



Aluminum lightens the world

アルミでかなえる、軽やかな世界

構造改革 その先へ

新たなビジネスモデルの構築

取締役 常務執行役員

田中 信二

2023年6月7日

株式会社UACJ



急激な事業環境の悪化と企業規模の拡大で著しく悪化した業績のV字回復が急務

2018年～2019年

外部環境の悪化

米中貿易摩擦・中国経済減速により、IT・液晶半導体製造装置向けを中心に需要が大幅に減少

内部課題の顕在化

成長戦略による規模の拡大、急激な環境変化により課題が顕在化

- マネジメント機能の不足
- 低い収益力
- 脆弱な財務体質

2019年10月から活動開始

外部環境への対応

損益分岐点の引き下げ、実施済み大型投資の速やかな戦力化が急務

内部課題の克服

収益構造、マネジメント両面からの改革で早期のV字回復が急務

- マネジメント機能のスリム化と経営スピードアップ
- 生産体制の効率化と固定費削減
- 有利子負債の削減と資産効率化の推進

環境変化に左右されにくい、筋肉質でしなやかな企業体質を目指す

構造改革骨子

1. 稼ぐ力の向上

- 損益分岐点の引き下げ
- 大型投資の収益化
- 不採算分野・ノンコア分野からの撤退

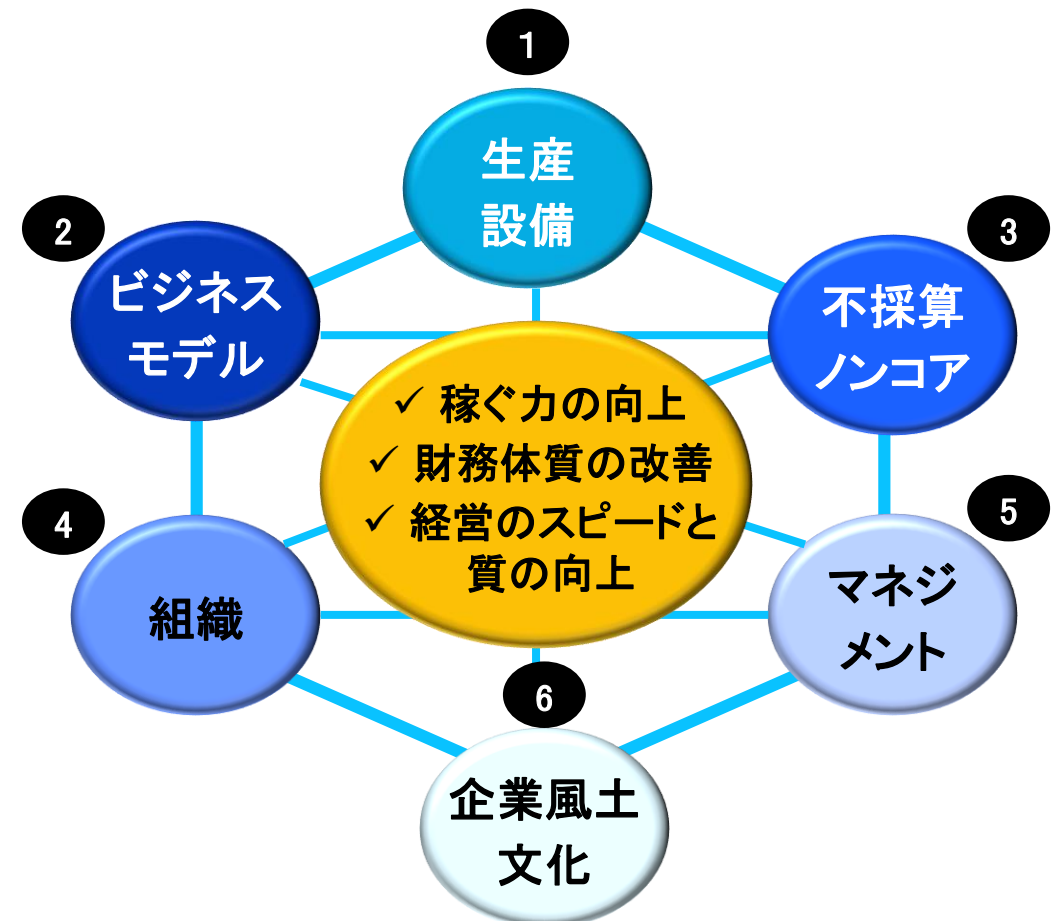
2. 財務体質の改善

- 営業キャッシュフローの向上
- 投資削減
- 棚卸資産の圧縮

3. 経営のスピードと質の向上

- マネジメント体制および仕組みの強化

構造改革を構成する6要素



企業風土の変革 - UACJ理念の再定義

(前)
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。

アルミ/素材という個性が感じられない。存在意義・らしさを表現すべき。

(ヒアリング対象社員・専門家共通意見)

主語が当社でなくても成立する理念ではなく、当社らしさ・存在意義を示そう
→社員参加型で作成

新
UACJグループ理念

企業理念

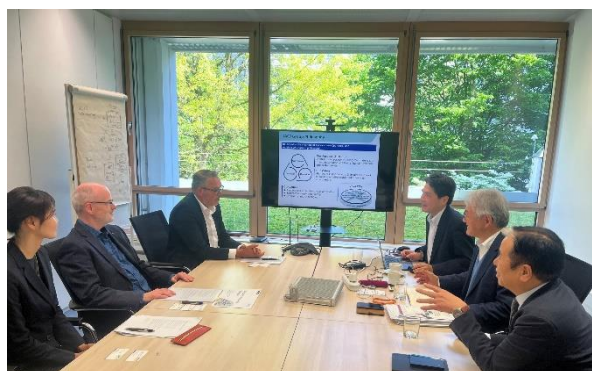
素材の力を引き出す技術で、持続可能で豊かな社会の実現に貢献する。

企業風土の変革

理念対話会等を通じ、グループ理念に基づいた行動が自然体で取れることを目指す

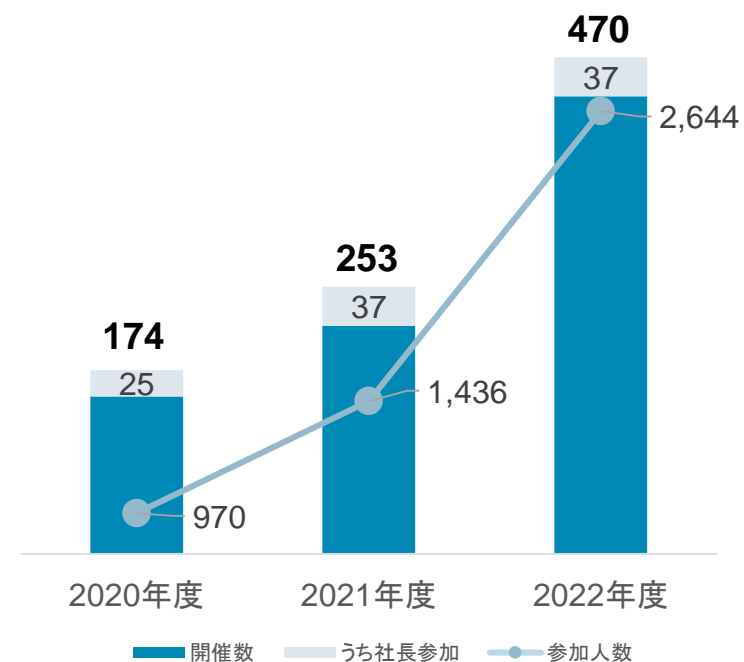


理念浸透とエンゲージメント向上を目的として「理念対話会」を実施



2023年5月で社長参加の理念対話会が100回となった(UEHEM*実施)

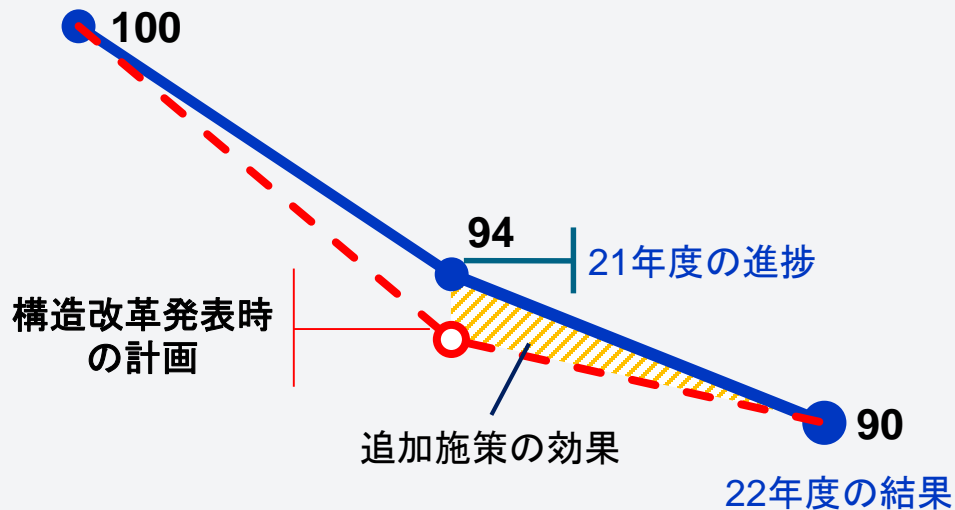
理念対話会開催数と参加人数推移



生産拠点の集約効果が一部遅延も、追加施策実施で補う

国内板事業 損益分岐点の推移

2019年度実績を100とした時の指数



FY2019

FY2021

FY2022

*UACJ Marketing & Processing

**UACJ Extrusion (Thailand)

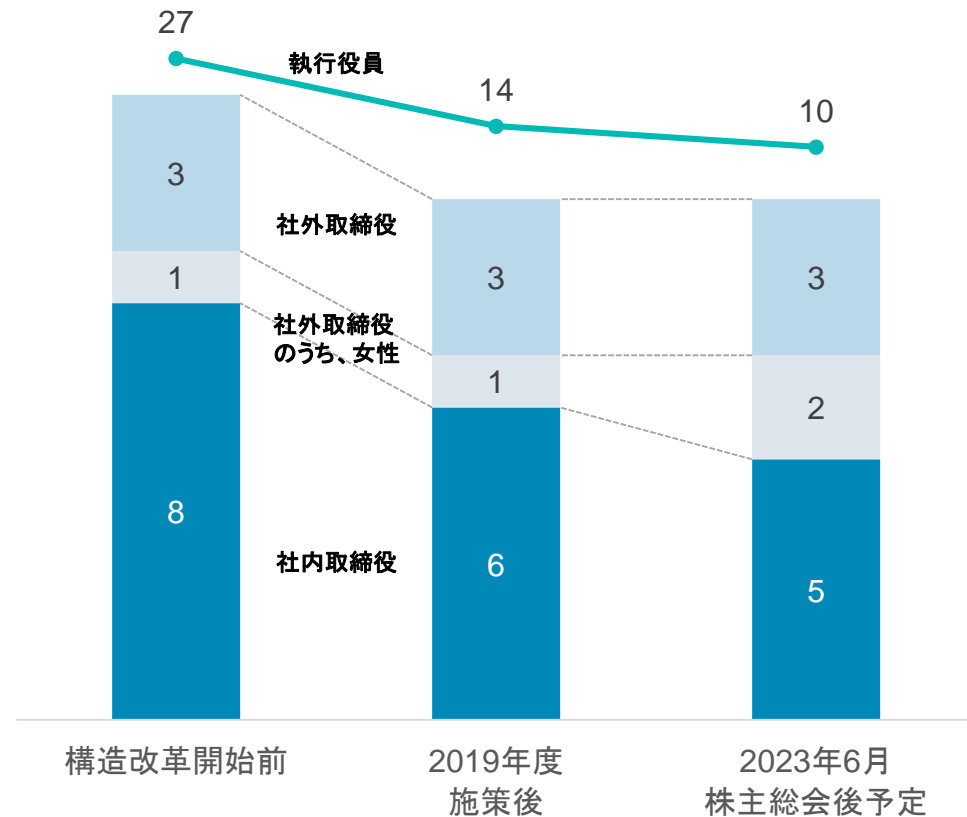
***日鋁全綜(天津)精密業有限公司

主要施策の結果

- **生産拠点の集約化による固定費削減・稼働率向上**
 - ・日光製造所閉鎖→自動車熱交材のUMP*への集約 → 完了
 - ・名古屋/福井へ集約 → 22年度未完了
 - ・押出小山/名古屋 プレス集約と最適化 → 完了
- **採算性の向上**
 - ・注力・成長分野への対応 → 計画した施策は完了
 - ・低採算分野の是正・撤退 → 計画した施策は完了
 - ・気候変動対策に向けた価格是正（追加施策） → 完了
- **選択と集中**
 - ・英国圧延事業 ブリッジノースから撤退 → 完了(2022年3月)
 - ・タイ押出加工** アユタヤ工場閉鎖 → 完了(2022年1月)
 - ・中国・押出子会社*** 出資持分一部譲渡手続き → 完了(2021年12月)
 - ・中国・金属加工子会社(無錫)閉鎖 → 完了(2022年12月)
- **最適生産体制の構築**
 - ・自動車材の生産性向上 → 完了
 - ・福井新CALP(自動車材仕上げライン)活用による製造所間の品種/工程分担の見直し、最適化 → 完了
- **間接費用の削減**
 - ・間接人員の削減等 → シェアードサービス開始
 - ・IT化投資等による業務プロセスの改善 → 開始、進行中

取締役、執行役員への刷新とガバナンス強化を両立

取締役・執行役員の人件推移



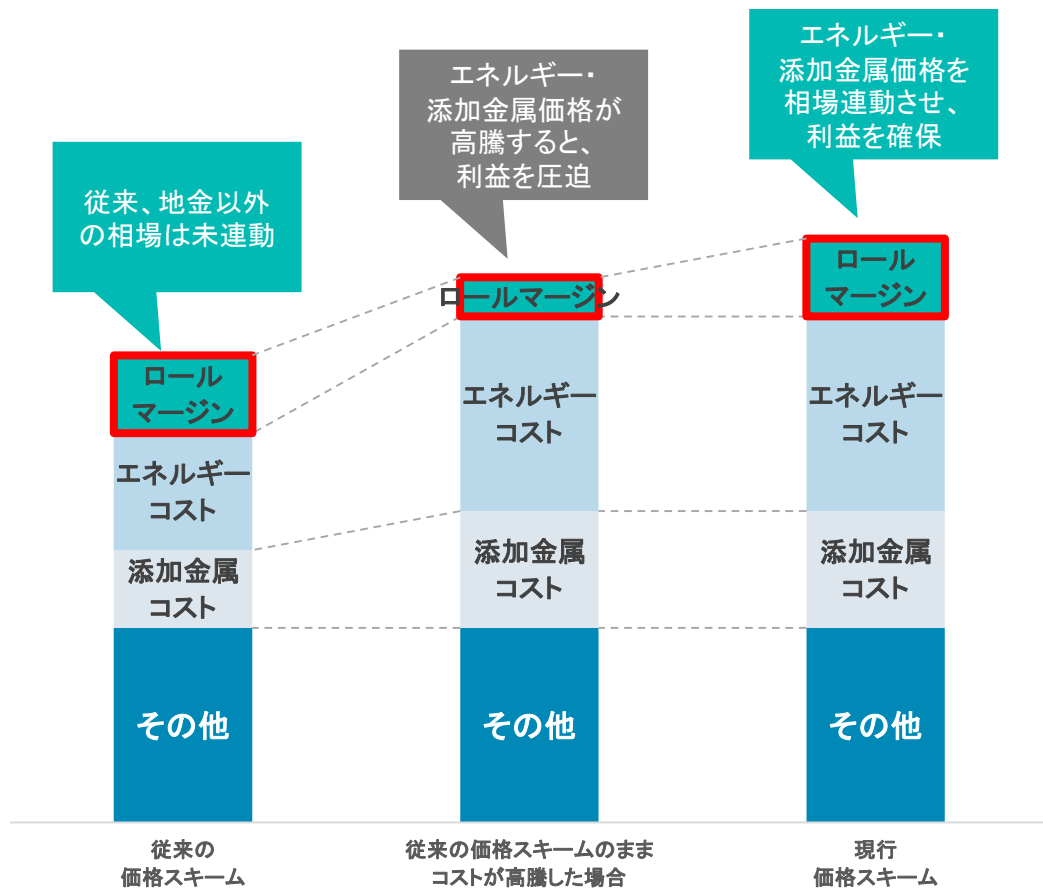
ガバナンス強化の施策

- 2013年 社外取締役 1名
 - 2014年 初めて外国人を執行役員に登用
 - 2015年 初めて女性の社外取締役を選任
 - 2016年 取締役会の実効性評価を開始
 - 2017年 指名・報酬諮問委員会を設置
 - 2018年 企業経営経験者を社外取締役に選任
社内取締役に業績連動報酬を導入
- 構造改革開始**
- 2019年 取締役・執行役員の人件削減
コーポレート組織体系の見直し
 - 2020年 サクセッション・プランの本格的な運用開始
業績連動報酬にTSR指標導入
 - 2021年 監査役会の実効性評価を実施
業績連動報酬に、SDGs、RSUを導入
 - 2022年 社外役員への支援を強化
 - 2023年 取締役会の構成を見直し

企業体質改善効果の顕現

市況の影響を受けにくい利益構造を迅速に構築

組織・マネジメント改革による意思決定スピード向上によって、
価格転嫁スキームの早期検討・導入が実現した



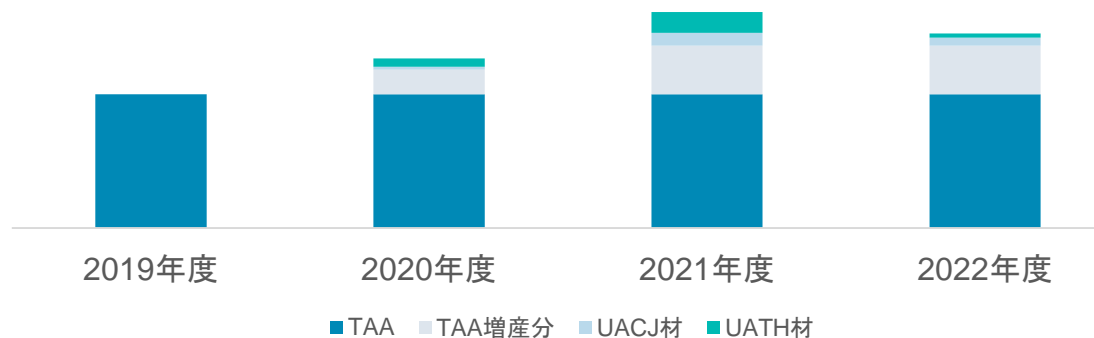
相場価格の連動スキーム イメージ

的確な判断により北米缶材市場の販売機会を捕捉

日米タイの3極連携体制確立で、
想定以上に旺盛になっている北米缶材需要を捕捉



TAAの販売数量割合 内訳推移
(2019年度販売実績を100とする)



収益構造の改革、大型投資の収益化を実現し、構造改革効果210億円を達成

重点課題と評価

稼ぐ力の向上



- ✓ 損益分岐点引き下げ 実現(2019年度比△10%)
- ✓ 構造改革効果210億円 創出
- ✓ 生産拠点の集約を完了し、最適生産体制構築

財務体質の改善



- ✓ D/Eレシオ*引き下げ 実現
(2019年度1.6倍⇒2022年度1.3倍)
- ✓ 有利子負債 280億円削減

マネジメントの仕組みの強化



- ✓ 取締役・執行役員体制、報酬体系見直し
- ✓ 会議体、組織体制見直し
- ✓ グループ理念体系再定義、理念対話会開催

基盤強化



- ✓ 添加金属価格高騰に対するフォーミュラ制導入
- ✓ エネルギー価格高騰に対するサーチャージ制導入

収益改善効果 内訳

	当初計画	実績
国内: 収益構造改革	+100億円	+112億円
生産拠点集約	+40億円	+14億円
最適生産体制・品種構成	+50億円	+87億円
間接費削減	+10億円	+11億円
海外: 大型投資収益化	+110億円	+98億円
UATH	+70億円	+69億円
TAA	+20億円	+51億円
UWH	+20億円	△22億円
構造改革効果	+210億円	+210億円

構造改革は恒常的な活動に姿を変え、新たなビジネスモデルの創出へ



当社を取り巻くメガトレンドと潮流の変化

人口増加と技術革新をドライバに世界経済は発展するも、地球環境悪化が課題に



多様化する顧客ニーズに応え、山積する社会課題の解決に貢献する

さらなるビジネスドメインの拡大と稼ぐ力の向上へ

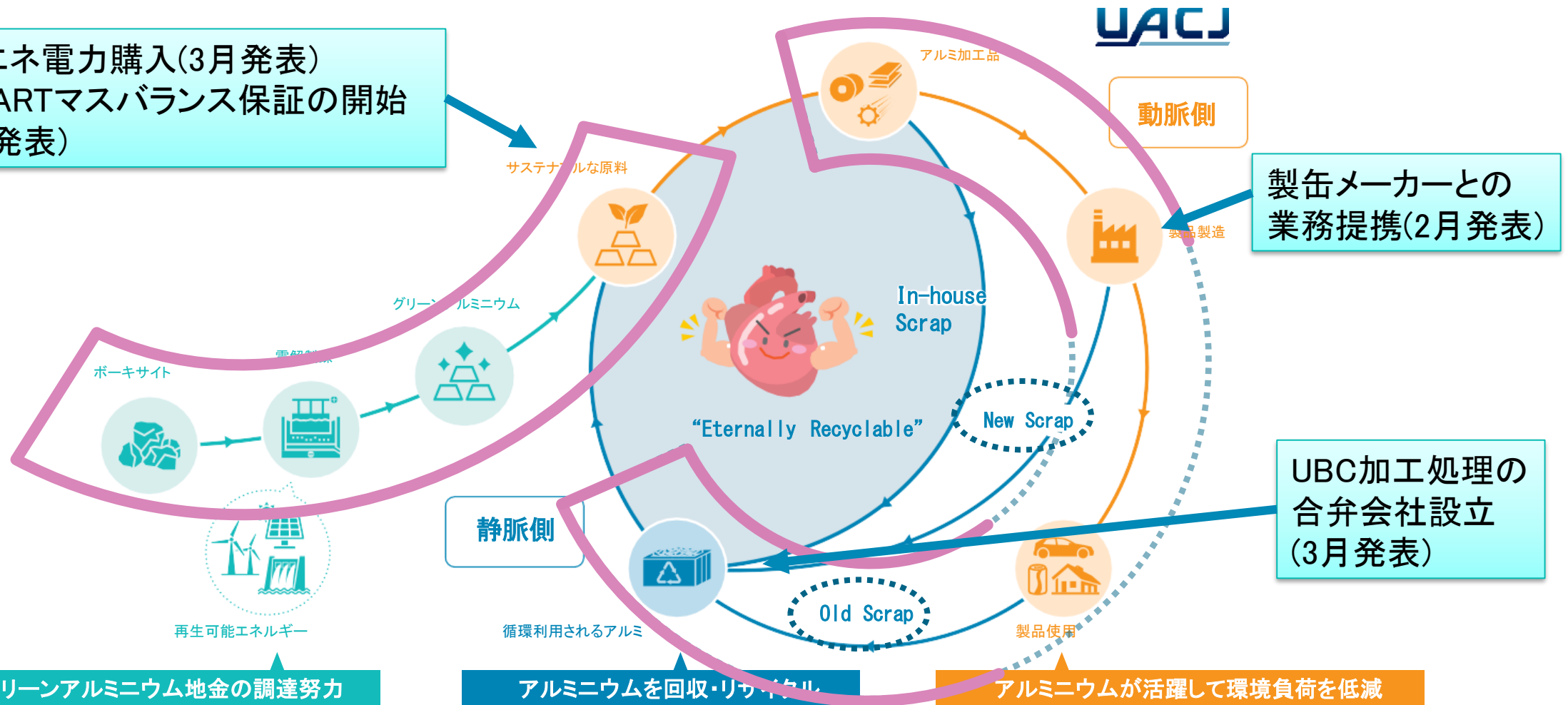
環境価値の訴求でアルミの活躍の場を拡大し、多くのアルミが循環する新しい姿を目指す

従来のビジネス領域



社会課題の解決 - アルミで創る循環の輪: サーキュラーエコノミーの心臓へ

・再エネ電力購入(3月発表)
・SMARTマスマバランス保証の開始(4月発表)



顧客ニーズへの対応 - 環境対応製品群の展開

環境負荷低減をかなえる製品開発に注力し、SMART製品群の拡充を図る

基本的な競争力

アルミの機能



新たな環境価値提供

未来社会への
貢献

= UACJ SMART

UACJ SMART

CO₂排出削減、循環の向上などの
環境負荷低減を実現した製品群

...

UACJ SMART
マスバランス

GHG排出量を
証明する製品

SMART

リサイクル原料を
使用した製品

U-ALight

自動車分野向け
アルミニウム板材の
ブランド

...

- ◆ 環境面での製品差別化
- ◆ 顧客製品の環境負荷低減
- ◆ 最終消費者へのアルミ環境貢献の認知拡大

顧客ニーズへの対応 - 顧客でのCO2排出量削減の選択肢提供

加工品の17拠点を「再エネ100%工場」へ

☀️ 再エネ電力100%工場の一覧(計17拠点)

- 株式会社UACJ押出加工名古屋(安城製作所)
- 株式会社UACJ押出加工群馬
- 株式会社UACJ押出加工滋賀
- 株式会社UACJ鋳鍛(鋳鍛工場、鋳鍛第二工場)
- 株式会社UACJ金属加工
(仙台工場、成田工場、恵那工場、滋賀工場、広島工場)
- 株式会社ナルコ郡山
- 株式会社UACJアルミセンター
(宇都宮カラーアルミ工場、滋賀工場、奈良工場)
- 泉メタル株式会社
- 鎌倉産業株式会社
- 株式会社UACJ Marketing & Processing

- ☀️ 100%再生可能エネルギー由来の電力(以下「再エネ電力」)を年間約220GWh購入(2023年4月から実施)
- ☀️ CO₂排出量を年間約10万トン削減*を実現
⇒UACJグループのScope2・CO₂排出量の約20%に相当
⇒2030年度のCO₂排出量削減目標**に対して前倒しで進行中

最終製品に近い製品の製造拠点から実施することで、
顧客のScope3・CO₂排出量削減にも貢献できる

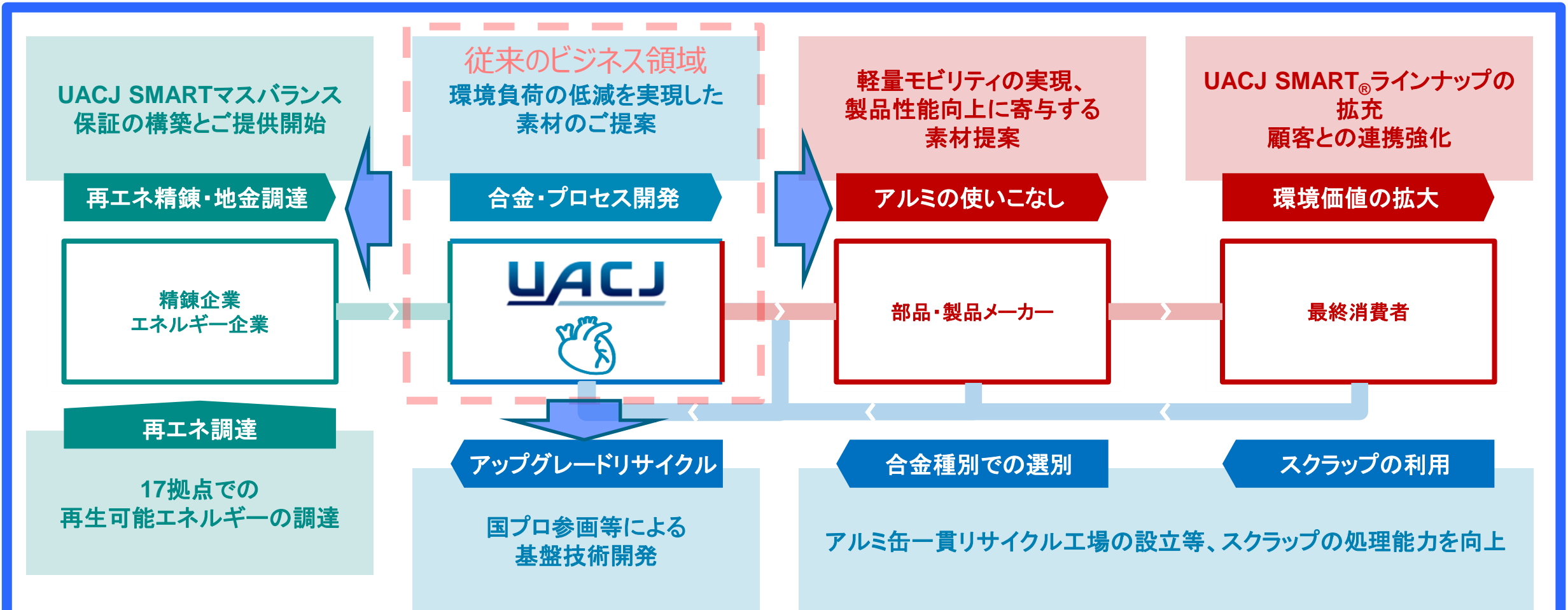
*一般家庭に換算した場合、約54,000世帯の年間排出量に相当

**カーボンニュートラル挑戦宣言: Scope1,2で2030年度30%削減を目指し、2050年でのカーボンニュートラルに挑戦。またScope3ではサプライチェーンの様々なパートナーとの協業に取り組み、リサイクル最大化、かつ、サプライチェーン全体でのCO2排出最小化を目指す

さらなるビジネスドメインの拡大と稼ぐ力の向上

アルミニウムで循環型サプライチェーンの形成に貢献し、当社のビジネス領域を拡大する

ビジネス領域の拡大





Aluminum lightens the world

アルミでかなえる、軽やかな世界