

UACJ Report 2021

統合レポート



「UACJ Report 2021」発行にあたって

当社は、2021年5月12日に長期経営ビジョン「UACJ VISION 2030」と2023年度までの「第3次中期経営計画」を公表し、当社の経営理念・ありたい姿を実現するための「重要課題(マテリアリティ)」を明確にいたしました。「UACJ Report 2021」はUACJグループが社会とともに持続的に成長していくうえで「何が重要と考えているか」を中心に編集しております。

特集として、新たな中期経営計画を実現するうえで、世界的に拡大しているアルミニウム缶需要を背景としたアルミニウム缶材のグローバル展開や北米地域での自動車部品事業の拡大を取り上げ、また長期経営ビジョンの実現に向けた環境活動や人材、研究開発・DXの取り組みについても各担当役員が報告をさせていただきます。

取締役兼常務執行役員

川島 輝夫

また、社外取締役にご登場いただき、今回の長期経営ビジョンや新中期経営計画への評価、今後への期待などを語っていただきます。当社が置かれている事業環境、目指しているありたい姿、事業戦略へのご理解を深めていただければと考えております。

なお、本レポートの作成にあたっては、国際統合報告評議会(IIRC)が提唱する「国際統合報告フレームワーク」や経済産業省が提唱する「価値協創のための総合的開示・対話ガイダンス」などを参照しながら、組織横断的に各部門が協力して編集しています。ぜひご一読いただき、忌憚のないご意見やご感想をお寄せいただければ幸いです。

CONTENTS

Overview

UACJとはどんな会社か

- 01 「UACJ Report 2021」発行にあたって／目次
- 02 UACJグループ理念
- 03 社会課題解決に貢献するアルミニウム
- 07 価値創造プロセス

Strategy

UACJはどのように成長するのか

- 09 長期経営ビジョン
- 15 トップメッセージ
- 23 財務本部長メッセージ
- 29 中期経営計画の変遷
- 31 第3次中期経営計画
- 33 特集01
消費者の環境意識の向上にともなって北米におけるアルミニウム缶需要が増加
- 35 特集02
EV化が先行する北米を中心に旺盛なアルミニウム自動車部品需要を獲得
- 37 UACJを取り巻くリスク(機会と脅威)
- 39 環境への取り組み
- 43 人材の取り組み
- 45 研究開発・DXの取り組み

Governance

どのようにガバナンスを効かせるのか

- 47 社外取締役対談①
- 49 社外取締役対談②
- 51 コーポレート・ガバナンス
- 57 リスクマネジメント
- 59 役員一覧

Data

2020年度の業績など

- 61 財務・非財務ハイライト
- 63 セグメント別ハイライト
- 65 10年間の主要財務データ
- 67 財務状況および経営成績の分析
- 75 連結財務諸表
- 79 会社情報／株式情報
- 81 FAQ(よくあるご質問)

本レポートの位置づけ



報告対象範囲

対象期間:
2020年4月1日～2021年3月31日
(一部に2021年4月以降の活動内容などを含む)

対象組織:
(株)UACJおよびその国内外の連結子会社
(一部データは個々に記載)

会計基準:日本会計基準
発行時期:2021年9月

将来の見通しについて

当資料に掲載している情報の一部には、将来の業績に関する記述が含まれています。こうした記述は、将来の業績を保証するものではなく、リスクや不確実性を内包するものです。将来の業績は環境の変化などにより、実際の結果と異なる可能性があることにご留意ください。

要点・概要
↑
↓
網羅・詳細

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

- ▶ 相互の理解と尊重
- ▶ 誠実さと未来志向
- ▶ 好奇心と挑戦心



リサイクル率

94.0%

水平リサイクルで、 ゴミを資源に変える

アルミニウムと聞いて多くの人が思い浮かべる“アルミ缶”。実は、日本ではその94.0%※が缶から缶へリサイクルされる“水平リサイクル”で循環しています。そのほかにもIT機器や自動車、新幹線など、身近なところでもリサイクルされたアルミニウムの活用が広がりはじめています。これからも持続可能な社会、循環型社会の形成に取り組んでいきます。

※ 2020年度の国内リサイクル率(アルミ缶リサイクル協会調べ)



CO₂排出量 97%削減

リサイクル材の活用で製造時の CO₂排出量を97%削減する

気候変動問題を契機にクローズアップされるCO₂。アルミニウムのリサイクルは、そのCO₂の排出量削減に大きく貢献します。リサイクルしてアルミニウムを製造する時のCO₂排出量は、地下資源から製錬した際の約3%に。リサイクルしたアルミニウムを1トン使用することで、CO₂の排出量を約9トン削減できます。





1台当たりの10年間のCO₂排出量

2トン削減

**アルミニウムによる軽量化で、
自動車走行時のCO₂排出量を抑制する**

自動車の燃費規制が強化されるとともに、軽量化に貢献するアルミニウムは年々使用量が増加しています。新地金製造時のCO₂排出量が鉄より多いアルミニウムですが、走行時のCO₂排出量は大きく軽減。1台当たりの使用量が増えるほど軽減量は大きくなり、10年ほど走行すると約2トンのCO₂排出量の削減になります。



強い



軽い



毒性がない

アルミニウムの可能性は これからも拡大へ。

磁気を
帯びない



耐食性が
良い



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)

財務資本

安定した事業運営の原資

- フリー・キャッシュ・フロー: 281億円
- 一般投資: 109億円

成長への原資

- 戦略投資: 72億円

製造資本

世界3極に持つ供給力

- 年間生産能力: 150万t超

多彩な加工力

- 板、押出、箔、鋳造、鍛造、加工

知的資本

世界3極に持つR&D拠点

- 日本、米国、タイ

最先端の知見

- 研究開発費: 43億円

社会関係資本

強固な顧客基盤

- 顧客数: 600社以上(板事業のみ)
- 製品数: 1,000種以上(板事業のみ)
- 供給分野: 缶、自動車、航空・宇宙、鉄道、医薬品・食品包装、建築、IT

最先端研究への参画

- 国家プロジェクトへの参画数: 6件

人的資本

多様な人材

- 世界10カ国以上、約1万人

伝承・共有されてきた製造ノウハウ

- ものづくり学園: 1,794人
- U-KI活動: 360人

理念の浸透

- 対話会: 174回(のべ970人)

自然資本

- 再生可能エネルギー使用量: 23,837GJ

注: 数値はフリー・キャッシュ・フローは2019年、ほかは2020年のものです。

事業活動

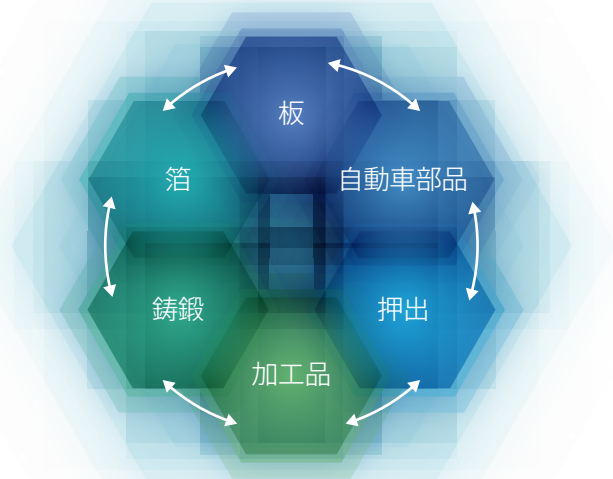
競争優位性

素材を活かす技術



UACJ独自の6事業連携

- 素材+加工による高付加価値部材を提供
- 顧客の生産プロセスを最適化するサービスを提供
- アルミニウムならではの環境価値を社会に提供



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

- ステークホルダーとのコミュニケーション
- 品質保証
- サプライチェーンマネジメント
- 安全・衛生
- 人材マネジメント
- 人権マネジメント
- コーポレートガバナンス
- コンプライアンス
- リスクマネジメント

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

社会を支える製品供給



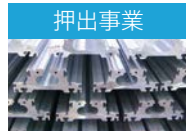
板事業

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
(コンプレッサホイール、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)

アウトカム

暮らし・産業を支え、
環境問題の解決に貢献

財務資本

- Adjusted EBITDA: 447億円
- 営業キャッシュフロー: 386億円
- ROIC: 2.2%
- 有利子負債削減額: 82億円
- 時価総額: 1,286億円

製造資本

- 重篤災害発生件数: 0件
- 総合度数率: 4.65
- 操業度改善: 2億円
- TAA業績改善: 31億円
- UATH業績改善: 42億円

知的資本

- 特許件数: 1,518件
- 論文掲載数: 85本

社会関係資本

- 重大品質不具合件数: 3件

人的資本

- 従業員満足度: 3.24
- 従業員一人当たりの研修時間: 0.9時間/年
- 管理職に占める女性比率: 2%

自然資本

- CO₂排出削減量: 約66,000 t -CO₂
- PRTR排出対象物質削減量: 119t
- 産業廃棄物削減量: 約5,800t
- 缶ボディ材における非新地金の割合: 71%

注: 数値は2020年のものです。

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へ

外部環境変化から 予想される未来の社会



社会構造の変化

- 新興国の経済成長による購買力と需要の向上
- 人口減少による国内の市場縮小



持続可能な社会の実現

- 社会全体で地球環境を保護する意識の高まり
- 豊かな社会と持続可能な社会の両立へ



技術革新

- モビリティ革命による素材の新たな用途が拡大
- デジタル技術の革新によるビジネスモデルの変化

長期経営ビジョン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、環境負荷の低減に貢献する

2025

+αの付加価値

既存分野



ガバナンス、コンプライアンス、品質、安全

UACJは、2021年5月、今後10年における貢献を描いた長期経営ビジョンを発表。
100年に亘り究めてきた技と術を集結し、アルミニウムの可能性を広げることで、
持続可能で豊かな社会の実現に貢献していきます。

2030の 領域イメージ

新規領域

+αの付加価値

既存分野

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

貢献する分野

モビリティ



人々の移動・交通に
軽やかさを……

- あたらしい移動体
- 未来の輸送インフラ
- 輸送サービス

環境・エネルギー



これからの地球環境に
軽やかさを……

- 発電事業への貢献
- 循環型社会の構築
- 省エネ社会

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……

- 食の未来
- より豊かな生活へ
- 医療・介護の充実

2030年度目標

財務目標

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

非財務目標

サプライチェーン
全体での
CO₂排出削減量
22%削減

(2019年度BAU※比)

※ BAU (Business as usual) :
何も対策を講じずに現状(生産
量、品種構成)を維持した状態

「UACJ VISION 2030」の実現に向けた 4つの貢献領域の拡張イメージ

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図っていきます。

① 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）を中心に規模を拡大

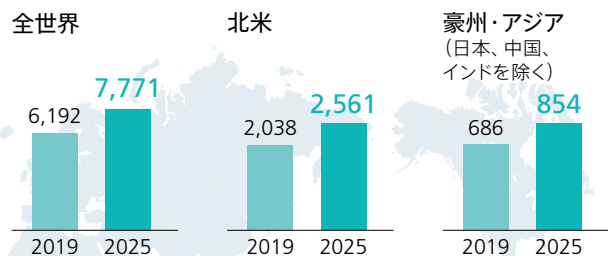
UACJは、北米のTAA※1、UWH※2、タイのUATH※3に対して集中的に先行投資を行い、生産能力を増強してきました。この能力を最大限に発揮して、全世界で相当な需要増大が予想される缶材、およびEV化による車体軽量化ニーズがより一層強まることから、アルミニウム製品へのシフトが期待される自動車材を成長分野と位置づけ、これらの分野の市場拡大が見込まれる北米、アジアを中心に事業規模の拡大を図っていきます。

※1 Tri-Arrows Aluminum Inc.

※2 UACJ Automotive Whitehall Industries, Inc.

※3 UACJ (Thailand) Co., Ltd.

缶材需要の推移(千トン)



出典: CRU aluminium rolled products market outlook november 2020 report

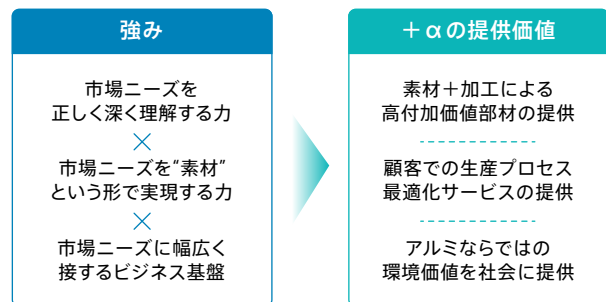
北米地域中心に
世界的に缶材需要が増加

② 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

UACJは、板・自動車部品・押出・箔・鋳鍛・加工品という多彩な事業を有しており、その先に強固な顧客基盤があります。そこで幅広く接する市場ニーズを正しく深く理解し、“素材”という形で実現できることが強みです。技術優位性とビジネス基盤を最大限に活かして、これまででない加工、生産プロセスに関するビッグデータの活用、リサイクルなどによる環境価値の創出といった、“素材+α”となる価値を提供し、売り上げと顧客基盤の拡大を図っていきます。

強みと提供価値例



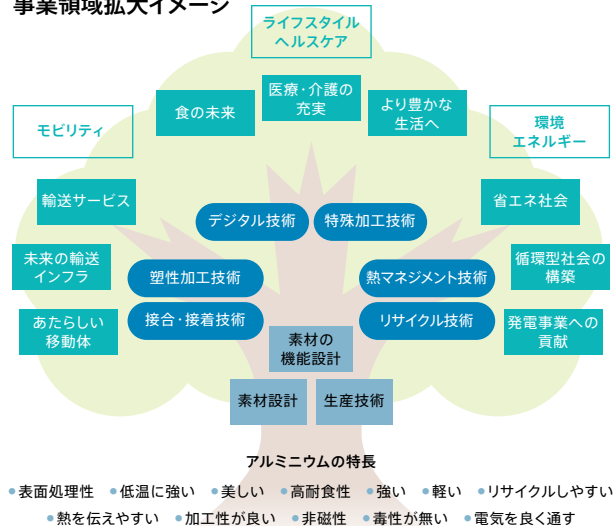
③ 新規領域の創出・拡大

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

アルミニウムは、多彩な特性を持ちます。そこに、素材設計、機能設計、生産技術といった「基礎技術」、接合・接着技術や熱マネジメント技術などの「応用技術」を掛け合わせることで多種多様な製品を生み出すことができます。UACJは、これら基礎技術、応用技術に磨きをかけ、新たな領域での事業展開を目指します。

また、板・押出・加工品事業の組み合わせから自動車部品事業を展開したように、6つの事業を活かして、各事業の隣接領域で得たノウハウ、および事業間シナジーを土台に新領域の創出を図っていきます。

事業領域拡大イメージ



④ 環境負荷低減

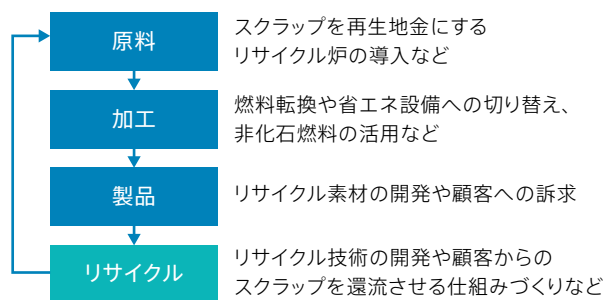
リサイクル率向上等によるサプライチェーン全体での環境負荷低減

アルミニウムの製品ライフサイクルにおいては、新地金製造時のCO₂排出量が最も多く、使用済みアルミニウムを地金として再利用すると新地金製造時と比べてCO₂排出量を97%削減できます。

UACJでは、自社内での製造工程時のCO₂排出量削減や、アルミニウム製品の供給を通じた製品軽量化や熱効率向上などに加えて、リサイクルを推進。2030年度目標として2019年度BAU*比22%のCO₂排出量削減を目指します。

* BAU (Business as usual) : 何も対策を講じずに現状(生産量、品種構成)を維持した状態

バリューチェーン全体で取り組む環境負荷低減



「UACJ VISION 2030」における マテリアリティごとの非財務目標

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図っていきます。

UACJグループは、サステナビリティ活動を企業経営の存在意義が問われる中核要素として捉え、グループ一体となって推進していく必要があると考えています。そのために、UACJグループが社会とともに持続的に成長していくうえで優先的に取り組むべき「重要課題(マテリアリティ)」を特定しました。UACJグループは、特定した6つのマテリアリティについて、UACJ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。

今後は、このアクションプラン/KPIにもとづき、PDCAサイクルを活用した継続的な活動を推進することで、「2030年のありたい姿」の実現を目指していきます。



UACJグループのマテリアリティ	特定理由	評価指標	2030年度目標	2023年度目標
気候変動への対応	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(2019年度BAU比)	22%削減	—
製品の品質と責任	ものづくり企業としての競争力の源泉であり、社会とUACJ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	ゼロ	1件以下
		客先クレーム件数(素材有責)	2020年度比半減	10%減(前年比)
労働安全衛生	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	ゼロの継続	ゼロ
		総合度数率	2.45	4.00
人権への配慮	グローバル企業として、グループ従業員並びにお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	UACJグループ国内および海外の主要な事業所で実施	4製造所で実施(福井、タイ製造所に加え、他2事業所)
		行動規範、人権、ハラスメント関連の教育実施率	100%	96%(ハラスメント研修は100%実施率継続)
多様性と機会均等	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	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)	4%
人材育成	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	100%	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	500人/年	300人/年

マテリアリティ特定プロセス

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の開催など、約2年間で5つのステップを実行しました。

2019年から開始したワークショップは延べ4回、86人

が参加しました。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それに関連するSDGsを特定すると同時に、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」を設定しました。



STEP 1
マテリアリティ候補の検討

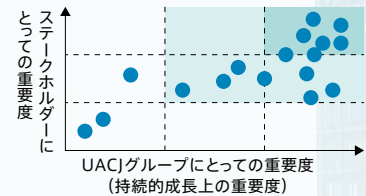
GRIスタンダードやISO26000などの国際的なフレームワークやガイドライン、ESGインデックスの開示要請項目調査、ベンチマーク調査、社内各部門ヒアリング・アンケート、並びに専門家の知見を踏まえ、UACJグループにとって関わりが大きい、47の社会課題をリストアップし、マテリアリティ候補としました。

STEP 2
マテリアリティ候補の絞り込み

マテリアリティ候補とした47項目について、「UACJグループにとっての重要度」「ステークホルダーにとっての重要度」の2つの視点で、3段階評価し優先順位付け（スコアリング）を行いました。

STEP 3
仮マテリアリティと関連するSDGsの優先課題の特定

STEP 2のスコアリング結果を反映したマテリアリティ・マトリクスについての妥当性の議論を経て仮マテリアリティを特定するとともに、各マテリアリティに関連するSDGs優先課題を明確化しました。



STEP 4
妥当性確認

CSRアジア日本代表の赤羽 真紀子氏を招聘し、特定した仮マテリアリティと関連するSDGsについてのご意見をいただくとともに、社長の石原との意見交換を行いました。

STEP 5
経営陣の承認

CSR推進組織である「CSR委員会」への報告、「経営会議」での議論、社外取締役を含む全役員による「取締役会」での承認を経て、UACJグループの6つのマテリアリティ、および関連する4つのSDGs優先課題を決定しました。

素材の力を引き出す技術と世界3極の供給体制で
10年後の“軽やかな世界”の実現に貢献します。

代表取締役社長
石原 美幸



新型コロナウイルス感染症の拡大を受けて、不幸にも亡くなられた方々に深い哀悼の意をささげますとともに、現在も罹患されている方々に心よりお見舞い申し上げます。また最前線に対応されている医療関係者の皆様に感謝を申し上げます。

第1次、第2次中期経営計画を振り返って

環境急変への対応が遅れ、目標未達となるも 新たな成長に向けたグローバル供給体制を確立

企業統合からの思いと

第1次と第2次中期経営計画の功績と反省

2021年3月、統合以降2度目となる中期経営計画が終了しました。これまでの第1次(2015年度～2017年度)、第2次(2018年度～2020年度)の中期経営計画を通じて、当社が追求した最大のテーマは、UACJ発足の大きな目的でもある海外事業の強化にありました。人口減少にともない国内のアルミニウム需要が縮小していく一方、欧米やアジアなどの海外市場では、中長期的に需要成長が続くと見込まれています。そこで国内業界トップ2社の経営統合によって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、資本力や人材といった資源を海外の成長事業に振り向けることで、グローバルなアルミニウム企業として持続的な成長を果たしていこうと考えたのです。

実際、当社では北米とアジアを主要な成長市場と位置づけ、第1次、第2次の中期経営計画を通じて、米国のTAA^{*1}、UWH^{*2}での生産能力の増強や、タイのUATH^{*3}の立ち上げなど、中長期的な視点のもとに大型投資を実施してきました。第2次中期経営計画期間内にはこれらの投資回収を進めつつ収益拡大を実現する計画でしたが、さまざまな外的要因・内的要因により、第1次に続き第2次においても目標未達となりました。ステークホルダーの皆様

のご期待を裏切る結果となり、大変申し訳なく責任を痛感しています。

大きな外的要因としては、米中貿易摩擦の影響によって2018年、2019年と中国経済の減速が続き、それにともないアルミニウムの国際市況が急速に低迷したことが挙げられます。第1次中期経営計画期間中は、予想以上に旺盛であったLNG船や液晶・半導体製造装置向け厚板の国内需要に対応するために生産体制を拡充することで、旺盛な需要に対処いたしました。しかし、生産体制確立後の米中貿易摩擦により厚板の需要が激減しました。これらの結果、厚板は極めてボラティリティの高い事業となり、地金価格の下落も相まって残念ながら業績を大きく押し下げました。

一方、内的要因としては、予想できなかった地盤の問題から基礎工事に影響を来したことによりUATHの第二期工事が遅延し、熱間圧延・冷間圧延の生産設備の立ち上げが予定より約半年遅れたことが、その後の安定操業確立と収益化の遅れにつながりました。また、当社では国内の需要縮小を見据えて、生産拠点の集約を計画していましたが、前述のように第1次中期経営計画スタート後、国内の厚板需要が予想以上に旺盛だったことから、その需要に応えるために生産集約を先に延ばしたことも、収益を圧迫する結果となりました。本来なら、一時的に需要があったとしても、そんな好調な時期にこそ、将来を見据えて生産性・収益性の高い生産体制への改革を断行すべきであったと深く反省しています。

期中での構造改革の断行

将来の成長戦略として海外拠点への投資実行中に「中国経済の減速と米中貿易摩擦に端を発した急激な国際市況の悪化」といった外的要因に加え、そうした「環境変化への対応の遅れ」という当社における内的要因が重なったことで稼ぐ力の減衰を来したことが、収益性の低下と財務体質の脆弱化を招きました。この状況を打開するため、そして第1

次中期経営計画と同様の轍を踏まないためにも、第2次中期経営計画の実行途中ではありましたが、2019年10月、国内生産拠点の集約や海外大型投資の収益化などによる「稼ぐ力の向上」、そして「財務体質の改善」「マネジメントの仕組みの強化」を柱とする構造改革に業界に先駆けて着手しました。

構造改革の各施策は、ほぼロードマップ通りに進行しています。また、UATHの第1期に始まり、TAAの増強、福井製造所の自動車材仕上げラインの新設などの大型投資が2019年度までにおおむね完了しました。その結果、フリー・キャッシュ・フローが2019年度に281億円、2020年度に177億円と、統合以来初の2期連続で黒字となるなど、財務体質の改善が着実に進んでいます。これも取締役・役員体制を抜本的に見直し、より機動的な経営判断、業務執行を目指して新体制をスタートさせたマネジメント改革の

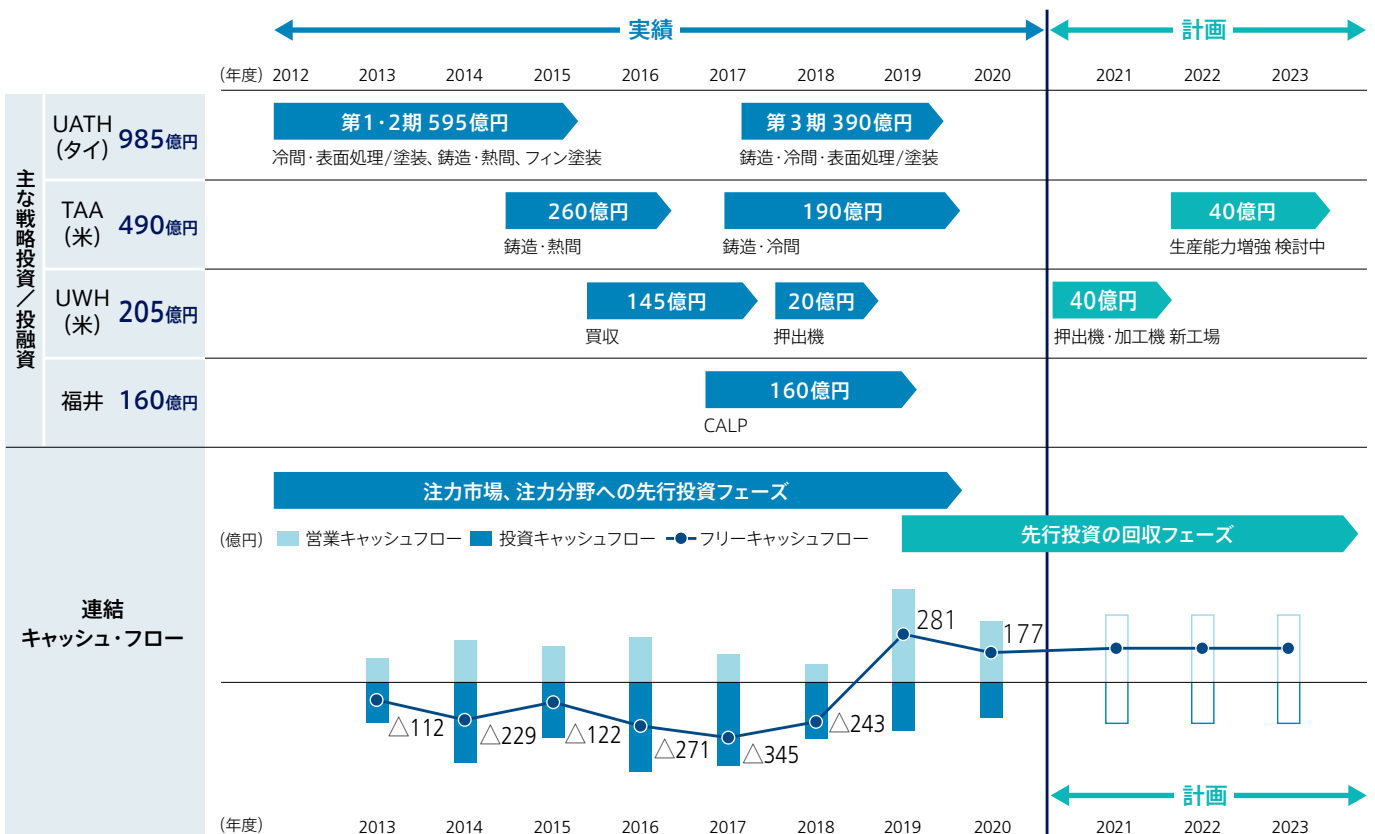
成果と考えます。

2020年度から続く新型コロナウイルス感染症のパンデミックは、顧客企業の操業停止にともなう製品選定の遅延や販売量の減少、当社生産設備の立ち上げの遅れなど、さまざまな影響を事業に及ぼしています。しかし、同業他社に先駆けて実行した構造改革によって筋肉質な企業体質への転換を進めたことが、2019年度下期からの経常黒字基盤の構築、そして幸いにもこうしたコロナ禍による業績への影響を最小限に抑えることができたと考えています。

世界3極(日本・米国・タイ)での生産拠点への期待

そして第1次、第2次中期経営計画を通じた最大の成果が、日本・米国・タイの世界3極でのグローバル供給体制の確立です。アルミニウム圧延業は巨大な装置産業であり、

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)



新規投資計画から建設立ち上げ、生産能力の最大化までに、少なくとも5年以上かかります。今回、立ち上げや収益化のタイミングに遅れは生じましたが、現在、TAAやUATHをはじめ国内外での大型投資案件はいずれも順調に稼働し、投資の回収段階に入りつつあります。

コロナ禍の不透明な経済環境下にあってもアンチプラスチックからアルミニウム缶へと志向が傾斜する北米の缶材需要は予想を上回るスピードで成長を続けており、供給逼迫が問題化するほどです。この需要に応えるためTAAでは増強した設備がすでにフル稼働しているほか、UATHからも北米市場に缶材を供給するなど、グローバル供給体制が大きな力を発揮しています。今後、北米に加えアジア市場においても、缶材や自動車材などを中心にアルミニウムの需要は着実に成長すると予測されています。これらの需要を着実に捕捉していくためには、世界3極の供給体制が不可欠であり、統合以来、グローバル企業への飛躍を目指して積極的に先行投資してきた当社の戦略は正鵠を射たものであったと確信しています。

※1 Tri-Arrows Aluminum Inc.

※2 UACJ Automotive Whitehall Industries, Inc.

※3 UACJ (Thailand) Co., Ltd.

長期ビジョンの策定とマテリアリティの特定

10年後を見据え、UACJが社会に果たすべき使命とサステナビリティの重要課題を特定

企業理念(フィロソフィ)経営に向かって

当社は、2019年10月から取り組んできた構造改革を完遂し、さらに2021年度からスタートする第3次中期経営計画の方向性を明確化するため、UACJのグループ理念体系を再定義するとともに、長期経営ビジョン「UACJ VISION 2030」を策定しました。

グループ理念体系を再定義したのは、構造改革を実行

するにあたり、グループ全員が同じ目標に向かって全力で取り組む必要があると考えたからです。そこで当社の存在意義(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を明示するとともに、「UACJウェイ」として社員一人一人の行動の羅針盤をまとめました。この理念体系のもと、10年後の2030年にUACJグループが「どうありたいか」「どうあるべきか」を見える化・定義したのが「UACJ VISION 2030」です。この長期経営ビジョンの策定にあたっては、5年後、10年後、経営に携わる力を秘めた次世代や中堅クラス、さらには若手社員にも参加してもらい、社会構造の変化や技術革新の進展、サステナビリティへの要求の高まりなど、外部環境が大きく変化するなかで、企業理念の実現に向けてUACJがどのような役割を果たし、社会への貢献を果たしていくべきかなどについて共に議論を重ねました。そして、①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、②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、③新規領域への展開により、社会課題の解決に貢献する、④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、の4つを当社が貢献すべきテーマと決めました。

10年後に活躍する場を創造

さらに、10年後に活躍したい新規領域として若手・中堅社員から出された意見を集約したのが、「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分野です。これらの分野で貢献を果たしていくうえでも、「多彩な加工力」「世界3極の供給体制」「強固な顧客基盤」という当社の強みを生かしつつ、新たな付加価値を創出していくことが重要になると考えています。

当社では、こうした新領域においてアルミニウムのビジネスに限定する必要はないと考えています。企業理念の中で「素材」と表現しているのはそのためでもあります。例えば、

アルミニウムのリサイクルで培った技術を応用して、海洋ゴミであるマリンデブリの中に含まれる金属成分を回収し、再利用するといった事業も考えられます。このように、当社が培ってきた技術やビジネスのノウハウ、ネットワークなどを有効活用し、アルミニウムを起点としつつも新たな事業領域を積極的に広げていく方針です。

さらに「UACJ VISION 2030」では、当社グループがこれからの持続可能な社会の実現に貢献するための「サステナビリティ基本方針」を定めるとともに、それに基づく重要な活動課題として6つのマテリアリティを特定しました。これらのマテリアリティはSDGsに結びついており、今後グループ全員で実践していく計画です。とりわけ「気候変動への対応」については、モビリティの燃費向上や走行安定性などの性能向上に役立つ「軽さ」や、そのほかアルミニウムの優れ

た「リサイクル性」や「熱伝導性」などの特長を活かして社会のCO₂排出量削減に積極的に貢献しながら、当社として2050年でのカーボンニュートラルの実現を目指し努力し続けます。

これらの事業ビジョンのもと、当社では2030年度のターゲットイメージとして売上高8,000億円以上、売上高営業利益率6%以上、ROEおよびROIC10%以上を掲げています。売上高は2020年度実績から2,000億円以上の上積みが必要となります。今後、構造改革の完遂、およびUATH、TAA、UWHの生産能力を最大限に活用することで、第3次中期経営計画が終了する2023年度に売上高7,000億円を達成し、残りの1,000億円は、新たな投資計画の実行や新規領域の積み重ねによって実現していく計画です。

長期経営ビジョン“UACJ VISION 2030”で目指す姿



第3次中期経営計画について

長期経営ビジョン実現に向け、 構造改革を確実に完遂し、 新たな成長への基盤強化を推進

第3次中期経営計画における 3つの重点方針

当社は、この「UACJ VISION 2030」の実現に向けた最初のステップとして、2021年度を初年度とする第3次中期経営計画をスタートさせました。その重点方針は「構造改革の完遂」「成長への基盤強化」「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つです。とくに「構造改革の完遂」は当社が次の成長ステージを目指すための必須条件・前提条件でもあります。前述したように構造改革は施策ベースでおおむね計画通りに進捗しています。国内の生産集約はほぼ完了しており、今後は現時点で見えている変化や将来を見据えながら必要な品種構成の改善や各拠点での生産体制の最適化に注力していきます。

世界3極の最大活用とその後の成長戦略

「成長への基盤強化」としては「付加価値型ビジネスの拡大」「成長市場・成長分野への注力」「新規領域の創出」「成長を支える人材・組織、技術などの基盤強化」に取り組んでいく計画です。いずれも重要な施策ですが、北米やアジアにおける缶材の需要成長を踏まえると、その旺盛な需要をどこまで捕捉できるかが最大の課題になると考えています。

脱プラスチックの潮流の中、世界の缶材需要は欧米やアジアを中心に高い成長を続けています。とりわけ北米ではアルミニウム缶飲料がプレミアムプロダクトに位置づけられ、新しいアルコール飲料「ハードセルツァー」などの新ジャンルを含め新製品が続々とアルミニウム缶で発売されており、北米の缶材需要は2025年までに年間で約50万

トン増加すると見込まれています。TAAでは、すでに向こう5年間の生産予約がほぼ100%埋まっており、2026年以降についても増産や長期契約のオファーが寄せられています。この需要を最大限に捕捉していくため、当社ではTAAのさらなる生産能力の増強を図るとともに、世界3極体制を活用した缶材の安定供給に注力します。例えば、TAAは冷延設備と鋳造設備にはまだ余力があるため、熱間圧延設備など上工程を増強することで、その余力を活かした缶材を中心とした増産を検討していきます。一方、UATHの場合は、まだ熱間圧延設備に余力があり、用途に応じた仕上げラインを増強することで供給能力を上積みすることが可能です。これらに日本を加えた世界3極体制は、今後の缶材事業における当社の大きな強みとなります。当社では各拠点での生産マネジメントをさらに強化し、世界3極での生産効率最大化を追求していきます。

事業領域を素材+αへ

このように世界の旺盛な缶材需要を確実に捕捉すると同時に、将来の持続的成長を牽引する新たな事業の柱を確立することも欠かせません。その代表例が自動車部品事業であり、北米では2022年頃を目途にUWHが新たな自動車用バンパーの供給を開始する計画です。その前哨戦として2021年、まず国内メーカー向けのアルミニウム製バンパーの事業を立ち上げます。日本と北米では事業体が異なりますが、国内で蓄積した技術やノウハウを有効活用することで、最大かつ最重要市場である北米での事業化をより円滑かつ確実に実現したいと考えています。

財務・非財務でのターゲットを明確に

これらの重要施策を着実に実行することで、当社では第3次中期経営計画の最終年度における財務ターゲットとして、売上高7,000億円、営業利益300億円、ROE7.5%、ROIC6.0%の達成を目指します。また、非財務指標として

SDGsのうち4つと紐づけた前述の6つのマテリアリティに関する評価指標および2023年度の目標も設定しました。

当社では、第1次、第2次の中期経営計画が未達となった事実を反省し、構造改革の一環としてマネジメント改革を実行し、“経営の質とスピードの向上”を追求してきました。今回の第3次中期経営計画においては、決して同じ轍を踏むことのないよう、取締役会でのモニタリングはもちろん、新たに発足させた経営企画会議などにおいても高い頻度で各計画の進捗状況を精査していきます。そして状況変化や実行段階での課題などを迅速に発見し、適切な対策を講じることによって、必ず目標を達成していく所存です。

**持続可能で豊かな2030年社会の実現に向けて
環境負荷低減に大きく貢献するリサイクルを推進し、
アルミニウムの活用領域、当社市場を拡大**

アルミでかなえる、軽やかな世界

私たちUACJグループの使命は、1898年に日本で初めてのアルミニウム圧延業に進出してから100年以上にわたり究めてきた「技」と「術」を結集しアルミニウムの可能性を拡げていくことです。歴史に基づく実績に誇りと自信を持ち、これからの自分たちが何をなすべきか。それを表現したのが、企業理念体系に併せて制定したタグライン「Aluminum lightens the world」「アルミでかなえる、軽やかな世界」です。

第3次中期経営計画の目標

財務指標		非財務指標		
財務指標	目標値	6つのマテリアリティ	評価指標	目標値
売上高	7,000億円	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(2019年度BAU※6比)	22%削減(2030年度目標)
営業利益	300億円	製品の品質と責任	重大品質不具合件数	1件以下
売上高営業利益率	4.2%		客先クレーム件数	前年比10%減
経常利益	250億円	労働安全衛生	重篤災害発生件数	ゼロ
D/Eレシオ※4	1.2倍以下	人権への配慮	総合度数率※7	4.00
ROE	7.5%		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
ROIC※5	6.0%	多様性と機会均等	行動規範、人権、ハラスメント関連の研修実施率	96% (ハラスメント防止研修は実施率100%継続)
			管理職に占める女性比率(役員含む、国内)	4%
		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 劣後ローンの資本性考慮後

※5 税引前営業利益を基に算出

※6 BAU(Business as usual): 何も対策を講じずに現状(生産量、品種構成)を維持した状態

※7 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

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、人々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。より良い地球環境づくりのために、この世界をより明るく、軽やかに変えていきます。

誠実にアルミニウム事業に取り組む

UACJ VISION 2030の先にある10年後の世界では、リサイクル性の高いアルミニウムが使われるシーンが一層広がっているのではないかと考えています。自動車業界では、世界の有力メーカーがガソリン車からEV(電気自動車)など環境対応車へのシフトを次々と表明しています。EV化が進めば、車体の軽量化のためにアルミニウム材料の採用が加速するほか、蓄電池や半導体の材料など素材の持つ特徴の熱伝導性・非磁性などを活かしたさまざまなアルミニウム製品の需要が拡大すると予測されます。

そして、今後、アルミニウムが使われる世界の創出・拡大を大きく後押しすると考えられるのが資源リサイクルの推進です。日本ではまだ顕著ではありませんが、北米やヨーロッパでは人々の環境意識の高まりを背景に脱プラスチックの潮流が急速に広がっており、リサイクルしやすくごみになりにくいアルミニウム容器への置き換えが加速しています。またアルミニウムはリサイクルすることで新たに製錬するよりも製造時のCO₂排出量を97%削減できるなど、製品ライフサイクルでの環境負荷低減も可能です。そこで当社は、社会におけるリサイクルの促進に向け、NEDO^{※8}との共同研究を含めたリサイクル技術の確立を急ぐとともに、サプライチェーンを巻き込んでスキーム開発にも取り組んでいきます。さらに、缶をはじめとする容器以外のリサイクルも展開していきます。

もちろん、市場や用途の拡大にともない他の素材との競争が一層激化するの避けられません。過去にもアルミニウムは「軽さ」などの素材特性が評価され、鉄に代わる有望な素材として期待されました。しかし、自動車材の強力な競



争素材としてハイテンが登場し、航空機分野でも樹脂素材が台頭してきました。このように素材間競争は常に激しく、何かの素材特性だけで優位に立てるわけではありません。こうした苦闘の歴史を繰り返さないためにも、当社は軽さや熱伝導性能、リサイクル性の高さといった素材の可能性を徹底的に究めることで+αの価値を生み出し、アルミニウムを“お客様から選ばれる素材”にしていきます。また、板・自動車部品・押出・箔・鋳鍛・加工品の6つの事業から構成する特徴ある企業として、その事業の組み合わせを活かして社会課題をお客様と一緒に解決していける企業を目指します。

当社では、長期経営ビジョン「UACJ VISION 2030」のもと、不退転の覚悟で第3次中期経営計画を完遂し、グループの持続的な成長を実現します。そして、アルミニウムをはじめとする素材の可能性を最大限に引き出す、素材+αの技術・サービスによって新たな経済価値と社会価値を創出し、「軽やかな世界の実現への貢献」を果たしてまいります。ステークホルダーの皆様には引き続きご理解ご支援を賜りますようお願い申し上げます。

※8 国立研究開発法人新エネルギー・産業技術総合開発機構



資本効率・財務体質を早期に改善し、 株主価値・企業価値が高い組織へ

取締役兼常務執行役員 財務本部長

川島 輝夫

入社以来財務経理部門が長く、財務戦略を立案・実行。2020年4月の組織改正に合わせて財務本部長に着任。経営統合後は海外事業戦略、IRを担当し、海外投資案件の企画立案や資本市場との対話を担当。2016年から2019年まで米国シカゴ駐在。

現状の財務体質

財務基盤強化への意識向上に向けて

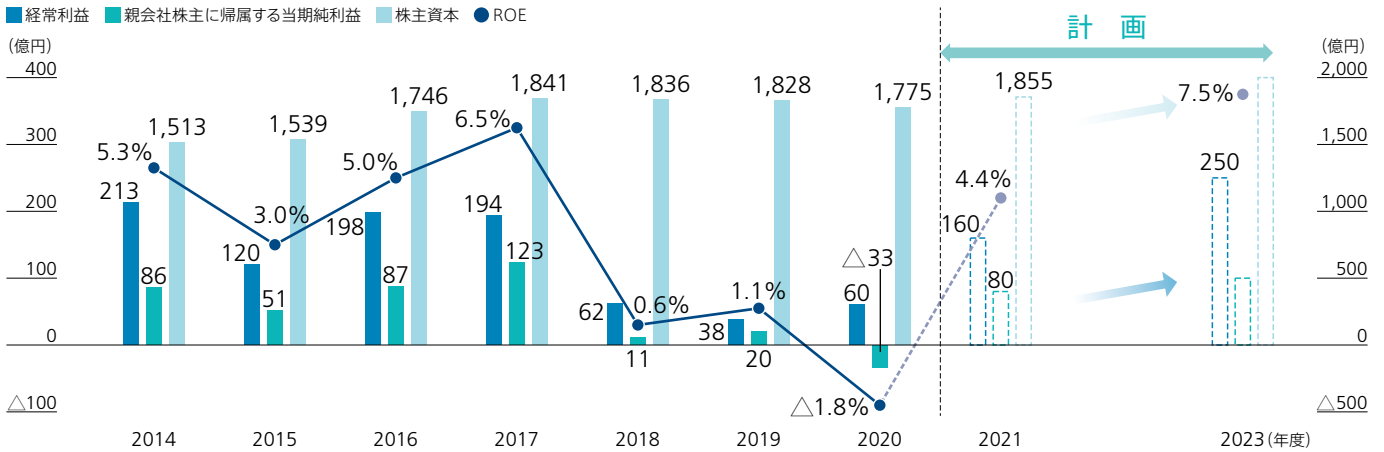
2019年9月、UACJは、「稼ぐ力の向上」「財務体質の改善」「経営のスピードと質の向上」を柱とする事業構造改革を公表しました。この改革を財務経理面から推進していくため、財務本部では資本効率の向上、キャッシュフロー管理の強化、有利子負債削減などによる「財務基盤の強化」に全力を注いでいます。

資本効率の向上については、当社の重要な経営指標であるROEの向上を実現するため、各事業部門においてROICを指標とした事業管理の徹底・レベルアップを推進、全社的な財務規律はD/Eレシオを指標として管理をしています。たとえば、ROIC管理の推進では、新中期経営計画の策定のなかで、各事業部門別の投下資本(使用資

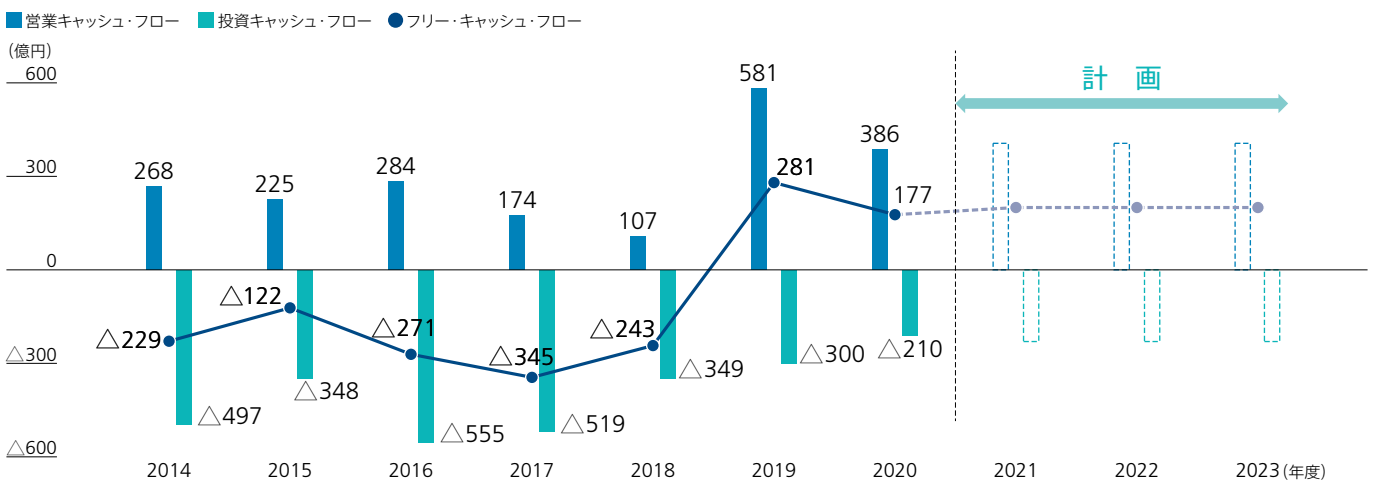
産額)と加重平均資本コスト(WACC)を基準とした社内ハードルレートを提示しました。さらに各事業部門に資本効率の理解向上と目標を認識してもらうため、私自身が各事業部門の主要メンバーを対象に資本効率経営・ROIC管理について説明するなど、資本効率管理に関する社内のレベルアップにも力を注いでいます。

当社は海外市場で増加するアルミニウム需要に対応するため、2013年10月の経営統合以降、日本・米国・タイの製造拠点到大型投資を実行してきました。これにより現在、日本・北米・東南アジアの3地域に大きな圧延能力を有する世界でも有数のアルミニウム圧延会社となりました。2018年度以降にタイ新工場の設備投資などの大型投資がほぼ完了したことにとともに、減価償却費等の固定費負担が大幅に増加しました。これに加えて、米中貿易

ROEの推移



キャッシュ・フローの状況



摩擦による事業環境の変化や、新型コロナウイルス感染拡大による影響を受けて、タイ新工場の生産・販売数量が予定より後ろ倒しになるなど売上が伸び悩んだ結果、2018年度以降のROIC(営業利益ベース)は2%前後で推移し、一時的に悪化しました。

財務状況についても、統合以来、大型投資の実行により営業キャッシュ・フローを上回る投資キャッシュ・フローが継続した結果、有利子負債が大幅に増加しました。しかし、2019年度は、大型投資の工事完了による投資キャッ

シュ・フローの減少、営業キャッシュ・フローの好転に加え、経営資源の集約を目的とした銅管事業の売却などにより、経営統合以来、初めてフリー・キャッシュ・フローを黒字化することができました。有利子負債残高は、2018年度末の3,751億円をピークに、2020年度末は3,358億円(393億円削減)へと圧縮しました。財務健全性の指標とするD/Eレシオは、2020年度末1.6倍(劣後ローン資本性考慮)とぜい弱な財務状況が続いていますが、構造改革および第3次中期経営計画の重要課題に「財務体質の

改善・財務規律の徹底」を掲げ、全社を挙げて財務基盤の強化に取り組んでいます。今後も事業管理指標であるROICを、各事業部門の一人ひとりがより強く意識していただくことにより、損益向上はもちろんキャッシュ・フローの向上も可能となると考えています。

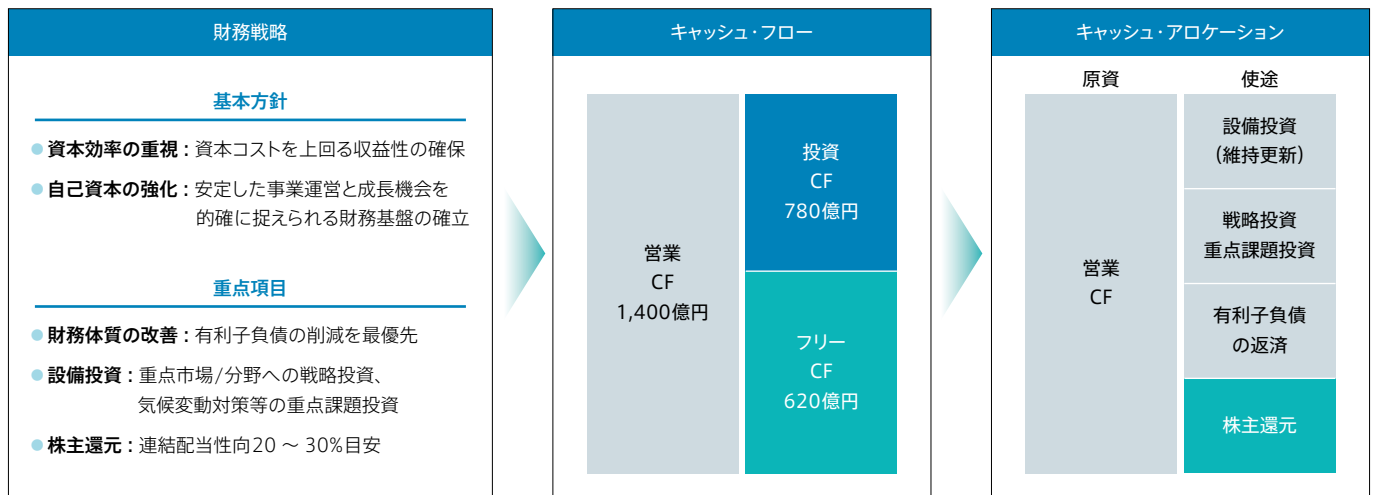
足下の状況は、依然コロナ禍による影響が懸念されますが、世界的なアルミニウム缶需要の拡大、自動車向けアルミニウム材の需要増加といったプラス要因もあります。今後もタイ工場の生産・販売数量の増加、米国工場のフ

ル操業などにより、営業利益の向上・資本効率やフリー・キャッシュ・フローの好転を図り、収益力の強化・財務基盤の改善を実現していきます。

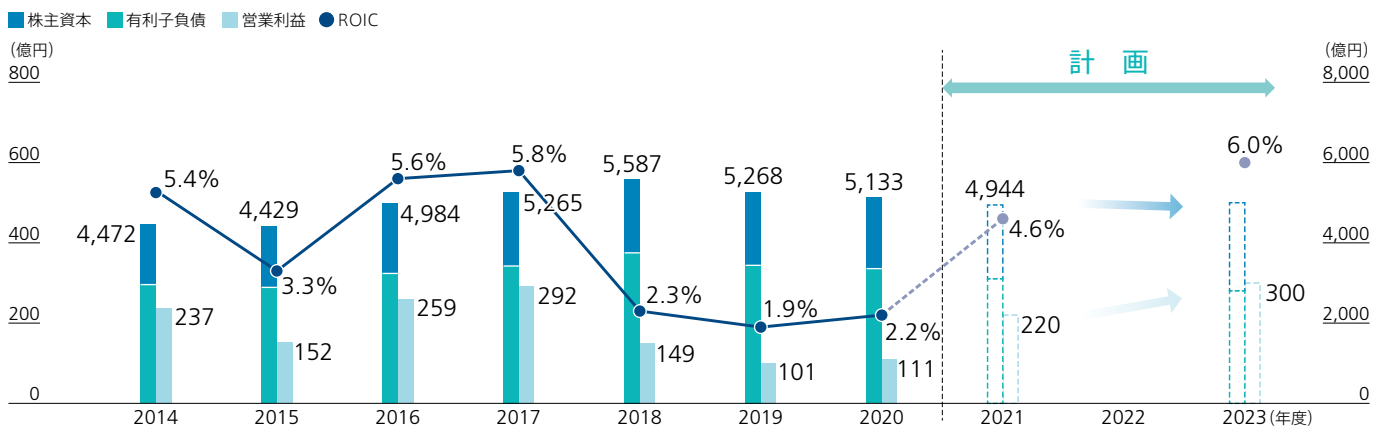
長期経営ビジョン・第3次中期経営計画
資本効率の向上・財務基盤の確立

当社は、2021年5月に“長期経営ビジョン・第3次中期経営計画”を公表し、2023年度までの損益・財務目標と2030年度に目指す水準を明確にしました。現在、海外市

第3次中期経営計画における資本構成・資本配分



ROICの推移



場を中心に環境への対応に対する意識の高まりを背景に、アルミニウム缶の需要が大幅に増加し、EVをはじめ自動車向けアルミニウム材の採用が拡大するなど、アルミニウム圧延材の需要は大幅に増加しています。これまで日本・米国・タイで実施してきた積極的な能力増強が今後の事業成長に大きく寄与し、資本効率・財務体質の改善につながるものと考えています。

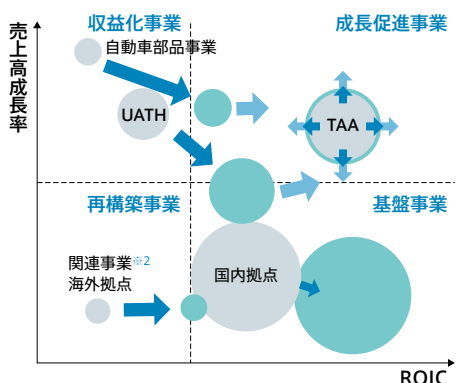
第3次中期経営計画では、2023年度の目標数値を連結経常利益250億円、ROE7.5%、ROIC(営業利益ペー

ス)6.0%としています。2021年度以降は、旺盛な需要環境を背景に生産・販売数量の増加・工場稼働率の上昇によって、資本効率を急速に改善できると考えています。また、UATH※1業績の黒字化など赤字事業会社がなくなることで連結最終利益が好転し、ROEの向上を実現できる見通しです。

財務体質については、第3次中期経営計画期間中の営業キャッシュ・フロー総額を1,400億円、投資キャッシュ・フロー780億円、差額620億円を株主還元・有利子負債

事業ポートフォリオマネジメント

- 2019年度 ● 2023年度(円の大きさは売上高規模をイメージ)
- ▶ 第3次中計期間中の動き
- ▶ 第4次中計以降の成長イメージ(2024年度～2026年度)

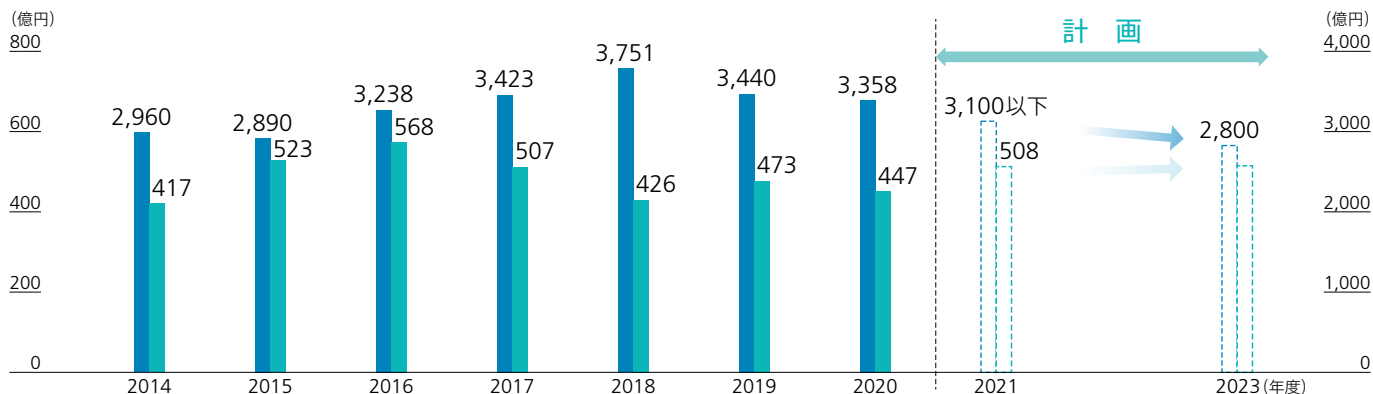


※2 押出、鋳鍛、箔、加工品事業

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)

有利子負債・Adjusted EBITDAの推移

- 有利子負債
- Adjusted EBITDA(棚卸評価除き)



削減に充当する計画です。特に投資計画については、同期間内の減価償却費を1,078億円(予想)に対して約70%程度とします。そして、2023年度末の有利子負債残高目標は2,800億円以下としています。

当社は統合以来、需要増加に備えた能力増強投資を続けてきましたが、大型投資が一巡したことに加え、今後は構造改革によって強化された収益力と大型投資の事業貢献による営業キャッシュ・フローの増加などでフリー・キャッシュ・フローが好転し、有利子負債の削減・財務基盤の改善が進むと見込んでいます。さらに損益好転による株主資本の積み増しも期待できることから、2023年度末でD/Eレシオ1.2倍以下(劣後ローン資本性考慮後)を目標としています。2023年度以降も利益創出による株主資本の積み上げ、フリー・キャッシュ・フローの確保による有利子負債の削減を進め、D/Eレシオ1倍以下の早期実現を目指します。

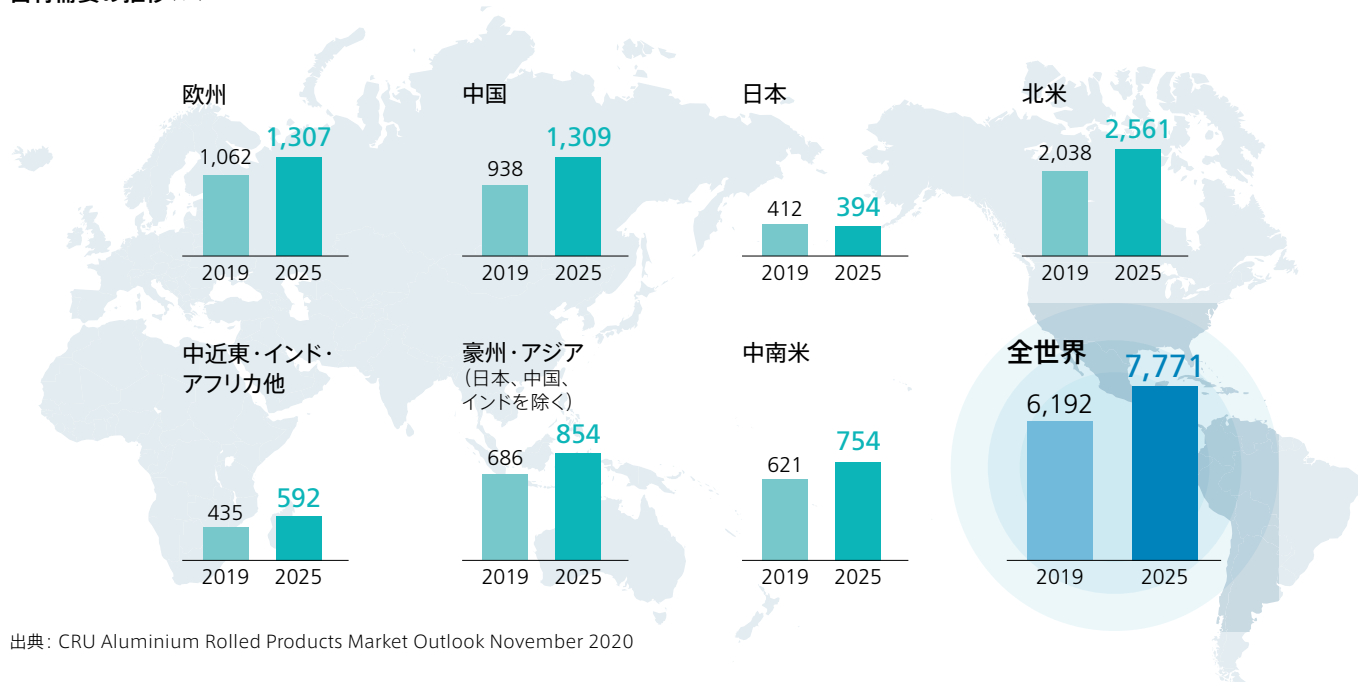
今回公表した長期経営ビジョンでは2030年度の目標とする資本効率・財務状況をROE、ROIC(営業利益ベース)

ともに10%以上としています。この実現に向けて、第3次中期経営計画の目標達成に全力を尽くします。

北米地域でのアルミニウム缶やEV等の自動車向けアルミニウム部品など、アルミニウム需要が大幅に増えると予想されています。とりわけアルミニウム缶の需要は、2025年度まで年率5%で増加し、2026年度以降もさらに増えていくと見られています。当社は、この予想される需要増加に対して、2023年度まではすでに実施済みの増強能力をフル活用することで応えられると考えています。他方、2023年度以降に向けては、アルミニウム圧延メーカーにとって大変大きな事業機会を捉えるためにも、さらなる能力アップを含めて施策を検討しています。また、リサイクル促進などの環境分野やDXなどへの投資も必要であるとと考えています。実施に際しては、資本効率・社内ハードルレートと照らしながら、財務基盤の強化とのバランスをコントロールしていきます。

※1 UACJ (Thailand) Co., Ltd.

缶材需要の推移(千t)



出典: CRU Aluminium Rolled Products Market Outlook November 2020

財務的資源配分・総株主還元方針

持続的成長の実現に向けた財務資源の活用

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」「財務体質の強化」を検討すべきポイントとし、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。

また、今回の「長期経営ビジョン・第3次中期経営計画」では、非財務目標を設定し、企業の社会的責任を果たしていくことを明確にしました。とりわけ環境・気候変動問題に対する責任と将来目標を明確にし、その実現に向けて企業活動を進めていくことは、アルミニウム圧延メーカーとしての重要な責務であり、そのための財務的資源の配分も重要な検討課題と認識しています。

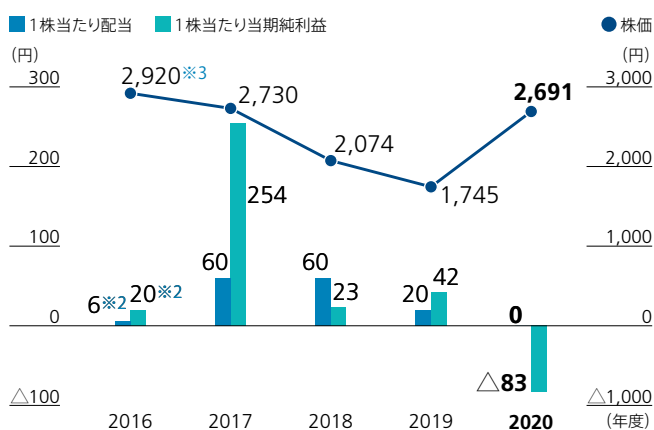
さらに新型コロナウイルスへの感染防止をはじめとするリスクマネジメントの重要性を再認識し、どのような状況下でも企業活動を維持できる財務基盤と迅速な経営情報の提供、効率経営に向けた経費削減など、企業基盤強化・

企業価値向上の実現に注力します。

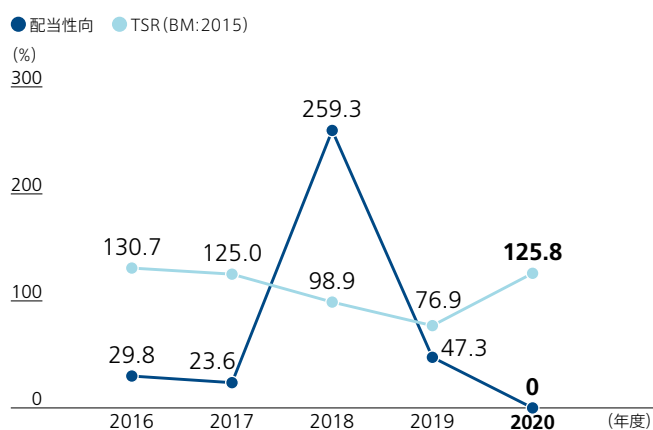
株主還元については、総還元性向を基準に、現在の中期経営計画期間中は、配当性向20%~30%を目途とし、安定的・継続的な実施を目指します。また、当社の大きな課題である財務体質の改善とのバランスを取りながら、資本効率・財務体質の改善を実現させ、株式価値の向上を図り、総株主還元30%以上を実現したいと考えています。なお、役員報酬体系には株主総利回り(TSR)を採用し、株主還元を重要な経営指標と捉えています。

2020年度は新型コロナウイルス感染拡大による業績への影響に加え、事業構造改革にともなう損失計上などにより、最終利益が赤字となり、配当を見送らせていただきました。株主の皆さまには大変申し訳ない気持ちです。2021年度は国内全事業の回復、UATHの生産・販売増加、米国事業の好調維持など業績の回復を実現し復配する計画です。現状の損益・財務状況は当初予想よりもさらに好転しておりますので、どうぞご期待ください。

株主還元の推移



※2 株式併合前
 ※3 換算後



世界的に旺盛なアルミニウム需要の獲得に向け、生産能力増強と強靱な企業体制の構築に注力

← 先行投資の実行

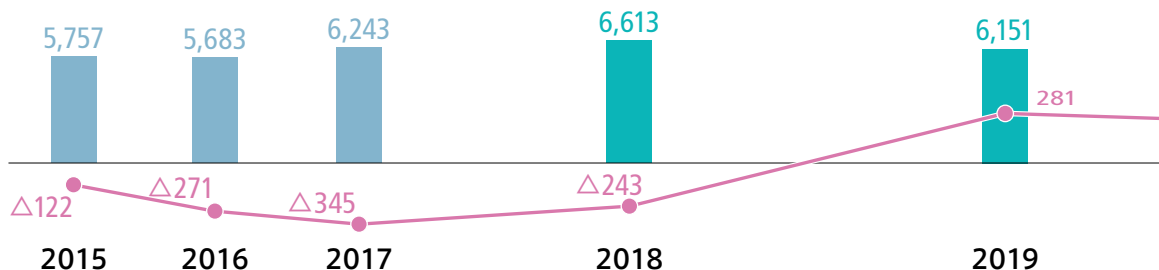
第1次中期経営計画
(2015～2017年度)

第2次中期経営計画
(2018～2020年度)

<p>事業環境認識と経営課題</p>	<ul style="list-style-type: none"> ● アジア・中東は著しい経済成長を背景に缶材、箔用などの消費材を中心に全分野で需要が増加 ● 欧米を中心に、軽量化のニーズなどを背景として自動車・航空機などの輸送分野が増加 	<ul style="list-style-type: none"> ● 世界的なアルミニウム需要の伸長 <ul style="list-style-type: none"> ● 缶材は豪州・アジア、中国を中心に拡大 ● 自動車材は北米を中心に軽量化・電気自動車化によって大幅伸長 ● 事業計画の大幅未達 <ul style="list-style-type: none"> ● 販売数量の下振れ、エネルギーコストの大幅アップ ● 財務の悪化 <ul style="list-style-type: none"> ● 先行投資の立ち上げ費用の増加によって有利子負債が増加
<p>基本戦略(重点方針)</p>	<ul style="list-style-type: none"> ● 自動車を中心とした輸送分野、エネルギー分野などの成長製品の拡大とアジアを中心とした成長地域の事業強化 ● 各事業の最適生産体制の構築および技術融合の推進 ● 先端基礎研究の強化と豊富な蓄積技術の活用による新技術・新製品の開発 	<ul style="list-style-type: none"> ● 成長市場(アジア・北米)、成長分野(自動車)に注力継続 ● 先行投資の着実な回収 ● 資本効率の向上(ROIC重視) ● 行動理念の共有と浸透
<p>主な成果</p>	<ul style="list-style-type: none"> ● 缶材のグローバル供給体制の確立(日本・米国・タイでの3極供給) ● 北米での自動車材供給体制の確立 ● 最適生産体制の構築(統合効果110億円) ● 研究リソースの名古屋への集中・一元化、新製品開発と次世代基盤技術強化を推進 	<ul style="list-style-type: none"> ● 業界トップクラスの生産能力を持つ、世界3極の供給体制の完成 ● 選択と集中の進展 ● 生産拠点の集約 ● フリー・キャッシュ・フローの黒字化 ● 取締役・役員体制のスリム化(社内取締役・執行役員的大幅削減)
<p>経営課題</p>	<ul style="list-style-type: none"> ● 事業計画の大幅未達 <ul style="list-style-type: none"> ● 販売数量の下振れ、エネルギーコストの大幅アップ ● 財務の悪化 <ul style="list-style-type: none"> ● 先行投資の立ち上げ費用の増加によって有利子負債が増加 	<ul style="list-style-type: none"> ● 大型設備投資の収益化遅れ <ul style="list-style-type: none"> ● UATH^{※1}、UWH^{※2}、福井製造所での収益化遅れ ● 業績と財務バランスが悪化 <ul style="list-style-type: none"> ● 米中貿易摩擦や新型コロナウイルス感染症の拡大にともなう市場環境の激変 ● 市場環境変化への対応の遅れなどによる稼ぐ力の低下

売上高とフリー・キャッシュ・フローの推移

■ 売上高(億円)
● フリー・キャッシュ・フロー(億円)



第3次中期経営計画
(2021～2023年度)

構造改革 (2019～2022年度)

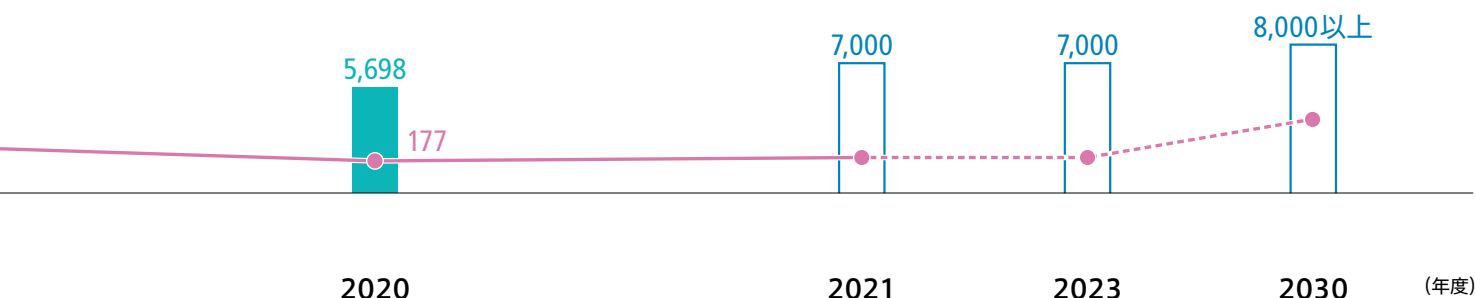
- マネジメント機能の不足
 - 決断の遅れ、実行力の不足
 - リスク対応不足
 - IT化の遅れなどによる業務プロセスの改革遅れ
- 収益力の低下
 - 事業環境変化への対応遅れ
 - 想定品種構成変化への対応遅れ
 - 固定費削減の対応不足
 - 海外拠点の収益計画未達
- 財務体質の脆弱化
 - 大規模投資の集中による有利子負債の増加
 - 資産効率化の遅れ
- 稼ぐ力の向上
 - 損益分岐点の引き下げ
 - 大型投資の収益化
 - 不採算分野・ノンコア分野からの撤退
- 財務体質の改善
 - 営業キャッシュ・フローの向上
 - 投資削減
 - 棚卸資産の圧縮
- 経営のスピードと質の向上
 - マネジメント体制および仕組みの強化
 - 構造改革本部の立ち上げ

- 海外市場を中心に旺盛なアルミニウム需要
 - 新興国の経済成長による購買力向上と需要の増加
 - 北米を中心に世界的に缶材需要が増加
 - 人口減少により、予想される国内の市場縮小
- 環境負荷低減ニーズの拡大
 - 脱プラスチック・リサイクル需要の高まり
 - ガソリン車規制・EVの急速な普及を背景とした自動車材需要の拡大
 - 世界的なESG/SDGsに関わるイニシアチブの進展
- 急速に進む技術革新
 - モビリティ革命による素材の新たな用途が拡大
 - デジタル技術の革新によるビジネスモデルの変化
- 脆弱な財務体質
 - 先行投資の回収遅れにともなう有利子負債の増加

- 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
- 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
- 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

P.31

※1 UACJ (Thailand) Co., Ltd.
※2 UACJ Automotive Whitehall Industries, Inc.



構造改革を完遂し、その先の成果と UACJ VISION 2030の実現に向けた基盤の確立へ

■位置づけと重点方針

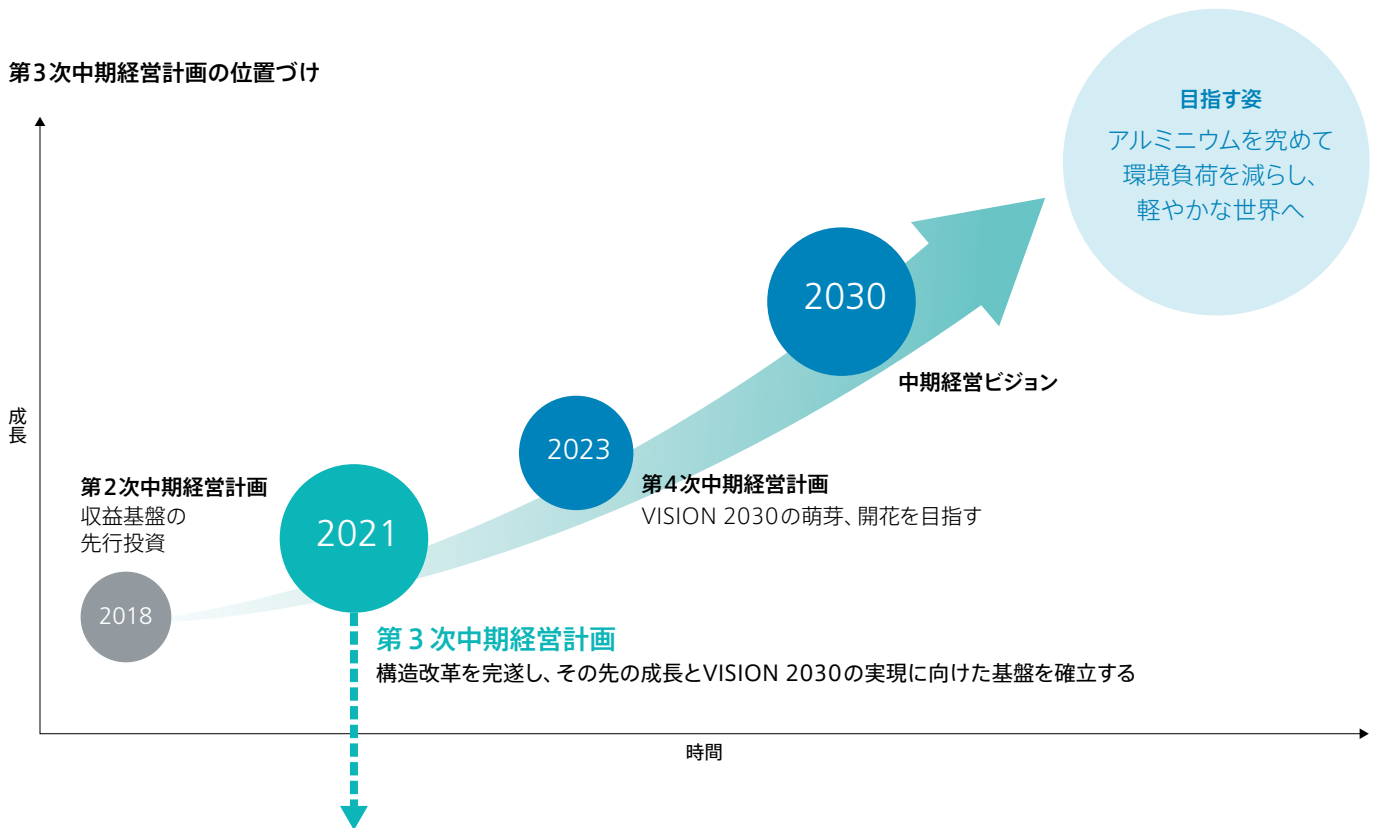
2021年度からスタートする第3次中期経営計画は、長期経営ビジョン「UACJ VISION 2030」を実現するための基盤強化の3カ年計画としています。その重点方針は、「構造改革の完遂」「成長への基盤の強化」「軽やかな世界の実現への貢献(サステナビリティ推進)」の3つです。

特に基盤強化においては、2019年度に着手した構造改革の完遂が重要であり、計画している施策をこれまで通りやりきるとともに、構造改革効果を着実に積み上げていきます。

また、成長への基盤の強化として、成長市場(北米・東南アジア)、成長分野(缶・自動車)に引き続き注力するとともに、“素材+α”の価値提供や新領域の創出、人や技術などの支える基盤の強化に取り組んでいきます。

さらに、マテリアリティの一つとして特定した気候変動問題への対応として、アルミニウムのリサイクルシステムをサプライチェーン全体で共創していきます。

第3次中期経営計画の位置づけ



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

■財務・非財務目標

北米を中心に缶材需要が大変旺盛であり、TAA※1やUATH※2で増強してきた生産能力を最大限に活用することなどで、売上高目標を達成する計画です。また、利益については構造改革効果を発現することなどで目標値を目指します。

なお、ROEとROICについては必ずしも満足できる水準ではないと考えていますが、第3次中期経営計画はあくまでも基盤

強化に主眼を置き、第4次計画において、さらなる資本効率の改善を目指していきます。

そして、当社では初めて中期経営計画の中に非財務目標を掲げました。いずれも特定した6つのマテリアリティに紐づき、基盤強化に欠かせないものとして目標達成に向けて取り組んでいきます。

※1 Tri-Arrows Aluminum Inc. ※2 UACJ (Thailand) Co., Ltd.

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%

非財務指標

6つのマテリアリティ	評価指数	2023年度
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(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	96%(ハラスメント防止研修は実施率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%
人材育成	後継候補者計画の実施数	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

※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-現預金)(期首・期末平均)

※3 BAU (Business as usual): 何も対策を講じずに現状(生産量、品種構成)を維持した状態

※4 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

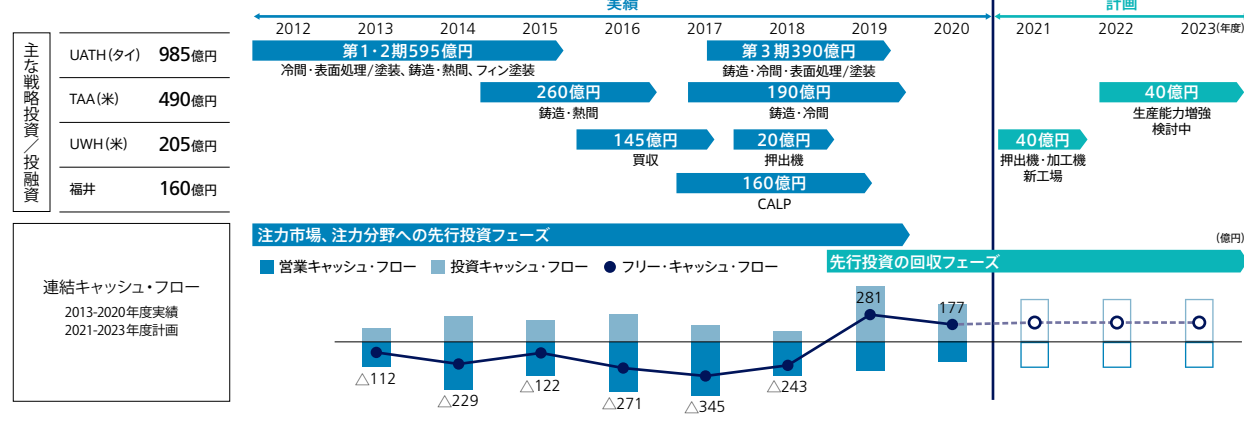
ポイント

目標達成の原動力となる、向上した「稼ぐ力」

第3次中期経営計画は、これまでの中期経営計画のスタート時とは異なり、成長のための長期にわたるUATHやTAAなどへの投資が完了し、設備が立ち上がっている状態でスタートします。そのうえ、フリー・キャッシュ・フローも黒字となっています。今後、旺盛

な缶材需要などに対し増強してきた生産能力を最大限発揮させることで、収益向上はもちろんのこと、財務体質の改善を進めていき、財務指標の目標を達成できる見込みです。

先行投資とキャッシュ・フロー



消費者の環境意識の向上に ともなって北米における アルミニウム缶需要が増加



環境への意識の高まりから アルミニウム缶に高い価値が見出され 市場は年率5%で拡大

現在、北米のアルミニウム缶市場は非常に好調で、今後もアルミニウム飲料缶の需要は旺盛さを維持し、2030年まで年率5%で成長すると予測されています。これにより、飲料缶の売上本数は2030年までに1520億本に到達すると推計されています。

こうした需要の伸びの背景には、他の素材の容器よりもアルミニウム缶を好む消費者嗜好の拡大があります。北米では、環境保護に熱心な消費者が年々、持続可能性の観点から商品を

選ぶようになってきています。このような消費者は、アルミニウムが軽量なうえにリサイクル性にも優れた低環境負荷素材であることを理解しています。また、現代の若者は環境に関する知識が豊富で、アルミニウム缶に入った飲料を好む傾向にあります。

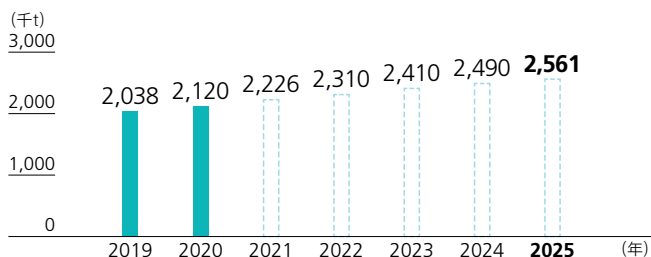
かつては瓶入り飲料が高級品とされていた時代もありましたが、現代においてはアルミニウム缶飲料がプレミアム商品とされており、他の容器よりも高い価値を見出している消費者が増加しているのです。

そして、このような消費者意識の変化を踏まえ、新たに発売される飲料製品にアルミニウム缶を採用する傾向がますます拡大しており、アルコール飲料から栄養ドリンクやフレーバーウォーターに至るまで、市場ではアルミニウム缶の安定した増加傾向が明確化しています。



執行役員
Tri-Arrows Aluminum Inc.
President and CEO
Henry Gordinier

北米におけるアルミニウム缶需要の予測



出典：CRU Aluminium Rolled Products Market Outlook 2020

リサイクル材の使用により製造時におけるCO₂排出量や水消費量を大幅に削減

持続可能な製品の需要拡大にともない、我々TAA^{※1}の顧客はサステナビリティ施策に取り組んでいるとともに、より環境に優しいソリューションを追究しています。こうしたニーズに対して、TAAはリサイクル材で製造したアルミニウム缶材を供給。実際に2021年に当社が扱う缶材におけるリサイクルアルミニウム含有率は平均74.5%となっています。

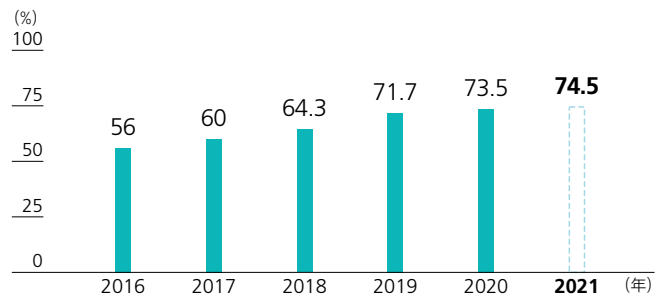
リサイクルアルミニウムの採用は、当社のサステナビリティ経営の重要要素であり、その実現に向けた取り組みを順調に進めてきました。その結果、TAAが使用するリサイクルアルミニウムの使用量は、2021年末までに2017年比で88%の増加となるほどです。また、製造過程で使用される水消費量も、同期間で約45%減少する見通しです。

さらに、生産量1トンあたりの炭素排出量は、生産能力が30%

拡大したにもかかわらず、横ばいで推移しています。加えて、リサイクル率を高めたことで、エネルギー消費量や廃棄物量の削減にもつながっています。これらすべての取り組みによって、当社の業務における効率性向上および環境負荷低減を実現しています。

※1 Tri-Arrows Aluminum Inc

TAAにおけるスクラップ材の平均使用率



グループの3か国にまたがる供給ネットワークを活かし、安定した収益維持と事業成長を確保

缶材市場の成長が続く北米において、TAAは優先サプライヤーの地位を確立しています。すでに2025年までの予定生産量すべてが契約締結済みであり、これまでの設備投資に見合う売上げの確保および安定した利益の創出が実現する見通しです。

その一方で、供給不足に直面する北米市場の変化にも対応していく必要があります。現在、製缶メーカー各社は増加する需要への対応として缶材を輸入しており、同時に新たなサプライヤーの市場参入も進んでいます。そして、米国内の製缶メーカー各社は、生産拡大に向けた投資を行い、2022年末までに生産能力は250億本分拡大すると言われています。

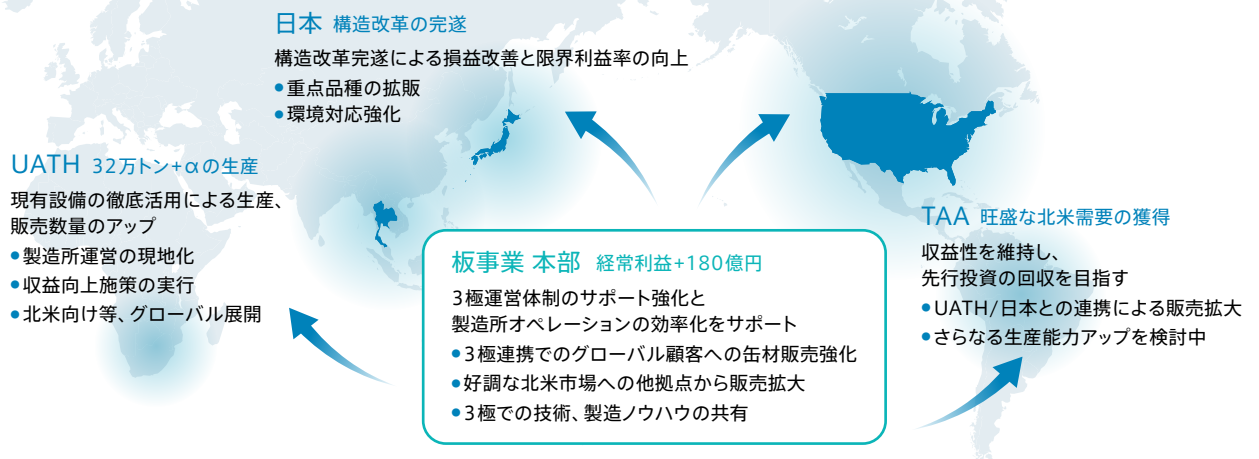
このような状況から、TAAには顧客企業からの増産依頼が

多く寄せられており、現在、中期的な視点での生産能力拡大を検討しています。また、UACJおよびUATH^{※2}との密接な連携を継続することで、注文に見合う量の供給に取り組んでいく方針です。なお、グループの3か国にまたがる供給ネットワークは、世界各地の需要に柔軟かつ迅速な対応を可能とするもので、現在は北米への支援に主眼を置いています。

北米のアルミニウム缶市場では、非常に明るい見通しが立っていることに加え、持続可能性の観点からも新たな成長機会が複数存在しています。我々TAAを含むUACJグループは、こうした機会を確実に捉え、より豊かな未来を目指して邁進していきます。

※2 UACJ (Thailand) Co., Ltd.

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



EV化が先行する北米を中心に 旺盛なアルミニウム 自動車部品需要を獲得



顧客ニーズに応え続け、 自動車部品事業を拡大

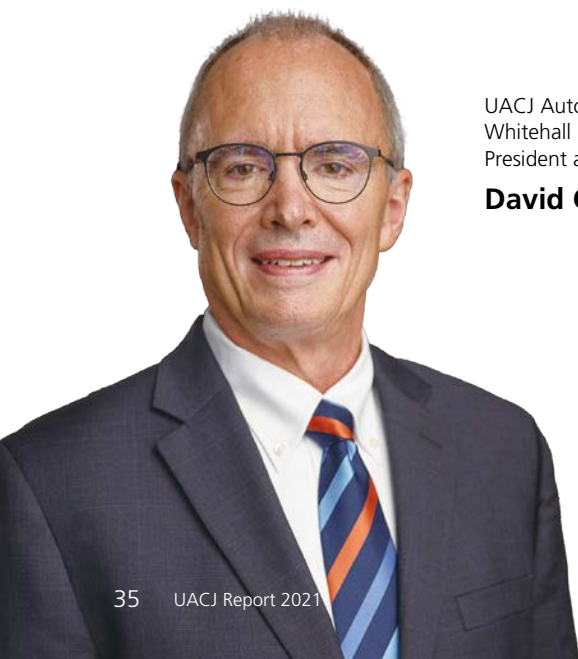
自動車のアルミニウム化は、車体の軽量化による燃費向上をもたらし、10年間の走行でCO₂排出量を2トン削減すると推計されていることから、年々アルミニウム材料を使用する動きが拡大しています。

そうしたなかで、UWH^{*}は自動車のアルミニウム部品の大手サプライヤーとして、顧客の要求に応え続けてきました。UWHは、1974年から、サンルーフ型材の生産を開始。顧客が求める精度が非常に高く、どこでも実現できていなかったため、自社で押出加工を始めました。その後、2001年に初の押出プレスを導入し、この市場での成功を機に他の自動車部品分野にも進出。そこでも顧客ニーズに応え続けてきたことで、

顧客の信頼を獲得し、現在ではルーフレール、コンバーティブル・トップ、油圧シリンダー、ボディに加え、内装用部品の製造も手がけるほどに。そして、事業成長にともなってアメリカ南部に拠点を拡大し、中央メキシコにも進出するほどになりました。

このように、UWHは長年にわたり自動車業界の要求に応え続けてきたなかで加工ノウハウを蓄積するとともに、型材と曲げ加工、溶接、組立などの精度を磨き上げ、高品質な製品を供給。北米市場で顧客の信頼を獲得し、多くの大手自動車メーカーのTier1サプライヤーとしての地位を固めました。また、2016年4月にUACJグループに加わったことで、顧客ニーズに応える事業環境を整備でき、5年間で15%の成長を実現しています。

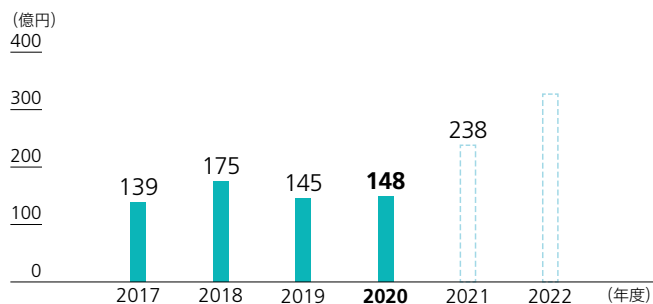
^{*} UACJ Automotive Whitehall Industries, Inc.



UACJ Automotive
Whitehall Industries, Inc.
President and CEO

David Cooper

UWHの売上高推移



EV化を追い風にさらなる事業拡大へ

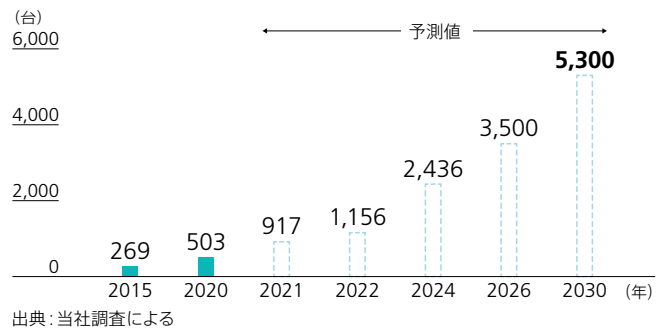
世界各国で燃費規制の強化やEV推進が活発化し、自動車メーカー各社がEV化目標を発表しています。そして、2030年までの自動車の売上予測においても、EVの市場シェアは30%まで上昇すると推計されています。こうした流れを受けて車体軽量化ニーズはますます高まり、EV市場は自動車用アルミニウム構造材が供給不足になるほど活況を呈しています。

さらに、EV化によって自動車の動力源が内燃エンジンから電気モーターへとシフトしていくなかで、押出加工や板部品の需要がさらに高まっていくと予想されるため、UWHにとって世界的なEV化の潮流は事業拡大の絶好機であると認識しています。

こうした事業機会を捉えるべく、顧客であるEV大手の工場に近いアリゾナ州フラッグスタッフに2021年に工場を新設す

るとともにミシガン州の既存工場へ新規で押出機を設置する計画です。生産能力を増強することで、2022年度までに売上高は3億ドルに達する見込みです。

電動車両北米生産台数予測



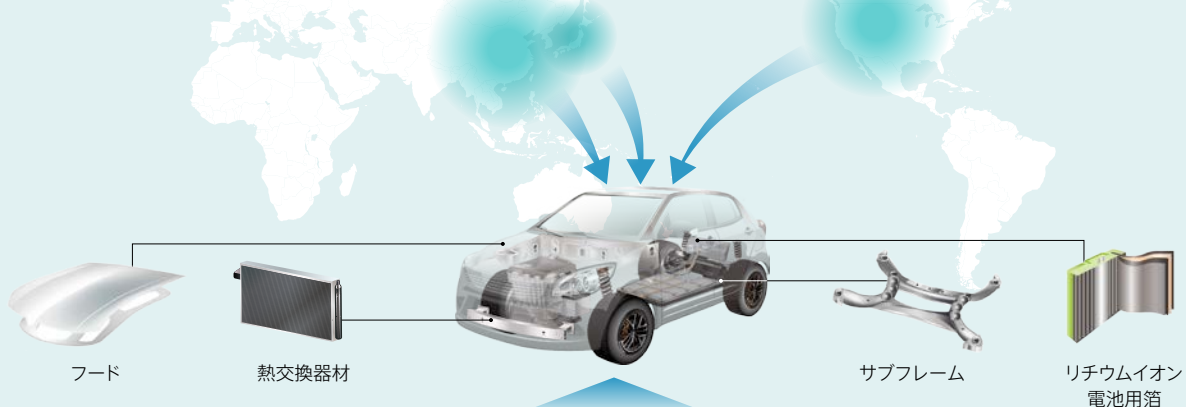
CLOSE UP

グローバル供給体制と事業間連携力を活かして早期収益拡大へ

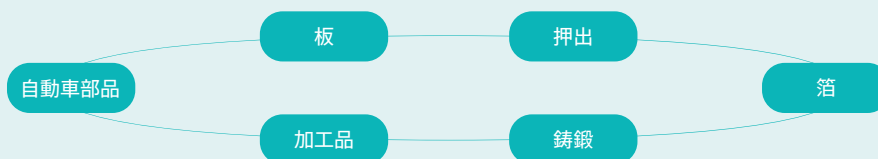
UACJグループでは、自動車部品のグローバル供給と安定量産体制の強化を進めています。日本国内においては、福井製造所でCALPラインを立ち上げてボディ材の供給を始めるとともに自動車構造材も供給し、北米では構造材を中心に供給。中国ではEV市場の勃興を機にリチ

ウムイオン電池用箔の供給に注力しています。加えて、UACJグループが持つ多彩な事業間の連携をさらに強化することで、自動車バンパーやEV用バッテリーモジュールなどの高付加価値な商品・サービスの提供を推進し、早期に収益を拡大させていく計画です。

グローバル供給体制を活かした、多様な商品・サービスを供給



事業間連携強化により、商品・サービスを拡大



UACJを取り巻くリスク(機会と脅威)

UACJでは、「UACJ VISION 2030」の土台ともなっている企業理念「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。」の実現を不確実にするすべての事象を「リス

ク」と認識しています。発生の可能性・影響度などから、当社が「投資者の判断に重要な影響を及ぼす可能性がある」と考えている主要なリスクは下記の通りです。

外部に主要因のあるリスク

リスク	リスクの内容とその影響	対応
新型コロナウイルスの流行等の新型感染症のまん延	<p>脅威 機会 新型コロナウイルスの世界的な感染の状況によって、生活様式が変化することによる需要動向の変化</p> <p>脅威 新たな感染症の蔓延により従業員の感染拡大や行政機関等からの操業停止等の要請を受け、操業が遅延・中断・停止</p>	<ul style="list-style-type: none"> 従業員への感染症対策の徹底 各拠点での感染症BCP策定推進 支出抑制・コミットメントライン設定等による資金の確保
気候変動その他の地球環境の変化	<p>脅威 地球温暖化や気候変動への影響に対する温室効果ガス(CO₂)排出削減その他の対応が不十分と評価された場合の信頼失墜や事業機会の喪失</p> <p>機会 アルミニウムの、軽量・熱伝導性等の金属素材としての特性に加え、循環型素材としての特性を活かした製品とサービスの提供による社会課題解決への貢献機会拡大</p>	<ul style="list-style-type: none"> UACJマテリアリティの一つとして特定し、アクションプランとKPIを設定 長期経営ビジョンUACJ VISION 2030にて、当社グループが目指す4つの貢献の一つとして気候変動問題への貢献を定義 第3次中計でも気候変動問題への貢献を重点課題と認識、「軽やかな世界の実現への貢献」を重点方針として定義 経営層での気候変動対応に特化した検討・審議の場として、気候変動対策推進委員会を組成(2021年4月から) アルミニウム製品のリサイクル推進や、製造工程でのCO₂排出量削減、省エネルギー活動の継続
異常気象や大地震等の災害	<p>脅威 世界各地での地震、津波、台風、洪水などの自然災害、テロ等の人的災害による従業員等の安全確保、設備の安定稼働への影響</p> <p>脅威 自然災害や人的災害により、当社グループだけでなく、お客様やサプライチェーンに影響が発生した場合、当社グループの生産活動や事業が停滞</p>	<ul style="list-style-type: none"> CSR委員会による経営層でのBCM活動の確認・審議の継続 各拠点での防災訓練の実施等の防災・減災対策の継続 各拠点でのBCP策定によるBCMの拡充
政治環境・経済動向の変化	<p>脅威 製造、販売先国又は仕入先国での政治状況、経済状況、規制等の急変、米中貿易摩擦に代表される地政学的リスクによる原材料の調達困難、調達コストの上昇</p> <p>脅威 機会 政治環境・経済動向の変化を受けた需要変化による事業機会の変動</p> <p>脅威 変化への対応費用の発生・増加</p>	<ul style="list-style-type: none"> 構造改革による損益分岐点の引き下げ等、外部環境変化への対応力向上策の実施継続 日本・米国・タイ・中国等のグローバルな供給網の整備と需要に合わせた最適製造拠点の選定 原材料の分散購買
技術変化や需要変動	<p>脅威 機会 デジタル化等の技術の急速な変化・深化、地球環境・社会情勢等の変化に対する当社グループの競争力・成長力の発揮</p> <p>機会 技術や社会情勢の変化に伴うお客様のニーズの多様化によるアルミニウムの特性を活かした製品・サービスへの期待増</p>	<ul style="list-style-type: none"> 第3次中計の中でも、技術、デジタル基盤は、当社グループの社会への貢献を支える基盤と認識し、強化 DX(デジタルトランスフォーメーション)の推進のため、デジタルイノベーション部を設置(2020年4月) アルミニウムの特性を活かしたモビリティ開発のため、「モビリティテクノロジーセンター」を設立(2020年10月) 社内ベンチャー制度の制定、社外とのコラボレーション等を通じた新規事業創出 技術・市場動向のモニタリングの継続
市場変動	<p>脅威 機会 アルミ地金価格、添加金属原料・各種副資材等の価格変動による調達コストの変動</p> <p>※地金価格については、顧客と予め取り決めたルールに従い、相場が変動した場合でも顧客に転嫁できる仕組みになっておりますが、短期間での急激な変動が発生した場合、棚卸資産の評価により会計上の利益又は損失等が発生する可能性があります。</p> <p>脅威 機会 エネルギー価格等の加工コストの変動</p> <p>脅威 機会 為替・金利の変動による経営成績等への影響</p>	<ul style="list-style-type: none"> 顧客との地金価格等の転嫁ルールの取り決めの継続、拡大 燃料転換、省エネルギー化の推進継続 為替予約、金利の固定化等の市場変動の影響低減化継続

内部に主要因のあるリスク

リスク	リスクの内容とその影響	対応
製品の品質	<p>脅威 品質保証に関わる不正や不適切な処理、品質規格未達製品の発生・流出による顧客その他のステークホルダーからの信用失墜</p> <p>脅威 品質仕様未達発生による顧客や市場での不具合、供給責任の未達成</p> <p>機会 品質管理の徹底によるお客様や市場の信頼・支持の更なる獲得</p>	<ul style="list-style-type: none"> UACJマテリアリティとして特定し、アクションプランとKPIを設定 品質委員会による経営層の確認・審議の継続 品質管理方針の策定と課題への取り組みの継続 コンプライアンス教育の継続 品質確認試験の自動化拡大 グループ内品質相互監査の継続

<p>安全衛生</p>	<p>脅威 業務上の事故や疾病に伴う人的・物的被害の発生による従業員等の安全衛生確保への影響</p> <p>脅威 被災による当社グループの生産活動への支障の発生</p>	<ul style="list-style-type: none"> ●「安全とコンプライアンス」はUACJウエイの基盤となる当たり前の行動原則であることを確認し、安全と健康を最優先とした事業活動の継続 ●UACJマテリアリティとして特定し、アクションプランとKPIを設定 ●安全衛生委員会による経営層の確認・審議の継続 ●安全衛生に関する規則の整備、教育の実施の継続 ●火災・爆発リスクのアセスメント等、職場の危険有害要因排除のための経営資源の配分と対策活動の取り組み継続
<p>戦略的な人材育成・配置</p>	<p>脅威 日本での少子高齢化による人材の確保</p> <p>脅威 機会 グローバルな事業展開に伴う人材需要・必要スキルの変化</p> <p>脅威 機会 適材適所での活躍</p>	<ul style="list-style-type: none"> ●UACJマテリアリティとして特定し、アクションプランとKPIを設定 ●計画的・組織的に人材を発掘し育成する後継者計画 ●多様性を活かすダイバーシティ&インクルージョンの推進 ●求める人材像に沿った人材開発・育成 ●働き方改革を通じた従業員のエンゲージメントと働き甲斐の向上 ●社内公募制度による社内人材の有効活用 ●「ものづくり学園」等、現場作業技能伝承を図る教育システムの構築・活用の拡大
<p>コンプライアンス</p>	<p>脅威 環境保全、法令遵守の対応が不十分である場合、処罰・損害補償の支払</p> <p>脅威 人権対応等の社会的要請への対応が不十分である場合、ステークホルダーからの信用失墜、社会的制裁</p> <p>脅威 法規制の制定・変化への対応コスト</p>	<ul style="list-style-type: none"> ●グループ企業理念体系の中で、「安全とコンプライアンス」はUACJウエイの基盤となる当たり前の行動原則であることを確認 ●「グループ行動規範」の浸透 ●人権への配慮は、UACJマテリアリティとして特定し、アクションプランとKPIを設定 ●人権デューデリジェンスの実施検討開始 ●安全衛生、品質、環境、CSRの各委員会でのグループ内部統制強化の継続推進 ●各種法規制遵守活動等の継続実施 ●CSR調達ガイドラインに基づく調達先への要請
<p>戦略投資案件の回収</p>	<p>脅威 機会 アジア・北米を成長市場、缶材、自動車成長分野と位置付け、拡大する需要への対応のため実施した生産能力増強の先行投資の回収とそれによる事業計画の達成</p> <p>脅威 投資立案時の想定を超える市況変化や事業環境の悪化等による事業計画の未達</p>	<ul style="list-style-type: none"> ●北米での缶材、自動車部品、東南アジアでの缶材等、各地域での旺盛な需要の取り込み、適切な品種構成、地域・顧客の構成の実現による早期の回収化 ●財務部の投資案件を精査する部署を拡充し、投資の評価、アジア・北米・国内等において実施した投資案件の実績トレースを実施
<p>グループガバナンス</p>	<p>脅威 機会 国内外に広がるグループ各拠点へのグループとしての方針や戦略の徹底・浸透やグループ各拠点を統合した運営の巧拙によるグループとしての総合力の発揮への影響</p>	<ul style="list-style-type: none"> ●当社グループ企業理念の浸透 ●安全衛生、品質、環境、CSRの各委員会でのグループ内部統制強化の継続推進 ●社長とグループ従業員との理念対話会の実施 ●「新しい風土をつくる部」を設置(2020年4月) ●内部統制監査・業務監査の継続実施
<p>情報管理</p>	<p>脅威 顧客から提供された情報・個人情報・営業秘密・技術情報等の情報漏えいが発生した場合の賠償責任、信用失墜とそれによる取引機会の喪失</p> <p>脅威 サイバー攻撃等による情報システムの停止による操業の中断、復旧その他の対応コストの発生</p>	<ul style="list-style-type: none"> ●「グループ情報管理規程」、「グループ電子情報セキュリティ規程」による管理 ●「サイバーセキュリティ経営ガイドライン」に基づいたアセスメントや各種セキュリティレベルの向上策の実施
<p>資金調達</p>	<p>脅威 事業環境、金融環境の変化による資金調達の制約、資金調達コストの上昇</p>	<ul style="list-style-type: none"> ●銀行借入におけるコミットメントラインによる流動性枠の設定、コマーシャル・ペーパーによる直接調達、アセットファイナンス等の資金調達手段の多様化推進 ●事業収益性、資本効率性の向上等でキャッシュ・フローの創出力を強化 ●不採算分野、ノンコア分野撤退の継続的検討

会計上の評価・見積りに関するリスク

リスク	リスクの内容
<p>固定資産の減損</p>	<p>固定資産の減損に係る会計基準を適用しておりますが、市況や事業環境の悪化等によって、当社グループが保有する固定資産の市場価格が著しく低下する場合や固定資産の収益性が低下する場合には、当該資産について減損損失が発生し、当社グループの経営成績等に影響を及ぼす可能性があります。</p>
<p>繰延税金資産の回収可能性</p>	<p>繰延税金資産について、将来の課税所得を合理的に見積り、回収可能性を判断して計上しております。しかしながら、市況や事業環境の悪化等によって将来の課税所得の見積り等に大きな変動が生じた場合には、繰延税金資産の取崩しが発生し、当社グループの経営成績等に影響を及ぼす可能性があります。</p>



アルミニウムの特徴を活かして リサイクルを積極展開し、 CO₂の大幅削減に挑戦

取締役兼執行役員

田中 信二

UATHの取締役副社長として、一貫生産ラインの本格稼働に尽力。
また、2021年4月から本社3本部の本部長、副本部長に就任し、
執行の中心的な役割を担う。

スコープ3に視野を広げ、アルミニウムの リサイクル性を活かしてCO₂排出量を削減

—
現在、世界的な課題である気候変動問題においてはCO₂排出量削減が重要視され、日本政府も2020年10月に「2050年カーボンニュートラル」を宣言するなど、世界各国で脱炭素に向けた取り組みが加速しています。

こうしたなかアルミニウムは、その軽さやリサイクル性能から、製品に使用することでCO₂排出量削減効果が見込める素材の一つとして期待されています。当社は、世界トップクラスのアルミニウムメーカーとしてCO₂排出量削減をマテリアリティの一つとして特定し、2021年4月からは、社長をトップとして立ち上げた気候変動対策推進委員会のもとで、「カーボンニュートラル」「リサイクル推進」「アルミ化推進^{※1}」の3つのワーキンググループを編成して取り組みを進めています。さらに、新たに発表した長期経営ビジョンにおいては初めてKPIを掲げ、2030年までにCO₂排出量を2019年度比で22%削減することを打ち出しました。今回掲げた目標は、既存の技術だけでなく、この先10年で生まれるであろう革新的な技術も活用することを見込んだものとなっています。

当社では早くから省エネ対策や燃料転換を通じたCO₂排出量削減に取り組んでおり、すでにスコープ1・2の観点では大きな成果を上げてきましたが、今後さらに削減を図っていくうえでは、スコープ3に視野を広げていく必要があると考えていま

す。そのためには、新地金と比較して製造時のCO₂排出量を97%削減できる再生地金の活用が肝要です。その最大限の活用には、“技術的な課題の解決”と“リサイクルシステムの構築”をクリアする必要があり、当社では第3次中期経営計画の重点方針の一つとして取り組んでいきます。

※1 他素材からアルミ缶への切り替えを推進するワーキンググループ

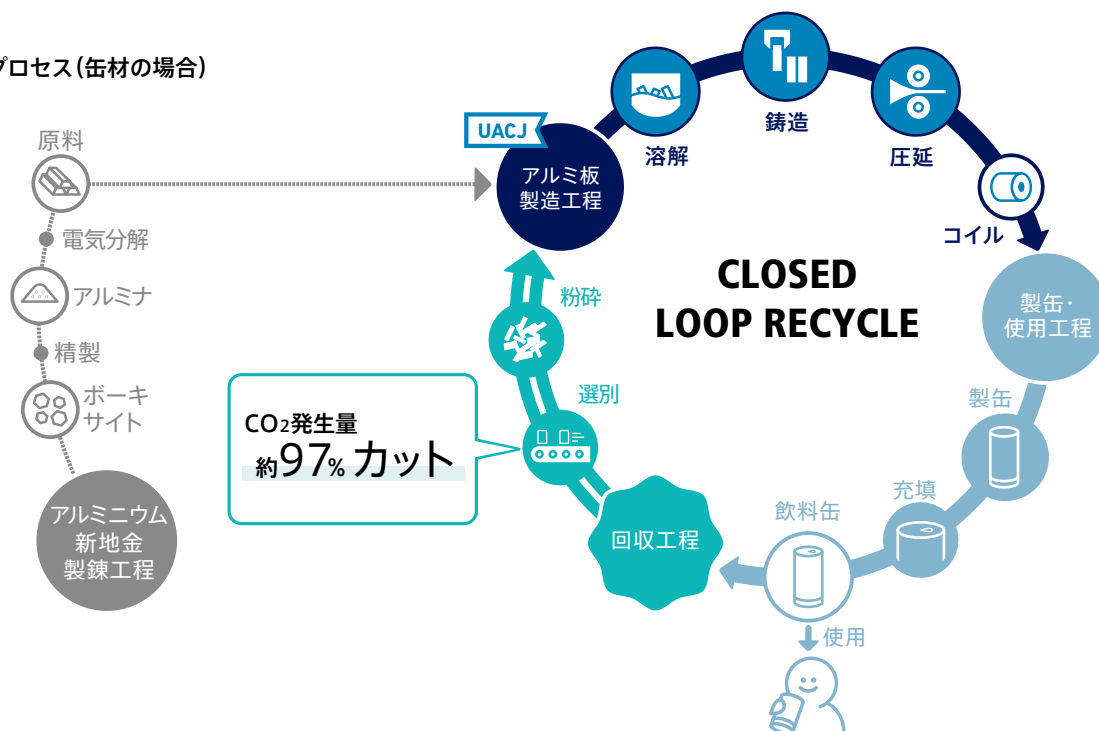
アルミニウム合金の成分分離技術などを早期に確立し、 「水平リサイクル」を推進

—
多くの人がアルミニウムのリサイクルと聞いて思い浮かべるのは缶だと思います。日本では、そのリサイクル率は94%^{※2}に達しています。しかし、そのうち再びアルミニウム缶へとリサイクルされている割合は約70%にとどまっています。再生後の無駄をなくすには、使用済みの製品を同じ製品へと再生させる「水平リサイクル」の推進が重要です。

アルミニウムには1000系から8000系まで多くの合金の種類があります。缶一つをとっても、胴体と蓋の部分では合金の種類が異なります。これらは一体となって回収・リサイクルされているため、リサイクルを繰り返すと、再生地金の純度が低下してしまいます。純度の下がった再生地金は、カスケードリサイクル^{※3}されます。

そこで、当社では純度の落ちた再生地金を元の地金に近い高純度にアップグレードする研究もNEDO^{※4}と共同で進めています。本当の意味での循環型を確立するために、早期にこの

リサイクルプロセス(缶材の場合)



技術的な課題を解決し、「水平リサイクル」を推進していきたいと考えています。

- ※2 2020年度の国内リサイクル率(アルミ缶リサイクル協会調べ)
- ※3 元の製品品質に戻らず、品質の低下をとまなうリサイクル
- ※4 国立研究開発法人新エネルギー・産業技術総合開発機構

リサイクルシステム構築の輪を サプライチェーン全体・グローバルに展開

リサイクル推進のもう一つの鍵は“リサイクルシステムの構築”です。製造したアルミニウムを回収した分だけ新しい地金を使わずに済むため、使用済みのアルミニウムが我々のもとに確実に戻ってくる仕組みを作ることが重要です。これは我々単独でできることではなく、サプライチェーン全体で取り組む必要があります。例えば、缶であれば、エンドユーザーが消費したものを回収している自治体だけでなく、製造過程でスクラップが生じる製缶メーカーなども対象です。また、用途によってライ

フサイクルが異なることも踏まえる必要があります。缶のようにライフサイクルが短いものは比較的短期間で回収できますが、自動車などは10年以上使用されることもあります。こうした違いも踏まえながら、回収したアルミニウムをうまく組み合わせることで全体のリサイクル率向上を目指していきます。

そして今後は、こうしたリサイクルシステムを世界中に根付かせていくことも視野に入れています。タイでも缶のリサイクルシステムを発展させるためのPR活動を積極的に展開しています。

サプライチェーンや消費者への訴求においては、アルミニウムのリサイクルは「環境に良い」ということにとどまらず、具体的に「97%のCO₂削減効果がある」ことまで啓発していくことが必要だと考えています。我々は2021年6月、環境配慮型製品の新ブランド「UACJ SMART」を立ち上げました。この展開なども含めて、アルミニウムによる環境負荷低減を実現していきます。そして、アルミニウム・リサイクルシステムの構築を通じて、社会への提供価値、および企業価値を拡大していきたいと考えています。

気候変動への対応

基本的な考え方

UACJグループは、「地球環境がすべての生命にとってかけがえのないものである」という考えのもと、気候変動対策に積極的に取り組むことが社会の一員としての重要な責務であると認識し、「気候変動への対応」を当社グループの経営のマテリアリティの一つに定めています。とりわけ、CO₂に代表される温室効果ガス排出量削減によるカーボンニュートラル実現に向けて大きな効果が期待できる水平リサイクルの推進と、省エネルギーに役立つアルミニウム製品の開発は、リスクと機会の両面において経営上の重要課題と位置づけています。

2021年9月には、TCFD（気候関連財務情報開示タスクフォース）提言への賛同を表明するとともに、国内賛同企業による組織「TCFDコンソーシアム」に加入しました。今後、気候変動が当社グループに及ぼすリスクと機会を、当社の事業に即した独自のシナリオに基づく評価・分析を通じて、気候変動への対応をより一層深化させていきます。



ガバナンス

当社は、気候変動対策への取り組み体制として、2021年4月1日付で、社長を委員長とする「気候変動対策推進委員

会」を設置しました。当委員会のもとに、「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」の各ワーキング・グループ（以下、WG）を設置しています。WGの検討結果や活動成果は、気候変動対策推進委員会を通じて経営会議へ、必要に応じて取締役会へ報告し、決議を得ることとしており、経営層が直接ガバナンスを行っています。

戦略

当社では、1.5°C目標などの気候シナリオを考慮した中長期的な気候関連のリスクと機会、事業・戦略・財務に及ぼす影響の分析とともに、目標達成に向けたロードマップ作成を進めています。来年度以降、当社ウェブサイトや統合報告書などの媒体を通じて開示・報告し、ステークホルダーの皆様とのコミュニケーションに努めていきます。

リスク管理

気候変更対策推進委員会事務局内に設置した「TCFD対応チーム」が、TCFDの枠組みに沿ったリスクと機会の特定、シナリオ・ロードマップ作成を担っています。気候変動への対応はグループ全体で取り組む方針であることから、TCFD対応チームには、営業、製造、法務、リスク管理、広報、サステナビリティ推進および財務本部など、組織横断的に幅広いグループ内のメンバーが参加し、取り組みを推進しています。

環境配慮型製品ブランド「UACJ SMART」

当社は、2021年6月、新たな環境配慮型製品ブランド「UACJ SMART」の展開を発表しました。「UACJ SMART」は、環境負荷を低減すべく、従来製品よりも原料成分の調整や、製造プロセスの管理を綿密に行ったアルミニウム製品で、リサイクル由来の原料の使用を増やすことで、サプライチェーン全体で見ると総合的にCO₂排出量削減効果が高いアルミニウム製品の商品化実現を目指します。缶材、自動車やIT機器などの分野で「UACJ SMART」ブランド製品の展開を積極的に推進していきます。

環境配慮型製品ブランド

UACJ SMART

●「UACJ SMART」の由来

「Sustainable Materials with Aluminum R (Recycle/Reduce/Replace) Technology」の略称。アルミニウムの特性である軽量性、リサイクル性を活用し、持続可能な社会の実現に貢献していくという思いを込めています。

想定されるUACJグループへの事業インパクト(リスクと機会)

リスク・機会(タイプ)		リスク・機会の内容
リスク	移行リスク 政策・法規制	現時点で、当社が製造するアルミニウム製品に関わる二酸化炭素排出量は、その90%超が原料の一つである新地金の製造時の火力発電由来の電力によるもの、とされている。 したがって、当社が新地金を輸入する国々が発電に関わるカーボンプライシング制度を導入するなどした場合、製造コストの上昇に直結する。
	市場	リサイクル原料をより幅広く、より効率良く回収・循環させる仕組みの構築を急ぐ必要がある。 この仕組みの構築が遅れると、水平リサイクルの促進が遅れるばかりか、リサイクル原料の調達に困難になったり無用にコストが上昇したりする懸念がある。
	評判	アルミニウム製品の原料の一つである新地金は、製造時に電力を必要とし、現状、電力の過半が火力発電由来であるため、アルミニウムの利用は環境フレンドリーではない、とのネガティブキャンペーンが横行しがちである。水平リサイクルの促進を通じてこれを克服する必要がある。
物理リスク	急性、慢性	国内外の製造拠点を襲う自然災害の頻度が増すことにより、生産の継続が困難になるリスクが高まるとともに、復旧費用が増大化する。また、気温上昇により作業環境が悪化し、安定的な生産継続(生産量)に悪影響を及ぼす可能性が高まる。
機会	リサイクル関連技術	サプライチェーン全体のCO ₂ 排出量の削減に効果が期待できる水平リサイクルを、より幅広い製品、より効率よく行える仕組みを当社がリードして構築することによって、競合他社および競合素材との差別化のきっかけになる。
	カーボンプライシングの導入	CO ₂ 削減効果の経済的価値が大きくなっていくことにより、軽い、熱を伝えやすいなどアルミニウム製品の特性を活かして、直接のお客様のみならず、サプライチェーン全体でのCO ₂ 排出量削減への貢献を通じた当社製品の販売増が期待できる。
	市場の脱炭素化の進展	飲料・食品容器、輸送機器などの各分野で、水平リサイクルを活用した環境配慮型アルミニウム製品の需要拡大・販売機会の拡大が期待できる。
	市場	インフラ整備に適した素材としてアルミニウム製品の需要増加が期待できる。また、飲料容器、空調機(エアコン)用素材としての需要増加も期待できる。
	リサイクル性に優れた素材	Can to Canに代表されるように、水平リサイクルを通じて、何度でも元の製品に生まれ変わるアルミニウム製品こそ、環境負荷を低減して持続的な社会の成長の実現に貢献する、環境に優しい素材であることを市場に訴求していきたい。

指標と目標

当社は、「気候変動への対応」をマテリアリティの一つに掲げ、UACJ VISION 2030(2021年5月公表)にKPIとして「2030年度におけるサプライチェーン全体でのCO₂排出量を2019年度比22%削減(BAU※1比)」を設定しました。2020年度からは、温室効果ガスの排出量を、スコープ1、2、3※2ごとの算定・公表を開始し、2030年度の目標達成に向けて排出抑制に向けた取り組みを推進していきます。

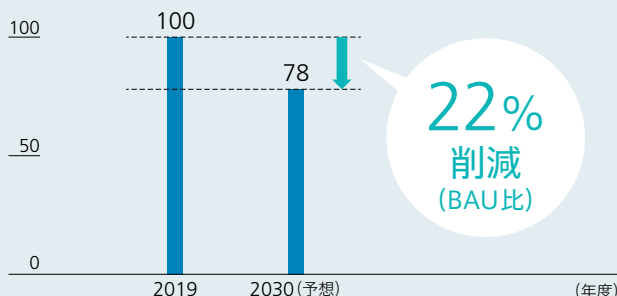
※1 BAU(Business as usual) : 何も対策を講じずに現状(生産量、品種構成)を維持した状態

※2 スコープ1 : 社内での燃料の燃焼による直接排出

スコープ2 : 社内で使用する電力を発電する際の間接排出

スコープ3 : サプライチェーン全体での上流および下流における排出

サプライチェーン全体でのCO₂排出量の削減目標





多様な人材の能力を 最大限に発揮させ、 UACJ VISION 2030の実現へ

常務執行役員

山口 明則

2013年10月からUATHの取締役社長に就任し、立ち上げに尽力。その後、福井製造所長などを歴任し、2020年4月からビジネスサポート本部長として人材戦略・マネジメントの確立に取り組む。

部門・拠点を越えた人材活用に向けて ジョブ・ローテーション、公募制を推進

—
当社では、人材戦略を経営戦略とリンクさせるべく、エンゲージメント向上、多様性の推進、リーダー人材の育成、ものづくり人材の育成を重点課題として取り組んでいます。そして、これらの取り組みを全社的な統制のもとで進められるよう、新たにビジネスパートナーグループという組織を設け、各拠点に本社人事部のメンバーを割り当てることで意思統一を図っています。

そのなかで、当社が長期経営ビジョン「UACJ VISION 2030」を実現していくためには、多様な人材が活躍することはもちろん、各人の能力を部門や拠点にとらわれることなくグループ全体で活用していく必要があります。そこで、こうした人材戦略の早期実現に向けて、ジョブ・ローテーションのガイドラインを策定するとともに、国内全拠点を対象とした新規業務における公募制を開始しました。

公募制については、実際に事業の垣根を越えて、多くの応募が寄せられています。具体的には、「会社の経営に携わりたいので、いろいろな経験をしたい」「今の仕事のレベルを高めるために、グループ全体に関わる購買や調達の業務で視野を広げたい」などの応募があり、自分の可能性を広げたい、力を試したいという強い意欲を持った社員の多さを実感するとともに、社内人材を再発見する機会にもなっています。

加えて、公募制は、次世代の経営人材育成における課題解

決にもつながると感じています。当社では、製造所においても研究開発部門や営業部門においても、特定の領域および業務に特化した人材が多いため、ジョブ・ローテーションや公募制を活用していくことで、年齢を問わず幅広い経験を積む機会を充実させ、経営人材の育成につなげていく考えです。

一方で、公募による異動で欠員が出た部署への補完が問題になるケースもありますが、そうした問題を解決しながら適材適所に人材を配置していくためにも、タレントマネジメントシステムの構築を急ぎたいと考えています。このシステムができれば、キャリアパスを見ながら、経営人材の発掘・育成につなげることもできるため、第3次中期経営計画期間には、そのコンセプトを練り上げたいと考えています。

「相互の理解と尊重」をグローバルに実践して 地域に根ざした人材活用モデルの確立を目指す

—
これまで計画的に進めてきた先行投資による増強設備が各拠点で立ち上がり、いよいよグローバル3極体制が本格的に稼働し始めました。しかし、当社が真のグローバル企業へと成長を遂げるには、人材、およびそのマネジメントシステムのグローバル化が不可欠だと認識しています。

その実現に向けた象徴となり得るのが、重要拠点の一つであるUATH※1です。UATHにおいては、タレントマネジメントシステムへの登録もさることながら、日本人中心にマネジメントをしていることからの脱却、さらに言えば、日本人がマ

マネジメントしないといけないという固定観念からの脱却が必要だというのが私の考えです。

UATHは立ち上げから8年が経過し、私自身も2013年から3年半にわたって社長を務めました。そのなかで、ジョブ型雇用が一般的なタイにおいても、長くUATHに残り、日本人のマネジメントを理解した人材が育ってきています。そうした人材を然るべきポジションに引き上げ、タイ従業員的能力を最大限に活用するマネジメントシステムを作りたいと考えています。

そして、もう一つ推し進めていきたいと考えているのが、地域の特徴を考慮しながらも、当社に合った人材活用モデルの確立です。

タイでは、職務を限定したジョブ型雇用が一般的であることから、アSEMBリー※2中心の会社が成功してきました。しかし、アルミニウム圧延業において求められる人材は、特定の業務に特化した人材ではなく、さまざまな工程のつながりを理解し、状況に応じて自らの確に判断できる多能工のような人材です。そうした人材を育成するには、タイで成功しているモデルと日本で実践しているモデルを最適な形で融

合させていく必要があります。

これこそが、人材およびマネジメントシステムのグローバル化であり、その実現のためには、当社の価値観の一つである「相互の理解と尊重」の実践が非常に重要になります。現地に飛び込んで、その多様性や価値観を認め、コミュニケーションを重ねる。そして、相互理解を深め、ただローカルに染まるのではなく、新しいモデルを作っていく——。このようなプロセスで現地に最適なモデルを確立できれば、今後、タイに限らず、世界中のいかなる国や地域においても現地従業員およびその文化を尊重した製造所運営が可能となり、拠点拡大における強みとなります。我々は、その第一歩として、UATHで成功例を作り上げたいと考えているのです。

そして、こうした取り組みの継続・強化を通じて、多様な人材が活躍し、その能力を活かしていくことで、当社全グループが真のグローバル企業となり、UACJ VISION 2030の実現にも近づくと考えています。

※1 UACJ (Thailand) Co., Ltd.

※2 製造業などにおける最終的な組み立て工程





“軽やかな世界”の実現に向けて 新規事業・分野の創出やDXを 推進していきます

取締役兼常務執行役員

平野 清一

2020年4月からR&Dセンター所長に就任。また、2019年に、品質管理部長として品質管理の自動化を実現。2021年からDX推進担当も兼務し、UACJのデジタル化を先導。

社内外を巻き込んだ幅広い共創を通じて 新規事業の創出、新規分野の開拓を目指す

今年発表した「UACJ VISION 2030」で宣言した通り、当社は成長市場・分野に注力するとともに、新規事業を創出することで事業領域を拡大させ、利益率の向上を目指します。そして、このビジョンの打ち出しと軌を一にして、私たち研究開発部門も既存分野における成長分野への注力、深掘りはもちろんのこと、新規分野の開拓に取り組んでいます。企業が存続するためには、新たなチャレンジをし続けることが不可欠との認識のもと、毎年数十件の主要研究開発テーマを挙げ、そのうち10～20件をより重要なテーマとして取り組んでおり、それらの中には、開発に成功すれば“ノーベル賞クラス”という研究も含まれています。

そして、今後の研究開発において重要になってくるのがお客様との共創です。当社は、ほかの世界的アルミニウムメーカーと比較してもアルミニウム事業の多様性に富み、さまざまな技術課題を解決してきた経験から、製品化する能力に長けています。すでに公表しているSAP(株)様とドクターズ(株)様との薬品包材用開封検知箔の共創においても、非常に高度な信頼性が求められる薬品包材での実績からパートナーに選ばれています。また、さまざまなお客様から「アルミニウムでこれやってみたらどうですか?」という話を多く寄せていただいています。こうした声や機会を逃さず、事業創出への足がかりとするために、各事業部門から寄せられた相談や情報を分析したうえで、

事業部門との共創を進めていく役割も果たしていきます。

さらに、今後の方向性としては、アルミニウム素材に対する環境面での期待の高まりから、CO₂排出量の削減に向けた共創が増えていくと考えています。CO₂排出量の削減に最も高い効果を発揮するのは“リサイクル材(再生地金)の使用”です。再生地金を製造するときのCO₂排出量は新地金の製造時と比べて1/30で済みます。こうしたアルミニウムの高いリサイクル性を活かした共創事例が、トヨタ自動車(株)様とのボディパネル材の開発です。トヨタ自動車(株)様と共同開発したリサイクル材は、各種アルミニウム合金端材を約50%使用することで新地金量を削減し、従来アルミニウム材との比較で素材製造時のCO₂排出量を約50%削減できます。また、NEDO※1とは、低グレード合金から新地金を精製するハイアップグレードリサイクルの研究に取り組んでいます。

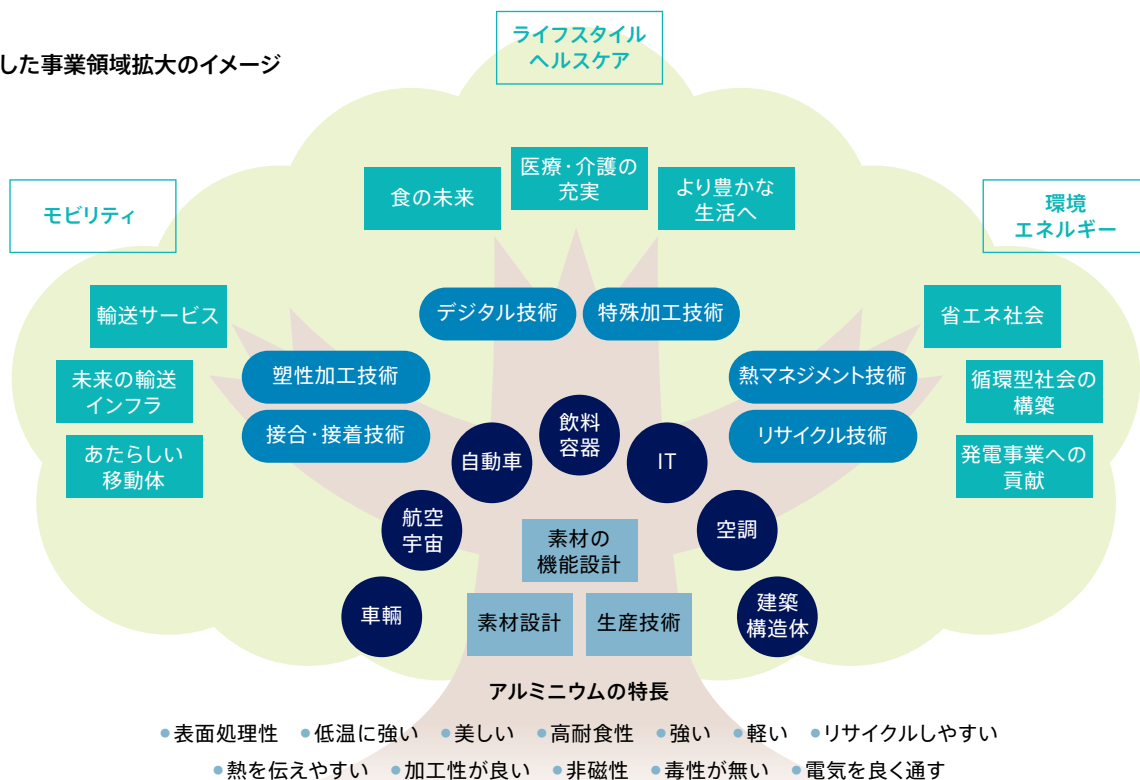
今後、こうした共創を積み重ねていくことで、アルミニウムは選ばれる素材に、そして当社は選ばれるパートナーとなり、事業領域の拡大はもちろん、UACJ VISION 2030で目指す軽やかでサステナブルな社会の実現に貢献していきたいと考えています。

※1 国立研究開発法人新エネルギー・産業技術総合開発機構

少数精鋭の組織をコアにしてDXを推進し、 アルミニウムの可能性を最大限に引き出す

DX※2の推進については、当社では2016年度からR&Dセン

技術力を活かした事業領域拡大のイメージ



ター内に先端生産技術研究室を組織し、まずは製造部門を主体にデジタルデータ活用やAIなどの先進デジタル技術の取り込みを個別に進めてきました。さらに、今年からデジタルイノベーション部、情報システム部を事務局として、全社展開を推進すべくプロジェクトを作り、本格的な取り組みを開始しました。

DXの目的は、“すべての領域でビジネスの仕組みや業務を変革して、市場における競争優位性を得る”ことです。製造関係では“受注から出荷まで”を集中して進めます。経営関係では、統合経営管理システムの整備など情報の一元化を進め、データドリブン経営の実現を進めていきます。DXにあたっては単なるデジタル化だけではなく、業務の整理から始まり、アウトプットに向けた課題の解決までを含めて、非常に多彩な作業が必要になります。したがって、業務フロー全体を見渡したうえで、優先順位を決めて計画的に進めていくことが不可欠だと考えています。そして、この一年間では、DXで目指す姿や推進状況を示す

KPIをより明確にしていく考えです。

なお、DXを推進する部門については、あえて大きな組織にはしていません。むしろ、各部門で「積極的にDXに取り組みたい」という思いを持った意欲的なメンバーたちと一緒に、部門横断的に進めていきたいと考えています。既存業務のなかでもDXを実現してほしいという考えから、このような体制をとっています。

DXは、これまでに蓄積してきた知見の利活用を促進し、新たな発見の可能性を高め、ものづくり・研究開発の飛躍的なスピードアップ・レベルアップをもたらします。そして、新規事業の創出や社会課題の解決などにも大きく寄与し、企業の変革にもつながりうる重要な取り組みです。今後もDXを着実に進捗させるとともに、その効果を有効に活用することで、アルミニウムの可能性を最大限に引き出していきたいと考えています。

※2 Digital Transformation

“覚悟”と“ときめき”を持った経営で サステナブル社会の構築に貢献を。

2021年5月に発表した長期経営ビジョンおよび第3次中期経営計画では、その達成に向けた環境負荷低減や人材育成など、サステナビリティ強化を掲げています。環境問題の専門家である杉山涼子氏とさまざまな製造業の企業経営に携わってきた池田隆洋氏の2人に、今回のビジョン策定や計画の評価と今後に向けた課題を語っていただきました。

第2次中期経営計画の振り返りと 長期ビジョンと新しい中期経営計画について

杉山：2018年度から始まった第2次中期経営計画では「何をやるのか」が総花的に示される一方、何をやらないのかという“選択と集中”の道筋やありようが示されませんでした。

池田：もう一つ、市場からの当社への期待はモビリティなどの市場に高付加価値製品を提供することだったはずですが、しかし、当社は「グローバルメジャーを目指す」という規模拡大に向けた戦略から脱皮することができませんでした。結果的に計画値に届かなかったのも、コロナ禍を含めた環境変化はあったものの、そのギャップをひきずったままだったからではないでしょうか。

杉山：そうですね。実行段階に移ってもスピード感をあまり感じられず、特に2018年後半から業績が悪化した時には動きが見えませんでした。しかし、苦しいなかで構造改革に取り組むにあたり、「やらないこと」がはっきりしてきましたね。

池田：構造改革の必要に迫られたことで、ようやく危機感が醸成されたのではないのでしょうか。米国での自動車パネル用アルミニウム材の合併事業からの撤退がスムーズだったのも、その危機感によるものだと思います。また、当社にとっては祖業ともいえる銅管事業の株式を譲渡したことも、本当に構造改

革をやっていかないといけないという“覚悟”の現れだったと考えます。

杉山：その危機感によって大きく舵を切った今回の長期経営ビジョンや中期経営計画は非常に納得感があります。構造改革の完遂が打ち出されていますし、マテリアリティを特定してサステナビリティを重点方針として掲げているので。

池田：そのなかでも私は「目指す姿」にある“軽やかな世界へ”という方向性を評価しています。これは理念体系を再定義した時に出てきたものですが、環境負荷はもちろん、債務や仕事の無駄を減らすことにもつながっていているのだと思います。



取締役(社外、非常勤)

杉山 涼子

元常葉大学社会環境学部の教授として環境・リサイクル工学を専門とし、レシップホールディングス(株)、栗田工業(株)で社外取締役を務めるなど、産学で活躍。当社初となる女性取締役。

長期ビジョンの実現に向けてUACJに期待すること

杉山：今回、絵はきちんと描けたので、あとは具体的なアクションを起こして、ゴールに向けて辿り着くだけです。私たちもそこをしっかりとモニタリングしていきたいと思います。アルミニウム業界には非常に良い風が吹いていますからね。特に近年は「脱炭素」や「脱プラスチック」に応える素材として大きな期待が寄せられています。まさに千載一遇のチャンスです。前回の中期経営計画で足りなかったのは、アルミニウムが最も環境負荷低減に貢献できるはずの「リサイクル」について言及がなかったことです。しかし、今回の長期経営ビジョンや第3次中期経営計画ではリサイクルもきちんと打ち出されており、ぜひ積極的に取り組んでいくことを期待しています。

池田：リサイクルシステムの構築にあたっては、技術的なものだけでなく、向き合わないといけない社会課題があるはずです。例えば、アルミニウム缶リサイクルが最も進んでいる発展途上国では、アルミニウム缶の回収をしているのが貧困層や子どもたちだけという問題があります。SDGsの目標にもある課題ですが、グローバルなアルミニウムメーカーとして避けてはいけない課題ですし、発展途上国や先進国を含めてパートナーシップを持って解決していただきたいと思いますね。



杉山：パートナーシップの点では、昨年ASI^{※2}に加盟したことが良いきっかけになっていると思います。視野広く、サプライチェーン全体でやっていこうよ、という方向になっているのだと思います。もう一つ取り組んでほしいのが自動車材などのアルミニウム缶以外のリサイクルです。アルミニウムのリサイクルはCO₂排出量の削減効果も大きいので、ぜひ広げていただきたいですね。ただ、そうしたアルミニウム缶以外でのリサイクルを推進していくためには「合金成分を判別する難しさ」が壁となります。ですから、将来的には当社が中心となって素材にセンサーを当てると合金の種類が瞬時に判別できる仕組みを開発してくれないかなと、勝手に期待しています(笑)。

池田：ものすごく夢のある話ですね。

杉山：合金の種類がわかれば、その分離方法もわかるのでリサイクルがしやすくなります。その仕組みができれば、スクラップが「有価な素材」として当社に戻ってきて循環できるようになり、素材メーカーが中心の新しいサプライチェーン、バリューチェーンができるのではないのでしょうか。

池田：そうした長期的なビジョンを持つことは非常に大切なことです。わくわくするような“ときめき”がない会社は、企業投資対象としての魅力も生まれませんし、株価も上がりません。そして、何より社員が夢を語れなくなる。その点、当社は将来的なビジョンを描ける会社だと思っています。人材についても非常に多様性に富んでいて、さまざまな可能性を秘めていると思います。

杉山：多様な人材という意味では、ぜひ女性社員の登用も積極的に進めてほしいですね。本当に優秀な人が何人もいるので、将来的な可能性を評価してチャンスを与えてほしいです。

池田：いろいろなバックグラウンドを持った人がいることを活かして、経営層だけでなく、若い世代も含めて皆で、覚悟しないとイケないこと、ときめきのある話をどんどん議論してほしいですね。全社を巻き込んでうねりを起こすくらいになれば、長期経営ビジョンの実現性が高まるのではないかと思います。

※2 Aluminium Stewardship Initiative。世界的なアルミニウム業界団体で、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の活動をしている。

取締役(社外、非常勤)

池田 隆洋

三菱化学(株)^{※1} 執行役員、ダイアケミカル(株)^{※1} 取締役社長、三菱レイヨン(株)^{※1} 取締役兼常務執行役員などを歴任。また三菱化学では、インドネシアで事業展開に従事するなど、アジア・ASEAN地域の事業環境に精通。

※1 現 三菱ケミカル(株)

戦略もガバナンスも次なるステージへ。 “社会の目”を持ってモニタリングを。

UACJが構造改革を完遂し、新たな成長基盤を構築するために大切なのは何か――。

社外取締役2人に、長期経営ビジョン、第3次中期経営計画への評価や、計画実行を支えるコーポレート・ガバナンスの強化などについて語っていただきました。

前中期経営計画で明らかになった課題と 新たに打ち出した戦略に対する評価について

作宮：第2次中期経営計画(2018～2020年度)、年次計画ともに計画未達が続いたことにより、株主目線から見て当社の経営計画への信頼度は大きく低下したといわざるを得ません。未達となった背景には、市場環境の急変やコロナ禍などの外的要因があったのは事実です。しかし、同じ環境の中で成長している企業も存在しています。私は、VUCA^{*1}と呼ばれる不確実な時代にあっても、企業は持続的な成長を目指すべきだと考えています。そのためには事業環境の変化を乗り越える組織的な対応力が必要です。また、たとえ社長交代があっても、株主

へのコミットメントがぶれることがあってはならない。そういった企業経営の実力が当社はまだ不足していたのだと感じます。

鈴木：計画未達の要因の一つとして大型投資が指摘されていますが、私は投資戦略そのものが失敗だったとは考えていません。ただし、CUA^{*2}事業からの撤退や、UATH^{*3}の生産立ち上げの遅れなどを見ても、海外事業におけるマネジメントに課題があったのは事実です。海外生産を軌道に乗せるためには、単にモノづくりの技術だけでなく、実際に生産を担う現地の人材・組織の力が不可欠です。その点、海外の多様な文化や人材を受け入れて一つにまとめる力が十分ではなかったのだと思います。

作宮：ただし、当社はそんな課題一つひとつを受け止めて構造改革を推進するなど改善努力を続けています。第3次中期経営計画においても、構造改革を絶対に完遂するという覚悟がきちんと盛り込まれており、私はその点を高く評価しています。また、財務規律優先で投資をコントロールする方針や、気候変動問題など社会課題の解決に積極的に取り組んでいく方針などもはっきりと打ち出しています。

鈴木：サステナビリティの最重要課題である気候変動への取り組みに関しては、かなり具体的なデータまで踏み込んで議論しました。また長期経営ビジョンを支える基盤の一つにDXを位置づけていますが、このDXの強化も実はサステナビリティと無関係ではありません。生産プロセスのデジタル化によって生産が安定して欠陥率が下がれば、結果的にCO₂の排出量削減につながるからです。

作宮：サステナビリティへの取り組みについては、具体的な目標値にまでブレイクダウンし、その目標達成度が役員の業績連動報酬に織り込まれました(→P.54)。指名・報酬諮問委員会でもその内容について議論しましたが、役員の職務に合わせて非財務目標のウェイト配分を設定するなど、サステナビリティを本気で推進しようという意思を感じました。さらに計画の策定にあたって私がお願いしていたマテリアリティと中期経営計画の戦略の整合



取締役(社外、非常勤)

作宮 明夫

元オムロン(株)取締役副社長。社長指名諮問委員会などの各種諮問委員会で副委員長を務めるなど、非執行の取締役として経営のモニタリングに注力。またROICを指標とした経営で同社の企業価値向上に貢献。

性も取れており、企業理念ともしっかりリンクしています。

鈴木：おっしゃる通り、前回までの中期経営計画よりも踏み込んだ議論を重ね、よく練り上げられた計画になっていると思います。今後はこの計画をきちんと実行していくことが重要です。

作宮：今回の長期経営ビジョン、第3次中期経営計画で掲げた財務目標、非財務目標は、株主をはじめステークホルダーに対する当社のコミットメントであり、今度こそは絶対に達成しなければなりません。各施策の進捗状況も含め、社外取締役として厳しくモニタリングしていきたいと考えています。

※1 Volatility (変動性)・Uncertainty (不確実性)・Complexity (複雑性)・Ambiguity (曖昧性)の頭文字をつなぎ合わせた言葉で、社会経済環境が極めて予測困難な状況にあるという時代認識。

※2 2018年に解消した、北米での自動車パネル材の合弁事業会社。

※3 UACJ (Thailand) Co., Ltd.

ガバナンス改革への評価について

作宮：毎年少しずつ改善を重ねてきた結果、着実にレベルアップしていますね。例えば、役員人数の適正化に関しては、取締役はもちろん執行役員についても議論がなされ、大幅な削減を実現しました。さらに代表取締役の数や相談役顧問のあり方についても、踏み込んだ議論を重ねることができました。まだ課題はありますが、評価できる水準に達しているのではないのでしょうか。

鈴木：従来に比べて経営と執行の分離、役割分担が明確化されたと思います。その結果、取締役会での議論の中身も変わってきました。ほぼ結論が出ている議案について“形式的”に意思決定するのではなく、一つひとつの議案の本質的な部分について審議する時間が多くなりました。さらに監督機能が強化されたことによって、執行側から提出される議案のプランニングも精緻になったと感じます。

作宮：2020年度末に、取締役会の実効性評価を初めて第三者によるインタビューの形式で実施しました。日頃、私を含め社外取締役・社外監査役はそれぞれ非常に厳しい指摘をしていますが、報告書を読むと、社内の役員がそれらの意見を真正面から受け止め、何とか今後の改善に活かそうとしていたことが分かりました。取締役・監査役全員が課題を共有し、それぞれ自分の問題として解決しようとしていることが実感できました。

鈴木：もう一つ2020年度のトピックとしては、指名・報酬諮問委員会が代表取締役の再任／不再任の基準について議論したことが挙げられます。

作宮：どの企業でも社長の進退に関する基準について議論するのは大変難しいのですが、こうしたガバナンスの根幹に関わ



取締役(社外、非常勤)

鈴木 俊夫

東京大学の名誉教授で、金属工学・生産工学が専門。タイの大学に卒業生をはじめとしたネットワークを持つ。また、豊富な学識経験をもとに、経営を監督するとともに、執行役に助言している。

る部分こそ、企業内の論理だけではなく、社会の目から見ても納得できる内容でなくてははいけません。それだけに社外役員が過半数を占める委員会において相当の時間をかけて議論できたことは、今後、経営のモニタリングを強化していくうえでも大きな意義があったと考えています。

鈴木：さまざまな意見が飛び交う非常に白熱した議論でしたが、今後、実際に諮問を受けて委員会でコンセンサスを図ることになった場合、今回の議論が大いに役立つと思います。

作宮：このテーマに関して私が要求してきたのがスケジュールの見直しです。初めから再任を前提としたスケジュールを組むのではなく、仮に社長が交代してもきちんと組閣できるタイムスケジュールにすべきなのです。

鈴木：実際、作宮さんの意見が反映され、今年から指名のスケジュールが大幅に前倒しされましたね。

作宮：企業は社会の公器です。経営陣はそれを心に刻んで企業価値の向上に全力を尽くしていただきたい。私たち社外取締役は、社会の視点からどうしたらこの会社ももっと良くなるかを考え、経営を監督し支援していきます。そんな互いの役割をしっかりと果たすことがガバナンスの基本だと思います。

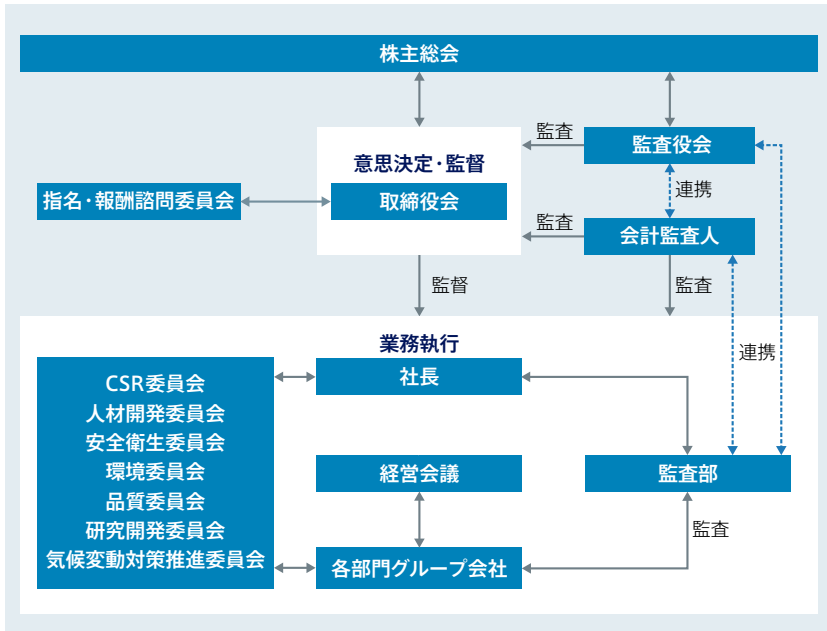
鈴木：コーポレート・ガバナンスの強化は、当社が長期経営ビジョンと第3次中期経営計画の目標を達成するうえでも重要な意味を持ちます。私たちも計画実行を厳しくモニタリングすることで、当社の企業価値向上はもちろん、ビジョンに掲げる持続可能な社会の実現に貢献していきたいですね。

UACJ発足から現在までのガバナンス強化の取り組み

年	UACJが目指すもの	ガバナンス強化の施策
2013		社外取締役1人でスタート
2014		初めて外国人を執行役員に登用
2015	第1次中期経営計画 (2015~2017年度) 重点方針 <ul style="list-style-type: none"> ●自動車を中心とした輸送分野、エネルギー分野などの成長製品の拡大とアジアを中心とした成長地域の事業強化 ●各事業の最適生産体制の構築および技術融合の推進 ●先端基礎研究の強化と豊富な蓄積技術の活用による新技術・新製品の開発 	初めて女性の社外取締役を選任
2016		取締役会の実効性評価を開始
2017		指名・報酬諮問委員会を設置
2018	第2次中期経営計画 (2018~2020年度) 重点方針 <ul style="list-style-type: none"> ●成長市場(アジア・北米)、成長分野(自動車)に注力継続 ●先行投資の着実な回収 ●資本効率の向上 (ROIC重視) ●行動理念の共有と浸透“UACJウェイ” 	企業経営経験者を社外取締役に選任 社内取締役に業績連動報酬を導入(→P.54)
2019	構造改革 (2019~2022年度) 重点方針 <ul style="list-style-type: none"> ●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 	2019年の施策 ●取締役・執行役員の人数削減 社内取締役(執行役員と兼務) 4名 → 2名 社外取締役 4名 → 4名 執行役員 27名 → 14名 ●コーポレート組織体系の見直し ●報酬制度の見直し
2020		サクセッション・プランの本格的な運用開始
2021	第3次中期経営計画 (2021~2023年度) <ul style="list-style-type: none"> ●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) UACJ VISION 2030 <ul style="list-style-type: none"> ●成長分野や成長市場の需要捕捉 ●素材+αで社会的・経済的価値向上 ●新規領域への展開 ●製品ライフサイクルでのCO₂削減 	取締役会の2/5を独立社外取締役に構成 (2021年6月時点) 社内取締役 6名 / 独立社外取締役 4名 取締役会の構成
		監査役会の2/3を社外監査役に構成 (2021年6月時点) 常勤監査役 2名 / 社外監査役 4名 監査役会の構成
		委員の半数以上を独立社外役員で構成 (2021年6月時点) 社内取締役 2名 / 独立社外役員 5名 指名・報酬諮問委員会

ガバナンス体制

コーポレート・ガバナンス体制図



コーポレート・ガバナンス体制概要

機関設計の形態	監査役会設置会社
取締役の合計人数	10名(うち社外取締役4名)
監査役の合計人数	6名(うち社外監査役4名)
女性取締役比率	10%
取締役の任期	1年
執行役員制度の採用	有
取締役会の任意諮問機関	指名・報酬諮問委員会
会計監査人	有限責任監査法人トーマツ

取締役会

当社は、監査役会制度を採用しています。業務執行については執行役員制度を導入し、経営の意思決定および監督機能と、業務執行機能を分離することによって、取締役会機能のさらなる強化と業務執行の迅速化を図っています。取締役会では、経営に関する重要事項を審議・決定します。2020年度は主に、注力する構造改革の進捗を監督するとともに、2021年5月に発表した長期経営ビジョン、および第3次中期経営計画について審議。さらにマテリアリティの特定や非財務目標の設定などサステナビリティ活動に関する審議も重ね、企業価値拡大を図る領域について確認しました。

監査役会

監査役会は、コーポレート・ガバナンスの一翼を担う独立した機関として、取締役の職務執行を監査しています。監査の質的向上を図るため、監査役監査と内部監査、会計監査人による会計監査が相互に連携する三様監査体制を採用し、監査役会が定める監査方針・計画に沿って、主に内部統制システムの整備・運用状況、リスクの未然防止、経営課題への取り組み状況など、取締役の職務執行が適切に果たされているかを監査しています。

取締役会の主な議題

分類	主な審議・付議
経営	<ul style="list-style-type: none"> ● 選択と集中(株式譲渡・譲受、事業売却含む) ● 中長期戦略 ● 第3次中期経営計画 ● 2021年度計画 ● 予算・収支・借入計画 ● コーポレートガバナンス・コード対応
サステナビリティ	<ul style="list-style-type: none"> ● サステナビリティビジョン ● マテリアリティ施策と目標設定 ● CSR委員会報告 ● 環境委員会報告
取締役会・役員	<ul style="list-style-type: none"> ● 実効性評価 ● 代表取締役選定 ● 役員の選任 ● 取締役・執行役員の委嘱・担当業務 ● 役員報酬 ● 指名・報酬諮問委員会の委員選任 ● 取締役の不再任基準
株式・株主総会・投資家	<ul style="list-style-type: none"> ● 政策保有株式 ● 株式取扱規則変更 ● 株主総会の招集

指名・報酬諮問委員会

当社は、取締役、執行役員および監査役の指名・報酬などの決定過程における客観性・透明性を高めるため、取締役会の諮問機関として、指名・報酬諮問委員会を設置しています。この委員会の構成においては、独立性を重視する考えから、委員長を独立社外取締役から指名するとともに、構成メンバーの全7人中5人を独立社外取締役・独立社外監査役から選任しています。また最近では、取締役社長の再任基準について議論するなどガバナンス強化をリードしています。

取締役会の実効性評価

当社では毎年、取締役会の実効性評価を実施し、取締役会の運営改善を図っています。これまでの5年間は、自社にて質問項目の設定および評価を実施してきました。2020年度は、評価の中立性と客観性を担保し、取締役会の実効性向上に向

けた取り組みをさらに深化させるべく、第三者評価機関の支援のもと、分析・評価を行いました。この第三者評価は今後も適切な間隔で実施する予定です。

実効性評価のプロセスと取り組み

フロー

- ① 第三者評価機関が取締役会および指名・報酬諮問委員会の資料と議事録を閲覧
- ② ①を踏まえ、取締役会議長と取締役会事務局との事前ディスカッションを行い、取締役会を傍聴のうえ、質問票を作成
- ③ 取締役、監査役が書面で回答し、その回答に基づき、第三者評価機関が取締役、監査役に個別にインタビューを実施

主な評価項目

- 取締役会の役割、責務
- 取締役会での意思決定
- 取締役会の監督機能
- 取締役会の構成
- 取締役会の運営
- 指名・報酬諮問委員会の在り方

2020年度の評価結果

- 取締役会の規模や構成は適切である
- 取締役会の運営については、開催頻度や議論の時間、議題の内容と件数などが適切である
- 取締役会においては、活発な議論がなされ、昨年度の課題であった会社の大きな方向性に関する議論の一層の充実と資料の改善に対し適切な取り組みがなされた
- 指名・報酬諮問委員会でも十分な議論がなされた

今後の課題・施策

- 取締役会において会社の中長期の方向性に関する議論を引き続き充実させていくこと
- 指名・報酬諮問委員会と取締役会の情報共有をより図ること
- 取締役のサクセッション・プランの議論を深めていくこと

実効性評価による改善状況

2020年度の評価結果は、取締役会の役割・責務である「企業戦略等の大きな方向性の提示」と「実効性の高い監督」の機能向上を図るため、当社がこれまでの実効性評価を踏まえ数年にわたって取り組んできた施策の成果が表れていることを確認できるものでした。

一方、今回の評価で明らかになった課題に対しては、取締役会でその対応策を十分に議論し、取り組みを積極的に進めていきます。

当社は、会社の持続的成長と中長期的な企業価値向上を実現するため、引き続き取締役会の実効性向上に取り組んでいきます。

取締役会の実効性の改善の歴史

年度	主な改善項目	評価を受けて新たに実施した取り組み
2017	● ガバナンスに資する資料の充実	● 監督機能強化のための付議・報告基準の見直し ● 社外役員に対する事前説明の充実
2018	● 取締役会のさらなる多様性の確保 ● 社外役員に対する事前説明の充実や開催日3営業日前発送の徹底	● 取締役会資料ガイドラインの作成 ● 取締役会への報告内容の充実
2019	● 重要案件の適切な時期への上程 ● 経営戦略の議論の充実	● 議題の区分に「審議」を新設 ● 各部門の方針報告の実施
2020	● 会社の大きな方向性に関する議論の一層の充実 ● ガバナンスに資する報告および説明資料の充実	● 中長期的な重要課題のテーマアップ ● 社外役員への支援の充実 ● 指名・報酬諮問委員会と取締役会の情報共有

役員報酬

UACJの役員報酬制度は、取締役がさまざまなステークホルダーの期待に応え、堅実・健全な事業発展を通じて広く社会に貢献できるだけの利益を創出し続けることに資するとともに、株価変動のメリットとリスクを株主の皆様と共有し、株価上昇および企業価値向上、ならびに中長期的な業績向上への貢献意欲を高めることを目的としています。この観点から制度が適切かつ効果的に機能するように、これまで報酬制度の見直しを実施してきました。制度の運用状況については毎年、指名・報酬諮問委員会においてモニタリングを実施しており、経営環境の変化や制度の運用実績を踏まえて今後も必要な見直しを検討していきます。

これまでの取り組み

2018年	報酬体系を見直し、短期業績連動報酬 ^{※1} および中長期業績連動報酬 ^{※1} (PSU ^{※2})を導入
2020年	構造改革に取り組むなかで、短期業績連動報酬比率を引き上げ、中長期業績連動報酬にTSRを導入
2021年	短期業績連動報酬にSDGs評価を導入、中長期業績連動報酬にRSU ^{※3} を導入 <ul style="list-style-type: none"> 第3次中期経営計画における3つの重点方針のひとつとして掲げた「軽やかな世界の実現への貢献(サステナビリティ推進)」に関する取り組みは、企業成長に欠かせず、また株式評価においても重要なファクターであるという認識のもと、報酬体系に非財務指標を組み入れサステナビリティ活動に取り組むインセンティブを強化し、今後の企業成長、株式価値向上を図るべく、短期業績連動報酬にSDGs評価を導入。 中長期的な貢献度をより適切に反映した報酬制度にすべく、従来のPSUに加えて、RSUを導入するとともに、経営陣に一定の自社株式を保有することを推奨する株式保有ガイドラインを制定。 役員報酬制度におけるリスク管理強化の観点から、いわゆるマラス・クローバック条項を設定。

※1 社外取締役は、その主たる職責が、客観性・独立性を有した立場からの監督であることから、業績連動報酬制度の対象外としています。

※2 Performance Share Unit

※3 Restricted Stock Unit

2020年度の役員報酬額

区分	人数	報酬等の種類			報酬等の総額
		基本報酬	短期業績連動報酬	中長期業績連動報酬	
取締役 (うち社外取締役)	14名 (4名)	298百万円 (53百万円)	74百万円 (-)	- (-)	373百万円 (53百万円)
監査役 (うち社外監査役)	7名 (4名)	91百万円 (40百万円)	- (-)	- (-)	91百万円 (40百万円)
合計 (うち社外役員)	21名 (8名)	389百万円 (92百万円)	74百万円 (-)	- (-)	464百万円 (92百万円)

注：上表には、第7期定時株主総会終結の時をもって退任した取締役4名および辞任した監査役1名を含んでいます。

2021年度からの業績連動報酬制度の構成

■短期業績連動報酬制度

評価要素	全社業績	連結当期純利益、連結ROE、連結ROIC、連結棚卸評価前経常利益
	部門業績	部門経常利益、部門ROIC、部門棚卸評価前経常利益
	SDGs評価	長期経営ビジョンで策定した6つのマテリアリティにおける活動目標の達成度を評価(ウェイトは短期業績連動報酬全体の10%程度)
	個人評価	主に単年度の全社および部門業績には反映されない重要な取り組み等を定性的に評価(ウェイトは短期業績連動報酬全体の10%程度)
評価期間	単年度	
業績による報酬変動幅	目標に対する達成度が100%の場合の支給率を100%とすることを基準に、達成度に応じて0%～200%の範囲で変動	
報酬の内容	金銭で支給	

■中長期業績連動報酬制度

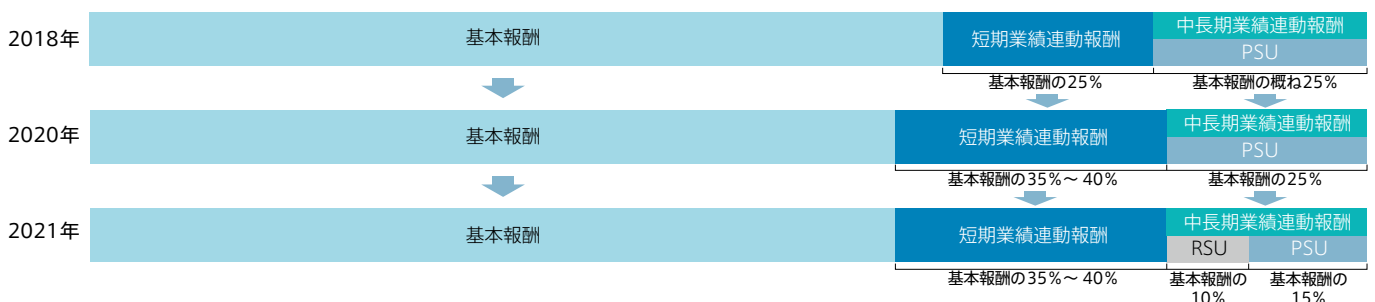
RSU(3年間の勤務継続を条件として株式の交付および金銭の支給を行う仕組み)

評価要素	勤務継続を条件	
評価期間	3事業年度	
業績による報酬変動幅	業績により変動しない	
報酬の内容	権利が確定した割当てユニットの半分を株式で交付し、残り半分を金銭で支給	

PSU(中長期の全社業績目標の達成度に応じて株式の交付および金銭の支給を行う仕組み)

評価要素	全社業績	連結ROIC、連結Adjusted EBITDA、連結D/Eレシオ
	TSR	評価期間における当社TSR(株主総利回り)の成長率をTOPIX(東証株価指数)の成長率で除した値を基に評価
評価期間	3事業年度	
業績による報酬変動幅	目標に対する達成度が100%の場合の支給率を100%とすることを基準に、達成度に応じて0%～200%の範囲で変動	
報酬の内容	権利が確定した割当てユニットの半分を株式で交付し、残り半分を金銭で支給	

役員報酬体系(短期・中期とも目標達成度100%の場合)



役員の選定・選任

取締役をはじめとする経営陣幹部の選任にあたっては、候補者の職務経験や職位、資格といったキャリア、能力評価などをもとに指名・報酬諮問委員会が審議・決議し、その答申を受けて取締役会が最適な役員人事を最終的に決定します。また、監査役候補者については上記手続きに加えて監査役会の同意を得ます。

独立社外取締役の選任にあたっては、当社との利害関係等

を勘案したうえで、取締役会において率直かつ活発で建設的な検討への貢献が期待できる方を候補者としています。現在、独立社外取締役4名のうち1名は女性で、3名が企業経営経験を有しています。

今後も取締役会全体の知識・経験・能力のバランスを図るとともに、多様性や規模を意識した体制整備に注力していきます。

取締役会の構成および専門性

	氏名	社内・社外	企業経営・戦略	財務・会計	営業・マーケティング	海外ビジネス	開発・製造	法務・ガバナンス	IT・デジタル	CSR・サステナビリティ	他業種知見・学識経験
取締役	石原 美幸	社内	●				●	●		●	
	土屋 博範	社内	●			●	●				
	新堀 勝康	社内	●		●	●					
	川島 輝夫	社内	●	●		●					
	平野 清一	社内	●			●	●		●		
	田中 信二	社内				●	●		●		
	鈴木 俊夫	社外					●		●		●
	杉山 涼子	社外	●					●		●	●
	池田 隆洋	社外	●		●	●					●
	作宮 明夫	社外	●					●			●
監査役	田中 清	社内	●		●						
	坂上 淳	社内		●							
	浅野 明	社外	●					●		●	●
	入山 幸	社外	●			●		●			●
	山崎 博行	社外	●	●				●			●
	元山 義郎	社外	●			●	●				●

注：上記一覧表は、各人の有するすべての知見や経験を表すものではありません。

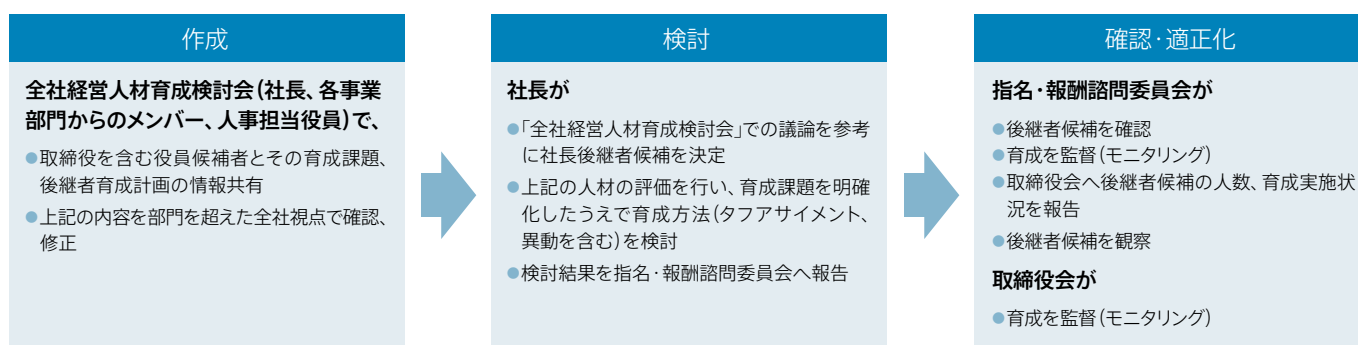
サクセッション・プラン

当社では社長、経営陣幹部の後継者計画を運用しています。後継者候補は、多様な見地から候補者を特定することを目的として、各種人材データを活用するとともに多面的な視点で候補者を選定する社内プロセスを設定しています。また、経営陣幹部として必要な能力や経験を満たすことができるように、候補者一人ひとりの課題を明確にし、タフアサイメント、異動、研修などを含め育成を行っています。その運用においては、指名・報酬諮問委員会(独立社外役員5名を含む)のモニタリングに

よって客観性を担保するとともに、プロセスの進捗を取締役会が確認・監督する対応をとっています。

また、中長期的な視点で後継者を育成することを目的として、経営陣幹部の後継者計画に加え部長後継者計画を運用するとともに、課長後継者計画の実施も予定しています。経営陣幹部の後継者計画と連動して運用することで、全社の計画的な人材育成に取り組んでいます。

社長の後継者計画



コンプライアンス

当社グループは、企業理念および行動指針「UACJウェイ」のもと、社会からより一層信頼される企業グループとして事業を継続していくために、グループすべての役員および従業員が遵守すべき「グループ行動規範」を制定しています。グループ行動規範の周知・徹底に向け、行動規範教育を定期的・継続的に実施することで、コンプライアンス意識の浸透や法令知識の理解促進を図っています。

また、当社グループではコンプライアンス問題の未然防止、早期発見・解決を目的に内部通報制度を運用しています。2019年度は、消費者庁の民間事業者向けガイドラインにおいて設置が推奨されているグループ企業共通の一元的窓口を国内外のグループ会社の役職員向けに開設しています。さらに2021年度は、その利用対象者を退職後1年経過後の元社員にまで拡大しました。

競争法遵守・腐敗防止

当社はかつて実施したグループ全社の競争法遵守と腐敗防止を目的とするリスク調査、実態調査の結果を踏まえ、2018年にはそれぞれの基本方針、規程を制定したうえで、グローバルガイドラインおよび各国の法令に合わせた国別ガイドラインを制定しています。また、ガイドラインに基づき、毎年自己点検を行っています。

グループ行動規範に「贈賄の禁止」「過剰な接待の禁止」などを定め、行動規範教育や階層別教育などの機会に周知徹底しています。2020年度は、部長、新任管理職を対象としたセミナーを例年通り実施しました。

なお、2020年度に独占禁止法および海外競争法、贈収賄防止法に関する違反行為はありませんでした。

株主・投資家との対話

当社は、株主や投資家の皆様に当社をご理解いただき、長期的な信頼関係を構築・維持していくために、タイムリーで適切な情報開示と双方向コミュニケーションの充実に努めています。日本語だけではなく英語・中国語にも対応したウェブサイトをはじめとする各種IRツールでの情報発信に加え、直接対話の機会を積極的に設けています。なお、株主総会の議決権はインターネット等の電磁的方法でも行使可能です。

2020年度の活動実績

新型コロナウイルス感染拡大により対面が難しいなかでも、株主・投資家の皆様との対話に注力しました。

決算説明会は昨年同様、オンラインでのライブ配信。今年はさらに当社初のIR-Dayもオンラインで開催し、第3次中期経営計画の展望などについて社長と役員が語りました。また、IR担当役員と株主・投資家のワン・オン・ワン・ミーティングも対面とオンラインを使い分けながら国内、海外(6カ国)で実施。そして、毎年開催している個人株主向け工場見学会は中止となりましたが、代わりに株主通信やウェブサイト、UACJやアルミニウムという素材への理解を深めていただけるコンテンツの充実に努めました。

なお当社は、株主・投資家のニーズをヒアリングし、その要望を取り入れながら四半期決算説明会資料を作成したこと、前述の施策を含むウェブにおける開示情報充実化への取り組みなどから2020年度「証券アナリストによるディスクロージャー優良企業選定」において、「ディスクロージャーの改善が著しい企業」に選定されました。今後も株主・投資家の皆様に当社へのご理解を深めていただける情報開示に取り組んでいきます。

当社では、企業理念の実現を不確実にするすべての事象を「リスク」と認識して(→P.37)、グループ全体でリスクマネジメントに取り組んでいます。2020年度は、リスクマネジメントを日常業務で活用・強化することを目標に、グループ重点方針

「リスクマネジメントの実践強化—リスクマネジメント体制を構築し、全員参加で実践する」のもと、活動を実施しました。なお、グループのリスクマネジメント活動については、取締役会において定期的に報告しています。

リスク管理体制

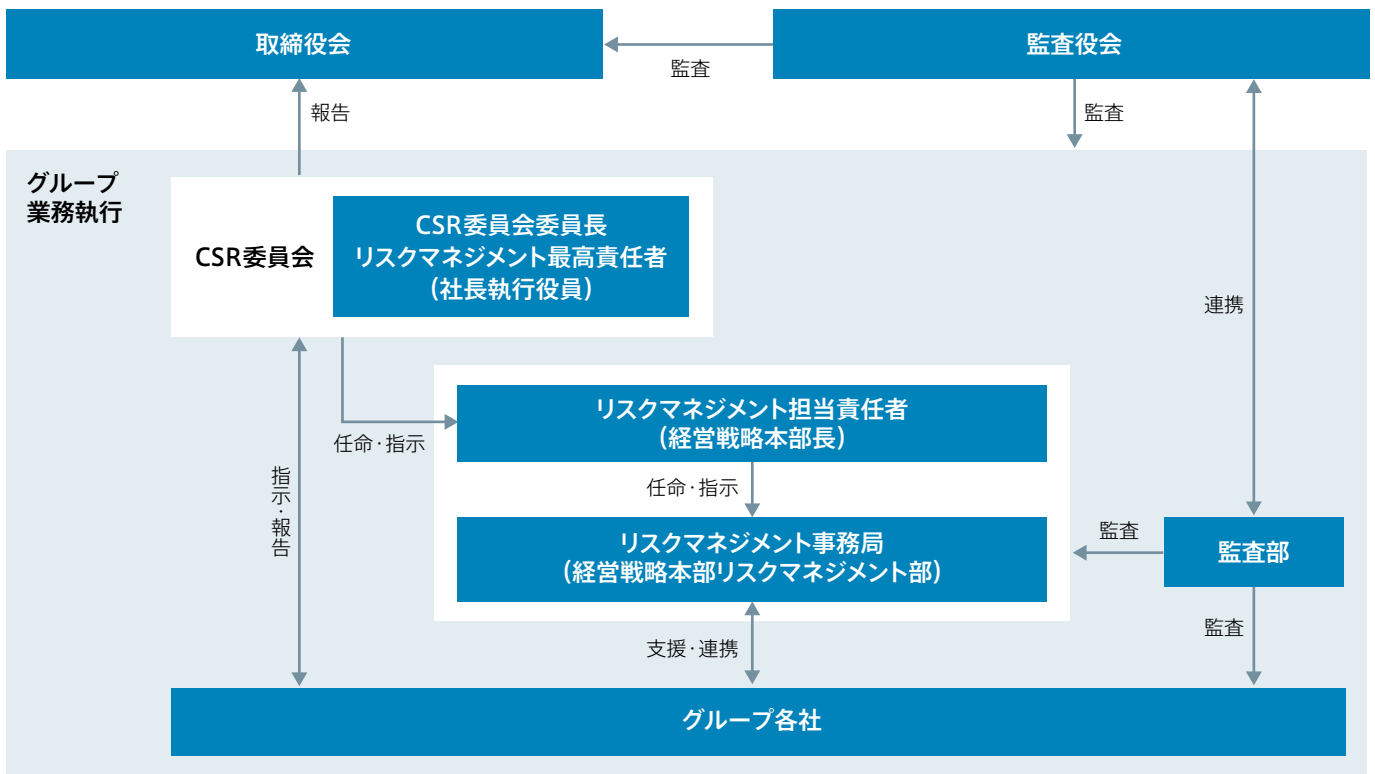
当社では、社長を最高責任者とするCSR委員会においてグループ各社のリスクマネジメント活動を確認したうえで、グループ全体でのリスクマネジメント活動の課題・PDCAサイクルについて審議を行い、グループ全体のリスクのアセスメントと、その対策に関する意思決定を行っています。

2020年度は、リスクマネジメント専任の事務局部門としてリ

スクマネジメント部を設置しました。

また、各事業・各機能部門に、リスクマネジメントの日常業務での実践強化を推進する担当者を配置し、各事業・各機能部門と事務局との連携を図りながら、グループ全体のリスクマネジメントを推進しています。

リスク管理体制



リスクマネジメントに関するグループ共通規程の制定

当社では、従来のリスクマネジメント活動を整理して、2021年7月1日付で、グループのリスクマネジメント基本方針、リスクマネジメント規程、危機管理ガイドライン、BCM管理ガイドラインをグループ共通規程として制定しました。これにより、平時・有事の際を通じたグループ全体のリスクマネジメントの運営体制を明確にしました。すでに国内全グループ会社で施

行しており、今後海外グループ会社にも展開する計画です。

なお基本方針では、当社における①リスクマネジメントの目的、②リスクの定義、③平時は「リスクの見える化」「リスクの自分事化」を行い、有事の際は定められた優先順位をもとに事態終息を図ることとした行動指針、④社長を最高責任者とした運営体制について決めました。

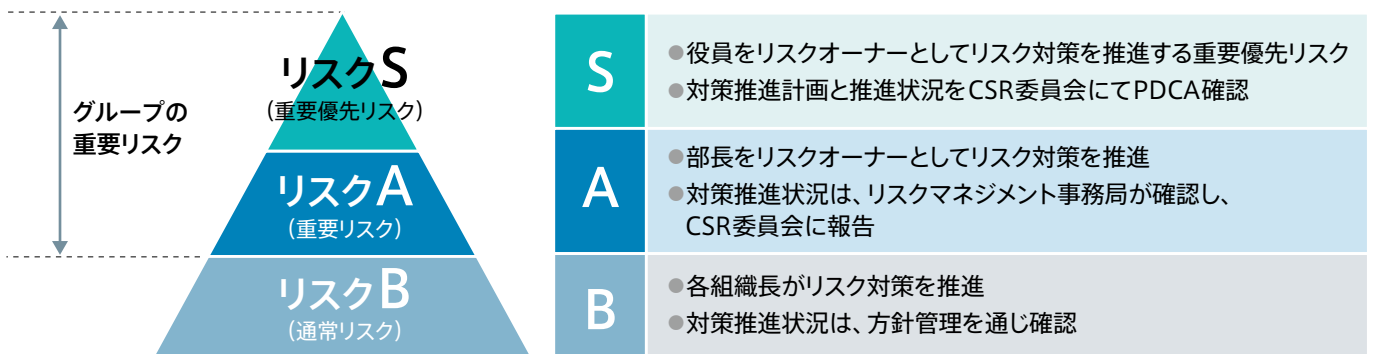
重要リスクの特定と対応

当社では2020年度に、グループの重要なリスクについて、さらに効果的な対応ができるよう、リスクの分類を再定義しました。また、これと併せ、2020年度のグループ内の各種リスクマネジメント活動で挙げたリスクを元に、執行役員、常勤監査役、理事によるリスクアセスメントを行いました。各リスク項目の固有リスク※1レベルと残余リスク※2レベルを点数化し、その

点数に応じて選定された項目をさらに「リスクS」「リスクA」「リスクB」の3段階に分類しました。このうちグループ重要リスクである「リスクS」「リスクA」の項目にはそれぞれリスクオーナーを定め、リスクをコントロールするための対応を進めています。

※1 リスクに対して何もアクションをとらなかった場合のリスク
 ※2 リスク低減のための対応後にも残留してしまうリスク

UACJのリスク分類



BCM※3 (事業継続マネジメント) 活動

2020年度、国内グループ会社全体でBCMを徹底するべく、各事業のBCM推進担当で構成する情報交換会を立ち上げました。当社における自然災害への備えや新型コロナウイルス感染症への対応を例に、大規模地震と感染症蔓延に関するBCP※4のひな形を作成し、それを各事業で活用するなどして、グループ全体のBCMのレベルアップを図っています。

また、海外グループ会社の主要な危機認識とBCMの現状調査も実施しました。2021年度は、国内外を通じたさらなるBCMの強化に努めていきます。

※3 Business Continuity Management
 ※4 Business Continuity Plan

リスクマネジメントの社内浸透

当社では2020年度、グループ重点方針のリスクマネジメントの実践強化の一環としてワークショップを推進しました。

2020年9月から2021年3月にかけて、リスクマネジメント推進担当を事務局として、各事業・各機能部門ごとの幹部を対象にしたワークショップを実施しました。そこで確認された課題を元にリスク対策を策定し、2021年度の各部門方針に盛り込みました。



UACJトレーディングでのワークショップの様子

リスクを「自分事」と捉えたことで、リスクマネジメントを日常業務で実践する土台作りが進みました。

また、日常業務における浸透を目指し、リスクマネジメントの観点で周囲の部門を巻き込み自ら率先して行動した人の推薦を募り、リスクマネジメントMVPとして表彰も行っています。

なお、上記のような活動の状況や、リスクに関する解説、リスクマネジメントに関する決定事項の紹介等をまとめた社内広報「RISK MANAGEMENT PRESS」の発行や、リスクマネジメントに関する社内イントラネットでの情報発信を通じ、従業員へのリスクマネジメントの一層の浸透を図っています。



「RISK MANAGEMENT PRESS」の発行例

取締役



代表取締役社長兼社長執行役員

石原 美幸

取締役会 18回中18回出席

- 1981年 4月 住友軽金属工業株式会社入社
- 2012年 10月 同社執行役員
- 2013年 10月 株式会社UACJ 執行役員
- 2015年 6月 取締役兼執行役員
- 2017年 4月 取締役兼常務執行役員
- 2018年 4月 取締役
- 2018年 6月 代表取締役社長兼社長執行役員(現任)



取締役兼副社長執行役員

UACJ (Thailand) Co., Ltd. 取締役社長

土屋 博範

取締役会 15回中15回出席(取締役就任後)

- 1980年 4月 古河電気工業株式会社入社
- 2011年 6月 古河スカイ株式会社取締役
- 2013年 6月 同社取締役兼常務執行役員
- 2013年 10月 株式会社UACJ取締役兼常務執行役員 生産本部長
- 2017年 4月 取締役兼専務執行役員 UACJ (Thailand) Co., Ltd. 取締役社長(現任)
- 2017年 6月 専務執行役員
- 2020年 4月 副社長執行役員
- 2020年 6月 取締役兼副社長執行役員(現任)



取締役兼専務執行役員
関連事業会社担当
株式会社UACJ押出加工社長

新堀 勝康

取締役会 18回中18回出席

- 1982年 4月 古河電気工業株式会社入社
- 2012年 6月 古河スカイ株式会社 取締役
- 2013年 6月 同社執行役員
- 2013年 10月 株式会社UACJ 執行役員
- 2015年 4月 執行役員 株式会社UACJ製造 顧問
- 2015年 6月 執行役員 株式会社UACJ製造 取締役社長
- 2017年 4月 常務執行役員
- 2018年 6月 取締役兼常務執行役員
- 2021年 4月 取締役兼専務執行役員(現任) 株式会社UACJ押出加工 取締役社長(現任)



取締役兼常務執行役員
財務本部長委嘱

川島 輝夫

取締役会 18回中18回出席

- 1982年 4月 住友軽金属工業株式会社入社
- 2013年 4月 同社執行役員 管理本部副本部長
- 2013年 10月 株式会社UACJ 執行役員
- 2016年 4月 執行役員 UACJ North America Inc. CEO(現任)
- 2019年 4月 常務執行役員
- 2019年 6月 取締役兼常務執行役員(現任)



取締役兼常務執行役員
R&Dセンター所長委嘱
DX推進担当

平野 清一

取締役会 15回中15回出席
(取締役就任後)

- 1984年 4月 住友軽金属工業株式会社入社
- 2019年 4月 執行役員
- 2020年 4月 執行役員 R&Dセンター所長
- 2020年 6月 取締役兼執行役員 R&Dセンター所長
- 2021年 4月 取締役兼常務執行役員(現任)



取締役兼執行役員
構造改革本部長
ビジネスサポート本部副本部長
財務本部副本部長委嘱

田中 信二

新任(2021年6月就任)

- 1987年 4月 住友軽金属工業株式会社入社
- 2016年 1月 UACJ(Thailand)Co., Ltd.取締役
- 2018年 4月 執行役員 UACJ(Thailand)Co., Ltd.取締役副社長
- 2021年 4月 執行役員 構造改革本部長 ビジネスサポート本部副本部長 財務本部副本部長(現任)
- 2021年 6月 取締役兼執行役員(現任)

社外取締役



取締役(社外、非常勤)*

鈴木 俊夫

取締役会 18回中18回出席

- 1988年 4月 東京大学 助教授
- 1994年 6月 同大学教授
- 1995年 4月 同大学院教授
- 2012年 3月 同大学定年退職
- 2012年 6月 同大学名誉教授(現任)
- 2013年 10月 株式会社UACJ 取締役(社外、非常勤)(現任)

選任理由:大学の名誉教授であり、豊富な学識経験をもつた客観的視点を有しているため。



取締役(社外、非常勤)*

杉山 涼子

取締役会 18回中18回出席

- 1996年 5月 株式会社杉山・栗原環境事務所 代表取締役
- 1997年 12月 株式会社岐阜新聞社 取締役
- 1999年 12月 株式会社岐阜放送 取締役
- 2010年 4月 富士常葉大学(現 常葉大学) 社会環境学部 教授 レシップホールディングス株式会社 社外取締役
- 2015年 6月 株式会社UACJ 取締役(社外、非常勤)(現任)
- 2016年 1月 一般財団法人(現 公益財団法人) 岐阜杉山記念財団代表理事(現任)
- 2016年 6月 レシップホールディングス株式会社 社外取締役監査等委員(現任)
- 2017年 6月 栗田工業株式会社社外取締役(現任)
- 2018年 12月 株式会社岐阜新聞社社主・代表取締役(現任)
- 2019年 12月 株式会社岐阜放送 取締役会長(現任)

選任理由:大学教授としての豊富な学識経験に加え、企業の取締役として経営に携わられた経験を有しているため。



取締役(社外、非常勤)*

池田 隆洋

取締役会 18回中18回出席

- 1975年 4月 三菱化成工業株式会社(現 三菱ケミカル株式会社)入社
- 2006年 4月 三菱化学株式会社(現 三菱ケミカル株式会社)執行役員 ポリマー本部副本部長 同社執行役員化学本部本部長
- 2007年 4月 2008年 7月 2010年 6月 三菱レイヨン株式会社(現 三菱ケミカル株式会社) 常務執行役員
- 2013年 4月 同社取締役兼常務執行役員
- 2015年 4月 同社顧問
- 2016年 4月 伊藤忠ケミカルフロンティア株式会社 エグゼクティブアドバイザー
- 2016年 5月 株式会社ティアーアイ・アソシエイト 代表取締役(現任)
- 2018年 6月 株式会社UACJ 取締役(社外、非常勤)(現任)

選任理由:大手化学メーカーの取締役を務め、企業経営に携わるなど豊富な経験を有しているため。



取締役(社外、非常勤)*

作宮 明夫

取締役会 18回中18回出席

- 1975年 4月 立石電機株式会社(現 オムロン株式会社)入社
- 2003年 6月 オムロン株式会社 執行役員 アムusement機器事業部長 オムロン宮崎株式会社(現 オムロンミュージメント株式会社) 代表取締役社長
- 2009年 4月 オムロン株式会社 執行役員 エレクトロニクスコンポーネンツビジネスカンパニー社長
- 2010年 6月 オムロン株式会社 執行役員常務 エレクトロニクス & メカニカルコンポーネンツビジネスカンパニー社長
- 2011年 6月 オムロン株式会社 専務取締役
- 2014年 6月 オムロン株式会社 取締役副社長
- 2018年 3月 旭硝子株式会社(現 AGC株式会社) 社外監査役(現任)
- 2018年 6月 株式会社UACJ 取締役(社外、非常勤)(現任)

選任理由:大手電気機器メーカーの取締役副社長として企業経営に携わるとともに、取締役等に係る人事や報酬に関する各種諮問委員会の委員・副委員長を務めるなどコーポレート・ガバナンスに関する豊富な経験を有しているため。

監査役



常勤監査役
田中 清

取締役会 18回中18回出席

1981年 4月 古河電気工業株式会社入社
2010年 6月 古河スカイ株式会社 取締役
2013年 6月 同社取締役兼常務執行役員
2013年 10月 株式会社UACJ
取締役兼常務執行役員
2017年 6月 取締役兼常務執行役員
株式会社UACJ押出加工取締役社長
2020年 4月 取締役
2020年 6月 常勤監査役(現任)



常勤監査役
坂上 淳

新任(2021年6月就任)

1985年 4月 住友軽金属工業株式会社入社
2018年 4月 執行役員
2020年 4月 財務本部副本部長
2021年 4月 当社財務本部副本部長
2021年 6月 常勤監査役(現任)

社外監査役



監査役(社外、非常勤)*
浅野 明

取締役会 18回中18回出席

1970年 4月 三菱レイヨン株式会社
(現 三菱ケミカル株式会社)入社
2003年 6月 同社総務部長
2004年 6月 同社理事
2008年 6月 同社退職
2009年 6月 住友軽金属工業株式会社
監査役(社外、非常勤)
2013年 6月 同社監査役(社外、非常勤)
古河スカイ株式会社 監査役
(社外、非常勤)
2013年 10月 株式会社UACJ 監査役
(社外、非常勤)(現任)

選任理由:企業の総務部長等の幹部として経営に携わるなかで培われた知識や経験を有しているため。



監査役(社外、非常勤)
入山 幸

取締役会 18回中16回出席

1970年 4月 新日本製鉄株式会社
(現 日本製鉄株式会社)入社
2002年 6月 新日本製鉄株式会社
(現 日本製鉄株式会社)
取締役 海外事業企画部長
2006年 4月 同社常務取締役
2009年 6月 同社常任顧問
2012年 10月 新日鐵住金株式会社
(現 日本製鉄株式会社) 常任顧問
2014年 6月 同社 顧問(非常勤)
2015年 3月 梶谷総合法律事務所 客員弁護士
(現任)
2015年 6月 新日鐵住金株式会社
(現 日本製鉄株式会社) 顧問
(非常勤) 退任
2017年 5月 Vallourec S.A.社(フランス) 取締役
(現任)
2018年 6月 株式会社UACJ 監査役(社外、非常勤)
(現任)

選任理由:大手鉄鋼メーカーの常務取締役を務め、企業経営の豊富な経験を有するとともに、企業法務に精通する弁護士としての高度な法律の専門的知識を有しているため。



監査役(社外、非常勤)*
山崎 博行

取締役会 18回中17回出席

1982年 10月 監査法人中央会計事務所入所
2005年 10月 中央青山監査法人理事
2006年 5月 同監査法人理事長代行
2007年 11月 新日本監査法人
(現 EY新日本有限責任監査法人)
シニアパートナー
2008年 8月 新日本有限責任監査法人
(現 EY新日本有限責任監査法人)
常務理事
2013年 7月 日本ベンチャーキャピタル協会 監事
2017年 7月 公認会計士山崎博行事務所 所長
(現任)
2017年 12月 株式会社ランドビジネス社外取締役
2018年 6月 株式会社UACJ 監査役
(社外、非常勤)(現任)
2018年 6月 株式会社SANKYO社外取締役(現任)

選任理由:企業会計に精通する公認会計士として財務会計に関する豊富な経験を有しているため。



監査役(社外、非常勤)*
元山 義郎

取締役会 18回中18回出席

1980年 4月 三菱自動車工業株式会社入社
2014年 3月 三菱ふそうトラック・バス株式会社
取締役副社長 生産本部長
2017年 8月 株式会社竹中取締役CTO
2018年 6月 株式会社UACJ 監査役
(社外、非常勤)(現任)
2019年 8月 株式会社竹中常務取締役
2021年 8月 株式会社竹中 特別顧問(現任)

選任理由:大手自動車メーカーの取締役副社長を務め、企業経営の豊富な経験と、職務を通じて培われた経営に関する広範な視野を有しているため。

執行役員

専務執行役員 **田口 正高**
執行役員 **今泉 明人**

常務執行役員 **山口 明則**
執行役員 **須ヶ間 聡**

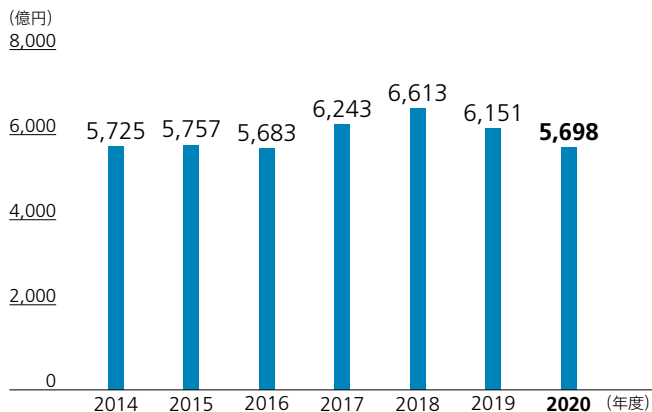
常務執行役員 **阿部 禎一**
執行役員 **橋本 圭造**

常務執行役員 **細見 和弘**
執行役員 **Henry Gordinier**

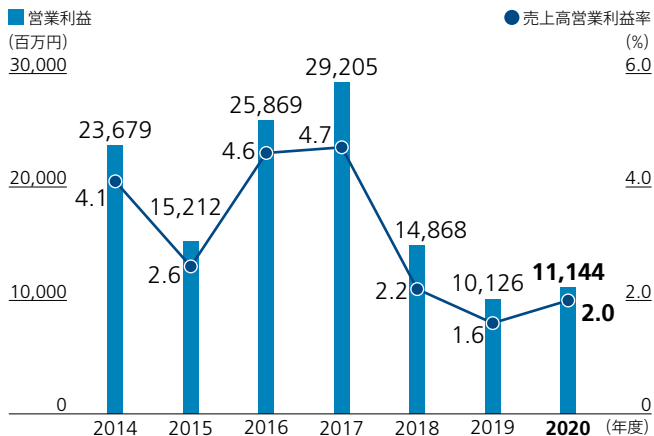
* 一般株主との利益相反が生じるおそれがある立場にないと判断し、独立役員として指定しました。

財務ハイライト

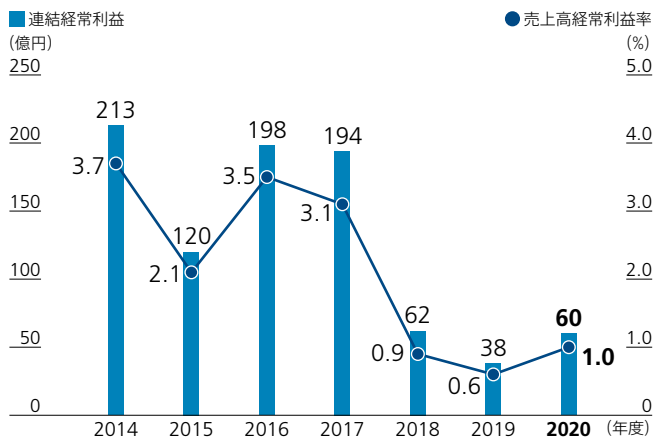
連結売上高



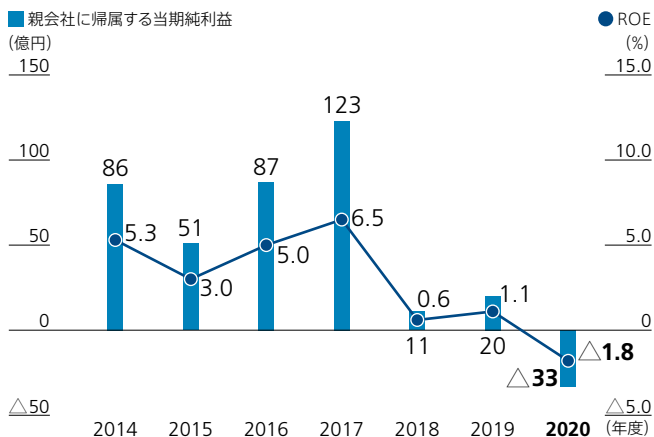
営業利益／売上高営業利益率



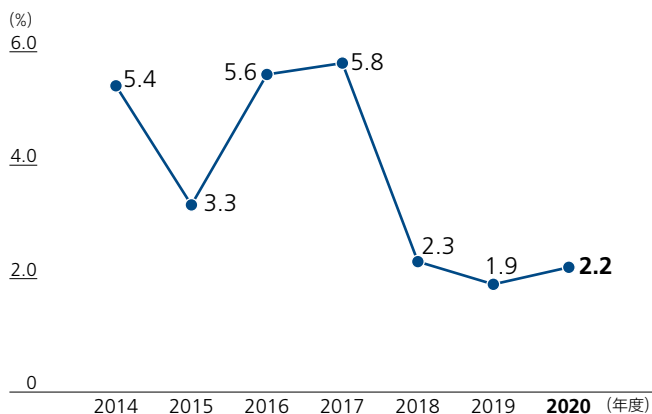
連結経常利益／売上高経常利益率



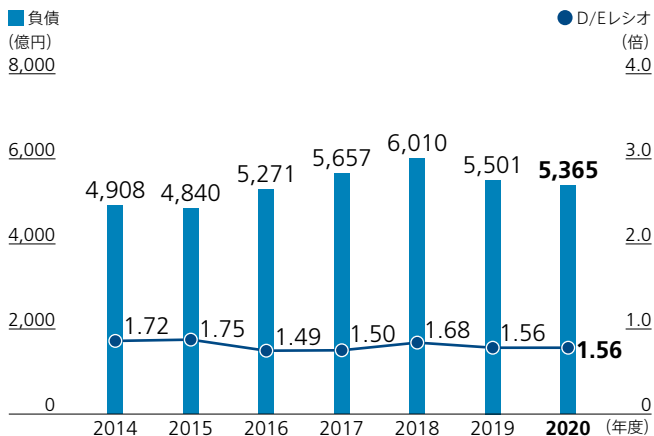
親会社株主に帰属する当期純利益／ROE



ROIC



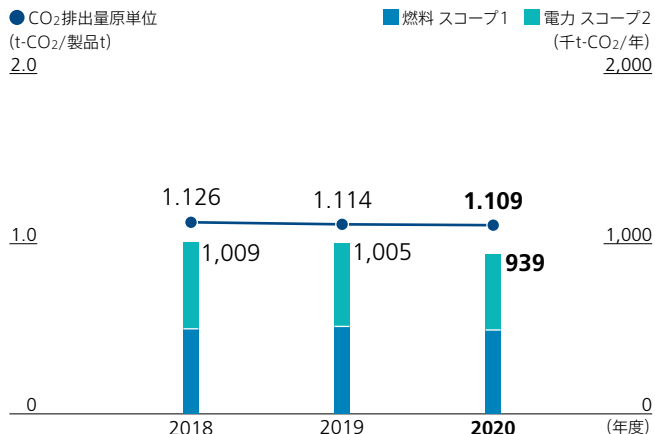
負債／D/Eレシオ



注：2016年度以降のD/Eレシオは、劣後ローンの資本性考慮後

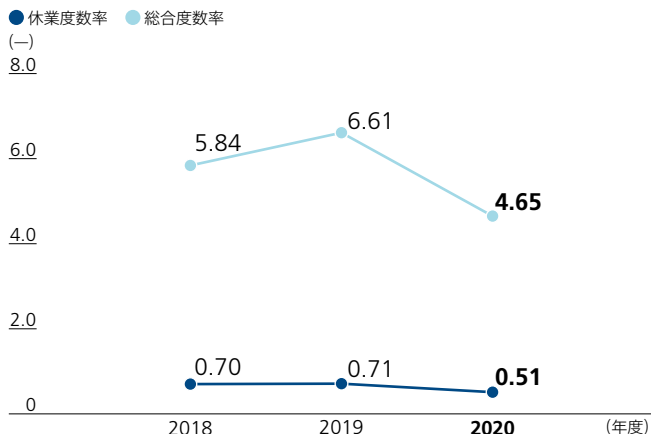
非財務ハイライト

CO₂排出量

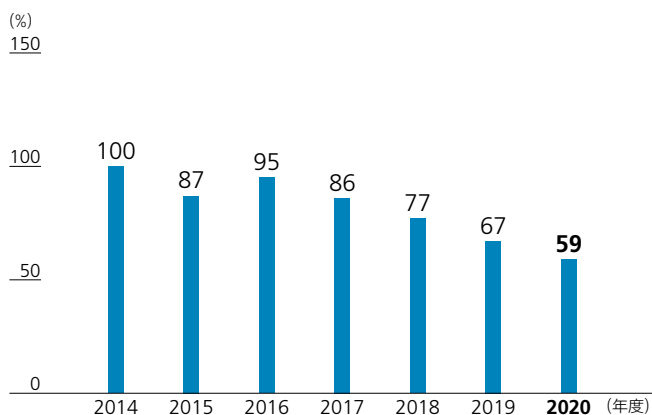


注：集計対象の変更により3カ年の数値を掲載しています。

労働災害の発生状況

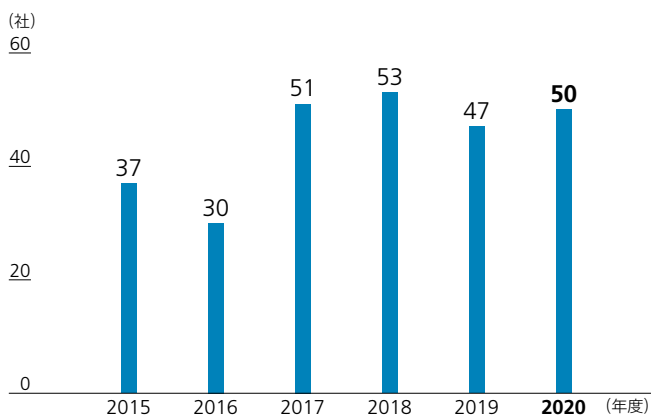


クレーム・苦情件数



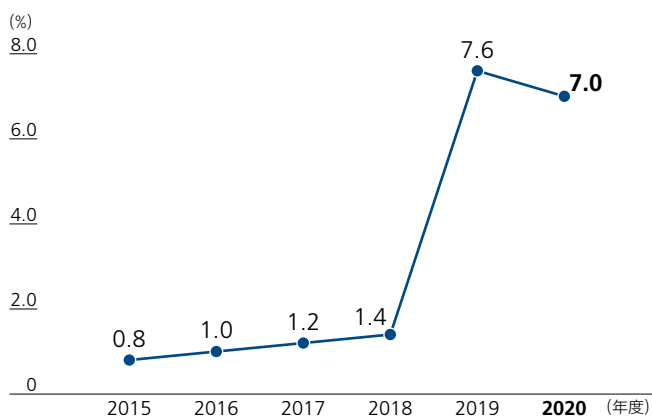
注：2014年度数値を100とし、以降年度の件数を指数で表しています。

行動規範遵守誓約書 グループ会社提出数



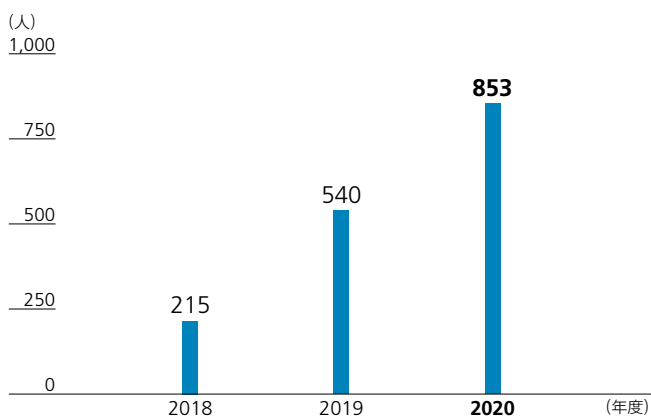
注：2019年は事業売却などによりグループ会社が73社から65社に減少しました。

管理職女性比率

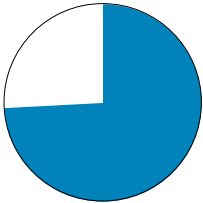
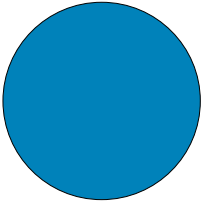



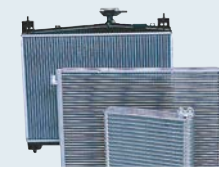


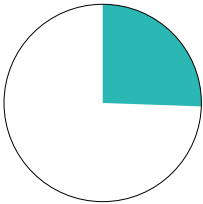
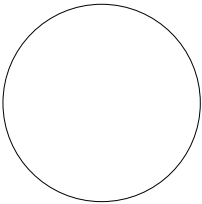






注：2015～2018年は国内、2019年以降は全世界のグループ会社を対象に集計しています。

教育活動支援の受益者数


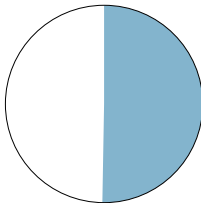
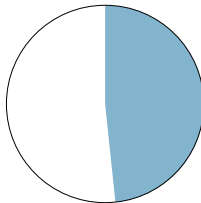

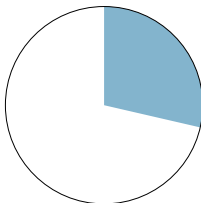
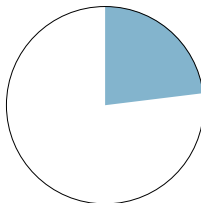

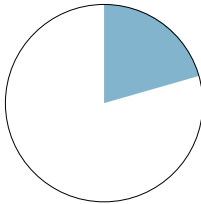
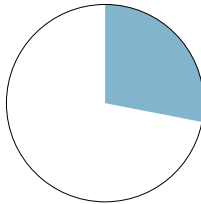


事業別情報

事業	売上高比率(2020年度)	営業利益比率(2020年度)	製品
<p>アルミ圧延品事業</p> <ul style="list-style-type: none"> ■ 板事業 ■ 押出事業 ■ 箔事業 ■ 鋳鍛事業 	 <p>74.3% 4,778億円</p>	 <p>104% 172億円</p>	 <p>自動車用パネル材</p>  <p>缶材・クロージャー材</p>  <p>LNGタンク材</p>  <p>自動車用熱交換器材・配管材</p>  <p>ターボチャージャ用 コンプレッサホイール</p>  <p>リチウムイオン 二次電池集電体用箔</p>
<p>加工品・関連事業</p> <ul style="list-style-type: none"> ■ 自動車部品事業 ■ 加工品事業 	 <p>25.7% 1,651億円</p>	 <p>△4% △6億円</p>	 <p>バンパーアセンブリー</p>  <p>パラボラアンテナ</p>  <p>ハニカムパネル</p>  <p>大型アルミニウム製 タンク</p>

注:売上高は内部売上高または振替高を含みます。営業利益はセグメント間の調整前のものです。

エリア別情報

エリア	主要製造拠点と年間生産能力	売上高比率(2020年度)	有形固定資産(2021年3月31日)
 <p>日本</p>	<ul style="list-style-type: none"> ●名古屋製造所 年間生産能力 29万トン/年 ●福井製造所 年間生産能力 30万トン/年 ●深谷製造所 年間生産能力 5万トン/年 	 <p>50.4% 2,873億円</p>	 <p>48.5% 1,725億円</p>
 <p>アメリカ</p>	<ul style="list-style-type: none"> ●Tri-Arrows Aluminum Inc. 年間生産能力 45万トン/年 ●UACJ Automotive Whitehall Industries, Inc. 	 <p>28.7% 1,636億円</p>	 <p>23.2% 826億円</p>
 <p>タイ・その他</p>	<ul style="list-style-type: none"> ●UACJ (Thailand) Co., Ltd. 年間生産能力 32万トン/年 	 <p>20.8% 1,187億円</p>	 <p>28.3% 1,005億円</p>

		2011年度	2012年度	2013年度
業績・収益性の推移				
売上高	計	452,898	436,485	364,107
営業利益又は営業損失(△)	計	18,709	15,069	17,772
経常利益又は経常損失(△)	計	16,595	14,606	16,798
税金等調整前当期純利益又は損失(△)	計	10,098	9,743	15,523
親会社株主に帰属する当期純利益又は損失(△)	計	11,838	4,656	9,946
売上高営業利益率	計	4.1%	3.5%	4.9%
売上高当期純利益率	計	2.6%	1.1%	2.7%
財務状態・効率性の推移				
総資産※1	計	535,148	536,200	608,490
純資産	計	124,440	138,166	168,140
自己資本	計	122,985	136,387	155,515
有利子負債残高	計	225,324	215,318	256,309
流動資産※1	計	204,890	191,653	236,638
固定資産※1	計	330,257	344,547	371,852
流動負債※1	計	263,221	251,858	236,387
固定負債※1	計	147,487	146,175	203,963
自己資本比率※1	計	23.0%	25.4%	25.6%
ROE(自己資本当期純利益率)	UACJ / 旧古河スカイ	5.1%	4.3%	8.6%
	旧住友軽金属工業	19.1%	2.7%	—
キャッシュ・フローの状況				
営業活動によるキャッシュ・フロー	計	36,239	29,032	14,233
投資活動によるキャッシュ・フロー	計	△38,120	△21,520	△25,452
フリー・キャッシュ・フロー	計	△1,881	7,512	△11,219
財務活動によるキャッシュ・フロー	計	△8,034	△12,887	14,067
1株当たり情報				
当期純利益又は当期純損失(△)(円)※2	UACJ / 旧古河スカイ	15.59	13.85	30.36
	旧住友軽金属工業	14.95	2.59	—
配当金(円)※2	UACJ / 旧古河スカイ	6.0	6.0	9.0
	旧住友軽金属工業	1.5	3.5	—
設備投資・研究開発				
設備投資額	計	13,351	25,554	27,104
減価償却費	計	22,821	20,121	17,165
研究開発費	計	5,111	5,031	3,688

注：2013年度より、期末日満期手形等の会計処理を変更しましたが、2012年度以前の主要な経営指標等については遡及処理前の数値を記載しています。2012年度以前は旧古河スカイと旧住友軽金属工業の単純合計です。2013年度上半期は旧両社合算、下半期はUACJの業績数値を記載しています。

単位:百万円(四捨五入)

2014年度	2015年度	2016年度	2017年度	2018年度	2019年度	2020年度
572,541	575,735	568,316	624,270	661,330	615,150	569,756
23,679	15,212	25,869	29,205	14,868	10,126	11,144
21,337	12,010	19,819	19,408	6,201	3,788	5,958
18,856	13,976	18,281	19,692	10,041	△1,622	3,473
8,649	5,105	8,715	12,253	1,116	2,038	△ 3,269
4.1%	2.6%	4.6%	4.7%	2.2%	1.6%	2.0%
1.5%	0.9%	1.5%	2.0%	0.2%	0.3%	△ 0.6%
677,952	662,543	725,443	774,071	807,224	752,785	732,960
187,136	178,582	198,360	208,396	206,204	202,716	196,445
172,305	165,030	184,090	194,235	190,998	188,363	183,063
295,953	289,006	323,825	342,336	375,080	344,011	335,789
269,889	263,409	305,563	322,461	348,291	288,919	294,502
408,063	399,135	419,880	451,610	458,933	463,866	438,457
287,884	249,784	237,650	273,148	273,269	264,434	251,150
202,932	234,177	289,433	292,527	327,751	285,635	285,365
25.4%	24.9%	25.4%	25.1%	23.7%	25.0%	25.0%
5.3%	3.0%	5.0%	6.5%	0.6%	1.1%	△ 1.8
—	—	—	—	—	—	—
26,777	22,511	28,393	17,381	10,651	58,115	38,623
△49,668	△34,759	△55,456	△51,853	△34,947	△30,021	△ 20,950
△22,891	△12,248	△27,063	△34,472	△24,296	28,094	17,673
25,694	11,176	49,478	13,543	28,971	△25,852	△ 17,008
20.21	11.94	201.63	253.96	23.14	42.26	△ 67.79
—	—	—	—	—	—	—
6.0	6.0	60.0	60.0	60.0	20.0	0.00
—	—	—	—	—	—	—
46,539	30,489	31,556	51,195	52,544	48,947	18,090
22,636	22,893	23,508	25,686	27,215	27,748	30,010
4,619	4,630	4,412	4,409	4,529	4,305	4,452

※1 2017年度より、「『税効果会計に係る会計基準』の一部改正」(企業会計基準第28号 平成30年2月16日)を遡及して適用し、総資産・流動資産・固定資産・流動負債・固定負債・自己資本比率を算定しています。

※2 2017年10月1日付で普通株式10株につき1株の割合で株式併合を実施したため、2016年度の期首に株式併合を行ったと仮定し、2016年度と2017年度の1株当たり当期純利益を算定しています。
また、2016年度と2017年度の1株当たり年間配当額は、株式併合後の基準で換算して記載しています。

事業環境

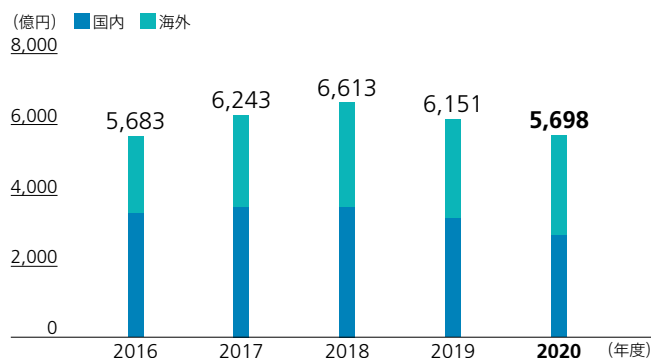
2020年度の世界経済は、中国を中心として回復の兆しはありますが、新型コロナウイルス感染症の影響を受けて、不安定な状況が続いています。日本国内経済においても、足元で持ち直しの動きが出ているものの、変異株による感染の再拡大や緊急事態宣言の再発令により、当社を取り巻く経営環境は依然として不透明な状況にあります。

このような環境のもと、アルミニウム圧延品業界の板類の国内需要は飲料缶、建設分野において前年度比で微減したこともあり、板類全体としては前年度比で減少となりました。押出類に関しても、バス・トラック、自動車用熱交換器、産業機械の分野において前年度比で落ち込んだことから、全体としても前年度比で減少しました。一方、海外市場では米国を中心に缶材需要が旺盛でした。

業績総括

2020年度の連結売上高は5,698億円で、前年度比7.4%減となりました。これは、第2次中期経営計画で掲げた重点方針の一つである成長市場(東南アジア・北米)、成長分野(缶材・

売上高の推移

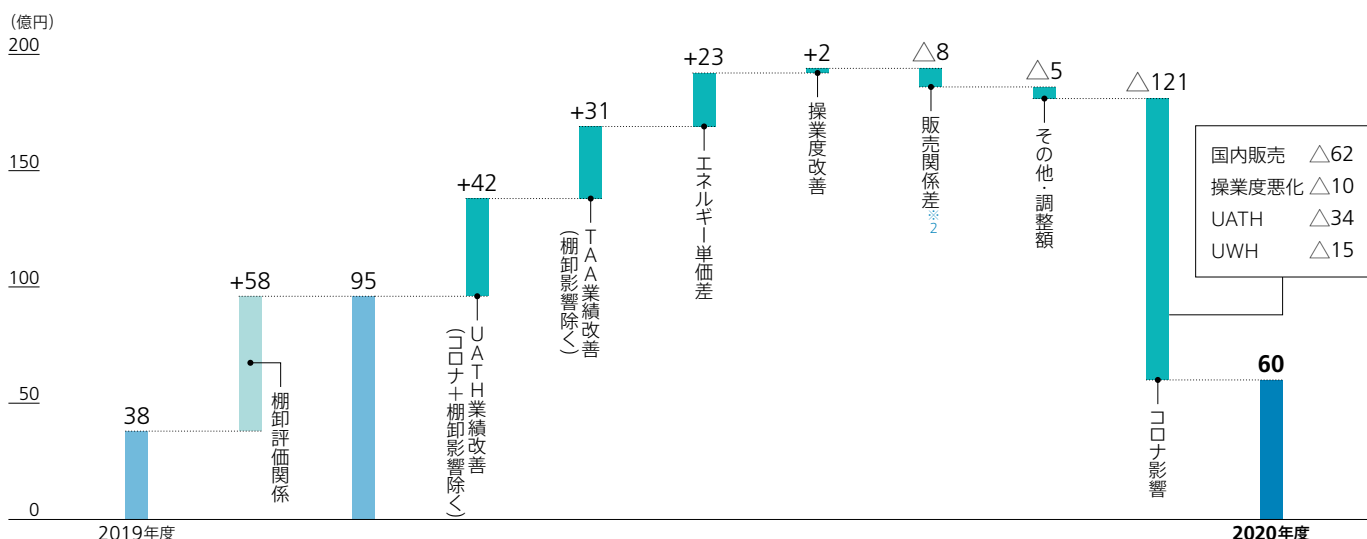


主要業績

	2018年度	2019年度	2020年度	中期経営計画の目標値(2020年度)
連結売上高	6,613	6,151	5,698	8,050
連結営業利益	149	101	111	370
棚卸影響前連結経常利益	30	98	62	—
連結経常利益	62	38	60	300
親会社株主に帰属する当期純利益又は損失	11	20	△33	—
Adjusted EBITDA ^{※1}	426	473	447	770

※1 Adjusted EBITDA=営業利益+減価償却費+のれん償却費-棚卸評価関係

連結経常損益分析(2019年度~2020年度)



※2 国内販売数量の増加および、品種構成の好転に伴う損益差

自動車)に注力した結果、TAA※3やUATH※4で販売数量が増加したものの、アルミ圧延品事業における国内向け販売数量の減少や上半期におけるアルミニウム地金価格の下落などがそれを上回った結果です。損益については、アルミニウム地金価格の上昇による棚卸評価関係の好転、TAAやUATHの業績改善はあったものの、コロナ禍の影響が大きく連結営業利益は

111億円で前年度比10.1%増に、連結経常利益は60億円で前年度比57.3%増にとどまりました。さらに、構造改革損失や税金費用の計上の影響などもあり、親会社株主に帰属する当期純損失は33億円(前年度は20億円の利益)となりました。

※3 Tri-Arrows Aluminum Inc.

※4 UACJ (Thailand) Co., Ltd.

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(米ドル)	1,749	1,802	2,100	100ドル/トン上昇した場合→+22～35億円/年
為替(円/米ドル)	109	106	108	ほぼ影響なし
為替(円/タイパーツ)	3.5	3.4	3.5	・燃料単価、添加金属:円高が有利 ・ロールマージン、為替換算差:円安が有利
原油(ドバイ:米ドル)	60	45	63	10ドル上昇した場合→△10～15億円/年

Adjusted EBITDAについて

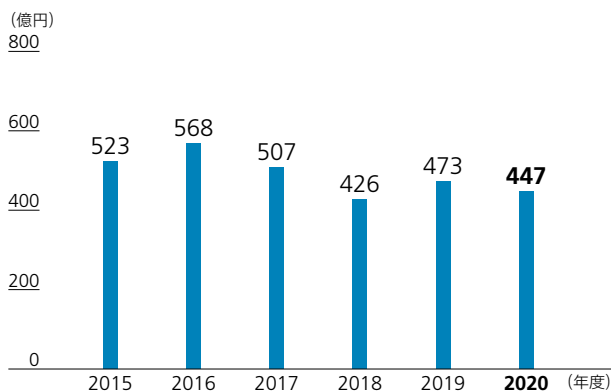
UACJグループの主要原料のアルミニウム地金はLME※5で上場されているため、価格が変動します。当社グループの主力商品である板材、押出材の販売価格は、顧客との取り決めによって「地金価格+加工賃」と、この地金価格の変動分を転嫁できるものとなっているため、事業損益への本質的な影響はありません。ただし、

単年度の事業業績においては、会計上の利益・損失が発生します。そのため、当社ではEBITDAから地金価格の変動にともなう棚卸評価関係※6を控除したAdjusted EBITDAを実力ベースの収益性指標としています。なお、2020年度のAdjusted EBITDAは447億円でした。

※5 London Metal Exchange。英国ロンドンにある世界最大規模の非鉄金属専門の取引所で、そこでの取引価格は非鉄金属相場の世界的な指標となっています。

※6 棚卸評価関係は、当社グループの販売時点の地金価格と、実際の地金購入額との違い、および地金を購入した際の価格と在庫の払出し総平均価格との差から生じる評価損益です。地金が高いときに購入し、その後、地金価格が下落傾向にあれば棚卸評価関係はマイナスとなり、地金が安いときに購入し、その後、地金価格が上昇基調になると、棚卸評価関係はプラスとなります。

Adjusted EBITDA



アルミ地金日経平均・アルミ基準地金価格の推移



事業別総括

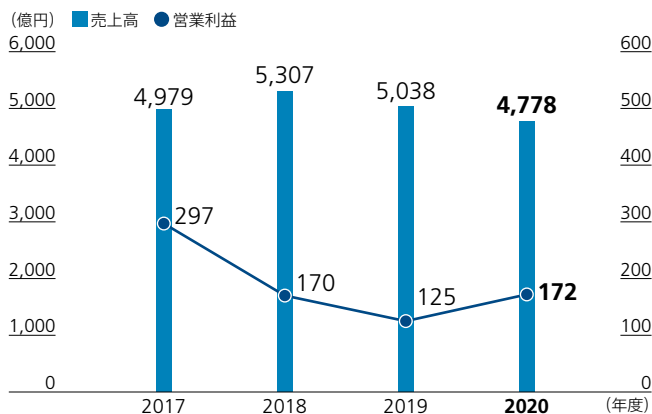
アルミ圧延品事業

2020年度の販売数量は111.3万トン(前年度比0.3万トン増)とほぼ前年度並みとなり、5年度連続で100万トンを超えました。国内市場では、IT分野においてリモートワークの普及によりパソコン需要が堅調だったものの、缶材、自動車材、電気機械、精密機械関連での販売数量は減少、国内市場向け全体では前年度比4.3万トンの減少となりました。海外市場では、新型コロナウイルス感染症の影響はあったものの、TAAやUATHでの缶材販売数量が増加したことから、海外市場向け全体では前年度比4.6万トンの増加となりました。

2020年度の売上高は、国内向け販売数量の減少や上半期におけるアルミ地金価格の下落などによる影響が大きく、前年

度比5.2%減の4,778億円となりました。また、営業利益については棚卸評価関係の好転などによって前年度比36.7%増の172億円となりました。

売上高と営業利益の推移



注：売上高、営業利益ともにセグメント間調整前のものです。

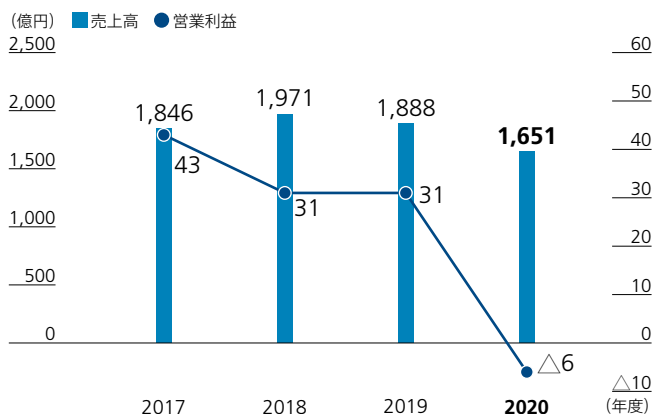
アルミ板品種別の製品構成比と主な販売先

製品用途	2020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	693	62.3%	製缶メーカー	飲料・食品メーカー
箔地	52	4.7%	製箔メーカー	医薬品・食品・電池メーカー
IT材	25	2.2%	電子部品メーカー	IT機器メーカー
自動車材	123	11.1%	自動車・部品メーカー	自動車メーカー
厚板	42	3.8%	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	180	16.2%	建材メーカー・金属商社	大手ゼネコン
合計	1,113	100%		
国内市場向け	441	39.6%		
海外市場向け	673	60.5%		

加工品・関連事業

上半期においては自動車分野を中心に新型コロナウイルス感染症拡大の影響を受けました。その影響が大きかった結果、2020年度の売上高は前年度比12.5%減の1,651億円となり、営業損失は6億円(前年度は31億円の利益)となりました。

売上高と営業利益の推移



注：売上高、営業利益ともにセグメント間調整前のものです。

エリア別総括

米国

事業環境認識

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)

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

課題・施策

- 原料調達の選択肢の拡大
- 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

2020年度の概況

北米において主要商材である缶材は、コロナ禍にもかかわらず需要が引き続き堅調に推移しており、自動車軽量化ニーズの拡大を背景とした他のアルミニウムメーカーの自動車材への生産シフトの動きもあって、需給状況が非常にタイトになっています。このような市場環境のなか、北米の主要拠点であるTAAは、2015～2017年にかけて鋳造と熱間圧延の設備増強を行い、さらに2017～2019年にかけてはスクラップ・リサイクル炉などの鋳造設備や新型冷間圧延機を導入し、年間生産能力は45万トンとなりました。

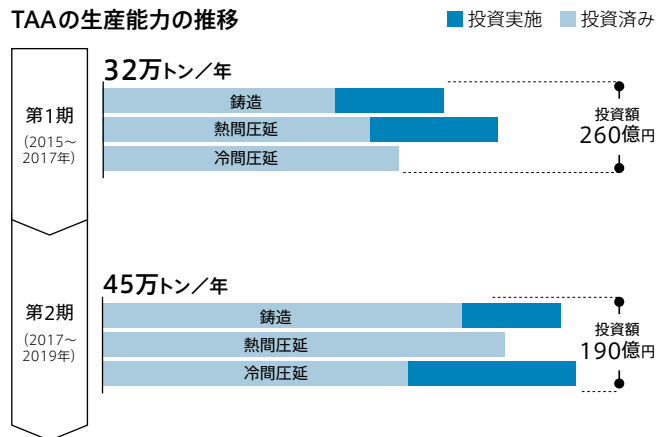
2020年度は、この設備増強の効果を大いに発揮したことで、旺盛な需要を獲得し、販売は高水準で推移しました。この結果、米国における売上高は1,637億円となり、前年度から101億円の増加となりました。

なお、今後においては、TAAでは増強投資による設備をフル稼働させ、販売量の増加を図るとともに、長期契約更新による

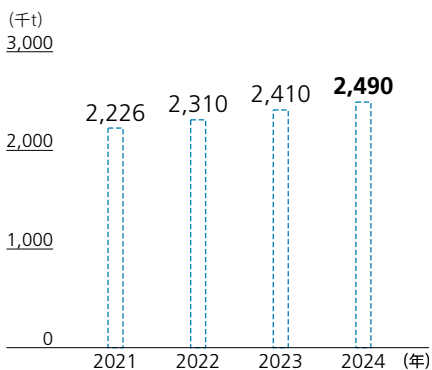
数量確保や価格改定を行うことでさらなる増益を目指します。また、UWH*7においてはコロナ禍でも新興EVメーカーからの発注が回復してきており、2022年から量産化する新車種の需要獲得に向けた準備に注力していきます。

*7 UACJ Automotive Whitehall Industries, Inc.

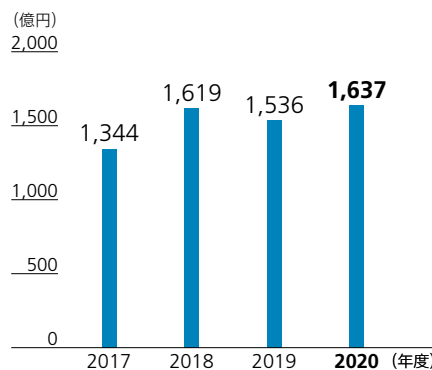
TAAの生産能力の推移



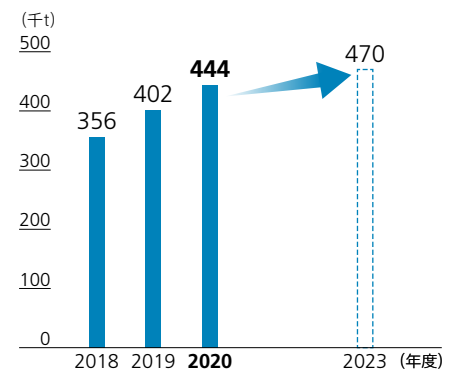
缶材消費量(米国)の予測



売上高(米国)の推移



TAAの年間販売量の推移と予測



出典: CRU Aluminium Rolled Products Market Outlook May 2020

タイ・その他

事業環境認識

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

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

課題・施策

- 32万トン+αの生産体制構築
- 工場運営のさらなる現地化
- 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

2020年度の概況

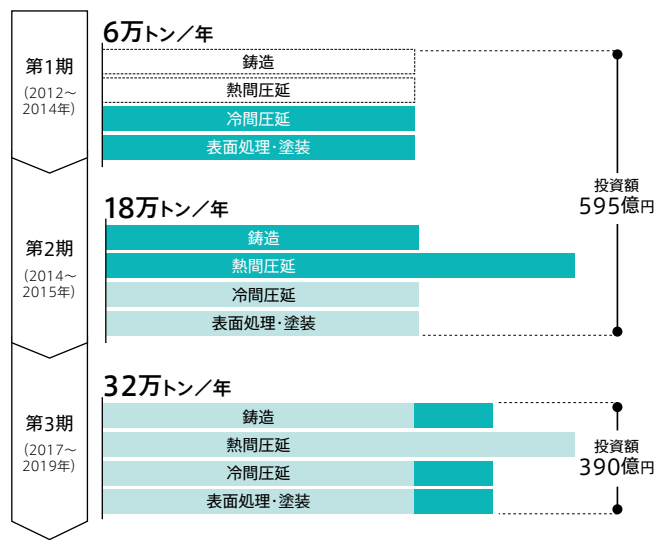
アルミニウム圧延業のグリーンフィールドとも言える東南アジアに圧倒的な生産能力を持つUATH。東南アジア地域は、経済成長とともにアルミニウム需要が伸長している市場であることから、UATHでは立ち上げを含め3回にわたって投資を行い、年間生産能力32万トンを有するまでになりました。

そのUATHにおいて2020年度は、新型コロナウイルス感染症の影響はあったものの、販売数は2020年7月～9月に底打ちし、10月～12月よりグローバル市場での旺盛な缶材需要を追い風に回復しました。そして、増強してきた設備がフル稼働しています。操業・運営の面においても、オペレーターとマネージャーを含めた現地化が進み、ローカルスタッフによる業務運営にシフトしています。UATHを含むタイ・その他での2020年度の売上高は1,187億円(前年度比75億円減)となり、新型コロナウイルス感染症の影響を大きく受けた結果となりました。

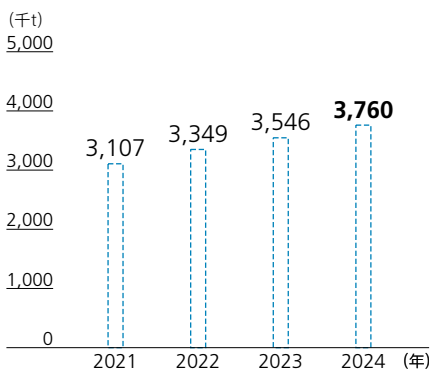
なお、2021年度の受注は生産計画を上回るほどで、2022年度以降も大変堅調な状況です。UATHでは、徹底した操業

能力の向上やコストダウンを積み重ねるとともに、売値や品種構成の改善を進め、投資回収を加速させていきます。

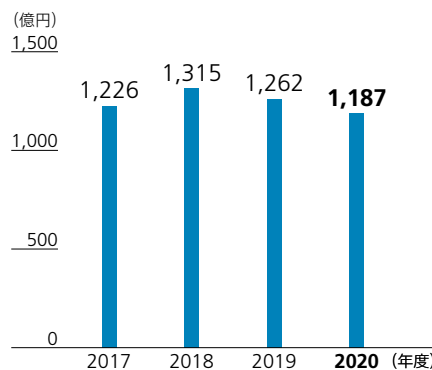
UATHの生産能力の推移



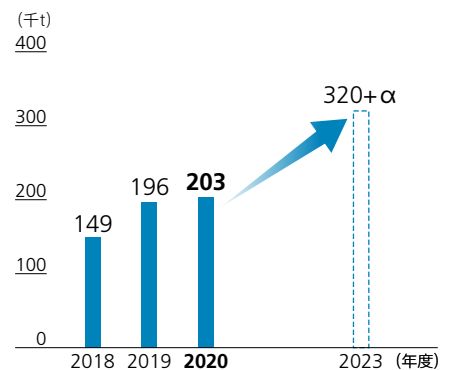
缶材消費量(タイ・その他)の予測



売上高(タイ・その他)の推移



UATHの年間販売量の推移と予測



出典: CRU Aluminium Rolled Products Market Outlook May 2020

国内

事業環境認識

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

UACJの強み

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

課題・施策

- 缶材：顧客と協働でのリサイクルの推進
- 自動車：福井製造所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

2020年度の概況

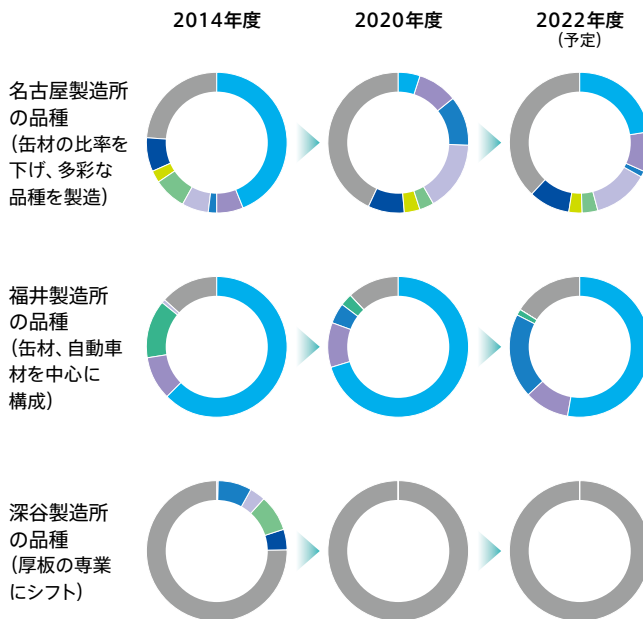
日本は、当社がアルミニウム圧延品市場で約5割のシェアを持ち、すでにプレゼンスを獲得している市場です。しかし、人口減少を背景に市場規模の縮小が予想されています。そのため、当社は需要が減少するなかでも収益性を確保するべく、生産拠点の品種移管を実行。2019年度からの構造改革において生産拠点の集約も行い、生産効率向上を図っています。

2020年度の国内事業においては、新型コロナウイルス感染症におけるテレワークの増加を起因としてIT分野が好調でした。成長分野と位置づける自動車材は、上期において落ち込んだものの、下期から大幅な回復を見せました。国内事業全体では、自動車材等の落ち込みの影響が大きかったこともあり、販売数量、売上高ともに減少し、2020年度の国内事業での売上高は2,873億円(前年度比480億円減)となりました。

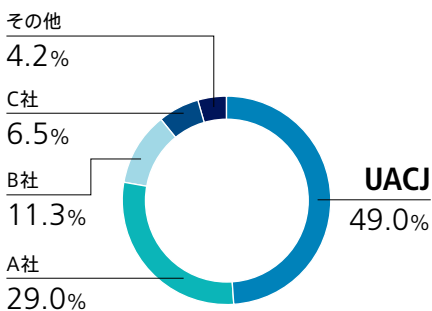
なお、今後は引き続き、収益構造改革を進めるとともに、需要の増加が見込まれる自動車材や5G、IoT、AI等の普及・拡大にともなう半導体製造装置向け厚板を中心に販売強化に努め、収益回復を図っていきます。

各製造所の品種移管の予定

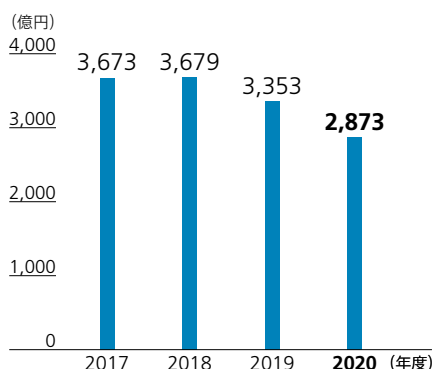
- 缶材 ■ 箔地 ■ 自動車パネル材 ■ LNGタンク材 ■ 熱交換器材
- 印刷版 ■ キャップ材 ■ フィン材 ■ その他



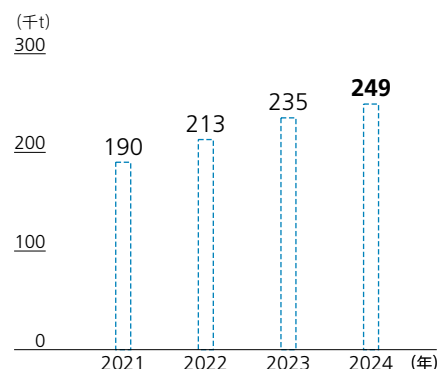
アルミニウム圧延品国内生産量の比率 (2020年度)



売上高(日本)の推移



輸送※8向けアルミニウム板消費量の予測



出典：カロス出版『アルトピア』2021年9月号

※8 自動車・航空機・船舶などの総称
出典：CRU Aluminium Rolled Products Market Outlook May 2020 等に基づく推定値

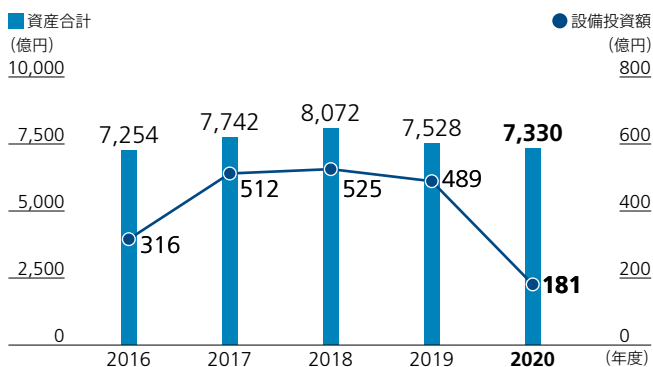
財政状態について

資産の部

2020年度末の資産は、大型設備投資の完了、棚卸資産の圧縮、構造改革の推進などにより、前年度末比2.6%減の7,330億円となりました。2020年度の設備投資の総額は181億円でした。

なお、今後の設備投資は第3次中期経営計画期間の3年間において780億円とし、同期間の減価償却費である約1,078億円の70%程度として計画しています。大型設備投資の実施により増強した能力を最大限に活用し、資産効率を上げる予定です。

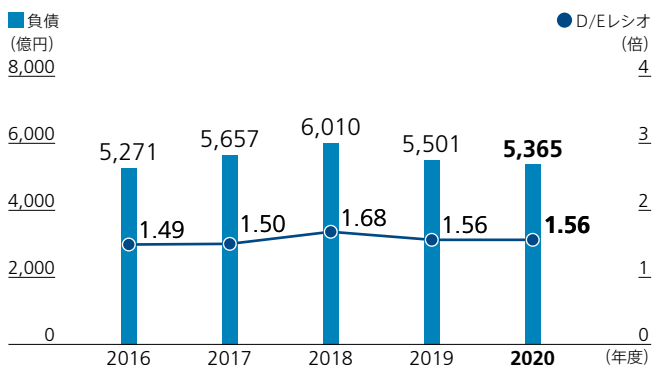
資産合計と設備投資額の推移



負債・純資産の部

2020年度末の負債は、キャッシュ・フローの好転による有利子負債の削減を進めたことから前年度末比2.5%減の5,365億円となりました。また、純資産については、親会社株主に帰属する当期純損失の計上や為替換算調整勘定の減少などによって前年度末比3.1%減の1,964億円となりました。

負債とD/Eレシオの推移

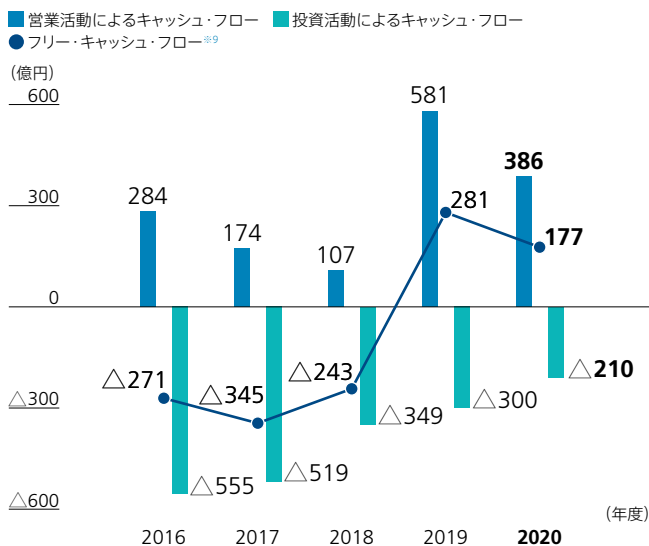


注：D/Eレシオは、劣後ローンの資本性考慮後

キャッシュ・フローの状況について

2020年度の営業キャッシュ・フローは、税金等調整前当期純利益が増加したものの、売上債権の増加額などの影響によって、前年度比33.5%減の386億円となりました。投資キャッシュ・フローについては、TAAやUATHにおける大型設備投資を中心に支出が減少したことによって、前年度比30.2%減の210億円の支出となりました。なお、当社では資金需要に対して、自己資金および借入金などで充当しています。資金調達にあたっては、設備投資などの長期資金と運転資金(短期資金)を区分し、資金用途に見合った資金調達方法を実施しています。また、新型コロナ禍の影響による資金調達環境の悪化も懸念されたため、新型コロナ対策資金の借入を実施するとともに、コミットメントライン枠も設定しており資金調達リスクへの対応と管理を行っています。このような取り組みのなか、フリー・キャッシュ・フローは177億円となりました。旺盛な北米缶材需要による大型投資の収益化が貢献し、新型コロナ禍の影響下であっても2年連続でフリー・キャッシュ・フローの黒字化に成功し、3年間で有利子負債を約400億円減らすことができました。

キャッシュ・フローの状況



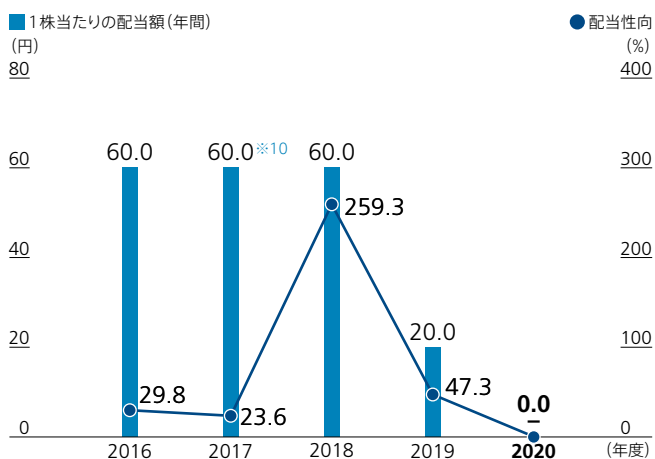
※9 フリー・キャッシュ・フロー＝営業活動によるキャッシュ・フロー＋投資活動によるキャッシュ・フロー

配当について

当社は株主の皆様に対する配当の実施を利益還元の重要な施策と考えています。その実施については、安定的かつ継続的に行っていくことを基本方針としながら、業績の動向、企

業価値向上のための投資や競争力強化のための研究開発資金の確保、財務体質の強化などを総合的に勘案して判断しています。なお、当社は通期での利益に応じた機動的な株主還元の見点から、期末配当への一本化を基本方針としています。業績の動向に応じた利益配分を考慮するうえでは、長期的には総還元性向30%以上を目標としていますが、現中期経営計画の期間中は、通期の利益に対して連結配当性向20~30%を目安としています。2020年度の配当は業績などを総合的に勘案した結果、誠に遺憾ながら無配としました。2021年度の配当は、増収増益により財務体質の改善が見込めることから1株40円の復配を計画しています。

配当金の推移



※10 2017年10月1日付で普通株式10株につき1株の割合で株式併合を実施したため、2016年度と2017年度の1株当たりの配当額(年間)は、当該株式併合の影響を考慮した金額を記載しています。

2021年度の見通しについて

国内事業については、新型コロナウイルス感染症の影響で低調であった自動車向けや厚板の販売数量などが復調すると見込まれます。そして、それともなう操業度・コスト改善などによって、損益は改善すると予想しています。

海外事業では、新型コロナウイルス感染症によって大きな影響を受けたUATHにおいて、大幅な増収増益を予想しています。このことから、2021年度は連結売上高が7,000億円、連結営業利益が330億円、連結経常利益が250億円、親会社株主に帰属する当期純利益が120億円になると見込んでいます。

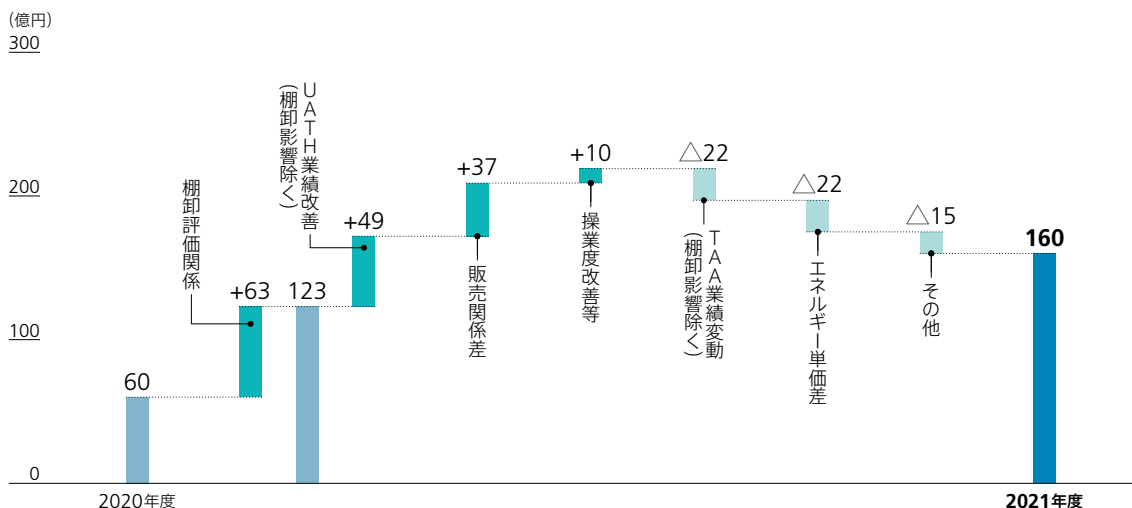
財務体質については、期間利益の回復、大型投資の完了による投資キャッシュ・フローの圧縮などによって、改善を進めていきます。

通期業績見通し

	2020年度 通期(A)	2021年度 通期見通し(B)	増減 (B) - (A)
連結売上高	5,698	7,000	1,302
連結営業利益	111	330	219
棚卸影響前連結経常利益	62	134	72
棚卸影響額	△2	116	118
連結経常利益	60	250	190
親会社株主に帰属する 当期純利益	△33	120	153
Adjusted EBITDA	447	549	102
年間配当	—	40円/株	

注: 2021年度の業績見通しについては、2021年8月に修正を行っています。

連結経常損益分析(2020年度通期~2021年度通期見通し)



単位：百万円

	前連結会計年度 (2020年3月31日)	当連結会計年度 (2021年3月31日)
資産の部		
流動資産		
現金及び預金	28,741	28,085
受取手形及び売掛金	100,913	119,967
商品及び製品	45,608	39,810
仕掛品	50,153	45,535
原材料及び貯蔵品	40,158	46,354
その他	23,444	14,967
貸倒引当金	△98	△215
流動資産合計	288,919	294,502
固定資産		
有形固定資産		
建物及び構築物(純額)	72,353	79,542
機械装置及び運搬具(純額)	137,232	149,057
土地	104,957	103,754
建設仮勘定	50,657	13,178
その他(純額)	10,168	10,277
有形固定資産合計	375,366	355,809
無形固定資産		
のれん	39,148	35,162
その他	10,968	9,356
無形固定資産合計	50,116	44,518
投資その他の資産		
投資有価証券	13,036	14,325
退職給付に係る資産	432	569
繰延税金資産	9,340	8,481
その他	15,652	14,808
貸倒引当金	△75	△53
投資その他の資産合計	38,384	38,130
固定資産合計	463,866	438,457
資産合計	752,785	732,960

	前連結会計年度 (2020年3月31日)	当連結会計年度 (2021年3月31日)
負債の部		
流動負債		
支払手形及び買掛金	96,023	101,090
短期借入金	54,298	72,682
1年内返済予定の長期借入金	53,494	37,358
その他	60,619	40,019
流動負債合計	264,434	251,150
固定負債		
長期借入金	236,218	225,748
リース債務	5,031	25,778
繰延税金負債	5,039	9,838
退職給付に係る負債	18,182	16,527
その他	21,165	7,474
固定負債合計	285,635	285,365
負債合計	550,069	536,514
純資産の部		
株主資本		
資本金	52,277	52,277
資本剰余金	80,318	79,295
利益剰余金	50,481	46,247
自己株式	△319	△329
株主資本合計	182,756	177,490
その他の包括利益累計額		
その他有価証券評価差額金	71	937
繰延ヘッジ損益	△2,042	△1,489
為替換算調整勘定	10,079	4,768
退職給付に係る調整累計額	△2,501	1,357
その他の包括利益累計額合計	5,607	5,574
非支配株主持分	14,353	13,382
純資産合計	202,716	196,445
負債純資産合計	752,785	732,960

連結損益計算書

単位:百万円

	前連結会計年度 (2019年4月1日~2020年3月31日)	当連結会計年度 (2020年4月1日~2021年3月31日)
売上高	615,150	569,756
売上原価	549,026	504,183
売上総利益	66,124	65,574
販売費及び一般管理費	55,997	54,429
営業利益	10,126	11,144
営業外収益		
雇用調整助成金	—	801
為替差益	—	385
その他	2,779	1,865
営業外収益合計	2,779	3,051
営業外費用		
支払利息	6,921	6,352
その他	2,197	1,886
営業外費用合計	9,118	8,238
経常利益	3,788	5,958
特別利益		
関係会社株式売却益	—	1,941
その他	2,057	170
特別利益合計	2,057	2,112
特別損失		
関係会社株式等評価損	5,330	—
構造改革損失	986	3,766
減損損失	113	193
固定資産除却損	874	463
その他	164	175
特別損失合計	7,467	4,596
税金等調整前当期純利益又は税金等調整前当期純損失(△)	△1,622	3,473
法人税、住民税及び事業税	409	1,475
法人税等調整額	△4,958	3,141
法人税等合計	△4,550	4,616
当期純利益	2,927	△1,144
非支配株主に帰属する当期純利益	889	2,125
親会社株主に帰属する当期純利益	2,038	△3,269

連結包括利益計算書

単位:百万円

	前連結会計年度 (2019年4月1日~2020年3月31日)	当連結会計年度 (2020年4月1日~2021年3月31日)
当期純利益	2,927	△1,144
その他の包括利益		
その他有価証券評価差額金	△1,599	866
繰延ヘッジ損益	△1,318	705
為替換算調整勘定	3,094	△5,290
退職給付に係る調整額	△1,185	904
持分法適用会社に対する持分相当額	△1,819	3,805
その他の包括利益合計	△2,827	990
包括利益	101	△153
(内訳)		
親会社株主に係る包括利益	272	△3,303
非支配株主に係る包括利益	△171	3,149

	前連結会計年度 (2019年4月1日~2020年3月31日)	当連結会計年度 (2020年4月1日~2021年3月31日)
営業活動によるキャッシュ・フロー		
税金等調整前当期純利益又は税金等調整前当期純損失(△)	△1,622	3,473
減価償却費	27,748	30,007
減損損失	113	3,091
のれん償却額	3,455	3,389
受取利息及び受取配当金	△970	△321
支払利息	6,921	6,352
売上債権の増減額(△は増加)	42,113	△20,359
たな卸資産の増減額(△は増加)	7,936	2,977
仕入債務の増減額(△は減少)	△23,077	6,848
その他	3,746	7,566
小計	66,364	43,024
利息及び配当金の受取額	1,070	477
利息の支払額	△7,046	△6,363
法人税等の支払額	△2,274	1,485
営業活動によるキャッシュ・フロー	58,115	38,623
投資活動によるキャッシュ・フロー		
有形固定資産の取得による支出	△52,851	△22,898
無形固定資産の取得による支出	△516	△919
連結の範囲の変更を伴う子会社株式の売却による収入	21,341	2,208
その他	2,005	660
投資活動によるキャッシュ・フロー	△30,021	△20,950
財務活動によるキャッシュ・フロー		
短期借入金の純増減額(△は減少)	△7,441	17,153
長期借入れによる収入	24,023	27,993
長期借入金の返済による支出	△47,459	△53,758
配当金の支払額	△2,894	△965
非支配株主への配当金の支払額	△682	△730
セール・アンド・リースバックによる収入	3,521	24,896
セール・アンド・割賦バックによる収入	12,808	301
セール・アンド・割賦バックによる支出	△5,415	△12,497
リース債務の返済による支出	△2,361	△16,084
連結の範囲の変更を伴わない子会社株式の取得による支出	—	△3,735
その他	49	418
財務活動によるキャッシュ・フロー	△25,852	△17,008
現金及び現金同等物に係る換算差額	349	△361
現金及び現金同等物の増減額(△は減少)	2,591	304
現金及び現金同等物の期首残高	25,190	27,781
現金及び現金同等物の期末残高	27,781	28,085

会社概要(2021年10月1日現在)

名称	株式会社UACJ (英文名:UACJ Corporation)
本社	東京都千代田区大手町1丁目7番2号 東京サンケイビル
代表取締役社長	石原 美幸
事業内容	アルミニウム等の非鉄金属及び その合金の圧延製品・鋳物製品・鍛造製品 並びに加工品の製造・販売等
資本金	522億77百万円
従業員数(連結)	9,722名(2021年3月末時点)
決算期	3月31日
URL	https://www.uacj.co.jp/

拠点一覧

名古屋製造所	愛知県名古屋市港区千年3丁目1番12号
福井製造所	福井県坂井市三国町黒目21-1番地
深谷製造所	埼玉県深谷市上野台1351番地
中部支社	愛知県名古屋市中区金山1丁目13番13号 金山プレイス
関西支社	大阪府大阪市北区中之島3丁目3番3号 中之島三井ビルディング
九州支店	福岡県福岡市博多区冷泉町2番1号 博多祇園M-SQUARE
R&Dセンター	愛知県名古屋市港区千年3丁目1番12号
福井開発室	福井県坂井市三国町黒目21-1番地
深谷開発室	埼玉県深谷市上野台1351番地
R&D Center (North America)	200 West Madison Street Suite 2150, Chicago, IL 60606, U.S.A.
R&D Center (Thailand)	INC2D-1122, 141 Thailand Science Park, Phahonyothin Road, Khlong Nueng, Khlong Luang, Pathum Thani, Thailand

国内グループ会社

板事業

株式会社UACJ深谷サービス
株式会社UACJ名古屋アルバック
株式会社三泉
株式会社古河UACJメモリーディスク

押出事業

株式会社UACJ押出加工
株式会社UACJ押出加工小山
株式会社UACJ押出加工名古屋
株式会社UACJ押出加工群馬
株式会社UACJ押出加工滋賀
軽金属押出開発株式会社
日本クーラー株式会社

箔事業

株式会社UACJ製箔
株式会社日金
株式会社UACJ製箔産業
株式会社UACJ製箔サービス

鋳鍛事業

株式会社UACJ鋳鍛
東日本鍛造株式会社

金属加工事業

株式会社UACJ金属加工
株式会社ナルコ郡山

その他

株式会社UACJトレーディング
泉メタル株式会社
鎌倉産業株式会社
株式会社UACJ Marketing & Processing
株式会社UACJアルミセンター
株式会社UACJ物流※
株式会社UACJグリーンネット

海外グループ会社

板事業

UACJ (Thailand) Co., Ltd. (タイ)
 Tri-Arrows Aluminum Holding Inc. (米国)
 Tri-Arrows Aluminum Inc. (米国)
 Logan Aluminum Inc. (米国)*
 Bridgnorth Aluminium Ltd. (英国)*
 乳源東陽光優艾希杰精箔有限公司 (中国)*
 UPIA Co., Ltd. (韓国)

自動車部品事業

UACJ Automotive Whitehall Industries, Inc. (米国)
 戴卡優艾希杰鋁汽車零部件有限公司 (中国)*

押出事業

日鋁全綜(天津)精密鋁業有限公司 (中国)
 UACJ Extrusion (Thailand) Co., Ltd. (タイ)
 UACJ Extrusion Czech s.r.o. (チェコ)

箔事業

UACJ Foil Malaysia Sdn. Bhd. (マレーシア)

鍛造事業

UACJ Foundry & Forging (Vietnam) Co., Ltd. (ベトナム)

金属加工事業

UACJ Metal Components North America, Inc. (米国)
 UACJ Metal Components Mexico, S.A. de C.V. (メキシコ)
 UACJ Metal Components Central Mexico, S.A. de C.V. (メキシコ)
 UACJ Metal Components (Thailand) Co., Ltd. (タイ)
 P.T. Yan Jin Indonesia (インドネシア)
 日鋁全綜(無錫)鋁材加工有限公司 (中国)

その他

UACJ North America, Inc. (米国)
 優艾希杰東陽光(上海)鋁材銷售有限公司 (中国)
 優艾希杰東陽光(韶関)鋁材銷售有限公司 (中国)
 UACJ MH (Thailand) Co., Ltd. (タイ)
 優艾希杰(上海)鋁材有限公司 (中国)
 UACJ ELVAL HEAT EXCHANGER MATERIALS GmbH (ドイツ)
 UACJ Trading (Thailand) Co., Ltd. (タイ)
 Siam UACJ Trading Co., Ltd. (タイ)
 優艾希杰商(上海)貿易有限公司 (中国)
 優艾希杰商(昆山)金属制品有限公司 (中国)
 優艾希杰商(香港)貿易有限公司 (中国)
 優艾希杰商(大連保稅区)貿易有限公司 (中国)
 UACJ Trading Czech s.r.o. (チェコ)
 UACJ Trading (America) Co., Ltd. (米国)
 UACJ Marketing & Processing America, Inc. (米国)
 UACJ Marketing & Processing Mexico, S.A. de C.V. (メキシコ)
 UACJ Australia Pty. Ltd. (豪州)
 Boyne Smelters Ltd. (豪州)*

*印は持分法適用会社

株式の状況(2021年3月31日現在)

発行可能株式総数 170,000,000株^{※1}
 発行済株式の総数 48,328,193株^{※2}
 (自己株式102,305株を含む)
 株主数 26,317名

^{※1} 株式併合により、2017年10月1日付で170,000,000株となりました。
^{※2} 株式併合により2017年10月1日付で48,328,193株となりました。

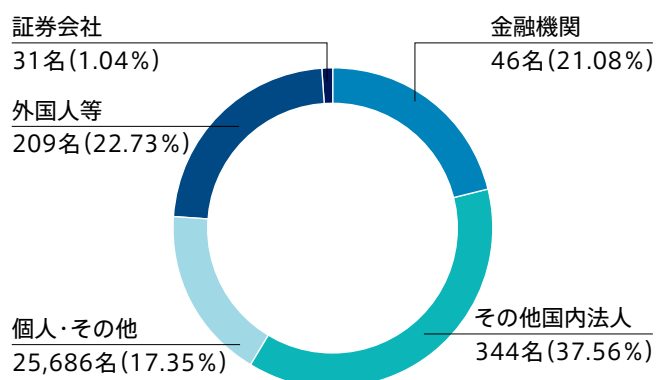
大株主の状況

株主名	持株数(百株) ^{※3}	持株比率(%) ^{※4}
古河電気工業株式会社	120,365	24.95
日本製鉄株式会社	37,446	7.76
日本マスタートラスト信託銀行株式会社(信託口)	26,617	5.51
GOLDMAN SACHS INTERNATIONAL	18,194	3.77
株式会社日本カストディ銀行(信託口)	15,465	3.20
ECM MF	14,500	3.00
株式会社日本カストディ銀行(信託口9)	10,571	2.19
MLI FOR CLIENT GENERAL OMNI NON COLLATERAL NON TREATY-PB	10,090	2.09
DFA INTL SMALL CAP VALUE PORTFOLIO	8,579	1.77
UACJグループ従業員持株会	8,227	1.69

^{※3} 持株数は百株未満を切り捨てて表示しております。

^{※4} 持株比率は自己株式(102,305株)を控除し、小数点第3位以下を切り捨てて表示しております。

所有者別の構成比率(株式数比率)^{※5}



^{※5} 持株数比率は小数点第3位以下を切り捨てて表示しております。

株主・投資家の皆様から寄せられる、 当社事業や事業環境に関するご質問に、お答えします。

Q UACJの事業領域は？

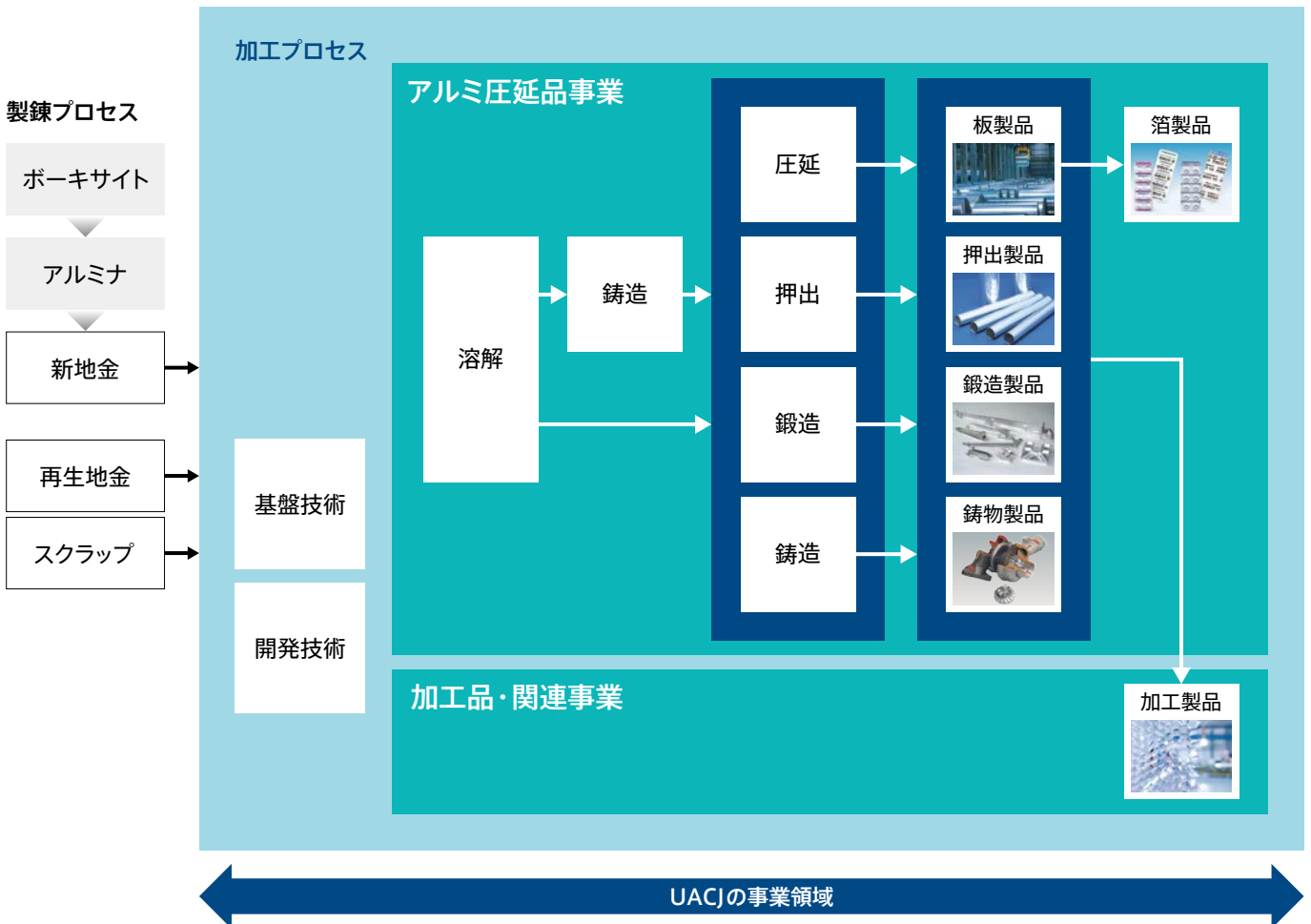
A アルミニウムは、ボーキサイトを製錬して、アルミナを経て生成されます。そして、生成された地金を溶解し、圧延等の加工をして、さまざまな製品の材料として用いられます。

当社では、製錬工程を行わず、地金を仕入れ、それに圧延等の加工をして、多種多様なアルミニウム製品を生み出しています。とりわけ、板製品や箔製品を生み出す「圧延」、棒や管などの形状にする「押出」、そのほか「鍛造」や「鍛造」、さらにはハニカム構造をはじめとする複雑な形状等にも対応するなど、アルミニウム圧延業におけるあらゆる加工ができるという特長があり、身の回りのものや産業社会におけるさまざまな製品の材料として供給しています。

なお、アルミニウム事業は多くのCO₂を排出すると言われていま

すが、そのほとんどが製錬プロセスにおいてです。当社は、製錬を行っていないため、事業活動において際立ってCO₂を排出しているわけではありませんが、アルミニウム製品をリサイクルして再生地金を作り、それを原料とすることでCO₂排出量の抑制に努めています。

再生地金の製造時に排出されるCO₂は、ボーキサイトから新地金を製造する時よりも97%削減できます。そのため、アルミニウム事業において、再生地金を用いて事業活動を行うことが、CO₂の排出量の削減効果が最も大きくなります。当社では、アルミニウムのリサイクル推進を第3次中期経営計画の重点方針の一つとして掲げ、積極的に取り組んでいます。



Q 板製品はどのようにしてできるのでしょうか？

A まず、アルミニウムの地金を溶かし(溶解)、不純物を取り除き、大きな直方体のアルミニウムの塊(スラブ)を作ります。例えば福井製造所のスラブは、最大で幅2.3m、長さ10m、重さ32トンにも及びます。表面を削り、スラブの芯の部分まで均等に熱が行き渡るように均熱処理を行うと、スラブは最高600°Cに熱せられ、熱間圧延ラインに運ばれます。熱間圧延機でスラブを延ばし、3mm

程度に薄くなった板はコイル状に巻き取られていきます(熱間圧延)。その後、冷間圧延機で、板の厚さや平坦度などをコントロールしながら、圧延を行い(冷間圧延)、用途に応じて強度を調整します。最終的に、缶などの製品に応じて仕上処理(表面処理・塗装など)がなされ、お客様に納品されます。

詳しい製造工程を動画でご紹介しています。
<https://www.uacj.co.jp/ir/other/movie/index.htm>



板製品の加工プロセス



溶解



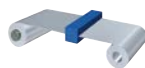
casting



熱間粗圧延



仕上、検査・梱包



冷間圧延



熱間仕上圧延



Q 自動車軽量化のカギとなるアルミニウムは、どの部材に使われていますか？

A アルミニウムは鉄の3分の1の比重である軽量性をはじめ、強度や加工性、耐食性、熱伝導性、リサイクル性などに優れた素材として、これまでエンジンやトランスミッション、ホイールといった重要部品に採用されてきました。近年では、2020年以降に各国で実施される燃費基準の厳格化を見据え、パネルやフレームな

どへの用途拡大が進んでいます。当社は、2018年度からスタートした中期経営計画の重点施策としてグループ横断で多様な自動車用アルミニウム部材を供給していくことを掲げ、自動車軽量化のソリューション・プロバイダーとしての貢献を目指しています。

鍛造事業

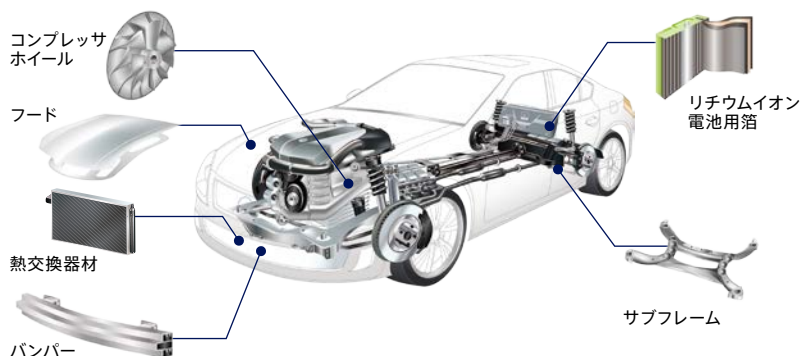
ホイールやターボチャージャー・コンプレッサホイールなど

板事業

ドア、ボンネットやルーフなどの外皮製品、熱交換器材など

加工品事業

バンパーやバスバーなど



箔事業

リチウムイオン電池の正極・負極材(アルミニウム箔、銅箔)

押出事業

サブフレームなどの構造材や熱交換器材など

株式会社UACJ

IR部

〒100-0004

東京都千代田区大手町1丁目7番2号 東京サンケイビル

TEL: (03) 6202-2600 FAX: (03) 6202-2021

<https://www.uacj.co.jp/>

このレポートに関するご意見・ご感想は、上記へお寄せください。

“UACJ”、UACJ は、日本、米国、中国および欧州連合商標 (EUTM) などにおける株式会社 UACJ の登録商標です。