



Aluminum lightens the world

アルミでかなえる、軽やかな世界

第3次中期経営計画の考え方と 今後の展望

代表取締役社長 石原 美幸

2021年6月8日
株式会社UACJ



1. 長期経営ビジョン UACJ VISION 2030



UACJグループ理念

当社の存在意義(パーパス)を問い直し、グループ理念体系を再定義



企業理念

素材の力を引き出す技術で、持続可能で豊かな社会の実現に貢献する。

目指す姿

アルミニウムを究めて環境負荷を減らし、軽やかな世界へ。

価値観

- ▶ 相互の理解と尊重
- ▶ 誠実さと未来志向
- ▶ 好奇心と挑戦心



行動指針/UACJウェイ



UACJが変わらずに大切にしていること

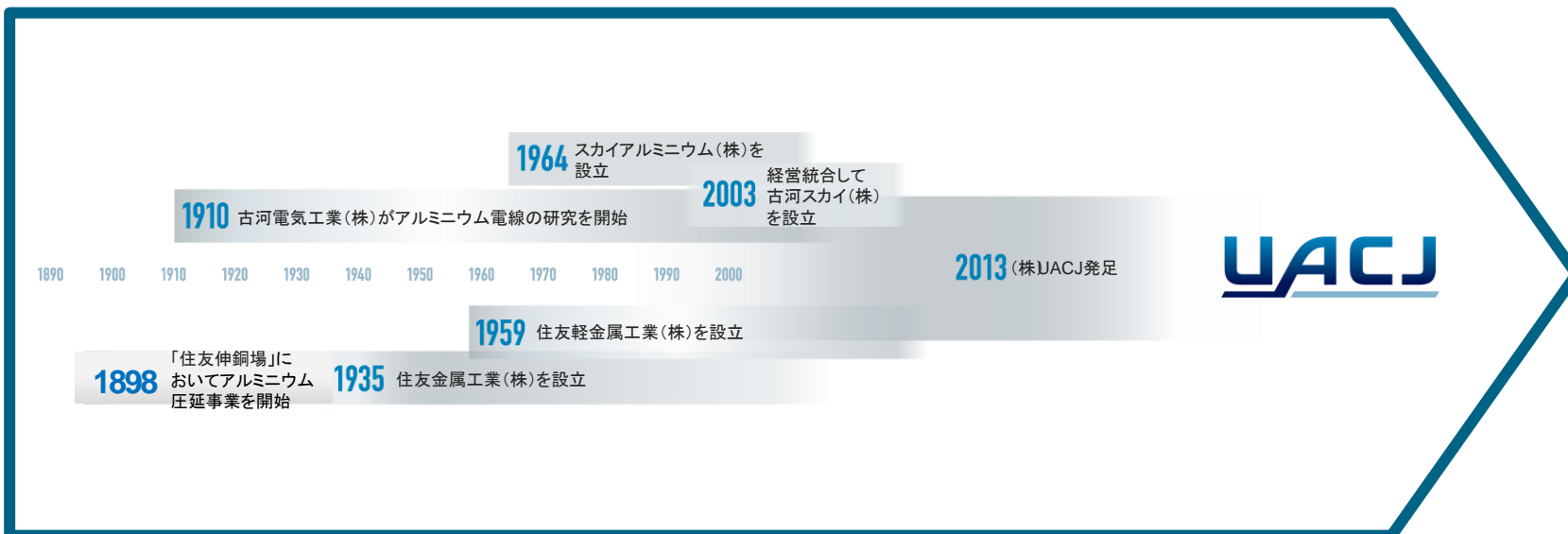
100年に亘り究めてきた「技」と「術」を集結し、アルミの可能性を広げる

1898年

2013年

2020年

2030年



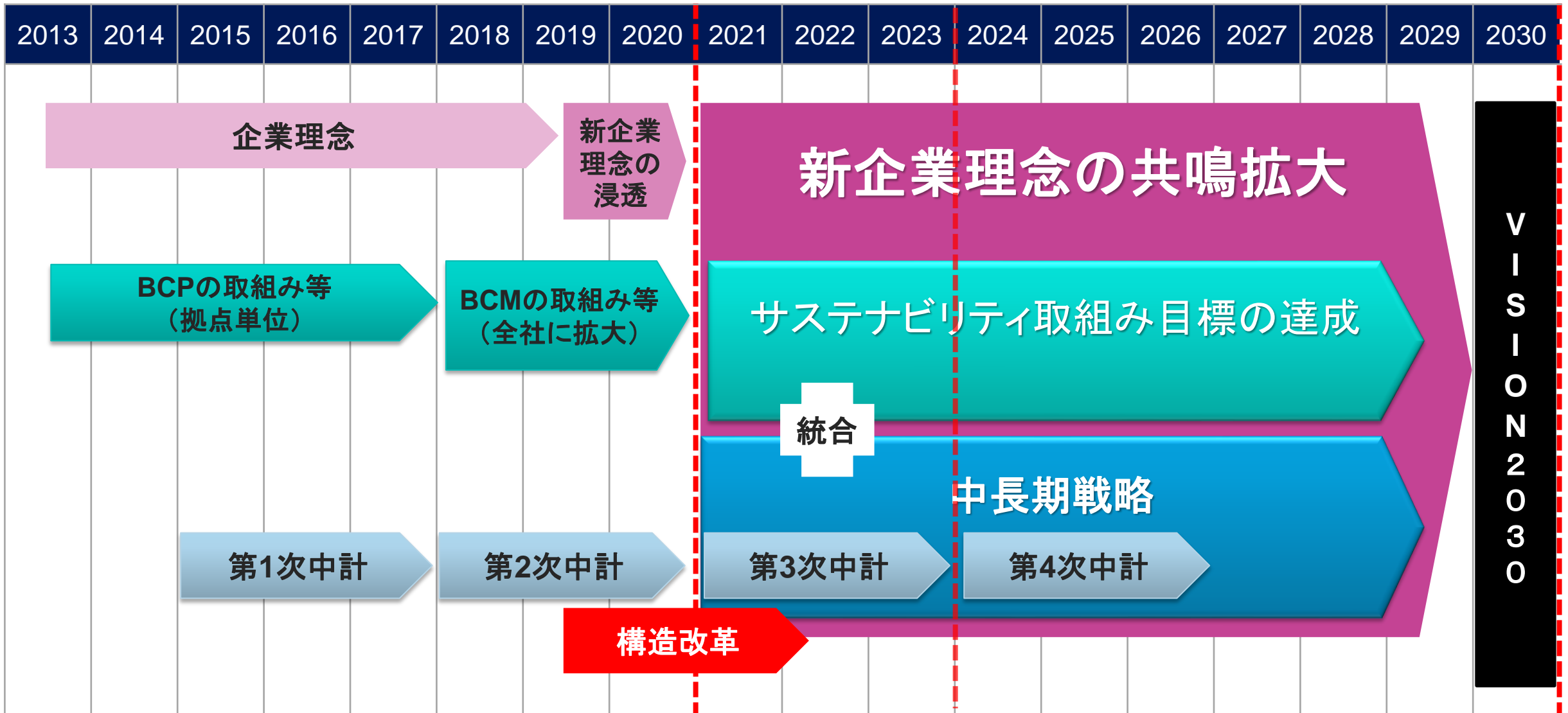
UACJ



Aluminum lightens the world

アルミでかなえる、軽やかな世界

2030年までの戦略体系の流れ



長期経営ビジョン “UACJ VISION 2030”

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

＜外部環境変化から予想される未来の社会＞

社会構造の変化

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

持続可能な社会の実現

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

技術革新

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

ニーマルサンマル

UACJ VISION 2030

- 成長分野や成長市場の需要捕捉により、より広く社会の発展に貢献する
- 素材+αで、バリューチェーン及びサプライチェーンを通じた社会的・経済的な価値の向上に貢献する
- 新規領域*への展開により、社会課題の解決に貢献する
- 製品ライフサイクルでのCO₂削減により、環境負荷の軽減に貢献する

長期経営ビジョン “UACJ VISION 2030” で目指す姿

アルミニウムを究めて、サステナブルな社会の実現に貢献する



UACJのサステナビリティ

サステナビリティ基本方針

100年後の軽やかな社会のために

受け継いできた情熱と叡智で

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

すべてのステークホルダーの皆さまとともに

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

一人ひとりの多様な個性で

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

マテリアリティ

気候変動への対応

製品の品質と責任

労働安全衛生

人権への配慮

人材育成

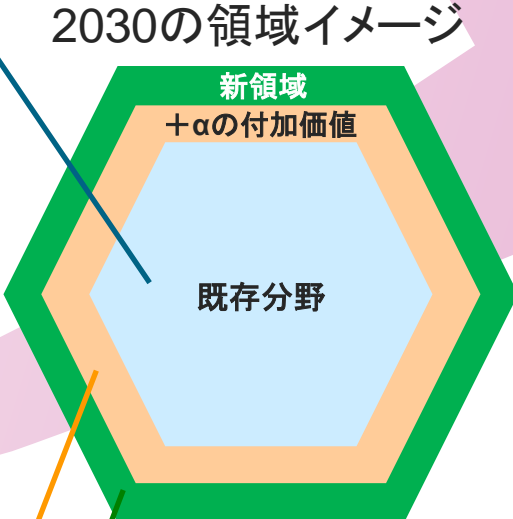
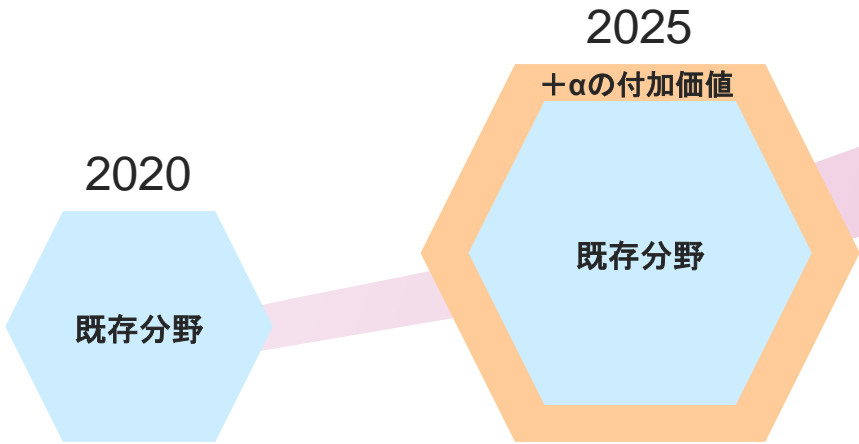
多様性と機会均等



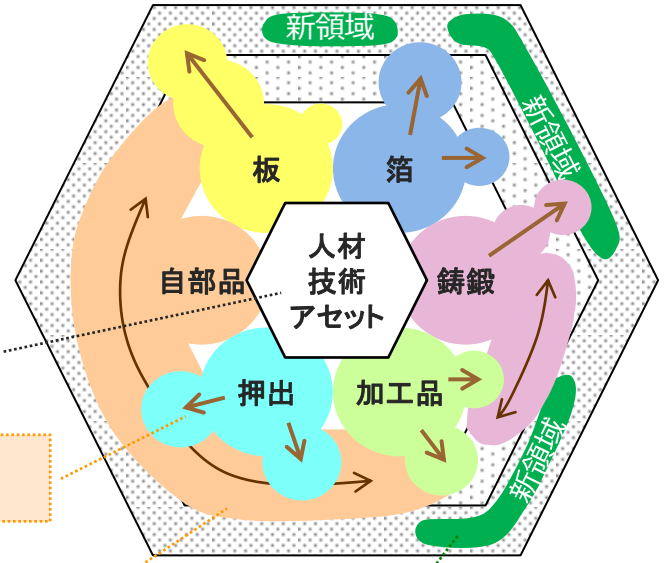
長期経営ビジョン “UACJ VISION 2030” における事業イメージ

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

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



事業のあり方のイメージ



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

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

① UACJグループの組織力を
 全ての事業で活かす

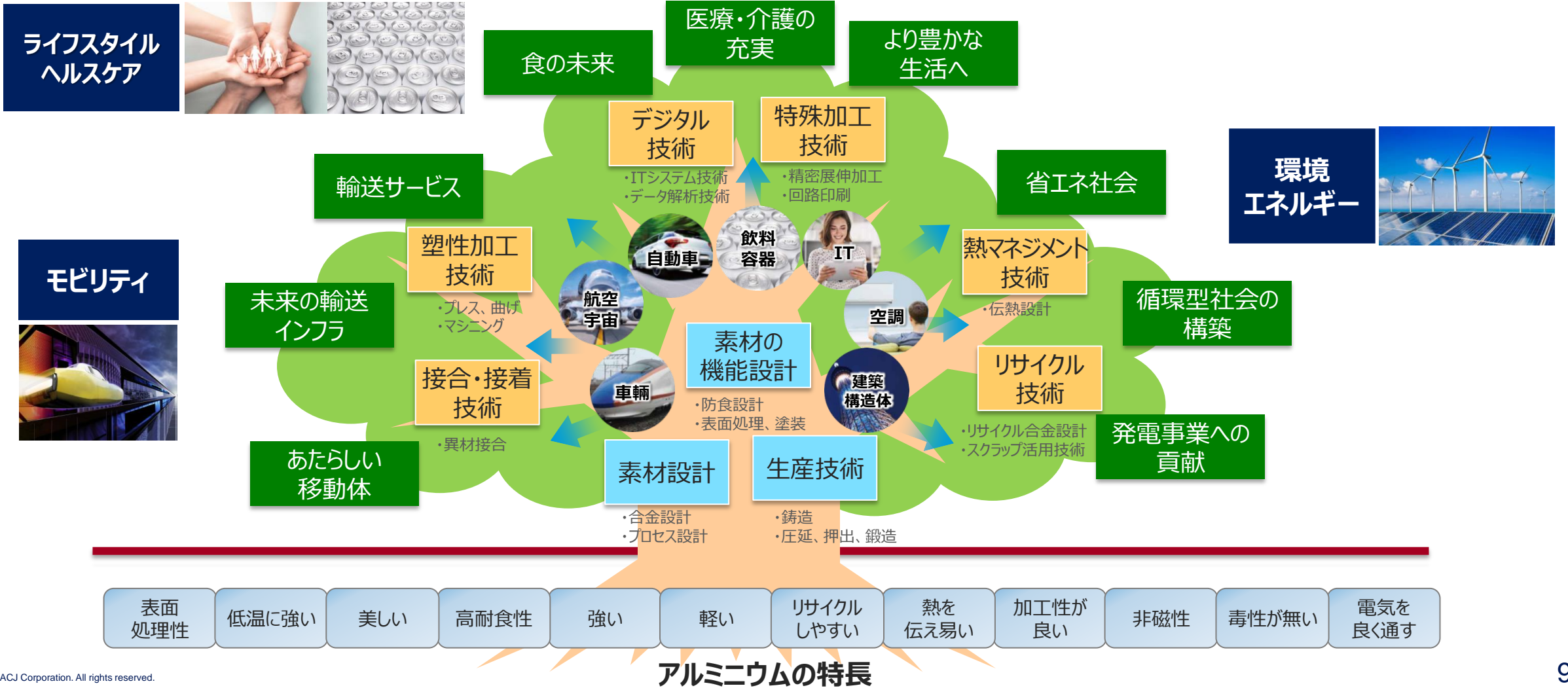
② 各事業が、既存事業の隣接領域に拡大

③ 事業部間のシナジーを発揮し、競争力を創出

④ 隣接領域で得たノウハウを土台に、
 さらに外側の新領域へ進出

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

既存事業領域から新規事業領域へ、アルミ技術の可能性を拡大する



強みを活かした”素材+α の価値”創出

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

UACJの強み

◆ 市場ニーズを正しく深く理解する力

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



◆ 市場ニーズを“素材”という形で実現する力

- 多彩で豊富なアルミ製品製造の技術と経験
- 最適な素材を最大の効率で製造する合金・プロセス設計技術
- 多品種製造にも対応できるコスト競争力



◆ 市場ニーズに幅広く接するビジネス基盤

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

強みを活かした“+α”の提供価値

◆ 素材+加工による高付加価値部材の提供

例: 車載用高強度バンパー等

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

◆ 顧客での生産プロセス最適化サービスの提供

例: 最適な生産条件の提案等

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

◆ アルミならではの環境価値を社会に提供

例: Can to Can リサイクル100%等

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

UACJ VISION 2030 財務・将来財務目標

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

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

UACJ VISION 2030 非財務(ESG)目標

持続可能な社会を、UACJのチカラで

6つのマテリアリティ	評価指標	2023年度目標	2030年度目標
気候変動への対応	サプライチェーン全体でのCO ₂ 排出量の削減量 (2019年度BAU*1比)	-	22%削減
製品の品質と責任	重大品質不具合件数	1件以下	ゼロ
	客先クレーム件数	前年比10%減	2020年度比半減
労働安全衛生	重篤災害発生件数	ゼロ	ゼロの継続
	総合度数率*2	4.00	2.45
人権への配慮	人権DD実施、結果を踏まえた目標づくりと アクションプラン実行	4製造所で実施	グループの国内外の主要事業所
	行動規範、人権、ハラスメント関連の研修実施率	96% ※ハラスメント研修は実施率100%継続	100%
多様性と機会均等	管理職に占める女性比率 (役員含む、国内)	4%	15%以上
人材育成	後継候補者計画の実施率	国内グループ会社に展開	100%実施
	重点分野に関する教育支援活動の受益者数	300人/年	500人/年

支える基盤のありたい姿

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

人材

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

技術

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

DX

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

風土

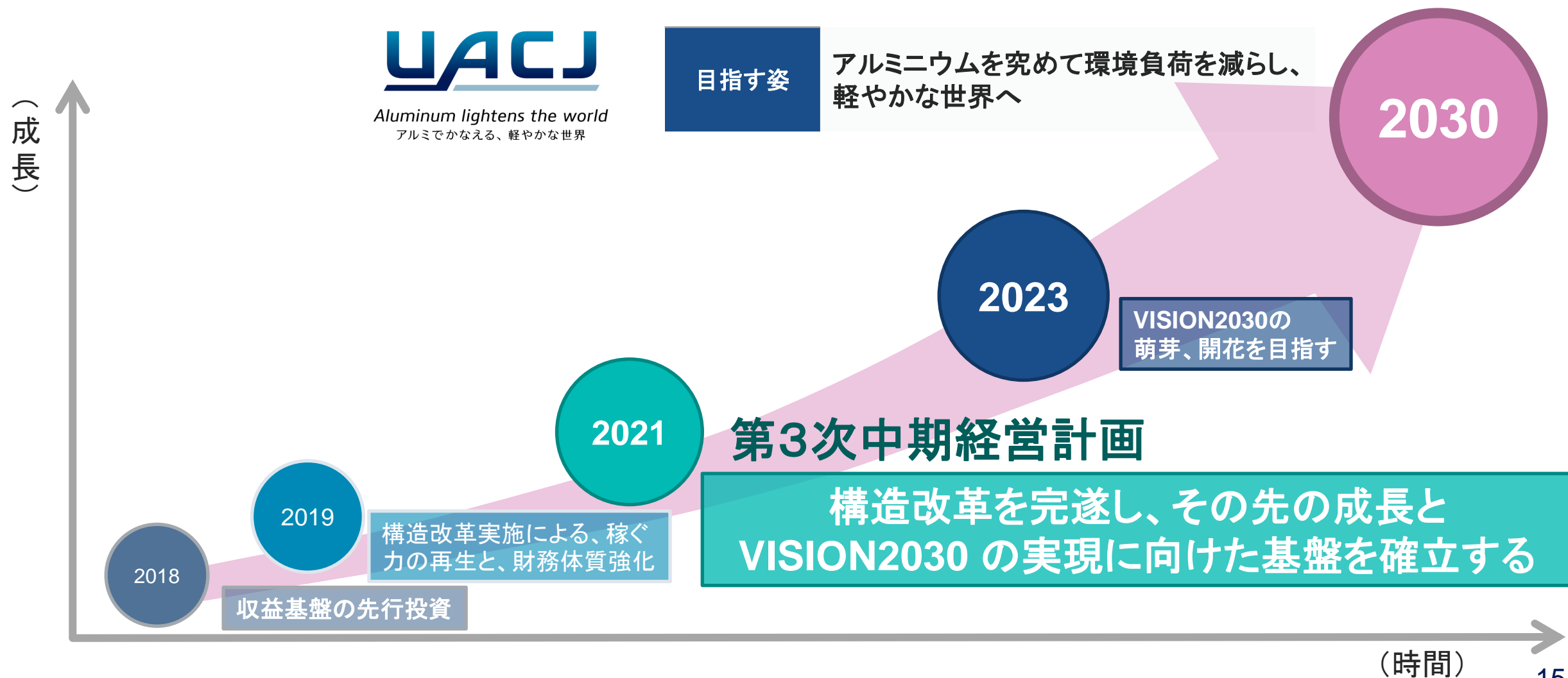
- ◆ 企業理念、目指す姿、価値観が浸透し、自然体で実践されている状態
- ◆ 社員が仕事に誇りとやりがいを感じられる高いエンゲージメント

2. 第3次中期経営計画



第3次中期経営計画の位置づけ

UACJ VISION 2030に向け、成長を実現するための基盤強化の3年



重点方針

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

1. 構造改革の完遂

- 稼ぐ力の向上
- 財務体質の改善
- マネジメントの仕組みの強化

2. 成長への基盤の強化

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



3. 軽やかな世界の実現への貢献（サステナビリティ推進）

- 気候変動問題への貢献

第3次中期経営計画の目標

最終年度で ROE 7.5%、ROIC*2 6.0% を目指す

財務指標

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

非財務指標

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

*1 D/Eレシオ：劣後ローンの資本性考慮後

*2 ROIC：税引前営業利益を基に算出

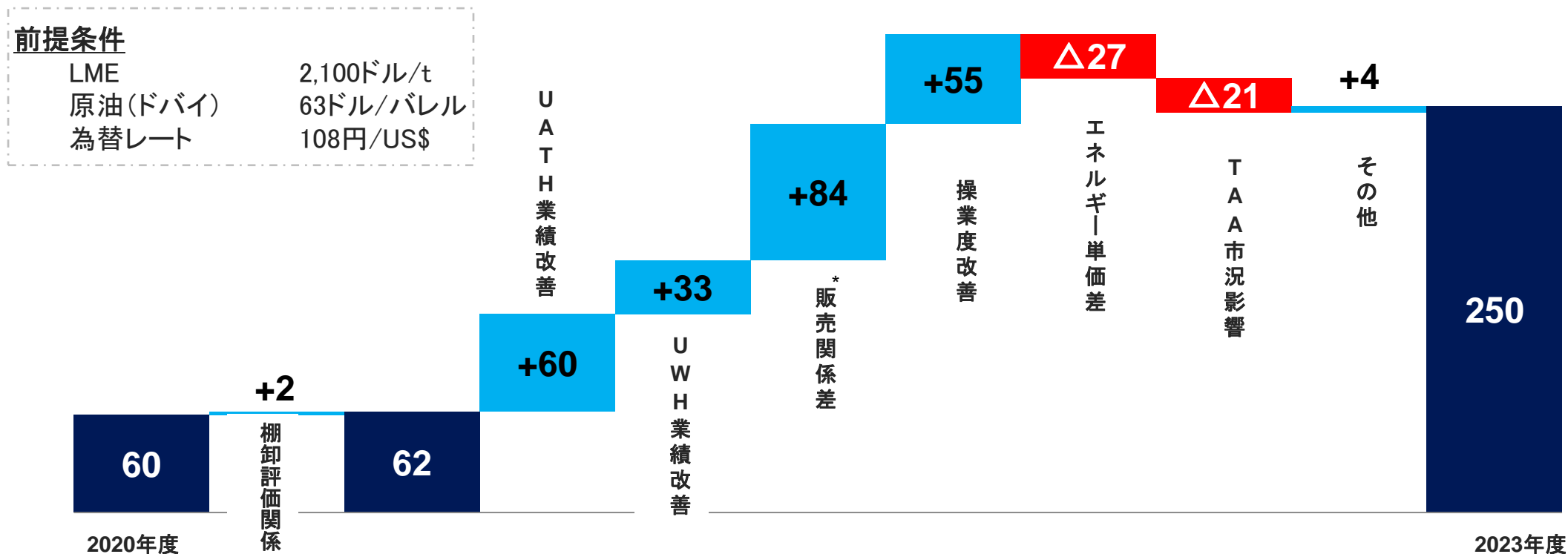
*3 2019年度BAU(Business as usual)比

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

中計達成に向けて：経常利益目標

コロナからの回復に加えて、構造改革と事業成長で利益を創出する

FY20～23 経常利益増減(億円)



前提条件

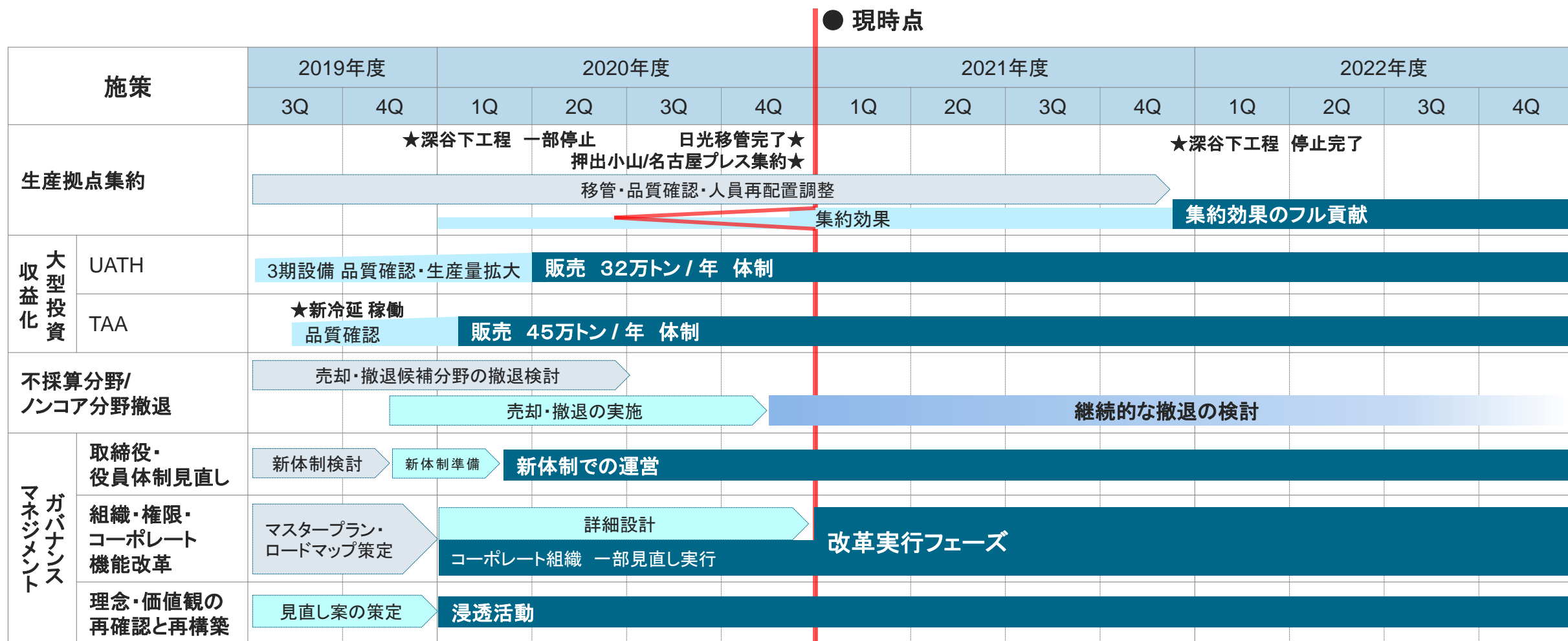
LME	2,100ドル/t
原油(ドバイ)	63ドル/バレル
為替レート	108円/US\$

構造改革効果 **+185億円**を含む(2019～2022年)

* 販売関係差：国内販売数量の増加および、品種構成の好転に伴う損益差

重点方針① 構造改革の完遂 : 成果と見通し

各施策はロードマップに沿ってほぼ計画通りに進捗している

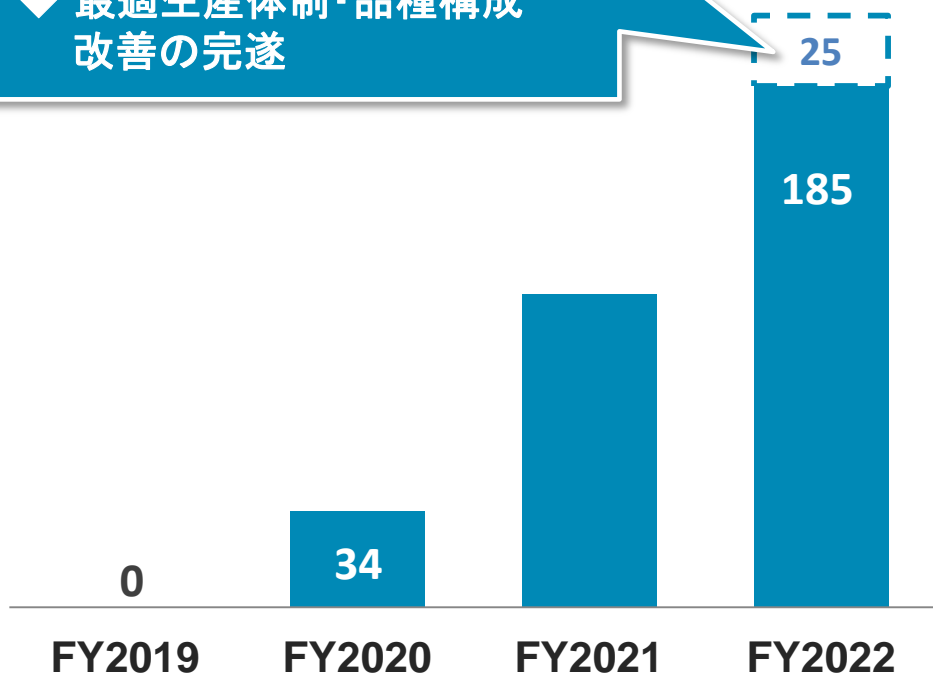


重点方針① 構造改革の完遂 : 稼ぐ力の向上

海外は計画上振れ、国内はコロナ影響を受け、追加施策の実施

追加施策

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



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

重点方針② 成長への基盤の強化

構造改革の完遂

成長への基盤の強化

軽やかな世界の実現への貢献

構造改革のその先に向けた基盤を強化する

重点課題

付加価値の向上

成長市場・成長分野への注力

新規領域の創出

支える基盤の強化

施策

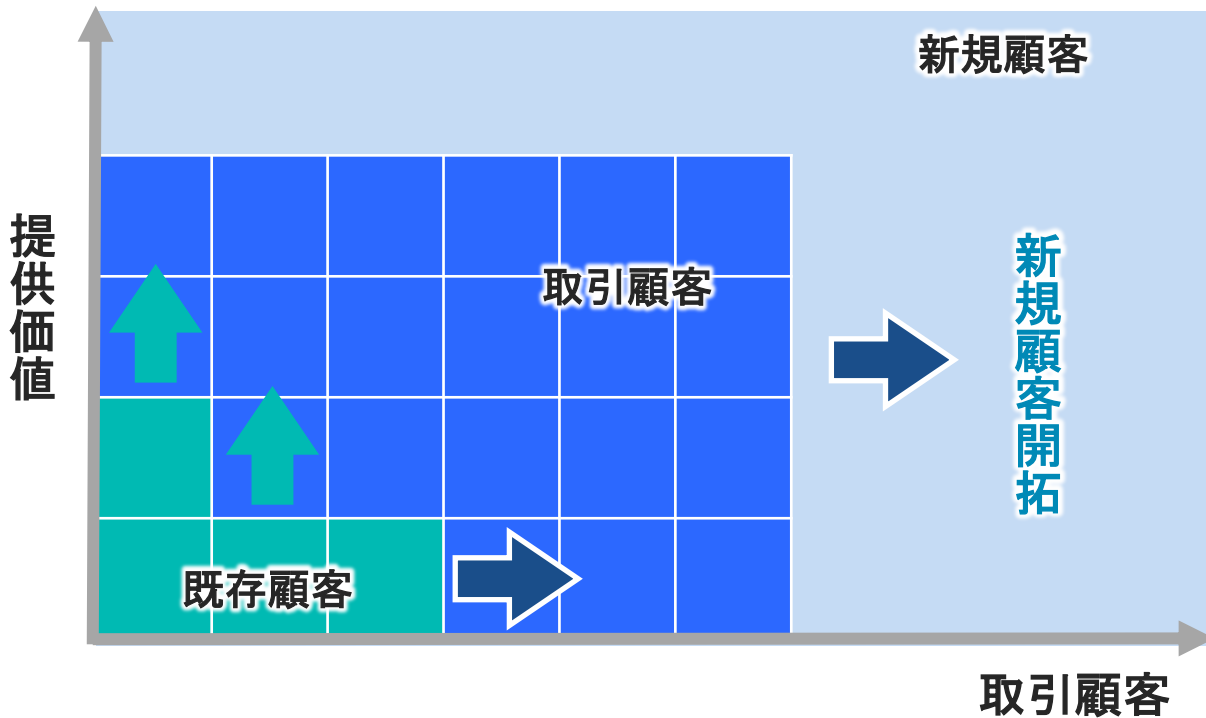
- バリューチェーン、サプライチェーンを通じた、素材+αの付加価値の創出・提供
- 成長市場(北米、東南アジア)、成長分野(缶、自動車)への注力
 - 3極連携による北米缶需要への対応と北米拠点の能力増強の検討
 - 自動車部品事業の能力拡張(北米、中国)
- 社内ベンチャー等、新規領域づくりを支える仕組みと体制の整備
- シーズ起点の新領域の発掘
- 全ての現場力の強化=ものづくり学園、U-KI活動を中心にもものづくりの伝承と人と組織づくりをすすめる
- リサイクル、デジタル技術への経営資源投下
- 多様な人材の活用やエンゲージメントの向上

重点方針② 成長への基盤の強化 : 付加価値型ビジネスの拡大

顧客基盤への「環境素材」および「付加価値サービス」拡大

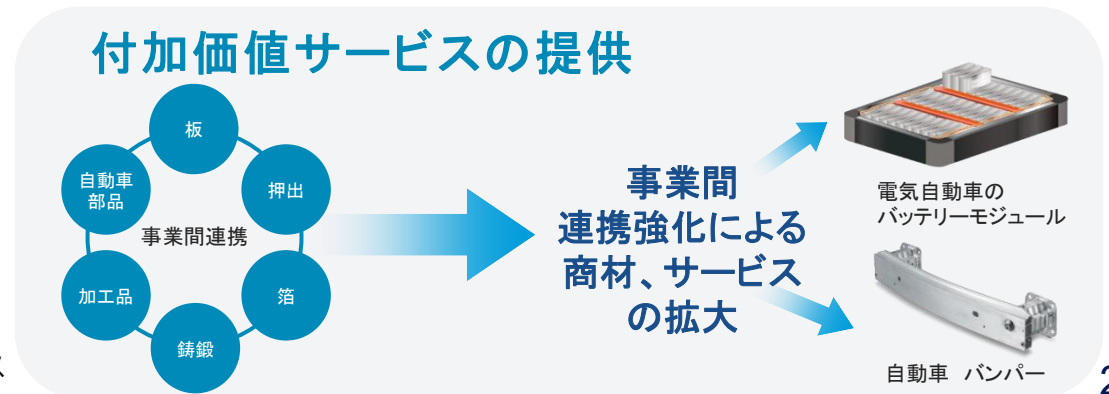
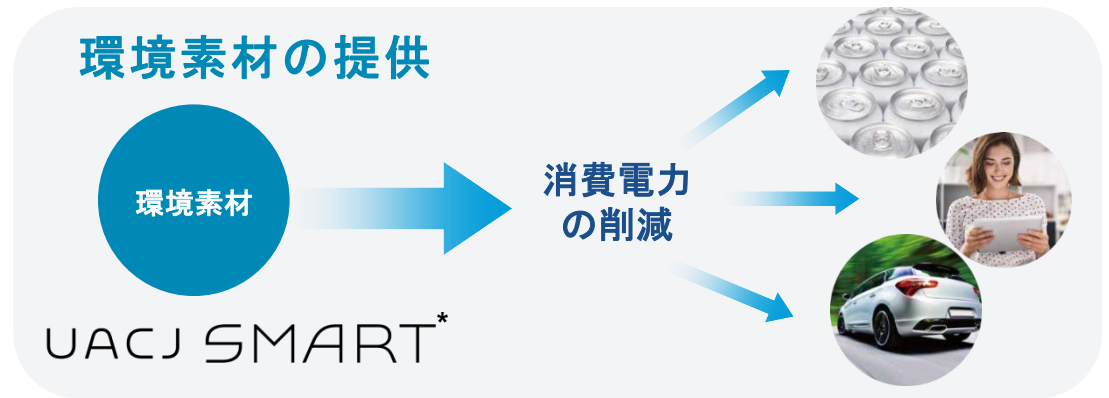
提供価値の拡大: 環境素材+付加価値サービスを提供

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



取引顧客の拡大: 様々な分野での取引拡大

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



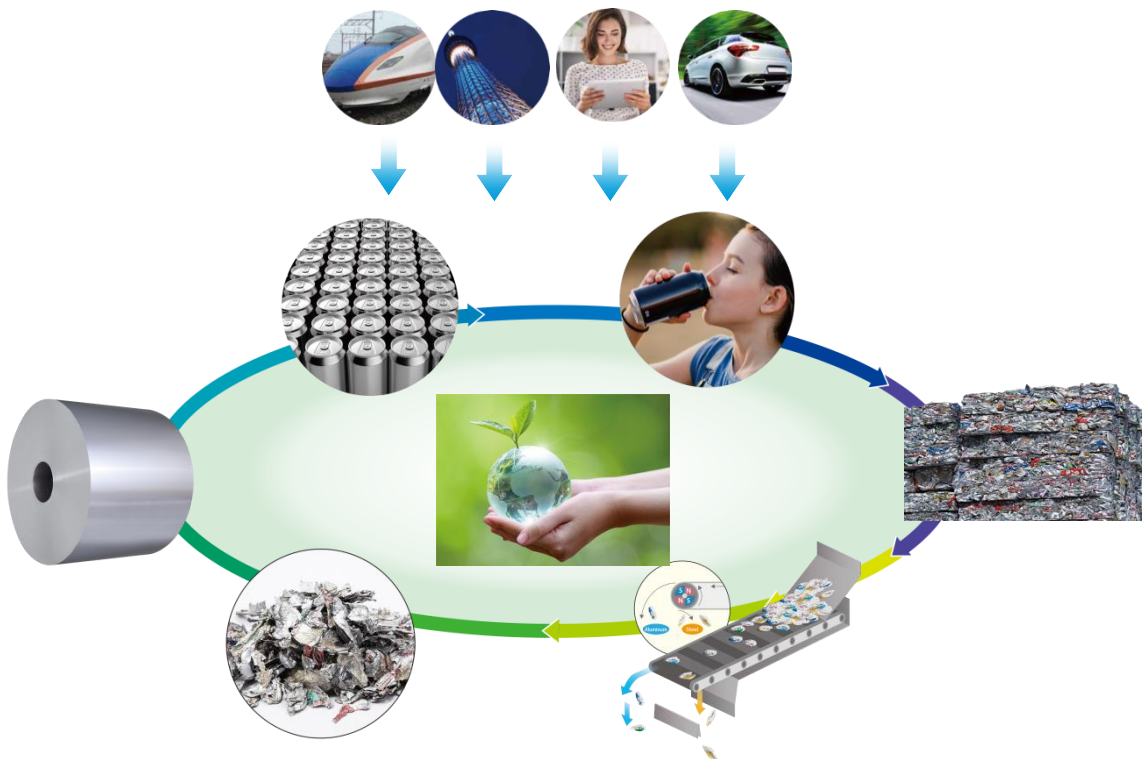
* UACJ SMART: 環境配慮型のアルミニウム製品ブランド。原料、成分調整、製造プロセスの特別管理を行うことで、従来よりも環境負荷低減効果の高いアルミニウム製品

重点方針② 成長への基盤の強化 : 新規領域の創出

シーズを活かした社会課題、顧客課題の解決に取り組む

アルミニウム・リサイクルエコシステムの構築

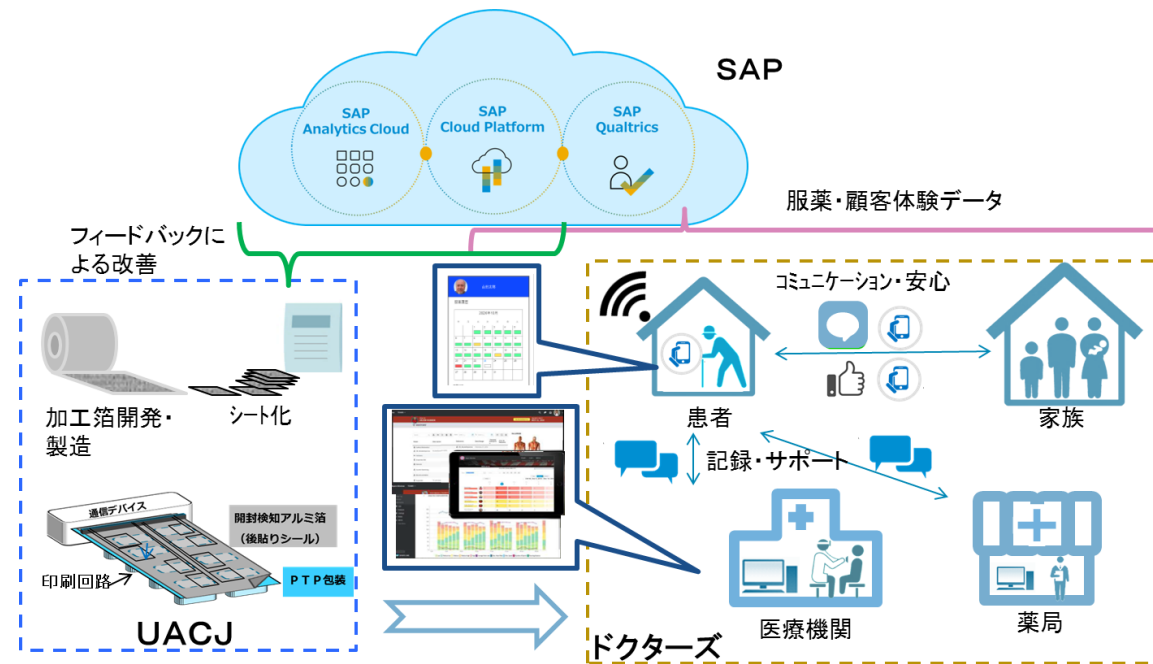
様々な分野でアルミニウムのリサイクルエコシステムを異業種と連携しながら確立していく



UACJ × SAP × ドクターズ

開封検知付アルミ箔を使用した服薬管理システムの共同研究

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



重点方針② 成長への基盤の強化 : 新規領域の創出

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

社内ベンチャー制度「UACJ Innovators」

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



(社内募集資料より抜粋)

UACJ x Wemake*

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



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

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

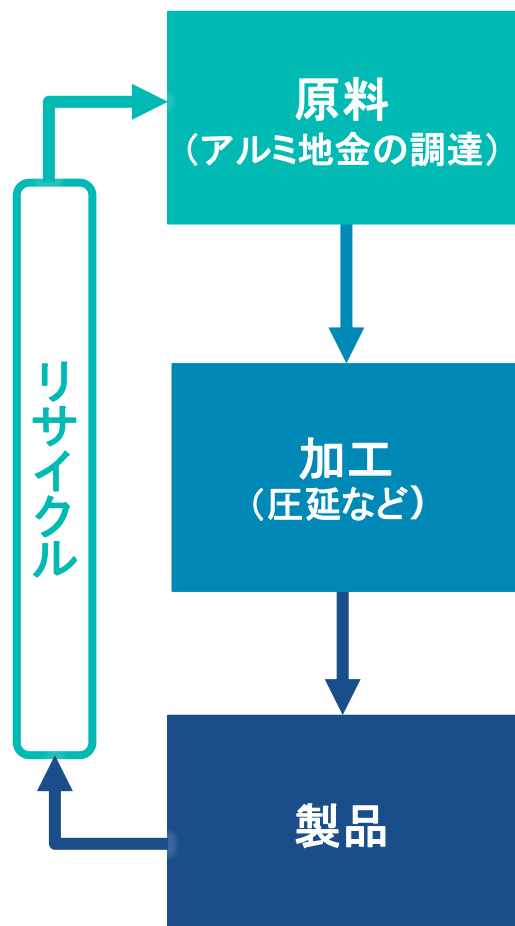
重点方針③ 軽やかな世界の実現への貢献

構造改革の完遂

成長への基盤の強化

軽やかな世界の実現への貢献

気候変動対策推進委員会を立ち上げ、アルミによる環境負荷低減へ積極的に貢献



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

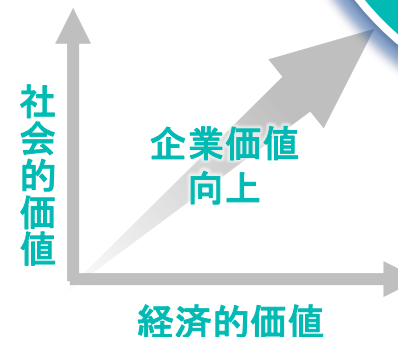
- 燃料転換、廃熱回収
- 再生エネルギー利用
- 非化石燃料の活用
- 省エネ設備への切り替え
- リサイクル対応設備の検討

- リサイクル素材の運用、顧客への訴求

サプライチェーンでのCO₂排出量
(2019年度BAU比*)

2030年目標

22%
削減

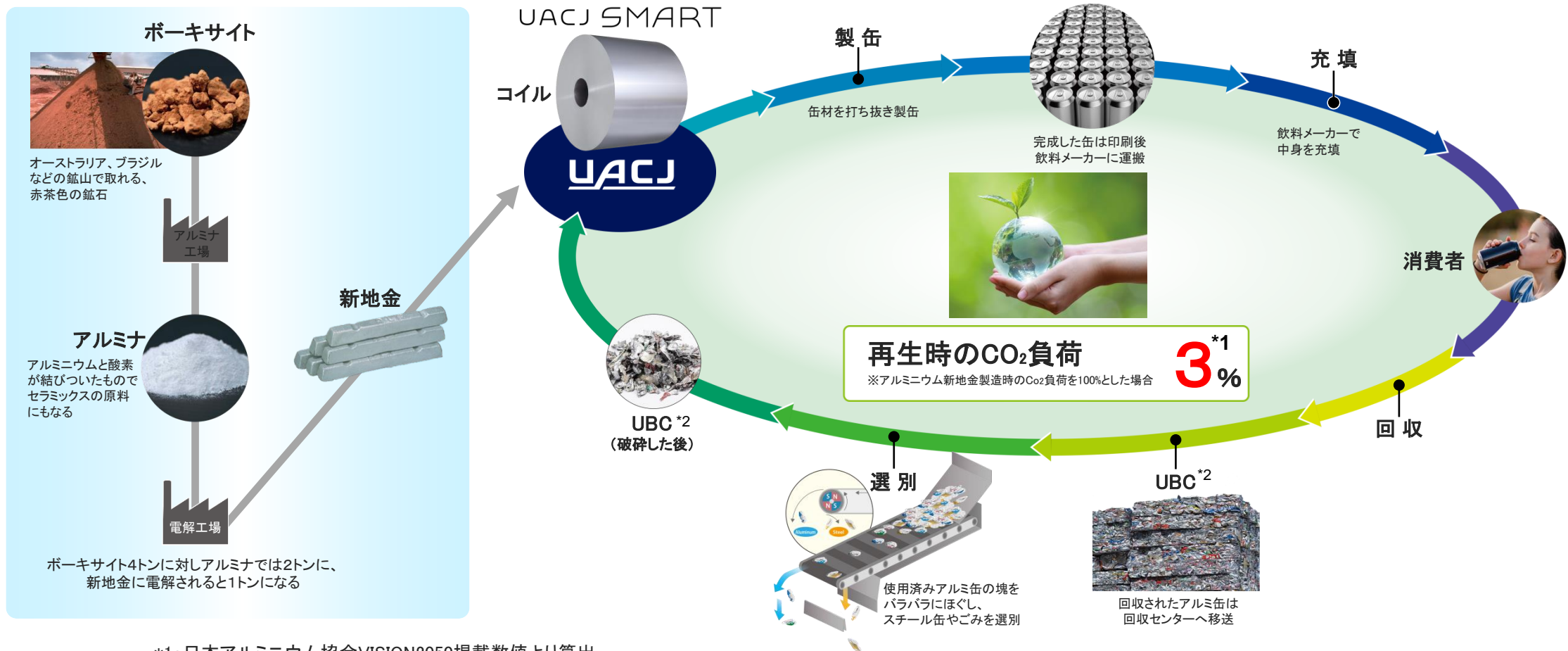


* BAU(Business as usual):何も対策を講じずに現状(生産量、品種構成)を維持した状態

重点方針③ 軽やかな世界の実現への貢献

アルミニウム製品の環境負荷低減ライフサイクルをグローバルで推進する

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



*1: 日本アルミニウム協会VISION2050掲載数値より算出

*2: UBC 使用済み飲料缶(Used Beverage Can)



Aluminum lightens the world

アルミでかなえる、軽やかな世界