

第3章 UACJの戦略

素材提供企業から
「素材+ α 」の
付加価値提供企業へ

中期経営計画

隈元 穰治

取締役
専務執行役員
経営戦略本部長



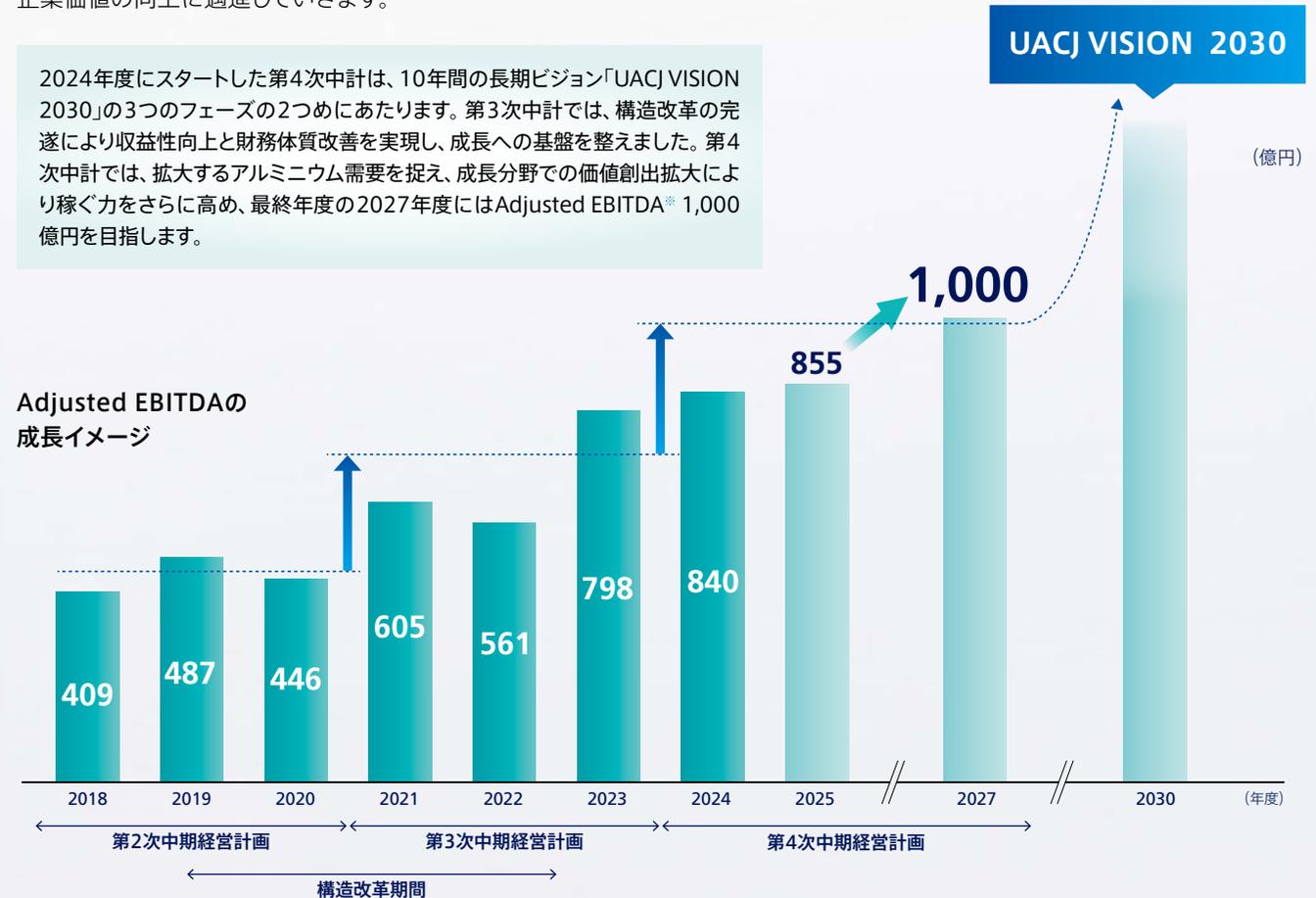
第4次中期経営計画：継続的に成長する付加価値提供企業への行動計画

第4次中期経営計画では、リサイクル技術の開発に注力し、さまざまな需要分野でリサイクルを推進することで、アルミニウム循環型社会を拡大・浸透する心臓役を担っていきます。同時に、社会課題解決にアルミニウムを通じて貢献する当社の役割や、市場における当社製品の価値の再定義にも取り組んでいます。第4次中計は、社会とともに継続的に成長する価値提供企業に変身していくための行動計画でもあります。

継続的な事業成長を通じた収益拡大によって、第4次中計の定量的な目標を達成するとともに、その道筋にもこだわりながら、企業価値の向上に邁進していきます。

2024年度にスタートした第4次中計は、10年間の長期ビジョン「UACJ VISION 2030」の3つのフェーズの2つめにあたります。第3次中計では、構造改革の完遂により収益性向上と財務体質改善を実現し、成長への基盤を整えました。第4次中計では、拡大するアルミニウム需要を捉え、成長分野での価値創出拡大により稼ぐ力をさらに高め、最終年度の2027年度にはAdjusted EBITDA* 1,000億円を目指します。

Adjusted EBITDAの 成長イメージ



* Adjusted EBITDA=EBITDA - 棚卸資産影響等

中期経営計画

第4次中期経営計画 (2024～2027年度)

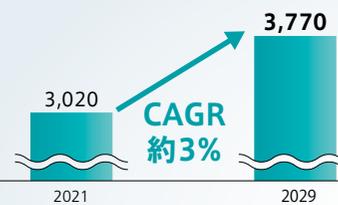
アルミニウムは、軽さ、強さやリサイクル性の高さなどの特長から需要が旺盛で、圧延品の世界需要はCAGR約3%の拡大(2021～2029年)が見込まれています。飲料缶・自動車向けなど既存分野の需要増加に加え、リサイクルのニーズ拡大、航空宇宙・防衛など新しい分野における製品の高機能化への要望が、当社にとっての事業機会になると考えています。

そのような事業環境のもと、当社は、第4次中計にて、素材提供企業から「素材+α」の付加価値提供企業への変革を目指します。3つの重点方針のもと、価値創出による事業成長を図ると同時に、事業の強靱化と基盤強化を進めることで、稼ぐ力の拡大、資本収益性の向上、財務体質強化を目指します。

事業環境

アルミニウム圧延品の世界需要(長期)

(万トン)



缶材の世界需要(万トン)

	2021	2031	CAGR
グローバル	690	890	3%
日本	40	35	△1%
北米	215	290	3%
アジア*1・オセアニア	75	110	4%
インド・中東・アフリカ	45	75	5%
欧州	115	160	3%

*1 日本、中国、インド、中東を除く
出典：当社調べ

当社にとっての事業機会(素材+α)

飲料缶、自動車向けなどの既存分野の拡大

- 世界的な缶材需要の拡大
- EV化などによる自動車軽量化ニーズの拡大

アルミニウム循環型社会の拡大

- 脱プラスチックなど環境に対する意識の高まりに応じたアルミニウム製品での需要対応
- サプライチェーン全体でのサーキュラーエコノミーへの取り組み

付加価値素材、製品供給の推進

- 高機能材料を中心とした航空宇宙・防衛分野での採用増加(航空宇宙・防衛材事業本部の設置)
- 熱マネジメント分野、半導体分野での需要の拡大

第4次中期経営計画のコンセプト: 素材提供企業から「素材+α」の付加価値提供企業へ

重点方針

1. 成長戦略・付加価値戦略

価値創出拡大による収益の最大化と収益率の向上

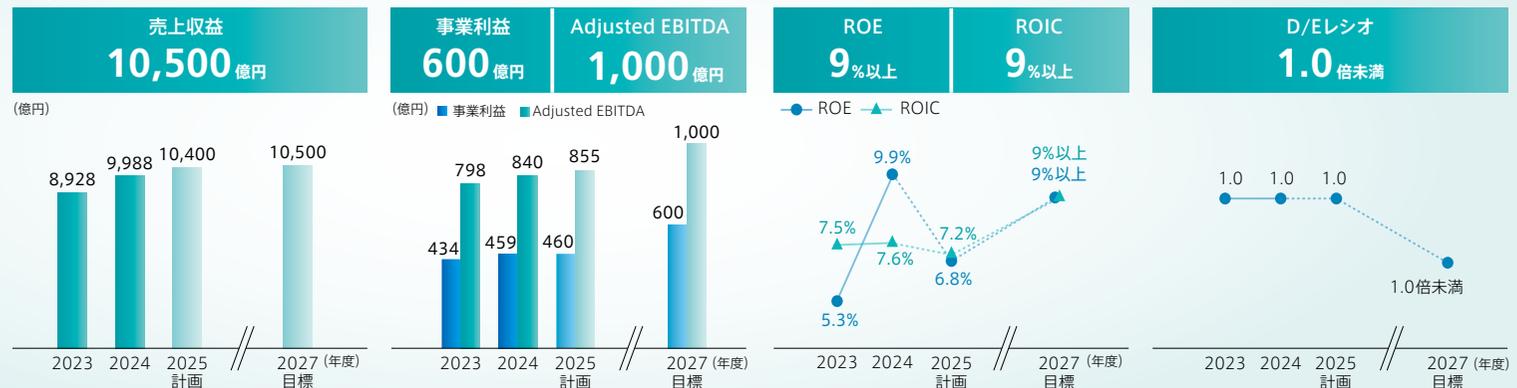
2. 事業の強靱化

筋肉質でしなやかな体質の強化

3. 基盤の強化

価値創出と安定した事業運営を支える基盤の強化

財務目標



中期経営計画

重点方針レビュー

1. 成長戦略・付加価値戦略

価値創出拡大による収益の最大化と収益率の向上

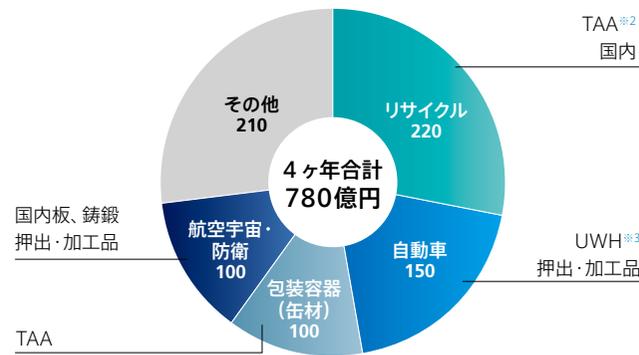
- ①リサイクル推進
重点活動分野:リサイクル(缶材料・その他)
- ②素材+加工ビジネスの拡大
重点活動分野:自動車、空調、熱マネジメント
- ③先端分野のサプライチェーン安定化への貢献
重点活動分野:電池、半導体製造装置、航空宇宙・防衛
- ④新領域の拡大
重点活動分野:モビリティ、ライフスタイル・ヘルスケア、環境・エネルギー

第4次中計では、「素材+α」の4つの分野を定め、それぞれ重点活動分野で成長戦略・付加価値戦略を推進することで、事業利益を2023年度の434億円から2027年度には600億円に引き上げる計画です。

そのなかでも、特に、リサイクル推進を戦略の一丁目一番地としています。足元では、リサイクル設備の稼働や缶材の拡販により、リサイクル推進による増益貢献は、計画を上回る進捗となっています。一方、EV市場の拡大遅れや、インフレ影響に伴う想定以上のコスト増加が下振れとなっており、これらの環境変化に対しては、必要な対策を実施していきます。

成長投資は、高い収益率が見込まれる分野を中心に780億円を予定しています。これらは、第5次中計の収益にも貢献する計画です。航空宇宙・防衛分野の需要が順調な一方、自動車はEV市場の拡大遅れの影響を受けており、状況の変化に応じて投資アロケーションを柔軟に検討します。

成長投資の分野別内訳
(億円)



※2 Tri-Arrows Aluminum Inc.
※3 UACJ Automotive Whitehall Industries, Inc.

事業利益増減要因の計画と進捗 (億円)

第4次中計での4ヶ年計画(2023→2027年度目標)

	4ヶ年計画	中計での想定
既存分野の数量増	+50	・缶材のグローバルな需要増加
1 リサイクル推進	+85	・日本、米国、タイのリサイクル設備増強による効果
2 素材+加工ビジネスの拡大	+105	・EV市場拡大による自動車部品の需要拡大 ・熱マネジメント製品の販売拡大
3 先端分野のサプライチェーン安定化への貢献	+55	・航空宇宙・防衛分野の市場拡大 ・中計期間後半の半導体製造装置向け需要の回復
4 その他(新領域の拡大を含む)	+80	・電機、輸送機器などの増加 ・新領域の立ち上がり
インフレ影響等に伴うコスト増加	△209	・リサイクル原料の需要増加による市況高騰 ・インフレによる労務費、物流費などのコスト上昇
合計	+166	2023年度 434億円 → 2027年度目標 600億円

前半2ヶ年進捗・見通し(2023→2025年度計画)

進捗	前半2ヶ年進捗・見通し	進捗と取り組み
◎	+39	・缶材の需要が北米を中心に想定を上回って推移
◎	+83	・リサイクル設備の稼働は計画どおり ・缶材の販売が想定を上回った
△	+5	・EV市場拡大の後倒しにより、想定を下回る販売 ・空調、熱マネジメント領域の需要拡大に注力
○	+15	・航空宇宙・防衛分野向けは順調な立ち上がり ・中計後半での収益拡大に向けて、設備投資を実施
○	+56	・全般的な需要は堅調だが、新領域は想定を下回った
△	△172	・リサイクル需要の高まりにより、リサイクル原料市況の高騰タイミングが想定より早く、コストアップ影響が前倒し
○	+26	2023年度 434億円 → 2025年度計画 460億円

◎: 計画を上回る進捗 / ○: 計画どおり / △: 計画を下回る進捗

TOPICS

戦略投資:厚板焼入れ材の生産能力を倍増

航空宇宙・防衛分野や半導体製造装置向けに、厚板焼入れ材の大幅な需要増加が見込まれます。そこで、新たに深谷製造所に年間約1万トンの生産が可能な焼入れ設備を導入し、福井製造所(年間約1万トン)と合わせて生産能力を倍増します。市場拡大に加え、海外材からの切り替えによる拡販を目指します。

日本最大規模の高効率の設備を導入し、高品質な製品の供給を可能にすることで、深谷製造所の厚板専門工場としての総合力を向上させます。高付加価値の厚板焼入れ材の販売拡大により、グループ全体の収益性向上を図ります。

投資概要

投資総額:約110億円
稼働開始:2027年度下期
生産能力:年間約10,000トン
需要分野:航空機材、宇宙関連材、防衛装備品、半導体製造装置

中期経営計画

2. 事業の強靱化

筋肉質でしなやかな体質の強化

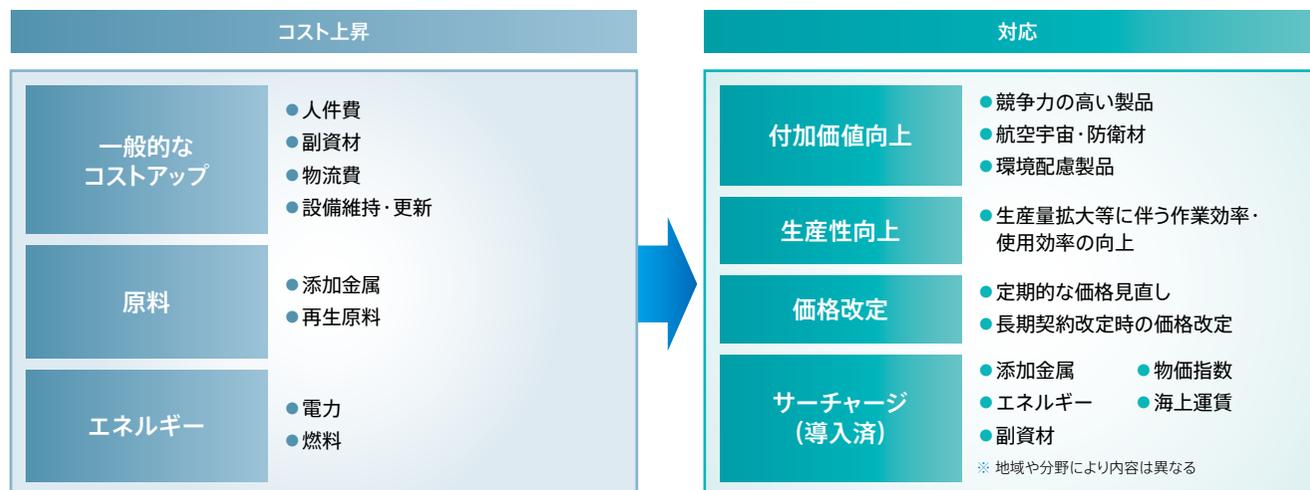
- ①環境変化への対応力強化
- ②資産効率化
- ③自動化・無人化(安全性・生産性向上)

環境変化への対応力強化については、特に急激なコスト上昇への対応を進めています。市況影響に対してはすでにサーチャージを導入済みですが、人件費や諸物価、環境ニーズの高まりによる再生原料の高騰に対して、価格改定や高付加価値品の拡販、生産性向上により収益力を高めます。

また、資産効率化では、CCC※4を2025年3月末までの1年間で5日短縮したほか、自動化・無人化やホワイトカラーの業務効率化により、筋肉質な体質づくりを進めています。

※4 CCC: キャッシュ・コンバージョン・サイクル

コスト上昇への対応



3. 基盤の強化

価値創出と安定した事業運営を支える基盤の強化

- ①多様な人材の獲得・育成とエンゲージメント向上
- ②技術・ブランドなどの無形資産の獲得・強化・活用
- ③デジタルを活用した競争力・組織力の強化
- ④事業間・部門間連携やサプライチェーン・バリューチェーンとの連携・協業のさらなる推進による提案力の強化

事業運営を支える基盤の強化については、人材に対する考えや施策を改めて整理し、新たに「UACJピープルステートメント」と「人的資本経営の全体像」を公表しました。また、価値創出の源泉となる技術・ブランド力強化、DX投資を通じたデジタル活用、事業間連携によるシナジー創出など、各種取り組みによる基盤づくりを進めています。

第4次中計発表後の事業環境変化と施策

第4次中計発表後の新たな事業環境変化

- ・人件費、諸物価の急速な高騰
- ・米国政権交代による関税政策の転換
- ・EV化需要の後ろ倒し

事業認識と施策

2024年度(実績)	国内: 缶材、厚板等の販売が順調に進捗し、収益を確保 海外: 北米を中心に、グローバルにおいて継続する好調な缶材需要を捕捉
2025年度(計画)	<ul style="list-style-type: none"> ● 拡大する市場を捕捉 →環境意識の高まり、また人口増・経済発展による世界的な缶材需要の拡大 →中長期的に成長が見込まれる自動車関連分野の拡大 ● 原材料の価格の高騰を吸収する販売価格改定の交渉を継続 ● 米国関税政策はリスクとして認識するも、具体的な業績への影響は限定的となる見込み ● 2027年度目標達成を見据えた戦略投資の実行
2026～2027年度(予測)	<ul style="list-style-type: none"> ● 缶材、航空宇宙・防衛材、半導体製造装置向け製品の需要捕捉 ● 米国熟延増産やリサイクル設備等、戦略投資の収益貢献 ● UACJリサイクル率: 2030年度目標80%を目指し、環境価値を創出

2024年5月の第4次中計発表後の事業環境変化に対しては、柔軟に対応することで中計目標の達成を目指します。

主力の缶材や航空宇宙・防衛分野など、好調な分野に戦略投資を行い、拡大する需要を捕捉します。また、リサイクル関連投資を推進し、環境価値創出を強化します。

米国関税政策の影響は、現状では限定的なものの、リスクとして認識し、状況が変化した場合は迅速に対応します。

財務戦略

財務方針と事業ポートフォリオ

当社は、経営管理においてROICとD/Eレシオを重視する指標とし、これら指標の改善を通じてROEの向上を図っています。第4次中計においては、ROE 9%以上、ROIC 9%以上、D/Eレシオ1.0倍未満を目標としています。

ROICは、資本コストを意識した事業管理の指標として、各事業部門の収益性と資産効率の測定に使用しています。これにより、投下資本が効率的に活用されているかを事業部門ごとに確認しています。

D/Eレシオは、財務健全性の確保のため、成長投資と財務規律のバランスを確認する管理指標としています。

重視する財務指標

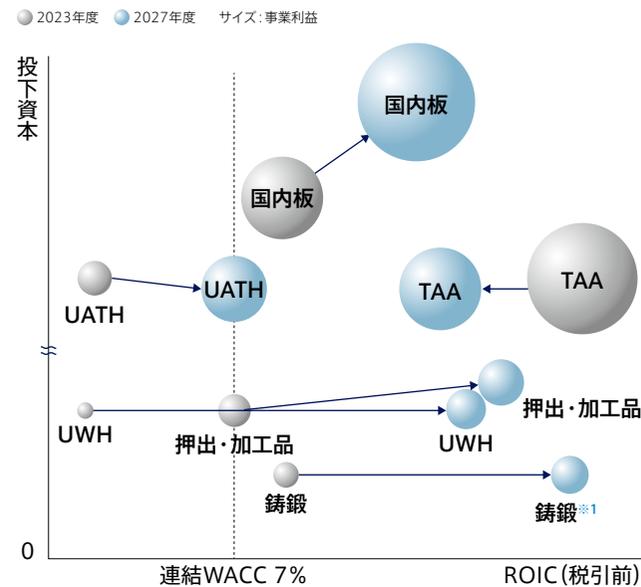


	2023年度実績	2024年度実績	2027年度目標
ROE	5.3%	9.9%	9%以上
ROIC	7.5%	7.6%	9%以上
D/Eレシオ	1.0倍	1.0倍	1.0倍未満

事業管理においては、資本コストを意識し、WACC(加重平均資本コスト)をベースに各国の金利や全社費用などを考慮して設定した社内ハードルレート(目標資本効率)を管理指標としています。WACCをベースに社内ハードルレートを設定することで、事業部門の資本効率を直接的に把握しています。第4次中計期間は、税引前WACCを7%とし、ROIC目標を9%以上としています。

事業ポートフォリオ管理においては、資本収益性の高い事業や案件に優先的に資本を投下することで、グループ全体の資本収益性の向上を図っています。

2027年度に向けたポートフォリオイメージ



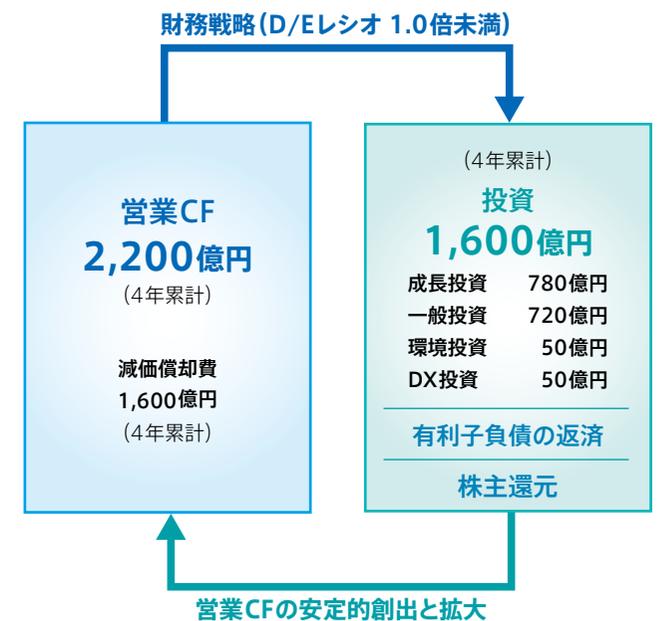
※1 鋳鍛事業本部は、2024年10月、航空宇宙・防衛材事業本部に発展的に改組

キャッシュ・アロケーション

キャッシュ・アロケーションについては、キャッシュ創出力の安定的拡大と財務基盤強化を通じて、企業価値向上を実現する財務資源の配分を基本的な考え方としています。

第4次中計では、4年間の営業キャッシュ・フローを2,200億円と予想し、そのうち1,600億円を投資に配分します。中計期間は、リサイクルや航空宇宙・防衛分野など成長分野への投資を進めつつ、財務健全性のバランスも取り、設備投資額は減価償却費並みの水準を計画しています。投資を除いた600億円については、株主還元と有利子負債返済に充当します。

第4次中計期間の財務資源配分



財務戦略

株主還元の方針と実績

第4次中計の株主還元方針では、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ます。第3次中計で収益性・財務基盤の改善を進めたことを踏まえ、配当性向は第3次中計の水準(3ヶ年平均24.8%)から引き上げます。

同時に、利益、キャッシュの確保と資本市場との継続的な対話を通じて、株式価値を引き上げ、株主総利回り(TSR)を向上することを目指しています。

上記の考え方のもと、2025年2月には、発行済株式総数の約6%にあたる300万株の自己株取得を実施しました。2024年度の株主総利回り(TSR)実績は333.5%となり、比較指標^{※2}の266.1%を上回りました。

※2 配当込みTOPIX業界別指数 非鉄金属

PBR向上に向けた考え方と取り組み

当社は、PBR1.0倍以上の早期達成を重要課題としており、達成に向けてROE向上と資本コスト低減を推進しています。

ROEは、第4次中計では9%以上を目標としています。事業成長を通じた事業利益やROICの向上などにより、ROE目標の達成を目指します。

株主資本コストは、β値の改善により、2023年度の9%から2024年度には8%台へと低下しました。最適資本構成の実現による格付A格の継続や、資本市場との対話の強化などを通じて、第4次中計では7%台への引き下げを目標としています。

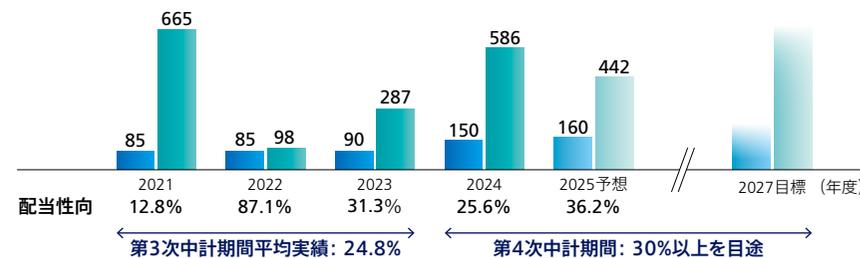
ROEと株主資本コストの差であるエクイティスプレッドを1%以上確保することで、PBR1.0倍以上を目指します。

株主還元の方針と実績

還元方針：最終利益^{※3}の30%以上を配当性向の目途とし、安定的かつ継続的な配当を目指す

配当金の推移^{※4}

(円) ■ 1株当たり配当金 ■ 基本的1株当たり当期利益



※3 最終利益：親会社の所有者に帰属する当期利益

※4 1株を4株に分割する株式分割(基準日2025年9月30日、効力発生日10月1日)考慮前
2022年度までは日本基準、2023年度以降はIFRS

自己株式の取得 (2025年2月13日実施)

取得した対象の株式 当社普通株式
取得した株式の総数 300万株
株式の取得価額の総額 150.9億円

自己株式の消却 (2025年3月14日実施)

消却する株式の種類 当社普通株式
消却した株式の数^{※5} 200万株

※5 2025年2月13日に取得した自己株式(300万株)のうち、株式報酬などとして充当を見込む株数(100万株)を除いた全株式数

株式価値の向上

確実な利益・キャッシュフローの確保、資本市場との継続的な対話を実施して株式価値向上の実現を目指す

株主総利回り(TSR)の向上

TSR実績(2020年3月末～2025年3月末)
333.5%(比較指標：266.1%)

PBR向上に向けた考え方と取り組み

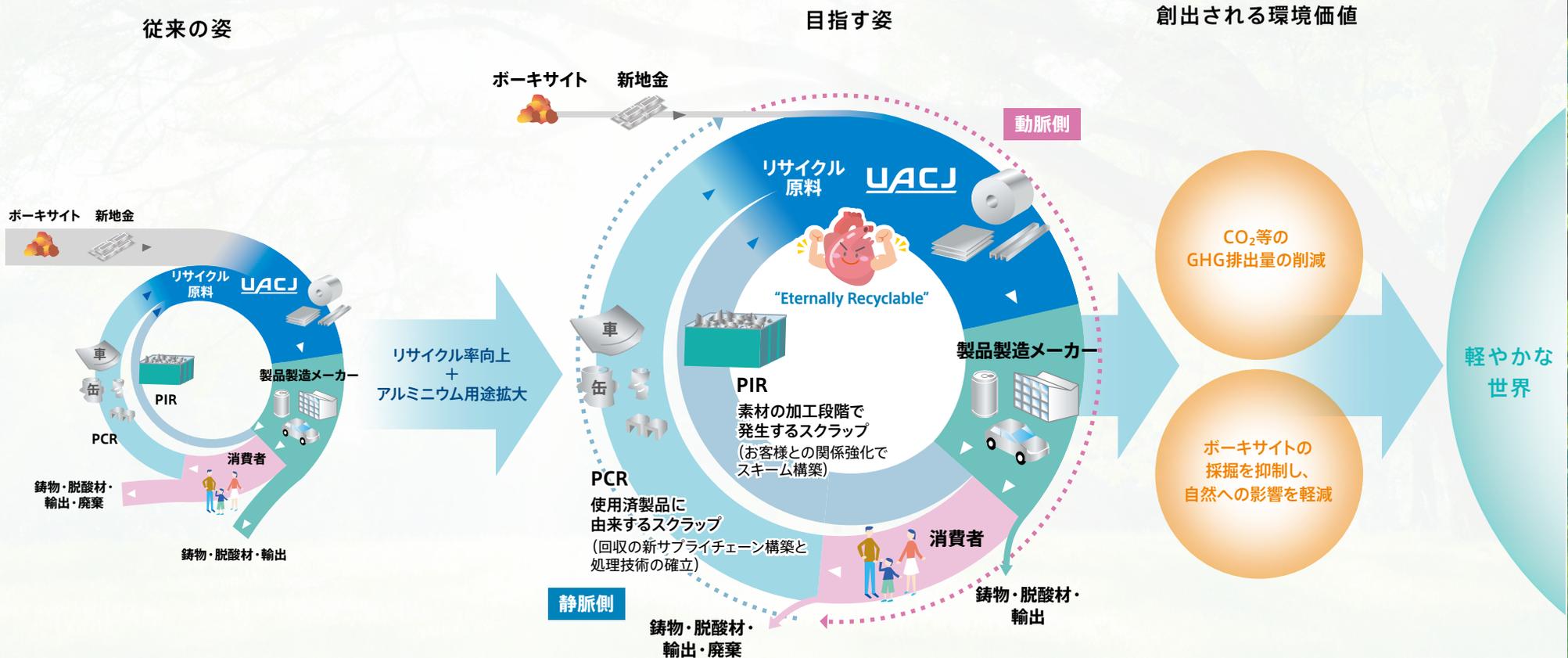
ROE(資本収益率)の向上と資本コストの低減を継続し、早期にPBR1.0倍以上の実現へ



※6 個別証券と市場の連動性を示すリスク指標 ※7 発行体信用格付で格付投資情報センター(R&I) A(-安定的)、日本格付研究所(JCR) A(-安定的)(2025年7月31日現在)

リサイクル推進

アルミニウム循環の「心臓」となり、 UACJだからこそできる、アルミニウムのリサイクルを推進



リサイクル推進

リサイクルによる環境負荷低減 サプライチェーンのGHG排出量を大幅に削減する

アルミニウム製品の製造におけるGHG排出は、そのほとんどが新地金製造時のものです。これは、電解製錬で大量の電力を使用するため、新地金1kg製造当たりのGHG排出量は、約14.8 kg (世界平均) にのぼります。一方、当社の工程(溶解・ casting、加工)での製品1kg製造当たりのGHG排出量は、約1kgまたはそれ以下です。そのため、サプライチェーン

全体で環境負荷を低減するには、当社の工程での排出量削減とともに、使用する原料を低GHG排出のものに切り替えることが重要となります。

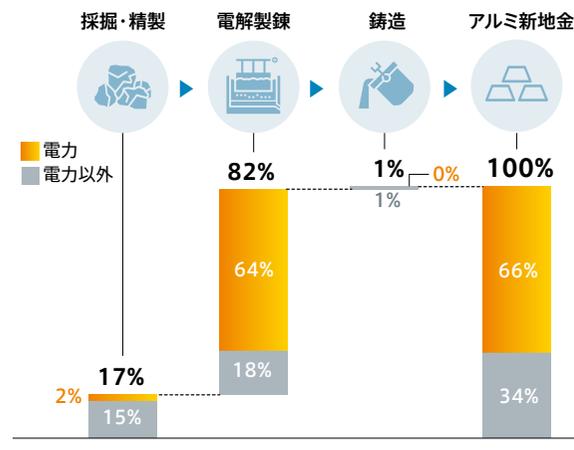
アルミニウムは、リサイクルする場合は電解製錬の工程がなく、また、融点が低く再生時の溶解に必要なエネルギー量も少ないため、リサイクルの効率が高いことが特徴です。リサ

イクル地金製造時の1kg当たりGHG排出量は0.3kgで、新地金のわずか3%です。アルミニウムは一度製錬されれば、その後製品となり使用されても、わずかなエネルギーでリサイクルできる、優れた素材です。アルミニウムのリサイクルを増やすことで、アルミ産業全体のGHG排出量を低減させていくことができます。

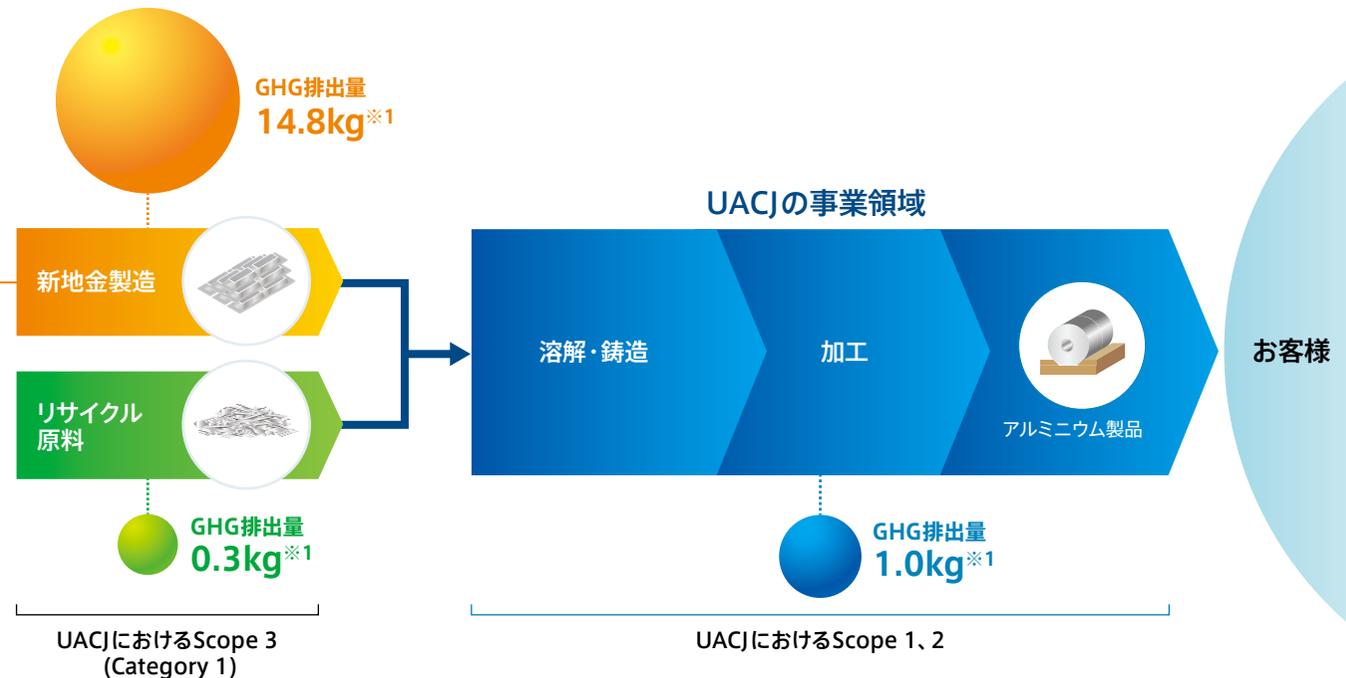
アルミニウム新地金製造時の環境負荷

アルミニウムの新地金の製造では、電解製錬工程で大量の電力を使用しており、その電力由来のGHG排出量は、新地金製造全体のGHG排出量の約3分の2を占めます(世界平均)。アルミニウムが「電気の缶詰」といわれる所以です。

新地金製造の工程別GHG排出量(構成比)



アルミニウム製品の製造におけるGHG排出量



出典: 国際アルミニウム連盟 (IAI)、日本アルミニウム協会資料より当社作成

※1 数値は製品1kg当たりのGHG排出量 (kg・CO₂-eq/Al・kg)

リサイクル推進 <ロードマップ>

UACJリサイクル率80%とする2030年度目標に向け、アルミニウム循環によるサーキュラーエコノミーを推進

アルミニウム循環によるサーキュラーエコノミーの推進は、循環型社会の実現のみならず、気候変動対策やネイチャーポジティブへの貢献にもつながっています。当社は、アルミニウム循環の幹を太く大きくし、「心臓」の役割を果たすべく、ロー

ドマップを策定し、実行しています。

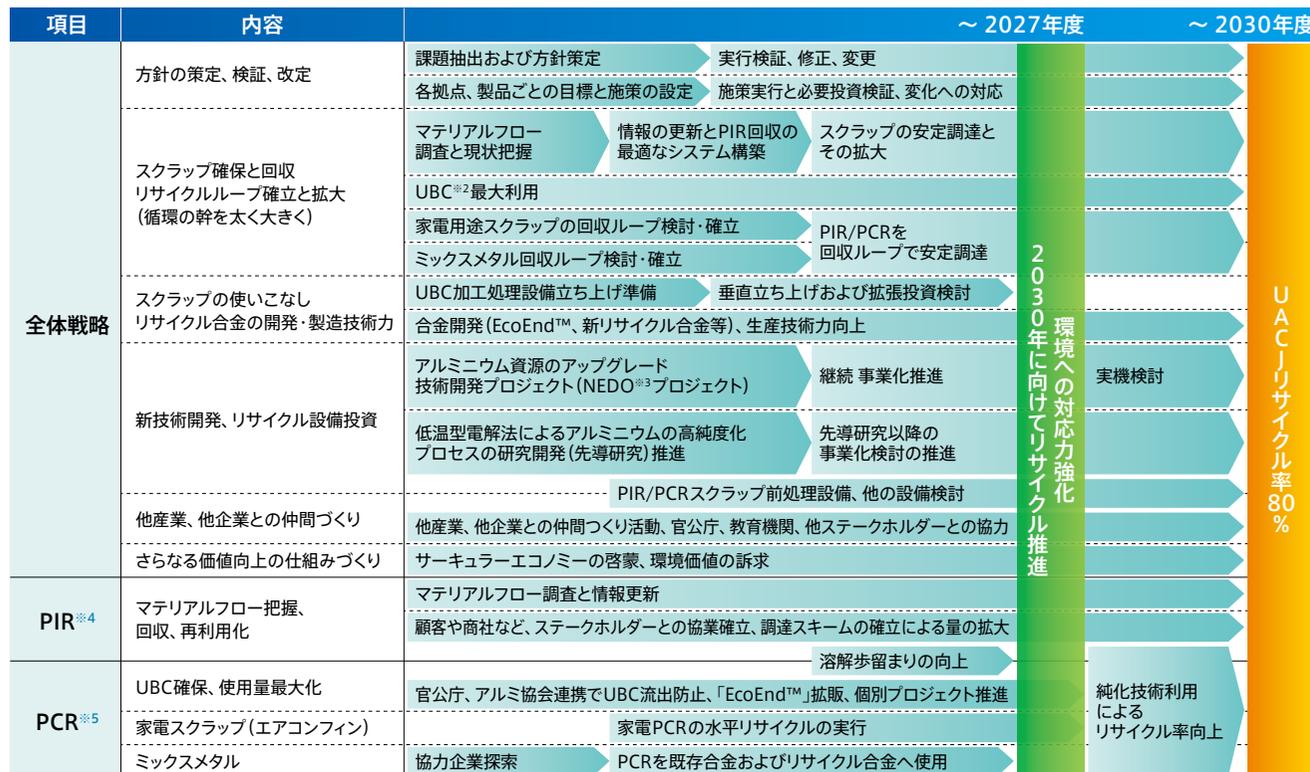
PIR^{※4}については、顧客などと協業し、回収・再利用の量の拡大を図っています。PCR^{※5}については、家電PCRの水平リサイクルなど、缶材以外の分野でも分別・選別の仕組み構築

を牽引します。

そのほか、不純物の多いスクラップから展伸材製品へのリサイクル「アップグレードリサイクル」の研究などでNEDO^{※3}プロジェクトに参画するなど、産学官の連携による新技術開発を推進しています。

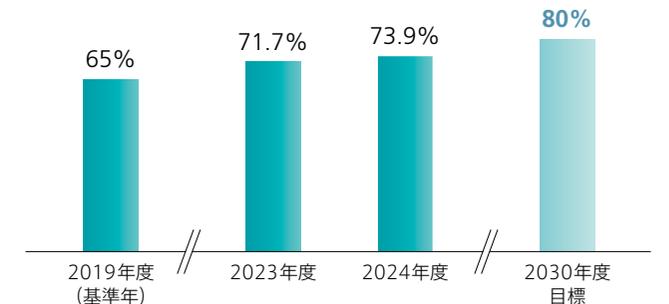
UACJリサイクル率^{※6}の2030年度80%の目標に向けて、引き続き取り組みを進めていきます。

「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)のロードマップ



※2 UBC: Used Beverage Can (使用済み飲料缶)
 ※3 NEDO: 国立研究開発法人 新エネルギー・産業技術総合開発機構
 ※4 PIR: Post-Industrial Recycled スクラップ。製造業での素材の加工段階で発生するスクラップ
 ※5 PCR: Post-Consumer Recycled スクラップ。使用済製品に由来するスクラップ
 ※6 アルミニウムの資源循環性を示す当社指標。
 UACJリサイクル率=循環アルミ量/溶解炉への装入量、で算出。
 ・対象拠点はUACJ (名古屋・福井・深谷製造所、小山製作所)、UATH (ラヨン製造所)
 ・循環アルミ量…製造業での素材の加工段階で発生するスクラップ+使用済み製品に由来するスクラップ+当社内の全工程で発生するスクラップ
 ・溶解炉への装入量…循環アルミ量+アルミニウム新地金+添加金属

UACJリサイクル率^{※6}の推移



リサイクル推進 <取り組み>

環境価値創出への具体的な取り組み

当社は、アルミニウムの循環型社会の構築を通じて、環境負荷低減という価値を創出し、その環境価値を経済価値化することで、企業価値向上を進めています。▶ [P.18 トップメッセージ](#)

具体的な取り組みとして、主力の缶材分野でリサイクル設備の増強を実施し、日本、米国、タイの各拠点でUBC処理設備を新設・増設することで、UBC使用量を拡大します。

日本では、福井製造所内において山一金属(株)との合併会社を設置し、UBCのリサイクル原料への加工設備を新設し

ます。米国のTAA^{※7}では、UBCのシュレッダー処理ラインを増設。タイのUATH^{※8}においては、スクラップ溶解炉を増設し、2024年度から稼働しています。

また、リサイクル推進においては、回収・利用の仕組みづくりを社会全体で進める必要があります。当社は、日本、米国、タイのアルミニウム協会や国際アルミニウム連盟と連携し、政府や関連業界などに対してリサイクルの環境整備を働きかけ、リサイクル率の向上に取り組んでいます。

飲料用アルミ缶の循環向上(リサイクル)に向けたグローバルな取り組み



※7 Tri-Arrows Aluminum Inc.

※8 UACJ (Thailand) Co., Ltd

※9 山一金属株式会社との合併会社。UACJ福井製造所の敷地内に設立

環境負荷低減に貢献する製品

近年、CO₂排出量削減に対するニーズが高まっており、リサイクルなどによって貢献するアルミニウムの価値に対して、顧客からの引き合いが増加しています。

当社は、2022年から2025年にかけて、主力の缶材や自動車材、建材、厚板などの分野で、環境負荷低減に貢献するさまざまな製品をリリースしてきました。また、家電、IT機器(PC・スマートフォン)、化粧品などの分野で採用に向けた具体的な検討が進んでおり、今後はさらに展開領域を広げていきます。

環境負荷低減に向けた具体的な製品、取り組み

リリース年月	分野	内容	
2022年	8月	缶	世界初の100%リサイクル缶を、サントリー(株)、東洋製罐グループホールディングス(株)と共同で製造
2023年	4月	自動車	グリーン原料を用いたアルミ板材「UACJ SMARTマスパランス」 ^{※10} の提供を開始
	10月	建材	UACJの100%リサイクル材を使用したアルミ棚天板を「無印良品 新宿靖国通り」に納入
	12月	缶	飲料缶蓋「EcoEnd™」を東洋製罐(株)と共同開発
2024年	3月	缶	住友不動産(株)、東洋製罐(株)と「アルミ缶水平リサイクル」のサプライチェーンを構築
	4月	建材	環境配慮型アルミ材「ALmitas+ SMART」が積水樹脂プラメタル(株)のアートパネルに採用
2025年	4月	厚板	日本初、再生原料を100%利用の厚板「ALmitas+ FusPlate SMART」を発売
	9月	汎用薄板	日本初、グリーン新地金100%のアルミ汎用薄板を発売

※10 現在は「ALmitas+ SMARTマスパランス」



慈道 文治

取締役 常務執行役員
マーケティング・技術本部長
DX推進担当

光田 好孝

社外取締役(独立役員)
東京大学 名誉教授

技術・マーケティング対談

持続的成長の鍵は、
「+α」の付加価値を実現しながら
社会に「アルミニウムの可能性」を
発信していくこと



マーケティング

付加価値を高めしていくために「マーケティング」を強化

慈道 光田さんは当社の社外取締役役に就任されて3年経ちますが、当社をどのように見ておられますか？

光田 多彩で高度な加工技術を活かして、幅広い産業・お客様にアルミニウム製品を提供している企業、でしょうか。

慈道 我々の開発の原点は、飛行船で使われていたジュラルミンでした。日本国内における航空機用アルミニウム合金として、ジュラルミンを超える強度や耐食性を持つ合金開発に取り組み、当時開発された超々ジュラルミンは2023年に未来技術遺産に認定*1されています。こうしたアルミニウムの知見・技術の向上によって、さまざまな産業のニーズに対応できるようになり、社会・暮らしに必要な飲料缶や自動車、薬の包装材、磁気ディスク、建材など、供給分野が広がりました。

光田 顧客ニーズに応える合金開発などの努力が実って今があるというわけですね。

慈道 そうです。ただ、これからは顧客ニーズへの対応だけでは大きく成長できません。そう考え、当社は2023年に技術部門にマーケティング機能を加えた組織を立ち上げました。

光田 私はその培った技術をもとに提案型の組織に変革していくという取り組みを高く評価しています。私が社外取締役に就任した時、取締役会で何度も「マーケティングはどこが担っているのか」と聞いていましたから。

慈道 第4次中計では、「素材+α」の付加価値提供企業になることを謳っています。本当に必要とされる付加価値を生み出すためにはマーケティング機能が不可欠です。当社グループにはさまざまな技術があることから、それらを融合し

技術・マーケティング対談

たり、世の中の新しい技術と組み合わせたりすることで、より市場ニーズに合った製品開発ができるはず。現在は、技術の棚卸をしながらニーズとシーズの組み合わせを始めており、将来のビジネスに繋がる道も見えてきて、手応えを感じ始めたところです。

光田 それは良い傾向ですね。ただ現状は、今までのお客様、つまりB to Bのなかでのマーケティングに留まっているように感じています。「新領域の拡大」を第4次中計の成長戦略の柱に据えているのですから、新しいお客様や業界にもアプローチすべきでしょう。最初は断られてもいいんです。粘り強く何度でもアタックするぐらいでないと、新しい柱は建ちません。

慈道 今まで受け身的であったということは課題として認識しており、当社がイニシアチブを取って提案、共創していくようなスタイルに切り替えていく必要があると考えています。そのようななかで、実はそうしたアプローチで実績も生まれ始めています。例えば、サステナブルファッションブランド「ECOALF」のPOP UP STOREに納入したシューズラックですが、従来の



鉄製ラックでは重く、移動・設置が大変という課題をお聞きし、軽くて丈夫なものを提案しました。また、ECOALFはエコサイクル型ファッションブランドでもあることから、リサイクル材を多く使用した「ALmitas+ SMART」を活用しました。

光田 もう一つ期待したいのは、表に出てこない技術ニーズをキャッチすること。むしろそこが重要な場合も多い。相手先がどんな製品分野を発展させて成長を図っていこうとしているのか、その描いている将来像、そこに必要な材料ニーズをチェックするようなマーケティングを期待したいと思います。

※1 旧住友金属工業(株)によって開発された超々ジュラルミン

リサイクルノ素材+加工

リサイクル社会という価値を経済価値化していく

光田 環境対応と言えば、当社はアルミニウムの循環型社会の「心臓」となることを目指していますね。

慈道 はい。缶であったものは缶に、自動車材であったものは自動車材にと、同じ製品にリサイクルする水平リサイクルを基本的なポリシーに掲げています。

光田 アルミ缶の水平リサイクル率は75.7%※2と比較的進んでいます。これはアルミ缶のライフサイクルが数ヶ月と短く、特定の合金で作られていることによる影響が大きいと思います。

慈道 水平リサイクル率が高いからこそ、さらに上げていくのは大変です。そのためには、我々だけでなく、お客様の成形加工工程で出てくるスクラップを回収したりすることも必要で、お客様の協力が不可欠です。

光田 缶以外のリサイクルはどうでしょうか。ライフサイクル

が数年と長く、複合材として使われることが多いことから、簡単ではなさそうですが。

慈道 おっしゃるとおり、ハードルは高いですね。複合材のなかからアルミニウムをどのように回収していくか。分別・分離する技術、またリサイクルしやすい合金組成にしていく技術も必要です。

光田 基本的に用途に応じて合金開発をしてきたことから、その種類の多さがリサイクル推進の課題となっているということですね。

慈道 我々がお客様のニーズに応えてきた結果でもあり、悩ましいところです。一方で、合金の種類を減らす試みも進めています。また、NEDO※3のプロジェクトに参画して、不純物をやや多く含むスクラップを高品質なアルミニウム展伸材にする「アップグレードリサイクル」や、不純物のさらに多いスクラップを高純度なアルミニウム製品にする「ハイアップグレードリサイクル」の技術開発にも取り組んでいます。

光田 アップグレード技術は、100年後といった長期の視野に立てば、絶対に必要な技術であり、大いに期待しています。アルミニウムは、リサイクルによりCO₂排出量を新地金の製造と比較して97%削減できますので、そうした価値もしっかり訴求して行ってほしいですね。

慈道 ご指摘のように、リサイクルによる付加価値をいかに伝



光の当たる角度によって色の変化が楽しめる「虹色アルマイト」

技術・マーケティング対談

えて経済価値化していけるかが極めて重要です。そうした価値を認めてもらいやすい時代、アルミニウムはそのような素材だと思っていますので、しっかり訴求していきたいと思っています。

※2 2024年度のCAN to CAN率(アルミ缶リサイクル協会調べ)

※3 NEDO: 国立研究開発法人新エネルギー・産業技術総合開発機構

“+α”の価値を多方面から捉え、増大させていく

光田 リサイクル以外の“+α”を生み出す技術についてはいかがでしょうか? お客様の要望に応じて加工費を頂戴するだけでなく、付加価値を提供するビジネスという点です。

慈道 将来性という点では、熱マネジメント領域における「素材+加工」が有望です。当社が開発したヒートシンク用ピンフィン、熱シミュレーションと低圧鋳造の技術の組み合わせで高い冷却効率を実現しており、EVやデータセンターなどで高まる冷却ニーズに対応する製品として期待しています。

光田 先ほどのシューズラックもそうですが、銀のように美しいことから軽銀と呼ばれ、かつて高級品であったアルミニウムが持つ意匠性も大きな付加価値となるのではないのでしょうか。

慈道 その点では、開発中の虹色アルマイトが該当します。新たな表面処理プロセスによって、光の角度が変わると色が変化して見えるこれまでにない意匠性を持たせています。高級なイメージを持たせたいIT製品の筐体や車のエンブレムなどに使っていただけるのではないかと考えています。

光田 そうした高品質・高付加価値な製品がポータルフォリオに加わると良いですね。

慈道 注力しているマーケティング活動や、アルミニウムの使われ方をお客様と共創するU-AI Lab.でも見つけていき

たいと思います。またその際、これまでの技術視点から顧客視点にシフトして機能軸で製品を整理したブランド「ALmitas+ (アルミタス)」は大きな武器になると思います。

2050年の姿に繋がる課題

業界の発展に貢献しながら、企業価値を高めていく

光田 慈道さんは、当社グループがさらに企業価値を高めていくためには、何が必要だとお考えですか?

慈道 やはり市場を創るマーケティング、価値を創るマーケティングをきちんと実践していくことだと思います。あともう一つ、国内トップメーカーとして業界の発展に貢献していくことも当社グループの企業価値向上策の一つと考えています。世界的な課題となっているCO₂や注力するリサイクルなど、ルールを整えていくことが必要なテーマは多々あります。そうしたルールメイキングに業界リーダーとして携わっていくためには産官学の連携が不可欠で、NEDOやパートナー企業との連携はもちろん、日本アルミニウム協会との連携、さらには政府への働きかけも必要になると考えています。大学との連携の主目的は共同研究ですが、学生にアルミニウムの研究機会を提供することも狙いの一つです。研究を通じて学生にアルミニウムの魅力を知ってもらい、この業界を向いてくれる学生の層を厚くしていくことも当社の役割の一つと考えています。

光田 人材獲得競争が激しくなるなかで重要な観点ですね。

慈道 加えて、足元では、人口減少時代に対応していくために現場の生産性向上にも注力していく必要があります。ベテラン社員の暗黙知に基づいて立ててきた生産計画をAI活用で計画化することを試みています。これによって数人だけで



やっていた属人的な業務のリスクを回避することもでき、他工程に人材を回すことができるなど、生産性向上だけでなく人的資本の最適化にも繋がります。

光田 AI活用はこれからだと思いますが、生産ラインへの導入は難しさがあると思います。自動車メーカーは車種ごとにラインを変えるので導入のタイミングが計れますが、素材メーカーは基本的に同じラインで常に操業している状態。駅の改修工事が長期にわたると似ているかもしれません。

慈道 我々は、業界随一の多様なお客様を擁して多彩な製品をつくっており、かつその生産量も一番多いことから、製造データが豊富にあります。これを活かさない手はない。業界をリードする気概を持って取り組みたいと思います。

光田 当社の競争力向上はアルミニウム業界の発展に直結しており、業界の存在感が高まることは自社の企業価値の向上にも繋がっています。そんな企業グループが持続的に成長していけるよう、これからも伴奏者として助言していきたいと思っています。

技術・マーケティング戦略 <技術戦略・知財戦略>

技術戦略や知財戦略で 持続可能な社会と業界の発展に貢献

技術に基づく価値創造

当社では、技術に立脚した価値創造とマーケティングによる市場創造とが融合した姿を目指しています。価値創造に向けては、学協会やパートナー企業などの「知のコミュニティ」との連携を通じて、ともに技術を高めあうパートナーシップを築きます。市場創造に向けては、既存ビジネス活動を通じて捕捉した業界変化の兆しや、新規マーケット探索から得た新たな事業機会に対して、多彩なものづくりの力で新価値を実現・提供

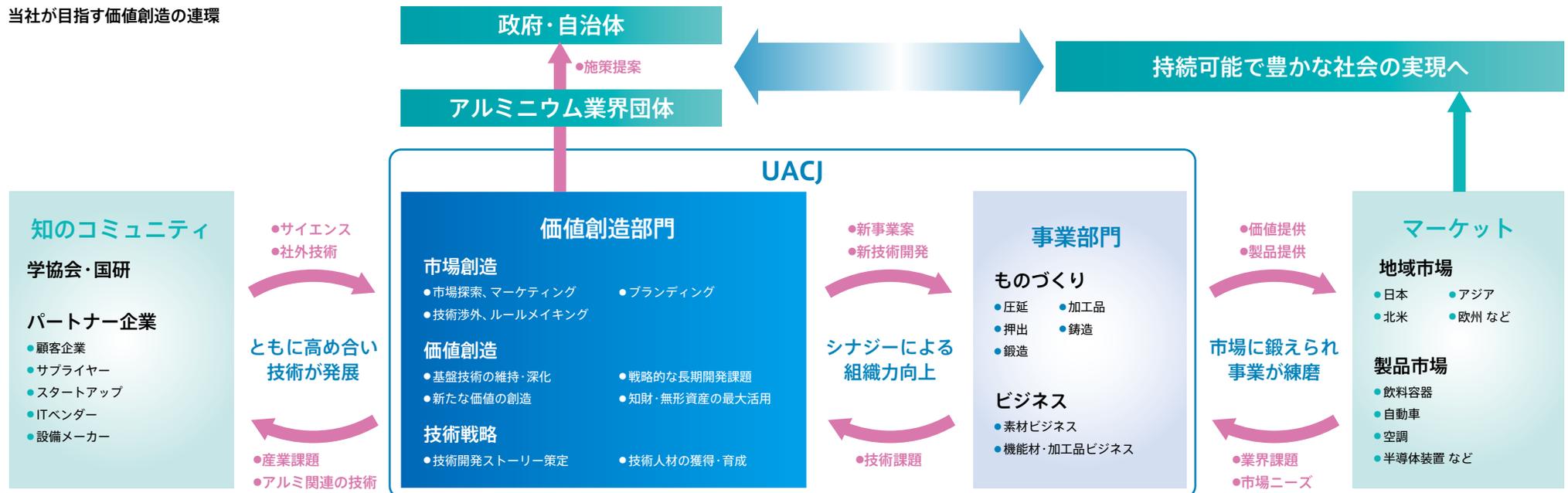
し、「素材+α」の新たな市場を開拓していきます。また、業界団体と連携して新たな業界ビジョンを提案し、政府や自治体にも働きかけながら、より大きな社会課題の解決に貢献していきます。このような社内外の協業の連環が、組織と業界の成長ドライバーとなる状態を目指していきます。2023年4月に新たな本部として設立された「マーケティング・技術本部」は、研究開発部門にマーケティング機能を加えた組織であり、価値創造部門のありたい姿実現に向けた組織変革となりました。

知的財産

当社は、研究開発活動や事業活動の過程で得た多様な無形資産の可視化を推進することで、当社グループの技術資源のシナジーによる「素材+α」の価値創出を目指します。

価値創造部門と連携した知的財産分析によりパートナー企業と共同で取り組む技術課題を探索します。それとともに、知的財産権を切り口にパートナー企業と当社グループとが相互に発展可能な関係を構築していきます。

当社が目指す価値創造の連環



Close Up

アップグレードリサイクルの技術開発を産学官の連携で推進 アルミニウム循環型経済のさらなる発展を目指す

当社は、「缶材から缶材」など同一製品にリサイクルする「水平リサイクル」を推進するとともに、不純物がやや多いアルミニウムスクラップから展伸材製品へとリサイクルする「アップグレードリサイクル」を開発しています。2021年開始のNEDO助成事業「アルミニウム素材高度資源循環システム構築事業」に、産学官の協業により参画していま

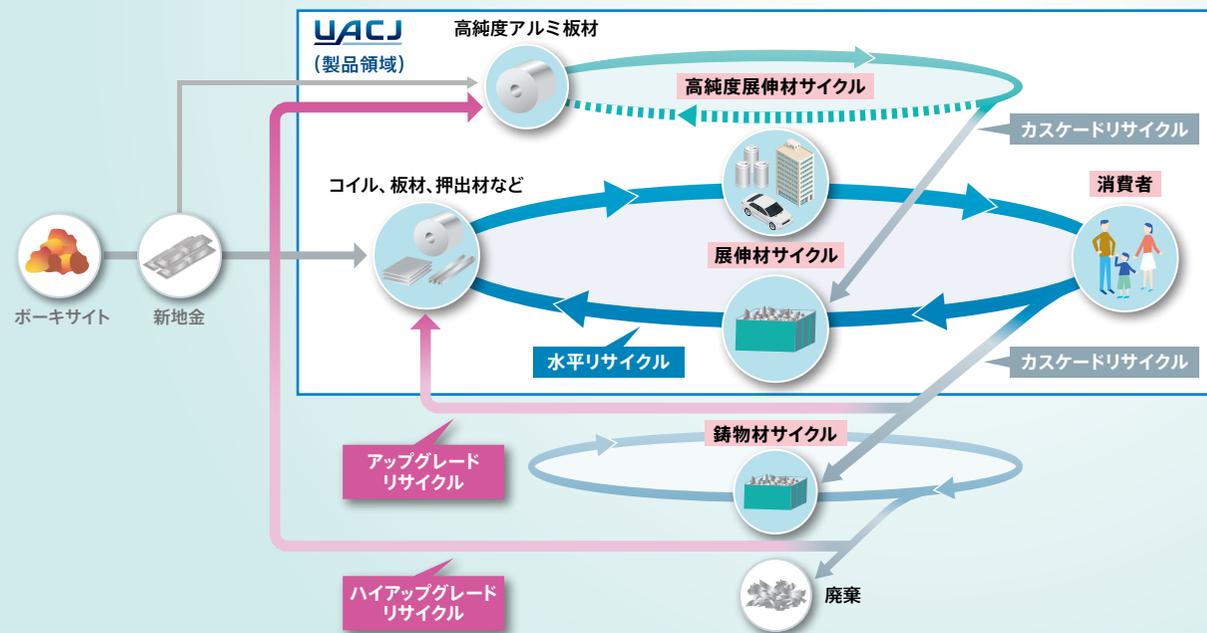
す。2024年9月には、本事業の中核で、世界初の量産化を目指す「縦型高速双ロール鋳造実験機」を完成させ、R&Dセンター内に設置しました。鉄(Fe)やシリコン(Si)などの不純物元素を低減・無害化する高度加工技術により、大量のリサイクル材を使うことが可能になります。将来的に、スクラップを活用した年間20万吨規模の製造能力

への拡張、2050年にはアルミニウムのサプライチェーン上で1,800万吨規模のCO₂排出量削減を目指します。

さらに、これまで廃棄されていた低純度アルミニウムスクラップを、新地金相当の純度以上(99.9%)の高純度アルミニウムへリサイクルする「ハイアップグレードリサイクル」の研究開発も推進しています。産学官で協業し、2024年には、「低温型電解法によるアルミニウムの高純度化プロセスの研究開発」が、NEDO先導研究プログラムのエネルギー・環境新技術先導研究プログラムとして採択されました。一般的に工業生産されるアルミニウムは、約1,000℃でアルミナを溶かし純度の高いアルミニウムを電析させる方法で精製されます。一方、「低温型電解法」は、150℃以下の低温下で、電解液中のスクラップから高純度アルミニウムを精製する手法で、現行の製錬技術と比較して、消費電力を25%以下に削減可能なことがラボスケールで確認されています。本研究開発が実用化されれば、低純度スクラップの再生利用による廃棄物の削減やCO₂排出量削減、アルミニウム資源の国内循環に貢献します。

当社は、今後も産学官で連携し、アルミニウム循環型経済のさらなる発展を目指して、研究開発を進めていきます。

アップグレードリサイクル・ハイアップグレードリサイクルの位置づけ



Close Up

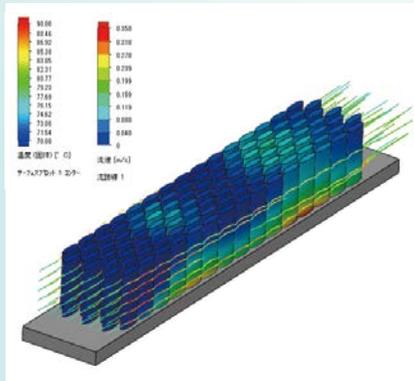
需要が高まる熱マネジメント分野に貢献する アルミニウム放熱部品の開発

近年、環境意識の高まりによって幅広い分野で省エネが求められ、空調機器や自動車などでも冷却器の効率化が急務となっています。また、EVやデータセンターのような新しい発熱源も増加しており、熱マネジメントがますます重要になっています。

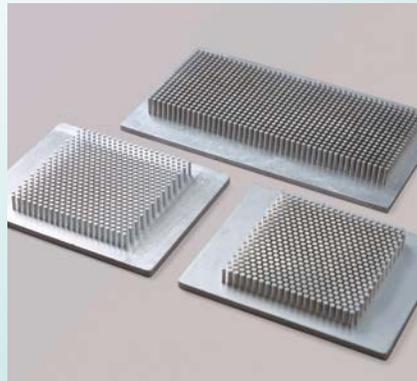
こうしたなかで、冷却用の素材として、軽さやコストなどのメリットからアルミニウムが選択される場面が増加しており、その一環として、当社ではアルミニウム低圧鋳造技術によるピンフィンの開発を進めています。

ピンフィンとは、複数の垂直ピンを配置することで表面積を増加させ、熱を放散させる冷却部品です。当社のピンフィンは、熱流体シミュレーションにより、冷却対象に合わせたピンの配置・形状を採用することで最適な流路を設計し、高い放熱性を実現します。そして、量産においては、さまざまな形状の部品を高い精度で製造できる当社の低圧鋳造技術が活かされています。

熱流体シミュレーションによる流路設計



アルミニウム低圧鋳造技術によるピンフィン



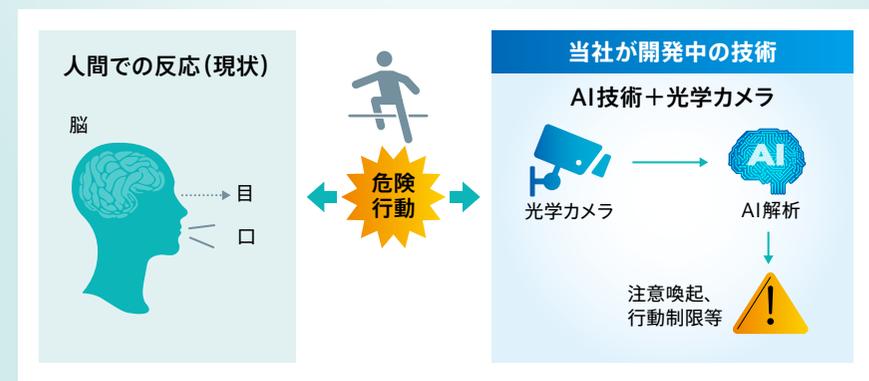
Close Up

検査工程で培ったAI技術を応用し 安全カメラによる災害防止技術を開発

当社では、IoTシステムやDX技術の開発・投資を通じて、製造工程の生産性向上を図ってきました。例えば、検査工程においては、光学系撮像機器とAIによる画像解析検査を組み合わせた自動検査技術を開発し、低コスト化や深層学習機能による拡張性向上、情報のデジタル記録・蓄積を実現してきました。

さらに、製造工程においては、これまで培ったAI技術を応用し、災害未然防止技術の開発に取り組んでいます。人間は、危険を防止する際、目で映像を捉え、脳で危険を判断し、口や手で注意喚起や行動制限を実施します。開発中の技術では、AI技術と連動した安全カメラによる災害防止システムの確立を目指しています。そのなかでは、目、脳、口・手の代わりに光学カメラ、AIを活用して危険の発露を行います。現在、対象行動の画像データ収集と、収集した画像のAI学習を進め、認識精度の向上を図っており、将来的には各工場での実用化に繋がります。

AI技術を活用した安全カメラによる災害未然防止イメージ



技術・マーケティング戦略 <マーケティング戦略>

アルミニウムが持つ特徴・課題解決能力を 市場・顧客ニーズに合わせてブランド訴求し、販売を拡大

マーケティング活動

当社では、市場(既存・新規)と製品(既存・新規)を4象限に分け、マーケティング・技術本部と各事業本部が連携し、マーケティング活動を推進しています。長期経営ビジョン「UACJ VISION 2030」の実現に向けて、「既存市場×新規製品領域」の象限では、マーケットインで「素材+α」の付加価値を提供していきます。また、「新規市場×新規製品領域」の象限では、当社技術シーズとマーケットニーズの双方向からマッ

チングを行い、将来的に事業化することを目指して取り組みを進めています。

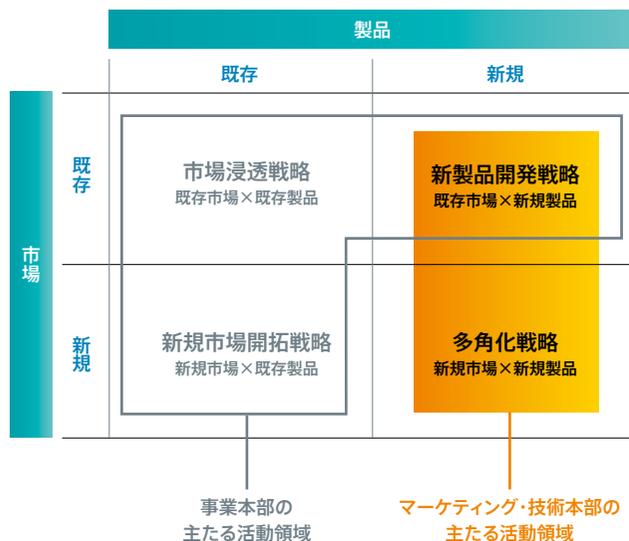
また、ブランディングにも取り組んでおり、当社製品のファミリー・ブランドとして「ALmitas+ (アルミタス)」を展開しています。

また、近年アルミニウム製品に期待される環境性・循環性を訴求する製品群では、「ALmitas+ SMART」としてブランド展開しています。製錬時に再生可能電力を用いた「グリーン

地金」や、アルミニウムの再生原料を利用し、当社内で再生可能エネルギーを使用して製造したものを、当社の環境認定材として提供しています。市場・顧客ニーズに合わせた環境配慮素材であることから需要が拡大しており、さらなる販売拡大を図っていきます。

今後、お客様との共創活動を通じて、新たな機能価値を持つ「ALmitas+」製品の拡充に努めていきます。

マーケティング戦略マトリクス



「ALmitas+」ブランドカテゴリー



「ALmitas+」ブランド Web サイト



当社が提供するアルミニウムの価値を市場、お客様に発信し、共創に繋げるプラットフォームとして、2025年7月にブランドサイトを開設
<https://almitas.uacj-group.com/>

技術・マーケティング戦略 <イニシアチブ対応>

先端水準の業界基準「ASI認証」の取得を通じて、 グローバル顧客との取引を拡大

当社は、外部イニシアチブへの参画を通じ、事業や供給素材の持続可能性の向上に取り組み、高い透明性と客観性の確保に努めています。

その一つが、アルミニウム業界最大の国際イニシアチブ「Aluminium Stewardship Initiative (以下、ASI)」です。ASIは、アルミニウムのサプライチェーン全体におけるサステナビリティへの取り組み向上、ESG観点からの社会貢献を最大化することを目的としており、当社は2020年に日本の製造業として最初に参画し、2022年に認証を取得しました。実際に、認証を必要とされるグローバル製缶メーカーの新規案件を獲得し、認証を取得した製造所から供給しています。

さらに、当社グループではASIの認証取得ノウハウを横展

開し、認証取得拠点を拡大させています。主力の板事業では、福井製造所、UATH ラヨン製造所、TAAおよびLogan Aluminum Inc.で取得済みで、現在、名古屋製造所の取得に向けて準備を行っています。また、UWHのメキシコ拠点やDUB^{※1}などの自動車部品事業においても認証を取得しており、工場の認証取得によって、認証材をグローバル、かつ多品種で供給できる体制の構築を図っています。

2024年度のASI認証材の販売数量は、2022年度比約20倍となり、2027年度に向けてさらなる拡大を計画しています。今後も、ASI認証取得拡大によりグローバル顧客への供給体制を強化し、拡大する世界需要の獲得を目指します。

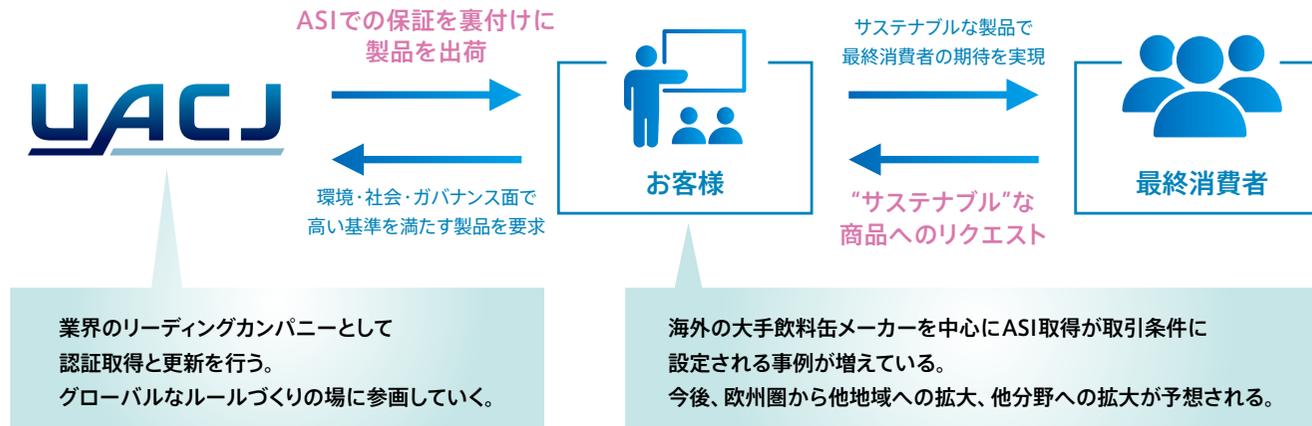
取得拠点一覧

事業	拠点
板事業	<ul style="list-style-type: none"> ● 福井製造所 ● UATHラヨン製造所(タイ) ● TAAおよびLogan Aluminum Inc. (米国) ● 名古屋製造所^{※2}
自動車部品事業	<ul style="list-style-type: none"> ● UWHサンミゲルデアジェンデ製造所(メキシコ) ● DUB(中国)

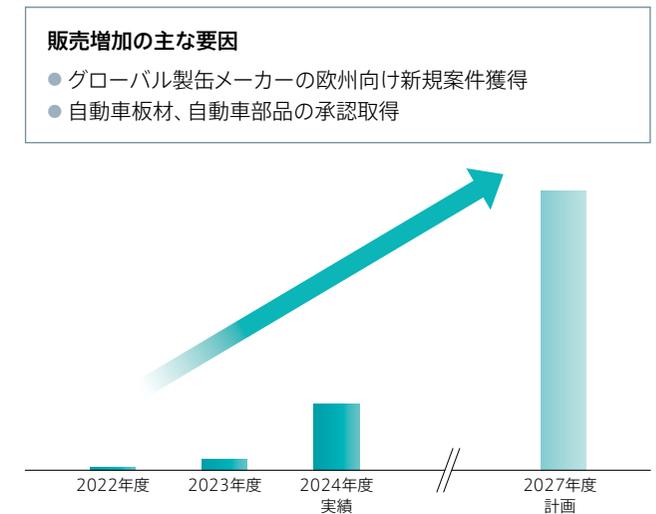
^{※1} Dicastal UACJ Bolv Automotive Components Co., Ltd.、持分適用関連会社

^{※2} 取得に向けて活動中

ASI加盟の意義



ASI認証材 販売数量



人材戦略

働く一人ひとりのWell-being向上と 人材力・組織力の向上の好循環によって 軽やかな未来を実現していく

当社は「UACJピープルステートメント」と「人的資本経営の全体像」を定め、その推進をリードする戦略的な組織として人材戦略部を立ち上げました。人材は当社にとって未来を創り出す価値創造の源です。一人ひとりがWell-beingを実感し働くことは、人材力・組織力の向上にも繋がり、好循環を生み出すと確信しています。「人を育み、人を繋いで、軽やかな未来を創る」ことは、企業理念の実現に不可欠なのです。

浦吉 幸男

執行役員
ビジネスサポート本部長

企業価値に繋げるピープルステートメントと 人的資本経営の全体像を策定

近年、人材は中長期の企業価値向上を目指す上で重要な「資本」と捉えなおされています。人的資本は、企業の価値創造における戦略上の位置づけの面で、また、その活用、最適化、そしてエンゲージメント向上などの点から、経営戦略上の重要課題の一つとなっています。この背景として、人口減少、個人の価値観の多様化や組織と個人の関係性の変化などさまざまな要因が考えられますが、人的資本が企業経営における重要な要素であるとともに、組織の成長要因として不可欠なものとして位置づけられています。

このような背景から、当社グループとしては、人材に対する考えや各施策を改めて整理するとともに、経営として共通する想いや戦略上の位置づけなど基本的な考えの共有のもと、グループ全体で同じ方向に推進していくことが必要不可欠であると考えました。

当社は「100年後の軽やかな世界」を実現するため「誰もが幸せを感じられる 健やかで調和のとれた社会へ」というWell-beingに向けたありたい姿を策定しています。一人ひとりが心身ともに充実して幸せを感じられるような良い状態である「Well」が、家族や周りの人々、地域や社会の「Well」につながり、その「Well」がまた一人ひとりに返ってくる「WellのWAVE(波)」を「Well-being」と捉えています。人的資本経営の実現プロセスの前提としてもこの考えを基本とし、Well-

beingと企業価値との関係を「働く」→「幸せ」→「経済価値・企業価値」と整理しています。

従って、新たに策定した当社グループの人的資本についての考え方「UACJピープルステートメント」と、人材戦略を体系化した「人的資本経営の全体像」では、従来の人材戦略の視点に加えて、当社グループで働く一人ひとりのWell-beingを重視しています。人材戦略の3本の柱である「組織づくり」、「人づくり」、「働く環境づくり」の施策のなかで、従業員の「Well」とは何か、その「Well」の向上に繋がる施策は何かを整理することで、働く一人ひとりの「Well」と人材力・組織力の向上の好循環を実現していく、その活動全体を当社グループでは人的資本経営と捉えています。この考え方に基づいた人的資本経営を推進することが、当社グループの企業理念の実現には不可欠と考えています。

人的資本経営の全体像で示した施策の実施に向けては、人材戦略部が中心となり、関係部署と連携して「働く一人ひとりのWell-being向上」と「人材力・組織力の向上」の観点から施策を検討し、ロードマップや所管部署を定め、次年度以降からの実施を目指します。同時に、当社グループの人的資本についての考え方の浸透に向けては、既存の理念対話会等を活用した浸透活動を実施する方針です。

人材戦略 < 人的資本の考え方 >

UACJピープルステートメントと人的資本経営の全体像

人を育み、人を繋いで、軽やかな未来を創る

— UACJグループの人的資本についての考え方 —

UACJグループの未来を創る源泉。

それは、UACJグループ理念に共鳴して働く
わたしたち一人ひとりにほかなりません。

UACJグループの持続的な成長と、

軽やかな世界の実現のために、

まず、働くわたしたちの「Well」を高めること。

その「Well」を、繋ぎ、広げること。

誰もがイキイキと輝き、

成長を共に喜びあえる最高のチームとなること。

そんな、UACJグループの

「人づくり」「組織づくり」と

それを支える「働く環境づくり」を

進めていきます。

共に育みあい、繋がりながら、

軽やかな未来を、みんなで一体となって

実現していきましょう。

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

働く一人ひとりの
Well-being 向上

人を育み、人を繋いで、
軽やかな未来を創る

人材力・組織力の向上

 わたしたちの働くWell

多様な仲間と出会い、繋がり、
成長を喜びあい、チーム一丸と
なって目標を達成する感動

 組織づくり

多様な一人ひとりの活躍の
掛け合わせによる、グループの持続的な
成長を支える組織づくり

 わたしの働くWell

個人としての成長・成果を
認められる喜びと、仕事を通じて
社会に貢献しているという誇り

 人づくり

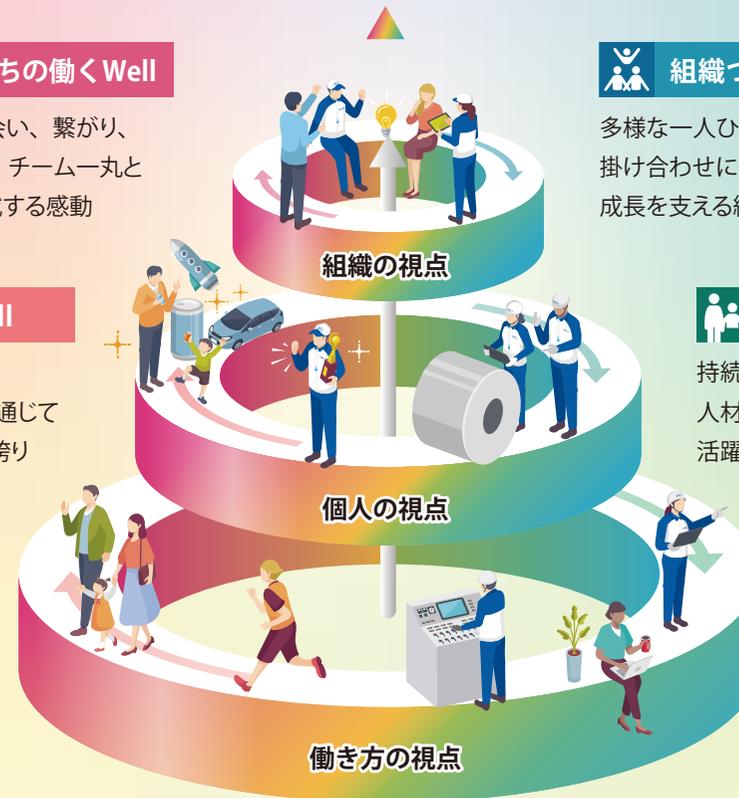
持続的な成長を支える多様な
人材の獲得・育成と、一人ひとりの
活躍をひきだす人材マネジメント

 わたしの心と体のWell

安全・安心で健康的な毎日を
過ごせる幸せと、仕事とプライベート
の調和による毎日の充実感

 働く環境づくり

安全・安心で健康的な
働きやすい職場環境づくり



UACJグループの成長を支える、働く一人ひとりのWellと人材・組織づくりの好循環

人材戦略 <経営戦略との連携>

人材力・組織力の向上により 強固な人的基盤の構築を目指す

当社グループは、2024年4月よりスタートした第4次中期経営計画において、素材提供企業から「素材+α」の付加価値提供企業への変革を目指しています。新たな価値創出と安定した事業運営を支える強固な人的基盤の構築のためには、多様な人材の獲得・育成により「人材力の向上」を図るとともに、従業員エンゲージメントを高め、「組織力の向上」を実現していく必要があります。

「人材力・組織力の向上」を目標に、「組織づくり」、「人づくり」、「働く環境づくり」という3つの人材戦略に基づき、リー

ダーの育成・拡充、DE&I(デ・ア・イ)推進、人材獲得・リテンション、人材育成、報酬/福利厚生制度整備、健康経営推進等のさまざまな施策に取り組んでいく方針です。

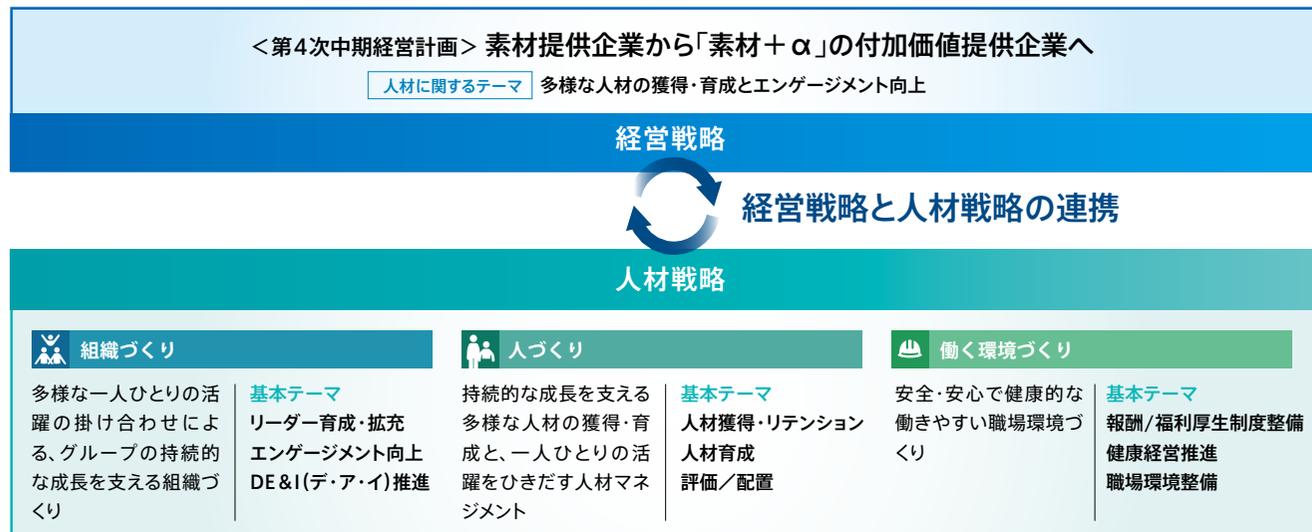
特に「人材力の向上」については、現在、各部門で長期経営ビジョン「UACJ VISION 2030」の実現に向けて、あるべき人材ポートフォリオと現状のギャップの可視化を進めており、2026年度から実行予定の施策によってギャップを埋めていくことを目指しています。

人的資本による企業価値向上の可視化

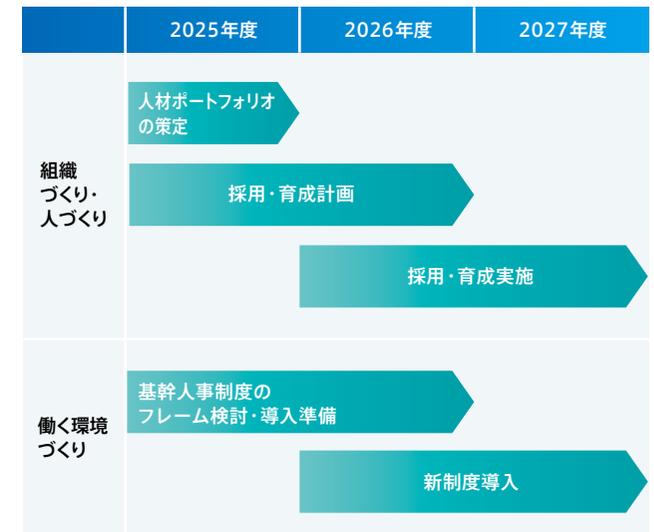
人的資本の活用がどのように企業価値創出に寄与するかを整理[※]し、より有効的な人材戦略を立案・実施することが必要だと捉えています。2024年度までは、既に実施しているエンゲージメント調査結果を、国内主要製造拠点・職種別にいくつかのキーワードで分析を実施しました。その結果も参考に、人的資本活用と企業価値創出展開図の整理を進めています。2026年度末には関連性整理を完了し、次期中期経営計画策定の議論に役立てる予定です。

[※] 京大大学砂川伸幸研究室・山田和郎研究室の協力を得て実施

経営戦略と人材戦略の連携



人材施策ロードマップ



人材戦略

人的資本KPI

人材戦略	人事施策	課題	評価指標	対象範囲	2023年度実績	2024年度実績	2027年度目標	取り組み状況	
 組織づくり	リーダーの育成・拡充	グループ、事業の持続的な成長を支える人材の継続的な育成	部長ポジションの3年以内後継者準備率※1	国内グループ会社	31.0%	50.0%	75.0%	国内全グループ会社の課長クラス以上を対象とした後継者計画を策定。当該後継者計画に基づきローテーションやビジネスリーダー育成プログラムの提供を実施。	
	エンゲージメント向上	組織の活性化	エンゲージメント調査における働きがい・やりがい度	国内グループ会社	3.27点	3.30点	3.40点	国内グループ会社を対象にエンゲージメント調査を毎年実施。結果は経営層および各部門長にフィードバック。各部門でエンゲージメント向上活動を毎年度実施。	
	「DE&I」(デ・ア・イ)推進	多様な人材の活躍推進	「DE&I」(デ・ア・イ)浸透	エンゲージメント調査※2 多様性と機会均等の浸透度	国内グループ会社	3.11点	3.12点	3.20点	ダイバーシティ(DE&I)推進宣言を浸透していくために、経営層と従業員の対話会の実施のほか、育児ネットワーク等、従業員のネットワークづくりを支援。
			女性管理職比率		国内外グループ会社	10.4%	11.1%	12.5%	家庭と仕事の両立に向けた人事制度の整備を進めるとともに、意欲と能力の高い女性を積極的に採用・育成・登用することで女性管理職数は着実に増加。
			障がい者雇用率		国内グループ会社	2.30%	2.57%	2.70%	就労環境の整備を通じて、障がいのある社員が安心して働ける職場を拡大。農園型障がい者雇用による新たな雇用を創出するとともに、養護学校等との関係も強化。
		再雇用継続率※3		単体	62.0%	73.0%	73.0%	高齢者の活躍をさらに推進していく観点から、定年退職再雇用者について現役従業員同様の賃金改善を実施。65歳超雇用にも取り組み。	
 人づくり	人材獲得・リテンション	グループ、事業の持続的な成長を支える人材の継続的な確保	採用確保率※4	国内グループ会社	83.1%	75.5%	80.0%	新卒採用のほか、キャリア採用、リファラル採用、カムバック採用等の取り組みを実施。また、多様な人材の獲得の観点から、女性の採用割合の目標値を20%に設定。	
	人材育成	新たなビジネスを創出する人材の育成	新事業育成に携わった人数(2021年度～)	国内外グループ会社	累計13人	累計17人	累計20人超	新事業の企画、育成、実行を推進していく独立した専任部署を設置しているほか、社内ベンチャー制度を導入し、従業員の事業開発に向けた挑戦を積極的に支援。	
		グループ・グローバル視点を持つ人材の育成	事業本部、グループ会社間の管理職層の異動者数		国内グループ会社	11人	8人	累計20人超(2024年度～)	グループ・グローバルな視点を持つ人材を戦略的・計画的に育成していく観点から、公募制度やローテーション等により、事業本部やグループ会社間の異動を促進。
			海外研修制度による海外拠点派遣者数		国内グループ会社	0人	1人	2人/年度	グループ・グローバルな視点を持つ人材を戦略的・計画的に育成していく観点から、海外トレーニー制度による海外拠点への派遣の取り組みを実施。制度の改定も検討中。
		リスキルも含めた全従業員の人材開発体系の再構築	階層別教育参加者数	国内グループ会社	946人	1,121人	1,000人/年度	人材戦略と連動した従業員の能力開発と技能向上・伝承を図る仕組みとして、2025年4月に「ものづくり学園」を組織化。リスキリングやキャリア開発の促進も検討。	
 働く環境づくり	報酬/福利厚生制度整備	人を惹きつける魅力ある人事制度の再構築	エンゲージメント調査における制度、評価、処遇の魅力度	国内グループ会社	2.93点	2.93点	3.00点	2024年度を上回る過去最高額の賃金改善を実施。また、人事制度制定から約10年が経過するなかで、さまざまな価値観に対応できる柔軟な人事制度への見直しを検討中。	
	健康経営推進	安心・安全な職場環境の整備	健康経営度調査における総合評価(偏差値)	単体	62.8	64.0	61.0	2021年度に発表したUACJグループ健康経営宣言に基づき、従業員の健康意識向上施策、生活習慣病対策・メンタルヘルス対策・喫煙対策・過重労働対策を推進。	

※1 部長のポジション数に対する、3年以内の後継者候補のプール数の割合。実績・目標値は準備率200%以上のポジションの割合

※2 エンゲージメント調査は外部機関の調査ツールを使用。5点満点で点数が高いほど肯定的な回答を示す

※3 定年退職後、再雇用された社員の5年後継続勤務率

※4 定期採用とキャリア採用の計画数に対する、実績数の割合

人材戦略

Close Up

「ものづくり学園」を組織へと発展させ、UACJウェイを体現する人材開発を推進

当社グループは、製造現場の技(わざ)と術(すべ)を伝承する場を「ものづくり学園」と称して、ものづくり人材の育成をしてきました。この「ものづくり学園」を、2025年4月から研修・教育制度を体系化し、組織へと発展させました。併せて、建学の精神を定め、UACJウェイを体現し、持続可能で豊かな社会に貢献する人材開発を目標として掲げました。

これまでの技能系の専門教育に加え、新たにスタッフ系の専門教育や共通教育、階層別研修などのプログラムを体系化し、技能伝承や専門スキル習得の仕組み構築を通じた従業員への提供価値の拡大を推進します。また、U-KI*1により、チームで困りごとを解決していくエンゲージメントの高い職場づくりを目指します。

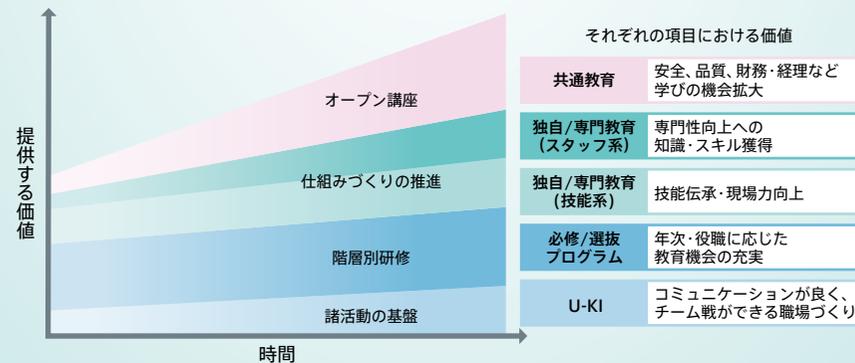
*1 U-KI: UACJ Knowledge Intensive Staff Innovation活動

建学の精神

UACJグループ理念の実現に向けて「ものづくりは人づくり」を実践する

先人の「技」と「術」を引継ぎ、新しいことにチャレンジする、ものづくりのプロ集団をつくる。
持続的に人材を育成し、人と組織の成長を後押しする。

従業員へ提供する価値拡大

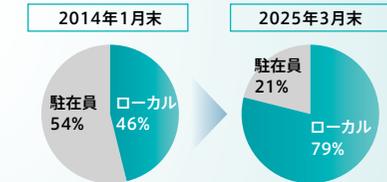


Close Up

UATHの自立的な運営に向けて、ローカル人材の育成を強化

UATH*2は、東南アジア地域唯一の一貫生産拠点として2014年に操業を開始しました。工場運営には多くのノウハウを必要とするため、これまで、日本のUACJ各拠点から社員を派遣して支援してきましたが、近年は現地での自立的な運営への移行に向けてローカル人材の育成に注力しています。例えば、意思疎通がなされ、対応力の高い“強い職場”の構築を目的としたU-KI活動を積極的に推進しているほか、2025年4月からはTAA*3の製造拠点であるLogan Aluminum元製造責任者をUATHに招き、製造所の現場力強化のためのチームビルディングに取り組んでいます。管理職のローカル比率は2014年1月の46%から2025年3月には79%に高まり、2025年4月にはUATH執行役員にローカル人材が初めて就任するなど、ローカル人材が自立的に運営する体制へと移行が進んでいます。

ローカルマネジメント比率



*2 UACJ (Thailand) Co., Ltd. *3 Tri-Arrows Aluminum Inc.



Vichit Chanthevee

Vice Factory Manager & Executive Officer
UACJ (Thailand) Co., Ltd.

人材の現地化を通じて、将来の成長を促進する

UATHが日本主導のマネジメントからローカル主導に移行していくことは、持続的な成長のために欠かせません。ローカル人材の成長によりUATHが自立し、自律していくことで、コスト体質の改善、タイにおける連携強化が図られます。これらは、東南アジアやグローバルにおける市場競争を生き抜く鍵となります。

人材戦略

Close Up

経営陣と社員の対話会で 理念や経営ビジョンへの共感を促進

当社グループでは、グループ理念を再定義した2020年から、その浸透とエンゲージメント向上、行動指針「UACJウェイ」の推進を目的に、経営陣と社員による「理念対話会」を開催しています。これまでに1,440回にわたってのべ8,373人の社員が参加しました。理念対話会では、企業理念や「UACJウェイ」を共通言語として、ざっくばらんに対話することで、理念に基づく企業風土を醸成しています。また、2024年度からは社長と各地の社員による「繋ぐ対話会」を実施。社長との対話を通じて、戦略実践に欠かせないアルミニウムへの理解を伝道師になれるほど深めるとともに、参加者同士を「繋ぐ」ことでスムーズに仕事が進められるようにすることを目的としています。この繋ぐ対話会は、これまでに28回開催し、のべ139人が参加しました。

これらの経営陣と社員の対話会によって、理念や経営ビジョンへの共感は着実に高まっており、その効果はエンゲージメント調査結果にも表れています。



繋ぐ対話会での社長（左から3番目）と
(株)UACJ金属加工 広島工場メンバー

経営ビジョンや理念への共感 (エンゲージメント調査での回答結果)

自分は自社の経営ビジョンや理念に共感をもてる
(5点満点)



社外取締役メッセージ

新たに策定された「UACJピープルステートメント」と「人的資本経営の全体像」は、人的資本や人的資本経営への考え方を改めて整理し、対外的に初めて発表したものです。考え方がわかりやすくまとめられていると感じており、また、既存のWell-beingの枠組みである「サステナビリティ羅針盤」や、当社が考えるWell-beingを示した「UACJ Well Wave」と紐付けられている点も評価しています。そして、日本語文だけでなく英文もよく練られています。



社外取締役(独立役員)

赤羽 真紀子

これから、グループ全体へステートメントや人的資本経営の考え方を広めていく際には、「チームワーク」や「リーダーシップ」というキーワードを意識することを提案します。会社が目指す方向を感じとれるキーワードになると考えているからです。リーダーシップは、チームメンバーの相互信頼を醸成する基礎となります。相互信頼は、組織文化や帰属意識の基盤となり個人のパフォーマンス向上にも繋がります。そうしたことから、これらのキーワードが社員や組織にもたらす効果は大きいと考えています。

今回、これらの検討に際して、私は社外取締役の立場から、グローバルな指標も参考にしながら、現状と目指す姿のギャップを埋めていくことの重要性についてアドバイスしました。特に投資家視点において、人的資本では定量化が求められています。人的資本の国際規格として最も広く認知されているISO30414では、生産性の項目において人的資本のROI算出式が規定されています。このような国際基準と当社の取り組み状況を比較活かすことは、さらなる向上という点で意義があると考えます。

人材戦略の遂行においては、ホワイトカラーの生産性向上に取り組んでおり、今後のAI活用やDXによるさらなる推進にも期待しています。また製造現場の生産性向上においては、安全が基盤となった仕組み化を期待します。

今後50年先までを見据えた長期的なウィッシュ(ありたい姿)を描き、そのために必要な人材へと強化していくことで、グループの成長がさらに加速していくと考えています。私は取締役の一員として、人的資本経営の進捗を確認していきます。

事業別報告

世界トップクラスの 供給能力を最大限発揮し 堅調な需要を捉え 販売量・事業利益を拡大

当社グループは、保有するあらゆる資本をマーケットニーズに合わせて有機的に最大活用しています。アルミニウムはリサイクル性や軽量性などの優位性から世界的に需要が増加しており、当社グループはその需要に対応しています。また、成長分野に向けては、必要な設備投資を実施しながら事業の拡大を図っています。



橋本 圭造

副社長執行役員
板事業本部長

当社は、単一セグメントです。そのため、当レポートに事業別情報の掲載はありませんが、ここでは製品区分別の情報を掲載します。以下の表の4つの区分にて、次ページ以降で事業概況を述べています。

	売上収益比率※ (2024年度)	製品	用途
板製品関連 ▶ P.54	87.0% 8,458億円	 薄板コイル  厚板(極厚板)  箔	 飲料缶  自動車  半導体製造装置  リチウムイオン電池
押出・加工品関連 ▶ P.56	7.3% 709億円	 大型アルミニウム製タンク  ハニカムパネル	 バイク  ホームドア
自動車部品関連 ▶ P.57	4.3% 415億円	 バンパー  サンプルファイド	 自動車
航空宇宙・ 防衛材関連 ▶ P.58	1.4% 137億円	 大型鍛造品(リング)	 飛行機  ロケット ©JAXA

※ 2024年度連結売上収益 9,988億円から、「その他」269億円を除いて構成比を算出

板事業

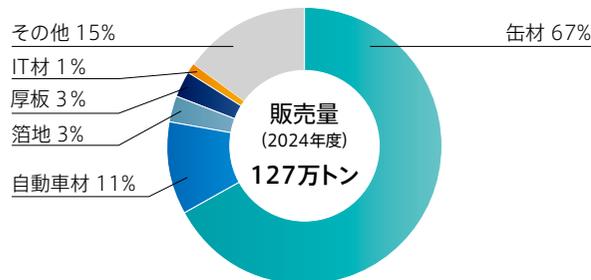
事業の概要

板事業は、日本、米国、タイを基軸とした3極体制で、アルミ板製品を製造・販売しています。強固な顧客基盤と高い生産技術力・ものづくり力をベースに、幅広い品種・地域をカバーし、他事業とのシナジーを創出する総合力を特長として、拡大するアルミ板需要に対応しています。2024年度の年間販売量は127万トンで、世界2位グループの生産規模を誇り、販売数量の約67%をアルミ缶向けの缶材が占めています。

市場環境認識

当社の主力分野である缶材のグローバル需要は、CAGR約3%での堅調な成長が見込まれています。最大市場の北米では、脱プラスチックを背景に飲料容器のアルミ缶化が進んでおり、欧州ではエネルギー価格高騰によってガラスびんからアルミ缶へのシフトが進んでいます。東南アジア、インドな

品種別販売数量



拡大するアルミ板需要と環境負荷低減ニーズを捉えて、事業成長を図る

どの新興国では、人口増加や生活水準向上によりアルミ缶需要が大きく伸びています。

缶材以外では、自動車向けについて車体の軽量化ニーズを背景に、アルミボディパネル材の中長期的な需要拡大が見込まれます。厚板は、半導体製造装置の市場回復に合わせた需要回復が見込まれるほか、フィン材は空調機向けの増加が見込まれています。

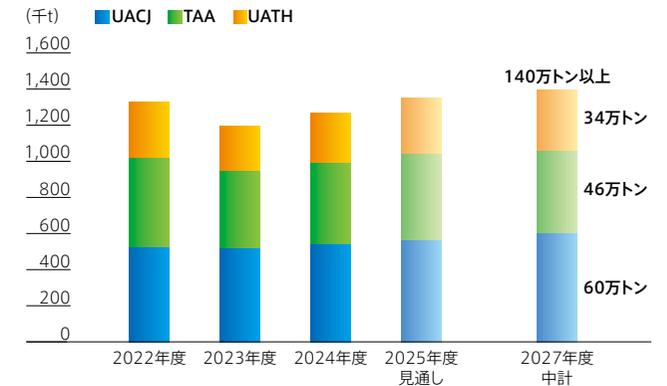
成果と課題

第4次中計では、課題の収益性向上・資産効率向上や、さらなる付加価値創出に向けて、「量から質への転換」、「モノからコトへの転換」、「3極体制の進化」を基本方針として、さまざまな取り組みを進めています。

「量から質への転換」では、欧州の旺盛な缶材ニーズを捉えるとともに、中東・アフリカも視野に入れ、ドイツに営業・技

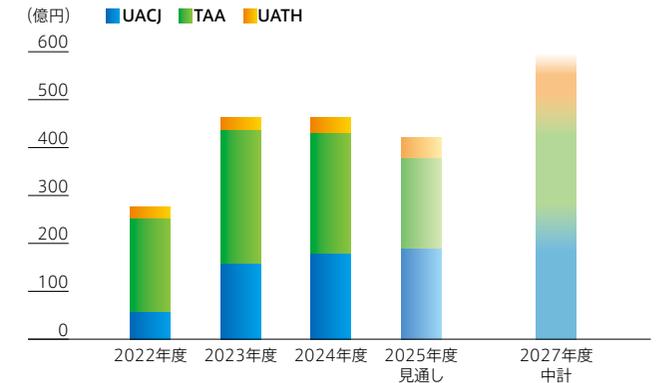
術サービスの新会社を設立しました。また、世界的な需要増が見込まれる航空宇宙・防衛分野や半導体製造装置向けに、深谷製造所に厚板焼入れ材の設備導入を決定しました。稼

3極の販売量推移*



* 内部取引を除く

3極の事業利益推移



缶材の世界需要

	2021年	2031年	CAGR
グローバル	690	890	3%
日本	40	35	△1%
北米	215	290	3%
アジア※・オセアニア	75	110	4%
インド・中東・アフリカ	45	75	5%
欧州	115	160	3%

※ 日本、中国、インド、中東を除く
出典: 当社調べ

事業別報告 <板事業>

働開始は2027年度下期で、この設備増強により厚板焼入れ材生産能力は概ね倍増し、高付加価値の焼入れ材は、グループ全体の収益向上に大きく貢献すると考えています。

「モノからコトへの転換」では、リサイクル原料の使用拡大やグリーン地金の活用により環境負荷低減という新たな付加価値を創出し、その価値の見える化を通じて環境配慮型製品を拡充するなど環境価値を訴求することで、「環境価値の経済価値化」を推進します。

「3極体制の進化」では、UACJとUATHの缶材、自動車熱交材、フィン材の互換性を強化するとともに、UATHでは箔地の生産・販売の準備も進めています。また、世界の旺盛な缶材需要

に対応し、米国およびタイでの生産能力増強を進めています。

その結果、2024年度は、グローバルな缶材需要拡大を捉えて前年比で販売数量が増加しました。一方、原材料コストが上昇するなかで、事業利益はほぼ前年並みを確保しました。

今後のアプローチ

2025年度以降について、国内事業は厚板焼入れ材の能力増強や、ポートフォリオ最適化や価格適正化による収益性改善、欧州向けの缶材の輸出強化による販売拡大を目指します。米国では、旺盛な需要に対応して圧延能力とリサイクル処理能力を増強し、さらなる販売増加を図ります。タイでは、生産

能力増強により、豪州、インドなど需要が拡大する地域での拡販を図ると同時に、価格適正化による収益性改善を進めます。これらに加え、環境配慮型製品の拡充やリサイクル率向上を通じた環境負荷低減により、さらなる付加価値を創出します。

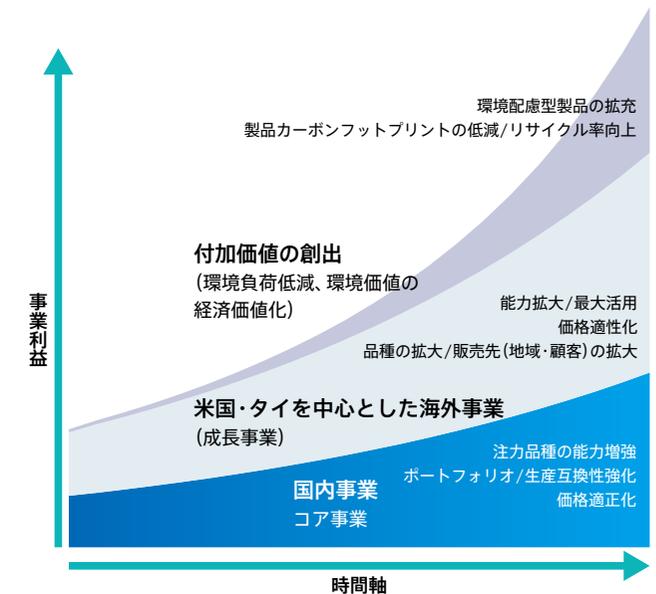
一方、リサイクル原料の価格高騰やインフレに伴う諸費用の増加などのコスト上昇に対しては、定期的な価格の見直しとともに、高付加価値製品の拡販や生産量拡大に伴う効率向上で対応します。

これらの取り組みにより、第4次中計最終年度の2027年度には、販売数量140万トン以上、事業利益は板事業全体で600億円以上を目指します。

拡大するアルミ板需要に対する取り組み

	UACJ	TAA	UATH
増産	<ul style="list-style-type: none"> ● 欧州向け缶材の拡販 ● 厚板焼入れ材の設備導入決定 (2027年稼働) 	<ul style="list-style-type: none"> ● 熱間圧延と冷間圧延の設備改修し、生産能力を41→46万トンへ向上 (~2026年) 	<ul style="list-style-type: none"> ● 生産能力32万→36万トン体制の構築 (2030年) ● 新たに箔地(電池)の生産販売を準備
環境負荷低減	<ul style="list-style-type: none"> ● スクラップ溶解用のサイドウェル式新溶解炉の稼働 (2025年) ● 山一金属株式会社と共同で設立したUBC加工処理の量産開始 (2026年) 	<ul style="list-style-type: none"> ● 米国二次合金メーカーと共同して、ドロス処理の合併会社を設立 (2024年) ● UBC処理用シュレッダーライン増設 (2026年) 	<ul style="list-style-type: none"> ● スクラップ溶解用のサイドウェル式新溶解炉を稼働 (2024年)
販売施策	<ul style="list-style-type: none"> ● ポートフォリオ最適化 ● 価格適正化 ● 不採算品種の撲滅 ● 取引条件の改善 ● 欧州拡販 	<ul style="list-style-type: none"> ● 販売先の拡大 ● 長期契約による販売量確保 	<ul style="list-style-type: none"> ● 価格適正化 ● ポートフォリオ最適化 ● 豪州・インド・中東・アフリカ拡販

事業利益拡大に向けたアプローチ



押出・加工品事業

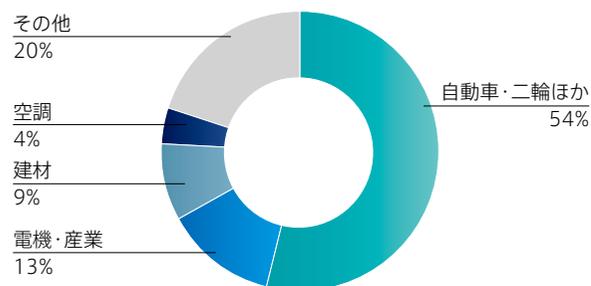
事業の概要

当事業は、押出により製造する管や棒などの製品と、さまざまな加工の要素技術により製造する加工品を取り扱っています。自動車分野の熱マネジメント製品等に強みを持ち、売上構成は、自動車・二輪車関連が半分以上を占めています。

市場環境認識

押出品などの素材に、加工による付加価値をつけた製品のニーズが高まっており、新たな事業機会と捉えています。例えば、生成AIの拡大により、データセンターのサーバー筐体向けのアルミニウム加工品の需要が高まっています。また、自動車・モビリティの軽量化ニーズを背景に、さまざまな部品でアルミへの切り替えが進んでいます。

分野別売上収益比率(2024年度実績)



素材の強みと加工の強みをハイブリッドして「素材+α」を強化

成果と課題、今後のアプローチ

当事業は、素材の強みと加工の強みをハイブリッドした「素材+α」を推進しています。押出材料を加工することで付加価値を高めており、実際にホームドアや橋梁点検用足場など、安全対策や老朽化設備更新の需要が拡大するインフラ分野で採用事例が増えています。

課題である新規領域は、防災・減災領域で止水板「水用心™」を販売するなど、取り組みの成果が出始めています。今後、ニーズを捉えた製品開発をさらに進め、収益化を目指します。当事業は国内11地点・海外6地点の拠点網を特徴としており、それらを有効活用した最適地生産を進めています。顧客に近い拠点で製造することで、リードタイム短縮や技術サービス強化、さらに物流コスト低減やCO₂排出量削減を図っています。また、新興国の空調市場向けなどでは、海外拠点と日本の連携による顧客からの受注獲得も進めています。

重点方針

- 素材の強みと加工の強みを活かした「素材+α」の強化
- コアコンピタンスである自動車分野における熱マネジメント製品の販売を拡大
- 海外拠点とのグローバル連携を強化(東南アジアほか)
- リサイクルおよびグリーン原料の使用促進による環境への貢献

TOPICS

ビレット供給体制の最適化

押出の上工程にあたるビレット鑄造について、これまでは小山、名古屋の2拠点体制でしたが、老朽化した名古屋製作所の鑄造設備を廃止して、小山製作所に鑄造設備1ラインを増設します(2026年稼働予定)。小山への集約により、生産最適化によるコストメリットやリサイクル性の向上を見込むほか、最新鋭の設備の導入による省人化や品質向上を推進します。

ビレット鑄造を小山に統合

- 名古屋の老朽化した鑄造設備を廃止
 - 小山製作所に鑄造設備1ラインを増設
- ↓
- 集約による生産最適化



自動車部品事業

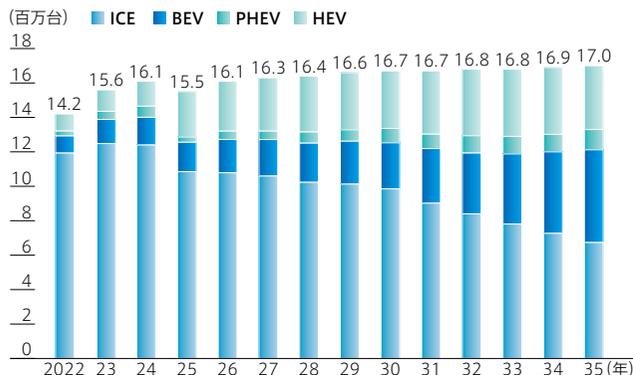
事業の概要

当事業は、アルミニウムのバンパー、バッテリーの部品やサイドフレームなどの自動車部品を取り扱っています。2016年に買収した北米事業(UWH※1)を中心に、日本(UACJ)および中国(DUB※2)で事業を展開しています。

市場環境認識

自動車の軽量化・環境対応を背景に、アルミニウム部品へのニーズが高まっており、特に重量のある電池を搭載する電気自動車(EV)、ハイブリッド車(HV)向けで需要が増大しています。当社の主力の北米市場は、全体では緩やかな成長が見込まれています。足元では、EVの増加ペースは鈍化して

北米での自動車生産台数予測※4



自動車の軽量化ニーズを捉え、電動化の進む北米市場で成長する

いますが、環境意識への高まりから、長期的には内燃機関車(ICE)からEVにシフトすると予想されています。

また、米国関税政策の影響は、米国内の生産拠点であるUWHにとって新たなビジネスチャンスとなっています。

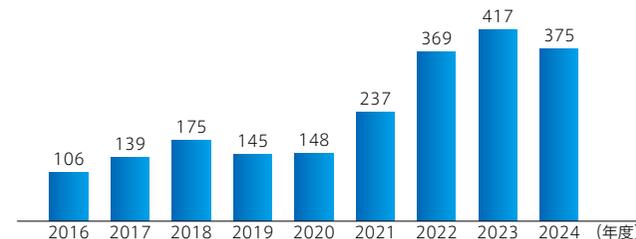
成果と課題

UWHは、押出から加工までのワンストップの製品提供を強みに、北米最大のEVメーカーのTier1サプライヤーの地位を確立しています。近年、HV向けの販売も増加するなど、この10年間で着実に成長してきました。

2024年度は、北米EV市場の成長鈍化の影響を受けましたが、自動化・省人化などの生産性向上や各種コスト削減施策により、収益性を確保しました。

課題は新規製品の開発・販売や新規顧客の獲得であり、これに対しては、UACJのMTC※3とUWHの連携を含めて、製品の提案力・技術力向上に取り組みます。

UWHの売上収益(億円)



今後のアプローチ

北米において、中長期的にはEVの普及が見込まれ、自動車の軽量化ニーズのさらなる高まりにより、UWHにとって大きな成長機会が広がっていると考えています。

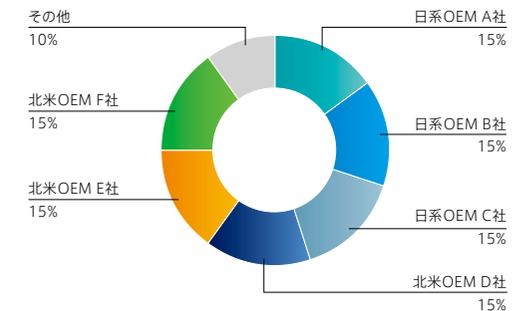
収益性を高めながら着実に成長するため、日系・北米のOEMからの新規受注の獲得、より利益率の高い製品販売に注力し、プロダクトミックスのさらなる改善を進めていきます。製造面では、工場の稼働率を高めて生産数量を増加し、効率的な生産を行うとともに、自動化や機械加工などの技術強化により、品質向上やコスト低減を推進し、収益力を高めていきます。

※1 UACJ Automotive Whitehall Industries, Inc.

※2 Dicastal UACJ Bolv Automotive Components Co., Ltd.、持分適用関連会社

※3 モビリティテクノロジーセンター

将来目指すUWHの顧客構成



航空宇宙・防衛材事業

生産能力増強により 航空宇宙・防衛分野の拡大する需要を捕捉

事業の概要

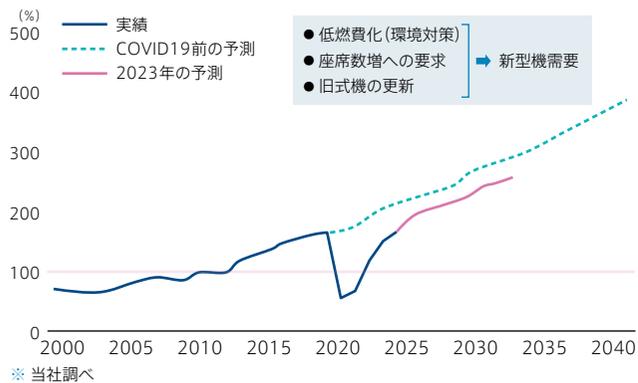
当事業は、航空宇宙・防衛分野向けに、鍛造品、板、押出材、加工品の4品目を提供しています。2024年10月、鑄鍛事業を母体に航空宇宙・防衛材事業に発展的に改組し、高い成長が見込まれる同分野にワンストップで製品を供給する事業組織としています。

市場環境認識

航空分野では、旅客数増加に加え、低燃費化や座席数増加に対応した機体への更新需要が高まっており、欧米の二大航空機メーカーの機体の増産により部品需要も増加しています。

宇宙分野では、情報通信技術の進化による人工衛星の打ち上げ増加に伴い、2030年のロケット打ち上げ数は、2020年と比較し約4倍に増加すると見込まれています。

航空旅客輸送量推移 (2010年を100%としたときの指標)



防衛分野では、社会情勢の変化から日本の防衛関連費が増加しており、2023～2027年度の5ヶ年計画は計43兆円と前回5ヶ年計画(2019～2023年度)と比較し約2.7倍に引き上げられ、それに伴って防衛材の需要拡大が見込まれています。

成果と課題、今後のアプローチ

当社は、アルミニウム合金の開発・製造や、日本最大級の大型鍛造品製造設備による大型素材の製造に強みがある一方、欧米アルミニウムメーカーと比較すると熱処理設備や大型鍛造品の製造能力に課題があります。これに対し、板材については厚板焼入れ材製造設備の能力増強、鍛造品については機械加工、検査、組み立ての設備増強を進めています。今後、海外材からの切り替えも含め販売拡大を図ります。

航空分野では、北米航空機メーカー向けで、顧客の国内P

ライムメーカーとも連携して北米材からの切り替えによる採用品種の増加を図ります。また、欧州航空機メーカー向けは、新規参入へのアプローチを進めます。

宇宙分野では、国産基幹ロケット向け燃料タンク部品などでシェア60～70% (当社推定)を占めており、今後の打ち上げ本数増加や国内基幹ロケット純国産化に対応した販売拡大を図ります。また、国内スタートアップ企業ロケットや海外ロケット市場への参入を進める計画です。

防衛分野では、日本メーカーとしての品質、納期などの強みをもとに、アルミ製品の大型・一体化でコスト削減、高性能化に寄与することで、防衛装備品の増産・高機能化に対応していきます。

これらの取り組みにより、航空宇宙・防衛分野向けの売上を、2030年度に2024年度の2.3倍に増やす計画です。

分野別の方針

航空分野	<ul style="list-style-type: none"> 北米航空機メーカー向けの各種アルミニウム製品のシェアアップ 欧州航空機メーカー等向けの各種アルミニウム製品への新規参入
宇宙分野	<ul style="list-style-type: none"> 需要拡大に伴う生産への対応 国内基幹ロケットの純国産化への対応 国内スタートアップ企業のロケット事業への参入 海外ロケット市場への参入
防衛分野	<ul style="list-style-type: none"> 生産能力・製造範囲を広げ、防衛装備品の増産・高機能化に対応

航空宇宙・防衛分野の売上計画 (2024年度を100%とする)

