

平成 26 年 12 月 10 日

各 位

会 社 名 株 式 会 社 U A C J  
 代表者名 代表取締役社長 岡田 満  
 (コード番号 5741 東証 1 部)  
 問合せ先 広報 I R 部長 澤地 隆  
 (TEL 03-6202-2654)

## UACJ グループ中期経営計画「Global Step I」(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～

UACJ グループは、2014 年 10 月に発足 1 周年を迎えました。この 1 年、米国経済は堅調であったものの、中国や欧州の経済は減速傾向が顕著となってきました。日本経済においても、雇用の拡大や株価の上昇はあるものの、足元の実質成長率がマイナスになるなど、本格的な成長回復はまだ不透明な状況にあります。このように取り巻く環境が厳しさを増すなか、当社はこの 1 年、融合施策を推進するとともに、2014 年 3 月末に「UACJ グループ将来ビジョン」を発表し、その方針に則って「世界的な競争力を持つアルミニウムメジャーグループ」の実現を目指して、統合効果の実現やグローバル展開などさまざまな施策を着実に実施してきました。

このたび UACJ グループは、UACJ グループ中期経営計画「Global Step I」を策定しました。当中期経営計画に基づき、「将来ビジョン」に掲げた内容を具体的に各事業へ展開し、環境変化に強い収益基盤の確立と、持続的な成長に取り組んでいきます。

### 1. 統合 1 年間のレビュー

この 1 年で実施した主な施策は、以下の通りです。

区分	実施施策	時期
融合施策	経営理念・行動規範の策定、各種システムの統合、新人事制度の策定、人材育成の仕組み作り、人事交流の推進など	2013 年 10 月～
統合シナジー	<ul style="list-style-type: none"> <li>重複費用削減、技術の融合などによる統合効果実現活動</li> <li>箔子会社を統合＝UACJ 製箔の設立 (箔事業)</li> <li>UACJ 物流とエルコンポの合併 (物流)</li> <li>UACJ 金属加工の設立 (加工品事業)</li> <li>UACJ コンポーネンツ深谷とニッケイ加工の合併 (加工品事業)</li> </ul>	2013 年 10 月～ 2014 年 1 月 2014 年 4 月 2014 年 7 月 2014 年 7 月
グローバル展開	<ul style="list-style-type: none"> <li>韓国の UPIA Co., Ltd. に資本参加 (板事業：厚板、加工品販売)</li> <li>マレーシア箔事業会社の買収＝UACJ Foil Malaysia Sdn. Bhd. の設立 (箔事業)</li> <li>UACJ (Thailand) Co., Ltd. ラヨン製造所第一期 (冷間圧延以降) 操業開始 (板事業)</li> <li>Constellium 社との米国における自動車パネル用アルミニウム材製造販売 JV 設立での合意 (板事業)</li> <li>UACJ Trading (America) Co., Ltd. の営業開始 (流通)</li> <li>IWAI METAL CENTRAL MEXICO, S.A. DE C.V. の操業開始 (加工品事業)</li> </ul>	2013 年 10 月 2014 年 1 月 2014 年 1 月 2014 年 5 月 2014 年 7 月 2014 年 10 月

### 2. 2015～2017 年度中期経営計画「Global Step I」

#### (1) 事業環境

中期経営計画期間を通じて、世界のアルミニウム圧延品需要は、アジアにおける飲料缶、家電、建設需要の増加や、欧米での自動車軽量化の動きや航空機需要の増加など、今後も確実に成長が見込まれます。一方、日本国内のアルミニウム圧延品需要は、欧米同様自動車軽量化の動き、また LNG 需要など輸送分野の増加は見込まれるものの、人口の減少、高齢化の進行、お客様の生産拠点の海外移転などにより、大きな成長は見込めないと想定されます。

供給面では、アジア、中東地域において需要の増加や産業振興を背景に、アルミニウム圧延メーカーの大規模な設備増強が進捗していることをはじめ、欧米において、自動車用パネル材の需要拡大を

見越した生産設備増強の動きが活発になっており、競争環境は一層厳しさを増すものと予想されます。また、アルミニウム地金のプレミアムやエネルギー価格の上昇など、外部要因によるコスト増加も著しく、今後も原料、エネルギー価格の上昇基調は継続するものと予測されます。

## (2) 重点方針

2014年3月に公表した「UACJグループ将来ビジョン」を踏まえ、当中期経営計画では、2015年度から2017年度までの3年間のより具体的な重点方針を策定しました。

### ＜中期経営計画「Global Step I」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

将来ビジョンで掲げた基本方針は、以下の通りです。

- ・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・新製品開発の推進

## 3. 各事業分野の方針と施策

### (1) 板事業の方針と施策

当社の中核事業として、当中期経営計画の施策を着実に実施し、「世界的な競争力を持つアルミニウムメジャーグループ」の実現に向けた道筋を確実なものとしします。

#### ＜重点方針＞

- ① 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
- ② 大型戦略投資の早期戦力化
  - ・UACJ (Thailand) Co., Ltd. (UATH) ラヨン製造所の一貫製造の早期立ち上げ
  - ・北米自動車用パネル材 (BiW=ボディ・イン・ホワイト) 事業の推進 (Constellium 社とのJV)

#### ＜重点施策＞

##### ① 最適生産体制の構築と技術の融合

- 国内製造拠点の品種集約化の実施 (2016年度完了目標)
- ・福井製造所、名古屋製造所に圧延工程を集約し、生産性を向上
- ・深谷製造所は厚板と仕上加工、日光製造所は仕上加工に特化

製造所	品種集約化完了後の生産品種	2013年度 売上数量	2017年度 売上数量
福井	缶材、LNG 船用厚板、メモリー素条	230 千 t/年	310 千 t/年
名古屋	自動車用熱交換器材、自動車用パネル材、箔地、印刷版用 板材、フィン材、キャップ材、一般材	300 千 t/年	320 千 t/年
深谷	一般厚板、LNG 船用厚板、 関東地区中心の自動車用パネル材仕上加工	90 千 t/年	30 千 t/年 (50 千 t/年)
日光	メモリー素条、関東地区中心の自動車用熱交換器材仕上加工	30 千 t/年	(20 千 t/年)

( )内は仕上加工量

- ・国内の品種移管による余剰設備の休止
- ・余剰設備の UATH などへの移設による設備投資額の抑制

区分	製造所	設備
休止	深谷 日光	熱間仕上圧延機、冷間圧延機（2 台）、フィン材用塗装機など キャップ材用表面処理機、切断機、スリッターなど
移設	深谷	冷間圧延機（1 台）、缶用塗装機など

■技術の融合によるコストと品質の改善

各拠点が有する優位技術、品質管理の仕組みなどを他拠点へ展開し、使用エネルギーの低減、生産能率・歩留の向上により、生産コストの改善を推進

■海外拠点を含めたグローバル供給体制の最適化

- ・日本、タイ、米国の生産拠点間の生産配分最適化と相互補完体制の整備  
[主要板製品の主なグローバル供給体制]

地域 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	UATH	-	TAA
自動車用 熱交換器材	名古屋 (日光)	乳源 UATH	UATH	UATH	UATH	AFSEL	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 UPIA	深谷	-	-	-	-

【注】上表は基本的な供給体制であり、各拠点間で適切な相互補完を行います。

※UATH : UACJ (Thailand) Co., Ltd.

※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.

※UPIA : UPIA Co., Ltd.

## ② 大型戦略投資の早期戦力化

### 「UATH ラヨン製造所の施策」

■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（本中期経営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＝ボディ・イン・ホワイト）事業の施策」

- 当社と欧州 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の整備
  - ・ TAA/Logan 工場からの母材供給

## （２）押出事業

### ＜重点方針＞

- ① 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
- ② 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
- ③ 強みである自動車熱交換器用の高精度製品を中心として、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の整備

### ＜重点施策＞

- 生産最適化の推進
  - ・ 国内（小山⇄名古屋、形材 3 拠点（安城、群馬、滋賀））の生産最適化
    - － 自動車熱交用配管材、航空機材などの品種移管ほか
  - ・ 自動車熱交換器用材料のグローバルな供給体制の構築
    - － 日本、タイ、インドネシア、中国天津、チェコの相互補完体制
- 新技術・新製品開発の推進
  - ・ 重点分野への取り組み強化
    - － 自動車用熱交換器、O A、二輪、自動車部材、航空機など
  - ・ 空調用オールアルミ熱交換器など、新製品への取り組み強化
    - － 研究所、銅管、加工品、UACJ MH (Thailand) Co., Ltd.との連携など
  - ・ 部材加工品の受注強化による付加価値向上
    - － 安城・群馬の加工設備活用、加工品事業との連携
- グローバル対応の強化
  - ・ 成長する中国市場への対応強化
    - － 日鋁全綜（天津）精密鋁業有限公司 3 号押出機の新設（2015 年から本格量産化）
  - ・ 成長する東南アジアおよびインド市場におけるお客様対応強化
    - － 部材加工の対応、能力増強の検討
  - ・ 自動車を中心とした北米市場への対応検討

## （３）製箔事業

### ＜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
    - － 設備の特性を生かした品種移管、コンデンサー箔の集約、一般箔・電池材の生産管理一元化
- 優位分野、成長分野への取り組みの強化
  - ・ 伸びる電池材、コンデンサー用箔市場での高機能製品の開発
  - ・ 医薬品 PTP 用箔への注力

- グローバル対応の強化
  - ・ アジア地域への対応
    - － UACJ Foil Malaysia Sdn. Bhd. (UFOM) の活用による販路拡大
  - ・ UATH ラヨン製造所と UFOM の連携

#### (4) 鋳鍛事業

##### <重点方針>

- ① 鋳物事業（コンプレッサホイール：CW 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、鋳物に加え切削品への参入によりコンプレッサホイール製品を提供し、世界シェアトップの地位を堅持
- ② 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>

- 鋳物事業（コンプレッサホイール：CW 事業）
  - ・ 鋳物と切削品の両対応による「CW 総合メーカーへの転換」
  - ・ UACJ Foundry & Forging (Vietnam) Co., Ltd.への生産拠点集約によるコスト競争力向上
  - ・ 研究所との連携強化による性能向上、次世代製品の開発推進
- 鍛造事業
  - ・ 成長分野である液晶製造装置用基板、航空機、車両船舶用の売上拡大
  - ・ 国内最大級 15,000t プレスと大型マシニングなどの設備活用による新規拡販
  - ・ 研究所との連携強化、フリー鍛造技術を活かした特長ある製品の提案により市場を開拓

#### (5) 銅管事業

##### <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「サーモエクスセル」の拡販
    - － 高性能内外面伝熱管および応用熱交の開発
  - ・ 現有設備能力の最大限活用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向上、生産管理体制の改善による需要ピーク時の対応力強化
- 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の強化・推進
  - ・ インド、中東など成長地域への内面溝付管の拡販

#### (6) 加工品事業

##### <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（株式会社 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
    - － 株式会社ナルコ岩井 平塚工場の成田工場ほかへの事業集約
    - － 株式会社ニッケイ加工と株式会社 UACJ コンポーネンツ深谷の合併効果最大化

■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、工芸品、建築製品など)のさらなる深化
- ・自動車、熱ビジネスを重点とした新規需要分野の拡大
- ー関連部門(研究所、自動車材料部など)との協働活動の深化

■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向けビジネスの拡大・強化
- ーメキシコ新製造拠点 IWAI METAL CENTRAL MEXICO, S.A. DE C.V.立ち上げ
- ー米国関係会社(Penn TecQ Inc.、Iwai Metal (America) Co., Ltd.)の連携強化
- ・アジア拠点(日鋁全綜(無錫)鋁材加工有限公司、Nalco (Thailand) Co., Ltd.、Pt. Yan Jin Indonesia)の連携強化

#### 4. グローバル営業体制の強化

海外生産拠点の能力増強にあわせて、海外営業体制の拡充とネットワーク化を行い、マーケティング力を強化することで、海外売上高比率の向上を推進します。

海外売上高比率：2013年度実績 32% → 2017年度 43%

＜重点施策＞

- ・タイ販売体制の強化：UATH 製品の販売
- ・上海販売会社の拡充：UATH、乳源などの製品の販売
- ・北米販売体制の強化：自動車、IT 関連製品の販売
- ・欧州販売体制の強化：自動車熱交換器材(板および押出)の販売

#### 5. 新技術・新製品開発の方針

統合により拡大したリソース(人材、研究設備)を基盤として、日本の最先端技術を結集し世界のアルミニウム技術開発を牽引していきます。

＜重点施策＞

■先端基礎研究の強化と製品および量産プロセスへの適用

- ・産官学共同技術開発プロジェクトへの参画
- ー高強度・高靱性合金開発、新製造プロセス技術開発、異種材料との接合技術開発
- ・CAE (Computer Aided Engineering) と実証実験による新技術の開発
- ー材質予測技術、プレス成形予測技術、製品開発への適用

■成長分野における新技術への挑戦と迅速な製品化

- ・輸送分野(自動車、航空宇宙、船舶、鉄道車両、二輪)
- ・環境分野(リサイクル、排熱、軽量化)
- ・エネルギー分野(リチウムイオン電池、燃料電池、再生可能エネルギー)
- ・IT、情報分野(PC・モバイル、サーバー、記憶媒体)

#### 6. 人材育成

グループの競争力の源泉となる人材を継続的に育成できる体制を整備、構築していきます。

＜重点方針＞

- ① 世界で活躍できる人材の継続的な育成
- ② 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、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

## 7. 設備投資計画

2015 年度～2017 年度の 3 年間で 900 億円規模の設備投資を計画します。

- 成長分野、成長地域への設備投資は事業機会に対応して戦略的に実施
  - ・戦略投資は総額の約 60%を計画
  - ・日本、アジア、北米を中心に投資
- 維持更新などの一般投資は抑制
  - ・一般投資を総額の約 40%に抑制（減価償却費の半分程度）

## 8. 中期経営計画 目標値

これまで述べてきた各事業部門の施策の実施により達成される中期経営計画の目標値は、以下の通りです。

### (1) 業績指標

	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 %

### (2) 統合効果の目標

2017 年度末に年額 130 億円以上の統合効果の実現を目指します。また、今後さらなる効果の上積みとを強力に推進し、早期に年額 150 億円以上の統合効果を実現します。

## 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します。

### <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します。
- ・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します。

#### ① 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

#### ② 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

以上