バンパー、構造部材) ■その他



UWHにおける投資



UACJ Automotive
Whitehall Industries, Inc.
Vice President (Sales)
AI Bernat

自動車業界のHVやEVへのシフトを絶好の機会と捉え、 押出から組み立ての一貫製造を強みに、事業成長と環境負荷低減に挑戦

自動車業界では、内燃機関エンジン車からHVやEVへと移行しつつあります。そのなかで、アルミニウムが持つ卓越した機械特性や製造の容易性、リサイクル性といった特性から、自動車部品へのアルミニウムの採用が増加。こうした業界の変化は、UWHにとって製品ポートフォリオを多様化する絶好の機会となっています。UWHは、製品を押出から加工、組み立てまで一貫製造しお客様に供給。このビジネスモデルを最大限に発揮して、事業成長はもちろん、環境課題の解決に、これからも挑戦していきます。



100年に亘り究めてきた 「^{わざ}技と^{すべ}術」に磨きをかけ アルミニウムの可能性を拡げ、 創出価値を増大

研究開発の歩み

UACJはアルミニウムのさらなる可能性を追究し、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、幅広い研究開発に取り組んでいます。これまで、大学および国立研究機関との共同研究や国家プロジェクトへの参画、顧客・加工メーカーなどとの共同での先端技術開発、自動車材や缶材、空調用熱交換器材など主力商材の実用化に向けた研究開発を行ってきました。2018年には米国とタイに研究拠点を設置し、グローバル市場に対応する体制を構築。近年は、社会課題解決に資する研究開発に力を入れ、当社の事業成長をけん引しています。

UACJ発足以降の研究開発の歩み

| | |
|-------|----------------------------------------------------------------------------------|
| 2015年 | アルミニウム製軽量バンパーアセンブリーが新型「マツダロードスター」に採用 |
| 2017年 | ろう材不要のろう付技術「MONOBRAZE®」を開発 |
| 2018年 | 米国とタイに研究開発拠点を設置 |
| 2019年 | イノベーションルーム「U-AI Lab.®」と「歴史未来館」を新設 NEDO※先導研究プログラム「アルミニウム素材高度資源循環システム構築事業」に参画 |
| 2020年 | 国立大学法人北海道大学と産業創出講座「次世代アルミニウムイノベーション推進部門講座」を開設 自動車部品事業本部内に「モビリティテクノロジーセンター」を新設 |
| 2021年 | 災害時のアルミホイル活用法をパッケージに記載した「マイホイルPlus」を発表 開封検知箔を利用したお知らせ箔®を製品化 |

※国立研究開発法人新エネルギー・産業技術総合開発機構

アルミニウム業界の技術トレンドとUACJの研究開発方針

アルミニウム業界では、近年、生産時のCO₂排出量を削減するため、アルミニウムのリサイクル技術の開発に力を尽くしています。また、すでに幅広く使われているアルミニウムに対し、未知なる用途の開発が期待されています。

当社でも、NEDOのプロジェクトへの参画などを通じて、ア

ルミニウムのサーキュラーエコノミーの構築に取り組むと同時に、社会課題解決に資する製品の開発に取り組んでいます。また、DXを掛け合わせて新たな用途を開発したり、労働力の減少に対応するための自動化・生産性向上につながる研究を行っています。

| テーマ | 課題 | 目標 | KPI | 2023年度実施予定 |
|------------------------------------------------------------------------|------------------------------------|---------------------------------------------------|-----------------------------------------------|-------------------------|
| 気候変動対策/省エネ技術開発 ●国家プロジェクトへの参画 | 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 ●不純物無害化 | ●リサイクルアルミの高純度化 ●製造プロセスによる不純物の影響低減 | ●技術のめどづけ ●実験プラントの立上げ |
| | 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 | ●実証実験に参画し、適用可能性を探索 |
| 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 ●3Dプリンタ用アルミニウム新合金開発 | 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の活用 | ●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 | ●実証実験開始 |
| | 災害時の相互支援ネットワークの実証 | ●備蓄水の相互共有ネットワークサービスの実証 | ●ネットワークサービスへの加入者数 | ●運用開始。静岡銀行様ほか、顧客による使用開始 |
| | 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始 | ●破断検知箔を利用したサービス開発数 | ●サービス活用の多様化推進 |
| | 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 | ●候補合金のめどづけ |
| 製造プロセスの改善 ●DX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 | ●歩留り向上 ●生産効率アップ | ●自動化に向けた技術開発のための最新技術探索 |
| 人材育成と新技術開発 ●産学官連携 | 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 | ●東京大学/北海道大学での活動 |

最先端研究開発として

NEDOとともに再生アルミニウム材の高純化に向けて技術開発

アルミニウムは軽さなどの特性から、今後の需要急増が見込まれていますが、一方で、製錬時の電力消費によるCO₂排出量の多さが課題となっています。新たに製錬するのではなく使用済みのアルミニウムを再生することで、生産時のCO₂排出量を97%削減することが可能です。ただし、再生アルミニウム材には不純物が含まれており、用途が限られていました。

当社は、経済産業省とNEDOが実施する国家プロジェクト「アルミニウム素材高度資源循環システム構築事業」に参画し、この課題解決に挑戦しています。取り組んでいるのは、車両など

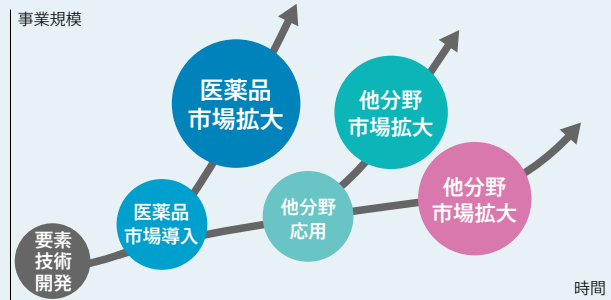
使用済みアルミニウム製品のスクラップから高度な選別技術によって廃アルミニウムを高品位で回収し、不純物元素の除去等の特殊な工程を経て、再生アルミニウム展伸材に戻す最新技術の開発です。これにより、使用済みアルミニウムが、車両など同等の製品に再び生まれ変わることができます。2021年度から5年間の開発期間ののち、実証フェーズを経て、2030年度以降の実用化を目指す計画です。当社は、再生アルミニウム材の高純化に向けた技術開発を通じて、CO₂排出量の大幅な削減、持続可能な社会の実現に貢献していきます。

新規事業創出に向けて

アルミニウム箔の破断で開封を検知する新技術で、世の中に貢献

医療費の増加が社会課題となっていますが、その要因の一つが処方薬の飲み忘れによる残薬問題です。当社は、開封を検知するアルミニウム箔とそれを使用した服薬管理システムの開発に取り組んでいます。当社が開発した開封検知技術は、医薬品包装用アルミニウム加工箔に通電回路を印刷し、開封すると患者や担当医師、家族に通知される仕組みです。これまで数年の開発期間を経て要素技術が完成し、現在は市場への導入を推進しています。今後、医薬品はもちろん、それ以外の分野へも拡大を図り、新規事業としての成功を目指します。

「開封検知箔」の市場の拡大



カーボンニュートラルの実現に向けて

CO₂排出量を約50%削減するリサイクル自動車材を開発

世界各国で車両走行時のCO₂排出規制が強化され、車体軽量化を目的に、自動車材にアルミニウムを採用する動きが加速しています。一方で求められているのが、走行時のみならず、自動車製造時や素材製造時を含めたライフサイクル全体のCO₂排出量低減です。アルミニウムは、電解製錬時の新地金製造によるCO₂排出量が多いことから、再生材の使用により新地金の使用割合を下げ、製造時のCO₂排出量を大きく低減することが期待されてきました。

これを踏まえ、当社は低CO₂リサイクルアルミニウム材を開発。これは、当社の製造工程で生じる端材をリサイクル原料として

約50%使用し、新地金の使用量を削減したもので、素材製造時のCO₂排出量を約50%削減するもので、すでに大手自動車メーカーのボディパネルに採用されています。製造工程で生じる端材は、複数の合金系が混在するため不純物成分が高く、強度と延性の低下が起こりやすいことから、従来はリサイクルが困難でした。しかし、製造工程を工夫し材料組織をつくりこむことで、大幅に材料特性の改善に成功しました。引き続き、カーボンニュートラルの実現に向けた技術開発を進め、クローズドループリサイクルやグリーン地金の活用も検討していきます。

アルミニウムへの期待を 追い風として一段上の サステナビリティ活動を推進

取締役 常務執行役員
サステナビリティ推進本部長委嘱
板事業本部副本部長(製造部門)委嘱
気候変動対策推進担当

田中 信二



構造改革を経て、 サステナビリティ推進で企業価値向上に

UACJは2019年10月から3年半にわたって構造改革に取り組み、国内収益の改善や海外大型投資の収益化など収益面で成果を上げると同時に、会議体や組織体制の見直し、グループ理念体系の再定義など、マネジメント体制・仕組みの強化を推進してきました。構造改革は収益性や組織体制などを立て直すフェーズと捉えていましたが、これらの活動は、新たなビジネスの創出と社会課題解決の両立を目指す恒常的な活動、すなわちサステナビリティ活動へと姿を変え、現在は一段ステージを上げた取り組みを開始しています。そして、こうした活動の中心となる部門として、2023年4月に「サステナビリティ推進本部」を設置しました。当社では、従来からサステナビリティ活動の推進組織としてサステナビリティ推進部を設置していましたが、今回の組織改編では、構造改革の成果である「稼ぐ力の向上」をサステナビリティとより強く結びつけて、守りの組織から攻めの組織へと進化していくことを目的・狙いとしています。

近年、地球環境の悪化が一層深刻化するなか、経済の観点からはサステナブルな開発が、技術の観点からは環境対応技術への対応が求められるなど、当社グループを取り巻く環境は大きく変化しています。こうした変化を背景に顧客ニーズの多様化が進み、とりわけ環境負荷低減製品に関するご期待・ご要望はますます大きくなっていると実感しています。これらのニーズに応えるためには、顧客と日々対話を重ねている事業部門と、気候変動対策やリサイクルに関する知見を持つサステナビリティ推進本部が相互に連携することで、顧客への提供価値や

ビジネスモデル創出につなげることが重要であり、それこそがサステナビリティ推進本部の存在意義だと理解しています。現在進めている取り組みの一例として、サステナビリティ推進本部内の気候変動対策推進部が管轄する気候変動対策推進委員会において、顧客ニーズや各国の動きなどを共有しながら、どのような施策・対応を行うかを議論しています。また、最近では板、自動車部品、押出、箔、鋳鍛、加工品の各事業が相互に情報共有する連絡会も設置され、グループ内で情報が回遊する仕組みも整いつつあります。

事業部門とサステナビリティ推進本部の協働は始まったばかりですが、多様な取り組みを通じて、利益を生み出すと同時に地球環境保全に貢献するという成果を生み出していけると思います。サステナビリティ推進本部が先頭に立って「社会課題解決と利益創出の両軸で責任を果たす組織」に成長させていきたいと考えています。

アルミニウム＝エコな素材として認知度を高め、 選ばれる素材へ

深刻化する海洋汚染の広がりや気候変動を背景に、脱プラスチックやEVシフトなどが加速し、アルミニウムの需要は急激に拡大しつつあります。実際に、製品製造時のCO₂排出量の照会やCO₂発生量が少ない製品についてのお問い合わせ件数は年々増加しており、環境性能が顧客の素材選択基準として強く意識されてきていると感じています。

アルミニウムは、リサイクル材を使えば使うほど、再生可能エネルギー電力活用によるグリーンアルミニウム地金を使えば使うほど、CO₂排出量が減っていきます。当社が排出するCO₂

は多くがScope 3であり、そのなかの多くを地金製造(製錬)時の電力由来の排出が占めています。したがって、当社が新地金をグリーンアルミニウム地金やリサイクルアルミニウムへ置き換えることは大幅なCO₂排出量の削減となり、その結果として顧客のScope 3における排出量の削減にもつながります。こうした考えから、顧客への提供価値向上と環境負荷の低減に向けて取り組んでいるのが、「アルミニウムを通じたサーキュラーエコノミーの形成」です。

これは、リサイクルしやすい材料の開発、使用済みアルミニウム製品の回収といった「動脈」と「静脈」をつなぐサプライチェーンの構築、グリーンアルミニウム地金の利用やリサイクル材への置き換えによって、持続可能な社会を実現し、アルミニウムを通して環境価値を提供するというものです。このサーキュラーエコノミーは、当然ながら当社グループのみで形成できるものではないため、お客様や回収業者、同業他社などと連携して、国内のアルミニウムの使用と循環を促していく取り組みが動き始めています。このサーキュラーエコノミーがもたらすアルミニウムの環境価値を積極的に発信することで、選ばれる素材としての認知度を一層高めていきたいと考えています。

今後はアルミニウム循環の大きな環の形成に向けて、地球環境保護という重要なゴールを目指すパートナーを有機的につなぎ、推進力を与える「心臓」としての役割を果たすことが我々の責務だと認識し、推進していきます。

社会課題解決と利益創出の両立に向けた活動を推進

当社グループのサステナビリティ活動を推進していくうえで、最大の仲間は従業員です。グループの従業員に対しては、アルミニウムの素材特性や環境価値とともに、当社グループが果たすべき責任や当社らしいサステナビリティ活動とはどのようなものかを十分に共有し、共感を得ることが重要だと考えています。従業員が、顧客やサプライヤーに向けて当社グループのサステナビリティを拡げていくことに期待しています。実際、この1~2年の間に、従業員のサステナビリティ活動に対する熱量が上がっていると感じています。例えば、最近の「気候変動対策推進委員会」においても非常に闊達な議論がなされていて、なかなか時間通りに終わらず、スタートした当初とはまったく雰囲気が違ってきます。こうした変化は、サステナビリティを

推進する立場からすると非常にうれしく、従業員一人ひとりがサステナビリティ活動を利益創出の取り組みと位置づけて、身近なところから行動を起こしてほしいと思います。

また、地球環境保全の観点では、先ほどのサーキュラーエコノミーの構築のほかに、「気候変動」、「水」、「生物多様性」への取り組みを開始しています。マテリアリティの一つでもある「気候変動」については、TCFD提言に基づくリスク評価やシナリオ分析を実施するなど、実効性の高い取り組みを推進し、2022年12月には環境情報開示イニシアチブであるCDPによる調査において、「気候変動」「水セキュリティ」の両部門で「B」の評価を受けました。「生物多様性」については、ネイチャーポジティブに関する社内勉強会を開始するなど、当社が生物多様性、自然資本の保全にどのような形で貢献できるのか、追求していきたいと考えています。

サステナビリティ推進の責任者である私の使命は、当社グループが社会において果たすべき責任を明確にし、社会課題解決と利益創出を両立させるために必要なことは何かを社内外に発信することにあります。現中期経営計画において「サステナビリティを経営の中核に据える」ことを掲げてから3年が経過し、グループ内にサステナビリティの本質と必要性が広く、深く浸透してきています。現在、2024年に公表する次期中期経営計画の策定と並行して、マテリアリティの見直しに向けた検討を行っており、サステナビリティへの意識・要請の高まりを踏まえ、幅広い検討・議論を重ねているところです。アルミニウムを取り巻く環境が追い風にある今、当社グループのサステナビリティ活動のレベルを一段上げて、従業員、お客様、調達先など、アルミニウムのサプライチェーンに関わる多くの皆様とともに、「100年後の軽やかな社会」の実現を目指していきたいと考えています。

「100年後の軽やかな社会」の実現に向け サステナビリティを経営の中核に

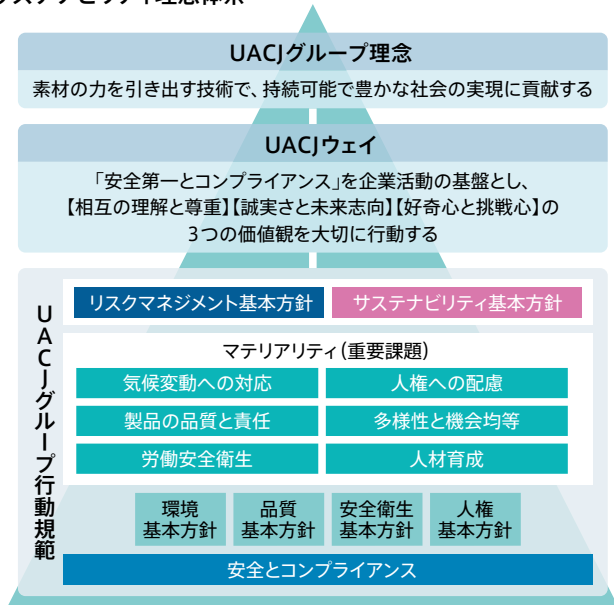
UACJグループの理念体系は、「企業理念」「目指す姿」「価値観」という3つで構成されています。そして、「素材の力を引き出す技術で、持続可能で豊かな社会の実現に貢献する」ことを掲げた企業理念、「アルミニウムを究めて環境負荷を減らし、軽やかな世界へ」と定めた目指す姿のいずれも、サステナビリティとは切っても切れない関係にあります。このように、当社がサステナビリティを経営の中核に据えているのは、さまざまな社会課題を未来に残さず私たちの世代で解決し、100年後の世界を今よりも軽やかで楽しいものにしたいと考えているからです。

当社グループが生まれて10年一。この間、私たちはガバナンスの強化を皮切りに、ESGすべての分野におけるサステナビリティの高度化を進めてきました。2016年に「取締役会の実効性評価」を開始し、2017年には「指名・報酬諮問委員会」を設置するなど、強固なガバナンス体制の構築に力を入れてきたほか、2020年代に入ると、ASI^{*1}や国連グローバル・コンパクトへの加盟、SDGsやTCFDへの賛同表明など、サステナビリティのグローバルスタンダードを積極的に取り入れてきました。

私たちは、これからも100年後の軽やかな社会の実現に向けて、本業を通じた社会課題の解決に取り組み、受け継いできた企業文化と社員一人ひとりの個性を活かしながら、UACJらしくサステナビリティを進化させていきます。

^{*1} ASI: Aluminium Stewardship Initiative (国際的なアルミニウム業界団体)

サステナビリティ理念体系



これまでの歩み

ガバナンスを中心とした機構強化

経営の中核としてサステナビリティ活動を推進

サステナビリティ活動を高度化

- 2014**
 - 外国人執行役員を登用
- 2015**
 - 女性の社外取締役を選任
- 2016**
 - 取締役会の実効性評価を開始
- 2017**
 - 指名・報酬諮問委員会を設置
 - 働き方改革に着手
- 2018**
 - 環境負荷データの集計範囲を海外拠点まで拡大
 - 企業経営経験者を社外取締役に選任
- 2019**
 - 取締役・執行役員の人数を大幅削減
 - 技能伝承の仕組みをグループへ展開
- 2020**
 - 理念対話会を開始
 - コーポレートスローガン、ブランドステートメントを公表
 - ASIに加盟
 - サクセッション・プランを本格的に運用開始
 - 役員報酬体系にTSRを導入
- 2021**
 - サステナビリティ基本方針を策定
 - マテリアリティを策定し、推進をスタート
 - 国連グローバル・コンパクトに加盟
 - ASI認証を取得(福井/UATHラヨン製造所)
 - 気候変動対策推進委員会を発足
 - TCFDに賛同し、シナリオ分析結果を公表
 - 役員報酬体系にSDGs評価、RSUを導入
- 2022**
 - カーボンニュートラルへの挑戦を宣言
 - CDPの「気候変動」「水セキュリティ」においてB評価を獲得
 - 人材戦略プロジェクトを開始
- 2023**
 - サステナビリティ推進本部を設立
 - マルチステークホルダー方針を策定

クローズアップ進化 01

社員参加型で6つのマテリアリティを特定

当社は、幅広いサステナビリティ活動のなかで優先的に取り組むべき「マテリアリティ(重要課題)」として、「気候変動への対応」「製品の品質と責任」「労働安全衛生」「人権への配慮」「多様性と機会均等」「人材育成」の6つを特定しました(▶P31-32参照)。なかでも「気候変動への対応」は、当社の事業と親和性が高いため、2050年のカーボンニュートラル実現に向けて重点的に取り組んでいます。

2019年から2020年にかけて実施したマテリアリティ特定のプロセスにおいては、取締役・執行役員等のマネジメント層に加え、国内のみならず海外を含めたグループ会社の一般社員も参加するなど、多様な価値観を反映させました。最終的には、外部の有識者による意見も踏まえ役員による最終検討・承認を経てマテリアリティを特定。重要課題の解決を通じて目指す「ありたい姿」、それぞれのマテリアリティに関連するSDGsターゲット、社会に与えるインパクトの指標となるKPIも同時に設定しています。



クローズアップ進化 02

ASIに加盟し、アルミニウム業界におけるグローバル基準づくりに参画

当社は、アルミニウムという素材の力を活かして持続可能な社会の実現に貢献することを目的に、2020年に日本で初めてASIに加盟しました。世界のアルミニウム業界におけるサステナビリティ活動や物流のトレーサビリティに関するグローバル基準づくりに参画しています。さらに、福井製造所およびUATH※2ラヨン製造所では、ASIが発行する2つの認証を取得。今後も積極的に認証事業所を拡大していきます。

※2 UACJ(Thailand) Co., Ltd.



クローズアップ進化 03

「2050年にカーボンニュートラル実現」へ挑戦することを宣言

当社は、脱炭素社会の実現が世界共通の目標になっている現状を踏まえ、2022年6月に「2050年Scope1・2におけるカーボンニュートラル」に挑戦することを宣言しました。

具体的には、この宣言から遡る2021年に「気候変動対策推進委員会」を立ち上げ、4つのワーキンググループのもとで、グリーンアルミニウム地金の調達、他素材から環境負荷の低いアルミニウム材への転換、生産活動における環境負荷削減やCO₂排出量削減を目的とした設備投資計画の策定など、さまざまな活動を全社横断で展開しています(▶P61-64参照)。

| | ～2030年 | 2030年～ | 2050年 |
|------------------|----------------------------------------------------------------------------------------|------------------------------------------------------------------------------------|---------------|
| Scope1 Scope2 | <ul style="list-style-type: none"> ●省エネ・創エネ ●低炭素/グリーン燃料・電力への転換 | <ul style="list-style-type: none"> ●自社努力 ●経済・社会・政策変動への働きかけ | カーボンニュートラルの実現 |
| Scope3 | <ul style="list-style-type: none"> ●リサイクルの推進 ●低炭素/グリーン地金の使用 | <ul style="list-style-type: none"> ●サプライチェーン全体での協業 | |

サステナビリティの考え方

当社は、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、グループ一体となって推進していく必要があると考えています。そのために、当社グループ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「マテリアリティ(重要課題)」を特定しました。また、現在進めている第3次中期経営計画においても、重点方針の一つにサステナビリティ推進を位置づけています。

持続可能な社会づくりに貢献できる企業でなければ、将来にわたって事業を継続できない—この危機感、使命感のもと、当社は社会に対してより良いインパクトのある実効性の高い活動を推進しています。

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、2022年度より、新たなサステナビリティ推進体制を構築しました。

具体的には、6つのマテリアリティごとに責任者および管掌部署を定め、それぞれが予め設定されたKPIに基づいて進捗状況を把握します。さらに、これらの進捗状況を定期的に開催

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。今後は、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。

外部イニシアチブへの参加

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画しています。

2020年7月には、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ASIに日本のアルミニウム圧延メーカーとして初めて加盟しました。今後、ASIの一員としてアルミニウム業界のグローバルスタンダード策定にも積極的に関与することで、社会のサステナビリティ向上に貢献するとともに、事業へのフィードバックを行います。

また、2021年3月には早期に水素社会を構築させることを目的とした水素バリューチェーン推進協議会(JH2A)に参画しました。ほかの参画企業と連携し、高品質なアルミニウムの提供を通じて、水素社会の実現に貢献していきます。そのほか、

サステナビリティ活動の推進体制

| マテリアリティ | 責任者 | 担当部署 | KPIモニタリング | |
|----------|--------------|-----------|-------------|------|
| | | | 会議体名 | 頻度 |
| 気候変動への対応 | 気候変動対策推進担当役員 | 気候変動対策推進部 | 気候変動対策推進委員会 | 3回/年 |
| 製品の品質と責任 | ものづくり基盤本部長 | 品質管理部 | 品質委員会 | 年次 |
| 労働安全衛生 | ものづくり基盤本部長 | 安全環境部 | 安全衛生委員会 | 年次 |
| 人権への配慮 | 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 | 年次 |
| 多様性と機会均等 | ビジネスサポート本部長 | 人事部 | 人材委員会 | 年次 |
| 人材育成 | ビジネスサポート本部長 | 人事部 | 人材委員会 | 年次 |

健康経営の詳細はこちら

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

2021年4月には国連グローバル・コンパクトへ署名し、承認されました。そして、2021年9月にはTCFD※3の提言に賛同を表明するとともに、TCFDコンソーシアムに参画しました。TCFDの提言に基づき、気候変動が事業に与えるリスク・機会について、積極的な情報開示を進めています。

2022年は、環境情報開示イニシアチブであるCDP※4によ

る調査において、マテリアリティの一つとして取り組む「気候変動への対応」などの開示情報の充実が評価され、気候変動と水セキュリティの2部門でB評価を獲得しました。

※3 TCFD: Task Force on Climate-related Financial Disclosures (気候関連財務情報開示タスクフォース)

※4 CDP: Carbon Disclosure Project (企業を対象に環境への取り組みに関する評価・開示を行う国際的な非政府組織)



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」という考え方にに基づき、従業員が持てる能力を十分に発揮できるよう、健康経営への取り組みを強化しています。

2021年9月に社長を責任者として健康経営宣言を行い、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。こうした取り組みが評価され、健康づ

くり積極的に取り組んでいる企業として、日本健康会議より2022年度、2023年度と2年連続「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。

今後も、健康経営の取り組みを進めることで、人と組織を強化し、当社の目指す姿の実現につなげていきます。

UACJグループ健康経営宣言

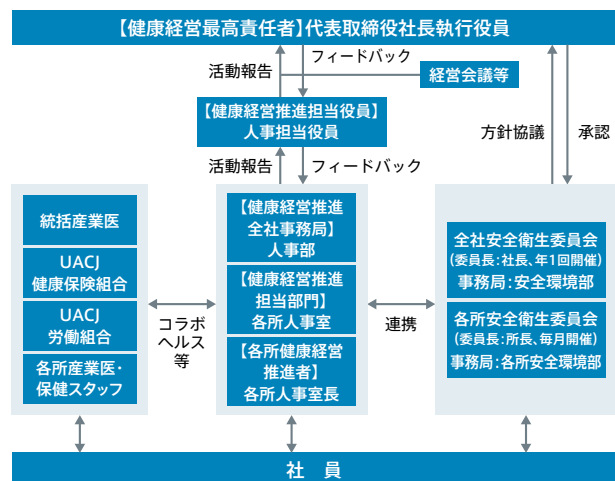
UACJグループは社員が心身共に健康であることが継続的な事業の発展を支える基盤との認識に立ち、社員がいいきと働き、活気ある会社として「軽やかな社会」の実現を目指しています。

そのために会社と社員とその家族が一緒になって健康への意識を高め、未病にとどまらず活力のある毎日を送るための取り組みを進め、心身の健康の維持・増進を図っていきます。

2021年9月

代表取締役 社長執行役員 石原 美幸

健康経営推進体制



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

グローバル企業としての自覚をもとに、 経営とサステナビリティを高次元に融合

現状への評価と課題

UACJらしさと自分事化の追求を

池田 2018年に社外取締役に就任してから5年が経過しました。2019年10月から構造改革がスタートしましたが、この3年は新型コロナウイルス感染症拡大によって事業環境が大きく変化しました。そうしたなかで現中期経営計画およびUACJ VISION 2030を策定したわけですが、UACJのあるべき姿に関する議論を通じて「サステナビリティ」を中核に据えるという方向性が明確になり、従来のCSRという活動レベルから、サステナビリティという経営レベルへと取り組みが進化したことは高く評価できると思います。

赤羽 UACJとの関わりは、マテリアリティ特定を進めていた2020年4月からで、外部識者という立場から意見をお伝えしたのが最初でした。現在は社外取締役としてその進捗をモニタリングする立場となりましたが、池田さんは、当社のマテリアリティをどのように見ていらっしゃいますか？

池田 6つのうち、「製品の品質と責任」「労働安全衛生」は、ものづくりの会社の基盤を支える課題であり、「気候変動への対応」「人権への配慮」「多様性と機会均等」「人材育成」は社会的価値を創出するうえで不可欠なもの。重要課題が適切に網羅されていると言えますが、ややスローガンの聞こえ、具体性に欠けている印象があります。

赤羽 確かに当時は「マテリアリティとは？」といった議論から始めたこともあり、今になってみると、十分にUACJらしさを打ち出すまでには至っていなかったかもしれません。サステナビリティ経営の実践には一部の部署や従業員だけではなく、一人ひとりが自分事として取り組むことが不可欠ですから、スローガンにとどまることがないよう、日々の業務のなかでしっかりとコミュニケーションしていく必要があります。

アルミニウムのサーキュラーエコノミーの構築

社会の共感を得ることが肝要

赤羽 そのなかでも、2022年度から取り組みを開始した「アルミニウムのサーキュラーエコノミーの構築」は、まさに当社ならではの活動です。アルミニウムはリサイクル性が高く、海外では無限リサイクル(インフィニティリサイクル)を積極的に打ち



取締役 (社外、非常勤)

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。

出している同業他社もあります。当社もアルミニウムの高リサイクル性や「使えば使うほどエコ」という側面を打ち出し、環境価値創造企業＝UACJとして存在感を高めてほしいと取締役会などで話しています。

池田 私も大きな期待と関心をもって見えています。画期的で社会への貢献度が高い無限リサイクルを社内外に積極的に発信して、共感の輪をうねりにするぐらいの意気込みで取り組んでほしいですね。但し、せっかくの取り組みも世の中に広がらないと効果が限られてしまいますから、あらゆる世代にアルミニウムの環境価値をわかりやすいメッセージで発信してほしいですね。

赤羽 メッセージ性は私も重要だと思います。さらに言えば、メッセージを信念をもって発信していくことが活動の推進力になります。私が所属していたスターバックス コーヒージャパン



取締役(社外、非常勤)

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)

(株)は、日本で店舗数が最も多いコーヒーチェーンになりましたが、進出当時は、紙コップでコーヒーを飲みながら街を歩くのは下品とされ、ビジネスは失敗するだろうと言われていました。そんななかでも従業員は、「新たなブランドをつくろう」という信念をもって、自分たちの世界観は格好いいんだということを一人ひとりが訴求していました。そうして約30年を経て、確固たるブランドを確立できたのです。当社もアルミニウムの価値を一人ひとりが自分の言葉でいきいきと社外に発信してほしいと思います。

池田 社外への発信はパートナーシップを強化するうえでも重要です。サーキュラーエコノミーの構築は、多くのパートナーとともに推進することでスケラビリティが発揮されます。SDGs 17の目標で「パートナーシップで目標を達成しよう」とあるように、アルミニウム業界にとどまらず、地球環境を守るという同

じ思いがあれば、例えば国内外のプラスチックメーカーとの協業も有り得るでしょうし、大きな目標を達成するためには、それくらい思い切ったマインドチェンジも必要と考えており、当社がその中心になってほしいですね。

今後求められるサステナビリティ推進 グローバル企業としての多様性を活かす

赤羽 グローバル企業のサステナビリティ経営の注力点は多岐にわたりますが、私はどの企業も重視すべきテーマは労働安全衛生だと考えています。安全に働くことができることは世界共通の権利、人権であり、海外の大企業の経営レポートでは人権に多くの誌面が割かれています。一方、日本では労働安全衛生の確保が当然のこととされ、当たり前のようになっていますが、習慣の異なる海外従業員にまで徹底していくことは決して簡単なことではなく、企業としてしっかりと意識しながら責任を果たしていく必要があります。また、安全・安心という事業活動の基盤を確保したうえで、脱炭素、ネイチャーポジティブ、労働力確保などの社会課題とビジネスの接点を見出しながらサステナビリティ戦略を立案し、成長の原動力としてほしいですね。私も社外取締役の立場からそうした取り組みを積極的に提言し、監督、サポートしていきたいと思っています。

池田 私が抱いている課題感は、グローバルな視点で特定したマテリアリティが従業員の行動変容にまでつながっていないのではないかとことです。検討中の次期中期経営計画やUACJ VISION 2030の方向性に違和感はなく、マテリアリティの進捗にも期待していますが、グローバルな組織という箱をつくってもマテリアリティに該当する取り組みが具体的でなく、何をしたいのかわからないのではないのでしょうか。赤羽さんも指摘されたようにサステナビリティをより確かなものにするためには、従業員が自分事として捉え、全員参加になることが重要です。とくに当社は、さまざまな企業が集まって成長してきた経緯から、人も文化も多様性を持っており、海外グループ拠点の従業員も含めて年々多国籍化しています。こうした多様性や多面性を活かして海外のステークホルダー、コミュニティにもっと積極的に関与することで、当社らしい取り組みを始めることができるのではないかと考えています。

環境保全にとどまらず、環境価値を創出する積極的な取り組みを展開

環境対応活動のあゆみ

UACJグループは「緑豊かな地球が、私たちに活動の場を提供してくれていることへの感謝」を環境方針に掲げ、生産工場をはじめとする事業活動のあらゆる側面で環境負荷の低減に努めてきました。近年では、TCFD※1への賛同のほかASI※2における国際ルールづくりへの参画など、グローバル基準に即した取り組みへと発展させています。今後も、気候変動問題へ適切に対応していくことはもちろん、リサイクルが容易であるアルミニウムという素材の特性を活かした製品開発を通じて、循環型経済の実現をリードしていく企業であり続けます。

※1 TCFD:Task Force on Climate-related Financial Disclosures (気候関連財務情報開示タスクフォース)
 ※2 ASI:Aluminium Stewardship Initiative (国際的なアルミニウム業界団体)

これまでの歩み

- **2014**
 - 環境基本方針に基づき、製造における環境負荷低減に注力
- **2018**
 - 環境負荷データの集計範囲を海外拠点まで拡大
- **2019**
 - GHGデータの第三者保障を開始
- **2020**
 - 水素バリューチェーン推進協議会に加入
- **2021**
 - 気候変動対策推進委員会を発足
 - TCFDのシナリオ分析結果を公表
- **2022**
 - カーボンニュートラルへの挑戦を宣言
 - 主要国内製造拠点の過半数を「再エネ電力100%工場」へ転換

TCFD提言に基づく情報開示

ガバナンス

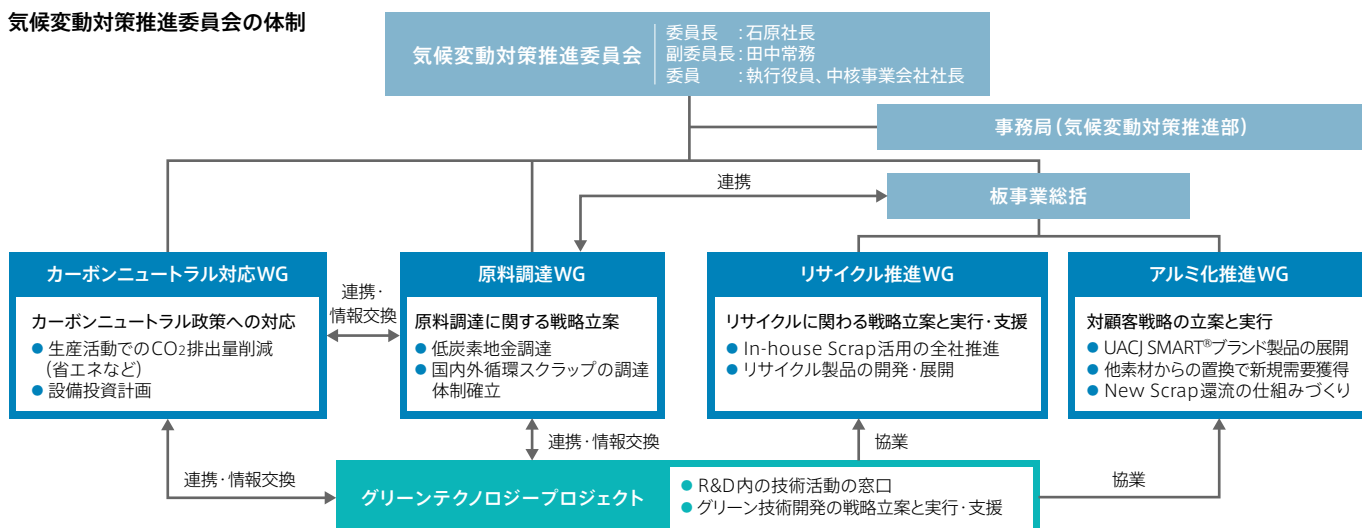
当社は、気候変動対策に取り組むにあたり、社長を委員長とする「気候変動対策推進委員会」のもと、4つのワーキング・グループ(WG)を設置しています。WGでの検討結果や活動成果は、気候変動対策推進委員会を通じて経営会議へ、必要に応じて取締役会へ報告し、方針や目標などの決議を得ることとし

ており、経営層が直接ガバナンスを効かせています。

戦略

当社は、2021年に実施したTCFDへの賛同と「気候変動対策推進委員会」の設置にともない、パリ協定の目標達成に貢献するため2022年2月に「環境基本方針」を一部見直すとともに、6月には改めて2050年にカーボンニュートラルを実現することに挑戦する宣言をしました。この宣言では、2050年にScope1・2

気候変動対策推進委員会の体制



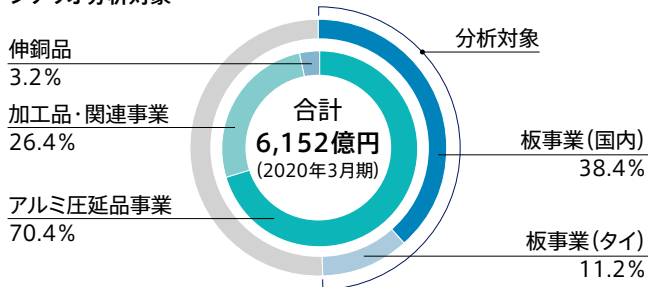
環境対応活動の詳細はこちら

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

におけるカーボンニュートラルの達成を最終ゴールとするロードマップを描いており、その過程における短期目標として2030年のCO₂排出量を2019年度比で30%削減することを掲げて、再生可能エネルギーの利用拡大や低炭素・グリーン燃料への転換など、さまざまな施策を実行しています。また、こうした気候変動への取り組みと開示情報の充実が評価され、国際的な環境NGOであるCDP※3より「気候変動」と「水セキュリティ」の2部門で8段階中、上から3番目の「B」評価を獲得しています。

※3 CDP: Carbon Disclosure Project (企業を対象に環境への取り組みに関する評価・開示を行う国際的な非政府組織)

シナリオ分析対象



リスク管理

TCFD賛同直後の2021年10月より、IEA※4やIPCC※5の将来予測値を参考にしながら「1.5℃シナリオ」と「4℃シナリオ」の2つを使用して、気候変動が当社グループの事業に与えるリスクと機会についての分析を実施しました。

1.5℃シナリオでは、仮に今後日本で炭素税が導入された場合、炭素税負担は、2030年までに何も気候変動対策をしなかった場合が約185億円、2030年までに30%のCO₂削減を実現した場合が約130億円になると試算され、「カーボンニュートラルへの挑戦」による対策効果は約55億円に上ります。さらに2050年にカーボンニュートラルを達成した場合は、最大約420億円の炭素税をゼロにできると見込んでいます。なお、炭素税負担は、現状のCO₂排出量と売り上げ増分にIEA「World Energy Outlook 2022」で示される1t当たりの炭素価格約1.5万円を乗じ試算しております。

※4 IEA: International Energy Agency (国際エネルギー機関)

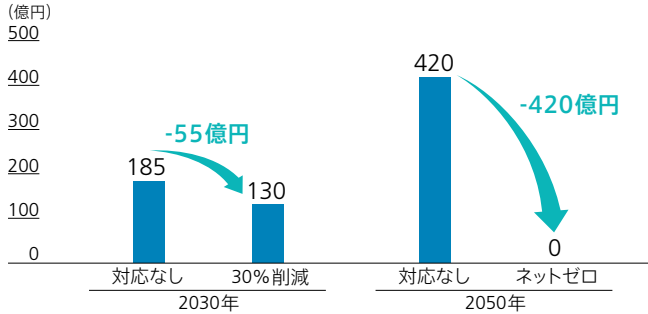
※5 IPCC: Intergovernmental Panel on Climate Change (国連気候変動に関する政府間パネル)

気候変動対策推進のロードマップ

| 項目 | 内容 | 2030年度 | 2050年度 | | |
|-------------|-----------------------------------------------------|----------------------------------------------------------------|------------------------|---------------------|---------------------|
| Scope 1・2 | 省エネの更なる推進 | エネルギー利用の効率化・ロス削減 | CO ₂ 30% 削減 | カーボンニュートラル実現 | |
| | 低炭素/グリーン燃料への転換 | 重油・LPG⇒LNG・都市ガス | | | 水素・アンモニア・メタネーションなど |
| | 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 | | | 全使用電力の再エネへの転換 |
| | 炭素回収技術の導入 | 技術調査・検討 | | | 二酸化炭素回収・有効利用・貯留技術など |
| | カーボンオフセット | 排出権取引等マーケット動向調査 | | | 植林・排出権取引など |
| Scope 3 | リサイクルの推進・最大化 | すべてのスクラップ(社内スクラップ、お客様からのスクラップ、一般消費者からのスクラップ)利用最大化 | CO ₂ 排出最小化 | | |
| | リサイクル合金・技術の開発・実用化 | 開発・実用化 (NEDO※6助成事業) | | 実用化・普及拡大 | |
| | 低炭素/グリーン地金への転換 | 水力発電地金の利用拡大 | | グリーン(カーボンフリー)地金への転換 | |
| | UACJ独自のCO ₂ 排出削減認定手法(マスバランス方式)の開発・供給・定番化 | 仕組みの構築 | | 活用・定番化 | |
| | アルミ化推進 | UACJ SMART®の開発・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 | | | | |

※6 国立研究開発法人新エネルギー・産業技術総合開発機構

炭素税財務影響金額



指標と目標

カーボンニュートラルへの挑戦宣言では、2050年のScope1・2におけるカーボンニュートラル実現と、2030年のCO₂排出量を2019年度比で30%削減するという目標を掲げています。また、Scope3においては、サプライチェーン上のさまざまなパートナーと協業し、アルミニウムのリサイクルに取り組むとともにサプライチェーン全体のCO₂排出量最小化を目指します。

リスク／機会の重要度評価と対応策

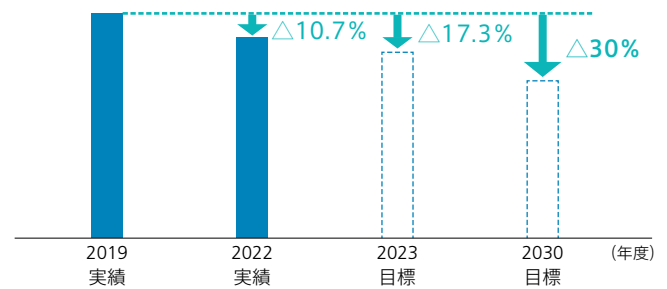
| | リスク項目 | | 事業インパクト | |
|-----------|------------------------------------------|----------|-----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|---------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| | 小分類 | 指標 | リスク | 機会 |
| 移行リスク・機会 | 炭素価格 (炭素税・国境炭素調整) | 収益 支出 | <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"> ● GHG排出量抑制が不十分な国・地域から競合輸入品の競争力低下にともなう販売と収益増加 |
| | 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) | 収益 支出 | <ul style="list-style-type: none"> ● 排出権買取費用による原料調達・製造コスト増加 ● アルミニウムスクラップ溶解炉や燃料転換、省エネ等の設備更新・導入等の費用の増加 ● 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 | <ul style="list-style-type: none"> ● 新地金 (エネルギー集約型の原料) 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、他素材からの切替需要が増加 ● アルミニウムの軽量性や高熱効率、リサイクル性の高さを活かした収益増加の機会 |
| | 各国のリサイクル規制／政策 | 収益 支出 | <ul style="list-style-type: none"> ● スクラップ需要増によるスクラップ価格上昇 ● リサイクル技術や合金開発強化のため、新規設備や革新技術導入のための投資コストが増加 ● リサイクル規制への対応遅れにより、競合他社・他素材に比べ市場優位性が低下 ● 電気自動車の市場拡大によりアルミニウム鋳造品需要が減少し、現行のリサイクルの仕組みの機能不全 | <ul style="list-style-type: none"> ● リサイクル性を武器にした販売促進を通じた収益増加 ● 自動車製造過程等を対象にした「クローズド・ループ・リサイクル」を通じた事業基盤の拡大と収益拡大 |
| | エネルギーミックスの変化 | 収益 支出 | <ul style="list-style-type: none"> ● エネルギーコスト (電力・燃料等) が上昇 ● Scope1の脱炭素化投資の増加 | <ul style="list-style-type: none"> ● アルミニウム地金製錬国でのエネルギー転換が進み、アルミニウム製錬工程のCO₂排出量が低減され、他素材に対する競争力が向上 |
| | 次世代技術の進展 | 支出 | <ul style="list-style-type: none"> ● リサイクル原料の分別技術が進展せず、歩留まりや生産能力低下 ● CO₂排出量低減関連の技術開発が遅れ、競争力低下による収益低下を招く | <ul style="list-style-type: none"> ● クローズド・ループ・リサイクルの普及により、リサイクル原料使用にともなうコストが緩和・低減される ● 合金の集約によりリサイクル原料の使用量が増加し製造歩留まりも向上するため、製造コストが緩和・低減される ● リサイクルに適した素材開発を行い、環境ブランド製品 (UACJ SMART®) の需要拡大による収益増加 ● 低CO₂排出の製錬法開発による需要の底上げ |
| | 顧客の行動変化 | 収益 支出 | <ul style="list-style-type: none"> ● 顧客やユーザーの環境意識が高まり、環境対応表示等に対応しないことで顧客が離れ、売上が減少 ● バリューチェーン全体での脱炭素の取り組みを加速しなければ、企業および事業の環境ブランドが棄損し、売上が減少 ● リサイクル率が低い、または低炭素地金が使用できない製品から顧客やユーザーが離れ、販売数減少による収益減 | <ul style="list-style-type: none"> ● アルミニウムのリサイクル性が再評価され、環境最先端企業からの受注が増加し、収益が拡大 ● 環境対応が企業および製品の付加価値となり、顧客の評価向上や新たな事業機会創出 ● 飲料缶材において、高リサイクル率／低炭素地金の認知拡大による収益増加 ● ASI認証等の取得により、顧客の環境配慮に対する要請に対応し、収益拡大 |
| 物理的リスク・機会 | 平均気温の上昇 | 収益 | <ul style="list-style-type: none"> ● 採掘や輸送への影響から原料調達が不安定化し、生産量低下にともなう収益減 ● 高温化による製造現場の作業環境が悪化し、生産性低下による収益減の恐れや人材採用難 ● 暑熱対策のための空調設備費やランニングコストの増加 | <ul style="list-style-type: none"> ● ビールや清涼飲料水の需要が増加し、缶材、飲料用アルミパック (箔地)、クロージャー材の売上が伸び、収益増加の機会がある ● 空調機器の需要が増加し、フィン材の売上が伸び、収益増加の機会がある |
| | 異常気象の激甚化 (サイクロン、洪水) | 収益 支出 | <ul style="list-style-type: none"> ● 異常気象 (洪水や豪雨) による操業・出荷停止、調達先の操業停止、生産の一時停止による信頼低下、販売減 ● 浸水リスクが高い製造所における台風による高潮・洪水が発生し、設備の対策や被害修復費の増大 ● 異常気象による物流網の寸断等の増加による納期トラブル増加 | <ul style="list-style-type: none"> ● 自然災害対策として「国土強靱化」ニーズが高まり、災害対策製品やインフラ強化に資する構造材・関連製品の需要が増加 ● インフラ整備の需要が増加するため、水門ゲート等の災害対策品の需要拡大 ● 避難所などで使用する製品 (アルミラミネートシート等) の需要拡大 |

※7 Carbon dioxide Capture and Storage. 二酸化炭素の回収と貯留 ※8 Carbon dioxide Capture, Utilization and Storage. 二酸化炭素の回収や有効利用、貯留

環境対応活動の詳細はこちら

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

目標達成へのロードマップでは、2022年度のCO₂排出量削減実績は2019年度比10.7%で、順調に削減が進んでいます。さらに、2023年度削減目標は2019年度比17.3%であり、現時点における2030年度目標達成の実現性は極めて高いと判断しています。

CO₂排出削減目標(Scope1・2、2019年度比・原単位)

| 評価 | 対応策 | | | |
|----|-------|------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|-------|---------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| | 区分 | リスク対応策案 | 区分 | 機会の取り込み施策案 |
| 大 | 適応 | <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 | 適応 | <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 |
| | 中 | | | |
| 大 | 適応 | <ul style="list-style-type: none"> ● 製品におけるリサイクル率向上の推進 ● 川上・川下顧客とのスクラップ回収スキームの確立 | 適応・形成 | <ul style="list-style-type: none"> ● 小売業者・自治体との連携によるスクラップ回収スキームの確立 |
| 大 | 適応 | <ul style="list-style-type: none"> ● 燃料転換・電力会社切替等省エネ改善 ● 再エネ導入の促進 | 適応・形成 | <ul style="list-style-type: none"> ● 太陽光等の自家発電の利用促進と売電 ● CCS^{*7}・CCUS^{*8}等の脱炭素技術の活用 |
| 中 | 適応 | <ul style="list-style-type: none"> ● 脱炭素アルミニウム製品・サービス開発(認証化) | 形成・留保 | <ul style="list-style-type: none"> ● 製品のアルミニウム活用推進 ● 環境配慮の認証取得推進、独自ブランド確立 ● 競合素材会社との協業 |
| 中 | | | | |
| 大 | 適応・留保 | <ul style="list-style-type: none"> ● 防災設備の導入 ● データ活用によるリスクモデル高度化 | 形成 | <ul style="list-style-type: none"> ● 製品のアルミニウム活用推進: 防災技術・製品の拡充 ● 防災に向けた官民連携コンソーシアム等組成 |

経営戦略と人材戦略を連携させた 人材マネジメントを開始し、企業競争力を強化

人材マネジメントのあゆみ

UACJグループが誕生して以来、当社は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」を体現することができる「基盤人材」の充実と中長期戦略の達成をけん引できる「戦略人材」の増強を念頭としたさまざまな施策を展開しています。

具体的には、2019年からエンゲージメント調査を開始し、過去に実施した諸施策の反映度や成果を「見える化」したうえで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。2022年には、経営戦略と人材戦略を連携させた新たな人材マネジメントをスタートさせ、同時に経営目標達成に向けた「人材戦略プロジェクト」を本格的に始動させています。

人材戦略プロジェクト

2022年から新たに開始した人材戦略プロジェクトでは、経営戦略で掲げる目標の達成に向けて経営戦略と人材戦略を連携させ、それをさらに強化させていく観点から、長期経営ビジョン「UACJ VISION 2030」の実現を担うことのできる「戦略人材」の要件を定義しました。要件を満たす人材を獲得・育成する制度や施策の策定を行うとともにKPIを定め持続的な改善を図っていきます。

この人材戦略プロジェクトは、大きく「STEP1」と「STEP2」の2段階に分かれており、2022年は「STEP1」のミッションである「UACJ VISION 2030」の実現を担うことのできる「戦略人材」の要件定義に着手し、最終的に①グローバル②事業基盤③付加価値創出④開発イノベーションという、戦略的な4つの人材要件を定義しました。

1つ目の「グローバル」はグローバルな視野を持ち対応できる人材、2つ目の「事業基盤」はUACJグループ全体の事業基盤をさらに強固なものにすることのできる人材、3つ目の「付加価値創出」は、これまでに世の中になかった全く新しい価値を

これまでの歩み

- **2017**
 - 働き方改革に着手
- **2018**
 - 後継者候補計画の開始
- **2019**
 - 技能伝承の仕組みをグループへ展開
 - グループ公募制度を導入
 - エンゲージメント調査を開始
- **2020**
 - 360度評価を導入
- **2021**
 - UACJグループ人権基本方針を策定
 - UACJグループ健康経営宣言を発表
- **2022**
 - 人材戦略プロジェクトを開始

生み出し、これまでとは異なる視点で活動していくことができる人材、そして4つ目の「開発イノベーション」は、見出した新しい価値を社会生活で役立つ「製品」として形にすることのできる人材を意味しています。そして、この4つの要件のいずれかを満たすことのできる人材の確保と育成を図っていくことが、当社グループの人材戦略の柱であると考えています。

2023年からは、プロジェクトの「STEP2」へ移行し、「STEP1」で定めた4つの要件にかなう人材を輩出するため、新たな人事制度や施策の設計に着手しています。具体的には、新制度や施策の導入により、これまでよりも個人にフォーカスした多様なキャリア形成を実現し、社員一人ひとりのエンゲージメントを高める人的資本型マネジメントを行っていきます。単に経営層が望む人材を育てるというだけではなく、働く人の側からも「こういう人材として社会で活躍したいからUACJを選んだ」と誇りをもって言える、人から選ばれる企業でありたいという視点を加味した人材戦略プロジェクトであることが特徴です。

今後も、個人にフォーカスした自律型のキャリア形成を通じてグループ全体の経営戦略に貢献できる人材を輩出するため、より一層人的資本の拡充を図っていきます。

人材関連の詳細はこちら

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

人的資本の価値創造プロセス

| INPUT/OUTPUT | | | | |
|--------------|----------------------------------|-------------|-------------|-------------|
| 各種施策 | 実施項目 | 2020年度実績 | 2021年度実績 | 2022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) | 650人(26拠点) |
| | ものづくり学園参加拠点数 ^{※1} | 国内16、海外0 | 国内17、海外0 | 国内20、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) |
| | UKI参加人数 ^{※1} | 360人 | 511人 | 888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 |
| | 次世代ビジネスリーダー研修参加者数 ^{※1} | — | 44人 | 20人 |
| | 後継者計画策定率 ^{※2} | 100% | 100% | 100% |
| | 360度評価実施率 ^{※3} | 99.5% | 100% | 99.2% |
| エンゲージメントの向上 | エンゲージメント調査実施率 ^{※1} | 81.5% | 80.0% | 80.0% |
| | 自主改革宣言実施率 ^{※1} | — | 57.0% | 63.5% |
| | グループ公募制度異動数 ^{※1} | 2 | 5 | 1 |
| 魅力ある処遇の実現 | 男女間の賃金水準格差 ^{※2} | — | — | 78.4% |
| ダイバーシティの推進 | 女性管理職比率 ^{※4} | 1.9% | 2.2% | 3.4% |
| | 外国籍人材採用比率 ^{※2} | 5.4% | 8.3% | 5.6% |
| | キャリア採用比率 ^{※2} | 53.0% | 68.0% | 66.0% |
| | 障害者雇用率 ^{※1} | 2.60% | 2.55% | 2.44% |
| ワークライフバランス | 年間総実労働時間 ^{※2} | 2026H | 2115H | 2062H |
| | 時間外労働時間 ^{※2} | 25.1H | 30.2H | 28.1H |
| | 有給休暇取得率 ^{※2} | 53.8% | 62.0% | 69.0% |
| | 男性育児休業取得率 ^{※2} | 22.0% | 42.0% | 69.1% |
| | 女性育児休業取得率 ^{※2} | 100% | 100% | 100% |
| 健康経営の推進 | 健康診断受診率 ^{※2} | 100% | 100% | 100% |
| | ストレスチェック実施率 ^{※2} | 94.3% | 90.9% | 91.7% |

OUTCOME

成長・やりがいを感じられる
職場環境の提供個々が尊重される
職場環境の提供働きやすい
職場環境の提供

※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

ものづくりのコアとなる 人的資本をいかに増強し、 企業価値向上に寄与するか

取締役 執行役員
ものづくり基盤本部長

慈道 文治



重要なのは「人の力」「現場の力」

UACJは、お客様のニーズに応え、各種アルミニウム製品を製造する会社であり、そのものづくりを支えているのは現場の力です。一般には「最新鋭の設備を入れれば、オール自動化もコストダウンも実現できる」というご意見もありますが、ことアルミニウム産業においては違います。アルミニウムは大掛かりな設備で製造されますが、そこには必ず「人の手の介入」があり、その技術を磨かなければ良い製品はできません。例えば、幅の広いアルミニウム板をより薄くしたい場合、現場の技能と経験がなければ求める精度は出せません。IoTやAIといったデジタルの力も、やはり現場の力と融合してこそ最大限のアウトプットを發揮できるのです。

今、製造業はものづくりの変革期を迎え、技術革新のスピードも想像以上です。「ものづくりは人づくり」という思想に立つ当社は、現場で働く人のレベルアップや個々の技能伝承を最重要課題とし、ものづくり人材の充実にも努めてきました。そうしたものづくりのコアとなる部分を強化する部門として、2022年4月に発足させたのが「ものづくり基盤本部」です。その狙いは、「安全・環境」「品質管理」「人材育成・技能伝承」をテーマに、グループ横串でものづくりの力を向上させていくことです。ものづくり力は日本企業の競争力、またグローバルに戦うUACJの競争優位性であり、企業価値向上に欠かせないものです。元気な現場づくりを通じて次世代を担う人材を育成し、当社ならではのものづくりを発展させていきたいと思えます。

ものづくりを、もっと誇りの持てる仕事に

今、必要なのは、ものづくりという仕事に、若い人たちが誇

りを持って臨める環境をつくることです。そのためには、アルミニウムが持つ価値や将来性、我々のアルミニウム製品がお客様と社会に貢献していることについて、しっかり伝えていくべきと考えています。かつては「上司や先輩の背中を見ればわかる」と言いましたが、今はそういう時代ではありません。例えば、街中を走るクルマを見た時「自分が圧延した板だ」と誇りに思えるように、自分のものづくりが世の中に役立つと実感できることが大切だと思います。そして、それが真の人づくりにつながると思います。

理念に基づく事業を通じて社会にいかに貢献しているか、一人ひとりに伝え、納得してもらうことが不可欠であり、そうした役割を担う取り組みの一つに「理念対話会」があります。社長や各部門長が各職場を回り、参加者と一緒に理念をキーワードに話し合いながら理解を深めています。もう一つは「活動事例発表大会」で、自分たちの仕事や挑戦がいかにお客様に認められ、事業に貢献したかを発表します。例え小さなことでも、各自の気付きや成果を全社で共有することで、仕事に対するモチベーションアップにつなげています。

技能を伝承し、挑戦する現場へ

当社が125年培った技(わざ)と術(すべ)を次世代へ継承するために、階層別の研修やセミナーに加え、技能人材のための「ものづくり学園」を開設しました。ものづくり学園は、グループ会社それぞれの技能教育・訓練の仕組みを平準化し、全社で共有する場です。作業標準をビデオコンテンツ化するなど、より良い技能伝承の仕組みづくりにも取り組んでいます。

人材教育については、まだ学ぶべきことが多くあります。当社グループは板事業において世界3極に、その他事業も各地

に生産拠点を有しているため、人材交流などを活発に実施し、人・組織ともにグローバルな成長を促進したいと思います。また、「いかに低コストでリサイクルするか」といった重要テーマについても、異なる考え方を知ることは技術の向上につながります。グローバル拠点の一つ、アメリカのリサイクルのやり方に学ぶこともあると考えています。

新しいものづくりに対して、現場が挑戦しなければ、製造のレベルアップも人材の成長もありません。その観点から、自動化や無人化技術を活用し、創造的な分野により多くの人がかかわれる環境を整えていきます。そして、世の中により良い製品を提供し、その評価が現場に返ってきて、成長感と達成感を味わえる。そのような好循環をつくっていききたいと思います。

安全・品質のカギは、コミュニケーション

ものづくりの基本は、安全と品質です。働く人の安全はもとより、お客様に届ける製品の品質は企業価値の根源です。UACJは10年前に2つの会社が統合してできた会社ですが、統合以来、安全と品質をつくる基盤の力は明らかにレベルアップしています。そこには理由があります。ものづくりの工程で2社のやり方は違いましたが、それを否定するのではなく、お互いに学び合おうとしてきました。すると、自らに足りなかったことや改善すべきことが見えてきます。その積み重ねが安全・品質水準の向上につながっていると実感しています。

災害や品質問題は、人的ミスから起こりがちです。安全も品質も、最後は現場の一人ひとりの判断と行動にかかっています。日頃から小さな異常に注意し、問題があればチームで共有・解決する文化が大切です。事故・トラブル予防のカギはコミュニケーションにありますから、自由に意見が言い合える職場であることは基本中の基本。そのために当社では社長自らが「どんな問題も表に出して、チームのみんなで解決しよう」という強いメッセージを社内に発信しています。

安全についての取り組みは、ハードとソフト両面のレベルアップ活動が中心です。ハードは「怪我をしない・させない」設

備である一方、作業者はそれに依存せず、各自の判断に基づいて安全最優先で行動するよう意識づけています。また「安全体感訓練場」では安全教育と訓練を並行して行い、参加者は身につけた知識やスキルを各職場に持ち帰り、伝えています。

品質についての取り組みも考え方は同じです。一人ひとりの気づきや問題意識を職場で共有し、それを上司や管理責任者が吸い上げ、組織としての対策に昇華させます。コミュニケーションを核に、課題共有・解決のサイクルを回すことで安全と品質を向上させていく。それが私たちの考え方です。

現場ができることを追求し、「素材+αの価値づくり」を

当社は、アルミニウムの特性を活かして製品を通じたCO₂排出量の削減や、製造拠点における環境負荷低減など、さまざまな環境負荷低減となる取り組みを行っていますが、ものづくり基盤本部においても、また然りです。例えば、当本部の調達部では、再生可能エネルギー由来の電気で生産されたグリーン地金や電力を調達しています。また、リサイクル原料の調達も大きな役割です。アルミニウムはリサイクル性に優れており、新地金に比べて3%のエネルギーで再生できます。ただし、お客様のところで出る端材を我々にお戻しいただくとしても、そこでの管理状態が明確でなければ、組成の把握ができずリサイクルが難しい。お客様と話すことで、これらの点がクリアになり、リサイクルできるようになります。また、リサイクルされた製品は、お客様にとっても環境価値を訴求する製品となることから、最近求められるようになってきており、アルミニウムの価値向上につながるものです。

ものづくりを超えた「素材+αの価値づくり」を。——そうした広い視野に立つと、現場ではやるべきことがまだまだあります。限りある資源の有効利用や廃棄物の削減を通じて、持続可能な社会の実現に貢献する。これも、我々ものづくりの現場に課せられた大きな使命です。

対談

風土改革により、一人ひとりの想いを一つに。 未来志向で好奇心・挑戦心を持って、軽やかな世界へ

企業理念体系を再構築し、新しい風土をつくる

石原 斎藤さんが社長室に来て、「企業理念の再定義」を提案してくれたのは、確か2019年2月頃でしたね。

斎藤 はい。UACJには経営統合前を含めて、社会に欠かせない製品を提供し続けてきた長い歴史と実績があるにもかかわらず、それが社員一人ひとりの自信に上手くつながっていないなと感じていました。当社の持つ良さをもっと発揮していくためには、当社としてブレない“軸”を定める必要があると考え、提案しました。

石原 当時は、統合して5年余りが経過し、UATH^{※1}の発足やUWH^{※2}の買収、TAA^{※3}の設備増強などにもなあって新しいメンバーが続々とグループに加わった時期でした。「UACJってどんな会社？」と聞かれた時、グループの誰もが「こういう会社です」と自信を持って答えられるようにするためにも、当社の存在意義をもう一度問い直し、企業理念体系を再構築しなければならぬと私自身も考えていました。

斎藤 もう少しゆっくり取り組むつもりだったのですが、社長から背中を押され、すぐに取り掛かることになりました。その後スタートした構造改革を完遂するためにも、企業理念を再定義し、企業風土を変えていく必要があると考えたからです。

石原 その通りです。構造改革で取り組んだ「稼ぐ力の向上」にしても「財務体質の改善」にしても、実行するのはすべて「人」なので、「人」のマインドをしっかりと変えていかないと改革は実現できません。そこで構造改革の6つの柱の1つに「企業風土・文化」を置いて、理念の再定義と浸透、行動指針「UACJウエイ」の推進を図りました。

イ」の推進を図りました。

※1 UACJ (Thailand) Co., Ltd.

※2 UACJ Automotive Whitehall Industries, Inc.

※3 Tri-Arrows Aluminum Inc.

国内外のグループ社員の声に耳を傾け、 皆の想いを理念に反映させる

斎藤 私が最初に取り組んだのが、グループ拠点を回って社員の意見をヒアリングすることでした。

石原 国内だけでなく海外も回って、当社グループやアルミニウムのものでつくりに対する皆の想いを拾い集めてくれましたね。短期間で世界を回るは大変だったと思いますが、皆で新しい理念をつくるという意味で非常に重要なプロセスになりました。

斎藤 「UACJらしさとは何だろう」「UACJの強みは何だろう」といった切り口で、国内70名、海外35名、計105名にインタビューしました。熱く思いを語る人が多く、1時間の予定が1時間半、2時間に伸びたこともありました。興味深い意見がたくさん聞けて楽しかったですね。また、対面で得られた内容だけでなく、400名以上のアンケート、旧古河スカイ(株)および旧住友軽金属(株)で大事にしてきた信条、役員会議での議論など、さまざまなデータを分析した結果、共通のパターン、つまり根底に流れる皆の想いを見つけ出すことができました。それを具体的な言葉や考え方としてまとめていくのが大変な作業でした。

石原 私からは、UACJウエイのコンセプトに、いつでも立ち返るための象徴となる「羅針盤」を使うことなどをリクエストしま

代表取締役
社長執行役員
石原 美幸

したが、きちんと反映してくれましたね。また、UACJウェイの価値観のなかに、これまでの当社に足りない指摘されてきた「未来志向」「好奇心と挑戦心」というワードが入ったのは非常に良かったと思います。いずれも理念達成のためには絶対に欠かせない要素であり、私自身も含めて全員がこれを身につけて実践していかなければ先に進めないからです。

社員との対話を重ね、理念の浸透と実践を促す

斎藤 2020年2月に新しい理念体系を発表した後は、その浸透に全力を注いできました。社長のビデオメッセージを配信したり、ポスターを作成したりとさまざまな手段で浸透を図り、4月からは「理念対話会」をスタートさせました。

石原 できれば現地に行って対話したかったのですが、新型コロナウイルスの感染拡大が加速していた時期でしたので、しばらくはオンライン形式で実施しました。また、当初は20名、30名単位だったのですが、人数が多いと対話になりにくいので、その後は少人数でじっくり話し合えるように工夫しました。

斎藤 コロナ禍が落ち着いてからはオンサイトでも実施し、100回目はドイツで開催するなど、3年間でオンライン、オンサイト合わせて110回以上の対話会を実施しました。

石原 対話会の良いところは、単にその場で話が弾むだけではなく、これをきっかけに社内や部署間でのコミュニケーションが活性化されることです。

斎藤 同じ会社で働いていてもあまり話す機会がない人もいますからね。対話会で理念について話すことで「あの人はこう

いう考えなんだ」とか「自分と同じだな」といった気づきが生まれるのではないのでしょうか。

石原 企業理念や行動指針という共通言語を通じて社内の相互理解が進んでいけば、私が常々皆に問いかけてきた「自分の仕事がこの誰の役に立っているのか」「会社の仕事が社会にどう役立っているのか」を自ずと意識するようになるはずです。

斎藤 UACJウェイにある「相互の理解と尊重」ですね。風土改革の取り組みはまだ道半ばではありますが、エンゲージメント調査での「経営理念やビジョンへの共感」のスコアが理念再構築前に比べて大きく上昇するなど着実に成果が現れています。

石原 社内の会議などで出席者から理念やUACJウェイを意識した発言が自然に出るようになったのも変化の一つだと思います。

斎藤 2021年度から社内ベンチャー制度が導入されていますが、すでに若手社員の発案による新規事業プランが複数動いています。これも「未来志向」や「好奇心と挑戦心」が社内に根づきつつある証ではないのでしょうか。

石原 理念体系の浸透によって、自分が「考えたこと」や「やりたいこと」を自由に発言できる心理的安全性の高い組織風土になりつつあるように思います。

斎藤 良い土壌から良い作物が育つように、優れた風土を持つ会社には優秀な人材が集まり、優れた製品やサービスが生まれるのだと思います。ただ、せっかくの良い土壌も放っておくと痩せたり、荒れたりします。新しい風土をつくる部としては、常に手を入れてより良い風土をつくり続けていきたいと考えています。

石原 これまでの取り組みで皆の想いが同じであることを確認できました。これからも軽やかな世界と一緒に創っていきましょう。

新しい風土をつくる部
部長

斎藤 和敬

10年の進化を礎にしつつ、 これからも不断の改革を進めていく

UACJのコーポレートガバナンス

社外取締役を含めた

役員のリ任・不任プロセスを明確化

作宮 社外取締役に就任して5年経ちましたが、この間に当社のガバナンスは大きく進化しました。まず、就任当時に比べ取締役・執行役員の人数が大幅に削減され、意思決定や執行のスピードが高まりました。また、監督と執行の分離が進み、取締役、監査役、執行役員、それぞれの役割が一層明確になりました。そんなガバナンスの進化を体現しているのが指名・報酬諮問委員会です。委員長をはじめ過半数を社外取締役が占めており、毎回、経営を監督するという視点から掘り下げた議論が繰り広げられています。

永田 おっしゃる通り指名・報酬諮問委員会の議論はとても活発ですね。また取締役会も、議長を務める石原社長が多様な意見に広く耳を傾けようという姿勢で議論をコントロールしていますので、私たち社外取締役にとっても非常に発言しやすい会議体になっています。

作宮 もう一つ大きな進化と言えるのが、社長および取締役のリ任・不任に関する明確な基準ができたことです。従来から解任基準はあったのですが、それは法令違反などに関するものであり、職務執行を評価する基準ではありませんでした。そこで指名・報酬諮問委員会を中心に検討を進め、新たな基準を設定しました。これは社内役員だけでなく、それを監督する私たちもまた規律づけされるべきという観点から社外取締役についても評価し、リ任・不任の判断をするプロセスを設けました。

永田 社外取締役のリ任・不任についてもはっきりとした基準を設けて評価するという話はあまり聞きませんね。

作宮 ガバナンスコードには記載されているものの、まだできていない企業が多いようです。また、社外取締役選任の要件やプロセスを透明性・客観性の高いものにしようと議論し、スキルマトリックスと合わせて整理しました。この新しいプロセス

を適用して初めて選ばれた社外取締役が、永田さんと赤羽さんだったのです。

永田 赤羽さんは海外の情報に精通しており、私にはガバナンスに携わった経験があります。また、赤羽さんも私も長年、CSR、サステナビリティ関連の仕事を経験してきました。それぞれのバックグラウンドを活かして当社に貢献していけるよう、一緒に議論を深めていきたいと思っています。もちろん、事業環境が変化すれば社外取締役に求められる要件も変わってきますので、スキルマトリックスについては臨機応変に見直していく必要がありますね。

作宮 おっしゃる通りです。一方、社長の評価に関しては、財務面などの定量基準だけでなく定性的な基準も設けています。私たち社外取締役が社内における外部の眼となって定量・定性的の両面から評価し、機関投資家や議決権行使会社からレッドカードを出される前に、イエローカードを出して注意を喚起する仕組みにしたいと考えています。

UACJの課題と期待

サステナビリティを軸に新たな成長の可能性を追求する

永田 2022年度をもって構造改革を完了しましたが、作宮さんは改革の成果をどう評価されますか。



取締役(社外、非常勤)

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。

作宮 すべてが計画通りに進んだわけではありませんが、最終的に当初想定した改革効果を創出できたことは評価したいと思います。ただし、コロナ禍やウクライナ紛争、資材・材料費の高騰などの影響で効果が打ち消された部分もあり、社外からは目覚ましい成果が上がっていないように見えてしまうのも事実です。それだけに現状に満足することなく、これからも不断の構造改革を進めていかなければなりません。

永田 おっしゃる通りだと思います。

作宮 そのためには構造改革で「できなかったこと」の総括が重要です。例えば、ソリューション型のビジネスモデルへの転換は果たしてどこまでできたのか、UATHのローカライゼーションに関して中間管理職として日本人を大量に派遣したやり方が適切だったのかなどを検証する必要があります。また、構造改革によって経営体質を改善する計画でしたが、現在もPBRは0.6(2023年8月31日時点)といった低いレベルのままであり、その要因についても分析して対策を講じなければなりません。

永田 私も事業報告を聞いてPBRの低さは気になっていました。当社が、PBRを向上させるために、予実管理をしっかり実行し、ギリギリまでコスト効率の向上を追求してきたのは理解しています。しかし、メーカーとして不断の努力が必要なコスト効率の向上だけでなく、トップラインの伸長にも目を向けなければなりません。現在、お客様と値上げ交渉を粘り強く進めて

いますが、なかなか容易なことではありませんので、これからどうやってトップラインの伸長を追求していくかという議論が重要になります。

作宮 先ほど挙げたソリューション型のビジネスモデルなども含め、新たな事業成長の可能性をどこに見つけていくかを検討していかなければなりません。

永田 当社の大きな伸びしろは、サステナビリティの領域にあるのではないのでしょうか。

作宮 同感です。2020年に政府がカーボンニュートラルを宣言しましたが、当時から私は、当社にとって環境への対応はリスク管理としてでなく、経営理念と結びつけて推進すべきと提言してきました。アルミニウムはその軽やかさやリサイクル性能によって環境負荷の低減に大きく貢献できる素材です。ですから非財務指標として管理するだけでなく、財務指標にもたらずインパクトを考えながら、グループ全体で推進していく必要があるのです。

永田 私は自動車メーカーの社外取締役も務めていますが、世界的なEV化の潮流も含めアルミニウムの活躍領域はさらに広がっていくと感じています。さらに自動車以外の分野でも大きな可能性があるはずで、今後、研究や技術開発などを駆使してこうした潮流を確実に捉え、サーキュラーエコノミーの具現化をはじめ、さまざまな成長のシナリオを描けるのではないかと期待しています。

作宮 私は就任以来、当社のガバナンス強化に注力してきたのですが、それがなかなか企業価値の向上につながらないことに、じくじたる思いがあります。今後どうすれば企業価値向上を実現できるかを問い続けながら、社外取締役として提言を続けていきたいと思っています。

永田 私は当社で当たり前となっていることでも、違和感があれば積極的に質問・発言することで、世の中とのギャップをチューニングし、当社のガバナンス強化と企業価値向上に貢献していきたいと思っています。

取締役(社外、非常勤)

作宮 明夫

元オムロン(株)取締役副社長。社長指名諮問委員会などの各種諮問委員会で副委員長を務めるなど、非執行の取締役として経営のモニタリングに注力。またROICを指標とした経営で同社の企業価値向上に貢献。



取締役会の実効性を高め、 経営成果にコミットするガバナンスへ

UACJ発足から現在までの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 | 取締役会の実効性評価を開始(▶P76参照) |
| 2017 | ●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 | 指名・報酬諮問委員会を設置(▶P76参照) |
| 2018 | 第2次中期経営計画(2018~2020年度) 重点方針 | 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(▶P77参照) |
| 2019 | ●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" | 取締役・執行役員の人数削減(▶P74参照) コーポレート組織体系の見直し 報酬制度の見直し(▶P74、P77参照) |
| 2020 | 構造改革(2019~2022年度) 重点方針 | サクセッション・プランの本格的な運用開始(▶P78参照) |
| 2021 | ●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 | 監査役会の実効性評価を実施 |
| 2022 | 第3次中期経営計画(2021~2023年度) 重点方針 | リスクマネジメント推進会議の新設 |
| 2023 | ●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) | <div style="display: flex; justify-content: space-around;"> <div> <p>取締役会の構成 (2023年6月時点)</p> <p>社内取締役 5名 独立社外取締役 5名</p> </div> <div> <p>監査役会の構成 (2023年6月時点)</p> <p>常勤監査役 2名 社外監査役 3名</p> </div> </div> <div style="text-align: center; margin-top: 10px;"> <p>指名・報酬諮問委員会の構成 (2023年6月時点)</p> <p>社内取締役 2名 独立社外役員 3名</p> </div> |
| 2024~ | | |
| 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 | |

クローズアップ進化①

取締役・執行役員体制の大幅な見直しにより意思決定機能と監督機能を強化

UACJは、構造改革の重点方針の一つに「マネジメントの仕組みの強化」を掲げ、ガバナンス機能の強化・充実を推進することで、企業価値の継続的向上を図ってきました。意思決定機能の観点から、業務執行取締役および執行役員の人数を削減するとともに、会議体および組織体制の見直しを行うことで、マネジメントのスピードと質を高めました。構造改革後も継続して最適な役員体制の検討を行い、取締役会の監督機能の強化および構成の多様化の点から、2023年度は女性取締役を新たに2名選任し、取締役の半数を独立社外取締役としました。

取締役、執行役員の人数変化

| | 取締役 | | | 執行役員 人数 |
|-------|-----|---------|------|------------|
| | 人数 | 社外取締役比率 | 女性比率 | |
| 2018年 | 12名 | 33% | 8% | 27名 |
| 2023年 | 10名 | 50% | 20% | 16名 |

クローズアップ進化②

企業価値向上とSDGs推進への意欲を高めるよう報酬体系を変更

当社は、役員報酬制度を経営課題達成の意欲を高める重要な要素の一つであると捉え、2018年度から基本報酬・短期業績連動報酬・中長期業績連動報酬による構成とし、その後も経営環境の変化に応じ検討を重ねてきました。

2020年度には、業績達成に対するインセンティブをさらに高めるために短期業績連動報酬の比率を10%程度上げるとともに、株主視点での経営を促進するべく中長期業績連動報酬の指標にTSR(株主総利回り)を導入し、株価と報酬が連動する仕組みに改めました。

また、2021年度から開始した第3次中期経営計画において

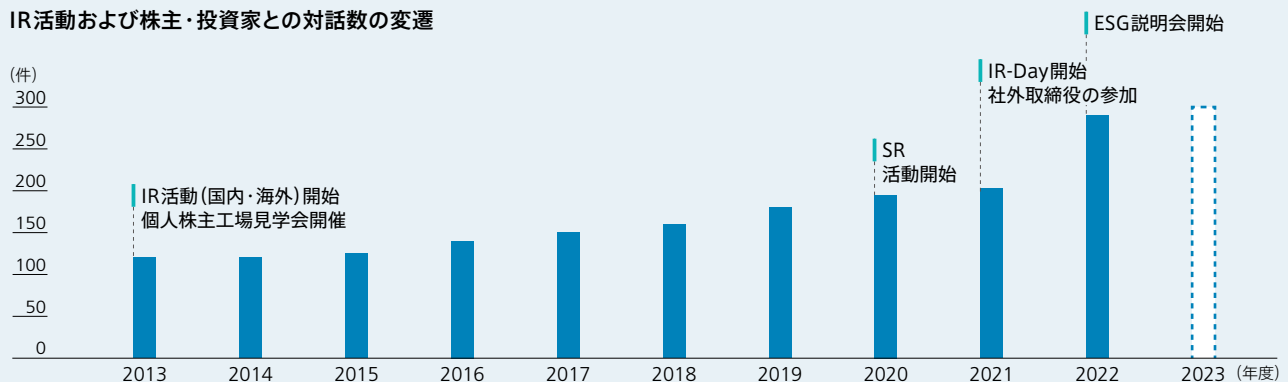
は、重点方針の一つとして掲げた「軽やかな世界の実現への貢献(サステナビリティ推進)」に関する取り組みを後押しすることを目的に、公表しているマテリアリティの活動目標をKPIとするSDGs評価を短期業績連動報酬に導入しました。サステナビリティ活動は中長期的に取り組むべき活動であるものの、将来のゴールを見据えた地道な活動の積み重ねこそが重要であるとの考え方にに基づき、短期業績連動報酬において毎年の目標に対する達成度を評価する仕組みとしました。今後も経営戦略の実現を支え中長期的な企業価値の向上に資する報酬制度となるよう、最適な仕組みを検討していきます。

クローズアップ進化③

長期的な関係構築に向け株主様との対話を充実

当社は、株主や投資家の皆様にUACJの事業と投資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、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。

IR活動および株主・投資家との対話数の変遷



ガバナンス体制

取締役会

当社は監査役会設置会社です。業務執行については執行役員制度のもと、経営の意思決定および監督機能と、業務執行機能を分離することによって、取締役会機能の強化と業務執行の迅速化を図っています。業務執行機能の分離を明確化するため、社長は業務執行の最高責任者である執行役員の役位とすることを定款で定めています。

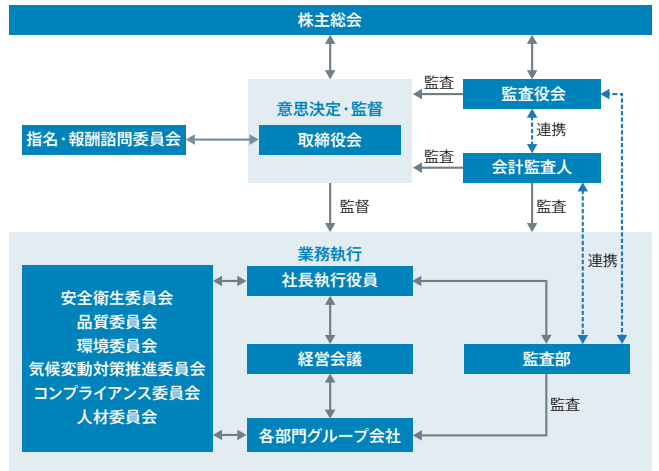
当社の取締役会は、2023年6月21日現在、取締役10名(うち独立社外取締役5名)と監査役5名(うち独立社外監査役3名)で構成しています。

取締役会では毎月、法令・定款と社内規程に基づき、経営上の重要事項についての審議と業務執行状況の報告を行っています。取締役会の議長は互選により選定し、現在は代表取締役が議長を務めています。2022年度は、主に構造改革の完遂に向けた監督や、グループの将来戦略の議論に注力しました。

また、取締役会事務局の専任部署を設置し、実効性向上施策の実施や社外役員に対する情報提供などの支援を行っています。

引き続き適切な取締役会運営を行い、当社グループの中長期的な企業価値向上を図ります。

コーポレートガバナンス体制図



コーポレートガバナンス体制概要

| | |
|-------------|------------------|
| 機関設計の形態 | 監査役会設置会社 |
| 取締役の合計人数 | 10名(うち独立社外取締役5名) |
| 監査役の合計人数 | 5名(うち独立社外監査役3名) |
| 女性取締役比率 | 20% |
| 取締役の任期 | 1年 |
| 執行役員制度の採用 | 有 |
| 取締役会の任意諮問機関 | 指名・報酬諮問委員会 |
| 会計監査人 | 有限責任監査法人トーマツ |

取締役会の主な議題

| 分類 | 主な議題 |
|-------------|-------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| 経営 | <ul style="list-style-type: none"> ●事業再編 ●人材戦略 ●DX戦略 ●技術戦略 ●ポートフォリオ戦略 ●生産設備投資 ●2023年度計画 ●収支・借入計画 ●コーポレートガバナンス・コード対応 ●リサイクルシステム導入 |
| サステナビリティ | <ul style="list-style-type: none"> ●カーボンニュートラル ●環境委員会報告 ●品質委員会報告 ●安全衛生委員会報告 ●コンプライアンス委員会報告 ●内部統制の方針 ●英国現代奴隷法に関する声明 |
| 取締役会・役員 | <ul style="list-style-type: none"> ●実効性評価 ●代表取締役選定 ●指名・報酬諮問委員会の委員選任 ●執行役員の役職、委嘱および担当業務 ●役員報酬 ●取締役・監査役の選任基準 ●社外役員の独立性判断基準 |
| 株式・株主総会・投資家 | <ul style="list-style-type: none"> ●政策保有株式 ●株式取扱規則改正 ●株主総会の招集 |

取締役会議長メッセージ

当社の取締役会は多様な経歴を有するメンバーで構成されており、各人が有する豊富な知識や経験をもとに毎回活発な議論を行っています。2022年度は、構造改革の完遂に向け取締役会としてその監督に注力してきました。また、前年の実効性評価で認識した課題である「取締役会の多様性の議論の深化」についても議論を深め、今期から社外取締役を1名増員し、取締役会の半数を独立社外取締役に構成することとしました。新任の女性社外取締役2名は、いずれも第一線で活躍されている方々であり、当社に新たな知見をもたらしていただけるものと期待しています。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、車の両輪である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。2023年度は、第3次中期経営計画<2021年度～2023年度>の最終年度かつ新たな中期経営計画を策定する年となります。取締役会では、長期経営ビジョン「UACJ VISION 2030」の実現に向け、第3次中期経営計画の進捗を監督するとともに、次期中期経営計画の議論を重ね当社が進むべき方向性を示します。そして私自身は、取締役会議長として引き続き取締役会の実効性向上をリードし、議長の役割と責務を適切に果たしていく所存です。

代表取締役 社長執行役員 石原 美幸

監査役会

監査役会は、コーポレートガバナンスの一翼を担う独立した機関として、取締役の職務執行を監査しています。監査の質的向上を図るため、監査役監査と内部監査、会計監査人による会計監査が相互に連携する三様監査体制を採用し、監査役会が監査役会規則に基づいて毎年定める監査方針・計画に沿って、主に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、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。

監査役会は、監査役5名（うち独立社外監査役3名）で構成され、うち2名は財務・会計に関する知見を有しています。

指名・報酬諮問委員会

当社は、取締役、執行役員および監査役の指名ならびに取締役および執行役員の報酬などの決定過程について、客観性・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。

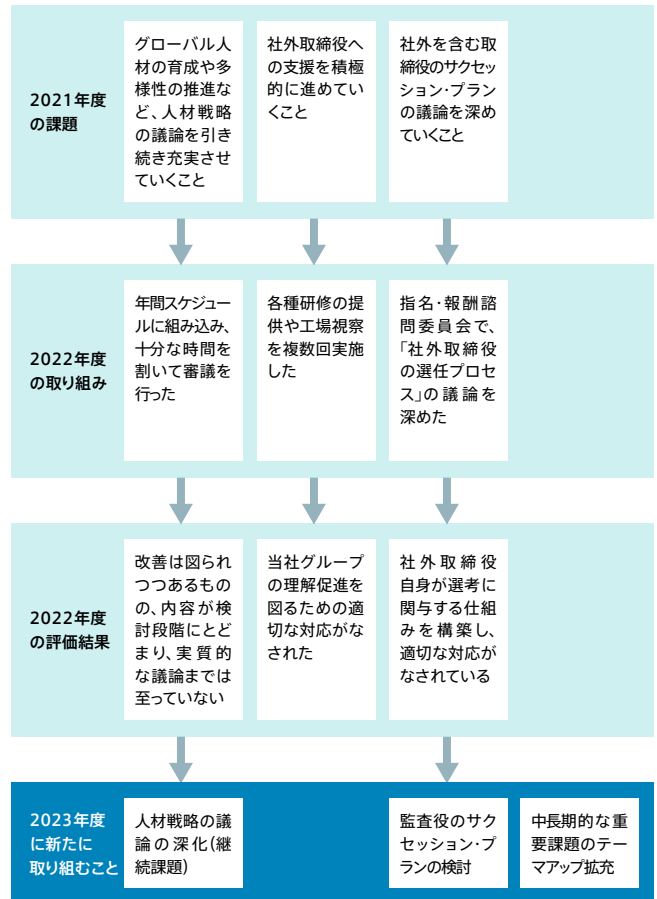
この委員会では、独立性を重視し、委員長を独立社外取締役から指名するとともに、構成メンバーの全7名中5名を独立社外取締役から選任しています。

2022年度は、主に「2023年度の実効性評価の実施」、「社外取締役候補者」、「社外取締役の任期および再任の考え方」、「役員報酬に関する2023年度方針」等を審議し、都度取締役会へ答申しました。

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、取締役会の実効性向上に取り組んでいます。また、評価の中立性と客観性を担保し、取締役会の実効性向上に向けた取り組みをさらに深化させるべく、第三者評価による分析・評価を適切な間隔で実施しています。直近では、2020年度に第三者評価を実施しました。

実効性評価のプロセスと取り組み



取締役会の実効性の改善の歴史

| 年度 | 主な改善項目 | 評価を受けて新たに実施した取り組み |
|------|-----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|-----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| 2017 | <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"> 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 |
| 2018 | <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営業日前発送の徹底 | <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 |
| 2019 | <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"> 議題の区分に「審議」を新設 各部門の方針報告の実施 |
| 2020 | <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"> 中長期的な重要課題のテーママップ 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 |
| 2021 | <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"> 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マップ |
| 2022 | <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等にかかる人材戦略(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マップの拡充 モニタリング機能のさらなる強化 |

役員報酬

当社の役員報酬制度は、取締役がさまざまなステークホルダーの期待に応え、堅実・健全な事業発展を通じて広く社会に貢献できるだけの利益を創出し続けることに資するとともに、株価変動のメリットとリスクを株主の皆様と共有し、株価上昇および企業価値向上、ならびに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。この観点から制度が適切かつ効果的に機能するよう、報酬制度の見直しを適宜実施してきました。2023年度からは、社外取締役を1名増員して合計5名とし全取締役の半数としたうえ、社外取締役に期待される役割・責務が増大することを勘案して報酬額の上限を改定しました。制度の運用状況については毎年、指名・報酬諮問委員会においてモニタリングを実施しており、経営環境の変化や制度の運用実績を踏まえて今後も必要な見直しを検討していきます。

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 | <p>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</p> <ul style="list-style-type: none"> 第3次中期経営計画における3つの重点方針の一つとして掲げた「軽やかな世界の実現への貢献(サステナビリティ推進)」に関する取り組みは、企業成長に欠かせず、また株式評価においても重要なファクターであるという認識のもと、報酬体系に非財務指標を組み入れサステナビリティ活動に取り組むインセンティブを強化し、今後の企業成長、株式価値向上を図るべく、短期業績連動報酬にSDGs評価を導入 中長期的な貢献度をより適切に反映した報酬制度にすべく、従来のPSUに加えて、RSUを導入するとともに、経営陣に一定の自社株式を保有することを推奨する株式保有ガイドラインを制定 役員報酬制度におけるリスク管理強化の観点から、いわゆるマリス・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 |

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

※3 RSU:Restricted Stock Unit(譲渡制限付株式報酬)

2022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) | 12名 (5名) | 280百万円 (49百万円) | 20百万円 (-) | 55百万円 (-) | 355百万円 (49百万円) |
| 監査役 (うち社外監査役) | 7名 (4名) | 83百万円 (32百万円) | - (-) | - (-) | 83百万円 (32百万円) |
| 合計 (うち社外役員) | 19名 (9名) | 362百万円 (81百万円) | 20百万円 (-) | 55百万円 (-) | 437百万円 (81百万円) |

注:上表には、2022年6月22日開催の第9期定時株主総会終結の時をもって退任した取締役2名および監査役2名を含んでおります。

2021年度からの業績連動報酬制度の構成

■短期業績連動報酬制度

| | | |
|------------|----------------------------------------------------------|-------------------------------------------------------------------|
| 評価要素 | 全社業績 | 連結当期純利益、連結ROE、連結ROIC、連結棚卸資産影響前経常利益 |
| | 部門業績 | 部門経常利益、部門ROIC、部門棚卸資産影響前経常利益 |
| | SDGs評価 | 長期経営ビジョンで策定した6つのマテリアリティにおける活動目標の達成度を評価 (ウェイトは短期業績連動報酬全体の10%程度) |
| | 個人評価 | 主に単年度の全社および部門業績には反映されない重要な取り組み等を定性的に評価 (ウェイトは短期業績連動報酬全体の10%程度) |
| 評価期間 | 単年度 | |
| 業績による報酬変動幅 | 目標に対する達成度が100%の場合の支給率が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 | |
| 報酬の内容 | 金銭で支給 | |

■中長期業績連動報酬制度

RSU(3年間の勤務継続を条件として株式の交付および金銭の支給を行う仕組み)

| | | |
|------------|-------------------------------------|--|
| 評価要素 | 勤務継続を条件 | |
| 評価期間 | 3事業年度 | |
| 業績による報酬変動幅 | 業績により変動しない | |
| 報酬の内容 | 権利が確定した割当てユニットの半分を株式で交付し、残り半分を金銭で支給 | |

PSU(中長期の全社業績目標の達成度に応じて株式の交付および金銭の支給を行う仕組み)

| | | |
|------------|----------------------------------------------------------|--------------------------------------------------------|
| 評価要素 | 全社業績 | 連結ROIC、連結Adjusted EBITDA、連結D/Eレシオ |
| | TSR | 評価期間における当社TSR(株主総利回り)の成長率をTOPIX(東証株価指数)の成長率で除した値をもとに評価 |
| 評価期間 | 3事業年度 | |
| 業績による報酬変動幅 | 目標に対する達成度が100%の場合の支給率が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 | |
| 報酬の内容 | 権利が確定した割当てユニットの半分を株式で交付し、残り半分を金銭で支給 | |

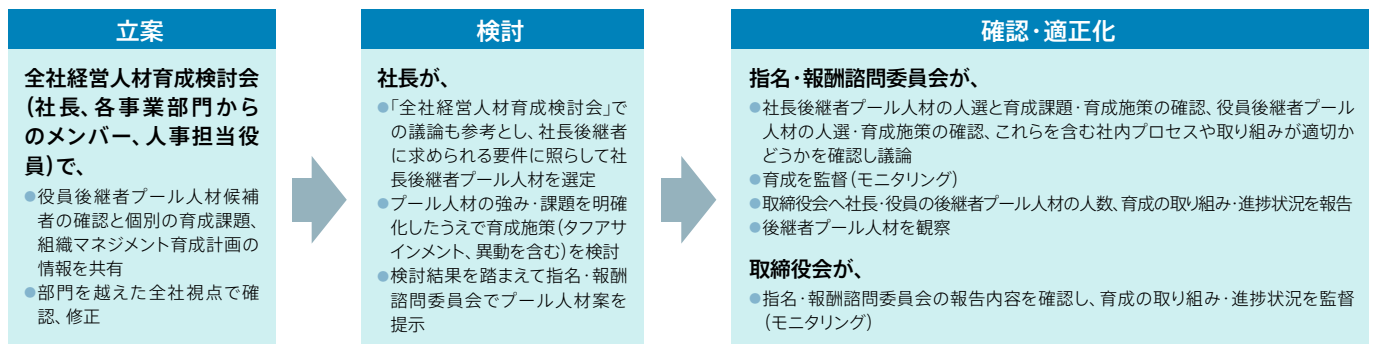
役員報酬体系(短期・中期とも目標達成度100%の場合)

| | | | |
|-------|------|----------------------------|-----------------------------------------------------|
| 2018年 | 基本報酬 | 短期業績連動報酬 基本報酬の概ね25% | 中長期業績連動報酬 PSU 基本報酬の概ね25% |
| 2020年 | 基本報酬 | 短期業績連動報酬 基本報酬の概ね35%~40% | 中長期業績連動報酬 PSU 基本報酬の概ね25% |
| 2021年 | 基本報酬 | 短期業績連動報酬 基本報酬の概ね35%~40% | 中長期業績連動報酬 RSU 基本報酬の概ね10% PSU 基本報酬の概ね15% |

サクセッション・プラン

当社では社長・役員等の後継者計画を運用しています。後継者候補を多様な見地から特定することを目的として、各種人材データを活用するとともに、役員後継者プール人材については、全役員参画のもと多面的な視点で人材を確認する社内プロセスを設定しています。そのうえで、プール人材には経営陣幹部として必要な能力や経験を満たすことができるように、一人ひとりの課題を明確にし、タフアサインメント、異動、研修な

社長の後継者計画



どを含め多様な機会を通じて育成を行っています。また、指名・報酬諮問委員会(独立社外役員5名を含む)に定期的に後継者計画の進捗状況を報告し、モニタリングを受けることによって、客観性を担保するとともに、取締役会の確認・監督を受ける体制をとっています。

また、組織マネジメントに必要な人材を計画的に育成することを目的として、部長後継者計画や課長後継者計画を運用しています。これを社長・役員等の後継者計画と連動させることで、全社の計画的な人材育成に取り組んでいます。

役員を選定・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。

スキル・マトリックス

当社は、長期経営ビジョン「UACJ VISION 2030」の実現に向けて策定した第3次中期経営計画における3つの重点方針およびその施策を監督するための「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、次ページの通り決めました。

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

スキルフィールドの選定理由

| スキルフィールド | 選定理由 |
|------------|-------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| 企業経営・戦略 | 稼ぐ力の向上およびマネジメントの仕組みの強化を構造改革の重点課題に掲げている当社グループにおいては、その実現のため、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 | 投資の厳選や資本効率を重視した経営の取り組みによる財務体質の改善は構造改革の重点課題であり、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 | 成長への基盤強化を図るため、素材+αの付加価値型ビジネスを拡大していくとともに、成長市場（北米および東南アジア）と成長分野（缶材および自動車材）へ注力していくにあたり、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 | 当社グループの売上高の約5割は海外が占めるとともに、日本・北米・タイの世界3極供給体制を活かしたグローバルでのさらなる拡販を目指していくためには、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低減への貢献に加え、素材+αの付加価値の創出・提供や、新規領域づくりを支える仕組みと体制の整備において、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 | 成長への基盤強化のため、デジタル技術へ経営資源を投下しDX等に係る取り組みを推進するとともに、アルミニウムの可能性を追求し、新規領域を創出するには、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、気候変動問題をはじめとする取り組みへ注力し、また、事業を支える多様な人材の活用や人材育成・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。 |

取締役会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 | — | 8年 | ○ | | | | | ○ | | | ①当社社長執行役員、⑤長年にわたる製造部門経験、⑥当社コーポレートガバナンスの強化に尽力、⑧当社サステナビリティ活動を統括 | |
| | 川島 輝夫 | 社内 | — | 4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 | |
| | 田中 信二 | 社内 | — | 2年 | | | | ○ | ○ | | ○ | | 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、⑦情報システム部門担当経験、⑧当社気候変動対策推進担当 | |
| | 慈道 文治 | 社内 | — | 1年 | | | | | ○ | | ○ | | ⑤長年にわたる製造部門経験、⑦当社情報システム部門担当 | |
| | 隈元 穰治 | 社内 | — | — | ○ | | ○ | ○ | | | | ○ | ①当社経営戦略担当、③④⑨大手総合商社における営業・海外事業経験 | |
| | 池田 隆洋 | 社外 | 独立 | 5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 | 5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 | 1年 | | | | | ○ | | | ○ | ○ | ⑤⑧⑨大学・研究所における非鉄金属の製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 | — | ○ | | ○ | | | | | | ○ | ①③⑥⑨大手食品メーカー執行役員・監査役経験、他社社外取締役経験 |
| 監査役 | 赤羽 真紀子 | 社外 | 独立 | — | | | | ○ | | | | ○ | ○ | 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 |
| | 坂上 淳 | 社内 | — | 2年 | | ○ | | | | | | | | ②経理・財務部門長経験 |
| | 澤地 隆 | 社内 | — | 1年 | | | | | | ○ | | | ○ | ⑥ビジネスサポート本部副本部長経験、⑧広報・IR部門長経験 |
| | 入山 幸 | 社外 | 独立 | 5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 | 5年 | ○ | ○ | | | | ○ | | | ○ | ①②⑥⑨公認会計士、他社業務執行取締役・社外取締役経験 |
| 元山 義郎 | 社外 | 独立 | 5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。

政策保有株式

当社は、取引の維持強化、事業提携、原料の安定調達等、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、個別の政策保有株式について、政策保有の意義、経済合理性等、定量的・定性的両側面から、毎年取締役会において検討を行い、総合的に検証します。検証の結果、保有の意義が希薄である、あるいは合理性が認められなくなったと判断される銘柄については順次売却を図ります。

また、政策保有株式の議決権の行使については、株主の権利である議決権を、原則としてすべての議案に対して行使することとしています。議案が当社の保有目的に適合しているか、発行会社の健全な経営に資するか、ひいては当社および発行会社の企業価値向上に資するかといった観点から総合的に勘案し、議案ごとに適切に賛否を判断します。

2023年3月末時点の政策保有株式の銘柄数は29銘柄です。なお、2022年度末の貸借対照表計上額は5,129百万円であり、連結純資産に対する割合は、1.9%です。

コンプライアンス

当社は、グループ理念の実現に向けて、行動指針「UACJウェイ」のもと、グループすべての役員および従業員が遵守すべき事項を定めた「グループ行動規範」を制定しています。コンプライアンス意識の浸透や法令知識の理解促進を図るため、本行動規範について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。2022年度においては、コンプライアンスおよび人権への取り組みを集中的に審議・方向づけ・報告する場として、CSR委員会を発展的に廃止し、新たにコンプライアンス委員会を設置しました。さらにはコンプライアンス委員会の下にUACJ分科会、グループ会社分科会を新設し、当該委員会の議論内容の情報連携およびグループ会社各社との対話の場として機能させることで、グループを挙げてコンプライアンスおよび人権問題に取り組んでいます。

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のほか、ハラスメントに特化した窓口「職場のハラスメントほっとライン」など、各種相談窓口を設置し、現役の役員・従業員だけでなく、退任・退職者（退任・退職後1年以内）

からも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。

競争法遵守・腐敗防止

当社はグループ全社の競争法遵守と腐敗防止を目的とするリスク調査、実態調査の結果を踏まえ、2018年にそれぞれの基本方針や規程、各国の法令に合わせた国別ガイドラインを制定しました。本ガイドラインに基づき、毎年自己点検を行っています。

なお、2022年度に独占禁止法および海外競争法、贈収賄防止法に関する違反行為はありませんでした。

株主・投資家との対話

IR活動は、IR部が中心となり、コロナ禍においても株主・投資家の皆様とのコミュニケーション向上に努めました。ウェブでのエンゲージメントが定着したなか、2022年度は対面でのエンゲージメントを徐々に再開してきました。決算説明会のライブ配信、IR-Day、初のESG説明会開催に加え、IR担当役員による海外投資家訪問を再開する等、コミュニケーション機会を増やしています。また、ウェブ経由での面談や、決算資料等の日・英版同時開示に加え、IR動画コンテンツの配信などにも継続して取り組んでいます。

また、国内外の株主・投資家の皆様とのワン・オン・ワン・ミーティングは、対面とウェブを状況に応じて使い分けることで、エンゲージメントの向上に努めました。さらに、定期的に個人投資家向け大規模セミナーを開催するなど、幅広い層に向けIR活動を強化しています。

SR活動は、コーポレート法務部が中心となり、2020年度より主に機関投資家の議決権行使担当者を対象に、年1回の定期的な面談機会を設けて対話を継続しています。持続的な成長と中長期的な企業価値向上に資するよう、機関投資家との建設的な対話に努め、対話を通じて得たご意見・ご要望については、取締役会をはじめとする経営陣に対してタイムリーにフィードバックしています。

なお、IRおよびSR活動における以下の情報などについては、当社ウェブサイトで開催しています。

- 主な対応者 ●対話の主なテーマ ●株主から気づきが得られた対話や理解を得られた対話の事例 ●対話において把握された株主の意見・懸念等の経営陣や取締役会に対するフィードバックの実施状況 ●対話を踏まえて取り入れた事項

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

役員一覧 (2023年6月21日現在)

取締役



代表取締役 社長執行役員
経営全般
石原 美幸
取締役会 15回中15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(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

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部長
2013年10月 株式会社UACJ 執行役員
2016年 4月 執行役員
UACJ North America, Inc. CEO
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)



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部長
2021年 6月 財務本部副部長
取締役 執行役員
2022年 4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
取締役 常務執行役員
サステナビリティ推進本部長
(製造部門) 現任

取締役 常務執行役員
サステナビリティ
推進本部長委嘱
板事業本部副部長
(製造部門) 委嘱
気候変動対策推進担当
田中 信二
取締役会
15回中15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
株式会社UACJ 板事業本部
深谷製造所長
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(現任)

取締役 執行役員
ものづくり基盤本部長委嘱
慈道 文治
取締役会
12回中12回出席
(取締役就任後)



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
同社鋼管企画開発部長
2015年 4月 株式会社UACJ 入社
2017年 4月 株式会社UACJ 入社
2020年 4月 経営戦略本部副部長
2021年 4月 経営戦略本部長
2022年 4月 執行役員 経営戦略本部長
2023年 6月 取締役 執行役員
経営戦略本部長(現任)

取締役 執行役員
経営戦略本部長委嘱
隈元 穠治
新任(2023年6月就任)

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
同社取締役兼常務執行役員
2013年 4月 同社顧問
2015年 4月 伊藤忠ケミカルフロンティア
株式会社
2016年 4月 エグゼクティブアドバイザー
株式会社ティアー・アソシ
エイツ
2016年 5月 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

選任理由: 大手化学メーカーの取締役を務め、企業経営に携わるなど豊富な経験を有しているため。



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 オムロン株式会社 執行役員
アミューズメント機器
事業部長
オムロン宮崎株式会社
(現 オムロンアミューズメント
株式会社)
代表取締役社長
2009年 4月 オムロン株式会社 執行役員
エレクトロニクスコンポー
ネンツビジネスカンパニー
社長
2010年 6月 オムロン株式会社
執行役員常務
エレクトロニクス&メカニカ
ルコンポーネンツビジネス
カンパニー 社長
2011年 6月 オムロン株式会社
専務取締役
2014年 6月 オムロン株式会社
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
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)*
作宮 明夫
取締役会
15回中14回出席

選任理由: 大手電気機器メーカーの取締役副社長として企業経営に携わるとともに、取締役等に係る人事や報酬に関する各種諮問委員会の委員、副委員長を務めるなどコーポレートガバナンスに関する豊富な経験を有しているため。



1993年 7月 東京大学生産技術研究所
助教
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)
2009年 4月 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)

取締役(社外、非常勤)*
光田 好孝
取締役会
12回中12回出席
(取締役就任後)

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。



1987年4月 日本たばこ産業株式会社
入社
2008年6月 同社執行役員飲料事業部長
2013年6月 同社執行役員CSR担当
2018年1月 同社執行役員社長付
2018年3月 同社常勤監査役
2021年6月 本田技研工業株式会社
社外取締役(現任)
株式会社モデル
社外監査役(現任)
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
新任(2023年6月就任)

選任理由:大手食料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
新任(2023年6月就任)

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
坂上 淳
取締役会
15回中15回出席

1985年4月 住友軽金属工業株式会社
入社
2018年4月 株式会社UACJ 執行役員
2020年4月 財務本部副本部長
2021年6月 常勤監査役(現任)



常勤監査役
澤地 隆
取締役会
12回中12回出席
(監査役就任後)

1985年4月 古河電気工業株式会社入社
2013年10月 株式会社UACJ 広報IR部長
2019年4月 コーポレートコミュニケー
ション部長
2020年4月 ビジネスサポート本部
副本部長
2022年6月 常勤監査役(現任)



監査役(社外、非常勤)*
入山 幸
取締役会
15回中15回出席

1970年4月 新日本製鐵株式会社
(現 日本製鐵株式会社)
入社
2002年6月 新日本製鐵株式会社
(現 日本製鐵株式会社)
取締役 海外事業企画部長
2006年4月 同社常務取締役
2009年6月 同社常任顧問
2012年10月 新日鐵住金株式会社
(現 日本製鐵株式会社)
常任顧問
2014年6月 同社顧問(非常勤)
2015年3月 梶谷総合法律事務所
客員弁護士(現任)
2017年5月 Valloirec S.A.社
(フランス) 取締役
2018年6月 株式会社UACJ 監査役
(社外、非常勤)(現任)

選任理由:大手鉄鋼メーカーの常務取締役
を務め、企業経営の豊富な経験を有すると
ともに、企業法務に精通する弁護士として
の高度な法律の専門的知識を有している
ため。



監査役(社外、非常勤)*
山崎 博行
取締役会
15回中15回出席

1982年10月 監査法人中央会計事務所
入所
2005年10月 中央青山監査法人 理事
2006年5月 同監査法人理事長代行
2007年11月 新日本監査法人
(現 EY新日本有限責任監
査法人)
シニアパートナー
2008年8月 新日本有限責任監査法人
(現 EY新日本有限責任監
査法人)常務理事
2013年7月 日本ベンチャーキャピタル
協会 監事
2017年7月 公認会計士山崎博行事務
所 所長(現任)
2017年12月 株式会社ランドビジネス
社外取締役
2018年6月 株式会社UACJ 監査役
(社外、非常勤)(現任)
株式会社SANKYO
社外取締役(現任)
2020年12月 株式会社ランドビジネス
取締役副社長

選任理由:企業会計に精通する公認会計士
として財務・会計に関する豊富な経験を有
しているため。



監査役(社外、非常勤)*
元山 義郎
取締役会
15回中15回出席

1980年4月 三菱自動車工業株式会社
入社
2014年3月 三菱ふそうトラック・バス
株式会社
取締役副社長 生産本部長
株式会社竹中 取締役CTO
2018年6月 株式会社UACJ 監査役
(社外、非常勤)(現任)
2019年8月 株式会社竹中 常務取締役
2021年8月 株式会社竹中 特別顧問

選任理由:大手自動車メーカーの取締役副
社長を務め、企業経営の豊富な経験と、職
務を通じて培われた経営に関する広範な
視野を有しているため。

執行役員

副社長執行役員 **田口 正高**
常務執行役員 **橋本 圭造**
執行役員 **川瀬 修**

専務執行役員 **山口 明則**
執行役員 **佐藤 文彦**
執行役員 **高橋 南**

専務執行役員 **平野 清一**
執行役員 **飯田 晴央**
執行役員 **井島 健一郎**

常務執行役員 **Henry Gordinier**
執行役員 **山田 哲也**

*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

リスクと機会

発生の可能性・影響度などから、当社が「投資者の判断に重要な影響を及ぼす可能性がある」と考えている主要なリスクは下記の通りです。

外部に主要因のあるリスク

| リスク | リスクの内容とその影響 | 対応 |
|-----------------------|----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| 気候変動等地球環境の変化* | <p>脅威 地球温暖化による気候変動への影響が大きいとされている温室効果ガス(GHG)排出削減への取り組みの不十分さによる素材間競争での劣後や事業機会の喪失</p> <p>機会 軽量性、高い熱伝導性、永久にリサイクルが可能であること等、アルミニウムの特性を活かした製品とサービスの提供による社会課題解決への貢献機会拡大や事業機会の拡大</p> | <ul style="list-style-type: none"> 気候変動対策推進委員会による経営層の確認・審議の継続 UACJマテリアリティとして特定し、アクションプランとKPIを設定して活動継続 (▶P31-32) 気候関連財務情報開示タスクフォース(TCFD)賛同や、ASI(Aluminium Stewardship Initiative)の認証取得、CDP(Carbon Disclosure Project)など、気候変動対応に関わる第三者によるイニシアティブへの積極的な参画 (▶P57-58) カーボンニュートラル挑戦宣言の公表、ICP(Internal Carbon Pricing)、環境保証(マスマバランス方式)の検討 (▶P61-64) 再生可能エネルギーの購入、アルミニウムスクラップ活用などのリサイクル推進、水力発電由来の地金の調達 (▶P35-38) |
| 政治環境・経済動向の変化(地政学的リスク) | <p>脅威 顧客や仕入先および当社生産拠点のある国の政治状況・経済状況・急な規制等の導入や治安の悪化による販売・物流・調達コストの上昇、調達困難および操業継続困難</p> <p>脅威 当社事業の所在国での紛争などによる従業員の安全への影響</p> | <ul style="list-style-type: none"> 特定の国・地域に集中しない原材料等の分散調達 必要かつ適切な在庫の確保 損益分岐点の引き下げ等外部環境変化への対応力向上策の実施継続 (▶P19-20) コスト上昇や相場変動を販売価格に適切に転嫁できる値決め体系の整備 (▶P86) 政治経済動向のモニタリングの強化 |
| 新型コロナウイルスの流行等の感染症の蔓延 | <p>脅威 感染症の蔓延によるサプライチェーン(購買・調達)への影響</p> <p>脅威 感染症の蔓延による顧客操業状況変化にともなう生産・販売への影響</p> <p>脅威 感染症の蔓延による操業の遅延・中断・停止</p> <p>脅威 感染症の強毒化による従業員の生命への影響</p> | <ul style="list-style-type: none"> 感染症BCP(Business Continuity Plan)制定 必要かつ適切な在庫の確保 顧客情報の早期収集および柔軟な生産計画 従業員への感染症対策の継続実施 |
| 自然災害 | <p>脅威 世界各地の事業拠点での地震、津波、台風、洪水などの自然災害による従業員およびその家族の安全、生産設備の安全、社会インフラ、顧客やサプライチェーンにダメージが生じた場合の当社の生産や販売活動への影響</p> | <ul style="list-style-type: none"> 事業ごと・拠点ごとのBCP制定推進とグループレベルでのBCM(Business Continuity Management)の継続的なレベルアップ 実効性のあるBCM確立に向けた定期的な訓練の実施 |
| 社会的基盤となる技術や需要構造の変化 | <p>脅威 機会 デジタル技術等、社会的基盤となる技術の急速な変化や進展、地球環境保護に対する企業貢献への期待増等の社会情勢の変化</p> <p>脅威 機会 革新的な技術によって競争激化し、代替素材との置き換えによる需要構造の変化</p> | <ul style="list-style-type: none"> デジタル活用基盤の整備は、今後の当社事業発展の根幹を担うばかりでなく、社会課題解決への貢献を支える重要な基盤と認識し、DX推進プロジェクトでの活動を中心に、製造・販売・経営管理のあらゆる業務のデジタル化、システム(自動)化を継続的に推進 現場からの発案を起点とする社内ベンチャー制度の制定 (▶P8) 需要構造の変化も捉えた新たな事業を創出する仕組みの立上げ (▶P35-40) 各需要分野における他素材との競合度合、比較優位性、社会的要請の変化、これらに対する当社の技術開発の進捗状況を継続的に調査・評価 アルミニウム製品のアピール(UACJ SMART®(環境配慮製品群)の拡販、循環型飲料容器アルミカップ、インブランディングによる新分野・新領域への拡販) (▶P39-40) 市場動向の「収集」「分析」「モニタリング」を継続 (▶P39-40) |
| 市況の激変 | <p>脅威 機会 アルミニウム新地金価格の変動: 相場変動を販売価格に反映する値決め方式の定着により、大半の当社グループの事業では、中長期的にアルミ新地金価格の変動が収益に影響しない構造になっているが、相場変動と販売価格への反映時期の差異や短期間での急激な変動等が発生した場合、棚卸資産の評価の変動により、会計上の期間損益に影響を生じる可能性がある。</p> <p>脅威 機会 スクラップ、UBC(Used Beverage Can:使用済み飲料缶)価格の変動: 今後のリサイクル需要の増減によるスクラップ、UBCの価格変動や調達への影響</p> <p>脅威 合金用添加金属等の原材料、物流費、エネルギー価格等の変動: 短期間での大幅な変動、サプライチェーンの慢性的かつ構造的な問題に起因する変動に見舞われ、当社単独では吸収しきれない大きな影響を生じる可能性がある。</p> <p>脅威 機会 為替・金利の変動: 特に金利の急激な上昇は、国内外の当社事業全般に影響を与える可能性がある。</p> | <ul style="list-style-type: none"> 販売予測の精度向上による在庫量の適切なコントロール 合金用添加金属等の原材料、物流費、エネルギー価格について、価格変動を反映する値決めルールの適用 (▶P86) 金利上昇をにらんだ資金調達の多様化・柔軟性の確保 市況動向の「収集」「分析」「モニタリング」を継続 (▶P39-40) |

内部に主要因のあるリスク

| リスク | リスクの内容とその影響 | 対応 |
|-------|------------------------------------------------------------------------------------------------------|-----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| 安全衛生* | <p>脅威 業務上の事故や疾病にともなう人的・物的被害の発生による従業員等の安全衛生確保への影響</p> <p>脅威 被災による当社グループの生産活動への支障の発生</p> | <ul style="list-style-type: none"> 安全衛生委員会による経営層の確認・審議の継続 安全衛生方針の制定と課題への取り組みの継続 安全衛生に関する規則の整備、教育の実施の継続 UACJマテリアリティとして特定し、アクションプランとKPIを設定して活動継続 (▶P31-32) 「安全第一とコンプライアンス」はUACJウェイの基盤となる当たり前の行動原則であることを確認し、安全と健康を最優先とした事業活動の継続 火災・爆発リスクのアセスメント等、職場の危険有害要因排除のための経営資源の配分と対策活動の取り組み継続 熱中症予防として、空調服導入・WBGT(暑さ指数)管理・職場暑熱対策などの継続 |

リスク管理の詳細はこちら

<https://www.uacj.co.jp/sustainability/management/risk-management.htm>



| | | |
|----------------|----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| 環境への配慮 | <p>脅威 環境事故(排水環境負荷物質の流出や大気環境負荷物質の排出等)の発生による脅威</p> | <ul style="list-style-type: none"> ● 環境委員会による経営層の確認・審議の継続 ● 環境方針の制定と課題への取り組みの継続(●P61-64) ● 環境に関する規則の整備、教育の実施の継続 |
| 製品の品質* | <p>脅威 品質保証に関わる不正や不適切な処理、品質規格未達製品の発生・流出による顧客その他のステークホルダーからの信用失墜</p> <p>脅威 品質仕様未達発生による顧客や市場での不具合、供給責任の未達成</p> <p>機会 品質管理の徹底による顧客や市場の信頼・支持のさらなる獲得</p> | <ul style="list-style-type: none"> ● 品質委員会による経営層の確認・審議の継続 ● 品質管理方針の制定と課題への取り組みの継続 ● 品質に関する規則の整備、教育の実施の継続 ● UACJマテリアリティとして特定し、アクションプランとKPIを設定して活動継続(●P31-32) ● 品質確認試験の自動化拡大 ● グループ内品質相互監査の継続 |
| 人材の確保* | <p>脅威 少子高齢化による人材確保競争の激化</p> <p>脅威 機会 海外での事業拡大にともなう必要スキルの変化(高度化)</p> <p>脅威 機会 適材適所の人材活用</p> <p>脅威 離職による人材定着への影響</p> | <ul style="list-style-type: none"> ● 経営レベルで人材に関連する対応を審議する場として人材委員会の設置 ● UACJマテリアリティとして特定し、アクションプランとKPIを設定して活動継続(●P31-32) ● 経営人材育成検討会議による組織的・計画的な後継者計画と人材育成計画の協議を継続(●P65-66) ● ものづくり学園等、現場作業技能伝承を図る教育システムの充実(●P65-66) ● 社内公募制度による社内人材の有効活用および採用施策(採用地域拡大、採用媒体拡充、リテンション対策、女性が活躍できる環境整備など)の取り組み継続(●P65-66) |
| 人権への配慮* | <p>脅威 機会 事業拠点所在国の社会的・文化的事情も考慮した人権への配慮の成否</p> <p>脅威 サプライチェーンも含んだ人権対応が不十分である場合、ステークホルダーからの信用失墜、社会的制裁や訴訟問題の発生</p> | <ul style="list-style-type: none"> ● 経営レベルで人権に関連する対応を審議する場としてコンプライアンス委員会の設置(●P80) ● UACJマテリアリティとして特定し、アクションプランとKPIを設定して活動継続(●P31-32) ● 人権ワーキンググループによる討議・協議 ● 「UACJグループ人権基本方針」にある人権デューデリジェンスを実施(押出加工名古屋安城製作所で実施) <p>注:人権に関する教育は、法令遵守に関するリスク対応として実施</p> |
| 多様性と機会均等* | <p>脅威 多様性と機会均等への対応が不十分である場合、ステークホルダーからの信用失墜、社会的制裁</p> <p>脅威 機会 多様性と多様性の組織への包摂への十分な対応:</p> <ul style="list-style-type: none"> ● 不十分な場合には、VUCA(変動性、不確実性、複雑性、曖昧性)の時代に迅速かつ十分に対応が行えず企業の競争力を失うことや多様な従業員を惹きつけることができず、従業員の維持・採用が困難になる。 ● 十分対応できている場合では、事業活動の活性化や将来に向けたイノベーションや事業の強靱化(レジリエンス)へ寄与する。 | <ul style="list-style-type: none"> ● 経営レベルで多様性と機会均等に関連する対応を審議する場として人材委員会の設置(人材の項目で記載の委員会と同様) ● UACJマテリアリティとして特定し、アクションプランとKPIを設定して活動継続 ● エンゲージメントサーベイおよび職場改革の活動継続 ● 「DE&I宣言」(D:ダイバーシティ、E:エクイティ、I:インクルージョン)の実施を検討 ● 企業理念の浸透と従業員の声を聞くための「理念対話会」をグローバルに実施(●P10) ● 働き方改革の各種取り組みの活動継続 ● 中途・新卒採用および管理職における女性比率の目標設定(●P31-32) ● 新規学卒採用における外国籍人材割合の目標設定 ● 特例子会社を活用した障害者採用の促進 ● 定年退職者再雇用制度による高齢者の活用 ● 海外ローカル従業員の日本研修の拡充 ● キャリア採用の継続実施とアルムナイ(退職者)の再雇用に向けたネットワークの構築 ● 従業員のキャリア開発を支援するキャリア面談や各種研修の継続(●P66) ● ワークライフバランス実現のための施策の継続(●P66) |
| 法令遵守(コンプライアンス) | <p>脅威 法令違反に対する刑事罰・行政処分・損害賠償責任の発生、信用の失墜による事業機会の減失</p> <p>脅威 新たな法規制・制度への対応コスト</p> <p>脅威 各種ハラスメントによる信用への影響</p> | <ul style="list-style-type: none"> ● 経営レベルでコンプライアンスに関連する対応を審議する場としてコンプライアンス委員会の設置。また、コンプライアンス委員会で審議・方向づけ・報告された事項をグループ内に展開・推進並びにグループ内の問題を情報共有する場としてUACJ分科会、グループ会社分科会の設置を決定(稼働は2023年4月~)(●P80) ● 「安全とコンプライアンス」が当社経営の最優先事項であることの啓蒙・浸透・各種法令教育の拡充(UACJグループ行動規範の教育継続、ハラスメント教育の実施、人事階層別教育継続実施など) ● 社内通報窓口、ルートの拡充 ● 内部業務監査での遵法性確認の継続実施 |
| グループガバナンス | <p>脅威 機会 国内外のグループ各拠点へのグループとしての重要施策浸透やグループ各拠点を統合した運営の巧拙によるグループとしての総合力の発揮への影響</p> | <ul style="list-style-type: none"> ● 当社グループ企業理念の浸透 ● グループ内部統制強化の継続推進 ● 社長執行役員ほか経営幹部とグループ従業員との理念対話会の継続実施(●P10、69-70) ● 内部統制監査・業務監査の継続実施 ● 当社の規程類整理 |
| 情報管理 | <p>脅威 顧客から提供された情報、個人情報、営業上の秘密、技術情報等の漏えいが発生した場合の損害賠償責任、信用失墜とこれらに起因する取引機会の喪失</p> <p>脅威 サイバー攻撃等による当社情報システムの停止による操業の中断、復旧その他の対応コストの発生</p> <p>脅威 経済安全保障関連法令による情報管理強化への要請の高まり</p> | <ul style="list-style-type: none"> ● 「グループ情報管理規程」、「グループ電子情報セキュリティ規程」、「グループ技術情報管理規程」による管理の継続徹底 ● 経済産業省と独立行政法人情報処理推進機構制定の「サイバーセキュリティ経営ガイドライン」に基づいたアセスメントや各種セキュリティレベルの向上策の実施 ● 外部監視システムおよび社内検知システム導入の拡大、サイバー保険の加入 ● 個人情報保護法の改正に対応 ● 「グループ情報セキュリティ基本方針」の制定 ● セキュリティ教育実施 |
| 資金調達 | <p>脅威 事業環境、金融環境の変化による資金調達の制約、資金調達コストの上昇</p> | <ul style="list-style-type: none"> ● 銀行借入におけるコミットメントラインによる流動性枠の設定、コマーシャル・ペーパーによる直接調達、アセットファイナンス等の資金調達手段の多様化推進 ● 事業収益性、資本効率性の向上等でキャッシュ・フローの創出力を強化(●P21-24、85-90) |

会計上の評価・見積りに関するリスク

| リスク | リスクの内容 |
|--------------|---------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| 固定資産の減損 | 固定資産の減損に係る会計基準を適用しておりますが、市況や事業環境の悪化等によって、当社グループが保有する固定資産の市場価格が著しく低下する場合や固定資産の収益性が低下する場合には、当該資産について減損損失が発生し、当社グループの経営成績等に影響を及ぼす可能性があります。 |
| 繰延税金資産の回収可能性 | 繰延税金資産について、将来の課税所得を合理的に見積り、回収可能性を判断して計上しております。しかしながら、市況や事業環境の悪化等によって将来の課税所得の見積り等に大きな変動が生じた場合には、繰延税金資産の取り崩しが発生し、当社グループの経営成績等に影響を及ぼす可能性があります。 |

*マテリアリティ項目

2022年度業績

当社グループは2013年に経営統合を経て発足して以来、旺盛なアルミニウム需要の獲得に向けて、TAA※1やUATH※2の生産能力増強を図り、積極的な投資を実施してきました。先行投資した工場・設備が立ち上がったことにより、収益性、キャッシュ・フローの水準は高まり、2020年度より先行投資の回収フェーズに入っています。

このようななか、2022年度の売上高は、アルミニウム地金価格の上昇や販売数量の増加などによって、前年度比23.0%増の9,629億円となりました。損益については、販売数量増に加えて、エネルギー・添加金属価格の高騰に対し販売価格へ転嫁する契約への変更(▶P86参照)を進めたものの、エネルギーコストの増加や、アルミニウム地金価格が期初をピークと

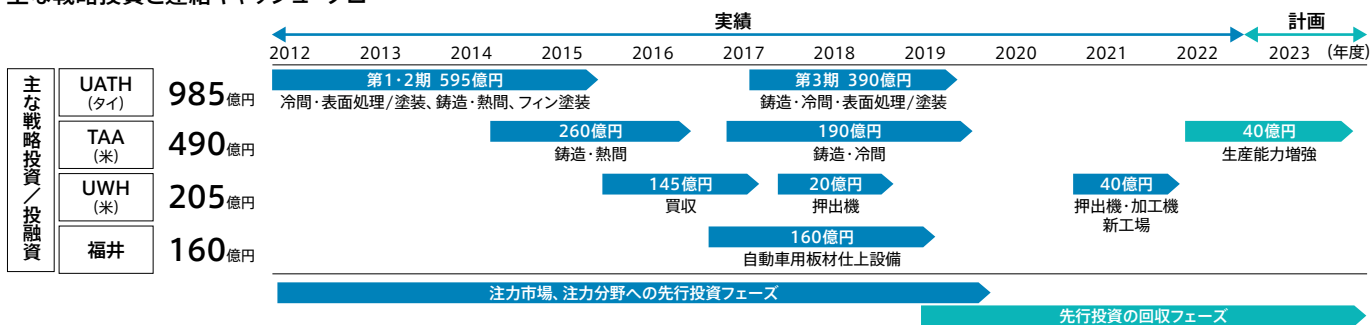
して下落傾向に転じたことともなう棚卸資産影響の悪化などによって、営業利益は前年度比71.1%減の172億円、経常利益は同83.3%減の87億円、親会社株主に帰属する当期純利益は同85.3%減の47億円となりました。

実力利益である棚卸資産影響を除いた経常利益は、前年度比24.4%減の161億円となりました。前年度に比べて、UATHの業績改善+34億円、TAAの業績改善+32億円、国内において導入を開始したエネルギー・添加金属の高騰分の価格転嫁+54億円などの増加要因があったものの、エネルギー・添加金属価格の高騰△152億円が大きく影響しました。ただ、エネルギーサーチャージなどの価格転嫁の契約への切り替えはほぼ終えており、2023年度は期初からその効果が発揮される見込みです。

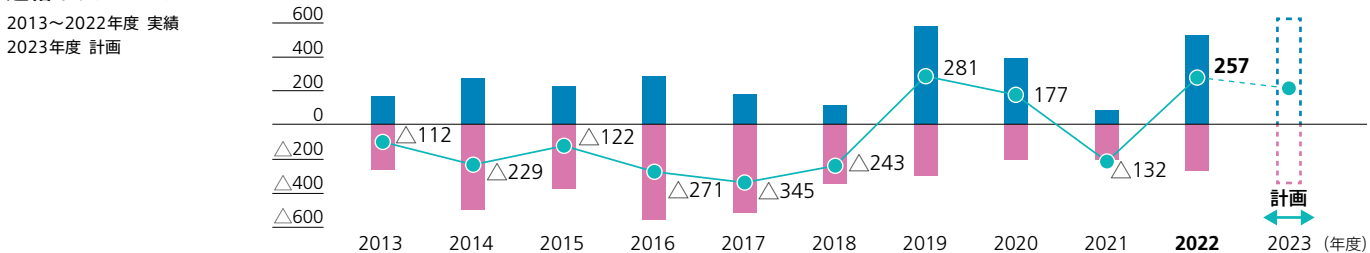
※1 Tri-Arrows Aluminum Inc.

※2 UACJ(Thailand) Co., Ltd.

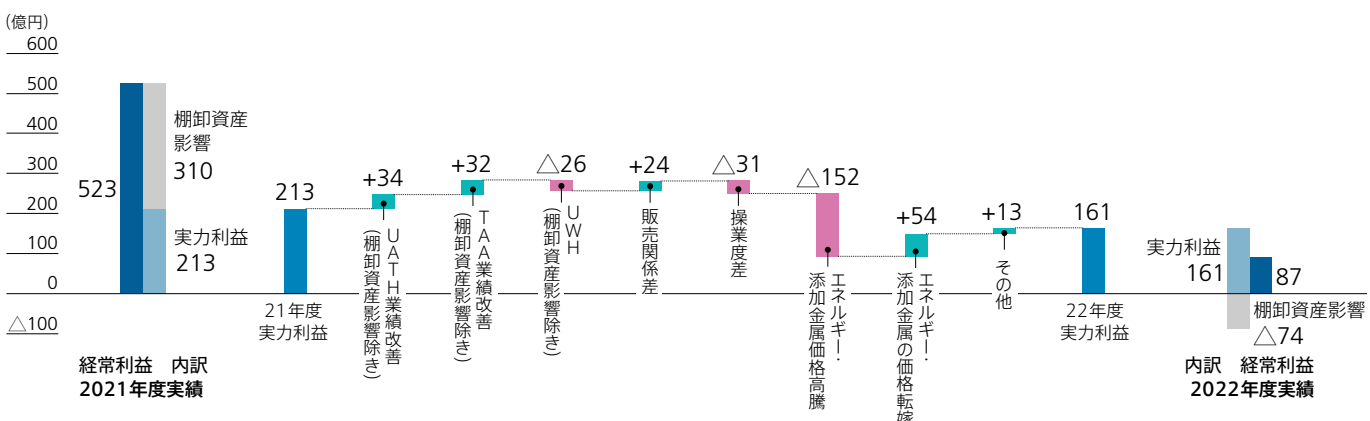
主な戦略投資と連結キャッシュ・フロー



連結キャッシュ・フロー



棚卸資産影響前連結経常利益分析



外部環境リスクへの対応

当社製品の販売価格は基本的に「地金価格+加工賃」であり、アルミニウムの地金価格の上昇は、国内・北米(TAA)・タイ(UATH)において販売価格へ転嫁される仕組みとなっています。地金価格が大幅に変動した場合は、棚卸影響や地金価格が製品価格に転嫁されるまでのタイムラグがあるため業績に影響が生じますが、長期的には大きな影響はありません。

エネルギー価格の高騰に対しては、市場価格に連動した価格スキームを北米では導入済みで、国内は2022年度下期より導入、タイでは新規契約・契約更新については導入済みで、既存契約期間中のものについても一部のお客様と高騰分の転嫁について合意しています。添加金属の価格高騰に対しては、国内・北米・タイにおいて原油・添加金属の市場価格に対し当社グループが負担する水準を設け、そこから上昇した分は取引価格へ反映する、価格スキームを導入済みです。物流費については、UATHで海運コストが上昇していますが、フォーミュラ制

| | 日本 | TAA (米国) | UATH (タイ) |
|---------------|--------------------------------------------|-------------------------------------|----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| アルミニウム地金価格の上昇 | 販売価格に転嫁 | | |
| エネルギー価格の高騰 | 販売価格への転嫁は予定通り導入済み 電力費用の追加負担分については引き続き検討 | 販売価格への転嫁を実施 (市場価格連動の価格スキームを導入済み) | <ul style="list-style-type: none"> ●契約更新(新規含む) 市場価格連動の価格スキームを導入済み ●既存契約期間中の見直し 一部のお客様とエネルギー価格高騰分の転嫁を合意 |
| 添加金属価格の高騰 | 添加金属を多く含む製品について、市場価格に連動した価格スキームを導入済み | | |
| 物流費の上昇 | - | | 販売価格への転嫁を実施 (フォーミュラ制を導入済み) |

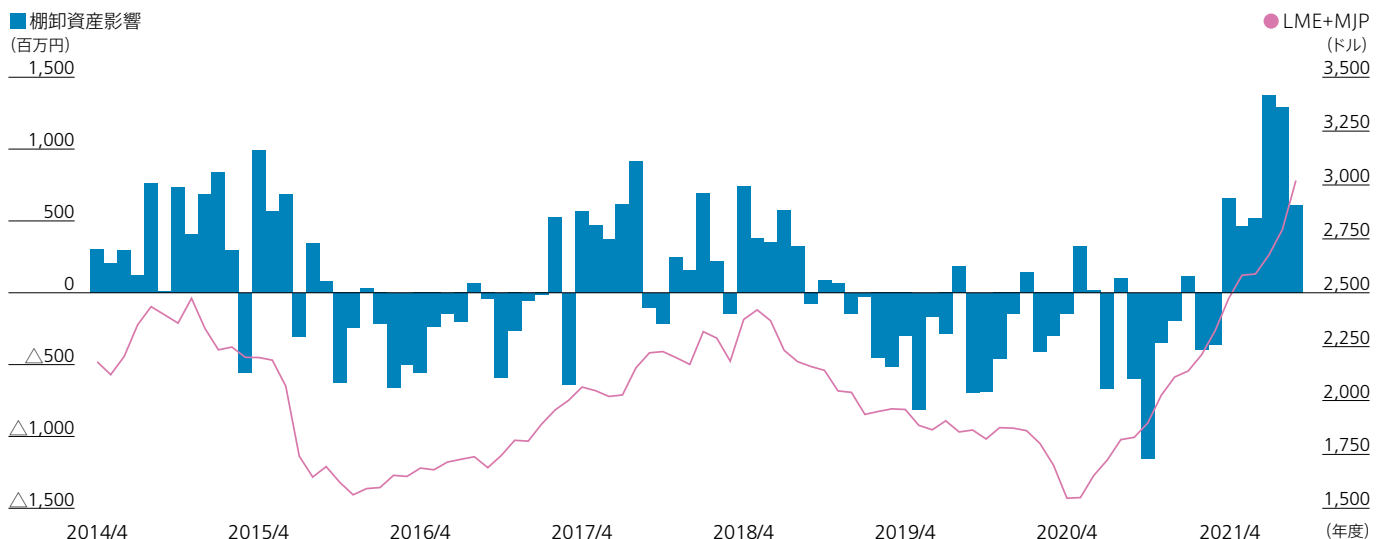
を導入しており、販売価格へ転嫁しています。

2022年度までに外部事業環境の変化に強い価格スキームを確立したことで、2023年度以降は収益が安定する見込みです。

諸元と感応度

| | 2021年度 (3月末) | 2022年度 (3月末) | 2023年度 (2023年6月末) | 経常利益への感応度 |
|-----------------|-----------------|-----------------|----------------------|--------------------------|
| アルミ地金日経平均(円/kg) | 378 | 408 | 400 | 10円/kg上昇した場合→+20～30億円/年 |
| LME(米ドル) | 2,796 | 2,490 | 2,263 | 100ドル/t上昇した場合→+22～35億円/年 |
| 為替(円/米ドル) | 112 | 136 | 137 | ●燃料単価、添加金属：円高が有利 |
| 為替(円/タイバーツ) | 3.4 | 3.8 | 4.0 | ●ロールマージン、為替換算差：円安が有利 |
| 原油(ドバイ:米ドル) | 78 | 92 | 78 | 10ドル上昇した場合→△10～15億円/年 |

諸元と感応度



事業別概況

アルミ圧延品事業

当社グループの2022年度業績に大きな影響を及ぼしたのは、自動車生産のサプライチェーンの混乱です。当社グループは、自動車のボディパネル材、リチウムイオン電池箔、そのほか押出材や加工品となる自動車材など多岐にわたる製品を供給しているため、板事業、押出事業などのすべての事業において、自動車関連の市場影響が及びました。

一方で、世界的にエアコン需要が増大しており、国内およびUATHにおいてエアコン用フィン材の生産量が伸長しました。また、主力の缶材は海外において引き続き旺盛な缶材需要があったことから、TAAやUATHにおいて増益となるなど、当事業の業績を下支えしました。

これらの結果、当社グループの2022年度におけるアルミニウム板の販売数量は、前年度比2.9%増の133.0万トンとなり

ました。世界的なアルミ缶材需要の増加を捉えたことで、販売数量の海外比率がより一層高まる結果となりました。

こうした状況から、2022年度のアルミ圧延品事業の売上高は、アルミニウムの地金価格の上昇も相まって、前年度比22.0%増の8,509億円となりました。営業利益については、棚卸資産影響の悪化などにより、同63.6%減の233億円となりました。

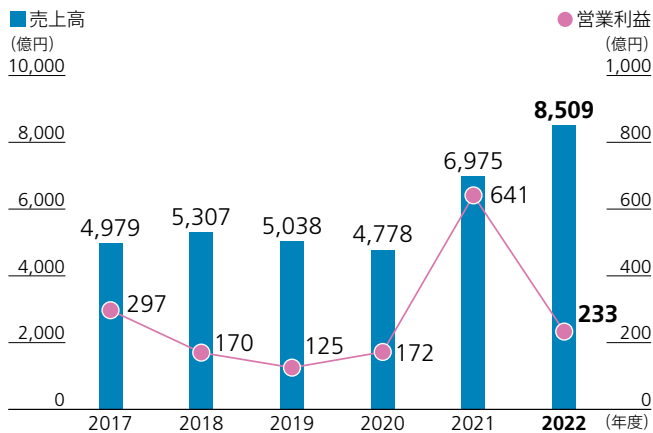
アルミニウム板 品種別売上数量

(万t)

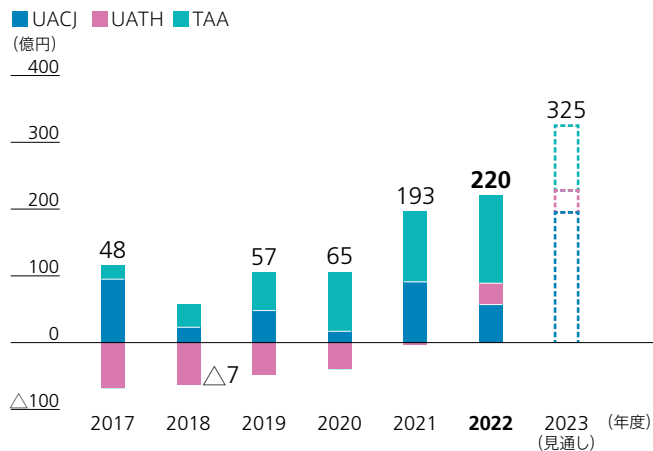
| 品種 | 2021年度 (A) | 2022年度 (B) | 増減 (B) - (A) |
|------------------|------------|------------|--------------|
| 缶材 ^{※3} | 81.6 | 86.9 | 5.3 |
| 箔地 | 5.6 | 4.6 | △1.0 |
| IT材 | 1.4 | 0.9 | △0.5 |
| 自動車材 | 13.8 | 12.6 | △1.2 |
| 厚板 | 5.3 | 5.2 | △0.1 |
| その他一般材 | 21.6 | 22.8 | 1.2 |
| 合計 | 129.3 | 133.0 | 3.7 |

※3 内部取引控除後の数量

売上高と営業利益の推移



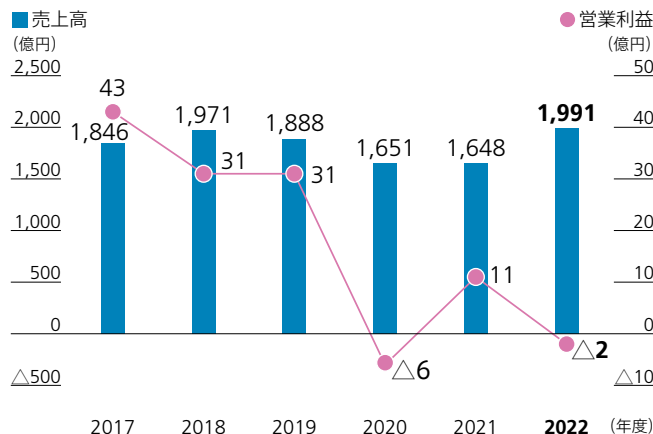
板事業の主要3極の棚卸資産影響前経常利益合算



加工品・関連事業

加工品・関連事業の売上高は、空調関係品の販売が好調だったことに加え、自動車関係分野の新機種立ち上げおよび対ドル円安の為替影響によって、前年度比20.9%増の1,991億円となりました。営業損益については、主に北米における人件費およびエネルギーコストアップの影響により、2億円の損失(前期は11億円の利益)となりました。

売上高と営業損益の推移



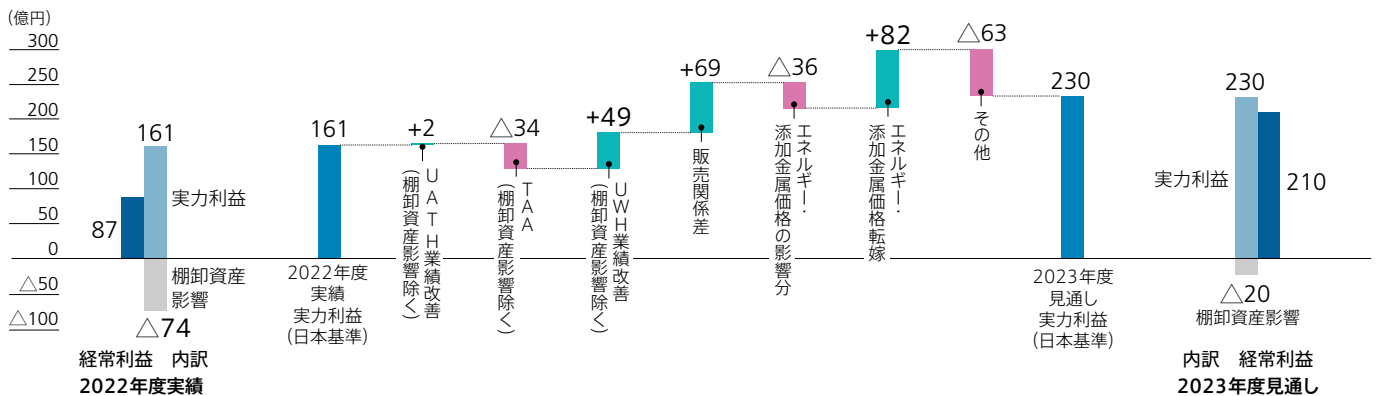
2023年度業績見通し

2023年度における当社グループのアルミ圧延品の販売数量は、旺盛な需要が続く缶材の販売が好調の見込みであることに加え、自動車関連分野の需要回復を受けて販売数量も回復見込みであり、欧州や東南アジアを中心としたエアコンの需要拡大にともなうエアコン用フィン材の販売数量の増大も期待されることなどによって、前年度比0.5%増の133.6万トンを計画しています。また、エネルギー・添加金属価格の高騰については、販売価格への転嫁を継続し、収益の改善を図ります。

2023年度の売上高は前年度比0.7%増の9,700億円、営業利益は同88.9%増の325億円、経常利益は同141.4%増の210億円、親会社株主に帰属する当期純利益は同144.7%増の115億円を見込んでいます。

なお、実力利益である棚卸資産影響を除いた経常利益は、前年度比42.9%増の230億円を見込んでいます。主な増加要因は、UWHの業績改善による49億円、原油価格の上昇にともなうエネルギーコストの増加や添加金属価格の上昇に対する価格転嫁による82億円です。

棚卸資産影響前経常利益分析(日本基準)

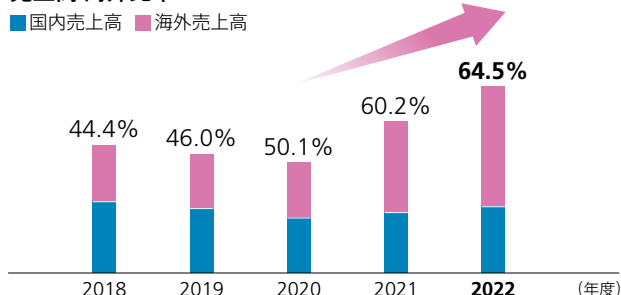


IFRS※4の適用について

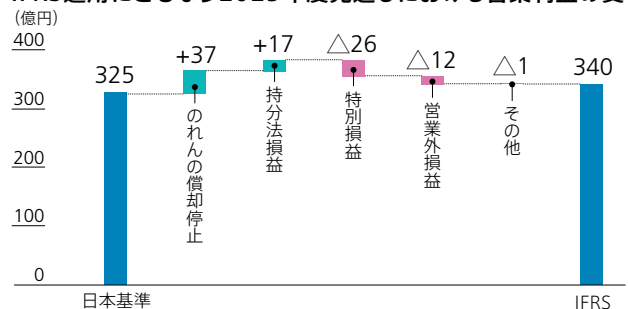
当社グループの海外における売上高、投下資本は増加しており、海外比率も今後、さらに上昇する見込みです。このようななか、当社グループは2023年度から、従来の日本基準に替えて国際財務報告基準(IFRS)を任意適用することを決定しました。IFRSに基づき算定した2023年度の営業利益は340億円、親会社株主に帰属する当期純利益は150億円となります。引き続き、グローバル企業として会計・情報開示体制を整備し、より多くの投資家の方の理解促進を図ります。

※4 IFRS: International Financial Reporting Standards(国際財務報告基準)

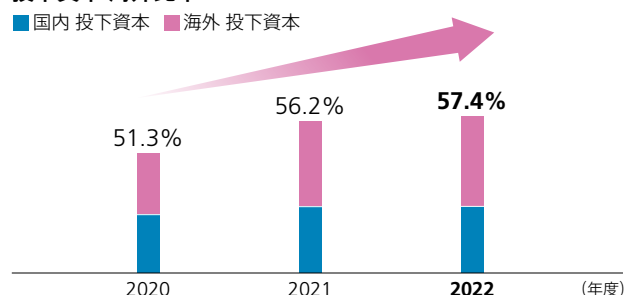
売上高 海外比率



IFRS適用にともなう2023年度見通しにおける営業利益の変化



投下資本 海外比率



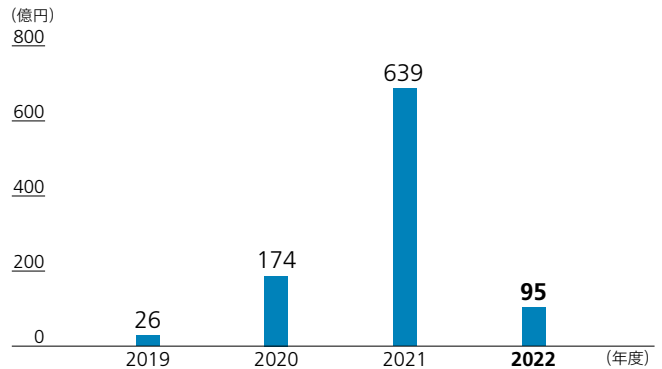
財務健全性

当社グループでは、財務基盤を測定する経営管理指標の一つとしてD/Eレシオを重視しています。2019年度から実施した構造改革のもと、稼ぐ力を向上させ、運転資金が大幅に増加させました。一方で、財務規律を徹底しながら有利子負債の削減に注力。こうしたことによって、構造改革以前のD/Eレシオは1.7～1.8の水準でしたが、2022年度は1.3倍となりました。今後も、利益計上による自己資本の積み上げを継続し、2023年度には1.2倍以下を目標とし、2024～2025年度には1.0倍とすることを目指します。

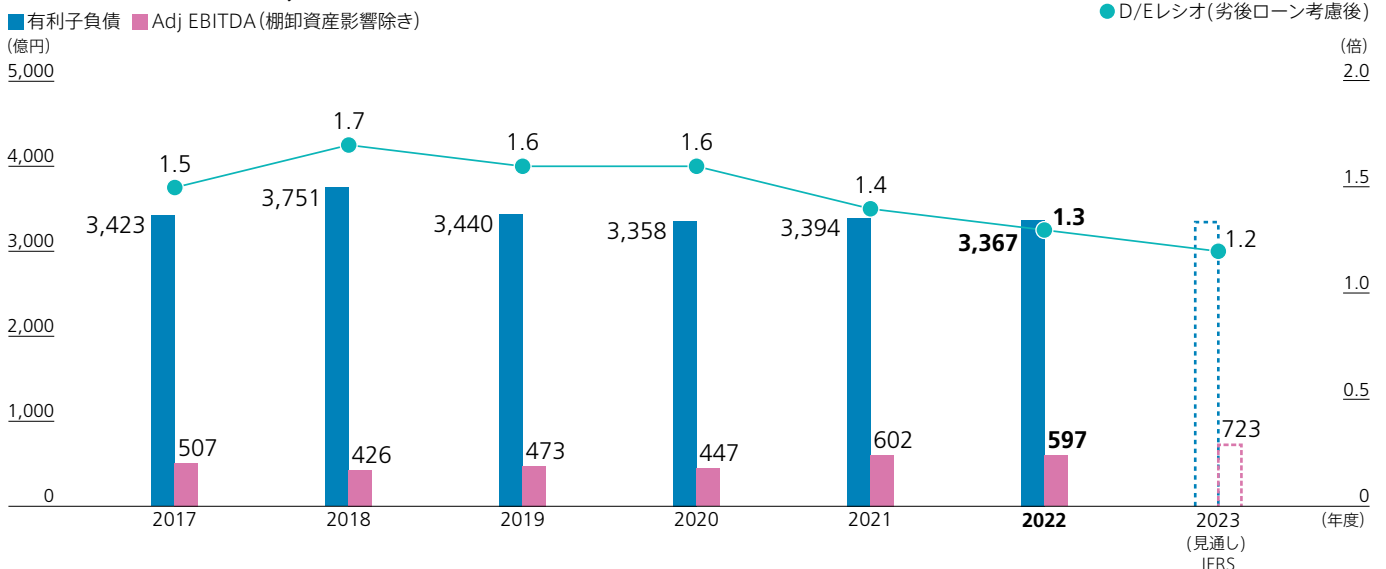
また、金融機関と良好な関係を維持・強化するとともに、資

金調達力の強化、安定した資金調達に注力し、強固な財務基盤を構築していきます。

長期資金余剰の推移



D/Eレシオ・有利子負債・Adjusted EBITDAの推移

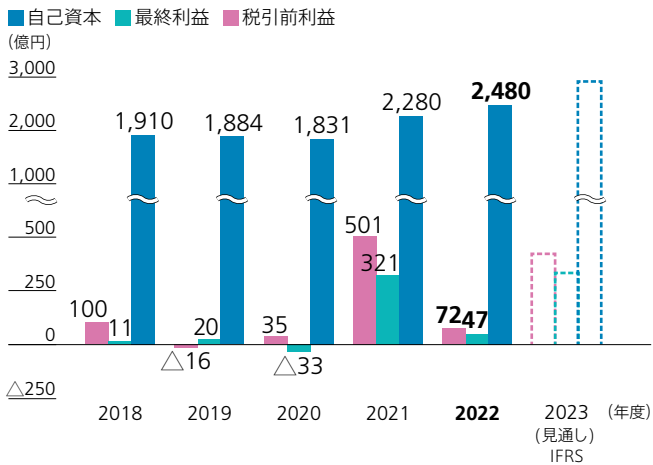


資本効率性

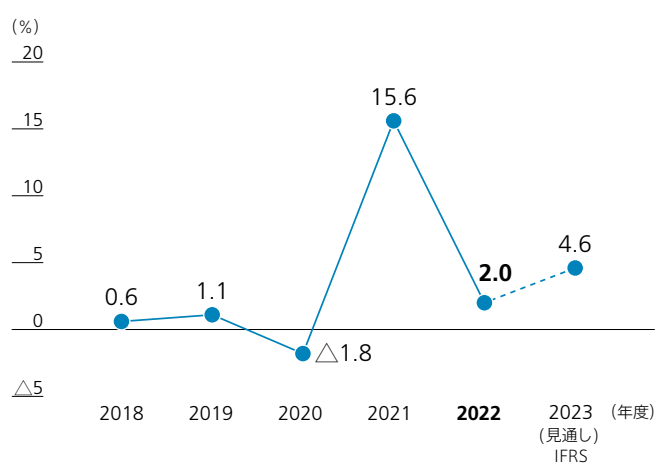
財務指標のKPIとしているROEについては、2021年度においては棚卸資産影響の増加により15.6%と高い水準になりましたが、2022年度は2.0%となりました。第3次中期経営計画の最終年度である2023年度は4.6%となる予想です。資本コストを上回る8%以上、そして長期経営ビジョン「UACJ VISION 2030」で掲げる目標10%以上を目指し、安定的に達成できるように、収益性のさらなる向上に取り組んでいきます。さらに、資本コストを下げることに注力し、エクイティスプレッドの拡大を図ります。

なお、社内においてはROICを重要な経営管理指標の一つとして、投下資本の配分プロセス、求められる水準を社内にし、資本効率への意識を高めてきました。中期経営計画の開始時に設定した各事業におけるハードルレートと、決算期ごとの各事業部における投下資本を掛け合わせて損益を管理し、WACC(加重平均資本コスト)をベースとして目標値を算出しています。2022年度のROICは3.0%、2023年度は5.5%を予想しており、さらなる向上を図るためには、社内における事業管理用指標としての浸透、資源配分判断への適用のレベルアップが必要であると考えています。

自己資本・最終利益・税引前利益の推移



ROE



キャッシュ・アロケーション

海外市場における先行投資の回収、国内製造拠点の品種移管などの効果によって、地金価格の変動にともなう棚卸評価関係を控除したAdjusted EBITDAは、2022年度に597億円となり、2023年度は738億円 (IFRS基準で723億円)となることを見込んでいます。以前は400億円～500億円の規模でしたが、600億円～700億円の水準に高めることができたのは、市場環境の好転を的確に捉えられる、事業構造改革の成果です。

今後のアルミニウム市場は、北米の缶材事業、自動車部品事業をはじめ、成長分野が広がっています。また、アルミニウムの特性を活かしたサステナビリティに関する貢献への期待も高まっています。こうした成長分野の需要を獲得していくためにも、負債を抑え込むだけでなく、投資を行い、収益性を上げていきます。このように安定的に高い水準の利益を計上し、投資キャッシュ・フローを管理することにより、フリー・キャッシュ・

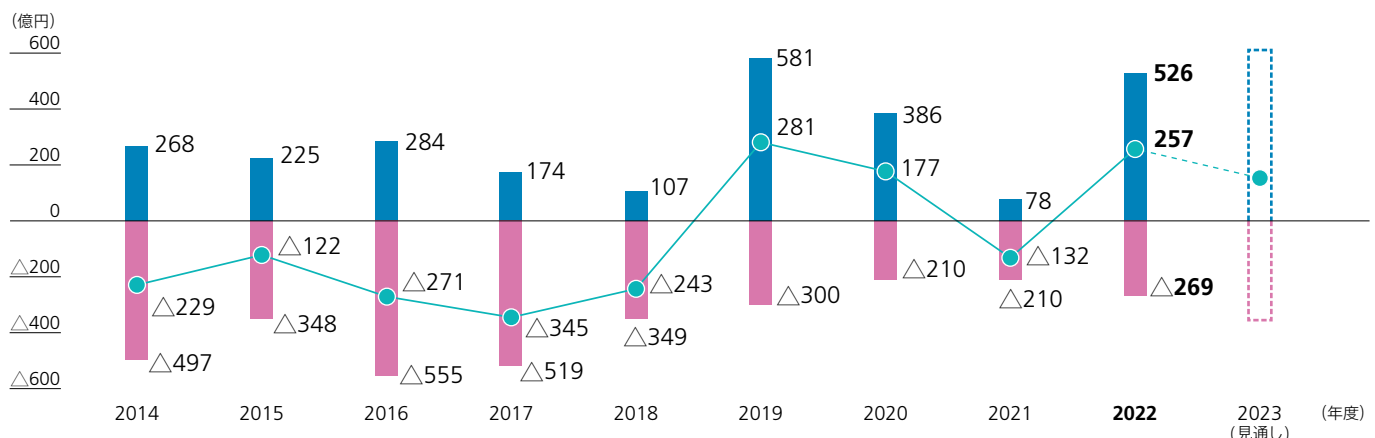
キャッシュ・アロケーション



フロー創出力の強化を図ります。また、事業規模の拡大などにより運転資金が増加するなか、キャッシュ・コンバージョン・サイクル(CCC)の効率化に注力しており、2022年度のフリー・キャッシュ・フローは前年度の△132億円から257億円へ良化しました。

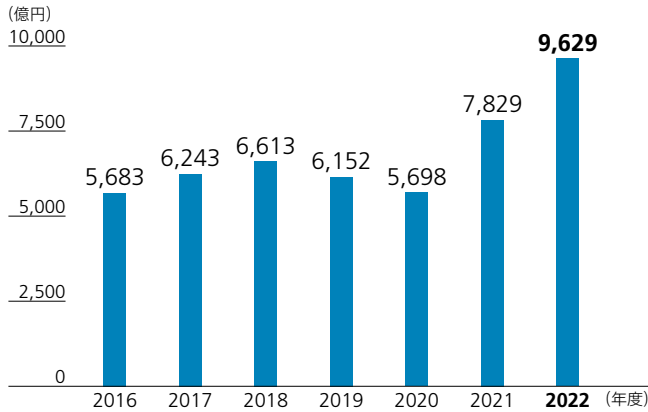
キャッシュ・フローの状況

■営業活動によるキャッシュ・フロー ■投資活動によるキャッシュ・フロー ●フリー・キャッシュ・フロー

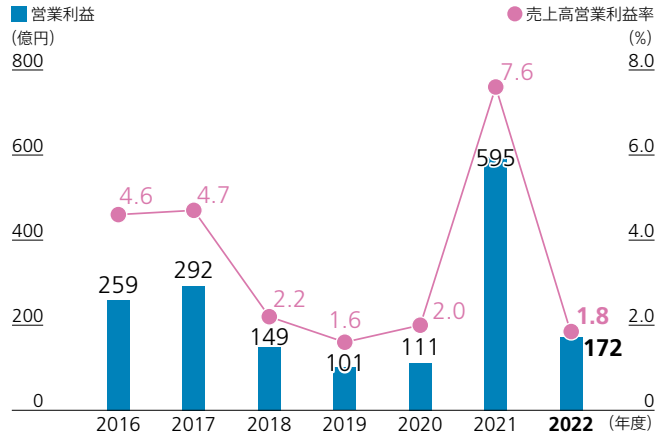


財務ハイライト

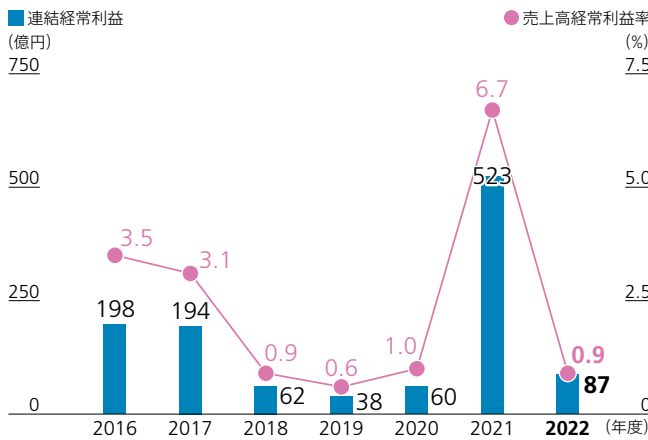
連結売上高



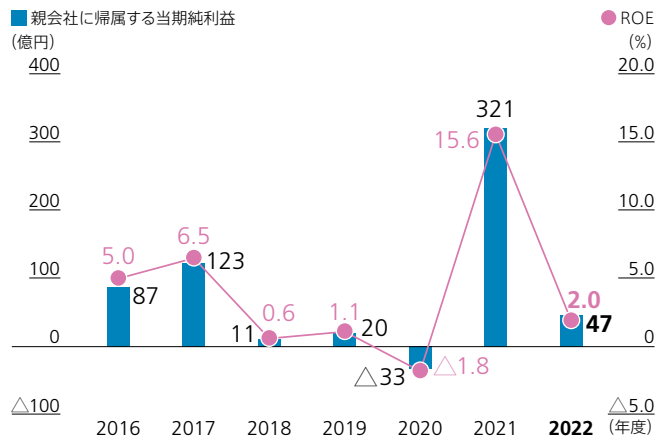
営業利益／売上高営業利益率



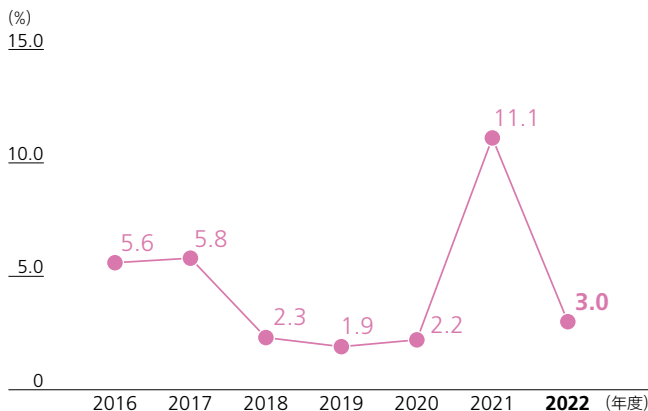
連結経常利益／売上高経常利益率



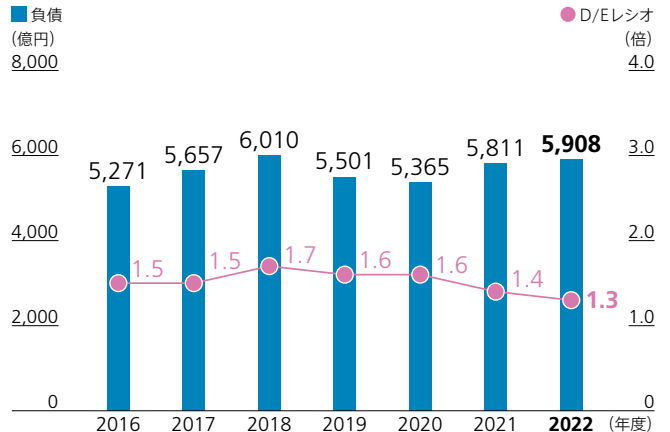
親会社株主に帰属する当期純利益／ROE



ROIC



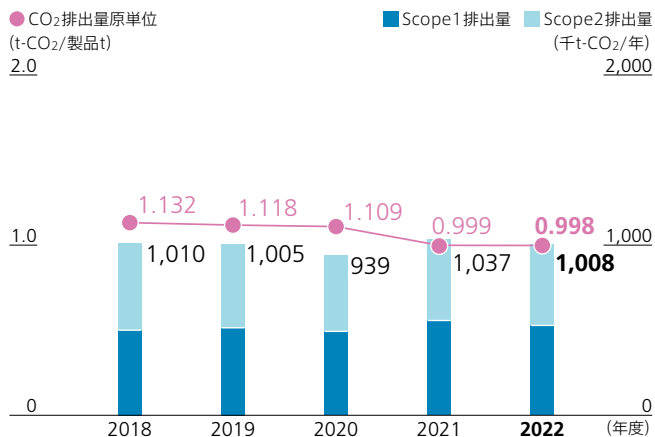
負債／D/Eレシオ※1



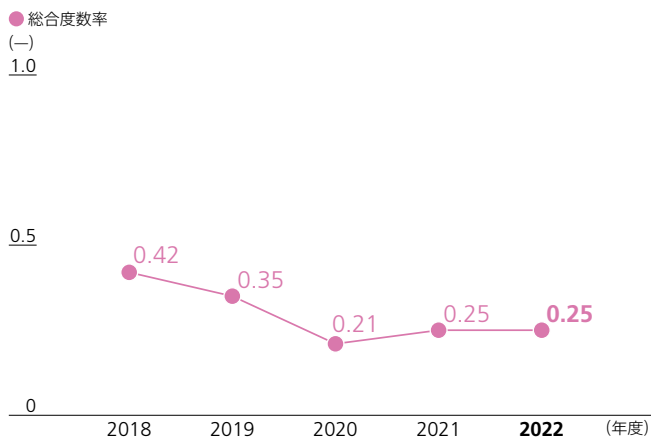
※1 D/Eレシオは、劣後ローンの資本性考慮後

非財務ハイライト

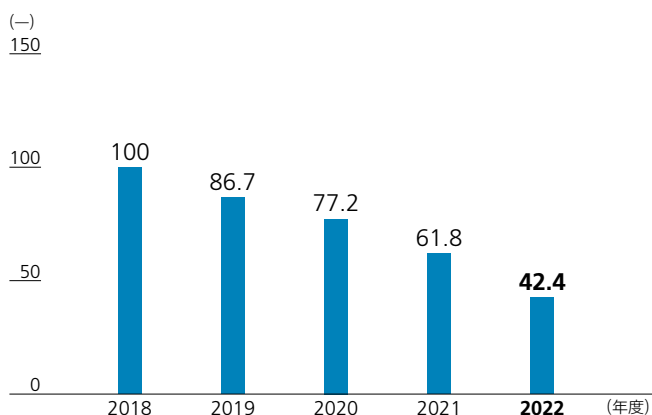
CO₂排出量※2



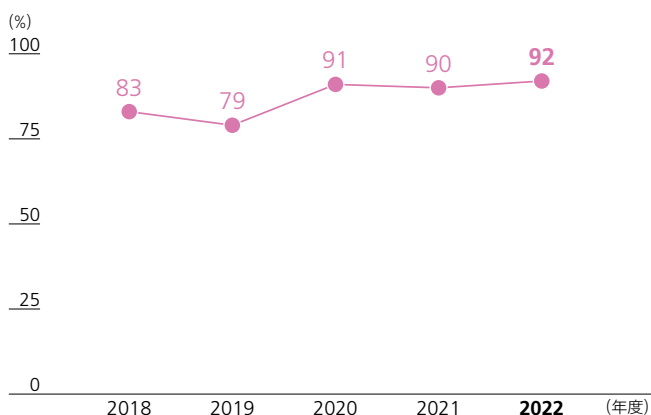
労働災害の発生状況



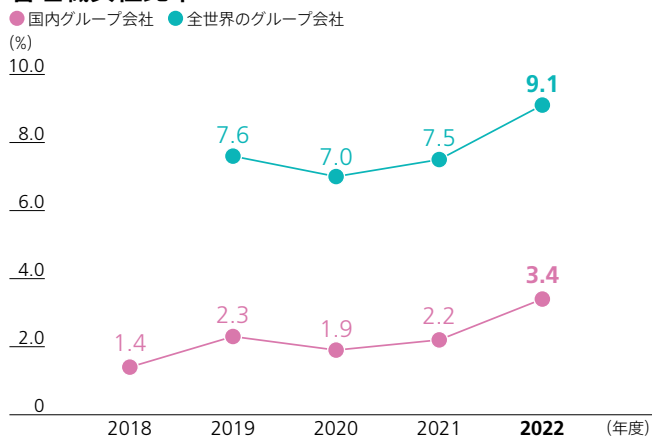
クレーム・苦情件数※3



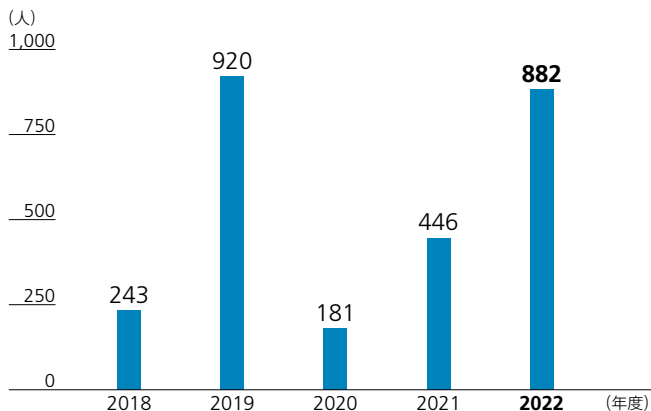
行動規範遵守誓約書 グループ会社提出率



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

| | | 2013年度 | 2014年度 | 2015年度 |
|------------------------|---|---------|---------|---------|
| 業績・収益性の推移 | | | | |
| 売上高 | 計 | 364,107 | 572,541 | 575,735 |
| 営業利益又は営業損失(△) | 計 | 17,772 | 23,679 | 15,212 |
| 経常利益又は経常損失(△) | 計 | 16,798 | 21,337 | 12,010 |
| 税金等調整前当期純利益又は損失(△) | 計 | 15,523 | 18,856 | 13,976 |
| 親会社株主に帰属する当期純利益又は損失(△) | 計 | 9,946 | 8,649 | 5,105 |
| 売上高営業利益率 | 計 | 4.9% | 4.1% | 2.6% |
| 売上高当期純利益率 | 計 | 2.7% | 1.5% | 0.9% |
| 財務状態・効率性の推移 | | | | |
| 総資産※1 | 計 | 608,490 | 677,952 | 662,543 |
| 純資産 | 計 | 168,140 | 187,136 | 178,582 |
| 自己資本 | 計 | 155,515 | 172,305 | 165,030 |
| 有利子負債残高 | 計 | 256,309 | 295,953 | 289,006 |
| 流動資産※1 | 計 | 236,638 | 269,889 | 263,409 |
| 固定資産※1 | 計 | 371,852 | 408,063 | 399,135 |
| 流動負債※1 | 計 | 236,387 | 287,884 | 249,784 |
| 固定負債※1 | 計 | 203,963 | 202,932 | 234,177 |
| 自己資本比率※1 | 計 | 25.6% | 25.4% | 24.9% |
| ROE(自己資本当期純利益率) | 計 | 8.6% | 5.3% | 3.0% |
| 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 | 14,233 | 26,777 | 22,511 |
| 投資活動によるキャッシュ・フロー | 計 | △25,452 | △49,668 | △34,759 |
| フリー・キャッシュ・フロー | 計 | △11,219 | △22,891 | △12,248 |
| 財務活動によるキャッシュ・フロー | 計 | 14,067 | 25,694 | 11,176 |
| 1株当たり情報 | | | | |
| 当期純利益又は当期純損失(△)(円)※2 | 計 | 30.36 | 20.21 | 11.94 |
| 配当金(円)※2 | 計 | 9 | 6 | 6 |
| 設備投資・研究開発 | | | | |
| 設備投資額 | 計 | 27,104 | 46,539 | 30,489 |
| 減価償却費 | 計 | 17,165 | 22,636 | 22,893 |
| 研究開発費 | 計 | 3,688 | 4,619 | 4,630 |

注：2013年度上半期は旧両社合算、下半期はUACJの業績数値を記載しています。

単位：百万円(四捨五入)

| 2016年度 | 2017年度 | 2018年度 | 2019年度 | 2020年度 | 2021年度 | 2022年度 |
|---------|---------|---------|---------|---------|---------|-----------------|
| 568,316 | 624,270 | 661,330 | 615,150 | 569,756 | 782,911 | 962,885 |
| 25,869 | 29,205 | 14,868 | 10,126 | 11,144 | 59,520 | 17,207 |
| 19,819 | 19,408 | 6,201 | 3,788 | 5,958 | 52,286 | 8,732 |
| 18,281 | 19,692 | 10,041 | △1,622 | 3,473 | 50,114 | 7,166 |
| 8,715 | 12,253 | 1,116 | 2,038 | △3,269 | 32,054 | 4,703 |
| 4.6% | 4.7% | 2.2% | 1.6% | 2.0% | 7.6% | 1.8% |
| 1.5% | 2.0% | 0.2% | 0.3% | △0.6% | 4.1% | 0.5% |
| 725,443 | 774,071 | 807,224 | 752,785 | 732,960 | 828,729 | 860,098 |
| 198,360 | 208,396 | 206,204 | 202,716 | 196,445 | 247,589 | 269,258 |
| 184,090 | 194,235 | 190,998 | 188,363 | 183,063 | 227,993 | 248,037 |
| 323,825 | 342,336 | 375,080 | 344,011 | 335,789 | 339,447 | 336,700 |
| 305,563 | 322,461 | 348,291 | 288,919 | 294,502 | 394,618 | 409,868 |
| 419,880 | 451,610 | 458,933 | 463,866 | 438,457 | 434,111 | 450,230 |
| 237,650 | 273,148 | 273,269 | 264,434 | 251,150 | 322,136 | 338,603 |
| 289,433 | 292,527 | 327,751 | 285,635 | 285,365 | 259,004 | 252,236 |
| 25.4% | 25.1% | 23.7% | 25.0% | 25.0% | 27.5% | 28.8% |
| 5.0% | 6.5% | 0.6% | 1.1% | △1.8% | 15.6% | 2.0% |
| 28,393 | 17,381 | 10,651 | 58,115 | 38,623 | 7,799 | 52,587 |
| △55,456 | △51,853 | △34,947 | △30,021 | △20,950 | △21,035 | △ 26,928 |
| △27,063 | △34,472 | △24,296 | 28,094 | 17,673 | △13,236 | 25,659 |
| 49,478 | 13,543 | 28,971 | △25,852 | △17,008 | △652 | △ 19,089 |
| 201.63 | 253.96 | 23.14 | 42.26 | △67.79 | 664.69 | 97.54 |
| 60 | 60 | 60 | 20 | 0 | 85 | 85 |
| 31,556 | 51,195 | 52,544 | 48,947 | 18,090 | 20,728 | 26,394 |
| 23,508 | 25,686 | 27,215 | 27,748 | 30,007 | 30,585 | 33,493 |
| 4,412 | 4,409 | 4,529 | 4,305 | 4,452 | 4,259 | 4,441 |

※1 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。

※2 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(2023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 | 石原 美幸 |
| 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) | 9,510名(2023年3月末時点) |
| 決算期 | 3月31日 |
| URL | https://www.uacj.co.jp/ |

拠点一覧

| | |
|-------------------------------|-------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| 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 |
| 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 |
| R&D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深谷サービス
株式会社UACJ名古屋アルバック
株式会社三泉
株式会社古河UACJメモリーディスク

押出事業

株式会社UACJ押出加工
株式会社UACJ押出加工小山
株式会社UACJ押出加工名古屋
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

鋳鍛事業

株式会社UACJ鋳鍛

金属加工事業

株式会社UACJ金属加工
株式会社ナルコ郡山

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 Marketing & Processing
株式会社UACJアルミセンター
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)※
 乳源東陽光優艾希杰精箔有限公司(中国)※
 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)※

押出事業

UACJ Extrusion(Thailand) Co., Ltd. (タイ)
 UACJ Extrusion Czech s.r.o. (チェコ)

箔事業

UACJ Foil Malaysia Sdn. Bhd. (マレーシア)

鍛造事業

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

金属加工事業

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)

その他

UACJ North America, Inc. (米国)
 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)
 優艾希杰(上海)鋁材有限公司(中国)
 UACJ ELVAL HEAT EXCHANGER MATERIALS GmbH(ドイツ)
 UACJ Trading(Thailand) Co., Ltd. (タイ)
 Siam UACJ Trading Co., Ltd. (タイ)
 優艾希杰商(上海)貿易有限公司(中国)
 優艾希杰商(昆山)金属制品有限公司(中国)
 優艾希杰商(香港)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 & Processing America, Inc.(米国)
 UACJ Marketing & Processing Mexico, S.A. de C.V.(メキシコ)
 UACJ Australia Pty. Ltd. (豪州)
 Boyne Smelters Ltd. (豪州)※

※印は持分法適用会社

株式の状況(2023年3月31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106,933株を含む)
 株主数 25,237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。

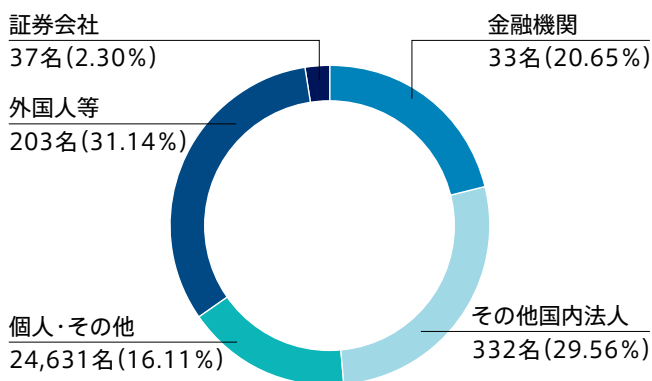
大株主の状況

| 株主名 | 持株数(百株)※3 | 持株比率(%)※4 |
|-------------------------------------|-----------|-----------|
| 古河電気工業株式会社 | 120,365 | 24.96 |
| 日本マスタートラスト信託銀行株式会社(信託口) | 48,636 | 10.08 |
| GOLDMAN SACHS INTERNATIONAL | 46,920 | 9.73 |
| 株式会社日本カストディ銀行(信託口) | 20,287 | 4.20 |
| ECM MF | 14,500 | 3.00 |
| MLI FOR SEGREGATED PB CLIENT | 10,050 | 2.08 |
| STATE STREET BANK AND TRUST COMPANY | 9,505 | 1.97 |
| UACJグループ従業員持株会 | 8,265 | 1.71 |
| 住友商事株式会社 | 7,500 | 1.55 |
| 株式会社みずほ銀行 | 7,331 | 1.52 |

※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。

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。

2022年は「軽やかな世界」をテーマとし、88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。



左: グランプリ
黒川陽平さん
「Lightens the world」

右上: UACJ賞
NAMYさん
「キラキラ軽やかな世界」



右下: UACJ賞
カミジョウミカさん
「アルミ製の車いすに乗るわたし」

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。