



## 株式会社 UACJ

2026 年度 IR-Day (プレゼンテーション)

2026 年 5 月 29 日

## イベント概要

---

[企業名]	株式会社 UACJ
[企業 ID]	5741
[イベント言語]	JPN
[イベント種類]	投資家カンファレンス
[イベント名]	2026 年度 IR-Day (プレゼンテーション)
[決算期]	
[日程]	2026 年 5 月 29 日
[ページ数]	48
[時間]	09:30 – 10:26 (合計 : 56 分、登壇 : 56 分)
[開催場所]	インターネット配信
[会場面積]	
[出席人数]	94
[登壇者]	5 名 代表取締役 社長執行役員 田中 信二 (以下、田中) 取締役 執行役員 財務本部長 岡田 浩三 (以下、岡田) 副社長執行役員 板事業本部長 橋本 圭造 (以下、橋本)



## 登壇

---

**須藤**：お時間となりましたので、これより説明会を開始いたします。本日はお忙しい中、株式会社 UACJ、IR-Day にご参加いただき、誠にありがとうございます。私は本日司会を務めます、コーポレートコミュニケーション本部、IR・広報部長の須藤でございます。どうぞよろしくお願いいたします。

この説明会は、弊社ホームページに掲載しております説明資料を使って行います。お手元に資料をご用意されていない方がいらっしゃいましたら、Zoom の共有画面、またはお手数ですがホームページをご覧ください。

説明会開催にあたり、注意事項を申し上げます。本日は一部、英語にてプレゼンテーションを行います。説明会では、質疑応答を含めて同時通訳をご利用いただけます。同時通訳音声をご希望の方は、画面下部のツールバーにあります地球儀アイコンより日本語チャンネルを選択すると、発言者と通訳者の音声をお聞きいただけます。オリジナル音声をミュートにするを選択すると、通訳者の音声のみお聞きいただけますのでご利用ください。

議事の記録のため、本説明会の録画、録音をしております。説明会の内容については後日、当社ホームページにて公開いたしますので、ご出席の皆様による録画、録音はご遠慮くださいますようお願いいたします。

また、この説明会では将来予測を含む情報が提供されることがありますが、これらの情報は当社の現時点での予測にすぎません。さまざまな要因により、実際の業績がこれら将来予測と大きく異なる場合がありますのでご注意ください。

最後に改めまして、マイクがミュートになっていることをお確かめください。

それでは、本日のプログラムを始めさせていただきます。まず、代表取締役社長執行役員の田中信二より、開式にあたってのご挨拶に続いて、第 4 次中期経営計画後半に向けてと題しまして、ご説明申し上げます。田中さん、よろしくお願いいたします。

**田中**：皆様、おはようございます。本日は大変お忙しい中、株式会社 UACJ、IR-Day にご参加いただきまして誠にありがとうございます。実は今回の IR-Day ですけれども、今回本社がこちらに移って初めての開催となります。以前と比べて会場がちょっと狭くなりましたので、この後、ヘン

リーもプレゼンいたしますが、ちょっと狭いところをうろうろ歩き回るとは思います、ご容赦いただきたいと思います。

それでは、IR グループプレゼンテーションを始めたいと思います。日頃より IR 活動におきましては投資家の皆様、アナリストの皆様の大変お世話になっておりまして、改めてこの場を借りて御礼申し上げたいと思います。今後も引き続いて IR 活動を展開してまいりますので、どうぞよろしくお願いいたします。



#### 01 第4次中期経営計画 後半に向けて

田中 信二 代表取締役 社長執行役員

#### 02 事業成長に向けた「稼ぐ力」の強化戦略

橋本 圭造 副社長執行役員 板事業本部長

#### 03 Strengthening Our Competitive Position

Henry Gordinier

UACJ常務執行役員 TAA CEO / President 兼 UNA CEO

#### 04 今後の事業戦略達成に向けた財務戦略

岡田 浩三 取締役 執行役員 財務本部長

© UACJ Corporation. All rights reserved. 2

それでは、本日のプログラムについてご説明いたします。本日の IR-Day では、第 4 次中期経営計画の進捗について私から、そして国内板事業、およびタイ UATH については橋本から、そして TAA については米国からヘンリーが来ておりますのでヘンリーから、そして財務については岡田から、順にご説明してまいります。

## UACJグループが目指す「軽やかな世界」

### UACJグループ理念



### 行動指針「UACJウェイ」



#### 企業理念(パーパス)

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(ビジョン)

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(バリュー)

##### 行動指針「UACJウェイ」

##### 相互の理解と尊重

- 地域社会との交流を大切に、貢献する。
- 人の多様性を認め、価値観を尊重する。
- オープンなコミュニケーションを実践し、チームと個人の成長を大切にする。
- 「イキイキとした職場づくり」を推進する。

##### 誠実さと未来志向

- 5ゲン主義に基づき行動する。
- 現実我真摯に向き合い、物事の本質を捉えた「誠実なモノづくり」を通じて、ステークホルダー目線の期待に応える。
- 「未来志向」で時代を先取りし、地球環境を守る活動に積極的に取り組む。

##### 好奇心と挑戦心

- 環境の変化に対して常に「好奇心」と「挑戦心」を持ち、社会が必要とする製品とサービスを提供する。
- 社会の将来に向けたオープンイノベーションに対して、創造力を持って取り組む。

© UACJ Corporation. All rights reserved. 4

まず初めに私から、第4次中計の進捗についてご説明させていただきます。こちらは何度かお示しさせていただいておりますけれども、改めて掲載させていただきました。

これは2020年2月に再定義して公表した、われわれのグループ理念となります。「素材の力を引き出す技術で、持続可能で豊かな社会の実現に貢献する。」という企業理念になっております。これは素材が持つ特性や、それを引き出す技術、持続的かつ文化的な豊かさを感じる社会の実現に貢献していくものの決意を表しております。UACJグループが永続的に社会や生活を支える企業となる、これがわれわれの理念の基本となっております。

# 第4次中期経営計画前半(2024~25年度) : 総括と成果

## 当初想定していなかった大きな環境変化へ対応 持続的な成長に向け、戦略投資の種まきを進めた2年間と評価

### ■ 重点方針と前半の評価

- 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**  
 事業の強靱化  
**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・協業の更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

### ■ 主要財務目標

	第4次中計 最終年度計画 (億円)	2025年度 実績	2026年度 見通し
売上収益	10,500	11,817	13,000
事業利益	600	482	650
Adjusted EBITDA <sup>*1</sup>	1,000	883	1,090
ROE	9%以上	12.2%	8.1%
ROIC <sup>*2</sup>	9%以上	7.1%	9.1%
D/ELシオ <sup>*3</sup>	1.0倍未満	1.0倍	1.0倍

<sup>\*1</sup> Adjusted EBITDA: EBITDA - 棚卸資産影響等

<sup>\*2</sup> ROIC: 事業利益を基に算出

<sup>\*3</sup> 連結D/ELシオは、有利子負債のうち借入金・破砕を基に算出し、また劣後特約付ローンの資本性を考慮

© UACJ Corporation. All rights reserved.

5

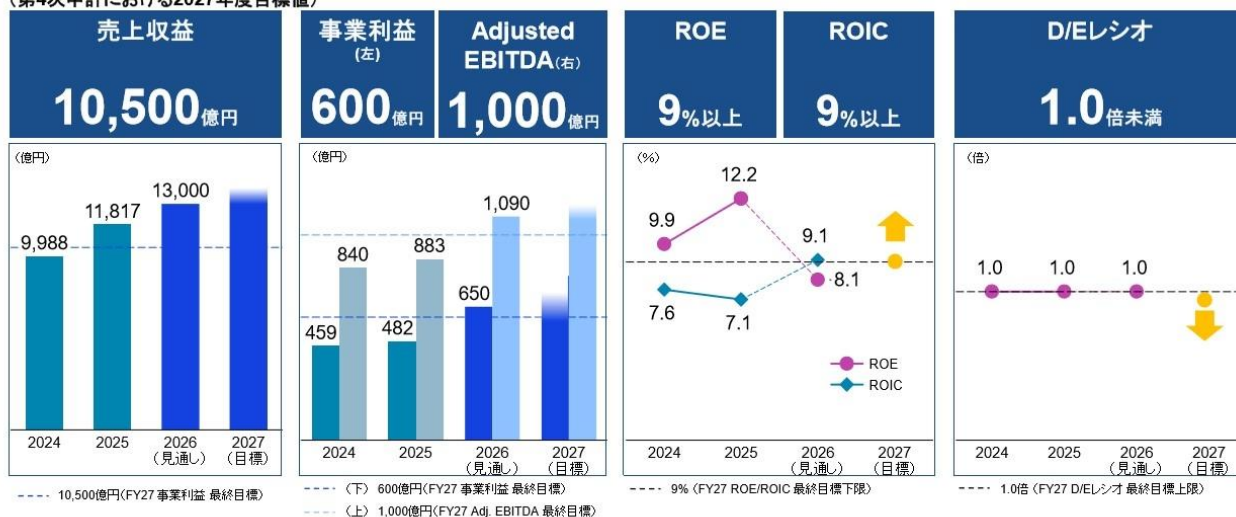
それでは、ここで第4次中計の前半を総括したいと思います。

中計の前半を振り返りますと、当社の想定以上のインフレの進行、あるいは世界各地の地政学的なリスクに直面した2年間だったんじゃないかなと思います。

このスライドの左側には第4次中計の重点活動、そして右側には主要財務指標、第4次中計最終年のまず計画と、それから25年度の実績、ならびに2026年度の見通しを示させていただきました。全体の評価といたしましては左側を書いてございますけれども、項目ごとの進捗については濃淡があるものの、おおむね計画どおり、テーマによっては計画を上回るかたちで進捗することになりました。これらの前半の2年間ですけれども、地道に施策を進めてきた結果と捉えております。

## 第4次中期経営計画(2024~27年度)：財務目標推移 稼ぐ力の底上げによって、さらなる収益の最大化と収益率の向上を目指す

(第4次中計における2027年度目標値)



© UACJ Corporation. All rights reserved. 6

今回は目先、足元の不確実性を考慮いたしまして中計最終年度の目標そのものは変更しておりませんが、後半ではさらなる稼ぐ力の向上を図っていきたいと考えております。

さて、こちらのグラフになりますけれども、これは中計最終年度に向けた財務指標の推移を示したものになります。このグラフの中でお示ししておりますけれども、一点鎖線が中計当初の目標値となっております。

既にお伝えしておりますけれども、2026年度は事業利益は650億円、Adjusted EBITDAで1,090億円へと大きく収益を伸ばす見通しとなっております。当初の計画の事業利益の600億円、これは不確実な環境を踏まえたため600億円と定めております。ただし、私たちはこの600億円の事業利益を実力のベースとして、外部環境に左右されない、安定的に収益を上げられる、収益力を向上させるための策と、それからD/Eレシオ1倍未満の財務健全性とも両立を図ってまいりたいと思っております。

## 第4次中期経営計画前半(2024~25年度) : 施策と展開

旺盛な需要を取り込み、収益を拡大

長期的な成長市場の獲得に向けて、設備投資を決定

不透明な外部環境に即応する、施策立案体制をガバナンス監督機能を強化

### 01. 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
  - リサイクル原料の使いこなしによるコストの低減、収益率改善へ
  - 環境価値の経済価値化の拡大

1

成長戦略・付加価値戦略

### 02. 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
  - 市況の変化に応じた投資の効果は第4次中計後半~第5次中計にかけて発現見通し
  - 数量増加で収益を確保

1

成長戦略・付加価値戦略

### 03. 事業体制の強靱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

2

事業の強靱化

3

基盤の強化

UACJとしての当たり前の実践と深化

© UACJ Corporation. All rights reserved.

7

中計前半戦においては、私たちは持続的成長に向けた三つの種まきを完了いたしました。

一つ目、左側からになりますけれども、アルミニウムの循環型社会構築への布石となります。これは日本、タイ、アメリカ、3極全てでリサイクル鑄造設備やシュレッドラインへの投資を行い、稼働を開始させました。

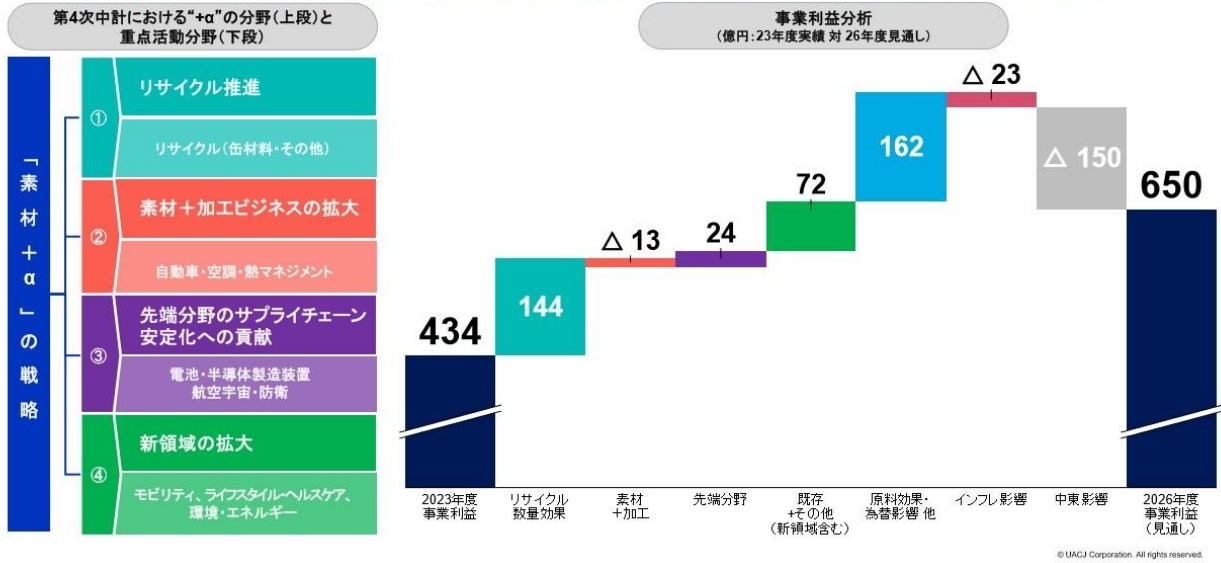
二つ目は、第5次中計以降を見据えた長期的成長ドライバーの確保です。北米TAAでの増産にとどまらず、航空宇宙・防衛分野での本格的な投資を決定いたしました。TAAのさらなる増産投資については昨日リリースさせていただきましたけれども、後ほどヘンリーより詳しくご紹介させていただきたいと思います。

三つ目は、生成AIをはじめとする最新デジタル技術の導入などの運営基盤の強化となります。これらは全て中計後半、そしてその先を見据えた強固な基盤固めとなると思います。

## 成長戦略と付加価値戦略の進捗

米国関税によるメタル市況の高騰影響を享受

リサイクル投資の効果と価格改定の効果が発現し、収益を大きく押し上げる



そしてこちらは、2023年度から2026年度見通しの事業利益の分野ごとのウォーターフォールとなります。2023年度の事業利益434億円から2026年度計画650億円への内訳は、ご覧のとおりとなります。

最大のけん引は、原料効果ならびにリサイクル数量効果となります。原料効果の中にはメタル市況、あるいは調達が多様性が含まれております。また左側にあるリサイクル数量効果には、リサイクル率向上に伴うスクラップ使用量の増加、あるいはEcoEnd等といった新商品の開発効果も含まれております。また右側にありますインフレの影響につきましては、価格の適正化を行い、適時適切に対応してまいっております。少し時間のずれがあって、若干マイナスが残っている状況でございます。

## 第4次中期経営計画後半(2026~27年度)以降に向けて UACJ VISION 2030につながる価値の創出、 また経営体質の強化と株式価値向上を目指して取り組みを加速

### 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

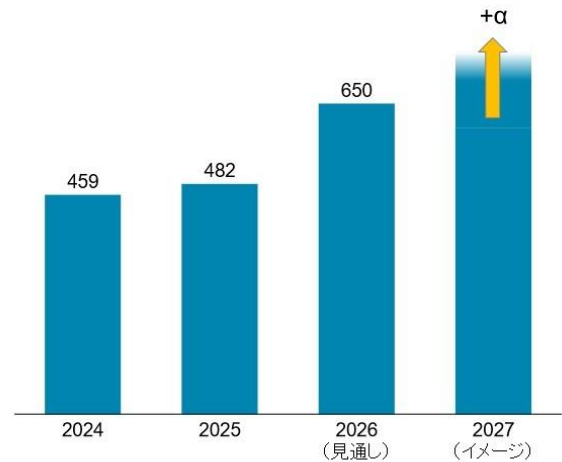
### 機動的な投資配分

- 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VISION2030達成に向けて

- FY26はメタル市況の高騰により、利益が一時的に押し上げ
- FY27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

事業利益の推移(億円)



© UACJ Corporation. All rights reserved. 9

中計の後半戦およびその先にある UACJ VISION 2030 に向けた考え方を、こちらからお示いたします。

私たちは 2027 年に向け、変化に対する各種施策を展開してまいります。2026 年度以降はこれまでに投資してきた増産設備、増産投資、あるいはリサイクル設備が本格的に稼働を開始する年となっております。また航空宇宙・防衛といった新たな成長分野で、積極的に投資をしていきます。これらを背景に、安定的な利益を出していく予定となっております。

また株主の還元につきましても、中計期間中の配当性向 30%以上を配当方針としておりますので、しっかりとこちらは堅持し、投資家の皆様の期待に応えられるよう、安定的、かつ継続的な配当を継続していく計画でございます。

## 投資配分の見直し

### 第4次中計の成長戦略に則った投資を実施しながら、外部環境の変化を踏まえた配分の見直しを実施

(億円)	当初計画	最新計画	増減	内容
成長投資	780	850	70	外部環境の変化を踏まえて、配分を見直し
一般投資	720	900	180	インフレにより、安全対策・劣化更新、品質向上設備費用が増額に
環境投資	50	50	0	Scope1,2排出量削減対策を計画通り実行
DX投資	50	50	0	生成AI導入、システム改善、自動化の進展による生産性を向上
補助金等	0	△ 200	△ 200	
計	1,600	1,650	50	補助金等差引き前の投資額: 1,850億円

© UACJ Corporation. All rights reserved. 10

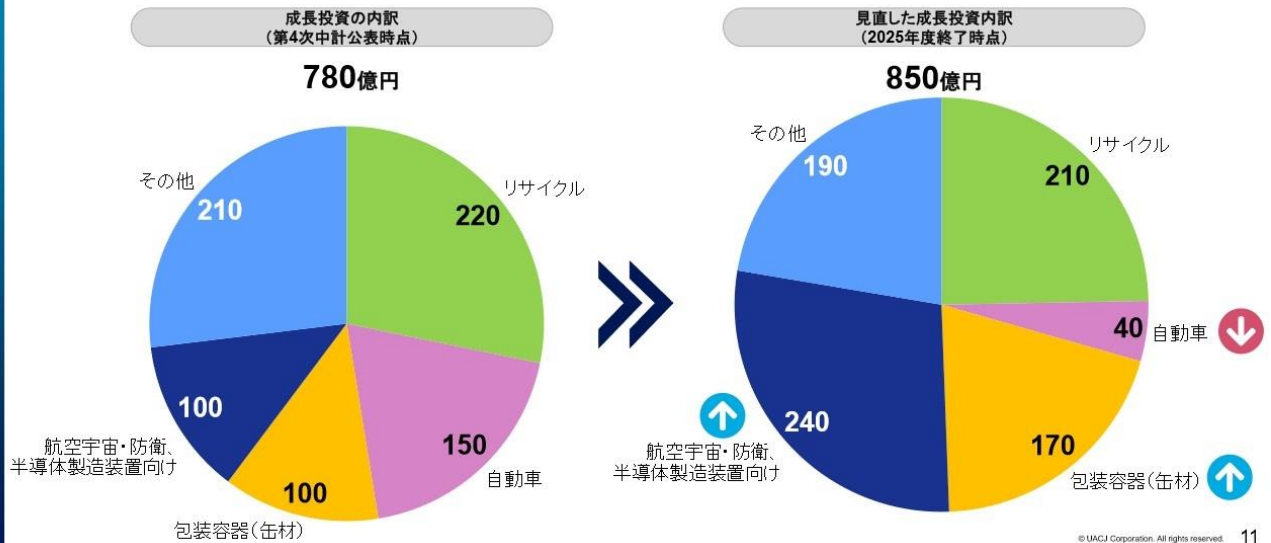
こちらには、中計後半の戦略投資を中心とした枠組みを示してございます。

変化に対応していくため、当初の投資計画を見直ししております。この表のとおり、投資計画は、当初の計画の1,600億円から最新計画では1,650億円ということで、若干微増してございます。

こちらは、この表の中にありますけれども、安全対策、あるいは工場の劣化更新が、特に一般投資がインフレによって180億円増となっております。また一方で、国や自治体からの戦略的な補助金の獲得によって、全体の投資効率を最適化している状況でございます。また将来の競争力の源泉となる環境投資、あるいはDX投資については当初の50億円の計画を据え置いております。

## 環境変化に対する迅速な投資配分の見直し

北米のBEV化減速を受け、「自動車」向けから、さらなる北米缶材需要拡大の捕捉を目指して「包装容器(缶材)」、また「航空宇宙・防衛材」へ



こちらのスライドには、成長投資 850 億円の組替えの内容を示しております。

われわれを取り巻く市場環境になりますけれども、想定以上に速く変化しているのが足元の状況でございます。よくご存じのとおり、北米における BEV 化については踊り場にきている状況もあって、自動車メーカーの開発方針も現在大きく変わってきております。

これを受けて、自動車部品についても大きな投資を計画しておりましたけれども、当初の 150 億円から 40 億円へ縮小する。そして逆に包装容器へ 170 億円、そして次の成長となる航空宇宙・防衛、半導体製造装置向けへ 240 億円を振り向ける計画としてございます。

## 後半に向けた主要施策： 航空宇宙・防衛材事業を、成長の柱へ VISION2030の戦略に沿った投資を実行 お客様のニーズに確実に応える生産体制で拡大する需要を捕捉

### 新規投資の決定

- 深谷製造所： 厚板焼入れ材製造設備の増強 (2027年度下期稼働予定)
- 鋳鍛製作所： 国内最大リング材製造設備の導入 (2029年中稼働予定)

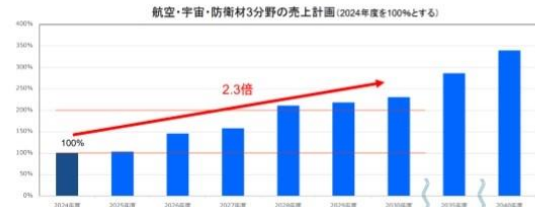


### グローバル需要の確保で持続的な事業成長へ

- 航空宇宙・防衛分野の世界的なリーディングカンパニーと戦略的パートナーシップの覚書を締結
- 鍛造品を皮切りに、強みを生かした技術交流を促進

### 航空宇宙・防衛材事業の売上見通し

- 当社にとって課題であった  
【航空宇宙・防衛材用の熱処理設備の能力増強】  
【さらなる大型鍛造品の製造能力増強】 の解消へ前進
- 次世代の航空宇宙・防衛分野の軽量化および脱炭素化に向け、最適なアルミ合金の選定とプロセス開発に取り組む



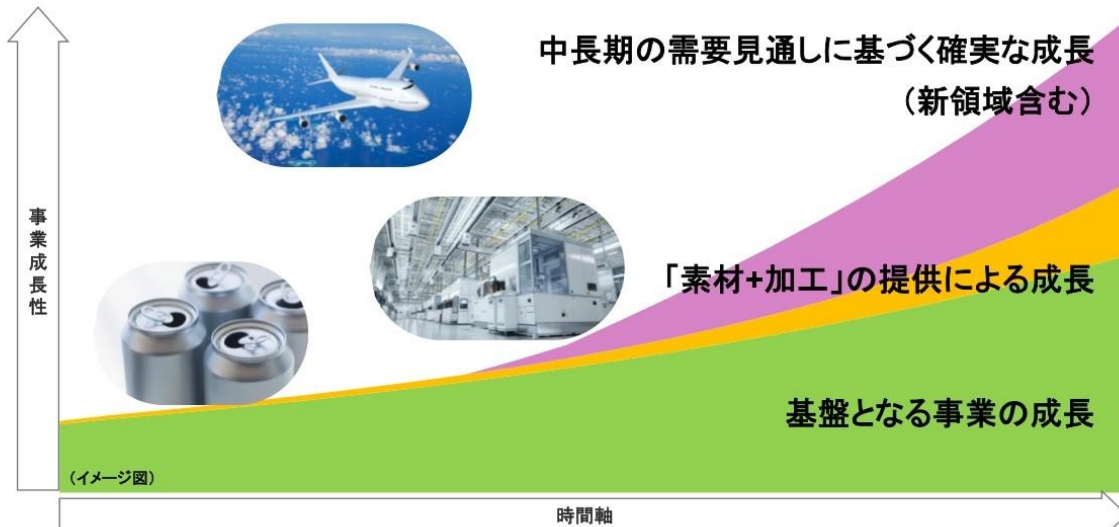
ご参照) (Safran社と航空宇宙・防衛分野における戦略的パートナーシップでMOL(株)と株式会社UACJ

© UACJ Corporation. All rights reserved. 12

こちらには、その航空宇宙・防衛事業産業の具体的な内容を示しております。

当社の課題は熱処理の能力が足りないことと、もう一つは大型鍛造設備が不足していることにあります。そこで深谷製造所と鋳鍛製作所に新規投資を行って、ネックを解消していく計画になっております。そしてさらに、これもプレスリリースをさせていただきましたけれども、航空宇宙分野のグローバルリーダーである有名な1社と戦略的パートナーシップを締結いたしました。

## 持続的な企業価値向上に向けて 価値創出拡大による収益の最大化と収益率の向上で、 素材提供企業から「素材+α」の付加価値提供企業へ



© UACJ Corporation. All rights reserved. 13

次に、このスライドは今後の事業成長のイメージを示したものとなります。

私たちは素材の提供企業から素材プラスアルファの付加価値提供企業への変革に向けて、お客様の製品開発の初期段階から、われわれの持つ技術力と、環境価値をはじめとした付加価値を提供してまいりたいと考えています。基盤事業でのわれわれの圧倒的なシェアと安定的な収益、そして付加価値領域での高い成長性をもって、持続的な企業価値向上を目指していきたくて考えております。

## 事業を支えるコーポレート基盤の強化 組織体制の柔軟性を加速させ、重視すべき分野への機動力を高める



生産性向上

**ビジネスプロセスDX推進本部の新設**

強靱なIT基盤を構築しつつ、最新デジタル技術の活用を促進し、全社の生産性向上を牽引

📌 今後の取り組み

- システムの統合的な利活用環境の整備
- 生成AIの全社的な利活用促進と定着
- 直接部門業務のプロセス変革
- 間接部門業務の効率化を加速



エンゲージメント強化

**コーポレートコミュニケーション本部の新設**

社内外のコミュニケーションを強化し、企業価値の向上・最大化を目指す

📌 今後の取り組み

- 戦略的な情報開示による企業価値への貢献
- ステークホルダーに応じた対話の継続によるUAC理解の深化
- 理念・UACJウェイの浸透に向けた社内コミュニケーションの積極化

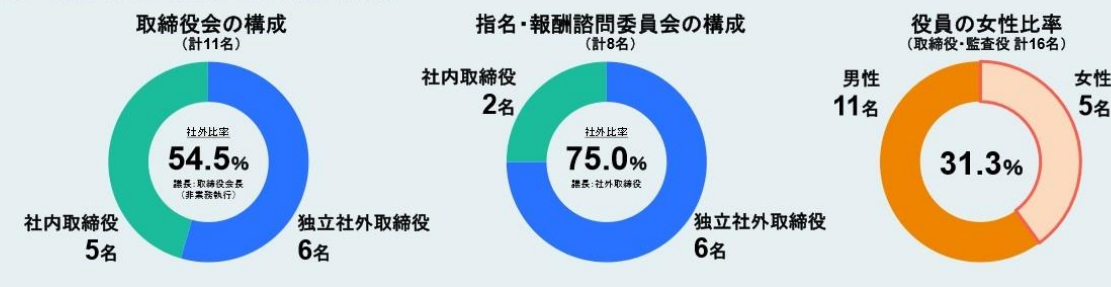
© UACJ Corporation. All rights reserved. 14

さらに加速する事業を支えていくため、現場の機動力とともに、一部組織の変更を行ってまいります。

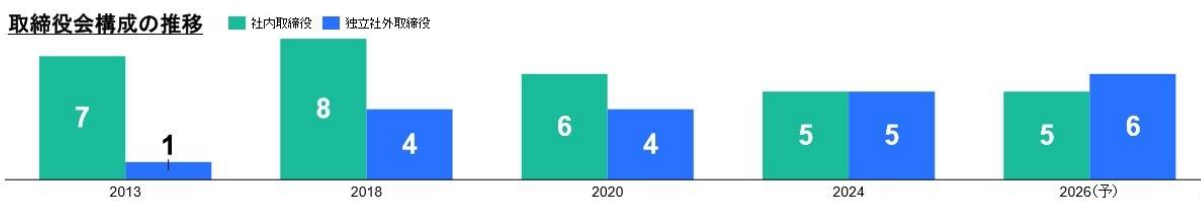
まず、ビジネスプロセス DX 本部を新設いたしました。強靱な IT 基盤を構築した上で、生成 AI の全社的な利用を定着させていきたいと考えております。また、コーポレートコミュニケーション本部を新設いたしました。社内外のステークホルダーとの対話を深め、当社の魅力、実力を伝えられるコミュニケーションを強化いたします。

## 持続的な企業価値向上に向けたコーポレート・ガバナンスの進化 独立社外取締役比率の向上により、経営に対する監督機能を強化 多様な視点・スキルを結集し、第4次中期経営計画の達成を後押し

### 第13期定時株主総会後の役員構成(予定)



### 取締役会構成の推移



経営の透明性と事業を支えるガバナンスについても強化を図ってまいります。

第13期の定時株主総会後の役員構成におきましては、取締役会全体11名のうち独立社外取締役を6名といたしまして、社外取締役比率が過半数を超える54.5%と引き上げる議案を提出しております。これにより、決議されれば指名報酬委員会の社外比率は75%、役員の女性比率についても31.3%まで高まることとなります。多様なプロフェッショナルの視点と、多彩なスキルを持ったメンバーの厳しい目線を経営の中に取り入れていきたいと考えております。

## 持続可能で豊かな社会の実現に貢献するために

変わりゆく世界



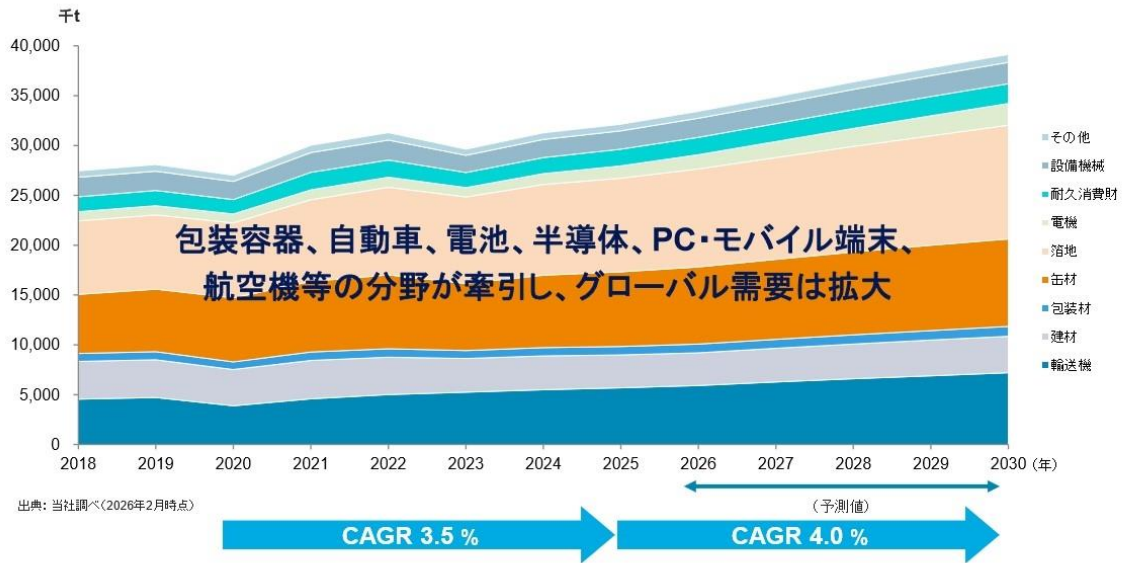
16

最後になりますけれども、足元はインフレ、あるいは地政学的リスクなど、依然として不透明な状況が続いております。これら見方を変えると環境意識の高まり、あるいはサプライチェーン強靱化ニーズ、あるいは熱マネジメントの需要、いずれも全てがUACJの技術と経験を生かす事業機会になるんじゃないかとも考えております。株主、投資家の皆様には、私たちが強化している稼ぐ力についてご評価いただければと思います。

私からの説明は以上となりますけれども、引き続き橋本から、事業成長に向けた稼ぐ力の強化戦略についてご説明させていただきたいと思っております。ありがとうございました。

**須藤**：田中さん、ありがとうございました。続きまして、事業成長に向けた稼ぐ力の強化戦略と題しまして、副社長執行役員、板事業本部長、橋本圭造よりご説明申し上げます。橋本さん、よろしくお願いたします。

# 1 | アルミニウム圧延材 グローバル需要拡大 各分野において需要は拡大する中、事業成長を目指す

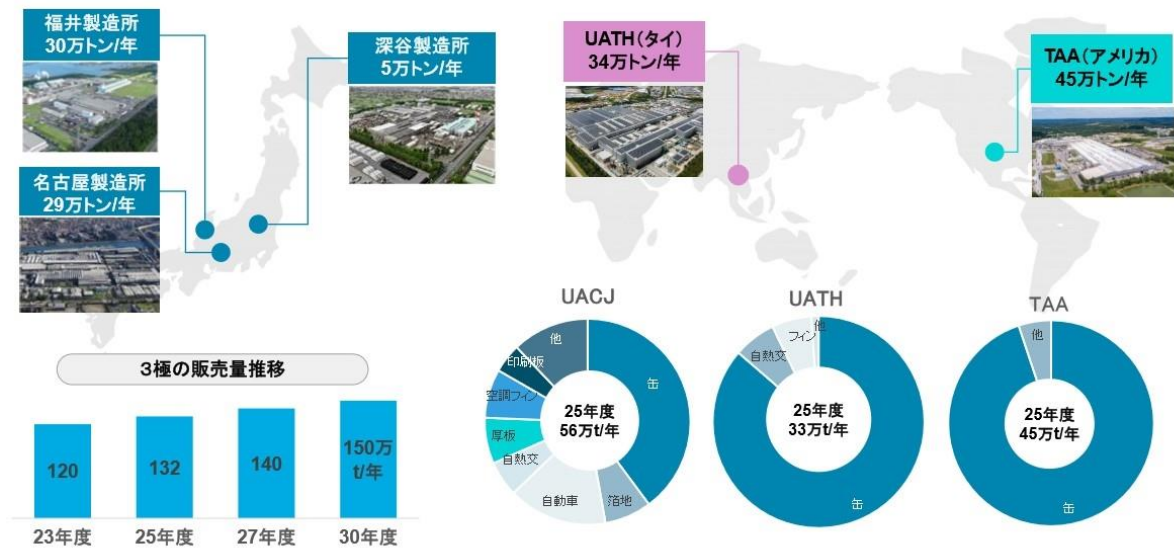


© UACJ Corporation. All rights reserved. 20

**橋本:** 副社長の橋本でございます。おはようございます。本日はよろしくお願いいたします。私からは、事業戦略に向けた稼ぐ力の強化戦略についてお話ししたいと思います。

まず需要ですけれども、このアルミニウム圧延材のグローバル需要の拡大ということで、この過去5年、足元まで年率で3.5%の需要の拡大、そしてこれからの5年間、さらに4%に拡大するだろうと。ここに記載してあるような分野がけん引することで、拡大が見込まれているのを前提に捉えております。

## 2 | 板事業の主な生産体制 3極体制で拡大するグローバル需要を捕捉し、収益性を向上

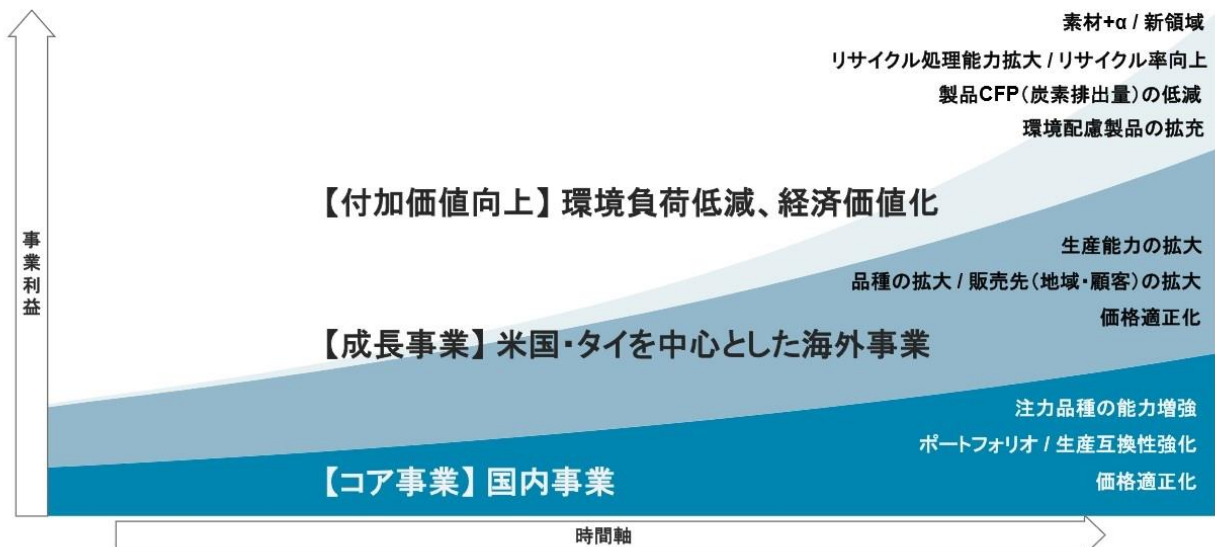


© UACJ Corporation. All rights reserved. 21

われわれ板事業のロケーション、生産体制です。

国内で3拠点、そしてタイ、アメリカ。下に各品種も記載しておりますけれども、日本は幅広い生産品種、そしてタイは缶材を中心に自動車熱交とフィン、アメリカは缶材中心に加えて建材という販売体制をとっております、左側に記載している販売量の推移、2023年度120万トンに対して今足元は132万トン、そして2027年度140万トン、2030年度150万トンと拡大する需要を超えるかたちで、グローバルに捕捉していこうと考えております。

### 3 | 板事業の成長戦略 拡大する需要と環境負荷低減で事業成長を図る



© UACJ Corporation. All rights reserved. 22

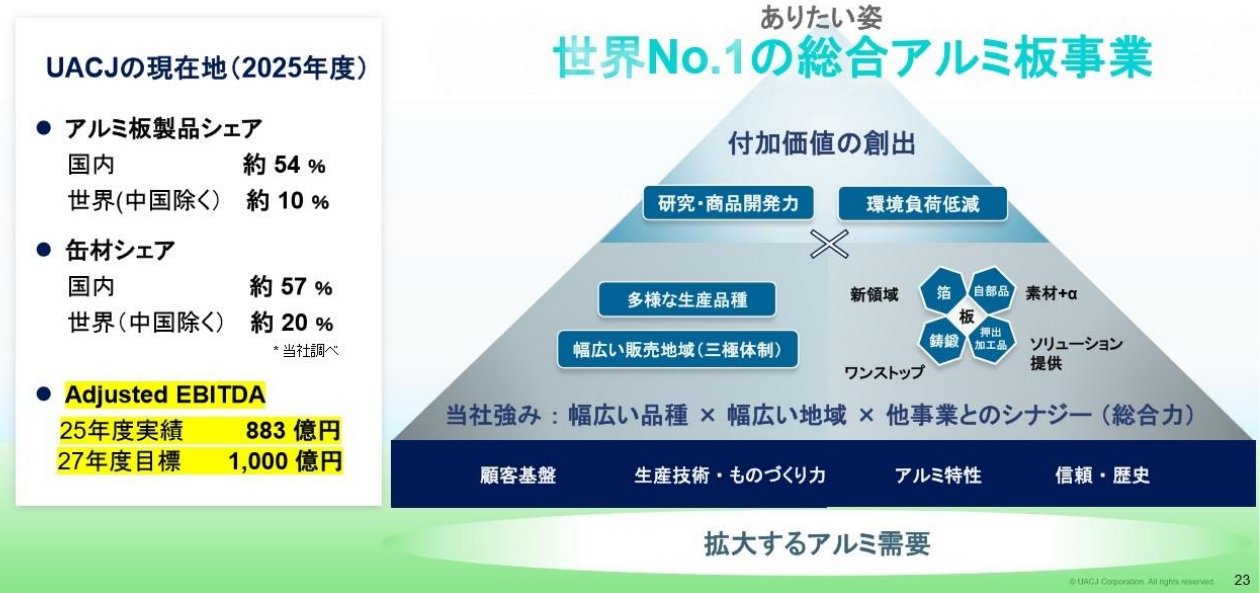
板事業の成長戦略をここに記載させていただいています。

コア事業である国内事業、右側に書いてありますが、注力品種については能力を増強して、さらに強化していく。それからポートフォリオの改善、生産互換性の強化と価格の適正化で、さらに伸ばしていければと考えております。

海外の成長事業ということで、アメリカ、タイ。アメリカについては後ほどヘンリーから説明がありますけれども、タイも含めたところでまだ生産能力をさらに拡大していくのがベースになりまして、加えて品種の拡大/販売先地域・顧客の拡大、価格の適正化ということでの成長を図っていく。

地域戦略だけではなく付加価値の向上ということで、従来から進めています素材プラスアルファ、新領域、リサイクル処理能力の拡大によるリサイクル率の向上、そして製品カーボンフットプリントの低減、環境配慮製品の拡充ということで、各地域の能力を上げながら、加えて付加価値。量と質の向上で、この成長戦略を図っていくことを軸にして捉えている。時間軸が横軸、縦に事業利益があるんですけれども、それぞれの地域、それからそこに付加価値を乗せていくのが基本の成長戦略であると考えているところです。

### 3 | 世界No.1の総合アルミ板事業のイメージ 研究・商品開発力と環境負荷低減で、付加価値創出し、事業成長を図る



こちらは、ありたい姿と現在地について触れています。

まずは右の山のイメージですが、需要についてはさらに拡大していく中で、われわれのベースになる基盤のところ、顧客基盤、生産技術・ものづくり、アルミニウムの特性、信頼・歴史の基盤をさらに厚くしながら、中腹のところは当社の強みである幅広い品種、地域、そして箔とか自動車部品、鋳鍛、押出化工品も含めた総合力のところ、これらがわれわれの強みと捉えております。

そこに右上の環境負荷低減という社会ニーズが拡大していく中で、改めて研究・商品開発力をそこに対応して、この山の幅を広げて、さらに高くと、大きな山に拡大していきたいのが、ありたい姿になります。

左側に現在地がありますけれども、おかげさまでそれぞれ高いシェアを国内、海外いただいております。Adjusted EBITDAで25年度883億円、これを27年度1,000億円に計画しているわけですが、これらをさらにステップアップしていきたい。今、世界では2番手グループにあるんですけれども、1番と比して伸ばしていきたいところでイメージを記載させていただいております。

### 3 | 第4次中計・基本方針の進捗

#### 1. 量から質への転換

- 収益性、資産効率性の向上
- 重点分野の需要増減に柔軟対応できる生産体制



- **需要環境変化に応じた販売ポートフォリオ最適化**(電池需要の伸び鈍化を受け、他分野で増販)
- 欧州(ドイツ)に新会社設立、営業・技術サービスを強化
- **深谷に厚板焼入れ材製造設備導入**(27年度下期に移働開始)

#### 2. モノからコトへの転換

- 環境課題解決するソリューション提供
- CO<sub>2</sub>排出量削減、水平リサイクル推進
- ALmitas+ SMARTの拡販



- **再生原料の処理・溶解能力向上**(UATH、日本、TAAにおける設備投資)
- 缶材の域内クローズループ構築中
- **ALmitas+ SMART拡販中**

#### 3. 3極体制の進化

- 3極連携による顧客対応力強化
- 日本とUATHの二極互換性を拡大



- **日本とUATHで互換性を強化中**(スラブ、缶材、熱交材、フィン材)
- UATHで新たな品種(箔地)量産準備中
- **TAA(46万t)、UATH(34万t)で生産能力増強中**

© UACJ Corporation. All rights reserved. 24

これは第4次中計で基本方針として掲げた三つのポイントです。

量から質への転換、そしてモノからコトへの転換、3極体制の進化ということで、先ほど田中からもありましたけれども、事業環境の変化が非常に激しいです。

その中で変化に対応した体制がとれるような柔軟な体制ということで、例えば電池事業が伸びが鈍化しているわけですが、それを受けて他分野での増販をしていくと。あとヨーロッパについては缶材、フィン材が伸びておりまして、新たに昨年新会社を設立したと。それから先ほどあった深谷の焼入れ設備。加えてモノからコトへということでは、やはり再生原料の処理能力を上げる、ALmitas+SMARTを拡販するところで、コトへの転換を進めています。3極体制については、それぞれの能力を上げることと、互換性の強化。これらの中計での基本方針についてはそれぞれ丸を付けていますけれども、進捗ができていていると考えているところです。

### 3 | 成長分野への国内設備投資

川上領域のリサイクル強化・合理化により長期的・安定的な収益を確保  
そして、伸長する半導体製造装置材、航空宇宙・防衛材の需要を取り込む

#### UBC溶解リサイクルシステムの導入

(福井製造所)

- ・投資額は約52億円
- ・国内クローズドループ確立

リサイクル①

#### 最新鋭鑄造システムの導入

(小山製作所)

- ・ビレット鑄造拠点の集約
- ・最先端の鑄造技術による高品質化

リサイクル②

#### 厚板焼入れ材製造設備の導入

(深谷製造所)

- ・投資額は約110億円
- ・国内初のローラーハース式焼入れ炉導入

能力拡大③

#### 国内最大級リング材製造設備の導入

(鑄鍛製作所)

- ・投資額は約120億円
- ・国内最大規模かつ高効率な生産設備

能力拡大④

#### 稼働開始スケジュール

2025年度	2026年度	2027年度	2028年度	2029年度	2030年度
① 26年1月 UBC溶解 リサイクル システム	② 26年5月 最新鋭 鑄造 システム	③ 27年度下期 厚板 焼入れ材 製造設備		④ 29年中 国内最大級 リング材 製造設備	

© UACJ Corporation. All rights reserved. 25

これは、国内の設備投資です。

先ほど田中から厚板焼入れ材製造設備の導入、それと鑄鍛のリングミルについては触れたと思うんですけども、国内においては福井でリサイクルシステムの導入、これは今年の1月から既に稼働しています。右側の小山製作所での最新鋭の鑄造システムも、今年の5月から稼働しています。厚板の焼入れについては来年の下期、リングミルについては29年ということで、国内についても、主要分野の強化をこれからもしていこうと考えています。

## 4 | 板事業の販売量と事業利益の推移

堅調な需要を背景に、板事業3極の販売量・事業利益を拡大させる

### 3極の販売量推移



2027年度 140万 t +α

### 3極の事業利益推移



2027年度 600億円+α (板事業全体)

© UACJ Corporation. All rights reserved. 26

このスライドは、板事業の販売量と事業利益の推移です。

下の青が国内、そしてTAA、タイですが、23年の120万トンから年々増やすことができています。足元、今年は136万トン、来年は140万トンという拡大をしていく計画にしています。事業利益につきましても国内、TAA、タイについて示しております。タイは為替の問題で少し利益の幅が小さいんですが、ここの改善について後ほどご説明させていただきます。

## 4 | 国内板の収益性強化

幅広い製品ラインナップで、柔軟に堅調な需要を取り込み、環境対応も推進していく

### 国内板の販売量推移

\* 内部取引控除前



	2026年度の需要動向	足元の環境対応ニーズ
国内向け缶材	→ 市場は横ばい～微減の見込み	◎ リサイクル率向上、CFP削減推進
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	◎ ASI認証材、リサイクル率向上、CFP削減推進
自動車材	→ 国内生産台数減少と北米向け増販の影響が相殺	◎ グリーン新地金、リサイクル率向上推進
電池箱・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	◎ グリーン新地金、リサイクル率向上推進
パソコン・モバイル端末	→ 一部でアルミ押出材よりアルミ板材への切り替えの動きあり	◎ リサイクル率向上推進
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	○ ALmitas+FusPlate SMART販売開始
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	○ リサイクル率向上推進
建材	→ 市場は横ばい～微減の見込み	○ ALmitas+SMART汎用薄板販売開始
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	○ 航空機関連企業と水平リサイクル協議中

© UACJ Corporation. All rights reserved. 27

国内の収益性強化ということで、国内も販売量が伸びています。23年に対して26年は110%、27年は115%で計画していきまして、伸びている分野は欧州向けの缶材、パソコン・モバイル端末、厚板、メモリーディスク、航空宇宙・防衛材になります。

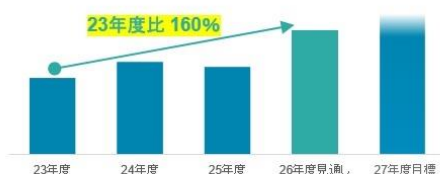
それぞれ後ほど個別にご説明いたしますけれども、右にありますように各品種においても環境対応ニーズもありまして、二重丸については既に量産を始めている部分です。丸については、徐々に開発をして始めているところで、各事業分野でリサイクルニーズも強まってきているのが現状になっています。

## 4 | 国内板の収益性強化

製品ラインナップ、環境対応、海外ネットワークを活かし、販売量を拡大し、収益性を強化

### 厚板・焼入れ材

好調な半導体製造装置需要を取り込み、販売量を拡大



### パソコン/モバイル端末

各種パソコン/モバイル端末の新モデルにおける当社材採用拡大



### 電池箔・電池ケース

好調なESS(定置型蓄電池)需要を取り込み、販売量を拡大



### 輸出缶材

グローバルネットワークを活かし、成長続く欧州缶材需要を捕捉



© UACJ Corporation. All rights reserved. 28

これは、伸びている分野、4分野を個別に挙げています。

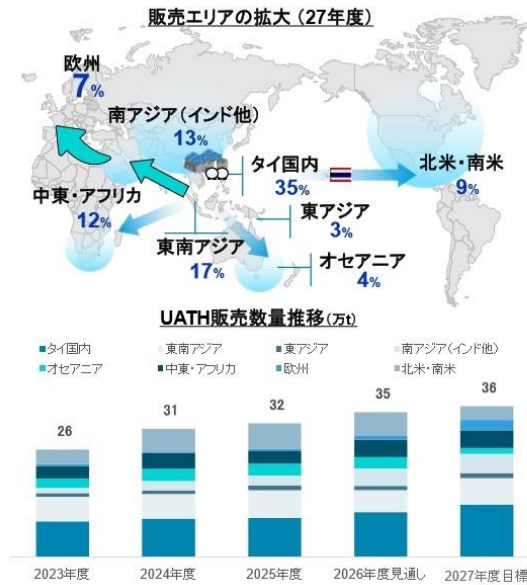
厚板焼入れ材については特に AI 関連の半導体製造装置の需要が伸びておりまして、23年比26年は160%。パソコン・モバイルについては新しいモデルの当社材の採用もいくつか進んでいきまして、23年比2倍強です。

加えて電池箔・電池ケースについては今 ESS、定置型の蓄電池の需要が伸びており、EV用電池は伸びが今スローダウンしておりますけれども、一方で定置型が増えているため、電池箔・電池ケースについては1割増という計画をしています。

最後に輸出缶材ですけれども、欧州でエネルギー価格が上がっていることで、ガラスからのアルミ缶化、PETからは既に進んでいるんですけれども、進んでいることで域内需要は供給が間に合わな

いということで、グローバルなお客様から当社にリクエストがあり、ヨーロッパ向けの出荷を日本で進めています。結果、23年比ほぼ4倍、5倍の数量を進めていることになります。

## 5 | UATHの収益性強化 人口増加と経済成長にともなう飲料消費増加を背景に、需要は拡大傾向



### 市場環境

- 缶材のグローバルでの需要は拡大していく見通しで、特に欧州・アメリカは需給がタイト、且つアジアの需要も底堅い
- 中国メーカーもコストアップに伴い価格転嫁を進行している

### 生産・販売の状況と収益改善の施策

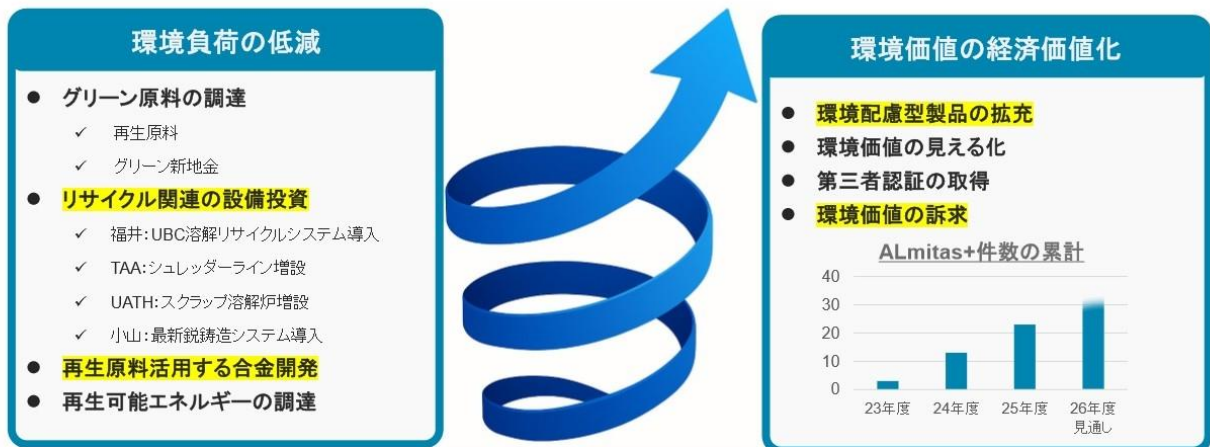
- 2025年度の缶材生産量は過去最高記録を達成、また**販売数量は前年同期比+5%**
- 一部、中東向けの出荷があるも、割合は小さく影響は低い
- **UBC調達ルートの拡大**により、生産コストの最適バランスを構築
- 旺盛なインド需要の取り込み等、生産・販売数量の拡大を図る
- 安定した品質・納期による差別化で**価格改定を継続**
- 欧州向け缶材出荷の開始により、**販売ポートフォリオの改善**を目指す

© UACJ Corporation. All rights reserved. 29

これは、タイにおける収益性の蓋然性についてです。

市場環境についてはグローバルに缶材は伸びています。その中で左にありますように数量も年々、2023年度の26万トンから2027年度36万トンに大きく伸ばしている。地域のポートフォリオも改善させているんですけども、大きなポイントは欧州向けです。先ほどの足りない欧州向けを日本だけでなくタイからも出し始めており、ヨーロッパ向けを増やすところでポートフォリオの改善、それからUBCの調達ルートの拡大も行いながら、ポートフォリオの改善と併せて、これらの施策でタイの収益も改善するところでございます。

## 6 「素材+α」の環境価値の創出 環境負荷の低減で生み出された環境価値の経済価値化を推進中



**ALmitas+** アルミの価値、当社の技術をもってお客様の課題を解決する8つのソリューション

審美性・意匠性   軽量性   独自性・機能性   加工性   効率性   環境性・循環性   耐久性   共創性

© UACJ Corporation. All rights reserved. 30

素材+αの環境価値の創出については、左側にあります環境負荷の低減に向けて、リサイクル関連の設備投資を進めることと、新たな合金開発を進めています。グリーン地金の調達も含めた低減を進めながら、右側のその製品の環境配慮型製品の拡充および見える化を行い、価値の訴求の両輪をしながら、徐々にさらに増やしていこうとしています。右にありますように、ALmitas+の件数も累計で23年から今年は30件近くになると、年々増えているところで、さらに伸ばしていきたいところになります。

## 6 環境負荷の低減に関するリリース一覧

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マスマランス」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
	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
	4月	厚板 日本初、再生原料を100%利用の厚板「ALmitas+ FusPlate SMART」を発売
2025年	6月	機能材 環境配慮型アルミ材「ALmitas+ SMART」のをサステナブルファッションブランド「ECOALF」に納入
	6月	機能材 東海道新幹線再生アルミ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%のアルミ汎用薄板を発売
	9月	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ボ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%のアルミ押出丸棒を発売、製品ブランド「ALmitas+ SMART」に追加

さらに、自動車、パソコン・モバイル端末、化粧品ケース、インフラ関係でも環境負荷低減を推進中

© UACJ Corporation. All rights reserved. 31

これが最後のスライドになります。

22年から24年、自動車、缶、建材も含めた環境負荷低減製品の開発を始めております。厚板、あるいは機能材、空調、押出も含めて、25年はかなり件数が増えています。この先はまだプレスリリースはしていませんけれども、自動車、あるいはパソコン・モバイル端末、化粧品、インフラ関係でも環境負荷低減を進めております。

今、これまで申し上げましたように、まずは需要に対する能力を拡大して、これを捕捉していく部分と、量的な部分だけではなくて環境負荷低減を軸に付加価値を高める。この両輪で付加価値を上げていくのが基本戦略になります。

私からの説明は以上になります。どうもありがとうございました。

**須藤**：橋本さん、ありがとうございました。続きまして、Strengthening Our Competitive Position と題しまして、Tri-Arrows Aluminum、CEO、ヘンリー・ゴードイナーよりご説明申し上げます。

本プログラムは英語にてプレゼンテーションを行います。それでは、プレゼンテーションを始めます。

**ゴードイナー\***：ありがとうございます。皆さま、おはようございます。本日この場にいられることを大変うれしく思います。IR-Day は、UACJ の同僚の皆さんと共に過ごす、私が毎年楽しみにしている日の一つです。こうして年を重ねるごとに、見知った顔ぶれにお会いできるのも喜ばしいことです。今日は、Tri-Arrows Aluminum Inc. (以下、TAA) についてお話しするのにふさわしい一日であり、非常に力強い内容をお伝えできると考えています。本日のテーマは「Strengthening Our Competitive Position (競争力の強化)」としました。これはまさに、私たちが今取り組んでいることそのものだからです。私たちは、競争優位性を強化しているのです。



まず一つ目、Tri-Arrows Aluminum という会社であります。

こちらはケンタッキー州、ルイビルに拠点を置いています。製造拠点はケンタッキー州南部、米国中西部にあります。TAA と Logan Aluminum について押さえておいていただきたいのは、業界で最も低コストの生産者であるという点です。そして、世界で最も生産性の高いホットミル（熱間圧延設備）を有しています。

さらに、TAA は北米全体でも最大級のリサイクル事業者の一つです。私たちは缶材（Can Sheet）業界に製品を供給しており、米国市場で約 20% のシェアを持つ、この分野における優先調達先（preferred supplier）です。板材を購入しているすべてのブランド、すべての製缶メーカーに販売しており、これは競合他社のどこも言えないことだと考えています。優れた資産基盤の上に、非常に良いポジションを築いているのです。長期的な成功に向けて自らを位置づける。本日皆さまにお伝えしたいのは、まさにこの点です。

## TAA is Positioned for Long-Term Success

### Industry-Leading Low-Cost Producer

*"Driving our unit costs lower through increases in productivity and our ability to process advantageous material types."*

### Durable Performance

*"Reliably meeting our commitments through excellence in execution."*

### Investments that Scale Value

*"Enhancing the capabilities and capacities that ensure an advantaged competitive position in all market conditions."*

### Forward Looking

*"Relentless drive to find new ways to create value and deliver steady growth in earnings."*

本日は大きく四つの点に焦点を当てます。一つ目は、生産性に関わる低コストポジションについてです。生産性そのものが当社の単位当たりコストを押し下げてきただけでなく、最も経済的に有利な原材料を調達することをも可能にしています。これこそ、私たちが設計し、構築しているシステムです。そして、ここには拡張性に関する議論があります。これは過去10年以上にわたって当社が注力してきたテーマであり、より大きな成長を支えられるインフラと事業基盤を設計することです。この拠点で、そしてこの拠点の外でも、より多くを実現する。しかも単なる生産能力（capacity）の話ではなく、能力（capability）の話です。私たちがこれに注力する理由は、すべての事業には景気循環があるからです。好況のサイクルもあります。追い風が吹くサイクルもあれば、逆風や不確実性に直面するサイクルもあります。問われるのは、あらゆる市場環境で勝ち抜けるだけの適切な資産基盤と企業文化を築けているか、ということです。私たちが注力し、整えてきたのはまさにこの点です。それが当社にとって何を意味するのかを、これからお話しします。

これらすべての帰結は「持続可能な収益体質（durable performance）」です。ステークホルダーの皆さまにお示しできる成果がすべてなのです。過去に行ってきた投資は、確かに成果として現れてきました。そして今は、その上にさらに積み上げ、絶えず高め続けていく段階にあります。私が「収益の下限（earnings floor）」についてお話しするのを、これから何度も耳にされるでしょう。いかにしてその下限を引き上げ、さらなるポテンシャルの余地を生み出していくか。私たちが

取り組んできたのは、まさにこのことです。

## Big Picture and Landscape

### Market

- Trade and tariff dynamics continue to evolve.
- Geo-political risks persist, shifting supply chain priorities.
- Aluminum packaging continues to grow.
- Recycling fundamentals are historically favorable.

### Tri-Arrows

- Recent investments are in place to capitalize on current market conditions.
- Production remains sold out through 2028.
- Balance sheet and cash flows are healthy, and we continue to pay down debt.
- Confident in long-term earnings prospects.

### Managing Uncertainty

- Pass-through business model.
- Buy, produce, & sell domestically.
- Contracts and supply chains are stable.
- No direct sourcing exposure to the Middle East.
- No direct impact on operational performance.
- Strong price risk management.

35

そして最後に、では次は何か、という点です。私たちの将来はどうなるのか、次なる機会をどこに見出すのか、ということです。

## US Can Sheet Demand Remains Strong, Expecting Low Single Digit CAGR Through End of Decade

### US Beverage Container Sales

(B Units)

Year	Sales (B Units)
2018	94
2019	97
2020	103
2021	112
2022	125
2023	133
2024	140
2025	144
2030	165

- 75% of new beverage launches use aluminum cans.
- Consumers preference for sustainable packaging, convenience & portability.
- Functional advantages for product protection, & brand differentiation.

### US Can Sheet Demand

(B Lbs.)

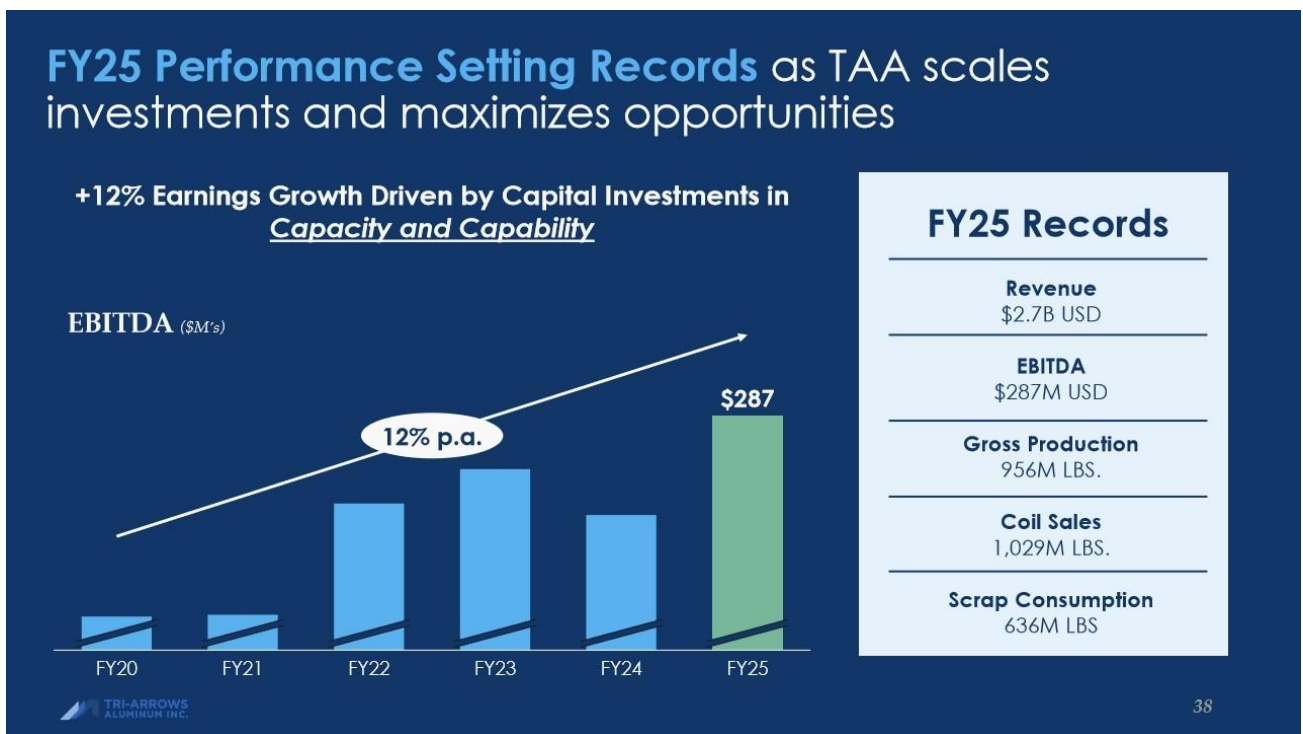
Year	Demand (B Lbs.)
2018	3.6
2019	3.8
2020	3.9
2021	4.3
2022	4.7
2023	4.2
2024	4.5
2025	4.6
2030	5.4

- US can sheet demand supported by strong consumer tailwinds.
- While competitors are expanding, structural supply remains limited.
- Confidence in durable trade protections.

これが缶材市場です。まず飲料容器の販売からお話しします。これは数量（10 億本単位）です。継続的な成長が見られ、現在、米国の飲料容器はおよそ 3% の CAGR（年平均成長率）で伸びています。これがシート販売をけん引しているわけで、非常に魅力的な市場環境です。製品投入の観点

から特に注目すべきは、10年前はほぼ逆だったのですが、現在では米国で投入される飲料の新製品の75%が、PETではなくアルミ容器で展開されているという点です。かつてはそうではありませんでした。10年前、私たちは少数派でしたが、今や75%です。

このような数字に確信を持てるのは、それが単一の要因によるものではなく、複数の要因によるものだからです。製品保護の機能面や、積み重ねてサプライチェーンを管理しやすいといった機能的な利点があります。それに加えて、ブランド訴求のためのスペースをより有効に活用できるという点もあります。さらに、利便性の面で消費者が実際に好んでいる点や、リサイクル性にも訴求できます。つまり、さまざまな側面から多面的に追い風が吹いているのです。だからこそ、この成長率が今後も続くと確信しています。10億本単位の数量がこの成長率で伸びていく中で、板材の供給も同じように動いており、需要も同じように推移していくと見ています。実に良い領域に身を置いているわけです。



さて次に、成果を生み出す投資についてです。ここからは第4次中期経営計画について少しお話しします。私たちはFY25（2025年度）を終えたばかりで、計画の2年目、ちょうど折り返し地点にあります。本計画で何を達成しようとしているのか、前半のこの2年間で何を達成したのか、そして後半の2年間に何を期待しているのか、ということです。

まずFY25ですが、ここで立ち止まって自慢させてください。私たちにとって素晴らしい一年でした。FY25を振り返ると、今年は数々の記録を更新しました。総収益で記録を更新しました。加工収入（conversion revenue）でも記録を更新しました。EBITDAおよび創出した利益でも記録を更

新しました。コイル生産でも記録を、コイル生産・コイル販売でも記録を、そしてスクラップ消費量でも記録を更新しました。実に見事な一年で、2億8,700万ドルの利益をお届けしました。本当に誇りに思っています。しかしこれは、これまで積み重ねてきた投資を継続的な成長につなげていく取り組みの一部に過ぎません。

非常に喜ばしいのは、第4次中期経営計画において三つの大型プロジェクトを進めてきたものの、それらがFY25にはまだ部分的にしか寄与していないという点です。市場環境を一旦脇に置いて、スクラップ価格や市場などについてはご質問があるかと思いますが、根本的に何を拡張しているのかを考えれば、それを業績として示す期間がまだ2年残されているのです。

## Long-Term Focus Investments Drive Ingot Supply, Fund Increased Production, Expand Capability

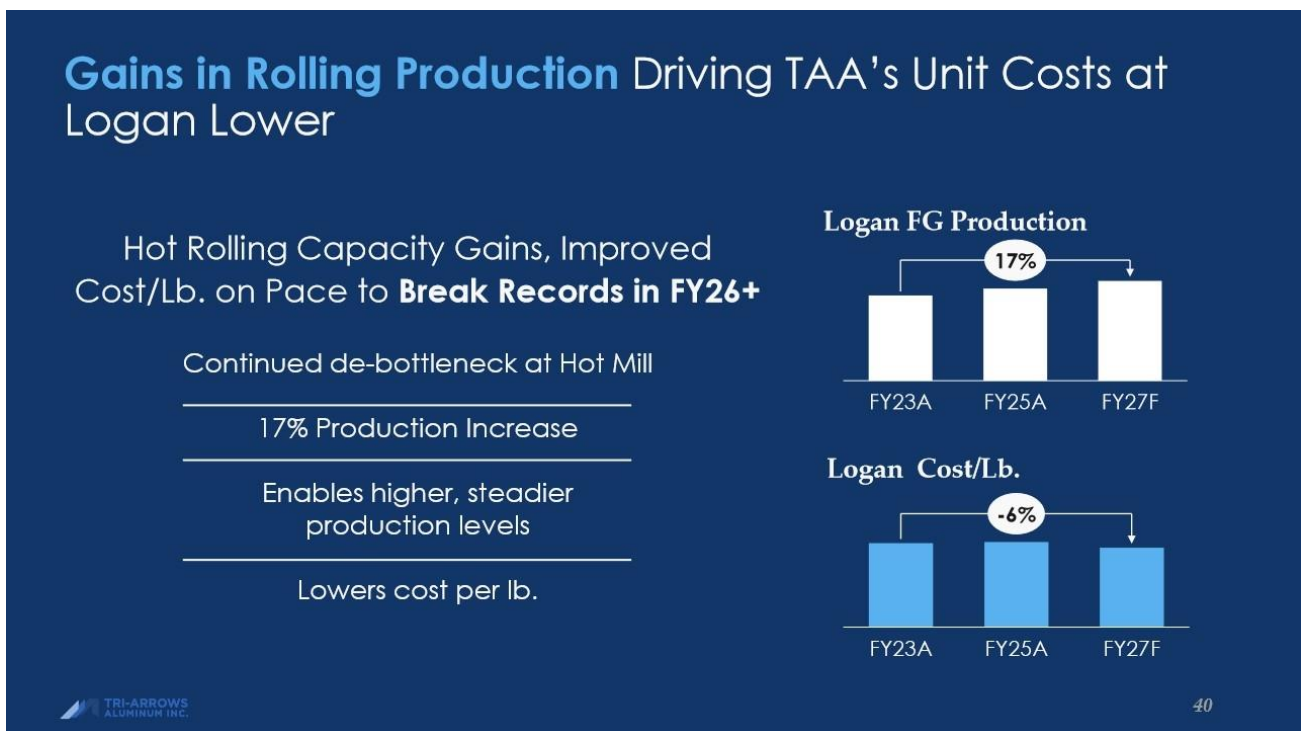
 <p><b>Hot Mill Expansion</b> ~\$145M</p> <p>Commissioned: Q3-FY25</p> <p>Upgrade to the hot rolling process that <b>increases overall capacity</b> enhances mill equipment and infrastructure</p>	 <p><b>Shred Line Investment</b> ~\$40M</p> <p>Commissioned: Q4-FY25</p> <p>Expansion of shredding capability that allows TAA a wider range of <b>economically advantaged material</b> inputs.</p>	 <p><b>KAP JV Investment</b> ~\$50M</p> <p>Commissioned: Q1-FY26</p> <p>Scrap processing facility using rotary furnaces to process <b>dross, scrap</b>, with capability for <b>molten</b>.</p>
--	--	--

 TRI-ARROWS ALUMINUM INC. 5/28/2026
 
39

では次のスライドで、私たちが何をしてきたのかをご説明します。まずホットミルの増強で、投資額は1億4,500万ドル、FY25の第3四半期に稼働を開始しました。これは基本的に、仕上げ圧延機のモーターを更新し、加えて工場内のその他のインフラを整備することで効率を高め、ミルを通る生産能力を大幅に引き上げ、事業をスケールさせるものです。一方、原材料面ではシュレッダーラインの改善です。完全に統合された鑄造センターに、新しいシュレッダーラインを一つ追加しました。このシュレッダーラインは、既存の2本とは異なる技術を採用しており、二つの面でメリットをもたらします。一つは、より多くの量を処理でき、稼働時間も延びることによる、全体的な稼働率の向上です。そしてもう一つは、処理できる原料の種類です。UBC（使用済み飲料缶）を処理しながら、より幅広い種類の原料も処理できるようになりました。これにより、調達の際に「目的とする成分（化学組成）に最も経済的に有利な形でたどり着くにはどうすればよいか」を計算で導

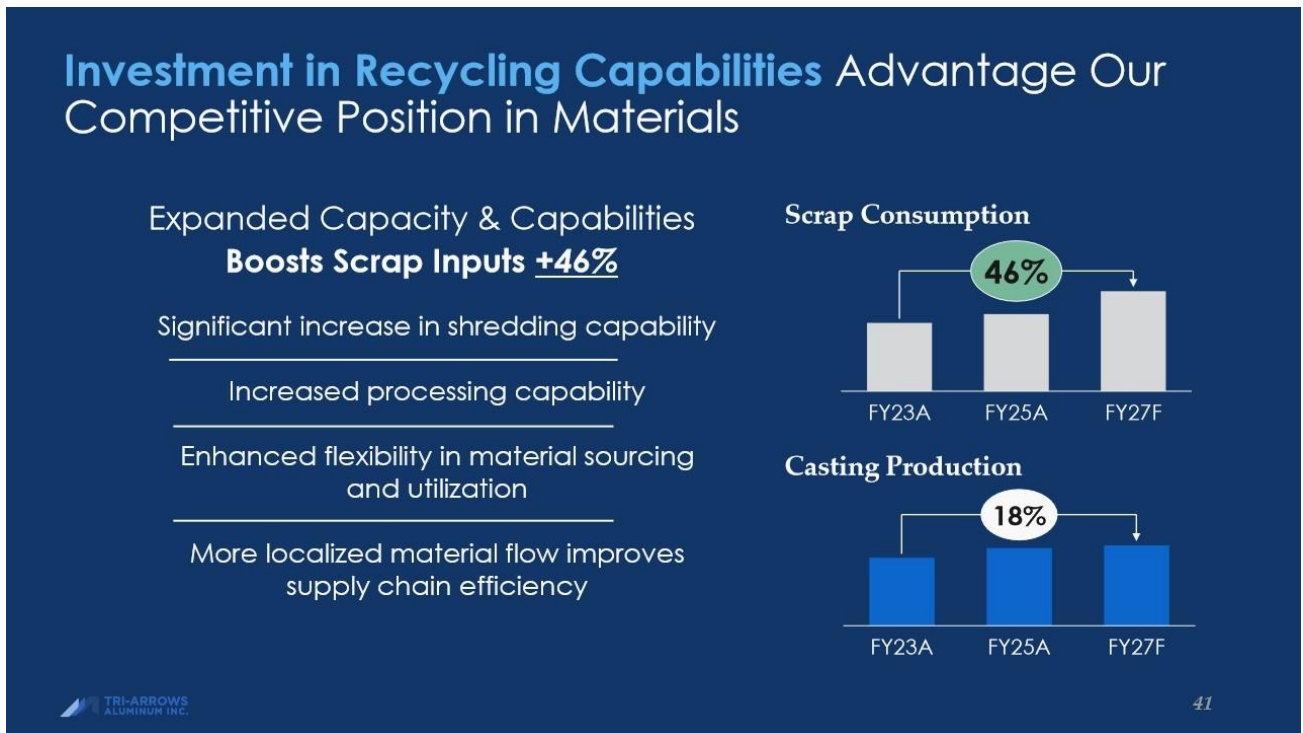
き出せるようになります。私たちが解こうとしているのは、必要な成分をいかに安価に得るか、という課題です。オフグレードのスクラップも、自社内で発生するスクラップも活用でき、市場の動きに合わせて機敏に立ち回ることができます。これがシュレッターラインの狙いであり、FY25の第4四半期に稼働を開始しました。そして、一番左をご覧くださいと、今四半期（FY26）に新たなパートナーシップも立ち上げました。これは第三者による委託処理のパートナーシップです。

これは少し性質が異なり、ロータリー炉（回転炉）を用いるものです。当社の素材セグメントで発生する「ドロス」と呼ばれる副産物を処理するためのものですが、このロータリー炉は、ドロス処理のサプライチェーンを短く、地域内で完結させること以上の能力を私たちにもたらしめます。近接立地により、当然ながら輸送費を削減できます。加えて、ロータリー炉では他の種類のスクラップも処理でき、溶湯（molten）アルミニウムを供給して、他の三つの鑄造センターでの処理能力と直接的な鑄造を高めることもできます。つまり、ここで私たちが構築したのは、能力を広げ、圧延量を増やし、溶解できる原料の幅を広げ、さらに配合・活用できるスクラップの種類を増やし、それを溶湯やRSI（再溶解二次地金）など複数の形態で供給できるシステムなのです。



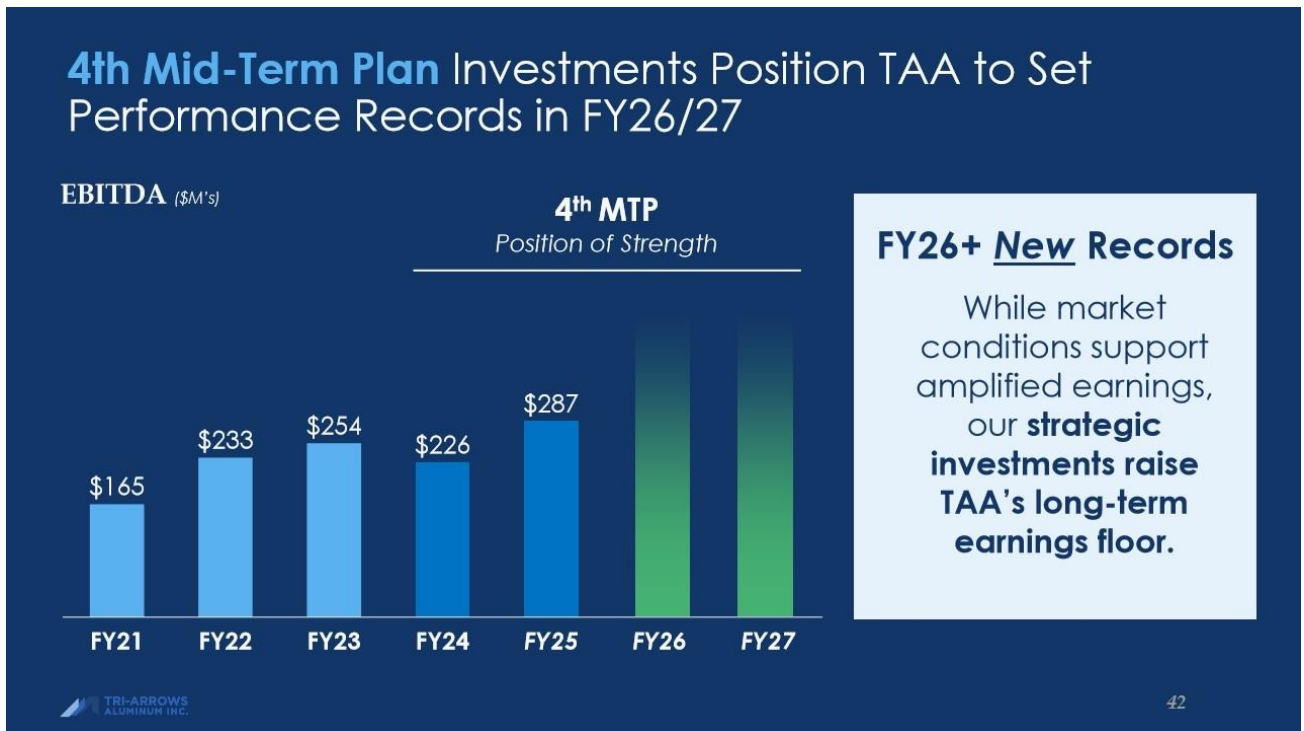
では、これは何を意味するのか。当社の事業は、コスト優位性を持ち、業界をリードする事業であり、その先頭に生産性があるとお話ししました。これが、その計算の流れです。FY23実績と、これらの投資を踏まえた本中期経営計画の最終時点とを比較してみます。これらの投資は、FY24やFY25にはまだ本格寄与していませんでした。それがFY26・FY27に向けて本格寄与していきます。その結果、生産量は17%増加する見込みです。そして、これにより固定費を分散させることになります。すべての固定費をより多くの生産量に分散させるため、ローガンにおける単位当たり

コストは実際には6%低下します。インフレを懸念されている方がこの場にいらっしゃれば、これこそがインフレに打ち勝つ方法です。当社の単位当たりコストは、上がるのではなく下がっているのです。利益幅を拡大させています。そして、その利益幅の拡大こそが、あらゆる市場環境において自社を守ってくれます。このテーマには、何度も立ち返ることになります。市場環境のいかんを問わず優位に立てるシステムを設計するということ。単位当たりコストを押し下げること、まさにそれがこの領域で実現しているのです。



これまでは圧延側の話でした。では、私たちが行った二つの投資によって、地金側では何が起きているのか。地金側では、FY23実績とFY27見通しとを比較すると、スクラップ消費量は46%増加します。当社の事業に取り込める地金価値を考えれば、これは驚くべき数字です。私はこのスクラップを、真の付加価値ととらえています。用途のなかったスクラップ地金を溶かし、使える製品へと付加価値ある形に戻している。それが46%増なのです。面白い事実をお伝えすると、FY16までさかのぼると、スクラップの使用量は8倍に増えています。当社の収益実績を見れば、スクラップ使用量が8倍に成長したことが上乘せされているわけで、これは実に驚異的です。そして casting 生産です。これによりインゴット（地金）が18%増えました。ホットライン（熱間圧延ライン）を成長させているため、インゴットが必要なのです。生産拡大を継続するための能力を確保しておかなければなりません。つまり、システム全体が常に先を見据えて構築されています。ここでお見せしているのは、シュレッターの処理能力が高まり、異なる種類の原料に対するシュレッターの処理能力も高まっているということです。これが運用上の柔軟性をもたらします。最も収益性の高い分野へ柔軟にシフトできるという点で、これは極めて重要です。そして最終的には、より地域内で完結

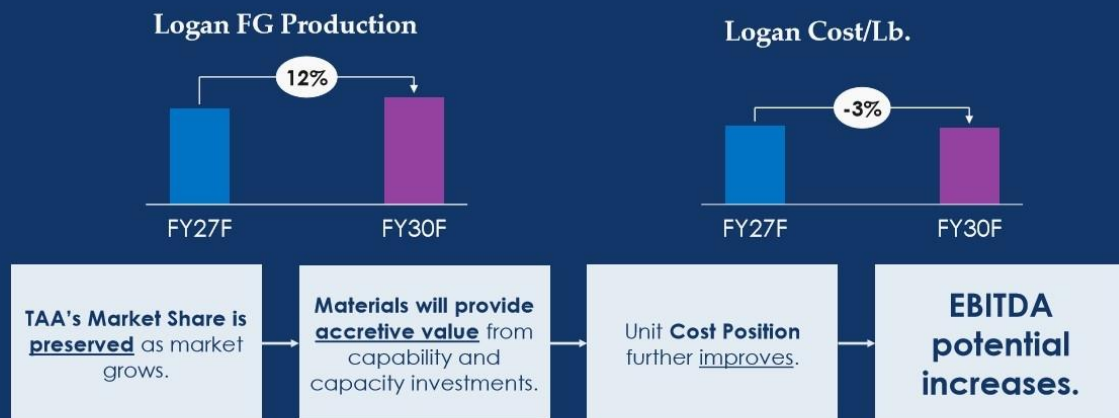
した原料フローが運用効率を改善していきます。これが、私たちが取り組んできたことです。しかも、これらの投資から丸一年分の価値を、まだ一度も実現していません。では次のスライドで、それがどのような姿になるのかを見てみましょう。



これが MTP4（第 4 次中期経営計画）です。今お見せした投資が、FY26 と FY27 には投資効果が全面的に発現するというのが現在の見通しです。さらに FY26 と FY27 には、極めて好調な市場環境も重なります。その「強固なポジション（position of strength）」を踏まえると、FY26 は極めて好調な一年になると見込んでいます。FY25 は記録を更新したと申し上げましたが、FY26 はその記録を上回ります。先ほど挙げたすべての記録を更新するつもりです。そして将来の FY27 を見据えても、市場成長を取り込むための強固なシステムは依然として整っています。さらに先を見据えれば、これはなかなか良い成長モデルだと言えるでしょう。

## Hot Mill Capacity Expansion of 10%+ Further Improves Our Competitive Position

**+\$130M CapEx Expands Hot Rolling and Downstream Finishing at Logan;  
Increased Production & Sales by 2029**

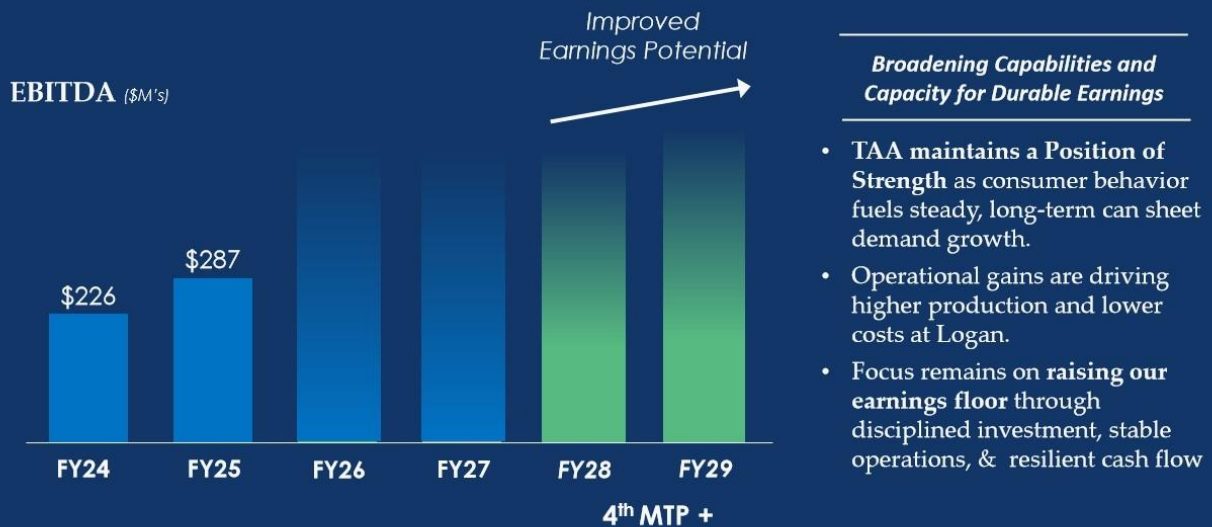


TRI-ARROWS ALUMINUM INC. 5/28/2026

44

うまくいきました。単位当たりコストを押し下げ、利益をけん引しているのが見て取れます。ならば、もう一度やろう、と。これが、私たちが UACJ およびオーナーと重ねてきた議論です。そして彼らは、コイル性能を改善するために再びホットラインに手を入れる、新たな 1 億 3,000 万ドルの投資を承認してくれました。先ほどお話ししたとおり、そこに供給される潤沢な原料とインゴットの能力があり、より多くの地金価値を引き込んでいます。これも同じプレーブックです。このプロジェクトで 10% の成長を実現でき、継続的な改善を加えれば、FY30 時点では 12% になると見込んでいます。そしてこれが、単位当たりコストをさらに 3% 押し下げます。コストは引き続き、より有利な水準へ向かいます。これにより、当社の市場シェアは維持されます。非常に重要なのは、成長する市場の中でいかにして成長を続け、市場シェアを維持するか、という点です。これがその理由の一つです。お客様は皆、当社との取引を維持したいと考えてくださっています。実際、北米では信頼性に関する問題が数多く生じているため、お客様はますます当社を選んでくださるようになってきました。お客様の CEO の方々からいただく最高の褒め言葉は、「当社は約束したことを必ず実行する」という点です。だからこそ、お客様は当社のもとへ戻ってきてくださいます。そして、これからも当社を選び続けてくださるでしょう。だからこそ、お客様は当社にこの領域で成長してほしいと望んでくださっています。そして、当社が市場シェアを維持することで、素材の観点からシステム全体を通じて、より多くの価値を引き込めます。これもまた、収益の下限を押し上げることにつながるのです。

## Beyond 4<sup>th</sup> Mid-Term Plan: Raising Our Long-Term Earnings Base and Leveraging Our Capabilities.



これを将来に当てはめ、MTP4の先を見据えると、私たちが見ている世界はこのようなものです。FY29には、生産量が一段と拡大すると見えています。そして、より低いコスト構造のもとで、再びこの領域のコイル生産能力を拡大します。それは、より幅広い種類のスクラップを取り込み、より高い柔軟性をもたらすよう設計されたシステムによってです。つまり、ここで私たちが目にしてるのは、収益のポテンシャルを拡大したということです。MTP4に入る段階で、それを拡大しました。それが今、FY26とFY27に現れつつあり、MTP4の最終局面で新たな記録を打ち立てようとしています。そして、FY29、さらにはMTP4の先へと、もう一段先へ進むための舞台を整えたのです。

## Closing & Position of Strength

### SUMMARY

- 1 The U.S. Can Sheet **market is healthy, growing**, and our customers are looking for us to **expand with them**.
- 2 During the 4th MTP, we expanded our ability to use a **broader range of scrap types**. Further, we have built a manufacturing system for ingot that gives us **flexibility in our operations** and the **capacity to support further growth** in coil production.
- 3 The investments in coil production, coupled with recycling, are **yielding record financial results in favorable market conditions**.
- 4 The next investment in coil production **increases our earnings potential beyond MTP4+** in an evermore durable way.

結論として、私たちの考え方は極めてシンプルです。私はそれを気に入っています。その方が楽ですから。私たちには、健全で成長している市場があります。だからこそ、思い切って踏み込める市場なのです。その市場の中で、優位なポジションを持っています。適切な投資を、適切なタイミングで行ってきました。条件が整うのを待っていたわけではありません。条件が現れる前に投資したのです。私の息子はアスリートですが、私たちはこう表現します。優れたアスリートはプレーの先回りをすると。アイススケートで言えば、空いているスペースへ滑り込まなければなりません。私たちが努めてきたのは、まさにそれです。条件が現れたときにそれを活かせるよう、あらかじめ資産を整えておく、ということです。今や私たちには、その能力があり、さらに成長するためのインフラが整っています。これらの資産は、素晴らしい成果を生み出しています。それは財務の数字にも表れており、今生み出しているキャッシュ、強固なバランスシート、債務の削減、そして私たちが置かれている財務的な強さをもって、もう一度、さらに先へと進む機会を与えています。そして今、私たちは将来の見通しに大きな自信を持っています。

本日はお時間をいただき、改めて感謝申し上げます。ありがとうございました。

**須藤**：ありがとうございました。続きまして、今後の事業戦略達成に向けた財務戦略と題しまして、取締役執行役員財務本部長、岡田浩三よりご説明申し上げます。岡田さん、よろしく申し上げます。

岡田：財務本部長の岡田でございます。日本語でさせていただきます。今、橋本およびヘンリーから、これからの事業の拡大、成長についてご説明させていただきました。私の責務として、やはりそれをしっかりと支える、そして今後の企業が継続して成長し続けられる。そういったことの一手を打つことができるような、強靱な財務体質も含めた体制を構築していく。これが私の責務の一つだと考えています。

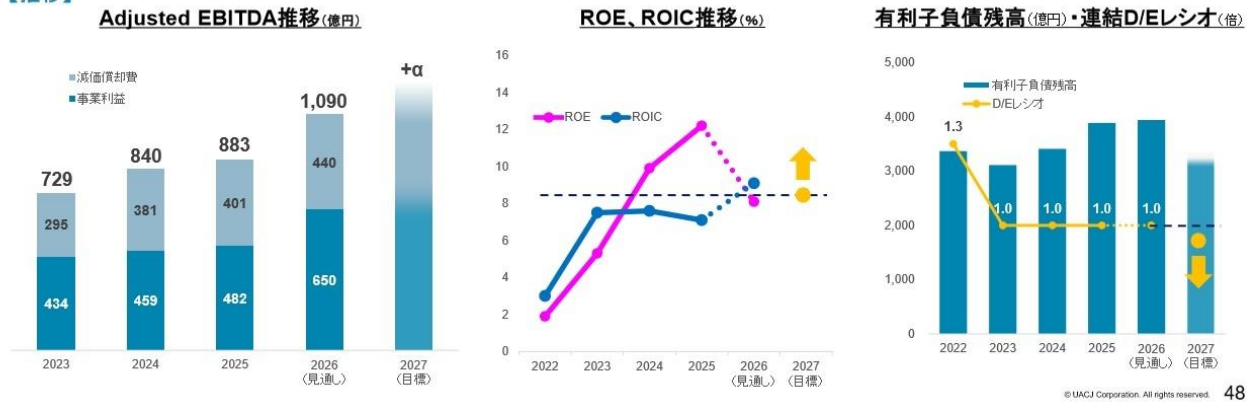
## 第4次中計 財務目標に向けての進捗状況 事業利益は順調に推移し、財務指標も改善傾向

【第4次中計における2027年度目標値】



\*1 Adjusted EBITDA: EBITDA - 棚卸資産影響等 \*2 ROIC: 税引前事業利益を基に算出 \*3 連結D/ELレシオは、有利子負債のうち借入金・社債を基に算出し、また劣後特約付ローンの資本性を考慮

【推移】



それでは、今後の事業戦略達成に向けた財務戦略について、ポイントをご説明したいと思います。

最初に第4次中計、これは繰り返しのようになってしまいますけれども、左が事業利益、それから Adjusted EBITDA の成長進捗状況になります。

2026年度については1年前倒しで、事業利益と Adjusted EBITDA は実現できそうというところまで進捗しているということです。

そして ROE と ROIC につきましては、特に ROE につきましては昨年度、それから 24 年度、25 年度については棚卸資産の影響のプラスという効果もありますけれども、かなり高い数字を達成できたと評価しています。ROIC につきましては、まだまだというところだと評価しています。この 26 年につきましては、9%を実現できるような見通しまで、事業利益が成長してきている状況であります。

ただ ROE については棚卸資産の影響が少し剥がれる見通しも含めておりますので、もう一つ中東情勢のリスクも織り込んだところもあって、ROE については 9%目標を少し下がるのかなという見

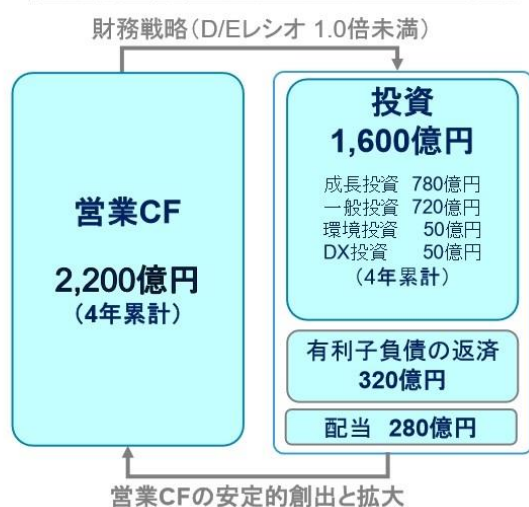
通しでありますけれども、まだこの1年始まったばかりということで、ROE、ROICについては、9%以上を目指してしっかり取り組んでいきたいと考えています。

D/E レシオ、財務体質の指標となっておりますけれども、23年から1倍レベルをずっと推移してきました。26年度、今年度も1倍レベルをキープすること、最終年度の27年はしっかりと1倍未満を実現させるかたちで計画して、進めてまいります。

## 第4次中期経営計画期間中のキャッシュアロケーションの見通し

利益は計画を上回って推移しているが、地金価格高騰の影響により運転資金は増加傾向。  
今後の動向は不透明だが、運転資本削減の取り組みに注力し、計画通りの営業CF創出を目指し、適切なキャッシュ配分を実行する。

第4次中計公表時のキャッシュアロケーションの考え方



第4次中計後半に向けてのキャッシュアロケーションの考え方



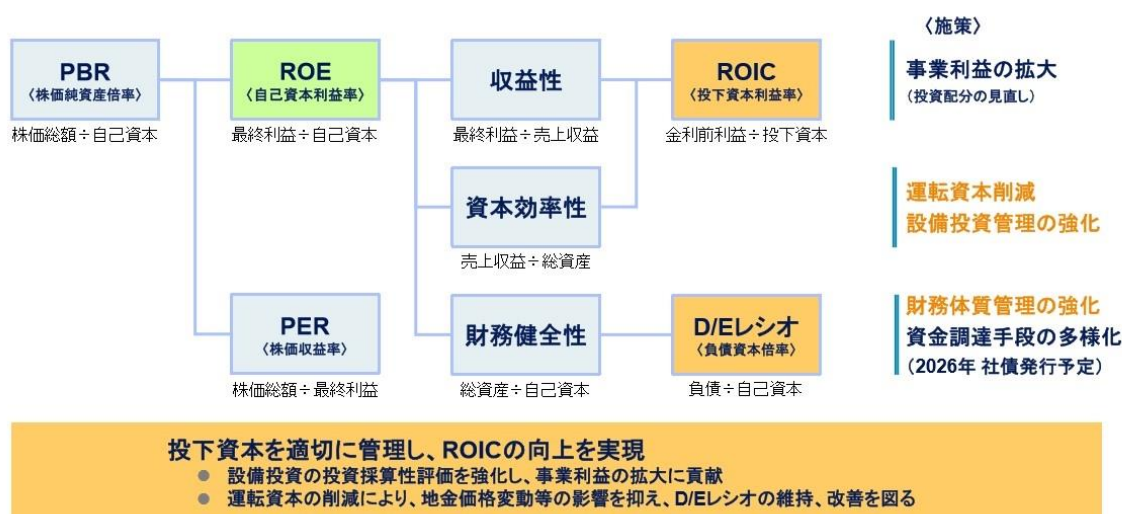
左側につきまして、この図は第4次中期経営計画を始めたときのキャッシュアロケーションの考え方になります。営業キャッシュフロー2,200億円、そして投資1,600億円、そして有利子負債の削減と配当。こういったアロケーションで計画して進めてまいりました。

右側が現在の立ち位置で見た、この4年間のキャッシュアロケーションの状況です。営業キャッシュフローについては2,100億円+αというところですが、この影響は運転資金の増加が非常に大きくなって、営業キャッシュフローが少し足かせになっているところもあり、キャッシュ創出活動に注力していくことを考えております。残念ながら調達80億円と書いてはありますが、有利子負債の削減にはまだ至らないところもありますので、しっかりと資金創出について取り組んでいく。これは後ほどご説明します。

## 第4次中計後半の重点施策

### 継続した企業価値向上を支える財務施策を推進

### ROE向上に向け、ROICとD/Eレシオ向上に向けた取り組みに注力



© UACJ Corporation. All rights reserved. 50

続いて、継続した企業価値の向上を支えるための財務施策ということで、整理してございます。

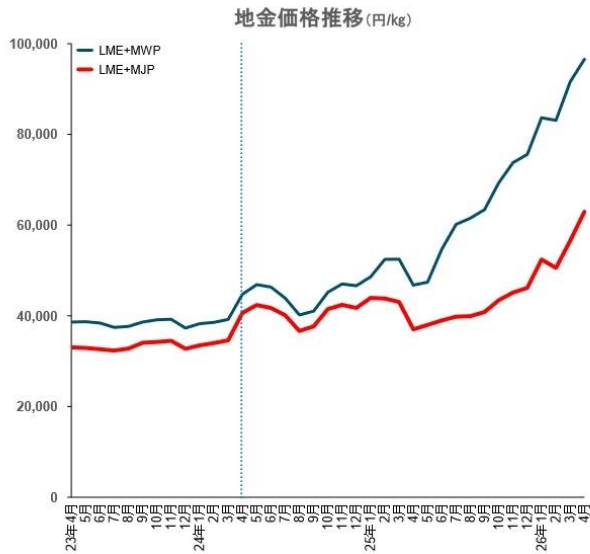
PBR 1 倍以上を実現するため、しっかりと資本コストを上回る ROE を創出していく取り組みについて、ROE を分解して分析するデュポン方式をベースに、収益性、資本効率性の二つについては ROIC をしっかりと管理していく。そして財務健全性については、D/E レシオをしっかりと管理していく。この二つを向上させていくことで、ROE を上げていく。そういったかたちの管理をしながら、日々企業活動をしているところです。

右側にありますけれども、財務が取り組んでいく一つの施策として、まず ROIC を改善させるための運転資本の削減、そして設備投資の管理強化、今後、またいろんな投資をしていきます。設備投資の金額を出す中で、投資の基準、採算性を見ながら、確実に成長に寄与する投資をしていく、そういったところをしっかりと管理していきたいところです。

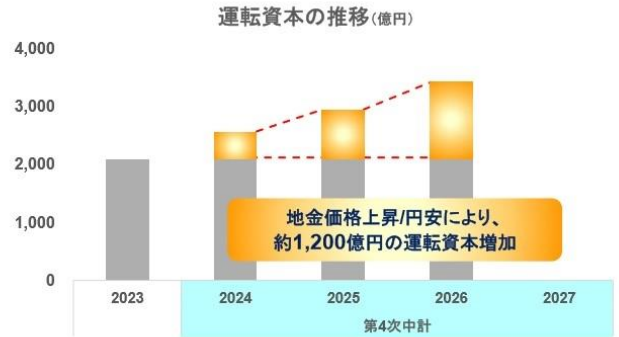
あと財務体質の管理につきましては後ほども触れますけれども、今期から社債を発行することで、資金調達手段の多様化にも注力していきたいと考えています。

## ROIC改善の取り組み【運転資本の削減】

アルミ地金価格高騰等により運転資金は増加傾向  
棚卸資産削減の取り組みを進め、運転資金増加を最小限に抑える



**CCC\*改善プロジェクトを発足(2025年度~)**  
 全社一丸となって取り組み中。  
 ⇒棚卸資産削減、売掛金の回収条件短縮へ  
\*CCC キャッシュ・コンバージョン・サイクル



ROIC の取り組みの一つ、運転資本の削減になります。

左側の図がご覧いただけますが、2024 年の 4 月から第 4 次中計が始まりましたけれども、25 年の 4 月頃からすごい勢いで地金価格が高騰している。また為替も円安が続いていることで、非常に運転資金の増加の影響が大きく出ている状況でございます。

右下にありますけれども、2024 年から 2026 年の 3 年間で、この運転資本の増加が約 1,200 億円増加している状況です。ここにつきましては、これまでにない CCC 改善プロジェクトを社内で 25 年度に発足していきまして、全社一丸となって運転資金をねん出するために、棚卸資産の削減、また売掛金の回収条件等々のいろんな取り組みをしながら、しっかりと資金創出に向けた活動をやっている状況です。

## ROIC改善の取り組み【設備投資管理の強化】

投資総額は第4次中計の水準で計画。投資案件審査時の投資採算性評価を強化

(検収ベース・億円)

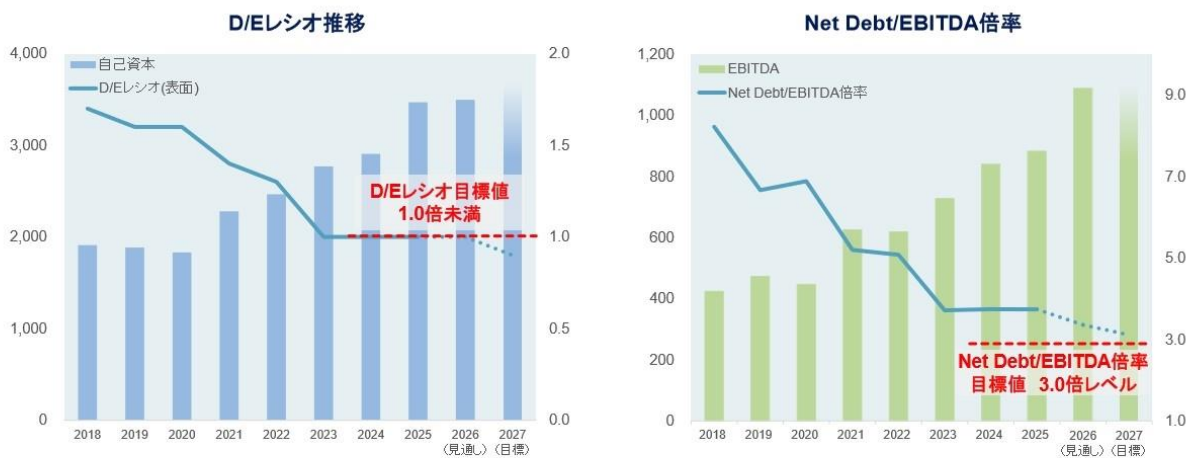
	FY24	FY25	FY26 (見通し)	FY24~26 累計	FY24~27 見通し
設備投資	419	527	500	1,446	1,850
一般投資	188	208	300	696	900
戦略投資	231	319	200	750	950
補助金等		△120		△120	△200
設備投資計 (補助金控除後)	-	-	-	1,326	1,650
減価償却費	381	401	440	1,222	1,665

© UACJ Corporation. All rights reserved. 52

続いて設備投資です。社長からのご説明もありましたので割愛いたしますけれども、しっかりとした設備投資をしながら、将来の利益をしっかりと創出するための資金をねん出して、そして安定な企業活動をやっていくところに注力してまいります。

## D/Eレシオ改善の取り組み【財務体質管理の強化】

運転資金増加等の環境下であるが、第4次中計の計画通りのD/Eレシオで推移  
Net Debt/EBITDA倍率も管理指標に加え、債務償還能力の観点からの管理も強化



© UACJ Corporation. All rights reserved. 53

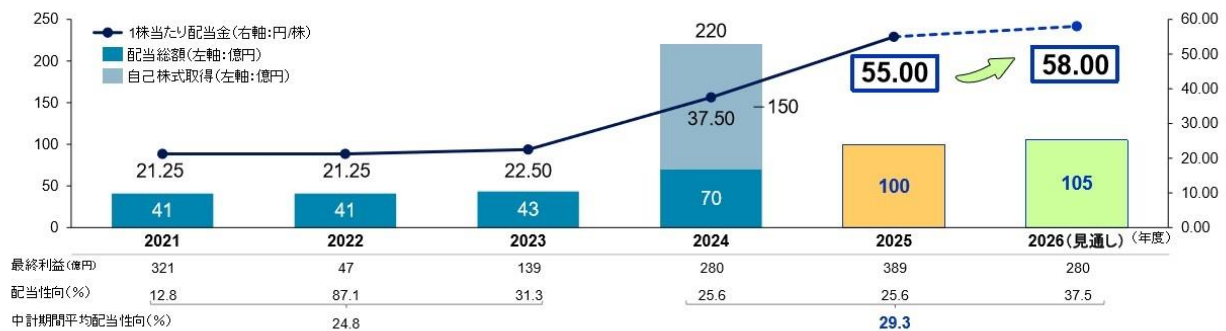
財務体質の管理の強化について、左側にD/Eレシオの改善の取り組みを示しております。先ほどの繰り返しになりますが、計画どおりに進捗している状況です。

右側についてですが、新たに社内では Net Debt/EBITDA 倍率を指標に加えております。当社が生み出すキャッシュと有利子負債の倍率について、2027 年度に 3 倍のレベルを実現することを目指しています。具体的には、運転資金の削減を進めるとともに、Adjusted EBITDA の拡大にも注力し、この両面からしっかりと財務体質を強靱化していきたいと考えています。

## 株主還元方針

2025年度期末配当金を上方修正(前回公表比+10円/株)し、年間配当金を55円/株へ  
2026年度年間配当金は58円/株(前年比+3円/株)を計画

<b>株主還元方針</b> (第4次中期経営計画)	<b>基本方針:</b> 安定的かつ継続的な配当を目指す <b>中期計画:</b> 第4次中計(24~27年度)期間中の配当性向は最終利益の30%以上を目指す
<b>2025年度配当予想</b>	年間55円/株 (中間配当金20.0円/株、期末配当金35.0円/株) ※期末配当金 2026年2月公表比+10円/株
<b>2026年度配当計画</b>	年間58円/株 (中間配当金29.0円/株、期末配当金29.0円/株)



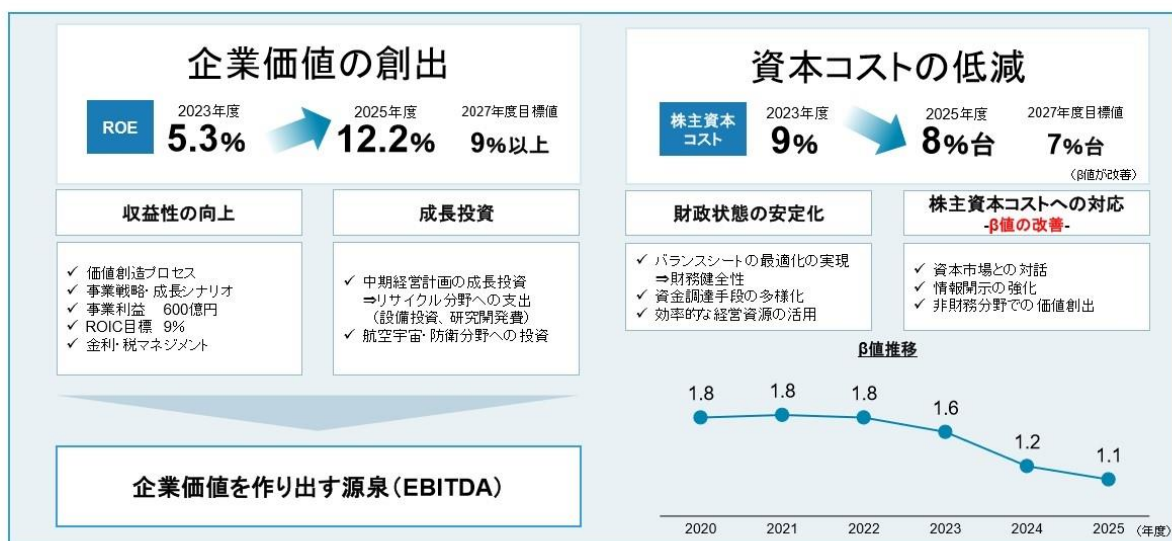
\*2022年度以前は日本会計基準、2023年度以降は国際会計基準(IFRS)

© UACJ Corporation. All rights reserved. 54

これは、株主還元になります。基本方針であります安定的、かつ継続的な配当を目指すことで、第4次中期経営計画期間につきましては、配当性向は最終利益の30%以上を目処とすることで、投資家様、株主様、皆さんの期待に応えていくことをしっかりとやっていきたいと考えています。

## 資本効率の向上

市場との対話を積極的に実行し、エクイティスプレッドの創出、株式価値向上を実現



© UACJ Corporation. All rights reserved. 55

最後になりますけれども、資本効率の向上ということで、企業価値の創出としては ROE を改善させていく、向上させていく。そしてしっかりと資本コストの低減に取り組んでいく。そうすることによって、エクイティスプレッドをどんどん拡大させていく取り組みをやっていきたいということです。足元、リスクフリーレートが増加している中で、右下ございますけれどもβ値、かなり改善してきましたが、このβ値をしっかりと意識しながらマーケット、資本市場との対話、それから情報開示の強化をしっかりと強化しながら取り組んでまいりたいと考えております。

私からのご説明は以上になります。ありがとうございました。

須藤：岡田さん、ありがとうございました。それでは、これより約 10 分間の休憩に入らせていただきます。10 時 40 分から質疑応答を開始いたします。

[了]

### 脚注

1. 音声不明瞭な箇所については[音声不明瞭]と記載
2. 本トランスクリプトは企業の同時通訳音源を書き起こした内容を含む
3. \* は企業の同時通訳の書き起こしを示す

## 免責事項

本資料で提供されるコンテンツの信憑性、正確性、完全性、最新性、網羅性、適時性等について、株式会社JPX 総研（以下、「当社」という）は一切の瑕疵担保責任及び保証責任を負いません。

本資料または当社及びデータソース先の商標、商号は、当社との個別の書面契約なしでは、いかなる投資商品（価格、リターン、パフォーマンスが、本サービスに基づいている、または連動している投資商品、例えば金融派生商品、仕組商品、投資信託、投資資産等）の情報配信・取引・販売促進・広告宣伝に関連して使用してはなりません。

本資料を通じて利用者に提供された情報は、投資に関するアドバイスまたは証券売買の勧誘を目的としておりません。本資料を利用した利用者による一切の行為は、すべて利用者の責任で行っていただきます。かかる利用及び行為の結果についても、利用者が責任を負うものとします。

本資料に関連して利用者が被った損害、損失、費用、並びに、本資料の提供の中断、停止、利用不能、変更及び当社による利用者の情報の削除、利用者の登録の取消し等に関連して利用者が被った損害、損失、費用につき、当社及びデータソース先は賠償又は補償する責任を一切負わないものとします。なお、本項における「損害、損失、費用」には、直接的損害及び通常損害のみならず、逸失利益、事業機会の喪失、データの喪失、事業の中断、その他間接的、特別的、派生的若しくは付随的損害の全てを意味します。

本資料に含まれる全ての著作権等の知的財産権は、特に明示された場合を除いて、当社に帰属します。また、本資料において特に明示された場合を除いて、事前の同意なく、これら著作物等の全部又は一部について、複製、送信、表示、実施、配布（有料・無料を問いません）、ライセンスの付与、変更、事後の使用を目的としての保存、その他の使用をすることはできません。

本資料のコンテンツは、当社によって編集されている可能性があります。