

# 新・中期経営計画について

2016年5月19日  
日本軽金属ホールディングス株式会社

## 1. 中期経営計画について

- (1) 前・中期経営計画(2013～2015年度)レビュー
- (2) 新・中期経営計画(2016～2018年度)の概要

## 1. 中期経営計画について

(1) 前・中期経営計画(2013～2015年度)レビュー

(2) 新・中期経営計画(2016～2018年度)の概要

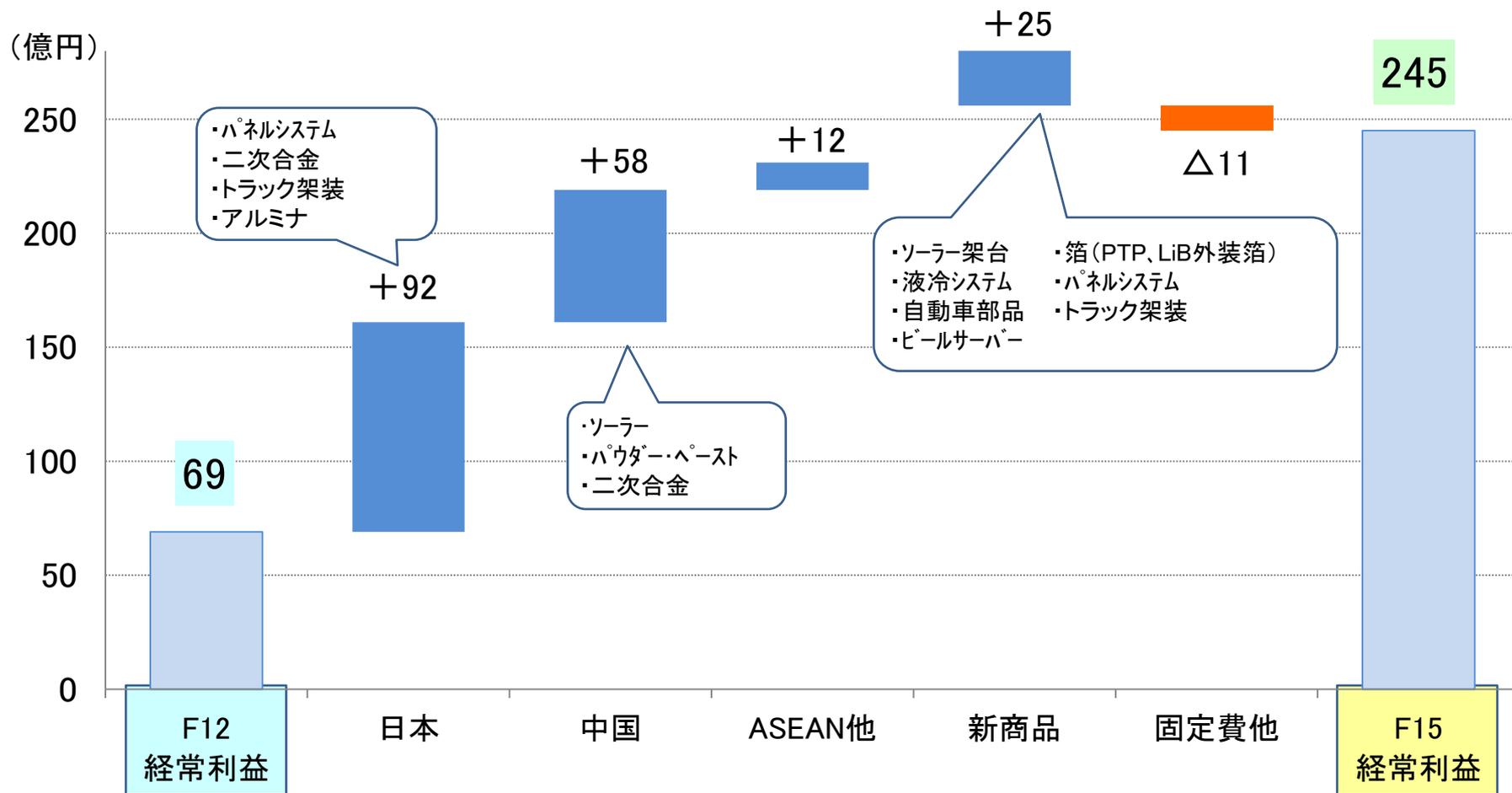
## 主要指標

(億円)

	2012年度 実績	2015年度 中計	2015年度 実績
売上高	3,719	4,400	4,644
営業利益	82	250	268
経常利益	69	220	245
親会社株主に帰属する 当期純利益	34	140	155
海外売上高比率	16.8%	25.0%	20.8%
期末有利子負債	1,888	1,750	1,822
ネットD/Eレシオ	1.5倍	1.1倍	1.1倍
ROCE	3.7%	8.9%	9.0%

# 経常利益変化要因 — 12年度実績比較

12年度 69億円 ⇒ 15年度 245億円 **+176億円**



※地域別は新商品を除く

## 前・中期経営計画 基本方針

持株会社体制のもとでグループ連携を強化し、  
連結収益の最大化を図る。

### <基本方針>

#### 1. 地域別×分野別戦略による事業展開

⇒資源投入する分野を地域と市場のマトリクスから選別。収益最大化を図る

#### 2. 新商品・新ビジネスによる成長ドライバー創出

⇒顧客視点に立ったグループ連携による開発活動で高付加価値商品創出

#### 3. 企業体質強化

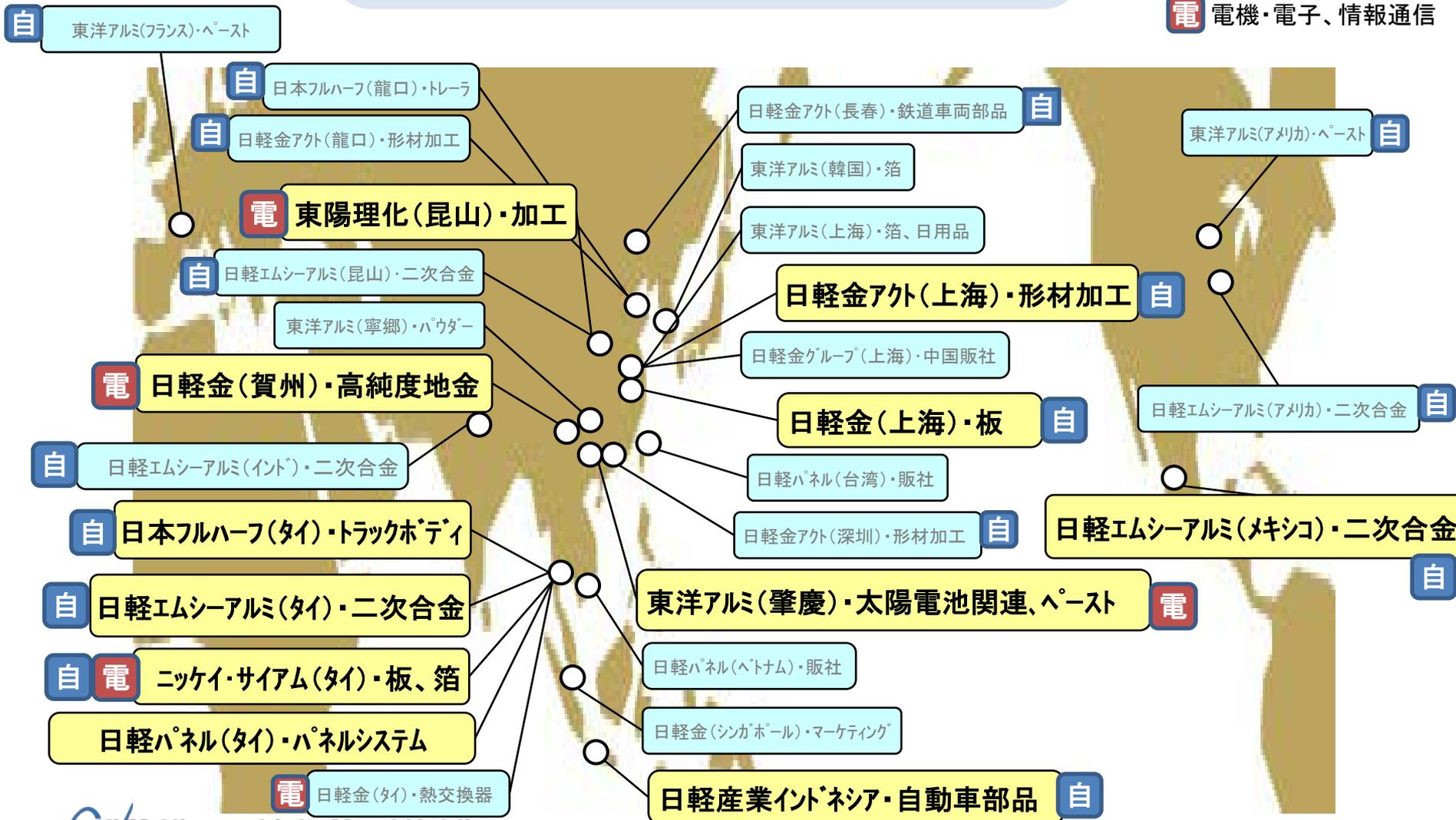
⇒課題事業収益の早期回復とグループ人財の育成と有効活用

# 地域別×分野別戦略による事業展開

既存拠点

F13-15で増強、新規展開拠点

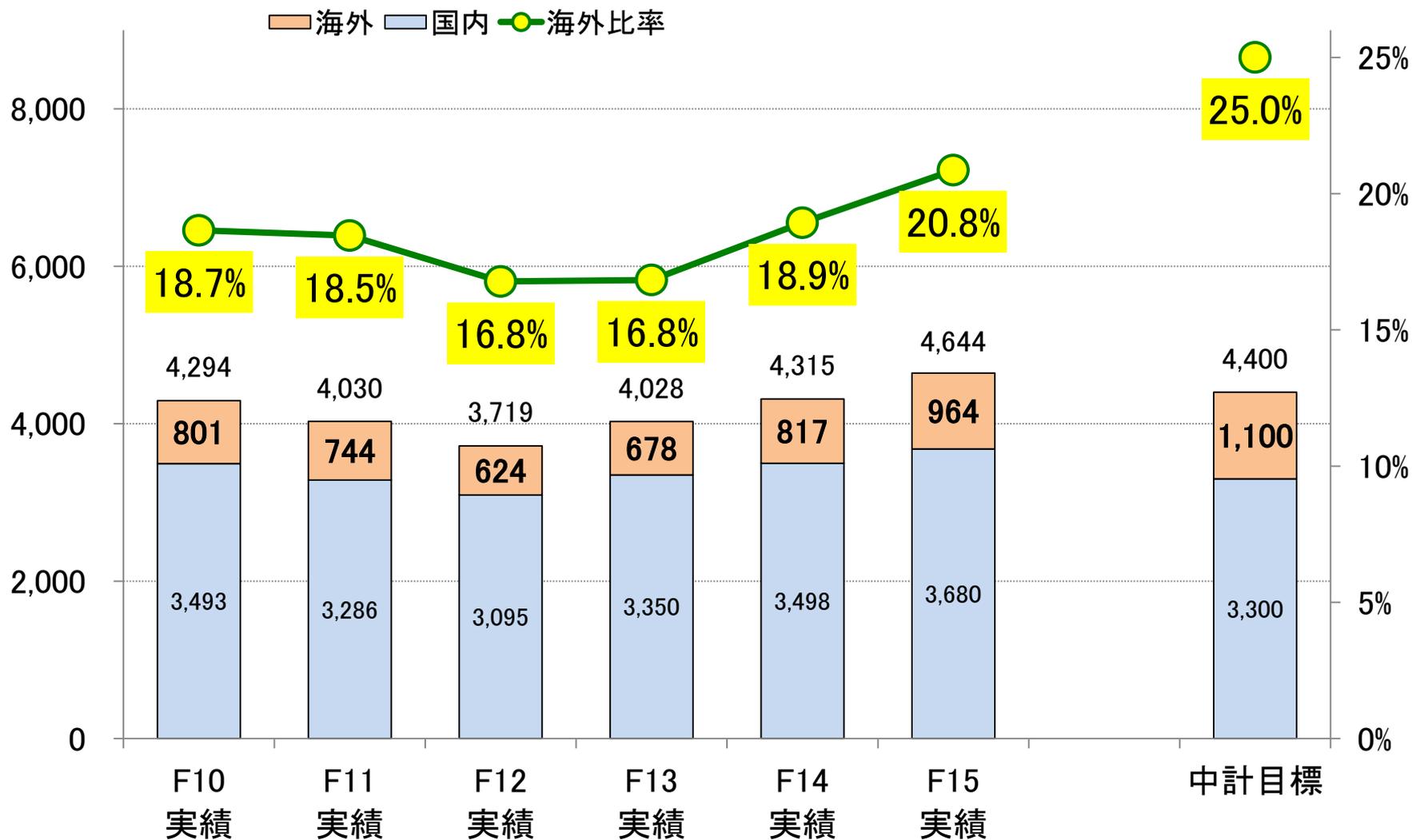
**自** 自動車・輸送  
**電** 電機・電子、情報通信



# 海外売上高比率

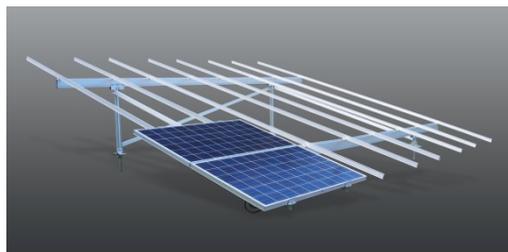
売上高(億円)

海外売上高比率



# 新商品・新ビジネスによる成長ドライバー創出

分野	事業部門	製品
環境・安全・エネルギー	日本軽金属、日軽金アクト、 理研軽金属、日軽形材、 エヌ・エル・エム・エカル、 日軽産業、 住軽日軽エンジニアリング	ソーラー架台 (アルソル <sup>®</sup> 、アルソルメガ <sup>®</sup> )
環境・安全・エネルギー	日軽金アクト	プール用マクサス
電機電子・情報通信	日本軽金属、 東陽理化学研究所	高品位パソコン筐体
電機電子・情報通信	日本軽金属、日軽金アクト	液冷システム



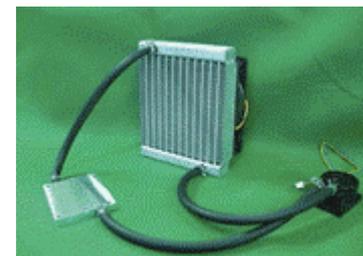
ソーラー架台



プール用マクサス



高品位パソコン筐体



液冷システム

# 新商品・新ビジネスによる成長ドライバー創出

分野	事業部門	製品
自動車	日本軽金属	異形鍛造スクロール
輸送	日本フルハーフ	バントラック(ノンクロメート)
食品	東洋アルミニウム	トーヤルロータス <sup>®</sup> ・ウルトラロータス <sup>®</sup>



異形鍛造スクロール



バントラック(ノンクロメート)



トーヤルロータス<sup>®</sup>

# 企業体質強化

事業部門	アクション
日軽金・化成品事業	ビジネスユニット制の導入、コストダウンによる事業基盤の構築、製品販売価格の是正
日軽金・板事業	ビジネスユニット制の導入、東陽理化学研究所との連携による加工展開
東洋アルミニウム・ソーラー事業	製造・販売体制の集約(中国での一貫体制構築)、コストダウン

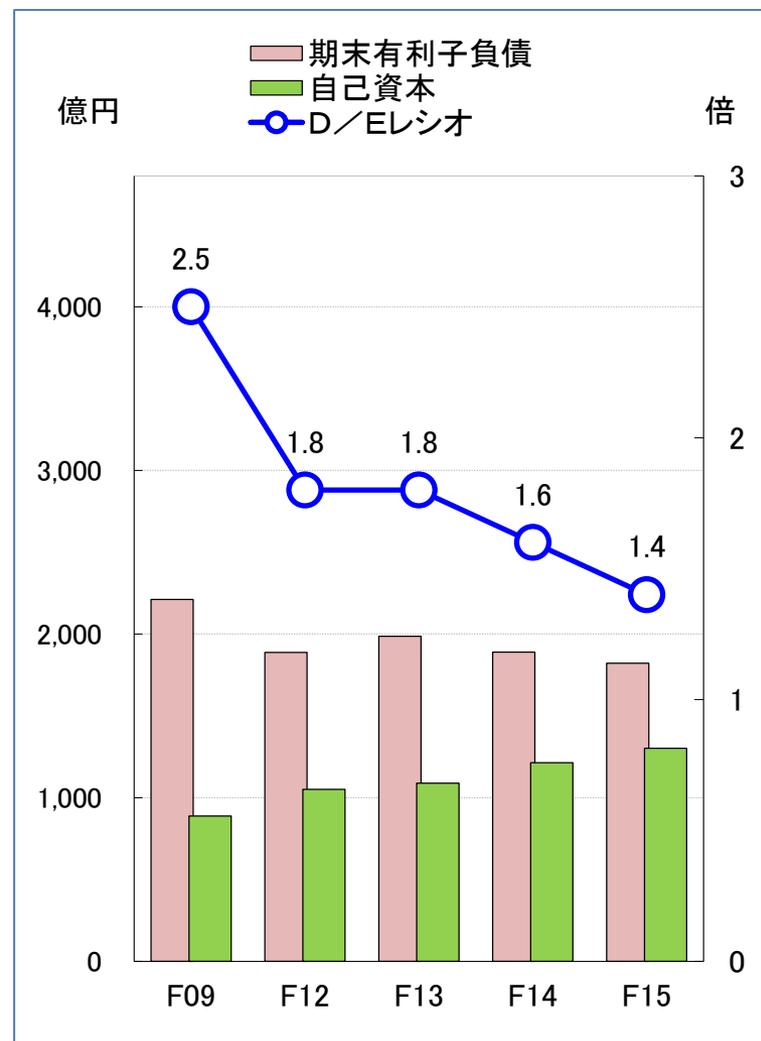
## 海外拠点の収益力強化

● 経常黒字    ● 経常赤字

分野	対象拠点	F12	F15
輸送	日軽金アクト(中国)・鉄道車両部品事業	●	●
輸送	日本フルハーフ(龍口)(中国)・トレーラ事業	●	●
自動車	日軽金アクト(龍口)(中国)・型材加工	●	●
電機・電子	東洋アルミ(寧郷)(中国)・パウダー事業	●	●
電機・電子	ニッケイ・サイアム(タイ)・熱交換器事業	●	●
環境	東洋アルミ(肇慶)(中国)・太陽電池	●	●
食品	ニッケイ・サイアム(タイ)・パネル事業	●	●

# 【企業体質強化】 財務体質改善

	F12 実績	F13 実績	F14 実績	F15 実績
期末有利子負債(億円)	1,888	1,987	1,890	1,822
D/E レシオ(倍)	1.8	1.8	1.6	1.4
1株当たり配当金(円)	<2013.6> 3.0	<2014.6> 4.0	<2015.6> 5.0	<2016.6> 6.0



## 主要指標

(億円)

	2012年度 実績	2015年度 中計	2015年度 実績
売上高	3,719	4,400	4,644
営業利益	82	250	268
経常利益	69	220	245
親会社株主に帰属する 当期純利益	34	140	155
海外売上高比率	16.8%	25.0%	20.8%
期末有利子負債	1,888	1,750	1,822
ネットD/Eレシオ	1.5倍	1.1倍	1.1倍
ROCE	3.7%	8.9%	9.0%

## 1. 中期経営計画について

(1) 前・中期経営計画(2013～2015年度)レビュー

(2) 新・中期経営計画(2016～2018年度)の概要

# 私たちが歩んできた道と未来

過去4回の中期経営計画 …

## 新しいタイプの素材メーカーへの模索

アルミにこだわり、アルミを超えてゆく  
アルミとアルミ関連素材の用途開発を永遠に続ける

私たちは挑戦者としてジャンプ台に立つことが許される立場となれた

そして今、新しい挑戦 …

## チーム日軽金として 異次元の素材メーカーへ

# 2018年度 数値目標

(億円)

	<2015年度>	<2018年度>
売上高	4,644	5,000
営業利益	268	320
経常利益	245	310
親会社株主に帰属する 当期純利益	155	200
期末有利子負債	1,822	1,600
D / E レシオ	1.4倍	1.0倍以下
ROCE	9.0%	10.0%超

※ 2015年度ROE(自己資本利益率) 12.3%

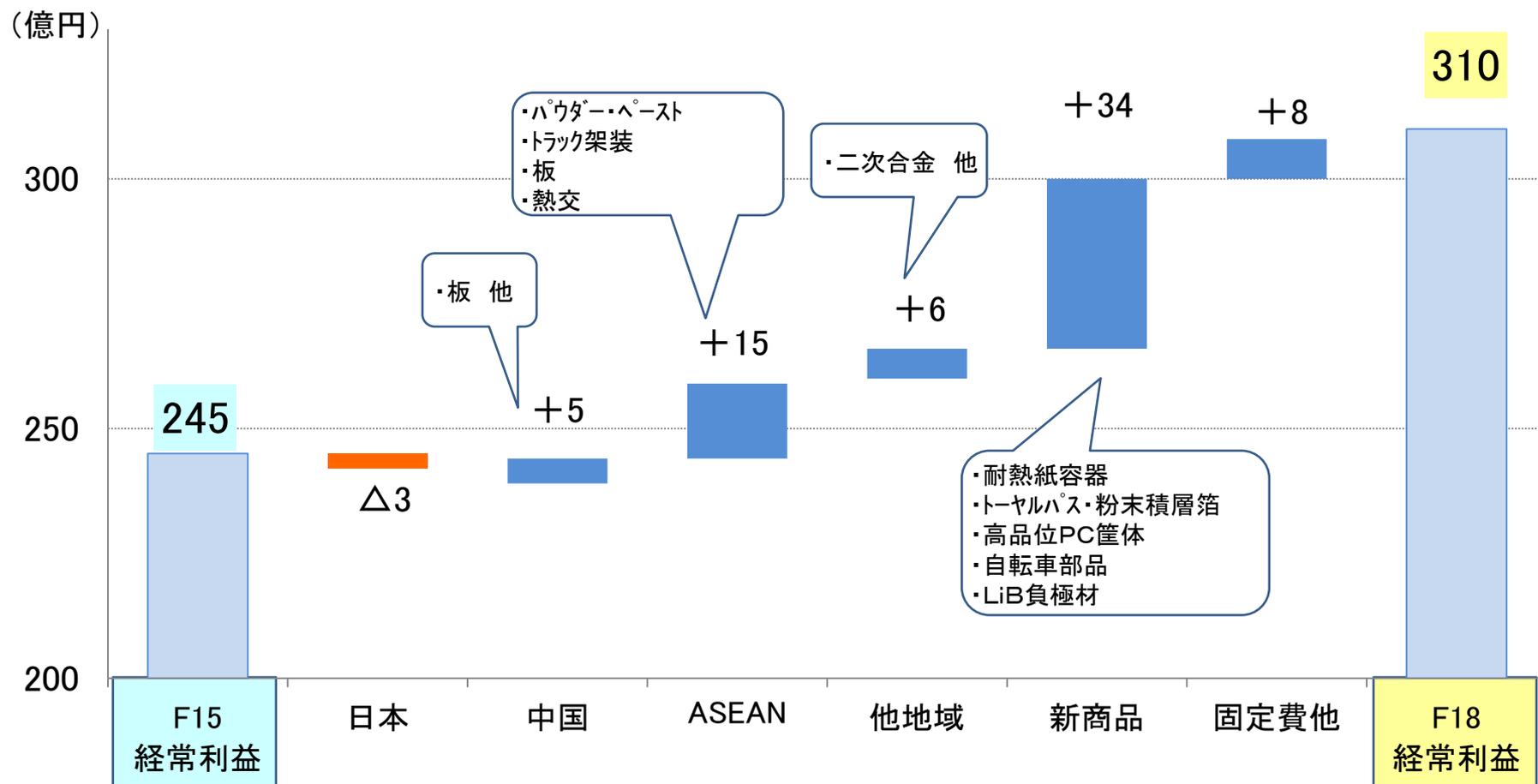
<前提>

アルミ地金: 240 円/Kg

為替: 110 円/US\$

# 経常利益変化要因 — 3ヶ年

15年度 245億円 ⇒ 18年度 310億円 **＋65億円**



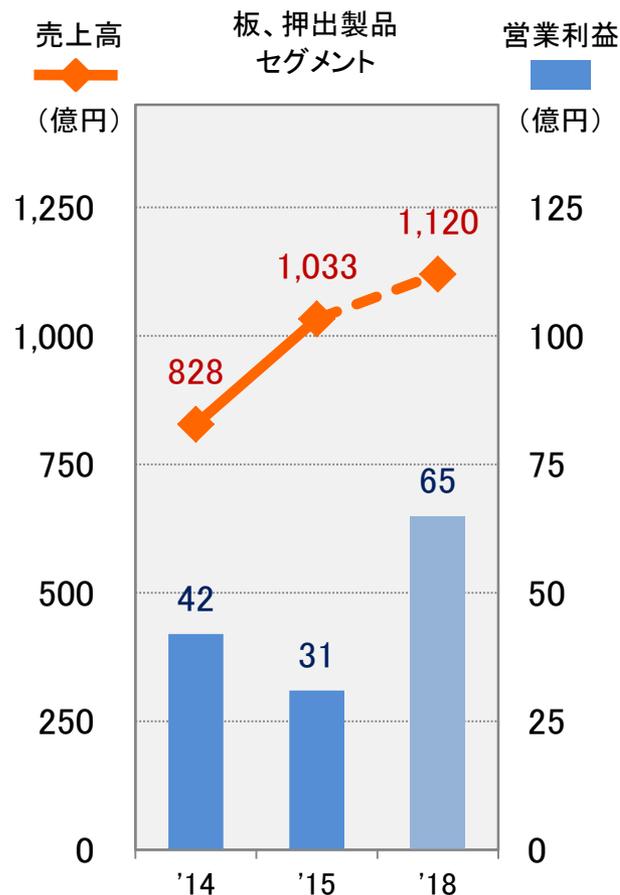
※地域別は新商品を除く

# セグメント情報 — 15年度実績比

(億円)

	売上高			営業利益		
	2018年度 目標	2015年度 実績	増減	2018年度 目標	2015年度 実績	増減
アルミナ・化成品、 地 金	1,150	1,099	+51 (+4.6%)	95	91	+4 (+4.4%)
板、押出製品	1,120	1,033	+87 (+8.4%)	65	31	+34 (+109.7%)
加工製品、 関連事業	1,610	1,492	+118 (+7.9%)	115	110	+5 (+4.5%)
箔、粉末製品	1,120	1,020	+100 (+9.8%)	75	68	+7 (+10.3%)
管理・共通	—	—	—	△30	△32	+2
合 計	5,000	4,644	+356 (+7.7%)	320	268	+52 (+19.4%)

# 板、押出製品



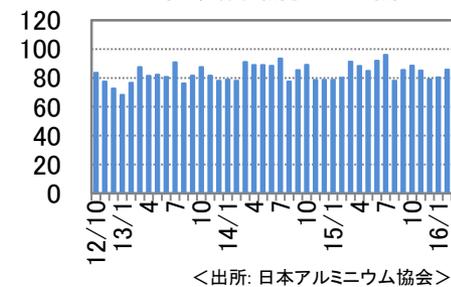
## 板

- 東陽理化との連携による付加価値加工製品の拡販
- 電機・電子向け、自動車・鉄道などの輸送向けが増加
- 自動車熱交材を中心に、フレックスキャスター材を拡販
- 短納期・多品種・小ロット等、顧客ニーズへの細かい対応による拡販

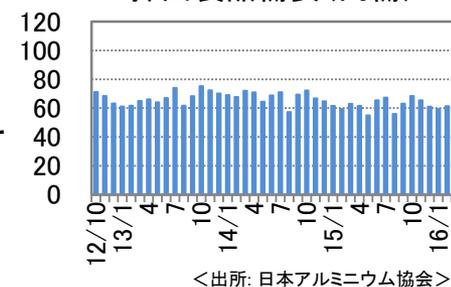
## 日軽金アクト

- 国内トラック向けの好調継続
- 中国では自動車向け、鉄道車両向けが増加
- データセンター向けなど、情報・通信関連の商品の開発を強化

(千トン) 板製品需要(内需)



(千トン) 押出製品需要(内需)



# 基本方針

## <基本方針>

### 1. グループ連携による新商品・新ビジネスモデルの創出

- グループ連携の強みを徹底的に追求した高付加価値を提供
- 顧客視点に基づき、ものづくりに周辺サービスを含めた商品・ビジネス開発

### 2. 地域別×分野別戦略による事業展開

- 資源投入する分野を地域と市場のマトリクスから選別
- ビジネスに応じ自由自在に集合・離散できる俊敏な組織運営

### 3. 企業体質強化（事業基盤強化）

- グループ連携視点でビジネス創生できる人財の育成
- 課題事業の収益向上

# 基本方針

## <基本方針>

### 1. グループ連携による新商品・新ビジネスモデルの創出

- グループ連携の強みを徹底的に追求した高付加価値を提供
- 顧客視点に基づき、ものづくりに周辺サービスを含めた商品・ビジネス開発

### 2. 地域別×分野別戦略による事業展開

- 資源投入する分野を地域と市場のマトリクスから選別
- ビジネスに応じ自由自在に集合・離散できる俊敏な組織運営

### 3. 企業体質強化（事業基盤強化）

- グループ連携視点でビジネス創生できる人財の育成
- 課題事業の収益向上

# 【グループ連携】 新商品・新ビジネスモデル

分野	事業部門	製品
電池	日本軽金属、日軽金アクト	LiBケース材料、角形ケース
	日本軽金属	LiB部材用微粒アルミナ
	東洋アルミニウム	LiB外装材用箔、LiB正極材
	日本電極	LiB負極材
	日本軽金属、日軽金アクト	車載用LiB冷却器



微粒アルミナ



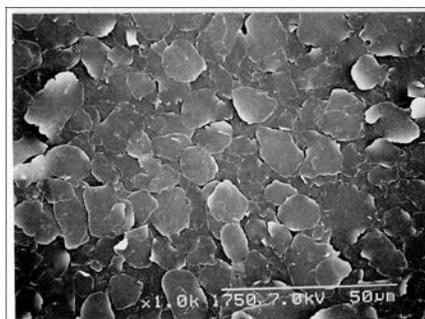
角形ケース

# 【グループ連携】 新商品・新ビジネスモデル

分野	事業部門	製品
自動車	日本軽金属、アルミニウム線材	自動車用アルミ電線
	東洋アルミニウム	シリカ処理アルペースト
電機・電子	東洋アルミニウム、日本軽金属	粉末積層箔コンデンサ
	日軽エムシーアルミ	開発合金(高強度、高熱伝導)
	日本軽金属	アルミ導電部材
	日本軽金属	アルミ樹脂複合技術



自動車用アルミ電線



シリカ処理アルペースト



高強度、高熱伝導  
開発合金



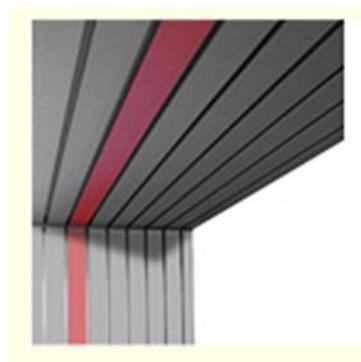
アルミ導電部材

# 【グループ連携】 新商品・新ビジネスモデル

分野	事業部門	製品
環境・安全・エネルギー	日本軽金属、日軽金アクト	道路橋アルミ床版
建材	理研軽金属	吸音機能付き内装仕上げ材
輸送	日本フルハーフ、日軽パネルシステム	アセアン地域コールドチェーン
その他	日軽金アクト	超高強度合金



道路橋アルミ床版



吸音機能付き  
内装仕上げ材



コールドチェーン



超高強度合金

# 基本方針

## <基本方針>

### 1. グループ連携による新商品・新ビジネスモデルの創出

- ▶ グループ連携の強みを徹底的に追求した高付加価値を提供
- ▶ 顧客視点に基づき、ものづくりに周辺サービスを含めた商品・ビジネス開発

### 2. 地域別×分野別戦略による事業展開

- ▶ 資源投入する分野を地域と市場のマトリクスから選別
- ▶ ビジネスに応じ自由自在に集合・離散できる俊敏な組織運営

### 3. 企業体質強化（事業基盤強化）

- ▶ グループ連携視点でビジネス創生できる人財の育成
- ▶ 課題事業の収益向上

# 【地域別×分野別】戦略

## タイ×自動車 二次合金第2工場建設 (日軽エムシーアルミ)

### 〈市場〉

- ・AEC発足
- ・ASEAN域内への輸出拠点
- ・自動車買い替え需要喚起により徐々に回復

### 〈背景〉

- ・既存拠点は14年11月に切粉溶解炉の稼働を開始したが、フルキャパで増産余地なし
- ・南部チョンブリ県に立地しており、洪水可能性が低く、BCPとして機能

### 〈市場〉

- ・低グレードスクラップの活用、新商品の生産・販売

### 〈工場概要〉

立地	:ヘマラートチョンブリ工業団地
主要設備	:リジェネ付タンデム溶解炉
生産・販売量	:18,000MT/年(1,500MT/月)
スケジュール	:2017年1月稼働



## 【地域別×分野別】戦略

### インド×工業製品 現地パウダーメーカーと合併設立 (東洋アルミニウム)

#### <目的>

アルミニウムパウダー・ペーストの製造・販売において、国内外で高いシェアを持つ東洋アルミと、インド国内に製造拠点を持つMMP社が協力し、インド国内およびグローバル市場で互いの強みを活かして競争力を伸ばす。

#### <今後の展開>

アルミニウムパウダー・ペーストの製造工場を現地に建設し、1年後の稼働開始を目指す。

#### <合併会社概要>

商号 : TOYAL MMP INDIA PRIVATE LIMITED

所在地 : インド共和国マハラシュトラ州ナグプール

事業内容 : アルミニウムペーストの製造、販売

設立 : 2016年5月



# 【地域別×分野別】戦略

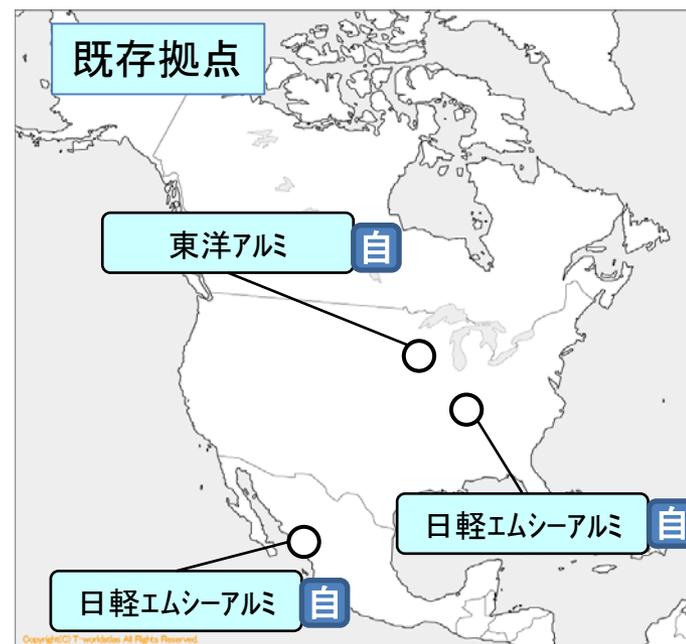
## 北米×各分野 グループ共有のマーケティング拠点

### 〈市場〉

- ・自動車:生産台数増加+環境規制に伴う軽量化需要
- ・輸送:米国での高速鉄道計画
- ・電機電子:ハイエンド品堅調、中南米などの需要増に伴う生産拠点の拡大

### 〈今後の検討事業〉

マーケット・お客様の要望を探り、新商品を提案  
二次合金、素形材、電池材料、パネルシステム、他



# 【地域別×分野別】戦略

## 中国・タイ×輸送 (日本フルハーフ)

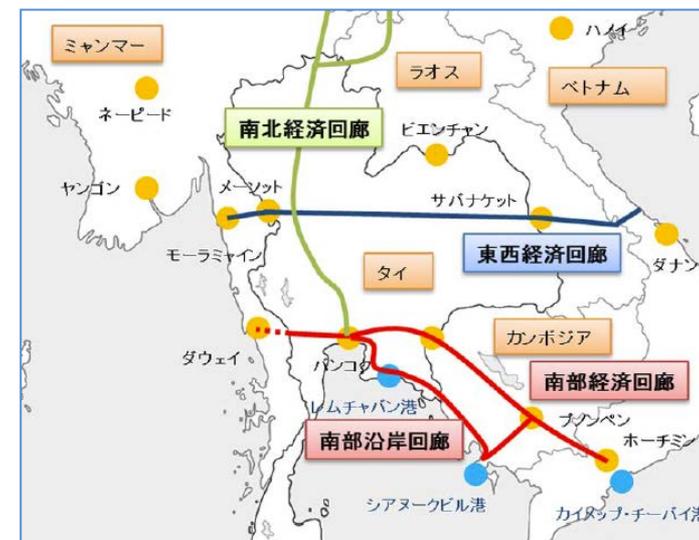
### ＜中国＞

- ・市場 運送路線網整備  
輸送品質重視(宅配、冷凍、日系)
- ・対策 軽量化、高容量化  
生産能力拡大、拡販、コストダウン  
トラック架装も検討



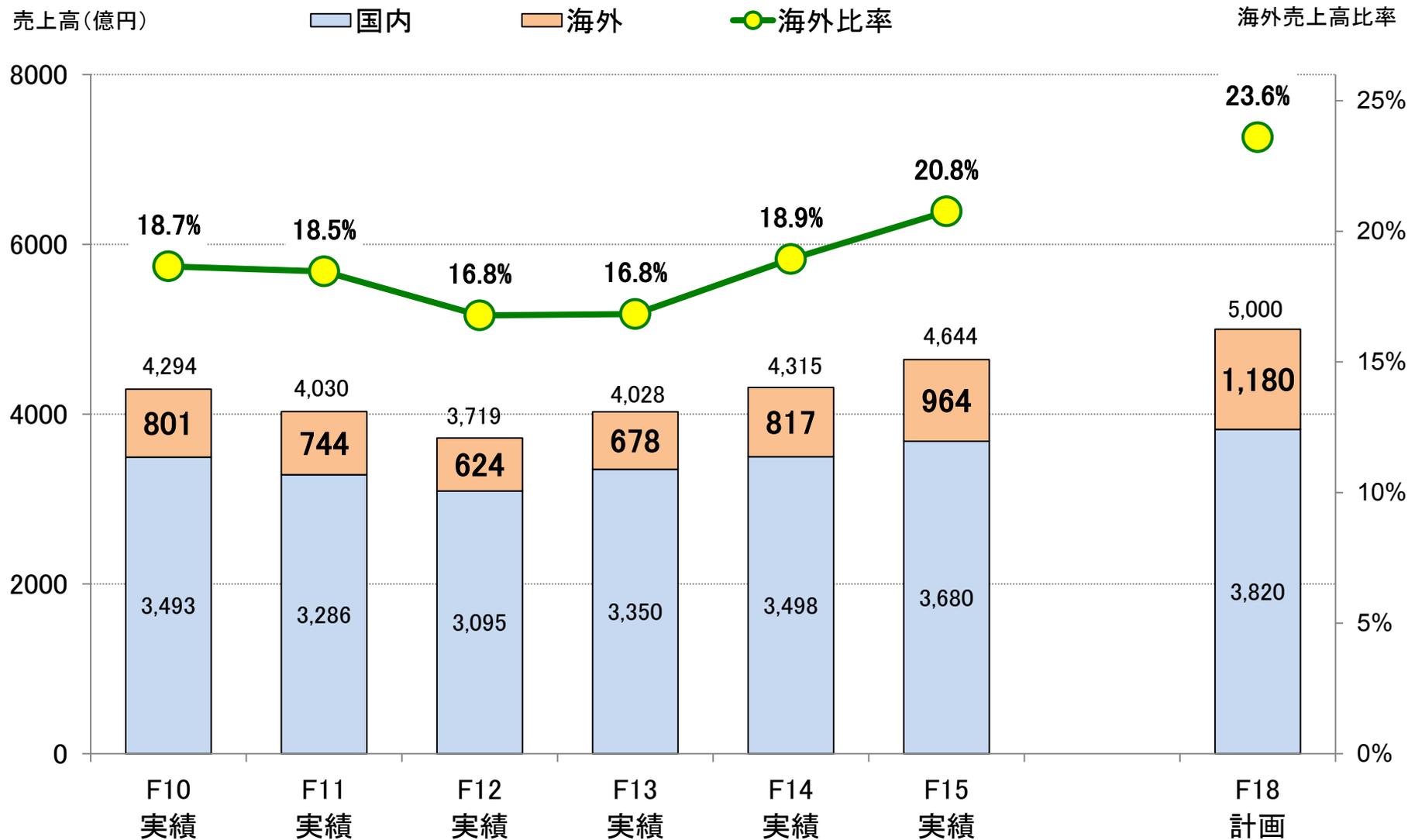
### ＜タイ＞

- ・市場 南北経済回廊整備  
輸送品重視(冷凍、日系)  
外食・冷凍冷蔵食品市場は成長途上
- ・対策 生産能力拡大、東南アジアでの拡販  
総合物流提案、日軽パネルシステムとの連携



タイ周辺の経済回廊

# 海外売上高比率



# 基本方針

## <基本方針>

### 1. グループ連携による新商品・新ビジネスモデルの創出

- グループ連携の強みを徹底的に追求した高付加価値を提供
- 顧客視点に基づき、ものづくりに周辺サービスを含めた商品・ビジネス開発

### 2. 地域別×分野別戦略による事業展開

- 資源投入する分野を地域と市場のマトリクスから選別
- ビジネスに応じ自由自在に集合・離散できる俊敏な組織運営

### 3. 企業体質強化（事業基盤強化）

- グループ連携視点でビジネス創生できる人財の育成
- 課題事業の収益向上

# 【企業体質強化】 課題事業の収益向上

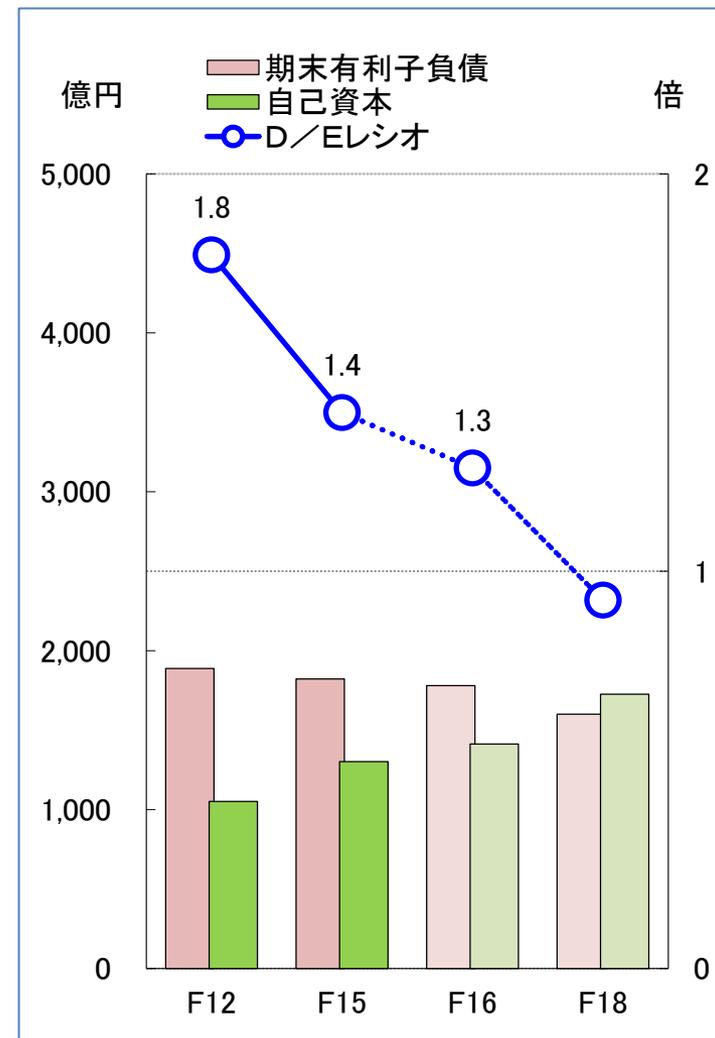
事業部門	アクション
日軽金・化成品 事業	電機・電子、ファインセラミックス市場への拡販 医農薬、電機・電子向けなど有機塩素製品の開発
グループ・板事業	東陽理化連携による加工展開加速(情報通信機器、自転車部品、 航空機部品、ロボット部品等の新規品獲得)

## 海外拠点の収益力強化

時期	対象拠点
2016年に黒字化	ニッケイ・サイアム(タイ)・パネル事業 日軽エムシーアルミ(メキシコ)・二次合金事業
2017年に黒字化	ソンリンフルハーフ(中国)・トレーラ事業 フルハーフマハジャック(タイ)・トラック架装事業

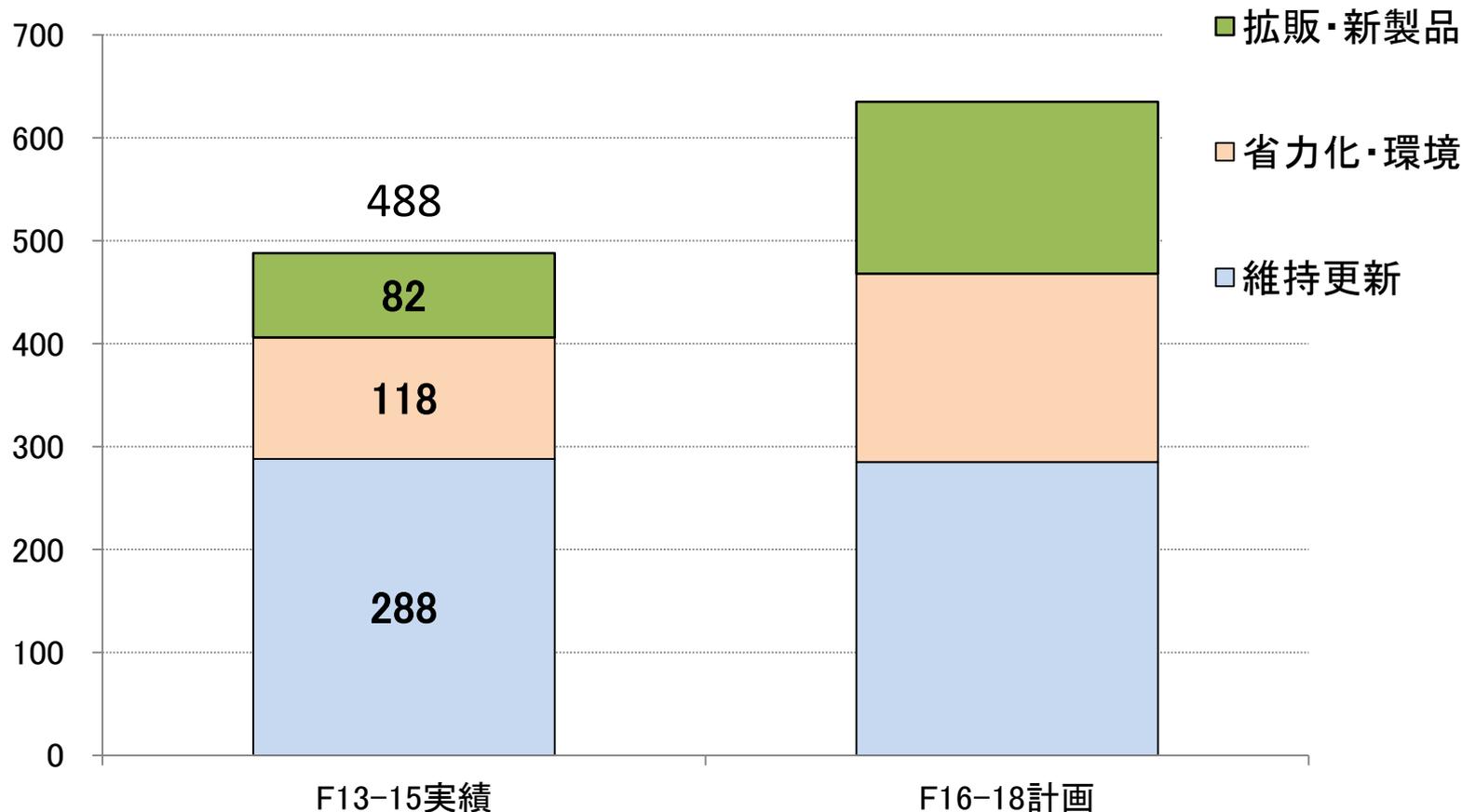
# 【企業体質強化】 財務体質改善

	F12 実績	F15 実績	F18 目標
期末有利子負債(億円)	1,888	1,822	1,600
D/E レシオ(倍)	1.8	1.4	1.0以下
1株当たり配当金(円)	<2013.6> 3.0	<2016.6> 6.0	早期に 7.0以上



# 積極的な設備投資

3年間で600億円超の設備投資(追加の戦略投資も検討)



A large, metallic, silver whale is shown in flight, appearing to fly out of the water. The whale has a highly reflective, metallic texture and is positioned in the upper half of the frame. Below the whale, the snow-capped peak of Mount Fuji is visible, with its reflection clearly seen in the calm water in the foreground. The sky is a clear, light blue with some wispy clouds. The overall scene is surreal, combining a natural landscape with a fantastical metallic creature.

チーム日軽金として、異次元の素材メーカーへ

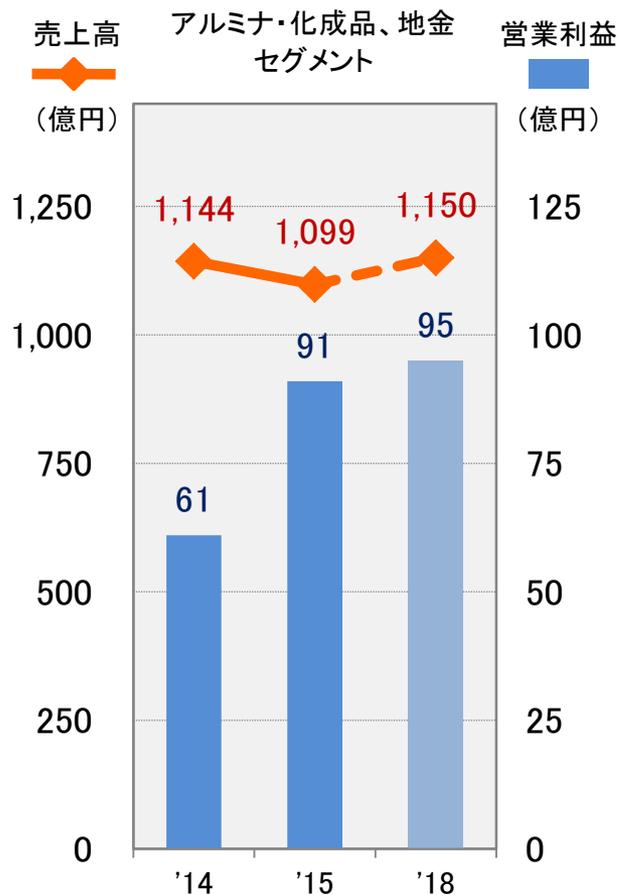
# **NLM 日本軽金属ホールディングス**

## 本資料についての注意事項

1. 本資料は2017年3月期の業績及び今後の経営戦略に関する情報の提供を目的としたものであり、当社が発行する有価証券の購入や売却を勧誘するものではありません。
2. 本資料のなかで記述しております将来の動向や業績等に関する見通しは、歴史的事実でないためリスクと不確定な要素を含んでおり、将来の業績を保証するものではありません。実際の業績は、予測しえない経済状況の変化などさまざまな要因により見通しとは大きく異なる結果となる可能性があります。実際の業績に影響を与える重要な要因には、当社グループを取り巻く経済情勢、社会的動向、当社グループの提供する製品やサービス等に対する需要動向による相対的競争力の変化などがあります。なお、業績に影響を与える重要な要因は、これらに限定されるものではありません。
3. 本資料の中で記述しております事項は、資料作成時点における当社の見解であり、今後予告なく変更される場合があります。
4. 本資料利用の結果生じたいかなる損害についても、当社は一切責任を負いません。

# 補足資料

# アルミナ・化成品、地金

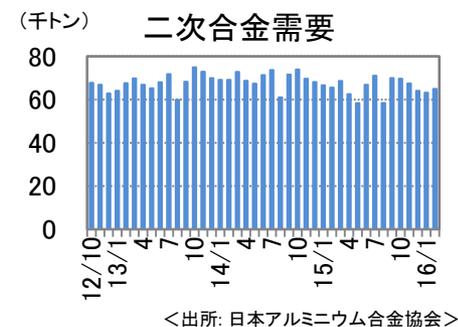
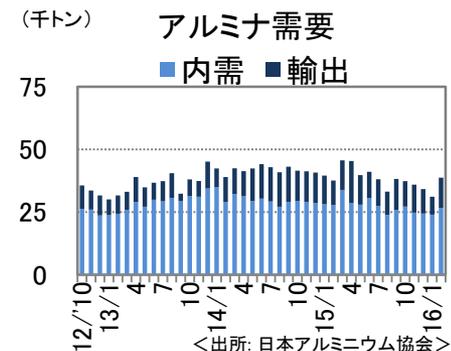


## アルミナ・化成品

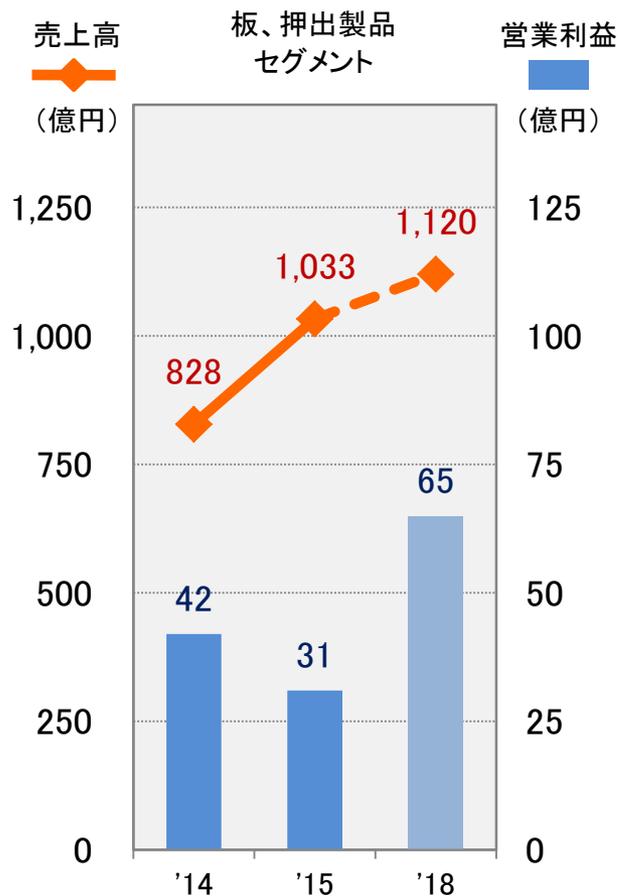
- LED基板、ガラス、排ガス浄化フィルター、難燃フィラー等に向け、高純度、微粒のアルミナ・水酸化アルミナを拡販
- 農薬、医薬、特殊樹脂向け高付加価値有機塩化物を増販

## 日軽エムシーアルミ

- 開発合金(顧客ニーズに応じたカスタマイズド合金)のグローバル供給体制構築による収益力強化
- インド、メキシコ新規拠点合併事業の収益力安定化と能力増強
- 電機・電子分野向けなど、非自動車関連分野での開発合金拡販
- 国内工場のコスト競争力強化



# 板、押出製品



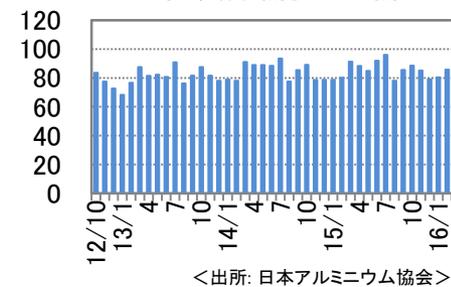
## 板

- 東陽理化との連携による付加価値加工製品の拡販
- 電機・電子向け、自動車・鉄道などの輸送向けが増加
- 自動車熱交材を中心に、フレックスキャスター材を拡販
- 短納期・多品種・小ロット等、顧客ニーズへの細かい対応による拡販

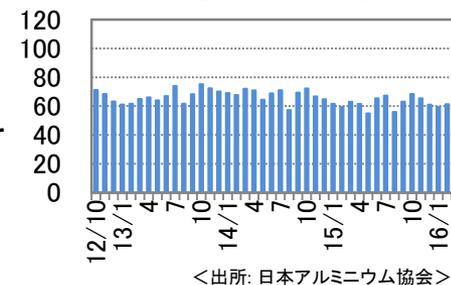
## 日軽金アクト

- 国内トラック向けの好調継続
- 中国では自動車向け、鉄道車両向けが増加
- データセンター向けなど、情報・通信関連の商品の開発を強化

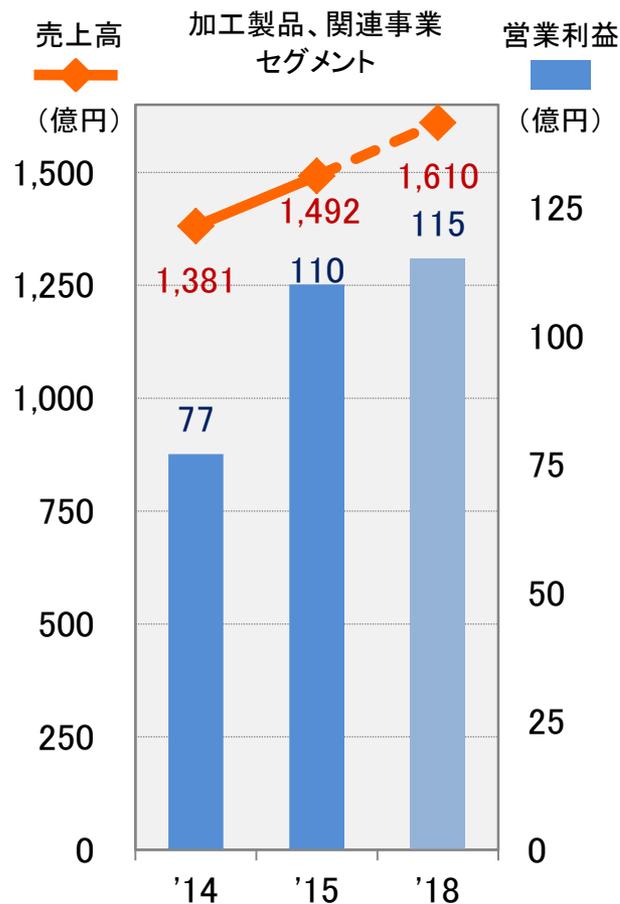
(千トン) 板製品需要(内需)



(千トン) 押出製品需要(内需)



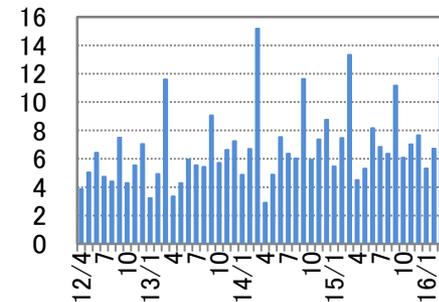
# 加工製品、関連事業



## 日本フルハーフ

- 一般貨物の物流量の増加が続き、国内トラック需要は堅調に推移
- 主力、厚木工場のリニューアルにより、品質、生産性を向上
- 中国、タイでは受注が増加。生産能力増強を実施
- 日軽パネルとの共同でASEAN地域でのコールドチェーンビジネスを検討

(千台) 普通トラック登録台数

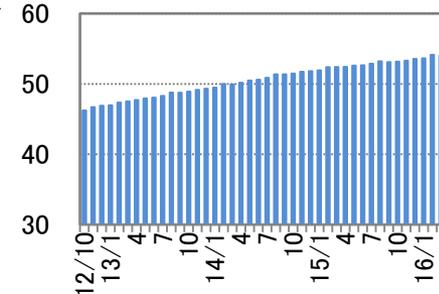


<出所: 日本自動車販売協会連合会>

## 日軽パネルシステム

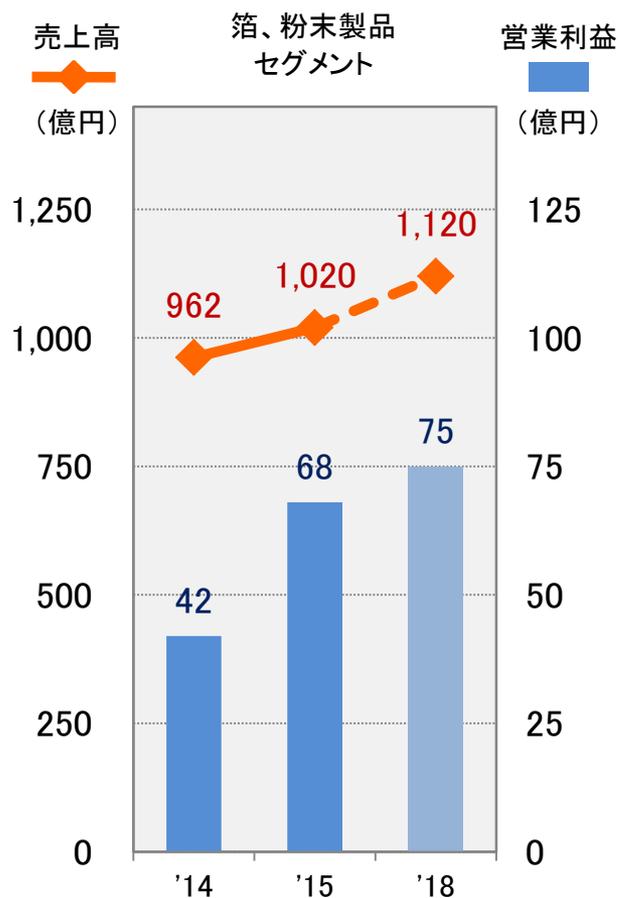
- 食品工場、低温流通設備への投資が活発、好調が続く
- 半導体・液晶用向け、医療・バイオ向けのクリーンルーム分野を強化
- 耐震天井などの新事業の拡充を図る
- フルハーフとの共同でASEAN地域でのコールドチェーンビジネスを検討

(千店) コンビニ店舗数



<出所: 日本フランチャイズチェーン協会>

# 箔、粉末製品



## 東洋アルミニウム

### <箔事業>

- 東海アルミ箔・東洋アルミ千葉・トータルテクノフロンティア統合によるシナジー効果
- トーヤルパス(貫通孔箔)、粉末積層箔、トーヤルロータス、ラクサル(高平滑箔)等、独自製品を拡販

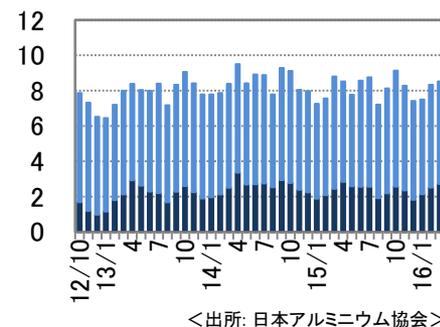
### <パウダー・ペースト事業>

- 世界5極からのグローバル安定供給体制を確立(インド合弁含む)
- 水性アルペースト拡販

### <ソーラー事業>

- 太陽電池関連市場の拡大が続き、バックシート好調継続
- PERC用電極インキ投入で巻き返し

(千トン) 箔製品需要  
■コンデンサ箔 ■その他の箔



(GW) 太陽電池需要予測  
- EPIA, Medium scenario 2015-

