



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靱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 庄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年間で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。

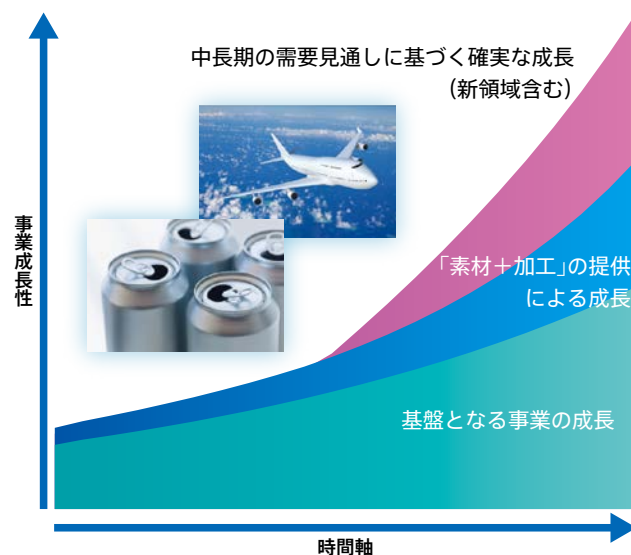
売上の6～7割を占める缶材は、グローバルで年率約3%の安定的な成長が見込まれる上、景気や市況の影響を比較的受けにくい分野でもあります。一方、自動車部品や半導体製造装置向け厚板などは高い成長率が見込める反面、EV需要

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.

事業成長イメージ



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※380%の目標

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併で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、CO₂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CO₂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CO₂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。

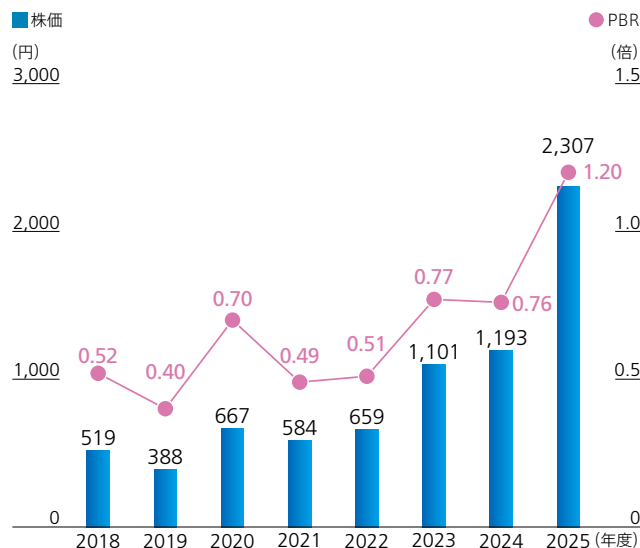
実際、最近のアルミニウムの用途の広がりや、リサイクルによる社会課題解決の可能性などに関心を抱いて当社を志望する方も増えています。そんな問題意識を持った人たちが、それぞれの能力を最大限に発揮できる会社にしていくことが、これからの経営の大きな役割であると認識しています。

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従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上げます。

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 (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