株式会社 UACJ

2022 年度　IR デー（前半）

2022 年 6 月 9 日

イベント概要

[企業名]	株式会社 UACJ
[企業 ID]	5741
[イベント言語]	JPN
[イベント種類]	アナリスト説明会
[イベント名]	2022 年度　IR デー（前半）
[決算期]	
[日程]	2022 年 6 月 9 日
[ページ数]	49
[時間]	9:00 – 9:52 （合計：52 分、登壇：52 分）
[開催場所]	インターネット配信
[会場面積]	
[出席人数]	111
[登壇者]	4 名 代表取締役社長　　石原　美幸（以下、石原） 専務執行役員 板事業本部長　　田口　正高（以下、田口） UACJ(Thailand) Co., Ltd. 代表取締役社長

	稲垣　公樹（以下、稲垣）
財務本部 IR 部長	上田　薫　（以下、上田）

登壇

上田：本日のプログラムを始めさせていただきます。石原社長、よろしくお願いいたします。

石原：本日はお忙しい中、UACJ IR-Day にご参加をいただきまして、誠にありがとうございます。社長の石原でございます。

私が社長に就任して、約 4 年が経過いたしました。これまで IR、SR 活動を積極的に進めてまいりました。四半期ごとの決算説明やスモールミーティングを通じて、また、昨年の第 1 回になる IR-Day の開催によって、投資家の皆様から多くのアドバイスを頂戴いたしました。

本日の IR-Day では、はじめに、昨年 5 月 12 日に発表いたしました、第 3 次中期経営計画の進捗についてご説明を申し上げます。加えて、投資家の皆様からご要望の多かった、各事業、各地域の中計進捗、あるいは長期視点での成長について、それぞれ各拠点の責任者から、そして最後に、財務戦略について、昨年同様に直接お話をさせていただきます。

資本市場と向き合う機会を持つことは、会社経営にとって非常に大切なことであると考えております。本日は、どうぞよろしくお願い申し上げます。

本日のプログラム

1	第3次中期経営計画 初年度の振り返りと今後の展望	石原　美幸	代表取締役社長
2	板事業　戦略と今後の展望	田口　正高	専務執行役員 板事業本部長
3	UATH[*1] 中長期戦略について	稲垣　公樹	UATH代表取締役社長
4	TAA[*2]　中長期戦略について	Henry Gordinier	常務執行役員 CEO, TAA
5	UWH[*3] 中長期戦略について	David Cooper	CEO, UWH
6	財務状況概要	川島　輝夫	取締役副社長
7	QA		

*1 UATH : UACJ (Thailand) Co., Ltd.
*2 TAA : Tri-Arrows Aluminum Holding Inc.
*3 UWH : UACJ Automotive Whitehall Industries, Inc.

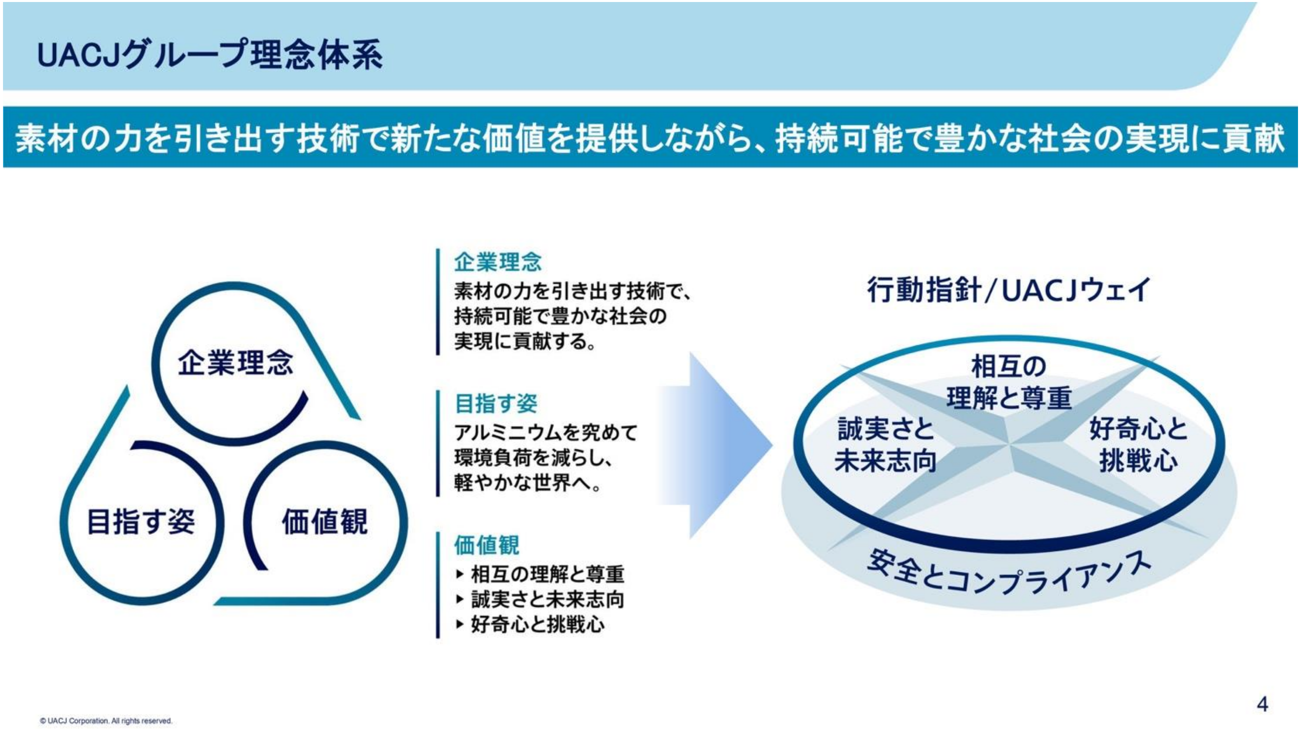
© UACJ Corporation. All rights reserved.

2

本日のプログラムは、ご案内のとおりでございます。

板事業ならびに財務戦略につきましては、東京の本社からご説明をいたします。タイの UATH 事業は、現地タイから社長の稲垣から、米国 TAA 事業は、現地アメリカから社長の Henry Gordinier から、北米の自動車部品事業については、UWH 社長の David Cooper から、それぞれライブでご説明を申し上げます。

質疑応答につきましては、本日参加している全てのメンバーで対応いたします。ご了承のほど、よろしくお願い申し上げます。



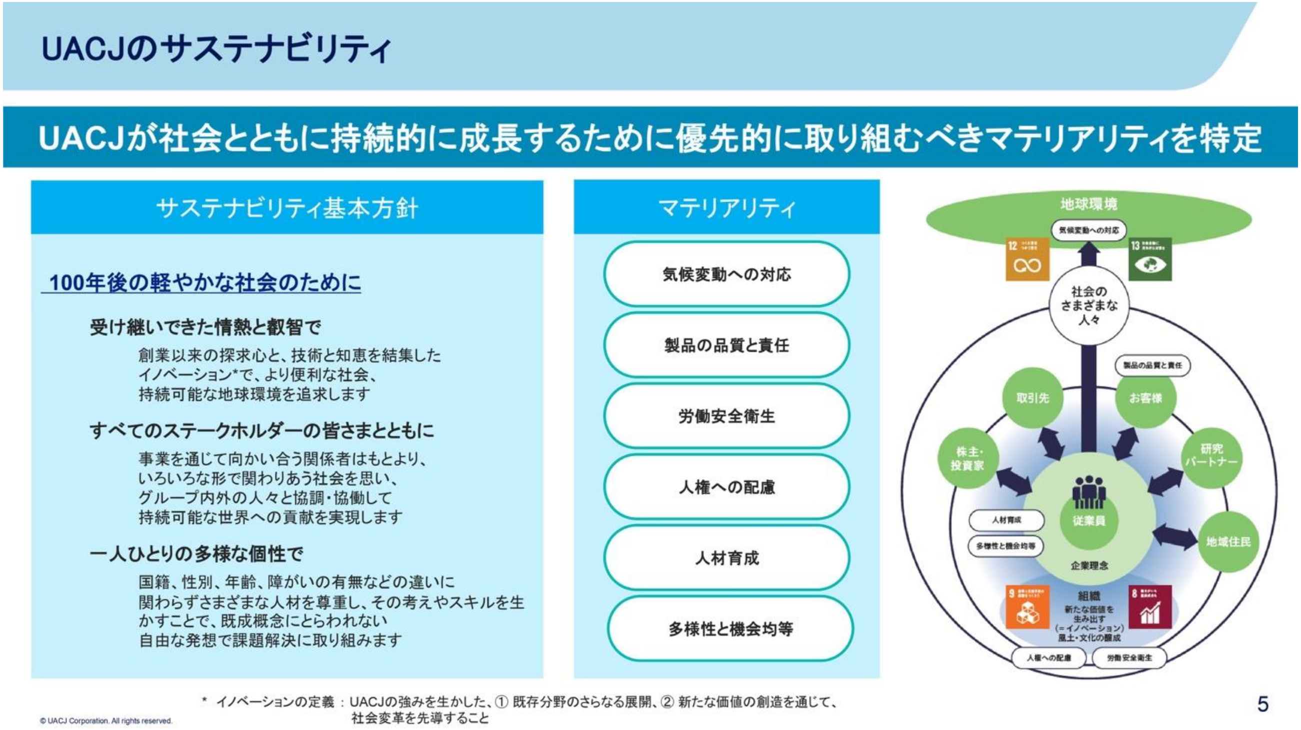
はじめに、第 3 次中期経営計画、初年度の振り返りについて、石原から説明をさせていただきます。

このスライドで、UACJ グループの理念体系をまとめています。そのことについてあらためて説明を申し上げます。

UACJ グループにとって、変化は新しいことではありません。1898 年に、アルミ圧延事業を始めて以来、100 年以上の歴史を持つ企業として、これまでもさまざまな変化に対応してまいりました。

当社は、構造改革を実行するにあたって、従業員全員が同じ方向を向き、企業活動を通じて、UACJ の目指す姿を今一度明確にするため、2020 年 2 月に当社の企業理念体系を再定義し、また、2020 年から企業理念の浸透を目的とした全従業員を対象とした対話会を実施しております。

本日のプレゼンでは、「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」という当社グループの存在意義をあらためてご説明し、それを実現するために、私たちが UACJ ウェイに基づいてどう行動し、第 3 次中計でどのような取り組みをしているか、今一度皆様にお話をさせていただきたいと思います。



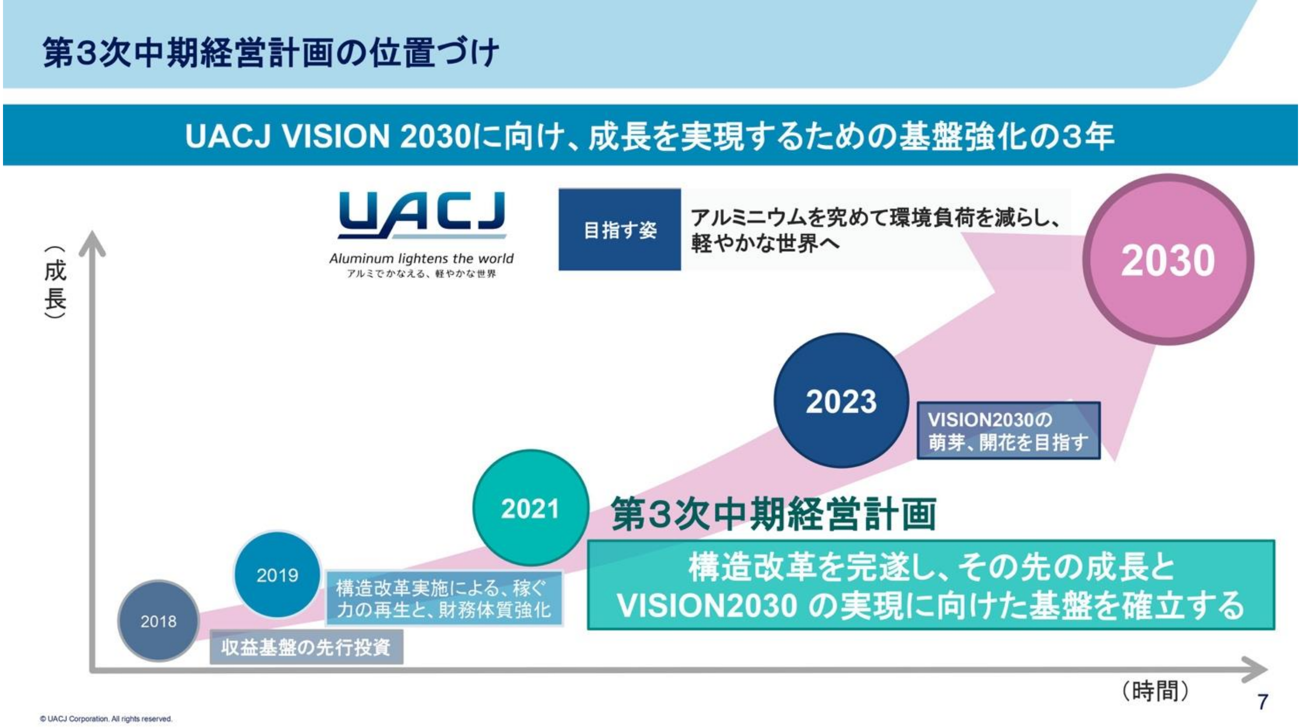
企業理念の再定義に加えて、当社グループが持続可能な社会の実現に貢献するため、サステナビリティの基本方針を定めて、それに重要な活動として、マテリアリティを決め、そして実践をしております。

このマテリアリティについても、グループの社員、役員それぞれが参加するワークショップをつくり、検討を重ねてまいりました。

さらに、外部専門家の意見も加えて特定をしたのが、この六つのマテリアリティになります。これらは、SDGs のうち特に四つのゴールに結び付けており、現在、グループ全員で取り組んでおります。

「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」。2030 年の当社グループとしてありたい姿を、グループの 10 年後を担う中堅社員で結成したのが VISION 委員会であります。そこで描いたのが、モビリティ、ライフスタイル・ヘルスケア、環境・エネルギーの三つの領域になります。

それを、バックキャストで考えたとき、今の UACJ グループの持つ多彩な加工力、世界 3 大拠点からの供給体制、強固な顧客基盤という強みを加えて、素材の上流と下流で付加価値を付け加えることによって、社会課題の解決へさらに貢献してまいります。



続きまして、第 3 次中期経営計画の位置づけとしては、2021 年度を初年度とする 3 カ年の計画になります。

コンセプトは、「構造改革を完遂し、UACJ VISION 2030 の実現に向けて、その基盤を確立する」であります。その成長を実現するための重要な 3 年間であります。

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

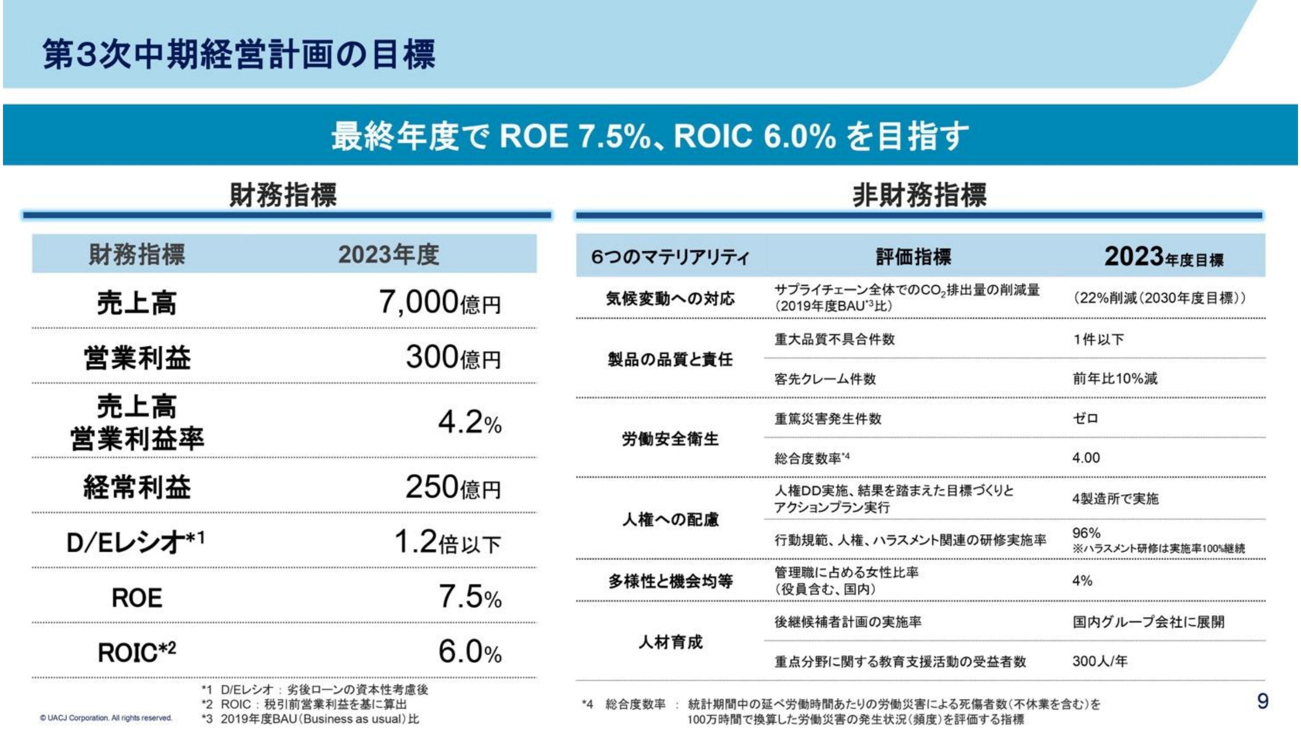
3. 軽やかな世界の実現への貢献（サステナビリティ推進）

- 気候変動問題への貢献

8

© UACJ Corporation. All rights reserved.

第 3 次中期経営計画の重点方針は、この三つとなります。


第3次中期経営計画の目標

最終年度で ROE 7.5%、ROIC 6.0% を目指す

財務指標

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

*1 D/Eレシオ：劣後ローンの資本性考慮後
*2 ROIC：税引前営業利益を基に算出
*3 2019年度BAU（Business as usual）比

非財務指標

6つのマテリアリティ	評価指標	2023年度目標
気候変動への対応	サプライチェーン全体でのCO_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%
人材育成	後継候補者計画の実施率	国内グループ会社に展開
	重点分野に関する教育支援活動の受益者数	300人/年

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

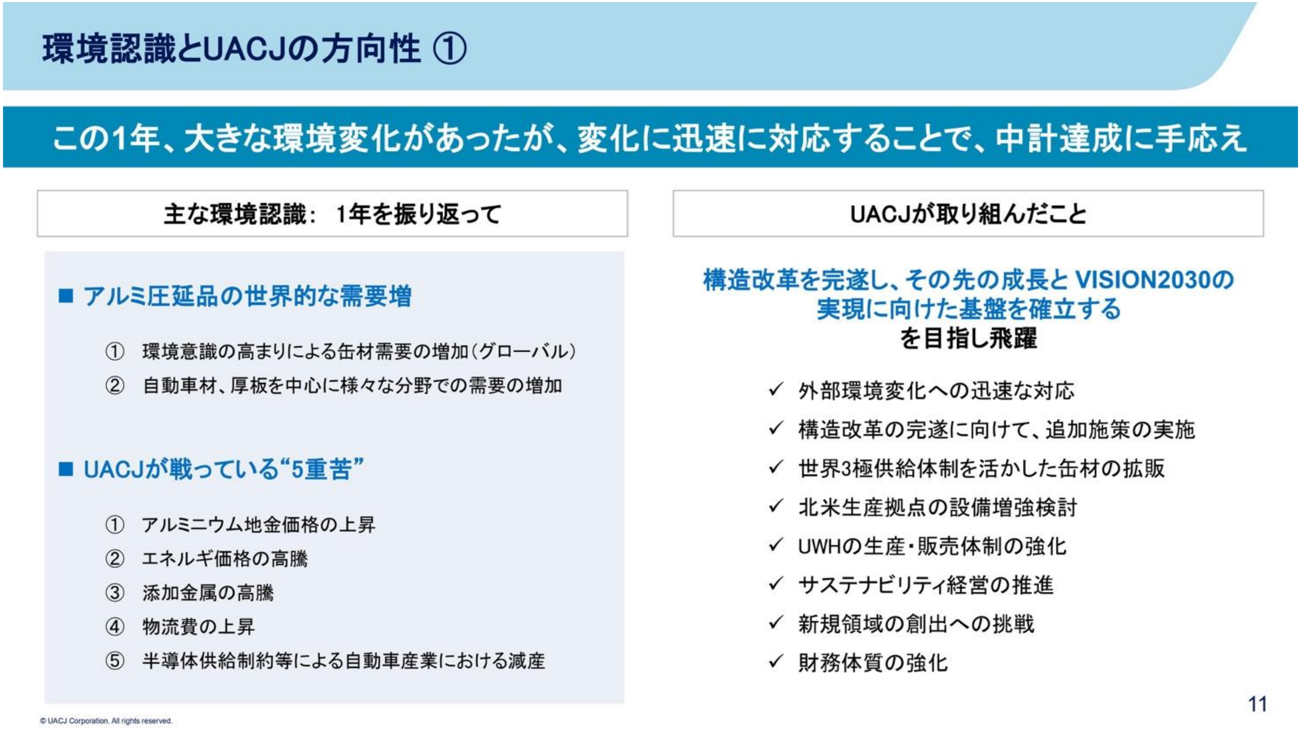
© UACJ Corporation. All rights reserved.

9

2023 年度、最終年度における財務目標は、経常利益で 250 億円、ROE で 7.5%、ROIC6.0%となっています。

2021 年度は、実力利益に加えて、棚卸資産の影響があり、ROE で 14.1%、ROIC11.1%と、この数字を大きく達成することができました。2022 年度見通しにおいても、ROE6.7%、ROIC5.5%、こういった構造改革前の水準からは着実に改善傾向にあることをお分かりいただけるかと思います。

次の第 4 次中計において、さらなる資本効率の改善を目指してまいります。非財務目標については、スライドでご参照ください。



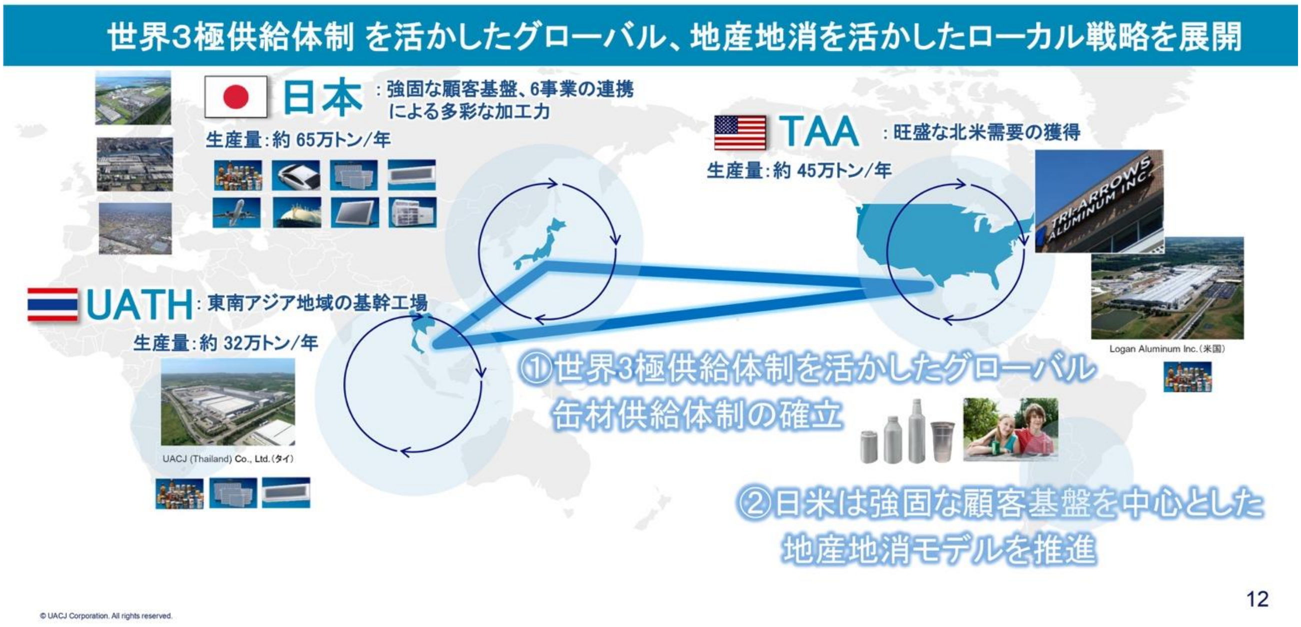
このスライドから、第 3 次中計の振り返りに入ります。今後、6 ページにわたって全体像をお示しし、その後、グループについて重点方針ごとにお話をします。

アルミ圧延品について、世界的な需要増によって、当社のグローバル拠点の操業はフル稼働に近い状況です。一方で、ウクライナ問題など、地政学リスクに加えて、世界的な資源価格の高騰と、1 年前には予想だにしなかった収益圧迫の逆風が吹いていることも確かであります。

また、新型コロナウイルス感染症の影響も残る中、さらにスライド記載の 5 重苦の逆風はありますが、今確信できていることは、UACJ グループが第 3 次中計、そしてその先の VISION 2030 で描いた、目指している方向や姿、これは正しいということです。

多くの収益圧迫要因の逆風に、いち早く最善の策をピンポイントで打っており、第 3 次中計の達成に向けて、事業環境の変化に迅速に対応できる、そういった企業に変革できていると考えています。資料の右側にお示ししている施策、そして変化をスピーディーに進めてまいりました。

環境認識とUACJの方向性 ②



© UACJ Corporation. All rights reserved.

UACJ が取り組んできたことで、やはり最大の成果は、世界 3 極での体制をつくり、そして活かして、世界の環境意識の高まりによる缶材の需要増加に確実に対応できているということであります。

この缶材の需要増加は一過性のものではなく、今後さらに加速すると思われます。連続性のものであると確信を持っております。

UATH は、東南アジア地域のみならず、今日では北米、南米への缶材の販路の拡大に加えて、エアコンフィン材、あるいは自動車熱交材、これもフル生産、フル販売となり、その存在価値を高めることができています。

日米では、強固な顧客基盤をベースにして、地産地消のビジネスモデルの確立ができ、稼ぐ力は確実に向上しました。

結果、過去最高の収益を達成したのが、この 2021 年度であります。この 1 年の活動を通じて、自信を持ってわれわれが言えることは、確実に UACJ グループは進化をしているということであります。

外部環境の変化と対応について

外部事業環境の変化に迅速に対応することにより、収益へのインパクトの最小化を図る

外部環境の変化と対応	国内	TAA(北米)	UATH(タイ)
アルミニウム地金価格の上昇	販売価格に転嫁		
エネルギー価格の高騰	販売価格への転嫁を交渉中（7月から市場価格連動の価格スキームへ切り替え）	販売価格への転嫁を実施（市場価格連動の価格スキームを導入済）	販売価格への転嫁を交渉中
添加金属価格の高騰	市場価格連動の価格スキームを導入		
物流費の上昇	—		販売価格への転嫁を実施（フォーミュラ制を導入済）

© UACJ Corporation. All rights reserved.

13

5 月 12 日に、2021 年の本決算でご説明をいたしましたが、2022 年の収益へのインパクトが大きい項目ですので、今一度この表でお話をします。

価格転嫁のスキームについては、後ほど、板事業本部長であります、田口から説明を申し上げます。

まず、アルミニウム地金価格の上昇については、われわれのビジネスモデルの特性上、地金変動リスクを負わない仕組みとなっております。ここに示すようなロールマージン制を取ることで、製品価格は地金と加工賃に分けられています。

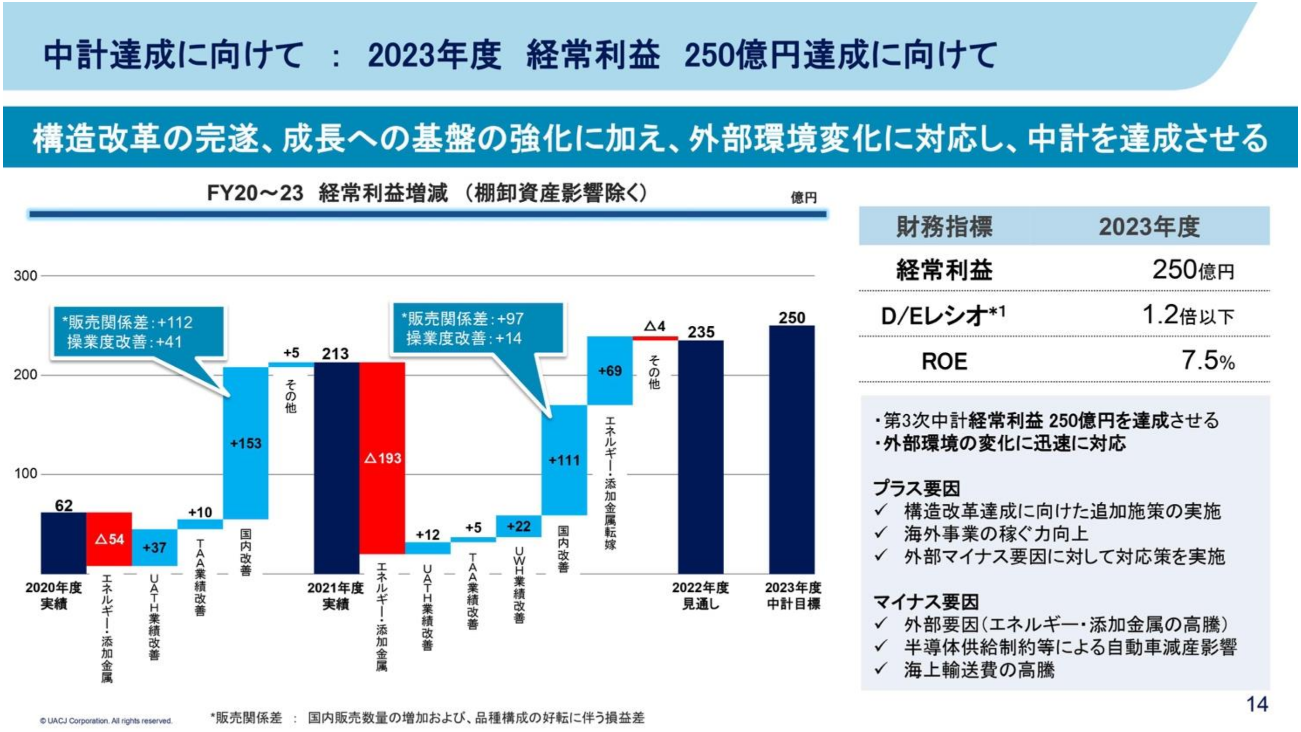
棚卸資産影響あるいは地金価格が製品価格へ、できるだけタイムリーに転嫁される仕組みとなっておりますが、そのタイムラグが一時的に業績に影響を与えます。

エネルギー価格の高騰については、日本においては 7 月からの価格スキーム切り替えに向けて、お客様と交渉させていただいています。TAA においては、既に市場価格連動の価格スキームを導入しております。

UATH は、市場価格連動のスキーム導入に向けてお客様と交渉を始めておりますし、添加金属価格高騰については、日本、TAA、UATH、それぞれの市場においてスキームを導入済みであります。

特にタイにおいて顕著でありました物流費の上昇については、既にフォーミュラ制を多くのお客様との契約に導入させていただきました。

こういったことを進めながら、第 3 次中計で立てた財務目標について、これからお示しをします。



棚卸資産影響前経常利益で 250 億円、D/E レシオで 1.2 倍以下、そして、ROE で 7.5%というのが第 3 次中継の目標値であります。外部要因の影響を受けていますけれども、達成に向けて全社一丸となって、このグラフに示しますように取り組んでまいります。

2021 年度の棚卸資産影響前の実力利益については 213 億円で、構造改革の効果が確実に入っており、国内、海外とも大きく利益を増加できました。2022 年度は、ここにエネルギーや添加金属の高騰等の影響が出てきますが、これらの対応策を確実に実行した稼ぐ力の向上によって、棚卸資産影響前の実力経常利益については 235 億円を予定しています。

2023 年度については、構造改革により筋肉質な企業になった当社が、さらなる成長を図っていく、これは言うまでもございません。

事業ポートフォリオマネジメント

事業ポートフォリオマネジメントに沿った成長市場、成長分野、経営基盤強化に集中投資の方針に変更なし

事業ポートフォリオマネジメント

分類	事業	ターゲット市場・分野	第3次中計での投資配分方針
成長促進事業	TAA	北米 缶	➡ 戦略投資を優先配分
収益化事業 ↓ 成長促進事業	自動車部品事業	北米・中国・日本 自動車	➡ 戦略投資を優先配分 UWH: 設備投資約40億済
収益化事業 ↓ 基盤事業	UATH	上流・下流への取り組み	➡ 大きな能力増強は実施せず、重点課題投資中心に実施
基盤事業	国内拠点 （自部品以外）	上流・下流への取り組み	➡ 大きな能力増強は実施せず、重点課題投資中心に実施
再構築事業 ↓ （基盤事業）	関連事業*1の海外拠点	➡	維持更新投資中心 （必要により、撤退も検討）

*1 押出、鋳鍛、箔、加工品事業

© UACJ Corporation. All rights reserved.

設備投資計画

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

■ 設備投資額・減価償却費 年度推移

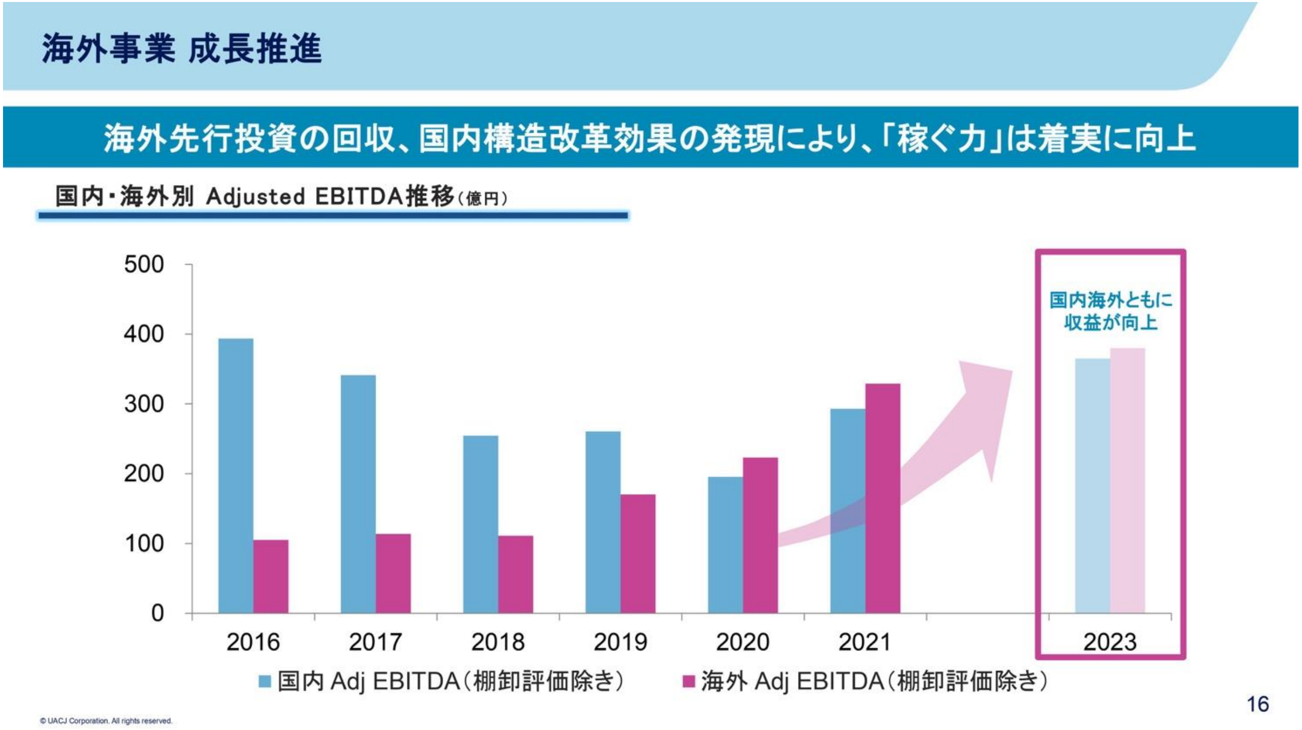
15

事業ポートフォリオマネジメントについて、設備投資計画を通じてご説明をいたします。

成長市場は北米、東南アジア、成長分野は缶材、自動車材と位置づけていることに変更はありません。北米の缶材、自動車部品の需要はますます増加するでしょうし、第 3 次中計期間に、戦略投資として北米に重点的に投資する計画になっています。

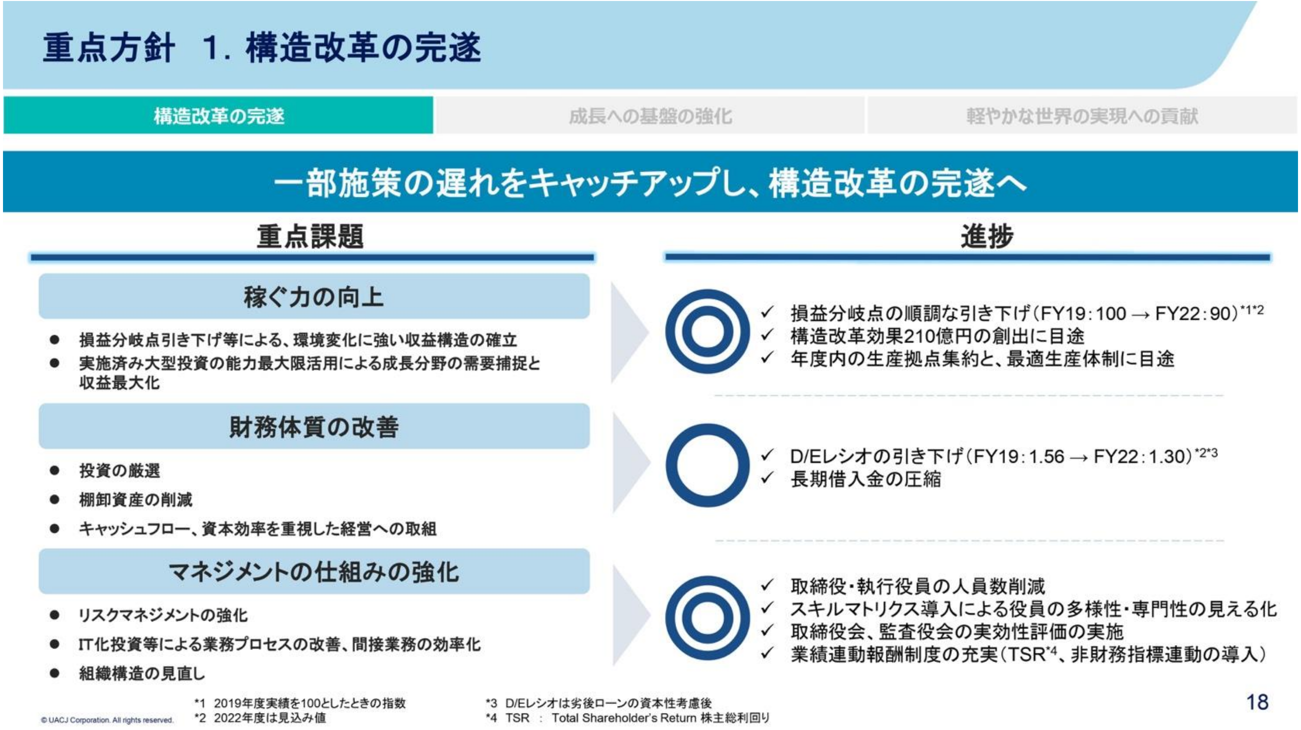
UATH については、既存の能力を最大限活用して収益率向上を目指します。各事業の国内拠点は、構造改革が確実に進捗してきたこともあり、収益の改善が進んでいます。設備投資計画は、当初の予定どおり、減価償却の 7 割程度に抑制する、こういったことで進めながら、成長や重点課題投資を含めて、必要なものは確実に実施をしていきたいと考えております。

2013 年から 2019 年の期間で続けてきた大型投資は、現中計において確実に刈り取りが始まり、財務基盤の強化にこだわって経営を実践してまいります。



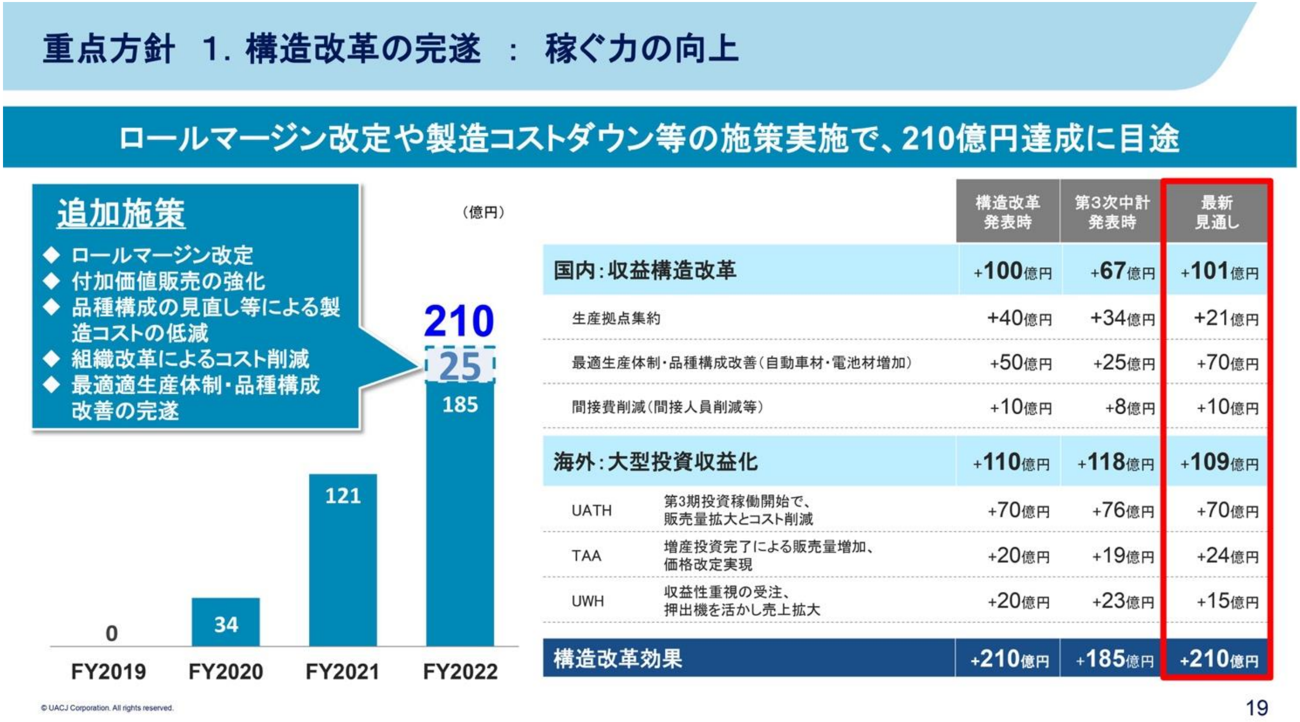
統合後、実施をしてきた海外成長市場での大型投資、ここは確実に回収フェーズに入っておりますので、国内外のこの比率が大きく変わってきています。

特に海外で伸びる、そして、2023 年度においても海外の収益率が上回ると考えております。

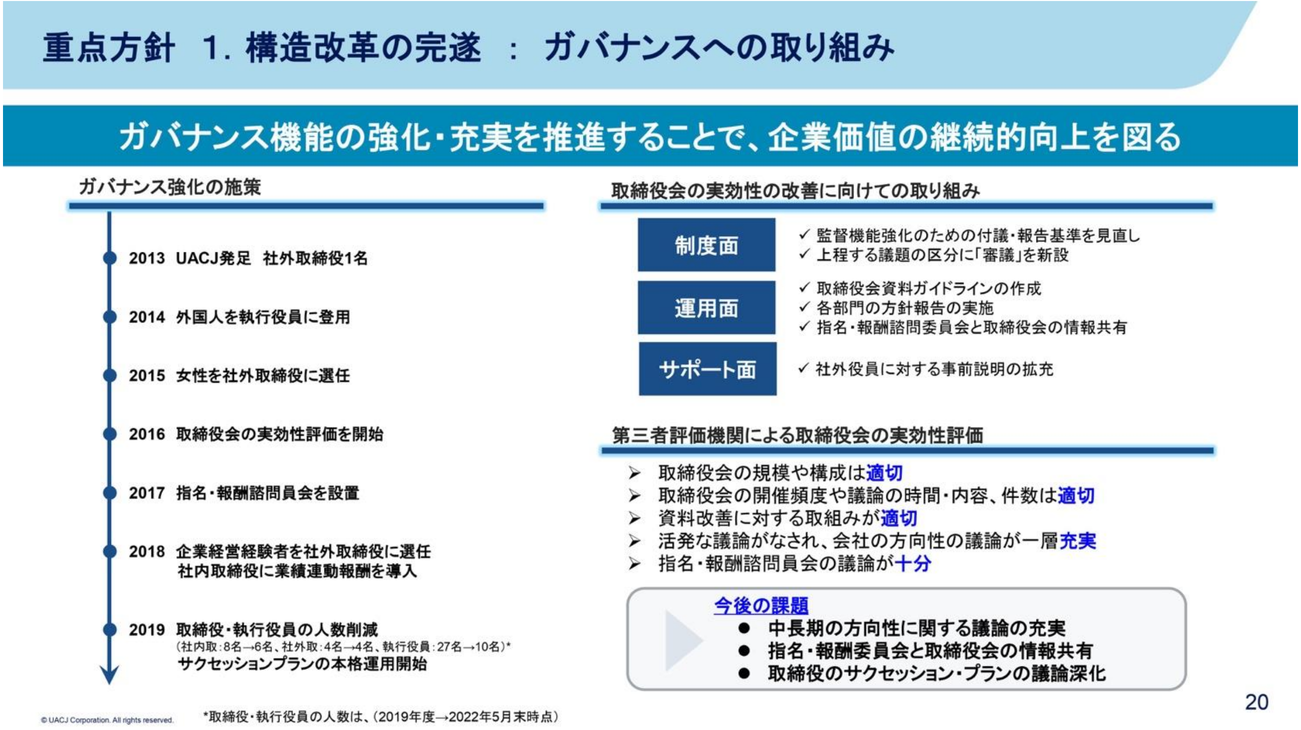


第 3 次中計において、重点課題を三つ掲げております。これから、それぞれについて進捗を説明申し上げます。

重点課題の、まず大事なことは、構造改革の完遂であり、その施策として稼ぐ力の向上、財務体質の改善、マネジメントの仕組みの強化になります。

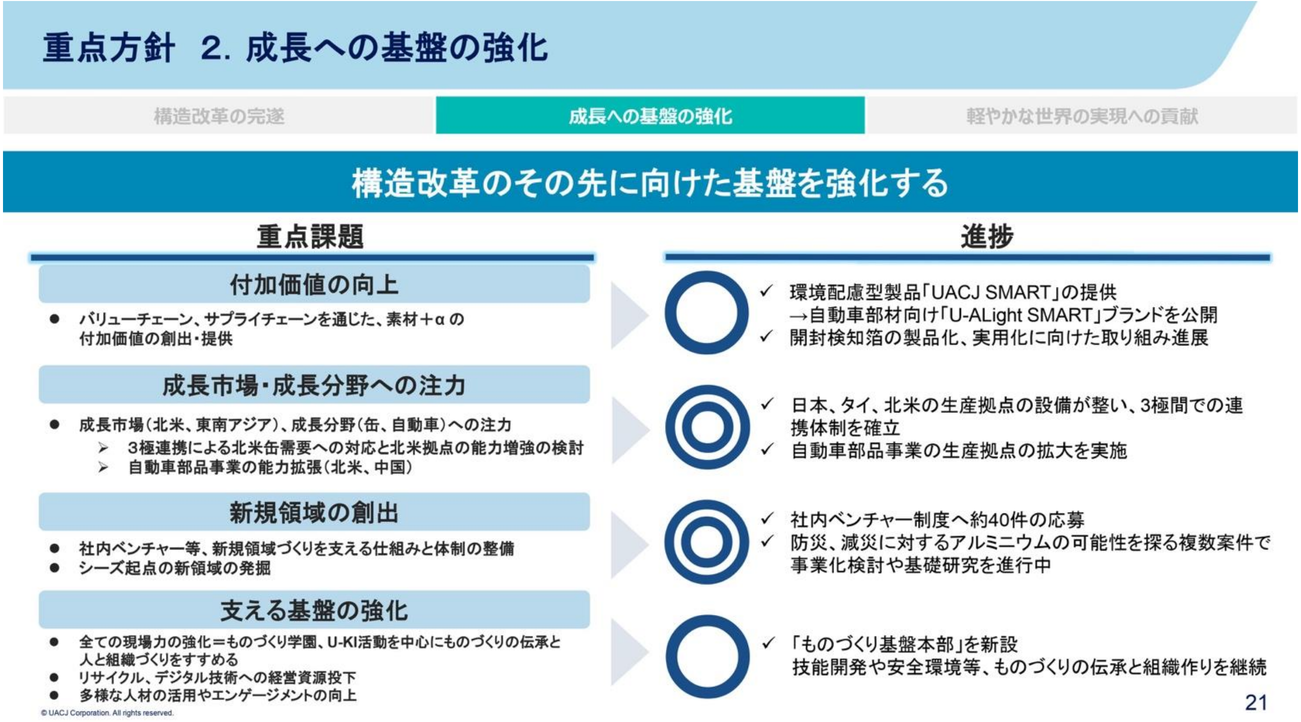


特に国内で数量、あるいは品種構成の変化を見込んだことから、第 3 次中計公表時の構造改革効果を 185 億円といたしましたが、構造改革公表当初の計画に未達となるその危機感から、製販一体での価格構造への改革を推進し、ロールマージン改定、品種構成の見直し、これを確実に追加施策として実行し、最新見通しでは当初計画の 210 億円の達成に向けて目途が立ってまいりました。



ガバナンスへの取り組みは、統合以来、さまざまな改革を実施しました。

特に取締役会の実効性については、第三者機関による評価も含めて分析評価を行い、顕在化した改善項目は新しい取り組みとして順次進めながら、取締役の役割、あるいは責務である企業戦略の大きな方向性の提示、そして、実効性の高い監督、この機能向上が着実に図れてきております。



続きまして、重点方針の 2 です。成長への基盤の強化と進捗。

構造改革が 2022 年度の段階で目途が付きますが、その先を見据えて基盤の強化について取り組んでおります。

重点課題のうちの一つ、付加価値の向上についてですが、素材にプラスアルファの価値を付与するということ、素材の上流と下流に付加価値を提供することで、お客様の領域を拡大していくという方針に変わりはございません。

昨年公表した環境配慮型の製品である UACJ SMART の開発事例もございますように、自動車部品事業においては、U-ALight SMART を公表し、大手自動車メーカーの商品にも採用され、今後の拡大を期待します。

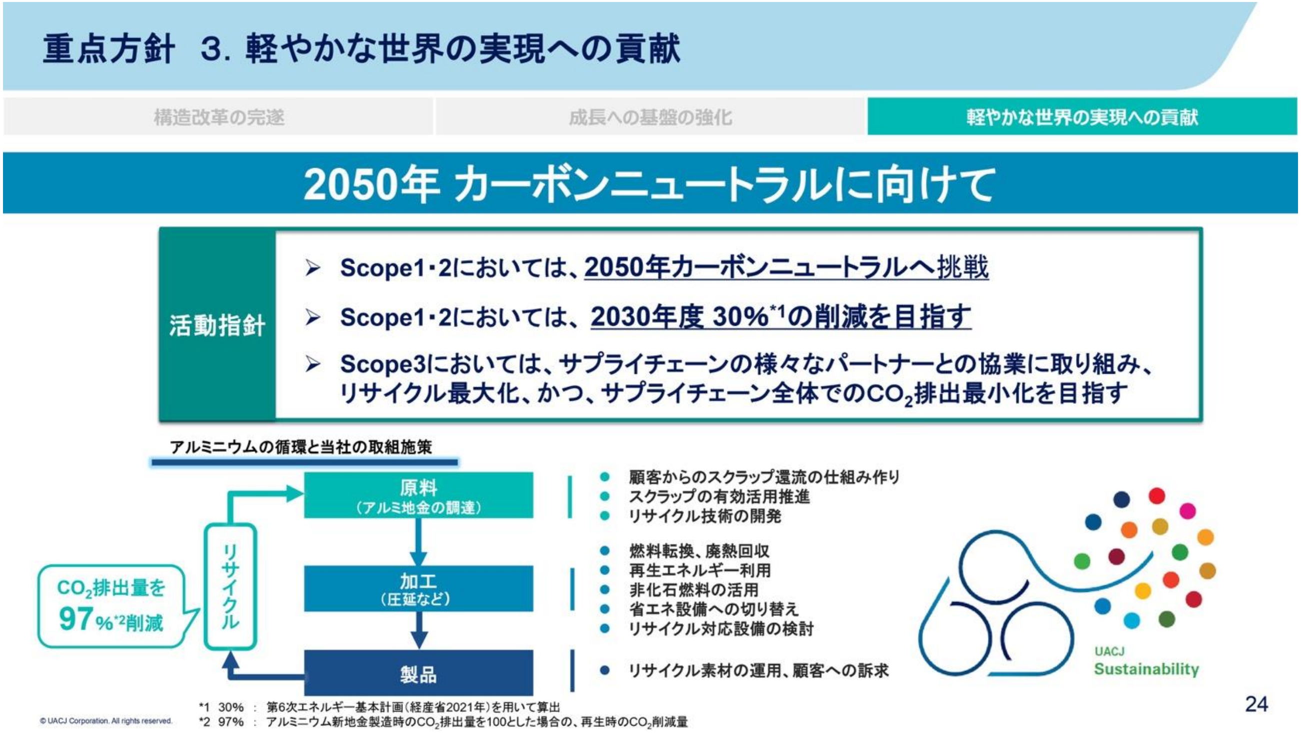
さまざまな加工の能力を持つ当社グループだからこそ、こういった加工技術を活かした製品が、あるいはサービスが提供できます。

環境型経済移行に沿って、付加価値型ビジネスの領域の拡大をしていく、こういったことを成長の機会としております。

新規領域の創出については、いくつかの紹介事例がございます。当社の特徴ある技術シーズを活かした社会課題の解決、これに、お客様の求めるものを加えて提供する。それをわれわれは社内ベンチャー制という形で進めております。

初回となる 2021 年度は、全社から約 40 件の応募がございました。意欲ある応募の中から、VISION 2030 の新領域の一つであるライフスタイル・ヘルスケアに対しての防災と減災、このアルミニウムの貢献の可能性が高い分野における種が続々と生まれております。

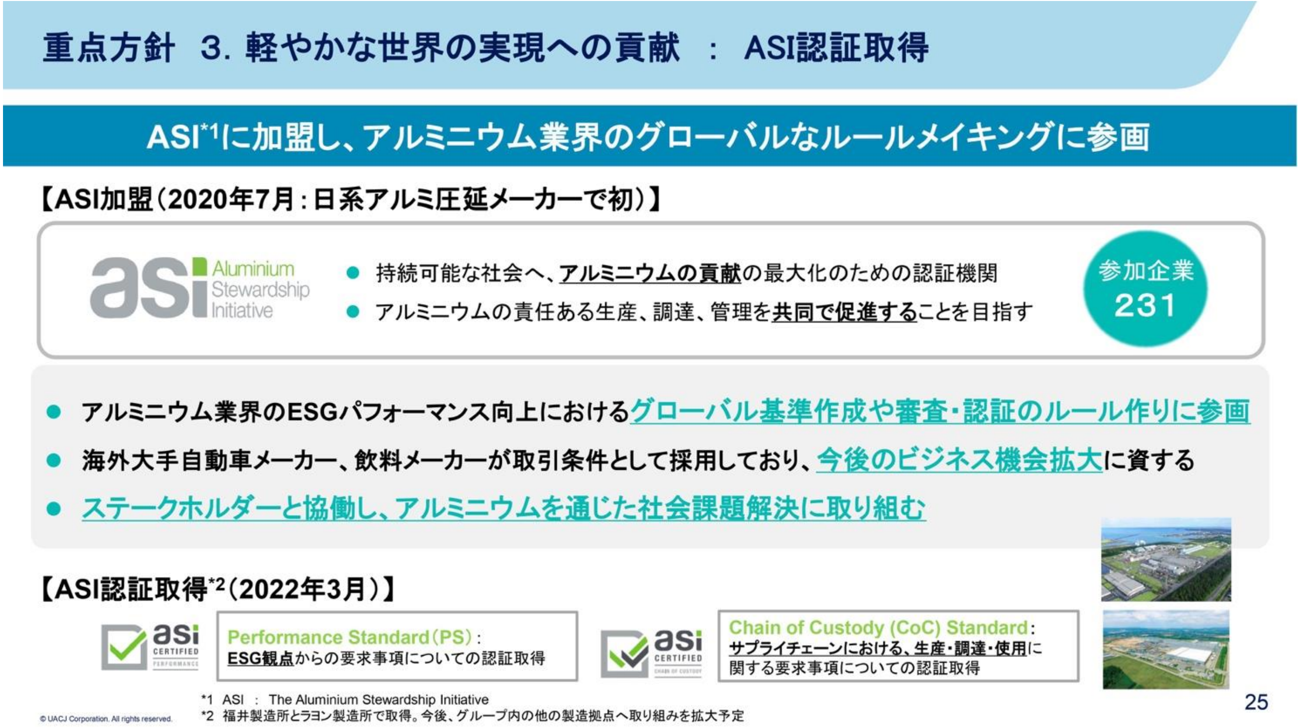
UACJ が行動指針として掲げる、「好奇心と挑戦心」が体現されたものと感じています。



次は、軽やかな世界の実現に向けて、どう貢献していくかについてお話をいたします。

本日、われわれは 2050 年における Scope1・2 でのカーボンニュートラルへの挑戦を宣言いたします。

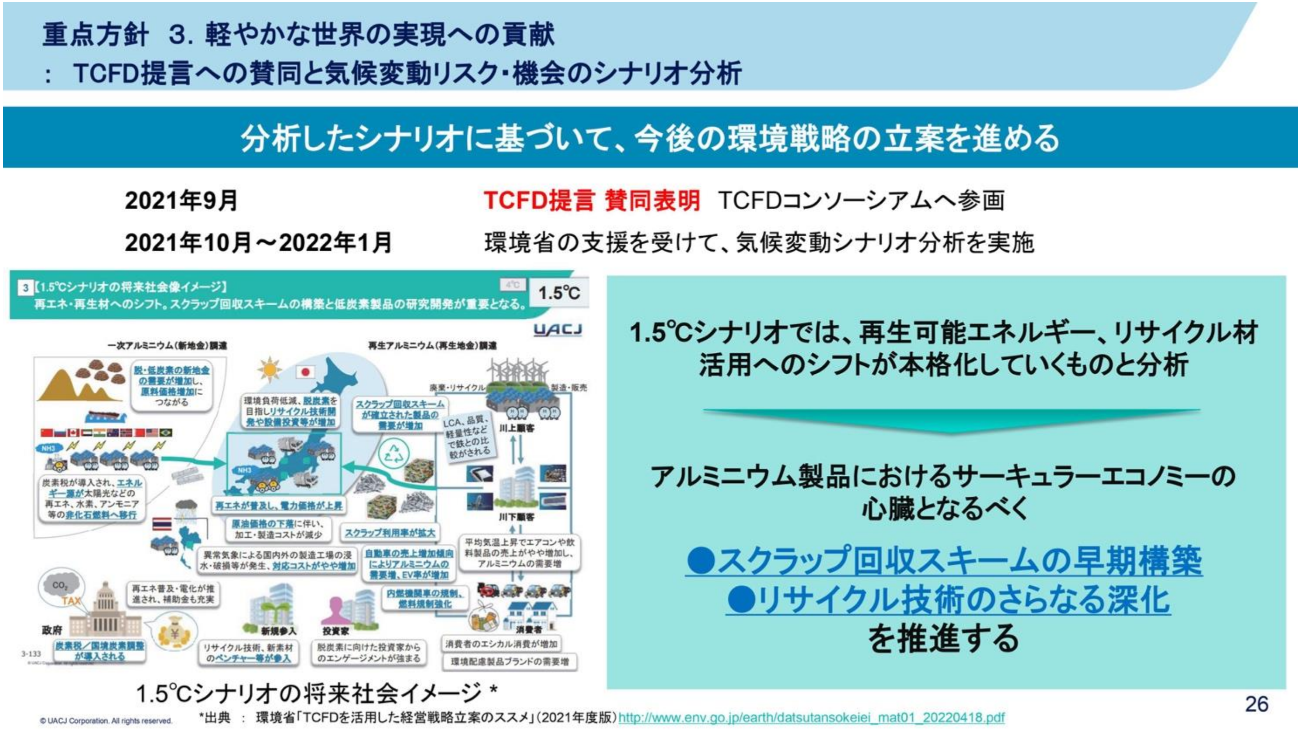
詳細については、下期に開催予定の ESG 説明会にてお話をいたしますが、2050 年のカーボンニュートラルへの挑戦に向けて、Scope1・2 においては 2030 年度で 30%の削減を目指します。さらに Scope3 で、サプライチェーンのさまざまなパートナーとの協業に取り組んで、リサイクル最大化を目指し、かつサプライチェーン全体での GHG 排出の最小化を目指し、サプライチェーン全体における取り組みを加速させてまいりたいと考えております。



具体的な取り組みとして、まず一つ目が、ASI への加盟です。

ASI の加盟の目的は、ここにお示ししたとおりでございます。この認証はグローバル企業の取引条件に挙げられることもあって、われわれのビジネス機会の拡大にも貢献するものと考えます。

今後とも ASI の活動を通して、グローバルでの社会のサステナビリティ向上に貢献してまいり、ビジネス機会の獲得につなげてまいります。



次に、TCFD のシナリオ分析から得られた戦略を明らかにし、アルミ製品のサーキュラーエコノミーの心臓となるべく、取り組みを続けております。

重点方針　3. 軽やかな世界の実現への貢献　：　アルミニウムの素材特性の最大化

アルミニウム製品は同じアルミニウム製品へ、何度でも生まれ変わることができる

アルミニウムが持つ「再生しやすい」素材特性を活かし、使用済みの製品を同じ製品へ再生させる「水平リサイクル」を強力に推進する

© UACJ Corporation. All rights reserved.

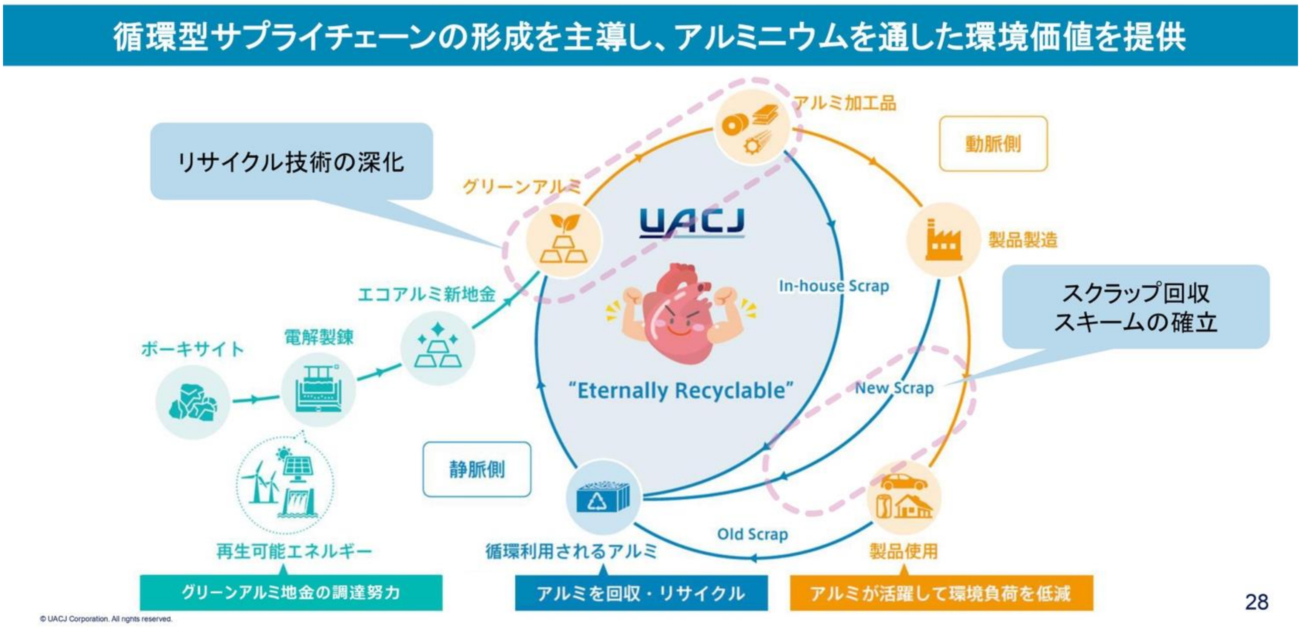
27

アルミニウムは、多くの優れた特性を持ちます。

リサイクル素材として、Can to Can に代表されるように、廃棄されることなく、同じ製品に何度でも生まれ変わる、こういう特性を持っています。Can to Can が実績を示すように、その品種の拡大に可能性を持った、最も優れた素材だと確信しています。

同じアルミニウム製品に何度でも生まれ変わる、このアルミニウムの利用領域を拡大していくことが、われわれ自身の役割だと信じています。

重点方針　3. 軽やかな世界の実現への貢献　：　アルミでつくる循環の輪



アルミニウムは、利用されることにより製品の性能、特に省エネルギーであり、省燃料であり、長寿命であることを活かすことができます。利用されれば利用されるほど、その価値は大きくなっていくということであります。

それが戻ってくる、そして、生まれ変わる。UACJ は、その循環の心臓となり、お客様をはじめとするステークホルダーとの協創によるリサイクルループを構築し、そしてリサイクル率を上げ、サプライチェーンやバリューチェーンを通じたアルミ製品のライフサイクルでの利用価値を高めて、そしてその利用価値が評価される仕組みをつくることで、環境型経済への移行による環境負荷低減にグローバルで貢献してまいります。

「Aluminum lightens the world　アルミニウムでかなえる、軽やかな世界」、この実現に向かう、UACJ グループの貢献にどうぞご期待ください。そして、引き続きご支援をよろしくお願い申し上げます。

以上で、私のプレゼンテーションを終了させていただきます。ご清聴ありがとうございました。

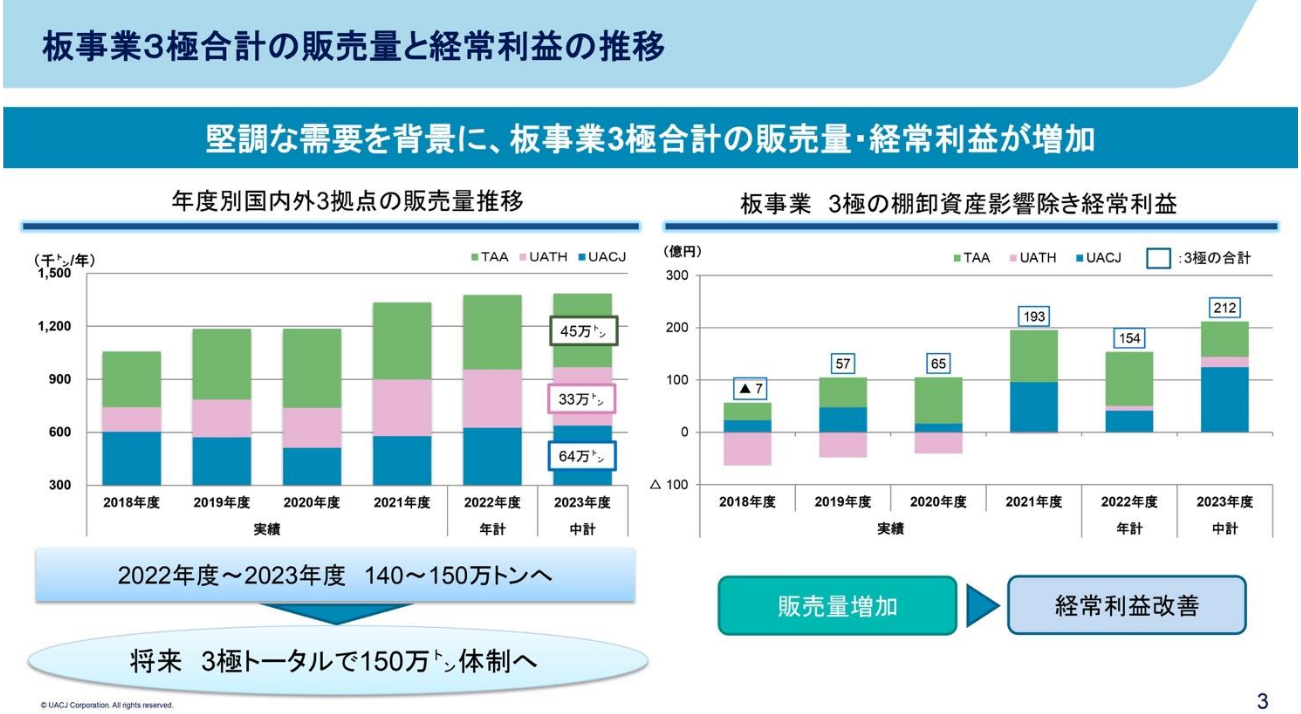
上田：続きまして、板事業について、専務執行役員、板事業本部長、田口正高よりご説明申し上げます。

田口：皆さん、おはようございます。板事業本部の田口でございます。きょうは、よろしくお願いします。私からは、板事業全体の現況と今後について話をさせていただきます。

それでは、スライドに沿って話をさせていただきます。

先ほど石原から話がありましたけれども、板事業全体の戦略は、3 極を中心とします。まず日本は、構造改革を完遂することにより筋肉質な体質にし、64 万トンを供給します。タイは、先行投資の結果、2021 年度は 32 万トンを達成することができました。当面はここに大きな投資はしませんが、33 万トンを目指して、確実な黒字体制にしていきます。

北米の TAA です。ここも 2017 年、2018 年に先行投資をしたことが、現在の増産につながっています。この後ご説明しますが、さらに北米に一番需要があると判断しておりまして、ここは、次の投資を具体的に考えております。

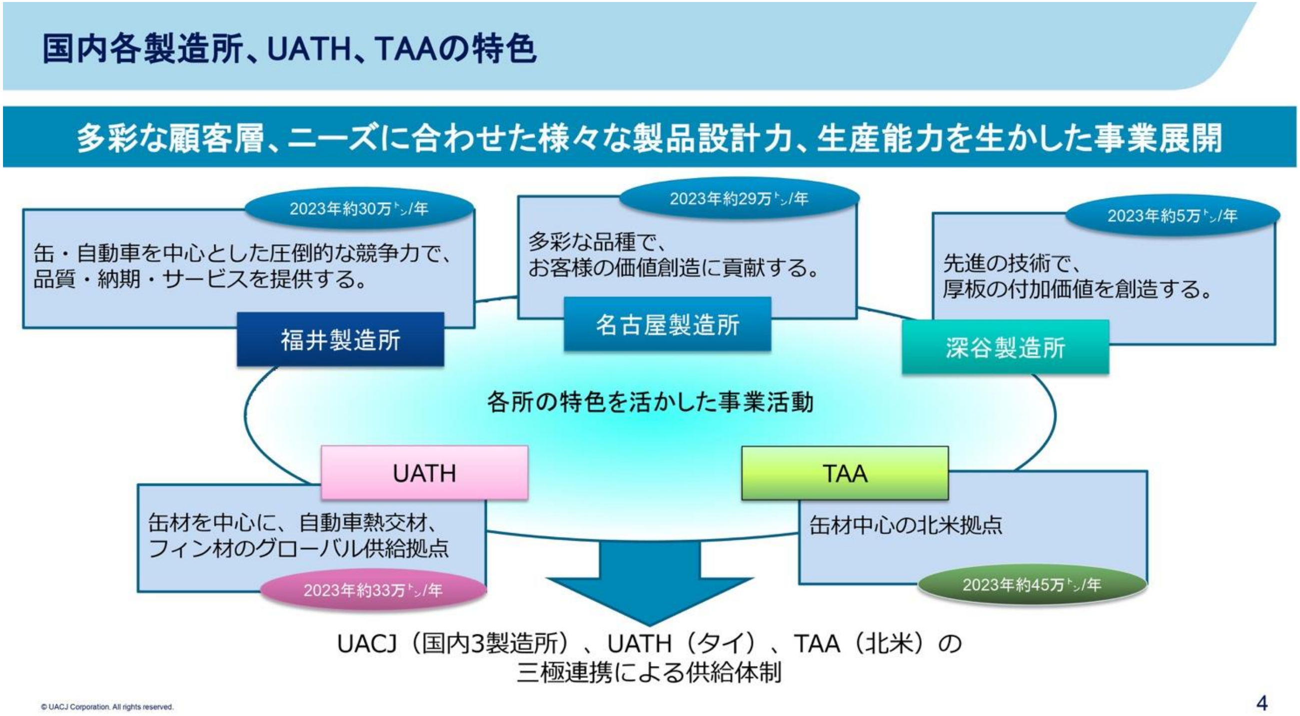


左側が 3 極の販売量の推移です。

2021 年度から需要がどんどん伸びまして、2022 年度、2023 年度には、TAA が 45 万トン、タイが 33 万トン、国内は先ほど話したとおり 64 万トン、合計 142 万トン。将来は 150 万トンを目指したいと思っております。

右のグラフですが、これは損益のグラフです。

ピンクがタイで、ずっと赤字で苦しんできましたが、2021 年度はトータルで黒字を達成することができました。青とグリーンの国内と TAA を加え、2021 年度は、おかげさまで板事業全体として棚卸資産影響を除いて 193 億円の黒字を達成することができました。2022 年度は下がっていますが、エネルギー単価や添加金属単価の高騰によるものでこれらをどこまで取り込めるかによって変わります。この数値は 3 分の 1 程度を回収できると仮に置いた数字であります。

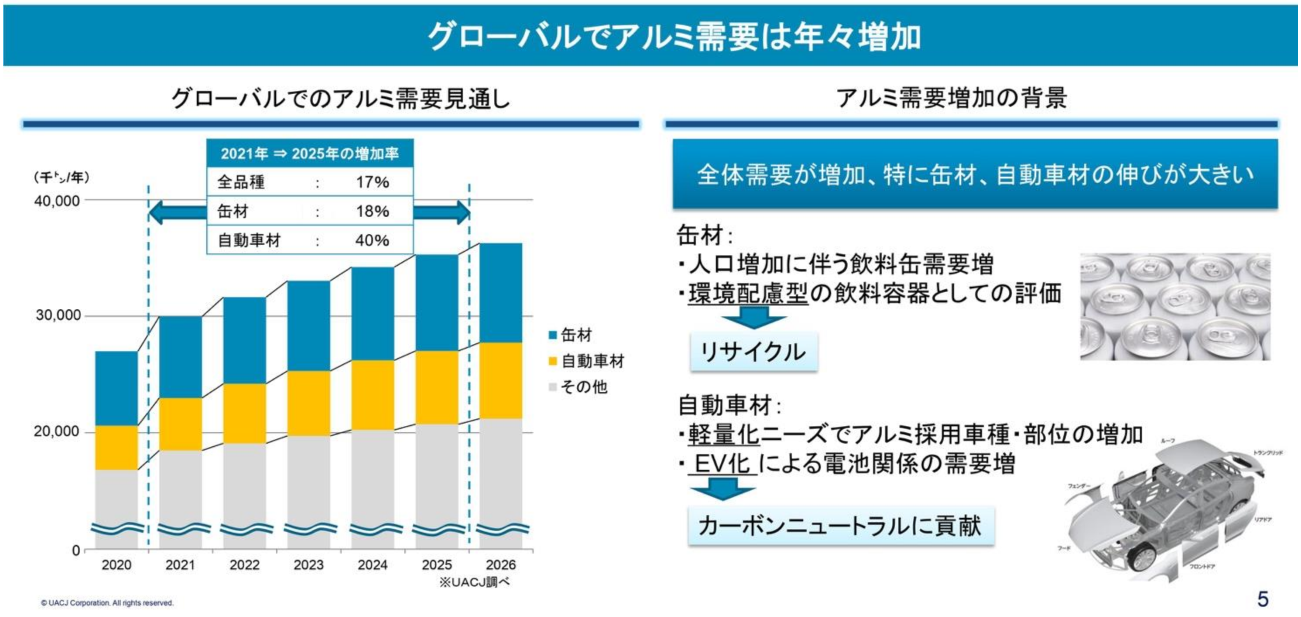


国内をさらに 3 製造所に分けて、特色を説明します。

国内は、当初は 4 製造所ありましたが、構造改革で日光製造所は閉鎖完了し、現在は名古屋と福井と深谷に製造拠点があります。

それぞれの製造所の特徴として、まず福井製造所は、缶材と自動車材の製造を中心に大量生産型で、圧倒的な生産能力でつくっています。深谷製造所ですが、ここは今現在、厚板専用工場になりつつあります。名古屋製造所では多彩な品種に対応していくという計画で、実際にそのようになってきています。

アルミのマーケット状況

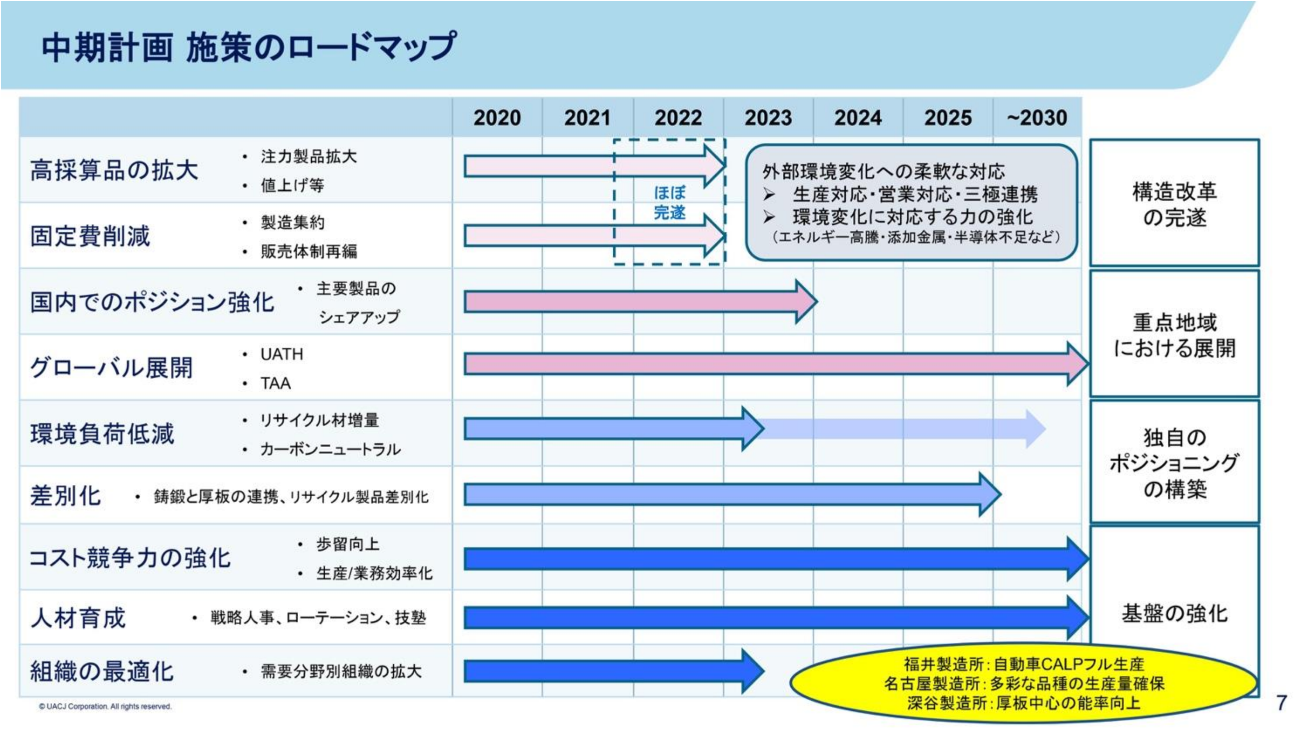


アルミの全世界の今後の需要の予想です。

2021 年から全品種で 2025 年までに 17%は伸びると見ております。特に自動車材は 40%、缶材は 18%伸びると見ております。

右側に、特徴的な背景が書いてありますが、缶材については、先ほど石原からも言いましたとおり、Can to Can をはじめとする環境配慮型の容器として、特に北米で需要が高まっています。リサイクル性が良いということです。

自動車材につきましては、もう皆さんもご存じのとおり、まずは軽量化でどんどんアルミへ置き換わっていく。そして、EV 化がどんどん進んでいくと、EV に必要な電池もアルミ箔も伸びていくということであります。これらが全てカーボンニュートラルに貢献すると判断しております。



次に、国内事業についてもう少し詳しく話をさせていただきます。

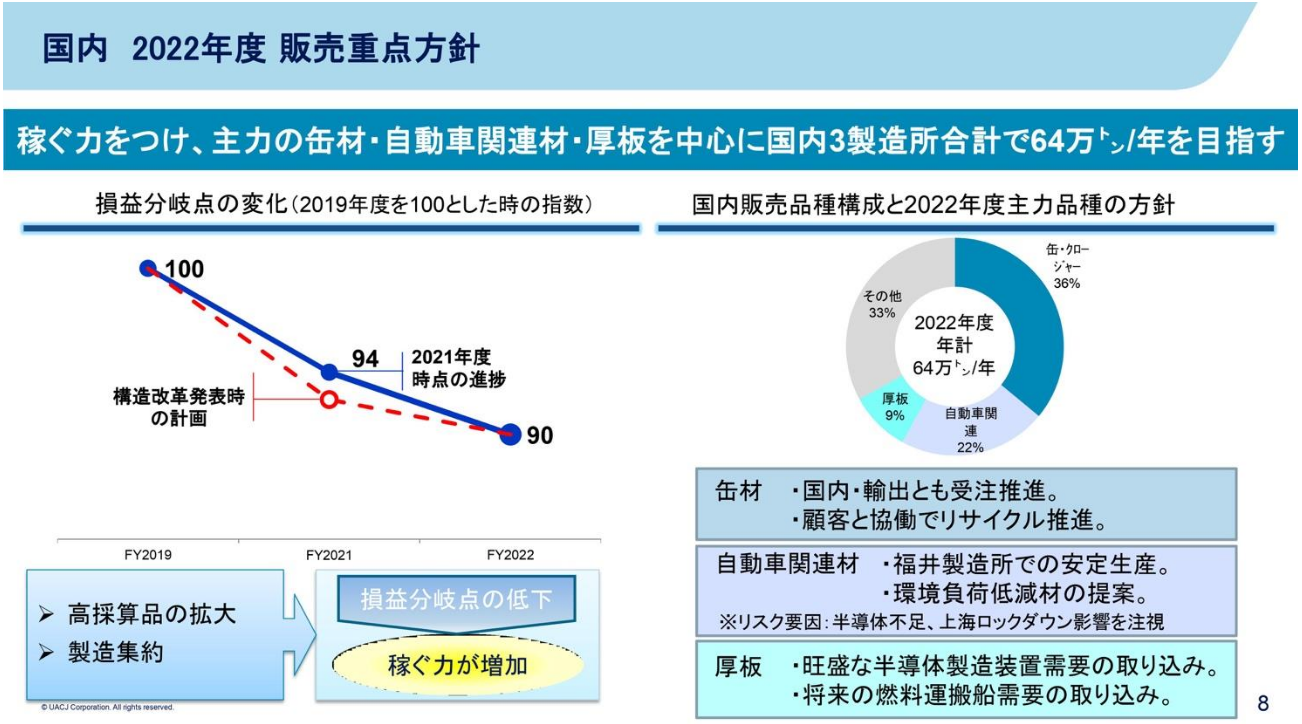
これは、板事業本部の第 3 次中期経営計画における、2021 年度、2022 年度、2023 年度のロードマップの状況です。大きく分けて構造改革の完遂、重点地域における展開、独自のポジショニングの構築、それと基盤の強化となります。これについて簡単にご説明します。

構造改革は、先ほどお話ししましたように、国内の日光製造所を閉鎖して、かつそれぞれ特色ある製造所にしていくということです。

重点地域は、北米、タイになります。

独自のポジションについては、単に量を求めるのではなく、社会に貢献する。先ほど石原からも話がありましたが、特に環境分野で社会に貢献していきたいと思っております。

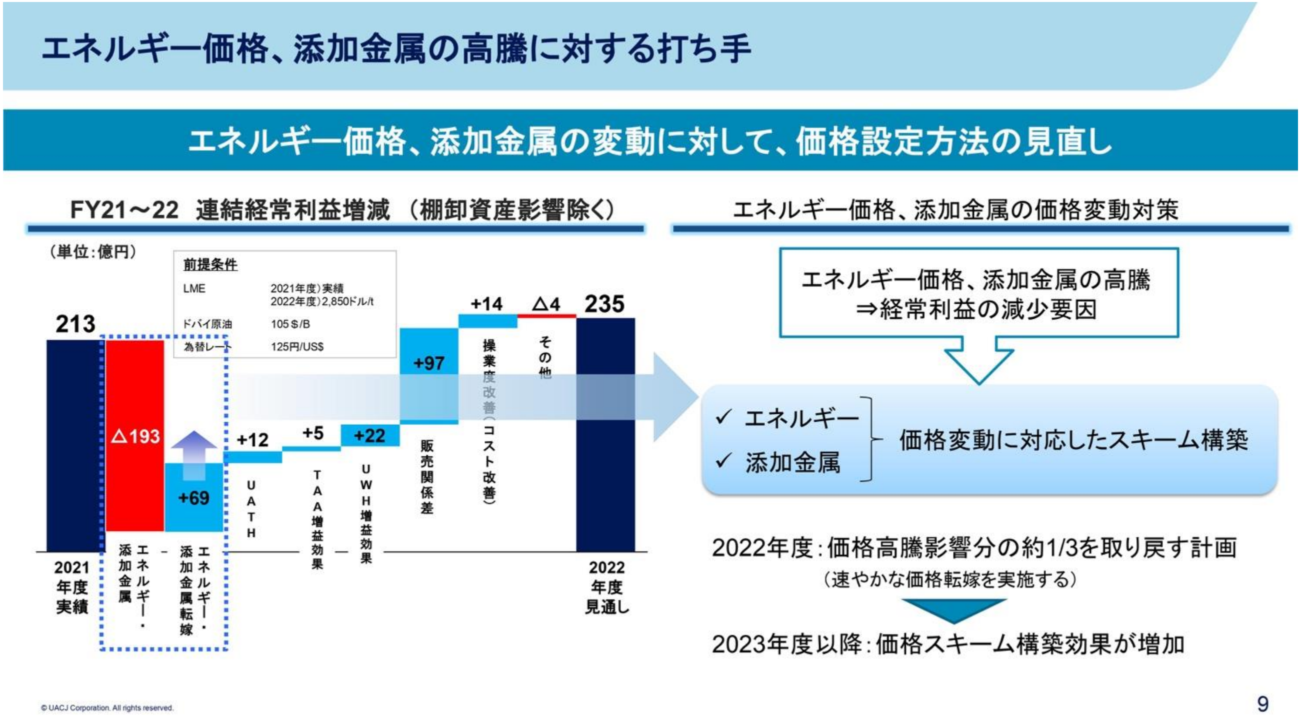
それと、基盤の強化。これはモノづくりの会社では当然のことですが、安全を第一にして、品質、生産性をとことん追求していくということで、今は計画どおり進んでいると考えております。



国内は、構造改革をしておりますが、それの一指標に損益分岐点があります。この左側でお示ししていますが、構造改革を計画した 2019 年度実績を 100 として、2022 年度までに 10%下げます。青線が実績でありまして、2021 年度末では若干負けていますが、ほぼ計画線上に乗って、2022 年には計画どおり 10%減の 90%を達成します。

これには工場の集約も当然ありますが、営業として採算性、価格の適正化を追求していくことも入っております。

右側に、2022 年度の板事業の品種構成ですけれども、缶と自動車で 6 割、それに今非常に伸びている、厚板を入れて 7 割という構成になっております。



エネルギーや添加金属の価格転嫁をなぜしなければいけないか、損益を基に話をしたいと思います。

一番左の 213 億円、これが 2021 年度の棚卸資産影響を除いた実力利益ですが、全社で添加金属とエネルギーが高騰したままの状態だと、193 億円のマイナス影響があります。

今は若干変動していますが、もうほとんど利益がなくなってしまいます。それをまずは最低でも 3 分の 1 の 69 億円は転嫁したいと。それ以上の活動は当然していきます。それに改善を加えていって、実質、棚卸資産影響を除いて 235 億円を 2022 年度は考えております。

エネルギーサーチャージ制の導入

エネルギー価格の相場変動によるコスト増減分を製品ロールマージンに付加する仕組みを導入

エネルギーサーチャージ制について

(1)対象製品
・アルミ板製品 全品種

(2)基準価格
・原油およびLNGの財務省貿易統計を利用
・過去平均水準の原油$40-60/ﾊﾞﾚﾙ水準を当社負担水準
・当社負担水準から上昇分を取引価格へ反映

(3)適用価格の値決め期間
・価格の改定期間はお客様との取り決めに合わせ、
四半期もしくは半年に一度改定。

(4)開始時期
・2022年7月より順次

© UACJ Corporation. All rights reserved.

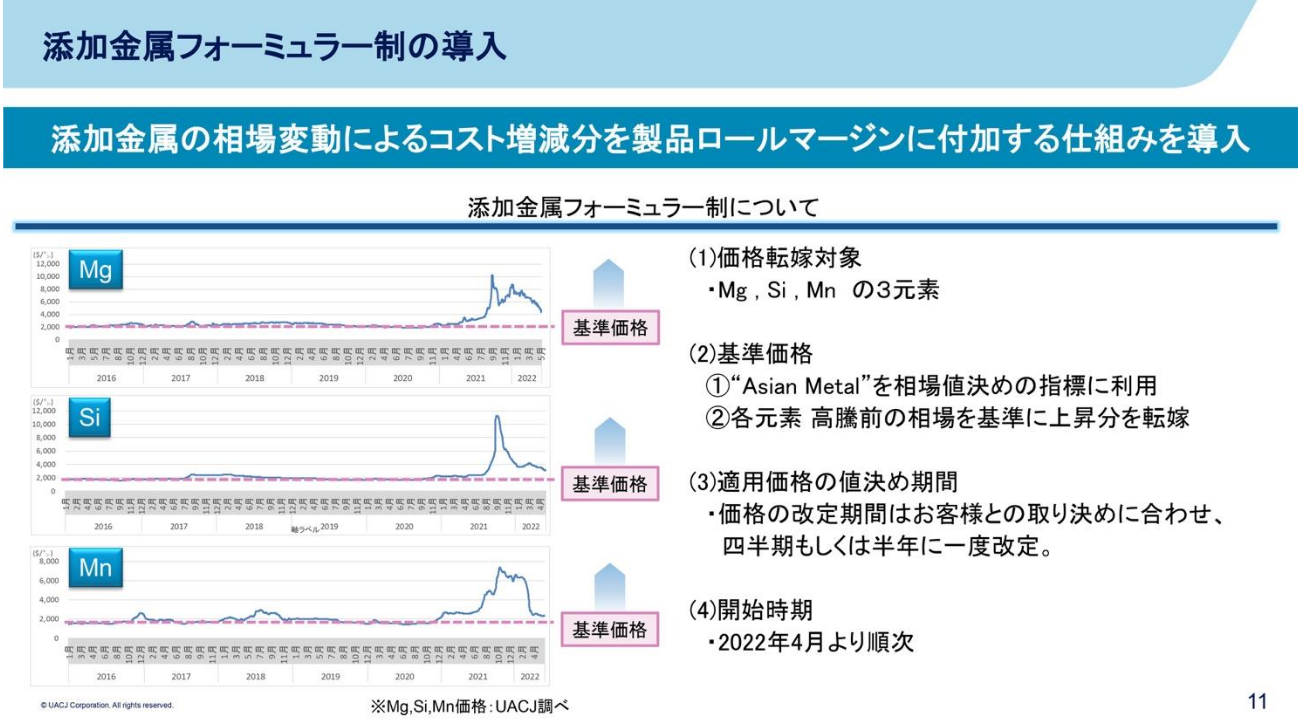
10

次に、エネルギーと添加金属の転嫁をどのようにしていくかを、話をしたいと思います。

これは一例ですが、電力は原油と LNG に連動します。このグラフは原油の推移ですが、今、ぐっと上がり続けています。

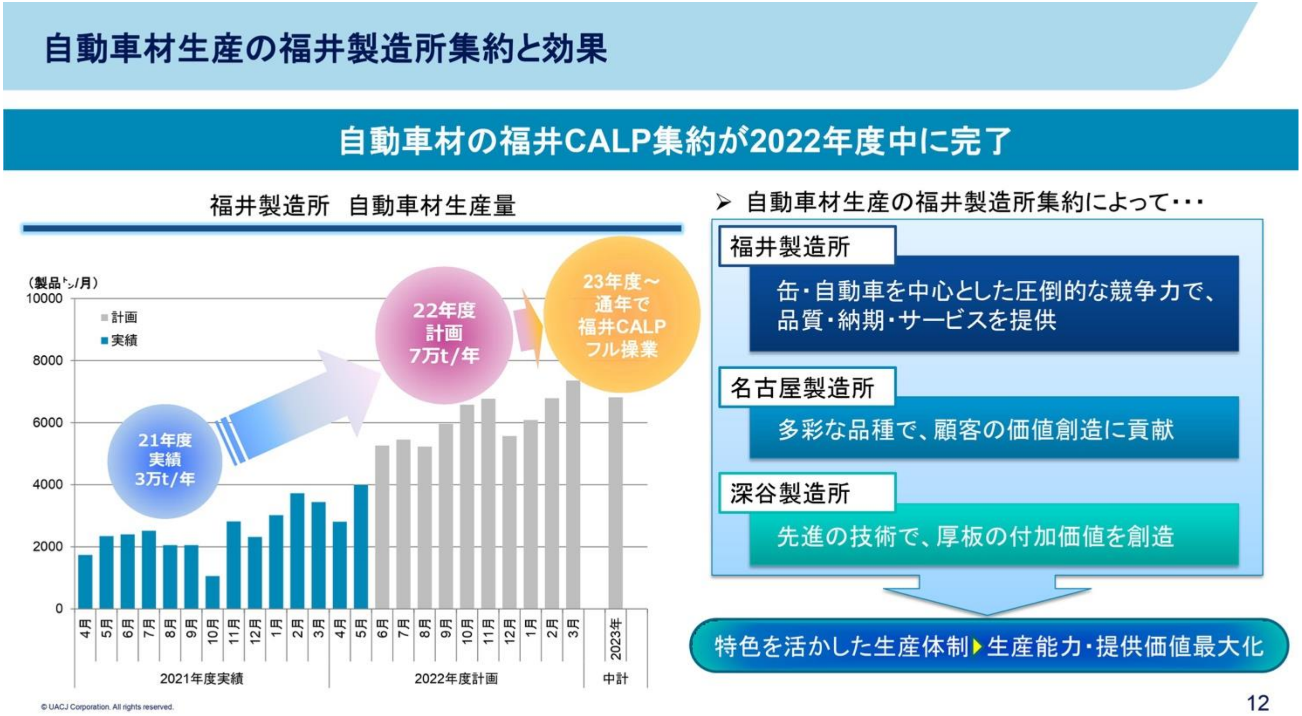
これに基準線を付けまして、ここが重要ですが、その基準線のところまでは、UACJ が負担する、それを超えた分についてはお客様に負担していただきたい。しかし、下がった場合はそれをお返しする、そういうスタンスで交渉を始めております。

今、これを 7 月より順次、下期を目標に開始すべく丁寧な交渉を精力的に行っているところであります。



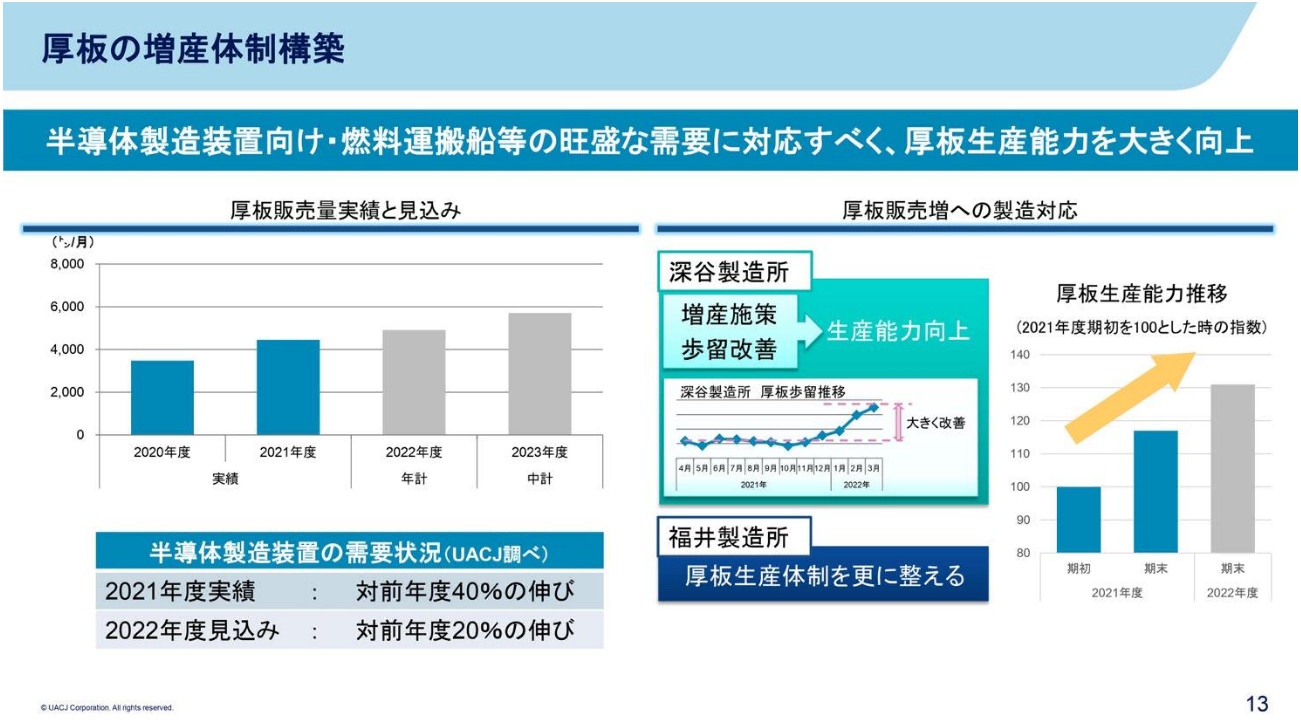
これは、添加金属の価格推移で、上から順にマグネシウム、シリコンとマンガンです。シリコンとマンガンは直近で下がってきていますが、マグネシウムはまだ高いレベルにあります。

これについても、基本的には同じ考え方で、フォーミュラ制として、上昇分が連動するような販売価格体系への転換をお客様と交渉中です。これについては、ほぼお客様のご理解が得られて、ほぼ転嫁できると判断しております。



自動車材は、国内で福井に CALP という大きな設備をつくり、名古屋と深谷から福井に製造を移管する作業をずっと進めてきました。設備はすでに立ち上がっており、コロナ禍によるお客様の認証の遅れもありましたが、ほぼ完了しました。

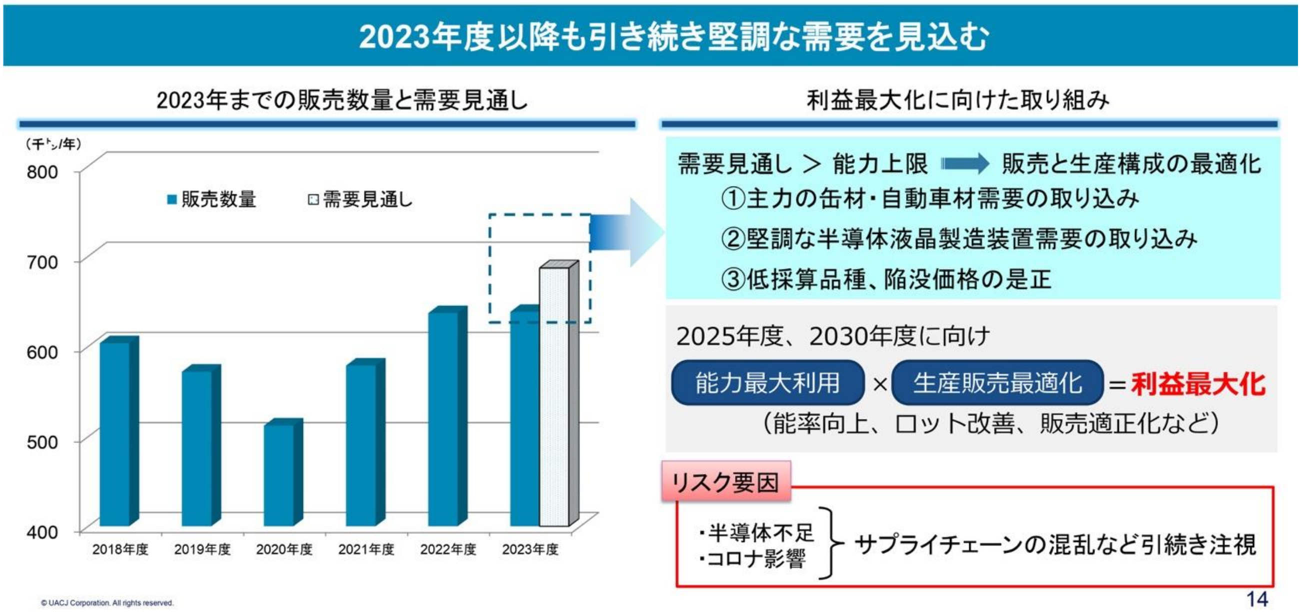
一方、受注量は、昨今の半導体不足や上海ロックダウンの影響で減っていますが、上海のロックダウンについては 6 月末ぐらいから少しずつ良くなるのではないかという直近の情報があります。今年度は、ほぼ計画通り 7 万トンの生産を行い、来年度では CALP のフルである年間 8 万トンを超える生産ができるのではないかと判断しております。



先ほど、厚板が今後伸びるという話をしました。厚板は、半導体製造装置、液晶関係に多く使われます。中でも、半導体製造装置がどんどん伸びています。

2021 年度の半導体製造装置需要は対前年で 40%伸びに応じて、棒グラフの左から 2 番目が 2021 年度は、2020 年度に比べて販売が 40%伸びました。さらには、今年度も半導体製造装置需要は 20%伸びると見込み、厚板の需要も増加を見込んでいます。一方、厚板専用工場とした深谷製造所では、改善活動も進んでいまして、真ん中の歩留まりの資料のとおり、地道な活動をして 10%改善しています。能力についても 2021 年度期初より 30%ぐらい、上がっております。福井でも厚板の生産体制を整えまして、その需要に応えたいと考えております。

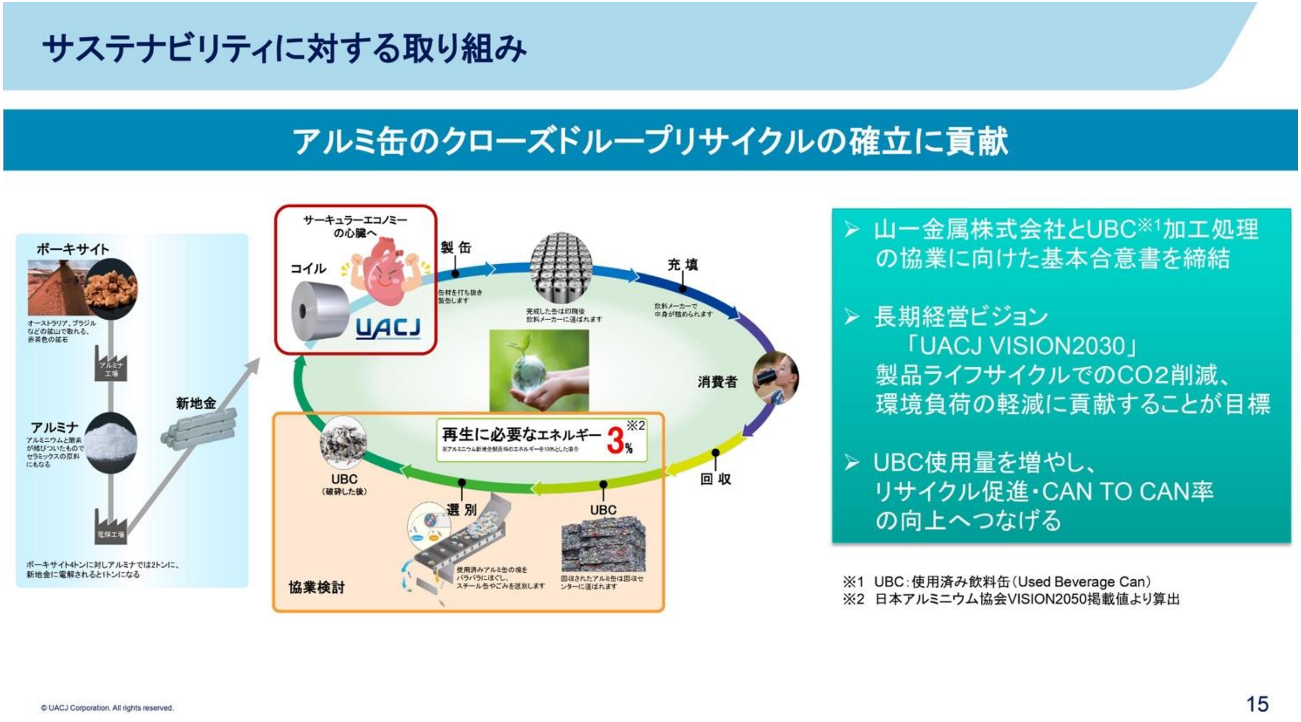
今後の見通し



今後、2023 年の国内における当社向けのアルミニウムの全体の需要です。

64 万トンという話を冒頭にしましたが、実際は、60 万トン後半、67～68 万トンの需要があるのが現実です。

これについては、選択と集中や、販売価格の適正化を行い、生産性の改善を重ねて、64 万トンから 65 万トンの販売を見込んでいます。今しばらくは今後の需要動向をフォローし、大きな投資の要否を考えていきます。



サステナビリティ、これは先ほど石原からも話がありましたが、缶材を中心にした循環を絵にしたものです。

UACJ でつくったコイルが製缶メーカーでアルミ缶となり、飲料メーカー、消費者を経て、UBC という使用済みのアルミ缶を回収して、アルミ缶の原料として再利用します。選別、焙焼、破砕という工程に、山一金属様との協業による参入を検討しています。循環型経済の心臓部になりたいということで、これも今具体的に進めている最中であります。

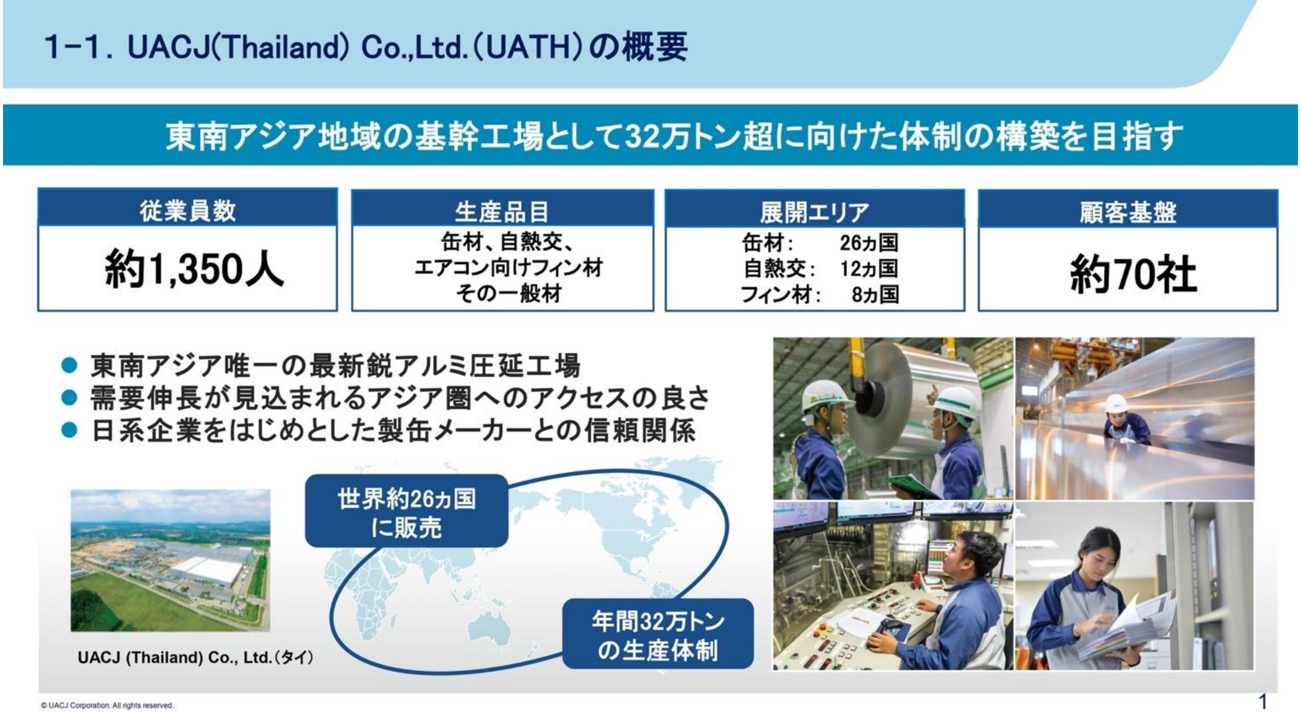
最後ですが、これも石原から話がありましたが、ASI については、タイと福井で、国内では初めてとなりますが、認証を取ることができました。

アルミは、今の世の中では本当に必要な合金、金属です。これからもどんどんそれに板事業として応えていくということで、私のプレゼンに代えさせていただきます。

きょうはありがとうございました。

上田：続きまして、タイにおける海外事業について、UACJ（Thailand）、代表取締役社長、稲垣公樹よりご説明申し上げます。

稲垣：UACJ（Thailand）社長の稲垣です。今年 4 月から社長を務めております。よろしくお願いいたします。

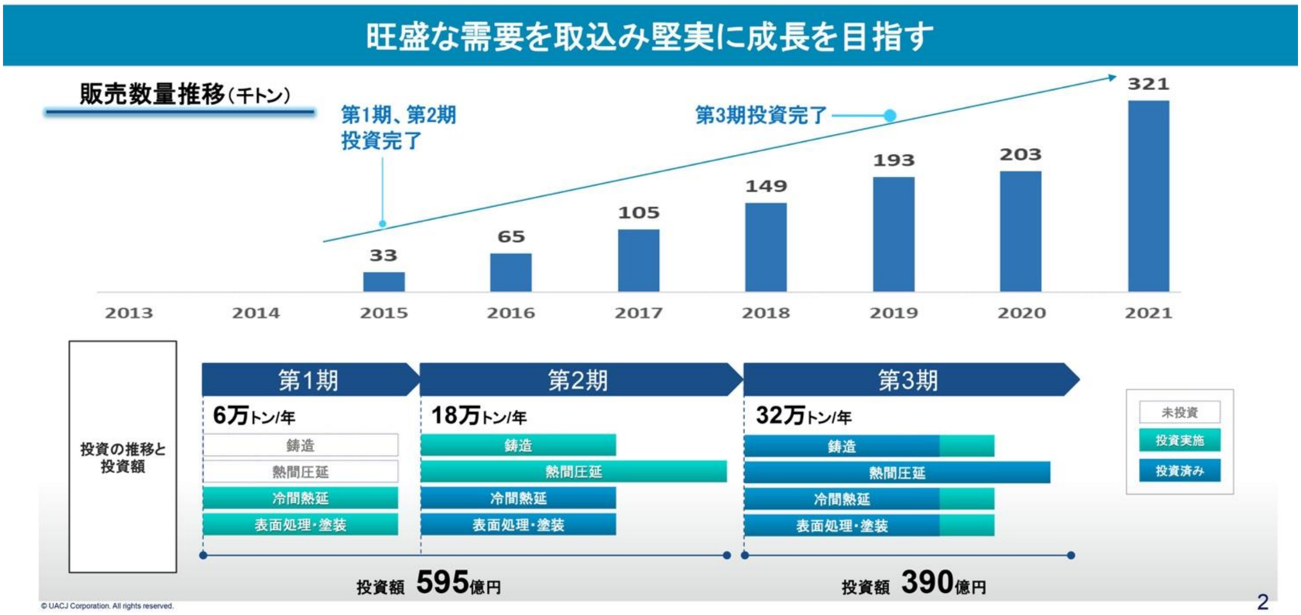


では、報告します。まず初めに、UACJ（Thailand）の概要をご説明します。

2014 年に操業を開始してから 8 年目になりました。昨年は、念願の起業計画、年間 32 万トンの販売量を達成できました。

主な製品は、缶材、自動車用熱交換器材、エアコン用フィン材です。少量ですが、一般材も生産販売を行っています。ASEAN 唯一の本格的なアルミニウム圧延工場として、タイから 26 カ国に製品を販売しています。UACJ グループの東南アジア地域の基幹工場として、3 極体制の一環として、旺盛な需要を背景に、増販に努めてまいります。

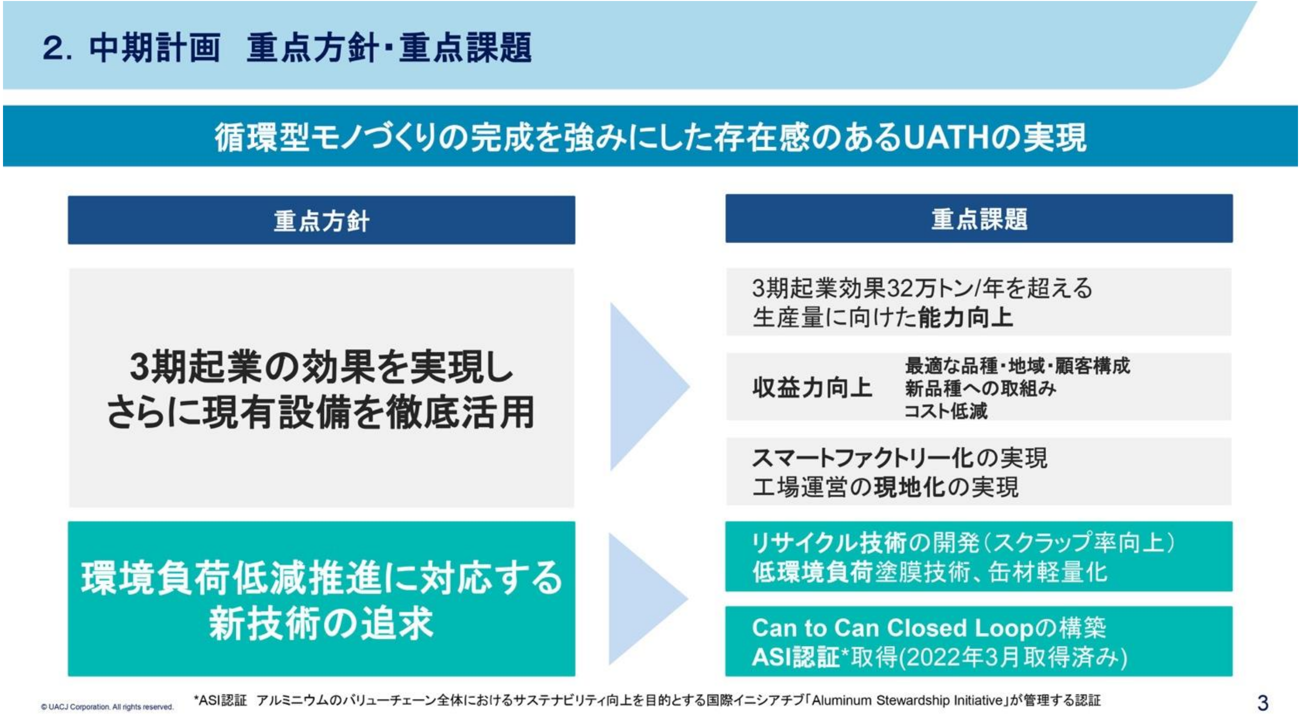
1-2. UATH 投資と販売数量の変遷



ここに示しておりますのは、建設の始まった 2012 年第 1 期からの設備増強の状況と、販売量の推移です。

2019 年に完成した第 3 期起業で、鋳造、冷延、表面処理について、缶材生産設備の投資が完了し、年間 32 万トンの販売量に対応する設備増強が完成しました。

2020 年度は、コロナ禍による市場の冷え込みがあり、販売数量に影響がありました。2021 年度は、コロナ禍の影響は残ったものの、急回復した市場の好調を受け、年間販売量が初めて 30 万トンを超え、起業計画の 32 万トンに到達しました。

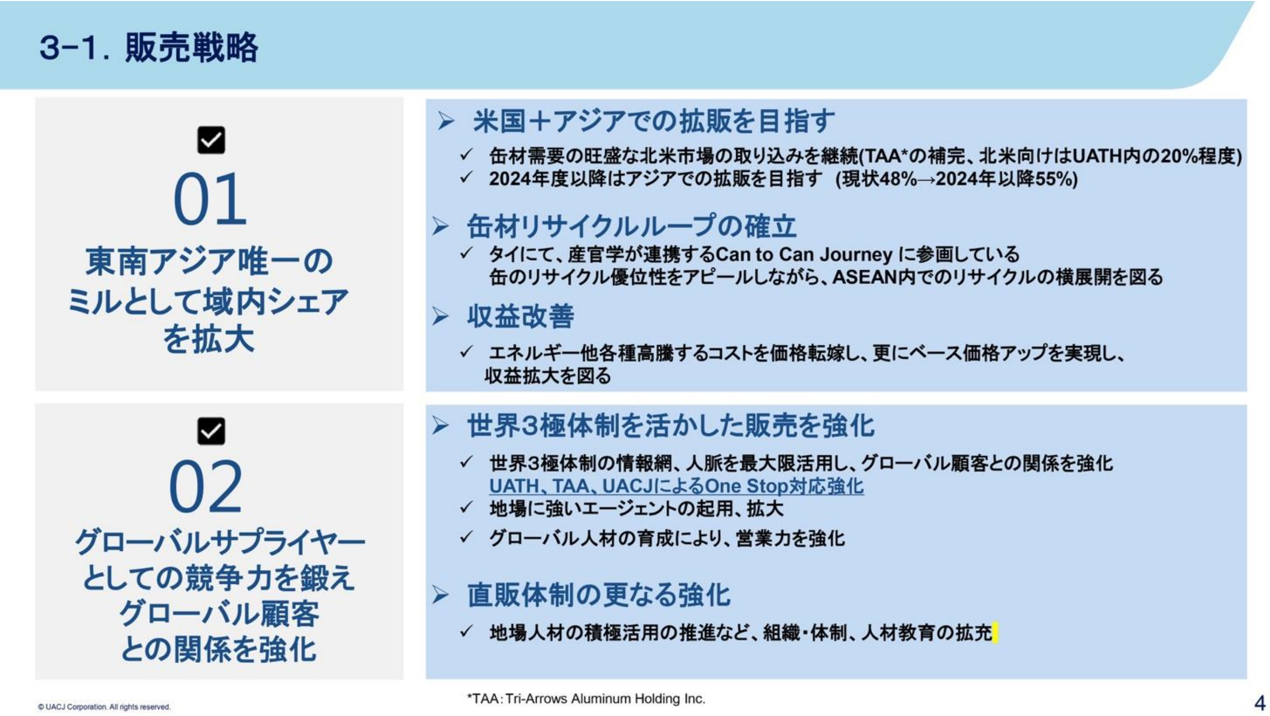


2021 年度にスタートした現中期計画を中心にご説明いたします。

サステナブルな社会に貢献できる「循環型モノづくりの完成を強みにした存在感のある UATH の実現」を目指して、各課題に取り組んでおります。

重点方針は大きく二つあり、まず一つ目は、3 期起業の効果顕現と現有設備の最大限の活用です。大型投資は行わずに、旺盛な需要を取り込めるよう、現有設備の生産能力を高めていきます。そのための課題として、生産能率の向上、歩留まりのさらなる改善、スマートファクトリー化による業務効率化に取り組みます。

二つ目は、環境負荷低減の実現に向けた取り組みです。リサイクル率向上に向けた技術開発に合わせて、Can to Can Closed Loop を構築し、リサイクル素材の需要を拡大していくことは重要な課題です。今年度は、ASI 認証取得により、サステナブルな社会を構築しようとする企業の一員として、より責任を持ち活動していきます。



中期計画を支える販売戦略をご説明します。

ASEAN 地域唯一の本格的なアルミニウム圧延メーカーとしての優位性を高めること、世界各地に顧客を持つグローバルサプライヤーとして、競争力を高めることを中心に取り組んでいます。

旺盛な北米缶材市場に、世界 3 極体制の一員として、TAA を補完します。並行して、他地域、特にアジア地域の顧客様との関係を強化し、アジア地域の成長を取り込むことを目指し、各地域での旺盛な需要の獲得の最大化を図ります。そのため、各地域の市場動向など、情報入手の強化、グローバル人材の育成など、営業力を強化してまいります。

また、業務効率化に向け、2022 年度に営業関連の支援システムの導入を予定しています。さらに、好調な需要を背景に、販売価格の見直しを各お客様と交渉中です。

3-2. 販売環境、外部環境変化に向けた取組み

1）需要状況と取り組み

品目	2022年計画	比率	需要環境	取組み
缶材	272千ﾄﾝ	82%	↗	各地域缶材の需要は増えており、中国、韓国等からの供給が減少していることもあり、極めてタイトな状況。最適な販売ポートフォリオを持って、条件を改善しながら契約を延長している。
自熱交	28千ﾄﾝ	9%	→	足元、自動車の減産はあるものの、タイ、インドネシア、アメリカ、メキシコ向けに供給継続。
フィン材	26千ﾄﾝ	8%	↗	欧州、北米、タイ国内向け等世界的に堅調なエアコン需要に応えてゆく。
その他一般	4千ﾄﾝ	1%	↗	自動車部材等新規需要の取り込みを推進。
合計	330千ﾄﾝ	100%		

2）価格適正化の状況

・2022年、2023年既存契約：各種コストの価格転嫁実施済、さらにエネルギーコストの転嫁を現在交渉中。
・2024年新規契約：各種コストのパススルー化条件の織込み、ベース価格アップを実現する。

項目	2022年まで	2023年	2024年以降
MJP	転嫁完了	→	→
添加金属	転嫁ほぼ完了（95%）	→	→
海上運賃	転嫁完了	→	→
エネルギー	現在交渉中　早期妥結目指す	完了予定	→

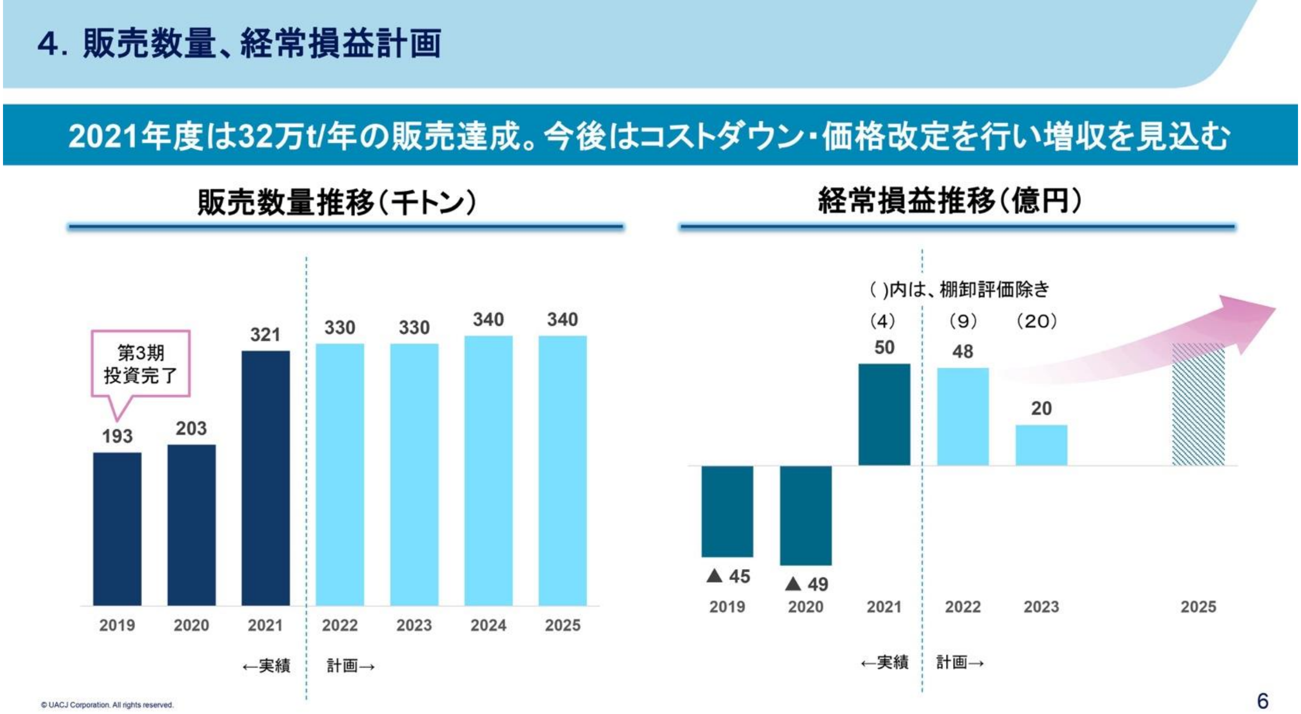
5

具体的な状況をご説明します。

販売量の 8 割を占める缶材は、需要増に対し供給がタイトな状況が続くと予想しています。自動車熱交材は、半導体不足による自動車メーカーでの減産の影響はありますが、北米を中心に各地域で販売が拡大しています。

エアコンフィン材は、温暖化影響での需要増が継続する予想です。一般材についても、わずかずつですが、タイ国内での自動車軽量化の流れの中、部品としての販売が始まっています。昨今の急激な海上運賃や添加金属、副資材の高騰について、顧客様のご理解のもと、販売価格の適正化が進んできました。

2023 年度以降の新規契約に関しては、各種コストのパススルーに加え、ベース価格のアップも進めています。



第 3 期起業が完了してから 2025 年度までの年間販売量と損益の、それぞれの推移を示しています。

昨年度からの旺盛な受注環境が当面続く予想です。2025 年度までに年間販売量は 34 万トンまで増加すると予想しています。

そのため、現有設備を最大限に活用し、対応する生産能力を確立していきます。損益ですが、2021 年度実績は、好調な販売量と併せ、棚卸資産影響の好転で、操業開始以来初の黒字化が達成できました。

今年度も棚卸資産影響の好転が続くと見込みますが、昨年度を超える販売を背景として、エネルギー価格の高騰はあるものの、昨年度同等の利益を予想しています。

2023 年度は、棚卸資産影響が落ち着くものの、棚卸資産影響を除く損益は数量効果や改善策により増加すると予想しています。

サポート
日本　050-5212-7790　米国　1-800-674-8375
フリーダイアル　0120-966-744　メールアドレス　support@scriptsasia.com
SCRIPTS Asia's Meetings, Globally

5-1. 中長期課題と取組み

	2022年度	～2025年度	～2030年度
生産性向上	✓歩留の改善を追求 ✓33万トン/年の生産対応の実現 ✓既存設備能力の追求	✓世界最高水準の生産性確立 ✓34万トン/年の生産体制確立 ✓既存設備の最大能力化対応	✓世界最高水準の生産性追求
収益性向上	✓コスト低減 ✓モビリティ関連製品参入 ✓グローバル販売体制の構築	✓新製品開発と対応設備増強 ✓販売価格の交渉 ✓販売品種の最適化検討	✓新製品開発拡大、設備の導入 ✓販売品種の最適化完了
工場のスマート化現地化	✓業務効率改善 （IoT活用、システム改善） ✓現地採用社員への業務移管推進 ✓階層別・業務別教育システム作成	✓スマートファクトリーの完成 ✓IoT活用による設備・システムの改善 ✓工場運営の現地化を確立	✓DX化推進 ✓人員再配置の推進
環境対応	✓ASI認証取得完了 ✓リサイクル技術の開発 ✓CO2排出量の削減	✓循環型サプライチェーンの構築 ✓リサイクル関連設備増強 ✓CO2排出量の削減	✓循環型サプライチェーンの完成 ✓CO2排出量削減目標の達成
Can to Can	✓Can to Can Loop構築Step1 ✓UBC*の活用	✓Can to Can Loop構築Step2 ✓タイ国内での缶材水平リサイクル化拡大 ✓リサイクル比率の向上	✓Can to Can Loop拡大 ✓周辺国でのUBC*回収をシステム化 ✓リサイクル比率の最大化

*UBC：Used Beverage Can

© UACJ Corporation. All rights reserved.

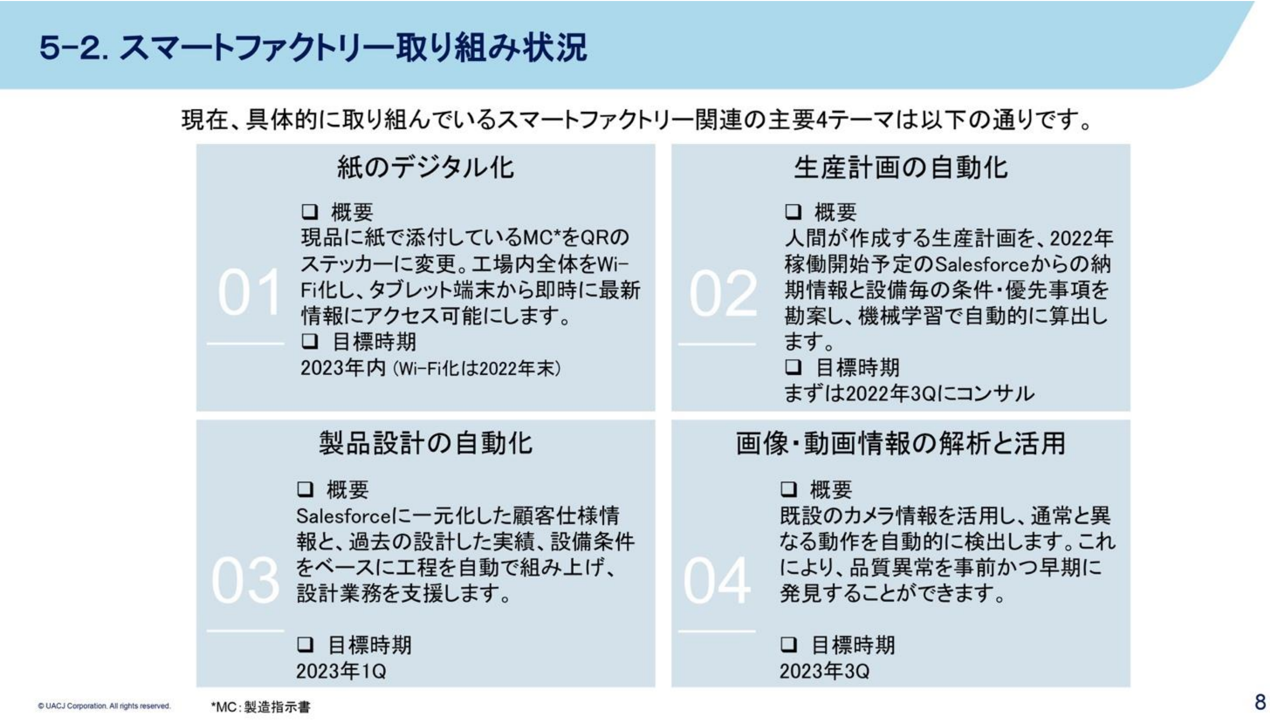
7

中長期の課題と達成のための施策をまとめたものです。大きく五つに課題を分類しました。

それぞれについて計画的に施策を実現し、成果につなげてまいります。生産性については、年間34 万トンの販売量に対応する生産量を実現します。

既設設備の能率向上と制御ソフトの見直し、歩留まり改善などに取り組んでいます。現地採用社員への業務移管は、教育システムを充実させることに加え、業務支援システムを追加し、推進します。

環境対応については、2022 年度からの太陽光発電パネル運転開始やリサイクル関連設備の増強など、取り組みを強化します。



現中期計画では、業務効率化に向けて、スマートファクトリー化の取り組みを始めました。2023年度までに現時点で必要と考える機能は実現させる計画です。

紙媒体から電子化することで、リアルタイムに情報を管理しやすくします。また、工場のネットワーク環境を整備することで、操業データ収集を容易にし、より安定した操業や品質向上にデータを活用できます。

営業支援システムを導入し、生産計画システムや製品設計システムと連携させ、人手作業の軽減とともに、個人の知識に依存した業務を削減します。

持続可能な社会の実現に向けて、この数年の取り組みを示しています。

タイはもとより、ASEAN 地域での唯一の缶材生産工場であり、東南アジアでの缶材水平リサイクルは、UATH なしでは実現できません。東南アジアにおけるサステナブルな社会実現に貢献していきます。

缶材水平リサイクルの推進に向けて、2024 年度稼働を目指し、専用炉の増設を進めています。これにより、今以上のリサイクル率の向上が見込めることになります。

昨年度の IR-Day において、CO2 削減の施策として、屋根置き太陽光発電設備では世界最大級、東南アジア最大の発電システムの導入をお話ししました。当設備が 5 月末に完成し、今月 6 月から試運転を開始し、10 月から本格的な発電を行う運びとなりました。CO2 削減に UACJ グループとして貢献してまいります。

以上で、UACJ（Thailand）の報告を終わりとさせていただきます。ありがとうございました。

上田：これより、休憩に入らせていただきます。後半のプログラムは 10 時から開始とさせていただきますので、よろしくお願いいたします。

［了］

脚注

1.　音声が不明瞭な箇所に付いては[音声不明瞭]と記載

免責事項

本資料で提供されるコンテンツの信憑性、正確性、完全性、最新性、網羅性、適時性等について、当社は一切の瑕疵担保責任及び保証責任を負いません。さらに、利用者が当社から直接又は間接に本サービスに関する情報を得た場合であっても、当社は利用者に対し本規約において規定されている内容を超えて如何なる保証も行うものではありません。

本資料または当社及びデータソース先の商標、商号は、当社との個別の書面契約なしでは、いかなる投資商品（価格、リターン、パフォーマンスが、本サービスに基づいている、または連動している投資商品、例えば金融派生商品、仕組商品、投資信託、投資資産等）の情報配信・取引・販売促進・広告宣伝に関連して使用をしてはなりません。

本資料を通じて利用者に提供された情報は、投資に関するアドバイスまたは証券売買の勧誘を目的としておりません。本資料を利用した利用者による一切の行為は、すべて会員自身の責任で行っていただきます。かかる利用及び行為の結果についても、利用者自身が責任を負うものとします。

本資料に関連して利用者が被った損害、損失、費用、並びに、本資料の提供の中断、停止、利用不能、変更及び当社による本規約に基づく利用者の情報の削除、利用者の登録の取消し等に関連して会員が被った損害、損失、費用につき、当社及びデータソース先は賠償又は補償する責任を一切負わないものとします。なお、本項における「損害、損失、費用」には、直接的損害及び通常損害のみならず、逸失利益、事業機会の喪失、データの喪失、事業の中断、その他間接的、特別的、派生的若しくは付随的損害の全てを意味します。

本資料に含まれる全ての著作権等の知的財産権は、特に明示された場合を除いて、当社に帰属します。また、本資料において特に明示された場合を除いて、事前の同意なく、これら著作物等の全部又は一部について、複製、送信、表示、実施、配布（有料・無料を問いません）、ライセンスの付与、変更、事後の使用を目的としての保存、その他の使用をすることはできません。

本資料のコンテンツは、当社によって編集されている可能性があります。