



*Aluminum lightens the world*  
アルミでかなえる、軽やかな世界

# 第3次中期経営計画

## 2021年度～2023年度

2021年5月12日  
株式会社UACJ

© UACJ Corporation. All rights reserved.



# 目次

1. 長期経営ビジョン UACJ VISION 2030

2. 前中期経営計画の振り返り

3. 第3次中期経営計画

4. 参考資料

# 1. 長期経営ビジョン UACJ VISION 2030



## UACJグループ理念

当社の存在意義(パーパス)を問い直し、グループ理念体系を再定義



### 企業理念

素材の力を引き出す技術で、持続可能で豊かな社会の実現に貢献する。

### 目指す姿

アルミニウムを究めて環境負荷を減らし、軽やかな世界へ。

### 価値観

- ▶ 相互の理解と尊重
- ▶ 誠実さと未来志向
- ▶ 好奇心と挑戦心

## 行動指針/UACJウェイ





# 長期経営ビジョン “UACJ VISION 2030”

## 持続可能で豊かな2030年社会の実現に向けた、UACJの貢献を描く将来ビジョン

＜外部環境変化から予想される未来の社会＞



- 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、バリューチェーン及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CO<sub>2</sub>削減により、環境負荷の軽減に貢献する

# 長期経営ビジョン “UACJ VISION 2030” で目指す姿

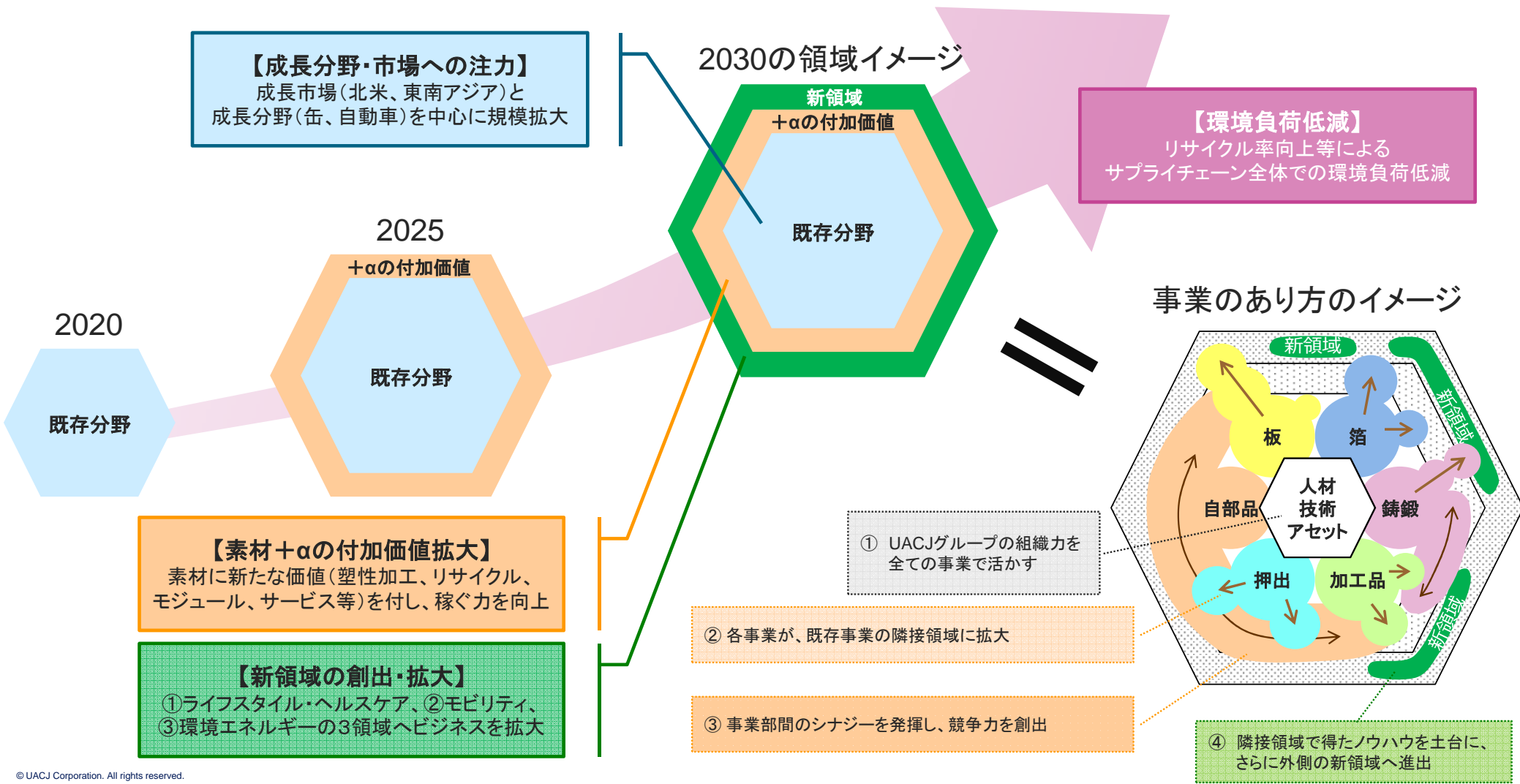
## アルミニウムを究めて、サステナブルな社会の実現に貢献する



# 長期経営ビジョン “UACJ VISION 2030” における事業イメージ

**【成長分野・市場への注力】**  
 成長市場（北米、東南アジア）と  
 成長分野（缶、自動車）を中心に規模拡大

**【環境負荷低減】**  
 リサイクル率向上等による  
 サプライチェーン全体での環境負荷低減



**【素材+αの付加価値拡大】**  
 素材に新たな価値（塑性加工、リサイクル、  
 モジュール、サービス等）を付し、稼ぐ力を向上

**【新領域の創出・拡大】**  
 ①ライフスタイル・ヘルスケア、②モビリティ、  
 ③環境エネルギーの3領域へビジネスを拡大

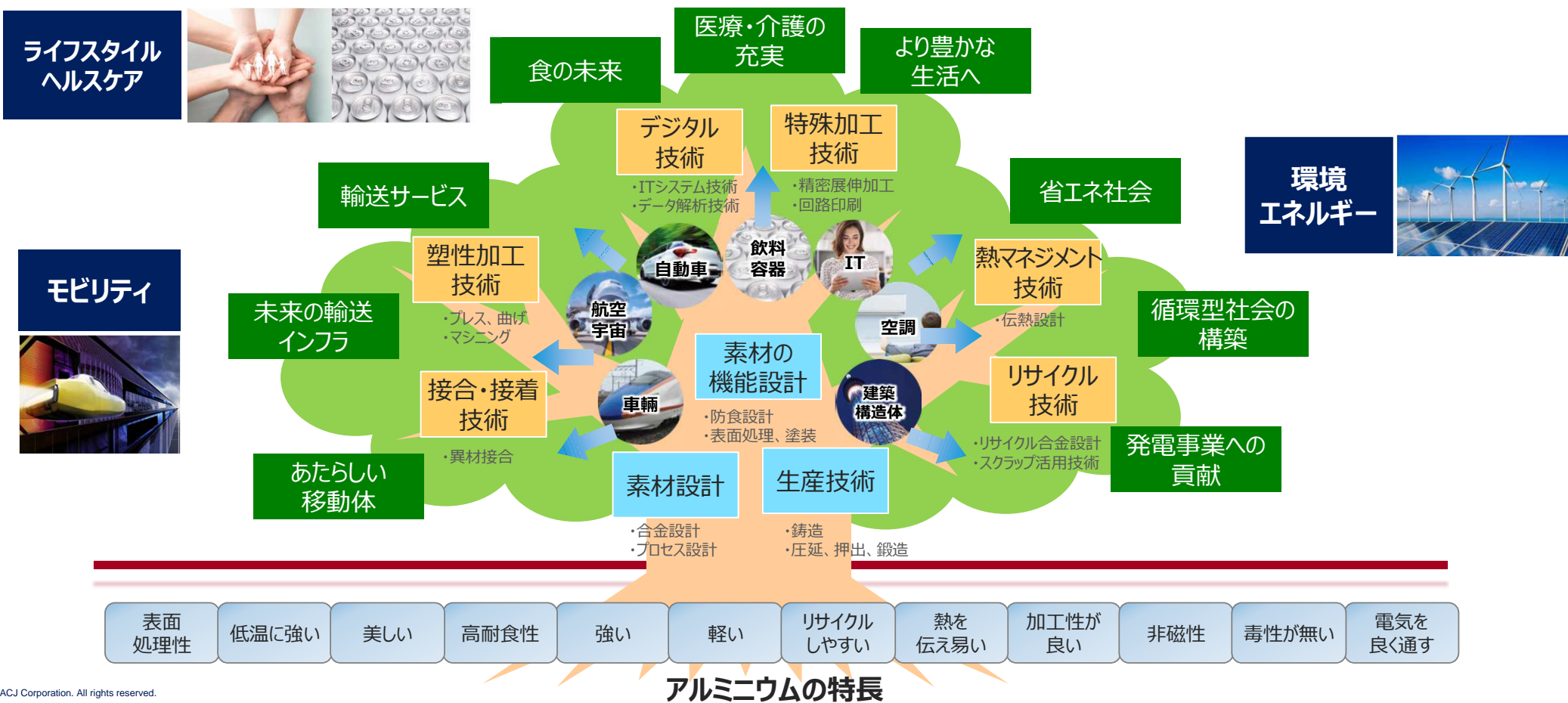
- ① UACJグループの組織力を全ての事業で活かす
- ② 各事業が、既存事業の隣接領域に拡大
- ③ 事業部間のシナジーを発揮し、競争力を創出

④ 隣接領域で得たノウハウを土台に、さらに外側の新領域へ進出



# 長期経営ビジョン “UACJ VISION 2030” に向けての技術の拡がり

## 既存事業領域から新規事業領域へ、アルミ技術の可能性を拡大する



## 強みを活かした”素材+αの価値”創出

技術優位性とビジネス基盤を最大限に活用して、“素材+αの価値”を創造していく

### UACJの強み

#### ◆ 市場ニーズを正しく深く理解する力

- 様々な顧客への様々なアルミ製品供給による市場ニーズとの絶え間のない対話
- 市場ニーズを正しく深く理解し最適な製品で応える知見と経験の蓄積



#### ◆ 市場ニーズを“素材”という形で実現する力

- 多彩で豊富なアルミ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
- 多品種製造にも対応できるコスト競争力



#### ◆ 市場ニーズに幅広く接するビジネス基盤

- 日米アジアに広がる顧客基盤
- 日米アジアに有する大規模製造設備のネットワーク
- 品質重視で培ってきた顧客との信頼関係

### 強みを活かした“+α”の提供価値

#### ◆ 素材+加工による高付加価値部材の提供

例：車載用高強度バンパー等

- ✓ 多種多様な合金・加工技術を組み合わせた素材から加工までの一貫プロセスの製品設計による製品価値の最大化
- ✓ 加工(一つ次の工程)を担当することによるニーズに対する更に深い理解

#### ◆ 顧客での生産プロセス最適化サービスの提供

例：最適な生産条件の提案等

- ✓ 世界最高水準のアルミ製品製造に関するビッグデータを活用
- ✓ 顧客と当社グループとの製造データ連携による顧客工程の最適化
- ✓ 素材の力で顧客の製造プロセスの削減(合理化)に貢献

#### ◆ アルミならではの環境価値を社会に提供

例：Can to Can リサイクル100%等

- ✓ 鋳造プロセスと、合金および加工プロセス設計技術を一貫して保有することによる、リサイクルに対応し環境に配慮した製品の提供
- ✓ 多種多様なスクラップをリサイクルに活かす再生技術

## UACJ VISION 2030 財務・将来財務目標

成長市場・分野への注力と新規事業の創出により、事業領域の拡大と利益率の向上を目指す

	2030年度 目標	(参考) 2020年度実績
売上高	8,000億円以上	5,698億円
売上高営業利益率	6%以上	2.0%
ROIC (税引前営業利益を基に算出)	10%以上	2.2%
ROE	10%以上	△1.8%

## UACJ VISION 2030 非財務(ESG)目標

## 持続可能な社会を、UACJのチカラで

6つのマテリアリティ	評価指標	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 <sub>2</sub> 排出量の削減量 (2019年度BAU*1比)	-	22%削減
製品の品質と責任	重大品質不具合件数	1件以下	ゼロ
	客先クレーム件数	前年比10%減	2020年度比半減
労働安全衛生	重篤災害発生件数	ゼロ	ゼロの継続
	総合度数率*2	4.00	2.45
人権への配慮	人権DD実施、結果を踏まえた目標づくりと アクションプラン実行	4製造所で実施	グループの国内外の主要事業所
	行動規範、人権、ハラスメント関連の研修実施率	96% ※ハラスメント研修は実施率100%継続	100%
多様性と機会均等	管理職に占める女性比率 (役員含む、国内)	4%	15%以上
人材育成	後継候補者計画の実施率	国内グループ会社に展開	100%実施
	重点分野に関する教育支援活動の受益者数	300人/年	500人/年

## 支える基盤のありたい姿

### UACJ VISION 2030 を達成するために、無形資産による下支えを強化する

#### 人材

- ◆ 多様な人材が活躍し、変化に強く柔軟に活動する組織
- ◆ グループとして有する能力を、部門・拠点を越えて活用
- ◆ 高度人材(経営/海外/高度技術人材)の継続的育成

#### 技術

- ◆ 世界のアルミニウムの研究開発をリードする高い技術力
- ◆ 社会の潜在ニーズ発掘と、UACJの技術シーズ提案の融合
- ◆ 環境関連の技術、デジタル活用技術の習得・強化

#### DX

- ◆ デジタル技術(人工知能、CPS\*など)の活用によるスマート化
- ◆ 顧客とのビジネスエコシステムの構築
- ◆ サプライチェーン全体と協業したデジタル活用スキームの実現

#### 風土

- ◆ 企業理念、目指す姿、価値観が浸透し、自然体で実践されている状態
- ◆ 社員が仕事に誇りとやりがいを感じられる高いエンゲージメント

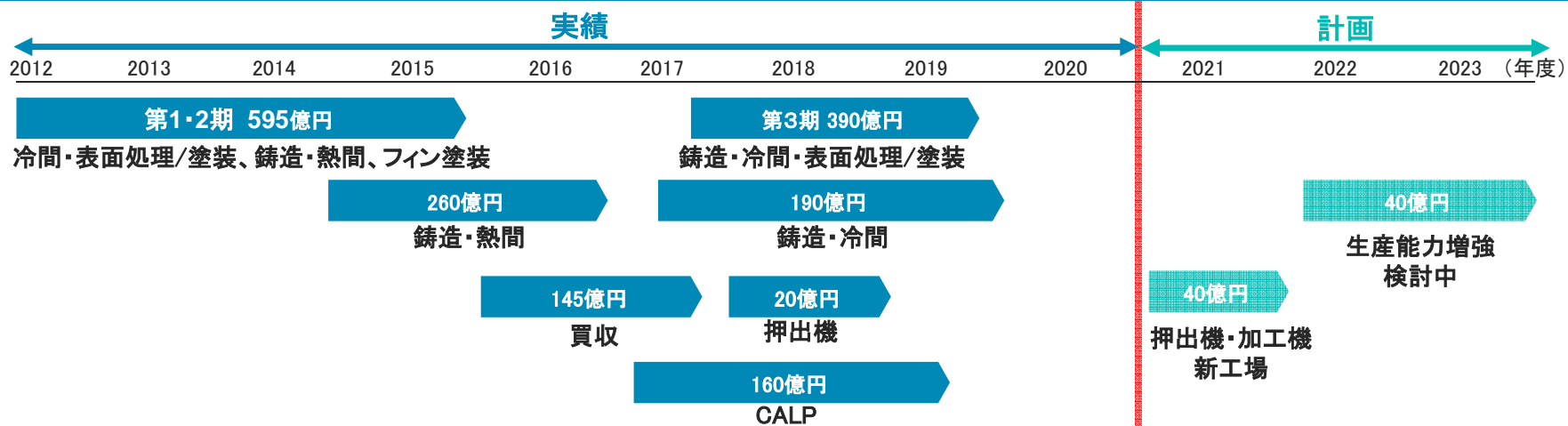
## 2. 前中期経営計画の振り返り



2. 前中期経営計画の振り返り

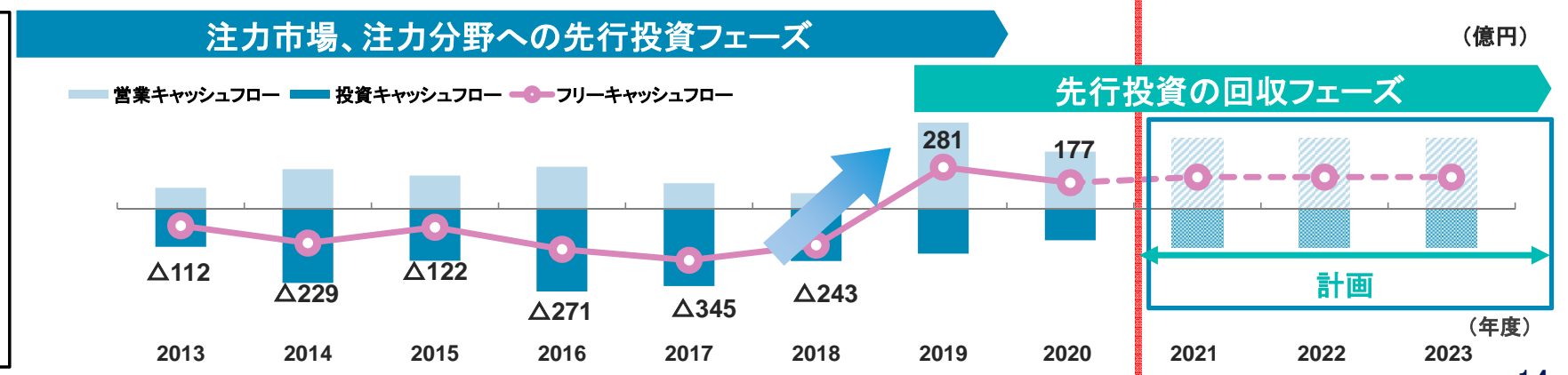
# アルミ圧延事業の産業構造について(投資とリターンの関係性)

生産立上げから量産、投資の回収まで5年以上要する中、19年度より投資回収フェーズへ



主な戦略投資/投融資

UATH (タイ)	985億円
TAA (米)	490億円
UWH (米)	205億円
福井	160億円



連結キャッシュフロー  
 2013-2020年度 実績  
 2021-2023年度 計画

## 財務目標 達成状況

## 世界経済の減速を始めとする市場環境の激変と対応の遅れから、当初目標に未達

(億円)	2018年度実績	2020年度実績 (A)	2020年度計画 (第2次中計策定時) (B)	差異 (A)-(B)	当初目標と変化した主な理由
売上高	6,613	5,698	8,050	△2,352	<ul style="list-style-type: none"> <li>米中貿易摩擦、コロナ影響による広範な分野での需要減による販売数量の下振れ</li> <li>伸銅品事業の売却による売上高減</li> </ul>
営業利益	149	111	370	△259	
経常利益	62	60	300	△240	
Adjusted EBITDA	426	447	770	△323	<ul style="list-style-type: none"> <li>海外の収益化遅れ</li> <li>地金価格の下落による棚卸評価損益</li> <li>販売数量減による国内収益悪化</li> </ul>
ROIC*1	2.7%	2.2%	6.4%	△4.2pt	
ROE	0.6%	△1.8%	8.0%	△9.8pt	
自己資本比率	23.7%	25.0%	26.0%	△1.0pt	
D/Eレシオ*2	1.7倍	1.6倍	1.5倍	-	<ul style="list-style-type: none"> <li>収益未達によるFCF悪化</li> </ul>

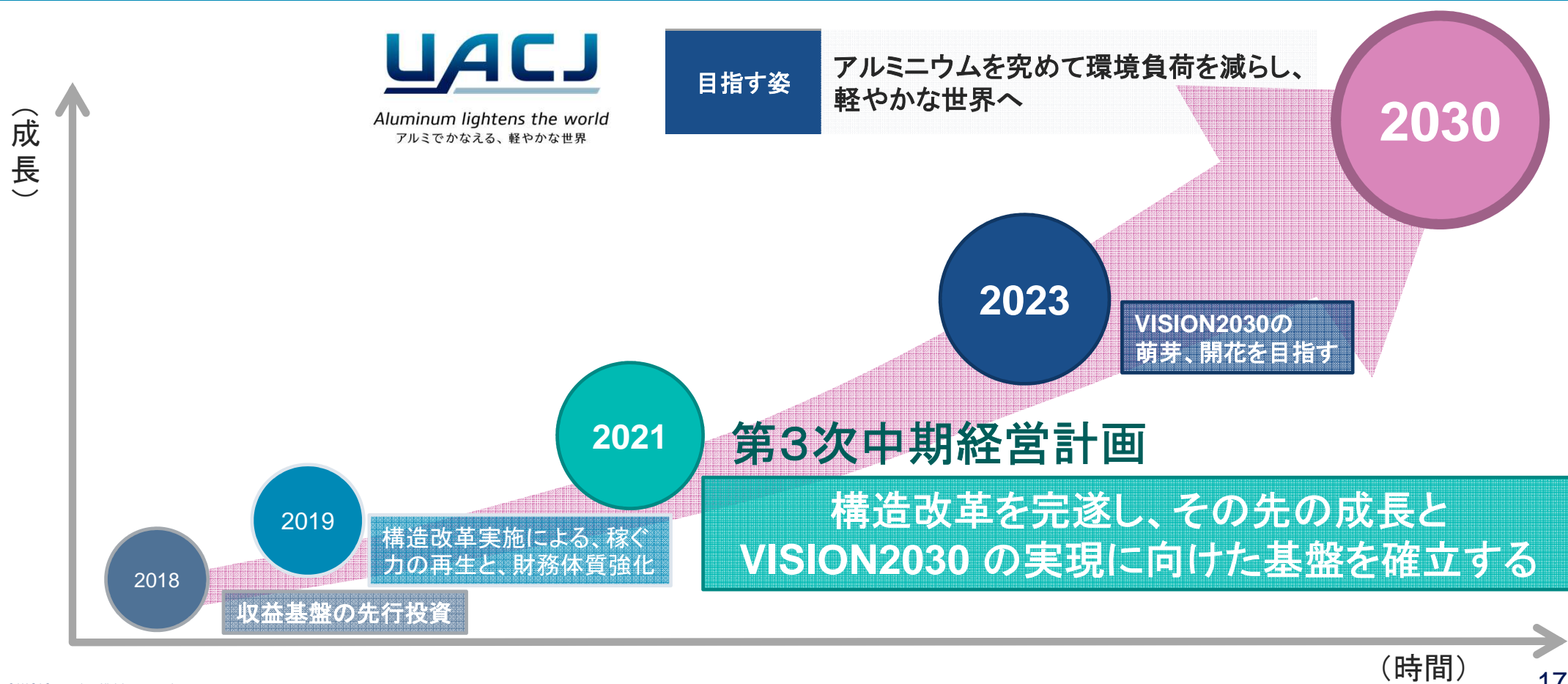


# 3. 第3次中期経営計画



## 第3次中期経営計画の位置づけ

### UACJ VISION 2030に向け、成長を実現するための基盤強化の3年



## 重点方針

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

### 1. 構造改革の完遂

- 稼ぐ力の向上
- 財務体質の改善
- マネジメントの仕組みの強化

### 2. 成長への基盤の強化

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

### 3. 軽やかな世界の実現への貢献（サステナビリティ推進）

- 気候変動問題への貢献



## 第3次中期経営計画の目標

最終年度で ROE 7.5%、ROIC\*2 6.0% を目指す

## 財務指標

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

\*1 D/Eレシオ：劣後ローンの資本性考慮後

\*2 ROIC：税引前営業利益を基に算出

\*3 2019年度BAU(Business as usual)比

## 非財務指標

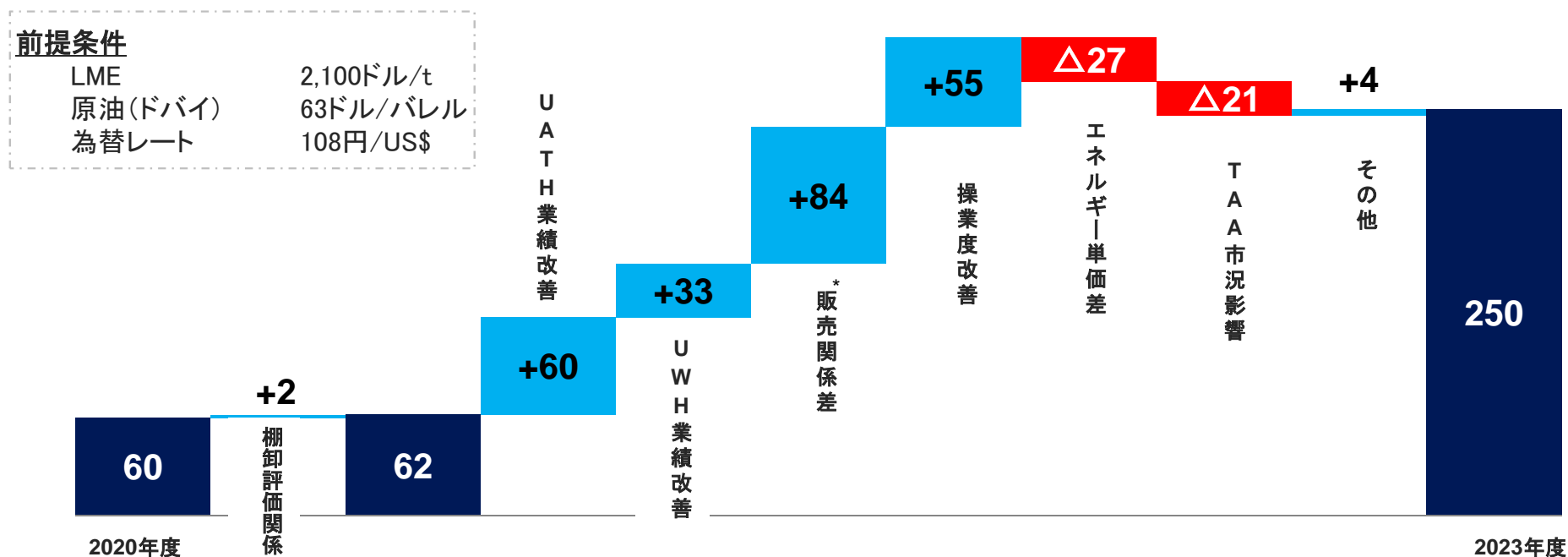
6つのマテリアリティ	評価指標	2023年度目標
気候変動への対応	サプライチェーン全体でのCO <sub>2</sub> 排出量の削減量 (2019年度BAU*3比)	(22%削減(2030年度目標))
製品の品質と責任	重大品質不具合件数	1件以下
	客先クレーム件数	前年比10%減
労働安全衛生	重篤災害発生件数	ゼロ
	総合度数率*4	4.00
人権への配慮	人権DD実施、結果を踏まえた目標づくりと アクションプラン実行	4製造所で実施
	行動規範、人権、ハラスメント関連の研修実施率	96% ※ハラスメント研修は実施率100%継続
多様性と機会均等	管理職に占める女性比率 (役員含む、国内)	4%
	後継候補者計画の実施率	国内グループ会社に展開
人材育成	後継候補者計画の実施率	国内グループ会社に展開
	重点分野に関する教育支援活動の受益者数	300人/年

\*4 総合度数率：統計期間中の延べ労働時間あたりの労働災害による死傷者数(不休業を含む)を100万時間で換算した労働災害の発生状況(頻度)を評価する指標

## 中計達成に向けて： 経常利益目標

コロナからの回復に加えて、構造改革と事業成長で利益を創出する

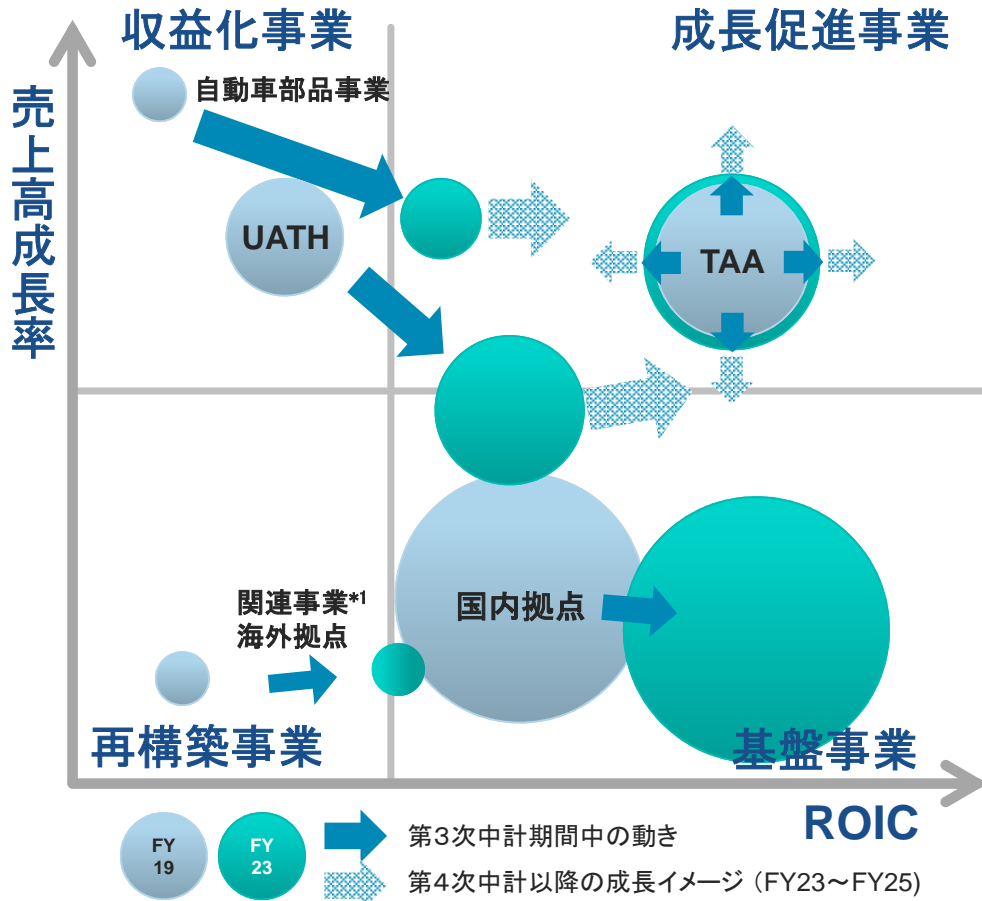
FY20~23 経常利益増減(億円)



構造改革効果 **+185億円**を含む(2019~2022年)

# 事業ポートフォリオマネジメント

成長と資本効率(ROIC)の2軸で事業ポートフォリオを管理し、経営資源配分を最適化させる



© UACJ Corporation. All rights reserved.

※円の大きさは売上高規模をイメージ

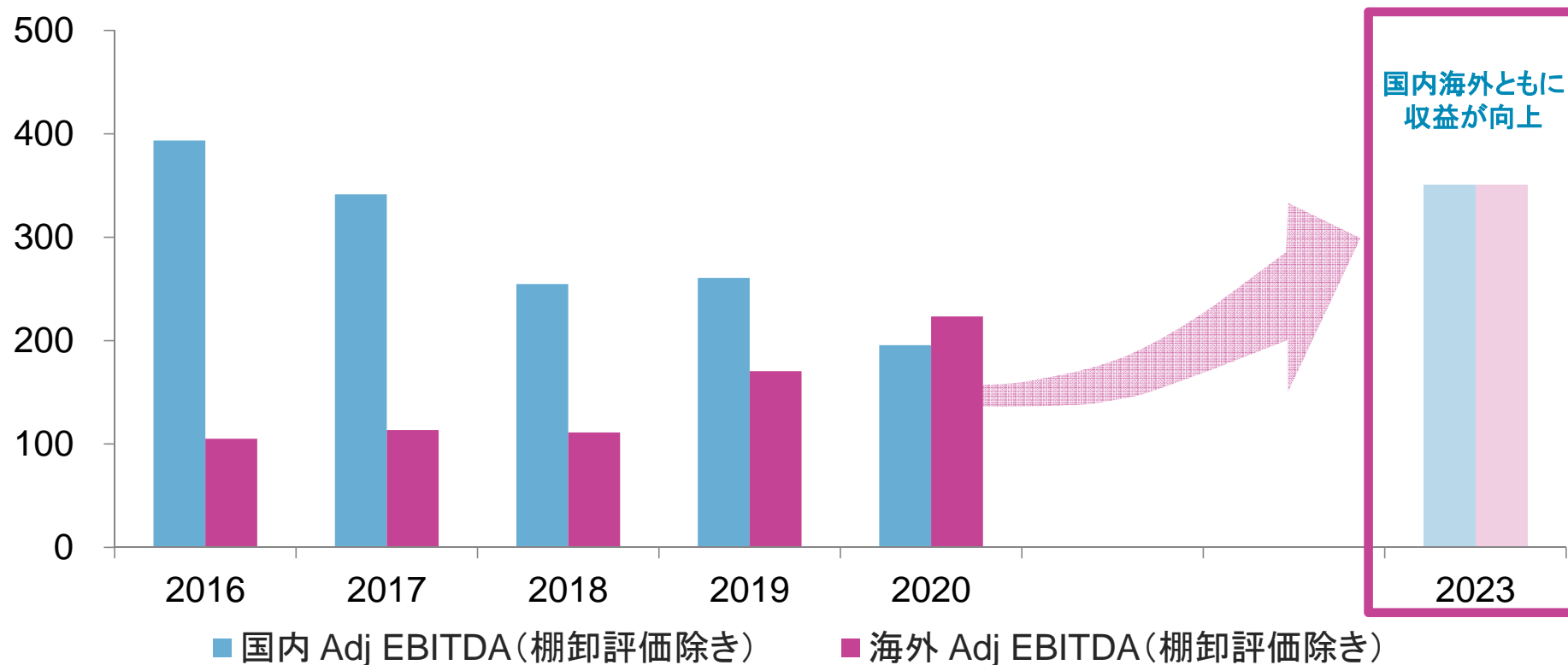
\*1 押出、鍛造、箔、加工品事業

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

## 海外事業 成長推進

海外先行投資の回収、国内構造改革効果の発現により、「稼ぐ力」は着実に向上

国内・海外別 Adjusted EBITDA推移(億円)



## 重点方針① 構造改革の完遂

構造改革の完遂

成長への基盤の強化

軽やかな世界の実現への貢献

### 構造改革を完遂し、強い経営基盤を確立する

#### 重点課題

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

#### 施策

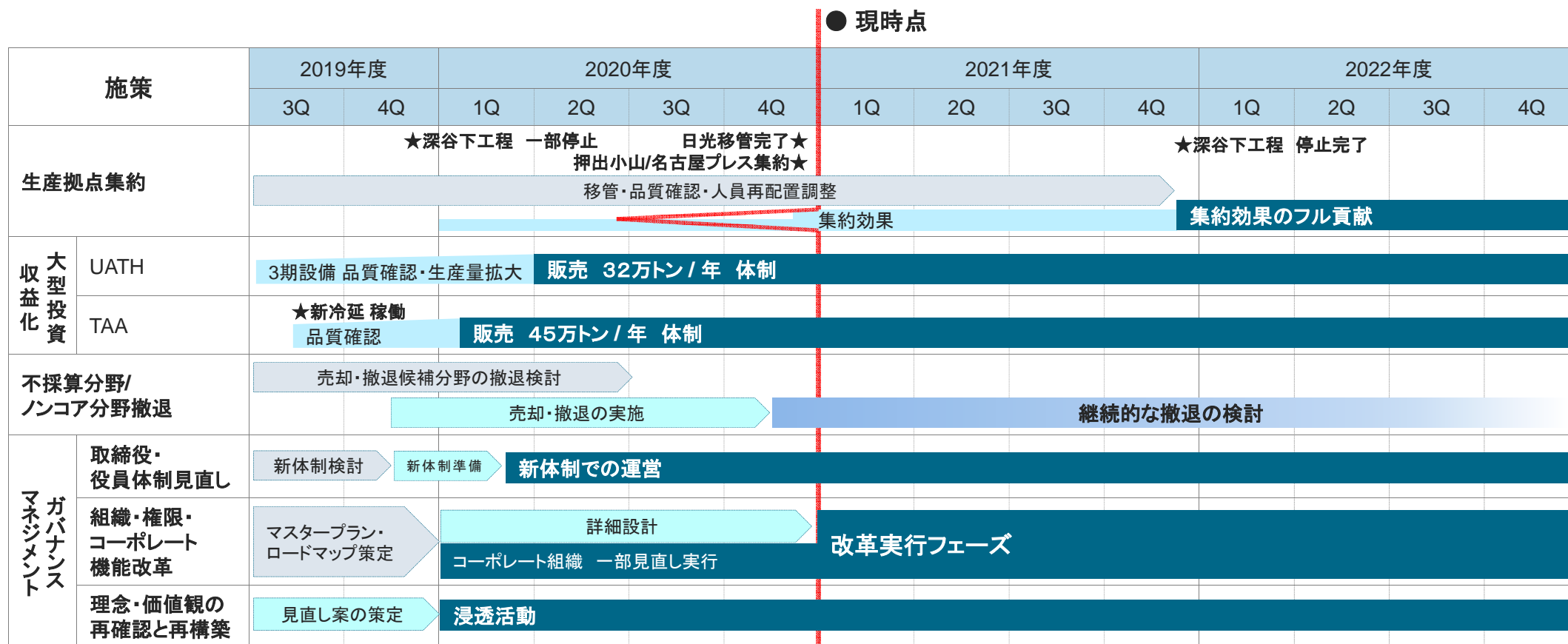
- 損益分岐点引き下げ等による、環境変化に強い収益構造の確立
- 実施済み大型投資の能力最大限活用による成長分野の需要捕捉と収益最大化
- 投資の厳選
- 棚卸資産の削減
- キャッシュフロー、資本効率を重視した経営への取組
- リスクマネジメントの強化
- IT化投資等による業務プロセスの改善、間接業務の効率化
- 組織構造の見直し



3. 第3次中期経営計画

# 重点方針① 構造改革の完遂 : 成果と見通し

各施策はロードマップに沿ってほぼ計画通りに進捗している

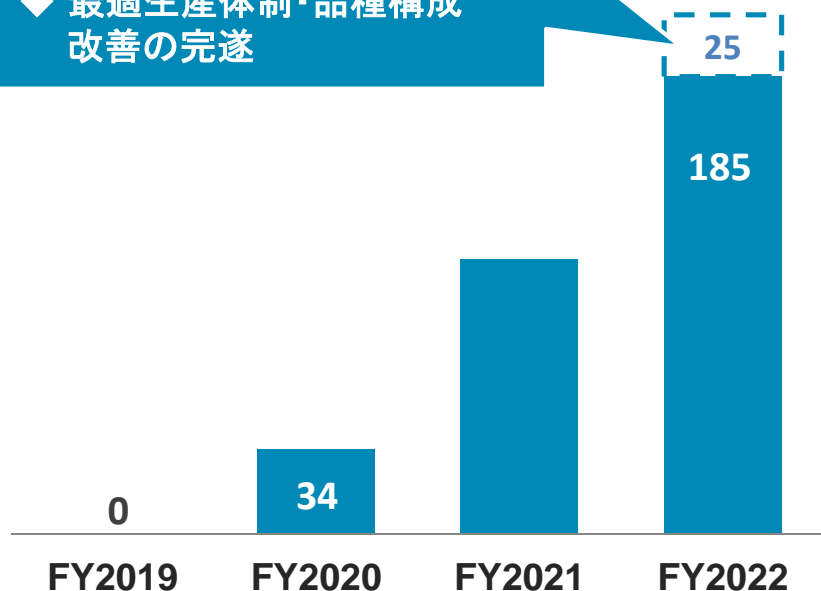


## 重点方針① 構造改革の完遂 : 稼ぐ力の向上

海外は計画上振れ、国内はコロナ影響を受け、追加施策の実施

### 追加施策

- ◆ 付加価値販売の強化
- ◆ 製造コストの低減
- ◆ 組織改革によるコスト削減
- ◆ 最適生産体制・品種構成改善の完遂



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

## 重点方針① 構造改革の完遂 : 財務体質の改善

「投資の厳選」、「稼ぐ力向上」の両輪で有利子負債を削減し、財務体質の改善を図る

19 - 20年度

21 - 22年度

フリーキャッシュフロー  
の黒字化

- FCF 黒字化に目途
  - ✓ 大型戦略投資が一巡
  - ✓ 銅管事業売却

- FCFを継続的に創出
  - ✓ 大型投資の回収フェーズ
  - ✓ 設備投資の厳選徹底
  - ✓ 構造改革効果の発現

投資の削減

- 大型戦略投資が完了
  - ✓ UATH、TAA等の  
大型戦略投資が一巡

- 設備投資を抑制
  - ✓ 設備投資総額は減価償却の7割程度に抑制
  - ✓ 戦略投資は厳選しながら重点分野に投資

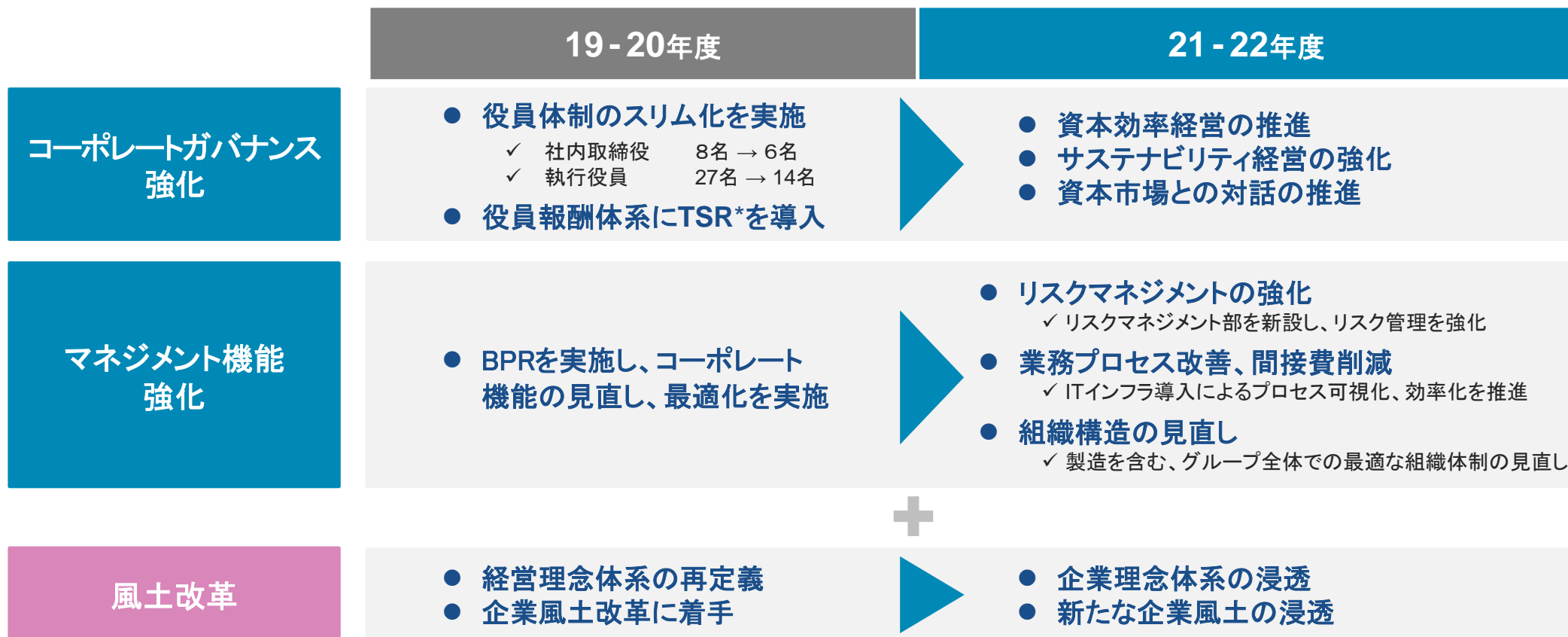
有利子負債の削減

- 290億円削減
- D/Eレシオ \* : 1.9倍 (劣後考慮後:1.6倍)
  - ✓ 設備投資の抑制

- 510億円以上の削減
- D/Eレシオ \* : 1.4倍 (劣後考慮後:1.3倍)
  - ✓ 設備投資の抑制
  - ✓ 棚卸資産の削減
  - ✓ 稼ぐ力の向上 (利益創出)

## 重点方針① 構造改革の完遂 : マネジメントの仕組みの強化

マネジメント機能強化、企業風土改革を実施することで、グループ全体が筋肉質な体質に



## 重点方針② 成長への基盤の強化

構造改革の完遂

成長への基盤の強化

軽やかな世界の実現への貢献

### 構造改革のその先に向けた基盤を強化する

#### 重点課題

付加価値の向上

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

#### 施策

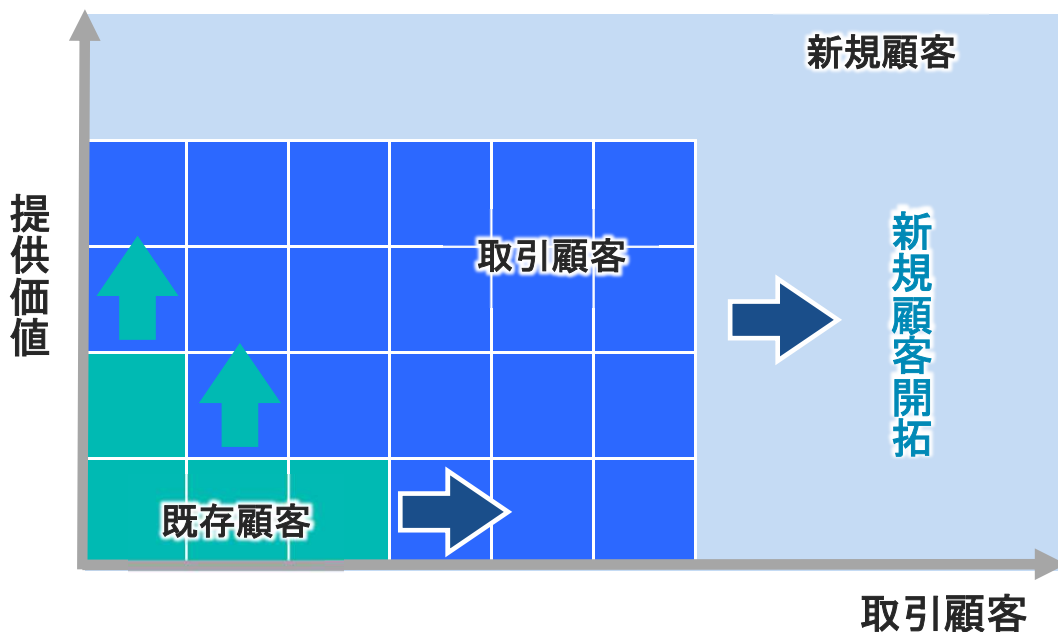
- バリューチェーン、サプライチェーンを通じた、素材+αの付加価値の創出・提供
- 成長市場（北米、東南アジア）、成長分野（缶、自動車）への注力
  - 3極連携による北米缶需要への対応と北米拠点の能力増強の検討
  - 自動車部品事業の能力拡張（北米、中国）
- 社内ベンチャー等、新規領域づくりを支える仕組みと体制の整備
- シーズ起点の新領域の発掘
- 全ての現場力の強化＝ものづくり学園、U-KI活動を中心にものづくりの伝承と人と組織づくりをすすめる
- リサイクル、デジタル技術への経営資源投下
- 多様な人材の活用やエンゲージメントの向上

## 重点方針② 成長への基盤強化：付加価値型ビジネスの拡大

### 顧客基盤への「環境素材」および「付加価値サービス」拡大

#### 提供価値の拡大：環境素材＋付加価値サービスを提供

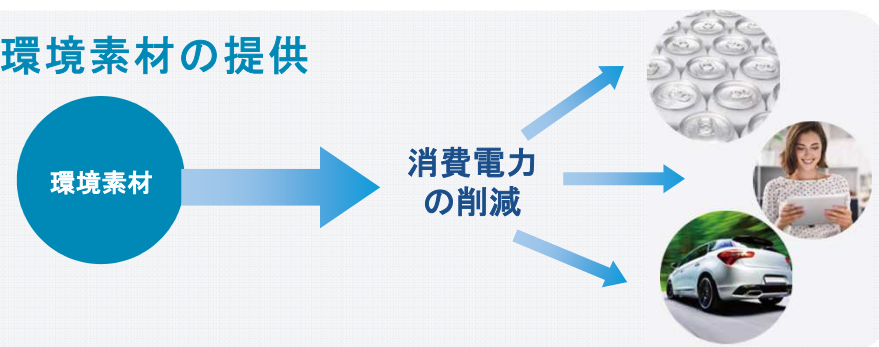
- UACJ認定リサイクル材の提供
- リサイクル素材の共同開発
- 事業間連携による形成加工およびサービスの拡大



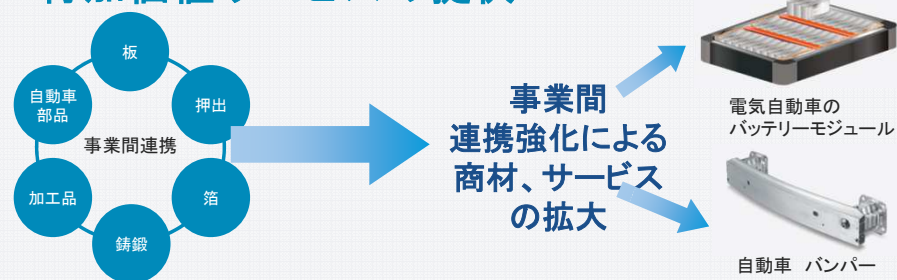
#### 取引顧客の拡大：様々な分野での取引拡大

- 缶材、産業材でのリサイクル材導入の拡大
- 自動車分野でのリサイクル材の共同開発
- 自動車部品分野での付加価値サービス拡大

#### 環境素材の提供



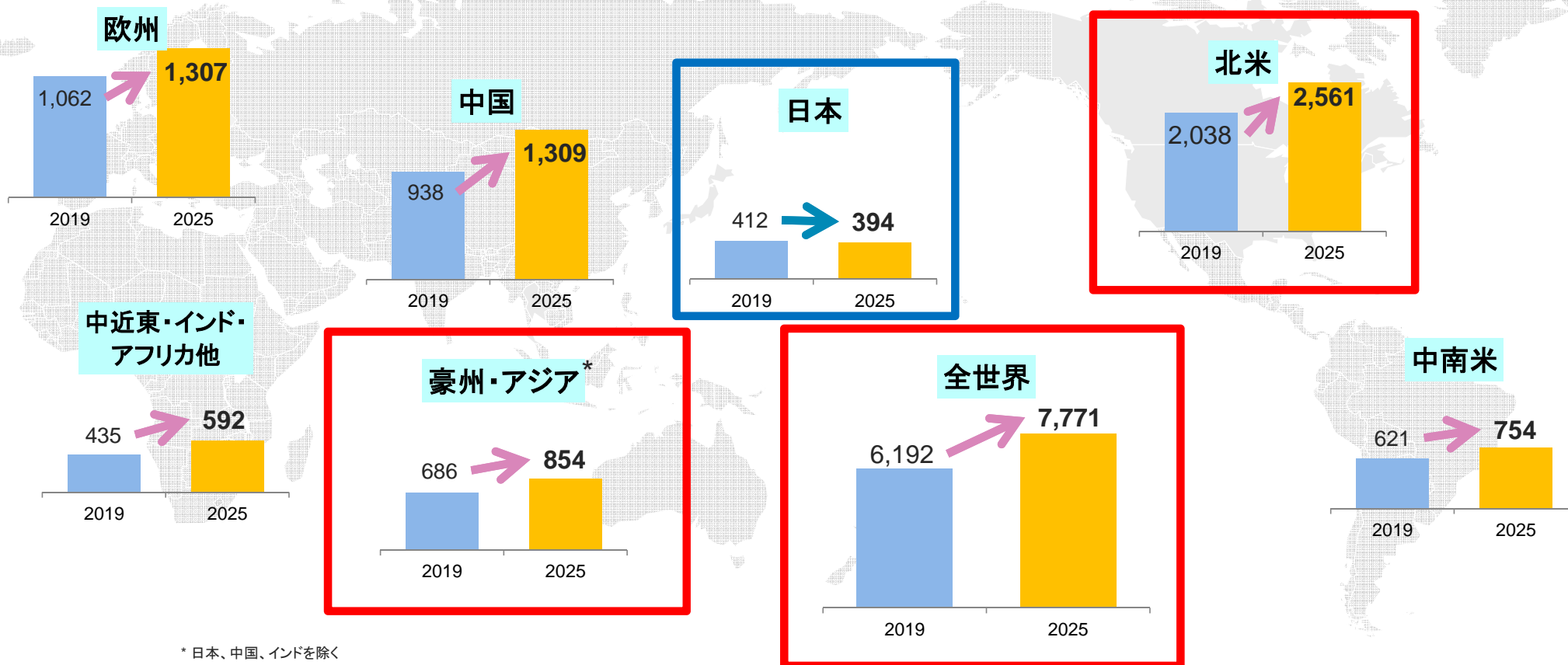
#### 付加価値サービスの提供



## 重点方針② 成長への基盤強化 : 地域別の缶材需要

### 北米地域中心に世界的な缶材需要の増加

(単位:千トン)



\* 日本、中国、インドを除く

※出典 : CRU 【aluminium rolled products market outlook november 2020 report】

## 重点方針② 成長への基盤強化 : 地域戦略とグループ戦略

### 世界3極供給体制を活かしたグローバルでの缶材拡販を目指す

#### 日本 : 構造改革の完遂

構造改革完遂による損益改善と  
限界利益率の向上

- 重点品種の拡販
- 環境対応強化

#### TAA : 旺盛な北米需要の獲得

収益性を維持し、先行投資の回収を目指す

- UATH/日本との連携による販売拡大
- さらなる生産能力アップを検討中

#### UATH : 32万トン+ $\alpha$ の生産

現有設備の徹底活用による生産、  
販売数量のアップ

- 製造所運営の現地化
- 収益向上施策の実行
- 北米向け等、グローバル展開

#### 板事業本部 経常利益 +180億円

3極運営体制のサポート強化と  
製造所オペレーションの効率化をサポート

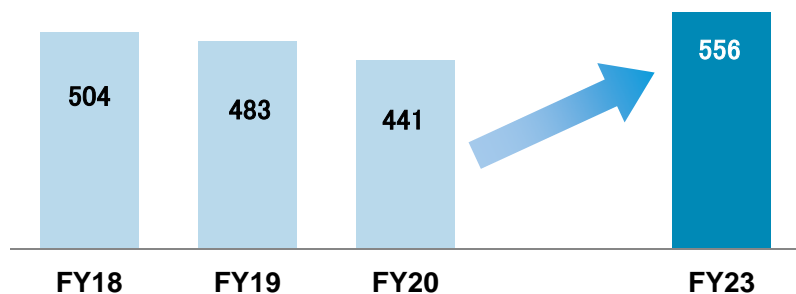
- 3極連携でのグローバル顧客への缶材販売強化
- 好調な北米市場への他拠点から販売拡大
- 3極での技術、製造ノウハウの共有



## 重点方針② 成長への基盤強化：国内板事業

### 構造改革による「稼ぐ力」の向上とリサイクル推進による環境負荷低減を実行

販売数量 (国内市場向け) (千トン)



#### 市場機会

- 環境負荷低減ニーズの高まりによる自動車軽量化
- デジタル技術の進展によるIT材、半導体関連の需要の増加
- 包装容器分野でのリサイクル需要の高まり

#### 課題・施策

- 缶材：顧客と協働でのリサイクルの推進
- 自動車：福井製造によるコスト競争力のアップと顧客の拡大
- 厚板：水素事業など新規顧客獲得に注力

#### 分野別の戦略

分野	市場	方針
缶材	国内	✓ 顧客との強いリレーション維持のもと、シェア拡大と缶需要喚起を狙う
産業材	箔地	✓ リチウムイオン電池需要の更なる取込を目指し、製箔及び電池事業を強化する
	フィン	✓ 環境負荷低減/リサイクル志向で差別化できる熱交や塗膜を開発
	電池材	✓ 市場の拡大に対応し、コスト競争力と供給力を確保
	IT	✓ 環境対応型の商品開発を行う
自動車		<ul style="list-style-type: none"> <li>✓ 福井製造での歩留まり改善によってコスト競争力を強化</li> <li>✓ 品質の構築やリサイクルモデルの確立により加工性やリサイクル面で差別化</li> </ul>
自熱交	EV/FCV	✓ CO <sub>2</sub> 削減への取り組みと電動化需要の獲得を目指す
厚板・輸送材 鋳鍛		✓ 品質改善と受発注DX化等により差別化を図る

#### UACJの強み

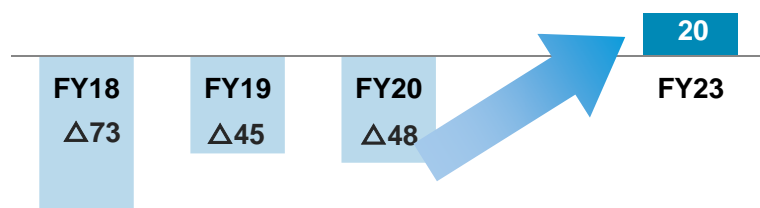
- 国内での圧倒的シェア
- 長年にわたる顧客との良好な関係
- 多品種への対応能力
- 顧客ニーズへのすり合わせ力

## 重点方針② 成長への基盤強化 : UATH

### 32万トン+αの生産体制、循環型モノづくり体制構築により、グローバル競争力を強化

#### 経常利益 (億円)

- ・旺盛な缶材の需要環境が収益を後押し
- ・為替・エネルギーコストの上昇の影響を受ける



#### 市場機会

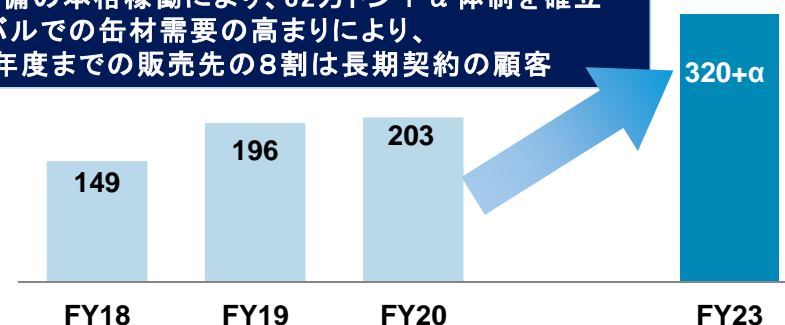
- 経済成長にともなう旺盛なアジア・パシフィック圏の需要増
- 脱プラスチック化の進展による域外などへの輸出拡大

#### 課題・施策

- 32万トン+αの生産体制構築
- 工場運営の更なる現地化
- 収益向上施策の実行(品種、地域、顧客構成、コスト削減)
- グローバル顧客との関係性強化
- リサイクル技術の開発および、リサイクル循環の仕組み構築

#### 販売数量 (千トン)

- ・第3期設備の本格稼働により、32万トン+α体制を確立
- ・グローバルでの缶材需要の高まりにより、21~23年度までの販売先の8割は長期契約の顧客



#### UATH の強み

- 東南アジア唯一の最新鋭アルミ圧延工場
- 今後も需要伸長が見込まれるアジア圏へのアクセスの良さ
- 日系企業をはじめとした製缶メーカーとの信頼関係

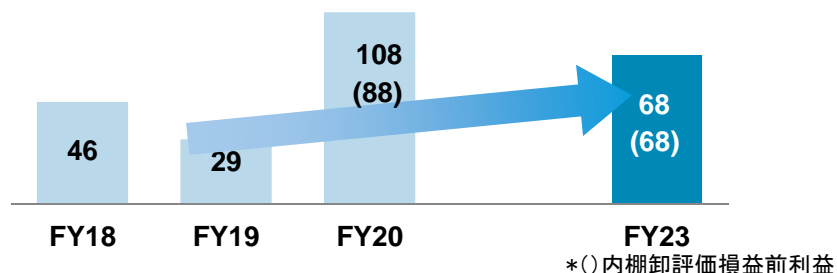


## 重点方針② 成長への基盤強化 : TAA

旺盛な缶材需要環境継続により、21・22年度の生産分については100%契約済

### 経常利益 (億円)

- ・北米飲料缶需要の拡大により、20年度で既にフル生産、フル販売
- ・原料価格の上昇リスクを計画に反映



### 市場機会

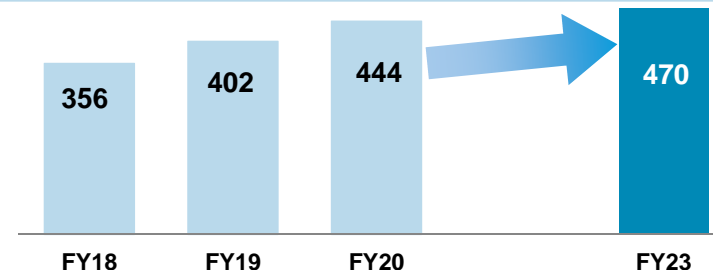
- 年率約5%以上の缶材の需要増
- 脱プラスチック化を背景とした缶材の需要増
- 高度な市場環境(価格、用途の拡大)

### 課題・施策

- 原料調達の見通しの拡大
- UATH、日本との連携強化
- 戦略的な投資の実行による生産能力のアップ

### 販売数量 (千トン)

- ・大口顧客との長期契約比率が9割
- ・21、22年度の生産能力の大部分が契約済み



### TAA の強み

- 高い生産性を実現する工場運営
- 長年にわたる製缶メーカーやボトラーとの信頼関係
- 世界トップクラスの生産効率によるコスト競争力
- スクラップリサイクル技術の活用によるサステナビリティ経営の加速



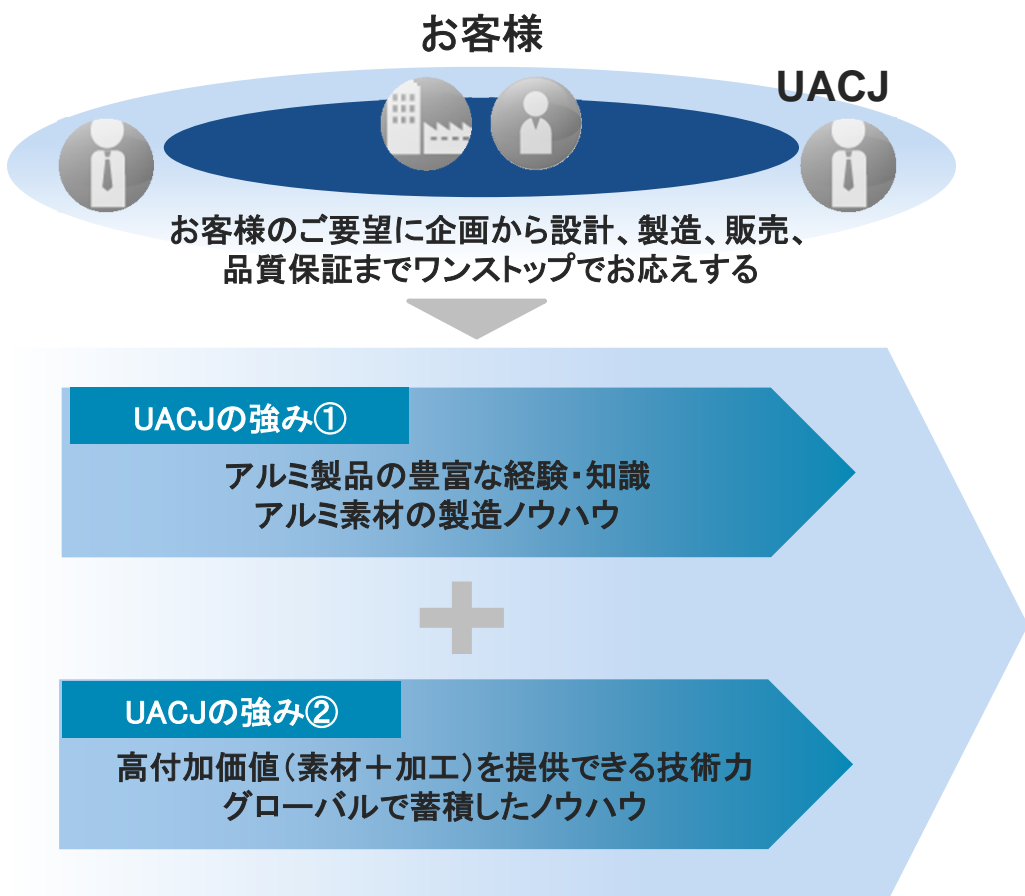
米国のスクラップ鋳造炉



Logan Aluminum Inc.(米国)

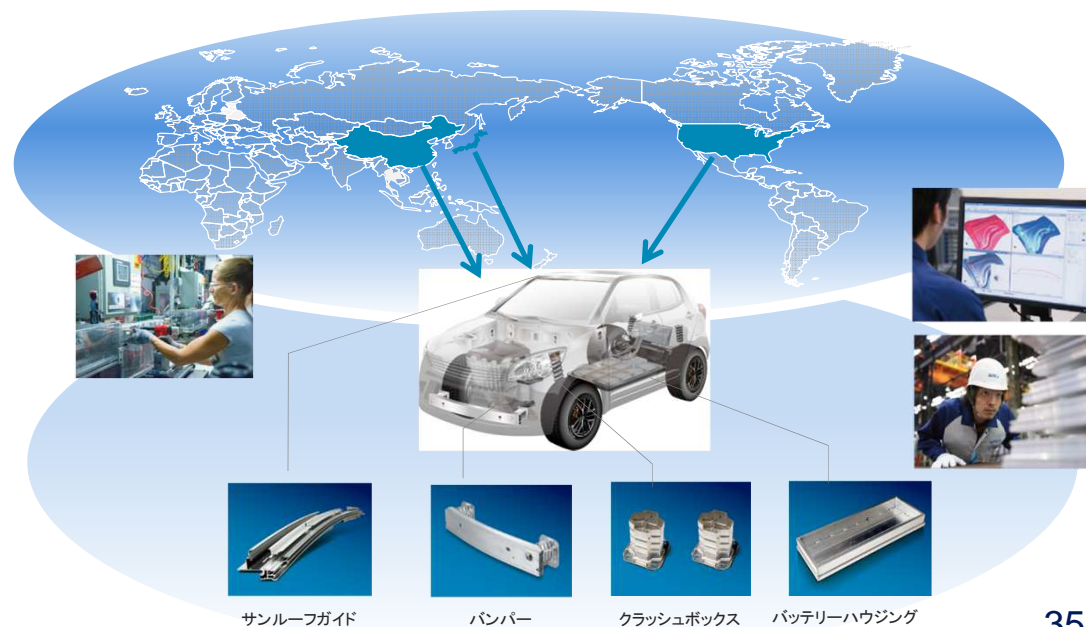
## 重点方針② 成長への基盤強化 : 成長分野(モビリティ)へのアプローチ

### EV化が先行する北米を中心に旺盛なアルミ自動車部品の需要への対応



#### ■ 自動車部品のグローバル供給と安定量産体制立上げにより、早期での収益貢献拡大を目指す

- 日本: 既存顧客とのビジネス拡大
- 北米: 北米の旺盛なEV、自動車需要への対応
- 中国: EV向けビジネスの拡大

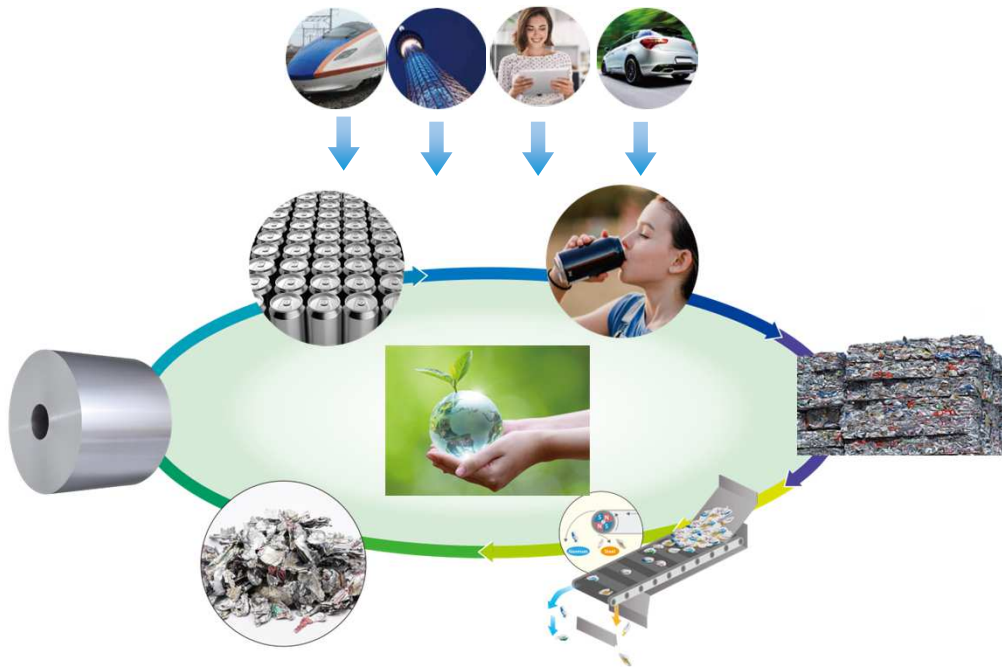


## 重点方針② 成長への基盤強化：新規領域の創出

### シーズを活かした社会課題、顧客課題の解決に取り組む

#### アルミニウム・リサイクルエコシステムの構築

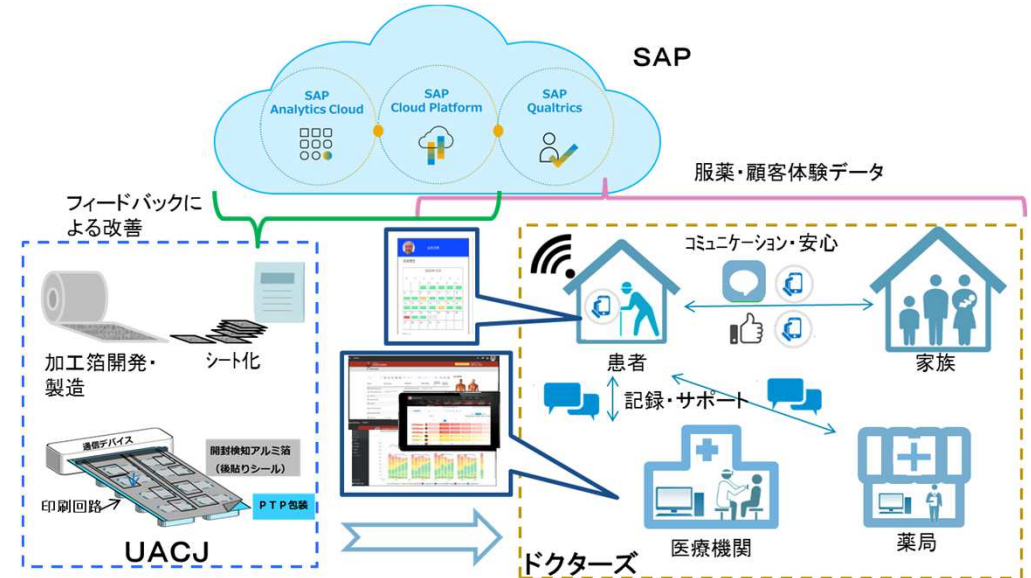
様々な分野でアルミニウムのリサイクルエコシステムを異業種と連携しながら確立していく



#### UACJ × SAP × ドクターズ

#### 開封検知付アルミ箔を使用した服薬管理システムの共同研究

2022年までに当システムの実用化を目指し開発を進め、服薬管理により患者の健康促進に貢献するシステムの構築を目指す



## 重点方針② 成長への基盤強化：新規領域の創出

# 社内公募、社外とのコラボレーションを通じて、新たなアルミニウムの輝きを発掘する

### 社内ベンチャー制度「UACJ Innovators」

UACJグループの+αの付加価値、新事業となる可能性のある事業プランを、広くグループ各社社員より募集。



(社内募集資料より抜粋)

### UACJ x Wemake\*

UACJのアルミ素材や関連事業のアセットを活用し、新たな価値を提供する新事業や新製品コンセプトをグループ外からも広く募集。



\*Wemake  
企業主催のプロジェクトに対し、個人・法人問わず提案することのできる  
オンライン共創プラットフォームサービス。

<https://www.wemake.jp/>

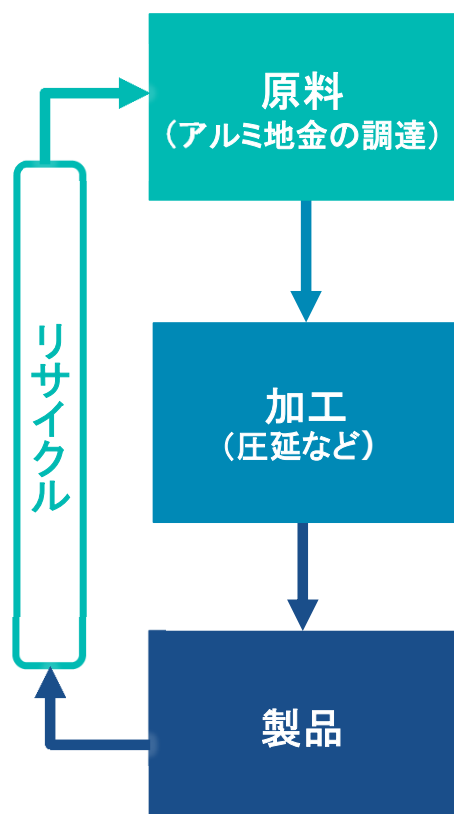
## 重点方針③ 軽やかな世界の実現への貢献

構造改革の完遂

成長への基盤の強化

軽やかな世界の実現への貢献

### 気候変動対策推進委員会を立ち上げ、アルミによる環境負荷低減へ積極的に貢献



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

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

- リサイクル素材の運用、顧客への訴求

サプライチェーンでのCO<sub>2</sub>排出量  
(2019年度BAU比\*)

2030年目標

22%  
削減

社会的価値

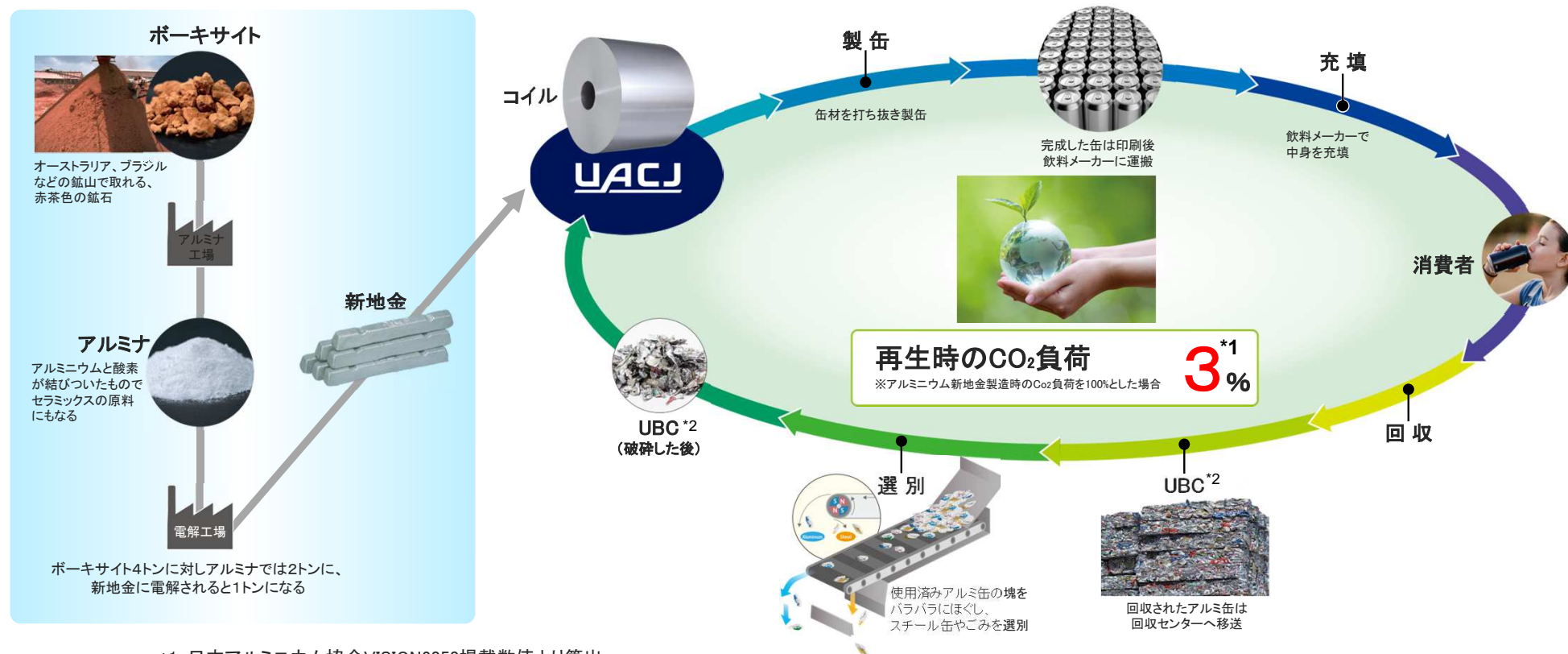
企業価値  
向上

経済的価値

## 重点方針③ 軽やかな世界の実現への貢献

# アルミニウム製品の環境負荷低減ライフサイクルをグローバルで推進する

使用済み飲料缶(Used Beverage Can)を中心としたリサイクル原料を積極的に使用し、  
環境負荷低減に大きく貢献



\*1: 日本アルミニウム協会VISION2050掲載数値より算出

\*2: UBC 使用済み飲料缶 (Used Beverage Can)



## 社会への取り組み

広く社会に貢献する企業であるために、ステークホルダーの期待を理解し信頼に応えていく

### 品質向上・顧客満足度の向上

- 重大品質不具合(品質異常) : 昨年度実績件数ゼロの継続
- クレーム・苦情件数 : 2019年度比較で発生数の10%以上の改善を目指す



### 人材育成・ダイバーシティの推進

- 管理職に占める女性の割合 : 2023年時点で4%を目指す(役員含む、国内)
- エンゲージメント調査における平均点を上げる



### 安全で健康な職場環境の整備

- 過去に発生した重篤な災害を風化させない活動の推進
- 安全体感教育の継続実施
- 中途入社者の安全衛生教育の強化



## 地域社会への貢献

事業を展開する地域と共生し、ともに発展していくための活動を積極的に展開

### 次世代への貢献

- 次世代教育イベントへの協賛
  - 「朝日新聞地球教室」「日経エデュケーションチャレンジ」などの児童・生徒向けイベントに協賛し、アルミニウムや環境、キャリアについて講演
  - アスリートが講師となり、チャレンジする心の大切さを学ぶプロジェクト「朝日新聞スポーツチャレンジA」への協賛
- スポーツ教室の開催
  - プロチーム「ヤクルトスワローズ」「宇都宮ブレックス」「FC岐阜」と共同でスポーツ教室を開催



### 地域への貢献

- クリーンアップ活動への協賛・参加
  - NPO法人グリーンバードへの協賛と地域清掃活動の実施
- 被災地における若年層就労支援活動への協賛
  - 一般社団法人イシノマキ・ファームへの協賛

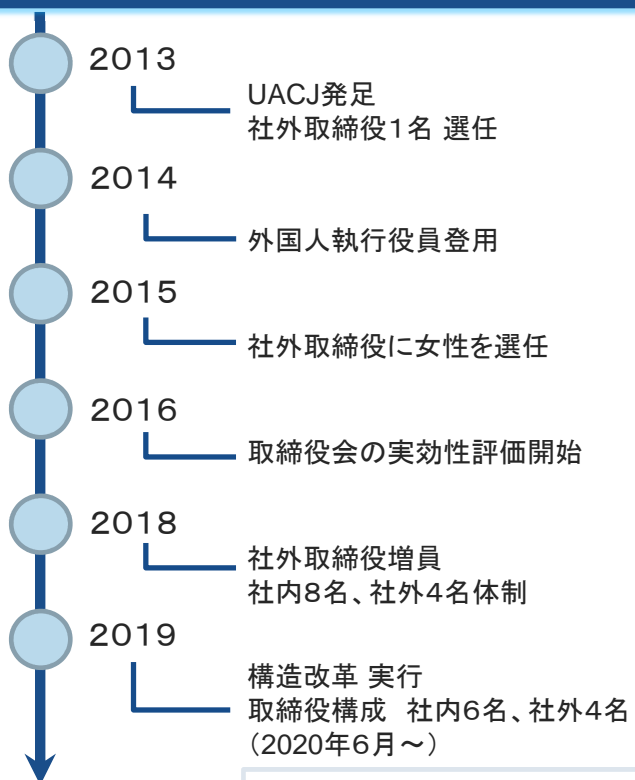
### 文化への貢献

- 将棋タイトル竜王戦(主催:読売新聞社 日本将棋連盟)への協賛
- 文化協賛等の実施

## ガバナンスへの取り組み

# ガバナンス機能の強化・充実を推進することで、企業価値の継続的向上を図る

### これまでのガバナンス強化の主な取組み



### 具体的な取り組みの強化

- ・資本効率経営の推進
- ・サステナビリティ経営の強化
- ・資本市場との対話の推進

### [気候変動対策推進委員会]の設置

#### 活動内容

- カーボンニュートラル対応
- リサイクル推進
- アルミ化推進

アルミニウムの特性を生かした、環境への負荷を緩和・抑制する製品の開発・提案・供給を通じて、持続可能な社会の構築に積極的に貢献していくと共に、水平リサイクルを最大限に実現することを目指し、バリューチェーン全体での温室効果ガス削減を通じて、「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。」の実現に邁進する。

### 国連グローバル・コンパクトへの署名

国際社会において持続可能な成長を実現するための国際的イニシアチブ「国連グローバル・コンパクト」へ署名。  
グローバルに事業を展開するアルミニウム総合メーカーとして、社会のサステナビリティ向上に貢献するとともに、強力な推進のためガバナンス機能をより充実させる。

取締役会の経営監督機能強化を図り、財務・経営・ESG情報の適切な開示、企業倫理の確立、コンプライアンス徹底、リスク管理徹底等へより一層邁進する

## 財務体質の強化(資本構成・資本配分)

持続的な企業成長を支えるために、財務体質を強化する

### 財務戦略

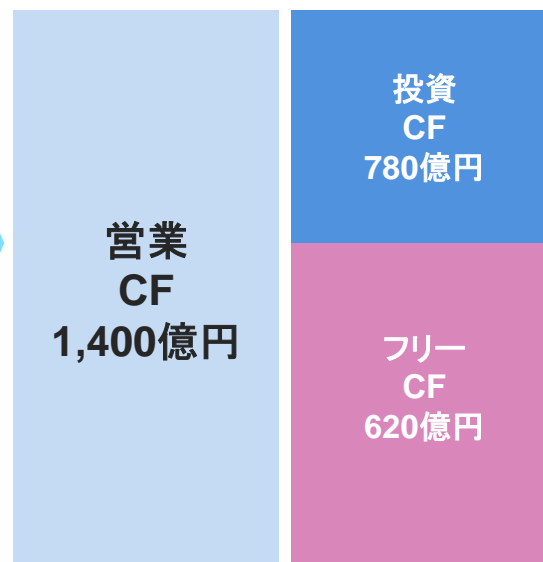
#### 基本方針

- ・資本効率の重視: 資本コストを上回る収益性の確保
- ・自己資本の強化: 安定した事業運営と成長機会を的確に捉えられる財務基盤の確立

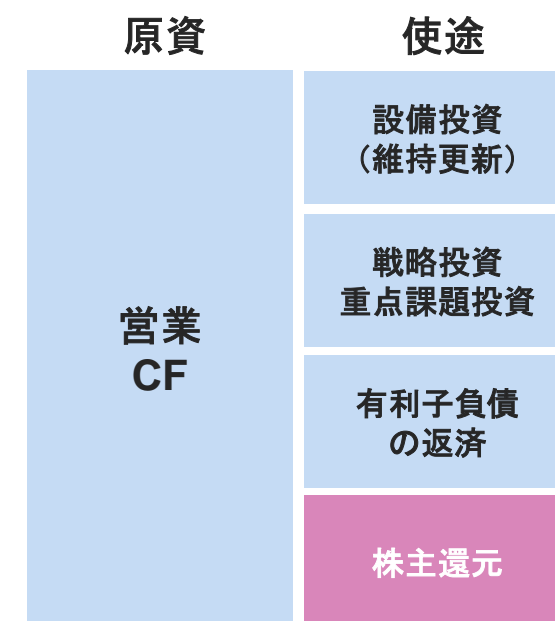
#### 第3次中計 財務戦略の重点項目

- ・財務体質の改善: 有利子負債の削減を最優先
- ・設備投資: 重点市場/分野への戦略投資、気候変動対策等の重点課題投資
- ・株主還元: 連結配当性向20~30%目安

### 第3次中計 キャッシュフロー



### 第3次中計 キャッシュアロケーション



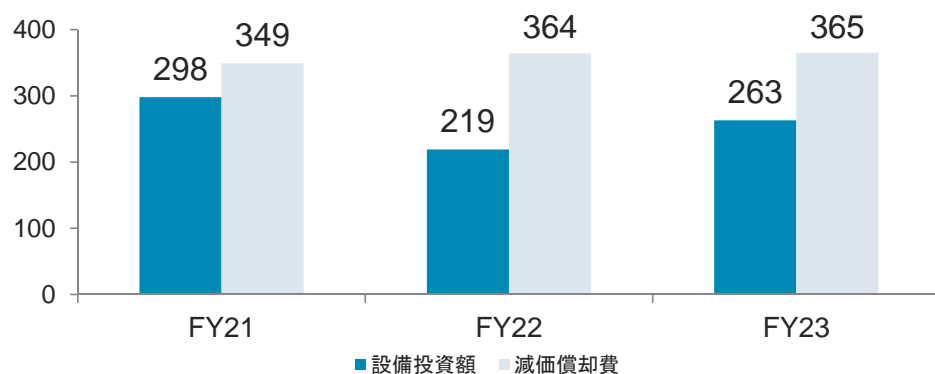
### 3. 第3次中期経営計画

## 設備投資計画

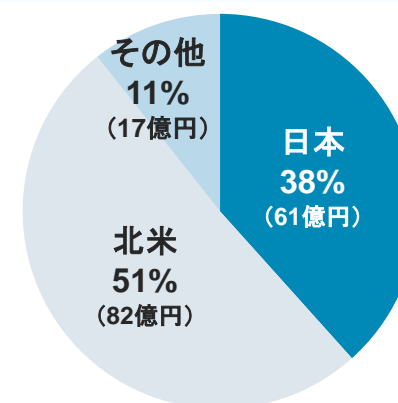
創出したキャッシュを有効活用し、成長市場、成長分野、経営基盤の強化に集中投資を実行

目的分類	金額(億円)	主要目的
一般投資	536	BCP対応、耐震、品質保証、劣化更新
戦略投資	160	北米拠点の生産能力増強、自動車部品事業増強
重点課題投資	84	気候変動対策、DX/IT施策、構造改革・働き方改革対応
<b>21~23年度 計 (減価償却費 計画総額)</b>	<b>780 (1,078)</b>	<b>設備投資総額は減価償却の7割程度に抑制する</b>

設備投資額・減価償却費 年度推移 (億円)



戦略投資 地域別内訳 (億円)



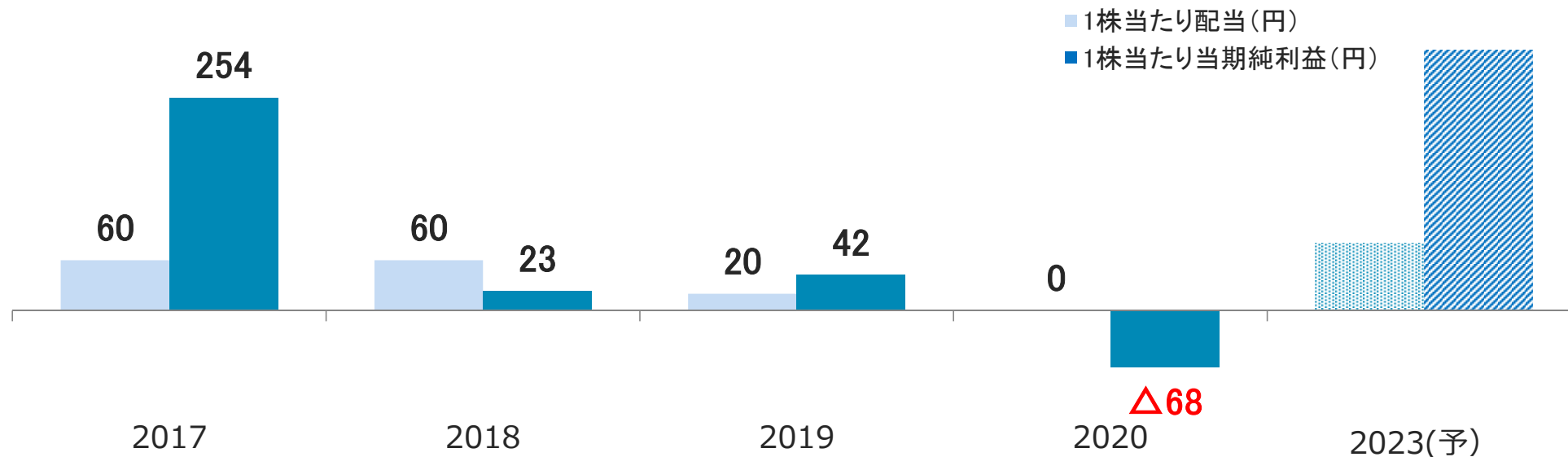
## 株主還元方針

長期的な総還元性向30%以上を目標に、安定的かつ継続的な配当及び株主価値の向上に取り組む

還元方針 : 長期的な総還元性向は30%以上を目標とする

配当 : 連結配当性向20%~30%を目途に、安定的かつ継続的な配当を目指す

株式価値の向上 : 確実な利益・キャッシュフローの確保、資本市場との対話で価値向上を目指す



## 4. 参考資料



#### 4. 参考資料

## 主要財務データ

(億円)	2015	2016	2017	2018	2019	2020	2023(予)
売上高	5,757	5,683	6,243	6,613	6,152	5,698	7,000
営業利益	152	259	292	149	101	111	300
棚卸評価前経常利益	203	259	113	30	98	62	250
経常利益	120	198	194	62	38	60	250
親会社株主に帰属する当期純利益	51	87	123	11	20	△33	-

有利子負債残高	2,890	3,238	3,423	3,751	3,440	3,358	2,800
---------	-------	-------	-------	-------	-------	-------	-------

売上高営業利益率(%)	2.6%	4.6%	4.7%	2.2%	1.6%	2.0%	4.2%
ROE(%)	3.0%	5.0%	6.5%	0.6%	1.1%	△1.8%	7.5%
ROIC*1(%)	3.3%	5.6%	5.8%	2.3%	1.9%	2.2%	6.0%
D/Eレシオ*2(倍)	1.7	1.4	1.5	1.7	1.6	1.6	1.2以下

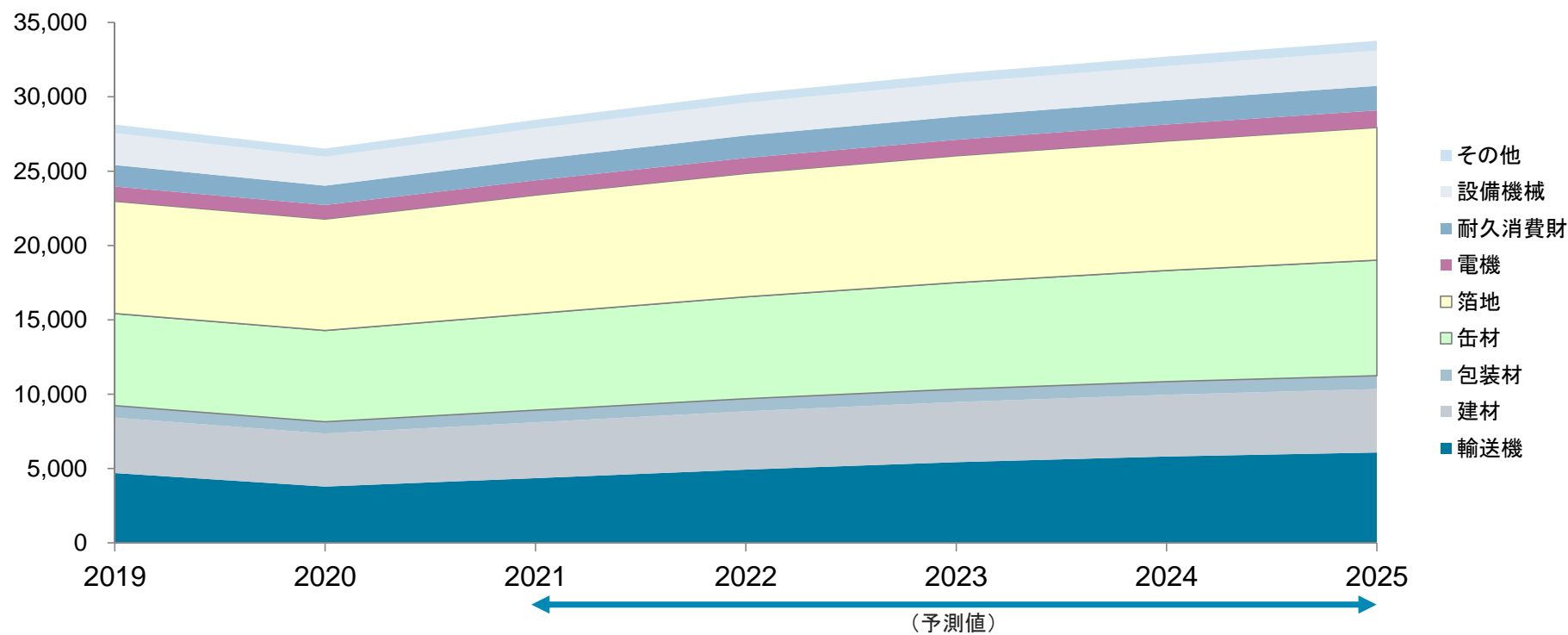
営業キャッシュフロー	225	284	174	107	581	386	-
投資キャッシュフロー	△348	△555	△519	△349	△300	△210	-
フリーキャッシュフロー	△122	△271	△345	△243	281	177	-



# 市場環境 - アルミ圧延材 需要予測

新型コロナウイルス感染拡大の影響で2020年の需要は落ち込むものの、経済活動の再開で需要増を見込む

使用用途別 圧延材年間消費量予測 (単位:千トン)

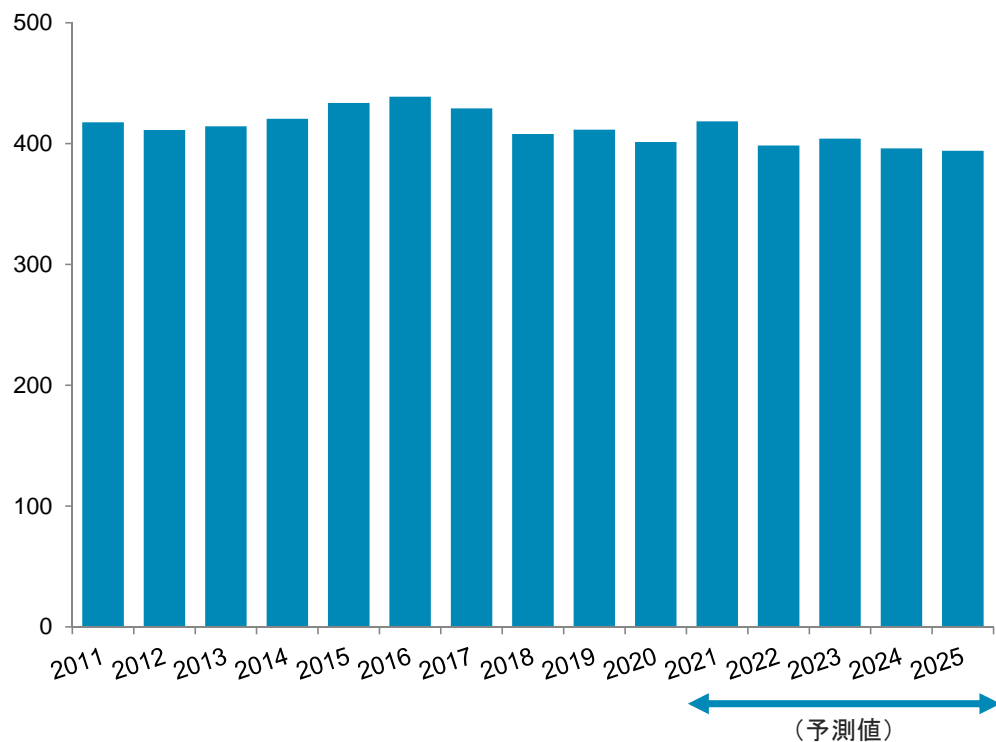


4. 参考資料

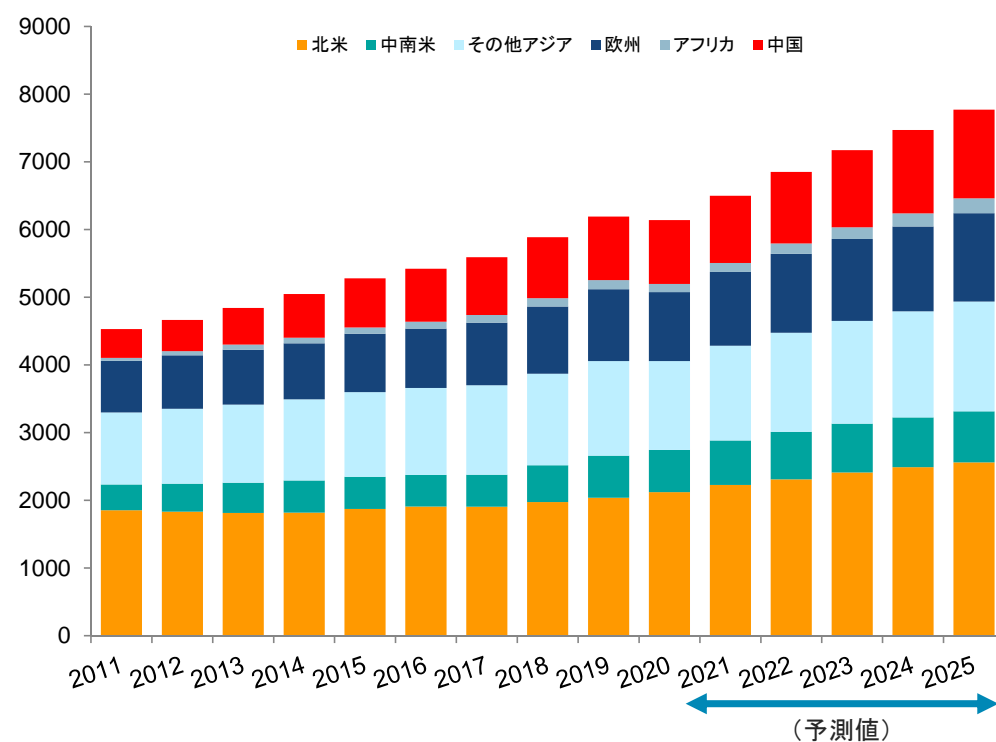
# 市場環境 - 缶材 需要予測

日本国内の缶材需要は横ばい～微減となるも、環境志向の拡大等で世界的には缶材需要は増加を見込む

国内\_缶材年間消費量予測 (単位:千トン)



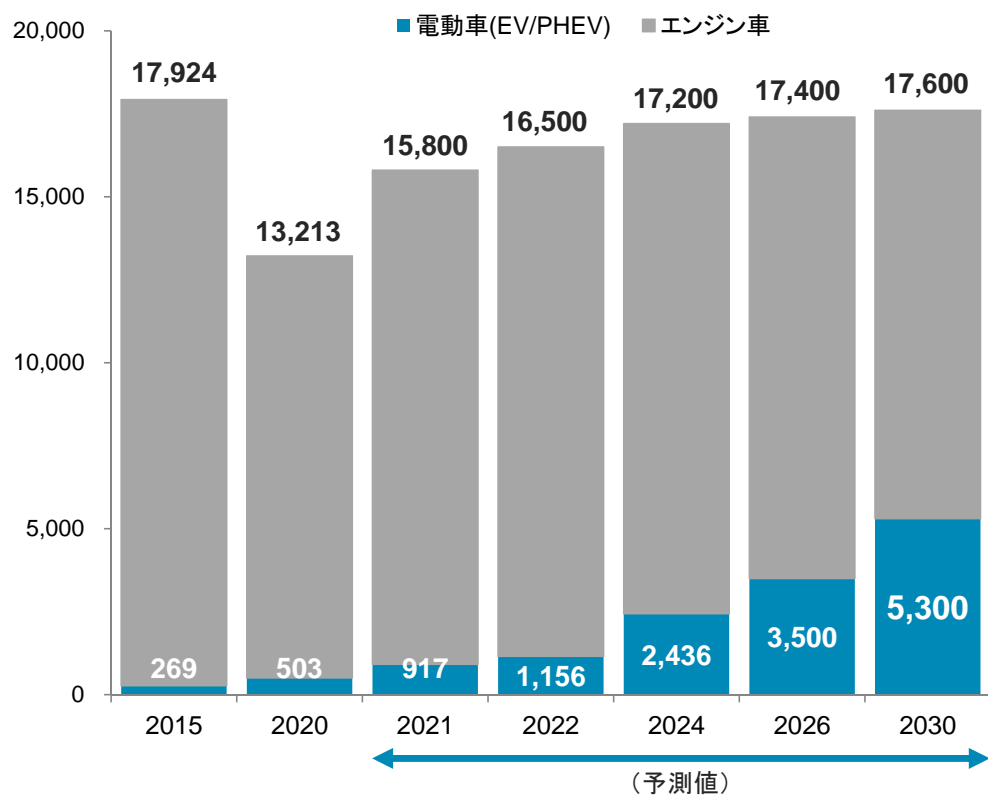
地域別\_缶材年間消費量予測 (単位:千トン)



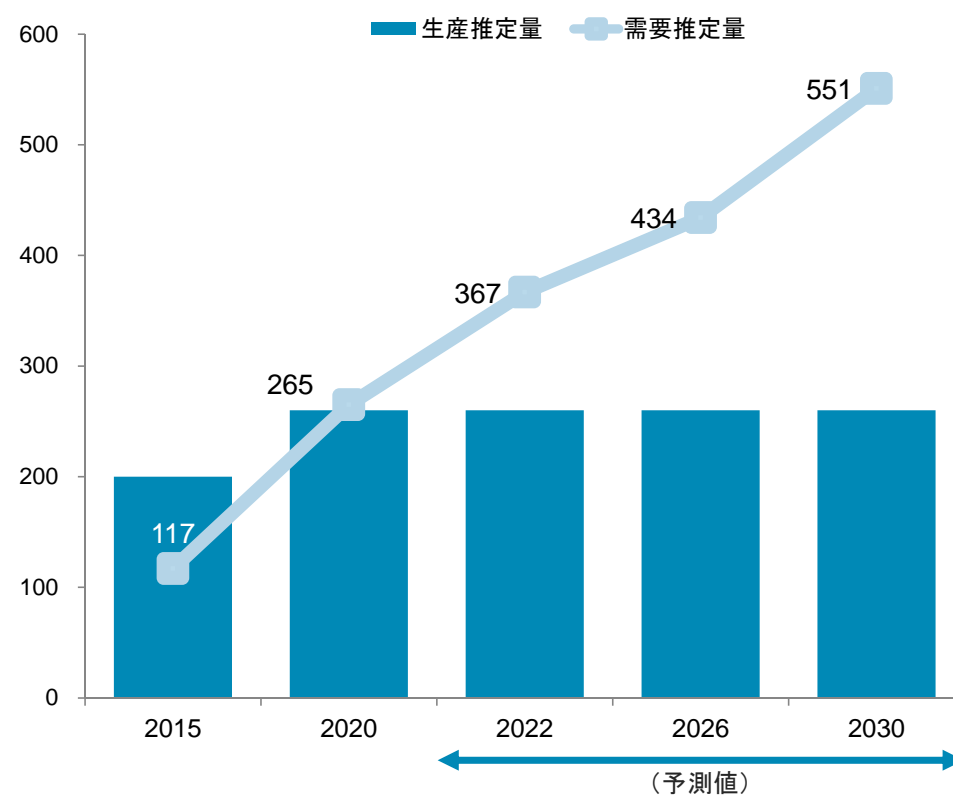
## 市場環境 - 自動車関係需要

# 電動車両の数量拡大に伴い、高強度の自動車構造材の不足が顕在化する見込み

電動車両 北米生産台数予測 (単位:台)



自動車用押出部材 需給予測 (単位:千トン)



## 構造改革の完遂：着手と進捗

主要施策はほぼ計画通り進捗し、大型投資の収益化に向けて大きな前進

### 国内収益構造改革の進捗

#### 生産拠点の集約

- 深谷製造所下工程停止
- 日光製造所閉鎖
- 押出小山/名古屋プレス集約と適正化

#### 最適生産体制・品種構成改善

- コロナ禍でも需要が増加する商材の重点販売
- 価格是正交渉の継続
- 国内4製造所の生産モニタリング強化

#### 間接費削減

- 間接部門の業務効率化に向け、BPR<sup>\*1</sup>を実施
- コーポレート機能の集約/スリム化に向けた最適体制を検討
- 経費コントロールを強化し、経費総額を抑制

### 選択と集中による事業再編

#### 国内事業

- 伸銅事業の売却
- 日光製造所 閉鎖
- 金属加工深谷工場 閉鎖
- 金属加工大阪工場 閉鎖
- 物流子会社株式譲渡 等

#### 海外事業

- インドネシア押出会社 譲渡手続き完了
- タイPF熱交<sup>\*2</sup>事業 譲渡決定
- タイ押出加工 アユタヤ工場閉鎖 等

# UACJのサステナビリティ

## サステナビリティ基本方針

### 100年後の軽やかな社会のために

#### 受け継いできた情熱と叡智で

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

#### すべてのステークホルダーの皆さまとともに

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

#### 一人ひとりの多様な個性で

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

## マテリアリティ

気候変動への対応

製品の品質と責任

労働安全衛生

人権への配慮

人材育成

多様性と機会均等



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

## 4. 参考資料

## アルミ板 品種別売上数量

品 種	2019年度 通期	2020年度 通期	2021年度 通期見通し
缶 材	659	693	845
箔 地	44	52	59
I T 材	17	25	19
自 動 車 材	152	123	155
厚 板	39	42	49
その他一般材	199	180	201
<b>合 計</b>	<b>1,110</b> 国内市場向け 483 海外市場向け 627	<b>1,113</b> 国内市場向け 441 海外市場向け 673	<b>1,328</b> 国内市場向け 505 海外市場向け 824

4. 参考資料

## 諸元と感応度

	2019年度 (実績)	2020年度 (3月末)	2021年度 見通し	経常利益への 感応度
アルミ地金 日経平均 (円/kg)	245	243	288	10円/kg上昇した場合 →+20~30億円/年
LME (米\$)	1,749	1,802	2,100	\$100/t上昇した場合 →+22~35億円/年
為替 (円/米\$)	109	106	108	ほぼ影響なし ・燃料単価、添加金属:円高が有利
為替 (円/タイバーツ)	3.5	3.4	3.5	・ロールマージン、為替換算差 :円安が有利
原油 (ドバイ:米\$)	60	45	63	10ドル上昇した場合 →△10~15億円/年

## 将来情報についての注意事項

この資料に記載されております売上高及び利益等の計画のうち、過去または現在の事実に関するもの以外は、当社グループの各事業に関する業界の動向についての見通しを含む経済状況ならびに為替レートの変動その他の業績に影響を与える要因について、現時点で入手可能な情報をもとにした当社グループの仮定及び判断に基づく見通しを前提としております。

これら将来予想に関する記述は、既知または未知のリスク及び不確実性が内在しており、実際の売上高及び利益等と、この資料に記載されております計画とは、今後さまざまな要因によりこれらの業績見通しとは大きく異なる場合があり、確約や保証を与えるものではないことをご承知おきください。

また、本資料は投資勧誘の目的のための資料ではありません。

## 著作権等について

この資料のいかなる部分についてもその著作権その他一切の権利は、株式会社UACJに帰属しており、あらゆる方法を問わず、無断で複製または転用することを禁止します。

本資料並びにIR関係のお問い合わせにつきましては、下記までお願いいたします。

財務本部 IR部    TEL : 03-6202-3603    FAX : 03-6202-2023  
URL : <http://www.uacj.co.jp>  
( 東証1部    コード番号 : 5741 )





*Aluminum lightens the world*

アルミでかなえる、軽やかな世界