

このたび、新型コロナウイルス感染症(COVID-19)に罹 患された皆様、感染拡大により困難な生活環境を余儀なくさ れている多くの皆様に、心よりお見舞い申し上げます。同時 に、最前線で日夜対応に当たられている医療従事者、保健 機関の皆様、そして社会インフラを支えておられる皆様に、 深く感謝申し上げます。UACJグループは、この困難な状況 をグループ一丸となって乗り越え、すべてのステークホル ダーの皆様への責任を果たしてまいります。

中長期的な成長投資を推進するも、 市場環境激変の影響を受け 2期連続の計画未達に

UACJは、日本を代表するアルミニウムメーカー2社が、 長期的な戦略のもとに経営統合して誕生した会社です。そ のねらいは、今後の国内市場の収縮を見据え、統合によるシ ナジーを最大限に発揮しつつ、中長期的な伸長が予想され る北米やアジアを中心とする海外市場の旺盛な需要に応え ていくことにより、グローバルメーカーとして持続的な成長 を果たすことです。そのために当社では統合後、北米の TAA*1や東南アジアのUATH*2への大規模な投資を実施 し、日本を含む世界3極のグローバル供給体制を構築してき ました。

こうした成長投資を実行できたのは、今後も当面は国内 市場で十分収益を確保できる見込みがあったからです。実 際、計画策定後も国内ではちょうどボトル缶の登場により、 コーヒー飲料などのアルミニウム缶の需要が伸びました。自 動車の軽量化ニーズに対応してボディパネルのアルミニウ ム化の動きが活発化していました。また、米国におけるシェー ルガスの輸出拡大にともないLNGタンク材の需要が増大し、

戦略の変遷

次期中期経営計画 前中期経営計画 現中期経営計画 (2015~2017年度) (2018~2020年度) 成長市場(アジア・北米)、成長 自動車を中心とした輸送分野、 ●策定検討中 エネルギー分野などの成長製 分野(自動車)に注力継続 品の拡大とアジアを中心とした 先行投資の着実な回収 成長地域の事業強化 ●資本効率の向上(ROIC重視) 各事業の最適生産体制の構築 行動理念の共有と浸透 および技術融合の推進 ●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

企業理念

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

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。

旺盛な国内需要を踏まえ、 国内製造拠点の集約を後退化 国内市場の急激な変化を起因とする 業績・財務バランスの悪化を受け、構造改革に着手



液晶・半導体製造装置向けの厚板の需要も堅調でした。

いずれは収縮していくと考えていた国内市場ですが、当時、足元の需要は伸びていました。そのため、前中期経営計画(2015~2017年度)において着手する計画だった国内製造拠点の集約を遅らせることとし、現中期経営計画(2018~2020年度)においても、国内需要の伸びを踏まえた計画を策定し、さらに旺盛な海外需要の獲得に向けてTAAやUATHにおける増強投資を進めたのです。

ところが、2018年の後半から中国経済の減速、米中貿易 摩擦などの影響で、国内外の市場環境が激変しました。大型 投資を進めてきた海外生産拠点がまだ収益化できていない 段階で、国内需要が厚板を中心に大きく失速しました。その 結果、当社は2期連続で経営計画の目標を達成できません でした。とりわけ2019年度は、売上高6,151億円、営業利 益101億円、経常利益38億円という減収減益の大変厳しい 業績となりました。なお、親会社株主に帰属する当期純利益 は、繰延税金資産の計上などによって増益となっています。

*1 Tri-Arrows Aluminum Inc.*2 UACJ (Thailand) Co., Ltd.

3つの方針に基づく構造改革を実行し、 筋肉質な企業体質へ

この困難な状況から脱却すべく、UACJは2019年10月から「構造改革の実行」を開始しました。アルミニウム業界のなかでは比較的早く改革に着手することができました。しかし、統合直後から危機感を持って国内生産体制の見直しを計画してきたにもかかわらず、環境変化への対応が遅れ、業績悪化を招いてからの改革着手となってしまったことは深く反省しています。

今回の構造改革では、事業環境変化に対応できない現状の「収益構造」や「財務体質の脆弱化」、そして決断の遅れや実行力不足などの「マネジメント機能の不足」といった課題を真摯に受け止め、「稼ぐ力の向上」「財務体質の改善」「経営のスピードと質の向上」の3つの方針のもと、筋肉質な企業体への変革を図ります。

改革がスタートして約1年が経過し、各施策は着実に進捗しています。「稼ぐ力の向上」では、実施を延ばしていた国内の生産拠点の集約が計画通りに進んでいます。海外拠点においても第3期投資設備が本格稼働したUATHの生産・販売量が拡大しており、お客様との長期契約・価格改定契約の締結も順調に進んでいます。TAAの新冷間圧延ラインの立ち上げは、新型コロナウイルス感染症の影響もあってやや遅れたものの、販売への影響はなく、順次増産していきます。

「財務体質の改善」については、祖業の一つであった伸銅 品事業の売却をはじめとするアルミニウム事業への集中と 不採算部門・ノンコア部門からの撤退や、当社グループ全社 員が強い危機意識を持ってコスト削減に取り組んだ結果、

構造改革の方針と目標

| 稼ぐ力の向上 | ●損益分岐点の引き下げ ●大型投資の収益化 ●不採算分野・ノンコア分野からの撤退 | | 収益改善効果 十210億円 (2019 → 2022年度) |
|---------------|--|---|--|
| 財務体質の改善 | ●営業キャッシュ・フローの向上●投資削減●棚卸資産の圧縮 | • | フリー・キャッシュ・フロー 黒字化 設備投資削減見通し 一928億円 (2017~2019年度見込み → 2020~2022年度見通し) 有利子負債削減目標 800億円以上 D/Eレシオ目標 1.3 |
| 経営のスピードと 質の向上 | ●マネジメント体制および仕組みの強化 ●構造改革本部の立ち上げ | | 迅速に経営判断できるマネジメント体制 着実な施策実行力 合理的な企業規模 |

2019年度には、経営統合後初となるフリー・キャッシュ・フ ローの黒字化を実現しました。

さらに「経営のスピードと質の向上 | に関しても、執行役員 を27名から14名に削減したのをはじめ、執行兼任の社内取 締役も削減するなど、経営と執行との分離、責任・権限の明 確化を図るとともに、より迅速な意思決定ができる体制を整 備しました。

このように構造改革は順調に進展していますが、この改革 は当社が早期の業績回復を実現し、新たな成長軌道へと歩 を進めるために当然完遂しなければならないプロセスに過ぎ ません。本来なら現中期経営計画のもとに成長戦略を推進 しているはずの時期に、構造改革に注力せざるを得なくなっ たことで、成長に向けた施策が後回しになっています。その 現実を正しく認識し、目先だけの改善で終わらせることなく、 将来の成長を支える強靭で筋肉質の企業体を作り上げなけ ればならないと考えています。

再定義したグループ理念を起点に 新たな成長機会を獲得

2019年度は、この構造改革と同時にグループ理念の再 定義に取り組みました。これはUACJグループの意思表明 であり、私たちが目指す将来像とその道筋を示したもので す。また、UACJのパーパス(存在意義)を再認識し、全社員 で想いを一つにすることは、構造改革を進めるうえでも大き な推進力になるはずです。そのため今回の再定義は、若手 から経営陣まで400名近い社員の意見を集めるなど、全員 の意志・想いの総和として新しい「企業理念」「目指す姿」 「価値観 | をまとめました。

再定義した理念体系を改めて俯瞰してみますと、これまで 注力してきた先行投資などの施策は、いずれもこうした理念 の実践であったことがわかります。TAAやUATHへの設備 投資は、環境負荷の低減に寄与するアルミニウムという素 材を世界のユーザーにお届けし、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の実践といえます。また、 UWH*3の買収による自動車部品分野でのソリューション事 業の強化、タイや米国での研究開発拠点の開設は、アルミニ ウムという素材の可能性を最大限に引き出し、より幅広い分 野で環境負荷低減に寄与していくための施策です。

そして今後も当社グループは、この理念を起点にして、新たな成長機会を創出していきます。現在、コロナ禍において厳しい事業環境が続く産業がある一方、ITサービスやヘルスケアのように加速度的に成長している産業領域があります。これらの領域においても、例えばクラウドサーバー向けの磁気ディスク、基板やIT関連部品材、医療機器向けの放熱部材など、さまざまなアルミニウム需要が存在します。そんな成長機会を確実に捉えてビジネスを拡大させていきたいと考えています。

こうした成長機会を創出していくうえで念頭に置かなければならないのが「UACJは何によって社会に価値を提供していく会社なのか」ということです。アルミニウムなどの素材



メーカーは、お客様に素材を使っていただくことで社会に価値を提供してきました。ただし、当社グループがこれからも持続的に提供価値を高めていくためには、お客様が必要とする素材を安定供給するだけにとどまらず、「こんなところにもアルミニウムが使えます」「他の素材からアルミニウムに変更するとこういうメリットが生まれます」といった新しい提案を、従来以上に強力に推進していく必要があります。

その意味で、これからのUACJという会社は、「素材を供給する企業」から、お客様や社会のイノベーションを支える「ソリューションを提供する企業」へと変わらなければならないと考えています。アルミニウムはすでに社会の幅広い領域で活用されているために、技術的に成熟した素材と考えられがちですが、機能や特性の面でも加工技術の面でもまだまだ伸びしろのある素材です。

実際、現在も「アルミニウムは加工が難しい」という声を耳にすることが少なくありません。鉄などに比べると加工が難しい点はウィークポイントともいえますが、私はそんな"弱点"にこそ新しいビジネスチャンスがあると考えています。統合の母体となった企業の創業時から数えれば1世紀以上にわたってアルミニウムの開発・製造に携わり、誰よりもこの素材に精通しているのがUACJの大きな強みです。その技術蓄積とノウハウを駆使して、部材の加工性を改善・向上するためのソリューションを提供すれば、これまで加工性がネックとなってアルミニウムの採用が進まなかった需要を開拓できるからです。

もちろん、弱点を克服すると同時に、アルミニウムのストロングポイントである軽量性や導電性、熱伝導性、リサイクル性の高さなどを、より効果的に発揮させるためのソリュー

ションも欠かせません。すでに自動車分野ではボディパネル や構造材のアルミニウム化が進みつつあり、車体の軽量化 による燃費改善や、材料のリサイクル促進など、環境負荷の 低減に寄与しています。そこで当社は、自動車部品開発の中 枢を担う「モビリティテクノロジーセンター」を立ち上げまし た。ここを中心に、拡大する自動車市場において提案型開発 を加速させていきます。そして今後も、各領域でのソリュー ション能力をより一層強化し、アルミニウムという素材の力 を最大限に引き出すことによって、環境負荷を減らし、持続 可能で豊かな社会の実現に貢献していきます。

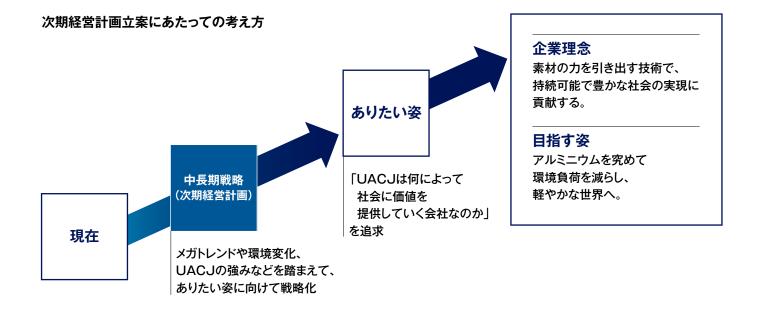
%3 UACJ Automotive Whitehall Industries, Inc.

より長期的な視点から戦略を考え、 次期経営計画を策定

現在、UACJは全力を挙げて構造改革を推進している状

況ですが、改革が着実に進展していることを踏まえ、今後は その先の成長に向けた経営計画の策定に着手したいと考え ています。計画策定にあたっては、従来よりも長期的な視点 に立って戦略を考えていくつもりです。というのも、アルミニ ウム製造業は典型的な装置産業であり、設備投資の計画・実 行から、稼働して利益が上がるようになるまでに、大規模な投 資案件では5、6年くらい要することも珍しくないからです。そ のため、これまでの中期経営計画のように3年単位で考える のではなく、まず5年、10年といったより長期的なスパンで成 長戦略を考え、最終的に3カ年計画としてまとめる場合も、そ の長期戦略の中の3年と位置づけるべきだと思います。

10年後の2030年は、ちょうどSDGsが17目標169ター ゲットの達成を目指す区切りの年でもあります。そこで当社 が注力するSDGsのターゲットも踏まえたUACJグループの "2030年のありたい姿"を設定して、その実現に向けた最初 のステップとして次期の中期経営計画を策定していくのも



一つの方法だと考えています。

その場合も、2020年2月に再定義した企業理念がすべての計画の起点となることは言うまでもありません。「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。」という新たな企業理念を実現していくために、これからの10年間で私たちが何をすべきかを徹底的に考え抜き、SDGsなどのサステナビリティ面も踏まえた定性的・定量的目標を設定し、その達成に向けた施策を立案していきたいと思います。

このような中長期的な成長戦略を推進していくうえで当 社の大きな強みとなるのが、アルミニウムに関する豊富な知 見を駆使したソリューション能力と、日本・米国・タイの世界3 極のグローバル供給体制です。この供給体制を活かして北 米やアジアなどの旺盛な需要に応えるのはもちろん、例え ば北米での缶材需給が逼迫した際にはUATHや日本の製 造拠点で生産を補完するなどして、グローバルメーカーなら ではの安定供給を実現しています。また、日系の自動車メー カーや部品メーカーが北米での現地生産を展開する場合、 日本国内で実績を有する当社グループが北米市場におい ても素材や部材を供給できるのもメリットです。さらに今後、 欧米や日本に続いてアジアにおいても自動車のボディパネ ルや構造材のアルミニウム採用が加速すると予想されます が、北米や日本での実績・ノウハウのある当社グループな ら、UATHの製造拠点を活かしてスムーズに供給体制を整 備できます。

次期経営計画においては、このソリューションカとグロー



バル供給体制という当社グループの強みを最大限に発揮しながら、お客様と社会のニーズの変化に柔軟に対応していく ことで、アルミニウムの新たなマーケットを積極的に開拓していきます。

アルミニウムは現代社会に不可欠の素材です。今春、新型コロナウイルス感染症の拡大によって、北米で多くの工場が生産を停止していた期間にも、アルミニウム産業は社会の維持に必要なエッセンシャルな産業として政府の要請を受け、操業を継続しました。そんなアルミニウムメーカーとしての社会的使命をこれからも果たし続けていくためにも、UACJグループでは、新・企業理念のもと、全社員が強い意志と前向きな展望を持って新たなチャレンジを続けてまいります。今後とも一層のご理解とご支援を賜りますようお願い申し上げます。