



Aluminum lightens the world

アルミでかなえる、軽やかな世界

稼ぐ、繋ぐ、軽やかに

第4次中期経営計画
(2024~2027年度)

代表取締役 社長執行役員
田中 信二

2024年5月28日
株式会社UACJ



UACJグループが目指す軽やかな世界

UACJグループ理念



行動指針「UACJウェイ」



企業理念(パーパス)

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(ビジョン)

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(バリュー)

行動指針「UACJウェイ」

相互の理解と尊重

- 地域社会との交流を大切にし、貢献する。
- 人の多様性を認め、価値観を尊重する。
- オープンなコミュニケーションを実践し、チームと個人の成長を大切にする。
- 「イキイキとした職場づくり」を推進する。

誠実さと未来志向

- 5ゲン主義に基づき行動する。
- 現実に真摯に向き合い、物事の本質を捉えた「誠実なモノづくり」を通じて、ステークホルダー目線の期待に応える。
- 「未来志向」で時代を先取りし、地球環境を守る活動に積極的に取り組む。

好奇心と挑戦心

- 環境の変化に対して常に「好奇心」と「挑戦心」を持ち、社会が必要とする製品とサービスを提供する。
- 社会の将来に向けたオープンイノベーションに対して、創造力を持って取り組む。

UACJグループのサステナビリティ ～軽やかな世界へ導く羅針盤～

100年後の軽やかな世界のために

私たちの毎日の暮らしを支える素材、アルミニウム。
自由にカタチを変え、無限の可能性を持つ素材。
同じものとして、何度でも生まれ変わることができる
この特徴は、アルミニウムならではの。
言わば「サステナブル(持続可能)な素材」です。

そんなアルミニウムの持つ力を
技と術で引き出してきたUACJだからできること。

それは、美しく豊かな地球がずっと続く未来が実現できるよう、
これまで受け継いできた叡智と情熱を胸に
地球環境が抱えるさまざまな課題と向き合い
環境に配慮した事業を営んでいくこと。

さらに、誰もが幸せを感じられる健やかで調和のとれた社会が実現するよう、
あらゆる人々の多様性を尊重し地域社会との共生・共創を通して、
ステークホルダーの皆さまとともに社員一人ひとりが、考え、行動すること。

アルミとあしたへ。
未来の子どもたちに、美しい地球を。サステナブルな社会を。
それがUACJの考える「軽やかな世界」です。



誰もが幸せを感じられる 健やかで調和のとれた社会へ

Well-being / ウェルビーイング

第4次中期経営計画に込めた想い

稼ぐ Value

- 単なる素材メーカーから、「+α」の価値を生み出す = 「稼ぐ」企業グループになる
真正面から課題に向き合い、創意工夫で収益を拡大させることが、
社会の公器としての重要な役目である

繋ぐ Connect

- お取引先様、事業パートナー様とUACJを、サーキュラーエコノミーの循環の輪で「繋ぐ」
- 様々なステークホルダーの皆様とUACJで、新しいビジネスを「繋ぐ」
- 人と人を「繋ぎ」、グループ内連携を広げて 生きがいや幸せを感じられる企業へ

軽やかに Lightens the World

- 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
- 地球規模での環境負荷の低減に、UACJグループだからこそできる「技」と「術」で貢献

変わりゆく世界 : 人の変化、企業の変化

変わりゆく世界において、人の環境負荷低減への意識、それに対する企業活動も変化している

● 変わりゆく世界

世界の多極化
緊張関係の高まり

気候変動
大規模災害の発生

サステナビリティなど
関連法規制の強化

資源の枯渇

不透明な経済動向
エネルギー不足・物価高騰

● “人”の環境負荷低減への意識の変化

環境を意識した購買行動

リサイクルの推進 フードロス削減

環境対応車の普及 脱プラスチック

● “企業”の環境負荷低減への意識の変化

リサイクル性に優れた製品の供給

水資源の保全活動

カーボンニュートラルへの取り組み

省エネ・創エネに向けた取り組み

当社を取り巻く市場環境と事業機会

当社を取り巻く市場環境

アルミニウム(資源)

- 使用分野・領域の広がりに加え、環境意識の高まりにより、年率3%以上でグローバルの需要が増加

飲料缶

- 欧米では、環境意識の高まりにより、新興国では人口増・経済の好循環で需要が増加

自動車

- 車体の軽量化ニーズに加え、環境対応ニーズが拡大
- EVや自動運転によるアルミ板、押出材需要の増加

リチウムイオン電池

- EV化にともなう電池領域での需要の増加

熱マネジメント

- 新興国、欧州での空調需要の増加に加え、EV車載用途でニーズ拡大

航空宇宙防衛

- 高品質な製品サービスの国産化ニーズの拡大

半導体

- 半導体関連の需要増に加え、産業の国内回帰による設備投資が活性化

当社にとっての事業機会(素材+α)

缶材、自動車関連等の既存分野の拡大

- 世界的な缶材需要の拡大
- EV化、自動運転等による自動車軽量化ニーズの拡大

アルミニウム循環型社会の拡大

- 脱プラスチック等環境に対する意識の高まりに応じたアルミ製品での需要対応
- サプライチェーン全体でのサーキュラーエコノミーへの取り組み強化によるアルミニウムの需要拡大

付加価値素材、製品供給の推進

- 航空宇宙・防衛分野での高機能材料採用の高まり(航空宇宙・防衛材事業本部の設置)
- 熱マネジメント分野、半導体分野での需要の拡大

素材提供企業から「素材+α」の付加価値提供企業へ

1 成長戦略・付加価値戦略

価値創出拡大による収益の最大化と収益率の向上

- ① リサイクル推進
- ② 素材+加工ビジネスの拡大
- ③ 先端分野のサプライチェーン安定化への貢献
- ④ 新領域の拡大

2 事業の強靱化

筋肉質でしなやかな体質の強化

- ① 環境変化への対応力強化
- ② 資産効率化
- ③ 自動化・無人化(安全性・生産性向上)

3 基盤の強化

価値創出と安定した事業運営を支える基盤の強化

- ① 多様な人材の獲得・育成とエンゲージメント向上
- ② 技術・ブランド等の無形資産の獲得・強化・活用
- ③ デジタルを活用した競争力・組織力の強化
- ④ 事業間・部門間連携やサプライチェーン・バリューチェーンとの連携・協業の更なる推進による提案力の強化



🍎 : 既存領域の重点活動分野 🍏 : 新領域の重点活動分野

UACJとしての当たり前の実践と深化

UACJウェイに基づく行動

安全衛生・品質・コンプライアンス・ガバナンス

事業機会へのアプローチ — UACJが目指す「素材+α」戦略

成長戦略・付加価値戦略

事業の強靱化

基盤の強化

4つの“+α”の分野における成長戦略・付加価値戦略により収益の最大化

4次中計における“+α”の分野

重点活動分野

成長戦略・付加価値戦略



UACJグループがリサイクルで貢献する社会課題の解決

成長戦略・付加価値戦略

事業の強靱化

基盤の強化

アルミニウムのリサイクルで 社会課題を解決

- 域内の資源循環によるサプライチェーン強靱化
- 製品ライフサイクルを通じたCO₂排出量の削減
- 新地金の使用量低減によってボーキサイトの新規採掘を抑制

サプライチェーン全体との連携
(UACJの活躍範囲の拡大)

アルミ素材による環境負荷低減
(環境価値の付与)

サプライチェーン全体を巻き込んでビジネスモデルの変革を目指す

パートナーシップの強化

知的資本の最大活用

環境価値向上に資する投資
(JV、上工程の設備増強)

「ALmitas+」ブランドを通じた需要拡大

市場における環境価値(プレミアム)の認知

PCR^{*1}回収・活用のための産学官連携の強化

リサイクルしやすい合金体系への変更

環境価値製品(ALmitas+ SMART)の拡充

PIR^{*2}回収に向けた素材ユーザーとの連携強化

アルミ製品全般におよぶリサイクル技術の開発

製品の使用段階でのCO₂削減貢献

リサイクルの推進における今後の挑戦と、目指す姿

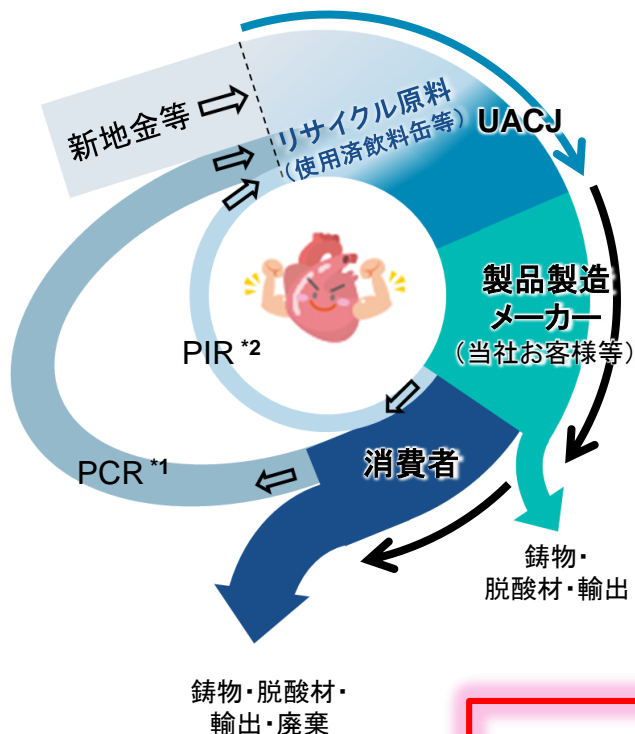
成長戦略・付加価値戦略

事業の強靱化

基盤の強化

「アルミニウムの循環型社会」構築を牽引し、ビジネスモデルの変革を図る

従来の姿

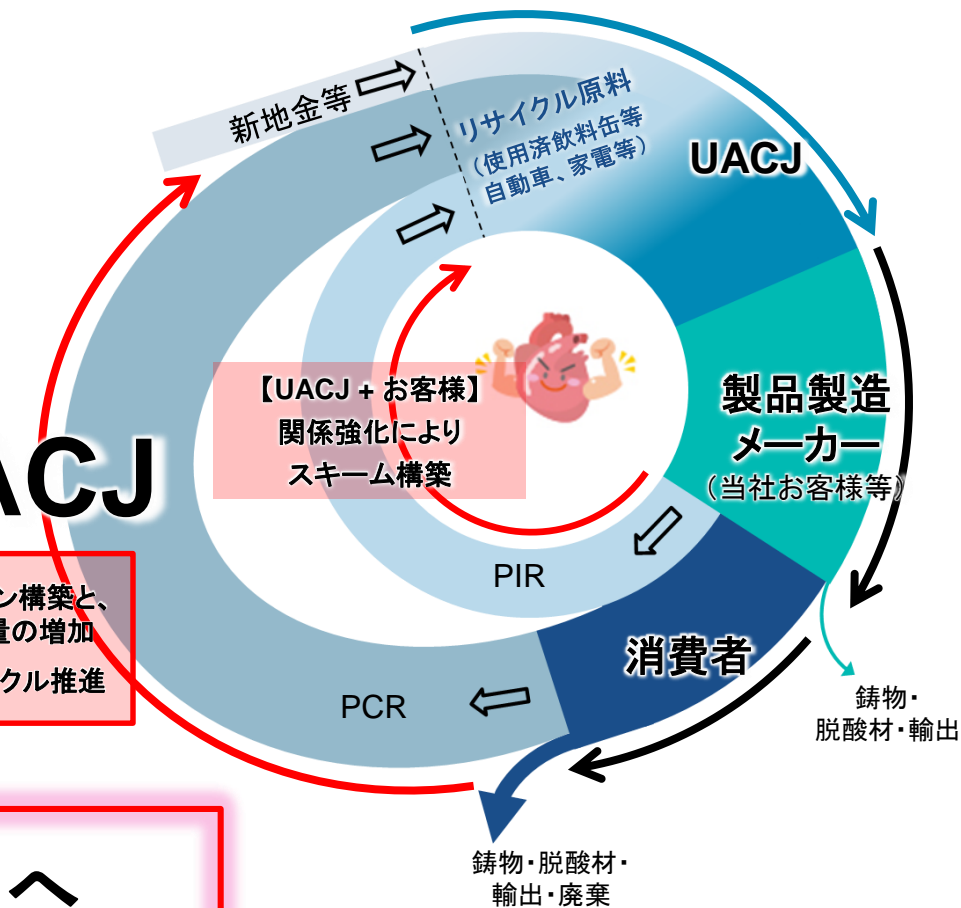


目指す姿

リサイクル率向上
+
アルミニウム用途拡大

UACJ

- PCR回収の新たなサプライチェーン構築と、回収対象の種類拡大による使用量の増加
- 処理技術の確立による水平リサイクル推進



リサイクルによる価値創出へ

*1 PCR
*2 PIR

Post-Consumer Recycled。使用済製品に由来するスクラップ
Post-Industrial Recycled。製造業での素材の加工段階で発生するスクラップ

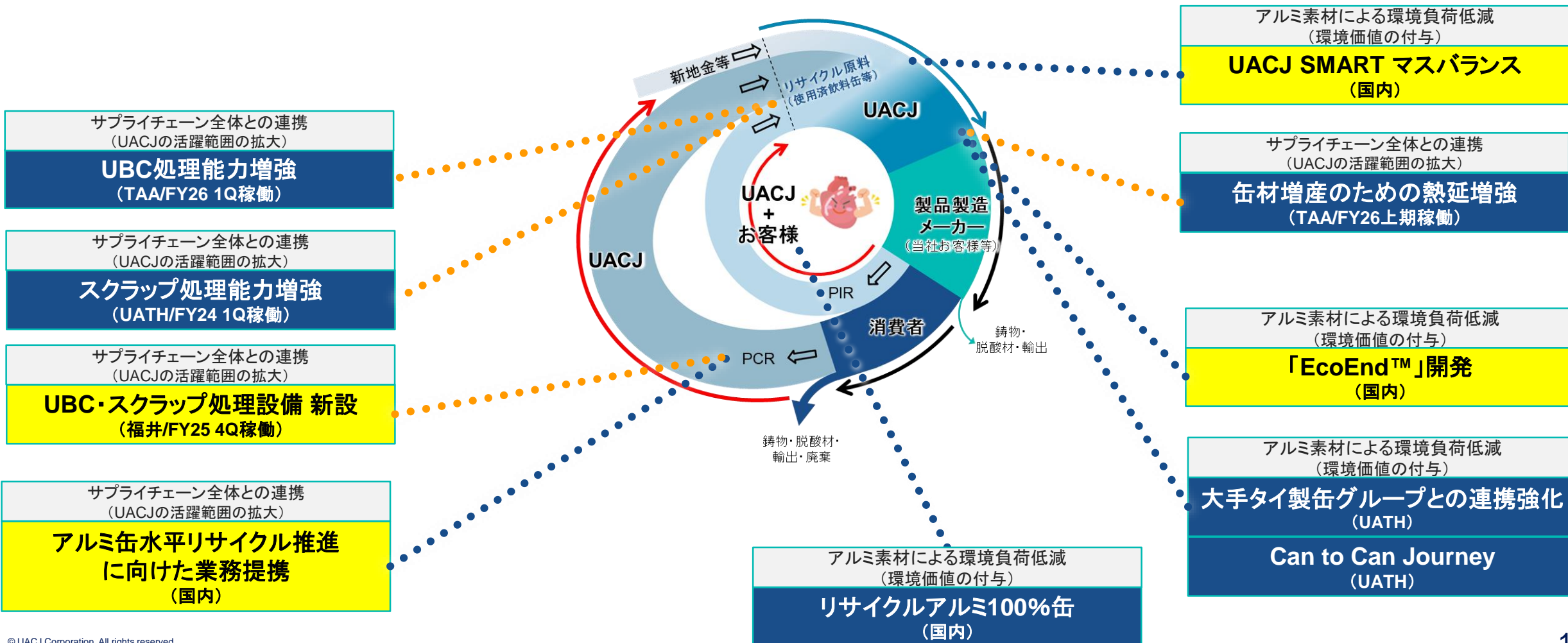
缶材の水平リサイクル推進

成長戦略・付加価値戦略

事業の強靱化

基盤の強化

グローバルでのアルミ缶水平リサイクルループの構築を推進



重点活動分野別の収益改善効果

成長戦略・付加価値戦略

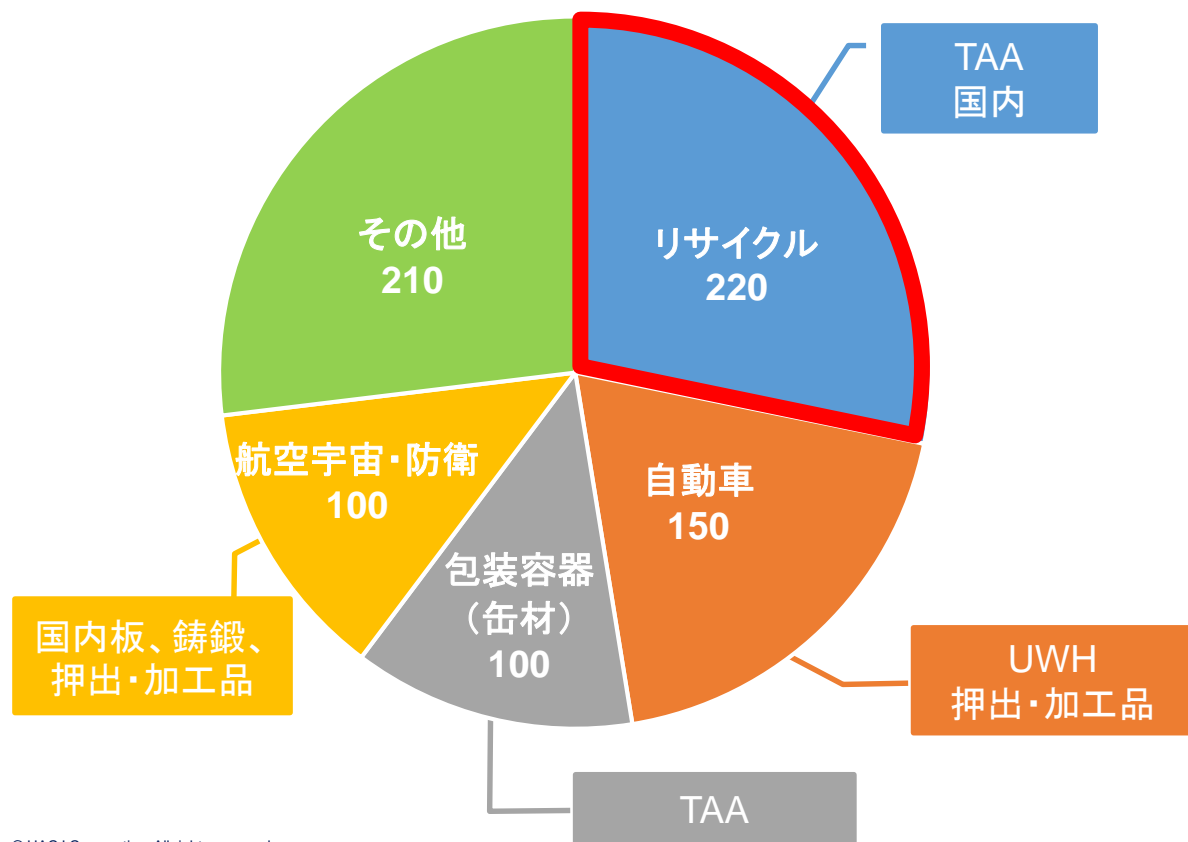
事業の強靱化

基盤の強化

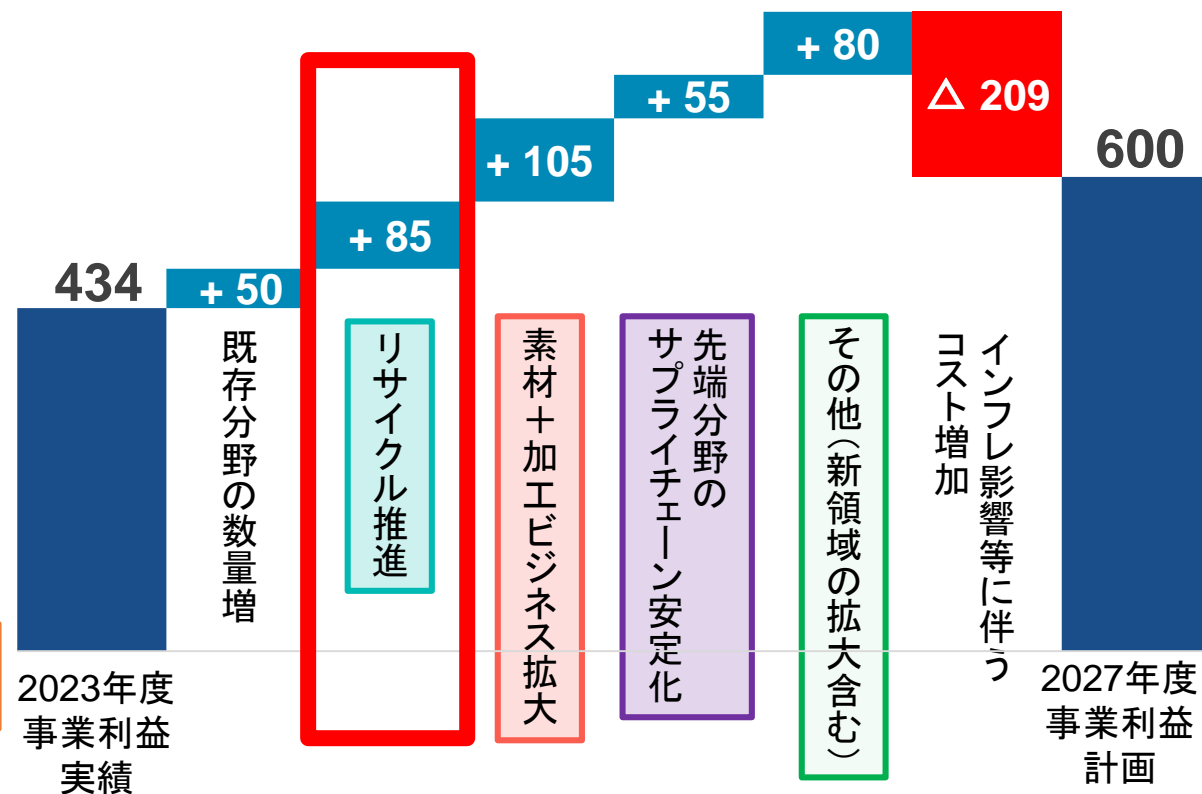
「素材+α」の付加価値で、収益最大化(収益率向上)を狙う

成長投資の分野別内訳

(億円)



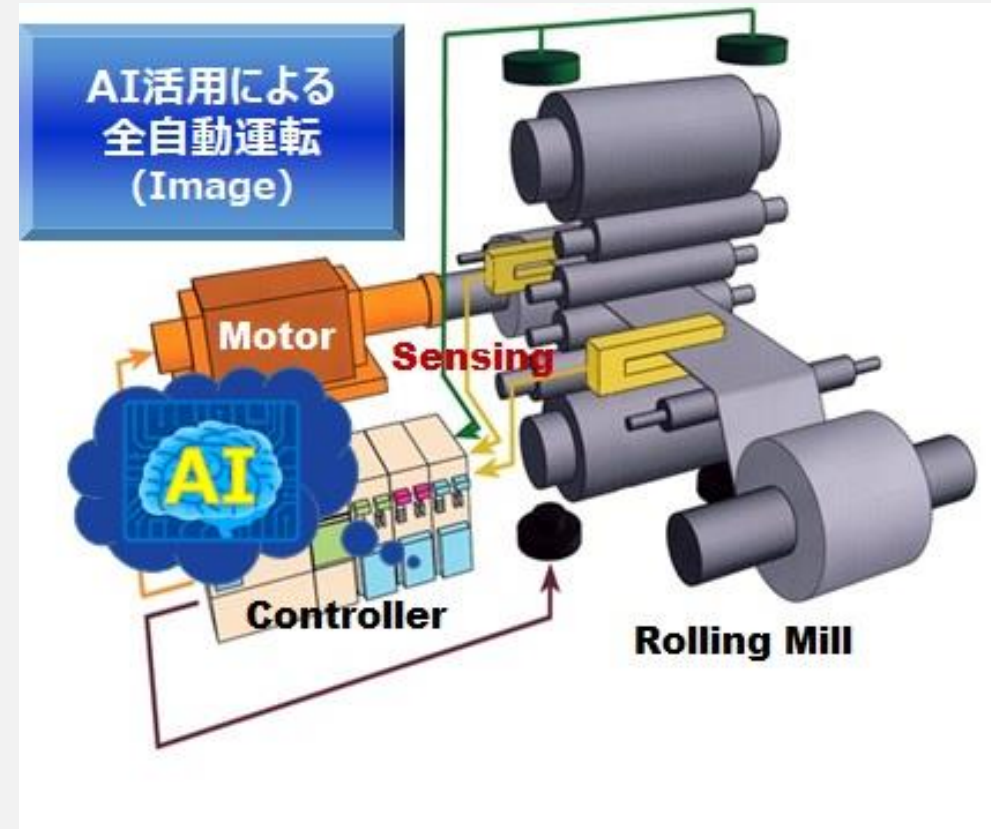
(億円)



自動化・無人化の推進による業務の効率化

自動化・無人化(安全性・生産性向上)

- 災害を発生させない職場環境づくりと、製造現場の段階的な自動化、無人化への取り組み
- 将来の労働人口減少に向けた、省人化への取り組み
- デジタルを活用した間接部門の業務効率化と業務高度化へのシフト



段階的に、製造設備の自動化・無人化を進める
(AI活用による圧延の全自動運転イメージ図)

技術・ブランド等の無形資産の獲得・強化・活用 — ブランディングの取り組み

成長戦略・付加価値戦略

事業の強靱化

基盤の強化

ALmitas⁺ (アルミタス)の展開

「素材(アルミ)+α」でアルミニウムの価値を付加

ALmitas⁺ の浸透で目指すもの

素材間競争における
アルミニウムの認知度向上

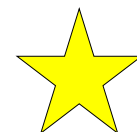


最終製品とともにアルミニウムをPRし、
新分野 / 新領域へのビジネス拡大の可能性を拡げる

事業領域の拡大、
UACJ VISION 2030 の達成 へ

アルミニウムの活躍の場の認知、
これからの可能性の訴求のためブランディング活動を本格的に開始

ブランドに対する消費者の意識を段階的に進化させ、
アルミニウムが「なくてはならないもの」になる道筋を描く



ステージ0
2023年

・構築ステージ
社内浸透、組織作りと対外戦略の立案と実行

★
ステージ1
2024年～

・認知・関心・理解のステージ
ブランディングの促進・ブランドの浸透

ステージ2
2028年～

・好感 / ロイヤリティのステージ
ブランド浸透によるVISION2030達成

ステージ3
2031年～

・時代にフィットした事業の継続

ALmitas⁺ “アルミニウム”+ (面白さやワクワク感を)“足す” + (心や豊かさを)“満たす”とした造語

第4次中期経営計画 財務目標

27年度で 事業利益600億円、ROE 9%、ROIC 9%以上を達成し、エクイティスプレッドを創出

売上高

10,500 億円

事業利益

600 億円

Adjusted EBITDA^{*1}

1,000 億円

ROE

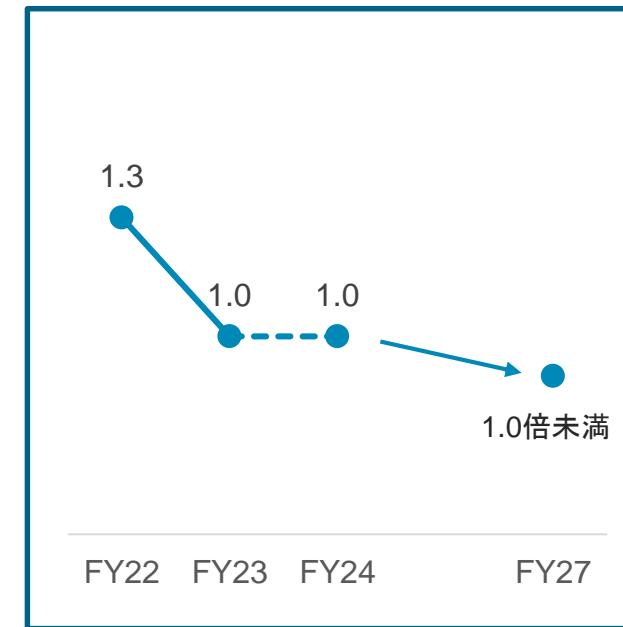
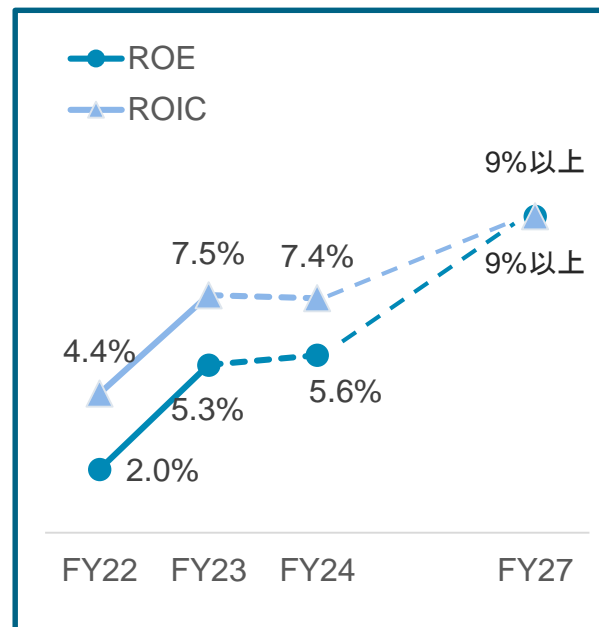
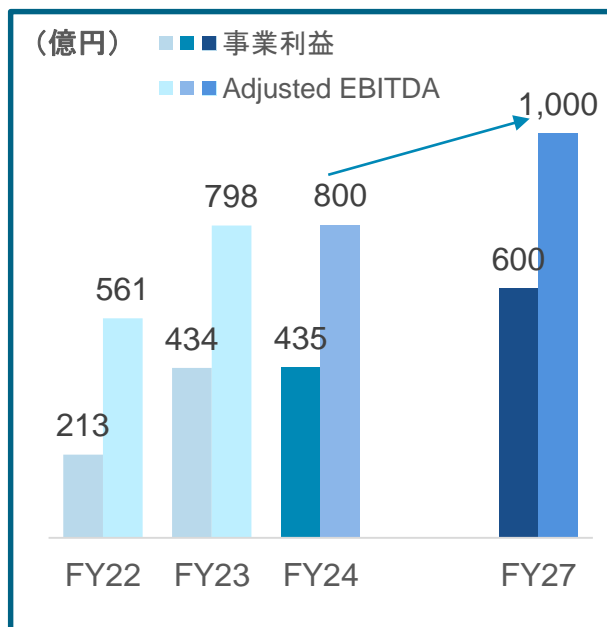
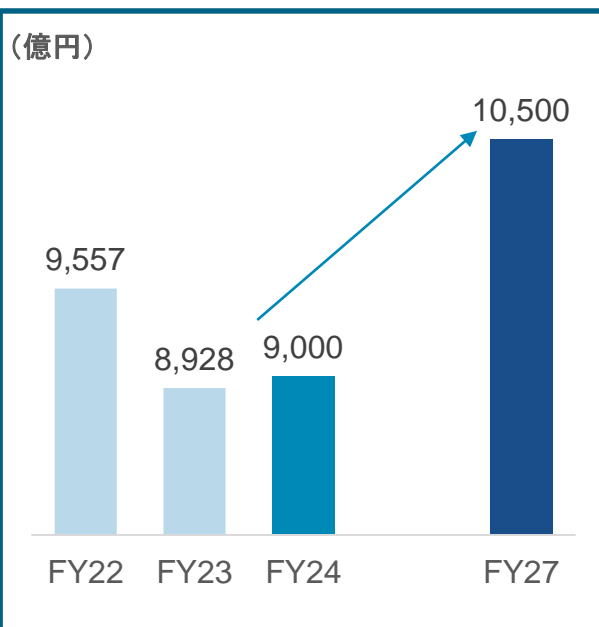
9%以上

ROIC^{*2}

9%以上

D/Eレシオ^{*3}

1.0 倍未満



*1 Adjusted EBITDA : EBITDA - 棚卸資産影響等
 *2 ROIC : 税引前事業利益を基に算出
 *3 D/Eレシオは劣後ローンの資本性を考慮

【FY27前提条件】 LME: 2,200 \$/ton, 為替: 140 円/\$

株主還元方針

配当性向30%以上を目途に、安定的かつ継続的な配当及び株主価値の向上に取り組む

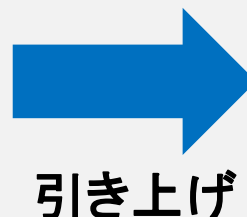
還元方針 : 最終利益*の30%以上を配当性向の目途とし、安定的かつ継続的な配当を目指す

* 最終利益 : 親会社の所有者に帰属する当期利益

配当性向

第3次中期経営計画期間
(FY2021～FY2023)

方針: 20%～30%
(3カ年平均実績 24.8%)



第4次中期経営計画期間
(FY2024～FY2027)

30%以上

株式価値の向上 : 確実な利益・キャッシュフローの確保、資本市場との継続的な対話を実施して
株式価値向上の実現を目指す



株主総利回り(TSR)の向上

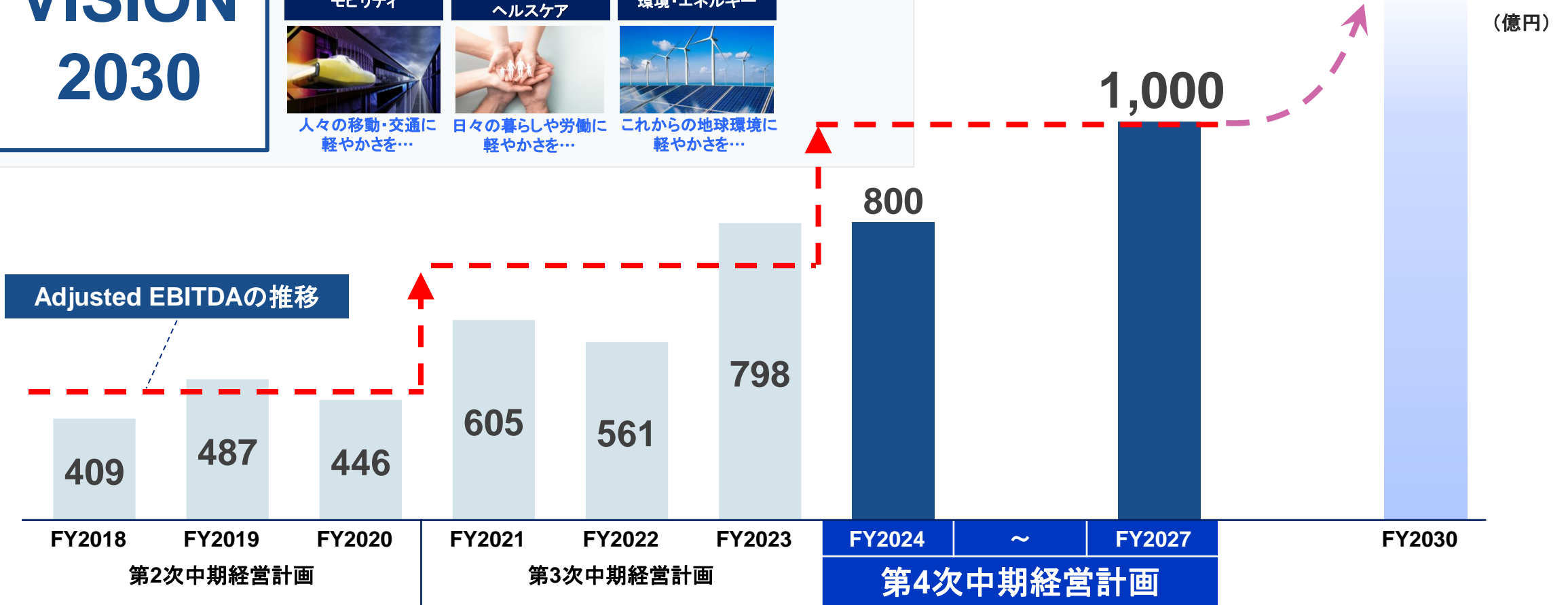
UACJ VISION 2030 に向けて

UACJ VISION 2030

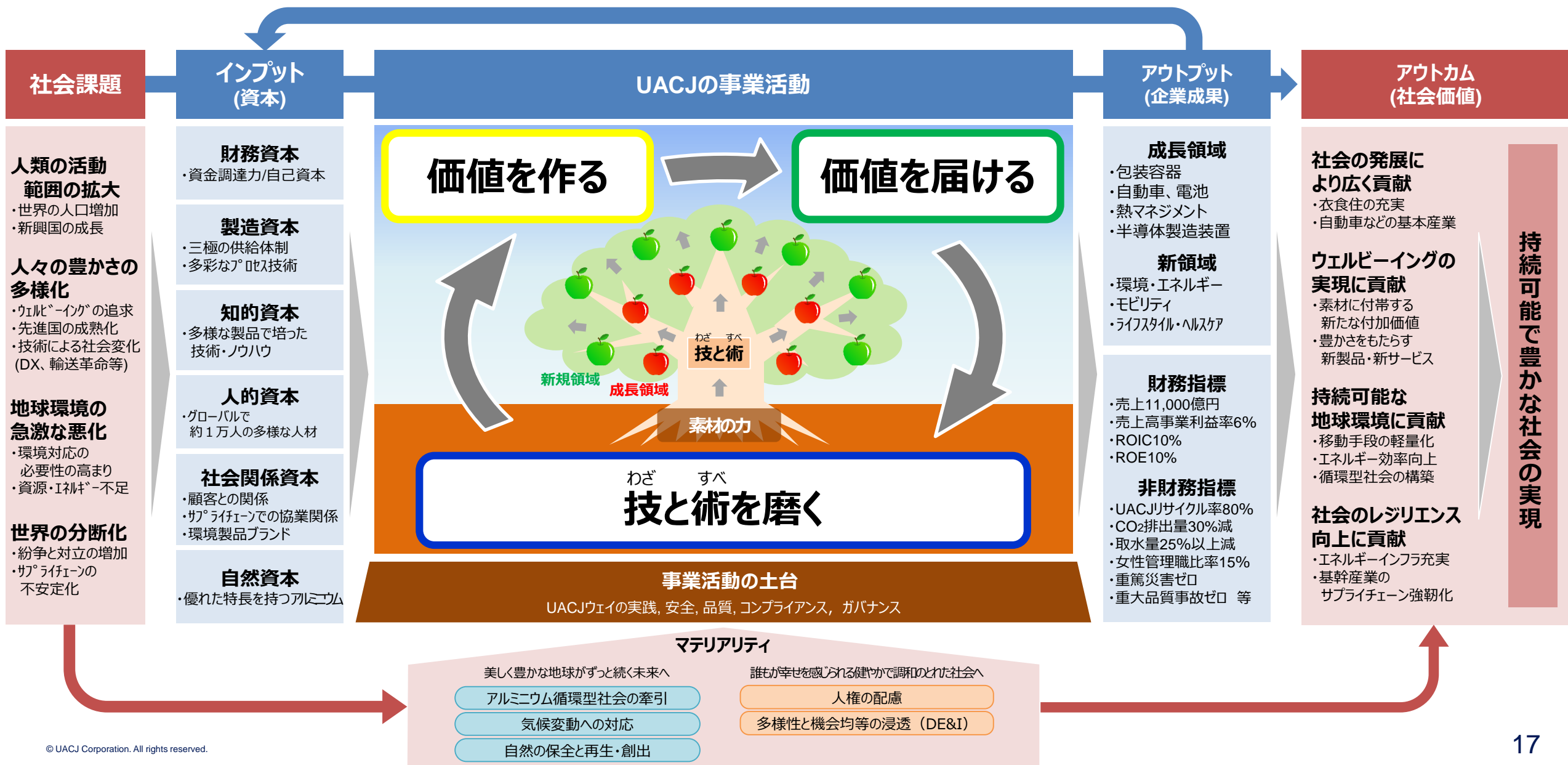
- ・成長分野や成長市場の需要捕捉により、より広く社会の発展に貢献
- ・素材+αで、社会的・経済的な価値の向上に貢献
- ・新規領域への展開により、社会課題の解決に貢献
- ・製品のライフサイクル全体を通じて、環境負荷の軽減に貢献する



UACJ VISION 2030



価値創造プロセス — 2030年以降も続くUACJグループのために



ご参考資料



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 VISION 2030 財務目標

| | 2030年度 目標 | (参考) 公表時目標(2021/5) |
|---------------------------------------|----------------------------------------------|----------------------------------------|
| 売上高 | 11,000 億円以上 <small>(地金価格・為替前提見直し)</small> | 8,000億円以上 |
| 売上高事業利益率 | 6 %以上 | 6%以上 <small>(売上高営業利益率)</small> |
| ROIC <small>(税引前事業利益を基に算出)</small> | 10 %以上 | 10%以上 <small>(税引前営業利益を基に算出)</small> |
| ROE | 10 %以上 | 10%以上 |
| (前提) | LME (\$/ton) | 2,200 |
| | 為替 (円/\$) | 140 |
| | | 2,100 |
| | | 104 |

UACJ VISION 2030 主な非財務目標



アルミニウムの循環型社会の牽引
(サーキュラーエコノミー)

2030年度
目標
UACJリサイクル率
80%



気候変動への対応

CO₂排出量の削減率 **30%**
※Scope 1,2、FY19比・原単位
Scope 3 排出量の削減率 **30%**
※Category 1、FY19比・原単位



自然の保全と再生・創出
(ネイチャーポジティブ)

取水量の削減率 **25%以上**
※FY20比・原単位



人権の尊重

人権DD実施率
100%



多様性と機会均等の浸透
(DE&I)

女性管理職比率
15%



労働安全衛生

重篤災害発生件数
ゼロ



製品の品質と責任

重大品質事故件数
ゼロ

事業運営を支える基盤としての継続的なガバナンス強化の取り組み

これまでのガバナンス強化の主な取り組み

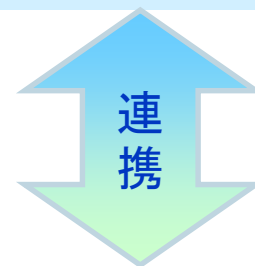
- 第1次中計**
(2015年度～2017年度)
 - 初めて女性の社外取締役を選任
 - 取締役会の実効性評価開始
 - 指名・報酬諮問委員会を設置
- 第2次中計**
(2018年度～2020年度)
 - 社外取締役増員: 社内8名、社外4名(2018年6月～)
 - 取締役体制の見直し: 社内6名、社外4名(2020年6月～)
 - サクセッション・プランの本格的な運用開始
- 第3次中計**
(2021年度～2023年度)
 - 社外取締役の相互評価を実施
 - リスクマネジメント推進会議の新設
 - 取締役体制の見直し
2023年6月～ 社内5名、社外5名(内 女性2名)

第4次中期計画の取り組み

【監督】

取締役会の実効性の深化

- 取締役会の実効性評価による課題抽出と対応
- 中長期的な経営課題に関する議論の充実
- 取締役会の監督機能強化に向けた運営の見直し



監督と執行の両輪で
さらなる企業価値の向上へ

【執行】

グループガバナンスの仕組みの進化

- UACJらしい3線モデル*の確立
- 確立した3線モデルでのPDCAサイクルの実践
- UACJウェイを意識した自律的なリスクマネジメントの推進

* 3線モデル: 組織の目標達成と価値創造に貢献するためのガバナンス及びリスクマネジメントに関するフレームワーク



Aluminum lightens the world

アルミでかなえる、軽やかな世界