

株式会社 UACJ

2022 年度 IR デー（後半）

2022 年 6 月 9 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]	アナリスト説明会		
[イベント名]	2022 年度 IR デー（後半）		
[決算期]			
[日程]	2022 年 6 月 9 日		
[ページ数]	62		
[時間]	10:00 – 11:58 (合計：118 分、登壇：56 分、質疑応答：62 分)		
[開催場所]	インターネット配信		
[会場面積]			
[出席人数]	111		
[登壇者]	9 名		
	代表取締役社長	石原 美幸（以下、石原）	
	取締役兼副社長執行役員	川島 輝夫（以下、川島）	
	専務執行役員 板事業本部長	田口 正高（以下、田口）	

サポート

日本 050-5212-7790 米国 1-800-674-8375
フリーダイヤル 0120-966-744 メールアドレス support@scriptsasia.com



常務執行役員/Tri-Arrows Aluminum Inc. 社長兼 CEO

ヘンリー・ゴードイナー

(以下、ゴードイナー)

執行役員 経営戦略本部長

隈元 譲治 (以下、隈元)

執行役員 自動車部品事業部本部長

佐藤 文彦 (以下、佐藤)

UACJ(Thailand) Co., Ltd. 代表取締役社長

稲垣 公樹 (以下、稲垣)

UACJ Automotive Whitehall Industries, Inc. 社長兼 CEO

デビット・クーパー

(以下、クーパー)

財務本部 IR 部長

上田 薫 (以下、上田)

[アナリスト名]*

SMBC 日興証券

山口 敦

UBS 証券

五老 晴信

モルガン・スタンレーMUFG 証券

白川 祐

野村證券

松本 裕司

大和証券

尾崎 慎一郎

*質疑応答の中で発言をしたアナリストの中で、SCRIPTS Asia が特定出来たものに限る

サポート

日本

050-5212-7790

米国

1-800-674-8375

フリーダイヤル

0120-966-744

メールアドレス

support@scriptsasia.com

登壇

上田：それでは、後半のプログラムを開始いたします。

まず、北米における缶材事業につきまして、常務執行役員、Tri-Arrows Aluminum Inc.、CEO、ヘンリー・ゴードイナーよりご説明申し上げます。

それでは、プレゼンテーションを始めます。



The slide features a map of the United States on the left with a blue circle highlighting the central region, labeled "805 Kilometers Radius". To the right of the map, there are three circular icons: a gear for productivity, a bar chart for sales, and a group of people for safety and sustainability. The text on the slide is as follows:

Tri-Arrows Aluminum

- World Class **Productivity**
- Low-Cost** Producer
- Performance** Based Culture
- Over **490 kt** sold annually
- Business Focused on **Can Sheet**
- Preferred** Supplier
- Driven by **Safety, Sustainability, and Partnerships**
- JV Production** Facility, with Over 1,400 Employees

TRI-ARROWS ALUMINUM INC.

ゴードイナー＊：皆様、おはようございます。今日をご参加いただき、ありがとうございます。ヘンリー・ゴードイナーと申します。TAA の社長をしております。

まず、当社についてご紹介します。TAA はアメリカ中西部に位置し、Logan Aluminum をジョイントベンチャーで保有する世界有数の圧延工場となっております。従業員は 1,400 人を抱えます。

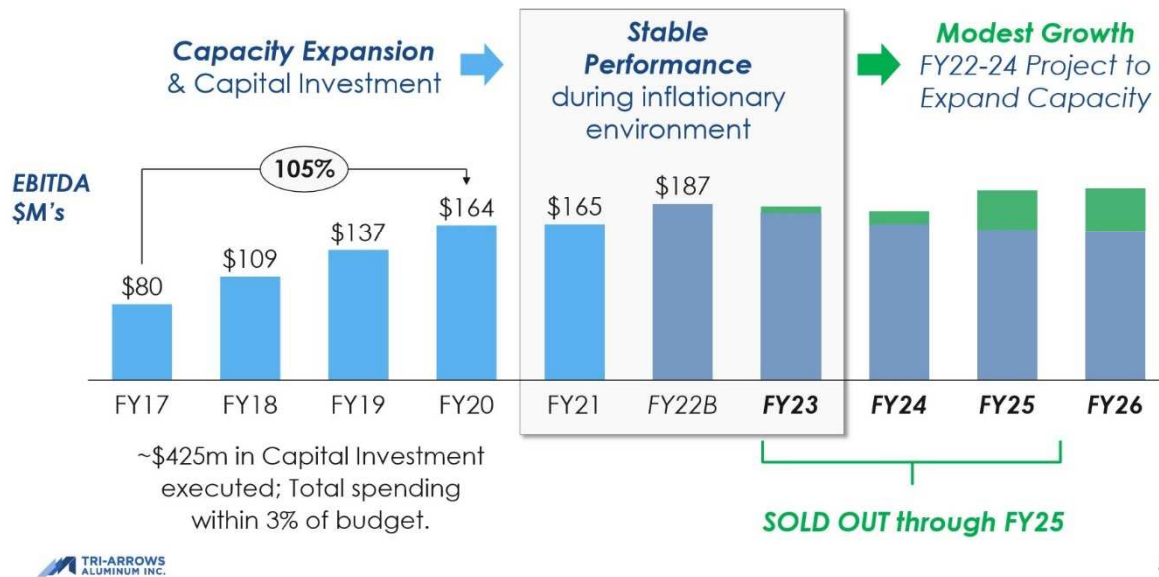
ローガン工場は世界一流の生産性によって支えられ、低コストでの生産を行っています。当社の企業文化はチームワークを礎とした成果主義、業績主義です。

また、販売では年間約 49 万トン在北米の缶材市場に提供しており、お客様から優先的なサプライヤーとして認められています。

サポート

日本 050-5212-7790 米国 1-800-674-8375
フリーダイヤル 0120-966-744 メールアドレス support@scriptsasia.com

TRANSITIONING from Growth to Stability



5

直近の状況をご説明します。

現在、当社は急成長の段階から、より収益の高い安定した環境への移行期にあります。インフレ環境の中において、安定した業績を実現したいと思います。

販売能力については、ご覧いただけますように 2025 年までの生産分は契約済みとなっております。増産に関するプロジェクトを小規模ながら進めています。次期中期経営計画期間となる、24 年から 26 年の中で成長していきます。

サポート

日本 050-5212-7790 米国 1-800-674-8375
フリーダイヤル 0120-966-744 メールアドレス support@scriptsasia.com



当社のミッションについてです。

Tri-Arrows のミッションは、「価値の創造」です。株主にとっての価値、お客様にとっての価値、そしてパートナーにとっての価値を生み出すことです。そして、将来の成長のための機会を探すことであり、パートナーシップの構築に力を入れています。私たちが考えるパートナーシップとは、お客様のビジネスに対して先進的なかつ信頼できるアプローチを行うことです。

TAA の価値について考えるときに、私たちはシステム、そしてプロセスが柔軟に拡張できる体制を整えており、それらが非常に強いガバナンスの下で機能することによって、いつでも行動できるようにしたいと考えております。

サポート

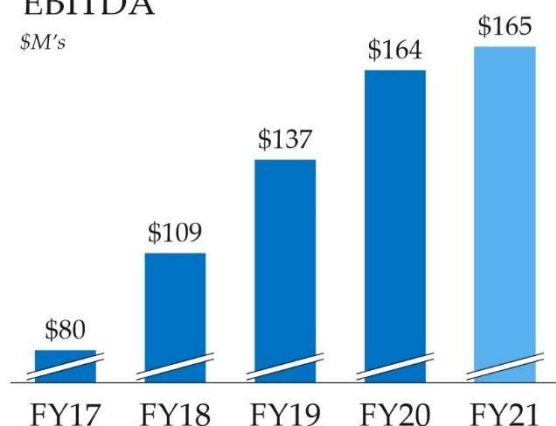
日本	050-5212-7790	米国	1-800-674-8375
フリーダイヤル	0120-966-744	メールアドレス	support@scriptsasias.com



FY21 Achieves Four Consecutive Years of Earnings Growth

EBITDA

\$M's



Record Performance

- EBITDA of \$165M
- Total Sales Volume
- Coil Production
- Rolling Slab Production
- UBC and Recycled Scrap Consumption



4

2021 年度、当社にとっては 4 年連続の増益を達成することができました。とても誇りに思います。

2017 年度以降、ご覧のように、2 倍以上の売上増加になっております。2017 年度から 2021 年度までの成長は、設備投資がけん引しました。投資によって増産が叶い、また製造コストを低く抑えることができました。同時に、リサイクル率の向上にもつながりました。

2021 年度に関してですが、五つの分野において記録を達成しました。EBITDA については当社の歴史が始まって以来の最高益となる 1 億 6,500 万ドルを達成しています。販売量ベースでも最高になっています。また、コイルの生産でも過去最大になっています。そして、圧延用のスラブの生産も最大量、使用済み飲料缶や UBC リサイクルスクラップの消費についても最大量となりました。

申し上げた通り、非常に記録的な 1 年でありました。これは、好調な業績を反映したもので、増産のための UACJ からの 5 年間の支援があったからこそ、この 1 年の実績と言えると思います。

2021 年度の話をしたので、今度はこの先をご説明します。

2017 年度から 2021 年度は、急成長の時期でありました。今申し上げましたように、当社事業に対して多くの投資がなされました。今現在はその設備によって製品を供給し、事業運営において安定した収益を獲得したいと考えております。

当社としては、確実に収益を達成すること、そしてインフレ環境下にあるコストを抑えていくことが重要だと認識しています。同時に安定した収益基盤をつくりますが、未来にも目を向けています。

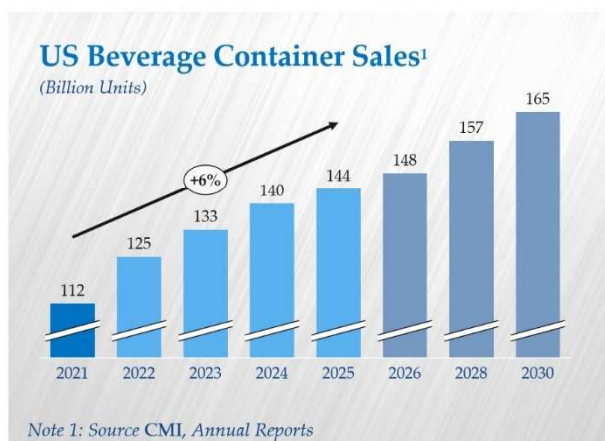
サポート

日本 050-5212-7790 米国 1-800-674-8375
フリーダイヤル 0120-966-744 メールアドレス support@scriptsasia.com



今、増産のためのプロジェクトを検討しており、全体的な圧延生産能力を高めていきたいと考えております。生産量に関しては、次期中計の中で確保していきたいと思っております。

Demand for **Aluminum Cans** in North America is Projected to Grow +6% per Year through 2025.



Consumer Preference for the Aluminum Can is Driving Growth

- Focus on **environment** by consumers, businesses and government policy makers
- Perception of the Can as a “premium” package.
- Launch of new products, (alcoholic seltzers, energy drinks, flavored water).

Current announced can line expansions provide **125 Bn** units annually, and **MORE** are coming...

では、今度は需要について、少しご説明します。

北米のアルミ缶市場に関しては、非常に大きな需要があります。前年比 8%に近い伸びが 2020 年、2021 年において見られています。今後 2025 年までは、対前年比 6%が期待できます。この成長が止まる兆候はありません。2030 年まで成長が続く見込みになっております。

成長そのものに少し注目したいと思います。成長をけん引しているのは消費者です。

二つの観点で消費者がけん引しています。一つ目が環境的な観点です。環境保護の観点から、使い捨てのプラスチック包装が環境に与える影響に消費者が関心を持つようになったことです。

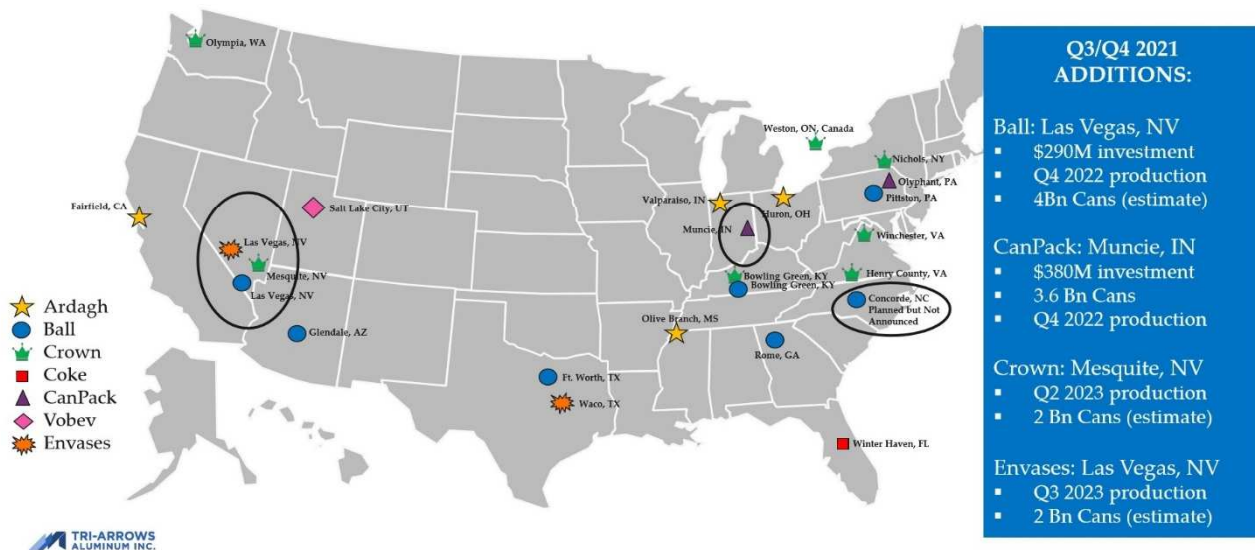
そして、二つ目が消費者の見方です。消費者の見方は随分変わりました。アルミニウムはプレミアムなパッケージだ、プレミアムな商品なんだという見方になってきています。消費者は、すなわちアルミニウムをプレミアムとして見るようになっていきます。アルミニウムは永久的にリサイクル可能であること、これは、ほかの素材と比べてアドバンテージとなっています。

それらが、いずれも需要の増加につながっています。

サポート

日本 050-5212-7790 米国 1-800-674-8375
フリーダイヤル 0120-966-744 メールアドレス support@scriptsasia.com

CAN MAKING Capacity Investments Continue with Five New Plants Recently Announced.



では、缶材の製造についてです。

消費者の需要が高いのだというお話をしました。製缶メーカーについても、消費者の需要に応じて生産量の増加が続いています。

昨年は、生産面において供給量に制約がありました。140 億缶ほどの空の缶がアメリカに輸入されるほどで、現在、製缶メーカーでは投資が活発に行われています。現在の生産能力はアメリカ市場において 1,250 億缶程度と見込まれますが、まだまだ製缶メーカーの生産能力は大きくなっています。

こういった地域で投資が行われているかですけれども、アメリカの南西部でかなり投資が活発です。地図上でご覧いただきますと、まずは左の丸のネバダ市場です。ネバダで投資をしている製缶メーカーは、四つあります。それだけではなく、真ん中の丸の中西部、また右の丸の大西洋沿岸周囲においても、投資が活発に行われています。

サポート

日本 050-5212-7790 米国 1-800-674-8375
フリーダイヤル 0120-966-744 メールアドレス support@scriptsasias.com

U.S. Demand Growth Drawing Brownfield Expansions and Newly Announced Greenfield Investments of \$4.5B

US Can Sheet Supply and Demand¹

(Billion Pounds)



Note 1: Source Harbor Aluminum, US Rolled Products Intelligence Report December 2021, + TAA adjustments to Exclude Mexico

Note 2: Harbor Aluminum: 05/11/22 "Novelis will build a 600k mtpy aluminum rolling mill in Alabama", Harbor Aluminum: 05/26/22 "State of the art 600 ktpy rolling mill & recycling center to be built in the US Southwest"

8

もう少し、アメリカ国内の需要についてご説明します。

缶材に関して需要が高くなっており、輸入が供給量の不足を埋めています。供給側は、なんとかブラウンフィールド型の拡大を含めて製造キャパを増やしています。現在、生産者として市場に参入しているほとんどの企業が、ブラウンフィールド型の拡張により、新たな生産を市場勘定に取り込む方法を模索しています。

最近、この数カ月のことですけれども、グリーンフィールドの圧延工場が二つほど発表されました。この二つの圧延工場、いずれも供用開始は2026年から2028年の間ということです。厳密に、どこから供用開始になるのかは、明らかではありません。けれども、予測値ベースですが2030年までかけて、やっとマーケットの需給バランスが取れるようになるものと見込まれています。

サポート

日本 050-5212-7790 米国 1-800-674-8375
フリーダイヤル 0120-966-744 メールアドレス support@scriptsasia.com



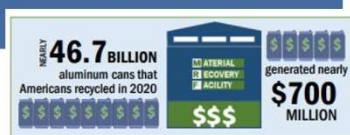
Sustainability-Environmental Focus

Scope 1 and 2 emissions at industry leading levels due to plant efficiencies and a low carbon electrical power mix – 0.41 tCO₂e/tAl

Aggressive recycled scrap consumption and prime acquisition strategy resulting in minimum Scope 3 emissions

Carbon Emissions held flat on a per mt basis, while capacity increased 30%+ with expansion projects.

Pursing **Aluminum Stewardship Initiative (ASI)** Certification



TRI-ARROWS ALUMINUM INC.

If we recycled more aluminum cans there would be:



Defining baseline emission data to develop climate change mitigation strategy

- Analyze production processes to ensure optimum furnace operation
- Support hydrogen as a fuel technology
- Investigate carbon capture utilization and storage systems

Influence consumer behavior via new and improved recycling systems to increase UBC recycle rate from 45% in 2020 to 70% by 2030

- 45% to 70% would result in 757 million additional pounds for can sheet production

Improve product recycled content by developing new sources of scrap material and challenging present product alloys

9

サステナビリティについても、少し触れたいと思います。

当社にとって、とても誇りに思っている分野です。市場に対しても強いメッセージとなりえることはもちろん、お客様にとっても、また消費者の皆さんに対しても、非常に強力なメッセージだと思っています。

Logan Aluminum は Scope1、Scope2 の排出に関して業界をリードしています。アルミニウム 1 トン当たりの CO₂ 排出量は 0.41 トンと、これは世界一流の水準に達しています。

また、製品に関して言いますと、UBC、リサイクル材を多く使っています。消費者、あるいは産業界からのスクラップ材として、75%ほどの再生材を使用し、新地金については使用量を減らす努力をしています。これは消費者にとっても非常に関心の高い分野でもありますし、また当社にとっても、環境フットプリントを減らす意味でとても重要です。

ここでは、取り組みをより拡大するため、UACJ と協力した研究開発も行っています。特に 5000 系合金の開発を進め、リサイクル材が占める割合をさらに高めていくことを計画しています。

それから、アメリカのアルミニウム協会、また缶材協会とも緊密に連携しております。アメリカ国内においてインセンティブを推進する、リサイクル率を高めていくような取り組みを推奨したいと思います。残念ながらアメリカ国内のリサイクル率は非常に低く、2020 年は約 45%でした。

サポート

日本 050-5212-7790 米国 1-800-674-8375
フリーダイヤル 0120-966-744 メールアドレス support@scriptsasias.com

SCRIPTS
Asia's Meetings, Globally

2021 年は 57%まで高まったという報告になっています。ぜひこれを、2030 年には 70%近く、もしくは 80%まで上げたいと思っております。業界全体で、またお客様を巻き込みながらリサイクル率を高めていく取り組みを進めています。



Sustainability- Community Engagement

The Tri-Arrows Aluminum Outreach Program vision is to encourage and enable TAA employees to give to- and partner with charitable organizations to help meet real community needs.

More than 30 charitable organizations supported last year

Over \$600k in monetary donations to charitable organizations FY21

\$100k donation to support Tornado Relief fund following Kentucky tornadoes

TAA partners with 5 charities for ongoing support

Employees can choose charities of their choice to pledge with company match

TAA Outreach Committee chooses one charity annually as a "Charity of Choice" offering employees opportunities for pledges of money and/or time



Focus charitable organizations supported by TAA



Family & Children's Place

10

当社の事業が地域社会とどうかかわっているのかというお話も、紹介したいと思います。

当社と当社の社員にとって、地域社会とともにあることはとても重要なことであり、直接地域社会にかかわる活動を推進しています。TAA においては、30 ほどのチャリティ団体を支持しております。

昨年は、現状を変えたいという思いから、最も意味のある 5 つの慈善団体を社員が選ぶようなことをしています。

また、当社がかかわることで、特に支援を必要としている人たちに貢献するため、60 万ドル以上を昨年 1 年間で寄付いたしました。また、緊急支援資金についても、必要に応じて寄付をしています。

これらは当社の社員にとって非常に重要な活動です。会社として、コミュニティにこういうかたちでかかわることができていることを、とても誇りに思っております。これも、とても大切なメッセージだと思います。

サポート

日本 050-5212-7790 米国 1-800-674-8375
フリーダイヤル 0120-966-744 メールアドレス support@scriptsasias.com



Outlook

- North America can sheet market is growing on the back of strong consumer preferences.
- TAA is well positioned in the market as a preferred supplier, with a healthy balance sheet and strong cash flow.
- Strong risk management practices, commodity price risk, interest rate risks, and energy, and inflation.
- Sustainability movement is driving new opportunities and the carbon footprint at Logan is advantaged over other mills.



11

最後になりますが、アメリカおよび北米市場における缶材市場についてです。

消費者の志向が変わっていることを背景に、この市場が成長することに強い確信を持っています。ここは大変自信を持って言えることです。

当社は健全な経営を行い、得られた価値をお客様に提供、そして株主に還元したいと思っております。市場でしっかりとしたポジションを保ち、製缶メーカーや飲料ブランドとも良好な関係を築いて優先的なサプライヤーに指名されています。

また、キャッシュフローをはじめとして財務状況も健全です。リスクマネジメントにもしっかりと取り組んでおり、コモディティプライスのリスク、金利リスク、エネルギーリスク、そしてインフレリスクなども販売価格転嫁で管理しております。これらの取組みによって、事業を守っていくことができると確信しております。

最後に、今後の見通しとして非常に重要な点ですが、サステナビリティにますます注力していきます。アメリカでも日本でも、世界的にサステナビリティの動きは活発になっています。

これは当社にとって大きなチャンスになります。サステナビリティは、私たちを差別化するものであり、私たちの作る製品を差別化するものでもあります。

ご清聴いただき、ありがとうございました。

サポート

日本 050-5212-7790 米国 1-800-674-8375
フリーダイヤル 0120-966-744 メールアドレス support@scriptsasias.com



上田：続きまして、北米における自動車部品事業につきまして、UACJ Automotive Whitehall Industries, Inc.、CEO、デビッド・クーパーよりご説明申し上げます。

それでは、プレゼンテーションを始めます。

The slide is titled "Introduction" and features the UACJ Automotive Whitehall logo in the top right corner. The slide content includes a list of bullet points detailing the company's history and current status. The slide is marked as confidential.

- David Cooper - President and CEO since 2021. President since 2014. Joined Whitehall in 2004
- Whitehall started as a small machine shop in 1974
- Entered automotive in 1996 in a niche area – sunroof tracks
- Entered EV automotive segment in 2012
- Purchased by UACJ in 2016
- We now have 6 plants in the United States and one in Mexico, over 1200 employees

UACJ Automotive Whitehall Industries, Inc. Confidential 2

クーパー＊：今日は弊社の事業につき、ご説明する機会をいただきありがとうございます。

デビッド・クーパーと申します。私は 2004 年に製造部門のバイスプレジデントとして入社しました。社長を拝命したのは 2014 年、そして昨年 CEO となり、1 年と少しが経過しています

Whitehall Industries は、1974 年にミシガン州のホワイトホールに設立された会社です。お客様に小型機械を卸す工場でした。

1996 年、ホワイトホールは自動車市場のニッチな分野に参入しました。サンルーフトラックと呼ばれる、内部をガラスとサンシェードが移動する部品です。私たちは、このような非常に難しい部品の製造で成功を収めました。同時に私たちは、もともと堅牢だった品質重視の文化をさらに高め、自動車業界が要求する高い水準にまで引き上げる必要がありました。私たちはそれに成功し、今も維持しています。

私たちが自社でアルミ押出に取り組み始めたのが、2001 年のことです。押出の寸法や材料特性におけるコントロール技術を高め、この押出の分野においても秀でた企業となりました。

サポート

日本 050-5212-7790 米国 1-800-674-8375
フリーダイヤル 0120-966-744 メールアドレス support@scriptsasia.com

そして、2012 年、私たちは新しく台頭した電気自動車へ製品の供給を開始しました。以降、この分野は、私たちの成長の原動力となっています。

Whitehall が 2016 年に UACJ グループとなれたことは幸運でした。

現在、アメリカに 6 つの拠点とメキシコに工場を運営し、雇用している従業員は 1,300 人近くに上ります。

サポート

日本	050-5212-7790	米国	1-800-674-8375
フリーダイヤル	0120-966-744	メールアドレス	support@scriptsasia.com



- UACJ challenged UWH to grow our top line from \$125 million to \$500 by 2026 (15% CAGR)
- UWH developed a strategic plan to pursue this goal
- Execution of this plan has transformed UWH
 - Whitehall was a little known niche Tier II with one large EV customer
 - UWH is a sought after Tier 1 supplier of structural aluminum
- Throughout this transformation we have maintained excellent quality – less than 30 ppm.
- UWH has added Japanese OEMs to our customer base
- We developed recognized best in class extrusion process capability
- Added new fabrication capability such as robotic mig welding, laser machining, highly automated assembly
- We are on track to accomplish the mission

UACJ グループの一員となつてすぐ、私たちは、『ミッションインポッシブル』と呼ばれる挑戦を受けることになりました。1 億 2,500 万ドルだった売上を 10 年以内に 5 億ドルにするミッションです。これは年率 15%であります。私たちは知恵を絞り、戦略的計画を立て、この任務達成にあたりました。

市場環境や競合の情報に合わせて、毎年目標を調整しました。戦略的計画はうまくいき、私たちは大きく変貌しました。大手で金自動車メーカーを客に持つ以外は世の中にはほとんど知られていない、ニッチなサンルーフトラックの Tier2 サプライヤーから、誰もから求められる構造アルミ部品の Tier1 サプライヤーへと変貌を遂げたのです。

UACJ グループに参加した当時、Whitehall は、自動車メーカーにはほとんど知られていませんでした。私たちの戦略の一つは、もともと良かった品質実績をさらに高めることでした。私たちの製品不良率はコロナ拡大や労働力不足の時期においても世界トップレベルであり、2021 年度実績で 20 ppm を下回っていました。

もう一つの戦略は、日本の自動車メーカーにねらいを定めた点です。UACJ はこの点において、私たちにアドバンテージを与えてくれました。私たちは大手日系自動車メーカー 2 社から、大きなビジネスを獲得することができたのです。

サポート

日本 050-5212-7790 米国 1-800-674-8375
フリーダイヤル 0120-966-744 メールアドレス support@scriptsasia.com

私たちは、押出制御技術に重点を置くことを決めました。現在では、市場で最高レベル評価を得ています。弊社の優秀な技術チームによって厳格なプロセスコントロールがなされており、継続的な能力の向上と安定した品質、高い生産性を実現しています。

私たちは加工面の能力も拡張しました。もともとは従来型の製造装置を使っていましたが、今ではアルミニウムの切断にレーザーを導入したり、さらに高度に自動化されたセルで溶接を行っています。摩擦攪拌接合、接着剤の塗布なども含め、UACJ グループとなった 6 年前からさまざまな工程の自動化が進んでいます。

私たちは、ミッションの達成に向け、歩みを進めています。

アルミ部品は特に電気自動車において、これまでにないほどの成長の可能性を秘めています。

サポート

日本	050-5212-7790	米国	1-800-674-8375
フリーダイヤル	0120-966-744	メールアドレス	support@scriptsasia.com



New Program Awards



UACJ Automotive Whitehall

- Large EV Customer \$139M– 4 major new program awards
- Large Japanese OEM \$20M/yr – Truck bed structural program
- Large Japanese OEM \$44M/yr – Two bumper beam programs
- EV Startup \$9M/yr – EV Truck and SUV
- EV Startup \$8M/yr – EV Sedan
- Large Tier 1 \$12M/yr – Structural crossmembers for 2 ICE programs and 1 Hybrid
- Large Tier 1 \$11M/yr – Structural and body parts for new sports car

Result – When at volume, these programs will result in \$400M/yr in revenue



Photos by UWH employees at trade show

UACJ Automotive Whitehall Industries, Inc. Confidential

4

プログラム（事業）を獲得した経緯についていくつか事例をご説明します。

ティア1とは、GMやフォード、トヨタなどの自動車メーカーに直接製品を供給する自動車部品サプライヤーのことです。そのため、自動車メーカーと直接の関係があります。ティア1またはティア2我々は、獲得したビジネスについては通常、その車種のモデルライフを通じて部品を供給します。

このような部品は、お客様が自社で金型を製作するコストがかかるため、ほとんどの場合、当社が唯一のサプライヤーとなります。また、車両の設計が変更された場合にも、同じ部品が使用されることがあります。ですから、時にはこれらのプログラムが10年続くこともあります。

こちらに例示されているのは、成長戦略を実行し、新しい市場を狙うようになってから勝ち取ったプロジェクトです。ある大手電気自動車メーカーから年間1億3,900万ドルのビジネスを勝ち取りました。これは四つの大規模プログラムの受注でした。このプログラムがある期間は、これだけの売上を毎年得られるということです。

ある大手日系自動車メーカーからのトラック構造材のプログラムで年間2,000万ドル。そして別の大手日系自動車メーカーによるバンパービームプログラム2件で年間4,400万ドルです。

電気自動車の分野においても我々は成長を続けており、お客様が増えています。ある新興企業からは、トラックとSUVで年間900万ドルの契約を得ました。もう1社の電気自動車メーカーからは、年間800万ドルのセダン向けの受注がありました。

サポート

日本 050-5212-7790 米国 1-800-674-8375
フリーダイヤル 0120-966-744 メールアドレス support@scriptsasias.com



内燃機関車の分野においては、合わせて年間 1,200 万ドルのクロスメンバーのプロジェクト 2 件や、年間 1,100 万ドルの新しいスポーツカー向け構造部品などを受注しています。これらの部品は私たちの工場で生産され、お客様に供給し、あの構造物に溶接されるのです。こちらに写真をお見せしています。

これらが量産にはいると、私たちは全体として、年間 4 億ドルの売上を獲得したことになります。

サポート

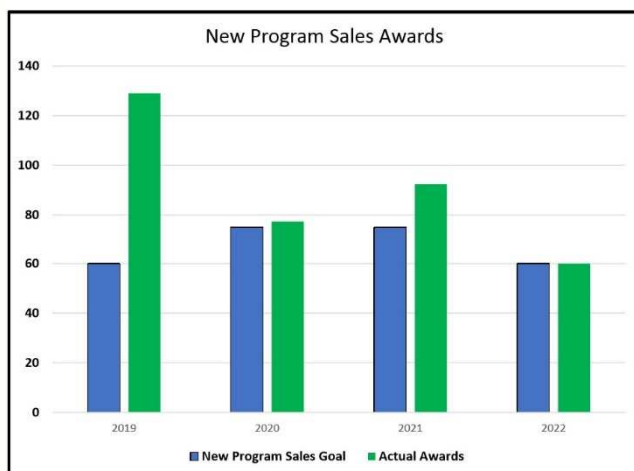
日本	050-5212-7790	米国	1-800-674-8375
フリーダイヤル	0120-966-744	メールアドレス	support@scriptsasias.com



New Program Sales Awards



UACJ Automotive Whitehall



Assuming 5 year program life, to reach \$500 million in sales, we need to be awarded \$100 million in sales annually

New Program Sales awards for 2019-2021 averaged \$99 million, although we were targeting only \$60-75 million for this period.

For 2022 we had to lower our target to \$60 million because we will have reached extrusion press capacity in 2023

UACJ Automotive Whitehall Industries, Inc. Confidential

5

平均的な自動車プログラムが5年のライフスパンだとしますと、5億ドルの売上目標を達成するには、毎年1億ドルの受注が必要になります。私たちは少しずつ、このゴールに向かって歩みを進めていきたいと考えました。

2019年度は6,000万ドル、2020年度は7,500万ドルの新規獲得という目標を設定しましたが、2019年には、その数字の2倍の実績となりました。そのため、さらに工場や設備の拡張を加速しなければいけませんでした。

2019年から2021年までの3年間の平均受注実績は年間1億ドルを少し下回る結果となりましたが、ミッション達成に向けて順調に進んでいます。今年、2022年は、新たなプログラムからの売上目標を6,000万ドルと低めに設定しています。これは、2023年度に押出能力が限界に達することが見込まれているためです。

サポート

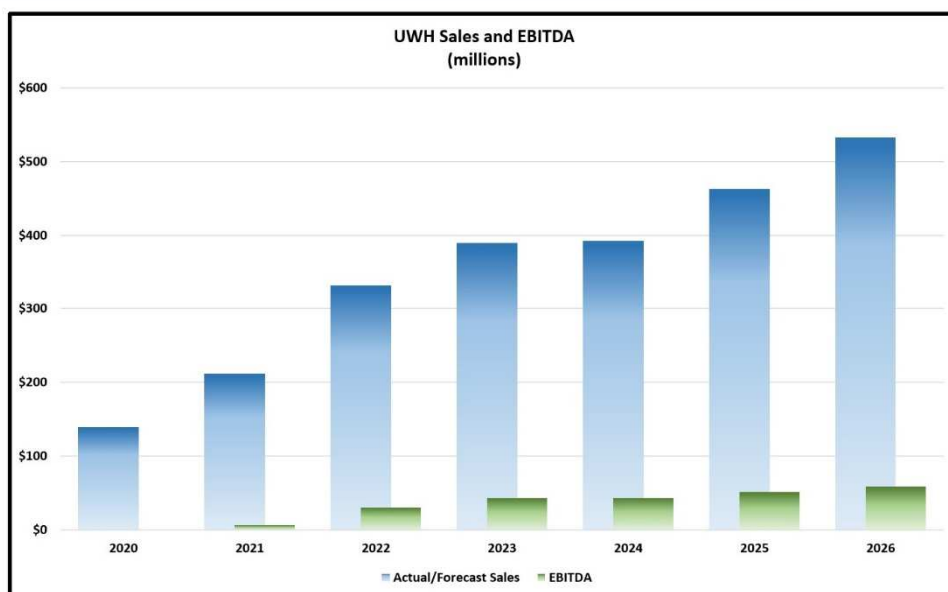
日本 050-5212-7790 米国 1-800-674-8375
フリーダイヤル 0120-966-744 メールアドレス support@scriptsasias.com



UWH Sales History and Forecast



UACJ Automotive Whitehall



UACJ Automotive Whitehall Industries, Inc. Confidential

6

こちらは売上げの、過去、そして今後の予測が示されています。

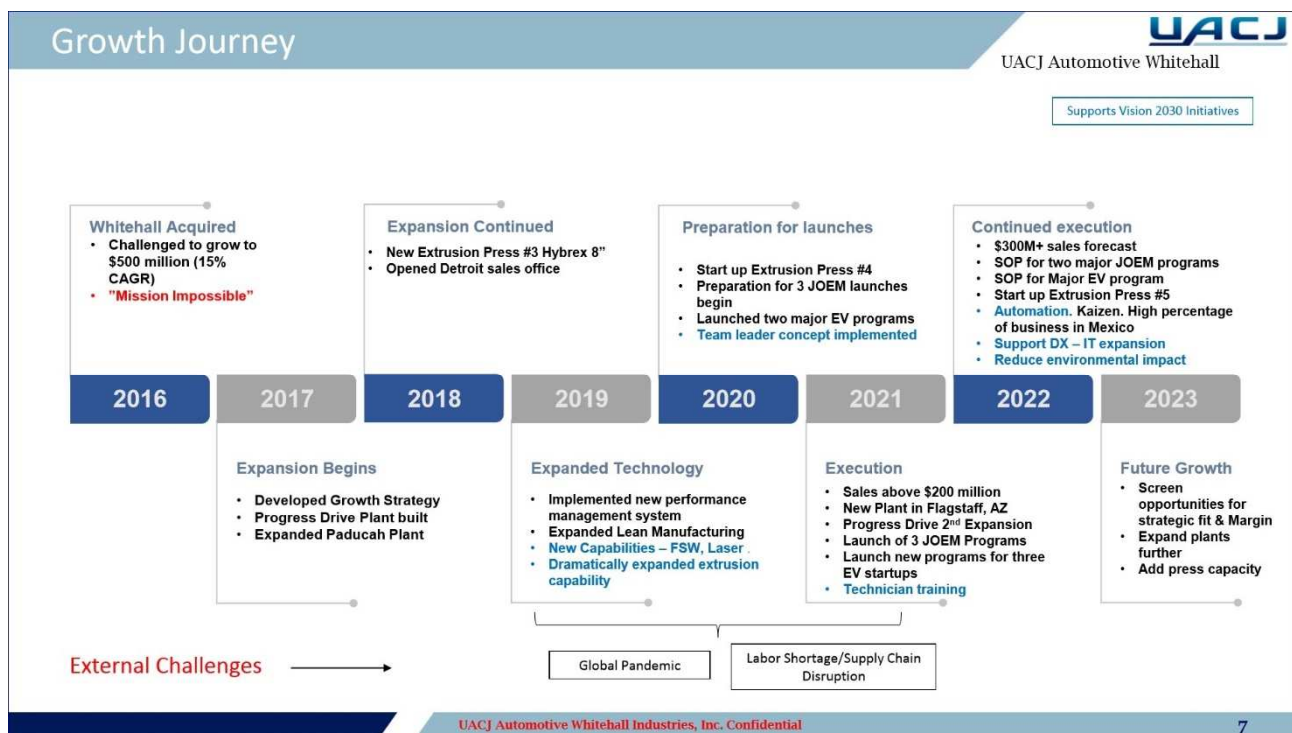
売上は急速に伸びています。2023 年度、2024 年度に押出プレス機的能力の上限に達してしまうので、そこで一時的に売り上げの伸びが止まります。もしプレス能力増強の投資承認を得ることができれば、2025 年度と 2026 年度も成長が続きます。

2021 年末に損益分岐点を超えたことで、収益性が向上したことがお分かりいただけると思います。しかし、その急成長にはコストがかかっているというのも事実です。

サポート

日本 050-5212-7790 米国 1-800-674-8375
フリーダイヤル 0120-966-744 メールアドレス support@scriptsasias.com





私たちのビジネスにおいて、これだけのスピードで成長するためには何が必要なのか、少し考えてみましょう。

その目標は2016年に与えられたものです。私たちはそれを『ミッション・インポッシブル』と呼びましたが、それを追い求め、新たな戦略を立て、拡大を開始する必要がありました。

私たちはミシガンに新しい工場を建設しました。2017年にはパデューカの工場を拡張しました。2018年には、3台目の押出プレスを入れましたが、これは最新の8インチウォータークエンチプレスでした。

また、競合他社の多くがそうであるように、デトロイトの営業事務所も開設しました。2019年には、レーザー切断、摩擦攪拌接合などの新技術の導入を開始し、押出能力を劇的に拡大し、高強度6000系の新合金を開発するなど、我々のチームは本当に素晴らしい働きをしました。

また、従業員の管理、業績管理システム、工場での新しい指導方法にも取り組み始めました。また、自動化が進むにつれて、どのようなスキルを身につける必要があるかということも認識しています。そこで、技術者のトレーニングプログラムも用意しています。

2020年には、4台目の押出機が稼働し、先ほど申し上げた3つの日系自動車メーカー向けと、新しい電気自動車向けのプログラムの立ち上げ準備を開始しました。2021年には売上高が2億ドルを超え、さらにアリゾナ州フラッグスタッフに新工場を建設することで、顧客であるカリフォルニア

サポート

日本 050-5212-7790 米国 1-800-674-8375
フリーダイヤル 0120-966-744 メールアドレス support@scriptsasia.com

ア州、ネバダ州、アリゾナ州の電気自動車メーカーのより近くでの生産を可能としました。プログラシスドライブ工場も 2 回目の拡張を行い、日系自動車メーカー向け生産の準備を続けています。

今年の売上高は 3 億ドルを超えると予想しています。そして、2019 年に受注した新しい各プログラムをついに立ち上げることになります。日系顧客向けのうち 1 件は昨年立ち上げました。他の 2 件はこの夏からスタートします。5 台目の押出機は今週からの稼働を予定しており、加えて、多くの自動化も進めています。

私がここで本当に強調したかったのは、パンデミックや労働力不足、サプライチェーンの混乱がある中で、このようなスピードで新しい自動車用プログラムを立ち上げることがいかに大変なことであるかということです。非常に難しい挑戦で、克服すべき課題もありましたが、ここにいるのは素晴らしいチーム、素晴らしい経営陣、素晴らしい工場のスタッフ、そして素晴らしい文化を持っている人たちです。このようなことを実現してくれたチームについては、いくら言っても説明し足りないと感じています。

サポート

日本	050-5212-7790	米国	1-800-674-8375
フリーダイヤル	0120-966-744	メールアドレス	support@scriptsasias.com





当社について、もう少しを説明します。UACJ グループに参加したときには、ミシガンに二つ、パデューカに一つ、そしてメキシコ中央部の美しい町に一つ、工場がありました。



現在は、今私が居るラディントンの工場は三箇所となり、トロイに営業事務所を設立した他、パデューカの工場を拡張し、メキシコの工場規模は三倍となりました。そして昨年、アリゾナ州フラッグスタッフでも工場を立ち上げたばかりで、非常に順調な進捗です。

サポート

日本 050-5212-7790 米国 1-800-674-8375
フリーダイヤル 0120-966-744 メールアドレス support@scriptsasia.com

Expansion of Extrusion Capacity



- Newly awarded programs required additional press capacity
- Three extrusion press lines have been added to Michigan
- With 5 press lines, our aluminum extrusion capacity has been increased 3X

UACJ Automotive Whitehall Industries, Inc. Confidential

10

これは押出工場の様子で、三台のプレス機が入っています。この新しい押出ラインにより、生産能力が3倍になります。



Plant Expansions

- Two plants were added
 - Progress Drive in Michigan
 - Flagstaff AZ
- Mexico was expanded 3X
- Kentucky was expanded 1.5X
- Progress Drive has been expanded twice and is now our largest plant

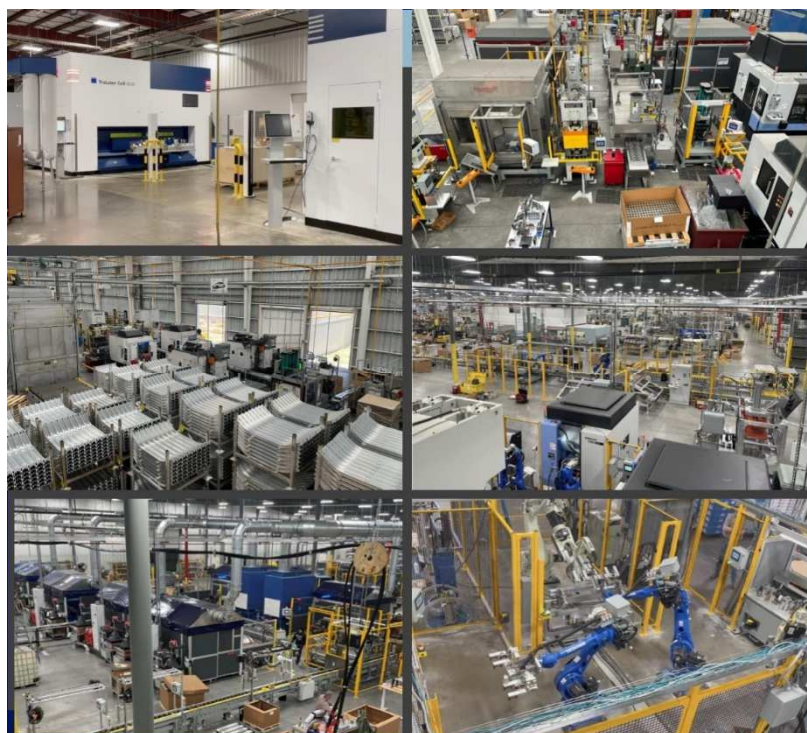


これは、加工工場内部の様子ですが、自動車部品製造設備が密集しているのわかります。ミシガン州のプログレスドライブ工場、アリゾナ州のフラッグスタッフ工場を追加しました。さらに全ての工場においては、過去5年に受注した新しいビジネスに対応するために、かなりの拡張を

サポート

日本 050-5212-7790 米国 1-800-674-8375
フリーダイヤル 0120-966-744 メールアドレス support@scriptsasia.com

行ってきました。



UACJ
UACJ Automotive Whitehall

New Program Fabrication Cells

- Capital spending and engineering costs are incurred well before launch
- Our new cells are highly automated and very complex
- Leading edge technology such as laser machining have been added
- We have added significant amount of robotic welding to Progress Drive and Mexico
- Our fixed costs have increased 2X as extrusion and fabrication cells have been put in place

12

自動車メーカーは多くの場合、一つの部品を、モデルライフを通して一つのサプライヤーに発注します。その発注に対応するため、ここに示されているような非常に複雑で高度に自動化した製造ラインを、生産開始前の、十分余裕を持った時期に導入せねばなりません。そして、製造に必要な設備に工程能力があるか、生産キャパシティがあるかなど自動車メーカーによる認証が必要になります。

従来型の自動車メーカーは、製造の6～12カ月前までに検証を受けることを求めますが、新興である電気自動車メーカーの場合は、それよりもプロセスが速く進むため、稼働前に設備を整えるための時間がほとんどなく、暫定的なプロセスを入れなければいけないことさえあります。

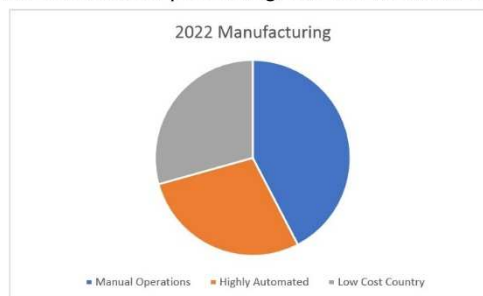
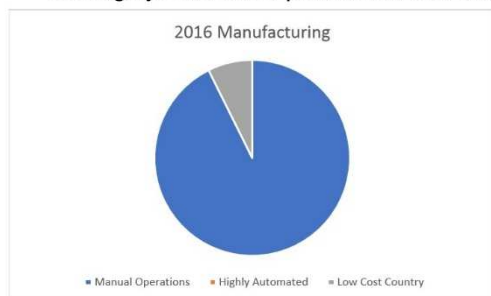
左上にはレーザー切断機、右下にはロボット摩擦攪拌接合、左下には自動溶接セルなど、これらのプログラムに対応するために追加した技術をご覧ください。このように、生産開始に先立ち、さまざまな設備を整えていくのは大変な作業です。

その結果、固定費は創業時の2倍になってしまいました。コストがかかってしまいましたが、最終的には、生産能力も押出量も3倍になり、生産能力で生み出せる売上高も3倍になるのです。

サポート

日本 050-5212-7790 米国 1-800-674-8375
フリーダイヤル 0120-966-744 メールアドレス support@scriptsasias.com

- At acquisition, only 7% of Whitehall manufacturing was done in a low-cost country, or in a highly automated work cell
- In 2022, 58% of UWH manufacturing will be done either in Mexico, or in highly automated work cells
- This more than offsets wage and benefit inflation over the past 6 years.
- Results : 2022 will have the lowest direct labor cost as a percentage than ever before
 - 2015 actual direct labor 11.6% of sales
 - 2022 target is 7.1% of sales
 - Our highly automated plant in Arizona will have the same labor percentage as our Mexican operation



UACJ Automotive Whitehall Industries, Inc. Confidential

13

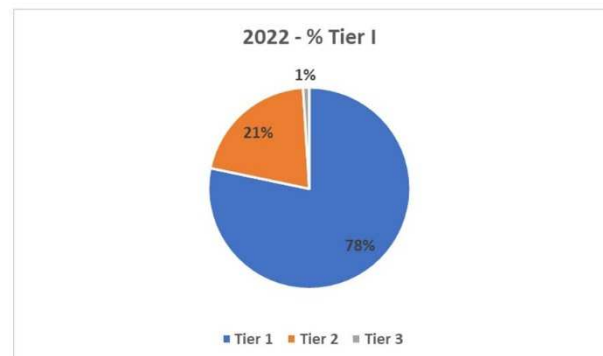
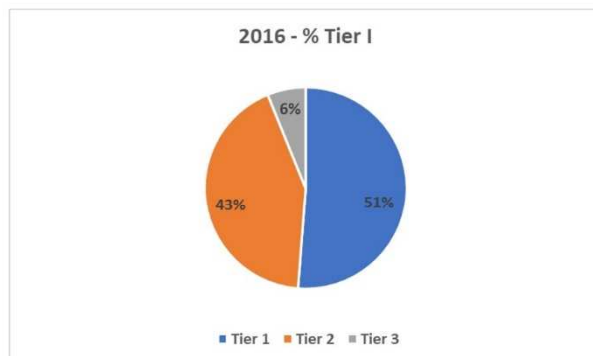
私たちは、ビジネスを拡張すると同時に、北米の人件費が上昇し続けていることに対応するため、労働力の構成について根本的な変革を遂げました。

UACJ グループとなった当時、Whitehall の製造は、低コストの国や高度にオートメーション化された製造セルで行われていたのはわずか 7%でした。今年はメキシコ工場と高度に自動化された製造セルの割合を約 60%にまで増やしており、これは、過去 6 年の賃金上昇や、福利厚生の上昇を補って余りあるものです。

ですから、売上高に占める直接人件費の割合は、2015 年度には約 12%だったものが、2022 年は 8%以下まで低下します。そして高度に自動化されたアリゾナ工場におきましては、直接人件費は売上対比でメキシコ工場と同等になっています。抜本的な改革が実現されたわけです。

サポート

日本 050-5212-7790 米国 1-800-674-8375
 フリーダイヤル 0120-966-744 メールアドレス support@scriptsasia.com



この5年間で、私たちはもともと Tier2、Tier3 であった立場から、Tier1 として自動車メーカーに直接供給するサプライヤーへと変貌を遂げてきました。2016 年に約 50%であった Tier1 としてのビジネスが、2022 年はほぼ 80%となっています。

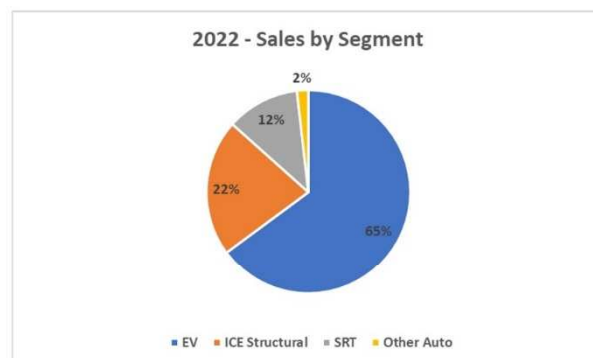
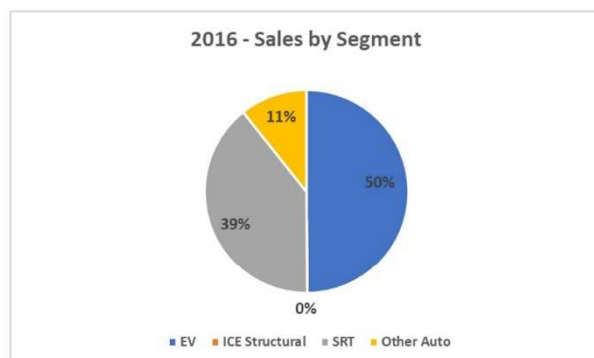
サポート

日本 050-5212-7790 米国 1-800-674-8375
フリーダイヤル 0120-966-744 メールアドレス support@scriptsasia.com

Sales by Segment



UACJ Automotive Whitehall



EV = Electric Vehicle
ICE = Internal Combustion Engine
SRT = Sunroof Track

Growth in EV and ICE Structural (higher margin)
is replacing traditional, low margin Tier II
sunroof business

UACJ Automotive Whitehall Industries, Inc. Confidential

15

また、私たちは、もともとコア事業であったサンルーフトラックについては、年々設計が複雑化して手間がかかる一方で、新規引き合いよりも低利益率であるため、徐々に撤退してきています。サンルーフの販売に占める割合は40%でしたが、今年度は12%となります。一方、電気自動車関連については、50%から65%に比率が上がっています。そして電気自動車以外の構造材に関しましては、2016年には全く製造していなかったものが、22%にまで上がっていることが分かります。

サポート

日本 050-5212-7790 米国 1-800-674-8375
フリーダイヤル 0120-966-744 メールアドレス support@scriptsasia.com



External Factors have Delayed Top Line Growth

- Two Major JOEM bumper program launches have been delayed
- Major JOEM structural program launched on time, but is ramping up slowly
- “Major EV” manufacturer’s launches have been delayed as well
- All OEM’s have been affected by COVID-19 and the resulting supply chain problems
- As a result, we continue to operate below our breakeven point
- Q4 of FY 2021 was the first quarter with sales above BEP – resulting in a slight profit for that quarter
- When these new programs reach volume, we will achieve expected top line sales

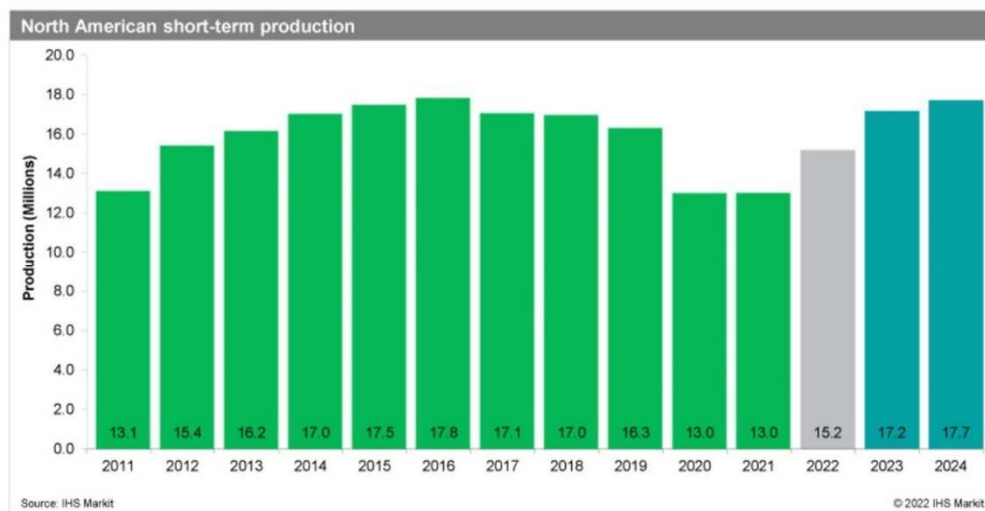
私たちは、さまざまな新しい事業を始めてきました。その生産能力を十分に活かした生産が出来ていれば本当に素晴らしかったのですが、現実には、それを妨げるさまざまな向かい風に直面しています。

大手日系自動車メーカーのバンパープログラムが、新型コロナによる影響や、サプライチェーンの混乱、半導体不足の問題により延期になりました。

多くの自動車メーカーで、サプライチェーンの混乱や新型コロナの感染拡大の影響で計画に遅れが生じましたが、当社はすでに生産設備の拡張をおこなっていたため、コストが一時的に上昇、損益分岐点におよばない状態での操業を行っています。ただ、生産能力は既に準備が整っていますので、成長のポテンシャルは高いといえます。

サポート

日本 050-5212-7790 米国 1-800-674-8375
フリーダイヤル 0120-966-744 メールアドレス support@scriptsasias.com



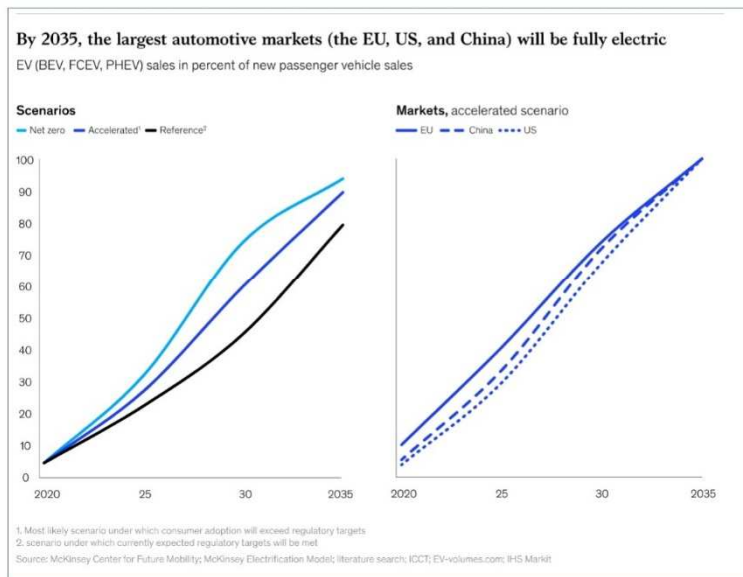
こちらのグラフは、北米における自動車生産台数を示しています。

2020 年、2021 年にコロナによる落ち込みがありますが、これは需要の落ち込みによるものではありません。需要は積み上がっているにもかかわらずディーラーの展示場は空になっており、市場には自動車の在庫がありません。

減少した自動車の在庫の回復のため、今後数年はコロナ前の 5 年間に見られたと同じように、過去に例のない製造量が求められることになる、私たちは考えています。

サポート

日本 050-5212-7790 米国 1-800-674-8375
 フリーダイヤル 0120-966-744 メールアドレス support@scriptsasia.com

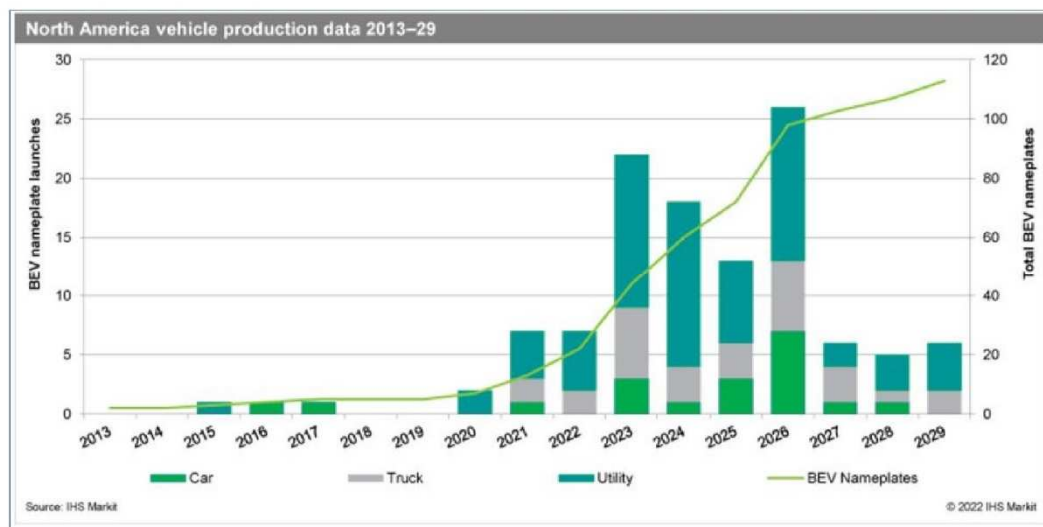


このような需要増加と合わせて、内燃機関自動車からハイブリッド自動車や電気自動車への移行が起こっていきます。こちらの表にあるように、アメリカの自動車市場は2035年までにほぼ完全に電動化されると予想されています。

つまり、北米の生産が伸び、バッテリー式電気自動車への転換が進み、私たちの利益につながるのです。これは、私たちのコアビジネスであり、私たちにとっては、とても有利な状況がくるといえることができます。

サポート

日本 050-5212-7790 米国 1-800-674-8375
 フリーダイヤル 0120-966-744 メールアドレス support@scriptsasiasia.com



別の視点から見たのが、この表です。

この10年でバッテリー電気自動車の新車種数が、急激に増えると予想されています。2020年代の終わりには、バッテリー電気自動車のモデルの数は現在の10未満から、おそらく100以上になるだろうと予想されています。

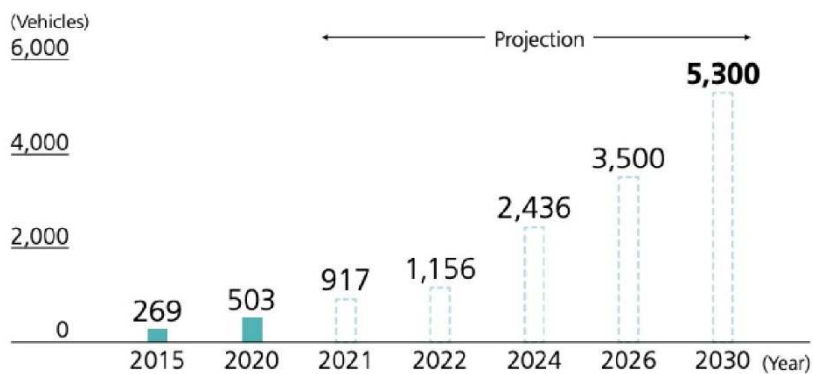
私たちはこれまでに、こんなに数多くの機会が目の前に広がっていたことはありません。このチャンスは、規模としても非常に大きいのです。

それを理解していただくための例示をいたしますと、過去、その当時の1台当たりのアルミの使用量は10ポンドほどだったため、一台の押出ラインをフル稼働させるまでに、何年もかかっていました。しかし現在では、バンパーやロッカーパネル、クロスメンバーやバッテリーボックス用部品などで、必要なアルミ構造部品が100から150ポンドほどに増加しており、爆発的に成長する市場であることが分かります。そのため、私たちが獲得できる価値や内容は倍増します。

どのくらいのスピードで生産能力を追加できるか、またどれだけ新しいプログラムを早く稼働できるかが、私たちの課題となっています。

サポート

日本 050-5212-7790 米国 1-800-674-8375
フリーダイヤル 0120-966-744 メールアドレス support@scriptsasia.com

Projected EV production in North America

Source: In-house research by UACJ Corporation

このグラフは、北米の電気自動車生産量を予測したものです。今後数年間の見通しを示しています。

サポート

日本 050-5212-7790 米国 1-800-674-8375
フリーダイヤル 0120-966-744 メールアドレス support@scriptsasias.com

- New business comes to us, now that we have established a reputation in the structural automotive segment
- We are currently overwhelmed with large new program opportunities
- We cannot accept these opportunities because our press capacity is now booked
- Major customers are pushing us to install more, as they see a shortage of extrusion capacity on the horizon
- Our only growth limitation is extrusion capacity and the pace at which we can prepare new automotive production cells
- There has never been a time like this to be in our business

まとめとして、良好な市場環境の中、成長戦略を遂行した当社には大きな成長機会があります。

私たちが自動車のアルミ構造部品セグメントで優れたサプライヤーであるとの評価を確立した今、新しいビジネスが舞い込んできています。

現在はたくさんの新規プログラムの話があるものの、押出機的能力が全て埋まってしまっているため、それらの引合い全てに応えられていません。主要なお客様からは、市場における将来の押出材の絶対的な不足を見越して、もっと設備を増強するようにと強い要請が有ります。ですから、私たちのビジネスにとって、こんなチャンスはないのです。ありがとうございました。

サポート

日本 050-5212-7790 米国 1-800-674-8375
フリーダイヤル 0120-966-744 メールアドレス support@scriptsasia.com

上田：続きまして、財務戦略について、取締役兼副社長執行役員、川島輝夫よりご説明申し上げます。

川島：川島です。今日はお時間いただきまして、ありがとうございます。私から今日お話ししたいのは、2点あります。

まず1点が、今日のメインテーマである中期経営計画の進捗状況でございまして、それをなぞるかたちで、とはいいながら、この1年間いろいろなことが起こっておりますので、自分たちの取り組みも含めて話をさせていただきたいと思います。

その前段となるかたちで、まず2021年度の状況について、私から、この2点について説明させていただこうと思っています。

サポート

日本	050-5212-7790	米国	1-800-674-8375
フリーダイヤル	0120-966-744	メールアドレス	support@scriptsasia.com



当社の財務面からの課題・目標 ～第3次中期経営計画～

財務基盤 強化の実現

- ・確実なCash創出の実現と資源配分
- ・自己資本の積み上げ（企業価値向上の基盤強化）
- ・2021年度CF・財務基盤実績

事業管理の強化

- ・資本効率を事業管理・企業運営の管理指標として浸透させる
- ・当社経営指標：ROE、ROIC、D/Eレシオ

株主還元

- ・企業価値の創造
- ・連結配当性向、総株主還元
- ・資本コストの引下げ

© UACJ Corporation. All rights reserved.

1

まず、中期経営計画の策定の中で考えたポイントが大きく三つあります。

一つの大きな課題が、東南アジア、日本、アメリカで行った大きな投資による財務基盤の脆弱化を取り戻すかたちでの財務基盤強化の実現でした。

やり方としては、キャッシュを創造することと、劇的な変化が起きているアルミ事業の中で、資源配分をどうするかを検討しながら財務基盤をさらに強くということです。それから、この財務基盤をつくる中で、ベースとなる自己資本を積み上げていくことが、大きな課題と考えていました。

もう一つが、事業管理の強化ということで、こちらについては、私ども KPI を三つ掲げております。これをベースに事業の管理を進めておりますけれども、その進捗状況を説明させていただこうと思っています。

3点目は株主還元です。自分たちの事業のバリューを上げていき、そこから出てきた利益を還元することです。

この三つをポイントと考え、これらを中心に現在取り組んでおります。

サポート

日本 050-5212-7790 米国 1-800-674-8375
フリーダイヤル 0120-966-744 メールアドレス support@scriptsasia.com



2021年度 CF・財務状況

【2021年度CF】

税引前利益	501
減価償却費(のれん含む)	340
アルミ地金価格等の上昇による 運転資金の増加他	△ 763
営業キャッシュフロー計	78
設備投資 他	△ 210
フリーキャッシュフロー	△132
その他財務CF等	29
有利子負債にかかる為替影響	△71
現預金増減(△は増加)	138
有利子負債の増加	37

【資金運用表】

	使 途	調 達
長期資金	設備投資(現金ベース) 210	利益 182 (税引前、除く棚卸資産影響前・持分法利益)
	一般投資 131	減価償却費 340
	戦略投資 79	その他投資 8
	長期資金余剰 320	
短期資金	棚卸資産増加 901	債権債務増減 449
		短期資金不足 452

長期資金余剰 320億円

短期資金不足 452億円

FCF △132億円

長期資金 : 財務基盤の強化の源泉となる資金の創出

短期資金 : アルミ地金価格等高騰による運転資金の増加

2

© UACJ Corporation. All rights reserved.

まず、2021年度の状況でございます。

損益、それから事業状況については、今まで石原、田口から説明がありましたので、私からはキャッシュフロー、財務のところだけをポイントに説明させていただきます。

資料を見ていただきますと、左側のキャッシュフロー、これをざっくり見てみると、利益、減価償却のように、自分たちから出てくる創出の力はあったんですけども、資源価格等が上がって、運転資金が増加してしまったところが大きかったです。

これを違う視点で、右の資金運用表をざっと見ていただくと如実で、長期の資金は随分と自分たちで資金をつくりました。これは会社の基盤が確立してきたからこそと考えております。

見ていただくように利益、減価償却その他で資金をつくって、他方で戦略投資が79億円、一般投資131億円の合計210億円の設備投資を実施しました。長期資金が会社の事業の源泉と思っておりますが、これを320億円の資金をつくれました。

ただし、今までも何回も触れておりますけれども、地金価格が大変高騰してしまいました。自分たちのビジネスモデルからすると損益にインパクトはない、とはいいながら、キャッシュフローに影響がきています。

この関係で、実際には短期資金不足が452億円生じています。結果として、フリーキャッシュフローがマイナス132億円となりました。132億円がマイナスと出ていますけれども、お金に色を付

サポート

日本 050-5212-7790 米国 1-800-674-8375
フリーダイヤル 0120-966-744 メールアドレス support@scriptsasia.com

けると、自分たちのやるべきこと、自分たちがコントロールできる場所という意味では、大きく320億円の資金ができたことが、大きいと考えています。

下のほうに繰り返し書いておりますけれども、やはり長期資金、源泉となる資金は創出した。他方で運転資金が増加したのが、2021年度の状況でございました。

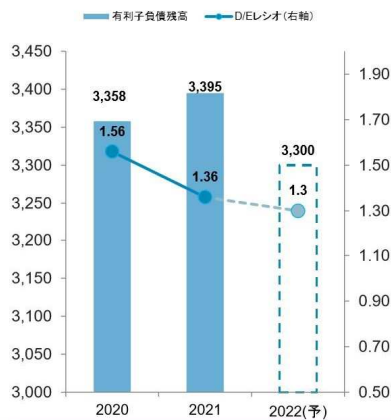
サポート

日本	050-5212-7790	米国	1-800-674-8375
フリーダイヤル	0120-966-744	メールアドレス	support@scriptsasia.com



2021年度CF・財務状況

有利子負債残高・D/Eレシオ



2023年度末D/Eレシオ 1.2倍へ
当面の目標D/Eレシオ 1倍へ

© UACJ Corporation. All rights reserved.

【D/Eレシオ】

- ・長期資金：財務基盤、企業価値向上の財源を確保
- ・短期資金：運転資金の大幅な増加

$$\frac{\text{有利子負債が増加}}{\text{自己資本の増強}} = \text{D/Eレシオ好転}$$

1.56 → 1.36 → 1.3倍

大幅な利益計上による“自己資本”の積み上げ

財務基盤の強化の源泉

【有利子負債】

- ・財務基盤を作る“長期資金”の創出力を構築
- ・財務基盤の強化と成長戦略の実施の両立できる体制を構築
- ・資金効率の更なる向上の探求（CCC短縮）

【自己資本】

- ・自己資本の積み上げ = 事業運営基盤の強化

3

結果として左の表についても決算資料等で何回も説明させていただいて、見ていただいていると思いますが、有利子負債の絶対額としては膨らんでしまっています。他方で自己資本が積み上がったことによって、D/Eレシオが自分たちのもともとの計画どおりいっていると見ていただければと思います。

下のほうに書いていますけれども、第3次中期経営計画では1.2倍を目標にしていますし、まず当面の目標としては1.0倍が、自分たちの目指すところかなと、私は考えております。

繰り返しますが、D/Eレシオの実績が1.56倍、1.36倍、それから1.3倍となってきています。運転資金の膨らみがあるものの、その運転資金の増加も長期資金で随分まかなえているため、最小化できていると考えています。

他方で、自己資本が随分積み上がったこと。この財務基盤の強化の源泉は、やはり長期資金をどうつくるかということ、その長期資金を財務基盤の強化と、成長マーケットへの投資にどうやって配分していくかが大きいと思っています。

地金価格が上がったことは確かにあるんですけれども、やはり自分たちとしては資金の効率化を図っていくことが重要だと考えています。資源価格だけではなくて、事業規模が120万トンから140万トン、150万トンになるということは運転資金が増加することが想定されます。これはやはりCCCという観点で、自分たちとしては債務の改善が必要です。それから、やはり棚卸で回転率を

サポート

日本 050-5212-7790 米国 1-800-674-8375
フリーダイヤル 0120-966-744 メールアドレス support@scriptsasia.com

良くすること。これらに取り組むことによって、より一層の財務体質の改善を図ることになると考えています。

これが 2021 年度の状況でした。

サポート

日本	050-5212-7790	米国	1-800-674-8375
フリーダイヤル	0120-966-744	メールアドレス	support@scriptsasia.com



当社経営指標:ROEの推移・株主資本収益性

ROE 推移(%)

・2021年度以降 ROEが大幅に改善

目標とする水準を毎年度安定的に達成できるレベルには達していない

→ ROEが安定的に目標水準を達成するには、収益性の更なる向上が必要

→ エクイティスプレッド視点からの収益目標



© UACJ Corporation. All rights reserved.

4

次のページ以降で、当社の経営指標で大きな KPI としている ROE と ROIC、D/E レシオをご説明します。

まず、ROE です。社内では、私から ROE というかたちで言っていますが、算式上、実行問題として ROE で事業管理するのはなかなか難しいです。だから私どもは、ROE を KPI にするために、事業面からは ROIC を見てくださいと伝えています。それから D/E レシオを見ましょうと社内で行っています。この二つが実際の事業の KPI と考えておりまして、私から社内に呼びかけていることです。この二つを達成できれば、結果として ROE が良くなる場所につながってくると考えています。

ROE は、2021 年度は 14% となり、大変良い数字ができました。これには棚卸資産影響額という要因がありましたが、ただ一つだけポジティブに考えれば、ほぼ売上と総資産が一緒ということであり、資産の効率性が従来よりも随分と改善してきたと評価しています。2022 年度の ROE は 6.7%。それから第 3 次中計では 7.5%。目標としては、やはり 8% は最低限としたいと考えます。

VISION2030 でも ROE10% と掲げておりますので、これを自分たちで安定的に達成できるところまで持っていかなければならないと考えています。まだまだ収益性を上げる必要があると考えています。

それから、もう一つ考えなければならないのが、エクイティスプレッドです。10% がいい、ではなくて、やはり資本効率、資本コストを上げていくことで、今後はエクイティスプレッドをつくっていくことがポイントになると考えております。

サポート

日本 050-5212-7790 米国 1-800-674-8375
フリーダイヤル 0120-966-744 メールアドレス support@scriptsasias.com

当社経営指標:ROIC 資本効率

ROIC 推移(%)

- ・**ROIC** : 使用資本に対する収益性は当社の経営管理指標の1つ
- ・社内での運用:各事業別の使用資本(資産)を基準に**社内ハードルレートを設定**、目標管理
 - ✓ 社内目標資本効率水準 …… **WACC + α**
 - ✓ 事業管理指標としての浸透、資源配分判断への適用のレベルアップが必要



5

次は ROIC です。

実際には、私はことあるごとに、資本効率の重要性をこの1年半、社内言い続けていました。繰り返したことで、社内ではその金額の認識が随分ついたと考えています。

実際にどのようなかたちで運用しているかというと、まず決算期ごとに各事業で投下資本の金額を出しております。この事業は今、投下資本でどれだけお金を使っているかということが分かります。併せて、この中期経営計画が始まる前に、財務本部から各事業部門で達成をお願いしたいハードルレートを提示しました。投下資本の管理とハードルレートの設定、この掛け算でもって損益を管理することで、目標値をつくりました。

この目標値の水準は WACC、加重平均資本コストをベースに数字を出していますが、まだまだ緒に就いたところでございます。

結果として 2021 年度の ROIC は、先ほど申しましたように棚卸の影響も大きいものですから、11%で大きな数字となりました。ですけれども、まだ 2022 年度以降は 5.5%、6%というかたちで、自分たちの状況から見るとまだ低いので、もっと上げていくことを考えなければなりません。

サポート

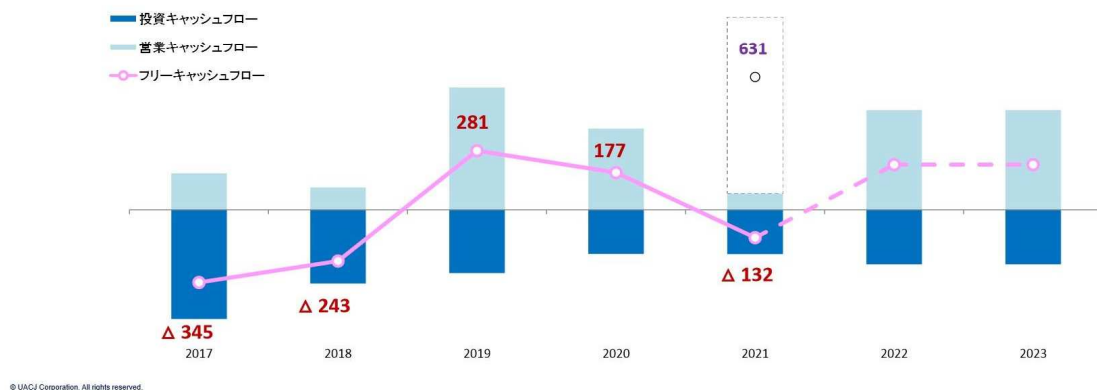
日本 050-5212-7790 米国 1-800-674-8375
フリーダイヤル 0120-966-744 メールアドレス support@scriptsasias.com

当社経営指標：財務基盤 FCFの創出

財務基盤の強化

フリーキャッシュフローの創出

- ・安定的な利益計上、投資CF管理 → フリーキャッシュフロー創出力の基盤を構築
- ・資源価格、事業規模の拡大等による運転資金の増減 → CCC視点により効率化を進める



6

次に、当社の大きな課題である財務についてでございます。

財務の基盤の強化は D/E レシオ算出式の分母と分子と考えています。まず分子で考えれば、キャッシュフローの創出です。いくら頑張っても、キャッシュフローがなければ、なかなか損益が良くなってきません。やはりキャッシュフローが生み出せる力が付いてきたことは、ご理解していただきたいと思っています。

このところに、これも決算のときの資料でございますけれども、キャッシュフローの推移を書いています。2021 年度は、マイナス 132 億円に対して点線を書いておりますけれども、利益、それから事業を拡大していく基盤を強化する大きなキャッシュフローは、十分できていると考えております。

それにプラス、資本効率を考えることが課題だと思っています。

サポート

日本 050-5212-7790 米国 1-800-674-8375
フリーダイヤル 0120-966-744 メールアドレス support@scriptsasia.com

当社経営指標：財務基盤 D/Eレシオ

財務基盤の強化

・**D/Eレシオ**：財務基盤を測定する当社の経営管理指標の1つ

→ FCF創出、資金効率の向上により、**有利子負債残高**の削減

→ 企業運営の財務的基盤となる**自己資本**の積み上げによる基盤の強化

・**資金調達**：必要資金の調達力向上、安定した資金調達、資金調達手段の多様化

D/Eレシオ・有利子負債・Adjusted EBITDA推移(億円)



© UACJ Corporation. All rights reserved.

7

実際に社内では、財務については D/E レシオを一つの目標として、財務基盤を考えています。

2021 年度につきましては運転資金が随分かかりましたから、D/E レシオは悪化してもおかしくない状況でした。しかしそれ以上に利益が上がったおかげで、運転資金の増加を凌駕するだけの自己資本が積み上がり、財務基盤が予想よりも良くなりました。これは継続しなければと思っています。

それから、もう一つの財務基盤の強化は、資金の調達です。やはり財務基盤が良ければお金が集まるというわけではないと考えています。要するに、財務基盤を良くしながら、かつ資金の調達能力を上げる、もしくは安定した資金調達をすること。これは、日頃からサポートしていただいている金融機関様等のお力が大変大きいところですが、ほかの関係機関とも今まで以上に良好な関係を保ちながら、事業を運営していくことが大切と考えております。

ここに、D/E レシオと有利子負債、EBITDA の推移を書いております。やはり大きいのが、EBITDA で 400 億円強しかなかったものが、今は 600 億円出ている。今年は 630 億円まで達する計画です。近い将来では 700 億円まで引き上げることを考えています。この 700 億円を出すのが大きいものと思います。400 億円しかなければ、いくら頑張ってもその一部しか使えないんです。この金額が大きく 1.5 倍程度に積み上げられていることが、事業構造改革の成果でもあり、事業環境が大きく好転してきているということだと思います。したがって、この 2021 年度から市場でのゲームチェンジが起こったと考えて、それに合わせて財務基盤を強化していく、盤石にしていくことまで、自分たちとしては追求していかないとはいえないと考えています。

サポート

日本 050-5212-7790 米国 1-800-674-8375
フリーダイヤル 0120-966-744 メールアドレス support@scriptsasia.com

資本市場等との対話

企業価値の向上を実現

- ・当社の経営管理指標を事業運営・管理の視点とし、企業価値向上の実現を図る
- ・資本コストの引下げ

更なる情報開示のレベルアップ

- ・総合的な会社情報開示(財務情報+非財務情報)の拡大・深化(進化)
- ・事業環境、事業戦略の理解度を高めて頂く

当社の株主還元方針

- ・還元方針 : 長期的な総還元性向30%以上を目標
- ・配当性向 : 連結配当性向 20%~30%を目途に、安定的・継続的な配当を目指す



© UACJ Corporation. All rights reserved.

8

最後に、資本市場等の状況です。

今までご説明してきたように、自分たちの事業を理解していただきながら、KPIをもとに、企業価値を上げていくこと。これをしていかねばならないと思っています。

併せて、昨今でいう非財務情報でございますけれども、私は個人的にはそれも含めて、総合的な企業情報の開示と思っています。ここは今までと違って、より能動的なかたちで自分たちの情報開示をすることを考えています。こういう説明会の場を使わせていただくこと、それから秋にも ESG 説明会を計画しています。それから、いろんな資料も今、社内につくっております。

自分たちの事業が大きいこと、それからアルミニウムという大きなポジションにフォローの風が吹いていることを理解していただくための、情報開示を強化していくということを考えています。

それから、期間利益が出れば、それ相応の還元をして、株主の方々と共有したいと考えております。この数年間、利益が出ず大変ご迷惑をおかけしました。今期、それから来期 85 円の配当をするということで、この数年間の平均で見れば、自分たちの目指す配当性向の中の真ん中辺りというかたちで対応できると考えております。もっともっと利益を上げて対応していく、バリューを上げていくことが課題だと考えております。

そのためには、先ほど言ったように財務基盤を強くすることが必要です。そのための事業管理を徹底させていくことが、この財務・経理部門の大きなミッションだと考えておりますし、第3次中期経営計画初年度が終わりましたが、まだその途上にあると、私自身は実感しております。

サポート

日本 050-5212-7790 米国 1-800-674-8375
フリーダイヤル 0120-966-744 メールアドレス support@scriptsasia.com

私の説明につきましては以上でございます。今日はどうもありがとうございました。

上田：当社からのご説明は以上でございます。

サポート

日本	050-5212-7790	米国	1-800-674-8375
フリーダイヤル	0120-966-744	メールアドレス	support@scriptsasia.com



質疑応答

上田 [M]：これより、皆様からのご質問をお受けいたします。

それでは、お1人目、SMBC 日興証券株式会社、山口様。お願いいたします。

山口 [Q]：今日はどうもありがとうございます。SMBC 日興証券の山口です。

一つ目は、構造改革を2019年の9月に発表してから着実に遂行されて、非常に成果も出ていていると感じる一方で、あまり株価が上がらないとも思っています。それなりに自分では答えを持っていますけれども、どうして株価が上がらないと御社では思いますか。今日のこれを実践していけば上がるんじゃないかと思いますが、御社の感じていることがあったら教えていただきたいと思っています。

二つ目に、今、全部ざっと通して聞いてみたところで思ったことは、ボトルネックとかキャパシティのいっぱいまできてしまいましたというお話と、川島様の財務を強くしたいという話の両方が出てます。

やっぱり見ていて、アメリカのマーケットが非常に強い中で、じっとしているとオポチュニティロスも出るのかなというところと、アジアのほうもソールドアウトに近いようなお話だったと思うし、Whitehall も得て、これからさあ収穫だという中で、既にキャパシティがないという話と思います。

贅沢な悩みの一方で、財務規律を頑張りますという両方になってしまうと、機会損失と財務のバランスがあります。例えばD/E レシオが0.7倍とかぐらいになるなど、これぐらいになったら少し打って出ようかみたいな、何かそういうKPI みたいなものがあったら教えていただきたいです。

三点目は、価格のフォーミュラの話なんですけれども、例えばマグネシウムとか金属シリコンの価格が大幅に下がってしまいましたとすると、転嫁までに例えばラグがあれば、そのクォーターだけは利益が出たりするのか。あるいはオイルが期中で急激に上がって、次のクォーターでは転嫁できますということになると、そのクォーターだけは例えば一瞬影響があるとか。

よくあるのが特殊鋼業界さんとか、サーチャージのずれがあって、利益がでこぼこになるケースもありますが、私たちはどういうことを身構えておけばいいのか。ご解説ください。以上、3点です。

石原 [M]：どうもご質問ありがとうございました。

まず、一つ目の株価について、どういう考えを持っているか。一つ目は川島から。

サポート

日本 050-5212-7790 米国 1-800-674-8375
フリーダイヤル 0120-966-744 メールアドレス support@scriptsasia.com

川島 [A]：株価については、いろいろな見方はあると思うんですけども、自分たちの自己資本と PBR からすれば大変まだ低いと思っております。もっともっと理解していただいていいんじゃないかなとは考えています。

ただ一つだけ言えるのは、やっぱり 2021 年度から大きく自分たちの事業が変わってきたことを、もっと実感していただけるようにと思っています。先ほど申しましたように、2018 年度、2019 年度のときと 2021 年度を比べると、実は事業状況が全然違うと思っています。それをこの先の 1 期、2 期ぐらいでちゃんと実現して、これまでと全くポジションが違うということを実感していただければ、もっともっと評価していただけるんじゃないかなと思っています。

そこを自分たちが、こういう場も含めながらディスクローズして、ご理解していただくことが大事じゃないかなと感じております。

石原 [A]：石原です。いわゆる株価は企業の実力を表しますし、皆さんの期待を表しているんだと思います。いかに将来価値を上げていくかに、われわれの努力のポイントがあると思っています。

当然、実績そのものをしっかり出していくことは大事なんですけれども、将来価値をどうお示しながら、全体のわれわれの指標で、それから大事にしなきゃいけないものとしてベータ値を見据えるようにしておりますし、そういったことが今後の株価に反映できたらなと考えています。

二つ目ご質問の、販売量であったり生産であったりにおいては、成長市場において特にフルキャパシティになっていますが、既存の投資分で既に市場をキャッチアップできているところもあります。財務基盤をしっかりと確保しながらの次の成長に対しては、長期的なスケジュールをまだお示できていない状況にあるかと思っています。

Whitehall、タイ、TAA とも、機会の損失をさかんにいわれている状況は重々に承知しております。その中で財務基盤をしっかりと確保しながら、後ほど、それはいくつぐらいを KPI とするんだということが川島から出てくるかもしれませんが、まず重点地域をどこにするかが大事だと思っています。

日本においては構造改革期間を通して、拠点の最適化をしながら集約が進んできています。この中で、新しい成長分野である自動車材のパネル、そしてまだまだ当社にとっては重要な飲料缶分野でありますので、これらに効率的に投資していく。

そして一番大事なのは、リサイクル性の高いアルミニウムを、どうお客様にたくさんお使いいただいて、それを回収しながら、アルミとしてのライフサイクルでの CO2 排出量削減に貢献していくかということであり、そこには環境投資が必要になってくるだろうと感じています。そこは国内に

サポート

日本 050-5212-7790 米国 1-800-674-8375
フリーダイヤル 0120-966-744 メールアドレス support@scriptsasia.com

においては重点的に投資しますし、もちろんタイ、あるいは TAA の米国拠点においても、この分野は欠かせないと考えています。

能力面について言うと、重点的なものは北米ですね。ヘンリーからもありましたけれども、大きく缶材需要が伸びることがございますので、ここはまだまだ TAA における能力はマックスになっていません。ボトルネックを解消していきながら、最大化していくことを考えています。

自動車部品事業においては、実際に新しく稼働したプレス機はありますが、お客様からは 5 年ほどのスパンで、また新しい部材に切り変わっていきます。そこで既に投資している設備をどう有効活用して、次の新しいシステムにつなげていくか。そういうサイクルで回していける事業にしないと、新しく出たから新しいプレス機を置くということでは、これでは経済的な合理性がありません。

したがって、そういったものが回るようなことを順次考えながら、トータルで収益の高いものに分野を移していけば、まだまだ成長の機会は捉えられると考えています。

財務基盤をどれくらいのところにターゲットを持っていけばいいかを、川島から説明します。

川島 [A]：川島から、財務の観点でご説明します。

まず、財務基盤といたしましては、やっぱり D/E レシオでの 1.0 倍は基準になるものと考えています。2022 年度計画で 1.3 倍、2023 年度目標の 1.2 倍は達成できるだろうと考えておけば、そこまで持っていけるんじゃないかなと考えています。

財務基盤を中心にやるから投資ができない、そこまで待つのかといわれると、そこは配分だと思っています。大きな基盤である EBITDA が 400 億円と 650 億円では全然状況が違ってくると思います。やはり、EBITDA が出てきている、フリーキャッシュフローが創造できている、長期資金が創出できているところが、2016 年度、2017 年度のときと今は全く違うんです。

かつ、設備投資、能力増強も一から工場をつくるわけじゃありませんから、投資額が全然違います。そういう中でフリーキャッシュが出てきますから、成長投資や財務基盤を強化していく。何もしなければ多分、一足飛びにいくんでしょうけれども、そうじゃありません。やっぱり両立が必要です。これにはさっきの長期資金、フリーキャッシュフロー、EBITDA があるし、これをベースに当面は D/E レシオ 1.0 倍を 1 年でも早く、1 日でも早く達成することかなと、考えております。

石原 [A]：それから三つ目のご質問ですが、添加金属ですとかエネルギーですとかの転嫁の状況が、売上や利益に、タイムリーに出てこない。そういった状況はどう見ていけばいいのかと。

サポート

日本 050-5212-7790 米国 1-800-674-8375
フリーダイヤル 0120-966-744 メールアドレス support@scriptsasia.com



やはりこれは、お客様との交渉ごとでありますので、時期の確約ですとか、あるいは実際の事例の発生は出てくると考えます。これは避けられないものだと思います。皆様との会話の機会、クォーターごとの業績の報告であったり、あるいは次の見通しであったりの際に、どこまでそれが実績として表れ、これから実績として出てくる可能性があるんだということはお示ししながら、対話させていただきたいと考えます。それでご容赦いただきたいと思います。以上です。

上田 [M]：ご質問ありがとうございました。それでは次の方、モルガン・スタンレーMUFG 証券株式会社、白川様。お願いいたします。

海外事業 成長推進

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)



© UACJ Corporation. All rights reserved.

16

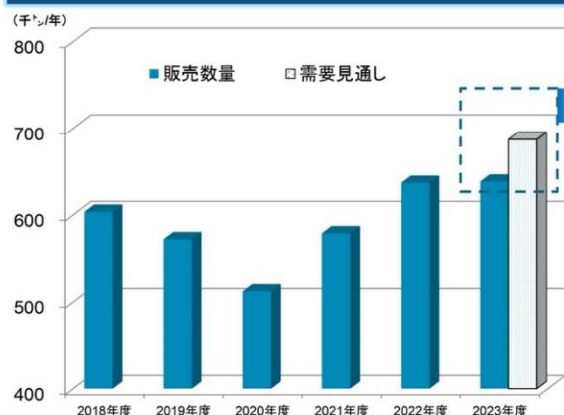
サポート

日本 050-5212-7790 米国 1-800-674-8375
フリーダイヤル 0120-966-744 メールアドレス support@scriptsasia.com

今後の見通し

2023年度以降も引き続き堅調な需要を見込む

2023年までの販売数量と需要見通し



© UACJ Corporation. All rights reserved.

利益最大化に向けた取り組み

需要見通し > 能力上限 → 販売と生産構成の最適化

- ①主力の缶材・自動車材需要の取り込み
- ②堅調な半導体液晶製造装置需要の取り込み
- ③低採算品種、陥没価格の是正

2025年度、2030年度に向け

能力最大利用 × 生産販売最適化 = **利益最大化**
(能率向上、ロット改善、販売適正化など)

リスク要因

・半導体不足
・コロナ影響 } サプライチェーンの混乱など引き続き注視

14

白川 [Q]：本日はどうもありがとうございました。モルガン・スタンレー証券の白川です。私からも質問、簡単に3点、よろしくお願いいたします。

まず1点目が、資料でいくと中計の振り返りの資料の16ページ、それから板の事業の現況と展望の14ページを見ての質問になります。

16ページと、板のところの14ページを見ますと、海外の Adjusted EBITDA はかなり改善してきたと見えます。国内もコロナからは数量的には回復してきたところはあるんですけども、国内の Adjusted EBITDA を見ると、それでも2016年度、2017年度と比べるとかなりまだ見劣りしているというか、少し劣後しているかなと思います。

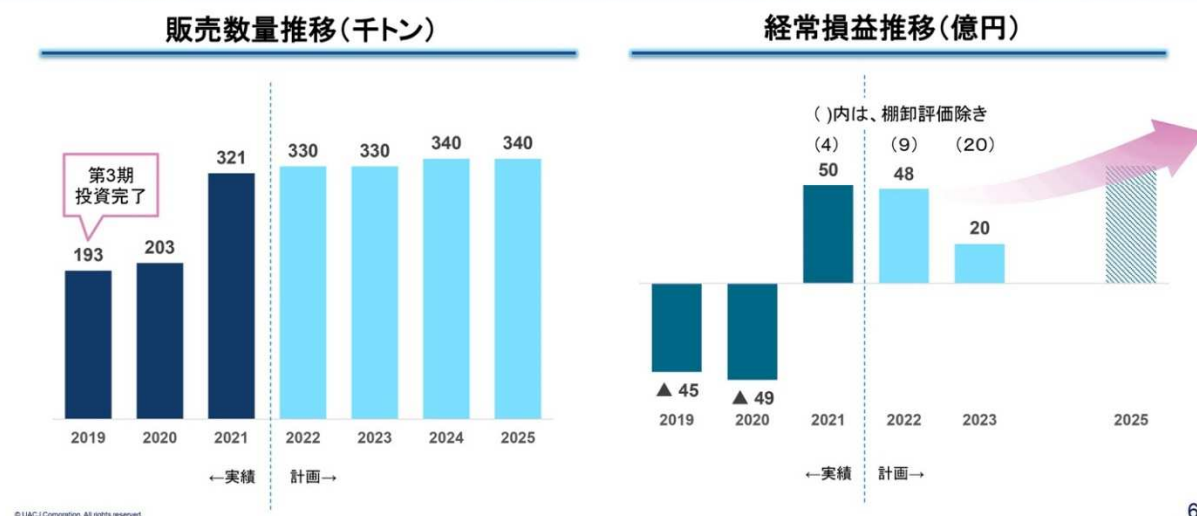
今日のご説明でもありましたけれども、この構造改革が今年終わって、その後国内の収益をさらに改善していくためには何が必要なのかを、改めて教えてください。これがまず1点目になります。

サポート

日本 050-5212-7790 米国 1-800-674-8375
フリーダイヤル 0120-966-744 メールアドレス support@scriptsasia.com

4. 販売数量、経常損益計画

2021年度は32万t/年の販売達成。今後はコストダウン・価格改定を行い増収を見込む



それから、次がタイ事業になります。タイ事業の説明資料の6ページ目を見ての質問になるんですけども、この終わった期、2021年度に関しては、やっと棚卸資産影響除きで黒字化達成できた、かなり素晴らしい年だったかと思います。

この6ページを見ると、将来の損益、このバーチャートが正しいかどうか分からないんですけども、2025年度のところで棚卸資産影響除きで50億円程度。計画というか、そこを目指していきたいというように見えるんですけども、それを目指していくのかどうか。

それを目指す中で今後、コスト削減、それから数量がそんなに増えない中でどうやって収益をここまで上げていくか。タイの収益改善に向けての施策を、ここ2~3年の時間軸で教えてください。これが2点目になります。

それから、最後TAAに関してなんですけれども、この資料でいくと5ページ目になります。

5ページ目のところで、これは去年のIRデーのときが2021年、それから2022年、2023年が今回でもステابلパフォーマンスというところで、安定的な収益を稼ぎ出すフェーズは変わらないんですけども、それでも収益の目線がもう少し下だったと記憶しています。

多分157、100万ドルというところを目指していたかなと思うんですけども、これが足元2021年度で165万ドルになって、2022年度にかけては187万ドルになるという、収益が上がってきているかと思うんですけども、その背景を改めて教えてください。

サポート

日本 050-5212-7790 米国 1-800-674-8375
フリーダイヤル 0120-966-744 メールアドレス support@scriptsasia.com

今後、併せて 2024 年度以降に関しては収益が緑のところを省くと、ちょっと下がっていくような感じに見えるんですけれども、その背景も教えてください。以上 3 点になります。よろしくお願いいたします。

石原 [M]：ありがとうございます。それでは、板の 14 ページ目、これは田口から回答します。

田口 [A]：田口からご回答申し上げます。構造改革が 2022 年で終わるのですが、その後どういうことをするのかというご質問かと思います。

今の見込みでは若干のオーバーフローなんですね。ということなので、選択と集中がまず一つです。低採算、販売価格が見合わない製品等々、ここを適正な販売価格にするのと、ある程度は事業や品種構成を見直して、選択と集中をするのが 1 点です。

もう 1 点は、やはり品種構成がいろいろ変わるんですね。自動車が増えたり缶が増えたり、そこで大事なことは、アメリカとタイと日本と、日本でも工場によってダブルソースと言っているんですけれども、認定をどの工場でも取っておけば、どうにでも組み合わせられる。これが一番の UACJ の強みなので、どこでもつくれる品種をさらにつくっていくということです。

この二つと、当然ながら、基盤である生産性アップ、歩留り改善等をしながら国内今 64 万トンとありますが、これを 65 万トン、66 万トンぐらいまでは上げていくことが重要かと思っています。以上です。

石原 [A]：石原から少し付け加えさえてもらおうと、当社の板事業では品種面でつukれないものはないという強みがあるわけです。したがって、そういったものは伸ばしつつも、収益率の高いところにどうシフトしていくかが大事だと思っています。

もちろん、品種的な収益率の高さを求めることは必要かと思いますが、それ以上に当社は、板事業だけではない、その他五つの事業がございます。板材を使った、例えば厚板を使ってお客様が求めるものはなにか。今は半導体製造装置の業界の中では納期が要求されます。早く装置をつくって、半導体がつくれる状況にしようとする、素材の納期をいかに縮めるかになろうと思います。

その中で、素材の納期を早めるために、当社は厚板を売るだけではなくて厚板に加工を施して、お客様のリードタイムを短くすることにも貢献できる事業構成を持っています。この板と他事業とのコラボレーションをもって、事業展開していくと。

収益だけでなく、そういう独自性を生かした、企業価値を高めるような動きができてくるだろうと考えます。

サポート

日本 050-5212-7790 米国 1-800-674-8375
フリーダイヤル 0120-966-744 メールアドレス support@scriptsasias.com



二つ目ですが、タイの事業について、収益率の時間軸での目標、めどみたいなものをお示しさせていただきます。これは稲垣さん、どうですか。

稲垣 [A]：私から、ご説明させていただきます。

2025 年度の損益ということですので、まだ私たちも精度としては確度が高いわけではありませんが、今、足元、私たちが 2025 年度の 34 万トンと年間販売に合わせ取り組んでいく中では、足元以上の損益が見込めるものと考えています。

まず一つは、34 万トンを生産するための歩留りの改善、あるいは能力の向上。その生産量増量に伴うコスト低減が出てきますし、UBC のスクラップ使用率を向上させるのが私たちの直近の目標であって、2025 年に向けてはある程度の数字を固めて、そこに向かって取り組んでおります。それによる原料コストの低減効果も含まれます。

また、足元のタイトな需給状況を背景として、今 2023 年、2024 年に向けての契約交渉をお客様と進めておりますけれども、ベース価格の改定等のアップ分が見込めそうだとということもありまして。その辺を勘案しますと、2025 年度にある程度の損益の向上が見込めるという具合に考えております。以上です。

石原 [M]：三つ目ですけれども、TAA に対するご質問の中で、5 ページ目、ステイブルパフォーマンスのところ。従来 157 万ドルという数字が 165 万ドルであったり、187 万ドルであったり好転してきている。この背景についてと、併せて 2024 年度以降のグリーンのところを除くと EBITDA で下がってきている状況、こんなところの背景のご説明についてです。

これはヘンリーからお願いします。

ゴードイナー [A]*：お答えいたします。素晴らしい質問をありがとうございます。

Logan はとても面白い工場です。利益について前年比で理解するために、そして生産を見るときに考えなければいけないのは、それが 100% Logan で生産されているということです。そして、この制約のあるアセットなどが、そこで使われているということです。

稼働率の高さ、トン数を上げる、そして歩留まりを改善する。それによって増加する生産量は、追加コストなしで増産することができることになります。

2021 年度についてお話ししていたときに、達成事項といたしまして、生産がコイルで過去最高だったという話をしましたし、インゴットに関しまして最高だったという話をしました。そして、

サポート

日本	050-5212-7790	米国	1-800-674-8375
フリーダイヤル	0120-966-744	メールアドレス	support@scriptsasia.com

生産量は既に 100%契約済みであるというお話をいたしました。その価値が、私たちの最終売上に反映されることになります。

2022 年度を見ていただきますと、生産のベースラインも見つつ、それに加えて材料の戦略もあります。私たちは 2021 年度、そして 2022 年度におきまして、スクラップ使用量を上げることに成功しました。すなわち、私たちの生産におけるリサイクル率を上げることができました。スクラップを活用できたことによって、利益率が上がったわけです。

生産を増加することで売上を上げることができるとともに、スクラップ率を上げたことによって、価値をより多く生み出すことができているということです。2021 年度についてはそのような状況であり、2022 年度の予測についても、今の説明で分かっていただけるかと思います。それによって、前年比で状況が好転しているということが出来るわけです。

このスライドでは、今後の市場環境について私たちが見ているところとしては、去年の考え方と一貫したものであるということです。強含みの市場であり、そしてグリーンの部分が追加的に入ってくると考えています。熱間圧延のキャパシティが少し上がるということです。

そしてコストをコントロールしながら、安定していることを示そうとしました。それをお見せしようとして、このような図となっています。

石原 [A] : 今、ヘンリーの回答にありましたように、私たちは 2020 年、立ち上がったのは 2019 年ぐらいに立ち上がり始めたんですけれども、DC4 といって、スクラップの前処理設備ですとか、スクラップの溶解炉の投資をしました。そういう投資したことによって、利益が加わってきたとなるわけです。

何もスクラップを活用したことによって利益が出ているわけじゃなくて、そういう投資をして活用することができるようになったことによって、利益が出てきている。その分、2024 年度以降は少し下がってくるので、それをグリーンの部分で埋め合わせていく。それは、グリーンの部分は量の対応ですから、恒久的に増えてくる部分でありますけれども、ブルーの部分は原料の部分も入っているんで、そこは少し変動することを申し上げたわけです。

それでは、次にいきます。

上田 [M] : では、次のご質問をお願いいたします。野村證券株式会社、松本様。お願いいたします。

松本 [Q] : 野村證券の松本でございます。

サポート

日本 050-5212-7790 米国 1-800-674-8375
フリーダイヤル 0120-966-744 メールアドレス support@scriptsasias.com



まず、ヘンリーさんに質問がありまして、アメリカのアルミの需要が 2030 年ぐらいまで非常に強いのはよく分かったのですが、例えば他素材からの逆襲というか、そういうリスクについて、アルミが足りないのか、そういう可能性はないのかと。

さっき休憩のときにビデオが流れていて、ペットボトルのリサイクル率は日本はすごく高いんですけども、アメリカはすごく低くて。例えばペットボトルのリサイクル率が上がったなら、アルミの需要に影響があるのかどうかとか。

あとプレミアムも、ほかの素材も工夫してくると思うんですね。なので、そういったところで何かお考えがあれば教えてください。これが 1 点目です。

2 点目は、デビッドさんに、お伺いしたいんですけども、大変受注のお話とか、すごいなと思ひまして。いろいろ能力のお話もありましたけれども、利益のお話があまりなかったなという感じがちょっとしてまして。例えば、さっき川島さんがご説明されていた ROIC とか、利益率とか、そういうのは日々UWH ではどういう意識をされているのか、教えてください。

あと 3 点目は、川島さんのところのご説明で、資本コストを下げる場所があったのですが、あまりこういう説明会でそういうお話って、ほかの会社さんでもなくて。これはどういうことを考えているのかを教えてください。以上です。

石原 [M]：ありがとうございます。それでは、まず TAA の件について。アルミの需要は缶材含めて、北米では 2030 年まで上昇が見込まれると。他素材の工夫とか、それに伴う反攻とかが出てくるでしょうと。一方で、ペットボトルのリサイクル率が上がっていけば、アルミにどう影響が出てくるんだろうというご質問でございました。

これについては、ヘンリーからご回答申し上げたいと思います。

ゴードイナー [A]*：ご質問ありがとうございます。大変素晴らしい質問をいただき、ありがとうございます。よく聞かれる質問でもあります。

そのお答えとして、リサイクルの環境が消費者の志向によってどう影響されるのかについて、アメリカにおいてどうかということをお話しすることができます。

アメリカ市場に関しては非常に確信を持っております。今は 45 億という投資が二つの圧延工場になされており、そして缶の製造に関しても多くの投資がなされています。それをけん引しているのはマーケティングではなくて、消費者の志向なんです。消費者が今、本当に缶製品、アルミニウムのパッケージがブランドとして評価されている。そして製缶に関しても、新しい工場がどんどん立ち上がっている状況です。

サポート

日本 050-5212-7790 米国 1-800-674-8375
フリーダイヤル 0120-966-744 メールアドレス support@scriptsasia.com

プラスチックは、もうごみだと見られているんです。実際、プラスチックはごみです。リサイクルをしても劣化します。リサイクルをしてもプラスチックの場合には全く同じ状態には戻りません。だからこそ、この市場は非常に粘着性が高い、そしてこれだけの投資がされているのは消費者の志向で、これは一時的なものではないんだと。粘着性があるんだという見方が強いからだと思います。

私の子どもたちの世代が何を飲んでいるかというと、アルミ缶飲料なんです。水でさえも、いまやアルミ缶になっています。かつてはペットボトル独占でした。でも今、アルミ缶の水、コンサートにしてもスポーツイベントにしても、アルミニウムが使われています。ですから、本当にここは自信を持っています。

本当の意味で、プラスチックでリサイクルマーケットが構築されて、アルミ缶にとって脅威になるとは思いません。今、棚に並んでいるエナジードリンク、クラフトビールのパッケージング戦略が全然違うもの、これは大きなものではありません。ブランド自身が選択するからです。

大手飲料ブランドでは、Recycle Me というのを、アルミ缶の横に入れています。ですから、本当にアルミニウムのリサイクルにコミットしているわけです。ブランドがコミットしているということは、そしてその商品をアルミ缶の方向にシフトさせる、コミットしているということは、このトレンドはこの後しばらく続くだろうと、確信を持って言えます。

石原 [M]：あと、リサイクル率が上がることによって、アルミニウムの材料にどう影響を与えるか。こんなところのコメントをください。

ゴードイナー [A]*：はい、もちろんです。リサイクル率が上がることは、本当に良いことです。先ほど申し上げましたけれども、圧延工場がいくつか立ち上がっていきます。それぞれ二酸化炭素排出を少なくするというところについてリサイクル戦略を持ちます。これは永久にリサイクルすることができるというアルミ缶の特徴の一つでもあります。そしてリサイクルされればされるほど、もっとリサイクル率を高めていくことができるということなんです。

リサイクル率を高めることは、市場により多くスクラップ材が増えることになります。コスト効率が上がるわけです。これは環境にも良いですし、また製造コスト面からも全体としても良いことです。そうするとリサイクル率も上がっていくことにつながります。

今、政策的にもアメリカ全体で提唱していることでもあり、いずれもが追い風となっていて、より長期的なトレンドになっていくものだと思います。アルミ缶を採用することが増えていくだろうと思います。

サポート

日本 050-5212-7790 米国 1-800-674-8375
フリーダイヤル 0120-966-744 メールアドレス support@scriptsasias.com

石原 [M]：途中でヘンリーが、プラスチックがごみだと言いましたけれども、ごみになりやすい。廃棄されるときに、ごみになりやすいとご理解いただければと。アルミはごみになりにくい、戻ってくる。再利用されてまた缶になる。そういうイメージで話をしておりますので、ご理解いただきたいと思います。

それでは二つ目ですけれども、デビッドに対して。ROIC とか財務的な KPI を意識しながら、実際にどういう管理をしているのかというご質問でございました。

クーパー [A]*：はい。確かに生産性についての説明をしませんでした。というのも、エネルギーについての取り組みは、成長目標が非常に高かった中で、新しい自動車製造のラインを入れていくところに力を入れていたからです。

でも、だからといって収益性をないがしろにしていたわけでは決してありません。コスト、固定費は売上が立つ前に発生していました。まだプログラムを開始することができていない段階でも、コストは発生しています。少しそこに遅れはありますが、今後は売上が立ってくることを期待しています。

そして、売上によって固定費をまかなっていくことになっていきますが、固定費が倍増しましたという話もしました。固定費が倍増することで、増産キャパが3倍になったわけです。いろんなプログラムを導入して数量は増えているので、最終的にはコストをカバーして、そして収益を黒字化していくことができると思います。成長の道筋を描いております。

改善、コスト削減、そして生産性向上、実績があります。そして自動化にも、随分重きを置いてきました。フラッグスタッフでの工場は、ほぼ完全に自動化されます。スライドの中でもお話をしていますが、メキシコでの取り組みでも大きく改善しています。

ですので、収益性についての最大の課題、それはトップラインの伸び。これはコロナによって少し遅れているプログラムの開始を今待っているところです。また、半導体の不足とか、サプライチェーンの混乱などがありました。

でも、これらはいずれ解消されます。良いプログラムが現在準備されていますので、想定されている数量は達成できると思います。

また、先ほども申し上げたように、コスト削減をする、自動化を導入していく。また、直接的な生産性を改善していきます。また、ビジネスを管理することで、低採算であるサンルーフのビジネスや、複雑なものからはフェードアウトして、より収益性の高い高採算性の、そして利益貢献に潜在性のあるものにシフトしていきたいと思っております。

サポート

日本 050-5212-7790 米国 1-800-674-8375
フリーダイヤル 0120-966-744 メールアドレス support@scriptsasias.com

今年度は利益貢献しますし、そこから先ということになります。押出機のキャパが上がれば、さらに生産量を積み増しすることになります。損益分岐点は超えていきます。資本的な制約があるということになれば、今度はコスト削減をもっと加速することになると思います。スクラップが減り、収益性に貢献していくことになるはずです。

今のでお答えになりましたでしょうか。

石原 [A] : UWH は自動車部品事業ということもあって、手前の製品一つ一つに対応する生産システムになっています。したがって、品種ごとの生産、投資効率は、板の製品ですとか押出の製品のような素材に比べれば大変把握しやすい状況になっております。それを数値でしっかりととらえるシステムは既に入っておりますから、これを品種ごとに、従来の投資分を含めた新しい投資の部分の投資効率ということで、管理できていると考えます。今後はもっと精度を上げていきたいと思っております。

それから、川島への質問ということで、資本コストを下げるところについてのコメントをお願いします。

川島 [A] : 具体的にどうかたちかというのは、なかなか難しいと思っています。自分たちでコントロールできるものではないですから。ただし、会社として企業価値を創造することが大事だと思っています。その中で考えれば当然、資本コスト等も考えなければいけないと思います。

やはり皆様もよくお分かりのように、当社の資本コストは計算されれば分かると思うんですけども、大変高いです。その高い要因は、先ほど石原からも言及がありました、ベータ値というのが出てきます。自分たちの企業価値を上げて、企業価値を上げることによって、先ほどもご質問がありましたように、自分たちの状況をもっとよく理解していただくと。それが株価に影響していくだろうと。

結果として資本コストを下げる。他方で事業のほうでは資本効率を上げてくださいとお願いしています。同じかたちで資本効率が上がってしまっただけでは意味がありません。他方で収益性を上げる、それから資本コストを下げる。それによってエクイティスプレッドをつくっていくことが、企業の大きな目的と考えています。

なかなか具体的にできることはありませんけれども、意識として、資本コストを下げることはやっていかなきゃいけないだろうと、社内でも話をしておりますし、ここに書かせていただいたという趣旨でございます。

サポート

日本 050-5212-7790 米国 1-800-674-8375
フリーダイヤル 0120-966-744 メールアドレス support@scriptsasias.com



上田 [M]：ありがとうございました。それでは、次の方、UBS 証券株式会社、五老様。ご質問をお願いいたします。

五老 [Q]：UBS 証券の五老です。よろしくお願いいたします。大きくは一つで、その細分で二つというかたちのご質問なんですけれども。

成長戦略でご説明いただいた中で、基本的に需要面で、大きなゲームチェンジがあったというご説明もあったと思うんですが、この需要が伸びる機会に対して、どうやって数量的にアプローチしていくか。

追加的な投資や能力拡大のビジョンを今後、考えていくことをおっしゃられていたと思うんですけれども、既存のビジネスモデルの中での追加的な数量成長ですと、根本的に ROE、ROIC を大きく変化させることにつながるのかというところが、ちょっと分かりづらいかなと思ってまして。

一方で、私が気になっていますのは、社長のご説明に出てきました成長基盤の強化の中での、例えば付加価値型ビジネスの拡大のところですか、田口専務のご説明にあった独自のポジションを構築していくような考え方。この辺りをどう進めていくかも大事なのかなと感じてまして。

例えば、提供価値、取引顧客。グラフで示していただいているんですが、例えば実際に、そういう付加価値型ビジネスをソリューション提供型ということ、以前からおっしゃられていますけれども、どう拡大していくのか。例えば評価軸ですとか、マイルストーン、社内でどう見ているか。それを外にいる私たちがどう見られるのかというところで、KPI 管理といいますか、どういうかたちできっちり実際に付加価値に寄与して、こう管理されていくのかについて、考え方を教えていただきたいと思います。

併せて、独自のポジショニングというところでもあると思うのですが、リサイクルへの取り組みでの、例えば同業他社との違いであったり、業界リーダーとして取り組みを進めたいと、以前おっしゃられたところもあると思うんですけれども、この辺りの進捗についてとか、この辺りどう目標を立てて、管理されていくおつもりなのかを教えてください。よろしくお願いいたします。

石原 [A]：ありがとうございました。成長戦略のところで、需要面でのゲームチェンジが国内外で起こっていることの中で、なかなか追加投資の幅が限られる中でも、既存ビジネスの改善が重要であろうと思っております。

その中で、成長基盤としての付加価値をどう付けていくか。それから、独自のポジションをどうつくっていくかのご質問でございましたので、まず私から少しお話をした後に田口から、あるいは戦

サポート

日本 050-5212-7790 米国 1-800-674-8375
フリーダイヤル 0120-966-744 メールアドレス support@scriptsasias.com



略を担う隈元、そして自動車部品で特にそういった領域を広げつつありますので、今日来ている佐藤から順に、お話をさせていただこうと思います。

基本的に、既存ビジネスのところは、どう成長基盤としての付加価値が付くかになると思うんですけれども、既存の素材のビジネスでは、なかなかこれは付きづらいと思っています。

先ほど申しましたように、既存ビジネスである板だけではなく、われわれは六つの事業を持っておりますので、六つの事業がどう連携し合って新たなビジネスモデルをつくっていくかが肝要です。

今、自動車部品事業はまさにバンパーですとか、あるいはEVの電池パッケージのケースだとかいう領域に入りつつありますけれども、その辺りに、従来の押出製品を売っているのではなくて、押し出したものを曲げて溶接をして、そこに板の製品を付けて、そういう総合力でもって新しいバンパーをつくっている。それは当社がR&Dに持っていた設計という能力であったり、強度だとか寿命だとかも含めて、あるいはクラッシュしたときの性能だとかも含めて、強化できる力を持っていますので、総合力で新しいものができていくんだらうと思っています。

あるいは、このアルミ缶の世界の中でも、アルミニウムに水を入れると実は内容物の寿命も延びるんですね。これは、保管という部分では随分メリットがあるんです。3年で交換しなきゃならないということではなくなるわけです。

そういった、新たなわれわれの価値の開示というんですか。新しいことを見つけて、それを世の中に伝えていくことによって、まだまだ飲料缶の需要も伸びてきたりしますので。既存のビジネスをどうサービスと一緒に売っていくかが、成長の機会だらうと思っています。

数字的なところでいくと、われわれ2030年度で8,000億円の売上を出し、営業利益率で6.0%を目指そうとっております。今はそんな数字でしかお示しできません。その中で、新しい事業展開の中で、従来の6,000億円から8,000億円に、2,000億円をどう出していくか。1,000億円ぐらいを新しい領域でつくっていくということを目指しておりますので、まずそこを、これから具体化していくところだと思っていますし、種はいっぱいできつつあると感じております。

あとは独自のポジションをどうつくっていくか。リサイクルへの取り組みを含めて、田口から。

田口 [A]：それでは、田口から。まず、独自のポジショニング。これは先ほど、一口で量を求めるのではなく、環境などの社会に貢献すると申し上げました。

まず一つは環境で、リサイクルで上流にある山一金属様との協業で当社のビジネス領域を拡張することによって、リサイクル率を高めていく。そしてカーボンニュートラルに貢献していく。これが一つ。

サポート

日本 050-5212-7790 米国 1-800-674-8375
フリーダイヤル 0120-966-744 メールアドレス support@scriptsasias.com



もう一つは、これも先ほど石原が補足したんですけれども、うちの事業は板だけじゃありません。鋳鍛の事業と、深谷の厚板がコラボして、加工してから納めるとか、そういう新しいところを、要は川上と川下のところに少し社会に貢献できるような取り組みをしたいと考えています。当然これを一体化すれば納期が早くなるので。そういうものを独自のポジショニングと、社内でそう呼んでおります。

石原 [A]：あとはわれわれ、リサイクルするためには量も大事なんですね。市場にどれだけ出しているかが大事で、あとリサイクルするわけですから、受け入れるだけのキャパシティがなきゃいけないんですね。だから受け入れたものをまた製品として出すだけの、販売能力もなきゃいけない。

それだけのポジショニングにわれわれがあるし、もっともっとアルミニウムの利用価値を広げていけば、さらにポジショニングが上がっていくことになると思うので、その組合せで、リサイクルも含めた独自のポジショニングを構築していきたいと思っています。

あとは順番で。

隈元 [A]：隈元でございます。今、まさに仕込み中のことがございまして、あまりキャッチフレーズ的に、申し上げにくいところはあるんですけれども。

冒頭に石原が申しましたような、要は新しい領域で 1,000 億円ぐらいの事業基盤の拡大を、2030 年に向かってやっていきたいとか、今、田口が申しましたような、リサイクルは全くここ 1 年新しく入ってきた、われわれビジネスオポチュニティだと思っているんです。こういったものを組み合わせて、この中計をつくるにあたって VISION2030 という、注力領域として、可能性のある領域を三つ選んだわけなんですけど、これを発射台としてどうこれを肉付けして、第 4 次中計につないでいくのかという作業を今、ちょうど始めたところでございます。これ以上はご勘弁いただければと思います。

五老様からいただいたヒントは、こういった付加価値をどうやって計測するかということだと思えます。これはなんらか皆様にご納得いただけるかたちでお示しできるようなことを、この取り組みの中で考えていきたいと思えます。よろしくお願いします。

石原 [M]：自動車部品事業を通じて、既存のビジネスだけではない成長の部分で。あとデビッドも少し言っていたような、自動車部品ビジネスというものが個別の、品種ごとの単体で管理できていくんだけれども、あまりそういうことを公表してしまうと価格が分かってしまったりしますので、なかなか難しいところですが、佐藤よりご説明します。

佐藤 [A]：佐藤です。ご説明させていただきます。

サポート

日本 050-5212-7790 米国 1-800-674-8375
フリーダイヤル 0120-966-744 メールアドレス support@scriptsasias.com



成長といいますか、最初にデビッドが言いましたように、非常に環境の変化が激しい、非常に需要の強いところに、北米の自動車部品の環境はあります。お客様の要望が雪だるまのように膨らむ中で何を選んでいくのか。そんな状況もあります。

ところが、成長と財政規律のバランスという問題もありまして、それは刻々と変わる情報を鑑みながら、やはり適切な情報は UACJ の中で共有して踏み込むべきか、とどまるべきかを個々に判断せざるを得ないと考えています。

ただ、その中でお客様に非常に強い要望がある中で、付加価値といいますか、これからの価値といいますか、彼らの中に入り込んで、新しい情報を取りに行っています。われわれは Tier1 メーカーとして指定されていますが、お客様の中でより重要な地位をつかむチャンスであるかもしれません。無下に財政規律だけで事業の成長を止めることもできませんし、このバランスを取りながら、新しい一步を上を踏み出すための準備をしたいなと思っております。

アルミ部品分野では、老舗のような感じでできておりますので、そこが同業他社とはちょっと違うのであろうと考えています。お客様の信頼も厚く、品質への信頼感もありますので、そこがちょっと違うところです。そこをテコにもう少し上に上がりたい。そういうのをにらんで、環境の変化の中で選択していきたいと思います。

それから、財務指標のお話がありましたけれども、確かに細かく出すわけにはいきませんので、なかなかお答えできませんが、今の段階は戦略的成長を掲げております。どうしても EBITDA に集中して管理しておりました。しかし、これからは刈り取りの時期も始まりますので、財務指標として UACJ が掲げております、川島もご説明しましたように、KPI で内部的には表現していった、時期がくればご説明できることがあるかもしれませんが、やっていきたいと思っております。以上でございます。ありがとうございました。

上田 [M]：ありがとうございました。

では、次のご質問ですが、大和証券株式会社、尾崎様。よろしくお願いいたします。

尾崎 [Q]：大和証券の尾崎でございます。本日、貴重な機会をありがとうございました。2 点、お願いいたします。

1 点目が、先ほどのご説明で、タイの拠点が将来的には経常利益で 50 億円ぐらいは目指せるという話がありましたけれども、これが実現したときに御社の ROIC とか、社内のハードルレートの目標を達成しているのかどうかについて教えてください。

サポート

日本 050-5212-7790 米国 1-800-674-8375
フリーダイヤル 0120-966-744 メールアドレス support@scriptsasia.com



本来的には1,000億円程度投資した拠点ですので、もっと利益を出したいものだと思うんですけども、さらに利益を上積みさせていく上での施策についても、何かあれば教えてください。

2点目が、TAAに関して、非常に現地の需要が強い割には、資料の5ページ目の利益の予想を見ると、あまり伸びないなというのが少し残念な印象なんですけれども。こちら価格転嫁とかを進めて、現地の拠点としての利益をもっと増やすとか、そういった方策は考えられないのか。その辺りを教えてください。以上2点です。

石原 [M]：ありがとうございます。まず、タイの経常利益50億円ということで、これが実現したときにUACJ全体としてのハードルレートについて、達成しているのかというご質問でございましたので、これについては川島からご説明します。

川島 [A]：まず50億円というのは、中計で設定した数値ではなく、当面そのぐらいは最低出るかなという数字でございます。またこれは、第4次中計を出すときにあらためて検証しますので、その50億円にこだわらないでいただきたいというのがあります。

この段階で、例えば50億円のときのハードルレートを達成しているかといったら、まだそこには足りないと思います。言われているように、総投資額が1,000億円、償却が進んでおり、投下資本と考えればもっと下がってきますから、そういう意味ではまだその段階ではないと考えています。

ただし、自分たちは3極での生産体制を持っているわけで、やはり板事業全体でハードルレートを超えていくことが大事だと思っています。そうしないと、やはり1から一つの工場でハードルレートを超えるのはなかなか難しいです。だけれどもアメリカで、もしくは日本で、板全体でやっている。だからこそその3極だと思っているんですよね。というかたちでは十分、ハードルレートを達成して、利益を出していく計画が立てられるのではないかとはい、考えております。

石原 [M]：それから、TAA。これは先ほど、ヘンリーから話はしていると思いますが、もう一度ヘンリーから需要だったり生産の伸びに対して、利益の伸びが比例していないんじゃないかというご指摘がございましたので、改めて。

重複しますが、ヘンリー、お願いします。

ゴードイナー [A]*：もちろんです。確かに重複はしているかもしれませんが、ちょっと違う角度からお答えしてみたいと思います。価格転嫁についても少しコメントしたいと思います。ぜひこの点については触れるべきでした。

サポート

日本 050-5212-7790 米国 1-800-674-8375
フリーダイヤル 0120-966-744 メールアドレス support@scriptsasias.com

TAA においては、添加金属や物流費は販売価格に転嫁して既に契約の中に反映させております。そして今現在は価格が上昇しているものについても、既に契約のフォーミュラの中に反映させております。これは随分前から、北米の業界構造の一部としてあります。

今後に関しては、マーケットにどうやってアプローチするのかということに関して、構造的な変化はありません。すなわち、契約形態に関して新しい効率性が特にないということです

コストプロテクションに関して、これも既に取り入れているということです。契約の中に入れております。収益性を改善する、今後に関していうと、それはどこからくるかといえば、弊社に関しては生産を増やすことになります。少しずつキャパを増やすという、増産を通じての収益改善ということになります。

あと、ほかにどういうところから利益を見出すことができるのかということ、これは材料に関してです。材料を変えていくということです。今後、スクラップの価格とか、スクラップディスカウントとか、アメリカでの取引価格がどんなふうに変っていくのかは、なかなか分かりません。けれども、今後に向けて非常にオポチュニティがあると思っております。

コストを削減するとか、抑制するとか、あるいは今はないようなメカニズムに関してバリューが上がっていくというよりは、どちらかといえば資本プロジェクトを予算どおりに、そして予定どおりに実行していくことが大事だと思っています。

できる限り効率化は追求しています。既に 2025 年までの生産分は完売済みという状況になっていますが、それをできる限り効率良く生産することに注力しています。

石原 [A] : 石原ですけれども、少し付け加えます。2019 年、2020 年と、われわれは TAA に対して、DC4 という鋳造、先ほどのスクラップも含めた DC4 を入れて、あるいは CM4 という冷間圧延機を入れたんですね。これは需要の伸びに対して入れた分だけ、グリーンフィールドでそれは入れていますから、一気に伸びるんですね。

これからは既存の能力を最大化するために、既存設備を操業しながら、そこに投資していく。圧延機を速度を上げるとか、そういったことでキャパシティを上げていこうとすると、少し 5 ページにお示ししている 2023 年度から 2025 年度ぐらいのところは、伸びが少ないように見えるんですけども、工事期間なんですね。止めながら工事をして、そこではアウトプットはそんなに極端に出ない。

サポート

日本 050-5212-7790 米国 1-800-674-8375
フリーダイヤル 0120-966-744 メールアドレス support@scriptsasias.com



ところが、2025 年度にアウトプットが出る。2026 年度にも出てくることになりますので、従来のフィールドにおける改造の仕方が違うところ。そんなところに、こういう数字の変化の違いが出てきています。そういったことでお分かりいただけますでしょうか。

上田 [M]：ありがとうございました。本日受け付けさせていただきましたご質問への回答は、以上でございます。今後のお問合せにつきましては、IR 部までお願いいたします。

これで株式会社 UACJ、IR デーを終了いたします。本日はお忙しいところご参加いただき、誠にありがとうございました。

話者 [M]：ありがとうございました。

上田 [M]：今後とも引き続き、ご支援、ご鞭撻のほど、よろしくお願い申し上げます。

[了]

脚注

1. 音声不明瞭な箇所に付いては[音声不明瞭]と記載
2. 会話は[Q]は質問、[A]は回答、[M]はそのどちらでもない場合を示す
3. 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
4. *は企業の同時通訳の書き起こしを示す

サポート

日本	050-5212-7790	米国	1-800-674-8375
フリーダイヤル	0120-966-744	メールアドレス	support@scriptsasia.com

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、当社は一切の瑕疵担保責任及び保証責任を負いません。さらに、利用者が当社から直接又は間接に本サービスに関する情報を得た場合であっても、当社は利用者に対し本規約において規定されている内容を超えて如何なる保証も行うものではありません。

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、すべて会員自身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、利用者自身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本規約に基づく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会員が被った損害、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。

サポート

日本 050-5212-7790 米国 1-800-674-8375
フリーダイヤル 0120-966-744 メールアドレス support@scriptsasia.com

