

UACJグループ中期経営計画 「Global Step」 (2015～2017年度)

～「世界的な競争力を持つアルミニウムメジャーグループ」の実現に向けて～

2014年12月10日
株式会社UACJ



1 . 統合 1 年間のレビュー

2 . 事業環境の認識

3 . 中期経営計画

- 3-1. 重点方針
- 3-2. 板事業分野の方針と施策
- 3-3. 板事業以外の方針と施策
- 3-4. グローバル営業体制の強化
- 3-5. 新技術・新製品開発の方針
- 3-6. 人材育成
- 3-7. 設備投資計画
- 3-8. 中期経営計画の目標値
- 3-9. CSRへの取り組み

1. 統合1年間のレビュー

融合、統合シナジー、グローバル展開を着実に実行

2013年
10月

融合施策

- 経営理念・行動規範策定
- 各種システム統合
- 新人事制度策定

統合シナジー

- UACJ製箔設立

グローバル展開

- 韓国UPIAに資本参加
- マレーシア箔会社買収
- UATH 第一期操業開始

2014年
3月

UACJグループの将来ビジョンを発表

- 人材育成仕組み作り
- 人事交流推進

- UACJ物流とエルコンポ合併
- UACJ金属加工設立
- UACJコンポーネンツ深谷とニッケイ加工合併
- 統合シナジー実現活動
(重複費用削減、技術融合など)

統合効果：2014年度
年額36億円実現予定

- 米国でのConstellium社との自動車パネル材共同事業に合意(北米)
- UACJ Trading America 営業開始
- IWAI METAL CENTRAL MEXICO 操業開始

2014年
12月

中期経営計画を発表

注) UPIA : UPIA Co., Ltd.、UATH : UACJ (Thailand) Co., Ltd.、UACJ Trading America : UACJ Trading (America) Co., Ltd.、IWAI METAL CENTRAL MEXICO : IWAI METAL CENTRAL MEXICO S.A. DE C.V.

統合効果の目標

最適生産体制の構築	85億円
生産技術・研究開発の融合によるコスト低減、新製品開発	30億円
購買コスト、経費の削減	30億円
その他	5億円

目標年額合計 **150** 億円 以上

2014年度統合効果の実現状況

- ・ 押出：ピレットの最適地生産
- ・ 製箔：箔の最適地圧延
- ・ 製造所間物流のラウンド便化による効率化
- ・ 鋳造技術：鋳造能率向上・燃料使用量減
- ・ 圧延技術：圧延能率・歩留りの向上
- ・ 技術開発研究所の体制見直し
- ・ 原料輸送の効率化
- ・ 燃料、資材の購買条件の最適化
- ・ 事務所費用など管理費の削減
- ・ 物流会社の統合（UACJ物流）
- ・ 加工品会社の統合（ニッケイ加工）
- ・ その他事業（鋳鍛・銅管）での派生效果

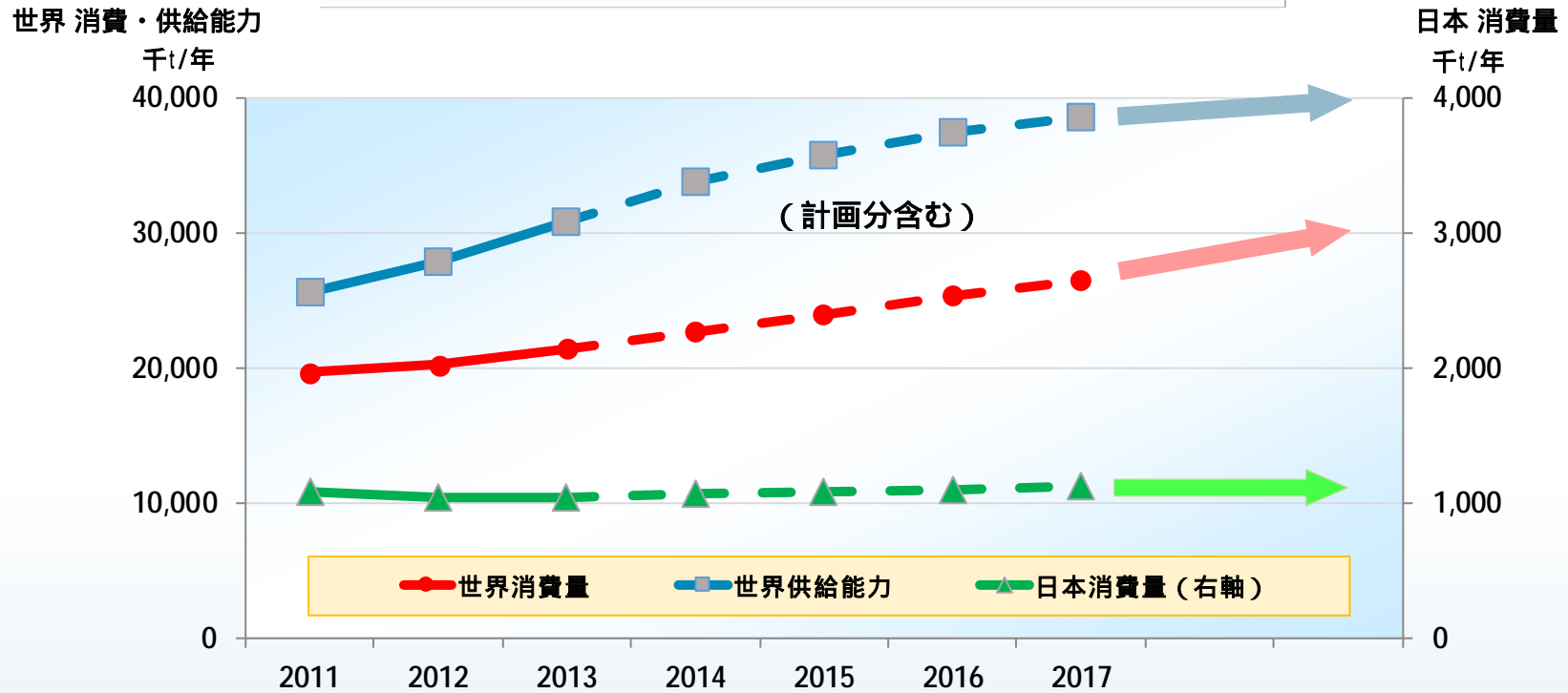
年額合計 **36** 億円実現予定

さらなる上積みを強力に推進

2. 事業環境の認識

世界のアルミニウム板圧延品需要は確実に成長する見通し

世界のアルミニウム板材の消費量・供給能力



(当社推定による)

成長地域

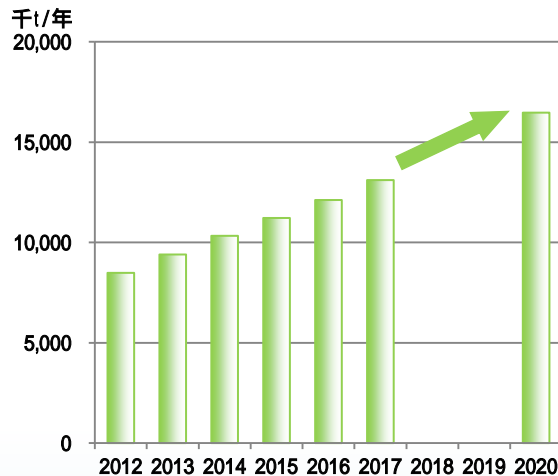
アジア・中東は著しい経済成長を背景に缶材、箔用など消費材を中心に全分野で需要増加

成長分野

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

成長地域

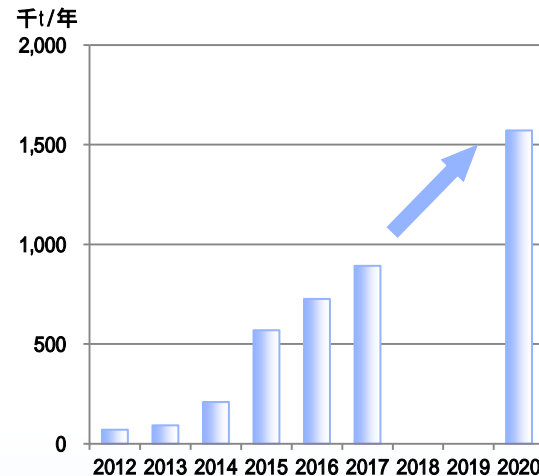
アジア・中東の総需要



Novelis Korea、中国圧延メーカーが増産投資、新規工場建設を実施

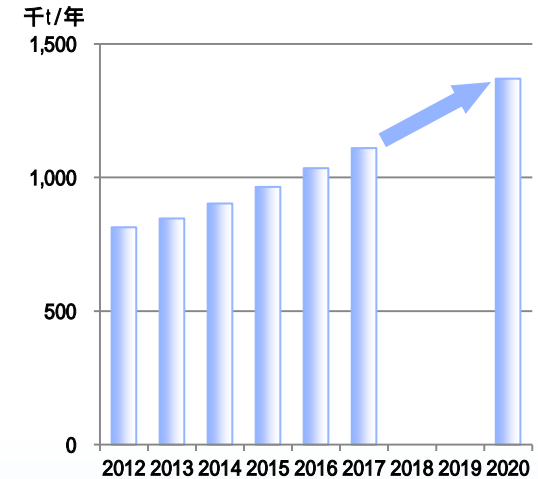
成長分野

北米の自動車パネル材需要



Alcoa、Novelis、Alerisなどが当分野での設備増強を計画

欧州の輸送分野需要



Novelis、Aleris、Constellium、Hydroなどが当分野での設備の増強を計画

(当社推定による)

3. 中期経営計画「Global Step」

中期経営計画

3 - 1 . 重点方針

ありたい姿

- すべてのステークホルダーに信頼され、共存、発展できる企業
- 世界のすべての地域の顧客から、存在価値を認められる企業
- 各地域の特性に合った製品を的確に開発、供給する真のグローバル企業

目指す姿

当社グループの強み

マーケットイン指向

きめ細やかなサービスの提供

強化・推進要素

技術開発力

コスト競争力

グローバル供給力

世界的な競争力を持つアルミニウムメジャーグループ

中期経営計画の位置付け

「Global Step」
2015～2017年度
中期経営計画

「Global Step」
2018～2020年度
次期中期経営計画

「Global Step」
2021年度～
将来ビジョン

世界的な競争力を持つアルミニウムメジャーグループへ

- グローバル体制の構築
- 国内事業基盤の強化
- 新技術・新製品の開発

基盤強化

- グローバル事業の成長加速
- 最高の技術開発を推進
- 世界的なコスト競争力の強化
- 世界のあらゆる地域への供給
- 財務体質の強化

成長加速

飛躍

中期経営計画「Global Step」の重点方針

- 1 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
- 2 各事業の最適生産体制の構築および技術融合の推進
- 3 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

実施に向けた具体的な方針

将来ビジョンの重点方針

- 新規成長分野・成長市場への積極的なグローバル展開
- 事業再構築によるコスト競争力の強化
- 新技術・新製品の開発の推進

中期経営計画

3 - 2 . 板事業分野の方針と施策

重点方針

グローバルな最適生産体制の構築と技術の融合

- 国内製造拠点の生産品種移管によるコスト競争力強化
- 海外拠点を含めたグローバル供給体制の最適化
- 技術の融合によるコストと品質の改善

大型戦略投資の早期戦力化

- UATH ラヨン製造所の一貫製造の早期立上げ
- 北米自動車用パネル材（BiW）事業の推進（Constellium社とのJV）

2015

2017 2018

2020 2021 ~

中期経営計画

- 最適生産体制構築による事業基盤の強化
- 技術融合による統合効果最大化（コスト競争力強化 = 利益増大）
- 大型戦略投資の早期戦力化

次期中期経営計画

- 新規成長分野・地域への継続的な投資
- 大型戦略投資の利益取り込み

将来ビジョン

- 世界的な競争力を持つアルミニウムメジャーポジションの盤石化

国内製造拠点の生産品種移管によるコスト競争力強化

技術の融合によるコストと品質の改善

重点施策

国内製造拠点の品種集約化の実施 (2016年度完了目標)

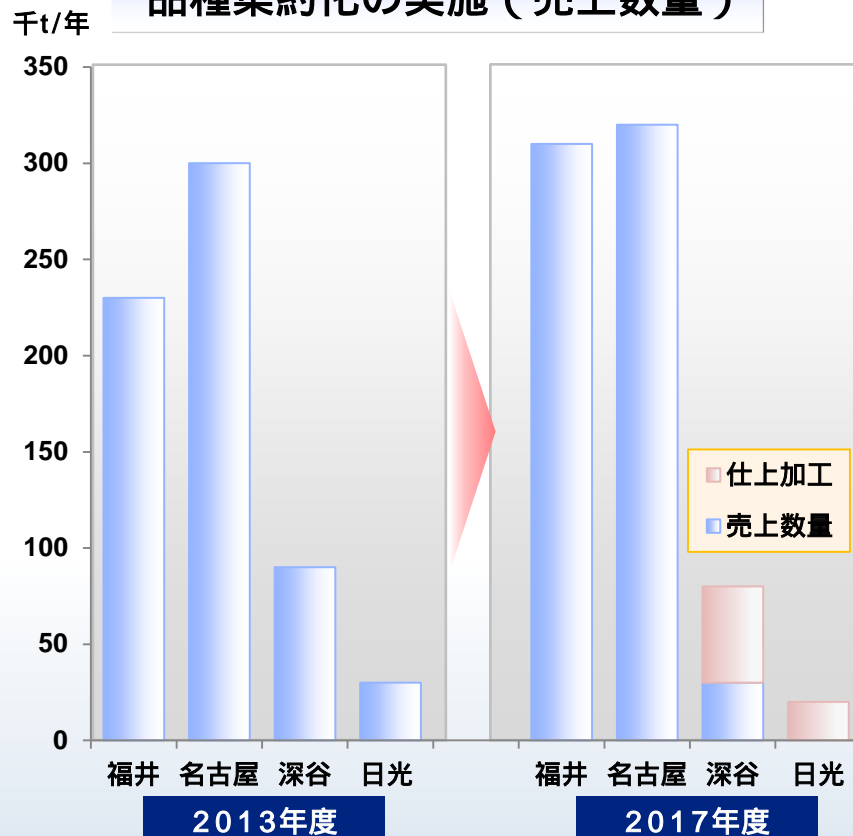
- 圧延工程の集約化により生産性を向上

【各製造拠点の位置づけ】

- <福 井> 缶材とLNG船用厚板主体の基幹工場
- <名古屋> 自動車材、印刷版用板材、フィン材の基幹工場
- <深 谷> 厚板主体の基幹工場
- <日 光> 精密特殊材主体の仕上専門工場

- 国内の品種移管による余剰設備の休止
- 余剰設備のUATHなどへの移設により、
設備投資額を抑制

品種集約化の実施（売上数量）



UATH ラヨン製造所の一貫製造の早期立上げ

重点施策

一貫生産体制の確立

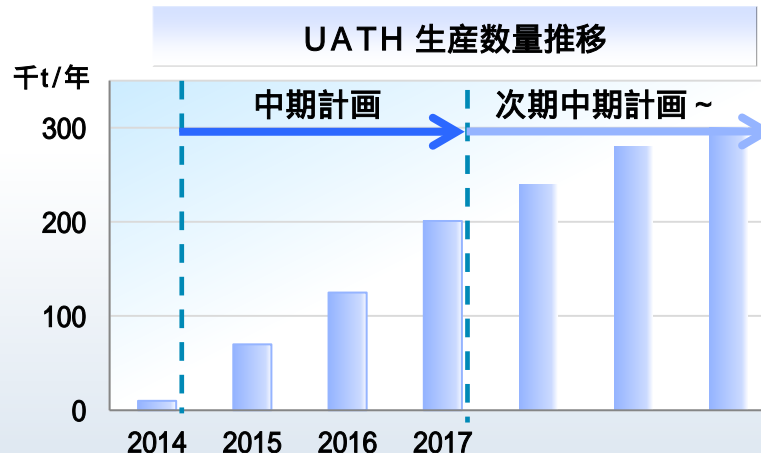
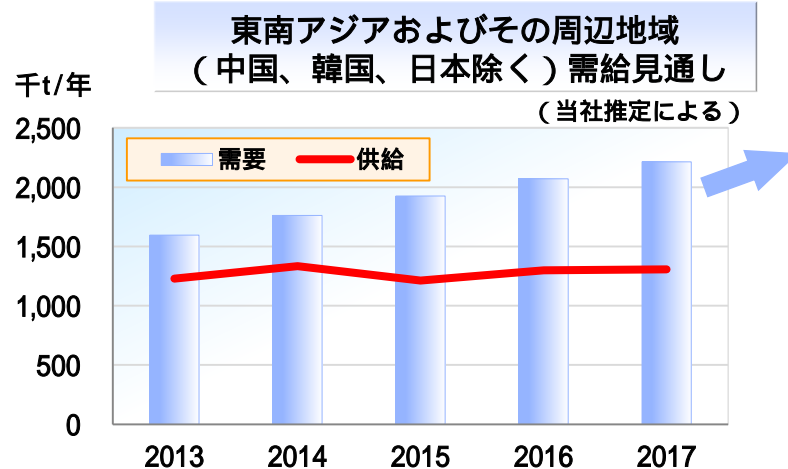
- 上流工程（鋳造、熱間圧延）の早期立ち上げ
- 2017年までに年間20万tの供給体制確立

競争力強化による差別化

- 高品質と低コストの両立
- 製造、販売、研究開発一体での市場へのアプローチ

アジア最高レベルの生産拠点への推進

- 年間30万tの生産体制実現への投資検討（本中期計画期間中に先行実施）
- 利益を最大化する最適なプロダクトミックスの検討



北米自動車用パネル材（BiW）事業の推進（Constellium社とのJV）

BiW：ボディ・イン・ホワイト

重点施策

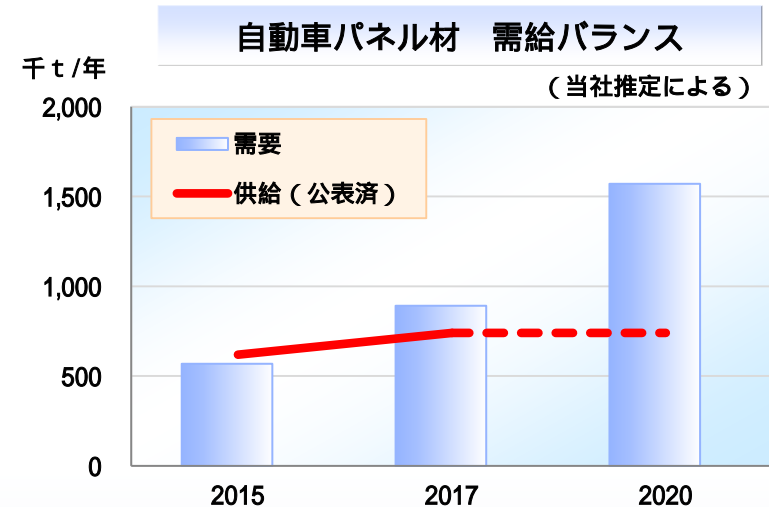
当社とConstellium社の技術の融合により
高品質の製品を提供

設備投資の実施、供給体制の整備

- 第一期投資の早期戦力化
2016年から生産能力年間10万t体制の確立
- 第二期投資の検討

北米での素条からの一貫生産体制

- TAA/Logan工場からの母材供給



順調に建設が進んでいる新工場

グローバル供給体制の最適化

地域 主要板製品	日本	中国・韓国	東南アジア	インド	中東・ アフリカ	欧州	米州
缶材	福井	福井	UATH	UATH	UATH	-	TAA
		UATH					
自動車用 熱交換器材	名古屋 (日光)	乳源	UATH	UATH	UATH	AFSEL	UATH
		UATH					AFSEL
自動車用 パネル材	名古屋 (深谷)	需要動向に応じ供給対応を検討					新会社 (JV)
印刷版用 板材	名古屋	名古屋	名古屋	BAL	BAL	BAL	BAL
LNG船用 厚板	福井 深谷	福井 深谷	-	-	-	-	-
一般厚板	深谷	深谷	深谷	-	-	-	-
		UPIA					

注) TAA : Tri-Arrows Aluminum Inc.、乳源 : 乳源東陽光精箔有限公司、AFSEL : AFSEL S.A.、BAL : Bridgnorth Aluminium Inc.

中期経営計画

3 - 3 . 板事業以外の方針と施策

重点方針

- 国内外の製造拠点において、生産最適化の推進によるコスト競争力の強化
- 技術融合による重点分野の強化、新技術・新製品の開発による差別化、および高付加価値製品の追求
- 強みである自動車熱交用高精密製品を中心に成長するアジア市場への対応強化とグローバル供給体制整備

重点施策

生産最適化の推進

- 国内製造拠点（小山、名古屋、安城、滋賀、群馬）の最適化
- 自動車用熱交材のグローバル供給体制の構築

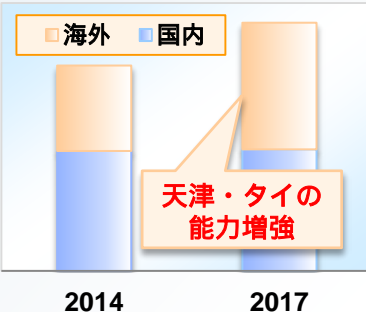
新技術・新製品開発の推進

- 重点分野（自動車、OA、二輪、空調用オールアルミ熱交など）における新製品開発による差別化
- 部材加工品の受注強化による付加価値向上

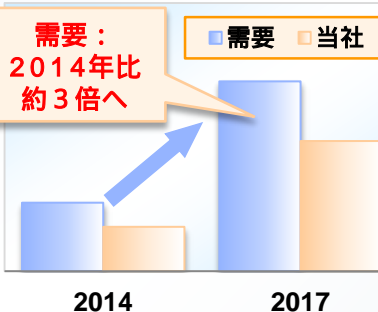
グローバル対応の強化

- 成長する中国、東南アジア、インド市場における対応強化
日鋁全綜（天津）精密鋁業有限公司 3号押出機の新設・戦力化など
- 自動車を中心とした北米市場への対応検討

自動車用熱交換器材料の
当社生産能力



空調用オールアルミ熱交
需要予測と当社数量計画



押出事業 グローバルネットワーク



重点方針

■ グローバルマーケットで確固たる存在価値を持つ総合箔メーカーを目指す

■ 早期の融合とシナジー創出 ■ 優位分野、成長市場への注力 ■ 成長が見込めるアジア地域への対応

重点施策

国内拠点生産最適化の推進

- 国内拠点（伊勢崎、滋賀、野木）間の 品種移管による事業体質の強化
 - ・ 医薬品PTP用箔、一般箔、電池材の生産最適化
 - ・ コンデンサ-箔の生産集約

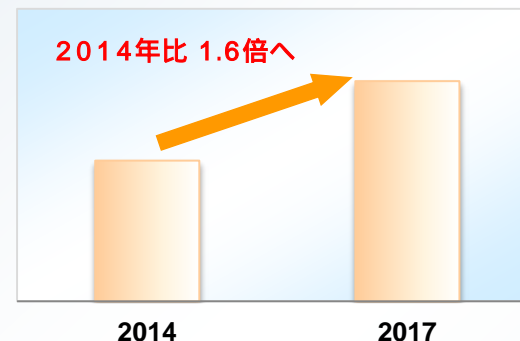
成長分野への取り組み強化

- 電池材・コンデンサー用箔の高機能製品の開発
- 医薬品 P T P 用箔の取り組み強化

グローバル対応の強化

- UFOM（マレーシア）の活用によるアジア地域への対応強化、UATH ラヨン製造所との連携

車載用電池箔の数量計画



主要製品



リチウムイオン電池



アルミ電解コンデンサ



医薬品包装材（PTP箔）

注）UFOM：UACJ Foil Malaysia Sdn. Bhd.

重点方針

- 鑄物事業：世界的に拡大する自動車用ターボチャージャー市場において、鑄物に加え切削品への参入によりコンプレッサホイールの世界シェアトップの地位を堅持
- 鍛造事業：強みである大型鍛造プレスとフリー鍛造技術を活かし、特長ある製品の提案により市場を開拓

重点施策

鑄物事業（コンプレッサホイール：CW事業）

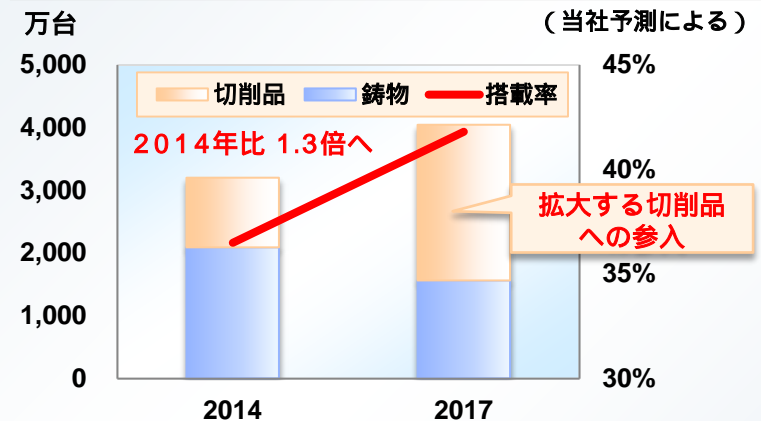
- 鑄物と切削品の両対応による
“CW総合メーカーへの転換”
- UFFV（ベトナム）への生産拠点集約による
コスト競争力向上

鍛造事業

- 成長分野である液晶製造装置、航空機、車両船舶用の
売上拡大
- 国内最大級15,000 t プレス・大型マシニングなどの
設備とフリー鍛造技術を活用し、特長ある製品により
市場を開拓

注）UFFV：UACJ Foundry & Forging (Vietnam) Co., Ltd.

世界の自動車用ターボチャージャー 搭載台数・搭載率予測



ターボチャージャー用
コンプレッサホイール

重点方針

■ 差別化製品の開発・拡販と現有設備能力の最大化による
収益体質の強化・推進

重点施策

国内事業の体質強化

- 優位技術を駆使した差別化製品の開発と拡販
 - ・ 新冷媒対応の内面溝付管、高耐食性銅管、高強度銅管の実用化
 - ・ 外面精細フィン伝熱管「サーモエクセル」の拡販
 - ・ 高性能内外面伝熱管および応用熱交の開発
- 設備能力の最大化によるコスト競争力の強化
 - ・ 細径高性能化に対応した生産能力の向上

海外事業の競争力強化

- 素管の現地調達拡大によるコスト競争力強化・推進
- インド、中東など成長地域への内面溝付管の拡販

主要製品



新冷媒対応内面溝付管
(左から 9.52、8.00、
7.00、5.00、4.00 mm)



外面精細フィン伝熱管
「サーモエクセル」



水力発電所向け軸受冷却用
大型熱交換器



ヒートパイプ式ヒートシンク

重点方針

■ 事業体制の効率化および

国内・国外の主要事業のさらなる深化と新規需要分野の開拓

重点施策

事業体制の効率化による事業基盤の強化

- 統括会社（UACJ金属加工）主導による事業構造改革
 - ・ 生産体制の効率化の推進
 - ・ ナルコ岩井 平塚工場の成田工場他への事業集約

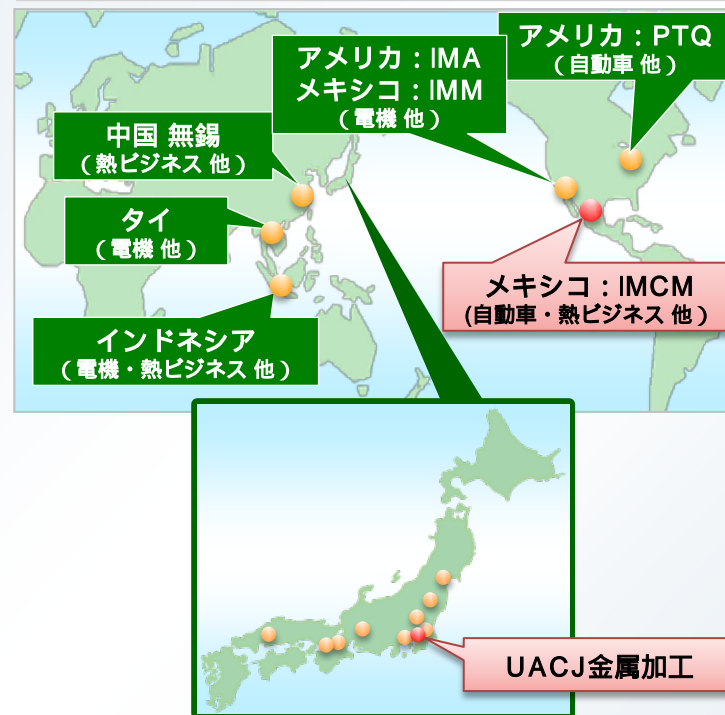
主要事業のさらなる深化と新規需要分野の開拓

- 主要事業（自動車、二輪、鉄道車両部品、産業機器など）の深化
- 自動車、熱ビジネスを重点とした新規需要分野の拡大

グローバル展開の強化

- 北中米各拠点の連携による自動車ビジネスの拡大・強化
- アジア拠点（中国 無錫、タイ、インドネシア）の連携強化

加工品事業 グローバルネットワーク

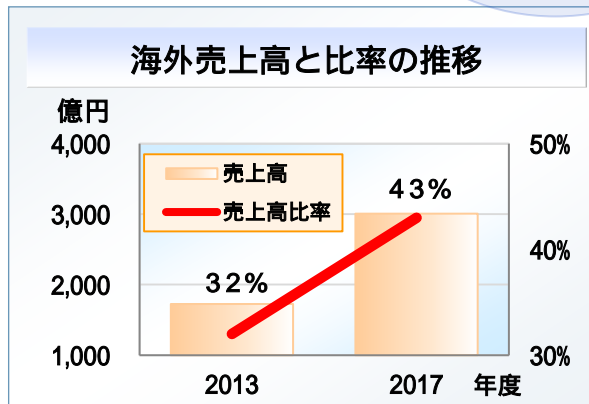
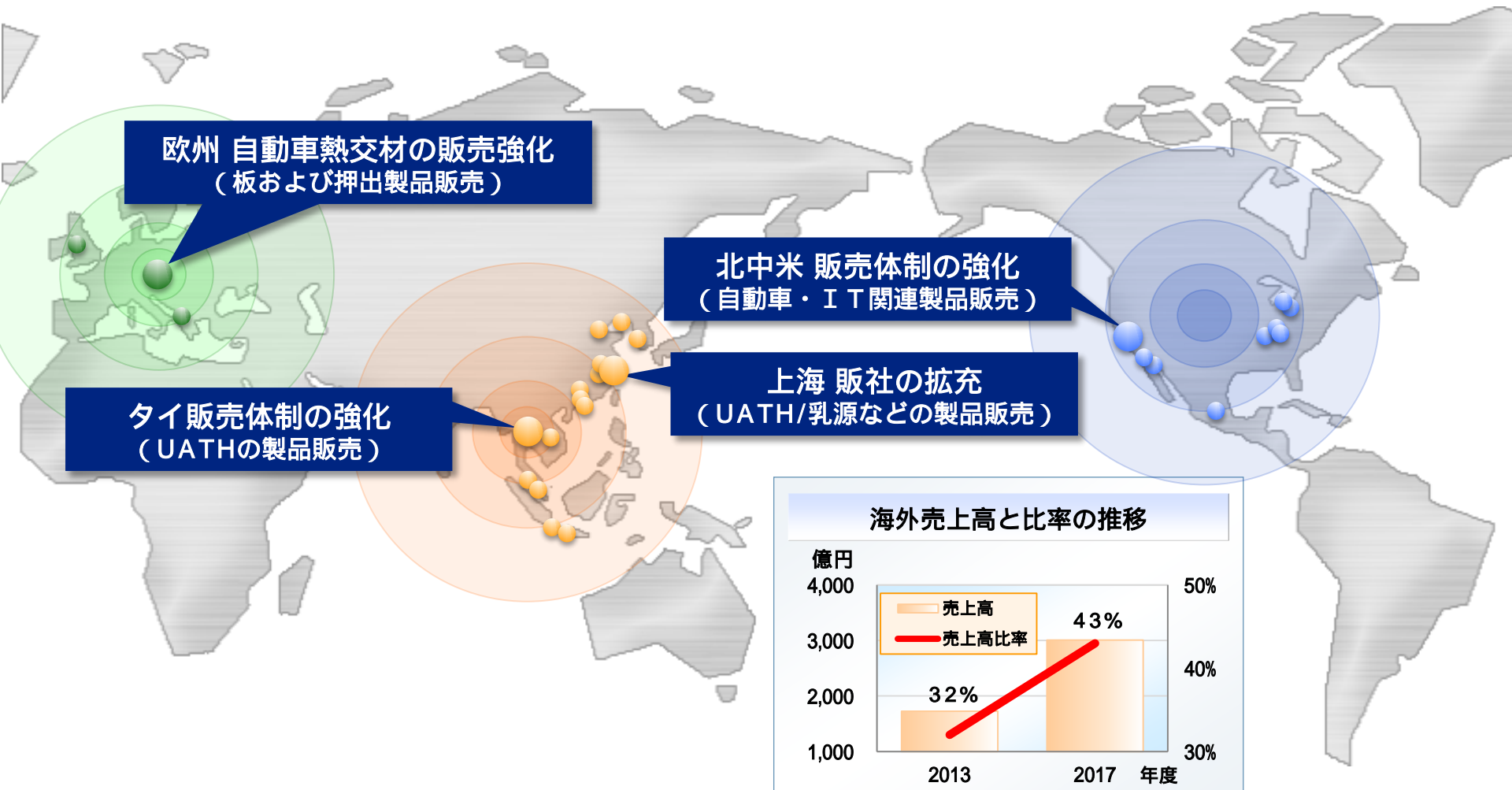


注) PTQ : Penn TecQ Inc.、 IMA : IWAI METAL (AMERICA) CO., LTD.、 IMM : IWAI METAL MEXICO, S.A. DE C.V.
IMCM : IWAI METAL CENTRAL MEXICO S.A. DE C.V.

中期経営計画

3 - 4 . グローバル営業体制の強化

営業のグローバルネットワーク構築により、マーケティング力を強化



中期経営計画

3 - 5 . 新技術・新製品開発の方針

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

日本の最先端技術を結集し、
世界の最先端へ

先端基礎研究の強化
→ 新技術の開発

高強度・高靱性
アルミニウム合金開発

新製造プロセス開発

異種材料との
接合技術開発

CAE活用による
材質予測、プレス成形予測

先端技術
基盤技術
蓄積技術

統合により拡大したリソース
(人材・研究設備)の最大活用

用途の拡大
→ 成長分野の新製品開発

【エネルギー】
・リチウムイオン電池
・燃料電池 ・再生可能エネルギー

【環境】
・リサイクル ・排熱

【輸送】
・自動車 ・航空機 ・船舶

【IT・情報】
・PC ・サーバー ・記憶媒体

中期経営計画

3 - 6 . 人材育成

世界で活躍できる人材の継続的な育成

ダイバーシティの実践（個々の多様性を尊重し、活用する）

重点施策

■ 海外での高い業務遂行能力をもった人材の育成と確保

- グローバルマインド、グローバルビジネススキルの強化
- ローカル人材の育成・活用・登用

■ 技術開発力、現場力、スタッフ力の強化

- 世界で通用する専門知識を持つ人材の育成
- 技能伝承や改善活動の強化・拡大
- グループ一体の各階層教育の実施



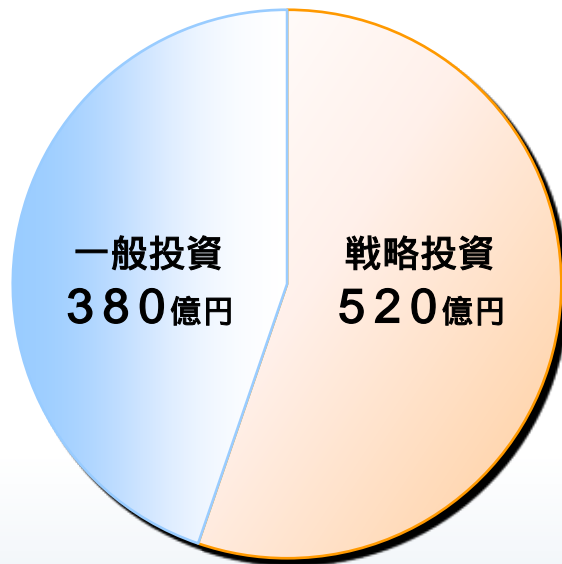
中期経営計画

3 - 7 . 設備投資計画

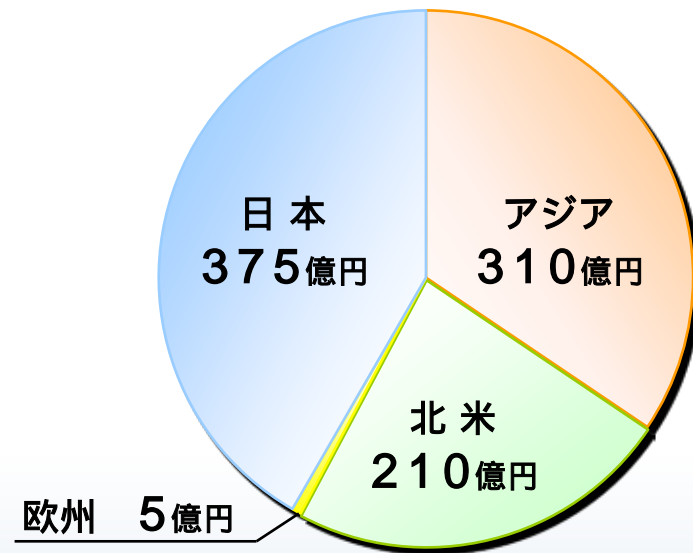
成長地域、成長分野への設備投資を戦略的に実施

一般投資は減価償却費の半分程度に抑制

2015～2017年度の3年間で、900億円規模の設備投資を計画



設備投資の約60%が戦略投資



日本、アジア、北米 3極を中心に投資

中期経営計画

3 - 8 . 中期経営計画の目標値

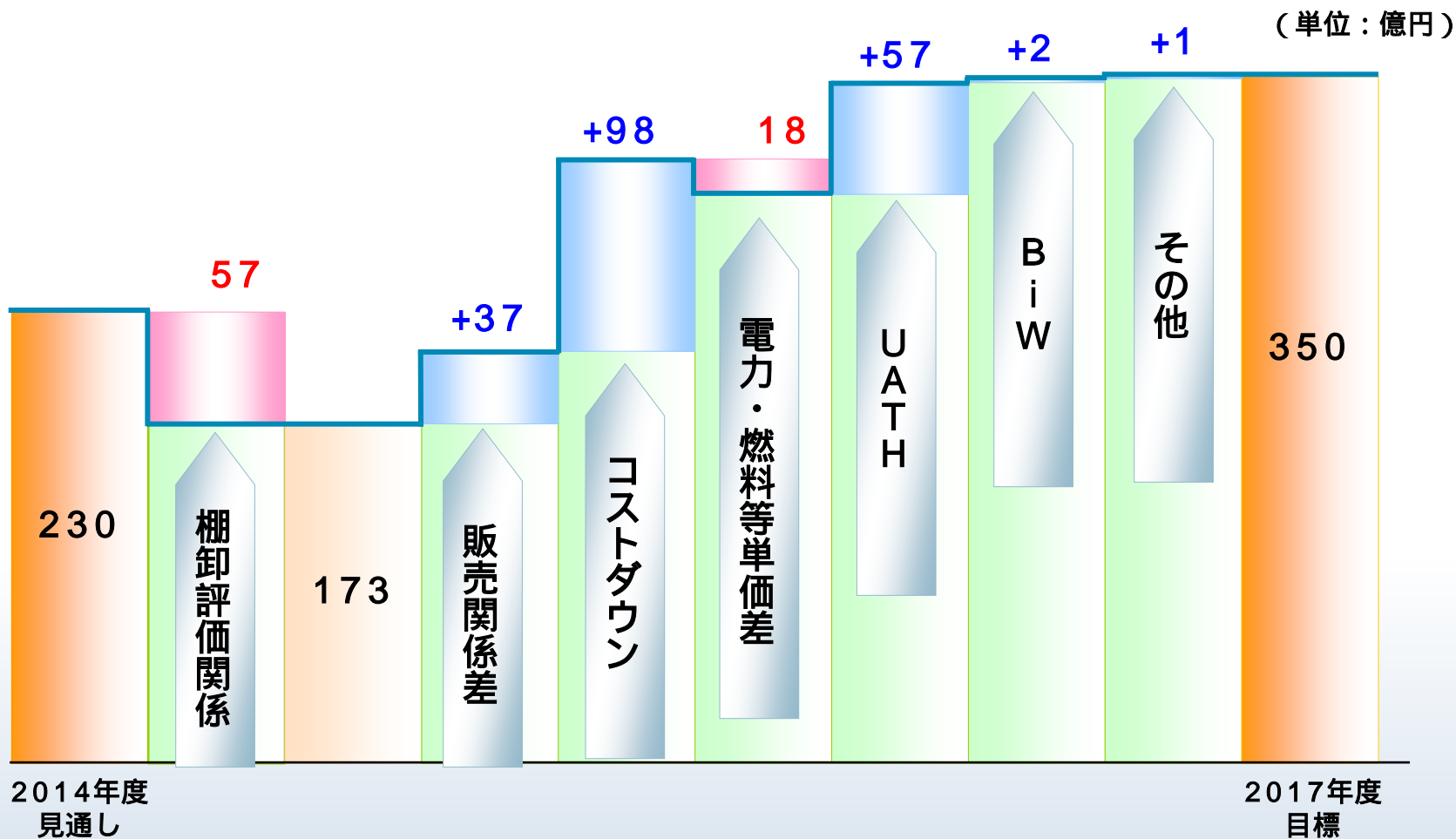
	2014年度見通し	2017年度目標
連結売上高	5,800 億円	7,000 億円
営業利益	265 億円	400 億円
経常利益	230 億円	350 億円
自己資本	1,600 億円	1,950 億円
自己資本比率	25 %	28 %
有利子負債	2,800 億円	2,600 億円
D / E レシオ	1.75 倍	1.33 倍
ROE	6.5 %	10 %

前提：為替レート 110円/US\$

アルミニウム地金価格（日本） 280円/kg

中期経営計画経常利益目標と 2014年度見通しとの差異

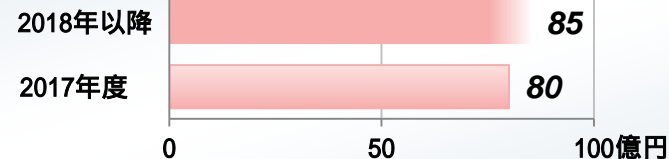
統合効果差 + 94億円を含む (2014年度 36億円 2017年度 130億円)



統合効果の目標

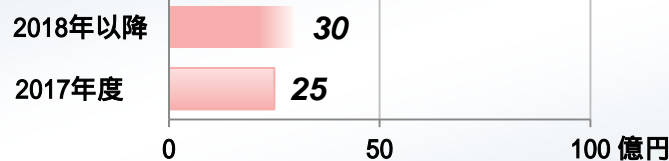
最適生産体制の構築

- ・ 福井、名古屋、深谷、日光の生産集約
- ・ 押出：小山 名古屋の生産最適化
- ・ 製箔：箔圧延・加工箔の生産最適化
- ・ 物流：原料・製品の輸送最適化



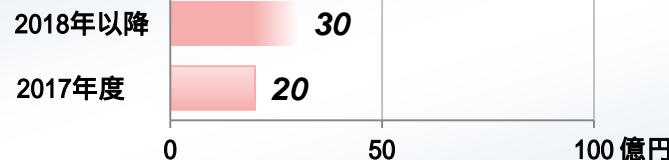
生産技術・研究開発の融合によるコスト低減、新製品開発

- ・ 鋳造・圧延・仕上技術の向上
- ・ 押出、製箔における生産性、歩留り向上
- ・ 研究開発品、新製品の拡販



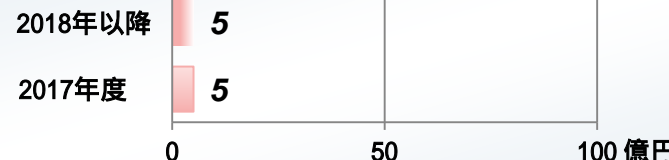
購買コスト、経費の削減

- ・ 原料の調達先・調達条件の最適化
- ・ 燃料、資材の購買条件の最適化
- ・ 事務所費用など管理費の削減

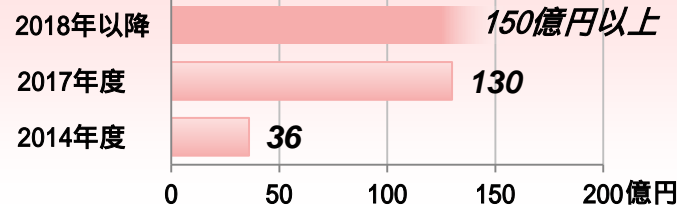


その他

- ・ グループ内の連携強化による効率化
- ・ 加工品：販売の連携による拡販 他



2017年度目標 年額 130億円



中期経営計画

3 - 9 . CSRへの取り組み

CSRへの取り組みにより、ステークホルダーの信頼を確保する

基本的な考え方

- 社会に役立つ安全な製品や技術、サービスを継続的に創出・提供し、お客様や取引先の信頼を獲得
- 健全な企業活動を通じて、株主・従業員や地域社会などに貢献

コーポレート・ガバナンスの実践

- 経営理念、行動規範の実践をととした企業倫理の確立
- 取締役会、監査役会による経営監督体制の強化
- コンプライアンスの徹底およびリスク管理の徹底

サステナビリティへの取り組み

- 地球環境の保全
- 資源再生利用の推進
- BCPの強化

将来情報についての注意事項

この資料に記載されております売上高及び利益等の計画のうち、過去または現在の事実に関するもの以外は、当社グループの各事業に関する業界の動向についての見通しを含む経済状況ならびに為替レートの変動その他の業績に影響を与える要因について、現時点で入手可能な情報をもとにした当社グループの仮定及び判断に基づく見通しを前提としております。

これら将来予想に関する記述は、既知または未知のリスク及び不確実性が内在しており、実際の売上高及び利益等と、この資料に記載されております計画とは、今後さまざまな要因によりこれらの業績見通しとは大きく異なる場合があり、確約や保証を与えるものではないことをご承知おきください。また、本資料は投資勧誘の目的のための資料ではありません。

著作権等について

この資料のいかなる部分についてもその著作権その他一切の権利は、株式会社UACJに帰属しており、あらゆる方法を問わず、無断で複製または転用することを禁止します。

本資料ならびにIR関係の問い合わせにつきましては、下記までお願いいたします。

広報IR部 TEL : 03-6202-2654 FAX : 03-6202-2021

URL : <http://www.uacj.co.jp>

(東証1部 コード番号 : 5741)