

企業名：UACJ

レポート名：UACJ Report 2021

1. この会社が目指す姿が理解できるか

レポートの中に、目指す姿として、明確に、「アルミニウムを究めて環境負荷を減らし軽やかな世界へ。」と記されている。

アルミニウムはリサイクル率が94.0%と高く、リサイクル時は、地下資源解良精練した際と比較するとCO₂の排出を97%削減できるという。さらに、アルミニウム利用による自動車の軽量化によってもCO₂削減が望める。地球温暖化による様々な問題が叫ばれる昨今、温室効果ガス削減の努力は社会的にも要請されるものであり、CO₂削減に努める姿勢には共感ができ、理解しやすいものであるだろう。

更に、指針として、リサイクル率上昇によるサプライチェーン全体でのCO₂削減を挙げている。また、環境負荷低減の具体的な数値として、2030年度における2019年度BAU(Business as usual)比22%のCO₂排出削減を目標として掲げている。

これらのことから、循環型社会を支えるアルミニウム総合メーカーというのが、UACJの目指す姿であると捉えることができる。

2. この会社の競争優位性が理解できるか

レポート内において、UACJは自らの競争優位性を、「素材を活かす技術×UACJ独自の6事業連帯×世界3極の供給体制×サーキュラーエコノミーの推進」と位置付けている。

「素材を活かす技術」については、詳細は不明であるが、推測するに、アルミニウムの、軽さや耐食性などを活かし、板金や自動車部品、建材などへと加工する技術の高さについて述べているのではないかと思われる。UACJには、1000種を超える製品に、600社を超える顧客がいると述べられており、強固な顧客基盤があることが察せられ、その技術については、確かに疑うところはないように思われる。

「UACJ独自の6事業連帯」については、鋳鍛、箔、板、自動車部品、押出、加工品の6事業における連携を示している。これにより、素材の鋳鍛と加工を一社で行うことによる高付加価値財の提供を可能とし、さらに顧客の生産プロセスを最適化するサービスを提供するうえ、アルミニウムならではの環境価値を社会に提供しているという。これらについてはいずれも理解できるものだろう。とくにアルミニウムの環境価値については、前述のとおりである。

「世界3極の供給体制」は、日本、米国、そしてタイにそれぞれ研究開発拠点があることを

示していると思われる。そうした3極供給体制により、年間150万トン超もの供給能力を確保している。製品輸送の手間が省けるため、海外に拠点があることは、明確に競争優位性に貢献しているといえることができるだろう。

「サーキュラーエコノミーの推進」。つまり、アルミ缶などの使用済み製品から、IT機器や自動車部品などに再生するという、水平リサイクルの推進を指している。アルミニウムのリサイクルにより、鋳鍛にかかるコストを削減できるとすると、これも競争優位性の一つであるといえることができるだろう。

以上のように、推論を交えながらではあるが、UACJの競争優位性についての概観を把握することができた。

3. その競争優位性に持続性があるかどうか理解できるか

レポート内において、今後10年における貢献を描いた、長期経営ビジョンの4つの方針として、「成長分野や成長市場の需要補足により、より広く社会の発展に貢献する」、「素材+ α で、バリューチェーン及びサプライチェーンを通じた社会的・経済的な価値の向上に貢献する」、「新規領域への展開により、社会課題の解決に貢献する」、「製品ライフサイクルでのCO₂削減により、環境負荷の低減に貢献する」と挙げられている。

「成長分野や成長市場の需要補足により、より広く社会の発展に貢献する」については、具体的には北米と東南アジアという成長市場と、カント自動車という成長分野を中心に規模を拡大するとしている。こうした需要補足により、UACJが競争優位性とする、「素材を活かす技術」をそうした成長分野や成長市場に用いることができ、優位性の持続を図ることができるだろう。また、「UACJ独自の6事業連帯」という優位性についても、市場の把握ができていれば、効率的に運用することができるだろう。さらに、東南アジアへの進出は、タイに供給拠点を所持している強みを高めることになるため、「世界3極の供給体制」という競争優位性の持続を助けることになるだろう。

「素材+ α で、バリューチェーン及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」については、素材に、塑性加工、リサイクル、モジュール、サービス等の新たな価値を付加し、売り上げと顧客基盤の拡大を図っている。これは、「素材を活かす技術」や「サーキュラーエコノミーの推進」を強めることになり、持続性に貢献すると考えてよいだろう。

「新規領域への展開により、社会課題の解決に貢献する」に関しては、ライフスタイル・ヘルスケア、モビリティ、環境・エネルギーの3領域へビジネスを拡大するとしている。これに際して、基礎技術、応用技術に磨きをかけ、新たな領域での事業展開を目指すとしている。そのため、「素材を活かす技術」を強めることになると予想される。更に、6事業を活かし、各事業の隣接領域で得たノウハウ、および事業間シナジーを土台に新領域の創出を図る、ともしている。そのため、「UACJ独自の6事業連帯」の優位性の持続に貢献すると

考えられるだろう。

「製品ライフサイクルでの CO₂削減により、環境負荷の低減に貢献する」について、製造工程時の CO₂排出量削減や、製品の供給を通じた製品軽量化や熱効率向上などに加え、バリューチェーン全体においても、リサイクル炉の導入や、リサイクル素材の開発や顧客への訴求を通じて環境負荷低減を目指している。これは、UACJ が強みの一つとした、「サーキュラーエコノミーの推進」に寄与すると考えられる。

これらのことから、レポート内に挙げられた UACJ の競争優位性のいずれにおいても、持続性は担保されていると考えてよいだろう。

4. この会社で自身の人的資本の価値向上を達成できると思うか

レポート内において、人材育成について、「価値創造の源泉である従業員の能力開発と定着は、将来の成長に向けて必要不可欠と位置付けられる。」としており、2030年までに、後継候補者計画の実施率 100%、重点分野に関する教育支援活動の受益者数年 500 人を目標としている。また、従業員満足度を 3.24 としているが、どのような基準による算出であるのかは不明である。さらに、従業員一人当たりの研修時間は年に 0.9 時間である。0.9 時間という数値がどれほどであるのかはやはり不明であるが、研修を行っているという事実は評価に値するだろう。ただし、管理職に占める女性比率は 2%としている。これは低いと言わざるを得ない数値だろう。

これらの情報から、ある程度に人的資本の価値向上は期待して良いだろうが、管理職の女性比率は懸念すべき点であるだろう。

5. 報告書にはどのような改善余地があるか

まず、少々読み手の想像に頼ったような部分があったように思われた。特に、競争優位性の議論において、「世界 3 極の供給体制」や「サーキュラーエコノミーの推進」がどのように競争優位に結びついているのかなどについては、ある程度説明があると、より理解が易しくなると感じた。

また、従業員の満足度や、研修時間など、単独のデータだけでは評価が難しいため、満足度については、どのような基準で行われているのかといった情報や、何点満点中の評価なのかといった情報が加えられると、わかりやすくなると感じた。研修時間については、研修を必要としない、勤続年数が多い従業員を除いた数値や、できれば他社との比較があったほうが、より正確な評価ができるようになっていくと感じた。更に言えば、人的資本は有価証券報告書において情報開示が義務付けられたように、重要度が高まってきている項目である。そのため、現在よりもスペースをとって説明すべきではないかとも思った。