

## 世界的に旺盛なアルミニウム需要の獲得に向け、生産能力増強と強靱な企業体制の構築に注力

← 先行投資の実行

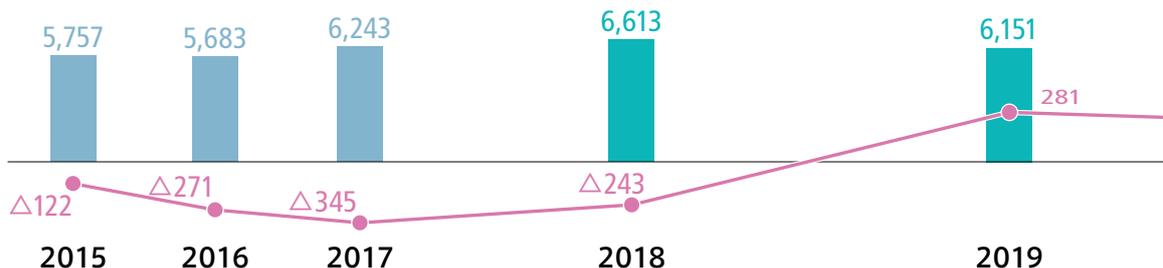
### 第1次中期経営計画 (2015～2017年度)

### 第2次中期経営計画 (2018～2020年度)

<p>事業環境認識と経営課題</p>	<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>
<p>基本戦略(重点方針)</p>	<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>
<p>主な成果</p>	<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>● 業界トップクラスの生産能力を持つ、世界3極の供給体制の完成</li> <li>● 選択と集中の進展</li> <li>● 生産拠点の集約</li> <li>● フリー・キャッシュ・フローの黒字化</li> <li>● 取締役・役員体制のスリム化(社内取締役・執行役員的大幅削減)</li> </ul>
<p>経営課題</p>	<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>	<ul style="list-style-type: none"> <li>● 大型設備投資の収益化遅れ                     <ul style="list-style-type: none"> <li>● UATH<sup>*1</sup>、UWH<sup>*2</sup>、福井製造所での収益化遅れ</li> </ul> </li> <li>● 業績と財務バランスが悪化                     <ul style="list-style-type: none"> <li>● 米中貿易摩擦や新型コロナウイルス感染症の拡大にともなう市場環境の激変</li> <li>● 市場環境変化への対応の遅れなどによる稼ぐ力の低下</li> </ul> </li> </ul>

### 売上高とフリー・キャッシュ・フローの推移

■ 売上高(億円)  
● フリー・キャッシュ・フロー(億円)



第3次中期経営計画  
(2021～2023年度)

構造改革 (2019～2022年度)

- 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

- 海外市場を中心に旺盛なアルミニウム需要
  - 新興国の経済成長による購買力向上と需要の増加
  - 北米を中心に世界的に缶材需要が増加
  - 人口減少により、予想される国内の市場縮小
- 環境負荷低減ニーズの拡大
  - 脱プラスチック・リサイクル需要の高まり
  - ガソリン車規制・EVの急速な普及を背景とした自動車材需要の拡大
  - 世界的なESG/SDGsに関わるイニシアチブの進展
- 急速に進む技術革新
  - モビリティ革命による素材の新たな用途が拡大
  - デジタル技術の革新によるビジネスモデルの変化
- 脆弱な財務体質
  - 先行投資の回収遅れにともなう有利子負債の増加

- 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
- 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
- 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

P.31

※1 UACJ (Thailand) Co., Ltd.  
※2 UACJ Automotive Whitehall Industries, Inc.

