

素材の力を引き出す技術と世界3極の供給体制で
10年後の“軽やかな世界”の実現に貢献します。

代表取締役社長
石原 美幸



新型コロナウイルス感染症の拡大を受けて、不幸にも亡くなられた方々に深い哀悼の意をささげますとともに、現在も罹患されている方々に心よりお見舞い申し上げます。また最前線に対応されている医療関係者の皆様に感謝を申し上げます。

第1次、第2次中期経営計画を振り返って

環境急変への対応が遅れ、目標未達となるも 新たな成長に向けたグローバル供給体制を確立

企業統合からの思いと

第1次と第2次中期経営計画の功績と反省

2021年3月、統合以降2度目となる中期経営計画が終了しました。これまでの第1次(2015年度～2017年度)、第2次(2018年度～2020年度)の中期経営計画を通じて、当社が追求した最大のテーマは、UACJ発足の大きな目的でもある海外事業の強化にありました。人口減少にともない国内のアルミニウム需要が縮小していく一方、欧米やアジアなどの海外市場では、中長期的に需要成長が続くと見込まれています。そこで国内業界トップ2社の経営統合によってシナジーを発現するとともに、国内事業のスリム化を進めながら、資本力や人材といった資源を海外の成長事業に振り向けることで、グローバルなアルミニウム企業として持続的な成長を果たしていこうと考えたのです。

実際、当社では北米とアジアを主要な成長市場と位置づけ、第1次、第2次の中期経営計画を通じて、米国のTAA^{*1}、UWH^{*2}での生産能力の増強や、タイのUATH^{*3}の立ち上げなど、中長期的な視点のもとに大型投資を実施してきました。第2次中期経営計画期間内にはこれらの投資回収を進めつつ収益拡大を実現する計画でしたが、さまざまな外的要因・内的要因により、第1次に続き第2次においても目標未達となりました。ステークホルダーの皆様

のご期待を裏切る結果となり、大変申し訳なく責任を痛感しています。

大きな外的要因としては、米中貿易摩擦の影響によって2018年、2019年と中国経済の減速が続き、それにともないアルミニウムの国際市況が急速に低迷したことが挙げられます。第1次中期経営計画期間中は、予想以上に旺盛であったLNG船や液晶・半導体製造装置向け厚板の国内需要に対応するために生産体制を拡充することで、旺盛な需要に対処いたしました。しかし、生産体制確立後の米中貿易摩擦により厚板の需要が激減しました。これらの結果、厚板は極めてボラティリティの高い事業となり、地金価格の下落も相まって残念ながら業績を大きく押し下げました。

一方、内的要因としては、予想できなかった地盤の問題から基礎工事に影響を来したことによりUATHの第二期工事が遅延し、熱間圧延・冷間圧延の生産設備の立ち上げが予定より約半年遅れたことが、その後の安定操業確立と収益化の遅れにつながりました。また、当社では国内の需要縮小を見据えて、生産拠点の集約を計画していましたが、前述のように第1次中期経営計画スタート後、国内の厚板需要が予想以上に旺盛だったことから、その需要に応えるために生産集約を先に延ばしたことも、収益を圧迫する結果となりました。本来なら、一時的に需要があったとしても、そんな好調な時期にこそ、将来を見据えて生産性・収益性の高い生産体制への改革を断行すべきであったと深く反省しています。

期中での構造改革の断行

将来の成長戦略として海外拠点への投資実行中に「中国経済の減速と米中貿易摩擦に端を発した急激な国際市況の悪化」といった外的要因に加え、そうした「環境変化への対応の遅れ」という当社における内的要因が重なったことで稼ぐ力の減衰を来したことが、収益性の低下と財務体質の脆弱化を招きました。この状況を打開するため、そして第1

次中期経営計画と同様の轍を踏まないためにも、第2次中期経営計画の実行途中ではありましたが、2019年10月、国内生産拠点の集約や海外大型投資の収益化などによる「稼ぐ力の向上」、そして「財務体質の改善」「マネジメントの仕組みの強化」を柱とする構造改革に業界に先駆けて着手しました。

構造改革の各施策は、ほぼロードマップ通りに進行しています。また、UATHの第1期に始まり、TAAの増強、福井製造所の自動車材仕上げラインの新設などの大型投資が2019年度までにおおむね完了しました。その結果、フリー・キャッシュ・フローが2019年度に281億円、2020年度に177億円と、統合以来初の2期連続で黒字となるなど、財務体質の改善が着実に進んでいます。これも取締役・役員体制を抜本的に見直し、より機動的な経営判断、業務執行を目指して新体制をスタートさせたマネジメント改革の

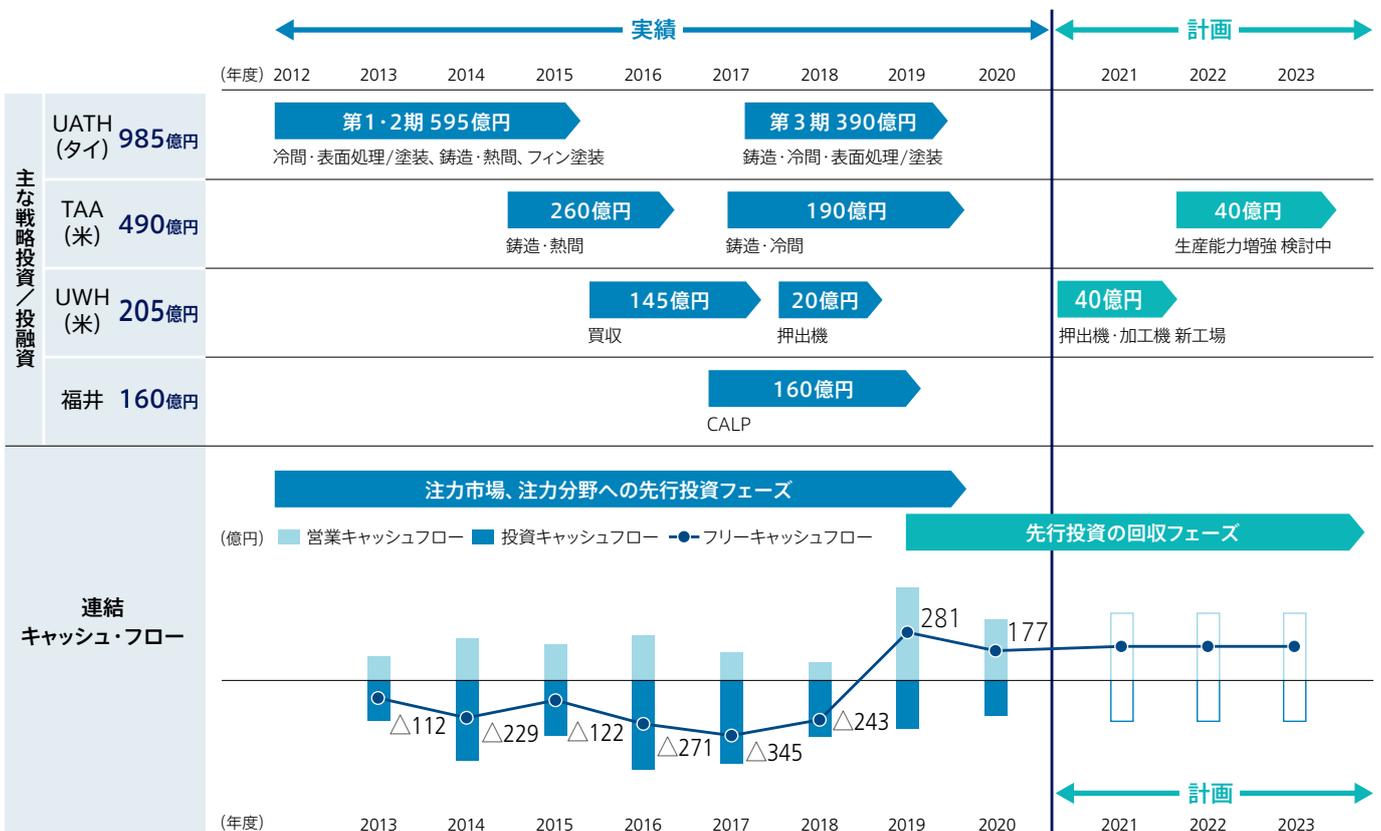
成果と考えます。

2020年度から続く新型コロナウイルス感染症のパンデミックは、顧客企業の操業停止にともなう製品選定の遅延や販売量の減少、当社生産設備の立ち上げの遅れなど、さまざまな影響を事業に及ぼしています。しかし、同業他社に先駆けて実行した構造改革によって筋肉質な企業体質への転換を進めたことが、2019年度下期からの経常黒字基盤の構築、そして幸いにもこうしたコロナ禍による業績への影響を最小限に抑えることができたと考えています。

世界3極(日本・米国・タイ)での生産拠点への期待

そして第1次、第2次中期経営計画を通じた最大の成果が、日本・米国・タイの世界3極でのグローバル供給体制の確立です。アルミニウム圧延業は巨大な装置産業であり、

アルミ圧延事業の産業構造について(投資とリターンの関係性)



新規投資計画から建設立ち上げ、生産能力の最大化までに、少なくとも5年以上かかります。今回、立ち上げや収益化のタイミングに遅れは生じましたが、現在、TAAやUATHをはじめ国内外での大型投資案件はいずれも順調に稼働し、投資の回収段階に入りつつあります。

コロナ禍の不透明な経済環境下にあってもアンチプラスチックからアルミニウム缶へと志向が傾斜する北米の缶材需要は予想を上回るスピードで成長を続けており、供給逼迫が問題化するほどです。この需要に応えるためTAAでは増強した設備がすでにフル稼働しているほか、UATHからも北米市場に缶材を供給するなど、グローバル供給体制が大きな力を発揮しています。今後、北米に加えアジア市場においても、缶材や自動車材などを中心にアルミニウムの需要は着実に成長すると予測されています。これらの需要を着実に捕捉していくためには、世界3極の供給体制が不可欠であり、統合以来、グローバル企業への飛躍を目指して積極的に先行投資してきた当社の戦略は正鵠を射たものであったと確信しています。

※1 Tri-Arrows Aluminum Inc.

※2 UACJ Automotive Whitehall Industries, Inc.

※3 UACJ (Thailand) Co., Ltd.

長期ビジョンの策定とマテリアリティの特定

10年後を見据え、UACJが社会に果たすべき使命とサステナビリティの重要課題を特定

企業理念(フィロソフィ)経営に向かって

当社は、2019年10月から取り組んできた構造改革を完遂し、さらに2021年度からスタートする第3次中期経営計画の方向性を明確化するため、UACJのグループ理念体系を再定義するとともに、長期経営ビジョン「UACJ VISION 2030」を策定しました。

グループ理念体系を再定義したのは、構造改革を実行

するにあたり、グループ全員が同じ目標に向かって全力で取り組む必要があると考えたからです。そこで当社の存在意義(パーパス)を問い直し、企業理念や目指す姿、大切にしたい価値観を明示するとともに、「UACJウェイ」として社員一人一人の行動の羅針盤をまとめました。この理念体系のもと、10年後の2030年にUACJグループが「どうありたいか」「どうあるべきか」を見える化・定義したのが「UACJ VISION 2030」です。この長期経営ビジョンの策定にあたっては、5年後、10年後、経営に携わる力を秘めた次世代や中堅クラス、さらには若手社員にも参加してもらい、社会構造の変化や技術革新の進展、サステナビリティへの要求の高まりなど、外部環境が大きく変化するなかで、企業理念の実現に向けてUACJがどのような役割を果たし、社会への貢献を果たしていくべきかなどについて共に議論を重ねました。そして、①成長分野や成長市場の需要捕捉により、より広く社会の発展に貢献する、②素材+αで、バリューチェーンおよびサプライチェーンを通じた社会的・経済的な価値の向上に貢献する、③新規領域への展開により、社会課題の解決に貢献する、④製品ライフサイクルでのCO₂削減により、環境負荷の軽減に貢献する、の4つを当社が貢献すべきテーマと決めました。

10年後に活躍する場を創造

さらに、10年後に活躍したい新規領域として若手・中堅社員から出された意見を集約したのが、「モビリティ」「ライフスタイル・ヘルスケア」「環境・エネルギー」の3分野です。これらの分野で貢献を果たしていくうえでも、「多彩な加工力」「世界3極の供給体制」「強固な顧客基盤」という当社の強みを生かしつつ、新たな付加価値を創出していくことが重要になると考えています。

当社では、こうした新領域においてアルミニウムのビジネスに限定する必要はないと考えています。企業理念の中で「素材」と表現しているのはそのためでもあります。例えば、

アルミニウムのリサイクルで培った技術を応用して、海洋ゴミであるマリンデブリの中に含まれる金属成分を回収し、再利用するといった事業も考えられます。このように、当社が培ってきた技術やビジネスのノウハウ、ネットワークなどを有効活用し、アルミニウムを起点としつつも新たな事業領域を積極的に広げていく方針です。

さらに「UACJ VISION 2030」では、当社グループがこれからの持続可能な社会の実現に貢献するための「サステナビリティ基本方針」を定めるとともに、それに基づく重要な活動課題として6つのマテリアリティを特定しました。これらのマテリアリティはSDGsに結びついており、今後グループ全員で実践していく計画です。とりわけ「気候変動への対応」については、モビリティの燃費向上や走行安定性などの性能向上に役立つ「軽さ」や、そのほかアルミニウムの優れ

た「リサイクル性」や「熱伝導性」などの特長を活かして社会のCO₂排出量削減に積極的に貢献しながら、当社として2050年でのカーボンニュートラルの実現を目指し努力し続けます。

これらの事業ビジョンのもと、当社では2030年度のターゲットイメージとして売上高8,000億円以上、売上高営業利益率6%以上、ROEおよびROIC10%以上を掲げています。売上高は2020年度実績から2,000億円以上の上積みが必要となります。今後、構造改革の完遂、およびUATH、TAA、UWHの生産能力を最大限に活用することで、第3次中期経営計画が終了する2023年度に売上高7,000億円を達成し、残りの1,000億円は、新たな投資計画の実行や新規領域の積み重ねによって実現していく計画です。

長期経営ビジョン“UACJ VISION 2030”で目指す姿



第3次中期経営計画について

長期経営ビジョン実現に向け、 構造改革を確実に完遂し、 新たな成長への基盤強化を推進

第3次中期経営計画における 3つの重点方針

当社は、この「UACJ VISION 2030」の実現に向けた最初のステップとして、2021年度を初年度とする第3次中期経営計画をスタートさせました。その重点方針は「構造改革の完遂」「成長への基盤強化」「軽やかな世界の実現への貢献(サステナビリティ推進)」の3つです。とくに「構造改革の完遂」は当社が次の成長ステージを目指すための必須条件・前提条件でもあります。前述したように構造改革は施策ベースでおおむね計画通りに進捗しています。国内の生産集約はほぼ完了しており、今後は現時点で見えている変化や将来を見据えながら必要な品種構成の改善や各拠点での生産体制の最適化に注力していきます。

世界3極の最大活用とその後の成長戦略

「成長への基盤強化」としては「付加価値型ビジネスの拡大」「成長市場・成長分野への注力」「新規領域の創出」「成長を支える人材・組織、技術などの基盤強化」に取り組んでいく計画です。いずれも重要な施策ですが、北米やアジアにおける缶材の需要成長を踏まえると、その旺盛な需要をどこまで捕捉できるかが最大の課題になると考えています。

脱プラスチックの潮流の中、世界の缶材需要は欧米やアジアを中心に高い成長を続けています。とりわけ北米ではアルミニウム缶飲料がプレミアムプロダクトに位置づけられ、新しいアルコール飲料「ハードセルツァー」などの新ジャンルを含め新製品が続々とアルミニウム缶で発売されており、北米の缶材需要は2025年までに年間で約50万

トン増加すると見込まれています。TAAでは、すでに向こう5年間の生産予約がほぼ100%埋まっており、2026年以降についても増産や長期契約のオファーが寄せられています。この需要を最大限に捕捉していくため、当社ではTAAのさらなる生産能力の増強を図るとともに、世界3極体制を活用した缶材の安定供給に注力します。例えば、TAAは冷延設備と鋳造設備にはまだ余力があるため、熱間圧延設備など上工程を増強することで、その余力を活かした缶材を中心とした増産を検討していきます。一方、UATHの場合は、まだ熱間圧延設備に余力があり、用途に応じた仕上げラインを増強することで供給能力を上積みすることが可能です。これらに日本を加えた世界3極体制は、今後の缶材事業における当社の大きな強みとなります。当社では各拠点での生産マネジメントをさらに強化し、世界3極での生産効率最大化を追求していきます。

事業領域を素材+αへ

このように世界の旺盛な缶材需要を確実に捕捉すると同時に、将来の持続的成長を牽引する新たな事業の柱を確立することも欠かせません。その代表例が自動車部品事業であり、北米では2022年頃を目途にUWHが新たな自動車用バンパーの供給を開始する計画です。その前哨戦として2021年、まず国内メーカー向けのアルミニウム製バンパーの事業を立ち上げます。日本と北米では事業体が異なりますが、国内で蓄積した技術やノウハウを有効活用することで、最大かつ最重要市場である北米での事業化をより円滑かつ確実に実現したいと考えています。

財務・非財務でのターゲットを明確に

これらの重要施策を着実に実行することで、当社では第3次中期経営計画の最終年度における財務ターゲットとして、売上高7,000億円、営業利益300億円、ROE7.5%、ROIC6.0%の達成を目指します。また、非財務指標として

SDGsのうち4つと紐づけた前述の6つのマテリアリティに関する評価指標および2023年度の目標も設定しました。

当社では、第1次、第2次の中期経営計画が未達となった事実を反省し、構造改革の一環としてマネジメント改革を実行し、“経営の質とスピードの向上”を追求してきました。今回の第3次中期経営計画においては、決して同じ轍を踏むことのないよう、取締役会でのモニタリングはもちろん、新たに発足させた経営企画会議などにおいても高い頻度で各計画の進捗状況を精査していきます。そして状況変化や実行段階での課題などを迅速に発見し、適切な対策を講じることによって、必ず目標を達成していく所存です。

持続可能で豊かな2030年社会の実現に向けて

環境負荷低減に大きく貢献するリサイクルを推進し、アルミニウムの活用領域、当社市場を拡大

アルミでかなえる、軽やかな世界

私たちUACJグループの使命は、1898年に日本で初めてのアルミニウム圧延業に進出してから100年以上にわたり究めてきた「技」と「術」を結集しアルミニウムの可能性を拡げていくことです。歴史に基づく実績に誇りと自信を持ち、これからの自分たちが何をなすべきか。それを表現したのが、企業理念体系に併せて制定したタグライン「Aluminum lightens the world」「アルミでかなえる、軽やかな世界」です。

第3次中期経営計画の目標

財務指標		非財務指標		
財務指標	目標値	6つのマテリアリティ	評価指標	目標値
売上高	7,000億円	気候変動への対応	サプライチェーン全体でのCO ₂ 排出量の削減量(2019年度BAU※6比)	22%削減(2030年度目標)
営業利益	300億円	製品の品質と責任	重大品質不具合件数	1件以下
売上高営業利益率	4.2%		客先クレーム件数	前年比10%減
経常利益	250億円	労働安全衛生	重篤災害発生件数	ゼロ
D/Eレシオ※4	1.2倍以下	人権への配慮	総合度数率※7	4.00
ROE	7.5%		人権D D実施、結果を踏まえた目標づくりとアクションプラン実行	4製造所で実施
ROIC※5	6.0%	多様性と機会均等	行動規範、人権、ハラスメント関連の研修実施率	96% (ハラスメント防止研修は実施率100%継続)
			管理職に占める女性比率(役員含む、国内)	4%
		人材育成	後継候補者計画の実施率	国内グループ会社に展開
			重点分野に関する教育支援活動の受益者数	300人/年

※4 劣後ローンの資本性考慮後

※5 税引前営業利益を基に算出

※6 BAU(Business as usual): 何も対策を講じずに現状(生産量、品種構成)を維持した状態

※7 総合度数率: 統計期間中の延べ労働時間あたりの労働災害による死傷者数(不休業を含む)を100万時間で換算した労働災害の発生状況(頻度)を評価する指標

私たちUACJグループは、高品質なアルミニウムの供給を通じて、人々の暮らしの向上や持続可能な社会の実現に貢献していきます。より良い地球環境づくりのために、この世界をより明るく、軽やかに変えていきます。

誠実にアルミニウム事業に取り組む

UACJ VISION 2030の先にある10年後の世界では、リサイクル性の高いアルミニウムが使われるシーンが一層広がっているのではないかと考えています。自動車業界では、世界の有力メーカーがガソリン車からEV(電気自動車)など環境対応車へのシフトを次々と表明しています。EV化が進めば、車体の軽量化のためにアルミニウム材料の採用が加速するほか、蓄電池や半導体の材料など素材の持つ特徴の熱伝導性・非磁性などを活かしたさまざまなアルミニウム製品の需要が拡大すると予測されます。

そして、今後、アルミニウムが使われる世界の創出・拡大を大きく後押しすると考えられるのが資源リサイクルの推進です。日本ではまだ顕著ではありませんが、北米やヨーロッパでは人々の環境意識の高まりを背景に脱プラスチックの潮流が急速に広がっており、リサイクルしやすくごみになりにくいアルミニウム容器への置き換えが加速しています。またアルミニウムはリサイクルすることで新たに製錬するよりも製造時のCO₂排出量を97%削減できるなど、製品ライフサイクルでの環境負荷低減も可能です。そこで当社は、社会におけるリサイクルの促進に向け、NEDO^{※8}との共同研究を含めたりサイクル技術の確立を急ぐとともに、サプライチェーンを巻き込んでスキーム開発にも取り組んでいきます。さらに、缶をはじめとする容器以外のリサイクルも展開していきます。

もちろん、市場や用途の拡大にともない他の素材との競争が一層激化するの避けられません。過去にもアルミニウムは「軽さ」などの素材特性が評価され、鉄に代わる有望な素材として期待されました。しかし、自動車材の強力な競



争素材としてハイテンが登場し、航空機分野でも樹脂素材が台頭してきました。このように素材間競争は常に激しく、何かの素材特性だけで優位に立てるわけではありません。こうした苦闘の歴史を繰り返さないためにも、当社は軽さや熱伝導性能、リサイクル性の高さといった素材の可能性を徹底的に究めることで+αの価値を生み出し、アルミニウムを“お客様から選ばれる素材”にしていきます。また、板・自動車部品・押出・箔・鋳鍛・加工品の6つの事業から構成する特徴ある企業として、その事業の組み合わせを活かして社会課題をお客様と一緒に解決していける企業を目指します。

当社では、長期経営ビジョン「UACJ VISION 2030」のもと、不退転の覚悟で第3次中期経営計画を完遂し、グループの持続的な成長を実現します。そして、アルミニウムをはじめとする素材の可能性を最大限に引き出す、素材+αの技術・サービスによって新たな経済価値と社会価値を創出し、「軽やかな世界の実現への貢献」を果たしてまいります。ステークホルダーの皆様には引き続きご理解ご支援を賜りますようお願い申し上げます。

※8 国立研究開発法人新エネルギー・産業技術総合開発機構