

急変する経営環境のなか 重点施策を着実に実行

中期経営計画の位置づけ

統合前

国内トップ企業として、
国内を中心に
幅広い分野に供給

経営統合

海外展開を見据え、
国内トップ2社が
経営統合

前中期経営計画

(2015~2017年度)

世界的なアルミニウム
需要の急増を踏まえ、
グローバル供給体制を
整備

中期経営計画の進捗

UACJは、2018年度から新たな3か年中期経営計画をスタートさせ、「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^{*1}重視)」「行動理念の共有と浸透」を重点方針とした成長戦略を推進しています。計画初年度の2018年度は、経営環境が大きく変化するなかで、これらの方針に基づく施策を着実に実行しました。

成長市場であるアジアの中心拠点タイのUATH^{*2}では、年間販売数量が15万トンに達するなど、生産・販売ともに計画通りに推移しており、第3期工事も順調に進捗しています。また北米のTAA^{*3}では、新規導入したスクラップ・リサイクル炉がコストダウン効果を発揮し、収益向上に貢献するなど、先行投資回収の先駆けとなっています。

さらに資本効率の改善に向けて、事業の選択と集中を一層加速させています。CUA^{*4}での合弁事業や韓国のCHOIL社^{*5}との業務提携を解消した一方、中国の自動車市場の成長を見据

え、熱交換器材や電池用箔の生産設備の新設・増強やCITICグループとの事業提携を進めるなど、市場環境を見極めながら事業ポートフォリオの最適化を図りました。

このような施策を実施したものの、2018年度は中国経済の減速やエネルギーコストの増加などの環境変化の影響で、事業計画は大幅な未達となり、財務状況も悪化しています。この状況を踏まえ、事業戦略を再検討する計画です。

※1 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)

※2 UACJ (Thailand) Co., Ltd.

※3 Tri-Arrows Aluminum Inc.

※4 Constellium-UACJ ABS LLC

※5 CHOIL ALUMINUM CO., LTD.

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”

中期経営計画

(2018~2020年度)

先行投資を活かして、
世界的な需要に応え、
グローバル企業として
成長

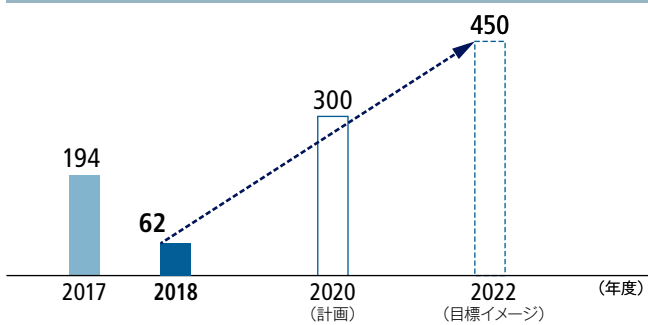
将来ビジョン

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

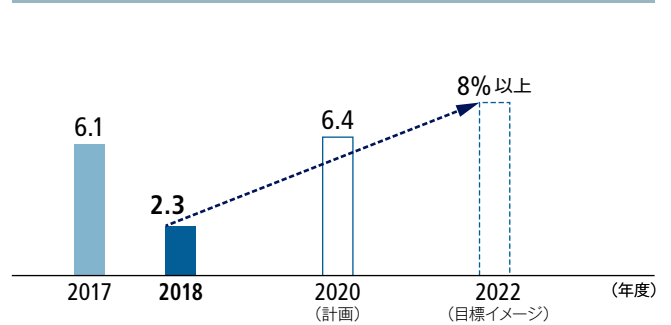
経常利益

単位:億円



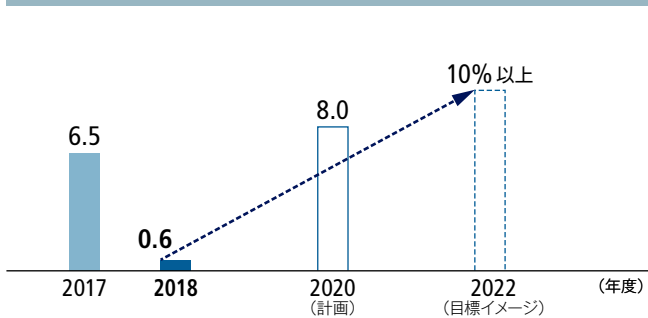
ROIC

単位:%



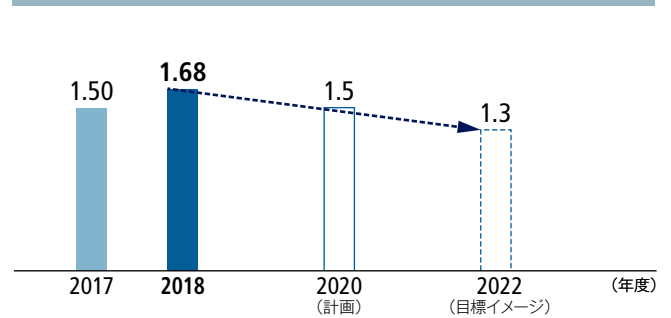
ROE

単位:%



D/Eレシオ

単位:倍



注:劣後ローン資本性考慮後

■技術力の強化

米国・タイに初の海外研究開発拠点を、国内にオープンイノベーション空間を開設

当社初となる海外研究開発拠点を米国とタイに開設しました。それぞれ現地の製造所と連携し、事業拡大を支えていきます。一方、日本では研究施設内にオープンイノベーション空間を新設。事業の垣根を越えた連携やお客様との共創によって、ソリューション力の向上を図ります。また、産総研^{※6}との研究ラボを設立し、最先端技術の共創に取り組んでいきます。



新設した体験型展示スペース

※6 国立研究開発法人産業技術総合研究所

■生産力の増強

市場拡大を見据え、北米・タイ・中国で生産設備を新設・増強

北米では、需給が逼迫する缶材市場に対応すべく、スクラップ・リサイクル炉をTAAに導入し、生産効率をより一層向上させました。タイでは、UATHの従業員のオペレーション能力が向上し、増強した生産設備が能力をフルに発揮できる状況になりつつあります。また、中国では、電気自動車の普及によって需要拡大が見込まれる熱交換器材や電池用箔の設備投資を決定しました。



UATHでの現地従業員による操業

- 産総研との研究ラボを設立
- 取締役・監査役変更・追加
- 取締役の報酬制度を見直し
- 指名・報酬諮問委員会の委員選任
- 住軽日軽エンジニアリング社の株式譲渡

■北米に研究開発拠点を設置

2018年 4月	5月	6月	7月	8月	9月
<ul style="list-style-type: none"> ■ 中期経営計画を発表 ■ プロ野球チームとのスポーツ振興イベントを開催 			<ul style="list-style-type: none"> ■ 深谷製造所で子ども参観日を開催 ■ 平成30年7月豪雨に対する義援金寄付 	<ul style="list-style-type: none"> ■ 韓国・CHOIL社と業務提携解消 	<ul style="list-style-type: none"> ■ 中国の関連会社にて設備投資

■ガバナンス強化

多様な独立社外役員を迎えて、経営監督機能の実効性を強化

経営経験者を社外取締役へ招き、取締役会の1/3を独立社外取締役で構成するなど、多様な観点から議論できる体制づくりを進めています。加えて、監査役会の2/3を社外監査役、指名・報酬諮問委員会も7割以上を社外取締役・監査役が占める体制とするなど、経営監督機能の実効性向上を図っています。また指名・報酬諮問委員会の答申を踏まえ、取締役の報酬制度の見直しを行いました。



社外取締役による対談

■地域との関係性強化

事業活動・社会活動を通じて、地域社会の発展に貢献

主要な事業エリアの一つである米国では、TAAの製造所があるケンタッキー州にゆかりのある複数の慈善団体をパートナーに定め、多くの従業員がこれらの団体の活動に参加して交流を深めています。またタイでは、UATHによる製品供給や雇用創出、R&Dセンターの設立などを通じて地域の産業振興を支援しており、タイの工業大臣との会談では当社グループへ感謝の意が示されました。



タイの工業大臣との会談

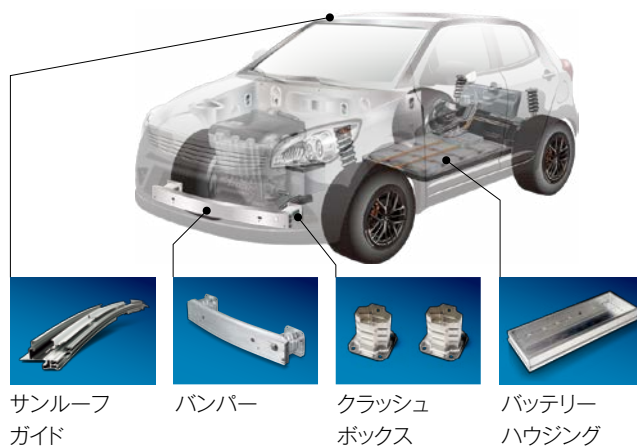
注力分野の営業力強化

増大する自動車材のお客様ニーズを捉えるため、グループ横断の自動車部品事業本部を新設

バンパーをはじめとする自動車部品用アルミニウム材に関するお客様のニーズを、迅速・確実に捉えるため、企画設計から製造販売、品質保証まで一貫して対応する「自動車部品事業本部」を新設しました。同本部を中心に、グローバル事業展開を強化していきます。北米では、最新の押出機をUWH^{※7}に導入したほか、積極的な営業展開によって既存顧客ニーズの深掘りと新規顧客の開拓に注力。中国では、CITICグループと事業提携して押出加工部品の製造・販売合弁会社を設立する計画です。

※7 UACJ Automotive Whitehall Industries, Inc.

自動車部品事業本部の営業品目



- コイルセンター事業を集約
- Constellium社との合弁事業を解消
- 「地球教室」に協賛
- R&Dセンターリニューアル
- タイで月間営業黒字化を達成
- 自動車部品事業本部の新設を決定

10月

- タイに研究開発拠点を設置



11月

- グリーンバードとクリーンアップ活動を実施



12月

2019年 1月

2月

3月

- 中国CITICグループと自動車用アルミ押出部品を製造(加工)・販売する合弁会社を設立

資本効率の向上 (ROIC重視)

中長期的な成長性などを勘案し事業の選択と集中を加速

自動車材事業への資源集中を図るため、土木・建築資材メーカーの住軽日軽エンジニアリングの株式を譲渡しました。また、市場環境の変化によってシナジーが薄れてきた韓国のCHOIL社との業務提携を解消。さらに本格的な事業化が遅れていたConstellium社との合弁事業も解消しました。一方、今後の市場拡大が見込まれる中国での自動車材事業の強化に向けて、

乳源東陽光優艾希杰精箔有限公司でコンデンサ箱や熱交換器材の設備投資を実施するとともに、電池用箱の生産設備を新設。さらに、CITICグループと事業提携し、バンパーなどの自動車材を製造販売する押出加工部品会社を設立することとしました。



CITICグループとの調印式