

中期経営計画

～先行投資の回収、資本効率の向上～

2018年度～2020年度

2018年5月9日
株式会社UACJ



© 2013 UACJ Corporation. All rights reserved.

2018～2020年度の中期経営計画について説明します。

この中期経営計画は2020年度までですが、これまでの先行投資の結果、損益や財務面の改善がフルに寄与（フルアップ）するのは2022年度と想定しています。そのイメージを見据えたうえでの3か年計画です。

1. 前・中期経営計画の振り返り

2. UACJのありたい姿

3. 中期経営計画の重点方針

4. 中期経営計画目標値、株主還元

5. ESG

本日は、5点お話しします。

1. 前・中期経営計画の振り返り
2. UACJのありたい姿
3. 中期経営計画の重点方針
4. 中期経営計画目標値、株主還元
5. ESG

1. 前・中期経営計画の振り返り (2015～2017年度)

**東南アジアの成長、自動車向け需要拡大を捉え
戦略投資・投融資を前倒し**

まずは、前・中期経営計画の振り返りです。

東南アジアの成長、自動車材向け需要の拡大を踏まえ、戦略投資・投融資を前倒しで実行しました。

前・中期経営計画～策定当時

UACJ



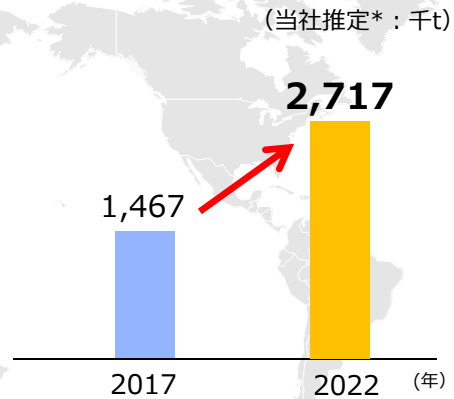
前・中期経営計画を公表したのは2014年12月です。世界的な競争力を持つアルミニウムメジャーグループを目指し、「グローバル体制の構築」「国内事業基盤の強化」「新技術・新製品の開発」という3つをテーマに、「基盤強化」のステージから計画をスタートさせました。

その後、当社グループを取り巻く著しい環境変化に対応するため、「成長加速」ステージで検討していた施策、なかでも「グローバル事業の成長加速」を前倒しで実行しました。

目まぐるしい環境変化、アルミニウム需要が急増

- アジア、新興国の成長
- 自動車の軽量化、EV化
- 堅実な国内需要
- 新興勢力の台頭・登場

世界 自動車用パネル・部材の見通し



*CRU Aluminum Rolled Products Market Outlook 2017 November Report等に基づく推定値

前・中期経営計画の期間には、事業環境が大きく変化しました。アジアや新興国の成長、自動車の軽量化・EV化、堅実な国内需要、新興勢力の台頭がありました。

こうしたなかで、アルミニウム需要、特に自動車用パネル材の需要見通しは世界的に急拡大しており、圧延大手企業を中心とする各社が自動車材へのシフトを進めました。

事業環境の変化に対応し、実行を加速

成長市場 – 東南アジア

- UATH*1 一貫生産開始、第3期投資実行

成長分野 – 自動車・パネル材

- TAA*2 鋳造・熱間/冷間圧延ラインへの投資
- CUA*3 立上げ・サンプル出荷開始
- Whitehall*4買収
- 福井 自動車向け設備投資決定

グローバル供給体制構築、進展

- 缶材のグローバル供給体制確立（日・米・タイの3極）
- 欧州 UEHEM*5設立
- 中国 UACJ東陽光*6 発展・拡大



UATH 第3期（冷間圧延）



TAA（鋳造：スクラップリサイクル）

*1 UATH: UACJ (Thailand) Co., Ltd. *2 TAA: Tri-Arrows Aluminum Inc. *3 CUA: Constellium-UACJ ABS LLC *4 Whitehall: 現UACJ Automotive Whitehall Industries, Inc.
*5 UEHEM: UACJ ELVAL HEAT EXCHANGER MATERIALS GmbH *6 UACJ東陽光: 優艾希杰東陽光（上海）鋁材銷售有限公司

当社グループでは、こうした事業環境の変化に対応し、各種施策の実行を加速させました。

成長市場である東南アジアでは、UATHで2015年8月から一貫生産を開始し、第3期投資を実行中です。

成長分野の自動車パネル材では、米国TAAにおいて、2015年8月より能力増強に着手し、鋳造・熱間・冷間圧延ラインの投資を進めました。また、自動車パネル材の仕上げを行うCUAでは、製品の立上げとサンプル出荷を開始しました。構造品分野では、Whitehallの買収によって自動車用部材事業を強化しました。

日本国内では、米国同様自動車材向けの需要が増加することから、福井製造所の自動車用熱処理・表面処理専用ライン、CALPの投資を決定しました。

このように、日・米・タイの3極においてグローバル供給体制を確立しました。「グローバル・サプライヤー」としてお客様の認知も拡大しています。

また、熱交材に関しては欧州と中国の拠点を整備し、グローバルな供給体制を構築・進展させました。

最適生産の構築は、概ね予定通り

- 福井（缶材、LNG船用厚板）
- 名古屋（自動車材、印刷版、フィン材等）
- 深谷（半導体・液晶製造装置用厚板）
- 日光（仕上専門）

但し、需要堅調で一部設備の休止予定を延期

2017年度統合効果（累計）
当初**130**億円→**110**億円



国内では、統合効果の最大化を図るべく、最適生産の構築を進めました。福井製造所に缶材・LNG船用厚板、名古屋製造所には自動車等の一般材、深谷製造所には半導体・液晶製造装置を中心とした厚板を集約しました。日光製造所は仕上専門の工場に特化しました。

ただし、自動車や半導体製造装置向けの缶材需要が旺盛になったことから、深谷製造所の一部設備の休止を延期するなどして対応しました。

統合効果そのものは当初目標の130億円に対し、110億円という結果になりました。

先行投資の立上げ費用増加で、当初の目標未達

	(億円)	2017年度 当初目標	2017年度 実績	当初目標と変化した主な理由
収益性	売上高	7,000	6,243	・販売数量の下振れ
	経常利益	350	194	・エネルギー単価の上振れ
	Adjusted EBITDA	670	507	・最適生産体制構築は概ね予定通り ・UATH、CUA立上げ費用の増加、TAA減価
	ROE (%)	10.0	6.5	償却費増加、販売数量の下振れ
安全性	D/Eレシオ (倍)	1.33	1.50	・先行投資による借入増 ・公募増資、劣後ローンで財務基盤増強
投資	設備投資 2015-17年度累計	900	1,133	・UATH第3期 ・TAA (casting, delay)

© 2013 UACJ Corporation. All rights reserved.

7

業績面で振り返った数値がこちらです。

先行投資による立上げ費用の増加により、当初の目標は未達となりました。売上高については想定より減少しました。特に経常利益の大幅な未達は反省すべき点です。それぞれの要因についてはここに示している通りです。

業績目標の未達は大変残念です。しかし、戦略としては正しいと考えています。戦略に基づき、将来の成長を見据えた上で「意思をもって」投資を先行させた結果です。

今回の中期経営計画は、まさに投資の成果を着実に生み出すステージにあると認識しています。

2. UACJのありたい姿

**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**

ここからは、UACJとしてのありたい姿について説明します。

今回の中計策定にあたっては、5年10年、この先に当社グループがどうあるべきか、ありたいかを議論して、3年間に何を遂行するかをまとめました。

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。

持続的な成長に向けて、経営として「変えること」と「変わらないこと」があると思いますが、これは「変えない」ビジョンです。

UACJのありたい姿～ 全てのステークホルダーからの期待に応える



アルミニウムの持つ可能性を最大限に発揮し、
社会と環境に貢献する

UACJの製品・サービスを通じて

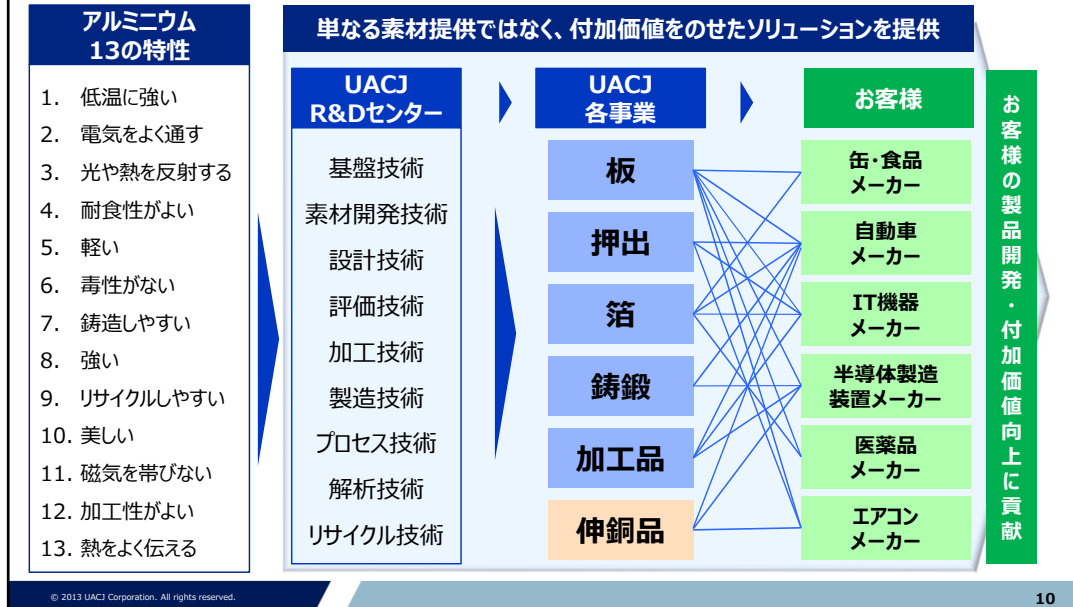


重視する項目

- お客様満足度
- 従業員満足度 (働き方改革)
- ROIC
- 一株当たり利益
- D/Eレシオ 等

UACJのありたい姿のなかで、
「アルミニウムの持つ可能性を最大限に発揮し、社会と環境に貢献する」
これが「変わらない」、そして「変えない」ビジョンです。

アルミニウムに関連するトータル・ソリューションを提供



UACJの強みをあらわした図です。

当社グループが持つ各事業、そしてその中心となるR&Dセンターの位置づけを記しました。

UACJグループは、板事業、押出事業、箔事業、鋳鍛事業、加工品事業、伸銅品事業といったさまざまな事業からなります。アルミニウムの特性を活かしながら、R&Dの技術力、各事業の強みを融合させることで、単なる素材ではなく、付加価値のあるソリューションとして提供することができます。それによって、お客様の製品開発・製品の付加価値向上に貢献しています。

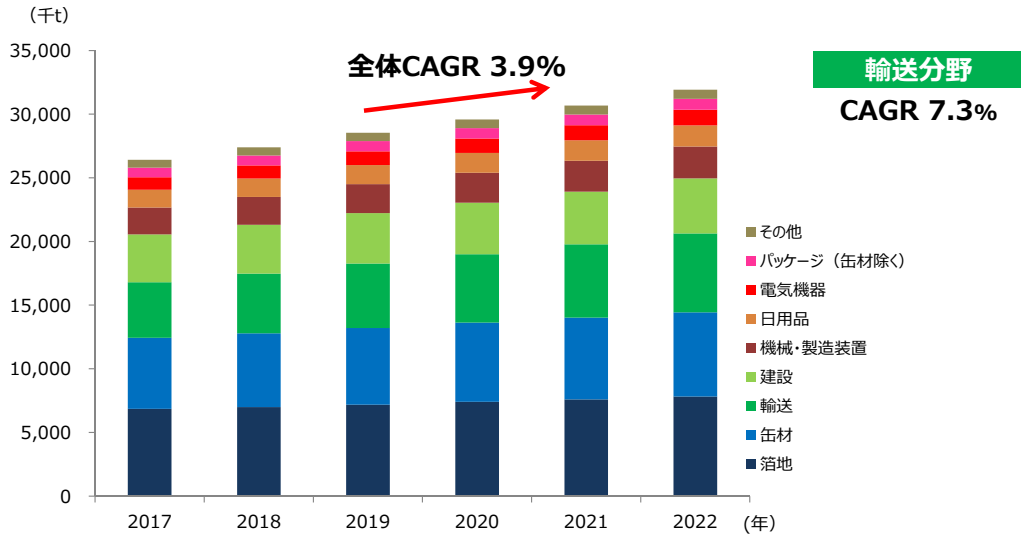
一つの事業が、それぞれの製品をいろいろな組み合わせでお客様に提供できる、そういった強みを今後も活かし、さらに強化していきたいと考えています。

3. 中期経営計画の重点方針 ～事業環境認識・リスク、主要施策

先行投資の回収
資本効率の向上（ROIC重視）

それでは、新・中計の重点方針を説明します。

2021年には3,000万t超、輸送分野を中心に伸びる見通し



出典：CRU Aluminium Rolled Products Market Outlook November 2017

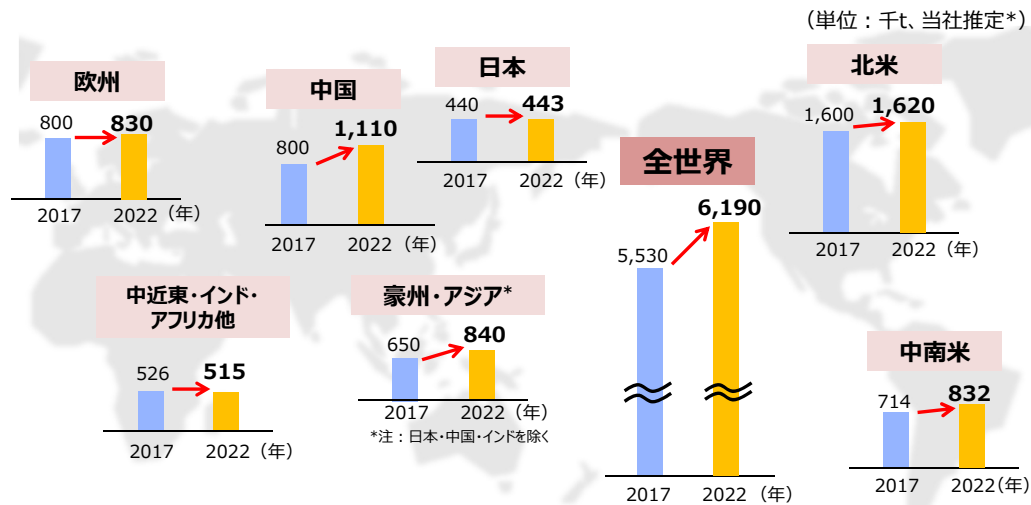
© 2013 UACJ Corporation. All rights reserved.

12

当社グループの主力であるアルミニウム板の需要見通しです。

2017～2022年までの年平均成長率（CAGR）は約4%です。なかでも自動車を中心とした輸送自動車分野は需要が大幅に拡大し、CAGR7.3%の見通しです。

豪州・アジア、中国を中心に拡大。中国材の増加等はリスク



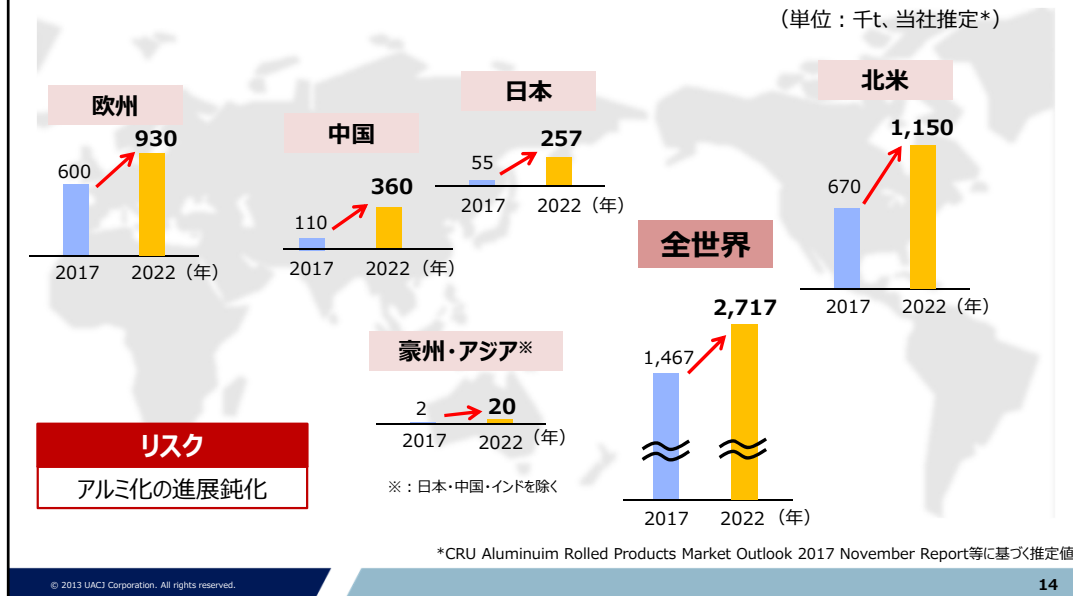
リスク 中国材の増加 砂糖税導入国の増加（健康志向）

*CRU Aluminium Rolled Products Market Outlook 2017 November Report等に基づく推定値

板材のうち、缶材の見通しです。全世界では、2017年553万トンから、2022年には619万トンへの増加が見込まれます。欧州・米国・日本などは伸びが鈍化しますが、豪州・アジア、中国を中心に拡大する見通しです。

当社グループにとってのリスクは、中国勢がさらに力をつけ、品質向上や値下げなどを実現し、アジア市場での競争が激化することです。また、健康志向の拡大によって、砂糖税等が導入される国や地域が増加し、飲料缶を中心とした消費が減退することが考えられます。

自動車の軽量化、EV化により大幅な伸長。リスクはアルミ化の進展鈍化

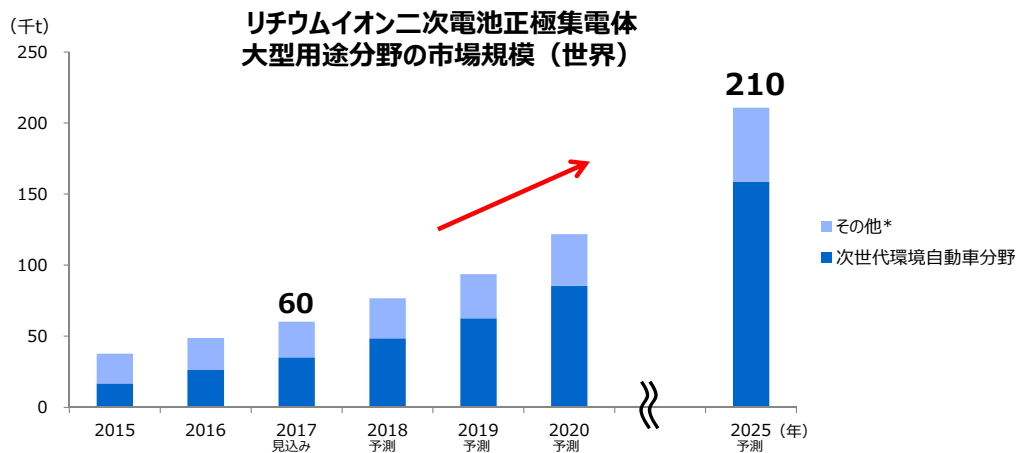


自動車材需要は旺盛で、採用部位・車種の拡大が続いています。特に北米を中心に大幅な増加が期待されており、日本もアルミ化が進んできました。

当社グループは北米に、主に冷延コイルの製造を行うTAA、仕上げの自動車用パネル材の熱処理・表面処理ラインを備えたCUA、自動車用部材のUWHの3つの工場をもっており、市場の成長を見据えた戦略を立案・実行することができます。

リスクとしては、アルミ化の進展の鈍化が考えられます。

車載用リチウムイオン電池用アルミ箔需要の増加



*その他： 大型用途分野合計のうち、
電力貯蔵分野、動力分野、その他用途（家電他）の合計

出典：富士経済
「エネルギー・大型二次電池・材料の将来展望 2017 -エネルギーデバイス編」

リスク

二次電池のデファクトスタンダード変化

© 2013 UACJ Corporation. All rights reserved.

15

ボディに加えて、自動車用の材料としてはリチウムイオン電池の市場があります。

米国ZEV規制やCAFE規制、欧州や中国などにおける環境規制の強化でEV化が進行し、搭載されるリチウムイオン電池の大幅な増加が期待されています。

当社グループにおいては箔材が多く使われており、シェアでは中国勢が強い中で世界2位のポジションを獲得しています。

リスクとしては、電池材のデファクト・スタンダードの変化によって、使われる素材が変化することです。この可能性は十分に考慮する必要があります。

中期経営計画の重点方針

UACJ

将来ビジョン UACJのありたい姿

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

中計 2018～2020年度 重点方針

1. 成長市場（アジア・北米）、成長分野（自動車）に注力継続
2. 先行投資の着実な回収
3. 資本効率の向上（ROIC重視）
4. 行動理念の共有と浸透 “UACJウェイ”

前・中計 2015～2017年度 重点実行項目

- 海外展開の加速 – 成長市場、成長分野への積極投資、グローバル供給体制構築
- 国内最適生産体制の構築

© 2013 UACJ Corporation. All rights reserved.

16

中期経営計画の重点方針を4つ掲げています。

1. 成長市場（アジア・北米）、成長分野（自動車）に引き続き注力する
2. 先行投資を着実に回収する
3. 資本効率の向上（ROIC重視）
4. グローバルで活躍できる会社として、すべての会社が一つの思いで製品を作るために、行動理念の共有と浸透に向けて“UACJウェイ”を策定する

UATH: 生産性を向上、2019年度の営業黒字を目指す

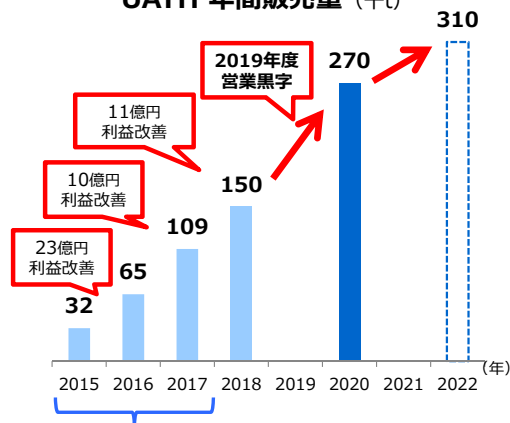
重点施策

- 品質・コスト競争力の強化
- 採算性を重視した販路拡大
- タイ人エンジニアの成長・育成

生産性向上、販売拡大により営業黒字化



UATH 年間販売量 (千t)



販売数量は着実に増加

2017年4Qで、平均1万t/月超水準に

4つの重点方針の1番目について説明します。

まず成長市場の一つであるアジアでは、タイのUATHの生産性向上に注力します。

重点施策としては、中国材との差別化を図るため、品質・コスト競争力の強化を進めます。

販売先は中東からアジア、オセアニアまで広がっていますが、競争状況をしっかり踏まえ、採算性を重視した販路拡大に努めます。

また、喫緊の課題はタイ人エンジニアの育成です。UATHの業績にも直結しますので、タイ人が中心になってオペレーションを全て回せる体制を目指します。

足元の数字を見ても、販売数量はここ最近着実に増加しており、平均1万トン超えを達成しています。生産性が向上し、販売数量も拡大中です。

2018年度末には営業黒字化し、2019年度は安定的な営業黒字、2020年度には経常利益でも連結ベースで貢献することを期待しています。

缶材・自動車向け需要を取り込み、生産効率をレベルアップ

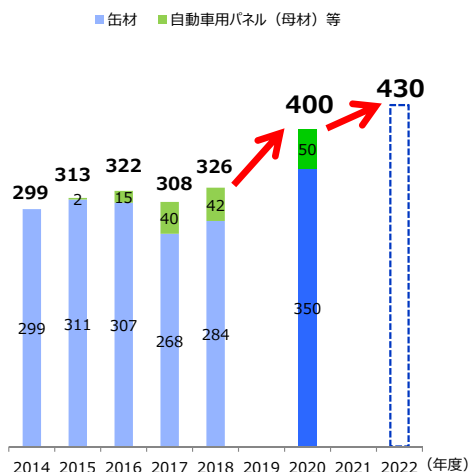
重点施策

- TAAコストダウン投資の回収
(casting・熱間圧延、冷間圧延)
- 世界一の生産効率をさらにレベルアップ

販売数量 2020年度 40万t体制へ



TAA 年間販売量 (千t)



© 2013 UACJ Corporation. All rights reserved.

18

もう一つの成長市場である北米では、缶材・自動車用需要への対応を進めます。

TAAでは、2015年から実施している能力設備増強の投資回収を進めます。

缶と自動車用冷延コイルを製造することで、缶のみの時代よりも負荷がかかっていますが、世界一の生産効率をさらにレベルアップさせます。

販売数量は2017年度の30万トンから2020年には40万トン（缶材で35万トン、自動車材で5万トン超）を目指します。

生産性の改善を追求し、お客様へ安定的に供給

重点施策

- 生産性（歩留り・稼働率）改善
- 旺盛な需要の獲得と安定供給

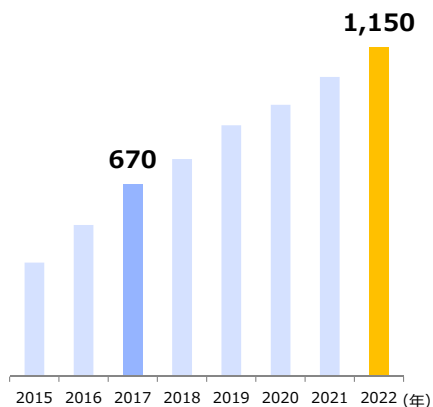
第1期CALP*の早期黒字化
第2期CALPの検討



* CALP: Continuous Annealing Line with Pre-treatment

北米 自動車用パネル材需要

(単位：千t、当社推定)



CUAについては、2016年度の立上げ期以降、持分法での損失が続いています。

北米でのパネル需要が旺盛なか、まずは第1期ラインについて生産性を改善し、お客様へ安定的に供給します。共同経営であるConstellium社と分担してタスフォースチームを結成し、課題解決を推進中です。

まずは第1期CALPの早期黒字化に取り組みます。旺盛な需要に対応し、お客様からの注文が確実に見えてきた段階で、第2期CALPの検討を進めます。

成長分野としてグループ横断で経営資源を集中投入

重点施策

- 板**
 - 北米 CUA 第1期CALPの早期黒字化、第2期の検討
 - 日本 福井 CALPラインの立ち上げ
 - グローバル供給体制強化（熱交）
- 押出**
 - 国内自動車部品・部材の強化と海外供給体制の拡充
- 加工**
 - 北米 UWH 既存顧客の深堀と「攻め」の営業強化
- 箔**
 - 高性能・高品質の車載用電池箔での優位性拡大
- 鋳鍛**
 - ターボチャージャー用CW*のグローバル拡販・ソリューション強化
- R&D**
 - 自動車用新合金の開発
 - 自動車材リサイクルシステム構築を推進
 - 北米R&Dセンターを設置



*CW: コンプレッサーホイール

© 2013 UACJ Corporation. All rights reserved.

20

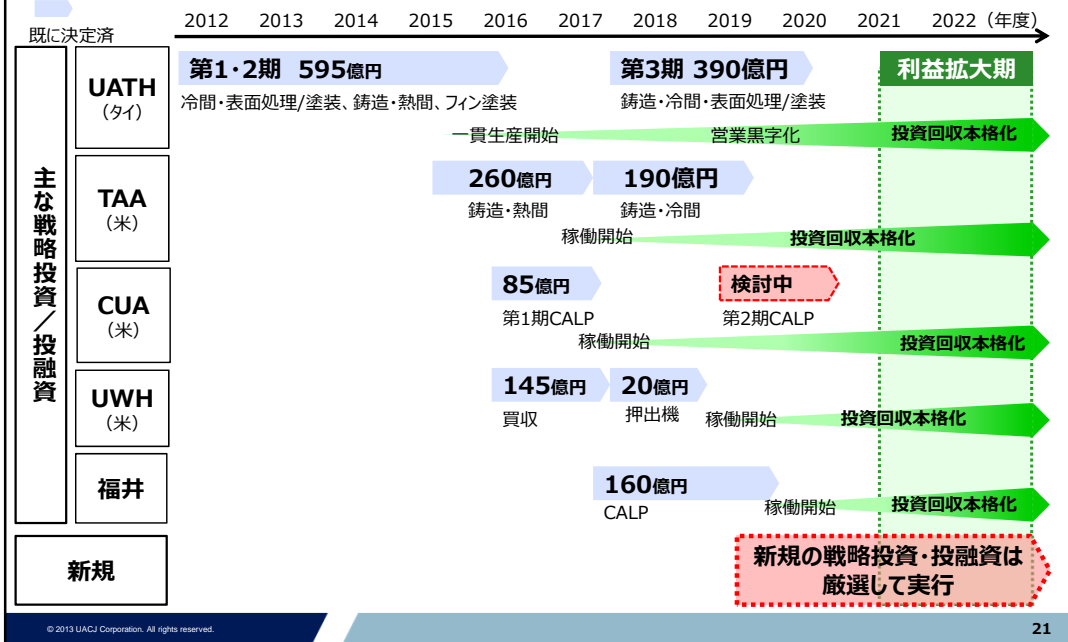
グループ横断的な成長分野が「自動車」向け事業です。

当社グループは各事業が協働して自動車向けの材料をつくることができます。また、自動車向け部品はすそ野が広く、世界的な需要拡大が期待できます。そのため、輸送分野、特に自動車関連に注力します。このための中核がR&Dセンターです。

先行投資の着実な回収



既決定の主要な設備投資・投融資は概ね2019年度に完了。投資回収・利益拡大期へ



先行投資の着実な回収について説明します。

ステークホルダーの皆様の最も関心が高い部分だと思いますし、当社としても計画の柱と認識しています。

これまでの先行投資と投資回収の時期についてまとめました。

今後の成長に向けて、UATH、TAA、CUA、UWH、福井までを中心に、戦略投資・投融資を実施しました。今後の大型設備投資についてもすでに意思決定し、発表しました。先ほど説明したCUAの第2期CALPは今後の検討課題です。

資本効率の向上（ROIC重視）



資本効率を改善し、中長期で企業価値を向上させる

資本効率の向上にむけ

ROIC*を重視

中長期の成長性、戦略性、事業特性、改善過程を加味

事業の選択と集中
ポートフォリオ管理の徹底

2020年度
フリーCF黒字化

2022年度
ROIC 8%以上を目指す

ROICツリー

ROIC

営業利益率

【重点改善項目例】
・セールスマックス改善
・コストダウン

投下資本
回転率

【重点改善項目例】
・棚卸資産回転率
等

グループ全体でROIC経営を推進
各社・各事業ごとにも評価

成長性、戦略性、事業特性を考慮し
選択と集中を加速

*ROIC = 税引前営業利益 ÷ (株主資本 + 有利子負債 - 現預金) (期首・期末平均)

© 2013 UACJ Corporation. All rights reserved.

22

今回の中期経営計画から、資本効率向上のために「ROIC」も重視すべき指標としました。

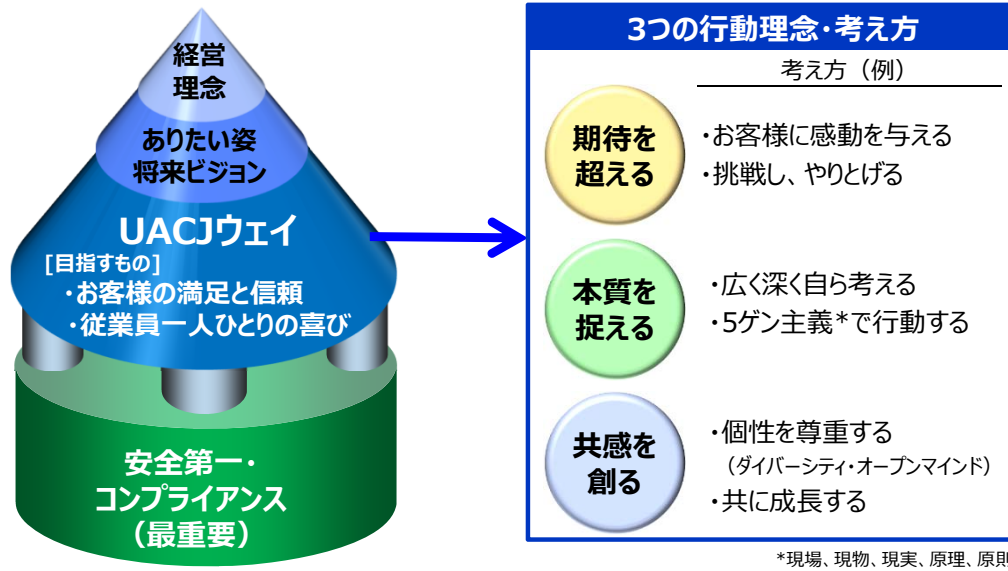
事業の効率性を見るために、単なる数字の管理ではなく、中長期の成長性、事業特性、改善過程も加味しながら、事業の選択と集中を加速させ、ポートフォリオ管理を徹底します。

これらの取り組みにより、2020年度にはフリー・キャッシュ・フローで黒字化、2022年度にROIC 8%以上を目指します。

行動理念の共有と浸透 “UACJウェイ”



UACJウェイ：社員一人ひとりが大切にしている行動理念を策定



© 2013 UACJ Corporation. All rights reserved.

23

行動理念“UACJウェイ”の共有と浸透について説明します。

アジア、北米など拠点が拡大するにつれ、当社グループがグローバルで認識しておくべき共通の行動理念を今一度洗い出す必要ができました。

当社グループがどこを目指しているのか、経営理念やビジョンを共有化したうえで、社員一人ひとりが、もちろん私自身も含め、毎日の仕事や日常の中のあらゆる局面で意識することが必要です。そうした行動理念をまとめたのが“UACJウェイ”です。私自身が、今後世界に浸透させていく立場であることを認識しています。

4. 中期経営計画目標値、株主還元

収益拡大と財務の健全性の両立

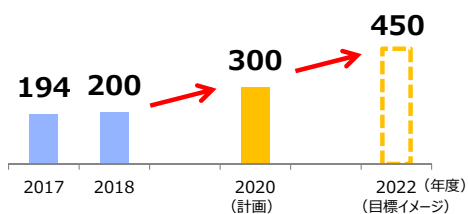
収益拡大と財務の健全性の両立を目指した中期経営計画の数値をまとめています。

中期経営計画数値

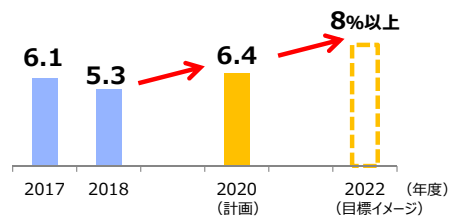


2020~22年度にかけて利益大幅拡大～中計最終年度の2020年度は通過点

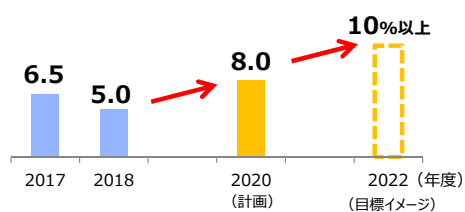
経常利益 (億円)



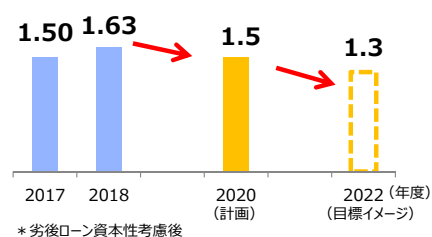
ROIC (%)



ROE (%)



D/Eレシオ* (倍)



© 2013 UACJ Corporation. All rights reserved.

25

中期経営計画数値です。それぞれの指標とも2018年度は「我慢の時期」だと思っています。

経常利益については、2018年度は200億円、2020年度は300億円の計画です。不本意ではありますが、先ほどご説明した通り、先行投資がフル寄与する2022年度で450億円を見通しています。

ROICについては、現状5%程度ですが、2020年度で6.4%、2022年度で8%以上を目指します。

ROEについても、こちらに示す通りです。

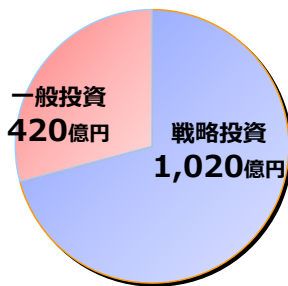
設備投資・減価償却費



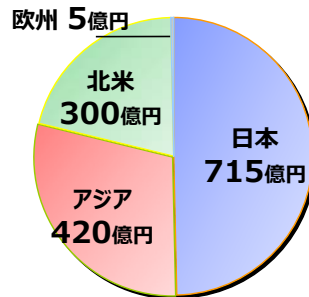
戦略性と収益性に合致しているものを厳選して実施

- **設備投資** **1,440億円** (2018~2020年度 3年間合計)
(うち、既に決定済 700億円、新規 740億円)
- **減価償却費** **1,090億円** (2018~2020年度 3年間合計)
(新規の設備投資は、減価償却費の範囲内)

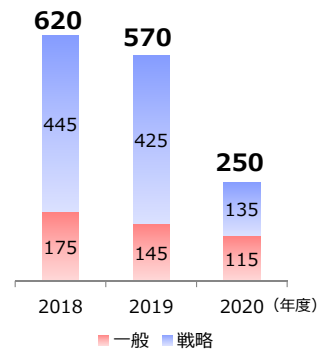
設備投資：戦略／一般投資



設備投資：地域別



設備投資：年度別 (億円)



© 2013 UACJ Corporation. All rights reserved.

26

こちらは設備投資計画・減価償却費です。

上記のチャートに含まれていない案件が出てきた場合にも、厳選して判断・実施します。

2018~2020年度までの3か年で1,440億円程度、そのうち先行投資として決定済みのものが700億円です。今後の新たな投資計画は740億円（3か年合計）です。

1,440億円のうち、戦略投資が1,020億円、一般投資（設備更新、メンテナンス）が420億円程度です。

真ん中のグラフで、日本が約半分、そのほかアジア、北米など、地域別の計画を示しています。すでに投資決定をし、先行しているものが大半です。

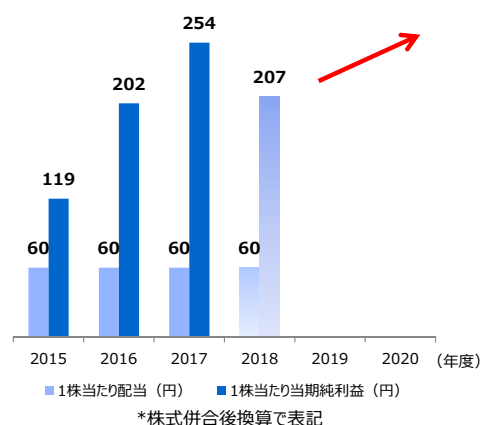
減価償却費は3か年で1,090億円程度。すでに決定済みの700億円を除けば、新規の設備投資は減価償却費の範囲内で運営していきます。

本業からの利益向上を重視、業績連動・期末一括配当に変更

株主還元方針

- 基本方針：安定的・継続的配当
- 既存投資の着実な回収による一株利益向上を優先
- 業績連動・期末一括配当に変更〔目安〕
 - ・配当性向 20%～30%
 - ・総還元性向 30%以上（長期）
- 利益拡大フェーズでは、利益水準や財務状況を踏まえ、株主還元を柔軟に検討

1株当たり配当/1株当たり当期純利益*（円）



株主還元については、まずは本業での利益向上を重視し、安定的・継続的に配当を実施します。

当期より業績連動型の配当方針に変更しました。配当性向は20%～30%を目安とし、長期的には総還元性向（配当＋自社株買い／親会社に帰属する当期純利益）で30%以上を目指します。

現在は中間配当30円、期末配当30円予定ですが、今後は期末一括配当とします。

なお、今後利益が拡大してきた場合は、利益の水準や財務の状況を踏まえ、株主還元を柔軟に検討していきます。

5. ESG

「よき企業市民」であり続ける

最後にESG（Environment: 環境、Social: 社会、Governance: ガバナンス）の観点で特に重視すべきポイントをご説明します。

アルミニウムを通じた環境負荷軽減

UACJ

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

アルミニウムは、
どこまでクルマの
環境負荷を
減らせるか。

2030年、世界の自動車は16億台を超えると言われています。そのとき、地球への環境負荷をいかに軽減できるか。解決策のひとつとして、いま注目されているのがアルミニウム素材。車体の軽量化により燃費を改善、航続距離をのばし、環境負荷の少ない社会を支えていきます。

その課題に、アルミニウムでこたえていく

UACJ

© 2013 UACJ Corporation. All rights reserved.

29

こちらは最新の当社企業広告です。

アルミニウムは、どこまでクルマの環境負荷を減らせるか。

重点分野である自動車材の取り組みについて、我々の意思をあらわしたものです。

多様な人財活用、働き方改革

UACJ

従業員一人ひとりが「いきいき」と働ける環境づくりを追求

外的要因

- ・少子高齢化（日本）
- ・グローバル人財獲得競争
- ・AI, IoTの進展

内的要因

事業のグローバル化

重点施策

- 現場力、スタッフ力、技術開発力の強化継続
- グローバル人財の採用・育成
- ダイバーシティの推進
高齢者・女性・外国人のさらなる活用
- 技能伝承とオープンな風土づくり

働き方改革PJを推進中



© 2013 UACJ Corporation. All rights reserved.

30

人財活用・育成についてご説明します。

まだまだ始めたばかりですが、働き方改革プロジェクトを通じて従業員一人ひとりが生き生きと働ける環境づくりを追求していきます。

経営のダイバーシティを意識し、ガバナンスを強化

2013年10月	UACJ発足 社外取締役 1名でスタート	強化ポイント
2014年4月	外国人を執行役員に登用（現在も1名）	外国人
2015年6月	社外取締役 1名→2名に増員 女性の社外取締役就任	女性
2016年6月	取締役会の実効性評価の実施開始	
2017年10月	指名・報酬諮問委員会の設置	客観性・透明性
	委員の半数以上は独立社外取締役または独立社外監査役	独立性
2018年6月～ (予定)	社外取締役 2名→4名に増員	独立性
	取締役12名のうち、3分の1が独立社外取締役	
	社外監査役 3名→4名に増員	
	監査役6名のうち、3分の2が社外監査役	

© 2013 UACJ Corporation. All rights reserved.

31

コーポレート・ガバナンスの強化については、2018年2月末に大株主である古河電工からの意見表明がありました。株主・投資家の皆様をはじめ、ステークホルダーの皆様には大変なご心配をおかけしました。

今後も、株主の皆さまとの建設的な対話を重視し、企業価値の向上に努めてまいります。

以上で、プレゼンテーションを終了します。ありがとうございました。

ご参考データ

中期経営計画 目標値



2020～22年度にかけて利益大幅拡大～中計最終年度の2020年度は通過点

(億円)	2017年度実績	2020年度 計画	2022年度 目標イメージ
営業利益	292	370	500
経常利益	194	300	450
Adjusted EBITDA	507	770	950

自己資本比率 (%)	25.1	26.0	30%以上
D/Eレシオ (倍)	1.50	1.5	1.3
ROIC (%)	6.1	6.4	8%以上
ROE (%)	6.5	8.0	10%以上

売上高 (参考)	6,243	8,050	9,050
----------	-------	-------	-------

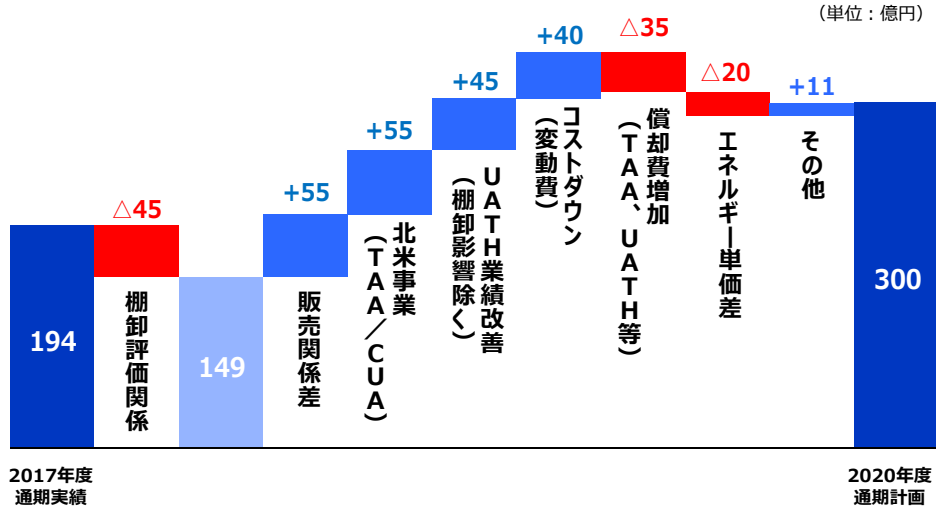
前提：為替レート 110円/US\$ LME: 2,050ドル/t 原油 (ドバイ) : 60ドル/バレル

経常利益増減要因

2017年度実績 vs. 2020年度計画



194億円 (2017年度実績) → 300億円 (2020年度計画)

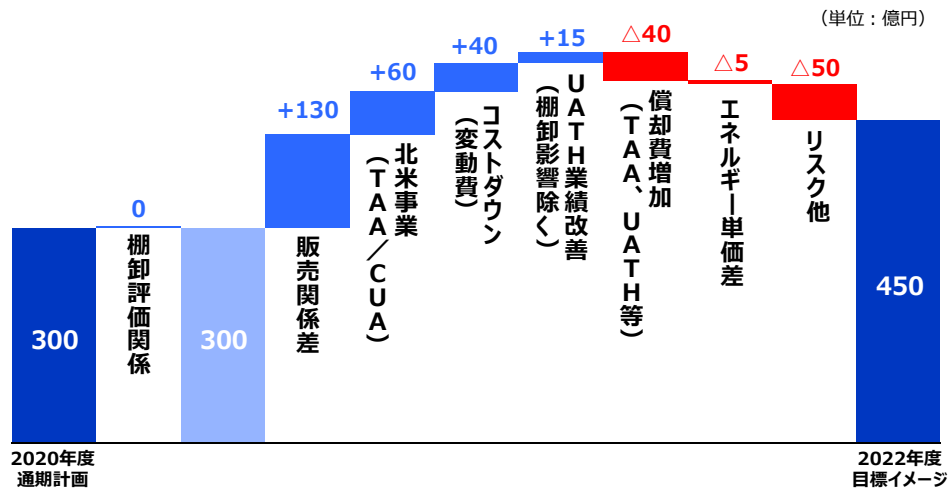


経常利益増減要因

2020年度計画 vs. 2022年度目標イメージ



300億円 (2020年度計画) → 450億円 (2022年度目標イメージ)



アルミニウム板材～国内・主要品種見通し



自動車用パネル材向けが採用車種・部位が拡大し、急成長

品種	トレンド	市場規模 (千t/年)			見通し
		2017年	2022年	CAGR	
缶材	→	440	443	0%	ビール縮小を、低アルコール飲料増加が補う
自動車材 パネル	↗	55	257	36%	自動車生産は減るが、環境対応・軽量化でアルミニウム採用車種・部位が大幅に増加
自動車材 熱交	→	76	72	△1%	国内自動車生産台数減少により、熱交材も減少
箔地	→	114	125	2%	一般箔、コンデンサ箔は横ばいか減少だが、電池材向けは車載用途を中心に拡大
厚板 LNG船	↘?	21	17+α	N/A	2018、19年はLNG運搬船需要の谷間。LNG燃料船は、2020年導入の環境規制 (Sox) 次第
厚板 液晶・半導体製造装置	→	58	69	4%	中長期的に半導体分野への投資は堅調

(当社推定)

1万t超/月の販売体制確立、生産性向上に注力

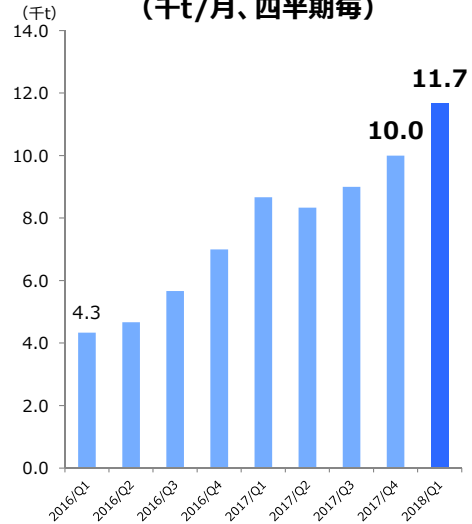
足元の状況

- 販売数量 1万t超/月（2017年第4Q平均）
2018年第1Q平均も約1.2万t/月
- 生産性向上に注力（品質、技術力向上）
- フィン材立上げ準備、第3期工事は順調に進捗



鑄造（第3期）

UATH 月次平均販売数量 （千t/月、四半期毎）



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。

広報IR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)