

特集1

UACJの10年

世界の旺盛なアルミニウム需要に応えるために

10年の進化 1

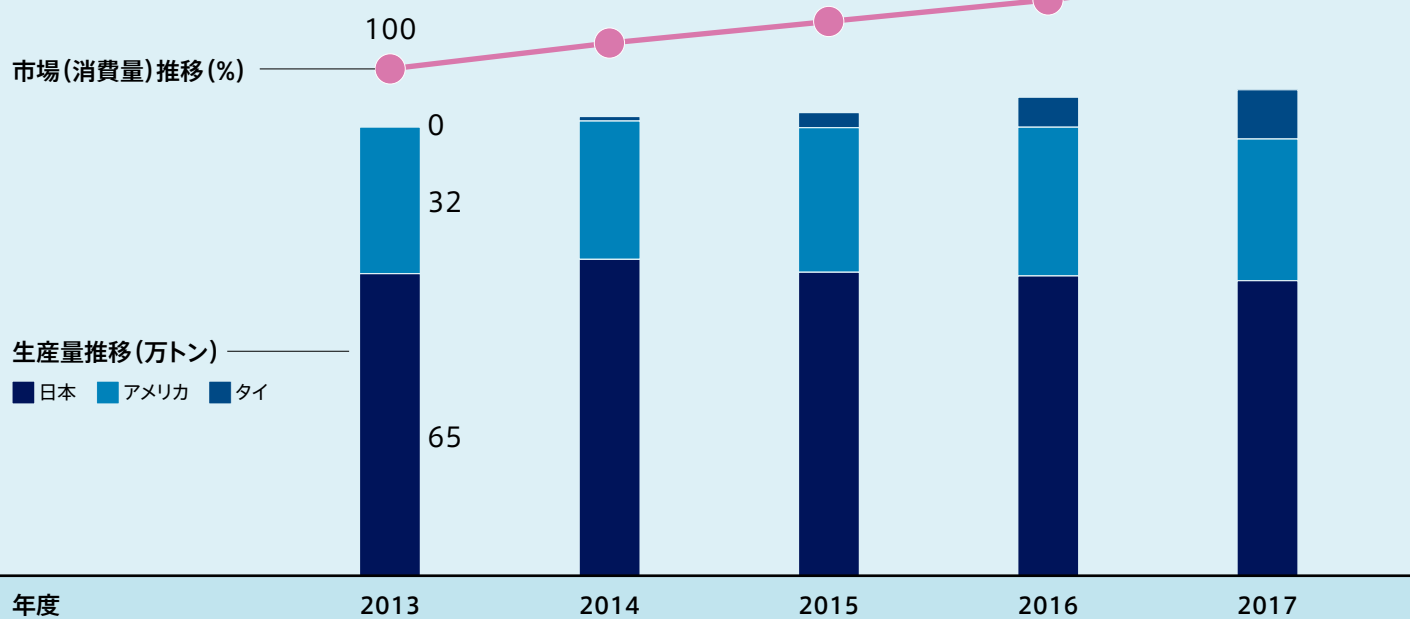
業界トップクラスの
供給力を誇る
世界3極体制を構築

→P07

10年の進化 2

貢献領域の
拡大に向けて
新規領域を開拓

→P08



年度	2013	2014	2015	2016	2017
売上高(億円)	3,641	5,725	5,757	5,683	6,243
Adjusted EBITDA(億円)		417	523	568	507
従業員数(人)	8,418	8,556	8,881	9,819	10,067

世界的なアルミニウム需要の高まりに応えるため、二社の経営統合により誕生したUACJ。以来10年間、さまざまな進化を遂げてきました。当社は生産能力の増強に努め、日本、米国、タイという世界3極を中心としたグローバル供給体制を構築。供給能力の向上やソリューション力の強化に取り組んだ結果、売上高が大幅に増加し、世界トップクラスのアルミニウムメーカーとなりました。また近年では、循環型経済となる新たなアルミニウムのバリューチェーンの構築や、未来を見据えた構造改革による企業体質・風土の改革を完遂し、アルミニウムを通じた持続可能な社会の実現に向けて、着実に歩みを進めています。

10年の進化 3

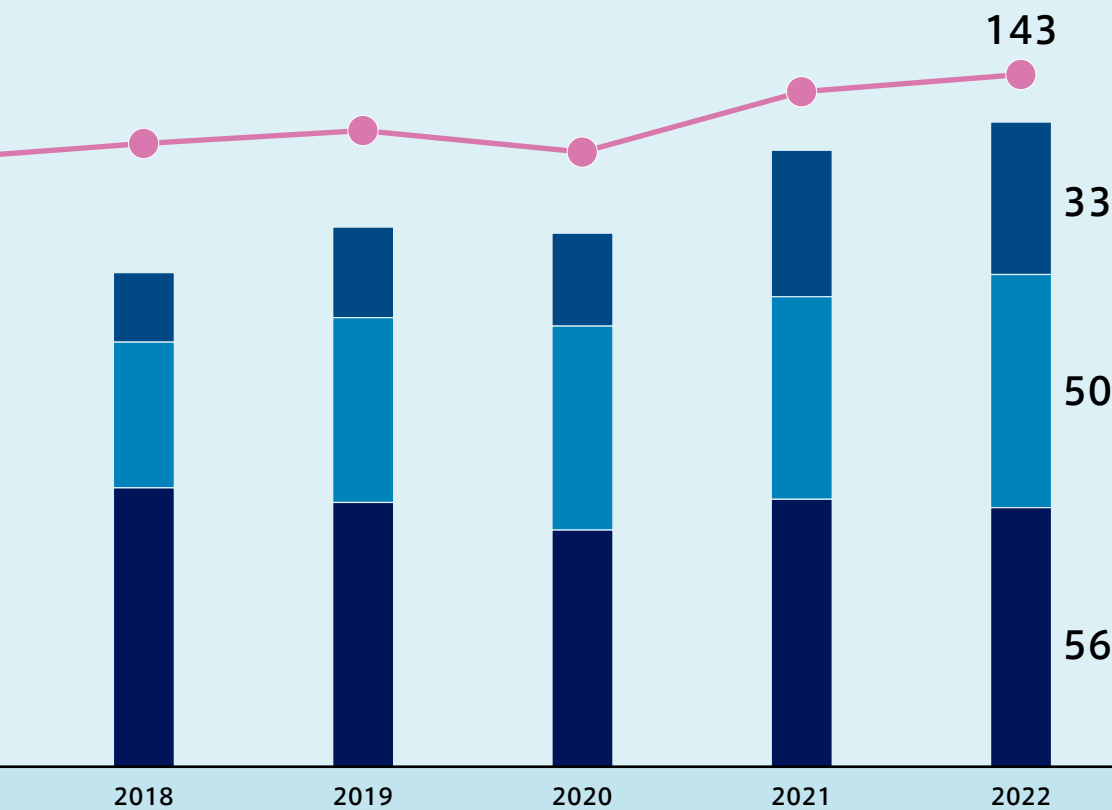
リサイクルの推進に向けて
新たなバリューチェーン
構築に着手

→P09

10年の進化 4

未来を見据えた
能動的な構造改革により
企業体質・風土を改革

→P10



出典：UACJ調べ

2018	2019	2020	2021	2022
6,613	6,152	5,698	7,829	9,629
426	473	447	602	597
10,366	9,927	9,722	9,571	9,510

10年の進化

業界トップクラスの供給力を誇る 世界3極体制を構築

アルミニウムの需要は、持続可能な社会への転換を背景に、世界的に増加しています。当社は設立以来、北米とアジアを成長市場と位置づけ、米国とタイにおいて大型設備投資を行ってきました。その結果、日本・米国・タイの世界3極を中心としたグローバル供給体制の構築が実現しました。タイのUATH※1では缶材の販路が北米やアジアを中心にグローバルに拡大したほか、エアコン用フィン材、自動車熱交換器材のフル生産・フル販売が続いています。日本と米国では、強固な顧客基盤を中心とした地産地消モデルを確立

し、稼ぐ力が確実に向上しました。近年、特に北米で脱プラスチックの流れが定着し、缶材需要が想像を上回る伸びを見せていますが、安定的な供給が可能となっているのも世界3極体制の賜物です。

現在、当社のアルミニウム供給能力は年間140万トン超を誇り、世界第3位にまで成長しました。売上高については、海外比率が次第に高まり、現在では売上高構成の半数以上を海外が占めます。設立以来10年で、当社は日本企業からグローバル企業へと進化を遂げました。

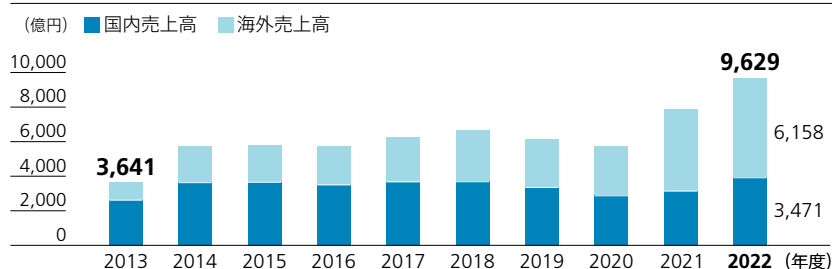
※1 UACJ (Thailand) Co., Ltd.

2022年度 年間生産量ランキング板圧延

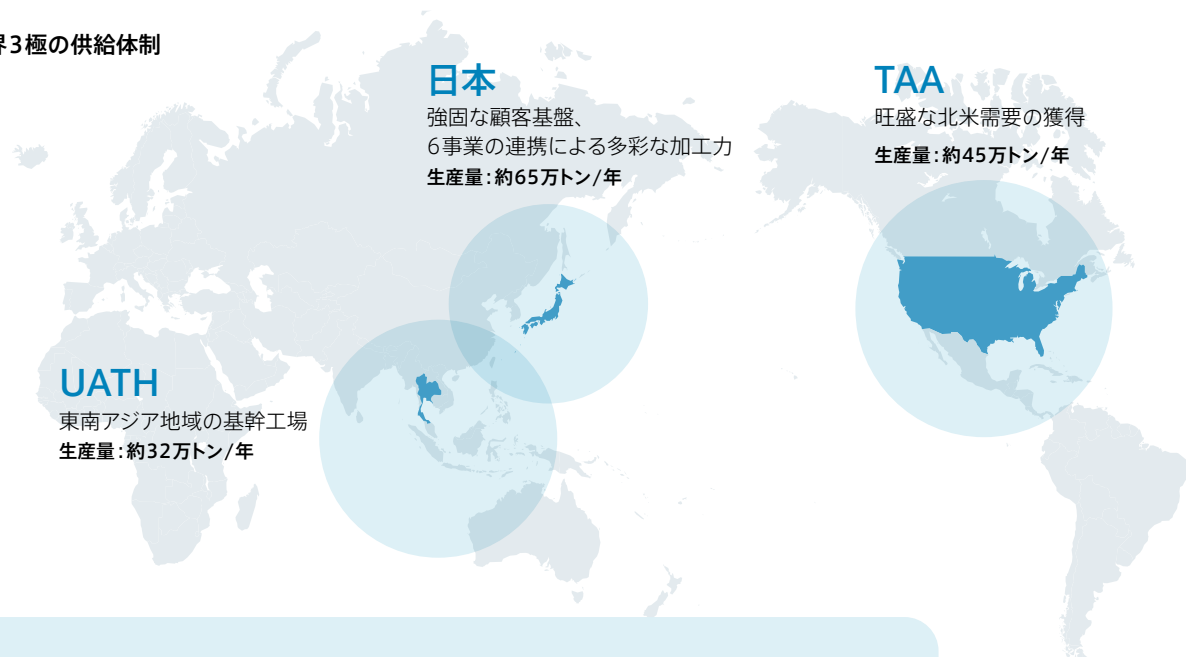
1位	A社	390万トン
2位	B社	160万トン
3位	UACJ	140万トン
3位	C社	140万トン
5位	D社	130万トン

出典：当社調べ

売上高推移



世界3極の供給体制



関連ページ

- 市場環境 P27-28
- 事業資本の進化 P41-42
- 北米市場 P43-44
- アジア市場 P45-46
- 日本市場 P47-48

10年の進化 2

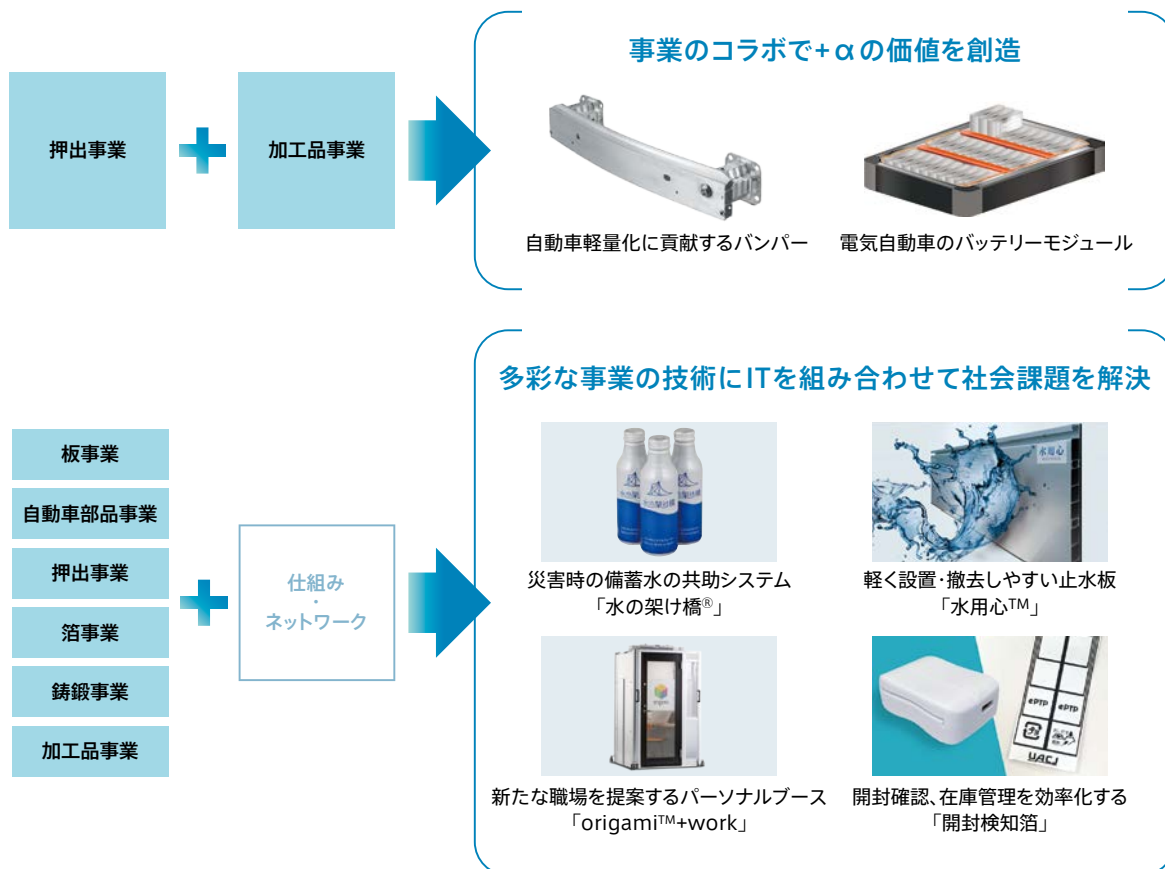
貢献領域の拡大に向けて 新規領域を開拓

アルミニウムが社会で活用される素材となるには、加工によって、用途に応じた機能を付加することが必要です。当社は経営統合によって多彩な加工力を得ましたが、それにとどまらず現UWH※2を迎え入れるなどして、新たな加工力を獲得しました。また日本に加えて、タイ、米国に研究開発拠点を設け、製品化する力を高めてきました。

さらに、社会のより多くの分野に貢献すべく、事業の垣根を越えたシナジーでソリューション力を強化してきました。押出事業と加工品事業のコラボレーションによって実現し

た、軽量化されたバンパーは、自動車業界のCO₂排出量削減に貢献しています。また、新しいアルミニウムの使い方を提案し社会課題を解決する取り組みでは、防災などに貢献する、さまざまな商品を開発。若手社員を中心に、アルミニウムが社会にどのように役立つかを柔軟な発想で考え、製品に仕組みを組み合わせお客様に提案することで、課題解決につなげています。

※2 UACJ Automotive Whitehall Industries, Inc.



関連ページ

- 市場環境 P27-28
- 自動車分野 P49-50
- 特集 2 軽やかな世界に向けてビジネスドメインの拡大に挑戦 P35-40

10年の進化 3

リサイクルの推進に向けて 新たなバリューチェーン構築に着手

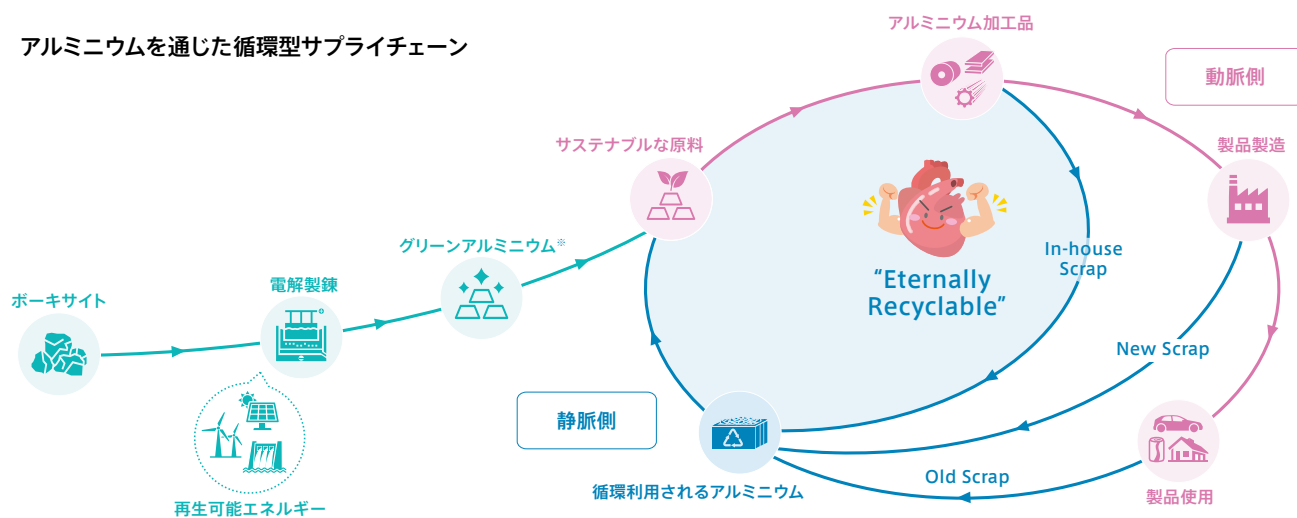
「100年後の軽やかな世界」の実現に向け、当社が果たし得る最大の貢献は、アルミニウム製品のサーキュラーエコノミーの構築です。アルミニウムはリサイクルして製造するときのCO₂排出量は、鉱物資源から製錬した際の約3%となり、リサイクルしたアルミニウムを使えば使うほどCO₂排出量削減につながります。

そこで当社は、リサイクルを推進する新たなバリューチェーンの構築に着手しました。当社は、循環型サプライチェーンの要となる“心臓”の役割を担います。そして関連する事業者と協力し、リサイクルしやすいアルミニウム製品をつくる“動脈”と、アルミニウムを回収し、高品質のリサイクルアルミニウムを実現する“静脈”のループの構築に取り組んでいます。また、地金の調達においては製錬過程で再生可能エネルギーを用いたグリーンアルミニウムを優先的に調達しています。



Tri-Arrows Aluminum Inc. のスクラップ・リサイクル炉

アルミニウムを通じた循環型サプライチェーン



※再生可能エネルギーなどを電力源とした、環境負荷を低減して製造されるアルミニウム

関連ページ

- 特集2 軽やかな世界に向けてビジネスドメインの拡大に挑戦 P35-40
- サステナビリティマネジメント戦略 P53-54
- 社外取対談 P59-60

10年の進化 4

未来を見据えた能動的な構造改革により 企業体質・風土を改革

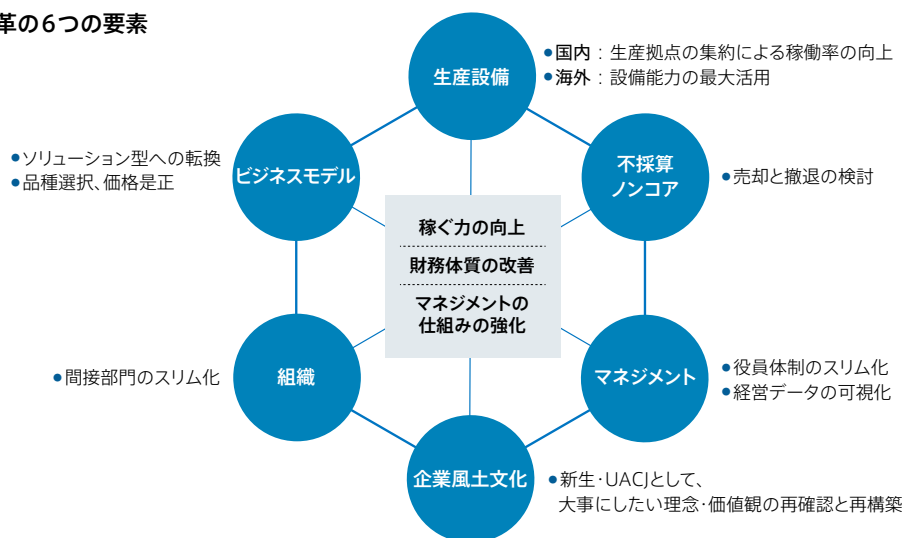
当社の10年には、米中貿易摩擦や中国経済の減速など外部環境の悪化、企業規模の拡大による内部課題の顕在化など困難もありました。業績回復が急務となり、2019年から構造改革に取り組んできました。当社の課題として認識したのは、外部環境の影響を受けやすい利益体質とマネジメント機能のスピード不足です。稼ぐ力の向上、財務体質の改善、マネジメントの仕組みの強化を柱とした6つの施策を検討し、ワーキンググループに分かれて取り組みを開始しました。

その一つとして取り組んだのが、企業風土改革です。まず出発点として企業理念の再定義に取り組み、当社がどのような姿を目指すのかという存在意義（パーパス）を、社員参加型で議論し、問い直しました。また、理念浸透とエンゲージメント向上を目的に「理念対話会」を各地で開催。社長と社員との対話を進めて当社の存在意義を一人ひとりの社員と共有した結果、未来志向の企業風土が生まれ、ソリューション力の強化にもつながっています。



理念対話会の様子

構造改革の6つの要素



関連ページ

● 構造改革の総括 P19-20

● 企業風土対談 P69-70

経営統合から10年、
世界屈指の供給体制を構築し、
グローバルなアルミニウム
メジャーグループとして
社会に貢献しながら、
持続的成長を果たしていく。

代表取締役 社長執行役員
石原 美幸

生産能力、売上規模ともに 想定以上の成長を実現し 大きな可能性を持ったアルミニウム企業へ

UACJは2013年10月の経営統合から10周年を迎えました。加えて今年は当社の母体の一つである旧住友軽金属工業(株)の源流である住友伸銅場がアルミニウム圧延事業を開始してから125年という節目の年でもあります。

当社は「世界的な競争力を持つ日本発のアルミニウムメジャー」への飛躍を目指し、日本のアルミニウム圧延メーカー上位2社の経営統合によって誕生しました。人口減少にともない国内のアルミニウム需要が減衰していく一方、欧米やアジアなどの海外市場では今後も高い需要成長が見込まれています。そこで国内トップ2社の経営統合による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、経営資源を海外の成長事業に重点配分することで、グローバルなアルミニウム圧延メーカーとして持続的に成長していこうと考えたのです。

統合後、当社は第1次、第2次の中期経営計画を通じて、中長期的な事業成長に向けた海外での大型投資を次々に実行してきました。米国ではTAA※¹ローガン工場の生産能力増強を実施したほか、UWH※²の買収・生産能力増強を行いました。一方、東南アジアでは、現地の旺盛な需要に対応すべく建設を進めてきたタイUATH※³ラヨン製造所の第1期～第3期工事が完了しました。これらの結果、2022年度の販売量は世界133万トン、生産能力そのものは140万トン以上に達するなど、当初の想定以上の成果を上げることができました。

とくに板事業では、UATHの生産が本格化し、日本からの輸出をカバーする補完的な役割を大きく超え、世界26カ国、約

80社に製品を供給する一大拠点へと成長しました。これにより年間30万トン以上の生産が可能な4つの製造拠点を日本、米国、タイの3極に所有する、世界屈指の供給体制が整いました。また、板事業以外でも押出、箔、鍛造など各事業でもグローバル展開を進めました。UWHの買収などによって、自動車部品という新たな成長事業を立ち上げることができたのも大きな成果の一つです。

2022年度の売上高は、統合前の2社合算4,365億円の倍以上の9,629億円に達し、1兆円企業に手の届く規模にまで成長しました。もちろん売上規模だけでなく、ビジネスエリアや製品分野などもこの10年間で大きく拡大しました。その後半5年間にけん引してきた私にとっても喜びに堪えない成果です。これまで一緒に汗を流してきた仲間はもちろん、これから当社に入社してくれる人も含め、「誰もがワクワクするような、大きな可能性を持った会社になった」というのが、統合10周年にあたっての私の実感です。

※1 Tri-Arrows Aluminum Inc.

※2 UACJ Automotive Whitehall Industries, Inc.

※3 UACJ (Thailand) Co., Ltd.

社員とともに グループの存在意義を再定義し 大きな痛みをともなう 厳しい構造改革を完遂

もちろん、すべてが順風満帆だったわけではありません。とくに私が経営を引き継いだ2018年以降、米中貿易摩擦に端を発した中国経済の減速と急激な国際市況の悪化などの影響で、2018年度、2019年度と収益が計画の2～3割に落ち込みました。この難局を打開すべく、2019年10月から「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」を柱とした抜本的な構造改革に着手しました(▶P19参照)。これは祖業である銅管事業の譲渡や歴史ある日光製造所の閉鎖などの大きな痛みをともなう改革でもありました。さらに翌年からは新型コロナウイルス感染症のパンデミックが起これ、顧客企業の操業停止による販売量の減少、自社生産設備の立ち上げの遅れなどの問題が生じましたが、追加施策を実施することで

計画の遅延を補いました。これらの結果、当初計画した210億円分の稼ぐ力の向上をはじめ、財務体質改善、執行体制のスリム化などによる経営のスピードと質の向上を実現し、当社グループを「環境変化に左右されにくい、筋肉質でしなやかな企業体質」に変えることができました。

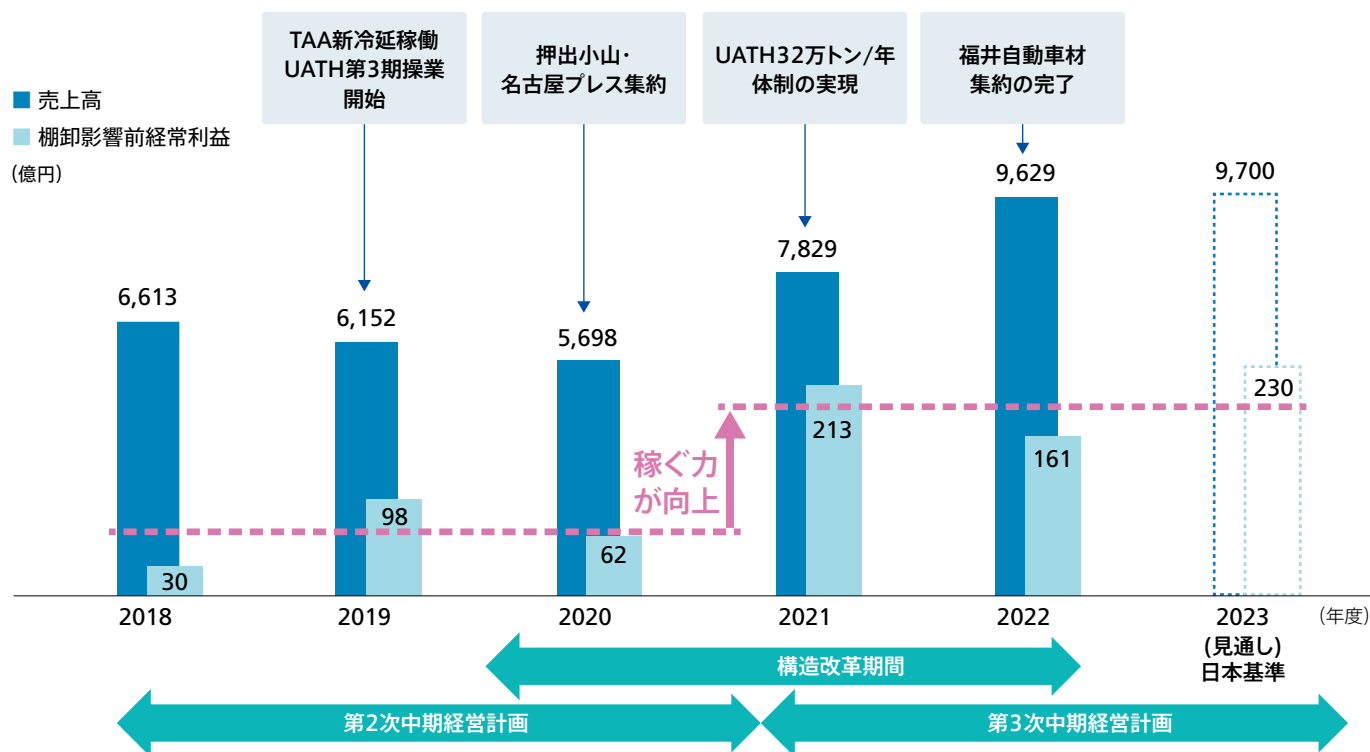
私は「この改革を完遂できなければ会社の解体もやむなし」という強い危機感のもと不退転の覚悟で構造改革に臨みました。そんな危機感と「なぜ今この改革をやらなければならないか」という問題意識を皆で共有し、グループ全員が心を一つにして改革に取り組むことができるよう、まず当社の存在意義(パーパス)を問い直し、企業理念や目指す姿、大切にしたい価値観、行動規範などを明示することになりました。それが「素材の力を引き出す技術で、持続可能で豊かな社会の実現に貢献する。」というグループ理念や「UACJウェイ」、長期経営ビジョン「UACJ VISION 2030」です。これらを社員参加型のプロセスで策定し、それぞれバックグラウンドの異なる社員が同じ目的に向かって行動できる企業風土づくり(▶P69参照)を進めたことが、今回の構造改革を完遂するための大きな推進力になりました。

「自分の仕事が誰の役に立つのか」 を知ることが相互の理解と尊重を深め、 エンゲージメントの高い職場をつくる

このように経営統合から10年を経て、当社はグローバルなアルミニウムメジャーグループへと進化しました。その飛躍の原動力となったのは、まぎれもなく当社グループの「人」の力であり、「人」こそが最大の強みであると確信しています。

私は、入社後、経営統合まで旧住友軽金属工業(株)の主力工場であった名古屋製造所に勤務し、統合時は同製造所の所長を務めていたのですが、翌2014年から旧古河スカイ(株)の主力工場の一つであった福井製造所の所長に就任しました。統合間もない時期で相互のカルチャーの違いはありましたが、どの製造所でも、そこで働く人たちの不断の努力と創意工夫によって「ものづくり」が支えられているのを実感し、「ものづくりは、人づくり」であるという信念をより一層深めました。

構造改革による業績変化



この「人」の強みが遺憾なく発揮された事例が、タイUATHの立ち上げプロジェクトです。かつて名古屋や福井の製造所もそうであったように、アルミニウム圧延工場が利益を出すまでには、通常は立ち上げから10年以上かかるものなのですが、UATHは立ち上げから6年で利益を出すことができました。これは、グループ内から経験豊富な多数のエンジニアがUATHに集結し、生産ラインを立ち上げると同時に、設備を安定的に運用できるように優秀な現地オペレータを育成してきた成果でもあり、優れた営業スタッフが世界中を駆け回った結果です。

このように当社グループには、125年の歴史のなかで培ってきたさまざまな技(わざ)と術(すべ)が蓄積されています。これらを時代を越えて伝承し、さらに磨きをかけていくことによって、「人」の強みをより一層強化しています。こうした伝承の場は、製造現場での安全教育や技能の伝承から始まり、設備保全、研究開発など事業のさまざまな領域にものづくり学園として広がりつつあります。私はこの伝承のカルチャーをこれからも20年、30年と継続・発展させることで、より強い「人」と「組織」をつくり上げていきたいと考えています。

そのためにはグループの社員一人ひとりが持てる力をフルに発揮できる環境を整備することが不可欠です。そんな環境整備の一環として、当社では2021年に「健康経営宣言」を行い、会社と社員およびその家族が健康への意識を高め、心身の健康維持・促進に努めています。その改善傾向は従業員エンゲージメント調査で確認しています。

さらに、グループ理念の浸透を図り、社員個々のモチベーションや職場のモラル(士気)を高めるべく、グループ各社の社員との対話にも力を注いでいます。コロナ禍の影響で一時的にリモートで実施したこともありますが、それ以外は私自身が国内外のさまざまな事業所を訪れ、社員と直接対話しています。2023年5月にドイツで開催した対話会が100回目となり、社長就任後に開催した社員との対話会は、すでに110回を超えました。対話会では、グループ理念や行動指針、事業戦略、仕事の課題や手応えなど、幅広いテーマについて所属や役職の垣根を越えて自由に話し合っています。

対話会を通じて私が繰り返し伝えてきたのが「持続可能で豊かな社会に貢献するためには、UACJ自身が持続可能な会社

でなければならない」「自分の仕事はどこで誰のために役立っているかを知ってほしい」ということです。持続可能性の大切さについては皆に共感してもらえるのですが、自分の仕事がどのように役立っているのかについては「実感しにくい」という意見が少なくありません。

そんな時、私はよく当社のハニカムパネルが使用された500系新幹線について話します。このハニカムパネルは、世界初となる曲面にアルミろう付けされたもので、アルミニウムにとって最大の課題である高剛性を保ちつつ、車体を軽量化し、さらに車両の防音性能を向上させます。ある製造所での対話会で、この事例を話し、「皆さんが日々、技術力を高めて作っているアルミニウムは、環境負荷を低減しつつ、新幹線の高速化に貢献してきた」と説明したところ、皆がその貢献の大きさを実感するとともに、これからのモビリティについても話に花が咲きました。

このように当社の製品や技術は社会のさまざまなシーンで多くの人々の役に立っており、研究開発、製造、営業の現場はもちろん、スタッフ部門を含めたすべての社員の仕事は必ず誰かの役に立っています。社員一人ひとりがこうした「つながり」を意識して働くことによって、個々のモチベーションが高まるのはもちろん、社員相互の理解と尊重が深まり、結果としてストレスなく働けるエンゲージメントの高い職場になるのではないかと考えています。

マーケットイン、プロダクトアウトの両面から「素材+α」の新ビジネス創出を加速させる

海洋プラスチックごみ問題の深刻化や、世界的なEVシフト、グローバルサウスなどの新興国の経済成長などを背景に、世界のアルミニウム需要が今後も中長期的に増大を続けることは間違いありません。統合後の積極投資により世界3極にわたる強力な供給体制を構築してきた当社グループにとって、さらなる成長へのチャンスが大きく広がっています。

第3次中期経営計画の中間年度である2022年度は、売上高は過去最高を達成したものの、エネルギーや添加金属の価格高騰の影響で減益となりました。そこで当社は、構造改革による成果である外部環境の変化に迅速に対応できる力を発揮



して、これらのコスト高騰分を製品価格に反映するサーチャージ制の価格体系を業界に先駆けて導入しました。2023年度以降、その効果が業績に反映されてくるはずですが、また、構造改革によって「稼ぐ力」が着実に向上し、ROEやROICなどの財務指標も2030年の目標に対してインラインで推移するなど、その蓋然性は高まっていると捉えています。

2024年度からは第4次中期経営計画がスタートします。次期中期経営計画は「UACJ VISION 2030」の実現に向け、これまでの構造改革による成果を土台として、より挑戦的な施策・計画を打ち出していくつもりです。統合以降、当社では板事業を成長戦略の中核に据え、生産能力増強と収益力強化に注力してきましたが、今後は板事業以外の事業拡大と収益力強化にもより積極的に取り組んでいきます。例えば、これまでは当社にとっての成長市場として位置づけてこなかった欧州においても、近年の気候変動の影響を受けて空調機器の需要が拡大しつつあります。こうした市場変化を捉えて、今後、欧州におけるエアコン用フィン材や押出材などの事業を強化していく方針です。このように次期中期経営計画では、環境変化に対応して、成長市場・成長分野の内容を柔軟に見直していくとともに、研究開発力をベースに「板」「自動車部品」「押出」「箔」「鍛」「加工品」という6つの多彩な事業を展開するUACJの強みを最大限に活用した事業戦略を追求していきます。

こうした事業戦略を推進していくうえで欠かせないのが「素材+α」の領域の拡大です。お客様の要求に応じて素材加工を行う「素材屋」を超えて、素材に+αの価値を加えた新しい製品

やソリューションを提供する“超素材屋”へと脱皮することは、当社の企業価値向上に向けた中長期的課題でもあります。

この「素材+α」の具現化を目指し、当社では、これまでもグループ横断型のマーケティング機能の強化に取り組んできました。その結果、例えば「鋳鍛」で製造した素材をそのままお客様に提供するのではなく、「加工品」で最終製品に近い状態に仕上げて納品する新ビジネスが実現しました。これにより、お客様は生産工程のリードタイムを短縮でき、当社にとっても利益率が高まり、環境面でも切粉のリサイクルが容易になるなど多くのメリットが生まれます。さらに、近年では若手社員のアイデアがきっかけになって、「水の架け橋®」「origami™+work」「開封検知箔」「水用心™」など、アルミニウムの特性を活かして+αの付加価値を創出した新製品・新サービスが誕生しています。

こうした取り組みを、マーケットインとプロダクトアウトの双方向から加速させていくために、当社では、2023年4月、R&Dとマーケティング機能を融合した「マーケティング・技術本部」を発足させるとともに、新ビジネスの事業化を担う「新領域開発部」を経営戦略本部内に設置しました。この体制のもと、当社では各事業で蓄積したコア技術やノウハウ、研究開発成果などを駆使して、+αの価値ある新製品・ソリューションをお客様に積極的に提案していきます。これによりアルミニウムの需要を喚起し、当社グループの新たな利益の源泉を創出していきます。

「UACJ VISION 2030」の目標を実現するためには、2030年までの折り返し地点となる次期中期経営計画の終了時までには、それぞれの施策を具現化しておく必要があります。そのために早期に具現化する施策、一定期間までに内容を固めておく施策など、それぞれの施策のロードマップを詳しく定め、実行をしっかりとモニタリングしていく方針です。それによって「UACJ VISION 2030」で描いた当社グループの将来像の解像度を上げ、実現の蓋然性を高めていきたいと考えています。

アルミニウムのサーキュラーエコノミーの“心臓”となって持続可能な社会の実現に貢献していく

2022年11月、私は数名の役員とともに当社グループの祖

業の地でもある足尾銅山と別子銅山を訪ねました。翌年の統合10周年を前に、グループのルーツを辿り、先人たちの歩みを振り返ってみたのです。これらの産業遺跡や歴史資料を目にして改めて実感したのは、江戸期から明治、大正、昭和と時代を越え、日本社会の発展に貢献し続けた先人の強い思いです。先人たちは、“進取の精神”を発揮して銅の採掘・製錬という当時の先端技術に挑み、経済・産業に欠かせない銅製品を供給し続けました。また、閉山から半世紀を経た現在も、植林などを通じた山の再生が続けられているのを見て、社会のため人々のために最後まで責任を果たそうという“利他の精神”が、今も息づいているのを学びました。

経営統合によりUACJという新しい会社になっても、こうした“進取の精神”や“利他の精神”はこれからもしっかりと受け継ぎ、確実に実践していかなければなりません。これらを現在の社会状況に合わせて表現したのが、前述した「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。」というグループ理念です。当社はこの理念のもと、アルミニウムの特性を活かしてさまざまな社会問題の解決を目指しています。そのなかでも最大の社会的使命といえるのが、環境への貢献です。アルミニウムは、鉄などの素材に比べて軽量で熱伝導率が高くEVの軽量化や空調機器の高効率化に貢献するのはもちろん、何度でもほぼ永久的にリサイクルできるなど、持続可能な社会の実現に大きく貢献し得るポテンシャルを備えた素材だからです。

こうしたアルミニウムの環境価値を実際の社会価値に変えていくため、当社ではさまざまなステークホルダーと連携して「アルミニウム製品のサーキュラーエコノミー（循環型経済）」を構築し、自らがその“心臓”の役割を果たすことを宣言しました。その具現化に向けてすでに多くの取り組みを進めています。例えば、2022年9月、サントリー（株）様、東洋製罐グループホールディングス（株）様と協力して、世界初となるリサイクルアルミニウムを100%使用した缶ビールの製品化に貢献しました。東洋製罐グループホールディングス（株）様とは、よりリサイクルの容易なアルミ缶の共同開発も進めています。また、使用済み飲料缶（UBC※4）の水平リサイクルを拡大すべく、アルミ缶リサイクル大手の山一金属（株）様と合併会社を設立し、UBCの溶解リサイクルシステムの構築に取り組んでいます。

一方、環境性能に優れたアルミニウムをより多くのお客様に選んでいただくためのブランディングも強化しています。2021年から環境配慮型のアルミニウムブランドとして「UACJ SMART®」を展開。2023年4月からはグリーン電力由来のアルミ新地金やクローズドループで回収された端材などをマスバランス方式で管理し、温室効果ガス排出量の第三者機関保証を添付した「UACJ SMART® マスバランス」を追加し、環境性能を重視するお客様の選択肢を広げました。また、自動車向けの板材ブランド「U-Alight®」を展開し、お客様との関係強化に努めた結果、EV車のボディーシートに約50%リサイクル材を適用することや、主要メーカーのNew Scrap(車両等製造時のプレス端材など)に関するクローズドループリサイクル体制の構築を果たすことができました。さらにIT分野においても、当社が提供する100%リサイクル材やグリーン電力由来の新地金を採用した製品が続々と登場しています。

今後も製品のバリューチェーン全体に働きかけて、環境に配慮したアルミニウム材料の利用促進を加速させていきます。その一環として、最終消費者向けの新ブランドを立ち上げる予定

です。「アルミニウムが環境にやさしい素材」であることを広く社会に認知させ、多くの企業に積極的にアルミニウムを選択してもらえるようにしたいと考えています。

こうした環境ポジティブな当社の姿勢は、ESG重視の投資家をはじめ多くのステークホルダーの皆様から高い評価と期待を博しています。アルミニウムの高付加価値化を図り、サーキュラーエコノミーを構築することが、当社の収益力強化と中長期的な企業価値向上につながり、現状は1.0を下回るPBRの改善にも結びつくものと確信しています。

当社グループは、創業以来受け継いできた“進取の精神”や“利他の精神”、そして経営統合を機に構築したグローバルな事業基盤を活かして、これからもアルミニウムの力で新たな価値を創出し、“軽やかな世界”の実現を目指します。そのために、私は社長として当社グループを成長の新時代へと突入させるべく、精一杯努力してまいります。そして、当社の企業価値を高め、ステークホルダーの皆様の期待に応えてまいりますので、今後もより一層のご支援を賜りますようお願い申し上げます。

※4 UBC: Used Beverage Can (使用済みアルミ缶)

サーキュラーエコノミーの拡大によるお客様価値の拡大

UACJの強み

強固な顧客基盤、多品種・多用途への対応力

- 板事業だけで600社以上の顧客基盤
- 1,000以上の品種(板事業のみ)を通じた顧客ニーズに即した最適製品の提供力
- 主要6事業の連携による幅広いニーズに応える総合力

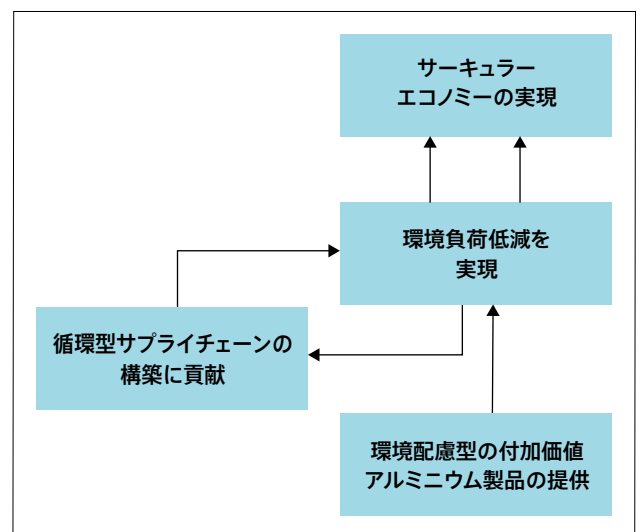
世界3極での生産・販売体制(アルミ圧延品事業)

- 世界3極提供体制を活かしたグローバル缶材供給体制
- 強固な顧客基盤を中心とした地産地消モデル(日・米)

多様なニーズに応える、特徴ある設備と技術力

- 多彩で豊富なアルミニウム製品製造の技術と経験
- 最適な素材を最大の効率で製造する合金・プロセス設計技術
- 日米アジアに有する特徴ある製造設備のネットワーク

サーキュラーエコノミーの実現



アルミニウムのサーキュラーエコノミーを拡大させることで、お客様価値の拡大へ

完遂した構造改革の成果を礎に 第3次中期経営計画を達成させる

第3次中期経営計画

構造改革を完遂し、その先の成長と
UACJ VISION 2030の実現に向けた基盤を確立する

重点方針

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次中期経営計画は、長期経営ビジョン「UACJ VISION 2030」の実現に向けた基盤の確立と位置づけられた、2021年にスタートさせた3カ年計画です(▶P33参照)。「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(サステナビリティ推進)」の3つを重点方針としています。

「構造改革の完遂」については、新型コロナウイルス感染症のまん延やウクライナ紛争による影響など、構造改革の計画策定時から経営環境の変化はあったものの、ロールマーゲンの改定をはじめとした追加施策を講じたことで、当初の計画通り210億円の改善効果額を創出しました。また、構造改革によりマネジメントの仕組みが強化されたことで、エネルギー・添加金属の価格高騰を踏まえた新たな価格体系の導入を迅速に行うことができました(▶P86参照)。

「成長への基盤の強化」については、成長分野と位置づける自動車関連の販売数量が、半導体不足や世界的なサプライ

チェーンの混乱の影響を受けて減少したものの、もう一つの成長分野である缶材がグローバルで旺盛な需要を背景に販売数量を伸ばしたことで、全体の販売数量は過去最高だった前年度を上回りました。

「軽やかな世界の実現への貢献(サステナビリティ推進)」に向けては、2050年Scope1・2におけるカーボンニュートラルへの挑戦を宣言し(▶P56参照)、加工品事業など最終製品に近い17の製造拠点においては再生可能エネルギー由来の電力の100%購入を決定するなど、重点課題とする「気候変動問題への貢献」についての取り組みを着実に進めています。また、アルミニウムのサーキュラーエコノミーの構築に向けた取り組みも動脈側では東洋製罐グループホールディングス(株)との業務提携契約を締結し、静脈側においても山一金属(株)と合併会社を設立するなど、その歩みを進めています(▶P37参照)。

人権への配慮の詳細はこちら

<https://www.uacj.co.jp/sustainability/social/human-rights.htm>

財務指標

売上高は、自動車関連の販売の落ち込みがあったものの、海外を中心に主力の缶材の販売が好調で、世界的にエアコン用フィン材などの一般材の販売が大きく伸びたことから、過去最高となりました。しかし、棚卸資産影響の悪化やエネルギー価格の高騰などが影響し、経常利益は87億円となるなど大幅な減益と

なりました。ただ、こうしたなかでも、棚卸資産影響前経常利益が161億円となるなど、構造改革の完遂によって稼ぐ力の水準が向上。また、この先のアルミニウム需要も旺盛に拡大が続くと見込まれることから、中期経営計画、長期経営ビジョンで掲げる目標に対しては、おおむね順調に推移していると捉えています。

	2022年度実績	2023年度中計目標	2030年度目標
売上高	9,629億円	7,000億円	8,000億円以上
営業利益	172億円	300億円	-
売上高営業利益率	1.8%	4.2%	6%以上
経常利益	87億円	250億円	-
D/Eレシオ※1	1.3倍	1.2倍以下	-
ROE	2.0%	7.5%	10%以上
ROIC※2	3.0%	6.0%	10%以上

※1 劣後ローンの資本性考慮後 ※2 ROIC=税引前営業利益÷(株主資本+有利子負債-現金) (期首・期末平均)

非財務指標

マテリアリティごとに設けた評価指標の達成を見据えて取り組みを推進しています。とりわけ、「気候変動への対応」として、Scope1・2におけるカーボンニュートラルを2050年に実現することを宣言。17の製造拠点において100%再生可能エネルギーを購入することとし、年間10万トンのCO₂排出量削減が見込まれます。また、UATH※3ラヨン製造所においては、製造所の

屋根に太陽光パネルを設置し、2022年9月から発電を開始しています。なお、この発電により、年間1.4万トンのCO₂の排出量削減を見込んでいます。また、人権については新たにUEXN安城※4にて人権デューデリジェンスを行うことをはじめ、コーポレート法務部の管轄のもと、グループ全体で注力しています。

※3 UACJ (Thailand) Co., Ltd.

※4 UACJ押出加工名古屋 安城製作所

マテリアリティ	評価指標	2022年度実績	2023年度目標	2030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	Scope1・2における2050年カーボンニュートラルへの挑戦を宣言	△17.3%削減 (Scope1・2、2019年度比・原単位)	●Scope1・2:30%削減(2019年度比・原単位) ●Scope3:サプライチェーンのさまざまなパートナーとの協業によるリサイクル最大化、かつサプライチェーン全体でのCO ₂ 排出量最小化
製品の品質と責任	重大品質不具合件数	25%増(前年比)	ゼロ	ゼロ
	客先クレーム件数(素材有責)	31%減(前年比)	10%減(前年比)	2020年度比半減
労働安全衛生	重篤災害発生件数	ゼロ	ゼロ	ゼロの継続
	総合点数※5	0.25	0.25	0.08
人権への配慮	人権デューデリジェンス(人権DD)実施と、結果を踏まえた目標づくり、アクションプランの実行	人権DDの仕組みの構築完了、UEXN安城にて人権DD実施	4製造所以上で実施(福井、UATH、UEXN安城に加えて、他1事業所以上)	当社グループの国内および海外の主要な事業所で実施
	行動規範、人権、ハラスメント関連の教育実施率	行動規範教育実施率92% ハラスメント教育実施率100%	行動規範教育実施率96% ハラスメント教育実施率100%	100%
多様性と機会均等	管理職(役員含む)に占める女性比率	3%	4%	15%以上(最低15%を目標とし、政府が定める30%を可能な限り目指す)
人材育成	後継候補者計画の実施率	当社における課長職以上100%	国内グループ会社に展開	100%
	重点分野に関する教育支援活動の受益者数	882人/年	800人/年	1,000人/年

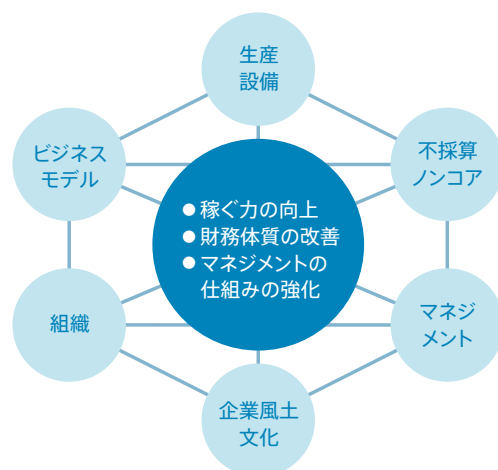
※5 統計期間中の延べ労働時間当たりの労働災害による死傷者数(不休業災害を含む)を100万時間で換算した労働災害の発生状況(頻度)を評価する指標

収益構造の改革、大型投資の収益化を実現し、 構造改革効果210億円を創出

構造改革の背景と骨子

2018年から、米中貿易摩擦などによって外部環境が急激に悪化し、そこに海外大型投資の収益化の遅れなどの内部要因が加わったことで、財務体質が悪化しました。

そこで当社は財務体質の回復を目指し、2019年より構造改革に着手。外部環境の影響を受けやすい利益体質やマネジメント機能のスピード不足を克服すべき課題と認識し、「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」を柱とした施策を立案し、取り組みを開始しました。



構造改革の評価

新型コロナウイルス感染症のまん延やウクライナ紛争の勃発など、計画立案時には想定していなかった外部環境変化があったものの、追加施策などをやり遂げたことで、国内収益の改善や海外大型投資の収益化を実現し、当初計画通りの構造改革効果210億円を創出しました。

この要因の一つは、構造改革の開始当初に行った企業風土改革の成果です。社員参加型で当社の存在意義を問い直し、グループ理念を再定義しました。これにより、構造改革に取り組む意義を社員が理解し、同じ目標に向かって一丸となって取

り組んだことが大きな要因です。これが、追加施策を含めてやり遂げる姿勢にもつながりました。

なお、この構造改革によって、マネジメントの仕組みが強化され経営のスピードと質が向上したことで、エネルギーや添加金属の価格高騰などの市況環境を踏まえた価格転嫁スキームが早期に導入できました。このように今回の成果は、今後も不断の改革を行い、恒常的なマネジメントの質の向上に努めていくうえでの礎にもなっています。

重点課題に対する取り組みの成果

重点課題

結果

稼ぐ力の向上	● 損益分岐点を構造改革開始時点から、10%引き下げ ● 構造改革効果: 210億円	 ● 損益分岐点引き下げ実現(2019年度比△10%) ● 構造改革効果210億円創出 ● 生産拠点の集約を完了し、最適生産体制構築
財務体質の改善	● D/Eレシオを1.7⇒1.3に引き下げ ● 有利子負債を800億円以上削減	 ● D/Eレシオ引き下げ実現(2019年度末1.6倍 → 2022年度末1.3倍) ● 有利子負債280億円削減
マネジメントの仕組みの強化	● 取締役・役員体制見直し ● 組織・権限・コーポレート機能改革 ● 理念・価値観の再確認と再構築	 ● 取締役・執行役員体制、報酬体系見直し ● 会議体、組織体制見直し ● グループ理念体系再定義、理念対話会開催

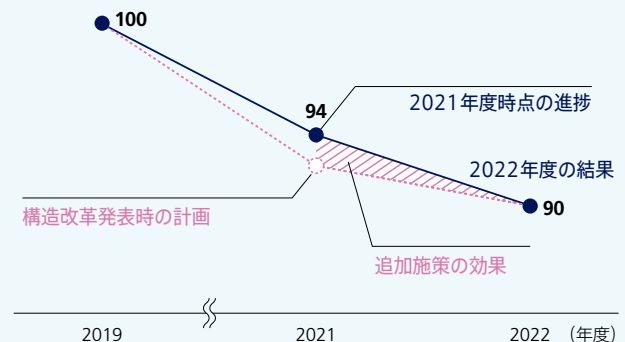
重点課題 1

稼ぐ力の向上

収益力の低迷を克服するため、当社では構造改革期間を通して、生産拠点の集約による固定費削減・稼働率向上、採算性向上、選択と集中、最適生産体制の構築などを実施してきました。生産拠点の集約は、当初想定を上回る需要があったことから部分的に期間を延長しましたが、ほぼ予定通りの進捗で各施策を終えました。その結果、国内板事業における損益分岐点では、2019年度比で約10%改善するなど、稼ぐ力が向上しています。

国内板事業 損益分岐点の推移

2019年度実績を100とした時の指数

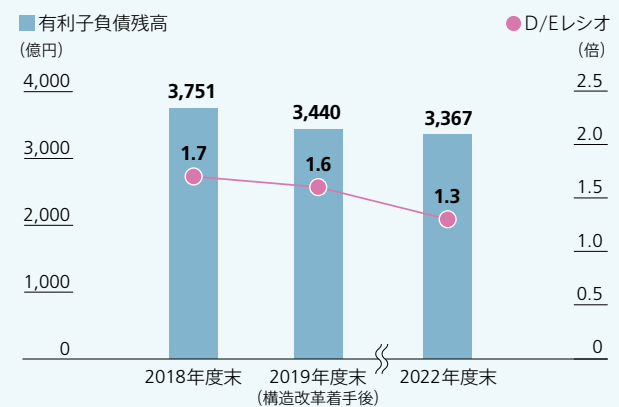


重点課題 2

財務体質の改善

当社のD/Eレシオは、2019年度末の1.6倍から2022年度末には1.3倍と、目標通りの引き下げを実現しました。一方、有利子負債残高の削減は、構造改革着手時点から800億円以上削減するとしていた目標に対し、280億円の削減に留まりました。ただし、これは地金価格の高騰にともなう運転資金の増加等を要因としたものであり、当社の財務体質そのものは確実に改善に向かっています。

有利子負債残高・D/Eレシオ

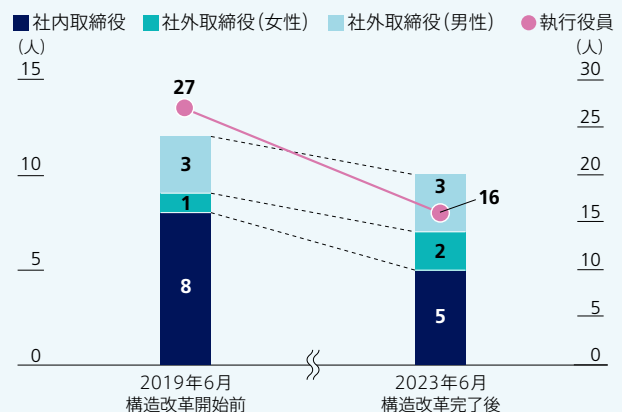


重点課題 3

マネジメントの仕組みの強化

意思決定のスピード向上、経営管理の高度化を目指して取り組んだのが、マネジメントのスリム化です。取締役・執行役員体制や報酬体系を見直したほか、組織体制、権限の見直しやリスク管理の機能強化を行ったことで、不確実な時代にも成長のチャンスを見逃さない企業体質となりました。また、さらなる見直しを進め、2023年6月開催の株主総会後からは、社内取締役5名、女性2名を含む社外取締役5名とする新たな体制がスタートしました。

取締役・執行役員の人数の推移





取締役 副社長執行役員

川島 輝夫

さらなる企業価値の向上を目指して

第3次中期経営計画の進捗と課題認識

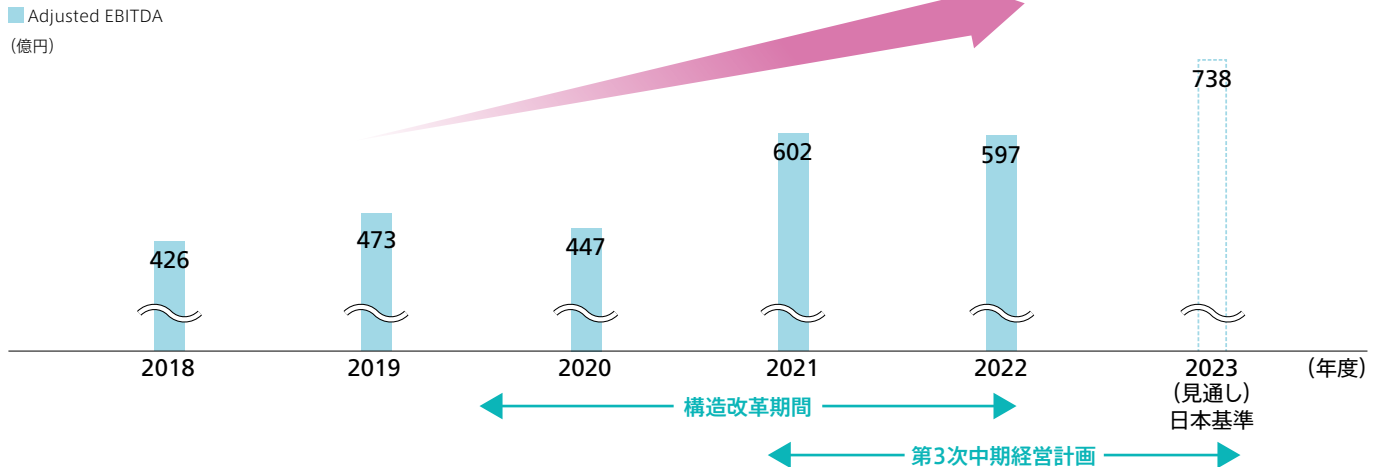
当社は2019年9月に「稼ぐ力の向上」「財務体質の改善」「マネジメントの仕組みの強化」を柱とした「構造改革の実行」を策定し、公表しました。資本効率性を高めていくなかで、企業価値の向上を目指し筋肉質な経営にしていくことを目的としています。掲げていた構造改革は2022年度末で完遂し、主力である国内板事業の損益分岐点の引き下げ、海外での大型投資の戦力化などによって、目標であった収益改善効果210億円を創出しました。

財務基盤については、最近の資源価格高騰による運転資金の増加の影響はあるものの、財務指標としているD/Eレシオは予定通り改善させ、2018年度末ではD/Eレシオが1.7倍でしたが、構造改革終了時点では1.3倍まで改善しました。2023年度末には第3次中期経営計画の目標数値である1.2倍以下を達成できると考えています。また、当面の目標値は1.0倍と考えており、2025年度には実現できる見込みです。そのほかの第3次中期経営計画での目標値は、営業利益300億円、

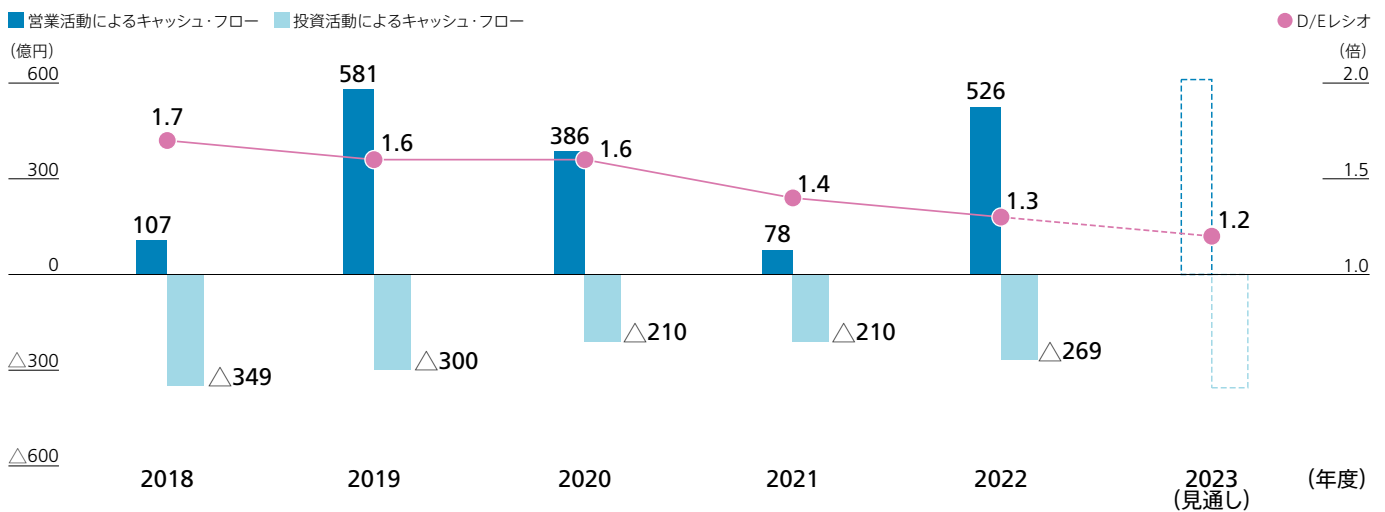
ROE7.5%、ROIC(営業利益ベース)6.0%としていますが、2023年度の損益予想は、営業利益325億円、親会社の所有者に帰属する当期純利益115億円としており、ROE、ROICとも概ね達成できる水準を予想しています。

構造改革の実施を経て、事業を推進する基盤の強化は図られてきたと考えますが、稼ぐ力・財務基盤はまだ改善すべき課題があると認識しています。また、ここ数年は資本効率経営を主軸として事業運営を推進してきました。一方で市場環境は、自然環境への対応を背景として主要分野である飲料缶・自動車向けなどで世界的にアルミニウム需要が拡大しています。こうした当社の事業環境を鑑みて、今後は資本効率を通して、企業価値向上の実現を目標にしたいと考えています。2018年度のAdjusted EBITDAは426億円でしたが、2022年度は597億円、2023年度予想は738億円となり、企業価値向上を図る源泉は大きく拡大しています。Adjusted EBITDAは着実に増加してきており、近い将来には800億円突破も見込めると考えています。この規模になると、新しいステージに移行することができ、もう一段違う管理が必要になると感じています。

構造改革による収益基盤の強化



営業活動・投資活動によるキャッシュ・フローとD/Eレシオの推移



成長を支える財務基盤の強化

事業機会が拡大基調のなかで、企業価値向上と財務基盤強化の両方を実現させることが必要です。当社は、大型設備投資が完了し、事業機会拡大を実現できる生産能力を持っています。今後はリサイクル関連投資などのさらなる事業機会に即応した設備投資が必要となりますが、現状のAdjusted EBITDA・資金創出力に加え、運転資本の効率改善を進めて、企業価値向上と財務基盤強化の両方を実現させるように財務運営を図っていくことは重要な経営テーマの一つです。

運転資本の改善については、目標指標としてCCC※を採用

し、全社的な改善活動を進めています。その活動のなかでも重要なポイントが棚卸資産の圧縮です。現在の棚卸資産回転日数は約3.3カ月と長く、運転資金を多く使用しています。アルミニウム地金の世界的な商取引慣習の影響もありますが、可能な限り早期に回転日数を3カ月切る水準にすれば、資本効率は改善し、運転資金の圧縮も実現でき、成長機会を捕捉する財源を創出できます。資本効率指標であるROIC (棚卸資産影響前営業利益＝事業利益ベース)の目標を10%以上とし、利益の積み上げと事業資本の筋肉質化を実現していきます。稼働力・企業価値を上げ、資本効率と財務基盤を向上させることでβ値を引き下げ、資本コストを下げることも大きな目標と考え

ています。

資本効率を意識した事業運営の浸透に向けて、ここ数年、資本効率を管理指標とする仕組みづくりや啓蒙活動を進めてきました。PBRを上げていくために取り組むべき事項の一つは資本効率の向上です。当社の経営指標はROE、ROIC（事業利益ベース）、D/Eレシオです。この3つの指標の相関関係を図式化し、さらに製造部門の現場活動との関係を整理して、事業部門により深く理解をしていただく活動を進めてきました。また、次期中期経営計画では、Adjusted EBITDAマージンを経営目標として組み込むことも考えています。アルミニウム圧延品の市場規模が拡大する環境で、事業価値の向上を実現させていくには、Adjusted EBITDAマージンを引き上げていくことが不可欠です。企業活動を進めるうえで、事業部門では収益性・資産効率を視点にROICを目線とし、財務活動はD/Eレシオを基準とした財務健全性を直接的な指標とし、ROEの向上を目標としていくつもりです。ROICの運用においては、事業部門ごとの投下資本を明確にし、WACCを基準とした社内目標基準を設定して、予算・実績の管理をしています。こうした観点に、今後は企業価値の向上を今まで以上に意識するためにAdjusted EBITDAを補足指標的に取り入れていきたいと考えています。足元のAdjusted EBITDAマージンは7～8%程度で十分な水準ではありません。当面の目標を金属セクターの平均レベルである9%台とし、さらには10%超を目指さなくてはいけないと考えています。

※ CCC: Cash Conversion Cycle（仕入債務を支払ってから、売上代金が回収されるまでにかかる日数を表す、資金繰りを示す財務指標）

「UACJ VISION 2030」達成に向けた 第4次中期経営計画

現在、当社は長期経営ビジョン「UACJ VISION 2030」の実現に向けて、第4次中期経営計画の策定を進めています。これまでの戦略投資・設備投資で増強した生産能力や技術力を活かして、拡大するアルミニウム圧延品需要の獲得や、リサイクル材の活用領域の拡大による付加価値向上により、収益性を上げていくことが重点課題の一つと認識をしています。

世界的に環境負荷を低減する素材としてアルミニウム需要が増加するなか、当社グループは日本・米国・タイに年間約

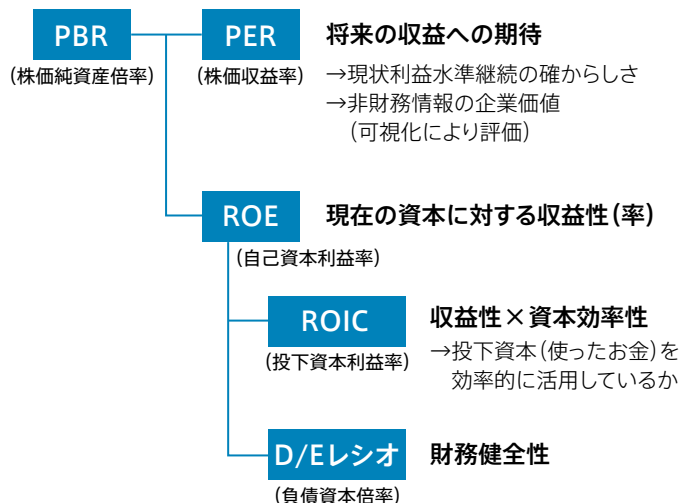
140万トン超の生産能力を有しており、事業機会を獲得できるポジションにあります。第3次中期経営計画期間の3年間でのAdjusted EBITDAの総額は約1,900億円を見込んでおり、Adjusted EBITDAマージンは8%程度と十分な水準ではありません。しかし、このような事業環境を追い風として、次期中期経営計画では10%を視野に入れ、早々に9%台の達成を念頭に置いています。

事業から創出されるキャッシュは、需要の拡大が見込まれる北米地域の缶材・自動車向けやサステナビリティ関連に投資をする一方で、D/Eレシオは1.0倍として、成長投資と財務基盤強化の両立を図る所存です。

IFRS導入によるグローバル市場で戦える収益力を追求

当社は会計方針を2023年度より日本基準から国際財務報告基準(IFRS)に変更しました。当社グループの日本国外市場向けの売上高や投下資本の比率は年々増加しています。IFRSを適用することで、財務諸表・開示情報の作成基準をグローバル基準とし、当社の状況を今まで以上にご理解いただけるようにしたいと思い、数年かけて導入の準備をしてきました。IFRS導入に合わせて、各事業で管理する利益指標を従来の経常利益から事業利益（棚卸資産影響前営業利益）とし、棚卸資産影響等、金融費用、税金も加えて、全社損益を管理することで、ROICを念頭に置いた事業管理と親会社の所有者に帰属する

重視する財務指標



当期純利益・ROEを意識したより高度な経営管理が実現できる仕組みを構築できたと考えています。

事業利益の管理に加え、金融費用の管理・削減、タックスマネジメントが重要性を増していると考えています。当社のROEは第3次中期経営計画期間で平均7%程度であり、十分な水準ではありません。目標である10%程度の水準に、いかに早く到達させられるかは重要な課題です。また、事業領域がグローバルに拡大しており、事業運営に係る対象通貨も主に日本円・米ドル・タイバツなど複数となっていることから、米ドルの金利上昇・為替レートの変動など金融取引を総合的に管理することが必要です。複数の国に拠点を有しており、国を跨ぐ取引も多くなっています。各国の税制やグループ間取引に対する税務リスクへの対応もさらに重要性が増しています。IFRS移行は今まで以上に高度な経営管理を実現するうえで実用的な対応の一つです。

さらに非財務分野への取り組みも重要課題となっています。当社は重要なマテリアリティを明確にして企業活動の指針として取り組んでいます。非財務分野の取り組みは企業価値評価の重要な項目であり、今後はこの影響額や効果などを順次数値化し、当社が考えている視点などを開示し、株主・資本市場の方々に理解をしていただきたいと考えています。IFRSでは非財務情報の開示拡大を進めており、IFRSを導入することで非財務価値の評価につながると考えています。今年度はTCFD関連の損益影響(概算)を開示しており、今後もほかの項目で

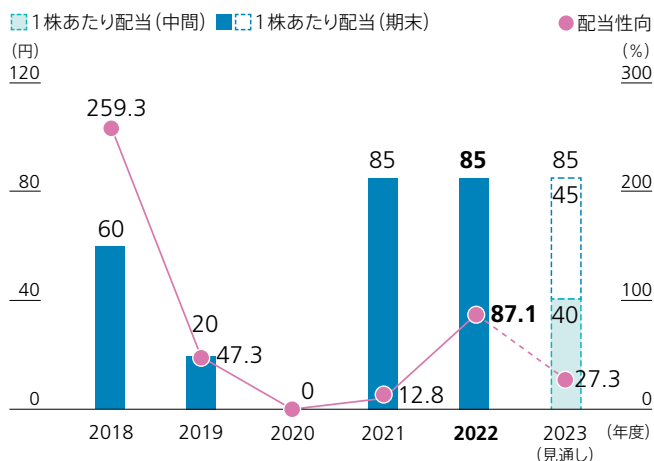
の開示を進めていきます。

株主の皆様へ

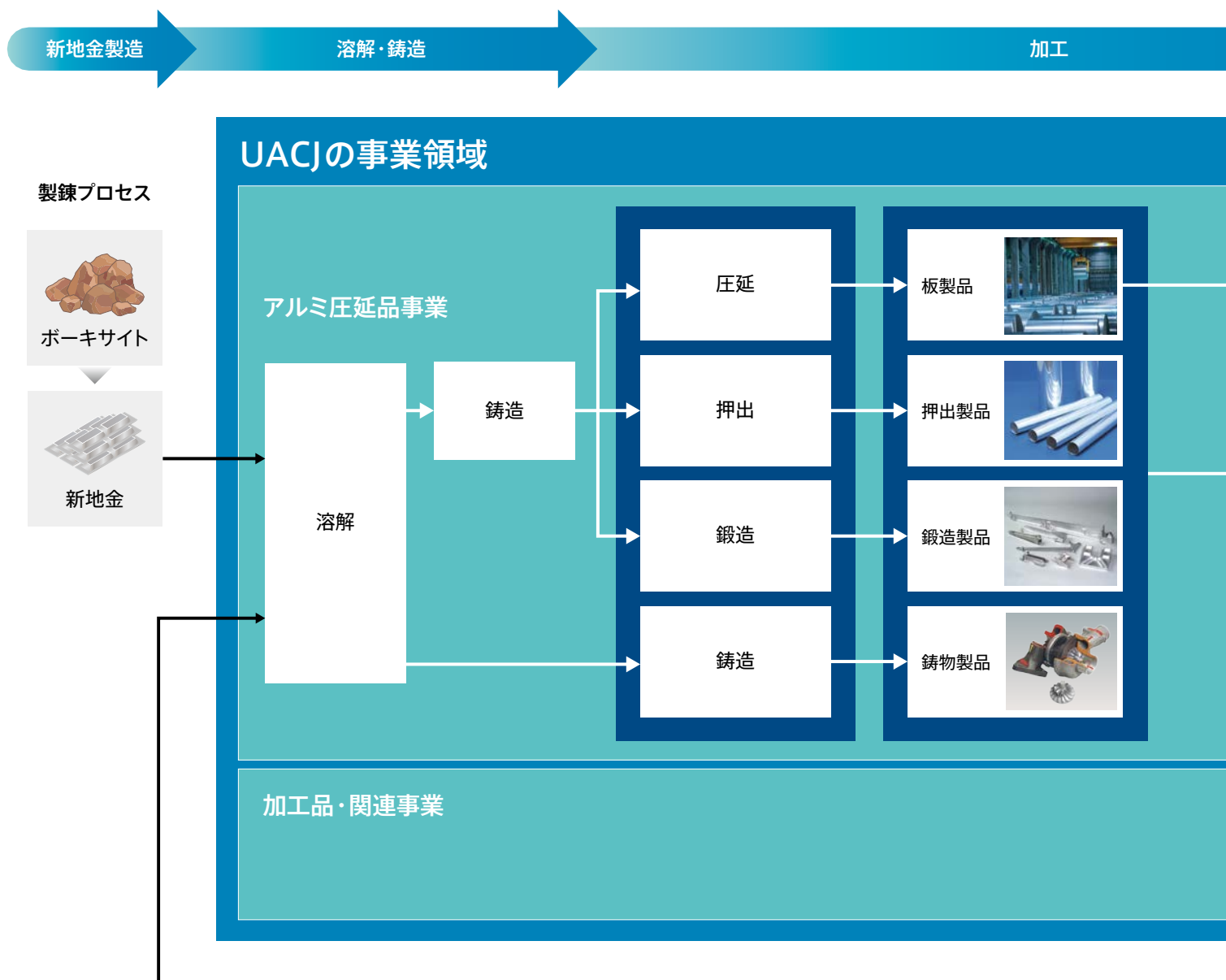
財務資源の配分については、「成長事業への投資」「株主還元の実施」「財務基盤の強化」を検討すべき視点とし、企業価値向上・事業拡大を図りながら企業基盤の強化を進めていきます。経営統合以降の大型投資の実施により、財務体質が脆弱となりましたが、構造改革・第3次中期経営計画期間を通してD/Eレシオは着実に好転し、財務基盤は強化されてきています。今後も当社の経営指標(ROE、ROIC、D/Eレシオ)を事業運営・管理の視点とし、企業価値の向上を図っていきます。総還元性向については安定的に30%以上としていきたいと考えています。中長期的な目線としては、PBRを向上させるための施策・立案に取り組み、資本市場との対話、情報開示なども積極的に取り組んでいき、収益の向上が期待できることをご理解いただけるようにしたいです。

2023年10月で経営統合をしてから10年を迎えます。大型投資の実施、北米自動車部品事業の買収や銅管事業の売却など、事業の選択・集中を進めてきました。現在有する大きな生産能力やグローバルに展開する事業拠点を最大限に活かして、拡大するアルミニウム市場に世界展開するアルミニウム圧延メジャー企業として確固たるポジションを確立し、揺るぎないものとすることを目指していきます。

配当金と配当性向の推移



多彩な加工力を活かして、 さまざまな分野にアルミニウム製品を供給



事業別売上高比率※(2022年度)

加工品・関連事業

19.0%
1,991億円

アルミ圧延品事業

81.0%
8,509億円

エリア別売上高比率(2022年度)

タイ・その他

26.1%
2,512億円

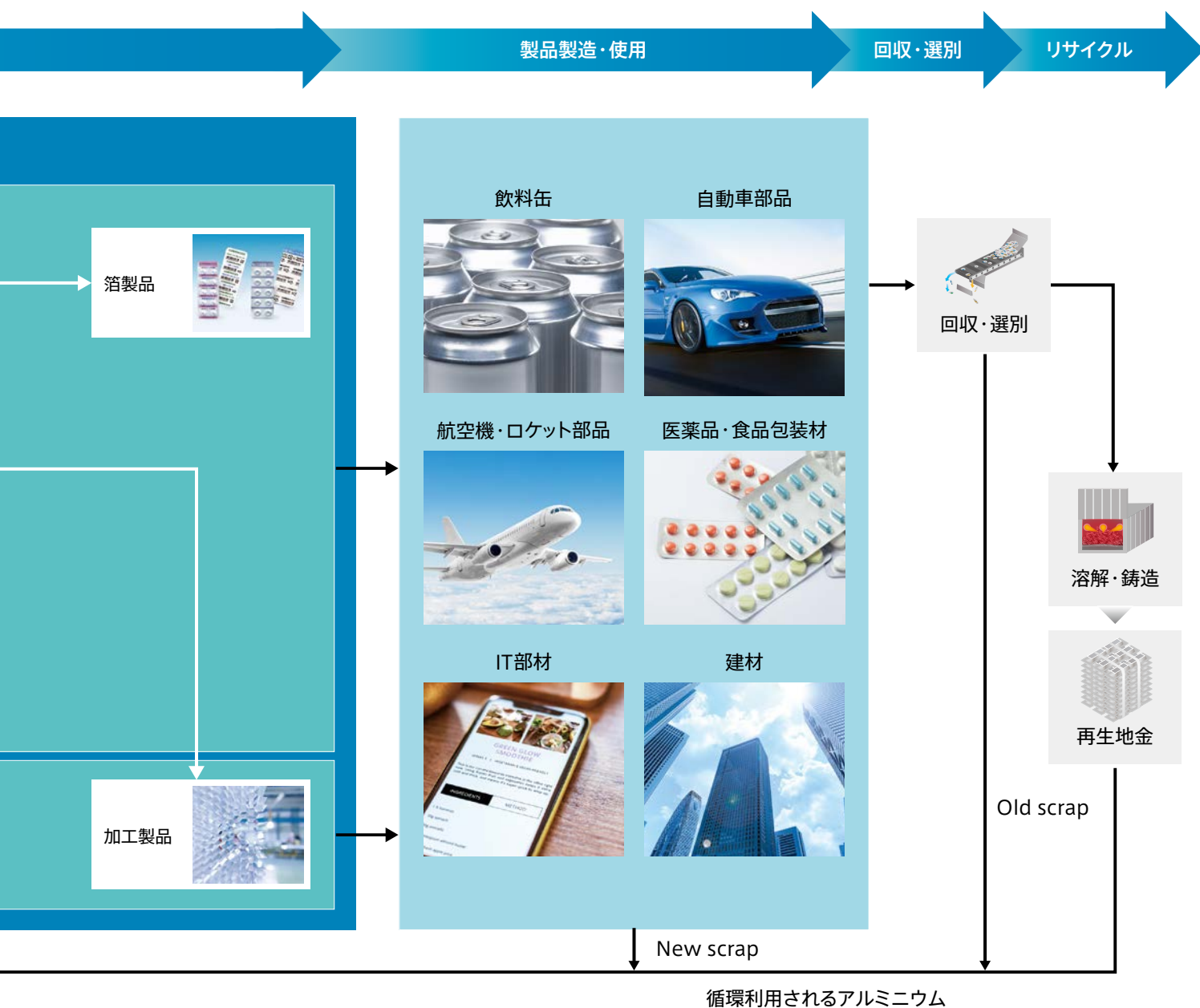
日本

36.0%
3,471億円

アメリカ

37.9%
3,646億円

※ 事業別売上高は内部売上高または振替高を含む



アルミニウム板品種別の製品構成比と主な販売先

製品用途	2022年度売上数量		主な販売先	主な完成品メーカー
	(単位:千トン)	(構成比)		
缶材※	869	65.3%	製缶メーカー	飲料・食品メーカー
箔地	46	3.5%	製箔メーカー	医薬品・食品・電池メーカー
IT材	9	0.7%	電子部品メーカー	IT機器メーカー
自動車材	126	9.5%	自動車・部品メーカー	自動車メーカー
厚板	52	3.9%	金属商社 造船メーカー	液晶・半導体製造装置メーカー 造船メーカー
その他一般材	228	17.1%	建材メーカー・金属商社	大手ゼネコン
合計	1,330	100%		

※内部取引控除後の数量

社会課題解決に資する素材として 世界中でアルミニウム需要が増大

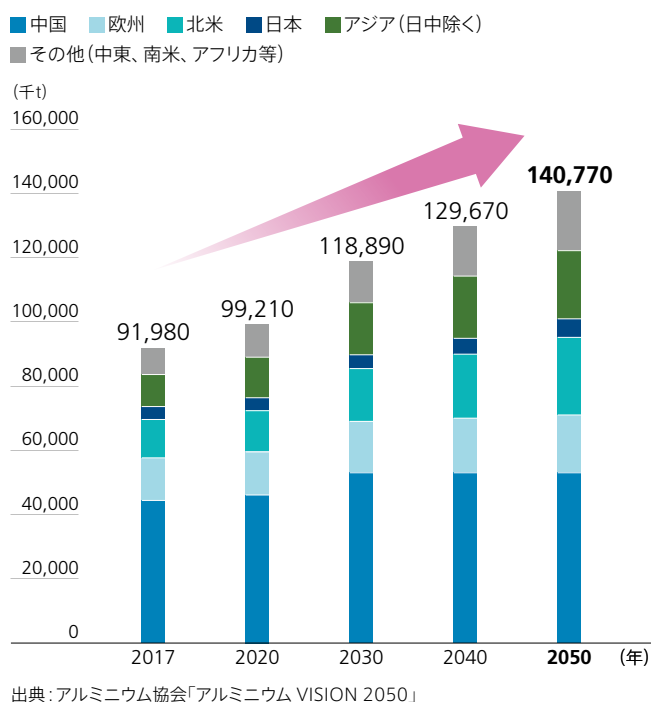
世界規模で需要増大が続くアルミニウム市場

主要拠点を有する北米、アジアともに高い成長率で需要が拡大

世界のアルミニウム需要は、今後も着実に増大すると見込まれています。予測では、2020年から2030年までに全体で約20%増大。さらに以降10年では約9%の増加が見込まれます。特に、当社が成長分野と位置づける自動車材市場は約40%、缶材市場は約18%伸びると考えられています。缶材の需要が高まる背景にあるのは、人口増加による飲料缶需要の増加に加え、海洋プラスチック問題を契機としたリサイクル性の良い環境配慮型の飲料容器としてのアルミ缶に対する評価の高まりです。また、自動車材の需要増加の背景にあるのは、CO₂排出量削減に向けた燃費改善、EVの航続距離改善にともなう軽量化ニーズからのアルミニウム採用車種や部位の増加です。加えてEVの増加により電池関係の需要増も見込まれます。

当社が主要拠点を有する北米とアジアを中心に、高い需要の伸びが見込まれており、これまで築いてきたグローバル3極体制が存分に活かされることが期待されます。

世界のアルミニウム需要の予測

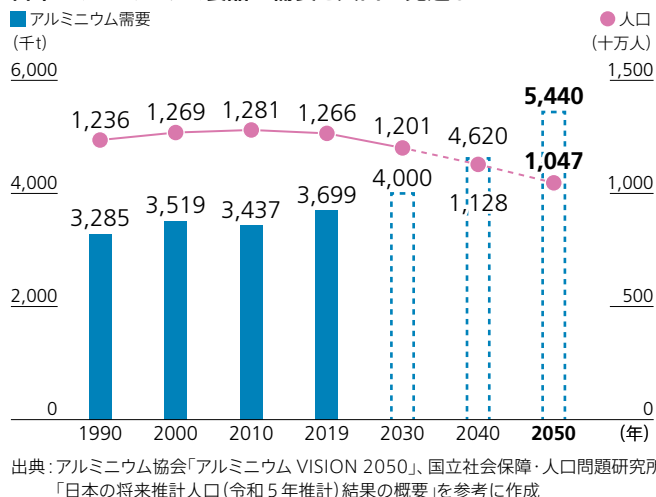


人口減少社会でありながら需要増大が見込まれる国内市場

日本国内においても、さまざまな場面で使われているアルミニウム。軽くて丈夫、熱や電気を伝えやすい、加工しやすくリサイクルも容易といった多彩な特性を活かし、飲料缶分野、医薬品・食品分野、自動車分野、航空分野、建材分野など社会の幅広い場面で使われています。アルミニウムの適用範囲や採用領域は今後も拡大が見込まれ、国内人口の減少に反して、アルミニウムの総需要は増加の見通しです。国内のアルミニウム製品の需要※は、2019年は3,699千トンであったのに対し、2050年は5,440千トンの見通し。年率約1.3%の伸び率が見込まれています。

※板・押出・鋳造の合計

日本のアルミニウム製品の需要と人口の見通し

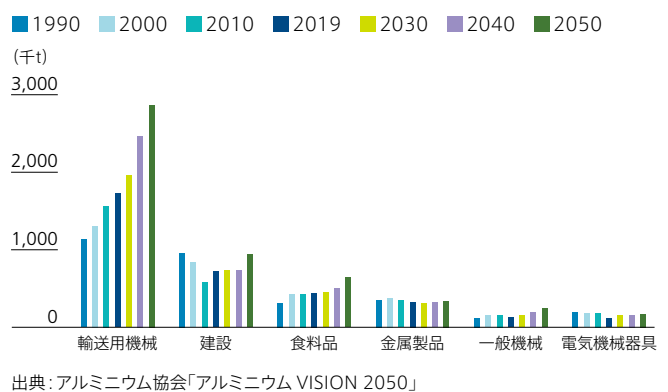


社会課題解決に貢献する素材として各分野で需要拡大

CO₂排出量削減に向けた車体軽量化を目的に 自動車、鉄道などモビリティ分野で使用量が增大

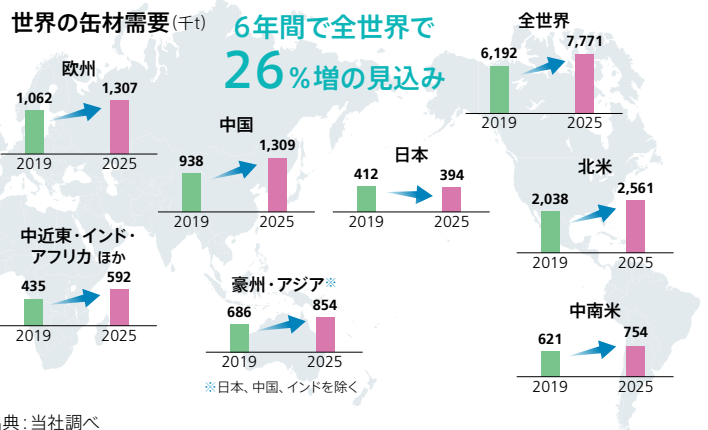
カーボンニュートラルの実現に向け、世界の自動車メーカーはクルマの環境性能向上に取り組んでいます。ここで活躍するのが、車体の軽量化を可能にするアルミニウムです。従来、新地金製造時のCO₂排出量は鉄より多いものの、アルミニウムを使用した車体は走行時のCO₂排出量が大きく軽減。また、グリーン地金やリサイクル地金を活用することにより、CO₂排出量を大幅に削減することができます。鉄道、飛行機など自動車以外のモビリティにおいても、軽量化の目的で利用されているアルミニウム。モビリティは他分野と比べて使用量が大きく、さらに適用範囲の広がりから年々増大する見込みです。

主な需要分野ごとのアルミニウム需要量の実績と見通し



海洋プラスチック問題の解として世界中で増大する缶材需要

アルミ缶はリサイクル性に優れ、CAN to CANの水平リサイクル(●P38参照)を通じて、何度でももとの製品に生まれ変わることができます。このことから環境配慮型の容器として高く評価され、缶材の需要は増大。特に需要が旺盛なのが北米で、アルミ缶製品は、環境意識の高い消費者に好んで選ばれています。一方で、途上国の人口増加を背景に、アルミ缶需要の増加は北米に限らず、世界的な傾向となっています。近年では、海洋プラスチック問題の解として、アルミ缶が採用されるケースが増えています。



次世代通信機器や宇宙分野などにおいても需要が拡大

アルミニウムが使われる場面は、これまでなかった分野へと拡大を見せています。第5世代移動通信システム(5G)の登場で、新たな通信需要が創出されるなか、アルミニウムはモバイル端末や基地局の機器などでの活用が広がっています。移動案内ロボットや介護ロボットをはじめとするサービスロボット、

産業用ロボットなど、これらロボットにも使用される半導体の製造装置などにもアルミニウムは欠かせません。またカーボンニュートラル実現に向けて注目が高まる水素の運搬船にも、アルミニウムの活用が検討されています。この先、アルミニウム業界の新たな市場として需要増大が期待されています。

培ってきたチカラを最大限に発揮し UACJらしい価値を創出

メガトレンド

気候変動 容器のアルミニウム化ニーズの拡大 EVの普及(モビリティの軽量化) DXの進展

インプット(資本)

研究開発力

- 100年以上の事業展開のなかで培ってきたアルミニウムの技術
- 国家プロジェクトへの参画などの最先端研究

人材力

- 多様な人材:世界10カ国以上、約1万人

生産力

- 年間生産能力:140万トン超
- 多彩な加工力:板、押出、箔、鋳造、鍛造、加工

サプライチェーン

- 強固な顧客基盤:600社以上
- 調達先:約1,500社
- 国・自治体との連携

投資力

- 投資額:207億円

原料・エネルギー

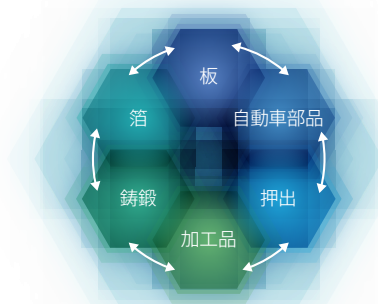
- アルミニウム:99.0万トン
- 副原料:1.1万トン
- エネルギー:50.3万kl
- 取水量:1,119.1万トン
- PRTR法対象化学物質:3,320トン

事業活動

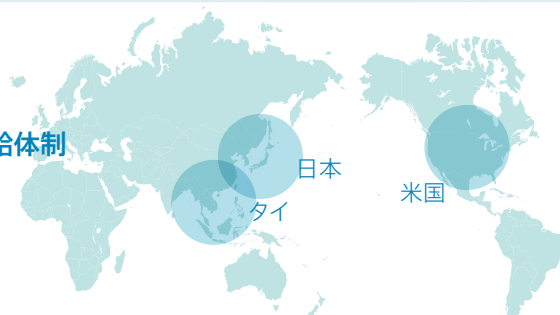
競争優位性

素材を活かす技術

UACJ独自の事業連携



世界3極の供給体制 (日本・米国・タイ)



サーキュラーエコノミーの推進(水平リサイクルの展開)

サステナビリティ経営／価値創造を支える基盤

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
多様性と機会均等
人材育成

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。

アウトプット

社会を支える製品

アルミニウム合金 104.2万トン

板事業



飲料製品
(ボディ材、
クロージャー材)
自動車
(パネル材、
熱交換器材)

自動車部品事業



自動車
(バンパー、
サンルーフガイド)

押出事業



自動車
(フレーム、
熱交換器材・配管材)
IT製品
(スマートフォン筐体)

箔事業



医薬品・食品包装
(PTP箔、
レトルトパウチ)
電池
(リチウムイオン
電池用箔)

鋳鍛事業



自動車
(コンプレッサホイル、
カーエアコン部品)
鉄道車両
(高速車両用軸箱)

加工品事業



建材
(エキスパンション・
ジョイント・カバー)
産業機器
(工業用ファン、タンク材)

環境負荷

2022年度実績。括弧内は2021年度比

大気

- CO₂ 103.7万t-CO₂(-3.0万t-CO₂)
- SO_x 50トン(-24トン)
- NO_x 579トン(-36トン)
- ばいじん 91トン(-18トン)

廃棄物

- 有害廃棄物 12,420トン(-265トン)
- 有害以外の廃棄物 20,150トン(+39トン)

放流水

- 淡水の地表水(河川等) 783.5万トン(-57.4万トン)
- 海水 27.3万トン(±0トン)
- 第三者(下水道等) 174.4万トン(+17.7万トン)

化学物質

- 排出量 182トン(+23トン)
- 移動量 143トン(+3トン)

アウトカム

2030年度までの創出価値

経済的価値

「UACJ VISION 2030」目標

売上高
8,000億円以上

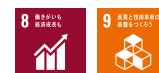
営業利益率
6%以上

ROE
10%以上

ROIC
(税引前営業利益を基に算出)
10%以上

社会的価値

製品に不可欠な素材として
安定供給を実現することで
豊かな暮らし・産業の実現に貢献



軽量の素材の開発・提供を通じて
製品使用時のCO₂排出量を削減



リサイクルシステムの構築による
循環型社会の形成への貢献



多様な人材がいきいきと働ける職場を提供



マテリアリティに基づきグループ一体でサステナビリティ活動を推進

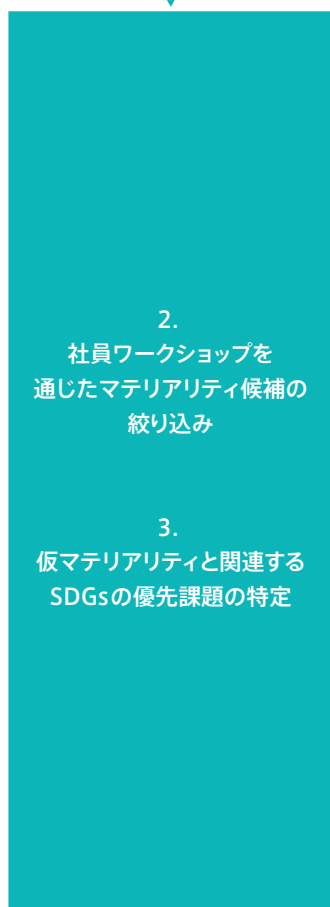
当社は、優先的に取り組むべき「6つのマテリアリティ(重要課題)」として、「気候変動への対応」「製品の品質と責任」「労働安全衛生」「人権への配慮」「多様性と機会均等」「人材育成」を特定しました。この特定にあたっては、取締役・執行役員などのマネジメント層だけでなく、製造や営業の現場に携わる社員を含めた国内外グループ会社の社員も対象としたワークショップを開催するなど、約2年間で5つのステップを実行しました。

さらに外部識者への意見聴取や、役員による最終検討・承認を経て、6つのマテリアリティとともに関連するSDGsを特定し、マテリアリティごとに「2030年のありたい姿」と「アクションプラン／KPI」を設定しています。なお、マテリアリティごとに当社グループだからこそ貢献できること、社会へ提供できる価値についても定めています。

マテリアリティ特定プロセス



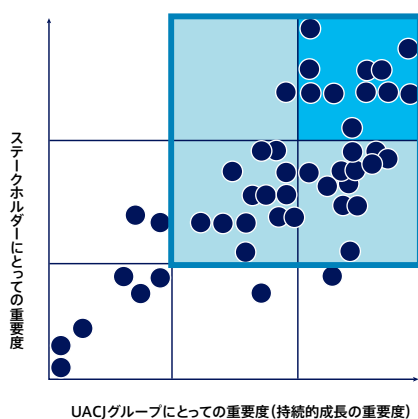
GRIスタンダードやISO26000などの国際的なフレームワークやガイドライン、ESGインデックスの開示要請項目などを参考に、当社にとってかわり大きい、47の社会課題をリストアップ



延べ4回、計86名が参加したワークショップにて、マテリアリティ候補について「当社にとっての重要度」「ステークホルダーにとっての重要度」の2つの視点で3段階評価したものをもとに議論し、仮マテリアリティを特定し、関連するSDGs優先課題を明確化

社員からの主な意見

- グループ理念とも合致する「気候変動への対応」はマテリアリティであるべき
- グローバル企業として「多様性と機会均等」は外せない
- 「製品の品質と責任」は今後の成長に不可欠な競争力の源泉であり、マテリアルな項目

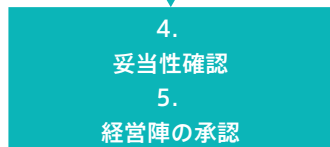


事業を通じて解決する課題

- 製品の品質と責任
- イノベーション
- リサイクル活動推進
- 気候変動リスク・機会への対応
- 顧客満足
- 有害な物質使用削減、汚染防止
- 環境配慮製品開発
- サプライチェーンマネジメント

事業価値創造のために向き合う課題

- ステークホルダーとの関係強化・構築
- 法令および行動規範遵守
- 反競争的行動
- 納税の透明性
- リスク管理
- 人権侵害の撲滅
- 人材育成・エンパワーメント
- 多様性と機会均等
- 環境マネジメント
- 環境コンプライアンス
- 地域社会への貢献・共生
- 意思決定のプロセス・構造
- 経済活動促進・利益の分配



特定した仮マテリアリティについて有識者と意見交換するとともに、経営会議で議論し、取締役会で承認

マテリアリティとKPI

マテリアリティ	評価指標	2022年度実績	価値創造に向けた取り組み	2030年度目標
気候変動への対応 ● 特定理由 アルミニウムのリサイクル特性を活かし追求することが、サプライチェーン全体の温室効果ガス発生抑制につながり、社会貢献度が高い。	サプライチェーン全体でのCO ₂ 排出量の削減量	Scope1・2において、2050年カーボンニュートラルへの挑戦を宣言	● UACJグループ製造拠点のうち過半数の17拠点を「再エネ100%工場」としCO₂排出量削減に貢献 ● UBCの溶解リサイクルシステム構築のため、山一金属株式会社とUBC加工処理の合併会社を設立	・Scope1・2: 30%削減(2019年度比・原単位) ・Scope3: サプライチェーンのさまざまなパートナーとの協業によるリサイクル最大化、かつサプライチェーン全体でのCO ₂ 排出量最小化
製品の品質と責任 ● 特定理由 ものづくり企業としての競争力の源泉であり、社会と当社グループ双方の持続可能性に直結する。	重大品質不具合件数	25%増(前年比)	● 各事業、組織での品質改善活動の継続 ● 各事業、組織の品質管理責任者が連携をとりながら品質管理活動を推進する体制を構築	ゼロ
	客先クレーム件数(素材有責)	31%減(前年比)		2020年度比半減
労働安全衛生 ● 特定理由 ものづくり企業として従業員の安全確保は、事業継続上、根本に位置づけられる。	重篤災害発生件数	ゼロ	● 労働安全衛生マネジメントシステムを構築し、適切な管理を行うことにより安全で衛生的・健康的な職場環境づくりを推進 ● 熱中症対策として空調服を順次導入	ゼロの継続
	総合度数率	0.25		0.08
人権への配慮 ● 特定理由 グローバル企業として、グループ従業員ならびに取引先の人権への配慮は、事業継続上、根本に位置づけられる。	人権デューデリジェンス(人権DD)の実施と、結果を踏まえた目標づくり、アクションプランの実行	人権DDの仕組みの構築完了、押出加工名古屋の安城製作所(UEXN安城)にて人権DD実施	● 人権DDを福井製造所、UATHに加え、UEXN安城にて実施	当社グループの国内および海外の主要な事業所で実施
	行動規範、人権、ハラスメント関連の教育実施率	行動規範教育実施率 92% ハラスメント教育実施率 100%	● 各拠点にて行動規範や人権、ハラスメントに関係する教育を実施	100%
多様性と機会均等 ● 特定理由 従業員の多様性、および登用・処遇における機会均等の確保は、将来の成長に向けて必要不可欠と位置づけられる。	管理職(役員含む)に占める女性比率	3%	● 女性活躍推進法に基づく行動計画に沿って、女性の採用割合を20%以上	15%以上 (最低15%を目標とし、政府が定める30%を可能な限り目指す)
人材育成 ● 特定理由 価値創造の源泉である従業員の能力開発と定着は、将来の成長に向けて必要不可欠と位置づけられる。	後継候補者計画の実施率	当社における課長職以上100%	● 部長職以上が課長職以上の後継者候補を選定 ● ビジネスリーダー育成プログラムの提供	100%
	重点分野に関する教育支援活動の受益者数	882人/年	● 小学生を対象とした野球教室やバスケットボール教室の開催 ● 当社社員を講師として、小学生向けと高校生向けのアルミニウムと環境に関する出張授業を開催 ● 文化・芸術・スポーツ支援	1,000人/年*

* 開催形式の見直しに合わせて集計の条件を変更し、目標値を上方修正。

アルミニウムのチカラを最大限に引き出し、 軽やかな世界の実現へ

UACJは新たに策定したグループ企業理念体系を踏まえ、2030年に「どうありたいか」「どうあるべきか」を長期経営ビジョン「UACJ VISION 2030」として見える化・定義しました。この策定にあたっては、2030年に当社の中心になって活躍しているであろう中堅、若手社員が参加。10年後に活躍したい領域として「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分野を特定しました。当社がこれまで培って

きた「強固な顧客基盤」「多彩な加工力」「世界3極の供給体制」という強みを活かし、新たな付加価値を追求するとともに、社会課題の解決に貢献していきます。

この長期経営ビジョンの着実な実現に向け、UACJ VISION 2030からバックキャストिंगして3つのフェーズにした中期経営計画を策定。現在は、「基盤の確立」と銘打った2021年度を初年度とする第3次中期経営計画を推進しています。



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。

長期経営ビジョン

UACJ VISION 2030

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

4つの方針

- 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
- 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
- 新規領域への展開により、社会課題の解決に貢献する
- 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

貢献する分野



モビリティ

人々の移動・交通に
軽やかさを…



ライフスタイル・ヘルスケア

日々の暮らしや労働に
軽やかさを…



環境・エネルギー

これからの地球環境に
軽やかさを…

マテリアリティ

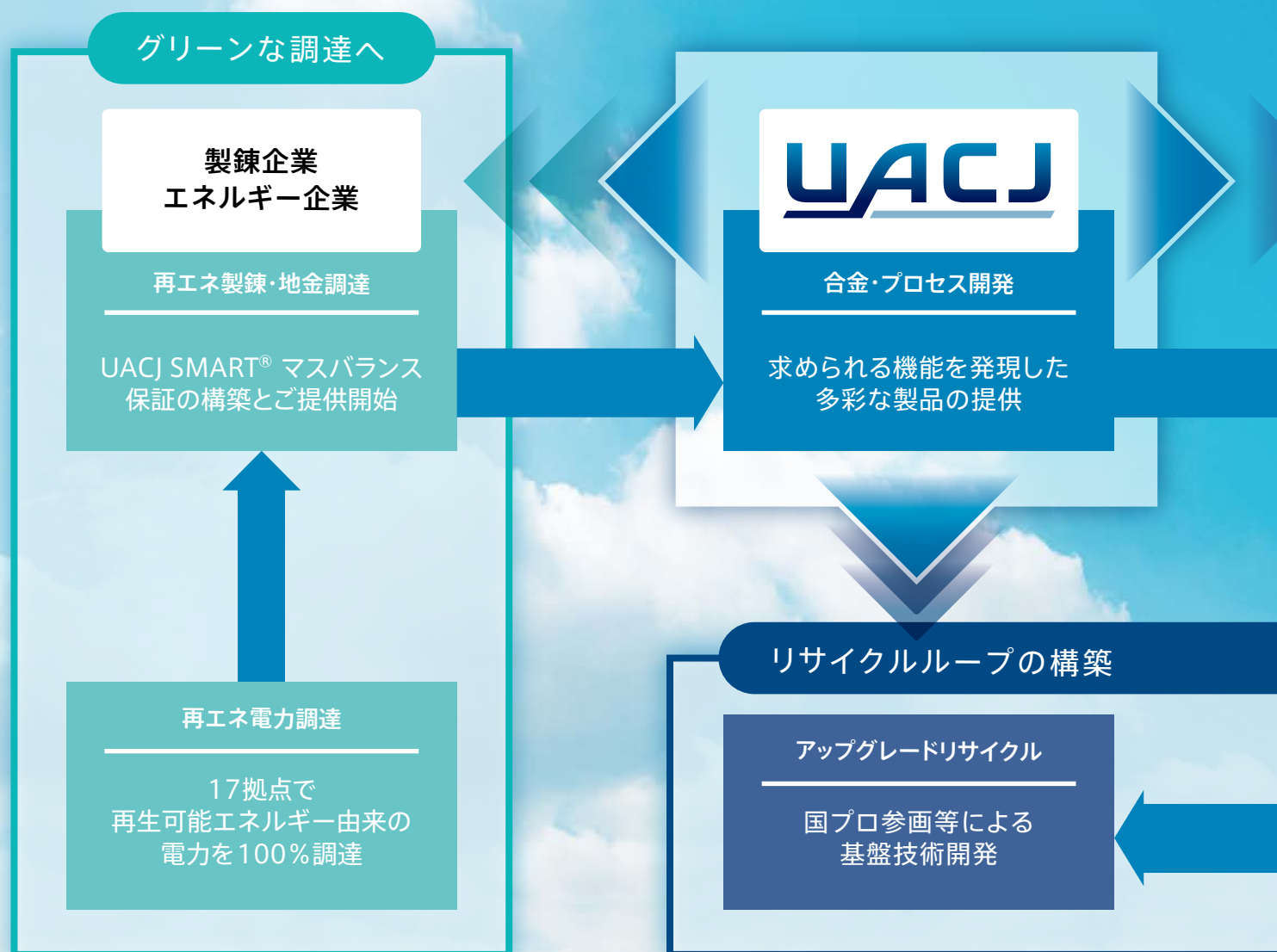
- 気候変動への対応
- 製品の品質と責任

- 労働安全衛生
- 人権への配慮

- 多様性と機会均等
- 人材育成

特集2

軽やかな世界に向けて ビジネスドメインの拡大に挑戦



アルミニウムは、使えば使うほど有益な素材になる。

アルミニウムは、多彩な特性を有し、さまざまな場面で活躍できる素材であることから、

身の回りのもの、産業社会の至る所にと広く利用されてきました。

そして、アルミニウムは、リサイクルして製造するときのCO₂排出量が鉱物資源から製錬した場合の約3%となることから、

リサイクルすればするほどCO₂排出量を減らせる素材でもあります。

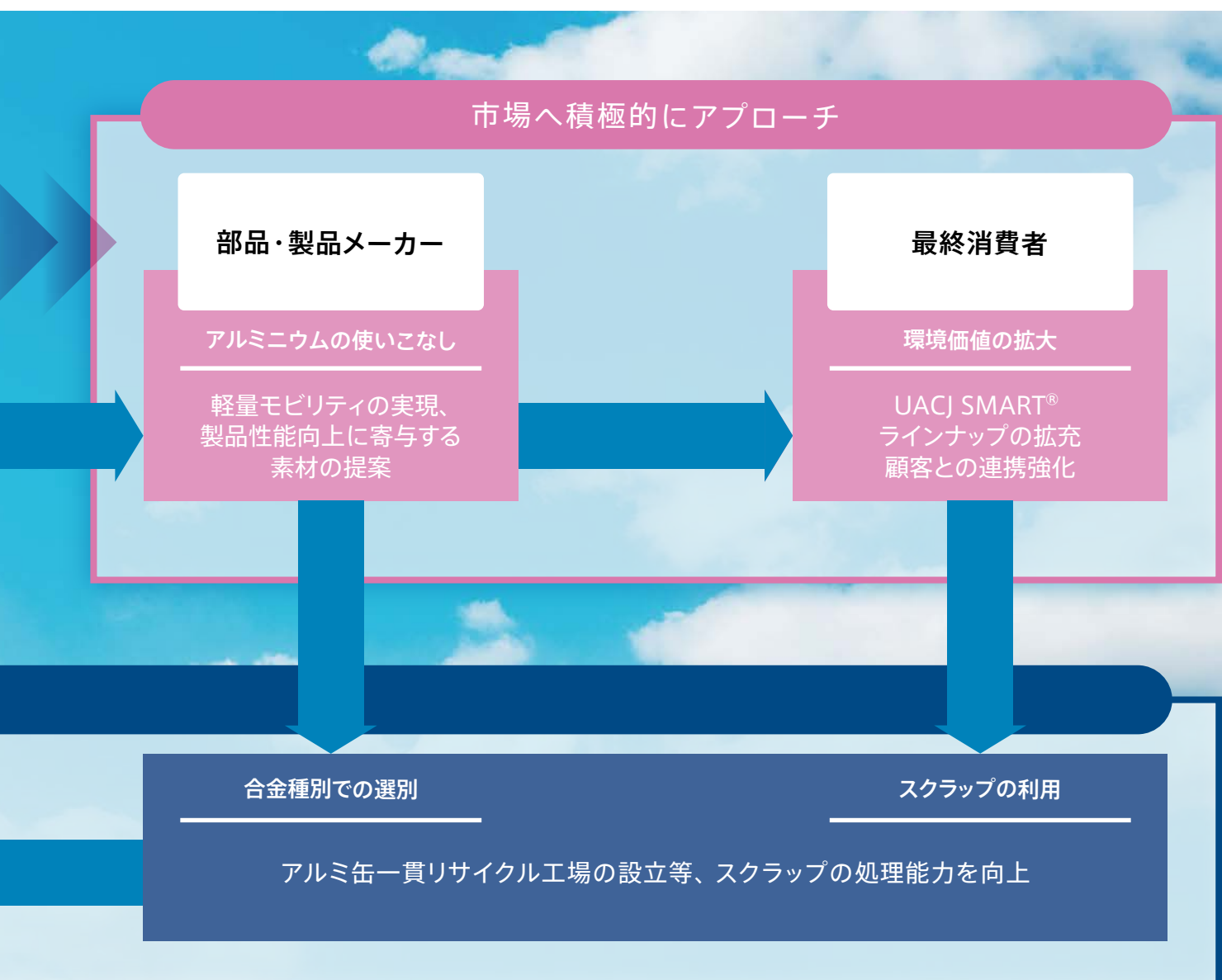
そこで当社は、製品ごとに求められる機能を発現させてきた従来のビジネスドメインから拡大することに挑戦。

アルミニウム製品のサーキュラーエコノミーを構築し、

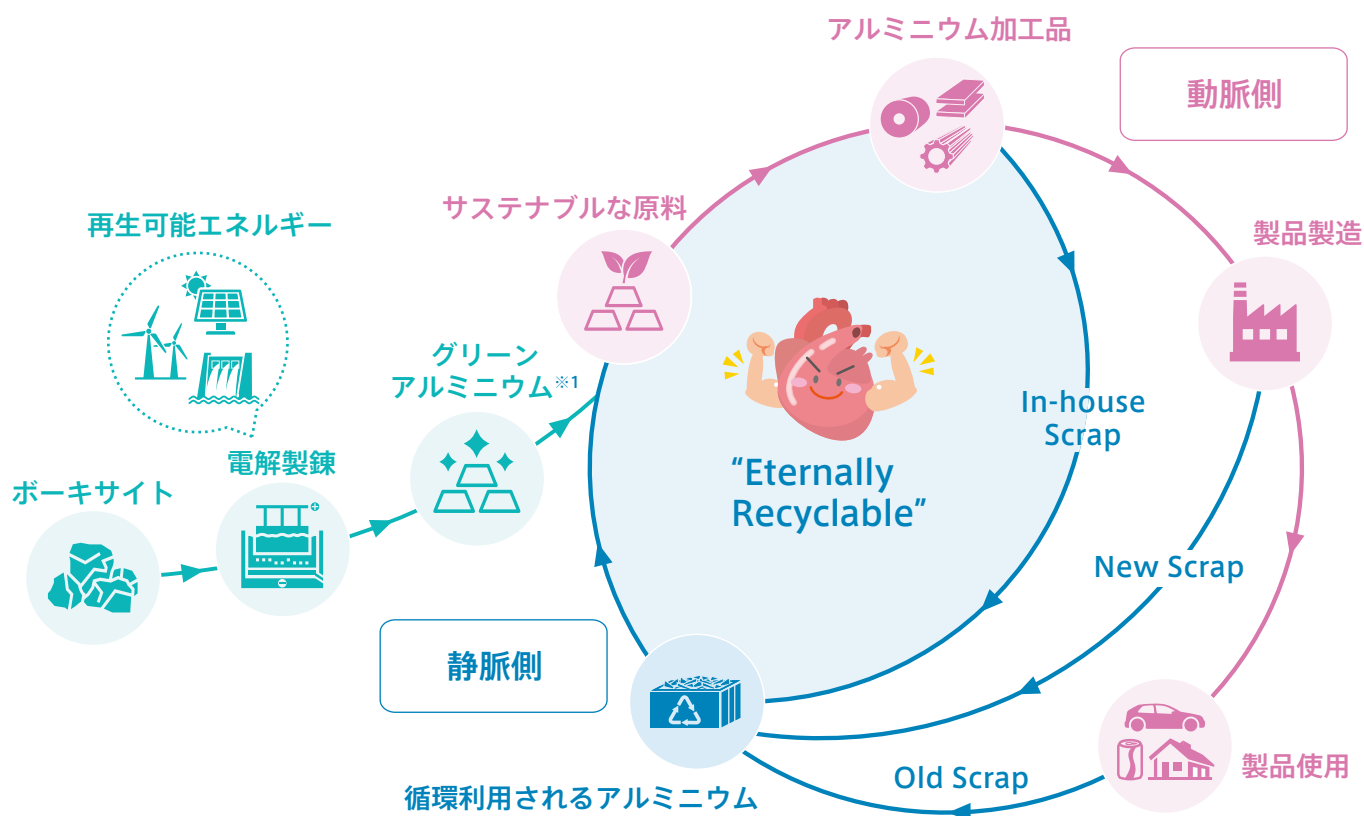
アルミニウムを使えば使うほど、リサイクルすればするほど、価値が増大していくループを創っていく。

市場への積極的なアプローチで、アルミニウムによる価値をご理解いただき、利用・採用される場面を創っていく。

アルミニウム産業のありたい姿、あるべき姿の実現に向け、当社はすでにその挑戦を始めています。



環境負荷低減に貢献する アルミニウムのサーキュラーエコノミーの心臓へ



※1 再生可能エネルギーなどを電力源とした、環境負荷を低減して製造されるアルミニウム

さまざまな社会課題が山積するなかで、100年後の軽やかな世界のために、軽やかな未来の実現に向けて、当社が果たし得る最大の貢献は、アルミニウム製品のサーキュラーエコノミーの構築です。アルミニウムは、流通し、利用されればされるほど製品としての機能、性能(省エネルギー、省燃料、長寿命など)を活かす場が増え、その価値は増大していきます。

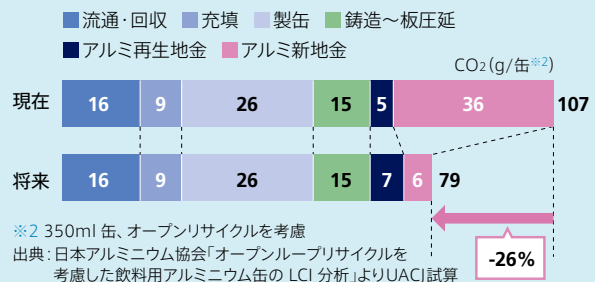
このアルミニウム製品のサーキュラーエコノミーは、3つの環境価値を創出します。1つ目は、大量の電力を消費する新地金の製造工程を再生可能エネルギーなどで賄った“グリーンアルミニウム地金”の調達ルートを開拓することで、アルミニウム製造時の環境負荷を低減するというものです。そして2つ目が、

例えば自動車にアルミニウムを利用することで軽量化し、CO₂排出量削減になるなど、製品使用における環境負荷の低減です。アルミニウムの活用領域を拡大させることで、その価値は増大することができます。最後の3つ目が、アルミニウムのリサイクルによる環境負荷低減です。アルミニウム製品の回収スキームの構築だけでなく、回収したアルミニウムを水平リサイクルできるようにする技術開発を行います。しかし、このサーキュラーエコノミーは、当社だけでは構築できません。そこで当社は、循環型サプライチェーンの心臓役となり、共創を呼び掛け、その構築を早期に実現させていきます。

アルミニウム循環の第一歩として アルミ缶水平リサイクルシステムの構築へ

アルミニウムのリサイクル性を最大限に発揮できるのは、製品から同一製品にリサイクルする、すなわち「水平リサイクル」する場合です。水平リサイクルを実現し、完全資源循環できれば、CO₂排出量が多い新地金の投入が不要になります。そこで当社では、缶、自動車の水平リサイクルシステムの構築に着手。とりわけ、回収スキームがすでに存在するアルミ缶において、協業によって前進しています。

水平リサイクルによるCO₂排出量削減ポテンシャル



動脈側での取り組み

水平リサイクルしやすいアルミ缶開発に向けて、東洋製罐グループホールディングス(株)と業務提携

当社は2023年2月、環境配慮型のアルミ缶の開発・商品展開、リサイクルチェーン確立に向けて、東洋製罐グループホールディングス(株)と業務提携契約を締結。包装容器国内最大手である東洋製罐グループホールディングス(株)との協業により、これまで以上にスピーディーに商品開発ができ、環境配慮型のアルミ缶をより広いお客様にタイムリーに提供することが可能になります。

環境配慮型のアルミ缶を共同開発

UBC※3の水平リサイクル推進

飲料容器サプライチェーン全体のCO₂排出量の削減

アルミ缶の環境価値が高まり、さらなる市場拡大に期待

※3 UBC:Used Beverage Can (使用済みアルミ缶)

流通・消費における取り組み

リサイクルへの理解促進に向けたキャンペーンを日本・タイで実施

当社は、日本国内においてサントリー(株)と東洋製罐グループホールディングス(株)と共同で、世界初の100%リサイクル缶※4を製造しました。これは、従来製品と比較して製造時のCO₂排出量を、約60%削減※5します。この飲料缶はサントリー(株)の「ザ・プレミアム・モルツ」に限定商品として採用され、消費者への理解促進を図りました。またタイでは、UATH※6がタイ政府や飲料メーカーとともに「Can to Can Journey」活動を展開し、リサイクルの意義などを消費者に訴求しています。



※4 使用済みアルミ缶や、アルミ缶製造過程で発生したスクラップ等を配合した100%缶材由来の再生原料 ※5 アルミ原材料の製造から缶の製造工程におけるCO₂削減量について、通常のアルミ缶(350ml・東洋製罐グループホールディングス(株)が製缶)と比較調査し、CO₂排出量60%削減を確認 ※6 UACJ(Thailand) Co., Ltd.

静脈側での取り組み

溶解リサイクルシステムの構築に向けて山一金属(株)とUBC加工処理の合併会社を設立

当社は、2023年3月に、山一金属(株)とUBC加工処理の合併会社を設立しました。山一金属(株)からUBCなどの原料調達、ノウハウや技術提供を受けUBCの加工から溶解までのサプライチェーンをより強固にするものです。この協業により、UBCの使用量を増やすことができ、よりリサイクル率を高めた製品を供給し、循環型社会を実現していきます。



市場への積極的なアプローチで、 アルミニウムの活用・活躍の場を拡大

シーズを活かして、新たな領域を開拓

平野 当社は、グループが持つ技術を活用してビジネス領域を創造、開拓、拡大することを目的として、2023年4月にマーケティング・技術本部を新設し、研究開発部門をその傘下に置く組織改編をしました。今後、新たな体制のもとで技術開発とマーケティング活動を高次に融合させ、マーケットにアルミニウムのさらなる活用を働きかけていきたいと考えています。

光田 素材メーカーは、客先からの要求に応じることを主眼に置いて、マーケティングに力を入れておらず、新たな製品開発や領域開拓の展望が描けていない企業が多い印象があります。

平野 素材はすべてのモノの基盤であることに加え、アルミニウムは資源が潤沢にあることを踏まえ、その特性から市場拡大が続く半導体製造装置はもちろん、モビリティや水素運搬関連などの分野で、これから大いに活躍すると私は思っています。

光田 ただ、世間ではアルミニウムに対する知識不足から「アルミでは無理でしょ」と思われていますよね。そこに踏み込まなければ、活用・活躍の場を拡げていくのは難しいでしょう。

平野 そうした世間の認識を変えていくためにも、マーケ

ティングと技術が一体となって、シーズを活かして攻めていく考えです。事業部門をまたぐ領域については、これまであまり対応できていなかったもので、その橋渡しをすることで新たな商品を生み出せると思います。そのためにも、これまで以上にお客様と対話を重ねると同時に、一人ひとりの社員が当社とアルミニウムの可能性に気づくことが大切だと思っています。

光田 ちょっとした雑談から新製品の着想を得ることも多いですね。だからこそ、技術に精通した社員がさまざまな場所に出かけて、「この技術が何に使えるのか」を考えていただきたい。そして、技術面から開発可能性を見極めていくことで、開発戦略を立てられる状況をつくる必要があります。そうした点からもマーケティングと技術が一つの部門に統合された今回の改編が持つ意義は大きいと思います。

平野 これを機に、これまで以上に積極的にお客様との創造活動をしていきたいと思っています。我々には、統合前を含めて125年培ってきた“技”と“術”をベースに最新のテクノロジーやITを融合させた強みがあり、今後の新規開発においてそれをいかに活用していけるかがポイントになると認識しています。

光田 その「いかに」を探るのがマーケティングですね。長期

専務執行役員

マーケティング・技術本部長委嘱、DX推進担当

平野 清一

2023年4月、新設されたマーケティング・技術本部の本部長に就任。

2020年からR&Dセンター所長として当社の研究開発をリードしている。

2021年からDX推進担当も兼務し、次代のものづくりを追求している。

経営ビジョンや中期経営計画でも、新しい分野への貢献、新領域の拡大が謳われていますが、そこにはマーケティングが必要だろうと考えていましたので、マーケティング活動への注力は非常に良い方針だと評価しています。

消費者を知って、“+α”の価値を

光田 アルミニウムの活躍の場を拓げるために、技術に精通した担当者が市場へ積極的にアプローチすることは重要ですが、直接の顧客へのアプローチだけでは不十分です。“B to B to C”のCにあたる消費者のアルミニウムの使い方を知ることで、直接の顧客に対する提案の精度や説得力が高まるはずで

平野 おっしゃる通りです。加えて、消費者にアルミニウムをより深く知っていただくインブランディングの強化も必要です。アルミニウムは広く世の中で使われているものの、一般消費者からは認識されづらい存在です。そこで私たちは、消費者向けにアルミニウムそのもののPRをしていく計画で、アルミニウムが広がれば当社の認知度もさらに高まっていくと思います。

光田 それはとても有意義な取り組みだと思います。例えば、アルミニウムはリサイクルすればするほど環境価値が高くなる素材ですが、多くの方はそこまで理解していません。当社が目指すアルミニウムのサーキュラーエコノミー（▶P37参照）においても、リサイクル回収には消費者の理解・協力が不可欠ですからね。

平野 消費者が理解し、必要とすれば、我々の顧客もより多くのアルミニウムを必要としてくれる、そうした循環を創り出していきたいと考えています。

光田 さらに言えば、消費者がアルミニウムの価値を値段として受け入れるようになれば、当社も付加価値に応じた適切な対価を受け取れるようになるでしょう。アルミニウムメーカーに限らず、素材メーカーは価格競争を強いられてきた歴史があります。アルミニウムで社会に貢献し続けるためには、この状態を打破する必要がありますが、それにはある程度の規模が必要です。その規模を有していることも当社の強みです。

平野 そうですね、アルミニウムの価値が正しく理解される環境を早期に構築したいと思います。そのための一歩として、すでに我々は服薬管理や在庫管理を効率化する開封検知箔（▶P52参照）や防災用止水板といった新たなアルミニウムの活用をIT技術と組み合わせて提案し、利用され始めています。

光田 B to Bにとどまらず、to Cまでを見据えたビジネスモデルは一つの知的資本と言えます。今までアルミニウムが使われていないところに使うことによって、CO₂排出量削減などの社会貢献ができれば、必然的に企業価値は向上していくでしょう。

平野 アルミニウムの活用・活躍の場は全産業と言っても過言ではなく、まだまだ拡大できる可能性があります。これからもアルミニウムという“素材”と培った“技術”をキーとして、世界をより明るく、軽やかに変えていきますので、ぜひご期待ください。

取締役（社外、非常勤）

光田 好孝

2022年6月に当社の社外取締役役に就任。素材に関する豊富な学識経験や大学運営、産学官連携に関わる豊富な経験に基づき、当社の研究開発やサステナビリティについて有益な助言をすることを期待されている。

