



アルミニウムのチカラで、暮らしを豊かに、社会を持続可能に

UACJグループ理念 (根底にある思い)



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。

目指す姿 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。

価値観

- ▶ 相互の理解と尊重
- ▶ 誠実さと未来志向
- ▶ 好奇心と挑戦心

理念実現
への
アプローチ

1

理念実現
への
アプローチ

2

理念実現
への
アプローチ

3

暮らしや産業社会を支え、環境問題の解決に貢献する素材としてアルミニウムの需要が増大するなか、UACJは、当社の存在意義（パーパス）を問い直し、2020年2月にグループ理念体系を再定義しました。

この理念によって、私たちが進むべき方向が明確になったとともに、これまでの施策もその実現につながるアプローチであったことを確認しました。当社は今後、この理念のもと、アルミニウムのチカラで持続可能で豊かな社会を実現させることに、確信を持って取り組んでいきます。

供給
エリアの
拡大

供給
分野の
拡大

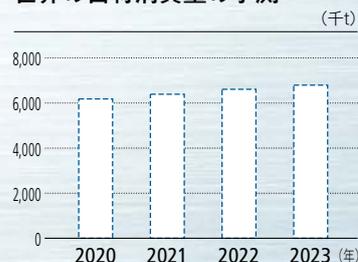
環境への
取り組み

UACJの提供価値 (パーパス)

暮らし・産業を支える素材として、豊かな社会の実現に

アルミニウムは、加工しやすい、熱や電気を伝えやすいなどの素材特性が評価され、暮らしや産業のあらゆる場所で活躍しています。そして、近年では経済成長が著しい新興国をはじめ、世界中で需要が拡大しています。UACJは、世界トップクラスの生産能力とグローバルな供給体制を活かして、アルミニウムがもたらす豊かな社会の実現に貢献しています。

世界の缶材消費量の予測



出典：CRU Aluminium Rolled Products Market Outlook May 2018

環境問題の解決への一助となり、持続可能な社会の創出へ

近年、地球温暖化や海洋プラスチック問題などの環境問題が生じています。アルミニウムは“軽い”“リサイクルしやすい”などの特性を持つことから、こうした環境問題を解決する素材として期待を集めています。当社は、アルミニウムの特性を最大限に引き出す研究開発力や加工技術を活かして、課題解決の一助となる製品を生み出し、持続可能な社会の創出に貢献しています。



車などの軽量化によるCO₂排出削減に 海洋プラスチック問題の解決に

アルミニウムを世界に届けるために、 世界3極に150万トン超の生産体制を構築

日本

今後の市場動向を見据え、生産効率を高める品種移管を実行

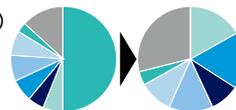
福井製造所の品種(缶材・LNGタンク材に集約)

■ 缶材 ■ LNGタンク材 ■ その他
■ 箔地 ■ 熱交換器材

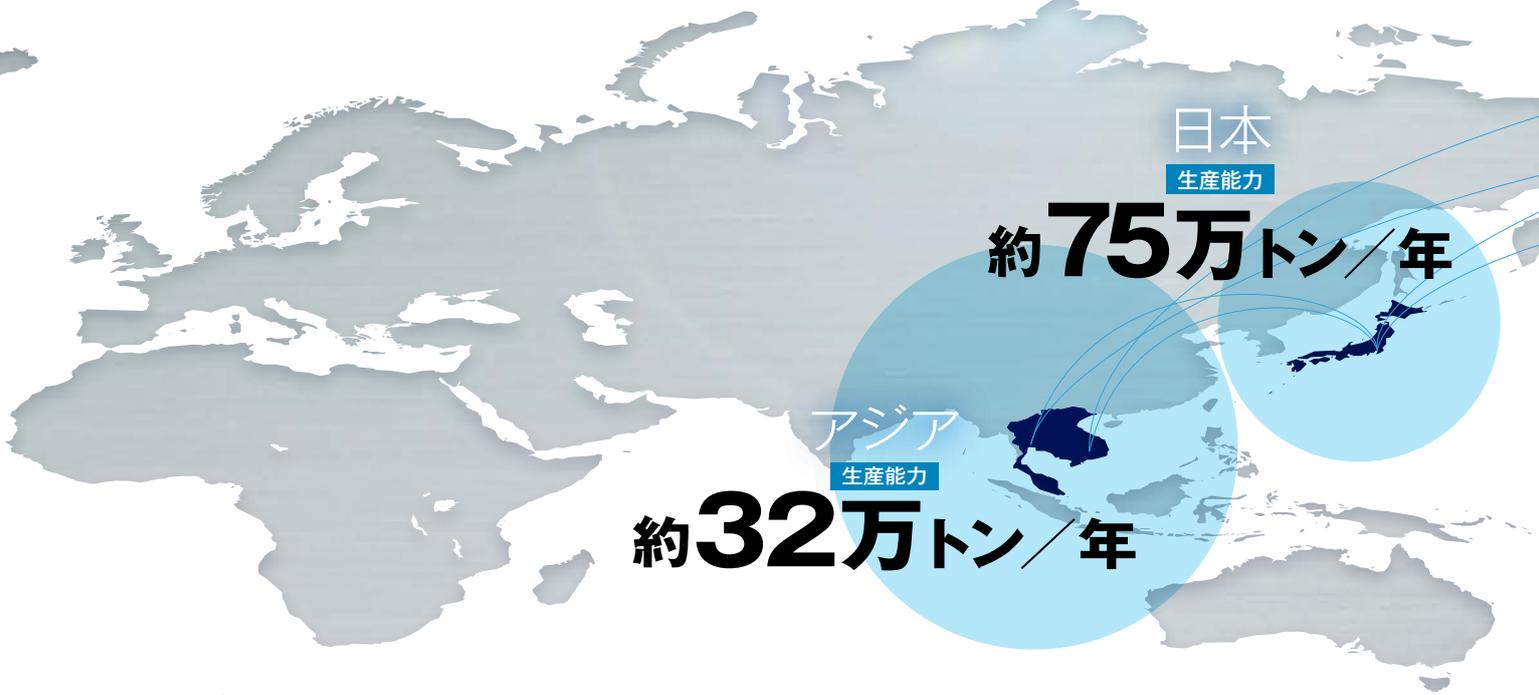


名古屋製造所の品種(缶材を他製造所へ移管)

■ 缶材 ■ 自動車パネル材 ■ 印刷版 ■ キャップ材
■ 箔地 ■ 熱交換器材 ■ フィン材 ■ その他



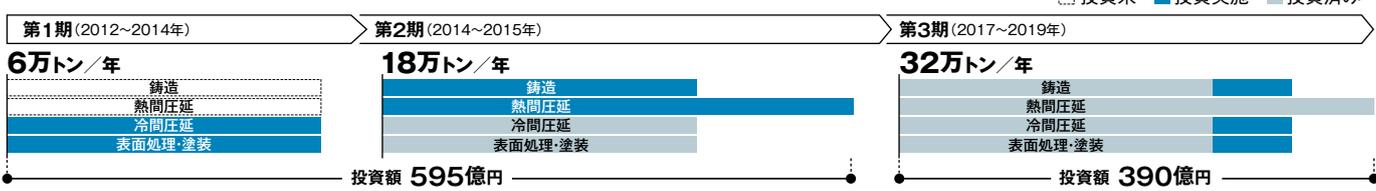
日本は、アルミニウム圧延品でUACJが5割以上シェアを持ち、すでにプレゼンスを獲得している市場です。ただし、人口減少を背景に市場規模の縮小が予想されています。そのため当社は、需要が減少するなかでも収益性を確保するべく、日本各地に生産拠点を持つことを活かして品種移管を実行し、生産効率を高めてきました。今後も、生産拠点の集約化などによって最適生産体制を追求し、多品種ニーズにコスト競争力をもって応えていきます。



アジア

アルミニウム圧延業のグリーンフィールドに32万トンの年間生産能力を確立

UATHの生産能力の推移



アジアは、経済成長とともにアルミニウム需要が伸長しているエリアです。また、高い生産能力を持つ競合がいません。UACJは、こうした市場環境と競合状況を見極め、東南アジアの中核拠点UATH※1において3期に分けて生産能力を増強してきました。今後は、需要が旺盛なアフリカや南米などの他の地域にも供給を広げ、高めてきた生産能力を最大限に発揮していきます。

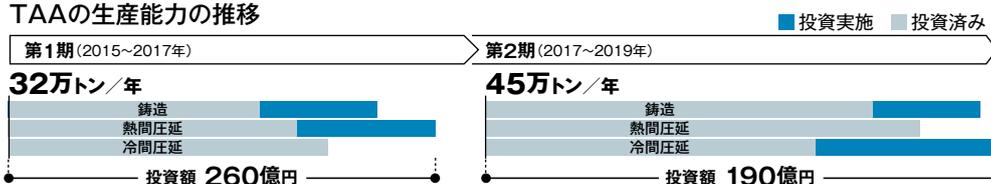
※1 UACJ (Thailand) Co., Ltd.

世界の旺盛なアルミニウム需要に応えるため、UACJは、グローバルかつ150万トン超の年間生産能力を有する、世界トップクラスの供給体制を構築してきました。
とりわけ日本、米国、タイの3極それぞれに持つ30万トンクラスの年間生産能力を活かして、安定供給力とコスト競争力を発揮し、世界のアルミニウムニーズに応えています。



競合各社の自動車材シフトが進むなか、 世界トップの缶材需要をさらに獲得する体制を構築

TAAの生産能力の推移



米国は、世界一の缶材需要を持つ市場です。しかし、近年では自動車材としてのアルミニウム需要も増大しており、米国の同業各社は生産を自動車材へとシフトさせています。北米における主要拠点の一つTAA^{※2}では、世界トップクラスの缶材の生産性を活かして、需給が逼迫する缶材生産に特化する戦略を選択。先行投資によって高めてきた生産能力を活かして、供給力不足が懸念される缶材需要を確実に獲得していきます。

※2 Tri-Arrows Aluminum Inc.

アルミニウムを広く社会で役立てるために、付加価値を高めるソリューション力を強化

経営統合によって
多彩な加工力を確立

新たな加工力を獲得し、
ソリューション力を強化



2016年

自動車構造材などの、北米におけるリーディングカンパニーの買収によって、新たな加工・ソリューション力を獲得

2018年

成長エリアである海外市場の現地ニーズに応えた製品化を加速させるために米国、タイに研究開発拠点を設立

2019年

顧客との共創によって開発力を高めるため、顧客接点となるイノベーションエリアを開設

現UWHの買収により、自動車部材の供給が拡大

UWH*は、北米における自動車のアルミニウム構造材および各種アルミニウム部品のリーディングカンパニーです。UACJは、2016年にUWHを迎え入れたことによって、自動車部材分野において新たな加工・ソリューション力を獲得。自動車

部材のラインナップが広がりました。

また、UWHは確固たる顧客基盤を築いていたことから販売先の拡大にもつながり、UWHの買収を契機に、当社の自動車部材の供給は大きく拡大しました。

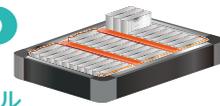
※ UACJ Automotive Whitehall Industries, Inc.

アルミニウムが社会で活用される素材となるには、用途に応じた機能を付与する加工が必要です。UACJは、経営統合によって多彩な加工力を得ましたが、現UWHを迎え入れるなどして、さらに新たな加工力を獲得。また、日本に加えて、新たに米国、タイに研究開発拠点を設け、製品化力を高めてきました。今後も、アルミニウムニーズへのソリューション力を高め、アルミニウムを幅広い分野へ供給していきます。

アルミニウムを使いやすい素材とし、幅広い分野へ供給

ソリューション事例 ①

電気自動車の
バッテリーモジュール



自動車



飲料缶



航空・宇宙



建築



船舶

IT



ソリューション事例 ②

自動車軽量化に
貢献するバンパー



ソリューション事例 ③

強度とデザイン性を両立した
スマートフォン筐体



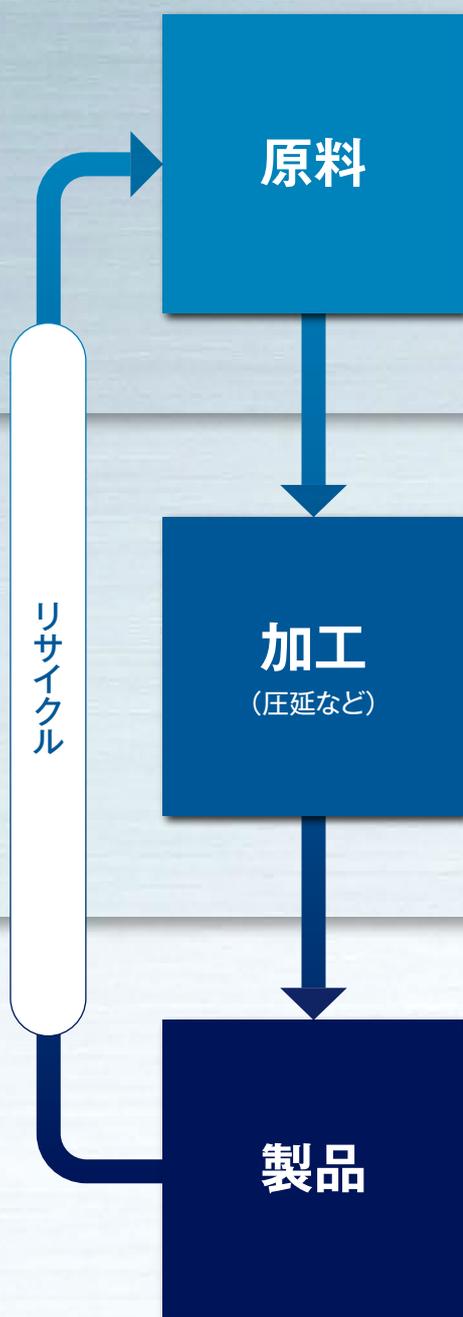
研究開発部門と一体となった製造体制を確立することによって、製品化力を強化

UACJの研究開発部門は、製品開発とは別に基盤研究を行っています。その基盤研究では、アルミニウムの可能性を長期的な視野で追求することを目的とした素材開発に加えて、生産技術の開発も行っています。ここで開発された生産技術を製

造部門に提供し、品質・生産性向上に貢献しています。

また、日本のみならず、主要拠点がある米国やタイにも研究開発拠点を設け、製造・営業部門と連携して、各地のローカルニーズ・シーズを掴み、迅速な製品化を実現しています。

アルミニウムの環境性能を最大限に活かすため、サプライチェーン全体を通じて環境負荷を低減



スクラップ・リサイクル炉の活用でCO₂排出量・廃棄物量を削減

アルミニウム製品の原材料となる地金は、原料鉱石であるボーキサイトから作る場合に比べ、空き缶などのスクラップ材をリサイクルして製造する場合の方が、消費電力量を97%削減できます。UACJは、スクラップ・リサイクル炉を各拠点に導入し、積極的にリサイクル材を活用しています。

製造時のあらゆる工程で環境負荷を低減

製造時に発生するCO₂排出量の削減や化学物質管理などを掲げる環境基本方針のもと、主要テーマごとに管理目標を毎年度設定し、UACJグループ全体で環境負荷低減に取り組んでいます。とりわけ主要事業である圧延工程におけるエネルギー消費量の環境負荷が大きいため、生産効率向上や燃料転換などを推進しています。

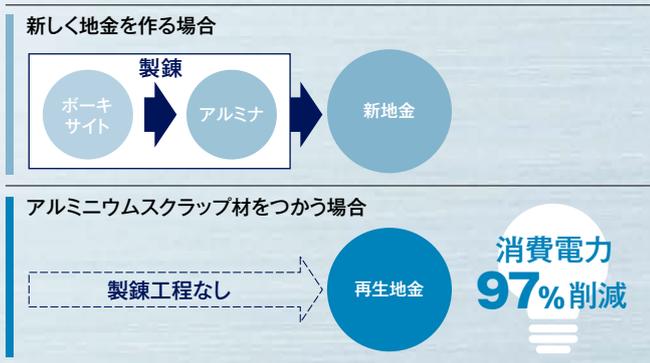
環境に配慮した製品の供給を通じて低炭素社会・循環型社会を実現

UACJは、アルミニウムの特性を最大限に引き出す研究開発力や加工技術を活かして、環境負荷の小さい製品を開発。缶の軽量化やエアコンの熱交換性能の向上による省資源化、自動車の車体軽量化を通じた燃費改善によるCO₂削減など、低炭素社会・循環型社会の実現に貢献しています。

アルミニウムは、環境問題を解決する素材の一つとして期待が高まっていますが、供給量を増やすことは製造工程における環境負荷を増大させてしまいます。UACJは、アルミニウム製品が普及することによる環境負荷低減を最大限に活かすべく、リサイクル材の使用や燃料転換などの製造工程の見直しをはじめ、サプライチェーン全体での環境負荷低減に取り組んでいます。



省エネ・省資源を実現するアルミニウム製造工程



地金製造の消費電力量を大幅に削減するため、スクラップ・リサイクル炉を積極導入

UACJでは、スクラップ材を積極的に使用するため、スクラップ・リサイクル炉の拡充を順次、進めています。TAA*1では2018年度に増設、UATH*2には2019年度に新設しました。また、TAAでは原料の約80%にスクラップ材を使用しています。スクラップ材の活用はコスト削減にもつながるため、今後も活用を積極的に進めていきます。



スクラップ・リサイクル炉

※1 Tri-Arrows Aluminum Inc.
 ※2 UACJ (Thailand) Co., Ltd.

主な取り組み

- 
気候変動防止
 - 省エネ機器の導入や設備更新
 - 熱源を重油からLNGに転換など
- 
大気汚染防止
 - 排ガス処理装置の設置 など
- 
水質汚染防止
 - 工場排水の再利用 など

ASIへの加盟を通じて、業界のサステナビリティの取り組み水準の向上に貢献

UACJは、2020年7月に、日本のアルミニウム圧延メーカーとして初めて、世界的なアルミニウム業界団体であるASI*3に加盟しました。当社は、ASIに加盟することで、業界のグローバルスタンダード策定にも積極的に関与するなどして、ASIが目指す業界のサプライチェーン全体におけるサステナビリティへの取り組み向上に貢献していきます。



※3 Aluminium Stewardship Initiative



業界団体などと連携し、アルミニウムを活かした循環型社会の形成を啓発

UACJは、(一社)日本アルミニウム協会の一員として、アルミニウムの良さをPRする広報活動などさまざまな協働をしています。また、アルミ缶リサイクル協会による飲料缶の回収活動にも参加。そのほか、さまざまな環境教育イベントに参加しています。こうした活動を通じて、循環型社会形成に寄与するアルミニウム製品の普及を行っていきます。

目次

UACJのパーパス

UACJグループ理念	1
理念実現へのアプローチ	
供給エリアの拡大	3
供給分野の拡大	5
環境への取り組み	7

UACJの戦略

トップメッセージ	10
財務本部長メッセージ	17
中期経営計画の変遷	21
構造改革担当役員インタビュー	23

UACJの価値創造

価値創造プロセス	27
特集 海外市場での販路拡大に向けて	29
完遂した世界3極体制で変わる営業の現場	

UACJの経営基盤

社外取締役メッセージ	33
コーポレート・ガバナンス	35
役員一覧	39
リスクマネジメント	41

UACJの成長への源泉

研究開発力	45
環境対応ものづくり力	46
人財マネジメント力	47

2019年度活動報告

業績概要と主な活動	48
TOPICS	49
At a Glance	51

エリア別報告

北米	52
タイ・その他	53
日本	54

10年間の主要財務データ	55
財政状況および経営成績の分析(連結ベース)	57
連結財務諸表	63

会社情報/株式情報	67
FAQ(よくあるご質問)	69

発行にあたって

UACJは、今後の戦略やグローバルに展開する事業の概況、ESG活動などを、当社の業績・財務情報とともに報告する統合レポート「UACJ Report 2020」を発行いたします。

UACJ Reportは、国内外のステークホルダーの皆様当社をよりご理解いただくことを目的に、2015年度から毎年継続して発行しているものです。初めて当社に関心を持たれた方でも容易に当社の事業環境をご理解いただけるよう、アルミニウム圧延業界の市場動向についても説明しています。

また、本レポートの作成にあたっては、国際統合報告評議会(IIRC)が提唱する「国際統合報告フレームワーク」や、経済産業省が提唱する「価値協創のための統合的開示・対話ガイダンス」なども参照しながら、組織横断的に各部門が協力して編集しています。

ぜひご一読いただき、持続的な企業価値向上に努める当社にご期待いただければ幸いです。



報告対象範囲

対象期間:
2019年4月1日~2020年3月31日(一部に2020年4月以降の活動内容などを含む)

対象組織:
(株)UACJおよびその国内外の連結子会社(一部データは個々に記載)

会計基準:
日本会計基準

将来の見通しについて

当資料に掲載している情報の一部には、将来の業績に関する記述が含まれています。こうした記述は、将来の業績を保証するものではなく、リスクや不確実性を内包するものです。将来の業績は環境の変化などにより、実際の結果と異なる可能性があることにご留意ください。



**新・企業理念の
実現に向けて
構造改革の早期完遂を
果たすとともに
中長期的な成長戦略を
推進していきます。**

代表取締役社長
石原 美幸

このたび、新型コロナウイルス感染症（COVID-19）に罹患された皆様、感染拡大により困難な生活環境を余儀なくされている多くの皆様に、心よりお見舞い申し上げます。同時に、最前線で日夜対応に当たられている医療従事者、保健機関の皆様、そして社会インフラを支えておられる皆様に、深く感謝申し上げます。UACJグループは、この困難な状況をグループ一丸となって乗り越え、すべてのステークホルダーの皆様への責任を果たしてまいります。

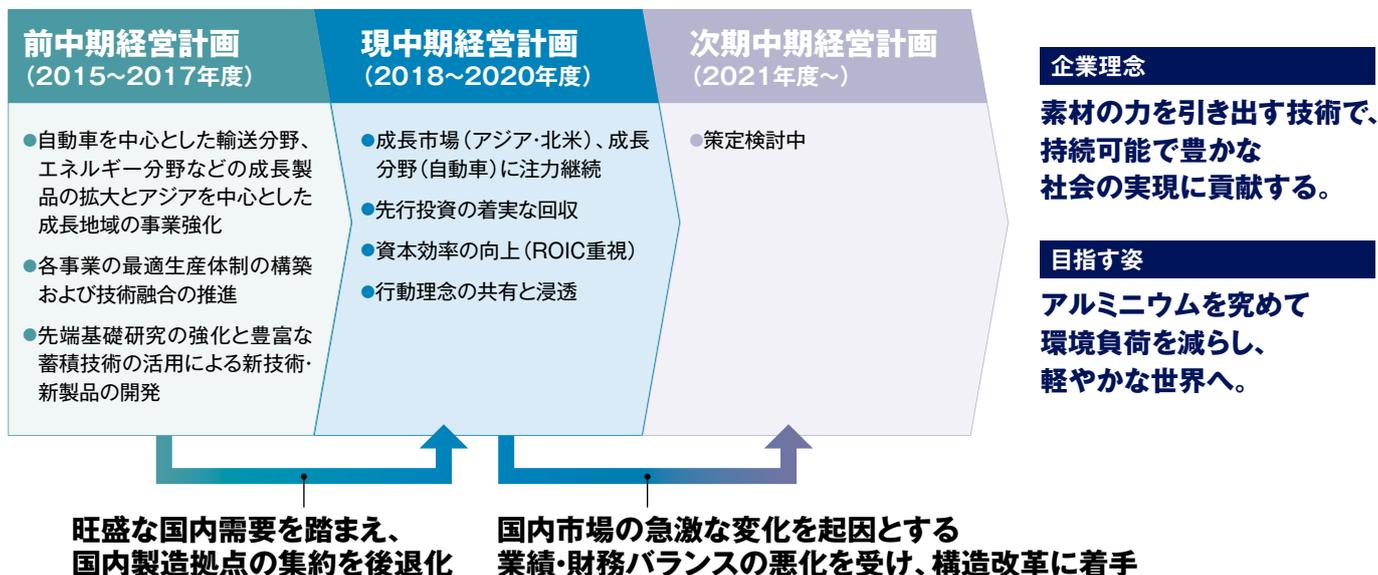
中長期的な成長投資を推進するも、市場環境激変の影響を受け2期連続の計画未達に

UACJは、日本を代表するアルミニウムメーカー2社が、長期的な戦略のもとに経営統合して誕生した会社です。そ

のねらいは、今後の国内市場の収縮を見据え、統合によるシナジーを最大限に発揮しつつ、中長期的な伸長が予想される北米やアジアを中心とする海外市場の旺盛な需要に応えていくことにより、グローバルメーカーとして持続的な成長を果たすことです。そのために当社では統合後、北米のTAA*¹や東南アジアのUATH*²への大規模な投資を実施し、日本を含む世界3極のグローバル供給体制を構築してきました。

こうした成長投資を実行できたのは、今後も当面は国内市場で十分収益を確保できる見込みがあったからです。実際、計画策定後も国内ではちょうどボトル缶の登場により、コーヒー飲料などのアルミニウム缶の需要が伸びました。自動車の軽量化ニーズに対応してボディパネルのアルミニウム化の動きが活発化していました。また、米国におけるシェールガスの輸出拡大にともないLNGタンク材の需要が増大し、

戦略の変遷





液晶・半導体製造装置向けの厚板の需要も堅調でした。

いずれは収縮していくと考えていた国内市場ですが、当時、足元の需要は伸びていました。そのため、前中期経営計画(2015~2017年度)において着手する計画だった国内製造拠点の集約を遅らせることとし、現中期経営計画(2018~2020年度)においても、国内需要の伸びを踏まえた計画を策定し、さらに旺盛な海外需要の獲得に向けてTAAやUATHにおける増強投資を進めたのです。

ところが、2018年の後半から中国経済の減速、米中貿易摩擦などの影響で、国内外の市場環境が激変しました。大型投資を進めてきた海外生産拠点がまだ収益化できていない段階で、国内需要が厚板を中心に大きく失速しました。その結果、当社は2期連続で経営計画の目標を達成できませんでした。とりわけ2019年度は、売上高6,151億円、営業利益101億円、経常利益38億円という減収減益の大変厳しい業績となりました。なお、親会社株主に帰属する当期純利益は、繰延税金資産の計上などによって増益となっています。

※1 Tri-Arrows Aluminum Inc.

※2 UACJ (Thailand) Co., Ltd.

3つの方針に基づく構造改革を実行し、 筋肉質な企業体質へ

この困難な状況から脱却すべく、UACJは2019年10月から「構造改革の実行」を開始しました。アルミニウム業界のなかでは比較的早く改革に着手することができました。しかし、統合直後から危機感を持って国内生産体制の見直しを計画してきたにもかかわらず、環境変化への対応が遅れ、業績悪化を招いてからの改革着手となってしまったことは深く反省しています。

今回の構造改革では、事業環境変化に対応できない現状の「収益構造」や「財務体質の脆弱化」、そして決断の遅れや実行力不足などの「マネジメント機能の不足」といった課題を真摯に受け止め、「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」の3つの方針のもと、筋肉質な企業体への変革を図ります。

改革がスタートして約1年が経過し、各施策は着実に進捗しています。「稼ぐ力の向上」では、実施を延ばしていた国内の生産拠点の集約が計画通りに進んでいます。海外拠点においても第3期投資設備が本格稼働したUATHの生産・販売量が拡大しており、お客様との長期契約・価格改定契約の締結も順調に進んでいます。TAAの新冷間圧延ラインの立ち上げは、新型コロナウイルス感染症の影響もあってやや遅れたものの、販売への影響はなく、順次増産していきます。

「財務体質の改善」については、祖業の一つであった伸銅品事業の売却をはじめとするアルミニウム事業への集中と不採算部門・ノンコア部門からの撤退や、当社グループ全社員が強い危機意識を持ってコスト削減に取り組んだ結果、

構造改革の方針と目標

<p>稼ぐ力の向上</p>	<ul style="list-style-type: none"> ●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 	<p>収益改善効果 +210億円 (2019 → 2022年度)</p>
<p>財務体質の改善</p>	<ul style="list-style-type: none"> ●営業キャッシュ・フローの向上 ●投資削減 ●棚卸資産の圧縮 	<p>フリー・キャッシュ・フロー 黒字化 設備投資削減見通し -928億円 (2017~2019年度見込み → 2020~2022年度見通し) 有利子負債削減目標 800億円以上 D/Eレシオ目標 1.3</p>
<p>経営のスピードと質の向上</p>	<ul style="list-style-type: none"> ●マネジメント体制および仕組みの強化 ●構造改革本部の立ち上げ 	<p>迅速に経営判断できるマネジメント体制 着実な施策実行力 合理的な企業規模</p>

2019年度には、経営統合後初となるフリー・キャッシュ・フローの黒字化を実現しました。

さらに「経営のスピードと質の向上」に関しても、執行役員を27名から14名に削減したのをはじめ、執行兼任の社内取締役も削減するなど、経営と執行との分離、責任・権限の明確化を図るとともに、より迅速な意思決定ができる体制を整備しました。

このように構造改革は順調に進展していますが、この改革は当社が早期の業績回復を実現し、新たな成長軌道へと歩を進めるために当然完遂しなければならないプロセスに過ぎません。本来なら現中期経営計画のもとに成長戦略を推進しているはずの時期に、構造改革に注力せざるを得なくなったことで、成長に向けた施策が後回しになっています。その現実を正しく認識し、目先だけの改善で終わらせることなく、将来の成長を支える強靱で筋肉質の企業体を作り上げなければならないと考えています。

再定義したグループ理念を起点に
新たな成長機会を獲得

2019年度は、この構造改革と同時にグループ理念の再定義に取り組みました。これはUACJグループの意思表明であり、私たちが目指す将来像とその道筋を示したものです。また、UACJのパーパス(存在意義)を再認識し、全社員で想いを一つにすることは、構造改革を進めるうえでも大きな推進力になるはずで。そのため今回の再定義は、若手から経営陣まで400名近い社員の意見を集めるなど、全員の意志・想いの総和として新しい「企業理念」「目指す姿」「価値観」をまとめました。

再定義した理念体系を改めて俯瞰してみると、これまで注力してきた先行投資などの施策は、いずれもこうした理念の実践であったことがわかります。TAAやUATHへの設備投資は、環境負荷の低減に寄与するアルミニウムという素

材を世界のユーザーにお届けし、持続可能で豊かな社会の実現に貢献するという企業理念の実践といえます。また、UWH^{*3}の買収による自動車部品分野でのソリューション事業の強化、タイや米国での研究開発拠点の開設は、アルミニウムという素材の可能性を最大限に引き出し、より幅広い分野で環境負荷低減に寄与していくための施策です。

そして今後も当社グループは、この理念を起点にして、新たな成長機会を創出していきます。現在、コロナ禍において厳しい事業環境が続く産業がある一方、ITサービスやヘルスケアのように加速度的に成長している産業領域があります。これらの領域においても、例えばクラウドサーバー向けの磁気ディスク、基板やIT関連部品材、医療機器向けの放熱部材など、さまざまなアルミニウム需要が存在します。そんな成長機会を確実に捉えてビジネスを拡大させていきたいと考えています。

こうした成長機会を創出していくうえで念頭に置かなければならないのが「UACJは何によって社会に価値を提供していく会社なのか」ということです。アルミニウムなどの素材



メーカーは、お客様に素材を使っただくことで社会に価値を提供してきました。ただし、当社グループがこれからも持続的に提供価値を高めていくためには、お客様が必要とする素材を安定供給するだけにとどまらず、「こんなところにもアルミニウムが使えます」「他の素材からアルミニウムに変更する」というようなメリットが生まれます」といった新しい提案を、従来以上に強力に推進していく必要があります。

その意味で、これからのUACJという会社は、「素材を供給する企業」から、お客様や社会のイノベーションを支える「ソリューションを提供する企業」へと変わらなければならないと考えています。アルミニウムはすでに社会の幅広い領域で活用されているために、技術的に成熟した素材と考えられがちですが、機能や特性の面でも加工技術の面でもまだまだ伸びしろのある素材です。

実際、現在も「アルミニウムは加工が難しい」という声を耳にすることが少なくありません。鉄などに比べると加工が難しい点はウィークポイントともいえますが、私はそんな“弱点”にこそ新しいビジネスチャンスがあると考えています。統合の母体となった企業の創業時から数えれば1世紀以上にわたってアルミニウムの開発・製造に携わり、誰よりもこの素材に精通しているのがUACJの大きな強みです。その技術蓄積とノウハウを駆使して、部材の加工性を改善・向上するためのソリューションを提供すれば、これまで加工性がネックとなってアルミニウムの採用が進まなかった需要を開拓できるからです。

もちろん、弱点を克服すると同時に、アルミニウムのストロングポイントである軽量性や導電性、熱伝導性、リサイクル性の高さなどを、より効果的に発揮させるためのソリュー

ションも欠かせません。すでに自動車分野ではボディパネルや構造材のアルミニウム化が進みつつあり、車体の軽量化による燃費改善や、材料のリサイクル促進など、環境負荷の低減に寄与しています。そこで当社は、自動車部品開発の中核を担う「モビリティテクノロジーセンター」を立ち上げました。ここを中心に、拡大する自動車市場において提案型開発を加速させていきます。そして今後も、各領域でのソリューション能力をより一層強化し、アルミニウムという素材の力を最大限に引き出すことによって、環境負荷を減らし、持続可能で豊かな社会の実現に貢献していきます。

※3 UACJ Automotive Whitehall Industries, Inc.

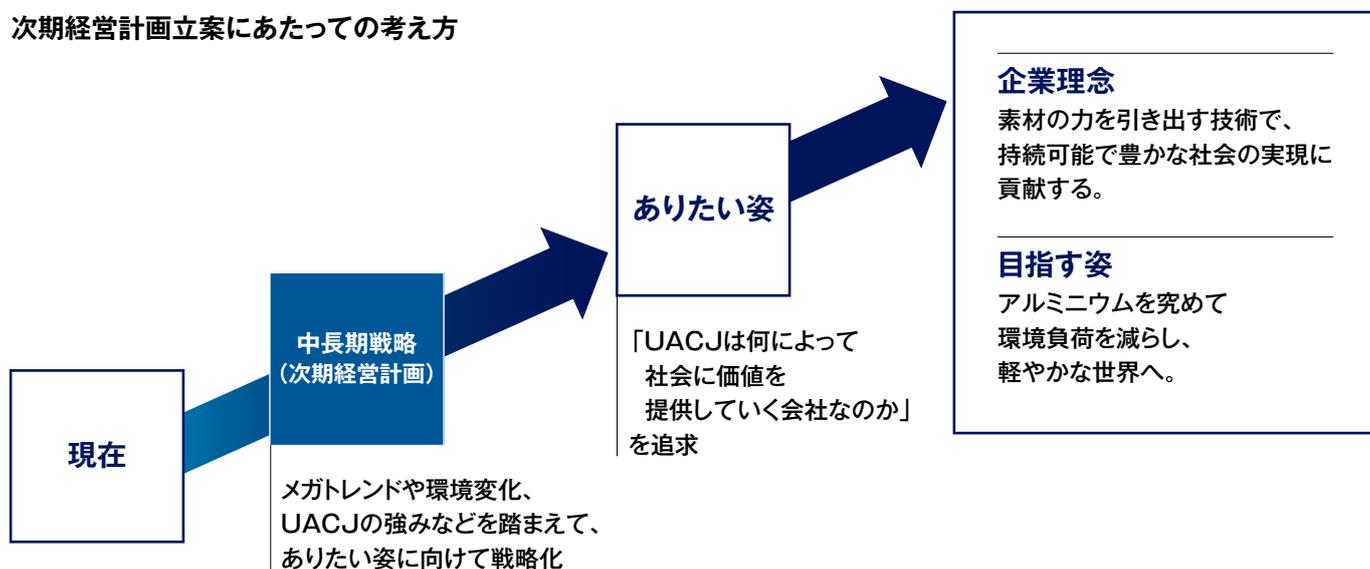
より長期的な視点から戦略を考え、次期経営計画を策定

現在、UACJは全力を挙げて構造改革を推進している状

況ですが、改革が着実に進展していることを踏まえ、今後はその先の成長に向けた経営計画の策定に着手したいと考えています。計画策定にあたっては、従来よりも長期的な視点に立って戦略を考えていくつもりです。というのも、アルミニウム製造業は典型的な装置産業であり、設備投資の計画・実行から、稼働して利益が上がるようになるまでに、大規模な投資案件では5、6年くらい要することも珍しくないからです。そのため、これまでの中期経営計画のように3年単位で考えるのではなく、まず5年、10年といったより長期的なスパンで成長戦略を考え、最終的に3カ年計画としてまとめる場合も、その長期戦略の中の3年と位置づけるべきだと思います。

10年後の2030年は、ちょうどSDGsが17目標169ターゲットの達成を目指す区切りの年でもあります。そこで当社が注力するSDGsのターゲットも踏まえたUACJグループの“2030年のありたい姿”を設定して、その実現に向けた最初のステップとして次期の中期経営計画を策定していくのも

次期経営計画立案にあたっての考え方



一つの方法だと考えています。

その場合も、2020年2月に再定義した企業理念がすべての計画の起点となることは言うまでもありません。「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。」という新たな企業理念を実現していくために、これからの10年間で私たちが何をすべきかを徹底的に考え抜き、SDGsなどのサステナビリティ面も踏まえた定性的・定量的目標を設定し、その達成に向けた施策を立案していきたいと思えます。

このような中長期的な成長戦略を推進していくうえで当社の大きな強みとなるのが、アルミニウムに関する豊富な知見を駆使したソリューション能力と、日本・米国・タイの世界3極のグローバル供給体制です。この供給体制を活かして北米やアジアなどの旺盛な需要に応えるのはもちろん、例えば北米での缶材需給が逼迫した際にはUATHや日本の製造拠点を生産を補完するなどして、グローバルメーカーならではの安定供給を実現しています。また、日系の自動車メーカーや部品メーカーが北米での現地生産を展開する場合、日本国内で実績を有する当社グループが北米市場においても素材や部材を供給できるのもメリットです。さらに今後、欧米や日本に続いてアジアにおいても自動車のボディパネルや構造材のアルミニウム採用が加速すると予想されますが、北米や日本での実績・ノウハウのある当社グループなら、UATHの製造拠点を活かしてスムーズに供給体制を整備できます。

次期経営計画においては、このソリューション力とグロー



バル供給体制という当社グループの強みを最大限に発揮しながら、お客様と社会のニーズの変化に柔軟に対応していくことで、アルミニウムの新たなマーケットを積極的に開拓していきます。

アルミニウムは現代社会に不可欠の素材です。今春、新型コロナウイルス感染症の拡大によって、北米で多くの工場が生産を停止していた期間にも、アルミニウム産業は社会の維持に必要なエッセンシャルな産業として政府の要請を受け、操業を継続しました。そんなアルミニウムメーカーとしての社会的使命をこれからも果たし続けていくためにも、UACJグループでは、新・企業理念のもと、全社員が強い意志と前向きな展望を持って新たなチャレンジを続けてまいります。今後とも一層のご理解とご支援を賜りますようお願い申し上げます。

財務体質の早期改善と事業管理体制の強化を進め 中長期的な企業価値・株主価値の向上に努めます

取締役兼常務執行役員 財務本部長

川島 輝夫

入社以来財務経理部門が長く、財務戦略を立案・実行、2020年4月の組織改正に合わせて財務本部長に着任。経営統合後は海外事業戦略、IRを担当し、海外投資案件の企画立案や資本市場との対話を担当。2016年から2019年まで米国シカゴ駐在。

稼ぐ力の向上、財務体質の改善を目指して 不退転の覚悟で構造改革を実行

UACJグループは、2018年度から業績目標の未達が続いており、併せて財務体質の改善も遅れております。その最大の要因は、米中貿易摩擦や中国経済の失速などの影響で、2018年度に入りIT材、液晶・半導体製造装置向け厚板などの需要が大きく落ち込んだことです。当社では中長期的な事業成長に向け、北米やタイを中心に大規模な成長投資を実施してきましたが、これらが本格的な投資回収フェーズに入るまでの間、当社グループの大きな収益基盤となるはずの既存事業の業績が、市場環境の急激な変化により大きく悪化しました。

もちろん、こうした環境変化に対応できなかった事業構造や、マネジメント体制にも大きな問題がありました。そのため、当社グループでは2019年10月より「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」を骨子とした構造改革を実行しています。

2013年の経営統合により、当社グループはアルミニウム圧延生産で国内シェア5割超、世界でもトップ3グループに数えられるアルミニウムメーカーになりました。グローバル市場に多くのお客様、お取引先を有し、全世界の社員数も1万人近くとなっております。当社の社会的責任は大きく変化しており、そうした責任をしっかりと果たしていくためにも不退転の覚悟で構造改革に取り組んでいます。

私は財務本部長の立場から、「財務体質の改善」について、自ら先頭に立って実現していく決意です。具体的には、総資産の圧縮、有利子負債の削減などを推し進め、財務規律を念頭に恒常的なフリー・キャッシュ・フローの黒字化を目指します。ただ、2020年度に入り新型コロナウイルス感染症の拡大が緊急事態に直面したことから、財務体質の改善方針とは一時的に逆行することになりますが、この緊急事態に対応するために、追加的に約300億円の資金を調達。また、金融機関との間で430億円のコミットメントラインを設定し、経済的な混乱が続くなかでも安定的な事業運営ができる環境構築を図っています。

このように資金調達に万全を期す一方、2020年4月以降は、UATH^{※1}・TAA^{※2}での大型投資が概ね完了したことに加え、コロナ禍による厳しい事業環境、キャッシュ・フローに対応するため、設備投資の抑制を進めています。2020年度の設備投資は、減価償却費を下回る範囲に抑え、2019年度比で半分程度とする見込みです。

今回の構造改革では、2022年度までに210億円の収益改善と3年間の有利子負債800億円の削減を実現させる計画です。国内生産拠点の集約や海外での大型投資の収益化は着実に進捗しており、2019年度は経営統合後で初めてフリー・キャッシュ・フローの黒字化を実現させ、財務体質の改善を少しですが実現できました。構造改革の実現には財務規律の徹底が肝要です。成長分野への資源配分を念頭に置きつつ、今後も引き続き財務体質の改善を徹底し、構造改革に掲げている当面のD/Eレシオ目標1.3倍を確実に達成するのはもちろん、財務健全性の目安となる1.0倍以下の早期実現を目指します。

※1 UACJ (Thailand) Co., Ltd.

※2 Tri-Arrows Aluminum Inc.

資本効率の観点での事業管理と グローバルなキャッシュ管理体制の構築

構造改革計画では、財務体質の改善・健全化と並行して、UACJグループ全体の中長期的な成長を支えるべく、財務面からの管理強化にも取り組んでいます。その一つが事業管理方法の見直し、事業現場に沿ったKPIの導入です。

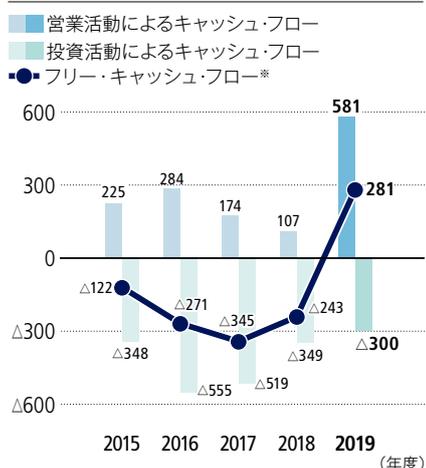
財務部門では、ROE、ROIC、D/Eレシオなどの各種の経営指標をベースにして当社の収益性や資本効率、財務状態の管理を強化していますが、私はそうした財務指標と製造・営業の現場での事業管理の乖離を解消しなくてはならないと考えています。これまで各事業現場では、損益管理に重点を置いた管理会計による事業管理を実施していましたが、これからは資産効率運営、キャッシュ・フローの視点に立った事業管理方法を取り入れなくてはならないと考えています。それは、財務部門と事業側では目指す方向・ベクトルの理解が異なる場合があるからです。

例えば、製造側では確実な製品製造・納入を実現させるためにある程度の在庫を有します。アルミニウム圧延事業では、アル

財務体質の改善に向けた推移

2019年度は初の黒字に

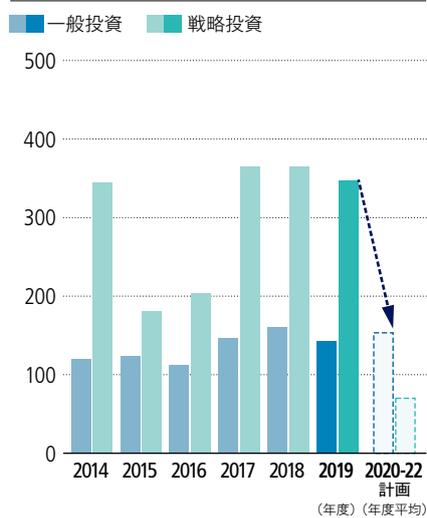
キャッシュ・フローの状況 (億円)



※ フリー・キャッシュ・フロー＝営業活動によるキャッシュ・フロー＋投資活動によるキャッシュ・フロー

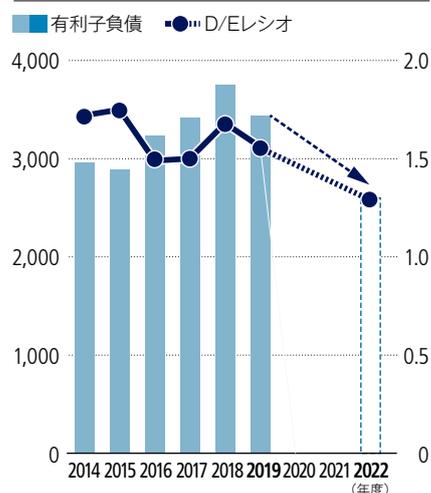
大型戦略投資は2019年度で終了

設備投資の推移 (億円)



設備投資の削減により、 800億円以上の有利子負債削減

有利子負債推移 (億円・倍[※])



※ 劣後ローンの資本性考慮後

ミニウム地金の溶解以降、多くの生産工程を経て製品を生産、出荷をするため、全体的には2カ月以上のリードタイムを要します。そのため、万が一どこかの工程でトラブルが起こっても製品が予定通り出荷できるように、各製造工程である程度の在庫を持ちます。アルミニウム地金は日本では生産をしていないので、すべて海外からの輸入であり、その調達も購入計画に基づき早めに手当てします。財務面からすると、これらの棚卸資産を削減することは総資産の圧縮、資産効率化、キャッシュ・フローの最善化となり、ROE、ROIC、D/Eレシオの好転に寄与します。しかし、管理会計の損益管理だけでは棚卸資産の増減を直接表現できません。

私は既存の管理会計ベースの事業管理にバランスシート、キャッシュ・フローの観点を加えた事業管理が必要と考えており、その導入・浸透を今後進めていく方針です。そのためには、「事業側で何をどうしたら財務面からの改善につながるのか」を整理・体系化して提示することが必要です。現在も実行されている諸々の事業改善活動などが、財務面の数値にどのようにつながっているのかがわかるようなKPI体系を導入・浸透させていこうと考えています。こうしたKPI導入は、事業側での業績目標が未達だった場合や超過達成した場合の要因分析などにも大

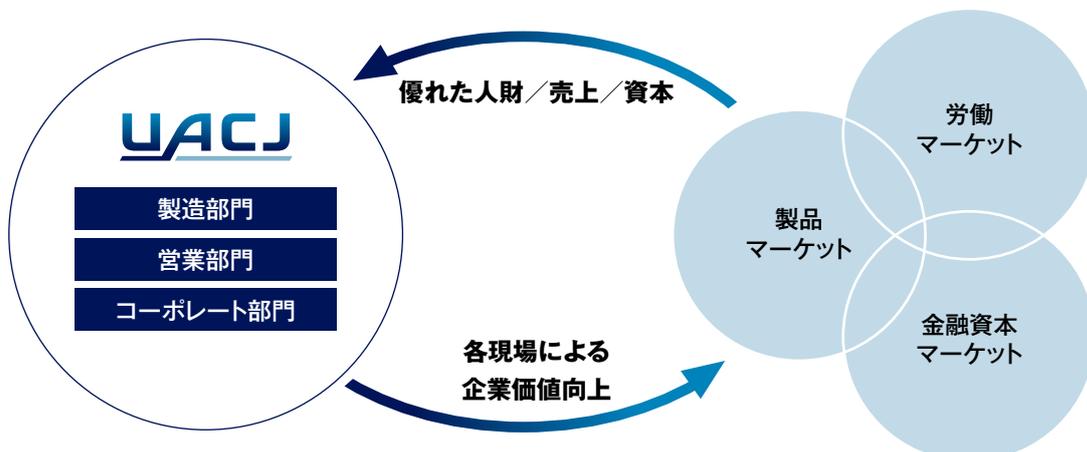
いに役立つはずですが、いずれの製造拠点でも長年にわたり管理会計を中核とした損益管理で事業管理を進めており、視点を切り替えるのは簡単ではないでしょう。各事業部門の担当者との協議をしながら、3年程度を目標に新しい管理方法を事業管理の骨格とし、事業部門に浸透させたいと考えています。

こうした事業管理の改革を実現していくため、私は財務本部長として各事業の担当者との対話に力を注ぐようにしています。財務の視点を事業現場の方々にも意識してもらうため、最近、事業管理について説明をする際に、私は企業が接する「3つのマーケット」の話をしています。事業現場ではどうしても「製品マーケット」だけに意識がいきます。しかし企業は「製品マーケット」での売上・利益を得るだけでなく、「金融資本マーケット」から事業運営に必要な資金を調達し、「労働マーケット」から人財を確保することではじめて事業運営が可能となり、企業存続できます。

この観点に立てば、企業は「黒字」を出すだけでは十分ではないことを社員の皆さんに理解してもらえと思っています。当社は事業運営に必要な資金を金融資本マーケットから調達しています。したがって、その資金の調達に要する負債コスト、資本コストを含めたWACC^{*3}などの利益目標をクリアしなければ、企業

企業価値向上への考え方

各部門が企業価値向上に取り組み、3つのマーケットとの好循環を確立し、安定した経営へ



価値の向上にはつながりません。企業価値が向上すれば、企業の信用力も高まり、製品マーケットでのプレゼンスも高まりますし、労働マーケットからより優れた人財の確保もしやすくなります。そして人財力が高まり、売上を伸ばせば、社員や株主へのリターンも向上し、金融資本マーケットから企業運営に必要な資金も集めやすくなります。こういった3つのマーケットの関連性を理解していただければ、各事業における取り組みがどのように財務指標につながり、それが企業価値の向上に寄与していくかが実感してもらえないのではないかと考えます。

さらに財務管理に関する今後のもう一つの大きな課題が事業のグローバル化への対応です。当社グループの海外売上高比率は、経営統合時の3割強から現在では5割弱まで増えており、アルミ圧延品事業の販売数量ではすでに海外市場向けが国内市場向けを上回っています。海外拠点の設備増強投資に必要な資金は、今までは日本で調達をしてきました。しかし、海外拠点の事業が本格化・拡大するなかで、近い将来は現地でのキャッシュ・フローが増加し、海外事業のキャッシュ・フロー管理の比重が一層高まっていくことは確実です。これを見据えて、各地でのキャッシュ・フロー管理に加え、通貨・為替管理、税制も加えたグローバルなキャッシュマネジメント体制も整備していくつもりです。

※3 Weighted Average Cost of Capital (加重平均資本コスト)

成長分野の需要を確実に取り込み 事業を通じて環境負荷低減に貢献していく

UACJグループでは、現在、構造改革のもと、財務体質の改善と事業管理体制の変革に全力を尽くしていますが、これまでの積極的な先行投資が本格的な回収局面を迎えるなか、今後は株主様への利益還元の充実にも力を注いでいきます。株主様への利益還元としては、配当に加え、企業価値の向上による利益還元も考えなくてはなりません。当社ではこれら2つの視点を踏まえたTSR(株主総利回り)を目指す基準として利益還元を検討・実施していく方針です。

米中貿易摩擦、新型コロナウイルス感染症などの影響によ

り、足元の経済状況は厳しい環境にあります。しかし、より中長期的な視点から俯瞰すると、アルミニウムメーカーは今後バリューアップを果たしていくうえで絶好のポジションに位置していることがわかります。気候変動問題、環境問題が地球規模で深刻化するなか、その解決に寄与できるアルミニウム製品の需要が持続的に拡大していくことが予想されるからです。

その一つが当社グループの主力製品である缶材です。ここ数年、海洋プラスチック問題が大きくクローズアップされるなか、飲料や洗剤などの容器素材の見直しが世界レベルで進んでおり、リサイクル性に優れ、環境への負荷が小さいアルミニウム缶のメリットに注目が集まっています。そしてもう一つが自動車分野です。ガソリンエンジンの燃費性能向上や電気自動車の連続走行距離を延ばすために、車体の軽量化は重要なテーマです。今後、自動車のボディパネルや構造部品としてアルミニウム製品の需要拡大が期待できます。

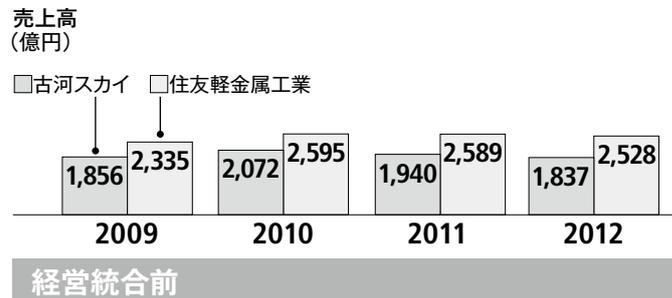
経営統合以降の北米や東南アジア地域を中心とする大型戦略投資により、当社グループにはこうした需要の拡大や応用分野・地域の拡大に対応できるグローバル供給体制が整いつつあります。今後、すでに実施した大型投資の回収を促進させて財務基盤を強化するのはもちろん、当社が中長期的なバリューアップを果たしていくためにも、これらの成長分野での事業を伸ばしていくことが重要です。そのためアルミニウムの新規需要分野の開拓や製造技術の革新などへの研究開発投資は、今後の企業価値向上を促すドライバーと位置づけ、必要な投資を実施していきます。

当社グループは昨年度、構造改革の実行に合わせて企業理念を再定義しました。その企業理念が示す通り、アルミニウム事業を通して持続可能で豊かな社会の実現に貢献を果たすことは、グループ全社員にとって大きな喜びであり、誇りでもあります。これからも社会に欠かせないエッセンシャルな企業グループとして中長期的な企業価値・株主価値の向上を実現し、株主様、お客様をはじめとするすべてのステークホルダーの皆様の期待に応えていきます。

中期経営計画の変遷

UACJは、旺盛な海外市場の需要獲得に向けて、前中期経営計画期間中には、TAA^{※1}やUATH^{※2}を中心とした生産能力増強の先行投資を実施しました。これによって、現在では年間生産能力150万トン超、売上高6,000億円規模になりました。しかし、国内既存事業などの稼ぐ力が低下し、財務バランスが悪化。現中期経営計画を実現できない見込みとなりました。そのため、早期に財務バランスを安定させるとともに、次中期経営計画において目標の達成ができる基盤を構築するべく、2019年10月から構造改革に着手しています。

国内を中心に、幅広い分野に供給



先行投資の実行

	前中期経営計画 (2015~2017年度)	現中期経営計画 (2018~2020年度)																				
事業環境認識と経営課題	<ul style="list-style-type: none"> ● アジア・中東は著しい経済成長を背景に缶材、箔用などの消費材を中心に全分野で需要が増加 ● 欧米を中心に、軽量化のニーズなどを背景として自動車・航空機などの輸送分野が増加 	<ul style="list-style-type: none"> ● 世界的なアルミニウム需要の伸長 <ul style="list-style-type: none"> ● 缶材は豪州・アジア、中国を中心に拡大 ● 自動車材は北米を中心に軽量化・電気自動車化によって大幅伸長 ● 事業計画の大幅未達 <ul style="list-style-type: none"> ● 販売数量の下振れ、エネルギーコストの大幅アップ ● 財務の悪化 <ul style="list-style-type: none"> ● 先行投資の立ち上げ費用の増加によって有利子負債が増加 																				
基本戦略 (重点方針)	<ul style="list-style-type: none"> ● 自動車を中心とした輸送分野、エネルギー分野などの成長製品の拡大とアジアを中心とした成長地域の事業強化 ● 各事業の最適生産体制の構築および技術融合の推進 ● 先端基礎研究の強化と豊富な蓄積技術の活用による新技術・新製品の開発 	<ul style="list-style-type: none"> ● 成長市場 (アジア・北米)、成長分野 (自動車) に注力継続 ● 先行投資の着実な回収 ● 資本効率の向上 (ROIC重視) ● 行動理念の共有と浸透 																				
主な成果	<ul style="list-style-type: none"> ● 缶材のグローバル供給体制の確立 (日本・米国・タイでの3極供給) ● 北米での自動車材供給体制の確立 ● 最適生産体制の構築 (統合効果110億円) ● 研究リソースの名古屋への集中・一元化、新製品開発と次世代基盤技術強化を推進 	<ul style="list-style-type: none"> ● 海外拠点の大型投資の収益化 (UATHの年間生産・販売量が約20万トン/年となり、四半期営業利益が黒字化、TAAで年間販売数量40万トン超。海外販売数量比率が50%超) ● 選択と集中の進展 (銅管事業の売却、北米での自動車パネル材事業の合併解消など) <p>UATHの月次生産量 (2019年) (千t)</p> <table border="1"> <thead> <tr> <th>月</th> <th>生産量 (千t)</th> </tr> </thead> <tbody> <tr><td>4</td><td>10</td></tr> <tr><td>5</td><td>13</td></tr> <tr><td>6</td><td>14</td></tr> <tr><td>7</td><td>18</td></tr> <tr><td>8</td><td>18</td></tr> <tr><td>9</td><td>21</td></tr> <tr><td>10</td><td>23</td></tr> <tr><td>11</td><td>23</td></tr> <tr><td>12</td><td>23</td></tr> </tbody> </table>	月	生産量 (千t)	4	10	5	13	6	14	7	18	8	18	9	21	10	23	11	23	12	23
月	生産量 (千t)																					
4	10																					
5	13																					
6	14																					
7	18																					
8	18																					
9	21																					
10	23																					
11	23																					
12	23																					
経営課題	<ul style="list-style-type: none"> ● 事業計画の大幅未達 <ul style="list-style-type: none"> ● 販売数量の下振れ、エネルギーコストの大幅アップ ● 財務の悪化 <ul style="list-style-type: none"> ● 先行投資の立ち上げ費用の増加によって有利子負債が増加 	現中期経営計画期間の終了後、精査																				

※1 Tri-Arrows Aluminum Inc. ※2 UACJ (Thailand) Co., Ltd.

世界的な需要に応える
グローバルメジャーへと成長

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。



経営統合

前中期経営計画

現中期経営計画

次期中期経営計画

先行投資の回収

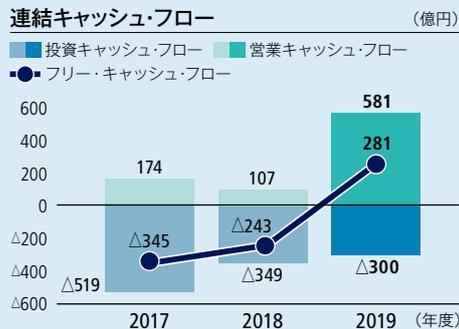
次期中期経営計画
(2021年度～)

構造改革

- **マネジメント機能の不足**
 - 決断の遅れ、実行力の不足
 - リスク対応不足
 - IT化の遅れなどによる業務プロセスの改革遅れ
- **収益力の低下**
 - 事業環境変化への対応遅れ
 - 想定品種構成変化への対応遅れ
 - 固定費削減の対応不足
 - 海外拠点の収益計画未達
- **財務体質の脆弱化**
 - 大規模投資の集中による有利子負債の増加
 - 資産効率化の遅れ
- **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
- **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
- **経営のスピードと質の向上**
 - マネジメント体制および仕組みの強化
 - 構造改革本部の立ち上げ

策定検討中

- **生産拠点の集約**
(深谷製造所下工程の停止、日光製造所の閉鎖など)
 - **フリー・キャッシュ・フローの黒字化**
 - **取締役・役員体制をスリム化**
(社内取締役を3/4に、執行役員を大幅削減)
- 注: 2019年度までの成果



グループ全社員が 心を一つにして 構造改革の実現に 邁進していきます。



取締役兼常務執行役員
構造改革本部長 経営戦略本部長
新堀 勝康

経営統合時に旧古河スカイの統合推進部長として経営統合を推進。
また、(株)UACJ製箔 取締役社長などを歴任し、2019年9月に「構造改革の実行」の発表と合わせて構造改革本部長に就任。2020年4月の組織改編に合わせて経営戦略本部長を兼任。

Q 構造改革を実行するに至った背景は？

A 急激な環境変化に対応し、筋肉質の企業体をつくるため抜本的な構造改革を決断しました。

UACJは、国内のアルミニウム上位2社が、グローバルメジャーへの飛躍を目指し、経営統合して誕生した会社です。経営統合が決まった当時、「これからどんな魅力的なビジネスができるのだろう」という高揚感が社内に満ちあふれていたことを今も覚えています。

その期待通り、UACJは、国内のみならず北米やタイなどで積極的な成長投資を実施し、世界でも屈指のアルミニウム会社へと成長しました。しかし、米中の貿易摩擦などの影響による需要停滞に加え、原材料や為替の変動などもあって、大型の先行投資が収益回収フェーズを迎える前に当社グループの各事業で収益力が大きく低下し、財務基盤も脆弱化する結果となっています。

この事態に至った背景には、既存事業を取り巻く市場環境が当初の想定を超えるほど急激に変化したことがあります。そうした環境変化に柔軟に対応できない事業構造や、当社グループのマネジメント力不足がより大きな原因であると認識しています。そこで当社グループが、再び“稼ぐ力”を取り戻し、安定した

経営基盤を構築するためには、現状の事業の枠組みのなかでの対症療法的な改善・改良ではなく、痛みをともなう抜本的な構造改革が不可欠だと判断しました。

通常、事業構造や組織体制を根本から改革するためにはかなりの時間を要しますが、計画未達の続く当社にそんな時間の余裕はありません。拠点の統廃合を含む事業の選択と集中、マネジメント組織の大幅な改変や企業文化の刷新など、危機感を持って各施策を実行し、環境変化に強い筋肉質な企業体を早期につくり上げていく所存です。

Q 構造改革でまず着手すべき課題は？

A マネジメントを含む組織体制を大幅に見直し、機動的な経営判断、業務執行のできる体制づくりを進めました。

UACJでは、今回の収益力低下、財務基盤の脆弱化を招いた最大の要因は、当社グループの各事業の“稼ぐ力”を客観的に捉え管理する、マネジメント機能の不足にあったと考えています。したがって、構造改革にあたっては、まずは当社の事業マネジメントの問題点を分析し、その機能強化、すなわち経営の質

の向上を図ることに注力しました。

大きな問題点の一つが、2013年の経営統合後、組織機能の細分化で膨らんだ執行に携わる役員の数でした。役員が多いため権限の範囲があいまいになり、一人の役員では決められない事案がどんどん増えていきました。その結果、個別の課題への対応に時間を要し、ひいては経営判断の遅れにもつながっているのではないかと――取締役会や指名・報酬諮問委員会でも、こうした点について問題提起がなされました。そして徹底した議論を経て、マネジメント体制を思い切ってスリム化する方針を固めました。

2020年2月に発表し、4月からスタートした新体制では、執行役員をこれまでの27名から14名へと大幅に削減し、一人ひとりの執行役員の責任範囲と権限を明確化して業務執行に関する迅速な判断ができる体制としました。また、社外取締役についてはこれまで通りの4名を維持する一方、執行役員兼務の社内取締役を8名から6名に減らすなど、執行と監督との機能分離も推し進めました。これによって取締役会では、絞り込まれたメンバーによる議論の活性化とスピード感ある経営の意思決定が可能になりました。

さらにコーポレート部門の組織体制も大幅に見直しました。従来のコーポレート部門は、社長の下に18の部門が横並びに存在する体制であり、業務範囲・権限が細分化され、組織間のスムーズな連携が難しいという課題がありました。そこで新体制

では、コーポレート部門に本部制を導入して「経営戦略本部」「財務本部」「ビジネスサポート本部」の3本部に再構成しました。明確な機能別組織へと改変することによって、組織間のスムーズな連携を促すことはもちろん、より迅速にグループ横断での経営判断を下せる体制にします。

これらの体制改革は、先日の株主総会において承認いただきましたが、機関投資家をはじめ各ステークホルダーからも高くご評価いただいています。

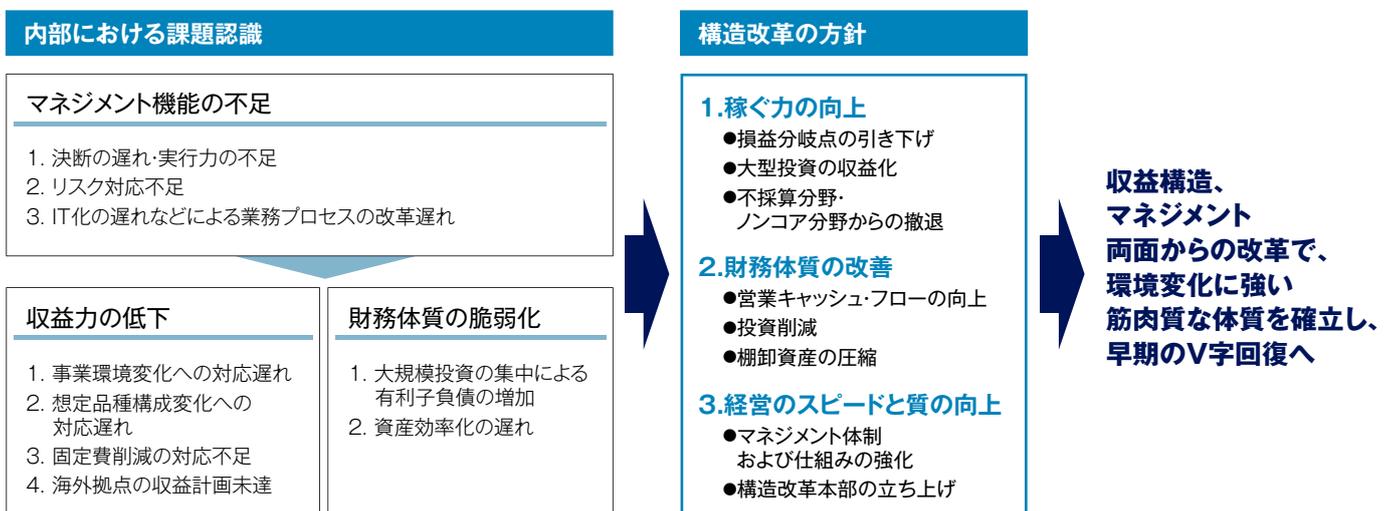
Q 構造改革を成功させるカギは？

A グループ社員がOne Teamとなって改革を実行できるように、コミュニケーションと成功事例の共有に力を注ぎます。

今回の構造改革は、2013年の経営統合以降、UACJグループが築き上げてきた事業の枠組みや組織体制を大幅に再構築するものです。それだけに改革を成功させるためには、社員の心がバラバラにならないように、皆の意識を一つにまとめることが何よりも大切だと考えています。

構造改革の重要施策の一つに国内生産拠点の集約があります。この施策によって閉鎖・縮小となる事業所がある一方、反対にその生産を新たに移管される工場もあります。生産集約を進める過程では、どうしても部門間で「痛み」に大小の差を生じま

構造改革立案にあたっての考え方



す。しかし、たとえ直接的な痛みを受けない部門の社員であっても「自分たちの職場が集約の対象にならなくて良かった」で終わってははいけません。再編の当事者となった拠点で働く人たちの痛みをきちんと感じ取って、これまで以上に生産効率を高めたり、コスト削減を図るなど、それぞれの職場をより良く変えていく前向きな行動を継続していかなければ、本当の意味で構造改革は達成できないと考えています。

このように構造改革を成功させるためには、一人ひとりの立場や役割は違っても、当社グループの全社員が同じ目的を持って主体的に行動することが欠かせません。グループ社員一人ひとりに改革の意義や重要性を理解してもらい、意識のベクトルを一つにすることが重要です。そのため、構造改革の柱の一つに、グループ理念の設定とその浸透を掲げています。理念の浸透にあたっては、目指す姿と価値観を示し、進むべき方向性を「UACJウェイ」として体得していくプログラムを組みました。そして、これらを推進する部署として「新しい風土をつくる部」を創設しました。同部では社長はじめ経営陣が社員と対話する機会を設定するなど、社員が理念を自分事として捉え、これを日々の行動の原点として実践できるよう取り組んでいます。

また、構造改革そのものの理解を深める活動として、本来なら私自身が各事業所に出向いて構造改革について直接説明する予定だったのですが、残念ながら新型コロナウイルス感染症

の拡大によって、大勢の社員に直接会って対話する状況ではなくなりました。そこで、オンラインのミーティングのほか、電子メールシステムを活用した「目安箱」の設置など各種電子媒体を活用して双方向のコミュニケーションを試みています。今後もさまざまな手段を講じて構造改革への理解を浸透させ、全員野球で心一つに改革を推進していけるよう努めます。

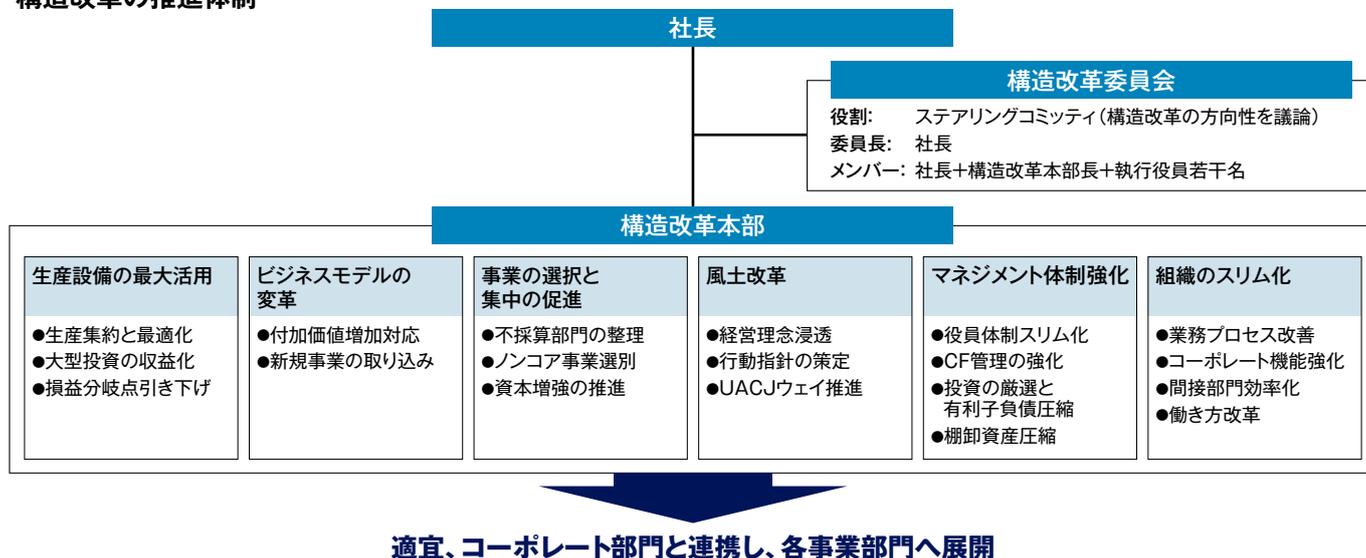
さらにもう一つ、改革を成功させるために重要なのは、できるだけ早い段階で「成功事例」をつくることです。例えば、生産現場の改革の結果、これだけコストが改善できたとか、売り方を工夫することによって新しい需要を開拓したなどのモデルケースを一つでも多く作り出し、それをグループで横展開していきたい。改革を実行することで実際にこれだけの成果があったと具体例を示すことができれば、社員の改革へのモチベーションも格段に高まるはずですよ。

Q 今後、構造改革をどのように進めていきますか？

A 各施策の進捗状況と効果をきめ細かくモニタリングし、必ずや計画を達成します。

UACJグループは、今回の構造改革により、2019年度時点に対して3年間で210億円の収益改善効果を生み出すことをコミットしています。改革着手後、新型コロナウイルス感染症の世

構造改革の推進体制



界規模の拡大という想定外の事態が発生しましたが、そうした外的要因を理由にこの計画が頓挫することはあってはなりませんし、我々が自らの力をつけるという点では、環境が変わってもやり遂げねばならない目標であると考えています。

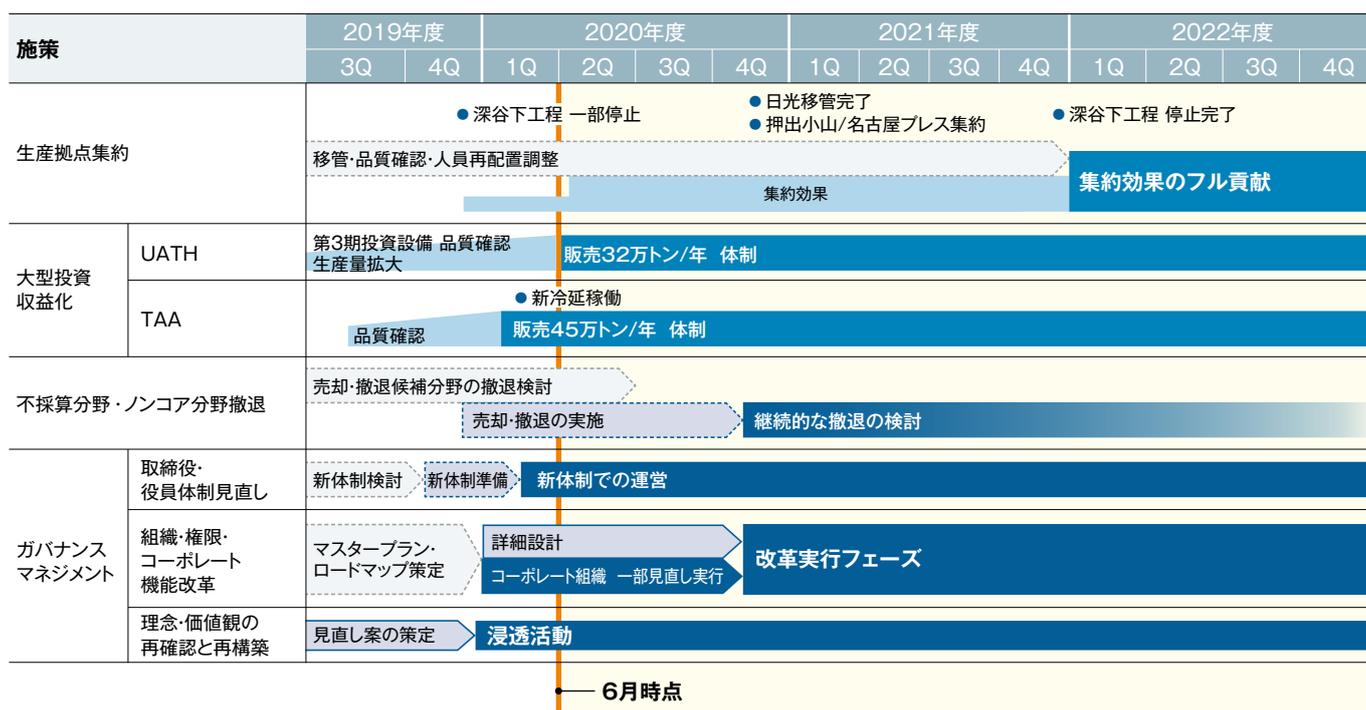
前述したマネジメントや組織体制の改革はもちろん、国内の生産拠点集約や海外事業の収益改善、事業の選択と集中の加速など、構造改革の主要な施策はほぼロードマップ通りに進展しています。その進捗状況は決算説明会などで適宜報告しており、ステークホルダーの皆様から一定の評価を得ています。もちろん、皆様の大きな関心は、単なる施策の進捗ではなく、それぞれの施策による具体的な成果にあると理解しています。そこでこれからは、各施策によってどれだけの改善効果が上がっているのか、目標達成の道程を時間軸で示し、これを随時モニタリングしていく方針です。

当社では、それぞれの施策によってどれだけの改善効果を上

げるかを細分化して計画を組んでいます。モニタリングの過程で、いずれかの施策で想定通りの成果が得られない見通しとなった場合は、その不足分を何で取り戻すかを検討し、迅速にテコ入れをしていかなければならないと考えています。

当社グループが「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。」という企業理念の実現を目指し、そのプロセスを通して、今後も世の中になくはならない企業の一つとして存続していくために、この構造改革は絶対に完遂しなくてはならないものと考えています。当社グループは、例えば、アルミニウム圧延品の国内生産の5割以上を占める大きな企業体となっていて、その事業活動が停滞すればさまざまな形でマイナス影響を社会に及ぼします。そうした社会的使命をいつも胸に刻み、グループ一体となってこの改革を実現してまいります。

構造改革の進捗



多彩な
魅力を持つ
アルミニウム

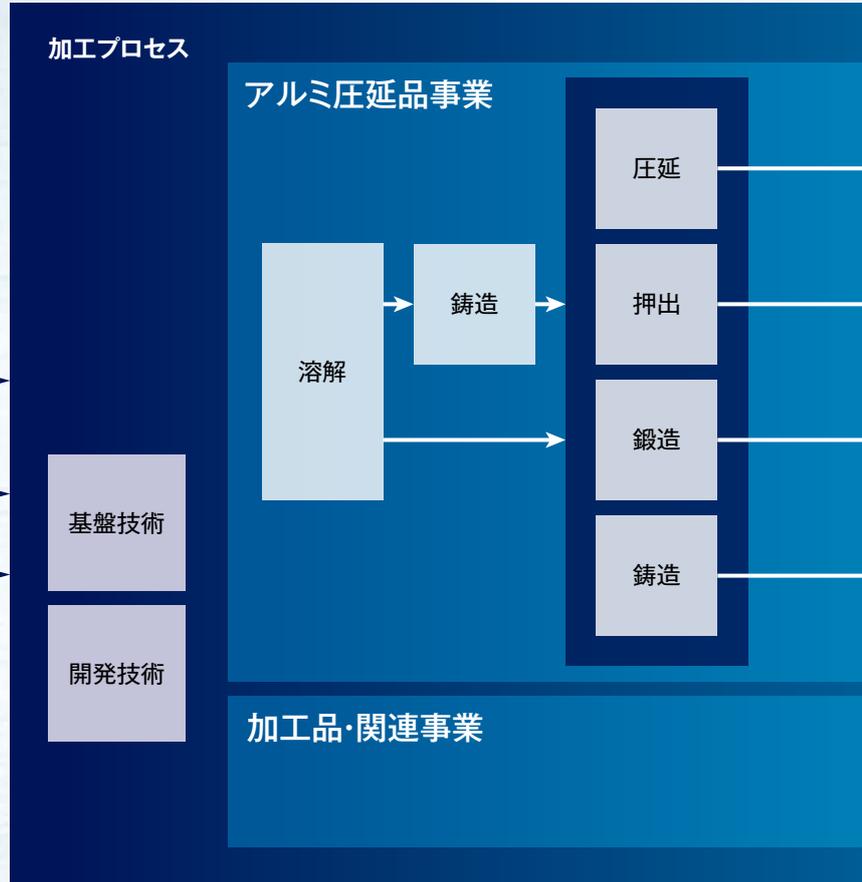
製錬プロセス



アルミニウムの特長

- ・低温に強い
- ・電気をよく通す
- ・光や熱を反射する
- ・耐食性が良い
- ・軽い
- ・毒性がない
- ・ castingしやすい
- ・強い
- ・再生しやすい
- ・美しい
- ・磁気を帯びない
- ・加工性が良い
- ・熱をよく伝える

幅広い加工力を持つ **UACJグループ**



UACJの戦略

中期経営計画 (P21-22) / 構造改革 (P23-26)

UACJの強み (成長への源泉) (P45-47)

人的資本

- 世界10カ国以上、約1万人の多様な人材
- 労働安全に関するノウハウ

知的資本

- 100年以上にわたって培ってきたアルミニウムに関する知見

製造資本

- 150万トン超の年間生産能力
- 全長400m×幅4.3mに及ぶ熱間圧延機などの世界最大級の製造設備

リサイクルによって、CO₂排出削減、資源の有効活用に



UACJの経営基盤

コーポレート・ガバナンス (P35-38) /
リスクマネジメント (P41-44)

社会関係資本

- 各国の先端研究機関とのネットワーク

自然資本

- リサイクルしてもバリューダウンの小さい原料のアルミニウム

財務資本

- 海外を中心とした旺盛な需要に応え得る生産能力を活かしたキャッシュ創出力

自動車分野で



航空・宇宙分野で



船舶分野で



さまざまな分野へ

世界中へ

飲料缶分野で



医薬品・食品分野で



IT分野で



建築分野で



北米で



欧州で



アジアで



日本で



特集 海外市場での 販路拡大に 向けて

完遂した世界3極体制で変わる 営業の現場

成長戦略の一つとして、海外への販路拡大を掲げるUACJグループ。その布石として海外主要拠点の生産能力を増強し、日本、米国、タイの3極にそれぞれ30万トン以上の年間生産能力を持つグローバル供給体制を完成させました。ここでは、世界3極体制を活かして世界市場に乗り出す缶材営業の最前線を、海外営業統括部長の後藤健介から紹介します。



海外営業統括部長
後藤 健介

入社後、営業として幅広い製品を担当。2014年からUATHに配属となり、自動車熱交換器材の営業を経て、グローバルメーカーへの缶材の営業に。2020年から(株)UACJにて、グローバル営業の戦略立案を担う海外営業統括部長に就任。

UATHの生産力向上を機に 未展開エリアに進出

これまでUACJグループでは、日本の拠点は日本市場、米国のTAA*1は米国市場、タイのUATH*2はタイをはじめとする東南アジア市場に缶材を供給してきました。というのも、日本は特有の仕様もあるなかで国内のお客様への安定供給に注力する必要があります。また、米国は世界一の缶消費国であり需要も伸長していることから、TAAはこの旺盛な需要に対応する必要があります。そして、タイのUATHは20万トンに満たない年間生産能力であったため、タイ国内と近隣国へ供給していました。このように、世界に生産拠点を持ちながらも、実態としては営業展開国が限られていたのです。

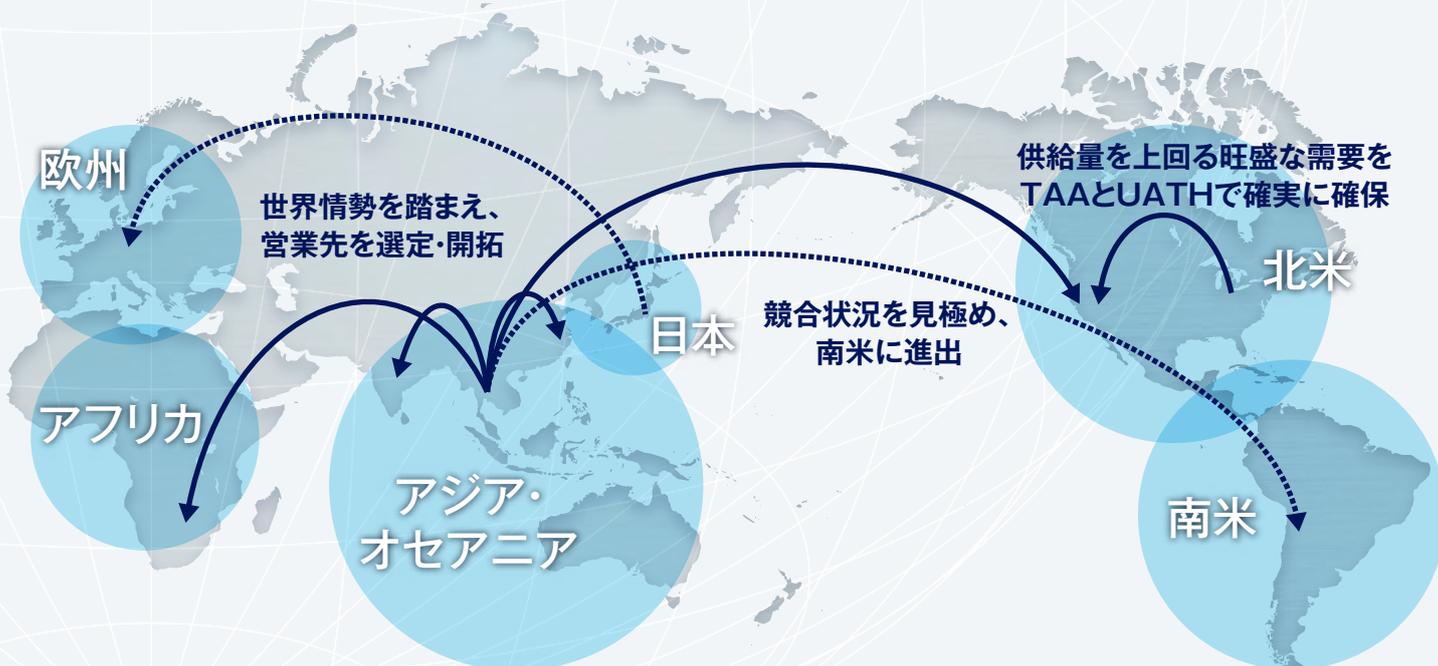
2019年、**UATHでは第3期投資による増産工事が完了し**、年間生産能力32万トンになりました。それとともに、現地オペレーターの習熟度が高まったことで、生産量も倍増し、月産2万トンを超えました。**UATHの生産力が高まれば供給先を広げら**

れるようになります。そこで、UATHは市場拡大が続くアフリカや中東も供給対象としました。**供給地域の拡大は、売上の増加だけでなくリスク分散にもつながります**。今後は、同じく需要増が続く南米にも営業を展開していきます。

また、UATHでは貿易協定や関税、貿易摩擦などの**世界情勢を踏まえ、機動的に営業先を選定・開拓**しています。例えば、米中貿易摩擦により中国企業の製品が米国に入らなくなったことを受けて、TAAだけでは賄いきれない米国の需要を獲得しています。韓国に対しても、関税を踏まえて日本の拠点からではなくUATHから供給するようにしました。当社グループは今後も、世界地図を俯瞰した営業活動を展開していきます。

※1 Tri-Arrows Aluminum Inc.

※2 UACJ (Thailand) Co., Ltd.



世界各地への供給開始を機に グローバルメーカーとの取引を拡大

UATHの生産力が向上し、品質を含めて世界中のお客様にアプローチできるようになったことで、UACJグループの缶材営業は次のステージに進みました。それは、グローバルな飲料メーカーや製缶メーカーとの取引です。グローバルメーカーからは、大量の缶材を世界各地に、数年にわたる契約期間で、安定した品質と高いコスト競争力で供給することが求められます。これらをクリアしなければ取引先候補としては認めてもらえません。世界への供給力を持つUATHに加え、増産工事を終えて年間生産能力が45万トンとなった米国TAA、そして30万トンクラスの日本の拠点によるバックアップを含めて、**安定した供給体制が完成したことによってグローバルメーカーとの取引が可能になった**のです。

また、これまでは3極の各拠点がほぼ現地供給にとどまっていたため、それぞれ別の企業と見られていました。しかし、3極の担当者が揃って営業先に赴き、グローバル供給体制をアピールしてきたことで、最近ではお客様から「UACJグループもグローバル企業になってきましたね」というお声をいただくなど、

一つのグループとして認識されるようになってきました。このように当社グループの見られ方が変わったことも重要なポイントだと思います。

もちろん、グローバル供給体制があるだけで契約を勝ち取るわけではありません。商談を成功に導くには、各国の商習慣や国民性を踏まえたうえで、お客様の考え方や意思決定に対するスピード感などを理解する必要があります。私は、UATHのグローバル営業チームにいる時にこのことを実感しました。当時は米国人の上席者と営業活動を行っていたのですが、例えば見積提示を求められた際、日本人の感覚では一度持ち帰って上司に相談するなど、少々時間がかかる場合があります。しかし、彼はその場である程度の回答をしていました。彼には権限が与えられていたこともありますが、そうした**スピード感のある現場判断が商談成功やお客様満足につながる**ということを感覚的に理解していたからでしょう。当社グループが今後、グローバルメーカーとの取引を拡大させるためには、こうしたグローバルなビジネス感覚を持ち合わせた人材の育成が必要不可欠です。

グローバルメーカーとの取引拡大に向けて、 真のグローバル企業への転換が必要

UACJグループが、グローバルメーカーと対等なビジネスパートナーとなり、より大きな市場を獲得していくにあたっては、市場動向や競合他社の情報はもちろん、お客様ニーズをタイムリーに把握しなければなりません。そのためには、グローバルメーカーに直接販売する体制の構築、良好な関係性を築くことができる営業担当者の長期的な視野での育成が必要です。そのためには、これまでの数年単位のジョブローテーション制度なども見直すことが必要かもしれません。こうしたことを含めて、世界で事業展開する日本の企業ではなく真のグローバル企業へと転換できれば、UACJグループは、成長を続ける世界の缶材市場において強力なプレゼンスを発揮できると思います。



Bud Patel
UACJ (Thailand) Co., Ltd.
General Manager Global
Business Sales &
Marketing Dept.

グローバルメーカーとの取引を機に 次なるニーズを開拓

グローバルメーカーの主たるニーズは、世界各地への安定供給とコスト競争力です。一方、最終消費者との接点が多い彼らは**顕在化・潜在化を問わず多種多様なニーズを抱えています**。UACJグループが成長していくためには、人口増や新興国の経済成長にともなう自然増の需要を獲得するだけでは足りません。潜在ニーズも含めて幅広く対応できる体制を整える必要があります。

そこで当社グループは、日本以外にも米国とタイに研究開発拠点を立ち上げました。これによって、お客様からの要望や課題を日本に持ち帰らず各地で調査できるようになり、回答へのリードタイムを短縮できます。加えて、現地の言語で時差なくコミュニケーションを取れるため、要望もよりきめ細かく把握することが可能になります。さらに今後、海外の研究開発拠点を積極的に活用し、潜在ニーズに応じて製品化していくことで、売上増やお客様満足度の向上を図っていきます。

また、**お客様ニーズのなかでも、特に高まっているのが環境問題への対応**です。お客様と話していても、これまでリサイクル材の使用率やその目標などを気にされることは少なかったのですが、ここ1、2年で尋ねられるようになりました。今ではほぼすべてのお客様が話題にされます。そして、もう一つ質問を受けるようになったのが、「ASI^{※3}に加盟しているか、加盟する予定があるか」ということです。ASIは、世界のアルミニウム生産者、加工メーカー、エンドユーザーなどがサプライチェーン全体でサステナビリティの取り組みを強化し、社会貢献を最大化することを目的とした国際機関です。こうした状況を踏まえ、当社は**日本のアルミニウム圧延メーカーとして初めてASIに加盟**しました。サステナビリティへの取り組みは、著名なブランドを持つ飲料メーカーだけでなく製缶メーカーからも強く求められるようになってきました。営業現場に長年携わってきた私の感触として、



来訪のお客様に提供する
アルミニウム缶入り飲料水

近い将来、サステナビリティはキー・バイニングファクターになると見込んでいます。

例えば、最近クローズアップされている環境問題として、ペットボトルやレジ袋などのプラスチックごみが海に流れ込み、海の生態系に甚大な影響を与えている「海洋プラスチック問題」があります。これを受けて、容器包装のプラスチックを減らそうという動きが進んでいます。現時点では需要動向に変化を及ぼすほどの影響はないものの、米国のドリンクパッケージ会社は、球場やアウトドアで使用されるアルミニウムカップを製作し、プラスチックカップからの転換を提案し始めています。当社グループも、来訪いただいたお客様に提供する飲料水の容器をアルミニウム缶に変更しました。世界の飲料で最大のマーケットはミネラルウォーターですが、その容器の1%でもアルミニウム缶になれば大きな市場が生まれるはずで、UACJグループがグローバル市場での存在価値を発揮していくためにも、お客様や社会の要請・変化を敏感に察知しながら、**新たな市場形成に取り組んでいきます**。

※3 Aluminium Stewardship Initiative

構造改革の実行で収益基盤を固め 独自性あるアルミニウムメーカーとして 中長期的な事業成長の実現へ

独立社外取締役
作宮 明夫

元オムロン(株)取締役副社長。同社では、人事・報酬・社長指名の各種諮問委員会で副委員長を務めるなど、非執行の取締役として経営のモニタリングに注力し、コーポレートガバナンスやROIC経営で定評のある同社の企業価値向上に貢献。

UACJのコーポレート・ガバナンス マネジメント改革や報酬制度見直しで 着実な改善が進む

私がUACJの社外取締役を拝命して2年が経過しました。着任以来、当社のコーポレート・ガバナンスの改革を提案してきたのですが、期待したスピードで進展しませんでした。しかし、その後次第に改革が動き始め、今回の構造改革にもなって大きく加速しました。その大きな成果の一つが、役員体制のスリム化や会議運営の改善などによる取締役会の実効性向上です。

私は就任後、当社の執行役員の数に驚くとともに、取締役会と執行の機能が分離されていないことに懸念を抱き、改善を提案してきました。執行役員は業務執行を担い、取締役会は執行状況のモニタリングと経営意思決定を担うという本来の機能分担ができていなかったため、「これでは取締役会が真剣な議論の場になり得ない」と厳しく意見してきました。

それに対し2020年4月からスタートした新体制では大きな前進がありました。これまで3名だった代表取締役が1名に、執行兼任の社内取締役が8名から6名へと削減されました。さらに執行役員は27名から14名へと大幅にスリム化されました。このように人数が絞られて執行の責任と役割が明確になったこと、社外取締役の数(4名)を維持するとともに執行兼任の取締役が減ったことなどによって、業務執行とモニタリングの機能分化がかなり進んだと思います。

また、取締役会の運営にも改善がありました。従来、取締役会は「報告案件」と「決議案件」の2つの枠組みで進められてきました。「報告案件」では数字が並んだ資料が次々と提出されて各部門の業績説明などが行われます。一方、「決議案件」は投資案件などについて取締役会としての意思決定を下します。そのため社外取締役からはいろいろ質問や意見が出るのですが、時間的な制約もあって社内取締役や執行役員の発言は少なく、活発



な議論には発展しないのです。

これに対して当期からは、新たに「審議案件」が加わりました。これは報告や決議とは別に一定の時間枠を設けて、当社の戦略や方針などについて詳しく議論しようというものです。その結果、最近では社内取締役の方々の発言も活発化し、内容の濃い議論ができるようになったと感じます。

また、取締役会だけでなく執行役員を中心とした部門会議などでも、最近では業績報告や情報共有とは別枠で審議の時間が設けられました。以前、同席させていただいた時は、5分ごとに次から次へと報告が続き、出席者は皆黙って聞いているだけでしたが、現在では活発に議論が交わされているようです。

そして、もう一つの大きな改革成果が役員報酬体系の見直しです。当社の報酬体系における業績連動報酬の比率は、海外企業はもちろん(一社)日本取締役協会のガイドラインと比べても非常に低く、私はこれではインセンティブにならないと指摘してきました。この点に関しても今回見直しが進みました。中期経営計画の期間中でもあり、抜本的な改定までには至っていませんが、短期業績連動報酬の比率が若干引き上げられたほか、株主視点の経営を促進するために、中長期業績連動報酬の係数の一つとして新たにTSR(株主総利回り)が採用されました。

このように当社のガバナンスレベルは着実に向上しており、コーポレートガバナンス・コードで要求される水準に達しつつあると思いますが、まだ課題は残っています。その一つがサクセッション(後継者育成)プランの強化です。もっと早い段階から有望な若手・中堅に積極的にチャンスを与え、難易度の高い仕事を通じて能力を伸ばし、将来の経営人財として育てていくべきです。こうした課題を含め、今後も一層のガバナンス強化に向けて議論していきたいと考えています。

構造改革の実行とROICの導入 不退転の覚悟で徹底的な改革の実行を

UACJグループでは、早期の業績回復と脆弱化した財務体質の改善を図るため、2019年10月から構造改革を実行していま

す。私見になりますが、この困難な状況を招いた最大の原因は、経営統合後、まずは合併効果の最大化を図って収益基盤を盤石にすべきだったのに、それが不十分なまま事業のグローバル化に向けた大型投資を実行したことにあってと考えています。今回の構造改革は、そんな統合時の原点に立ち返り、国内拠点の集約化や合理化・効率化などによって損益分岐点を下げ、環境変化に強い収益構造を実現していくものであり、当社がこれから存続・発展していくためには不可欠の取り組みです。

構造改革の実行にあたって、私は次の点を強く要望しました。一つは、「やり残したことは何もない」と自信を持って言えるくらい、徹底的に追い込んだ計画を練り上げることです。そしてもう一つが、この改革を成し遂げられなかったら「会社の解体もやむなし」というくらいの覚悟を持って実行することです。

ここまでは、社長を中心に組織的に計画が取りまとめられ、全社体制で実行されつつあると思います。また、社内だけでなく対外的にも計画の内容を驚くほど詳細に発表した点も評価できます。投資家の皆様も、その姿勢から当社の改革への本気度を感ぜるとともに、その具体的な成果に注目しているはずですよ。

改革着手後、米中貿易摩擦の激化や新型コロナウイルス感染症の感染拡大などの影響で経営環境は厳しさを増しています。しかし、想定外の環境急変はいつの時代にも起こり得ることであり、それを言い訳にはできません。この厳しい環境のなかでも、ステークホルダーの期待を裏切ることのないよう、きちんと成果を出すためには何をすべきかを考え続けなければいけません。私も社外取締役としてその実現に向けて、最大限にサポートをしていくつもりです。

経営の改革としては、当社は近年ROIC経営の導入に取り組んできましたが、この点については残念ながら十分な成果が得られていないのが現状です。私は、ROICを部門ごとの収益意識を高めるための管理ツールだと考えています。当社でも財務本部が中心になって、事業部門別に投下資本と期待される利益水準を見える化するなど、ROIC導入に向けた準備を進めています。今後はその管理手法を各部門に展開するとともに、一人ひとりの社員に、例えば売掛金を早く回収することがROIC向上にどのようにつながるのかなどを理解してもらい、日々実践してもらう必要があります。

ただし、ROIC経営は事業分権のレベルが一定以上に達していなければうまく機能しません。ほとんどの事業が順調で一部の事業に問題があるのなら分権でいいのですが、その逆の状況にある現在の当社において事業の分権を進めるのは困難です。そのためにも早期に構造改革を実現し、本格的なROIC経営に移行できる環境を整えてほしいと思います。

将来の成長に向けて 財務規律を厳守しつつ、イノベーションに挑む

今回の新型コロナウイルス感染症の感染拡大に対して、UACJは緊急対策本部をいち早く設置するとともに、感染防止策をはじめ感染者が出た場合の対応方法、製造所の稼働停止をも想定した事業継続プラン(BCP)の策定、緊急時に備えた資金対策まで、非常にスピード感を持って実行してきたと思います。

そして、これからのwithコロナ、afterコロナの時代のなかで、当社は構造改革を早期に実現し、次期中期経営計画のもとで中長期的な事業成長を追求していかなくてはなりません。引き続き缶材や自動車分野などが重点市場になると思いますが、グローバルプレーヤーとして世界の動向をいち早くキャッチし、どのビジネスを伸ばして競争に勝っていくのかといった成長戦略を深掘りする必要があります。また、次期中期経営計画では事業を通じて持続可能な社会の実現に貢献していく「サステナビリティ経営」の考え方を事業戦略に織り込んでいくことも不可欠になります。

さらに私は、次期中期経営計画の策定・実行にあたり、次の2つを強く要望します。一つは財務規律の厳守です。成長を目指してチャレンジすることは大切であり、私自身大好きなのですが、やはり財務基盤、収益基盤、技術基盤といった基礎体力をしっかりと固め、その余力をもってチャレンジするべきだと思います。

もう一つは、その技術基盤にも関連しますが、当社の独自性をもっと打ち出すことです。「アルミニウムが環境に優しい」というのは、どのメーカーでもアピールできることであり、そのなかで競争に勝つためには、UACJならこんな付加価値を提供できるという独自性が必要です。一般論としてアルミニウムはすでに技術的に成熟しており、もう大きなイノベーションは生まれにくいのではないかとさえいわれています。実際、当社も含めほとんどのメーカーでは売上高に占める研究開発費の割合が1%に満たないのが現状です。技術革新が期待できない事業を先進国で継続していく意味はあるのかという疑問さえ生じてきます。

もちろん、当社の経営陣もその点は理解しており、これからはボリューム競争ではなく高付加価値化で勝負していく方針です。問題は高付加価値化・差別化のシーズやニーズをどうやって探り当てるかですが、これは粘り強くリサーチを続けるしかありません。例えば、電気自動車やロボットなど新しいアプリケーションが生まれる領域をウォッチしていくと、新たな素材ニーズが見出せるかもしれません。次期中期経営計画では、こうしたイノベーション創出を組織的に実現するための施策にも、ぜひ積極的に取り組んでいただきたいと考えています。

経営戦略に合わせて、コーポレート・ガバナンスを強化

UACJ発足から現在までのガバナンス強化の取り組み

2013 2014 2015 2016 2017

UACJが 目指すもの

将来ビジョン

UACJのありたい姿
アルミニウムの持つ可能性を最大限に発揮し、
社会と環境に貢献する企業となる

前中期経営計画 (2015~2017年度)

重点方針

- 自動車を中心とした輸送分野、エネルギー分野などの成長製品の拡大とアジアを中心とした成長地域の事業強化
- 各事業の最適生産体制の構築および技術融合の推進
- 先端基礎研究の強化と豊富な蓄積技術の活用による新技術・新製品の開発

ガバナンス 強化の施策

2013

金属工学・生産工学の専門家である鈴木俊夫氏を社外取締役を選任
(社外取締役1名でスタート)

2014

初めて外国人を執行役員に登用

2015

環境・リサイクル工学の専門家である
杉山涼子氏を社外取締役に選任
(初めて女性を選任)

2016

取締役会の実効性評価を開始

2017

指名・報酬
諮問委員会を設置



ガバナンス体制

UACJは執行役員制度を導入しており、「経営の意思決定および監督機能」と「業務執行機能」を分離することにより「取締役会の機能強化」と「業務執行の迅速化」を図っています。

取締役会では、法令・定款や社内規程に基づき、毎月、経営上の重要事項に関する審議・検討、状況の報告を行っています。4名の社外取締役は、大学教授としての豊富な学識経験や、企業の取締役として経営に携わった経験を有する者で構成され、取締役会の適正な意思決定を確保する役割を担っています。

また、当社は監査役会設置会社です。監査役会は、コーポレート・ガバナンスの一翼を担う独立した機関として、監査役監査基準や監査方針、監査計画などに基づき取締役の職務執行の監査を行っています。原則、毎月1回開催され、常勤監査役に

よる定例監査報告を通じて情報の共有化を図り、社外監査役も交えて十分な意見交換を行っています。

これらの会議体に加え、社内取締役と社外取締役、社外監査役の意見交換会を実施しており、社外役員の意見を積極的に業務執行に活かしています。

体制の改善

2019年度より当社は構造改革を推進し、方針の一つとして「経営のスピードと質の向上」を掲げています。その一環として、「意思決定のスピード向上」と「責任・権限の明確化」を図り、取締役と執行役員の人数を削減しました。結果、取締役会は、取締役10名と監査役6名の体制となりました(2020年6月19日現在)。加えて、取締役会のサポート業務を新設のコーポレートガバナンス部に集約。より迅速で充実した支援を可能にしました。

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。

現中期経営計画 (2018~2020年度)

重点方針

- 成長市場（アジア・北米）、成長分野（自動車）に注力継続
- 先行投資の着実な回収
- 資本効率の向上（ROIC重視）
- 行動理念の共有と浸透“UACJウェイ”

構造改革 (2019~2022年度)

- 重点方針 ● 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

次期中期経営計画 (2021年度~)

2018

製造業の企業経営の専門性を持つ池田隆洋氏を社外取締役を選任

2018

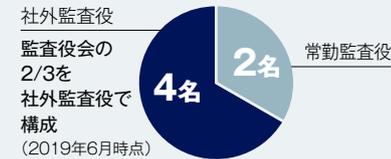
企業戦略と業績管理の専門性を持つ作宮明夫氏を社外取締役を選任

2018

社外取締役・監査役を増員

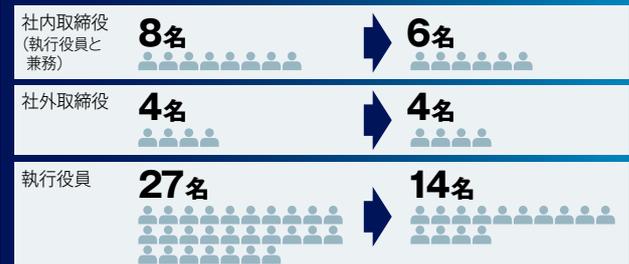


2018



2019年度の施策

● 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
- 報酬制度の見直し (P37)

取締役会の主な議題

経営に関する事項

- 構造改革 ● 企業理念の再策定 ● 中長期戦略策定 ● 予算、収支、借入計画 ● グループ会社および関係会社への融資・債務保証 ● コーポレートガバナンス・コード対応 ● 新型コロナウイルス感染症対応 ● 事業売却

取締役会・役員に関する事項

- 代表取締役の選定 ● 役員の人選 ● 役員報酬 ● 指名・報酬諮問委員会規則の改定・委員選任 ● 最高経営責任者などの後継者計画 ● 取締役会規則の改定

株式・株主総会に関する事項

- 株主総会の招集 ● 剰余金の配当 ● 株式取扱規則の変更 ● 政策保有株式の売却

取締役会の実効性評価

UACJは毎年、取締役会の実効性評価を実施しています。取締役会の構成や運営などに関する質問票を取締役および監査役に配布し、その回答結果をもとに課題や対応策を検討することで、取締役会の運営改善を図っています。

2019年度の評価の結果、取締役会は適切に運営され、経営に対する監督機能が十分発揮されていたことを確認しました。自由闊達で建設的な議論・意見交換が行われた、構成員の資質はバランスが取れている、2018年までの実効性評価で明らかになった課題への対応が図られている、という評価もありました。

当社は今後も、取締役会の実効性を追求し、グループの持続的な成長と中長期的な企業価値向上を図っていきます。

役員報酬

UACJの取締役の報酬は、固定報酬としての「基本報酬」、単年度の会社業績の達成度に応じた「短期業績連動報酬」、ならびに中長期的な会社業績の達成度に連動する「中期業績連動報酬」で構成されています。なお、社外取締役の報酬は、その主たる職責が客観性・独立性を有した立場からの監督であることから、基本報酬のみとしています。

短期業績連動報酬と中期業績連動報酬はそれぞれ基本報酬の値を基準に「標準額」※1が定められており、支給額は目標の達成度に応じて変動(0%~200%)します。また、基本報酬の水準は、外部専門機関による役員報酬調査データを参考に、当社の事業規模や、業種が類似する企業などとの比較も考慮して役位ごとに決定しています。

当社は2019年度から構造改革に取り組んでおり、取締役の

企業価値向上へのインセンティブをより高めるため、報酬における短期業績連動報酬の比率を改定しました。

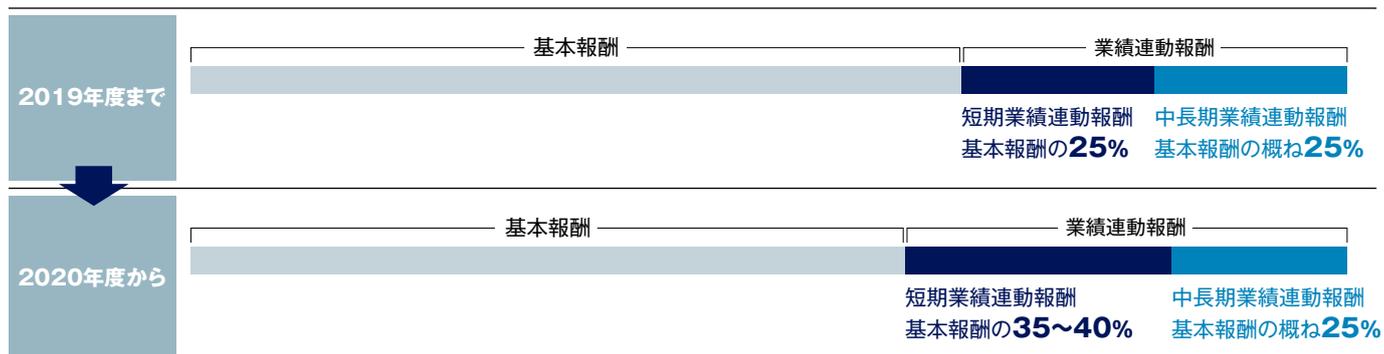
短期業績連動報酬は従来、基本報酬を1とした時の標準額の比率を概ね0.25としていましたが、改定後は、その比率を概ね0.35~0.4に引き上げています。

※1 業績連動報酬が100%支給される時の1年分に相当する額

報酬体系にTSRを導入

UACJでは従来、中期業績連動報酬の評価指標として、評価期間3年間における「連結ROIC」の平均値と、「連結Adjusted EBITDA」の累積値を用いていました。今後はこれに加え、評価期間における当社TSR(株主総利回り)の成長率をTOPIX(東証株価指数)の成長率で除した値を基にした評価も行い、最終的な支給率を決定します。株主目線での企業価値指標であるTSRを用いることで、株価と配当に対する役員の意識をさらに高めることがねらいです。

役員報酬体系(短期・中期とも目標達成度100%の場合)



2019年度の取締役および監査役の報酬等の額

区分	人数	報酬等の種類			報酬等の総額
		基本報酬	短期業績連動報酬	中期業績連動報酬	
取締役 (うち社外取締役)	13名 (4名)	269百万円 (53百万円)	32百万円 (-)	- (-)	301百万円 (53百万円)
監査役 (うち社外監査役)	6名 (4名)	87百万円 (40百万円)	- (-)	- (-)	87百万円 (40百万円)
合計 (うち社外役員)	19名 (8名)	356百万円 (92百万円)	32百万円 (-)	- (-)	388百万円 (92百万円)

役員の選定・選任

UACJは、取締役、執行役員および監査役の指名・報酬などの決定過程における客観性・透明性を高めるため、指名・報酬諮問委員会を設置しています。独立社外取締役を委員長とし、6名の委員（独立社外取締役3名、社内取締役2名、独立社外監査役1名）を加えた計7名で構成しています。

取締役をはじめとする経営陣幹部の選任にあたり、指名・報酬諮問委員会は、候補者の職務経験や職位、資格といったキャリア、能力評価などをもとに審議。その答申を受け、取締役会が最適な役員人事を決定しています。また、監査役候補者については監査役会の同意を得ます。

コンプライアンス

UACJは、企業理念および行動指針「UACJウェイ」のもと、社会からより一層信頼される企業グループとして事業を継続していくために、グループすべての役員および従業員が遵守すべき「グループ行動規範」を制定しています。グループ行動規範の周知・徹底に向け、行動規範教育を定期的・継続的に実施することで、コンプライアンス意識の浸透や法令知識の理解促進を図っています。

また、当社ではコンプライアンス問題の早期発見・解決を目的に内部通報制度を運用しています。2019年度は消費者庁の民間事業者向けガイドラインにおいて設置が推奨されているグループ企業共通の一元的窓口を国内外のグループ会社の役職員向けに開設。さらにクラウド型の通報システムを導入し、時間・場所およびデバイスを問わず通報できるようにするなど、利便性を高め、制度をより利用しやすくしました。

競争法遵守・腐敗防止

UACJは2016年度から2017年度にかけて、グループ全社の競争法遵守と腐敗防止を目的とするリスク調査、実態調査、アンケートを実施しました。これらの結果を踏まえ、2018年度にはそれぞれの基本方針、規程を制定したうえで、グローバルガイドラインおよび各国の法令に合わせた国別ガイドラインを制定しています。

2019年度は、海外を含むグループ全社を対象にした相談窓口を設置し、運用を開始しました。部長研修、新任管理職研修におけるセミナーも例年通り実施しました。

なお、2019年度に独占禁止法および海外競争法、贈収賄についての違反行為はありませんでした。

株主・投資家との対話

UACJは、株主や投資家の皆様当社をご理解いただき、長期的な信頼関係を構築・維持していくために、タイムリーで適切な情報開示と双方向コミュニケーションの充実に努めています。

ウェブサイトをはじめとする各種IRツールによる情報発信に加え、株主・投資家の皆様向けの説明会、ミーティングなど、直接対話の機会を積極的に設けています。

2019年度の活動実績

UACJは株主・投資家の皆様とのコミュニケーションのさらなる向上に注力しました。

まず国内では、テレフォンカンファレンスと、社長によるスモールミーティングを開催。また、例年行っている個人株主向け工場見学会も、10月に福井製造所、11月に名古屋製造所で開催しました。各工場をご覧いただくことを通じて、当社の事業とアルミニウムという素材への理解を深めていただきました。

海外においては、米国、欧州、シンガポールなど6カ国を訪問。より当社への理解を深めていただくため、以前から行っている説明会に加え、海外では初開催の社長によるスモールミーティングや、IR担当役員と機関投資家とのワン・オン・ワン・ミーティングも取り入れました。スモールミーティングの参加者からは「社長自身が語ることで、UACJの経営観や中長期のビジョンがより伝わった」などの声がありました。また、機関投資家向けにタイのUATH*2での工場見学会を実施しました。

さらには、決算説明会の動画を当日のうちにウェブ配信するなど、情報発信の充実化にも取り組みました。今後も株主・投資家の皆様にご安心いただける情報開示に取り組んでいきます。

※2 UACJ (Thailand) Co., Ltd.

コロナ禍における対応

2020年度は新型コロナウイルス感染症の影響により、対面での説明会やミーティングの開催が難しい状況が続いています。UACJはオンライン面談の実施、株主総会のリアルタイムでの動画配信など、状況に即した方法で株主・投資家の皆様との対話の機会をより多く設けています。今後も新型コロナウイルス感染症の影響の長期化が予想されることから、11月にはオンラインでのアジアの投資家との面談や証券会社によるカンファレンスイベントへの参加などを予定しています。今後も、このような対話の機会の創出を模索していきます。

取締役



代表取締役社長兼社長執行役員

石原 美幸

取締役会 15回中15回出席

1981年 4月 住友軽金属工業株式会社入社
2012年10月 同社執行役員
2013年10月 株式会社UACJ 執行役員
2015年 6月 取締役兼執行役員
2017年 4月 取締役兼常務執行役員
2018年 4月 取締役
2018年 6月 代表取締役社長兼社長執行役員 (現任)



取締役兼副社長執行役員

UACJ (Thailand) Co., Ltd. 取締役社長

土屋 博範

新任 (2020年6月就任)

1980年 4月 古河電気工業株式会社入社
2011年 6月 古河スカイ株式会社取締役 製板事業部長
2013年 6月 同社取締役兼常務執行役員 製板事業部長
2013年10月 株式会社UACJ取締役兼常務執行役員 生産本部長
2017年 4月 取締役兼専務執行役員
UACJ (Thailand) Co., Ltd. 取締役社長 (現任)
2017年 6月 専務執行役員
2020年 4月 副社長執行役員
2020年 6月 取締役兼副社長執行役員 (現任)



取締役兼専務執行役員
板事業本部長委嘱

種岡 瑞穂

取締役会 15回中15回出席

1980年 4月 住友商事株式会社入社
2010年 9月 住友軽金属工業株式会社入社
2012年10月 同社執行役員
2013年10月 株式会社UACJ 執行役員
2017年 4月 常務執行役員
2017年 6月 取締役兼常務執行役員
2018年 4月 取締役兼専務執行役員
2018年 6月 代表取締役兼専務執行役員
2020年 4月 取締役兼専務執行役員 (現任)
Tri-Arrows Aluminum Holding Inc.
取締役社長 (現任)



取締役兼常務執行役員
構造改革本部長
経営戦略本部長委嘱

新堀 勝康

取締役会 15回中15回出席

1982年 4月 古河電気工業株式会社入社
2012年 6月 古河スカイ株式会社 取締役
2013年 6月 同社執行役員
2013年10月 株式会社UACJ 執行役員
2015年 4月 執行役員
株式会社UACJ製鋳 顧問
2015年 6月 執行役員
株式会社UACJ製鋳 取締役社長
2017年 4月 常務執行役員
2018年 6月 取締役兼常務執行役員 (現任)



取締役兼常務執行役員
財務本部長委嘱

川島 輝夫

取締役会 11回中11回出席
(取締役就任後)

1982年 4月 住友軽金属工業株式会社入社
2007年 4月 同社経理部長
2013年 4月 同社執行役員 管理本部副本部長
2013年10月 株式会社UACJ 執行役員
2016年 4月 UACJ North America Inc. CEO
(現任)
2019年 4月 常務執行役員
2019年 6月 取締役兼常務執行役員 (現任)



取締役兼執行役員
R&Dセンター所長委嘱

平野 清一

新任 (2020年6月就任)

1984年 4月 住友軽金属工業株式会社入社
2018年 4月 株式会社UACJ品質管理部長
2019年 4月 執行役員 品質管理部長
2020年 4月 執行役員 R&Dセンター所長
2020年 6月 取締役兼執行役員 R&Dセンター所長
(現任)

社外取締役



取締役 (社外、非常勤) ※

鈴木 俊夫

取締役会 15回中15回出席

1988年 4月 東京大学 助教授
1994年 6月 同大学教授
1995年 4月 同大学大学院教授
2012年 3月 同大学定年退職
2012年 6月 同大学名誉教授 (現任)
2013年10月 株式会社UACJ 取締役
(社外、非常勤) (現任)

選任理由:大学の名誉教授であり、豊富な学識経験をもとにした客観的観点を有しているため。



取締役 (社外、非常勤) ※

杉山 涼子

取締役会 15回中14回出席

1996年 5月 株式会社杉山・栗原環境事務所
代表取締役
1997年12月 株式会社岐阜新聞社 取締役
1999年12月 株式会社岐阜放送 取締役
2010年 4月 富士常葉大学 (現 常葉大学)
社会環境学部 教授
2010年 6月 レジップホールディングス株式会社
社外取締役
2015年 6月 株式会社UACJ 取締役 (社外、非常勤)
(現任)
2016年 1月 一般財団法人 (現 公益財団法人)
岐阜杉山記念財団代表理事 (現任)
2016年 6月 レジップホールディングス株式会社
社外取締役監査等委員 (現任)
2018年12月 株式会社岐阜新聞社社主 代表取締役
(現任)
2019年12月 株式会社岐阜放送 取締役会長 (現任)

選任理由:大学教授としての豊富な学識経験に加え、企業
の取締役として経営に携わられた経験を有している
ため。



取締役 (社外、非常勤) ※

池田 隆洋

取締役会 15回中15回出席

1975年 4月 三菱化成工業株式会社
(現 三菱ケミカル株式会社) 入社
2006年 4月 三菱化学株式会社
(現 三菱ケミカル株式会社) 執行役員
ポリマー本部副本部長
2007年 4月 同社執行役員化学本部本部長
2008年 7月 タイアケミカル株式会社 取締役社長
2010年 6月 三菱レイヨン株式会社
(現 三菱ケミカル株式会社)
常務執行役員
2013年 4月 同社取締役兼常務執行役員
2015年 4月 同社顧問
2016年 4月 伊藤忠ケミカルフロンティア株式会社
エグゼクティブアドバイザー
2017年 5月 株式会社ティアーアイ・アソシエイト
代表取締役 (現任)
2018年 6月 株式会社UACJ 取締役 (社外、非常勤)
(現任)

選任理由:大手化学メーカーの取締役を務め、企業経営
に携わるなど豊富な経験を有しているため。



取締役 (社外、非常勤) ※

作宮 明夫

取締役会 15回中15回出席

1975年 4月 立石電機株式会社
(現 オムロン株式会社) 入社
2003年 6月 オムロン株式会社 執行役員
アミューズメント機器事業部長
オムロン宮株式会社
(現 オムロンアミューズメント株式会社)
代表取締役社長
2009年 4月 オムロン株式会社 執行役員
エレクトロニクスコンポーネンツビジネス
カンパニー社長
2010年 6月 オムロン株式会社 執行役員常務
エレクトロニクス
メカニカルコンポーネンツビジネス
カンパニー 社長
2011年 6月 オムロン株式会社 専務取締役
2014年 6月 オムロン株式会社 取締役副社長
2018年 3月 旭硝子株式会社 (現 AGC株式会社)
社外監査役 (現任)
2018年 6月 株式会社UACJ 取締役 (社外、非常勤)
(現任)

選任理由:大手電気機器メーカーの取締役副社長として
企業経営に携わるとともに、取締役等に係る人事や報酬
に関する各種諮問委員会の委員 副委員長を務めるなど
コーポレート・ガバナンスに関する豊富な経験を有している
ため。

監査役



常勤監査役
石原 宣宏

取締役会 15回中15回出席

1980年 4月 古河電気工業株式会社入社
2003年10月 古河スカイ株式会社
製板事業部福井工場 総務部長
2004年 6月 原子燃料工業株式会社 総務部長
2008年 6月 同社取締役総務部長
2009年 6月 同社執行役員総務部長
2010年 6月 古河スカイ株式会社 常勤監査役
2013年10月 株式会社UACJ 常勤監査役(現任)



常勤監査役
田中 清

取締役会 15回中15回出席

1981年 4月 古河電気工業株式会社入社
2010年 6月 古河スカイ株式会社 取締役
2013年 6月 同社取締役兼常務執行役員
2013年10月 株式会社UACJ
取締役兼常務執行役員
2017年 6月 取締役兼常務執行役員
株式会社UACJ押出加工取締役社長
2020年 4月 取締役
2020年 6月 常勤監査役(現任)

社外監査役



監査役(社外、非常勤)*
浅野 明

取締役会 15回中15回出席

1970年 4月 三菱レイヨン株式会社
(現 三菱ケミカル株式会社)入社
2003年 6月 同社総務部長
2004年 6月 同社理事
2008年 6月 同社退職
2009年 6月 住友軽金属工業株式会社
監査役(社外、非常勤)
2013年 6月 同社監査役(社外、非常勤)
古河スカイ株式会社 監査役
(社外、非常勤)
2013年10月 株式会社UACJ 監査役
(社外、非常勤)(現任)

選任理由:企業の総務部長等の幹部として経営に携わるなかで培われた知識や経験を有しているため。



監査役(社外、非常勤)
入山 幸

取締役会 15回中14回出席

1970年 4月 新日本製鉄株式会社
(現 日本製鉄株式会社)入社
2002年 6月 新日本製鉄株式会社
(現 日本製鉄株式会社)
取締役 海外事業企画部長
2006年 4月 同社常務取締役
2009年 6月 同社常任顧問
2012年10月 新日鐵住金株式会社
(現 日本製鉄株式会社)常任顧問
2014年 6月 同社 顧問(非常勤)
2015年 3月 梶谷総合法律事務所 客員弁護士
(現任)
2015年 6月 新日鐵住金株式会社
(現 日本製鉄株式会社)顧問
(非常勤) 退任
2017年 5月 Valloirec S.A.社(フランス)取締役
(現任)
2018年 6月 株式会社UACJ 監査役(社外、非常勤)
(現任)

選任理由:大手鉄鋼メーカーの常務取締役を務め、企業経営の豊富な経験を有するとともに、また企業法務に精通する弁護士としての高度な法律の専門的知識を有しているため。



監査役(社外、非常勤)*
山崎 博行

取締役会 15回中15回出席

1982年10月 監査法人中央会計事務所入所
2005年10月 中央青山監査法人理事
2006年 5月 同監査法人理事長代行
2007年11月 新日本監査法人
(現 EY新日本有限責任監査法人)
シニアパートナー
2008年 8月 新日本有限責任監査法人
(現 EY新日本有限責任監査法人)
常務理事
2013年 7月 日本ベンチャーキャピタル協会 監事
2017年 7月 公認会計士山崎博行事務所 所長
(現任)
2017年12月 株式会社ランドビジネス社外取締役
2018年 6月 株式会社UACJ 監査役
(社外、非常勤)(現任)
2018年 6月 株式会社SANKYO社外取締役(現任)

選任理由:企業会計に精通する公認会計士として財務・会計に関する豊富な経験を有しているため。



監査役(社外、非常勤)*
元山 義郎

取締役会 15回中15回出席

1980年 4月 三菱自動車工業株式会社入社
2014年 3月 三菱ふそうトラック・バス株式会社
取締役副社長 生産本部長
2017年 8月 株式会社竹中取締役CTO
2018年 6月 株式会社UACJ 監査役
(社外、非常勤)(現任)
2019年 8月 株式会社竹中常務取締役(現任)

選任理由:大手自動車メーカーの取締役副社長を務め、企業経営の豊富な経験と、職務を通じて培われた経営に関する広範な視野を有しているため。

執行役員

専務執行役員 **清水 洋二**
執行役員 **今泉 明人**

常務執行役員 **竹川 幸男**
執行役員 **須ヶ間 聡**

常務執行役員 **田口 正高**
執行役員 **田中 信二**

常務執行役員 **山口 明則**
執行役員 **Henry Gordinier**

*一般株主との利益相反が生じるおそれがある立場がないと判断し、独立役員として指定しました。

リスクの特定と管理

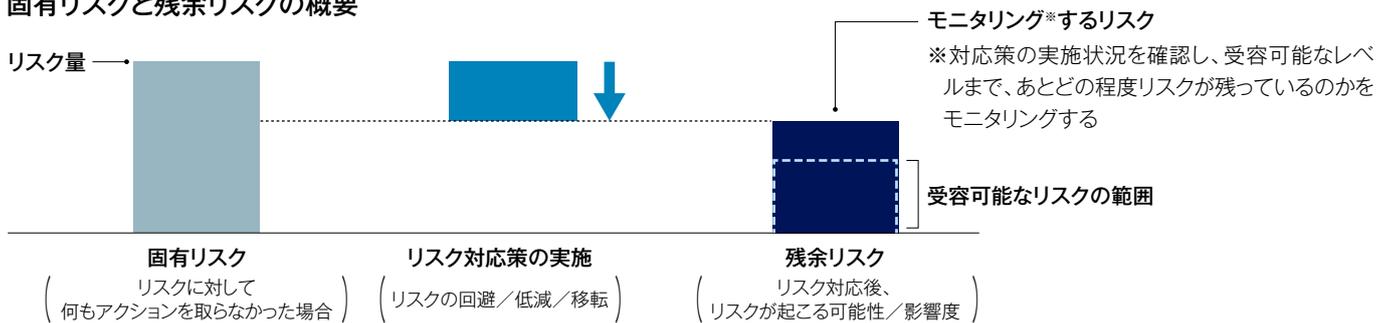
UACJグループは、経営に重大な影響を及ぼすさまざまなリスクに対して、適切な対応策を講じるための体制として、社長を委員長、全執行役員および主要関係会社社長を委員としたCSR委員会を開催し、リスク管理を推進しています。環境、安全・衛生、品質、情報セキュリティおよび輸出管理など、全社共通のリスクについては、グループ共通規程およびグループ各社の規程に基づき適切に対応しています。また、各事業部門固有のリスクは各事業部門が管理しています。

2019年度より、当社グループのリスクマネジメントを専門に扱うリスクマネジメントグループを法務部に設置し、グループとしてリスクを統一の基準で評価し、PDCAサイクルを回し、リスク管理を強化する活動を開始しました。2020年4月に、このグループリスクマネジメント活動と経営戦略との連携を高めるため、リスクマネジメントグループを経営戦略部に統合し、事業戦

略を不確かにする要素への対応力を強化しています。

また、当社グループ全体でのリスクアセスメントとして、事業計画の達成を不確かにする138のリスク項目を設定。そして、それぞれについて、経営層と事業部門・コーポレート機能部門の観点で調査し、影響度・発生頻度・対応状況から、残余リスク（下図参照）のレベルを統一の指標で評価し、当社グループにおける「重要リスク」を洗い出しました。これらのリスクのうち、火災・爆発や情報セキュリティなどの重要かつ優先して取り組むべきリスクを「重要優先リスク」として選定しています。それらについて、執行役員の中からリスクオーナーを任命し、グループ全体での対策を推進。このような活動を通して、当社グループでは、グループの事業活動に関する重要なリスクを的確に把握し、その対策を推進するなど、グループレベルでPDCAサイクルを回してリスク低減に取り組む努力を続けています。

固有リスクと残余リスクの概要



リスクマネジメントの実践強化に向けて

上述の通り、UACJグループでは、2019年度にグループリスクマネジメントの強化を始めました。その取り組みのなかで、グループ内におけるリスクマネジメントの理解と浸透が十分でないという課題を認識しました。これを受けて、2020年度は日常業務とリスクマネジメントとの結びつきをより強化するべく、全社の重点課題の一つに「リスクマネジメントの実践強化」を掲げ、「重要優先リスク」の取り組みに加え、以下の取り組みも行っています。

リスクマネジメント強化の取り組み

1. リスクリテラシーの向上

リスクの特定と管理を進めるにあたっては、従業員全員がリスクに対する感度を高めるとともに、リスクを「見える化」し、各関係部門が主体的に対処していくこと(自分事化)が必要です。この考えのもと、リスクを発見し、それをグループ内に報告・共有することの重要性を啓蒙しています。また、各本部・各事業部門にてリスクマネジメント推進担当を置き、BCMなどの主要リスク対策を展開。各現場の責任者が参加し、主要リスクについて考えるワークショップを行うなど、活動を開始しています。

2. リスクをより意識した戦略策定へ

事業戦略の実現をより確かなものにするべく、現在進めている中長期戦略の策定においても、リスクをより意識した議論を行っています。「企業理念」や「目指す姿」の実現に向けたグループとしてのありたい姿を定め、メガトレンドや環境変化(脅威・機会)を捉えながら、中期的なグループの行動計画をバックカスティングで描き、重点方針や重点課題への取り組みにあたってのリスクと対応方針をまとめるなど、従来以上にリスクを意識しながら戦略立案を進めています。

投資判断に重要な影響を及ぼす可能性のあるリスク

投資者の判断に重要な影響を及ぼす可能性があるとしてUACJグループが考えるリスクには、以下のようなものがあります。なお、以下の各リスク以外にも現時点では予測できないリスクの発生により、当社グループの経営成績などが影響を受ける可能性があります。また、当社グループでは、左記の「リスクの特定と

管理」や以下の各リスクに関する表中で記載した対策などを講じていますが、それらの対策が当社の意図する通りに実現できない可能性もあります。なお、表中の将来に関する事項は、別段の記載がある場合を除き、2019年度末時点において判断したものです。

外部環境の変化に伴うリスク

<p>1. 新型コロナウイルス (COVID-19) の流行</p>	<p>新型コロナウイルスの全世界的な流行に伴い、従業員の感染により操業の継続が困難になること、当社グループ各拠点を管轄する行政機関等から感染防止策として操業停止等を求められること、全体的な需要の減少により経営成績等への影響が発生すること等の可能性があります。当社グループでは、従業員とその家族の他、関係する皆様の安全の確保を最優先としつつ、社会になくなくてはならない製品をお客様にお届けするという使命を果たすべく、各国政府等の指示・要請に応え、休業、在宅勤務等を含む対策を講じ、感染防止に努め、操業が可能な製造拠点での操業維持に注力しております。</p> <p>今後も、新型コロナウイルスの流行状況に鑑み、必要な感染防止策の実施に努めるとともに、経営成績等への影響を最小限に留めるべく、一部製造拠点の臨時休業、設備投資等の支出抑制策、コミットメントラインの設定等による資金調達を含め、各種対応策を迅速に実施しております。しかしながら、新型コロナウイルスの感染拡大終息は不透明な状況であり、今後の感染動向によっては、当社グループの経営成績等に大きな影響を及ぼす可能性があります。</p>
<p>2. 世界の政治環境・経済動向の変化</p>	<p>当社グループは日本、米国、タイ、中国等で事業を行っており、サプライチェーンもグローバルに広がっていることから、当社グループの事業は、世界の経済全般の景気後退、政治環境（米中貿易摩擦）、環境規制の影響を受ける可能性があります。当社グループでは、構造改革を推進し、外部環境の変化への対応力を上げるよう努めております。</p>
<p>3. 気候変動その他の地球環境の変化</p>	<p>地域あるいは地球規模の冷夏・暖冬等の気象状況により、主力製品である缶材等の製品需要の変化が生じる可能性があります。また、当社グループの供給するアルミニウム製品は、軽量でリサイクル性が高いという特性があり、地球環境の変化に伴い、需要家の環境意識の高まりによって、製品全般に需要の変化が生じる可能性があります。このような変化が、当社グループの経営成績等に影響を及ぼす可能性があります。</p> <p>当社グループとしては、このような環境変化を機会として捉えることができるよう、アルミニウムの環境特性を生かした製品及びサービスの提供に努めてまいります。なお、当社では、2020年4月に経営戦略本部にサステナビリティ推進部を新設し、SDGs及びESGの視点で当社グループ内の様々な活動を後押しし、製品及びサービスの提供を含めた地球環境・社会への貢献活動の積極的な推進を強化しております。</p>
<p>4. 原料価格等の変動</p>	<p>当社グループの主要原料であるアルミ地金は、相場商品であり、世界情勢や市場の動向で予想外の価格変動を起こす可能性があります。製品販売価格は、基本的には「地金価格＋加工賃相当」となっており、地金価格は顧客とあらかじめ取り決めたルールに従い、市況を反映して変動することから、相場が変動した場合でも転嫁できる仕組みになっておりますが、短期間での急激な変動等が発生した場合、棚卸資産の評価によって発生する会計上の利益又は損失等が多額に発生し、当社グループの経営成績等に一時的に影響を及ぼす可能性があります。また、合金成分となる各種の金属原料、原油等、各種副資材関係の価格上昇につきましては、当社にとっては使用する燃料費及び加工コストの増大、あるいは広く電力料金の増加、という状況に至ることとなり、当社グループの経営成績等に影響を及ぼす可能性があります。</p>
<p>5. 為替変動</p>	<p>当社グループは、連結財務諸表作成にあたって、在外連結子会社の現地通貨建の財務諸表を円換算しているため、為替レートの変動が当社グループの経営成績等に影響を及ぼす可能性があります。</p> <p>また、当社グループの事業活動は、米ドルやタイバーツ等様々な通貨で行われております。当社グループでは、為替予約等により外国為替相場の変動による経営成績等への影響が軽微になるよう努めておりますが、変動リスクを完全に排除することは困難であるため、外国為替相場の変動等が当社グループの経営成績等に影響を及ぼす可能性があります。</p>
<p>6. 金利の変動</p>	<p>長期の有利子負債については、金利変動リスクへの対応を目的として、金利スワップを実施すること等により、固定金利による調達割合が過半を占めておりますが、変動リスクを完全に排除することは困難であり、金利の変動は、当社グループの経営成績等に影響を及ぼす可能性があります。</p>

事業戦略に伴うリスク

1. 戦略投資案件の回収	<p>当社グループでは、アジア、北米を成長市場、自動車を成長分野と位置付け、拡大する需要へ対応するため、生産能力増強の先行投資を進めてきました。</p> <p>経済成長に伴いアルミニウム需要が増大している東南アジアでは、UACJ(Thailand) Co.,Ltd.ラヨン製造所で第3期の設備投資を、環境意識の高まりを背景にアルミニウム缶材の需要が拡大し続けている北米市場では、Tri-Arrows Aluminum Inc.ローガン工場で設備能力の増強を実施いたしました。</p> <p>自動車分野においては、需要拡大を確実に捉えるため、国内では、福井製造所で自動車用パネル材仕上げラインを新設、北米ではUACJ Automotive Whitehall Industries, Inc.で生産能力増強を実施いたしました。</p> <p>上記の成長投資については、2019年度迄に概ね完了し、先行投資の着実な回収を行ってまいりますが、市況や事業環境の悪化等によって当初予定していた事業計画を達成できない場合、当社グループの経営成績等に影響を及ぼす可能性があります。</p>
--------------	---

事業運営に関するリスク

1. 資金調達	<p>当社グループは、事業活動に必要な資金を銀行借入やコマーシャルペーパーの発行等により調達しております。事業に必要な資金の調達については、常に資金使途に合わせた資金を取引先金融機関やコマーシャルペーパーの発行で調達を実施し、コミットメントライン枠を設定することで資金調達リスクの軽減を図っております。しかし、事業環境・金融環境の変化により、資金調達が想定していた条件で実施できない場合や、事業計画の見直し、資金調達コストの上昇等により、当社グループの経営成績等に影響を及ぼす可能性があります。また、資金調達のリスクを軽減させるため、キャッシュフローの改善にも取り組んでおります。UACJ発足以来、国内・海外の成長市場・分野への設備投資を実施したことにより、有利子負債残高が大幅に増加いたしました。当連結会計年度において、成長市場・分野への投資回収が始まったことや事業再編（事業売却）や資産売却等を実施したこと等により、前連結会計年度末より大幅削減を実施しております。</p>
2. グループガバナンス	<p>当社は、多数の拠点及び部門に加え、国内外に60社を超えるグループ会社を有しています。当社グループの経営成績等の実現には、グループとしての方針や戦略の下、総合力が発揮されるかどうか大きな影響を及ぼす可能性があります。当社グループは、当社の各部門やグループ各社に十分にグループの方針や戦略が徹底、浸透するよう、UACJグループ理念、UACJウェイ、及びグループ行動規範の浸透、規程等の整備、従業員教育に努めており、このような活動を更に強化するため、2020年4月に、経営戦略本部の中に風土改革推進部を新設いたしました。また、構造改革を推進する中で、グループ本社機能の強化、経営管理システムの強化等、ガバナンスやマネジメントの改革にも取り組んでおります。</p>
3. 戦略的な人材育成・配置	<p>当社グループの中長期的な成長には、適切な戦略の策定、目標の確実な実行が必要となり、これらを推進する優秀な人材に、当社グループの中で適材適所で活躍し続けてもらうことの成否が大きな影響を及ぼす可能性があります。</p> <p>当社では「計画的・組織的に人材を発掘し育成する後継者計画」、「多様性を活かすダイバーシティー&インクルージョン」、「求める人材像に沿った人材開発・育成」の取り組みを実施するとともに「働き方改革を通じた従業員のエンゲージメントと働き甲斐の向上」に取り組んでおります。</p>
4. 原材料の調達	<p>当社グループが購入する原材料には、供給元が限定的なものが含まれております。これらの原材料は、生産者自体の要因で価格が変動したり、供給量が制約されたりする可能性があります。当社グループでは、有事に備えた在庫量の確保や調達先の多様化を進める等、お客様への製品供給の継続維持に努めております。</p>
5. 製品の品質	<p>2017年、他社において顧客との仕様書に基づく試験を実施せず、現場で代替試験が行われていたことが発覚しました。当時大きな社会問題となり、該当会社のみならずアルミニウム業界全体で対応し信頼回復に努めております。今後当社グループにおいて、同様の品質不正事例を発生させてしまった場合、顧客の信頼を著しく失墜させてしまい、事業の競争力や財務状況に大きな悪影響を及ぼす可能性があります。</p> <p>当社グループでは、アルミニウム協会が発行した「品質保証に関するガイドライン」を参考として「品質保証に関するガイドラインUACJ版」を発行し、「コンプライアンス」は品質の基盤であることを再定義しました。また、当該ガイドラインに基づき、グループ内で品質相互監査を実施することで、コンプライアンス順守を推進し、積極的に品質の維持改善に取り組むとともに、各年度毎に設定する品質管理方針に基づき、不具合の未然防止と再発防止、ヒューマンエラーの防止及び適切な教育訓練等の改善とフォローアップに取り組んでおります。</p>

<p>6. 技術変化・需要変動への対応能力</p>	<p>近年、デジタル化等、急速に技術の深化・変化が生じております。また、このような技術変化だけでなく、地球環境や社会情勢等の変化もめまぐるしく、当社グループのお客様のニーズも、多様化しています。このようなお客様の多様なニーズに合わせ、適時に、ニーズに合致した製品やサービスの提供を行い続けることが、当社グループの事業の競争力、成長性や経営成績等に大きな影響を及ぼす可能性があります。</p> <p>当社では、R&Dセンター内に設置した「U-AI Lab.(ユーアイラボ)」を活用してお客様やサプライヤー様等と共同で新製品の開発を進めると共に、国内外の大学や先端研究機関との共同研究や国家プロジェクトへの参画を通じて最先端技術を取込む等、常に競争力の強化を図っております。また、DX(デジタルトランスフォーメーション)の積極的な推進を行うとともに、当社グループが持続可能な地球環境と社会の実現に向けて貢献できるよう、リサイクルを始めとした環境対応技術にも積極的に取り組んでおります。</p>
<p>7. 自然災害・事故等</p>	<p>昨今、国内はもとより海外においても、地震、水害その他の自然災害、テロ等の人災、大規模な災害等の発生により、人的にも物的にも大きな被害が発生する事例が頻発しております。また、当社グループ設備には、鋳造炉、焼入炉等のように、高温、高圧での操業を行うものが含まれております。これらの設備を含め、設備の稼働においては、設備自体及びその操作の双方における安全が不可欠であり、当社グループでは、安全の確保に万全を期しております。万一、当社グループあるいは当社グループのお取引先様において、このような事故や災害等が発生した場合、その被災の程度によっては当社グループの生産活動に支障をきたし、当社グループの経営成績等に大きな影響を及ぼす可能性があります。</p> <p>当社グループでは、安全に関する種々の規則の整備、教育の実施の他、当連結会計年度においては、重大事故のうち、火災や爆発のリスクをグループ重要優先リスクの一つと認識し、国内外各製造拠点にてリスクアセスメントを実施し、対策状況の分析を行っています。</p> <p>また、当社では、重要製品の製造が滞ることのないよう、国内板事業製造所から順次BCPの整備を進めております。</p>
<p>8. 環境保全と法令遵守</p>	<p>当社グループの事業は、国内外を問わず、広範な法令の適用を受けております。それらの法令により、当社グループの過失の有無にかかわらず損害補償を課せられる可能性があります。また、新たな法規制の制定や法規制の強化により、それらへの対応のための費用が発生する可能性があります。</p> <p>当社グループでは、当連結会計年度において、UACJグループ理念及び行動指針「UACJウェイ」を新たに制定いたしました。この中で、「アルミニウムを究めて環境負荷を減らし、軽やかな世界」を築くことが当社グループの目指す姿であること、また、この実現にあたり「安全とコンプライアンス」が当社グループ全ての役員及び従業員が大切にすべき最重要の価値観であることを再定義いたしました。このような新しいグループ理念と「UACJウェイ」の下、従来より実施してきた、当社グループ全ての役員及び従業員が遵守すべき「グループ行動規範」の教育・浸透、及び製造業を営む者として重要な、労働安全、労働衛生、環境保全等に関する法規制をはじめとした、事業継続に重要な影響を与える法令に関する各種の遵守活動を継続して実施することにより、予期せぬ損失を最小限に抑え、社会からより一層信頼される企業グループとして事業を継続できるよう努めてまいります。</p>
<p>9. 情報管理</p>	<p>当社グループでは、お客様から提供された情報、従業員とその家族等の個人情報、及び当社グループの事業の中で生じた情報等、様々な情報を取り扱っております。このような情報が、悪意をもった第三者による攻撃で社外へ漏えいすることにより、賠償責任、信用の失墜、取引機会の損失等の損害が発生する可能性があります。また、当社グループの研究開発や製造活動の中で生じた知的財産が社外へ流出することにより、当社の競争力を失う可能性もあります。</p> <p>当社では、昨今の情報セキュリティ情勢に鑑み、情報管理リスクをグループの重要優先リスクの一つと認識し、グループ全体のセキュリティに関する考え方を統一するため、当連結会計年度において、グループ共通規程として、「情報管理規程」と「電子情報セキュリティ規程」を制定しました。また、経済産業省及び独立行政法人情報処理推進機構の定める「サイバーセキュリティ経営ガイドライン」をベースとしたアセスメントを定期的の実施し、セキュリティレベルの更なる向上を図っております。</p>

会計上の評価・見積りに関するリスク

<p>1. 固定資産の減損</p>	<p>当社グループは、固定資産の減損に係る会計基準を適用しておりますが、市況や事業環境の悪化等によって、当社グループが保有する固定資産の市場価格が著しく低下する場合や固定資産の収益性が低下する場合には、当該資産について減損損失が発生し、当社グループの経営成績等に影響を及ぼす可能性があります。</p>
<p>2. 繰延税金資産の回収可能性</p>	<p>当社グループでは繰延税金資産について、将来の課税所得を合理的に見積り、回収可能性を判断して計上しております。しかしながら、市況や事業環境の悪化等によって将来の課税所得の見積り等に大きな変動が生じた場合には、繰延税金資産の取崩しが発生し、当社グループの経営成績等に影響を及ぼす可能性があります。</p>

研究開発力

基盤技術の深化

UACJは、国内外の先端研究機関と連携し、最新の技術や知見の獲得を通じて、材料設計・生産プロセスに関する基盤技術の深化を図っています。2019年度は、その取り組みの一つとして、産業技術総合研究所の中部センター内に設立した「UACJ-産総研アルミニウム先端技術連携研究ラボ」の活動を本格化させました。生産プロセス技術の改良から、新規表面処理の開発によるアルミニウムの新規用途探索、研究開発におけるデータサイエンスの活用に至るまで幅広い分野での共同研究を推進しました。また、海外ではR&D Center (Thailand)を通じて、タイの国家研究機関との交流を図っています。

また、これまでも共同研究を行ってきた北海道大学とは、革新的なアルミニウム材料の創出を目指した研究開発を通して、

アルミニウム産業の発展と人材育成を図るべく、産業創出講座「次世代アルミニウムイノベーション推進部門講座」を開設しました。この講座では、当社が100年以上培ってきたアルミニウムの多様な技術開発力と、北海道大学が持つ学術的知見を組み合わせ、社会的に高い付加価値を持つ材料を創出し、社会イノベーションに貢献することを目指します。



タイ国内の工学系学生を採用・育成する制度を確立し、その修了生がR&D Center (Thailand)で就労を開始しました。今後、優秀な人材輩出基盤にしていきます。

製品・利用技術の開発

UACJは、多くの工業的に優れた特性を有するアルミニウムを、幅広い産業分野へと展開させるための研究開発を行っています。NEDO*による「革新的新構造材料等研究開発プロジェクト」においては、高強度材の自動車部品への応用、アルミニウムリサイクルプロセスの開発、および車両環境中耐食性評価技術開発などを行っています。また、(株)日立製作所とは新材料開発を効率化するシステムを共同検証しています。コンピュータによる材料データの分析結果を開発期間の短縮などに活かし、自動車部材の軽量化やリサイクルしやすい缶材の早期実用化を目指します。このほか、SAPジャパン(株)、ドクターズ(株)

とは処方薬の開封有無を管理する「開封検知付アルミ箔を使用した服薬管理システム」の開発に取り組んでいます。これによって、当社ビジネスを「モノからコトへ」と転換していきます。

※ 国立研究開発法人新エネルギー・産業技術総合開発機構



UACJでは、主要製造拠点があがる日本、米国、タイに研究開発拠点を設け、現地ニーズに応える製品作りをサポートするとともに、生産性向上に貢献する研究開発にも取り組んでいます。

アルミニウムの力で新たな価値を生み出す「UACJイノベーションチャレンジ」を開始

「UACJイノベーションチャレンジ」は、UACJの研究開発を担うR&Dセンターが2019年から始めた新価値創出活動です。当社は、お客様の要望に確実に応えて高品質な製品を生み出すことを得意としてきましたが、今後はより積極的に自ら新しい価値を創り出し、さらなる成長を目指します。

イノベーションの起点となるアイデア創出においては、発想を柔軟にさせるため他メーカーや商社、学生なども参加するワークショップを実施しました。そのほかにも社員一人ひとりの情熱や気付きを起点とした取り組みを支援しています。



手を挙げた社員が、通常業務と切り分けて活動。自由に発想し、出てきたアイデアについて活発に議論しています。

環境対応ものづくり力

環境に調和したものづくり

世界的に需要が増大しているアルミニウムは、環境規制強化にともなう自動車軽量化や脱プラスチックなどのニーズに対応する素材として一層注目を集めています。例えば、軽量のアルミニウム素材を車体や部品に使用することで、最終製品である輸送車両や輸送機器を軽量化できます。そうすることで、燃費が向上し、CO₂排出量は削減されます。

ただし、アルミニウムを製品に適用するには、素材の機能向上が必要です。そこでUACJは、例えば自動車であれば強度など、製品に求められる機能を付与したうえで、アルミニウムを製品化しています。このようにして当社は、「地球温暖化防止」「環境影響物質フリー」「循環型経済」「省資源」といった環境負荷の低減に貢献する、または「快適性」などの良い環境影響を与えるアルミニウム製品を生み出しています。当社は2020年2月に、再定義したグループ理念体系を発表しました。そのなかで、目指す姿「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。」を掲げています。今後も、事業を通じて地球環境が抱える課題解決に取り組み、事業拡大、ひいては社会と当社の持続的成長を図っていきます。

一方、生産量の増大は製造過程で発生する環境負荷の増加につながります。そのため、当社は毎年度目標を設定し、エネルギー消費量の削減、ゼロエミッションの継続をはじめとした製造過程における環境負荷低減に努めています。また、自社内にとどまらずサプライチェーン全体を通じた環境負荷低減を追求す



べく、アルミニウム業界全体の環境負荷低減、ひいてはサステナビリティへの取り組み向上、ESG観点からの社会貢献を最大化することを目的とした国際イニシアチブ「ASI」^{*1}に、日本のアルミニウム圧延メーカーとして初めて加盟しました。当社は、この加盟によって、アルミニウム業界のグローバルスタンダード策定にも積極的に関与して、事業へのフィードバックを行うとともに、ASIの活動をメンバーの一員としてサポートすることで、SDGsなどの社会のサステナビリティ向上に貢献していきます。

※1 Aluminium Stewardship Initiative

アルミニウム化によって環境問題の解決を目指す「アルミ化推進プロジェクト」を展開

「アルミ化推進プロジェクト」は、アルミニウムが環境問題を解決する可能性を探る組織横断プロジェクトです。例えば飲料容器にアルミニウムを用いることで、海洋プラスチック問題の解決につながれたりします。

このプロジェクトではアルミニウムの優位性やトレンドを国内外の飲料メーカー、さらに、子どもたちをはじめとする一般消費者などに伝えたり、本社やUATH^{*2}への来客時にアルミニウム缶入り飲料水を提供したりして、アルミニウム製品への転換を促しています。また、海洋プラスチック問題を契機に、(一社)日本アルミニウム協会およびアルミ缶リサイクル協会と連携してアルミニウム缶の利点への理解を促進する活動も行っています。

※2 UACJ (Thailand) Co., Ltd.



国内製造所の自動販売機ではすべての飲料がアルミニウム缶で取り揃えられています。

人財マネジメント力

安全な操業の徹底

アルミニウムの圧延事業は、圧延時に使用する潤滑油が飛び散り滑りやすかったり、大型の設備を扱ったりするなど、危険をともなう労働環境です。そのため、UACJは安全の徹底を重要視し、「従業員の安全・衛生・健康はすべてに優先する」という考えのもと、全員参加の安全衛生活動を推進しています。

本質安全化に向けては、危険・有害要因を徹底して排除するためにさまざまな切り口から作業を洗い出し、リスクアセスメントを実施。安全化対策は、アセスメントにより判定されたリスクレベルの高い施設・設備、作業方法から優先して実行しています。残存しているリスクについても漏れなく暫定対策を実施しています。

また、安全衛生に関する知識教育や危険体感教育、管理者

向けの安全衛生教育などを行い、安全最優先の企業風土の醸成、人財育成を進めています。

こうした取り組みの結果、労働災害発生件数は経営統合以降、低位で推移しています。

労働災害の発生状況



能力を最大限に発揮できる組織づくり

UACJには、約1万人の従業員がいます。それぞれが国籍や文化、言語、性別はもちろんのこと、生活環境も異なっており、多様なワークライフバランスが存在しています。そのため、当社ではどのような事業であっても彼らが持てる能力を発揮しやすい環境を整備しています。その一つとして、育児支援・介護支援の各種制度を順次、整備しています。また、働き方改革も進めており、生産性とエンゲージメントの向上を目標に掲げ、各部門が積極的に自主改革活動を展開。2019年度は各職場が計106件のテーマに取り組みました。生産性については、各部門でKPIを定めて、会議・資料作成の効率化に取り組み、エンゲージメントについては、同年度に初めてエンゲージメント調査を行い、その

結果を踏まえた改善活動に着手しました。

また、2019年度には400名近い社員の意見を集め、グループ理念体系を再定義しました。今後、当社の進むべき方向を明確に示すことで、より目的意識を持つものづくりに取り組んでいきます。



グループ理念に込めた思い、目指す姿の浸透を図る社長との直接対話会を国内の製造拠点で開始。今後、グローバルに展開します。

VOICE

管理職として、会社と共に成長

現在、購買部門でシニアマネージャーとして部下13名の管理を一任されています。購買は、工場の生産計画や損益に深く関わり、慎重さが求められる仕事です。その重要性を部下と共有し、私自身もスキルを高めながらUATHの成長に貢献していきます。UATHにはほかに会計・財務の部門にも女性のマネージャーがいて、ジェンダー平等の風土を感じています。



Laksanai Aranyakornkun
UACJ (Thailand) Co., Ltd.
Senior Manager, Procurement Dept.

2019年度 活動報告

業績概要

販売数量

前年度比増 

- UATH、TAAで缶材の販売数量が増加
- 国内で自動車向け部品の販売数量が増加

経常利益

前年度比
24億円(38.9%)減 

増益要因

- CUAの合併解消によって持分法損益が改善
- UATH、TAAの業績が改善

減益要因

- 棚卸評価関係による減益
- 経営環境悪化(米中貿易摩擦、国内事業環境)による販売不振

主な活動

1Q

- 海外2拠点目となる
研究開発拠点をタイに設立
- マテリアリティ特定に向けた
役員勉強会を実施( P49)

2Q

- 構造改革の実行を発表( P21-26)
- 銅管事業を売却
- 中国CITICグループと自動車向け
部品分野で合併会社を設立

3Q

- 高機能アルミニウムの開発に向けて
(株)日立製作所と協創を開始( P45)
- SAPジャパン(株)などと、開封検知付
アルミ箔を使用した服薬管理システムの
共同研究を開始( P45)

4Q

- UATHが四半期営業利益で
黒字化を達成( P53)
- 執行役員の大規模削減を発表( P35-38)
- 新グループ理念体系を発表( P1-2)
- マテリアリティ特定に向けた
従業員ワークショップを開催( P49)
- フリー・キャッシュ・フローが
統合後、初の黒字化( P50)

マテリアリティの特定に向けて

CSRは時代の変化とともに、社会全体に浸透してきています。それとともに、投資家も企業のESGへの関心を高め、企業評価の観点に取り入れるようになってきています。こうした変化を受けて、UACJではグローバル企業として持続的な価値創造を続けるためにも、CSRの課題に対応することは事業存続の条件であり、競争力の源泉となり得るとの考えから、サステナビリティ経営のコアをなすマテリアリティの特定を進めています。

当社は、マテリアリティを社会やステークホルダーへのインパクトが大きく、かつ事業のサステナビリティに

関わる重要課題として位置づけ、ISO26000などの国際的な重要基準を参考にし、特定を進めています。また、特定にあたっては以下のStep1～Step4の4段階で進めており、そのなかでの議論においては、取締役・執行役員などのマネジメント層だけでなく、製造や営業の現場に属する一般社員、国内外のグループ会社の社員など、裾野を広げて多くの社員が参加しています。なお、マテリアリティを特定した後、CSR活動のアクションプランやKPIの設定についても検討していきます。



勉強会などを通じてCSRへの意識を醸成

マテリアリティの特定にあたり、CSRへの意識醸成と全社的な知識の平準化を目的に勉強会を2019年4月に実施しました。社長をはじめ役員クラスが参加するものと、各部門長が参加する勉強会を開催。また、CSR活動の現状を把握することを目的に、各部門へのヒアリングアンケートを実施しました。こうした活動を通じて、全社的なマインドの醸成を図るとともに、現状を把握。これに加えて、ISO26000などの国際的な重要基準を参考に47項目のマテリアリティ候補を選出しました。



幅広い部門の社員が集い、マテリアリティ候補について議論

マテリアリティとそれに紐づくSDGsの優先ターゲットを特定するにあたり、従業員ワークショップを開催しました。参加者は、経営企画や人事などのコーポレート部門や、国内外のグループ会社を含む製造・営業部門など、幅広い所属先から参加し、それぞれの職務や接するステークホルダーの視点を交えて議論しています。そのなかで浮上したマテリアリティ候補から、再定義した理念(P1)や有識者の意見なども踏まえて、絞り込んでいきます。



フリー・キャッシュ・フローが黒字に

UATH^{※1}やTAA^{※2}への増強投資が2019年度に概ね完了しました。特にUATHでは増強設備が本格稼働し、10月～12月には四半期で初の営業黒字化を達成しました。今後、これらの増強投資による収益貢献が見込める状況です。そのなかにおいて、2019年度のフリー・キャッシュ・フローがUACJ誕生以降で、初の黒字となりました。今後は、財務規律を維持しながら、海外市場で



TAA (左)とUATH (右)の新設した冷間圧延設備

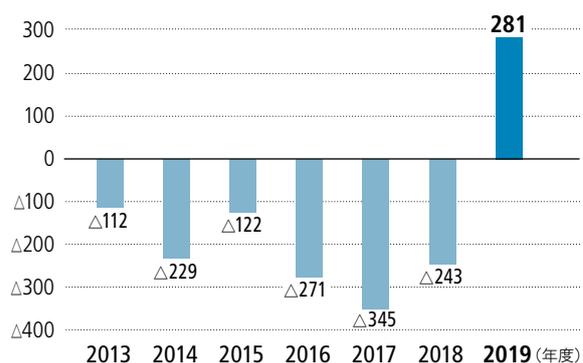
獲得した収益を負債削減に充て、早期に財務バランスを回復させていきます。

※1 UACJ (Thailand) Co., Ltd.

※2 Tri-Arrows Aluminum Inc.

フリー・キャッシュ・フローの状況

(億円)



新型コロナウイルス感染症の感染拡大を受けて

地域に対して

最前線で奮闘する医療機関などへの支援を拡大

医療現場での感染防護具不足の解消を支援するため、自社の加工技術を活用したフェイスシールド用アルミニウム製フレームを製作し、名古屋市の医療機関に寄贈。このほか、拠点の周辺地域にマスクの寄贈などを行っています。



従業員に対して

在宅勤務などのテレワークの活用など 感染予防・拡大防止対策を実施

営業や管理部門の社員には、出勤率30%以下を目標に在宅勤務などのテレワークを推奨。また、それに合わせて必要なインフラ整備やセキュリティ対策も進めています。海外赴任・出張については、赴任地域の感染状況・医療体制状況、入国制限・行動制限措置に即して対応しています。

供給体制について

代替生産プランの準備などリスク管理体制を強化

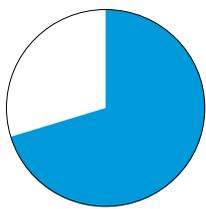
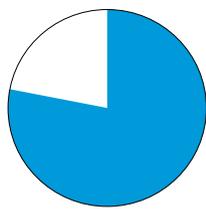
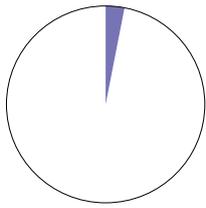
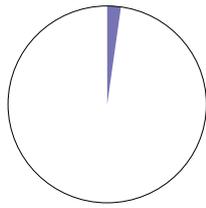
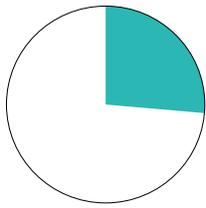
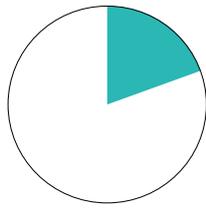
UACJは、各製造拠点での感染者発生を想定した代替生産プランの準備など、リスク管理体制を強化しています。たとえば、自動車メーカーの生産調整を受けて、設備単位での生産停止を数日間、製造所の実態を踏まえて実施しました。

資金調達について

万全を期して、必要資金を確保

先行きが不透明な状況を踏まえ、金融機関との間で430億円のコミットメントライン(即時融資枠)を設定し、2019年度末の現金と合わせて約1,000億円の資金を確保しました。万全を期していますが、今後も状況に応じてさらに資金を確保するなど、柔軟に対応していきます。

事業別情報

事業		売上高比率 (2019年度)	営業利益比率 (2019年度)	参照ページ
アルミ圧延品 事業	<ul style="list-style-type: none"> ■ 板事業 ■ 押出事業 ■ 箔事業 ■ 鋳鍛事業 	 <p>70.4% 5,038億円</p>	 <p>78.1% 125億円</p>	P59
伸銅品 事業	<ul style="list-style-type: none"> ■ 銅管事業 	 <p>3.2% 229億円</p>	 <p>2.3% 4億円</p>	P60
加工品・関連 事業	<ul style="list-style-type: none"> ■ 加工品事業 	 <p>26.4% 1,888億円</p>	 <p>19.6% 31億円</p>	P60

注：売上高は内部売上高または振替高を含みます。営業利益はセグメント間の調整前のものです。

エリア別情報

エリア	主要拠点	売上高比率 (2019年度)	有形固定資産 (2020年3月31日)	参照ページ
日本	<ul style="list-style-type: none"> ● 名古屋製造所 ● 福井製造所 ● 深谷製造所 ● 日光製造所 	 <p>54.5% 3,353億円</p>	 <p>46.9% 1,761億円</p>	P54
アメリカ	<ul style="list-style-type: none"> ● Tri-Arrows Aluminum Inc. ● Logan Aluminum Inc. ● UACJ Automotive Whitehall Industries, Inc. 	 <p>25.0% 1,536億円</p>	 <p>22.1% 828億円</p>	P52
タイ・その他	<ul style="list-style-type: none"> ● UACJ (Thailand) Co., Ltd. 	 <p>20.5% 1,262億円</p>	 <p>31.0% 1,165億円</p>	P53

北米

増強してきた生産能力を活かして、 旺盛な缶材需要を獲得



事業環境認識

強み (Strengths)

缶材事業

- 世界一の生産性
- 長年にわたる製缶メーカーとの関係
- 原料における高いスクラップ材比率を活かしたコスト競争力

- 日本・タイの拠点からの供給力
- **自動車材事業**
- 新興EVメーカーとの関係
- 部品を製品化するまでの一貫開発力

弱み (Weaknesses)

缶材事業

- 缶材に特化した事業展開

自動車材事業

- 大手自動車メーカーなどの取引

機会 (Opportunities)

缶材事業

- 年率約3%増の需要伸長
- 他エリアよりも高度に成長した市場環境（価格、用途拡大への期待値）
- 脱プラスチック化を背景とした

- 缶材需要の伸長
- 競合企業の缶材から自動車材への生産シフト
- **自動車材事業**
- 環境規制による自動車軽量化・EV化ニーズの拡大

脅威 (Threats)

缶材事業

- 新規参入および貿易政策の変化による安価な輸入材の増加

自動車材事業

- 他素材との競合
- 新規参入企業の増加

2019年度の概況

北米において主要商材である缶材は、需要が引き続き堅調に推移しており、また自動車軽量化ニーズの拡大を背景とした他のアルミニウムメーカーの自動車材への生産シフトの動きもあって、需給状況が非常にタイトになっています。こうした市場環境であるため、北米の主要拠点であるTAA^{*1}の缶材販売は堅調に推移しています。また、新冷間圧延ラインの立ち上げまでの casting 能力の余剰を活かして、缶材用の地金を製造し、販売しました。加えて、増設したスクラップ・リサイクル炉の活用による製造コストの削減効果もあり、TAAでは経常利益が前年度比24億円増と大幅に増加しました。

※1 Tri-Arrows Aluminum Inc.

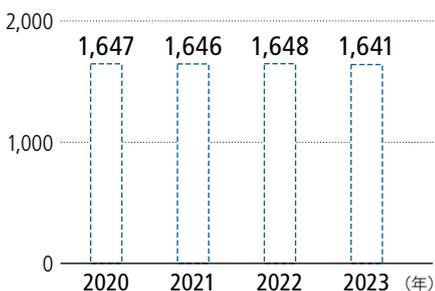
今後の見通し

缶材については、コロナ禍における家庭内の飲料消費が増え、需要は供給が追い付かないほど堅調であると予想されています。また、米国の一部地域にて、アルミニウム缶入りのミネラルウォーターが発売されるなど、ペットボトルからの代替需要も見込まれます。TAAは、2020年に完了した増強投資による設備をフル稼働させ、販売量の増加を図るとともに、長期契約更新による数量確保、価格改定を実現させ、さらなる増益を目指します。

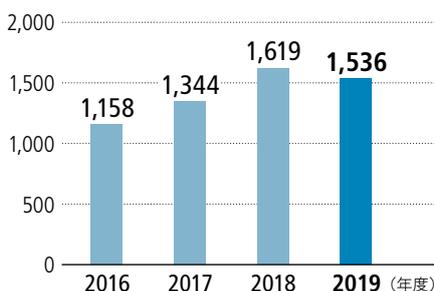
自動車材は、UWH^{*2}においてコロナ禍でも新興EVメーカーからの発注が早期に回復しつつあります。また、2022年から量産化する車種の需要獲得に向けた準備も進めています。北米の自動車軽量化による需要は底堅く、今後も成長市場として見込めることから、パネル材の動向も注視しながら、積極的に関与していきます。

※2 UACJ Automotive Whitehall Industries, Inc.

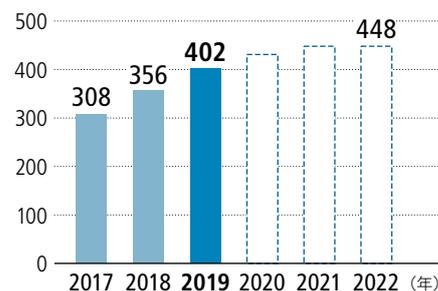
缶材消費量(米国)の予測 (千t)



売上高(北米)の推移 (億円)



TAAの年間販売量の推移と予測 (千t)



出典: CRU Aluminium Rolled Products Market Outlook May 2018

タイ・その他

UATHの第3期投資が完了し、本格稼働開始。 需要回復期に向けて、生産力向上へ



事業環境認識

強み (Strengths)

- 需要伸長が見込まれるアジア圏へのアクセスの良さ
- 東南アジア唯一の最新鋭設備と32万トン/年の生産能力
- 日本で培った品質管理
- 日系企業をはじめとした製缶メーカーとの長年にわたる関係

機会 (Opportunities)

- 経済成長にともなう旺盛なアジア圏の需要
- 脱プラスチック化の進展による北米・欧州などへの輸出機会の拡大

弱み (Weaknesses)

- 現地オペレーターへの技能伝承の難しさ

脅威 (Threats)

- 中国企業による低価格攻勢
- 貿易摩擦や政治的判断にともなう高関税

2019年度の概況

東南アジア地域の主要拠点UATH*では、第3期の増強投資による設備が2019年7月に立ち上がりました。これによって、その前月に14,000トンであった月産数量が18,000トンに、10月以降は23,000トンへと大幅に増加しました。そして、生産量の増加に合わせて販売量も増加しました。また、10月～12月には四半期での営業黒字を初めて達成しました。操業・運営の面で、オペレーターを含めた現地化が進み、多くのタイ人マネージャーが育ってきたことが大きな要因です。このような進展が見られたことから、UATHでは前年度から経常利益16億円増の業績改善となりました。

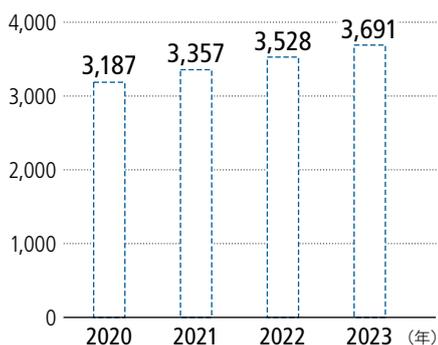
* UACJ (Thailand) Co., Ltd.

今後の見通し

新型コロナウイルス感染症の拡大を受けて、東南アジアの経済活動は制限されています。主力商材の缶材の需要も、都市部のロックダウンと酒類販売禁止などの影響によって低調に推移。制限緩和後も観光客数減少などの影響で景気低迷が見込まれることから、缶材需要が再び成長トレンドに戻るのには2022年度以降と予想しています。

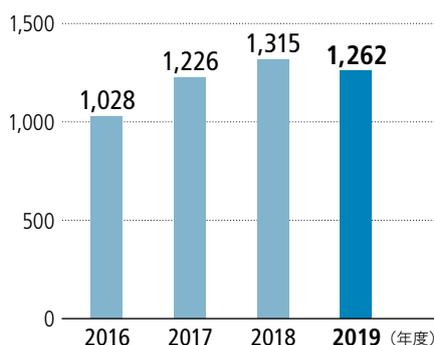
UATHでは、需要回復期に確実に販売数量を増大できるよう、増産した生産力のフル活用を図ります。直接販売機能強化による新規顧客獲得と価格改定、長期契約の獲得、販売地域の拡大を図り、早期に黒字化することを目指します。また、タイ政府などによる缶材リサイクルキャンペーン「CAN to CAN JOURNEY」にも積極的に関与し、需要拡大を後押しします。

缶材消費量(タイ・その他)の予測 (千t)

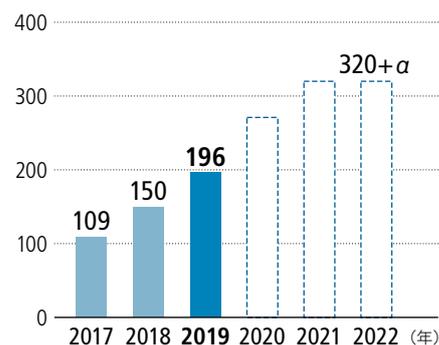


出典：CRU Aluminium Rolled Products Market Outlook May 2018

売上高(タイ・その他)の推移 (億円)



UATHの年間販売量の推移と予測 (千t)



日本

生産拠点の集約化など構造改革を実行し、収益性の高い事業構造の獲得へ



事業環境認識

強み (Strengths)

- 圧倒的なシェア
- 多品種対応能力
- 顧客ニーズとのすり合わせ力
- 大型熱間圧延ラインを2製造所で保有
- 長年にわたる顧客との良好な関係

機会 (Opportunities)

- 脱プラスチック化と自動車軽量化の高まり
- デジタル化の進展によるIT材、半導体関連需要の拡大
- BCPなどを踏まえた国内生産体制の見直し

弱み (Weaknesses)

- 多品種、小ロットでの生産性
- マーケティング力 (新規需要獲得力)

脅威 (Threats)

- 人口減少にともなう市場縮小
- コモディティ化した製品における、安価な輸入材とのコスト競争

2019年度の概況

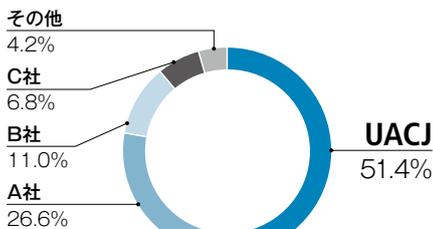
国内事業においては、自動車パネル材を中心に自動車材の販売が堅調に推移しました。しかし、主力の缶材の販売数量は微減となり、IT材や液晶・半導体製造装置用の厚板の販売数量も2018年から続く米中貿易摩擦の影響やそれにとまなう景況感の悪化などによって減少しました。こうしたことから、国内事業全体でも販売数量、売上高共に減少しました。一方、福井製造所の自動車材の仕上ラインや押出事業の名古屋製造所の新型プレスを立ち上げ、国内の自動車材事業の拡大に向けた体制づくりは着実に進展しました。

今後の見通し

新型コロナウイルス感染症の拡大を受けて、自動車の生産中止などの経済活動の自粛の影響が出ており、また米中貿易摩擦も長期化していることから、販売数量の減少が見込まれます。また、中長期的には人口減少にとまなう需要の減少も予想されます。

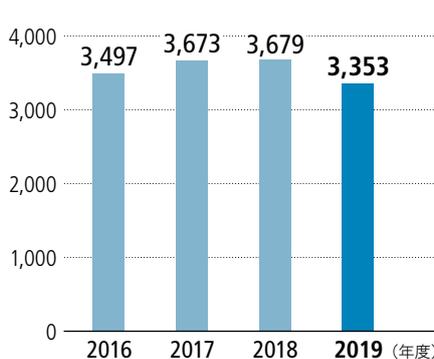
そのため、生産拠点の集約をはじめとした最適生産体制の構築を構造改革の柱の一つとして行っています。損益分岐点を引き下げ、市場縮小のなかにおいても収益性の高い事業として展開できるよう、計画通りに構造改革を進めます。

アルミニウム圧延品国内生産量の比率 (2019年度)

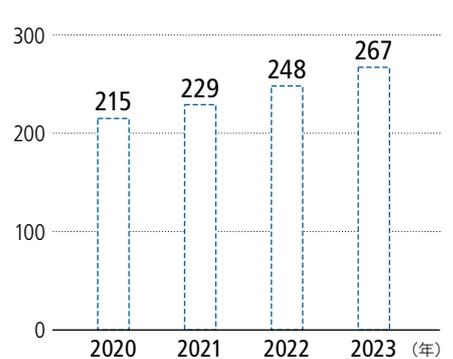


出典：カロス出版『アルトピア』2020年9月号

売上高 (日本) の推移 (億円)



輸送*向けアルミニウム板消費量 (日本) の予測 (千t)



*自動車・航空機・船舶などの総称
出典：CRU Aluminium Rolled Products Market Outlook May 2018 等に基づく推定値

		2010年度	2011年度	2012年度
業績・収益性の推移				
売上高	計	466,699	452,898	436,485
営業利益又は営業損失(△)	計	27,933	18,709	15,069
経常利益又は経常損失(△)	計	23,146	16,595	14,606
税金等調整前当期純利益又は損失(△)	計	18,676	10,098	9,743
親会社株主に帰属する当期純利益又は損失(△)	計	19,157	11,838	4,656
売上高営業利益率	計	6.0%	4.1%	3.5%
売上高当期純利益率	計	4.1%	2.6%	1.1%
財務状態・効率性の推移				
総資産 ^{*1}	計	524,527	535,148	536,200
純資産	計	105,174	124,440	138,166
自己資本	計	103,921	122,985	136,387
有利子負債残高	計	242,035	225,324	215,318
流動資産 ^{*1}	計	205,286	204,890	191,653
固定資産 ^{*1}	計	319,240	330,257	344,547
流動負債 ^{*1}	計	237,988	263,221	251,858
固定負債 ^{*1}	計	181,364	147,487	146,175
自己資本比率 ^{*1}	計	19.8%	23.0%	25.4%
ROE(自己資本当期純利益率)	UACJ/旧古河スカイ	18.6%	5.1%	4.3%
	旧住友軽金属工業	23.1%	19.1%	2.7%
キャッシュ・フローの状況				
営業活動によるキャッシュ・フロー	計	35,923	36,239	29,032
投資活動によるキャッシュ・フロー	計	△13,595	△38,120	△21,520
フリー・キャッシュ・フロー	計	22,328	△1,881	7,512
財務活動によるキャッシュ・フロー	計	△5,441	△8,034	△12,887
1株当たり情報				
当期純利益又は当期純損失(△)(円) ^{*2}	UACJ/旧古河スカイ	52.70	15.59	13.85
	旧住友軽金属工業	16.64	14.95	2.59
配当金(円) ^{*2}	UACJ/旧古河スカイ	6.0	6.0	6.0
	旧住友軽金属工業	0.0	1.5	3.5
設備投資・研究開発				
設備投資額	計	9,092	13,351	25,554
減価償却費	計	23,445	22,821	20,121
研究開発費	計	4,886	5,111	5,031

注 2013年度より、期末日満期手形等の会計処理を変更しましたが、2012年度以前の主要な経営指標等については遡及処理前の数値を記載しています。2012年度以前は旧古河スカイと旧住友軽金属工業の単純合計です。2013年度上半期は旧両社合算、下半期はUACJの業績数値を記載しています。

単位:百万円(四捨五入)

2013年度	2014年度	2015年度	2016年度	2017年度	2018年度	2019年度
364,107	572,541	575,735	568,316	624,270	661,330	615,150
17,772	23,679	15,212	25,869	29,205	14,868	10,126
16,798	21,337	12,010	19,819	19,408	6,201	3,788
15,523	18,856	13,976	18,281	19,692	10,041	△1,622
9,946	8,649	5,105	8,715	12,253	1,116	2,038
4.9%	4.1%	2.6%	4.6%	4.7%	2.2%	1.6%
2.7%	1.5%	0.9%	1.5%	2.0%	0.2%	0.3%
608,490	677,952	662,543	725,443	774,071	807,224	752,785
168,140	187,136	178,582	198,360	208,396	206,204	202,716
155,515	172,305	165,030	184,090	194,235	190,998	188,363
256,309	295,953	289,006	323,825	342,336	375,080	344,011
236,638	269,889	263,409	305,563	322,461	348,291	288,919
371,852	408,063	399,135	419,880	451,610	458,933	463,866
236,387	287,884	249,784	237,650	273,148	273,269	264,434
203,963	202,932	234,177	289,433	292,527	327,751	285,635
25.6%	25.4%	24.9%	25.4%	25.1%	23.7%	25.0
8.6%	5.3%	3.0%	5.0%	6.5%	0.6%	1.1%
—	—	—	—	—	—	—
14,233	26,777	22,511	28,393	17,381	10,651	58,115
△25,452	△49,668	△34,759	△55,456	△51,853	△34,947	△30,021
△11,219	△22,891	△12,248	△27,063	△34,472	△24,296	28,094
14,067	25,694	11,176	49,478	13,543	28,971	△25,852
30.36	20.21	11.94	201.63	253.96	23.14	42.26
—	—	—	—	—	—	—
9.0	6.0	6.0	60.0	60.0	60.0	20.0
—	—	—	—	—	—	—
27,104	46,539	30,489	31,556	51,195	52,544	48,947
17,165	22,636	22,893	23,508	25,686	27,215	27,748
3,688	4,619	4,630	4,412	4,409	4,529	4,305

※1 2017年度より、「[税効果会計に係る会計基準]の一部改正」(企業会計基準第28号 平成30年2月16日)を遡及して適用し、総資産・流動資産・固定資産・流動負債・固定負債・自己資本比率を算定しています。
 ※2 2017年10月1日付で普通株式10株につき1株の割合で株式併合を実施したため、2016年度の期首に株式併合を行ったと仮定し、2016年度と2017年度の1株当たり当期純利益を算定しています。また、2016年度と2017年度の1株当たり年間配当額は、株式併合後の基準で換算して記載しています。

経営成績について

事業環境

2019年度の世界経済は、米中貿易摩擦による中国経済の減速や地政学的な情勢をめぐる不透明感などによって、世界的な経済成長の減速感が高まりました。直近では、新型コロナウイルス感染症の世界的な拡大によって、各国における経済活動が停滞し、深刻な景気後退に陥りつつあります。また、日本国内の経済は緩やかな景気回復基調にありましたが、消費税率の引き上げにともなう個人消費の落ち込みや新型コロナウイルス感染症の感染拡大の影響によって、景気後退局面に転じる懸念が強まっています。

このような環境のもと、アルミニウム圧延品業界の板類の国内需要は、自動車関連で底堅く推移しましたが、飲料缶が前年度比で微減となり、液晶・半導体製造装置なども低調であった

ことから、板類全体では前年度比で減少となりました。押出類の需要も、乗用車、自動車用熱交換器、産業機械、半導体製造装置などの分野で減少となり、押出類全体においても減少となりました。

アルミニウム板需要見通し(世界)



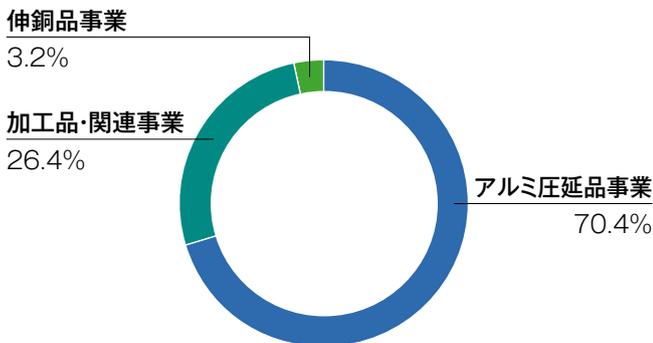
出典: CRU Aluminium Rolled Products Market Outlook May 2018

主要業績

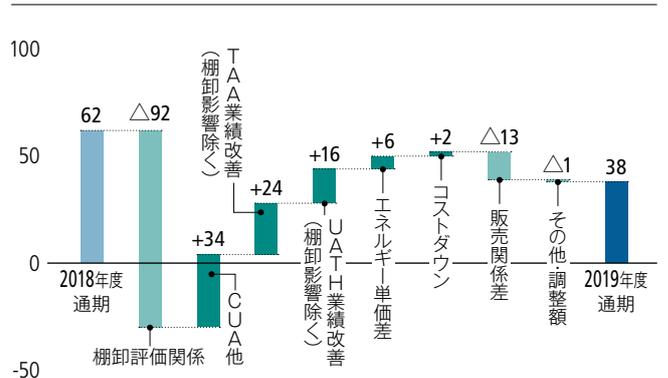
	2017年度	2018年度	2019年度	期初見通し(2019年度)	中期経営計画の目標値(2020年度)
連結売上高	6,243	6,613	6,151	7,100	—
連結営業利益	292	149	101	175	370
棚卸影響前連結経常利益	113	30	98	115	—
連結経常利益	194	62	38	110	300
親会社株主に帰属する当期純利益	123	11	20	35	—
Adjusted EBITDA ^{*1}	507	426	473	520	770

注: 2019年度の業績見通しについては、2019年8月と2020年2月に修正を行っています。
^{*1} Adjusted EBITDA=営業利益+減価償却費+のれん償却費-棚卸評価関係

セグメント別の売上高比率



連結経常損益分析



業績総括

2019年度の連結売上高は6,151億円で、前年度比7.0%減となりました。これは、中期経営計画で掲げた重点方針の一つである成長市場(アジア・北米)、成長分野(自動車)に注力した結果、UATH^{※2}やTAA^{※3}で販売数量が増加したものの、国内販売数量の減少やアルミニウム地金価格の下落などがそれを上回った結果です。

損益については、アルミニウム地金価格の下落にともない、棚卸資産の評価による会計上の損失が多額に発生したことなどが起因して、連結営業利益は101億円で前年度比31.9%減に、連結経常利益は38億円で前年度比38.9%減となりました。親会社株主に帰属する当期純利益は20億円で前年度比82.6%増となりました。これは、「構造改革の実行」の一環として実施した伸銅品事業の売却にともなう構造改革の損失計上や、連結子会社UACJ Australia Pty. Ltd.が保有している

Boyne Smelters Ltd.の株式および同社に対する貸付金についての評価損計上があったものの、繰延税金資産の計上分がそれらを上回った結果です。

なお、上記業績は期初の見通しからも、現中期経営計画における数値目標からも大きく乖離するものとなっています。これは、急激な事業環境変化に対応できない収益構造、マネジメント機能の不足によるものです。収益力の低下、財務体質の脆弱化が進む現状を踏まえ、2019年9月に「構造改革の実行」を発表し、「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」の3つの方針を骨子とした構造改革を断行しています(P21~26)。

※2 UACJ (Thailand) Co., Ltd.

※3 Tri-Arrows Aluminum Inc.

Adjusted EBITDAについて

UACJグループの主要原料のアルミニウム地金は相場商品であり、価格変動を起す可能性があります。当社グループの販売価格は、顧客との取り決めによって「地金価格+加工賃」と変動分を転嫁できるものとなっているため、業績面では大きな影響を受けません。ただし、短期間

での急激な変動が生じた場合には棚卸資産^{※4}の評価によって、会計上の利益・損失が発生する可能性があります。そのため、当社ではEBITDAから地金価格の変動にともなう棚卸評価関係を控除したAdjusted EBITDAを実力ベースの収益性指標としています。

※4 棚卸評価関係は、当社グループの販売時点の地金価格と、実際の地金購入額との違い、および地金を購入した際の価格と在庫の払出し総平均価格との差から生じる評価損益です。地金が高いときに購入し、その後、地金価格が下落傾向にあれば棚卸評価関係はマイナスとなり、地金が安いときに購入し、その後、地金価格が上昇基調になると、棚卸評価関係はプラスとなります。

Adjusted EBITDA (億円)



アルミ地金日経平均・アルミ基準地金価格の推移 (円/kg)



海外事業について

アルミニウム板の海外市場向け販売数量が2018年度以降、国内市場向けを上回り、海外売上高比率も2014年度の36.7%から2019年度は45.5%となるなど、注力する海外事業は大きなウェイトを占めつつあります。この状況を踏まえ、今後は為替対策を講じていく予定です。

諸元と感応度

2019年度(実績)		経常利益への感応度
アルミ地金日経平均(円/kg)	245	10円/kg上昇した場合→+20~+30億円/年
LME(米ドル)	1,749	100ドル/トン上昇した場合→+22~+35億円/年
為替(円/米ドル)	109	ほぼ影響なし
為替(円/タイバーツ)	3.5	・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
原油(ドバイ: 米ドル)	60	10ドル上昇した場合→△10~△15億円/年

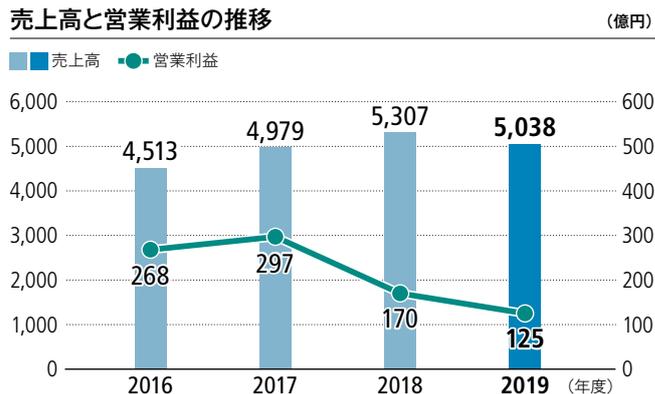
売上高の推移



アルミ圧延品事業

2019年度の販売数量は115.3万トン(前年度比5.9万トン増)となり、4年度連続で100万トンを超えました。これは、国内市場向けの販売数量が前年度比で減少となったものの、海外市場向けがそれを上回る増加となったことによるものです。国内市場では、自動車ボディパネル材の販売が堅調だったものの、主力の缶材が微減となり、液晶・半導体製造装置向け厚板の販売数量も減少しました。海外市場では、UATHやTAAでの缶材販売数量が増加したことやTAAでのスラブの外販が販売数量の増加に大きく寄与しました。

売上高と営業利益の推移



注: 売上高、営業利益ともにセグメント間調整前のものです。

アルミ板品種別の製品構成比と主な販売先

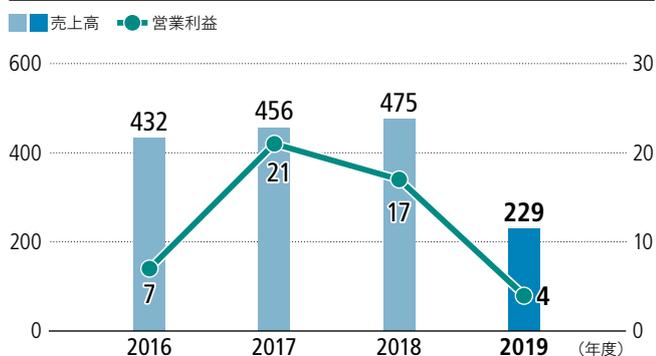
製品用途	2019年度売上数量		主な販売先	主な完成品メーカー
	(単位:千トン)	(構成比)		
缶材	702	60.9%	製缶メーカー	飲料・食品メーカー
箔地	44	3.8%	製箔メーカー	医薬品・食品・電池メーカー
IT材	17	1.5%	電子部品メーカー	IT機器メーカー
自動車材	152	13.2%	自動車・部品メーカー	自動車メーカー
厚板	39	3.4%	金属商社 造船メーカー	液晶・半導体製造装置メーカー 造船メーカー
その他一般材	199	17.3%	建材メーカー・金属商社	大手ゼネコン
合計	1,153	100%		
国内市場向け	483	41.9%		
海外市場向け	669	58.0%		

2019年度の売上高は、販売数量の増加はあったものの、アルミニウム地金価格の下落などによって前年度比5.1%減の5,038億円となりました。営業利益は、棚卸評価関係が悪化したことなどによって前年度比26.3%減の125億円となりました。

伸銅品事業

「構造改革の実行」の一環として2019年9月に伸銅品事業を譲渡し、当連結会計年度における損益の取り込みが6カ月分となったことにより、2019年度の売上高は、前年度比51.7%減の229億円となり、営業利益は前年度比78.5%減の4億円となりました。

売上高と営業利益の推移 (億円)



注：売上高、営業利益ともにセグメント間調整前のものです。

加工品・関連事業

電池材・空調関連品の販売は堅調だったものの、日本および米国での加工品事業の売上高が減少したことなどによって、2019年度の売上高は前年度比4.2%減の1,888億円となりました。営業利益はコスト削減に取り組んだことにより前年度比1.1%増の31億円となりました。

売上高と営業利益の推移 (億円)



注：売上高、営業利益ともにセグメント間調整前のものです。

財政状態について

資産の部

2019年度末の資産は、伸銅品事業の売却などによって前年度末比6.7%減の7,528億円となりました。2019年度の設備投資は、主にUATHにおける第3期の設備投資やTAAによるローガン工場への設備投資、福井製造所の自動車パネル用設備への設備投資を行っております。なお、先行投資と位置づけていたUATHやTAAなどへの戦略投資が概ね完了し、今後の設備投資は大幅に減少させ、財務体質の改善を図る予定です。

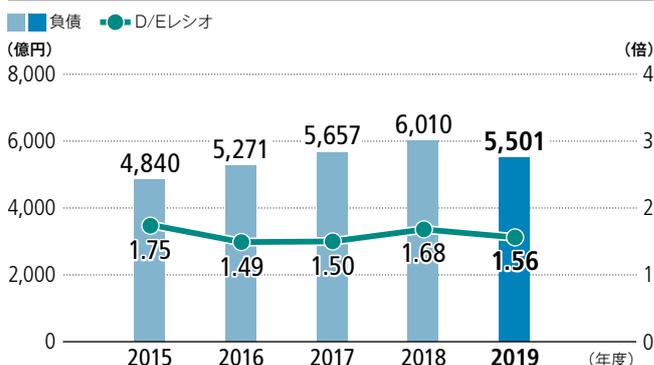
資産合計と設備投資額の推移 (億円)



負債・純資産の部

2019年度末の負債は、伸銅品事業の売却などによるキャッシュフローの改善を踏まえ、前年度末比8.5%減の5,501億円となりました。また、純資産については、株式の売却や株価下落にともなうその他有価証券評価差額金の減少などによって前年度末比1.7%減の2,027億円となりました。

負債とD/Eレシオの推移



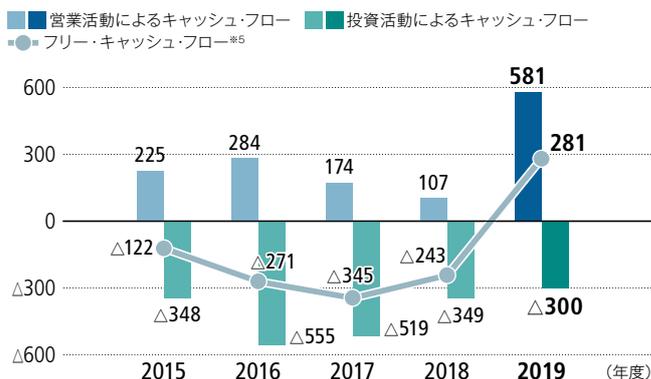
注：2016年度以降のD/Eレシオは、劣後ローンの資本性考慮後

純資産と自己資本比率の推移



キャッシュ・フローの状況

(億円)



※5 フリー・キャッシュ・フロー＝営業活動によるキャッシュ・フロー＋投資活動によるキャッシュ・フロー

キャッシュ・フローの状況について

2019年度の営業キャッシュ・フローは、税金等調整前当期純利益が減少したものの、売上債権の減少や棚卸資産の減少などによって、前年度比445.6%増の581億円となりました。投資キャッシュ・フローについては、UATHやTAAなどにおける設備投資を中心とした有形固定資産の取得による支出を行ったものの、伸銅品事業の売却や投資有価証券の売却による収入などによって、前年度比14.1%減の300億円の支出となりました。なお、UACJでは資金需要に対して、自己資金および借入金などで充当しています。資金調達にあたっては、設備投資などの長期資金と運転資金(短期資金)を区分し、資金用途に見合った資金調達方法を実施することや、コミットメントライン枠の設定などによって資金調達リスクへの対応と管理を行っています。

また、フリー・キャッシュ・フローは281億円となり、前年度から大幅に改善しました。構造改革の一環として伸銅品事業を売却した結果、一過性のキャッシュインとして213億円を計上しましたが、これを除いても好転しています。なお、フリー・キャッシュ・フローは成長市場・分野への設備投資(先行投資)を実施してきたことで、マイナスで推移してきましたが、UACJ発足以降、初の黒字となりました。

研究開発について

UACJは、新規分野の製品や新たな用途の製品など供給先を広げる研究開発と、生産性向上に資する生産プロセスなどの研究開発を行っています。

主力のアルミ圧延品事業では、量産機同等のボトル缶成形機をアルミニウムメーカーで初めて導入し、ボトル缶用材料の開発などを実施。海洋プラスチック問題などによって飲料容器の見直しの動きがあるなかで、さらなる需要獲得につなげていきます。また、経済産業省委託事業である「革新的新構造材料等研究開発プロジェクト」において、参画する4テーマで高強度材の自動車部品への応用やアルミニウムリサイクルプロセスの開発を行っています。そのほか、UATHのラヨン製造所のフル生産化、福井製造所に新設した自動車ボディ用板材製造ラインの立ち上げを研究開発部門が支援し、生産性向上に取り組みました。

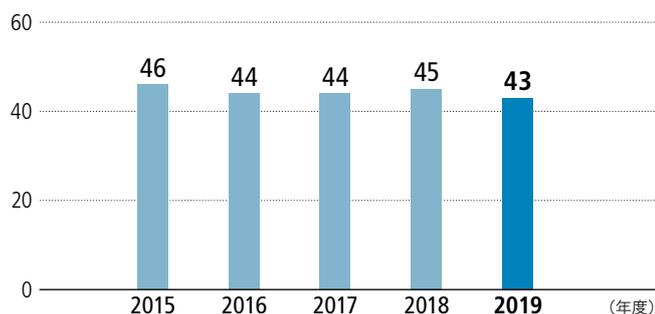
加工品・関連事業では、2019年度に新設した自動車部品事業本部とともに材料設計、強度シミュレーション、生産プロセス設計などの面で、多くの新製品を開発。また、UWH^{※6}に研究者を常駐させ、同事業における製品化、生産性向上を研究開発部門が支援しました。

なお、これらの研究開発を行った結果、2019年度の研究開発費は43億円(前年度比4.9%減)となりました。

※6 UACJ Automotive Whitehall Industries, Inc.

研究開発費

(億円)



2020年度の見通しについて

事業環境

2018年度の後半から続く米中貿易摩擦が長期化し、中国経済が減速したことともなっており、国内外の市場に影響が出てきました。ここに新型コロナウイルス感染症の拡大の影響が新たに加わり、グローバルで経済が減速している状況です。

なかでも国内では、経済活動が大幅に縮小しており、自動車、機械産業向けの需要が引き続き低迷すると見込んでいます。北米においては、缶材の生産販売は生活必需品という位置づけであるため堅調です。自動車部材関係は、工場が米国の活動規制を受けながら稼働しているため、若干の影響が出てきています。アジア地域では、缶材の需要はあるものの、飲食店あるいは小売店の営業停止などの影響も出てきており、主要な缶材を中心とした市場の分化が想定されます。

業績見通し

新型コロナウイルス感染症が広まっている状況ではありますが、生産拠点が所在する国・地域の行政の方針に則ってUACJとしての方針を定め、それぞれの国の事情にしっかりと対応して生産活動を行ってまいります。しかし、新型コロナウイルス感染症の拡大が及ぼす影響によって、今後の需給やアルミニウム地金価格の動向が不透明です。そのため、2020年度の業績見通しについては、現時点では合理的な予想の算定が困難であることから、未定としています。合理的な算定が可能となった時点で、速やかに公表します。

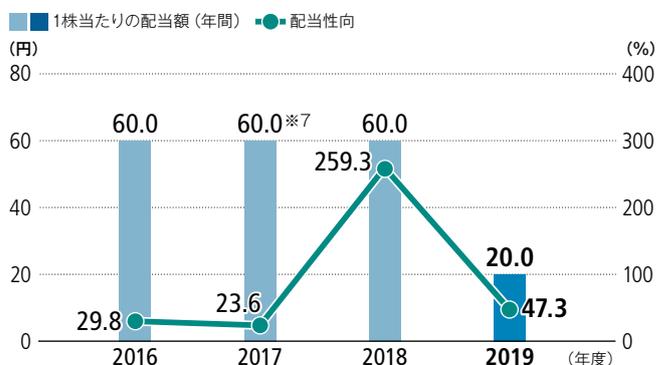
配当について

UACJは、株主の皆様に対する配当の実施を利益還元の重要な施策と考えています。その実施については、安定的かつ継続的に実施していくことを基本方針としながら、業績の動向、企業価値向上のための投資や競争力強化のための研究開発資金の確保、財務体質の強化などを総合的に勘案して判断しています。

なお、当社は通期での利益に応じた機動的な株主還元の観点から、期末配当への一本化を基本方針としています。業績の動向に応じた利益配分を考慮するうえでは、長期的には総還元性向30%以上を目標としていますが、現中期経営計画の期間中は、通期の利益に対して連結配当性向20~30%を目安としています。

2019年度の配当は、1株当たり20円としました。2020年度につきましては、新型コロナウイルス感染症の拡大による当社業績やアルミニウム地金価格への影響を現時点で合理的に見積もることが困難であることから、配当についても未定としています。連結業績予想の算定が可能となった時点で速やかに公表いたします。

配当金



※7 2017年10月1日付で普通株式10株につき1株の割合で株式併合を実施したため、2016年度と2017年度の1株当たり配当額(年間)は、当該株式併合の影響を考慮した金額を記載しています。

単位:百万円

	前連結会計年度 (2019年3月31日)	当連結会計年度 (2020年3月31日)
資産の部		
流動資産		
現金及び預金	26,510	28,741
受取手形及び売掛金	145,217	100,913
商品及び製品	38,243	45,608
仕掛品	62,300	50,153
原材料及び貯蔵品	54,567	40,158
その他	21,528	23,444
貸倒引当金	△73	△98
流動資産合計	348,291	288,919
固定資産		
有形固定資産		
建物及び構築物(純額)	70,977	72,353
機械装置及び運搬具(純額)	117,002	137,232
土地	114,920	104,957
建設仮勘定	50,790	50,657
その他(純額)	9,039	10,168
有形固定資産合計	362,728	375,366
無形固定資産		
のれん	43,156	39,148
その他	12,835	10,968
無形固定資産合計	55,991	50,116
投資その他の資産		
投資有価証券	21,384	13,036
退職給付に係る資産	487	432
繰延税金資産	1,569	9,340
その他	16,846	15,652
貸倒引当金	△72	△75
投資その他の資産合計	40,214	38,384
固定資産合計	458,933	463,866
資産合計	807,224	752,785

	前連結会計年度 (2019年3月31日)	当連結会計年度 (2020年3月31日)
負債の部		
流動負債		
支払手形及び買掛金	122,535	96,023
短期借入金	61,601	54,298
1年内返済予定の長期借入金	45,579	53,494
リース債務	2,597	16,000
その他	40,958	44,619
流動負債合計	273,269	264,434
固定負債		
長期借入金	267,901	236,218
退職給付に係る負債	18,192	18,182
その他	41,658	31,234
固定負債合計	327,751	285,635
負債合計	601,020	550,069
純資産の部		
株主資本		
資本金	52,277	52,277
資本剰余金	80,318	80,318
利益剰余金	51,337	50,481
自己株式	△307	△319
株主資本合計	183,624	182,756
その他の包括利益累計額		
その他有価証券評価差額金	1,670	71
繰延ヘッジ損益	△1,203	△2,042
為替換算調整勘定	6,950	10,079
退職給付に係る調整累計額	△44	△2,501
その他の包括利益累計額合計	7,373	5,607
非支配株主持分	15,206	14,353
純資産合計	206,204	202,716
負債純資産合計	807,224	752,785

連結損益計算書

単位:百万円

	前連結会計年度 (2018年4月1日~2019年3月31日)	当連結会計年度 (2019年4月1日~2020年3月31日)
売上高	661,330	615,150
売上原価	588,956	549,026
売上総利益	72,375	66,124
販売費及び一般管理費	57,506	55,997
営業利益	14,868	10,126
営業外収益		
受取配当金	444	800
デリバティブ評価益	857	462
その他	2,277	1,518
営業外収益合計	3,578	2,779
営業外費用		
支払利息	6,740	6,921
持分法による投資損失	3,184	—
その他	2,321	2,197
営業外費用合計	12,246	9,118
経常利益	6,201	3,788
特別利益		
投資有価証券売却益	1,636	2,000
持分譲渡益	2,591	—
その他	1,313	57
特別利益合計	5,539	2,057
特別損失		
関係会社株式等評価損	—	5,330
構造改革損失	—	986
固定資産除却損	826	874
火災による損失	374	—
その他	499	277
特別損失合計	1,700	7,467
税金等調整前当期純利益又は税金等調整前当期純損失(△)	10,041	△1,622
法人税、住民税及び事業税	6,337	409
法人税等調整額	1,756	△4,958
法人税等合計	8,093	△4,550
当期純利益	1,948	2,927
非支配株主に帰属する当期純利益	832	889
親会社株主に帰属する当期純利益	1,116	2,038

連結包括利益計算書

単位:百万円

	前連結会計年度 (2018年4月1日~2019年3月31日)	当連結会計年度 (2019年4月1日~2020年3月31日)
当期純利益	1,948	2,927
その他の包括利益		
その他有価証券評価差額金	△716	△1,599
繰延ヘッジ損益	△586	△1,318
為替換算調整勘定	124	3,094
退職給付に係る調整額	△446	△1,185
持分法適用会社に対する持分相当額	△678	△1,819
その他の包括利益合計	△2,302	△2,827
包括利益	△354	101
(内訳)		
親会社株主に係る包括利益	△1,604	272
非支配株主に係る包括利益	1,251	△171

	前連結会計年度 (2018年4月1日~2019年3月31日)	当連結会計年度 (2019年4月1日~2020年3月31日)
営業活動によるキャッシュ・フロー		
税金等調整前当期純利益又は税金等調整前当期純損失(△)	10,041	△1,622
減価償却費	27,215	27,748
のれん償却額	3,490	3,455
関係会社株式等評価損	—	5,330
受取利息及び受取配当金	△1,298	△970
支払利息	6,740	6,921
売上債権の増減額(△は増加)	△10,275	42,113
たな卸資産の増減額(△は増加)	△9,431	7,936
仕入債務の増減額(△は減少)	1,301	△23,077
その他	△1,823	△1,471
小計	25,960	66,364
利息及び配当金の受取額	1,625	1,070
利息の支払額	△6,681	△7,046
法人税等の支払額	△10,253	△2,274
営業活動によるキャッシュ・フロー	10,651	58,115
投資活動によるキャッシュ・フロー		
有形固定資産の取得による支出	△46,295	△52,851
無形固定資産の取得による支出	△696	△516
投資有価証券の売却による収入	4,346	4,142
持分譲渡による収入	11,093	—
連結の範囲の変更を伴う子会社株式の売却による収入	—	21,341
その他	△3,395	△2,136
投資活動によるキャッシュ・フロー	△34,947	△30,021
財務活動によるキャッシュ・フロー		
短期借入金の純増減額(△は減少)	△51	△7,441
長期借入れによる収入	86,478	24,023
長期借入金の返済による支出	△52,269	△47,459
配当金の支払額	△1,447	△2,894
非支配株主への配当金の支払額	△205	△682
セール・アンド・リースバックによる収入	1,824	3,521
セール・アンド・割賦バックによる収入	122	12,808
セール・アンド・割賦バックによる支出	△487	△5,415
リース債務の返済による支出	△2,507	△2,361
その他	△2,487	49
財務活動によるキャッシュ・フロー	28,971	△25,852
現金及び現金同等物に係る換算差額	△278	349
現金及び現金同等物の増減額(△は減少)	4,395	2,591
現金及び現金同等物の期首残高	20,794	25,190
現金及び現金同等物の期末残高	25,190	27,781

会社概要

名称	株式会社UACJ (英文名:UACJ Corporation)
本社	東京都千代田区大手町1丁目7番2号 東京サンケイビル
代表取締役社長	石原 美幸
事業内容	アルミニウム等の非鉄金属及び その合金の圧延製品・鋳物製品・鍛造製品 並びに加工品の製造・販売等
資本金	522億77百万円
従業員数(連結)	9,927名(2020年3月末時点)
決算期	3月31日
URL	https://www.uacj.co.jp/

拠点一覧

名古屋製造所	愛知県名古屋市港区千年3丁目1番12号
福井製造所	福井県坂井市三国町黒目21-1番地
深谷製造所	埼玉県深谷市上野台1351番地
日光製造所	栃木県日光市清滝桜ヶ丘町1番地
中部支社	愛知県名古屋市中区金山1丁目13番13号 金山プレイス
関西支社	大阪府大阪市北区中之島3丁目3番3号 中之島三井ビルディング
九州支店	福岡県福岡市博多区冷泉町2番1号 博多祇園M-SQUARE
R&Dセンター	愛知県名古屋市港区千年3丁目1番12号
福井開発室	福井県坂井市三国町黒目21-1番地
深谷開発室	埼玉県深谷市上野台1351番地

R&D Center (North America)

200 West Madison Street Suite 2150,
Chicago, IL 60606, U.S.A.

R&D Center (Thailand)

INC2D-1122, 141 Thailand Science Park,
Phahonyothin Road, Khlong Nueng,
Khlong Luang, Pathum Thani, Thailand

国内グループ会社

■ 板事業

株式会社UACJカラーアルミ
株式会社UACJ深谷サービス
株式会社UACJ名古屋アルパック
株式会社三泉
株式会社古河UACJメモリーディスク

■ 押出事業

株式会社UACJ押出加工
株式会社UACJ押出加工小山
株式会社UACJ押出加工名古屋
株式会社UACJ押出加工群馬
株式会社UACJ押出加工滋賀
軽金属押出開発株式会社
日本クーラー株式会社

■ 箔事業

株式会社UACJ製箔
株式会社日金
株式会社UACJ製箔産業
株式会社UACJ製箔サービス

■ 鋳鍛事業

株式会社UACJ鋳鍛
東日本鍛造株式会社

■ 加工品事業

株式会社UACJ金属加工
株式会社ナルコ郡山

■ その他

株式会社UACJトレーディング
泉メタル株式会社
鎌倉産業株式会社
株式会社UACJ Marketing & Processing
株式会社UACJアルミセンター
株式会社UACJ物流
株式会社UACJグリーンネット

海外グループ会社

■ 板事業

UACJ (Thailand) Co., Ltd. (タイ)
 Tri-Arrows Aluminum Holding Inc. (米国)
 Tri-Arrows Aluminum Inc. (米国)
 Logan Aluminum Inc. (米国)*
 Bridgnorth Aluminium Ltd. (英国)*
 乳源東陽光優艾希杰精箔有限公司 (中国)*
 UPIA Co., Ltd. (韓国)

■ 自動車部品事業

UACJ Automotive Whitehall Industries, Inc. (米国)

■ 押出事業

日鋁全綜(天津)精密鋁業有限公司(中国)
 PT. UACJ-Indal Aluminum(インドネシア)
 UACJ Extrusion (Thailand) Co., Ltd. (タイ)
 UACJ Extrusion Czech s.r.o. (チェコ)

■ 箔事業

UACJ Foil Malaysia Sdn. Bhd. (マレーシア)

■ 鋳鍛事業

UACJ Foundry & Forging (Vietnam) Co., Ltd. (ベトナム)

■ 加工品事業

UACJ Metal Components North America, Inc. (米国)
 UACJ Metal Components Mexico, S.A. de C.V. (メキシコ)
 UACJ Metal Components Central Mexico, S.A. de C.V. (メキシコ)
 UACJ Metal Components (Thailand) Co., Ltd. (タイ)
 P.T. Yan Jin Indonesia(インドネシア)
 日鋁全綜(無錫)鋁材加工有限公司(中国)

■ その他

戴卡優艾希杰鋁汽車零部件有限公司(中国)
 UACJ North America, Inc. (米国)
 優艾希杰東陽光(上海)鋁材銷售有限公司(中国)
 優艾希杰東陽光(韶關)鋁材銷售有限公司(中国)
 UACJ MH (Thailand) Co., Ltd. (タイ)
 優艾希杰(上海)鋁材有限公司(中国)
 UACJ ELVAL HEAT EXCHANGER MATERIALS GmbH (ドイツ)
 UACJ Trading (Thailand) Co., Ltd. (タイ)
 優艾希杰商(上海)貿易有限公司(中国)
 優艾希杰商(昆山)金屬制品有限公司(中国)
 優艾希杰商(香港)貿易有限公司(中国)
 優艾希杰商(大連保稅區)貿易有限公司(中国)
 UACJ Trading Czech s.r.o. (チェコ)
 UACJ Trading (America) Co., Ltd. (米国)
 UACJ Marketing & Processing America, Inc. (米国)
 UACJ Marketing & Processing Mexico, S.A. de C.V. (メキシコ)
 UACJ Australia Pty. Ltd. (豪州)
 Boyne Smelters Ltd. (豪州)*

*印は持分法適用会社

株式の状況

発行可能株式総数 170,000,000株

注1:株式併合により、2017年10月1日付で170,000,000株となりました。

発行済株式の総数 48,328,193株

(自己株式97,121株を含む)

注2:株式併合により2017年10月1日付で48,328,193株となりました。

株主数 29,438名

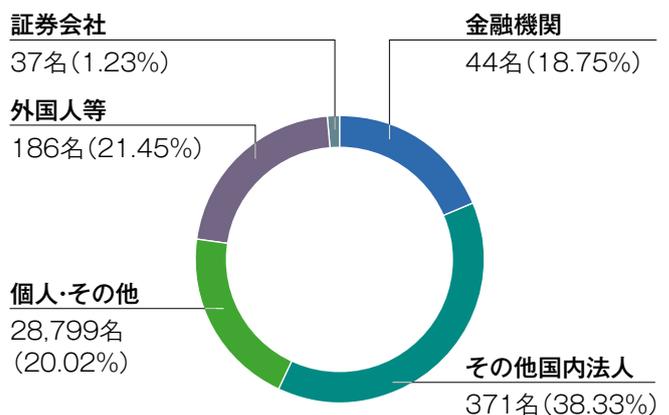
大株主

株主名	持株数(百株)	持株比率(%)
古河電気工業(株)	120,365	24.95
日本製鉄(株)	37,446	7.76
日本マスタートラスト信託銀行(株)(信託口)	21,308	4.41
ECM MF	14,500	3.00
GOLDMAN SACHS INTERNATIONAL	12,467	2.58
日本トラスティ・サービス信託銀行(株)(信託口)	12,417	2.57
MLI FOR CLIENT GENERAL OMNI NON COLLATERAL NON TREATY-PB	12,050	2.49
J.P. MORGAN SECURITIES PLC FOR AND ON BEHALF OF ITS CLIENTS JPMSP RE CLIENT ASSETS-SEGR ACCT	8,400	1.74
日本トラスティ・サービス信託銀行(株)(信託口9)	8,253	1.71
UACJグループ従業員持株会	8,012	1.66

注3:持株数は百株未満を切り捨てて表示しています。

注4:持株比率は自己株式(97,121株)を控除して計算し、小数点第3位以下を切り捨てて表示しています。

所有者別の構成比率(株式数比率)



株主・投資家の皆様から寄せられる、 当社事業や事業環境に関するご質問に、お答えします。

Q アルミニウム板の製造プロセスは？

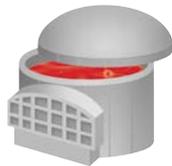
A まず、アルミニウムの^{じがね}地金を溶かし(溶解)、不純物を取り除き、大きな直方体のアルミニウムの塊(スラブ)を作ります。例えば福井製造所のスラブは、最大で幅2.3m、長さ10m、重さ32トンにも及びます。表面を削り、スラブの芯の部分まで均等に熱が行き渡るように均熱処理を行い、スラブは最高600℃に熱せられ、熱間圧延ラインに運ばれます。熱間圧延機でスラブを延ばし、3mm程度

に薄くなった板はコイル状に巻き取られていきます(熱間圧延)。その後、冷間圧延機で、板の厚さや平坦度などをコントロールしながら、圧延を行い(冷間圧延)、用途に応じて強度が調整されます。最終的に、缶などの製品に応じて仕上処理(表面処理・塗装など)がなされ、お客様に納品されます。

アルミニウムの加工プロセス



溶解



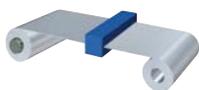
鋳造



熱間粗圧延



仕上、検査・梱包



冷間圧延



熱間仕上圧延



詳しい製造工程を動画でご紹介しています。
<https://www.uacj.co.jp/ir/other/movie/index.htm>

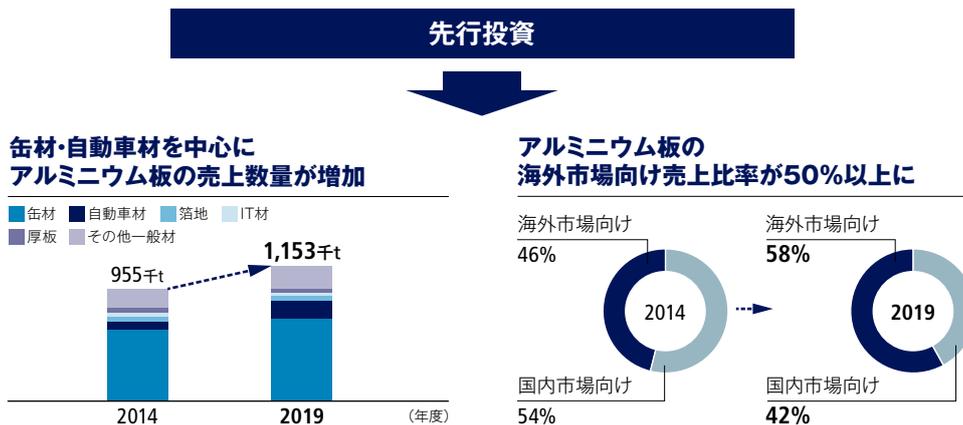


Q 先行投資のこれまでの効果は？

A UACJは、経営統合によって大きくなった企業体力を活かして、旺盛な需要の獲得が見込める、アジアや北米などの成長市場、自動車などの成長分野を中心に積極的な先行投資を行ってきました。その結果、統合前には50万トン未満だった板製品年間生産能力が150万トンを超える規模となりました。販売数量は、タイのUATH^{※1}や米国のTAA^{※2}の増強によって主力商材の缶材が、また

UWH^{※3}が加わったことで自動車材が拡大し、4年連続で100万トンを超えました。こうした経緯もあり、海外市場向けの販売数量が国内市場向けを上回るようになりました。

※1 UACJ (Thailand) Co., Ltd.
 ※2 Tri-Arrows Aluminum Inc.
 ※3 UACJ Automotive Whitehall Industries, Inc.



Q 地金価格の変動は業績に影響がありますか？

A 当社グループの主要原料であるアルミニウムや銅の地金価格は相場によって変動します。製品の販売価格は基本的に「地金価格+加工賃」であり、地金価格と連動して変動しますが、当社グループでは、お客様とあらかじめ決めたルールに従い、相場が変動した場合でも価格に概ね転嫁させていただいています。ただし、地金購入時との時差により業績影響が生じる場合があります。

注：地金価格の推移は、P.58のグラフをご参照ください。

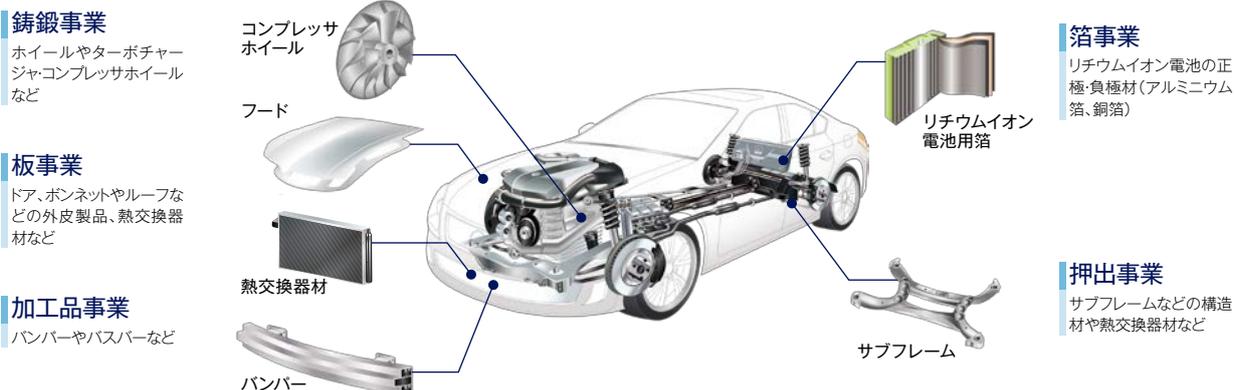
Q 利益面の説明にある「棚卸評価関係」とは何ですか？

A 当社グループの売値のベースとなる地金価格と、実際の地金購入額との違い、および当社の購入した価格と、在庫の払出し総平均価格との差から生じる評価損益です。地金が高い時に購入し、その後、地金価格が下落傾向にあれば、棚卸評価関係はマイナスとなります。逆に、地金が安い時に購入し、その後、地金価格が上昇基調になると、棚卸評価関係はプラスとなります。

Q 自動車軽量化のカギとなるアルミニウムは、どの部材に使われていますか？

A アルミニウムは鉄の3分の1の比重である軽量性をはじめ、強度や加工性、耐食性、熱伝導性、リサイクル性などに優れた素材として、これまでもエンジンやトランスミッション、ホイールといった重要部品に採用されてきました。近年では、2020年以降に各国で実施される燃費基準の厳格化を見据え、パネルやフレームなど

への用途拡大が進んでいます。UACJは、2018年度からスタートした中期経営計画の重点施策としてグループ横断で多様な自動車用アルミニウム部材を供給していくことを掲げ、自動車軽量化のソリューション・プロバイダーとしての貢献を目指しています。



Cover Story

2020年2月、UACJは新企業理念を発表しました。若手から経営陣まで400名を超える社員が参加して、再定義したものです。議論のなかで多くの意見にあったのが、アルミニウムのリサイクルしやすい特性を活かした「循環型社会への貢献」。そして、アルミニウムのように明るく、軽やかな世界を目指すこと。当社は今後、この理念の実現に向けて邁進していきます。



株式会社UACJ

コーポレートコミュニケーション部

〒100-0004

東京都千代田区大手町1丁目7番2号 東京サンケイビル

TEL:(03)6202-2654 FAX:(03)6202-2021

<https://www.uacj.co.jp/>

このレポートに関するご意見・ご感想は、上記へお寄せください。

“UACJ”、**UACJ** は、日本、米国、中国および欧州連合商標 (EUTM) などにおける株式会社 UACJ の登録商標です。