



Aluminum lightens the world

アルミでかなえる、軽やかな世界

UACJ IR-Day 2022

2022年6月9日
株式会社UACJ





Aluminum lightens the world

アルミでかなえる、軽やかな世界

UACJ IR-Day 2022

開式にあたって

代表取締役社長 石原 美幸

2022年6月9日
株式会社UACJ



本日のプログラム

1	第3次中期経営計画 初年度の振り返りと今後の展望	石原 美幸	代表取締役社長
2	板事業 戦略と今後の展望	田口 正高	専務執行役員 板事業本部長
3	UATH* ¹ 中長期戦略について	稲垣 公樹	UATH代表取締役社長
4	TAA* ² 中長期戦略について	Henry Gordinier	常務執行役員 CEO, TAA
5	UWH* ³ 中長期戦略について	David Cooper	CEO, UWH
6	財務状況概要	川島 輝夫	取締役副社長
7	QA		

*1 UATH : UACJ (Thailand) Co., Ltd.

*2 TAA : Tri-Arrows Aluminum Holding Inc.

*3 UWH : UACJ Automotive Whitehall Industries, Inc.

第3次中期経営計画 概要



素材の力を引き出す技術で新たな価値を提供しながら、持続可能で豊かな社会の実現に貢献



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。

価値観

- ▶ 相互の理解と尊重
- ▶ 誠実さと未来志向
- ▶ 好奇心と挑戦心



行動指針/UACJウェイ



UACJのサステナビリティ

UACJが社会とともに持続的に成長するために優先的に取り組むべきマテリアリティを特定

サステナビリティ基本方針

100年後の軽やかな社会のために

受け継いできた情熱と叡智で

創業以来の探求心と、技術と知恵を結集したイノベーション*で、より便利な社会、持続可能な地球環境を追求します

すべてのステークホルダーの皆さまとともに

事業を通じて向かい合う関係者はもとより、いろいろな形で関わりあう社会を思い、グループ内外の人々と協調・協働して持続可能な世界への貢献を実現します

一人ひとりの多様な個性で

国籍、性別、年齢、障がいの有無などの違いに関わらずさまざまな人材を尊重し、その考えやスキルを生かすことで、既成概念にとらわれない自由な発想で課題解決に取り組めます

マテリアリティ

気候変動への対応

製品の品質と責任

労働安全衛生

人権への配慮

人材育成

多様性と機会均等



* イノベーションの定義：UACJの強みを生かした、① 既存分野のさらなる展開、② 新たな価値の創造を通じて、社会変革を先導すること

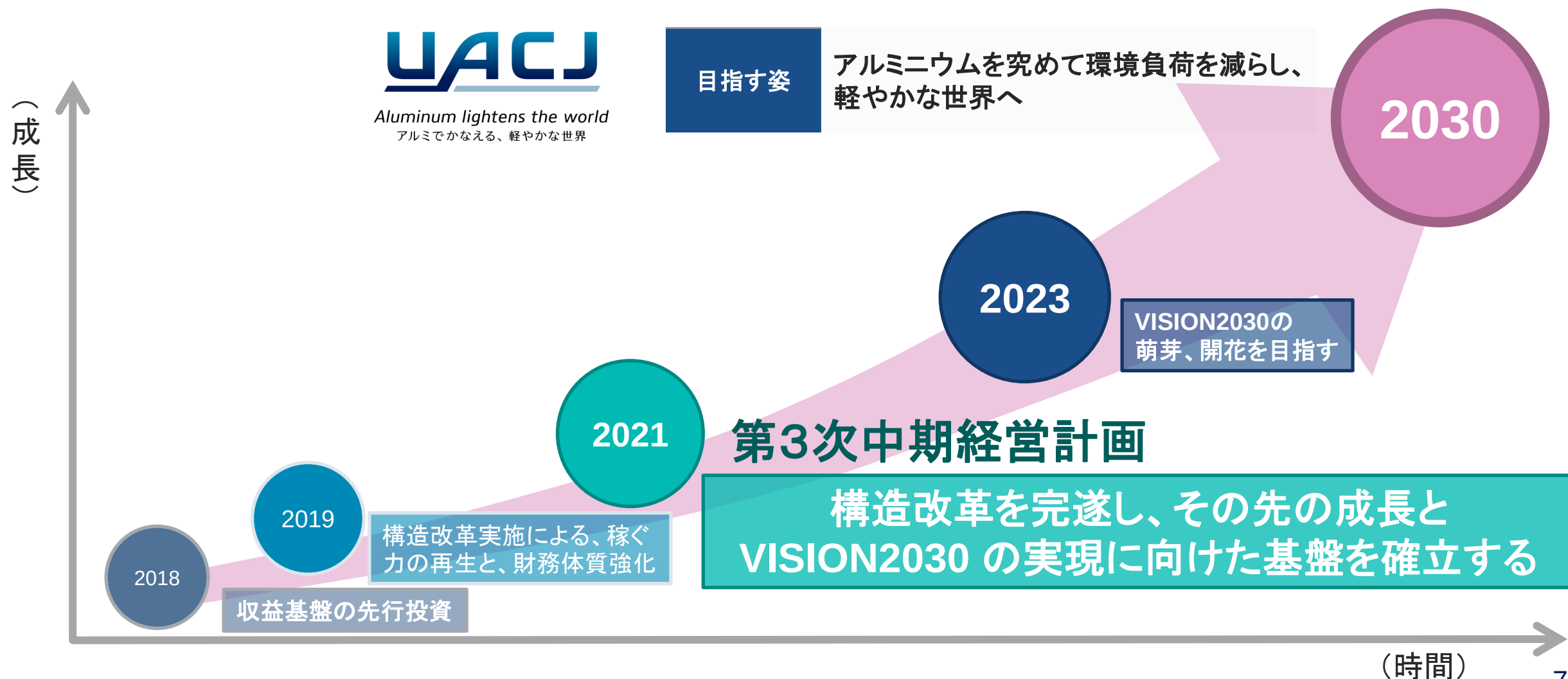
長期経営ビジョン“UACJ VISION 2030”で目指す姿

アルミニウムを究めて、サステナブルな社会の実現に貢献する



第3次中期経営計画の位置づけ

UACJ VISION 2030に向け、成長を実現するための基盤強化の3年



構造改革を完遂し、その先の成長と VISION2030 の実現に向けた基盤を確立する

1. 構造改革の完遂

- 稼ぐ力の向上
- 財務体質の改善
- マネジメントの仕組みの強化

2. 成長への基盤の強化

- 付加価値の向上
- 成長市場・成長分野への注力
- 新規領域の創出
- 支える基盤の強化



3. 軽やかな世界の実現への貢献（サステナビリティ推進）

- 気候変動問題への貢献

第3次中期経営計画の目標

最終年度で ROE 7.5%、ROIC 6.0% を目指す

財務指標

財務指標	2023年度
売上高	7,000億円
営業利益	300億円
売上高 営業利益率	4.2%
経常利益	250億円
D/Eレシオ*1	1.2倍以下
ROE	7.5%
ROIC*2	6.0%

*1 D/Eレシオ：劣後ローンの資本性考慮後

*2 ROIC：税引前営業利益を基に算出

*3 2019年度BAU(Business as usual)比

非財務指標

6つのマテリアリティ	評価指標	2023年度目標
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*3比)	(22%削減(2030年度目標))
製品の品質と責任	重大品質不具合件数	1件以下
	客先クレーム件数	前年比10%減
労働安全衛生	重篤災害発生件数	ゼロ
	総合度数率*4	4.00
人権への配慮	人権DD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
	行動規範、人権、ハラスメント関連の研修実施率	96% ※ハラスメント研修は実施率100%継続
多様性と機会均等	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 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

第3次中期経営計画 初年度の振り返り



環境認識とUACJの方向性 ①

この1年、大きな環境変化があったが、変化に迅速に対応することで、中計達成に手応え

主な環境認識： 1年を振り返って

■ アルミ圧延品の世界的な需要増

- ① 環境意識の高まりによる缶材需要の増加(グローバル)
- ② 自動車材、厚板を中心に様々な分野での需要の増加

■ UACJが戦っている“5重苦”

- ① アルミニウム地金価格の上昇
- ② エネルギー価格の高騰
- ③ 添加金属の高騰
- ④ 物流費の上昇
- ⑤ 半導体供給制約等による自動車産業における減産

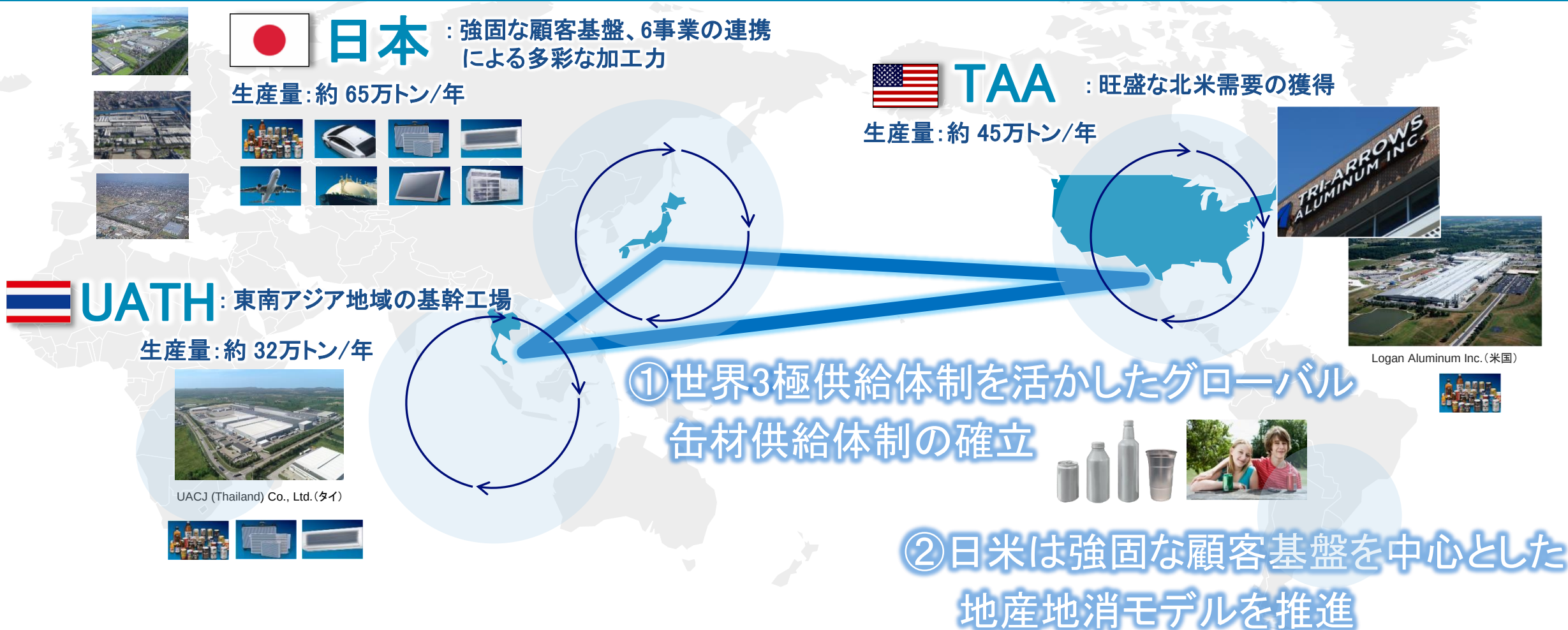
UACJが取り組んだこと

構造改革を完遂し、その先の成長と VISION2030の
実現に向けた基盤を確立する
を目指し飛躍

- ✓ 外部環境変化への迅速な対応
- ✓ 構造改革の完遂に向けて、追加施策の実施
- ✓ 世界3極供給体制を活かした缶材の拡販
- ✓ 北米生産拠点の設備増強検討
- ✓ UWHの生産・販売体制の強化
- ✓ サステナビリティ経営の推進
- ✓ 新規領域の創出への挑戦
- ✓ 財務体質の強化

環境認識とUACJの方向性 ②

世界3極供給体制 を活かしたグローバル、地産地消を活かしたローカル戦略を展開



外部環境の変化と対応について

外部事業環境の変化に迅速に対応することにより、収益へのインパクトの最小化を図る

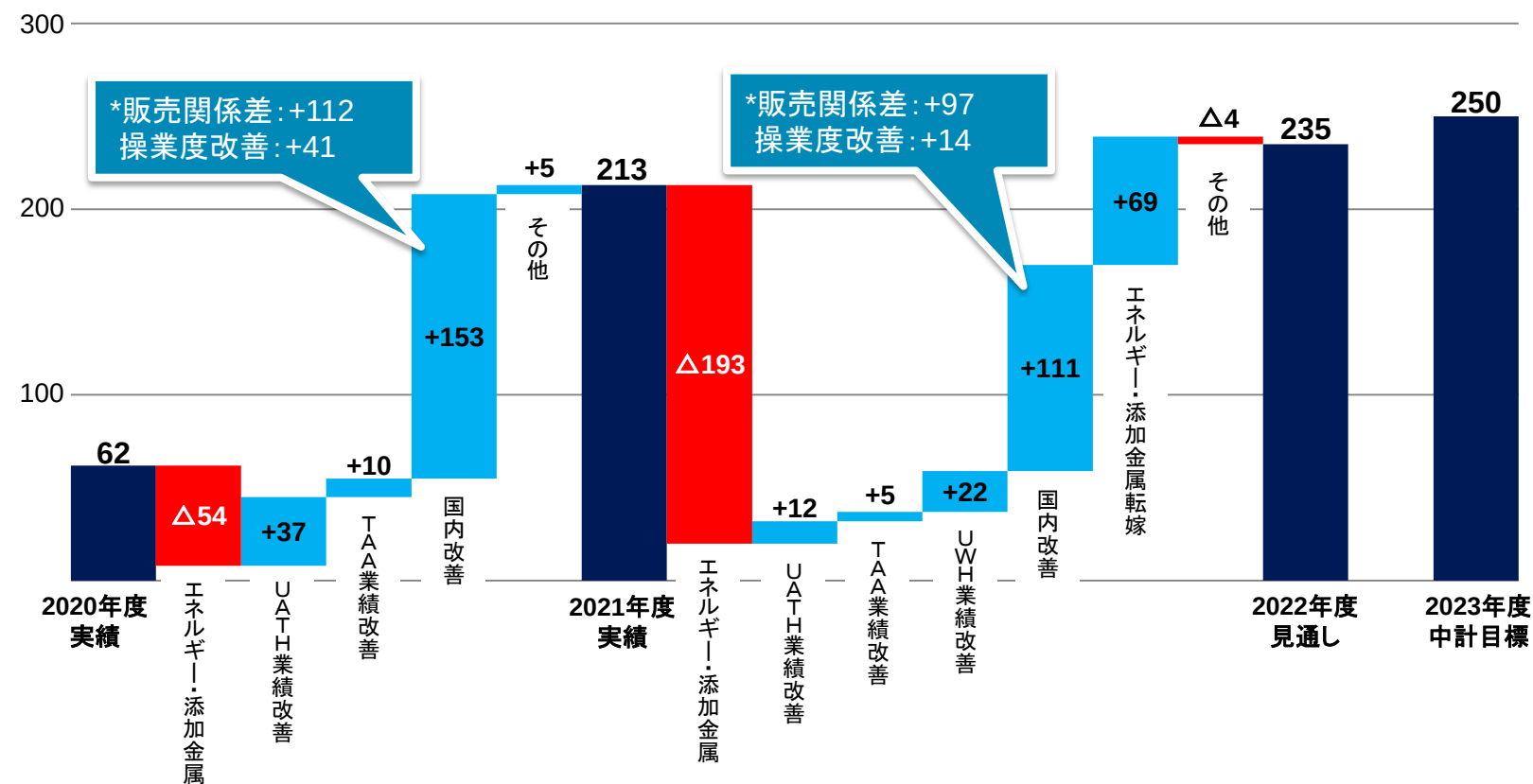
外部環境の変化と対応	国内 	TAA(北米) 	UATH(タイ) 
アルミニウム地金価格の上昇	販売価格に転嫁		
エネルギー価格の高騰	販売価格への転嫁を交渉中 (<u>7月から</u> 市場価格連動の 価格スキームへ切り替え)	販売価格への転嫁を実施 (市場価格連動の 価格スキームを <u>導入済</u>)	販売価格への転嫁を <u>交渉中</u>
添加金属価格の高騰	市場価格連動の価格スキームを導入		
物流費の上昇	—		販売価格への転嫁を実施 (フォーミュラ制を導入済)

中計達成に向けて：2023年度 経常利益 250億円達成に向けて

構造改革の完遂、成長への基盤の強化に加え、外部環境変化に対応し、中計を達成させる

FY20～23 経常利益増減（棚卸資産影響除く）

億円



財務指標

2023年度

経常利益

250億円

D/Eレシオ*1

1.2倍以下

ROE

7.5%

- ・第3次中計経常利益 250億円を達成させる
- ・外部環境の変化に迅速に対応

プラス要因

- ✓ 構造改革達成に向けた追加施策の実施
- ✓ 海外事業の稼ぐ力向上
- ✓ 外部マイナス要因に対して対応策を実施

マイナス要因

- ✓ 外部要因(エネルギー・添加金属の高騰)
- ✓ 半導体供給制約等による自動車減産影響
- ✓ 海上輸送費の高騰

事業ポートフォリオマネジメント

事業ポートフォリオマネジメントに沿った成長市場、成長分野、経営基盤強化に集中投資の方針に変更なし

事業ポートフォリオマネジメント

分類	事業	ターゲット 市場・分野	第3次中計での 投資配分方針
成長促進事業	TAA	北米 缶	➡ 戦略投資を優先配分
収益化事業 ↓ 成長促進事業	自動車 部品事業	北米・中国・日本 自動車	➡ 戦略投資を優先配分 UWH: 設備投資約40億済
収益化事業 ↓ 基盤事業	UATH	上流・下流への 取り組み	➡ 大きな能力増強は実施せず、 重点課題投資中心に実施
基盤事業	国内拠点 (自部品以外)	上流・下流への 取り組み	➡ 大きな能力増強は実施せず、 重点課題投資中心に実施
再構築事業 ↓ (基盤事業)	関連事業*1の 海外拠点		➡ 維持更新投資中心 (必要により、撤退も検討)

*1 押出、鋳鍛、箔、加工品事業

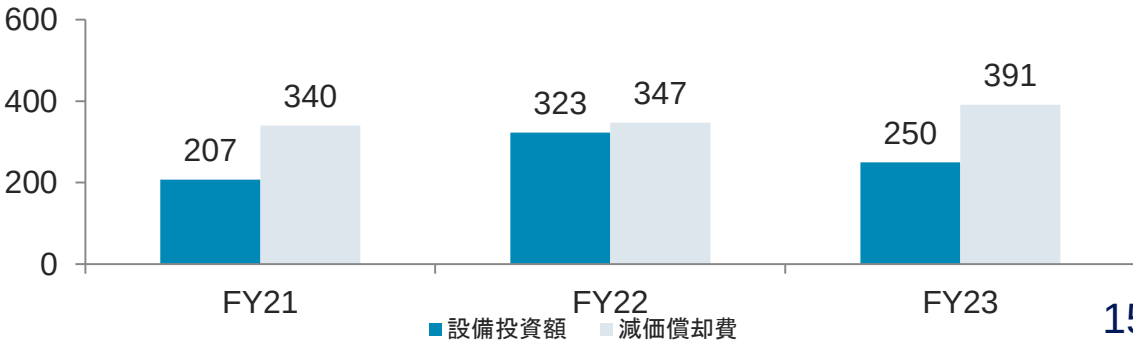
© UACJ Corporation. All rights reserved.

設備投資計画

目的分類	金額(億円)	主要目的
一般投資	536	BCP対応、耐震、品質保証、劣化更新
戦略投資	160	北米拠点の生産能力増強、自動車 部品事業増強
重点課題投資	84	気候変動対策、DX/IT施策、構造改革・ 働き方改革対応

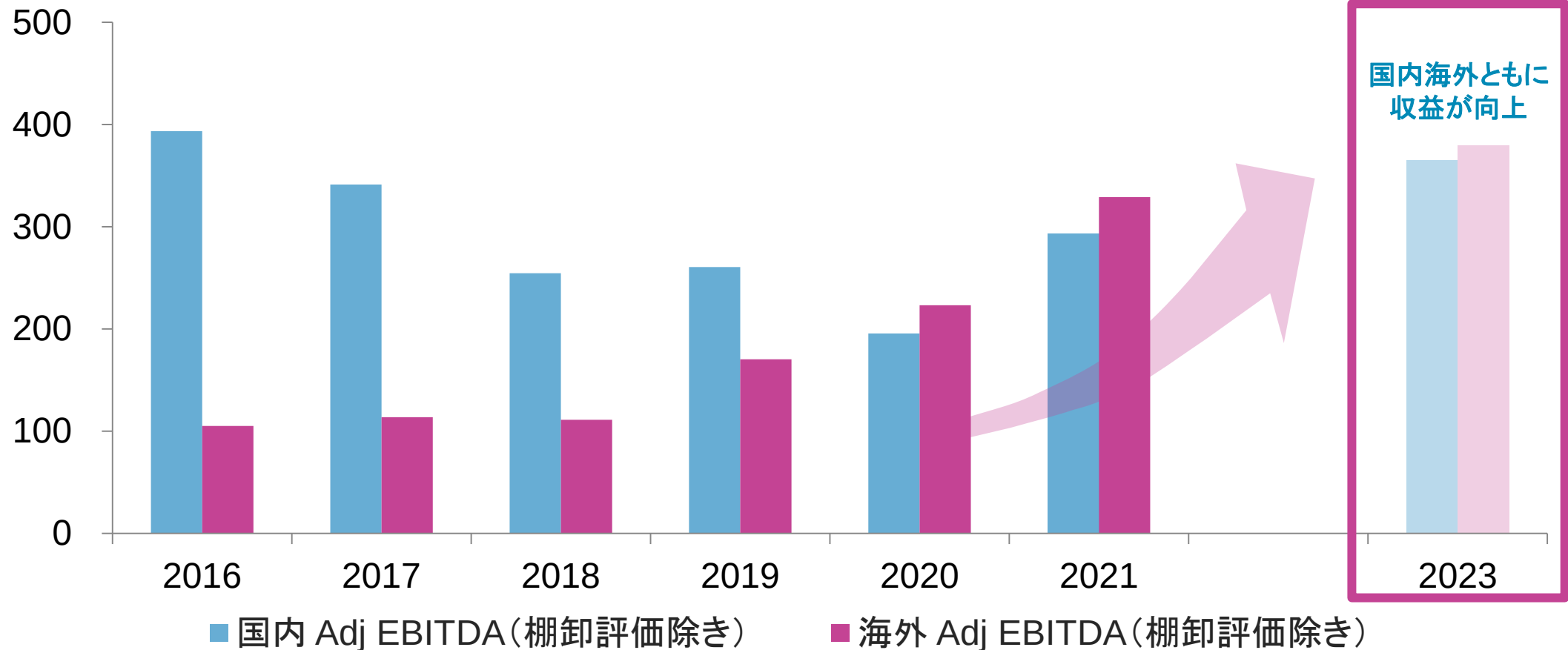
21~23年度
(減価償却費 計画総額) 780
(1,078)

■ 設備投資額・減価償却費 年度推移



海外先行投資の回収、国内構造改革効果の発現により、「稼ぐ力」は着実に向上

国内・海外別 Adjusted EBITDA推移(億円)



第3次中期経営計画における 重点方針の進捗状況



重点方針 1. 構造改革の完遂

構造改革の完遂

成長への基盤の強化

軽やかな世界の実現への貢献

一部施策の遅れをキャッチアップし、構造改革の完遂へ

重点課題

稼ぐ力の向上

- 損益分岐点引き下げ等による、環境変化に強い収益構造の確立
- 実施済み大型投資の能力最大限活用による成長分野の需要捕捉と収益最大化

財務体質の改善

- 投資の厳選
- 棚卸資産の削減
- キャッシュフロー、資本効率を重視した経営への取組

マネジメントの仕組みの強化

- リスクマネジメントの強化
- IT化投資等による業務プロセスの改善、間接業務の効率化
- 組織構造の見直し

進捗



- ✓ 損益分岐点の順調な引き下げ(FY19:100 → FY22:90)^{*1*2}
- ✓ 構造改革効果210億円の創出に目途
- ✓ 年度内の生産拠点集約と、最適生産体制に目途



- ✓ D/Eレシオの引き下げ(FY19:1.56 → FY22:1.30)^{*2*3}
- ✓ 長期借入金の圧縮



- ✓ 取締役・執行役員の人員数削減
- ✓ スキルマトリクス導入による役員の多様性・専門性の見える化
- ✓ 取締役会、監査役会の実効性評価の実施
- ✓ 業績連動報酬制度の充実(TSR^{*4}、非財務指標連動の導入)

*1 2019年度実績を100としたときの指数

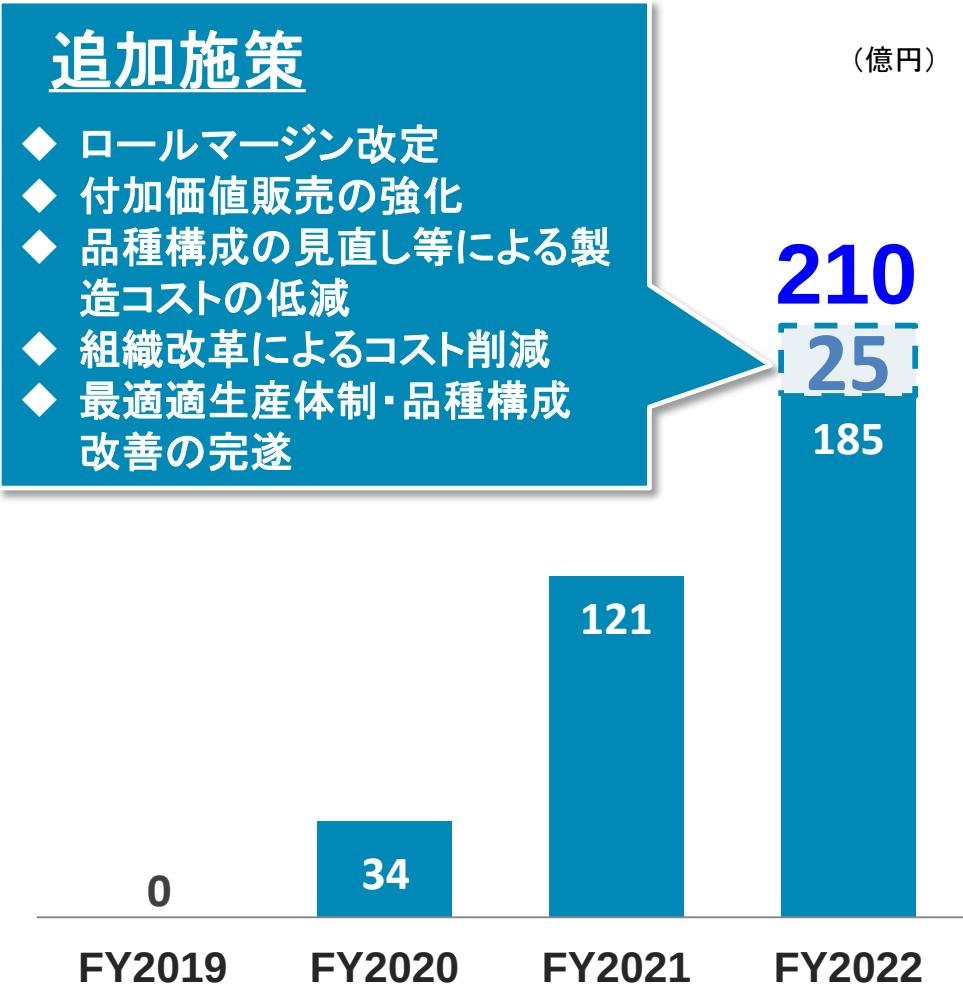
*2 2022年度は見込み値

*3 D/Eレシオは劣後ローンの資本性考慮後

*4 TSR : Total Shareholder's Return 株主総利回り

重点方針 1. 構造改革の完遂：稼ぐ力の向上

ロールマージン改定や製造コストダウン等の施策実施で、210億円達成に目途



	構造改革 発表時	第3次中計 発表時	最新 見通し
国内：収益構造改革	+100億円	+67億円	+101億円
生産拠点集約	+40億円	+34億円	+21億円
最適生産体制・品種構成改善（自動車材・電池材増加）	+50億円	+25億円	+70億円
間接費削減（間接人員削減等）	+10億円	+8億円	+10億円
海外：大型投資収益化	+110億円	+118億円	+109億円
UATH 第3期投資稼働開始で、 販売量拡大とコスト削減	+70億円	+76億円	+70億円
TAA 増産投資完了による販売量増加、 価格改定実現	+20億円	+19億円	+24億円
UWH 収益性重視の受注、 押出機を活かし売上拡大	+20億円	+23億円	+15億円
構造改革効果	+210億円	+185億円	+210億円

重点方針 1. 構造改革の完遂 : ガバナンスへの取り組み

ガバナンス機能の強化・充実を推進することで、企業価値の継続的向上を図る

ガバナンス強化の施策

- 2013 UACJ発足 社外取締役1名
- 2014 外国人を執行役員に登用
- 2015 女性を社外取締役に選任
- 2016 取締役会の実効性評価を開始
- 2017 指名・報酬諮問委員会を設置
- 2018 企業経営経験者を社外取締役に選任
社内取締役に業績連動報酬を導入
- 2019 取締役・執行役員の人数削減
(社内取:8名→6名、社外取:4名→4名、執行役員:27名→10名)*
サクセッションプランの本格運用開始

取締役会の実効性の改善に向けての取り組み

制度面

- ✓ 監督機能強化のための付議・報告基準を見直し
- ✓ 上程する議題の区分に「審議」を新設

運用面

- ✓ 取締役会資料ガイドラインの作成
- ✓ 各部門の方針報告の実施
- ✓ 指名・報酬諮問委員会と取締役会の情報共有

サポート面

- ✓ 社外役員に対する事前説明の拡充

第三者評価機関による取締役会の実効性評価

- 取締役会の規模や構成は適切
- 取締役会の開催頻度や議論の時間・内容、件数は適切
- 資料改善に対する取組みが適切
- 活発な議論がなされ、会社の方向性の議論が一層充実
- 指名・報酬諮問委員会の議論が十分

今後の課題

- 中長期の方向性に関する議論の充実
- 指名・報酬委員会と取締役会の情報共有
- 取締役のサクセッション・プランの議論深化

重点方針 2. 成長への基盤の強化

構造改革の完遂

成長への基盤の強化

軽やかな世界の実現への貢献

構造改革のその先に向けた基盤を強化する

重点課題

付加価値の向上

- バリューチェーン、サプライチェーンを通じた、素材+αの付加価値の創出・提供

成長市場・成長分野への注力

- 成長市場（北米、東南アジア）、成長分野（缶、自動車）への注力
 - 3極連携による北米缶需要への対応と北米拠点の能力増強の検討
 - 自動車部品事業の能力拡張（北米、中国）

新規領域の創出

- 社内ベンチャー等、新規領域づくりを支える仕組みと体制の整備
- シーズ起点の新領域の発掘

支える基盤の強化

- 全ての現場力の強化＝ものづくり学園、U-KI活動を中心にものづくりの伝承と人と組織づくりをすすめる
- リサイクル、デジタル技術への経営資源投下
- 多様な人材の活用やエンゲージメントの向上

進捗



- ✓ 環境配慮型製品「UACJ SMART」の提供
→自動車部材向け「U-ALight SMART」ブランドを公開
- ✓ 開封検知箔の製品化、実用化に向けた取り組み進展



- ✓ 日本、タイ、北米の生産拠点の設備が整い、3極間での連携体制を確立
- ✓ 自動車部品事業の生産拠点の拡大を実施



- ✓ 社内ベンチャー制度へ約40件の応募
- ✓ 防災、減災に対するアルミニウムの可能性を探る複数案件で事業化検討や基礎研究を進行中



- ✓ 「ものづくり基盤本部」を新設
技能開発や安全環境等、ものづくりの伝承と組織作りを継続

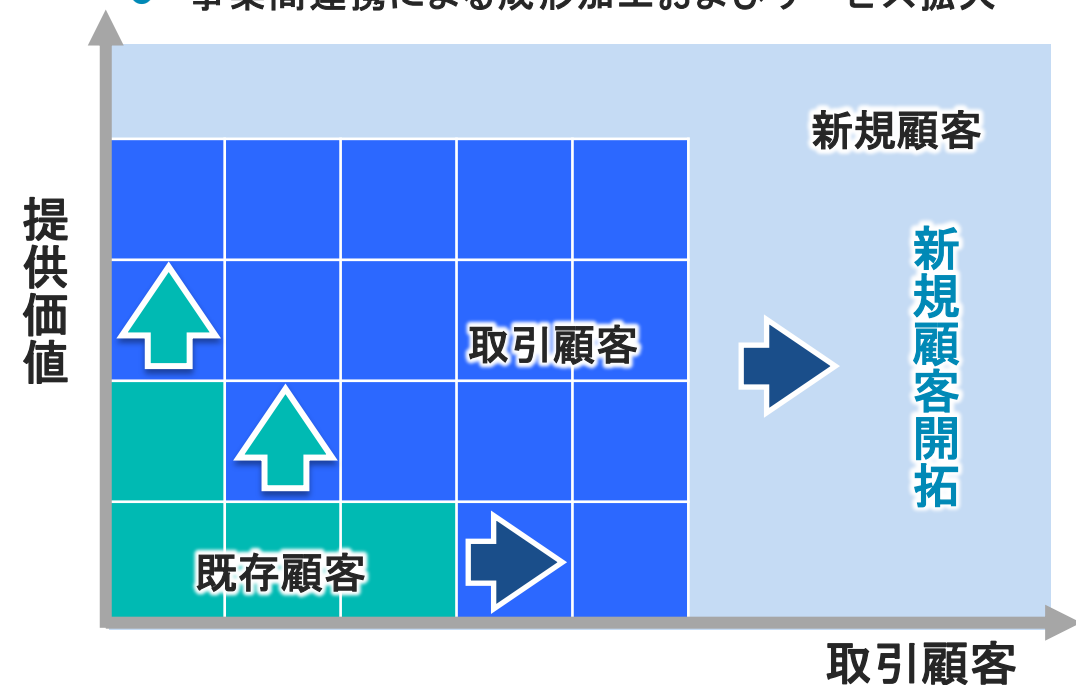
重点方針 2. 成長への基盤の強化 : 付加価値型ビジネスの拡大

素材+αの付加価値製品の提供で、サプライチェーンの上流から下流まで顧客基盤を拡大

提供価値の拡大

: 環境素材+付加価値サービスを提供

- 環境配慮型製品『UACJ SMART*1』の提供
- リサイクル素材の共同開発
- 事業間連携による成形加工およびサービス拡大



社会課題、顧客課題を解決する製品の開発事例



Scope3排出量削減による環境負荷低減への貢献

U-ALight SMART

各種アルミ合金端材を使用することで、新地金量を削減し
従来のアルミ材比較で素材製造時のCO₂排出量を削減した新ブランド



開封検知箔付アルミ箔を使用した、タイムリーな顧客サービスの提供



(イメージ)

アルミ箔と通信デバイスを製品に貼り、
箔の破断でリアルタイムでの開封を把握。
適切な在庫管理で、ロスの少ない
効率的なビジネスに貢献

*1 UACJ SMART : 新地金の使用比率を下げ、原料、成分調整、製造プロセスの特別管理を行う、従来よりも環境負荷低減効果の高いアルミニウム製品ブランド

*2 U-ALight : 当社が販売する自動車分野向けアルミニウム板のブランド。現在、5000系や6000系の強度、加工性、表面品質に優れた自動車パネル材を中心に6種類の製品をラインアップ

重点方針 2. 成長への基盤の強化 : 新規領域の創出

社内ベンチャー制度「UACJ Innovators」から新領域 & 新事業のタネが誕生

ライフスタイル ヘルスケア



防災・減災への貢献

アルミボトル缶備蓄水による相互扶助事業（案）

ガスバリア性を活用した
長期保管



備蓄水供給の
相互扶助が可能



防災「自助」「共助」への貢献

アルミ缶化による消費寿命の延長可能化へ
貢献



新規事業創成



アルミ押出材を活用した 水害対策事業



アルミ製折りたたみ式ブース



origami



重点方針 3. 軽やかな世界の実現への貢献

構造改革の完遂

成長への基盤の強化

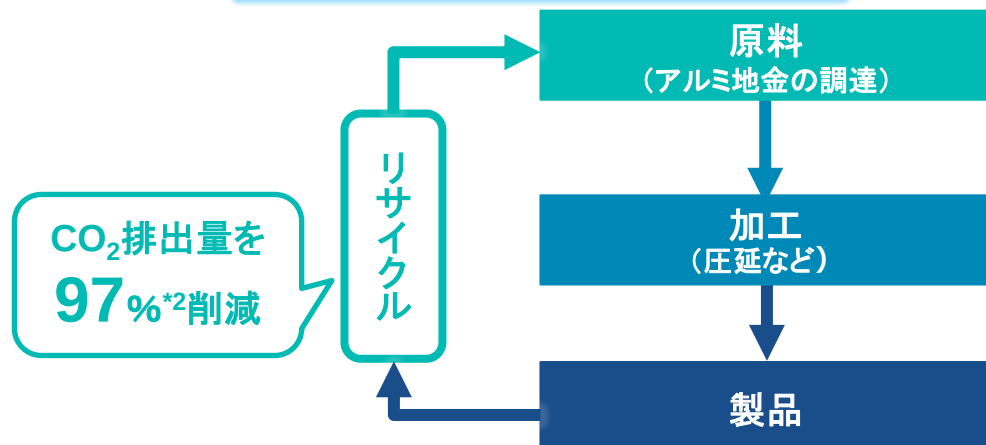
軽やかな世界の実現への貢献

2050年 カーボンニュートラルに向けて

活動指針

- Scope1・2においては、2050年カーボンニュートラルへ挑戦
- Scope1・2においては、2030年度 30%^{*1}の削減を目指す
- Scope3においては、サプライチェーンの様々なパートナーとの協業に取り組み、リサイクル最大化、かつ、サプライチェーン全体でのCO₂排出最小化を目指す

アルミニウムの循環と当社の取組施策



- 顧客からのスクラップ還流の仕組み作り
- スクラップの有効活用推進
- リサイクル技術の開発

- 燃料転換、廃熱回収
- 再生エネルギー利用
- 非化石燃料の活用
- 省エネ設備への切り替え
- リサイクル対応設備の検討

- リサイクル素材の運用、顧客への訴求



*1 30% : 第6次エネルギー基本計画(経産省2021年)を用いて算出

*2 97% : アルミニウム新地金製造時のCO₂排出量を100とした場合の、再生時のCO₂削減量

重点方針 3. 軽やかな世界の実現への貢献 : ASI認証取得

ASI*¹に加盟し、アルミニウム業界のグローバルなルールメイキングに参画

【ASI加盟(2020年7月:日系アルミ圧延メーカーで初)】



- 持続可能な社会へ、アルミニウムの貢献の最大化のための認証機関
- アルミニウムの責任ある生産、調達、管理を共同で促進することを目指す

参加企業
231

- アルミニウム業界のESGパフォーマンス向上におけるグローバル基準作成や審査・認証のルール作りに参画
- 海外大手自動車メーカー、飲料メーカーが取引条件として採用しており、今後のビジネス機会拡大に資する
- ステークホルダーと協働し、アルミニウムを通じた社会課題解決に取り組む

【ASI認証取得*²(2022年3月)】



Performance Standard (PS):
ESG観点からの要求事項についての認証取得



Chain of Custody (CoC) Standard:
サプライチェーンにおける、生産・調達・使用に関する要求事項についての認証取得



*1 ASI : The Aluminium Stewardship Initiative

*2 福井製造所とラヨン製造所で取得。今後、グループ内の他の製造拠点へ取り組みを拡大予定

重点方針 3. 軽やかな世界の実現への貢献

: TCFD提言への賛同と気候変動リスク・機会のシナリオ分析

分析したシナリオに基づいて、今後の環境戦略の立案を進める

2021年9月

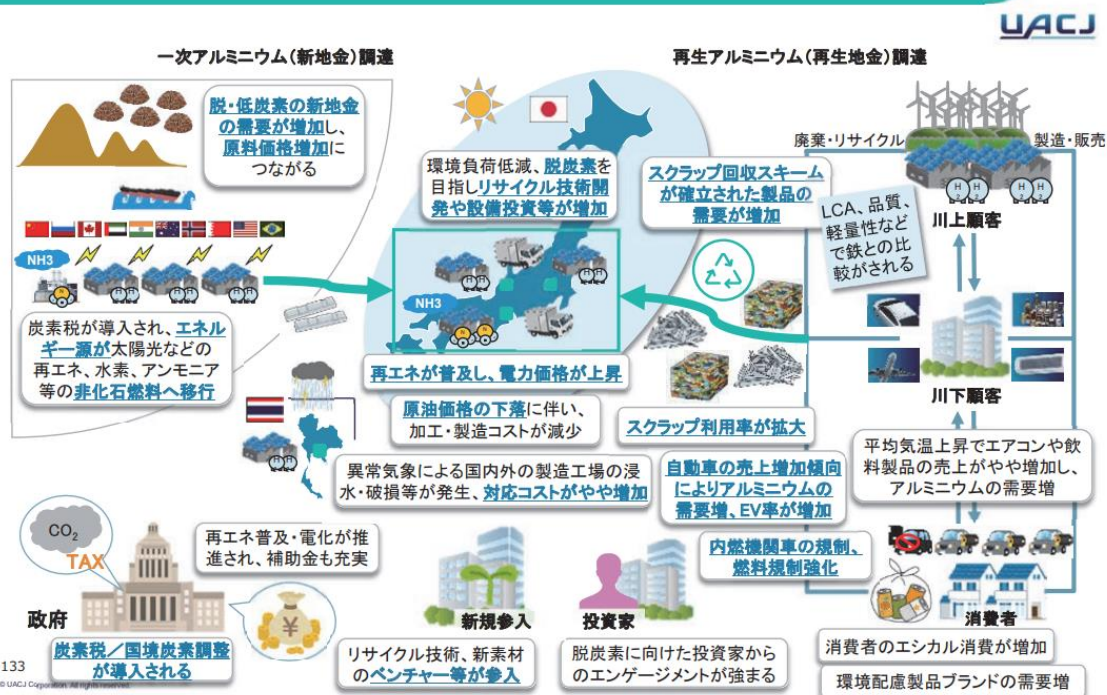
TCFD提言 賛同表明 TCFDコンソーシアムへ参画

2021年10月～2022年1月

環境省の支援を受けて、気候変動シナリオ分析を実施

3【1.5℃シナリオの将来社会像イメージ】

再エネ・再生材へのシフト。スクラップ回収スキームの構築と低炭素製品の研究開発が重要となる。



1.5℃シナリオの将来社会イメージ *

1.5℃シナリオでは、再生可能エネルギー、リサイクル材活用へのシフトが本格化していくものと分析

アルミニウム製品におけるサーキュラーエコノミーの心臓となるべく

- スクラップ回収スキームの早期構築
- リサイクル技術のさらなる深化を推進する

重点方針 3. 軽やかな世界の実現への貢献 : アルミニウムの素材特性の最大化

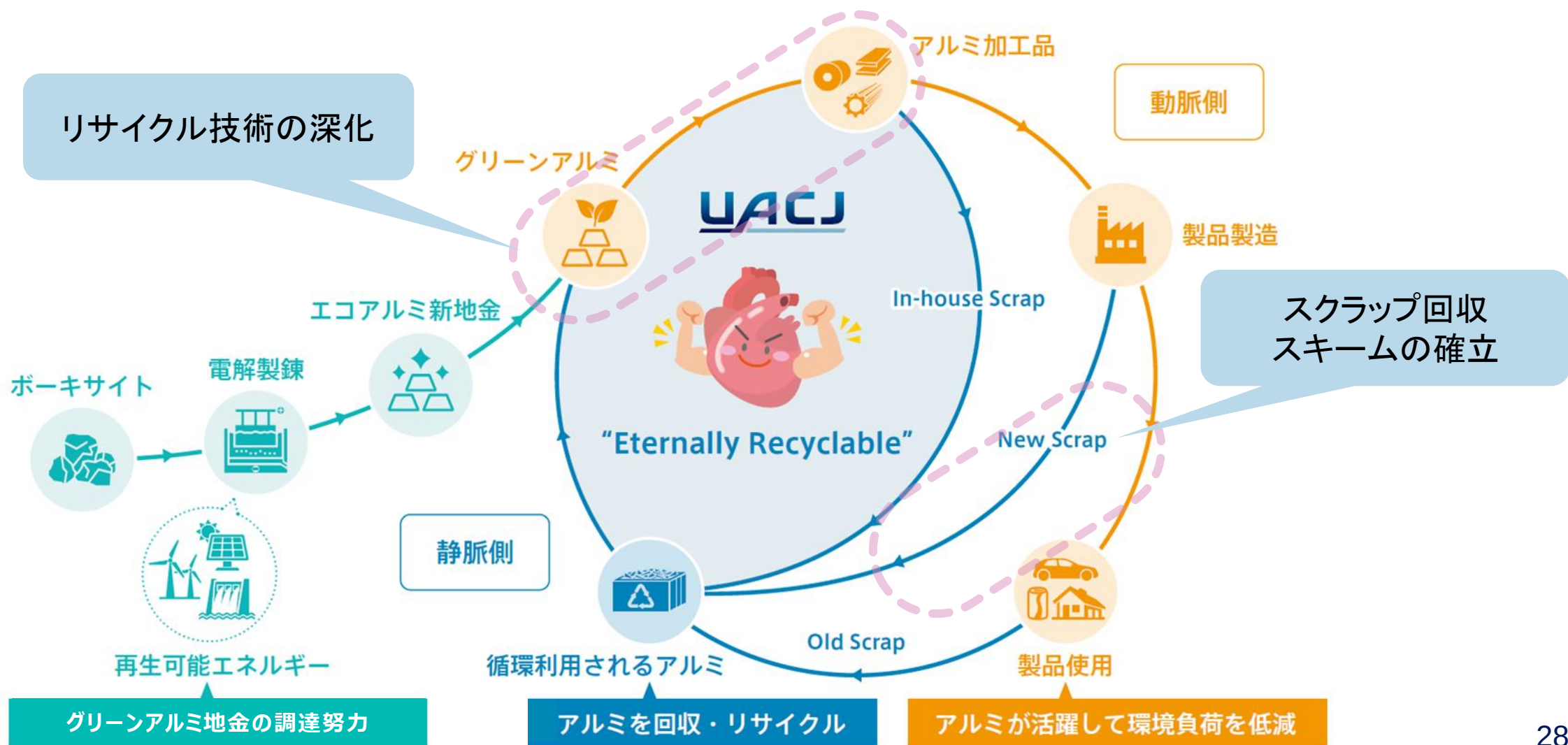
アルミニウム製品は同じアルミニウム製品へ、何度でも生まれ変わることができる

アルミニウムが持つ「再生しやすい」素材特性を活かし、使用済みの製品を同じ製品へ再生させる「水平リサイクル」を強力に推進する



重点方針 3. 軽やかな世界の実現への貢献 : アルミでつくる循環の輪

循環型サプライチェーンの形成を主導し、アルミニウムを通した環境価値を提供





Aluminum lightens the world

アルミでかなえる、軽やかな世界