



Aluminum lightens the world

アルミでかなえる、軽やかな世界

2024年度～2027年度

第4次中期経営計画

～ 稼ぐ、繋ぐ、軽やかに ～

2024年5月13日
株式会社UACJ



1. UACJグループが目指す“軽やかな世界”	P. 2
2. 前中期経営計画の振り返り	P. 10
3. 第4次中期経営計画	P. 13
3-1. 概要	P. 13
3-2. 重点方針	P. 21
3-3. 事業戦略	P. 39
3-4. 資本コストや株価を意識した経営の実現に向けて	P. 49
4. 参考資料	P. 53

1. UACJグループが目指す“軽やかな世界”



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

UACJグループ理念体系(フィロソフィー)

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。



UACJグループのマテリアリティ

UACJグループならではの価値を創出するための5つのマテリアリティ

事業を通じた“軽やかな未来”を創造

緑豊かな青い地球を未来へ継承



持続可能な地球環境の実現を目指して



気候変動への対応



「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)



自然の保全と再生・創出
(ネイチャーポジティブ)

ウェルビーイング(いきがい・幸せ・調和)の実現を目指して

豊かで調和ある社会をめざす

従業員一人ひとりの幸せが
家族や全ての人に広がることをめざす



あなたをWellに。みんなをWellに。
UACJ Well WAVE



人権の尊重



多様性と機会均等の浸透
(DE&I)

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



Backcasting VISION 2030

社会課題の解決
付加価値の追求

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

マテリアリティ	
	「アルミニウムの循環型社会」の牽引 (サークュラーエコノミー)
	気候変動への対応
	自然の保全と再生・創出 (ネイチャーポジティブ)
	人権の尊重
	多様性と機会均等の浸透 (DE&I)

モビリティ	ライフスタイルヘルスケア	環境・エネルギー
人々の移動・交通に軽やかさを…	日々の暮らしや労働に軽やかさを…	これからの地球環境に軽やかさを…

UACJ VISION 2030 財務目標

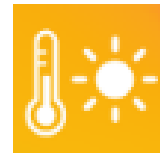
	2030年度 目標	(参考) 公表時目標(2021/5)
売上高	11,000 億円以上 <small>(地金価格・為替前提見直し)</small>	8,000億円以上
売上高事業利益率	6 %以上	6%以上 <small>(売上高営業利益率)</small>
ROIC <small>(税引前事業利益を基に算出)</small>	10 %以上	10%以上 <small>(税引前営業利益を基に算出)</small>
ROE	10 %以上	10%以上
(前提)	LME (\$/ton)	2,200
	為替 (円/\$)	140
		2,100
		104

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%**
※Scope1,2、FY19比・原単位
Scope3排出量の削減率 **30%**
※Category1、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
ゼロ継続



製品の品質と責任

重大品質事故件数
ゼロ

2. 前中期経営計画の振り返り



第3次中期経営計画の振り返り : 主要財務目標・基本方針

構造改革の完遂に加え、海外事業の利益貢献もあり、財務&施策共に概ね目標達成

■ 基本方針

構造改革 の完遂 (~2023.3)

- 収益改善効果目標210億円の達成(BM:FY19)
- 損益分岐点の引き下げ(FY19:100→FY22:90)
- 生産拠点集約と最適生産体制構築の完遂
- D/Eレシオ改善(FY19:1.7→FY22:1.3)
- 取締役、執行役員の人数削減



成長への 基盤強化

- 北米缶材、北米自動車分野への投資実行
- 日・米・タイでリサイクル関連投資を決定
- アルミニウムの循環型社会の形成に向け顧客との連携・協業強化
- 重点活動分野の拡大・収益化



軽やかな世界 への貢献

- サステナビリティの活動の基盤を確立
- 環境領域についてテーマ別に全社横断のワーキンググループを組成し、取り組みを強化



■ 主要財務目標

財務指標	2023年度計画 (第3次中計策定時)	2023年度実績
売上高	7,000 億円	8,928 億円
事業利益	327 億円	434 億円
事業利益率	4.7 %	4.9 %
ROE	7.5 %	5.3 %
ROIC*1	6.0 %	7.5 %
D/Eレシオ*2	1.2 倍以下	1.0 倍

※計画値...為替レート：110円/US\$、LME：2,050ドル/t、原油(ドバイ)：60ドル/バレル

*1 ROIC：税引前事業利益を基に算出

*2 D/Eレシオ：劣後ローンの資本性考慮後

第3次中期経営計画の振り返り : ハイライト

様々な改革を断行した結果、国内&海外事業共に稼ぐ水準が一段上昇

構造改革の完遂

- 損益分岐点の引き下げ
- 最適生産体制の構築
- 事業の選択と集中
- 取締役、執行役員の人件削減



値決めの構造改革

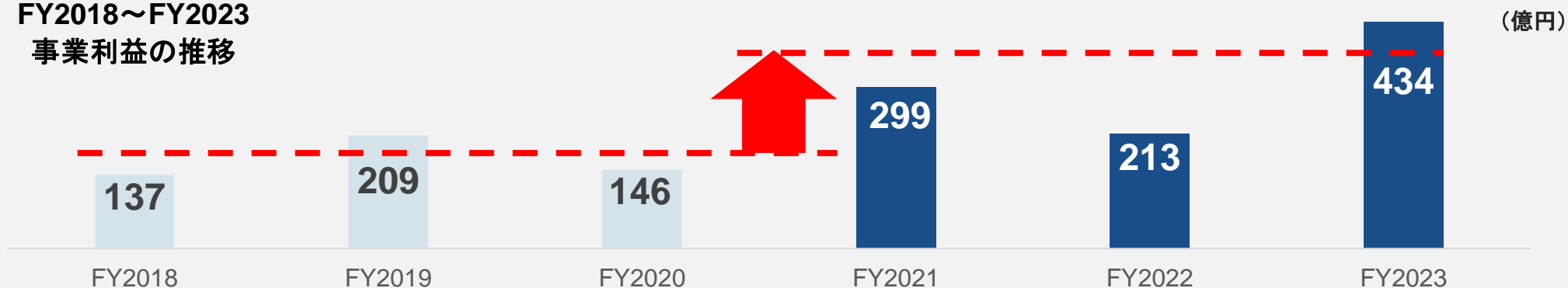
- エネルギーサーチャージ制の導入
- 物流費上昇の転嫁スキーム
- 物価高騰、環境対応投資に伴う
ロールマージンの値上げ



海外事業の 収益貢献拡大

- TAA: 収益大幅拡大
- UATH: 工場立ち上げ、収益拡大
- UWH: 戦略的投資の実施

FY2018~FY2023
事業利益の推移



3. 第4次中期経営計画

3-1. 概要



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)	<ul style="list-style-type: none"> ● 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	<ul style="list-style-type: none"> ● 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	<ul style="list-style-type: none"> ● 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	<ul style="list-style-type: none"> ● 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	<ul style="list-style-type: none"> ● 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	<ul style="list-style-type: none"> ● 高品質な製品サービスの国産化ニーズの拡大
半導体	<ul style="list-style-type: none"> ● 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

- 消費者の環境意識の高まりによる、世界的な缶材需要の拡大
- 軽量化ニーズの拡大

アルミニウム循環型社会の拡大

- 需要が高まるアルミ缶材を中心としたリサイクルの更なる高まり
- 自動車関連分野を始めとする他の分野におけるリサイクルの高まり

付加価値素材、製品供給の推進

- 自動車の軽量化(EV、ハイブリッド等)の拡大
- 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

第4次中期経営計画の位置づけ

第4次中期経営計画

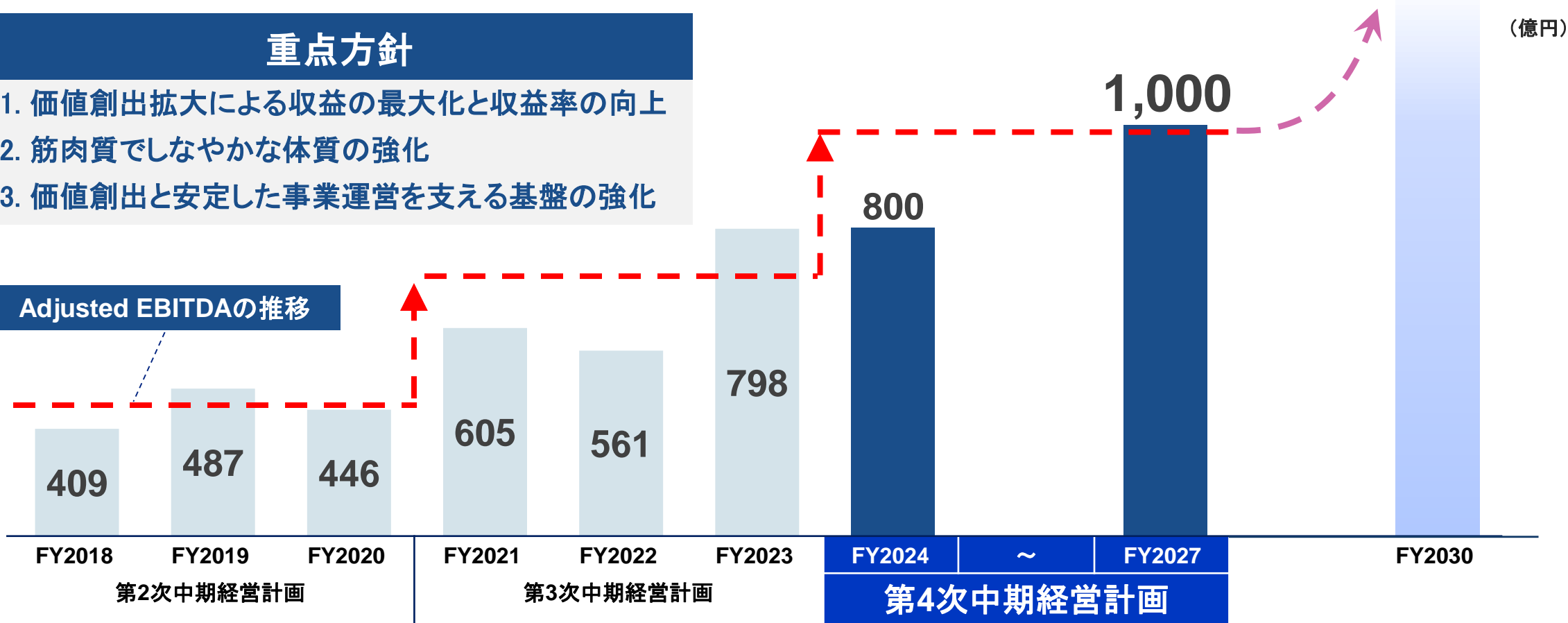
「素材+α」の付加価値提供企業へ
～稼ぐ、繋ぐ、軽やかに～

UACJ VISION 2030

重点方針

1. 価値創出拡大による収益の最大化と収益率の向上
2. 筋肉質でしなやかな体質の強化
3. 価値創出と安定した事業運営を支える基盤の強化

Adjusted EBITDAの推移



構造改革期間

財務戦略とキャッシュアロケーション

財務基盤強化、資本効率改善および企業価値向上を実現させる財務資源の配分

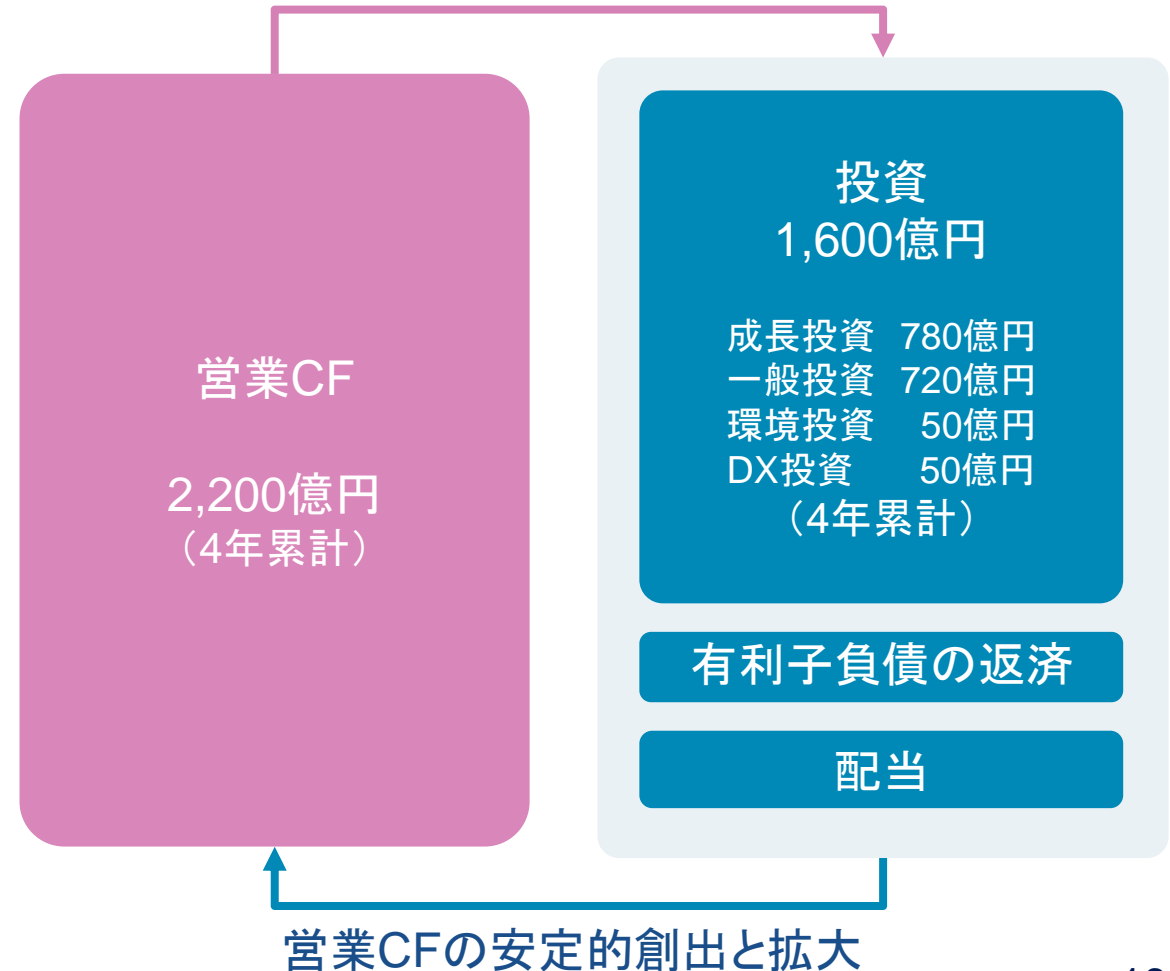
財務戦略指標

- 収益力の強化
 - 事業利益 23年度 434億円 ⇒ 27年度 **600億円**
 - 当期利益 23年度 139億円 ⇒ 27年度 **300億円**
- 資本効率向上 : 目標ROIC **9%**(事業利益ベース)
- 財務基盤 : D/Eレシオ **1.0倍未満**
- キャッシュアロケーション : 成長投資 **780億円**
- 株主資本コスト : 現状 9% → **資本コストの引き下げ**(目標7%台)
(税引前WACC 7%)
- 株主還元 : 配当性向 **30%以上**
- 資本市場との対話の更なる強化 : 積極的なIR活動
- 情報開示の拡大・深化 : 適切な財務情報、非財務情報の開示



企業価値の向上 : **PBR1.0倍以上の実現**

財務戦略(D/Eレシオ 1.0倍未満)



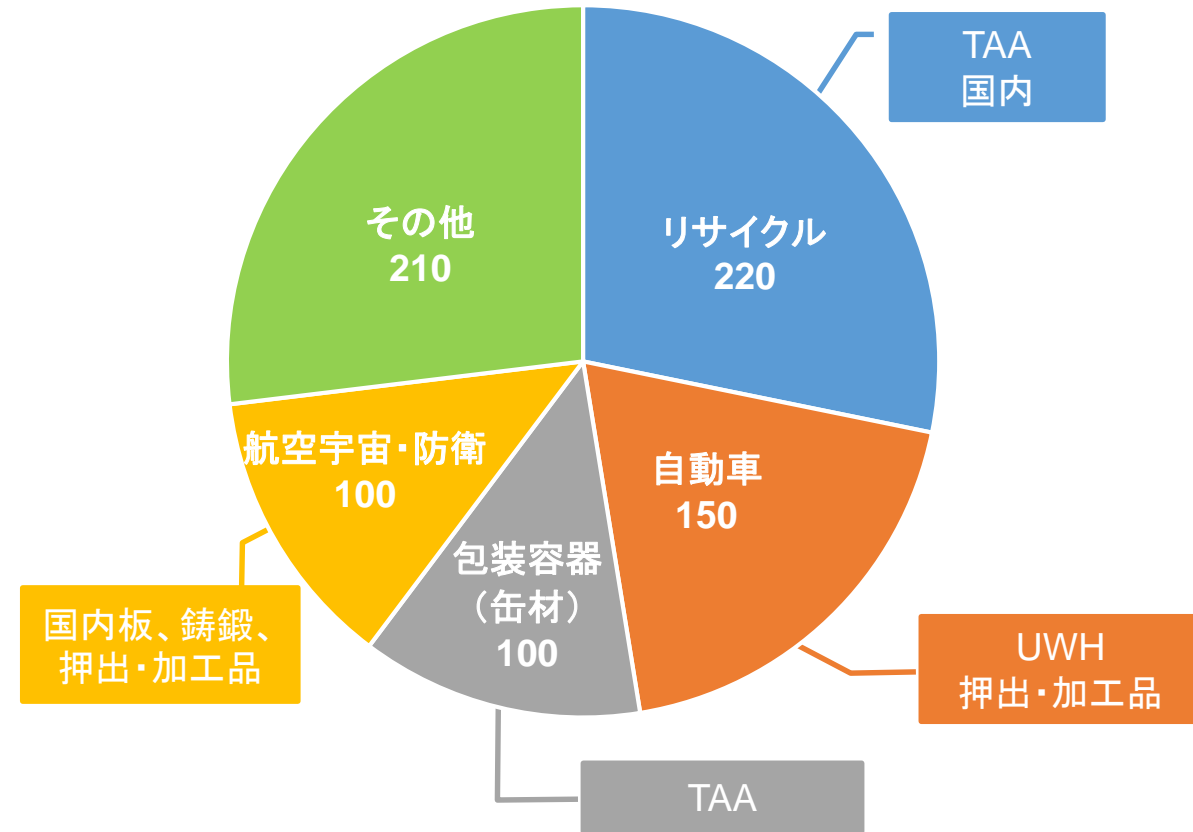
投資計画

成長率の高い分野に優先的に投資を配分

分類	金額(億円)	分野・目的
成長投資	780	<ul style="list-style-type: none"> ・リサイクル関係 ・自動車 ・包装容器(缶材) ・航空宇宙・防衛 等
一般投資	720	<ul style="list-style-type: none"> ・安全対策 ・劣化更新 ・品質向上
環境投資	50	<ul style="list-style-type: none"> ・エネルギー使用量削減 ・燃料転換 等
DX投資	50	<ul style="list-style-type: none"> ・自動化 ・システム改善 ・データベース構築 等

成長投資の分野別内訳

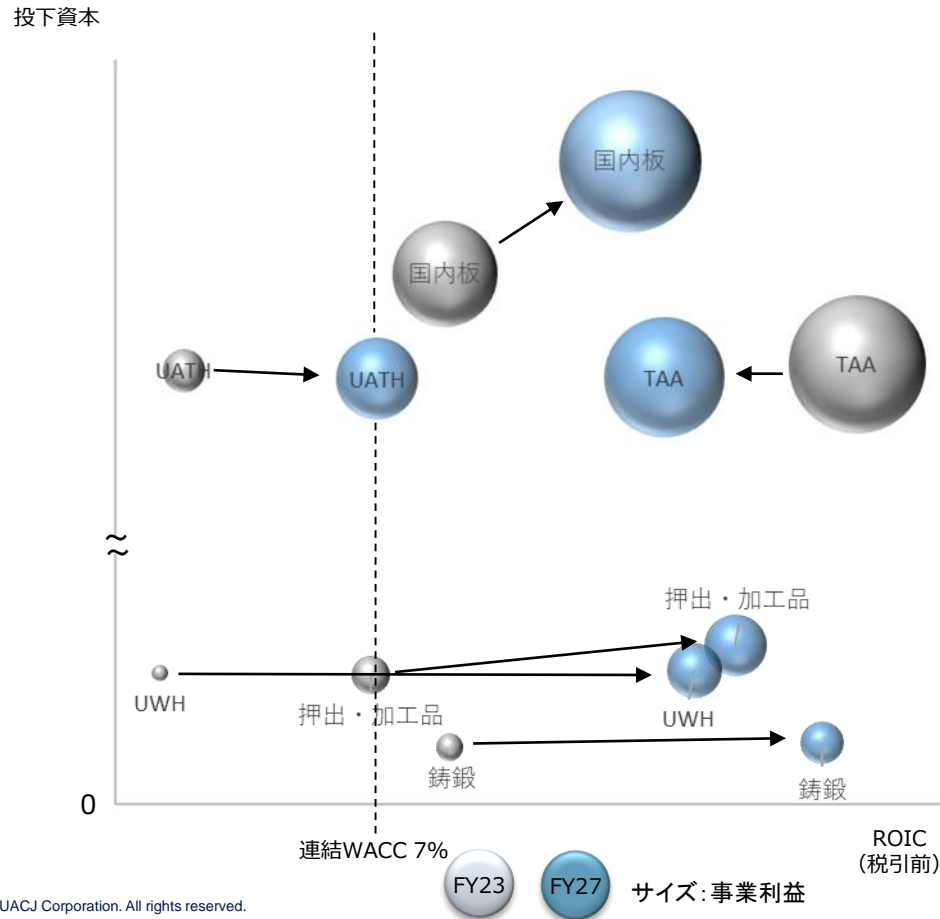
(億円)



第4次中期経営計画の成長投資と目指す姿

成長率の高い分野に投資を配分し、ROIC向上を目指す

2027年度に向けたポートフォリオイメージ



事業	ターゲット分野	第4次中計での投資配分方針
板事業 (国内)	リサイクル 航空宇宙・防衛	リサイクル等の付加価値向上へ投資 航空宇宙・防衛関連を中心に投資を実施
板事業 (TAA)	リサイクル 包装容器(缶材)	成長投資を優先配分
板事業 (UATH)	リサイクル	大きな能力増強は実施せず、 生産性改善等による収益性向上に注力
自動車部品事業 (UWH)	自動車	成長投資を優先配分
鋳鍛事業	航空宇宙・防衛	航空宇宙・防衛関連の成長投資を優先配分
押出・加工品事業	自動車 航空宇宙・防衛 その他	航空宇宙・防衛関連へ成長投資を優先配分 その他の分野には大型投資は実施せず、 重点活動分野に注力

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

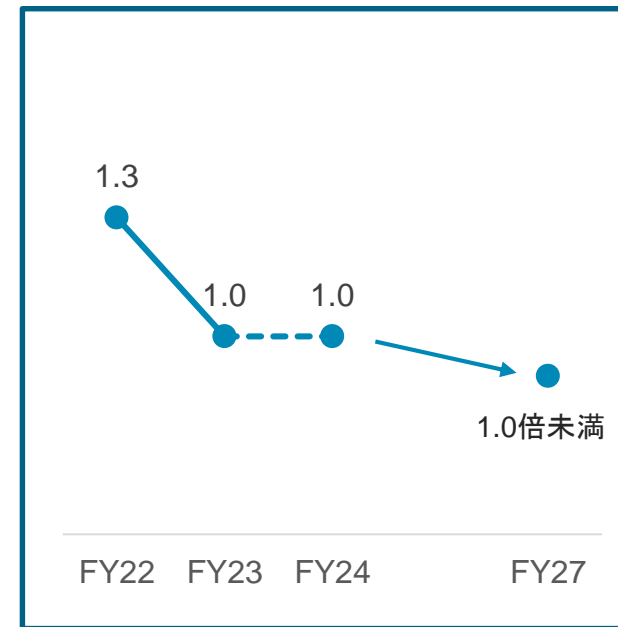
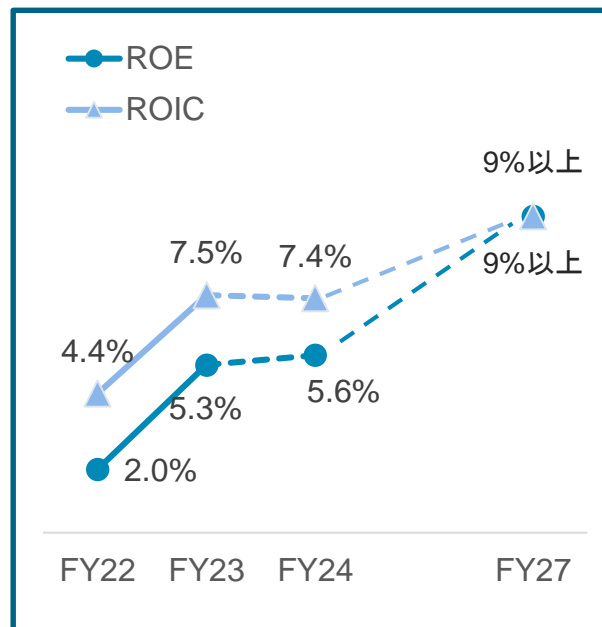
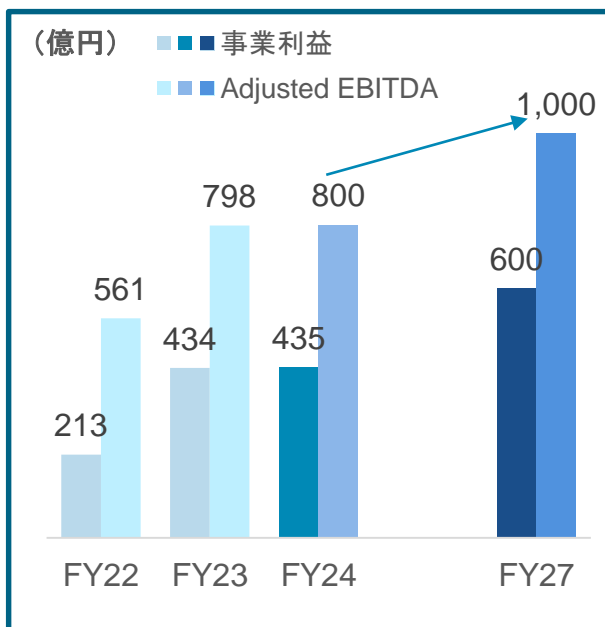
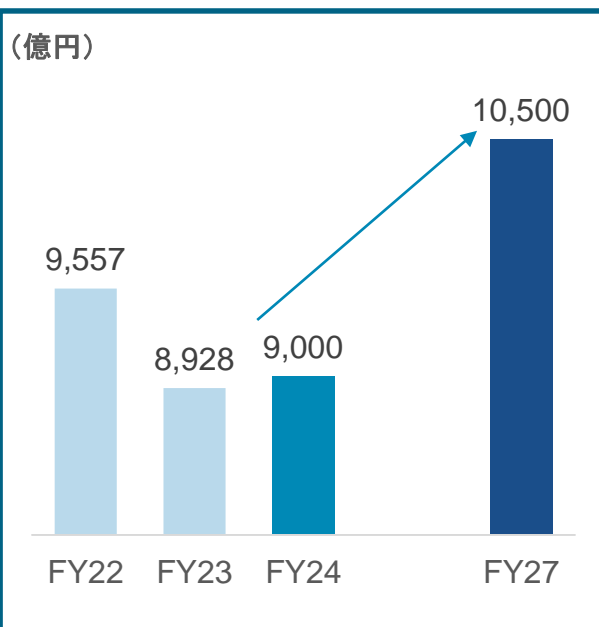
9%以上

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

3. 第4次中期経営計画

3-2. 重点方針



第4次中期経営計画 重点方針

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
2	事業の強靱化
3	基盤の強化

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

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)

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

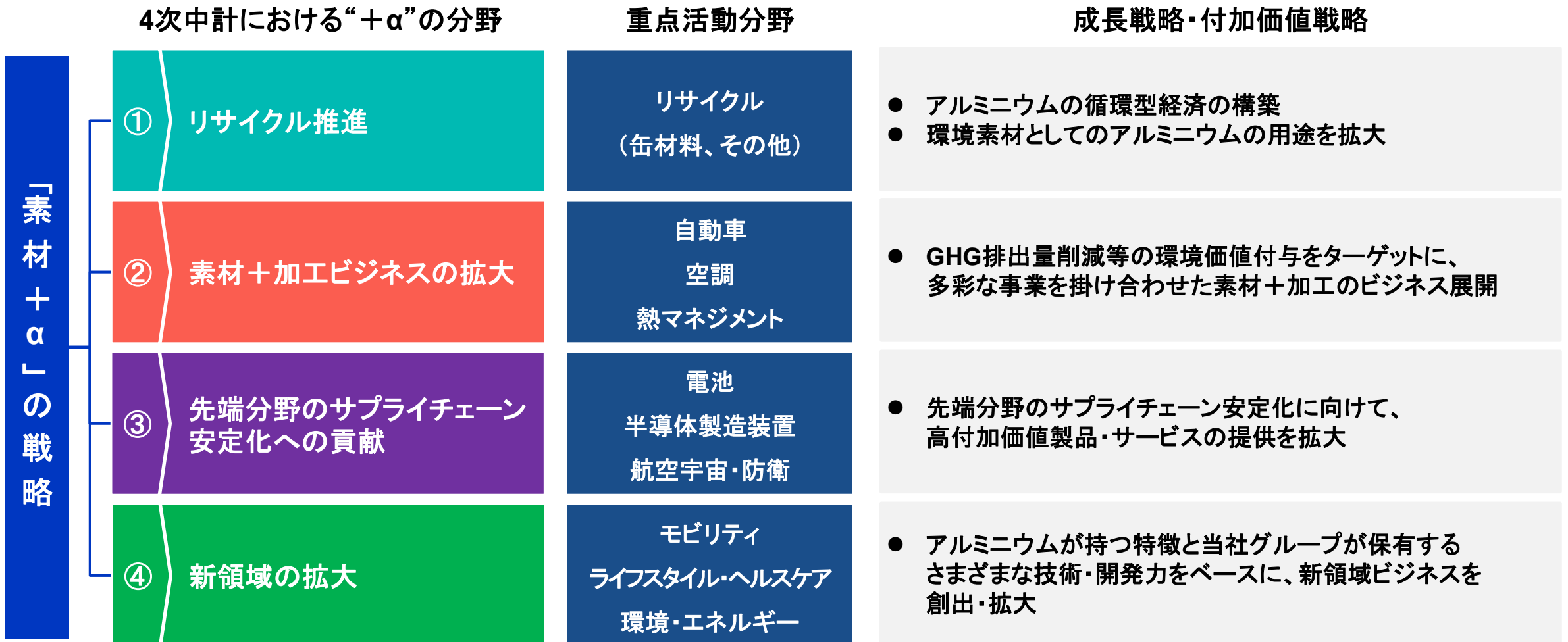
事業機会へのアプローチ : UACJが目指す「素材+α」戦略

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を目指す



① リサイクル推進 : 今後の挑戦と目指す姿

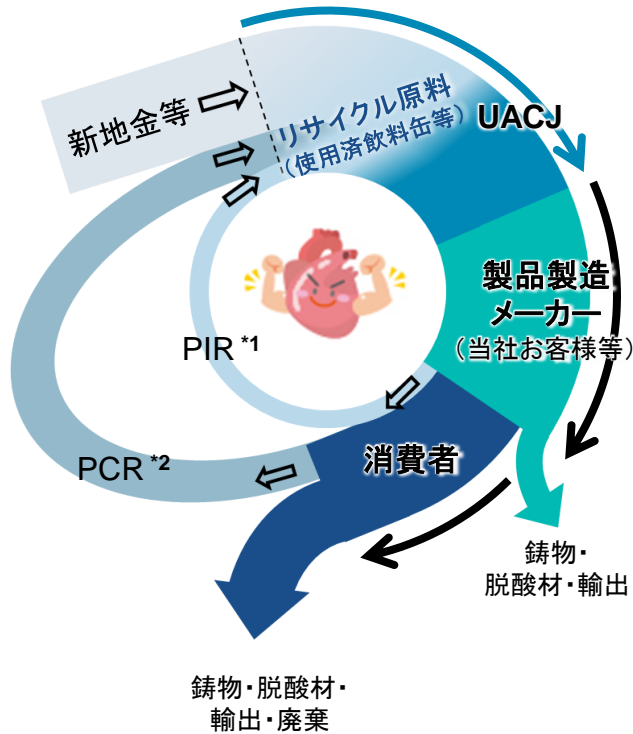
成長戦略・付加価値戦略

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

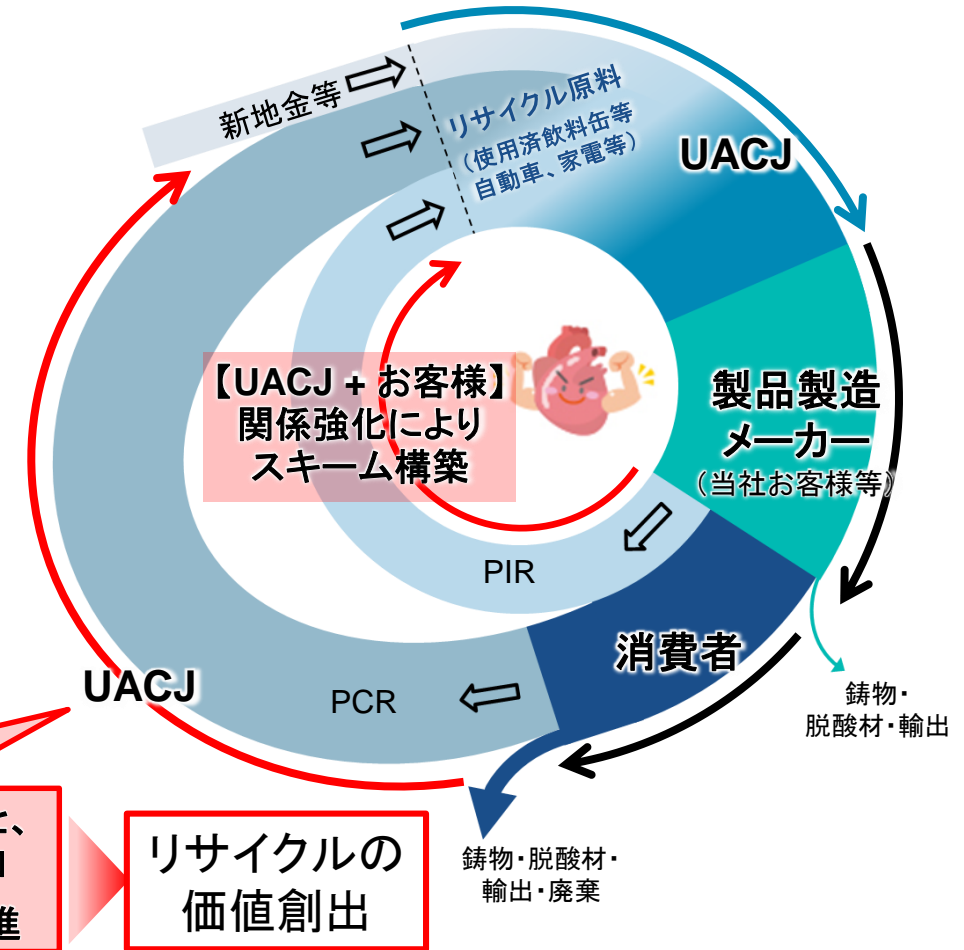
リサイクル率向上
+
アルミニウム用途拡大

80%
「UACJリサイクル率」目標

※純アルミ(1000系、8000系)材を除く
※対象拠点: 国内板、UATH、UEXNN、UEXO

FY19
(BM)

FY30
(目標)



- 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

リサイクルの
価値創出

*1 PIR 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
*2 PCR Post-Consumer Recycled。使用済製品に由来するスクラップ

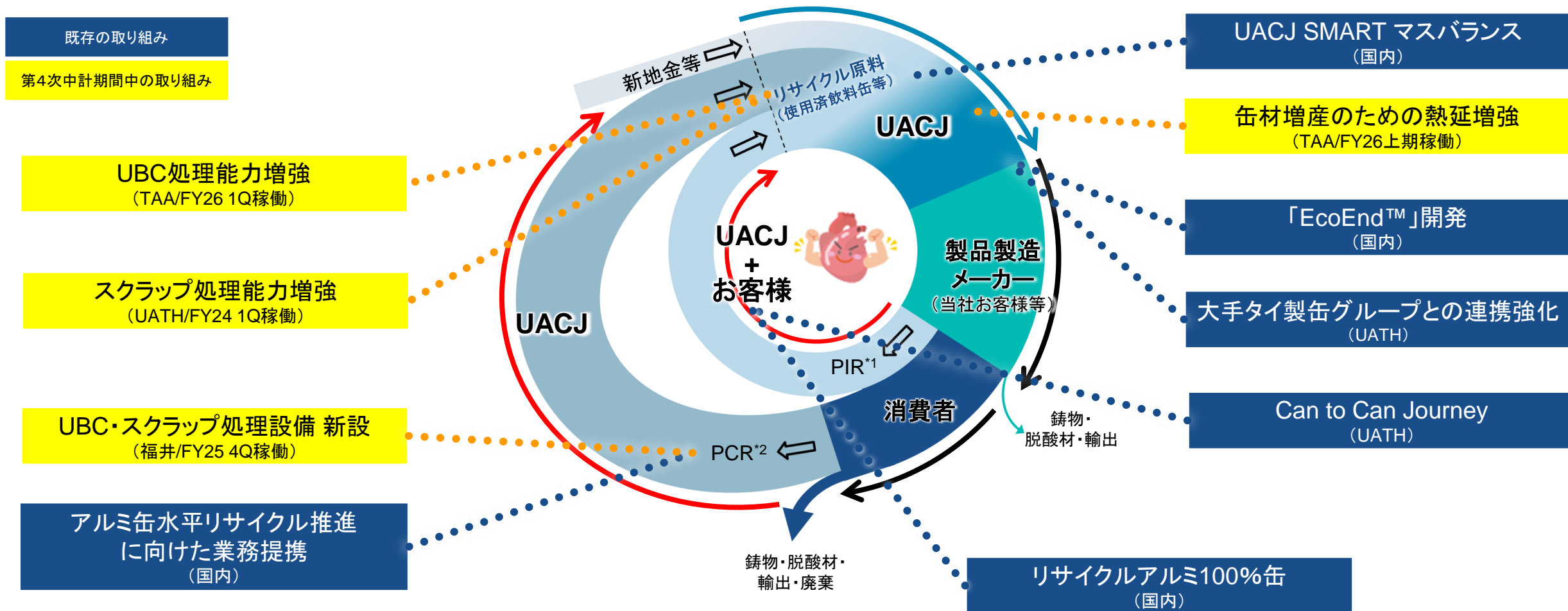
① リサイクル推進 : 缶材の水平リサイクル推進

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



*1 PIR 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
 *2 PCR Post-Consumer Recycled。使用済製品に由来するスクラップ

① リサイクル推進 : 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

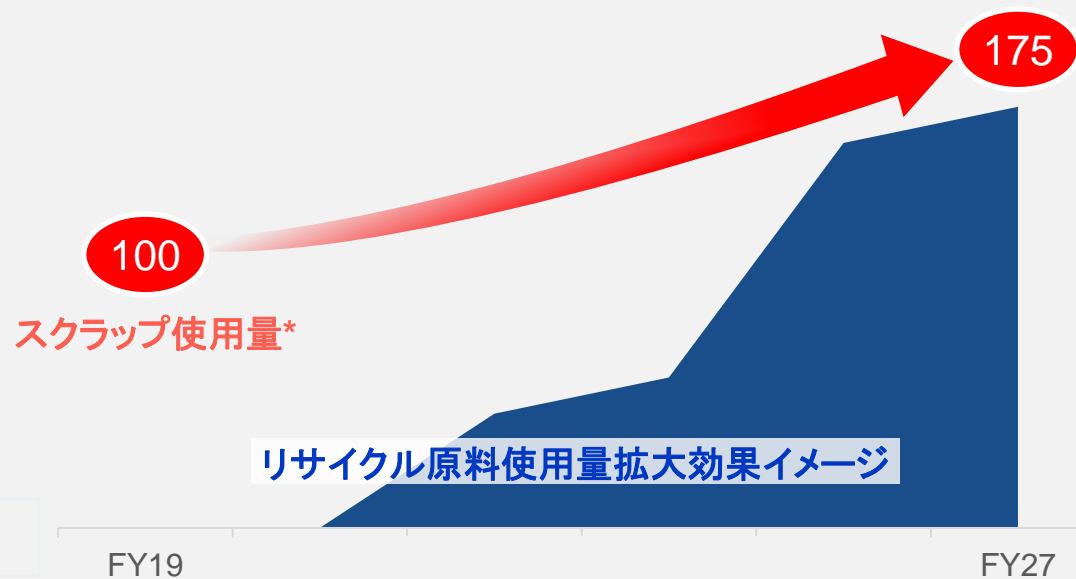
基盤の強化

ディマンドプルのビジネスモデル構築に向けてリサイクルの取り組みを強化する

川上への事業領域の拡大

- 日・米・タイでのリサイクル関連設備の立ち上げ、川上への事業領域を拡大
- リサイクル原料の回収スキーム構築によってリサイクル原料の使用量を拡大

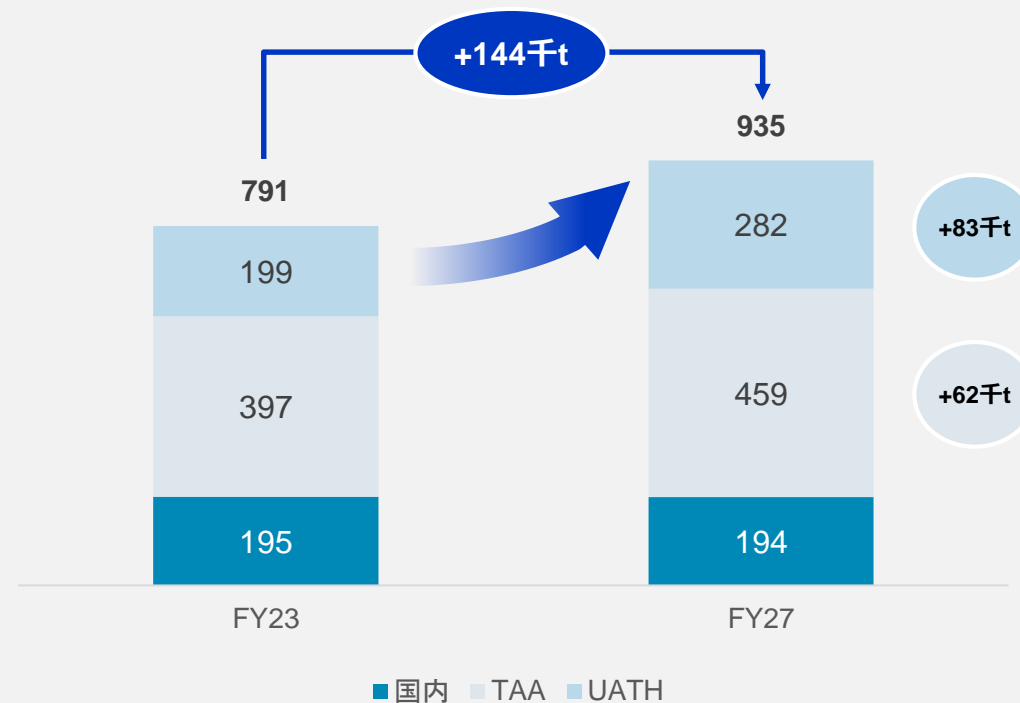
リサイクル原料使用量拡大



* 日本・UATH・TAAIにおける2019年度UBC使用量実績100としたときの推移

リサイクルを軸とした缶材拡販

- リサイクル性を武器にアルミニウムの循環の幹を太くする(アルミニウムの使用量拡大)施策として、缶材の販売数量の拡大を図る。



② 素材＋加工ビジネスの拡大

成長戦略・付加価値戦略

事業の強靱化

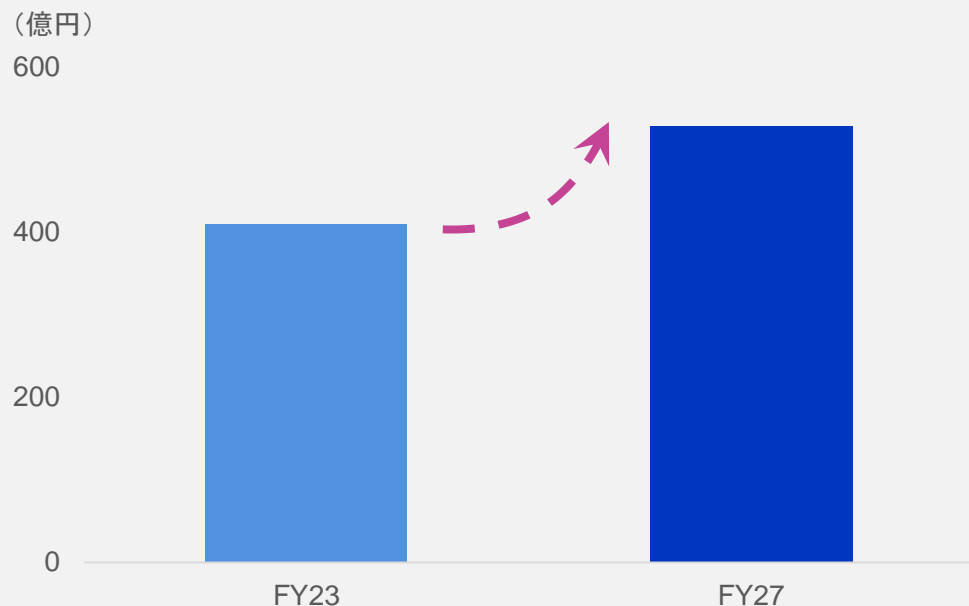
基盤の強化

素材の特徴を最大限に活かした「素材＋α(加工)」のビジネス拡大を目指す

自動車部品事業の拡大

- 材料設計から加工までを保有するグループの強みを最大限に活用

UWHの売上見通し

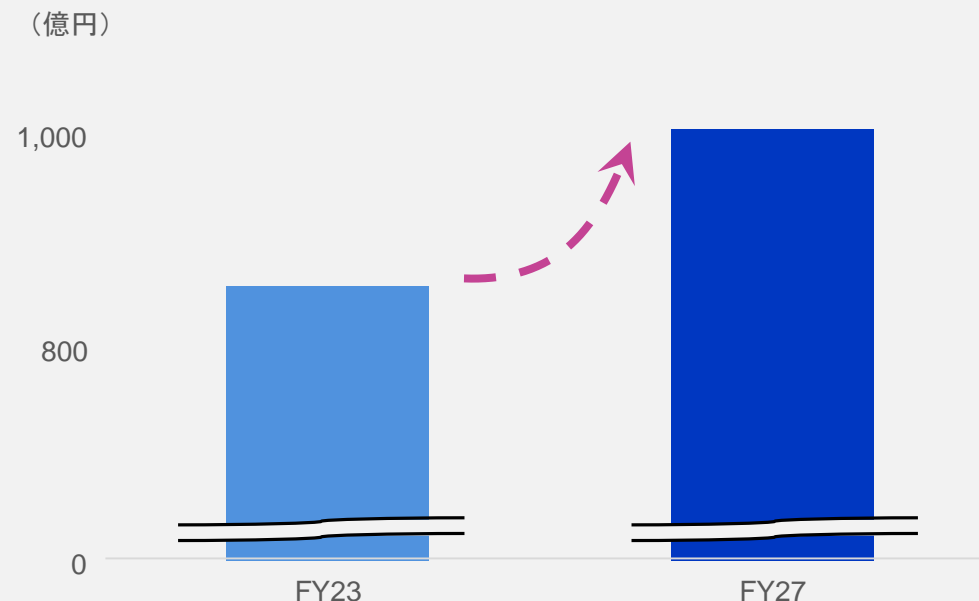


売上高成長率 CAGR:6.5% (FY23~FY27)

熱マネジメント領域の拡大

- 新興国の空調市場と欧州を中心としたヒートポンプ市場拡大への対応
- EV車載用パワー半導体冷却のためのピンフィン の量産体制の確立

売上規模の見通し



売上高成長率 CAGR:4.2% (FY23~FY27)

③ 先端分野のサプライチェーン安定化への貢献

成長戦略・付加価値戦略

事業の強靱化

基盤の強化

先端分野のサプライチェーン構築に、付加価値製品・サービスの提供で貢献

航空宇宙・防衛領域への注力

- ・ サプライチェーンの構築に対し、アルミニウムのリーディングカンパニーとして、高品質な製品・サービスの安定的な供給

売上規模の見通し



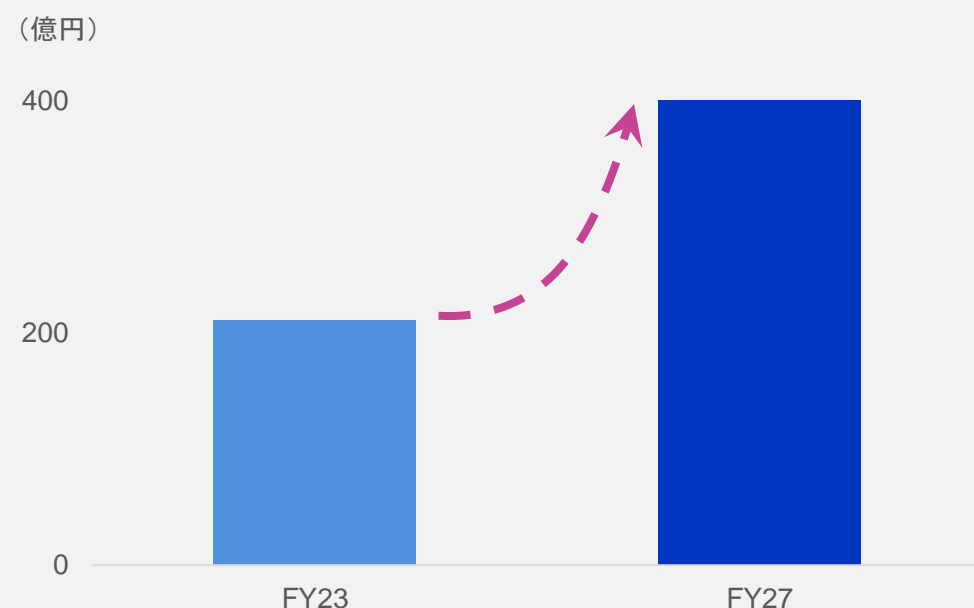
売上高成長率

CAGR:19.2%
(FY23~FY30)

電池領域の拡大

- ・ 自動車EV化による電池領域の急速な需要拡大に対応

売上規模の見通し



売上高成長率

CAGR:18.0%
(FY23~FY27)

④ 新領域の拡大

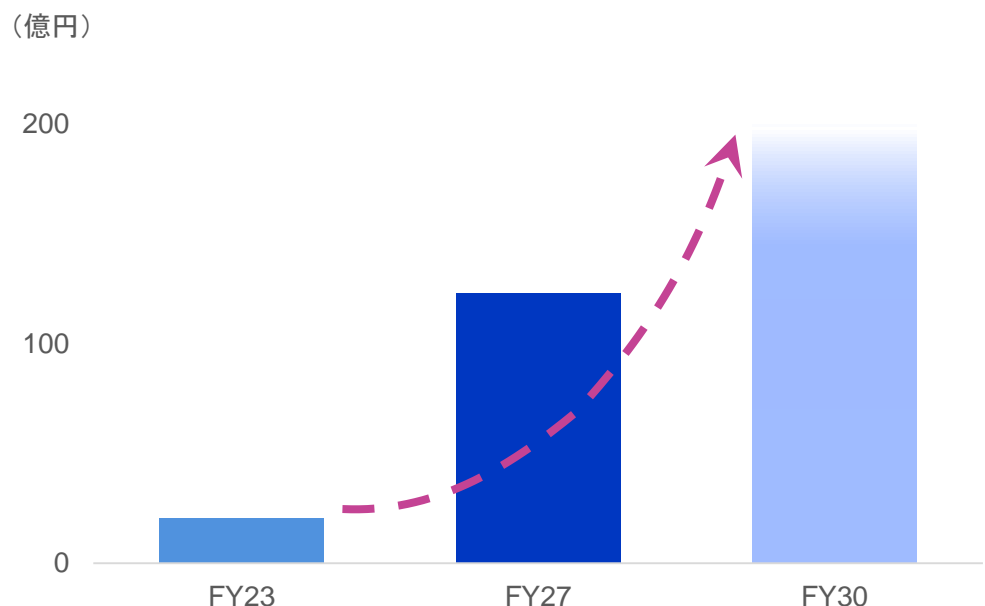
成長戦略・付加価値戦略

事業の強靱化

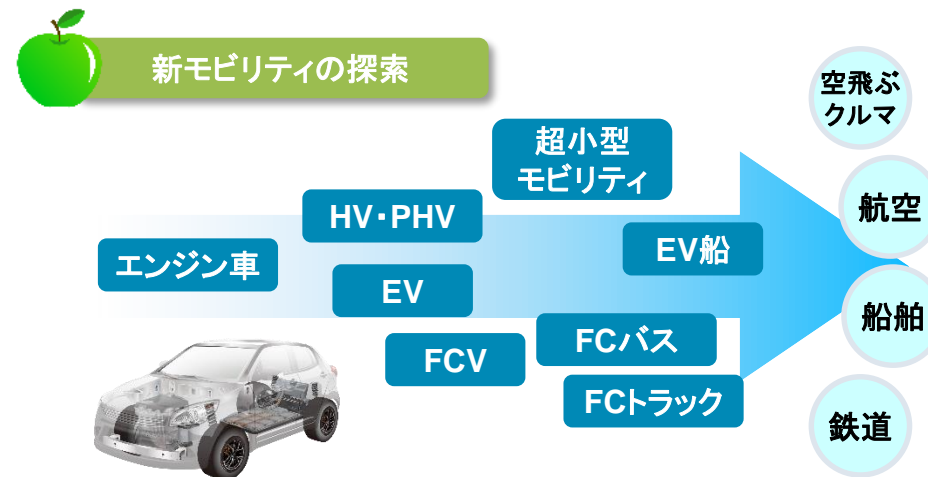
基盤の強化

重点活動分野を中心に、社会課題に貢献する新領域ビジネスの創出・拡大を目指す

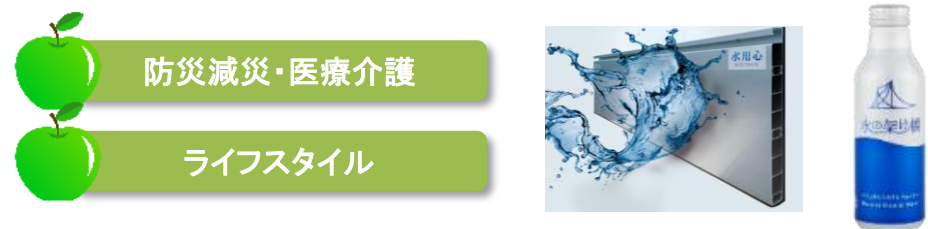
売上規模の見通し



モビリティ



ライフスタイル・ヘルスケア



環境・エネルギー



重点活動分野別の収益改善効果

成長戦略・付加価値戦略

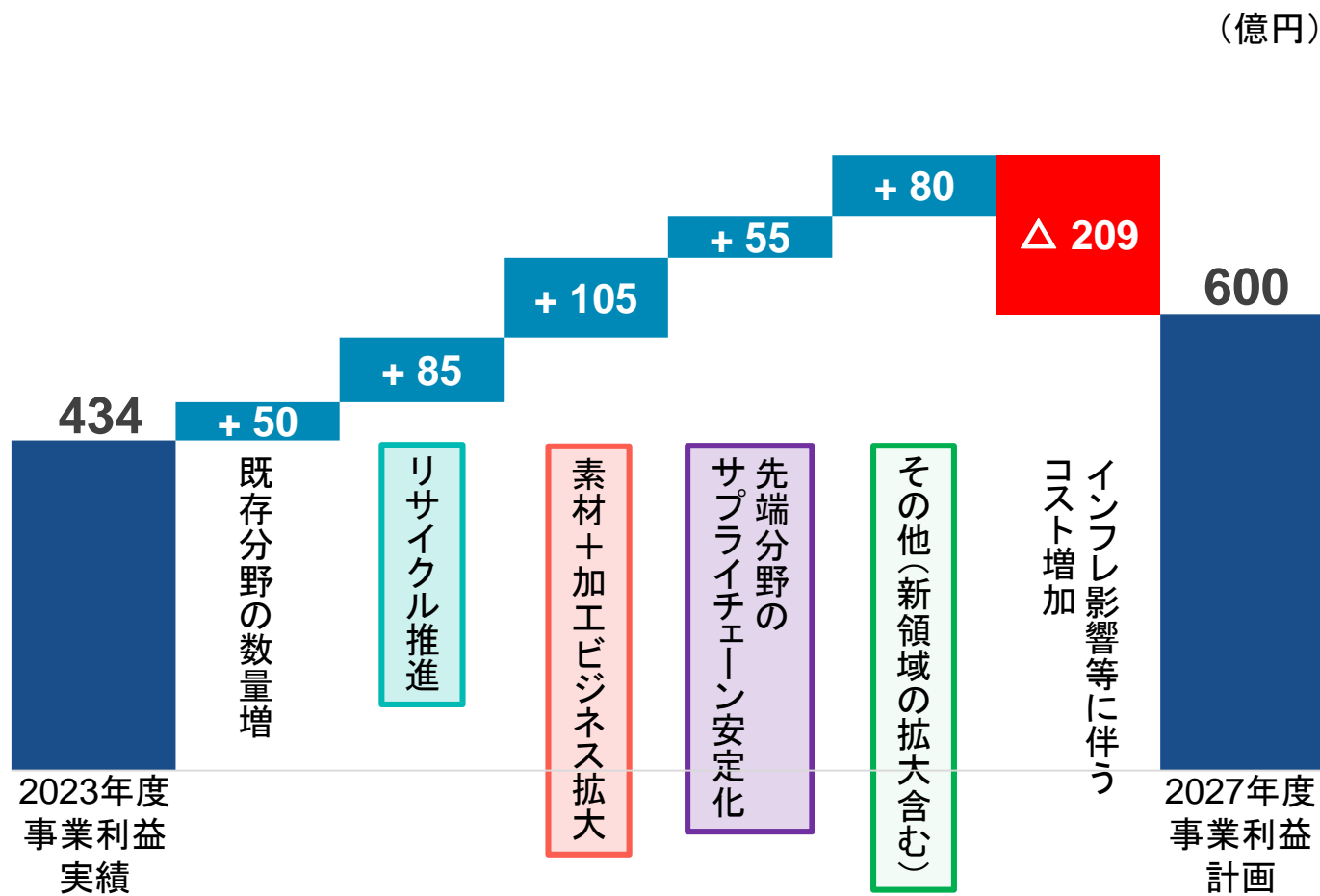
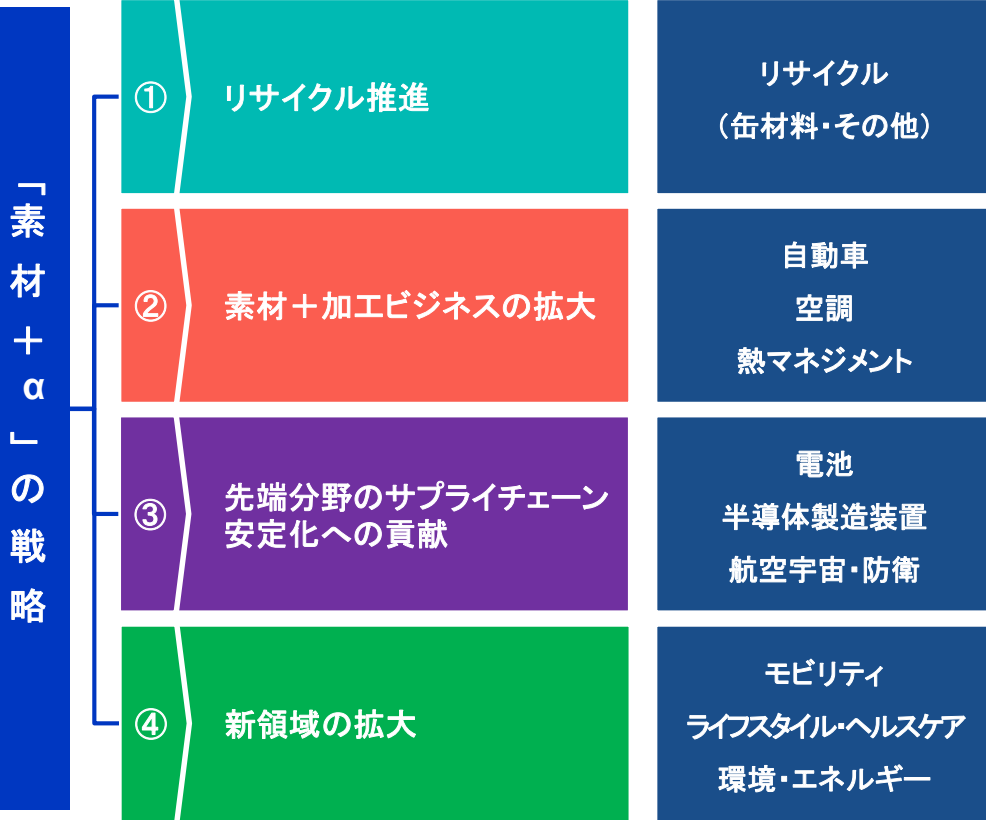
事業の強靱化

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

4次中計における“+α”の分野

重点活動分野



体質の強化に向けた取り組み

成長戦略・付加価値戦略

事業の強靱化

基盤の強化

構造改革の精神を継承し、資本効率の向上に取り組む

環境変化への対応

- 将来起こりうる市場の変化(原材料価格、物価上昇、人口減少、人件費上昇等)への柔軟な対応
- インフレに対応した価格スキームの構築
- 柔軟な生産体制の構築

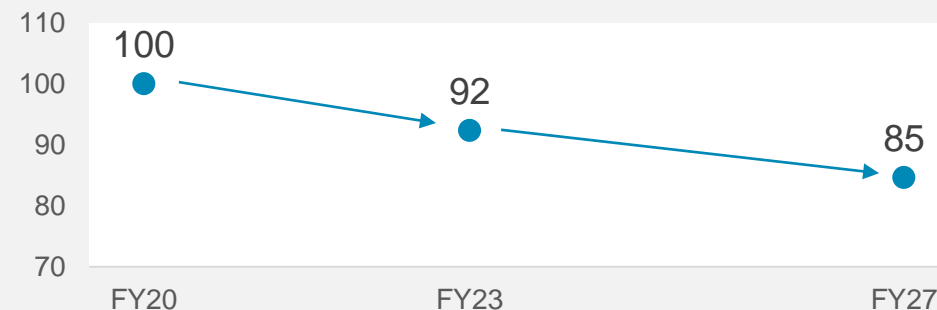
自動化・無人化(安全性・生産性向上)

- 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
- 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

資産効率化

- ROIC経営の浸透を図り、運転資金の圧縮による効率化を推進
- 販売予測の精度向上により、生産や調達計画の精度を向上し、棚卸資産を削減
- CCC*短縮により、売上増加に伴う運転資金増加を抑制

CCCの推移(2020年度=100)



*: CCC=キャッシュ・コンバージョン・サイクル

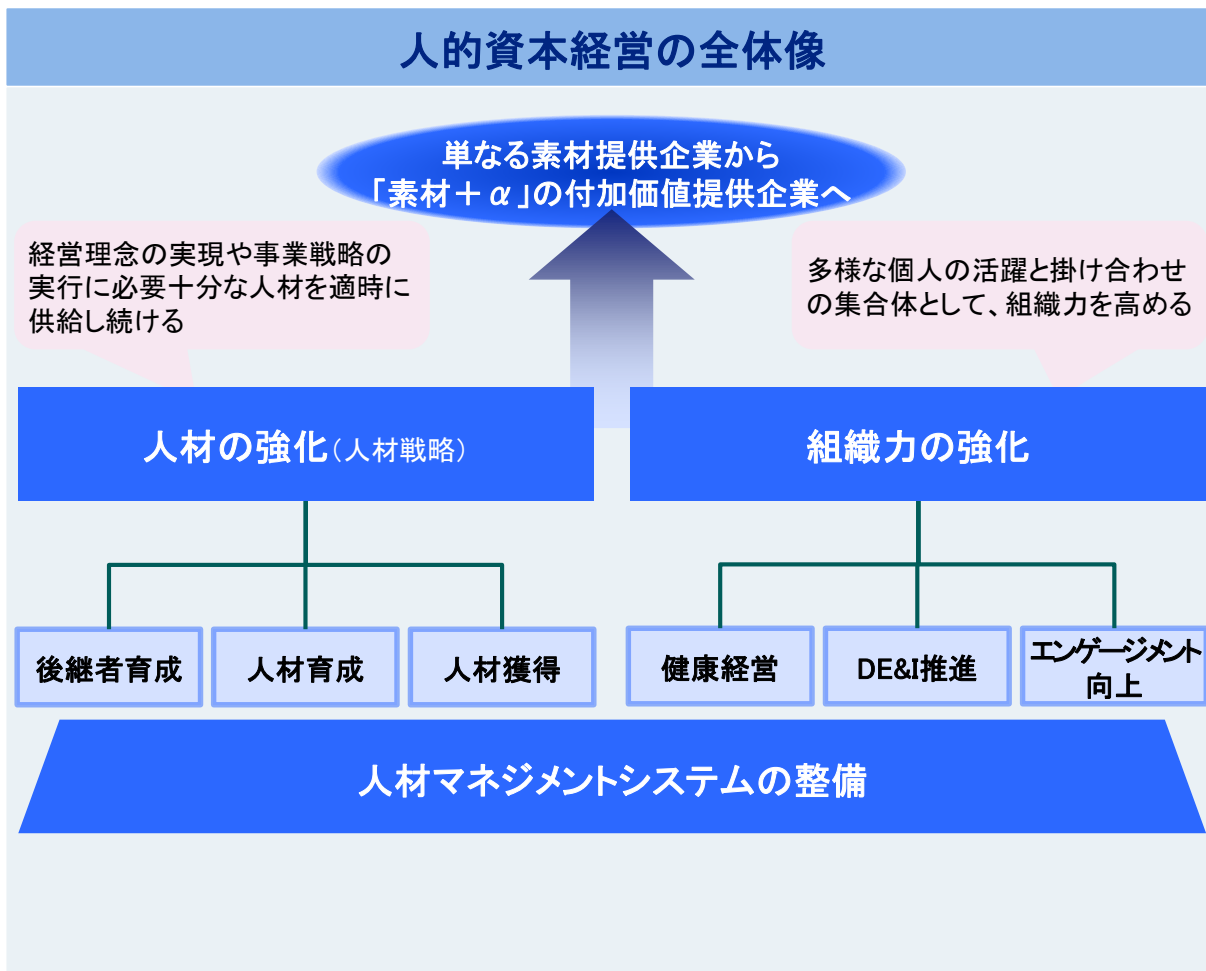
① 多様な人材の獲得・育成とエンゲージメント向上 : 人的資本経営

成長戦略・付加価値戦略

事業の強靱化

基盤の強化

人材マネジメントシステムの整備を通じた人材と組織力の強化



人材

多様な人材の獲得と育成により、持続的な成長に資する人材ポートフォリオを構築

組織力

多様な人材の活躍の掛け合わせによる組織力の強化

仕組み

個人の成長と組織の成長を後押しする人材マネジメントシステムの整備

① 多様な人材の獲得・育成とエンゲージメント向上 : 健康経営の推進

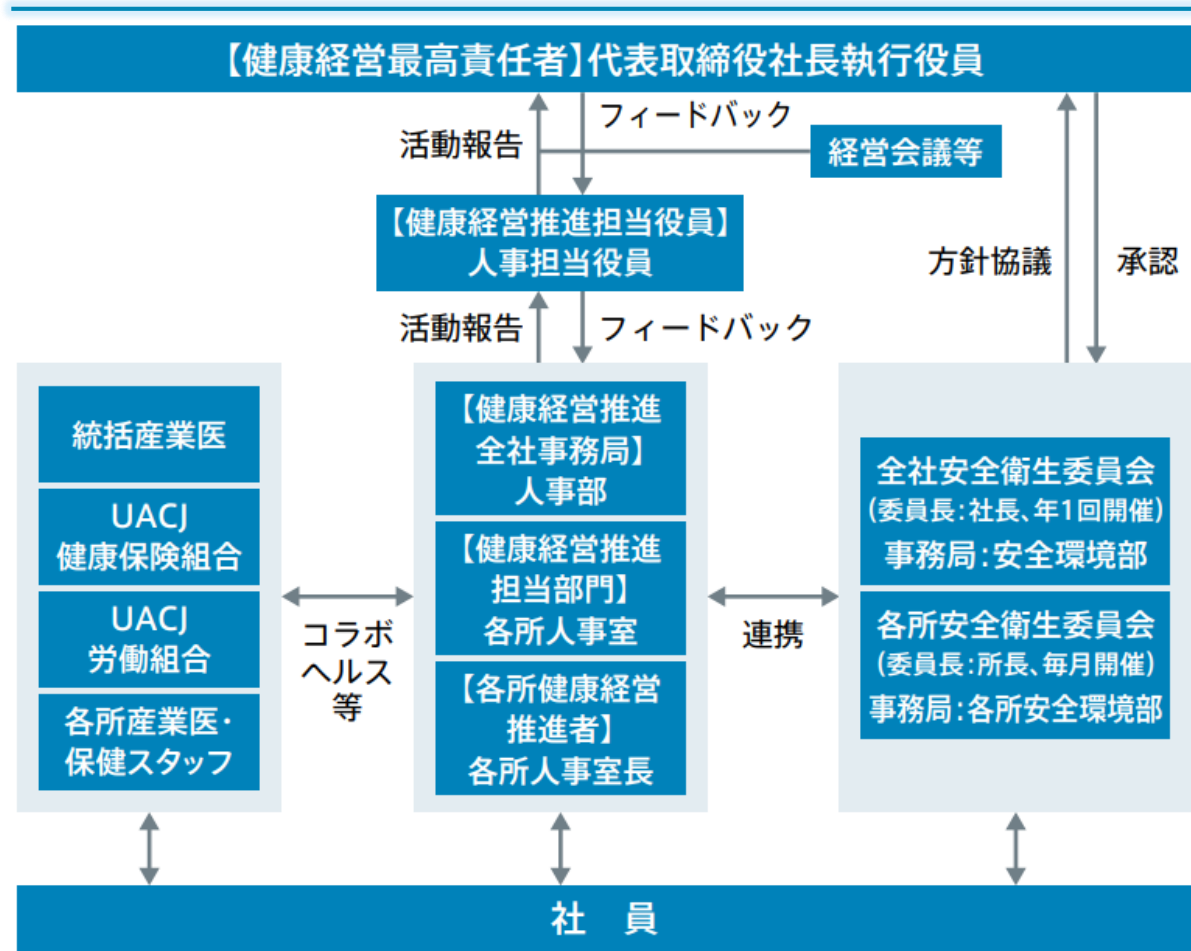
成長戦略・付加価値戦略

事業の強靱化

基盤の強化

従業員の健康管理に戦略的に取り組み、心身の健康維持・増進を図る

健康経営推進体制



UACJグループは、社員が心身ともに健康であることが
継続的な事業の発展を支える基盤であるとの認識に立ち、
 社員とご家族の心身の健康の維持・増進を図る。

「健康経営」を通じ、社員が生き生きと働き、
 活気ある社会として「軽やかな社会」の実現を目指す。

② 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

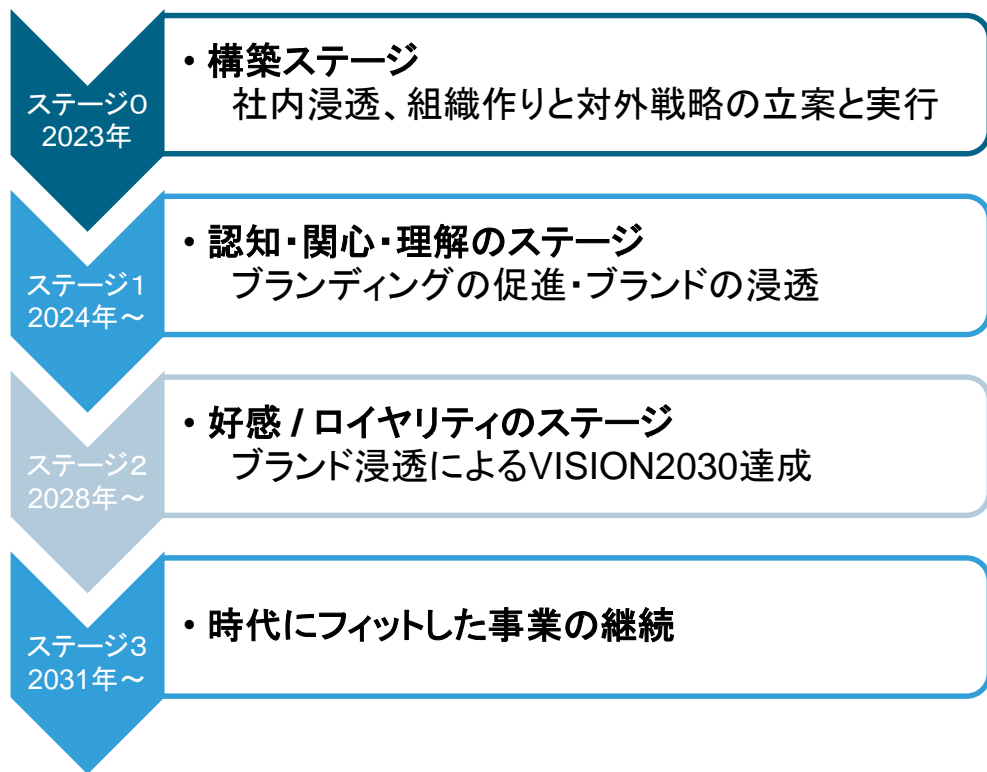
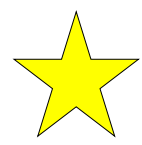


最終製品とともにアルミニウムをPRし、
新分野 / 新領域へのビジネス拡大の可能性を拡げる

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



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

③ デジタルを活用した競争力・組織力の強化

成長戦略・付加価値戦略

事業の強靱化

基盤の強化

データとデジタル技術の活用を通じた業務変革により、競争優位をさらに強化

重点課題

- ・ データドリブン経営に向けた経営データの見える化
- ・ 長期的視点での製造現場の自動化・無人化を追求した安全な職場環境づくり
- ・ 業務プロセスの効率化、高度化、最適化、可視化による組織強化

DX推進における重点テーマと第4次中計の主要課題

経営DX

経営情報見える化によるデータ経営の実現
間接業務の効率化・高度化

安全・環境DX

AIを活用した安全活動の見える化
環境関連情報の見える化

重点テーマ

業務のデジタル化

業務/生産の自動化、トレーサビリティ向上

製造DX

営業業務の効率化・高度化

システムの共通化、標準化

営業DX

④ 事業間連携やサプライチェーン・バリューチェーンとの連携・協業のさらなる推進

成長戦略・付加価値戦略

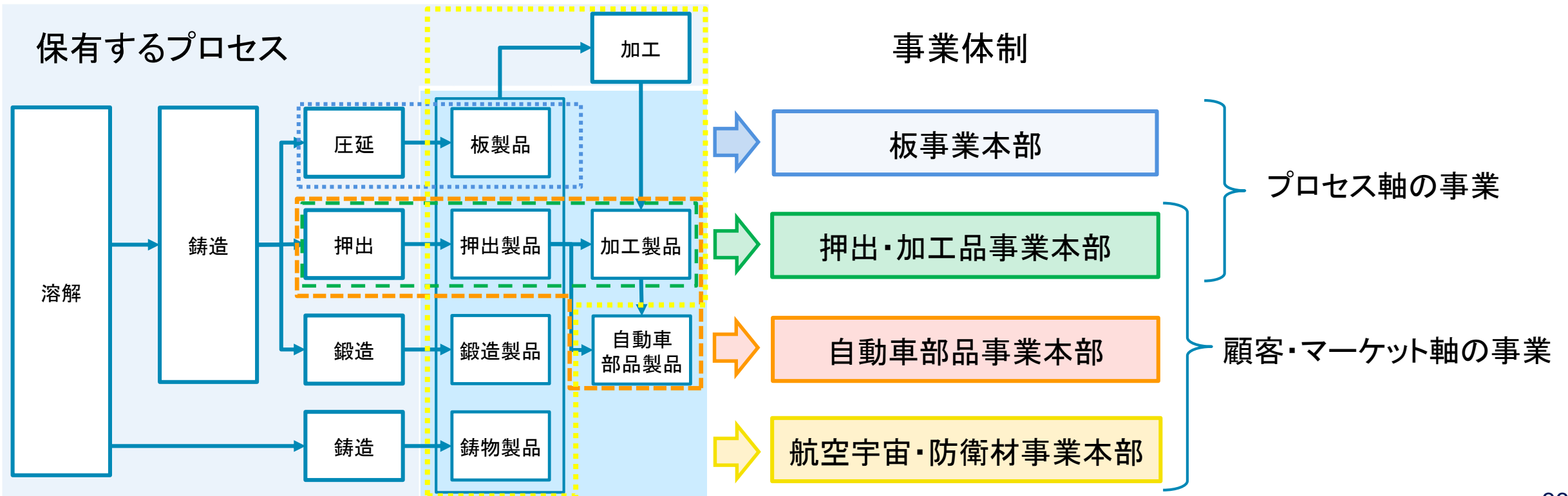
事業の強靱化

基盤の強化

グループが保有するあらゆる資本をマーケットニーズに合わせて、有機的かつ最大活用

- 従来からのプロセス軸での事業
- 顧客・マーケット軸に保有プロセスを組み合わせた事業

需要の捕捉による規模の拡大と
「素材+α」の価値創出拡大



ガバナンスの考え方

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

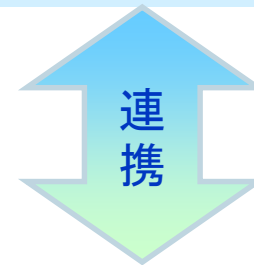
- 第1次中計**
(2015年度～2017年度)
 - 初めて女性の社外取締役を選任
 - 取締役会の実効性評価開始
 - 指名・報酬諮問委員会を設置
- 第2次中計**
(2018年度～2020年度)
 - 社外取締役増員: 社内8名、社外4名(2018年6月～)
 - 取締役体制の見直し: 社内6名、社外4名(2020年6月～)
 - サクセッション・プランの本格的な運用開始
- 第3次中計**
(2021年度～2023年度)
 - 社外取締役の相互評価を実施
 - リスクマネジメント推進会議の新設
 - 取締役体制の見直し
2023年6月～ 社内5名、社外5名(内 女性2名)

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

サクセッションプランに基づいた社長選任

指名・報酬諮問委員会が社長後継候補者計画を主導して、新社長を選任

執行

全社経営人材育成検討会

- 役員後継者プール人材候補者の確認
- 育成に関する情報を検討会内で共有

社長

- 役員後継者プールに、現役役員を加えた人材から社長候補者プールを指名・報酬諮問委員会へ提案

監督

取締役会

- 指名・報酬諮問委員会からの答申を受けて、社長後継者計画を決議
- 育成の取り組み、進捗状況の監督（モニタリング）

指名・報酬諮問委員会（社内2名、社外5名）

- 選考および育成課題・育成施策の確認、監督
- 候補者の更新、段階的な絞り込み

新社長選任に向けて

VISION2030および新中期経営計画の内容を踏まえて新社長に求められる資質を最終評価

2024年

「UACJ VISION 2030」実現に向けた取り組みをさらに加速すべく、新たなリーダーを選任

3. 第4次中期経営計画

3-3. 事業戦略



板事業本部 基本方針

安定した収益の確保 & 付加価値の創出を通じて世界No.1の総合アルミ板事業に

量から質への転換

～量だけに依存しない体質に～

- ✓ 市況が悪化しても安定収益確保を目的とした、販売ポートフォリオ、販売価格、新規開発の仕組みの確立
- ✓ 重点分野の需要増減に柔軟に対応出来る生産体制の構築

モノからコトへの転換

～環境ソリューションの提供～

- ✓ UACJ主体の環境課題解決型ソリューション(EcoEnd™等)の提供
- ✓ CO₂削減、水平リサイクルに加え、GHG排出量の第三者証明付与等による付加価値を訴求

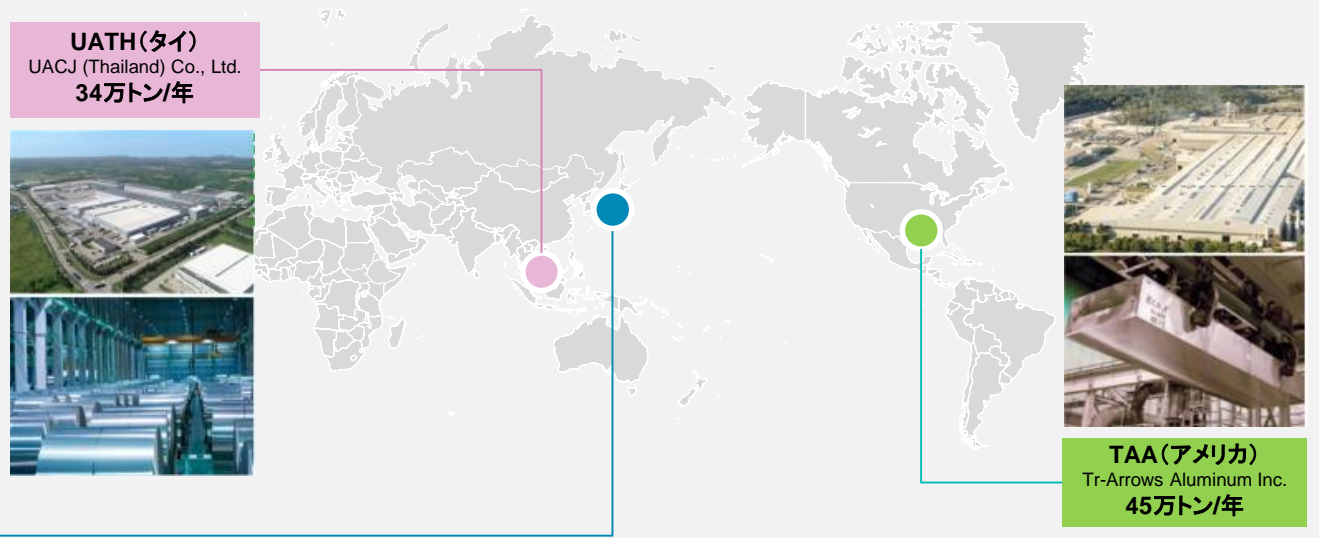
三極体制の進化

～三極のあるべき姿の追求～

- ✓ 市場環境変化に応じて、三極体制を進化させることで競合との差別化を図ると同時に、変化に強い事業体制を構築していく

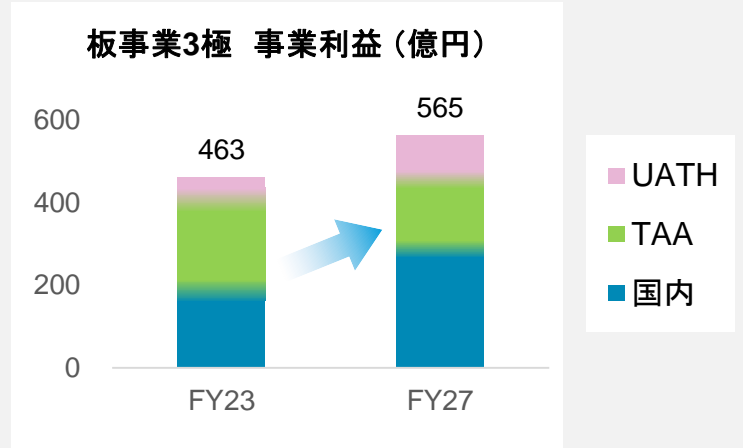
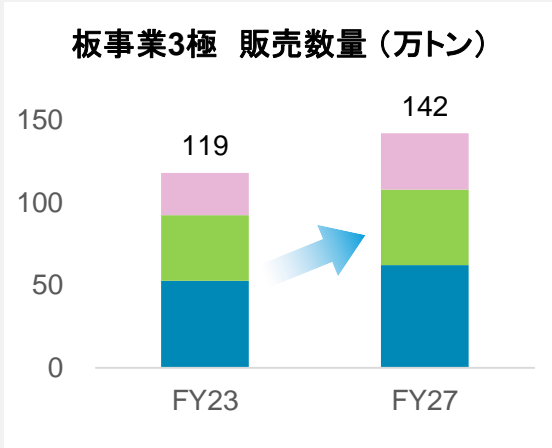
板事業本部 三極体制の進化

従来の三極連携に加え、UACJとUATHにおける二極互換性の強化を図る



● 生産能力 **150**万トン体制に

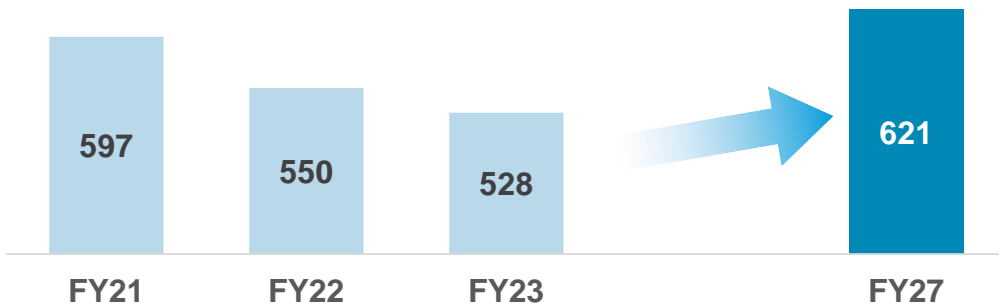
● 販売 119万トン⇒**142**万トン



国内板事業

成長市場での拡販や、リサイクル推進による付加価値創出で、収益基盤を強化

販売数量 (千トン)



事業環境

- 半導体産業の国内回帰により設備投資が活発化
- 環境対応車へのシフトが進み、電池関連需要が増大
- 環境意識の高まりによるリサイクルニーズの拡大

第4次中期経営計画での取り組み

- 半導体、電池などの成長市場向けに高付加価値製品を拡販
- UBC・スクラップ処理設備を新設し、リサイクル率を向上
- 多品種に対応できる柔軟な生産体制の構築

分野別の戦略

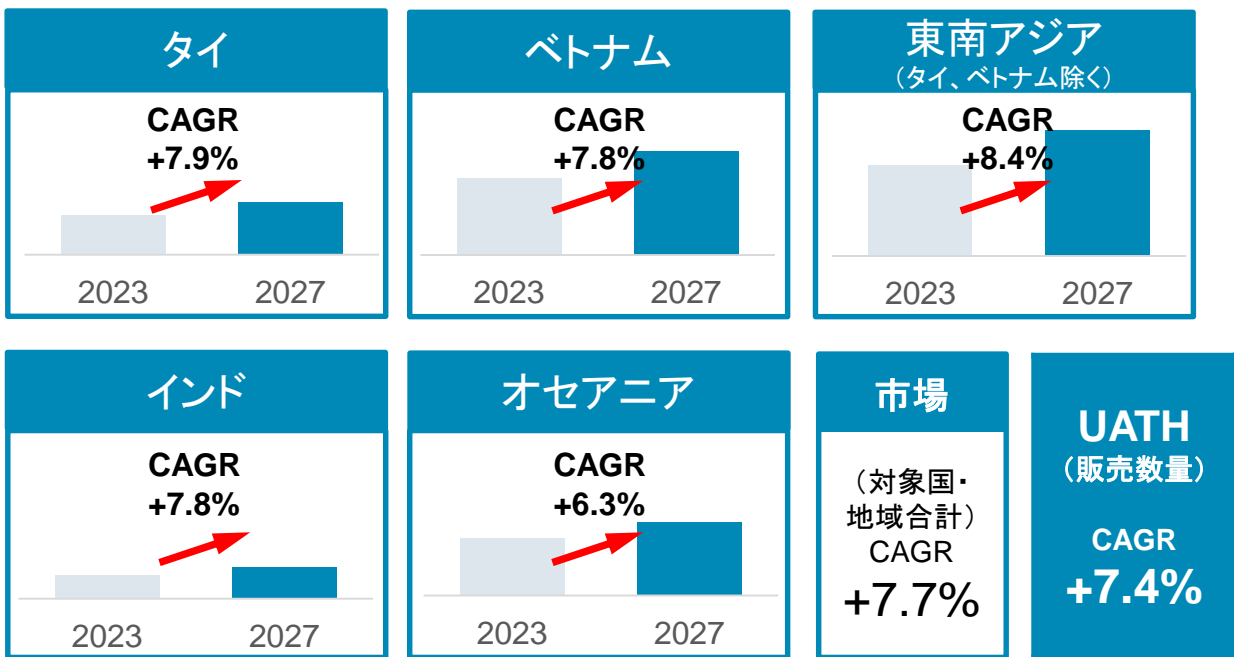
分野		方針	販売量
缶材		✓ リサイクル推進により付加価値を創出し、缶需要を喚起する	→
箔地		✓ 顧客との連携を強化し、電池箔など成長市場での販売拡大を狙う	↗
自動車材	ボディパネル	✓ 販売先、販売アイテムの拡大により収益を安定化する ✓ 環境負荷低減などにより付加価値を高める	↗
	熱交材	✓ 製品構成の見直しやリサイクル対応を強化する	→
厚板		✓ 半導体需要の回復や、新エネルギー運搬用途の立ち上がり に合わせ拡販する	↗
その他	空調用フィン材等	✓ 製品構成の見直しや、日本・タイの拠点間連携により生産性を向上する	↗

東南アジア板事業 (UATH)

販売拡大とリサイクルループ構築により、事業基盤をさらに強化

市場の拡大による販売数量の拡大

- 東南アジア唯一のアルミ圧延設備の強みを活かす
- 東南アジア、インド、オセアニアのグローバル顧客に販売強化



収益性の改善・安定化の取組み

- サーチャージなど価格の体系化により、外部影響を低減
- スマートファクトリー化などを通じて歩留まりを改善
- 人材育成を通じて、工場運営の現地化を確立

リサイクルによる環境貢献

- グローバル顧客とリサイクルの連携を強化
- 域内リサイクルループを構築し、環境貢献を推進
- スクラップ処理設備(サイドウェル炉)を増設し、リサイクル原料使用量を増加



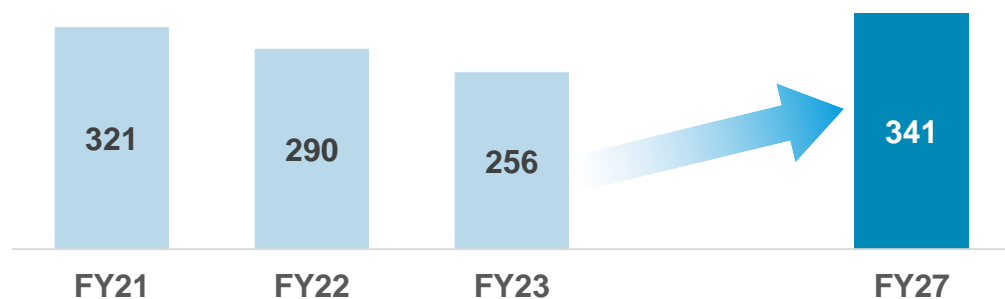
サイドウェル炉の建屋

※出典：CRU【Aluminium Beverage Can Sheet Market Outlook March 2024 Report】

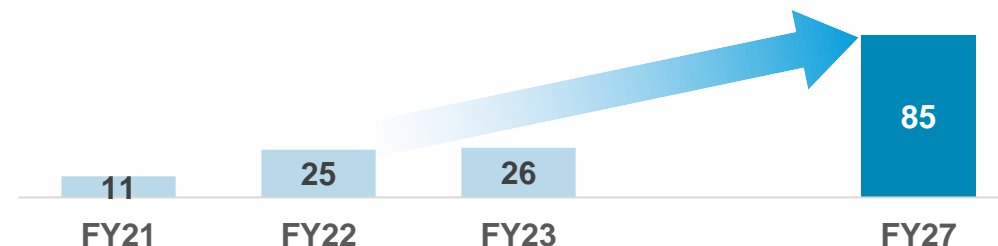
東南アジア板事業 (UATH)

アジア、オセアニアの需要を取り込み、第4次中計期間での収益性改善を図る

販売数量 (千トン)



事業利益 (億円)



事業環境

- 東南アジアの缶市場は、在庫調整局面からゆるやかに回復
- インドの缶材需要が、経済成長に伴い急速に拡大
- 環境意識の高まりによるリサイクルへの要請

第4次中期経営計画での取り組み

- アジア圏やオセアニア向けに販売数量を拡大
- 販売価格の体系化による収益性の安定化
- 域内リサイクル推進を通じた環境貢献による価値提供
- 工場運営の現地化の確立



北米板事業 (TAA)

需要拡大に対応して生産能力を増強、UBC処理設備を増設しリサイクルを強化

缶材需要の拡大に対応した生産能力の増強

- 2024年以降、年率約3%の堅調な需要拡大を想定
- 熱間圧延を増強し、2025年度中に5万トン/年の増加を見込む
- 競合他社の新ミル稼働もあり、長期的には供給増加と需要拡大がバランスする見込み

リサイクルの強化

- スクラップリサイクルの高い技術力を活用
- 2026年度にUBC処理設備(シュレッダー)を増強
- コスト競争力とともに、サステナビリティを強化



米国のスクラップ処理設備



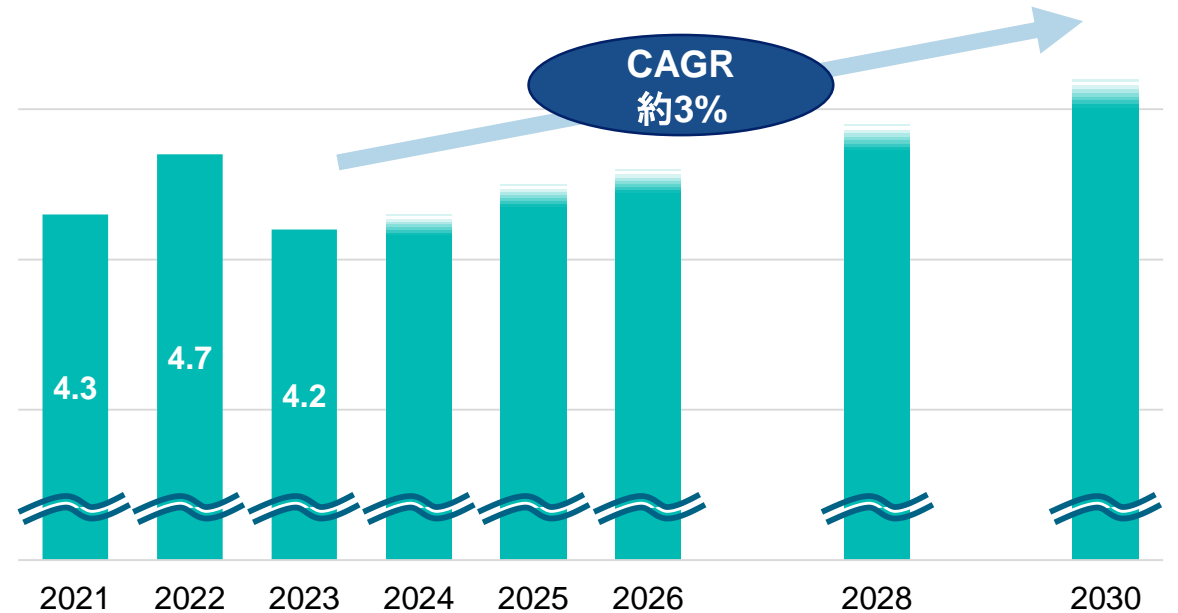
Logan Aluminum Inc.(米国)

米国缶材需要の推移



環境負荷を重視する消費者によって
アルミ缶が「プレミアム製品」として認識され
需要の拡大を大きく後押し

(Billion Pounds)

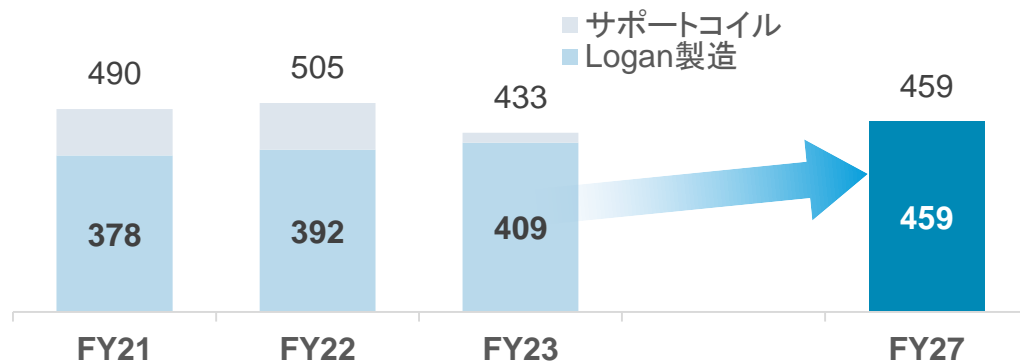


出典: UACJ調査による

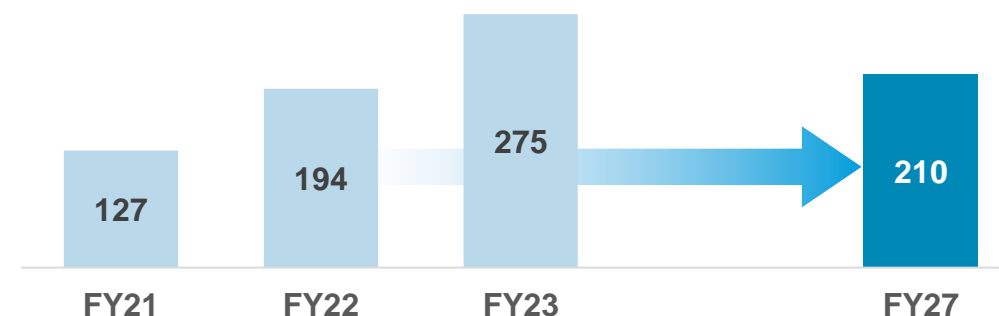
北米板事業 (TAA)

世界トップクラスのコスト競争力をさらに磨き、高い収益性を継続

販売数量 (千トン)



事業利益 (億円)



事業環境

- 米国での缶材需要は、長期的には年率約3%成長
- エナジードリンクなど、新たな飲料缶分野の広がり
- 他社の新ミル建設により、北米域での供給能力が増加
- スクラップ市況上昇により、原材料コストは増加

第4次中期経営計画での取り組み

- 熱間圧延設備の増強により、供給力を引き上げ
- UBC処理設備増設によりリサイクル材使用率を引き上げ、コスト競争力をさらに強化
- スクラップ市況上昇によるコスト増加が見込まれるが、リサイクル材の使用増加により、収益性の維持を図る

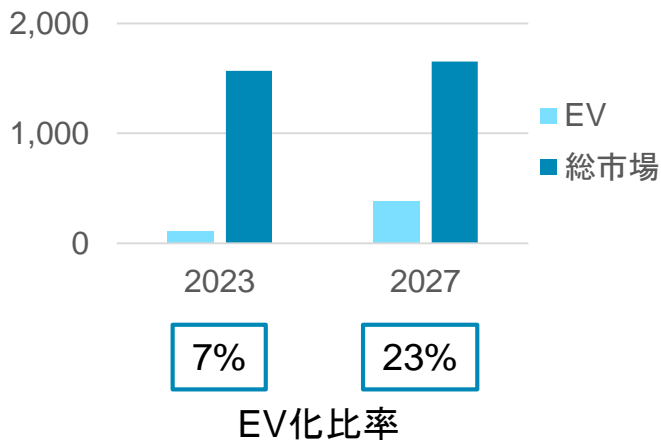
北米自動車部品事業 (UWH)

「素材+α」を実現する技術で、アルミニウム部品への需要に対応

自動車の軽量化ニーズをとらえた売上拡大

- 燃費規制を背景に軽量化ニーズが拡大、アルミ部品の採用増加
- EVでは、電池筐体の衝撃吸収など、アルミ部品に新たな需要
- UWHは高度な押出成形技術により、素材+αの価値を提供

北米自動車市場(万台)



2023-27年 北米市場CAGR

EV市場	+35%
自動車総市場	+ 1%
アルミニウム 押出部品需要	+ 9%

**UWH売上高
CAGR + 6%**

※出典：当社推定

日本とのシナジー

- グループ横断組織を通じて、北米市場に戦略的に対応
- 日本での顧客基盤を活用し、日系OEMへの提案強化
- 培った技術を相互に展開

収益性改善・安定化の取組み

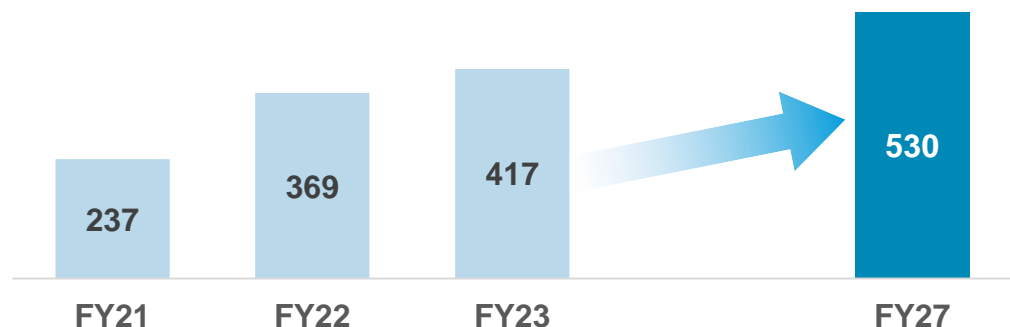
- 顧客ポートフォリオの多様化による収益安定化
- 製品ポートフォリオ改善を継続
- 加エプロセスの自動化による労働生産性向上



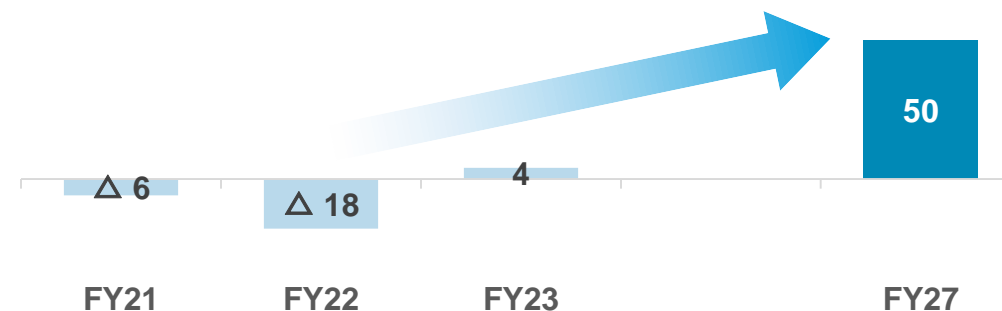
北米自動車部品事業 (UWH)

自動車部品の軽量化ニーズをとらえて売上を拡大し、本格的な収益化を進める

売上高 (億円)



事業利益 (億円)



事業環境

- 北米自動車市場は、年率1~2%の緩やかな成長
- 軽量化のため、アルミニウム押出部品の需要が増加
- EVのほか、HV、内燃機関車でも軽量化ニーズが拡大

第4次中期経営計画での取り組み

- 新規顧客開拓により、顧客ポートフォリオを多様化
- 自動化などの工程改善により、生産性向上
- 需要の拡大に応じて、能力増強も検討

3. 第4次中期経営計画

3-4. 資本コストや株価を意識した経営の実現に向けて



現状分析

収益性改善・財務基盤強化により、第3次中計期間における株価は上昇

収益性の改善

- 構造改革の完遂・値決めの構造改革
- ROICを事業管理指標として社内に浸透
→ 資本コストを意識した経営・資本収益性の改善

財務基盤の強化

- 稼ぐ力の向上によるフリーキャッシュフローの創出
- 運転資金圧縮（CCCの改善）
- 自己資本の積み上げ（D/Eレシオ改善）

資本市場との対話

- 情報開示の拡大・深化
- 投資家との企業価値協創を意識した経営

財務指標の改善

	FY20		FY23
Adjusted EBITDA ^{*1}	446億円	→	798億円
ROIC ^{*2}	2.9%	→	7.5%
ROE	-1.8%	→	5.3%
D/Eレシオ	1.6倍	→	1.0倍

市場評価

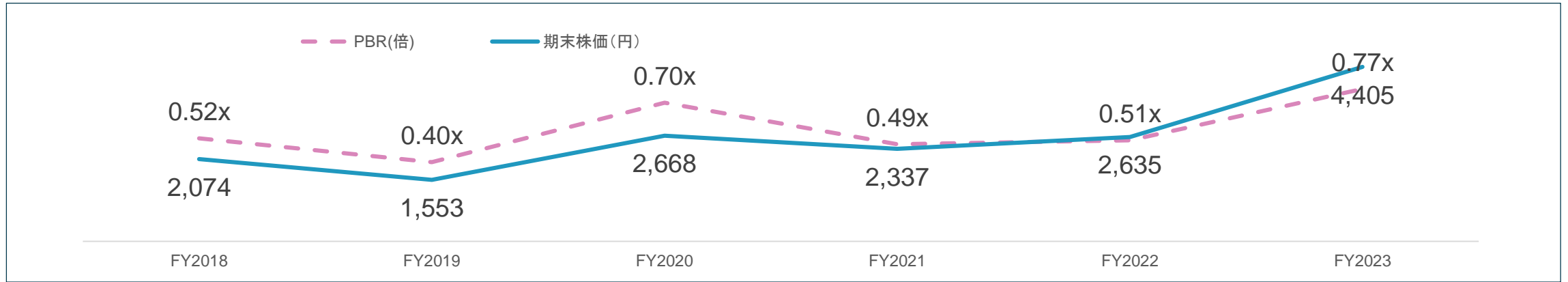
- ✓ 株価: 65%上昇 (FY20末~FY23末)
- ✓ PBR: 0.77倍に改善 (FY23末)

*1 Adjusted EBITDA : EBITDA - 棚卸資産影響等

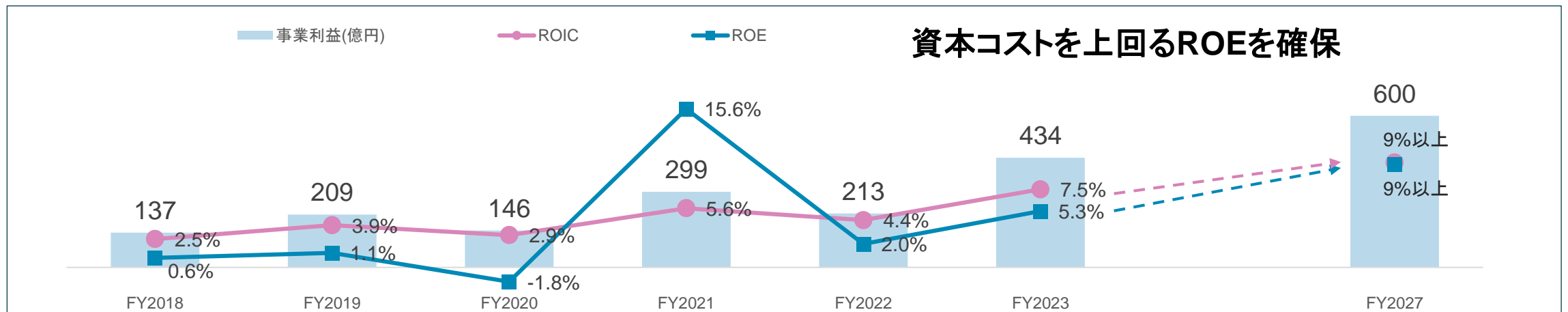
*2 ROIC : 税引前事業利益を基に算出

現状分析

市場の評価 PBR・期末株価 FY2018～FY2023

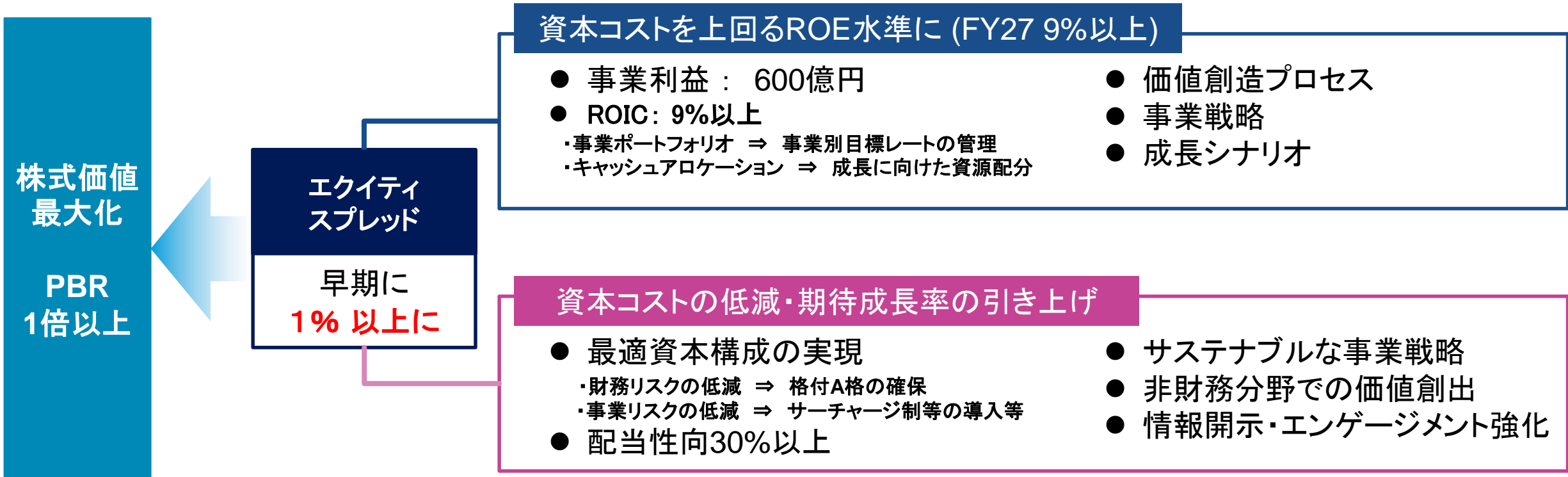


収益と投下資本利益率(事業利益/ROE/ROIC) FY2018～FY2023+27



取り組み施策

第4次中計で盛り込んだ施策を確実に実施し、PBR1倍以上の実現へ



- ・経営資源の適切な配分に加え、過去の投資対効果の顕在化により、投下資本以上の収益を上げ、ROE向上を図る
- ・財務、事業リスクの低減施策の実行、開示資料の高度化及び、市場との対話を促進し、資本コスト低減を目指す

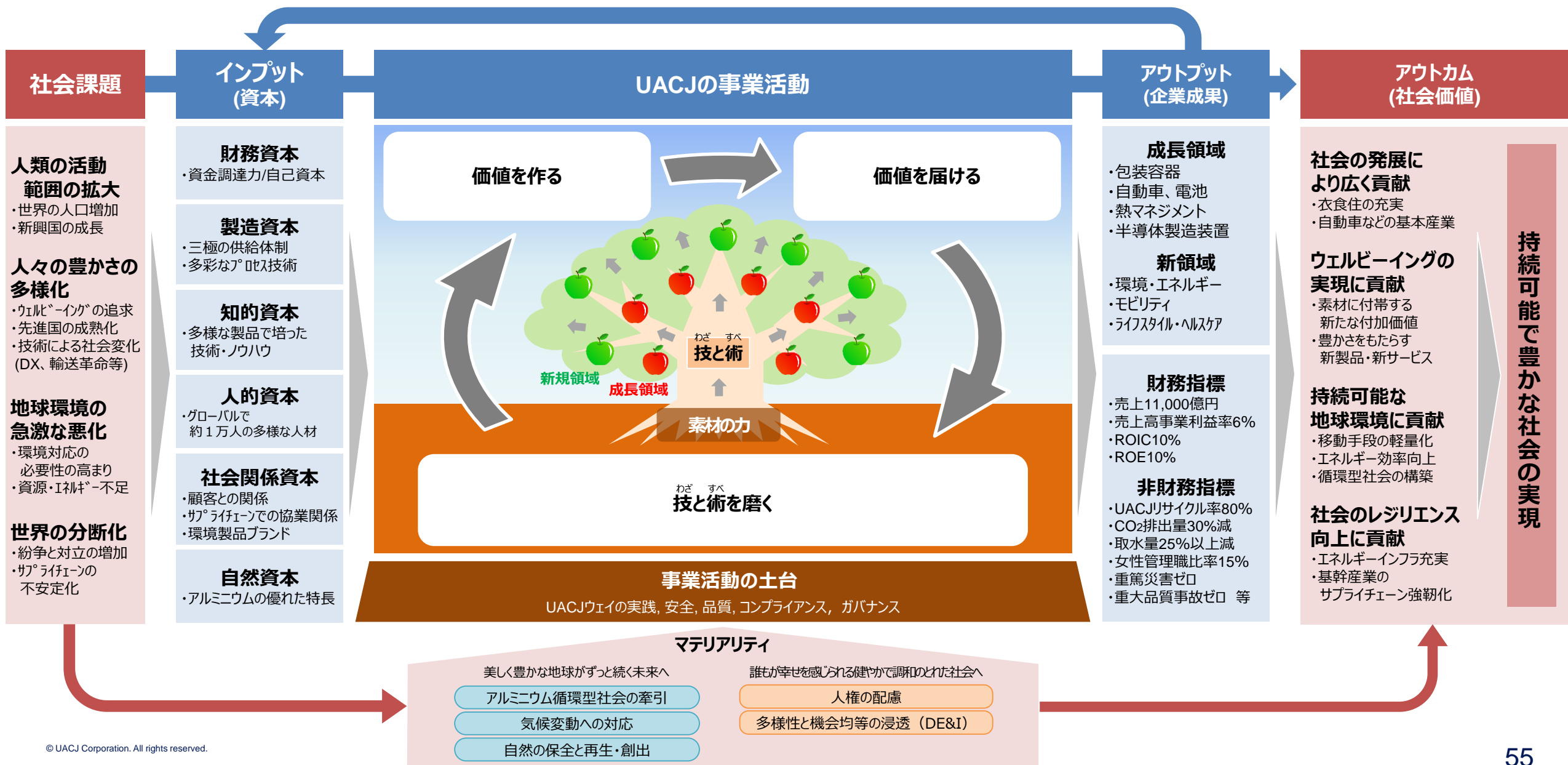
4. 参考資料

諸元と感応度

	2023年度	2027年度	営業利益への感応度
アルミ地金 日経平均 (円/kg)	389	383	10円/kg上昇した場合 →+20~30億円/年
LME (米\$/t)	2,202	2,200	\$100/t上昇した場合 →+22~35億円/年
為替 (円/米\$)	145	140	<ul style="list-style-type: none"> ・燃料単価、添加金属:円高が有利 ・ロールマージン、為替換算差:円安が有利
為替 (円/タイバーツ)	4.1	4.0	
原油 (ドバイ:米\$/bbl)	82	80	10ドル上昇した場合 →△10~15億円/年

4. 参考資料

価値創造プロセス



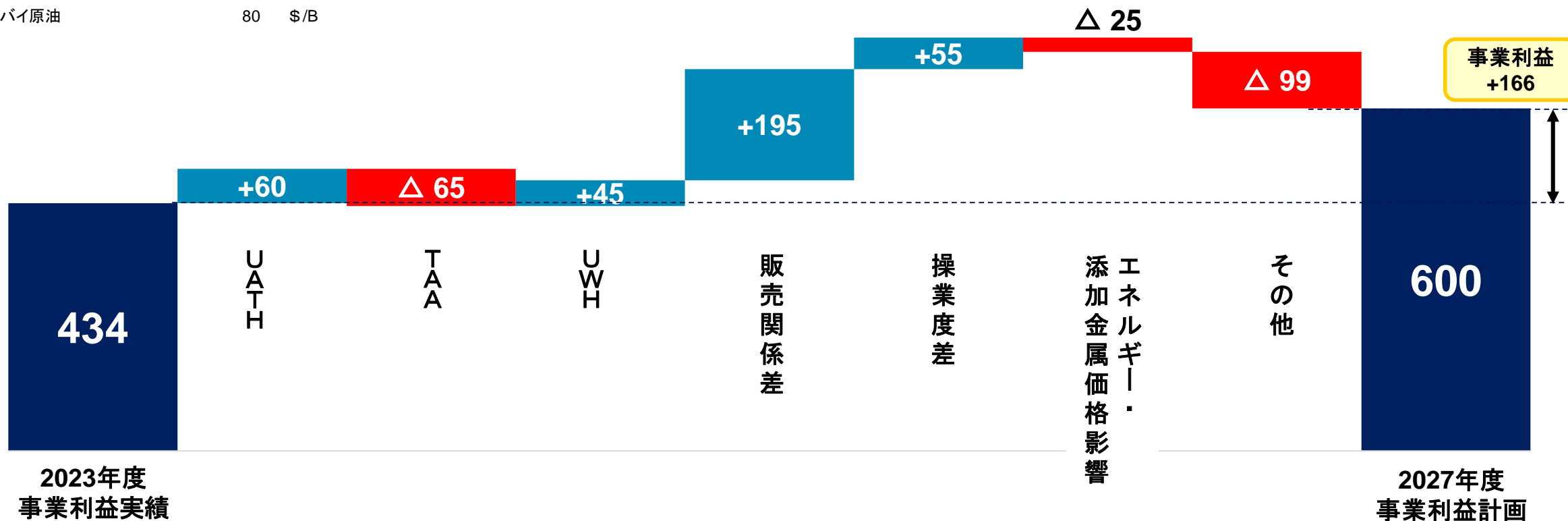
事業利益分析 (2023年度実績 → 2027年度計画)

事業利益: 434億円 (2023年度) → 600億円 (2027年度計画)

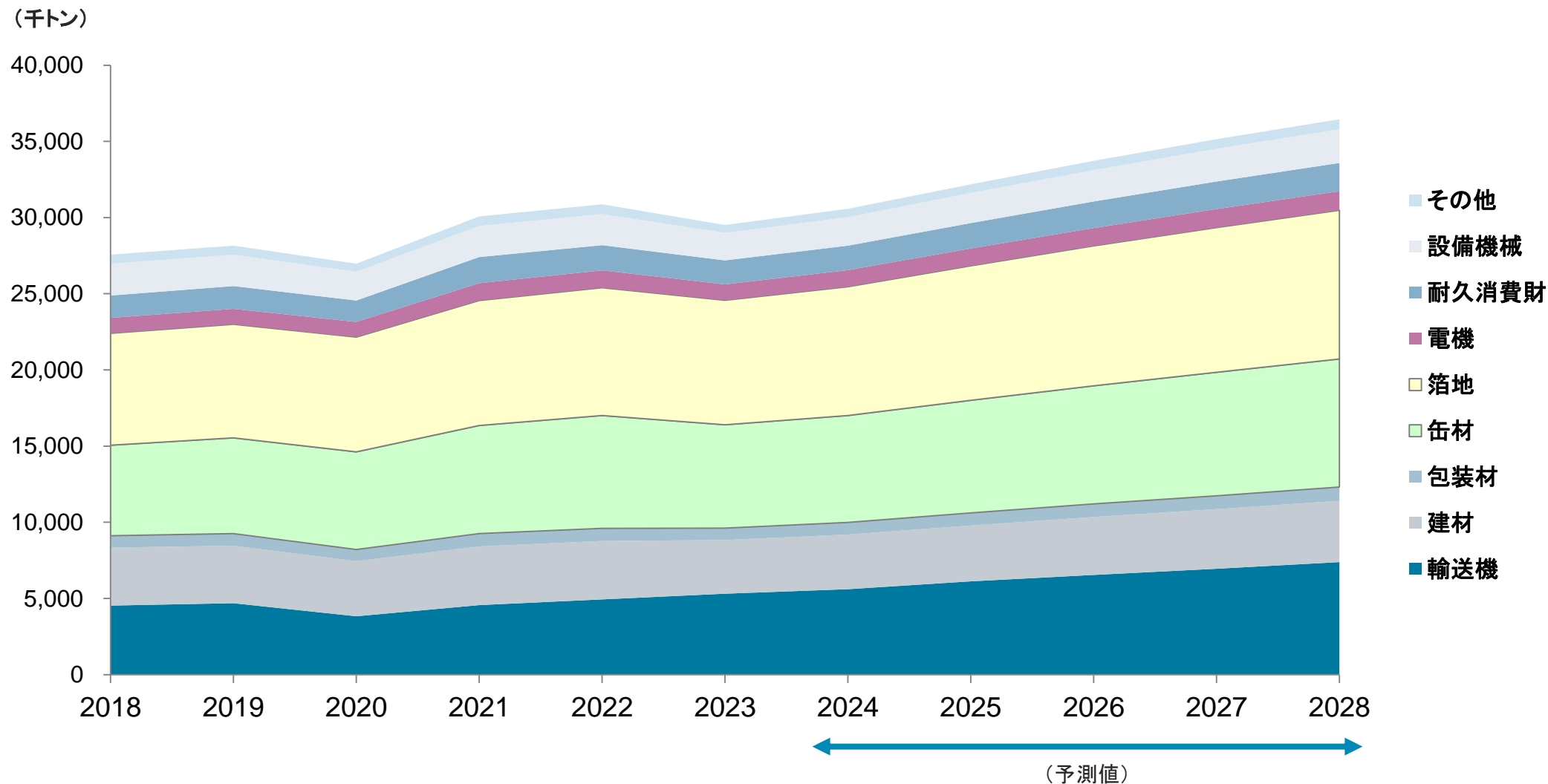
前提条件

LME	2,200	\$/t
為替レート(JPY/USD)	140	円/\$
為替レート(THB/USD)	35.0	B/\$
ドバイ原油	80	\$/B

(単位: 億円)

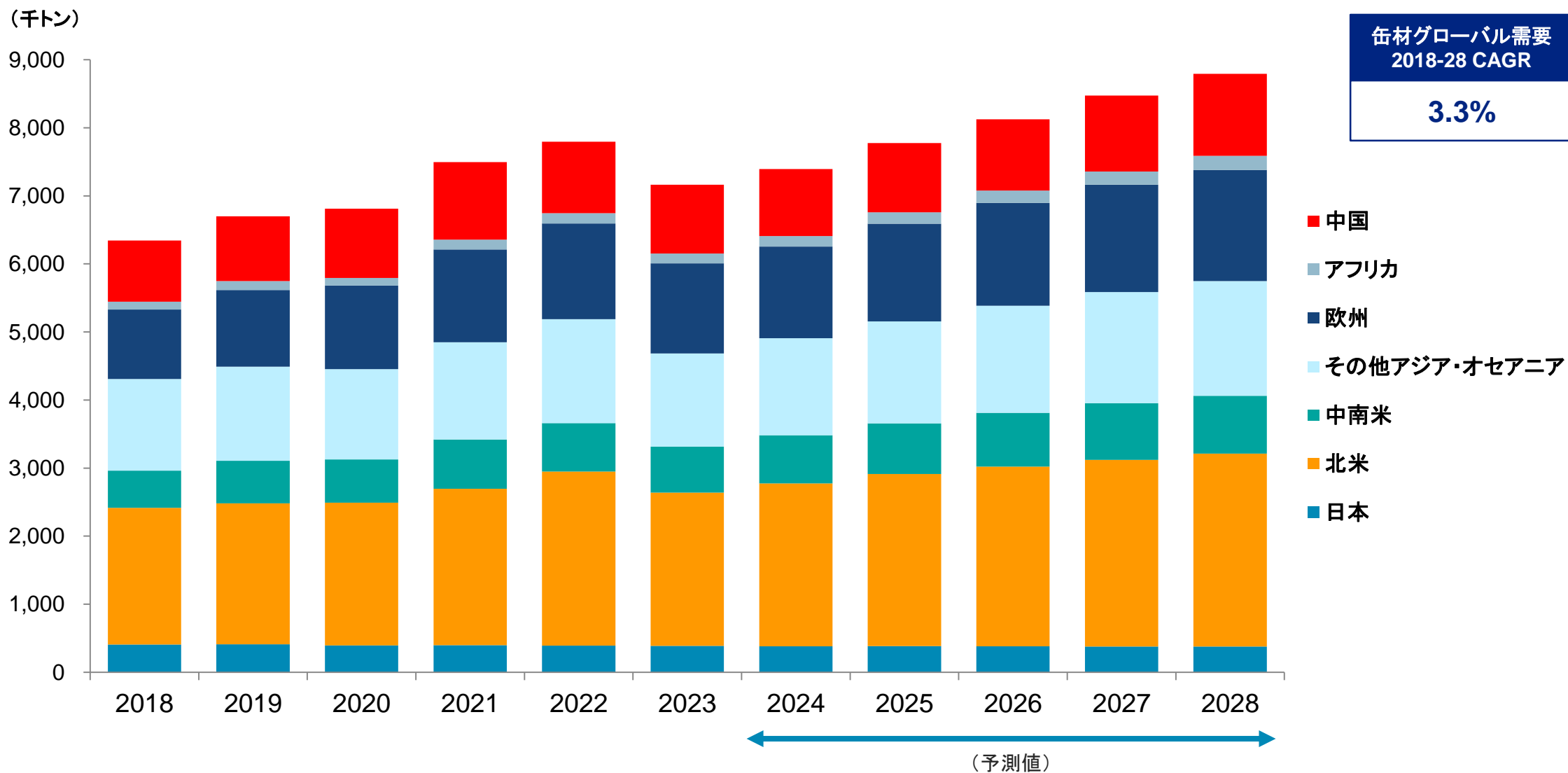


市場環境：アルミ圧延材 グローバル需要予測



※出典：CRU【Aluminium Rolled Products Market Outlook February 2024 Report】

市場環境： 缶材 グローバル需要予測

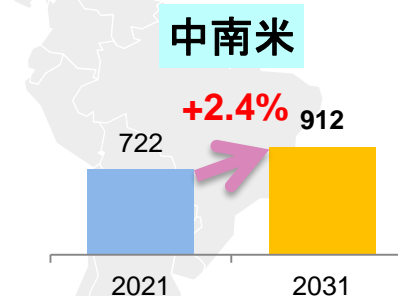
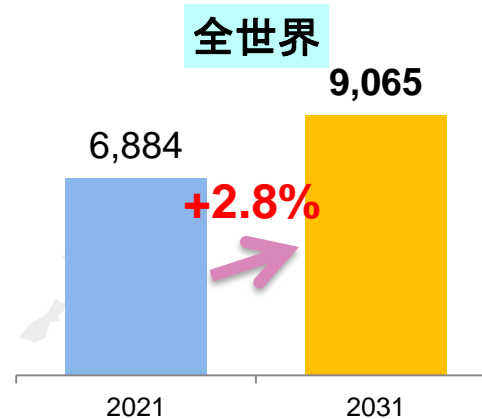
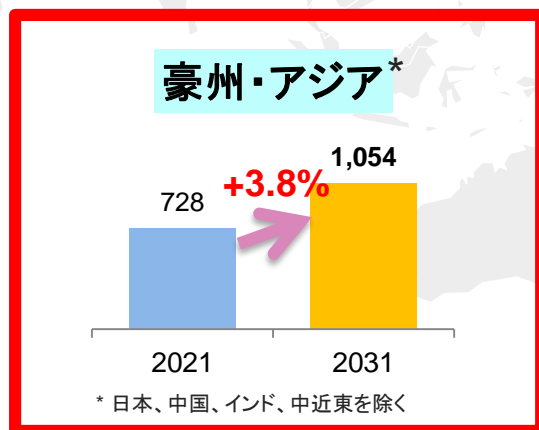
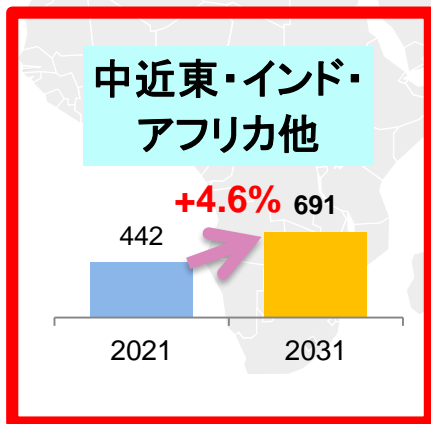
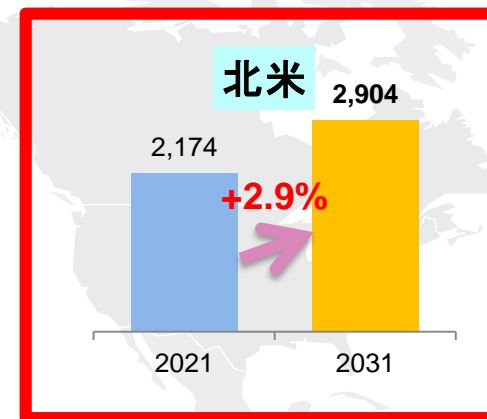
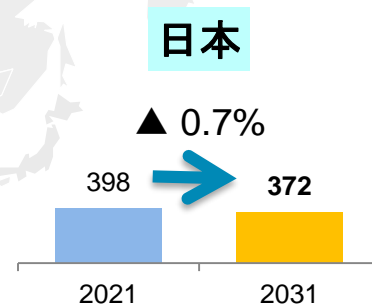
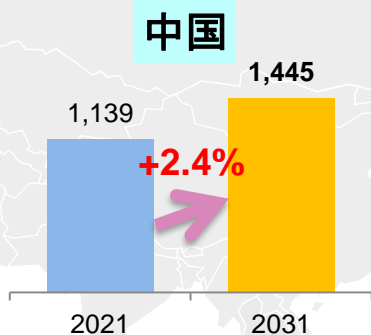
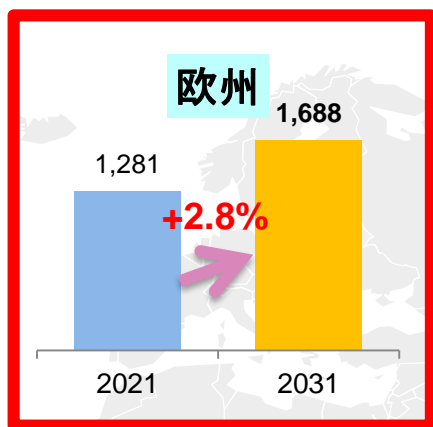


※出典：CRU【Aluminium Rolled Products Market Outlook February 2024 Report】

市場環境：地域別の缶材 長期需要予測

海外各国・地域で缶材需要が増加

(単位:千トン)
伸び率はCAGR



※出典：CRU【Aluminium Beverage Can Sheet Market Outlook March 2024 Report】

地域社会との共生・共創活動

100年後の豊かで軽やかな世界のために、地域社会と共に歩んでいく活動を展開

文化・芸術・スポーツへの貢献



芸術活動支援・社会におけるDE&Iの促進

第3回パラリンアートコンテスト グランプリ
ケンタさん「アルミが支える地球の現実と未来へ」

※一般社団法人障がい者自立推進機構
(パラリンアート)と「アルミとあしたへ」をテーマとしてデザイン
コンペを共同開催



将棋タイトル戦竜王戦
(主催:読売新聞社 日本将棋連盟)
への協賛によって、文化振興へ貢献

写真: 読売新聞社提供

将来世代への貢献



教育イベントへの協賛で、次世代の育成へ貢献

小学生向け環境教育プロジェクト「地球教室」
(朝日新聞社主催)



植林、クリーンアップ活動への参加で 地域の環境保全へ貢献

藤前干潟(名古屋市)のビーチクリーン活動



特定非営利活動法人ミュージック・シェアリングへの
協賛によって、世界中の子どもたちの
豊かな心を育む活動を支援



スポーツ教室の開催で、次世代の育成に貢献
東京ヤクルトスワローズ所属選手を講師に迎えた
「UACJ野球教室」



スポーツチーム・団体へのスポンサード、
協賛によって、社会貢献・地域貢献を促進



Aluminum lightens the world

アルミでかなえる、軽やかな世界