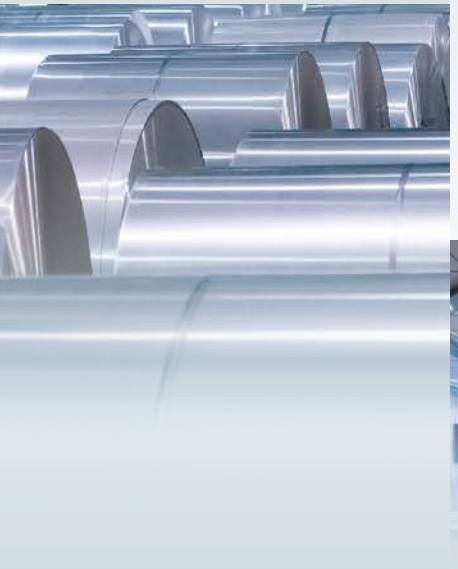
UACJ

UACJ REPORT 2026

統合報告書



INDEX

第1章

03 イントロダクション

04 At a glance
05 UACJの歩み
06 UACJの特徴
07 UACJのビジネスモデル
08 UACJの活躍領域
09 市場環境・アルミニウムの特徴

第2章

10 UACJのビジョン

11 トップメッセージ
17 UACJの理念
18 UACJが考える軽やかな世界に向けて
19 UACJが社会とともに解決すべき重要課題（5つのマテリアリティ）
20 価値創造プロセス
21 投資家との対話

第3章

24 UACJの戦略

25 UACJ VISION 2030に向けて
26 中期経営計画の振り返り
27 第4次中期経営計画
31 財務戦略（財務本部長メッセージ）
34 取締役会の関わり（社外取締役・社内取締役 鼎談）
38 製品別概要
39 板事業の戦略
42 TAAの取り組み
44 航空宇宙・防衛材事業の戦略
46 環境戦略
55 技術・マーケティング戦略
57 社外取締役メッセージ
58 JR西日本との異業種パートナーシップ
59 人的資本対談
63 UACJピープルステートメントと人的資本経営の全体像
64 人材戦略
68 人的資本活用と企業価値向上の実現
69 労働安全衛生

第4章

70 UACJのガバナンス

71 役員一覧
74 スキル・マトリックス
75 コーポレート・ガバナンス
77 新任社外取締役メッセージ
78 取締役会議長メッセージ
84 人権への取り組み
85 リスクマネジメント
87 リスクと機会
88 サプライチェーンの取り組み

第5章

89 データ集

90 財務ハイライト
91 非財務ハイライト
92 11年間の主要財務データ
93 マテリアリティに関する目標の進捗状況
94 人的資本データ
95 会社情報／株式情報
96 外部イニシアチブへの参加・外部評価／パラリンアートコンテスト
97 編集後記
98 プロモーション紹介

報告対象範囲

対象期間：2025年4月1日～ 2026年3月31日
（一部に2026年4月以降の活動内容などを含む）
対象組織：株式会社UACJおよびその国内外の連結子会社
参考にしたガイドライン：IFRS財団「国際統合報告フレームワーク」
経済産業省「価値協創ガイダンス2.0」
発行時期：2026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。

本レポートの位置づけ

本レポートの読み方

当社は、企業価値をつくり出す源泉であるEBITDAの増加と、資本コストの低減の両面から、持続的な企業価値向上にアプローチしています。本レポートは、こうした企業価値向上の取り組みを、ステークホルダーの皆様に向けてわかりやすく伝えることを目指して編集しました。

企業価値をつくり出す源泉（EBITDA）
収益性の向上と、成長投資による将来の価値創出

資本コストの低減
財政状態の安定化、非財務分野の価値創出や開示・対話の強化

→ **企業価値向上**

皆様にぜひ“読んでいただきたい”コンテンツ

価値創造の推進

20　価値創造プロセス
27　第4次中期経営計画
31　財務戦略

UACJの成長ドライバー

39　板事業の戦略
42　TAAの取り組み
44　航空宇宙・防衛材事業の戦略
46　環境戦略

成長を支える経営基盤

55　技術・マーケティング戦略
64　人材戦略
75　コーポレート・ガバナンス
85　リスクマネジメント

ステークホルダーの“知りたい”に応えるコンテンツ

役員のメッセージを聞きたい

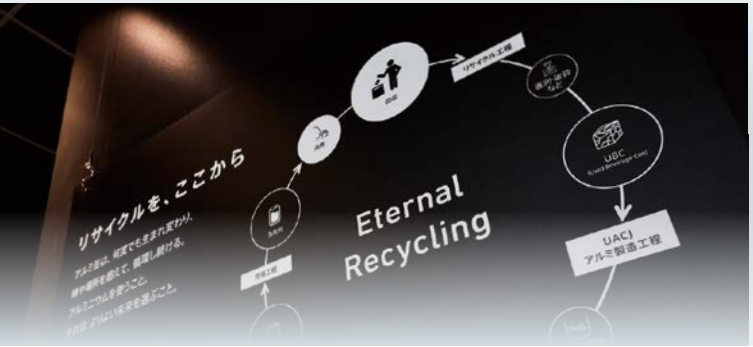
11　トップメッセージ
21　投資家との対話
27　経営戦略本部長メッセージ
31　財務本部長メッセージ
34　社外取締役・社内取締役 鼎談
57　社外取締役メッセージ
59　人的資本対談
77　新任社外取締役メッセージ
78　取締役会議長メッセージ

UACJについて知りたい

04　At a glance
38　製品別概要

UACJの企業風土・文化を知りたい

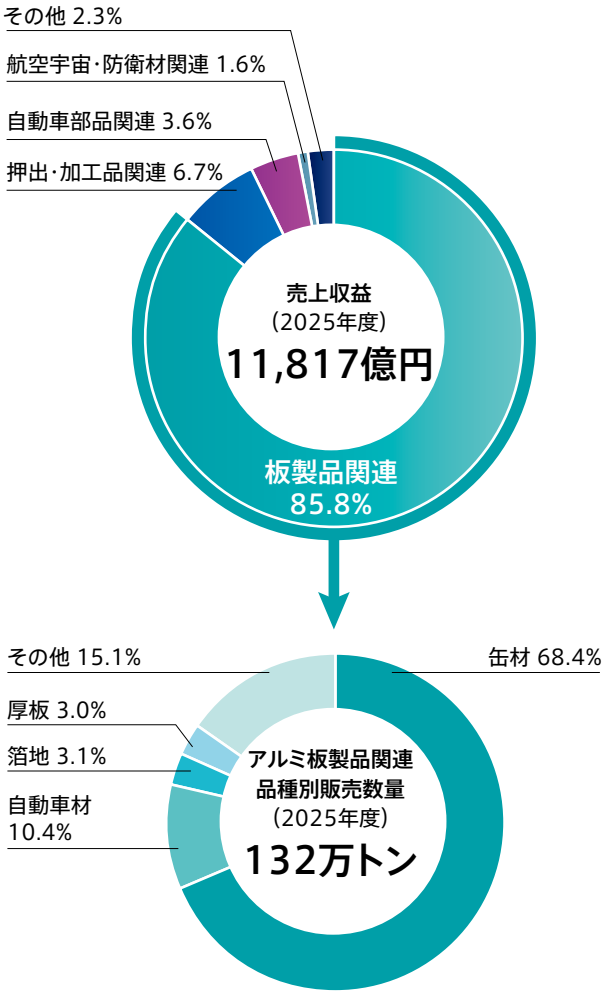
17　UACJの理念
66　UACJグループウェイ賞



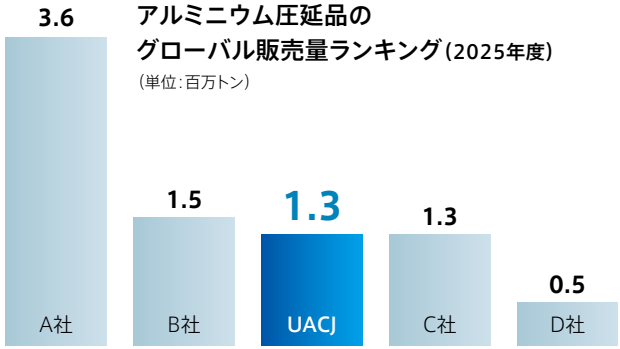
01 A Leading Global Aluminum Product Manufacturer

イントロダクション

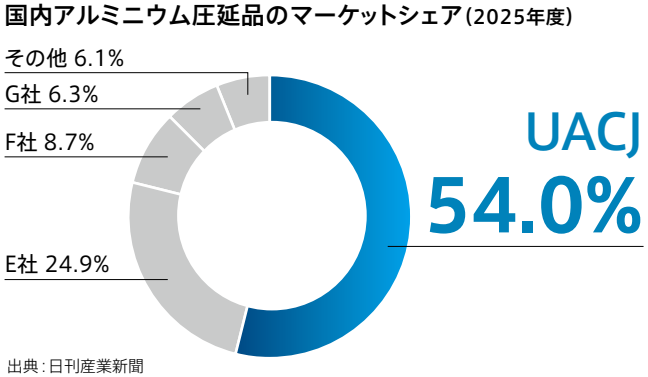
売上収益1兆円超の アルミニウム総合メーカー



世界トップクラスのグローバル企業

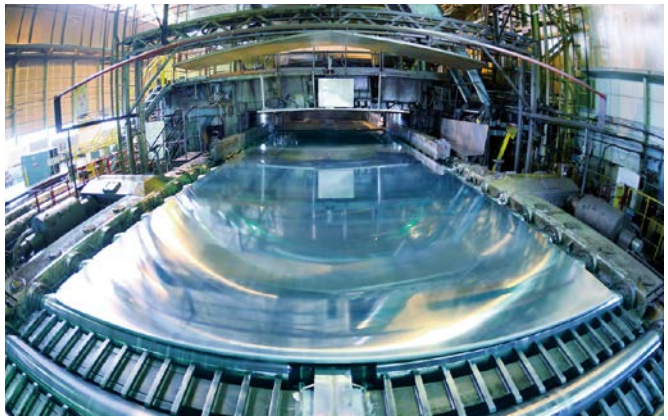


当社調べ



出典:日刊産業新聞

業界最大級の設備を持つものづくり集団



世界最大級の大型熱間圧延ライン

アジア最大級のアルミニウム鍛造プレス設備

UACJの歩み

注）製造所、製作所および子会社の名称は、現在のものを表記

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

住友軽金属工業

1897
大阪市に「住友伸銅場」を開設

1935
住友金属工業（株）を設立

1941
名古屋製造所が完成

1959
住友金属工業（株）の伸銅、アルミニウム圧延部門が分離して
住友軽金属工業（株）を設立

古河電気工業アルミニウム事業

1910
アルミニウム電線の研究を開始

1933
日光製造所が完成

1942
鋳鍛製作所が完成

1961
小山製作所が完成

1983
福井製造所が完成

スカイアルミニウム

1964
スカイアルミニウム（株）設立

1967
深谷製造所が完成

古河スカイ

2003
古河電気工業（株）の
アルミニウム事業と
スカイアルミニウム（株）を統合し
古河スカイ（株）を設立

2011
北米アルミ圧延事業を、古河スカイと住友軽金属工業などが共同で買収、TAA※1（米国）設立

UACJ

2013
（株）UACJ発足
古河スカイ（株）と
住友軽金属工業（株）の経営統合により、
（株）UACJが誕生

2014
UATH※2（タイ）操業開始

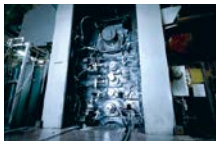
2016
北米自動車部品企業を買収、UWH※3（米国）設立

2021
構造改革により、日光製造所閉鎖

1898年
国内初のアルミニウム圧延事業を開始
写真提供：住友史料館

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

1980年代～
軽量化ニーズに応え、自動車ボディへの採用が拡大



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

2010年代
世界レベルの競争力を獲得するため米国、タイに拠点を設立

2020年代
リサイクル性の高いアルミ缶の需要にグローバルで供給

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

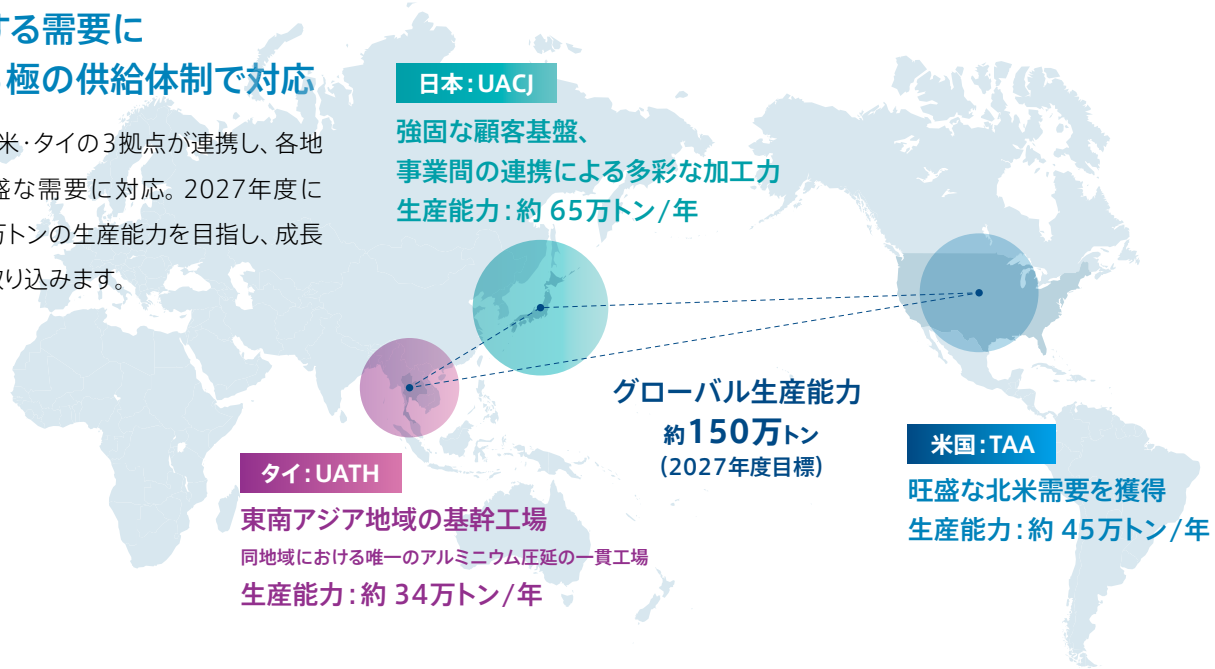
1950年代 ～ 1990年代
日本の経済成長とともに、さまざまな分野にアルミニウム製品を供給

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

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

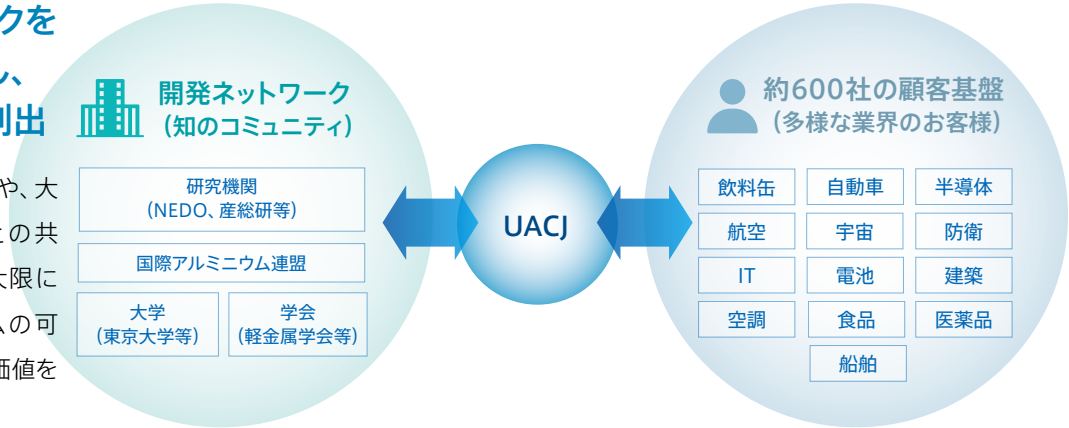
伸長する需要に世界3極の供給体制で対応

日本・北米・タイの3拠点が連携し、各地域の旺盛な需要に対応。2027年度に約150万トンの生産能力を目指し、成長需要を取り込みます。



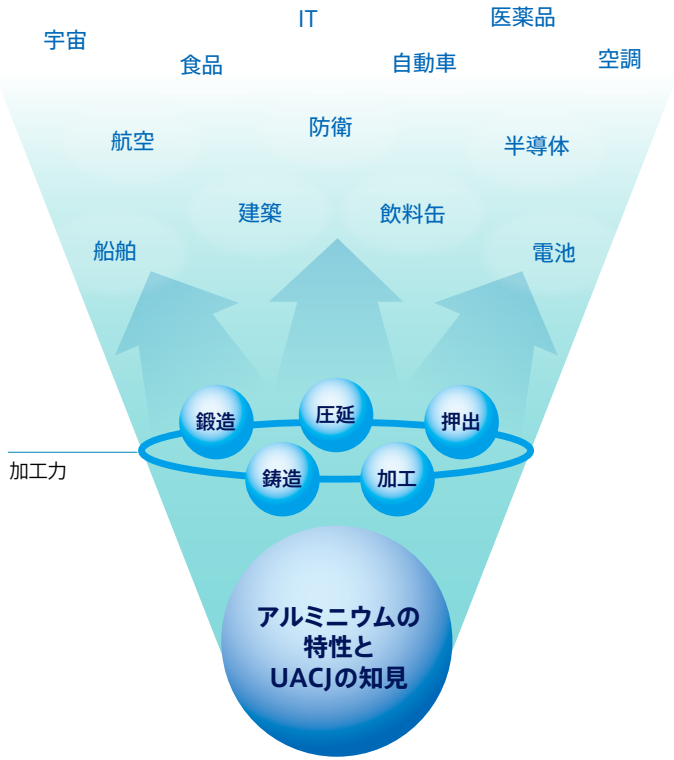
共創ネットワークを最大限に活用し、新たな価値を創出

多様な業界のお客様や、大学・学会・研究機関との共創ネットワークを最大限に活用し、アルミニウムの可能性を広げる新たな価値を生み出します。



多彩な加工力を活かし、さまざまな分野にアルミニウム製品を供給

圧延・押出・鍛造・鋳造にわたる多彩な加工技術と、125年以上培ったアルミニウムの知見を融合。飲料缶から自動車、航空・宇宙まで幅広い分野に製品を供給しています。



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

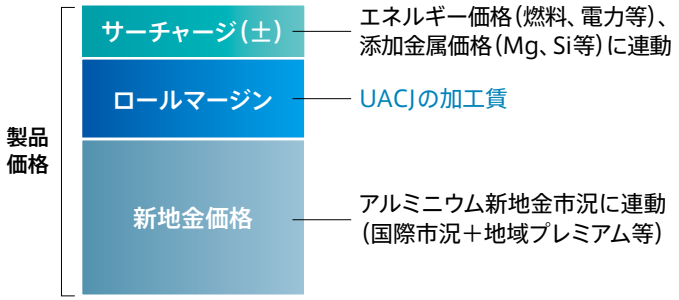
アルミニウム圧延事業の製品価格、利益の特色

アルミニウム圧延事業の製品価格は、市況に連動するアルミニウム新地金価格に、当社の加工賃である「ロールマージン」と、エネルギー価格や添加金属価格に応じた「サーチャージ」を加えて構成されます。当社は、このロールマージンから製造費や人件費などを賄い、利益を得ています。

新地金価格や、サーチャージでカバーしているエネルギー・添加金属価格の変動は、原則としてお客様への販売価格に転嫁されるため、市況変動が本質的な収益に与える影響は限定的です。ただし、価格転嫁には一定のタイムラグがあり、地金価格の変動によって「棚卸資産影響」と呼ばれる損益変動が生じます。この影響は短期的には増減するものの、長期的にはプラスとマイナスが相殺されます。当社は、こうした一時的な要因を控除した「事業利益」※3を、持続的な収益力を示す指標として重視しています。

※3 事業利益＝営業利益－棚卸資産影響等

製品価格の構成



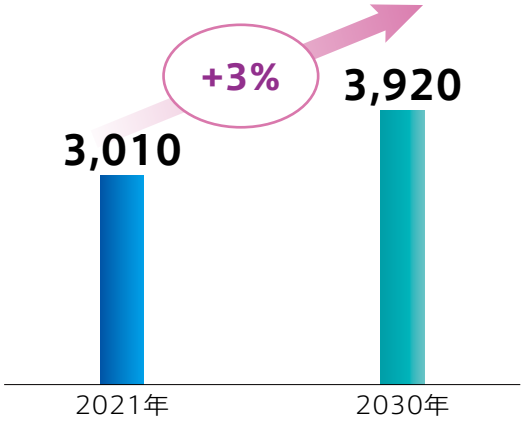
日常生活や社会を支える身近な素材として活躍

増加し続けるアルミニウム圧延材需要

世界のアルミニウム圧延材需要は、2021年から2030年にかけて年率約3%で拡大する見通しです。とりわけ新興国や、当社が事業を展開する地域で高い成長が見込まれ、その需要を確実に捕捉していきます。

グローバルのアルミニウム圧延材需要

（単位：万トン）



主要地域別

（単位：万トン）

	2021	2030	CAGR
日本	115	115	0%
北米	615	740	+2%
アジア※1・オセアニア	285	340	+2%
インド・中東・アフリカ	215	370	+6%
欧州	525	600	+2%

※1 日本、中国、インド、中東を除く
出典：当社調べ

アルミニウムが幅広く活躍する理由

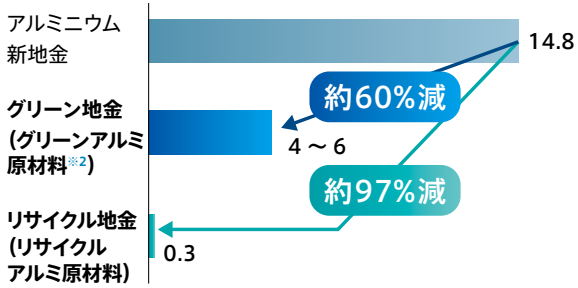
アルミニウムは、「軽い」「強い」「熱をよく伝える」「錆びにくい」など、数多くの優れた特性を併せ持つ金属です。加工のしやすさやリサイクル性の高さも兼ね備え、その特性を目的に応じて引き出すことで、飲料缶から自動車、航空・宇宙、半導体、電池まで、幅広い分野で活躍しています。脱炭素社会への移行を背景に、その価値は一層高まっています。

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

社会課題解決に資するアルミニウム

脱炭素社会の実現に向け、世界120以上の国と地域が「2050年カーボンニュートラル」を掲げるなか、アルミニウムの価値が改めて注目されています。アルミニウムは、新地金の製造に多くのエネルギーを要する一方、一度製錬すれば、品質を保ったまま繰り返し再生できます。使用済みの製品をリサイクルして活用すれば、GHG排出量を新地金製造時の約3%にまで抑えられます。軽さによる輸送時の省エネルギーと併せ、アルミニウムは製品のライフサイクル全体で環境負荷の低減に貢献する、社会課題解決に資する素材として期待が高まっています。

地金製造時に発生するGHG排出量（単位：ton-CO_2-eq/ton）



※2 非化石エネルギーを発電源とした製錬により生産されたアルミニウム原料
出典：国際アルミニウム連盟（IAI）、日本アルミニウム協会資料より当社作成

02 Creating a Lighter World

UACJ のビジョン

アルミニウムの可能性を最大限に引き出し持続的成長と価値向上を果たしていく

代表取締役 社長執行役員
田中 信二

「身近に存在する素材」から「課題解決を可能にする特別な素材」へ

1886年にアルミニウムの工業生産が始まってから、今年でちょうど140年になります。紀元前から使われてきた鉄や銅などに比べるとはるかに歴史の浅い金属素材ですが、その用途は急速に広がり、現在では飲料缶・容器類をはじめ、自動車、航空機、機械、電子機器、建築資材など、社会のさまざまな領域で活用されています。しかし、その本当の価値や可能性はこれまで十分に認知されてきませんでした。例えば、鉄に比べて比重が小さく製品の軽量化に寄与する上、高い熱伝導性や成形加工性、そして優れたリサイクル性を備えることから、サステナビリティに大きく貢献します。

こうしたアルミニウムの本質的な価値への理解が、最近ようやく広がりつつあります。気候変動問題や資源エネルギー問題、経済安全保障問題などがクローズアップされるなか、脱炭素、資源循環、サプライチェーンの強靭化などに貢献する素材として社会的関心が急速に高まっているのです。社長就任以降、投資家をはじめとするステークホルダーの皆様との対話において、アルミニウムの価値や今後の可能性についてご説明してきましたが、回を重ねるごとに皆様の理解が着実に深まり、UACJへの期待が高まっているのを感じます。

国の政策にも変化が表れています。2025年6月に政府が発表した「経済財政運営と改革の基本方針2025」（骨太の方針）に、「プラスチック・アルミ等の金属の再資源化」を国家として推進する方針が盛り込まれました。2026年6月に発表された官民投資のターゲットとなる「戦略17分野」にも、マテリアル／低炭素金属部素材の一つとしてアルミニウムが挙げられているほか、当社の重点活動分野である航空宇宙・防衛産業が含まれています。政府方針に「アルミ」の名が記載されたのは今回が初めてです。早くからアルミニウムの社会的価値を訴求し続けてきた当社にとって、画期的な出来事であり、大きな前進でもありました。

これらの変化は、社会におけるアルミニウムのステータスが、「身近に存在する素材」から「課題解決を可能にする特別な素材」へと高まりつつある証しにほかなりません。それは当社にとって大きな追い風となると同時に、リーディングカンパニーとして当社の担うべき責任がさらに重くなることも意味しています。

現場主義の徹底と多様性の尊重をモットーに

私には、これまでのキャリアを通じて大切にしてきた2つのモットーがあります。1つは現場主義の徹底です。私が長く勤務してきた名古屋製造所には、鋳造、熱延、冷延、コーティングなどの製造工程ごとに、独自の設備と独自のリスク、そして独自の組織文化があります。私はいくつかの製造工程のトップを経験しましたが、実際、各工程によって安全に関する注意点やチームの動き方なども違ってくるため、それぞれの現場の事情を理解していなければ正しい判断は下せません。この名古屋製造所時代に上司や先輩から学び、体得してきたのが現場主義、より詳しく言えば、現場・現物・現実を自分の目で確かめ、原理・原則にまでさかのぼって物事の本質を把握する「5ゲン主義」です。主に製造現場での問題解決や改善活動に用いられてきた行動原則ですが、現場の実態を理解し、物事の本質を論理的に把握することは、企業全体の舵取りをする上でも絶対に欠かせない姿勢だと確信しています。

もう1つが「多様性を尊重しつつ、対話を通じてベクトルを合わせていく」ことです。これも名古屋製造所でいろいろな製造工程のトップを務めながら身につけてきた姿勢ですが、その大切さを最も痛感したのは2016年から4年半にわたるタイ・UATH[※1]でのマネジメント経験でした。ゼロから新しい工場と組織を立ち上げ、生産を軌道に乗せるというミッションであり、文化や価値観、働き方、コミュニケーションの取り方など、何もかもが異なる環境で、互いのベクトルを一致させともに目標を達成していく難しさと面白さを改めて学びました。

名古屋製造所 圧延工場の副長として、TPM活動（全員参加の生産保全活動）で発表する田中（1995年頃）

タイ・UATH副社長として、労働安全衛生大会でスピーチする田中（2018年）

これらは、私個人のモットーであると同時に、当社が長年培ってきた企業文化でもあります。もちろん2020年に制定したグループ行動指針「UACJウェイ」にも盛り込まれており、これからもグループ全員で大切に受け継いでいかなければならない価値観だと考えています。

※1 UACJ (Thailand) Co., Ltd.

お客様と一緒に「素材+α」の付加価値を生み出していく

第4次中期経営計画（以下、第4次中計）最大のテーマは、素材提供企業から「素材+α」の付加価値提供企業への転換です。単に素材としてのアルミニウムを提供するサプライヤーにとどまらず、グループの一人ひとりが「この素材がどのような製品となって社会にどのような価値を提供するか」までを視野に入れ、お客様と一緒に新しい価値を生み出していく、そんな付加価値を共創する会社を目指しています。

その実現に向けて、リサイクル推進をはじめとする「成長戦略・付加価値戦略」、環境変化への対応力強化や資産効率化などによる「事業の強靱化」、多様な人材の獲得・育成とエンゲージメント向上などの「基盤の強化」の3つの重点方針に取り組み、前半の2年で成長基盤を固め、後半の2年で本格的な成果を刈り取っていく計画です。

前半の2年間は、分野ごとに濃淡はあるものの概ね計画どおりに進捗しており、すでに計画を上回る成果を出している分野もあります。2026年度の事業利益は、期初計画では650億円としていましたが、足元の事業環境の変化を反映し、第1四半期決算の発表時に860億円へと上方修正しました。

また、当社はアルミニウムの高付加価値化を牽引すると同時に、リーディングカンパニーとしてその価値を適正に認めていただけるよう努めています。前中計期間においては、ロールマージンの引き上げや、エネルギーサーチャージ制の導入といった「値決めの構造改革」を実施し、収益改善を図りましたが、今後も付加価値に見合った価格形成を推進し、さらなる企業価値向上と持続的成長を実現していきます。

事業特性を踏まえたポートフォリオ戦略で持続的な成長を図る

もちろん、前半の2年間がすべて順風満帆だったわけではありません。世界的なインフレ、米国関税政策、米国EV市場の停滞、中東情勢の緊迫化など、計画策定時には想定できなかった環境変化に何度も直面しました。

中東リスクに対しては、調達先の分散や代替材料の確保などによって、当面の事業運営への直接的影響はミニマイズしています。しかし、この状況が長期化すると、原油などの市況上昇により、原料コストが増加するおそれがあります。加えて、物流の混乱や石油由来の資材の供給不安などによってお客様の生産活動に支障が生じると、事業利益へ影響を及ぼしかねません。そのため、2026年度はこれらのリスクを相応に織り込んだ業績見通しを立てています。

▶ P.88 リスクマネジメント＜サプライチェーンの取り組み＞

米国の関税政策については、米国内にTAA※2の大規模な生産拠点があるため、関税の影響で米国への輸入が減少すれば、

当社グループにとって成長機会になる可能性もあります。TAAは2026年度から熱間圧延の生産能力を増強するなど、北米における缶材需要の増大に対応する体制を整えています。

これらの環境変化を踏まえ、当社は投資配分の見直しを実施しました。米国のEV需要が成長の踊り場を迎えていることから、自動車部品分野の投資を大幅に抑制する一方、その分を缶材、リサイクル、航空宇宙・防衛といった領域への投資に振り向けています。

売上の6～7割を占める缶材は、グローバルで年率約3%の安定的な成長が見込まれる上、景気や市況の影響を比較的受けにくい分野でもあります。一方、自動車部品や半導体製造装置向け厚板などは高い成長率が見込める反面、EV需要

や半導体市況などの影響を受けやすい事業です。また航空宇宙・防衛は、5年～20年といった長期計画に基づいて進められるため、確実に発注を積み上げることのできる事業分野です。

当社では、こうした各分野の特性を踏まえた事業ポートフォリオ戦略を推進しています。具体的には、主力の缶材を中心に安定的な収益基盤を築くとともに、自動車部品などの分野で「素材+加工」の提供によって新たな需要創出と高付加価値化を追求します。また、半導体装置向け厚板などのボラティリティの高い事業では、環境変化に応じて投資をコントロールすることで、リスクを抑えながら成長機会を捉えていきます。さらに将来の成長が見込める航空宇宙・防衛分野などへの投資を強化し、中長期的な成長基盤を構築します。

※2 Tri-Arrows Aluminum Inc.

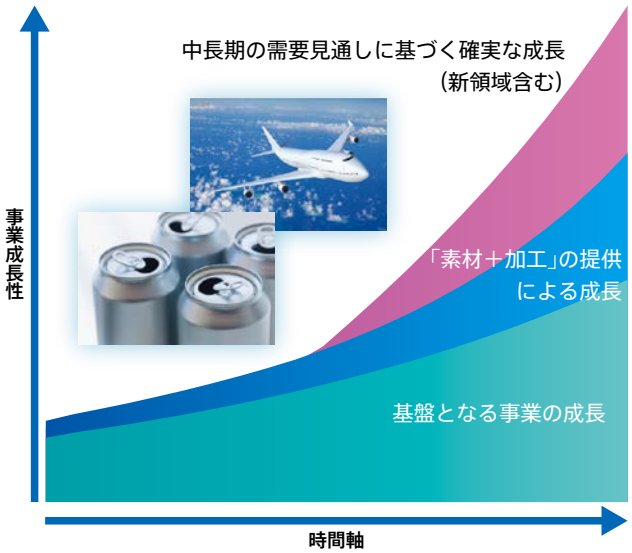
アルミニウム循環の「心臓」となってリサイクルの輪を広げる

リサイクル推進は、当社が「素材+α」の付加価値提供企業への転換を果たす上で不可欠の戦略です。アルミニウムはほぼ無限にリサイクル可能な素材であり、しかもリサイクルの工程で消費するエネルギーは新地金の製造に必要なエネルギーのわずか3%程度で済みます。そのためリサイクル推進によって、アルミニウムという素材に、製造工程での大幅な消費エネルギー削減という「環境価値」を付加してお客様に提供できるのです。加えて、原材料である新地金を100%輸入している日本においては、リサイクル推進によって資源の国内循環が進み、経済安全保障の強化にも繋がります。

また、当社では環境に関するマテリアリティとして「『アルミニウムの循環型社会』の牽引」「気候変動への対応」「自然の保全と再生・創出」の3つを掲げていますが、リサイクル推進はそのすべてにおいて中核的な役割を担っています。リサイクル推進によって、アルミニウムの循環型社会（サーキュラーエコノミー）を構築することは、気候変動の最大の要因となるGHG（温室効果ガス）の排出削減に有効です。同時に、新地金の使用量を減らし、新たなボーキサイトの採掘を抑制できるので、自然の保全と再生・創出（ネイチャーポジティブ）にも繋がります。

この取り組みをグローバル規模で加速させるため、当社は日本、米国、タイの3極においてリサイクル設備への投資を進めてきました。2030年度のUACJリサイクル率※3 80%の目標

事業成長イメージ



飲料用アルミ缶の循環向上（リサイクル）に向けたグローバルな取り組み

達成に向け、リサイクル率は着実に向上していますが、目標を確実に達成するには、さらなる体制強化が必要です。その一環として、山一金属株式会社との合弁でUACJ山一アルミ缶リサイクル株式会社を設立し、福井製造所内に構築したUBC※4の加工処理システムを2026年1月から稼働させました。UBC加工とアルミ板製造を効率的に連動させることによってUBC使用量の拡大を図り、CO_2排出量の削減を目指します。

さらに国内の飲料缶の回収率はすでに100%近くに達しているため、今後はリサイクル対象を飲料缶以外の製品へと拡大していくことも重要です。ただし、飲料缶以外の分野ではまだ使用済み製品の回収・リサイクルの仕組みが十分に確立されていないのが実情です。そこで現在、お客様であるメーカーをはじめさまざまな業界や地域社会などのパートナーと連携し、回収した使用済み製品の素材ごとへの分離・分別などを含むリサイクルチェーンの構築・強化に取り組んでいます。

このように当社は、さまざまなステークホルダーと力を合わせて「アルミニウムの循環型社会」の構築に取り組んでおり、今後もその「心臓」となって循環の輪を大きく広げていきます。それが業界リーダーである当社の責任であり、経営者としての私の決意でもあります。▶ P.48 環境戦略 Close Up

当社は、コーポレートスローガンに「Aluminum lightens the world ～アルミでかなえる、軽やかな世界」を掲げています。「軽やか」とは、環境負荷や社会課題による負の影響を軽減することであり、その結果として人々の暮らしを軽やかにすることを意味します。リサイクルを核にした循環型ビジネスモデルの構築こそが、この「軽やかな世界」を実現するための最適解だと考えています。

※3 UACJリサイクル率：溶解炉への装入量に対する循環アルミニウム量の割合として算出する、アルミニウムの資源循環性を示す当社指標
※4 UBC：使用済み飲料缶（Used Beverage Can）

環境価値の創出を確実に事業成長に繋げる

アルミニウムの循環の輪を広げていくためには、リサイクル推進によって生み出した環境価値を経済価値化していくことが重要です。単に企業の社会的責任や社会貢献としてリサイクルに取り組むだけでは、それを永続的な活動として広く社会や産業に浸透させるのは難しいからです。そこで当社は、リサイクルで創出した環境価値を企業価値向上に繋げる仕組みの構築に取り組んでいます。すなわちリサイクルによってEBITDAを積み増し、その利益を再び環境価値創出のために投資する――そんな好循環を加速させることで、アルミニウムの循環型社会を牽引していきたいと考えています。

時代の大きな潮流がこの戦略を後押ししています。世界的に環境意識が高まるなか、2026年からCBAM※5やGX-ETS※6といった排出権取引制度の本格運用が始まり、環境価値が当たり前のように経済価値に換算され取引される時代が見えてきました。実際、当社においても、「UACJ SMART」シリーズなどの環境配慮型製品への引き合いが増大しています。こうした潮流をしっかりと捉え、環境価値の創出を確実に事業成長に繋げていきます。

※5 CBAM：EUで導入された「炭素国境調整メカニズム」。鉄鋼やアルミニウムなどの輸入時に、その製造過程で排出されたCO_2量に応じたCBAM証書の購入を義務づけることで、EU域内企業と輸入品との炭素コスト負担を公平にする仕組み
※6 GX-ETS：日本政府がGX推進法に基づき導入した排出量取引制度。大規模排出事業者にCO_2排出枠を割り当て、その枠の売買を通じて温室効果ガス排出削減を促す

意欲ある人材が能力を最大限に発揮できる環境を整える

当社は、持続的成長の基盤となる人的資本の強化を図るため、「人を育み、人を繋いで、軽やかな未来を創る」と題した「UACJピープルステートメント」と、人材戦略を体系化した「人的資本経営の全体像」を策定しました。これらの方針・戦略に基づき、当社グループで働く一人ひとりのWell-being向上に向けた施策を積極的に推進し、多様な人材が生き生きと働き続けることのできる環境を整えていきます。また、以前から取り組んできた健康経営についても継続的に強化・徹底していきます。

ただし、日本では多くの業界で人材不足が常態化しており、当社においても必要な人材を確保するのは容易ではありません。そんな厳しい採用環境のなかで、優れた人材、意欲ある人材を一人でも多く迎え入れるためには、UACJの仕事の面白さ、魅力を伝えていくことが大切です。

私たちの仕事は、単に素材をつくって売るだけではありません。そこにはアルミニウムの新しい用途を開拓したり、リサイクルによって環境負荷を減らしたり、お客様と新しい製品を世に送り出したりと、さまざまな価値創造の機会があります。私自身、かつてあるグローバルメーカー向けの部材開発に携わり、お客様と一緒に材料をつくり込み、部材が最終製品に組み込まれ世界で発売されるまでのプロセスに立ち会った経験があります。この仕事で味わった喜びや達成感は今も忘れられません。こうした素材提供のその先にある仕事の魅力や価値創造の可能性などを、さまざまな機会で発信していこう

と考えています。

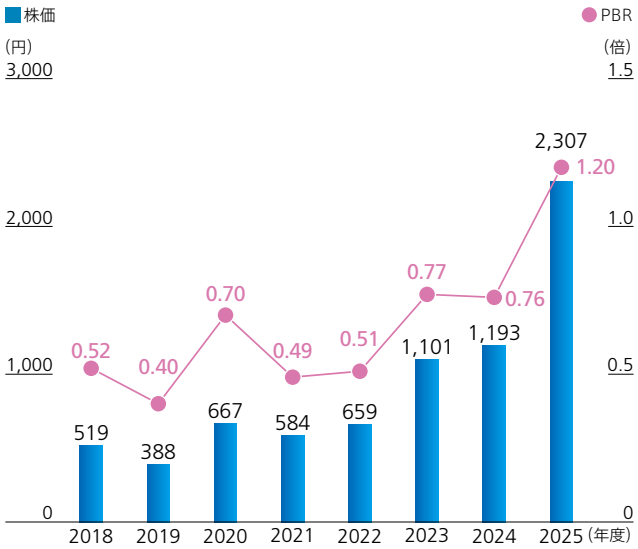
実際、最近のアルミニウムの用途の広がりや、リサイクルによる社会課題解決の可能性などに関心を抱いて当社を志望する方も増えています。そんな問題意識を持った人たちが、それぞれの能力を最大限に発揮できる会社にしていくことが、これからの経営の大きな役割であると認識しています。

時価総額1兆円の企業を目指して

2013年10月の経営統合以降、積極的な成長投資や事業構造改革により、当社は世界トップを追随し得るアルミニウム・メジャーへと成長しました。2025年10月にはPBRが1.0倍を超え、時価総額も5,000億円水準に達しました。しかし、もっと幅広い投資家の皆様から支持を得るためには、収益力と事業規模をさらにスケールアップさせ、当社が「持続的に成長できる会社」であることを証明していく必要があります。その実現に向けて、まずは第4次中計の成長戦略の実行をさらに加速させ、事業利益とEBITDAの拡大に加え、資本コストを上回るROEの創出、すなわちエクイティスプレッドの拡大に全力を尽くします。そして、将来的には時価総額1兆円を目指します。

当社はこれからもアルミニウムという素材が持つ可能性を最大限に引き出し、社会やお客様の課題解決に貢献する新たな価値を創出することで、自らも持続的な成長と企業価値向上を果たしていきます。株主・投資家をはじめステークホルダーの皆様には、引き続き厚いご支援を賜りますようお願い申しあげます。

株価とPBRの推移※7



※7 各年度末の数値。株価は株式分割の影響を遡及修正し、小数点以下を四捨五入して表示

エクイティスプレッドを創出し株式価値の向上を実現する

	2023年度実績	2025年度実績	2027年度中計目標
ROE	5.3%	12.2%	9%以上
株主資本コスト※8（β値）※9	9%（1.62）	8%台（1.10）	7%台

※8 当社推定値
※9 個別証券と市場の連動性を示すリスク指標

経営陣と社員の対話会で、理念とカルチャーの浸透を促進

当社は、2020年のグループ理念の再定義を機に、その浸透とエンゲージメント向上、行動指針「UACJウェイ」の推進を目的として、経営陣と社員による「理念対話会」を開催しています。企業理念やUACJウェイを共通言語に、ざっくばらんに対話することで、理念に基づく企業風土を醸成しています。

さらに、田中の社長就任以降は、社長と各地の社員による「繋ぐ対話会」を実施。戦略の実践に欠かせないアルミニウムへの理解を深めるとともに、参加者同士を「繋ぐ」ことで、部門を越えた協働を促しています。

これらの対話会は着実に広がっています。会長主宰の理念対話会と社長主宰の繋ぐ対話会を合わせ、2025年度は69回・350人が参加。2020年度の開始以来、国内外の拠点やグループ会社へと裾野が広がり、部門長との対話会を含め累計参加者は1万人を超えました。

経営陣と社員の直接対話により、理念や経営ビジョンへの共感は着実に高まっており、その効果はエンゲージメント調査※10の結果にも表れています。

※10 エンゲージメント調査での設問「自分は自社の経営ビジョンや理念に共感をもてる」の点数が、2019年の2.77点から2025年度には3.28点に上昇（5点満点）

繋ぐ対話会での社長 田中（一番左）とベトナム・UACJ Foundry & Forging (Vietnam) Co.,Ltd.のメンバー

コーポレート
スローガン

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

私たちUACJグループは、高品質なアルミニウムの供給を通じて、
人びとの暮らしの向上や持続可能な社会の実現に貢献していきます。

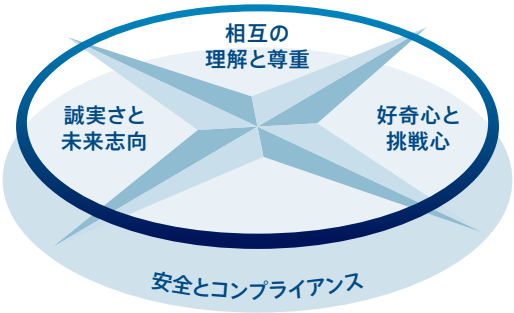
UACJ
グループ理念

企業理念
素材の力を引き出す技術で、
持続可能で豊かな社会の実現に貢献する。

目指す姿
アルミニウムを究めて環境負荷を減らし、
軽やかな世界へ。

価値観
相互の理解と尊重
誠実さと未来志向
好奇心と挑戦心

行動指針
「UACJウェイ」



UACJの理念と行動指針「UACJウェイ」については、
こちらをご覧ください。
▶https://www.uacj.co.jp/company/policy.html

「100年後の軽やかな世界のために」

サステナビリティ羅針盤

私たちの毎日の暮らしを支える素材、アルミニウム。
自由にカタチを変え、無限の可能性を持つ素材。
同じものとして、何度でも生まれ変わることができる
この特徴は、アルミニウムならでは。
言わば「サステナブル（持続可能）」な素材です。

そんなアルミニウムの持つ力を技と術で引き出してきた
UACJだからできること。

それは、美しく豊かな地球がずっと続く未来が実現できるよう、
これまで受け継いできた叡智と情熱を胸に
地球環境が抱えるさまざまな課題と向き合い
環境に配慮した事業を営んでいくこと。
さらに、誰もが幸せを感じられる
健やかで調和のとれた社会が実現するよう、
あらゆる人々の多様性を尊重し
地域社会との共生・共創を通して、
ステークホルダーの皆さまとともに
社員一人ひとりが、考え、行動すること。

アルミとあしたへ。
未来の子どもたちに、美しい地球を。
サステナブルな社会を。
それがUACJが考える「軽やかな世界」です。

UACJが社会とともに解決すべき重要課題（5つのマテリアリティ）

▶UACJグループのマテリアリティ　https://www.uacj.co.jp/sustainability/materiality/index.html
▶ P.82 マテリアリティの推進と監督　▶ P.93 マテリアリティに関する目標の進捗状況

UACJが考える「軽やかな世界」に向け、社会とともに解決すべき5つの重要課題（マテリアリティ）を設定しました。
各課題において、機会とリスクを踏まえて「ありたい姿」を描き、その実現に向けた取り組みを進めています。

美しく豊かな地球がずっと続く未来へ

マテリアリティ	ありたい姿	機会	リスク
「アルミニウムの循環型社会」の牽引（サーキュラーエコノミー）	アルミニウムの循環型社会において、資源循環の「動脈」と「静脈」を繋ぐ「心臓」の役割を果たします。	● ビジネスモデルの変革による稼ぐ力の獲得 ● サーキュラーエコノミーへの環境価値 ● バリューチェーン内でのリサイクルインフラ構築とリサイクルフロー拡大に向けた連携強化、技術開発	● 用途分野の変革期における事業機会喪失による市場でのプレゼンスの低下 ● 製品の環境対応の遅れによるアルミ製品内もしくは、他素材との比較での競争力低下
気候変動への対応	2050年の「カーボンニュートラル実現」に向けて活動基盤の構築を目指します。またパートナーとのさまざまな協業により、2050年のサプライチェーン全体でのGHG排出の最小化を目指します。	TCFD提言に基づく情報開示の「リスクと機会」を参照 ▶https://www.uacj.co.jp/sustainability/environment/climate/tcfd.html ▶ P.51 TCFD提言に基づく情報開示	
自然の保全と再生・創出（ネイチャーポジティブ）	サプライチェーン全体での自然への負荷を最小化し、アルミニウムの特性を活かしてネイチャーポジティブ経済（自然の保全と再生・創出と経済の両立）への貢献を目指します。	TNFD提言に基づく情報開示の「リスクと機会」を参照 ▶https://www.uacj.co.jp/sustainability/environment/biodiversity/tnfd.html ▶ P.53 TNFD提言に基づく情報開示	

誰もが幸せを感じられる健やかで調和のとれた社会へ

マテリアリティ	ありたい姿	機会	リスク
人権の尊重	国連や国別行動計画で求められる取り組みのUACJグループ全体への浸透と定着を目指します。	● 健全な事業活動の実現（ビジネスと人権に関する指導原則を尊重） ● 従業員および取引先等の嬉しさや幸せの実現 ● 働きやすい職場環境の実現やハラスメントの撲滅、ひいては優秀な人材の確保へ繋がる ● サプライチェーンの健全化による事業の安定や不平等・貧困の撲滅による環境破壊の抑制 ● 新規顧客の獲得と既存顧客との関係強化	● 職場環境の悪化、やりがいの喪失による就業希望者確保難、社内人材流出、外部評価の低下によるサプライチェーン全体での事業環境悪化 ● 既存顧客との取引停止、不買運動 ● 罰金、訴訟の発生
多様性と機会均等の浸透（DE&I）	UACJウェイの「相互の理解と尊重」に基づき、従業員が誇りと安心を感じて自分らしく豊かに生きることを実現するとともに、自らの力を可能な限り発揮することで、イノベーションの創出など会社の持続可能な成長にも繋がるような相乗効果を目指します。	● 従業員が誇りと安心を感じて自分らしく豊かに生きることを実現するとともに、自らの力を可能な限り発揮することで、イノベーションの創出など会社の持続可能な成長にも繋がるような相乗効果 ● 組織の活性化、従業員のエンゲージメント向上による生産効率（一人当たりの事業利益）や品質の向上 ● 誰もが生き生きと働く環境の醸成による、外部評価、知名度、ブランド価値の向上 ● 資本利益率・PBRなど財務パフォーマンス向上	● 多様な人材がいないことにより、画一的で硬直的な発想の傾向に陥り、組織の成長機会を逸する ● 社会における企業レピュテーションの低下による就業希望者確保難、社内人材流出、外部評価の低下による経営環境悪化

価値創造プロセス

外部環境 社会課題

人類の活動範囲の拡大
- 世界の人口増加
- 新興国の成長

人々の豊かさの多様化
- Well-beingの追求
- 先進国の成熟化
- 技術による社会変化（DX、輸送革命など）

地球環境の急激な悪化
- 環境対応の必要性の高まり
- 資源・エネルギー不足

世界の分断化
- 紛争と対立の増加
- サプライチェーンの不安定化

インプット（資本）

財務資本
- 資金調達力/自己資本

製造資本
- 3極の供給体制
- 多彩なプロセス技術

知的資本
- 多様な製品で培った技術・ノウハウ

人的資本
- グローバルで約1万人の多様な人材

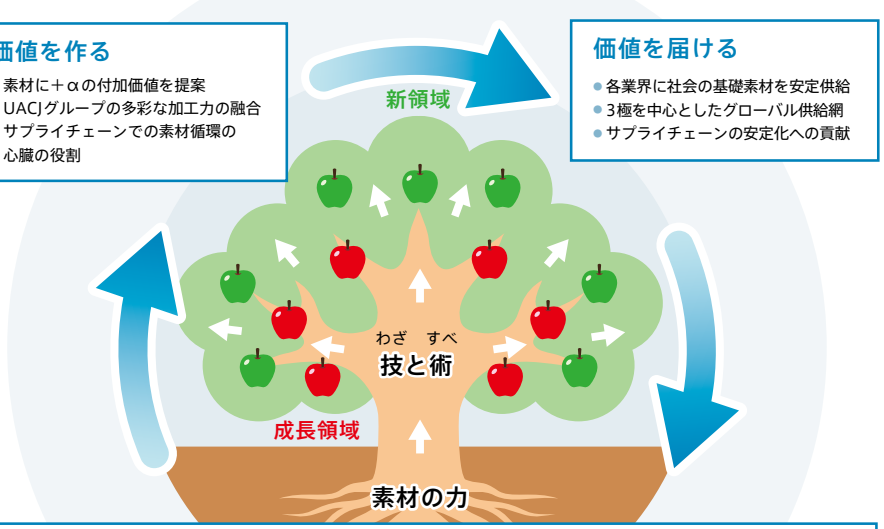
社会関係資本
- 顧客との関係
- サプライチェーンでの協業関係
- 環境製品ブランド

自然資本
- 優れた特長を持つアルミニウム

UACJの事業活動

価値を作る
- 素材に＋αの付加価値を提案
- UACJグループの多彩な加工力の融合
- サプライチェーンでの素材循環の心臓の役割

価値を届ける
- 各業界に社会の基礎素材を安定供給
- 3極を中心としたグローバル供給網
- サプライチェーンの安定化への貢献



技と術を磨く（わざ　すべ）
- 多様な人材の獲得・育成とエンゲージメント向上
- 技術・ブランドなどの無形資産の獲得・強化・活用
- 事業活動の資産効率化と生産性向上
- 新たなパートナーシップ
- 各業界の発展シナリオの洞察
- 環境変化への対応力強化

事業活動の土台
UACJウェイの実践、安全衛生、品質、コンプライアンス、ガバナンス

マテリアリティ

美しく豊かな地球がずっと続く未来へ
- 「アルミニウムの循環型社会」の牽引
- 気候変動への対応
- 自然の保全と再生・創出

誰もが幸せを感じられる健やかで調和のとれた社会へ
- 人権の尊重
- 多様性と機会均等の浸透（DE&I）

アウトプット（企業成果）

成長領域
- 包装容器
- 自動車、電池
- 熱マネジメント
- 半導体製造装置

新領域
- モビリティ
- ライフスタイル・ヘルスケア
- 環境・エネルギー

財務指標（2030年度目標）
- 売上収益11,000億円
- 売上収益事業利益率6%以上
- ROIC※1 10%
- ROE10%

非財務指標（2030年度目標）
- UACJリサイクル率※2 80%
- CO_2排出量30%減（2019年度比・原単位）
- 取水量25%以上減（2020年度比・原単位）
- 女性管理職比率15%
- 重篤災害ゼロ
- 重大品質事故ゼロ 等

※1 税引前事業利益を基に算出
※2 溶解炉への装入量に対する循環アルミニウム量として算出する、アルミニウムの資源循環性を示す当社指標

アウトカム（社会価値）

社会の発展により広く貢献
- 衣食住の充実
- 自動車などの基本産業

Well-beingの実現に貢献
- 素材に付帯する新たな付加価値
- 豊かさをもたらす新製品・新サービス

持続可能な地球環境に貢献
- 移動手段の軽量化
- エネルギー効率向上
- 循環型社会の構築

社会のレジリエンス向上に貢献
- エネルギーインフラ充実
- 基幹産業のサプライチェーン強靭化

持続可能で豊かな社会の実現

アルミニウムの価値を引き出し、持続可能な「軽やかな世界」の実現を目指す

— ビジョンに掲げる「軽やかな世界」には、どのような意味が込められているのでしょうか。

田中 2013年に当社が設立された当時の企業理念は、率直に言って当社の独自性の薄いものでした。2020年の構造改革を機に、もっとUACJらしさを表現したいと考え、企業理念を再定義し、サブタイトルに「軽やかな世界へ」という言葉を掲げました。この言葉には、アルミニウムの「軽さ」や「リサイクル性の高さ」を活かして環境負荷を低減し、持続可能な社会に貢献していく、という思いを込めています。

松原 確かに「軽やかな世界へ」という表現には、アルミニウムで実現する価値が凝縮されていますね。どのような「軽やかな価値」が生み出されるのだろうか、というワクワク感や期待感が膨らみ、UACJならではの価値創造の姿勢が伝わってきます。

▶ P.17 UACJの理念

— 「軽やかな世界」の実現に向けて、どのような取り組みを進めていますか。

田中 まずは、アルミニウムの価値を社会にしっかりと認知していただくことが必要です。航空機やロケットから身近なアルミ缶まで、アルミニウムでなければ実現できない価値を、広く世の中に理解してもらわなければなりません。

松原 例えば自動車では、一部部品にアルミニウムを使いたいという声を耳にします。環境負荷低減に繋がり、性能も良い

松原 稔 氏
りそなアセットマネジメント株式会社
常務執行役員

1991年りそな銀行入行、以降一貫して運用業務に従事。投資開発室及び公的資金運用部、年金信託運用部、信託財産運用部、運用統括部、アセットマネジメント部で運用管理、企画、責任投資を担当。2020年4月りそなアセットマネジメント株式会社執行役員 責任投資部長、2022年8月より現職。内閣府「知財投資・活用戦略の有効な開示及びガバナンスに関する検討会」委員。日本国際博覧会協会「持続可能性有識者委員会」委員等多数。主な書籍「日弁連ESGガイダンスの解説とSDGs時代の実務対応」共著、他。

田中 信二
株式会社 UACJ
代表取締役 社長執行役員

など、環境価値、性能価値、使用価値のすべてが揃っているからです。ただ、どうしてもコストが上がってしまう点がネックで、今のところ一部の自動車にしか導入できていないようです。

田中 自動車は、ボディ、バンパーといったさまざまな部品で構成されています。これらがアルミニウム製品に置き換わると、軽量化によって燃費性能が高まり、CO_2排出削減にも繋がります。今は価格面のハードルがありますが、ヨーロッパのELV規則※のような動きが広がれば、廃車の部材をどのようにリサイクルするか、リサイクル率を高められる素材は何かといった観点から、アルミニウムの価値により注目が集まるはずです。

松原 規制が変わると、それまで「コスト」と見なされていたものが「価値」へと転換していく。まさにその転換点を、アルミニウムは迎えつつあるのかもしれませんね。ただ、その価値が正しく評価されるためには、素材そのものへの社会的な理解が欠かせません。

田中 アルミニウムは身近な金属として知られる一方で、重要な素材との認識は必ずしも高くありませんでした。国の政策においても、鉄や樹脂などに比べてあまりクローズアップされてきませんでした。そこで、日本アルミニウム協会と協力し、各方面への働きかけを続けてきました。そのかいあって、2025年の政府の「骨太の方針」や「循環経済行動計画」において、初めて「アルミニウム」という言葉が盛り込まれたのです。

松原 すばらしい活動だと思います。一方で、資本市場から評価されるためには、ビジネスとしての可能性を伝えていくことが肝要です。投資家は、未来に対して投資をするものであり、その期待が株価に大きく影響します。だからこそ、期待値の高いビジネスとして評価されることが、より重要になるのです。

※ 廃車による環境負荷を減らし、リサイクルや資源循環を推進するための欧州連合（EU）の環境規制

— アルミニウムの循環型社会において、UACJが担う役割を教えてください。

田中 人間の身体に例えると、当社が「心臓」となり、動脈に血を送り出し、静脈から回収するイメージです。これまではどちらかというと、動脈側に送り出すだけのビジネスでした。今は、「心臓」である当社に血液が戻ってくる循環をつくろうと取り組んでいます。B to Bのお客様から戻していただくのはもちろん、最終消費者のお客様からも回収しなければなりません。当社だけで完結できるものではなく、事業者や最終消費者、それからサプライヤーも含めて、皆で協力しながらアルミニウムの循環を促していく必要があります。

松原 貴社が「心臓」を担うということは、動脈と静脈の結節点になるということであり、非常に重要な役割だと感じました。大きな循環を社会のなかにどうデザインするか——まさに未来社会のデザインを通じて、その役割が息づいていくのだと思います。

田中 経済安全保障の観点からも、国内でアルミニウム資源を循環させることには大きな意義があります。アルミニウムは、安価な電力を入手できる海外で製錬されており、日本は新地金の全量を輸入に頼っています。もし、地政学リスクが高まれば、アルミニウムが入ってこなくなる可能性もあります。

松原 日本は資源のない国で、加工立国としてやってきたわけ

ですが、まさに依存の国だったということです。でも、これからの社会を考えれば、自分たちのことは自分たちでできる「大人の国」にならなければなりません。資源のない日本にとって、リサイクルがいかに重要かを再認識する必要があり、その意味でも「心臓」の役割は非常に重要です。

田中 一方、最大の課題は、環境負荷低減による価値を消費者に認識していただくことです。リサイクルには一定のコストがかかりますから、環境価値を消費者が意識しなければ、サーキュラーエコノミーは十分に回りません。従って、B to Bのお客様には、リサイクル材のどこにプレミアム分の価値があるのか、しっかりとPRしていただくことをお願いしています。実際、排出されるCO_2を社会全体のコストとして負担し合う考え方に、シフトし始めています。炭素税などがまさにその象徴的な例ですね。

松原 リサイクル性の高いアルミニウムの価値を伝えていくことが何よりも重要だと思います。ただ、価格に敏感な消費者に理解してもらうのは簡単ではないでしょう。価値観を変えるには相当な時間がかかりますが、信念を持ってやり抜くこと以外にないと思います。世界的な異常気象や自然災害などを前に、持続可能な社会でなくなりつつあるという共通認識を持ち、「未来の子どもたちにこの地球をどう託すのか」という観点から、人々の行動変容を促していくことが求められています。

— 社員との対話を通じて、どのような意識づけを行っていますか。

田中 私が社長に就任してから年に30回ほど「繋ぐ対話会」を国内外で開催しています。そこで、私が繰り返し伝えているのは、「今どこに勤めているの？」と聞かれた時に、当社が何をやっている会社なのか、きちんと語れるようにしてほしいということです。「UACJはアルミニウムの総合メーカーです」と説明できても、事業の特徴や意義を十分に語れる人は多くありません。

松原 何をしている会社かを語れることは、その仕事に誇りを持てているかどうかの表れでもありますね。社員の方々が実感を持てるような、印象的な出来事はありましたか。

田中 「繋ぐ対話会」でのやり取りで、私が特に印象に残っているのは、ある社員が、ロケットに関する動画を見た子どもから「お父さんの会社はロケットをつくっているんだね」と言われたエピソードです。実際につくっているのはロケットそのものではなく素材ですが、アルミニウムの板がロケットの胴体やタンクになっていく様子を見て、お父さんの会社が関わっていることがわかったそうです。その社員もとても感動していました。社員一人ひとりが、アルミニウムがさまざまな用途で使われていることを理解し、それを伝えていく「アルミニウムの伝道師」になってほしいと思っています。

松原 その会社で働く意味、働きがいとは、会社の商材や技術にいかに誇りを持てるかということだと思います。今のお話は、そのお父さんにとって自分の会社に対する手触り感が初めて生まれた瞬間だったのではないでしょうか。これからの会社にとっては、ステークホルダー資本主義の関係性がより重要になると考えています。パーパスやアイデンティティを、外に向かって広げていく活動と内に向かってどんどん意味づけしていく営み——その両方があってこそ、本物の企業になっていくのではないでしょうか。

田中 社長として社内向けにメッセージを発信する時も、「繋ぐ対話会」で直接言葉を交わした相手であれば、社員への伝わり方や響き方が違います。まだ一握りかもしれませんが、確かな手応えを感じ始めています。

▶ P.16 トップメッセージ 経営陣と社員の対話会

— 最後にUACJに対する期待をお聞かせください。

松原 「フューチャーメーカー」として、社会からの負託を背負って未来をデザインしていく——そうした大きな志と使命感を持って活動していただきたい。さまざまな企業を束ねて未来社会をデザインするには、壮大なストーリーが必要です。そのストーリーにどれだけ共鳴してもらうのかが重要であり、共鳴を生む力こそがまさに「手触り感」だと思います。社内であれ、社外であれ、手触り感を増やすことで、一人ひとりが自分ごととして動き始める。それが繋がることで、サーキュラーエコノミーが回り始める。そうした大いなる野心を抱きながら取り組んでいただきたいと期待しています。

田中 当社はアルミニウム業界をリードする企業の一つとして、業界全体でリサイクルを進めるシステムをつくり上げていくことに、これからも挑戦していきます。同時に、我々一人ひとりが一般消費者として、環境対策にどう貢献できるかという高い意識を持つことも重要であり、全社一丸となって「アルミニウムの伝道師」としての役割を果たしていきたいと考えています。

03 Evolving Our Strategy

UACJ の戦略

“軽やかな世界”の実現へ

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

重点方針
1. 成長戦略・付加価値戦略
2. 事業の強靭化
3. 基盤の強化

付加価値の追求

第5次
中期経営計画

第4次
中期経営計画
（2024～2027年度）

第3次
中期経営計画
（2021～2023年度）

重点方針
1. 構造改革の完遂
2. 成長への基盤の強化
3. 軽やかな世界の実現への貢献

社会課題の解決

板
自動車部品
押出
強固な顧客基盤
多彩な加工力
箔
鋳鍛
支える基盤
人材
技術
企業風土
世界3極の供給体制
加工品

事業活動の土台
安全、品質 / コンプライアンス / ガバナンス

目指す姿

アルミニウムを究めて環境負荷を減らし、軽やかな世界へ。

長期経営ビジョン

UACJ VISION 2030

アルミニウムを究めて、
サステナブルな社会の実現に貢献する

4つの貢献領域

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

新規分野

モビリティ
人々の移動・交通に軽やかさを…

ライフスタイル・ヘルスケア
日々の暮らしや労働に軽やかさを…

環境・エネルギー
これからの地球環境に軽やかさを…

マテリアリティ

- 「アルミニウムの循環型社会」の牽引（サーキュラーエコノミー）
- 気候変動への対応
- 自然の保全と再生・創出（ネイチャーポジティブ）
- 人権の尊重
- 多様性と機会均等の浸透（DE&I）

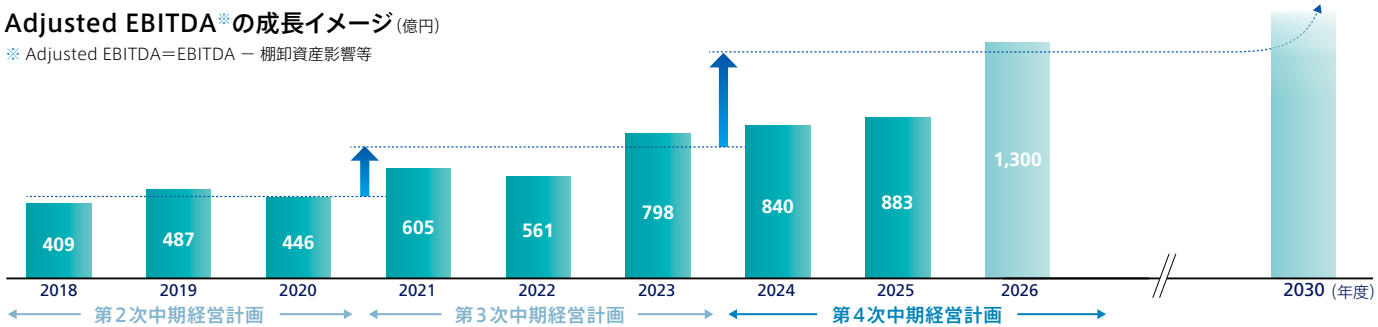
中期経営計画の振り返り

構造改革期間（2019年10月~2023年3月）

	第２次中期経営計画（2018~2020年度）	第３次中期経営計画（2021~2023年度）	第４次中期経営計画（2024~2027年度）
コンセプト	先行投資を活かして世界的な需要に応え、 グローバル企業として成長	構造改革を完遂し、その先の成長と UACJ VISION 2030の実現に向けて基盤を確立する	素材提供企業から 「素材＋α」の付加価値提供企業へ
事業環境 認識と 経営課題	●**世界的なアルミニウム需要の伸長** ・缶材は豪州・アジア、中国を中心に拡大 ・自動車材は北米を中心に軽量化・電気自動車化によって大幅伸長 ●**事業計画の大幅未達** ・販売数量の下振れ、エネルギーコストの大幅アップ ●**財務の悪化** ・先行投資の立ち上げ費用の増加によって有利子負債が増加	●**海外市場を中心に旺盛なアルミニウム需要** ・新興国の経済成長による購買力向上と需要の増加 ・北米を中心に世界的に缶材需要が増加 ・人口減少により、予想される国内の市場縮小 ●**環境負荷低減ニーズの拡大** ・脱プラスチック・リサイクル需要の高まり ・ガソリン車規制・EVの急速な普及を背景とした自動車材需要の拡大 ・世界的なESG/SDGsに関わるイニシアチブの進展 ●**急速に進む技術革新** ・モビリティ革命による素材の新たな用途が拡大 ・デジタル技術の革新によるビジネスモデルの変化 ●**脆弱な財務体質** ・先行投資の回収遅れに伴う有利子負債の増加	●**飲料缶、自動車向けなどの既存分野の拡大** ・世界的な缶材需要の拡大 ・EV化などによる自動車軽量化ニーズの拡大 ●**アルミニウム循環型社会の拡大** ・脱プラスチックなど環境に対する意識の高まりに応じたアルミニウム製品での需要対応 ・サプライチェーン全体でのサーキュラーエコノミーへの取り組み ●**付加価値素材、製品供給の推進** ・高機能材料を中心とした航空宇宙・防衛分野での採用増加（航空宇宙・防衛材事業本部の設置） ・熱マネジメント分野、半導体分野での需要の拡大
重点方針	**1. 成長市場（アジア・北米）、成長分野（自動車）に注力継続** **2. 先行投資の着実な回収** **3. 資本効率の向上（ROIC重視）** **4. 行動理念の共有と浸透**	**1. 構造改革の完遂** **2. 成長への基盤の強化** **3. 軽やかな世界の実現への貢献**	**1. 成長戦略・付加価値戦略** **2. 事業の強靭化** **3. 基盤の強化**
主な成果	●**業界トップクラスの生産能力を持つ、世界3極の供給体制の完成** ●**選択と集中の進展** ●**生産拠点の集約** ●**フリー・キャッシュ・フローの黒字化** ●**取締役・役員体制のスリム化（社内取締役・執行役員の大幅削減）**	**1. 構造改革の完遂** ・収益改善効果目標210億円の達成（2019年度比） ・損益分岐点の引き下げ（2019年度：100→2022年度：90） ・最適生産体制の構築　・事業の選択と集中 ・取締役、執行役員の人数削減 **2. 値決めの構造改革** ・エネルギーサーチャージ制の導入　・物流費上昇の転嫁スキーム ・物価高騰、環境対応投資に伴うロールマージンの値上げ **3. 海外事業の収益貢献拡大** ・TAA：収益大幅拡大 ・UATH：工場立ち上げ、収益拡大　・UWH：戦略的投資の実施	**中計期間前半（2024 ～ 2025年度）の主な成果** **1. アルミニウムの循環型社会構築へ前進** ・日本、タイ、アメリカでのリサイクル設備の投資を実行 **2. 第5次中計以降を見据えた成長投資の決定・実行** ・TAAの増産投資の実行 ・航空宇宙・防衛分野、半導体製造装置向けへの投資決定 **3. 事業体制の強靭化と運営基盤の強化** ・人的資本経営の全体像の整理 ・生産性向上のための生成AI導入 ・社内外エンゲージメントの向上 ・ガバナンスの強化

Adjusted EBITDA※の成長イメージ（億円）

※ Adjusted EBITDA＝EBITDA － 棚卸資産影響等



収益基盤の強化を通じて、次なる成長ステージへ

当社は、経営基盤の強化によりEBITDAの水準を着実に引き上げてきました。第2次中計でのグローバルな成長に向けた先行投資、第3次中計での構造改革の完遂を経て成長への基盤を確立。第4次中計では成長分野での価値創出により「稼ぐ力」を一段と引き上げ、「UACJ VISION 2030」の結実へと繋げていきます。

隈元 穣治
取締役
専務執行役員
経営戦略本部長

種まきをやり切り、次の価値創造ステージへ

第4次中期経営計画（第4次中計）は、長期経営ビジョン「UACJ VISION 2030」の実現に向けた重要な通過点です。刈り取りが次期中計期間となる案件もありますが、種まきとしてやれることは全部やり、限りなく100点に近い前半戦だったと自負しています。

前半戦で最も大きな成果は、リサイクル分野における山一金属株式会社とのジョイントベンチャーの進展です。リサイクルは当社戦略の最重要テーマであり、「アルミニウム循環の心臓になりたい」から「心臓になれそうだ」と言えるレベルに前進できました。加えて、TAA[※1]のボトルネック解消投資など、然るべきタイミングに備えて準備を進めてきたことで、市況の追い風を確実に業績へ取り込めました。当初計画を前倒して進めている航空宇宙・防衛材事業への投資も、次の成長基盤として着実に形になってきています。

後半戦の最大の焦点は、投資配分の見直しです。事業環境の変化を機動的に捉え、成長分野・成長市場への資本配分を最適化することが、UACJ VISION 2030達成に向けた最重要判断です。併せて、進捗に遅れがある新領域事業の拡大にも、私自ら陣頭に立って、必ずやり切る覚悟で臨んでいきます。また、業界リーダーとして事業環境の整備にも取り組み、ステークホルダーの皆様との信頼関係構築にも努めていきます。

※1 Tri-Arrows Aluminum Inc.

第4次中期経営計画のコンセプト

素材提供企業から「素材＋α」の付加価値提供企業へ

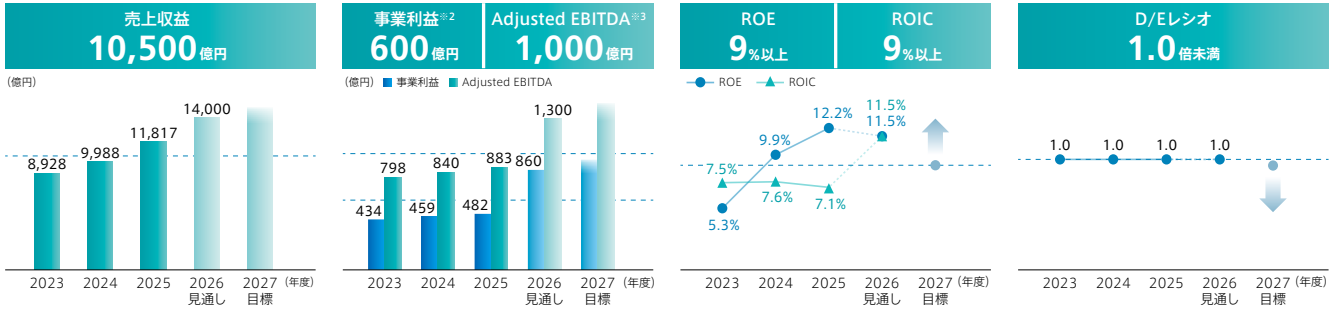
重点方針

1. 成長戦略・付加価値戦略
価値創出拡大による収益の最大化と収益率の向上

2. 事業の強靭化
筋肉質でしなやかな体質の強化

3. 基盤の強化
価値創出と安定した事業運営を支える基盤の強化

第4次中計における2027年度計画値



※2 事業利益：持続的な事業活動の成果。営業利益から、棚卸資産影響、一時的・特殊な重要性のある損益を控除したもの　※3 Adjusted EBITDA：EBITDA－棚卸資産影響等

事業利益を計画どおりに拡大しながら、持続的な成長に向けた戦略投資の種まきを実行

第4次中計の前半2年間にあたる2024、2025年度については、想定以上のインフレ進行や、グローバルな地政学リスクの高まりに直面しました。そのなかで、第4次中計で掲げた3つの重点方針については、項目ごとの進捗に濃淡があるものの、概ね計画どおりに実行しました。その結果、事業利益を計画どおりに拡大しながら、成長に向けた施策を展開することができました。

アルミニウムの循環型社会構築へ前進

戦略の最重要テーマであるリサイクル推進では、日本、タイ、アメリカの3極すべてでリサイクル設備への投資を実行し、稼働を開始しました。リサイクル原料の使いこなしによるコスト低減により、収益性改善を図っています。併せて、EcoEnd™などの新商品開発や環境配慮型ブランドの拡充も進み、リサイクルによる環境価値を経済価値へと転換していく道筋が、確かな手応えとして見え始めています。

▶ P.46 環境戦略

第5次中計以降を見据えた成長投資の決定・実行

TAAでは、熱間圧延の生産能力を10%以上増強し、拡大する北米缶材需要を確実に取り込む体制を整えました。さらに、航空宇宙・防衛材分野や半導体製造装置向けでは、深谷製造所の厚板焼入れ材設備、および鋳鍛製作所の国内最大級リング材設備への投資を決定し、次期中計以降の成長ドライバーとなる案件を具体化しました。

事業体制の強靭化と運営基盤の強化

事業と経営を支える基盤の強化にも大きく踏み込みました。人的資本経営の全体像を整理したほか、生成AIを含む最新デジタル技術の全社的な活用により、生産性向上と競争力強化を進めています。さらに、取締役会における独立社外取締役比率を過半数に引き上げ、監督機能を高めました。次のステージへ進むための基盤が、着実に固まってきています。

▶ P.75 コーポレート・ガバナンス

重点方針に対する前半の評価

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

UACJとしての当たり前の実践と深化
UACJウェイに基づく行動
安全衛生・品質・コンプライアンス・ガバナンス

成長戦略・付加価値戦略の進捗

“+α”の分野（上段）と重点活動分野（下段）	進捗状況	評価
① **リサイクル推進** リサイクル（缶材料・その他）	● 日本・米国・タイでのリサイクル設備稼働により、リサイクル率が向上 ● 環境配慮型製品を拡充	◎
② **素材＋加工ビジネスの拡大** 自動車・空調・熱マネジメント	● 米国EV市場の停滞により、想定を下回る需要 ● 今後の市場拡大が見込まれる空調、熱マネジメント領域の開拓に注力	△
③ **先端分野のサプライチェーン安定化への貢献** 電池・半導体製造装置 航空宇宙・防衛	● 航空宇宙・防衛分野の需要が順調に拡大 ● 半導体製造装置向けの需要は回復ペースが加速 ● 拡大する需要を捕捉すべく、設備投資を決定	○
④ **新領域の拡大** モビリティ、ライフスタイル・ヘルスケア、環境・エネルギー	● 冷却や蓄電などのデータセンター関連の新たなニーズに対し、全社的に取り組みを強化 ● 防災・減災関連の新製品投入と利用拡大により、市場実績を積み上げ	△

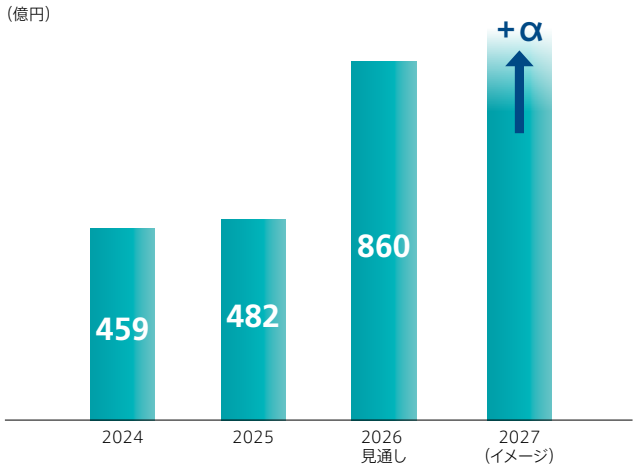
成長分野での価値創出拡大により、稼ぐ力のさらなる向上へ

第4次中計の後半においても、当社を取り巻く事業環境は、地域ごとに異なる需要動向を見せながら、変化のスピードを増していることから、当社は環境変化に応じた施策を推進していきます。

缶材は、北米でCAGR3%の成長が引き続き見込まれるほか、東南アジアでは経済成長により、欧州ではガラス瓶からの置き換えにより、それぞれ需要拡大が続いています。そのため、当社は、グローバルな需要拡大に柔軟に対応する生産体制を確立します。また、米国関税によるメタル市況の高騰に対しては、リサイクル設備の稼働で収益を取り込みます。中東情勢などの地政学リスクについては、業績の見通しに適宜織り込むとともに、お客様への安定供給維持に努めます。一方、自動車部品は、BEV化減速の影響を戦略に反映します。こうした環境変化を的確に捉え、投資配分を機動的に見直します。

2027年度はこれまでの増産投資やリサイクル設備投資の効果が顕在化し、安定した利益を確保する計画です。成長分野・成長市場への適切な投資配分を通じて、UACJ VISION 2030とその先を見据えた成長の土台を形成していきます。

事業利益の推移



地域別の需要動向

●ポジティブ影響　●ネガティブ影響

日本	**缶材** 安定した水準で推移	**半導体製造装置** 2025年後半から需要が好転。需要は回復基調	**航空宇宙・防衛関連材** 地政学的リスクを背景に需要が長期的に拡大する見通し
北米	**缶材** CAGR3%での成長を見込む	**自動車部品** BEV化の推進力が鈍化	
東南アジア・その他地域	**缶材** 東南アジア域：経済成長に伴う拡大 欧州域：ガラス瓶からの置き換え需要に伴う拡大	**自動車熱交換器材** 自動車生産・販売台数は緩やかな回復基調にあるも、インフレ進行による消費鈍化がリスク	

第4次中期経営計画後半における主な方針

環境変化に応じる施策

- 缶材需要のグローバルな拡大に柔軟に対応する生産販売体制の確立
- 米国関税（メタル市況の高騰）⇒リサイクル設備の稼働で収益取り込み
- 中東の地政学的リスクの見通し織り込み⇒お客様への安定供給維持
- BEV化減速の戦略反映

機動的な投資配分

- 底堅い缶材需要や今後拡大する航空宇宙・防衛への投資額を増加
- 自動車部品分野への投資額を抑制

中計後半戦、さらにUACJ VISION 2030達成に向けて

- 2026年度はメタル市況の高騰により、利益が一時的に押し上げ
- 2027年度は過去の投資（増産/リサイクル設備）効果の顕在化で安定した利益を確保
- 配当方針は堅守（第4次中計期間中の配当性向は最終利益の30%以上）
- 成長分野、成長市場への適切な投資配分で、2030年以降の成長の土台を形成

市場環境の変化を捉え、成長の確度が高い分野に投資を振り向け

第4次中計の後半に向けて、当社は成長投資の配分を大きく見直しました。投資の考え方の根幹は、成長するマーケットに対し、収益化の確度が高い分野に資本を集中させることにあります。この基本方針は変わりませんが、市場環境は当社の想定を超えるスピードで変化しており、その変化を的確に捉えて優先順位を組み替えることが、持続的な成長の鍵になると考えています。

第4次中計では、当初、BEV化の進展を見込んで自動車部品分野を成長の柱の一つと位置づけていました。しかし、北米を中心にBEV化の推進力が鈍化し、実際の需要にも変化が表れてきました。こうした状況を踏まえ、当社は自動車分野への投資を当初の150億円から40億円へと大幅に抑制する判断を下しました。

一方、抑制した投資は、確度の高い成長分野へと振り向けます。底堅い需要が続く包装容器（缶材）に加え、地政学リスクの増大を背景に長期的な需要拡大が見込まれる航空宇宙・防衛、半導体製造装置向けへの投資を大きく増やします。とりわけ航空宇宙・防衛分野は、次期中期経営計画以降の成長ドライバーとして位置づけ、先行的に投資を進めています。

この意思決定にあたっては、取締役会において、多様な視点から率直な議論を交わした上で、投資配分の組み替えに踏み切りました。▶ P.34 取締役会の関わり

こうした見直しの結果、成長投資は当初の780億円から850億円へと増額しました。併せて、安全対策・劣化更新などの一般投資をインフレの影響を踏まえて積み増す一方、補助金等の獲得により、全体の投資金額は1,650億円とし、当初計画から50億円の増加に留めています。

財務の観点からも、社内ハードルレートを用いた採算性評価を厳格に行い、資本コストを上回るリターンを見極めた上で投資を厳選しています。▶ P.31 財務戦略

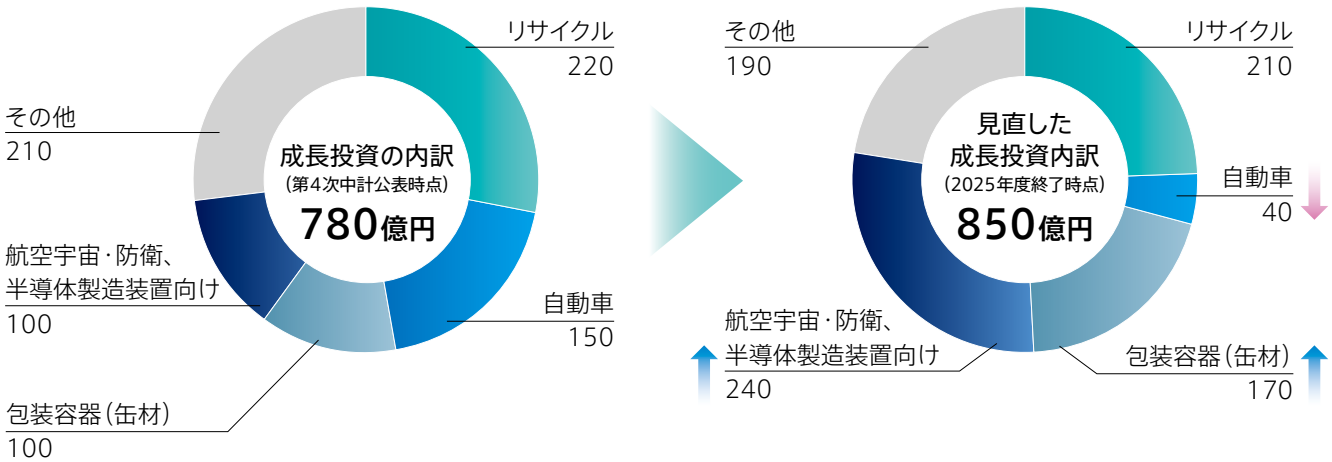
市場の変化に機動的に対応しながら、規律ある資本配分を貫くことで、UACJ VISION 2030の実現とその先の持続的な成長に繋げていきます。

投資配分の見直し

（億円）

	当初計画（第4次中計公表時点）	最新計画（2025年度終了時点）	増減
成長投資	780	**850**	70
一般投資	720	**900**	180
環境投資	50	**50**	0
DX投資	50	**50**	0
補助金等	0	**△200**	△200
計	1,600	**1,650**	50

成長投資の配分の見直し



岡田 浩三
取締役
執行役員
財務本部長

「守り」から「規律ある成長」へ。UACJは、新たなステージへ。

UACJのステージが変わった

私は今、当社が構造改革のフェーズを完全に脱し、資本市場から本格的に評価されるステージへと踏み出したと実感しています。かつて2018年頃の当社は、事業部門から新たな投資への強い要望があっても、それを受け止めるだけの体力が会社になく、「投資したくてもできない」状況にありました。当時の財務担当ではなかった私も、その苦しさを社内で共有し、決して忘れてはならない教訓として胸に刻んでいます。

そこから当社は、事業の選択と集中、生産拠点の集約、収益性の向上に真正面から取り組み、財務体質を着実に改善してきました。その積み重ねの結果として、D/Eレシオは2019年度末の1.6倍から目標としてきた1.0倍水準へと大きく引き下げることができたのです。そして現在、当社は明確に違うステージにいます。第4次中期経営計画（第4次中計）の前半では、事業利益は計画どおりに推移し、2025年度は482億円となりました。2026年度は、期初時点で事業利益※1 650億円、Adjusted EBITDA※2 1,090億円を計画しましたが、足元の環境変化を見定め、第1四半期決算発表でそれぞれ860億円、1,300億円に上方修正しました。それに伴い、配当予想も1株当たり58円から70円に上方修正しています。

もちろん、この2年間は決して平穏ではありませんでした。米国関税問題、中東情勢、地金価格の高騰、円安の進行が重なり、運転資金は2026年度までの3年間で累計約1,200億円増加する見通しです。それでもD/Eレシオ1.0倍を維持しています。加えて、2025年度にはPBRの1.0倍超えを実現し、外部の格付機関からは想定より1年早くA格を取得することができました。「稼ぐ力」「財務健全性」「資本市場からの信頼」――この3つが揃った今、当社は新しい財務戦略の段階に入ります。それが「規律ある成長」の徹底です。

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

第4次中期経営計画後半に向けて

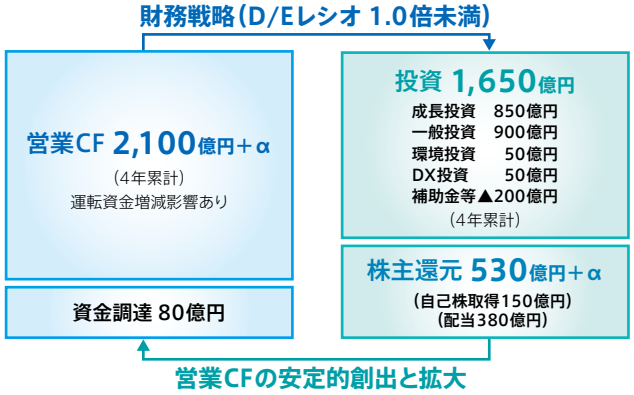
新しいステージに立った当社の財務戦略の基本思想は、「成長投資」「財務健全性」「株主還元」の3つを最適化することです。運転資金が想定以上に膨らむ環境下でも、投資と株主還元は緩めない――この判断を、取締役会での議論を経て下しました。

第4次中計後半に向けて、成長投資は当初の780億円から850億円へと増額します。EV市場の踊り場を踏まえて自動車部品事業への投資を抑制する一方、北米の缶材、リサイクル、そして航空宇宙・防衛材の事業へ投資を振り向けます。これは、環境変化への機動的な対応と、規律ある投資判断の両立の結果です。加えて、補助金等で200億円を得ることで、実質的なキャッシュ負担を抑制します。

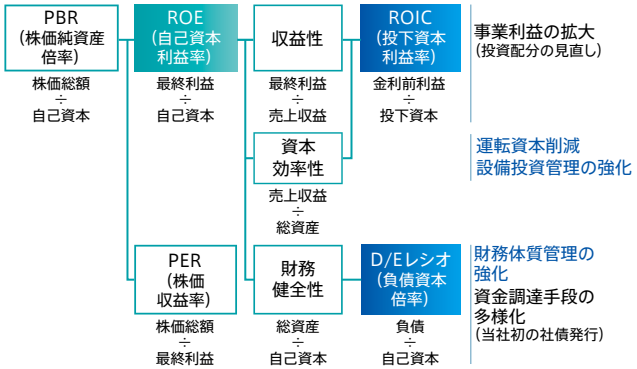
投資判断の軸としては社内ハードルレート（WACCを上回る水準）を用い、基準を超えるかを厳しく審査しています。市場の成長性を見極めた上で、当社の強みが活きる領域に

資本を集中させる――この「厳選する規律」こそが、将来のキャッシュ創出力を最大化します。この判断の根底には、「投資したくてもできなかった時代を、二度と繰り返してはならない」という強い意志があります。次の世代に、「やりたい投資が、いつでもできる会社」として確実にバトンを渡す。それが、財務本部長としての私の責務であると考えています。

第4次中期経営計画後半に向けてのキャッシュアロケーションの考え方



第4次中期経営計画後半の重点施策



ROIC経営の浸透

新しいステージに入った当社における課題は資本効率の向上です。第4次中計の後半においても、重点施策を進める管理指標の一つとしてROICを掲げています。そのROIC向上のカギは、分子（事業利益）の拡大と分母（投下資本）の削減の両立です。特に分母の改善に向けては、CCC※3改善プロジェクトに取り組んでいます。直近の地金価格の高騰や円安の影響を受け、運転資金が増加傾向にあり、資金創出の重要性が高まっていることから、2025年度からは取り組みをさらに強化し、全社一丸で推進しています。

特筆すべきは、現場の意識改革です。従来の重量ベース管理に加え、金額ベース管理を併用し、各事業部の予算に運転資本削減額を織り込みました。これにより、事業部自らが「キャッシュを生む」意識を持ち、月次で進捗を報告してくれるようになりました。正直に申し上げれば、この文化を根づかせるまでには時間がかかりました。以前は事業部との会議のたびに、「このままでは投資をやめざるを得ない」と繰り返し訴えなければならなかったのです。しかし今、事業部の理解は確実に浸透し、私自身、大きな手応えを感じています。さらに、各階層別研修に資本効率経営の講義を組み込み、全社に浸透させています。「うちの事業のROICは何%か」「ハードルレートを超えるにはどうすべきか」――こうした会話が現場から自然に生まれるようになりました。ROIC経営は、制度ではなく文化として根づいてきています。

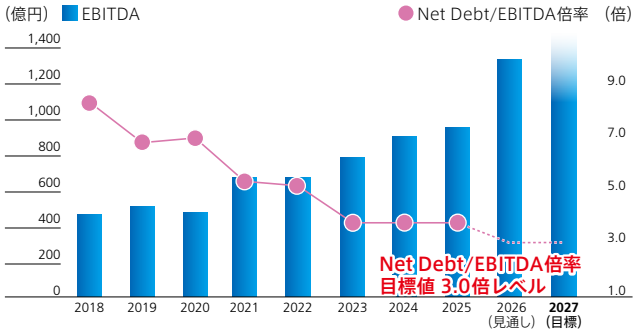
※3 Cash Conversion Cycle：原材料や商品を仕入れてから、売上として現金を回収するまでにかかる日数を示す財務指標

Net Debt/EBITDAを管理指標に加えた

2026年度から、新たに、グローバルに広く用いられている財務健全性指標であるNet Debt/EBITDA倍率を管理指標に加えました。目標は3.0倍レベルです。当社がこの指標を管理指標に加えたのは、EBITDAが1,000億円を超える水準に到達し、キャッシュ創出力に見合った負債水準で管理していく段階に入ったからです。従来主軸としてきたD/Eレシオと並行して運用することで、財務健全性の管理をより実質的なものへと進化させていきます。

Net Debt/EBITDAは、海外の機関投資家、格付機関、金融機関との「共通言語」でもあります。実際、当社が2026年に初めて発行した社債では、当初計画を大きく上回る応募が集まりました。財務体質への信頼が格付の向上に、格付の向上が資金調達力に繋がっています。D/Eレシオを遵守する“守り”の財務から、稼ぐ力で機動的に投資できる“攻め”の財務へ。この転換が、将来の規律ある成長への礎となります。

Net Debt/EBITDA倍率

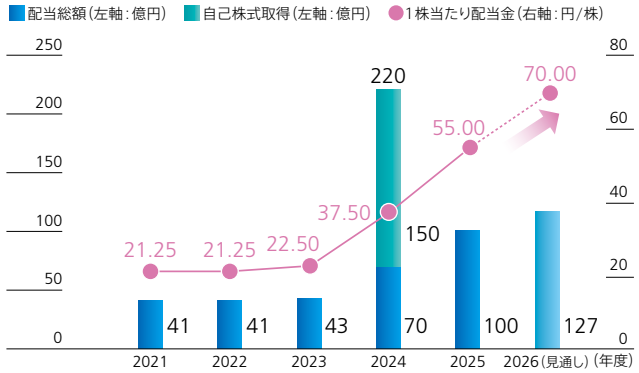


「成長投資」「財務健全性」「株主還元」の観点から導いた配当方針

株主還元については、2026年度は期初に年間58円/株を計画しましたが、第1四半期決算での年間業績予想の上方修正を踏まえ、配当予想も年間70円/株に上方修正しています。第4次中計期間において、配当性向30%以上を目途とする方針は、「成長投資」「財務健全性」「株主還元」の3つの観点から導き出しています。

DOE（株主資本配当率）や累進配当については、次期中期経営計画に向けた課題だと認識しています。素材産業として地金価格変動による利益ボラティリティは避けられないなか、その動向を慎重に見極めながら、安定配当の継続という方針のもとで検討を進めていきます。

株主還元



	2021	2022	2023	2024	2025	2026（見通し）
最終利益（億円）	321	47	139	280	389	420
配当性向（%）	12.8	87.1	31.3	25.6	25.6	30.2
中計期間平均配当性向（%）		24.8			27.5	

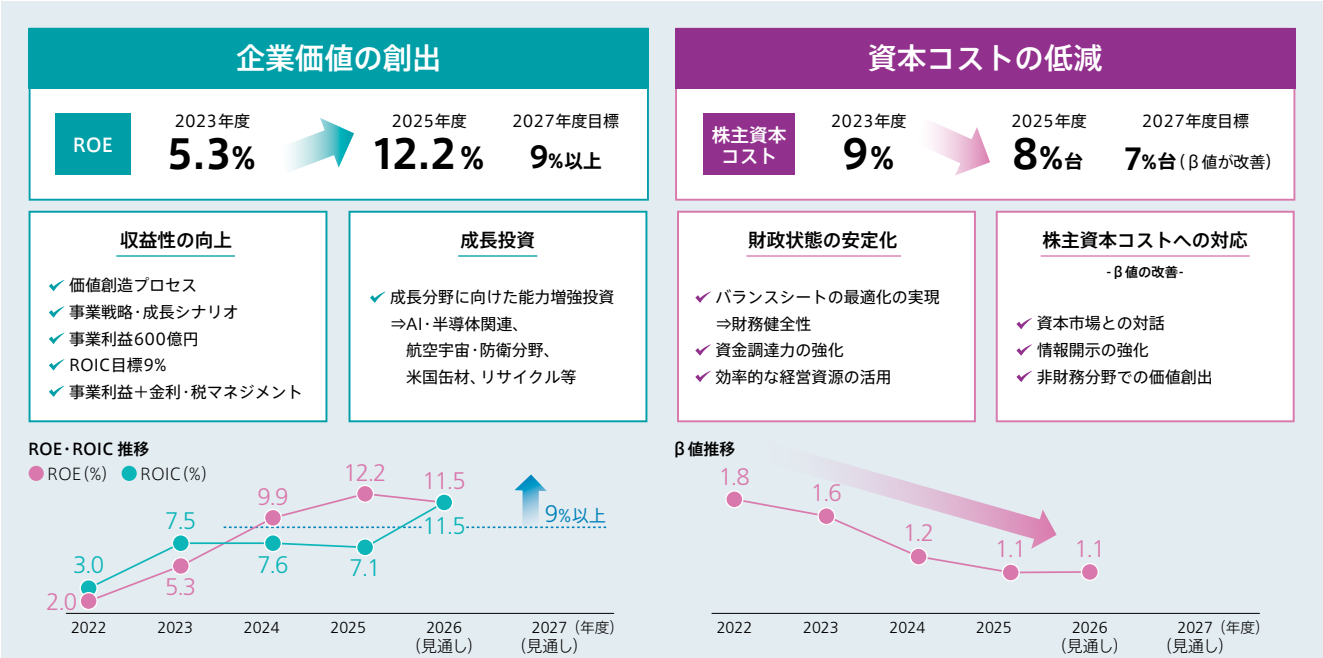
企業価値向上へ――エクイティスプレッドを持続的に生み出す

PBR1.0倍超えは、ゴールではありません。スタートラインです。ROEと株主資本コストの差であるエクイティスプレッドは、第4次中計では1%以上とすることを目標としています。これからの課題は、そのプラス幅を持続的に拡大していくことです。

私が財務本部長として目指す未来は、単に「借金を減らして守る」経営でも、「無謀なリスクを取って攻める」経営でもありません。「規律ある成長」の徹底です。有望な成長領域には、ROICを基準に厳選して資本を投下し、将来のEBITDA拡大を目指します。同時に、D/Eレシオ1.0倍未満という財務規律を守ります。そして、配当性向30%以上を目途とした安定的かつ継続的な株主還元を通じて、株主・投資家の皆様のご期待にお応えしていきます。

当社は、資本市場から本格的に評価されるステージへ到達したと感じています。将来に向けた企業成長を実現させ、次の世代へバトンを繋ぐ。その責務を胸に、規律ある成長を貫いていきます。

資本効率の向上



執行と監督がともに描く UACJ VISION 2030への航路
――対話がもたらす経営の質の向上

第4次中期経営計画（第4次中計）の前半戦を終え、当社は成長投資内容を見直す意思決定をしました。
その背後には、取締役会での率直で緊張感のある議論がありました。監督と執行の対話がいかに経営を動かしているのか、そしてUACJ VISION 2030に向けてどのような道筋を描いているのか。社外取締役の永田亮子と、執行の中核を担う隈元穣治、岡田浩三が語り合いました。

執行と監督の対話が、経営の質を変えた

取締役会での議論の質と、それが経営に反映されるプロセスが重視されています。UACJの取締役会は、実際にどのような対話の場になっているのでしょうか。

隈元：執行か監督かという立場の違いをことさら意識することはありません。当社で長年育ってきた者での議論だけではなく、多様なバックグラウンドを持つ社外取締役の方々との対話が執行にとって大きな気づきの機会になっています。「そういう視点は考えたことがなかった」と思う時もあれば、「ここはやはりホットポイントだったんだ」と外部の目からも認めていただけたことが自信になる時もあります。

岡田：私は財務本部長として取締役会に出席するようになって1年ですが、心掛けているのは、とにかくわかりやすく伝えることです。数字の意味が伝わらなければ、良い議論も生まれません。社外取締役の方々から的確なご指摘をいただけるかどうかは、私たち執行側の説明の質にもかかっていると考えています。

隈元：取締役会での執行からの説明が、どのように受け止められ、議論され、結論に至ったかを、迅速に執行組織に返していくことも大切です。私が心掛けているのは、取締

役会での協議のフィードバックを、その日のうちに経営戦略本部のメンバーへ必ず共有することです。「ここは説明が物足りないと言われた」「この点は褒められた」――それを即座に伝えることで、メンバー自身の頭のなかもアップデートされていく。取締役会が単なる報告の場ではなく、組織全体の学習サイクルに組み込まれている、というのが今の姿です。

岡田：財務本部では、取締役会が終わって席に戻ると、本部のメンバーが「どうでした？」と待っているんです。「ここを言われた」「今回は褒められたよ」――このサイクルを毎月繰り返しています。

永田：私は社外取締役として、報告される数字の裏に執行側が一枚岩の意識を持っているかどうかという点に注意して聞いています。数字が良くても慢心していないか、悪くても腐っていないか、前向きに取り組む意欲があるか。ニュアンスを言葉にするのは難しいのですが、そうした「透明性」や「本気度」を見ています。岡田さんについては、数字を通じて事業本部にきちんとフィードバックし、次のより良い意思決定に繋げるハブ機能が果たせているかをいつも見ています。財務が持つ役割は本当に大きいですから。

隈元：私が取締役会に参加するようになって数年ですが、当時からこの雰囲気でした。忖度ではなく本音でぶつかり合える。バッドニュースも共有されて、初めて健全な意思決定ができるのだと感じています。

永田：わが社の取締役会は、社内取締役も社外取締役も、そして監査役の皆様も、発言量がとても多いのが特徴です。ときには監査役が先に手を挙げる。「永田さんはそう言ったけど、私は違います」と、明確に反対意見も出る。派閥もなく、出来レースもない。これが日常です。心理的安全性が高いというのは、こういう状態を指すのだと思います。

取締役会での議論が投資配分見直しを動かした

第4次中計の前半戦で、取締役会での議論が経営判断に大きく作用した象徴的な場面がありました。

岡田：第4次中計における成長投資の配分を見直しました。当初、成長投資としては自動車部品分野への大きな投資を計画していました。それを、包装容器（缶材）、リサイクル、航空宇宙・防衛材へと大胆に振り替える判断をしたのですが、その意思決定の背景には、取締役会での率直な議論がありました。

隈元：ある社外取締役の方が、「このまま自動車に振り続けるのは、崖に向かって全力疾走するようなものでは」と指摘されたのです。私たちも自動車マーケットの変化には気づいていましたが、「新規投資の規模は縮小する」というレベルの議論だったのが、その一言で「思い切ってスパッと新規投資をやめ、他分野へ振り替える」という方針転換を取締役会で諮るに至りました。社外取締役の的確な指摘が、大胆な方向転換を後押ししてくれたのです。

永田：事業本部長自身が「もうやめます」とは言いづらいものですが、外の目から見て「これは危ない」と伝えられれば、執行側も腹落ちしやすいと思います。あの時はほかの社外取締役も、隈元さんの見直し提案に対して「よくやった」と全員賛成でした。取締役会が、執行の意思決定を支え、加速させる場になった好例だと思います。

隈元：実は、第4次中計での自動車分野への成長投資を縮小し、事業拡大に注力するタイミングを後ろ倒しすることは、半年かけて議論を重ねた末の決断でした。自動車部品事業本部長自身も悩んでいました。そこに取締役会からの明確なメッセージが加わったことで、最終的に意思決

定できました。

岡田:財務の立場からも、投資配分の変更にはその裏づけが必要です。北米自動車部品事業ではのれんの減損対応もあり、マーケットをどう見るか、事業本部長と何度も話し合いました。ただ、日常的に隈元さんと目線を合わせているので、取締役会で初めて聞く話ということはなく、ストーリーがずれることはない。日常のコミュニケーションが、取締役会での意思決定の質を支えていると感じます。

永田:それでも、その決断が「絶対正解」とは限らない。中東情勢や地政学リスクで前提条件がまた変わることもあります。モニタリングを継続すること、変化を受けて再判断できる柔軟性と機動力を持ち続けることが、今の経営には不可欠です。

第4次中計後半の蓋然性、そして新領域事業への正直な自問

第4次中計後半の蓋然性については、いかがでしょうか。

岡田:ここまでは順調に進捗していると思っています。2024年度、2025年度と社内計画どおりの事業利益が出ており、Adjusted EBITDAも順調です。2026年度はさらに飛躍する見通しで、後半戦の蓋然性への自信はあります。ただ、第4次中計はUACJ VISION 2030への通過点にすぎません。UACJ VISION 2030を成功させるために、この間に何を仕込むかが最大のポイントだと考えています。

永田:執行側メンバーの経営視点のレベルが上がってきたという実感もあります。この3年間で、財務数字を基にしたPDCAが健全に回り始めた。以前は教科書的な報告でしたが、今は「こういう課題があったから、次はこうします」という意志ある発言に変わっています。資本効率の意識が現場まで浸透してきた手応えは大きいですね。

一方で、新領域事業の拡大には課題も残ります。

隈元:正直に申し上げて、新領域は前半戦、もっとできたはずでした。自責を込めて、後半戦はますますドライブしていく覚悟です。0から1、1から10へと成長させるのが私の職分ですから、そこは覚悟を持って必ずやり切ります。

永田:新領域は、私も一貫して取締役会で「もっとやってほしい」と伝えている領域です。わが社は真面目で、オーガニックグロース型の考え方が強い。それは強みでもありますが、M&Aやアライアンスを積極的に探索する視点もこれからは不可欠になると思います。仕込みができているなら、現場視察の時にでも「実は仕込んでいます」と一言言ってほしい(笑)。社外取締役として、そういう積極的な情報共有を執行側からしてくれることを期待しているのです。

隈元:6月の株主総会後、新たに就任された社外取締役の

方のなかに、前職で新領域事業に携わってこられた方が2名いらっしゃいます。ご挨拶のなかで「マネタイズは大変です」と率直に語ってくださった。成功だけでなく苦労もされてきた方々の知見を、後半戦で活かしていきたいと思っています。

サーキュラーエコノミーの「心臓」が、いよいよ動き出した

中長期の企業価値向上の観点で、注目されている取り組みは。

隈元:リサイクルは当社経営の最重要テーマの一つです。山一金属株式会社とのジョイントベンチャーで運営する

UBC加工処理設備が稼働を開始し、最初の1トンが当社の溶解炉に向かって流れ始めました。当社は「アルミニウムのサーキュラーエコノミーの心臓役になりたい」と申し上げてきましたが、いよいよその心臓が最初の拍動を始めたという段階に入ったのです。血が回り始めれば、循環の全体像が具体的に見えてきます。「サーキュラーエコノミーとはこういうものか」を、当社の実践を通じて社会にお示しできるようになります。

永田：これは本当にわが社のユニークネス&ストロングネスだと思っています。「こうやります」と言うだけでなく、「実際こうなっています」と世界に示せる段階に入るのは、非常に大きな意味を持ちます。グローバルにも通用するモデルとして、リサイクル事業をぜひ育ててほしいと思います。

岡田：環境価値の経済価値化についても、以前よりお客様の反応が確実に変わってきています。グリーン地金やリサイクル材を求めるニーズが広がり、「リサイクルが付加価値になる」という手応えが、確実に出始めています。ここは会社全体で加速させ、取り合いになるくらい世の中に率先して届けていかないといけないと考えています。

永田：サーキュラーエコノミーの実装は、わが社にとってのマネタイズであり、社会課題解決でもあると考えています。両立できる稀有な事業領域ですから、後半戦の最重要テーマの一つですね。

「アルミでかなえる、軽やかな世界」の実現に向けて

最後に、それぞれのお立場から、これからの覚悟をお聞かせください。

隈元：私が大切にしているのは、「何か特別なことができる人ではなく、何が起きても、会社を安全なところにナビゲートできる人材」を育てることです。想定外なことにも立ち向かい、自分と配下の人間を安全に導ける人。次の世代へのバトンを、そういう形で確実に渡していきたいと考えています。

岡田：私は財務の立場から、いつでも動ける企業体質を維持することを使命だと考えています。2019年10月から2023年3月の構造改革の時のように「投資したくてもできない」状態に二度と陥らないよう、規律ある財務基盤を守り続ける。それが本当のサステナビリティであり、次の成長への備えです。

永田：私がつけ加えるとすれば、「変化を先取りする力」です。変化を見てから対応するのでは遅いのです。勇気とチャレンジ精神、失敗をおそれない姿勢、そして粘り強くやり切る胆力。わが社が真に強い会社になるためには、この組織カルチャーの醸成が欠かせません。

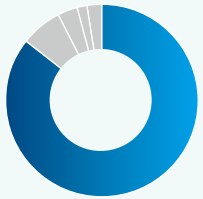
隈元：動き出したサーキュラーエコノミーの心臓が、これから全身に血を巡らせていく。航空宇宙・防衛材事業も、次の成長ドライバーとして育っていく。新領域事業も、後半戦で必ず形にする。UACJの本当の勝負は、これから始まるのだと思っています。

永田：取締役会での率直な議論、執行と監督の緊張感ある対話、そしてわが社のビジョンに向かってともに進む覚悟。これらが揃った今、私自身も社外取締役として「変化を先取りする経営」を支える一員でありたいと、改めて強く思います。

製品別概要

板製品関連

売上収益比率※1
(2025年度)
85.8%
1兆137億円



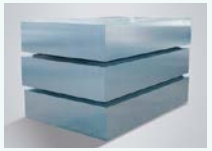
概要

日本、米国、タイを基軸とした3極体制で、アルミ板製品を製造・販売しています。強固な顧客基盤と高い生産技術力・ものづくり力をベースに、幅広い品種・地域をカバーし、他事業とのシナジーを創出する総合力を特長として、拡大するアルミ板需要に対応しています。2025年度の年間販売量は132万トンで、世界2位グループの生産規模を誇り、販売数量の約68%をアルミ缶向けの缶材が占めています。

▶ P.04 At a glance　▶ P.39～41 板事業の戦略

製品

薄板コイル


厚板(極厚板)

箔

用途

飲料缶

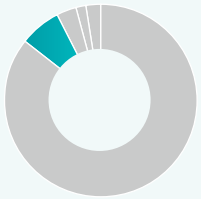
自動車

半導体製造装置

リチウムイオン電池

押出・加工品関連

売上収益比率※1
(2025年度)
6.7%
797億円



概要

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

製品

大型アルミニウム製タンク

ハニカムパネル

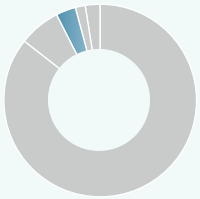
用途

バイク

ホームドア

自動車部品関連

売上収益比率※1
(2025年度)
3.6%
426億円



概要

アルミニウムのバンパー、バッテリー部品、サイドフレームやサンルーフガイドなどの自動車部品を取り扱っています。2016年に買収した北米事業(UWH※2)を中心に、日本(UACJ)および中国(DUB※3)で事業を展開しています。

製品

バンパー

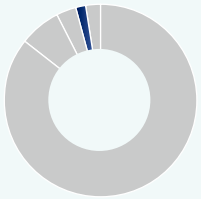
サンルーフガイド

用途

自動車

航空宇宙・防衛材関連

売上収益比率※1
(2025年度)
1.6%
186億円



概要

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

▶ P.44～45 航空宇宙・防衛材事業の戦略

製品

大型鍛造品(リング)

用途

飛行機

ロケット　©JAXA

※1 2025年度連結売上収益1兆1,817億円には、「その他」272億円が含まれています
※2 UACJ Automotive Whitehall Industries, Inc.
※3 Dicastal UACJ Bolv Automotive Components Co., Ltd.、持分法適用会社

事業概要と強み

板事業は、飲料缶や自動車、半導体製造装置など幅広い分野にアルミニウム圧延材を供給する、UACJグループの中核事業です。2025年度の販売量は132万トンにのぼり、その約7割を、需要拡大が続く缶材が占めています。

▶ P.04 At a glance 板製品の品種別販売数量構成比

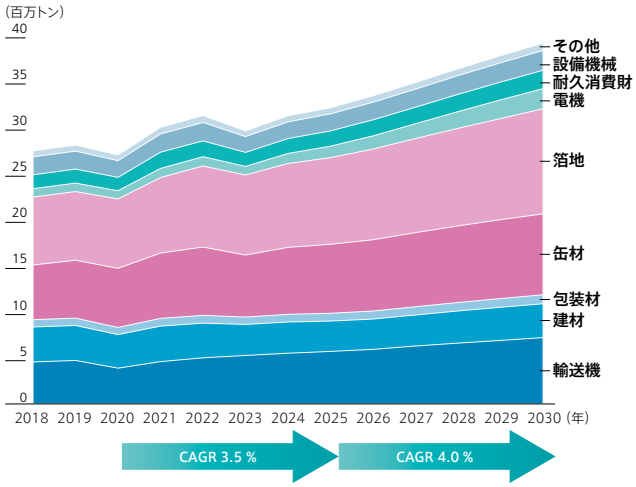
世界のアルミニウム圧延材需要は、包装容器、自動車、電池、半導体、PC・モバイル端末、航空機などの分野の需要の伸びに牽引され、今後もCAGR4%程度で拡大が続く見通しです。また、当社が主力とする缶材分野においても、北米、欧州でリサイクル性の高さなどにより他素材からアルミ缶へのシフトが進展していることに加え、新興国では経済成長を背景に飲料缶需要が増加しており、缶材のグローバル需要はCAGR3%程度の成長が見込まれます。当社は、この旺盛な需要を確実に捕捉することで、さらなる事業成長を図ります。

最大の強みは、日本・北米(TAA※1)・タイ(UATH※2)の世界3極にわたる供給体制です。3拠点合計の生産能力は、2027年度には約150万トンへと拡大する計画です。この体制により、拡大するグローバル需要を捉えるとともに、顧客が必要とするタイミングで、必要な場所へ最適な製品を供給することを可能としています。

▶ P.06 UACJの特徴 世界3極の供給体制

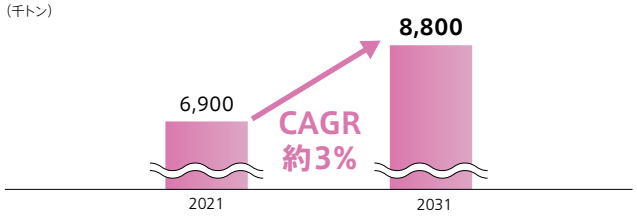
さらに、多様な生産品種や他事業とのシナジーも、当社ならではの強みで、国内では5割超の市場シェアを有し、世界でもトップクラスの販売量を誇ります。これらの総合力を活か

アルミニウム圧延材の需要予測



出典：当社調べ(2026年2月時点)。2026年以降は予測値

主力分野：缶材のグローバル需要



缶材の地域別需要(主要地域)

(千トン)	2021	2031	CAGR
北米	2,150	2,750	3%
欧州	1,150	1,600	3%
アジア※3・オセアニア	750	1,100	4%
インド・中東・アフリカ	450	700	5%
日本	400	350	△1%

※3 日本、中国、インド、中東を除く
出典：当社調べ

し、研究・商品開発力と環境負荷低減で付加価値を創出し、持続的な事業成長を図っています。

※1 北米の板事業の主要事業会社 Tri-Arrows Aluminum Inc.
※2 タイの板事業の主要事業会社 UACJ (Thailand) Co., Ltd.

戦略

板事業は、市場拡大を捉えた販売数量増加とともに、収益性と資産効率を高めることで、「稼ぐ力」を一段と強化していきます。この成長を実現するため、第4次中計で「量から質への転換」「モノからコトへの転換」「3極体制の進化」の3つの基本方針を掲げています。

「量から質への転換」では、収益性・資産効率性の向上と重点分野の需要増減への対応のため、成長分野の変化に応じた販売ポートフォリオの最適化を進めています。「モノからコトへの転換」では、リサイクル設備への投資と環境配慮製品の販売拡大を通じて、CO_2排出量の削減などの環境課題を解決するソリューション提供を拡大しています。そして「3極体制の進化」では、日本・米国・タイの3極連携による顧客対応力強化、日本・タイの2極互換性拡大とともに、TAAやUATHで生産能力を増強するなど、グローバルな体制強化を進めています。

その結果、板事業の販売数量は2023年度の120万トンから2025年度には132万トンに増加しました。事業利益についても、販売数量の拡大や米国でのリサイクル原料効果などにより、中計目標の達成に向けて順調に進捗しています。ただし、UATHについては為替要因(バーツ高・ドル安)などにより収益性が低下していることから、差別化による価格改定の継続、販売ポートフォリオの改善、UBC調達ルート拡大による生産コスト最適化などの取り組みにより、収益性向上を図っています。

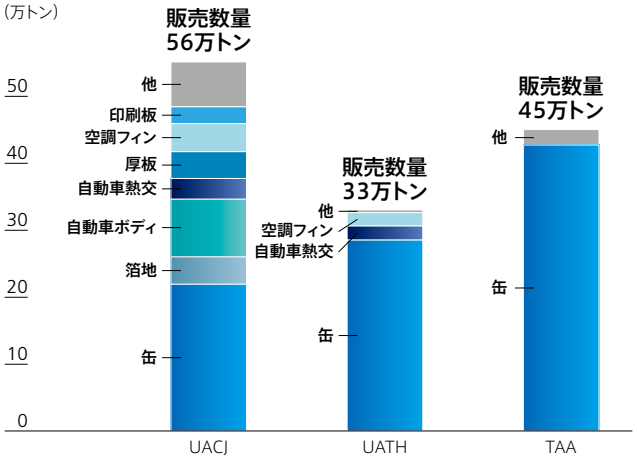
成長投資による事業規模拡大

板事業は、拡大するアルミニウム需要を捉え、世界3極で継続的な成長投資を実行してきました。TAAは、北米の旺盛な缶材需要に応じて能力増強を重ねており、熱間圧延の能力は、2011年の事業取得時の年産約30万トンから、現在は約45万トンへ増強しており、2029年には約50万トンへ拡大する計画です。また、航空宇宙・防衛分野や半導体製造装置向けの需要拡大を見据え、深谷製造所で厚板焼入れ設備への投資を進行中です。環境価値の創出においては、第4次中計期間中に世界3極でリサイクル設備の増強を実施しました。

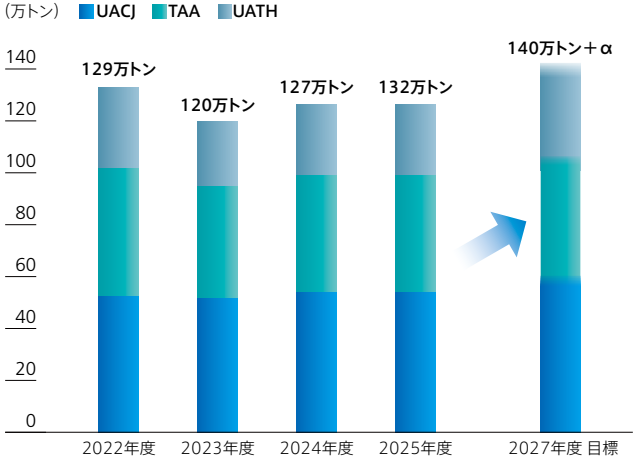
今後も、成長分野への投資により需要を確実に取り込み、さらなる事業規模の拡大を実現していきます。

▶ P.45 航空宇宙・防衛分野 合計230億円の設備投資

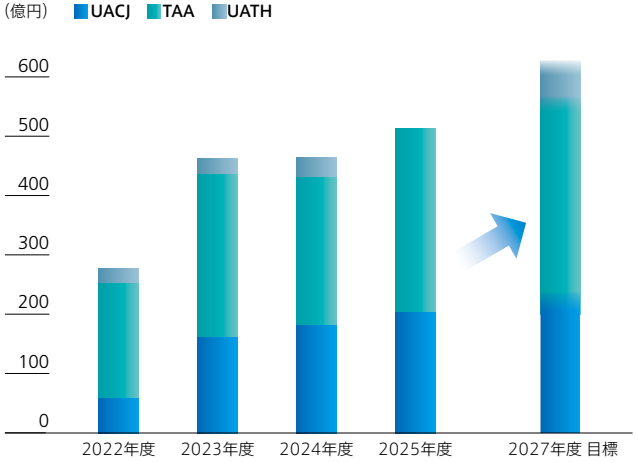
主要3拠点の品種別販売数量(2025年度)



主要3拠点の販売量の推移



主要3拠点の事業利益の推移



国内板事業の収益性強化

国内板事業では、幅広い製品ラインアップと環境対応力を活かし、堅調な需要を柔軟に取り込みながら収益性を強化しています。生成AIの普及や旺盛なデータセンター投資を背景に、半導体製造装置向けで厚板の販売を拡大するほか、定置型蓄電池（ESS）需要を捉えて電池箔・電池ケースの販売量を伸ばしています。主力の缶材向けは、国内需要は横ばいながら、瓶から缶へのシフトにより成長が続く欧州向けの輸出を着実に増やしています。こうした成長分野への注力により、国内板の販売量を2027年度に2023年度比15%以上へと拡大させ、収益基盤を一段と強固にしていきます。

2026年度の国内板事業の需要動向

品種	2026年度の需要動向	
国内向け缶材	→	市場は横ばい～微減の見込み
欧州向け缶材	↗	ガラス瓶からの置き換え需要等あり、市場は成長が続く
自動車材	→	国内生産台数減少と北米向け増販の影響で横ばい
電池箔・電池ケース	→	ESS（定置型蓄電池）市場は拡大、車載市場の伸びは鈍化
パソコン・モバイル端末	↗	アルミ押出材よりアルミ板材への切り替えの動きあり
厚板	↗	生成AI普及を背景として、半導体製造装置市場は好調
メモリーディスク	↗	生成AI普及を背景として、データセンター投資が継続、HDD需要増
建材	→	市場は横ばい～微減の見込み
航空宇宙・防衛	↗	航空旅客需要回復、宇宙市場拡大、防衛予算増額を受け、市場拡大

UATHの現地化の取り組み

タイの生産拠点であるUATHは、世界3極体制の一翼として東南アジア唯一のアルミ圧延一貫工場を運営しながら、「タイに合った企業のかたち」への発展を目指し、現地化を推進しています。2011年の設立以来、駐在員が現地従業員とともに事業を築いた成果として、管理職に占める現地従業員比率は2014年1月の46%から2026年3月には80%へと高まり、駐在員数も段階的に減少しています。

この現地化をさらに加速させる中核的施策の一つが、2026年1月に始動したリーダーシップ開発プログラム「ULEAD（UATH Leadership Empowerment And Development）」です。中間管理職からマネージャー層を対象に、1週間のワークショップを経て、各自が自らの業務課題に取り組みます。データに基づく工程管理などの技術スキルに加え、自由討議やケーススタディなどを通じて、リーダーに求められる意思決定力を養うもので、第1期には60人もの従業員が応募しました。北米のローガン工場で要職を務めたPaul Mark Banksも加わり、現地従業員がマネジメントの中心となってリーダーシップを次世代へ伝承していく仕組みづくりが動き出しています。

Surat Srilamart
UATH執行役員
Vice Factory Manager

私が描くUATHの将来像は、従業員と会社がともに成長していける組織です。これは、従業員と会社の双方にとって、持続的かつ安定した発展を実現することを意味します。私は、次世代のリーダーには、自分自身と組織に対して誠実で責任感を持ち、強い意志を持って組織を牽引していくことを期待しています。そして、UATHを世界に通用する強い組織へと成長させ、将来の世代にとって持続可能な未来をつくり上げていくリーダーになってほしいと考えています。

Paul Mark Banks
UATH
Executive Vice President

UATHのチームに加われたことを嬉しく思います。ここには強いエンゲージメントがあり、これほど真剣な仲間と働けることは喜びです。ULEADは、すでに備わるリーダーシップをさらに強くし、現地化目標とKPIの双方を支えるために設計しました。タイのリーダーたちが自らこの工場の未来を担い、次世代を育てようとしていることは明らかです。UATHの未来は確かな手に託されています。

人、パートナー、確かな実行力で強化するTAAの優位性

TAAは、安定した収益基盤と確かな成長への推進力を備えた会社です。その事業運営や意思決定、そして価値の生み出し方の根底には、私たちが大切にしてきた変わらぬ信念があります。なかでも私たちの原動力となっているのが、業界随一のコスト競争力です。生産性をたゆまず高め、より競争力のある原材料を自在に使いこなす。その積み重ねがこの強さを支えています。

自信の裏づけとなっているのは、長年かけて築いてきた総合力です。経験豊かなチーム、揺るぎない信頼で結ばれたパートナー、そして規律あるものづくり。これらが揃っているからこそ、市場が変化しても柔軟に対応しながら、お客様への安定供給と、長期的な目標の達成を両立できます。約束したことは、必ずやり遂げる。その一つひとつの積み重ねが、市況に左右されない、持続的な収益力を生んでいます。

私たちは、実行力を磨き、市場のチャンスを逃さず捉えるために、設備やシステム、そして働き方そのものへの投資を続けてきました。どんな環境でも競争優位を保てるよう、生産能力を増大させ、価値を生み出す力を高める、それが投資の狙いです。確かな取引基盤と成果にこだわる姿勢とが一つになり、信頼性が高く、コスト競争力のある生産体制を実現しています。

市場に変動はつきものですが、TAAはそれを乗り越えていくための十分な優位性を備えています。これからも一歩先を見据え、新たな価値を生む道を探りながら、着実に収益を伸ばしていきます。私たちが築いてきた事業基盤と、それを裏づける実績への確信を胸に、前へ進み続けます。

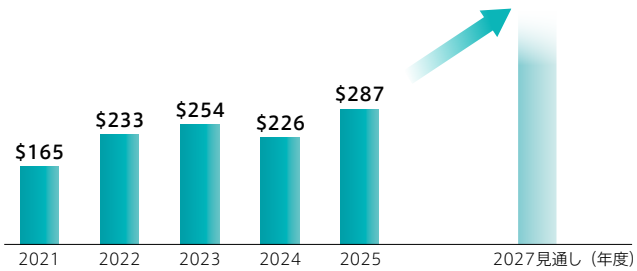
数字が示す、TAAの歩みと成長

北米では、アルミ缶のリサイクル性の高さが評価され、缶材需要は年率約3%の堅調な成長を続けています。TAAはこの成長の波を確実に捉えるため、さまざまな取り組みを進めてきました。

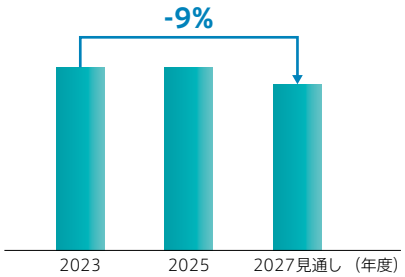
その中心がローガン工場への戦略投資です。直近10年間で6億米ドル以上の投資を実施したことで、2023年度から2027年度にかけて生産量が17%増加するとともに、単位重量当たり製造コストは9%下がる見通しです。また、リサイクル設備の増強やスクラップ調達の強化により、スクラップの使用量は30%増加する見通しで、環境負荷の低減と収益力の強化を同時に実現します。

その結果、EBITDAは2021年度の1億6,500万米ドルから、2025年度には過去最高となる2億8,700万米ドルへと伸びました。2026年度以降も、強固な競争優位性と良好な市場環境を追い風に、さらなるEBITDAの増加を見込んでいます。

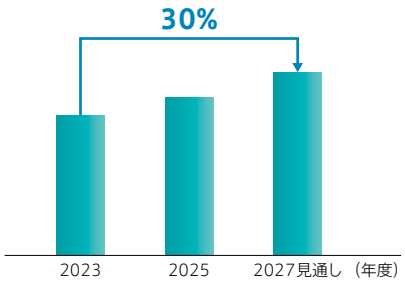
EBITDA
（百万米ドル）



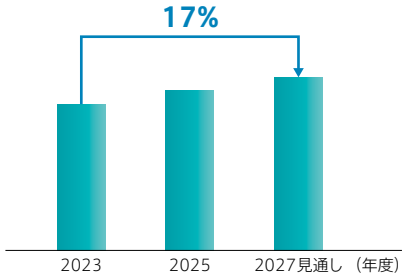
ローガン工場 単位重量当たりコスト



スクラップ使用量



ローガン工場 製品生産量



変わらぬ信念が、卓越したものづくりの文化を育てる

TAAの強さは、私たちが大切にしてきた信念に根ざしています。その中心にあるのが、「人」「パートナー」「実行力」という3つの柱です。

1. 人 —— 現場の一人ひとりが、確かな実行力を生む

安全を何よりも優先し、誠実に行動し、日々の仕事を少しずつ良くしていく。TAAで働く一人ひとりのそうした姿勢が、ぶれのない実行力を生み出しています。自ら考えて動く当事者意識と、旺盛な探究心にあふれた風土。それが、めまぐるしく変わる市場のなかでも、素早く対応し、課題を解決し、高い成果を出し続ける力になっています。この規律ある人材こそが、安定した操業と、長期的な収益力を支える礎です。

2. パートナー —— 信頼と対話が、変化に強い事業をつくる

私たちは、サプライチェーン全体を通じて、信頼性と共通の価値、そして長期的な視点を大切にした、風通しの良いパートナーシップを築いています。お客様、サプライヤー、そしてUACJ。こうした仲間との強い連携が、市場の変化にしなやかに対応する柔軟性とレジリエンスを生み出します。この確かな関係が需要を安定させ、景気の波を越えて、揺るがぬ収益をもたらしています。

3. 実行力 —— 世界に誇る、生産性とコスト競争力

TAAの実行力は、安全性、効率性、そして絶え間ない改善を土台としています。そこから生まれるのが、世界最高水準の生産性と、徹底したコスト管理です。確かな技術力と現場力を活かして、原材料を無駄なく使い、歩留まりを最大限に高め、高品質な製品をお届けする。この力が、市場で選ばれ続ける理由であり、持続的な収益力の源泉となっています。

Logan Aluminum Inc.
（ローガン・アルミニウム）

ローガン・アルミニウム社は、TAAとNovelis Inc.（ノベリス社）の合弁事業として運営される、北米最大級のアルミニウム圧延製造拠点です。世界トップクラスの生産能力と高いコスト競争力を誇り、高品質な製品を供給するTAAの基幹製造ハブとして機能しています。

Leader Interview

TAAの強みを、競争力と企業価値へ

Dan Buerck
Commercial Director

私は2012年にLogan Aluminum Inc.に入社し、責任ある役割を一つひとつ担いながら、ものづくりの現場で確かな専門性を培ってきました。その後、TAAの製造チームに加わり、熱間圧延・鋳造部門のオペレーションリーダーとして、生産性の向上と、事業戦略に沿った操業体制づくりに取り組んできました。

そして、2025年に、コマーシャル・ディレクターに就任しました。製造から営業まで幅広く経験してきたからこそ、工場の力と、お客様や市場のニーズとを的確に結びつけ、TAAならではの強みを競争力と企業価値へと変えていくことができます。

その強みとは、規律あるものづくり、確かな技術力、力を合わせた問題解決、そして絶え間ない改善です。これらは、お客様である製缶メーカーにとって、大きな安心に繋がります。安定した供給、ばらつきのない品質、迅速なサポート、そして緊密に連携した計画づくりがあってこそ、お客様は変化する需要に対応し、生産計画を守り、自信を持って市場に応えていくことができます。

私の役割は、製造・技術・営業の各チームを繋ぎ、需要と生産を最適に結びつけることです。お客様や社内の仲間とともに課題を解決し、交わした約束を果たしていく。誠実さと責任感、そして協働を何よりも大切にしながら、TAAの力とパートナーとの信頼を、確かな成果へと変えていきます。それが、TAAとお客様の双方にとって、末永く続く価値を生み出すと信じています。

高橋 南
常務執行役員
航空宇宙・防衛材
事業本部長

事業概要と市場環境、強み

航空宇宙・防衛材事業は、2024年10月の事業本部新設によって本格的に始動した、当社の新たな成長の柱となる事業です。板材から押出材、鍛造品まで、多彩なアルミニウム素材を一貫して供給できる体制を強みとしています。

現在、新型航空機の需要拡大、ロケット打ち上げ数の増加、日本の防衛関連費の増額に伴い、各分野で需要が伸長しています。さらに、国内サプライチェーン構築に向けた動きを背景に、国内メーカーによる安定供給への期待が高まっています。このような市場環境において、当社は、国内最大級の大型生産設備による大型素材の生産力と、顧客ニーズに応えるアルミニウム合金の開発力を強みに、販売拡大を図っています。

各分野の需要動向

航空

- 旅客需要の伸び
- 老朽化した旧型機の更新
- GHGの排出削減など環境対策の必要性

▶ **新型機への置き換え需要**

宇宙

- 自動運転などの位置測定
- 温暖化対策・農業用途の環境測定
- 衛星軌道からのデータ通信用途

▶ **人工衛星のニーズが増加し、ロケットの打ち上げ数が増加**

防衛

- 社会情勢の変化に伴い、日本の防衛関連費の増加

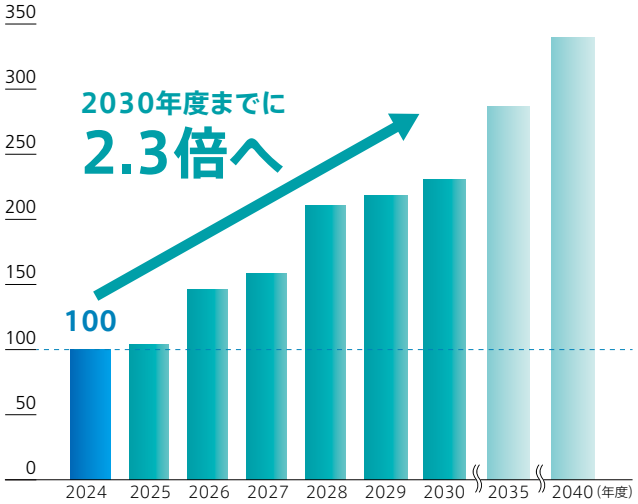
▶ **防衛分野での需要が増加**

戦略

当社は、「UACJ VISION 2030」に基づき、航空宇宙・防衛分野を新たな成長領域と位置づけています。拡大する需要を確実に捉え、航空・宇宙・防衛の3分野合計の売上高を、2030年度までに2024年度比で2.3倍規模へと引き上げることを目指しています。

航空分野では、現状では海外アルミニウムメーカーの材料が高いシェアを占めていますが、アルミニウム素材の国内供給への要望を捉え、当社材への切り替えによる販売拡大を目指します。一方、宇宙分野、防衛分野では、当社は高シェアを占めており、市場拡大により増加する需要を捕捉し、さらなる販売増加を図ります。

航空・宇宙・防衛材3分野の売上計画(2024年度実績を100とする)



顧客である国内のプライムメーカーからは、国内メーカーのアルミニウム材への強い調達ニーズが寄せられており、当社の取り組みは顧客からも高く評価されています。当社は、高品質なアルミニウム製品の安定供給を通じ、サプライチェーンの安定化に貢献していきます。

併せて、需要拡大を捉える先行投資も進めています。合計230億円の設備投資により、深谷製造所に厚板焼入れ材製造設備を、鋳鍛製作所に国内最大級のリング材製造設備をそれぞれ導入します。リング材製造設備への投資は、宇宙戦略基金※1の補助を受けて実施するなど、補助金も有効に活用しています。これらの新規投資による売上への寄与は、主に次期中期経営計画期間となりますが、供給能力の拡充を通じて、今後のさらなる販売拡大への基盤を強化しています。

※1 宇宙戦略基金 ▶https://fund.jaxa.jp/

合計230億円の設備投資により、拡大する市場を捕捉

●深谷製造所：厚板焼入れ材製造設備の増強※2

- ✔ 日本最大規模・高効率な設備で、より高品質な製品分野へ
- ✔ 厚板焼入れ材生産能力を倍増へ

投資総額：約110億円
稼働開始：2027年度下期
需要分野：航空宇宙・防衛関連材、半導体製造装置など

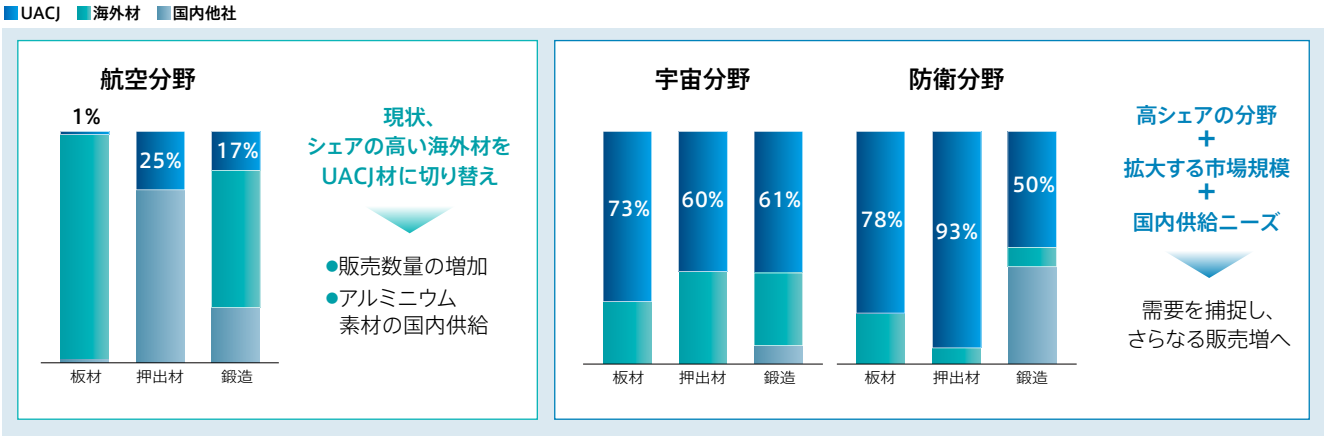
●鋳鍛製作所：国内最大リング材製造設備の導入※3

- ✔ JAXAの技術開発テーマに採択され、宇宙戦略基金の補助を受けて実施
- ✔ 製造可能なリング材の直径は、5m以上へ拡大

投資総額：約120億円
稼働開始：2029年中
需要分野：H3ロケットなど宇宙関連材

※2 リリース：日本最大規模の厚板焼入れ材製造設備を導入（2025年5月13日）
※3 リリース：航空宇宙・防衛向け生産能力を増強、国内最大級リング材製造設備導入（2026年2月10日）

各分野のマーケットシェア（国内）※4



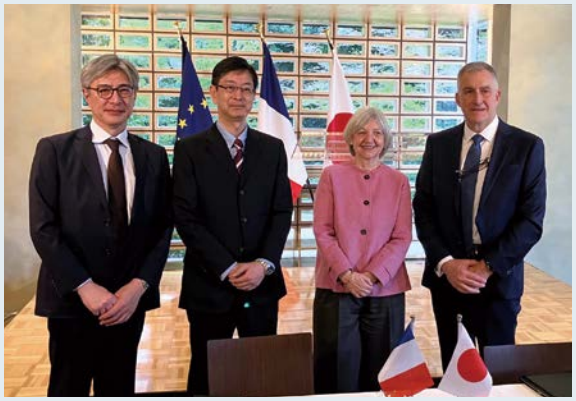
※4 国内プライムメーカーでのシェア、当社調べ

サプライチェーン安定化に貢献

仏Safran社とのパートナーシップ

グローバル連携で新規需要を開拓

2026年3月、当社は航空機装備品を手掛けるフランスのSafran社と、航空宇宙・防衛分野における戦略的パートナーシップに関するMOU（基本合意書）を締結しました。地政学リスクの高まりを背景に、サプライチェーンの強靭化と安定供給先の確保が世界的に求められるなか、両社は強固な信頼関係のもと、まずは航空機のランディングギアホイールについて、2026年度中の量産開始に向けた供給体制の確立を目指します。当社は、環境負荷低減とコスト競争力を両立する循環型生産体制や、大型部材の量産を支える設備と豊富な経験を強みに、世界の航空宇宙産業の発展に貢献していきます。



MOU調印の様子（写真右から）Safran LS, Senior VP, Mr. Thierry Thomas、駐日フランス大使 Ms. Béatrice le Fraper du Hellen、経済産業省 航空機部品・素材産業室長　西山 正氏、UACJ航空宇宙・防衛材事業本部長　高橋 南

▶環境への取り組み　https://www.uacj.co.jp/sustainability/environment/index.html

基本的な考え方

当社は、「100年後の軽やかな世界のために」というスローガンのもと、「美しく豊かな地球がずっと続く未来」を実現すべく努めています。とりわけ、当社ならではの貢献として、アルミニウムの環境性能を最大限に発揮させることに注力しています。

2023年には、環境に関するマテリアリティとして、「アルミニウムの循環型社会」の牽引（サーキュラーエコノミー）、気候変動への対応、自然の保全と再生・創出（ネイチャーポジティブ）の3つを特定しました。これらは、それぞれが独立した課題ではなく、互いに関連性を持ち、支え合い、融合する関係にあると考え、一体的に取り組んでいます。

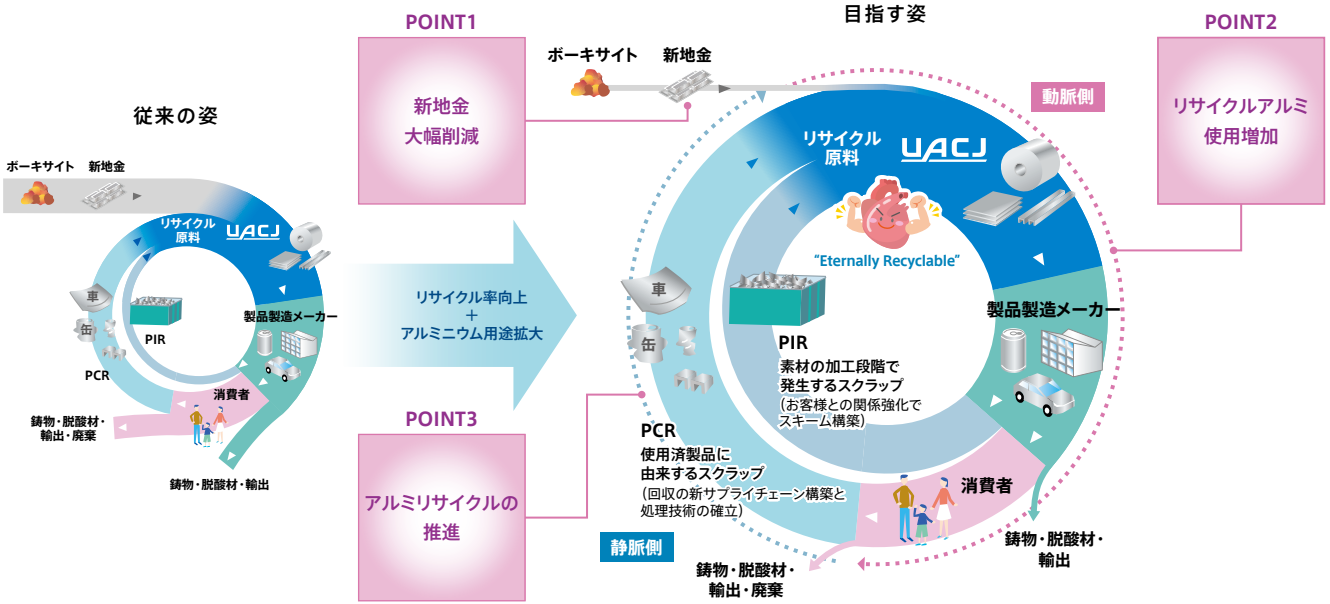
3つの柱

「アルミニウムの循環型社会」の牽引（サーキュラーエコノミー）
アルミニウムを社会に送り出す「動脈」と
リサイクルする「静脈」の役割を果たす

気候変動への対応
環境に配慮したアルミニウムの利活用の機会を拡大することで、
社会全体におけるGHG排出量の削減に貢献する

自然の保全と再生・創出（ネイチャーポジティブ）
サプライチェーン全体で自然への負荷を最小化し、
自然の保全・再生・創出と経済の両立に貢献する

当社が目指す姿



その中心を担うのは、「アルミニウムの循環型社会」の牽引（サーキュラーエコノミー）です。アルミニウムをリサイクルし、その利活用の場を広げ、同一製品へのアルミニウムの循環（水平リサイクル）を促進することは、GHG排出量の削減に繋がり、気候変動への対策として有効です。また、新地金の使用量も削減できることから、新たなボーキサイト（アルミニウム原料鉱石）の採掘が抑制され、自然環境の保全と再生・創出、すなわちネイチャーポジティブの実現にも繋がります。こうした考えのもとで当社は、目指すべき未来の姿を「アルミニウム循環の『心臓』」と定めました。

アルミニウム循環の「心臓」を目指す

当社グループは、主に製造業の顧客を通じてアルミニウムを広く社会に提供しています。従って、当社グループがスクラップ由来のリサイクル原料を積極的に導入していくことで、社会全体のリサイクル原料の使用率向上に寄与できます。いわば古いアルミニウムを回収する「静脈」と、新しいアルミニウムを送り出す「動脈」を繋げる心臓として、アルミニウムの循環利用を支えていくことを目指しています。

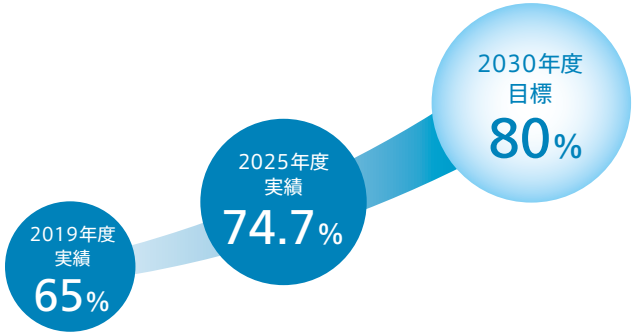
将来的には、2050年、自社のアルミニウム製品の原料のすべてを、新地金ではなくリサイクル材で賄う、完全なアルミニウム循環の実現を目指しています。

▶「アルミニウムの循環型社会」の牽引（サーキュラーエコノミー）　https://www.uacj.co.jp/sustainability/materiality/aluminum.html

アルミニウムのリサイクル推進

当社グループは、2030年の「UACJリサイクル率※1 80%」を目標に掲げ、リサイクルの拡大に注力しています。

UACJリサイクル率の目標



※1 アルミニウムの資源循環性を示す当社指標
UACJリサイクル率＝循環アルミ量／溶解炉への装入量、で算出。
・純アルミ（1000系、8000系）材を除く
・対象拠点はUACJ（名古屋・福井・深谷製造所、小山製作所）、UATH（ラヨン製造所）
・循環アルミ量…製造業での素材の加工段階で発生するスクラップ＋使用済み製品に由来するスクラップ＋当社社内の全工程で発生するスクラップ
・溶解炉への装入量…循環アルミ量＋アルミニウム新地金＋添加金属

アルミニウムはリサイクル性の高い素材です。特に、次の三点が注目すべき特性として挙げられます。

一点目は、溶解により性質が変わらないことです。プラスチックなどの化合物は繰り返し溶かして利用することで物質自体が劣化することがありますが、金属ではこうした劣化は起こりにくくなります。また、有機成分などの不純物も、再溶解時の高温によって除去、無害化することができます。

二点目は、溶かすのに大きなエネルギーを必要としないことです。新たにアルミニウム地金を製錬するには1キログラム当たり約15kWhもの電力を中心としたエネルギーを要する一方、リサイクルではその約97%を節約できます。

そして三点目は、アルミニウムが一定の価値を持つ資源として広く認知されているため、社会での回収網が整備されやすいことです。

2025年6月に公表された国の「経済財政運営と改革の基本方針2025」（骨太の方針）にも、「プラスチック・アルミ等の金属の再資源化」を推進していく方針が盛り込まれました。素材としての特性からも、社会の要請という面からも、アルミニウムの循環利用に注力する必然性は高いと言えます。

ステークホルダーを繋ぐハブとして

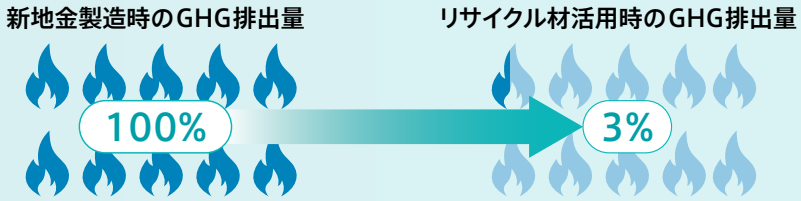
アルミニウムの完全循環を実現する上では、使用済み製品の回収・リサイクルの仕組みづくりや、素材の分離・分別のノウハウ構築も必要となります。これにはお客様であるメーカーをはじめ、さまざまなステークホルダーの協力が不可欠です。当社グループは、サプライチェーンの上流と下流を繋ぐ立ち位置を大いに活用し、これらの取り組みを主導していきます。

これにあたり、2030年度までのロードマップを策定しています。現在はリサイクル率の向上と、環境保証された再生アルミニウム製品の用途拡大の両軸で取り組みを進めています。

Close Up

リサイクル材がアルミニウム産業の未来を変える

ときに「電気の缶詰」と称されるアルミニウム。原料鉱石であるボーキサイトから電解製錬によってアルミニウムを取り出す際、多くの電力を必要とすることがその由来で、その発電に伴って排出されるGHGの量も少なくありません。こうした背景から、近年、リサイクル材活用の取り組みが注目を集めています。製錬済みのアルミニウム製品を溶解し再利用する場合、必要なエネルギーは新地金製造時のわずか3%ほど。リサイクル材の利用率が上がれば上がるほど、大きな省エネ・省CO_2効果が期待できます。



出典：日本アルミニウム協会資料より当社作成

日本国内のアルミ缶リサイクルで削減されたエネルギー
＝
約6,000万世帯の15日分の使用電力量に匹敵
（2023年度実績）

出典：アルミ缶リサイクル協会

▶UACJが考える「アルミニウムが循環する社会の構築」　https://www.uacj.co.jp/sustainability/environment/circular_economy.html

アルミニウムリサイクル推進に向けた取り組みのロードマップ

項目	内容	～2027年度	～2030年度
全体戦略	方針の策定、検証、改定	課題抽出および方針策定 → 実行検証、修正、変更 各拠点、製品ごとの目標と施策の設定 → 施策実行と必要投資検証、変化への対応	2030年に向けてリサイクル推進 環境への対応力強化 → UACJリサイクル率80%
	スクラップ確保と回収 リサイクルループ確立と拡大 （循環の幹を太く大きく）	マテリアルフロー調査と現状把握 → 情報の更新とPIR回収の最適なシステム構築 → スクラップの安定調達とその拡大 UBC※2最大利用 家電用途スクラップの回収ループ検討・確立 ミックスメタル回収ループ検討・確立 → PIR/PCRを回収ループで安定調達	
	スクラップの使いこなし リサイクル合金の開発・製造技術力	UBC加工処理設備立ち上げ準備 → 垂直立ち上げおよび拡張投資検討 合金開発（EcoEnd™、新リサイクル合金等）、生産技術力向上	
	新技術開発、リサイクル設備投資	アルミニウム資源のアップグレード技術開発プロジェクト（NEDO※3プロジェクト） → 継続 事業化推進 → 実機検討 低温型電解法によるアルミニウムの高純度化プロセスの研究開発（先導研究）推進 → 先導研究以降の事業化検討の推進	
	他産業、他企業との仲間づくり	PIR/PCRスクラップ前処理設備、他の設備検討 他産業、他企業との仲間つくり活動、官公庁、教育機関、他ステークホルダーとの協力	
	さらなる価値向上の仕組みづくり	サーキュラーエコノミーの啓蒙、環境価値の訴求	
PIR※4	マテリアルフロー把握、 回収、再利用化	マテリアルフロー調査と情報更新 顧客や商社など、ステークホルダーとの協業確立、調達スキームの確立による量の拡大 溶解歩留まりの向上	
PCR※5	UBC確保、使用量最大化	官公庁、アルミ協会連携でUBC流出防止、「EcoEnd™」拡販、個別プロジェクト推進	純化技術利用による リサイクル率向上
	家電スクラップ（エアコンフィン）	家電PCRの水平リサイクルの実行	
	ミックスメタル	協力企業探索 → PCRを既存合金およびリサイクル合金へ使用	

取り組み例：グローバル三極でリサイクル処理能力を向上

取り組みの一例として、主力の缶材分野で、グローバルにリサイクル設備の増強を進めています。2025年度には米国のTAA※6にUBCのシュレッダー処理ラインを増設しました。今後も取り組みを続けていきます。

日本：UACJ

UACJ福井製造所

UBC処理ライン新設
UACJ山一アルミ缶リサイクル（株）※7にて操業開始（2025年度4Q）

UBCのリサイクル原料への加工設備

タイ：UATH

UATH ラヨン製造所

スクラップ溶解炉増設
2024年度1Q より稼働中

スクラップを溶解するサイドウェル式溶解炉の第4ライン

米国：TAA

TAAローガン工場

UBC処理ラインの増設
2025年度4Qより稼働中

UBCのシュレッダー処理ラインを増設

Close Up

UBCの加工処理を担う合弁会社が本格稼働

当社と山一金属株式会社は2025年4月、合弁会社「UACJ山一アルミ缶リサイクル株式会社」を設立しました。同社は2025年第4四半期から設備を本格稼働しています。

UACJ山一アルミ缶リサイクルは、UBCの破砕、選別、焙焼、チップ化などの加工処理を担う企業です。チップは再度、当社でアルミ缶材として使用します。設備は当社福井製造所の敷地内にあるため、缶の加工とアルミ板製造をより効率的に連動させることが可能です。

これにより当社のScope3（原材料）におけるCO_2排出量※8を年間約12万トン削減できる見込みです。今後も業界内で協力しながら、アルミニウム製品の水平リサイクルの拡大に取り組んでいきます。

※2 UBC：Used Beverage Can（使用済み飲料缶）
※3 NEDO：国立研究開発法人 新エネルギー・産業技術総合開発機構
※4 PIR：Post-Industrial Recycled スクラップ。製造業での素材の加工段階で発生するスクラップ
※5 PCR：Post-Consumer Recycled スクラップ。使用済製品に由来するスクラップ
※6 Tri-Arrows Aluminum Inc.
※7 山一金属株式会社との合弁会社。UACJ福井製造所の敷地内に設立
※8 日本アルミニウム協会公表のCO_2排出量原単位に基づき算出

環境価値の経済価値化

当社は以前から、製品・サービスの環境価値向上に取り組んできました。軽量で加工性の高いアルミニウムは、自動車の軽量化などはもとより、サステナブル用途でも注目される素材です。当社ではこうした用途での販売拡大に注力し、また、より環境性能を高めた製品の開発や、グリーン原料の調達、廃棄物のリサイクルなどにも努めています。

直近では2026年4月に政府の「排出量取引制度※9」が本格稼働するなど、企業の環境負荷低減への社会的要請はますます高まっています。当社はこうした潮流をチャンスとも捉えて施策を展開しています。

2024年からの第4次中期経営計画では、「素材＋α」の付加価値提供を打ち出し、なかでも「リサイクル推進」を成長戦略の中核に掲げて合金開発、原料調達、設備投資などを推進しています。その上で、環境負荷低減という付加価値を、環境配慮型製品の提供を通じてお客様に提供することで経済価値化する「環境価値の経済価値化」を進めています。創出された経済価値を次なる価値向上に向けた投資の原資とし、これを活かして再び経済価値を生むという正のサイクルの構築を目指しています。

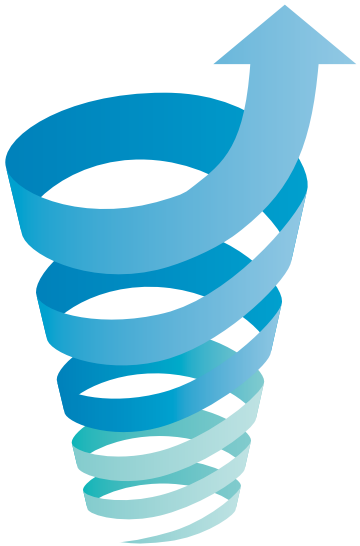
※9 政府が一定の基準のもとで制度対象者にCO_2排出枠を割り当て、毎年度、排出実績量と同量の排出枠を期限までに保有することを義務づけることで排出量削減を促す制度

▶ P.47 アルミニウムのリサイクル推進

生み出された環境価値を経済価値化し、さらなる価値創造へのサイクルを構築

環境負荷の低減

- **グリーン原料の調達**
  - ・再生原料
  - ・グリーン新地金など
- **リサイクル関連の設備投資**
  - ・福井：UBC溶解リサイクルシステム導入
  - ・TAA：シュレッダーライン増設
  - ・UATH：スクラップ溶解炉増設
  - ・小山：最新鋭鋳造システム導入
- **再生原料を活用した合金開発**
- **再生可能エネルギーの調達**



環境価値の経済価値化

- **環境配慮型製品の拡充**
- **環境価値の見える化**
- **第三者認証の取得**
- **環境価値の訴求**

環境負荷配慮型製品の拡充

当社ではかねて環境配慮型製品の拡充に注力し、リサイクル率の向上、グリーン原料の導入拡大などを進めるとともに、社外と協力してリサイクルシステム構築などにも取り組んでいます。

2026年度には、次世代飲料缶用蓋「EcoEnd™」のさらなる改良と量産化を実現。製造時のCO_2排出量を従来比で大幅削減し、すでにビール大手4社に採用されています。

環境負荷低減に向けた具体的な製品、取り組み

リリース年月		分野	内容
2022年	3月	―	Aluminium Stewardship Initiativeの認証を取得
	8月	缶	世界初の100%リサイクル缶を、サントリー・東洋製罐GHDと共同で製造
2023年	4月	自動車	グリーン原料を用いたアルミ板材「UACJ SMARTマスバランス」の提供を開始
	10月	建材	UACJの100%リサイクル材を使用したアルミ棚天板を「無印良品 新宿靖国通り」に納入
	12月	缶	飲料缶蓋「EcoEnd™」を東洋製罐と共同開発
2024年	3月	缶	住友不動産、東洋製罐と「アルミ缶水平リサイクル」のサプライチェーンを構築
2025年	4月	建材	環境配慮型アルミ材「ALmitas⁺ SMART」が積水樹脂プラメタルのアートパネルに採用
		厚板	日本初、再生原料を100%利用の厚板「ALmitas⁺ FusPlate SMART」を発売
	6月	機能材	環境配慮型アルミ材「ALmitas⁺ SMART」をサステナブルファッションブランド「ECOALF」に納入
		機能材	東海道新幹線再生アルミニウムを使用したボールペンを共同開発
	9月	機能材	日本初、グリーン新地金100%のアルミニウム汎用薄板を発売
		空調	空調機用熱交換器のアルミフィン水平リサイクル技術を実証
	12月	押出材	業界初、スキー場で回収した使用済みスキーポールの水平リサイクル実証実験を開始
2026年	4月	押出材	グリーン新地金100%のアルミニウム押出丸棒を発売、製品ブランド「ALmitas⁺ SMART」に追加

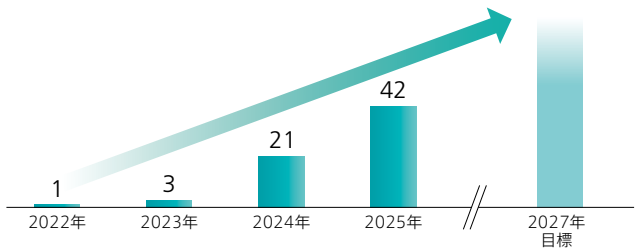
取り組み例：環境価値の見える化（第三者認証）

最新の環境基準への対応や環境認証の取得などにも取り組んでいます。

一例として、炭素国境調整メカニズム（CBAM）への対応を進めています。これはEU外からの一部輸入品について埋め込み排出量と呼ばれる炭素負荷に応じた証書の購入を求める新たなEU規制で、2026年から本格施行されました。こうした規制に業界に先駆けて対応することで販路拡大などに繋げる狙いです。

また、これに関連して、ASI認証の取得も進めています。ASI認証はアルミニウム業界最大の国際イニシアチブ「Aluminium Stewardship Initiative（ASI）」が発行するもので、ESG全般に関する工場の対応や、特定のアルミニウム製品について、サプライチェーン全体で環境・社会・ガバナンスに一定以上の配慮がなされていることを保証するものです。EU圏では、消費者の環境要望に対応するため、調達先にASI認証の取得を求める動きが広まっています。このようなニーズに応えていくためにも、公的または第三者による認証を活用し、事業・製品の環境価値をお客様に対して見える化していきます。

ASI認証材の販売数量（2022年実績を1とする）

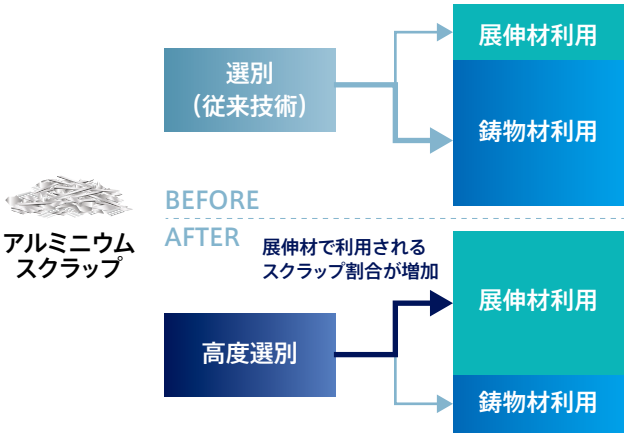


取り組み例：環境価値の訴求

製品・サービスのさらなる環境価値向上に向けて、事業全体での環境負荷低減にも引き続き取り組んでいます。その一環として、社外と協力しての技術開発にも注力しています。

その一例が、新エネルギー・産業技術総合開発機構（NEDO）に採択されたアルミニウム再生地金製造技術開発事業です。アルミニウムを含む廃棄物（アルミニウム系スクラップ）をリサイクルして得られる「再生地金」には、新しい地金よりも製造に要するエネルギーやGHG排出量が少ないというメリットがあります。しかしスクラップは質の異なるさまざまなアルミニウム合金からなり、そこから利用可能な原料を効率的に取り出すことは容易ではありません。このことが再生地金の利用拡大を妨げる一因になっていると考えられています。そこで当社は、業界各社と協力し、高度な選別技術の開発を進めています。▶ P.47 アルミニウムのリサイクル推進

高度選別技術のイメージ



Close Up

アルミニウム缶のリサイクル材使用率を上げる「EcoEnd™」

飲料缶の蓋と胴体部分では、求められるアルミニウムの強度などが異なります。一般に、缶蓋は胴体部分と比べ、新地金の投入が多い（リサイクル率が低い）状態となっており、この点が各国・地域共通の課題でした。

こうした状況下で、東洋製罐株式会社と当社が共同で開発したのが「EcoEnd™」です。缶蓋の成分を缶胴のそれに近づけることで、缶蓋にもUBCなどのリサイクル原料を多く溶解した素材を使用した上で、従来どおり、缶胴との特性の差を持たせ、缶蓋の特性を持たせることが可能になりました。これにより、従来の缶蓋に比べ製造時のGHG排出量を約4割削減しました。2024年度から量産体制を整備、2025年度から量産が開始され、飲料缶に採用されています。

EcoEnd™は、第33回地球環境大賞 経済産業大臣賞や、The Canmaker Cans of the Year Awards 2024で3つの賞を受賞するなど、飲料缶の資源循環に革新をもたらす商品として期待されています。

▶脱炭素社会の実現に向けた取り組み　https://www.uacj.co.jp/sustainability/environment/climate/

TCFD提言に基づく情報開示

TCFD TASK FORCE ON CLIMATE-RELATED FINANCIAL DISCLOSURES

▶ P.82 環境マネジメント体制

戦略

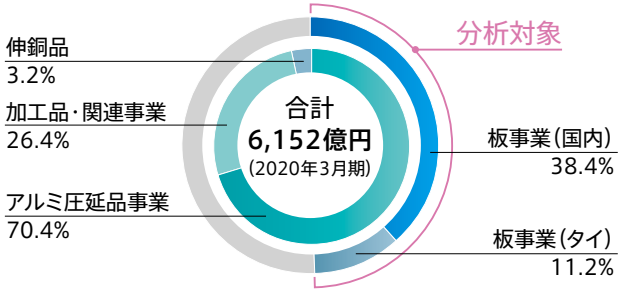
シナリオ分析

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

また、当社は2024年度からスタートさせた第4次中期経営計画において、リサイクルの推進を重要な戦略と位置づけています。アルミニウムをリサイクルし、その利活用の場を広げ、同一製品へのアルミニウム循環（水平リサイクル）を促進することは、GHG排出量の削減、新地金の原料となるボーキサイトの採掘抑制となります。その際に生じるGHG排出量の削減にもなります。こうしたサーキュラーエコノミーの構築、ネイチャーポジティブへの貢献もマテリアリティに特定しており、重要な経営施策として気候変動対策に取り組んでいます。

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

シナリオ分析対象



ロードマップ

当社は、2050年度にScope1・2でカーボンニュートラルを実現することを目標としたロードマップを策定しています。また、そこに至る過程の2030年度中間目標も設定し、低炭素燃料（LNG・都市ガス）への転換、CO_2排出量がゼロである100%再生可能エネルギー由来の電力を活用してScope2排出量を削減する施策などを展開しています。Scope3においても、リサイクルの推進や環境配慮型製品「ALmitas+ SMART」の拡大など、サプライチェーン全体でGHG排出量を削減する取り組みを進めています。

気候変動への対応のロードマップ

項目	内容	～2030年度		～2050年度
Scope 1・2	省エネのさらなる推進	エネルギー利用の効率化・ロス削減		カーボンニュートラルの実現
	低炭素/グリーン燃料への転換	重油・LPG⇒LNG・都市ガス	水素・アンモニア・メタネーション等	
	低炭素/グリーン電力への転換	再エネ電力の導入開始・拡大	全使用電力の再エネへの転換（次世代型太陽電池等）	
	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・貯留技術等	
	カーボンオフセット	森林保全/再生・クレジット/排出権取引等	森林保全/再生/投資・クレジット/排出権取引等	
Scope 3	リサイクルの推進・最大化	すべてのスクラップ（社内スクラップ、お客様からのスクラップ、一般消費者からのスクラップ）の利用最大化 2030年度「UACJリサイクル率80%」の達成		GHG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	実用化・普及拡大	
	低炭素/グリーン新地金への転換	水力発電新地金の利用拡大	グリーン新地金への転換	
	UACJ独自のGHG排出削減認定手法	ALmitas+ SMART（マスバランス方式）の充実化・拡販・定番化		
	アルミ化推進	ALmitas+ SMARTの拡販・定着化 新規領域の開拓・拡販		
		アルミニウムが活躍して環境負荷を低減、削減のルール化		
外部機関への参画・協働		イニシアチブへの参画、アルミ業界団体との協働		

CO_2 30%削減※3　GHG 30%削減※4

※3 2019年度比・原単位　※4 2019年度比・原単位、Category1

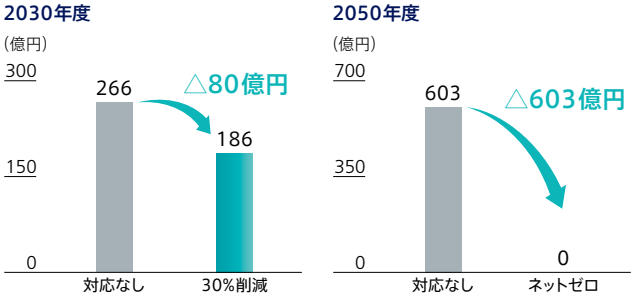
TCFD提言に基づく情報開示

リスクと機会

当社は「UACJ Report 2023」「CDP2023」において、日本やタイなどに炭素税が導入された場合の影響額を試算し、初めて公表しました。試算内容は国内外でのカーボンプライシング動向等を踏まえて、毎年見直しを行っています。「UACJ Report 2026」「CDP2026」において、改めて試算した結果は以下のとおりです。

Scope1・2において当社が目標とする「2030年度にCO_2排出量を2019年度比で30%削減、2050年度にカーボンニュートラルを実現する」場合と、対応しない場合との比較において、GHG削減効果金額は2030年度で約80億円、2050年度に約603億円と試算しました。

炭素税の財務影響額試算



主なリスク/機会の評価と対応策

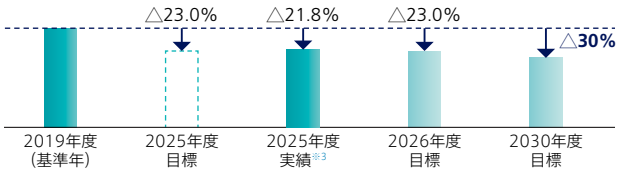
		炭素価格 (炭素税・国境炭素調整)	各国の炭素排出目標/政策 (排出量取引、カーボンフットプリントの報告義務化等)
指標		収益支出	収益支出
事業インパクト	リスク	● 輸入原料・資材の調達コスト増加 ● 電力コスト増	● 排出権買取費用による原料調達・製造コスト増加 ● アルミニウムスクラップ溶解炉や燃料転換、省エネ等の設備更新・導入等の費用が増加 ● カーボンフットプリントの記録・報告義務化に伴う、製造管理コストが増加
事業インパクト	機会	● GHG排出量抑制が不十分な国・地域による製品の競争力低下に伴う当社製品販売機会と収益の増加	● 新地金の調達を減らすことにより炭素税などのコスト軽減が可能 ● 規制強化により、他素材からの切り替え需要が増加 ● アルミニウムの軽量性や高熱伝導性、リサイクル率の高さを活かした収益増加の機会
評価		大	中
対応策	区分	適応	
対応策	リスク対応策	● 中長期的なCO_2排出量削減目標のモニタリング・更新 ● 中長期的な再生エネルギー割合および省エネの目標設定 ● インターナルカーボンプライシングの更新・拡大	
対応策	機会の取り込み施策	● 長期的なCO_2排出量削減施策の実施 ● 森林等のCO_2の吸収とクレジット制度の活用 ● 削減貢献量の評価方法構築 ● 脱炭素に向けた、官民連携・国際協力による省エネ技術の導入・開発	

指標と目標

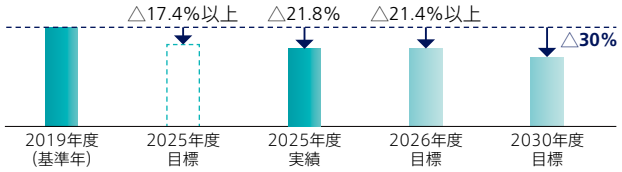
当社は2022年6月に、「2050年にScope1・2におけるカーボンニュートラルの実現に挑戦すること、そしてその過程である2030年度にCO_2排出量を30%削減することを目指す」という目標を掲げました。

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

Scope1・2のCO_2排出原単位削減率の推移



Scope3のGHG排出原単位削減率の推移



※3 当社施策による排出削減は目標を達成(電力の排出原単位など外部要因を除く)

▶生物多様性に関する環境施策　https://www.uacj.co.jp/sustainability/environment/biodiversity/

TNFD提言に基づく情報開示

ネイチャーポジティブに関する取り組みは、当社の環境マネジメント体制に基づき推進されます。
▶ P.82 環境マネジメント体制

ネイチャーポジティブの考え方

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

また、TNFD（Taskforce on Nature-related Financial Disclosures、自然関連財務情報開示タスクフォース）の提言に賛同し、2025年から段階的に情報開示に取り組んでいます。

ガバナンス

UACJグループの自然関連課題に関するガバナンス

自然関連課題を含む環境に対する活動は、社長執行役員を委員長とする「環境委員会」により審議・決定されます。取締役会は、「環境委員会」でのマテリアリティ施策の進捗を監督する役割を担っています。

また、環境委員会の下部組織としてネイチャーポジティブワーキンググループを設置しています。当該組織でネイチャーポジティブ実現に向けた戦略の立案と推進に取り組んでいます。

戦略

TNFDが推奨する「LEAPアプローチ※」に従って、自然関連課題の依存と影響、リスクと機会の分析と評価、当社グループの取るべき対応を策定しました。

※ LEAPアプローチ：事業における自然との接点や自然との依存関係、影響、リスク、機会など自然関連課題を評価するための統合的なアプローチ。「Locate：発見」「Evaluate：診断」「Assess：評価」「Prepare：準備」というプロセスで構成される

バリューチェーン全体の自然関連課題分析

当社グループと自然との関係を俯瞰し、生じ得るリスク・機会とそれらへの対応に関する優先順位をつけるため、グループのバリューチェーン上流から下流までの依存と影響を分析しました。分析にはTNFD提言で使用を推奨している自然関連リスク分析ツール「ENCORE」を用いました（2024年7月時点のバージョン）。対象はアルミニウム製造業のバリューチェーンの上流から下流までとしました。選択したセクターは、ボーキサイト採掘、アルミナ精製、電解製錬、溶解・鋳造、圧延・加工、製品製造、輸送、梱包材製造、廃棄・リサイクルに関するものとしました。その結果、自然へのインパクト・依存とも、特にバリューチェーン上流側において大きいと評価されました。このうちインパクトについては陸域生態系の改変や水利用によるものが多くを占め、直接操業を含むバリューチェーン全体を通して、GHG排出および水の使用が自然に大きな影響を及ぼすという結果でした。また、当社が依存する自然の要素としても、同じく水の供給や水量・水質の調整に関するものが特定されました。

自然関連リスク・機会

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

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

TNFD提言に基づく情報開示

直接操業拠点の地域別自然関連課題分析

主要な製造拠点49ヶ所が存在する地域について「水・生物多様性関連リスクの把握」「レッドリスト掲載種・保護区の近接性の把握」の観点から傾向分析を実施。さらに国内については、「地域の生態系サービスの依存に起因するリスクが想定される地域」「周辺に豊かな自然が多く存在し、生物多様性への影響が大きい地域」を絞り込み、該当地域内の拠点から対応の「優先拠点」を選定しました。

地域ごとのリスク傾向

地域	リスクの特徴
北米	● メキシコは水質に起因する水リスクが高い。 ● 米国、メキシコともに、人権、コンフリクト、メディアの監視といった評判リスクが高い。
欧州	● ドイツは非常に多くの保護区が分布しており、保護区への影響による評判リスクが高い（将来的には規制リスクも想定される）。 ● いずれの拠点も、汚染に起因するリスクが高い。
オセアニア	● 絶滅危惧種が多く生息する地域であり、メディアによる監視に起因する評判リスクが高い。
アジア	● 非常に多くの絶滅危惧種が生息する地域であり、生物多様性上の重要性に起因する評判リスクが高い。 ● 水供給や自然災害に起因する物理リスクも高い。 ● 途上国では人権に起因する評判リスクが高い。

使用した主な分析ツール：
- WWF Water Risk Filter Suite v2.0 (WWF Water Risk Filter、WWF Biodiversity Risk Filter)
- Integrated Biodiversity Assessment Tool (IBAT)

アクションプラン

分析結果を踏まえ、ネイチャーポジティブ実現に向けたロードマップを土台として、次のとおりアクションプランを定めました。

特に利根川流域の深谷製造所（埼玉県深谷市）と小山製作所（栃木県小山市）は、地下水を多く使用していることに加えて、台地の上に立地しており、工場建設に伴い流域の雨水浸透機能に影響を与えていると分析されたため、これら拠点での対策をリーディングアクションとし、優先的に実行していきます。

アクションプラン

UACJグループの事業のバリューチェーン上流

自然関連課題が最も大きいと考えられるバリューチェーンの最上流については、自然関連リスクの顕在化により、地金調達コストの増大や、バリューチェーンの分断が生じるとUACJにとって大きな財務的影響が発生すると考えられます。そのためサステナブル調達ガイドラインへの賛同の依頼を徹底するなど、サプライヤーエンゲージメントの強化策を実施します。また再生材の活用に努め、上流のリスクの低減を目指します。

直接操業

これまでUACJグループとして取り組んでいたネイチャーポジティブのロードマップの計画を推進します。また、ロードマップには新たに環境省が認定する「自然共生サイト」への事業所の登録をアクションに加えました。

優先対応地域

今回の分析により特定された優先地域においては、以下のような取り組みの方向性を策定しました。

優先拠点	観点	取り組みの方向性	リーディングアクション
深谷製造所 名古屋製造所・製作所 小山製作所	リスク対応	水源涵養・排気量の低減など、事業が地域の自然環境に与えるインパクトの低減に取り組む	深谷製造所と小山製作所での取り組みをリーディングアクションと定め優先的に対応策を進める
日光製造所跡 福井製造所 株式会社UACJ金属加工 成田工場	機会創出	工場敷地内での緑地・ビオトープ等の創出や周辺の保全活動への参画などにより生物多様性保全に貢献する	

リスクとインパクトの管理／指標と目標

リスクとインパクトの管理

自然関連課題については、ネイチャーポジティブワーキンググループが中心となり、関係する事業部門等と連携して対応します。重大な財務影響をもたらし得るリスクについては、環境委員会において審議・報告し、リスクマネジメント推進の意思決定を行うとともにPDCAを確認します。

指標と目標

「自然の保全と再生・創出（ネイチャーポジティブ）」の2030年度目標として、取水量の削減率25%以上（2020年度比・原単位）を目指しています。

グローバル中核開示指標に対応するUACJグループの実績値はホームページにて公開しています。

▶ TNFD提言に基づく情報開示
https://www.uacj.co.jp/sustainability/environment/biodiversity/tnfd.html

技術戦略や知財戦略で持続可能な社会と業界の発展に貢献

技術に基づく価値創造

当社の経営戦略を実現し、成長を牽引する原動力が「技術戦略」です。本戦略は、テクノロジーの開発・獲得にとどまらず、事業機会を探索するマーケティングや新事業創成といった「組織能力」の育成もターゲットとしています。社会の激しい変化に柔軟に対応し、これまで培ってきた「確かな基礎素材の供給基盤」を強固な土台として堅持しつつ、その上に「技術を武器とした新たな価値の提供」を積み上げる「二階建て」の事業モデルへと変革するため、私たちは3つの方向性に基づき、技術と組織能力の強化を推進します。

第一の「ものづくりの深化と進化」では、競争力の源泉である生産・設備・設計の基盤技術を錬磨し、強靭な供給能力を維持します。同時に、労働人口の減少を見据え、自動化・省人化やデジタル活用による抜本的な業務プロセス改革を進め、最小の労力で最大の成果を生む筋肉質な体制を構築します。

第二の「環境価値の探求」では、脱炭素の推進やグリーン電力・地金の調達を強化します。さらに、アルミニウムの強みである資源循環技術の深化を図り、社会全体の環境負荷低減に貢献するとともに、環境価値の経済価値化にも取り組みます。

第三の「技術による変革の創造」では、多彩な技術を融合し顧客の環境変化を先取りした提案を行います。隣接領域への積極的な展開を図るとともに、産学官連携等を通じた新技術の獲得により、次世代の柱となる新ビジネスを継続的に事業化できる組織能力を育成していきます。

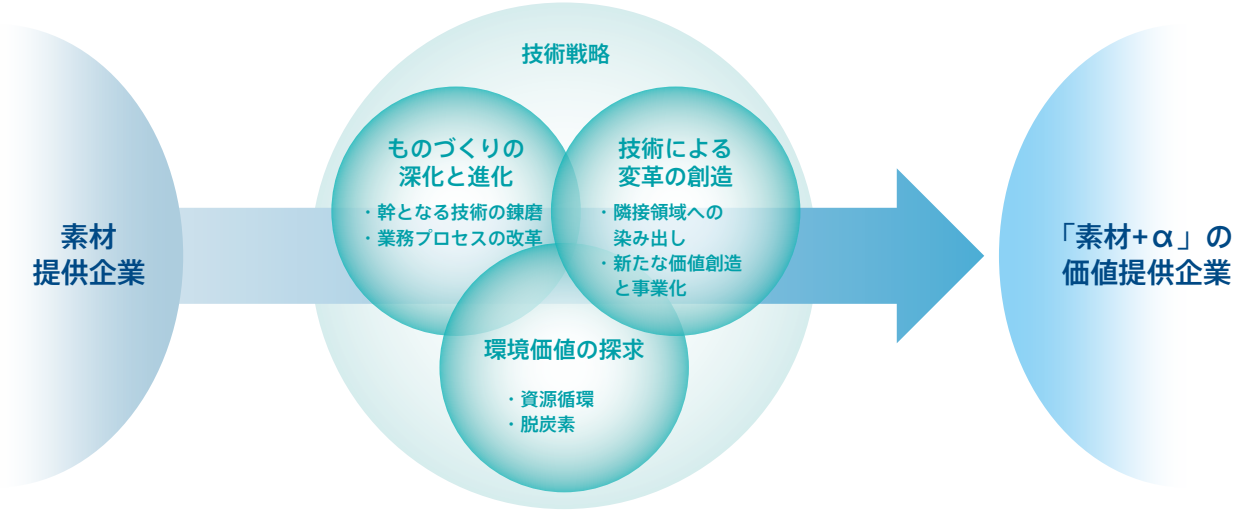
知財戦略

当社の知財戦略は、技術戦略とマーケティング戦略を両輪で支え、事業競争力を最大化する役割を担います。技術、データ、ノウハウなど「価値創造活動から得られた知的資産」を広く当社の経営資源と捉え、企業価値の向上に活かします。

具体的には、競争力の源泉である基盤技術や、環境価値を創造する独自技術を秘匿化・権利化して既存領域の高付加価値化を図るとともに、産学官連携や他社との協業を通じて外部の知見を呼び込み、新規領域での共創を加速させる「オープン&クローズ戦略」を推進します。

こうした知的資産の戦略的活用により、次代の成長を牽引する事業基盤を構築していきます。

大規模設備を擁する
「素材提供企業」から、
技術を武器とした
「価値提供企業」へ



マーケットに働きかけて、UACJグループの持つ技術を活用して新たな利益の源泉を創出

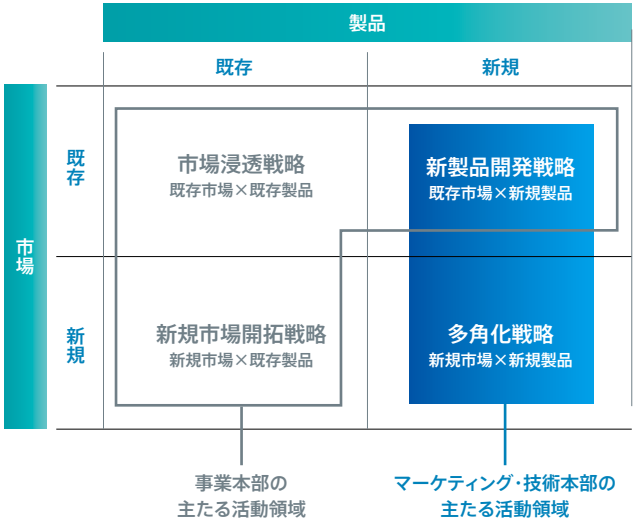
マーケティングによる事業の拡大・創成

マーケティングは、技術戦略の柱である「技術による変革の創造」を具現化するための重要な機能です。当社では、市場と製品をそれぞれ「既存」と「新規」に分けた4象限のアンゾフの成長マトリックスを用いて、戦略的に活動を進めています。既存領域における素材ビジネスでの拡販にとどまらず、当社の技術シーズとまだ見ぬ市場ニーズの双方向からマッチングを行い、新たな事業機会を探索して付加価値の高いソリューションを提案できる「組織能力」の育成を目指しています。

隣接領域への展開にあたる「既存市場×新規製品」の領域では、主要顧客との技術的な対話を深め、提案機会の創出に注力します。具体的には、自動車のEV化や次世代電池の動向、空調冷媒の環境規制の強化、国内半導体産業の拡大、あるいは急成長するデータセンターやモビリティ分野における熱マネジメントニーズの拡大など、各業界の大きな環境変化を的確に捉えます。こうした変化に対し、革新的なプロセス技術の導入や、シミュレーション・試作による提案力強化など「提案のための武器」を整備し、グループ内の多彩な加工力と技術を横断的に融合させたソリューションを提供します。これにより、お客様の課題解決に迅速に適合し、市場に新たな価値を創出します。

「新規市場×新規製品」の多角化領域では、長期視点での新事業創成に挑戦します。未知の領域を開拓するため、独自開発を進めるだけでなく、他社協業やM&A、さらには産学官連携といったオープンイノベーションを通じ、外部の知見を積極的に取り込みます。また、アルミニウムの環境価値の認知を広めるための渉外活動や、ブランド力を活かしたルールメイキングなど、市場そのものを自ら創造する取り組みも推進します。獲得した新技術や新たな市場基盤を起点として、既存事業とは異なる枠組みで新事業を探索・育成・事業化する仕組みを整え、次代の成長を力強く牽引するチャレンジ人材の育成を加速させていきます。

マーケティング戦略マトリックス



次世代モビリティ

空飛ぶクルマやドローン。重力に逆らい空を飛ぶためには「軽さ」と、モーターの確実な「冷却」が欠かせません。

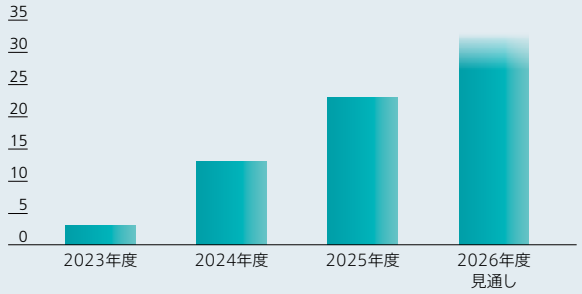
データセンター

生成AIの利用で爆発的に増えるサーバーの熱。これらを効率よく冷やし、情報化社会の頭脳を守るためにも、アルミの放熱技術が期待されています。

環境配慮型アルミニウム材の展開状況

近年アルミニウム製品に期待される環境性・循環性を訴求する製品群として「ALmitas+ SMART」ブランドの展開を開始し、市場・顧客ニーズに合わせてさらなる販売拡大を図っていきます。

ALmitas+ 件数の累計



取締役オフサイトミーティング

当社は、長期的な重要課題に関する議論の深化を目指し、2024年度より、取締役メンバーによる「オフサイトミーティング」を導入しました。全社戦略などの会社の大きな方向性に関わる重要なテーマについて、社外取締役の多様な視点を交えてじっくりと議論する貴重な機会となっています。

今回、このミーティングにおいて「技術戦略」をテーマに取り上げました。策定にあたっては、まず担当の慈道取締役が作成した戦略案をベースに、科学技術に深い造詣を持つ光田社外取締役と事前の意見交換を重ねました。専門的かつ客観的な知見を取り入れてブラッシュアップした戦略案をオフサイトミーティングに持ち込むことで、幅広い意見や質の高い議論を引き出すことができました。

このように、初期段階から社外取締役の知見を積極的に組み込むプロセスを経たことで、より多角的で幅の広い技術戦略を策定することができました。

技術戦略部長メッセージ

岩村 信吾
マーケティング・技術本部
技術戦略部 部長

社外視点による戦略のレベルアップ

技術戦略の策定においては、各部門での着実な実行に繋げるため、多くの経営層や従業員が参画し、戦略への認知と納得感を深めるプロセスに重きを置きました。一方で、議論がどうしても社内の論理に偏るという課題がありました。しかし、光田社外取締役との議論において、業界の常識にとらわれない多角的な視点からの指摘をいただき、大変刺激を受けました。社内に向きがちだった思考が客観的な視点で引き戻され、結果として、足元の具体策から超長期のビジョンまで、バランスの良い戦略を立案できたと実感しています。

社外取締役メッセージ

Beyond VISION 2030の技術戦略の策定に向けて

光田 好孝
社外取締役（独立役員）
東京大学 名誉教授

取締役会のオフサイトミーティングの開催にあたって、社内・社外の取締役が事前ミーティングを行い、議論の下地となる資料を作成しています。

2025年度のオフサイトミーティングにおいて、テーマの一つであった技術戦略に関しては、担当役員の慈道取締役だけでなく担当従業員も加わって、事前ミーティングを複数回にわたり実施しました。「UACJ VISION 2030以降の当社の事業に貢献する技術開発とは何ぞや」という観点から、互いの見識や推測を交えて2050年、2100年に不可欠な技術について何度も議論しました。従業員だけで考える技術の方向性は、ともすれば顧客のニーズにとらわれがちになります。オフサイトミーティングでは、急速に発展を遂げているAIの活用やアルミニウム以外の素材における研究動向などとともに、当社が強みを持つ技術領域を踏まえることで、あるべき開発戦略へと進化させられたと思います。当初の戦略案から飛躍的に視座が高まり、長期的な視点で見据えた新しい次元の戦略へとブラッシュアップできたと考えています。担当従業員にとっては一種の研修のような厳しい時間であったかもしれませんが、若手従業員との議論は大学で教鞭を執った私としては愉しい時間でもありました。

2回にわたり行われたオフサイトミーティングでは、ほかの社外取締役や社外監査役から、多様な経験に基づいた検討すべき事項の提案や、別角度からの将来予測に関する推測の提示もあり、最終的な技術戦略に向けての示唆が得られたと感じています。

JR西日本との異業種パートナーシップ
安全分野のDXを起点に共創の取り組みを広げ、社会課題解決へ

当社は、西日本旅客鉄道株式会社（JR西日本）と共同で、安全性向上をはじめとする現場課題解決に取り組んでいます。JR西日本が鉄道事業で培った安全マネジメントやデジタル技術と、当社の製造現場の知見を融合することで、異業種共創による新たな価値創造を推進しています。

両社は2023年より、当社国内工場においてJR西日本が開発したAIカメラ「mitococa」を活用した現場の安全DXを推進してきました。これは、AIカメラを活用して危険エリアへの侵入抑制、動作機器との衝突回避、品質確保のための作業支援などを行うもので、現地現物による誤検知の出にくい学習データの作成などを通じて、実運用に耐えるAIモデルを創出しました。現場担当者同士が「現場参画型」で危険行動の検知、安全意識の向上等について課題抽出から運用改善まで一体となって取り組みを進めることで、安全・品質・生産性の向上による無人化・省人化を目指しています。

さらに今後は、これまで両社が個別に進めてきた取り組みを基盤として、共創領域を大きく広げていく方針です。その取り組みテーマは、品質保証・検査工程におけるAIの適用から両社のアセットを活用したアルミニウムリサイクルの拡張まで、多岐にわたります。

当社は、JR西日本とのパートナーシップを一層強化するとともに、同じ課題意識を持つ企業や自治体、研究機関、スタートアップなどを巻き込むオープンイノベーションにも取り組み、異業種の垣根を越えて社会課題の解決へと共創の輪を広げます。また、現場から得られる知見やデータを活用した新たなサービスの提供や、社会課題解決に繋がる成長分野の構築・事業創出にも挑戦していきます。

安全DXの考え方

JR西日本とのパートナーシップ
今後の取り組みテーマ

- **品質保証・検査工程におけるAIの適用**
- **技能・作業ノウハウをデジタル化して蓄積し、技術継承に活用する基盤づくり**
- **設備保全の高度化やロボット技術の適用**
- **モーダルシフトをはじめとした物流DX**
- **両社のアセットを活用したアルミニウムリサイクルの拡張**

パートナーの声

安全を起点に、現場知を掛け合わせる異業種共創

井上 正文氏
西日本旅客鉄道株式会社
共創ソリューション本部 ビジネスデザイン部
事業探索・創出G担当部長 兼 新規事業創造室長

株式会社UACJとの取り組みは、「安全」という共通の価値を起点に、鉄道と製造業、それぞれが培ってきた現場知を掛け合わせ、新たな価値を生み出す共創だと考えています。国内製造所では、AIカメラを活用し、危険エリアへの立入りや作業時の危険動作を検知するなど、実際の作業環境に即した検証を重ねてきました。さらに、タイ・ラヨン製造所でも現地の課題を確認し、データ取得や実証を通じて海外拠点への展開可能性を検討しています。大切なのは、技術を導入すること自体ではなく、現場で働く方々の声に耳を傾け、本当に使われ、定着する仕組みにすることです。こうした異業種共創をさらに深化させながら、今後は、安全・生産性向上にとどまらず、アルミニウムリサイクルをはじめとする環境・資源循環など、より幅広い分野で両社の強みを生かした協業の可能性を探り、国内外の現場や社会に新たな価値を届けていきたいと考えています。

「本気の人的資本経営」で企業価値向上へ

浦吉 幸男
執行役員
ビジネスサポート本部長

赤羽 真紀子
社外取締役（独立役員）

当社は、「人こそが価値創造の源泉」という考えのもと、人にまつわる理念と施策を一枚の設計図として見える化を進めてきました。現在は、外部の研究による知見も取り入れながら、「人材戦略」の実行が「Well-beingの向上」と「人材力・組織力の向上」の好循環を促し、そのことが「企業価値の創出」に繋がるという仮説を実証する試みを進めています。その到達点と今後の課題について、人材戦略担当役員と社外取締役が率直に語り合いました。

ピープルステートメントに込めた「経営の覚悟」

―― まず、UACJピープルステートメントと人的資本経営の全体像を策定した背景を教えてください。

浦吉：社内では「エンゲージメント」「Well-being」「DE&I」など、人にまつわる多くの概念が並列に走っていました。それぞれ大切な取り組みですが、当社として「人材面で何を実現したいのか」という全体像が見えにくい状態でした。そこで、社長の「未来をつくる源泉は人」や「働く一人ひとりのWellを高めることを重視したい」という思いを言葉として表し、施策を一枚の絵にまとめました。働く一人ひとりのWell-beingが向上することで、その働きが家族や周りの人々、地域や社会のWellに繋がり、それがまた一人ひとりのWellの波として還ってくる。この「Well-WAVE」を広げていくことは、経営の強い意思表明であり、また企業理念の実現に直結する重要テーマでもあると考えています。

赤羽：私は複数の外資系企業を経験してきましたが、当社の「一人ひとりを育て、チームとしてまとめていく」文化は際立って強いと感じます。UACJピープルステートメントは、その強みを経営の覚悟として明示した意義ある一歩だと感じました。

浦吉：2026年度から社長方針にも組み込まれ、従業員には「会社としての本気度」が確実に伝わっています。本社を起点に「UACJピープルステートメント対話会」も始めており、動画も活用してグループ会社への展開も進めています。もう一つ大切な点は、タイや米国などを含めた海外拠点の従業員も腹落ちできるよう、議論を

重ねながら策定し、英語化したことです。グローバル企業としての横串が通った人的資本経営にいよいよ踏み出したという実感があります。

人材戦略の9つのテーマは施策リストではなく、戦略の設計図

―― 人材戦略を9つのテーマに整理された狙いは。

浦吉：9つのテーマは、「組織づくり」「人づくり」「働く環境づくり」の3本柱に、採用・配置、人材育成、処遇、職場環境整備などを人材マネジメントの流れとして落とし込んだものです。ポイントは、各テーマに「ありたい姿」を設定したこと。そこから逆算して施策を置いているので、単なる施策リストではなく、経営戦略に連動した設計図として機能します。

赤羽：網羅性はもちろんですが、UACJ本来の強みは柔軟性にあると思っています。取締役会のオフサイトミーティングでは、浦吉さんや事務局と踏み込んだ議論をさせていただいていますが、例えば基本テーマの名称一つとっても、「『後継者育成』じゃなくて『リーダーシップ』に変えましょう」と言うと、皆さん素直に受け止めて、実際に書き換えてくださる。社外取締役の言葉一つひとつを柔軟に施策や執行に反映してくださる意思決定の速さは、とても心強く感じています。

浦吉：リーダーシップの本質は、組織を「引っ張ること」と、対話を通じて人を動かす「コミュニケーション」の両輪だと、赤羽さんに教えていただきました。多国籍な人材と多様な拠点(現場)を抱える製造業としてはまさにそのとおりで、技能系・スタッフ系の研修プログラムの設計にもこの観点を反映しつつあります。社外取締役の指摘が、そのまま執行の実装に繋がる。ここは当社のガバナンスの強みだと感じています。

人材施策をより有効なものにしていくために

―― 施策の効果検証で、何が見えてきましたか。

浦吉：共同研究を進めている京都大学の砂川伸幸教授・山田和郎准教授の研究チームは、人的資本や企業価値評価の分野で先端的な研究を進めておられます。その知見を得ながらエンゲージメント調査結果と人事施策の相関分析を進めるなかで、持株会への加入や「Unipos※1」などが、Well-beingと正の相関を示すことが確認されつつあります。これまでは「思う限りの施策を並行して打つ」形になりがちだった人材施策を、データに基づいて「効果のあるものから優先度をつけ、素早く実行に移していく」段階へと進化しつつあり、その意義は極めて大きいと考えています。

赤羽：私自身、スターバックスコーヒージャパン時代の経験から、「褒め合う・感謝を伝える」文化がリテンションや帰属意識、そして業績にまで結びつくことを実感してきました。それが数値で見え始めたというのは本当に大きな一歩だと思います。

浦吉：今はまだ「相関」の段階ですが、私たちの目標はその先にあります。それは、「人的資本への投資が企業価値をどれだけ高めるか」を実証することです。

※1 従業員同士が感謝の気持ちをポイントとして送り合う仕組み

人材施策と企業価値との接続を目指す

―― KPIはどのようにアップデートされましたか。

浦吉：従来のKPIは中計指標が中心で、人材施策や「人的資本→企業価値」の因果を捉える枠組みとしては課題がありました。そこで人材ポートフォリオの量・質の充足率、そして「わたしたちの働くWell度」「わたしの働くWell度」「わたしの心と体のWell度」の3つのWell度を最終KPIとして設定しました。抽象度の高いWell度を実務に落とすため、共同研究の成果も踏まえて中間KPIも緻密に設計しています。例えば、エンゲージメント調査の設問のうち、「わたしたちの働くWell度」との相関が高い「職場の挑戦意欲度」などを選び、内部管理指標として運用しています。

赤羽：その緻密さが、外部にはまだ十分に伝わっていないと感じています。理念、施策、KPIの繋がりを、ここまでつくり込んだのに、外から評価されないのはあまりにもったいないですね。

浦吉：内部管理指標のなかでも開示できる部分は、投資家の皆様にお伝えしていく方向で検討していきます。

人材ポートフォリオ ―「質」のギャップを可視化

―― 人材ポートフォリオの可視化で、何が見えましたか。

浦吉：2025年度、事業部・コーポレート単位で人材ポートフォリオの棚卸しを行いました。「量」については以前から人員計画としてフォローしてきましたが、事業部ごと、コーポレート機能ごとに「求める人材像」を具体的な言葉で言語化し、そのギャップを数値として可視化したのは、これが初めてです。ここまで解像度高く整理できたことは大きな一歩でした。

赤羽：As-Is（現状）とTo-Be（ありたい姿）を、300近い項目で分解して分析されており、表から見えにくい部分で本当に丁寧な仕事が積み上げられていると、社外取締役の目から見ても感心しました。そこで見えてきたのは、当社の強みと課題の両方です。強みは、誠実性、チームワーク、好奇心、他者尊重、分析思考、業務遂行力。製造業として長年培ってきた組織の強さがそのまま数値化された印象です。一方、最大のギャップはチャレンジ精神と行動力。これを埋めるには、若手の早期登用やジョブローテーションの頻度・速度の向上が有効で、オフサイトミーティングと取締役会でも同様の議論が交わされています。

浦吉：加えて、海外売上比率が6割を超える当社にとって、グローバル人材の質のギャップは最大の経営課題です。この点は、当社の「足らざる資本」として率直に認識しており、海外トレーニー制度の再構築を含め、内部で育てる仕組みに刷新していきます。

赤羽：取締役会では「平均値ではなく、事業部・機能別に分解して施策を打つべき」という声が強く出ました。事業部ごとに求める人材像は異なります。それに合わせた施策設計が必要だと感じます。

浦吉：これを受けて、人材戦略部内に「部門伴走人」を配置しました。これは、事業

本部の取り組みを支援するもので、将来的なHRBP※2の役割も視野に入れています。取締役会での議論が、そのまま執行の実装に繋がる。この循環こそ、当社のガバナンスの強みだと自負しています。

※2 Human Resource Business Partner。経営層や各事業・機能の「ビジネスパートナー」として、戦略の実現に向けた組織・人材面での施策立案および推進を担う専任担当者（組織）

リテンションは、9つのテーマの総合力で実現する

―― リテンションを人材戦略のなかでどのように位置づけていますか。

浦吉：素材メーカーの当社にとって、リテンションは安全・品質・技能伝承を維持する経営課題そのものであり、育てた人材の離職は教育投資の損失でもあります。だからこそ、9つのテーマを一体で実行することが、リテンションの最大の施策だと考えています。Well-beingが向上すれば、従業員は「この会社にいたい」と感じてくれる。ここに一貫性があります。現状は、技能系の離職率がスタッフ系より高い状況にあることから、事業部門とコーポレート部門で連携する「現場ウェルビーイング向上会議」を立ち上げ、暑熱対策や休憩スペースなど福利厚生設備の整備といった、現場に即した打ち手を積み上げています。

赤羽：製造所を訪問した際に拝見した、女性従業員が安心して働ける休憩スペースが印象的でした。細部まで配慮が行き届き、他社と比べても現場の一人ひとりを大切にする姿勢がはっきりと伝わってきます。やるべきことを一つひとつ形にする姿勢はとても頼もしい。加えて、次期中計に向けて、役員報酬にエンゲージメントスコアを組み込むことも議論する価値があると考えており、今後、取締役会や指名・報酬諮問委員会で提言していきたいと思います。

エンゲージメントの向上こそ、最強の採用施策

―― 採用面でのUACJの強みは。

浦吉：事業面での当社の強みは、グローバル供給体制、サーキュラーエコノミーの推進力、高付加価値な製品を生み出す技術開発力を併せ持っているところです。このような環境下で、さまざまなキャリアを経験しながら成長を感じられる、魅力のある会社だと思っています。一方、地域限定志向や専門職志向など、多様なキャリア観に応える人事制度の整備が今後の課題です。

赤羽：「日本に本社を置きながら海外事業を大きく展開している」ことも大きな強みだと思います。若いうちから海外で挑戦できるチャンスは、外資系よりむしろ当社の方が大きいくらい。この魅力はまだ十分に伝わっていない気がします。

浦吉：加えて、従業員のエンゲージメントが上がると、従業員自身が「いい会社だよ」と友人や家族に伝えてくれることが採用面では大きい。実際、従業員のご家族が入社する事例も生まれており、エンゲージメント向上こそが、最強の採用施策だと考えるようになりました。

人材戦略を、企業価値に

―― 最後に、目指す姿を教えてください。

浦吉：私たちが目指しているのは、当社の人材戦略が企業価値の創出に繋がり、人材への投資がコストではなくバリューを生み出している状態を実現することです。

赤羽：当社の本気度と柔軟性は、社外取締役として見てきたなかでも際立っています。取締役会やオフサイトミーティングでの議論が、そのまま執行の具体的な打ち手に繋がる循環が機能している。人材戦略が業績、PBR、そして企業価値に結びつく証明が、少しずつ見え始めてきた今こそ、開示の厚みを増し、社会と投資家にしっかり伝えていくタイミングだと思います。

人を育み、人を繋いで、軽やかな未来を創る

― UACJグループの人的資本についての考え方 ―

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

UACJグループの持続的な成長と、
軽やかな世界の実現のために、
まず、働くわたしたちの「Well」を高めること。
その「Well」を、繋ぎ、広げること。
誰もがイキイキと輝き、
成長を共に喜びあえる最高のチームとなること。

そんな、UACJグループの
「人づくり」「組織づくり」と
それを支える「働く環境づくり」を
進めていきます。

共に育みあい、繋がりながら、
軽やかな未来を、みんなで一体となって
実現していきましょう。

**素材の力を引き出す技術で、
持続可能で豊かな社会の実現に貢献する**

**人を育み、人を繋いで、
軽やかな未来を創る**

**働く一人ひとりの
Well-being 向上**

人材力・組織力の向上

わたしたちの働くWell

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

組織づくり

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

わたしの働くWell

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

人づくり

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

わたしの心と体のWell

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

働く環境づくり

安全・安心で健康的な
働きやすい職場環境づくり

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

人的資本の考え方

近年、人材は企業価値向上を支える重要な「資本」と捉えられ、その活用・最適化やエンゲージメント向上は経営戦略上の重要課題となっています。当社グループでは、人口減少や価値観の多様化などを踏まえて人材に対する考えや施策を改めて整理し、経営として共通の思いや戦略上の位置づけを共有した上で、グループ全体で同じ方向を目指すことが不可欠だと考えています。

当社グループは「100年後の軽やかな世界」の実現に向けて、「誰もが幸せを感じられる健やかで調和のとれた社会へ」というWell-beingのありたい姿を掲げています。そのなかで、一人ひとりの「Well」が家族や地域、社会の「Well」に繋がり、再び一人ひとりに返ってくる「WellのWAVE」をWell-beingと捉えました。従業員が「働く」ことを通じて「幸せ(Well-being)」を感じられる環境を整えることが、個人のパフォーマンス向上やイノベーションを生み出し、ひいてはグループの「経済価値・企業価値」の向上へと繋がる—このような関連性のもとで人的資本の捉え方を整理しています。

こうした考えのもと、2025年9月に策定した「UACJピープルステートメント」と「人的資本経営の全体像」では、グループで働く一人ひとりのWell-beingを重視しています。そして、人材戦略の3本の柱である「組織づくり」、「人づくり」、「働く環境づくり」の施策のなかで、従業員の「Well」とは何か、その「Well」の向上に繋がる施策は何かを整理することで、働く一人ひとりのWellと人材力・組織力の向上の好循環を実現していく、その活動全体を人的資本経営と捉えています。

人的資本経営の全体像で示した施策の実行に向けては、人材戦略部が中心となりロードマップを取りまとめ、所管部署と連携して2026年度から取り組みを開始するとともに、ウェルビーイング対話会等を通じて、「UACJピープルステートメント」の浸透を進めています。

経営戦略と連動した人材戦略

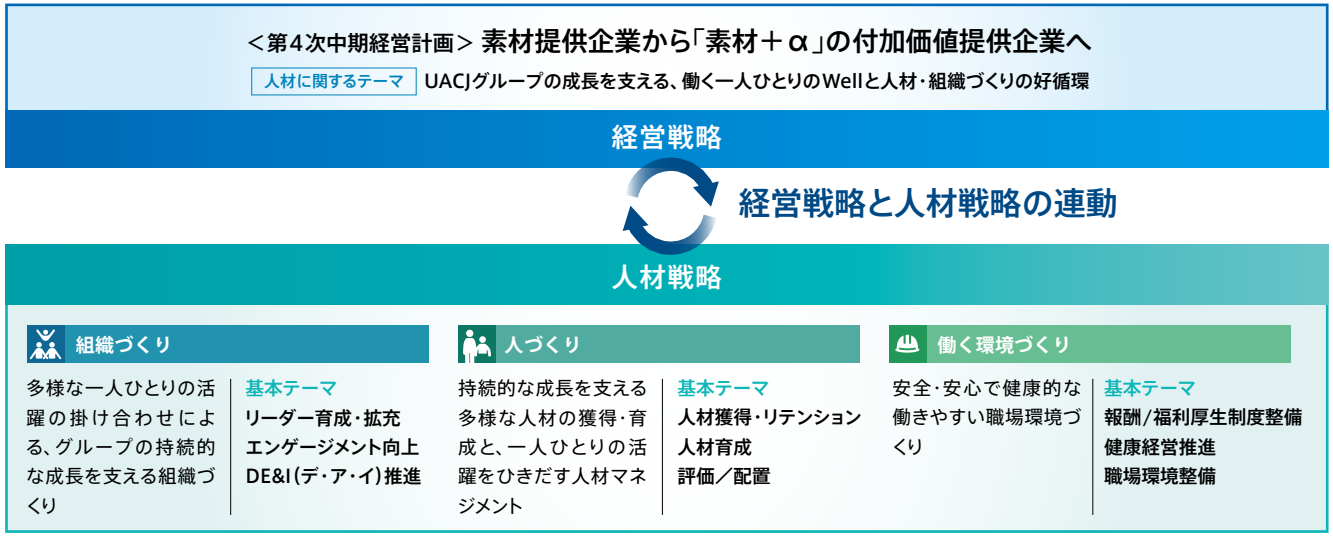
上記の「Well-beingを起点とした価値創造」の考え方は、当社グループの経営戦略を推し進めるエンジンそのものです。

当社グループは、第4次中期経営計画において、素材提供企業から「素材+α」の付加価値提供企業への変革をコンセプトに掲げています。この変革を加速させ、新たな価値創出と持続的な事業運営を両立する強固な人的基盤を構築するためには、「働く一人ひとりのWell-being向上」と「人材力・組織力の向上」の好循環を実現していくことが不可欠であり、これらを人材戦略の基本方針として定めています。

そして、「働く一人ひとりのWell-being向上」に向けては、「わたしたちの働くWell」「わたしの働くWell」「わたしの心と体のWell」の3つの視点から一人ひとりの従業員の心身の健康と働きがいを追求し、「人材力・組織力の向上」に向けては、「UACJ VISION 2030」の実現を目標に、各事業・機能戦略に必要な人材の質と量を最適化する人材ポートフォリオの充足および組織の活性化を図るエンゲージメントの向上を目指します。

これらの基本方針に基づき、多様な個々人の活躍を掛け合

経営戦略と人材戦略の連動



わせる「組織づくり」、人材の獲得・育成を通じて能力を最大限に引き出す「人づくり」、安全・安心かつ健康的な「働く環境づくり」という3つの人材戦略を柱とした施策に一体的に取り組む方針です。そのなかで、それぞれの戦略に紐づく9つの主要施策のもと、適切な指標を設定した上で具体的な施策を推進し、効果検証を行いながら着実に成果を出していくことで持続的な企業価値向上を目指します。

指標と目標

「働く一人ひとりのWellと人材・組織づくりの好循環」の実現に向けては、「働く環境づくり」、「人づくり」、「組織づくり」という三位一体の人材戦略に、グループの各社・各部門が連携して取り組むことが重要です。そこで、グループ全体が一体となって3つの人材戦略を実行し、企業理念の実現および企業価値向上に繋げていくために、2026年度・2027年度のロードマップを整理しました。

このロードマップでは、「働く一人ひとりのWell-being向上」と「人材力・組織力の向上」について、それぞれ最終KPIを設定するとともに、最終KPIの改善に繋げる中間KPIを設定しています。

中間KPIの改善に繋がる人事施策については、京都大学の砂川伸幸教授・山田和郎准教授等とともに実施したWell-beingと人事施策の関係性についての調査研究において、Wellスコアとの間に統計的有意差をもって相関性が確認できた人事施策に絞り込んで実施していく方針です。

人材戦略のロードマップ

継続　強化　新規

▶ P.94 人的資本データ

人材戦略		人材施策 2026年度	人材施策 2027年度	目指す成果　( )内は2025年度実績	対象会社
組織づくり	リーダー育成・拡充	部課長後継者計画(関係会社含む)に基づく人材育成の継続		部長ポジションの3年以内後継者準備率が200%以上のポジション75%以上(45%)	UACJグループ(海外除く)
	エンゲージメント向上	U-KI活動を取り入れたエンゲージメント向上活動の実施 職場の挑戦意欲度、職場の一体度、顧客貢献度、キャリア自律度、業務負荷度の指標に留意。		エンゲージメント向上活動実施率80%以上(57.5%)	
	DE&I(デ・ア・イ)推進	多様性と機会均等の浸透、第6期一般事業主行動計画に沿った活動の実施		多様性と機会均等浸透度3.26点(3.17点) 女性管理職比率8%以上(6.1%) 女性採用比率20%以上(15.3%) 男性育児休業取得率85%以上(87.9%)	UACJ(浸透度はUACJグループ)
人づくり	人材獲得・リテンション	直接)S-7活動継続、口コミ対策実施、HR on Boardフォロー等 間接)リファラル・カムバック活用、口コミ対策実施、HR on Boardフォロー等		採用確保率80%以上(83.1%) 自己都合離職率2.6%以下(3.1%)	UACJ
	人材育成	直接)技塾※認定制度全社整備完了	直接)技塾※認定制度全社展開	技塾※認定制度の全社展開完了	
		継続中 間接)人材PF充足に向けた施策のトライアル実施(ローテーション・公募含む)		施策トライアル実施率100%	
	評価/配置	タレントマネジメントシステム再構築 → 職制公開	従業員公開	新タレントマネジメントシステムの職制・従業員公開完了	
働く環境づくり	報酬/福利厚生制度整備	継続中 一般職層人事制度改定労使交渉	一般職層人事制度改定	制度・評価・処遇魅力度3.00点(2.99点)	UACJ(持株会・健康経営はUACJグループ、海外除く)
		継続中 従業員持株会新加入奨励制度検討	従業員持株会新加入奨励制度実施		
	健康経営推進	全社安全衛生方針に沿った活動継続		プレゼンティーズム91.7%以上(91.0%)	
		継続中 健康管理アプリ「Pep Up」利用登録活動			
	職場環境整備	Well-being予算の検討	次期中計にWell-being予算織込	Well-being予算の織込および運営構築完了	
		直接/間接部門新勤務形式検討	直接/間接部門新勤務形式試行	新勤務形式の構築および一部職場試行実施	

※ 設備、品質保証、R&D部門を含む

人的資本ガバナンス

当社グループは、経営戦略と人材戦略の連動を深化させるため、実効性の高いガバナンス体制を構築しています。

2022年度には、社長執行役員の諮問機関として「人材委員会」を設置しました。本委員会は、社長執行役員を委員長とし、執行役員、本部長、および各事業責任者を委員として構成しています。人事部長および人材戦略部長から人材戦略の進捗状況を報告・共有し、各委員の審議・確認を経て、必要な改善策の検討および実施を推進しています。また、社外取締役の参加により、客観的な視点からの助言・提言を得ています。

組織づくり

多様な個々人の活躍を掛け合わせる「組織づくり」では、UACJピープルステートメントの浸透を図るとともに、①リーダー育成・拡充、②エンゲージメント向上、③DE&I（デ・ア・イ）推進に注力しています。

①リーダー育成・拡充に向けては、組織の持続的な成長を支え、従業員から信頼されるリーダーシップを発揮できる人材を計画的に育成・拡充するため、国内全グループ会社の課長職以上を対象とした後継者計画の策定に取り組んでいます。当該計画に基づき、経営幹部候補人材に対しては、必要な経験を積むためのジョブ・ローテーションを実施しているほか、経営知識やスキルを習得するためのビジネスリーダー育成プログラムを提供しています。

②エンゲージメント向上を図る施策としては、従業員一人ひとりが優れたチームワークのもとで、働きがいを実感しながら邁進できる組織を構築するため、国内全グループ会社を対象にエンゲージメント調査を毎年実施しています。調査結果は、社長執行役員をはじめとする経営幹部および各部門長へフィードバックを行い、それらを基に各部門内での対話を通じて課題を共有。各部門・各職場で優先度の高い項目や特

TOPICS

UACJグループウェイ賞
～企業理念体系「UACJウェイ」を体現した活動を毎年表彰～

UACJグループウェイ賞は、企業理念体系である「UACJウェイ」を体現した活動を表彰する制度で、当社グループの国内外のすべての従業員の、“＋αの付加価値提供企業”を目指したすべての取り組みや活動を対象としています。

本賞の特色として、成功に至らずとも果敢に挑戦した取り組みを表彰する「激励賞」を設けています。「現状の枠に収まらない新たなチャレンジを後押ししたい」という会長 石原美幸の思いのもと創設された賞で、従業員の挑み続けるマインドを育むことにより、新規事業の創出、そして「軽やかな世界」の実現に貢献する原動力となっています。

2025年度は、GHG削減への貢献により、環境負荷低減と経済合理性を両立する飲料用缶蓋「EcoEnd™」の推進チームが、最優秀賞に選出されました。さらに、優秀賞にはUACJ金属加工と米国TAAが選ばれるなど、国内外のグループ会社でUACJウェイの実践が広がりを見せています。

当社グループは、このような表彰制度を通じて、グループ一丸となって挑戦を称え合う強固なカルチャーを構築していきます。

最優秀賞

環境負荷を低減した次世代の飲料缶蓋「EcoEnd™」用材料への挑戦

受賞拠点：
UACJ　板事業本部　缶材営業部
福井製造所
R&Dセンター　缶材料開発部

▶ P.50 EcoEnd™について

優秀賞

大規模国際イベントでのUACJ製アルミ材採用と製造完遂

受賞拠点：UACJ金属加工 郡山工場

ローガン工場の効率化とサステナビリティの推進

受賞拠点：TAA、Logan Aluminum

に高めたい項目を取り組みテーマとして設定した上で、エンゲージメント向上に向けた具体的な活動計画を毎年度策定・実施しています。

③DE&I（デ・ア・イ）推進においては、多様性を認め合い、互いの価値観を尊重して"オープンなコミュニケーションを実践できる"組織を目指しています。2023年度に策定した「DE&I（デ・ア・イ）推進宣言」の浸透を図るため、経営幹部と従業員の対話会を開催しているほか、育児・介護に携わる従業員やキャリア採用者のネットワーク構築等、部門横断的な従業員コミュニティの支援を実施しています。また、多様な人材の活躍を推進する指標として、2027年度までに女性管理職比率（連結）を12.5%以上とすることを目標に掲げています。その達成に向け、女性管理職（候補者含む）の採用強化、一般職から総合職への転換制度の活用促進、および仕事と家庭の両立支援を推進しています。

人づくり

持続的な成長を支える多様な人材の獲得・育成と、一人ひとりの活躍を引き出す人材マネジメントに向けて、ロードマップに沿って、取り組んでいます。

人材獲得・リテンションでは、リファラル採用やカムバック採用の活用を進めるとともに、2025年度からは口コミ回答サイト「kai」に当社の公式ページを立ち上げました。求職者の多くが口コミサイトを参考に就職先を決めるなか、寮社宅・交替勤務・評価・定着率といったテーマについて当社の実態や職場環境の改善実績を毎月発信し、採用力と定着の向上に繋げています。

人材育成では、技能・ノウハウの伝承を担う「技塾」認定制度について、グループ全体への展開に向けた整備を進めています。併せて、海外事業の拡大を支えるグローバル人材の育成にも本格的に着手し、その定義づけと育成体系の策定を進めています。

評価・配置では、タレントマネジメントシステムを、当社の基幹人事システムと連携する新システム「UACJ People Connect（仮称）」へと刷新する移行作業を進めています。スキルの可視化やAIを活用した最適配置により、客観的なデータを活用した適材適所と、一人ひとりのキャリア開発と成長支援を実現していきます。

これらの取り組みの土台となるのが、人材ポートフォリオの充足です。全部門で更新を完了し、質の充足率は72%、量の充足率は89%に達しました。今後は、2026年4月に配置した部門伴走人の支援のもと、量の充足とともに、質の充足率の底上げを進めていきます。

働く環境づくり

安全・安心で健康的な、働きやすい職場環境の整備に向けて、ロードマップに沿って取り組んでいます。

報酬・福利厚生制度の整備では、一人ひとりの安心と将来の資産形成を支えるため、従業員持株会の新加入奨励制度の導入を検討するとともに、一般職層の人事制度改定に向けた労使協議を進めています。併せて、多様な働き方を実現するため、直接・間接部門それぞれに適した新たな勤務形式の検討に着手しました。

健康経営の推進では、社長執行役員を最高責任者とする推進体制のもと、健康増進アプリの活用促進など、心身の健康を支える取り組みを継続しています。プレゼンティーズムの改善を指標に掲げ、従業員が健康的に働き続けられる環境づくりを進めています。

職場環境の整備では、人材確保とリテンションに強い危機感を持ち、とりわけ製造現場に焦点を当てた取り組みを本格化させています。人材の定着には、作業負荷の軽減にとどまらず、現場のWell-being向上が不可欠との認識のもと、2026年度に事業本部とコーポレート部門が連携する「現場ウェルビーイング向上会議」を設置しました。まずは板事業本部の国内3製造所を対象に、労使協議会等の場を通じて「現場の声」を丁寧に吸い上げ、暑熱対策や衛生環境の改善といった職場環境に関するニーズの把握を進めています。

こうした取り組みの参考となるのが、グループ内でエンゲージメントが高水準で推移する鋳鍛製作所の事例です。同製作所では、職場環境に関する改善要望を現場から定期的に拾い上げ、所長から従業員までが議論して改善に繋げる仕組みを築いています。休憩所のリニューアルや空調整備による暑熱対策などを着実に実行し、風通しの良い活気ある職場づくりの好循環を生み出しています。こうした事例をグループ内で横展開の上、計画的に環境改善を進められるように、Well-being予算の設定など、現場を支える仕組みづくりを検討しています。安全・安心で健康的な職場環境の実現を通じて、一人ひとりのWell-being向上と、人材の定着・活躍に繋げていきます。

人的資本活用と企業価値向上の実現

当社は「価値創造プロセス」を設定し、人的資本・製造資本など6つの資本を活用して企業価値向上の実現を目指しています。

「人的資本」が企業価値向上にどのように寄与しているのかを考え、人的資本をより有効的に活用するための人材戦略・人事施策の策定・実施は大変重要な事項です。

製造資本を最大限に引き出すには、それを動かし、改善し、イノベーションを生み出す人的資本の活用が必要不可欠と考えています。

「人的資本」と「製造資本（投下資本）」が企業価値向上の財源創出にどのようなインパクトパスで繋がっているか、企業価値創出の関連性を注視し、検証することは企業運営を進める上で重要事項と考えています。この2つの資本の使用と財務的資源創出の定点観測を実施して人的資本が有効的・効果的に活用されているかを確認することは重要です。

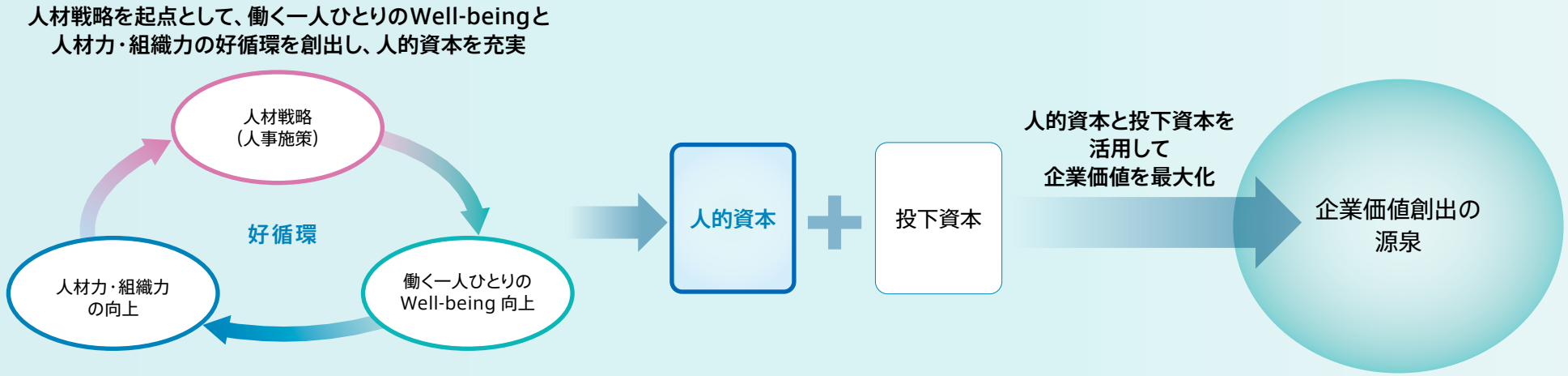
具体的には人的資本額をコストアプローチ的視点で捉え、企業価値を創出する財源である「Adjusted EBITDA＋人的費用（人的費用前Adjusted EBITDA）」が「投下資本+人的資本」を使用してどの程度創出されているのかを見えるようにすることで、人材戦略や事業戦略の検討・実施の有効的な管理指標として活用をしたいと考えています。また人的資本活用の実効性を高めるために人材戦略・人事施策の有効性確認も大変重要であり、すでに実施しているエンゲージメント調査・Well-being調査を活用して調査結果を分析し、人材戦略・人事施策の立案など人的資本活用の高度化を進めています。

人的資本をどのように捉えるか（人的資本の範囲、数値化など）やエンゲージメント調査の結果分析については、京都大学経営管理大学院砂川伸幸教授、山田和郎准教授の協力を得ながら「UACJ人的資本活用モデル」の体系化を進めています。次期中期経営計画（2028年度以降）策定検討や計画・実績管理において、人的資本活用と財務的資源創出の定点観測を策定したモデルで管理していくように考えています。

価値創出のPDCA（UACJ人的資本活用モデル）

- **人材戦略、人事施策の策定・実施**
- **エンゲージメント調査・Well-being調査を通して人材戦略・人事施策が有効的に機能しているかを確認**
- **働く一人ひとりのWell-beingと人材力・組織力の好循環の実現に向け、人材戦略・人事施策の見直し**
- **人的資本・投下資本により「人的費用前Adjusted EBITDA」を数値化して定点観測**

UACJ人的資本活用モデル



労働安全衛生

▶労働安全衛生　https://www.uacj.co.jp/sustainability/social/safety.html　▶健康経営の推進　https://www.uacj.co.jp/sustainability/social/health.html

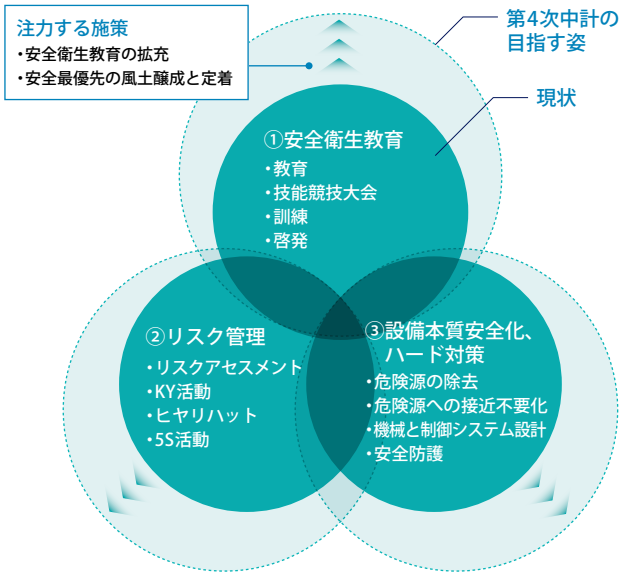
当社は、UACJウェイにて「安全とコンプライアンス」を企業活動の基盤とし、「従業員の安全・衛生・健康は全てに優先する」という考えのもと、労働災害発生件数や総合度数率の目標を掲げた上で全員参加の安全衛生活動を実施しています。具体的には、労働に関する法令や社内規則を遵守するとともに設備本質安全化を計画的に推進し、労働安全衛生マネジメントシステムを構築し、適切な管理を行うことにより安全で衛生的・健康的な職場環境づくりに取り組んでいます。

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

安全衛生教育面では、雇用時や階層別、作業変更時など幅広い場面での教育と、定期受講体制の構築も進めています。同時に、リスクアセスメントやKY活動などを通じて危険の予知・予防に努め、AIカメラによる特定エリアへの人進入検知システムの導入も推進しています。

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

労働安全衛生の全体像

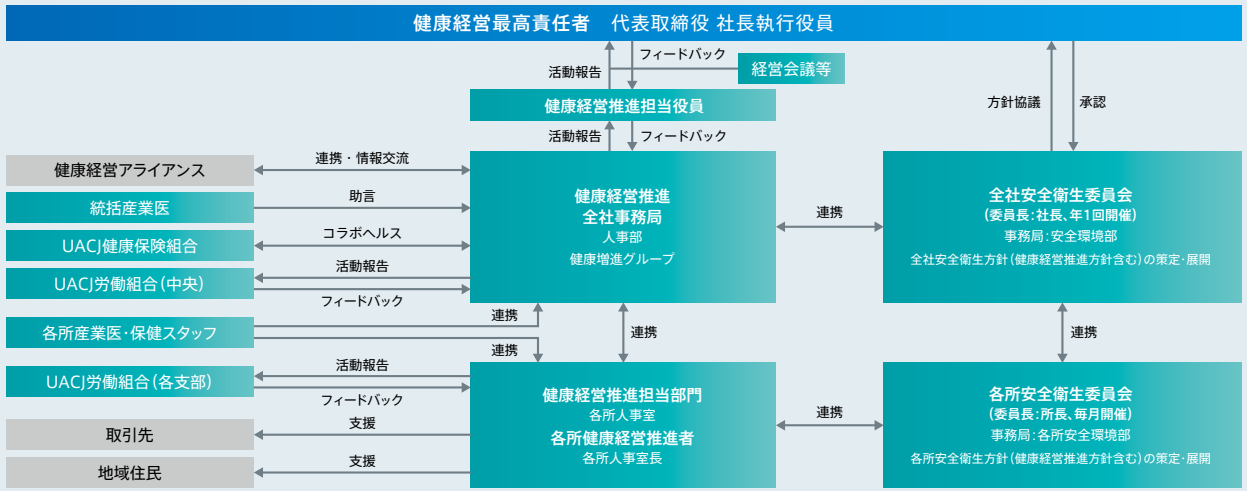


健康経営

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

当社は、人的資本の考え方として策定した「ピープルステートメント」に基づき、働く一人ひとりのWell-beingを高める施策が人材と組織づくりの向上に繋がり、それが家族や周りの人々、そして地域や社会のWellに繋がり、そのWellが一人ひとりに返ってくるという好循環を目指しています。健康経営の推進は、そのなかで「働く環境づくり」を通して従業員の心と体のWellを高める取り組みです。

健康経営推進体制



04 Ensuring Effective Governance

UACJ のガバナンス

取締役

石原 美幸

取締役会長

取締役会/16回中16回出席
指名・報酬諮問委員会/12回中12回出席

1981年　4月　住友軽金属工業株式会社入社
2012年 10月　同社執行役員
2013年 10月　当社執行役員
2015年　6月　当社取締役 執行役員
2017年　4月　当社取締役 常務執行役員
2018年　4月　当社取締役
2018年　6月　当社代表取締役社長 社長執行役員
2022年　6月　当社代表取締役 社長執行役員
2024年　4月　当社取締役会長（現任）
2025年　6月　株式会社きんでん社外取締役（現任）

選任理由：企業経営に関する豊富な経験と見識を有し、非執行の取締役会議長として取締役会の監督機能の発揮および実効性の向上を積極的に推進しているため。

田中 信二

代表取締役　社長執行役員

取締役会/16回中16回出席

1987年　4月　住友軽金属工業株式会社入社
2018年　4月　当社執行役員
2021年　6月　当社取締役 執行役員
2022年　4月　当社取締役 常務執行役員
2024年　4月　当社代表取締役 社長執行役員（現任）

選任理由：社長執行役員として卓越したリーダーシップを発揮し、中期経営計画および長期ビジョンの達成に向けて当社グループを力強く牽引しているため。

隈元 穣治

取締役　専務執行役員
経営戦略本部長

取締役会/16回中16回出席

1985年　4月　住友商事株式会社入社
2017年　4月　当社入社
2022年　4月　当社執行役員
2023年　6月　当社取締役 執行役員
2024年　4月　当社取締役 常務執行役員
2025年　4月　当社取締役 専務執行役員（現任）

選任理由：大手総合商社における経験を活かし、経営戦略本部長として当社グループの経営課題に取り組み、戦略の実現や目標の達成に向けて貢献しているため。

慈道 文治

取締役　常務執行役員
マーケティング・技術本部長 DX推進担当

取締役会/16回中16回出席

1988年　4月　古河電気工業株式会社入社
2022年　4月　当社執行役員
2022年　6月　当社取締役 執行役員
2024年　4月　当社取締役 常務執行役員（現任）

選任理由：製造および研究開発に関する豊富な経験を有し、マーケティング・技術本部長として当社グループのマーケティングと技術戦略を立案・推進しているため。

岡田 浩三

取締役　執行役員
財務本部長

取締役会/13回中13回出席（取締役就任後）
指名・報酬諮問委員会/12回中12回出席

1992年　4月　住友軽金属工業株式会社入社
2024年　4月　当社執行役員
2025年　6月　当社取締役 執行役員（現任）

選任理由：財務本部長として財務戦略を立案および推進するとともに、資本市場との積極的な対話活動に取り組み、当社グループの企業価値向上に貢献しているため。

取締役

光田 好孝

社外取締役(独立役員)※

取締役会/16回中16回出席
指名・報酬諮問委員会/12回中12回出席

1993年　7月　東京大学生産技術研究所助教授
2002年 12月　文部科学省高等教育局高等教育企画課専門官(2005年3月まで兼職)
2005年　6月　同大学生産技術研究所教授
2009年　4月　同大学総長特任補佐(財務担当)(2013年3月退任)
　　同大学生産技術研究所副所長(2014年3月退任)
2020年　3月　同大学退職
2020年　4月　独立行政法人大学改革支援・学位授与機構教授
2020年　6月　同大学名誉教授(現任)
2022年　6月　当社社外取締役(現任)
2023年　6月　株式会社イーディーピー社外取締役(現任)
2025年　4月　独立行政法人大学改革支援・学位授与機構特任教授(現任)

選任理由:素材に関する豊富な学識経験や産学官連携に関わる豊富な経験を有しており、当社グループの研究開発等の分野において有益な助言・監督を期待するため。

永田 亮子

社外取締役(独立役員)※

取締役会/16回中16回出席
指名・報酬諮問委員会/12回中12回出席

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

選任理由:大手食料品メーカーの執行役員、監査役として豊富な経験を有しており、当社グループの経営戦略やマーケティング等の分野での有益な助言・監督を期待するため。

赤羽 真紀子

社外取締役(独立役員)※

取締役会/16回中16回出席
指名・報酬諮問委員会/12回中12回出席

1993年　4月　株式会社三菱銀行(現 株式会社三菱UFJ銀行)入社(1994年3月退職)
2001年　1月　スターバックス コーヒー ジャパン株式会社
　　広報室環境・社会貢献事業チームマネージャー (2003年7月退職)
2003年　8月　株式会社セールスフォース・ドットコム(現 株式会社セールスフォース・ジャパン) 社会貢献部長(2006年10月退職)
2006年 11月　日興アセットマネジメント株式会社(現 アモーヴァ・アセットマネジメント株式会社) CSR室長(2007年9月退職)
2010年　4月　CSRアジア株式会社代表取締役(現任)
2022年　6月　株式会社バイオラックス社外取締役(現任)
2023年　6月　当社社外取締役(現任)

選任理由:サステナビリティに関する豊富な経験を有しており、当社グループのサステナビリティや海外ビジネスの分野において有益な助言・監督を期待するため。

島本 誠

社外取締役(独立役員)※

新任(2026年6月就任)

1983年　4月　ヤマハ発動機株式会社入社
2012年　1月　Yamaha Motor Asian Center Co., Ltd. 取締役社長
2014年　3月　ヤマハ発動機株式会社執行役員
2015年　3月　同社上席執行役員
2017年　1月　同社上席執行役員 技術本部長兼 プラットフォーム車両ユニット長
2018年　1月　同社取締役上席執行役員 モビリティ技術本部長
2020年　1月　同社取締役上席執行役員 モビリティ技術本部長兼先進技術本部長
2021年　1月　同社技術アドバイザー
2022年　3月　同社顧問(2024年3月退任)
2023年　6月　アネスト岩田株式会社社外取締役(現任)
2026年　6月　当社社外取締役(現任)

選任理由:大手輸送用機器メーカーの取締役として豊富な経験を有しており、当社グループの国内外のビジネス展開や研究開発・製造の分野において、有益な助言・監督を期待するため。

樋口 典子

社外取締役(独立役員)※

新任(2026年6月就任)

1988年　4月　武田薬品工業株式会社入社
2010年　4月　同社Global Licensing & Business Development Senior Director
2014年 11月　同社Global Finance Investor Relations Head
　　(2017年12月退職)
2018年　1月　帝人株式会社入社
2020年　4月　同社帝人グループ執行役員 経営企画管掌補佐
2021年　4月　同社帝人グループ執行役員
　　コーポレートビジネスインキュベーション部門長
2021年　6月　株式会社ジャパン・ティッシュ・エンジニアリング取締役
　　(2023年6月退任)
2023年　4月　帝人株式会社帝人グループ執行役員 コーポレート新事業本部長
2026年　4月　同社ミッション・エグゼクティブ技術戦略管掌付(現任)
2026年　4月　エム・アイ・コンサルティンググループ株式会社代表取締役(現任)
2026年　6月　当社社外取締役(現任)

選任理由:大手素材メーカーの執行役員として経営に関する豊富な経験を有しており、当社グループの経営戦略や営業・マーケティングの分野において有益な助言・監督を期待するため。

中島 美憲

社外取締役(独立役員)※

新任(2026年6月就任)

1986年　4月　松下電器産業株式会社
　　(現 パナソニックホールディングス株式会社)入社
2011年　1月　Panasonic Asia Pacific Pte Ltd. ダイレクター
2013年　9月　パナソニック株式会社(現 パナソニックホールディングス株式会社)
　　Panasonic Latin America社 常務取締役CFO
2017年　7月　同社コーポレート戦略本部 財務・IR部長
2021年 10月　同社くらし事業本部副本部長CFO
2022年　4月　パナソニック株式会社代表取締役副社長執行役員CFO
　　(2026年3月退任)
2026年　4月　長瀬産業株式会社CFO室統括(現任)
2026年　6月　当社社外取締役(現任)

選任理由:経営および財務・会計に関する豊富な経験を有しており、当社グループの経営戦略や財務・会計の分野において客観的視点から有益な助言・監督を期待するため。

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

監査役

飯田 晴央

常勤監査役

取締役会/16回中16回出席
監査役会/14回中14回出席

1988年　4月　住友軽金属工業株式会社 入社
2015年　4月　当社経理部長
2022年　4月　当社執行役員 財務本部長
2024年　4月　当社特別顧問
2024年　6月　当社常勤監査役（現任）

選任理由：経理、財務部門での経験を通じて当社グループの財務・会計の実務に対する深い理解と専門知識を有しており、実効的な監査の遂行を期待するため。

黒川 直治

常勤監査役

新任（2026年6月就任）

1990年　4月　住友軽金属工業株式会社入社
2019年　2月　当社板事業本部福井製造所総務部長
2021年　7月　当社ビジネスサポート本部人事部長
2024年　4月　当社ビジネスサポート本部副本部長
2026年　6月　当社常勤監査役（現任）

選任理由：人事・管理部門での経験を通じて、当社グループの事業・経営全般に関する深い理解を有しており、実効的な監査の遂行を期待するため。

古本 結子

社外監査役（独立役員）※

取締役会/13回中12回出席（監査役就任後）
監査役会/11回中10回出席（監査役就任後）

1986年　4月　新日本製鐵株式会社（現日本製鉄株式会社）入社（1993年1月退職）
1995年　4月　米国ニューヨーク州弁護士登録
1995年　9月　三菱商事株式会社入社
2015年　3月　カンロ株式会社社外取締役（2019年3月退任）
2015年　4月　三菱商事株式会社生活産業グループ・コンプライアンス・オフィサー
2018年　4月　同社コーポレートスタッフ部門 コンプライアンス・オフィサー（2023年10月退職）
2019年　5月　三菱商事ライフサイエンス株式会社監査役（2023年6月退任）
2023年 12月　株式会社マイナビ社外監査役（現任）
2024年　3月　株式会社I-ne社外取締役 監査等委員（2026年6月退任）
2024年　6月　全国保証株式会社社外監査役（現任）
2025年　6月　当社社外監査役（非常勤）（現任）

選任理由：大手総合商社において企業法務・コンプライアンスに関する豊富な経験と深い見識を有しており、適切な監査の遂行と有益な発言を期待するため。

髙木 晴彦

社外監査役（独立役員）※

新任（2026年6月就任）

1982年　4月　株式会社服部時計店（現 セイコーグループ株式会社）入社
2004年　6月　同社経理部長
2007年　6月　同社取締役
2016年　6月　同社常勤監査役（2024年6月退任）
2020年　1月　株式会社オハラ社外監査役（2024年1月退任）
2024年　6月　セイコーインスツル株式会社常勤監査役（2025年6月退任）
2025年 11月　株式会社クロックワークホールディングス常勤監査役（現任）
2026年　6月　当社社外監査役（非常勤）（現任）

選任理由：大手精密機器メーカーにおいて企業経営に携わってこられた豊富な経験を有しており、適切な監査の遂行と有益な発言を期待するため。

寺口 順子

社外監査役（独立役員）※

新任（2026年6月就任）

1984年　4月　富士通株式会社入社（1990年12月退職）
1993年　6月　太田昭和監査法人（現 EY新日本有限責任監査法人）入所
1996年　4月　公認会計士登録
2007年　5月　新日本監査法人（現 EY新日本有限責任監査法人）パートナー
2014年　7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）シニアパートナー（2017年6月退所）
2017年　7月　EYアドバイザリー&コンサルティング株式会社（現EYストラテジー&コンサルティング株式会社）入社（2024年6月退職）
2024年　7月　EY新日本有限責任監査法人入所（2025年6月退所）
2025年　7月　寺口順子公認会計士事務所代表（現任）
2026年　6月　当社社外監査役（非常勤）（現任）

選任理由：企業会計に精通している公認会計士として、財務・会計に関する豊富な経験と深い見識を有しており、適切な監査の遂行と有益な発言を期待するため。

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

執行役員

社長執行役員	**田中 信二**	副社長執行役員	**橋本 圭造**	専務執行役員	**隈元 穣治**	専務執行役員	**Henry Gordinier**
常務執行役員	**慈道 文治**	常務執行役員	**川瀬 修**	常務執行役員	**高橋 南**	常務執行役員	**井島 健一郎**
執行役員	**時實 直樹**	執行役員	**宮地 和博**	執行役員	**成田 緑**	執行役員	**岡田 浩三**
執行役員	**浦吉 幸男**	執行役員	**紙谷 徳彦**	執行役員	**高橋 辰己**	執行役員	**伊藤 順一**
執行役員	**北川 一治**	執行役員	**宮崎 裕樹**	執行役員	**岡島 稔**	執行役員	**上田 薫**

スキル・マトリックス

当社のありたい姿の実現に向け、取締役会が持つべきスキル（知識、経験、能力）を、指名・報酬諮問委員会および取締役会にて議論し、以下のとおり定めました。
当社取締役会は、取締役会全体として9つのスキルフィールドを備える機関とし、適切な経営の監督を実践していきます。

スキルフィールドの選定理由

スキルフィールド	選定理由
企業経営・戦略	価値創出拡大による収益の最大化と収益率の向上を目指し、さまざまなステークホルダーとともに経営環境を取り巻く重要課題への取り組みを推進していく当社グループにおいては、自他社を問わず幅広く企業経営・戦略に関する知識・経験・能力が必須であるため。
財務・会計	資本効率を重視した経営の取り組みによる財務基盤の強化は当社グループの重点課題であり、また、適正な財務諸表の作成や監督・監査において、財務・会計に関する知識・経験・能力は必須であるため。
営業・マーケティング	成長分野・成長市場の需要捕捉や、環境価値素材としてのアルミニウムの活躍領域の拡大を目指していくためには、営業・マーケティングに関する知識・経験・能力は必須であるため。
海外ビジネス	日本・北米・タイの世界3極供給体制を活かしたアルミニウムの活躍領域の拡大や、国や産業界等のサプライチェーン安定化への貢献を図るためには、海外ビジネスに関する知識・経験・能力は必須であるため。
研究開発・製造	アルミニウム製品の環境負荷軽減への貢献に加え、価値創出と安定した事業運営を支える基盤の強化において、研究開発・製造に関する知識・経験・能力は必須であるため。
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・能力は必須であるため。
IT・デジタル	「UACJ VISION 2030」の実現に貢献する新領域ビジネスの創出・拡大と、安定した事業運営を支える基盤を強化するためには、IT・デジタルに関する知識・経験・能力は必須であるため。
サステナビリティ	軽やかな世界の実現へ貢献するため、「アルミニウムの循環型社会」構築を牽引し、また、事業を支える多様な人材の活用と育成・ダイバーシティの推進を図るには、サステナビリティに関する知識・経験・能力は必須であるため。
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・能力は必須であるため。

取締役および監査役のスキル・マトリックス

	氏名	属性		在任年数	①企業経営・戦略	②財務・会計	③営業・マーケティング	④海外ビジネス	⑤研究開発・製造	⑥法務・ガバナンス	⑦IT・デジタル	⑧サステナビリティ	⑨他業種・他分野	スキルフィールドに○をつけた主たる理由
取締役	石原 美幸	社内	―	11年	○				○	○		○		①当社社長執行役員経験、⑤長年にわたる製造部門経験、⑥⑧取締役会議長として当社コーポレート・ガバナンス、サステナビリティを監督
取締役	田中 信二	社内	―	5年	○			○	○			○		①当社社長執行役員、④長年にわたる海外事業経験（海外駐在経験を含む）、⑤長年にわたる製造部門経験、⑧サステナビリティ部門担当経験
取締役	隈元 穣治	社内	―	3年	○		○	○					○	①当社経営戦略本部長、③④⑨大手総合商社における営業・海外事業経験
取締役	慈道 文治	社内	―	4年			○		○		○			③当社マーケティング・技術本部長、⑤長年にわたる製造部門経験、⑦情報システム部門担当経験
取締役	岡田 浩三	社内	―	1年		○	○	○						②当社財務本部長、③長年にわたる営業部門経験、④ 海外事業経験（海外駐在経験を含む）
取締役	光田 好孝	社外	独立	4年					○		○	○	○	⑤⑦⑧⑨大学・研究所における非鉄金属の精錬やリサイクルに関する教育研究経験、大学運営経験、他社社外取締役経験
取締役	永田 亮子	社外	独立	3年	○		○			○			○	①③⑥⑨大手食料品メーカー執行役員（営業・マーケティング経験）・監査役経験、他社社外取締役・社外監査役経験
取締役	赤羽 真紀子	社外	独立	3年				○				○	○	④⑧⑨サステナビリティに関するコンサルティング・支援活動経験、他社社外取締役経験
取締役	島本 誠	社外	独立	―	○			○	○				○	①④⑤⑨大手輸送機器メーカー取締役経験（開発・技術、海外事業経験）、他社社外取締役経験
取締役	樋口 典子	社外	独立	―	○		○		○				○	①③⑤⑨大手素材メーカー執行役員経験（経営企画、新規事業経験）
取締役	中島 美憲	社外	独立	―	○	○		○					○	①②④⑨大手電気機器メーカー取締役経験（CFO、海外事業経験）
監査役	飯田 晴央	社内	―	2年		○		○						②財務本部長経験、④海外事業経験（海外駐在経験を含む）
監査役	黒川 直治	社内	―	―						○		○		⑥⑧ビジネスサポート本部副本部長（人事・総務・広報部門担当）経験
監査役	古本 結子	社外	独立	1年				○		○			○	④⑥⑨大手総合商社における法務部門経験、他社社外取締役・社外監査役経験
監査役	髙木 晴彦	社外	独立	―	○	○				○			○	①②⑥⑨大手精密機器メーカー取締役・監査役経験、長年にわたる経理部門経験
監査役	寺口 順子	社外	独立	―		○					○		○	②⑦⑨公認会計士、大手監査法人における監査経験（長年にわたるシステム監査含む）

コーポレート・ガバナンス

当社は、コーポレート・ガバナンスを経営が取り組むべき最も重要な課題の一つと捉えています。UACJグループ理念に基づく事業活動を通じて、当社グループの持続的成長と中長期的な企業価値向上を図るため、経営の監督と業務執行機能の強化、経営情報の適切な開示、コンプライアンスやリスク管理の徹底など、実効性のあるガバナンス体制の整備と充実に取り組んでいます。

特に、2016年に取締役会の実効性評価を開始して以降、指名・報酬諮問委員会を設置し、サクセッションプラン、社外取締役の相互評価、変動報酬（業績連動報酬および株式報酬）の導入など、ガバナンス強化に注力してきました。取締役会の監督機能がより実効的に発揮される仕組みを構築することで、中長期的な企業価値向上に努めています。

社外取締役過半数によりガバナンス強化

当社は、経営の透明性を高めるべく、2013年に8名中1名であった独立社外取締役の人数を継続的に引き上げ、2026年度からは取締役会における社外取締役比率を過半数としました。高い独立性に基づき業務執行を監督するとともに、多様な視点・スキルを結集することで、第4次中期経営計画の達成およびUACJ VISION 2030の実現に向けて経営陣を後押ししていきます。

コーポレート・ガバナンスの進化の歴史

社内取締役　社外取締役

		2013年度～	2018年度～	2020年度～	2023年度～	2026年度～
取締役会		2013年　1/8名※1 ●2016年 実効性評価を開始 ●2015年 女性取締役を初めて選任	2018年　4/12名 ●2019年 議題の区分に「審議」を新設	2020年　4/10名 ●2020年 第三者評価機関の支援による実効性評価を開始（3年ごと）	2023年　5/10名 ●2024年 オフサイトミーティングを開始 ●2025年 専任事務局として取締役会室を設置	2026年 6/11名 ●2026年 社外取締役比率を取締役会の過半数に引き上げ
指名・報酬諮問委員会	指名		●2017年 指名・報酬諮問委員会を設置	●2020年 サクセッションプランの運用を開始 ●2021年 スキル・マトリックスを設定	●2023年 社外取締役相互評価を開始 ●2024年 サクセッションプランに基づく社長交代	
	報酬		●2018年 報酬体系を見直し、短期業績連動報酬※2および中長期株式報酬※2（PSU※3）を導入	●2020年 中長期株式報酬の評価指標にTSRを導入 ●2021年 ・サステナビリティ評価を導入 ・中長期株式報酬にRSU※4を導入 ・いわゆるマルス・クローバック条項を設定 ・取締役の個人別報酬等の決定について、代表取締役への再一任を廃止		●2025年 短期業績連動報酬および中長期株式報酬の比率を引き上げ
監査役会				●2021年 監査役会の実効性評価を実施		●2025年 女性監査役を初めて選任

※1 取締役会における社外取締役の人数　※2 社外取締役は、その主たる職責が、客観性・独立性を有した立場からの監督であることから、変動報酬制度の対象外としています　※3 Performance Share Unit（業績連動型株式報酬制度）
※4 Restricted Stock Unit（譲渡制限付株式報酬制度）

ガバナンス体制

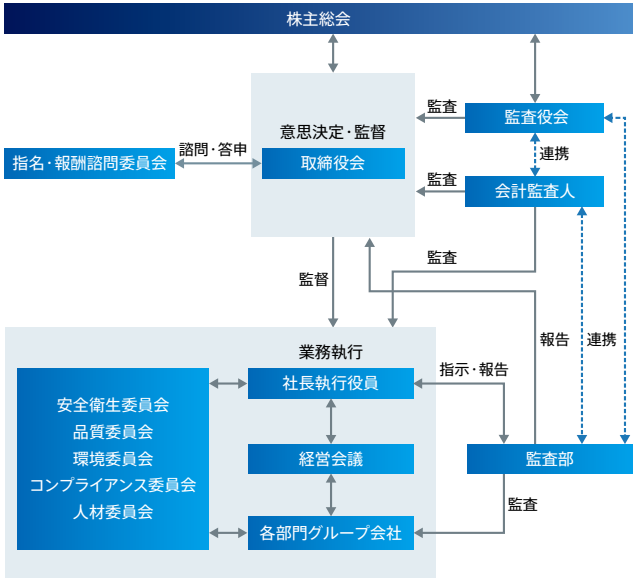
当社は、監査役会設置会社を選択しています。取締役会は、2026年6月19日現在、取締役11名（うち独立社外取締役6名）と監査役5名（うち独立社外監査役3名）で構成し、経営の監督と業務執行の分離を図るため、議長は非業務執行取締役の取締役会長が務めています。また、社外取締役および社外監査役は独立性基準を満たし、当社の中長期的な企業価値向上に貢献できる多様な経歴のメンバーを選任しています。

監査役会は、コーポレート・ガバナンスの一翼を担う独立した機関として、内部統制システムの整備・運用状況、リスクマネジメントの状況、経営課題への取り組み状況等に関する取締役の職務執行を監査しています。監査の質的向上を図るため、監査役監査と内部監査、会計監査人による会計監査が相互に連携する三様監査体制を採用しています。

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

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

コーポレート・ガバナンス体制図



取締役会、監査役会、指名・報酬諮問委員会の活動内容（2025年度）

会議体	会議体の役割	体制の特徴	実施回数	主な議題	活動内容
取締役会	重要事項の審議・決議 業務執行状況の報告と監督 中長期的な会社の方向性にかかる議論	議長は非業務執行の取締役会長	16回	・経営計画、設備投資 ・人的資本・技術戦略 ・機関投資家との対話 等	今後の成長に向けた設備投資の決定、オフサイトミーティングを活用した中長期的な重要課題の議論、社外役員同士の意見交換会等を実施
監査役会	監査方針・監査計画の立案 取締役の職務執行の監査 監査報告書の作成	過半数が独立社外監査役 執行部門から独立した補助使用人を配置	14回	・会計監査人監査の相当性等 ・各監査役の活動状況 ・重要な会議および決裁書類等	取締役会その他重要会議への出席、各取締役および各事業責任者の活動状況の監査、子会社を含む主要拠点の往査、社内各組織からの聴取、会計監査人の監査実施状況の確認等を実施
指名・報酬諮問委員会	取締役等の指名、報酬に関する審議と答申	委員長は独立社外取締役 過半数を独立社外取締役から選任	12回	・取締役会の構成 ・社外取締役の相互評価 ・後継候補者計画 等	指名・報酬領域の討議、あるべき取締役会構成に関する議論、社外役員候補者の選定に関する議論、役員報酬制度の運用状況の確認等を実施

新任社外取締役メッセージ

島本 誠
社外取締役（独立役員）
指名・報酬諮問委員会 委員

アルミニウム素材の高付加価値化で競争力を高め、基盤事業の強化と新たな成長の土台を築く

私は前職でアルミニウム素材を用いた車両開発に携わり、材料としてのポテンシャルの高さを実感してきました。環境意識が高まるこれからの時代において当社の事業は優位な反面、素材ゆえに差別化が難しい面もあります。厳しい競争を勝ち抜くには徹底した高付加価値化が必須であり、高度な技術開発を進め、顧客の課題を先導して解決する「提案型」の素材メーカーへと進化し、基盤事業の足腰を強くしていく必要があります。

また、当社の強みを客観的に見渡した時、その基盤事業の周辺にこそ数多くの成長の機会が潜在していると捉えています。第4次中期経営計画で掲げる「素材＋α」は正しい方向性と確信します。前職において成長戦略策定の難しさを深く経験してきた知見と客観的な視点を活かし、基盤事業の強化とその周辺における確実な成長戦略の構築の双方に全力を尽くすことで、当社の持続的な企業価値向上に貢献していきます。

樋口 典子
社外取締役（独立役員）
指名・報酬諮問委員会 委員

アルミニウムの価値を究めること、市場に発信することに貢献したい

私は製造業2社に計38年間勤務し、主に事業開発でキャリアを築いてきました。他企業との提携やM&A、新事業開発を多国籍・多職種のメンバーとともに担ってきたほか、計5年間、IR責任者の任にあたり、また、最後の6年間は執行役員を務めました。

これまでに関わってきた会社のなかでも、当社は目指すものが特に明確であると感じています。アルミニウムを究めることは、集中に値するテーマです。アルミニウムの「軽い」という特性は、動かすエネルギーの低減に直結しますし、アルミニウムのリサイクルは、環境的にも経済的にも合理性があります。高品質なアルミニウムをより効率的、かつ、低環境負荷で製造すること自体に大きな価値があります。

そして「次の一手」です。新たな分野を開拓するには「軽い」に何をプラスするのか。対話を通して、この魅力的な会社に貢献していきたいと思います。

中島 美憲
社外取締役（独立役員）
指名・報酬諮問委員会 委員

「素材＋α」による企業価値拡大を後押し

当社の社外取締役として、ステークホルダーの皆様にお伝えしたいことは、当社にはアルミニウムという素材に「＋α」の独自性を加える差別化技術があり、それにより社会価値、顧客価値を大きく創造できる可能性を持った会社であるということです。

トップマネジメントを含む経営体制は、2013年の経営統合に伴うPMIや、その後の構造改革の時代をコーポレート・ガバナンスの強化とともに乗り切ってきたことから、事業の機会を成果の実現へと転換できる経営の強さを備えつつあります。

地政学リスクと相伴ってグローバル経済はさらに不確実性が増してきており、企業経営にとってはリターンとリスクの見極めがますます重要になります。そのなかで、当社がアルミニウムの持つ可能性を最大限に追求し、企業価値の拡大を成し遂げられるよう、社外取締役としてリスクマネジメントが適切になされているかを見極めつつ、成長を後押ししていくことがその使命と認識しています。

取締役会の実効性評価

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

2025年度は、実効性向上を目指す取り組みを継続的にフォローアップする観点から、2023年度に行った第三者評価での質問票を基に自社で実効性評価を行いました。評価結果は全体的に良好で、適切な構成のもと積極的かつオープンな議論・意見交換が行われていることを確認しました。また、指名・報酬諮問委員会においても、活発な議論がなされており、諮問事項は適切で公正なプロセスを経て取締役会への答申がなされていることも確認しました。

実効性評価の実施要領

対象者	取締役および監査役	
実施/評価方法	第三者評価の質問票を基に自社で実効性評価を実施	
	Step①	実施方針およびアンケート案について取締役会で審議
	Step②	対象者に対するアンケートを実施（5段階評価および自由記述）
	Step③	取締役会事務局が対象者の回答を取りまとめ、内容を分析
	Step④	評価結果の報告およびそれに基づく実効性向上施策について取締役会で審議
主な質問内容	取締役会の構成や運営、指名・報酬諮問委員会、監査役、投資家・株主との関係、役員の自己評価等、11の大項目にかかる約70の質問	

実効性評価のプロセスと取り組み

	2024年度	2025年度			2026年度
	Action/Plan 課題設定	Do 改善の取り組み	Check 評価	Action/Plan 課題設定	Do 改善の取り組み
運営	議論に資する資料（量および内容）に改善することが必要。 運営の力点を、重要課題の議論へとさらに振り向けるため、決裁基準の見直し検討が必要。	専任の事務局として法務部に取締役会室を設け、取締役会に適した資料の準備等、実効性向上の取り組みを一層加速させる。 ガバナンス体制の変化を踏まえ、2026年度より取締役会規則（決議基準）を改定することを決定。	当社の取締役会の実効性に対する評価は全体として高く、積極的かつオープンな議論・意見交換が行われ、取締役会の役割・機能を適切に果たしていることを確認。	評価で明らかになった個別課題への対応などの取り組みを進めていくことが必要。	取締役会フォロー事項の明確化、報告事項の整理を進める。
議論内容	中長期的な重要課題に関する議論を深めていくことが必要。	オフサイトミーティングにおいて社内・社外の取締役が特定のテーマを共同で担当することとし、成長戦略の方向性や地政学リスク等について議論した。	積極的かつオープンな議論・意見交換が行われ、取締役会の役割・機能を適切に果たしている。 オフサイトミーティングでは、社外取締役の視点も取り入れたことにより、さらに議論の深化が図られた。	中長期的な重要課題に関する議論へより集中し、その質を高めるべく、オフサイトミーティングの改善を図って継続することが必要。	取締役会の問題意識に沿った内容となるよう、各テーマの準備に取締役会室が主体的に関与。 執行との連携強化の観点から、フォローアップを適切に行っていく。

取締役会議長メッセージ

社内外のメンバーを繋ぎ、ボードの議論を深化

取締役会長
石原 美幸

当社の取締役会は、スキル・マトリックスに基づき、多彩な経歴・知見を有するメンバーが集い、毎回活発な議論を重ねています。私は取締役会議長の立場から、実効性向上をリードするとともに、メンバーの多様な知見を繋ぎ合わせ、議論を深めることを心掛けています。2026年度からは社外取締役が過半数を占める体制となり、取締役会は新たなフェーズへと進化しました。今後も取締役会議長として実効性を伴った取締役会運営を行い、当社の中長期的な企業価値向上に貢献していきます。

取締役会での一コマ ～持続的成長に向けた建設的な対話～

当社の取締役会では、社外取締役を中心に非常に熱量の高い議論が交わされています。第4次中期経営計画における投資配分や事業ポートフォリオを巡る議論では、投資規律の徹底や、変化の激しいグローバル市場における事業見直しのスピード感について、時に厳しい指摘が飛び交います。単に売上を追うのではなく、利益成長と資本効率にこだわるべきという本質的な意見に対し、経営陣も真摯に向き合い、実際に投資事業のウェイトや優先順位を見直す意思決定へと繋げています。形骸化することのない、健全な緊張感を伴ったこうした議論の応酬こそが、当社のガバナンスを支える原動力となっています。

社長の選定・選任

当社では、社長・役員の後継者計画を運用しています。将来想定される環境変化や経営課題を念頭に置きながら、毎年、社長が候補者プール人材を選定し、育成施策の進捗を確認しています。後継者候補の選定にあたっては、各種人材データを活用し、多面的な視点から人材を見極める社内プロセスを設けています。プール人材については、経営トップに求められる能力・経験を満たせるよう、それぞれの強み・課題を明確化した上で、タフアサインメントなどを通じて育成しています。指名・報酬諮問委員会は、選定内容の妥当性を確認するだけでなく、各候補者との接触機会を通じてより深い人物把握・理解に努めることで、後継者計画の適正化と実効性の強化を図っています。さらに、後継者計画の進捗状況は定期的に取締役会へ報告され、プロセス全体の客観性が担保されています。

社長の選定フロー

立案	検討	確認・適正化
全社経営人材育成検討会（社長、各事業部門からのメンバー、人事担当役員）で、 ● 役員後継者プール人材候補者の確認と個別の育成課題、組織マネジメント育成計画の情報を共有 ● 部門を超えた全社視点で確認、修正	**社長が、** ● 「全社経営人材育成検討会」での議論も参考とし、社長後継者に求められる要件に照らして社長後継者プール人材を選定 ● プール人材の強み・課題を明確化した上で育成施策（タフアサインメント、異動を含む）を検討 ● 検討結果を踏まえて指名・報酬諮問委員会でプール人材案を提示	**指名・報酬諮問委員会が、** ● 社長後継者プール人材の人選と育成課題・育成施策の確認、役員後継者プール人材の人選・育成施策の確認、これらを含む社内プロセスや取り組みが適切かどうかを確認し議論 ● 育成を監督（モニタリング） ● 取締役会へ社長・役員の後継者プール人材の人数、育成の取り組み・進捗状況を報告 ● 後継者プール人材を観察 **取締役会が、** ● 指名・報酬諮問委員会の報告内容を確認し、育成の取り組み・進捗状況を監督（モニタリング）

取締役の選定・選任

取締役は、スキル・マトリックス、候補者のキャリア、能力評価、不再任基準に抵触しないか等の指針を基に指名・報酬諮問委員会が審議し、その答申を受けて取締役会が決定します。独立社外取締役は、独立性判断基準も踏まえ取締役会において当社への貢献が期待できる人材を選任しています。

取締役候補選定プロセス

社外取締役	スキル・マトリックスに基づき候補者を絞り込み後、指名・報酬諮問委員会の面談を経て、同委員会で審議
社内取締役	後継候補者計画、候補者プールの状況、育成計画のプロセス等に基づいて指名・報酬諮問委員会で審議

社外取締役の相互評価を実施

当社は、社外取締役に期待される役割・責務を適切に果たしているか自律的に評価すべきとの問題意識に基づき、社外取締役の相互評価を実施しています。

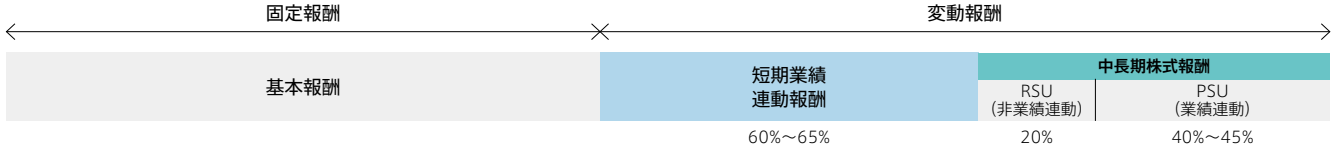
指名・報酬諮問委員会が作成した質問票を基に、経営課題の理解度合いや社外取締役としてのマインド・取り組み姿勢などについて自己評価と他者評価を行うことで多面的に評価し、評価結果は指名・報酬諮問委員会で報告され、各社外取締役が役割・責務を適切に果たしていることを確認するとともに、再任・不再任プロセスにも活用しています。

役員報酬

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

2025年度からの役員報酬制度は、基本報酬について、当社の成長を牽引する優秀な人材を確保し、その貢献意欲を高めるべく、競争力ある報酬水準に引き上げることを決めました。また、短期業績連動報酬については、当社の事業戦略上の業績目標を達成するインセンティブの強化、中長期株式報酬については、インセンティブ強化に加え、従来以上に株主と利害を共有し、株主価値の向上に繋がる報酬制度とすべく、ともに基本報酬に対する比率を引き上げ総報酬に占める割合を高めることとしました。

業務執行取締役の基本報酬に対する各変動報酬比率（支給率が100%の場合）



報酬体系				業績による報酬変動幅	評価期間	報酬内容
基本報酬				—	—	金銭
短期業績連動報酬	全社業績		連結当期利益、連結事業利益、連結ROE、連結ROIC	目標に対する達成度が100%の場合の支給率を100%とすることを基準に、達成度に応じて0% ～200%の範囲で変動	単年度	金銭
短期業績連動報酬	部門業績		部門営業利益、部門事業利益、部門ROIC			
短期業績連動報酬	サステナビリティ評価		長期経営ビジョンで策定した以下のマテリアリティにおける2030年度目標への達成度を評価 ・「アルミニウムの循環型社会」の牽引（サーキュラーエコノミー） ・気候変動への対応 ・自然の保全と再生・創出（ネイチャーポジティブ） ・人権の尊重 ・多様性と機会均等の浸透（DE&I）			
短期業績連動報酬	個人評価		主に単年度の全社業績、部門業績およびサステナビリティ評価には反映されない重要な取り組み等を定性的に評価			
中長期株式報酬	PSU（業績連動）	全社業績	連結ROIC、連結Adjusted EBITDA、連結D/Eレシオ	同上	中期経営計画期間	株式と金銭半分ずつ
中長期株式報酬	PSU（業績連動）	TSR	評価期間における当社TSRの成長率をTOPIXの成長率で除した値を基に評価			
中長期株式報酬	RSU（非業績連動）		勤務継続を条件とし、業績により変動しない	—	3事業年度	

役員報酬等の額（2025年度）

区分	人数	報酬等の種類			報酬等の総額
		固定報酬	変動報酬		
		基本報酬	短期業績連動報酬	中長期株式報酬	
取締役（うち社外取締役）	13名（5名）	311百万円（77百万円）	143百万円（—）	102百万円（—）	555百万円（77百万円）
監査役（うち社外監査役）	6名（4名）	91百万円（35百万円）	—（—）	1百万円（—）	92百万円（35百万円）
合計（うち社外役員）	19名（9名）	401百万円（112百万円）	143百万円（—）	103百万円（—）	647百万円（112百万円）

上表には、2023年6月21日開催の第10期定時株主総会終結の時をもって退任した取締役2名ならびに2025年6月20日開催の第12期定時株主総会終結の時をもって退任した取締役1名および監査役1名を含んでいます

投資家との対話実績

当社は、株主や投資家の皆様に当社の特性をご理解いただきながら、長期的な信頼関係を構築・維持していくため、社内の各部署が開示情報連絡会等の会議により有機的に連携し、タイムリーで適切な情報開示と双方向コミュニケーションの充実に努めています。

2025年度は、以下のとおり投資家面談やイベントを実施しました。株主や投資家の皆様との対話を通じて得たご意見やご要望は、取締役会などへ適時フィードバックし、経営に役立てています。

SR面談（株主との対話）

当社は、株主・投資家の皆様との建設的な対話を重視し、主要株主のエンゲージメント担当者とのSR面談を継続的に実施しています。一部の面談には社外取締役が出席し、ガバナンスやサステナビリティを含めた中長期的な企業価値向上について意見交換することで、対話から得た有益な示唆を、企業価値向上に向けた実効性の高い経営に活かしています。

個人投資家への情報発信

当社は、個人投資家・株主との対話を重視し、説明会や株主向け工場見学会などの各種イベントの実施を通じて、企業情報を積極的に発信しています。投資家向け説明会には、トップマネジメントも登壇し、中長期的な経営戦略を伝えるほか、活発な質疑応答も展開しています。皆様から寄せられた貴重なご意見・ご期待は、事業運営やIR活動に反映しています。

社長執行役員 田中 信二による個人投資家向けプレゼンテーション（2025年9月27日、「日経・東証IRフェア 2025」にて）

投資家との対話

投資家との対話実績（2025年度）

IR面談（のべ人数）※	約510人
うちマネジメント出席	約120人
海外投資家訪問	6回
国内外カンファレンス参加	3回
社長スモールミーティング	2回
SR面談	11回
うち海外機関投資家	1回
うちマネジメント出席	3回
うち社外取締役出席	2回

※ 海外投資家訪問、カンファレンス、スモールミーティング参加者を含む

IR説明会開催実績（2025年度）

	回数（のべ参加人数）
決算説明会	4回（約360人）
IR-Day	1回（約90人）
サステナビリティ説明会	1回（約60人）
事業説明会・見学会	2回（約90人）
個人投資家向け説明会・イベント	7回（約4,000人）

社内へのフィードバック

社内フィードバック実績（2025年度）

取締役会報告	3回
経営会議報告	6回
開示情報連絡会開催	12回
アナリストレポート共有	随時
社員向けIR説明会	10回

株主・投資家の声を受けた主な改善対応

- 資本コストへの投資家の関心の高まりを受け、資本コストの実績および目標を開示。さらに、資本効率の視点を、事業ポートフォリオ検討など経営資源配分の社内議論に反映した。
- 社外取締役に関する情報発信の要望が高いことから、統合報告書「UACJレポート2025」ではすべての社外取締役が登場し、自らの考えをナラティブに発信した。

マテリアリティの推進と監督

当社グループでは5つのマテリアリティを特定しており、各施策の着実な実行に向け、短中長期の目標および評価指標（KPI）に基づき進捗を定期的にモニタリングしています。

マテリアリティ特定プロセス

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

マテリアリティは、内部および外部環境の変化をタイムリーに捉え、適切なタイミングで見直しを行います。時代の変化に応じた、「環境・社会・経済」の持続可能性と、当社の持続的な成長の両立を目指します。

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

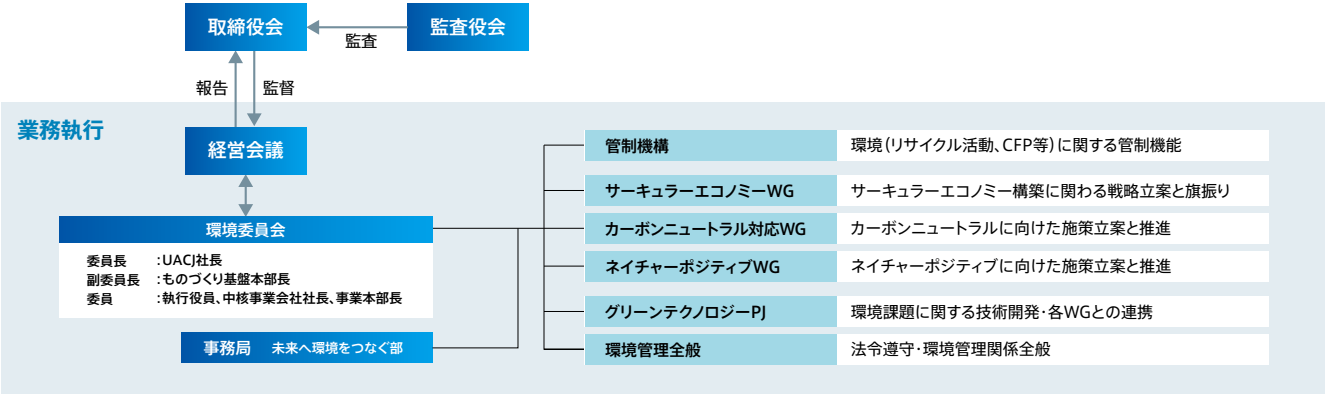
推進体制

当社は、サステナビリティ活動における責任所在の明確化と意思決定の迅速化を目的に、サステナビリティ推進体制を構築しています。具体的には、マテリアリティごとに責任者および所管部署を定め、設定されたKPIに基づいて進捗状況をモニタリングまたは管理・評価しています。さらに、分野ごとに定期的に実施される委員会にて、進捗状況を審議・評価し、取り組みの実効性を高めることで、社会課題の解決を起点とした価値提供と新たなビジネスモデルの創出を図っています。

サステナビリティ推進体制（組織と会議体）

マテリアリティ項目	責任者	所管部署	KPIモニタリング	
			会議体名	頻度
「アルミニウムの循環型社会」の牽引	ものづくり基盤本部長	未来へ環境をつなぐ部	環境委員会	年3回（6月・10月・2月）
気候変動への対応				
自然の保全と再生・創出				
人権の尊重	ビジネスサポート本部長	法務部	コンプライアンス委員会	年1回（3月）
多様性と機会均等の浸透（DE&I）	ビジネスサポート本部長	人材戦略部 人事部	人材委員会	年2回（7月・11月）

環境マネジメント体制



環境マネジメント体制

当社は、環境ガバナンスのもと、体系的な環境マネジメント体制を構築・運用しています。「サステナビリティ基本方針」のなかで、気候変動対策を含むサステナビリティ活動を推進するための基本的な考え方とアプローチを規定しています。また、「UACJグループ環境基本方針」（2025年3月改正）においても、環境に対する「理念」と「行動指針」（サーキュラーエコノミー・気候変動対策・ネイチャーポジティブを含む）を規定しています。

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

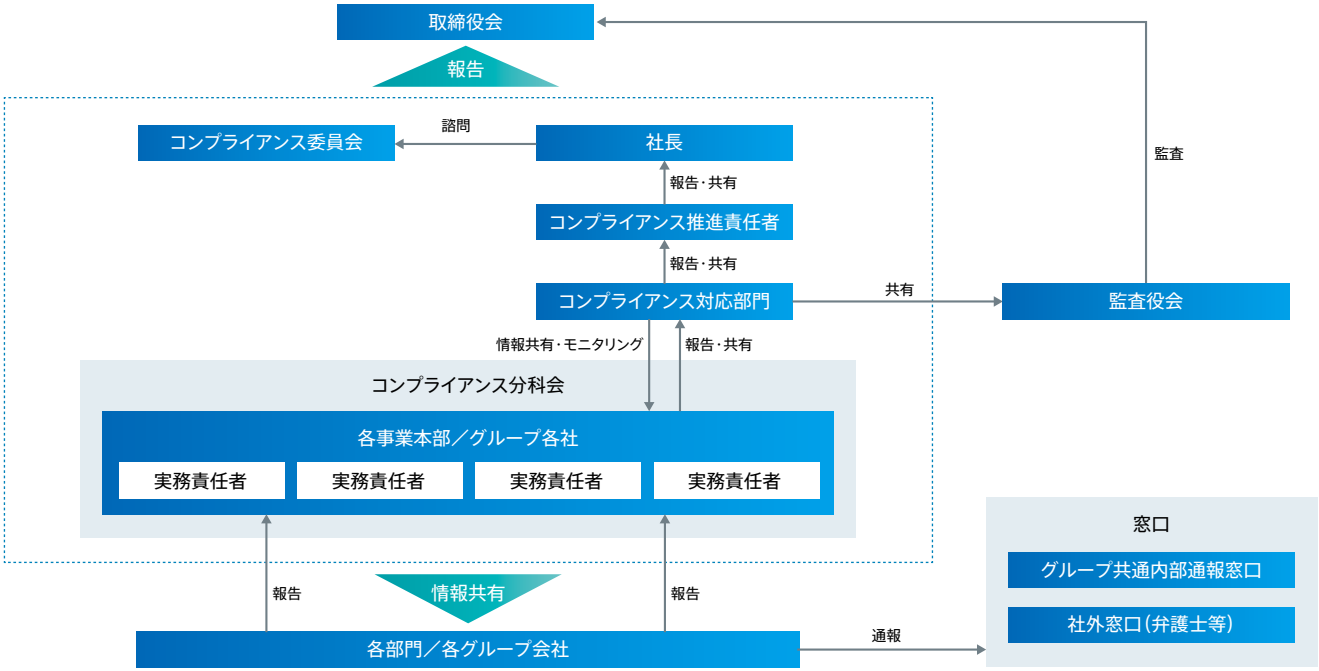
コンプライアンス

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

グループ全体でのコンプライアンス推進体制

当社グループは、コンプライアンス徹底の重点施策として内部通報制度を強化しています。匿名通報が可能な国内外のグループ会社を対象とした共通窓口の開設に加え、JaCER（一般社団法人ビジネスと人権対話救済機構）が提供する救済プラットフォームを活用し、取引先の従業員、顧客・消費者、事業活動が行われる地域の住民等、自社の活動に関わるすべての人（ライツホルダー）からの相談・通報を受けつけており、より通報しやすい環境を構築しています。通報を受けた案件については、通報者保護を徹底した上で担当部門が調査から対策までを管理します。グループ全体では、社内で挙がるコンプライアンス違反事案に関する情報連携体制を整えることで、是正措置や再発防止策を迅速に各部門・各グループ会社に展開し、継続的な体制強化を図っています。

コンプライアンス推進体制



コンプライアンスの定期的な啓発活動、教育活動

当社グループは、全従業員にコンプライアンス意識の醸成を図るため、複数の視点に基づく多角的な教育を継続的に実施しています。第一に、グループ行動規範の浸透を図るため、携帯版のグループ行動規範を配布し、その教育を徹底しています。2025年度は、グループ討議を取り入れた参加型の行動規範教育を実施し、グループ行動規範への理解を深めるとともに、実践への意識づけを図りました。第二に、各社の実情に応じた研修プログラムを展開し、ハラスメントや社内不正防止に関する集合型研修を実施しています。第三に、階層別教育を通じて、グループ全従業員に対し、その職位に応じた確実な法令知識の定着とコンプライアンス意識の浸透を図っています。

政策保有株式

当社は、取引の維持強化、事業提携、原材料の安定調達など、事業の持続的な成長と円滑な推進を図るために必要と判断した企業の株式を保有しています。その保有は必要最小限とし、縮減を図っていく基本方針のもと、毎年取締役会で個別の政策保有株式について、政策保有の意義、経済合理性など、定量と定性の両面から検討して総合的に検証しています。検証の結果、保有の意義が希薄と判断される、あるいは合理性が認められなくなったと判断した銘柄については順次売却を図ります。2026年3月末時点の政策保有株式は30銘柄です。2025年度末の貸借対照表計上額は8,229百万円で、連結資本合計に対する割合は2.14%となっています。

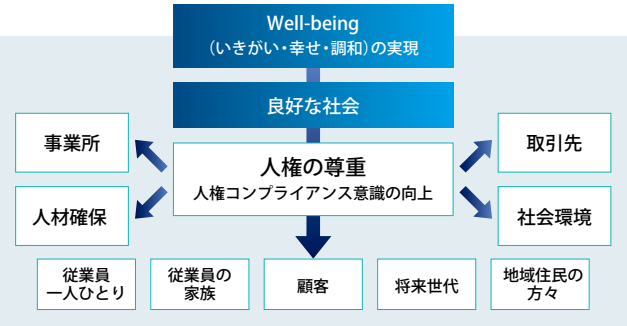
人権の尊重

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

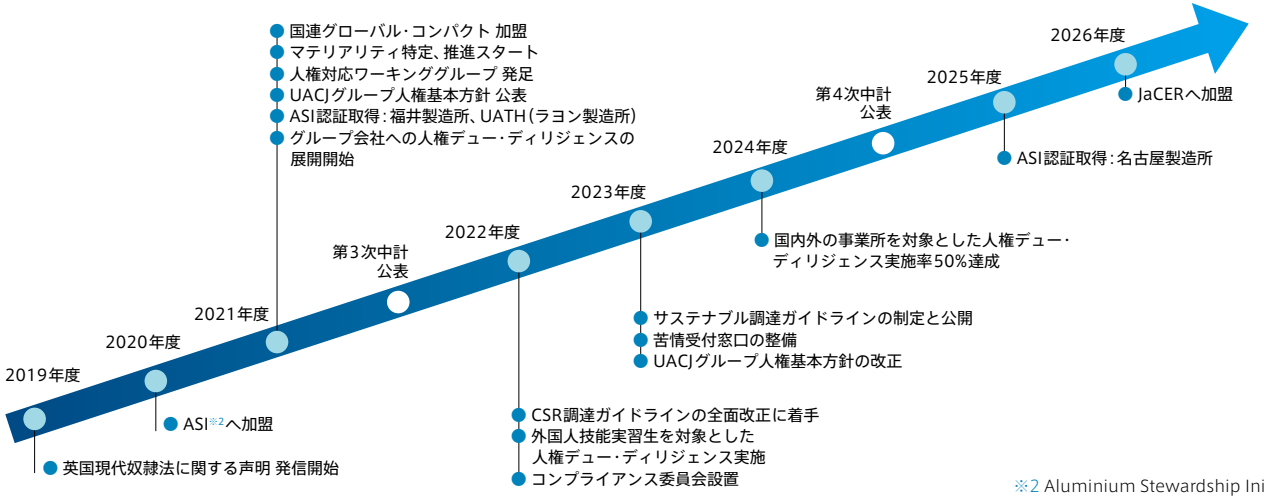
また、コンプライアンス委員会※1にて年間の活動方針を定めた上で、「UACJグループ サステナブル調達ガイドライン」の制定、人権教育や人権デュー・ディリジェンスの実施に加え、人権問題が発生した場合の相談・協議・救済メカニズムも構築しています。

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

UACJグループにおける「人権の尊重」の考え方



人権に関するこれまでの取り組み



※2 Aluminium Stewardship Initiative

人権デュー・ディリジェンスの実施

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

2025年度は、泉メタル、UACJ金属加工、UACJトレーディング、UACJアルミセンターの国内4社で実施しましたが、重大な人権侵害は確認されませんでした。今後も2030年度までにグループ内全社での実施完了を目指して継続的に人権デュー・ディリジェンスを行うとともに、当社の事業活動にかかる人権リスクの特定とその軽減および顕在化の防止に努めます。

相談・協議・救済（グリーバンス）メカニズム

当社は国内外のグループ会社を対象とした内部通報窓口を設置しているほか、一般社団法人ビジネスと人権対話救済機構（以下「JaCER」）に正会員として加盟しています。JaCERは国連「ビジネスと人権に関する指導原則」に準拠し、第三者の仲介などで解決する非司法的な「対話救済プラットフォーム」です。会員企業に寄せられた通報に対して、専門的な立場から苦情処理を支援することで、対話・救済の促進を目指しています。

JaCERが提供する「対話救済プラットフォーム」を活用して、サプライチェーン、地域社会を含むすべてのステークホルダーからビジネスと人権課題に関する苦情・通報を受け付けており、第三者を通じた対話・解決プロセスにより、公平性や透明性を確保しています。

リスクマネジメント基本方針

当社グループは、企業理念の実現を不確実にするすべての事象を「リスク」と認識して、「UACJグループリスクマネジメント基本方針」のもと、社長執行役員を最高責任者とするリスクマネジメント体制を構築し、グループ全体で平時と有事のリスク管理に取り組んでいます。

「UACJグループリスクマネジメント基本方針」には、当社グループのリスクの定義、リスクマネジメントの目的、平時および有事の際のリスクマネジメントの基本的な方針を明記しています。

リスクマネジメント基本方針
https://www.uacj.co.jp/company/governance/risk-management.html

リスクマネジメント活動の強化

当社グループは、リスクマネジメントのあるべき姿を「全員参加のリスクマネジメント」とし、役員や幹部だけではなく全従業員が常日頃からリスクの所在を意識し、自らリスクを発見・共有し、進んで管理に参画する状態と定義して、その実現にグループ全体で取り組んでいます。

具体的には、当社グループを取り巻く外部環境の変化に迅速に対応するため、経営会議およびリスクマネジメント推進会議においてリスク管理についても頻度高く議論し、いざリスクが発現した際、適時適切にリスクに対応できるようPDCAを回しています。

リスクマネジメント活動のロードマップ

当社グループは、長期経営ビジョン「UACJ VISION 2030」の実現に向けて全員参加でリスクマネジメントを実践するため、2019年度から2030年度に至るまでの活動ロードマップを策定しています。またこのロードマップに基づき、年度ごとのリスクマネジメント活動の方向性を決定しています。

リスクマネジメント活動のロードマップ

●リスクマネジメント・全社的リスクマネジメント活動　■BCM活動

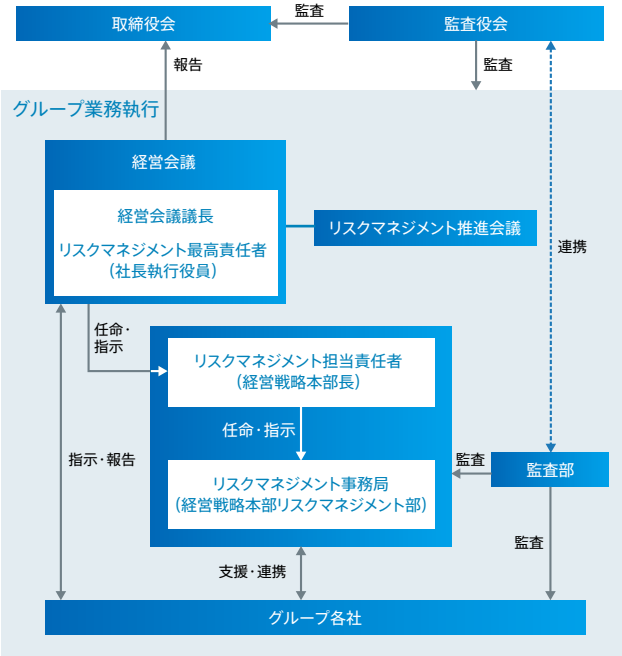
2019年度	**グループリスクマネジメント強化開始** ●グループリスクアセスメントとリスクオーナー制開始
2020年度	**リスクマネジメントを理解し、日常業務での活用強化開始** ●経営戦略と融合したリスクマネジメントの土台づくり
2021年度	**リスクマネジメント強化活動の拡大と重要リスク対応体制の確立** ●リスクマネジメント基本方針等の制定と国内全社への展開・重要リスク対応体制確立 ■グループBCM訓練実施・各事業でのBCP整備
2022年度	**国内外を統合したリスクマネジメントの仕組みの導入** ●リスクマネジメント強化活動の海外グループ会社への拡大・重要リスクの対応の高度化 ■BCM活動の海外展開開始　■危機対応体制の強化
2023年度	**UACJらしいリスクマネジメントの仕組み確立** ●国内外全階層でのリスクマネジメント活動の仕組み進化 ■BCM活動の継続　■対象災害の拡大 ■危機対応体制の強化を継続
2025年度	**リスクマネジメントをUACJの文化に** ●「全員参加のリスクマネジメント」の実現 ■BCM活動の継続　■対象災害の拡大 ■危機対応体制の強化を継続
～2030年度	**リスクマネジメント文化の定着・維持発展** ●「全員参加のリスクマネジメント」のレベルアップ ■BCM活動の継続　■対象災害の拡大 ■危機対応体制の強化を継続

UACJ VISION 2030実現に向けて
全員参加でリスクマネジメントを実践

グループリスクマネジメント体制

グループ全体のリスク管理体制として、社長執行役員、経営戦略本部長、リスクオーナーおよび必要に応じた関係者で構成するリスクマネジメント推進会議を開催することで、経営幹部による議論の活性化を図っています。その上で、経営会議において、リスクマネジメント推進会議で議論した内容について適宜報告と審議を行っています。また、グループ全体のリスク管理を支援するリスクマネジメント事務局を設置するとともに事業部にもリスクマネジメント担当責任者を配置しています。

UACJグループリスクマネジメント体制

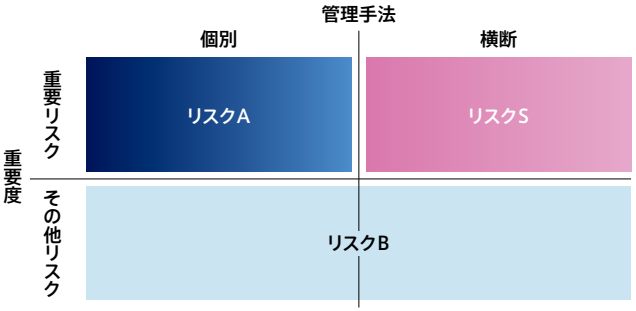


リスク特定

重要リスクは、毎年、次の手順で特定し、年度ごとのリスクマネジメントの方向性を決定しています。

1. 本部長・主要グループ会社の社長を対象に、インタビュー形式のアセスメントを行い、グループとして認識すべき重要なリスク案を抽出
2. 上記案を基に執行役員が討議し、グループとして認識すべき重要リスクを経営会議で選定。選定した重要リスクのうち、既存の各事業・各部門では対応が困難なリスクをリスクSとして特定
3. リスクオーナー（リスク対応の責任者）を役員レベルから選定し、グループ横断的に対応
4. グループの重要なリスクは経営戦略に基づく各組織の方針管理書に反映。各事業・本部においても、それぞれの部門で認識・対応すべきリスクを考慮して年度方針書を策定し、リスクに対応。特定したリスクは、「S」「A」「B」の3種類に分類し、対応フローを定める

重要度と管理手法に基づくリスク分類



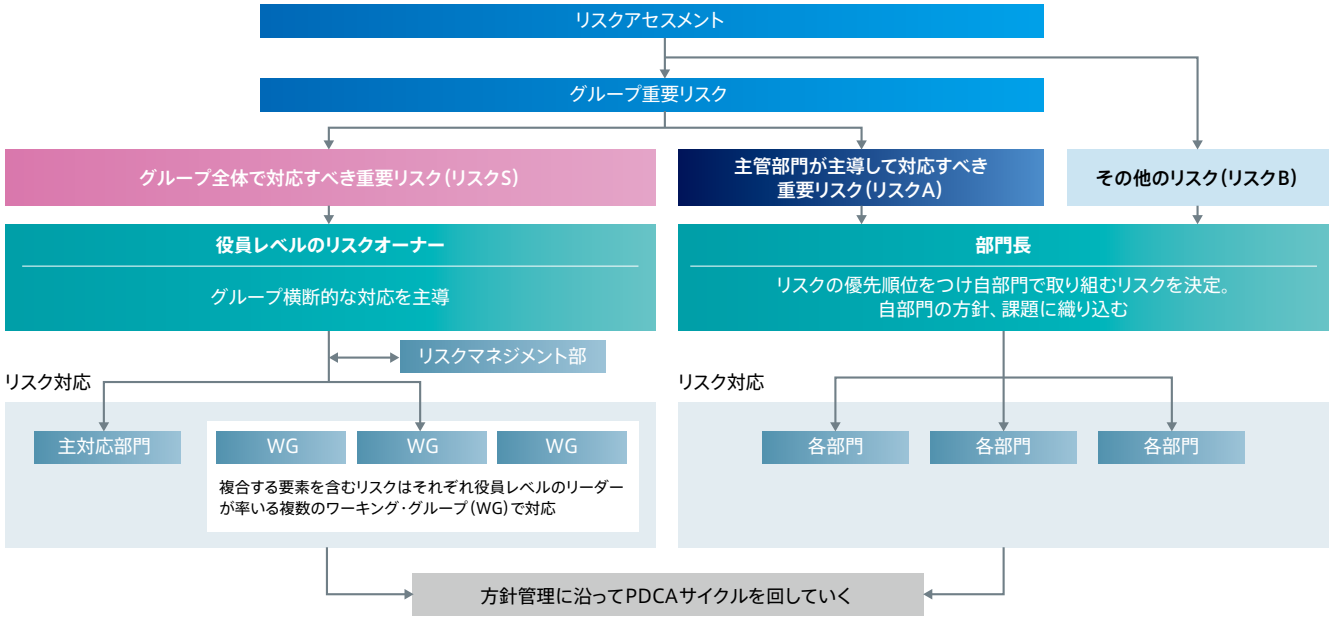
リスクマネジメントの実践

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

また、これらの規程やガイドラインの整備を含む全社レベルの体制構築に加え、部署ごとにリスクマネジメントを統括する責任者とリスクマネジメント推進の実務を担う担当者を配置、このリスクマネジメント推進担当者を通じて各部署における従業員のリスク意識・リスク感度の向上や具体的な対策の立案とその実践を進めています。また、定期的にリスクマネジメント推進担当者会議を開催し、社内外の取り組み事例やグループ全体の課題を共有しています。

2025年度は、リスク分類で「リスクS」に選定した6つのリスクについて、執行役員で構成するリスクオーナーのもとグループ全体のリスク管理対策を推進したほか、部署単位でも各リスクマネジメント責任者の指示のもとリスクマネジメントの理解促進および日常業務におけるリスクマネジメントの活用強化に向けた取り組みを展開しました。

リスク分類に応じたマネジメント対応フロー



リスクマネジメント ＜リスクと機会＞

投資判断に重要な影響を及ぼす可能性があるリスクと機会については、前ページで紹介した重要度と管理手法に基づくリスク分類とは別に、「外部に主要因のあるリスク」と「内部に主要因のあるリスク」に大別し、発生の可能性や影響の深刻さ等に関して「機会」と「脅威」の両面で評価の上、リスクの内容とその影響、それぞれのリスクに応じた対応策をリスト化しています。

1. 外部に主要因のあるリスク
- 気候変動等地球環境の変化※
- 政治環境・経済動向の変化（地政学的リスク）
- 感染症の蔓延
- 自然災害
- 社会的基盤となる技術や需要構造の変化
- 市況の激変

2. 内部に主要因のあるリスク
- 安全衛生
- 環境への配慮
- 製品の品質
- 人材
- 人権への配慮※
- 多様性と機会均等※
- 法令遵守（コンプライアンス）
- グループガバナンス
- 情報管理
- 資金調達

3. 会計上の評価・見積りに関するリスク
- 非金融資産の減損

※ UACJマテリアリティとして選択した項目

リスクと機会、対応策の詳細（UACJマテリアリティとして選択した項目）

	リスクと機会	対応策
気候変動等地球環境の変化		
リスク	● 地球温暖化による気候変動への影響が大きいといわれている温室効果ガス（GHG）排出削減への取り組みの不十分さによる素材間競争での劣後や事業機会の喪失	● 部門横断型の環境委員会での目標、施策および実績の経営幹部の確認・審議の継続 ●「アルミニウムの循環型社会」の牽引（サーキュラーエコノミー）、気候変動への対応、自然の保全と再生・創出（ネイチャーポジティブ）の3つをマテリアリティとして特定し、アクションプランとKPIを設定して活動継続 ● ASI（Aluminium Stewardship Initiative）の認証取得、GXリーグなど、気候変動対応に関わる第三者によるイニシアチブへの積極的な参画。ISSB基準に準拠した検討準備の開始。GX推進法施行による排出量取引制度実施への移行に伴う検討 ● カーボンニュートラル挑戦宣言の公表、環境保証（マスバランス方式）の運用・提供先の拡大、CBAM（炭素国境調整メカニズム）対応継続
機会	● 軽量性、高い熱伝導性、永久にリサイクルが可能であること等、アルミニウムの特性を活かした製品とサービスの提供による社会課題解決への貢献機会拡大や事業機会の拡大	
人権への配慮		
リスク	● 事業拠点所在国の社会的・文化的事情も考慮した人権への配慮の成否 ● サプライチェーンも含んだ人権対応が不十分である場合、ステークホルダーからの信用失墜、社会的制裁や訴訟問題の発生	● コンプライアンス委員会による経営幹部の確認・審議の継続 ● 人権の尊重をマテリアリティとして特定し、アクションプランとKPIを設定して活動継続 ●「UACJグループ人権基本方針」にある人権デュー・ディリジェンスを実施継続 ● サプライヤー管理として「UACJグループサステナブル調達ガイドライン」の運用
機会	● 事業拠点所在国の社会的・文化的事情も考慮した人権への配慮の成否	
多様性と機会均等		
リスク	● 多様性と機会均等への対応が不十分である場合、ステークホルダーからの信用失墜、社会的制裁 ● 多様性と多様性の組織への包摂への十分な対応 ・不十分な場合は、VUCA（変動性・不確実性・複雑性・曖昧性）の時代に迅速かつ十分に対応が行えず企業の競争力を失うことや多様な従業員を惹きつけることができず、従業員の維持・採用が困難になる。	● 人材委員会による経営幹部の確認・審議の継続（人材の項目で記載の委員会と同様） ● 多様性と機会均等の浸透（DE&I）をマテリアリティとして特定し、アクションプランとKPIを設定して活動継続 ● エンゲージメントサーベイおよびエンゲージメント向上活動の継続 ● ダイバーシティ（DE&I）推進宣言の従業員への浸透 ● 企業理念の浸透と従業員の声を聞く理念対話会をグローバルに実施 ● 働き方改革の各種取り組みの活動継続 ● 中途・新卒採用および管理職における女性比率の目標設定 ● 新規学卒採用における外国籍人材割合の目標設定 ● 特例子会社制度を活用した障がい者採用の促進 ● 定年退職者再雇用制度による高齢者の活用 ● 海外ローカル従業員の日本研修の拡充 ● キャリア採用とカムバック採用の継続実施 ● 従業員のキャリア開発を支援するキャリア面談や各種研修の継続 ● ワークライフバランス実現のための施策
機会	● 多様性と多様性の組織への包摂への十分な対応 ・十分対応できている場合は、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靭化（レジリエンス）へ寄与。	

注）上記はUACJマテリアリティとして選択した項目のみを掲載しています。詳細は右記のURLをご参照ください。▶https://www.uacj.co.jp/ir/policy/risk.html

リスクマネジメント ＜サプライチェーンの取り組み＞

事業のグローバル化と地政学リスクの高まりを背景に、サプライチェーンを起点とするリスクは、企業経営にとってますます重要な課題となっています。
当社はサプライヤーの皆様と協働しながら、サプライチェーンに関わるリスク対応の高度化に取り組んでいます。

サプライチェーンにおける人権尊重の取り組みの高度化

欧州の企業サステナビリティ・デュー・ディリジェンス指令や、米国の強制労働関連法規を根拠とした関税制裁など、人権を巡る国際環境は、すでに努力目標を超え、企業の義務となっています。グローバルに製品を供給する当社には、サプライチェーン全体に対する責任が求められています。

こうした認識のもと、当社は取引先の協力を得ながら、適正化を段階的に進めています。まず「サステナブル調達ガイドライン」を配布し、取引金額ベースで94%の取引先から同意を得ています。現在は、取引先に自己評価質問票を展開し、各社の状況把握とサプライチェーン全体のリスク分布の可視化を進めています。今後は、検出された課題に対し取引先と協働で改善計画を立案し、Tier2以降の関係者も視野に入れた活動へと進化を図り、さらにモニタリングと情報発信、外部認証機関による検証へと高度化します。

一方、ステークホルダーの関心の高まりを受け、より高度な対応が求められる領域に入っています。調達担当者の人権リテラシーのさらなる向上を図るとともに、取引先との対話の機会を拡充し、取引先との協働に努める伴走型の体制構築を目指していきます。

サプライチェーン・デュー・ディリジェンスのロードマップ

	2025	2026	2027	2028	2029
自社方針展開 同意取得	取引額の94% 同意取得済み				
SAQ※による ヒアリング		SAQ調査 実施・回収	解析 リスクマップ	定期調査 ヒアリング	
リスク点への 改善協働			Tier2以降も視野に入れた 改善（Tier1と協業）	継続活動	
モニタリング 情報発信			課題点リスクマップと 改善活動の情報発信		
外部認証機関 によるチェック				客観的評価 による検証	

※ 自己評価質問票（Self-Assessment Questionnaire）

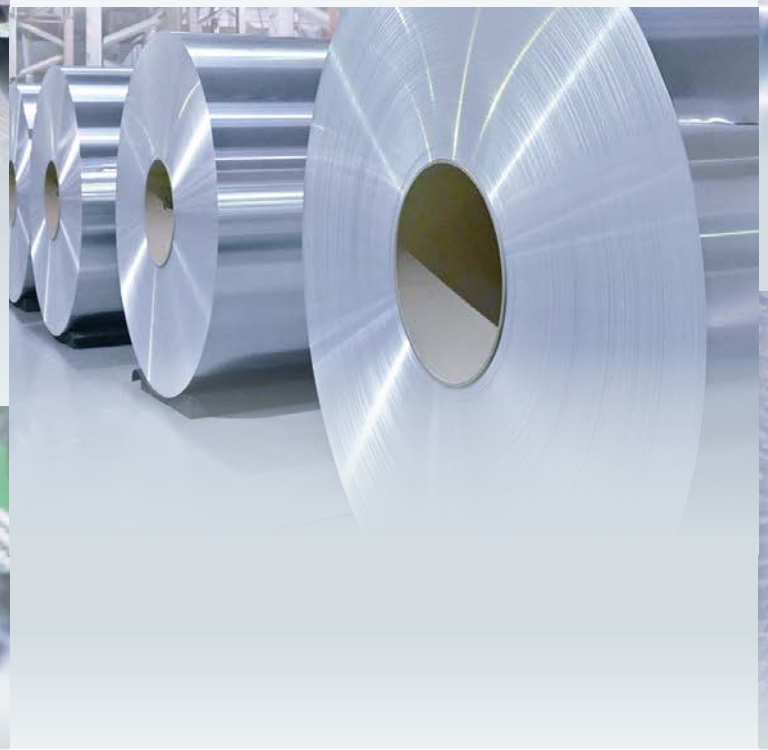
安定調達に向けたリスク対応

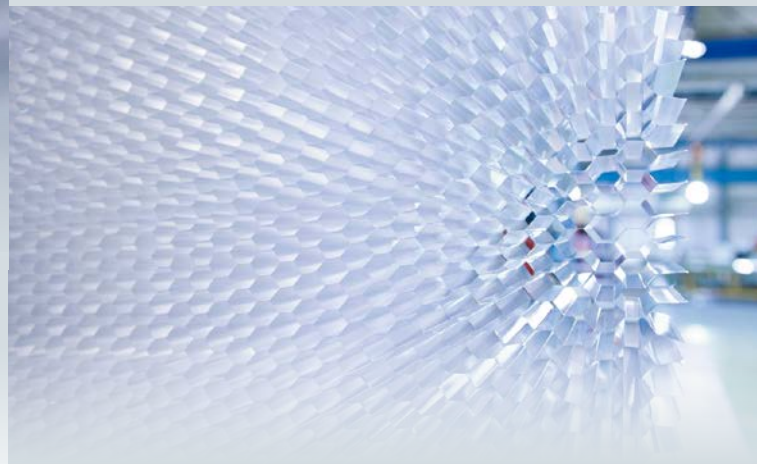
原材料の供給途絶は、全社的な重要リスクの一つです。当社は平時から、調達先の複数化や戦略サプライヤーとの関係強化、在庫基準の見直しを進めてきました。加えて2025年以降、サプライチェーン可視化システムを導入し、調達網と災害情報を連携。有事の際に供給障害リスク地点を素早く特定し、取引先への状況確認を迅速化する仕組みを整えました。

こうした備えは、近年の有事で成果を上げています。中東情勢によりバーレーン・UAEのアルミニウム製錬所が出荷不能に追い込まれ、日本へのアルミニウム供給に障害が生じた際も、当社は他地域のアルミニウム生産者とのパートナーシップにより代替供給分を得ることができ、加えて権益を保有する豪州のボイン製錬所からの安定供給により影響を最小限に抑えることができました。国内の石油・化学品の供給混乱では、取引先と需給予定を緊密に共有し、ほぼすべての資材で前年並みの調達量を確保。経済産業省の「目詰まり・偏り解消協力」にも参画しました。マグネシウムなど特定国に世界供給の5割以上を依存する重要鉱物については、調達地域の分散と現地生産者との直接取引に努めています。世界的な電力価格上昇によるアルミニウム製錬所の操業継続リスクに対しても、電力契約の持続可能性を取引先の評価指標に組み込み、安定した調達路を確保しています。

こうした重層的な取り組みが、経営の持続可能性と安定性を支えています。

UACJが9.1%の権益を保有する、豪州ボイン製錬所（Boyne Smelters Ltd.）



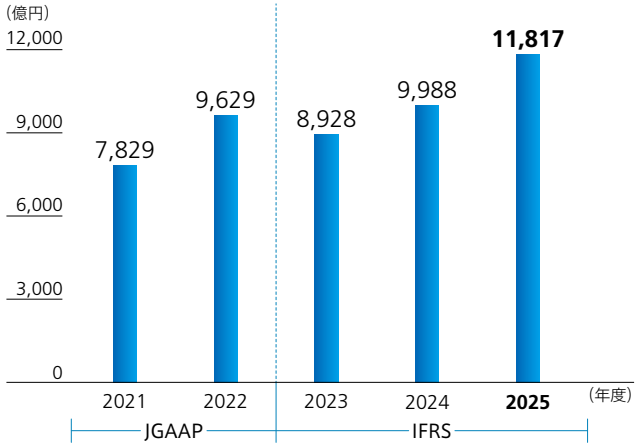


05 Performance and Data

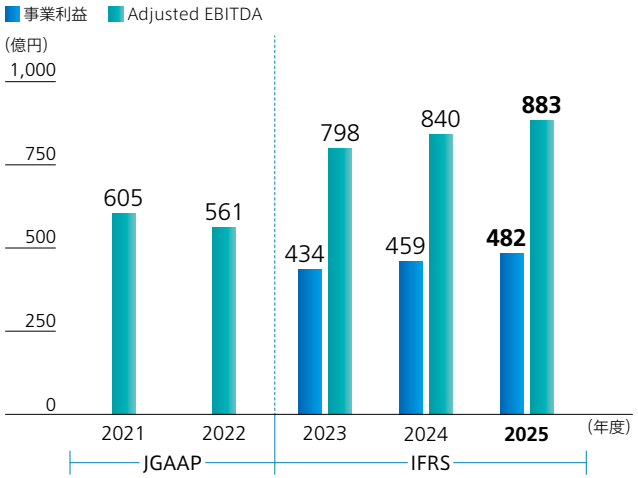
データ集

財務ハイライト

売上高・売上収益

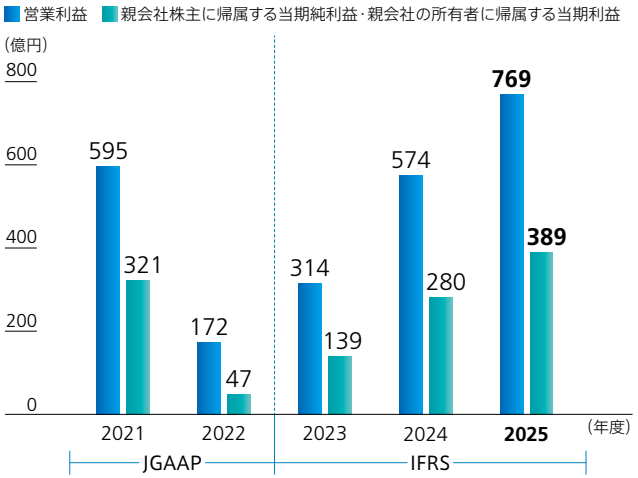


事業利益※1 ／ Adjusted EBITDA※2



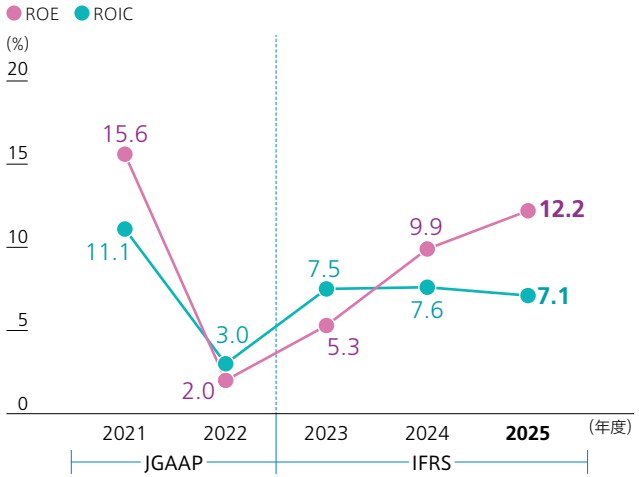
※1 持続的な事業活動の成果。営業利益から、棚卸影響、一時的・特殊な重要性のある損益を控除したもの
※2 Adjusted EBITDA：EBITDA－ 棚卸資産影響等

営業利益／親会社の所有者に帰属する当期利益※3



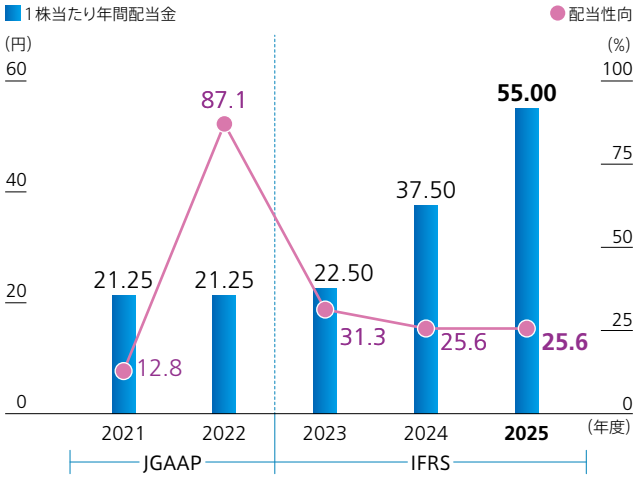
※3 JGAAPでは、親会社株主に帰属する当期純利益を表示

ROE ／ ROIC※4



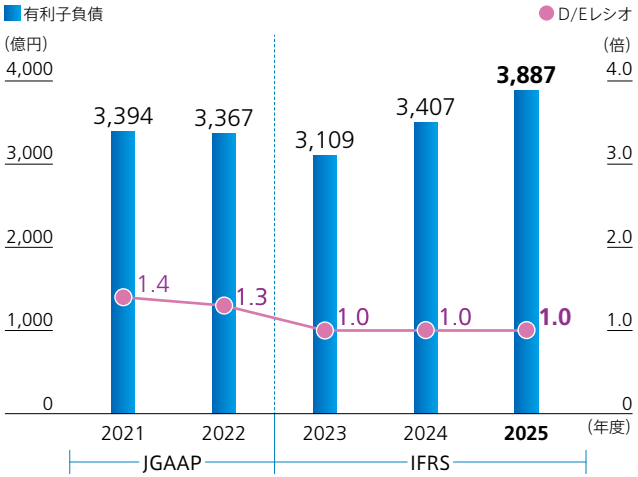
※4 税引前事業利益を基に算出

1株当たり年間配当金※5 ／配当性向



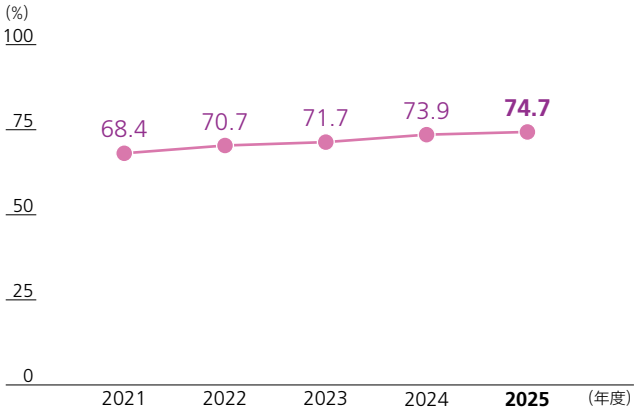
※5 2025年10月1日付で普通株式1株を4株に分割。数値は株式併合・株式分割の影響を遡及修正して表示

有利子負債／ D/Eレシオ※6



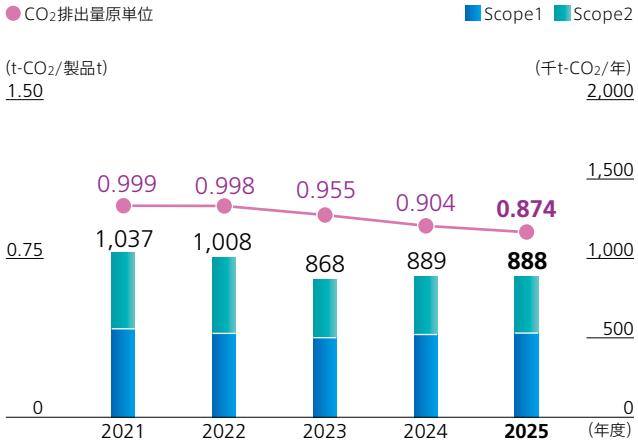
※6 D/Eレシオは、劣後ローンの資本性考慮後

UACJリサイクル率※1



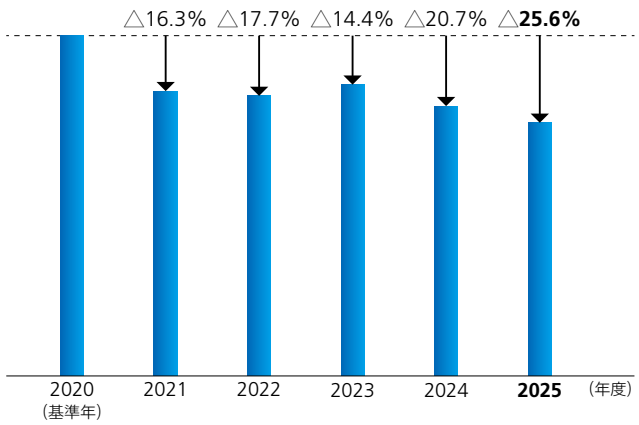
※1 UACJリサイクル率＝循環アルミ量／溶解炉への装入量（純アルミ材を除く）

CO_2排出量※2



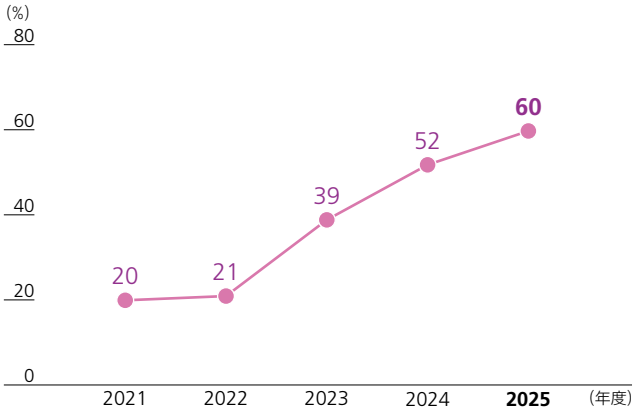
※2 2022年度まではロケーション基準、2023年度以降はマーケット基準で表示

取水量の削減率（2020年度比・原単位）※3



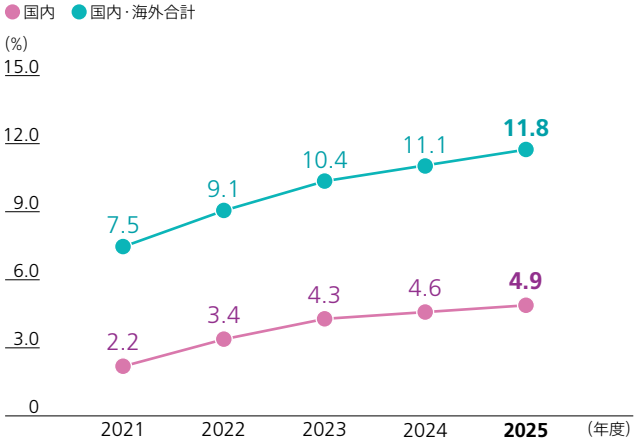
※3 取水は下水再生水含む、工業用水、水道水、井戸水、地表水を対象

人権デュー・ディリジェンス実施率※4



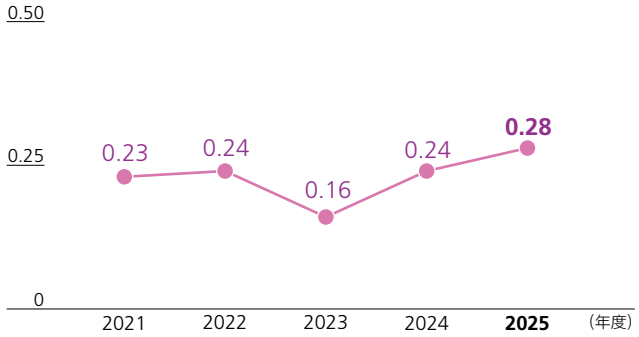
※4 人権デュー・ディリジェンスを実施したグループ会社および拠点等の従業員の総数／当社グループ従業員数

女性管理職比率※5



※5 UACJ連結グループ（持分法適用会社、持株会社は除く）、役員は除く

労働災害の発生状況※6



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

11年間の主要財務データ

単位：百万円（四捨五入）

	← 日本会計基準（JGAAP）								→ 国際会計基準（IFRS）		
業績・収益性の推移	2015年度	2016年度	2017年度	2018年度	2019年度	2020年度	2021年度	2022年度	2023年度	2024年度	2025年度
売上高/売上収益	575,735	568,316	624,270	661,330	615,150	569,756	782,911	962,885	892,781	998,781	1,181,716
営業利益	15,212	25,869	29,205	14,868	10,126	11,144	59,520	17,207	31,378	57,361	76,863
親会社株主に帰属する当期純利益（△は損失）/ 親会社の所有者に帰属する当期利益	5,105	8,715	12,253	1,116	2,038	△3,269	32,054	4,703	13,858	27,979	38,882
棚卸資産影響前経常利益	20,300	24,000	11,300	3,000	9,800	6,200	21,300	16,100	—	—	—
事業利益※1	—	—	—	—	—	—	—	—	43,420	45,882	48,184
Adjusted EBITDA※2	—	—	—	40,900	48,700	44,600	60,500	56,100	79,826	84,029	88,267
財務状態の推移											
総資産/資産合計※3	662,543	725,443	774,071	807,224	752,785	732,960	828,729	860,098	914,430	970,006	1,121,225
純資産/資本合計	178,582	198,360	208,396	206,204	202,716	196,445	247,589	269,258	302,046	319,588	384,866
自己資本/親会社の所有者に帰属する持分	165,030	184,090	194,235	190,998	188,363	183,063	227,993	248,037	277,040	290,622	346,973
有利子負債	289,006	323,825	342,336	375,080	344,011	335,789	339,447	336,700	310,854	340,700	388,715
キャッシュ・フローの状況											
営業活動によるキャッシュ・フロー	22,511	28,393	17,381	10,651	58,115	38,623	7,799	52,587	94,918	9,119	64,023
投資活動によるキャッシュ・フロー	△34,759	△55,456	△51,853	△34,947	△30,021	△20,950	△21,035	△26,928	△36,196	△ 36,873	△ 59,525
フリー・キャッシュ・フロー	△12,248	△27,063	△34,472	△24,296	28,094	17,673	△13,236	25,659	58,722	△ 27,754	4,498
財務活動によるキャッシュ・フロー	11,176	49,478	13,543	28,971	△25,852	△17,008	△652	△19,089	△43,994	12,485	25,435
1株当たり情報											
1株当たり当期純利益（分割後）※4	2.98	50.41	63.49	5.79	10.56	△16.95	166.17	24.38	71.85	146.49	214.75
1株当たり配当金（分割後）※4	1.50	15.00	15.00	15.00	5.00	0.00	21.25	21.25	22.50	37.50	55.00
主要指標											
ROE（自己資本当期純利益率/ 親会社所有者帰属持分当期純利益率）（%）	3.0	5.0	6.5	0.6	1.1	△1.8	15.6	2.0	5.3	9.9	12.2
ROIC※5（%）	—	—	—	2.3	1.9	2.2	11.1	3.0	7.5	7.6	7.1
D/Eレシオ※6（倍）	1.8	1.5	1.5	1.7	1.6	1.6	1.4	1.3	1.0	1.0	1.0
自己資本比率/親会社所有者帰属持分比率※3（%）	24.9	25.4	25.1	23.7	25.0	25.0	27.5	28.8	30.3	30.0	30.9
配当性向（%）	50.3	29.8	23.6	259.3	47.3	—	12.8	87.1	31.3	25.6	25.6
設備投資・研究開発											
設備投資額	30,489	31,556	51,195	52,544	48,947	18,090	20,728	26,394	33,097	41,863	52,707
減価償却費	22,893	23,508	25,686	27,215	27,748	30,007	30,585	33,493	36,406	38,147	40,083
研究開発費	4,630	4,412	4,409	4,529	4,305	4,452	4,259	4,441	4,643	4,815	5,253

※1 持続的な事業活動の成果。営業利益から、棚卸影響、一時的・特殊な重要性のある損益を控除したもの　※2 Adjusted EBITDA：EBITDA－棚卸資産影響等
※3 2017年度より、「『税効果会計に係る会計基準』の一部改正」（企業会計基準第28号 平成30年2月16日）を遡及して適用し、総資産・流動資産・固定資産・流動負債・固定負債・自己資本比率を算定しています
※4 2017年10月1日付で普通株式10株を1株に併合、2025年10月1日付で普通株式1株を4株に分割。数値は株式併合・株式分割の影響を遡及修正して表示　※5 税引前事業利益を基に算出　※6 劣後ローンの資本性を考慮

マテリアリティに関する目標の進捗状況

マテリアリティ	対応課題	評価指標	2024年度実績	2025年度			2026年度目標	2030年度目標
				目標	実績	自己評価※8		
「アルミニウムの循環型社会」の牽引（サーキュラーエコノミー）	アルミ合金のリサイクル率最大化	UACJリサイクル率※1	73.9%	74.1%	74.7%	○	74.4%	● 80%（2030年度目標） ● 100%（2050年度目標）
気候変動への対応	カーボンニュートラル（CN）への挑戦（Scope1・2）	Scope1・2排出量の削減率※2（2019年度比・原単位）	19.2%	23%	21.8%	△	23.0%	● 30%（2030年度目標） ● カーボンニュートラル実現（2050年度目標）
	サプライチェーン全体でのGHG排出最小化（Scope3）	Scope3 排出量の削減率（Category1）（2019年度比・原単位）	20.1%	17.4%以上	21.8%	○	21.4%以上	● 30%（2030年度目標） ● サプライチェーン全体でのGHG排出最小化（2050年度目標）
自然の保全と再生・創出（ネイチャーポジティブ）	水の有効活用による取水の最小化	取水量の削減率※3（2020年度比・原単位）	20.7%	22%	25.6%	○	25.7%	25%以上
人権の尊重	人権侵害の撲滅	人権デュー・ディリジェンス実施率※4	52%	60%	60%	○	68%	100%
	「グループ行動規範」を通じたコンプライアンス・人権問題の教育	人権の尊重の浸透度※5	3.59	3.70	3.66	△	3.72	3.9/5.0満点
多様性と機会均等の浸透（DE&I）	ダイバーシティ（DE&I）の浸透	多様性と機会均等の浸透度※6	3.12	3.17	3.17	○	3.21	3.4/5.0満点
	多様な人材の活躍推進	女性管理職比率※7	11.1%	10.5%	11.8%	○	11.5%	15%

自己評価「△」および「×」の評価指標の取り組み状況

評価指標	2025年度自己評価	取り組み状況
Scope1・2排出量の削減率※2（2019年度比・原単位）	△	当社の削減目標は、2022年度に第6次エネルギー基本計画に基づき設定しました。当社内の削減施策は、概ね当初の予定どおり実施されています。一方、国内の電力排出係数や一部ガス会社の都市ガス排出係数が前提よりも悪化したことが、目標未達の主要因となりました。2030年度目標達成に向けて、製造工程の効率化や燃料転換など、削減施策の強化を進めています。
人権の尊重の浸透度※5	△	グループ行動規範教育、コンプライアンス教育での人権尊重意識の醸成と浸透により、2025年度の評価指標は、目標値には届かなかったものの前年度より向上しました。2026年度も引き続き教育、啓発による人権尊重の風土醸成を進めるとともに、グループ内の人権リスクを踏まえた諸施策実施を通しさらなる人権意識の向上を図っていきます。

※1 UACJリサイクル率＝循環アルミ量／溶解炉への装入量（純アルミ材を除く）
※2 第6次エネルギー基本計画に基づき算出
※3 取水は下水再生水含む、工業用水、水道水、井戸水、地表水を対象
※4 人権デュー・ディリジェンス実施率＝人権デュー・ディリジェンスを実施したグループ会社および拠点等の従業員の総数／当社グループ従業員数
※5 コンプライアンス・人権にかかるエンゲージメント調査設問項目の平均点数
※6 ダイバーシティ（DE&I）にかかるエンゲージメント調査設問項目の平均点数
※7 UACJ連結グループ（持分法適用会社、持株会社は除く）、役員は除く
※8 自己評価は、「○」：目標達成、「△」：目標未達、「×」：目標大幅未達を示す

人的資本データ

人材戦略	人事施策	課題	評価指標	対象範囲	2023年度実績	2024年度実績	2025年度実績	2027年度目標	取り組み状況
最終指標	従業員一人ひとりのWell-beingの向上	わたしたちの働くWell、わたしの働くWell、わたしの心と体のWellの向上	わたしたちの働くWell度 わたしの働くWell度 わたしの心と体のWell度	国内グループ会社※1	—	—	Well-beingの定義づけを完了	(2026年度の測定結果を踏まえて決定)	京都大学との共同研究において、Well-being向上に繋がる施策を分析し、注力すべき施策を明確化し取り組んでいる。Well-being対話会も実施中。
	人材力・組織力の向上	人材の質と量の充足	人材ポートフォリオ充足	単体	—	—	人材ポートフォリオのAs-IsとTo-Beの可視化を完了	充足施策の試行・検証(トライアル)完了	全部門での人材ポートフォリオ更新が完了し、質の充足に向けた取り組み(E-learning、セミナー等)を試行中。事業・機能ごとに部門伴走人を配置し、各事業の取り組みを支援。
		エンゲージメント向上	エンゲージメント調査における働きがい・やりがい度	国内グループ会社	3.27点/5.00満点	3.30点/5.00満点	3.32点/5.00満点	3.40点/5.00満点	各部門でエンゲージメント調査結果を踏まえて、期初にエンゲージメントアップ活動宣言を作成し、エンゲージメント向上に取り組んでいる。優秀事例について表彰を実施。
組織づくり	リーダーの育成・拡充	グループ、事業の持続的な成長を支える人材の継続的な育成	部長ポジションの3年以内後継者準備率※2	国内グループ会社	準備率200%/以上のポジションが31%	準備率200%/以上のポジションが50%	準備率200%/以上のポジションが45%	準備率200%/以上のポジションが75%	国内全グループ会社の課長クラス以上を対象とした後継者計画を策定。当該後継者計画に基づきローテーションやビジネスリーダー育成プログラムの提供を実施。
	「DE&I」(デ・ア・イ)推進	「DE&I」(デ・ア・イ)浸透	エンゲージメント調査※3における多様性と機会均等の浸透度	国内グループ会社	3.11点/5.00満点	3.12点/5.00満点	3.17点/5.00満点	3.20点/5.00満点	ダイバーシティ(DE&I)推進宣言を浸透させていくための経営層と従業員の対話会を実施。ネットワーク活動については育児、キャリアに加え介護も立ち上げ、従業員のネットワークづくりを支援。
		多様な人材の活躍推進	女性管理職比率※4	国内外グループ会社	10.4%	11.1%	11.8%	12.5%	家庭と仕事の両立に向けた人事制度の整備を進めるとともに、意欲と能力の高い女性を積極的に採用・育成・登用することで女性管理職数は着実に増加。
人づくり	人材獲得・リテンション	グループ、事業の持続的な成長を支える人材の継続的な確保	採用確保率※5	国内グループ会社	83.1%	75.5%	83.1%	80.0%	新卒採用のほか、キャリア採用、リファラル採用、カムバック採用等の取り組みを実施。また、多様な人材の獲得にも取り組んだ。
			自己都合離職率※6	単体	3.7%	2.9%	3.1%	2.6%	外部コミュニケーションツールを活用したコンディションチェックや入社後の定期的な人事面談や懇親会を実施する等、多角的に従業員をフォローする体制を事業所の状況に応じて整備。
	人材育成	新たなビジネスを創出する人材の育成	新事業育成に携わった人数(2021年度～)	国内外グループ会社	累計13人(2021年度～)	累計17人(2021年度～)	累計17人(2021年度～)	累計20人超(2021年度～)	新事業の企画、育成、実行を推進していく独立した専任部署を設置しているほか、社内ベンチャー制度を継続運用し、従業員の新規事業開発に向けた挑戦を積極的に支援。
		グループ・グローバル視点を持つ人材の育成	事業本部、グループ会社間の管理職層の異動者数	国内グループ会社	11人	8人	累計17人(2024年度～)	累計20人超(2024年度～)	グループ・グローバルな視点を持つ人材を戦略的・計画的に育成していく観点から、公募制度やローテーション等により、事業本部やグループ会社間の異動を促進。
働く環境づくり	報酬/福利厚生制度整備	人を惹きつける魅力ある人事制度の再構築	エンゲージメント調査における制度、評価、処遇の魅力度	国内グループ会社	2.93点/5.00満点	2.93点/5.00満点	2.99点/5.00満点	3.00点/5.00満点	「役割等級制度の導入」および「キャリアの複線化」を柱とした管理職層人事制度の改定を2026年4月に実施。また、初任給の改善を含めた賃金改善を継続実施。
	健康経営推進	安心・安全な職場環境の整備	プレゼンティーズム※7	単体	90.9%	90.9%	91.0%	91.7%	2021年度に発表したUACJグループ健康経営宣言に基づき、従業員の健康意識向上施策、生活習慣病対策・メンタルヘルス対策・喫煙対策・過重労働対策を推進。

※1 国内におけるUACJ連結グループ(持分法適用会社、持株会社は除く)、役員を除く　※2 部長のポジション数に対する、3年以内の後継者候補のプール数の割合
※3 エンゲージメント調査は外部機関の調査ツールを使用。5点満点で点数が高いほど肯定的な回答を示す
※4 UACJ連結グループ(持分法適用会社、持株会社は除く)、役員は除く。マテリアリティの設定時期と、2023年度実績の算出時期は異なる
※5 定期採用とキャリア採用の計画数に対する、実績数の割合　※6 当年度期初の正社員数に対する、当年度の自己都合退職者数の割合
※7 産業医科大学で開発された、健康問題による労働機能障害の程度を測定するための調査票であるWFun(Work Functioning Impairment Scale)の得点を75－100%に換算して集計した数値

会社概要(2026年10月1日現在)

名称	株式会社UACJ (英文名:UACJ Corporation)
本社	東京都港区三田三丁目5番19号 住友不動産東京三田ガーデンタワー
代表取締役 社長執行役員	田中 信二
事業内容	アルミニウム等の非鉄金属およびその合金の圧延製品・鋳物製品・鍛造製品ならびに加工品の製造・販売等
資本金	522億77百万円
従業員数(連結)	10,183名(2026年3月末時点)
決算期	3月31日
URL	https://www.uacj.co.jp/

株式の概況(2026年6月30日現在)

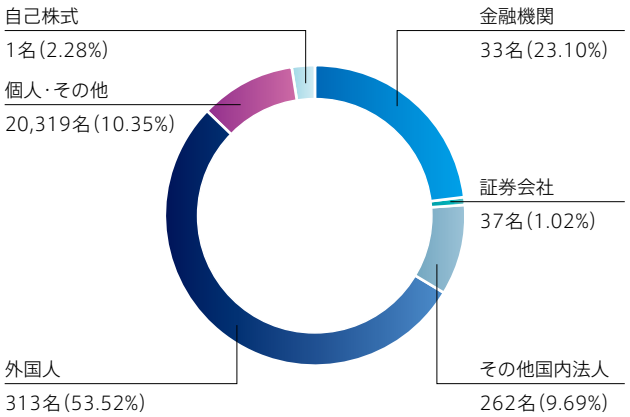
発行可能株式総数	680,000,000株
発行済株式の総数	185,312,772株 (自己株式4,243,575株を含む)
株主数	20,965名

大株主の状況(2026年6月30日現在)

株主名	持株数(百株)※1	持株比率(%)※2
GOLDMAN SACHS INTERNATIONAL	236,421	13.05
日本マスタートラスト信託銀行株式会社(信託口)	201,552	11.13
古河電気工業株式会社	127,460	7.03
株式会社日本カストディ銀行(信託口)	110,440	6.09
MLI FOR SEGREGATED PB CLIENT	58,712	3.24
ECM MF	58,000	3.20
JPMSPLC CLIENT ASS ETS SK JPY	56,077	3.09
STATE STREET BANK AND TRUST COMPANY 505001	43,671	2.41
STATE STREET BANK AND TRUST COMPANY 505103	42,465	2.34
株式会社UACJ	42,435	—

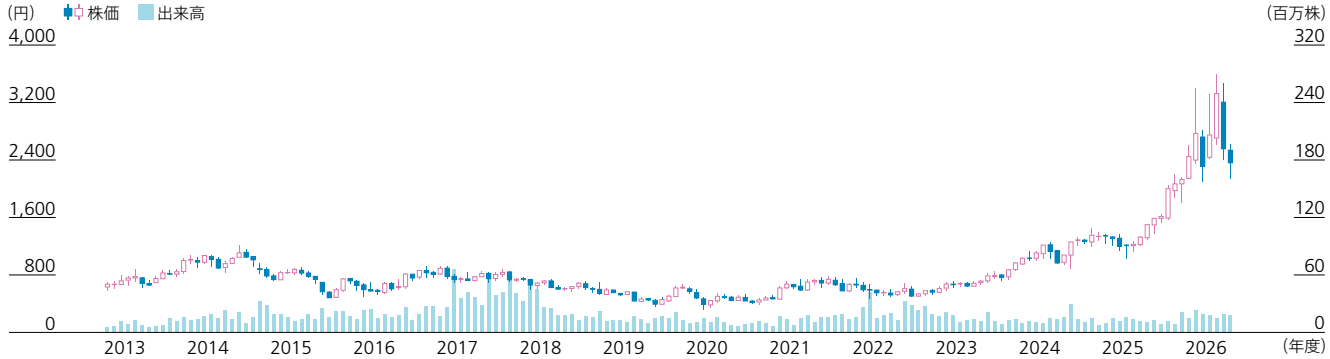
※1 持株数は百株未満を切り捨てて表示しています
※2 持株比率は自己株式(4,243,575株)を控除して計算し、小数点第3位以下を切り捨てて表示しています

所有者別の構成比率(株式数比率)※3(2026年6月30日現在)



※3 株式数比率は小数点第3位以下を切り捨てて表示しています

株価と出来高(月次)(2013年10月1日～2026年7月31日)※4



※4 株価は2017年10月1日の「10株→1株」株式併合および2025年10月1日の「1株→4株」株式分割を遡及修正後の値

外部イニシアチブへの参加

「Aluminium Stewardship Initiative」加盟

「国連グローバル・コンパクト」へ署名

「気候関連財務情報開示タスクフォース」
提言への賛同

「水素バリューチェーン推進協議会」に参画

「水循環ACTIVE企業」に認定

「パートナーシップ構築宣言」に賛同

「生物多様性のための30by30アライアンス」に参加

「GXフューチャー・コンソーシアム」
「GXフューチャー・リーグ」に参画

外部評価

「ディスクロージャー優良企業（2025年度）」
鉄鋼・非鉄金属部門1位

「CDP2025」で「気候変動」
「水セキュリティ」の両部門で「A-」を受賞

2026年度「SOMPOサステナビリティ・
インデックス」構成銘柄に選定

2024年「えるぼし認定（3つ星）」を取得

2025年「プラチナくるみん認定」を取得

パラリンアートコンテストを開催しました

当社は、社会におけるDE&I推進の一環として、（一社）障がい者自立推進機構（パラリンアート事務局）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。
2025年は「アルミと光」をテーマとし、78作品が集まりました。そのなかから、当社グループ従業員によるWEB投票でグランプリ1作品とUACJ賞2作品を選出しました。

グランプリ
KOTOさん「アルミの光で輝く次世代の子どもたち」

UACJ賞
田尻はじめさん「未来へ導くアルミ竜」

UACJ賞
RIEさん「光がいっぱい」

本レポートに込めた思い

「UACJレポート2026」を最後までお読みいただき、誠にありがとうございます。

本レポートは、第4次中期経営計画の折り返しを迎えた当社の「現在地」と「これから」をお伝えすることを主眼に編集しました。前半の2年間は、各種施策を着実に進め、確かな手応えを得ています。とりわけ、缶材の最大市場の米国では、TAAにおいて熱間圧延の能力増強とシュレッダーの新設備導入を相次いで実施し、旺盛な需要の捕捉とリサイクルによる価値創出に向けた基盤を強化しました。

後半の2年間に向けては、投資配分を見直し、缶材や航空宇宙・防衛材といった成長分野へ重点的に振り向けることで、長期経営ビジョン「UACJ VISION 2030」と、その先に向けた成長を加速していきます。併せて、こうした成長を支える人的資本経営の推進にも力を注いでいます。

近年、当社の取り組みは資本市場からも評価をいただき、長年の課題であったPBR1倍を超える水準に到達しました。これをスタートラインと捉え、さらなる企業価値の向上を目指します。

本レポートを通じて当社の成長戦略や取り組みへの理解を深めていただき、皆様との対話をさらに広げていきたいと考えています。これからも期待に応える情報発信に努め、皆様との信頼関係をより強固なものにしていきます。

制作を振り返って

本レポートは、株主・投資家の皆様に当社グループの目指す姿をより深くご理解いただき、建設的な対話を促進するツールとして制作しています。今回の編集にあたっては、生成AIを活用した制作手法に挑戦するとともに、製造現場のリアルな空気感を盛り込み、当社の強みの源泉がより直感的に伝わる構成を心掛けました。

軽さや高いリサイクル性を誇るアルミニウムは、サステナブルな社会を支える不可欠な素材です。当社グループは、強固な現場のものづくり力と素材の可能性を引き出すことで、社会課題解決と企業価値向上の両立を目指しています。

今後も表現や開示手法の進化を図りながら、情報開示の充実に努め、真摯なIR活動に取り組んでいきます。

コーポレートコミュニケーション本部　IR・広報部　IRグループ、情報開示戦略グループ

＜制作＞ コーポレートコミュニケーション本部　IR・広報部　IRグループ、情報開示戦略グループ
＜制作協力＞コーポレートコミュニケーション本部　IR・広報部　広報グループ

PROMOTION
プロモーション紹介

「アルミでかなえる、軽やかな世界」へ。
UACJは、アルミ総合メーカーの技術を結集し、小田凱人選手の競技用車いすを守る専用フライトケースを開発。世界へ挑むアスリートの活動を、素材の力で支えることで、持続可能な社会への貢献と企業価値向上に挑んでいます。

無限の可能性で、僕らは世界を変えていく。

「車いすテニスで常識を打ち破り、世界を変える。」
そんな想いで変革への挑戦を続ける車いすテニスプレーヤー小田凱人選手と、アルミの力で世界を変えようと挑む、UACJが、競技の発展とDE&Iの推進に取り組む中で出会い、このCMが生まれました。
小田選手がラケットで切り拓く未来とUACJがアルミで創り出す未来。闘うフィールドは違っても、見つめる先の景色は同じです。
「現状維持は選ばない。世界を変える挑戦は続く。」
そんな思いが込められたCMの世界をお楽しみください。

▶ 企業広告サイト
https://www.uacj.co.jp/company/advertisement/oda-tokito/

小田凱人選手とUACJの取り組み

UACJは、日本車いすテニス協会のオフィシャルサポーターとして、競技の発展とDE&Iの推進に取り組んでいます。その一環として、アルミニウムの軽量性・高強度といった特長を生かし、小田凱人選手の競技用車いすを安全に運搬する専用フライトケースを開発・寄贈しました。小田選手の声を反映しながら設計を重ねることで、遠征時の不安軽減と競技環境の向上を支援。アルミニウム総合メーカーとして、挑戦を続けるアスリートを支える活動を推進しています。

PROFILE

小田 凱人（おだ ときと）

プロ車いすテニスプレーヤー。2006年、愛知県生まれ。
9歳の時に骨肉腫になり10歳から車いすテニスを始める。2020年「世界Jr.マスターズ」単複優勝、世界Jr.ランキング1位を最年少で達成。15歳でプロ宣言し、2025年には生涯ゴールデンスラム（全豪・全仏・ウィンブルドン・全米＋パラリンピック優勝）を車いすテニス選手として最年少で達成。車いすテニス界を牽引するトッププレーヤーとして現在も活躍。アグレッシブに攻めるプレースタイルのみならず、インタビューでの発言やSNSでの真っすぐな想いなども注目を集めている。

株式会社UACJ

コーポレートコミュニケーション本部　IR・広報部
〒108-0073
東京都港区三田三丁目5番19号　住友不動産東京三田ガーデンタワー

https://www.uacj.co.jp/
https://www.uacj.co.jp/inquiry/index.html

このレポートに関するご意見・ご感想は、上記へお寄せください。

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