





暮らし・産業に欠かせない 自動車の 環境負荷軽減に

世界各国で進む環境規制強化にともない、求められる車体軽量化。アルミニウムの“軽さ”とUACJの6事業が持つ強みを活かし、さまざまな部材を軽量化することで、自動車の環境負荷軽減に貢献しています。

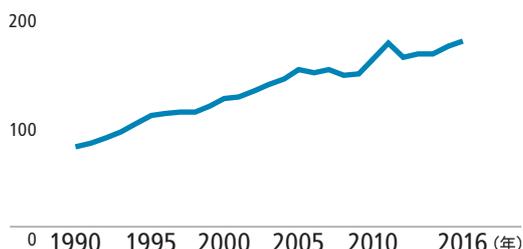
社会で活躍する
UACJの
アルミニウム

輸送分野

アルミニウム化が進む自動車

自動車へのアルミニウムの適用は素材強度や接合技術の進化によって、エンジンやホイールに始まり、ドアやバンパーなど適用範囲は年々広がっています。加えて最近では、先進国などで燃費規制が強化され、アルミニウムの適用は加速することが予想されます。そのためUACJは、グループを横断して提供するソリューション力を強みに、部材開発や供給力強化に取り組む、そのニーズに応えています。

自動車1台当たりのアルミニウム使用量* 単位:kg



*自動車向けアルミニウム製品総量を国内自動車生産台数で除した数値

出典:一般法人 日本アルミニウム協会ウェブサイト

世界を近くする航空機の 安全性と燃費の向上に

航空機材には、地上よりも過酷な環境にも耐えられる強度に加え、燃費向上に資する“軽さ”も求められます。国家プロジェクトへの参加をはじめ、最先端の素材開発に挑み、軽さと強度の両立に取り組んでいます。



航空・宇宙分野は国家プロジェクト

ロケット開発はもとより、経済産業省主導で始まった国産ジェット機の開発など、多くの航空・宇宙分野の開発は国家プロジェクトとして進められています。超々ジュラルミンを開発したUACJは、国産材料を増やすことを目的とする国家プロジェクトに参加し、世界最高強度の国産アルミニウム合金の開発に取り組んでいます。



CO₂発生量が少ない LNGの 安全な輸送に

燃焼時のCO₂発生量が少ないLNG(天然ガス)の輸送タンクは、低温に強いアルミニウムで作られています。世界最大級の大型設備を持つUACJは、このLNGタンク用の巨大厚板を製造しています。

社会で活躍する
UACJの
アルミニウム

日用品分野

毎日の食生活に欠かせない
レトルトパウチで
食品の長期保存を
可能に

アルミニウムは保香、防湿、遮光性に優れ、包装材料としても使われます。UACJは厳しい品質管理体制と高い印刷・加工技術で、食品を長期保存するレトルトパウチなどを製造し、食品の長期保存、ひいては廃棄ロス対策に貢献しています。



おいしく飲むのに必要な飲料缶の**リサイクル促進**に

リサイクルが最も進む分野の一つである飲料缶は、時代とともにさまざまな機能が求められています。UACJはそれに応える設計をして、さまざまな飲料缶をアルミニウムで実現することでリサイクルの促進に貢献しています。



高齢化とともに 需要が増大する 医薬品包装材の 安全・安心に

高齢人口が増えるとともに需要も増大する医薬品。その包装材は衛生的で高い安全性が求められます。UACJはGMP※に準拠し、衛生管理を徹底した製造環境下で、その品質と安心を提供しています。

※GMP: Good Manufacturing Practice

アルミニウムはリサイクルの優等生

「リサイクルといえばアルミ缶」と多くの人が思い浮かべるくらい、リサイクルの代表例といわれるアルミニウム。日本におけるリサイクル率は90%以上を誇ります。リサイクルすることで、資源の有効活用、消費電力の大幅削減となる缶材は環境側面での優等生といえます。

日本のアルミニウム缶
リサイクル率
(2017年度)

92.5%

出典:アルミ缶リサイクル協会 ウェブサイト

暮らしをより豊かにするIT機器の 高機能化・多様化に

IT機器のモバイル化にともない、求められる筐体の強度。アルミニウムの特性を活かした合金開発などにより、その強度とともに高いデザイン性も実現しています。



社会で活躍する
UACJの
アルミニウム

産業社会分野



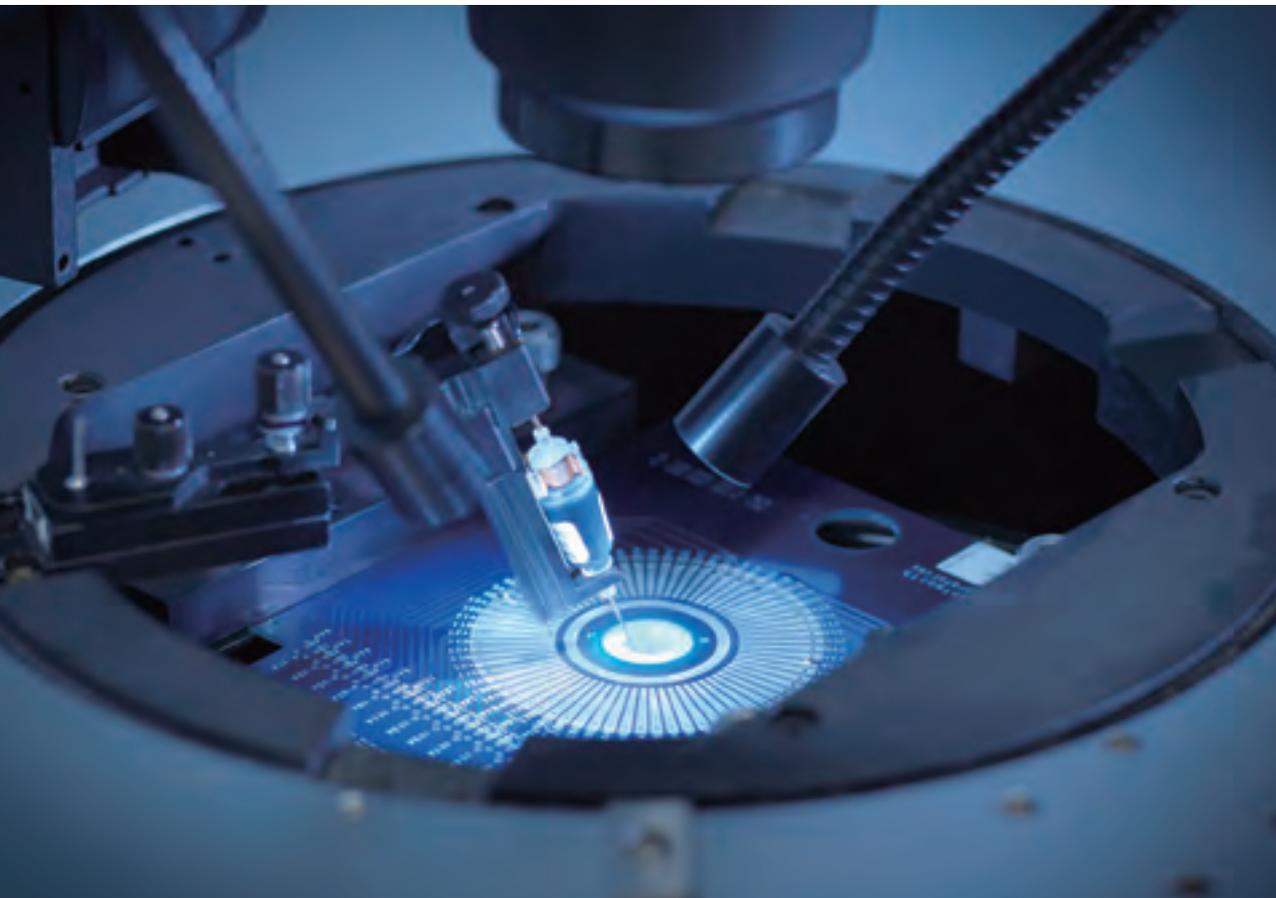
街づくりに欠かせない建材で景観向上に

街中の建物には多くのアルミニウムが使われており、素地そのものの美しさや耐食性、耐久性といった特性から、景観向上に貢献しています。UACJはさまざまな加工に対応できる技術や設備を活かして、美しい街並みに資する製品づくりに取り組んでいます。



快適な暮らしに不可欠な エアコンの 長寿命化に

熱伝導性の高いアルミニウムはエアコンのフィン材として使われます。UACJは、熱伝導性を高めることはもちろん、高強度化を図る素材を開発することで、エアコンの超寿命化に貢献しています。



産業の根幹をなす半導体製造装置の高度化に

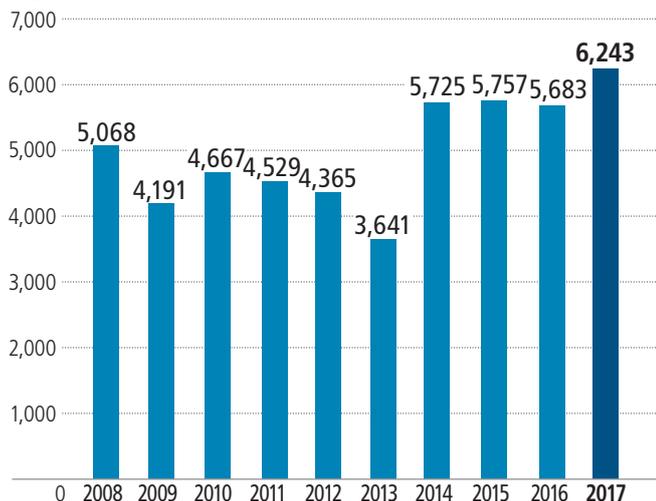
半導体はスマートフォンや自動車をはじめ、電車の運行システム、電気・水道の制御システムなど、社会の根幹をなすものに使用されており、その製造装置には真空特性のよいアルミニウムが使われています。より高精度化した素材を提供することで、半導体の生産性向上に貢献しています。

財務

収益性

連結売上高

単位：億円（四捨五入）

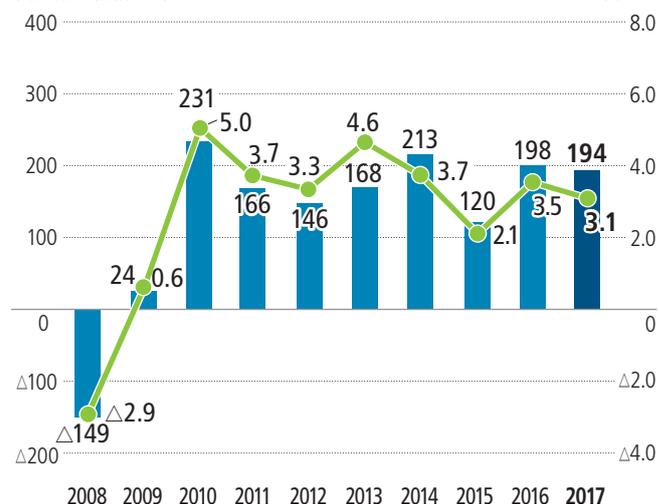


当社製品の販売価格は「地金価格+加工賃」に相当するため、売上高は地金市況の影響を受けます。2017年度は、販売数量が前年度を上回ったことに加え、地金価格が上昇した影響もあり、増収となりました。

連結経常利益／売上高経常利益率

単位：億円（四捨五入）

単位：%

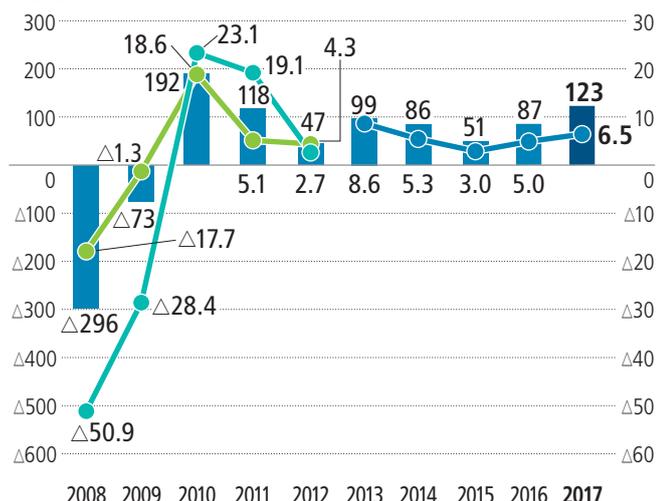


2017年度は、地金価格の上昇にともない棚卸評価関係が好転したものの、エネルギー価格の上昇に加え、米国での戦略投資の増加なども影響し、ほぼ前年度並みとなりました。

親会社株主に帰属する当期純利益／ROE

単位：億円（四捨五入）

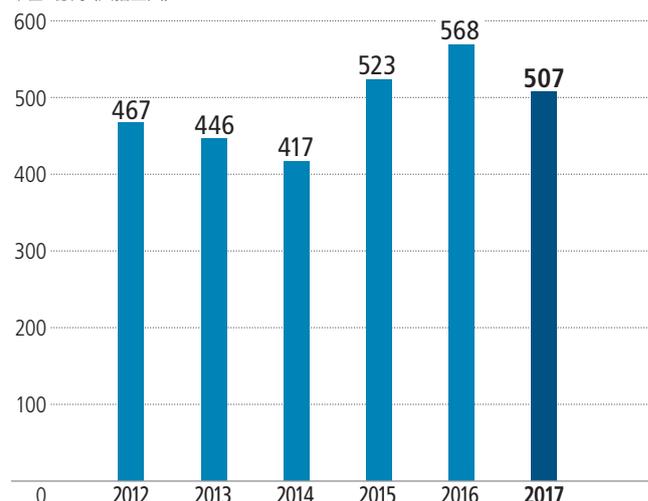
単位：%



2017年度は、米国における税制改革法の成立にともなう米国子会社での法人税額が減少したことにより、親会社株主に帰属する当期純利益が大幅な増益となり、ROEも向上しました。

Adjusted EBITDA*

単位：億円（四捨五入）



Adjusted EBITDAは、EBITDAから地金価格の変動にともなう棚卸評価関係を控除したもので、実力ベースの収益性指標としています。2017年度は、エネルギー価格の上昇や、米国での戦略投資の増加などが影響し、減益となりました。

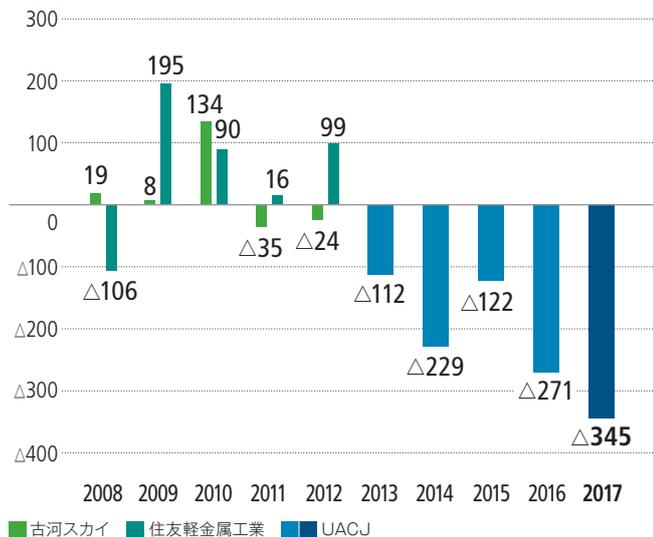
*Adjusted EBITDA=営業利益+減価償却費+のれん償却費-棚卸評価関係

注：4月1日から3月31日までの事業期間を年度として定めています。2017年度は、2018年3月末で終了した事業年度を表します。
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。

安全性・成長への投資

フリー・キャッシュ・フロー*

単位：億円（四捨五入）



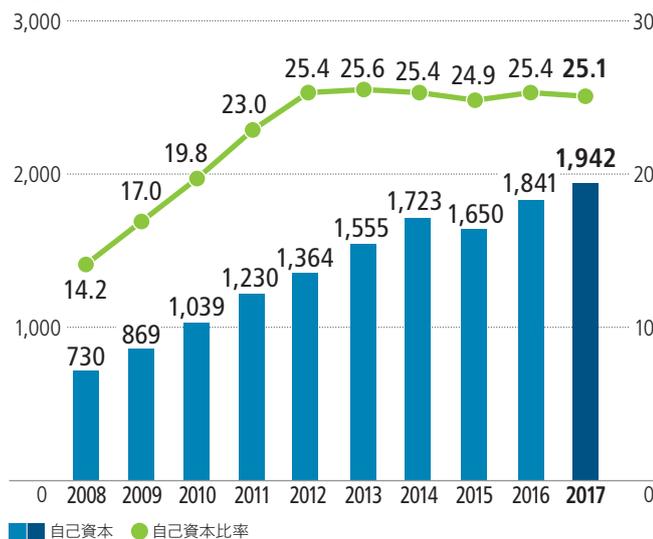
グローバルな規模での成長に向けた投資を継続しているため、フリー・キャッシュ・フローは2013年度からマイナスとなっています。今後は「戦略的な投資」と「財務の健全性」とのバランスに配慮しながら経営を推進していきます。

*フリー・キャッシュ・フロー＝営業キャッシュ・フロー＋投資キャッシュ・フロー

自己資本／自己資本比率

単位：億円（四捨五入）

単位：%

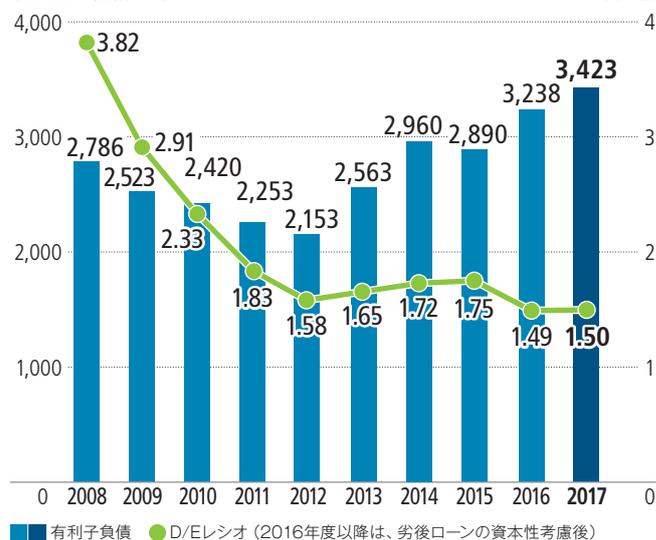


自己資本は、親会社株主に帰属する当期純利益の増加にともない増加しましたが、自己資本比率は有利子負債の増加もあり前年度からほぼ横ばいとなりました。

有利子負債／D/Eレシオ

単位：億円（四捨五入）

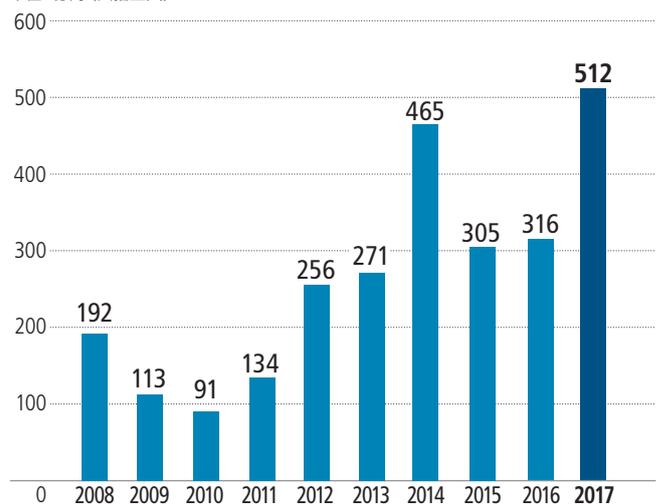
単位：倍



積極的な成長投資を継続しているため有利子負債は増加していますが、D/Eレシオは1.50倍と前年度からほぼ横ばいです。

設備投資

単位：億円（四捨五入）



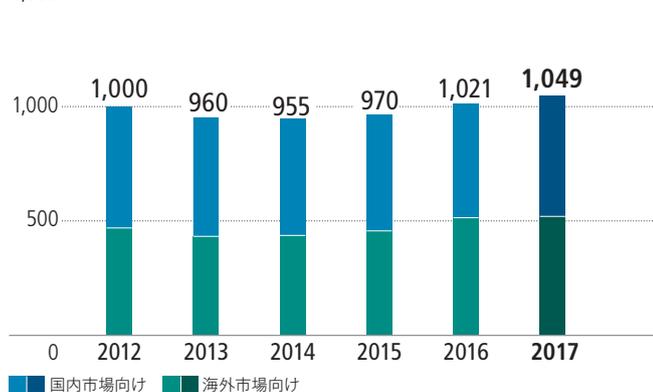
2017年度は、主に米国のローガン工場の鋳造・冷間圧延設備、およびタイのラヨン製造所の第3期投資を実施したことにより増加しました。

財務・非財務ハイライト

財務

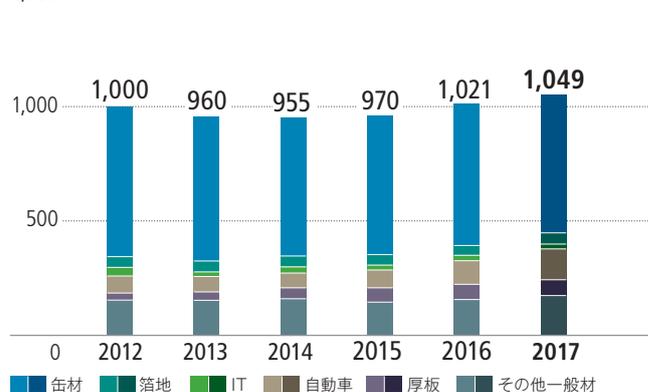
アルミニウム板 売上数量

単位：千t



アルミニウム板 品種別売上高数量

単位：千t



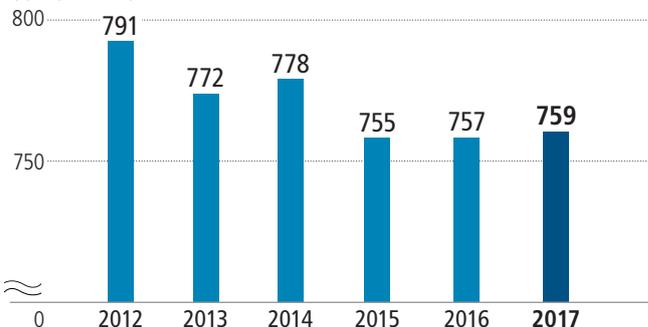
非財務

労働災害の発生状況



CO2排出量*

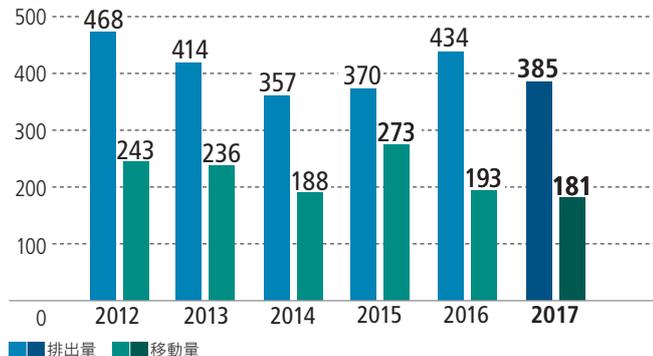
単位：千t-CO₂/年



PRTR物質の排出量、移動量*

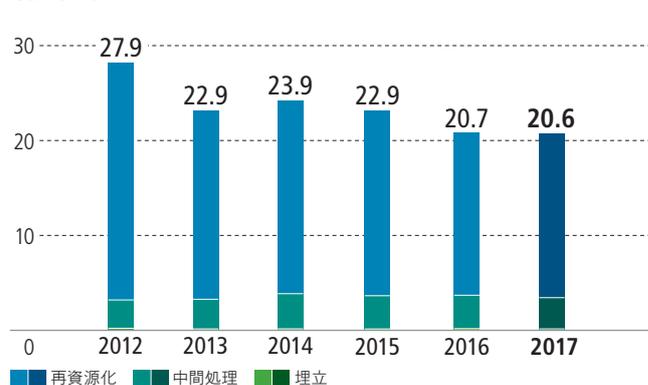
(製品中の含有元素であるマンガン、クロム、ニッケル、鉛を含む)

単位：t/年



産業廃棄物量*

単位：千t/年



注：4月1日から3月31日までの事業期間を年度として定めています。2017年度は、2018年3月末で終了した事業年度を表します。

2012年度の数値は旧古河スカイと旧住友軽金属工業の実績値を合算、2013年度上半期は日商社合算、下半期はUACJの業績数値を記載しています。

* 集計範囲：UACJ(名古屋、福井、深谷、日光)、UACJカラーアルミ、UACJ押出加工名古屋(名古屋、安城)、UACJ押出加工小山、UACJ押出加工群馬、UACJ押出加工滋賀、UACJ鋳鍛、UACJ製箔(滋賀、野木、伊勢崎)、UACJ銅管

市場データ

世界の缶向けアルミニウム板需要



※ 2012年から2022年までの年平均成長率
出典：CRU Aluminium Rolled Products Market Outlook 2017 November Report

世界の輸送※1向けアルミニウム板需要



※1 自動車・航空機・船舶などの総称
※2 2012年から2022年までの年平均成長率
出典：CRU Aluminium Rolled Products Market Outlook 2017 November Report

日本国内のアルミニウム板需要



※ 2012年から2022年までの年平均成長率
出典：CRU Aluminium Rolled Products Market Outlook 2017 November Report

- 1 社会で活躍するUACJのアルミニウム
 - 1 輸送分野
 - 3 日用品分野
 - 5 産業社会分野
- 7 財務・非財務ハイライト
- 11 トップメッセージ
- 17 中期経営計画
- 21 投資家との対話
- 25 特集
 - “ものづくりカ”で
社会と環境に貢献
 - 27 ビジネスフロー
 - 29 北米
 - 31 アジア
 - 33 日本
- 35 At a Glance
- 37 事業別報告
- 39 ESG情報
 - 39 社外取締役対談
 - 43 環境への取り組み
 - 45 社会への取り組み
 - 47 コーポレート・ガバナンス
 - 51 役員一覧
- 54 財務・業績報告
 - 55 10年間データ
 - 57 財政状況および経営成績の分析
(連結ベース)
 - 61 連結財務諸表
- 65 会社情報／株式情報
- 67 FAQ (よくあるご質問)

UACJ Report 2018の位置づけ



「UACJ Report 2018」では、業績および営業概況、今後の戦略などの財務情報に加え、CSR活動などの非財務情報を総合的に報告した「統合レポート」として編集しています。編集にあたっては、国際統合報告評議会(IIRC)が2013年12月に発表した「国際統合報告フレームワークver 1.0」などを参考にしました。また、ウェブサイトでは、IRサイト、CSRサイトにリンクさせ、詳細な情報を入手できるようにしています。

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。



代表取締役社長
石原 美幸

**さらなる高みを目指して
一步一步着実に
登り続けていきます。**

環境変化を見極めて 進むべきルートを示す

UACJは、統合5周年となる2018年、新しい3カ年の中期経営計画をスタートさせ、グローバルアルミニウムメーカーとしての成長戦略を一段と加速させています。この節目の年に代表取締役社長を拜命し、その責任の重大さに身の引き締まる思いがいたします。同時に、グローバル競争を勝ち抜き、中長期的成長を実現するという高い“頂”を前に、「よし、登るぞ」と大きな意欲が湧いてくるのを感じています。

私の趣味の一つが登山です。企業経営も登山も、目標達成のために計画を立て、念入りに準備をして実行しなければならない点など、共通する部分が多いと考えています。さらに、いくら綿密な計画を練っても、必ずしも計画通りに進まない場合がある点も共通しています。

登山を始めたのは、入社後、当時の上司に誘われて北アルプスを登ったのがきっかけですが、登山中に低気圧が発生し、山の尾根で強烈な風雨に晒される非常事態に直面しました。幸い、リーダーである上司が、避難小屋を経由する登山ルートを選んだこと、そして即座に計画を変更して小屋で一泊を過ごす決断を下したことで難を逃れることができました。このように、想定を超える事態に直面した時にきちんと対応策を用意しておくこと、そして非常時にも冷静に最善の決断を下すことが、リーダーの重要な役割であると実感しました。

山の天候と同じように、アルミニウム産業を取り巻く経営環境も激しく変化します。UACJは統合以来、新興国市場の成長や自動車用パネル需要の拡大などに対応し、アジアや北米を中心に積極的な先行投資を続けてきました。前中期経営計画では、想定以上の市場成長に対応するため、当初の計画を前倒しして、UACJ (Thailand) Co., Ltd. (以下、UATH) の第3期投資やTri-Arrows Aluminum Inc. (以下、TAA) における自動車材の生産能力の拡大投資などを実行しました。しかしながら、立

ち上げ費用の増加やエネルギーコストの上昇などが影響し、計画最終年となる2017年度の収益目標は未達となりました。積極的な成長戦略や先行投資の計画自体に間違いはなかったと確信していますが、その実行面においては課題があったと反省しています。

2018年度からスタートした新しい中期経営計画は、将来ビジョンである“UACJのありたい姿”の実現に向けて、10年後、5年後のあるべき姿を描き、その最初の3年間にあたる2018～2020年度に必ず成し遂げなければならない施策を行動計画にまとめました。当然ながら今後5年、10年はもちろん、中期経営計画の対象となる3年間にも、計画時の想定を超える環境変化が生じる可能性があります。しかし、いかなる場合にも従業員が迷わず前に進めるように、リーダーとして冷静に状況を分析し、目指すべきルートを示していくつもりです。そして、UACJの従業員の知恵と力を結集し、中期経営計画の目標達成と将来ビジョンの実現に向けて、一步一步着実に登り続けていきます。

技術は人の役に立って はじめて価値がある

今回の新中期経営計画の作成にあたって定義したグループの将来ビジョン“UACJのありたい姿”は、「アルミニウムの持つ可能性を最大限に発揮し、社会と環境に貢献する」というものです。これは、とくに新しい考えではなく、当社グループがアルミニウムメーカーとして長年取り組んできた事業活動の本質的な価値を改めて確認したものであり、これからも決して変わることのない目標でもあります。

アルミニウムは、金属のなかでは比較的歴史の浅い素材でありながら、その多彩な特長によって、自動車や航空機などの輸送機器や、食品・医薬品の包装材、IT機器、建材など、社会のさまざまな領域で不可欠の素材となっています。さらに、飲料缶のリサイクルや軽量化による自動車の燃費向上に象徴される

トップメッセージ

さらなる高みを目指して
一歩一歩着実に登り続けていきます。

ように、環境負荷の低減につながる素材としても注目されています。

UACJが目指すのは、このアルミニウムを単に素材として提供するだけでなく、独自の研究開発力と生産技術を駆使しながら、社会と環境にとってより価値あるソリューションとして提供していくことです。

私は、入社後、工場における製造機械の設計・開発や、製造現場のマネジメントなどの業務に長年携わってきました。そうしたものづくりの現場での経験を通じて実感したのは「技術は人の役に立ってはじめて価値がある」という当たり前の事実です。いくら優れた技術があっても、作り手がお客様と目線を合わせ、そのニーズを正しく理解していなければ、お客様にとって価値ある製品を提供することはできません。それだけに、技術革新のスピードが加速するなかで、これからはお客様と新しい技術・製品を一緒に開発していく「共創」がますます重要にな

ります。

UACJでは、今後、こうした「共創」をより一層積極的に推進し、さまざまな産業分野のお客様の価値向上に貢献するソリューション・プロバイダーを目指します。そしてお客様をはじめ社会や人々の生活になくてはならない存在になりたいと考えています。

先行投資の着実な回収と 資本効率の向上を

先ほど申し上げたように、2018年度からスタートした中期経営計画は、この“UACJのありたい姿”の実現に向けて、5年後の2022年度およびその通過点となる2020年度の数値目標を定めました。そして、そのために必ずやらなければならない2018~2020年度の重点方針として、4つの施策を実行していきます。

前中期経営計画の振り返り(業績)

目標指標		2016年度実績	2017年度実績	2017年度当初目標
収益性	売上高(億円)	5,683	6,243	7,000
	経常利益(億円)	198	194	350
	Adjusted EBITDA(億円)	568	507	670
	ROE(%)	5.0	6.5	10.0
安全性	D/Eレシオ(倍)	1.49	1.50	1.33
投資	設備投資(億円)	1,133(2015~2017年度累計)		900

1つめの重点方針が、「成長市場（アジア・北米）、成長分野（自動車）への注力」を継続していくことです。たとえば、成長市場のアジアでは、UATHの生産性向上を図り、2019年度の営業黒字を目指します。すでに月産1万トン超の生産水準に達し、タイ人のエンジニアによるオペレーションにて操業が可能になっていますが、今後は新設のラインや維持・メンテナンスも現地スタッフですべて対応できるように、技術・ノウハウの伝承を強化していきます。一方、北米では、TAAの生産効率をレベルアップさせ、缶材・自動車材の旺盛な需要を取り込んでいきます。自動車パネル材供給を担うConstellium-UACJ ABS LLCでは、Constellium社とのタスクフォースによって生産性（歩留り・稼働率）の改善に取り組んでおり、旺盛な需要の獲得と安定供給を追求していきます。

成長分野である自動車材事業については、部品産業の裾野が広く、世界的な需要拡大が見込まれることから、グループ横

断で経営資源を集中投入していく計画です。板・押出・箔・鋳鍛・銅管・加工品の各事業において自動車材の供給能力を強化していくのはもちろん、事業間連携や研究開発部門との連携による新製品開発を積極的に推進します。そこで、現地の自動車メーカー、部品メーカーのニーズを詳しく把握し、お客様との



UACJのありたい姿

アルミニウムの持つ可能性を最大限に発揮し、社会と環境に貢献する

UACJの製品・サービスを通じて

自動車の軽量化に貢献

アルミ缶のリサイクルに貢献

自動車のEV化に貢献



トップメッセージ

さらなる高みを目指して
一歩一歩着実に登り続けていきます。

「共創」を推進していくために、当社では初となる海外研究開発拠点を開設しました。

2つめの重点方針は、統合以降積極的に実行してきた先行投資の「着実な回収」であり、これが今回の中期経営計画の大きな柱でもあります。すでに決定済みの主な設備投資・投融資は概ね2019年度に完了し、新規の戦略投資・投融資については厳選して実行していく方針です。2019～2020年度を起点に投資回収を本格化させ、2021～2022年度からは大幅に利益が拡大する見込みです。

3つめの重点方針が、ROIC重視の経営による「資本効率の向上」です。ROICを営業利益率と投下資本回転率に分解し、



営業利益率についてはセールスマックス改善やコストダウンで、投下資本回転率は棚卸資産回転率などを指標に管理していくことで、資本効率の向上を図ります。グループ全体でROIC経営を推進するとともに、各社・各事業でも評価を実施し、中長期の成長性、戦略性、事業特性を考慮しながら、事業の選択と集中、ポートフォリオ管理を徹底します。これらの取り組みにより、2020年度にフリー・キャッシュ・フローの黒字化、2022年度にROIC 8%以上を目指します。

そして4つめの重点方針が、グループ共通の行動理念「UACJウェイ」の共有と浸透です。統合以降もグローバルな合併事業やM&Aなどによって多くの新しいメンバーがグループに加わりました。そこで、“UACJのありたい姿”を実現するためにグループの従業員一人ひとりが大切にすべき行動理念として「UACJウェイ」を制定しました。各国・各拠点の文化や風土などを尊重しつつも、すべての事業活動の根底にあるUACJの基本的な行動理念や考え方を共有・浸透させることで、グループとしての求心力や一体感の醸成を図ります。

これらの重点方針の展開により、2020年度には経常利益300億円、ROIC 6.4%、ROE 8.0%、D/Eレシオ 1.5倍を目指します。今回の中期経営計画は、2020年度以降、UACJが大きく飛躍するための大変重要なステップでもあります。今後、

中期経営計画 重点方針 2018～2020年度

1. 成長市場(アジア・北米)、成長分野(自動車)に注力継続
2. 先行投資の着実な回収
3. 資本効率の向上(ROIC重視)
4. 行動理念の共有と浸透“UACJウェイ”

重点方針の進捗状況をモニタリングしながら、状況の変化にも臨機応変に対応し、目標達成を目指します。

永続性・持続性の高い組織、 自律的な組織を目指す

この4つの重点方針と併せて、これから注力していかなければならないのが、UACJを永続的な組織にするための仕組みづくりです。当社は、誕生して5年めの若い会社であり、持続的な事業成長を支える体制づくりという面においては課題が少なくありません。

すでにいろいろな施策を進めており、その一つに「働き方の見直し」があります。具体的には、2018年から営業・管理・R&D・工場間接部門を対象とした働き方改革プロジェクトをスタートさせ、業務生産性の革新に取り組んでいます。今後は、工場直接部門でも新勤務体系の検討や人員拡充などの施策を通じてワーク・ライフ・バランスの実現を推進していきます。さらに第4次産業革命の進展を見据え、今後は、工場はもちろん事業のさまざまな領域において、IoTやAI、ロボティック・プロセス・オートメーションなどの最新テクノロジーを積極的に導入し「仕事の効率」を高めていくことが重要です。

ただし、このように業務の効率化・生産性を追求していく際にも、絶対に疎かにしてはならないのが「品質の追求」です。当社グループがグローバル市場で競争力を維持・向上させていくには、全社・全拠点が等しく「品質をつくり込む力」を持つ必要があります。そして、そのためには最新の設備やシステムを導入するだけでなく、従業員一人ひとりがそれぞれの現場において「信頼という仕事の品質」を高めることが不可欠です。

当社では、こうした人づくりと組織づくりをより一層進めるべく、従業員の能力開発に力を注いでいきます。中期経営計画の重点方針の一つに掲げた「UACJウェイ」の共有・浸透もそのための意識改革、啓発活動の一つです。また、製造現場におけ

5つの取り組み

1. 働き方改革を推進
2. ものの品質をつくり込む力を持つ
3. 仕事の効率を高める
4. 「UACJウェイ」の共有と浸透
5. 技能・技術伝承の向上や手段構築の場づくり

る技能伝承は、最重要課題としてさらに強化していきます。当社では、団塊の世代の大量退職を見据え、2000年代前半から一部の工場で、技能伝承の場となる「塾」を開設してきました。その後、この「塾」は多くの工場で展開され、現在、さまざまな生産技術・製品技術に関する技能や知識、ノウハウの伝承が進められています。今後、拡大しつつある海外拠点への技能伝承や、AIをはじめとする新しいテクノロジーへの対応も視野に入れながら、より総合的な能力開発・人材育成プログラムへと発展させる構想も進めています。

こうした施策を通じて、当社グループをより永続性、持続性の高い組織、自律的に機能する組織に変えていくことが、私の重要な使命の一つであると考えています。そして、従業員一人ひとりの知恵と力を一つのベクトルにまとめ、組織、企業としての推進力、戦略実行力を高めることによって、中期経営計画の目標達成、将来ビジョンの実現が可能になると確信しています。さらなる高みを目指して新たな一歩を踏み出したUACJに、どうぞご期待ください。

先行投資の回収と、資本効率の向上をテーマに

世界的に拡大が続くアルミニウム市場の動向を見据え、グローバルな供給体制の構築に向けて国内トップの2社が統合し、誕生したUACJ。前中期経営計画期間においては、タイのラヨン製造所を本格稼働させるなど、その体制強化を積極的に進めてきました。しかしながら、アジア市場の成長や自動車向け需要の拡大など、計画期間中の環境変化は想定を上回るものがありました。とりわけ自動車向け需要の高まりは環境規制強化にともなうもので、環境分野でのアルミニウム素材に対する貢献度への期待はますます高まっています。こうした変化にいち早く対応するため、想定していた投資を前倒しで実施。2018年度からスタートした新たな経営計画期間では、先行投資の成果を活かしてグローバルな需要増に応えることで利益拡大を図りながら、社会の発展と地球環境の持続性向上に貢献していきます。

アルミニウム板需要見通し



出典: CRU Aluminium Rolled Products Market Outlook November 2017

統合前

国内トップ企業として、国内を中心に幅広い分野に供給

経営統合

海外への展開を見据え、国内トップ2社が経営統合

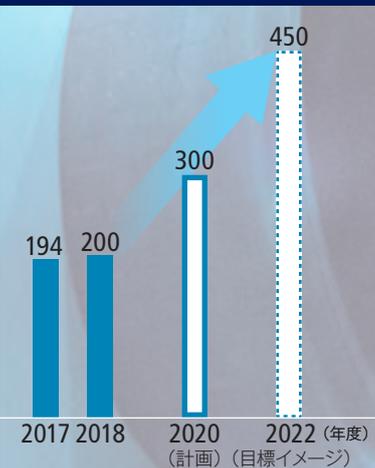
前中期経営計画 (2015年度～2017年度)

世界的なアルミニウム需要の急増を踏まえ、グローバル供給体制を整備

中期経営計画数値

2020～2022年度にかけて利益大幅拡大

経常利益



将来ビジョン
UACJのありたい姿

アルミニウムの可能性を
最大限に発揮し、
社会と環境に貢献する

中期経営計画
(2018年度~2020年度)

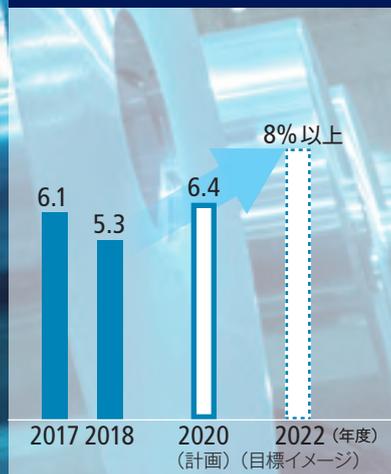
先行投資を活かして、
世界的な需要に応え、
グローバル企業として成長

重点方針

1. 成長市場(アジア・北米)、成長分野(自動車)に注力継続
2. 先行投資の着実な回収
3. 資本効率の向上(ROIC重視)
4. 行動理念の共有と浸透“UACJウェイ”

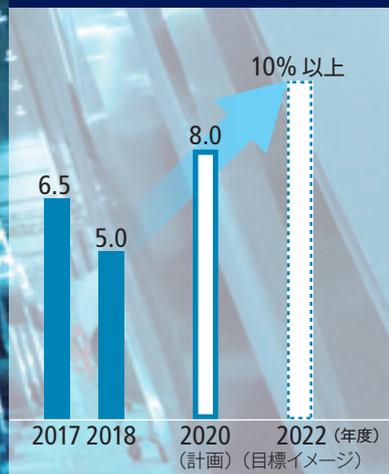
ROIC

単位:%



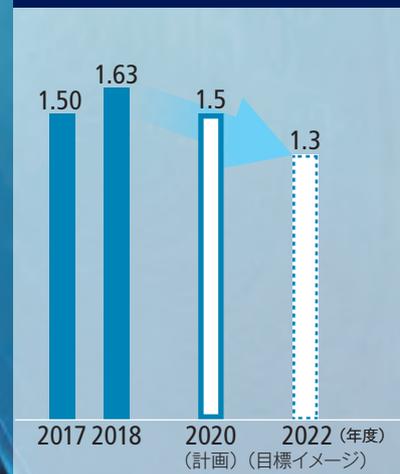
ROE

単位:%



D/Eレシオ※

単位:倍



※ 劣後ローン資本性考慮後

重点方針

2022年度に先行投資が収益貢献することをターゲットに、4つの重点方針を展開

重点方針①

成長市場(アジア・北米)、成長分野(自動車)に注力継続



アジア

UATHの生産性を向上させ、2019年度の営業黒字を目指す

UACJ (Thailand) Co., Ltd. (以下、UATH) ラヨン製造所は、アジアの高まる需要に応えるため、2016年度に追加投資を決定。完工後の生産能力は32万トンと、アジア屈指の規模となります。今後は品質・コスト競争力の強化とともに、現地エンジニアの育成などを通じて生産性向上に注力することを継続。2019年度には営業黒字化を達成し、2020年度には経常利益でも連結業績に貢献することを計画しています。



北米

生産効率をアップさせ、缶材・自動車材需要を取り込む

北米では、缶材と自動車材の両分野で需要を取り込みます。缶材と自動車用パネル母材の生産を担うTri-Arrows Aluminum Inc. (以下、TAA) ローガン工場では、世界一の生産効率をさらにレベルアップして、販売数量を2017年度の約30万トンから2020年度には40万トン(うち缶35万トン、自動車5万トン)に拡大します。自動車用パネル材を製造するConstellium-UACJ ABS LLC (以下、CUA) では生産性を改善して、早期の黒字化を図ります。



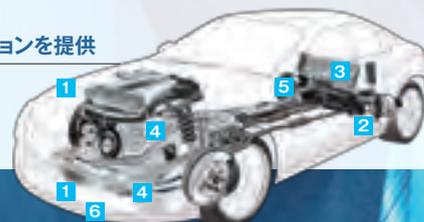
自動車

グループ横断で経営資源を集中投入

自動車材は世界的に需要拡大が期待できるとともに、産業の裾野が広い分野です。UACJでは6事業がそれぞれ自動車材を供給するとともに、各事業が連携して部材開発・供給を行っています。今後も研究開発部門も含め、グループを横断して経営資源を集中的に投入するトータル・ソリューション力を活かして、拡大を続ける自動車材市場のニーズに応え、収益力の拡大を図ります。

- | | |
|--|--|
| 1 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 | 4 鋳鍛事業
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 |
| 2 押出事業
サブフレームなどの構造材や熱交換器材など | 5 銅管事業
自動車電装用モータ電機子(コンミテータ) |
| 3 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) | 6 加工品事業
バンパーやバスバーなど |

6事業が連携してトータル・ソリューションを提供



重点方針②

先行投資を着実に回収

前中期経営計画の期間中は、想定以上の世界的なアルミニウム需要の拡大に 대응するため、タイのUATH、北米のTAA、CUA、UACJ Automotive Whitehall Industries, Inc. (以下、UWH)、そして日本の福井製造所を中心に、大規模な先行設備投資を実施しました。2019年度には大型の設備投資は概ね終了することから、新規投資・投融資に関しては厳選して実行していく方針です。なお、これまでの投資については2019～2020年度に回収が本格化し、2021～2022年度の大幅な利益拡大を見込んでいます。

設備投資・投資回収スケジュール



重点方針③

資本効率を改善し、中長期で企業価値を向上

新中期経営計画では、グループ全体でROICを重視した経営を推進し、資本効率の向上に取り組めます。各社・各事業部門への展開にあたっては、ROICを「営業利益率」と「投下資本回転率」に分解。前者はセールスマックスの改善やコストダウンの推進、後者は棚卸資産の回転率などをチェックすることで資本効率の改善を進めます。これらの取り組みにより、2020年度にはフリー・キャッシュ・フローでの黒字化、2022年度にはROIC 8%以上を目指します。

ROIC (投下資本利益率)



重点方針④

社員一人ひとりが大切にすべき行動理念を共有・浸透

グローバルに供給ネットワークが拡大するなか、グループ全体で共有すべき行動理念を改めて明確にするために「UACJウェイ」を定めました。「安全第一」と「コンプライアンスの遵守」を大前提として、「お客様の期待を超え、感動を与える」「自分の頭で考え現場・現実を見据える」「多様な人材の個性を尊重しながら共感を創る」という3つの姿勢を、世界中の従業員一人ひとりに浸透させていきます。



積極的な成長投資を結実させ 真のグローバルプレイヤーへ

2018年度を起点とする新たな3カ年中期経営計画のもと、UACJは積極的な成長戦略を推進しています。そのような当社を資本市場はどのように評価し、またどんな期待を寄せているのでしょうか。投資家を代表してモルガン・スタンレーMUFG証券の五老晴信様をお招きし、当社の中野隆喜専務と語り合っていました。

成長市場・成長分野への注力を継続するとともに 先行投資の着実な回収と財務効率の向上を図る

——2018年度から2020年度までの新中期経営計画が発表されました。前中期経営計画に関する評価と新中期経営計画に対する期待や要望などをお聞かせください。

中野 まず、計画の前提となるアルミニウム産業の事業環境ですが、当社にとってワクワクと胸躍るような状況に向かっていると思います。一つは、東南アジアをはじめとする新興国地域の経済発展にともなうアルミニウム需要の増大です。そしてもう一つは、世界的な環境規制の強化を背景に、自動車の軽量化とい

う100年に1度ともいえる大きな変化が起こっていることです。こうした市場変化への対応を加速するために、前中期経営計画期間では、タイのラヨン製造所の第3期投資や、米国のTAAの新生産ラインへの投資、現UWHの買収など、積極的な先行投資・投融資を実行しました。

五老 成長市場（アジア・北米）、成長分野（自動車）に重点的に投資する戦略は、時機を得た正しい判断であると思いますが、最終的に利益目標は未達となりました。既存事業の強化は順調に進んでいるようですが、新規事業への投資拡大が重石になっているのではないですか？

新しい中期経営計画を いかに着実に実行していくか、 それが真の実力を測る試金石になる

中野 隆喜

代表取締役 兼 専務執行役員
海外事業戦略部、広報IR部担当
Tri-Arrows Aluminum Holding Inc. 取締役社長



中野 戦略を実行していく過程で、当初想定していなかったいろいろな問題に直面しました。その一つに新規事業の立ち上げの遅れがあります。さらに東アジア市場全般におけるアルミニウム製品のロールマージンの低迷、エネルギー価格や為替の問題もありました。その意味で、前中期経営計画は、戦略として間違いはないのですが、それを実行に移す段階においては改善、修正すべき点があったと反省しています。

五老 そのような認識のもとに、新中期経営計画では、引き続き「成長市場・成長分野に注力する」だけでなく、新たに「先行投資の着実な回収」と「資本効率の向上 (ROIC重視)」という重点方針を掲げていますね。

中野 はい。事業戦略自体を修正する必要はないと考えており、今後も競争力を維持・向上しながら利益率を高めていきま

す。ただし、戦略を具体的な投融資計画に落とし込んで実行していく段階では、リスク管理・進捗管理を徹底して先行投資を着実に回収していくべきと考えています。

五老 新しいタイムスケジュールでは、すでに決定している主な設備投資・投融資は概ね2019年度で完了し、2021年度以降を本格的な利益拡大期と位置づけています。

中野 そこで、これからの3年間は、本格的な事業成長に向けてエネルギーを蓄積する期間として準備を進めていきます。それからもう一つ、財務体質の健全性を管理していくための指標としてROICを重視し、グループ全体で資本効率の向上を図っていく方針です。

五老 今回の計画では、「2020年度のフリー・キャッシュフロー黒字化」「2022年度のROIC 8%以上」という目標を掲げ

資本マーケットも その戦略実行力に最も注目し、 大きな期待を寄せている

五老 晴信

モルガン・スタンレー・MUFG証券株式会社
マネージング ディレクター
(2018年6月当時)



投資家との対話

ていますが、その実現のためには、当然「事業の選択と集中」と「事業ポートフォリオ管理」を徹底していく必要があります。

中野 ROICで一定の基準を満たさない場合、たとえ利益を出している事業でも見直しの対象となる可能性はあります。ただし、市場環境の変化のスピードに的確に対応していくためには、能力増強などへの投資を加速させなければならないケースも出てくるかもしれません。

五老 そうすると、今後、財務規律を優先させるか、事業戦略を優先させるかという決断を迫られることもありそうですね。

中野 はい。そういった意味でも、今回の計画をどのように実行していくかが、今後、資本マーケットが当社の本当の実力を見極めるための重要な試金石になると覚悟しています。

さまざまな投資家との直接対話の機会を増やし 事業や戦略進捗に対する信頼感を醸成する

——UACJのコーポレート・ガバナンスに対する評価やご意見をお聞かせください。

五老 この数年、国内外の多くの企業がガバナンスの強化を加速させてきたなかで、金属業界のガバナンスへの取り組みはやや出遅れている印象があります。そのなかでもUACJは、社外取締役を増員するなど、毎年、着実に体制整備を進めてきまし

た。今後は、継続的な体制強化に加えて、ガバナンスが期待通りに機能しているかどうかをモニタリングし、実効性を高めていくプロセスが重要になると思います。

中野 最近では、ESG投資に代表されるように、資本マーケットが投資先を選別する際の判断基準の一つとして、企業のガバナンスへの取り組みが重視されるようになりました。これから当社が真のグローバルプレイヤーとして世界で戦っていくためには、ガバナンス面でも世界で胸を張れるレベルに高めていかなければならないと考えています。

五老 企業がガバナンスをレベルアップしていくためには、積極的な「投資家との対話」が欠かせません。投資家、資本マーケットが企業に何を期待し、何に懸念を抱いているのかを正しく汲み上げ、問題意識を共有する双方向のコミュニケーションが重要になると思います。

中野 より多くの機関投資家の方々と、1対1形式も含めた対話の機会を増やしていく予定です。さらに、個人投資家の方々を対象にした説明会も今年から1コマ増やすことにしました。また、投資家の皆さんに工場を見学していただく機会も積極的に設けていこうと考えています。

五老 製造業の事業を理解するには、実際に現場・現物を見るのが一番です。現場で同業他社に対する技術的な優位性や、新しい設備の導入効果などをしっかり説明すれば、戦略の進捗状況に対する信頼感や安心感にもつながるはずですよ。

生産現場の革新と品種構成の高度化を推進し アルミニウムのソリューション・プロバイダーへ

——最後に、UACJの将来あるべき姿についてご意見をお聞かせください。

五老 UACJが新中期経営計画で掲げた将来ビジョンを実現していくには、まず中期経営計画の重点方針を着実に実行していかなければなりません。特に利益目標の達成には、収益力を高め



ていく必要があると思いますが、どのような施策をお考えですか？

中野 生産ラインの技術革新を促進し、さらなる生産性向上、品質向上を追求していく方針です。AIやIoTなどの最新技術を有効活用することによって、生産現場における人的ミスを撲滅したり、これまで実現できなかった高品質の製品、差別化された製品を量産できる可能性があります。

五老 需要拡大に対応して製造業が設備投資するのは当然であり、投資家が本当に関心を抱いているのは、それが単純な増産投資なのか、あるいは生産を高度化・効率化させて収益性向上に貢献する投資なのかにあります。今後、UACJが後者の投資に積極的に取り組む方針であれば、それは資本マーケットへの強いメッセージとなるはずです。

中野 その先にあるUACJのありたい姿が、単に「素材」を売るメーカーではなく、アルミニウムという素材でお客様の課題解決に貢献する「機能」を提供するソリューション・プロバイダーです。

五老 素材だけでなく「機能を提供する」という事業ビジョンは非常に魅力的であり、きちんとアピールしていけば多くの投資家の共感を得られると思います。その目標の実現に向けて、どのような施策を打っていくのですか？

中野 生産革新やソリューションビジネスの戦略を研究する専門チームを設置し、今後、具体的な実行プランを策定していきたいと考えています。もちろん、研究開発体制の強化・拡充も欠かせません。現在、研究開発のスピードアップと地域的な拡大を図っており、米国に研究開発部隊を常駐させたほか、タイの大学との共同研究などに取り組んでいます。

五老 そのような5年、10年先を見据えたビジョンを具現化していくためにも、重点施策の進捗管理をしっかりと行い、戦略実行と利益目標の達成をうまくバランスさせていくことが大切です。何か問題が生じた場合に的確なアクションを起こせるか——マーケットはそうした対応力、計画遂行力に期待と懸念を抱きながら、いろいろな会社の事業戦略を注視しているはずですよ。



中野 状況は常に変化します。その変化をいち早く見極め、戦略自体は変える必要がなくても、目標を達成するための手段は柔軟に講じていかなければなりません。つまりプランBを用意しておくことが大切なのだと思います。

五老 もう一つ、マーケットがUACJに強く期待しているのが技術面です。自動車用パネルなどの成長市場では競争も激しくなりますから、成長機会を十分に活かすには、これからも技術のトップランナーであり続けることが重要になります。

中野 技術的優位性を維持していくためには、一定以上の事業規模が不可欠です。2013年10月の経営統合によってUACJが発足した時点で、グローバル競争のステージに参加するための必要なスケールを確保できたと考えています。ただし、そのステージでどのようなポジションを確保できるかは、これから技術開発をはじめとする重要な戦略をいかに実行していくかで決まります。

五老 資本マーケットも、その戦略の実行力という部分に最も注目していますし、また大きな期待を寄せています。ぜひ実行力を高め、目標を達成していただきたいと思います。

——本日はお忙しいなか、ありがとうございました。

“ものづくり力”で 社会と環境に貢献

社会のさまざまな分野で活躍するアルミニウムは、環境問題などの社会課題解決に資する金属素材として注目されるとともに、世界中でその需要が拡大しています。UACJは、培ってきた“ものづくり力”をグループ全体で結集し、価値ある製品をグローバルに供給。社会に有益で多様な特性を持つアルミニウムの素材力にUACJのものづくり力を掛け合わせることで、社会の発展と地球環境の持続性向上に貢献しています。

受け継がれてきた “ものづくり力”を活かして

年間100万トン超の生産量を誇るアルミニウム板製品や、各種加工品を生み出す大規模設備。多彩かつ高精度な加工を支える生産技術。アルミニウムの用途を広げてきた研究開発力。日本、北米、タイの3エリアを中心としたグローバルな供給ネットワーク。そして、これらの根底にある、一世紀にわたって受け継がれてきた“ものづくりの精神”。UACJが培ってきたこれら“ものづくり力”は、日々の事業活動を支える柱であると同時に、他社にはない強みにもなっています。



100年以上積み上げてきた
アルミニウムへの知見





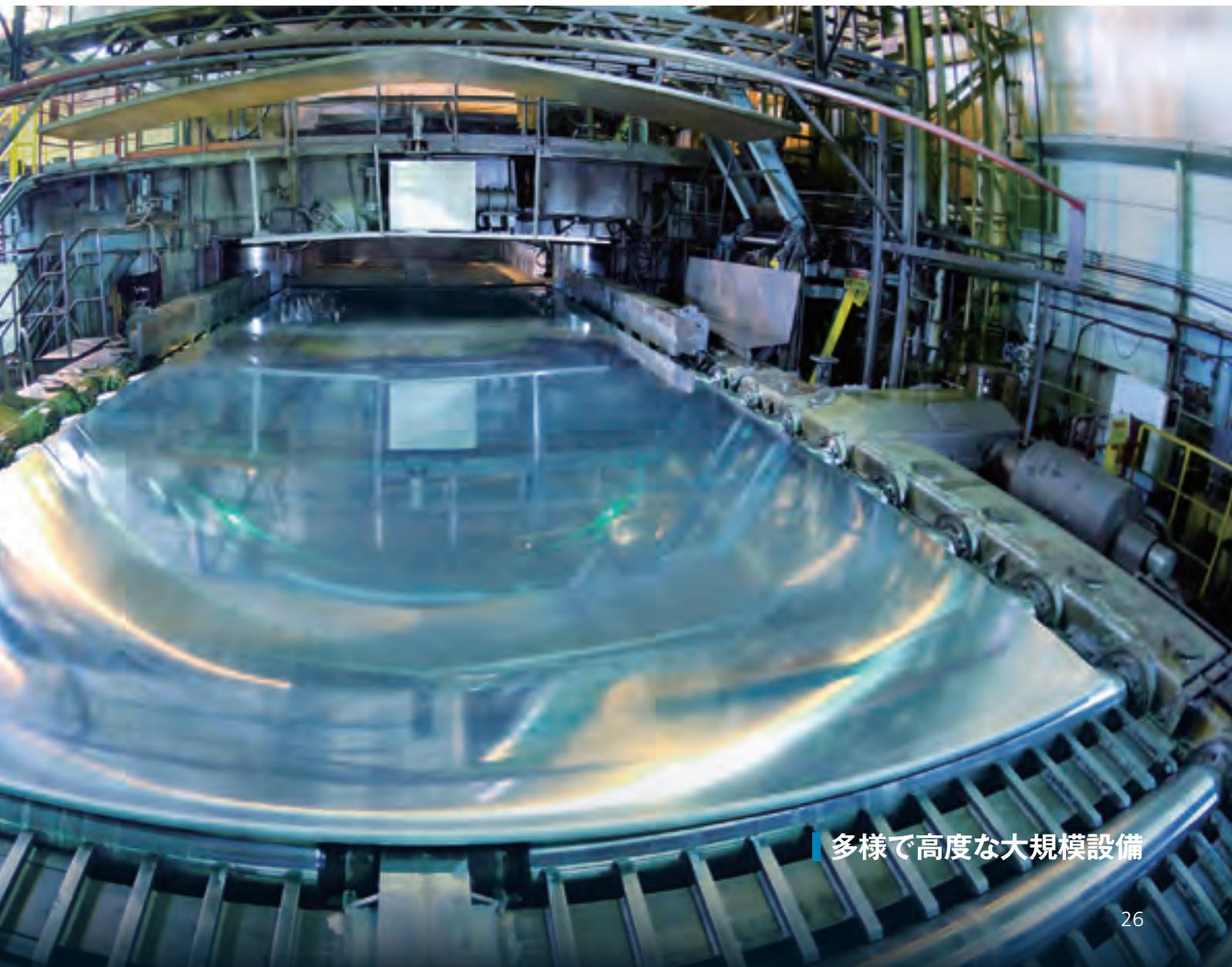
多彩なカタチを生み出す生産技術



飽くなき
ものづくりマインド



世界3極での供給ネットワーク



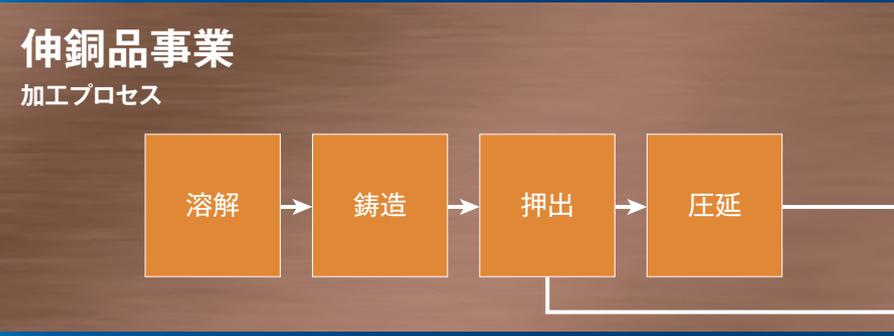
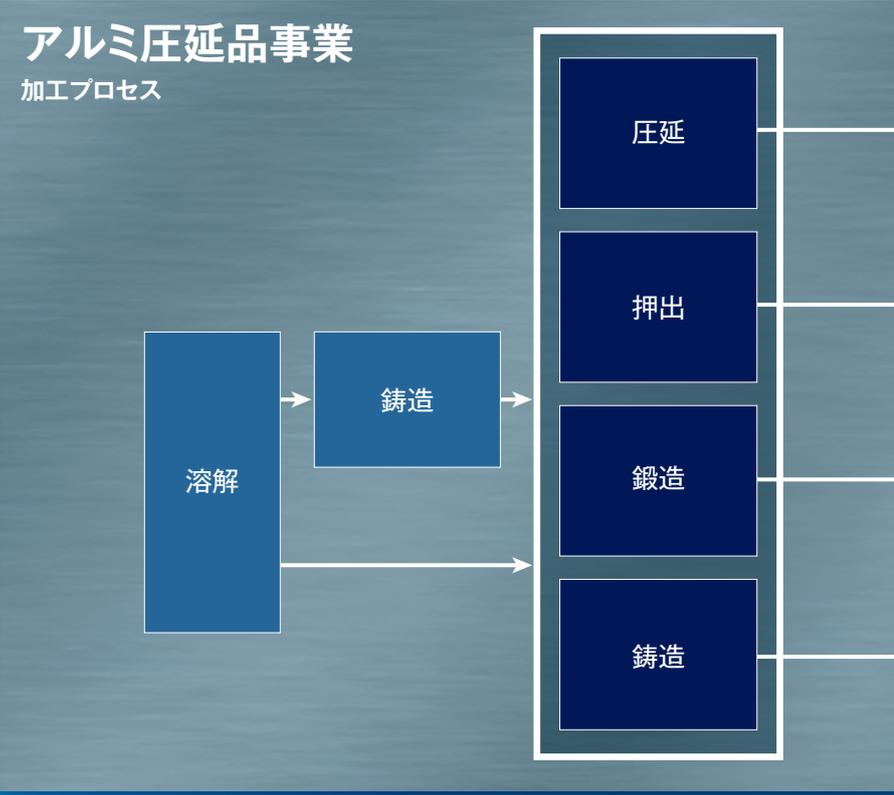
多様で高度な大規模設備

グループ力を活かして、多様な産業に付加価値のあるソリューションを提供

ビジネスフロー

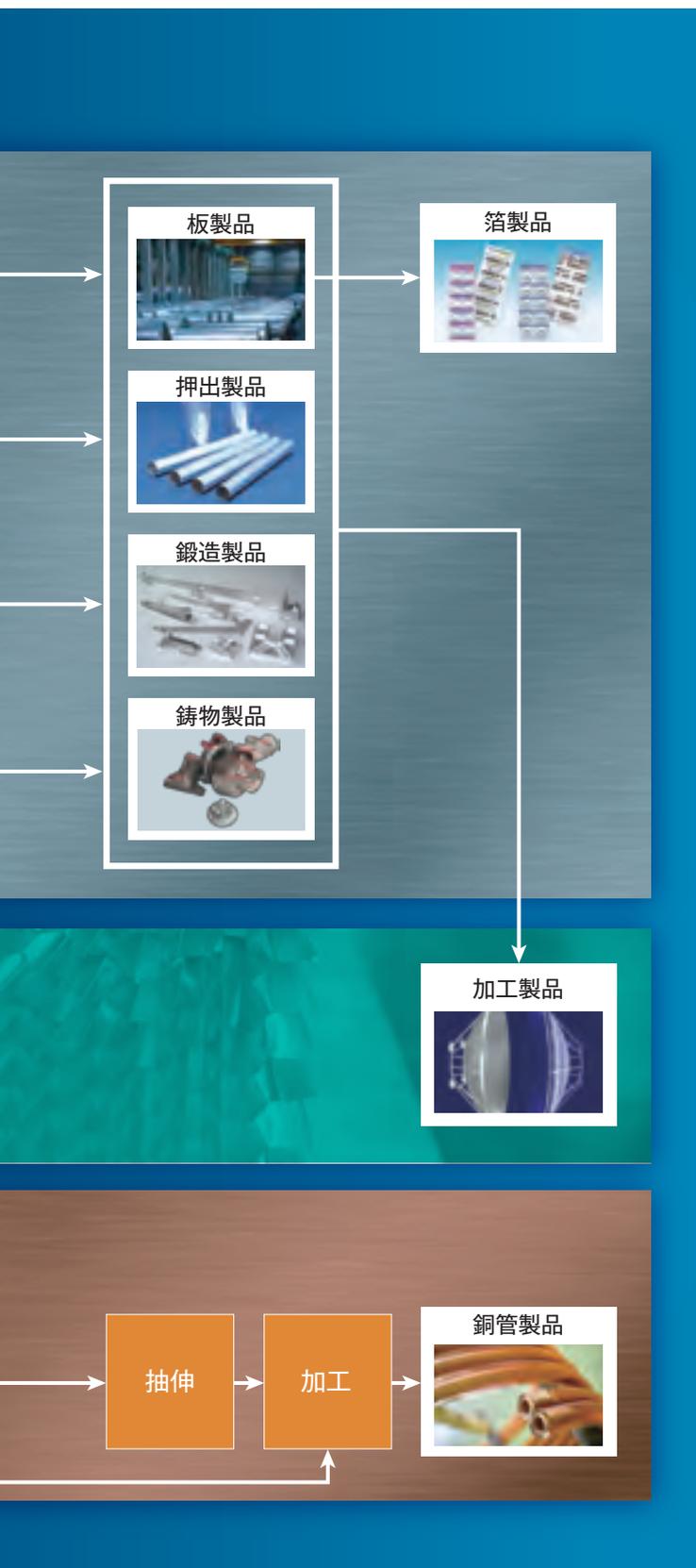


UACJグループ



UACJは、世界でも数少ない“アルミニウム総合メーカー”として、板製品や押出製品、箔製品、鋳物・鋳鍛製品、さらにはそれらの加工製品まで、アルミニウムをさまざまな付加価値を持った商品に進化させていく高度で多彩な加工技術を有しています。

。先進的な研究開発や加工技術の組み合わせによってアルミニウムの付加価値を高め、お客様や社会の課題に対するソリューションとして提供することが、UACJの存在意義であり、社会的な使命でもあります。



多様な加工技術を組み合わせ、付加価値のあるソリューションを提供

主な供給先

飲料缶



自動車



航空・宇宙



船舶



医薬品・食品



IT



エアコン



建設



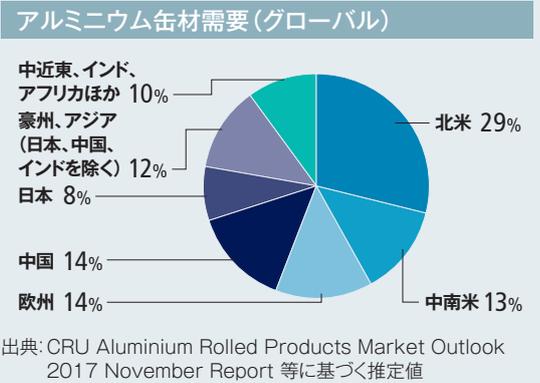
暮らしに不可欠な自動車の環境規制対応と 世界最大の缶材市場への供給懸念に対応



市場背景

- 環境規制強化にともなう自動車の車体軽量化・EV化の加速
- 世界最大の消費量を誇る飲料缶の需要が安定的に推移
- アルミニウム圧延メーカーの缶材から自動車材へのシフト

市場データ



2017年度のハイライト

- TAAローガン工場の鋳造ライン(屑原料用溶解設備)が稼働を開始
- 押出子会社UWHの部品製造ラインに北米市場では初となる最新鋭押出機HybrEx®を導入
- グループ初の海外研究開発拠点「R&D Center (North America)」を設置(2018年4月)



UACJの現状

増強した供給力を活かして、自動車材と缶材の両ニーズに対応

自動車の環境規制強化が進むなか、自動車メーカーは車体軽量化に向けてアルミニウム素材の導入を積極化しています。UACJはこうしたニーズに応えるため、北米に自動車事業の基盤を整備し、パネル材を生産するCUA、構造材を生産するUWH、母材を供給するTAAローガン工場の3拠点が連携する体制を確立することで、旺盛な需要に応じています。

2017年には、ローガン工場においてリサイクル材を溶解する新たな鋳造ラインを稼働させたことで、コスト競争力が向上しました。また、UWHでは、北米市場で初となる最新鋭押出機HybrEx[®]を導入したことで、高品質かつ低コストの部品供給が可能となりました。

一方で、北米は年間で約940億個ものアルミニウム飲料缶を消費する、世界最大の市場でもあります。近年は、自動車材の需要拡大を受けて、アルミニウム圧延メーカーが飲料缶材から自動車材に生産シフト

する傾向が顕著となり、缶材の安定供給への懸念が広がっています。そこでUACJは、自動車材とともに、飲料缶材の供給能力についても増強を図り、ローガン工場では「2020年度に年産40万トン(缶材35万トン、自動車材5万トン)」まで増産していく計画です。

こうした生産能力の拡充に加えて4月には、グループ初の海外研究開発拠点として、イリノイ州シカゴにR&D Center (North America)を設置。北米市場の自動車材などのニーズを的確に汲み取り、迅速な製品開発をサポートしていきます。



取り組みテーマ

生産能力の増強を活かすため、拠点ごとのテーマに注力

UACJは今、世界各地で生産能力増強に向けた投資を行っています。その着実な稼働のためには各工場が持つ課題を一つひとつ解決していく必要があります。たとえばローガン工場では、生産効率の向上がテーマです。世界一の消費量に対応する缶材の専用工場であった時代に比べ、自動車パネル材の母材供給を始めた現在は、従来以上に生産技術の精度を高め、効率アップを図っていく必要があるからです。

CUAでは生産性を高めるべく専門家チームを派遣するなどして、現地オペレーターの習熟度を高め、早期の黒字化を図っていきます。こうした課題を一つひとつ解決していくことで、世界一の消費量を誇る缶材ニーズと需要が急拡大する自動車材ニーズに応えていきたいと考えています。



Tri-Arrows Aluminum Inc.
CEO/President
Henry Gordinier



経済成長にともなう需要拡大と 産業振興に欠かせない人材育成に注力



市場背景

- 経済成長を背景に飲料缶の需要が拡大
- 中国で自動車向け環境規制強化にともなうEV化が加速したことで、熱交換器メーカーが活況
- タイ政府が経済発展の牽引役として製造業を強化
- 製造業における技能伝承を含めた人材育成が課題として浮上

市場データ



※日本・インドを除く
出典: CRU Aluminium Rolled Products Market Outlook
2017 November Report 等に基づく推定値



※日本・インドを除く
出典: CRU Aluminium Rolled Products Market Outlook
2017 November Report 等に基づく推定値

2017年度のハイライト

- 人口増を背景に缶材販売数量が大幅に増加
- 自動車需要の高まりにより、熱交換器材の売上が好調
- ラヨン製造所の現地スタッフの習熟度が上がり、月産平均1万トンに到達



UACJの現状

拡大する需要に応えるため、東南アジア唯一の32万トン体制に増強

東南アジアでは、経済成長にともなう人口増や個人消費の拡大により、飲料缶や自動車などの分野でアルミニウム需要が拡大し続けています。UACJは、こうした需要増大に対応するため、東南アジア唯一のアルミニウム圧延一貫生産工場となるタイのUATHラヨン製造所の建設を2012年度から進めてきました。2016年の第2期までの工事により、年間18万トンというアジアでもトップクラスの生産能力を確立し、缶材や熱交換器材を主に生産。タイ国内の飲料缶工場や自動車部品工場への供給に加えて、アジアから中東、豪州にまで供給先を拡大し、タイにおけるアルミニウム製品の輸出拡大に貢献しています。

今後は、さらなる需要拡大を見据えて、名古屋・福

井製造所と同等の、32万トンの生産能力に引き上げる追加投資を行う計画です。圧倒的な生産規模を誇る一方で、近年は中国や韓国を含めた現地メーカーとの競争が激化していることから、今後はコスト競争力を重視しながら販路拡大を目指していく方針です。



建設中の鋳造棟

取り組みテーマ

現地スタッフの習熟度向上に向け、日本の熟練技術者が技能伝承

ラヨン製造所では立ち上げ当初から、現地スタッフの育成を大きなテーマにしてきました。私は、同製造所のスタッフの習熟度を高めることが、生産性の向上はもちろん、タイの製造業、産業界を背負っていく人材の育成にもつながると考えています。

そのため、工場の建設中から、現地スタッフへの技能伝承を目的に、日本から熟練技術者を招致しました。そして、製造現場での細かな作業の一つひとつを「標準手順書」にまとめて作業の目的や進め方を共有するとともに、立ち上げ時にはOJTを実施するなど、着実な育成サポート体制を築いてきました。通常、

「ものづくり」においては、一人前になるまで10年はかかるものですが、こうした取り組みや、自動化技術の導入により、現地雇用の2、3年生スタッフだけで生産現場のオペレーションができるようになりました。

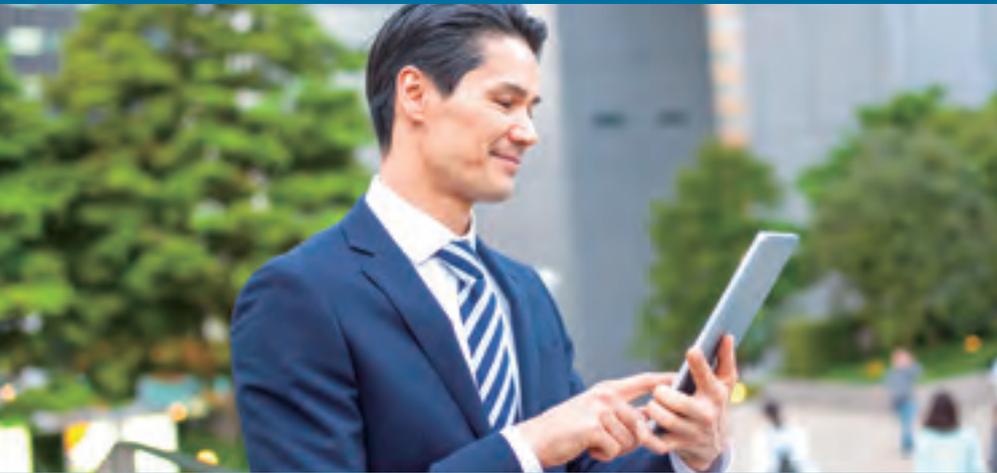
今後は2019年度の営業黒字化を目標に、より習熟度を高めるとともに、まだ日本人技術者が対応している設備の維持・メンテナンスや、設備増強中の生産ラインのオペレーションについても、現地スタッフだけで対応できるよう育成に注力していきます。



UACJ (Thailand) Co., Ltd.
取締役社長
土屋 博範



社会課題でもある技能伝承を図りながら、 需要の高い自動車材をはじめ幅広く供給



市場背景

- 米国を起点とした自動車軽量化ニーズが日本にも波及
- タブレットなどのIT機器販売量の増加によって、
液晶・半導体製造装置市場が好調
- 生産現場におけるIoTやAIの活用が活発化
- 製造業を担う人材不足への対応が急務

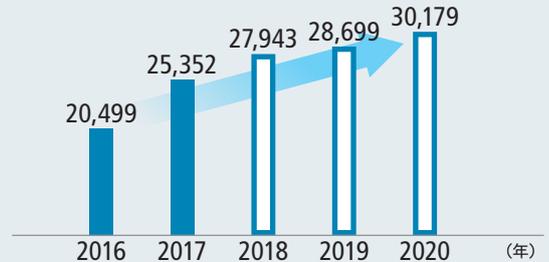
市場データ

輸送※向けアルミニウム板需要(日本) 単位:千t



※自動車・航空機・船舶などの総称
出典: CRU Aluminium Rolled Products Market Outlook
2017 November Report 等に基づく推定値

半導体・FPD製造装置販売高予測(日本製) 単位:億円



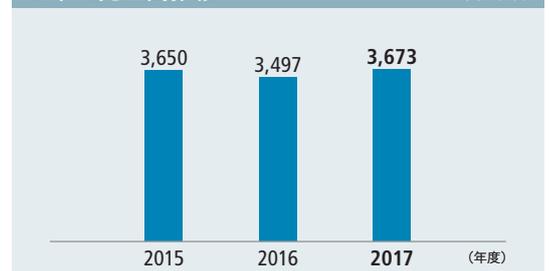
出典: 一般社団法人日本半導体製造装置協会
「2018年7月発表 半導体・FPD製造装置 需要予測」

2017年度のハイライト

- 拡大する自動車材需要に対応するため、福井製造所に自動車材専用熱処理ラインの新設を決定
- (株)UACJ押出加工名古屋の自動車用部品生産ラインに最新鋭の押出機を導入
- 「働き方改革推進プロジェクト」スタート(→P46参照)

日本の売上高推移

単位:億円



UACJの現状

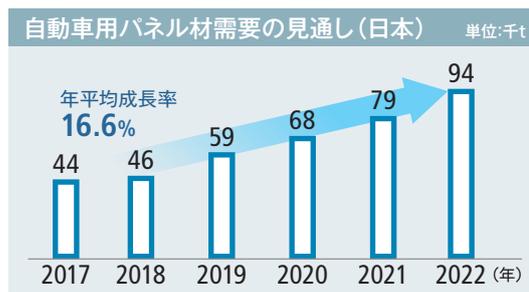
自動車材の供給能力を増強するとともに、多様な産業分野に製品を供給

UACJは、日本国内において、飲料缶をはじめ、輸送、IT機器、建築など、幅広い産業分野に向けて、多様なニーズに応えるアルミニウム製品を提供してきました。

これら各分野とも、アルミニウム需要は引き続き堅調に推移することが見込まれます。たとえば、当社が約5割という圧倒的なシェアを持つ缶材は、低アルコール飲料缶やコーヒーなどのボトル缶を中心に、さらなる需要の拡大が期待できます。また、スマートフォンやタブレットの普及を受けて、筐体用や液晶・半導体製造装置用の需要も好調です。

なかでも需要が拡大しているのは自動車材です。北米を起点とする車体軽量化に向けたアルミニウム需要の高まりを受けて、日本でもパネル材をはじめ、

自動車用部材の需要が増加しています。これら需要に対応すべく、UACJは従来、自動車用パネル材や熱交換器材を製造してきた名古屋製造所に加えて、福井製造所にも自動車用パネル材の生産設備を新設する計画です。稼働開始は2020年、生産能力は年間約10万トンを予定しています。



出典: CRU Aluminium Rolled Products Market Outlook 2017 November Report

取り組みテーマ

ものづくり力の継承の場づくりを、各拠点でスタート

国内の製造現場における大きな課題が“技能伝承”です。UACJでも今後10年間で、国内製造所の立ち上げを知るエンジニアの多くが定年を迎えます。メーカーとしての競争力を維持するためには、彼らが培ってきた、ものづくりの技術やノウハウ、そして精神を次世代に継承していくことが不可欠です。

こうした認識のもと、現在、国内各拠点において技能伝承をテーマとした場を設けています。たとえば名古屋製造所では、各部門の熟練技能者を講師に技術者にきめ細かく技能を教える「塾」を開設するとともに、定年退職したエンジニアを再雇用して、高付加価値

なものづくりを若手に伝えていきます。また、福井製造所でも、2020年に稼働開始する自動車パネル用熱処理ラインの新設に向けて技能継承の場づくりをスタートさせました。

このように、UACJでは、これまで培ってきた、ものづくりの技術やマインドを次世代に伝えることで、自社の競争力を維持・向上させるとともに、日本の製造業が築いてきた人的資産の継承、産業競争力の維持発展に貢献していきたいと考えています。

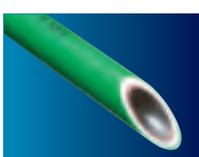
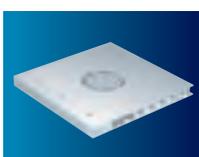


技能伝承のテキスト



代表取締役 兼 専務執行役員
種岡 瑞穂

事業別情報

事業	売上高比率(2017年度)	営業利益比率(2017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>68.4%</p> <p>4,979億円</p>	<p>82.4%</p> <p>297億円</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>ターボチャージャー用 コンプレッサホイール</p>  <p>リチウムイオン二次電池 集電体用箱</p>
<p>伸銅品 事業</p> <ul style="list-style-type: none"> ■ 銅管事業 	<p>6.3%</p> <p>456億円</p>	<p>5.8%</p> <p>21億円</p>	 <p>エアコン用内面溝付銅管</p>  <p>各種熱交換器</p>  <p>給水・給湯配管</p>  <p>建築用配管</p>
<p>加工品・ 関連 事業</p> <ul style="list-style-type: none"> ■ 加工品 事業 	<p>25.4%</p> <p>1,846億円</p>	<p>11.8%</p> <p>43億円</p>	 <p>パ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

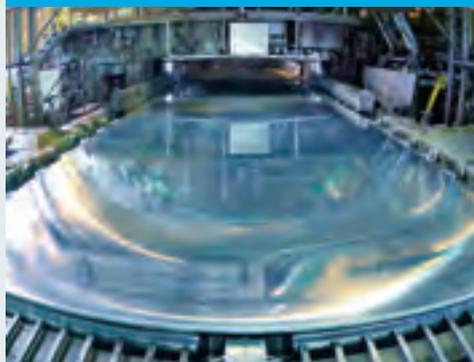
エリア	主要拠点	売上高比率(2017年度)	有形固定資産(2018年3月31日)
 <p>日本</p>	<ul style="list-style-type: none"> ■ 名古屋製造所 ■ 福井製造所 ■ 深谷製造所 ■ 日光製造所 	 <p>58.8% 3,673億円</p>	 <p>54.7% 1,831億円</p>
 <p>アメリカ</p>	<ul style="list-style-type: none"> ■ Tri-Arrows Aluminum Inc. ■ Logan Aluminum Inc. ■ Constellium-UACJ ABS LLC ■ UACJ Automotive Whitehall Industries, Inc. 	 <p>21.5% 1,344億円</p>	 <p>19.9% 665億円</p>
 <p>タイ・その他</p>	<ul style="list-style-type: none"> ■ UACJ (Thailand) Co., Ltd. 	 <p>19.6% 1,226億円</p>	 <p>25.5% 854億円</p>

諸元と感応度

	2017年度(実績)	2018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)	283	293	10円/kg上昇→20~30億円/年増益
LME(米ドル)	2,045	2,100	100ドル/t上昇→22~35億円/年増益
為替(円/米ドル)	112	110	ほぼ影響なし ・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
為替(円/タイバーツ)	3.31	3.4	
原油(ドバイ、米ドル)	57	60	10ドル上昇→10~15億円/年減益

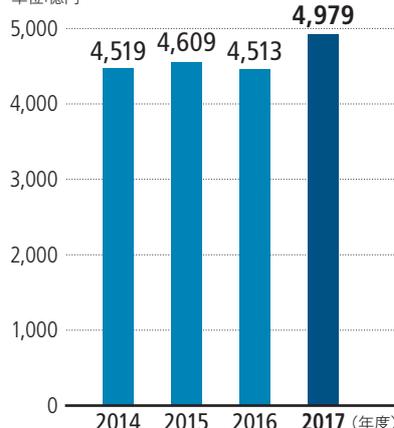
注:各種市況に鑑み、2018年度第1四半期の決算発表時に見直しを行っています。

アルミ圧延品 事業



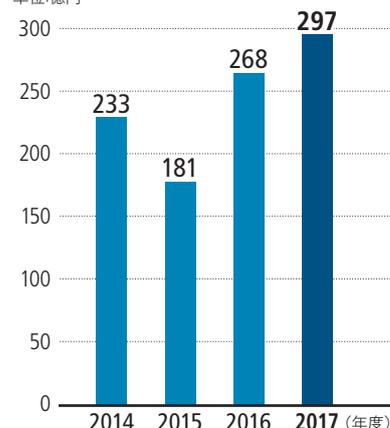
売上高推移

単位:億円



営業利益推移

単位:億円



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。

概況および見通し

2017年度のアルミ圧延品の販売数量は全体で104.9万トン(前年度比2.8万トン増)となり、2年連続で100万トンを突破しました。主力の缶材は、国内ではビール類の販売低調から前年度より需要減少となりました。一方海外では、アジアでの需要が堅調であることからUATHでの販売が大幅に増加、北米のTAAでは自動車向け母材供給が増加したことにより缶材は減少しました。また、箔地・IT材は前年度並み、自動車材はパネル材・熱交換器材ともに堅調、厚板はLNG船向けが減少した反面、液晶・半導体製造装置向けが大幅に伸長しました。その他一般材はフィン材などが増加しました。

このような販売状況のもと、地金価格の上昇も寄与し、2017年度のアルミ圧延品事業の売上高は4,979億円(同10.3%増)となりました。営業利益は棚卸評価関係の好転などもあり、297億円(同10.8%増)となりました。

2018年度の販売数量は、アルミ圧延品全体で111.5万トン(同6.6万トン増)を見込んでいます。特に海外市場向けがUATHを中心に大幅に増加し、年度を通じた販売数量が統合後初めて国内市場向けを上回る見通しです。

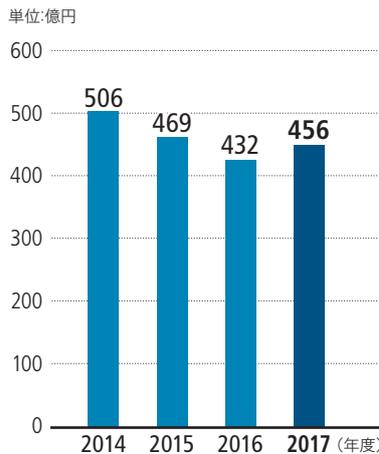
アルミ圧延品の製品構成比と主な販売先

製品用途	2017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	602	57.4%	製缶メーカー	飲料・食品メーカー
箔地	49	4.7%	製箔メーカー	医薬品・食品・電池メーカー
IT材	21	2.0%	電子部品メーカー	IT機器メーカー
自動車材	135	12.9%	自動車・部品メーカー	自動車メーカー
厚板	69	6.6%	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	174	16.6%		
合計	1,049	100%		
国内市場向け	529	50.4%		
海外市場向け	520	49.6%		

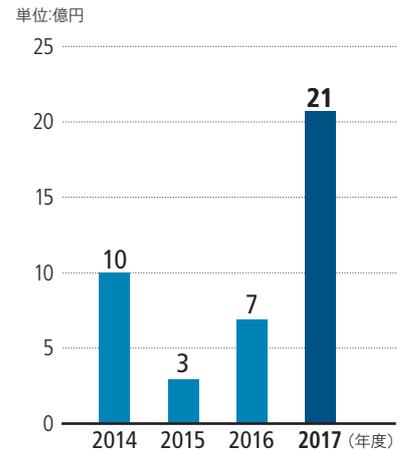
伸銅品事業



売上高推移



営業利益推移



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。

概況および見通し

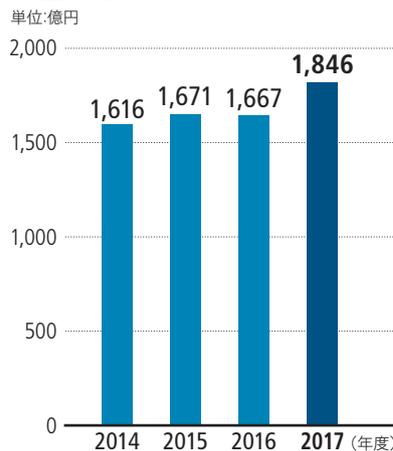
伸銅品事業では、空調用銅管の主要用途であるエアコンの国内出荷台数が総じて堅調に推移したほか、銅地金価格も上昇しました。その結果、2017年度の伸銅品の売上高は456億円(前年度比5.6%増)、営業利益は棚卸評価関係の好転などにより、21億円(同195.3%増)となりました。

2018年度も引き続き、エアコン向け販売数量の増加により2017年度から増収となり売上高550億円、棚卸評価関係の悪化の影響により営業利益は2017年度と横ばいとなる20億円を見込んでいます。

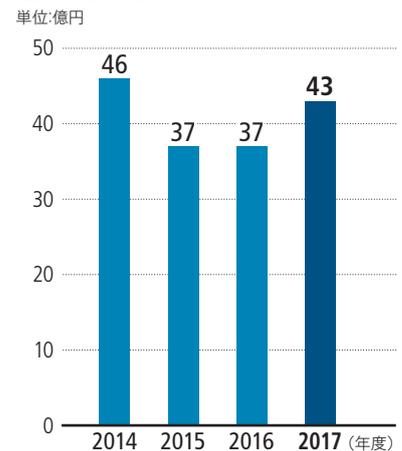
加工品・関連事業



売上高推移



営業利益推移



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。

概況および見通し

IT関連などを中心とした需要増加や地金価格の上昇などにより、2017年度の加工品・関連事業の売上高は1,846億円(前年度比10.7%増)、営業利益は43億円(同13.9%増)となりました。

2018年度もIT関連需要が引き続き堅調ですが、2017年度と比べ、棚卸評価関係が悪化することから、売上高は増収となる2,000億円となるものの、営業利益は横ばいとなる40億円を見込んでいます。



持続的成長と企業価値向上を目指し コーポレート・ガバナンス改革と アルミニウム事業の高付加価値化を追求

社内とは異なる多様な視点から 経営やガバナンス強化をサポート

——社外取締役に就任し、UACJという会社に対して
どんな印象を抱かれましたか。

池田 皆さんとても真面目で誠実という印象を受けました。取締役会に関する事前資料などを見ても大変よく整理されています。それから、製造所を何力所か視察したのですが、メーカーだけあって製造現場が活気に満ちていて、強いインパクトを感じました。

作宮 私も同じく非常に真面目な会社というのが第一印象でした。何か問題が生じたら、全員が前向きに粘り強く解決に取り組んでいくイメージがあります。ただ、皆真面目なだけに、どこか大人しいというか、粋からはみ出すような奔放な感じはあまりありませんね。

——社外取締役としてどのような役割を
期待されているとお考えですか？

池田 私は、長年、化学系の素材メーカーで海外事業の立ち上げや国内外の法人運営などに携わってきました。退任後3年近く経ちますが、この間いろいろな会社のお手伝いをするなかで、ビジネスの第一線にいた頃以上に多くの異業種の方々と関わ

る機会があり、知らなかったことを学んだり、新しい価値観に触れたりすることができました。こういった経験を活かして、社内の人間とは異なる視点からUACJの経営を監督し、サポートしていく役割を期待されていると思います。

作宮 私が2017年6月まで取締役副社長を務めていたオムロン株式会社は、1999年に執行役員制度を導入し、2003年には人事諮問委員会や指名・報酬諮問委員会を発足させるなど、わが国におけるコーポレート・ガバナンスの先進企業として評価されています。その中で、私自身も2011年から6年間、非執行の取締役として経営のモニタリングに専念するなど、同社の一層のガバナンス強化に力を注いできました。この経験を活かし、UACJのコーポレート・ガバナンス改革をお手伝いしていくことが、社外取締役としての役割の一つだと考えています。

より実効性の高いガバナンス制度の運用や ROIC経営手法の効果的な導入・活用を支援

——これまでの経験やノウハウを
UACJの経営にどのように還元できそうですか？

池田 素材メーカーのビジネスは、トライ&エラーの傾向が強



く、一つの成功事例の背後では数多くの失敗を繰り返しているケースがほとんどです。失敗した場合、その原因を分析するのですが、社内であれこれ議論するだけでは、うまく問題点を探り当てられないことも少なくありませんでした。

作宮 同じ会社で仕事していると、どうしても皆の思考回路が似てきますからね。

池田 はい。けれど、海外勤務や異業種交流などで、多様な文化・価値観に触れてみると、それまで気づかなかったことがいろいろと見えてくるものなのです。UACJの場合もアルミニウムという単一の素材を扱っている会社ということもあり、社内では感じなくても、外部から見れば、どこかモノカルチャー化している側面があるはずですよ。それだけに、社外取締役として社内だけでは見落としがちな課題を指摘するなどして、UACJの企業

価値向上に貢献できればと思います。

作宮 私は、やはりコーポレート・ガバナンス改革を中心にサポートしていきたいと思います。たとえば、UACJもすでに経営の執行機能と監督機能を切り離したオペレーションへと移行していますが、まだ体制の整備が終わった段階であり、いかに実効性の高い制度運用を実現していくかはこれからの課題です。こうした制度運用における最適解を追求していくプロセスなどに、自分の経験を活かせるのではないかと考えています。

池田 オムロンは、当社が今年度から本格的に導入しているROIC経営について早くから取り組んでこられましたよね。

作宮 はい、オムロンではROICを経営管理の基本ツールとして導入・活用してきました。ROIC経営のメリットは、ビジネスモデルの異なるさまざまな事業の“稼ぐ力”を共通の指標で評価で

[写真左]

取締役(社外、非常勤)

池田 隆洋

三菱化学* (株) 執行役員、ダイアケミカル* (株) 取締役社長、三菱レイヨン* (株) 取締役兼常務執行役員などを歴任。また三菱レイヨンでは、インドネシアなど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。※現 三菱ケミカル(株)

[写真右]

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。

きることにあります。また、「ROICの逆ツリー展開」といって、ROICを構成する要素を勘定科目レベルまで分解し、各事業現場にROICを上げるための具体的な目標を提示することができます。さらに、ROIC経営は、事業の選択と集中を進め、事業のポートフォリオ経営を推進することでもあり、採算性が低い事業からは撤退し、収益力のある事業に経営資源をシフトさせる決断が欠かせません。こうしたROICの全社展開や事業の選択と集中なども含め、いろいろサポートしていければと考えています。



——池田さんは、中国や東南アジアでの事業経験が豊富ですが、UACJのグローバル事業に対して何かアドバイスはありますか？

池田 UACJは、近年、タイと北米を中心に非常に巨額の投資を実施しましたね。その中でもタイなどのアジア新興国では、現在、凄まじいスピードで社会が変化しており、日本国内とは時間の流れる感覚が違うといっても過言ではありません。それだけに日本国内の感覚でオペレーションしようとする、現地との意識のギャップがどんどん広がってしまいます。海外事業のマネジメントで重要なのは、ヘッドクォーターが海外の実情に配慮して、現地を孤立させないことです。とくにUACJの場合、これだけ大規模な投資をしたのですから、それぞれアジア事業、北米事業ではなく、いずれも全社事業であり最大の経営課題という覚悟を持って取り組まなければ成功は望めないと思います。

取締役会のモニタリング機能を強化し、より透明性・健全性の高い経営を追求

——UACJのコーポレート・ガバナンスについてのご意見をお聞かせください。

池田 事業戦略の方向づけや財務の健全性に関わるような重要議案の議論をさらに充実させるためにも、経営執行会議などに決定を委ねられる議案についてはもっと権限移譲しても良いのではないのでしょうか。

作宮 私も同意見です。取締役会には、マネジメント機能とモニタリング機能があるのですが、現在のコーポレート・ガバナンス改革においてより重要視されているのはモニタリング機能の強化です。それだけにUACJとしても、今後、マネジメントとモニタリングの違いを明確に意識しながら、よりモニタリング機能を重視した取締役会へと変革していかなければなりません。そのためには、十分な議論ができるアジェンダ数にしていくとともに、将来的には取締役会の出席メンバーもモニタリングに適した構成にしていく必要があると思います。

池田 執行責任を持つ人が取締役会で発言する場合、どうしてもその事業を守ろうという視点になりがちです。取締役会は全体最適の視点で議論する場所であり、とくに業務執行をモニタリングする議案などに関しては、より客観的に議論できるように、執行兼任と非執行のメンバーの比率を調整するなどの工夫が必要になるのではないのでしょうか。

作宮 当社では、社外取締役への情報提供も非常に充実しており、業務内容や経営状況をよく理解できます。ただ、株主の代弁者として経営をモニタリングするという社外取締役の役割を考えると、あまり業務の細かい部分までは踏み込まず、広い視野で判断していく必要があります。私たちがマネジメントを経験しているだけに、マネジメントの中に深く入り込んでしまうと、現場の意見に引っ張られてしまう恐れがありますからね。

池田 課題は多いですが、新生UACJのスタート元年である今年度はコーポレート・ガバナンス改革を大きく加速させる絶好のチャンスです。取締役会メンバー、執行部でどんどん意見を出

し合って、より透明性・健全性の高いガバナンスの仕組みを作り上げていきたいと思います。

——お二人は昨年10月に発足した「指名・報酬諮問委員会」の委員でもあります。同委員会の活動に関して、ご意見やご要望などあればお聞かせください。

池田 委員会では、今後、次の経営幹部を選任するための具体的なプロセスに入っていくわけですが、優れた経営幹部を選出するためには、その前提として社員の中から優秀な幹部候補を育成・選抜していくシステムが必要になります。その点、UACJの現状はどうなのか、十分なレベルでなければどのような仕組みにすべきかなどについても委員会で議論していきたいと考えています。

作宮 経営トップのサクセッションプラン（後継者育成計画）を作成するには、その候補となる経営幹部を育成するプロセスが欠かせませんし、そのためには池田さんがおっしゃるように中堅クラスの育成プランも必要になります。それを考えると、10年くらい先を見据えながら、人事制度全体のあり方も含め議論していくべきではないでしょうか。



池田 人事評価や目標設定などの仕組みについても、これまでのやり方を踏襲するだけでなく、最新のIoTやAIなどを活用して、より公平性、納得性の高い仕組みにするなど、時代にマッチ

したシステムを構築していけたらと思います。

作宮 一方、取締役の報酬体系については、今回の見直しで長期的な業績向上に連動する仕組みを加えるなど、コーポレート・ガバナンス・コードを遵守する内容となっています。ただし、まだ報酬制度としての形が出来上がった段階ですので、今後どのように運用され、実際に業績向上へのインセンティブが効いているかなど、委員会で適切にモニタリングしていきたいと考えています。

多様性の高いカルチャー形成と ビジネスの高付加価値化が課題

——最後にUACJの今後の課題についてご意見をお聞かせください。

池田 UACJが、これからグローバル市場で持続的に成長し、企業価値の向上を実現していくためには、やはり組織や企業カルチャーの多様性を高めていくことが大切です。たんに真面目で優秀な人間を100人揃えた組織よりも、その中に異質な人間が1人、2人いる方が組織は活性化します。多様性やダイバーシティは時にコンフリクト（衝突・対立）を起こしますが、それをプラスの力に変えることで改革やイノベーションが生まれるのだと思います。ですから今後、多様な属性、経歴の人材活用を促進すると同時に、人材育成においても「出る杭を打つ」のではなく「出る杭を育てる」発想が必要だと思います。

作宮 UACJが投資家にとってより魅力ある企業になるためには、技術力、開発力にさらに磨きをかけて、ボリューム競争ではなく、製品やサービスの高付加価値化によって競争を勝ち抜いていくことが大切だと思います。そのためには、新製品の開発だけでなく、生産プロセスやビジネスモデルの革新なども含めて、あらゆる可能性を追求していく必要があります。ビジネスの付加価値を高め、収益性を向上させていかなければ、やがてアルミニウム業界自体が投資対象として魅力のない存在になってしまう——そんな危機感を持って取り組んでほしいと思います。

——本日はお忙しいなか、ありがとうございました。

ものづくりの現場に留まらず、 “調達”や“製品”を含めた、環境負荷軽減を追求しています。

Message 担当役員からのメッセージ



常務執行役員
福井 裕之

アルミニウムはリサイクルしやすいことから“環境にやさしい”素材として注目されてきましたが、近年では環境規制強化にともなう自動車軽量化ニーズに応える素材としても期待が高まっています。このようにアルミニウム需要が拡大するなか、UACJは研究開発部門を含めたグループ横断した体制で、さまざまな部材をアルミニウムで提供しています。このことは、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位置づけ、注力していきます。

また事業活動においても、北米で稼働開始したスクラップ炉により、ほとんどの原材料をリサイクル材でまかなうことが可能になるなど、取り組みは進んでいます。

世界トップクラスのアルミニウム企業として、多様な特性を持つアルミニウムを活かし、生産工程および製品を通じて環境負荷軽減に努め、社会に貢献していきたいと思っております。

製造における環境配慮

CO₂削減や化学物質管理などを掲げる環境基本方針のもと、主要テーマごとに管理目標を毎年度設定し、環境負荷軽減にグループ全体で取り組んでいます。環境負荷の大きい製造段階では、グループ横断的な取り組みとあわせて、拠点ごとにそれぞれの課題を踏まえた取り組みを進めています。

地球温暖化防止

UACJは、大量の電気を使用する精錬工程を事業領域としていないものの、主要事業である圧延工程において、電気をはじめとしたエネルギー消費が、製造工程の環境負荷として大きなウェイトを占めるため、エネルギー消費の削減に向けて、各拠点で生産効率向上や燃料転換などを推進しています。2017年度



集計範囲：UACJ(名古屋、福井、深谷、日光)、UACJカラーアルミ、UACJ押出加工名古屋(名古屋、安城)、UACJ押出加工小山、UACJ押出加工群馬、UACJ押出加工滋賀、UACJ鋳鍛、UACJ製箔(滋賀、野木、伊勢崎)、UACJ銅管



のUACJグループのCO₂排出量および単位生産量当たりの排出量は、生産量が前年度より増加したため微増となりました*1。

化学物質汚染防止

UACJは生産活動にともなう化学物質の排出において、法令等の基準値よりも厳しい自主基準を設け、その遵守に努めています。またPRTR法*2対象物質については、法令に従い、適切に把握・届け出を行うとともに、その使用削減に努めています。

そうしたなか2017年度は、UACJ銅管の伸銅所において排水基準値を超過する事故が発生しました。池に生えた藻が水中のCO₂を消費したことが原因ですが、河川への影響はありませんでした。現在は再発防止のため、原因となった藻の発生を抑える対策を講じています。

産業廃棄物の削減

UACJはゼロエミッションの達成を目標に、産業廃棄物の削減に努めており、特に廃棄物の多い拠点では「産廃分科会」を立ち上げ、その削減と処理の適正化に向けた情報共有を進めています。2017年度は、主要拠点における廃棄物量が前年度比で減少となりました。

*1 電力の排出係数を一定にした場合

*2 特定化学物質の環境への排出量の把握等および管理の改善の促進に関する法律

TOPIC

環境負荷軽減に貢献する リサイクル炉が稼働

世界有数の飲料缶の消費国であるアメリカの生産拠点TAAのローガン工場では、製造するアルミニウム缶材の原材料の約80%がリサイクル材です。世界の缶材需要が高まり続けるなか、より高水準なリサイクルを実現するため、2018年度には同工場の鋳造炉を増強。スクラップ材の溶解能力を強化することで、リサイクルの推進に貢献しています。

調達における環境配慮

UACJは、サプライチェーン全体で環境などに配慮していくことを明記した「UACJグループ CSR調達ガイドライン」のもと、環境負荷の小さい物品調達をはじめとしたCSR調達に取り組んでいます。

原材料および副資材の調達については、ISO14001に基づき、仕入先様に特定化学物質の含有に関する調査や特定化学物質不使用証明書の提出を求めるとともに、より含有量の少ない代替品への切り替えに取り組んでいます。また、事務用品についてもグリーン購入法適合品などへの切り替えを進めるとともに、納入時に使用される梱包材の削減にも注力するなど、環境負荷の小さい調達を推進しています。



UACJグループ
CSR調達ガイドライン

製品における環境配慮

UACJは、「あるべき姿」として掲げるように、製品を通して環境課題の解決に貢献したいと考えています。たとえば、従来と同等の機能をより軽量のアルミニウム素材で提供することで、自動車などのお客様の製品が軽量化され、燃費向上・CO₂排出量削減が実現します。

仕上げ工程の洗浄液や、缶材やカラーアルミ用の塗料などを、より環境負荷の少ないものに転換するなど原材料の環境負荷軽減も図りながら、アルミニウムの特性を活かした製品で環境に配慮しています。

改善推進目標

製品の開発・改良	環境・社会への貢献
リサイクル性に優れた缶材の開発と実用化の推進	缶体重量軽量化による省資源化・コスト削減
高性能伝熱管の開発と実用化の推進	熱交換性能向上による機器の小型化・省資源化
欧州におけるCO ₂ 冷媒化に備えたカーエアコン用アルミニウム材料の開発・改良	車体重量軽量化による省資源化・燃費改善 CO ₂ 冷媒採用による地球温暖化対策の推進
ハイブリッド自動車用アルミニウム材料の開発・改良	車体重量軽量化による省資源化・燃費改善

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

M Message 担当役員からのメッセージ



執行役員
桑本 由紀浩

UACJは2018年に、誕生から5年を迎えますが、その間に北米やタイを中心に新拠点の立ち上げやM&Aなどを行ってきたなかで、人材の多様化が進展しています。そうしたことに加え、技能伝承や日本国内で本格化しつつある働き方改革などが課題として浮上り、働く環境の整備が取り組みテーマとして重要になってきています。

それに対しUACJは、新たに2つの推進プロジェクトをスタートさせました。ひとつは働き方改革推進プロジェクト「PJ 888」です。仕事・家庭・休息の時間のバランスを図りながら仕事の成果を出すことを目的に、ほとんどの部門を対象にしています。もうひとつが「UACJウェイ」の推進プロジェクトです。これはありたい姿を実現するために一人ひとりが大切にすべき行動理念をこのUACJウェイにまとめ、浸透させることでグループの一体感の醸成につなげていきたいと考えています。こうしたことで働く人はもとより、多くのステークホルダーの期待に応えられる会社にしていきたいと思えます。

お客様に向けた取り組み

厳密な品質管理

UACJは、「お客様の満足と信頼を得る製品とサービスの提供に努める」ことを掲げる品質基本方針のもと、年度ごとにグループ統一の品質管理方針を策定。あわせて品質目標や、取り組むべき重点課題を明確にしています。

これらの方針・目標のもと、グループ一丸となって品質向上に取り組むため、事業セグメントごとに設置した品質管理組織と、グループ全体の品質管理を担う技術部とが連携することになっています。

また、各拠点では、熟練のスタッフが最新鋭の試験・検査機器を用いて、厳格に検査しています。



安定供給体制の確立

UACJは、大規模地震や新型インフルエンザなどにより、各拠点で重大な被害が発生した場合でも、安定供給を維持することが企業の重要な社会的責任だと認識しています。被害に際しても製品やサービスの供給を継続、あるいは早期に供給を再開できるよう、事業継続計画(BCP)を整備しています。

この計画に基づき、二次災害を防いで被害の軽減を図るとともに、速やかに復旧に取り組む体制を整備しています。具体的には、緊急連絡網や従業員安否確認システムを活用し、被災した事業所の現状を迅速かつ正確に把握することで、適切に支援・救援する体制を整えています。

また、品質面で重大な不具合が生じた際には、グループ統一の判断基準に則り、グループ内で情報を共有し、迅速に対処するようにしています。またこうした情報を活かして、類似事故の発生防止に努めています。



顧客満足度向上

UACJは、経営理念や品質基本方針に掲げるように、「顧客満足」を重要な品質と捉えています。こうした考えのもと、顧客満足度調査を定期的の実施するとともに、お客様との交流会などで得られた情報を品質改善に活かしています。

また、ウェブサイト上に「お問い合わせコーナー」を設けて、商品の注文や資料請求はもちろん、技術的な相談などにも迅速かつ的確に対応しています。お問い合わせ件数は、年間約200件に達しており、うち2～3割は海外からとなっています。

今後もお客様との交流をいっそう深めて、品質の改善や新製品の開発などにつなげていきます。



従業員を支える取り組み

ダイバーシティの推進

グローバル展開の加速にともない、さまざまな国籍や文化、言語の従業員がグループの一員となるなか、多様な価値観を互いに認め合い、持てる能力を発揮できる環境整備を進めています。

また、UACJグループとして「仕事や日常のあらゆる局面で大切にしたい行動」の理念や原則をまとめた「UACJウェイ」を整備し、世界中の拠点に浸透させていきます。

労働安全衛生の確保

国内主要4製造所では、労働安全衛生マネジメントシステムを導入・運用し、「危険ゼロ職場の実現」を到達目標に掲げて労働安全衛生活動を推進しています。また、従業員一人ひとりの安全意識を高めるため、階層別研修のなかで安全衛生に関する教育を実施しています。

こうした取り組みの結果、2017年度の労働災害発生件数は20件、休業度数率は0.76、総合度数率は1.39となりました。

T O P I C

業務生産性の革新を目指して 「働き方改革」推進プロジェクト始動

UACJは、業務生産性を革新するとともに、仕事を前向きに楽しめる職場づくりを目指す働き方改革推進プロジェクト「PJ 888」を2017年度からスタートしています。営業部門や管理部門、研究開発部門、さらには工場の間接部門も含め、全社・全職種が一丸となって取り組むプロジェクトです。

プロジェクト名は、24時間を「仕事:8、家庭・趣味・自己研鑽:8、休息:8」という最適なバランスにすることを意味しています。



プロジェクト主要メンバー

地域社会に向けた取り組み

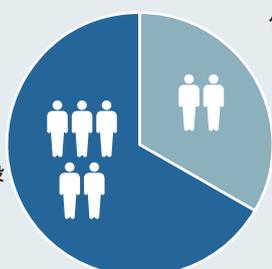
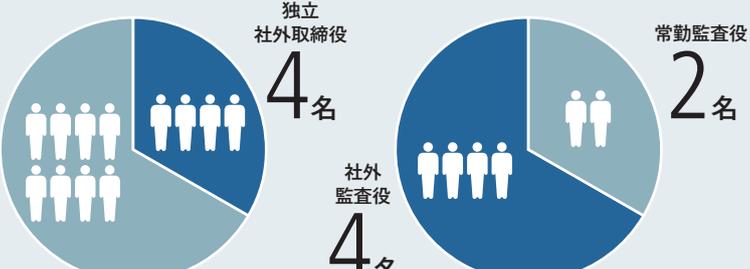
UACJにとって、地域社会は事業を営むエリアであると同時に、従業員が暮らすエリアでもあります。こうした認識のもと、地域と共生する企業市民として、地域社会との良好な関係づくりに努めています。とりわけ、事業拠点があるエリアでは、従業員が地域イベントなどに積極的に参加するほか、教育などの支援、地域社会への奉仕活動などを行っています。

たとえば米国のTAAでは、義捐金を募る支援団体のイベントに協賛し、その慈善活動を支援しています。



経営のダイバーシティを意識し、 コーポレート・ガバナンスの強化を推進しています。

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	UACJ発足	社外取締役1名でスタート
2014	「将来ビジョン」を策定	外国人を執行役員に登用
2015	中期経営計画 2015-2017 <重点方針>	女性の社外取締役を選任
2016	<重点方針> ・成長製品(自動車、エネルギー分野)の拡大と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 ・新技術・新製品の開発	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
		 <p>代表取締役 2名 独立社外取締役・独立社外監査役 5名</p> <p>委員の半数以上を独立社外取締役・独立社外監査役で構成 (2018年6月時点)</p>
2018	中期経営計画 2018-2020 <重点方針> ・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”	社外取締役・監査役を増員
		 <p>取締役会の構成 業務執行者 8名 独立社外取締役 4名 取締役会の1/3を独立社外取締役で構成</p> <p>監査役会の構成 社外監査役 4名 常勤監査役 2名 監査役会の2/3を社外監査役で構成</p>

ガバナンスの仕組み

ガバナンス体制

UACJは、「経営の意思決定および監督機能」と「業務執行機能」を分離することで、取締役会の機能強化と業務執行の迅速化を図っています。

取締役会は、取締役12名と監査役6名の出席のもとに毎月開催し、法令・定款や社内規程に基づき、経営上の重要事項に関する審議・検討、状況の報告を行っています。さらに執行役員（取締役兼務者含む）と常勤監査役による経営会議を毎月開催し、経営上の重要事項の審議・検討とともに、業務執行責任者間の一層の意思疎通を図り、統制のとれた業務執行につなげています。社外取締役は、企業の取締役として経営に携わった経験を有する2名を新たに加え、大学教授としての豊富な学識経験をもとにした客観的観点から意見を述べてきた従来の2名との4名で構成し、取締役会の意思決定の適正性を確保する役割を担っています。

また、当社は監査役会制度を採用しています。特に監査役の

半数が財務・会計の専門知見を有しており、監査役監査基準や監査方針、監査計画などに従い、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、取締役の職務執行の監査を行っています。監査役会は毎月開催され、常勤監査役からの定例監査報告を行うことで情報の共有化を図り、社外監査役とも十分な意見交換を行っています。

役員へのトレーニング

UACJは、取締役や監査役が適切に職務を遂行できるよう、新任時および在任期間中にさまざまな研修を実施することを方針としています。

新任時研修では、取締役や監査役の役割・責務の理解に加え、社外役員に対しては当社グループの事業や財務、組織などに関する理解を深めるため、各種委員会や報告会への出席、海外を含めた製造拠点への視察などを実施しています。

また、在任期間中の継続研修として、ガバナンスについての理解を深めるとともに、当社グループの課題についての議論の場や、個々の取締役・監査役の知識・経験・能力に応じた研修の機会を提供しています。

取締役会の実効性評価

UACJでは、取締役会の実効性を評価するため、毎年、各取締役および監査役を対象に、取締役会の構成や運営などに関する質問票を配布し、その回答結果を取締役会において協議し、取締役会の運営を改善しています。

〈主な評価項目〉

- 取締役会の規模、構成
- 取締役会の運営状況、体制
- 意思決定プロセス
- 構成員の議論の活発性

2017年度の評価結果の概要

当社の取締役会は、適正な規模で多様性のある構成となっており、構成員の資質は全体としてバランスが取れていること、取

締役会の運営状況は適切で、経営に対する監督機能を発揮するための体制が構築されていること、取締役会の議論についても、事前の検討会をはじめ取締役会へ至るプロセスを含め、自由闊達で建設的な議論・意見交換が行われたことを確認しました。

今後の課題としては、取締役会における議論の一層の充実および監督機能強化のための付議・報告基準の見直しや、引き続き、経営戦略などに基づく議論をより活発にすること、社外役員に対する事前説明の充実や、ガバナンスに資する説明資料の充実を図ることの必要性を認識しました。

これらの評価結果を踏まえ、グローバル化を加速し持続的成長の実現に向けて、重要要件に係る議論の充実と取締役会運営の充実に取り組むこととしました。

役員選任について

UACJは、取締役をはじめとする経営陣幹部の選任に関して、職務経験や職位、資格といったキャリアや能力などの評価をもとに、指名・報酬諮問委員会が審議し、取締役会にて最適な役員人事を決定しています。

特に、独立社外取締役の選任にあたっては、東京証券取引所が定める基準や当社との利害関係等を勘案するとともに、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。

TOPIC 1

指名・報酬諮問委員会の設置

UACJは、取締役および執行役員の指名・報酬などの決定過程における客観性・透明性を高め、ガバナンスの強化を図るため、2017年10月30日付で取締役会の任意の諮問機関として、指名・報酬諮問委員会を設置しました。同委員会では、取締役および執行役員の指名と報酬に関し、諮問を受け審議し、取締役会への答申を行います。

同委員会は、独立社外取締役を委員長とし、6名の委員（独立社外取締役3名、社内取締役2名、独立社外監査役1名）の計7名で構成しています。

社外取締役・監査役の選任理由

区分	氏名	選任理由
社外取締役	鈴木 俊夫	大学の名誉教授であり、豊富な学識経験をもとにした客観的観点から、職務を適切に遂行していただけるものと判断し、社外取締役をお願いしています。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。
	杉山 涼子	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おり、職務を適切に遂行していただけるものと判断し、社外取締役をお願いしています。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。
	池田 隆洋	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おり、職務を適切に遂行していただけるものと判断し、社外取締役をお願いしています。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。
	作宮 明夫	大手電機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おり、職務を適切に遂行していただけるものと判断し、社外取締役をお願いしています。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。
社外監査役	浅野 明	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活かし、職務を適切に遂行していただけるものと判断し、社外監査役をお願いしています。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。
	入山 幸	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しており、また企業法務に精通する弁護士として高度な法律の専門的知識を活かして、職務を適切に遂行していただけるものと判断し、社外監査役をお願いしています。
	山崎 博行	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おり、職務を適切に遂行していただけるものと判断し、社外監査役をお願いしています。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。
	元山 義郎	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を有しており、職務を通じて培われた経営に関する広範な視野を活かして職務を適切に遂行していただけるものと判断し、社外監査役をお願いしています。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。

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、企業価値の向上や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、制度が正しく機能し、かつ客観性・透明性を高めるため、本制度の具体的な設計および運用に必要な判断は、指名・報酬諮問委員会の答申に基づき、取締役会において決定しています。

TOPIC 2

取締役の報酬制度見直し

UACJは、役員報酬が業績目標を達成するさらなる動機づけになるとともに、株主と利害を共有し、株主価値の向上につながる制度となるよう、2018年6月21日開催の第5期定時株主総会において、以下のような制度改定を行いました。

まず、取締役の報酬は固定報酬としての「基本報酬」、単年度の会社業績の達成度に連動する「短期業績連動報酬」、ならびに中長期的な会社業績の達成度に連動する「中長期業績連動報酬」から構成するものとなりました。なお、社外取締役の報酬は、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基本報酬のみとしています。

また業績連動報酬は、Adjusted EBITDAや2018年度からスタートさせた中期経営計画の目標指標であるROICなどを評価指標として、経営戦略に準ずるものとしています。

さらに中長期業績連動報酬についてはパフォーマンス・シェア・ユニット制度を導入し、中長期の全社(当社連結)業績目標の達成度に応じて、普通株式の交付および金銭を支給することとし、株主と利害を共有する制度としました。

株主との建設的な対話

UACJは、広報IR担当役員を選任するとともに、IR担当部署として広報IR部を設けています。

株主や投資家に対しては、決算説明会やテレフォン・カンファレンスを四半期に1回開催するとともに、ワンオンワンミーティングや社長によるスモールミーティングなどを適宜、実施しています。さらに年2回、株主向け工場見学会を開催し、当社事業へのご理解を深めていただいています。

また、米国や欧州、アジアにおいて投資家訪問を年1回実施することを基本方針としています。

今後は、個人投資家との接点の機会をより増やしていくため、個人投資家向け説明会の実施も予定しています。

さらに、インターネットを通じた情報発信や統合レポートの発行などにより、情報開示の充実にも努めています。特に、当社ウェブサイトは日興アイ・アールの「ホームページ充実度ランキング」において、2017年度は全上場企業中で4位(2016年度は8位)を獲得するなど、外部機関からも高く評価されています。



株主向け工場見学会



〔福井製造所〕
納品前のコイルを
間近にしなが
ら、UACJ製
品の品質を
紹介



〔名古屋製造所〕
展示室で、自動車
模型を用いなが
らUACJ製品がど
こで活用されて
いるのかを解説

取締役



代表取締役社長兼社長執行役員
経営全般

石原 美幸

取締役会 14回中14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)



代表取締役兼専務執行役員
海外事業戦略部、広報IR部担当

中野 隆喜

取締役会 14回中14回出席

1978年 4月 新日本製鐵株式会社
(現 新日鐵住金株式会社)入社
2004年 4月 同社欧州事務所長
2009年 6月 古河スカイ株式会社 顧問
2010年 6月 同社取締役
2012年 6月 同社常務取締役
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
2015年 4月 取締役兼専務執行役員
2018年 6月 代表取締役兼専務執行役員(現任)



代表取締役兼専務執行役員
板事業本部部長委嘱

種岡 瑞穂

取締役会 11回中11回出席
(取締役就任後)

1980年 4月 住友商事株式会社入社
2010年 9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
2017年 4月 常務執行役員
2017年 6月 取締役兼常務執行役員
2018年 6月 代表取締役兼専務執行役員(現任)



取締役兼専務執行役員
R&Dセンター所長委嘱
システム部、技術部担当

渋江 和久

取締役会 14回中14回出席

1980年 4月 住友軽金属工業株式会社入社
2010年 4月 同社執行役員
2013年 10月 株式会社UACJ 常務執行役員
2014年 6月 取締役兼常務執行役員
2017年 4月 取締役兼専務執行役員(現任)



取締役兼常務執行役員
株式会社UACJ押出加工
取締役社長

田中 清

取締役会 14回中13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(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
板事業本部副本部長委嘱
営業担当

手島 雅裕

取締役会 11回中11回出席
(取締役就任後)

1982年 4月 住友軽金属工業株式会社入社
2014年 4月 株式会社UACJ 執行役員
2017年 4月 常務執行役員
2017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
株式会社UACJ製箔 取締役社長

新堀 勝康

新任(2018年6月就任)

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 株式会社UACJ 執行役員
株式会社UACJ製箔 顧問
2015年 6月 株式会社UACJ 執行役員
株式会社UACJ製箔 取締役社長
2017年 4月 株式会社UACJ 常務執行役員
株式会社UACJ製箔 取締役社長
2018年 6月 株式会社UACJ 取締役
兼常務執行役員(現任)
株式会社UACJ製箔 取締役社長(現任)



取締役兼執行役員
経営企画部、経理部担当

今泉 明人

新任(2018年6月就任)

1983年 4月 住友軽金属工業株式会社入社
2014年 4月 株式会社UACJ 執行役員
2018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 14回中14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)



取締役 (社外、非常勤)
杉山 涼子
取締役会 14回中12回出席

1996年 5月 株式会社杉山・栗原環境事務所
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
2010年 6月 レシップホールディングス株式会社
社外取締役 (現任)
2015年 6月 株式会社UACJ 取締役 (社外、非常勤)
(現任)



取締役 (社外、非常勤)
池田 隆洋
新任 (2018年6月就任)

1975年 4月 三菱化成工業株式会社入社
2006年 4月 三菱化学株式会社 執行役員
ポリマー本部副本部長
2007年 4月 同社執行役員化学本部本部長
2008年 7月 ダイアケミカル株式会社
取締役社長
2010年 6月 三菱レイヨン株式会社
常務執行役員
2013年 4月 同社取締役兼常務執行役員
2015年 3月 同社顧問
2016年 3月 同社顧問退任
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
2017年 5月 株式会社ティーアイ・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)



取締役 (社外、非常勤)
作宮 明夫
新任 (2018年6月就任)

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
アミューズメント機器事業部事業部長
オムロン一宮株式会社
(現 オムロンアミューズメント株式会社)
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 同社執行役員常務
エレクトロニック&
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 同社専務取締役
2014年 6月 同社取締役副社長
2018年 3月 旭硝子株式会社 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)

監査役



常勤監査役
長谷川 久

取締役会 14回中14回出席

1980年 4月 古河電気工業株式会社入社
2009年 6月 古河スカイ株式会社 取締役経理部長
2012年 6月 同社常務取締役
2013年 6月 同社常務執行役員
2013年 10月 株式会社UACJ 常務執行役員
2015年 6月 取締役兼常務執行役員
2018年 4月 取締役
2018年 6月 常勤監査役(現任)



常勤監査役
石原 宣宏

取締役会 14回中14回出席

1980年 4月 古河電気工業株式会社入社
2003年 10月 古河スカイ株式会社
製板事業部福井工場 総務部長
2004年 6月 原子燃料工業株式会社 総務部長
2008年 6月 同社取締役総務部長
2009年 5月 同社執行役員総務部長
2010年 6月 古河スカイ株式会社 常勤監査役
2013年 10月 株式会社UACJ 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 14回中14回出席

1970年 4月 三菱レイヨン株式会社入社
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 住友軽金属工業株式会社
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)



監査役(社外、非常勤)
入山 幸

新任(2018年6月就任)

1970年 4月 新日本製鐵株式会社
(現 新日鐵住金株式会社)入社
1977年 5月 College of Europe
(大学院大学在ベルギー)卒業
2002年 6月 同社取締役 海外事業企画部長
2006年 6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 常任顧問
2014年 6月 新日鐵住金株式会社 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 同社顧問(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)



監査役(社外、非常勤)
山崎 博行

新任(2018年6月就任)

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 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 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(現任)
2018年 6月 株式会社UACJ 監査役
(社外、非常勤)(現任)



監査役(社外、非常勤)
元山 義郎

新任(2018年6月就任)

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 1月 同社相談役
2017年 8月 株式会社竹中 取締役CTO(現任)
2018年 6月 株式会社UACJ 監査役
(社外、非常勤)(現任)

■ 執行役員

専務執行役員 **土屋 博範**
常務執行役員 **清水 洋二**
常務執行役員 **福井 裕之**
常務執行役員 **竹川 幸男**
執行役員 **山口 明則**

執行役員 **阿部 禎一**
執行役員 **川島 輝夫**
執行役員 **田口 正高**
執行役員 **松下 彰**
執行役員 **稲垣 公樹**

執行役員 **吉田 明典**
執行役員 **細見 和弘**
執行役員 **大谷 隆英**
執行役員 **桑本 由紀浩**
執行役員 **須ヶ間 聡**

執行役員 **田中 信二**
執行役員 **坂上 淳**
執行役員 **Henry Gordinier**

財務・業績報告

- 55 10年間データ
- 57 財政状況および経営成績の分析
(連結ベース)
- 61 連結貸借対照表
- 63 連結損益計算書及び連結包括利益計算書
- 64 連結キャッシュ・フロー計算書

		2008年度	2009年度	2010年度
業績・収益性の推移				
売上高	計	506,826	419,118	466,699
営業利益又は営業損失(△)	計	△ 6,860	5,780	27,933
経常利益又は経常損失(△)	計	△ 14,883	2,357	23,146
税金等調整前当期純利益又は損失(△)	計	△ 21,431	△ 9,491	18,676
親会社株主に帰属する当期純利益又は損失(△)	計	△ 29,643	△ 7,250	19,157
売上高営業利益率	計	△1.4%	1.4%	6.0%
売上高当期純利益率	計	△5.8%	△1.7%	4.1%
財務状態・効率性の推移				
総資産	計	514,974	510,073	524,527
純資産	計	75,624	88,217	105,174
自己資本	計	72,964	86,858	103,921
有利子負債残高	計	278,623	252,340	242,035
流動資産	計	175,170	180,576	205,286
固定資産	計	339,801	329,498	319,240
流動負債	計	258,666	238,684	237,988
固定負債	計	180,682	183,172	181,364
自己資本比率	計	14.2%	17.0%	19.8%
ROE(自己資本当期純利益率)	UACJ/古河スカイ	△17.7%	△1.3%	18.6%
	住友軽金属工業	△50.9%	△28.4%	23.1%
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	14,644	31,181	35,923
投資活動によるキャッシュ・フロー	計	△ 23,339	△ 10,840	△ 13,595
フリー・キャッシュ・フロー	計	△ 8,695	20,341	22,328
財務活動によるキャッシュ・フロー	計	9,399	△ 21,969	△ 5,441
1株当たり情報				
当期純利益又は当期純損失(△)(円)	UACJ/古河スカイ	△50.64	△3.39	52.70
	住友軽金属工業	△49.42	△15.95	16.64
配当金(円)	UACJ/古河スカイ	6.0	2.0	6.0
	住友軽金属工業	0.0	0.0	0.0
設備投資・研究開発				
設備投資額	計	19,235	11,255	9,092
減価償却費	計	25,128	24,501	23,445
研究開発費	計	5,008	4,602	4,886

2011年度	2012年度	2013年度	2014年度	2015年度	2016年度	2017年度
452,898	436,485	364,107	572,541	575,735	568,316	624,270
18,709	15,069	17,772	23,679	15,212	25,869	29,205
16,595	14,606	16,798	21,337	12,010	19,819	19,408
10,098	9,743	15,523	18,856	13,976	18,281	19,692
11,838	4,656	9,946	8,649	5,105	8,715	12,253
4.1%	3.5%	4.9%	4.1%	2.6%	4.6%	4.7%
2.6%	1.1%	2.7%	1.5%	0.9%	1.5%	2.0%
535,148	536,200	608,490	677,952	662,543	725,443	774,191
124,440	138,166	168,140	187,136	178,582	198,360	208,396
122,985	136,387	155,515	172,305	165,030	184,090	194,235
225,324	215,318	256,309	295,953	289,006	323,825	342,336
204,890	191,653	236,638	269,889	263,409	305,563	324,318
330,257	344,547	371,852	408,063	399,135	419,880	449,873
263,221	251,858	236,387	287,884	249,784	237,650	273,157
147,487	146,175	203,963	202,932	234,177	289,433	292,638
23.0%	25.4%	25.6%	25.4%	24.9%	25.4%	25.1%
5.1%	4.3%	8.6%	5.3%	3.0%	5.0%	6.5%
19.1%	2.7%	—	—	—	—	—
36,239	29,032	14,233	26,777	22,511	28,393	17,381
△ 38,120	△ 21,520	△ 25,452	△ 49,668	△ 34,759	△ 55,456	△ 51,853
△ 1,881	7,512	△ 11,219	△ 22,891	△ 12,248	△ 27,063	△ 34,472
△ 8,034	△ 12,887	14,067	25,694	11,176	49,478	13,543
15.59	13.85	30.36	20.21	11.94	201.63	253.96
14.95	2.59	—	—	—	—	—
6.0	6.0	9.0	6.0	6.0	60.00	60.00
1.5	3.5	—	—	—	—	—
13,351	25,554	27,104	46,539	30,489	31,556	51,195
22,821	20,121	17,165	22,636	22,893	23,508	25,686
5,111	5,031	3,688	4,619	4,630	4,412	4,409

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。当社は、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、2017年3月期の期首に当該株式併合が行われたと仮定し、1株当たり純資産および1株当たり当期純利益を算定しています。2017年3月期と2018年3月期は、株式併合後の基準で換算した1株当たり年間配当額を記載しています。

経営成績について

事業環境

2017年の事業環境は、米国や欧州において回復基調が継続した一方、中国では成長率の鈍化が定着してきました。また新興国においては、各国にばらつきがあるものの全体として回復基調にあります。国内においては、企業部門での継続的な生産増加や堅調な雇用環境にも支えられ、家計部門でも緩やかな回復基調が続いています。

しかしながら2018年3月に入り、米国政府が実施した保護貿易主義的諸施策に応じて中国政府が対抗策を打ち出すなど、先行きが不透明な状況となっています。

このような環境のもと、アルミ圧延品業界における需要は、板製品では前年度より缶材の需要が減少した一方、輸送関連分野や液晶・半導体製造装置関連ではアルミニウム出荷量が堅調に推移しています。押出製品については、自動車分野や一般機械向けなどが好調で、底堅く推移しています。

また、伸銅品業界では、主力製品である空調用銅管の主要用途である家庭用および業務用エアコンの生産が国内外ともに高水準を維持しました。

業績総括

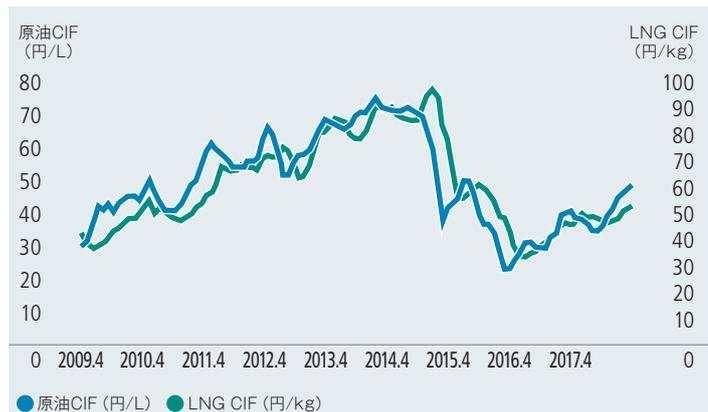
2017年度の連結売上高は、地金価格の上昇等により6,243億円(前年度比9.8%増)となりました。損益面においては、棚卸評価関係の好転等もあり、営業利益292億円(同12.9%増)となりましたが、経常利益については、米国における税制改革法の成立にともなう持分法適用関連会社の繰延税金資産の取崩し等が発生したこと、および持分法適用関連会社CUAでの事業立ち上げコストの増加等により、持分法による投資損失が発生し、194億円(同2.1%減)となりました。一方で、親会社株主に帰属する当期純利益については、米国における税制改革法の成立にともなう米国子会社での法人税額の減少により、123億円(同40.6%増)となりました。

主要業績

単位:億円

	2016年度	2017年度	2018年度(見通し)
連結売上高	5,683	6,243	6,700
連結営業利益	259	292	280
棚卸影響前連結経常利益	240	113	164
連結経常利益	198	194	200
親会社株主に帰属する当期純利益	87	123	100
Adjusted EBITDA	568	507	572

燃料単位



アルミ地金日経平均・アルミ基準地金



2018年度の見通しについて

対処すべき課題

今後の経済情勢の見通しは、シリアをはじめとした中東情勢などの地政学的リスクが引き続き継続するなか、米政権による保護貿易主義、移民政策、通貨戦略などの政策の行方に加え、中国政権による米国保護貿易主義に対する対抗措置など、一層不透明感が増すものと想定されます。

こうしたことに加えて、原料調達先の一極集中をはじめ、原料や原油価格の予想外の変動、為替の想定を超える変動、主要設備での重大な事故のほか、現時点では想定できない事象の発生により、当社グループの経営成績および財政状態が影響を受ける可能性があります。可能なかぎり影響が軽微になるよう努めていきます。

業績見通し

新中期経営計画の初年度である2018年度は、販売数量では缶材・自動車材・リチウムイオン電池用アルミニウム箔の増加

を見込んでいます。また、UATHの損益改善が見込まれますが、一方で地金価格変動にともなう棚卸評価関係の悪化や米国ローガン工場での立ち上げ費用も見込んでいます。そのほか、足元は原油価格が上昇しているため、エネルギーコストの増加も想定しています。

そうしたなか、2018年度の連結業績は、売上高6,700億円（前年度比7.3%増）、営業利益280億円（同4.1%減）、経常利益200億円（同3.1%増）、親会社株主に帰属する当期純利益100億円（同18.4%減）で見込んでいます。

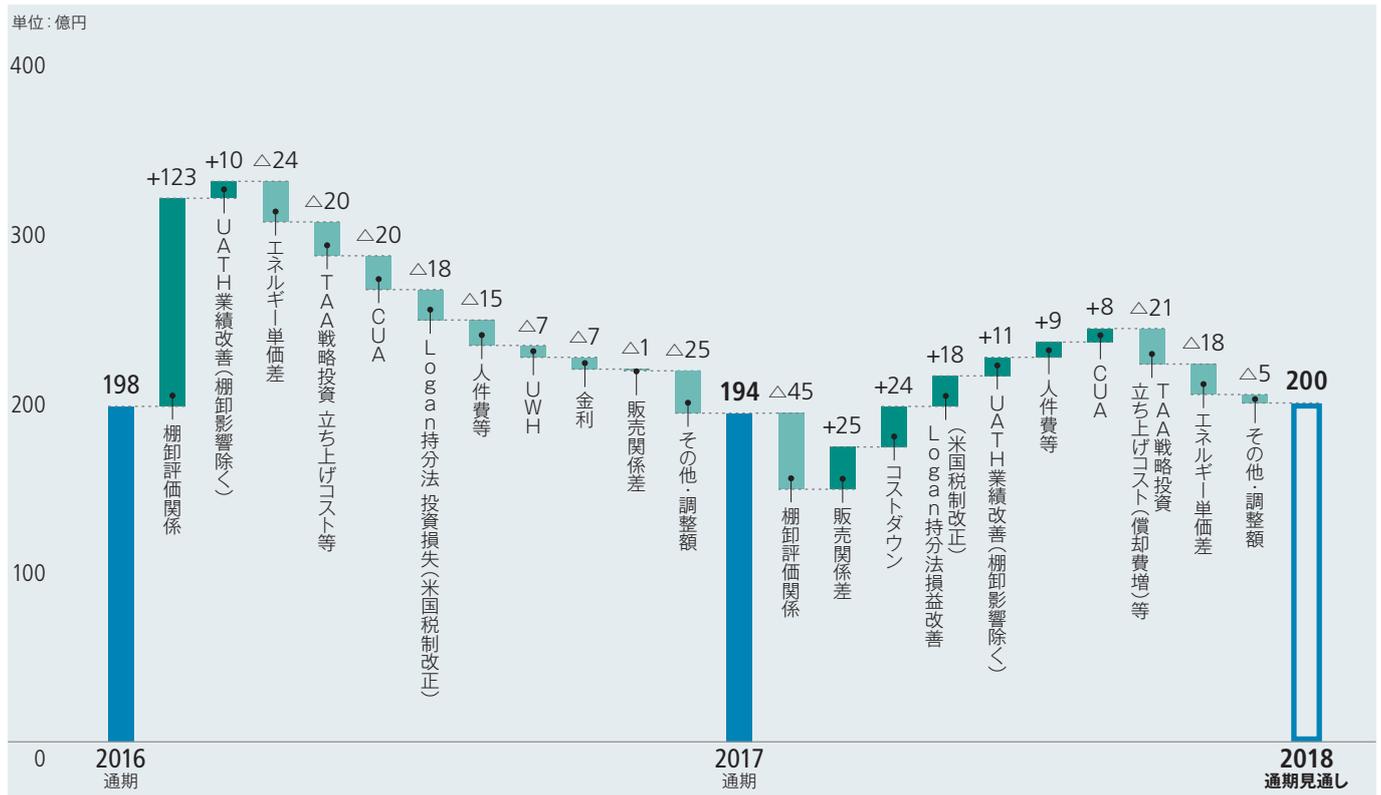
なお、実力ベースを示すAdjusted EBITDAは572億円（同12.8%増）を見込んでいます。

株式還元について

配当政策について

UACJ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。安定的かつ継続的な配当の実施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

連結経常損益分析



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きます。

2017年度は、中間・期末配当ともに1株当たり30円*としました。

2018年度からは配当政策の一部を変更します。これは配当水準のさらなる明確化を目的としており、新中期経営計画の期間中は、海外の工場の生産能力増強や、国内での企業価値向上のための投資に、キャッシュ・フローを優先して配分する計画であるためです。

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%以上を目標としますが、本計画期間中は、通期の利益に対して連結配当性向20~30%を目安とすることとします。

なお、2018年度の配当については、1株当たり年間60円を予定しています。

*単元株式数変更および株式併合(2017年10月1日に変更)後のベースで表記

なお、2017年度の研究開発費は総額で44億円となりました。

アルミ圧延品事業

主力となるアルミニウム板製品については、缶材、自動車ボディシート、自動車構造品、自動車用熱交換器、ルームエアコン、IT関連機器、リチウムイオン電池用集電体などに使われるアルミニウム材の開発に注力し、多様化・高度化するお客様のニーズにお応えしています。

また、生産性の向上や製造コスト・環境負荷の低減のため、ハード・ソフトの両面から新規製造プロセスの開発やIoT技術の導入を進めています。基盤技術については、シミュレーション技術のさらなる展開、データ活用技術、分析技術機器、評価技術の高度化などに積極的に取り組んでいます。さらに、経済産業省委託事業である「革新的新構造材料等研究開発プロジェクト」では、参加する3テーマすべてで後半5年間の継続が決まり、超々ジュラルミンを超える高強度次世代航空機材やアルミニウム新製造プロセスの開発も加速させています。

板事業と並ぶ当社グループの中核事業であるアルミニウム型材・管・棒製品に関わる研究開発では、自動車用熱交換器材料や空調用材料の開発とともに、航空機や自動車構造部材、二輪車用高性能材の開発を進めています。また、鋳鍛製品については、世界で数社しか生産できないコンプレッサホイールなど、付加価値の高いアルミニウム製部材の開発に積極的に取り組んでいます。包装用材料の開発では、2017年度は「Ai-PAC II」が日本アルミニウム協会「開発賞」を受賞しました。

なお、2017年度の研究開発費は43億円でした。

財政状態について

貸借対照表分析

2017年度末の資産合計は、棚卸資産の増加や設備投資などにより、7,742億円(前年度比6.7%増)となりました。

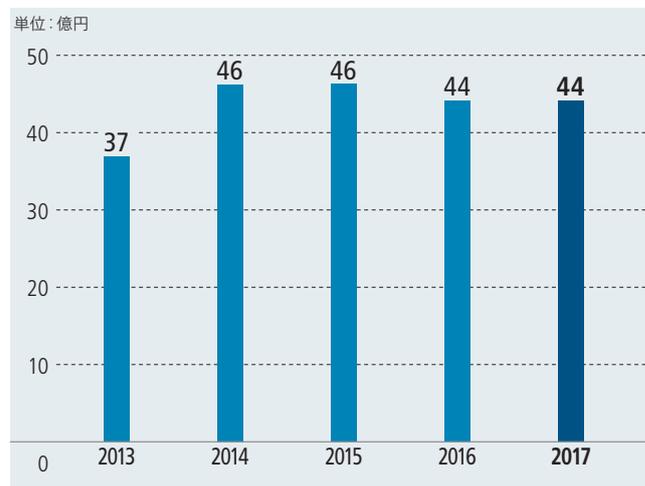
負債合計は、米国ローガン工場やUATHへの戦略投資などともなう長期借入金の増加などにより5,658億円(同7.3%増)となりました。

純資産合計は、親会社株主に帰属する当期純利益の計上による利益剰余金の増加などにより、2,084億円(同5.1%増)となりました。

研究開発

UACJでは、お客様の多様なニーズや環境・エネルギーの社会変動に対応するため、基盤技術から製品および利用技術の開発まで、一貫した研究開発を進めています。また、国内外の先端研究機関や事業部門との連携をさらに拡大し、新製品・新技術の開発体制の強化を図るとともに、研究開発力の維持・向上に向け、グローバルに対応できる人材の育成、コンプライアンスの徹底、BCPの強化にも注力しています。さらに、北米での自動車構造部品の需要増大に対し、2018年4月に設立したR&D Center (North America)が中心となりアルミニウム部品の適用拡大に取り組んでいきます。

研究開発費



伸銅品事業

伸銅品事業では、エアコン用高強度銅管の開発を進め、より一層の高性能省エネ型エアコンの開発・量産に大きく貢献しています。エアコン用や建築配管用銅管の蟻の巣腐食対策として開発したDANTの普及・拡販に貢献するとともに、さらなる耐食性向上を目指した開発も進めています。蟻の巣腐食対策材については、その技術が高く評価され、2年連続で日本銅学会論文賞を受賞しました。

なお、伸銅品事業の研究開発費は1億円となりました。

加工品・関連事業

加工品・関連事業では、高性能かつ精密なパワーコントロールユニットなどの冷却デバイスの開発を進め、2016年度から量産を開始しています。今後は、さらなる需要拡大が期待される高性能用途への拡販を図っていきます。空調熱交換器分野ではオールアルミニウム製の熱交換器の量産化を支援するとともに、さらなる拡販に向けた開発を進めています。また自動車部品分野では、昨年に引き続き全世界対応型超軽量アルミニウム製バンパーシステムのさらなる拡販を図っていきます。

なお、加工品・関連事業の研究開発費は0.2億円となりました。

設備投資

2017年度の当社グループの設備投資の総額は512億円となり、セグメントごとの設備投資額は、アルミ圧延品事業で447億円、伸銅品事業で6億円、加工品・関連事業で55億円、全社（共通）で5億円となりました。

主要な設備投資としては、アルミ圧延品事業で、タイのUATHにおける第3期の設備投資、および米国TAAのローガン工場への設備投資、国内においては必要な劣化更新投資などを行っています。

なお、上記設備投資額には、無形固定資産への投資を含んでいます。

2018年度は、戦略投資447億円、一般投資174億円の合計621億円を予定しています。

設備投資の推移



資本の財源および資金の流動性についての分析

キャッシュ・フロー分析

2017年度末における現金および現金同等物は、前年度末から203億円減少し、208億円となりました。

各キャッシュ・フローの状況とそれらの要因は、以下の通りです。

営業活動によるキャッシュ・フロー

営業活動により得られた資金は、税金等調整前当期純利益や減価償却費の計上などにより、前年度比38.8%減の174億円となりました。

投資活動によるキャッシュ・フロー

投資活動において使用した資金は、TAAやUATHに設備投資などをしたことで、前年度比6.5%減の519億円となりました。

財務活動によるキャッシュ・フロー

財務活動により調達した資金は、借入による資金調達などをしたことで、前年度比72.6%減の135億円となりました。

単位：百万円

	前連結会計年度 (2017年3月31日)	当連結会計年度 (2018年3月31日)
資産の部		
流動資産		
現金及び預金	41,242	22,005
受取手形及び売掛金	126,287	135,181
商品及び製品	29,179	39,412
仕掛品	42,969	60,439
原材料及び貯蔵品	43,764	45,261
その他	22,152	22,049
貸倒引当金	△29	△30
流動資産合計	305,563	324,318
固定資産		
有形固定資産		
建物及び構築物(純額)	61,516	68,941
機械装置及び運搬具(純額)	95,953	108,600
土地	115,034	115,730
建設仮勘定	24,616	33,848
その他(純額)	8,348	7,973
有形固定資産合計	305,467	335,092
無形固定資産		
のれん	50,677	46,435
その他	16,713	14,268
無形固定資産合計	67,390	60,703
投資その他の資産		
投資有価証券	28,269	26,577
長期貸付金	3,876	12,033
退職給付に係る資産	421	483
その他	14,560	15,056
貸倒引当金	△103	△71
投資その他の資産合計	47,023	54,078
固定資産合計	419,880	449,873
資産合計	725,443	774,191

	前連結会計年度 (2017年3月31日)	当連結会計年度 (2018年3月31日)
負債の部		
流動負債		
支払手形及び買掛金	104,431	121,335
短期借入金	50,592	61,777
1年内償還予定の社債	2,500	2,500
1年内返済予定の長期借入金	45,268	50,643
その他	34,859	36,902
流動負債合計	237,650	273,157
固定負債		
社債	2,500	—
長期借入金	222,964	227,417
リース債務	17,823	17,616
事業構造改善引当金	929	854
退職給付に係る負債	18,768	18,465
その他	26,449	28,286
固定負債合計	289,433	292,638
負債合計	527,083	565,795
純資産の部		
株主資本		
資本金	52,277	52,277
資本剰余金	80,318	80,318
利益剰余金	42,252	51,841
自己株式	△241	△295
株主資本合計	174,605	184,141
その他の包括利益累計額		
その他有価証券評価差額金	2,592	2,383
繰延ヘッジ損益	△661	△806
為替換算調整勘定	6,851	8,359
退職給付に係る調整累計額	703	158
その他の包括利益累計額合計	9,485	10,094
非支配株主持分	14,270	14,161
純資産合計	198,360	208,396
負債純資産合計	725,443	774,191

連結損益計算書

単位：百万円

	前連結会計年度 (2016年4月1日~2017年3月31日)	当連結会計年度 (2017年4月1日~2018年3月31日)
売上高	568,316	624,270
売上原価	490,460	540,150
売上総利益	77,856	84,120
販売費及び一般管理費	51,987	54,915
営業利益	25,869	29,205
営業外収益		
受取利息	573	941
受取配当金	449	431
受取賃貸料	286	331
その他	992	1,149
営業外収益合計	2,299	2,851
営業外費用		
支払利息	3,790	5,213
持分法による投資損失	1,405	5,361
資金調達費用	1,195	-
その他	1,959	2,075
営業外費用合計	8,349	12,649
経常利益	19,819	19,408
特別利益		
投資有価証券売却益	10	826
固定資産売却益	119	512
受取保険金	-	424
その他	9	0
特別利益合計	137	1,762
特別損失		
固定資産除却損	707	841
投資有価証券評価損	10	262
火災による損失	270	-
特別退職金	185	-
その他	503	375
特別損失合計	1,675	1,478
税金等調整前当期純利益	18,281	19,692
法人税、住民税及び事業税	8,505	7,138
法人税等調整額	174	△733
法人税等合計	8,679	6,405
当期純利益	9,602	13,287
非支配株主に帰属する当期純利益	887	1,034
親会社株主に帰属する当期純利益	8,715	12,253

連結包括利益計算書

単位：百万円

	前連結会計年度 (2016年4月1日~2017年3月31日)	当連結会計年度 (2017年4月1日~2018年3月31日)
当期純利益	9,602	13,287
その他の包括利益		
その他有価証券評価差額金	1,405	△211
繰延ヘッジ損益	560	△170
為替換算調整勘定	△1,460	213
退職給付に係る調整額	△679	221
持分法適用会社に対する持分相当額	△1,454	△97
その他の包括利益合計	△1,627	△44
包括利益	7,975	13,243
(内訳)		
親会社株主に係る包括利益	7,100	13,171
非支配株主に係る包括利益	874	72

単位：百万円

	前連結会計年度 (2016年4月1日~2017年3月31日)	当連結会計年度 (2017年4月1日~2018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	18,281	19,692
減価償却費	23,508	25,686
のれん償却額	3,177	3,504
持分法による投資損益(△は益)	1,405	5,361
受取利息及び受取配当金	△1,022	△1,372
支払利息	3,790	5,213
売上債権の増減額(△は増加)	△8,855	△9,423
たな卸資産の増減額(△は増加)	△5,983	△29,046
仕入債務の増減額(△は減少)	4,331	16,812
その他	△5,050	△6,396
小計	33,583	30,032
利息及び配当金の受取額	1,439	1,807
利息の支払額	△3,786	△5,197
法人税等の支払額	△2,844	△9,262
営業活動によるキャッシュ・フロー	28,393	17,381
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	△30,544	△47,289
無形固定資産の取得による支出	△1,107	△703
連結の範囲の変更を伴う子会社出資持分の取得による支出	△14,494	—
関係会社出資金の取得による支出	△5,091	—
その他	△4,221	△3,861
投資活動によるキャッシュ・フロー	△55,456	△51,853
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)	△14,153	10,600
長期借入れによる収入	97,939	60,123
長期借入金の返済による支出	△48,832	△48,598
社債の償還による支出	△2,500	△2,500
株式の発行による収入	14,553	—
配当金の支払額	△2,566	△2,895
非支配株主への配当金の支払額	△195	△256
セール・アンド・リースバックによる収入	635	376
セール・アンド・割賦バックによる収入	9,013	730
リース債務の返済による支出	△4,204	△3,624
その他	△213	△412
財務活動によるキャッシュ・フロー	49,478	13,543
現金及び現金同等物に係る換算差額	△136	598
現金及び現金同等物の増減額(△は減少)	22,278	△20,331
現金及び現金同等物の期首残高	18,814	41,125
連結の範囲の変更に伴う現金及び現金同等物の増減額(△は減少)	33	—
現金及び現金同等物の期末残高	41,125	20,794

会社概要

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・銅等の非鉄金属及び 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)	10,067名(2018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
日光製造所	栃木県日光市清滝桜ヶ丘町1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
九州支社	福岡県福岡市中央区天神1丁目1番1号 アクロス福岡
北海道支店	北海道札幌市中央区北三条西3丁目1番25号 NREG北三条ビル
R&Dセンター	愛知県名古屋市港区千年3丁目1番12号
R&D Center (North America)	200 West Madison Street Suite 2150, Chicago, IL 60606

国内グループ会社

■ 板事業

株式会社UACJカラーアルミ
株式会社UACJ深谷サービス
株式会社UACJ名古屋アルパック
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

■ 銅管事業

株式会社UACJ銅管
株式会社UACJ銅管販売
東洋フイツテング株式会社
株式会社UACJ銅管パッケージ

■ 加工品事業

株式会社UACJ金属加工
株式会社ナルコ郡山
株式会社住軽日軽エンジニアリング*

■ その他

株式会社UACJトレーディング
泉メタル株式会社
株式会社メタルカット
鎌倉産業株式会社
株式会社UACJ Marketing & Processing
株式会社ACE21
株式会社UACJ物流
株式会社UACJシステム
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)*
 Constellium-UACJ ABS LLC (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)

■ 押出事業

日鋁全綜(天津)精密鋁業有限公司 (中国)
 PT. UACJ-Indal Aluminum (インドネシア)
 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)

■ 鋳鍛事業

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

■ 銅管事業

UACJ Copper Tube (Malaysia) Sdn. Bhd. (マレーシア)

■ 加工品事業

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 Automotive Whitehall Industries, Inc. (米国)
 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)
 UACJ MH (Thailand) Co., Ltd. (タイ)
 優艾希杰(上海)鋁材有限公司 (中国)
 UACJ ELVAL Consulting S.A. (ギリシャ)
 UACJ ELVAL HEAT EXCHANGER MATERIALS GmbH (ドイツ)
 UACJ Trading (Thailand) 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

発行可能株式総数 170,000,000株
※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。

発行済株式の総数 48,328,193株
 (自己株式86,440株を含む)
※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。

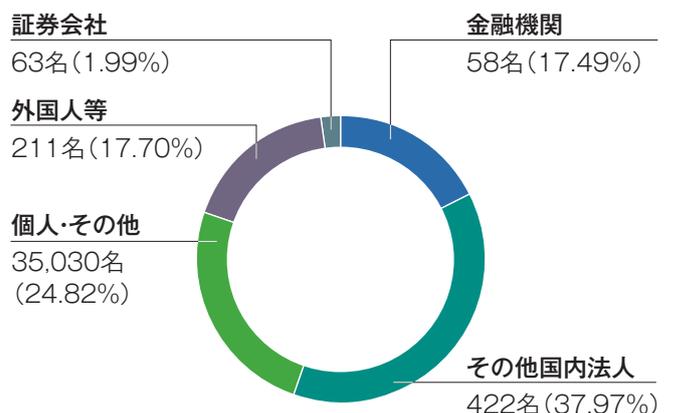
株主数 35,784名

大株主

株主名	持株数(百株)	持株比率(%)
古河電気工業(株)	120,365	24.95
GOLDMAN SACHS INTERNATIONAL	42,511	8.81
新日鐵住金(株)	37,446	7.76
日本マスタートラスト信託銀行(株)(信託口)	11,135	2.30
日本トラスティ・サービス信託銀行(株)(信託口)	10,617	2.20
住友商事(株)	7,500	1.55
(株)みずほ銀行	7,331	1.51
(株)三井住友銀行	7,330	1.51
UACJグループ従業員持株会	7,310	1.51
日本トラスティ・サービス信託銀行(株)(信託口9)	6,552	1.35

注1: 持株数は百株未満を切り捨てて表示しております。
 注2: 持株比率は自己株式(86,440株)を控除して計算し、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)



注: 株式数比率は、小数点第3位以下を切り捨てて表示しています。

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 | アルミニウム板の製造プロセスは？

A まず、アルミニウムの地金(じがね)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)をつくります。たとえば福井製造所のスラブは、最大で幅2.3メートル、長さ10メートル、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い、スラブは最高600℃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)、用途に応じて強度が調整されます。最終的に、缶などの製品に応じて仕上げ処理(表面処理・塗装など)がなされ、お客様に納品されます。

アルミニウムの加工プロセス



溶解



鋳造



熱間粗圧延



仕上、検査・梱包



冷間圧延



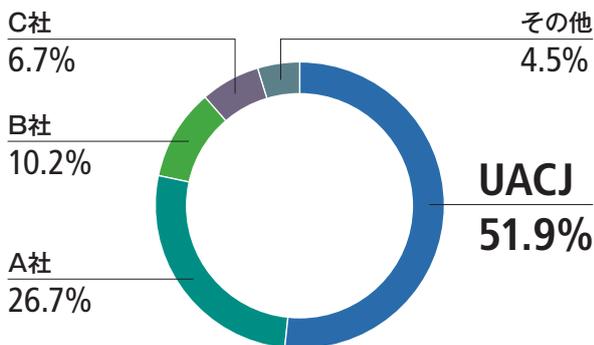
熱間仕上圧延



Q 国内外のアルミニウム業界におけるUACJのポジションは？

A 2017年度の全世界への販売量は104.9万トンに達しており、国内ではNo.1のポジションを維持しています。また、世界ではNovelis社、Arconic社など、海外のアルミニウムメジャー企業に続く規模を誇っています。

アルミニウム圧延品国内生産量比率



出典:カロス出版『アルトピア』2018年9月号

Q 海外市場向けの売上高比率、販売数量は？

A 前中期経営計画「Global Step I」において、グローバル供給体制の強化を目標に掲げてきました。施策を着実に進めたことで、海外売上比率は、2014年度の36.7%から2017年度は41.2%となり、海外市場向け販売数量は年々増加しています。

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、これまでも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

Q 有利子負債が多いようですが、財務の健全性はいかがですか？

A 当社グループでは、中期経営計画の成長戦略に基づき、今後の成長を見据えた先行投資を積極的に行っています。このため、現在は借入が増加している状況ですが、今後は投資回収期に入っていきものとみています。今後も財務の健全性と投資のバランスを重視しながらグループ経営を進めていきます。

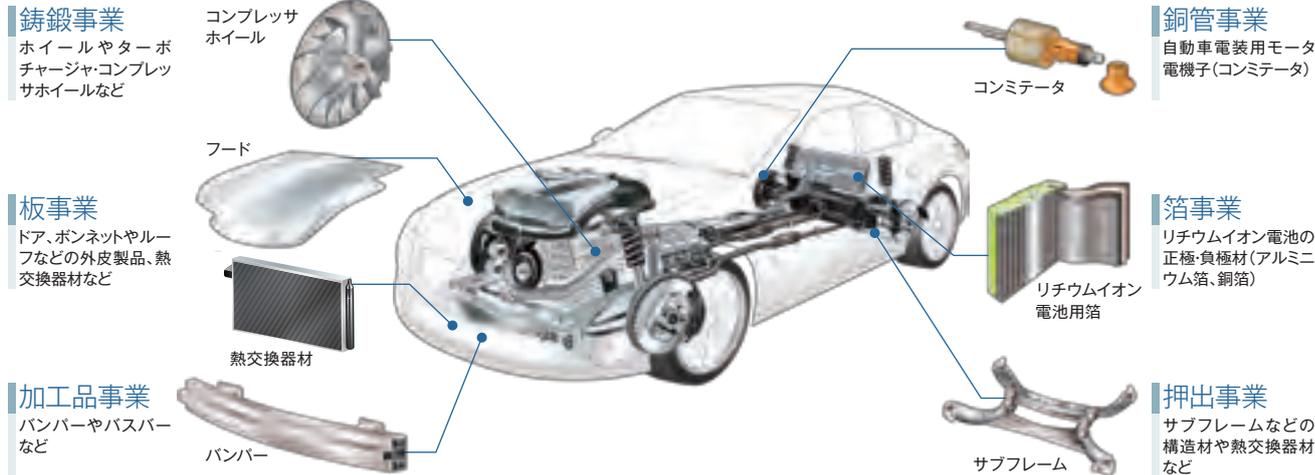
Q 地金価格の変動は業績に影響がありますか？

A 当社グループの主要原料であるアルミニウムや銅の地金価格は相場によって変動します。製品の販売価格は基本的に「地金価格+加工賃(ロールマージン)」となるため、地金価格と連動して変動しますが、当社グループでは、お客様とあらかじめ決めたルールに従い、相場が変動した場合でも価格に概ね転嫁させていただいています。このため、業績面では大きな影響を受けません。

※地金価格の推移は、P.57のグラフをご参照ください。

Q 利益面の説明にある「棚卸評価関係」とは何ですか？

A 当社グループの売値のベースとなる地金価格と、実際の地金購入額との違い、および当社の購入した価格と、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。地金が高い時に購入し、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ます。逆に、地金が安い時に購入し、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。



Cover Story

グローバル供給体制の強化を進めてきたUACJは、新中期経営計画期間からその供給能力を収益貢献させていくフェーズに入ります。主要拠点の一つ、タイのラヨン製造所では高まる需要に応えるため能力増強を進めており、それらの製品はタイで、アジアで、すでに活躍しています。さらに多くのUACJのアルミニウムがタイの街中を走る日も、そう遠くないはず。ぜひご期待ください。



株式会社UACJ

広報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)6202-2654 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。