

# 中期経営計画

～先行投資の回収、資本効率の向上～

2018年度～2020年度

2018年5月9日

株式会社UACJ



## 1. 前・中期経営計画の振り返り

## 2. UACJのありたい姿

## 3. 中期経営計画の重点方針

## 4. 中期経営計画目標値、株主還元

## 5. ESG

# 1. 前・中期経営計画の振り返り (2015～2017年度)

**東南アジアの成長、自動車向け需要拡大を捉え  
戦略投資・投融資を前倒し**

「Global Step I」  
2015～2017年度  
中期経営計画

「Global Step II」  
2018～2020年度  
次期中期経営計画

「Global Step III」  
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（前倒し）

- 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

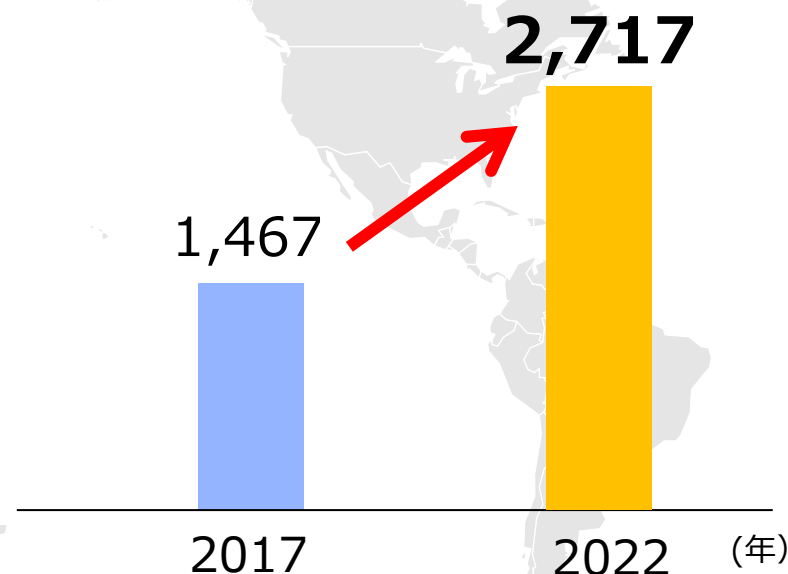
飛躍

## 目まぐるしい環境変化、アルミニウム需要が急増

- アジア、新興国の成長
- 自動車の軽量化、EV化
- 堅実な国内需要
- 新興勢力の台頭・登場

### 世界 自動車用パネル・部材の見通し

(当社推定\* : 千t)



\*CRU Aluminum Rolled Products Market Outlook 2017 November Report等に基づく推定値

## 事業環境の変化に対応し、実行を加速

### 成長市場 – 東南アジア

- UATH\*<sup>1</sup> 一貫生産開始、第3期投資実行



UATH 第3期 (冷間圧延)

### 成長分野 – 自動車・パネル材

- TAA\*<sup>2</sup> 鋳造・熱間/冷間圧延ラインへの投資
- CUA\*<sup>3</sup> 立上げ・サンプル出荷開始
- Whitehall\*<sup>4</sup>買収
- 福井 自動車向け設備投資決定



TAA (鋳造 : スクラップリサイクル)

### グローバル供給体制構築、進展

- 缶材のグローバル供給体制確立 (日・米・タイの3極)
- 欧州 UEHEM\*<sup>5</sup>設立
- 中国 UACJ東陽光\*<sup>6</sup> 発展・拡大

\*1 UATH: UACJ (Thailand) Co., Ltd. \*2 TAA: Tri-Arrows Aluminum Inc. \*3 CUA: Constellium-UACJ ABS LLC \*4 Whitehall: 現UACJ Automotive Whitehall Industries, Inc.  
\*5 UEHEM: UACJ ELVAL HEAT EXCHANGER MATERIALS GmbH \*6 UACJ東陽光: 優艾希杰東陽光 (上海) 鋁材銷售有限公司

## 最適生産の構築は、概ね予定通り

- 福井（缶材、LNG船用厚板）
  - 名古屋（自動車材、印刷版、フィン材等）
  - 深谷（半導体・液晶製造装置用厚板）
- 但し、需要堅調で一部設備の休止予定を延期
- 日光（仕上専門）

2017年度統合効果（累計）  
当初**130**億円→**110**億円



## 先行投資の立上げ費用増加で、当初の目標未達

	(億円)	2017年度 当初目標	2017年度 実績	当初目標と変化した主な理由
収益性	売上高	7,000	<b>6,243</b>	・販売数量の下振れ
	経常利益	350	<b>194</b>	・エネルギー単価の上振れ
	Adjusted EBITDA	670	<b>507</b>	・最適生産体制構築は概ね予定通り ・UATH、CUA立上げ費用の増加、TAA減価
	ROE (%)	10.0	<b>6.5</b>	償却費増加、販売数量の下振れ
安全性	D/Eレシオ (倍)	1.33	<b>1.50</b>	・先行投資による借入増 ・公募増資、劣後ローンで財務基盤増強
投資	設備投資 2015-17年度累計	900	<b>1,133</b>	・UATH第3期 ・TAA（ casting、冷延）



## 2. UACJのありたい姿

**アルミニウムの可能性を最大限に発揮し、  
社会と環境に貢献する**

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

UACJの製品・サービスを通じて

自動車の軽量化に貢献



アルミ缶のリサイクルに貢献



自動車のEV化に貢献



## 重視する項目

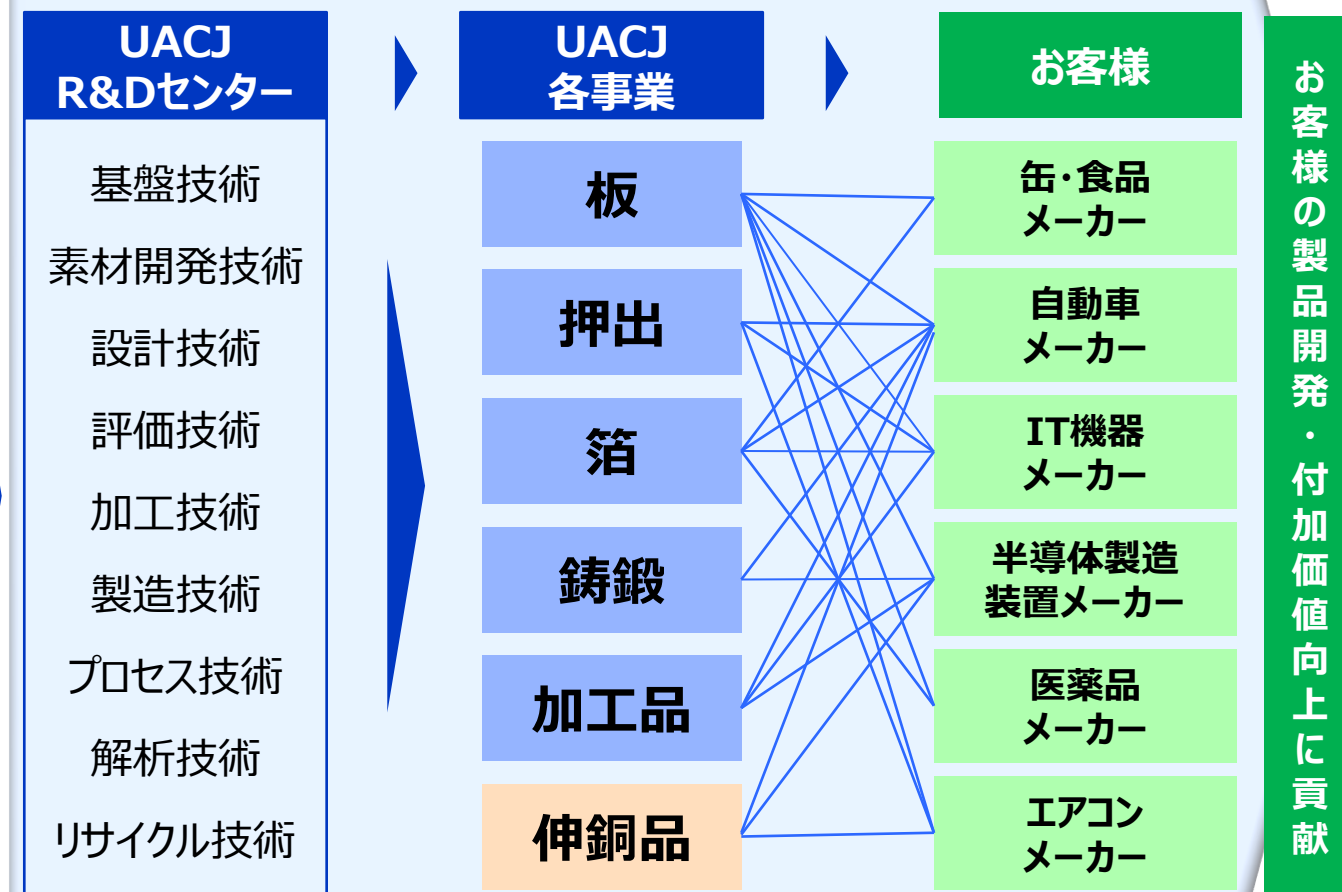
- お客様満足度
- 従業員満足度 (働き方改革)
- ROIC
- 一株当たり利益
- D/Eレシオ 等

## アルミニウムに関連するトータル・ソリューションを提供

### アルミニウム 13の特性

1. 低温に強い
2. 電気をよく通す
3. 光や熱を反射する
4. 耐食性がよい
5. 軽い
6. 毒性がない
7. 鋳造しやすい
8. 強い
9. リサイクルしやすい
10. 美しい
11. 磁気を帯びない
12. 加工性がよい
13. 熱をよく伝える

### 単なる素材提供ではなく、付加価値をのせたソリューションを提供



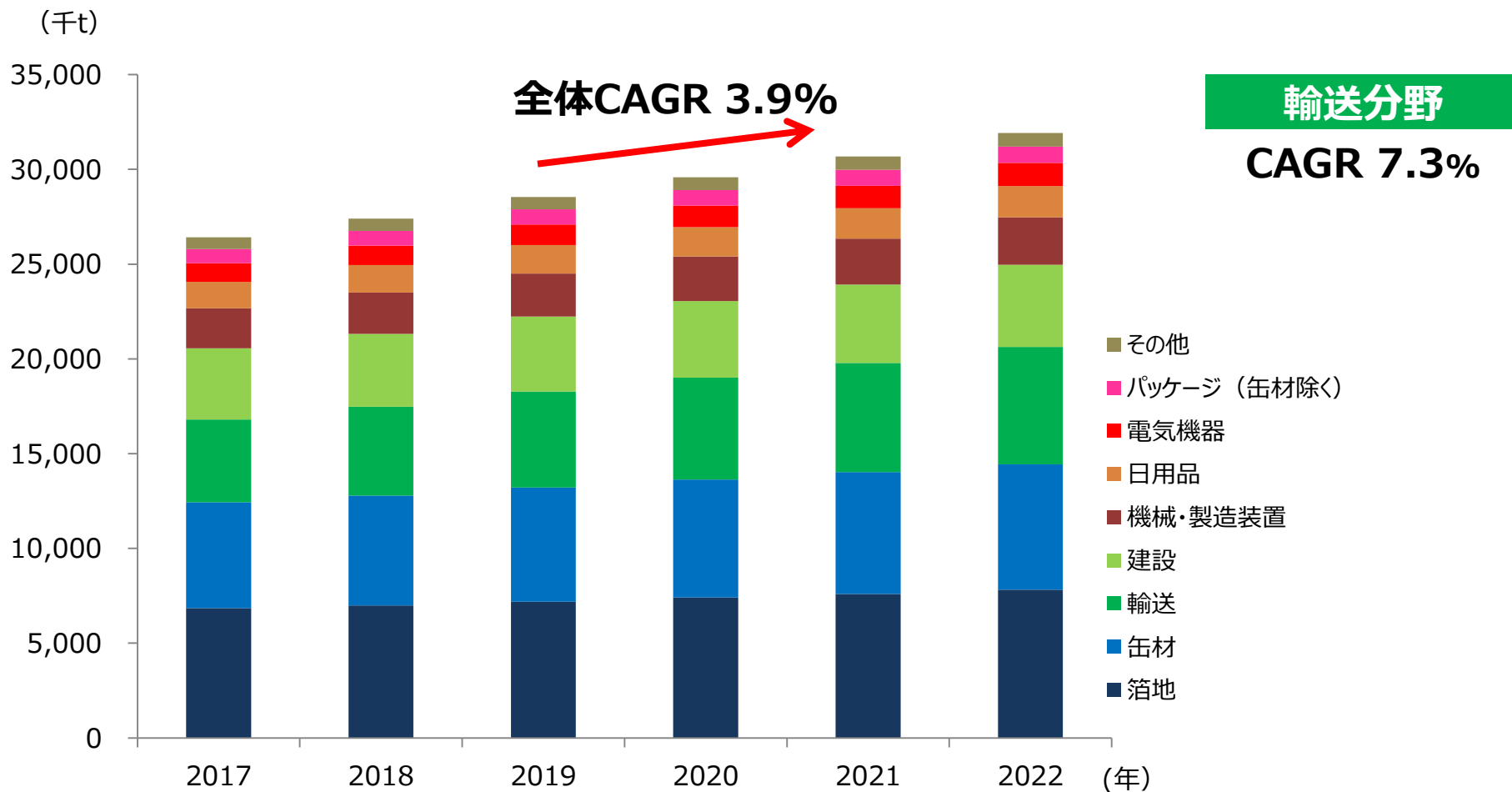
# 3. 中期経営計画の重点方針

## ～事業環境認識・リスク、主要施策

**先行投資の回収**

**資本効率の向上（ROIC重視）**

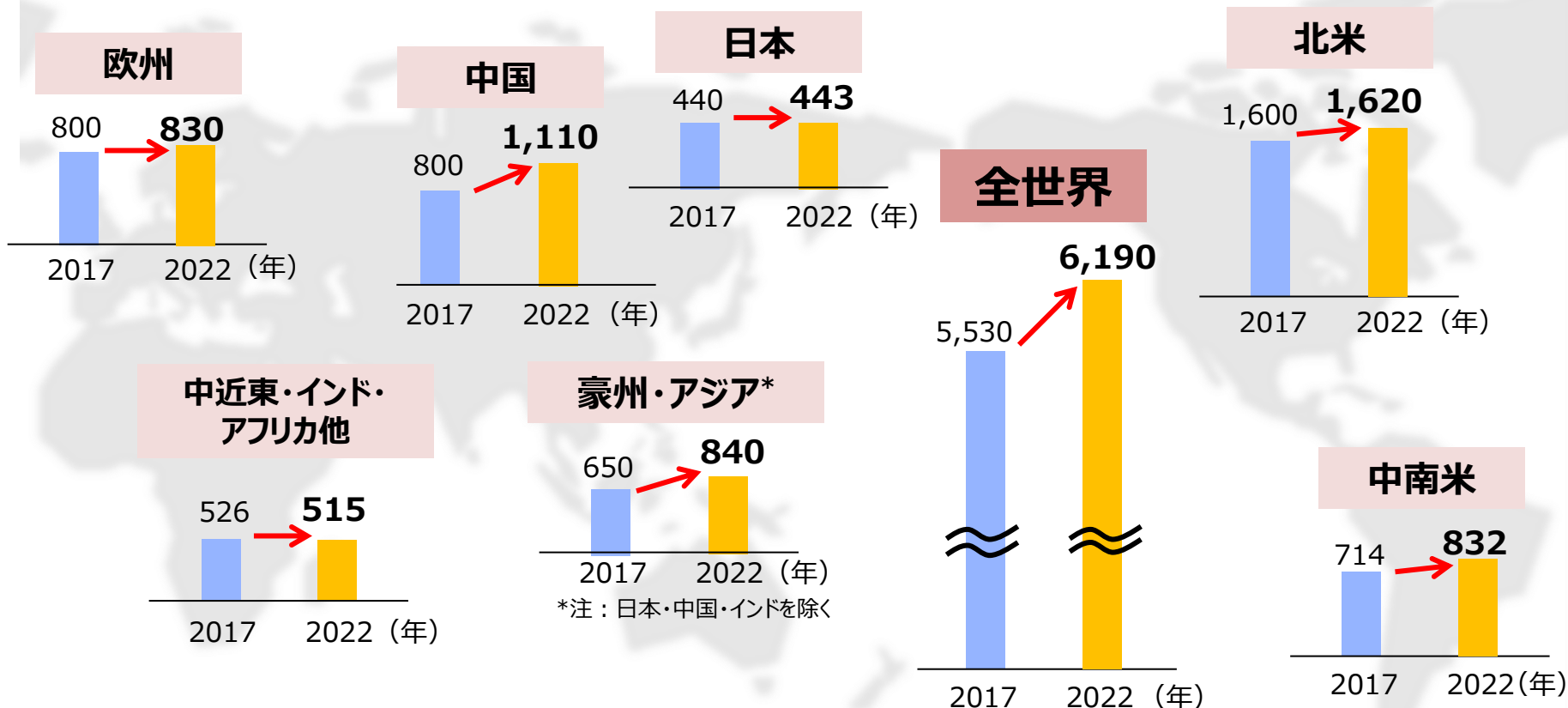
## 2021年には3,000万t超、輸送分野を中心に伸びる見通し



出典：CRU Aluminium Rolled Products Market Outlook November 2017

## 豪州・アジア、中国を中心に拡大。中国材の増加等はリスク

(単位：千t、当社推定\*)



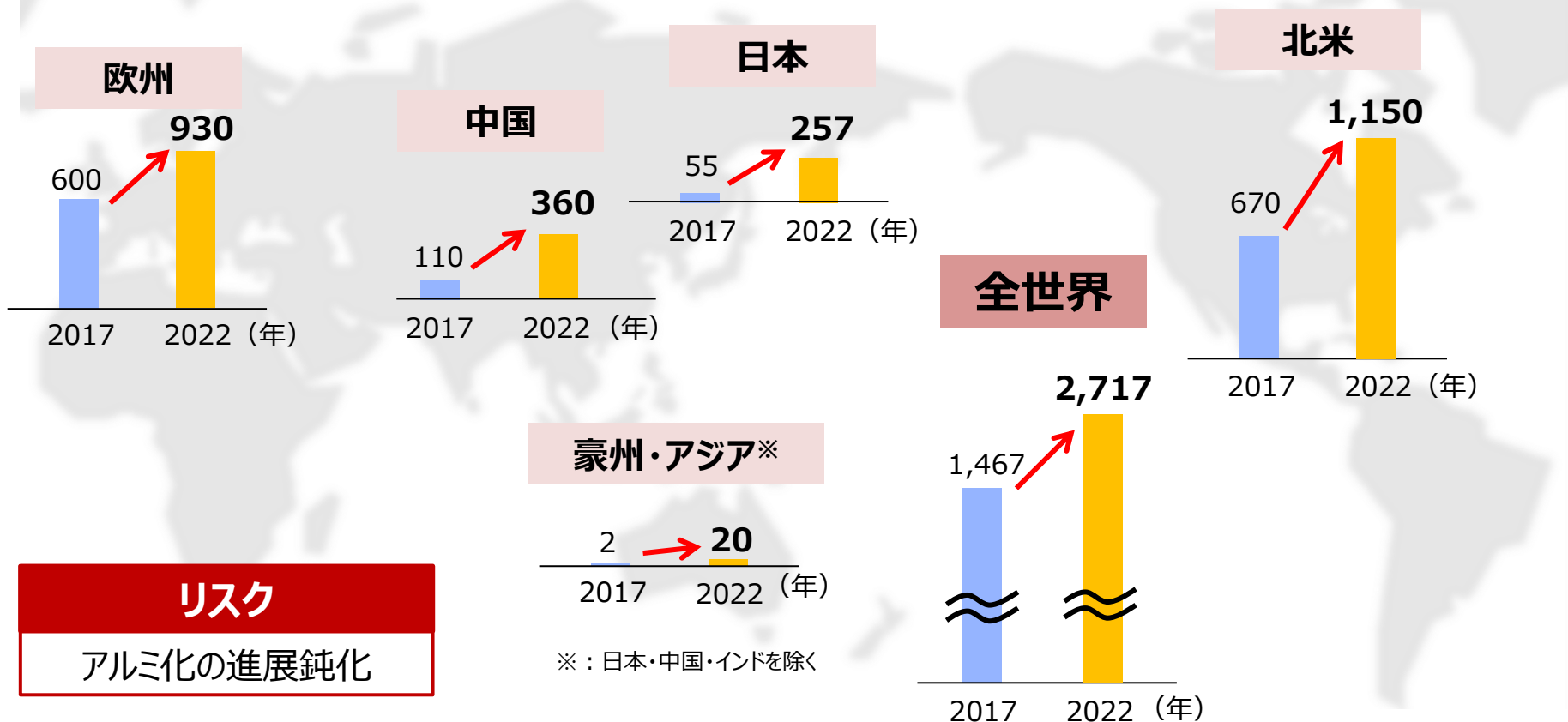
### リスク

中国材の増加 砂糖税導入国の増加（健康志向）

\*CRU Aluminum Rolled Products Market Outlook 2017 November Report等に基づく推定値

## 自動車の軽量化、EV化により大幅な伸長。リスクはアルミ化の進展鈍化

(単位：千t、当社推定\*)



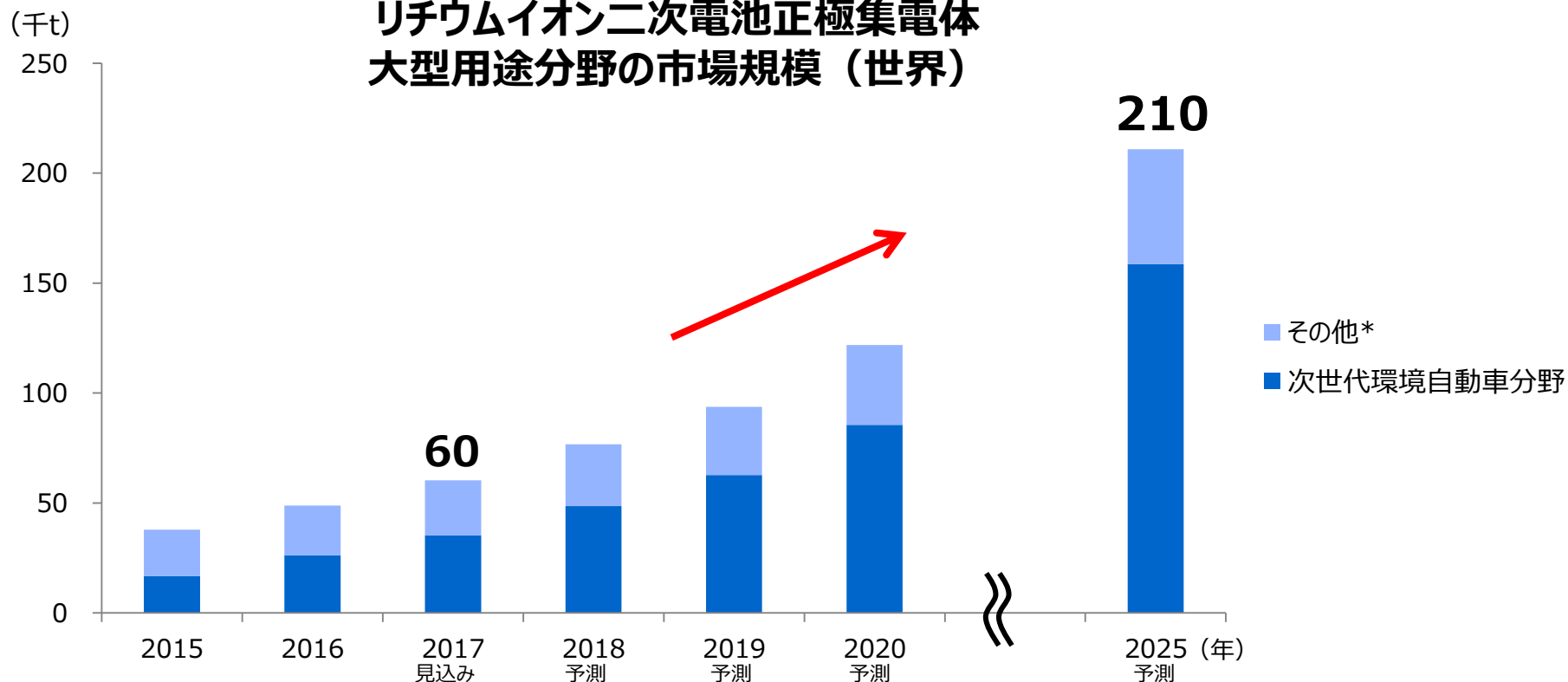
### リスク

アルミ化の進展鈍化

\*CRU Aluminum Rolled Products Market Outlook 2017 November Report等に基づく推定値

## 車載用リチウムイオン電池用アルミ箔需要の増加

### リチウムイオン二次電池正極集電体 大型用途分野の市場規模（世界）



\*その他：大型用途分野合計のうち、  
電力貯蔵分野、動力分野、その他用途（家電他）の合計

出典：富士経済

「エネルギー・大型二次電池・材料の将来展望 2017 -エネルギーデバイス編」

**リスク**

二次電池のデファクトスタンダード変化



## 将来ビジョン UACJのありたい姿

アルミニウムの可能性を最大限に発揮し、  
社会と環境に貢献する

## 中計 2018～2020年度 重点方針

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

## 前・中計 2015～2017年度 重点実行項目

- 海外展開の加速 – 成長市場、成長分野への積極投資、グローバル供給体制構築
- 国内最適生産体制の構築

## UATH: 生産性を向上、2019年度の営業黒字を目指す

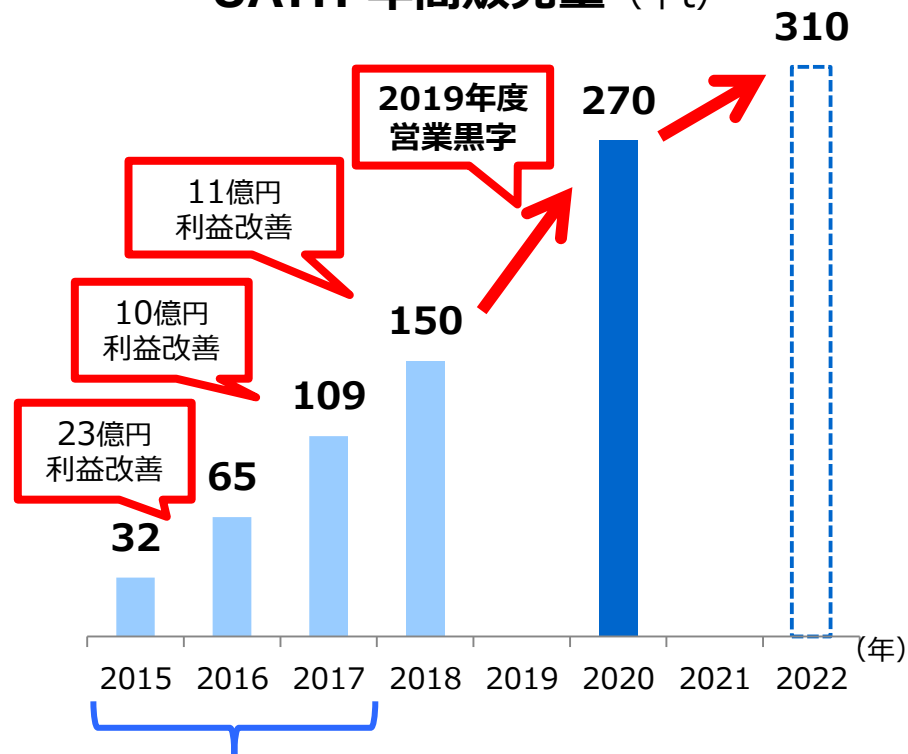
### 重点施策

- 品質・コスト競争力の強化
- 採算性を重視した販路拡大
- タイ人エンジニアの成長・育成

生産性向上、販売拡大により営業黒字化



### UATH 年間販売量 (千t)



販売数量は着実に増加

2017年4Qで、平均1万t/月超水準に

## 缶材・自動車向け需要を取り込み、生産効率をレベルアップ

### 重点施策

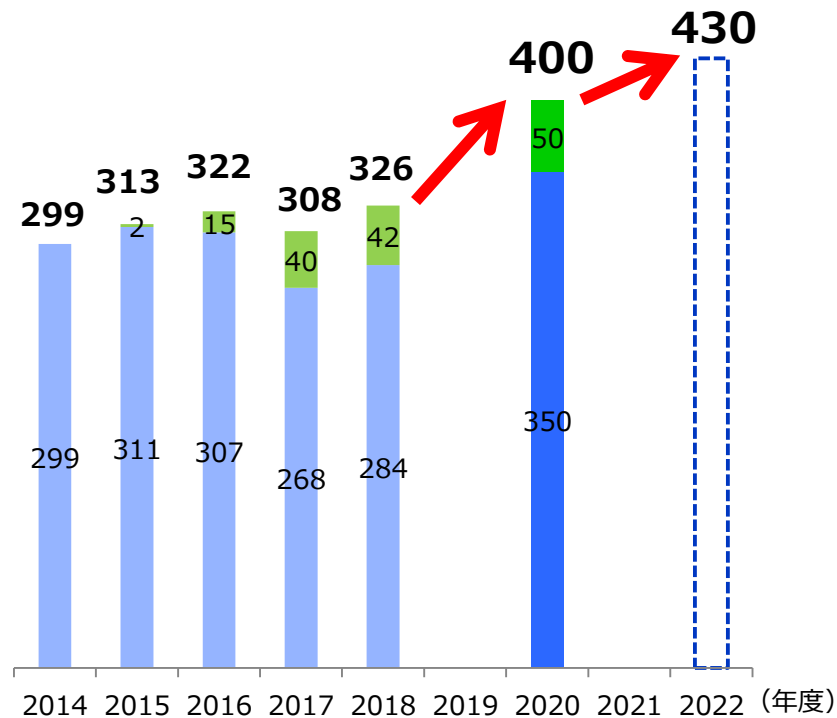
- TAAコストダウン投資の回収  
( casting・熱間圧延、冷間圧延 )
- 世界一の生産効率をさらにレベルアップ

販売数量 2020年度 40万t体制へ



### TAA 年間販売量 (千t)

■ 缶材 ■ 自動車用パネル (母材) 等



## 生産性の改善を追求し、お客様へ安定的に供給

### 重点施策

- 生産性（歩留り・稼働率）改善
- 旺盛な需要の獲得と安定供給

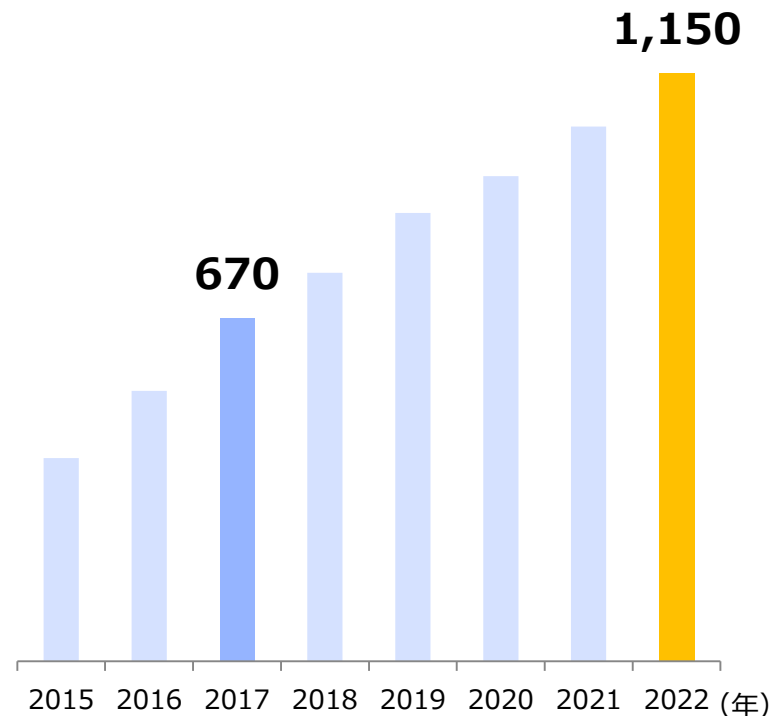
第1期CALP\*の早期黒字化  
第2期CALPの検討



\* CALP: Continuous Annealing Line with Pre-treatment

### 北米 自動車用パネル材需要

(単位：千t、当社推定)



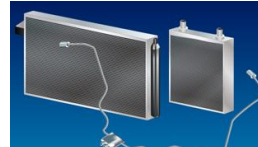
## 成長分野としてグループ横断で経営資源を集中投入

### 重点施策

- 板**
  - 北米 CUA 第1期CALPの早期黒字化、第2期の検討
  - 日本 福井 CALPラインの立ち上げ
  - グローバル供給体制強化（熱交）
- 押出**
  - 国内自動車部品・部材の強化と海外供給体制の拡充
- 加工**
  - 北米 UWH 既存顧客の深堀と「攻め」の営業強化
- 箱**
  - 高性能・高品質の車載用電池箱での優位性拡大
- 鍛**
  - ターボチャージャー用CW\*のグローバル拡販・ソリューション強化
- R&D**
  - 自動車用新合金の開発
  - 自動車材リサイクルシステム構築を推進
  - 北米R&Dセンターを設置



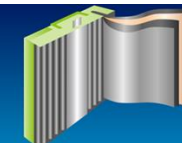
フード



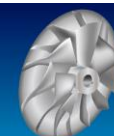
熱交換器材



バンパー



LiB電池箱集電体



CW

\*CW: コンプレッサーホイール

# 先行投資の着実な回収

既決定の主要な設備投資・投融資は概ね2019年度に完了。投資回収・利益拡大期へ

既に決定済

2012 2013 2014 2015 2016 2017 2018 2019 2020 2021 2022 (年度)

主な戦略投資／投融資

**UATH**  
(タイ)

**第1・2期 595億円**

冷間・表面処理/塗装、鋳造・熱間、フィン塗装

一貫生産開始

**第3期 390億円**

鋳造・冷間・表面処理/塗装

営業黒字化

**利益拡大期**

投資回収本格化

**TAA**  
(米)

**260億円**

鋳造・熱間

稼働開始

**190億円**

鋳造・冷間

投資回収本格化

**CUA**  
(米)

**85億円**

第1期CALP

稼働開始

**検討中**

第2期CALP

投資回収本格化

**UWH**  
(米)

**145億円**

買収

**20億円**

押出機

稼働開始

投資回収本格化

**福井**

**160億円**

CALP

稼働開始

投資回収本格化

**新規**

**新規の戦略投資・投融資は  
厳選して実行**

資本効率を改善し、中長期で企業価値を向上させる

## 資本効率の向上にむけ

### ROIC\*を重視

中長期の成長性、戦略性、事業特性、改善過程を加味

## 事業の選択と集中

### ポートフォリオ管理の徹底

2020年度  
フリーCF黒字化

2022年度  
ROIC 8%以上を目指す

## ROICツリー

ROIC

営業利益率

【重点改善項目例】  
・セールスマックス改善  
・コストダウン

投下資本  
回転率

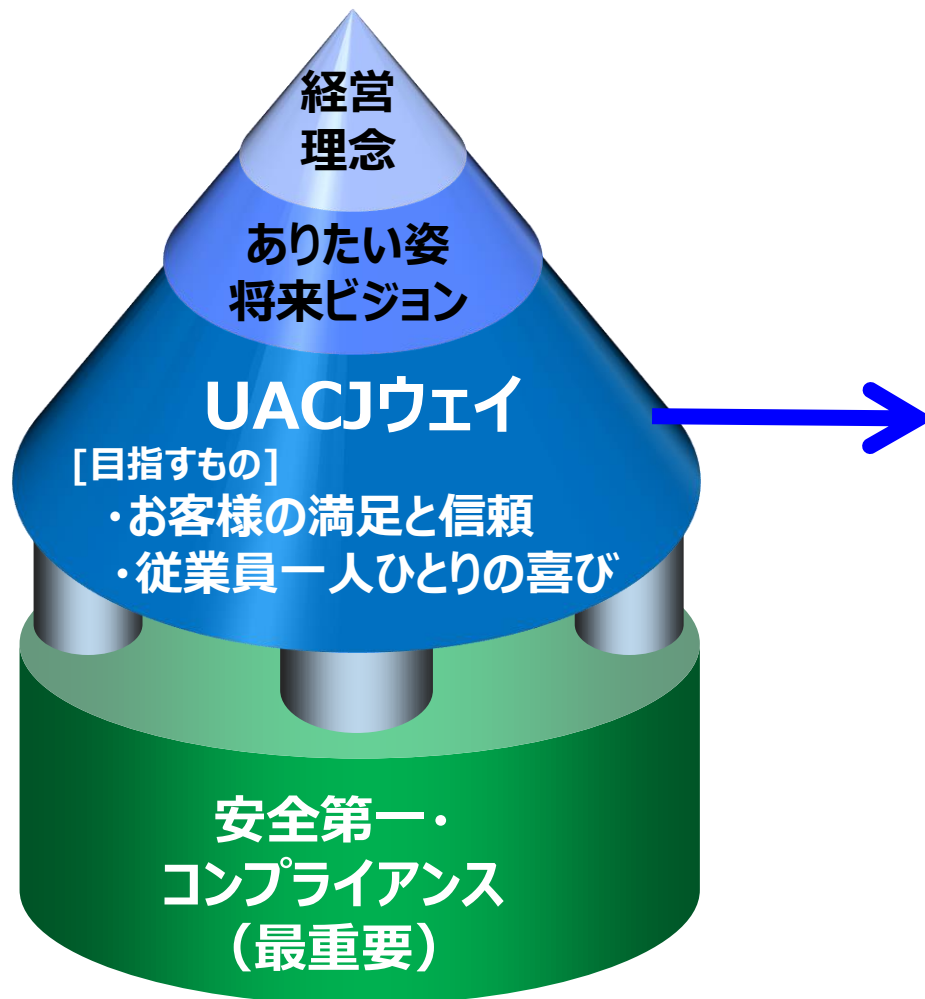
【重点改善項目例】  
・棚卸資産回転率  
等

グループ全体でROIC経営を推進  
各社・各事業ごとにも評価

成長性、戦略性、事業特性を考慮し  
選択と集中を加速

\*ROIC = 税引前営業利益 ÷ (株主資本 + 有利子負債 - 現預金) (期首・期末平均)

## UACJウェイ：社員一人ひとりが大切にしている行動理念を策定



### 3つの行動理念・考え方

考え方 (例)

期待を  
超える

- ・お客様に感動を与える
- ・挑戦し、やりとげる

本質を  
捉える

- ・広く深く自ら考える
- ・5ゲン主義\*で行動する

共感を  
創る

- ・個性を尊重する  
(ダイバーシティ・オープンマインド)
- ・共に成長する

\*現場、現物、現実、原理、原則

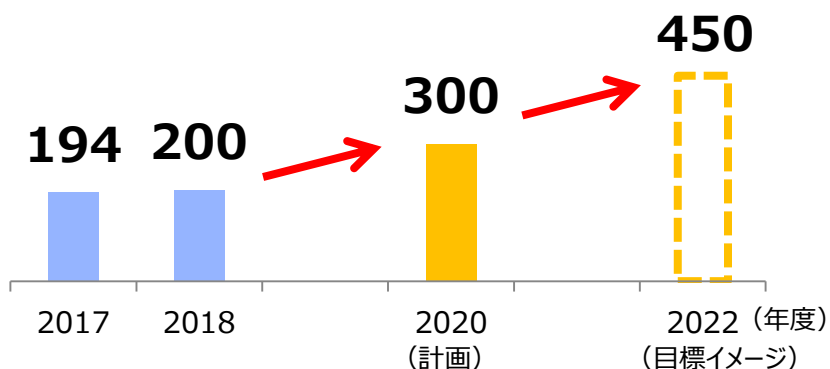


## 4. 中期経営計画目標値、株主還元

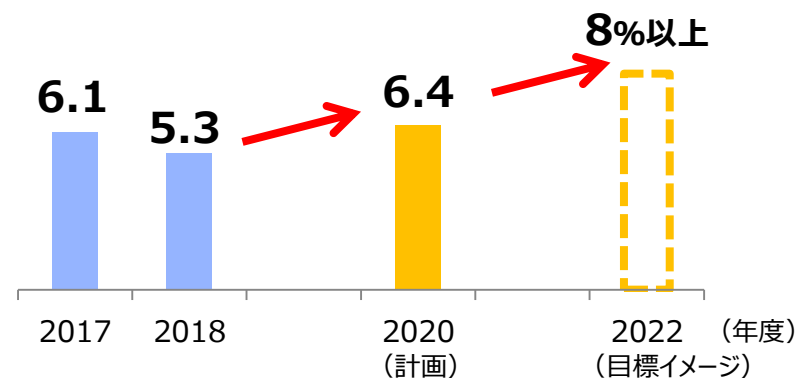
**収益拡大と財務の健全性の両立**

## 2020～22年度にかけて利益大幅拡大～中計最終年度の2020年度は通過点

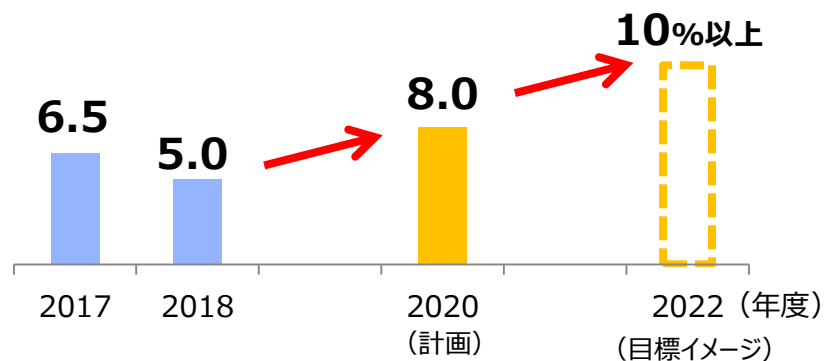
### 経常利益（億円）



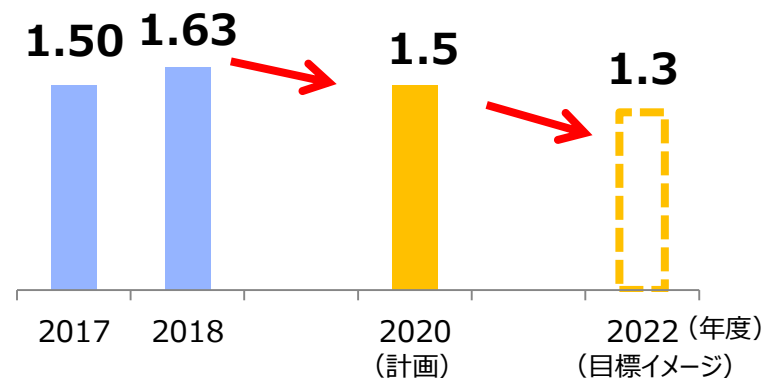
### ROIC (%)



### ROE (%)



### D/Eレシオ\*（倍）

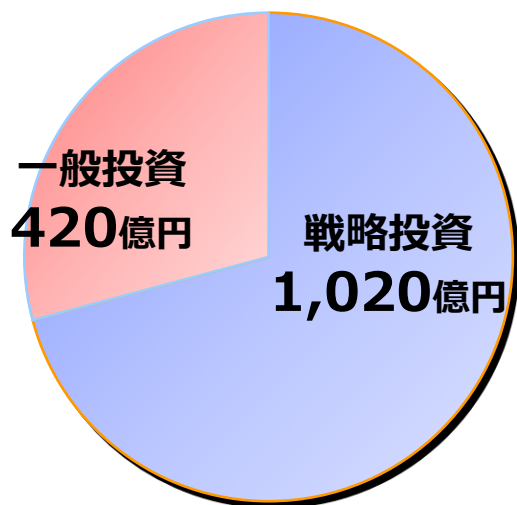


\* 劣後ローン資本性考慮後

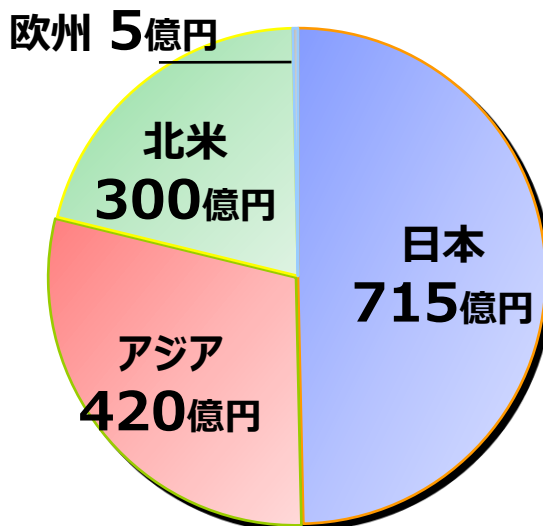
## 戦略性と収益性に合致しているものを厳選して実施

- **設備投資** **1,440億円** (2018~2020年度 3年間合計)  
(うち、既に決定済 700億円、新規 740億円)
- **減価償却費** **1,090億円** (2018~2020年度 3年間合計)  
(新規の設備投資は、減価償却費の範囲内)

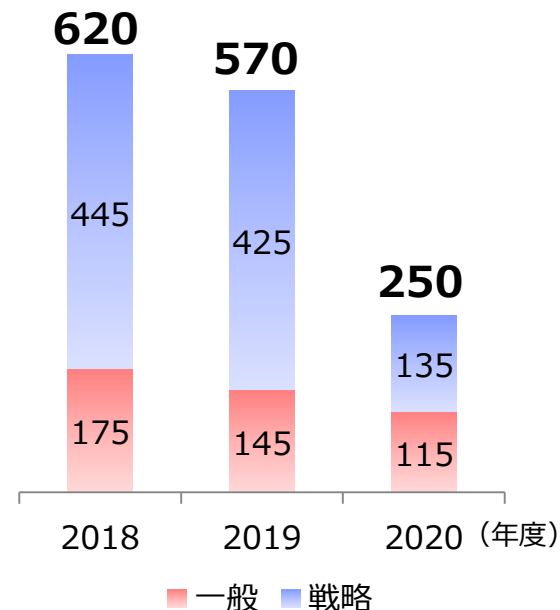
設備投資：戦略／一般投資



設備投資：地域別



設備投資：年度別 (億円)

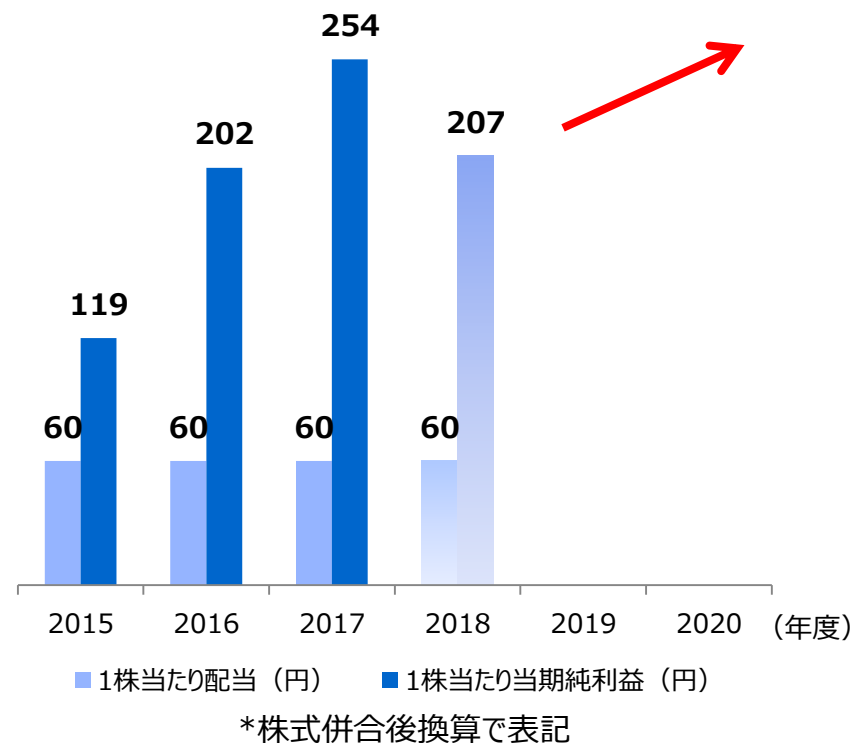


## 本業からの利益向上を重視、業績連動・期末一括配当に変更

### 株主還元方針

- 基本方針：安定的・継続的配当
- 既存投資の着実な回収による一株利益向上を優先
- 業績連動・期末一括配当に変更〔目安〕
  - ・配当性向 20%~30%
  - ・総還元性向 30%以上（長期）
- 利益拡大フェーズでは、利益水準や財務状況を踏まえ、株主還元を柔軟に検討


### 1株当たり配当/1株当たり当期純利益\*（円）



## 5. ESG

**「よき企業市民」であり続ける**

アルミニウムの可能性を最大限に発揮し、社会と環境に貢献



アルミニウムは、  
どこまでクルマの  
環境負荷を  
減らせるか。

2030年、世界の自動車は16億台を超えるとされています。そのとき、地球への環境負荷をいかに軽減できるか、解決策のひとつとして、いま注目されているのがアルミニウム素材。車体の軽量化により燃費を改善、航続距離をのばし、環境負荷の少ない社会を支えていきます。

その課題に、アルミニウムでこたえていく



## 従業員一人ひとりが「いきいき」と働ける環境づくりを追求

### 外的要因

- ・少子高齢化（日本）
- ・グローバル人財獲得競争
- ・AI, IoTの進展

### 内的要因

事業のグローバル化

### 重点施策

- 現場力、スタッフ力、技術開発力の強化継続
- グローバル人財の採用・育成
- ダイバーシティの推進  
高齢者・女性・外国人のさらなる活用
- 技能伝承とオープンな風土づくり

**働き方改革PJを推進中**



## 経営のダイバーシティを意識し、ガバナンスを強化

2013年10月 UACJ発足 社外取締役 1名でスタート

強化ポイント

2014年4月 外国人を執行役員に登用（現在も1名）

外国人

2015年6月 社外取締役 1名→2名に増員 女性の社外取締役就任

女性

2016年6月 取締役会の実効性評価の実施開始

2017年10月 指名・報酬諮問委員会の設置

客観性・透明性

委員の半数以上は独立社外取締役または独立社外監査役

独立性

2018年6月～ 社外取締役 2名→4名に増員

独立性

(予定)

取締役12名のうち、3分の1が独立社外取締役

社外監査役 3名→4名に増員

監査役6名のうち、3分の2が社外監査役



# ご参考データ

# 中期経営計画 目標値



2020～22年度にかけて利益大幅拡大～中計最終年度の2020年度は通過点

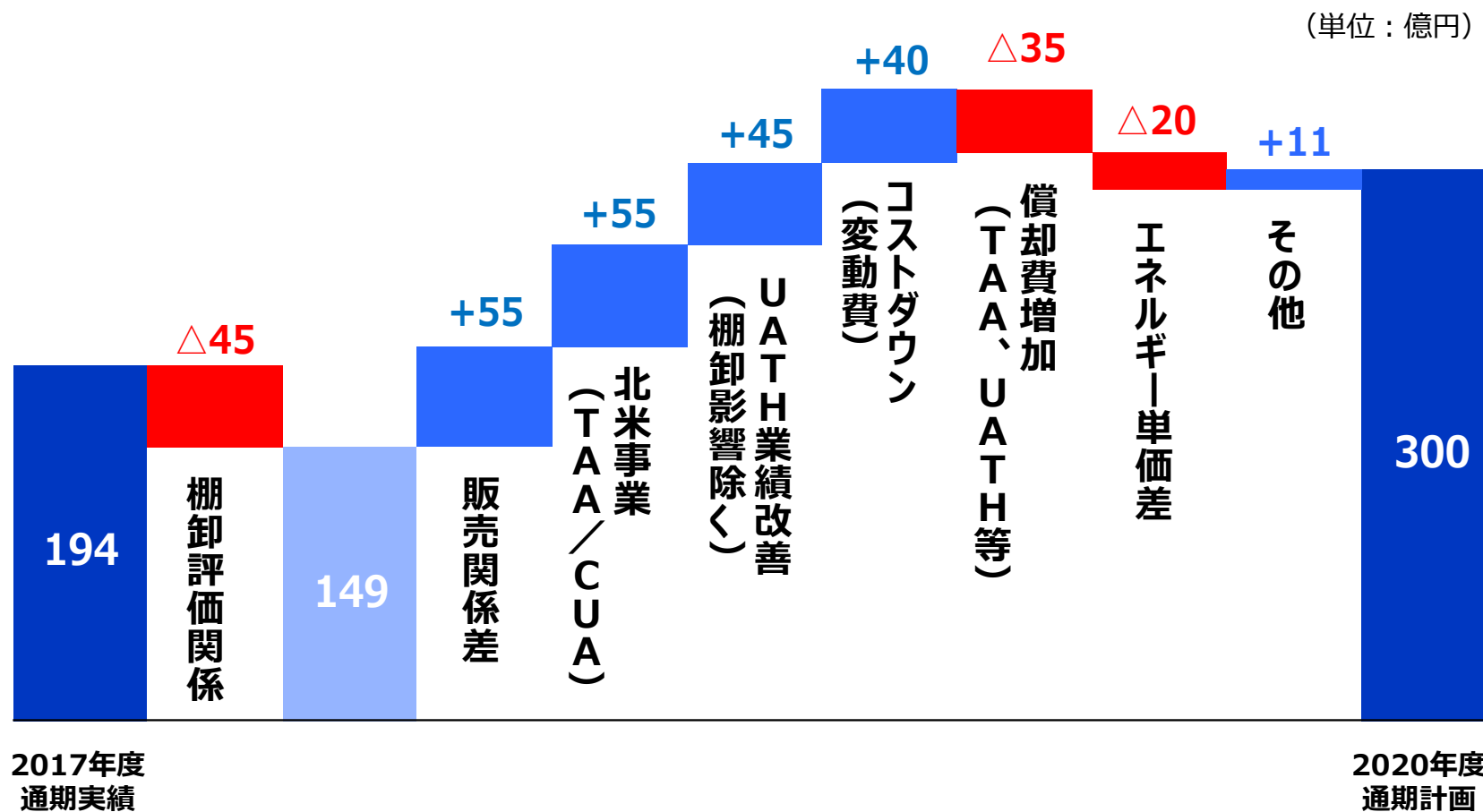
(億円)	2017年度実績	2020年度 計画	2022年度 目標イメージ
営業利益	292	<b>370</b>	500
経常利益	194	<b>300</b>	450
Adjusted EBITDA	507	<b>770</b>	950
自己資本比率 (%)	25.1	<b>26.0</b>	30%以上
D/Eレシオ (倍)	1.50	<b>1.5</b>	1.3
ROIC(%)	6.1	<b>6.4</b>	8%以上
ROE(%)	6.5	<b>8.0</b>	10%以上
売上高 (参考)	6,243	8,050	9,050

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

# 經常利益増減要因

## 2017年度実績 vs. 2020年度計画

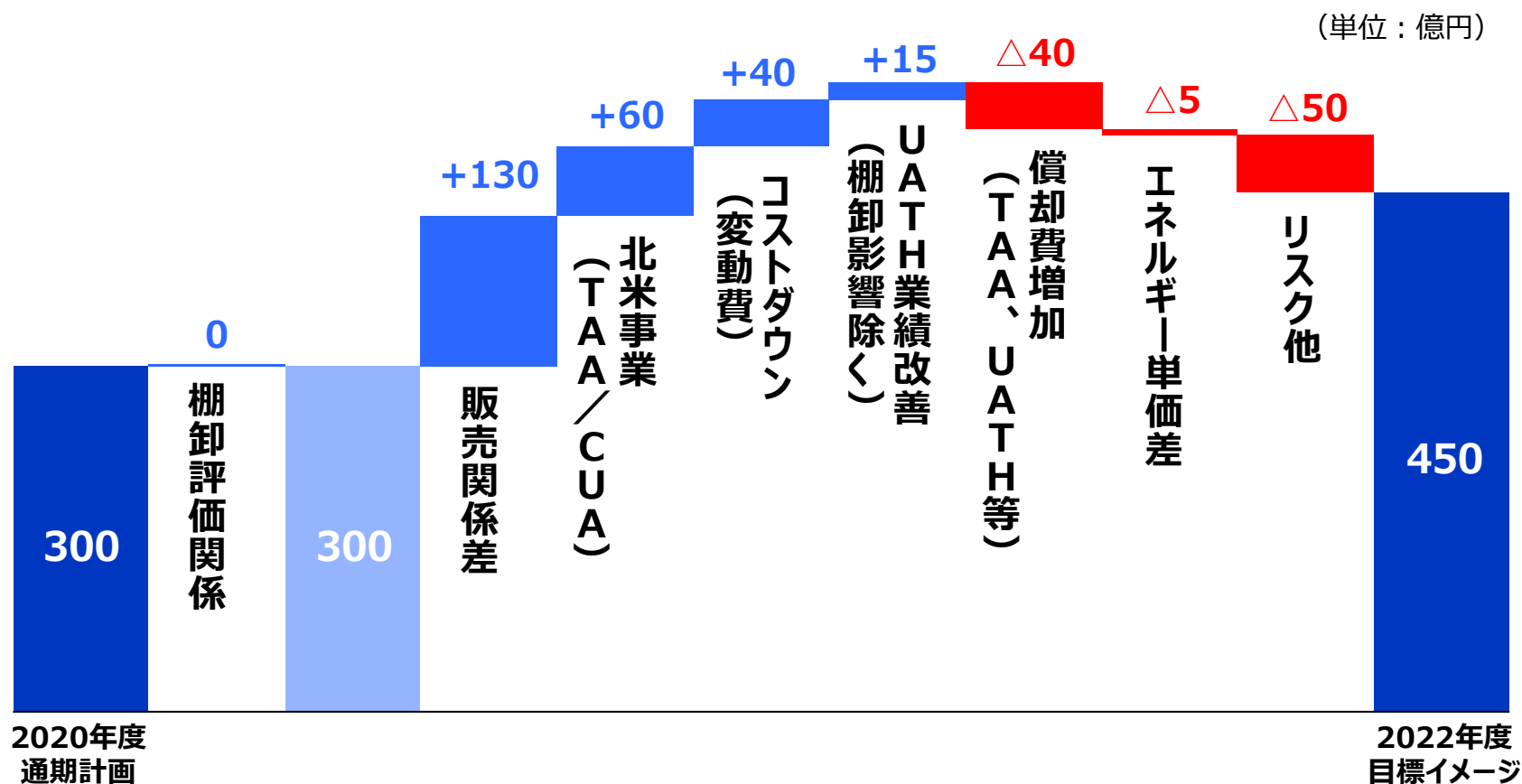
194億円 (2017年度実績) → 300億円 (2020年度計画)



# 経常利益増減要因

## 2020年度計画 vs. 2022年度目標イメージ

300億円（2020年度計画） → 450億円（2022年度目標イメージ）



## 自動車用パネル材向けが採用車種・部位が拡大し、急成長

品種	トレンド	市場規模 (千t/年)			見通し
		2017年	2022年	CAGR	
缶材	→	440	<b>443</b>	0%	ビール縮小を、低アルコール飲料増加が補う
自動車材 パネル	↗	55	<b>257</b>	36%	自動車生産は減るが、環境対応・軽量化でアルミニウム採用車種・部位が大幅に増加
自動車材 熱交	→	76	<b>72</b>	△1%	国内自動車生産台数減少により、熱交材も減少
箔地	→	114	<b>125</b>	2%	一般箔、コンデンサ箔は横ばいか減少だが、電池材向けは車載用途を中心に拡大
厚板 LNG船	↘?	21	<b>17+α</b>	N/A	2018、19年はLNG運搬船需要の谷間。LNG燃料船は、2020年導入の環境規制 (Sox) 次第
厚板 液晶・半導体製造装置	→	58	<b>69</b>	4%	中長期的に半導体分野への投資は堅調

(当社推定)

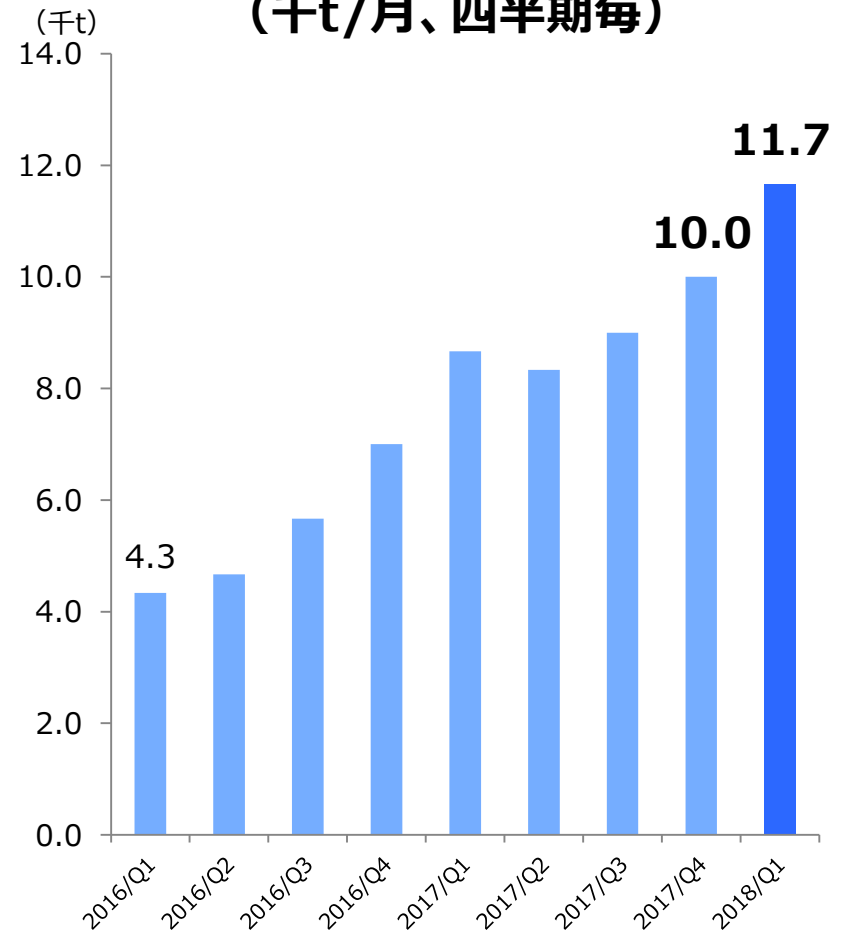
## 1万t超/月の販売体制確立、生産性向上に注力

### 足元の状況

- 販売数量 1万t超/月（2017年第4Q平均）  
2018年第1Q平均も約1.2万t/月
- 生産性向上に注力（品質、技術力向上）
- フィン材立上げ準備、第3期工事は  
順調に進捗



### UATH 月次平均販売数量 (千t/月、四半期毎)



## 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 I R 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)**