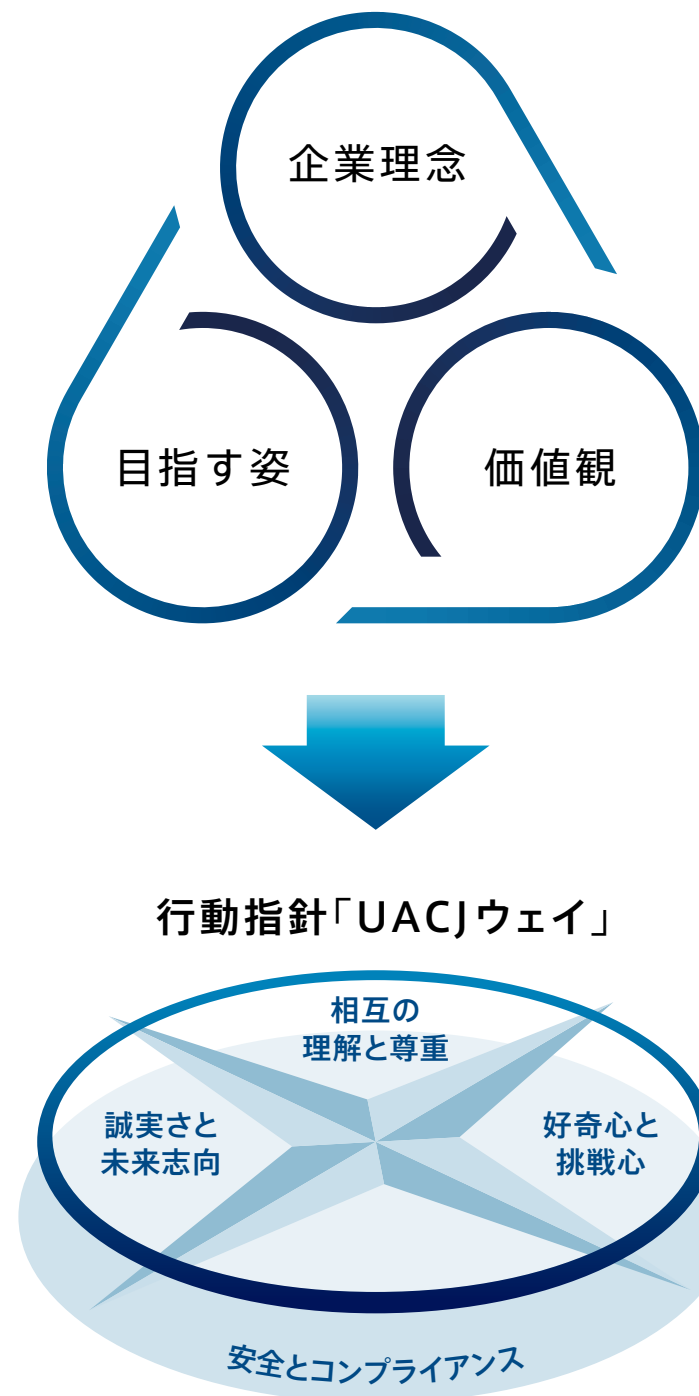


Aluminum lightens the world

アルミでかなえる、軽やかな世界

私たちUACJグループは、高品質なアルミニウムの供給を通じて、人びとの暮らしの向上や持続可能な社会の実現に貢献していきます。

UACJグループ理念



企業理念

素材の力を引き出す技術で、持続可能で豊かな社会の実現に貢献する。

目指す姿

アルミニウムを究めて環境負荷を減らし、軽やかな世界へ。

価値観

行動指針「UACJウェイ」

相互の理解と尊重

- 地域社会との交流を大切に貢献する。
- 人の多様性を認め、価値観を尊重する。
- オープンなコミュニケーションを実践し、チームと個人の成長を大切にする。
- 「イキイキとした職場づくり」を推進する。

誠実さと未来志向

- 5ゲン主義※に基づき行動する。
- 現実に真摯に向き合い、物事の本質を捉えた「誠実なモノづくり」を通じて、ステークホルダー目線の期待に応える。
- 「未来志向」で時代を先取りし、地球環境を守る活動に積極的に取り組む。

※5ゲン主義…現場・現物・現実・原理・原則

好奇心と挑戦心

- 環境の変化に対して常に「好奇心」と「挑戦心」を持ち、社会が必要とする製品とサービスを提供する。
- 社会の将来に向けたオープンイノベーションに対して、創造力を持って取り組む。

100年後の軽やかな世界のために

～軽やかな世界へ導く羅針盤～



美しく豊かな地球がずっと続く未来へ

緑豊かな青い地球に感謝し、
アルミニウムをさらに究めて、
持続可能な社会形成に貢献して参ります

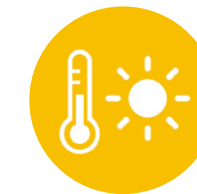
関連するSDGs



マテリアリティ



「アルミニウムの循環型社会」の
牽引
(サーキュラーエコノミー)



気候変動への対応



自然の保全と再生・創出
(ネイチャーポジティブ)

誰かが幸せを感じられる
健やかで調和のとれた社会へ

一人ひとりが健康で幸せを感じられるような、
そしてそれがすべての人に広がっていくような
社会形成に貢献して参ります

関連するSDGs



マテリアリティ



人権の尊重

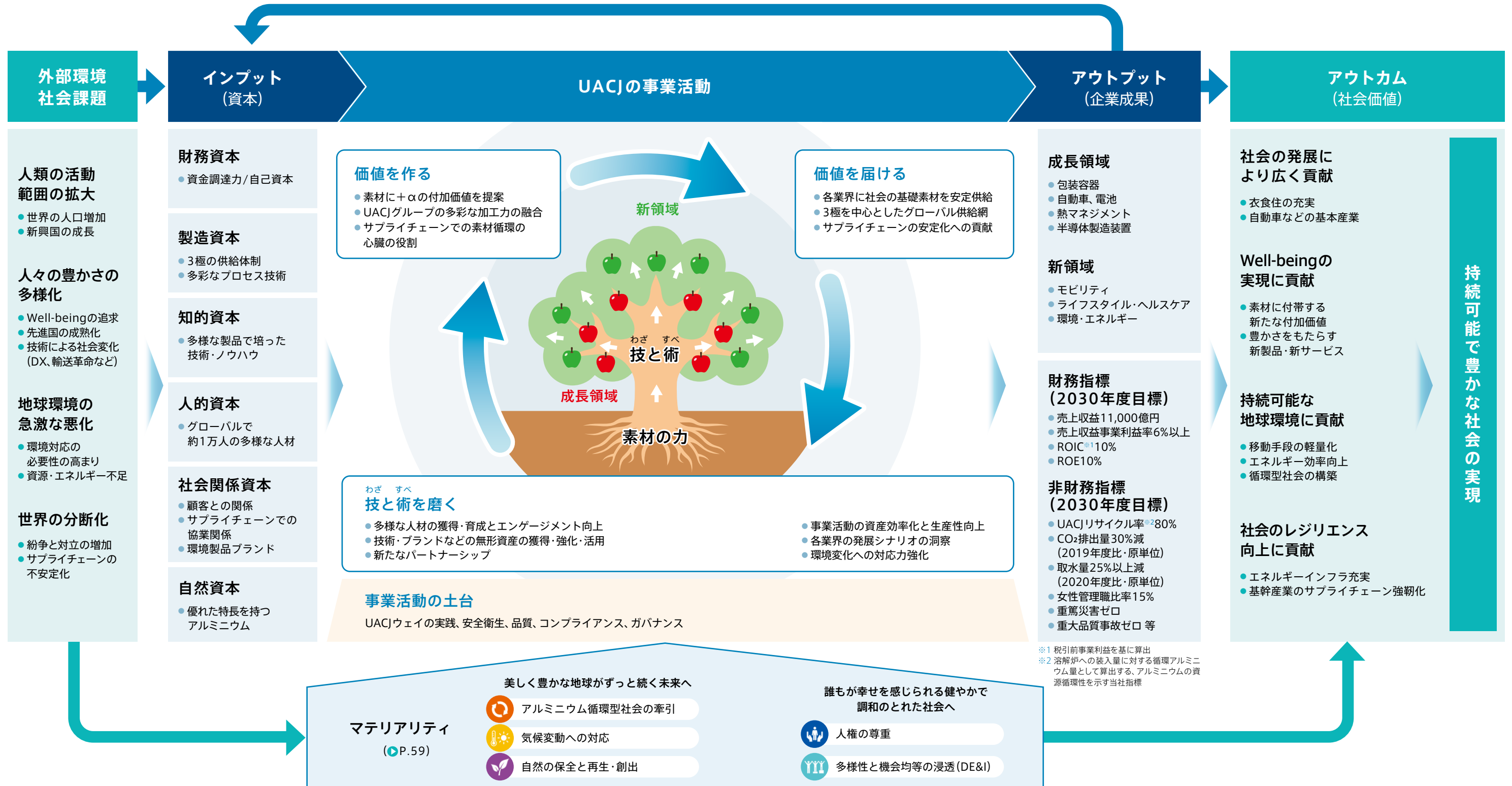


多様性と機会均等の浸透
(DE&I)

マテリアリティの詳細はこちら ▶ P.59

UACJグループが成長し続けるために

～強みとなる資本を活かし、社会課題の解決に貢献し、価値を創出～





代表取締役 社長執行役員
田中 信二

「素材＋α」の 付加価値提供企業として アルミニウムを幅広い領域に拡大し 持続可能で“軽やかな世界”の 実現を目指す

アルミニウムの持つ無限の可能性を 事業機会に

2013年10月の経営統合から10年が経過し、UACJグループは世界でも幅広い顧客にさまざまな製品を提供できるアルミニウム・メジャーへと成長しました。2021年5月には「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」と題したグループの長期経営ビジョン「UACJ VISION 2030」を策定し、2024年度からはその重要なステップとなる第4次中期経営計画（2024年度～2027年度）がスタートしました。

そんな新たな挑戦への節目となる2024年4月、私は代表取締役社長執行役員を拝命し、経営の舵取りを引き継ぎました。就任以来、責任の重大さを改めて実感すると同時に、アルミニウムが持つ無限の可能性や今後の事業機会の広がりを展望し、大きな希望と意欲が湧いてくるのを感じています。なぜならアルミニウム業界には、今、かつてないほど強力な時代の追い風が吹いているからです。

その背景には、グローバルサウスなど新興国の経済成長による世界的なアルミニウム需要の拡大に加え、地球温暖化に

よる気候変動や海洋プラスチックごみ問題といった地球環境課題があります。アルミニウムは、これら環境課題の解決に大きく貢献できる素材です。

例えば、自動車産業では、地球温暖化による気候変動対策の切り札として、EV（電気自動車）シフトをはじめとするクルマの電動化が世界規模で進行しています。アルミニウムは鉄に比べて軽くて強いので、ボディパネルや構造材などに採用することで車両を軽量化でき、クルマの省エネ性能の向上に寄与します。また、EVやハイブリッド車などのリチウムイオンバッテリーに使用されるアルミ箔やバッテリーケースの部材としても、アルミニウムが欠かせない材料となっています。

さらに、アルミニウムはほぼ永久的にリサイクル可能な素材です。ボーキサイトからアルミナを経てアルミニウム新地金を作る過程では多くの電力を必要としますが、回収したアルミニウム製品からアルミニウム合金に再生する場合、製錬時に発生するGHG排出量を97%程度削減することができます。そのためアルミニウムを何度もリサイクルし、使い続けることで、環境負荷を低減できるのです。

このリサイクルにおいて先行しているのが缶材の分野です。

アルミ缶リサイクル協会の調査によると、2023年度の日本のアルミ缶の回収率は97.5%と、すでに100%近い水準で推移しており、アルミ缶からアルミ缶への水平リサイクル率も73.8%に達しています。こうしたリサイクル性能が注目され、飲料容器の分野でも環境意識の高い欧米を中心に、アルミ缶の採用が進んでいます。

このようにアルミニウムは、リサイクル性能の高さなど製品の環境負荷低減への貢献によって、自動車や缶材はもとよりさまざまな業界から注目を集めており、当社に対しても「CO₂排出量をもっと抑えたアルミニウムを提供してほしい」「新しい用途に使用できるリサイクル材を開発してほしい」といった要望が増えています。

私は、そんなお客様と社会の要請に応え、アルミニウムの付加価値をより一層高め、その価値を多くの人々に積極的に伝えていくことで、アルミニウム製品をもっともっと社会の幅広い領域に普及させたいと考えています。同時に、さまざまなステークホルダーと連携しながら、リサイクルの領域を大きく拡大させ、アルミニウムのサーキュラーエコノミー(循環型経済)の構築を牽引していくことが、業界リーダーであるUACJの大きな使命であると確信しています。

私が入社した1987年当時も、缶ビールの急激な売上拡大などによってアルミニウムの需要が大きく伸びた時代でした。しかし、現在の需要拡大の背景には、地球環境課題への対応という中長期的かつ不可逆的な時代の潮流が存在しています。これはアルミニウム産業にとって50年に1度、100年に1度ともいえる歴史的な転換期であり、当時とは比較にならないほど大きな事業機会が広がっています。このチャンスを十分に活かせないとすれば、それが逆に最大のリスクになるとさえ考えています。当社では、2024年4月からスタートした第4次中期経営計画を通じて、この千載一遇のチャンスを確実に捉えていきます。

「素材+α」の付加価値提供企業を目指し 戦略ターゲット4分野を設定

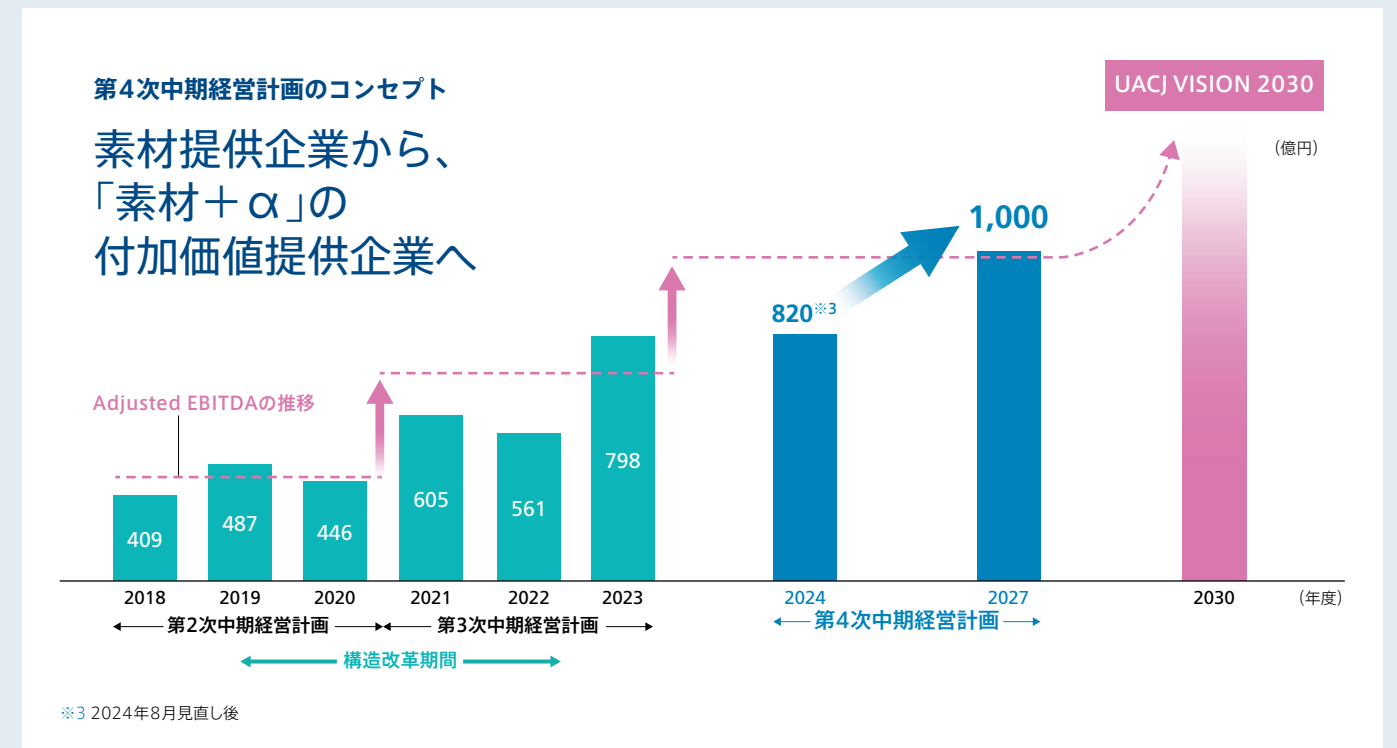
当社は、統合後の大規模な先行投資による複数の海外拠点の同時立ち上げや、米中貿易摩擦の影響を受けた国内事業の落ち込みなどによって財務体質が脆弱化し、第1次中期経営計画(2015年度～2017年度)から第2次中期経営計画(2018年度～2020年度)にかけて、非常に苦しい経営状況が続きました。そこで2019年10月から「稼ぐ力の向上」「財務体質の改善」「経営のスピードと質の向上」を柱とする構造改革に着手しました。当時、私は構造改革本部長として損益分岐点の引き下げや生産体制の最適化、事業の選択と集中、取締役・執行役員の人数削減などの改革に力を尽くしました。

第3次中期経営計画(2021年度～2023年度)期間に入ると、これらの構造改革による収益改善効果に加え、大型設備投資を進めてきた海外拠点での生産が軌道に乗り、収益への貢献が拡大してきました。さらに2022年度には、「値決めの構造改革」として、資源・エネルギー価格の高騰などの外部環境によるコストアップ分を価格転嫁できるよう、エネルギーのサーチャージ制や添加金属のフォーミュラ制を導入しました。並行して物価高騰の影響などを反映させた価格適正化を実施しました。

その結果、第3次中期経営計画の最終年度である2023年度は、売上収益、事業利益^{※1}、事業利益率など主要財務目標のほとんどで策定時の目標を超える成果を上げることができました。構造改革の完遂、海外事業の収益貢献拡大に加え、「値決めの構造改革」の実行により、外部環境が激しく変化するなかでも利益成長を実現できる強固な事業基盤を構築できたと考えています。

こうした大きな成果の上にスタートした第4次中期経営計画では、これまでの中期経営計画の延長線上にはない、より挑戦的な成長戦略を推進していきます。財務目標の一つとしては、Adjusted EBITDA^{※2}を1,000億円とすることを掲げて

第4次中期経営計画の位置づけ



おり、稼いだものをしっかり株主の皆様へ還元できるよう、配当性向30%以上を目途に安定的かつ継続的な配当を目指していきます。

その実現に向けたコンセプトが「素材提供企業から『素材+α』の付加価値提供企業へ」の変革です。かつてアルミニウム業界では多くの圧延メーカーによる価格競争が繰り広げられ、たとえ素材開発や加工技術で付加価値を出しても、なかなかその付加価値を認めてもらうことが難しい市場環境が続いてきました。しかし、その後、世界規模で業界再編が進み、日本では経営統合により誕生したUACJが圧倒的シェアを有するトップメーカーになりました。それによって当社は、単なる素材のサプライヤーにとどまらず、開発力や加工技術、安定供給能力などによってお客様のニーズを満たすパートナーとして認めていただけるようになったと感じています。さらに最近は、お客様の要求の高度化、多様化が進み、例えばグリーン電力やリ

サイクル材などを活用した環境配慮型の製品や、素材に加工を加えた製品など、高い付加価値を備えたアルミニウム製品のニーズが急速に拡大しています。

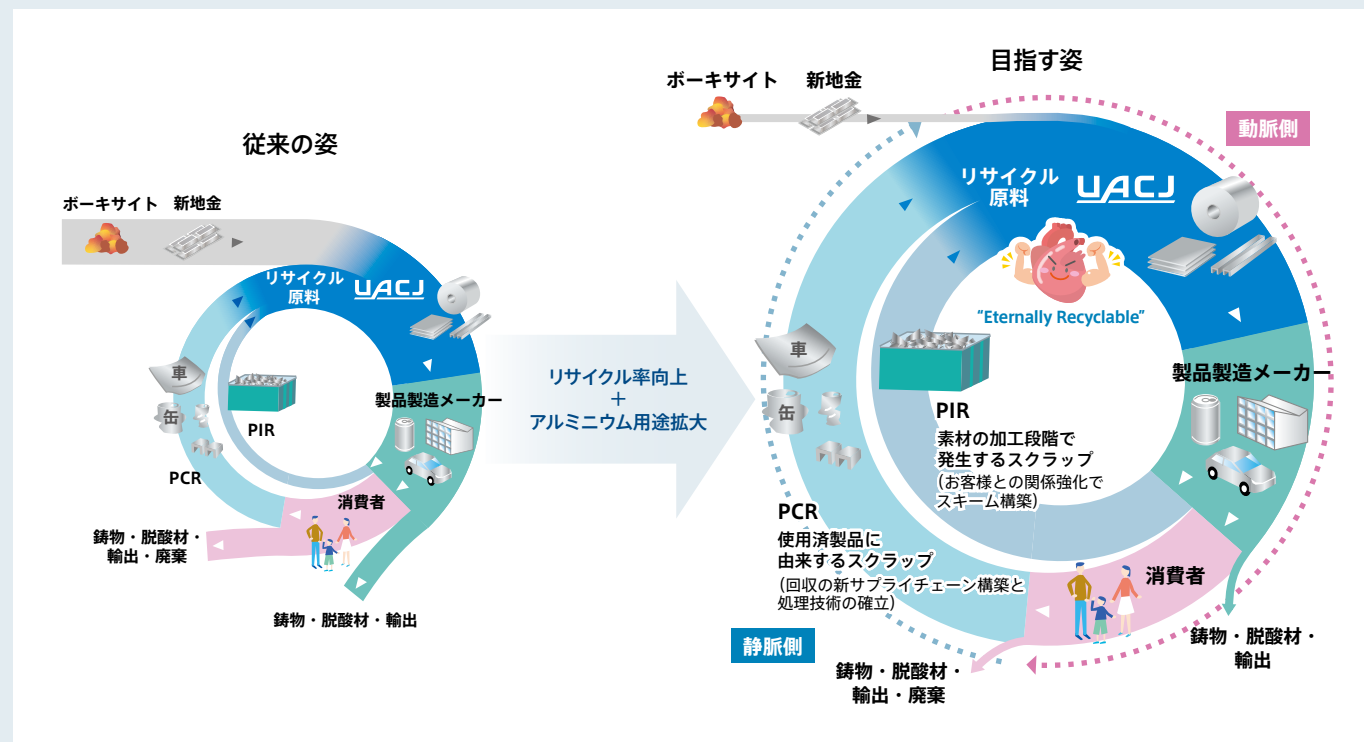
この市場環境の変化を捉えて当社の「稼ぐ力」を大きく高めていくために、第4次中期経営計画では「リサイクル推進」「素材+加工ビジネスの拡大」「先端分野のサプライチェーン安定化への貢献」「新領域の拡大」の4分野をターゲットに定め、「素材+α」の価値提供に挑戦していきます。

1番目の「リサイクル推進」は、当社にとって今後の経営の一丁目一番地ともいえる重要戦略でもあるため、詳しくは後述いたします。2番目の「素材+加工ビジネスの拡大」は、自動車分野においてすでにUWH^{※4}などが先行して進めてきた事業であり、今後は同様のビジネスモデルを他の事業分野へと広げていきます。この「素材+加工ビジネス」の展開を加速させるための第一歩として、従来は別組織だった押出事業と金属

加工事業を統合し、2024年1月、新たに押出・加工品事業本部を発足させました。また、アルミニウムの優れた熱伝導性・放熱性を活かした空調・熱マネジメント分野でも「素材＋加工ビジネス」を展開し、自動車分野に続くロールモデルとしていく予定です。

3番目の「先端分野のサプライチェーン安定化への貢献」では、とりわけ国内での安定供給が必要とされる高機能・高付加価値製品としてバッテリー、半導体製造装置、航空宇宙・防衛分野などの事業を強化していく方針です。その推進体制整備の一環として、2024年10月に航空宇宙・防衛材事業本部を新設し、顧客・マーケットを軸として事業を進めていきます。4番目の「新領域の拡大」については、長期経営ビジョン「UACJ VISION 2030」で選定したモビリティ、ライフスタイル・ヘルスケア、環境・エネルギーの領域への事業展開を図ります。

リサイクル推進における目指す姿



※1 持続的な事業活動の成果。営業利益から、棚卸影響、一時的・特殊な重要性のある損益を控除したもの
 ※2 EBITDA－棚卸資産影響等
 ※4 UACJ Automotive Whitehall Industries, Inc.

リサイクルの対象製品を拡大し アルミニウムの サーキュラーエコノミー構築を牽引

「リサイクル推進」は、「素材＋α」の重要ターゲットであるのはもちろん、当社グループのサステナビリティ推進や今後の中長期的な事業成長のためにも欠かすことのできない大きな柱です。当社では、これまでもお客様であるメーカー企業や、リサイクル企業などと連携して、アルミ缶を代表とするアルミニウム製品のリサイクル促進に力を注いできました。現在、国内においてアルミ缶の回収率が95%以上に達しているのは、先にご紹介した通りであり、これは容器リサイクル法による後押しを受け、リ

サイクルを推進するスキームが構築されているためです。しかし、アルミ缶以外のアルミニウム製品のリサイクルにはまだ多くの課題を抱えており、そのため当社のアルミニウム製品全体のリサイクル率(UACJリサイクル率▶P.32)は、缶材を含めても65%程度(2019年度実績)にとどまっています。

そこで、当社は今後、お客様をはじめとしたステークホルダーとともに、自動車分野をはじめ幅広い領域の使用済アルミニウムを回収しリサイクルする新たなサプライチェーンの構築に挑みます。サプライチェーン構築にあたっては、当社グループが持つ合金の開発力や鋳造設備・技術により、リサイクルに適した合金を開発、製造し、それをお客様に使用していただくことで、リサイクル材の使用量拡大を図ります。そして長期経営ビジョンのゴールとなる2030年度までに、UACJリサイクル率を80%に引き上げる目標を掲げています。

これが実現すれば、アルミニウムのリサイクルループの「幹」が従来よりも大きく太くなり、リサイクル拡大によって新地金の投入量を抑制できるため、社会の環境負荷低減に非常に大きく貢献することができます。同時に、リサイクルによって素材に＋αの付加価値として環境価値を与え、アルミニウムの用途拡大を加速させることによって、当社の利益成長にも大きく寄与するものと確信しています。そんなリサイクルループの未来像が、当社が目指すアルミニウムのサーキュラーエコノミー(循環型経済)です。当社は、業界リーダーとしてこのサーキュラーエコノミーの心臓役となり、サプライチェーンの川上および川下との連携を強化して収益基盤の拡大を図っていく計画です。

もちろん、実現に向けて克服すべき課題は少なくありません。例えば、アルミ缶に比べてはるかに製品ライフサイクルが長い自動車などの使用済みアルミニウム材を円滑に回収するための仕組みをいかに構築していくかも大きな課題です。また、回収対象製品が拡大すればアルミニウムのグレードや合金の種類も増えるので、水平リサイクルを推進するためにはより高度な処理技術確立しなければなりません。さらに既存の缶材のリサイクルループについても、重複するプロセスの見直しなどによって、よ



り効率的で環境負荷の小さな仕組みに変えていくことができるはずです。例えば、当社は、住友不動産(株)様、東洋製罐グループホールディングス(株)様との協業によって、大消費地の都心のオフィスを起点とした“Can to Can 水平リサイクル”を推進していく計画を、2024年3月に発表しました。このように、多様なステークホルダーと協力して新たなリサイクルループを構築していくことができれば、そこからこれまでにない新しいビジネスモデルが生まれる可能性があると考えています。

いずれも一朝一夕に解決できる課題ではありませんが、さまざまな業界のお客様との信頼関係や、創業以来培ってきたものづくりの力を駆使して最適解を見出し、「UACJ VISION 2030」の目標を達成したいと考えています。こうしたリサイクル拡大を持続可能な取り組みにするためのステップとして、第4次中期経営計画では、まずリサイクルについてを重点におき、スキームを構築することで環境価値を生み出すことに努めます。

グループ社員一人ひとりが 計画を自分事と捉え 自らの目標達成に取り組むために

長期経営ビジョン「UACJ VISION 2030」を具現化するためには、第4次中期経営計画の重点施策を一つひとつ確実に実行し、計画の最終年度となる2027年度の財務目標を達成することが必須であると考えています。そこで当社では、グループ全社員が心を一つにして目標達成に取り組むことができるよう、第4次中期経営計画に対する理解浸透に力を注いでいます。第4次中期経営計画に「稼ぐ、繋ぐ、軽やかに」というタイトルを付けたのも、すべてのグループ社員にこの計画をより身近に感じてもらい、自分事として考えてほしいという想いからです。

まず「稼ぐ」、すなわち利益を上げていくことは、企業存続の絶対条件であり、統合後なかなか計画通りに収益を上げられなかった当社グループにとっては大きな経営課題でもあります。「素材+α」の付加価値ビジネスに挑戦し、新しい取り組みを通してしっかりと「稼ぐ」ことのできる会社になろうというメッセージを込めました。

そして「稼ぐ」ために欠かせないのが「繋ぐ」ことです。例えば、前述したアルミニウムのサーキュラーエコノミーの構築も当社だけでは実現できません。各種製品製造メーカー、流通・小売業、消費者、回収に携わる自治体等の関係者や、リサイクル企業といった、サプライチェーンに位置するさまざまなステー

クホルダーを「繋ぐ」ことで循環の輪を回していく必要があります。またリサイクル推進に限らず、「素材+α」の付加価値事業を展開するためには、当社グループ内においても人と人を「繋ぐ」、既存の事業部の枠を超えてビジネスを「繋ぐ」ことが重要になります。そんな横の連携を促進するため、前述の押出・加工品事業本部や航空宇宙・防衛材事業本部を発足させるなど、お客様のニーズにワンストップ対応できる組織体制づくりを進めています。

最後の「軽やかに」は、「Aluminium lightens the world アルミでかなえる、軽やかな世界」というコーポレートスローガンや、「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」といったグループの理念体系を再確認すると同時に、その実現に向けた重要なステップであるこの中期経営計画を「軽やかな」フットワークで実行していこうというメッセージです。

これら中期経営計画に込めた想いや具体的な方針、目標などを、事業の最前線で活動するグループ社員と共有するため、当社では計画発表後、「繋ぐ対話会」と題したタウンホールミーティングを各事業拠点で開催しています。私自身が現地に足を運び、対面で今後の経営方針や今回の中期経営計画について説明すると同時に、成長戦略の実行や目標達成に向けて事業現場で何をすべきかといったテーマで意見を交わしてきました。以前からさまざまな形で社員と経営陣との対話を重ねてきた経緯もあり、経営理念や事業戦略に対する現場の理解度は高く、第4次中期経営計画に対しても非常にポジティブな反応が多く見られます。彼らが第4次中期経営計画の各施策を自分事として捉え、今後、それぞれの目標達成に向かって全力でチャレンジしてくれるものと確信しています。

私は、そんなグループ社員が持てる力を思う存分発揮できるよう、社員の「Well-being」をより一層高めていきたいと考えています。当社では「Well-being」を、“一人ひとりが健康で心が充実し、幸せを感じられるような良い状態”と定義しています。2023年度に再整理したマテリアリティにおいても、この

「Well-being」を「環境」と並ぶ大きな軸に据え、「Well-being」に関する2つのマテリアリティとして「人権の尊重」と「多様性と機会均等の浸透（DE&I=ダイバーシティ、エクイティ＆インクルージョン）」を推進しています。その一環として2023年12月にダイバーシティ（DE&I）推進宣言を公表し、「社員のそれぞれが持つ能力の発揮」と「イノベーションの創出」といった会社の持続可能な成長を支える両輪での相乗効果を目指しています。発足から10年が経過し、本社では、経営統合の母体となった2社の出身者と、中途採用を含め統合後に入社した人材の比率が、ほぼ1/3ずつの人員構成となりました。さまざまなバックグラウンドや考え方、経験を持った社員が活躍する多様性にあふれた組織になったと感じています。今後も多様な社員の力を最大限に活かすことで、新たなイノベーションの創出を促進していきたいと考えています。

さらに当社では2021年に「UACJグループ健康経営宣言」を行い、社員の健康の維持・増進に向けた取り組みを強化してきました。その結果、2022年、2023年と日本健康会議の「健康経営優良法人（大規模法人部門）」に認定されたのに続き、2024年には経済産業省と日本健康会議が共同で進める「健康経営優良法人2024（ホワイト500）」と、経済産業省と東京証券取引所が共同で選定する「健康経営銘柄2024」に初めて認定されました。

当社では、今後もグループ社員の「Well-being」を高め、誰もが働きやすい環境を整備することによって、中期経営計画の目標達成に向けた実行力を強化していきます。

ものづくりの強みと組織能力を駆使して 未来を見据えた新たな価値創出に挑む

入社後、私が製造部門に配属されて最初に与えられた仕事ですが、缶ビール向けをはじめとした飲料缶の需要増加に対応するために、缶材の生産能力を500トン／月から3,000トン／月へと1年間で6倍に引き上げる計画でした。課題に直面して

図面の前で考え込んでいると、上司から「現地に行って現物を確かめろ」「現場で何が起きているか確かめてこい」とアドバイスされ、それを実践することで目標を達成することができました。振り返れば、“現場・現物・現実をよく見て原理・原則で考える”「5ゲン主義」を、入社後すぐ身を持って学んだことで、その後、何か予期せぬ事態が起きた場合にも現状を把握し、原理・原則に立ち返って対応できるようになった気がします。もちろん、これは私だけでなく当社グループに深く浸透している文化だと考えています。さらに原理・原則という面では、アルミニウム圧延を支える深い技術や豊富なノウハウを世代を超えて伝承し、発展・進化させてきたことも、当社のものづくりの大きな強みです。

この「ものづくりの力」に加えて、当社グループの“組織固有の強み”の源泉となっているのが、「相互の理解と尊重」「誠実さと未来志向」「好奇心と挑戦心」の3つの価値観からなるグループ行動指針「UACJウェイ」です。これらの価値観のもと、国内外のさまざまな事業の現場で、日々誠実にお客様に向き合う社員、未来を見据えて新しい価値創造に挑戦する社員たちの力を結集すれば、第4次中期経営計画や長期経営ビジョンを必ず実現できると確信しています。

私たちUACJグループは、アルミニウムの可能性を最大限に引き出すことで、さまざまな価値を創出し、アルミニウムの活用範囲をもっともっと広げていきます。そして、それによって社会の環境負荷低減に貢献し、“軽やかな世界”の実現を目指します。そんな未来を実現するためにも、まずは第4次中期経営計画を必ず達成し、ステークホルダーの皆様の期待に応えることが、社長である私に課せられた大きな使命であると考えています。これからも積極的な対話を通じて、資本市場が当社に望むことを把握すると同時に、当社が現在やっていること、これからやろうとしていることをご理解いただくことで、皆様からぜひ応援したいと思われる会社になれるよう精一杯努力してまいります。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。