



代表取締役社長
石原 美幸

成長戦略を継続するとともに 収益力・財務体質を強化し 持続的成長への基盤を確立します。

増収減益の結果を直視し、 収益力回復と財務体質改善に注力

代表取締役社長に就任して約1年が経過しました。この間、私はグループ社員はもとより、お客様、投資家の皆様をはじめ多くのステークホルダーとの対話に努めてきました。そして経営の舵取りを担う重責を改めて噛みしめると同時に、ステークホルダーの皆様から寄せられる期待の大きさを実感しました。

その期待に応えるため、UACJグループでは「アルミニウムの可能性を最大限に発揮し、社会と環境に貢献する」という将来ビジョンを掲げ、2018年度～2020年度の3カ年中期経営計画に取り組んでいます。計画初年度となる2018年度は、成長市場である北米やアジアで生産能力増強を進めてきた結果、海外売上高の拡大などにより連結売上高は増収となりました。しかし、年度後半には、米中貿易摩擦の影響による中国経済の減速、IT・半導体市況の悪化など市場環境の急変によって、主力製品であるIT材や厚板の需要が大幅に減少しました。さらに棚卸評価関係の悪化やエネルギーコストの上昇、新製品立ち上げ時の歩留まり低下などの影響もあって、損益面では営業利益、経常利益、親会社株主に帰属する当期純利益ともに前年度比大幅減となる大変厳しい業績となりました。

この結果を直視して事業構造を見直し、課題である国内とタイの早期の収益力回復、財務体質の改善に注力します。さらに、引き続き成長市場・成長分野での着実な事業拡大を図るの

ちろん、素材の加工・供給にとどまらないソリューション提供などにより、収益性の高いビジネスモデルの構築を目指します。

事業の「選択と集中」を加速させ、 事業ポートフォリオの最適化を図る

収益力回復に向けて欠かせない施策の一つが国内を中心とする事業構造改革です。日本国内においては少子高齢化の進展にともない中長期的に市場規模が縮小していくと予想されます。そのため国内事業の抜本的な構造改革は、2013年の統合当時から重要な検討課題となっていました。その後、ボトル缶など新たな成長商品の登場や、自動車向けの需要拡大などに対応していく必要もあり、これまで本格的な構造改革を実行できなかった経緯があります。しかしながら、グループ全体の競争力や収益性を向上させていくためには、生産拠点の統廃合を含めた聖域なき構造改革を実施し、今後の情勢に応じた最適な生産販売体制を構築すべき時期だと考えています。

中期経営計画の重点方針の一つである「資本効率の向上」にも注力します。2018年度は、韓国CHOIL社^{*1}との業務提携解消、住軽日軽エンジニアリングの株式譲渡を実施したのに続き、赤字決算が続いていたCUA^{*2}の合併解消に踏み切りました。さらに2019年6月には、主力のアルミニウム事業への経営資源集中を図るため、銅管事業の売却を決定しました。その一方で、需要拡大が見込まれる中国市場における電池箔生産設

トップメッセージ

成長戦略を継続するとともに収益力・財務体質を強化し
持続的成長への基盤を確立します。

備の新設を決定したほか、中国CITICグループの関連子会社と業務提携し、自動車部品分野で合弁事業を展開することを決めました。今後もROIC^{*3}等の指標を用いて各事業の資本効率を把握しながら「選択と集中」を加速させ、事業ポートフォリオの最適化を図ります。

※1 CHOIL ALUMINUM CO., LTD.

※2 Constellium-UACJ ABS LLC

※3 ROIC=税引前営業利益÷(株主資本+有利子負債-現預金)(期首・期末平均)

アジア・北米での飲料缶需要拡大に対応し、生産体制を増強

構造改革と資本効率の向上によって環境変化に強い柔軟かつ強靱な経営基盤を構築すると同時に、成長市場(アジア・北米エリア)、成長分野(自動車材を中心とした輸送機器分野)の需要を確実に捉え、トップラインを伸ばしていきます。これらの成長戦略のなかでも、ステークホルダーの皆様から多くのご質問をいただいているのが、アジアの生産・販売拠点である

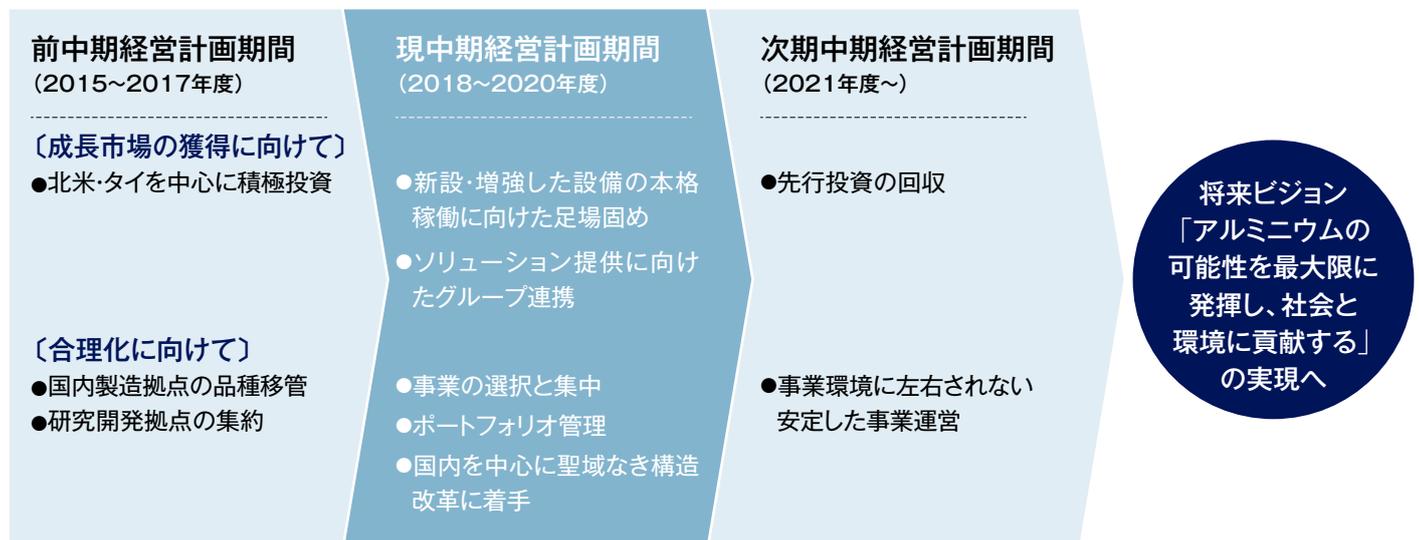
UATH^{*4}の状況です。

UATHラヨン製造所では、第3期の設備工事が順調に進捗しています。すでに一部の新設備が操業を開始し、2019年6月末から製品を出荷しています。新生産ラインの全面稼働によって、同製造所の生産能力は最大年間32万トンに高まる予定です。このアジア最大規模の生産体制を駆使して、アジア、オセアニアの旺盛なアルミニウム需要に対応していきます。

東南アジア地域では、近年、経済成長にともない飲料缶の需要が急速に拡大しています。最近では現地でも飲料を冷やして飲むスタイルが定着しつつあるため、スチール缶に比べ短時間で冷却できるアルミニウム缶の長所を訴求し、より多くの需要を獲得していきたいと考えています。さらに今後の需給動向によっては、アジア、オセアニアだけでなく、アフリカや南米など新たな成長市場の需要にも対応していく方針です。

一方の北米市場では、近年、自動車用アルミニウム材の需要が急増し、各メーカーが自動車材生産にシフトした影響で缶材の需給が逼迫し続けています。そうしたなかTAA^{*5}ローガン工場は、缶材の安定供給を実現していくため、2020年度の年産

UACJの戦略のあゆみ



40万トン(缶材35万トン/自動車材5万トン)体制を目指して設備増強を進めてきました。すでに新たな鋳造ラインが稼働しており、この秋には冷間圧延ラインも立ち上がる予定です。それまでは鋳造ラインの余力を活かしてスラブを外販していきます。さらに今後の需給状況によっては、日本、タイを加えた世界3極による相互補完体制の利点を活かして北米の需要に柔軟に対応していく計画です。

※4 UACJ(Thailand) Co., Ltd.
※5 Tri-Arrows Aluminum Inc.

ソリューションビジネスを強化し、 高付加価値事業モデルを確立する

当社グループが中長期的に企業価値を向上させていくためには、トップラインの伸長に加え、高付加価値のソリューション提供などを通じて、より収益性の高いビジネスモデルを構築することが重要です。そこで成長分野の自動車材事業でのソリューション強化に向けて、2019年4月にグローバル横断組織「自動車部品事業本部」を新設しました。同本部では、各地の営業部門や生産拠点、研究所と連携し、自動車用アルミニウム部品の企画・設計段階から製造、販売、品質保証まで、お客様の高度な要求に応える一貫したソリューションビジネスを推進しています。

当社の価値は、アルミニウムに精通し、素材の可能性を最大限に引き出すための技術とノウハウを有することにあると考えています。この当社の価値を高めていくために、自動車材以外の分野でも同様のソリューションを強化していく方針です。例えば、次世代蓄電池や輸送機器、電子部品、電子機器などの分野でも、新たな素材開発から精密加工・表面加工技術の開発、品質保証といったトータルなソリューションを提供し、お客様のイノベーションを支援していきます。

こうしたソリューション提供を加速させていくために、現在、グローバルな研究開発・技術サービス体制の強化を進めてい



ます。2018年度には米国とタイに当社初となる海外研究開発拠点を開設し、各地域のお客様へ迅速で正確な技術サービスを提供するとともに、新たな技術・製品の開発に注力しています。さらに2019年2月には日本のR&Dセンターをリニューアルしました。新センターは、研究員がお客様や当社の生産部門と協業・連携しながら新しい価値を創出するための「共創空間」として設計しています。

もちろん、これらのビジネスを担うのは各事業拠点で活動する一人ひとりの社員です。そこで当社グループでは、コア技術やノウハウを継承して一層磨き上げていくことはもちろん、“お客様と実直に向き合い、自ら考えて行動できる”人材の育成に努め、UACJのDNAを継承していくことも強化していきます。

軽量化ニーズの高まる自動車材分野はもとより、最近では海洋プラスチック廃棄などの問題が深刻化するなか、飲料や洗剤などのボトル容器材の分野においてもリサイクル性に優れたアルミニウムへの注目が高まっています。アルミニウムが持つ優れた特性を追求し、新たな用途を積極的に創出していくことによって、この素材はさらに幅広い分野で活用され、持続可能な社会の実現に貢献できるものと確信しています。UACJグループは、これからもお客様と共に新たな社会的価値・経済的価値を創出することによって持続的成長を目指してまいります。一層のご支援を賜りますようお願い申し上げます。