







構造改革の実行

- 筋肉質な体質へ -

2019年9月30日

株式会社UACJ

 中期経営計画策定時からの変化	2
 構造改革の概要	5
 構造改革の主要施策	9
 目指す姿	24

中期経営計画策定時からの変化

急激な環境変化への対応が急務

2018-2020年度 中期経営計画

1. 成長市場、成長分野に注力継続
2. 先行投資の着実な回収
3. 資本効率の向上
4. 行動理念の共有と浸透

米中貿易摩擦・中国経済減速により
IT・液晶半導体製造装置向けを
中心に需要が減少

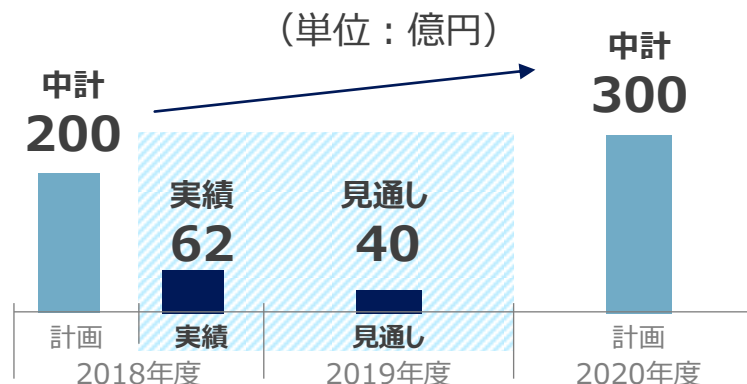
経営環境の急激な変化及び
内部課題への対応が急務

これまでの振り返り

- ・プラス面 選定成長市場・分野の戦略妥当性確認

- ・マイナス面 業績面での計画未達

経常利益推移



成長戦略による規模の拡大及び環境変化により課題が顕在化

マネジメント機能の不足

1. 決断の遅れ・実行力の不足
2. リスク対応不足
3. IT化の遅れ等による業務プロセスの改革遅れ

収益力の低下

1. 事業環境変化への対応遅れ
2. 想定品種構成変化への対応遅れ
3. 固定費削減の対応不足
4. 海外拠点の収益計画未達

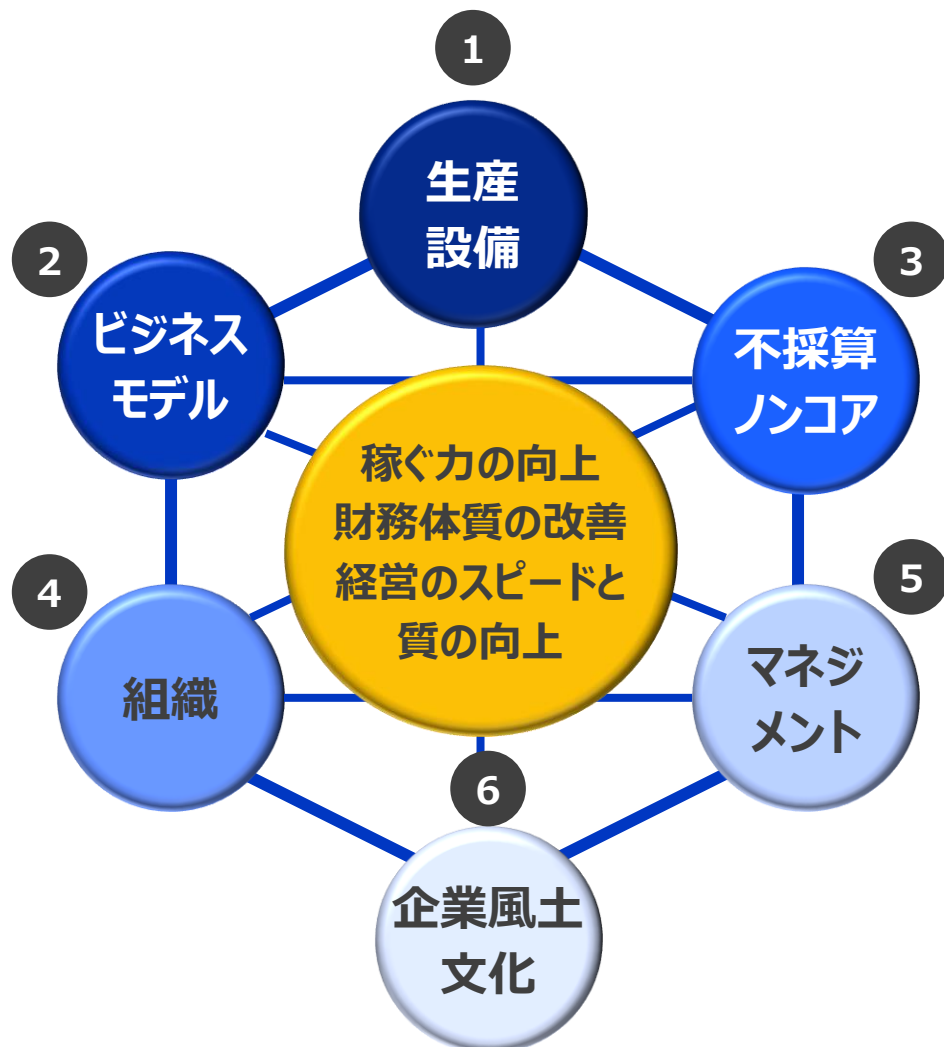
財務体質の脆弱化

1. 大規模投資の集中による有利子負債の増加
2. 資産効率化の遅れ

収益構造、マネジメント両面からの改革で早期のV字回復を目指す

構造改革の概要

構造改革の6つの要素を有機的に連携させ筋肉質な企業体を目指す



構造改革の6つの要素

1. 生産設備

- ・国内：集約による稼働率の向上
- ・海外：設備能力の最大活用

2. ビジネスモデル

- ・ソリューション型への転換
- ・品種選択、価格是正

3. 不採算・ノコア分野

- ・売却と撤退の検討

4. 組織

- ・間接部門のスリム化

5. マネジメント

- ・役員体制のスリム化
- ・経営データの可視化

6. 企業風土・文化

- ・新生・UACJとして、大事にしたい
理念・価値観の再確認と再構築

環境変化に強い筋肉質な体質を確立する

構造改革の 方針

1. 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

2. 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

3. 経営のスピードと質の向上

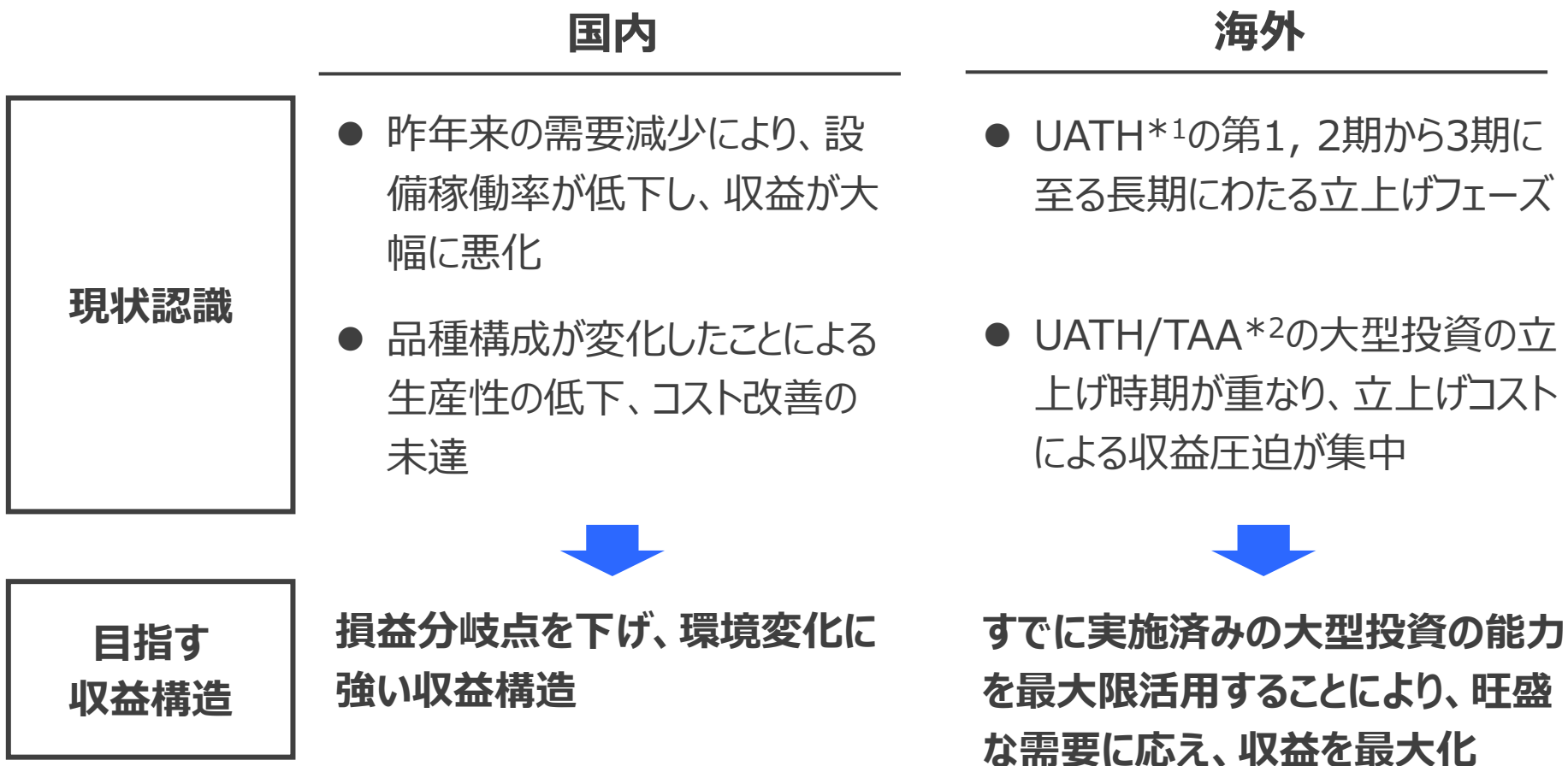
- ・ マネジメント体制および仕組みの強化
- ・ 構造改革本部の立上げ

構造改革本部を新設し、早期に改革を着実に進めていく

		2019年度	2020年度	2021年度	2022年度
稼ぐ力の向上	国内	損益分岐点引下げ			
	海外	大型投資の収益化			
財務体質の改善		フリーキャッシュフロー黒字化			
経営のスピードと質の向上		構造改革本部によるスピーディ・着実な実行			
			組織体制の見直し 役員体制のスリム化等		

構造改革の主要施策

- 国内：損益分岐点を下げ、環境変化に強い収益構造
- 海外：実施済みの大型投資の能力を最大限活用し、収益最大化

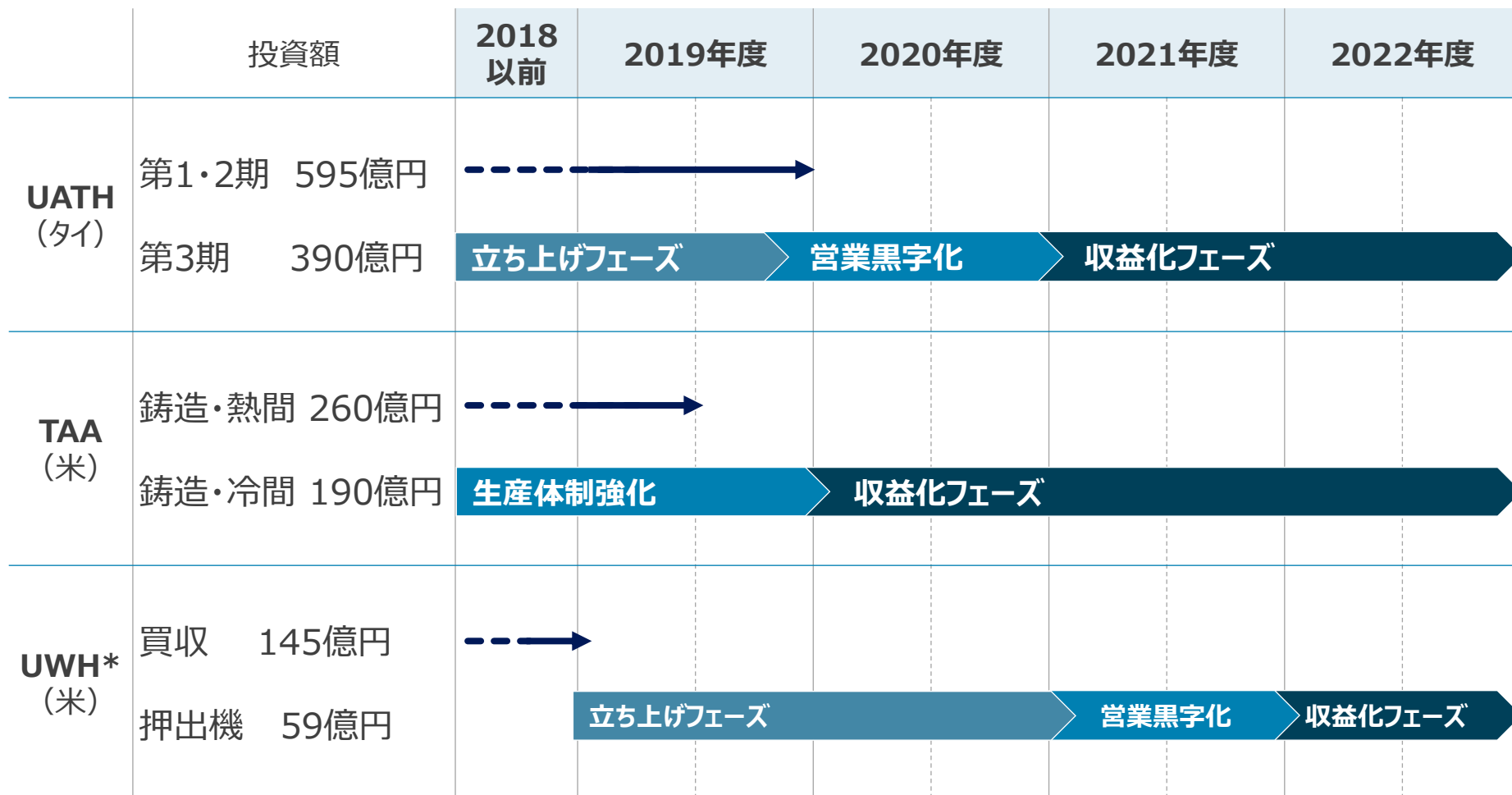


固定費削減と限界利益率向上による、損益分岐点引き下げ

方針	施策
生産拠点の集約化による 固定費削減・稼働率向上	<ul style="list-style-type: none"> ● 日光製造所閉鎖→自動車熱交材のUMP*への集約 ● 深谷製造所下工程停止 →名古屋・福井へ集約 ● 押出小山/名古屋 プレス集約と最適化
採算性の向上	<ul style="list-style-type: none"> ● 注力・成長分野への対応～「缶材」「自動車材」「電池材」 ● 価格の是正 ● 低採算分野の是正・撤退
最適生産体制の構築 ＜変動費の削減＞	<ul style="list-style-type: none"> ● 自動車材の生産性向上 ● 福井新CALP（自動車材仕上げライン）活用による製造所間の品種/工程分担の見直し、最適化
間接費用の削減	<ul style="list-style-type: none"> ● 間接人員の削減等 <ul style="list-style-type: none"> ・IT化投資ほかによる業務プロセスの改善

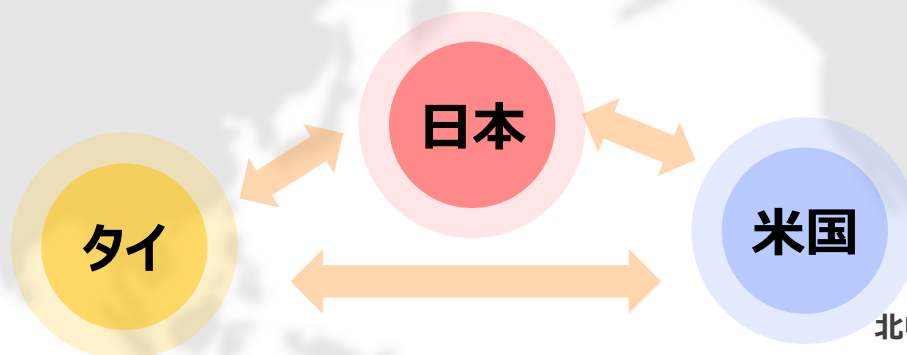
1. 稼ぐ力の向上 海外拠点は収益化フェーズへ

大型投資はほぼ終了。立上げフェーズから収益化フェーズへ

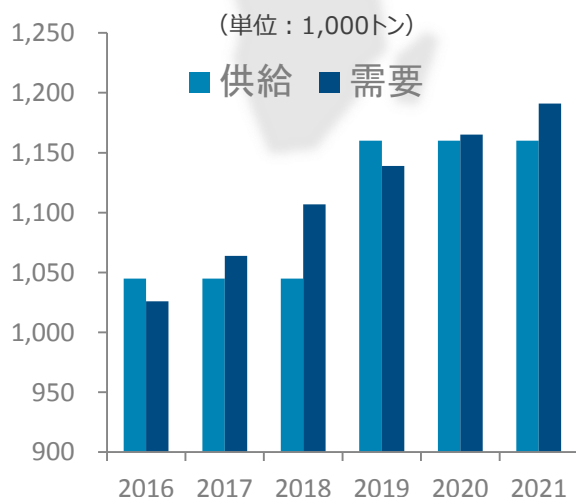


アジア・豪州に加え、北米も缶材は需要が供給を上回る状況が継続

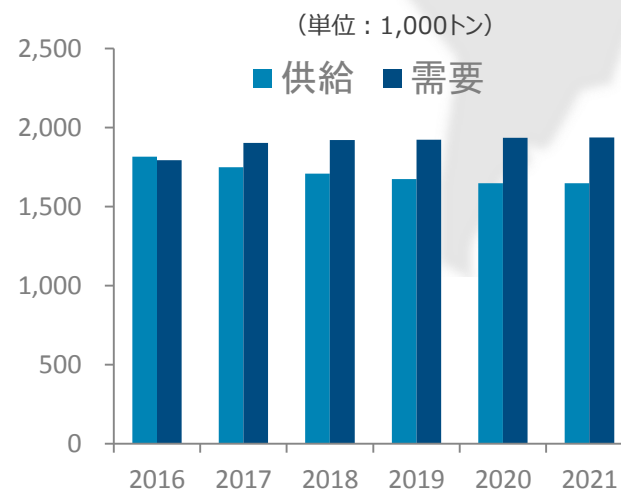
- 東南アジアを中心に経済発展に伴う、缶材市場の着実な成長
- 米国缶材需給タイト化
- 海洋プラスチック問題に伴う、アルミ缶材への回帰の期待



アジア（除く中国）・豪州における缶材需給



北中米における缶材需給



日・米・タイ3極体制確立

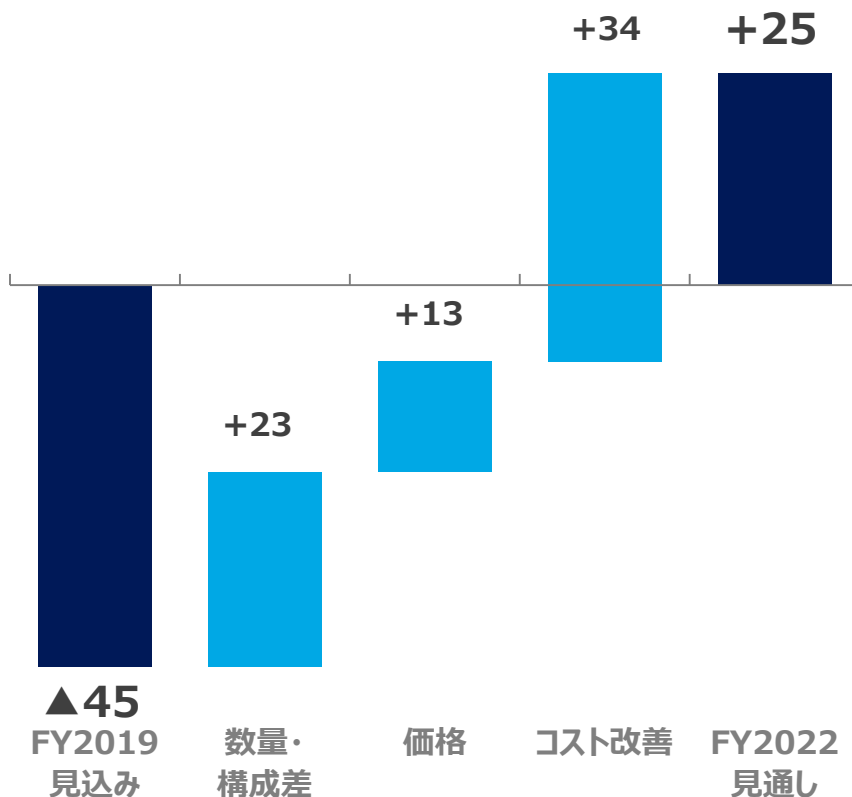
グローバル供給体制による需要の着実な獲得

1. 稼ぐ力の向上 UATHの収益改善シナリオ

熱延余力を生かした第3期投資の稼働開始で、販売量拡大とコスト削減を実現

経常損益（棚卸評価除き）一改善要因

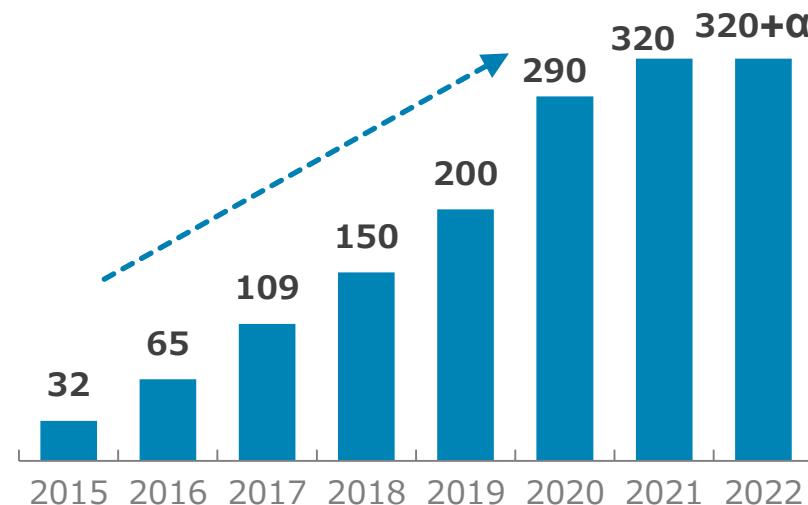
（単位：億円*）



収益改善施策

- 第3期設備の本格稼働による販売増
- 長期契約による数量確保と価格改定
- 立上げコスト解消及び増産効果によるコスト削減

販売量推移見通し（単位：千トン）

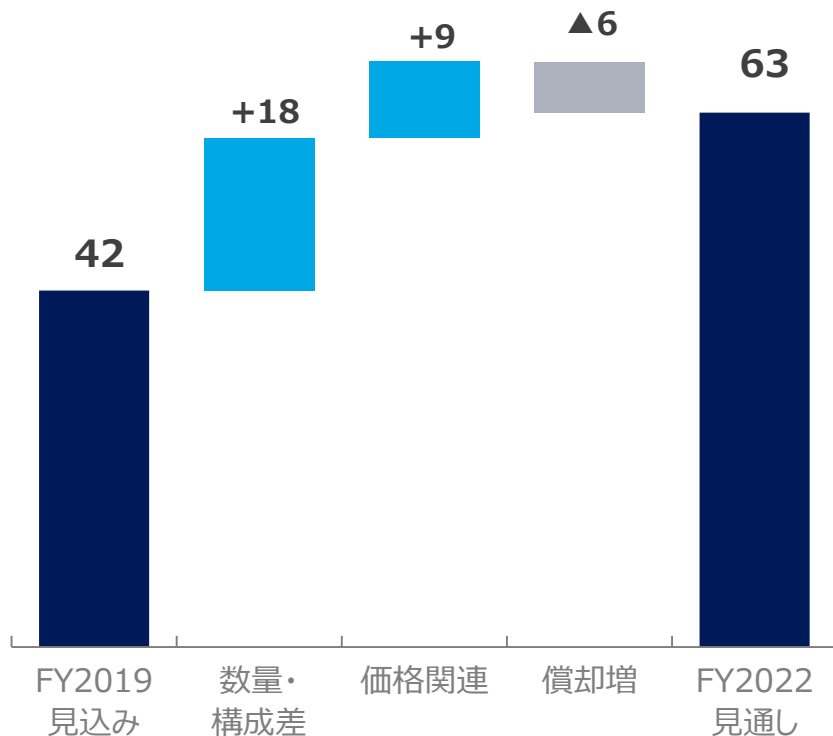


1. 稼ぐ力の向上 TAAの収益改善シナリオ

缶材需要が旺盛の中、増産投資完了による販売量増加、価格改定により増益

経常損益（棚卸評価除き）一改善要因

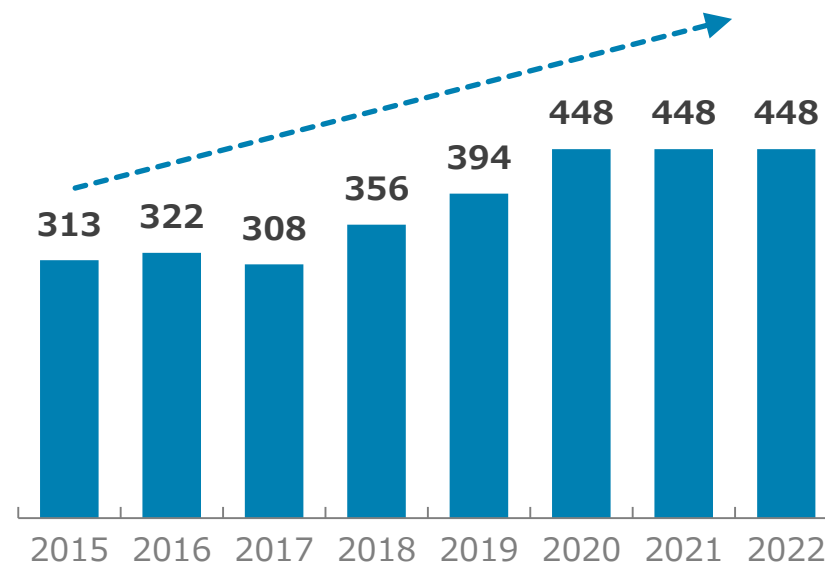
（単位：億円*）



収益改善施策

- 増産投資完了による販売量増加
- 長期契約更新による数量確保と価格改定

販売量推移見通し（単位：千トン）



1. 稼ぐ力の向上 北米自動車用アルミニウム部材の事業環境

自動車用部材のアルミ化が進む（特に北米）

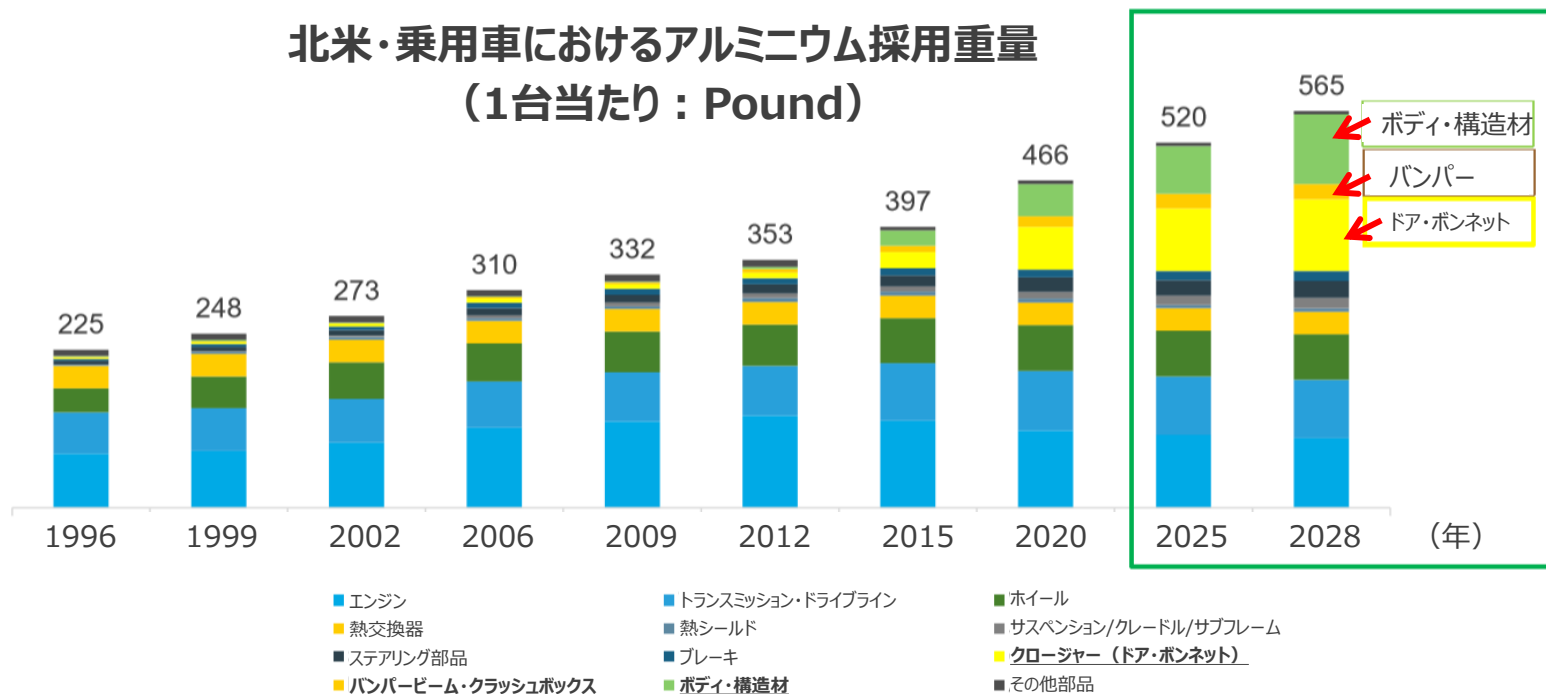
- 環境規制強化により、自動車の軽量化、EV化が進展



■ アルミニウム
■ 鉄



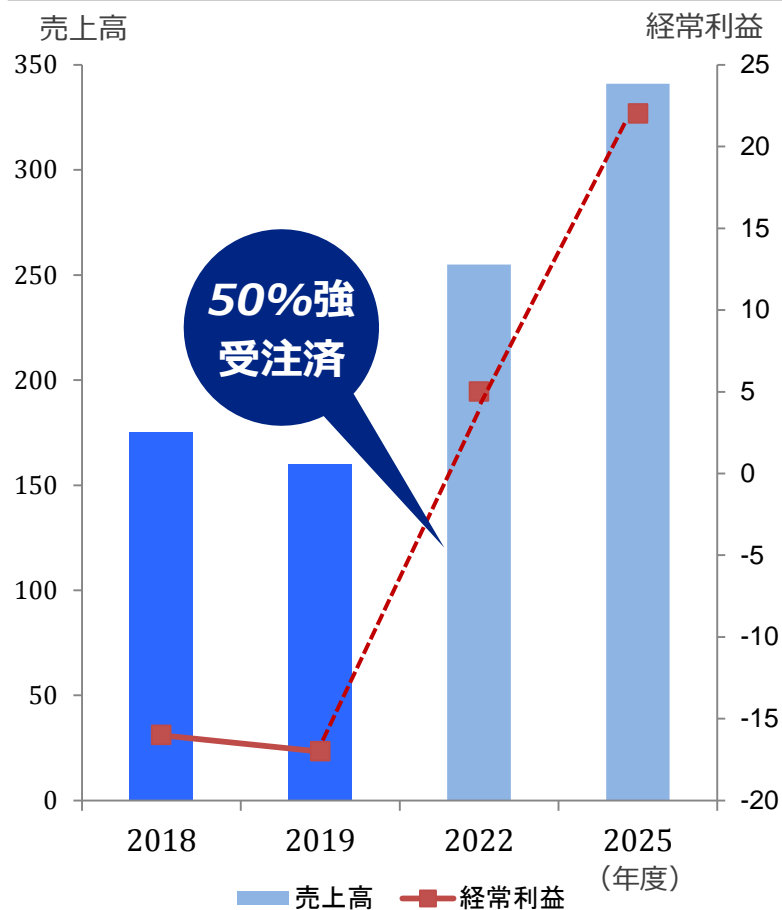
北米・乗用車におけるアルミニウム採用重量
(1台当たり：Pound)



1. 稼ぐ力の向上 UWHの収益改善シナリオ

自動車用アルミニウム部材の需要が旺盛な中、設備能力を生かして収益最大化

売上高・経常利益一見通し (単位：億円)



現状認識

- 旺盛な需要環境の中、設計から押出・加工までのソリューションの引き合いが強い
- 押出機設備投資を先行実施
- 既存受注が想定を下回る

収益改善施策

- 収益性重視の受注 (受注基準見直し)
- 日系OEM等新規受注による売上拡大

収益改善効果（2019→2022年度） +210億円

国内：収益構造改革

+100億円

生産拠点集約

+40億円

最適生産体制・品種構成改善（自動車材・電池材増加）

+50億円

間接費削減（間接人員削減等）

+10億円

海外：大型投資収益化

+110億円

UATH 第3期投資稼働開始で、販売量拡大とコスト削減

+70億円

TAA 増産投資完了による販売量増加、価格改定実現

+20億円

UWH 収益性重視の受注、押出機を活かし売上拡大

+20億円

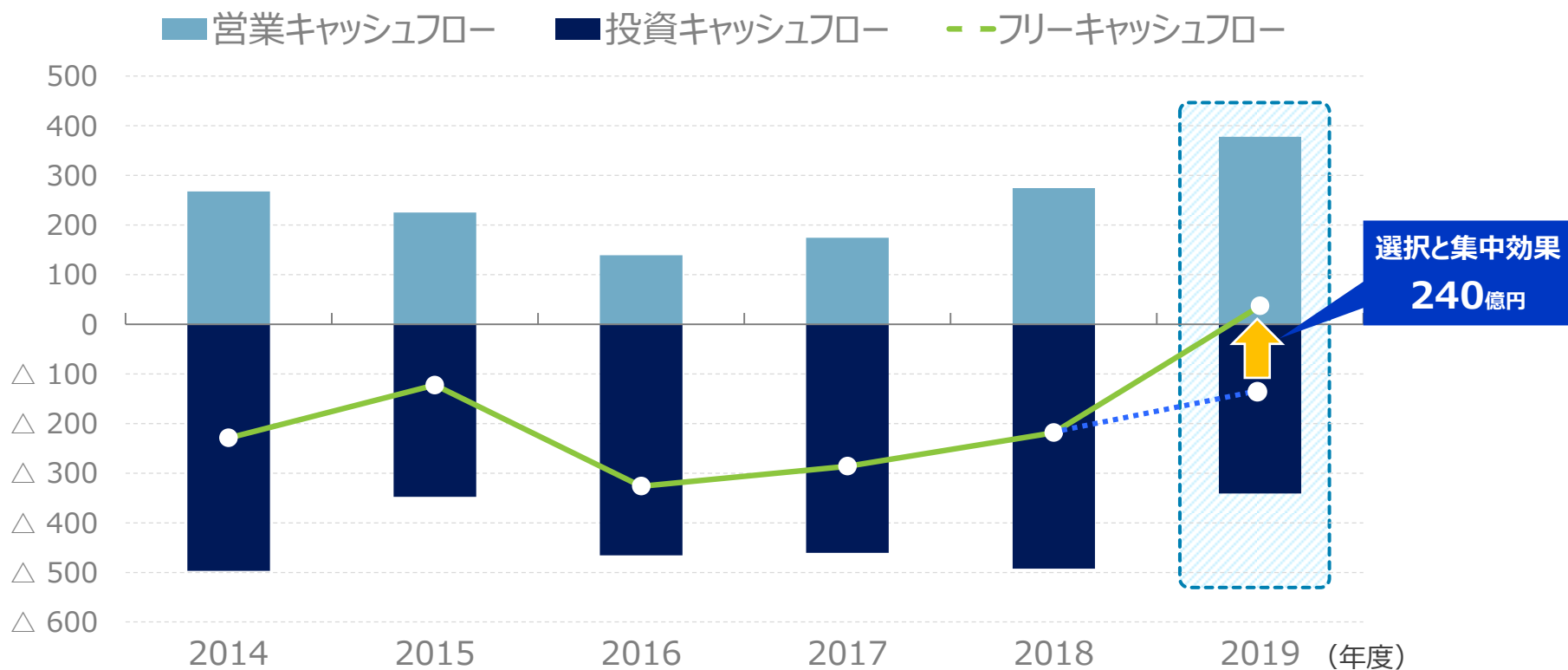
上記以外にも既存各事業の収益改善をはかる

2.財務体質の改善 フリーキャッシュフローの黒字化

フリーキャッシュフローは2019年度より黒字化を実現へ

連結キャッシュ・フロー

(単位：億円)

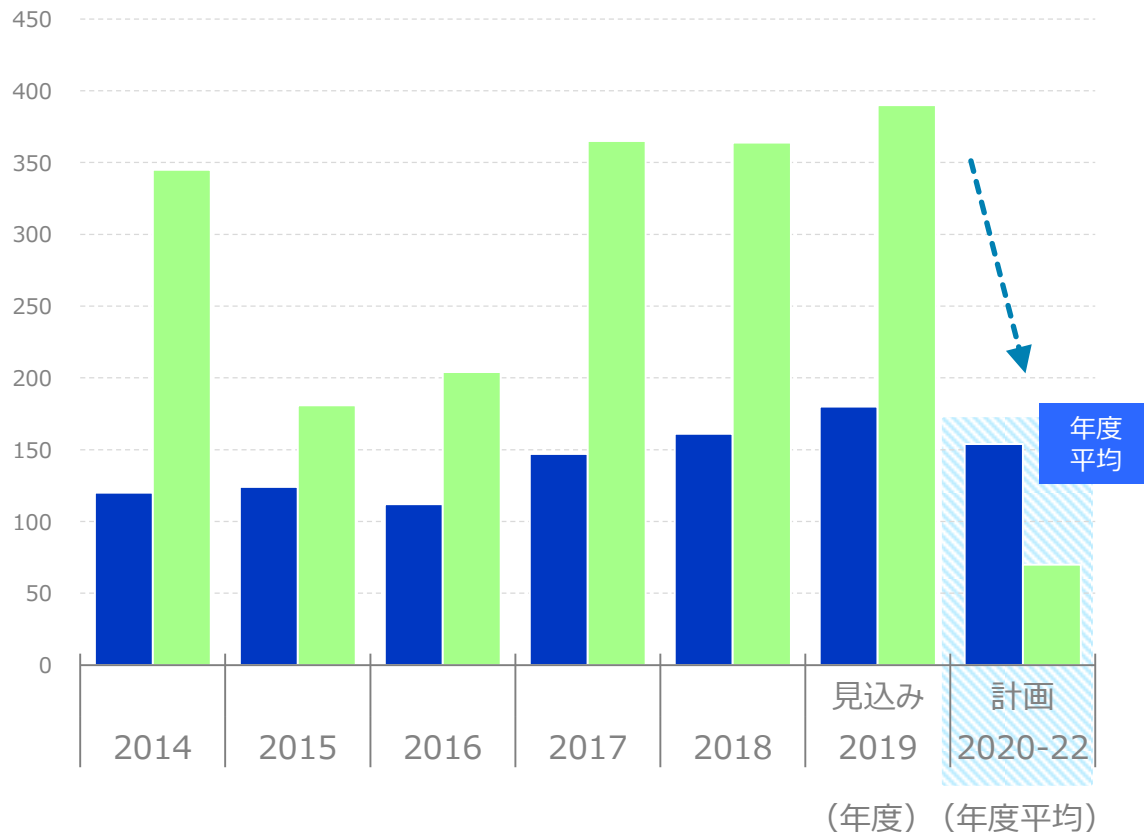


大型戦略投資は2019年度で終了

設備投資の推移

(単位：億円)

■ 一般投資 ■ 戦略投資

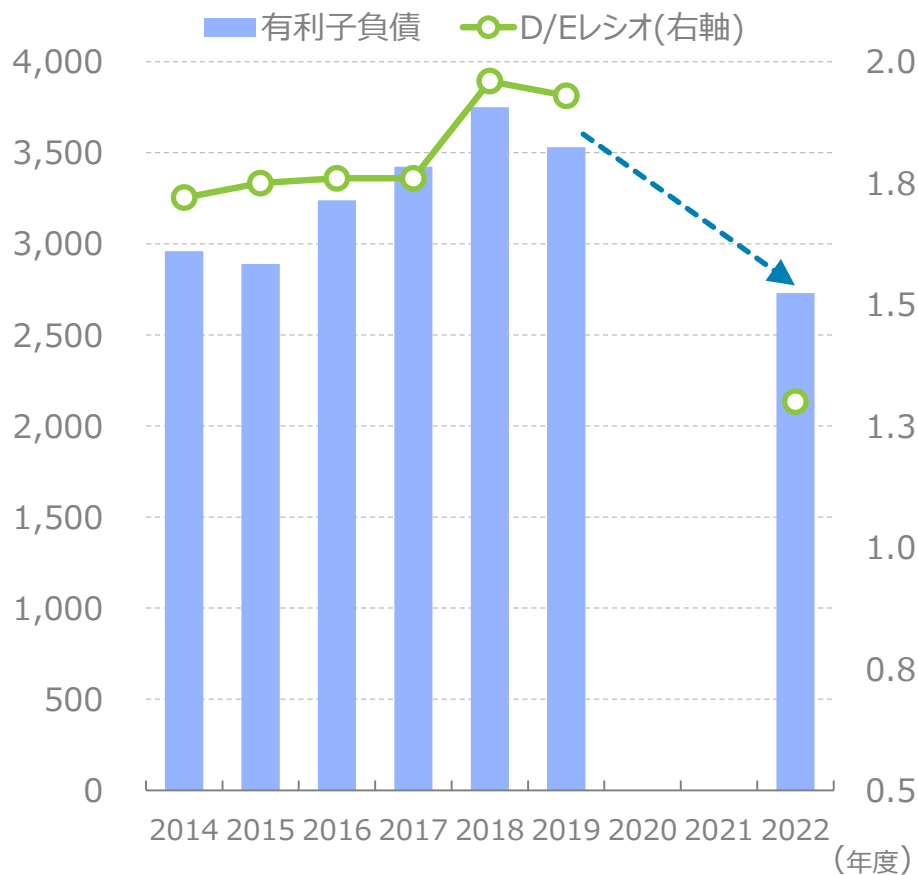


設備投資見通し

	2017-19年度 見込み	2020-22年度 見通し
総額	1,598億円	670 億円
一般投資	478億円	460 億円
戦略投資	1,120億円	210 億円
減価償却費	898億円	1,100 億円

設備投資の削減により、800億円以上の有利子負債削減

有利子負債推移 (単位：億円・倍*)



2020-2022年度有利子負債削減内訳

設備投資	▲670億円
減価償却費	1,100億円
設備投資－減価償却費	430億円
利益の創出 棚卸資産削減等	+ 370億円 以上



有利子負債削減目標	800 億円以上
D/ELシオ目標	1.3

D/ELシオ 将来目標：1.0以下を目指す

コーポレートガバナンス、コーポレート機能強化による経営のスピードと質の向上

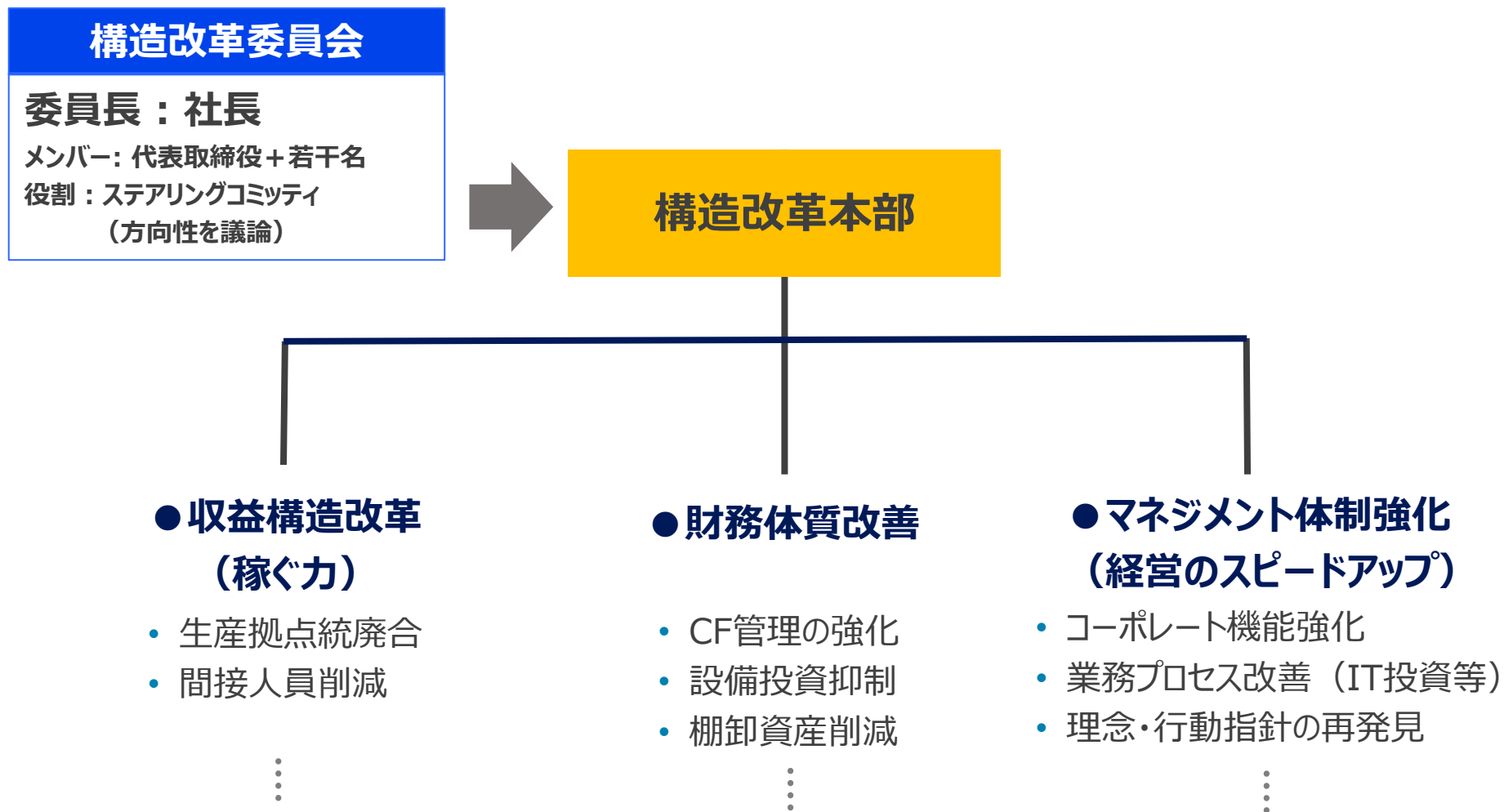
1 コーポレートガバナンス強化

1. 役員体制のスリム化等
2. 役員報酬体系の見直し検討（TSR*採用を含む）

2 コーポレート機能強化

1. 組織・権限の見直し（CxO体制導入含む）による
意思決定のスピードアップ
2. リスク管理の機能強化
3. IT化投資等による業務プロセスの改善・経営情報の可視化

“社長直轄の構造改革本部”を設置し、迅速・確実に構造改革を成し遂げる



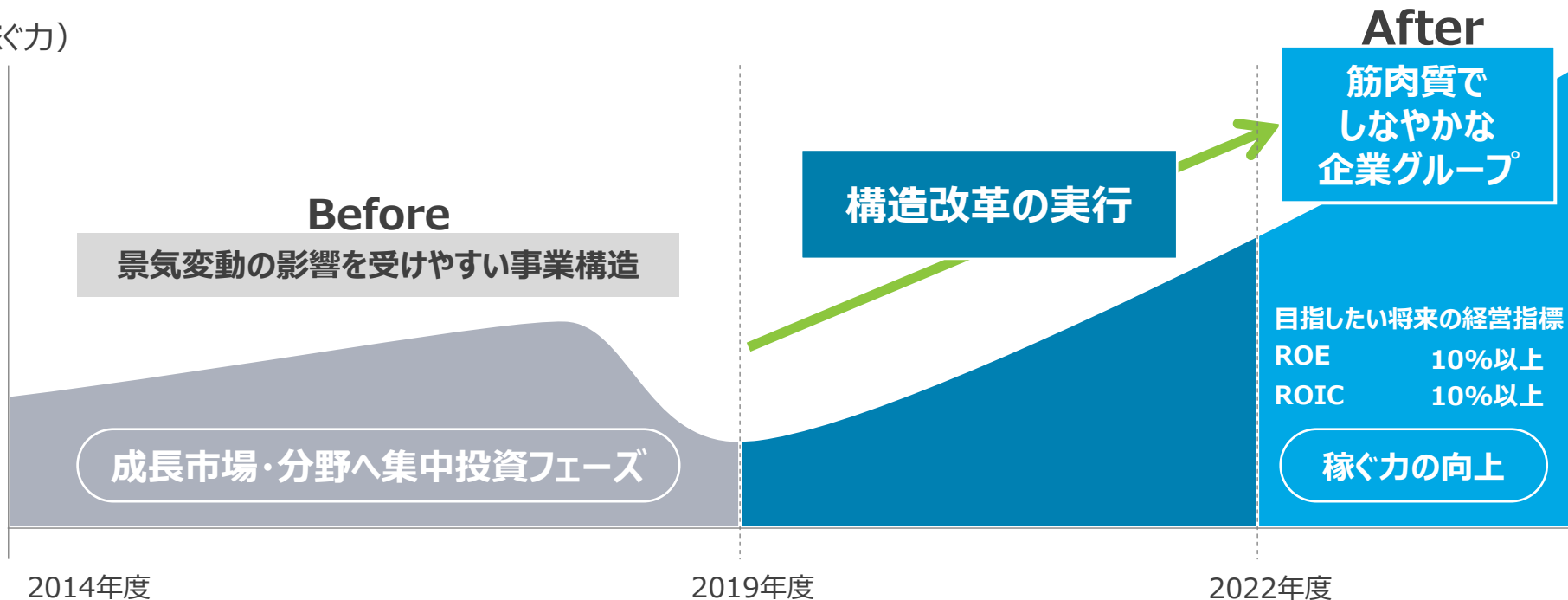
目指す姿

環境変化に左右されにくい、筋肉質でしなやかな企業体質を目指す

- 缶材：海洋プラスチック問題に伴う、アルミ缶材の需要増
日本・北米・タイの3極体制をフル活用
- 自動車材：グループ力結集によるソリューション力向上で提供価値増大
- その他板材、押出、箔、鋳鍛、加工品等における、高収益体質確立

Vision 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

(稼ぐ力)



構造改革本部を新設し、早期に改革を着実に進めていく

施策		2019年度		2020年度				2021年度				2022年度			
		3Q	4Q	1Q	2Q	3Q	4Q	1Q	2Q	3Q	4Q	1Q	2Q	3Q	4Q
生産拠点集約		★深谷下工程 一部停止				★日光移管完了 ★押出小山/名古屋プレス集約				★深谷下工程 停止完了					
		移管・品質確認・人員再配置調整										集約効果のフル貢献			
収益化 大型投資	UATH	3期設備 品質確認 生産量拡大		販売 32万トン/年 体制											
	TAA	★新冷延稼働 品質確認		販売 45万トン/年 体制											
不採算分野/ ノンコア分野撤退		売却・撤退候補分野の撤退検討				売却・撤退の実施				継続的な撤退の検討					
マネジメント ガバナンス	取締役・ 役員体制見直し	新体制検討		新体制準備		新体制での運営									
	組織・権限・ コーポレート 機能改革	マスタープラン・ ロードマップ 策定		詳細設計				改革実行フェーズ							
	理念・価値観の 再確認と再構築	見直し案の策定		浸透活動											

★グループ人員：2019年3月末 約13,000人 → 2022年度 11,000人規模に（銅管譲渡による減少を含む）

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。

コーポレートコミュニケーション部

TEL : 03-6202-2654 FAX : 03-6202-2021

URL : <http://www.uacj.co.jp>

(東証1部 コード番号 : 5741)