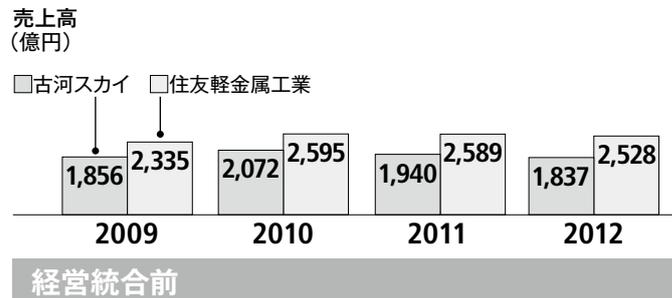


## 中期経営計画の変遷

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、次期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"> <li>● 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</li> <li>● 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</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>● 世界的なアルミニウム需要の伸長                     <ul style="list-style-type: none"> <li>● 缶材は豪州・アジア、中国を中心に拡大</li> <li>● 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</li> </ul> </li> <li>● 事業計画の大幅未達                     <ul style="list-style-type: none"> <li>● 販売数量の下振れ、エネルギーコストの大幅アップ</li> </ul> </li> <li>● 財務の悪化                     <ul style="list-style-type: none"> <li>● 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</li> </ul> </li> </ul>
基本戦略 (重点方針)	<ul style="list-style-type: none"> <li>● 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</li> <li>● 各事業の最適生産体制の構築および技術融合の推進</li> <li>● 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</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>● 成長市場 (アジア・北米)、成長分野 (自動車) に注力継続</li> <li>● 先行投資の着実な回収</li> <li>● 資本効率の向上 (ROIC重視)</li> <li>● 行動理念の共有と浸透</li> </ul>
主な成果	<ul style="list-style-type: none"> <li>● 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)</li> <li>● 北米での自動車材供給体制の確立</li> <li>● 最適生産体制の構築 (統合効果110億円)</li> <li>● 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</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>● 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)</li> <li>● 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)</li> </ul>
経営課題	<ul style="list-style-type: none"> <li>● 事業計画の大幅未達                     <ul style="list-style-type: none"> <li>● 販売数量の下振れ、エネルギーコストの大幅アップ</li> </ul> </li> <li>● 財務の悪化                     <ul style="list-style-type: none"> <li>● 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</li> </ul> </li> </ul>	<p>現中期経営計画期間の終了後、精査</p>

UATHの月次生産量 (2019年) (千t)



※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。



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

