

UACJ



UACJ Report
2017
統合レポート

積み重ねた強み

国内2大企業の資本を融合させ、 世界で戦えるアルミニウムグループとして躍進

古河スカイから引き継いだ強み *since 1910*

国際宇宙ステーションやMRJに
当社製品が採用



国内唯一のLNG船向けアルミニウム厚板を製造可能な全長400mに及ぶ大型圧延機

世界最大級



1万5,000トンの大型鍛造プレス機

国内最大級



航空機業界の世界品質規格AS9100

国内初

住友軽金属工業から引き継いだ強み *since 1897*



幅2m、外径2m超のコイルが生産可能な圧延機

高速・高精度



高速で処理する塗装一貫ライン

業界初

contents

UACJグループを知る

- 01 積み重ねた強み
- 03 多彩な事業
- 05 生み出す価値
- 07 財務・非財務ハイライト

UACJの戦略

- 10 トップメッセージ
- 17 中期経営計画の進捗状況
- 19 役員対談

特集

23 グループ価値を活かした自動車材事業

企業価値の源泉

- 29 セグメント別報告
- 31 事業別報告
- 33 エリア別報告(アメリカ)
- 35 エリア別報告(タイ・その他)
- 37 エリア別報告(日本)
- 39 UACJを支える資産
- 40 ものづくり力
- 41 人材活用と教育
- 42 環境対応
- 43 ガバナンス鼎談
- 47 コーポレート・ガバナンス
- 51 役員一覧

統合(2013年10月)によって生み出されたUACJの強み

since 2013



100万トン超の
生産能力

世界40カ所以上
に展開する
供給ネットワーク



東南アジアで
初の大規模工
場が本格稼働



幅広い市場で活躍する
多彩な製品



多様性に富んだ人的リソース

従業員数

9,000名超



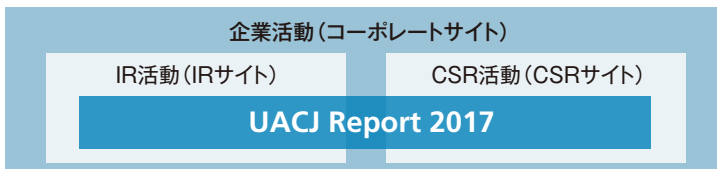
業界トップクラスの
300名超

の研究員

財務・業績

- 54 財務・業績報告
 - 55 10年間財務データ
 - 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
-
- 65 会社情報／株式情報
 - 67 FAQ(よくあるご質問)

UACJ Report 2017の位置づけ



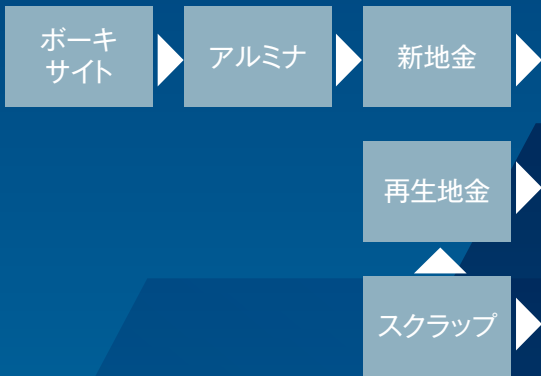
「UACJ Report 2017」では、業績および営業概況、今後の戦略などの財務情報に加え、CSR活動などの非財務情報を総合的に報告した「統合レポート」として編集しています。編集にあたっては、国際統合報告評議会(IIRC)が2013年12月に発表した「国際統合報告フレームワークver 1.0」などを参考にしました。また、ウェブサイトでは、IRサイト、CSRサイトにリンクさせ、詳細な情報を入手できるようにしています。

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注意ください。

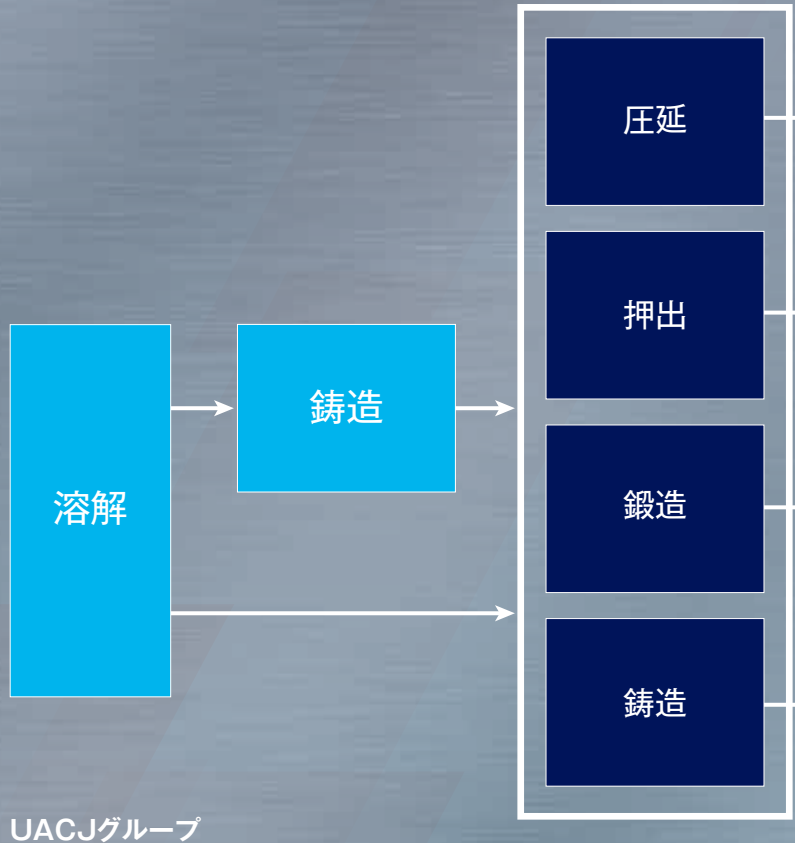
さまざまな加工技術で、市場ニーズに応える製品を提供

UACJグループは、世界でも数少ない“アルミニウム総合メーカー”として、板製品や押出品、箔製品、鋳物・鍛造製品、さらにはそれらの加工製品など、アルミニウムをさまざまなカタチにして供給しています。また銅の加工も行っており、その供給先は多岐にわたっています。非鉄金属の圧延・加工に特化することで、安定した事業を展開。長年培ってきた多彩な加工技術を活かして、新たに生まれるニーズにも応えながら、多様な業界のお客様に製品を供給しています。



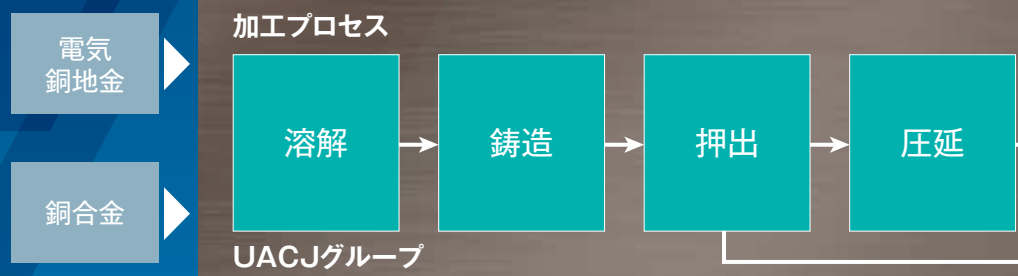
アルミ圧延品事業

加工プロセス



伸銅品事業

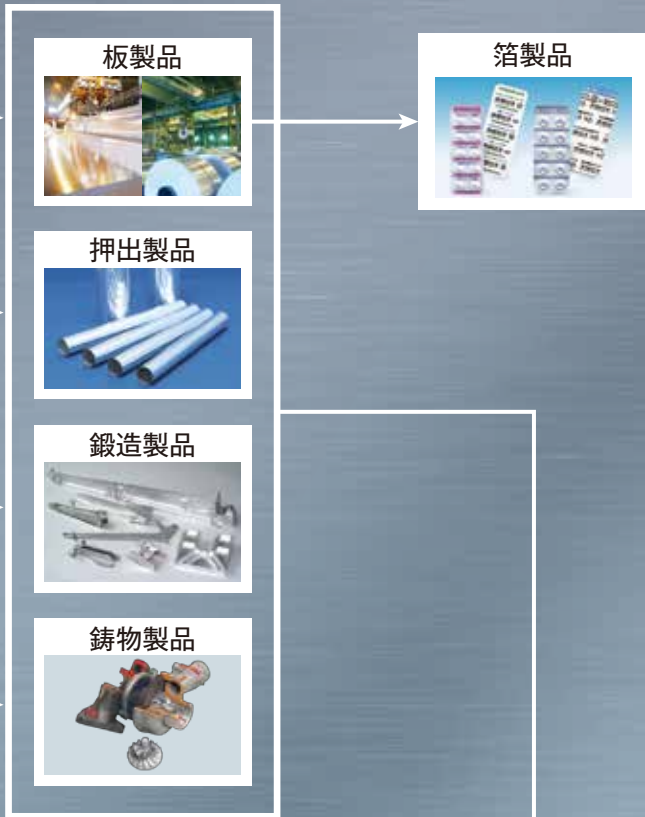
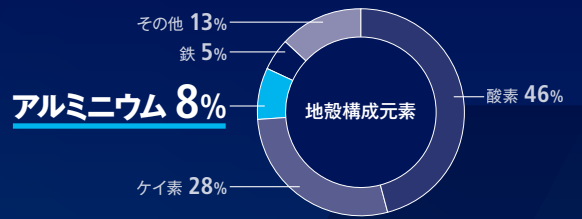
加工プロセス



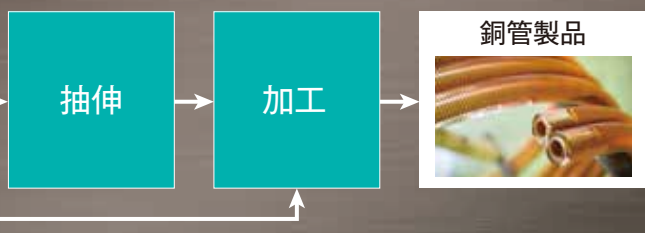
What's aluminum?

アルミニウムは、枯渇の心配のない金属

地殻を構成する元素の中で、アルミニウムは3番目に多い元素です。金属としては最も多く、枯渇の心配がない金属といえます。



加工品・関連事業



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



アルミニウムのチカラを 最大限に活かして広く社会に貢献

アルミニウムは、優れた素材特性を多く持つことが評価され、私たちの身の回りから、最先端の産業分野まで、社会のあらゆるところで活躍しています。広く社会に貢献することを経営理念に掲げるUACJのアルミニウム製品も幅広い分野で使われており、地球温暖化や高齢化社会などさまざまな社会課題の解決にも役立っています。

強い
軽い

自動車・航空機の 軽量化に貢献

輸送機器の軽量化は燃費効率を向上させ、CO₂排出量を削減します。UACJはアルミニウムが持つ「軽いのに強い」という特性を活かし、輸送機器の根幹を成す構造材料などのさまざまな部材を供給しています。

経営理念

UACJグループは、
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、
堅実・健全な事業発展を通じて
広く社会に貢献します。

強い

軽い

磁気を帯びない

耐食性がよい

アルミニウム の特性

美しい

再生しやすい

低温に強い

毒性がない



▶▶▶▶ U A C J



磁気を
帯びない

HDDの磁気ディスクの 基板に採用

高度な情報化社会である現代ではIT機器に大容量のHDDが必要です。UACJは、磁気を帯びないアルミニウムの特性を活かして、大容量の磁気ディスクの基板となるブランク材を製造しています。

再生 しやすい

アルミ缶の普及で リサイクルに貢献

循環型社会の実現には資源のリサイクルが有効で、地金に再生しやすいアルミニウムはその実現に寄与しています。UACJは飲料容器材をアルミニウムにし、普及させることで、社会に貢献しています。

低温に 強い

低温に強い LNGタンク材を供給

燃焼時のCO₂発生量が少ない天然ガスは、極低温で液化天然ガス(LNG)とし、輸送されます。UACJは、この環境に耐えるアルミニウムを使い、LNG船用の巨大厚板を国内で唯一供給しています。



が 生 み 出 す 価 値



耐食性 美しい

安全で意匠性の高い 建築物を実現

アルミニウムには優れた耐食性があり、表面処理によって強度を高めたり、彩色することが可能です。UACJの製品は高い加工技術をもとに、デザイン性のある建築物にも採用され、美しい景観を創出しています。

毒性が ない

医薬品包装用箔で 高い安全性を提供

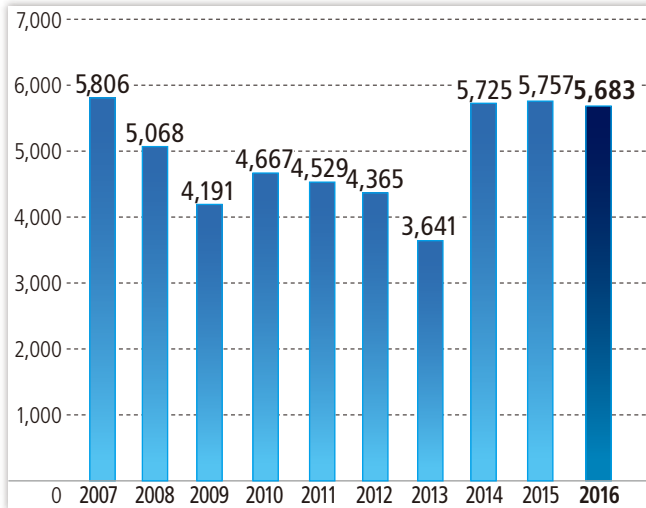
高齢化社会の進展にともない、医療分野は発展を続けています。アルミニウムは無害・無臭で、万一、溶出しても人体を害することがなく、UACJの製品は医薬品包装用箔にも安心して使われています。

財務

収益性

連結売上高

単位：億円（四捨五入）

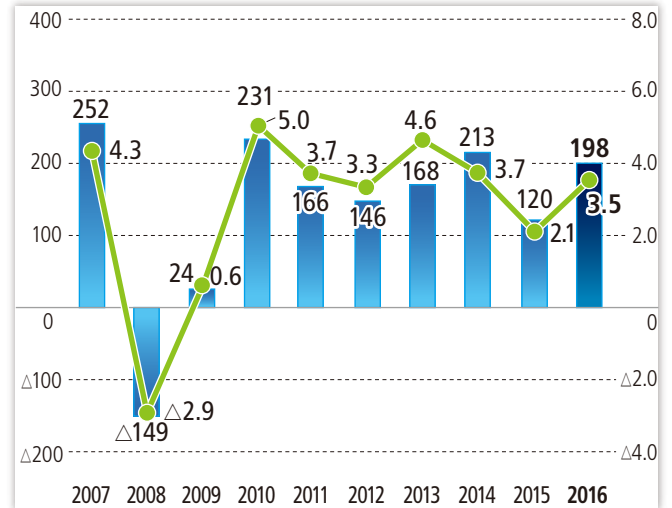


当社製品の販売価格は「地金価格+加工賃」に相当するため、売上高は地金市況の影響を受けます。2016年度は、販売数量が前年度を上回ったものの、地金価格の下落や為替換算の影響を受けてほぼ前年度並みとなりました。

連結経常利益／売上高経常利益率

単位：億円（四捨五入）

単位：%

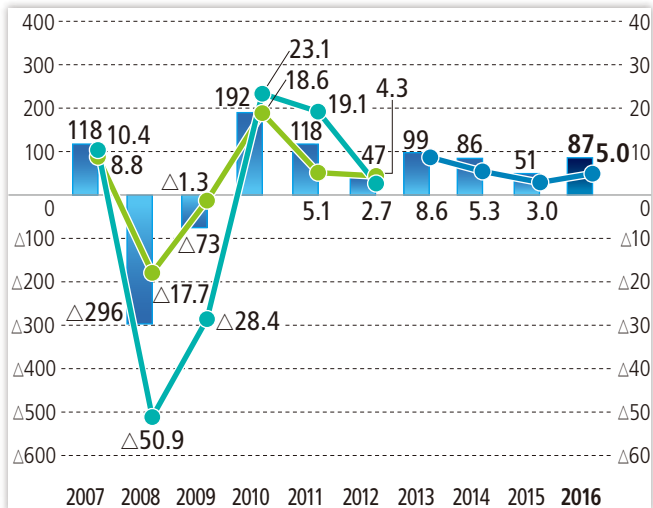


2016年度は、地金価格の下落にともなう棚卸評価関係の悪化による影響が前年度より縮小したことやコストダウン効果などにより、増益となりました。

親会社株主に帰属する当期純利益／ROE

単位：億円（四捨五入）

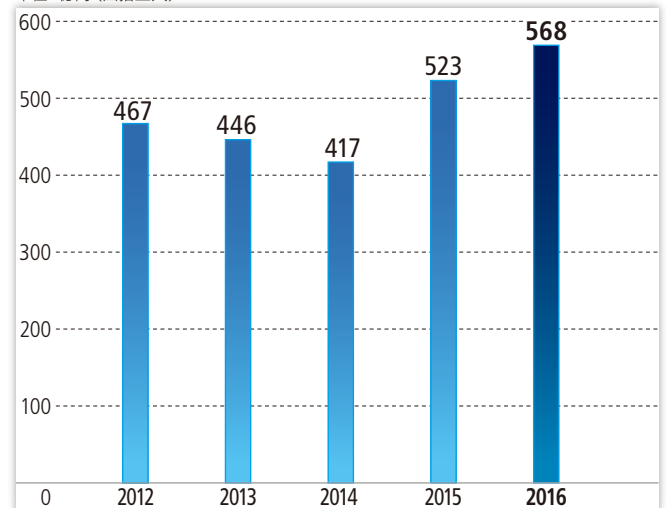
単位：%



2016年度は、前年度に計上していたLogan Aluminum Inc.における受取保険金がなくなったものの、それを上回る経常利益の増益があったため、親会社株主に帰属する当期純利益も前年度を上回り、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。2016年度は、増益に大きく寄与した棚卸評価関係の改善を除いても増加し、3期連続の増益となりました。

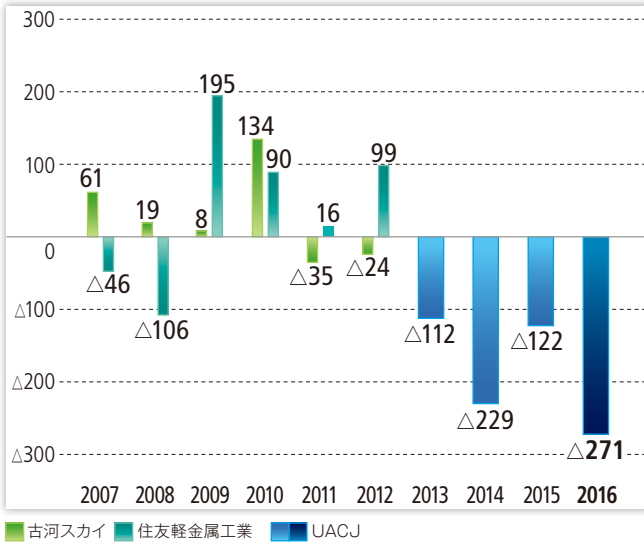
Adjusted EBITDA=営業利益+減価償却費+のれん償却費-棚卸評価関係

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。2016年度は、2017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）



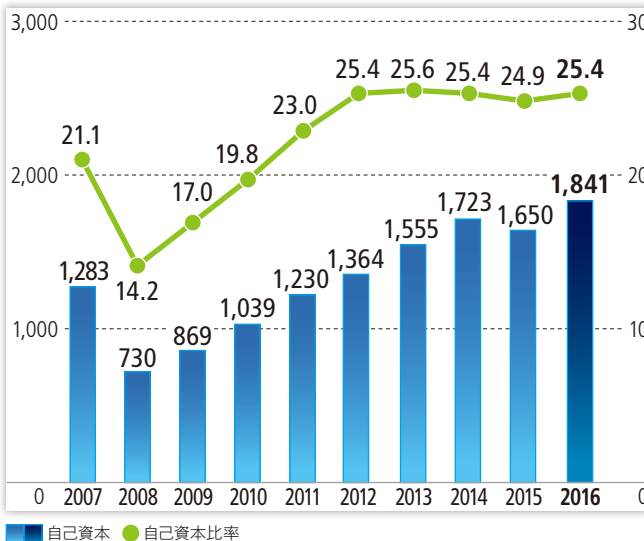
世界規模での成長に向けた投資を加速しているため、フリー・キャッシュ・フローは2013年度からマイナスとなっています。今後も戦略的な投資と財務の健全性とのバランスを図りながら経営を推進していきます。

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：%

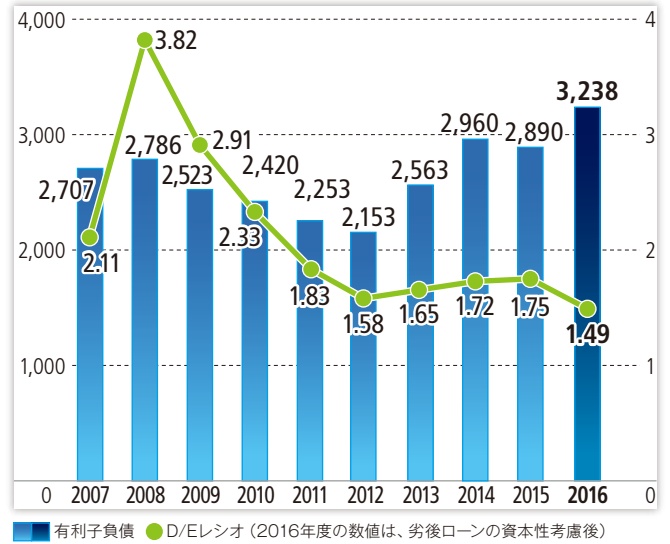


2017年3月に実施した146億円の公募増資により、2016年度の自己資本は増加しました。これにともない、自己資本比率も改善しました。

有利子負債／D/Eレシオ

単位：億円（四捨五入）

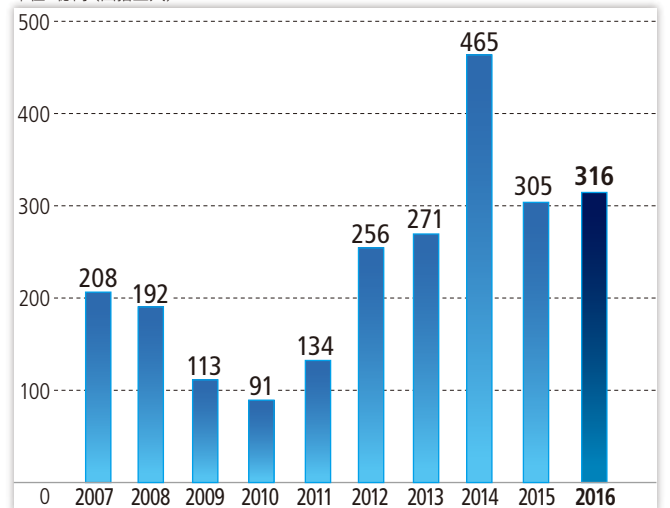
単位：倍



積極的な成長投資をしているため有利子負債は増加していますが、公募増資および格付上50%の資本性が認定される劣後ローンなど、財務基盤強化施策を2017年3月に実施したことにより、2016年度のD/Eレシオは1.49倍と改善しました。

設備投資

単位：億円（四捨五入）

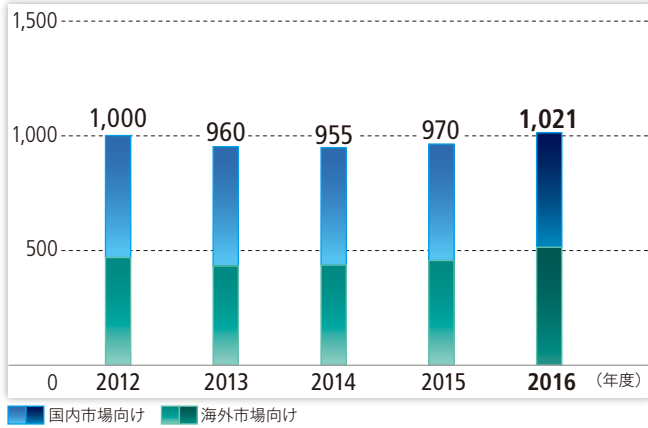


2014年度の設備投資は、UACJ(Thailand)Co., Ltd. ラヨン製造所の建設にともない大きく増加しました。2016年度は主に米国のローガン工場における鋳造設備への投資を実施しました。

財務

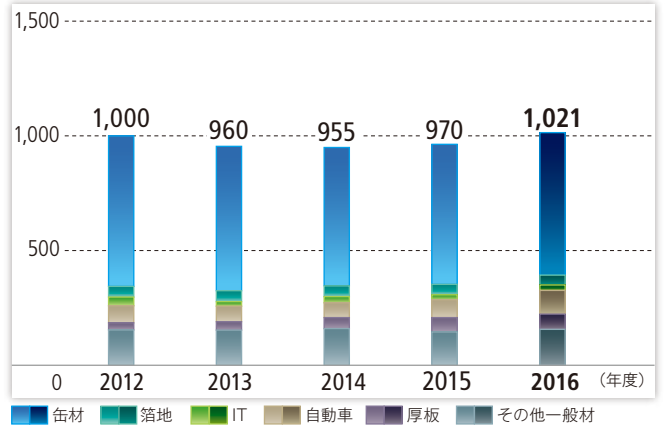
アルミニウム板 売上数量

単位：千t



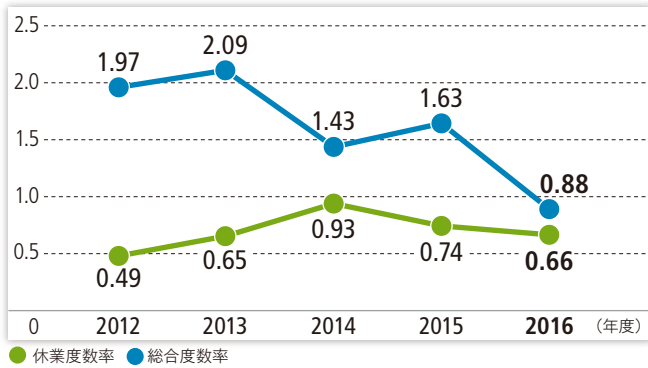
アルミニウム板 品種別売上高数量

単位：千t



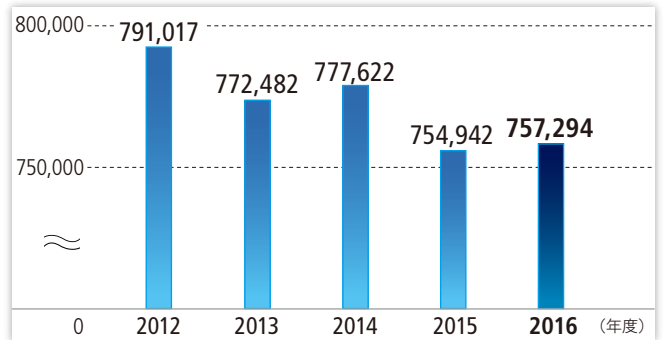
非財務

労働災害の発生状況



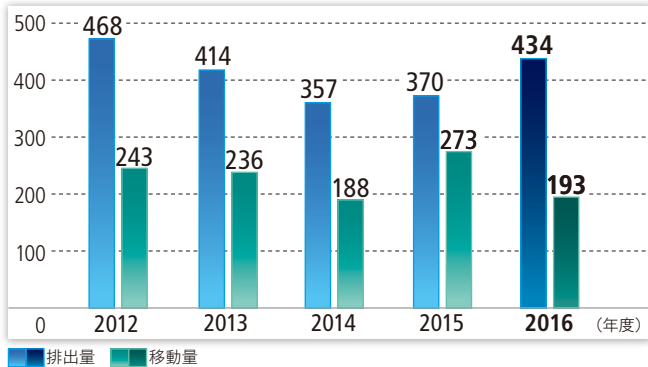
CO2排出量推移*

単位：t-CO₂/年



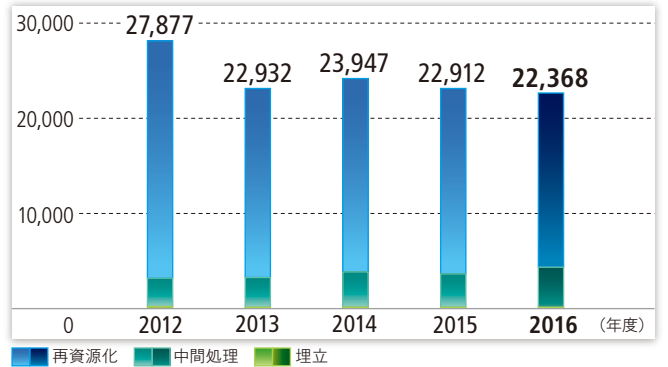
PRTR物質の排出量、移動量の推移*

(製品中の含有元素であるマンガ、クロム、ニッケル、鉛を含む) 単位：t/年



産業廃棄物量の推移*

単位：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。2016年度は、2017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

**環境変化を新たな成長機会と捉え
世界的な競争力を一層強化していきます。**



代表取締役社長
岡田 満

トップメッセージ

環境変化を新たな成長機会と捉え
世界的な競争力を一層強化していきます。

環境変化こそが新たな成長へのチャンス

「めまぐるしい環境変化だった」——「世界的な競争力を持つアルミニウムメジャーグループ」を目指し、UACJが新たな挑戦を開始して4年近くが経過しました。この4年間に振り返るとそのように感じます。世界のアルミニウム業界を取り巻く環境は、アジア・新興国市場の成長や、自動車用アルミニウム材の需要拡大に拍車がかかるなど、当初の想定以上に大きく変化しました。当社では、こうした環境変化こそが新たな成長への最大のチャンスと捉え、グローバルカンパニーとして世界で戦うための基盤強化に取り組んできました。

2016年度は、前年度に引き続き、タイ、北米を中心としたグローバル供給体制の強化に注力しました。タイのUACJ (Thailand) Co., Ltd. (以下、UATH) は、年間18万トンの生産能力を持ち、お客様は東南アジアだけでなく中近東から豪州まで、すでに50社以上に拡大しています。当社が実施した市場調査によると、アジア(日本・中国を除く)・豪州・中近東・インド・アフリカ地域の缶材需要は、2014年の88万トンから2020年には125万トンに増加するとみえています。

このように十分な需要が見込めることから、2016年11月にUATHの生産能力を年間32万トンに引き上げる第3期投資を決定しました。これによりUATHラヨン製造所は、名古屋・福井製造所と並ぶ生産能力と高品質、コスト競争力を備えたアジア屈指の工場となります。また、グローバルな供給体制を求める製缶メーカーなどに対して、日本・北米・タイの3極で部材を供給できる「グローバルサプライヤー」として、さらに強いプレゼンスを構築できたと考えています。

一方、北米市場では、急速に成長しつつある自動車用パネル

変化を求め 成長の源泉に

中期経営計画の位置づけ

2015~2017年度

基盤強化

「Global Step I」
中期経営計画

2018~2020年度

成長加速

「Global Step II」
次期中期経営計画

2021年度~

飛躍

「Global Step III」
将来ビジョン

中期経営計画「Global Step I」の重点方針

- 1 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
- 2 各事業の最適生産体制の構築および技術融合の推進
- 3 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

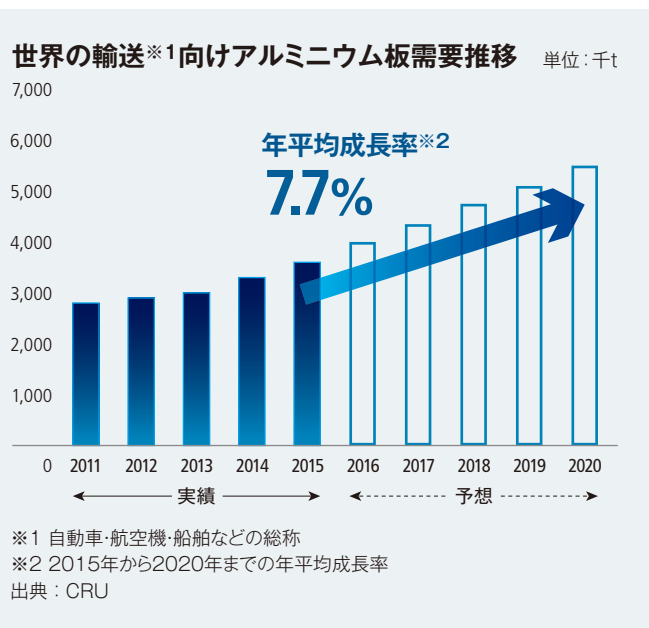
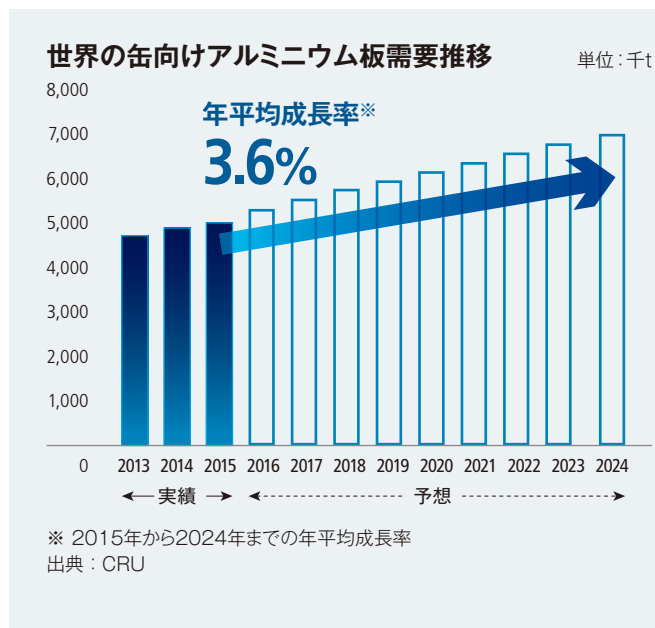
材の事業に参入すべく、2014年、欧州Constellium N.V.社との合弁会社Constellium-UACJ ABS LLC(以下、CUA)を設立しました。世界一の生産効率を誇るTri-Arrows Aluminum Inc.(以下、TAA)のローガン工場において自動車用アルミニウム母材の生産を開始し、2016年6月以降、CUAでは自動車メーカー向けにサンプル出荷・販売を進めています。

さらに自動車の軽量化要求の高まりによって、アルミニウムは自動車用パネル材以外にもシャーシなどの構造材としても採用が広がりつつあります。そのため当社は2016年4月、北米において構造材・部材のトップブランドを持つ、UACJ Automotive Whitehall Industries, Inc.(以下、UWH)を子会社化しました。UWHに対しては、約30億円の設備投資が決定しており、最新鋭の機械設備の導入によって生産効率と品質の向上、収益拡大を図ります。今後もUACJグループは、パネル材・構造材の両方に対応できるサプライヤーとして、北米市場でのさらなるプレゼンス拡大を目指します。

このように北米市場では自動車用パネル材・構造材の需要



が増大する一方、サプライヤーの自動車材へのシフトにともなう缶材の供給不足が懸念されています。そこで当社ではTAAでの生産能力の増強やスラブの内製化にともなうコストダウンに注力しています。2015年10月に2億4,000万ドルの設備投資を決定済みですが、さらに2016年11月にも1億7,500万ドルの設備投資を決定しました。これらの投資によって、TAA



トップメッセージ

環境変化を新たな成長機会と捉え
世界的な競争力を一層強化していきます。

における当社グループの生産能力を現在の年間32万トンから2019年までに40万トンに引き上げ、缶材の供給能力を落とすことなく自動車向けの母材供給量を拡大するための生産基盤を確立していきます。

一方、国内における「最適な生産体制の構築」は、概ね予定通りに進捗し、2016年度内にほぼ完了しました。研究開発体制についても、研究リソースを名古屋に一元化し、新製品開発と次世代基礎技術の強化を推進してきました。その結果、新たな接合技術を駆使した自動車ボディ部品の開発や、大型国家プロジェクトに参画して航空機用高強度高靱性アルミニウム合金を開発するなど、付加価値のある新製品・新技術を着実に創出しています。

このように2016年度は、グローバルカンパニーとしてさらなる成長を果たしていくために、国内外で積極的な戦略投資を実施しました。その結果、2016年度の販売数量は前年度を上回り、UACJとして統合後初めて100万トンを超えました。売上高は円高による為替換算の減少や地金価格の下落による影響

を受け、前年度比74億円減の5,683億円となりました。損益面では、棚卸評価関係の改善やエネルギー単価の下落、統合効果によるコストダウン、UATHの業績改善などにより、営業利益は前年度比107億円増の259億円、経常利益は同78億円増の198億円となりました。また、親会社株主に帰属する当期純利益は、同36億円増の87億円となりました。

アルミニウムの新たな可能性を追求し より広く社会・環境に貢献していく

アルミニウムは、現代社会で広く活用されている金属ですが、実は、人類が利用し始めてからまだ200年程度しか経っていない比較的新しい素材でもあります。それだけに、今後も斬新な発想や技術革新によって、まだまだ新たな用途を開拓できる余地があります。

UACJグループは、この素材のポテンシャルを最大限に引き出し、さまざまな社会課題の解決に貢献していくことこそが、アルミニウムメーカーの究極のミッションと考え、多角的な技術



“アルミニウムで 社会課題解決を”

開発・用途開発を進めています。たとえば、自動車用パネル材の開発においても、単に“鉄からアルミニウムに置き換えて軽量化する”だけにとどまらず、“新たな接合技術によって組立工程の生産性向上も可能にする”といった新たな付加価値の創出を目指して、自動車メーカーと連携しながら技術開発に注力してきました。これからもアルミニウムという素材の可能性を追求することによって、自動車や航空・宇宙分野をはじめ、機械、エレクトロニクス、環境、エネルギーなど幅広い領域で革新的な新技術・新製品を創出できるものと確信しています。

また、アルミニウムそのものの製造プロセスの革新にも継続的に取り組んでいます。鋳造—熱間圧延—冷間圧延—仕上げといった各工程を一つひとつ見直しながら、地道な改善を加えていくのはもとより、工程の簡略化によるコストダウンや、エネルギー消費量の低減についても研究を進めています。

さらに、環境負荷低減に向けて欠かせないテーマが、アルミニウムのリサイクル促進です。この取り組みで最先端を行く米国のTAAでは、原材料の約80%をリサイクルによってまかなっており、資源節約に貢献すると同時に、原料コスト、エネルギーコストの削減も実現しています。今後は、このTAAのリサイクル技術やリサイクルチェーンのノウハウを他の工場にも導入し、UACJグループ全体でリサイクルを強力に推進していく計画です。

真のグローバルカンパニーとして ビジョンの共有化と人材育成強化を推進

UACJグループの事業フィールドは、統合前に比べて飛躍的に拡大しました。前述のタイや北米におけるビジネス展開も、統合によって世界のアルミニウムメジャーに伍して戦えるだけの企業体力を得たからこそ実現した戦略です。それだけに統合後のUACJでは、多くの社員がこれまで経験したことのないグローバル規模の新しいビジネスに挑戦していくことになりました。また、近年の積極的な戦略投資の結果、北米・アジアを中心に多くの人材が新たに当社グループに加わりました。このように事業のグローバル化が急速に進展するなかで、グループ各社を適切にマネジメントし、多様な価値観を持つ人材の能力を引き出していくのは容易ではありません。

そこで当社では、統合以降、UACJグループとしての「明確なビジョン」を打ち出すとともに、その考え方をグループ全員で「共有化」することによって、国籍や出身母体などの違いを超えた、人と人、組織と組織との効果的な「連携」を可能にし、一人ひとりが持てる力をフルに発揮できる環境整備に努めてきました。企業規模や事業エリアが拡大するほど加速度的に難易度が上がる困難な課題ではありますが、UACJグループ



トップメッセージ

環境変化を新たな成長機会と捉え
世界的な競争力を一層強化していきます。

が真のグローバルカンパニーへと飛躍するためには避けて通れない最重要施策として全力を注いできました。

統合から約4年、もちろんまだ十分とはいえませんが、国内外のグループ各社でビジョンの「共有化」が着実に進み、組織・社員による「連携」が効果を上げつつあると実感しています。たとえば、ラインが稼働して間もないタイのUATHでは、最近ではほぼ現地スタッフだけでオペレーションできる状況となり、現地スタッフ主体の改善提案なども活発になっており、目標としていた月産1万トンを達成しました。第3期投資が立ち上がる2019年には、より一層高効率でスムーズな操業が実現しているはずです。

一方、これまで古河スカイ、住友軽金属工業で活躍してきた人たちも、経営統合にともなう大幅な組織改編や、その後の成長地域・成長分野への事業シフトといった大きな変化のなか



で、それぞれが新しい経験を積み、自ら意識改革を果たしていくことによって、着実に実力を伸ばしてきたと確信しています。人間は同じ仕事をずっと続けるよりも、新しい仕事にチャレンジしたり、新しい人や組織と連携したりといった「変化」があつてこそ、大きく成長できるものです。当社では、これからもこういった「変化」を意識的につくり出し、一人ひとりの人材が持続的にスキルアップしていける環境を実現していきます。

そんな取り組みの一つがグローバルな人材交流の強化です。すでに、当社の各製造拠点や技術開発研究所と米国TAAの間では、エンジニア同士の意見交換などが活発に進められていますが、今後はCUAやUWHなども含めた人材交流を活性化させていきます。当社では、こうしたグローバルな人材交

共有化と連携で 真の統合を

UACJグループの将来ビジョン

スローガン

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企業になる

目指すべき姿

- すべてのステークホルダーに信頼され、共存、発展できる企業
- 世界のすべての地域の顧客から、存在価値を認められる企業
- 各地域の特性に合った製品を的確に開発、供給し、それぞれの地域に根差す真のグローバル企業

流や人材登用を実現してこそ、これまでの積極的な海外投資が本来の価値を発揮すると考えています。これを円滑に推進するために、現在、海外グループ各社にどのような技術や技能、ビジネスキャリアを持った人材がいるかなどを登録した「人材バンク」の構築に取り組んでいます。

さらに、真のグローバルカンパニーを目指すうえで、欠かせない課題の一つに「働き方改革」の推進があります。日本企業と海外の企業では職務分掌などが異なるケースがあるので単純に比較はできませんが、日本におけるホワイトカラーの生産性にまだ改善の余地があるのは確かです。今後、海外グループ会社との比較なども含めて具体的な課題を検討するとともに、IoTやAIといった先端ITの活用も視野に入れながら、勤務時間の短縮と生産性向上を追求していきます。

一方、グローバル企業グループとしてのコーポレート・ガバナンスの強化も重要な経営テーマです。当社では、これまでも取締役会の経営監視機能強化やCSR委員会の開催、コンプライアンスやリスク管理の徹底などに注力してきました。今後も社外取締役・監査役とのフリーディスカッションの機会を増やすなど、当社の経営に対して多様な観点から一層活発に議論していただくための環境づくりを進め、さらなるガバナンスの実効性向上を追求します。

これまでの投資成果を確実に取り込みながら 新たな成長戦略を積極的に推進していく

中期経営計画の最終年度を迎え、現在、当社では2018年度から2020年度までの次期中期経営計画「Global Step II」の検討を進めています。次期計画においても引き続き積極的な成長施策を実施する予定ですが、同時にこれまでの投資成果を確実に取り込んでいってこそ新たな成長段階へと進めるものと考え、北米の自動車関連事業やUATHの収益力強化などに全力を注いでまいります。また、国内においても「最適な生産体制の

積み重ねを糧に 次の成長段階へ

構築」がほぼ完了したことから、今後需要拡大が見込まれる自動車用パネル材事業の基盤強化やUWHモデルの国内展開など、新たな成長戦略を積極的に推進していきます。

さらに、事業統合によるシナジーをより高いレベルで追求していくことも大きな課題です。統合以降、国内外における事業融合は順調に進んでいますが、現状は統合前の2社の人材や、M&Aなどにより新たにグループに加わった組織・人材がうまく混じり合って調和している“物理反応”の段階にあると思います。今後は、前述したグローバルな人材交流や人材登用などを通じて、さまざまな技術やビジネスのバックグラウンドを持つ人材の協業による“化学反応”を促進し、技術的なイノベーションや新たなビジネス価値の創出を実現していきます。

UACJグループは、これからも事業環境の変化につねに能動的に対応することで、新たな成長のチャンスを拡大させ、「世界的な競争力を持つアルミニウムメジャーグループ」の実現に向けて前進してまいります。

皆様には、今後も変わらぬご指導、ご支援を賜りますようお願い申し上げます。

飛躍に向け 基盤を磐石なものへ

UACJグループは、中期経営計画「Global Step I」を「UACJグループの将来ビジョン」実現への「基盤強化」として位置づけ、成長分野・地域への供給力強化を中心に、世界的な競争力を持つ供給基盤の確立に努めています。2016年度は、タイのUACJ (Thailand) Co., Ltd. (以下、UATH) ラヨン製造所では一つの目標値であった月産1万トン達成し、北米ではConstellium社との合弁会社 Constellium-UACJ ABS LLC (以下、CUA) が本格稼働しました。また国内においても最適な生産体制の構築が完成しました。2017年度は「Global Step I」の完成をより確実なものにしていきます。

Global Step III

飛躍

2021～
将来ビジョン

Global Step II

成長加速

2018～2020
次期中期経営計画

Global Step I

基盤強化

2015～2017
中期経営計画

国内の生産品種移管が
ほぼ完了し、
最適な生産体制を構築

P37

米国の自動車用パネル材の
製造販売会社CUAが
操業開始

P25

2016年度の成果

タイのUATHラヨン製造所が
10月に月産1万トン達成

P35

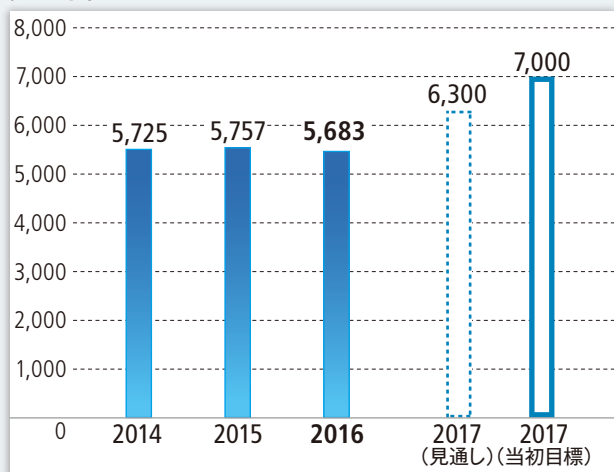
「自動車事業推進本部」
を新設

P28

中期経営計画の目標値に向けた推移

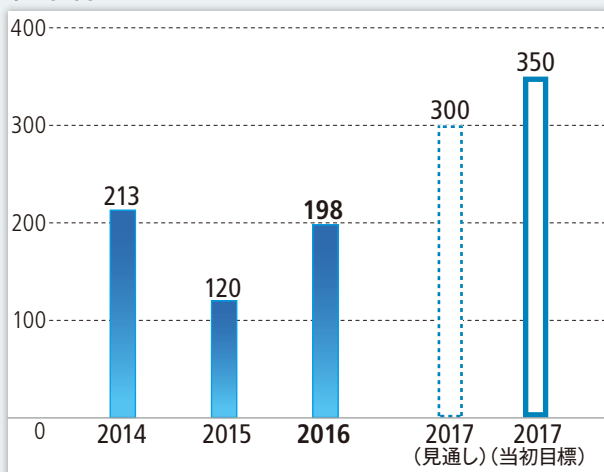
売上高

単位:億円



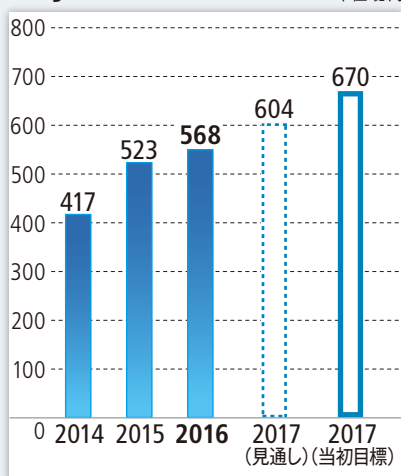
経常利益

単位:億円



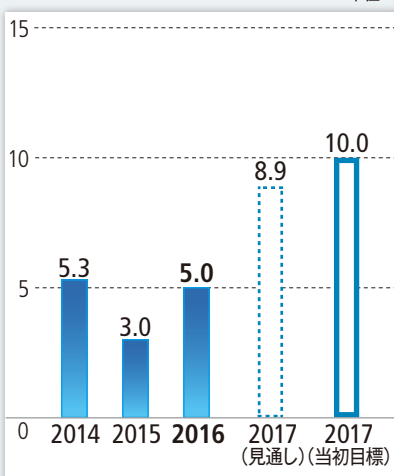
Adjusted EBITDA

単位:億円



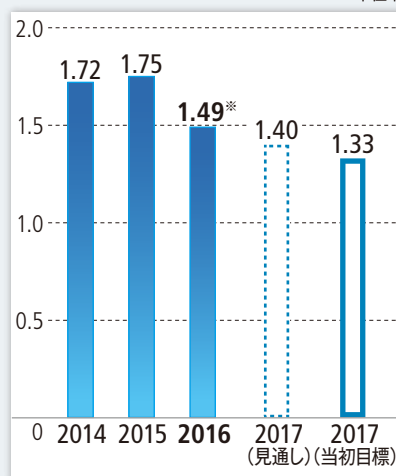
ROE

単位:%



D/Eレシオ

単位:倍



※劣後ローンの資本性考慮後

2016年度は注力しているタイ、北米ともに供給体制の強化が順調に進みました。タイではUATHラヨン製造所が月産1万トン達成し、さらなる生産能力増強に向けて追加投資を決定。また北米においても自動車用パネル材事業合弁会社が本格稼働し、缶材を供給するTAAのローガン工場においても追加投資を決定しました。一方、国内では製造所の品種移管がほぼ完了し、最適な生産体制を構築しました。

目標値として掲げる業績指標については、売上高は地金価格や為替換算の影響などで減収となりましたが、棚卸評価関係や統合効果によるコストダウンにより経常利益は増益と

なり、Adjusted EBITDA、ROEも増加しています。

また、D/Eレシオは50%の資本性認定を受ける劣後ローンと公募増資を2017年3月に実施したことにより、過去10年で最も健全性のある水準となりました。

今後も成長に向けた投資と財務体質の健全性のバランスを図りながら、成長戦略を推進していきます。なお、2014年12月に掲げた中期経営計画の当初目標には届きませんが、2017年度は増収増益を見込んでおり、いずれの業績指標も改善する予定です。

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。2016年度は、2017年3月末で終了した事業年度を表します。

財務状況とのバランスを踏まえた攻めの投資で真のリーディングカンパニーを目指します。

「世界的な競争力を持つアルミニウムメジャーグループ」の実現に向けて、グローバル規模のビジネス基盤構築に取り組むUACJグループ。統合以降の積極的な投資戦略の背景やその意思決定プロセス、今後の課題などについて、中野専務、長谷川常務が語り合いました。


ビジネスチャンスを確実に捉えるために財務体質に留意しつつ積極的な戦略投資を推進

——UACJでは、経営統合以降、北米やアジアを中心に大規模な成長投資を実行してきました。これまでの投資戦略についてどのようにお考えでしょうか？

中野 大型投資を積極的に進めてきた最大の理由は、現在、世界のアルミニウム産業が、非常に大きな成長のタイミングに差しかかっていると考えているからです。近年、東南アジアをはじめインド、中東、アフリカといった新興地域の経済発展により、缶

材・一般材の需要が増大しています。一方、先進国市場でも、自動車の軽量化要求にともなうアルミニウム製のパネル材・構造材の需要が急拡大しつつあります。これらは1990年頃、飲料缶がスチールからアルミニウムへと置き換わった時期に匹敵する、いや、それ以上の大きなビジネスチャンスといえます。

長谷川 その変化の波を確実に捉え、事業成長を実現していくことが必要です。そこでUACJでは、アジアの中心拠点UACJ (Thailand) Co., Ltd.があるタイにおいて、周辺地域における堅調な需要拡大が見込まれることから、第3期の設備投資を決



缶がスチールからアルミニウムに置き換わったときに匹敵する大きなビジネスチャンス

中野専務

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 隆喜

定しました。また北米においても、自動車用パネル材事業を推進する合併会社のConstellium-UACJ ABS LLC (以下、CUA)を設立し、さらに自動車用構造材・部材のリーディング・カンパニーをグループに迎え、UACJ Automotive Whitehall Industries, Inc. (以下、UWH)として子会社化しました。

中野 同時に、北米で缶材・自動車用母材を供給するTAAのローガン工場においても生産増強のための設備投資を実施しました。今後、前述のCUAにおける自動車用パネル材、UWHでの構造材・部材事業についても需要の増加に応じて追加投資を検討していきます。さらに北米に続き、日本やアジアでも自動車用パネル材・構造材の市場が拡大していくのは間違いありません。今後も、こうした成長市場・成長分野に投資し、確実にシェアを確保していくことが重要です。

長谷川 同感です。これからも引き続き積極的な投資が必要なのはいうまでもありません。ただし、UACJがグローバルカンパニーとして持続的な成長を続けるためには、先行投資によって事業拡大を追求すると同時に、健全な財務体質を維持していくことも不可欠です。

中野 統合後の約4年間は、将来の成長に向けた重要な投資局面と判断し、先行投資を優先させてきた結果、フリー・キャッシュ・フローがマイナスの状態が続いています。しかし、このままずっとマイナスを続けるわけにはいきません。これまで投資した事業の収益拡大を図るなど、財務とのバランスを踏まえていく必要があります。

長谷川 積極的に先行投資するということは、有望なアセットを積み上げていくことを意味します。ただし、リスクもあります。一つひとつの案件が長期的には非常に有望なアセットだったとしても、計画通りに利益を計上できなければ、財務バランスを悪化させる結果になるので、PDCAを回して管理していくことが重要になります。

中野 いずれも徹底的に議論、検討した末に決定した投資案件ではありますが、前提条件となる外部環境が当初の想定以上に大きく変化し、計画に狂いが生じるリスクはあります。

長谷川 私は財務・経理を担当する者として、そのように計画通りに進まなかった場合にも、会社全体、グループ全体としては、問題なく成長し続けられるくらいの財務基盤を築いておくことが何よりも大切だと考えています。



持続的に成長していくためには、
積極投資と健全な財務体質の
両立が不可欠

長谷川 常務

取締役 兼 常務執行役員
経理部、経営企画部担当

長谷川 久

中野 そんな財務基盤強化の一環として、この3月には、新株式発行(約146億円)と劣後特約付ローン(400億円)によって約550億円の資金調達を実施しましたね。

長谷川 財務の観点では、全額公募増資で調達する方が自己資本に厚みが増し、安全度が高まるのですが、その分、株式の希薄化も大きくなります。そこで、資本と負債の中間的性質のある劣後ローンによる資金調達を同時に実施することで、希薄化を極力抑制しつつ、財務基盤の安定性を高められるものと考えています。

中野 2016年11月に投資を決定したタイと北米の案件は、これから資金支出していくので、財務体質の健全性を維持しつつ安定的な資金調達を図ることは重要な経営課題といえます。

——戦略投資や資金調達といった重要な意思決定に関するUACJのガバナンスをどのように考えていますか？

中野 UACJにおける意思決定プロセスは、外部の目加わる取締役会や監査役会はもちろん、部門の会議においても内部でいろいろなチェックが入るのが特徴です。これには、UACJが経営統合した会社であるがゆえに、一つひとつの議案をていねいに説明し、きちんと手順を踏んで議論していかないと物事が先に進まないという事情があり、ガバナンス的には非常に良いことだと思います。また、同じ社内取締役でも、戦略企画の立場から新たな投資先を探している自分のような人間もいれば、長谷川さんのように財務規律を重視する立場の人もあります。社内にはいろいろな異なる意見が存在しているので、ブレーキとアクセ

ルとのバランスがうまくとれており、暴走する危険が少ないのも特徴ではないかと思います。

長谷川 私自身、決して投資に反対ではないんですが、たとえば非常に魅力的な投資先であったとしても、たくさんの投資案件が控えているなかで「このタイミングで投資するのが本当に最適なのか？」という観点から遠慮なく意見させていただいています。

中野 そういった異論が飛び交う真剣なディスカッションを経て結論を出していますので、取締役会で取り上げる段階では、確信を持って意思決定を下せる状況になっているはずですよ。

長谷川 これからも自由にモノが言える風土、異なる意見を尊重していくカルチャーは大切にしていきたいですね。

改善から革新へ—— 21世紀型の製造業への挑戦

——最後に、これからのUACJの課題について、お考えをお聞かせください。

長谷川 統合以降、将来の成長に向けた戦略投資に注力する一方で、一般の設備維持のための投資を絞らざるを得なかった事情があります。しかし、今後、UACJが中長期的に成長を果していくためには、既存の工場・設備をメンテナンスしていくとともに、どこかの段階で思い切った設備更新を事業施策や研究開発と併せて実施する必要があります。

中野 製造業の世界では電子機器や自動車など加工組み立て型の業界を中心に、IoTやAI、ビッグデータ、3Dプリンタなどの

ハードの整備は進んだ。
21世紀型の“ものづくり”業として、
次はソフト面を強化

中野専務



情報技術を活用して製造現場の高度化を図ろうという取り組みが活発化しています。私たちアルミニウム産業においても、いずれは“20世紀型”の生産ラインから、“21世紀型”の生産ラインへと工場を革新していく必要に迫られるのではないのでしょうか。

長谷川 同感です。製造現場の革新が求められている背景には、単に生産性や事業競争力を高めるといった目的だけではなく、もっと大きな社会環境の変化があると思います。少子高齢化による労働人口の減少が進むなか、今後、製造業においても女性や高齢者の従業員がさらに増えていくはずで、機械化・自動化が進んだとしても、まだ人手に頼らざるを得ない作業もあるので、成年男子に比べて非力な女性や高齢者でも無理なく安全に働けるように、作業環境を改革していく必要があります。

中野 また、事業のグローバル化にともなって、今後は東南アジアなどの海外グループ会社から研修生などの形で国内事業所にやってくる人材や、日本に留学に来たままUACJに就職する人材が一層増えていくはずで、彼らが持てる力をフルに発揮してもらうには、たとえ日本語の読み書きができなくても問題なく工場のオペレーションができる仕組みをつくっていく必要があります。

長谷川 いわば、人材の多様化、グローバル化といった社会変化に対応した新しい製造現場・事業所づくりが求められているわけですね。もちろん、こうした取り組みは、国内に限らず、世界レベルで進めていくべきテーマだと思います。

中野 統合以降、UACJは積極的な先行投資によってグロー

バルな事業ネットワークの構築に力を注いできました。その結果、生産拠点などのハード面の整備が進み、人材も厚みを増してきました。これからは、第2フェーズとして、先進的なITの活用や、人材・組織の強化といったソフト面の一層の強化を図り、21世紀の製造業にふさわしい高度なオペレーションを追求していかなければなりません。

長谷川 そうした革新をグループ全体で推進していけるように、国内外のグループ会社の経営についてもきちんとフォローしていくつもりです。また、グループ全体のガバナンスをしっかりと効かせていくためにも、共通するビジョンや価値観といったものをグループの全役員に浸透・徹底させることが重要です。

中野 UACJには、統合以前からそれぞれが培ってきた“ものづくり”に対する強いこだわりが、今も脈々と受け継がれています。たとえば、同じ100億円の利益向上でも、棚卸評価関係による会計上の利益よりも、“ものづくり”を追求した結果の100億円の方が断然いい。どんなにグローバル化し、企業規模が大きくなっても、「製品をつくって、お届けして、お客様に喜んでいただく」ことが製造業の原点という価値観が揺らぐことはありません。

長谷川 結果的に、それが社会に貢献することになりますからね。

中野 これからもグループ全体でこうした価値観を大切にしながら、21世紀型のものづくりに挑戦していきたいと考えています。

人材の多様化・グローバル化に対応した製造現場・事業所づくりを全グループで

長谷川常務



グループ価値を活かした 自動車材事業

中期経営計画「Global Step I」の重点方針としても掲げる戦略商品“自動車材”。
今後も成長を期待できるだけでなく、6つの事業を擁するUACJの強みを活かせる分野です。
現在、この市場拡大に応えるべく、供給体制の整備、研究開発を進めています。

UACJの強み

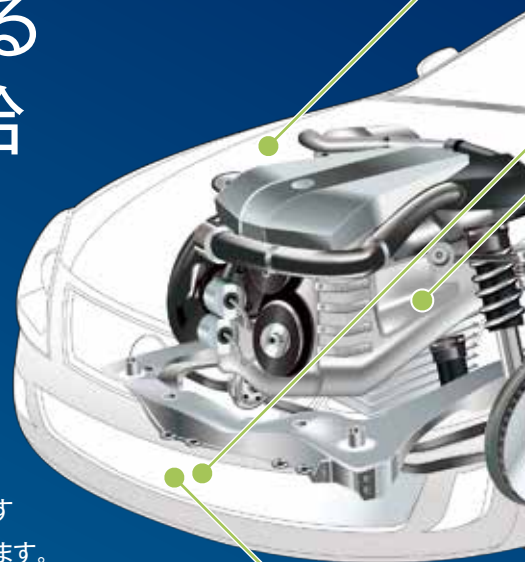
自動車の環境性能向上を支える 多彩なアルミニウム製品を供給

環境問題がクローズアップされるなか、近年、世界各国で自動車の環境規制強化が進みつつあり、各自動車メーカーは、排出ガスの低減や燃費向上に注力しています。これらを実現するためには、エンジンの燃焼効率の改善と併せて車体の軽量化が欠かせません。そのため各自動車メーカーでは、各種パーツやボディなどの材質変更による車体の軽量化を追求しています。こうしたなか大きな注目を集めている素材が、鉄の約3分の1の比重であるアルミニウムです。

軽量性に加え、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アルミニウムは、これまでもエンジンやトランスミッション、ホイールなど多くの重要部品に用いられてきました。一方、ボディパネルやフレームのアルミニウム化は、コスト的な制約もあって一部のスペシャルカーなどに限られていましたが、2020年以降に各国で厳しい水準になる燃費基準を見据え、最近では高級セダンやスポーツ車などの量産車種にもアルミニウ

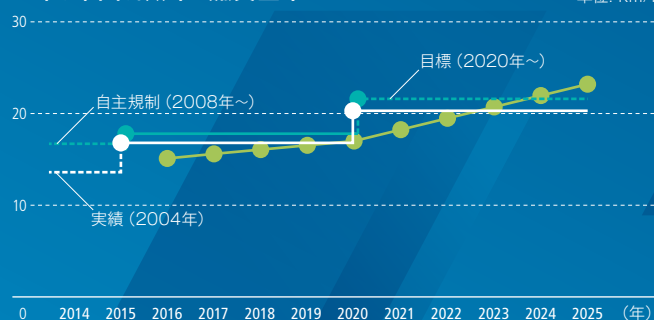
ム系のパネル、フレームの採用が広がりがつあります。そして、今後の技術開発による新たな部材のアルミニウム化を含め、さまざまな部材でアルミニウムを採用することが期待されています。

そうしたなか、UACJは6つの事業を持つ技術力・ノウハウを駆使し、幅広い自動車向けアルミニウム部材を生産。これだけの多様な事業を持つ特性を活かし、自動車業界が求めるさまざまな部材をアルミニウム化することで、自動車軽量化のソリューション・プロバイダーとしてプレゼンスを高め、自動車の環境性能向上に貢献していきます。



日本、米国、欧州の燃費基準

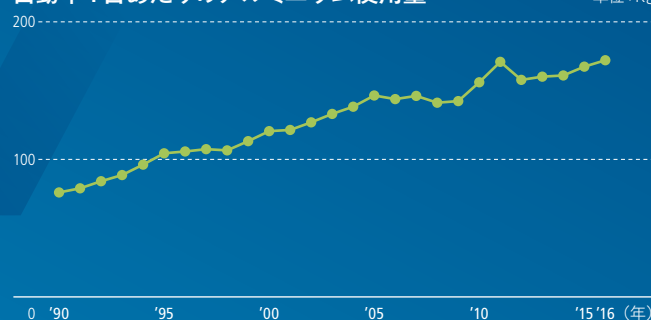
単位: km/l



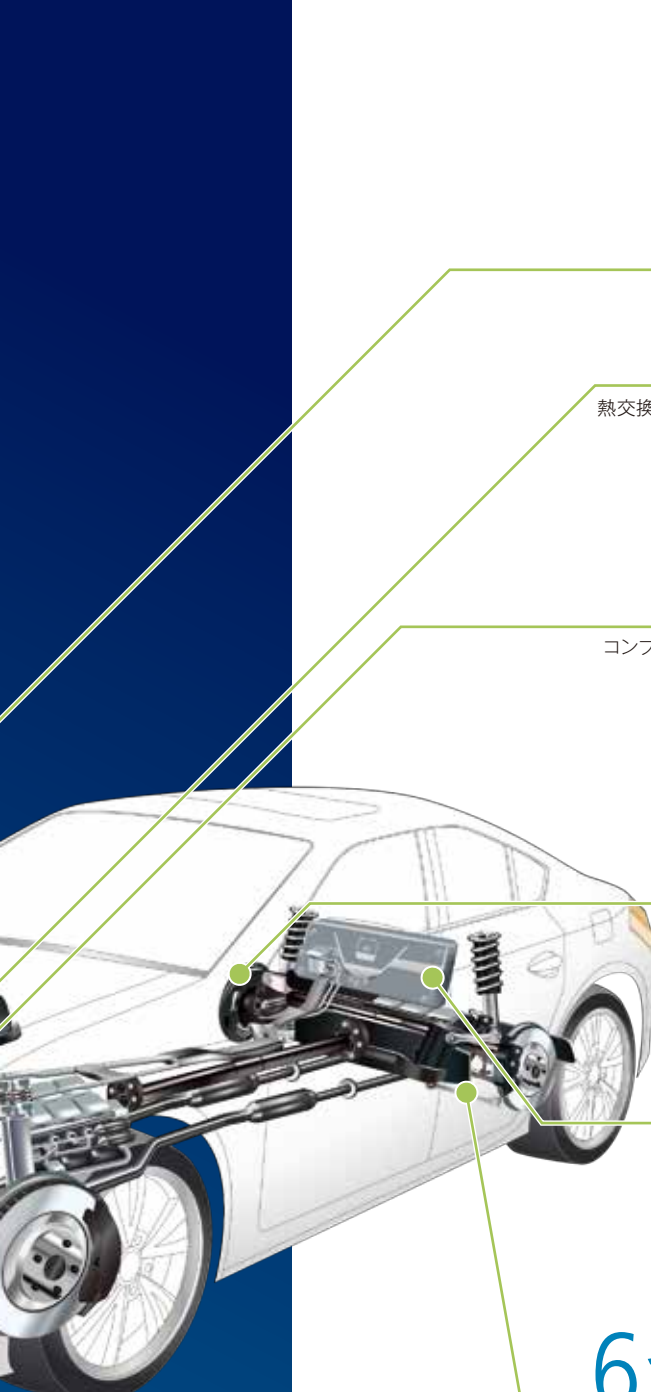
● 日本 ● 米国 ● 欧州
出典：一般社団法人 日本アルミニウム協会 自動車アルミ化委員会

自動車1台あたりのアルミニウム使用量

単位: kg



出典：一般社団法人 日本アルミニウム協会ホームページ
注：自動車1台あたりのアルミニウム使用量は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

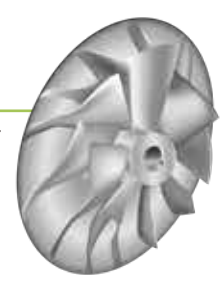


フード

熱交換器材

板事業

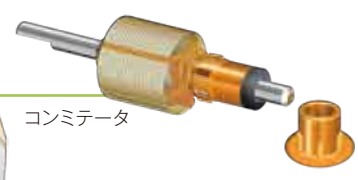
ドア、ボンネットやルーフなどの外皮製品、熱交換器材など



コンプレッサホイール

鑄鍛事業

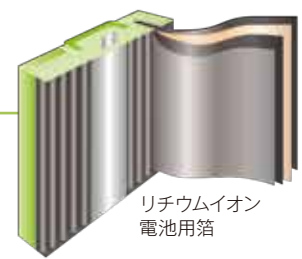
ホイールやターボチャージャー・コンプレッサホイールなど



コンミテータ

銅管事業

自動車電装用モータ電機子(コンミテータ)

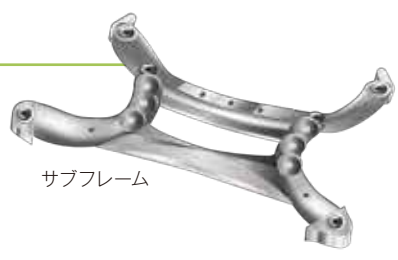


リチウムイオン電池用箔

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つの事業を活かして、 自動車軽量化の ソリューション・プロバイダーへ



サブフレーム

押出事業

サブフレームなどの強度が必要な構造材など



バンパー

加工品事業

バンパーやサブフレームなど



UACJの今

相乗効果をもたらす 成長市場・米国での積極投資

TAAを起点とした効果的な投資によって自動車材事業の基盤を確立

UACJが、世界最大のアルミニウム缶のマーケットである米国市場に本格進出を果たしたのは、統合前の2011年8月。世界最大規模のアルミニウム圧延工場であるローガン工場の60%の株式を所有する現Tri-Arrows Aluminum Inc. (以下、TAA) の買収から始まりました。これによってUACJは缶材のグローバルメーカーとしての大きな一歩を踏み出しました。

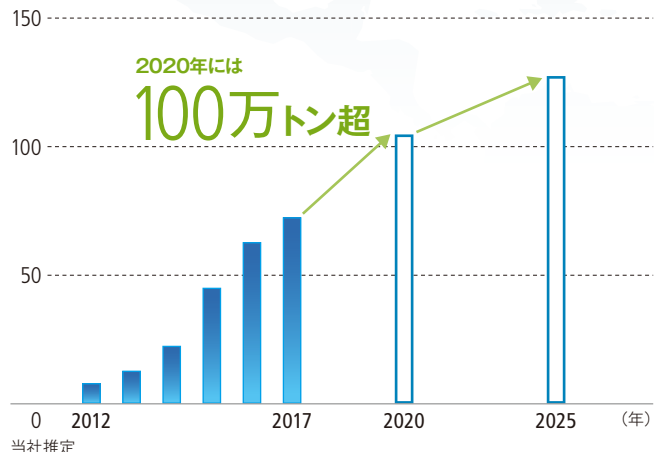
この米国がアルミニウム産業の新たな成長市場として大きく脚光を浴びています。その需要を牽引するのが自動車産業です。世界の主要な自動車市場では、近年、自動車の環境規制が一段と厳しさを増しています。軽量化へのインセンティブが働きやすい規制設計となっている米国では、現在、車体軽量化を目的としたボディパネルやスペースフレームなどのアルミニウム化が着々と進みつつあります。自動車向けアルミニウム製品の需要は、2020年には100万トン超、2025年には120~130万トンに達すると予測されています。

この千載一遇のビジネスチャンスを実践につかむため、UACJでは、2014年、欧州企業との合弁によって自動車用パネル材の製造販売会社Constellium-UACJ ABS LLC (以下、CUA) を設立。さらに、缶材の専門工場であったTAAのローガン工場に追加投資を実施し、自動車用パネルの母材をCUAに供給できる体制を



北米での自動車用パネル材需要

単位: 万t





整えました。また、自動車用アルミニウム構造材・部品事業を強化するため、2016年、同分野における北米のリーディングカンパニーをグループに迎え、UACJ Automotive Whitehall Industries, Inc. (以下、UWH)として立ち上げました。これによりUWHが有する豊富な顧客基盤をCUAに展開するなどの相乗効果も期待されます。

このように既存のTAAを起点とした効果的な投資によって、UACJは米国市場において幅広い自動車材事業を推進できる体制を短期間に構築しました。今後もUACJグループのシナジーによってクオリティー・コスト・デリバリーの向上を図り、北米における自動車用アルミニウム事業を一層強化・拡大していきます。

米国でのノウハウ、プレゼンスを活かして自動車材事業を世界展開

環境規制強化にともなう自動車の軽量化トレンドは、米国市場に限らず、欧州や日本、さらにアジアでも着実に進みつつあります。UACJでは、米国におけるビジネスモデルやお客様へのプレゼンスを活かしながら、今後は日本国内やタイなどにおいても自動車用パネル材、構造材・部品の事業を強化・拡大していく予定です。そんな展開を見据えて、すでにCUAやUWHとの人材交流や共同開発などを積極的に推進しています。とりわけ、UWHは自社で自動車用アルミニウム構造材の設計・製造を担い、自動車メーカーや部材メーカーに直接納入するなど、部品・加工品事業で多くの実績を持っています。こうしたノウハウを加えることで、今後もUACJグループの自動車材事業をより一層高度化させていきます。



PICK UP

慈善団体との交流を通じ、地域に根ざした活動を展開

UACJグループでは地域社会との良好な関係を大切にしており、海外事業の中心エリアの一つ、米国においても同様に取り組んでいます。TAAでは、地域の人々に愛される存在となるために、社員による地域社会への奉仕活動を推進する新たなビジョンを策定しました。このビジョンのもと、TAAがあるケンタッキー州ルイビルにゆかりのある5つの慈善団体をパートナーに定め、寄付を行ったり、多くの従業員がこれらの団体の活動に参加しています。そして、その様子は社内報に掲載して、さらなる活動への参加を呼びかけています。今後もTAAでは、従業員、地域社会、業界といった各ステークホルダーとより良い関係を築いていけるように精力的に活動していきます。



道化師のような赤い鼻をつけ、笑いを交えながら子どもたちの貧困を考える「RED NOSE DAY」や、地元産のワインを使った水彩画クラブへの参加などを通じて、地域とのつながりを深めているTAAの従業員

UACJのこれから

未来を見据えた研究開発で アルミニウムの新たな需要を創出

電気自動車時代の到来に向けて 自動車材・加工品事業を強化

自動車の環境規制強化が進むなか、軽量化に続いて期待されるのが次世代のエコカーの一つである電気自動車(EV)。今後、EVの普及が加速し、自動車の動力系の主役がエンジンから電動モータへと移行すると、自動車を構成する各種部品も大きく変わることになります。排気ガスを出さないEVでは触媒・マフラーなどの排気系部品が不要となり、エンジンやトランスミッションなどの冷却に用いられたラジエーターなどの熱交換器は、強電系部品などを冷やす部品に変わります。その一方で、EVにとって重要な基幹部品となるのが駆動用モータや大容量蓄電池です。

UACJは、こうした自動車の電動化の流れを大きなビジネスチャンスと位置づけ、市場の変化に的確に応える自動車向けアルミニウム事業を展開しています。蓄電池関係では、リチウムイオン電池の電極用アルミニウム箔や、電池ケース用アルミニウム合金板など多彩な製品をラインナップしており、今後も市場の要求に応じてさらなる高機能・高品質を追求していきます。

また、EV時代には、ボディパネルや構造材のアルミニウム化の動きも一層加速すると予想されます。重量のある大容量蓄電池を搭載するEVでは、航続距離を確保するために、車体の軽量化がガソリン車以上に強く求められるからです。当社では、米国市

場で実績を上げているCUAやUWHとも密接に連携しながら、これらのニーズに応えていきます。なかでもUWHが得意とするアルミニウム押出材には、非常に複雑な形状の部品を精密に成型できるメリットがあります。その技術・ノウハウを活用して自動車メーカーや部材メーカーにEV用の高剛性構造材を製造・供給するなど、今後、加工品事業をさらに強化していきます。またEV分野においては、既存の自動車メーカーにとどまらず、IT企業やベンチャー企業など、自動車部品のサプライチェーンを持たない企業の新規参入も活発化しており、系列などの固定顧客を持たない市場になりますので、当社にとっても新たな部品・加工品ビジネスを開拓するチャンスが広がるはずで

国家プロジェクトに参加し、 次世代の素材技術や生産技術を追求

成長が期待できる自動車材市場において、アルミニウム製品の需要を喚起していくためには、素材そのものの機能・品質の向上はもちろん、加工技術・接合技術の革新による新用途の開拓やコストダウンなど、さまざまな技術課題を解決していく必要があります。

たとえば当社では、大手自動車部品メーカーと新たな摩擦攪拌接合(FSW:Friction Stir Welding)技術を共同開発しました。これは板厚の異なるアルミニウム材をつなぎ合わせるテーラードブランク工法として実用化され、アルミニウム自動車部品の生産性向上とコストダウンに貢献します。このほかにも当社で



取締役兼専務執行役員 技術開発研究所 所長
渋谷 和久

次世代自動車の新車販売実績と目標

	2015年 (実績)	2030年 目標
従来車	73.5%	30~50%
次世代自動車	26.5%	50~70%
ハイブリッド自動車(HV)	22.2%	30~40%
電気自動車(EV)	0.27%	20~30%
プラグインハイブリッド自動車(PHV)	0.34%	
燃料電池自動車(FCV)	0.01%	~3%
クリーンディーゼル自動車(CDV)	3.6%	5~10%

出典:「日本の次世代自動車振興施策」(経済産業省)

グループ横断的な戦略・マーケティングを推進し、ビジネスを拡大

環境問題を背景にした世界的な燃費規制、またZEV(Zero Emission Vehicle:無公害車)の登場により自動車の軽量化ニーズは自動車用パネル材だけでなく、各種部品・部材でも求められており、自動車用アルミニウムのビジネスは、国内外を問わず急速な拡大が見込まれています。今後は、お客様に最適な板材や押出材といった素材だけでなく、軽量化、高機能化に対応する設計・加工・接合技術などのソリューションをグローバルに提供することが、ますます重要になってくると感じています。このような市場環境の変化を踏まえ、このビジネスチャンスをUACJグループで確実に捉えるため、2016年10月に自動車事業推進本部を発足させました。この部門は、自動車関連の新製品・新技術の市場環境、お客様のニーズ動向についての情報の収集と一元化を行い、グループ各社のリソースをもとに横断的な戦略立案・マーケティングを推進し、自動車ビジネスのさらなる拡大を図っていきます。



執行役員 自動車事業推進本部長 大谷 隆英

は、レーザー接合や接着剤接合など多彩な接合技術の研究を進めています。強度面に配慮すると、一つの軽量素材で設計することは難しく、CFRP(炭素繊維強化プラスチック)や樹脂など、軽量な材料との異種接合技術が高度化すれば、自動車分野でのアルミニウムの用途がさらに広がるのは間違いありません。



さらに当社では、より革新的な研究開発にも力を注いでいます。その一環として、新エネルギー・産業技術総合開発機構(NEDO)のプロジェクトに参加し、「高強度・高靱性アルミニウム合金の開発」を産学協同で推進しています。これは航空機の軽量化、燃費向上を目指して世界最高強度の国産アルミニウム合金を開発するものですが、その技術成果はいずれ自動車分野の製品開発にも還元されるはずで、また同じNEDOのプロジェクトとして、既存のアルミニウム精錬プロセスに比べて消費電力を大幅に削減できる革新的な手法の開発に取り組んでいます。実用化にはまだまだ多くの課題がありますが、実現できれば他の素材に対するコスト競争力が高まり、自動車をはじめ、さまざまなところでアルミニウムが使われるようになると思います。

また、IoTやAIの急速な進展により、製造業におけるものづくりも大きな変化を迎えています。当社においてもどのようなかたちで適用できるか課題はありますが、積極的に取り組んでいきます。

環境規制強化や技術の進化により、自動車1台あたりのアルミニウム使用量は年々増加してきており、今後もこの傾向は続くものと思われます。当社でもアルミニウムの使用拡大に向け、先述の接合技術開発やコストダウンをもたらす研究開発により、新たな価値づくりに取り組んでいきます。









事業別情報

事業	売上高	営業利益	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>68.3%</p> <p>4,513億円</p>	<p>85.8%</p> <p>268億円</p>	 自動車用パネル材  缶材・クロージャー材  LNGタンク材  自動車用熱交換器材・配管材  ターボチャージャ用 コンプレッサホイール  リチウムイオン二次電池 集電体用箱
<p>伸銅品 事業</p> <ul style="list-style-type: none"> ●銅管事業 	<p>6.5%</p> <p>432億円</p>	<p>2.3%</p> <p>7億円</p>	 エアコン用内面溝付銅管  各種熱交換器  給水・給湯配管  建築用配管
<p>加工品・ 関連事業</p> <ul style="list-style-type: none"> ●加工品 事業 	<p>25.2%</p> <p>1,667億円</p>	<p>12.0%</p> <p>37億円</p>	 バンパーアセンブリー  パラボラアンテナ  ハニカムパネル  大型アルミニウム製タンク

注：売上高は内部売上高または振替高を含む。営業利益はセグメント間の調整前

エリア別情報

エリア	主要拠点	売上高	有形固定資産
日本	<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>61.5% 3,497億円</p>	 <p>59.4% 1,816億円</p>
アメリカ	<ul style="list-style-type: none"> Tri-Arrows Aluminum Inc. Logan Aluminum Inc. UACJ Automotive Whitehall Industries, Inc. Constellium-UACJ ABS LLC 	 <p>20.4% 1,158億円</p>	 <p>16.6% 508億円</p>
タイ・その他	<ul style="list-style-type: none"> UACJ (Thailand) Co., Ltd. 	 <p>18.1% 1,028億円</p>	 <p>23.9% 730億円</p>

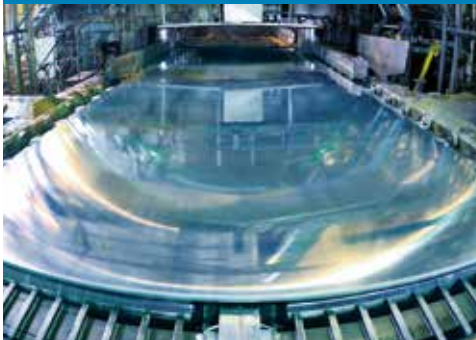
供給体制

地域 主要商品	日本	中国／韓国	東南アジア	インド	中東／ アフリカ	欧州	米国	
缶材	福井	福井 UATH	UATH	UATH	UATH		TAA	
自動車用 熱交換器材	名古屋	UDSH 乳源	UATH	UATH	UATH	UEHEM	UATH	
自動車用板材	名古屋	需要に応じて供給体制を検討						CUA
自動車用 押出材／加工品	名古屋、安城、 小山、滋賀、 群馬	UEXTJ UEXTH	UEXIA UEXTH	UEXIA		UEXCZ	UWH	

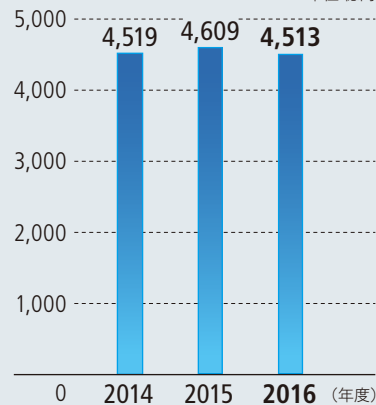
■ 統合以降に生産・販売体制の強化などを実施した拠点

注：関係会社の略称は以下の通り TAA: Tri-Arrows Aluminum Inc.、UEHEM: UACJ ELVAL HEAT EXCHANGER MATERIALS GmbH、UEXTJ: UACJ Extrusion (Tianjin) Corporation、UEXIA: PT. UACJ-Indal Aluminum、UEXTH: UACJ Extrusion (Thailand) Co., Ltd.、UEXCZ: UACJ Extrusion Czech s.r.o.、UWH: UACJ Automotive Whitehall Industries, Inc.、UDSH: 优艾希杰东阳光（上海）铝材销售有限公司、乳源: 乳源東陽光優艾希杰精箔有限公司

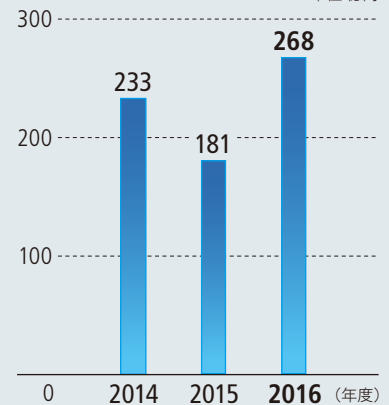
アルミ圧延品 事業



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

2016年度のアルミ圧延品の販売数量は全体で102.1万トン(前年度比5.1万トン増)となり、統合後初めて100万トンを突破しました。地域別では、国内と海外がほぼ拮抗しています。品種別では、主力となる缶材については引き続き需要が堅調で、UATHラヨン製造所の一貫生産の本格化もあって、前年度より増加しました。自動車用材については、アルミニウム化の進展により国内外で需要が伸長し、大幅増となりました。液晶・半導体製造装置の好調な需要を受けた厚板も増加しました。また、押出製品については、好調な需要を受けて出荷総量が3年ぶりに前年度を上回りました。

好調な売上にも関わらず、地金価格の下落や為替換算の影響などにより、売上高は4,513億円(前年度比2.1%減)となりました。一方で、営業利益は、販売数量の増加やコストダウン効果、棚卸評価関係による悪化影響が前年度より縮小したことなどにより、268億円(同47.7%増)となりました。

2017年度は、缶材や自動車用材を中心に販売数量の増加を見込んでおり、UATHラヨン製造所の供給増加を受けて、初めて海外が国内を上回る見通しです。これを踏まえて、売上高5,011億円、営業利益349億円と増収増益を見込んでいます。

アルミ圧延品の製品構成比と主な販売先

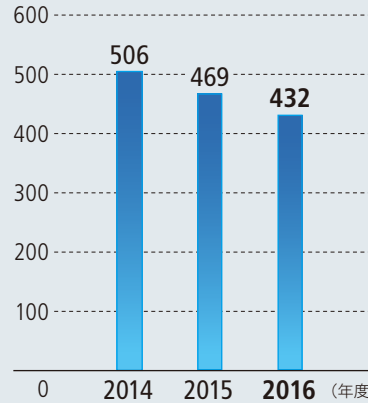
製品用途	2016年度売上数量		主な販売先	主な完成品メーカー
	(単位:千トン)	(構成比)		
缶材	626	61%	製缶メーカー	飲料・食品メーカー
箔地	47	5%	製箔メーカー	医薬品・食品・電池メーカー
IT	20	2%	電子部品メーカー	IT機器メーカー
自動車	104	10%	自動車・部品メーカー	自動車メーカー
厚板	67	7%	金属商社 造船メーカー	液晶・半導体製造装置メーカー 造船メーカー
その他一般材	158	15%		
合計	1,021	100%		
国内市場向け	518	51%		
海外市場向け	503	49%		

伸銅品事業



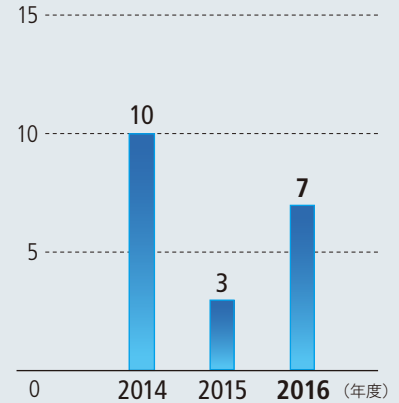
売上高推移

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

2016年度の伸銅品の売上高は、主要用途であるエアコンの出荷台数が堅調に推移したものの、銅地金価格が前年度比で低調に推移した影響により、432億円(前年度比7.9%減)となりました。一方で、営業利益は、棚卸評価関係の改善やコストダウン

効果により7億円(同107.5%増)となりました。

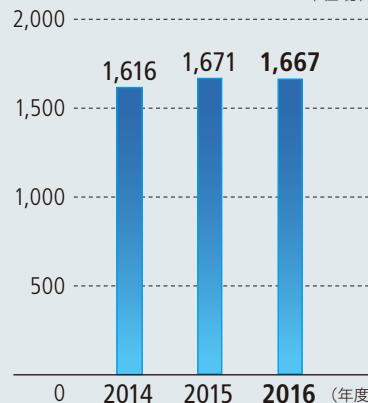
2017年度は、引き続きエアコンの出荷台数の好調を受けて販売数量の増加が見込まれることから、売上高485億円、営業利益16億円と増収増益を見込んでいます。

加工品・関連事業



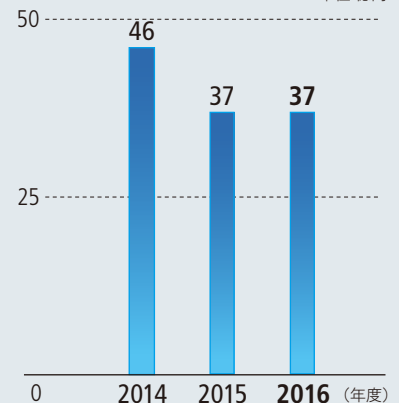
売上高推移

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

2016年度の加工品・関連事業の売上高は、現UACJ Automotive Whitehall Industries, Inc.(以下、UWH)を買収し、期中に連結対象としましたが、既存事業の需要減などにより、1,667億円(前年度比0.2%減)となりました。営業利益も、減収やUWH買収にと

もなうのれん償却により37億円(同0.1%減)となりました。

2017年度は、UWHが年間を通じて連結対象となることや、国内でもエアコン用アルミフィン材などが好調なことから、売上高1,818億円、営業利益49億円と増収増益を見込んでいます。

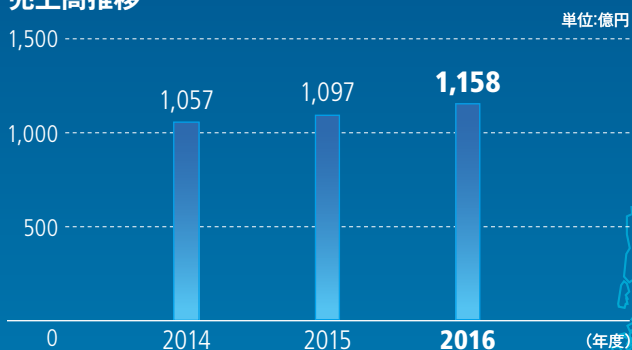
アメリカ

2016年度のハイライト

- 軽量化を目的に自動車用パネル材の需要が増大
- 缶材メーカーも自動車向けにシフトしつつあり、缶材の供給懸念が浮上
- CUAが自動車用パネル材のサンプル出荷・販売を開始
- 自動車用構造材の北米リーディングカンパニーを買収し、UWHとして子会社化
- TAAの鋳造、冷間圧延ラインへの1億7,500万ドルの投資を決定、年間生産能力を40万トンに引き上げ

CUA: Constellium-UACJ ABS LLC
 UWH: UACJ Automotive Whitehall Industries, Inc.
 TAA: Tri-Arrows Aluminum Inc.

売上高推移



Tri-Arrows Aluminum Inc.
 CEO/President
 Henry Gordinier

缶材供給力も高めつつ、自動車向けアルミニウムの需要増に積極的に対応

UACJは、2011年に現TAAを買収して米国市場に本格参入しました。TAAが運営するローガン工場は、世界で最も生産効率の高い缶材工場として確かな地位を築いてきました。さらに、CUAが生産する自動車用パネルの母材供給も開始しました。

高まる自動車材需要に応えるべく、CUAでは2016年6月にサンプル出荷・販売を開始。構造材においても、Whitehallのブランド名で知られる自動車用構造材・部品のリーディングカンパニーを同4月に買収し、UWHとして子会社化。需要増大に応える体制づくりを進めました。またTAAでは、CUAへの母材供給体制を整える一方、供給懸念もある缶材供給力を高めるため、同11月に追加投資を決定しました。今後、この3社を軸にビジネス機会を積極的に取り込んでいきます。

積み重ねてきた体制整備とESG活動

- **2011**
現TAAの買収により、北米市場に本格参入
- **2013**
UACJ誕生により、TAAを連結子会社化
- **2014**
自動車用パネル材の合併会社CUAを設立
- **2015**
TAAの鋳造能力を含むアルミニウム板圧延能力を増強
- **2016**
自動車用構造材事業会社を買収し、UWHとして子会社化
TAAの鋳造ライン、冷間圧延における設備投資を公表

ESG Activity 1

多様な知見を活かしてシナジー効果を発揮

UACJは、北米においてTAAや合併によるCUAの立ち上げ、UWHの買収など、外部の力をグループ内に取り込むことで事業を拡大してきました。これにより、従来のUACJにはなかった多様なバックボーンを持つ人々が一緒に働くことで、さまざまなシナジー効果が生まれています。たとえば、TAAではCUAへの母材提供によって、従来からの製缶ノウハウに自動車用部材のノウハウが加わりました。また、UWHの買収により、同社の製造ノウハウが導入されるとともに、同社が蓄積した膨大なマーケティングデータがグループ全体の研究開発に活かされています。こうしたシナジー効果がUACJのグローバルな競争力をさらに高めると考えています。

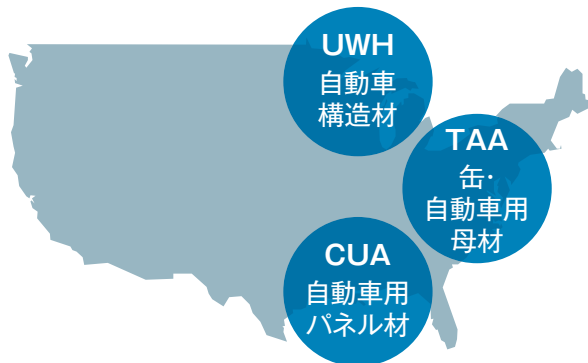
ESG Activity 2

鋳造ラインの増強により、リサイクル率も向上

世界有数の缶消費大国である米国では、リサイクルも盛んであり、1分間に12万7,000缶がリサイクルされるといわれています。TAAでも環境負荷低減に向けてリサイクルを積極的に行っており、ローガン工場では缶材の原材料の約80%がリサイクルアルミニウムです。また、同工場内で発生するスクラップ材を再資源化するだけでなく、外部からも受け入れています。こうした再資源化を可能にしているのが、同工場が誇る鋳造炉です。2016年11月に発表した設備投資により、生産力を増強し、より一層のリサイクル率向上にも貢献していきます。



缶・自動車材需要に応える体制へ

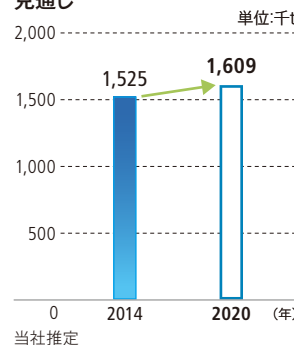


エリア解説

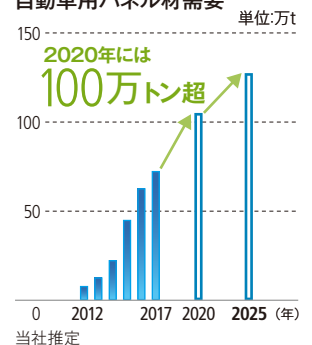
自動車向け需要の拡大と缶材の供給懸念、双方をにらみながら成長機会を獲得

米国のアルミニウム市場では、軽量化を目的に自動車用部材のアルミニウム化が拡大するなか、缶材のグローバルメーカーが自動車向けに生産をシフトしつつあります。一方で、同市場は世界最大の缶材消費地でもあり、今後も堅調な需要が見込まれるため、缶材の供給懸念が浮上しています。UACJは、両分野の需要動向を成長機会と捉え、積極的に対応していく考えです。TAAは缶材のリーディングサプライヤーとしての地位を確立する一方で、自動車用パネル材の母材供給拠点としての役割も果たしています。2016年11月に決定した設備投資により、缶材供給を担い続けるとともに、自動車向けの母材供給量の拡大を図っていきます。

北中米の缶材需要見通し



北米での自動車用パネル材需要



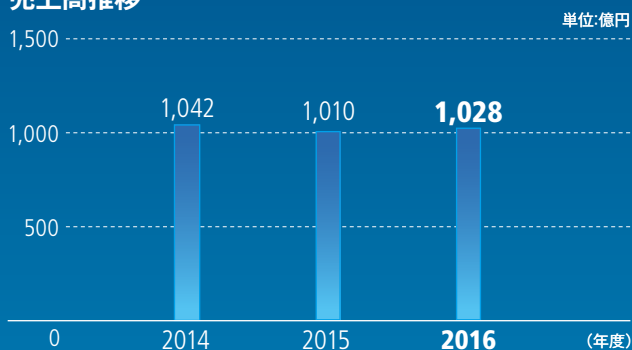
タイ・その他

2016年度のハイライト

- アジアから中東、豪州にかけて、人口増、経済発展にともない缶材需要が増大
- アジア地域外からの引き合いも含め、UATHの顧客数は50社以上に拡大
- UATHラヨン製造所での習熟度が上がり、月産1万トン達成
- UATHの年間販売数量が3.2万トンから6.5万トンに増加
- UATHラヨン製造所の鋳造、冷間圧延、表面処理・塗装ラインへの約390億円の投資を決定、年間生産能力を32万トンに引き上げ

UATH: UACJ (Thailand) Co., Ltd.

売上高推移



UACJ (Thailand) Co., Ltd.
取締役社長
土屋 博範

大規模な追加投資によって規模の拡大を図るとともに生産効率改善により早期の黒字化へ

アジアの基幹工場として、2012年からUATHラヨン製造所を建設してきました。第1期、第2期の工事を完了させ、年間18万トンの生産能力を持つ、東南アジア唯一のアルミニウム一貫生産工場として缶材や熱交換器材、一般材を生産しています。そして人口増等を背景に、さらなる需要を見込めることから、2016年11月に第3期となる設備投資を決定。生産能力は年間32万トンと、アジア屈指の規模となります。

一貫生産のスタートから1年半が経過し、習熟度向上とともに生産効率も高まっています。現在の月間販売量は8~9万トンですが、2017年度下期には平均1.3万トンを見込んでいます。販売量の増加により利益率も改善しており、2017年度下期に営業損益、2018年度には経常損益での黒字化を目指します。

積み重ねてきた体制整備とESG活動

- **2012** -----
UATHラヨン製造所の建設を開始
- **2014**
冷間圧延から表面処理・塗装までの下工程の操業を開始
- **2015**
鋳造から熱間圧延までを含めた一貫生産を開始
- **2016** -----
月産1万トンを達成
鋳造、冷間圧延工程などにおける設備投資を公表

ESG Activity 1

ラヨン製造所の操業により、雇用創出や産業発展に貢献

近年、タイでは製造業を中心とした産業発展への気運が高まっています。UATHラヨン製造所は、同国が開発を進める東部経済回廊地域にあり、大規模な投資はもちろん、雇用の創出や人材育成などを通じて現地産業の発展に貢献してきました。また、近隣の村を訪問して環境影響の調査や地域貢献に取り組むなど、地域社会とも良好な関係を築いています。そうしたなか、2017年6月には山内会長とソムキット副首相との会談も実現しました。今後もタイはもちろん、広くアジアの産業発展に貢献していきます。

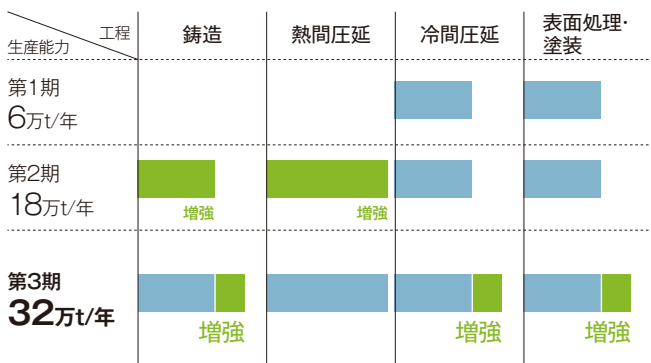


ESG Activity 2

きめ細かな教育により 現地スタッフによる操業を実現

UATHが当面の目標とする年間生産量30万トンを実現するために、何より重要なのが現地スタッフの成長です。このため、UATHラヨン製造所の立ち上げに際しては、日本から熟練技術者が赴任し、開発・研究部門の全面的なバックアップのもと、現地スタッフの教育やOJTに注力しました。さらに日本語・タイ語・英語の3カ国語で「標準手順書」を作成し、作業手順はもちろん、その目的まで共有するなど、きめ細かな教育によって、現在、第1期ラインは現地スタッフのみで操業できるまでになっています。現地の若手スタッフの中には、UACJの日本の製造所で研修を受け、先進的なものづくりを学んだ者もあり、彼らが今後のUATHを、そしてタイの産業界を背負っていく存在となるはず です。

アジア最大規模の32万トン生産体制へ



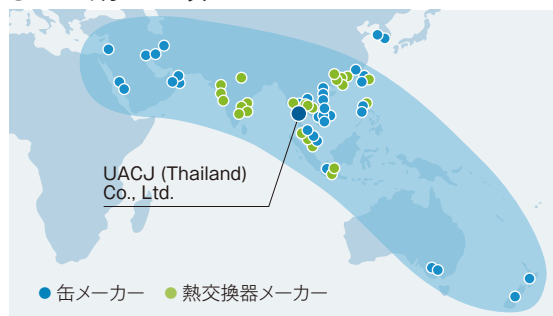
エリア解説

アジアから中東、豪州までの広域にわたって缶材の需要増が見込め、2020年に向けて1.4倍に拡大

アジアや中東、豪州などでは、経済発展や人口増を背景に、缶材や熱交換器材の需要が急激に拡大しています。当社の推計では、これら地域における缶材需要は、2014年の88万トンから、2020年には125万トンと、約1.4倍の拡大が見込まれています。

UATHは製造所がタイに位置することから、東南アジア周辺への供給拠点と認識されがちですが、営業エリアは中東や豪州などの広大なエリアにわたって、これらの地域に多数ある飲料缶メーカーや熱交換器メーカーのうち、取引先は50社以上に拡大しています。

UATHのカバーエリア

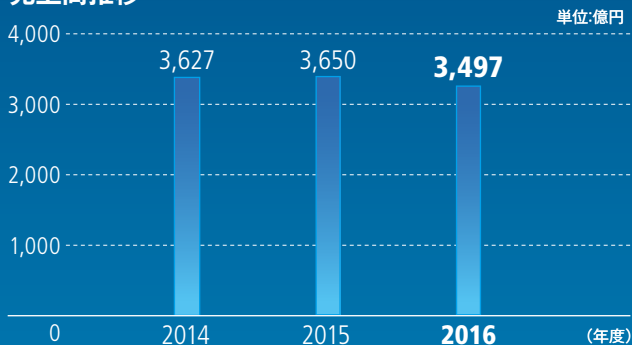


日本

2016年度のハイライト

- 主力となる缶材の需要は引き続き堅調に推移
- 自動車向けや液晶・半導体製造装置向け厚板の販売数量が増加
- 押出類は出荷総量が3年ぶりに前年度比増
- 国内4製造所における品種移管がほぼ完了
- 最適生産体制の構築により110億円の統合効果

売上高推移



品種移管による最適生産体制の構築により 計画を上回る統合効果を実現

UACJは経営統合以来、国内4製造所において品種移管を進めてきました。統合前の2社がそれぞれの製造拠点で同種の製品を製造していたものを、各拠点がそれぞれの特徴を活かした製品づくりに集中することで、効率的な生産体制を確立し、2016年度中にほぼ完了しました。これにより、統合効果は2016年度までの累計で110億円となっております。

2016年度の国内総販売数量は、主力となる缶材が微減となったものの、自動車用材や液晶・半導体製造装置向けの厚板が増加したことで前年度を上回りました。

今後も自動車用材を中心に需要の増加が見込まれるため、こうした変化に対応できる生産体制づくりを進めていきます。



取締役 兼
常務執行役員
生産本部長
石原 美幸

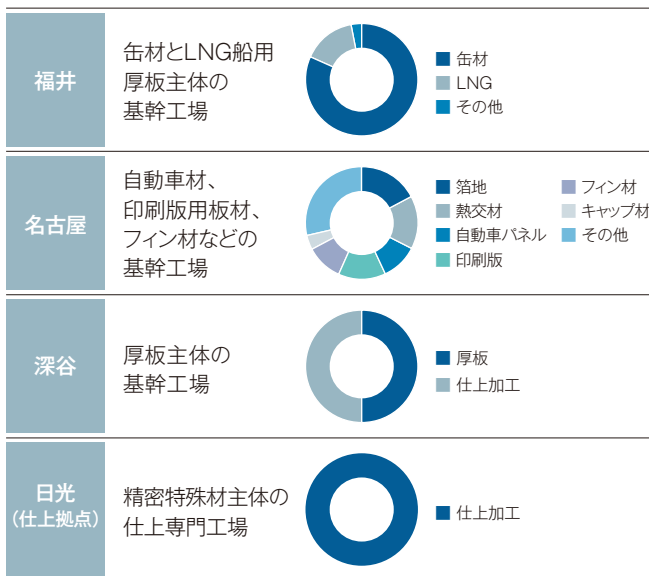
積み重ねてきた体制整備とESG活動

- 2013** 経営統合にともない、国内製造拠点での品種移管を開始
- 2015** 研究開発部門を一元化
- 2016** 国内製造拠点の品種移管がほぼ完了

ESG Activity 1 多様性を活かす働きやすい制度を整備

日本では女性活躍推進法が2015年8月に成立し、女性の働き方がますます注目されています。UACJでは、同法に基づく行動計画に沿って「新卒採用の女性比率を事務系40%、技術系10%以上」や「女性管理職数を2016年3月時点から倍増」など、具体的な数値目標を掲げて、女性の活躍の場を拡大しています。また、育児休業制度やリターン再雇用制度、そして新たに導入した在宅勤務制度など、性別や年齢などを問わず、従業員一人ひとりが働きやすい制度を整備するとともに、利用率が高まるよう周知に努めています。

各拠点の特徴を活かした最適生産体制へ



ESG Activity 2 「現場力」向上に、技能伝承を推進

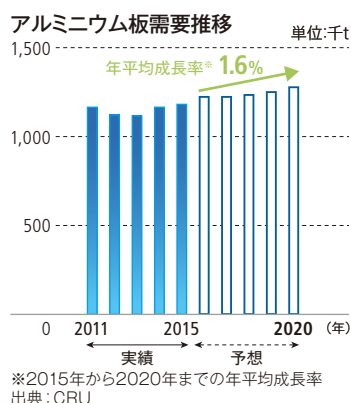
UACJでは、今後10年の間に、国内製造所の立ち上げ当初を知るベテラン技能者の多くが定年を迎えます。長年培ってきたものづくりの技術やノウハウ、そして精神を次世代へと継承していくことは、メーカーとしての競争力を維持するうえで重要な課題だと捉え、技能伝承の場を積極的に設けています。たとえば、名古屋製造所では製板、押出、伸銅といった各部門のベテラン技能者を講師とした「塾」を開設。2016年からは、福井製造所でも「塾」を開設しました。また、定年退職した従業員を再雇用し、担当工程だけでなくライン全体、さらにはお客様も見据えた高付加価値なものづくりを若手に伝えています。



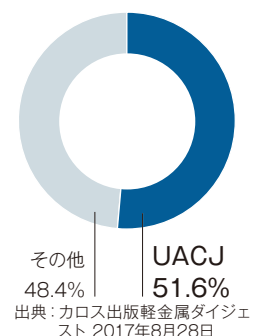
エリア解説

圧倒的な生産量シェアを活かして底堅い需要に対応

日本では人口減少による市場縮小が懸念されていますが、UACJにとって最大の市場である飲料缶分野では、低アルコール飲料用缶やボトル缶などを中心に、今後も需要増が続くと見られています。また、自動車分野では、海外に限らず国内でもアルミニウム化が進んでおり、パネル材をはじめとした需要が増加しています。こうした国内市場におけるUACJの最大の強みが、生産量で5割を超える高いシェア占有率です。今後も国内市場において圧倒的な競争力を発揮することで、成長分野をはじめとした需要を着実に獲得していきます。



アルミニウム板の生産シェア(2016年度)





培ってきた資産を活かし、新たな価値創造へ

UACJの資産

	攻めの資産	守りの資産
ものづくり力	革新的な製品・技術の開発を担う 研究開発 ▶P27-28、59	BCPをはじめ有事の際も供給責任を果たす 安定供給体制 ▶P40
	世界最大級・最高水準の生産設備 ▶P1	厳格な品質要求に応える品質管理活動 ▶P40
	生産効率とコスト競争力を高める 最適な生産体制 ▶P37-38	品質改善などに活かす 顧客満足度向上施策 ▶P40
人材活用と教育	成長の源泉となる グローバル人材の育成 ▶P36、41	安心して働ける労働安全衛生の確保 ▶P41
	サステナブルに革新をもたらす技術伝承 ▶P38、41	
	多様な人材を成長に活かす ダイバーシティの推進 ▶P38、41	
環境対応	環境負荷軽減に寄与する製品開発 ▶P27-28	環境活動を推進するマネジメント体制 ▶ウェブサイト「CSR関連情報」
		地球温暖化防止に寄与する省エネルギー化 ▶P42
		環境リスクを軽減する化学物質管理 ▶P42
		ゼロエミッションを継続する 廃棄物削減活動 ▶P34、42
コーポレート・ガバナンス	企業価値創出の基盤となるコーポレート・ガバナンス ▶P43	

UACJグループは、「日本発のアルミニウムメジャーグループ」として、グローバル社会からの信頼を獲得すべく、培ってきた「技術力」と「ものづくり力」を活かして新たな価値創造に努めるとともに、地球環境や地域社会と調和した企業経営を推進していきます。また、こうした活動にグループ全体で取り組んでいくために、価値創造の担い手となる人材の育成はもちろん、一人ひとりがその実力を十分に発揮できる環境づくりを重視しています。

ものづくり力



業界トップクラスの研究開発体制・生産設備を活かし、お客様のニーズに応える“ものづくり”に取り組んでいます。

品質管理

UACJグループは、板・押出・箔・鍛造・銅管・加工品のセグメントごとに品質管理組織を設置し、技術部と各組織の責任者が連携をとりながら、品質管理活動を推進する体制を整えています。また、グループ統一の年度品質管理方針を定め、その方針のもと、品質目標および取り組むべき重要課題を明確にし、品質向上のための施策を展開しています。2016年度は重要課題に取り組んだ結果、クレーム・苦情件数が減少しました。

また、UACJおよびグループ各社で取得している品質マネジメントシステムの国際認証にしたいが、品質管理を実践しています。まだ認証を取得していない一部のグループ会社については、技術部が国際認証の要求事項にしたがった管理ができるよう支援しています。



顧客満足度向上

UACJグループは、経営理念と品質基本方針のなかで、お客様満足度を掲げており、お客様とのコミュニケーションを重視しています。定期的に顧客満足度調査を実施するとともに、直接ご意見・ご要望をいただく場として、お客様との交流会を開催して

います。また、お客様からのクレームに対してはグループ内で情報を共有し、類似事故の発生防止に努めています。さらに、ウェブサイト上に設けている「お問い合わせ」コーナーでは、海外のお客様を含め、技術的な相談などをいただいております。迅速かつ的確に対応するとともに、新製品開発にも活かしています。



安定供給体制

UACJでは、大規模地震や新型インフルエンザなどにより重大な被害が発生した場合におい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にするため、事業継続計画（BCP）の策定に取り組んでいます。また、二次災害を未然に防止して被害の軽減を図り、速やかに災害復旧に取り組むための体制を構築。具体的には、緊急連絡網を整備し、従業員安否確認システムを導入することにより、迅速に被災事業所の状況を把握し、要員を確保して、支援・救援を行う体制を整えています。

人材活用と教育



多様な人材が持つ“ものづくり”力を発揮できるよう、互いを思いやる風土づくりに努めています。

ダイバーシティの推進

UACJでは近年のグローバル展開の加速や新規分野への進出など事業フィールドを拡大していくうえで、性別や年齢、国籍、障がいの有無などを問わず、多様な人材が持つ能力をいかに発揮していくことが重要であると考えています。

そのようななか、新たに加わった米国のUACJ Automotive Whitehall Industries, Inc.に日本人従業員を派遣したり、タイ現地法人でマネージャー層を対象にしたビジネス研修を行うなど、国籍を問わず活躍する人材の育成に取り組んでいます。

また、ワーク・ライフ・バランスのとれた働き方ができるよう、各種制度を整備し、新卒採用時の女性比率や女性管理職数の増大を計画として掲げ、多くの従業員が働きやすい職場づくりに努めています。2017年度の新卒採用における女性比率は、事務系で43%、技術系で7%となり、女性管理職も2016年度末時点で前年度比13名増となっています。

技能伝承への取り組み

製品の品質を維持し、継続的に生産性を向上させていくためには、長年培ってきたものづくりの精神、技能、ノウハウを次世代へと継承していく取り組みが欠かせません。

UACJグループでは、ベテラン技能者の大量定年に備えて、2004年から名古屋製造所を中心に技能や勘、コツといったノウハウを伝承していく取り組みを実施しています。2016年度からは福井製造所でも同様の取り組みを開始し、順次、他拠点にも展開していくことを視野に入れています。さらに定年退職した従業員の再雇用を積極的に進め、熟練者の技能・技術・ノウハウの伝承に取り組んでいます。

労働安全衛生の確保

UACJグループは、各事業拠点の総括安全衛生管理者を中心とした、安全衛生管理体制を構築しています。この主管組織として、安全衛生担当役員が委員長を務め、常勤役員、製造所長、主要グループ会社社長などを委員とする「安全衛生委員会」を設置し、毎年1回、会議を開催しています。2017年1月に開催した安全衛生委員会では、2016年度の総括報告を受け、2017年度の安全衛生活動方針案について討議し、承認しました。

また、UACJの主要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活動。UACJグループとしても、階層別研修の中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、2016年度の労働災害発生件数は22件、休業度数率は0.66、総合度数率は0.88となりました。

仕事の喜びと楽しさを子どもに伝えるために

大島 美穂子
海外事業戦略部
海外事業業務グループ 主査 兼
法務部法務グループ



私は2016年にUACJに入社し、海外グループ会社の契約書作成やコンプライアンス体制の整備を中心に仕事をしています。仕事の性質上、時差のある海外とのやり取りも多いため、仕事のスケジュールの組み方には工夫が必要です。また、私には現在2歳の息子がおり、夫と共働きであるため、家族はもとより、上司や同僚、関係部署の方に日々支えてもらっています。「ママの仕事、大変そうだけれど、楽しそう!」息子にそう言ってもらえる日を楽しみに、業務に励む毎日です。

環境対応

環境負荷軽減に取り組み、 持続可能な社会に資する“ものづくり”を追求しています。

地球温暖化防止

UACJでは、国内の製造所間で進めていた生産品種の移管等により、国内生産量はわずかに減少しましたが、CO₂排出量、エネルギー使用量ともに前年度からわずかに増加し、単位生産量あたりのCO₂排出量(原単位)の実績は前年度比で増加しました。

なお、重油を熱源とした場合よりCO₂排出量が少ないLNGへの燃料転換や製造拠点の各種設備の見直し、同業他社との共同配送などにも取り組んでおり、引き続き生産工程での省エネルギー活動とあわせて取り組んでいきます。

廃棄物削減

UACJグループでは、ゼロエミッション達成を目標に産業廃棄物の削減に努めています。とりわけ廃棄物量の多い事業拠点では産廃分科会を立ち上げ、廃棄物量の削減と処理の適正化を図る情報の共有を行い、2016年度は生産量の減少にともない、廃棄物量は前年度比9.9%減となりました。

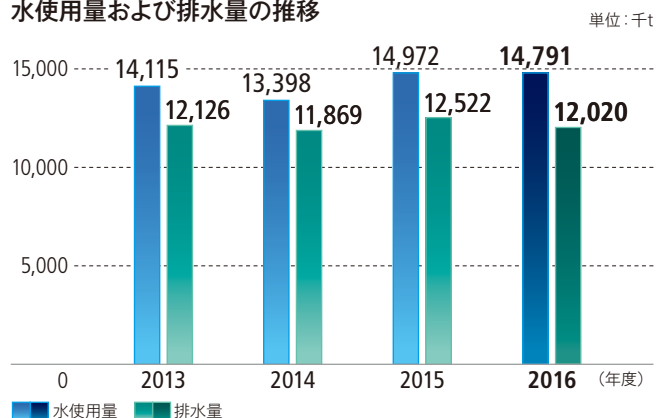
また、UACJでもアルミニウム缶のリサイクルを積極的に進め



ていますが、とりわけ先進的な取り組みをしているTri-Arrows Aluminum Inc.とも技術を共有し、さらなる取り組みを進めていきます。

また水資源についても重要な資源と位置づけ、各事業拠点で水使用量を水源別に把握し、排水先も水系別に管理しています。

水使用量および排水量の推移



注: 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。

環境汚染防止

UACJグループでは、生産活動にともなう大気や水質、土壌などへの汚染物質の排出について、法や条例、協定などで定められた基準値よりも厳しい自主管理値を設定し、その遵守に努めています。

また、PRTR法対象物質やVOCなど環境負荷が大きい化学物質については管理を徹底するとともに、その使用の削減に努めています。

**最適なガバナンス体制を追求し
継続的な企業価値向上を
目指していきます。**



より充実した議論の実現に向けて 社外役員との情報共有を強化

—UACJのコーポレート・ガバナンス整備の進捗状況は
いかがでしょうか。

山内 当社では、2015年6月のコーポレートガバナンス・コードの適用開始以降、この原則に基づいたガバナンス強化を推進しています。その一環として、2016年度も「取締役会の実効性評価」を目的とした各取締役・監査役へのアンケート調査を実施し、寄せられた意見・提案を取締役会の運営改善などに結びつけています。

杉山 取締役会の議論では毎回非常に活発な質疑応答が交わされていますね。

山内 特に社外監査役から多くの質問・発言がある一方で、社内取締役の発言が少ない気がします。もちろん、社内取締役の場合、事前にくつもの会議に出席して議論を尽くしており、取締役会に議案が上程される段階では、内容がかなり出来上がっているという事情もあります。

鈴木 私たち社外取締役も、社内のいろいろな会議に出席する機会があり、社内の考え方はある程度理解できているつもり



です。これに対して、社外監査役の方々は、より距離を置いた立場から経営を監視するという役割上、事前のプロセスまでは把握されていないはずですが。取締役会場で多くの質問や意見が出るのは当然であり、取締役会のあり方として健全な姿といえるのではないのでしょうか。

山内 その通りだと思います。ただし、議論の内容をさらに深めるために、社外役員との情報共有の方法については今後も工夫していく必要があると考えています。これまでも事前のブリーフィングはもちろん、監査役会を取締役会の前に開催する形式



代表取締役会長
山内 重徳

旧住友軽金属工業の代表取締役社長。名古屋製造所の生産技術部長として、生産現場も経験した経営者。UACJ誕生時に代表取締役会長に就任し、取締役会議長も務めている。



社外取締役
鈴木 俊夫

東京大学の名誉教授で、マテリアル工学が専門。タイのトップ大学に、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、助言している。



社外取締役
杉山 涼子

元常葉大学社会環境学部の教授として廃棄物処理を専門とし、レシップホールディングス(株)、栗田工業(株)でも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。



に変えて、事情を熟知した社内監査役と社外監査役とで情報共有を図る機会を設けました。また、従来は取締役会・監査役会の前日までに配布していた議案関連の資料を、重要案件については3日前までに提供するように変更しました。

鈴木 その変更によって、私たちも非常に助かっています。3日前に資料をもらえれば、それぞれの議案の内容を理解するだけでなく、社外取締役としてどのような観点から議案を検証すべきかを事前に考えることができるため、当日はより本質的で内容の濃い議論が可能になります。

社外取締役の専門性・経験を活かし 研修制度の改善や生産現場での課題解決を推進

—ガバナンスの運用における課題の一つとして、「社外取締役の活用」への注目が高まっています。UACJではどのような取り組みが進んでいますか？

山内 社外取締役のおふたりには、当社の経営・事業に関してより踏み込んだ意見をいただけるよう、取締役会への出席にとどまらず、時間が許す限り社内のいろいろな会議やイベントに参加いただいています。また、国内はもちろん、北米やタイなど

の海外事業所への視察にも同行いただきました。名古屋の研究所にも訪問してもらい、女性研究員とディスカッションしていただいたこともありました。

杉山 彼女たちと研修制度について意見交換するなかで、現行制度の内容に男女の考え方のギャップを感じましたので、現場の女性研究員の意見も踏まえ、この点を指摘しました。その結果、人事部門によって改善が施され、現在では素晴らしいプログラムに仕上がりました。今後も機会があれば、研修受講者の生の意見を参考にして一層の改善につなげられたらと考えています。

山内 鑄造技術のエキスパートである鈴木さんには、アルミニウムの鑄造工程における問題解決に協力してもらっています。生産技術や製造現場のエンジニアとディスカッションし、当社のアプローチが鑄造の原理原則に適合しているかどうかの検証や課題解決に向けたアドバイスをお願いしており、今後もこの活動を継続していくことになっています。さらに先日は、タイの有力大学の先生を紹介いただいた結果、その大学との交流がスタートしました。

鈴木 卒業生がタイに勤務している関係もあって現地の大学に人脈が広がり、チュラーロンコーン大学の先生方を紹介した



次第です。

山内 タイでは、事業拡大に向けて積極的に現地の優秀な人材を採用していく方針です。現地の大学とは、卒業生の採用はもちろん、共同研究など幅広い連携を進めていきたいと考えています。社外取締役のおふたりには、今後も専門性や経験を活かして、当社の経営やガバナンスの強化に協力いただければと思います。

グローバルカンパニーにふさわしい 「ダイバーシティ」「働き方改革」を

——最後に、UACJの今後の経営に関して
ご意見、ご提案をお聞かせください。

杉山 統合以降、UACJでは海外事業展開が急速に進み、M&Aや現地採用によっていろいろな国籍の従業員の数も大幅に増えています。それだけに今後は、女性従業員の活躍促進はもちろん、国籍などにとらわれず優れた人材を積極的に要職に登用していくなど、グローバルカンパニーにふさわしいダイバーシティのあり方を追求していかなければなりません。今すぐ目に見える結果を出すのは難しいかもしれませんが、5年後、10年後には、女性や外国籍の役員が当たり前のように活躍している会社になっていて欲しいと思います。

山内 杉山さんの専門分野である環境・資源リサイクルに関してはいかがでしょうか？

杉山 ご存知のようにアルミニウムは非常にリサイクルに適した素材です。すでにリサイクル率の高い缶材に加え、建材や自動車材、日用材などのリサイクルを促進していくことで、今後も省資源・省エネルギーの推進により大きな貢献ができると思います。さらに最近ではESG投資が注目されるなど、環境だけでなく安全の徹底やコンプライアンスといった“守り”をさらに強化し

ていくことも欠かせません。そのうえで、こうした製品・事業を通じた環境貢献を強くアピールしていけば、UACJの社会的な存在価値をより一層高めていけるはずですよ。

鈴木 もう一つ重要な課題に「働き方改革」があります。これは単に勤務時間の短縮や労働生産性の改善だけの問題にとどまりません。素材産業・装置産業の製造現場では、IoTやAIなどの



技術革新によって、作業者に要求される役割・能力が、将来大きく変わる可能性があります。さらに生産拠点の海外展開が進むなか、国内とは労働慣習なども異なる各地域において、こうした改革をどのように進めていくかも大きな課題となるのではないのでしょうか。

山内 貴重なご意見をありがとうございます。当社では、これからも社外取締役、社外監査役の皆さんのご意見やご指摘を参考にしながら、公正かつ透明な意思決定プロセスに基づく経営に徹し、持続的な企業価値向上を追求していきます。さらに、現状の監査役会設置会社という体制の見直しを含め、今後もグローバルカンパニーとして最適なコーポレート・ガバナンス体制についての検討を進め、企業統治のより一層の強化・高度化を図ってまいります。

コーポレート・ガバナンス



“ものづくり”に愚直に取り組み、企業価値を高めるべく、
マネジメント体制の充実を図っています。

基本的な考え方

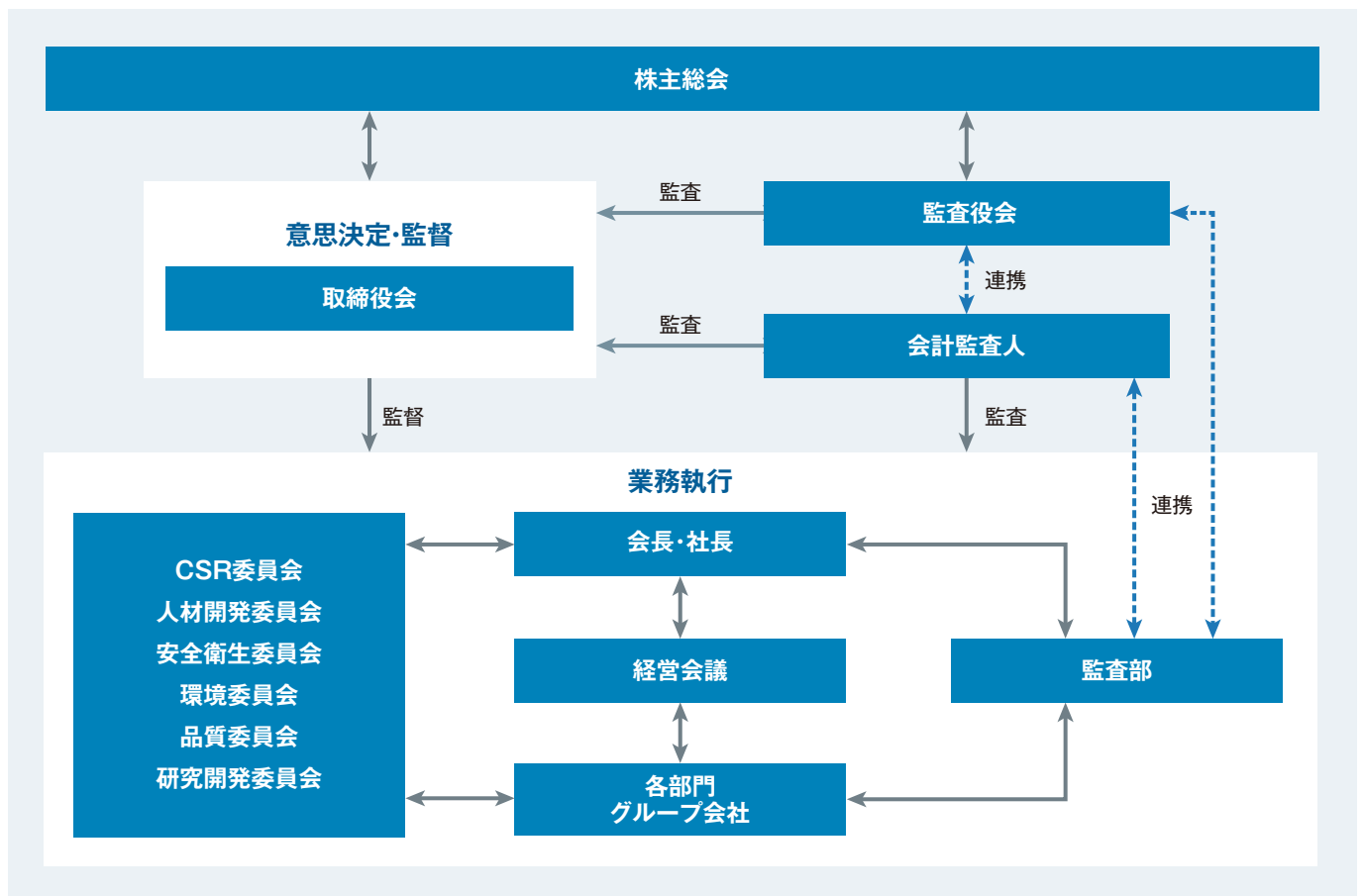
UACJグループでは、コーポレート・ガバナンスを、株主、顧客、取引先、従業員、地域社会など、さまざまなステークホルダー（利害関係者）との関係における企業経営の基本的な枠組みのあり方だと考えています。

具体的には、社会に役立つ安全な製品や技術、サービスを継

続的に生み出し、お客様や取引先の信頼を獲得するとともに、健全な企業活動の成果を、株主の皆様や従業員、地域社会に還元し、貢献していくことが、企業としての社会的な使命だと捉えています。

その実現に向けて、取締役会や監査役会の機能強化を図り、経営監督機構の確立や、経営・財務情報の適切な開示、企業倫理の確立、コンプライアンスやリスク管理の徹底などを推進していきます。

コーポレート・ガバナンス体制図



ガバナンスの仕組み

ガバナンス体制

UACJでは、執行役員制度を導入しており、これにより「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。

UACJの取締役会は、取締役11名（うち社外取締役2名）と監査役4名（うち社外監査役3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ついての審議、業務執行状況の報告を行っています。

これに加えて、取締役9名、常勤監査役1名および執行役員17名による経営会議を毎月定期的で開催し、経営上の重要事項に関する審議・検討を行うとともに、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。

また、UACJでは監査役会制度を採用しています。監査役4名のうち1名は財務および会計に関する専門的知見を有しています。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によって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。

また、監査役会は、監査役監査基準や監査方針、監査計画などに従い、取締役会ははじめ社内の重要会議に出席するなど、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できる体制としています。

役員報酬

UACJの取締役と監査役の報酬は、2006年6月に開催された旧古河スカイ株式会社の定時株主総会における決議内容を、経営統合後も引き継いでいます。具体的な報酬額は、取締役は年額4億5,000万円以内（使用人分給与は含まない）、監査役は年額7,500万円以内を限度としています。

取締役への支給額は、株主総会で承認された限度額内とし、取締役会で決議しています。支給額の決定に際しては、常勤・非常勤および会社における地位に応じて基本金額を定め、さらに報酬の一部は業績と連動させています。

監査役への支給額についても、株主総会で承認を得た限度額内で、監査役の協議により決定しています。

なお、UACJグループでは、役員報酬にストックオプション制度を採用していません。

2016年度に係る取締役および監査役の報酬等の額

区分	人数	報酬等の額
取締役 (うち社外取締役)	12名 (2名)	3億6,300万円 (1,400万円)
監査役 (うち社外監査役)	6名 (4名)	5,400万円 (1,100万円)
合計 (うち社外役員)	18名 (6名)	4億1,700万円 (2,500万円)

役員へのトレーニング

UACJでは、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、各種の委員会や報告会などへの出席や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は、ガバナンスに関する理解を深めるとともに、当社グループの課題について議論する場を設けています。加えて、個々の知識・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ています。

2016年度の評価結果としては、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とれていることに加えて、運営状況が適切で、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を確認しました。さらに、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や意見交換を尊重する文化が醸成されていると評価しました。

また、2016年度の取り組み課題として「重要案件の検討に十分な時間をかけ、より活発に議論すること」「社外役員に対する事前説明や説明資料の充実を図ること」を掲げていましたが、これらについても改善が進んだことを確認しました。

一方で、今後の課題として、上記2点について引き続き充実を図る必要性を認識しました。

これら評価結果を踏まえ、グローバル化を加速し、持続的成長を実現するために、重要案件に関わ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では、取締役をはじめとする経営陣幹部の選任に関しては、職務経験や職位、資格といったキャリアや能力などの人事評価をもとに、最適な役員人事を決定しています。

また、会社法および東京証券取引所が定める基準を参考に、取締役会における率直・活発で建設的な検討への貢献が期待できる方を独立社外取締役の候補者として選定しています。現在、独立社外取締役2名のうち1名は、女性です。

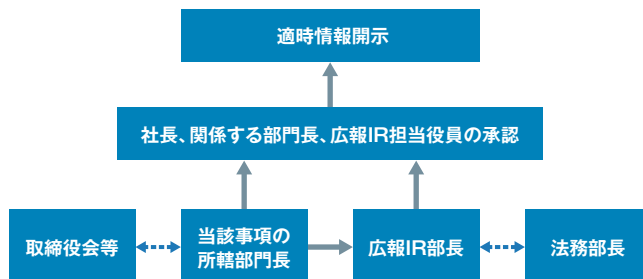
今後も取締役会全体の知識・経験・能力のバランス、多様性や規模を意識した体制整備に注力します。

情報開示

UACJは、投資家に対して適時適切な情報開示を行うため、広報IR担当役員を開示責任者、広報IR部長を事務責任者とする体制を整備しています。

具体的には、金融商品取引所の定める諸規則に基づき、開示を要する事項に該当する可能性のある情報については、当該事項を所轄する部門の長が、ただちに広報IR部長に報告することとしています。報告を受けた広報IR部長は、必要に応じて法務部長との協議のもとに開示の要否を判断し、関係する部門の長および社長の承認を得て開示します。

適時開示体制



社外取締役・監査役の選任理由と活動状況

区分	氏名	選任理由	活動状況
社外取締役	鈴木 俊夫	東京大学の名誉教授を務めるなど、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。	2016年度に開催した取締役会15回のすべてに出席し、大学名誉教授としての豊富な学識経験をもとにした客観的視点での発言を必要に応じて行いました。
	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。	2016年度に開催した取締役会15回のうち14回に出席し、大学教授や企業の取締役としての経験をもとにした客観的視点での発言を必要に応じて行いました。
社外監査役	浅野 明	総務部長をはじめ、企業の幹部として経営に携わってこられた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。	2016年度に開催した取締役会15回、監査役会13回のすべてに出席し、企業の幹部として培われた経験をもとにした発言を必要に応じて行いました。
	佐藤 哲哉	古河電気工業株式会社の監査役を務めるなど、豊富な経験と幅広い見識を有しており、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。	2016年度に開催した取締役会15回のうち13回、監査役会13回のうち11回に出席し、企業役員としての豊富な知識と幅広い見識を活かした発言を必要に応じて行いました。
	松村 篤樹	シルトロニック・ジャパン株式会社の代表取締役社長として企業経営の経験を有するほか、新日鐵住金株式会社の執行役員として同社および同社グループの経営に携わるなど、豊富な知識、経験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。	2016年度に開催した取締役会15回、監査役会13回のすべてに出席し、企業役員としての豊富な知識と幅広い見識を活かした発言を必要に応じて行いました。

株主との建設的な対話

UACJでは、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。

さらに、ウェブサイトを通じた情報発信や統合レポートの発行などにより、情報開示の充実に努めています。なお、当社ウェブサイトは日興アイ・アールの「2016年度ホームページ充実度ランキング」において全上場企業中で総合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。



工場見学会

コンプライアンス

UACJグループは、グループ各社の業務および職務の適法性や適正さを確保するために、CSR委員会を中心に、講習会の実施やマニュアル配布などの教育を実施するとともに、法令違反の点検などのコンプライアンス活動を推進しています。また、内部通報制度を活用し、コンプライアンス違反の早期発見と是正を図っています。

また、監査部を中心に各事業部門の業務監査を実施し、その結果を監査役ならびに代表取締役役に報告して、グループ全体のコンプライアンス徹底を図っています。

リスクマネジメント

UACJグループは、環境、安全・衛生、品質、情報セキュリティおよび輸出管理など、全社共通のリスクについては、リスク管理規程に基づき適切に対応しています。抽出したリスクの棚卸しを行い、重要度・発生頻度の観点から再評価しています。特に重要なリスクについては「重大リスク」として年度課題に取り上げ、その軽減に取り組み、その進捗をCSR委員会において確認しています。

一方、各事業部門固有のリスクについては、事業部門ごとに管理し、CSR委員会において横断的なリスク管理を推進しています。

CSRマネジメント

UACJでは、社長を委員長とし、常勤役員、製造所長、本部署部長および事業統括会社などの社長を委員とする「CSR委員会」を設置し、全社を横断的に統括するCSR推進体制を構築しています。

CSR経営の強化に向けて、年1回開催されるCSR委員会では、コンプライアンスやリスクマネジメントをはじめとしたCSR全般に関わる方針・施策などの審議および報告、役員や幹部社員への教育・啓発などを行っています。なお、同委員会で審議された方針・施策は、各委員を通して当社およびグループ会社に周知、展開されています。

役員一覧(2017年6月29日現在)

取締役



代表取締役会長

山内 重徳

1971年 7月 住友軽金属工業株式会社入社
 2002年 6月 同社取締役
 2004年 6月 同社常務取締役
 2005年 4月 同社取締役常務執行役員
 2007年 4月 同社取締役専務執行役員
 2009年 6月 同社代表取締役社長
 2013年10月 株式会社UACJ
 代表取締役会長 CEO
 2016年 4月 代表取締役会長(現任)



代表取締役社長兼社長執行役員

岡田 満

1982年 4月 古河電気工業株式会社入社
 2008年 6月 古河スカイ株式会社取締役
 2010年 6月 同社常務取締役
 2012年 6月 同社代表取締役社長
 2013年10月 株式会社UACJ
 代表取締役社長 CEO
 2016年 4月 代表取締役社長兼
 社長執行役員(現任)



取締役兼専務執行役員

中野 隆喜

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(現任)



取締役兼専務執行役員

渋江 和久

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

田中 清

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)



取締役兼常務執行役員

長谷川 久

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(現任)



取締役兼常務執行役員

石原 美幸

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(現任)



取締役兼常務執行役員

種岡 瑞穂

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(現任)



取締役兼常務執行役員

手島 雅裕

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)

社外取締役



取締役(非常勤)

鈴木 俊夫

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(現任)



取締役(非常勤)

杉山 涼子

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(現任)
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 レジップホールディングス株式会社
社外取締役(現任)
2014年 5月 株式会社岐阜新聞社社主
取締役会長(現任)
2015年 6月 株式会社UACJ取締役(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)
2017年 3月 常葉大学社会環境学部教授退職
2017年 6月 栗田工業株式会社社外取締役(現任)

監査役



常勤監査役

石原 宣宏

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監査役
 2013年 10月 株式会社UACJ監査役(現任)

社外監査役



監査役(非常勤)

浅野 明

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
 社外監査役
 2013年 6月 古河スカイ株式会社監査役
 2013年 10月 株式会社UACJ監査役(現任)



監査役(非常勤)

佐藤 哲哉

1975年 4月 通商産業省(現 経済産業省)入省
 2002年 7月 大臣官房審議官(基準認証担当)
 2004年 6月 退官
 2004年 7月 商工組合中央金庫(現 株式会社
 商工組合中央金庫)理事
 2006年 7月 同理事退任
 2006年 8月 古河電気工業株式会社執行役員
 2007年 6月 同社取締役兼執行役員
 2009年 6月 同社取締役兼執行役員常務
 2013年 6月 古河スカイ株式会社監査役
 2013年 10月 株式会社UACJ監査役(現任)
 2014年 4月 古河電気工業株式会社取締役兼
 執行役員専務
 2015年 4月 同社取締役
 2015年 6月 同社監査役(現任)



監査役(非常勤)

松村 篤樹

1986年 4月 新日本製鐵株式会社
 (現 新日鐵住金株式会社)入社
 2008年 8月 シルトロニック・ジャパン株式会社
 代表取締役社長兼営業統括本部長
 2012年 12月 新日鐵住金株式会社経営企画部
 上席主幹
 2015年 3月 新日鐵住金化学株式会社監査役
 2015年 4月 新日鐵住金株式会社経営企画部参与
 2015年 6月 新日鐵住金ソリューションズ株式会社
 監査役
 株式会社UACJ監査役(現任)
 2016年 4月 新日鐵住金株式会社執行役員(現任)
 2017年 6月 新日鐵住金マテリアルズ株式会社
 監査役(現任)
 新日鐵住金化学株式会社監査役退任
 新日鐵住金ソリューションズ株式会社
 監査役退任

執行役員

専務執行役員
土屋 博範

執行役員
田口 正高

執行役員
竹川 幸男

常務執行役員
清水 洋二

執行役員
今泉 明人

執行役員
桑本 由紀浩

常務執行役員
福井 裕之

執行役員
松下 彰

執行役員
Henry Gordinier

常務執行役員
新堀 勝康

執行役員
稲垣 公樹

執行役員
山口 明則

執行役員
吉田 明典

執行役員
阿部 禎一

執行役員
細見 和弘

執行役員
川島 輝夫

執行役員
大谷 隆英

財務・業績報告

55	10年間財務データ
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

10年間財務データ

		2007年度	2008年度	2009年度
業績・収益性の推移				
売上高	計	580,637	506,826	419,118
営業利益又は営業損失(△)	計	31,775	△ 6,860	5,780
経常利益又は経常損失(△)	計	25,151	△ 14,883	2,357
税金等調整前当期純利益又は損失(△)	計	20,287	△ 21,431	△ 9,491
親会社株主に帰属する当期純利益又は損失(△)	計	11,793	△ 29,643	△ 7,250
売上高営業利益率	計	5.5%	△1.4%	1.4%
売上高当期純利益率	計	2.0%	△5.8%	△1.7%
財務状態・効率性の推移				
総資産	計	608,902	514,974	510,073
純資産	計	134,861	75,624	88,217
自己資本	計	128,304	72,964	86,858
有利子負債残高	計	270,720	278,623	252,340
流動資産	計	237,480	175,170	180,576
固定資産	計	371,418	339,801	329,498
流動負債	計	289,816	258,666	238,684
固定負債	計	184,225	180,682	183,172
自己資本比率	計	21.1%	14.2%	17.0%
ROE(自己資本当期純利益率)	UACJ/古河スカイ	8.8%	△17.7%	△1.3%
	住友軽金属工業	10.4%	△50.9%	△28.4%
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	24,768	14,644	31,181
投資活動によるキャッシュ・フロー	計	△ 23,215	△ 23,339	△ 10,840
フリー・キャッシュ・フロー	計	1,553	△ 8,695	20,341
財務活動によるキャッシュ・フロー	計	△ 16,485	9,399	△ 21,969
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	28.18	△50.64	△3.39
	住友軽金属工業	14.69	△49.42	△15.95
配当金(円)	UACJ/古河スカイ	8.0	6.0	2.0
	住友軽金属工業	3.0	0.0	0.0
設備投資・研究開発				
設備投資額	計	20,805	19,235	11,255
減価償却費	計	20,141	25,128	24,501
研究開発費	計	4,967	5,008	4,602

単位:百万円(四捨五入)

2010年度	2011年度	2012年度	2013年度	2014年度	2015年度	2016年度
466,699	452,898	436,485	364,107	572,541	575,735	568,316
27,933	18,709	15,069	17,772	23,679	15,212	25,869
23,146	16,595	14,606	16,798	21,337	12,010	19,819
18,676	10,098	9,743	15,523	18,856	13,976	18,281
19,157	11,838	4,656	9,946	8,649	5,105	8,715
6.0%	4.1%	3.5%	4.9%	4.1%	2.6%	4.6%
4.1%	2.6%	1.1%	2.7%	1.5%	0.9%	1.5%
524,527	535,148	536,200	608,490	677,952	662,543	725,443
105,174	124,440	138,166	168,140	187,136	178,582	198,360
103,921	122,985	136,387	155,515	172,305	165,030	184,090
242,035	225,324	215,318	256,309	295,953	289,006	323,825
205,286	204,890	191,653	236,638	269,889	263,409	305,563
319,240	330,257	344,547	371,852	408,063	399,135	419,880
237,988	263,221	251,858	236,387	287,884	249,784	237,650
181,364	147,487	146,175	203,963	202,932	234,177	289,433
19.8%	23.0%	25.4%	25.6%	25.4%	24.9%	25.4%
18.6%	5.1%	4.3%	8.6%	5.3%	3.0%	5.0%
23.1%	19.1%	2.7%	—	—	—	—
35,923	36,239	29,032	14,233	26,777	22,511	28,393
△ 13,595	△ 38,120	△ 21,520	△ 25,452	△ 49,668	△ 34,759	△ 55,456
22,328	△ 1,881	7,512	△ 11,219	△ 22,891	△ 12,248	△ 27,063
△ 5,441	△ 8,034	△ 12,887	14,067	25,694	11,176	49,478
52.70	15.59	13.85	30.36	20.21	11.94	20.16
16.64	14.95	2.59	—	—	—	—
6.0	6.0	6.0	9.0	6.0	6.0	6.0
0.0	1.5	3.5	—	—	—	—
9,092	13,351	25,554	27,104	46,539	30,489	31,556
23,445	22,821	20,121	17,165	22,636	22,893	23,508
4,886	5,111	5,031	3,688	4,619	4,630	4,412

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。

財政状況および経営成績の分析(連結ベース)

1. 経営成績について

■事業環境

2016年度の事業環境は、世界経済が全体的に緩やかな回復基調にあるなか、国内においても企業部門、家計部門ともに緩やかな景気回復が続きました。

このような環境のもと、アルミニウム圧延品業界における需要も、全般として堅調に推移しました。板製品では、主力となる飲料缶や自動車材の需要増が継続するとともに、液晶・半導体製造装置の需要も好調で、内需全体で前年度を上回りました。また、内需と輸出を合計した出荷量も3年連続で前年度比増となりました。

押出製品については、トラック・バス関連や建築関連の需要が好調で、出荷総量は3年ぶりに前年度比増となりました。

伸銅品業界では、主力とな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国内生産はいずれも堅調に推移しました。これを受けて、国内出荷台数についても、両用途ともに前年度比増となりました。

■業績総括

2016年度の当社グループの売上高は、自動車材や液晶・半導体製造装置向けなどを中心に販売数量は前年度を上回ったものの、円高による為替換算での減少や地金価格の下落による影響により、ほぼ前年度並みの5,683億円(前年度比1.3%減)となりました。

損益面では、公募増資と劣後ローンによる資金調達にともなう費用の発生があったものの、統合効果によるコストダウンが当初予定を上回ったほか、タイのUACJ (Thailand) Co., Ltd. (以下、UATH) ラヨン製造所において生産性や販売数量の向上により業績改善が進むなど、大きなプラス要因がありました。加えて、エネルギー価格の下落や販売数量の増加、さらには地金価格の下落にともなう棚卸評価関係の悪影響が前年度よりも縮小したことなどにより、営業利益は259億円(同70.1%増)、経常利益は198億円(同65.0%増)と、大幅な増益となりました。

また、棚卸影響を除いた実力を示す棚卸影響前経常利益は240億円(同18.2%増)、Adjusted EBITDAは568億円(同8.6%増)となりました。

なお、親会社株主に帰属する当期純利益は87億円(同70.7%増)となりました。

主要業績

単位:億円

	2015年度	2016年度	2017年度(見通し)
連結売上高	5,757	5,683	6,300
連結営業利益	152	259	360
棚卸影響前連結経常利益	203	240	252
連結経常利益	120	198	300
親会社株主に帰属する当期純利益	51	87	170
Adjusted EBITDA	523	568	604

諸元と感応度

	2016年度	2017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)	236	275	10円/kg変動→20~30億円
LME(米ドル)	1,688	1,900	100ドル/t変動→22~35億円
為替(円/米ドル)	109	112	ほぼ影響なし
為替(円/タイバーツ)	3.08	3.30	●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(米ドル)	45	55	10ドルの変動→約10億円

2. 2017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、国内においては、金融緩和政策の継続や輸出の持ち直し、底堅い消費・設備投資に支えられた内需の回復が緩やかに継続すると想定されます。一方で、海外においては、中東情勢や朝鮮半島情勢など地政学的リスクが強まるなか、米国新政権による政策の行方に加え、欧州諸国のEU離脱懸念、中国経済の下振れリスクなど、不透明感がさらに増すものと想定されます。

このような経済環境下において、OPECの減産合意や米国新政権によるドル安誘導懸念などによりエネルギー価格が上昇するリスクもあり、当社業績への影響が不透明な要素もありますが、中期経営計画「Global Step I」に掲げた内容を、各事業へと具体的に展開し、環境変化に強い収益基盤の確立と持続的な成長に取り組んでいきます。

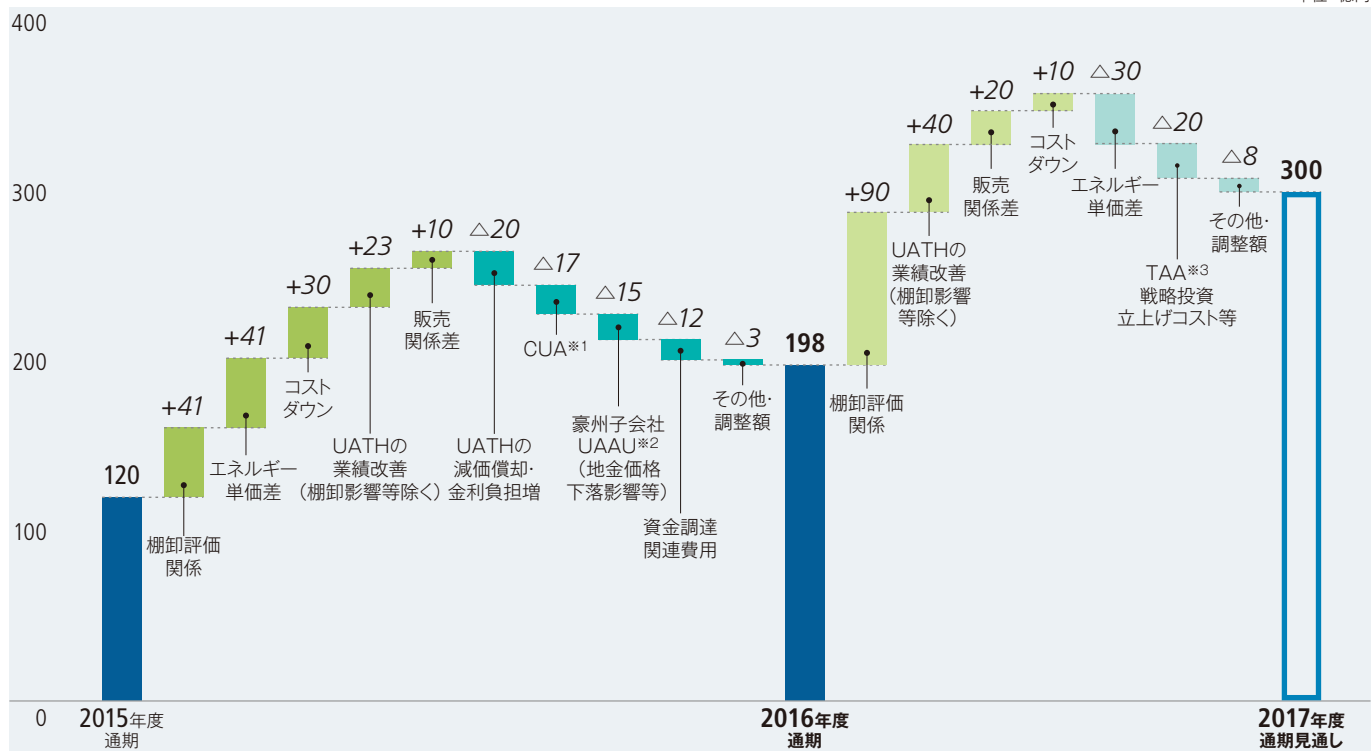
■ 業績見通し

中期経営計画「Global Step I」の最終年度にあたる2017年度は、販売数量について、UATHラヨン製造所の缶材が大幅に増加するほか、自動車向け、液晶・半導体製造装置向けが前年度比で増加すると見込んでいます。加えて、地金価格が上昇する影響も含めて、売上高は前年度比617億円増の6,300億円を見込んでいます。

損益面でも、販売数量の増加に加えて、UATHラヨン製造所のさらなる業績改善、統合効果にともなうコストダウン、地金価格上昇による棚卸評価関係の改善などにより、大幅な増益を見込んでおり、統合以降の過去最高益を更新する見通しです。営業利益は同101億円増の360億円、経常利益は同102億円増の300億円、親会社株主に帰属する当期純利益は同83億円増の170億円を見込んでいます。

なお、実力ベースを示す棚卸影響前経常利益は同12億円増の252億円、Adjusted EBITDAは同36億円増の604億円を見込んでいます。

連結経常損益分析



※1 CUA: Constellium-UACJ ABS LLC ※2 UAAU: UACJ Australia Pty. Ltd. ※3 TAA: Tri-Arrows Aluminum Inc.

3. 株主還元について

■ 配当政策について

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。安定的かつ継続的な配当の実施を基本方針としながら、業績の動向や、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きます。

配当については、中間と期末の年2回の実施を基本方針としており、期末配当については株主総会、中間配当については取締役会により決定します。

2016年度は、中間・期末配当ともに1株当たり3円としました。2017年度の配当については、1株当たり中間配当3円、期末配当3円で年間合計6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)前のベースで表記

4. 財政状態について

■ 貸借対照表分析

2016年度末の資産合計は、2016年4月に米国の自動車用アルミニウム構造材および各種アルミニウム部品の製造販売会社の株式を取得し、UACJ Automotive Whitehall Industries, Inc. (以下、UWH)としてグループに迎えたことなどにより、7,254億円(前年度比9.5%増)となりました。

負債合計は、上記の買収およびTAAのローガン工場やUATHラヨン製造所への戦略投資にともなう長期借入金などの増加により、5,271億円(同8.9%増)となりました。

純資産合計は、新株式の発行による資本金および資本剰余金の増加や、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、1,984億円(同11.1%増)となりました。

■ 財務基盤の強化に向けた資金調達

当社は2017年3月に公募増資と劣後ローンによる資金調達を実施しました。146億円の公募増資は、UATHラヨン製造所における設備投資のために発行したコマーシャル・ペーパーへ

の充当として、400億円の劣後ローンは、主に設備投資資金への対応として調達しました。

このような金額バランスで両者を組み合わせたのは、劣後ローンは格付上、資本性が50%(=200億円)認められるため、自己資本の希薄化を抑えながら財務基盤の安定を図れると考えたためです。

■ 研究開発

当社グループの研究開発を担う「技術開発研究所」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、基盤技術の開発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。

2016年度も、時代を先取りした革新的な製品・技術開発のスピードアップを図るため、世界最先端の研究機関とも積極的に連携するとともに、グローバルに対応できる人材の育成とコンプライアンスの徹底にも注力しました。

なお、2016年度の研究開発費用は総額で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、自動車用パネル材、自動車構造部品、自動車用熱交換器、IT関連機器、メモリーディスク、船舶用厚板、リチウムイオン電池用集電体など、幅広い分野において、多様化・高度化するお客様のニーズに応えるための研究開発に注力しました。

また、生産性の向上や製造コスト・環境負荷の低減に向けて、ハード、ソフト両面から新規製造プロセスの開発やIoT技術の導入を積極的に推進。あわせて、シミュレーション技術のさらなる展開や、分析機器の利用高度化など、基盤技術の強化にも注力しました。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」に参画し、次世代航空機への適用を目指した新合金の開発に取り組んでいます。

押出製品については、強みとする自動車用熱交換器材料の開発とともに、航空機や自動車構造部材、スマートフォン用筐体などの新規需要に向けたアルミニウム合金材料の開発を進めています。

鋳鍛製品については、世界でも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部材の開発

に積極的に取り組んでいます。

2016年度は、摩擦攪拌接合の差厚接合を駆使したアルミテーラードブランク材の開発が高く評価され、開発パートナーである太平洋工業株式会社とともに、超モノづくり部品大賞の「自動車部品賞」を受賞しました。

なお、アルミ圧延品事業の研究開発費は、43億円となりました。

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、より高性能な省エネルギー型エアコンの開発・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については、蟻の巣腐食対策材の開発を進め、新合金の量産を開始。その際、腐食メカニズムの解明が高く評価され、日本銅学会第50回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冷却デバイスの開発を進めており、すでにサンプル出荷を開始しています。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ります。

空調熱交換器分野では、当社グループの技術総合力と材料・評価分野での蓄積技術を駆使して、オールアルミニウム製の熱交換器の開発を推進。2015年度から量産を開始しており、さらなる拡販に向けた開発を進めています。

自動車部分野では、量産を開始した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ります。さらに、国内および北米での自動車構造部品の需要増大に対応すべく、アルミニウム部品の適用拡大への取り組みを強化します。

なお、加工品・関連事業の研究開発費は、5百万円となりました。

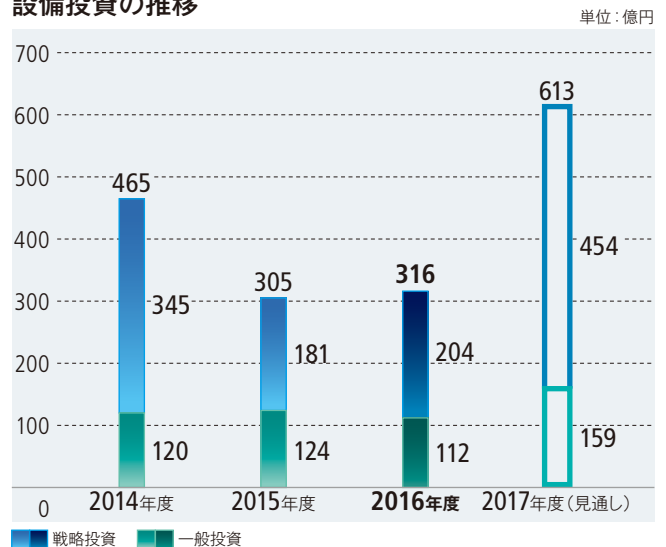
設備投資

2016年度の設備投資は、成長分野・地域への戦略投資が204億円、既存設備の維持更新に対する一般投資が112億円で、総額は316億円となりました。セグメント別では、アルミ圧延品事業が283億円、伸銅品事業が4億円、加工品・関連事業が26億円、全社共通が2億円となりました。

主な戦略投資としては、北米での需要増大に対応するため、TAAのローガン工場において鋳造能力を含めたアルミニウム板圧延能力の増強に向けた設備投資で、2017年度も継続していきます。

なお、2017年度は、戦略投資454億円、一般投資159億円の合計613億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

2016年度末における現金及び現金同等物は、前年度末から223億円増加し、411億円となりました。

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が増加したことや、仕入債務が減少から増加に転じたことなどにより、前年度比26.1%増の284億円となりました。

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、現UWHの株式取得や関係会社出資金の取得などにより、前年度比59.5%増の555億円となりました。

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、新株式の発行による収入や長期借入金による調達の増加により、前年度比342.7%増の495億円となりました。

連結貸借対照表

単位：百万円

	前連結会計年度 (2016年3月31日)	当連結会計年度 (2017年3月31日)
資産の部		
流動資産		
現金及び預金	18,934	41,242
受取手形及び売掛金	115,103	126,287
商品及び製品	30,780	29,179
仕掛品	47,617	42,969
原材料及び貯蔵品	30,875	43,764
その他	20,120	22,152
貸倒引当金	△20	△29
流動資産合計	263,409	305,563
固定資産		
有形固定資産		
建物及び構築物(純額)	63,566	61,516
機械装置及び運搬具(純額)	93,100	95,953
土地	115,150	115,034
建設仮勘定	11,860	24,616
その他(純額)	9,229	8,348
有形固定資産合計	292,904	305,467
無形固定資産		
のれん	43,232	50,677
その他	17,580	16,713
無形固定資産合計	60,812	67,390
投資その他の資産		
投資有価証券	29,363	28,269
退職給付に係る資産	389	421
その他	15,747	18,436
貸倒引当金	△81	△103
投資その他の資産合計	45,419	47,023
固定資産合計	399,135	419,880
資産合計	662,543	725,443

単位：百万円

	前連結会計年度 (2016年3月31日)	当連結会計年度 (2017年3月31日)
負債の部		
流動負債		
支払手形及び買掛金	99,090	104,431
短期借入金	63,921	50,592
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	47,714	45,268
その他	36,560	34,859
流動負債合計	249,784	237,650
固定負債		
社債	5,000	2,500
長期借入金	169,871	222,964
リース債務	19,581	17,823
事業構造改善引当金	1,043	929
退職給付に係る負債	18,814	18,768
その他	19,869	26,449
固定負債合計	234,177	289,433
負債合計	483,961	527,083
純資産の部		
株主資本		
資本金	45,000	52,277
資本剰余金	73,041	80,318
利益剰余金	36,103	42,252
自己株式	△214	△241
株主資本合計	153,931	174,605
その他の包括利益累計額		
その他有価証券評価差額金	1,184	2,592
繰延ヘッジ損益	△1,003	△661
為替換算調整勘定	9,649	6,851
退職給付に係る調整累計額	1,270	703
その他の包括利益累計額合計	11,100	9,485
非支配株主持分	13,552	14,270
純資産合計	178,582	198,360
負債純資産合計	662,543	725,443

連結損益計算書及び連結包括利益計算書

連結損益計算書

単位：百万円

	前連結会計年度 (2015年4月1日～2016年3月31日)	当連結会計年度 (2016年4月1日～2017年3月31日)
売上高	575,735	568,316
売上原価	509,176	490,460
売上総利益	66,559	77,856
販売費及び一般管理費	51,348	51,987
営業利益	15,212	25,869
営業外収益		
受取利息	199	573
受取配当金	356	449
受取賃貸料	284	286
その他	1,672	992
営業外収益合計	2,511	2,299
営業外費用		
支払利息	3,525	3,790
持分法による投資損失	—	1,405
資金調達費用	—	1,195
その他	2,188	1,959
営業外費用合計	5,713	8,349
経常利益	12,010	19,819
特別利益		
固定資産売却益	113	119
受取保険金	3,325	—
その他	282	18
特別利益合計	3,720	137
特別損失		
固定資産除却損	878	707
減損損失	430	365
火災による損失	—	270
特別退職金	—	185
その他	446	148
特別損失合計	1,754	1,675
税金等調整前当期純利益	13,976	18,281
法人税、住民税及び事業税	3,523	8,505
法人税等調整額	4,524	174
法人税等合計	8,048	8,679
当期純利益	5,928	9,602
非支配株主に帰属する当期純利益	823	887
親会社株主に帰属する当期純利益	5,105	8,715

連結包括利益計算書

単位：百万円

	前連結会計年度 (2015年4月1日～2016年3月31日)	当連結会計年度 (2016年4月1日～2017年3月31日)
当期純利益	5,928	9,602
その他の包括利益		
その他有価証券評価差額金	△840	1,405
繰延ヘッジ損益	△783	560
為替換算調整勘定	△8,785	△1,460
退職給付に係る調整額	1,131	△679
持分法適用会社に対する持分相当額	△1,756	△1,454
その他の包括利益合計	△11,034	△1,627
包括利益	△5,106	7,975
(内訳)		
親会社株主に係る包括利益	△4,813	7,100
非支配株主に係る包括利益	△293	874

連結キャッシュ・フロー計算書

単位：百万円

	前連結会計年度 (2015年4月1日～2016年3月31日)	当連結会計年度 (2016年4月1日～2017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	13,976	18,281
減価償却費	22,893	23,508
のれん償却額	2,521	3,177
受取利息及び受取配当金	△555	△1,022
支払利息	3,525	3,790
受取保険金	△3,325	—
売上債権の増減額(△は増加)	△7,873	△8,855
たな卸資産の増減額(△は増加)	5,228	△5,983
仕入債務の増減額(△は減少)	△11,860	4,331
その他	1,526	△3,644
小計	26,055	33,583
利息及び配当金の受取額	1,041	1,439
利息の支払額	△3,471	△3,786
法人税等の支払額	△4,117	△2,844
保険金の受取額	3,004	—
営業活動によるキャッシュ・フロー	22,511	28,393
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	△29,126	△30,544
無形固定資産の取得による支出	△1,505	△1,107
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	△17	△5,091
その他	△4,110	△4,221
投資活動によるキャッシュ・フロー	△34,759	△55,456
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)	△13,724	△14,153
コマーシャル・ペーパーの純増減額(△は減少)	△6,000	—
長期借入れによる収入	67,283	97,939
長期借入金の返済による支出	△48,311	△48,832
社債の償還による支出	△2,643	△2,500
株式の発行による収入	—	14,553
配当金の支払額	△2,567	△2,566
非支配株主への配当金の支払額	△213	△195
セール・アンド・リースバックによる収入	17,151	635
セール・アンド・割賦バックによる収入	4,527	9,013
リース債務の返済による支出	△5,656	△4,204
その他	1,328	△213
財務活動によるキャッシュ・フロー	11,176	49,478
現金及び現金同等物に係る換算差額	△1,064	△136
現金及び現金同等物の増減額(△は減少)	△2,135	22,278
現金及び現金同等物の期首残高	20,949	18,814
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	18,814	41,125

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
代表者	代表取締役会長 山内 重徳 代表取締役社長兼社長執行役員 岡田 満
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	9,819名(連結)
決算期	3月31日
URL	http://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	福岡県福岡市博多区博多駅前2丁目2番1号 福岡センタービル
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
静岡支店	静岡県静岡市葵区御幸町5番地9 静岡フコク生命ビル
技術開発研究所	愛知県名古屋市港区千年3丁目1番12号

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)
 AFSEL 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 1,700,000,000株

発行済株式の総数 483,281,934株
 (自己株式697,593株を含む)

※2017年3月21日を払込期日とする公募増資、および同年3月28日を払込期日とするオーバーアロットメントによる売出しに伴う第三者割当増資により、55,000,000株の新株式を発行し、発行済株式の総数は483,281,934株となりました。

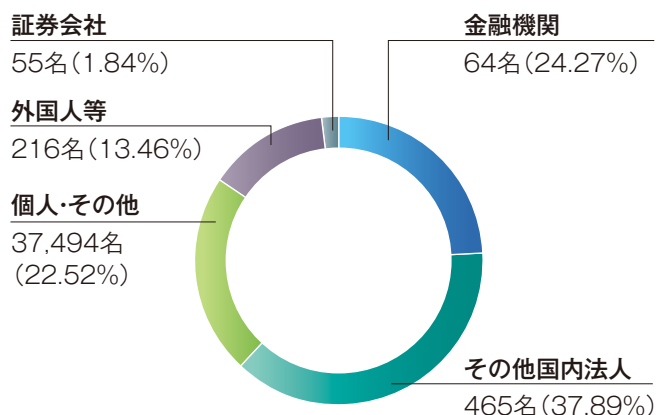
株主数 38,294名

大株主

株主名	持株数(千株)	持株比率(%)
古河電気工業(株)	120,365	24.94
新日鐵住金(株)	37,446	7.75
日本トラスティ・サービス信託銀行(株)(信託口)	29,859	6.18
日本マスタートラスト信託銀行(株)(信託口)	23,870	4.94
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	6,827	1.41
JP MORGAN CHASE BANK 380634	6,721	1.39
日本トラスティ・サービス信託銀行(株)(信託口9)	6,687	1.38

注:持株比率は自己株式(697,593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います。

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・投資家の皆様からよく寄せられる、
当社やアルミニウム圧延業界に関するご質問に、お答えします。

Q アルミニウム板の製造プロセスについて
教えてください。

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。

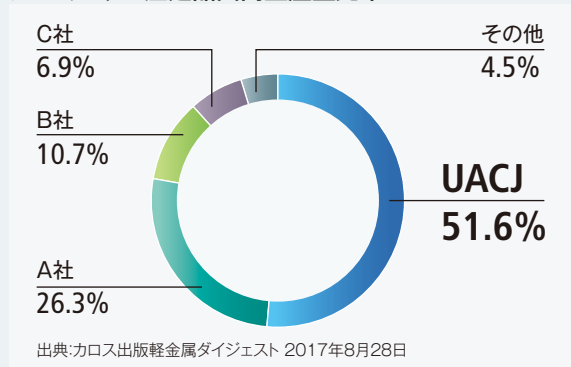
アルミニウムの加工プロセス



Q 国内のアルミニウム業界におけるUACJのポジションは？

A 2016年度の全世界への販売量は102万トンに達しており、国内アルミニウム業界ではNo.1のポジションを維持しています。

アルミニウム圧延品国内生産量比率



Q 主なお客様は？

A 製缶メーカー、製箔メーカー、電子部品メーカー、自動車・部品メーカー、金属商社、造船メーカーなど、幅広い産業分野にわたっています。

Q 世界のアルミニウム業界におけるUACJのポジションは？

A アルミニウムの圧延販売数量は、年間約100万トンで、Novelis社、Arconic社など、世界のアルミニウムメジャー企業に続く規模を誇ります。

Q 海外市場向けの売上高比率、販売数量は？

A 中期経営計画「Global Step I」において、グローバル営業体制の強化を目標に掲げています。施策を着実に進めたことで、海外売上高比率は、2014年度の36.7%から2016年度は38.5%に、海外市場向け販売数量は、年々増加しています。

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くものと見ています。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。

アルミ地金日経平均・アルミ基準地金

単位:円/kg



Q 利益面の説明にある「棚卸評価関係」について教えてください。

A 当社グループの売値のベースとなる地金価格と、実際に購入した地金価格の違い、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。

Q 原油価格の変動は業績に影響がありますか？

A 原油価格が1ドル変動すると、経常損益の変動は約1億円となります。

Q 為替の変動は業績に影響がありますか？

A 大きな影響はありません。

Q 天候の状況は業績に影響がありますか？

A 猛暑の場合にはエアコンや飲料缶の出荷が増加し、これらに使われるアルミニウム製品の売上が向上する傾向がありましたが、以前と比べてその相関性は弱くなりつつあります。

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

<http://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。