



日本軽金属グループ 中期経営計画

～成長し続ける企業グループへ～

2007年 4月 4日

アルミにこだわり アルミを超えていく

日本軽金属グループでは、2002年度から2006年度までの、第一次中期経営計画で培われた力をもとに更なる成長を実現すべく、2007年度を初年度とする、3ヶ年の中期経営計画を策定いたしましたので、説明させていただきます。

前・中期経営計画の評価 ①



方針	アクション・評価	
1. 不採算事業の撤退等	押出事業構造改善、日用品ビジネス撤退。 東海アルミ箔再建。 建材ビジネスの再建は未達。	△
2. 成長分野への積極的資源投入	パウダー・ペースト、アルミナ・化成品、 メタル合金、パネルシステム等	○
3. 分社化の推進	東洋アルミニウム 日軽パネルシステム 日軽金アクト	○
4. 新商品・新規事業の開発	東洋アルミ、日軽金アクトを中心に、自動車、電機・ 電子分野で業容拡大。横串開発活動により高付加 価値新商品を市場投入。	○
5. 徹底したコストダウン	変動費・固定費の削減は計画以上の成果。 地金、原油等資材価格高騰で購買コスト大幅上昇	△

アルミにこだわり アルミを超えていく

2

まず最初に、この3月に終了しました前中期計画を振り返ってみたいと思います。

前中計では、不採算事業の撤退を含めた事業の選択的対応や、収益事業のさらなる成長・強化策、分社による事業の活性化、グループの体質を変えるための新商品・新事業の開発などを実行してまいりました。これにより、グループ全体の収益性と財務内容が改善されるとともに、各事業ユニットには利益体質が定着し、強い企業グループへと成長していくための基礎が作られたと認識しております。

しかしながら建材ビジネスは、アルミ地金などの主要資材価格の高騰、住宅サッシを中心とする販売価格の下落など、厳しい競争環境におかれたため、再建未達に終わりました。引き続き、重要課題のひとつとして取り組んでまいります。

前・中期経営計画の評価 ②

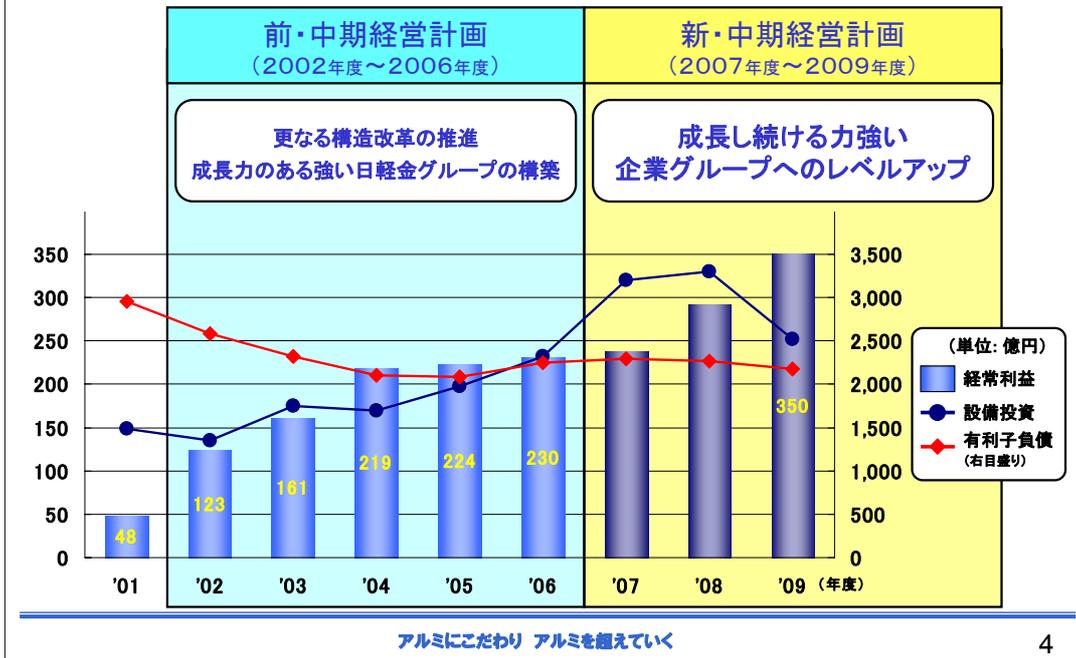


前・中期経営計画の数値目標は、概ね計画通りに達成。

	2006年度目標 前・中期経営計画	2006年度見通し (06年11月公表)	評 価
	(億円)	(億円)	
売上高	5,900	6,050	○
営業利益	320	295	△
経常利益	230	230	○
有利子負債	2,300	2,250	○
ROCE	8%超	8.5%	○

また、前中計で目指しました数値目標を左側に示してありますが、ご覧のとおり、現時点では概ね達成できる見通しとなっております。

なお、配当金につきましても、2006年度は1株当たり5円を実施できる見込みとなっております。



新中計では、我々を取り巻く経営環境や残された課題を踏まえた上で、高い収益性を実現し、成長し続ける力強い企業グループへとレベルアップすべく、基本方針とそれに基づくアクションプランを再設定いたしました。

新中計の数値目標につきましては、後ほど説明いたしますが、最終年度となります2009年度では、売上高は7250億円、経常利益は320億円の達成を目指します。

ご覧の図は、棒グラフが2001年度から2009年度までの連結経常利益の推移を示しています。

前中計とのつながりを示すため、新中計の3ヵ年の数値は減価償却制度の変更前のベースで書いており、そのベースでは、2009年度の経常利益は350億円、06年度実績見込み対比で152%となります。

1. 成長分野への積極的な経営資源投入による事業領域の拡大
2. 基盤ビジネス分野における需要創造と収益力強化
3. 海外ビジネスの積極的な展開
4. 素材技術の一層の充実
5. 建材事業における事業構造改善の完遂
6. 成長の実現を確たるものとする人材の育成
7. コーポレートガバナンスの充実とCSR推進
8. 財務体質の改善と積極的な株主還元

新中計では、日軽グループが、素材関連技術に磨きをかけ、それを駆使した個性的な価値の創造を世に問い続けることが、成長持続の基本的なドライバーであるという認識をベースにして、ここに掲げました8項目を基本方針といたしました。

まず、成長分野への積極的な経営資源投入による事業領域の拡大、

2つ目が、基盤ビジネス分野における需要創造と収益力強化、

3つ目が、積極的な海外ビジネスの展開です。

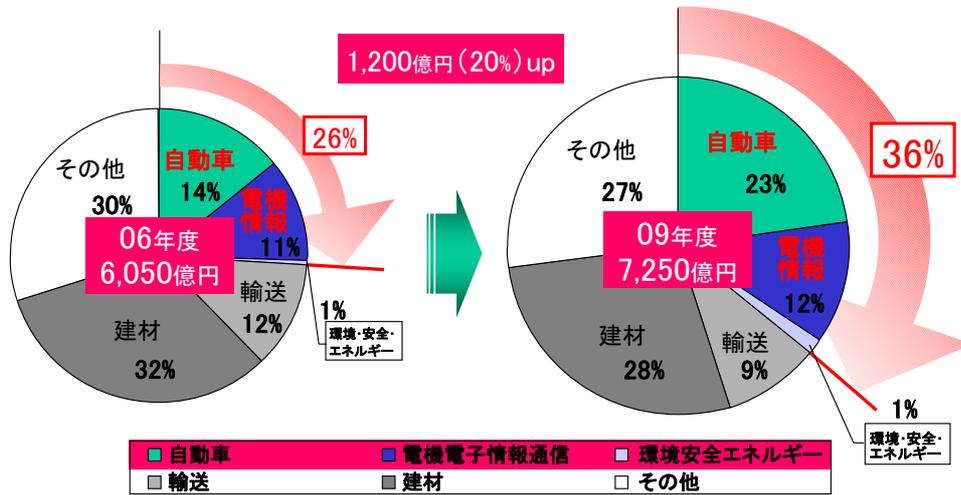
そして4つ目の基本方針として、これらの事業活動を支える研究開発における、素材技術の一層の充実を掲げております。

その次が、前中計で未達となりました建材事業再構築の完遂です。

6番目と7番目が、経営インフラの充実として、人材育成とコーポレートガバナンスの充実、CSRの推進についてです。

そして、8番目が、財務体質の改善と積極的な株主還元についてであります。

「自動車」、「電機電子・情報通信」、「環境・安全・エネルギー」
3分野の売上高比率を26%から36%へ



アルミにこだわり アルミを超えていく

最初のアクションプランは、成長分野における事業領域の拡大です。

2006年度の日軽グループの売上高は6000億円強が見込みまれ、このうち、自動車、電機・電子、情報通信および環境・安全・エネルギーの3分野での売上高は、全体の四分の一、約1600億円となると見込まれます。

新中計では、全体の売上高を20%、1200億円伸ばし、7250億円とすることを目指すとともに、その中に占める、これら成長3分野における売上高の比率を、三分の一強、約2600億円にまで引き上げることを目指します。

揺るぎない基盤ビジネスへ

トラック架装事業

- ・徹底したCSにより、開発提案型企業へ変革
- ・最強のブランド力構築



- ・商品力の向上
- ・サービス営業力の強化
- ・新市場への事業拡大

箔事業

- ・一般箔：トップシェアの維持・向上
- ・電極箔：シェアアップ



- ・東洋－東海の連携強化
- ・高品質箔安定供給、拡販
- ・電子材新製品開発
- ・海外展開

パネルシステム事業

- ・冷凍冷蔵庫分野：シェアアップ、収益力強化
- ・クリーンルーム分野：トップシェアの維持・向上

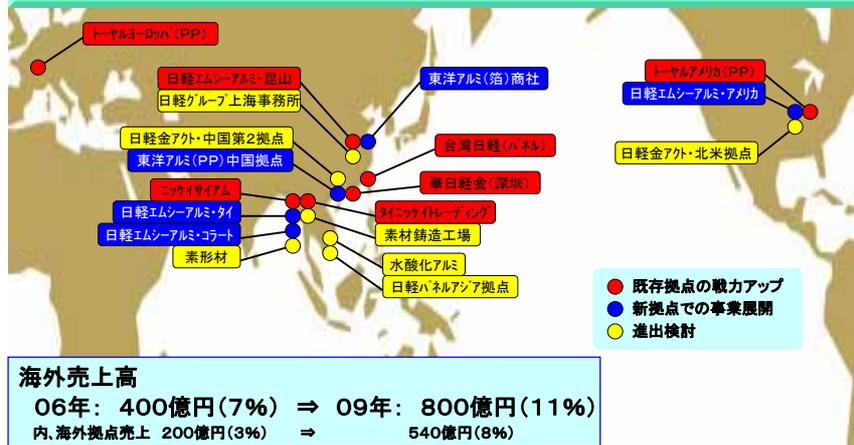


- ・北関東工場建設
- ・新製品市場投入
- ・環境規制対応
- ・海外展開

新中計の2つ目の基本方針であります、基盤分野での収益力強化につきましては、すでに業界ナンバーワンの地位を得ております事業の更なる強化と、ビジネスの外延拡大が柱となります。

それぞれの業界でトップシェアを占めている日本フルハーフのトラック架装事業、東洋アルミ、東海アルミ箔による箔事業、日軽パネルシステムによるパネルシステム事業の3事業につきましては、現在の業界トップの地位を、より確固たるものにすべく、品質向上、顧客満足、提案型営業の強化により、差別化、ブランド価値の高揚、外延ビジネスの強化を図り、事業領域拡大と収益基盤強化に取り組んでまいります。

差別化素材と高付加価値加工というグループの強みを活かし
顧客の現地調達要求への対応を強化



アルミにこだわり アルミを纏えていく

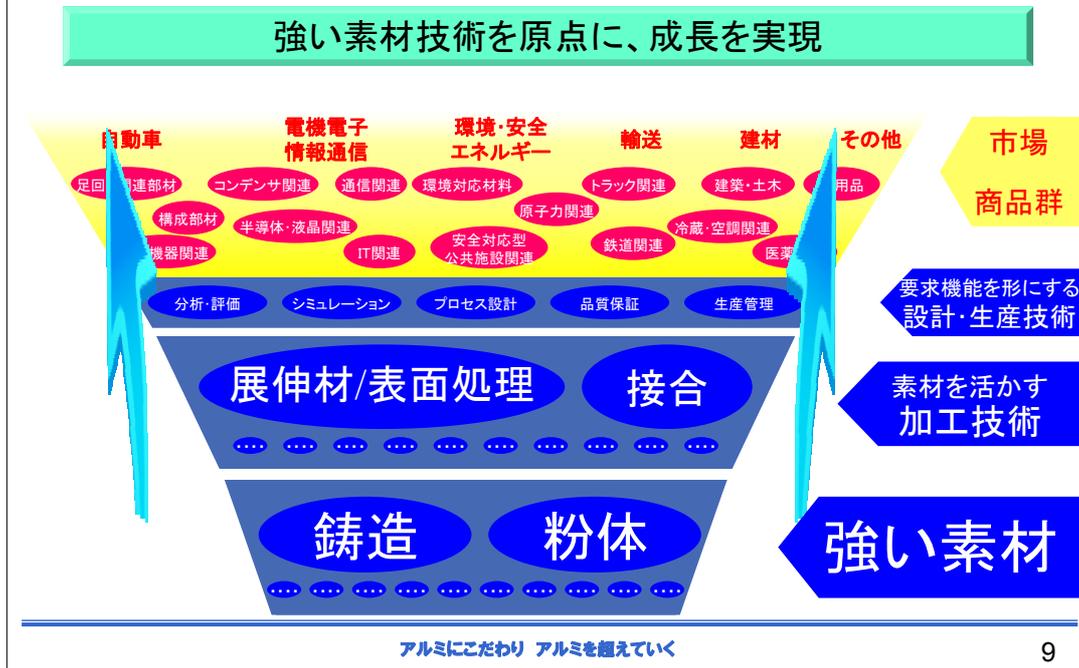
次に、基本方針の3番目に掲げました海外展開についてです。

まず、自動車メーカーを中心とする海外現地調達、グローバル調達のニーズに応えるため、ニッケイサイアムの自動車熱交材、華日軽金(深圳)の自動車部品、東洋アルミのパウダー・ペーストの日・米・欧の三極供給体制の強化など、既存の海外拠点における能力増強や品質向上投資を拡大いたします。

さらに、すでに事業展開を決めております中国、タイ、米国における日軽エムシーアルミによる開発合金の拡販、パウダー・ペースト事業の中国進出など、海外で新たな事業を展開し、成長する海外市場での収益拡大に注力してまいります。

また、これらのほか、ベトナムでの水酸化アルミニウム工場建設、日軽グループ上海事務所の設立、自動車部品加工の中国第二拠点および北米拠点の建設、東南アジア市場へのパネル事業の進出、素材鑄造工場建設など、現在、様々な海外進出計画を検討しており、海外でさらに大きく事業を展開する基礎づくりを図ってまいります。

高い成長が期待される海外への投資拡大と、新たな海外市場への進出により、海外売上高比率を現在の7%から、2009年度には11%へと引き上げます。



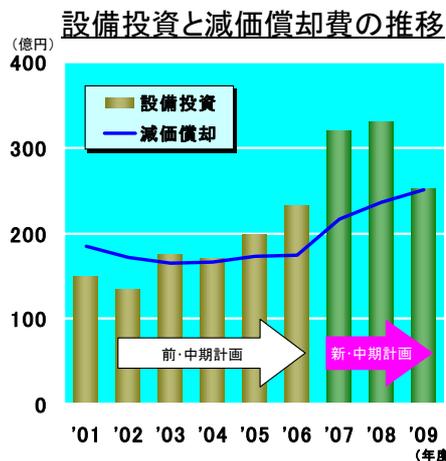
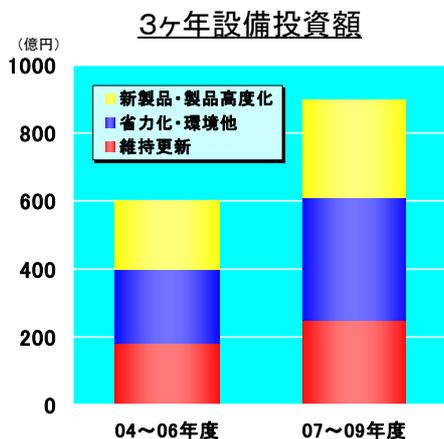
次に、各ユニットの事業展開を支える研究開発について説明いたします。基本方針4番目と言うことになります。

現在、日軽グループでは、創業以来のアルミナ・製錬、鋳造・合金設計、東洋アルミのパウダー・ペーストに関する粉体技術など、素材に関する技術や、圧延・表面処理および広範囲に及ぶ加工技術など、25のコア技術を有しております。

その中でも、強い素材を生み出す基礎となる鋳造技術、粉体技術、および、素材の力を活かす加工技術としての展伸材・表面処理技術、接合技術の4つを重点コア技術として位置付けております。

これらのコア技術と、分析・評価、シミュレーション技術、あるいは前・中計の5年間に培ったマーケットインの思想により習得したプロセス技術などの設計・生産技術とを一体化させ、より強い新商品、新事業の創出に取り組んでまいります。特に、すべての商品の源流となる素材の技術を磨き、その幅を拡げることが、お客様のニーズに的確に応える新しい商品を生み出す基礎となると認識し、素材技術の一層の充実を図ってまいります。

3年間で総額900億円の設備投資
(前3年間の5割アップ)



新中計におきましては、成長分野における事業拡大と基盤ビジネスにおける収益力強化を図ることを中心に、減価償却費を大幅に上回る、3年間で総額900億円を超える設備投資を行ってまいります。

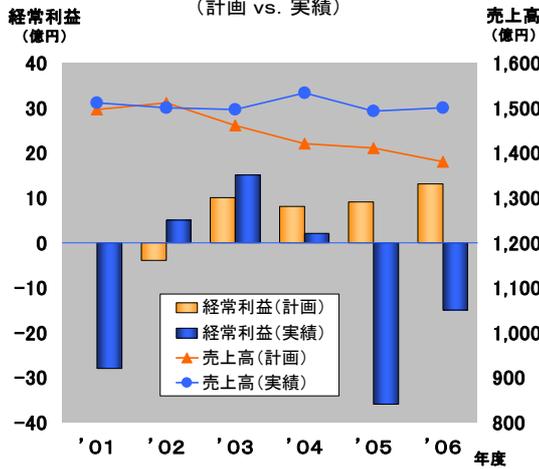
成長3分野における商品の高機能・高付加価値化を目指す投資を中心に、コスト・品質・機能面の競争力強化を図る投資を積極的に行い、新商品・新規事業の創出と基盤強化に取り組んでまいります。



<前・中期計画と実績(見通し)との比較>

新日軽の売上高・経常利益推移

(計画 vs. 実績)



●06年度経常利益

	01年度	06年度	改善額
前・中計計画	△28	13	41
実績(見通し)	△28	△15	13

●中期計画との差異要因

	(億円)
素材高騰	△73 ※
価格下落	△30
増減販	+37
コストダウン他	+38
中計	+41
⇒ 実績	+13
△	28

※ 内、地金 △55

続きまして、新日軽による建材ビジネスの再構築について、今後の施策を説明いたします。

前中計におきまして、新日軽は、2001年度28億円の経常損失から、2006年度経常利益13億円へ、41億円の改善を目標としておりましたが、環境の悪化により、その改善額は13億円にとどまりました。

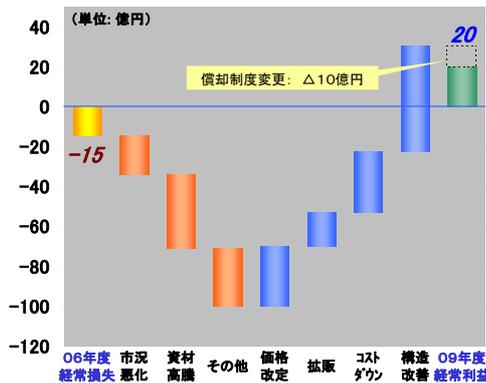
2001年度からVプロジェクトと称するコストダウンを強力に進め、117億円のコストダウンを達成し、第1、第2年度には計画を上回る黒字を計上しましたが、2004年度以降は、主原料であるアルミ地金価格をはじめとした素材価格の高騰、住宅サッシを中心とする市況の下落などにより、当初の計画に対し、業績は大きく悪化いたしました。



<目標(あるべき姿)>

- 現在の売上規模で「安定的な収益体質」を確保する

06⇒09年度 経常損益変化要因



<戦略・アクションプラン>

- 構造改善施策
 - ・基幹業務システムの刷新による管理間接部門の合理化
- コストダウンの徹底
 - ・生産・購買・物流の業務効率改善
- 特徴ある「商品・サービス」の提供
 - ・差別化「商品・サービス」を武器とした局地戦の制覇
 - ・新製品開発・新規事業開拓の促進
 - ・グループ経営資源の活用
- 価格是正の浸透
 - ・不採算取引の見直しによる採算管理の徹底
 - ・06年度価格是正の確実な浸透

アルミにこだわり アルミを継いでいく

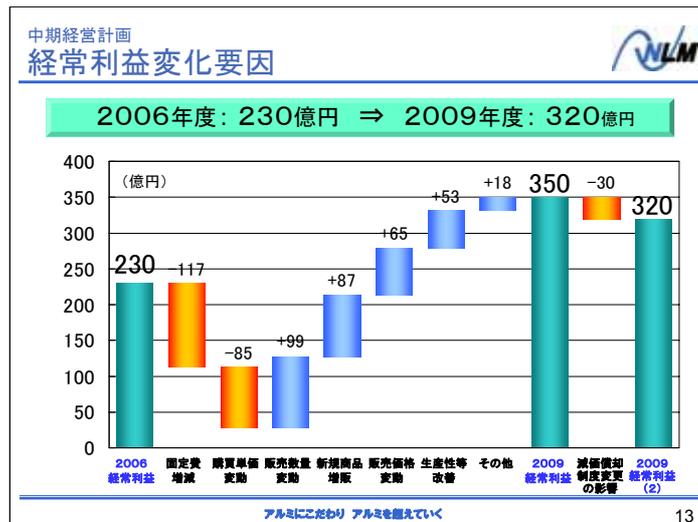
新中計におきましては、新日軽は、現在の売上規模で安定的な収益体質を確保することを目標に、構造改善に取り組み、2009年度経常利益20億円を目指します。

この額は、昨年11月に説明いたしました、2009年度経常利益目標30億円に対し、10億円のマイナスとなっておりますが、これは減価償却制度の変更に伴うもので、具体的な施策の効果等に変化はございません。

主な改善施策は、ご覧の通りです。

- 基幹業務システム刷新により、管理間接部門の合理化を実施
- 不採算商品・取引見直しによる価格是正の浸透
- 特徴ある「商品・サービス」を武器に局地戦を制覇
- 新商品開発・新規事業開拓の促進

これらの施策の実施により、市況悪化、資材高騰を克服し、2009年度には経常利益20億円を達成いたします。



新中計では、2009年度の経常利益といたしまして、320億円を目指しますが、2006年度の経常利益見込額230億円からの変化要因について説明いたします。

まず、マイナスの要因といたしましては、固定費増減、購買単価変動があります。固定費につきましては、設備投資の増加に伴う減価償却費負担の増加が36億円、三菱商事との合金事業統合に伴う固定費増加が39億円など、117億円増加する見込みです。なお、この数値には、減価償却制度変更の影響は織り込んでおりません。また、購買単価変動の影響はマイナス85億円で、このうち7割が地金分です。

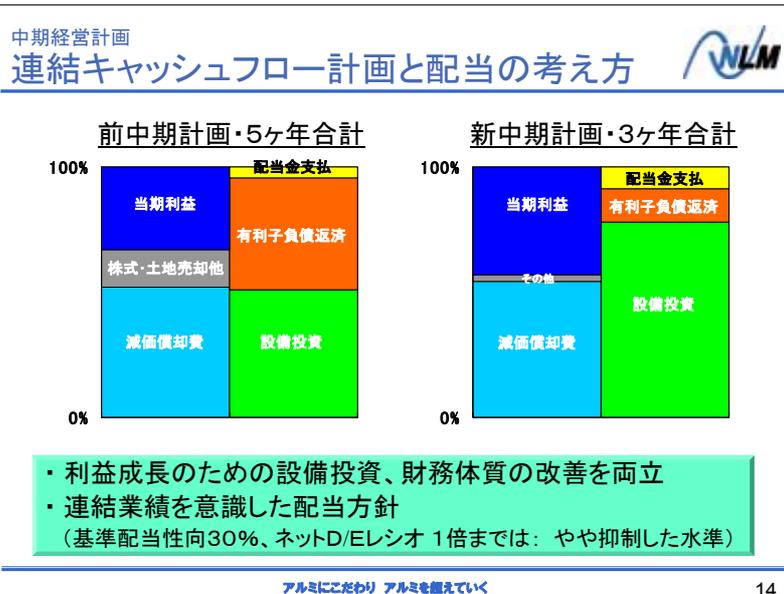
プラスの要因といたしましては、まず、販売数量の増加によるプラスを99億円見込んでおります。日本フルハーフにおきまして、排ガス規制強化に伴う需要が一巡したことにより、マイナス13億円を見込んでいるものの、合金事業統合でプラス49億円となるほか、東洋アルミで20億円、新日軽で17億円、日軽金アクトで8億円などのプラスを見込んでおります。また、新規商品拡販といたしましては、東洋アルミ32億円、化成品10億円、日軽金アクト9億円など、合計で87億円のプラスが見込まれます。

販売価格変動につきましては、値上げの効果65億円を見込んでおり、その主な内訳といたしまして、板14億円、新日軽が11億円、東洋アルミ6億円、日本フルハーフが5億円となっております。

生産性改善によるコストダウンは53億円を見込んでおり、新日軽のVプロジェクトを中心とした業務効率改善活動等の30億円のほか、日軽物流で4億円、東海アルミ箔で3億円などがあります。

その他の18億円のプラスは、営業外損益の改善、在庫増減などによるものです。

ここまでの要因により、2009年度の経常利益は350億円まで改善いたしますが、減価償却制度の変更により、この間の償却費の増加が30億円見込まれるため、最終的には320億円となる見込です。



ご覧の連結キャッシュフロー計画について、簡単に説明させていただきます。ご覧のグラフの、左側は前・中期計画の5ヶ年の実績見込、右側は新・中期計画の3年間の計画となっております。

前中期計画の5ヶ年では、財務体質の改善を優先事項とし、当期利益に加え、株式・土地売却による収入も有利子負債の返済に充てておりました。一方、設備投資につきましては、減価償却の範囲内での実施にとどめておりました。

新中期計画の3年間では、減価償却費を大きく上回る積極的な設備投資を計画しております。有利子負債につきましては、ペースは落ちますが着実な返済を計画しており、配当につきましても増額の計画を立てております。

今後の利益配分につきましては、財務体質と経営基盤の強化を図りつつ、中長期的な視点から連結業績等を総合的に勘案し株主の皆様への配当を実施することを基本方針としております。利益配分の指標といたしましては、従来よりも連結業績を意識し、連結配当性向30%程度を基準とさせていただきます。

なお、当面は財務体質改善が優先課題であることから、ネット D/Eレシオが1倍を下回る段階までは、基準に比べやや抑制した水準とさせていただきたいと考えております。

また、内部留保資金につきましても、財務体質強化に向けた有利子負債削減の原資とするだけでなく、成長分野における事業拡大と基盤ビジネス分野における需要創造・収益力拡大に向けた投資などに充当し、一層の企業価値向上に努めてまいります。

	06年度見通し (06年11月公表) (億円)	09年度計画 (償却制度変更後) (億円)
売上高	6,050	7,250
営業利益	295	390
経常利益	230	320
当期利益	120	180
有利子負債	2,250	2,200
ネットD/Eレシオ	1.4倍	1.1倍
ROCE	8.5%	10%超

中期経営計画の前提条件

アルミ地金市況価格:	360円/kg
為替レート:	115円/USドル

新中計の最終年度となる2009年度における各種数値目標はご覧のとおりです。

売上高は7250億円。

利益目標は、償却制度変更後ということになりますが、営業利益390億円、経常利益320億円、当期利益180億円を目指します。

なお、計画の前提としている条件ですが、先物予約やコストベース等で確保しているものを除き、アルミ地金価格につきましては キロ当たり360円、為替レートにつきましては1USドル・115円としております。

～成長し続ける企業グループへ～



アルミにこだわり
アルミを超えていく

新中期経営計画の実施にあたりましては、

日軽グループを取り巻く経営・事業環境の変化に迅速に対応し、スピードあるグループ経営を実践していくことが肝要であると考えており、そのためには、本計画には織り込まれていないアライアンス、M&Aなども機動的に活用してまいります。

新中期経営計画は、日本軽金属グループが将来にわたって存在価値のある企業グループとなるための根幹であると認識し、グループ全社をあげて、その達成に努力してまいりますので、今後とも、皆様方のご理解とご支援をお願いいたします。