

構造改革の実行

環境変化に強く、
筋肉質な企業体へ

～強靱で、しなやかに～

A large abstract graphic on the right side of the page. It features several thick, curved, overlapping lines in various colors: blue, orange, green, yellow, and pink. The lines flow from the bottom left towards the top right, creating a sense of movement and energy. The background is a light, neutral color.



厳しい経営状況を 真摯に受け止め、 構造改革に着手します。

代表取締役社長 石原 美幸

海外事業が売上数量を牽引するも、 地金価格下落によって減収減益に

2018年5月に発表した中期経営計画の2年目となる当期、UACJは先行投資の着実な回収を念頭に置きつつ、積極的な成長戦略を推進しています。しかしながら、世界経済の減速をはじめとする市場環境の激変とそれらへの対応力不足などから、経営状況は大変厳しいものとなっています。この状況を早期に打開するべく、2019年9月末に構造改革計画を発表し、改革に着手したところです。

当上半期の世界経済は、昨年後半からの米中貿易摩擦の影響にとまなう中国経済の減速、IT・半導体市場の悪化などが続いています。一方、日本国内の経済

は、企業部門、家計部門ともに緩やかな成長が続いているものの、世界経済減速の影響を受け、不透明な状況が継続しています。

当期のアルミニウム圧延品市場は、国内において飲料缶および自動車関連向けの板類の需要が底堅く推移しましたが、電気機械や精密機械関連、液晶・半導体製造装置向けなどの需要が低調であったため、板類全体の販売数量は前年同期比で微減となりました。押出類の需要は、建材、乗用車用部材において堅調だったものの、バス・トラック・二輪車の部材、自動車用熱交換器材において減少したため、販売数量は前年同期比で微減しました。

こうした市場環境のなか、当社グループの国内向け売上数量は、業界需要とほぼ同様の傾向となり、板類、

押出類ともに、前年同期比で微減となりました。一方、海外向け売上数量は、Tri-Arrows Aluminum Inc. (以下、TAA)やUACJ (Thailand) Co., Ltd.(以下、UATH)における缶材の販売が牽引し、前年同期比で増加しました。これらの結果、国内外を合わせた全体の売上数量も前年同期を上回りました。このように、販売数量は増加したものの、地金価格の下落などによって、当上半期の売上高は3,146億円(前年同期比4.9%減)となりました。

また、損益面においても、地金価格の下落にともなう棚卸評価関係の悪化が主要因となり、営業利益34億円(同71.1%減)、経常利益4億円(同94.6%減)となりました。親会社株主に帰属する四半期純利益は、伸銅品事業の売却にともなう構造改革損失9億円を計上したことによって、34億円の損失となりました。

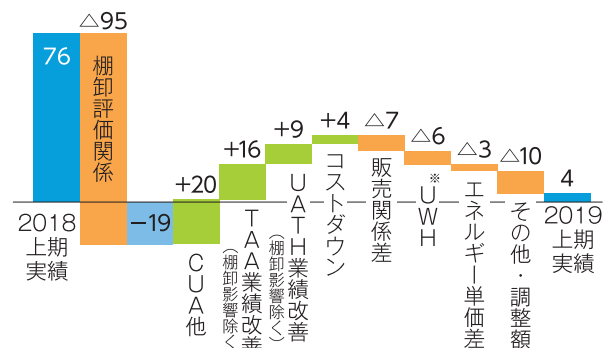
アルミ板 品種別売上数量(千トン)

品種	2018年度 上期	2019年度 上期	増減
缶材	322	350	28
箔地	25	22	△3
IT材	8	9	1
自動車材	70	74	4
厚板	24	17	△7
その他一般材	85	104	19
合計	533	576	43
	国内市場向け 260 海外市場向け 274	国内市場向け 256 海外市場向け 320	△4 47

不透明かつ厳しい経営状況を鑑み、業績予想を下方修正

UACJは、2019年5月に通期の業績予想を発表しましたが、地金価格の下落にともなう棚卸評価関係の悪化、米中貿易摩擦や中国経済減速による液晶・半導体製造装置向け厚板などの販売不振、そして国内アルミニウム圧延品市場の成長鈍化が見込まれることから、2019年8月に下方修正を発表し、売上高6,700億円、営業利益100億円、経常利益40億円としています。親会社株主に帰属する当期純利益は、現時点で合理的に見積もることが困難なため、構造改革による効果を含め、算定可能となった時点で速やかに公表いたします。また、配当についても、親会社株主に帰属する当期純利益を見積もれない状況であるため、一旦未定とし、合理的な算定が可能になった段階で公表いたします。

連結経常損益分析(億円)



* UWH : UACJ Automotive Whitehall Industries, Inc.

環境変化に強く、筋肉質な企業体へ

2019年9月、UACJは環境変化に強く筋肉質な企業体質の確立を目標とする構造改革計画を発表しました。社長直轄の構造改革本部の下、迅速・確実に改革を実行し、早期の業績回復と持続的な成長を目指します。

構造改革の策定背景と方針

市場環境、企業規模の急激な変化を受け、 強靱でしなやかな企業構造への転換を

2013年に発足したUACJは、国内で圧倒的なトップシェアを有するのはもとより、北米やタイを中心にグローバルに事業拠点を展開する世界有数のアルミニウム総合メーカーへと躍進しました。経営統合から5年目となる昨年には、10年後、5年後の“あるべき姿”からバックカスティングして立案した第2次の中期経営計画を発表。世界的に旺盛な需要に応えるべく、積極的な成長戦略を推進してきました。

しかし、2018年度下期以降、米中貿易摩擦や中国経済減速等の影響で、IT材や液晶・半導体製造装置用厚板の需要が減少するなど、市場環境が激変しました。また、経営統合以降の環境変化や急速な事業規模の拡大にともない、当社グループにおいては、決断遅れやリスク対応力不足、業務プロセス改革の遅れといった「マネジメント機能の不足」が顕在化してきました。

このように市場環境の激変とマネジメント上の課題により、事業環境変化や品種構成変化への対応の遅れ、固定費削減の対応不足、海外拠点の収益計画未達などが生じ、「収益力の低下」を招きました。また、大規模投資の集中による有利子負債の増加や資産効率化の遅れによる「財務体質の脆弱化」にも直面しています。

UACJは、これらの課題を克服するとともに、市場環境に左右されず、安定的な収益を獲得できる企業構造への転換を目指し、抜本的な構造改革を実行します。損益分岐点の引き下げや大型投資の収益化といった「稼ぐ力の向上」、営業キャッシュ・フローの向上や棚卸資産の圧縮などによる「財務体質の改善」、そしてマネジメント体制とコーポレート機能の強化などによる「経営のスピードと質の向上」の3つの方針のもと、経営環境の変化に強い企業体質を確立していきます。そして、収益性を重視しながらも、新市場の開拓、新分野向け製品の開発に努め、ブランド価値を高めていきます。

構造改革の方針と目標

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



収益改善効果
+210億円 (2019→2022年度)

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



フリー・キャッシュ・フロー
黒字化

設備投資削減見通し

-928億円

(2017～2019年度見込み→2020～2022年度見通し)

有利子負債削減目標

800億円以上

(2020→2022年度)

D/Eレシオ目標

1.3

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
- 構造改革本部の立ち上げ



迅速に経営判断できるマネジメント体制
着実な施策実行力
合理的な企業規模

構造改革の全体像

6つの要素を有機的に連携させて取り組み、早期かつ着実に構造改革を実行

UACJでは、以下の6つの要素(観点)から構造改革を推進していきます。

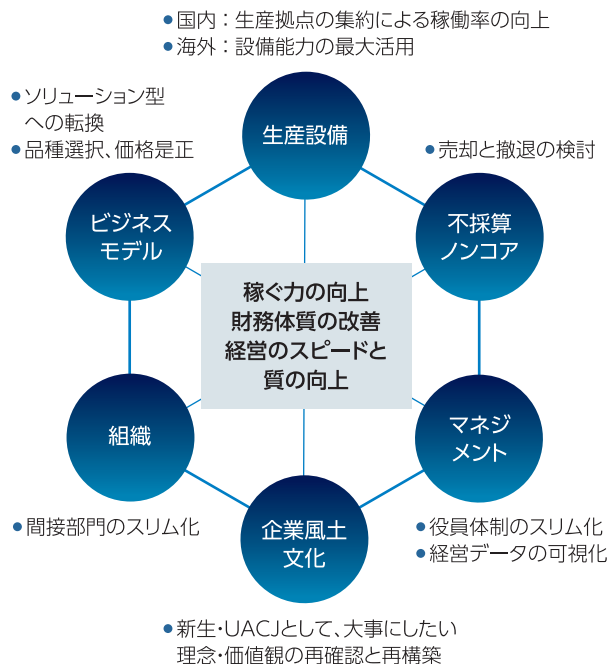
「稼ぐ力の向上」については、「生産設備」と「ビジネスモデル」の両面から改革を進めます。「生産設備」では、国内の生産拠点の集約を加速させる一方、海外ではこれまで増強してきた設備能力を最大限に活用して収益力の向上を図ります。また、「ビジネスモデル」については、缶材・自動車部品事業を中心に、地域・顧客軸でのマーケティング力を強化し、ソリューション型ビジネスへの転換によって収益力を高めます。

「財務体質の改善」については、「不採算・ノンコア分野」の売却や撤退を検討するとともに、間接部門を中心に「組織」のスリム化を図っていきます。

また、「経営のスピードと質の向上」としては、社長直轄の「構造改革本部」を設置し、改革を迅速・確実に遂行するための体制を構築するとともに、役員体制のスリム化や経営データの可視化などのマネジメント改革を実行します。さらに、もう一度経営理念から見つめ直し、UACJらしさとは何かを再確認・再構築します。そして、新生UACJとしての「企業風土・文化」を醸成し、組織の戦略実行力を高めていきます。

これらのなかには、従来から取り組んできた施策もありますが、それぞれを有機的に連携させて実行することで、早期かつ着実に構造改革を実行できるものと考えています。

構造改革の6つの要素



構造改革ロードマップ

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		<ul style="list-style-type: none"> ● 深谷下工程 一部停止 				<ul style="list-style-type: none"> ● 日光移管完了 ● 押出小山/名古屋プレス集約 				<ul style="list-style-type: none"> ● 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			
大型投資収益化	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					
ガバナンス/ マネジメント	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				コーポレート組織 一部見直し実行				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											

主要施策①～稼ぐ力の向上

国内

損益分岐点を下げ、 環境変化に強い収益構造を 確立

国内では、需要減少による設備稼働率の低下、品種構成の変化にともなう生産性の低下が生じており、経営統合によるコスト改善効果が限定的なものに止まっています。そこで、固定費削減策や限界利益率の向上を図って損益分岐点を下げ、環境変化に強い収益構造を確立します。こうした施策を通じて、2022年度までに100億円の構造改革効果を生み出す計画です。

効果

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

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→自動車熱交換器材のUMP**への集約 ●深谷製造所の下工程停止→名古屋・福井製造所へ集約 ●UACJ押出加工小山/名古屋の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 ●福井製造所の新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 ●IT化投資等による業務プロセスの改善 など

* UACJ Marketing & Processing Corporation

海外

大型投資で獲得した能力を 最大限に活用し、 収益を最大化

海外では、UATHやTAAでの大規模な生産設備投資が重なったこともあり、その立ち上げコストが収益を圧迫してきました。しかし、その大型投資もほぼ完了し、今後は本格的な収益化フェーズに入ります。日本、北米、タイの世界3極に、それぞれ世界トップクラスの生産拠点を有するグローバル供給体制を活かして、缶材、自動車材を中心とした旺盛な世界需要に応じていきます。これら大型投資の収益化により、2022年度までに110億円の収益改善効果を生み出す計画です。

効果

大型投資収益化 **+110**億円

UATH 第3期拡張設備の稼働で、
販売量拡大とコスト削減 **+70**億円

TAA 増設設備の稼働による
販売量増加、価格改定実現 **+20**億円

UWH 収益性重視の受注、
押出機の活用で売上拡大 **+20**億円



主要施策②～財務体質の改善

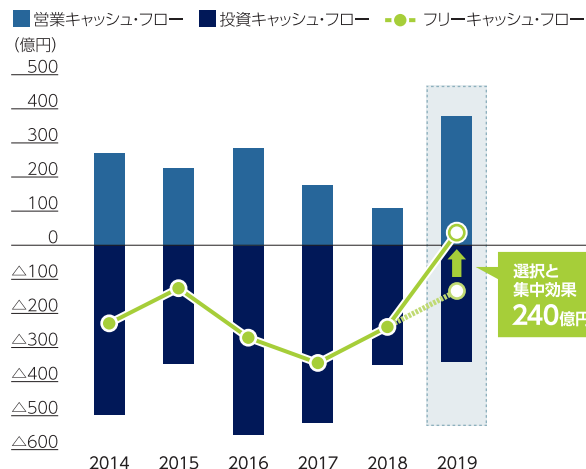
事業の選択と集中、 戦略投資の厳選によって、 財務バランスを改善

経営統合以降、積極的に大型設備投資を進めてきたこともあり、フリー・キャッシュ・フローのマイナスが続いていました。その大型設備投資もほぼ2019年度で終了し、今後の戦略投資は厳選して実行していく方針です。この戦略投資の絞り込み等によって、2022年度までに有利子負債を800億円以上削減し、D/ELレシオを1.3に改善する計画です。併せて事業の選択と集中も継続的に検討・実施していきます。なお、2019年度は銅管事業の売却等によって、UACJ発足以来、初の黒字化を実現する見込みです。

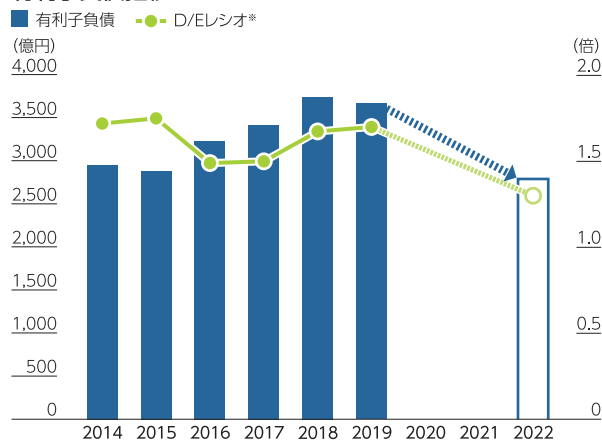
設備投資見通し

	2017-19年度 見込み	2020-22年度 見込み
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

連結キャッシュ・フローの推移



有利子負債推移



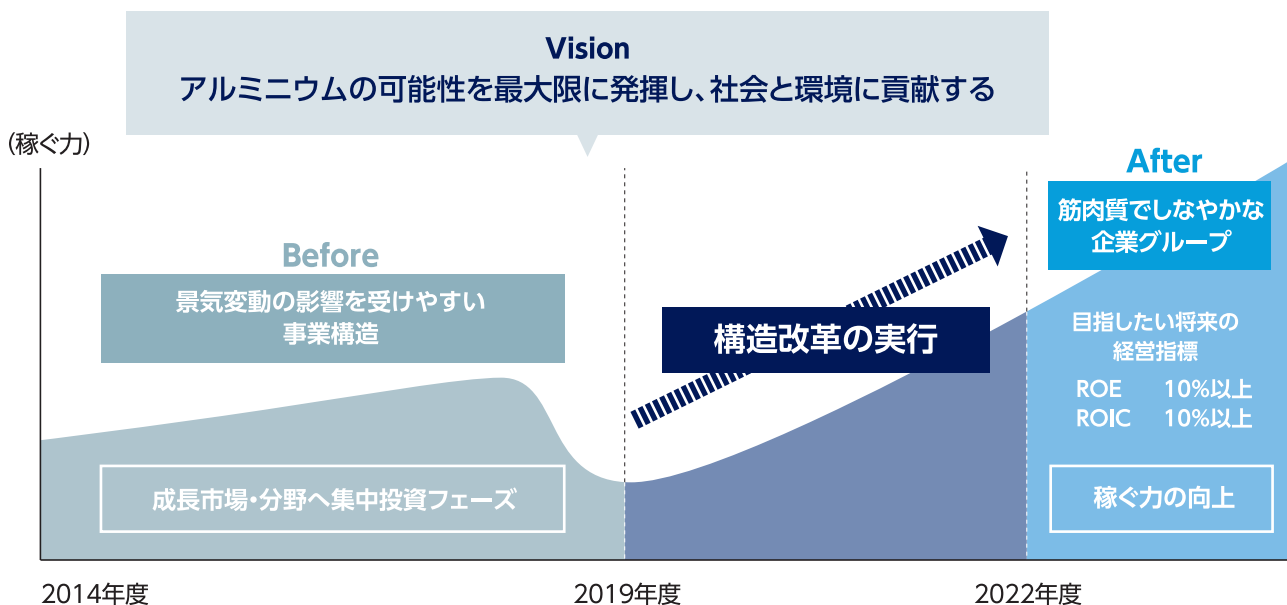
※ 劣後ローンの資本性考慮前(2016～2018)

構造改革のその先 ～目指す姿～

市場環境の変化に左右されず アルミニウムの可能性を 最大限に発揮できる企業グループへ

海洋プラスチック問題の浮上や自動車の環境負荷低減ニーズの高まりとともに、アルミニウムの社会的役割は一層重要性を増しています。そうしたなかで、当社は日本、北米、タイの世界3極を中心としたグローバルな生産体制を構築してきました。

その当社の生産拠点を相互活用して社会の期待に応え続けていくには、景気変動や市場環境に左右されにくい“筋肉質でしなやかな企業グループ”へと自らを変えていく必要があります。そのためにもUACJグループでは、今回の構造改革を早期かつ確実に実行していきます。そして、稼ぐ力を高める(ROE10%以上、ROIC10%以上)とともに、中長期的な企業価値の向上を追求していきます。

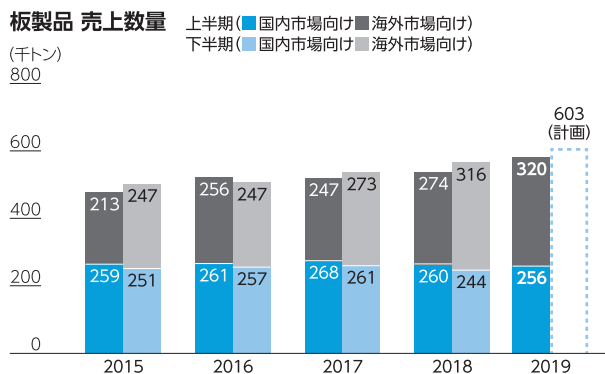
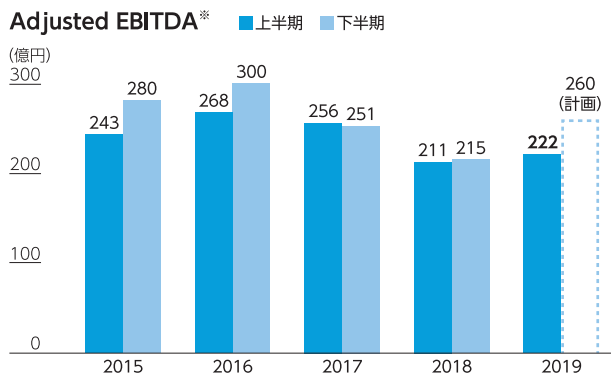
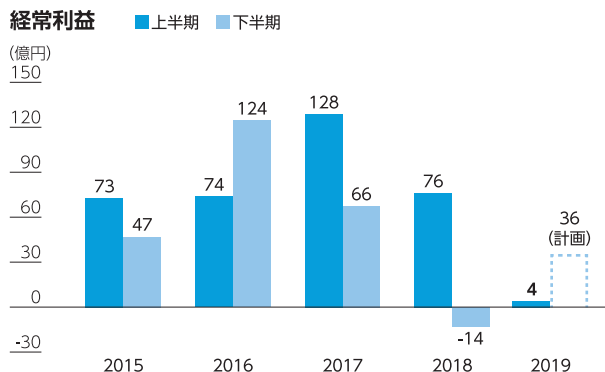
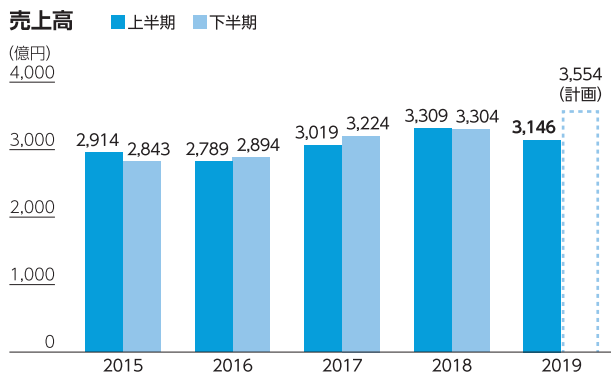


財務情報

収益性

売上高は、海外での缶材販売の伸長によって販売数量が増加したものの、地金価格の下落によって、前年同期比4.9%減の3,146億円となりました。損益面においても、地金価格の下落にともなう棚卸評価関係の悪化などによ

て、経常利益は前年同期比減少となりましたが、実力ベースの収益性指標とみなすAdjusted EBITDAは前年同期比11億円増となりました。



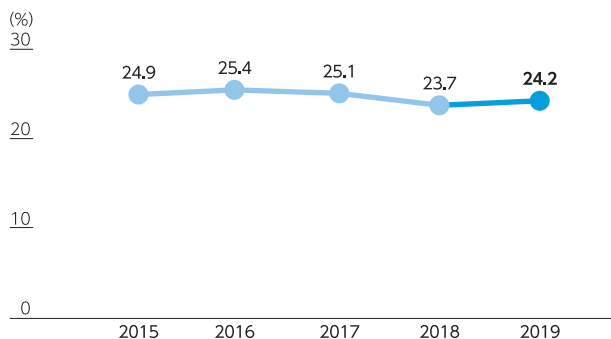
* Adjusted EBITDA=営業利益+減価償却費+のれん償却費-棚卸評価関係

効率性

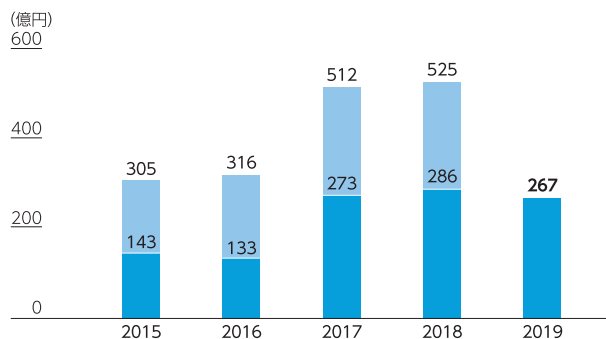
自己資本比率は、概ね年間見通しのライン上で推移しています。当期の設備投資は、大半がTAAやUATH、福井製造所でのCALPラインなど、以前から計画していた戦略投

資です。大型の設備投資は当期でほぼ終了し、今後の設備投資については、構造改革計画で打ち出している通り、厳選し絞り込んでいく方針です。

自己資本比率



設備投資

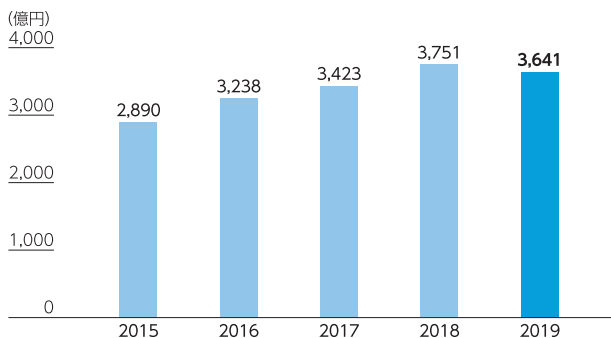


安全性

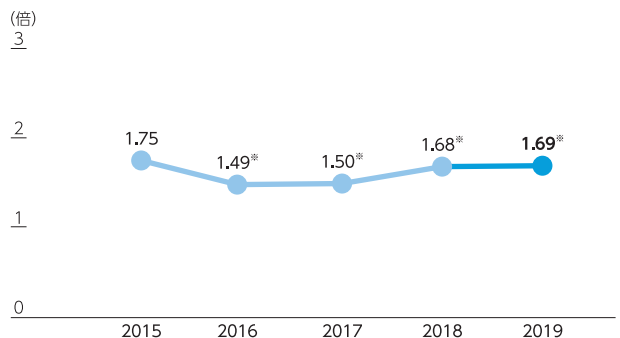
有利子負債は、銅管事業売却に加えて、資産効率の改善施策を実施したことによって削減しました。今後は、設備投

資の削減によって、有利子負債の削減、D/Eレシオの改善を図っていく計画です。

有利子負債



D/Eレシオ





当社グループのESG（環境・社会・ガバナンス）に関する活動をご紹介します。

（ ブラインドサッカーの支援など 国際的な社会貢献活動を展開 ）

当社は2019年9月、特定非営利活動法人日本ブラインドサッカー協会(以下、JBFA)と、JBFAが提供する青少年向け研修プログラム「スポ育*1」の協賛パートナー契約を締結しました。当社内で「ブラインドサッカー」体験会を開催するなどの活動を通じて、青少年の育成や地域社会への貢献をしていきます。

また、UATHのあるタイで今秋開催された「IBSA*2 ブラインドサッカーアジア選手権 2019」を、大会スポンサーとしてサポート。タイでの地域社会貢献と、アジアの視覚障がい者スポーツの振興に注力しました。

※1 パラリンピック競技であるブラインドサッカーの要素を用いたダイバーシティ(多様性)教育プログラム

※2 国際視覚障害者スポーツ連盟 (International Blind Sports Federation)



（ マテリアリティ特定に向け、 CSR研修を実施 ）

2019年4月、取締役を対象としたCSR研修を実施しました。グローバル企業としての地位を確立させつつある今、UACJグループが果たすべき社会的責任を再考するとともに、ESG投資の隆盛などの外部環境も踏まえて、CSR活動をさらにステップアップさせることを目的としています。また、同様の研修を部・課長クラスにも実施し、全従業員への浸透を図っています。今後は、UACJとして取り組むべき重要課題(マテリアリティ)*3を定め、経営戦略に組み込んでいくことを検討していきます。

※3 企業が持続的な成長をしていくうえで、組織のパフォーマンスに大きな影響を及ぼす可能性のある課題



タイのUATHで「Family Day」を開催

2019年8月、タイのUATHで従業員とその家族が親睦を深める「Family Day」を開催しました。イベント当日は、家族対抗のクイズ大会や工場見学を催し、総勢約40名が参加しました。UATHの従業員はもちろんその家族にも、UATHの特長や事業の社会貢献性などについて詳しく知っていただく機会になりました。



株式情報 (2019年9月30日現在)

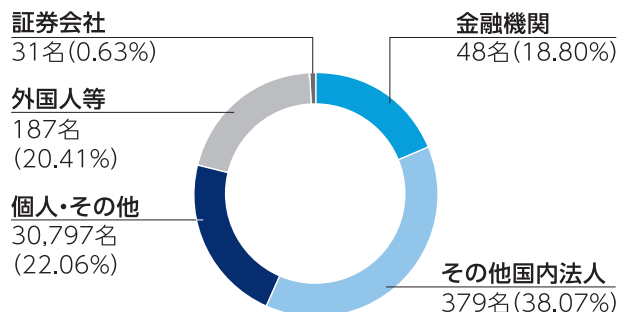
基本情報

上場市場	東証
証券コード	5741
株式の売買単位	100株
発行可能株式総数	170,000,000株
発行済株式総数	48,328,193株 ※ 自己株式93,662株を含む
株主数	31,442名
決算期日	3月31日
定時株主総会	6月下旬
株主確定基準日	期末配当 3月31日
株主名簿管理人	みずほ信託銀行株式会社 東京都中央区八重洲一丁目2番1号
公告方法	電子公告 https://www.uacj.co.jp/ (やむを得ない事由により、電子公告による公告ができない場合は、日本経済新聞に掲載します)

大株主

株主名	持株数(千株)	持株数比率(%)
古河電気工業株式会社	12,036	24.95
日本製鉄株式会社	3,744	7.76
日本マスタートラスト信託銀行株式会社(信託口)	1,755	3.63
BNYM SA/NV FOR BNYM FOR BNYM GCM CLIENT ACCTS M ILM FE	1,528	3.16
ECM MF	1,450	3.00
日本トラスティ・サービス信託銀行株式会社(信託口)	1,172	2.42
DFA INTL SMALL CAP VALUE PORTFOLIO	980	2.03
日本トラスティ・サービス信託銀行株式会社(信託口9)	879	1.82
J.P. MORGAN BANK LUXEMBOURG S.A. 1300000	872	1.80
BNY GCM CLIENT ACCOUNT JPRD AC ISG (FE-AC)	862	1.78

所有者別の構成比率(株式数比率)



※ 大株主、所有者別の構成比率は自己株式を除いています

株式会社UACJ

〒100-0004 東京都千代田区大手町1丁目7番2号
東京サンケイビル
Tel. 03-6202-2600(代表) Fax. 03-6202-2021
<https://www.uacj.co.jp/>



“UACJ”、UACJ は、日本、米国、中国および欧州連合商標 (EUTM) などにおける株式会社 UACJ の登録商標です。

単元未満株式の買取制度のご案内

当社では、単元株制度を採用しており、1単元は100株とさせていただきます。

単元未満株式(1～99株)は議決権がなく、また証券市場にて売買することができません。

単元未満株式につきましては、法律および当社定款・株式取扱規則の規定に基づき単元未満株式の買取制度をご利用いただけます。

※2019年12月31日までの期間限定で、単元未満株式の買取請求に際して当社にお支払いいただく買取手数料を無料としているものを**2020年6月30日まで延長**いたします。

証券口座に株式をご所有の株主様

お取引の証券会社にお問い合わせください。

旧住友軽金属工業の株式を特別口座にご所有の株主様

下記にお問い合わせください。

三井住友信託銀行株式会社 証券代行部
〒168-0063 東京都杉並区和泉二丁目8番4号
電話 0120-782-031(フリーダイヤル)
(土・日・祝日を除く 9:00～17:00)