

株式会社 UACJ

IR-Day 2021

2021 年 6 月 8 日



イベント概要

[企業名]	株式会社 UACJ	
[企業 ID]	5741	
[イベント言語]	JPN	
[イベント種類]	アナリスト説明会	
[イベント名]	UACJ IR-Day 2021	
[決算期]		
[日程]	2021 年 6 月 8 日	
[ページ数]	70	
[時間]	10:00 - 12:22 (合計 : 142 分、登壇 : 82 分、質疑応答 : 60 分)	
[開催場所]	インターネット配信	
[会場面積]		
[出席人数]	98	
[登壇者]	8 名	
	代表取締役社長兼社長執行役員	石原 美幸 (以下、石原)
	取締役兼副社長執行役員	土屋 博範 (以下、土屋)
	取締役兼常務執行役員 財務本部長	川島 輝夫 (以下、川島)
	専務執行役員 板事業本部長	田口 正高 (以下、田口)
	執行役員兼 Tri-Arrows Aluminum / 社長兼 CEO	ヘンリー・ゴードイナー (以下、ゴードイナー)
	執行役員 構造改革本部長	田中 信二 (以下、田中)
	財務本部 IR 部長 財務部長	岡田 浩三 (以下、岡田)
[アナリスト名]*	SMBC 日興証券	山口 敦
	モルガン・スタンレーMUFG 証券	白川 祐

サポート

日本 03-4405-3160 米国 1-800-674-8375
フリーダイヤル 0120-966-744 メールアドレス support@scriptsasias.com

野村証券
大和証券
UBS 証券

松本 裕司
尾崎 慎一郎
五老 晴信

サポート

日本

03-4405-3160

米国

1-800-674-8375

フリーダイヤル

0120-966-744

メールアドレス

support@scriptasia.com



登壇

岡田：時間となりました。これより説明会を開始いたします。

本日はお忙しい中、株式会社 UACJ IR-Day にご参加いただき、誠にありがとうございます。この説明会は弊社のホームページに掲載されております、説明資料を使って行われます。お手元に資料をご用意されていない方がいらっしゃいましたら、お手数ですがホームページをご覧ください。

私は本日司会を務めます、財務本部 IR 部長、岡田浩三でございます。どうぞよろしく願いいたします。

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

それでは、本日のプログラムを始めさせていただきます。石原社長、よろしくお願いいたします。

石原：石原でございます。おはようございます。

本日はお忙しい中、UACJ IR-Day にご参加いただきまして誠にありがとうございます。

私が社長に就任して3年が経過いたしました。これまで IR、SR 活動を積極的に進めていくことができております。四半期ごとの決算説明やスモールミーティングを通じて、投資家の皆様から数多くのアドバイスを頂戴いたしました。どうもありがとうございました。

本日の IR-Day では、はじめに5月12日に発表いたしました第3次中期経営計画の考え方と展望について、私から今一度ご説明申し上げます。加えて投資家の皆様からご要望の多かった各事業、各領域の中長期戦略、そして財務戦略について各責任者から個別にご説明申し上げます。

資本ならびに金融市場と向き合う、そういった機会を持つことは、会社経営にとって大変意義のあることだと思っております。本日はどうぞよろしくお願い申し上げます。

本日のプログラムについてご案内いたします。板事業ならびに財務戦略につきましては、東京の本社からご説明申し上げます。タイ国 UATH 事業は、現地タイ国から現地社長の土屋。ならびに米国 TAA 事業は、現地アメリカから現地社長のヘンリー・ゴードナーから、それぞれライブでご説明申し上げます。

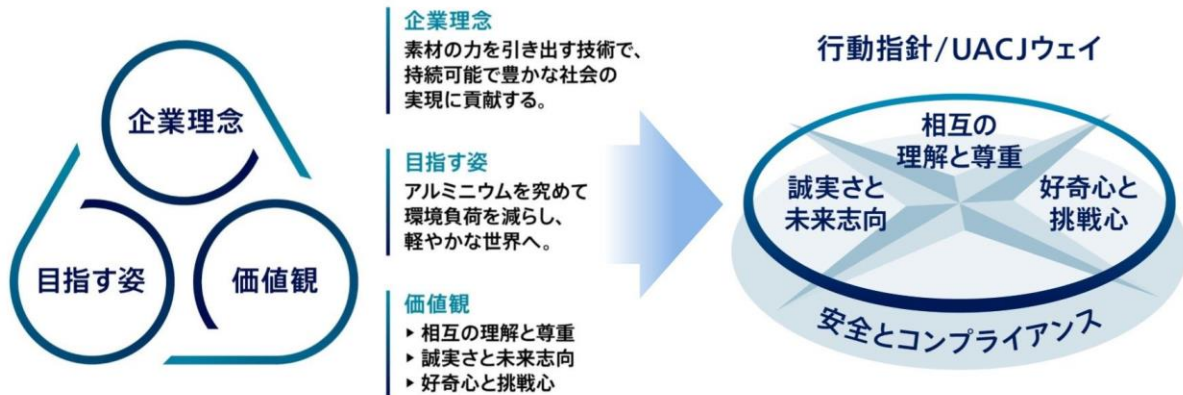
質疑応答につきましては、主に東京のメンバーで対応いたしますので、ご了承のほどよろしくお願い申し上げます。

サポート

日本 03-4405-3160 米国 1-800-674-8375
フリーダイヤル 0120-966-744 メールアドレス support@scriptsasias.com



当社の存在意義(パーパス)を問い直し、グループ理念体系を再定義



© UACJ Corporation. All rights reserved.

2

当社は構造改革を実行するにあたり、従業員全員が同じ方向、そして全力で向き合う。そのために2020年2月に、当社の存在意義としての企業理念体系を再定義いたしました。

技術力をベースに豊かな社会への貢献、その姿勢。アルミニウムという素材だからこそできる社会や世界、あるいはグローバルでの多様性の尊重。そして当社役員、従業員の全員が大切にしている、大切にしていきたい価値観。これを表現いたしました。

全社員がとるべき行動指針をUACJウェイとして表して、その浸透活動を社長である私を先頭にして、各責任者が主催者となり進めております。

その持続可能で豊かな社会の実現に貢献する企業であるためには、持続可能な企業であることが必要だということは、いうまでもないことだと思います。

UACJが変わらずに大切にしていること

100年に亘り究めてきた「技」と「術」を集結し、アルミの可能性を拓ける

1898年

2013年

2020年

2030年



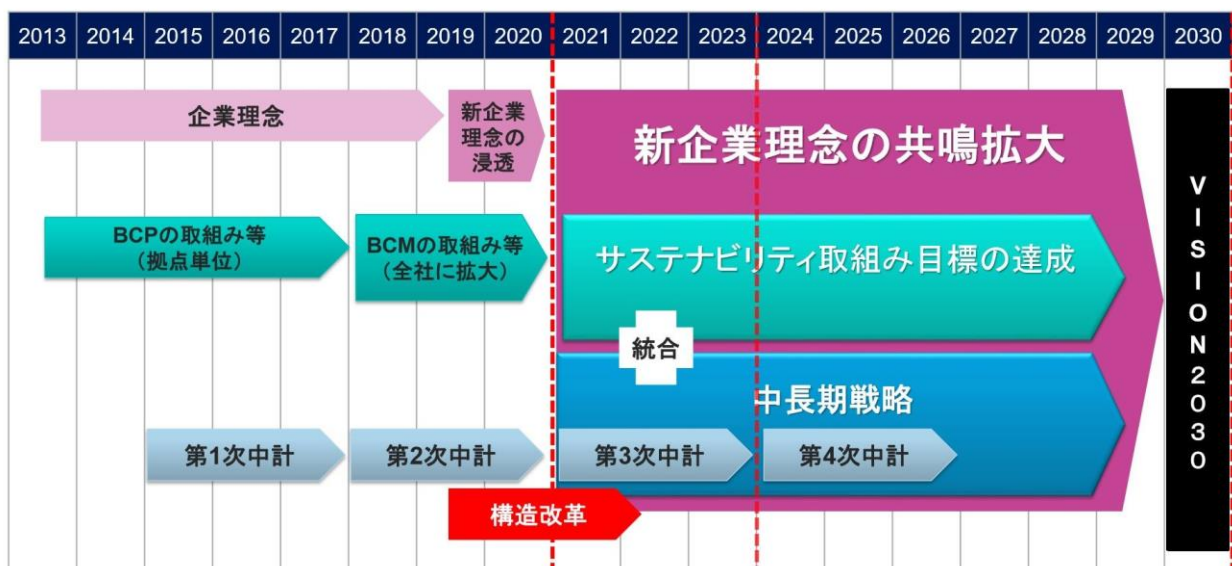
Aluminum lightens the world

アルミでかなえる、軽やかな世界

私たち UACJ グループが大切にしている価値観は、1898 年、日本で初めてのアルミ圧延業に進出してから約 100 年以上にわたり究めてきた技と術、これを結集し、アルミの可能性を拡大していくことです。

歴史に基づく誇りと自信を持ち、これからの自分たちが何をなすべきかを考えました。それを新理念体系として表し、同時にタグラインに、「アルミでかなえる、軽やかな世界」に表現いたしました。

2030年までの戦略体系の流れ



サポート

日本 03-4405-3160 米国 1-800-674-8375
 フリーダイヤル 0120-966-744 メールアドレス support@scriptsasias.com



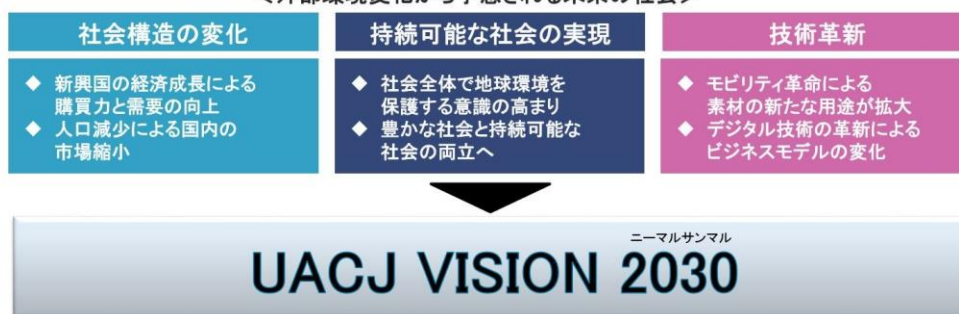
UACJ グループ発足以来、それぞれ個別の目的を持って取り組んでまいりました、理念やサステナビリティとしての BCM、あるいは中長期戦略を 2021 年度以降は一体のものとして考え、企業としての持続可能性を強固にしていきたいと考えています。

1. 長期経営ビジョン UACJ VISION 2030

長期経営ビジョン “UACJ VISION 2030”

持続可能で豊かな2030年社会の実現に向けた、UACJの貢献を描く将来ビジョン

<外部環境変化から予想される未来の社会>



- **成長分野**や**成長市場**の需要捕捉により、より広く社会の発展に貢献する
- **素材+α**で、バリューチェーン及びサプライチェーンを通じた社会的・経済的な価値の向上に貢献する
- **新規領域***への展開により、社会課題の解決に貢献する
- 製品ライフサイクルでの**CO₂削減**により、環境負荷の軽減に貢献する

© UACJ Corporation. All rights reserved.

*新規領域：これまでにない、またはUACJにとって新しいビジネスモデル=新規領域での新たな事業・製品。また既存領域での新たな製品カテゴリを創出することを目指す

5

このように長期計画としての UACJ VISION 2030、ならびにその VISION 2030 を実現するための基盤となる 21 年から 23 年、この 3 力年の第 3 次中期経営計画について、私からお話をさせていただきます。

社会構造の変化。これはコロナ禍で大変急速に変化いたしました。あるいは持続可能な社会の実現、技術革新など、外部環境の変化から予想される 2030 年の世界で企業理念の実現を目指して、UACJ がどのように貢献していきたいかを UACJ VISION 2030 に表しました。

VISION 2030 では、成長分野、成長市場の需要捕捉により、より広く社会の発展に貢献する。素材プラスアルファでバリューチェーンとサプライチェーンを通じた社会的・経済的な価値の向上に貢献する。新規領域プラス新しいビジネスモデルの展開によって、社会課題の解決に貢献する。製品ライフサイクルでの CO₂ 排出抑制によって、環境負荷の軽減に貢献する。この四つを UACJ の貢献といたしました。

サポート

日本 03-4405-3160 米国 1-800-674-8375
フリーダイヤル 0120-966-744 メールアドレス support@scriptsasias.com

長期経営ビジョン “UACJ VISION 2030” で目指す姿

アルミニウムを究めて、サステナブルな社会の実現に貢献する



VISION 2030 が UACJ で貢献している世界をイメージしたものです。

そのときに活躍している 10 年後を担う中堅社員を集め、彼らがビジョン委員会として選び出した活躍の場が、モビリティ、ライフスタイル・ヘルスケア、環境・エネルギー、この三つの新しい分野です。

それぞれをバックキャストで考えたときに、今の UACJ が持つ多様な加工力、世界 3 拠点からの供給体制、強固な顧客基盤、そういう強みに付加価値を付けて、社会課題の解決に貢献し、ひいては SDGs のうちの四つのゴールに結びつけてみました。そういった世界が見えてまいります。

UACJ のサステナビリティ

サステナビリティ基本方針

100年後の軽やかな社会のために

受け継いできた情熱と叡智で
創業以来の探求心と、技術と知恵を集結したイノベーション*で、より便利な社会、持続可能な地球環境を追求します

すべてのステークホルダーの皆さまとともに
事業を通じて向かい合う関係者はもとより、いろいろな形で関わりあう社会を思い、グループ内外の人々と協調・協働して持続可能な世界への貢献を実現します

一人ひとりの多様な個性で
国籍、性別、年齢、障がいの有無などの違いに関わらずさまざまな人材を尊重し、その考えやスキルを生かすことで、既存概念にとらわれない自由な発想で課題解決に取り組みます

マテリアリティ

- 気候変動への対応
- 製品の品質と責任
- 労働安全衛生
- 人権への配慮
- 人材育成
- 多様性と機会均等



* イノベーションの定義：UACJの強みを生かした、① 既存分野のさらなる展開、② 新たな価値の創造を通じて、社会変革を先導すること

サポート

日本 03-4405-3160 米国 1-800-674-8375
フリーダイヤル 0120-966-744 メールアドレス support@scriptasia.com



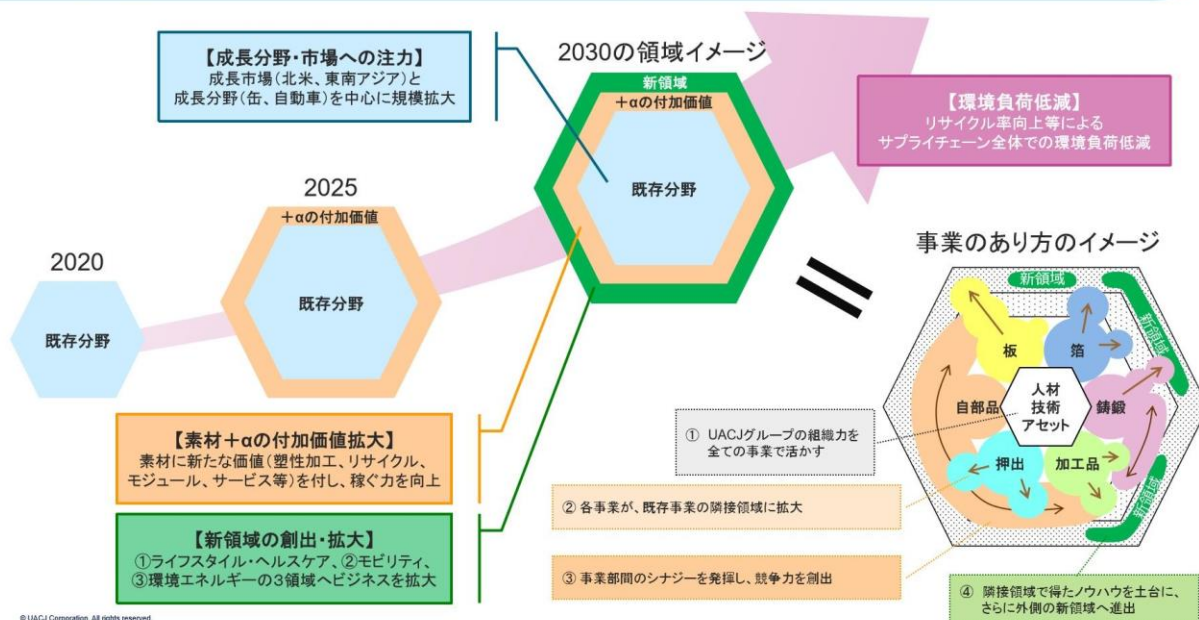
UACJ グループが持続可能な社会の実現に貢献するためのサステナビリティ基本方針を定めて、それに基づく重要な活動課題、いわゆるマテリアリティを企業活動を通じて実践してまいります。

マテリアリティはUACJグループの社員、役員でのワークショップをつくり、そして検討を重ねた結果、外部専門家の意見も入れて特定いたしました。六つのマテリアリティはSDGsに結びつけており、今後グループ全員で取り組んでまいります。

特に環境につきましましては前述のとおり、気候変動問題を重点に、2050年にカーボンニュートラルの実現を視野に取り組んでまいります。

1. 長期経営ビジョン UACJ VISION 2030

長期経営ビジョン “UACJ VISION 2030” における事業イメージ



8

既存分野においては、成長する市場、北米、東南アジアと、成長分野、缶材、そして自動車関連の材料を中心に規模の拡大を図ります。

自動車部品事業が板、押出、加工品という組み合わせから出発したのと同じように、板、箔、押出、加工品、鋳鍛、自部品という多様な、多彩な事業を持つ特徴あるアルミメーカーだからこそできる、素材プラスアルファの付加価値。塑性加工、リサイクル、モジュール、サービス。これを実現するために、各事業間のシナジー発揮と隣接領域における拡大から、その領域で得たノウハウを土台にして、さらにさらに外側の新領域に展開していきます。

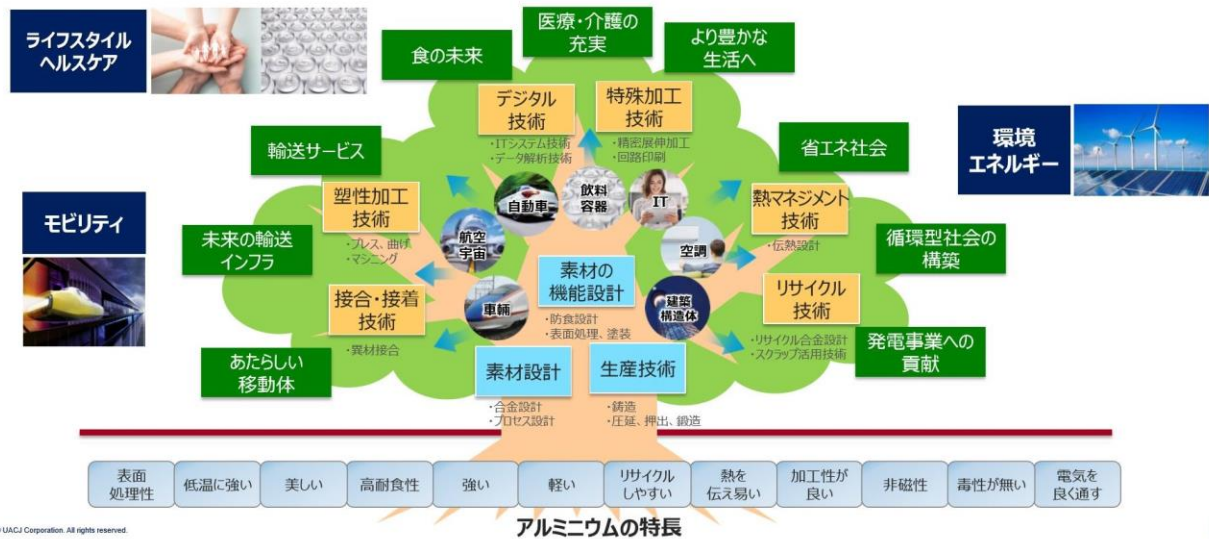
本中計年度をはじめ、2025年度をめどに、素材にとっては上下工程であるリサイクルや、自動車部品事業における加工といった付加価値の領域を拡大して、2030年には新規領域の展開を実現したいと考えています。

サポート

日本 03-4405-3160 米国 1-800-674-8375
フリーダイヤル 0120-966-744 メールアドレス support@scriptsasias.com

長期経営ビジョン “UACJ VISION 2030” に向けての技術の拡がり

既存事業領域から新規事業領域へ、アルミ技術の可能性を拡大する



9

この絵はアルミニウムという特徴を生かしたUACJが、どのように発展していく、その様子を描いた絵になります。

アルミニウムという素材が選ばれる。そのためには、お客様のニーズを逆算によって素材設計し、機能設計し、そして生産技術に磨きをかけていきます。

さらには、2030年に向けて、素材としてアルミニウムの持つ特性、特徴を生かして、アルミを究める当社の持つシーズ、基礎技術もあり、応用技術もある。こういったものから新たな領域での事業展開を目指します。

その新たな領域は、モビリティでは、輸送サービス、水素燃料関連などの未来輸送のインフラから新たな移動体の分野。

ライフスタイル・ヘルスケアでは、食の未来、ロボットなどによる医療や介護の充実。防災や減災対策といったものを含めたより豊かな社会の分野。

環境・エネルギーでは、省エネ社会、あるいは循環型社会の構築。水素エネルギー、発電事業への貢献などの分野があります。

そういった安定した成長のための戦略、領域分野を整理いたしました。

サポート

日本 03-4405-3160 米国 1-800-674-8375
フリーダイヤル 0120-966-744 メールアドレス support@scriptsasias.com

強みを活かした”素材+α の価値”創出

技術優位性とビジネス基盤を最大限に活用して、“素材+αの価値”を創造していく

UACJの強み

◆ 市場ニーズを正しく深く理解する力

- 様々な顧客への様々なアルミ製品供給による市場ニーズとの絶え間のない対話
- 市場ニーズを正しく深く理解し最適な製品で応える知見と経験の蓄積



◆ 市場ニーズを“素材”という形で実現する力

- 多彩で豊富なアルミ製品製造の技術と経験
- 最適な素材を最大の効率で製造する合金・プロセス設計技術
- 多品種製造にも対応できるコスト競争力



◆ 市場ニーズに幅広く接するビジネス基盤

- 日米アジアに広がる顧客基盤
- 日米アジアに有する大規模製造設備のネットワーク
- 品質重視で培ってきた顧客との信頼関係

強みを活かした“+α”の提供価値

◆ 素材+加工による高付加価値部材の提供

- 例：車載用高強度バンパー等
- ✓ 多種多様な合金・加工技術を組み合わせた素材から加工までの一貫プロセスの製品設計による製品価値の最大化
 - ✓ 加工（一二次の工程）を担当することによるニーズに対する更に深い理解

◆ 顧客での生産プロセス最適化サービスの提供

- 例：最適な生産条件の提案等
- ✓ 世界最高水準のアルミ製品製造に関するビッグデータを活用
 - ✓ 顧客と当社グループとの製造データ連携による顧客工程の最適化
 - ✓ 素材の力で顧客の製造プロセスの削減（合理化）に貢献

◆ アルミならではの環境価値を社会に提供

- 例：Can to Can リサイクル100%等
- ✓ 鑄造プロセスと、合金および加工プロセス設計技術を一貫して保有することによる、リサイクルに対応し環境に配慮した製品の提供
 - ✓ 多種多様なスクラップをリサイクルに活かす再生技術

© UACJ Corporation. All rights reserved.

10

当社の強みは、市場ニーズを正しく深く理解する。市場ニーズを素材という形で実現する力。市場ニーズに幅広く接するビジネス基盤、ここにあります。その強みを生かした素材プラスアルファの提供価値を目指します。

素材プラス加工による高付加価値部材の提供。例えば車載用高強度バンパー。顧客での生産プロセス最適化サービスの提供。例えば、素材の力による顧客の製造プロセスの合理化など。アルミニウムならではの環境価値を社会に提供する。例えば Can to Can、100%化などがあります。当社が培ってきたアルミに関する豊富な知見、製造ノウハウ、ビジネス基盤、これを生かして、素材プラスアルファ、データ活用、そしてリサイクルなど、それらを組み合わせたサービスの提供を考えてまいります。

サポート

日本 03-4405-3160 米国 1-800-674-8375
 フリーダイヤル 0120-966-744 メールアドレス support@scriptsasias.com

UACJ VISION 2030 財務・将来財務目標

成長市場・分野への注力と新規事業の創出により、事業領域の拡大と利益率の向上を目指す

	2030年度 目標	(参考) 2020年度実績
売上高	8,000億円以上	5,698億円
売上高営業利益率	6%以上	2.0%
ROIC (税引前営業利益を基に算出)	10%以上	2.2%
ROE	10%以上	△1.8%

2030年のターゲットイメージは、売上高8,000億円以上、売上高営業利益率6%以上。ROIC、ROE、10%以上です。

成長分野、市場といった需要の獲得、新規事業の創出によって、規模の拡大と素材プラスアルファの付加価値提供によって、収益率、資本効率の向上を目指してまいります。

UACJ VISION 2030 非財務(ESG)目標

持続可能な社会を、UACJのチカラで

6つのマテリアリティ	評価指標	2023年度目標	2030年度目標
気候変動への対応	サプライチェーン全体でのCO ₂ 排出量の削減量 (2019年度BAU ^{*1} 比)	-	22%削減
製品の品質と責任	重大品質不具合件数	1件以下	ゼロ
	客先クレーム件数	前年比10%減	2020年度比半減
労働安全衛生	重篤災害発生件数	ゼロ	ゼロの継続
	総合度数率 ^{*2}	4.00	2.45
人権への配慮	人権DD実施、結果を踏まえた目標づくりと アクションプラン実行	4製造所で実施	グループの国内外の主要事業所
	行動規範、人権、ハラスメント関連の研修実施率	96% ※ハラスメント研修は実施率100%継続	100%
多様性と機会均等	管理職に占める女性比率 (役員含む、国内)	4%	15%以上
人材育成	後継候補者計画の実施率	国内グループ会社に展開	100%実施
	重点分野に関する教育支援活動の受益者数	300人/年	500人/年

六つのマテリアリティに紐づく非財務の目標は、本スライドのとおりです。

サポート

日本 03-4405-3160 米国 1-800-674-8375
フリーダイヤル 0120-966-744 メールアドレス support@scriptsasias.com

気候変動の対応について、2050年でのカーボンニュートラルの達成に向けて、サプライチェーン全体でCO2排出抑制の量を目指しています。

人権への配慮については、海外グループ全社の従業員のワークショップから要望が大変強かったものであります。当社のマテリアリティとして組み込みました。今後、人権デューデリジェンスから始めてまいります。

1. 長期経営ビジョン UACJ VISION 2030

支える基盤のありたい姿

UACJ VISION 2030 を達成するために、無形資産による下支えを強化する

人材	<ul style="list-style-type: none"> ◆ 多様な人材が活躍し、変化に強く柔軟に活動する組織 ◆ グループとして有する能力を、部門・拠点を越えて活用 ◆ 高度人材(経営/海外/高度技術人材)の継続的育成
技術	<ul style="list-style-type: none"> ◆ 世界のアルミニウムの研究開発をリードする高い技術力 ◆ 社会の潜在ニーズ発掘と、UACJの技術シーズ提案の融合 ◆ 環境関連の技術、デジタル活用技術の習得・強化
DX	<ul style="list-style-type: none"> ◆ デジタル技術(人工知能、CPS*など)の活用によるスマート化 ◆ 顧客とのビジネスエコシステムの構築 ◆ サプライチェーン全体と協業したデジタル活用スキームの実現
風土	<ul style="list-style-type: none"> ◆ 企業理念、目指す姿、価値観が浸透し、自然体で実践されている状態 ◆ 社員が仕事に誇りとやりがいを感じられる高いエンゲージメント

© UACJ Corporation. All rights reserved.

* CPS (Cyber Physical System) : 実世界(フィジカル空間)の多様なデータを収集し、サイバー空間でビッグデータ解析したソリューションを実世界に戻す一連のシステム

VISION 2030、これを実現するための基盤として、人材、技術、DX、風土、この四つを掲げて、それぞれロードマップを策定し、実行してまいります。

2. 第3次中期経営計画

第3次中期経営計画の位置づけ

UACJ VISION 2030に向け、成長を実現するための基盤強化の3年



© UACJ Corporation. All rights reserved.

サポート

日本 03-4405-3160 米国 1-800-674-8375
 フリーダイヤル 0120-966-744 メールアドレス support@scriptsasias.com



それでは、第3次中期経営計画についての要旨をお話いたします。

第3次中期経営計画は、21年度を初年度とする3カ年の事業計画です。コンセプトは「構造改革を完遂し、VISION 2030の実現に向けた基盤を確立する」です。持続可能な企業に向かって、今年がUACJグループにとって新たなスタートの年になります。

ここで改めて当社ビジネスの特性について、ご理解いただきたいと思えます。

アルミ圧延業は巨大な装置産業であり、新規投資計画から建設立上げ、生産能力最大化まで、大変長い時間を要します。少なくとも5年以上はかかると思えます。

そういった成長のための長期にわたる投資負担、人的リソースの確保が2013年に経営統合した大きな意義の一つになります。

UATHの第1期から始まり、TAAの増強、福井製造所における自動車材仕上げラインの新設など、大型投資が2019年度におおむね完成し、コロナ禍での立上げは大変苦勞いたしました。ほぼ順調に立ち上がることができました。現在では投資の回収段階に入ってきています。

2. 第3次中期経営計画

重点方針

構造改革を完遂し、その先の成長とVISION2030の実現に向けた基盤を確立する

1. 構造改革の完遂

- 稼ぐ力の向上
- 財務体質の改善
- マネジメントの仕組みの強化

2. 成長への基盤の強化

- 付加価値の向上
- 成長市場・成長分野への注力
- 新規領域の創出
- 支える基盤の強化



3. 軽やかな世界の実現への貢献(サステナビリティ推進)

- 気候変動問題への貢献

© UACJ Corporation. All rights reserved.

16

第3次中期計画の重点方針としては三つあります。

構造改革の完遂、成長への基盤強化、軽やかな世界の実現への貢献の三つを掲げています。

個別の地域や事業については、後ほど各責任者から詳細の内容を説明させていただきます。

サポート

日本 03-4405-3160 米国 1-800-674-8375
フリーダイヤル 0120-966-744 メールアドレス support@scriptsasia.com

 **SCRIPTS**
Asia's Meetings, Globally

第3次中期経営計画の目標

最終年度で ROE 7.5%、ROIC*2 6.0% を目指す

財務指標		非財務指標		
財務指標	2023年度	6つのマテリアリティ	評価指標	2023年度目標
売上高	7,000億円	気候変動への対応	サプライチェーン全体でのCO ₂ 排出量の削減量 (2019年度BAU*3比)	(22%削減(2030年度目標))
営業利益	300億円	製品の品質と責任	重大品質不具合件数	1件以下
売上高 営業利益率	4.2%		客先クレーム件数	前年比10%減
経常利益	250億円	労働安全衛生	重篤災害発生件数	ゼロ
D/Eレシオ*1	1.2倍以下		総合度数率*4	4.00
ROE	7.5%	人権への配慮	人権DD実施、結果を踏まえた目標づくりと アクションプラン実行	4製造所で実施
ROIC*2	6.0%		行動規範、人権、ハラスメント関連の研修実施率	96% ※ハラスメント研修は実施率100%継続
		多様性と機会均等	管理職に占める女性比率 (役員含む、国内)	4%
		人材育成	後継候補者計画の実施率	国内グループ会社に展開
			重点分野に関する教育支援活動の受益者数	300人/年

*1 D/Eレシオ：劣後ローンの資本性考慮後
 *2 ROIC：税引前営業利益を基に算出
 *3 2019年度BAU(Business as usual)比
 *4 総合度数率：統計期間中の延べ労働時間あたりの労働災害による死者数(不休業を含む)を100万時間で換算した労働災害の発生状況(頻度)を評価する指標

17

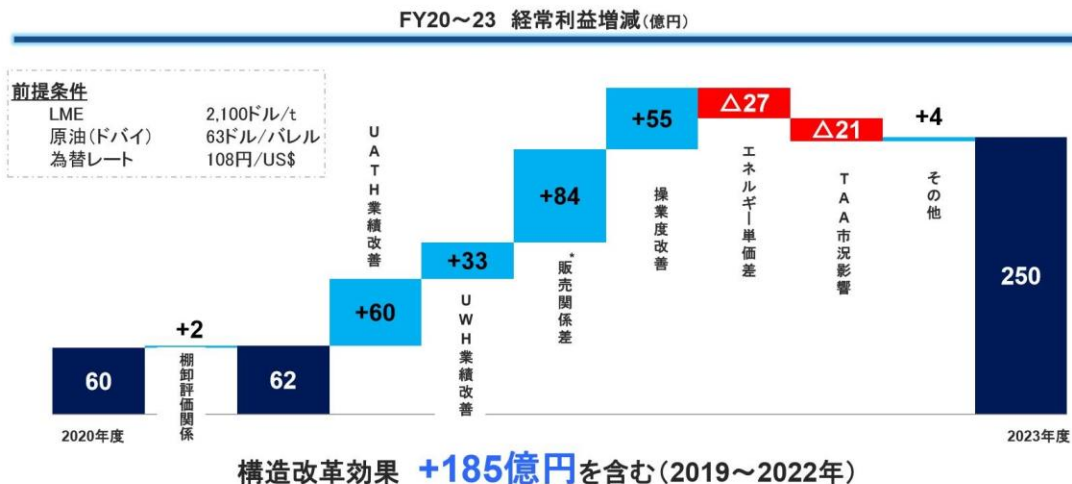
2023年における財務目標は、ご覧のとおりです。

ROEとROICについては現状、必ずしも満足できる水準ではないと思います。第3次中期経営計画においても、VISIONの実現に向けて基盤づくりを進め、次の第4次の中計においてさらなる資本効率の改善を目指してまいります。

非財務目標については、スライドのとおりであります。後ほど、気候変動についてのご説明もさせていただきます。

中計達成に向けて：経常利益目標

コロナからの回復に加えて、構造改革と事業成長で利益を創出する



18

サポート

日本 03-4405-3160 米国 1-800-674-8375
 フリーダイヤル 0120-966-744 メールアドレス support@scriptsasias.com

2023年における経常利益目標は250億円で、20年と比較しての変化をウォーターフォールで示しています。前提条件は左上にあります。

増益要因として、新型コロナウイルスの感染症拡大減少による需要の回復。国内事業の損益分岐点の引下げ。海外既投資の収益化であります。

構造改革効果として、起点となる19年度との比較で185億円を織り込んでおります。構造改革による筋肉質な構造の変化は、コロナ禍の影響を最小限にしたと考えています。

2. 第3次中期経営計画

重点方針① 構造改革の完遂：成果と見通し

各施策はロードマップに沿ってほぼ計画通りに進捗している



© UACJ Corporation. All rights reserved.

19

重点方針の一つは構造改革の完遂です。

構造改革で計画した施策は、おおむね計画どおりに進行しています。一部の品種においてコロナ禍での影響により製造移管の顧客サイドでの遅延、あるいは計画販売量の減少の影響を受けております。これはお客様先でのアルミ化の実現の時期の変更があり、結果として、板と押出事業において集約効果、あるいは最適生産性の確立、品種構成効果の発現が遅れています。しかしながら、いずれ計画どおりに回帰していくものと考えています。

サポート

日本 03-4405-3160 米国 1-800-674-8375
フリーダイヤル 0120-966-744 メールアドレス support@scriptsasias.com

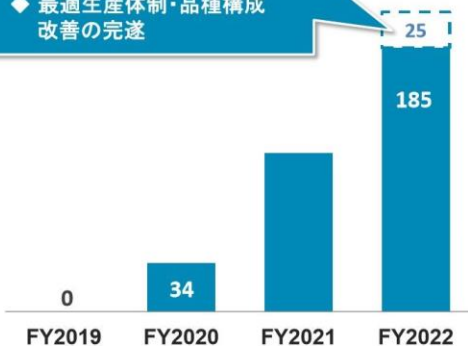


重点方針① 構造改革の完遂：稼ぐ力の向上

海外は計画上振れ、国内はコロナ影響を受け、追加施策の実施

追加施策

- ◆ 付加価値販売の強化
- ◆ 製造コストの低減
- ◆ 組織改革によるコスト削減
- ◆ 最適生産体制・品種構成改善の完遂



© UACJ Corporation. All rights reserved.

	構造改革 発表時	第3次中計 発表時
国内: 収益構造改革	+100億円	+67億円
生産拠点集約	+40億円	+34億円
最適生産体制・品種構成改善(自動車材・電池材増加)	+50億円	+25億円
間接費削減(間接人員削減等)	+10億円	+8億円
海外: 大型投資収益化	+110億円	+118億円
UATH 第3期投資稼働開始で、販売量拡大とコスト削減	+70億円	+76億円
TAA 増産投資完了による販売量増加、価格改定実現	+20億円	+19億円
UWH 収益性重視の受注、押出機を活かし売上拡大	+20億円	+23億円
構造改革効果	+210億円	+185億円

20

構造改革テーマのうち、稼ぐ力の向上についての計画です。

構造改革発表時に210億円といたしました第3次中期経営計画は、先ほど申し上げましたように185億円の計画を織り込んでいます。

施策ベースではおおむね順調であります。特に自動車関連材料でのコロナ禍の回復に影響が出て、アルミ化に遅れが出ておりますので、当初計画した収益の貢献には時間を要すると思います。しかしながら当該分野でのアルミ化の志向は大変旺盛であり、いずれ早期に計画に回帰するものと考えています。未達分についてはプラスアルファの施策によって、当期目標の210億円に近づけるべく、活動してまいります。

サポート

日本 03-4405-3160 米国 1-800-674-8375
フリーダイヤル 0120-966-744 メールアドレス support@scriptsasias.com

重点方針② 成長への基盤の強化

構造改革の完遂

成長への基盤の強化

軽やかな世界の実現への貢献

構造改革のその先に向けた基盤を強化する

重点課題	施策
付加価値の向上	<ul style="list-style-type: none"> バリューチェーン、サプライチェーンを通じた、素材+αの付加価値の創出・提供
成長市場・成長分野への注力	<ul style="list-style-type: none"> 成長市場（北米、東南アジア）、成長分野（缶、自動車）への注力 <ul style="list-style-type: none"> 3極連携による北米缶需要への対応と北米拠点の能力増強の検討 自動車部品事業の能力拡張（北米、中国）
新規領域の創出	<ul style="list-style-type: none"> 社内ベンチャー等、新規領域づくりを支える仕組みと体制の整備 シーズ起点の新領域の発掘
支える基盤の強化	<ul style="list-style-type: none"> 全ての現場力の強化＝ものづくり学園、U-KI活動を中心にものづくりの伝承と人と組織づくりをすすめる リサイクル、デジタル技術への経営資源投下 多様な人材の活用やエンゲージメントの向上

© UACJ Corporation. All rights reserved.

21

二つ目の重点方針につきましては、ここにありますように四つの実行計画を立てております。

重点方針② 成長への基盤の強化 : 付加価値型ビジネスの拡大

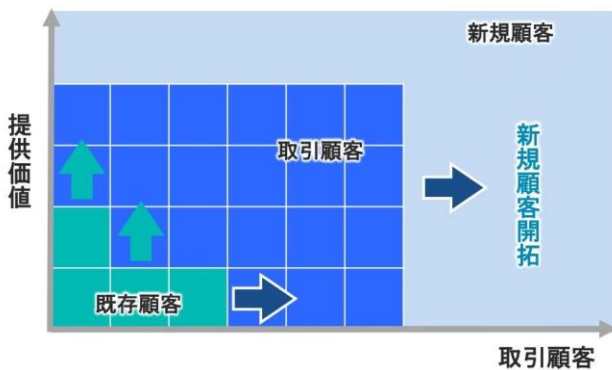
顧客基盤への「環境素材」および「付加価値サービス」拡大

提供価値の拡大: 環境素材+付加価値サービスを提供

- UACJ認定リサイクル材 UACJ SMARTの提供
- リサイクル素材の共同開発
- 事業間連携による形成加工およびサービスの拡大

取引顧客の拡大: 様々な分野での取引拡大

- 缶材、産業材でのリサイクル材導入の拡大
- 自動車分野でのリサイクル材の共同開発
- 自動車部部分野での付加価値サービス拡大



© UACJ Corporation. All rights reserved.

* UACJ SMART: 環境配慮型のアルミニウム製品ブランド。原料、成分調整、製造プロセスの特別管理を行うことで、従来よりも環境負荷低減効果の高いアルミニウム製品



22

重点方針のうちの一つ、付加価値の向上について進め方を説明します。

素材にプラスアルファの価値を付加し、価値を提供する。これを拡大することによって、顧客取引を拡大してまいります。

サポート

日本 03-4405-3160 米国 1-800-674-8375
 フリーダイヤル 0120-966-744 メールアドレス support@scriptsasias.com

提供価値としてはリサイクル性を向上して、リサイクル率を上げた素材ブランド、「UACJ SMART」の提供と、製品ライフサイクルでの省エネの貢献等によって、環境素材としてのアルミニウムの価値を拡大すると同時に、お客様のサプライチェーン全体での環境負荷低減につなげてまいります。

「UACJ SMART」は、当社がこれから展開させていく、環境配慮型アルミニウム製品のブランド名称です。原料、成分調整、製造プロセスの特別管理を行うことで、従来よりも環境負荷低減の効果の高いアルミニウム製品であり、今後多様な分野で展開してまいります。

また様々な加工のノウハウを持つ当社グループの特徴ある事業間連携によって、加工技術を生かした製品やサービスを提供していきます。

このような、環境型の経済移行に沿った付加価値型ビジネスの領域の拡大によって、利益成長を図ってまいります。

2. 第3次中期経営計画

重点方針② 成長への基盤の強化：新規領域の創出

シーズを活かした社会課題、顧客課題の解決に取り組む

アルミニウム・リサイクルエコシステムの構築

様々な分野でアルミニウムのリサイクルエコシステムを異業種と連携しながら確立していく

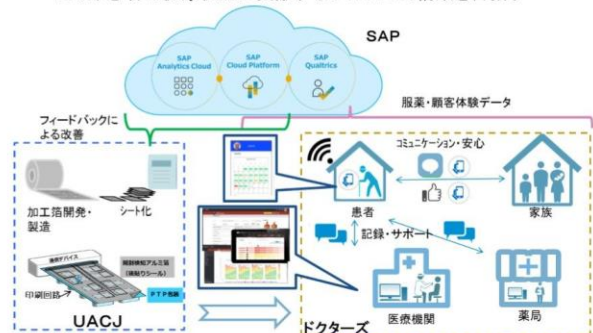


© UACJ Corporation. All rights reserved.

UACJ × SAP × ドクターズ

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

2022年までに当システムの実用化を目指し開発を進め、服薬管理により患者の健康促進に貢献するシステムの構築を目指す



23

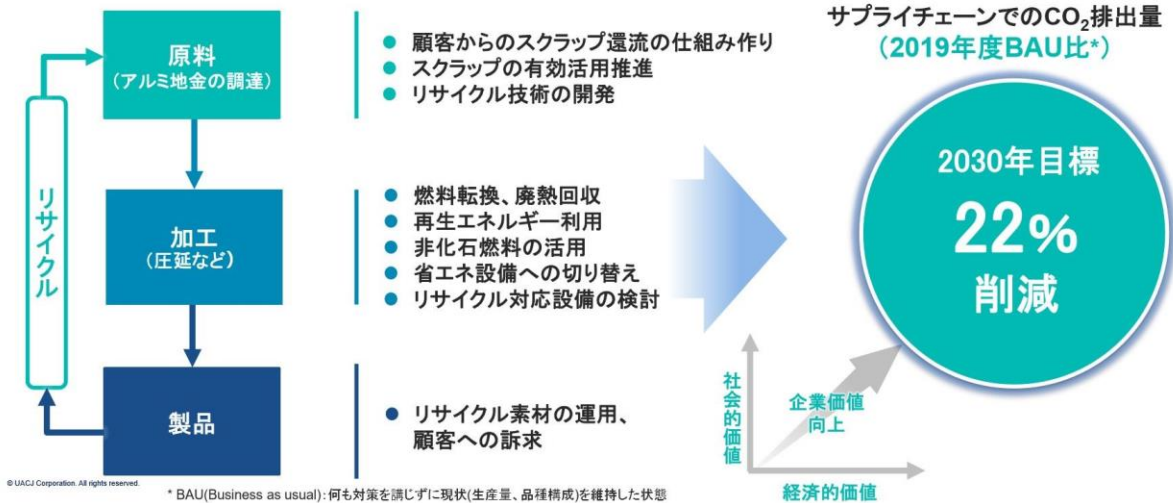
重点課題、新規領域の創出についてはご覧のとおり、当社の特徴ある技術シーズ、これを生かした社会課題、顧客課題の解決に貢献する新規領域の創出に関する取り組みになります。

本格的な取り組みはこれからでございますが、今現在既にスタートした具体例には、ごみになりづらいアルミニウム製品の特長を生かした、リサイクルエコシステムのサプライチェーンと連携した構築や、開封検知機能付きのアルミ箔を使用した服薬管理システムなど、外部との共同による取り組みがあります。

サポート

日本 03-4405-3160 米国 1-800-674-8375
フリーダイヤル 0120-966-744 メールアドレス support@scriptsasias.com

気候変動対策推進委員会を立ち上げ、アルミによる環境負荷低減へ積極的に貢献



25

三つ目の重点方針、軽やかな世界の実現への貢献。サステナビリティの推進です。

新理念体系における目指す姿、アルミニウムを究めて、軽やかな世界の実現に向けてサステナビリティ活動に推進していきます。

その主要課題として、第1にごみになりづらいアルミ製品を、その特長を生かしてサプライチェーン全般にわたって製品ライフサイクルでCO₂削減をしていく。これを達成していきます。

先述のとおり Scope1、2、3において削減するCO₂の排出量、これを2030年の目標を19年度比で22%削減に設定いたしました。あくまでも2050年におけるカーボンニュートラルの達成が課題であり、2030年はその途中の年度と考えております。

重点方針② 成長への基盤の強化：新規領域の創出

社内公募、社外とのコラボレーションを通じて、新たなアルミニウムの輝きを発掘する

社内ベンチャー制度「UACJ Innovators」

UACJグループの+αの付加価値、新事業となる可能性のある事業プランを、広くグループ各社社員より募集。



(社内募集資料より抜粋)

© UACJ Corporation. All rights reserved.

UACJ x Wemake*

UACJのアルミ素材や関連事業のアセットを活用し、新たな価値を提供する新事業や新製品コンセプトをグループ外からも広く募集。



*Wemake
企業主催のプロジェクトに対し、個人・法人問わず提案することのできるオンライン共創プラットフォームサービス。
<https://www.wemake.jp/>

24

先ほど新規領域の創出についてお話をしました。これは埋もれたシーズを掘り起こして、社内ベンチャー制度を創設し、そして活動し始めた事例があります。

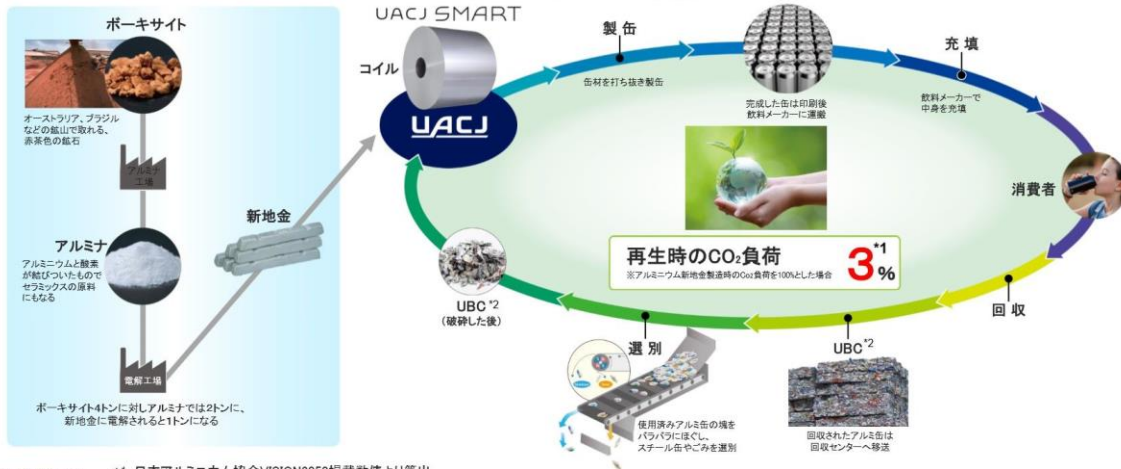
また Wemake を活用し、当社のシーズを生かして新規領域を開拓してまいります。

大変期待の持てる取り組みになっていて、これからが楽しみです。

重点方針③ 軽やかな世界の実現への貢献

アルミニウム製品の環境負荷低減ライフサイクルをグローバルで推進する

使用済み飲料缶(Used Beverage Can)を中心としたリサイクル原料を積極的に使用し、環境負荷低減に大きく貢献



© UACJ Corporation. All rights reserved.

*1: 日本アルミニウム協会VISION2050掲載数値より算出
*2: UBC 使用済み飲料缶(Used Beverage Can)

26

そのアルミの特性を生かしたお話をさせていただきます。

サポート

日本 03-4405-3160 米国 1-800-674-8375
フリーダイヤル 0120-966-744 メールアドレス support@scriptsasias.com

アルミの製品ライフサイクルにおいて、CO2はその多くが上工程である新地金製造のプロセスで、電力による排出という特徴があります。リサイクルで使用済みのアルミニウムを再利用した場合、再生時のCO2 負荷はわずか3%で済みます。

新地金製造時やアルミ材製造時のCO2 排出部分は、アルミを使用することによる製品での軽量化、あるいは熱効率の向上などによって得られる省エネ効果に加えて、リサイクルを推進していく。そうすることで、製品ライフサイクルでのCO2 排出抑制が叶い、結果としてニュートラルに近づくことができます。

技術開発やお客様をはじめとするステークホルダーの皆様との共創によるリサイクルループ、これの構築により、リサイクル率を上げ、循環型経済への移行による環境負荷低減によって、グローバルで貢献してまいりたいと思います。

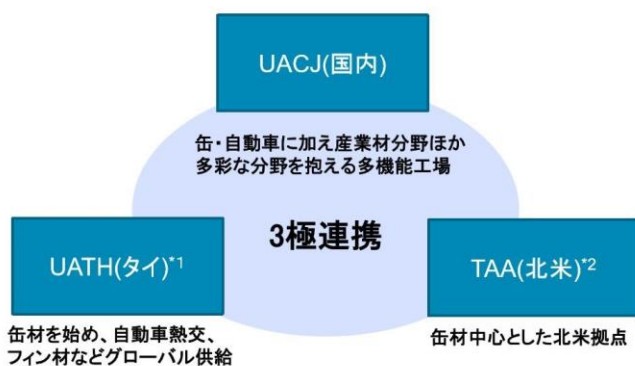
今後も UACJ グループをご支援いただきますよう、どうぞよろしくお願い申し上げます。

私からの説明は以上となります。次に各責任者からの説明を申し上げます。

岡田：続きまして板事業について、専務執行役員、板事業本部長、田口正高よりご説明申し上げます。

1. 板事業概要と事業領域

缶材や自動車を始め、幅広い分野・地域へのアルミ板供給が持ち味



© UACJ Corporation. All rights reserved. *1 UACJ (Thailand) Co., Ltd *2 Tri-Arrows Aluminum Holding Inc.

田口：皆さん、おはようございます。板事業本部の田口でございます。本日はよろしくお願いたします。

それでは、私のほうから板事業の現況と展望について、資料に沿ってお話をさせていただきます。

まず最初に板事業の概況ですが、この図に書いてありますように国内のUACJ、タイのUATH、北米のTAAと3極を重点的な拠点としております。

サポート

日本 03-4405-3160 米国 1-800-674-8375
フリーダイヤル 0120-966-744 メールアドレス support@scriptsasias.com

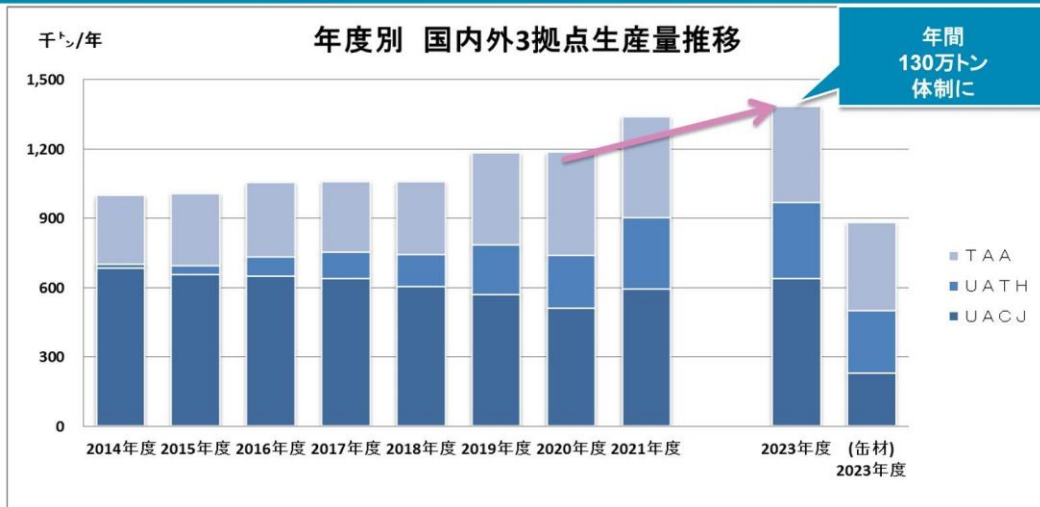
まず国内ですが、国内は右の図の円グラフに書いてありますが、缶材、自動車材、産業材と多彩な分野を抱えております。

次に左に示すタイですが、ここは缶材を中心にして自動車熱交材、フィン材とグローバルな提供を行っています。

次に TAA ですが、ここは缶材を中心とした北米の拠点としております。

2. 3極販売量の推移 (年度別)

TAA、UATH、国内3極からのグローバル供給を積極的に展開
20年度120万トン→23年130万トン以上へ



© UACJ Corporation. All rights reserved.

2

これは3極の販売量の推移のグラフです。

統合当初は合計で90万トンをちょっと超えるところでしたが、2019年辺りから120万トン、今後の計画としては2023年には130万トン以上を計画しております。

サポート

日本 03-4405-3160 米国 1-800-674-8375
フリーダイヤル 0120-966-744 メールアドレス support@scriptsasias.com

2. 3極体制の強化

世界3極供給体制 を活かしたグローバルでの缶材拡販を目指す



3

改めて、3極の特徴と今後の展望について、ポイントをお話いたします。

まず、日本ですが、先ほど社長からも話があったように、まずは構造改革を完遂いたします。ほぼ計画どおりいっており、既に日光製造所は閉鎖を完了しています。

次に、製品としては缶材、自動車を中心にさらに拡販を計画しています。

次に、タイですが、タイは3期の投資が完了し、現在フル操業していますが、今後は現有設備を利用して、最大限の能力と損益を確保していきます。

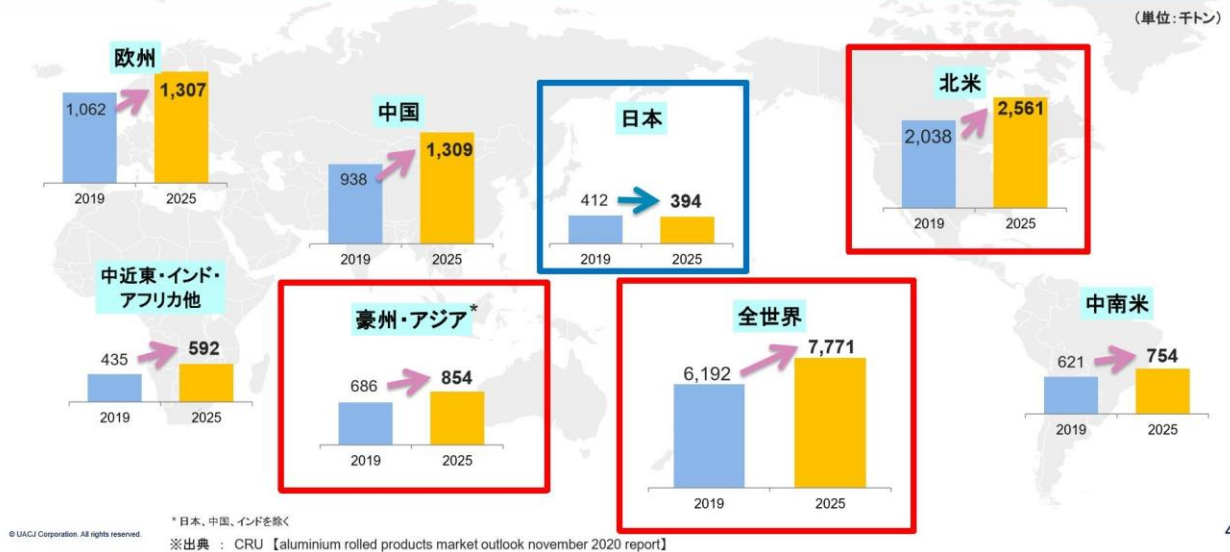
次に、TAAのアメリカですが、ここも投資が完了してしまっていて、今後は損益を確保しつつ、さらに北米は需要が旺盛であることを考慮し、さらに生産能力の増強を検討していきたいと考えております。

サポート

日本 03-4405-3160 米国 1-800-674-8375
フリーダイヤル 0120-966-744 メールアドレス support@scriptsasias.com

3. 地域別の缶材需要

北米地域中心に世界的な缶材需要の増加



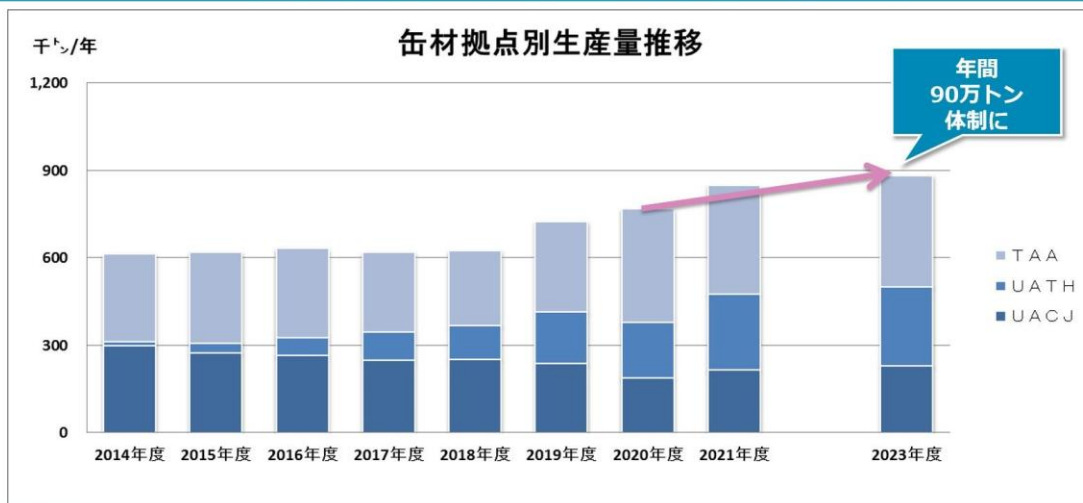
4

これは、缶材の地域別の今後の受注予測です。

この図に示していますように、全世界では相当な伸びが期待されます。左側が2019年で、右側が2025年を推定したものです。特に北米におきましては、年間で約50万トンの増加が見込まれます。

3. 缶材 3極販売量の推移

特に缶材を中心にグローバル供給で数量を伸ばす 2020年度 80万トン → 2025年度 90万トンを目指す



5

これは、缶材の3極の合計を棒グラフにしたものです。

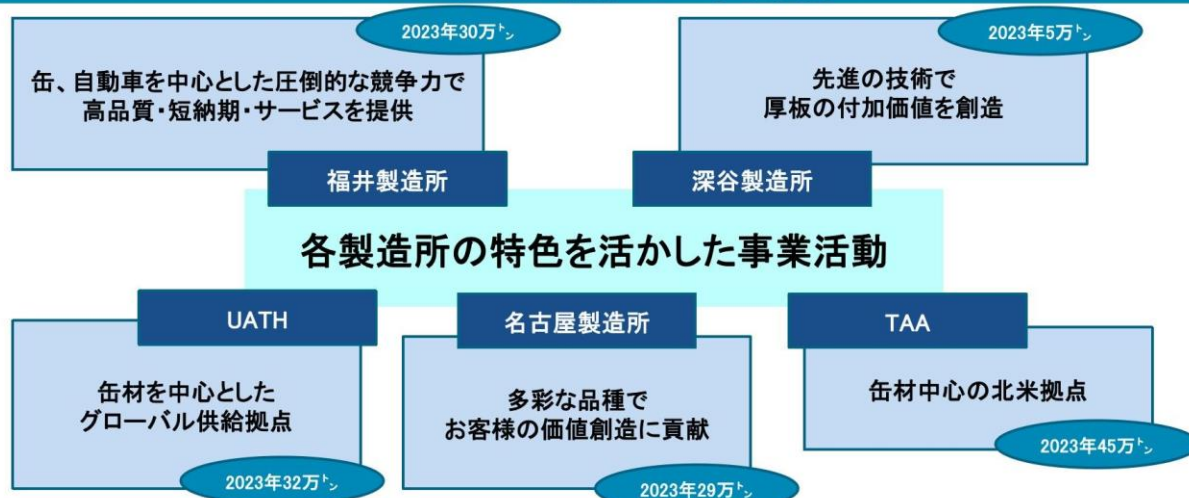
サポート

日本 03-4405-3160 米国 1-800-674-8375
 フリーダイヤル 0120-966-744 メールアドレス support@scriptsasias.com

統合当初は合計で 60 万トンレベルで推移してきましたが、つい最近では 80 万トン。2023 年には 90 万トン体制の計画がされています。

4. 各製造所の特徴

多彩な顧客層、ニーズに合わせた様々な製品設計力
生産能力を活かした事業展開



© UACJ Corporation. All rights reserved.

6

さらに、この3極の中の国内においては三つの拠点がありますので、それが福井と深谷と名古屋ですが、この三拠点とタイ、北米を合わせた5拠点の特徴について、今一度お話をさせていただきます。

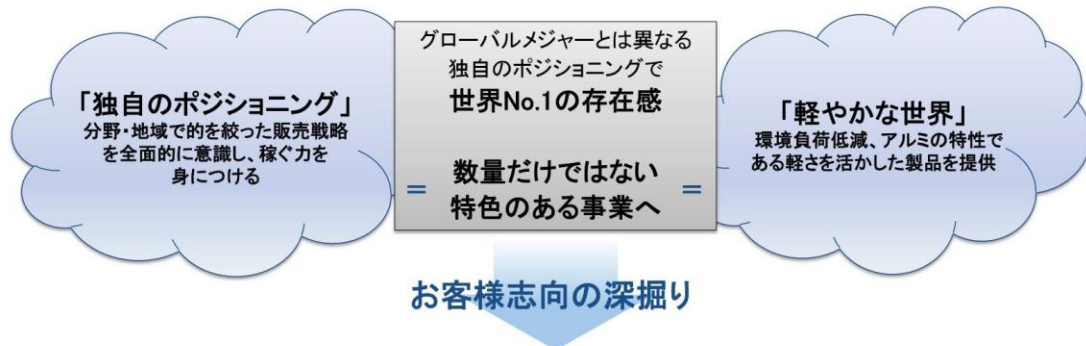
まず、国内ですが、福井製造所は缶、自動車を中心に圧倒的な競争力で、今後、高品質・短納期でサービスを提供してまいります。続いて深谷ですが、ここは今、構造改革が終了しかけていますが、厚板の専用工場として変貌を遂げようとしております。真ん中の下に書いてある名古屋製造所ですが、先ほどの福井と深谷以外の製品を全て受け持つという、多彩な製品を提供していきます。

タイと北米については、先ほど話しましたとおりであります。

サポート

日本 03-4405-3160 米国 1-800-674-8375
フリーダイヤル 0120-966-744 メールアドレス support@scriptsasias.com

5. 今後の方向性-板事業のありたい姿(2030年ありたい姿)



主要分野	独自のポジショニング
缶材	Can to Canリサイクル推進
自動車材	加工性やリサイクル性を追求した材料開発
産業材	環境負荷軽減に向けた製品開発
厚板	加工との連携による付加価値を付与

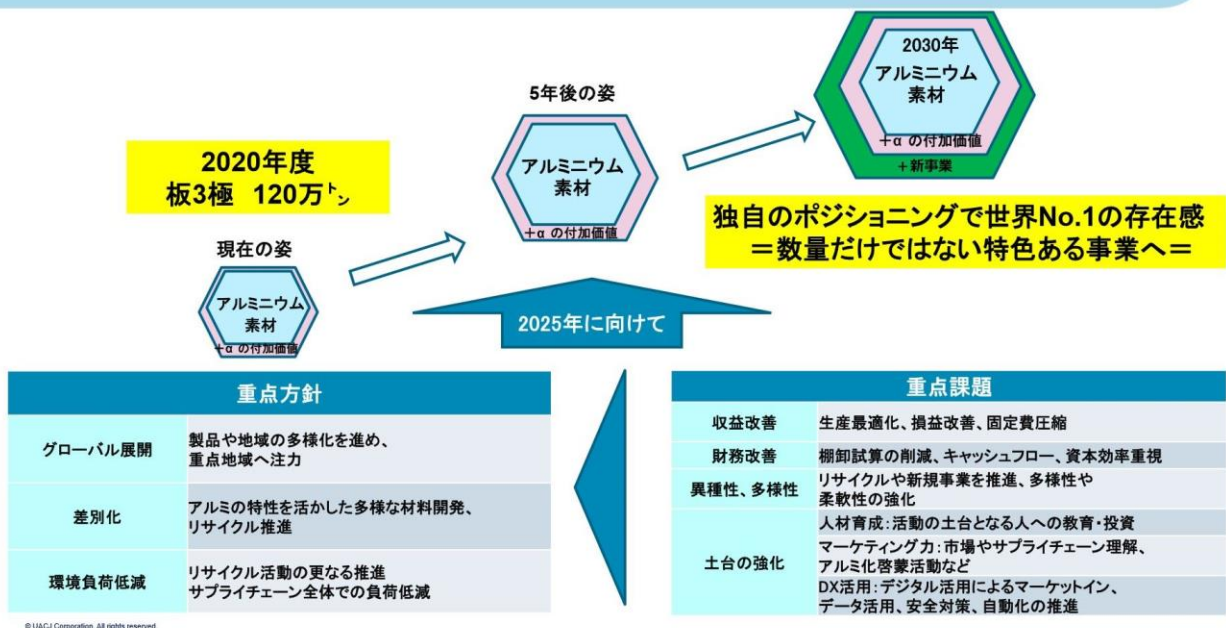
© UACJ Corporation. All rights reserved.

7

それで、2030年の板事業として今後のありたい姿ですが、ここに書いてあるとおり、世界No.1の存在感を示したい。すなわち数量だけではなく、特色のある事業を目指していきます。

具体的には、缶材はCan to Canのリサイクルを推進していきます。自動車材につきましては、加工性やリサイクル性を追求した材料開発を行っていきます。産業材につきましては、環境負荷軽減に向けた製品を開発していきます。最後の厚板ですが、加工と連携して付加価値を高めていきます。

5. 今後の方向性 重点方針と重点課題



© UACJ Corporation. All rights reserved.

8

これは今後の方向性ですが、この図は先ほど社長からも話があったのでここは割愛しますが、板事業としての重点は右側に書いてあります。

サポート

日本 03-4405-3160 米国 1-800-674-8375
フリーダイヤル 0120-966-744 メールアドレス support@scriptsasias.com

SCRIPTS
Asia's Meetings, Globally

まずは損益を確保するのは当然なのですが、棚卸資産削減等で財務を改善したい。そしてリサイクルを推進し、企業の土台である人材を育成していきたいと思っております。

5. 今後の方向性 2025年に向けての重点地域

分野	地域				
	日本国内	中国韓国台湾	東南アジア	北米	その他
缶材	注力地域	注目地域	注力地域	注目地域	機会あれば販売
自動車関連	注力地域	注目地域	注力地域	注目地域	機会あれば販売
産業材	注力地域	注目地域	注力地域	注目地域	機会あれば販売
厚板・輸送材料	注力地域	注目地域	注力地域	注目地域	機会あれば販売
コイルセンター	注力地域	注目地域	注力地域	注目地域	機会あれば販売

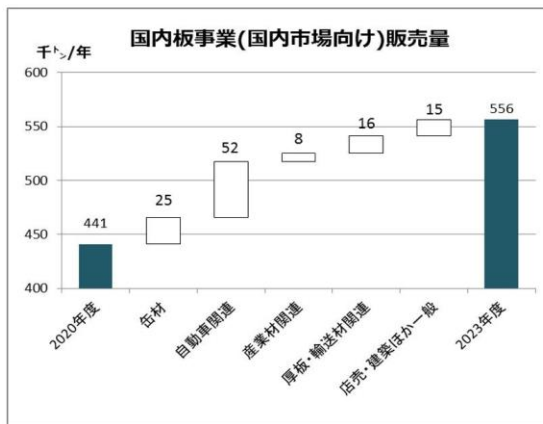
2025年に向けて日本国内、東南アジア、北米を中心とした事業展開

これは営業戦略です。横軸が地域で、縦軸が製品となります。

地域としては、先ほどから話してきたとおり、日本国内と東南アジア、それと北米を重点としたいと思います。製品としては缶材、自動車材。それと国内では産業材、厚板、コイルセンター材に注力していきます。

5. 国内板事業

基盤分野の缶材、自動車関連材を軸に、差別化により需要取り込み



分野別の戦略

分野	市場	方針
缶材	国内	顧客との強いリレーション維持のもと、シェア拡大と缶需要喚起を狙う
	海外	リチウムイオン電池需要の更なる取込を目指し、製箔及び電池事業を強化する
産業材	フィン	環境負荷低減/リサイクル志向で差別化できる熱交や塗膜を開発
	電池材	市場の拡大に対応し、コスト競争力と供給力を確保
	IT	環境対応型の商品開発を行う
	自動車	福井製造での歩留まり改善によってコスト競争力を強化 品質の構築やリサイクルモデルの確立により加工性やリサイクル面で差別化
自熱交	EV/FCEV	CO ₂ 削減への取り組みと電動化需要の獲得を目指す
厚板・輸送材 鋳鉄		品質改善と受発注DX化等により差別化を図る

サポート

日本 03-4405-3160 米国 1-800-674-8375
フリーダイヤル 0120-966-744 メールアドレス support@scriptsasias.com

最後になりますが、板事業の 2020 年度と 2023 年度の量がぐっと伸びていますが、20 年度はコロナ禍の影響もあり、上期が減ったこと。まずはそれを取り返す。

それとウォーターフォールに示すとおり、自動車と厚板。厚板は 5G、IoT、AI 等で今後さらに半導体が伸びます。これをつくる製造装置に厚板が使われていますが、これは確実に伸びると判断して、このような数字を計画しております。

以上で私の説明は終わります。

岡田：続きまして、タイにおける海外事業について、取締役兼副社長執行役員、UACJ (Thailand) 取締役社長、土屋博範よりご説明申し上げます。

1. UACJ(Thailand) Co.,Ltd.の概要

東南アジア地域の基幹工場として32万トン体制を構築

従業員数	生産品目	展開エリア	顧客基盤
約1,270人	缶材、自熱交、 エアコン向けフィン材 その一般材	缶材： 25カ国 自熱交： 12カ国 フィン材： 8カ国	約70社

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



UACJ (Thailand) Co., Ltd. (タイ)

世界約25カ国
に販売

年間32万トン
の生産体制



© UACJ Corporation. All rights reserved.

1

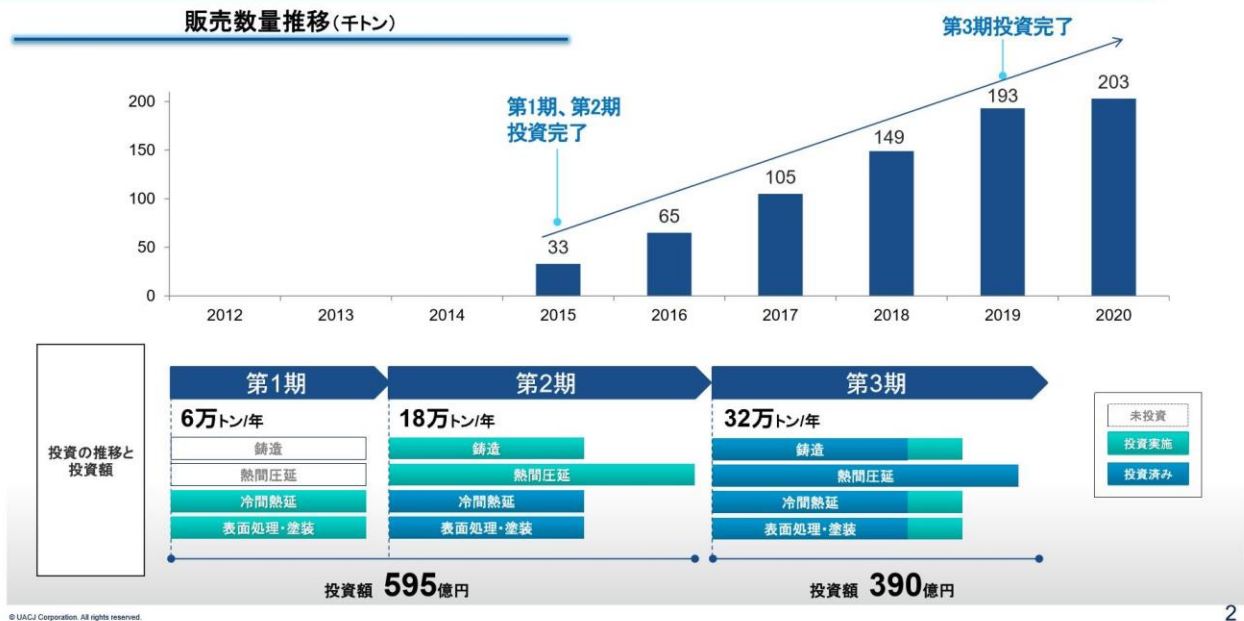
土屋：それでは1 ページ目、お願いします。

UATH の概要でございますけれども、東南アジア地区の基幹工場として 32 万トンの体制を構築しております、現在従業員数としては 1,270 名。世界 20 数カ国に事業を展開しております。

サポート

日本 03-4405-3160 米国 1-800-674-8375
フリーダイヤル 0120-966-744 メールアドレス support@scriptsasias.com

1-2. UATH 投資と販売数量の変遷



2

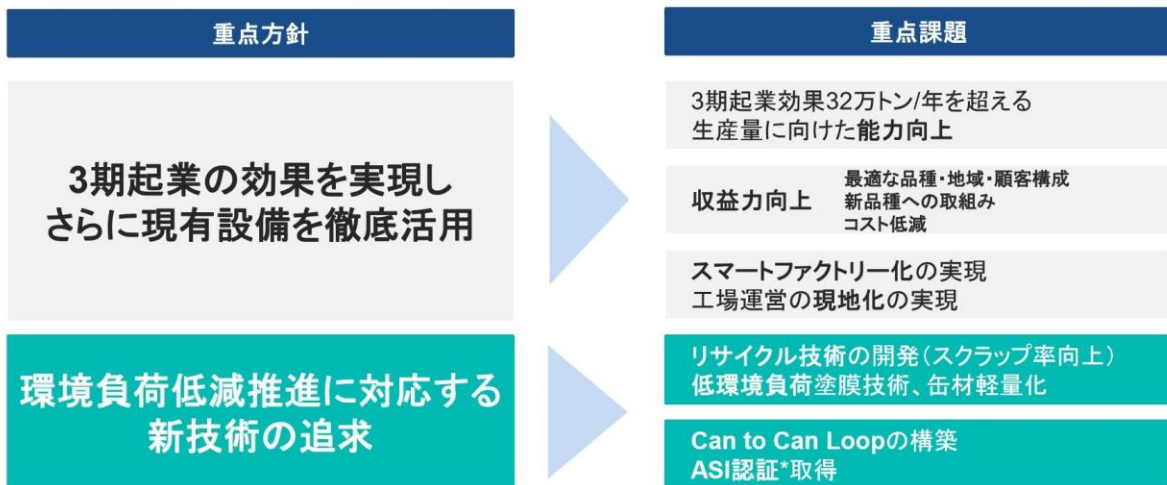
これはUATHの投資と、その販売数量の変遷ということでございます。

その下のほうに投資の状況を示しております。第1期、第2期、第3期ということで投資を行ってまいりまして、総計で約1,000億でございます。

それから上段のグラフは、その販売数量の推移を示しておりますが、2020年につきましてはコロナの影響で鈍化はしたものの、順調に増加しております。

2. UATH 重点方針・重点課題

循環型モノづくりの完成を強みにした存在感のあるUATHの実現



© UACJ Corporation. All rights reserved.

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

3

UATHの重点方針・重点課題でございます。

サポート

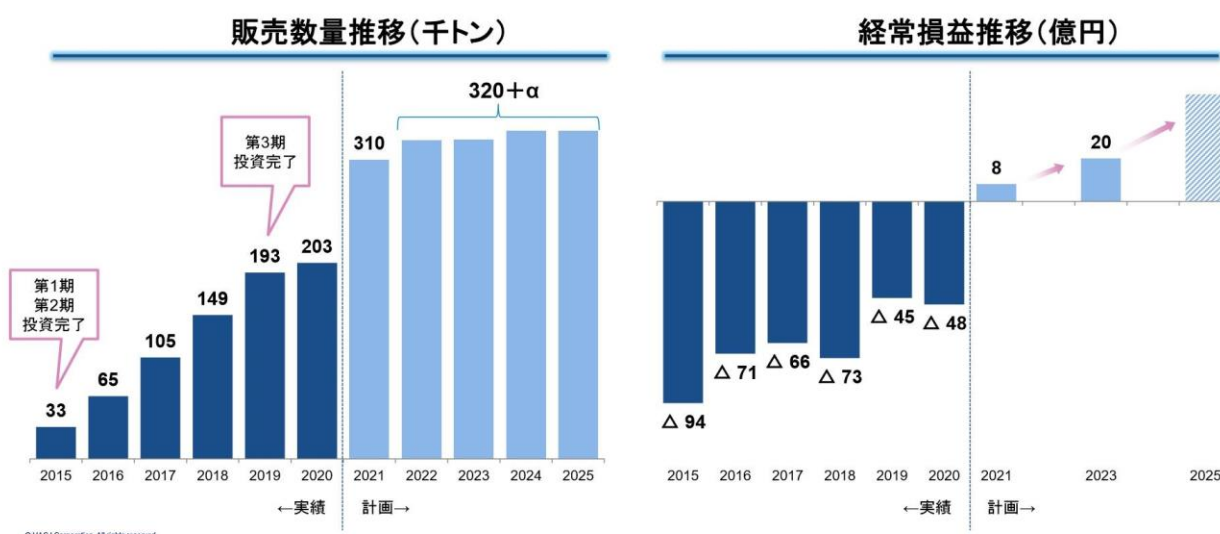
日本 03-4405-3160 米国 1-800-674-8375
フリーダイヤル 0120-966-744 メールアドレス support@scriptsasias.com

循環型モノづくりの完成を強みにした存在感のある UATH の実現ということでございまして、左側に重点方針ということで記載しております。まず1番は、この3期起業の効果を実現して、さらにこの現有設備を徹底活用していくこと。それからもう一つは、環境負荷低減推進に対応する新技術の追求ということでございます。

右側にその重点課題ということで記載してございますが、内容につきましてはこの後ご説明させていただきます。

4. 販売数量、経常損益計画

2019～2020年度上期は新型コロナの影響が大。2021年度より数量増・コスト低減で挽回



次は、販売数量と経常損益の計画ということでございます。

左側が販売数量の推移を示しております。2020年はコロナ影響で鈍化はしたものの、順調に全体としては増加しております。本年度31万トンの計画ですが、足元の受注はそれをかなり上回るものがございます。2022年以降も受注としては大変堅調な状況でございます。

右側に経常損益の推移を示しておりますけれども、経常利益につきましては本年度は8億のプラス、23年度は20億を計画しております。

24年以降につきましては、まず受注に関しては堅調な状態ございまして、こういった中で売値や品種構成の改善、それから徹底した能力向上やコストダウンの積み重ねによって、投資回収を進めていく所存でございます。

サポート

日本 03-4405-3160 米国 1-800-674-8375
フリーダイヤル 0120-966-744 メールアドレス support@scriptsasias.com

3-1. 販売戦略①



01

東南アジア唯一の
ミルとして域内シェア
を拡大

➤ 米国+アジアでの拡販を目指す

- ✓ 足元では、缶材需要の旺盛な北米市場の取り込みを継続2024年度以降はアジアでの拡販を目指す

➤ タイにて缶材リサイクルループの確立

- ✓ タイにて、産官学が連携するCan to Can Journey に参画。
缶のリサイクル優位性をアピールしながら、リサイクルの仕組みを確立する



02

グローバルサプライヤー
としての競争力
を鍛えグローバル顧客
との関係を強化

➤ 世界3極体制を活かした缶材販売を強化

- ✓ 世界3極体制の情報網、人脈を最大限活用し、グローバル顧客との関係を強化
[UATH](#)*1、[TAA](#)*2、[UACJ](#)によるOne Stop対応強化
- ✓ バンコクだけではなく、欧州、中東、インドにサテライトオフィスを設置することでグローバル販売を更に強化
- ✓ 地場に強いエージェントの起用
- ✓ グローバル人材の育成により、営業力を強化する

➤ 直販体制の更なる強化

- ✓ 直販体制の強化のため、体制、人材教育を強化していく

© UACJ Corporation. All rights reserved.

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

5

販売戦略です。

まず大きな丸1としては、東南アジア唯一の圧延工場としての東南アジア域内シェアを拡大するというございます。足元は需要が旺盛な北米の需要を取り込んでおりますけれども、これは継続しつつ、アジアでの拡販を目指していくこと。それから、タイ国におきましては、缶材リサイクルループ（仕組み）を確立してシェアアップにつなげていきます。

それから大きな2点目です。グローバルサプライヤーとしての競争力を鍛えて、グローバル顧客との関係を強化するというございます。これは当社の強みの一つでございます、世界3極体制を生かした缶材販売を強化していくことございます。もう一つは、現在も進めてはおりますが、直販体制のさらなる強化ということございます。

サポート

日本 03-4405-3160 米国 1-800-674-8375
フリーダイヤル 0120-966-744 メールアドレス support@scriptsasias.com

3-3. 販売戦略③ 缶材のリサイクル循環を構築



© UACJ Corporation. All rights reserved. *：日本アルミニウム協会VISION2050掲載数値より算出

6

それから3点目としましては、リサイクル循環を通じて顧客・当社双方にメリットのあるビジネスを構築するというものでございます。タイ国はもちろんでございますが、東南アジアでのリサイクル循環スキーム構築を先導してまいります。

2-2. 重点課題実現に向けての取組み

	2021年度	～2025年度	～2030年度
生産性向上	<ul style="list-style-type: none"> ✓ 歩留りの改善を追求 ✓ 32万トン/年の生産体制確立 ✓ +αの生産量に向けた能力向上 	<ul style="list-style-type: none"> ✓ 世界最高水準の生産性確立 ✓ 32万トン/年を上回る生産への対応 	<ul style="list-style-type: none"> ✓ 世界最高水準の生産性追求
収益性向上	<ul style="list-style-type: none"> ✓ コスト低減 ✓ モビリティ関連製品参入 ✓ グローバル販売体制の構築 	<ul style="list-style-type: none"> ✓ 新製品開発と対応設備増強 ✓ 販売価格の交渉 ✓ 販売品種の最適化検討 	<ul style="list-style-type: none"> ✓ 新製品開発拡大、設備の導入 ✓ 販売品種の最適化完了
工場のスマート化現地化	<ul style="list-style-type: none"> ✓ 業務効率改善 (IoT活用、システム改善) ✓ 現地採用社員への業務移管 ✓ 階層別・業務別教育システム作成 	<ul style="list-style-type: none"> ✓ スマートファクトリーの完成 ✓ IoT活用による設備・システムの改善 ✓ 工場運営の現地化を確立 	<ul style="list-style-type: none"> ✓ DX化推進 ✓ 人員再配置の推進
環境対応	<ul style="list-style-type: none"> ✓ ASI認証取得 ✓ リサイクル技術の開発 ✓ CO2排出量の削減 	<ul style="list-style-type: none"> ✓ 循環型サプライチェーンの構築 ✓ リサイクル関連設備増強 ✓ CO2排出量の削減 	<ul style="list-style-type: none"> ✓ 循環型サプライチェーンの完成 ✓ CO2排出量削減目標の達成
Can to Can	<ul style="list-style-type: none"> ✓ Can to Can Loop構築Step1 ✓ UBC*の活用 	<ul style="list-style-type: none"> ✓ Can to Can Loop構築Step2 ✓ タイ国内での缶材水平リサイクル化 	<ul style="list-style-type: none"> ✓ Can to Can Loop拡大 ✓ 周辺国でのUBC*回収をシステム化

© UACJ Corporation. All rights reserved. *UBC 使用済み飲料缶 (Used Beverage Can)

7

それから、これは重点課題実現についての取り組みということで、まとめた表でございます。

一番左側が今年度、真ん中が25年まで、一番右が30年までということで表にしております。

まず今年度、一番上の生産性向上、需要自体は本当に十分でございますので、とにかく3期計画の32万トンの安定生産体制を確立することが第一優先でございます。

サポート

日本 03-4405-3160 米国 1-800-674-8375
フリーダイヤル 0120-966-744 メールアドレス support@scriptsasias.com

そういった中で、その下のほうにいきまして、環境対応として特に今年度は ASI の認証を取ること。それから、リサイクルに関しましては現時点も進めてはもちろんおりますけれども、さらなる新しいリサイクル技術の開発に着手するというところでございます。

真ん中のところの 2025 年までというところでいきますと、まずこの生産性に関しては、世界最高水準の生産性向上とコスト低減を図ります。それからそういった中で、その下の販売価格の改善や販売品種の最適化の検討。またスマートファクトリーの完成を目指し、工場運営の現地化を確立してまいります。

環境対応としては、先ほどご説明したリサイクルの開発した技術をここでしっかり確立し、こちら一番下にありますけれども、タイ国内での缶材水平リサイクル化を図るということでございます。

2-3. UATHが引き出す素材の力

01 | 素材の力を引き出す技術で、缶材スクラップ使用増を目指す

02 | 素材の力を引き出す技術で、缶材性能の向上を目指す

03 | 素材の力を引き出す技術で、缶 エンド材成型性の向上を目指す

04 | 素材の力を引き出す技術として、IoTを活用する

© UACJ Corporation. All rights reserved.

8

UATH として引き出していくべき素材の力としては、大きく四つございます。

まず一つ目は、缶材のスクラップ使用をさらに増加させることで、特に UBC の合金分離技術に取り組んでまいります。

2 番目としては、その缶材性能の向上。薄肉化の高成型性のボディ材の開発であります。

それから 3 点目としては、缶エンド材成型性の向上。

4 番目としては、IoT の活用による自動化を推進してまいります。

サポート

日本 03-4405-3160 米国 1-800-674-8375
フリーダイヤル 0120-966-744 メールアドレス support@scriptsasias.com

4-1. Can to Can Journey への参画

タイ政府主導の環境負荷低減活動であるアルミ缶リサイクル推進プロジェクトに参画

Can to Can Journey

政府、業界関係者をUATHに招き、アルミ缶のリサイクル性、Can to Can のClosed Loop(アルミ缶プロセスにてアルミを再利用する循環)を理解して頂く活動

参画企業・団体



© UACJ Corporation. All rights reserved.



9

これは Can to Can Journey への参画ということで。

これは、タイ政府主導の環境負荷低減活動であるアルミ缶リサイクル推進プロジェクトに、参画しております。タイ国はこれまでは缶用材料をつくるメーカーがありませんでしたので、当然使用された缶は全て海外に持っていきしかなかったのですが、当社がタイに進出したことによって、初めてタイ国内で Can to Can のリサイクルができるようになりました。

4-2. ラヨン製造所 太陽光パネル設置計画

大規模太陽光パネルを設置し、使用電力の一部を再生可能エネルギーでまかなう

ラヨン製造所全景



© UACJ Corporation. All rights reserved.

太陽光パネル設置範囲イメージ

10

それから、ラヨン製造所で大規模太陽光パネルを設置して、使用電力の一部を再生可能エネルギーでまかなうことを計画しております。

サポート

日本 03-4405-3160 米国 1-800-674-8375
フリーダイヤル 0120-966-744 メールアドレス support@scriptsasias.com

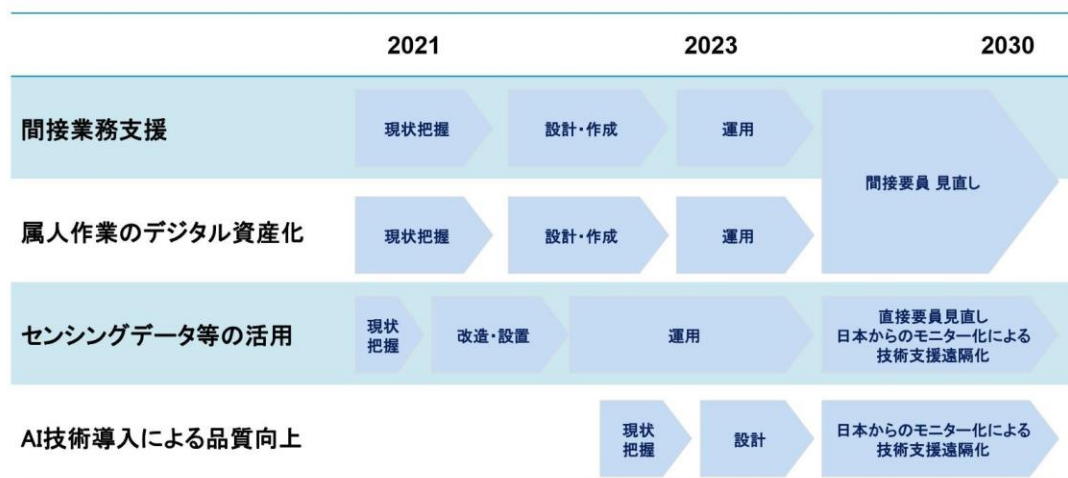


34

これが、施設が完成すれば、屋根置き型の太陽光発電施設としてはタイ国最大になります。

5. スマートファクトリー構想

2030年に向けてスマートファクトリー化の基盤を整備し、完成を目標とする



© UACJ Corporation. All rights reserved.

11

それから、これはスマートファクトリーの構想です。

2030年に向けてのスマートファクトリーの基盤を整備していく。そして30年の完成を目標とするということで、この下にあります四つの項目について進めてまいります。

6. 人材育成の将来構想

Operation by Local から Management by Local へ

- **企業理念の浸透徹底**
 - ✓ 理念対話会を開催、全社員に対して理念の浸透徹底を図る
- **Career Development Plan の作成**
 - ✓ 全従業員のキャリアパスの見える化
 - ✓ 計画的な人材育成計画を促進
- **Localization Plan の進展**
 - ✓ Management by Local 体制に向けた組織計画を策定
 - ✓ 2023年に日本人比率3%を目指す
- **Functional Training Plan の実行**
 - ✓ 現地化を進め、業務移管完了後はタレントマネジメントにより蓄積されたデータを利用
 - ✓ UATH内で、次の幹部候補者を育成する仕組みを構築・実行
- **Language Training Plan の進展**
 - ✓ コアパーソンの日本語能力向上を促進

© UACJ Corporation. All rights reserved.

12

それから、これは人材育成の将来構想ということでございます。

サポート

日本 03-4405-3160 米国 1-800-674-8375
フリーダイヤル 0120-966-744 メールアドレス support@scriptsasias.com



現在、工場のオペレーションは全てタイ人で行っておりますが、前のページのスマートファクトリー化とともに、やはりマネジメントのローカル化、これを進めていって、タイ人への業務移管を進めていきたいと考えております。

具体的な内容につきましては、ここに記載のとおりでございます。

以上、ご説明申し上げます。

岡田：続きまして、北米における海外事業について、執行役員 Tri-Arrows Aluminum CEO、ヘンリー・ゴードイナーよりご説明申し上げます。

ゴードイナー*：皆様、こんにちは。ヘンリー・ゴードイナーと申します。Tri-Arrows Aluminum、TAA の社長 CEO をしております。また UAGJ グループにて執行役員をしております。

今日はお時間を取っていただきまして、インベスターデーに参加していただきましたこと、感謝申し上げます。

北米における TAA の事業について話をさせていただけることを、大変嬉しく思います。

まずは、冒頭において申し上げたいのは、皆様のご健康で、そして安全にお過ごしいただいていることを願っているということです。

北米における新型コロナウイルスの状況について、少しご報告したいと思います。弊社のオフィスの約 90%、そしてまた製造拠点においても約 90%の従業員が、ワクチンの 2 回の接種が完了しており、非常に安定した操業が可能な状況となっております。

社員の健康状態は良好で、大変勇気づけられるような状況となっております。財務的なパフォーマンス、そして操業的なパフォーマンスに関しても期待どおり実行することができるかと自信を持っております。

それでは、弊社 Tri-Arrows Aluminum について触れたいと思います。

当社は北米、中西部に位置しております。そして大体ではありますけれども、トラックが 1 日で移動できるのが、805 kmほどの距離であり、ロッキー山脈の向こうの西海岸、そして東海岸の中間地点に位置しております。

中西部のお客様と同時に西海岸、そして南部に至るまで、ほぼ同じような時間で製品をお届けすることができます。

また世界トップクラスの生産性を持っていることを誇りに思っております。缶材に関しては価格競争力のある生産体制、そして会社としては能力主義の社風を持っております。市場においても、競合他社への優位性を持っていると思います。それは高度なサービスと、経済的な価値によって牽引されるものであります。

また年間で約 45 万 4,000 トンを販売しております。ビジネスとしては缶材にフォーカスしています。大手飲料メーカーや製缶メーカーの優先サプライヤーとなっていることを大変誇りに思っております。

われわれは、安全性、持続可能性、パートナーシップを追求し、ジョイントベンチャーの生産工場においては、約 1,400 人の従業員が勤務しております。

サポート

日本 03-4405-3160 米国 1-800-674-8375
フリーダイヤル 0120-966-744 メールアドレス support@scriptsasias.com



中期の経営計画の中においては、先行投資の回収フェーズに入りました総額で4億2,500万ドルほどの設備投資を2017年度から2020年度にかけて行いました。

複数の設備を導入することによって、収益に関しても改善しております。EBITDAに関しては2017年度80百万ドルから2020年度164百万ドルへと収益を2倍に成長させました。

そして中計期間では投資の回収でレバレッジを効かせ、負債を軽くしていき、より安定した操業を目指します。

本中計期間は安定的な収益の貢献、そして現状の課題を解決しながら2024年、2025年、2026年にかけては更に成長していきたいと考えております。

われわれのビジネスは、今日非常に安定しております。向こう5年間について生産予定分のほぼ100%が契約済みとなっております。

また、お客様から増産の要請があります。契約のサイクルに関しても、2026年、あるいはそれ以降に至るまでの非常に長期の契約を求められるような状況になっており、非常に好調な市場です。これについては、また後ほど触れたいと思います。

さて、北米におけるアルミニウム缶の需要については、2030年まで年率5%で成長する見通しとなっております。これは過去数十年に亘り北米においては見られなかったほどの急激な成長です。飲料缶の売上は1億個を軽く超え、2030年には1億5,200万個に達するとみられています。

需要を牽引しているのが、消費者の志向です。これは大変ポジティブな傾向となっております。北米の消費者の環境意識は非常に高まっており、サステナビリティへの関心が購買意欲につながっています。この動きは企業、金融機関の活動、政府機関の意思決定にも影響を与えています。

消費者の志向に関しては、缶が北米ではプレミアムプロダクトのシンボルとなっております。

これは新しい動きです。私の若い頃はガラス製品に入っているものがプレミアム製品でしたけれども、私の子供の世代、そしてより若い世代を見ていますと、彼らはアルミニウム缶がプレミアムプロダクトだと認識しており、より高い価値を見出しています。そして自分たちが選ぶそのブランドでは、アルミ缶を使ってほしいと思うわけです。

そしてもう一つの大きな潮流があります。これまでアルミ缶を使用してこなかったような飲料での新しい製品が、アルミ缶で多数投入されているのです。ほとんどの製品、例えばアルコール、ハードセルツァー、あるいはエナジードリンク、そしてフレーバーウォーター、こういったカテゴリーが新しく増えているのです。

現在、缶の増産ライン、発表済みのものに関して約1,200億個を年間で製造できるような状況となっております。それらは、さらにこれから増える予定となっております。

次に、缶製造能力に関してお話をしたいと思います。私どもの顧客は9億パウンドの能力を増強する、強化するといわれております。缶材におきかえると、約40,8,000トンの増であります。このプロジェクトであります、投資の承認が既にされております。そしてこのような動きが更に加速しております。

サポート

日本 03-4405-3160 米国 1-800-674-8375
フリーダイヤル 0120-966-744 メールアドレス support@scriptsasias.com



驚くべきことは、製缶設備を拡大しているのが、すでに巨大な工場で複数のラインを抱えているようなお客様であることです。一つの工場で2億パウンドの量を生産するような工場もあり、規模を拡大しながら生産をしています。

全米中でこのような投資が行われており、太平洋側の北西から南部の東まで、このような増強がなされております。アメリカのボトラーや製缶メーカーの他にも、欧州やその他地域の製缶メーカーまでが北米市場に新規参入してきております。

大きな資本の投入がされておりますし、お客様は缶需要の拡大には確信を持っているという話を聞いております。今後は北米市場において追加の缶材生産能力が必要になると思います。

今、缶材が市場で不足しています。北米では需要に供給が追いつかず不足しており、不足分を輸入している状況です。製缶メーカーの設備拡張などのトレンドを見ますと、10~20億パウンドほどの缶材供給が新たに必要となり、2030年には60億パウンドの缶材が必要だとされています。これは大型の圧延工場一つ分の生産量に相当します。

さらに自動車材の需要も拡大している中、なかなか缶材の需要増に注力することができない状況です。缶材の輸入は現在もしておりますけれども、長期的には現在の不足している分を輸入だけで埋めることは現実的ではありません。サプライチェーンのリスクがありますし、輸送用のコストも発生します。

次に、簡単に我々の事業に与えるサステナビリティの影響についてお話をしたいと思います。サステナビリティというのは、お客様にとってもキーメッセージになります。お客様も様々なサステナビリティ・コミットメントをそれぞれのお客様に対してなさっています。よって、我々のお客様もグリーン・ソリューションを求めているということです。それは、政府機関も同様です。

われわれが誇りを持っておりますのは、追加投資によりまして、リサイクル炉を利用することができるようになったことです。

TAAのリサイクルスクラップ金属の利用は88%増加しております。75%以上の私どもの製品が、実際のところ平均しますとリサイクル材から製造されているのです。88%リサイクル材利用が増えていること、そして製造工程では水の利用が45%減少しております。これもきわめて重要です。

またCO2排出量は、先ほど申し上げました投資による生産能力の30%以上の増加のなかでも、単位当たり排出量は横ばいに収めることができます。

さらに私どもはAluminum Stewardship Initiative、ASIの認証を取得する計画です。業界全体がこのサステナビリティの推進に向かって、活動しております。

最後にまとめです。北米の缶材市場は消費者に支持されまして成長しております。そしてTAAは市場におきまして、優先サプライヤーとして良い立ち位置にあります。そして健全な財務体質、そして、強いキャッシュ創出能力を持っております。

またサステナビリティの動きが、新しいビジネスチャンス、そして新しいパートナーシップの機会を生んでおり、アルミ製品の付加価値の源泉になっております。私ども経営陣は幅広い業界経験を有しており、アルミニウム業界において大変強力な経営体制を持っております。今後の事業拡大に

サポート

日本 03-4405-3160 米国 1-800-674-8375
フリーダイヤル 0120-966-744 メールアドレス support@scriptsasias.com



更に貢献していきます。UACJグループとして、また当社にとりましても素晴らしい未来が待っております。

以上でございます。本日はご清聴いただきまして、ありがとうございます。またUACJグループにご支援をいただきまして、ありがとうございます。またUACJからのTAAに対する支援に感謝いたします。

ありがとうございました。

岡田：

続きまして、財務方針について取締役専務執行役員財務本部長、川島輝夫よりご説明申し上げます。

川島：川島でございます。財務について、私のほうから話をさせていただきます。

損益につきましては、先ほど社長のほうから目標とする数値、内訳について説明させていただきましたので、私のほうからは今回の中期経営計画、もしくはVISION 2030という中で財務が何を話したか、考えたかということを中心に話をさせていただこうと考えております。

財務本部には、財務部、経理部そして、IR部と三つの部があります。その中で企業の価値をどう上げていくかというための議論をした内容が前提となっております。

まず財務といたしましては企業理念にあります、「持続可能で豊かな社会の実現に貢献する」会社として発展すると。そのためには財務は何をすべきか。財務の基盤の強化、それから事業管理ということ念頭に、2030年のありたい姿をベースにバックキャストして、その中で2023年までの中期経営計画、それから2025年の中間地点におけるポジショニング。それから2030年の目指す姿をベースに議論させていただきまして、今回の中期経営計画の骨格とさせていただきました。

その中では、先ほどから社長、田口さん、土屋さん、ヘンリー、それからデビッドも言及しましたが、事業環境が大変大きく変わってきております。アルミニウムを中心として、ここ数年、特にこの1~2年、今まででは想像ができない状況になっている。

その中で事業機会があります。その中で自分たちが財務としてどうやっていけるかということ、それからもう一つ大きな問題、課題が、環境。ESG、SDGs、こういうところ。それからDXというところで、自分たちの会社がより強くなっていくために、財務として何がバックアップできるかということ念頭に議論してきました。

サポート

日本 03-4405-3160 米国 1-800-674-8375
フリーダイヤル 0120-966-744 メールアドレス support@scriptsasias.com

資本効率経営の強化

- ・ ROE, ROICを経営指標とした事業部門別投下資本効率の強化
- ・ CFマネジメントの強化

財務体質の改善

- ・2014年～2019年 : 投資先行期間
- ・2021年～2023年 : 投資回収期間、企業価値創造に向けた財務基盤強化

株主還元

- ・ 企業価値の創造
- ・ 連結配当性向（期間利益の配分）

© UACJ Corporation. All rights reserved.

1

資料でございますけれども、まず開けていただいて1ページ目であります。

いろいろ議論しましたが、大きく分けると三つをここに書きました。

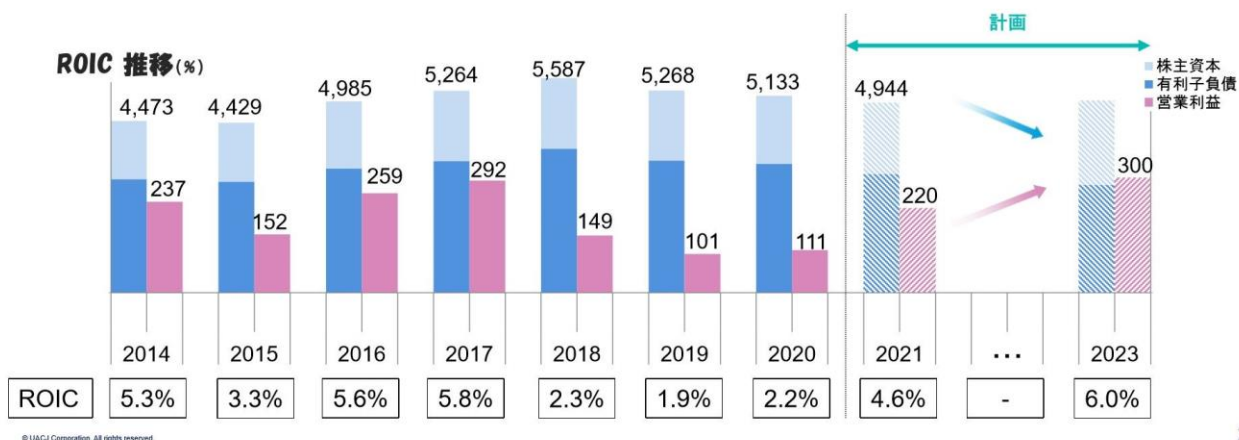
真ん中にありますけれども、やはりこの6年間、7年間、統合してから設備投資が先行している、思うようなかたちでキャッシュフローが回らなかったことによる状況、これを改善していくための財務体質の改善、これが優先課題です。これは2019年6月の構造改革についても、これが優先に上がっております。

それを実現するためのパーツとして、資本効率経営ということをより強固に、もう1回見直そうと考えました。併せて企業価値を上げることによって株主還元ということ、この三つを大きな課題として議論してきたのが経緯でございます。

資本効率管理・CF管理の強化（マネジメント力の強化）

資本効率指標：ROICを指標とした事業部門別投下資本効率での事業管理

目標資本効率 …… WACC+α 以上



2

その中で、まず資本効率、ROIC というかたちのキャッシュマネジメントについてです。

UACJ は先の中期経営計画の中で、ROIC 経営ということを謳いました。ただし実際に ROIC の経営についてはその後、損益が大きくぶれてしまったこともありまして、なかなか浸透しておりませんでした。これをもう 1 回、事業構造改革の中でもマネジメントのレベルアップということも謳っておりますので、もう 1 回、強化していこうと考えております。

ROIC をベースにハードルレートを社内で話をさせていただきまして、経営会議等では、資本コストプラスアルファというかたちで提示させていただきました。

ここに 2014 年、合併後の ROIC の経緯をずっと書いております。左側の棒グラフが資本と負債です。それに対して右側が営業利益です。あえて NOPAT じゃなくて単純な営業利益を使っておりますので、そこだけご注意ください。

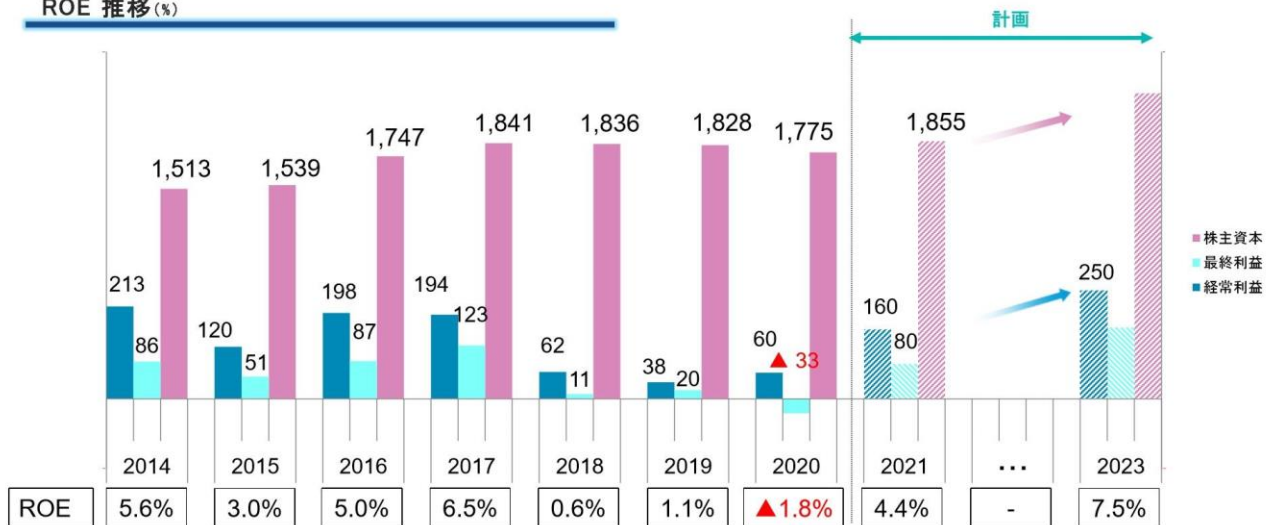
見ていただくと、2018 年、2019 年、2020 年はコロナもあったものですから、大変 ROIC については低迷しております。これは資本につきましては投資もしておりますので、随分と有利子負債が膨らんできております。足元、投資に対して損益が出ていないということで、大変 ROIC、資本効率については悪化したのですが。

これが投資の回収が終わることで、左側の棒グラフが少しずつ減ってくる。他方で右側の営業利益が膨らんでくるかたちで、2023 年には 6%、早い段階でやはりもうちょっと上のほうまで持っていきたい。

中期的には 10% というところまで持っていくことによって、企業価値を上げていくことを考えております。

第3次中期経営計画 財務面から課題・目標

ROE 推移 (%)



© UACJ Corporation. All rights reserved.

3

ROE、これも資本効率というかたちで ROIC と同じような経緯で示しております。

左側の、右のほうのピンクの棒グラフが、これが資本です。これが徐々に膨らんできたのですが、他方で利益が出なかった。特にこれで示したかったのは、経常利益とそれから最終利益のところの表しを見ております。経常利益が出ている以上に、最終利益が出ていないと。これは特に 2018 年、2019 年以降、顕著になったと。

大きいのはタイの工場が立ち上がってきたことでもあります。赤字でございますので、税効果会計が使えないことがあったものですから、経常利益の悪化以上に最終利益が悪化してしまったというところなんです。

それが 2021 年以降、利益が出てきますので、急激に経常利益だけではなくて、最終利益が上がってくる。それによって ROE が好転してきます。最終的には 7.5%、2023 年。早い段階で 10% ということをお自分たちの目標にしながら、財務運営をしていきたいと考えております。

サポート

日本 03-4405-3160 米国 1-800-674-8375
 フリーダイヤル 0120-966-744 メールアドレス support@scriptasia.com

第3次中期経営計画 財務面から課題・目標

財務体質の改善

＜投資CF＞

- ・2014年～2019年(2020年) : タイ・米国・日本 大型投資・先行投資(投資CF>営業CF)
- ・2021年～2023年 : 大型投資が完了、投資回収・企業価値創造(営業CF>投資CF)

＜営業CF＞

- ・運転資金の圧縮 : 棚卸資産の削減、運転資金期間の短縮



© UACJ Corporation. All rights reserved.

4

次のページ。財務体質の状況です。

これは中期経営計画の数字でもお示ししておりますが、見ていただけるように2014年から2018年につきましてはキャッシュフローがネガティブでした。設備投資の金額が大変大きかったです。

他方で、営業キャッシュフローについてもなかなか出なかったということで、結果として2018年まではキャッシュフローがネガティブになっていました。

それが2019年には、投資が一巡し。営業キャッシュフローが出ている。これには銅事業の売却影響も含まれておりますが、収益は好転してきております。

それから2020年は新型コロナの影響がありましたが、結果として事業が縮むところもあったものですから、運転資金が好転しプラス。これを2021年以降も続けていって、財務体質の改善を図る。

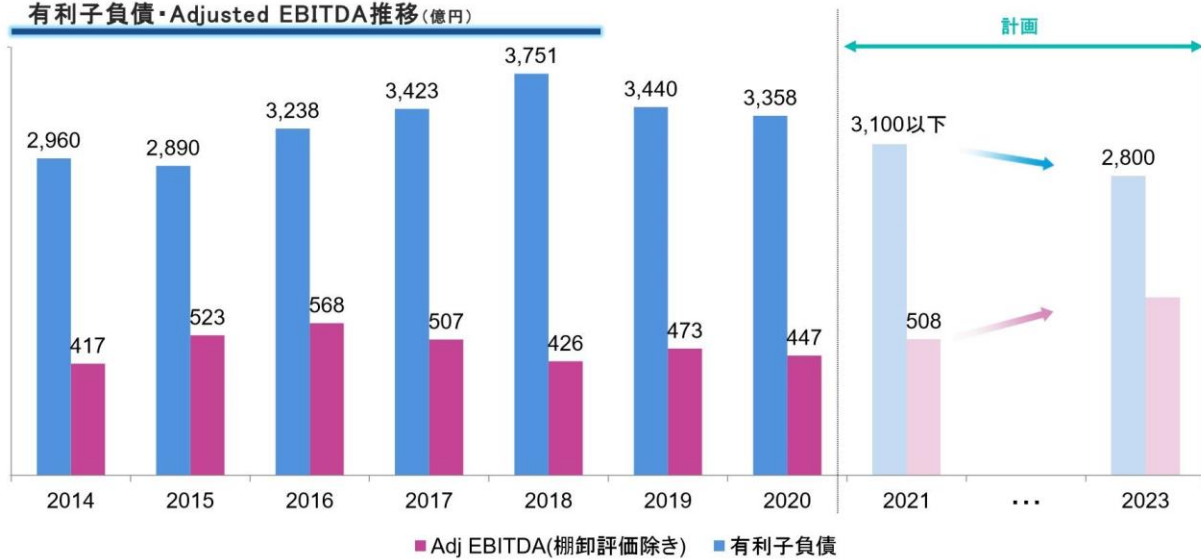
そのためには投資を抑えるのではなくて、先行投資が一巡し、投資金額が減ってくること。また、運転資金についてもキャッシュ・コンバージョンサイクルをより意識することで財務体質を改善させていきます。

サポート

日本 03-4405-3160 米国 1-800-674-8375
フリーダイヤル 0120-966-744 メールアドレス support@scriptsasias.com

有利子負債・Adjusted EBITDA 推移

有利子負債・Adjusted EBITDA推移(億円)



© UACJ Corporation. All rights reserved.

5

有利子負債です。こちらにつきましては、今までのお話と全部重複するんですけども、2018年が3,751億円ということでピークでした。それをこの2年間、着実に減らしてきております。

ここには書いておりませんが、中期経営計画におきましては2019年6月末の有利子負債、これが3,650億円でした。これを800億円減らすかたちで、2022年見ております。その上で、2023年は2,800億以下にしたいなと思っております。

それから書いておりませんが、ポイントとしてはそれに対して、有利子負債が減ってくることに對してEBITDAは業績好転により、上がってきます。業績好転により、EBITDAマルチプルにつきましても、4倍、3倍というところまで落としていこうと考えております。

サポート

日本 03-4405-3160 米国 1-800-674-8375
 フリーダイヤル 0120-966-744 メールアドレス support@scriptsasia.com

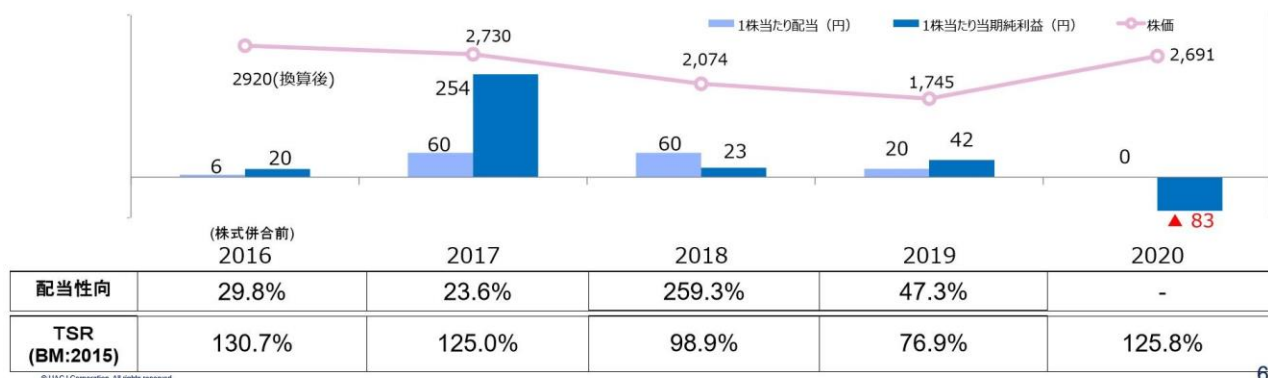
第3次中期経営計画 財務面から課題・目標

株主還元方針

還元方針：長期的な総還元性向30%以上を目標

配当性向：連結配当性向 20%~30%を目途に、安定的・継続的な配当を目指す

株式価値の向上：確実な利益・CFを確保、資本市場との対話で価値向上を目指す



最後に株主還元でございます。

これは2015年を基準にした株価、それと配当を表しております。

2020年につきましては赤字ということでございますので、大変申し訳ございませんが、無配にさせていただきましたけれども、他方で株価については2019年を底に戻ってきております。

結果としてTSRにつきましては、この2015年をベースに考えると、126%と。まだまだ低いです。こちらにつきましては期間の利益を上げる。上げることによってEPSを必ず上げる。それからやっぱり株価が低い要因として、財務体質の弱さがあるだろうと考えております。

したがってこの3年間は財務体質を強くして、信用力を上げる。それから併せて1株当たりの利益を確保すると。

先ほども申しましたように、赤字のUATHが立ち上がることによって最終利益に、経常利益以上のインパクトが出てきます。

それによってEPSが上がる、それにより企業価値が上がってくるというかたちで、総合的な還元が図っていけるだろうと考えております。

私の説明につきましては以上でございます。ありがとうございました。

岡田：当社からのご説明は以上でございます。

サポート

日本 03-4405-3160 米国 1-800-674-8375
フリーダイヤル 0120-966-744 メールアドレス support@scriptsasias.com

質疑応答

岡田：これより、皆様からのご質問をお受けいたします。

ご質問を希望される方は、会社名、お名前をおっしゃっていただいた後、ご質問をお願いいたします。

それではご質問をよろしくをお願いいたします。それではお1人目、SMBC日興証券株式会社、山口様からのご質問です。

山口：今日はどうもありがとうございます。大変充実した説明会だったと思います。印象深かったと思います、ありがとうございます。3点ほど教えて下さい。

一つ目は、御社を一番長く見ている立場にあるかと思いますが、住友軽金属さん、あるいは古河電工さんの時代からずっと見ていて、掲げていた目標はWheneverですけれども、達成できなかったと理解しております。そしていつも期待を裏切られてきた歴史があったと思います。

ただ今回、いろいろお話を聞いていますと、確信というか、いけそうだなと感じるんですが、それはやはり今までと違うのはアルミニウムの世界のマーケット、板のマーケットや押出品のマーケットが伸びているからということと。御社自身が構造改革を推進しているからということ、そしてキャパシティを持っているからという理解でいいのかどうか。御社の今までと違うんだというところがもしあるとしたら、何かエッセンスを教えてくださいたいのが1問目でございます。

2問目は二つ、TAA(北米)とUATH(タイ)の両方ですけれども、非常にマーケットが伸びるのであればむしろ投資をして、その機会を取っていったほうがいいのではないかなと思うんですけれども、そうじゃないのですかという質問に加え、UATHは今の30万トン強の体制の中で、利益をさらに増やす絵を25年度描いていたのですが、それはコストサイドだけで実現できることなのかどうか、ご解説をください。

最後に、投資が再び、もしかして非常に大きな機会ということで必要かもしれないと、この局面で。財務の説明では戦略投資は絞るんだということだったのですが、もう一度投資をしていく局面になったときに、資金調達についてどう考えているのかご解説ください。以上です。よろしくお願いいたします。

石原：ご質問ありがとうございます。石原でございます。

まず1問目でお話をいただきました、大変期待を裏切って、申し訳ない状況が続いたなと思いますけれども。今のUACJは大きく変わりつつあると私自身も考えています。

なんといっても、われわれの強みとしてお話をしました、多彩な加工力という部分でも従来の板、押出、鍛造とか、そういう単品の領域から板と押出、あるいは加工が一体となって自動車部品事業を生み出すとか、そういった多彩な加工力を持つ特徴あるメーカーだからこそ、成長の領域が広がりにつつあるのが一つ。

サポート

日本 03-4405-3160 米国 1-800-674-8375
フリーダイヤル 0120-966-744 メールアドレス support@scriptsasias.com



二つ目は、やっぱり世界3極の供給体制をこの18年、19年で確立できたことが、非常に大きいと思います。これは特に板のみならず自動車部品においても、中国あるいは北米を中心にして領域が広がっていることと、R&Dも日本を中心に、北米、東南アジアに拠点を設置したことが大きいです。

三つ目は、なんとんでもお客様に大変ご信頼いただいている。こういった強固な顧客基盤が、われわれUACJグループにあることがあります。

したがって、この三つが当社としての強み、そして現在のUACJを支えていて、VISION 2030も含めて考えることができているようになったということで、これをぜひ実現していきたいと考えています。

UATHについての投資は、土屋からもありましたけれども32万トンプラスアルファを確立していくんだと。これ以降5年間も、その基盤を強固なものにしていくということをいっております。

現状、東南アジアの市場は缶材を中心とした、あるいはその自動車部品においては自熱交といった分野が多くなっています。こういった東南アジアの市場が、例えば自動車部品から自動車パネルなどに拡大していったときには、必要な投資は伴ってくると考えますが、現時点はUATHに投資をしたものをしっかりと回収するところに注力していきたいと考えています。

川島：三つ目につきましては、私、川島のほうからお答えさせていただきます。

いわれたように、大変ここにきて当社の戦略の部門が拡大してきています。先ほどヘンリーからの説明にもありましたけれども、アメリカの缶の事業、部品の事業。北米を中心に拡大してきています。そういう意味ではビジネスチャンスが随分広がってきていると思います。

他方で、やはり財務規律というかたちは大変、自分たちは重要視しなきゃいかんと考えています。特に資本効率というかたちで、各事業に投下資本とそれからハードルレートをしながら、お願いしたい利益を、ことあるごとに話をしながらやっております。

ただ、言われているようにビジネスチャンスがきたときにどう考えるかと、ポートフォリオの問題だと思うんですね。たればの世界なので、この段階でどうするかということはいえませんが。ただ一つだけご理解いただきたいのは、自分たちが合併をして2014年の段階、この段階はまだタイも立ち上がっていない、アメリカもまだ大きくなかったかたちで、EBITDAが400億しかなかったんです。

タイとアメリカが立ち上がってくることによって、EBITDAは600億円後半、700億円後半というところまで膨らんでいきます。それだけ自分たちはフローの力が付いてきています。そういう中でポートフォリオをどう配分するのか？財務規律を意識しながらこれから議論していきます。

山口：タイは利益が増えるように描いていたのは、あれは生産性の効率だけで実現するという理解でいいのですか。価格も上げるとか、いろいろあるのですか。

土屋：それは土屋のほうからご説明させていただきます。

まず、やはりおっしゃったとおり、一番大きいものとしては生産効率の改善でございます。実際はその後34万トン近い数字はまず今、現有設備でやっていきたいと思っておりますので、それによる効果は当然ございますが。

サポート

日本 03-4405-3160 米国 1-800-674-8375
フリーダイヤル 0120-966-744 メールアドレス support@scriptsasias.com



製造原価の中でも、UBCのスクラップ率向上は、もちろん環境に対しては非常に良いわけですが、これに関しては少額の投資ではありますけれども、リサイクル専用炉を、近々、もう1基は付けたいと思っております。

そあとは、スクラップもさらに使えるような新しい分離技術だとか、合金の開発とかもやっていて、コストダウンにつなげる。

それから若干ご説明しましたが、タイ国は非常に太陽光の発電効率が高いので、実はこれは結構なコストダウン効果がございまして、これも含めたものをやっていきたい。

また、製造だけじゃなくて、実は販売関係は今、23年ぐらいまで長期契約で結んでいるお客様が多いのですが、需給のタイト感がグローバルの缶材市場で起こっていることから、販売単価の見直しも検討していきたいと思っております。

あとは、物流や調達での改善なども検討しております。

加えて、間接費としては、やはり日本人の駐在人員を減らす、それと同時に、段階的に金利負担も減ります。このような施策を実施しながら、資料でお示しした利益水準まで持っていきたいと思っております。以上です。

山口：ありがとうございました。熱間工程に余力があるから、楽しみですね。どうもありがとうございました。

岡田：ご質問ありがとうございました。それでは次の方、モルガン・スタンレーMUFG証券株式会社、白川様からのご質問です。

白川：モルガン・スタンレー証券の白川です。お願いします。では私からも3点、お願いいたします。

まず1点目が国内の収益改革に関してですが、今回の説明資料でいうと第3次中期経営計画の考え方と今後の展望のところの、20ページ。こちらを見ての質問になります。

やはりこの信憑性というか、この構造改革、そして収益を改善していくところへの確信度が、あまり上がってこないところが少し、過去の事例を見ると懸念事項かなと思っております。

これを、それぞれ今年度、それから来年度に分けて、この構造改革、特に国内のところのどこに収益として、数字として出てくるのかといったところをもう少し詳しく教えてください。これが1点目になります。

それから2点目ですけれども、2030年の絵としてROE10%、それから売上高8,000億以上といったところで、トップラインも伸びるし利益率も向上していく、ROICが上がっていく、ROEも上がっていく絵を描いているかと思っておりますけれども。

説明資料を見ると、まだ2030年までの投資といったところは計画としてはまだ具体的なものはありませんので、そこまで数量としては今の現有の設備を使っていくと、上方弾力性といったものはそこまでないのかなと思っておりますけれども。

絵として、今、アメリカが相当伸びているとかいう話がありましたので、プラス、タイに関しては熱間のところでまだ能力が余っているとか、まだ余裕があるところがあるので、能力としてど

サポート

日本 03-4405-3160 米国 1-800-674-8375
フリーダイヤル 0120-966-744 メールアドレス support@scriptsasias.com



のぐらい、この2030年までに向けてアメリカ、それからUATH、タイのところで増やしていきたいのか。それによってどういう収益の伸び、そして売上の伸びが期待できるのかという絵ですね。今いまの絵でいいので、そこを教えてください。これが2点目になります。

それから3点目ですけれども、今回のご説明でもありましたが、特にアメリカですね。アメリカのところで缶材が相当、伸びていますよというご解説があったかと思います。その背景として、やはりSDGs関連、消費者の志向としてリサイクル比率の高い、環境に優しいアルミ缶へのシフトが、志向が上がっているというご説明がありましたけれども。

実際に製缶メーカーの能力増強も、そこが裏付けられている、バックグラウンドなのかなと思います。ただ一方で、そういった動きがアメリカ以外のところで、日本であったり、それから東南アジアであったり、そういったところで起きる可能性はないのかといったところ。

今回の説明資料、前回も同じですけれども見ますと、やはり日本の缶材が今後減っていく絵になっているので。ただアメリカのような国においてもこのような動きがあるので、同じような流れが出てこないのかなというところに関してご解説をお願いします。以上3点です。お願いします。

田中：構造改革については田中のほうからご説明させていただきます。

まず構造改革におきましては2020年、2021年、2022年度と3年間にわたって、2020年度においては34億、2021年におきましては111億、それから今日の資料の中にもございましたが、2022年度におきましては185億ということで、残念ながらまだ2022年度におきましては目標とする210億に若干未達という状況になってございます。

この若干マイナスとなっておる状況におきましては、海外の収益のほうにつきましてはおおむね予定どおり進捗しておりますが、国内のほうが若干遅れているのが、足元の状況でございます。

この遅れの要因につきましては、いくつか要因がございますが、とりわけ2020年度、2019年度に発生しましたコロナ禍の影響がかなり大きく影響してございます。

特に、お客様における新品种の認定の遅れ、それから生産量が低迷することによる、当初計画したものに対する品種構成の変化等々、こういったものが残念ながら国内計画値に対する未達ということで、マイナスの要因になってございます。

ただ足元、先ほど来説明がありましたように、国内の状況も随分回復している。海外もほぼ予定を上回ったかたちで推移していることもございますので、特に国内におきましては、この後、当初計画したお客様への認定、あるいは品種構成変化等々も含めて、早急にキャッチアップしていけるものと考えております。

現時点の段階ではマイナスということではございますが、この後2年かけて目標とする210億の収益改善を図っていきたいと考えております。

石原：2問目の2030年に向けた数値的目標、8,000億円、あるいは6%というところ、あるいはROIC、ROE10%という目標を掲げていて、これの上方弾力性はどうかということでありました。

タイ、あるいは北米の生産能力については、タイは特に現状の能力を最大限活用していきながら、タイ国を取り巻く東南アジア域内の市場において、缶材中心にして拡大していくことが当面の課題となります。

サポート

日本 03-4405-3160 米国 1-800-674-8375
フリーダイヤル 0120-966-744 メールアドレス support@scriptsasias.com

北米においては、やはり冷間圧延の能力について現在、余裕が出てきておりますので、上工程である熱間圧延等の状況が課題ですが、北米においては、需要の拡大という意味で、缶材需要の増大と併せて、自動車パネル、あるいは自動車関連部品のアルミ化が大変速い速度で起こっています。

当社は一部のお客様にアルミボディのパネルを供給する立場に限られていますけれども、こういった2030年に向けた北米市場における、市場の拡大に向かって当社のやれるところを最大限考えていくことは、選択肢の中に入れております。

したがって、まず現行の冷間圧延の最大活用化に当面は取り組みます。田口からも一部報告がありましたけれども、熱間圧延への投資も今後実施していく予定にしています。これは特に缶材を中心とした市場への対応ということになります。

3番目の、アメリカにおいて缶材の需要が急拡大しているのはご案内のとおりですけれども、日本においてもこのアルミニウムの、要は金属缶の需要が着実に拡大すると見ています。

実際に現実にも、ある大手小売業の企業様がプラスチック容器からアルミ缶への変更を図られておりますし、水平リサイクルという部分での展開が、アルミ缶からそれ以外のアルミ製品に確実に広がっていきます。

既に、自動車パネルにおいても、50%程度のリサイクル材を使ったパネルの供給も始まりました。先ほど「UACJ SMART」ということで、新しいリサイクル性を高めたブランドを供給していく体制をつくりつつあるというお話をしました。当社もそういったお客様のご要求に応じて、水平リサイクル、製品から製品、缶から缶、車のボディパネルから車のボディパネルという、クローズドのリサイクルシステムの確立に寄与、関与していきたいと考えています。

日本において、アメリカ同様の急激な拡大が期待されるかということにつきましては、日本の競合素材である鉄ですとか、あるいはプラスチックの技術開発力は大変大きなものがあります。特に樹脂については再生可能プラスチックといったかたちで、あるいは植物分解性のプラスチックというかたちで、大変海外にない高い技術力をもって、素材としての価値を高めてきております。

なかなか、アルミだから、リサイクル性が高いからということだけでは選択されないと思います。しかしながら、当社の技術力、あるいは開発力をもってアルミが選ばれる。そういったことを期待しております、それに対する対応も着実に進めております。

必ずや北米、あるいは東南アジアも含めて、日本においても同様の現象が起こってくるであろうと期待しています。以上です。

白川：ありがとうございます。1点目のところだけ補足です。

今、数字をお示し頂いた、20年度が34億、累計ですけれども、21年度が累計111で、次が185といったところで、差引くとそうすると今年度は77億といったところが構造改革からの収益効果になると思うんですけれども、これが例えば国内、それから海外に分けた場合、どのようなイメージをしておいたらいいいのかといったところをお願いいたします。

田中：構造改革の遅延につきましては、国内事業の効果発現が遅れている影響が大きく、海外事業は逆に、計画を超過しております。

サポート

日本 03-4405-3160 米国 1-800-674-8375
フリーダイヤル 0120-966-744 メールアドレス support@scriptsasias.com

国内は、コロナ影響による需要減、新製品認定の遅延が発生し、施策の効果発現が遅れております。但し、20年度4Qより、国内の需要環境も回復基調にありますし、海外は計画を超過で進捗しておりますので、国内での新製品の認定、品種構成の改善も含め、構造改革プラン発表時に掲げた改革効果、210億円を2年弱の期間でキャッチアップしていきたいと考えております。

石原：二つ目のご質問の件、UATHについては、当面は、現状の生産能力を最大限に活用しながら東南アジアエリアでの缶材シェアの拡大を目指します。TAAにおきましては、20年度に稼働した冷間設備の最大活用による生産増に注力します。今後については缶材、自動車パネル材など拡大する需要動向をウォッチしながら、様々な選択肢を検討していく所存です。

三つ目のご質問についてですが、日本市場におきましても、アルミニウムの需要は確実に伸びていきます。水平リサイクルが可能な素材金属であることから、自動車、飲料用容器として見直されております。当社としても、積極的に分野毎の水平リサイクルの仕組み構築に関与していきたいと考えております。

白川：分かりました。今回、TAAとかUATH、それからUWHも、それぞれ利益計画をお示しいただいているので、そういったところが一つ大きいので、そこが出ていると。国内はやはり少しコロナもあって遅れているので、構造改革といったところは2022年度に主に出てくると、そういった理解でよろしいでしょうか。

田口：田口でございます。今の国内について若干、補足させていただきます。

国内も構造改革は今、計画どおりいっています。日光製造所は閉鎖して、効果は21年度から出ます。次の深谷製造所はあと1年後には出てきます。ということで今は若干、経常利益は少ないですが、今年の後半から来年にかけて、それなりの損益を出したいと決意しております。以上です。

白川：分かりました、ありがとうございます。

岡田：ご質問ありがとうございました。

それでは次の方、野村証券株式会社、松本様、ご質問をお願いいたします。

松本：野村証券の松本でございます。

1点目はTAAについてですが、非常に需要環境が良い印象がある中で、利益がこの中計ではあまり伸びない感じがしてしまっていて、少しもったいないなという感じがするのですが。

限られた能力の余地の中で、どういう収益改善の選択肢というか、工夫が考えられるのか。それをまず教えてください。

2点目はUWHにつきまして、さっきクーパーさんメッセージ動画のほうから非常に先々の需要が強いような印象を受けました。23年の予想はあるんですけども、もう少し25年とか、その辺りで売上とか数量とか利益とか、どういうイメージでご覧になっているのかというところを教えてください。

3点目はUATHにつきまして、さっき土屋さんのほうから23年度の契約など、価格がちょっと厳しいというお話がありました。コストの面で、スクラップの話とか太陽光の話以外で、いわゆる生産性的なところで、現状の課題と今後の改善余地はどのくらいあるのかというところを教えてください。以上です。

サポート

日本 03-4405-3160 米国 1-800-674-8375
フリーダイヤル 0120-966-744 メールアドレス support@scriptsasias.com



石原：TAAについては、ヘンリー・ゴードイナーから説明します。TAAにおける需要環境下での利益が出づらいつ構造であるけれども、収益改善の見込みはどうかということで、ヘンリーからの回答とさせていただきます。

ゴードイナー*：ご質問いただきまして、ありがとうございます。

ご質問の確認です。理解が正しければですが、成長というより収益が中計の期間の中であまり伸びないのでは？ということですよ。確認までに聞かせていただきました、ありがとうございます。

現在ですが、過去と比較しても、非常に高い収益をあげられております。販売数量ベースで見ても収益性は非常に高いです。

次に、私たちの収益改善機会がどこにあるかということだと思いますと、二つの分野にあると思っています。一つが生産プロセスでの生産性改善です。生産性において、コストを下げながら増産し、収益に還元することが重要と考えています。現在、様々な製造プロセスにおいて、継続的に生産性向上に向けた取り組みを強化しております。二つ目が、原材料の活用です。スクラップ材の使用量を増やすと同時に、付加価値のあるものとして訴求していくことに取り組んでおります。

ですので、改善余地は大きく、たとえば使用するスクラップの種類を増やすことにも取り組んでいます。北米においては幸いにも、リサイクルに関しては仕組みが既に確立されております。また、いろいろな企業とパートナーシップを締結する好機に恵まれており、業績について大きな自信を持っています。

強調したいのは、これまでにない高い水準の EBITDA を出していることです。2020 年度、非常に良好な 1 年でした。

また、向こう 5 年の生産キャパシティ分は成約済みとなっており、その先の成長機会をどこに見出すかというのが課題です。

製造設備の増強、生産性の向上、原材料調達戦略についても、さまざまなパートナーシップを締結する可能性があります。

いずれにしても、密接に UACJ グループと連携し、様々な方法を探りながら、今までのようなビジネスの成長を実現していきたいと思っています。

川島：川島のほうから、Whitehall の関係について説明させていただきます。

中期経営計画の中では注文が取れていますから、大体 2023 年で 3 億ドルぐらいの売上高まで持っていけるだろうと見ています。マーケットが膨らんでおりますので、注文があればいくらかでも取れますが、生産能力に制限がございます。よって、自分たちとしては設備投資の状況を見ながら、3 億ドルの売上高を 2025 年に向けては 1.5 倍から 2 倍、もしくは 2.5 倍ぐらいのところまでは持っていけるのではと思っています。

まずは、23 年までに実施した投資そして、先日、意思決定をした追加投資分の回収を着実に実施することです。既に、今後の増産分も含め、ほとんどの生産については注文が確定しており、今後更に事業を拡大していきたいと考えています。

サポート

日本 03-4405-3160 米国 1-800-674-8375
フリーダイヤル 0120-966-744 メールアドレス support@scriptsasias.com



石原：自動車部品ということもあって、ご注文をいただいて、価格決定、そして設備投資して以降、まだプロセスとしての段階がございます。今、23年をめぐりにご注文をいただいているものも、実際の量産は25年以降という少し長いスパンのものもございます。

Whitehallについてはそういう製品の開発における、自動車部品としての特徴を少しずつ反映しながら、能力の拡大を図っております。よって、ビジネス構造的にも生産数量の増加が今後も見込まれ、25年から30年において利益が拡大する計画になります。

UATHにつきましては土屋さん、現在のコスト面、生産性を含めた改善について、施策のご紹介がございましたらお願いします。

土屋：実際のコストでは、やはり原料の占める比率が非常に高いです。それ以外の能力的なことではいいですと、我々の業種は典型的な装置産業です。受注があって能力を上げること自体が、製造単価そのものをかなり引き下げる効果があります。この設備の持っている能力を最大限に使うことが、直接的にもコストダウンにつながります。

それを行うために非常に重要なことの一つに歩留まりがあります。投入した原料からどのぐらいの良品が出てくるかという収率です。製造プロセス時にはいろんな不具合等もございますので、そういったところをより徹底して、歩留まりを上げていく。

それから、今取り組んでいることのもう一つは、副資材の調達先の現地化です。副資材の調達の現地化をどのように行っていくか、検討を進めております。

あとは、タイは人件費が安いといっても、アジアの中ではかなり高いですし、これから人件費が上がっていきます。これからの時代、スマートファクトリー、自動化をさらに進めて、結果省人化も進めていって、人件費も下げていくことを考えています。以上です。

石原：石原ですけれども、UATHの設備においては日本、それから北米の類似の設備を参考にして、最新鋭の生産性を持つ設備を導入しています。

したがって、日本からの遠隔的なソフト変更が可能など、大変効率の高い設備になっております。現時点でも高い生産性を上げていますが、これをさらに様々な日本で開発されたもの、あるいは北米で開発されたものの投入することによって、さらに向上させていく余地はたくさんあると考えております。以上です。

松本：よく分かりました、ありがとうございました。

岡田：ご質問ありがとうございました。

それでは次の方、大和証券株式会社、尾崎様、ご質問をお願いいたします。

尾崎：大和証券の尾崎でございます。

では1点目が、価格戦略について教えて頂きたいです。非常に需給がタイトなUATHとTAAについて、今後の値上げの考え方をどう見ているかを教えてください。

タイのほうは2023年ぐらいから少し切り替わっていくとありましたが、ここのタイミングでの値上げの確度をどう見ているかとか。あとはTAAについても価格戦略はあまり語られていなかったですけれども、どう考えていらっしゃるのかを教えてください。

サポート

日本 03-4405-3160 米国 1-800-674-8375
フリーダイヤル 0120-966-744 メールアドレス support@scriptsasias.com



2点目が全体的な話になります。スクラップを活用していくというやり方が、これはコストメリットとCO2を減らしていく付加価値があると思うんですけども、お客様のほうでアルミがどうつくられているかという点について、低炭素の作り方に対するプレミアムを払うような動きとか、そういうのが始まっているのかどうかを教えてください。併せて、御社として拠点別にどうかたちで、この低炭素化に取り組んでいくかも教えてください。

あと最後3点目が、自動車パネル材について、鉄からアルミへの切り替わりの今の状況を教えてください。軽量化というメリットとか、少し価格がアルミのほうが高いとか、CO2のメリットがどうなるかということも含めて、今の鉄とアルミの競争環境をご紹介いただければと思います。以上です。

石原： それでは価格戦略はUATH、それからTAAとも現地から、UATHについては土屋から、TAAについてはヘンリー・ゴードイナーから説明をお願いします。

土屋： UATHに関しては土屋から説明させていただきますが、UATHの製品価格としては、アジア地区の製品価格が厳しいです。北米に関しては基本的にはTAAへの輸出となりますが、価格面は非常に良いです。アジア地区が厳しいのは、コロナ影響による需要減に加え、競争の激化等の要因がございます。但し、缶材需要が拡大している状況に加え、お客様へ環境面の貢献や安定供給などプラスアルファのメリットを訴求していくことで価格を上げていけると考えており、既に、いろいろな交渉をスタートさせております。

それから、地場のアルミメーカーに対しては、とにかく徹底的に水平リサイクルと一緒に進める交渉を盛んにしております。感触的にはかなり今までと違って、リサイクルの重要性は認めていただけていると思っております。

ゴードイナー*： ご質問いただきありがとうございます。素晴らしいご質問です。あまり具体的に価格について話さないかたちで、いくつか申し上げたいと思います。

まず、北米は世界のその他地域と違いまして、大変強い価格をこのアルミ缶材に関して持っております。生産に関しましても多いですし、オペレーションも良い状況です。顧客との関係性も良い状況です。そして、市場としても世界のその他地域と比べても非常に大きいです。

そして2点目といたしましては、TAAとしては市場の動向を常にウォッチしていきながら、市場とTAAの契約にギャップや乖離が出ないようにしております。また、サプライチェーンを通して価値を高め、成長しています。

次に、スクラップを使用した商品の原材料とグリーン製品性についてお話をされたと思います。

グリーン製品はプレミアム価値があると、お客様に認識してもらえるのかというご質問がございました。率直に申し上げまして、グリーン製品は消費者の需要があります。ただこのグリーン製品であることが、アメリカでプレミアムが得られるということではなく、むしろそれにまつわる能力が差別化要因になるということです。

お客様にとって重要なのは、彼らが設定したサステナビリティに関する具体的な目標を達成することです。それをサポートするような相手と仕事をしたいと思っています。

サポート

日本 03-4405-3160 米国 1-800-674-8375
フリーダイヤル 0120-966-744 メールアドレス support@scriptsasias.com



ですから、サステナビリティの観点から事業活動をすることがプレミアムの価値を牽引します。例えば、水の消費、またエネルギーの使用量、またこの補完、そういったものがコストを低減します。原材料戦略によって、われわれのコストの管理の改善になっています。

サステナビリティの観点では我々はすでに素晴らしい取り組みを行っています。市場に対して、環境面でのアルミニウムの優位性、またアルミニウムが持つ素材としての長所を訴求しております。

そしてアルミニウム業界として、低環境負荷の特徴が受け入れられ、成長に繋がっています。コストに関しても、そしてサステナビリティという観点からも、より効率的な業務をしたいと思えます。環境への貢献という側面からも収益を伸ばしていきたいと思えます。そしてUACJグループにも貢献したいと思えます。素晴らしいご質問、ありがとうございました。

石原：今、北米についての事情は説明がありましたので、他の拠点についてのスクラップ活用への取り組みについて田口から説明をします。

田口：田口のほうから説明いたします。

まずスクラップの活用ですが、缶でいいますと、もうご存じだと思いますけれども、例えば、缶でふたの部分とボディの部分で合金が違います。それをまずどうやって分けるかというのがあります。それと全てのアルミ缶をどうやって回収するかがあります。

現在は、そういう回収されて分別されたものを、溶けやすいかたちのものを当社が購入しているパターンがございますが、それをどれだけ拡大していけるが重要になります。アルミ缶でいってもそうですし、アルミ缶以外についても、いろいろなものと結合されているものをどう分解して選別して、どうやって回収するかが、アルミ缶はほぼスキームができていますが、それ以外については今後、これから実際に具体化していくことになります。以上です。

石原：それから三つ目の鉄からアルミへの切り替わりということで、数字的なお話がございましたけれども。

価格については、これはノーコメントとさせていただきます。CO2に排出についてのお話をさせていただきます。

2017年に車1台当たりで平均的に何キロのアルミが使われたかということですが、これはおよそ172キログラム使われています。これを2050年に288キログラムにしていこうというのが、日本アルミ協会の目標です。

これによって、自動車自身の質量は71キログラム軽減されます。これは外販だけではなくて、エンジンですとか様々な部材のアルミ化によって実現をされます。71キログラム軽減されることによって何が一番効果あるかというと、燃費です。燃費が改善されます。

それによって走行時のCO2排出量、これを例えば10年間自動車が寿命を持つとしたときの、生涯の走行CO2はおおよそ2トン、CO2が削減されると見られています。

併せてアルミニウムは、新地金を使うとき、製造するとき材料1トン当たり9.24CO2トンが排出されます。比べて鉄は2.25CO2材料トンで、はるかにアルミが多いんです。ただし、先ほどの燃費が向上する部分がありますので、これが使用する材料にかかわるCO2負荷は変わってくるということです。

サポート

日本 03-4405-3160 米国 1-800-674-8375
フリーダイヤル 0120-966-744 メールアドレス support@scriptsasias.com



一方で、アルミを使用する場合は、走行時の排出量が先ほどのことで減りますので、結果的に少しお話をすると、自動車のアルミ化によってCO2排出量は1.57トン、CO2パートンということで、この分だけ効果が出ます。

それからアルミが循環使用されることが特性として重要な要素ですけれども、一部ご説明しました中にアルミを新地金と比べてリサイクルした場合には、おおよそその3%のCO2排出量だといっています。これは数字にすると0.3CO2トン/材料トンです。

したがって、これを例えば50%循環アルミに変えたときを想定した数字があるのですが、これを50%リサイクル材を使えば、さっきの循環することによって得られるCO2の排出抑制から、アルミ地金相当分は、製造時の相当分はほとんどキャンセルされます。残りは、軽量化によって得られる燃費向上分だけが残りますので。価格は、その燃費向上分で生涯のアルミニウムがCO2排出量削減に寄与しているところが残ります。

これを10年間なり長期乗っていただくことによって、その部分は回収されていくと考えます。現在の試算においては、車の設計によって質量が変わってしまいますが、現在はアルミ化によって燃費の向上分は、アルミ50%リサイクル材を使って生産すれば、残るといって試算がされています。以上です。ちょっと分かりづらいですが、以上でよろしいでしょうか。

尾崎：ありがとうございました。

岡田：ご質問ありがとうございました。それでは次のご質問の方、UBS証券株式会社、五老様、ご質問をお願いいたします。

五老：UBS証券の五老です。よろしくをお願いいたします。

今ちょうど最後にご説明いただいたCO2関連のところですが、今回中計の中でも19年比で22%のグループでの削減というお話なのですが、今後グローバルで見て能力増強、販売量、生産量拡大のほうに向いている中で、実際に19年比で22%削減という目標は決して簡単ではないようにも見えます。

今後、生産量を増やす中で、一方では排出量を減らしていくところをミックスしていく中では、例えば電源を再生可能エネルギー関連で確保しておくとか、生産、今スクラップの活用のお話も出ましたけれども、かなり生産面での工夫もしていく必要もあるかなと思います。

場合によっては生産量自体が、能力増強の計画自体が制限を受けるようなケースもあるのではないかと。リスクファクターとして、こういうことも考えないといけない状況なのかなと思っています。

この22%削減への確信度というか、この辺りについてコメントをいただけませんかでしょうか。よろしくをお願いします。

田中：それでは田中からご回答させていただきます。

まず、当社のCO2削減に対する活動の展開状況ということになりますけれども、当社では4月1日付で気候変動対策推進委員会を、社長直下の組織として立ち上げました。

この中にはカーボンニュートラル対策ワーキンググループ、リサイクル推進ワーキンググループ、それからアルミ化推進ワーキンググループ、そのほかTCFDに対応するグループ等々を設置して、その中で活動を展開していくということで現在、推進しております。

サポート

日本 03-4405-3160 米国 1-800-674-8375
フリーダイヤル 0120-966-744 メールアドレス support@scriptsasias.com



ご質問のありました 2019 年度比 22%という数字、目標になりますけれども、ご説明いただいたとおり、確かに非常に高い目標設定ということで、チャレンジングな目標値を設定しております。

今回われわれが設定したこの数字は、品種構成等々、2019 年度に対しての削減比率ということで、品種構成、それからボリューム等を一定にした上での削減比率、改善比率ということでお示しさせていただいております。

特に、われわれの中では CO2 排出に占める比率は、原材料にまつわるところが非常に多くなっています。したがって、そういったところではわれわれ単独での改善は非常に難しくなりますので、この点については、供給していただいているサプライヤーと、この後一緒に協力しながら削減していきます。

われわれの努力目標としては、俗にいう Scope1、2 のところですが、省エネであったり燃転であったり、新技術開発によって新地金を再生する等々。それを併せて電力についても低炭素、再生エネルギーを活用した電力等々、こういったものを使いながら全体を収めていく、下げていくということで考えております。

特に大きなところは、そういった全体もありますけれども、とりわけリサイクル。先ほど石原から説明がありましたけれども、リサイクル、再生原料を使うことで、全体の 3%まで一気に新地金と比べると CO2 排出量が減ることになります。このリサイクルの比率を高めていくことで、過程段階にある 2030 年度の 22%をクリアしていきたいと考えております。以上でございます。

石原：今の CO2 排出の比率として、Scope の 1、アルミの製造過程での CO2 排出量、Scope の 2 の電気等のエネルギーの使用量、この部分のアルミ生産にかかわる比率は大変少ないです。多くは Scope3 のサプライチェーン全体、原料から最終消費されるまでのエネルギーの部分が、大変多いことになります。

したがって、われわれはこの Scope3 のところに重点を置いて、量を拡大するにしても、そういったリサイクル性の高い缶材や、今後は自動車材の分野に注力して参ります。

したがって Scope3 も含めて考えますと、Scope1、2 の部分は実現可能となりますし、Scope3 はサプライチェーン全体で取り組んでいくことであろうと思っておりますので、アルミにかかわるお客様を増やしていくところに最大限注力をしてまいりたいと考えています。以上です。

五老：大変よく分かりました。ありがとうございます。

岡田：ご質問ありがとうございました。以上のご質問にて最後とさせていただきます。今後のお問い合わせにつきましては IR 部までお願いいたします。

以上をもちまして、株式会社 UACJ、IR デーを終了いたします。今後とも、引き続き弊社をご支援、ご鞭撻のほどよろしくお願い申し上げます。

本日は誠にありがとうございました。

[了]

脚注

サポート

日本 03-4405-3160 米国 1-800-674-8375
フリーダイヤル 0120-966-744 メールアドレス support@scriptsasias.com



1. 音声不明瞭な箇所に付いては[音声不明瞭]と記載
2. 本トランスクリプトは企業の同時通訳音源を書き起こした内容を含む
3. *は企業の同時通訳の書き起こしを示す

サポート

日本	03-4405-3160	米国	1-800-674-8375
フリーダイヤル	0120-966-744	メールアドレス	support@scriptasia.com

免責事項

本資料で提供されるコンテンツの信憑性、正確性、完全性、最新性、網羅性、適時性等について、当社は一切の瑕疵担保責任及び保証責任を負いません。さらに、利用者が当社から直接又は間接に本サービスに関する情報を得た場合であっても、当社は利用者に対し本規約において規定されている内容を超えて如何なる保証も行うものではありません。

本資料または当社及びデータソース先の商標、商号は、当社との個別の書面契約なしでは、いかなる投資商品（価格、リターン、パフォーマンスが、本サービスに基づいている、または連動している投資商品、例えば金融派生商品、仕組商品、投資信託、投資資産等）の情報配信・取引・販売促進・広告宣伝に関連して使用してはなりません。

本資料を通じて利用者に提供された情報は、投資に関するアドバイスまたは証券売買の勧誘を目的としておりません。本資料を利用した利用者による一切の行為は、すべて会員自身の責任で行っていただきます。かかる利用及び行為の結果についても、利用者自身が責任を負うものとします。

本資料に関連して利用者が被った損害、損失、費用、並びに、本資料の提供の中断、停止、利用不能、変更及び当社による本規約に基づく利用者の情報の削除、利用者の登録の取消し等に関連して会員が被った損害、損失、費用につき、当社及びデータソース先は賠償又は補償する責任を一切負わないものとします。なお、本項における「損害、損失、費用」には、直接的損害及び通常損害のみならず、逸失利益、事業機会の喪失、データの喪失、事業の中断、その他間接的、特別的、派生的若しくは付随的損害の全てを意味します。

本資料に含まれる全ての著作権等の知的財産権は、特に明示された場合を除いて、当社に帰属します。また、本資料において特に明示された場合を除いて、事前の同意なく、これら著作物等の全部又は一部について、複製、送信、表示、実施、配布（有料・無料を問いません）、ライセンスの付与、変更、事後の使用を目的としての保存、その他の使用をすることはできません。

本資料のコンテンツは、当社によって編集されている可能性があります。

サポート

日本 03-4405-3160 米国 1-800-674-8375
フリーダイヤル 0120-966-744 メールアドレス support@scriptsasias.com