



## 株式会社 UACJ

2023 年度 IR デー（前半）

2023 年 6 月 7 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]	投資家カンファレンス		
[イベント名]	2023 年度 IR デー（前半）		
[決算期]			
[日程]	2023 年 6 月 7 日		
[ページ数]	62		
[時間]	9:00 – 10:22 (合計：82 分、登壇：82 分)		
[開催場所]	インターネット配信		
[会場面積]			
[出席人数]			
[登壇者]	9 名		
	代表取締役 社長執行役員	石原 美幸（以下、石原）	
	取締役 副社長執行役員	川島 輝夫（以下、川島）	

---

### サポート

日本 050-5212-7790 米国 1-800-674-8375  
フリーダイヤル 0120-966-744 メールアドレス support@scriptasia.com



取締役 常務執行役員 サステナビリティ推進本部長

田中 信二 (以下、田中)

常務執行役員/Tri-Arrows Aluminum Inc. 社長兼 CEO

ヘンリー・ゴードイナー

(以下、ゴードイナー)

常務執行役員 板事業本部長

橋本 圭造 (以下、橋本)

執行役員 自動車部品事業本部長 佐藤 文彦 (以下、佐藤)

UACJ (Thailand) Co., Ltd 代表取締役社長

稲垣 公樹 (以下、稲垣)

UACJ Automotive Whitehall Industries CEO

デビット・クーパー (以下、デビット)

財務本部 IR 部長

上田 薫 (以下、上田)

---

## サポート

日本 050-5212-7790 米国 1-800-674-8375  
フリーダイヤル 0120-966-744 メールアドレス support@scriptasia.com



## 登壇

---

**上田**：お時間となりました。これより説明会を開始いたします。本日はお忙しい中、株式会社 UACJ、IR デーにご参加いただき誠にありがとうございます。私は本日司会を務めます、財務本部 IR 部長、上田薫でございます。どうぞよろしくお願いいたします。

この説明会は、弊社のホームページに掲載されております説明資料を使って行います。お手元に資料をご用意されていない方がいらっしゃいましたら、お手数ですがホームページをご覧ください。

この説明会では将来予測を含む情報が提供されることがありますが、これらの情報は当社の現時点での予測にすぎません。さまざまな要因により、実際の業績がこれら将来予測と大きく異なる場合がありますので、ご注意ください。

それでは、本日のプログラムを始めさせていただきます。はじめに、UACJ グループの価値創造ビジョンと戦略について、代表取締役社長執行役員、石原美幸よりご説明申し上げます。

石原社長、よろしくお願いいたします。

**石原**：皆さん、おはようございます。社長の石原でございます。本日はお忙しい中、弊社 IR デーにご参集いただきまして、誠にありがとうございます。それでは私から、UACJ グループのこれからの発展についてお話をさせていただきます。

---

### サポート

日本 050-5212-7790 米国 1-800-674-8375  
フリーダイヤル 0120-966-744 メールアドレス support@scriptasia.com



# UACJグループの 価値創造ビジョンと戦略

「素材+α」の領域での成長と新事業を追求

代表取締役 社長執行役員  
石原 美幸

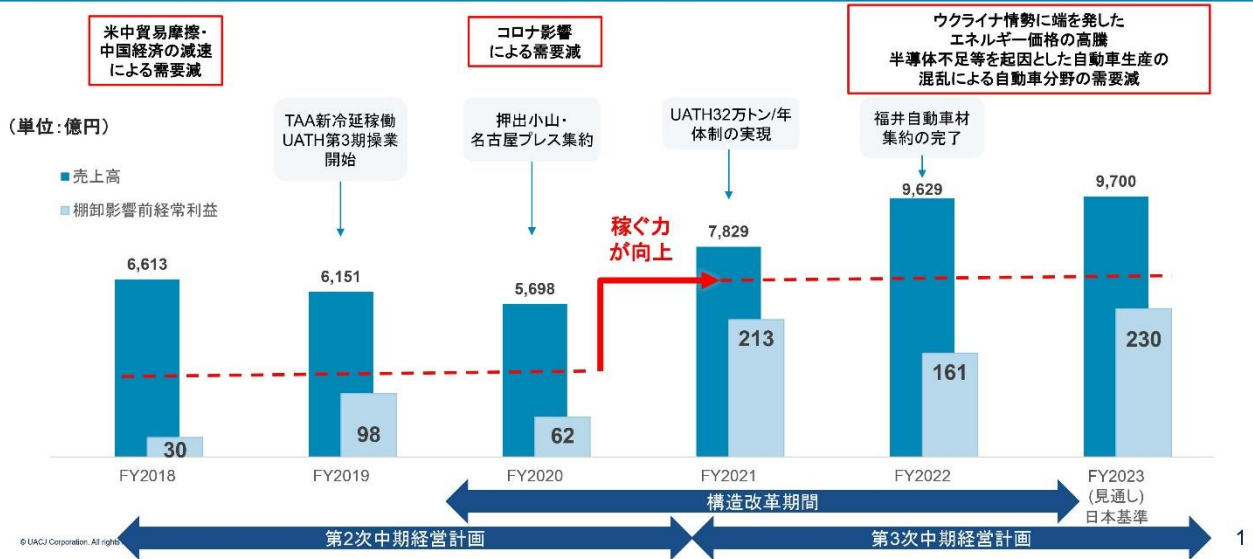
2023年6月7日  
株式会社UACJ

©UACJ Corporation. All rights reserved.



## 第3次中期経営計画の集大成へ

「稼ぐ力」が着実に向上したと同時に、「外部環境の変化に迅速に対応出来る企業体質」に変革



私が社長になって以降の事業実績について、これから振り返らせていただきます。

UACJグループの価値創造ビジョンと戦略ということでお話をさせていただきます。2018年から2019年にわたって、中国経済の減衰や、あるいは米中の貿易問題が日本のアルミニウム産業にも負の影響を与える中、次の成長に向かって取り組んできた北米TAAのリサイクルアルミニウムを活用した鋳造設備と新設の冷延設備の稼働、そしてタイのUATHにおける缶材の生産能力拡大、

### サポート

日本 050-5212-7790 米国 1-800-674-8375  
フリーダイヤル 0120-966-744 メールアドレス support@scriptsasiam.com

そして伸びゆくエアコン用の塗装フィン材、こういった設備の稼働によって、将来成長への布石は着実に進みました。これによって、世界3極における缶材を中心としたグローバルに戦える基盤ができたこと、それが最大の成果だと思っております。

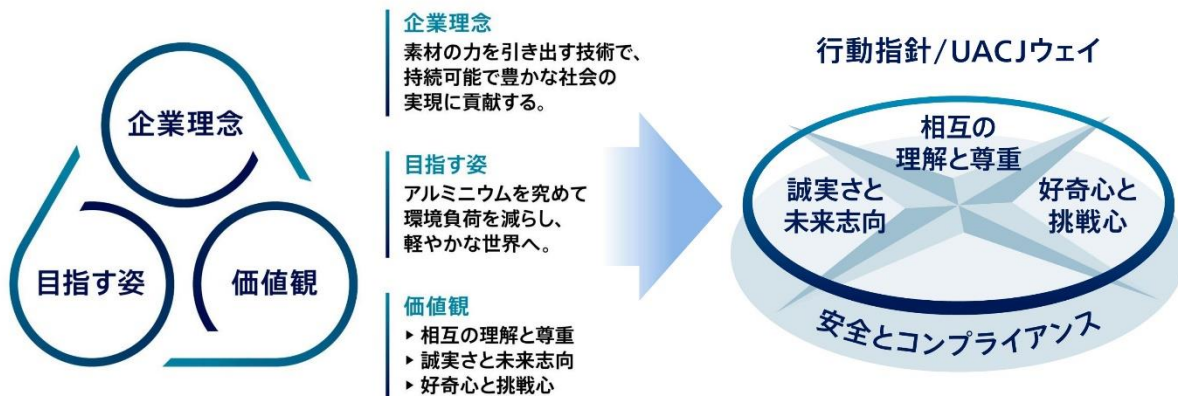
国内の設備集約による生産性向上と、海外での先行投資の収益最大化に向けて取り組んだ、2019年下期からの構造改革の成果としましては、赤い実線で示しますように稼ぐ力が一段、確実に向上いたしました。

その後も新型コロナウイルスの猛威や、あるいはウクライナ情勢など、外部環境の変化から生ずる課題は引きも切らない状態でございますが、構造改革の実行によって付けた力を果敢に発揮してまいります。

業界に先駆けた添加金属価格のフォーミュラ制、あるいはエネルギー価格のサーチャージ制導入など、値決めの構造改革の実現をはじめ、タイムリーに実行、実現することによって、稼ぐ力を堅持しています。外部環境の変化に迅速に対応できる企業体質に改革できた力で、第3次中期経営計画を完遂してまいります。

## UACJグループ理念体系

素材の力を引き出す技術で新たな価値を提供しながら、持続可能で豊かな社会の実現に貢献



© UACJ Corporation. All rights reserved.

2

2023年は統合から約10年、そしてアルミニウム圧延事業の開始から125年目の節目の年となります。事業環境は目まぐるしい変化を続けていますが、企業統合とそれ以降の国内外における新しい仲間の参画によって、UACJグループとして企業存在価値を問い直し、そして持続可能な企業として、個人や組織が誰の何のために活躍しているのかをみんなで考えました。

## サポート

日本 050-5212-7790 米国 1-800-674-8375  
フリーダイヤル 0120-966-744 メールアドレス support@scriptasia.com

**SCRIPTS**  
Asia's Meetings, Globally

5

考えた結果、企業理念体系を20年2月に再定義して、そしてその後、従業員とともにUACJ ウェイの浸透活動を続けてきた。これによって、グループ全体が同じ方向を向いて企業価値の向上に努める。そういうことに取り組むことができるようになりました。「アルミでかなえる、軽やかな世界。」コーポレートスローガンとして活躍していきたいと思っています。

## UACJグループのサステナビリティ

### UACJが社会とともに持続的に成長するために優先的に取り組むべきマテリアリティを推進

マテリアリティ	特定理由	評価指標
気候変動への対応	アルミニウムのリサイクル特性を活かし追求することが、サプライチェーン全体の温室効果ガス発生抑制につながり、社会貢献度が高い	サプライチェーン全体でのCO2排出量の削減量
製品の品質と責任	ものづくり企業としての競争力の源泉であり、社会と当社グループ双方の持続可能性に直結する	重大品質不具合件数 客先クレーム件数(素材有責)
労働安全衛生	ものづくり企業として従業員の安全確保は、事業継続上、根本に位置づけられる	重篤災害発生件数 総合度数率
人権への配慮	グローバル企業として、グループ従業員ならびに取引先の人権への配慮は、事業継続上、根本に位置づけられる	人権DD実施と、結果を踏まえた目標づくり、アクションプランの事項 行動規範、人権、ハラスメント関連の教育実施率
多様性と機会均等	従業員の多様性、および登用・処遇における機会均等の確保は、将来の成長に向けて必要不可欠と位置付けられる	管理職(役員含む)に占める女性比率
人材育成	価値創造の源泉である従業員の能力開発と定着は、将来の成長に向けて必要不可欠と位置付けられる	後継候補者計画の実施率 重点分野に関する教育支援活動の受益者数

© UACJ Corporation. All rights reserved.



3

当社の目指す軽やかな世界の実現のためには、経済的な価値の追求はもちろんのこと、社会的な価値の創出が欠かせません。当社では社会とともに持続的に成長するために、優先的に取り組むべき6つの課題をマテリアリティとして定めて、そしてサステナビリティ活動を経営の根幹に置いています。

これらのマテリアリティは当社グループの社員、役員で参画したグローバルでのワークショップで検討を重ね、外部の専門家からのご意見もいただいて特定したものであります。六つのマテリアリティはグループ理念に合致する内容であって、これからも強力に推進してまいります。それぞれにKPIを定めて取り組んでおります。

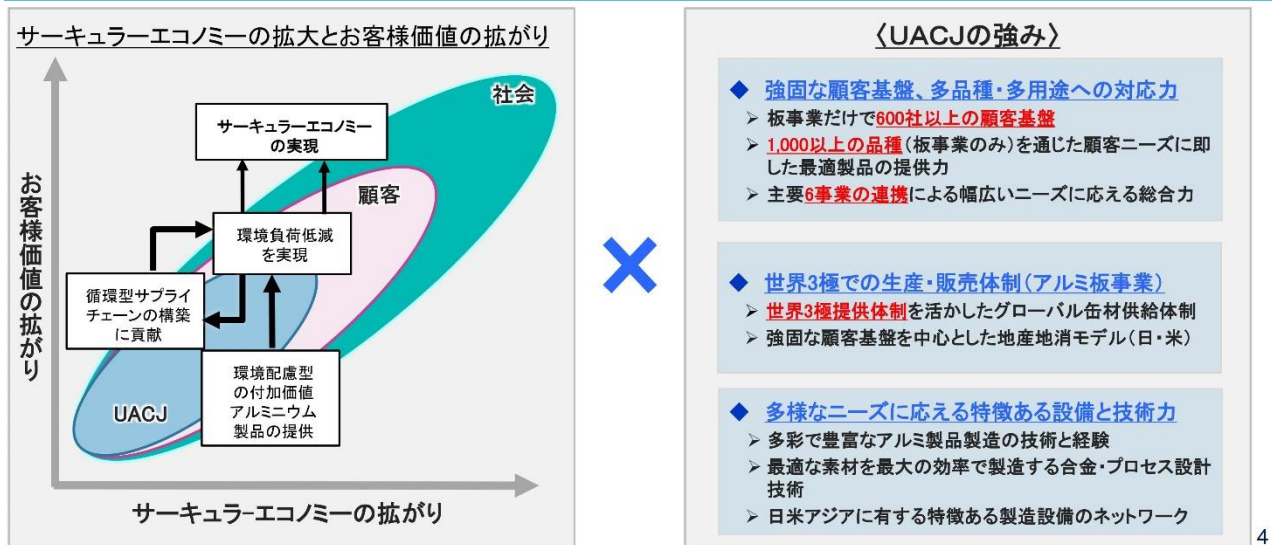
国際的なASIの認証や、TCFDへの賛同を表明し、特にSDGsの四つのゴールに向かって、自社特有の課題として位置づけて活動しています。進捗についてはESG説明会などで、別の機会として報告させていただきます。

## サポート

日本 050-5212-7790 米国 1-800-674-8375  
フリーダイヤル 0120-966-744 メールアドレス support@scriptasia.com

## サーキュラーエコノミーを付加価値サービスの提供を通じて推進

### アルミニウム素材の付加価値化により、サーキュラーエコノミーの推進とお客様価値を拡大



23年度は、第3次中期経営計画の最終年度にあたります。第3次中期経営計画のコンセプトは、構造改革を完遂し、その先の成長とVISION 2030の実現に向けた基盤を確立する、です。世界を見渡せば深刻化する海洋汚染の広がり、あるいは気候変動を背景とした脱プラスチックやEVシフトといった、アルミにとって優位な状況が今後ますます加速してまいります。

高いリサイクル性を持つ、あるいは軽いといった強みがあって、さまざまな社会課題の解決に役立つアルミニウム。その圧延品の需要は、急激に拡大しつつあります。UACJにはこの右側にお示しするように、さまざまな強みがあります。当社を取り巻く事業環境が大きく変貌を遂げるとともに、現在の中計期間中には、UACJの強みを生かしてアルミニウム素材の活用領域の拡大、そしてアルミニウムの循環的なサプライチェーン、すなわちアルミニウムのサーキュラーエコノミーの構築を通じて、お客様および社会課題の解決に取り組んでおります。

UACJはサーキュラーエコノミーの構築を機会と捉えて、ビジネスモデルを拡大すると同時に、確かな実力を基盤として、ビジネス領域を拡大してまいります。

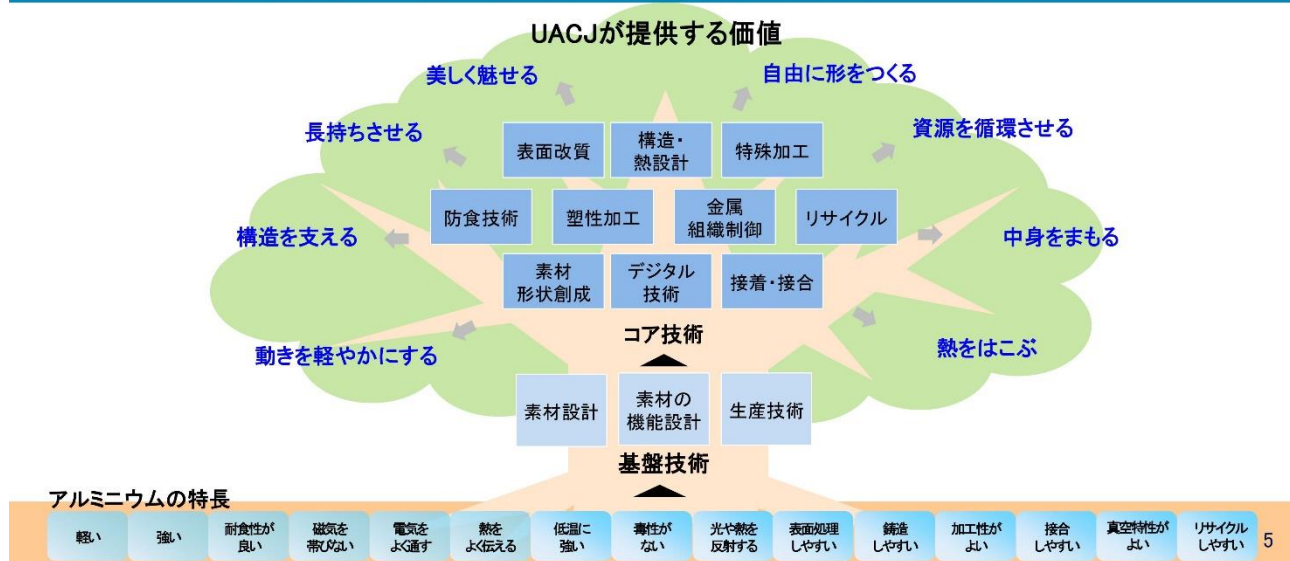
#### サポート

日本 050-5212-7790 米国 1-800-674-8375  
 フリーダイヤル 0120-966-744 メールアドレス support@scriptsasias.com



## UACJグループの技術が生み出す提供価値

素材の力を引き出す技術で、本質的な価値を社会に提供する

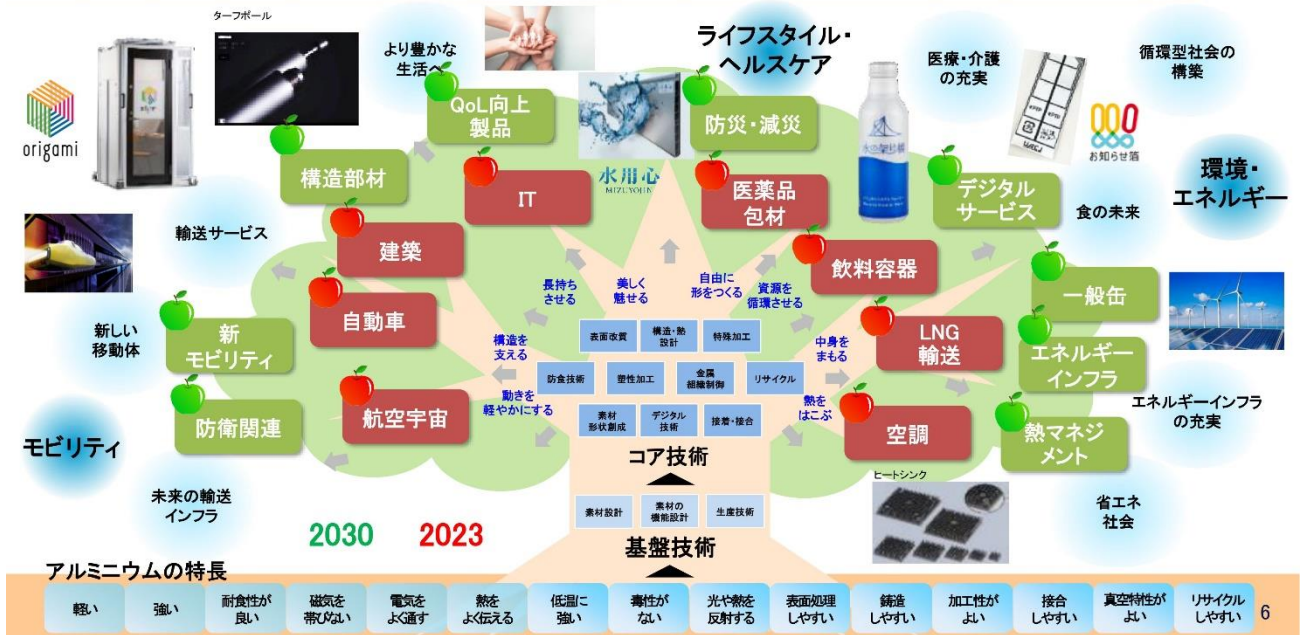


アルミニウムは主に 15 の特長があり、多くの可能性を持っている金属です。当社独自の技術基盤を全ての基礎にして、アルミニウムの持つそれぞれの特徴を活用した製品を生み出しながら、そこで得た多くのコア技術を強みとして活用し、アルミニウムの本質的な価値を新たな商品のかたちにして、社会に提供していきます。

### サポート

日本 050-5212-7790 米国 1-800-674-8375  
 フリーダイヤル 0120-966-744 メールアドレス support@scriptasia.com

# アルミニウムがもたらすWell-beingとUACJグループの素材+αの領域拡大



UACJ VISION 2030 では、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で貢献を果たしてまいります。技術の広がり社内ベンチャー制度からの発信や防災、エネルギー関連等、社会問題解決の一助となる製品を、具体的な例として世に出すことができました。社会の役に立ちたい。Well-being は大切だという社員たち。当社グループは人を育て、大切にしています。

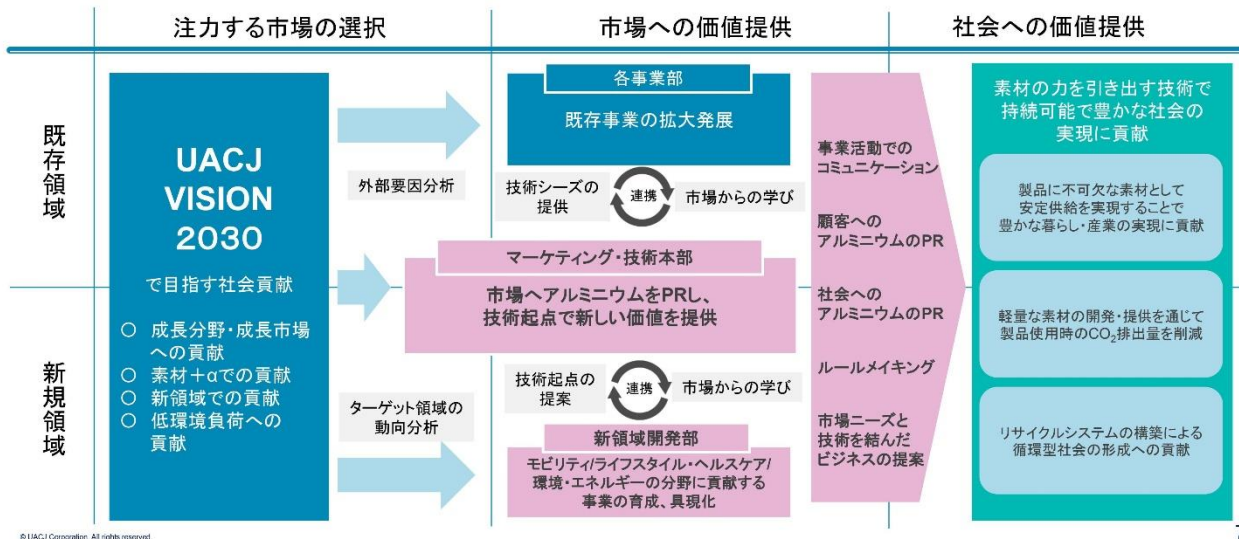
## サポート

日本 050-5212-7790 米国 1-800-674-8375  
 フリーダイヤル 0120-966-744 メールアドレス support@scriptasia.com



## 新事業領域の創成のために

### アルミニウムが選ばれる素材であるために、市場へのアプローチを変える



7

新事業の種は社内でも多く育てられています。新たな活躍分野、そして事業領域を開拓するために、技と術の研鑽に努めてまいりたいと思っています。

そのために知財戦略の一つとして、R&D センターなど研究開発とマーケティングを一元化しました。UACJ グループの提供価値は、これが持続可能で豊かな社会の実現に向けて貢献することを信じて行動しています。既存領域の深化で得た技術を生かして、当社グループのビジネス領域を創造、開拓、そして拡大することによって、新たな利益の源泉を創出するため、4月1日付で組織を変えました。

当社グループの、技術のシーズを軸にマーケットに訴求するスタイルをより一層明確にし、充実するために、マーケティング技術本部を新設し、マーケティング、そして情報調査の機能を拡充した上で、さらに R&D センターとモビリティ・テクノロジーセンターを包含いたしました。

また従業員からのアイデアをはじめとして、新領域の創出を模索しています。マーケティング技術本部から出たコア技術の活用によって、事業化を推進していくために、経営戦略本部内に新領域開拓部を設置いたしました。それぞれ強固に連携して、そして素材+αの領域での成長と、新たな活躍の場を創出していきたくと思っています。

#### サポート

日本 050-5212-7790 米国 1-800-674-8375  
フリーダイヤル 0120-966-744 メールアドレス support@scriptasia.com

## 社会課題の解決に向き合う

山積する社会課題と向き合い、軽やかな未来のためにUACJが貢献できることを実行



© UACJ Corporation. All rights reserved. "Deforested forest" by kewi is licensed under CC BY 2.0.

8

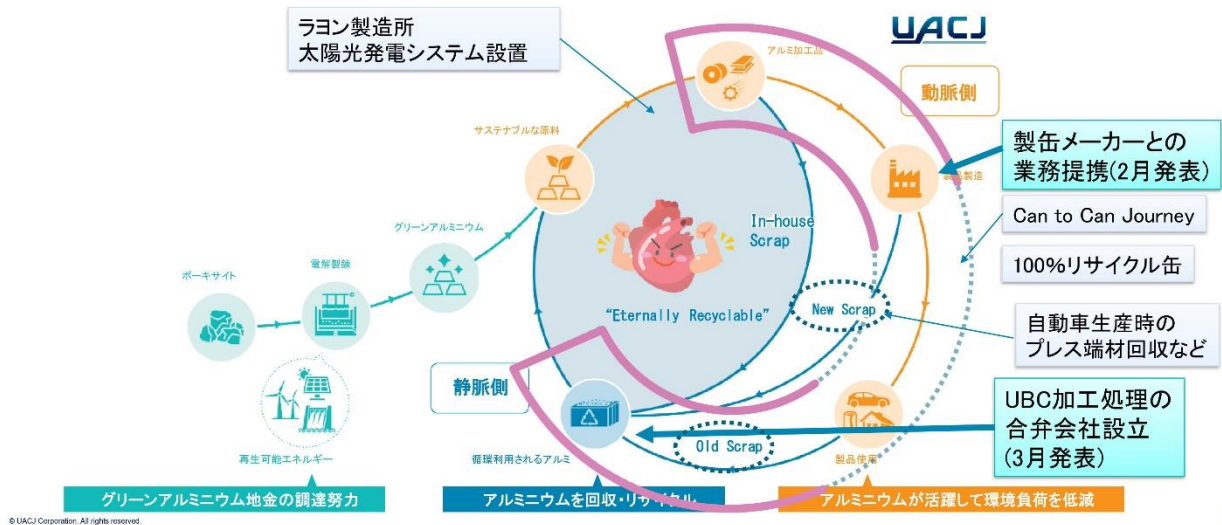
企業価値を向上させるべく、さまざまな活動と同時に、当社が持続的に事業活動を行うことは、所属する社会の山積する課題解決と同義だと考えています。地球環境をはじめとする海洋プラスチック問題、あるいは労働問題、生物多様性等、課題は山積しています。軽やかな未来のためにUACJが貢献できることを、着実に実行していきます。

### サポート

日本 050-5212-7790 米国 1-800-674-8375  
フリーダイヤル 0120-966-744 メールアドレス support@scriptsasias.com

## アルミニウムを通じた循環型サプライチェーンの形成

循環型サプライチェーンの心臓役のひとつとなり、アルミを通じた環境価値を提供しつづける。



9

その手段の一つが、アルミニウムを通じたサーキュラーエコノミーの形成です。100年後の軽やかな世界のために、軽やかな未来の実現に向けて当社が果たし得る最大の貢献は、アルミニウム製品のサーキュラーエコノミーの構築です。

アルミニウムは流通、利用されればされるほど製品としての機能、性能（省エネルギー・省燃料・長寿命）等の特長を生かすことができます。利用されればされるほど、その価値が増大していくのです。

例えば飲料缶材の循環においては、東洋製罐グループホールディングス様、あるいは山一金属様との仲間づくりを通じて、素材の上流と下流の領域における貢献を拡大しています。自動車材循環では、自動車メーカー様との協働によって端材の還流、循環したアルミニウムを活用したUACJ SMART マスバランスの展開など、アルミニウム素材が優先的に選択されていく取り組みです。このようなアルミニウム循環の取り組みを、さまざまなアルミニウム製品に展開してまいります。

### サポート

日本 050-5212-7790 米国 1-800-674-8375  
フリーダイヤル 0120-966-744 メールアドレス support@scriptsasias.com

## 2030年にむけてUACJグループがやりたい姿

### 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



当社が掲げる姿である VISION 2030 に向けて、今の UACJ グループが獲得してきた多様な加工力、板製品の世界 3 拠点からの提供、そしてグローバルでの強固な顧客基盤という 3 つの大きな強みを生かして、素材の上流と下流における素材+αの付加価値の追求を、仲間づくりで実現していきます。

板圧延、押出の加工、鋳鍛、あるいは最終製品の加工という塑性加工屋の持つ力と、素材+αという付加価値を併せ持つ会社。単なる素材屋ではない会社です。アルミニウムとともにその活躍領域を創出して、アルミニウムで軽やかな世界を実現してまいります。期待していただくとともに、皆様のなご指導、ご支援をよろしくお願い申し上げます。

私からは以上です。ありがとうございました。

**上田**：ありがとうございました。続きまして、構造改革とその先について、取締役常務執行役員、田中信二よりご説明申し上げます。田中さん、お願いします。

**田中**：田中でございます。引き続きまして、構造改革の振り返り、ならびに今後の展開につきましてご報告させていただきます。

構造改革におきましては、これまで決算説明会等で都度進捗をご説明してまいりました。本日は改めて当時を振り返り、今後事業をどのように展開させていくかという点につきまして、ご説明をさせていただきたいと思っております。

#### サポート

日本 050-5212-7790 米国 1-800-674-8375  
フリーダイヤル 0120-966-744 メールアドレス support@scriptsasias.com

# 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

©UACJ Corporation. All rights reserved.



### 構造改革の背景

#### 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

©UACJ Corporation. All rights reserved.

1

はじめに、構造改革の振り返りです。構造改革に至った経緯、こちらの表に示しておりますが、UACJ 発足後、第1次中計では業績の下方修正が続き、第2次中計、とりわけ2018年においては米中貿易摩擦等、外部環境が急激に変化しました。また海外大型投資の収益化遅れ等、内部要因も加わり、さらなる収益の悪化が発生したという状況が発生しておりました。

### サポート

日本 050-5212-7790 米国 1-800-674-8375  
フリーダイヤル 0120-966-744 メールアドレス support@scriptsasias.com

ステークホルダーの皆様からは非常に厳しいお言葉をいただき、また内部的にも、これはこのままでは立ち行かないぞという認識に至り、2019年の10月から構造改革に取り組むことになりました。

## 構造改革の骨子と要素

### 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

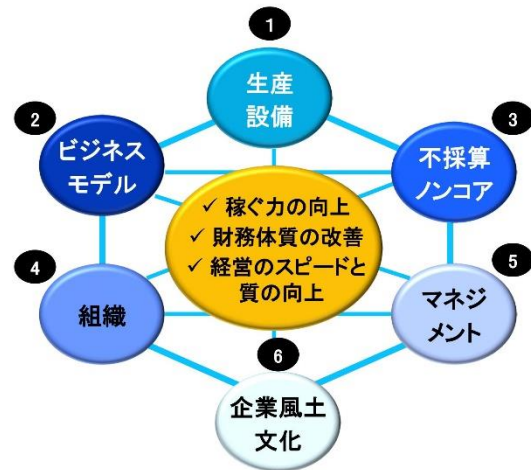
- ・ 営業キャッシュフローの向上
- ・ 投資削減
- ・ 棚卸資産の圧縮

##### 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

© UACJ Corporation. All rights reserved.

#### 構造改革を構成する6要素



2

構造改革の骨子ですが、当社における大きな課題はここにありますとおり、外部環境影響を受けやすい利益体質、マネジメント機能のスピード不足と認識し、稼ぐ力の向上、財務体質の改善、経営のスピードと質の向上を柱としたそれぞれの施策を検討し、その取り組みを開始しました。

右に示しますのが、その6つのキーワードとなります。6つのワーキンググループを設置することで施策を集中的に取り組み、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してまいりました。

#### サポート

日本 050-5212-7790 米国 1-800-674-8375  
 フリーダイヤル 0120-966-744 メールアドレス support@scriptsasias.com



## 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。

© UACJ Corporation. All rights reserved.

3

ここでは構造改革期間を通じて実施した、いくつかの事例についてご説明させていただきます。

先ほど石原からもありましたとおり、はじめに企業の風土を変える点で、企業理念の再定義を行っております。当社にあった経営理念は当社独自とはいえ、まず構造改革のスタートとして、どのような姿を目指すのか。当社の存在意義を問い直しました。

その結果、社員全員参加型で議論しつくり上げた当社の新しいグループ理念、これはこれまで当社が大切にしてきた技術力をベースに、豊かな社会へ貢献する姿勢、アルミニウムだからこそできる世界、多様性を尊重する価値観等々を表現した「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 UACJ グループの理念となりました。

### サポート

日本 050-5212-7790 米国 1-800-674-8375  
フリーダイヤル 0120-966-744 メールアドレス support@scriptasia.com

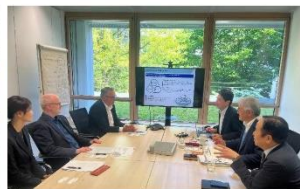


## 企業風土の变革

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

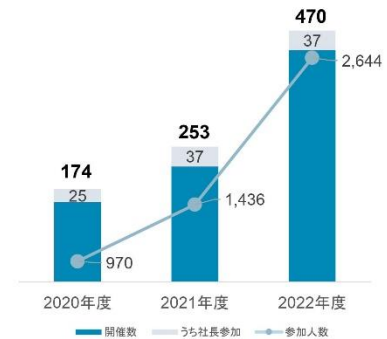


理念浸透とエンゲージメント向上を目的として「理念対話会」を実施



2023年5月で社長参加の理念対話会が100回となった(UHEM\*実施)

理念対話会開催数と参加人数推移



© UACJ Corporation. All rights reserved.

\*UACJ ELVAL HEAT EXCHANGER MATERIALS GmbH (ドイツ・デュッセルドルフ)

4

再定義した理念をもとにとるべき行動、われわれは UACJ ウェイと呼んでおりますが、UACJ ウェイを設定いたしました。UACJ ウェイとは、安全とコンプライアンスを行動原則といたしまして、相互の理解と尊重、誠実さと未来志向、好奇心と挑戦心の3つの価値観に沿って行動するもの。どうすべきか迷ったとき立ち返って、企業理念を目指す羅針盤としての役割を果たす指針としてございます。

引き続き、こういった活動を展開するための理念対話会を社内的に展開し、グループ理念に基づいた行動が自然体でできることを目指してまいります。

### サポート

日本 050-5212-7790 米国 1-800-674-8375  
 フリーダイヤル 0120-966-744 メールアドレス support@scriptasia.com



## 稼ぐ力の向上 - 収益構造の改革

### 生産拠点の集約効果が一部遅延も、追加施策実施で補う



© UACJ Corporation. All rights reserved.  
 \*UACJ Marketing & Processing  
 \*\*UACJ Extrusion (Thailand)  
 \*\*\*日鋁全線(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<sup>\*</sup>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<sup>\*\*</sup> アユタヤ工場閉鎖 → 完了（2022年1月）
  - ・中国・押出子会社<sup>\*\*\*</sup> 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

5

次に、収益構造の改革です。収益力の低迷に対しては右の表に示すように、生産拠点の集約、選択と集中、最適生産体制の構築等々を実施してまいりました。当初想定を上回る需要があり、部分的に生産拠点の集約を延長したものの、最終的にはほぼ予定どおりの進捗で各施策を終えることができました。

その結果、左の図に示すとおり、国内の板事業においては損益分岐点、2019年度をベンチマークとしておりますが、19年度比で約10%改善することができました。稼ぐ力が一段と向上したと考えております。

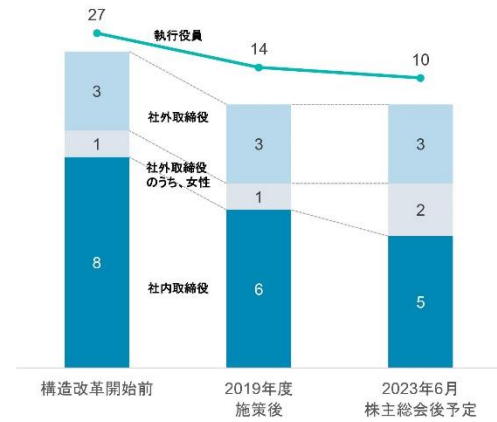
## サポート

日本 050-5212-7790 米国 1-800-674-8375  
 フリーダイヤル 0120-966-744 メールアドレス support@scriptasia.com

## 経営のスピードと質の向上 - マネジメントのスリム化

### 取締役、執行役員構成の刷新とガバナンス強化を両立

取締役・執行役員の人数推移



© UACJ Corporation. All rights reserved.

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・執行役員の人数削減  
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

6

経営のスピードと質の向上です。まずこちらでは、マネジメントのスリム化に取り組みました。取締役、執行役員の新体制を発足し、意思決定のスピードの向上、経営管理の高度化を目指しました。組織、権限の見直しやリスク管理の機能強化も行い、不確実な時代にも成長のチャンスを見逃さない企業体質になったと認識しております。

今月開催の株主総会においては、役員を選任に関する新たな議決事項を提出しており、取締役5名、女性2名を含む社外取締役5名とする新たなスタート、新たな取り組みができるものと信じております。

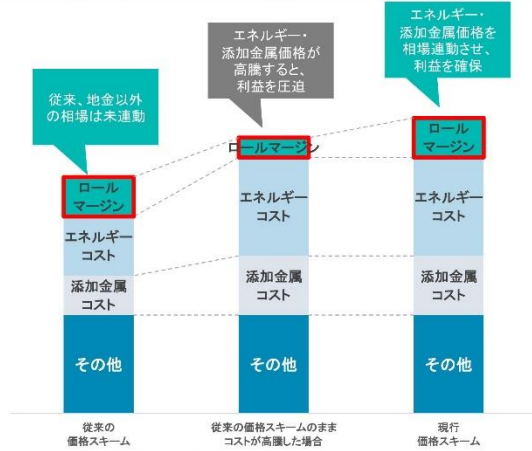
#### サポート

日本 050-5212-7790 米国 1-800-674-8375  
フリーダイヤル 0120-966-744 メールアドレス support@scriptasia.com

## 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

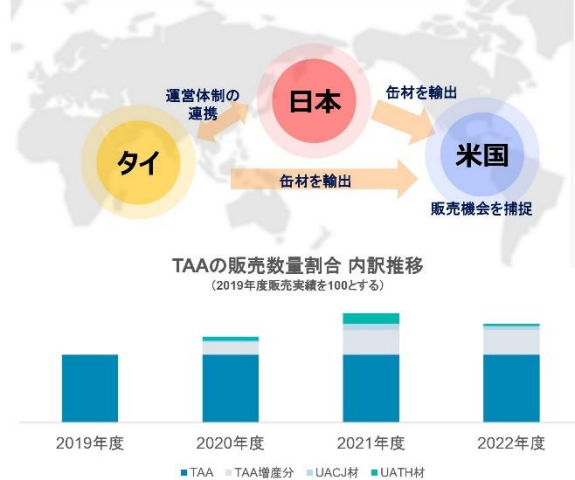


相場価格の連動スキームイメージ

© UACJ Corporation. All rights reserved.

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



7

次のページです。3年半の構造改革を経て、新たに顕在化した事例も紹介させていただきたいと思います。

まず1点目は、新たな市場価格連動スキームの導入であります。この左の図は価格の構成イメージを示しておりますが、従来は添加金属、あるいはエネルギー価格等が高騰すると、われわれの利益が圧迫される構図となっておりました。長らくこの値決め構造を変えられずにまいりましたが、マネジメントの改革をやっていればこそそのスピード感をもって、短期的に市場価格連動スキームの導入に対応することができたと考えております。

また右の図には日米タイ3極の連携体制を示しておりますが、想定以上に旺盛になった北米の需要への対応も逃すことなくタイムリーに対応することができたのも、今回の効果であったと考えております。

### サポート

日本 050-5212-7790 米国 1-800-674-8375  
フリーダイヤル 0120-966-744 メールアドレス support@scriptasia.com

## 構造改革の評価

### 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	○	<ul style="list-style-type: none"> <li>✓ 損益分岐点引き下げ 実現(2019年度比△10%)</li> <li>✓ 構造改革効果210億円 創出</li> <li>✓ 生産拠点の集約を完了し、最適生産体制構築</li> </ul>
財務体質の改善	△	<ul style="list-style-type: none"> <li>✓ D/Eレシオ*引き下げ 実現(2019年度1.6倍⇒2022年度1.3倍)</li> <li>✓ 有利子負債 280億円削減</li> </ul>
マネジメントの仕組みの強化	○	<ul style="list-style-type: none"> <li>✓ 取締役・執行役員体制、報酬体系見直し</li> <li>✓ 会議体、組織体制見直し</li> <li>✓ グループ理念体系再定義、理念対話会開催</li> </ul>
基盤強化	○	<ul style="list-style-type: none"> <li>✓ 添加金属価格高騰に対するフォーミュラ制導入</li> <li>✓ エネルギー価格高騰に対するサーチャージ制導入</li> </ul>

© UACJ Corporation. All rights reserved. \*D/Eレシオは劣後ローンの資本性を考慮

#### 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

8

全体として、構造改革を通じた評価となります。

結果として、この構造改革期間中にはほぼ当初の計画どおり、国内収益の改善、海外大型投資の収益化を実現し、合計 210 億円の改善をすることができました。

財務体質の改善におきましては、D/E レシオは目標の 1.3 倍を達成。一方、有利子負債の増加では三角というマークが付いておりますが、これは地金価格の高騰に伴う運転資金の増加等を要因とするものであり、財務体質は確実に改善に向かっております。

またマネジメント体制を見直すことにより、経営基盤の強化に向けた経営のスピードアップを図ることができました。

以上のとおり、構造改革を通じて各種成果が得られたと考えています。

#### サポート

日本 050-5212-7790 米国 1-800-674-8375  
 フリーダイヤル 0120-966-744 メールアドレス support@scriptasia.com

## 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



引き続きまして、構造改革その後についてお話をさせていただきたいと思えます。

経営のスピードと質の向上、稼ぐ力の向上、財務体質の改善と多岐にわたる課題に対して、社員全員が改革に取り組み、当初計画した目標を達成することができました。

構造改革と称した活動は今回いったん終わりとなりますが、この活動自身は恒常的な活動に姿を変え、新たなビジネスの創出に向けて動き始めております。本年4月にはアルミニウムの可能性を追求し、高い付加価値をご提供するべく、新たにサステナビリティ推進本部、マーケティング技術本部を新設してございます。

### サポート

日本 050-5212-7790 米国 1-800-674-8375  
フリーダイヤル 0120-966-744 メールアドレス support@scriptsasias.com

## 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

© UACJ Corporation. All rights reserved.

10

このスライドでは、当社グループを取り巻く環境変化を示しております。経済の発展と同時に地球環境の悪化が大きな課題となっており、経済の観点からはサステナブルな開発への要請、政治の観点からは環境保護政策への対応、そして環境技術への対応、ライフスタイルの変化への要請等、お客様のニーズは大変多岐にわたってきております。

今後、われわれは構造改革で得た稼ぐ力をもとに、多様化するお客様のニーズ、山積する社会課題の解決に貢献していきたいと考えています。

#### サポート

日本 050-5212-7790 米国 1-800-674-8375  
 フリーダイヤル 0120-966-744 メールアドレス support@scriptasia.com



## 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



© UACJ Corporation. All rights reserved.

11

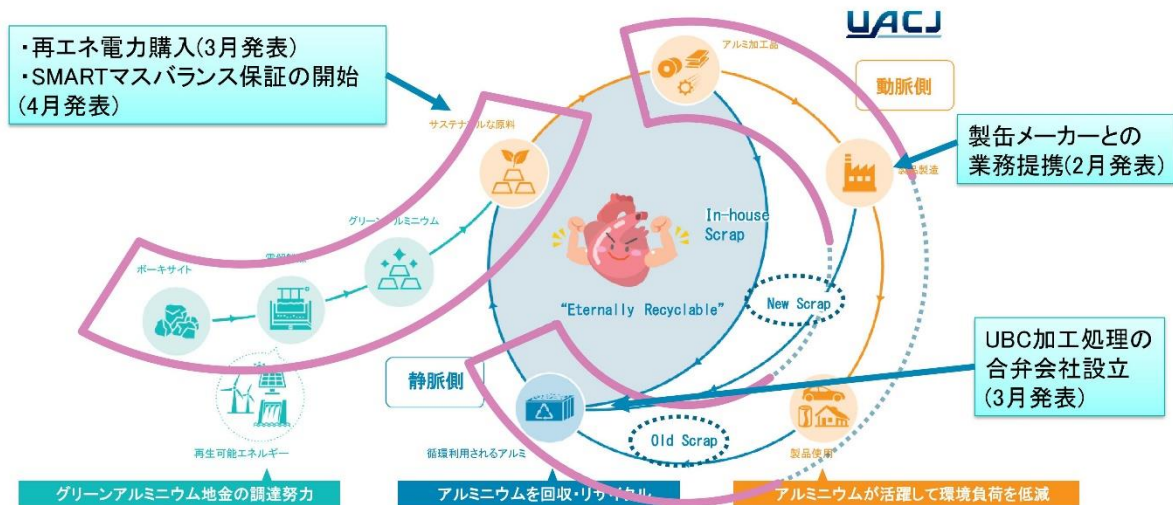
こうした外部環境変化に沿った、当社ビジネスドメインの方向性をご説明させていただきます。これまで当社はお客様ごと、製品ごと、求められる特性や機能を発現するため、主としてアルミニウム素材自身そのものの開発に重点を置いて、競争力を磨いてまいりました。

今後はわれわれを取り巻く環境変化、新たに発生したニーズ、社会的要請等、新たな価値を生み出し、アルミの活躍の場を拡大していきたい。より高いレベルの環境に寄与していきたいと考えています。

### サポート

日本 050-5212-7790 米国 1-800-674-8375  
フリーダイヤル 0120-966-744 メールアドレス support@scriptasia.com

## 社会課題の解決 - アルミで創る循環の輪: サークュラーエコノミーの心臓へ



© UACJ Corporation. All rights reserved.

12

この図は先ほど石原のところでも出ましたが、当社を取り巻く環境の絵になります。われわれを取り巻くこのサーキュレーション、取り組みのキーワードは、アルミを通じた環境負荷低減、循環型経済への移行になります。

この図は循環の概念図となりますが、この循環型経済への移行により、環境負荷低減に貢献していきたいと考えています。この図中には循環の各工程における、サプライチェーン全体でのわれわれの他社との協業の絵を示してございます。

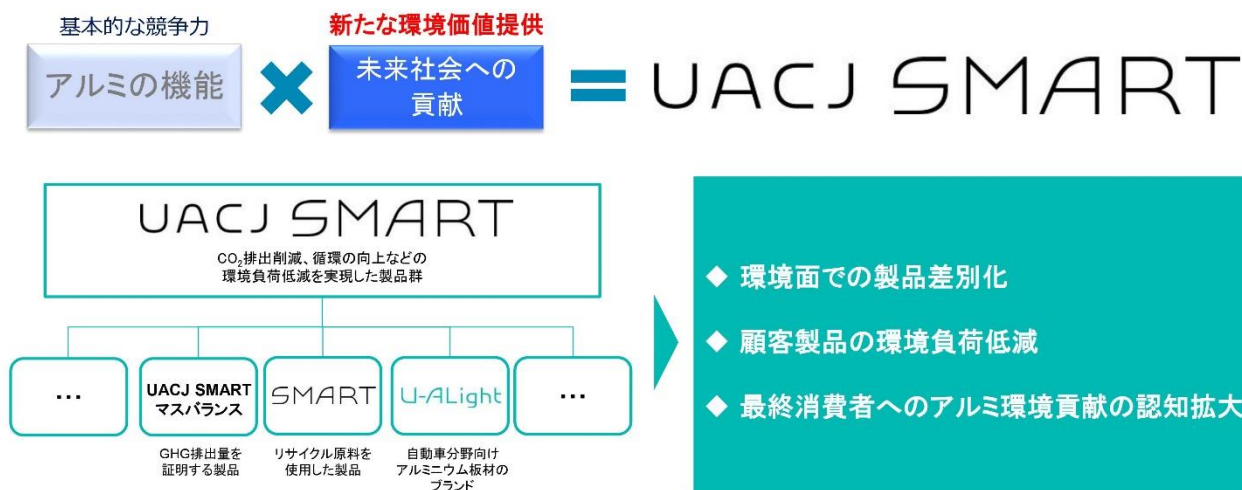
リサイクルしやすいアルミ缶の開発、あるいは UBC の活用を拡大化していく。こういった協業の絵を掲載してございます。この点におきましては後ほど、板事業本部の橋本からも詳細についてご説明させていただきたいと考えております。

### サポート

日本 050-5212-7790 米国 1-800-674-8375  
フリーダイヤル 0120-966-744 メールアドレス support@scriptasia.com

## 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



13

次にお客様のニーズとしては、とりわけ大きなものの一つに環境負荷対応製品がございます。当社では UACJ SMART という製品ブランドで、環境負荷低減を実現して、環境価値を提供していきたいと思っています。また、さらにその製品化も図っていきたくと考えています。

直近ではここに示すとおり、UACJ SMART マスバランスを上市し、お客様の環境負荷低減の選択肢の一つとして採用され、多くの引合いもいただいております。当社は業界のリーディングカンパニーとして、直接のお客様のみならず、最終消費者にもアルミニウムによる環境貢献への認知を拡大して、アルミニウムの使用が環境負荷の低減に貢献しているんだと、そのアルミニウムの良さをさらに広めていきたいと考えています。

### サポート

日本 050-5212-7790 米国 1-800-674-8375  
フリーダイヤル 0120-966-744 メールアドレス support@scriptasia.com

## 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鋳造(鋳造工場、鋳造第二工場)
  - ・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)

☀ CO<sub>2</sub>排出量を年間約10万トン削減\*を実現  
⇒UACJグループのScope2・CO<sub>2</sub>排出量の約20%に相当  
⇒2030年度のCO<sub>2</sub>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・CO<sub>2</sub>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CO<sub>2</sub>排出最小化を目指す

14

また本年4月からは当社グループにおいて、Scope2全体の20%に相当する220GWhを100%再生可能エネルギー由来の電力で購入しております。これによって最終消費者に近い工程、われわれにおいては加工品事業になりますけれども、この加工品事業17拠点において、100%再生可能エネルギー工場といたしました。

このように、素材メーカーとしてCO<sub>2</sub>の削減を通じてお客様のScope3の削減にも貢献し、環境価値を提供する、製品の差別化を図っていくことにつなげていきたいと考えております。

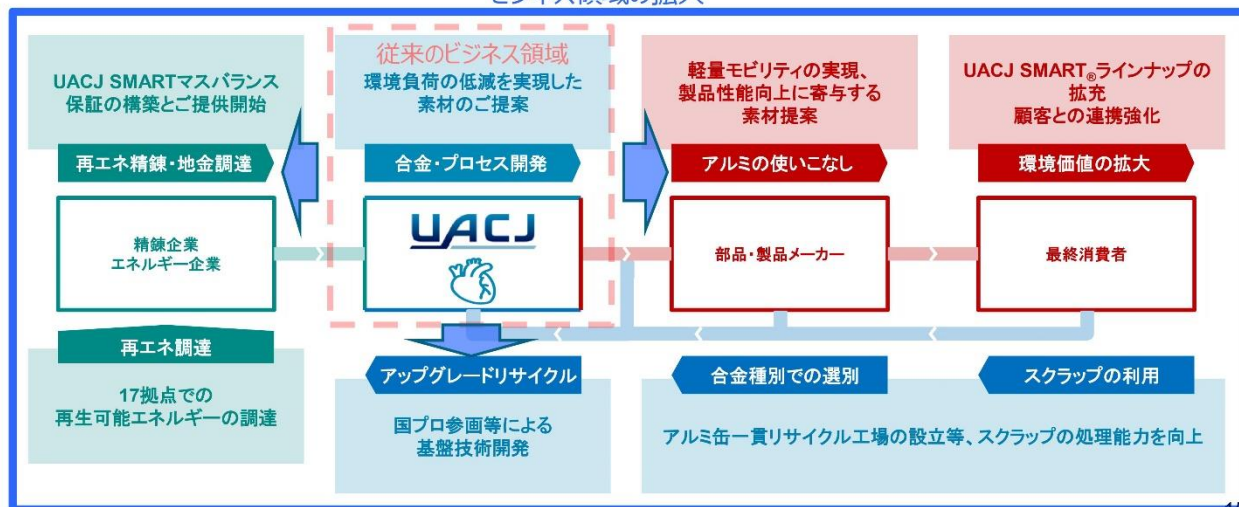
#### サポート

日本 050-5212-7790 米国 1-800-674-8375  
フリーダイヤル 0120-966-744 メールアドレス support@scriptasia.com

## 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



15

最後に今後の展開ですが、これまでご説明差し上げたようにさまざまな施策を展開し、循環の全ての領域においてお客様に価値を提供できる体制を整え、稼ぐ力をもう一段引き上げていきたいと考えています。

UACJは構造改革で強固にしたビジネス基盤を最大限に活用し、これまで養ってきた技術、アルミニウムの循環型サプライチェーンの中で顧客価値に結びつけ、素材+αの価値を創造していきたいと考えています。

今後とも、持続可能で豊かな社会の実現に貢献するUACJ、ぜひご期待ください。田中からは以上でございます。

**上田**：ありがとうございました。では続きまして、板事業について、常務執行役員、橋本圭造よりご説明申し上げます。橋本さん、よろしくをお願いします。

#### サポート

日本 050-5212-7790 米国 1-800-674-8375  
フリーダイヤル 0120-966-744 メールアドレス support@scriptsasias.com

# 板事業の現況と今後の取組み

常務執行役員 板事業本部長  
橋本 圭造

2023年6月7日  
株式会社UACJ



## アルミ板のグローバル需要見通し

### グローバルでアルミ板の需要は年々増加

#### アルミ板需要増加の背景

環境に優しい容器を求める世界的な需要



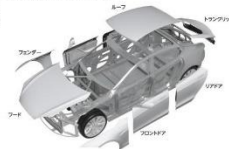
缶材：アルミの持つリサイクル性の高さを活かした循環型ビジネス (Can to Can)



脱炭素化社会の実現



自動車材：軽量化実現のためアルミ採用車種・部位の拡大に加え、電動化による電池関係の需要も増加



© UACJ Corporation. All rights reserved.

#### アルミ板のグローバル需要見通し



2

橋本：それでは、続きまして板事業の現況と取組みにつきまして、私、板事業本部の橋本からご説明させていただきます。

板事業全体の需要環境と現況について、簡単にレビューいたします。

#### サポート

日本 050-5212-7790 米国 1-800-674-8375  
フリーダイヤル 0120-966-744 メールアドレス support@scriptasia.com

まず、アルミ板のグローバル需要の見通しです。ここは左に大きく二つ書いていますが、アルミニウムの持つリサイクル性の高さで水平リサイクルが進んでおり、飲料容器のアルミ化が進んでいます。

もう一つは、脱炭素化社会の実現の中で自動車材、特に軽量化ニーズと電動化ニーズにより、また電池も需要が増えています。右のグラフを見ていただきますと22年から26年、全品種で20%の増加が見込まれています。缶材は19%、自動車は31%、その他の品種も2割弱増えていく見通しです。

## 板事業の戦略

### 世界3極供給体制を活かしグローバルで150万トン/年の供給を目指す



3

その中で板事業の戦略としましては、日本、アメリカ、タイの3極の供給体制を整えて、それぞれの強みを生かして世界的に増大する需要を捕捉、収益の最大化を目指しています。これも従来の方針に変わりありません。

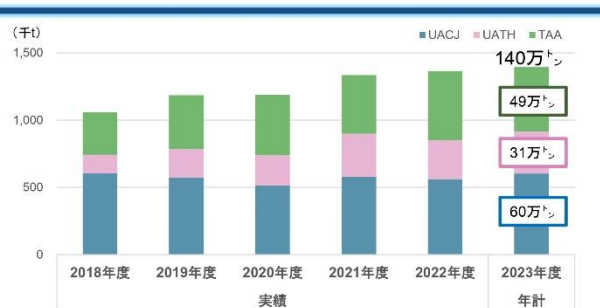
## サポート

日本 050-5212-7790 米国 1-800-674-8375  
 フリーダイヤル 0120-966-744 メールアドレス support@scriptsasias.com

## 板事業3極合計の販売量と経常利益の推移

堅調な需要を背景に、板事業3極合計の販売量・経常利益は増加傾向

年度別国内外3拠点の販売量推移

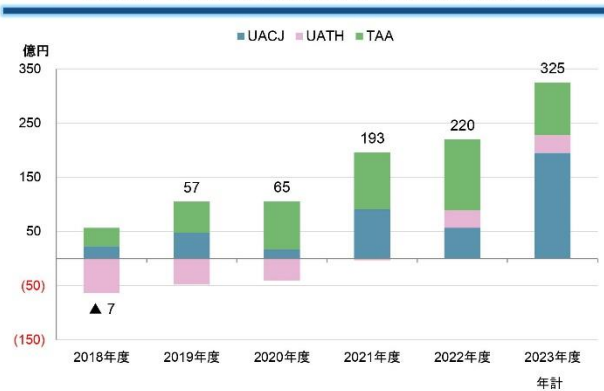


2022年度～2023年度 約140万トン

将来 3極トータルで150万トン体制へ

© UACJ Corporation. All rights reserved.

板事業 3極の棚卸資産影響前経常利益の合算



販売量増加

経常利益改善

4

このページは、3極の販売量の推移を示しております。

左側が18年から100万トン強であったものが、23年については140万トンとなる計画をしています。下から国内60万トン、タイが31万トン、アメリカが49万トンです。需要が拡大していく中で、この数年で150万トン体制を整えていく考えです。

右側が収益です。これは棚卸資産影響を除いた経常利益の合算でございますが、これも18年から着実に改善し、増益のトレンドで進めております。

### サポート

日本 050-5212-7790 米国 1-800-674-8375  
 フリーダイヤル 0120-966-744 メールアドレス support@scriptasia.com

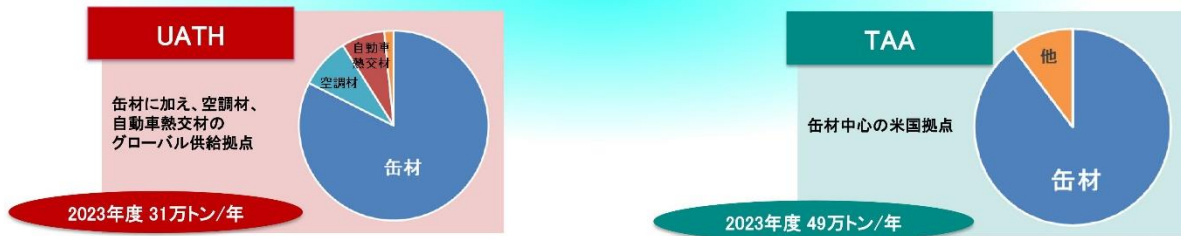


## 国内3製造所、UATH、TAAの強み

### 強固な顧客基盤、ニーズに合わせた製品設計力、生産能力を生かした事業展開



### 各拠点の特色を生かした供給体制



5

このページは各拠点、国内3拠点、海外2拠点それぞれの数量と主な品種を記載しております。福井につきましては量産品種として缶材、自動車材を中心に29万トン。名古屋は多品種・多用途の対応力をテーマとして、27万トン。それから深谷につきましては半導体製造装置向け等の厚板をメインとして、年間4万トン。この3拠点の国内体制でございます。

海外はUATH、缶材がメインの中で空調材と自動車熱交材の製造を進めています。アメリカのTri-Arrowsにつきましては缶材メインで、アメリカの需要を捕捉していく。このタイとアメリカにつきましては、後ほど各社長から個別のご説明をさせていただきます。

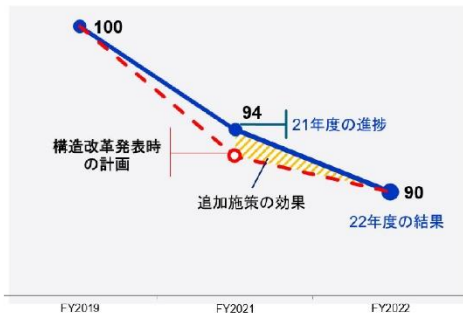
## サポート

日本 050-5212-7790 米国 1-800-674-8375  
 フリーダイヤル 0120-966-744 メールアドレス support@scriptasia.com

## 販売動向

### 主力の缶材・自動車関連を中心に国内3製造所合計で60万トン/年の販売を目指す

国内板事業の損益分岐点(2019年度を100とした時の指数)

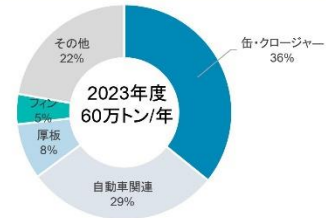


- 高採算品の拡大
- 製造集約

損益分岐点の改善  
稼ぐ力が増加

© UACJ Corporation. All rights reserved.

2023年度の販売品種構成



缶材: リサイクル推進し、安定的な受注を目指す

自動車関連: 自動車生産台数の回復に伴う販売増  
電池向け需要の取り込み

厚板: 中長期的な半導体需要拡大、燃料運搬船需要取り込み

IT・電機・エアコン等: リサイクルを活かした受注活動

7

続きまして、国内の板事業の販売動向、損益見通しをご説明いたします。

左のグラフは、先ほど田中からもご説明をいたしました。構造改革の中で損益分岐点を下げている。構造改革に加えて、高採算品の拡大を進めており、その結果、損益分岐点が下がってきている。ここは稼ぐ力の拡大を進めているということでございます。

右がこの23年の国内の販売計画。まず缶材がクロージャーも含めて4割弱、自動車が3割、厚板8%、空調フィンは5%。その他という格好で、缶材、自動車、厚板、IT・電機・エアコンの辺りを注力品種として捉えています。これは個別に後ほどご説明させていただきます。

## サポート

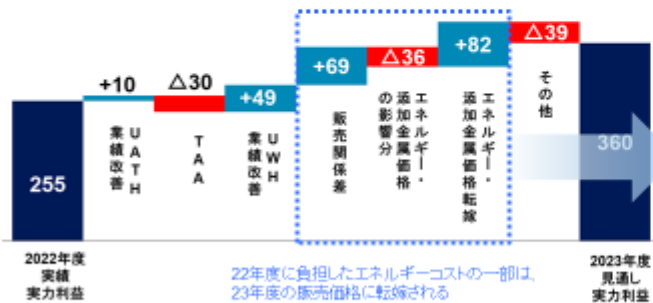
日本 050-5212-7790 米国 1-800-674-8375  
フリーダイヤル 0120-966-744 メールアドレス support@scriptasia.com

## 損益見通し

### 相場変動に応じたコスト転嫁スキームを実施済み

#### 22年度→23年度 棚卸資産影響前営業利益の増減(連結/IFES)

(単位:億円)



#### エネルギー価格、添加金属の相場変動

⇒経常利益の減少(変動)要因

- ✓ エネルギー
  - ✓ 添加金属
  - ✓ 数量増、高採算品の拡大、価格改定
- 相場変動に対応したサーチャージフォーミュラを導入済

2022年度下期より導入、2023年度より年間寄与

2023年度以降: 価格スキーム是正効果は増加

8

損益見通し。これは全社の数字でございますけれども、22年実力利益で255億円、今年23年度は360億円の計画をしております。

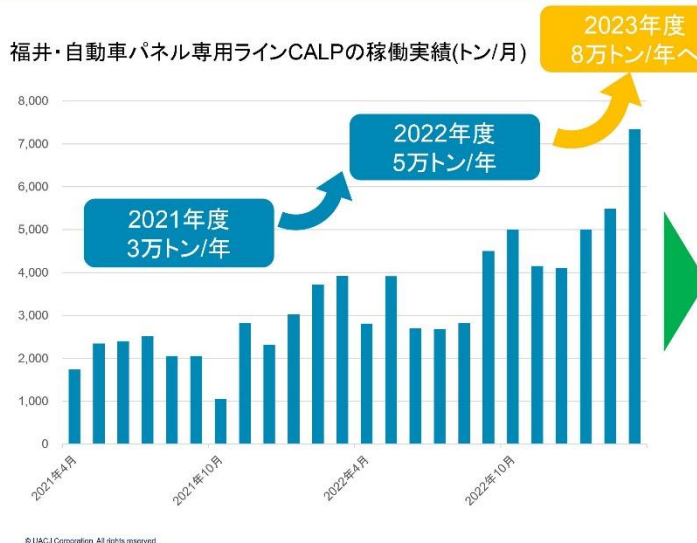
右側、この改善の主な理由を記載しておりますけれども、エネルギーと添加金属、これは田中からも説明がありましたサーチャージ制、フォーミュラ制の導入によって、この効果が今年から主に出てきます。加えて数量増と高採算品種の拡大、価格の改定も行って、この改善を進めてまいります。

## サポート

日本 050-5212-7790 米国 1-800-674-8375  
 フリーダイヤル 0120-966-744 メールアドレス support@scriptasia.com

## 自動車材

旺盛なアルミ需要を取り込み、福井CALP立上げ完了。環境対応、新規用途開発を推進中。



### ■環境対応

・クローズドリサイクルの推進



・グリーン地金、再生原料を活用した「UACJ SMART マスバランス」の展開

### ■新規用途開発

- ・電動化への対応(電池パック部材等)
- ・軽量化に伴う適用部品拡大

10

ここから今日のメインになります。成長分野、自動車、厚板、空調フィン、電池系の箔地、それから最後に缶材、この取り組み状況をご説明させていただきます。

まず、自動車につきましては3点申し上げたいと思います。

1点目は20年に稼働しました福井の自動車専用ライン、CALPを20年から稼働を始めており、お客様の認定を取得して各年生産量を増やしております。23年はほぼ8万トン、ほぼフル稼働の状況が見込まれております。

2点目は自動車の中でもクローズドリサイクルが進んでおりまして、各OEM、あるいは部品メーカーからスクラップを回収して水平リサイクルし、そのまま再び同品種を製造してお客様に提供する取り組みが進んでいます。またUACJ SMART マスバランスを活用して、CO<sub>2</sub>の全体的な削減を提供していく。そういう材料を供給していくことを徐々に進めております。

3点目が新規用途の開発ということで、電動化への対応、電池パック部材、あるいはEV化による軽量ニーズでアルミニウムの適用が基本的に増えますので、その拡大を進めています。

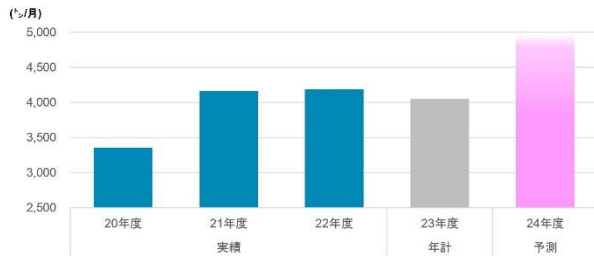
## サポート

日本 050-5212-7790 米国 1-800-674-8375  
フリーダイヤル 0120-966-744 メールアドレス support@scriptasia.com

## 厚板

### 2024年度以降の半導体製造装置向け等の需要回復に対応すべく、厚板生産性向上

厚板販売実績と見込み



#### 半導体製造装置の需要状況 (UACJ調べ)

2022年度実績	対前年度7%の増加
2023年度見込み	対前年度▲11-12%の減少
2024年度見込み	対前年度17-18%の増加

© UACJ Corporation. All rights reserved.

厚板販売増への製造対応

厚板生産性向上の推移 (2021年度期初を100とした時の指数)



#### 深谷製造所・福井製造所

ボトルネック解消  
歩留改善 → 生産性向上

11

次のページ、これは厚板です。厚板は半導体製造装置向けがメインです。この左側、厚板の販売量実績と見込みがありますが、21年、22年はほぼ当社はフル稼働の状態です。23年はご存じの通り少し調整が入っておりますが、来年からまた大きく増えてくることが見込まれています。

その中でわれわれが取り組んでいることは、右下に記載の通り、深谷、福井製造所でボトルネック工程の解消、歩留りの改善で販売数量が伸びるかたちの取り組みを進めています。そういった意味では23年、ここに書いています21年を100で見た場合、これがフル稼働だったわけですがけれども、そのフル稼働状態を維持しながら30%程度、販売量を拡大するという生産性の向上をベースにした拡大を進めています。

ここに記載はないのですが、厚板につきましては大きなテーマとしては水素運搬船、これはアルミニウムが採用される方向で今検討も進んでいます。水素社会になっていく中でアルミニウムの適用はおそらく増えるだろうと認識しています。ここはわれわれも期待しており、輸送関係は大きな需要になっていきます。

## サポート

日本 050-5212-7790 米国 1-800-674-8375  
フリーダイヤル 0120-966-744 メールアドレス support@scriptsasias.com

## 日系顧客との技術開発と海外市場伸長への対応

製品種別・地域別販売動向

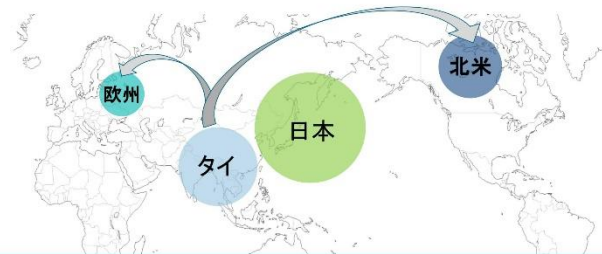
● ルームエアコン、パッケージエアコン市場



● ヒートポンプ式暖房給湯器市場



市場ニーズに合わせた供給体制



- ・ 日系エアコンメーカーとの強固な関係・新規技術開発
- ・ 空調市場は2050年までに3倍以上に伸長
- ・ UATHから東南アジア・米国・欧州を中心に供給
- ・ 北米インバーターエアコン、欧州ヒートポンプ式給湯暖房の需要拡大に対応

© UACJ Corporation. All rights reserved.

次のページが空調フィンでございます。空調につきましてはルームエアコン、パッケージエアコンは地球温暖化、それから新興国の需要拡大で着実に数量を増やしています。

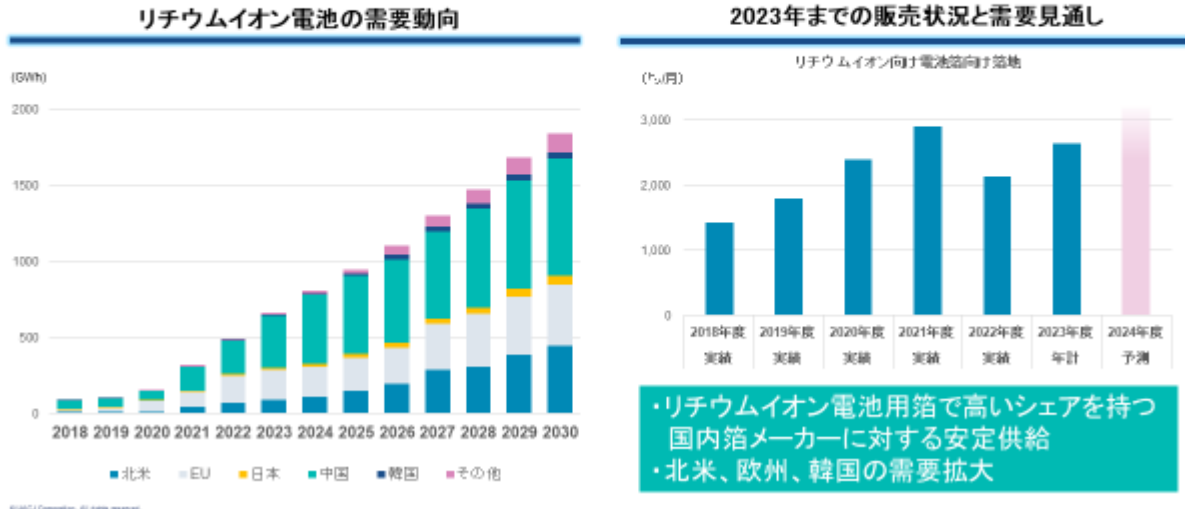
加えてヒートポンプ、下のグラフですが、暖房、給湯の電化が、車の電化と同じように進んでおり、まずヨーロッパ、それから中国。これは日本でも増えてくる見込みで、空調のフィンの需要が増えております。空調の場合は日本とタイで塗装ラインを持っており、日本は日本のマーケットをメインに、海外にはタイから全世界へ供給して、フル稼働の状態です。こちらでも生産性の向上等で、生産能力の拡大を検討しております。

### サポート

日本 050-5212-7790 米国 1-800-674-8375  
 フリーダイヤル 0120-966-744 メールアドレス support@scriptasia.com

## リチウムイオン電池向け箔地

### リチウムイオン電池市場の成長に伴う旺盛な需要を見込む



13

次のページ、リチウムイオン電池の箔地です。この左のグラフにもありますように、EV化に伴って急速にリチウムイオン電池の需要は拡大しています。今足元から比較して、30年はほぼ3倍の勢いで膨らんでいます。

当社はこのリチウムイオン電池の集電体の正極材の箔地、箔も含めて供給しておりまして、これは高品質の箔地、箔が必要されることから、当社は国内で非常に高いシェアを持っております。これを国内のみならず、アメリカ向け、韓国向けの需要に対応して、供給網を広げて需要の捕捉を進めています。

右がUACJの箔地販売数量です。22年は自動車の半導体不足等に伴う減産がありました。しかしながら23年以降、これは大きく拡大するマーケットと捉えており、期待できる分野であります。

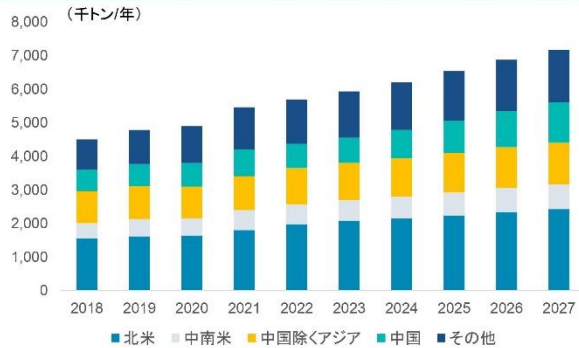
#### サポート

日本 050-5212-7790 米国 1-800-674-8375  
フリーダイヤル 0120-966-744 メールアドレス support@scriptsasias.com

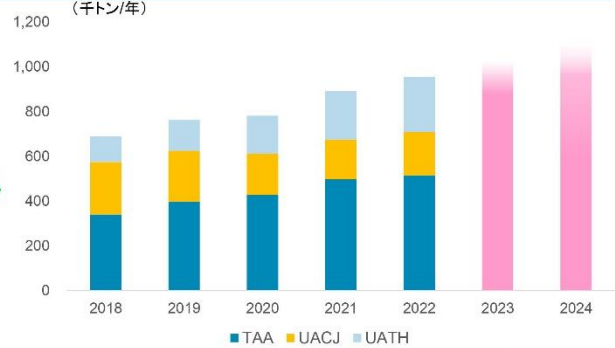
## 缶材

### 引き続き世界3極供給体制にて旺盛な缶材需要を取り込む

缶材のグローバル需要



3極の缶材販売量推移



#### 3極における缶材分野への取り組み

日本: 外部とも協力しながら、水平リサイクル促進し、アルミ缶の価値を高める

TAA: 設備増強により旺盛な需要を取り込む

UATH: 域内の水平リサイクル促進しつつ、旺盛な需要も取り込む

© UACJ Corporation. All rights reserved.

14

最後、缶材でございます。缶材はご存じのとおり、左側、グローバルの需要は年率3から5%、各年山谷若干ありますが、飲料缶のアルミ化がアメリカ中心に徐々に広がっており、中期的には伸びるマーケットと見込んでいます。右のグラフで示すように、われわれ3極の缶材販売量は22年100万トン、23年100万トン超えを見込み、需要の拡大に対応しております。

この3極それぞれで缶材の取り込みのための取り組みを行っています。日本では先ほど石原からもあったとおり、外部と協力しながら水平リサイクルを促進し、アルミ缶の価値を高め、アルミニウムの需要を増やしていく活動です。

アメリカについては後ほどヘンリーから説明しますが、設備増強で旺盛な需要を取り込みます。UATHはASEAN域内、タイ、ベトナム等東南アジアの水平リサイクルを地場で進めています。また、タイからは主要メーカーに対して全世界へ供給しており、旺盛な世界需要の取り込みを進めていきます。

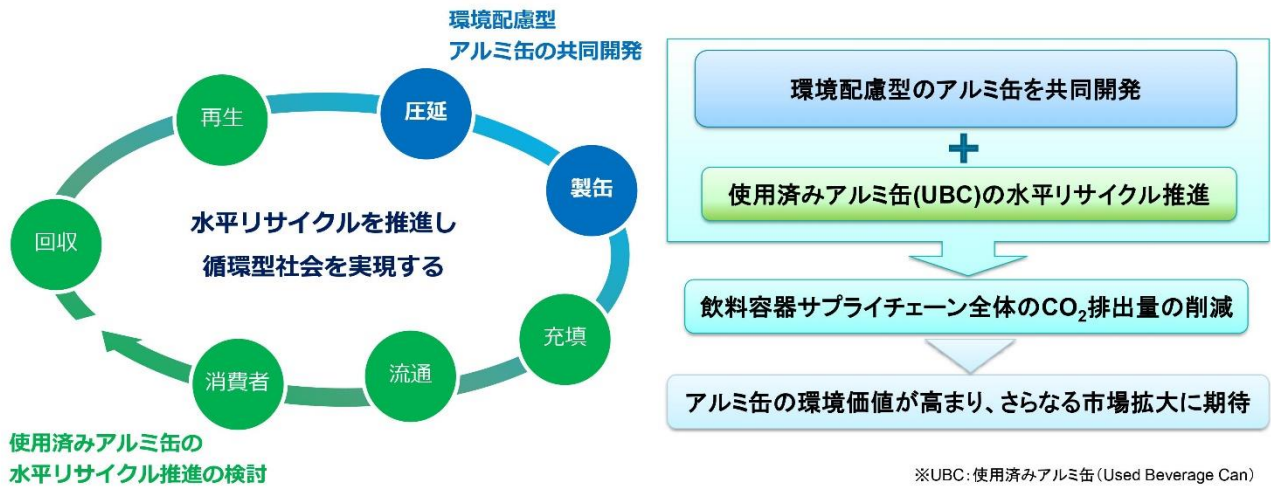
## サポート

日本 050-5212-7790 米国 1-800-674-8375  
フリーダイヤル 0120-966-744 メールアドレス support@scriptasia.com



## 缶材 国内取組み1：東洋製罐GHD様と業務提携契約を締結

両社の持つ技術の融合により、飲料容器サプライチェーン全体のCO<sub>2</sub>排出削減へ



© UACJ Corporation. All rights reserved.

15

先ほど石原からもありました国内の取り組みとして、お客様と協業して水平リサイクルの推進のための施策を進めております。

まず1点目、東洋製罐グループホールディングス様と業務提携を結んでいます。これは2月6日に発表したもので、両社でアルミ缶の水平リサイクルを推進し、飲料容器サプライチェーン全体のCO<sub>2</sub>を削減する取り組みです。具体的にはこの中の右のところ、環境配慮型のアルミ缶を共同で開発します。

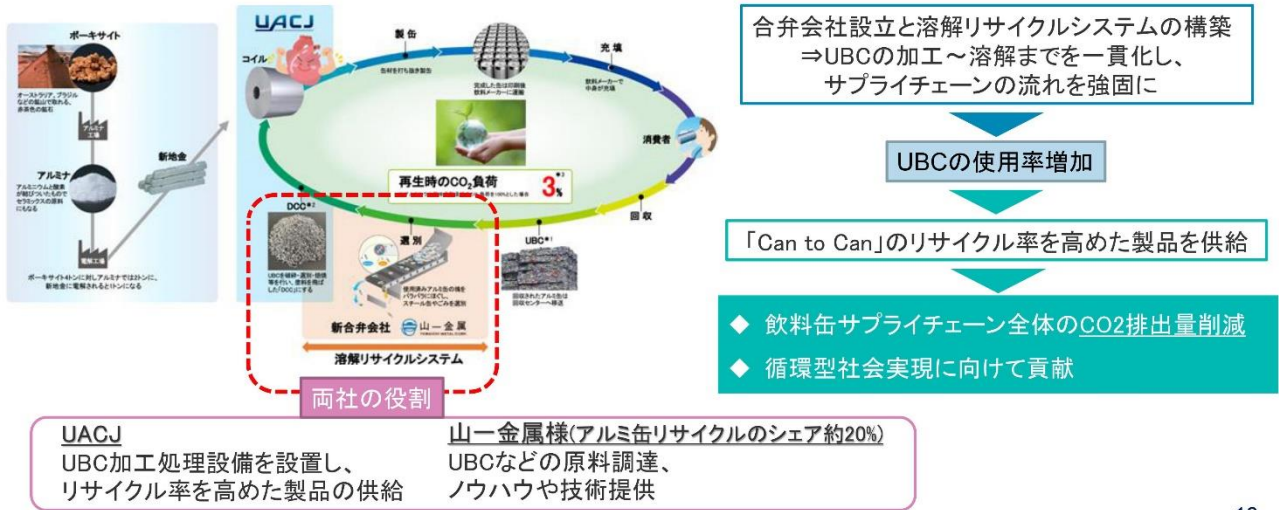
もう一つは使用済みアルミ缶、UBCの水平リサイクルの推進で、環境配慮型のアルミ缶の共同開発をかなり進めており、一定の期間内には発表できるものと思います。

### サポート

日本 050-5212-7790 米国 1-800-674-8375  
フリーダイヤル 0120-966-744 メールアドレス support@scriptsasias.com

缶材 国内取組み2 : 山一金属様とUBC加工処理に関する合弁契約を締結(水平リサイクル推進)

UBC※の「溶解リサイクルシステム」の構築により、循環型社会実現に向け貢献



© UACJ Corporation. All rights reserved. ※UBC:使用済みアルミ缶 (Used Beverage Can)

2点目が、山一金属様との UBC 加工処理に関する合弁契約。水平リサイクルの推進です。この山一金属様はアルミ缶リサイクルでは最大手の一角でございまして、また特にノウハウ、技術をお持ちです。このサーキュラーの中での UBC 加工、われわれの溶解炉も補強して、缶のリサイクル率を高める活動を進めております。これは結果的に Can to Can の効率を高めることになります。

私からのご説明は以上でございます。

見ていただいたようにアルミ缶の需要は間違いなく伸びていく中で、われわれは高品質なものを求められています。これが先ほどの取り組みの中で挙げたところですが、高品質な製品をご提供し続けてまいります。

それともう一つは、やはりリサイクル率を高めることでの社会的な循環システムへの貢献をテーマにしていくことで事業の拡大を図っていくことを考えています。

私からの説明は以上でございます。ありがとうございました。

**上田:** ありがとうございました。では続きまして、北米における缶材事業につきまして、常務執行役員、Tri-Arrows Aluminum Inc.、CEO、ヘンリー・ゴードナーよりご説明申し上げます。英語にてプレゼンテーションを行います。それでは、プレゼンテーションを始めます。

サポート

日本 050-5212-7790 米国 1-800-674-8375  
フリーダイヤル 0120-966-744 メールアドレス support@scriptsasias.com



TRI-ARROWS ALUMINUM INC. 8/12/2023

UACJ Investor Day

**ゴードイナー\***：皆様、おはようございます。ヘンリー・ゴードイナーと申します。Tri-Arrows Aluminum の CEO、UACJ の常務執行役員を務めています。そしてアメリカ、アルミ協会の会長をしております。そして通訳にも今日は感謝したいと思います。今日は通訳者を通じてお聞きになっている方もいらっしゃると思います。

今朝は Tri-Arrows の財務実績と今後 4～5 年先のパフォーマンスについてどうなっていくのか、その見通しについてもお話をいたします。さらにはアルミ缶に対して、どのように北米市場においては見通されているのかということについて言及したいと思います。

そしてお客様の需要、さらにお客様がとっているアクションについても言及したいと思います。競争についても、缶材について言及していきたいと思います。私たちはどのようなアクションをとっていくのか、どのような成長をしていくのかお話ししていきます。

そして最後に、サステナビリティについても言及したいと思います。

---

#### サポート

日本 050-5212-7790 米国 1-800-674-8375  
フリーダイヤル 0120-966-744 メールアドレス support@scriptsasias.com



**Tri-Arrows Aluminum**

**TAA Headquarters**  
Louisville, KY  
70+ Employees

**Logan Plant**  
Russellville, KY  
1,500 Employees

**World Class Productivity**  
**Low-Cost Producer**

**Over 490 kt sold annually**  
Business Focused on **Can Sheet**  
**Preferred Supplier**

**JV Production Facility driven by Safety, Sustainability, and Partnerships**

TRI-ARROWS ALUMINUM INC.

2

では、最初のスライドをご覧ください。私たち Tri-Arrows の所在地はケンタッキー州です。本社はケンタッキー州ルイビルにあります。本社には 70 人の社員がおります。

私たちは長い時間とエネルギーを費やして、経営陣の構築、後継計画、人材育成、組織力を高めてきました。北米には輝かしい未来があると考えており、オーガニック成長、インオーガニック成長、双方の成長の可能性を追求していきたいと思えます。

そして JV の製造所であるローガン工場は 1500 人の社員が勤務しており、ケンタッキー州ラッセルビルにあります。安全を第一に、そして品質を重視しています。ローガン工場は低コストのプロバイダーであり、持続可能性とパートナーシップを追求した拠点です。

私たちの強みは、世界レベルの生産性を擁していることです。北米において、ローガン工場は大変優れた生産性を維持しています。私たちの熱間圧延は世界におきましても、大変重要なものと考えています。

そして一つの強みとしては、缶材に特化した生産体制であることが挙げられます。私たちも JV パートナーも、缶材を中心にしているためにチェンジオーバーが少なく、効率的な生産が可能となっています。年間 49 万トン強、10 億ドル弱を売り上げております。

1983 年にミルが稼働を始めて以来、私たちはお客様に選ばれるサプライヤーであり続けています。選ばれるサプライヤーとは、お客様が最初に連絡するサプライヤーであり続けることです。課

## サポート

日本 050-5212-7790 米国 1-800-674-8375  
フリーダイヤル 0120-966-744 メールアドレス support@scriptasia.com



題が生じたとき、または機会があるときにも、私たちに連絡をしてくれる。そういったプレーヤーになりたいと考えています。

ローガン、そして Tri-Arrows について、もう一つコメントしたいことがあります。1983 年以降、稼働を始めてから、製品は毎年完売しています。コールドミル、ホットミルであっても、最大限の活用がなされていることを強調したいと思います。

**Our Mission**

Create value and opportunities for growth through partnerships that are forward-thinking and dependable.

**Our Strategy**

Be the **supplier of choice** to the can sheet market while **strengthening our economic base** and **expanding our capabilities and infrastructure.**

 TRI-ARROWS ALUMINUM INC.

次に Tri-Arrows のコーポレートミッションです。私たちは経済的な価値を生み出すことにこだわっています。ステークホルダーの皆さまに価値のあるソリューションを提供することに努めています。

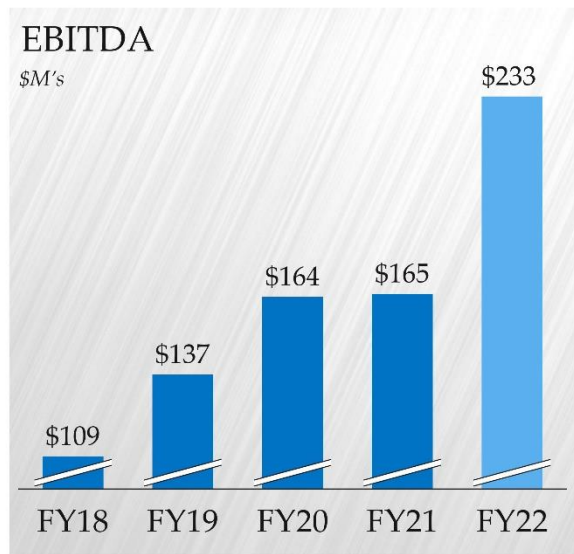
経済的な価値をつくり出し、そして成長の機会をつくり出す。さらに長期的なパートナーシップ、未来志向なパートナーシップを通じて、成長につながる新たな価値を生み出そうとしています。私たちは選ばれ続けるサプライヤーになるため缶材にフォーカスし、さらには缶材に類似した製品スペックの合金などにも着目しています。

私たちは経済基盤を強固にし、パフォーマンスを高めて、私たちの生産能力を拡大し、そして製造設備へ投資できるような枠組みをつくり出そうとしています。

#### サポート

日本 050-5212-7790 米国 1-800-674-8375  
フリーダイヤル 0120-966-744 メールアドレス support@scriptasia.com

## FY22 Achieves Five Consecutive Years of Earnings Growth



TRI-ARROWS  
ALUMINUM INC.

### Record Performance

- EBITDA of \$233M
- Conversion Revenue
- FG Coil Production
- Cost and Revenue Inflation Management
- UBC and Recycled Scrap Consumption

4

次のスライドです。ここでちょっと自慢をしたいと思います。このスライドを私は誇りを持ってつくってまいりました。オーナーであります UACJ も、私たちに自信を持ってくれることになるスライドであると思っています。

過去 5 年連続で前年を上回る実績となっています。2018 年度から成長を続けており、利益が 2 倍以上になっていることが分かります。2022 年度の EBITDA は過去最高となる 2 億 3,300 万ドルを記録しました。

さまざまな指標におきましても、最高を記録しています。例えば生産量、実力損益、販売価格です。

私たちにとって特に重要な指標である UBC（使用済み飲料缶）、およびリサイクルされたスクラップの消費量も過去最高でした。スクラップの消費をベースにした製品構成は、コスト構造をより効率化させることに繋がります。

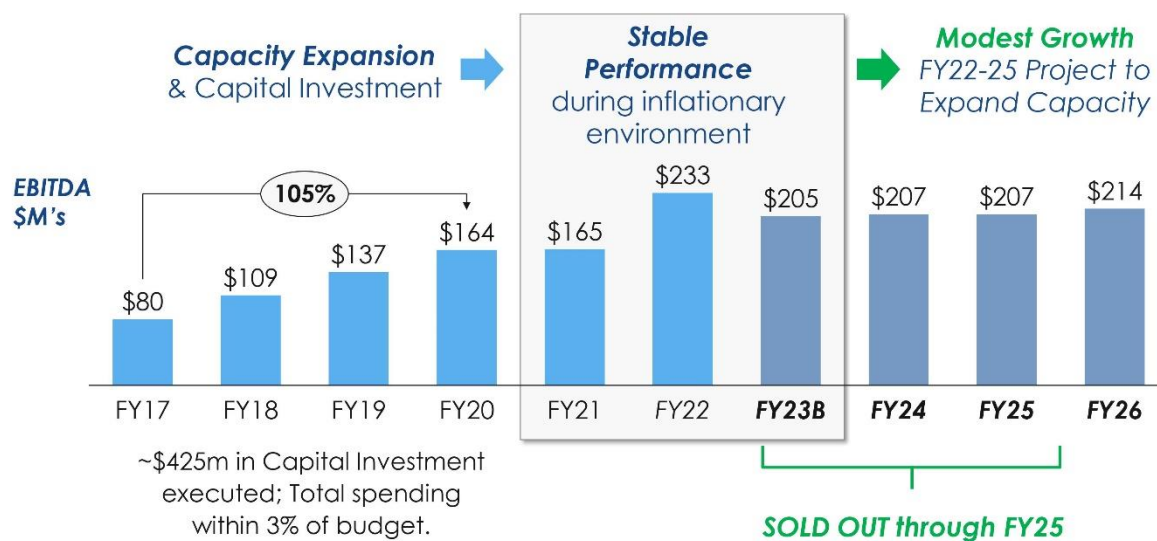
5 年連続で前年比を上回る EBITDA を達成することができ、大変素晴らしい年でありました。UACJ のサポートに感謝いたします。

### サポート

日本 050-5212-7790 米国 1-800-674-8375  
フリーダイヤル 0120-966-744 メールアドレス support@scriptasia.com

 **SCRIPTS**  
Asia's Meetings, Globally

## TRANSITIONING from Growth to Stability



5

第3次中期経営計画期間を含む過去を見ていきますと、2017年度以降+5%の成長をしています。この期間は市場が成長した期間であり、UACJがこの市場に対して投資したことによって、可能となった成長です。かなり大きい、4億ドル以上の投資をこの期間に行いました。

しかしこの設備投資に関しましては、予算内に収めることができました。

2021年度から2023年度は、安定したパフォーマンスが記録されています。私たちがこれまで投資してきた設備を活用し、そこから得られた収益を適切に活用していたことが分かります。リターンは投資を正当化するに足りるものでした。

私たちは正常な運営で将来に備えています。次の中期経営計画期間におきましても、継続的な成長を見込んでいます。

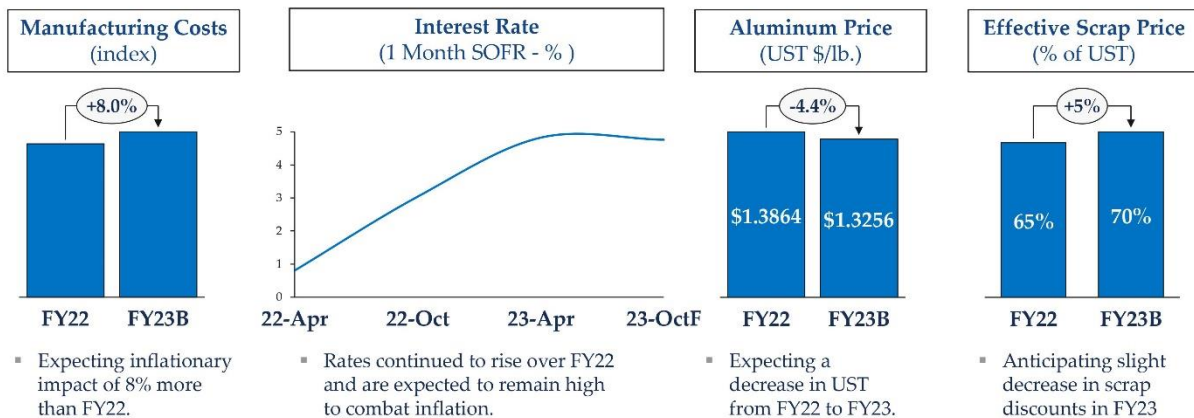
今後も継続的な改善活動と最適化を続けていきます。同時にボトルネックを取り除くための活動も行い、工場の効率化を図って、生産ボリュームを上げていきたいと考えています。また、コスト構造の改善も目指します。これらによって、売上をさらに拡大するためのプラットフォームを構築することができます。

### サポート

日本 050-5212-7790 米国 1-800-674-8375  
 フリーダイヤル 0120-966-744 メールアドレス support@scriptasia.com



## Macro-Economic Pressures: Inflation, Higher Interest Rates, and Aluminum Pricing



**We hedge natural gas, interest, and aluminum price.**

TRI-ARROWS ALUMINUM INC. 6/5/2023

6

では 2023 年度の予想についてお話しします。2 億 3,300 万ドルの EBITDA を昨年度記録しましたが、今年は向かい風があり、それを少し下まわる予想を立てています。

ただ、これはサプライズではありません。

まず最近になって大きくなったインフレの圧力があります。これは金利政策の影響や、コロナ禍への対応が要因です。インフレが起きていることで、製造コストが上昇します。

またアルミ価格は下落傾向にあり、4%ほど昨年と比べて下がることになります。足元ではこちらに書かれているよりも少し低い価格になっています。

さらにスクラップの価格の変動も要因の一つです。UST はスクラップ価格を決定づけるものがありますので、注視していきたいと考えています。またこの UST とスクラップのスプレッドがどのくらいになるのかも、大変重要な意味を持ちます。

ただ、私たちは状況を把握できております。天然ガスなどに関しては、エクスポージャーはありません。中期経営計画期間において、リスク管理、エネルギーのヘッジは適切に行われています。

また、金利のエクスポージャーに関しても同様にヘッジしています。金利は市場ごとに異なっていますので、有利子負債をどの程度に置くかについてリスク管理しています。そしてアルミ価格についてもヘッジしています。

### サポート

日本 050-5212-7790 米国 1-800-674-8375  
フリーダイヤル 0120-966-744 メールアドレス support@scriptsasias.com

**SCRIPTS**  
Asia's Meetings, Globally



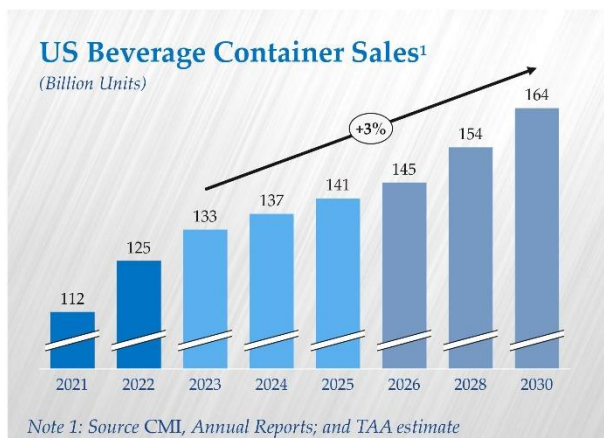
堅牢なリスクヘッジをしておりますので、コスト管理を今年度も継続していきたいと考えています。ビジネスを改善し、リスクの発現を最小化できるようコントロールし、そして有利子負債に関しましては、利子の負担を下げるための活動をしていきたいと考えています。

それでは、話題を変えまして、アルミ缶についてお話をしたいと思います。歴史的に見てどのような状況なのか、そしてまたこれからどう見通しているのかであります。

私は 1990 年の後半からこの仕事に携わっています。Tri-Arrows は 1983 年に設立し、非常に嬉しいことに UACJ グループとなりました。UACJ グループとなる前は、人材であったり資金であったり、思うようなリソースを得ることができなかった時代もありました。

2011 年ごろ、私の歴史そのものは 1990 年の後半にさかのぼりますが、そのときは毎年缶の市場が縮小しているいました。ビタミンウォーター等の新しい製品が出てくる中で、プラスチックがより使われる時代でもありました。まずはコスト構造をより引き締めていこうということが、必要な時期でありました。

## Demand for **Aluminum Cans** in North America is Projected to Grow +3% per Year.



### Consumer Preference for the Aluminum Can is Driving Growth

- Focus on **environment** by consumers, businesses and government policy makers
- Perception of the Can as a "premium" package.
- Launch of new products (alcoholic seltzers, energy drinks, flavored water).

The industry overestimated growth in beverage container sales, so it adjusted to a more conservative but **still climbing** growth rate.



7

現在、アルミ缶の需要は、毎年 3%ほど伸びております。現在、1,250 億本レベルに達しており、消費者がアルミ缶を好むようになっている時代がきているわけであります。これは消費者が環境を重視する考えに転換してきたからです。

以前とは違い、新製品の 80%がアルミ容器が採用される時代になっています。

### サポート

日本 050-5212-7790 米国 1-800-674-8375  
フリーダイヤル 0120-966-744 メールアドレス support@scriptasia.com

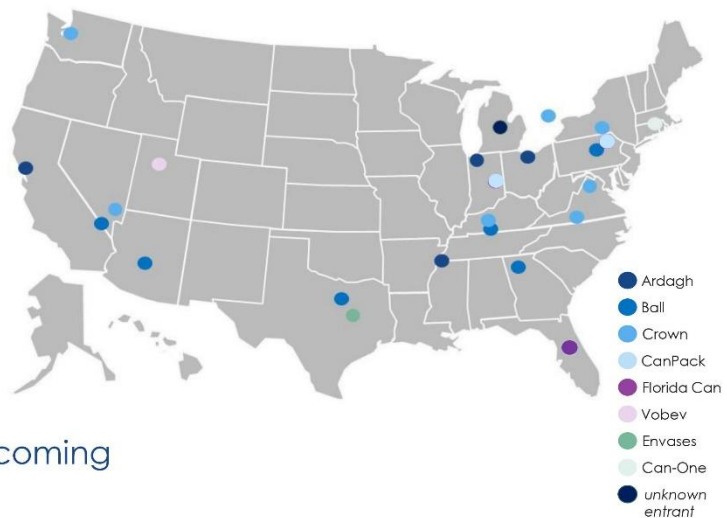


消費者にはアルミ缶が環境に優しいパッケージであるという意識があり、アルミ缶はプレミアムなものであると扱われています。エナジードリンク、ハードセルツァー等、新しい飲料も登場しており、2030年までの米国の飲料容器のマーケットとしては、3%伸びると考えられています。

アルミ缶の需要は過去10年間、非常に大きく伸びています。直近ではコロナもあり、自宅で買って、飲む中で、需要動向がこれからどうなっていくのかを、注視しなければならないと思います。5%、6%といったいろいろな上下動はあるかもしれませんが。しかしマーケットの中では今、非常に素晴らしいビジネス機会が生まれていると考えております。

## Can Line Investments: Summary

- **As new, more efficient and productive lines open**, can makers have started to idle slower and less efficient lines
- Some construction projects are delayed longer than anticipated, as growth has slowed to 3%
- Additional new entrants are coming



Classified - Confidential

8

ここに丸で示したものが、新たに工場として稼働している製罐工場であります。消費者の分布拡大に後押しされ、全てのカスタマーが非常に積極的に投資を行っています。

### サポート

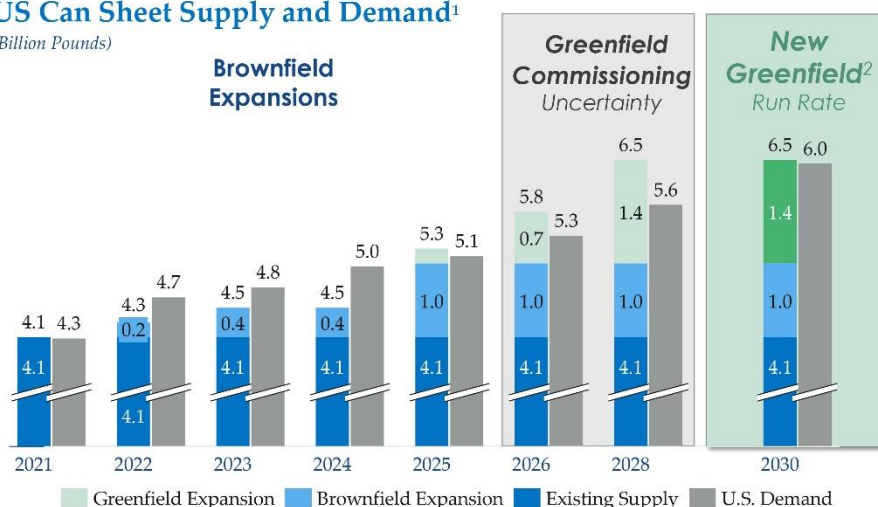
日本 050-5212-7790 米国 1-800-674-8375  
 フリーダイヤル 0120-966-744 メールアドレス support@scriptasia.com



# U.S. Can Sheet Demand Growth Drawing Brownfield Expansions and Newly Announced Greenfield Investments of \$4.7B

## US Can Sheet Supply and Demand<sup>1</sup>

(Billion Pounds)



Deficit in U.S. Domestic Can Sheet Will be More Balanced by 2030

### Brownfield [+1.0 Bn]:

- Competitors +0.7 Bn
- Logan +0.3 Bn

### Greenfield [+1.4 Bn]

- Novelis FY25 +0.8 Bn
- SDI FY25 +0.6 Bn



Note 1: Source Harbor Aluminum, US Rolled Products Intelligence Report December 2021. + TAA adjustments to Exclude Mexico

Note 2: Harbor Aluminum: 05/11/22 "Novelis will build a 600k mtpy aluminum rolling mill in Alabama."

Harbor Aluminum: 07/19/22 "Steel Dynamics to build a new 650K mtpy rolling mill in the US and two remelt slab facilities (one in Mexico)"

9

そしてこちらで示しておりますのが、ここ数年間、過去におきましては不足していた供給の状況です。マーケットが伸びていることで、50億ドル近くの新規投資が入ってきています。

## TAA Investments: Continuing to Seek Growth, Investment Opportunities at Logan and Beyond

### Logan



Hot Rolling  
\$118M

Investment for 13% productivity increase by 2026 to complement market growth.



Cold Rolling  
\$31M

Continuity, upgrades, and optimization



Recycling  
Enhance Existing Capabilities  
\$??M

Look for opportunity to increase recycle consumption and focus on sustainable growth



### External



Dross Processing  
\$??M

JV Partnership to secure dross processing capacity for value creation and sustainability.



Classified - Confidential

10

2つの圧延工場新設が発表されておりますが、私たちに影響があまりないものと考えています。もしかしたら将来的には供給過剰になることもあるかもしれません。しかし最終的には2030年ごろに圧延機1本ほどで、少し差が出てくる状況だと考えられます。2030年ごろに大体需給のバラ

## サポート

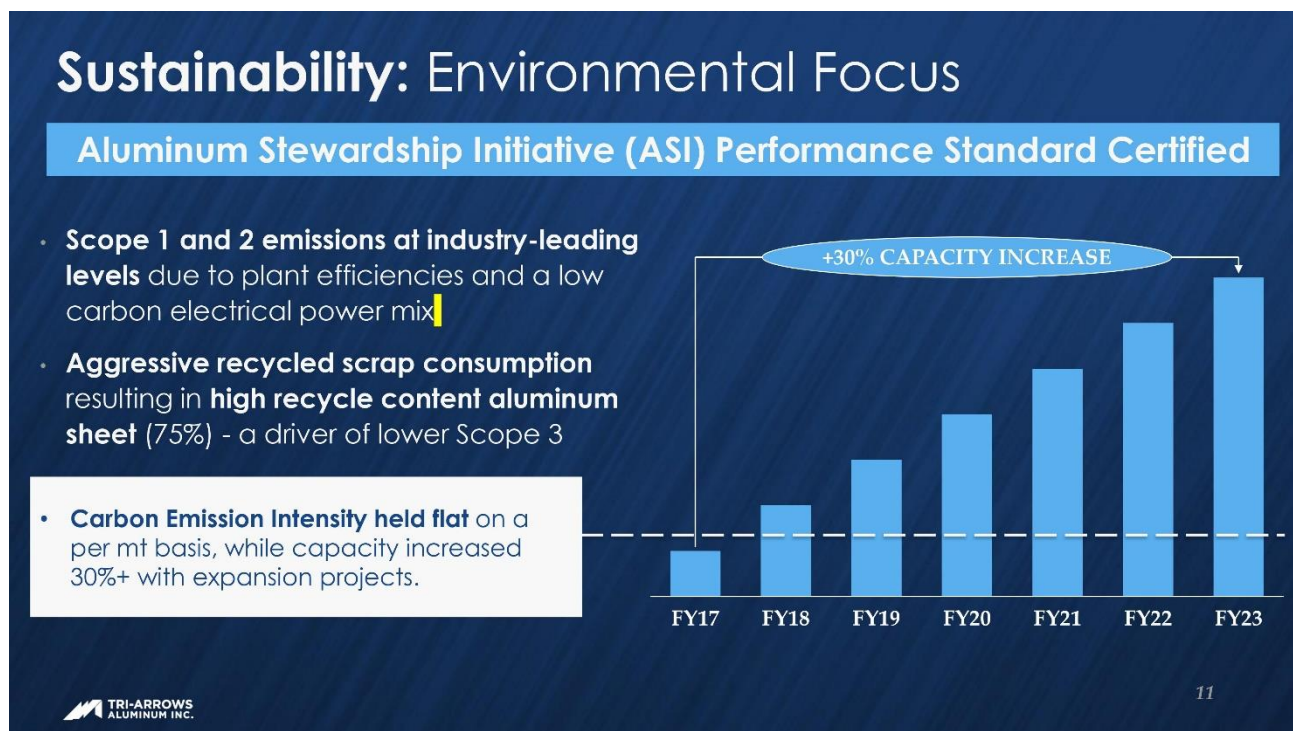
日本 050-5212-7790 米国 1-800-674-8375  
フリーダイヤル 0120-966-744 メールアドレス support@scriptsasias.com



ンスが整うようになるものと見込んでいますので、このマーケットに参加することは引き続きチャンスであります。

私たちの投資としては熱間圧延とボトルネックの除去を計画しており、生産性が13%ほどあげていきます。市場の成長に見合った投資と、そしてまた冷延では継続した改良を行っていきます。またリサイクルシステムの進展により、スクラップの使用も増加させることも考えていきます。

パートナーシップを第三者と結ぶことによって、これらをより進めていきたいと思っております。



次のスライドですが、サステナビリティについてです。私たちは、環境を重視しております。UACJと同じように、私たちもASIのパフォーマンススタンダードの認証をいただいています。

特にイニシアチブといたしましては、CO<sub>2</sub>排出について世界最小とはいいませんが、非常に低いレベルでの排出に貢献しております。カーボンフットプリントは非常に低くなっております。

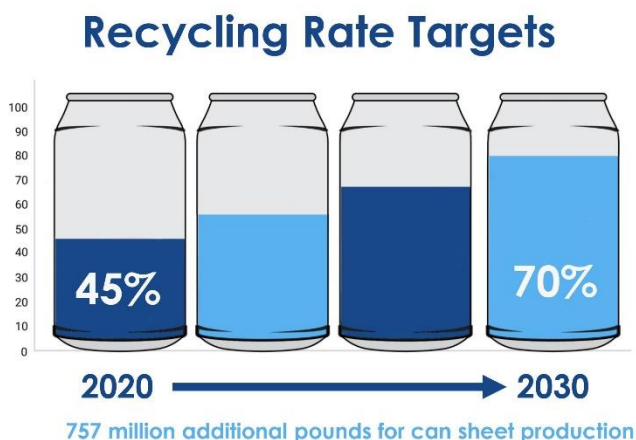
そしてまた、リサイクルスクラップの活用も非常に積極的に行っております。75%のリサイクル材を私たちの製品に使用しており、30%の生産能力増強と合わせてもトン当たりの炭素排出原単位は横ばいを維持しています。

#### サポート

日本 050-5212-7790 米国 1-800-674-8375  
フリーダイヤル 0120-966-744 メールアドレス support@scriptasia.com

# Sustainability: Environmental Focus

- Ongoing optimization of operational efficiencies to keep emissions low
- Investigate and support evolving technologies (hydrogen, carbon capture)
- Influence consumer behavior to increase UBC recycle rate
- Continuing to seek improvements in recycled content of our products



Classified - Confidential

12

しかしながら現在、アメリカにおけるリサイクル率はまだ低いです。最終的に消費者がリサイクルに回すアルミ缶ですが、今のリサイクル率は45%です。これを70%にまで上げていくことをターゲットとしています。これはおそらく缶材のスクラップマーケットに、8億ポンド近くが充たることになります。

大量のスクラップに対して新しい技術はどう使うのか、例えば水素技術もあると思います。また稼働装置ではより電動化が進むでしょう。

そして私たちが40年間何をしてきたのか。例えばエネルギーであります。今後エネルギーの消費を減らす、また埋立に回すものを減らしていくこと。こういったものは私たちのビジネスにとって全てプラスになります。消費者にとりまして、そしてまた株主にとってもプラスの動きとなるものです。

## サポート

日本 050-5212-7790 米国 1-800-674-8375  
フリーダイヤル 0120-966-744 メールアドレス support@scriptasia.com



## Summary / Outlook

- North America can sheet market **continues to grow**, supported by consumer preferences
- TAA is well-positioned in the market as a **preferred supplier**, with a healthy balance of sheet and strong cash flow.
- TAA maintains strong risk management practices, commodity price risk, interest rate risks, and energy, and inflation.
- The **carbon footprint at Logan is advantaged** over other mills, and our focus on sustainability is **driving new opportunities**.



13

次のスライドが最後になります。

北米における缶材市場は引き続き成長していきます。消費者に好まれる素材であるからというのが一つの要因です。

私たちは、選ばれるサプライヤーとしての良好なポジションを維持しております。健全なバランスシート、そして強いキャッシュフローを持ち、強固なリスク管理を行っております。カーボンフットプリントという意味でも有利な立場にあります。

ということで、お客様がコミットメントし、そしてまたマーケットにコミットメントを求めるときに、私たちは選ばれる存在であることを申し上げます。

皆様、そしてまた通訳も含めて、本日はどうもありがとうございました。以上です。

**上田**：UACJ タイランド、代表取締役社長、稲垣公樹よりご説明申し上げます。稲垣さん、よろしく申し上げます。

---

### サポート

日本 050-5212-7790 米国 1-800-674-8375  
フリーダイヤル 0120-966-744 メールアドレス support@scriptsasias.com



# UATH(タイ)・中期計画推進状況について

UACJ(Thailand) Co., Ltd. 取締役社長  
稲垣 公樹

2023年6月7日  
株式会社UACJ



稲垣：UATH、社長の稲垣でございます。今日はよろしくお願いいたします。私からはUATHの中期計画の推進状況について、ご報告したいと思います。

## 1-1. UACJ(Thailand) Co., Ltd.(UATH)の概要

東南アジア地域の基幹工場として34万トンに向けた体制強化を目指す

従業員数	生産品目	展開エリア	顧客基盤
約1,370人	缶材、自熱交、 エアコン向けフィン材 その一般材	缶材： 26カ国 自熱交： 11カ国 フィン材： 8カ国	約80社

- 東南アジア唯一の最新鋭アルミ圧延工場
- 需要伸長が見込まれるアジア圏へのアクセスの良さ
- 日系企業をはじめとした製缶メーカーとの信頼関係



UACJ (Thailand) Co., Ltd.(タイ)

世界約26カ国  
に販売

年間32万トン  
の生産体制



© UACJ Corporation. All rights reserved.

1

はじめに、UATHの概要をご説明します。

主な製品は缶材と自動車用熱交材、そしてエアコンのフィン材です。少量ですが、一般材も生産販売しております。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

### サポート

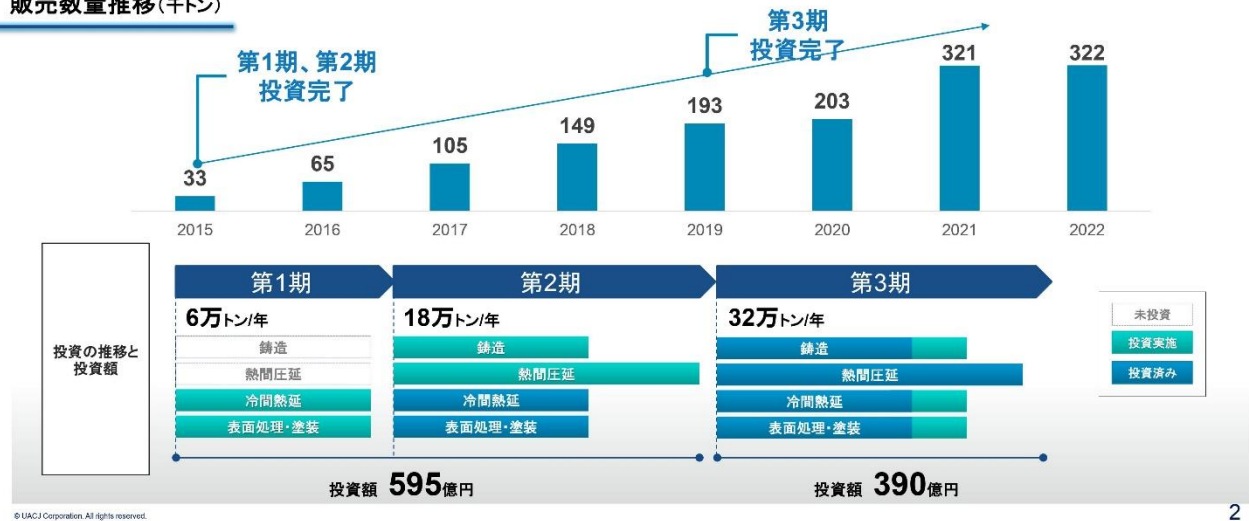
日本 050-5212-7790 米国 1-800-674-8375  
フリーダイヤル 0120-966-744 メールアドレス support@scriptasia.com

を販売しております。UACJ グループの東南アジアの基幹工場として、旺盛な需要を取り込みます。

## 1-2. UATH 投資と販売数量の変遷

旺盛な需要を取り込み、堅実な成長拡大を目指す

販売数量推移(千トン)



ここに示しておりますのは、第3期までの設備増強の状況と、販売量の推移です。

2019年に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する設備増強が完成しました。2020年はコロナの影響を受けてしまいましたが、2021年、2022年と2年続けて投資計画どおりの32万トンの年間販売量を達成することができました。

### サポート

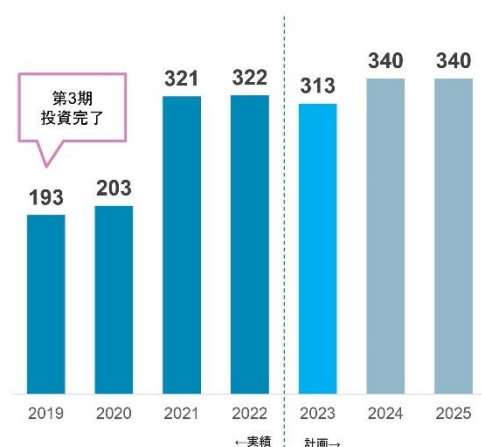
日本 050-5212-7790 米国 1-800-674-8375  
 フリーダイヤル 0120-966-744 メールアドレス support@scriptasia.com



## 2-1. 販売数量、経常損益計画

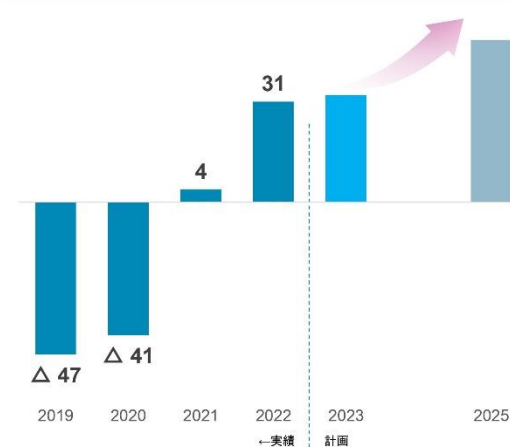
2021、2022年度は32万トン/年の販売を達成。2021年度以降、数量増・コスト低減で収益改善

販売数量推移(千トン)



© UACJ Corporation. All rights reserved.

経常損益(棚卸評価除き)推移(億円)



3

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

2023年度の販売量は、昨年までに比べ若干減少する予想となっています。これは昨年秋からの各地域での缶材消費の冷え込みが上期まで継続してしまい、お客様での在庫の消費が遅れている影響です。下期からは通常の販売量に戻ると予想しております。

2022年度は改善施策に加え、為替影響や輸送費、添加合金のフォーミュラ制など、価格体系の見直しがあり、収益が好転しました。2023年は、数量は減少しますが、前期並みの収益を予想しております。

### サポート

日本 050-5212-7790 米国 1-800-674-8375  
 フリーダイヤル 0120-966-744 メールアドレス support@scriptsasias.com

### 3-1. 市場環境と当社戦略

#### 市場環境

<b>競争環境</b>	(北米)2025~2026年、圧延ミル工場の新設が続き、供給環境に変化(アジア)中国材・韓国材との競争激化を予想
<b>缶材</b>	年間平均5%程度の成長と予測
<b>自熱交</b>	ASEAN地域でのEV化は他地域に比べて緩やかと想定
<b>エアコンフィン材</b>	気候変動・世界的な人口増加によって安定的な需要増加を見込む

#### 当社戦略

##### 北米からタイ国内・東南アジア市場へのシフト

- ▶ 北米市場への供給は一定量の数量確保にとどめ、ASEAN中心にシェア増を目指す
- ▶ 東南アジア唯一の一貫工場として、最寄顧客に寄り添い、品質・デリバリーの優位性に加えリサイクル材活用での協力など価格以外のサービスを確立する

##### インド・中東・アフリカ・オセアニア市場の開拓

- ▶ 今後も成長が見込まれる市場の開拓を推進する

##### リサイクル推進

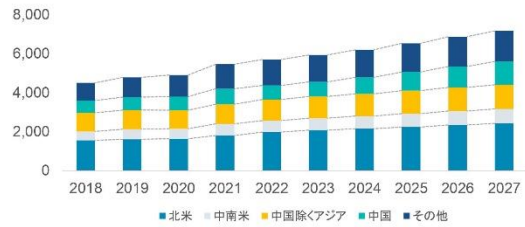
- ▶ 域内のUBCを回転させるクローズドループの構築で、環境対応力を当社の優位性につなげる

##### 価格体系の適正化推進

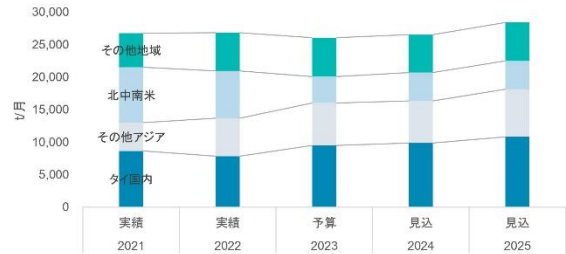
- ▶ エネルギーサーチャージ等、お客様負担の価格体系組込みのご理解に向け交渉を継続する

© UACJ Corporation. All rights reserved.

缶材のグローバル需要



地域別販売推移



4

市場環境と今後の戦略についてご説明いたします。

まず市場環境についてですが、ご存じのとおり北米は供給状況が変化し、それに伴ってタイからの北米への供給は減少すると予想しております。アジア地域では中国国内経済の状況にもよりますが、旺盛な海外志向の継続により、中国アルミメーカー、あるいは韓国メーカーとの競争激化は免れないと予想しております。

しかしながら、缶材需要は多くの地域で堅調な成長が見込まれております。自動車用熱交換器につきましては、ASEAN での大きな需要変化はないと予想しております。エアコンフィン材は、需要が将来も増加すると見込まれております。

UATH としては、今後はタイ国内に加え、ASEAN を中心とした販売強化を一層実現していきます。今後の発展がより見込まれるインドにつきましては、立地的にも今後のポイントと考えております。

競合との差別化としては、お客様も注目している環境対応をアピールしていきます。他地域のメーカーとは異なり、私たちは ASEAN 地域に工場を持っています。そのことからリサイクル原料をタイ国内、あるいは ASEAN 域内から調達し、リサイクルすることが可能です。お客様も含めた環境メリットを提案し、販売につなげていきます。

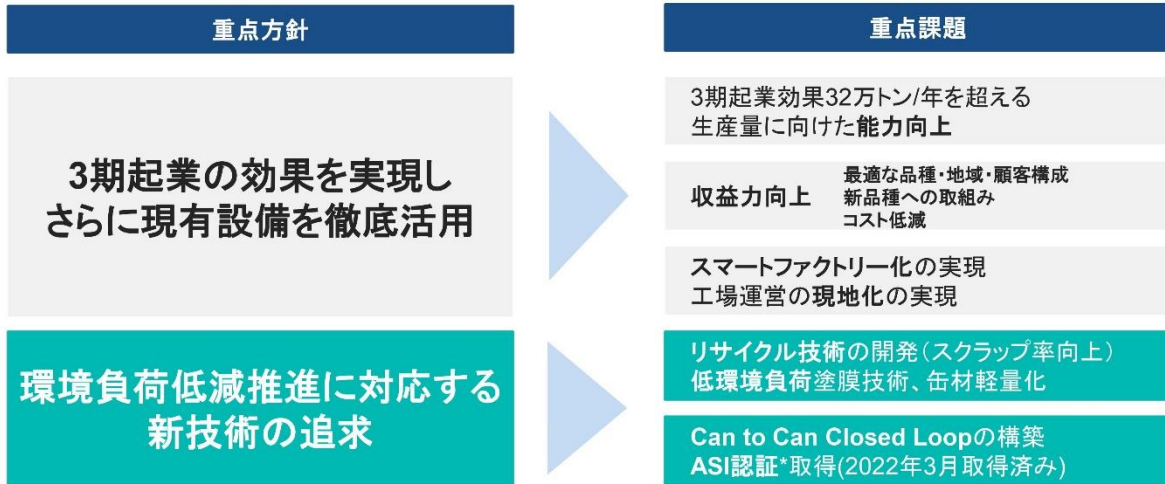
#### サポート

日本 050-5212-7790 米国 1-800-674-8375  
 フリーダイヤル 0120-966-744 メールアドレス support@scriptasia.com



## 4-1. 中期計画 重点方針・重点課題

### 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



© UACJ Corporation. All rights reserved. \*ASI認証 アルミニウムのバリューチェーン全体におけるサステナビリティ向上を目的とする国際イニシアチブ「Aluminum Stewardship Initiative」が管理する認証

5

これは今期の中期計画の重点方針と重点課題を示しています。今中計は今年度が最終年となりますが、重点課題については着実に取り組んでまいりました。

## 4-2. 中期計画の推進状況

### 缶材生産能力強化、リサイクルループの確立で着実に循環型モノづくりの実現を加速

重点課題	推進状況
3期起業効果32万トン/年を超える 生産量に向けた能力向上	<ul style="list-style-type: none"> <li>➢ 能力向上           <ul style="list-style-type: none"> <li>✓ 缶材用設備を中心に能力向上を推進。2023年度末目標:34万トン/年が視野に入る</li> </ul> </li> </ul>
収益力向上 最適な品種・地域・顧客構成 新品種への取組み コスト低減	<ul style="list-style-type: none"> <li>➢ 収益改善           <ul style="list-style-type: none"> <li>✓ タイを中心に各地域顧客浸透。2024年度以降は東南アジアシェアアップを目指す</li> <li>✓ エネルギー他各種コストの価格体系実現。ベース価格アップを実現し収益拡大</li> </ul> </li> </ul>
スマートファクトリー化の実現 工場運営の現地化の実現	<ul style="list-style-type: none"> <li>➢ 運営体制           <ul style="list-style-type: none"> <li>✓ 営業システムを基盤とし生産管理・製品設計システムへの拡充で業務効率化</li> <li>✓ 各種人材教育プログラムの作成と開始。UACJでのタイ人幹部候補教育開始</li> </ul> </li> </ul>
リサイクル技術の開発(リサイクル率向上) 低環境負荷塗膜技術、缶材軽量化	<ul style="list-style-type: none"> <li>➢ 缶材リサイクルループの確立           <ul style="list-style-type: none"> <li>✓ リサイクル材用専用溶解炉の増強によるリサイクル材使用量増(2024年度初稼働)</li> <li>✓ リサイクル材高配合に向けた缶ボディ材・エンド材合金の開発</li> <li>✓ タイ・ベトナムでのUBC回収⇒購入によるClosed loop活動スタート ASEAN域内唯一の缶製造工場をアピールし環境貢献の共感を得る</li> </ul> </li> </ul>
Can to Can Closed Loopの構築 ASI認証*取得(2022年3月取得済み)	

© UACJ Corporation. All rights reserved. \*ASI認証 アルミニウムのバリューチェーン全体におけるサステナビリティ向上を目的とする国際イニシアチブ「Aluminum Stewardship Initiative」が管理する認証

6

ここまでの進捗をご説明いたします。まず3期起業効果32万トンを超える生産能力向上については、缶材生産能力を中心にして生産性の改善、小規模の起業を積み重ね、計画的に実施し、今期末には中期計画どおり年間34万トンの生産量の達成が実現できる見通しです。

## サポート

日本 050-5212-7790 米国 1-800-674-8375  
フリーダイヤル 0120-966-744 メールアドレス support@scriptsasias.com

収益力向上については、対 ASEAN 地域のお客様のシェアアップ、また価格体制の見直しもできました。少量ではありますが、新品種への取り組みも始まりました。

スマートファクトリー化については営業システムの一部稼働が開始され、今後に向けて他のシステム設計を進めているところです。

間接人員の削減や、タイ人への業務移管の推進を目指しています。並行して人材教育も取り組みを開始し、タイ人幹部候補の UACJ 日本拠点での教育もスタートしました。

缶材リサイクルについては専用溶解炉の来年初夏稼働に合わせて、リサイクル量向上に向けた各種取り組みも進めております。UBC 回収の Closed Loop 活動についてもタイ、ベトナムで始まっています。これらの活動をアピールし、顧客と一緒に ASEAN 域内の環境貢献を図っていきます。

### 4-3. 中長期課題と取り組み

	2023年度	~2025年度	~2030年度
生産性向上	<ul style="list-style-type: none"> <li>✓ 歩留改善の追求</li> <li>✓ 34万トン/年の生産対応の実現</li> <li>✓ 既存設備能力の追求</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>✓ 世界最高水準の生産性確立</li> <li>✓ 36万トン/年の生産体制確立</li> <li>✓ 既存設備の最大能力化対応</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>✓ 世界最高水準の生産性追求</li> </ul>
収益性向上	<ul style="list-style-type: none"> <li>✓ コスト低減</li> <li>✓ 販売価格の体系化推進</li> <li>✓ グローバル販売体制の構築</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>✓ 新製品開発と対応設備増強</li> <li>✓ 販売価格の体系化</li> <li>✓ 販売品種の最適化検討</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>✓ 新製品開発拡大、設備の導入</li> <li>✓ 販売品種の最適化完了</li> </ul>
工場のスマート化現地化	<ul style="list-style-type: none"> <li>✓ 業務効率改善 (IoT活用、システム改善)</li> <li>✓ 現地採用社員への業務移管推進</li> <li>✓ 階層別・業務別教育システムの充実</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>✓ スマートファクトリーの完成</li> <li>✓ IoT活用による設備・システムの改善</li> <li>✓ 工場運営の現地化を確立</li> <li>✓ 教育施設の設立</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>✓ DX化推進</li> <li>✓ 人員再配置の推進</li> </ul>
環境対応	<ul style="list-style-type: none"> <li>✓ リサイクル技術の開発</li> <li>✓ CO<sub>2</sub>排出量・排水の削減</li> <li>✓ リサイクル関連設備増強</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>✓ 循環型サプライチェーンの構築</li> <li>✓ CO<sub>2</sub>排出量の削減</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>✓ 循環型サプライチェーンの完成</li> <li>✓ CO<sub>2</sub>排出量削減目標の達成</li> </ul>
Can to Can	<ul style="list-style-type: none"> <li>✓ Can to Can Loop構築Step1</li> <li>✓ UBC*の活用対応</li> <li>✓ リサイクル比率向上に向けた施策実現</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>✓ Can to Can Loop構築Step2</li> <li>✓ タイ国内での缶材水平リサイクル化拡大</li> <li>✓ リサイクル比率の向上</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>✓ Can to Can Loop拡大</li> <li>✓ 周辺国でのUBC*回収をシステム化</li> <li>✓ リサイクル比率の最大化</li> </ul>

\*UBC: Used Beverage Can  
© UACJ Corporation. All rights reserved.

7

これは中長期の課題と取り組みを示しています。2030 年を視野に、2025 年までにこれら 5 つの課題を着実に成果につなげていきます。

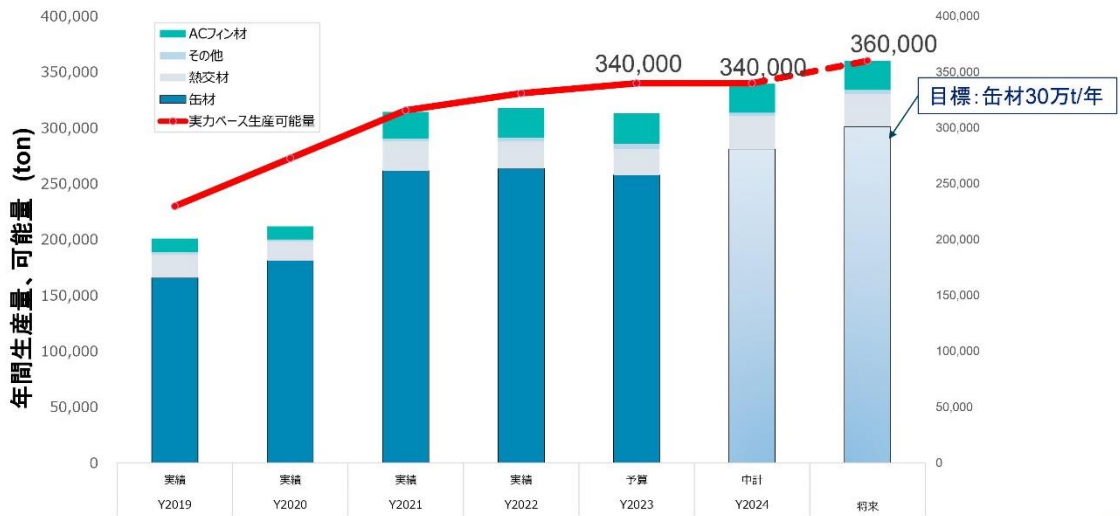
### サポート

日本 050-5212-7790 米国 1-800-674-8375  
フリーダイヤル 0120-966-744 メールアドレス support@scriptasia.com



## 4-4. 年間生産量実績と生産能力の推移

2023年度に第3次中計目標の生産能力を達成し、将来は36万トン/年の生産量を目指す



© UACJ Corporation. All rights reserved.

8

これは第3期起業完成後からの、年間生産量と生産可能量を示したものです。第3期起業完成から着実に生産量を伸ばし、今年度は中期計画どおり年間34万トンの生産能力を持つ予定です。

先ほどもお伝えしたように、ASEAN 含め缶材需要はまだまだ伸びていきます。UATHは大規模な投資は行わず、現有設備能力を年間36万トンに増強できる検討を進めております。この生産能力獲得により、今後の拡大する需要を取り込み、確実な販売につなげていきます。

### サポート

日本 050-5212-7790 米国 1-800-674-8375  
 フリーダイヤル 0120-966-744 メールアドレス support@scriptasia.com



## 5-1. 持続可能な社会の実現に向けて

### 東南アジアでのリサイクル循環スキーム構築を先導

2020年11月25日  
タイ環境省にて取り交わした飲料容器全般に関する覚書



20年11月25日の環境大臣会見

2024年予定  
新リサイクル材用処理炉稼働

社内アルミ缶回収活動の推進

国全員参加で環境対応による社会貢献を意識



#### Can to Can Closed Loop の取組み

ASEAN域内のClosed Loopの要として社会/顧客/当社の利益となるビジネス構築を目指す  
タイ製缶大手と共にタイ政府/業界関係者を巻き込んだ活動を展開中

2021年12月7日  
UBC購入、Closed Loop促進に関する覚書



21年12月7日の覚書調印式  
環境省からも高官が同席

### 環境循環に貢献する企業としての社会的認知を向上

#### ASI認証

- PS: 認証取得 2023年1月5日 / COC:2022年3月10日 本認証取得
- 調達ガイドラインをGr全体で策定、サプライヤーにも協力要請

© UACJ Corporation. All rights reserved.

2022年6月16日  
ベトナムにおけるUBC購入、Closed Loop促進に関する覚書



9

ASEAN 地域での唯一の缶材生産工場として、東南アジアでの缶材水平リサイクルは UATH なしには実現できません。昨年はベトナムでの Closed Loop 促進もスタートしました。缶材リサイクルにより、東南アジアでのサステナブルな社会実現に貢献していきます。

#### サポート

日本 050-5212-7790 米国 1-800-674-8375  
フリーダイヤル 0120-966-744 メールアドレス support@scriptasia.com

## 5-2. 缶材リサイクル対応 / No.4 サイドウェル炉(4SWF)の導入

サーキュラーエコノミーの心臓を目指して、アルミ缶リサイクル設備導入を促進

### 4 SWF 主な仕様

型式 : サイドウェル式溶解炉\* (Side Well Furnace)  
溶湯収容量 : Max120ton ※UACJグループ最大容量

### 効果

リサイクル原料の使用量を増やし、缶材CO<sub>2</sub>排出量を低減。  
缶材製造にかかるCO<sub>2</sub>排出量低減効果は、 **-29,533 t/月**

### 進捗と今後の予定



© UACJ Corporation. All rights reserved. \*サイドウェル式溶解炉 パーナーによる酸化ロスを防ぎながら、リサイクル原料を溶解する専用設備

10

この写真は、2024年に稼働を予定している4号サイドウェル炉の建屋です。アルミ缶リサイクル材使用量のさらなる向上に向け、建設中です。

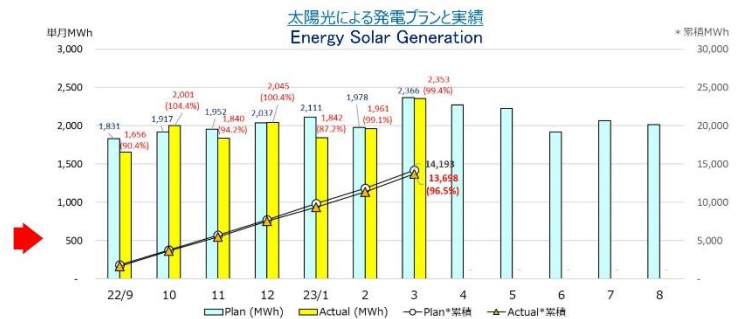
建屋は今年3月に完成し、現在は各設備の据付を行っています。この設備はUACJグループで最大の溶湯容量の設備となり、CO<sub>2</sub>排出量を月当たり約3万トン低減する効果を想定しております。

### サポート

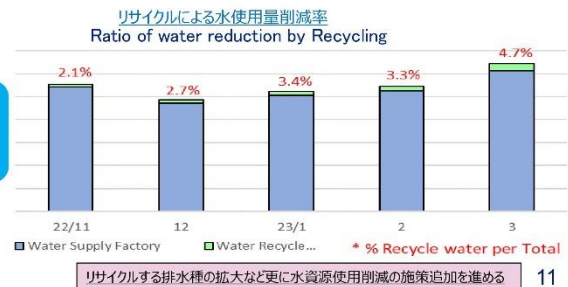
日本 050-5212-7790 米国 1-800-674-8375  
フリーダイヤル 0120-966-744 メールアドレス support@scriptasia.com

## 6-1. その他環境対応

### ①太陽光発電システムの導入：2022年9月 発電開始



### ②水リサイクルシステムの導入：2022年11月 稼働開始



缶材リサイクル以外の環境対応をご説明します。昨年のご報告にもありましたが、太陽光発電システムは計画どおりに稼働を開始し、乾期の1-3月につきましては予定よりやや下回ってしまいましたが、ほぼ推定どおりの発電量となっております。さらに2メガワットのパネルを追加することを検討しております。

また、水資源の削減についても昨年新たな取り組みを開始しました。工場の使用水を削減するため、既存システムに加え新規設備を追加し、従来は排水としていたものを一部再利用しています。これにより、水使用量が約3%削減できております。

これからも、さらにさまざまな環境対応を進め、地球環境の保全に貢献してまいります。

以上でUATHの報告を終わらせていただきます。ありがとうございました。

**上田**：ありがとうございました。では、これより休憩に入らせていただきます。10時30分から後半プログラムを開始させていただきますので、休憩の後、10時30分にお戻りください。よろしくお願いいたします。

[了]

### 脚注

1. 音声不明瞭な箇所については[音声不明瞭]と記載

### サポート

日本 050-5212-7790 米国 1-800-674-8375  
 フリーダイヤル 0120-966-744 メールアドレス support@scriptasia.com



2. 本トランスクリプトは企業の同時通訳音源を書き起こした内容を含む
3. \*は企業の同時通訳の書き起こしを示す

---

## サポート

日本	050-5212-7790	米国	1-800-674-8375
フリーダイヤル	0120-966-744	メールアドレス	support@scriptsasias.com



## 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。

---

## サポート

日本 050-5212-7790 米国 1-800-674-8375  
フリーダイヤル 0120-966-744 メールアドレス support@scriptasia.com

