



UACJ Report
2016
統合レポート

“ものづくり”に こだわるUACJ

経営理念

UACJグループは、
お客様の満足と信頼を得る製品と
サービスの提供に努め、
堅実・健全な事業発展を通じて
広く社会に貢献します。

contents

UACJはどんな会社か

- 01 経営理念
- 03 沿革
- 05 ビジネスモデル
- 07 財務・非財務ハイライト

UACJの戦略

- 10 トップメッセージ
- 17 中期経営計画の進捗状況
- 19 UACJのグローバル戦略

UACJの今

21特集

グローバル
カンパニーへと
加速するUACJ

- 23 北米・北中米での今
- 27 タイでの今
- 29 日本での今

企業価値の源泉

- 31 UACJを支える資産
- 33 研究開発力と生産力
- 35 人材活用と教育
- 37 環境対応
- 39 ガバナンス座談会
- 43 コーポレート・ガバナンス
- 47 役員一覧



業績・財務

- 50 財務報告
 - 51 10年間財務データ
 - 53 財政状況および経営成績の分析(連結ベース)
 - 57 連結貸借対照表
 - 59 連結損益計算書及び連結包括利益計算書
 - 60 連結キャッシュ・フロー計算書
-
- 61 会社情報
 - 62 株式情報
 - 63 FAQ(よくあるご質問)

UACJ Report 2016の位置づけ



「UACJ Report 2016」では、業績および営業概況、今後の戦略などの財務情報に加え、CSR活動などの非財務情報を総合的に報告した「統合レポート」として編集しています。編集にあたっては、国際統合報告委員会(IIRC)が2013年12月に発表した「国際統合報告フレームワークver 1.0」などを参考にしました。また、ウェブサイトでは、IRサイト、CSRサイトにリンクさせ、詳細な情報を入手できるようにしています。

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。

沿革

国内No.1から、グローバルメジャーへ

2013年10月、
古河スカイと
住友軽金属工業が
経営統合し、
UACJが発足

2014

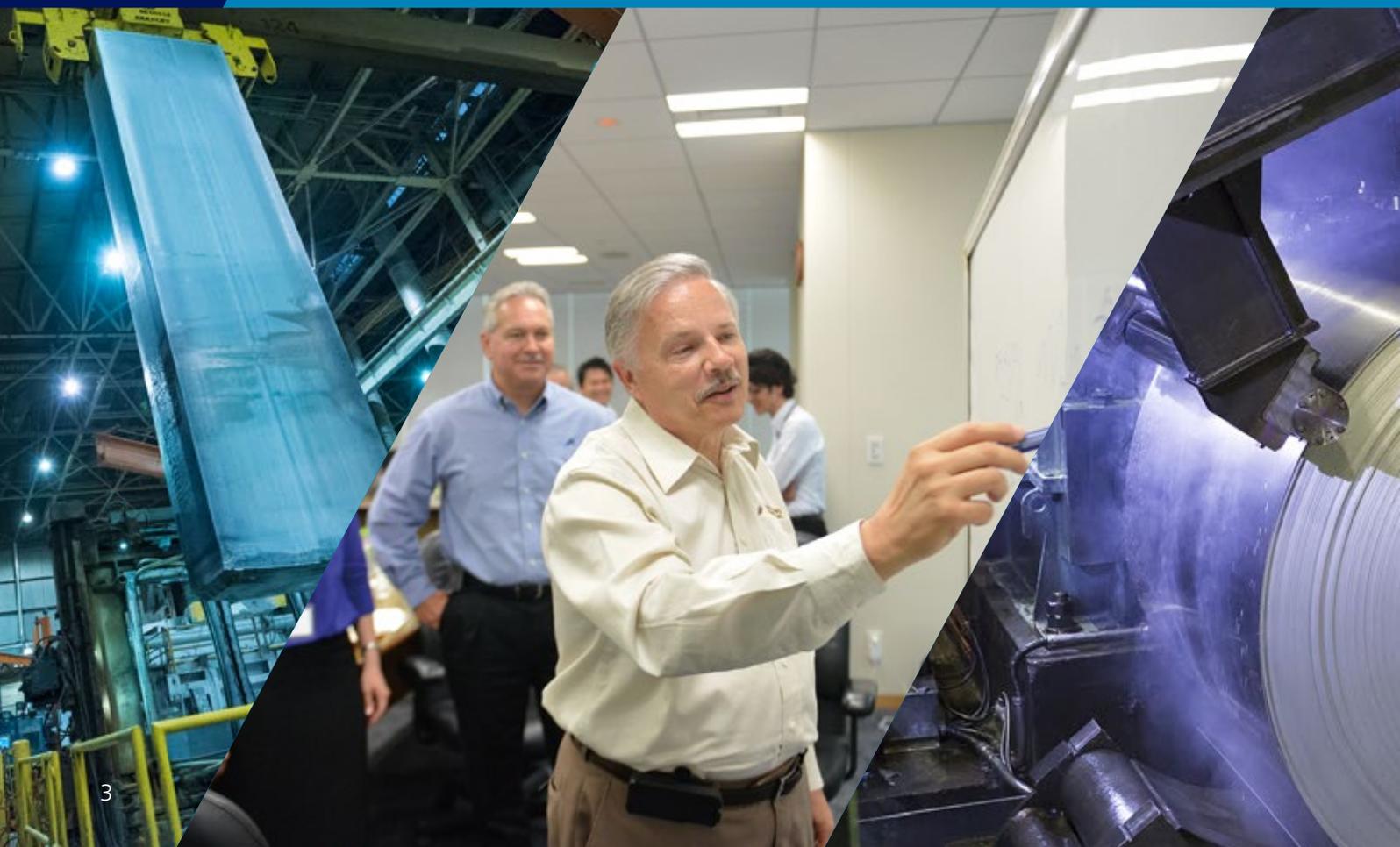
6月 連結子会社の(株)UACJトレーディングが
米国に現地法人UACJ Trading (America) Co., Ltd.を設立

2014

中期経営計画
「Global Step I」を発表

2014

8月 自動車部品製造販売会社
Iwai Metal Central Mexico, S.A. de C.V.が
操業開始



2015

4月 欧州ELVAL社との間で、
自動車用熱交換器材の販売に関する
新会社設立の検討を開始

2016

1月 ドイツに欧州向けの自動車用熱交換器材の
販売会社が営業を開始

2016

2月 中国に自動車用熱交換器材の販売会社を設立

2015

タイの
板圧延一貫生産工場、
稼働開始

2016

北米の自動車市場向け
戦略的投資を拡大

2015

6月 UACJの自動車用アルミニウム材が
新型「マツダロードスター」に採用

2016

3月 自動車パネル用アルミニウム材について、
Constellium N.V.社との共同事業のさらなる強化と
拡大の検討を開始

2016

4月 北米における自動車用アルミニウム構造材・部品などのリーディングカンパニーを
買収し、UACJ Automotive Whitehall Industries, Inc.として立ち上げ

2016

6月 Constellium N.V.社との合併会社Constellium-UACJ
ABS LLCが米国で稼働開始

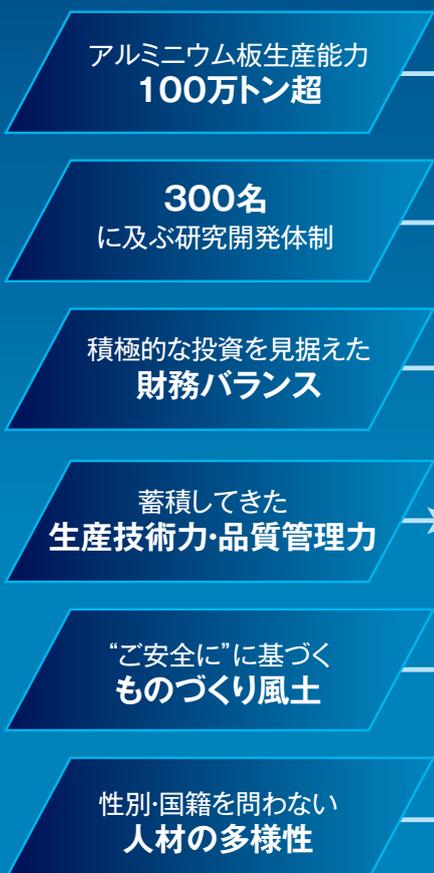


アルミニウムのチカラで、豊かな社会に

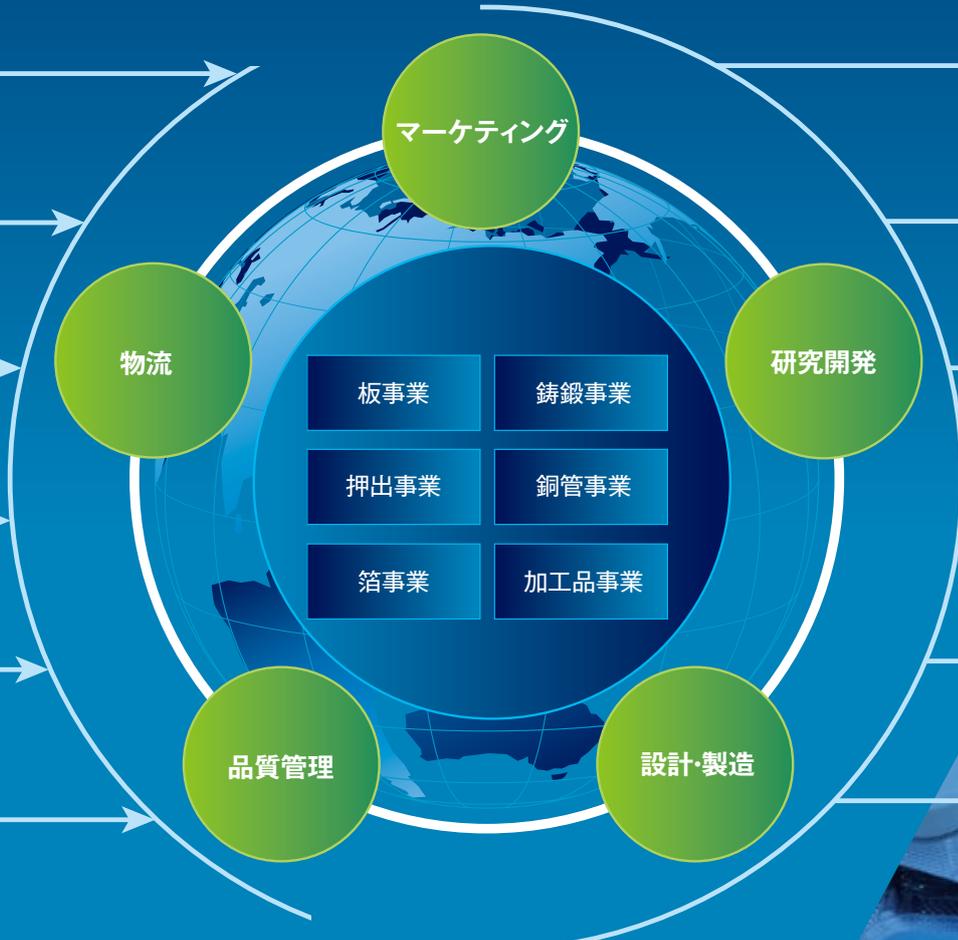
優れた特性を持つ金属素材として、環境負荷低減に貢献する軽量化素材として、世界中で需要が高まるアルミニウム。UACJグループは、こうしたアルミニウムの強みを最大限に活かした高付加価値な製品を、幅広い産業分野のニーズに応じて提供することで、豊かな社会の実現に貢献しています。

Input

UACJの価値の源泉



UACJの事業



UACJの価値創造の源泉となるのが、年間100万トンを超す生産能力や、素材特性を最大限に引き出す研究・開発体制、そして、これらを継続的に強化するための強固な財務基盤です。加えて、蓄積してきた高度な生産技術力や品質管理力、“ご安全に”の掛け声に象徴される安全やコミュニケーションを重視したものづくり風土、さらには国籍をはじめとした人材の多様性など、見えない資産も事業活動を支えています。こうした資産のもと、世界でも数少ない“アルミニウム総合メーカー”として、身の回りから最先端領域まで、幅広い産業分野の課題解決に寄与することで、利便性の向上や社会インフラの充実、環境負荷の低減など、社会に新たな価値をもたらしています。



Outcome

UACJがもたらす価値

Output

UACJの製品



人々の生活の
利便性向上

社会インフラへの貢献

低炭素社会・
循環型社会の実現



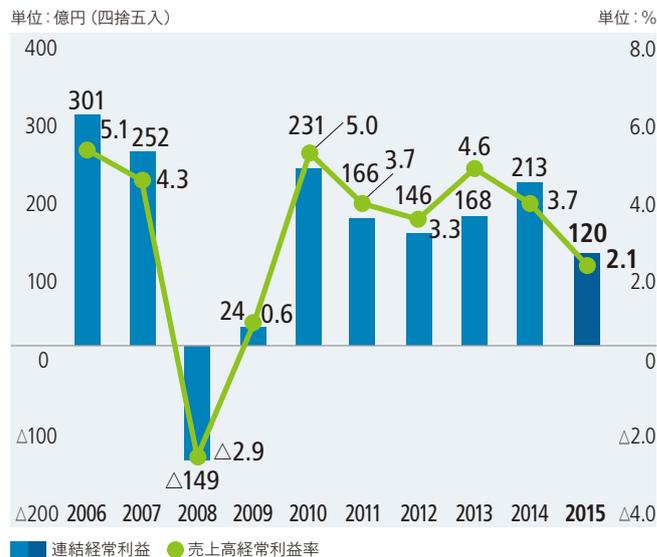
財務

連結売上高



当社製品の販売価格は「地金価格+加工賃」に相当するため、売上高は地金市況の影響を受けますが、経営統合した2013年度より増収となっています。

連結経常利益 売上高経常利益率



2015年度は、5月以降の急激な地金価格下落により棚卸評価関係が悪化したことや、8月から一貫生産を開始したUACJ (Thailand) Co., Ltd. ラヨン製造所の立ち上げコストが増加したことなどにより、減益となりました。

親会社株主に帰属する当期純利益 売上高当期純利益率



2015年度は、前年度に発生したTri-Arrows Aluminum Inc.の製造委託先である北米ローガン工場での設備故障にともなう損失等に対する受取保険金を特別利益として計上しましたが、営業利益/経常利益の減少にともない減益となりました。

ROE



2014年度以降は親会社株主に帰属する当期純利益の減少にともなってROEが下落していますが、今後は中期経営計画に従って収益力を高め、計画最終年度となる2017年度には10.0%を目指します。ROE(自己資本利益率)=親会社株主に帰属する当期純利益/自己資本(期中平均)

注：4月1日から3月31日までの事業期間を年度として定めています。2015年度は、2016年3月末で終了した事業年度を表します。2013年度より、期末日満期手形等の会計処理を変更しましたが、2012年度以前の主要な経営指標等については遡及処理前の数値を記載しています。2012年度以前は旧古河スカイと旧住友軽金属工業の単純合計です。2013年度上半期は旧両社合算、下半期はUACJの業績数値を記載しています。

フリー・キャッシュ・フロー

単位：億円（四捨五入）



グローバルな成長にむけた先行投資を拡大しているため、フリー・キャッシュ・フローは2013年度から赤字幅が増加していますが、今後も戦略的な投資と財務体質のバランスを踏まえた経営を推進していきます。
フリー・キャッシュ・フロー＝営業キャッシュ・フロー＋投資キャッシュ・フロー

設備投資額

単位：億円（四捨五入）



2014年度は、UACJ (Thailand) Co., Ltd. ラヨン製造所の建設にともない増加しました。2015年度は、引き続き同製造所の第二期ラインの立ち上げや、北米ローガン工場において鋳造能力を含めたアルミニウム板圧延能力の増強に向けた投資を実施しました。

Adjusted EBITDA

単位：億円（四捨五入）

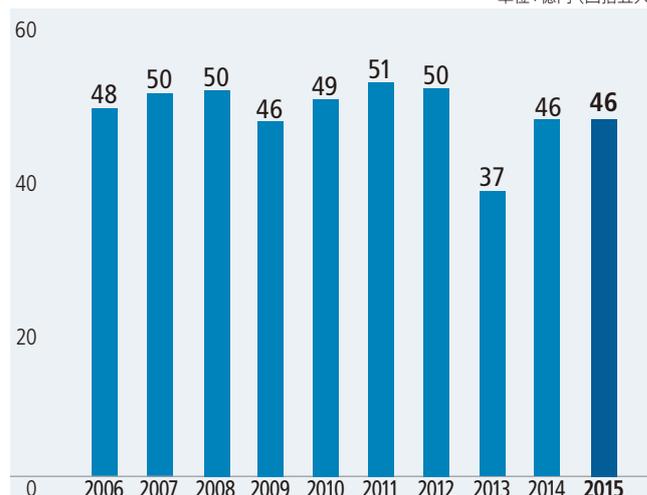


Adjusted EBITDAは、EBITDAから地金価格の変動にともなう棚卸評価関係を控除したもので、実力ベースの収益性指標といえます。2015年度は営業利益／経常利益では減益でしたが、Adjusted EBITDAでみれば2期連続の増益となります。

Adjusted EBITDA＝営業利益＋減価償却費＋のれん償却費－棚卸評価関係

研究開発費

単位：億円（四捨五入）

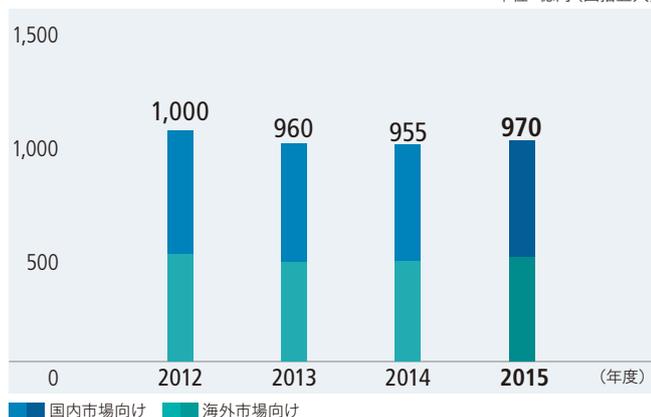


技術開発研究所では、アルミニウム圧延業界において世界トップクラスとなる約300名の研究員を擁し、製品開発や利用技術開発、材料設計・生産プロセスに関する技術開発を行っています。研究開発は中長期的な成長の基盤になるものと考え、継続的な研究開発投資を実施しています。

財務

アルミニウム板 売上数量

単位：億円（四捨五入）



アルミニウム板 品種別売上高数量

単位：億円（四捨五入）



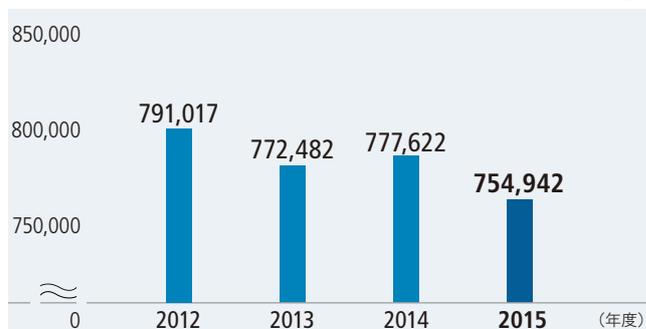
非財務

労働災害の発生状況



CO₂排出量推移※1

単位：t-CO₂/年



PRTR物質の排出量、移動量の推移※1

（製品中の含有元素であるマンガン、クロム、ニッケル、鉛を含む） 単位：t/年



産業廃棄物量の推移※1

単位：t/年



注：4月1日から3月31日までの事業期間を年度として定めています。2015年度は、2016年3月末で終了した事業年度を表します。

2012年度の数値は旧古河スカイと旧住友軽金属工業の実績値を合算、2013年度の数値は旧2社の上半期に、UACJの下半期の実績値を合算したものです。

※1 集計範囲：UACJ(名古屋、福井、深谷、日光)、UACJカラーアルミ、UACJ押出加工名古屋(名古屋、安城)、UACJ押出加工小山、UACJ押出加工群馬、UACJ押出加工滋賀、UACJ鋳鍛、UACJ製箔(滋賀、野木、伊勢崎)、UACJ銅管

**経営統合の
“化学反応”を加速させ
真のアルミニウム
メジャーグループとして
世界の成長市場・
成長分野を
勝ち抜く。**

代表取締役社長
岡田 満

トップメッセージ

経営統合の“化学反応”を加速させ
真のアルミニウムメジャーグループとして
世界の成長市場・成長分野を勝ち抜く。

未来へのファーストステップ

「このままでは日本のアルミニウム産業に未来はない」——強い危機感のもと、古河スカイと住友軽金属工業が経営統合し、UACJグループとしてスタートしてから間もなく3年になります。少子高齢化・人口減少社会を迎えて成熟化が進む国内アルミニウム市場は、かつてのような成長は望めない状況です。一方、アジアなどの成長市場においては、世界のアルミニウムメジャーはもちろん、新興国メーカーなどが続々と参入し、競争環境は一段と厳しさを増しつつあります。アルミニウム業界において、長年ライバルとして切磋琢磨してきた国内上位2社が統合に踏み切った背景には、業界を取り巻くこうした事業環境があったからです。

統合以来、経営トップとして私が最も力を注いできたのは、この厳しい事業環境下においてUACJグループがこれから進むべき道筋を明らかにし、将来ビジョンや具体的な方針・戦略などをグループ全体に浸透させ共有していくことでした。

UACJグループは、アジアをはじめとする成長市場や自動車軽量化などの成長分野における熾烈な競争を勝ち抜いていくことで、自らの未来を切り拓き、持続的な成長を果たしていかなければなりません。そのために、2014年3月末、「世界的な競争力を持つアルミニウムメジャーグループ」の実現に向けた「UACJ

グループの将来ビジョン」を発表し、統合で拡充・拡大された経営リソースを最大限に活用して「グローバル供給力」「コスト競争力」「技術開発力」を強化していく基本方針を打ち出しました。

2014年12月には、この将来ビジョンの方針を各事業の戦略へと展開した中期経営計画「Global Step I」を策定しました。これは将来ビジョンの達成に向けた長期的なロードマップの第1ステップとなるものです。2015年度から2017年度までの3カ年を「基盤強化」段階に位置付け、「(1)自動車を中心とした輸送分野、エネルギー分野などの成長製品の拡大とアジアを中心とした成長地域の事業強化」「(2)各事業の最適生産体制の構築および技術融合の推進」「(3)先端基礎研究の強化と豊富な蓄積技術の活用による新技術・新製品の開発」の3つの重点方針を掲げました。

この方針のもと、計画初年度となる2015年度は、生産品種の集約化など国内の事業構造改革を強力に推し進めてきました。一方、海外事業においては、2015年8月にタイのラヨン製

危機感を糧に

中期経営計画の位置付け

2015~2017年度

基盤強化

「Global Step I」
中期経営計画

2018~2020年度

成長加速

「Global Step II」
次期中期経営計画

2021年度~

飛躍

「Global Step III」
将来ビジョン

造所で年間20万トンの一貫生産体制が確立しました。米国においても現地生産拠点の設備増強や合併事業の展開、全米No.1のブランド力を持つ自動車構造材・部品企業の買収などによって自動車向けアルミニウム製品の供給力拡大を図っています。さらに研究開発においても、国家プロジェクトへの参画や得意先との連携を通じて、エネルギー・環境・輸送機器などの成長分野を中心とする新製品・新技術開発に注力しました。

2015年度の連結売上高は、統合前の2社(合計)を大きく上回る5,757億円と次期には6,000億円超えを狙えるポジションにまで到達しました。また、損益面ではタイ工場の立ち上げコストやアルミニウム地金価格下落の影響などにより減益となったものの、統合によるコスト削減効果も着実に現れつつあります。収益の実力を示す棚卸評価前経常利益やAdjusted EBITDAでは増益であり、次期以降の収益回復、拡大に向けた事業基盤は整いつつあります。

“物理反応”から“化学反応”へ

統合以来、国内外における事業融合は順調に進捗していますが、統合シナジーを最大限に追求するという観点から見ると、現状はまだ、旧古河スカイと旧住友軽金属工業というそれぞれ固有の企業文化を持った組織や人材がうまく混じり合っている

1+1を 3や4に高める

“物理反応”の段階にあると思います。もちろん統合によるコスト削減効果などはすでに現れているものの、1+1を3や4に高めるまでには至っていません。今後、こうしたプラスの相乗効果を生み出すためには、たんに融合するだけでなく、異なる個性や文化による“化学反応”を促進し、新しい価値を創出していくことが大切だと考えています。



戦略実行に向けた方針

将来ビジョンの重点方針

新規成長分野・成長市場への積極的なグローバル展開

事業再構築によるコスト競争力の強化

新技術・新製品の開発の推進

実施に向けた具体的な方針



中期経営計画「Global Step I」の重点方針

1 自動車を中心とした輸送分野、エネルギー分野などの成長製品の拡大とアジアを中心とした成長地域の事業強化

2 各事業の最適生産体制の構築および技術融合の推進

3 先端基礎研究の強化と豊富な蓄積技術の活用による新技術・新製品の開発

トップメッセージ

経営統合の“化学反応”を加速させ
真のアルミニウムメジャーグループとして
世界の成長市場・成長分野を勝ち抜く。

たとえば、これまでは融合を円滑に進めるために、互いの技術や営業ノウハウなどを擦り合わせて、どちらか良い方を選択するといった取り組みが中心でしたが、これからは、それらが“なぜ良いのか”を論理的に解析して、より優れた技術やノウハウへと進化・発展させていくアプローチが重要になります。

こうした異なる個性・文化による“化学反応”は、海外拠点のオペレーションにも欠かせません。私自身、かつてベトナムで工場経営を経験して実感したことなのですが、海外工場の円滑な操業を実現していくためには、日本のやり方を一方的に押し付けたのではうまくいきません。大切なのは、UACJグループの理念やものづくりの考え方を現地の従業員と共有すると同時に、現地の文化や国民性といったものを十分に理解し尊重すること。その上で、日本のものづくりの手法を現地の人々に合ったスタイルにアレンジしたり、現地従業員がよりよいものづくりのために積極的に意見を出したり、提案したりできる環境を整える必要があります。

UACJグループでは、これからも中期経営計画「Global Step I」の各施策を推進するなかで、グループのさまざまな事業の現場における“化学反応”を促進し、UACJグループとしての新しい企業文化を醸成させていきます。

グローバル展開を加速し、 千載一遇のチャンスを捉える

UACJグループでは、海外の成長市場や成長製品分野での熾烈な競争を勝ち抜いていくために、研究開発やM&Aなどを加速するとともに、日本・北米・タイの3極によるグローバル供給体制の強化を推し進めています。

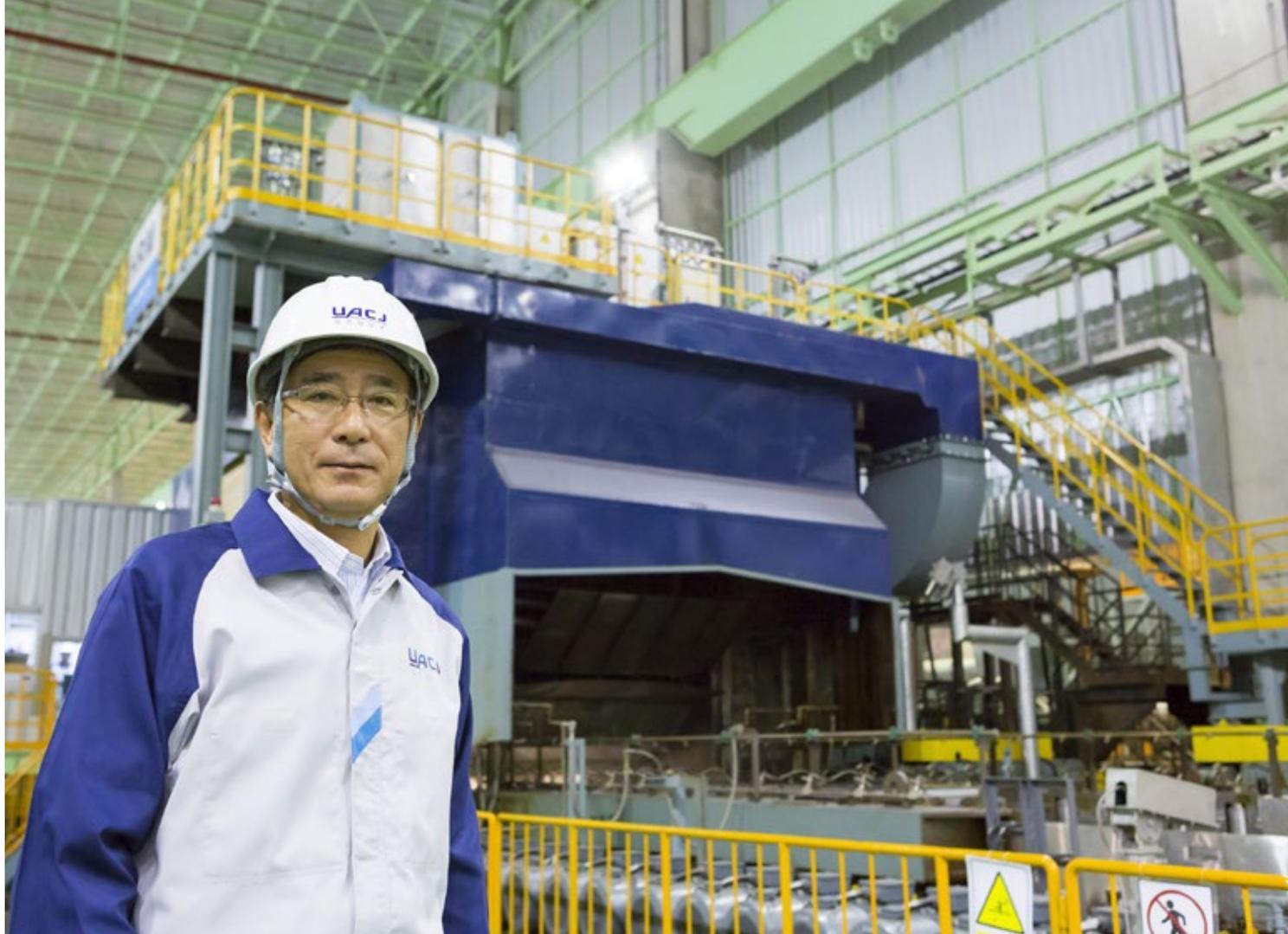
グローバル市場の中でもとくに高成長を続けているのが東南アジアです。東南アジアの2020年度のアルミニウム需要は、2012年度に比べ約2倍に拡大すると予想しています。この東南アジア地域の供給体制を強化するために、UACJグループでは2012年からタイにアルミニウム圧延工場「ラヨン製造所」の建設を進めてきました。2014年1月に稼働した「冷間圧延」「仕上げ」ラインに続いて、2015年8月には上流工程の「鑄造」「熱間圧延」ラインも完成しました。これによって高品質と低コストを兼ね備えた、年間20万トンの生産能力を有する一貫生産体制を確立しました。UACJグループでは、この「ラヨン製造所」を、グローバル供給体制の要に位置付けており、今後も必要に応じて段階的な生産能力の拡大を検討します。

一方、アルミニウム業界において最も大きな成長が期待でき

行動指針

UACJグループは、経営理念を実現させるため、以下の指針に基づいて行動するとともに、その体制を整備します。

1. あらゆるステークホルダーと積極的かつ公正なコミュニケーションをはかるとともに、その信用・信頼を得ることを第一と考えて行動します。
2. 高い倫理感に基づき行動し、法令・規則を遵守するとともに、環境問題や社会貢献活動などに積極的に取り組み、また反社会的勢力・団体との関係遮断も徹底し、企業としての社会的責任を果たします。
3. お客様の満足と信頼を得るため、品質・技術開発力・現場力の向上に不断の努力を払います。
4. 人を育てるとともに、安全で働きやすい環境を整備します。
5. 常にグローバルかつ長期的な視野を持ち、あらゆる環境変化に柔軟に対応し、グローバル化にあたっては、各国の法律・文化・習慣を尊重し、その社会の発展に寄与します。



る製品が自動車分野です。世界各地で環境規制・燃費規制が厳しさを増すなかで、自動車メーカーは、車体の軽量化を実現するために、パネル材やフレーム材などに軽量のアルミニウムの採用拡大を推進・検討しています。巨大な市場規模を持つ自動車用パネル材・構造材への応用が進みつつあることは、アルミニウム産業にとって非常に大きなビジネスチャンスといっても過言ではありません。

そこでUACJグループでは、この千載一遇のチャンスを捉え、厳しい環境規制が導入され、自動車用アルミニウムの最重要市場、米国で確実にシェアを握るための大型投資を積極的に実施してきました。まず2014年に、欧州Constellium N.V.社との合併で自動車用パネル材の製造販売会社Constellium-UACJ ABS LLCを設立し、2016年6月から操業を開始しました。また、

当社の米国連結子会社であるTri-Arrows Aluminum Inc.のローガン工場に2億4,000万ドルを投資して、鋳造能力を含むアルミニウム板圧延能力の増強を図りました。スラブ材の内製化を推進することによって、北・中米事業全体でのコストメリットを追求するとともに、前述の合併会社への母材供給体制を整えました。さらに、北・中米での自動車用アルミニウム構造材・部品事業を強化するため、Whitehall Industriesのブランドで知られる同分野における北米のリーディングカンパニーを買収し、UACJ Automotive Whitehall Industries, Inc.として立ち上げました。

今後は、これら北・中米におけるUACJグループ会社のシナジーによって、コスト・クオリティ・デリバリーを向上させ、現地での自動車用アルミニウム事業をさらに強化・拡大していく計画です。

このようにグローバル戦略を積極的に推進する一方で、2015年度は日本国内においても生産体制の最適化に向けた生産品種移管を着実に推し進めてきました。その統合効果はすでに80億円に及んでおり、今後さらに拡大していく見込みです。

UACJグループでは、これからも財務バランスに配慮しながら、ビジネス機会を確実に活かすための戦略的な事業投資を着実に実行し、グローバル規模での成長を加速させていきます。

千載一遇の チャンスで成長

トップメッセージ

経営統合の“化学反応”を加速させ
真のアルミニウムメジャーグループとして
世界の成長市場・成長分野を勝ち抜く。

アルミニウムでもっと広く社会に貢献する

アルミニウムは、人類が活用し始めてからまだ200年くらいしか経っていない新しい金属素材です。長い歴史を持つ鉄に比べれば応用範囲もまだ限られているため、今後も新しい発想や技術開発によって新たな用途を開拓できる余地が大きい素材でもあります。

私は、学生時代から入社後に至るまで一貫してアルミニウムの研究に携わってきました。それだけにアルミニウムの新しい用途拡大を図り、アルミニウムをもっと広く社会に貢献できる金属素材にしたいという情熱では誰にも負けないと自負しています。

今回の経営統合によってUACJグループの研究開発部門は大きく厚みを増しました。これまで名古屋と深谷の2カ所にあった研究開発拠点を名古屋に集約し、新体制を整備しているところですが、アルミニウムの加工分野に特化したメーカーとして300名規模の研究開発要員を擁する企業は、世界でも当社以外に存在しません。また、旧古河スカイの研究開発部門はどちらかというと若手中心で構成され、一方の旧住友軽金属工業は中堅が多かったため、統合後の新体制は年齢構成的にも非常にバランスの良い組織になりました。今後、互いに触発し合い

アルミニウムをもっと社会に

“化学反応”を起こすことによって、研究開発をさらに加速させてくれるものと期待しています。

研究開発・用途開発の進め方としては、自社のリソースだけにこだわらず、企業のお客様と共同で開発・試作を推進するオープン・イノベーションを活発に展開しています。実際、UACJグループでは多くの開発担当者がお客様のもとに積極的に足を運び、素材特性に関する要求や技術的課題に応えるソリューションの提供に努めています。たとえば、現在の自動車のパネル材・構造材には、さまざまな素材が用いられているため、自動車用アルミニウム材料・部品の研究開発においては、素材そのものだけでなく、異種材料の接合性を含めた技術の開発・提案に力を注いでいます。

UACJグループでは、こうしたマーケット・インの研究開発を

中期経営計画に掲げる成長分野

エネルギー



- リチウムイオン電池
- 燃料電池
- 再生可能エネルギー

環境



- リサイクル
- 排熱

輸送



- 自動車
- 航空機
- 船舶

IT・情報



- PC
- サーバー
- 記憶媒体

通じて、これからもお客様の課題解決につながる高付加価値のアルミニウム製品を提供していきます。このお客様本位の姿勢やきめ細かな技術サービス、お客様の厳しい要求に応じて磨いてきた品質などは、より規模の大きなアルミニウム企業と競争していくうえで大きな武器になるはずです。もちろん、今後も常に時代の一步先を見据えながら、自動車を中心とする輸送機器分野や環境エネルギー分野など、さまざまな社会課題の解決に役立つアルミニウムの新用途開発に積極的に挑戦していきます。

悲観せず、楽観せず、危機意識を持って行動する

事業環境がめまぐるしく変化する現代社会において、人も企業もずっと順風満帆であり続けることはできません。私自身も入社後、開発部門のエンジニアや工場長、海外生産拠点の経営など、それぞれの立場でいろいろな困難に直面してきました。そんな時に、大きな心の支えとなったのが、日本研修センターの代表をされていた故・武島一鶴先生の著書『人生、再出発のとき読む本』の言葉でした。「自分にとって、よりよいと思う方だけを選び続けたその蓄積の結果が、今日の私なのだ」——30代の頃、研修で出逢ったこの一節に大きな感銘を受け、以来、何事においても不満を他人に転嫁することなく、自分の人生に対して常に“当事者意識”を持って考え、行動するよう努めてきました。

ですから企業経営においても、私自身が当事者として可能な限り現場に足を運び、現物を見て、現地で苦労している人たちの話を聞くように心がけています。現場・現物・現実を重視する

当事者意識で 行動



「三現主義」です。この三現主義を浸透・徹底させていくためにも、私はいつも社員に「悲観せず、楽観せず、危機意識だけを持って行動しよう」と話しています。悲観というのは最初からあきらめて行動しないことであり、楽観というのは高をくくって必要な対応を怠ることです。そうではなく、現実をしっかり直視し、危機意識あるいはモチベーションを持って行動することで、初めて人も企業も成長すると考えています。

経営統合にともなって新たな企業文化が形成されつつある現在は、人材力・組織力を高める最大のチャンスでもあります。今後もこうした危機意識・当事者意識を浸透させることによって、社内各部門での“化学反応”を一層活性化させ、研究開発やビジネスにおけるブレークスルーを起こしていきたいと考えています。

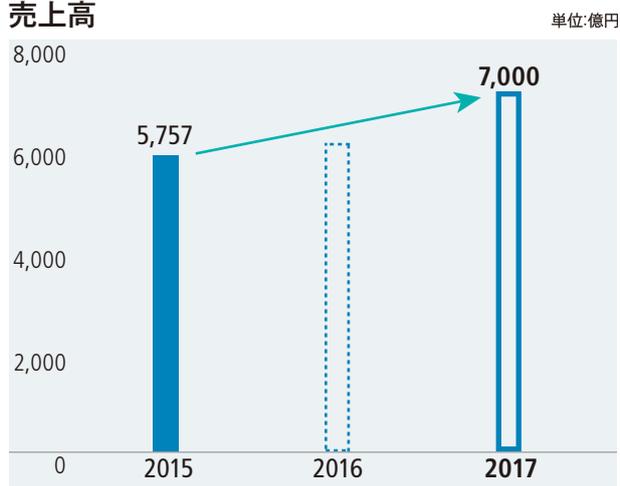
さらに、UACJグループが真のグローバル企業としてすべてのステークホルダーから信頼される存在であり続けるため、取締役会による経営監督機構の確立や、CSR委員会の開催、コンプライアンス、リスク管理の徹底など、コーポレート・ガバナンスの強化に注力しています。UACJグループは、「世界的な競争力を持つアルミニウムメジャーグループ」の実現に向けて、これからも中期経営計画「Global Step I」に基づく成長戦略を確実に実施し、企業価値の向上に努めてまいります。

皆様には、今後も変わらぬご指導、ご支援を賜りますよう、お願い申し上げます。

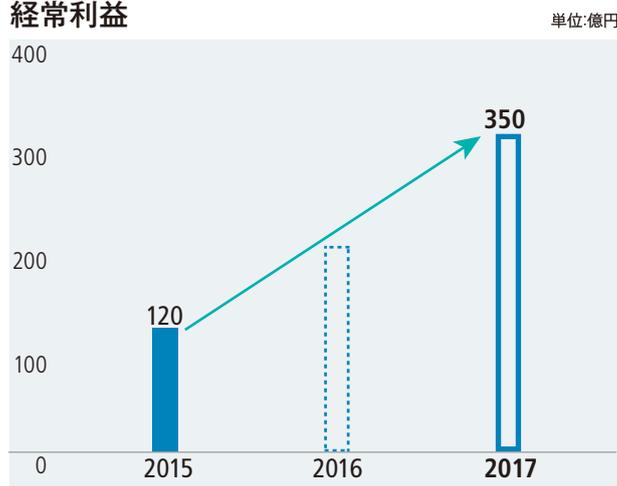
ビジョン達成への“基盤強化”と位置付けた 中期経営計画「Global Step I」に則り、 成長に向けた施策を着実に実行

中期経営計画の目標値に向けた推移

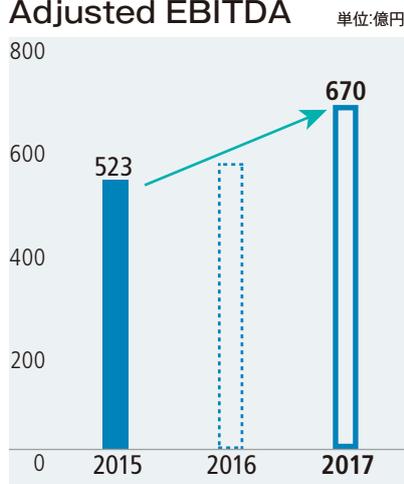
売上高



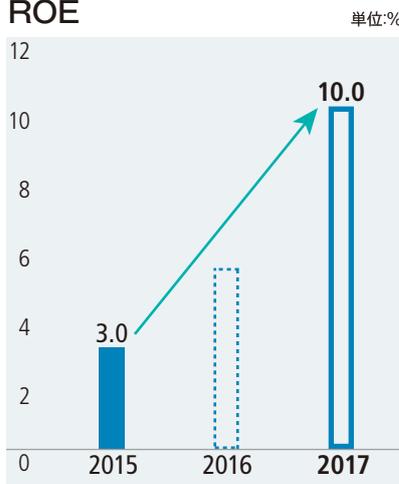
経常利益



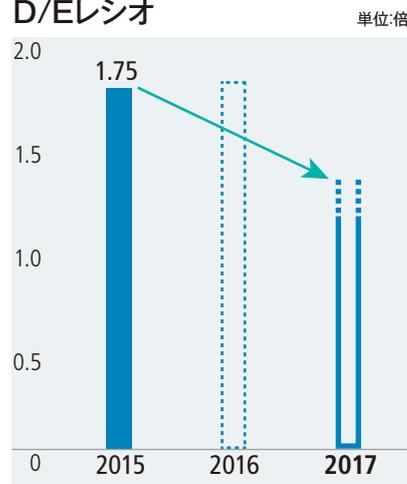
Adjusted EBITDA



ROE



D/Eレシオ



UACJグループは、2014年12月、グループ初となる中期経営計画「Global Step I」を策定しました。この計画では、2017年度までの3カ年を、「UACJグループの将来ビジョン」の達成に向けた「基盤強化」のステップと位置付けています。

2015年度は、この計画の初年度として、事業ごとに具体的な成長戦略を立案・実施しました。なかでも日本、タイ、米国を基軸としたグローバル体制の強化においては、各地で今後の成長に向けた基盤構築が進みました。この他にも、統合効果の発現や、新技術・新製品の開発、世界で活躍できる人材育成、戦略的な設備投資など、さまざまな施策を着実に推進

した1年となりました。

目標の進捗状況としては、国内工場の収益性が向上したことなどの統合効果により、経常利益やAdjusted EBITDA、ROEなど利益指標については概ね順調に進捗しています。一方で、D/Eレシオ、有利子負債の削減については、計画策定時には織り込んでいなかった投融資を積極的に実行したため、目標に対してやや遅れ気味です。

今後も、成長に向けた投資と財務体質のバランスをとりながら、成長戦略を推進していきます。

注：4月1日から3月31日までの事業期間を年度として定めています。2015年度は、2016年3月末で終了した事業年度を表します。

2015年度の主な成果

1
主な成果
北米で自動車用パネル材・構造材の
供給体制を確立

2
主な成果
タイのUATHラヨン製造所で
一貫生産が開始

3
主な成果
国内製造拠点の生産品種移管が
計画通り、約6割完了

4
主な成果
航空機用「新合金AA2013」の
開発で、日本アルミニウム協会
開発賞を受賞

2015年度の活動ハイライト

	4月	
	5月	メキシコで自動車部品製造会社を開業
	6月	
	7月	当社製軽量バンパーアセンブリーが新型「マツダロードスター」に採用
	8月	タイのUATHラヨン製造所で一貫生産開始
	9月	
	10月	北米のローガン工場で鋳造能力を含む板圧延能力の増強に向けた投資を実施
	11月	
	12月	加工品事業会社の再編を決定
	1月	ドイツに設立した自動車用熱交換器材の販売会社が営業開始
中国での販売体制の強化で自動車用のグローバル供給体制を確立	2月	北米における総括法人会社の設立を発表
北米の自動車用構造材・部品製造販売のリーディングカンパニーの買収を発表	3月	北米で自動車パネル材事業を担うConstellium-UACJ ABS LLCの事業拡大の検討開始

双方向コミュニケーションを加速させ、 真のグローバルプレイヤーとして 新たなビジネスチャンスを実実に捉える。

「新興国の経済発展」と「自動車軽量化」が アルミニウム市場の新たな成長を牽引する

アルミニウム産業の事業環境は、現在、大きな転換期に差し掛かっています。その一つが、お客様のビジネスがグローバル化していることです。自動車、機械、エレクトロニクス、製缶など、アルミニウムの主要なお客様は、国内のみならず欧米や中国・アジアなど世界の主要な地域に生産拠点を展開しています。その結果、私たちアルミニウムメーカーにも“世界中どこでも同じ品質のアルミニウム製品”を安定供給できる体制の構築が求められています。

グローバルマーケットの中でも、とりわけ大きな成長性を秘めているのが、東南アジアをはじめとする新興国市場です。アルミニウムの消費量はその地域のGDPと相関関係があります。それだけに、これから東南アジア、インド、中東、アフリカといった新興国が経済発展を遂げ、人々の生活水準が向上するとともに、アルミニウム需要が大きく拡大していくのは間違いありません。

一方、先進国市場においても「自動車の軽量化」というトレンド

によって、新たな成長領域が生まれつつあります。環境規制が厳しさを増すなかで、世界の自動車メーカーは、燃費向上や電気自動車の航続距離改善を目的とした車体の軽量化を積極的に推進しています。その有効な手段として、パネル材や構造材に鉄よりも軽量のアルミニウム素材を採用する動きが活発化しているのです。しかも従来のように一部の高級車に限らず、米国で人気のピックアップトラックなど、量産大衆車においてもアルミニウムの採用が広がりにつつあります。自動車の量産が始まってから1世紀余り、パネル材や構造材の主要な素材として長らく鉄が用いられてきた歴史を考えると、今回の自動車軽量化のトレンドは、アルミニウム産業にとって千載一遇のビッグチャンスでもあります。

日本のアルミニウム圧延業界上位2社の経営統合によってUACJが発足した最大の目的は、こうしたグローバルな市場の環境変化を適確に捉え、新たなビジネスチャンスを実業成長に結びつけることにあります。ご存知のようにアルミニウムは装置産業ですから、事業のスケールメリットが競争力を大きく左右します。2社統合とともに、日本・北米・タイの3極によるグローバル供給体制を確立し、年間100万トン超という世界屈指の生産能力を実現したことは、今後、当社がグローバル市場で競争する上での大きな武器となります。

取締役 兼 専務執行役員
海外事業戦略部、広報IR部担当
Tri-Arrows Aluminum Holding Inc.取締役社長

中野 隆喜

とりわけ経済発展が著しい東南アジア地域では、現地の旺盛なアルミニウム需要に応えていくために、タイでUATHラヨン製造所の生産増強を推し進め、2015年8月には年間20万トンの生産能力を有する一貫生産体制を確立しました。今後も同工場をグローバル供給体制の要として生産能力の拡大を図っていきます。

さらに自動車の環境規制で先行する米国市場での事業体制強化を図るため、自動車用パネル材の製造販売を担う合弁会社の設立や、自動車用アルミニウム構造材・部品事業を展開する有力メーカーの買収、現地でのアルミニウム母材供給体制の強化など、積極的に投資を実行しています。

双方向のコミュニケーションを活性化し 多様性を重視したグローバリゼーションを追求

このように統合以降の積極的な設備投資やM&Aによって、UACJのグローバル事業体制は着実に強化されつつあります。ただし、当社がこれから真のグローバルプレイヤーとして世界のアルミニウムメジャーと互角に戦っていくためには、事業の規模的拡大を追求すると同時に、グローバルな組織マネジメントの強化が欠かせません。

タイや米国などにおける新たなグローバル事業を、いかにして確実に軌道に乗せ、東南アジア市場の成長や自動車軽量化といったビジネスチャンスをつかめるか——そのための重要なキーワードとなるのが“双方向コミュニケーション”です。当社は、日本発のアルミニウム企業グループですが、だからといって日本的なビジネスの進め方やものづくりの手法を、そのまま海外法人に持ち込むといった“一方通行のグローバル化”では十分な成果は望めません。

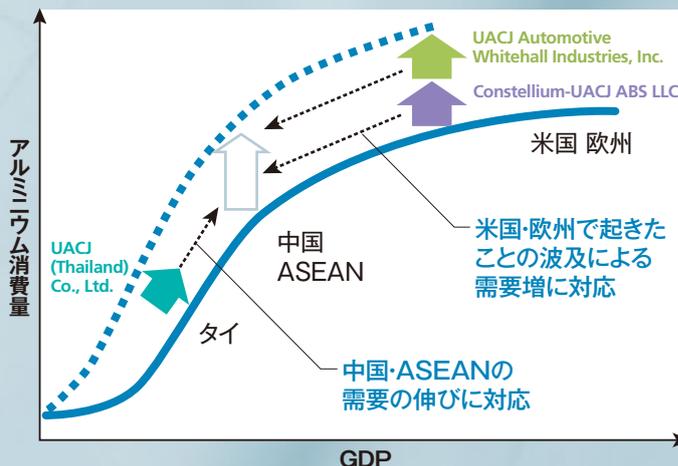
大切なのは、UACJの企業理念や事業戦略、日本的なものづくりの優れた点などをていねいに伝えて理解してもらい、同時に、現地のビジネスやワーキングスタイルへの理解を深め、相互の良い部分を活かしていくことにあります。この双方向のコミュニケーションが活発になれば、 $A+B=AB$ ではなく、 A と B という異なる文化・価値観・ビジネススタイルの融合・擦り合わせによって、新たに C というより高次元の価値を創出していく弁証法的なグローバリゼーションが実現するはずですが。

UACJでは、こうした双方向コミュニケーションを通じて、これからも世界各市場で多様性を重視した新時代のグローバリゼーションを追求します。そして、世界的な競争力を備えた真のアルミニウムメジャーグループとして持続的な成長を果たしていきます。

3極によるグローバル供給体制



GDPに対するアルミニウム消費量



出典: U. S. Department of the Interior and U.S. Geological Surveyが発表した資料をもとに当社で推定を加え加工

North America

アルミニウム業界のホットスポット “北米”

生産性No.1の缶材事業に加え、
拡大する自動車用パネル材・構造材の
供給体制を新たに構築



Tri-Arrows Aluminum Inc.

アルミニウム板製品を製造・販売する連結子会社。飲料缶用アルミニウム材を製造・販売しており、缶材生産において世界一の効率性を誇る Logan Aluminum Inc.では、年間30万トン強を生産。

特集

グローバルカンパニーへと 加速するUACJ

Thailand

経済成長が著しい“アジア”

年間20万トンの生産能力を持つ
タイのラヨン製造所の
一貫生産ラインが本格稼働開始

UACJ (Thailand) Co., Ltd.

アジアでトップクラスの生産能力を誇るアルミニウム圧延の一貫生産工場、ラヨン製造所を有する。同製造所は、コスト競争力と高品質を兼ね備え、年間生産能力は約20万トンに達する。





Constellium-UACJ ABS LLC

世界的なアルミニウムリーディングカンパニーConstellium N.V. (本社:オランダ)と合併で設立した、自動車パネル用アルミニウム材の製造販売会社。仕上げ連続熱処理および表面処理ラインを持ち、2016年6月に稼働を開始。



UACJ Automotive Whitehall Industries, Inc.

自動車用構造材分野で北米No.1のブランド「Whitehall Industries」で知られる、自動車用アルミニウム構造材および各種アルミニウム部品の製造販売会社。2016年4月に買収し子会社化。米国に3工場、メキシコに1工場を有する。

2013年10月の経営統合を機に

「世界的な競争力を持つアルミニウムメジャーグループ」を目指して新たなスタートを切ったUACJ。その具現化に向けて、現在、世界3極での戦略的な事業展開を加速させています。

Japan

UACJのホームグラウンド“日本”

品質・コストの競争力強化に向けて
品種移管を推進するとともに
新素材の開発に注力



UACJグループの総合力を活かし、成長著しい北米市場で競争力を高める。

世界最大規模の生産拠点と、強く柔軟な企業文化で優位性を確保

Tri-Arrows Aluminum Inc. (以下、TAA) は、数十年にわたって米国で飲料缶用のアルミニウムを製造・販売し、業界で抜きん出たポジションを築いてきました。アルミニウム圧延工場としては世界最大規模で最もコスト競争力のあるローガン工場の過半数の株式を所有し、急成長の見込めるマーケットに注力しています。世界のアルミニウム圧延工場の多くが年間約18万トン規模であるのに対し、ローガン工場は年間約90万トンもの生産能力を誇り、TAAはそのうちの年間30万トンの生産ラインを所有しています。また、ローガン工場は、原材料の約80%をリサイクルアルミニウムでまかなっています。これにより環境負荷低減に貢献するとともに、原材料コスト削減を通じた競争力向上を実現しています。



Henry Gordinier

Tri-Arrows Aluminum Inc. 社長

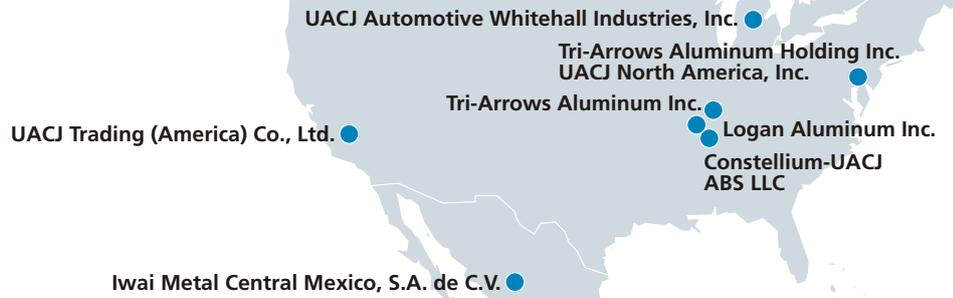
金属系の商社で、財務リスク管理を経験した後、1999年にARCOアルミニウム(現TAA)に入社し、リスクマネジメント、ビジネスマネジメントに従事する。その後、アルミニウム業界を離れて異業種の医療業界へ転職。リスク戦略に携わった後、2014年から、現在のTAAに再入社。2016年1月から、同社社長を務める。

自立的で積極的な人材も大きな強みです。一人ひとりが自分の役割を理解し、より高い生産効率を追求していく企業文化が根付いているのです。TAAの最大の価値は、この人材と非常に強く柔軟性のある企業文化にあるとTAAのゴードイナー社長は強調します。「かつてTAAは、新たな投資を行わずに、コストを管理しながら生産量を増加させる必要に迫られました。そして創意工夫を凝らしてそれを成し遂げた結果、大きなイノベーションと目標を必ず達成するという強い企業文化を醸成できたのです。こうした企業文化を持つTAAとアルミニウムを本業とするUACJが力を合わせることで、非常に大きな相乗効果を発揮できるはずです」

UACJグループの一員としてさらなる成長を目指す

アルミニウムのグローバルプレイヤーを目指すUACJグループの一員となったことによって、TAAには新たなビジネスチャンスが生まれつつあります。「TAAは北米での事業が中心でしたが、UACJはアジア市場にも精通しています」とゴードイナー社長は語ります。「UACJとのパートナーシップによって、アジア市場への理解を深める機会を得るとともに、今後、グローバルな新興市場で競争していくための足掛かりができました。その結果、社内に新たな活力が生まれつつあります」

UACJチームとの情報交換も活発に行なわれており、ローガン工場の運営強化、自動車用パネル材の製造・販売の移管などにおいて相乗効果が発揮されています。業務提携契約を結ぶConstellium-UACJ ABSとは、品質・性能の改善に向けて、今後、母材となるスクラップの管理など幅広い活動で連携を強化する計画です。「米国の上場企業は、四半期ごとに経営計画を進めていくのですが、短期的な成果を重視するあまり長期的視点に立った戦略を見失いがちになることもあります。これに対して、常に10年、20年といった長期的な視点から経営を考えるUACJの姿勢は、事業計画を策定していく上で、私の目には非常に新鮮に映りました」とゴードイナー社長は語ります。「実際、ローガン工場を拡大・成長させるために、新たな先行投資を決定したのも、そんな長期的な視点に基づくものだと思います。UACJグループの一員となったことによって、TAAはさらなる飛躍に向けた成長基盤を確立できたのです」



飲料缶市場でのシェアを維持しながら、 自動車関連市場でのシェアを着実に伸ばす

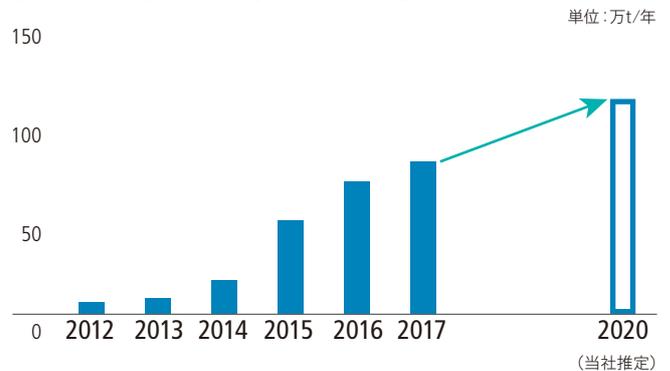
TAAは、これまでの飲料缶向けのアルミニウムに加えて、今後は自動車用のアルミニウム材の生産を推進し、バランスのとれた事業ポートフォリオの形成を目指します。飲料缶市場は、健康志向によって炭酸飲料系の需要が減少傾向にあるものの、ビンからボトル缶へと移行する流れが勢いを増しています。こうした飲料缶市場の動向や新たな自動車関連の需要に対応するため、ローガン工場の生産ライン拡大を進めています。これが完了すると、同工場におけるUACJグループ持ち分の年間生産能力はさらに拡大する予定です。今後も市場の状況を詳しく把握しつつ、Constellium-UACJ ABS向けの自動車用パネル材の母材供給をさらに増加していく予定です。

北米市場において今後も存在感を出し続けるために、TAAが重視しているのは、既存事業の『一貫性』を維持しながら、新規事業による市場ポジションの獲得を慎重に進めていくという戦略です。ゴーディナー社長は、「私たちは、長年、お客様の期待に応えて収益を上げてきた事業をこれからも大切にしていきます。このTAAの『一貫性』は、お客様からも高く評価されています。同時に、私たちはUACJグループの今後の成長に欠かせない自動車用パネル材の市場にも継続して参入していく必要があります。これらを実現するためには、TAAの企業文化を十分考慮しながら戦略を構築することが重要です」と語ります。

こうした方針のもと、TAAは飲料缶市場における20%という現状のシェアを維持しながら、自動車用パネル材市場でのシェアも拡大させていく計画です。



北米の自動車用パネル材市場需要



原材料の約80%にリサイクル材を使用し、 環境負荷低減に貢献しています

ローガン工場は、製品の多くをリサイクル原料から製造する環境にやさしい工場です。アルミニウムは、何度でも無限にリサイクルすることが可能であり、当工場の生産工程で発生する内部のスクラップ材料もほとんどが再資源化されています。また、UACJは外部からもアルミニウムのスクラップ材を集めてリサイクルしており、より幅広い環境貢献を実現しています。さらに、社員の多くが共同募金団体「ユナイテッドウェイ」を支援する地域活動に参加するなど、地域社会との共生を目指しています。



Ken Purdue
Logan Aluminum Inc.
工場長



自動車用アルミニウム材の需要拡大に応え、新工場の最先端生産ラインが本格稼働。

年間10万トン規模の最新鋭工場が操業開始

米国での自動車用アルミニウム材の需要拡大に応えるため、日本のNo.1メーカーUACJと欧州企業Constelliumとの合弁会社として、Constellium-UACJ ABS LLCが設立されました。この新工場は、世界最大のアルミニウム工場であるローガン工場から安定的に母材の供給を受け、最先端の表面処理ラインを駆使して日・米・欧の自動車メーカー向けのアルミニウム製品の生産を開始しました。

2016年4月初旬、新工場の生産ラインから最初のホットコイルが製造され、年間生産能力10万トン規模の工場が操業を開

始しました。デービス工場長は、「この最初のコイル出荷は私たちにとって非常に大きな第一歩であり、早期に利益を創出していきたいと思っています。今後も共同で安定した操業を継続し、生産能力の向上を図っていきます」と語ります。「私たちの強みは優れた人材にあります。設備はどこでも購入できますが、他社との違いを生み出すのは『人』です。そのため、私たちは、自ら率先して適切な行動のできる人材の採用に力を注いでいます」

燃費規制を追い風にして、世界の主要自動車メーカーとのビジネスを拡大

2020年までに一定基準の燃費改善をすべての自動車メーカーに義務づける燃費規制の導入は、アルミニウム産業にとって大きな追い風となっています。自動車メーカーは、より一層の車体の軽量化を図るために、自動車用パネル材を鉄からアルミニウムに変更しつつあります。北米の自動車用アルミニウム板材の需要は、2016年の約70万トンから、2020年には約100～120万トンへと拡大すると予測されています。

アルミニウム産業にとって、自動車メーカーは潜在性の高い重要なお客様です。「当社では、米国の自動車企業の担当者と、自動車メーカーの素材ニーズや、アルミニウムメーカーである当社が何を実現できるかについて話し合いました」とデービス工場長は説明します。「その結果、自動車分野には、多くのビジネス機会があると実感しました。今後、ビジネスを前進させていくためには、彼らの要望に正確に対応していくことが重要です。また、当社では日本の自動車メーカーとのパートナーシップ構築についても話し合いを開始する予定です」



Dave Davis

Constellium-UACJ ABS LLC 工場長

機械エンジニアであり、プロセスやチームリーダーなどさまざまな立場で、1984年から12年間、Logan Aluminum Inc.に勤務。一時期会社を離れた後、2002年に再入社し、さらに12年間勤務。2014年にConstellium-UACJ ABS LLCのプラントマネージャーとして採用された。

今後の市場拡大を見据えて、ライン増設を前向きに検討

今後の事業の可能性について、非常に明るい見通しを持っています。企業平均燃費(CAFE)規制の基準や要件を考えると、北米の自動車用アルミニウム材市場は、現在の年間約70万トン規模から、2020年には約100～120万トン規模にまで成長すると期待されています。これは非常に魅力的な市場といえます。

この旺盛な需要に応えていくため、当社では委員会を発足させ、現在、資本コストや人件費、相乗効果などを考慮しながら、さらなるラインの増設について検討を開始しています。今後も北米の自動車用アルミニウム材の市場動向を注視しながら、前向きに投資計画を検討していきます。



Bill Pfund
Constellium-UACJ
ABS LLC CFO

WhitehallとUACJの統合によって 50%を超える市場シェアを獲得。

高度な押出加工技術と高い生産能力を駆使し、 業界で独自のポジションを確立

UACJ Automotive Whitehall Industries, Inc. (以下、Whitehall)は、急速に成長する自動車向けアルミニウム材市場を主要なターゲットに、アルミニウム構造材・加工品を提供するユニークな会社です。同社は、非常に精密なアルミニウム押出加工技術と高い生産能力を駆使し、競合他社にはできないサービスを提供する会社として業界で独自のポジションを確立しています。

Whitehallのクーパー社長は、「当社は、製品の開発・生産に必要な多くの機器を自社で設計・開発、販売しています。お客様から送られてきたパーツの原型を検討しながら、それを最も効率的に製造するための独自の方法を考案しているのです。それだけに、この工場の事業内容を外部の人が即座に理解するのは難しいと思います」と話します。

同社では、開発から試作、量産までを一括して受託する垂直統合型のビジネスを展開しています。「この高付加価値ビジネスを実現するために、当社では非常に優秀な人材と長期間にわたってチームを組んでいます。40年間もの長期にわたり一緒に働いている人材もいるほどです」



David Cooper

UACJ Automotive Whitehall Industries, Inc. 社長兼COO

パーカー・ハネフィンに移転するまで、製造マネージャーとして3年間、ウィットコース社に勤務。2004年、業務担当副社長としてWhitehallに入社。2009年に社長兼COOに就任。2016年にUACJと統合後も引き続き社長兼COOを務めている。

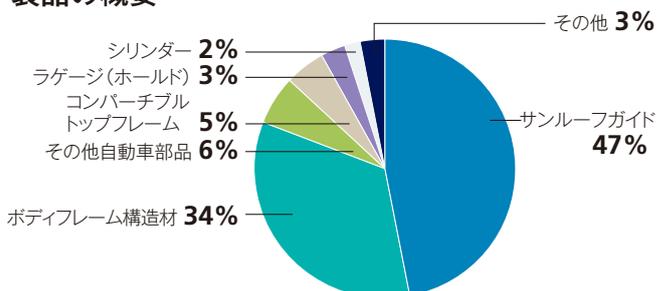
UACJのサポートを得て、 製造工程のさらなる高度化を推進

クーパー社長は、UACJによるWhitehallの買収は、双方にとって大きなメリットをもたらしたと話します。「今回のように、誰もが大きな恩恵を受けるM&Aは非常にまれなケースといえます。WhitehallはUACJグループに加わることによって、財務基盤を飛躍的に強化できたのはもちろん、グローバルな事業展開も可能になりました。さらに、生産技術や研究開発におけるサポートを得られるのもメリットです。当社にない専門知識を持つ人材との連携が実現し、製造工程をより一層合理化していく上で大きく役立っています」

メキシコでの事業に続き、 EVメーカーや日系メーカーとのビジネスも検討

CAFE規制によって、自動車の軽量化トレンドはますます加速しています。クーパー社長は、これまで鉄が用いられていた部品が、今後、アルミニウムにシフトしていくと考えています。同社では、米国市場に加えて、近年、自動車の需要が急増するメキシコでの事業も展開しています。「メキシコ市場での取引先には、新興の自動車メーカーに加えて、大手のパーツメーカーも含まれます。こうした裾野の広がりがメキシコでの成長をさらに後押ししてくれると考えています。また、既存の主要なお客様を通じて、電気自動車メーカーとの接点も生まれつつあります。さらに、UACJには、日系のOEMメーカーや他の地域のお客様との取引関係があるのも、当社にとっては大きなチャンスです。安全上の理由で、自動車メーカーがアルミニウムの採用を避けるといったリスクはないと思います」

製品の概要



日本で培った技術・設備を融合させ アジア市場の発展をリードする。

アルミニウムの一貫生産を有するアジアの基幹工場

UACJグループは、アジアの基幹工場として、UACJ(Thailand) Co., Ltd.(以下、UATH) ラヨン製造所の建設を進めてきました。2014年1月に稼働した冷間圧延・仕上げラインに続き、2015年8月には鋳造工程からの一貫生産ラインが完成し、本格操業を開始しました。タイをはじめアジア地域には、アルミニウム材を原料とする缶メーカーや熱交換器メーカーの工場が数多く集まっています。その首都バンコクの国際空港から約100km、港にも約30kmという絶好のロケーションに約500,000m²の広大な敷地を有するラヨン製造所は、優れた地の利と高い生産能力を活かして、アジア経済の発展を支えながら成長を目指します。東南アジアにおいて、アルミニウムの一貫生産体制を有する工場はラヨン製造所以外にありません。現在は缶材の製造が中心ですが、今後は市場ニーズに合わせて製品ラインナップを拡大させて

いく予定です。UATHの山口社長は、力強く語ります。「タイでは、近年、製造業を強化しようという気運が高まっています。国を挙げて研究開発を推進しており、最近では電動の路線バスの生産が開始されるとの発表もありました。今後も産官学の連携などによって、UATHにも多くのビジネスチャンスが生まれる可能性があります。ラヨン製造所の開所式が現地メディアでも大きく報じられるなど、タイの社会における期待の大きさをひしひしと感じました。この国のアルミニウム圧延メーカーのパイオニアであるUATHの成長は、そのままタイの産業発展にもつながります。それがUATHで働く人々のモチベーションにもなるはずです」

旺盛な需要に対応して2020年度までに 年産30万トン体制を目指す

ラヨン製造所の当面の目標は、日本国内の製造拠点と同等の品質と生産能力を実現することです。2016年後半に月産1万トン体制を確立し、2017年度には年間20万トン体制を構築する計画です。さらに、2020年度までには、日本の基幹工場である福井製造所や名古屋製造所と同等の年間30万トン体制の確立を目標に掲げています。品種としては、当面、缶材と自動車用熱交換器材の製造を中心に確固たる事業基盤を築いていきます。山口社長は、「今後、従業員教育と設備増強に資源を集中的に投下し、生産能力の強化に努めていきます。アルミニウム需要が拡大する東南アジアに加えて、中東諸国にも販路を拡大する計画ですが、世界中どこからオファーをいただいても、製品を出荷できる体制を整えていきたいと考えています」と、述べています。

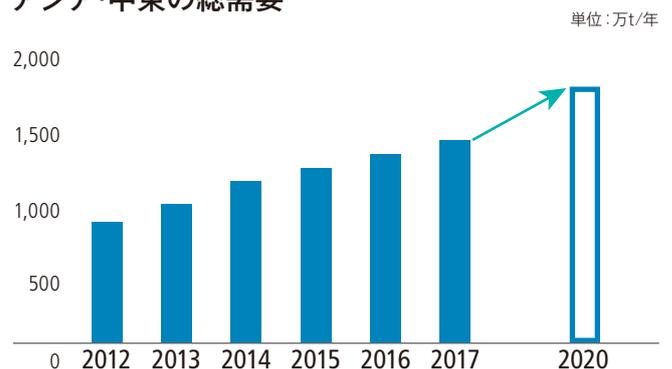


山口 明則

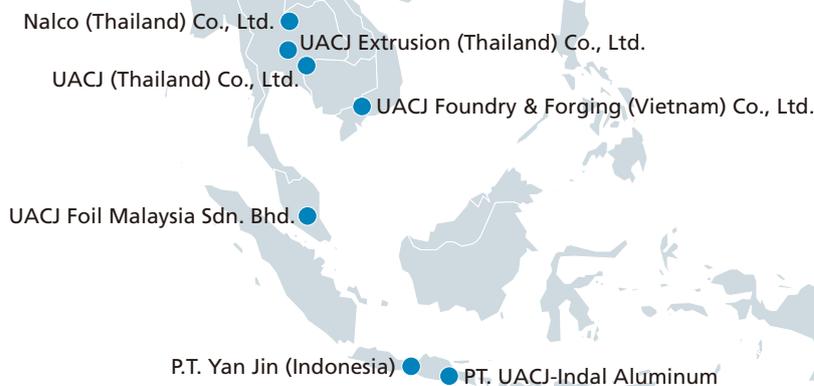
UACJ (Thailand) Co., Ltd. 社長

1985年古河電気工業(株)に入社。2009年に古河スカイ(株)製板事業部福井工場製造部長、2011年には、同社製板事業部福井工場長に就任。2013年同社執行役員となり、現UACJ (Thailand) Co., Ltd.社長に就任。

アジア・中東の総需要



(当社推定による)



技術・人材を強化して オペレーションのローカル化を推進

ラヨン製造所では、日本流のものづくりをそのまま展開するのではなく、現地の文化や従業員の気質などに合わせたものづくりを追求し、それに一層磨きをかけていくことで、当工場ならではの強みを際立たせていく方針です。そのためには、現地スタッフ一人ひとりが、高いモチベーションを持って業務に取り組むことが重要になります。

本格操業を迎え、ラヨン製造所の従業員数は約800名に拡大しました。山口社長は、「製品開発や生産技術に関しては今後も日本のエンジニアのフォローが必要になると思いますが、製造オペレーションについては、現地スタッフだけで完結できる体制にする方針です」と語ります。

その実現に向けて、細かな作業一つひとつを「標準手順書」に記述して作業の目的や進め方を共有するとともに、生産立ち上げ時には日本人エンジニアがOJTで熱心に指導するなど、

現地スタッフの教育に全力を注いできました。すでに第1期に稼働したラインでは、現地スタッフだけでオペレーションされています。「すべての従業員にUATHでものづくりに携わる“誇り”を感じて欲しい。そしてアルミニウムの可能性を追求し、自らの手でこの国を発展させていくという気概をもって働いていただきたいと思います」

高度な技術導入の 橋渡し役を担いながら 母国の成長に 貢献していく

Nopadol Kaewngarm
Electrical Engineering Sct.
Engineering and Maintenance Dpt.
マネージャー



UATHが、2016年度後半の目標に掲げる月産1万トン体制を実現するためには、従業員が一丸となって、設備の停止時間をできる限り低減させ、継続的かつ高効率な24時間操業を実践していく必要があります。そのためには、オペレーションスタッフのスキルアップはもちろん、日本人エンジニアからタイ人エンジニアへの確実な技術継承が重要となります。私は、電気エンジニアのマネージャーとして、その橋渡し役も担っており、責任の重大さと同時に、日本の優れた生産技術やノウハウに直に触れることのできるやりがいを感じています。

私のモットーは、「何事も継続的かつ前向きに取り組めば、できないことはない」ということです。これからも日々一歩一歩努力を継続し、UATHとタイ社会の発展に貢献していきたいと考えています。



品種移管と研究開発の成果を競争力の源泉にしていく。

国内工場の品種移管を進め、さらなる競争力強化を図る

UACJは、2013年10月の経営統合以来、国内の生産体制再構築に力を注いでいます。統合前の2社は、同様の製品ポートフォリオを有していたため、工場ごとに生産品種を絞り、より効率的な生産体制を追求していきました。

「UACJはグローバル事業を強化していく方針ですが、現時点では国内事業での利益が経営のペースとなっているのも事実です。それだけに、国内生産の最適化による収益性向上は統合を成功させるために極めて重要な施策だと考えています。品種移管にあたっては、お客様との関係もあるため、難しい調整

作業が必要でしたが、各工場とも順調に移管作業が進み、2015年度には移管作業全体の約6割まで進捗しました。2016年度にはほぼ予定通りの品種移管が完了する見込みです」と、土屋取締役は述べます。

下図の通り、国内最大級の熱間粗圧延ラインを有する福井製造所を、その能力を最大限に発揮できるよう、缶材とLNG船用厚板の基幹工場として位置付け、他の品種を他工場に移管しました。一方、名古屋製造所は、缶材の生産を福井に移管する代わりに、研究開発部門との密接な連携が欠かせない自動車材、印刷版用板材、フィン材などの基幹工場に位置付けています。同様に、深谷製造所は厚板の基幹工場に、日光製造所は精密特殊材の仕上げ専門工場としています。土屋取締役は続けます。「これら品種移管の目的は、福井・名古屋をはじめとする各工場の生産効率を高めて事業競争力を強化していくことにあります。したがって、品種移管の完了後も各工場ではさまざまな施策を継続的に実施し、QCD (Quality:品質、Cost:費用、Delivery:引渡)それぞれにおける競争力をさらに向上させていきたいと考えています」

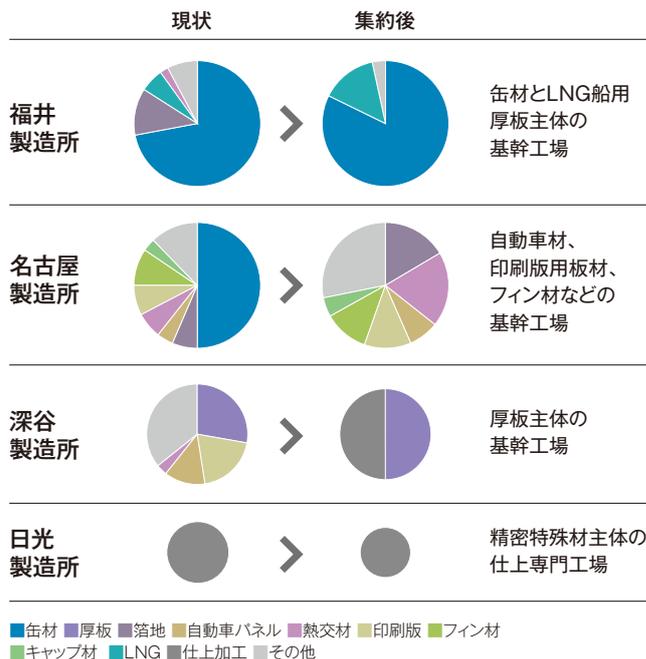


土屋 博範

取締役兼常務執行役員 生産本部長

1980年古河電気工業(株)に入社。2011年に当社(当時は、古河スカイ(株))取締役、2013年には取締役兼常務執行役員に就任、現在に至る。長年にわたり、生産部門の業務に携わる。現在も生産本部長委嘱。

国内生産拠点の生産品種集約イメージ





板事業主要製造所(日本)

研究開発リソースを最適配置し、 新製品開発と次世代基盤技術の強化を推進

UACJグループでは、技術開発研究所を中核に研究開発を進めています。技術開発研究所は、名古屋製造所内に本拠を置き、福井製造所と深谷製造所内にも分駐しています。これは研究リソースを名古屋に集中・一元化すると同時に、他の主要製造拠点にも一定の研究開発機能を持たせることによって、より多くのお客様へのアクセスや生産現場との円滑な連携を実現するためです。この研究開発体制のもと、新製品・新技術の開発と、基盤技術の強化・深化を図っています。

技術革新の進展にともない、現在の工業製品には、鉄やアルミニウムなどの金属材料はもとより、樹脂材料やセラミックス、CFRP(炭素繊維強化プラスチック)といった複合材料まで、さまざまな素材が用いられるようになりました。UACJが今後も持続的な成長を果たしていくためには、アルミニウム業界内の競争に加えて、これら多様な素材との競争にも勝ち抜いていかなければなりません。渋江取締役は次のように述べます。「最近、製造業へのIoTやAI(人工知能)などの適用が進展してきており、ものづくりの世界に大きな変革が起こりつつあります。近い将来、アルミニウム業界の生産現場にもこれらの先端技術が用いられることになるはずで、こうした技術革新に適切に対応していくためにも、地道で着実な材料開発によって事業競争力を強化していきます。さらに、お客様や生産現場の要望に俊敏かつ能動的に行動できるエンジニアの育成に力を注いでいきます」



渋江 和久

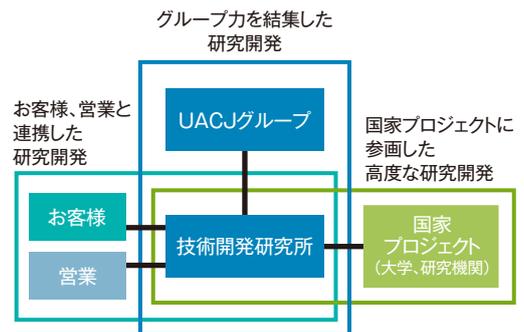
取締役兼常務執行役員 技術開発研究所長

1980年4月住友軽金属工業(株)に入社。一貫してアルミニウム材料の研究・開発を手掛ける。研究開発センター第二部長、同第五部長などを経て、2010年4月に執行役員、研究開発センター副所長に。2013年4月から執行役員 研究開発センター所長に就任。2013年10月、(株)UACJ 常務執行役員 技術開発研究所長に就任。2014年6月から現職。

C O L U M N

お客様との共同開発や国家プロジェクトへの参画など、 ネットワークを活用した研究開発を積極的に推進

アルミニウムの優れた素材特性を最大限に発揮させるためには、エンドユーザーのニーズを熟知した製品メーカーとの密接な連携が欠かせません。そこで技術開発研究所では、お客様との共同研究に注力すると同時に、お客様と同じ製造装置を導入して試作・検証を実施することにより、高精度の評価・解析を実現しています。さらに、次世代航空機をターゲットとした新合金開発を目指す経済産業省委託事業「革新的新構造材料等技術開発プロジェクト」などの国家プロジェクトへの参画や、大学・研究機関との共同研究を通じて高度な技術課題に挑戦するなど、独創的な技術開発に力を注いでいます。





培ってきた資産を活かし、新たな価値創造へ





UACJの資産

	攻めの資産	守りの資産
研究開発力と生産力	革新的な製品・技術の開発を担う 技術開発研究所	BCPをはじめ有事の際も供給責任を果たす 安定供給体制
	世界最大級・最高水準の生産設備	厳格な品質要求に応える品質管理活動
	生産効率とコスト競争力を高める 最適な生産体制	品質改善などに活かす 顧客満足度向上施策
人材活用と教育	成長の源泉となる グローバル人材の育成	安心して働ける労働安全衛生の確保
	サステナブルに革新をもたらす技術伝承	
	多様な人材を成長に活かす ダイバーシティの推進	
環境対応	環境負荷軽減に寄与する 環境調和製品の開発	環境活動を推進するマネジメント体制
		地球温暖化防止に寄与する 省エネルギー化
		環境リスクを軽減する化学物質管理
		ゼロエミッションを継続する 廃棄物削減活動
コーポレート・ガバナンス	企業価値創出の基盤となるコーポレート・ガバナンス	

UACJグループは、「日本発のアルミニウムメジャーグループ」として、グローバル社会からの信頼を獲得すべく、培ってきた「技術力」と「ものづくり力」を活かして新たな価値創造に努めるとともに、地球環境や地域社会と調和した企業経営を推進していきます。また、こうした活動にグループ全体で取り組んでいくために、価値創造の担い手となる人材の育成はもちろん、一人ひとりがその実力を十分に発揮できる環境づくりを重視しています。

研究開発力と生産力

真摯に“ものづくり”に取り組み、お客様のニーズに応じています。

研究開発

UACJグループの研究開発の“要”となる「技術開発研究所」では、グループ共通の課題や各社それぞれが抱える課題の解決に取り組んでいます。また、最先端の透過電子顕微鏡をはじめ、組織解析や成形試験などの評価装置を取り揃えており、解析・分析センターとしての機能も備えています。

統合にともない、各事業所に点在していた研究拠点を集約することで、お客様のニーズにより迅速にお応えするとともに、時代を先取りした革新的な製品・技術開発を目指しています。

また、お客様をはじめ広く社会に研究成果や新製品・新技術を紹介するため、2014年度から「UACJ Technical Reports」を年一回発行しています。



生産

生産設備

UACJグループは、熱間・冷間圧延から押出、鋳造、鍛造まで、アルミニウム業界において世界屈指の大規模設備を備えています。これらを駆使して、他社にはできない大型製品の製造や、効率性の高い大量生産を実現していることが、グローバル市場で勝ち抜ける競争力の源となっています。

国内の主力工場の1つである福井製造所では、全長400メートル、幅4.3メートルに及ぶ、世界最大級の熱間圧延ラインを有しており、LNG船用材や航空宇宙用途などにアルミニウム厚板を供給しています。これら用途では、超幅広い厚板を均一なサイズで提供することが求められますが、板厚を自動で制御する「AGC(自動板厚コントロール)システム」によって高品質な圧延を実現しています。また、原料の溶解工程には大型トップチャージ溶解炉、圧延後の矯正工程には5,600トンの引っ張り能力を持つストレッチャー、鋳鍛工場では1万5,000トンの大型鍛造プレス機など、いずれも国内最大級の設備が稼働しており、確かな品質を実現しています。

さらに、飲料缶の蓋材ラインでは、アルミニウム板コイルのひずみ矯正から表面処理、塗装・焼付、表面検査、欠陥部マーキングまでを高速で一貫処理する業界初の塗装ラインが稼働するなど、各拠点それぞれが最先端の生産設備を有しています。

生産の最適化

UACJグループでは、国内有数のアルミニウムメーカー2社の統合シナジーをより効果的に発揮していくため、グループ全体で最適な生産配分を追求。製品それぞれの需要動向を見据えつつ、拠点ごとの設備能力や特徴を踏まえながら、各拠点で

重なっていた生産品種の統合・移管を進めています。

たとえば、福井製造所では缶材とLNG船用厚板を中心に生産し、名古屋製造所では自動車用材や印刷版用板材、フィン材などを総合的に担当。深谷製造所はLNG船用を含めた厚板が主体、そして日光製造所は仕上工程を専門に担うなど、拠点ごとに生産品種を絞り込むことで、生産効率とコスト競争力を高め、利益体質の強化につなげていきます。

安定供給

UACJグループは、事故や震災など万一の事態に際しても、お客様や社会に対する供給責任を果たし続けることを重視しています。そこで、大規模地震や新型インフルエンザなど、さまざまな事態を想定し、重大な被害が発生した場合も重要製品やサービスの供給を継続できるよう、あるいは早期に供給を再開できるように、事業継続計画(BCP)を策定。災害発生時に従業員の安全を確保するための緊急連絡網を整備するとともに、二次災害を未然に防止し、速やかに復旧に取り組むための体制を構築しています。さらに、2015年度から導入を進めている従業員安否確認システムを、2016年度中にはグループ全社に導入を完了させる計画です。

品質管理

品質管理体制

UACJグループでは、グループ全社の品質管理を統括する最高機関として、品質担当役員を委員長とする「品質委員会」を設置し、グループ全社の品質状況や、品質に関する重大事故などに関する報告と審議を行っています。また、事業セグメントごとに品質管理組織を設置し、各組織の責任者が技術部との連携のもとに品質管理活動を推進する体制としています。

また、UACJおよびグループ各社では品質マネジメントシステムの国際認証を取得しており、この認証に則して品質管理を実践しています。まだ認証を取得していない一部のグループ会社については、技術部が国際認証の要求事項に則した管理ができるよう支援しています。

具体的な品質管理活動は、「品質基本方針」のもとに年度ごとに策定する品質目標や重点課題に基づき実施しています。2015年度もこれらの目標、課題を踏まえた取り組みを進めた結果、重大品質不具合、クレーム・苦情件数ともに、グループ全

体で前年度より減少できました。この成果を踏まえ、2016年度は、「品質の底上げを図り、世界的な競争力を持つメジャーグループを実現しよう」をスローガンに、さらなる品質改善を展開しています。

なお、現在当社グループ内で重大品質不具合により販売禁止、もしくは係争の対象となっている製品はありません。

2016年度品質目標

1. 重大品質不具合(品質異常)ゼロ
2. クレーム・苦情件数は前年度実績の10%以上改善

重要課題

- 真因の追究による再発防止、及びヒューマンエラーの防止
- 顧客ニーズ及び期待の把握と迅速対応による顧客満足度の向上
- 適切な教育・訓練または経験に基づいた、必要な力量の確保と認識の確実化
- 製品移管における技術の融合と品質管理の強化

顧客満足度向上

UACJグループは、経営理念と品質基本方針に「お客様の満足と信頼を得る製品とサービスの提供に努める」ことを掲げています。

これに基づき、日々の活動においてお客様とのコミュニケーションを重視する一方で、「顧客満足度調査」を定期的を実施しています。調査内容は、製品品質、梱包輸送、品質対応、技術開発、納期対応、営業対応と多岐にわたっており、調査結果を精査・分析して改善活動に反映させるとともに、新製品開発などにも積極的に取り込んでいます。

さらに、お客様との交流会を開催し、直接うかがったご意見やご要望を、品質、納期、製品開発に活かしています。

また、お客様から寄せられるクレームに対しては、具体的な数値目標を掲げて削減に取り組んでおり、重大な品質不具合についてはグループ全体で情報を共有し、類似事故の発生防止に努めています。

人材活用と教育



「ご安全に」の掛け声をはじめ、互いを思いやる“ものづくり”に取り組んでいます。

人材育成

基本的な考え方

UACJグループでは、「経営理念や行動指針を理解して行動できる人」こそが競争力の源泉であると考え、経営理念を実現していくために、以下の要素を備えた人材の育成を重視しています。

- 現状維持ではなく不断の改善と変革を追求し続ける
- 異なる文化を理解しグローバルに活躍できる
- (部門ベストではなく)UACJベストの観点から行動できる
- 品質・技術にこだわり現場本位で行動できる

こうした人材育成を進めるうえで、「従業員一人ひとりの学びによる成長」「仕事を通して部下を育てる」「組織で人を育てる」の3点を基本的な考え方としています。具体的な取り組みとしては、人材開発部が主体となり、名古屋製造所構内にある研修施設「人材開発センター」などを活用して、階層別研修やセミナーの開催、自己啓発支援など、多様な人材開発プログラムを実施しています。

グローバル人材の育成

UACJグループでは、「グローバル化にあたっては、各国の法律・文化・習慣を尊重し、その社会の発展に寄与」することを行動指針に掲げており、これを実践できるグローバル人材の育成に努めています。

具体的には、全従業員を対象に、TOEICの点数に応じた語学教育支援や、経験・知識を培うためのビジネススキルセミナーなどを実施しています。また、海外赴任予定者に対しては、短期語学研修に加えて、一人ひとりの業務経験や赴任先での

役割などを踏まえて必要なカリキュラムを選定し、個別教育を実施しています。

さらに、海外グループ会社で採用した現地人材への教育も進めており、2015年度はタイ現地法人のマネージャー教育を実施(計2回)し、約60名が受講しました。

これらに加えて、2014年度から海外研修制度を導入しています。この制度は、1年間の海外語学研修と、その後1年間の海外実務研修からなるもので、初年度の2名に続いて、2015年度も2名を派遣しました。

技能伝承への取り組み

UACJグループでは、製品の品質や生産性を継続的に高めていくうえで、長年培ってきたものづくりの精神、経験、技能を次世代へと継承していく取り組みを重視しています。

そこで、熟練技能者の大量定年に備えて、2004年に名古屋製造所に「製板技塾」を開設し、ベテラン従業員の技能やノウハウを継続的に伝承していく取り組みを実施しています。さらに、同様の目的で、名古屋製造所では「保全道場」、押出部門のUACJ押出加工名古屋では「押出技塾」、伸銅部門のUACJ銅管では「伸銅技塾」を開設し、各製造拠点でそれぞれの特徴に応じた取り組みを実施しています。

今後もこうした活動を継続するとともに、他拠点への展開についても検討していきます。

ダイバーシティの推進

UACJグループは、新規分野への取り組みやグローバルな事業展開を進めていくうえで、性別や年齢、国籍、障がいの有無などを問わず、多様な人材を積極的に採用することが重要だと考えています。

その一環として、女性が活躍できる環境づくりを積極的に推進。女性活躍推進法に基づく行動計画に沿って、「新卒採用時の女性比率を事務系40%、技術系10%以上」「2016年3月時点の女性管理職数を2020年度末までに倍増する」など、具体的な目標を掲げています。こうした取り組みの結果、2016年度は総合職の採用者19名のうち6名が女性となっており、事務系で75%、技術系で20%という比率になっています。また、2015年度末時点で、グループ全体で74名(対前年プラス4名)^{*}の女性管理職が活躍しています。

これら女性従業員が実力を十分に発揮できるよう、次世代育成支援対策推進法への対応をはじめ、仕事と家庭を両立できる職場環境づくりにも取り組んでいます。

^{*}連結対象子会社以外のグループ会社も含む。



労働安全衛生の確保

UACJグループは、従業員が安心して働ける労働環境づくりに向けて、各事業拠点の総括安全衛生管理者を中心とした安全衛生管理体制を構築しています。

グループ全体の安全衛生を主管する組織として、安全衛生担当役員が委員長を務め、常勤役員、製造所長、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。2016年1月に開催した安全衛生委員会では、安全環境部による2015年の総括の報告に続いて、2016年度安全衛生活動方針案について討議しました。また、2015年の社長安全表彰として無災害を達成した事業拠点を表彰しました。

また、事業活動における労働災害の撲滅を目指して、グループ丸となって安全管理体制の強化に取り組むとともに、安全衛生に関する従業員教育を推進。安全衛生に関する知識を培い、安全に対する意識や危機管理意識を高めることで、安全最優先の企業風土を醸成しています。

こうした取り組みの結果、UACJグループの労働災害発生件数は、経営統合前の2011年度に49件発生して以降、減少を続けており、2015年度は22件、休業度数率は0.74、総合度数率は1.63となりました。今後も引き続き安全衛生の確保に取り組んでいきます。

労働災害の発生状況



● 休業度数率 ● 総合度数率

注：2012年度の数値は旧古河スカイと旧住友軽金属工業の実績値を合算、2013年度の数値は旧2社の上半期に、UACJの下半期の実績値を合算したものです。

良き企業市民であるために

UACJグループでは、地域に根差したCSR活動の一環として、国内外の各事業所において、地域自治体による環境美化活動や周辺の清掃活動などに積極的に参画しています。こうした活動を通じて、近隣の方々とのコミュニケーションを育み、地域社会の一員としての信頼関係づくりにつなげています。



日光製造所における清掃活動



Logan Aluminum Inc.における地域交流イベント

環境対応

持続可能な社会の実現に向けて、
環境負荷を軽減させた“ものづくり”を追求しています。

環境マネジメント

基本的な考え方

UACJグループは、地球環境保全や循環型社会形成を経営上の最重要課題の一つに位置付け、環境に関わる法令や社内規則を遵守するとともに、事業活動のあらゆる面において環境負荷低減を目指しています。

グループ全体で環境経営を推進するために、「理念」と「行動指針」からなる「環境基本方針」を定めています。これに基づき、「UACJグループ環境管理方針」を策定し、「環境事故の撲滅」「地球温暖化対策」「産業廃棄物削減」「化学物質の削減と管理」といったテーマごとに単年度目標を設定しています。

こうした方針のもと、事業活動における環境負荷低減に取り組むとともに、製品の開発、製造、販売、使用、再生に至るライフサイクル全体を通じて地球環境への配慮に努めています。

環境マネジメント体制

UACJグループでは、環境活動の推進と従業員の環境意識向上を図るためのグループ横断的な組織として、環境担当役員を委員長とする「環境委員会」を設置。原則として年1回開催し、環境活動の実施状況の確認や、方針および目標の審議を行っています。また、方針や目標を確実に推進していくための実行組織として「安全環境部」を設けています。

また、グループの各拠点で環境マネジメントシステムの運用を進めています。現在、ほとんどの生産拠点でISO14001の認証を取得しており、一部の小規模拠点では環境省の策定したガイドラインによる「エコアクション21」の認証を取得しています。

なお、ISO14001:2015年版の発行にともない、認証を取得している各事業拠点が移行作業を開始しており、いずれも移行期限である2018年9月14日までに完了させる予定です。

地球温暖化防止

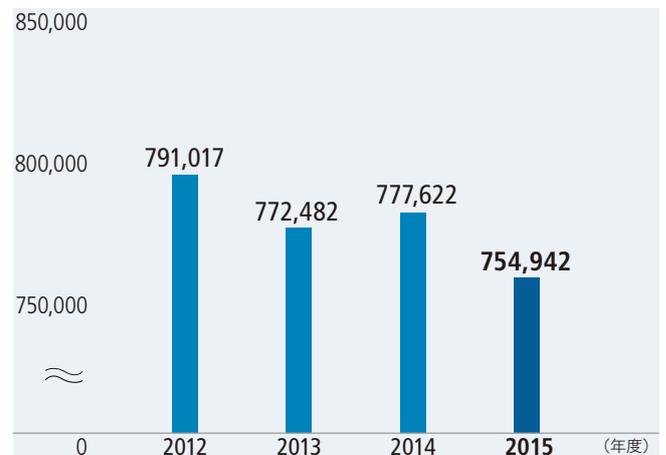
UACJグループは、地球温暖化の防止に寄与するため、生産工程はもちろん、物流工程やオフィスも含めて、事業活動のあらゆる段階でエネルギー消費の削減に取り組んでいます。

なかでもエネルギー消費の大きい生産工程では、各拠点で生産効率向上や燃料転換などを推進しています。また、設備部門を中心に組織横断的な役割を果たす「省エネ分科会」を定期的開催し、拠点間で情報を共有しながら有効事例を水平展開しています。

こうした取り組みの成果に加えて、経営統合以降、事業所間で生産品種移管などを進めた生産効率の向上に努めた結果、近年はCO₂排出量、エネルギー使用量ともに単位生産量あたり（原単位）の実績が改善傾向にありましたが、2015年度は国内生産量の減少にともなって前年度比で増加となりました。

CO₂排出量推移

単位：t-CO₂/年



環境汚染防止

UACJグループでは、生産活動にともなう大気や水質、土壌などへの汚染物質の排出について、法や条例、協定などで定められた基準値よりも厳しい自主管理値を設定し、その遵守に努めています。

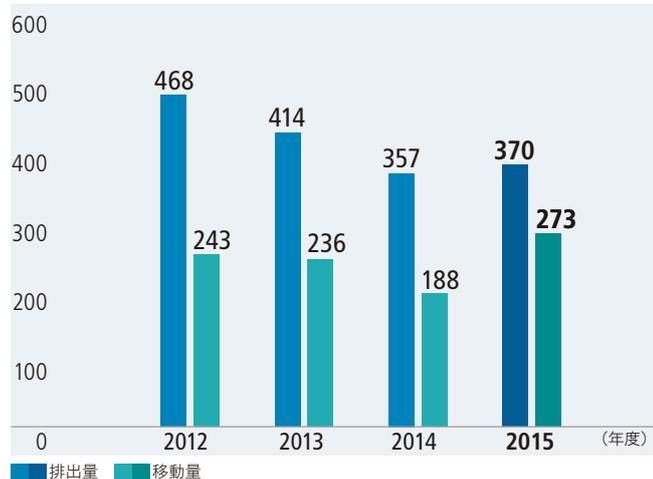
化学物質の取り扱いについては、PRTR法※1に従い、対象物質の取扱量・排出量・移動量を把握し、届け出を行うとともに、その使用削減に努めています。2015年度は、生産量が増加したものの、全対象物質を合計した排出量はグループ全体で前年比3.6%の微増となりました。

また、2015年度の大気・水質への汚染物質の排出としては、ナルコ岩井滋賀製造所(現UACJ金属加工 滋賀工場)において基準値を上回る廃水の排出が1件ありました。発見後、ただちに原因を特定し処置をとったため、流出量は微量であり、河川への影響は認められませんでした。なお、その他はいずれも基準値以内でした。

※1 特定化学物質の環境への排出量の把握等および管理の改善の促進に関する法律

PRTR物質の排出量、移動量の推移

(製品中の含有元素であるマンガン、クロム、ニッケル、鉛を含む) 単位: t/年



廃棄物削減

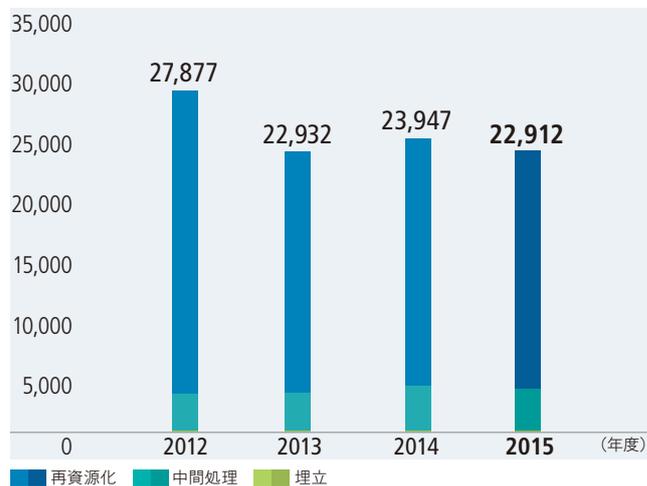
UACJグループは、循環型社会の実現に向けて、産業廃棄物の削減を進めるとともに、全事業拠点でのゼロエミッション※2達成を目標に、廃棄物の分別やリサイクル促進を図っています。2015年度の主要拠点の直接埋立処分比率は0.22%となり、

引き続き目標を達成しました。今後も、ゼロエミッションの継続に努めるとともに、アルミニウム製品のリーディングカンパニーとして、アルミニウム缶リサイクル活動を支援していきます。

※2 全産業廃棄物発生量に対する直接埋立処分比率が1%以下であることをゼロエミッションと定義しています。

産業廃棄物量の推移

単位: t/年



環境調和製品の開発

UACJグループは、お客様や社会の要望に応え、環境への配慮を重視した製品の開発・改善を進めています。

近年では、「軽くて丈夫」というアルミニウムの特性を活かして、自動車などの軽量化によるエネルギー消費削減に貢献するため、従来と同等の機能で、より軽量のアルミニウム製品の開発を進めています。また、「リサイクル性の高さ」を最大限に発揮できるよう、よりリサイクルに適した缶材料の開発にも取り組んでいます。

この他にも、省エネルギーに貢献する高性能伝熱管の開発や、ノンフロン冷媒に対応したカーエアコン用材の開発、ハイブリッド自動車や燃料電池自動車用材の開発など、環境負荷の低減に寄与するアルミニウム製品の開発を、お客様との連携のもとに進めています。

注: 各グラフの集計範囲は、以下の通りです。

UACJ(名古屋、福井、深谷、日光)、UACJカラーアルミ、UACJ押出加工名古屋(名古屋、安城)、UACJ押出加工小山、UACJ押出加工群馬、UACJ押出加工滋賀、UACJ鋳鍛、UACJ製箔(滋賀、野木、伊勢崎)、UACJ銅管
また、2012年度の数値は旧古河スカイと旧住友軽金属工業の実績値を合算、2013年度の数値は旧2社の上半期に、UACJの下半期の実績値を合算したものです。

ガバナンス座談会

グループガバナンスを強化し 真のグローバルアルミニウムメジャーへ

UACJは、産業界や学術研究機関などで活躍されている識者を社外取締役や社外監査役に迎え、専門知識や経験、客観的な視点をもとに、当社の経営を監督していただいています。今回、社外取締役社外監査役、各2名に当社のガバナンス体制や今後の経営課題などについて語り合っていました。



重要課題を一つひとつ乗り越えながら 経営組織の一体感を高めていく

—当社のコーポレート・ガバナンスを
どう評価されていますか？

浅野 統合して3年ほど経ちましたが、UACJのガバナンス体制は、発足時からすでに日本企業として水準以上の安心感のあるレベルには達していました。ただし、同じアルミニウムメーカーでも旧古河スカイと旧住友軽金属工業では、培ってきた歴史や組織風土、そして事業戦略なども違いますから、経営組織を一つにまとめていくのはかなり大変だったと思います。

曽根 正直申し上げますと、経営統合後、最初の取締役会に出席した時は、企業風土の違いが顕著に表れ「大丈夫かな」と心配になったのも事実です。

鈴木 確かに最初の頃は、多少ギクシャクとしていましたね。しかし、その後、海外M&A投資など重要な意思決定を下していく度に、取締役会メンバー間の意思疎通、問題意識の共有が急速に進み、良い意味での経営の一体感、チームワークが育まれていきました。それを目の当たりにして、“企業の風土というもの、このように醸成されていくものなのか”と実感しました。



杉山 私は、昨年の6月に社外取締役に就任したので、過去の経緯は存じ上げませんが、現在の取締役会はとても円滑に運営されていると思います。また、事業内容への理解を深めるために、毎月のグループ事業報告会に出席させていただいていますが、この会議の参加者の発言からも“皆で新しい会社をつくり上げていこう”という熱気を感じます。

曽根 もちろん、まだ道半ばではありますが、全体としては順調に組織・ガバナンスの融合が進んでいると評価できるのではないのでしょうか。



取締役（非常勤）
鈴木 俊夫

東京大学の名誉教授で、マテリアル工学が専門。豊富な学識経験をもとに、助言していただいている。



取締役（非常勤）
杉山 涼子

廃棄物処理を専門とする、常葉大学社会環境学部の教授であるとともに、レシップホールディングス（株）取締役を務めるなど、産学で活躍。当社初となる女性取締役。



監査役（非常勤）
浅野 明

メーカーで理事・総務部長として全社のコンプライアンスを推進。人事・経営企画等の幹部経験も活かし、統合効果発揮に資する広い視点からの発言をいただいている。



監査役（非常勤）
曽根 貴史

商社で海外ビジネスに従事するとともに、常務執行役員や顧問を歴任。その経歴を活かし、海外展開を加速する当社経営について、厳しい視点での意見をいただいている。



事前の検討プロセスを確認し 取締役会の意思決定をチェック

—海外M&A投資などの意思決定についてはどのようにチェックしていますか？

浅野 海外M&A案件は、UACJの将来を左右する重要案件です。それだけに、社外監査役として、この事案は関連部門でちゃんと議論が尽くされたものなのか、相応の社内コンセンサスが得られているかなどを確認するようにしています。

杉山 取締役会では時間に限りがありますから、すべての議案を最初から最後まで精査していくわけにはいきません。ただし、取締役会に上程されるまでには、すでに社内で相当に議論されてきたはずですから、その検討プロセスを確認することは非常に大切だと思います。

浅野 ですから、これまでの議論内容について担当者に質問するのはもちろん、それでも不十分であれば会議の議事録に目を通しますし、本当に重要な案件の場合は、事前の会議そのものに出席させていただくこともあります。

さらなるガバナンスの強化に向けて 問題点を拾い上げる仕組みづくりを

—当社のガバナンスをさらにレベルアップさせていくために何が必要でしょうか？

曾根 一つはコーポレート・ガバナンスに関する意識をグループ全体に浸透させていくことです。「コーポレート・ガバナンスとは何なのか」「何のためにガバナンスを強化しなければならないのか」を、会長・社長・取締役などの経営層だけでなくグループ全社員が認識する必要があります。そして、もう一つの課題が、ガバナンスの実効性を高めるための仕組みづくりです。たとえば、規則に沿ったルーティーンのチェックだけをした結果として「問題なかった」で終わってはいけない。たとえルールに反していなくとも“何も問題がない”企業など存在しないのですから。

鈴木 所定のルールに則って経営をチェックしていただければとどまらず、企業経営に内在する問題点、リスクなどをもっと積極的に拾い上げていくシステムが必要というわけですね。

曾根 その結果をもとにPDCAサイクルを回し続けて経営の質を一段とレベルアップさせていくことが重要ではないでしょうか。



世界で戦えるアルミニウムメジャーとして グローバル経営力と技術力のさらなる強化を

——当社がこれから世界のアルミニウムメジャーとして持続的成長を果たしていくための提言をお聞かせください。

曽根 統合以来、UACJはアジアや北米での投資を加速していますが、グローバル経営という面では、まだまだ経験が足りないと思います。海外事業では日本の常識が通用しないことが多々あります。また、海外M&A案件では、買収後のハンドリングが極めて重要になります。これまで順調に利益を上げてきた会社だからといっても、現地任せにするのではなく、ハンズオンできめ細かくマネジメントしていけるUACJの人材が不可欠です。

鈴木 そのためには専門性やスキルを備えた人材を積極的に採用していく必要があります。同時に、現在の管理職～中堅クラスの人材についても意識改革を促し、自ら先頭に立って海外ビジネスを動かせる存在にしていくことが重要です。

杉山 UACJが今後グローバル経営を強化していく上で、ダイバーシティが一つのキーワードになると考えています。先日、名古屋の技術研究所で女性の専門職の方々にお話をうかがう機会があり、非常に高いモチベーションを持って活躍されていることを実感しました。また、女性の活躍促進に加えて、M&Aなどによってグループの一員となったさまざまな国籍の社員についても、それぞれの人材が持てる能力を最大限に発揮してもらえるようにマネジメントしていくことが大切です。さらに、企業の環境経営に対する関心も世界的に高まっていますので、UACJのアルミニウム素材のリサイクルやCO₂削減などへの取り組みについても、国際社会に向けて積極的に情報発信していくべきではないでしょうか。

浅野 そういったグローバル経営力の強化に加え、中長期的な

視点から技術力をさらに強化していくことが重要だと考えています。UACJは、「世界的な競争力を持つアルミニウムメジャーグループ」というビジョンを掲げていますが、その“世界的な競争力”の最大の源泉となるのは、やはり技術力だと思います。

曽根 グローバル市場で競争していくためには、生産技術の革新によるコストダウンや品質向上が欠かせませんし、アルミニウ



ムメーカーとして新市場・新用途を開拓していくには、素材に関する基礎研究や製品開発を強化していく必要があります。

浅野 UACJは、現在、大型の先行投資を積極的に推進しており、それらを軌道に乗せるべく全社を挙げて努力しているところですが、この投資局面を乗り越えれば、世界でも屈指の優良なアルミニウムメジャーへと飛躍できると期待しています。そうした優位性をさらに高めるためにも総合的な技術力をより一層強化していくことが必要だと思います。

鈴木 社内の方々と立場は異なりますが、UACJの持続的な成長や企業価値向上を実現していくという目標は私たちも同じです。これからも各自の知識や経験を活かしながら、この会社を盛り立てていきましょう。

コーポレート・ガバナンス



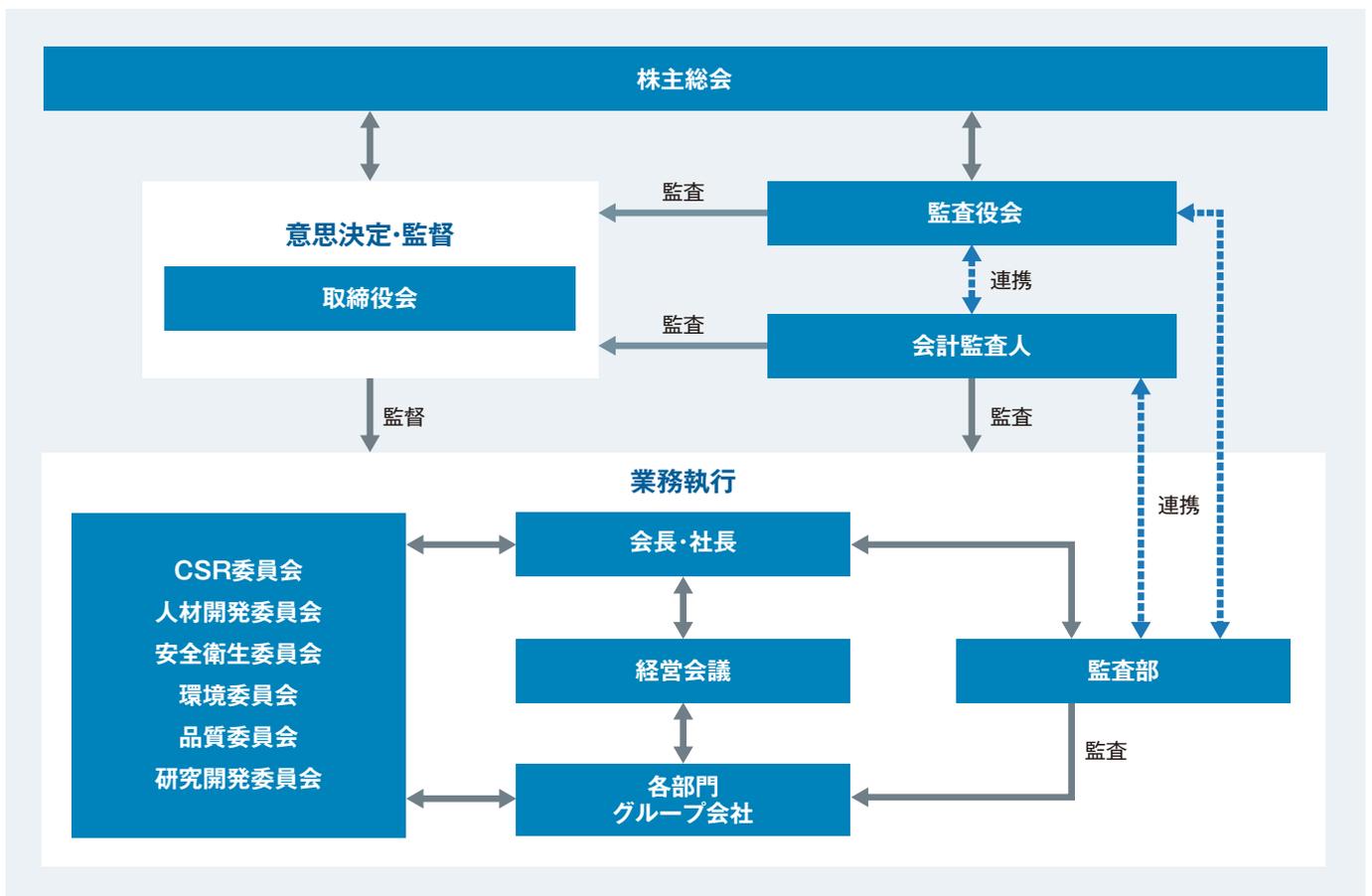
“ものづくり”に愚直に取り組み、企業価値を高めるべく、
マネジメント体制の充実を図っています。

基本的な考え方

UACJグループでは、コーポレート・ガバナンスを、株主、顧客、取引先、従業員、地域社会など、さまざまなステークホルダー（利害関係者）との関係における企業経営の基本的な枠組みのあり方だと考えています。

UACJグループの責務は、社会的に有用で安全性に十分配慮した製品や技術、サービスの開発、提供を通じて、企業価値を継続的に高め、ステークホルダーに貢献することにあります。そのため、経営統治機能の充実や健全性、透明性の確保を重要な課題と捉え、取締役会や監査役会の機能強化を通じて、財務・経営情報の適切な開示、企業倫理の確立、コンプライアンスやリスク管理の徹底などを推進していきます。

コーポレート・ガバナンス体制図



ガバナンスの仕組み

ガバナンス体制

UACJでは、執行役員制度の導入により、「経営の意思決定および監督機能」と「業務執行機能」を分離することで、取締役会の機能強化と、業務執行の迅速化を一層図っています。

UACJの取締役会は、取締役12名(うち社外取締役2名)と監査役6名(うち社外監査役4名)の出席のもとに毎月開催し、法令・定款および社内規程に基づき、経営上の重要事項についての審議、業務執行状況の報告を行っています。

加えて、取締役10名、常勤監査役2名および執行役員20名による経営会議を毎月定期的に開催し、重要事項に関する審議・検討を行うとともに、業務執行責任者間の一層の意思疎通を図り、統制のとれた業務執行につなげています。

また、UACJでは監査役会制度を採用し、監査役6名(うち社外監査役4名)からなる監査役会を設置しており、このうち2名は財務および会計に関する専門的知見を有しています。また、監査役会機能を充実させるため事務局として、監査役の職務を補助すべき使用人2名を配置しています。

監査役は、取締役会をはじめ社内的重要会議に出席するなど、コーポレート・ガバナンスの一翼を担う独立した機関として、取締役の職務執行を監査しています。毎月開催する監査役会では、年度ごとの監査方針・計画の作成に加え、内部統制システムの整備・運用状況、リスクの未然防止、経営課題への取組状況などについて監査するとともに、常勤監査役からの定例監査報告によって情報の共有化を図っています。

取締役会の実効性評価

UACJでは、取締役会の実効性を分析・評価するため、各取締役および監査役を対象に、取締役会の構成や運営などに関するアンケートを実施しました。

その回答結果をもとに協議した結果、当社の取締役会は適正な規模で多様なバランスの取れた構成となっていること、運営状況が適切で経営に対する監督機能を発揮できていることを確認しました。また、取締役会における議論についても、事前の検討会をはじめ取締役会へ至るプロセスを含め、自由闊達で建設的な議論や意見交換を尊重する文化が醸成されていることを確認しました。

一方で、大所高所からの経営判断や経営戦略などに基づく議論をより活発にすること、社外役員に対する事前説明の一層の充実を図ること、などを課題として認識しました。

コーポレート・ガバナンス・コードへの対応状況

UACJでは、東京証券取引所において2015年6月からコーポレート・ガバナンス・コードの適用が始まったことを受けて、ガバナンスのさらなる高度化に取り組んでいます。2016年6月の報告書では、新たに以下の取り組みを進めたことを報告しました。

- 外部会計監査人の評価および選定基準を作成
- 社外取締役との定期的な面談の実施
- 中長期的業績と連動する自社株報酬などの導入を検討開始
- 取締役会の実効性評価の実施

役員報酬

UACJの取締役と監査役の報酬は、2006年6月に開催された旧古河スカイ株式会社の定時株主総会における決議内容を、経営統合後も引き継いでいます。具体的な報酬額は、取締役は年額4億5,000万円以内(使用人分給与は含まない)、監査役は年額7,500万円以内を限度としています。

取締役への支給額は、株主総会で承認された限度額内とし、取締役会で決議しています。支給額の決定に際しては、常勤・非常勤および会社における地位に応じて基本金額を定め、さらに報酬の一部は業績と連動させています。

監査役への支給額についても、株主総会で承認を得た限度額内で、監査役の協議により決定しています。

なお、UACJグループでは、役員報酬にストックオプション制度を採用していません。

当事業年度に係る取締役および監査役の報酬等の額

区分	人数	報酬等の額
取締役 (うち社外取締役)	14名 (2名)	361百万円 (13百万円)
監査役 (うち社外監査役)	8名 (5名)	60百万円 (11百万円)
合計 (うち社外役員)	22名 (7名)	421百万円 (24百万円)

注：上記には、平成27年6月26日開催の第2期定時株主総会終結の時をもって退任した取締役2名および監査役2名を含んでいます。

役員へのトレーニング

UACJでは、取締役や監査役が適切に職務を遂行できるよう、新任時および在任期間中にさまざまな研修を実施しています。

新任時研修では、取締役や監査役の役割と責務を理解するとともに、社外役員に対しては当社グループの事業や財務、組織などに関する理解を図っています。

また、在任期間中の継続研修として、合宿形式で、ガバナンスに関する理解を深めるとともに当社グループの課題について議論する場を設けています。加えて、個々の知識・経験・能力に応じた研修の機会を提供しています。

この他にも、必要に応じてグループ事業報告会などに出席することで、事業内容への理解を深めています。

役員選任について

UACJでは、取締役の選任にあたっては、取締役会全体の知識・経験・能力のバランスや多様性などに配慮しながら、キャリアや能力などの人事評価をもとに、適切に決定しています。

なお、当社は東京証券取引所の社外役員の独立性に関する事項の要件を満たす独立社外取締役を2名選任しています。その選任にあたっては、会社法および東京証券取引所が定める基準を参考に、取締役会において率直・活発で建設的な検討への貢献が期待できる方を適切に選定しています。今後の環境変化によって増員の必要が生じた場合も、同様の方針で適切に候補者を選定します。

社外取締役・監査役の選任理由と活動状況

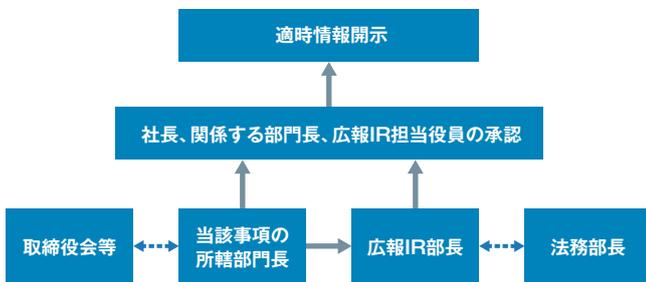
区分	氏名	選任理由	活動状況
社外 取締役	鈴木 俊夫	東京大学の名誉教授を務めるなど、豊富な学識経験をもとにした客観的観点から、職務を適切に遂行していただけるものと判断し、社外取締役をお願いしています。	当事業年度に開催した取締役会14回のすべてに出席し、大学名誉教授としての豊富な学識経験を基にした客観的視点での発言を必要に応じて行いました。
	杉山 涼子	常葉大学の教授としての豊富な学識経験に加え、企業の取締役として経営に携わられた経験を有しており、職務を適切に遂行していただけるものと判断し、社外取締役をお願いしています。	取締役就任後に開催した当事業年度の取締役会11回のうち10回に出席し、大学教授や企業の取締役としての経験を基にした客観的視点での発言を必要に応じて行いました。
社外 監査役	浅野 明	総務部長をはじめ、企業の幹部として経営に携わってこられたなかで培われた知識や経験を活かし、職務を適切に遂行していただけるものと判断し、社外監査役をお願いしています。	当事業年度に開催した取締役会14回、監査役会13回のすべてに出席し、企業の幹部として培われた経験を基にした発言を必要に応じて行いました。
	佐藤 哲哉	古河電気工業株式会社の監査役を務めるなど、豊富な経験と幅広い見識を有しており、職務を適切に遂行していただけるものと判断し、社外監査役をお願いしています。	当事業年度に開催した取締役会14回のうち13回、監査役会13回のうち10回に出席し、企業役員としての豊富な知識と幅広い見識を活かした発言を必要に応じて行いました。
	曾根 貴史	住友商事株式会社で常務執行役員を務めるなど、企業経営における豊富な経験と幅広い見識を有しており、職務を適切に遂行していただけるものと判断し、社外監査役をお願いしています。	当事業年度に開催した取締役会14回、監査役会13回のすべてに出席し、企業役員としての豊富な知識と幅広い見識を活かし、必要に応じて発言を行いました。
	松村 篤樹	シルトロニック・ジャパン株式会社の代表取締役社長として企業経営の経験を有するほか、新日鐵住金株式会社の経営企画部において同社グループの経営に携わるなど、豊富な知識、経験を活かして職務を適切に遂行していただけるものと判断し、社外監査役をお願いしています。	監査役就任後に開催した当事業年度の取締役会11回のうち10回、監査役会10回のすべてに出席し、企業役員としての経験を基にした発言を必要に応じて行いました。

情報開示

UACJは、投資家に対して適時適切な情報開示を行うため、広報IR担当役員を開示責任者、広報IR部長を事務責任者とする体制を整備しています。

具体的には、金融商品取引所の定める諸規則に基づき、開示を要する事項に該当する可能性のある情報については、当該事項を所管する部門の長が、ただちに広報IR部長に報告することとしています。報告を受けた広報IR部長は、必要に応じて法務部長との協議のもとに開示の要否を判断し、関係する部門の長および社長の承認を得て開示します。

適時開示体制



株主との建設的な対話

UACJでは、広報IR担当取締役を選任するとともに、IR担当部署として広報IR部を設けています。

株主や投資家に対しては、決算説明会を四半期に1回開催するとともに、ワンオンワンミーティングやスモールミーティング、工場見学会などを適宜、実施しています。

また、米国や欧州、アジアにおいて投資家訪問を年1回実施することを基本方針としています。

さらに、ウェブサイトを通じた情報発信やアニュアルレポートの発行などにより、情報開示の充実に努めています。なお、当社ウェブサイトは日興IRの「2015年度ホームページ充実度ランキング」において全上場企業中で総合6位を獲得するなど、外部機関からも高く評価されています。



工場見学会

コンプライアンス

UACJグループは、堅実かつ公正な事業活動を続け、社会から信頼される企業グループとなるべく、グループ会社を含むすべての従業員が遵守すべき事項を定めた「グループ行動規範」を制定し、配布しています。海外グループ会社の従業員にもこの規範を周知し、共有するために、英語、中国語、チェコ語、インドネシア語、タイ語、スペイン語およびベトナム語などの現地公用語版を発行しています。

さらに、独占禁止法をはじめとした法令に関する教育をグループ会社の従業員向けに実施しています。

リスクマネジメント

UACJグループでは、業務上発生する可能性のあるリスクについて、部単位で洗い出しとリスク評価を行い、全社で共有する横断的なリスク管理活動を実施しています。洗い出したリスクについては、対策とその期限、進捗状況などを「リスク管理表」に取りまとめ、社内で情報共有をするとともに、CSR委員会に報告し、対策の妥当性等を評価しています。

また、大規模地震に対応するBCP(事業継続計画)を見直し、従業員の安否確認、製造所間の代替生産や本社被災時の機能移転など、速やかに事業復旧を図るための体制も構築しています。

CSRマネジメント

UACJでは、社長を委員長とし、常勤役員、製造所長、本社部長および事業統括会社等の社長を委員とする「CSR委員会」を設置し、全社を横断的に統括するCSR推進体制を構築しています。CSR経営の強化に向けて、年一回開催されるCSR委員会では、コンプライアンスやリスクマネジメントをはじめとしたCSR全般に関わる方針・施策などの審議および報告、役員や幹部社員への教育・啓発などを行っています。なお、同委員会で審議された方針・施策は、各委員を通して当社およびグループ会社に周知、展開されています。

役員一覧(2016年4月1日現在)

取締役



代表取締役会長
山内 重徳
1971年 7月 住友軽金属工業株式会社入社
2002年 6月 同社取締役
2004年 6月 同社常務取締役
2005年 4月 同社取締役常務執行役員
2007年 4月 同社取締役専務執行役員
2009年 6月 同社代表取締役社長
2013年10月 株式会社UACJ
代表取締役会長 CEO
2016年 4月 代表取締役会長(現任)



代表取締役社長兼社長執行役員
岡田 満
1982年 4月 古河電気工業株式会社入社
2008年 6月 古河スカイ株式会社取締役
2010年 6月 同社常務取締役
2012年 6月 同社代表取締役社長
2013年10月 株式会社UACJ
代表取締役社長 CEO
2016年 4月 代表取締役社長兼
社長執行役員(現任)



取締役兼副社長執行役員
伊東 修二郎
1973年 4月 住友軽金属工業株式会社入社
2004年 6月 同社取締役
2005年 4月 同社執行役員
2007年 4月 同社常務執行役員
2007年 6月 同社取締役常務執行役員
2009年 6月 同社取締役専務執行役員
2013年10月 株式会社UACJ
取締役兼専務執行役員
2015年 4月 取締役兼副社長執行役員(現任)



取締役兼専務執行役員
荘司 啓三
1975年 4月 住友軽金属工業株式会社入社
2007年 4月 同社執行役員
2010年 6月 同社取締役執行役員
2011年 4月 同社取締役常務執行役員
2013年10月 株式会社UACJ
取締役兼常務執行役員
2015年 4月 取締役兼専務執行役員(現任)



取締役兼専務執行役員
中野 隆喜
1978年 4月 新日本製鐵株式会社
(現 新日鐵住金株式会社)入社
2004年 4月 同社欧州事務所長
2009年 6月 古河スカイ株式会社顧問
2010年 6月 同社取締役
2012年 6月 同社常務取締役
2013年 6月 同社取締役兼常務執行役員
2013年10月 株式会社UACJ
取締役兼常務執行役員
2015年 4月 取締役兼専務執行役員(現任)



取締役兼常務執行役員
田中 清
1981年 4月 古河電気工業株式会社入社
2010年 6月 古河スカイ株式会社取締役
2013年 6月 同社取締役兼常務執行役員
2013年10月 株式会社UACJ
取締役兼常務執行役員(現任)



取締役兼常務執行役員

土屋 博範

1980年 4月 古河電気工業株式会社入社
2011年 6月 古河スカイ株式会社取締役
2013年 6月 同社取締役兼常務執行役員
2013年 10月 株式会社UACJ
取締役兼常務執行役員(現任)



取締役兼常務執行役員

渋江 和久

1980年 4月 住友軽金属工業株式会社入社
2010年 4月 同社執行役員
2013年 10月 株式会社UACJ常務執行役員
2014年 6月 取締役兼常務執行役員(現任)



取締役兼常務執行役員

長谷川 久

1980年 4月 古河電気工業株式会社入社
2006年 6月 同社経理部長
2009年 6月 古河スカイ株式会社
取締役経理部長
2012年 6月 同社常務取締役
2013年 6月 同社常務執行役員
2013年 10月 株式会社UACJ常務執行役員
2015年 6月 取締役兼常務執行役員(現任)



取締役兼執行役員

石原 美幸

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 生産本部副本部長
名古屋製造所副所長
2013年 4月 同社執行役員 生産本部副本部長
名古屋製造所長
2013年 10月 株式会社UACJ執行役員
生産本部名古屋製造所長
2014年 7月 執行役員 生産本部福井製造所長
2015年 6月 取締役兼執行役員(現任)

社外取締役



取締役(非常勤)

鈴木 俊夫

1988年 4月 東京大学 助教授
1994年 6月 同大学 教授
1995年 4月 同大学 大学院教授
2012年 3月 同大学 定年退職
2012年 6月 同大学 名誉教授(現任)
2013年 10月 株式会社UACJ取締役(現任)



取締役(非常勤)

杉山 涼子

1996年 5月 株式会社杉山・栗原環境事務所
取締役
1997年 12月 株式会社岐阜新聞社取締役
1999年 12月 株式会社岐阜放送取締役(現任)
2010年 4月 富士常葉大学(現 常葉大学)
社会環境学部教授(現任)
2010年 6月 レジップホールディングス株式会社
取締役(現任)
2015年 6月 株式会社UACJ取締役(現任)

監査役



常勤監査役
石原 宣宏

1980年 4月 古河電気工業株式会社入社
2003年 10月 古河スカイ株式会社
製板事業部福井工場総務部長
2004年 6月 原子燃料工業株式会社総務部長
2008年 6月 同社取締役総務部長
2009年 5月 同社執行役員総務部長
2010年 6月 古河スカイ株式会社監査役
2013年 10月 株式会社UACJ監査役(現任)



常勤監査役
加藤 一正

1980年 4月 古河電気工業株式会社入社
2003年 3月 同社研究開発本部横浜研究所
管理室長
2004年 7月 株式会社ニッケイ加工経理部長
2005年 6月 同社取締役
2009年 6月 同社常務取締役
2015年 6月 株式会社UACJ監査役(現任)

社外監査役



監査役(非常勤)
浅野 明

1970年 4月 三菱レイヨン株式会社入社
2003年 6月 同社総務部長
2004年 6月 同社理事
2008年 6月 同社退職
2009年 6月 住友軽金属工業株式会社
社外監査役
2013年 6月 古河スカイ株式会社監査役
2013年 10月 株式会社UACJ監査役(現任)



監査役(非常勤)
佐藤 哲哉

1975年 4月 通商産業省(現 経済産業省)入省
2002年 7月 大臣官房審議官(基準認証担当)
2004年 6月 退官
2004年 7月 商工組合中央金庫(現 株式会社
商工組合中央金庫)理事
2006年 7月 同理事退任
2006年 8月 古河電気工業株式会社執行役員
2007年 6月 同社取締役兼執行役員
2009年 6月 同社取締役兼執行役員常務
2013年 6月 古河スカイ株式会社監査役
2013年 10月 株式会社UACJ監査役(現任)
2014年 4月 古河電気工業株式会社取締役兼
執行役員専務
2015年 4月 同社取締役
2015年 6月 同社監査役(現任)



監査役(非常勤)
曾根 貴史

1971年 4月 住友商事株式会社入社
2004年 4月 同社通信・産業プロジェクト本部長
2007年 4月 同社執行役員
2009年 4月 同社常務執行役員
2011年 4月 同社顧問
2012年 6月 住友軽金属工業株式会社
社外監査役
2013年 10月 株式会社UACJ監査役(現任)



監査役(非常勤)
松村 篤樹

1986年 4月 新日本製鐵株式会社入社
1997年 10月 同社技術開発本部先端技術研究所
半導体基盤研究部SIMOXグループ
リーダー
2008年 8月 シルトロニック・ジャパン株式会社
代表取締役社長兼営業統括本部長
2012年 12月 新日鐵住金株式会社経営企画部
上席主幹
2015年 3月 新日鐵住金化学株式会社監査役
(現任)
2015年 4月 新日鐵住金株式会社経営企画部
参与(現任)
2015年 6月 株式会社UACJ監査役(現任)

執行役員

専務執行役員
白石 重和

執行役員
山口 明則

執行役員
稲垣 公樹

専務執行役員
楠本 昭彦

執行役員
阿部 禎一

執行役員
吉田 明典

常務執行役員
松浦 達郎

執行役員
川島 輝夫

執行役員
細見 和弘

執行役員
清水 洋二

執行役員
田口 正高

執行役員
大谷 隆英

執行役員
福井 裕之

執行役員
手島 雅裕

執行役員
竹川 幸男

執行役員
新堀 勝康

執行役員
今泉 明人

執行役員
桑本 由紀浩

執行役員
種岡 瑞穂

執行役員
松下 彰

財務報告

51	10年間財務データ
53	財政状況および経営成績の分析 (連結ベース)
57	連結貸借対照表
59	連結損益計算書及び連結包括利益計算書
60	連結キャッシュ・フロー計算書

10年間財務データ

		2006年度	2007年度	2008年度
業績・収益性の推移				
売上高	計	588,669	580,637	506,826
営業利益又は営業損失(△)	計	36,593	31,775	△ 6,860
経常利益又は経常損失(△)	計	30,095	25,151	△ 14,883
税金等調整前当期純利益又は損失(△)	計	26,368	20,287	△ 21,431
親会社株主に帰属する当期純利益又は損失(△)	計	15,942	11,793	△ 29,643
売上高営業利益率	計	6.2%	5.5%	△1.4%
売上高当期純利益率	計	2.7%	2.0%	△5.8%
財務状態・効率性の推移				
総資産	計	666,696	608,902	514,974
純資産	計	126,794	134,861	75,624
自己資本	計	120,705	128,304	72,964
有利子負債残高	計	285,258	270,720	278,623
流動資産	計	281,105	237,480	175,170
固定資産	計	385,582	371,418	339,801
流動負債	計	332,421	289,816	258,666
固定負債	計	207,481	184,225	180,682
自己資本比率	計	18.1%	21.1%	14.2%
ROE(自己資本当期純利益率)	UACJ/古河スカイ	13.1%	8.8%	△17.7%
	住友軽金属工業	15.7%	10.4%	△50.9%
キャッシュ・フローの状況				
営業活動によるキャッシュ・フロー	計	61,989	24,768	14,644
投資活動によるキャッシュ・フロー	計	△ 26,389	△ 23,215	△ 23,339
財務活動によるキャッシュ・フロー	計	△ 23,665	△ 16,485	9,399
1株当たり情報				
当期純利益又は当期純損失(△)(円)	UACJ/古河スカイ	38.28	28.18	△50.64
	住友軽金属工業	19.73	14.69	△49.42
配当金(円)	UACJ/古河スカイ	8.0	8.0	6.0
	住友軽金属工業	3.0	3.0	0.0
設備投資・研究開発				
設備投資額	計	26,888	20,805	19,235
減価償却費	計	16,086	20,141	25,128
研究開発費	計	4,767	4,967	5,008

単位:百万円(四捨五入)

2009年度	2010年度	2011年度	2012年度	2013年度	2014年度	2015年度
419,118	466,699	452,898	436,485	364,107	572,541	575,735
5,780	27,933	18,709	15,069	17,772	23,679	15,212
2,357	23,146	16,595	14,606	16,798	21,337	12,010
△ 9,491	18,676	10,098	9,743	15,523	18,856	13,976
△ 7,250	19,157	11,838	4,656	9,946	8,649	5,105
1.4%	6.0%	4.1%	3.5%	4.9%	4.1%	2.6%
△1.7%	4.1%	2.6%	1.1%	2.7%	1.5%	0.9%
510,073	524,527	535,148	536,200	608,490	677,952	662,543
88,217	105,174	124,440	138,166	168,140	187,136	178,582
86,858	103,921	122,985	136,387	155,515	172,305	165,030
252,340	242,035	225,324	215,318	256,309	295,953	289,006
180,576	205,286	204,890	191,653	236,638	269,889	263,409
329,498	319,240	330,257	344,547	371,852	408,063	399,135
238,684	237,988	263,221	251,858	236,387	287,884	249,784
183,172	181,364	147,487	146,175	203,963	202,932	234,177
17.0%	19.8%	23.0%	25.4%	25.6%	25.4%	24.9%
△1.3%	18.6%	5.1%	4.3%	8.6%	5.3%	3.0%
△28.4%	23.1%	19.1%	2.7%	—	—	—
31,181	35,923	36,239	29,032	14,233	26,777	22,511
△ 10,840	△ 13,595	△ 38,120	△ 21,520	△ 25,452	△ 49,668	△ 34,759
△ 21,969	△ 5,441	△ 8,034	△ 12,887	14,067	25,694	11,176
△3.39	52.70	15.59	13.85	30.36	20.21	11.94
△15.95	16.64	14.95	2.59	—	—	—
2.0	6.0	6.0	6.0	9.0	6.0	6.0
0.0	0.0	1.5	3.5	—	—	—
11,255	9,092	13,351	25,554	27,104	46,539	30,489
24,501	23,445	22,821	20,121	17,165	22,636	22,893
4,602	4,886	5,111	5,031	3,688	4,619	4,630

※2013年度より、期末日満期手形等の会計処理を変更しましたが、2012年度以前の主要な経営指標等については遡及処理前の数値を記載しています。2012年度以前は旧古河スカイと旧住友軽金属工業の単純合計です。2013年度上半期は旧両社合算、下半期はUACJの業績数値を記載しています。

財政状況および経営成績の分析(連結ベース)

1. 経営成績について

■事業環境

2015年度は、米国や欧州では緩やかな回復が続いたものの、新興国の成長鈍化が表面化するなど、景気の先行き不透明感が高まりました。

このような環境下において、アルミニウム圧延業界では、板・押出合わせた出荷量が、前年比微減ではあるものの、2年連続で200万トンの大台を突破しました。板製品では、主力の飲料缶や自動車材の需要が堅調に推移し、箔地や輸出のマイナスを補って前年比増となりました。押出製品については、大半の分野で需要が低迷し、前年比減となりました。

伸銅品業界では、家庭用エアコンの需要は前期並みでしたが、在庫増加の影響により生産台数は減少しました。業務用エアコンも建築および公共工事需要の停滞により、生産台数は低調に推移しました。

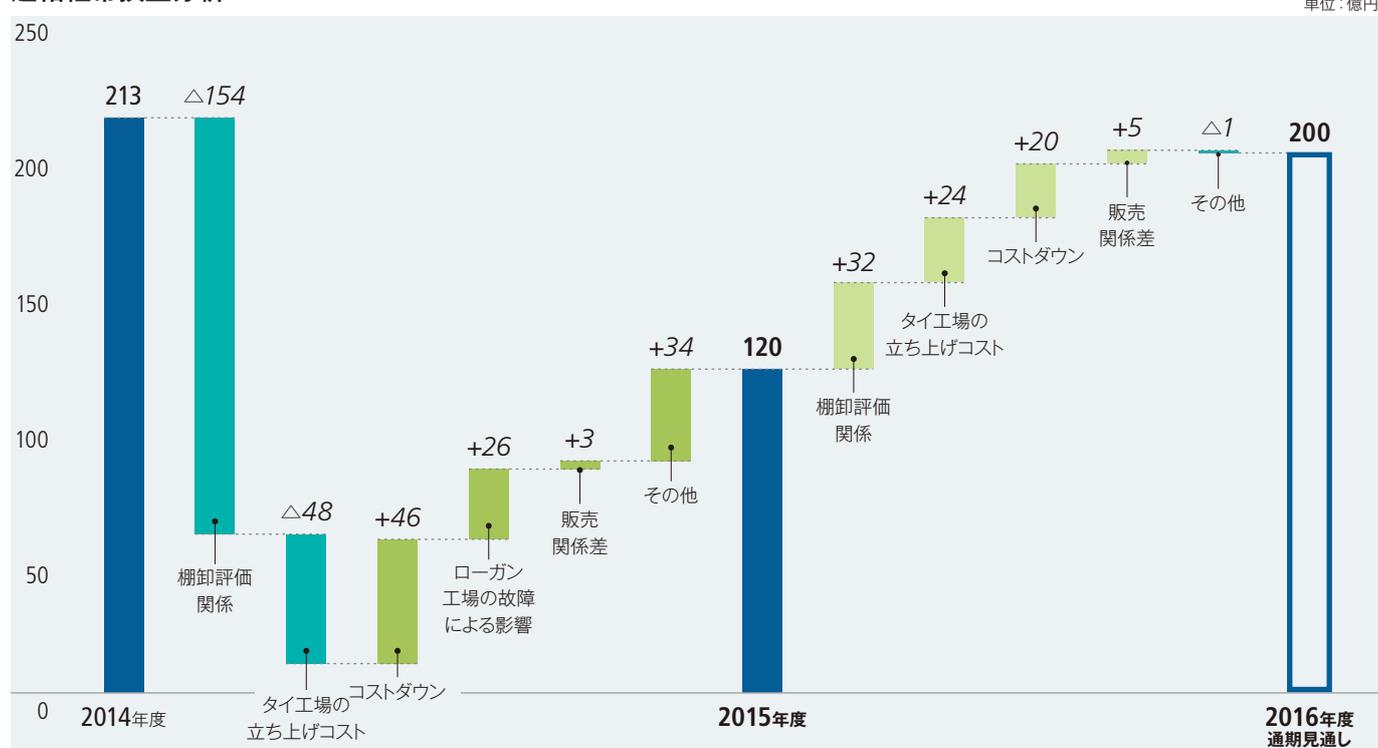
■業績総括

2015年度の当社グループの売上高は、販売量の増加や為替換算の影響等があったものの、昨年5月以降の急激な地金価格下落による影響を受け、5,757億円(前期比0.6%増)と、ほぼ前期並となりました。

損益面では、地金価格の下落による棚卸評価の悪化や、昨年8月から一貫生産を開始したUACJ (Thailand) Co., Ltd. (以下、UATH) ラヨン製造所の立ち上げコストの増加などにより、営業利益は152億円(同35.8%減)、経常利益は120億円(同43.7%減)となりました。

親会社株主に帰属する当期純利益は、前期に発生した北米のローガン工場での設備故障による損失等に対する受取保険金を特別利益として計上したものの、51億円(同41.0%減)となりました。

連結経常損益分析



アルミ圧延品事業

板製品に関しては、主力となる缶材が、UATHラヨン製造所が一貫生産を開始したことに加え、北米ローガン工場における設備故障の影響もなくなったことから堅調に推移しました。また、自動車分野やLNG船向けの厚板も好調でした。

押出製品に関しては、オールアルミニウム製熱交換器向けが大きく伸ばしたものの、全般的には需要が低調でした。

これらにより、2015年度の売上高は4,609億円（前期比2.0%増）、営業利益は急激な地金価格下落に伴う棚卸評価関係の悪化や、UATHラヨン製造所の立ち上げコスト増により、181億円（同22.1%減）となりました。



伸銅品事業

2015年度は、家庭用エアコン、業務用パッケージエアコンともに生産台数が低調に推移し、当事業の主力である空調用銅管の需要も減少しました。これらの結果、売上高は469億円（前期比7.3%減）、営業利益は3億円（同67.5%減）となりました。



加工品・関連事業

2015年度は、一部の事業譲受などにより売上高は増加しましたが、下期になって主力商品の売上が減少したことなどにより、売上高は1,671億円（前期比3.4%増）、営業利益は37億円（同17.9%減）となりました。



2. 次期の見通しについて

■ 対処すべき課題

経済情勢の見通しは、世界経済全体に不透明感が継続するものと想定されます。国内でも、企業の景況感や消費者マインドが悪化しており、今年4月の熊本地震の影響もあって、今後の見通しは不透明です。また、少子高齢化の進展や、企業の生産拠点の海外移転などにより、中長期的には厳しい事業環境が想定されます。一方、海外では中東情勢などの地政学的リスクや中国の成長鈍化、資源市況の低迷による資源国の落ち込みなど、米国の回復基調を相殺する情勢が見込まれます。

このような経済環境下において、当社グループは「世界的な競争力を持つアルミニウムメジャーグループ」の実現に向けて、2014年12月に発表した、2015年度～2017年度の3カ年のUACJグループ中期経営計画「Global Step I」に掲げた内容を、各事業へと具体的に展開し、環境変化に強い収益基盤の確立と持続的な成長に取り組んでいきます。

■ 次期業績見通し

2016年度の業績予想については、販売面では、缶材や自動車材などで引き続き増加が見込まれます。コスト面では、統合効果の進展や、UATHラヨン製造所の立ち上げにかかるコスト負担の縮小が見込まれます。

これらを踏まえて、通期では売上高6,000億円、営業利益245億円、経常利益200億円、親会社株主に帰属する当期純利益90億円を見込んでいます。実力ベースの収益性指標であるAdjusted EBITDAも34億円増の557億円と想定しています。

とくに経常利益については、2015年度の120億円から大幅な増加となる見込みです。その内訳としては、棚卸評価関係の好転で32億、UATHラヨン製造所の立ち上げコストの減少により24億円、統合効果も含めたコストダウンで20億円、販売関係の好調によって5億円、合計で80億円の増加を想定しています。

アルミ圧延品事業

缶材についてはUATHラヨン製造所の一貫生産の増加が寄与するものと見込んでおり、自動車関係はパネル材、熱交換器材ともに引き続き好調と見えています。また、国内の建材も需要が回復し、海外向けのエアコン用フィン材も旺盛な需要が見込まれます。これらによって、売上数量全体では前期比9.4万トン増の106.4万トンを見込んでおり、統合後、初めて100万トンを超えることとなります。

2016年度の業績は、売上高4,611億円、営業利益248億円を見込んでいます。

伸銅品事業

在庫等の調整も進み、主力であるエアコン用銅管需要の伸長が予想されることから、売上は回復してくると見込んでいます。

2016年度の業績は、売上高528億円、営業利益15億円を見込んでいます。

加工品事業

2016年4月に買収が完了した米国の大手自動車構造部材メーカー、Whitehallの売上が寄与し、売上、利益ともに大きく拡大する見込みです。

2016年度の業績は、売上高1,863億円、営業利益50億円を見込んでいます。

3. 株主還元について

■ 配当政策について

当社は、株主の皆様に対する配当の実施を利益還元の重要な施策と考えています。安定的かつ継続的な配当の実施を基本方針としながら、業績の動向や、企業価値向上のための投資や

競争力強化のための研究開発資金の確保、財務体質の強化などを総合的に勘案して判断してまいります。

配当については、中間と期末の年2回の実施を基本方針としており、期末配当については株主総会、中間配当については取締役会により決定します。

2015年度の期末配当は、中間配当と同様に1株当たり3円としました。2016年度の配当については、1株当たり中間配当3円、期末配当3円で年間合計6円を予定しています。

4. 財政状態について

■ 貸借対照表分析

2015年度末の資産合計は、UATHラヨン製造所への設備投資や、円高にともなう為替換算の影響、たな卸資産の減少などにより、6,625億円（前期末比2.3%減）となりました。

負債合計は、為替換算の影響や仕入債務の減少などにより、4,840億円（同1.4%減）となりました。

純資産合計は、親会社株主に帰属する当期純利益の計上による利益剰余金の増加があったものの、為替換算調整勘定の減少などにより、1,786億円（同4.6%減）となりました。

■ 研究開発

当社グループの研究開発を担う「技術開発研究所」では、アルミニウムという素材がもつ未知の可能性に挑むとともに、お客様の多様なニーズにお応えするため、基盤技術の開発から製品および利用技術の開発まで、トータルな研究開発を進めています。

時代を一步先取りした革新的な製品・技術開発のスピードアップを図るため、世界最先端の研究機関とも積極的に連携しています。また、グローバルに対応できる人材の育成とコンプライアンスの徹底にも注力しています。

なお、2015年度の研究開発費用は総額で46億円となりました。

アルミ圧延品事業

主力となるアルミニウム板製品については、缶材、自動車ボディシート、自動車用熱交換器、エアコン、IT関連機器、船舶用厚板、電解コンデンサ、リチウムイオン電池用集電体など、幅広い分野において、多様化・高度化するお客様のニーズに応えるための研究開発に注力しました。

また、生産性の向上や製造コスト・環境負荷の低減に向けて、ハード、ソフト両面から新規製造プロセスの開発を進めていま

す。さらに、次世代航空機への適用を目指した新合金の開発を目的に、経済産業省委託事業である「革新的新構造材料等技術開発プロジェクト」に参画しています。

押出製品については、強みとする自動車用熱交換器材の開発とともに、航空機や自動車、空調用熱交換器などの新規需要に向けたアルミニウム合金材料の開発を進めています。

鋳鍛製品については、世界でも数社しか生産できないコンプレッサホイールなど、付加価値の高いアルミニウム部材の開発に積極的に取り組んでいます。

2015年度は、熱交換器用材料や国内、北米向け自動車用ボディシート材などで成果がありました。航空機用材では、加工性や耐食性に優れた新合金AA2013の開発について高い評価を得て「日本アルミニウム協会開発賞」を受賞しました。

なお、アルミ圧延品事業の研究開発費は、45億円となりました。

伸銅品事業

伸銅品事業では、エアコン用高強度銅管の開発を進め、より高性能な省エネ型エアコンの開発・量産に大きく貢献しています。エアコン用や建築配管用銅管については、耐食性を向上させる合金開発や機器開発を推進しており、これら技術を普及させるためのPR活動にも精力的に取り組んでいます。

2015年度は、内面溝付銅管の再結晶組織に及ぼす造管条件の影響調査について高い評価を得て、日本銅学会第49回論文賞を受賞しました。

なお、伸銅品事業の研究開発費は、1億円となりました。

加工品・関連事業

加工品・関連事業では、高性能かつ精密なパワーコントロールユニットなど冷却デバイスの開発を進めており、今後、さらなる需要増大が期待される高性能用途への拡販を図っていきます。空調熱交換器分野では、当社グループの技術総合力と材料・評価分野での蓄積技術を駆使して、オールアルミニウム製熱交換器の量産を開始しました。

とくに2015年度は、燃費規制の高まりを背景に軽量化が進む自動車産業に向けて、全世界対応型超軽量アルミニウム製バンパーシステムの量産化に取り組みました。2016年度は国内や北米での需要増大を踏まえ、アルミニウム部品の適用拡大に向けた取り組みを強化していきます。

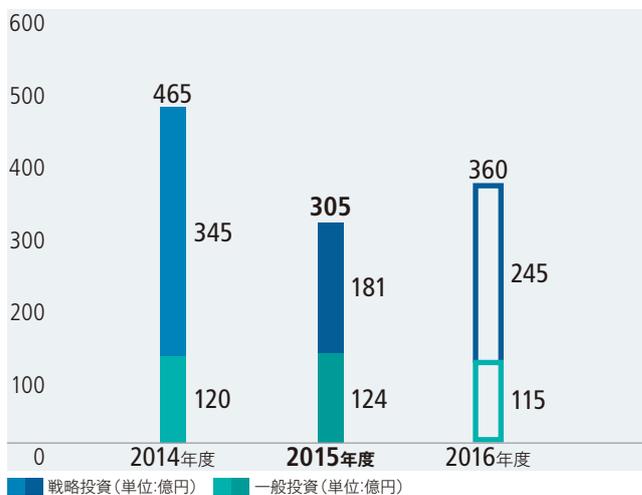
なお、加工品・関連事業の研究開発費は、0.1億円となりました。

設備投資

2015年度の設備投資は、成長分野・地域への戦略投資が181億円、既存設備の維持更新に対する一般投資が124億円で、合計305億円となりました。

戦略投資の内訳としては、UATHラヨン製造所での一貫生産体制が2015年8月に完成し、稼働を開始しました。また、北米での需要増大に対応するため、北米ローガン工場において鋳造能力を含めたアルミニウム板圧延能力の増強に向けた投資を進行中です。

2016年度は、戦略投資245億円、一般投資115億円の合計360億円を予定しています。



資本の財源および資金の流動性についての分析

キャッシュ・フロー分析

2015年度末における現金及び現金同等物は、前期末から21億円減少し、188億円となりました。

各キャッシュ・フローの状況とそれらの要因は、以下の通りです。

営業活動によるキャッシュ・フロー

営業活動により得られた資金は、仕入債務の減少を主因とした運転資金の増加により、前期比15.9%減の225億円となりました。

投資活動によるキャッシュ・フロー

投資活動において使用した資金は、UATHラヨン製造所の工事の進捗により、有形固定資産の取得による支出が減少したことにより、前期比30.0%減の348億円となりました。

財務活動によるキャッシュ・フロー

財務活動により調達した資金は、投資活動による資金の需要が減少したことにより、前期比56.5%減の112億円となりました。

連結貸借対照表

単位：百万円

	前連結会計年度 (2015年3月31日)	当連結会計年度 (2016年3月31日)
資産の部		
流動資産		
現金及び預金	21,069	18,934
受取手形及び売掛金	108,550	115,103
商品及び製品	32,672	30,780
仕掛品	45,225	47,617
原材料及び貯蔵品	39,842	30,875
繰延税金資産	5,938	2,271
その他	16,627	17,849
貸倒引当金	△ 33	△ 20
流動資産合計	269,889	263,409
固定資産		
有形固定資産		
建物及び構築物(純額)	56,729	63,566
機械装置及び運搬具(純額)	62,421	93,100
土地	115,711	115,150
リース資産(純額)	6,962	5,283
建設仮勘定	47,175	11,860
その他(純額)	3,375	3,946
有形固定資産合計	292,374	292,904
無形固定資産		
のれん	46,503	43,232
その他	19,369	17,580
無形固定資産合計	65,871	60,812
投資その他の資産		
投資有価証券	32,804	29,363
繰延税金資産	2,013	2,285
退職給付に係る資産	414	389
その他	14,659	13,462
貸倒引当金	△ 73	△ 81
投資その他の資産合計	49,818	45,419
固定資産合計	408,063	399,135
資産合計	677,952	662,543

単位：百万円

	前連結会計年度 (2015年3月31日)	当連結会計年度 (2016年3月31日)
負債の部		
流動負債		
支払手形及び買掛金	110,114	97,543
短期借入金	80,100	63,921
コマーシャル・ペーパー	6,000	—
1年内償還予定の社債	2,606	2,500
1年内返済予定の長期借入金	47,074	47,714
リース債務	4,885	4,807
未払法人税等	1,930	1,508
その他	35,176	31,791
流動負債合計	287,884	249,784
固定負債		
社債	7,538	5,000
長期借入金	152,636	169,871
リース債務	6,777	19,581
繰延税金負債	7,809	7,826
事業構造改善引当金	1,180	1,043
退職給付に係る負債	21,358	18,814
その他	5,634	12,043
固定負債合計	202,932	234,177
負債合計	490,816	483,961
純資産の部		
株主資本		
資本金	45,000	45,000
資本剰余金	72,901	73,041
利益剰余金	33,564	36,103
自己株式	△178	△214
株主資本合計	151,287	153,931
その他の包括利益累計額		
その他有価証券評価差額金	2,026	1,184
繰延ヘッジ損益	△69	△1,003
為替換算調整勘定	18,055	9,649
退職給付に係る調整累計額	1,006	1,270
その他の包括利益累計額合計	21,018	11,100
非支配株主持分	14,831	13,552
純資産合計	187,136	178,582
負債純資産合計	677,952	662,543

連結損益計算書及び連結包括利益計算書

連結損益計算書

単位：百万円

	前連結会計年度 (2014年4月1日～2015年3月31日)	当連結会計年度 (2015年4月1日～2016年3月31日)
売上高	572,541	575,735
売上原価	500,400	509,176
売上総利益	72,142	66,559
販売費及び一般管理費	48,463	51,348
営業利益	23,679	15,212
営業外収益		
持分法による投資利益	712	628
受取配当金	372	356
受取賃貸料	301	284
その他	925	1,243
営業外収益合計	2,310	2,511
営業外費用		
支払利息	3,221	3,525
為替差損	—	890
その他	1,431	1,298
営業外費用合計	4,652	5,713
経常利益	21,337	12,010
特別利益		
受取保険金	397	3,325
固定資産売却益	90	113
その他	3	282
特別利益合計	489	3,720
特別損失		
固定資産除却損	957	878
減損損失	1,678	430
投資有価証券売却損	—	209
その他	335	237
特別損失合計	2,970	1,754
税金等調整前当期純利益	18,856	13,976
法人税、住民税及び事業税	4,880	3,523
法人税等調整額	4,284	4,524
法人税等合計	9,165	8,048
当期純利益	9,691	5,928
非支配株主に帰属する当期純利益	1,043	823
親会社株主に帰属する当期純利益	8,649	5,105

連結包括利益計算書

単位：百万円

	前連結会計年度 (2014年4月1日～2015年3月31日)	当連結会計年度 (2015年4月1日～2016年3月31日)
当期純利益	9,691	5,928
その他の包括利益		
その他有価証券評価差額金	1,450	△ 840
繰延ヘッジ損益	△ 239	△ 783
為替換算調整勘定	12,938	△ 8,785
退職給付に係る調整額	1,219	1,131
持分法適用会社に対する持分相当額	362	△ 1,756
その他の包括利益合計	15,729	△ 11,034
包括利益	25,421	△ 5,106
(内訳)		
親会社株主に係る包括利益	22,634	△ 4,813
非支配株主に係る包括利益	2,787	△ 293

連結キャッシュ・フロー計算書

単位：百万円

	前連結会計年度 (2014年4月1日～2015年3月31日)	当連結会計年度 (2015年4月1日～2016年3月31日)
営業活動によるキャッシュ・フロー		
税金等調整前当期純利益	18,856	13,976
減価償却費	22,636	22,893
のれん償却額	2,513	2,521
減損損失	1,678	430
持分法による投資損益(△は益)	△712	△628
受取利息及び受取配当金	△556	△555
支払利息	3,221	3,525
受取保険金	△397	△3,325
売上債権の増減額(△は増加)	8,192	△7,873
たな卸資産の増減額(△は増加)	△25,294	5,228
仕入債務の増減額(△は減少)	6,964	△11,253
退職給付に係る負債の増減額(△は減少)	△1,526	△1,066
その他	△511	2,182
小計	35,065	26,055
利息及び配当金の受取額	848	1,041
利息の支払額	△3,085	△3,471
法人税等の支払額	△6,448	△4,117
保険金の受取額	397	3,004
営業活動によるキャッシュ・フロー	26,777	22,511
投資活動によるキャッシュ・フロー		
有形固定資産の取得による支出	△43,870	△29,126
無形固定資産の取得による支出	△1,485	△1,505
その他	△4,313	△4,127
投資活動によるキャッシュ・フロー	△49,668	△34,759
財務活動によるキャッシュ・フロー		
短期借入金の純増減額(△は減少)	32,693	△13,724
コマーシャル・ペーパーの純増減額(△は減少)	△1,000	△6,000
長期借入れによる収入	52,065	67,283
長期借入金の返済による支出	△51,496	△48,311
社債の償還による支出	△56	△2,643
配当金の支払額	△3,852	△2,567
非支配株主への配当金の支払額	△198	△213
セール・アンド・リースバックによる収入	1,162	17,151
セール・アンド・割賦バックによる収入	—	4,527
リース債務の返済による支出	△3,802	△5,656
その他	177	1,328
財務活動によるキャッシュ・フロー	25,694	11,176
現金及び現金同等物に係る換算差額	401	△1,064
現金及び現金同等物の増減額(△は減少)	3,204	△2,135
現金及び現金同等物の期首残高	17,471	20,949
連結の範囲の変更に伴う現金及び現金同等物の増減額(△は減少)	274	—
現金及び現金同等物の期末残高	20,949	18,814

会社概要

名称	株式会社UACJ (英文名:UACJ Corporation)
本社	東京都千代田区大手町1丁目7番2号 東京サンケイビル
代表者	代表取締役会長 山内 重徳 代表取締役社長兼社長執行役員 岡田 満
事業内容	アルミニウム・銅等の非鉄金属及び その合金の圧延製品・鋳物製品・鍛造製品並びに 加工品の製造・販売等
資本金	450億円
従業員数	8,881名(連結)
決算期	3月31日
URL	http://www.uacj.co.jp/

拠点一覧

名古屋製造所	愛知県名古屋市港区千年3丁目1番12号
福井製造所	福井県坂井市三国町黒目21-1番地
深谷製造所	埼玉県深谷市上野台1351番地
日光製造所	栃木県日光市清滝桜ヶ丘町1番地
中部支社	愛知県名古屋市中区金山1丁目13番13号 金山プレイス
関西支社	大阪府大阪市北区中之島3丁目3番3号 中之島三井ビルディング
九州支社	福岡県福岡市博多区博多駅前2丁目2番1号 福岡センタービル
北海道支店	北海道札幌市中央区北三条西3丁目1番25号 NREG北三条ビル
静岡支店	静岡県静岡市葵区御幸町5番地9 静岡フコク生命ビル
技術開発研究所	愛知県名古屋市港区千年3丁目1番12号

国内グループ会社

■ 板事業

株式会社UACJカラーアルミ
株式会社UACJ深谷サービス
株式会社UACJ名古屋アルパック
株式会社三泉
株式会社古河UACJメモリーディスク

■ 押出事業

株式会社UACJ押出加工
株式会社UACJ押出加工小山
株式会社UACJ押出加工名古屋
株式会社UACJ押出加工群馬
株式会社UACJ押出加工滋賀
軽金属押出開発株式会社
日本クーラー株式会社

■ 箔事業

株式会社UACJ製箔
株式会社日金
株式会社UACJ製箔産業
株式会社UACJ製箔サービス

■ 鋳鍛事業

株式会社UACJ鋳鍛
東日本鍛造株式会社

■ 銅管事業

株式会社UACJ銅管
株式会社UACJ銅管販売
東洋フイツテング株式会社
株式会社UACJ銅管パッケージ

■ 加工品事業

株式会社UACJ金属加工
株式会社ナルコ郡山
株式会社住軽日軽エンジニアリング*

■ その他

株式会社UACJトレーディング
泉メタル株式会社
株式会社メタルカット
鎌倉産業株式会社
株式会社UACJ Marketing & Processing
株式会社ACE21
株式会社UACJ物流
株式会社UACJシステム
株式会社UACJグリーンネット

海外グループ会社

■ 板事業

UACJ (Thailand) Co., Ltd. (タイ)
 Tri-Arrows Aluminum Holding Inc. (米国)
 Tri-Arrows Aluminum Inc. (米国)
 Logan Aluminum Inc. (米国)*
 Constellium-UACJ ABS LLC (米国)*
 Bridgnorth Aluminium Ltd. (英国)*
 乳源東陽光優艾希杰精箔有限公司 (中国)*
 UPIA Co., Ltd. (韓国)

■ 押出事業

日鋁全綜(天津)精密鋁業有限公司 (中国)
 PT. UACJ-Indal Aluminum (インドネシア)
 UACJ Extrusion (Thailand) Co., Ltd. (タイ)
 UACJ Extrusion Czech s.r.o. (チェコ)

■ 箔事業

UACJ Foil Malaysia Sdn. Bhd. (マレーシア)

■ 鋳鍛事業

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

■ 銅管事業

UACJ Copper Tube (Malaysia) Sdn. Bhd. (マレーシア)
 日鋁全綜(広州)銅管有限公司 (中国)

■ 加工品事業

UACJ Metal Components North America, Inc. (米国)
 Iwai Metal Mexico, S.A. de C.V. (メキシコ)
 Iwai Metal Central Mexico, S.A. de C.V. (メキシコ)
 Nalco (Thailand) Co., Ltd. (タイ)
 P.T. Yan Jin (Indonesia) (インドネシア)
 日鋁全綜(無錫)鋁材加工有限公司 (中国)

■ その他

UACJ Automotive Whitehall Industries, Inc. (米国)
 UACJ North America, Inc. (米国)
 優艾希杰東陽光(上海)鋁材銷售有限公司 (中国)
 UACJ MH (Thailand) Co., Ltd. (タイ)
 優艾希杰(上海)鋁材有限公司 (中国)
 AFSEL S.A. (ギリシャ)
 UACJ ELVAL HEAT EXCHANGER MATERIALS GmbH (ドイツ)
 UACJ Trading (Thailand) Co., Ltd. (タイ)
 優艾希杰商(上海)貿易有限公司 (中国)
 優艾希杰商(昆山)金属制品有限公司 (中国)
 優艾希杰商(香港)貿易有限公司 (中国)
 優艾希杰商(大連保税區)貿易有限公司 (中国)
 UACJ Trading Czech s.r.o. (チェコ)
 UACJ Trading (America) Co., Ltd. (米国)
 UACJ Marketing & Processing America, Inc. (米国)
 UACJ Australia Pty. Ltd. (豪州)
 Boyne Smelters Ltd. (豪州)*

*印は持分法適用会社

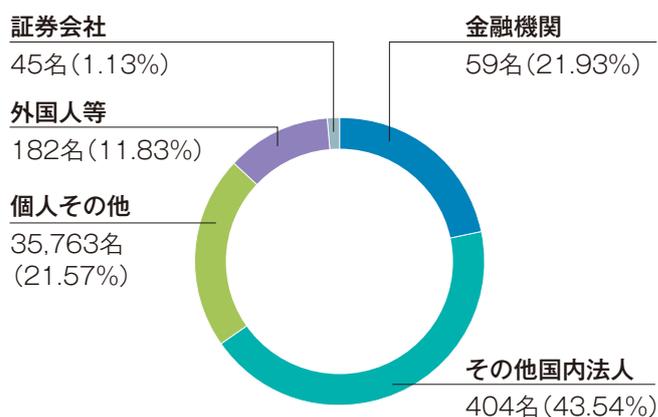
株式の状況

発行可能株式総数 1,700,000,000株
 発行済株式総数 428,281,934株
 (自己株式607,582株を含む)
 株主数 36,453名

大株主

株主名	持株数(千株)	持株数比率(%)
古河電気工業株式会社	120,365	28.10
新日鐵住金株式会社	37,446	8.74
日本トラスティ・サービス信託銀行株式会社(信託口)	28,020	6.54
BNY GCM CLIENT ACCOUNT JPRD AC ISG (FE-AC)	11,244	2.62
日本マスタートラスト信託銀行株式会社(信託口)	10,939	2.55
住友商事株式会社	7,500	1.75
株式会社みずほ銀行	7,331	1.71
株式会社三井住友銀行	7,330	1.71
UACJグループ従業員持株会	6,597	1.54
三井住友信託銀行株式会社	5,213	1.21

所有者別の構成比率(株式数比率)



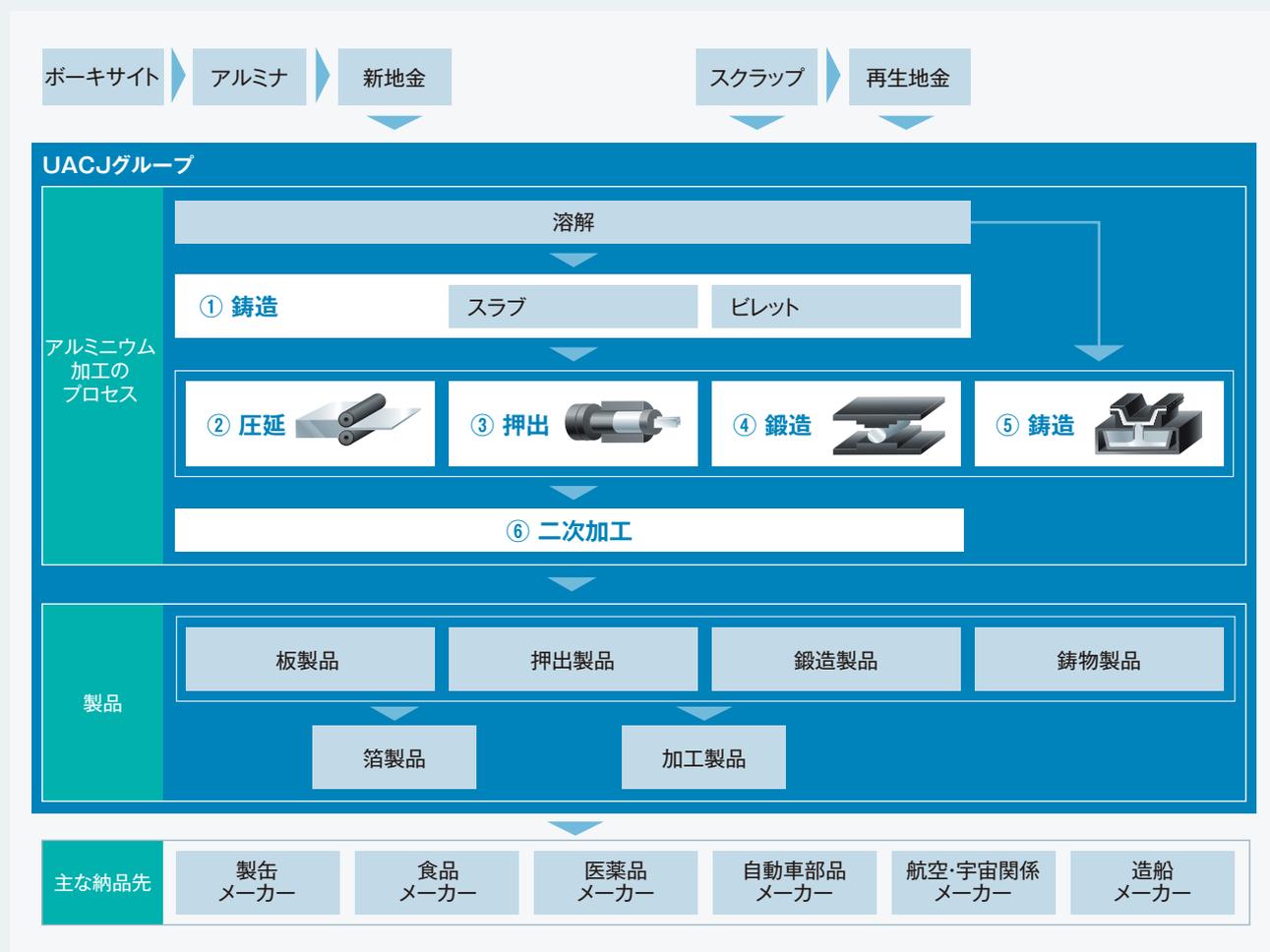
株主・投資家の皆様からよく寄せられる、
当社やアルミニウム圧延業界に関するご質問に、お答えします。

**Q UACJはアルミニウム製品の製造プロセスの
どの部分を担っていますか？**

A アルミニウムが製品になるまでには、まず原料となるボーキサイト鉱石を溶解してアルミナという白い粉末をつくり、そこから地金を製造します。UACJは、調達した地金をもとに、以下の工程を通じて幅広いアルミニウム製品を供給しています。

- ① **casting**: 地金を溶かして、アルミニウムの塊(スラブ・ビレット)をつくります。
- ② **rolling**: アルミニウム塊を薄く均一に延ばして板状にします。
- ③ **extrusion**: アルミニウム塊を金型に押し当てて棒や管状に成形します。
- ④ **forging**: 溶かしたアルミニウムを鍛えて強くしながら、指定された形状に加工します。
- ⑤ **casting**: 溶かしたアルミニウムを鋳型に入れて、指定された形状に加工します。
- ⑥ **secondary processing**: ②～⑤で成形した製品に、塗装や表面処理など、さらなる加工を施します。

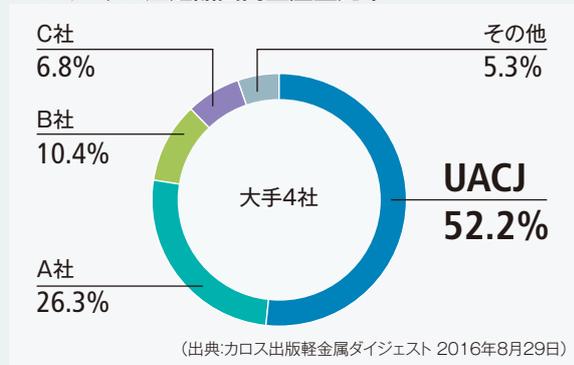
アルミニウムの加工プロセス



Q 国内のアルミニウム業界におけるUACJのポジションは？

A 2015年度の全世界への販売量は97万トンに達しており、国内アルミニウム業界ではNo.1のポジションを維持しています。

アルミニウム圧延品国内生産量比率



Q 主なお客様は？

A 製缶メーカー、食品メーカー、医薬品メーカー、自動車部品メーカー、航空・宇宙関係メーカー、造船メーカーなど、幅広い産業分野にわたっています。

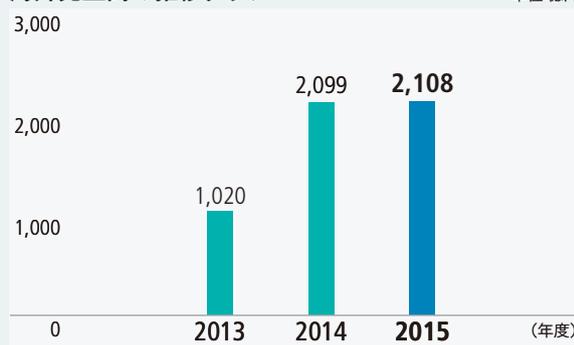
Q 世界のアルミニウム業界におけるUACJのポジションは？

A アルミニウムの圧延販売数量は、年間約100万トンで、Novelis社、Alcoa社など、世界のアルミニウムメジャー企業に続く規模を誇ります。

Q 海外売上比率は？

A 中期経営計画「Global Step I」において、グローバル営業体制の強化によって、海外売上高比率を2013年度実績32%から、2017年度に43%まで高めるとの目標を掲げています。そのための施策を着実に進めたことで、年々海外売上高比率が高まっており、2015年度には36.6%となっています。

海外売上高の推移グラフ



Q 地金価格の変動は業績に影響がありますか？

A 当社グループの主要原料であるアルミニウムや銅の地金価格は相場によって変動します。製品の販売価格は基本的に「地金価格+加工賃(ロールマージン)」となるため、地金価格と連動して変動しますが、当社グループでは、お客様とあらかじめ決めたルールに従い、相場が変動した場合でも価格に概ね転嫁させていただいています。このため、業績面では大きな影響を受けません。

Q 利益面の説明にある「棚卸評価関係」について教えてください。

A 当社グループの売値のベースとなる地金価格と、実際に購入した地金価格の違い、および当社の購入した価格と、在庫の払出し総平均価格との差から生じる評価損益です。地金が高い時に購入し、その後、地金価格が下落傾向にあれば、棚卸評価関係はマイナスとなります。逆に、地金が安い時に購入し、その後、地金価格が上昇基調になると、棚卸評価関係はプラスとなります。

Q 原油価格の変動は業績に影響がありますか？

A 原油価格が1ドル変動すると、経常損益の変動は約1億円となります。

Q 為替の変動は業績に影響がありますか？

A 大きな影響はありません。

Q 天候の状況は業績に影響がありますか？

A 猛暑の場合にはエアコンや飲料缶の出荷が増加し、これらに使われるアルミニウム製品の売上が向上する傾向がありましたが、以前と比べてその相関性は弱くなりつつあります。

Q 有利子負債が多いようですが、財務の健全性はいかがですか？

A 当社グループでは、中期経営計画の成長戦略に基づき、今後の成長を見据えた先行投資を積極的に行っています。このため、現在は借入が増加している状況ですが、今後は投資回収期に入っていくものと見ています。今後も財務の健全性と投資のバランスを重視しながらグループ経営を進めていきます。

株式会社UACJ

広報IR部

〒100-0004

東京都千代田区大手町1丁目7番2号 東京サンケイビル

TEL:(03)6202-2654 FAX:(03)6202-2021

<http://www.uacj.co.jp/>

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。