INTEGRATED REPORT 2026 MAIN

Nippon Light Metal Group

日本軽金属グループ
統合報告書 2026（本誌）



日本軽金属グループ

積み上げた基盤を、次の成長へ。

変革を、実行に移す。

「循環×共創」も、ROICもPBRも、少し遠く見える言葉かもしれません。
けれど、そのすべてを動かすのは、現場の仕事と経営の判断です。
一人ひとりの仕事が、どこへ向かい、どんな価値と成果につながるのか。
この本誌は、2035年に向かう実行の現在地を、
あなたと考え、確かめるための一冊です。

INTEGRATED REPORT 2026

CONTENTS

序章 変革の旗印

03 TOP MESSAGE
04 対談 岡本 一郎会長 × 朝来野 修一社長
08 私たちの存在意義と強み、生み出せる価値
09 日軽金グループは、こう変わる

第1章 攻めの戦略「循環×共創」

10 対談 循環は、お金になるのか。
14 循環を動かす、共創の役割分担
15 循環を事業にする現在地
16 OUTSIDE VIEW 01 政府「循環経済行動計画」を読む

第2章 資本の規律

17 対談 投じる順番の、物差し。
17 化成品 × メタル
19 自動車部品 × 輸送機器 × エンジニアリング
21 軽圧 × 箔
23 財務：「循環×共創」を動かすお金は、どこから。
27 OUTSIDE VIEW 02 5月28日 IR説明会の質疑応答を読む

第3章 現場の力

28 経営計画に、血を通わせる。
36 働き方：仕事と成長の不安に、本音と責任で答える。
40 ガバナンス：決裁は現場へ、監督には外の目を。
42 チーム日軽金 経営陣に聞く「挑戦」と「循環」
43 ここに、あなたの職場がある
44 さらに知りたい方へ
46 用語集

PICK UP !

PICK UP 1

挑戦は、私たちのものだ



10年ぶりに社長交代した2人が語るのは、成功談ではなく失敗談。挑戦の文化をどう継承し、「循環×共創」の戦略へつなぐのか。次の10年を見つめます。

PICK UP 2

循環で、次の仕事をつかむ



循環の価値は、資源確保だけではありません。選ばれる力となり、新しい仕事を生み出すことです。その可能性と、収益につなげる道筋を3人が語ります。

PICK UP 3

数字の裏に、稼ぎ方がある



未来への投資を軸に、グループ統合戦略室長と7事業グループ長が各事業の役割と将来性を見て、限られたお金・人・設備をどう活かすかを語ります。

PICK UP 4

7事業グループの覚悟が、計画を動かしていく



7事業グループ長が、自らの言葉で、伸ばす領域と変えるしくみ、次の一手を宣言。現場目線で2035ビジョンと26中計を動かす姿を伝えます。

なぜ、今回の統合報告書2026に中期経営計画の数字が少ないのか。

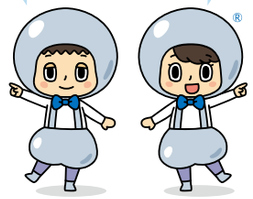
この本誌が引き受けたのは、2035ビジョンと26中計が、現場の仕事と経営の判断としてどう動くのか、その現在地を示すことです。数値計画は公表済みのIR資料に、前中計の総括、財務・非財務データ、制度の詳細は別冊に収めています。本誌と別冊の2冊が、統合報告書2026です。IR資料を併せて読むことで、計画・実行・検証が一つにつながります。

- 統合報告書2026（本誌）…… 変革の物語と、実行の現在地
- 統合報告書2026（別冊）…… 検証とデータ 別冊
- 2035ビジョン・26中計説明会資料… 計画値と一次情報 26中計説明資料

※ 市場と現場、それぞれの問いから引ける索引は、P.44-45 に、専門用語は P.46 にまとめています。

アムルとルミナが、読者の皆さんと一緒に読み進めていきます。

知りたいことから読んでみよう！
数字や制度を確かめるときは、別冊とIR資料へ！





TOP MESSAGE

会社を変えるのは、あなた。
やってみよう、やってみなよ。

まずはじめに、日軽金グループの皆さん、本当によくやり切ってくれました。過去の品質問題に端を発する再発防止策を、私たちは計画通り完遂しました。誇りを持ちにくい時期にも現場で踏ん張ってくれた一人ひとりがいたから、いま私たちは攻めの入口に立つことができています。

そのうえで、皆さんに伝えたいことがあります。守りをやり切ったいま、私たちの根幹が活きる成長の舞台が整いました。その舞台の名前を、一つだけ覚えてください。「循環」です。

私は、蒲原の電解工場からはじまった、一人の技術屋です。アルミのリサイクルを海外の現場で、自分の手で価値に変えてきました。だから「循環」は、机上の戦略ではなく、現場の手ごたえそのものです。廃棄物を減らす。資源を、一番価値の高い形で活かす。人も、技術も、知恵も巡らせる。これを国内でも世界でも回していく——それが「循環×共創」で世界をリードする、10年後の私たちの姿です。

守りをやり切った私たちは、この機会を必ずつかまえることができます。品質を立て直す中で全国の職場を歩いたとき、一番強く感じたのは、「会社をもっとよくしたい」という、皆さんの真剣で前向きな思いでした。その熱は、私が目指す方向とまったく同じです。

この一冊は、上から渡す計画書ではなく皆さんの中にある熱を形にするためのガイド、あるいは相棒です。ともに挑戦しましょう。失敗しても構いません。歩留まりを一つ上げる、危ない作業を一つ減らす、再生材の価値をお客さまに一言伝える、その一歩を踏み出してください。「失敗を恐れず挑戦せよ」はもちろん、皆さんだけでなく私たち経営陣が率先して行うべきことです。挑戦が生んだ余力は、設備・人・処遇・次の挑戦の機会として、必ず皆さんにお返しします。ROICもPBRも、皆さんを締めつける数字ではなく、未来へ投資し、皆さんを、社会を幸せにするための数字です。

会社が変わるのではありません。皆さんの仕事が、会社を変えるのです。幸せで誇りあるチーム日軽金を、一緒に考え、一緒に汗を流してつくっていきましょう。

やってみよう、やってみなよ。

代表取締役社長 朝来野 修一

DIALOGUE

Chair × CEO

代表取締役会長
岡本 一郎

代表取締役社長
朝来野 修一

10年ぶりに社長を交代したばかりの2人が、向かい合った。私たちが歩んできた道と、
挑戦を許す風土、そして2035ビジョンに込めた想いを、あなたに伝えるために。
この日、2人が最初に語り出したのは成功譚ではなく、自分たちの失敗の話だった。

失敗から、はじめよう

社長　失敗の話から、しましょうか。若い頃、お客さまと試作を繰り返していて、前のめりになりましてね。上司の許可を得ずに何度も現場を動かして、えらく怒られました。

会長　追求してしまうんだよね、ものづくりでは。

社長　ええ。新しいものをつくりたい一心でした。お客さまにも最後、「よくやってくれた」と言っていただけましたし、事前の了解をとっておけば上司も怒らなかったと思います。

会長　私の上司も非常に懐の広い人でね。私は圧延の現場で限界を見極めるような取組みをしていたんですが、それを理解し見守ってくれました。どこまでいけるのかが分からないと新しいものはできませんし、実際にそこから生まれた技術も、確かにありました。

限界点を、押し上げる

社長　技術も人も、限界を試すのは大事ですよね。私は30代半ばで、海外子会社の社長になりました。

会長　時期でいえば、2000年ごろでしょう。「素材メーカーらしい」考え方、つまり大きな固定費を量でカバーして損益分岐点を超えれば儲かるという常識では、すでに成長できなくなっていた。だから当社は、製錬の世代が卒業しはじめたその時期、若い世代に全部託したんです。30代から40代前半が責任を持って新しい商材をつくる横串の体制を整えた。

社長　ええ、私はまさにその世代です。任されたのは、アルミニウム二次合金の事業。いま振り返れば、あれが私の最初の、循環の現場でした。右も左も分からないまま、現地のパートナーと信頼関係を、一から築いていきました。



挑戦は、もともと私たちのものだ

DIALOGUE

会長　私自身、そうやって手探りで仕事をしながら育ちました。オイルショック後の入社だったので、私の前は5年間採用がなかった。だから、仕事は若い者にどんどん投げられた。

社長　それはすごいですね。私も当時は無我夢中でしたが、あの修羅場が、いまの自分をつくったと感じます。のちにインドやメキシコで拠点づくりを担えたのも、その延長線上にあります。だから私はいま、若い人に「失敗していい」と言い続けています。自分自身が失敗しながら、それを許されながら育ってきたので。



挑戦は、もともと私たちのものだ

会長　皆さんが当たり前だと思っているいまの事業ラインナップも、昔からあったわけではありません。例えば、いまは中核の一つになっている自動車部品事業は、2000年頃には少ししかなかった。朝来野社長の世代が、いまある枠を飛び越えようと、30歳そこそこで責任を負って、お客さまのところへ話をしに行き、失敗を重ねながら育てていった事業です。

社長　特別な誰か一人の仕事ではなく、あの頃の一人ひとりの奮闘が日軽金グループ(以下、当社グループ)のいまの事業の形をつくりました。挑戦はもともと、私たちのDNAに息づいています。

会長　枠を示して権限を移譲し、任せ、枠の範囲であれば許容する。現場発の成長に不可欠なこの「枠」はいま、皆さんのもとにあります。2024年、当社は80ほどあった事業単位を、売上高500億円規模の8つの事業グループ(注：現在は7事業グループ)に括り、まとまった投資ができる形にしました。決裁権限も、事業グループへ大きく渡した「自分たちの裁量でやれ。その代わり、最後まで責任を持て」という体制です。実際、意思決定のスピードは大きく上がりましたし、各グループが新しい事業やM&Aに自ら動きはじめています。

経営の使命は、器をつくること

会長　経営は、駅伝のようなもの。前の走者から受け取ったものに、自分の区間の仕事を足して、次へ渡します。私の区間の挑戦の一つは、財務基盤を整えることでした。有利子負債を減らし、D／Eレシオは0.7、自己資本比率は4割まで持っていけた。だからその後、攻めに転じることができた。ただ、一方で心配していることもあります。

社長　何でしょうか。

会長　2つ、あります。一つは安住すること。当社グループの事業はいま、それなりの格好がつき、利益も出ている。挑戦へと飛び出す必要を感じないかもしれない。でも、安住してしまえば後退がはじまります。もう一つは、言い訳です。環境変化が激しいとき「アルミニウムが高い」「関税の問題が」と言いたくなる気持ちは分かります。でも、それを言って、何になりますか。自分で変えられないことを嘆くのではなく、当事者意識を持って変えられることに集中すべきです。

社長　おっしゃる通り、何でもできる自由は慣れ合いの誘惑と紙一重です。渡された裁量に自ら規律を持ちつつ、成長を実現できるかが厳しく問われます。それを理解したうえで、会長が整えてくれた器を動かし、中身をつくり、成果につなげていく。それが、私たちの代です。

> **“皆さんが当たり前だと思っているいまの事業も、昔からあったわけではない。”**

DIALOGUE

自分たちで、つくった。だから、根づく。

会長　中身を、現場がつくる。これは私たちの伝統ですね。例えば、この執務室のABWも、もう7年、崩れていない。他社では、導入してみたもののしばらくすると元に戻ってしまうと聞きます。うちが戻らないのは、私の鶴の一声で決めたからではなく、当時平均35歳だったプロジェクトメンバーが、自分たちで考え抜いたからです。

社長　行動理念も、そうです。従業員たちが、自分たちの手でつくりました。「やってみよう、やってみなよ」。上から降ってきたスローガンではないから、しっくりくる。自発的にできること。それが、当社グループらしさだと思っています。

循環を、あなたの日常語に

社長　2035ビジョンは、各部門の主要メンバーが一年かけてつくったものです。キーワードは、「循環×共創」。私はこの来歴なので、「循環」と口にするとリサイクルのことだと思われてしまいがちなんですが…。

会長　リサイクルの朝来野、ってね（笑）。

社長　そうなんです（苦笑）。でも実は、2035ビジョンには「アルミ」という言葉は入っていません。アルミにこだわりながらも、アルミだけにはこだわらない。それに循環というのは、金属のリサイクルだけを指しているわけではないのです。皆さんが毎日回しているPDCA、日々の改善、人の育成、DX。その一つひとつが、広い意味では全部、循環です。捨てていたものを活かす。無駄を一つ減らす。経験を次へ渡す。どれも、広い意味で循環です。「これも循環だよね」が、日常の口癖になればいい。

もう一つ。循環の話をすると「お金の匂いがしない」と言われることがありますが、とんでもない。改善は原価に、育成は次の商売に。皆さんの循環は、収益につながっています。その掛け算を企業価値に変えていくのが、これからの10年です。

会長　先々代の社長の言葉「アルミにこだわり、アルミを超えていく」が、私は好きでね。だから2035ビジョンの方向性は、いいと思っています。

強みがあればこそ、共創できる

社長　「循環×共創」という言葉の後半にも、大きな意味があります。循環を回すのは、一人ではできません。人を巻き込まなければならない。だから共創です。

会長　先ほどお話した自動車部品事業は、その原型でもありますね。私たちは、部品メーカーになりたかった。でも、部品は、自分たちだけの力では、到底できなかった。あるお客さまのサスペンションに、アルミニウムの部品を納めたい。けれど、その工程は、うちだけでは組み上げられない。だから、社外

> “やってみようは、自分の火を灯すこと。
> やってみなよは、その火を隣へ移すこと。”





のパートナーと組んで、強みと強みを掛け合わせて、はじめて一つの部品にした。

社長　強みを磨き、自らに火を灯す。灯れば、火は移せる。隣の席へ、部門を越えて、グループの会社へ、そして社外のパートナーへ、ですね。

会長　重要なのは、そのとき、つくった部品に私たちのロゴを付けたことです。誰がどの工程を担おうと、最後は当社グループが責任を持って納める。素材のままでは付加価値の薄い世界が、責任ごと引き受けるから、利幅のある商売になる。ロゴ一つですが、見落としてはならない責任を持つ企業風土への転換でした。あれが、私たちの最初の共創です。ただ手をつなぐだけでは、意味がない。こちらに強みがあってこそ、です。

社長　先日結んだDOWAさんとの戦略的パートナーシップも、その一つです。火を移すコツは、謙虚に相手の話を聞くこと。聞いて、答えていく。その繰り返しで火が人から人へ移っていく。それ自体が、人と知の循環なんです。

未来をつくるのは、あなただ

会長　世の中には、サイドラインから賢そうな説教をする評論家が溢れています。でも、賢い意見は、正直つまらない。答えの分かっていることしか、言わないんだから。本当に面白いのは、答えの分からないことに、挑戦しに行くこと。未来をつくるのは、評論家ではありません。その点、朝来野社長はまったく評論家タイプではない。そこがいい。怒られながらでも、重荷を背負い、前に進む。人は、そういう人間にこそついていく。だから、安心して後を託せると思ったんです。

社長　褒められているのかどうか微妙ではありますが（苦笑）、2035ビジョンをどう具体化して企業価値を上げていけるかが私たちの仕事であるのは間違いありません。

会長　2035ビジョンにも、私は一切、口を出していません。「あなたたちの世代で考えろ」と、朝来野社長たちに場をつくり、委ねた。大枠から外れていなければ、全部、やってみればいいのです。未来をつくるのは、私ではなく皆さんなのだから。2026年4月から私は執行を離れ、社外取締役とともに監督の側に回りました。挑戦は重要。でも、だからこそ、社内の論理だけで動いてはいけない。世の中の目で、方向を確かめながら進む。当社の取締役会は社外取締役が過半です。私たちは、細かい中身に口は出さない。でもその決断が正しい方を向いているかは、取締役会としてしっかり見ていきます。

火を灯せば、人は自ら育つ

社長　会社とは皆さん一人ひとりの夢や希望を叶えるための場所だと、私は思っています。その希望を叶えられる組織をつくることができれば、皆さんの夢が実現できる。それが、私自身の幸せでもある。

会長　人はいつか必ず、この会社を離れていく。そのときに、「この仲間と、この場所で、この時間を過ごせてよかった」と思えるか。それがその人の幸せを決めるんじゃないかな。

社長　会社という器を、最大限に活かして、2035ビジョンのビジネスを、つくっていきたい。挑戦できる文化も、働く環境も、しっかり充実させながら、最終的には、夢の持てるチームにしたいですね。

会長　自分の仕事を、家族に胸を張って話せること。「日軽金プライド」を、みんなで分かち合えるか。人に一番大事なのは、指図することではなく、その人の心に、小さな火を灯すこと。火さえ灯れば、あとは自然と燃えていく。人は、育てるものではなく、自ら育つものだから。

社長　目指す未来さえ、分かち合えていれば、中身は、火を移し合いながら、共創でつくっていける。つくっていきましょう。「やってみよう、やってみなよ」になぞらえて言うなら、やってみようは、自分の火を灯すこと。やってみなよは、隣の誰かに、その火を移すこと。会社が変わるのではありません。皆さん一人ひとりの仕事が、この会社を変えていく。一人の火は小さくても、みんなで灯せば、大きな火になる。その火を、いま、一緒に燃やしていきましょう。

VALUE CREATION | 私たちの存在意義と強み、生み出せる価値

アルミにこだわり、アルミを超えてきた。

製錬の会社として生まれ、製錬を失い、それでも素材を土台に、加工・部品・サービスへと事業を広げてきた。
その積み重ねの現在地が、7つの事業グループと機能組織です。
それぞれが持つ素材・技術・顧客接点を、事業の境界を越えて掛け合わせ、
新しい価値に変えていく。
チーム日軽金の強みは、事業の数の多さではなく、この「掛け算の深さ」にあります。

会長と社長の対談で語られた歩み P.04-07

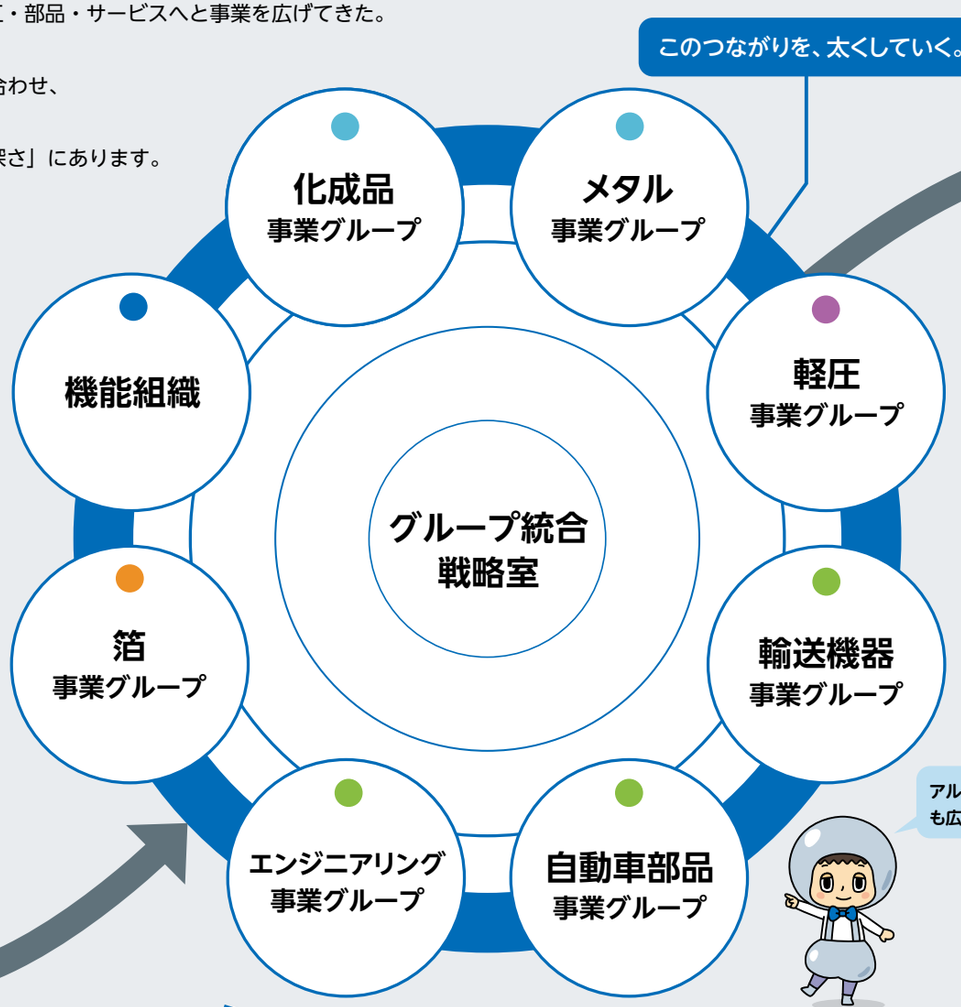
製錬から、はじまった
1939年　アルミ製錬会社として創業

危機に、事業のつくり方を変えた
1970年代　オイルショックを機に、加工分野へ事業領域を拡大
2014年　国内製錬を終了、加工・部品・サービスへ事業転換

次の成長を、若手に任せた
2000年前後　30～40代前半が新しい商材づくりを担う体制へ
顧客開拓から、自動車部品事業など新たな事業を育てた
一人ひとりの挑戦が、いまの事業の形につながった

課題と、真摯に向き合った
2021年　品質問題。再発防止策を完遂、管理は続く
挑戦を支えるしくみを鍛え続ける
別冊 PART2 | リスク管理・コンプライアンス

磨いてきた強みを、
いま、つなぐ。



7つの事業を、一つの輪に。

この図について
左の歩みは、P.04-07 対談で語られた物語の要約です（沿革の再現ではありません）。中央の図は、2026年4月以降の7つの事業グループと、そのつながりを概念的に示しています。各事業の規模や取引量を表すものではありません。

この輪のどこかに、あなたの仕事がつながっている。

素材をつくる人。加工する人。製品にする人。
お客さまの声を聞く人。品質や設備を支える人。次の事業を考える人。
輪を動かしているのは、7つの事業グループと、
それを支える機能組織にいる一人ひとりです。
互いの強みをつなぎ、掛け合わせることで、新しい価値が生まれます。

あなたの仕事は、誰の強みとつながりますか。

POINT!
「幅広く持つ」だけでなく、
「つないで価値にする」。
素材・加工・部品、さらに回収・再生まで。異なる事業の強みをつなぎ、一つの価値に変えていく。それが、日軽金グループの価値のつくり方です。





TRANSFORMATION | 日軽金グループは、こう変わる

この輪を、10年かけて大きく育てる。

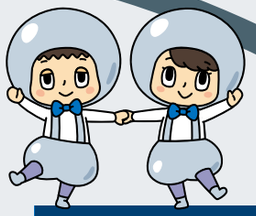
「循環」は、一人では回せない。だから、強みをつなぎ、共創する。
3つの中期経営計画を、一段ずつ。10年かけて、登っていきます。

変わるのは、会社だけではない。

いま収益を立て直している事業が、
10年後には成長を牽引する。
あなたの持ち場も、担う意味が変わっていきます。

この10年で、あなたはどの輪を回しますか。

つないだ強みを、
次の成長へ。



STEP1 26中計

足場を固め、回しはじめる

ROIC 5.9%(F25)→ 8%へ
足元の強みで稼ぎ、輪の回転を上げる

STEP0 23中計(2023-25) 変革の基盤は、整った

2026-28

STEP2 29中計

共創で、輪を外へ広げる

アライアンス・M&Aで循環を一気に拡大
自前で届かない領域へ、外の強みとともに

2029-31

STEP3 32中計

「循環×共創」で、未来をつくる

循環型価値創造のグローバル・リーディング・カンパニーへ
ROIC 10%・PBR 1.0倍

2032-34

循環 × 共創

※ 次の一段へ進む投資のお金は、いまのROIC改善が生みます。第2章

STEP1 ～ STEP3 を回す力
循環は、リサイクルだけではない。

1 改善の循環
PDCA・歩留まり・安全

2 人の循環
人財・知恵・経験をめぐらす

3 資源の循環
再生材を価値の高いかたちへ

“これも循環だよね”が、
日常の口癖になればいい
代表取締役社長 朝来野 修一

7つの事業の「役割」は、固定ではない。

いまの主力が、10年をかけて次の主力へ。開花の時期は、事業ごとに異なります。下の3つは、「26中計」が示した成長分野の見通しです。

成長ドライバー(事業グループ)	2025年度(F25)	26中計(F26-F28)	2030年	2035年以降
半導体・放熱／LIB向け板材(化成品・軽圧・箔)	好調	成長	成長	成長
自動車部品・BEV放熱部材(自動車部品)	堅調	やや成長・微増	成長	成長
循環型商品・再生アルミ(メタル)	これから	やや成長・微増	成長	急成長

※F○○＝20○○年度　※ 市場環境・成長予測は、26中計説明資料(2026年5月28日公表)の表記にもとづきます。一つの行に複数の商品を含むため、市場環境には幅があります。　※ 7つの事業グループそれぞれの役割と戦略は 第2章 第3章 をご参照ください。

Sustainable Talk Session

循環は、お金になるのか。

答えは、単純な価格上乗せではない。
資源を確保し、選ばれ、新しい仕事を生む。



2026年5月の中期経営計画説明会で、証券アナリストは問うた。「アップグレードリサイクルが、どう企業価値向上につながるのか、イメージがつかない」。この問いに向き合ったのは、再生原料の調達と素材化を担う伊藤、新しい事業と価値づくりを構想する林口、サステナビリティを統括し、その価値を証明する平田。
3人の答えは、単純な価格上乗せではなかった。資源を確保し、取引を守り、選ばれた先で新しい仕事を生み、その価値を証明する。
この連鎖が生まれて、はじめて循環は収益になる。

対応できなければ、そもそも取引の土俵に残れない。ビジネスを守り、かつ、拡大できるかどうかの話です。（伊藤）



資源の取り合いは、もうはじまっている

平田　つい先日、13年ぶりに再生製品を製造している工場へ行ってきました。以前は、汚れていたり匂いがするけれど安いアルミ缶のようなスクラップが、多く積まれていたんです。ところが今回は、もうそうしたスクラップは見当たらなかった。

伊藤　欲しい人が増えたからです。スクラップの争奪はこれからはじまる話ではなく、もうはじまっています。

―― 循環というと、新しい環境施策のようにも聞こえます。

伊藤　メタル事業グループ（以下、メタル）が担う二次合金事業は、アルミスクラップを原料としてアルミニウム合金を製造・販売する事業です。これは「循環」と改めて呼ばなくても、昔から続いてきた商売です。ただし、今後、大きく変わるものがあります。材料の調達です。いままで普通に手に入っていたものが、普通には手に入らなくなる。そこへの備えは必要です。

平田　新地金も、需要が増えれば簡単に増産できるものではありません。鉱石の品位や、製錬に必要な膨大な電力、設備投資の制約があります。一方で、アルミニウムは軽く、加工しやすく、熱を逃がす。モビリティや電力インフラなど、社会の変化に伴って用途は広がっていきます。

林口　ですから、規制への対応として循環に取り組む、という順番ではないんです。供給の制約と需要の拡大が先にあり、その現実を受けて制度も動いている。循環は、環境対応であると同時に、材料を確保して事業を続けるための戦略です。

平田　「循環はお金になるのか」と聞かれたら、私は「お金になるのかではなく、お金にしなくてはならない」と答えます。アルミは非常にリサイクルしやすい素材です。それを価値に変え、事業として続けていくことは、アルミを扱う私たちの使命です。そしてこれは、お金にできてはじめて、持続可能な循環になります。

林口　儲かるから循環をやる、という説明は順序が間違っています。2035ビジョンで掲げたのは、循環型の社会に貢献する会社になることです。循環型商品をつくる、すぐ高く売れる、利益が増える、という一直線ではない。循環に本気で取り組む会社として社会やお客さまに選ばれ、仕事が増え、そこで新しい価値と利益が生まれる。らせんを描きながら上がっていくイメージです。

高く売るより、選ばれ続ける

―― では、循環はどのように利益へつながるのでしょう。再生製品であれば、高く売れるのでしょうか。

伊藤　すべての再生製品に、一律の上乗せ価格が付くわけではありません。一部のお客さまからは、所定の低炭素基準を満たす材料でなければ採用できない、という要求がすでに来ています。特に先行しているのは、電機や自動車です。これは「10円高く売れるか」というだけの話ではありません。対応できなければ、そもそも取引の土俵に残れない。ビジネスを守れるかどうかの話です。

林口　例えば、これまで5社から調達していたお客さまが、低炭素製品を安定供給できる2社に絞るとします。私たちがその2社に入れば、選ばれる側に回れる。そこで新しい素材や部品の相談をいただき、その仕事の中で付加価値と利益を生む。循環材そのもので利益を取るというより、循環への対応力によって新しい仕事を得るという構造です。

平田　結果として、価格決定力も高まりますね。

伊藤　過渡期のいまは、追加費用の一部を価格へ反映できる市場もあります。ただ、対応企業が増えれば、先行者が得られる余地は小さくなる。早く動く意味はそこにあります。

林口　長期的には、再生製品や低炭素製品を使うこと自体が、事業の前提になっていくでしょう。すべての企業が対応する時代になれば、それだけで大きな差別化はできません。過渡期のいまは、再生製品や低炭素製品であることを区別し、その由来や環境価値を客観的に示すことが、お客さまの購入判断を支えます。

平田　先行投資をするには、先に価値を認めてくださるお客さまが必要です。私たちだけでも、お客さまだけでも循環はつくれません。製品設計や調達条件を変え、社会全体で追加コストを分かち合う段階が来ると思います。

―― カーボンニュートラルと資源循環は、同じ話でしょうか。

伊藤　重なる部分はありますが、同じではありません。いま、お客さまの要求として前に出ているのは、まずCO_2をどれだけ減らせるかです。再生原料の

使用は、その有力な手段の一つです。一方、低炭素な新地金の使用はCO_2削減につながりますが、それ自体が資源循環を意味するわけではありません。何を目的にした議論なのかを確認しないと、選ぶ手段を間違えます。

林口　長期的に目指すのは、CO_2を減らすだけでなく、限られた資源を使い捨てずに回し続けるしくみです。そこまで進んではじめて、サーキュラーエコノミーになります。

COLUMN

カーボンニュートラルは、温室効果ガスの排出量を実質ゼロにすることを目指します。サーキュラーエコノミーは、資源を捨てず、繰り返し活用する経済への転換を目指す考え方です。

再生原料の利用は、資源循環とCO_2削減の双方に寄与する有力な手段です。一方、低炭素な新地金の使用はCO_2削減につながりますが、それ自体が資源循環を意味するわけではありません。

私たちは、CO_2排出量だけでなく、資源をどのように確保し、循環させるかまで含めて考える必要があります。

伊藤 嘉昭　メタル事業グループ長



価値は、工程をまたいで生まれる

伊藤　循環は、一つの事業グループでは完結しません。例えば新幹線の車両材は、軽圧事業グループ（以下、軽圧）が供給しています。しかし、使用済み車両からアルミを回収し、素材へ戻す工程には、メタルが関わる。回収や選別には社外の力も必要です。複数の工程がつながって、はじめて同じ用途へ戻せます。

平田　日本フルハーフ㈱が取り組んだ、再生アルミを使うトラックボデーも同じです。回収、再生原料の確保、押出材への加工、製品化まで、社内外の担い手がつながったことで、１台のトラックになりました。ただ、現時点では全面的な切り替えではなく、限定的な採用で効果と実装条件を確かめている段階です。需要が本格化してからでは、供給体制は間に合いません。実証は、将来の量産に備える準備でもあります。（詳細は P.15）

伊藤　私たちメタルは、循環のための材料を確保し、素材に戻します。その材料を軽圧、自動車部品事業グループ（以下、自動車部品）、輸送機器事業グループ（以下、輸送機器）などの後工程が商品にし、お客さまへ価値として届けて、はじめてグループの収益になる。事業グループ間の協力があって、はじめて価値に変えることができるんです。

林口　そこに、当社グループが多様な事業を一緒に持つ意味があります。素材から鋳造、圧延、押出、加工、部品まで、循環のいろいろな工程に関わっている。単一工程しか持たない会社では、自社の外に出たところで流れが切れてしまいます。私たちは、グループ内で工程をつなぎつつ、足りない機能は外部の強みと組み合わせることができます。

―― それが「共創」でしょうか。

林口　そうです。共創とは、足りない工程を外へ丸投げすることではありません。こちらにも強みがあり、相手にも強みがある。それを持ち寄って、いままでなかった循環の流れをつくることです。

伊藤　日本軽金属㈱が出資したインドの再生ビレット事業は、スクラップ調達に強く、選別・鋳造のノウハウを長年蓄積してきたパートナーと組んでいます。現場には、合金の系統を見分ける熟練者や選別する技術に関する知見が豊富にあります。

林口　その現地ノウハウを、センサーやAI、分析技術と組み合わせ、より再現性の高いしくみにする。技術を一方的に持ち込むのではなく、互いの強みを掛け合わせることが共創です。世界各地で発生したスクラップを集め、選別し、再生原料として市場へ戻す。日本軽金属㈱は、その国際的な流れをパートナーと構築し、主導しようとしています。

平田　循環には、化学の知見も欠かせません。

林口　当社は、かつて国内でボーキサイトからアルミナを製造し、さらにアルミニウムの電解製錬まで担っていました。現在はそういった一貫製錬は行っていませんが、しかしこうした化学プロセスで培った知見は、金属を循環させる

循環への対応力で選ばれ、新しい仕事を得る。（林口）



循環を事業にするには、その価値を証明し続けなければなりません。（平田）

際にも活かせます。DOWAホールディングスとの戦略的パートナーシップでも、当社が持つアルミや化学プロセスの知見と、DOWAが持つ多様な金属の回収・再資源化の強みを組み合わせます。使用済み電池からアルミだけでなく、銅や希少金属まで回収し、資源にします。

伊藤　全工程に関わっていることは、開発の速さにも効きます。新しい材料をつくったら、グループの中で加工し、評価できる。外部との調整だけに時間を使わず、工程をまたいで同時に検討できます。世の中の変化に間に合わせるためには、この速さも大きな強みです。

技術はできた。商売には、まだ届かない

―― 5月の説明会では、アップグレードリサイクルを、どう利益や企業価値につなげるのかという点に、疑問が示されました。

伊藤　アップグレードには複数の考え方があります。一つは、混合したスクラップを高度に選別し、使える原料にすること。もう一つは、ある合金を、需要のある別の合金へ変えることです。後者では、グループから多く戻ってくる合金を、別の用途で必要な合金へ転換する技術を開発しました。技術的には成立しましたが、現時点ではコストが市販材を大きく上回り、商業化できませんでした。（詳細は P.23）

―― 技術はできたが、商売にならなかった。

伊藤　はい。だから技術を捨てたのではなく、条件が整うときまで棚に置きました。技術だけできても、使うお客さまがいなければ事業にならない。需要があっても、コストが合わなければ続かない。その両方がそろう必要があります。

林口　これは、アップグレードリサイクル全体を止めたという意味ではありません。日本軽金属㈱グループ技術センターでは別の技術開発を続けていますし、いままで見向きもされなかった混合スクラップを、選別と使いこなしによって原料に変える取組みも進めています。自社だけで足りないところは、企業や大学、スタートアップと組んで確立する。それも共創です。

伊藤　安くても使えなかったものを、使えるものにする。新技術だけで全部を解こうとせず、機械選別、人の知見、成分調整、製造工程での使いこなしを組み合わせる。技術とコストの最適な組合せを探すのが、事業化の近道です。

林口　時間軸も分けて見ています。日々の改善や、既存の技術を使った商品化は、26中計の期間で成果を出す。一方、アップグレードのような基礎技術は、この3年で土台を固め、次の中期経営計画で市場へ出し、その先で量を増やす。3年で無理に完成させるのではなく、10年で事業として育てます。（詳細は P.23）

伊藤　ただし、インドから調達する再生製品は、もっと手前に締切を置いています。現在は、国内で使えるかどうかの評価試験の最終段階です。結果を受けてお客さまに評価をしていただき、2026年度の市場投入を目指します。お客さまが「低炭素製品をすぐに供給してほしい」と動いたとき、その場で準備をはじめても間に合いません。「行けたら」ではなく、「行かせる」。そのくらいのスピードで進めます。

平田　最後に一つ。循環を事業として続けるには、その価値を証明し続けるしくみが必要です。その材料は本当に再生原料なのか。CO_2排出量は、どこまでを対象に、どう算定したのか。原料の由来から製品まで、追跡できるのか。エビデンスがなければ、価値は価格にも信頼にもつながりません。

林口　つまり、価値を届けるには、その根拠まで示せないといけないんですね。

平田　そうです。財務報告には、数字の正しさを支える内部統制があります。これからは、再生原料の調達、製造、属性の配分、環境価値の表示にも、統制されたプロセスが必要です。価値があるとして販売した材料が、実際には説明と違っていたとすれば、信用失墜では済みません。循環を事業にするなら、技術や供給体制だけでなく、価値を継続的に証明するしくみまで同時につくらなければならない。それが、循環を持続的な事業に変えるための条件です。

資源を確保し、取引を守り、新しい仕事を生み、その価値を証明する。3人の議論から見えたのは、再生製品への単純な価格上乗せではなく、複数の工程と事業をつなぐことで利益を生む構造だった。では、そのための投資と、足元で稼ぐ力を、どの規律で両立させるのか。問いは次章へ続く。

2026→2027　次に確かめること

1. 市場実装：インド・中東の再生原料は、製品化や顧客評価に向けてどこまで進んだか
2. 技術実装：選別・使いこなし技術は、商業化に向けて何が前進したか
3. 事業化　：共創案件は、事業化に向けてどのような条件が整いはじめたか
4. 証明基盤：トレーサビリティ、CFP、認証のしくみづくりは、どこまで進んだか

循環を動かす、共創の役割分担

自前主義を、手放す。

なぜ、国内だけでは資源が足りないのか。

日本では、アルミ需要の約半分にあたる量が製品・スクラップとして国外へ流出する一方、ほぼ同量の新地金を輸入しています。国内循環だけでは必要な資源を十分に確保できません。だから、国内外の回収・再生の力を持つパートナーとつなぐ必要があります。



誰と何をつなぐのか

循環を動かすには、回収・選別・再生を担う社外パートナーと、日軽金グループの素材・加工技術や顧客接点をつなぐ必要があります。互いの強みを持ち寄り、再生資源を使える素材へ、お客さまに届く製品と価値へ変えていきます。

循環型商品の低炭素・持続可能性の価値を保証し、価格につなげるしくみをつくる

主な共創先が持つ強み ／ 日軽金グループが持つ強み

使用後回収 ／ 採用された製品が、次の回収の起点になる。

回収・解体 ▶ 選別・再生 ▶ 素材化 ▶ 加工・製品化 ▶ 顧客採用

資源が戻る入口を、共創でつくる

TREグループ　回収・解体　選別・再生　実証
- 共創のポイント　動静脈連携
- 実現したこと　**動静脈連携による水平リサイクル※1実証**

DOWAホールディングス　回収・解体　選別・再生　締結
- 共創のポイント　金属リサイクル分野で連携
- 目指すこと　**希少金属の安定調達／環境負荷低減**

CMR-NLM-Eco社　選別・再生　素材化　出資
- 共創のポイント　スクラップ大量調達／高度選別／ビレット鋳造
- 実現したこと　**日本向け低炭素再生ビレット供給体制**

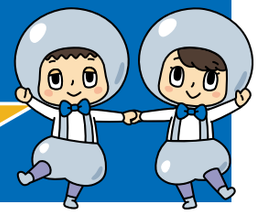
海外で発生するスクラップを、インドで再生し、
日本の素材・加工・顧客接点につなぐ。

米国・欧州 スクラップ発生 ▶ インド 選別・再生ビレット化 ▶ 日本 素材・加工・お客さまへ

日軽金グループが持ち寄る主なもの

人財	素材技術・加工技術
技術開発	生産設備・拠点
顧客接点	品質・証明

回収材を、使える素材にし、
お客さまが採用できる製品と価値へ変える。



お客さまと、次の回収までつなぐ

実装
クローズドループリサイクル
顧客採用　使用後回収
- 共創のポイント
  使用済み製品
  回収の起点
- 実現したこと
  お客さま廃材循環利用スキーム

使用済み車両の
アルミニウムが、
再生ビレットとして戻る。

※1 使用済製品や製造工程で発生したスクラップを、同じ用途・同等品質へ再生利用するリサイクル。　※ 共創・資本連携の全体は 26中計説明資料 P.13 P.36 をご参照ください。

循環を事業にする、4つの条件

循環を事業にするには、資源・品質・お客さま・証明の４つの条件が必要です。

01 循環の**資源**を集める
02 使える**品質**にする
03 **お客さま**に採用される
04 価値を**証明**し、利益につなげる

循環を事業にする現在地

私たちは、いまどこにいる。

循環型サプライチェーンを事業として動かすには、資源を集め、使える品質にし、お客さまに採用され、その価値を利益へつなげるまで、複数の条件をそろえる必要があります。
4つの取組みはいま、どの条件まで具体化しているのか。達成率ではなく、実装・構築・実証、評価・検証の状況と、その先に残る「次の壁」から現在地を整理します。

循環型サプライチェーンは、4つの取組みを組み合わせて構築する。

■ 具体的な実装・構築・実証あり　□ 進行中　■ 次のステップ　⬚ 複数工程を横断するしくみ

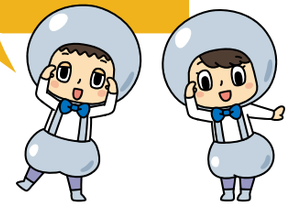
	01 循環の資源を集める	02 使える品質にする	03 お客さまに採用される	04 価値を証明し、利益につなげる	次の壁
クローズドループリサイクル 実装例あり・横展開へ 現在地：個別案件で実装	実装例あり	実装例あり	実装例あり	現在地：価値保証・販売へ	お客さま廃材循環利用スキームを広げ、循環型商品としての販売につなげる。
	「新幹線 to 新幹線」など、お客さまと使用後回収から再採用までをつなぐ実装例がある。				
アップグレードリサイクル技術開発 技術開発・実証 現在地：品質・採用条件を実証中	市中スクラップを対象	現在地：選別・分別技術を開発	水平利用を実証	循環型商品化へ	アルミニウム合金種別の選別・分別技術を実装し、展伸材でのスクラップ利用を拡大する。
	TREグループとの動静脈連携により、トラック架装の水平リサイクルを実証。				
グローバルリサイクルフロー 供給網構築・国内評価 現在地：供給網から顧客評価へ	供給体制構築	現在地：日本向け再生ビレット供給体制を構築	製品・顧客評価へ	これから	国外へ流出したアルミニウム素材を還流させ、循環型サプライチェーンへの転換を進める。
	CMR-NLM-Eco社への出資により、日本向け低炭素再生ビレットの供給体制を構築。		2028年度の市場投入を目指す		
循環型商品の販売 証明・市場形成 現在地：証明・販売のしくみを構築中	再生材・低炭素材の価値を、素材から商品まで一貫して示す			現在地：循環型商品の価値を示す	低炭素・持続可能性の価値を保証し、価格への転嫁につなげる。
	再生材・低炭素材を提案し、循環型商品として市場へ訴求する取組みを進めている。				

※進捗は2026年7月時点。26中計説明資料 P.11-13 P.47-48、本誌 P.10-13を基に作成。横軸は同資料の内容を編集整理したものです。

2026→2027　次に確かめること

1. 実装拡大：
   お客さま廃材循環利用スキームは、他の商品・用途へ広がったか
2. 技術・採用：
   市中スクラップの選別・分別と、水平利用は進んだか
3. 資源還流：
   日本向け再生ビレットは、製品・顧客評価へ進んだか
4. 価値・販売：
   循環型商品の価値保証と、価格転嫁は進んだか

資源、品質、お客さま、証明。4つをそろえるには、先に人とお金が要るんだね。次章では、その原資と、投じる順番を考えてみよう!



OUTSIDE VIEW 01
POLICY

政府「循環経済行動計画」を読む

国は、なぜ循環を急ぐのか。※1

※1 政府の目標・施策であり、当社への支援決定や事業成果を示すものではありません。

環境のためだけではない。再生資源と産業を守るためだ。

2026年4月、政府は「循環経済行動計画」を決定しました。
再生資源の確保を、環境政策にとどまらず、経済安全保障と産業競争力の課題に位置付け、
アルミニウムを含むメタルリサイクルの2030年目標と施策を示しています。
資源の確保、技術、需要・市場、事業性など、第1章で語られた壁は、
国も日本の循環を妨げるボトルネックとして認識しています。

政府の認識

“もはや環境保全にとどまらない、
経済安全保障のための喫緊の課題”

世界では、一次資源だけでなく、二次資源である再生資源の獲得競争もはじまっている。

2030年目標

約4割

アルミ展伸材（板・棒製品）の国内生産量に占める、再生アルミ原料由来の割合の目安

再生材の利用が一般に難しい板・棒製品まで、循環利用を広げる。

2030年目標

官民で約1兆円※2

再生資源供給サプライチェーンの強靭化などに向け、投資を目指す

再資源化拠点、技術開発、設備投資、事業化などを後押しする。

出典：資源循環に関する関係閣僚会議「循環経済行動計画」（2026年4月21日）
※2 アルミ単独の投資額ではなく、重要鉱物・金属資源などの再生資源供給サプライチェーン強靭化などに向けた全体の投資目標です。



国が起こそうとしている 4つのアクション

01 資源を集め、流出を抑える

不適正スクラップヤードや不適正輸出への対応を強化。国内循環と国際資源循環ネットワークの両面から、再生資源を安定的に確保する。

02 使える品質にする

アルミスクラップの選別、不純物の除去、製造工程での使いこなし技術を高度化。AIなどを用いた高度な選別や設備投資を進める。

03 価値が伝わる市場をつくる

再生材の由来、品質、環境価値を追跡できる情報基盤や国際標準を整備。再生材を選ぶ理由が、正しく伝わる状態をつくる。

04 事業化への投資を動かす

初期投資への支援に加え、融資、官民ファンド、リスクマネーなどを組み合わせ、高度リサイクルの事業性を確保し、再生材の供給能力を高める。

追い風は、成功の保証ではない。

国が示した政策の方向には、日軽金グループが進める循環型サプライチェーン構築と重なる部分があります。しかし、技術ができても、需要とコストが合わなければ事業にはなりません。国が動くということは、支援が整う一方で、再生資源、技術、お客さまとの連携先を巡る競争が強まる可能性もあるということです。

では、循環を動かす原資をどう生み、何に、どの順番で投じていくのか。

いま稼げる事業を伸ばすだけでは、持続的な成長は描けません。グループ統合戦略室長と7事業グループ長が、各事業の役割と将来性を徹底討論。限られた人・設備・資金をどこへ優先的に振り向けるべきか、3つの対談を通じて紐解きます。

第2章 資本の規律

01

対談 投じる順番の、物差し。

化成品×メタル

いまを稼ぎ、未来を仕込む。

2025年度ROICは、化成品事業グループ（以下、化成品）10.2%、メタル事業グループ（以下、メタル）6.2%。差はある。だが、数字だけで投じる順番は決められない。化成品の10.2%は、事業の入れ替えを重ねて築いた収益力。メタルの6.2%の内側には、次の工程へ材料を供給する役割がある。足元で稼ぐ力を高め、その原資を未来のどこへ、どの時間軸で投じるのか。3人が、ROICを事業の役割と将来を読む物差しとして語った。

取締役上席執行役員
化成品事業グループ長
樹下 健

取締役副社長執行役員
グループ統合戦略室長
松平 弘之

上席執行役員
メタル事業グループ長
伊藤 嘉昭



数字だけで投じる順番は決まらない

――化成品10.2%、メタル6.2%。数字だけを見れば、資本はROICの高い事業へ優先して投じるべきでしょうか。

松平　そう単純ではありません。ROICは重要です。ただ、足元の収益性だけでなく、市場成長性や、バリューチェーンで果たす役割も見なければならない。すべての事業に満遍なくお金を使うこともできません。ROICは、どこへ先に資本を投じるかを考える物差しです。

成長は、一晩で木が伸びて実がなることではありません。種を蒔き、芽を確かめ、伸びる芽へ投じる。その原資は、足元の事業が稼がなければならない。できるのは、採算の合わない商品や仕事を見直し、マージンを高めることです。

一事業だけでは、生き残るために、やめる判断が難しい。事業を大きなグループに括り直した意味の一つは、商品を入れ替え、人と資本を、力を発揮できる場所へ動かすことです。これは、人を切り離すための入れ替えではありません。生み出した人、時間、資金を、次の成長で一人ひとりが力を発揮できる仕事へ移すためです。26中計は、足元で稼ぎながら、5年後、10年後の種を蒔く3年間です。

6.2%の内側に、異なる役割がある

――メタルのROICは6.2%です。ただ、その平均値だけで事業の価値は測れるのでしょうか。

伊藤　メタルには、外部のお客さまへ販売する二次合金・線材と、軽圧事業グループ（以下、軽圧）などグループ内の次工程へ地金を供給する展伸材系があります。それぞれ事業規模や設備負担、利益を生む場所が異なるため、部門ごとの資本効率には大きな差があります。

ただ、数字が高いから将来も優位で、低いから価値が小さいとは結論づけられません。線材は規模が小さく、設備更新で数字が大きく動きます。展伸材系は、軽圧などグループ内の次工程へ、製品をつくるための材料を製造原価を基本に供給します。原価で渡す分、利益は小さく、それでいて設備投資はメタル事業グループ側に載るため、抱える資本は大きい。だからROICは、構造的に低く見えやすいです。

もちろん、内販だから規律が要らないわけではありません。約束した原価を下回れば利益になり、上回れば損失になる。社内では部門ごとの採算や資本効率を確認し、その背景も現場へ説明しています。平均値だけでは、各持ち場の役割や改善課題を正しく理解できないためです。

数字だけを見れば利益の小さい持ち場に映っても、競争力ある材料を安定供給できなければ、軽圧や自動車部品事業グループ（以下、自動車部品）はお客さまに選ばれる場面で勝負できません。メタルの仕事は、次工程の利益を支える起点でもあります。

松平　逆に、償却を終えた古い設備を懸命に回せば、ROICは高く見えることがあります。高い数字も、そのまま将来性を表すとは限らない。まず問うべきなのは、

投じる順番の、物差し。

化成品×メタル　いまを稼ぎ、未来を仕込む。

その設備や事業が、グループのバリューチェーンのどこで価値をつくっているかです。

樹下　装置産業は投下資本が重くなりやすく、加工系は比較的軽い。同じROICでも、事業の成り立ちを見なければ比較を誤ります。

――維持更新への投資が大きいことにも、市場から疑問が向いています。

伊藤　蒲原製造所の鋳造工場は、安定供給のために設備の更新が必要です。しかし、投資すれば製造原価は上がる。蒲原の設備をどう更新し、外部調達をどう組み合わせれば、安定供給と競争力を最もよく両立できるのか。メタルだけでなく、軽圧や自動車部品と一緒に判断します。明日からの供給を守る投資は直ちに行いますが、その先は一件ずつ、投じる意味を問い直します。

利益の前に、未来の価値を問う

――まだ十分な利益になっていない循環へ、なぜいま投じるのですか。

松平　まず問うべきなのは、すぐにいくら儲かるかではなく、その投資で、グループの未来にどんな価値をつくるかです。従来のアルミ事業は、資源を採り、素材にし、製品にして届ける一方向の流れでした。使用後のアルミを回収し、再び資源として回せるなら、事業の持続性も社会に提供する価値も変わります。

伊藤　日本から輸出されたアルミ製品は、使用後に海外でスクラップになります。国内だけでは循環は閉じず、資源が集まる地域とつながる必要があります。

松平　インドの再生ビレット事業では、スクラップの調達・選別力と鋳造技術を持つパートナーと組みました。私たちが持つ素材・加工技術、日本のお客さまとの接点と組み合わせ、単独ではつくれない循環を実現する。M&Aや出資が先ではなく、つくりたい価値を定め、足りない力を外から取り込むという順番です。

伊藤　時間の勝負でもあります。同じことを考える企業が増えれば、資源や技術、組む相手の争奪がはじまる。目先の刈り取りを急ぐより、この3年間で仕掛けと枠組みを先につくる。成果は利益額だけでなく、持続的に回るしくみを築けたかでも測ります。

松平　蒲原製造所の鋳造工場はこれまで、グループ内へ材料を供給する役割が中心で、利益を直接生む部門としては見えにくい存在でした。しかし、再生原料の安定供給、由来の証明、回収のしくみに価値がつけば、収益を生む持ち場へ変わる可能性があります。循環への投資は、将来の収益構造を変えるための投資です。

10.2%を、次の成長へ

――化成品のROICは、全社目標の8%をすでに超えています。

樹下　現在の10.2%は、過去の事業入れ替えの結果です。アルミナ、苛性ソーダ、炭素製品は、もともと自社のアルミ製錬を支える原料でした。製錬がなくなった後は外販へ転換し、汎用品を縮小して、価値を認めてくださるお客さまとの事業へ組み替えてきました。事業の前提が失われても、技術を別の市場へつなぎ直してきた。その経験が、次の価値づくりの土台です。

一方、化学品は、製品を一つずつ切り離して判断できません。塩を電気分解すると、苛性ソーダと同時に塩素と水素が生まれます。苛性ソーダだけを増やせないため、有機製品には塩素を安定的に消費する役割もある。その役割を果たしながら、医薬中間体や樹脂添加剤向けなど、より付加価値の高い製品へポートフォリオを組み替え、工場の多品種対応も進めます。

松平　化成品は、いくつもの修羅場をくぐり、価格対応力とレジリエンスを磨いてきました。高いROICは、その積み重ねの結果の一つです。一方で、新しいものが出てきているようで、まだ十分に出てきていない。現在の数字に安住せず、その壁をどう破るかが宿題です。

樹下　そのため、26中計の3年間を、新しい価値を検証する期間と位置付けています。水力由来の電力を活かしたケミカル商品においては、外部パートナーとも協力し、どの市場で私たちの価値が認められるかを探っています。アルミナやカーボンのリサイクルにも挑みます。

自分たちが価値だと言うだけでは、事業にはなりません。お客さまと社会が受け入れ、対価を払うかを確かめる。足元の収益基盤を守りながら、次に稼ぐ事業の芽をつくることが、この3年間の役割です。

原資は、しくみでも生める

松平　足元の収益力を高めるのは、生き残るためだけではありません。未来へ投資する原資を生み出すためです。現在の収益性、将来の市場成長性、バリューチェーンで果たす役割を重ね、どこへ先に投じるかを決める。ROICは、その判断に加える一つの物差しです。

その変化をつくるのは、大きな投資判断だけではありません。原価を一つ下げる工夫、設備を長く安全に使う知恵、お客さまから拾った声、部門を越えて工程をつなぐ仕事。その一つひとつが、いまの利益を生み、次の投資の原資になります。

もう一つ、この先の課題があります。物の形を変えて売るだけなら、収益力は生産能力を超えにくい。未来へ投じる原資を増やすには、製品だけでなく、認証、回収、サービスなど、投下資本を大きく増やさずに価値とマージンを生むしくみも必要です。

化成品とメタルの答えは異なる。しかし共通していたのは、ROICを一律の足切り線にせず、事業の役割と時間軸を重ねて使うという考え方だった。足元で原資を生み、未来の価値へ投じる。では、その投資を受け取った事業は、ものづくりの先にどんな稼ぎ方をつくるのか。次の対談では、ROICの異なる3つの事業に、収益構造の変え方を聞く。

02

対談 投じる順番の、物差し。

自動車部品×輸送機器×エンジニアリング

つくる力を、稼ぐ力に変える。

2025年度ROICは、自動車部品事業グループ（以下、自動車部品）2.1%、輸送機器事業グループ（以下、輸送機器）11.7%、エンジニアリング事業グループ（以下、エンジニアリング）21.2%。差は大きい。だが、3人のグループ長が語ったのは、数字の順位ではなかった。製品に設計と施工を重ねる。車両の販売をサービスへつなぐ。素材と加工の強みを、お客さまやパートナーとの新しい仕事に変える。3つの事業が向き合うのは、これまで磨いてきたものづくりの力に新たな価値を重ね、未来へ投資できる稼ぐ力へどう変えていくかという問いだった。

上席執行役員
自動車部品事業
グループ長
畑本 敏治

×

取締役副社長執行役員
グループ統合戦略室長
松平 弘之

×

上席執行役員
輸送機器事業グループ長
田中 俊和

×

上席執行役員
エンジニアリング事業
グループ長
柳本 利夫



数字の差より、稼ぎ方の差を見る

――同じ加工製品分野にありながら、3事業のROICには大きな差があります。

松平　ROICは、事業や従業員の成績表ではありません。事業の成り立ち、抱える資産、成果が表れる時間軸はそれぞれ異なります。ただ、違うから数字を見なくてよいわけでもない。いまの稼ぎ方をどう変え、未来へ投資できる力をつくるかを考える物差しがROICです。

第1回の締めで残した問い（P.17-18）の続きでもあります。私たちの原点はものづくりです。ただ、物の形を変えたときのマージンだけでは成長に限界がある。設計、施工、サービス、データ、お客さまとの関係まで価値にし、生産能力だけに依存しない収益をどうつくるか。共通する問いはそこです。

1台から、長くつながる事業へ

――輸送機器事業は、車両を納めた後までお客さまとの接点を広げています。

田中　トラックボデーを納めて終わるのではなく、修理、部品交換、メンテナンスまで、車両のライフサイクル全体でお客さまを支える事業へ変わりつつあります。最終ユーザーともつながることができるブランド力と長年培った信用を、納車後も続く価値へとつなげたい。

――ROICを高めるうえでも意味がありますか。

田中　あります。納車後も続くお客さまとの関係性を活かすことで、大きな設備投資に頼ることなく事業価値を高められます。ただ正直に言うと、車両が壊れにくくなれば、修理の仕事は減っていく。だから、車両が使われる時間の全体を見て、新しいサービスを考え続ける必要があります。

松平　ブランドと顧客基盤という既存の強みを、設備によらない次の収益へつなぐ考え方です。

田中　効率を重視し、標準化された完成車を選ぶ動きも強まっています。個別対応を大切にしながら標準化を進め、サービスに加え、環境対応車、自動化、モーダルシフトにも布石を打ちます。もう一つの課題は、私たち自身です。トップシェアという恵まれた環境が長く続いた分、「失敗するくらいならいまのままで」と保守的になりがちでした。海外市場の変化も取り込みながら、このマインドを打ち破っていきます。

パネルから、「任せられる」存在へ

――エンジニアリング事業では、製品の外側へ提供価値を広げています。

柳本　冷蔵・冷凍施設には、断熱パネルに加え、自動扉、床の断熱、冷凍機、照明などが必要です。パネルで培った設計・施工・品質管理を核に提供範囲を広げ、「日軽に任せれば素早くより良いモノを完成させる」と言っていただける状態を目指します。

仕入れた物を並べるだけでは仲介です。当社の図面は、当社製品以外についてもしっかり設計し、製品間を調整し、施工と品質を最後まで管理する。人手不足が進むお客さまの発注・管理の負担を、安心して任せていただけることが価値になります。

松平　設計、仕入れ、施工、組立まで担い、自社工場の能力だけで売上が決まらないことが、

高いROICにつながる理由の一つです。ただ、現在の高さに安住はできない。施工管理者や設計人財、デジタルの力を増やし、この稼ぎ方を再現し、広げられるかが課題です。

柳本　製造、販売、設計、工事を連携させ、必要な人財を必要な領域へ。活躍の場を見直します。人と信頼、それをつなぐしくみに投資し、収益力を高めます。それが、設備投資に偏らない成長につながります。

余白を、次の成長へ

――自動車部品事業は、足元のROICが最も低い一方、2035年には成長牽引役になることを期待されています。

畑本　23中計では取引を「顧客 x商品」で分け、本事業の成長に資する取引とそうでないものを見極め、一部の取引を見直すこととなりました。その結果、人、場所、設備、資金に余白が生まれましたが、これは縮小のためではなく、限りある経営資源を将来の成長領域へ振り向けるための戦略的な「余白づくり」であり、26中計でも続けます。

――低いROICから、成長牽引役へ転じる根拠は何でしょうか。

松平　現在の数字だけで将来を否定すべきではありませんが、将来性を理由に足元の低収益を容認もできません。国内では採算改善が進む一方、海外事業の構造が収益性を押し下げている。まず、その構造を変える必要があります。

畑本　目指すのは、価格だけではなく技術力で選ばれる会社です。取引見直しにより生み出した余白を含む経営資源を、共に成長できるお客さまと、デバイス冷却器や車体構造材など5つの戦略商品へ集中します。素材を知る部品メーカーだからこそ、鋳造、ダイカスト、鍛造、押出といった複数の工法を組み合わせ、開発から量産まで一気通貫で最適なソリューションを提案できると考えています。電動化で重要性が高まる熱マネジメント分野や軽量化では、Tier1メーカーとの共創も進めます。ただし、大きな市場で戦うには、生産能力、技術力ともにまだ十分ではありません。不足する経営資源は提携やM&Aなどで補完し、お客さまの開発や事業戦略にも深く関わる、代えのきかないパートナーを目指します。資源再配分の効果発現には一定の時間を要しますが、26中計では受注拡大、共同開発の進展、海外事業の構造改革を通じて着実な成果を示します。

人にやさしい現場から、成長がはじまる

―― 26中計の投資1,100億円のうち、維持更新、省力化、安全などに750億円を振り向けます。成長投資が少ないのではないでしょうか。

松平　投資には順序があります。現場を省人化・自働化し、暑さや負担の大きい職場を変えなければ、近い将来、物をつくれなくなる。成長を受け止める土台を先に整えます。

畑本　古い設備は、省人化、省エネルギー化、CO_2排出量の削減を実現する設備へ順次更新していきます。また環境の変化への対応、特に暑熱対策は重要な経営課題となっています。働く人にやさしい職場づくりと生産性向上・コスト低減を両立し、将来の成長を支える事業基盤を強化していきます。

田中　AIや加工機の進化で、多品種少量でも機械化できる範囲が広がっています。標準化と自働化を組み合わせ、現場の負担とコストを下げます。

柳本　BIM（三次元CAD）や設計の自働化、生産管理におけるDX化に投資し、人を作図や定型業務から、お客さまや現場に向き合う仕事へ移したい。人をつなぐしくみも成長投資です。

松平　750億円は古い設備を直すだけの「守り」ではなく、同じ資本から生む価値を増やし、新しい受注や商品を利益へ変える基盤です。

柳本　現場の暑さや負担をそのままに、働き手が集まらないままでは、成長を支えられません。安全はもちろん、作業環境や職場の清潔さまで含めて変えていく。働く人が「ここで力を発揮したい」と思える現場をつくることも、成長の前提となる投資です。

ROICは、未来に投資できるかを問う

――では、何を物差しに3事業の進捗を判断しますか。

松平　数字だけでは判断できない投資もあり、成果が表れる時間も違う。事業責任者が将来性を見て決める余地は必要です。ただし事情の違いを、低収益を容認する理由にはできません。未来へどれだけお金を使えるか、そのためにいまのマージンをどこまで高めるか。P/Lに資本と将来の視点を加え、事業の見方を変える物差しがROICです。

――では、各事業は何を規律に投資を判断していますか。

柳 本　個別の製品やサービスが、いま以上の成長が期待できるかを見ます。同じものを同じようにつくり続ければ、利益率は必ず下がっていきますから。

畑本　社内にはIRR（内部収益率）や営業利益率の目安がありますが、数字だけではなく、その投資が将来の成長につながる道筋を描けるかという視点も重視して判断します。

田中　個別案件の採算性だけで厳しく判断し過ぎれば、新しい挑戦や商品は生まれません。ただ、「赤字でも全体で儲かればいい」では、そこで働く人の誇りが守れません。最低限の線は、必ず引きます。

――つまり、同じ期限に同じ数字へ到達することだけを求めるのではない。

松平　はい。ただし、現在と将来を重ねても数字が上がらないなら、その事業をどうするかという問いからは逃げられません。それぞれの時間軸で何が変わったかを、予算と実績で確かめ、次の投資判断へつなげます。

3事業グループの答えは異なる。エンジニアリングは高いROICの再現と向上が問われる。輸送機器はブランドと顧客基盤を納車後も続く価値へ変える課題がある。自動車部品は余白を受注と利益として示す責任がある。何を変え、どこへ投じ、いつまでに何を示すのかは、予算と実績に表れる。

03

対談 投じる順番の、物差し。

軽圧×箔

体質を変え、投じ続ける。

2025年度ROICは、軽圧事業グループ（以下、軽圧）7.9%、箔事業グループ（以下、箔）8.4%。数字は近い。だが、投資課題は異なる。軽圧は、低採算品を減らして損益分岐点を下げ、更新を供給責任と成長へつなぐ。箔は、外部の目で鍛えた収益管理を基盤に、半導体とインドへ段階的に投じる。8%はゴールではない。未来へ投じ続けるための、最初の節目だ。

上席執行役員
軽圧事業グループ長
早乙女 雅人

×

取締役副社長執行役員
グループ統合戦略室長
松平 弘之

×

執行役員
箔事業グループ長
田中 勝元



量を追う経営から、稼げる体質へ

――軽圧と箔は、26中計の成長牽引役です。その前提として、これまで何を変えてきましたか。

早乙女　軽圧の板圧延設備は、競合に比べて小ぶりです。大きな製品には向かない一方、大規模設備では効率が合いにくい小ロット・短納期、高付加価値品に対応できます。押出でも、素材に加工を加え、部品として提供する力を磨いてきました。

23中計では、商品ごとの収益性を見て価格を改定し、採算の合わないビジネスはやめました。以前は市況が悪化すると赤字まで落ち込みましたが、汎用品を減らして製品構成を入れ替え、いまは生産量が大きく落ち込む局面でも黒字を保てるまでに、損益分岐点が下がっています。

田中　箔には、アルミ箔、パウダー・ペースト、日用品という3つの事業があり、いずれもニッチ分野でトップシェアを持っています。そうした中、23中計の時期には、グループ外との経営統合を検討し、外部の目を意識した5カ年計画をつくりました。統合は中止となりましたが、その過程で予算編成から損益管理に至るまでのしくみを見直し、価格改定や資産圧縮など、効率よく稼ぐための施策を進めました。外の風に、鍛えられたと思います。

「自動車用塗料向けは値上げできない」と、社内では長く思い込まれていました。そこは私が腹をくくり、リスクを承知で是正を指示しました。市場が伸びない分野では、製造拠点を見直し、業界全体の需給バランスを適正化することも視野に入れる必要があります。成長投資の前に、いまある事業を稼げる形に変える。意識は大きく変わりました。

――軽圧から箔へ供給する材料にも、同じ規律が及んでいるのでしょうか。

早乙女　グループ内だからと、赤字を減らすためだけに数量を引き受けてもらう時代ではありません。どの品種を当社が供給し、どこを輸入材で代替するかまで、箔事業グループと話し合っています。

田中　早乙女さんには経営会議にも入ってもらい、日軽金材と輸入材をどう使い分けるかまで、忌憚なく議論しています。

更新を、次の成長につなげる

――26中計の計画では半導体市況の回復を見込む一方、軽圧のROICはほぼ横ばいです。なぜでしょうか。

早乙女　いまの数字に、安住できない事情があるからです。償却の進んだ古い設備が、足元の資本効率を支えている面がある。第1回（P.17-18）の「高い数字も、そのまま将来性を表すとは限らない」は、私たち自身のことでもあります。

例えばトラック架装向けの押出材は、輸送機器事業グループを含む全方位への販売で高いシェアを持ち、供給責任があります。しかし設備は古く、能力不足で増産のご要望にお応えできていないものもある。供給を守りながら能力を高め、新製品の開発にもつなげる――その未来図を描いたうえで、更新投資も検討していかなければなりません。同じ設備への置き換えだけでは、次の成長への投資にならないからです。

松平　高度成長期に導入した設備をどうするかは、日本の製造業共通の課題です。更新投資をすべて認めることはできません。どこで勝ち残るのか、更新後にどんな価

値を生むのかを見て優先順位をつける。次の世代へ何を渡すかまで考えることが、現在の規律です。

成長分野には、段階を踏んで投じる

――箔事業では、半導体向け放熱材料やインドの医薬品包装材へ投資しています。

田中　私は市場を、成長分野と非成長分野に分けて考えています。成長分野には投じる。放熱材料用の窒化アルミニウムでは、市場を見極めながら段階的に投資し、勝負所では大型投資を決裁しています。ただし、半導体は変化が速い。そのため、3つの条件を設けて投資判断を行います。原則3年で回収すること。人員増に頼らず、自動化を組み込むこと。そして、製品の優位性が続くかを見極めることです。需要変動に合わせて人員を簡単に増減させることはできません。だからこそ、自動化を組み込む。次の段階では、他社とのアライアンスによってリスクを低減することも考えています。

インドの医薬品包装材は、製品と地域の両面を成長領域と定め、現地の合弁先とともに8年をかけて育ててきました。どの時間軸で投資を回収し、どこまで自社で担い、どこから外部と組むかを決めることが重要です。

松平　箔事業にとって、インドははじめての本格的な海外拠点でした。積み上げの結果、いまでは箔事業の利益の3分の1近くを稼ぐ拠点に育っています。その先には欧州やアフリカもある。投資後も品質と市場を育て続けてはじめて、成長投資は利益になります。

まだ数字にならない挑戦を、どう育てるか

――足元の収益を鍛える一方、まだ数字になっていない挑戦をどう扱いますか。

早乙女　軽圧では、新ビジネス開発室を設けました。各部門の開発を束ね、既存事業の外縁拡大と、まったくの新規事業の間にあるテーマを事業グループ全体で育てるためです。開発は1つ、2つ取り組めば成果が出るものではありません。多くの種を試し、お客さまと接点を持ち、ビジネスとして立ち上げてはじめてROICにも表れます。

環境への取組みについて正直に言えば、環境価値そのものに対価を払っていただけるお客さまは、まだ多くありません。再生材は成分が一定でなく、お客さまの基準値を満たせるかの検証も要る。それでも、メタルの再生ビレットやグループ内外の鋳造機能とつなぎ、環境負荷の低い製品へ変えていくことは、素材を扱う事業の責務です。

田中　箔では「新製品・新技術・新市場」の三新活動を続けています。新事業は、狙えば必ず生まれるものではありません。だからこそ、お客さまの技術者にサンプルを評価していただける段階まで進む案件を、一つでも多く生み出すことを重視しています。儲かると分かってから投じるだけでは、新しい事業は生まれません。

企業グループだから、挑戦を支えられる

――全3回の対談を通じて、改めてROIC8%の意味を教えてください。

松平　8%で十分かといえば、最終的には十分ではありません。スローガンで10%、15%と言うことはできます。しかし、実態は一晩では変わらない。いまの現在地から、まずどこに目線を置くか――その最初の節目が8%です。設備を更新し、その先へ投じ続けるには、足元で相応のマージンが要りますから。

ただし、事業グループ別ROICを一律の足切り線にするわけではありません。上流と下流がつながり、一方の投資が別の事業の価値を支える仕事があります。いま稼いでいる事業しか投資できないのであれば、企業グループである意味がありません。

早乙女　現在の事業グループの形が最終形だとは思っていません。まず近い事業をまとめて連携を強め、次に事業グループを越えてつなぐ。軽圧が使うビレットやスラブの前工程は、メタルにあります。連携の先に、より成長性の高い経営の形を考える必要があります。

その一歩が、2026年6月に基本合意した神戸製鋼所との国内アルミ押出事業の統合です。合金開発力と加工技術を持ち寄り、スクラップ回収も効率化しながら、2027年4月以降の統合会社設立へ協議を進めています。共創の基盤を築けたかも、来年の一里塚になります。

田中　これまでは、「儲かるから投資させてください」という論理が中心でした。しかし、儲かると分かってから投じるだけでは、新しい事業は生まれません。将来性は見込めるものの、まだ事業としての確度が高くない段階から、投資額に限度を設けて挑戦的に投じる必要があります。そうした投資を、グループ全体で議論することが重要です。

松平　足元で稼ぐ力がなければ、設備を次の世代へ渡せない。一方、現在稼げる事業だけに投じても、新しい価値は生まれません。事業グループ内でできること、グループをまたいで行うこと、全体で支えることがある。来年、1つでも2つでも「循環」と「共創」の実例を示せれば、会社が目指す姿が、従業員の皆さんにも見えてくるはずです。

規律とは、挑戦を止める線ではない。各事業が足元の収益力を鍛え、成長分野には段階を踏んで投じ、まだ数字にならない可能性はグループ全体で支える。挑戦を続ける余白を、今日の事業から生み出すこと――それが、ROICを使う意味である。

2026→2027　次に確かめること

- **1 入れ替え**：「見直す・寄せる」という判断は、商品、お客さま、事業の入れ替えとして実行されたか
- **2 収益化**：新商品、環境価値、循環のしくみは、受注や利益に結びつきはじめたか
- **3 投資判断**：需要、回収、競争優位、人員、リスク分担を踏まえ、更新投資と成長投資は進んだか
- **4 資本効率**：7事業グループのROICと、全社ROIC8%以上への距離はどう動いたか

財務 「循環×共創」を動かすお金は、どこから。

対談で語られた決意を、動かすのはお金です。
その出どころ、使う順番、そして7つの事業グループの現在地を確かめます。



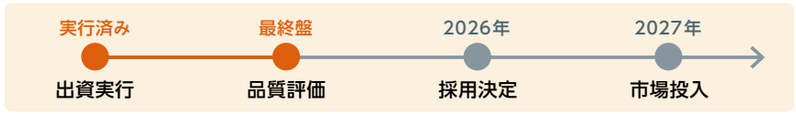


Topic 01 循環には、先に、お金が要る。

**循環は、つくって高く売れば終わり、という話ではない。
選ばれる会社になり、新しい仕事と利益につなげていく。**

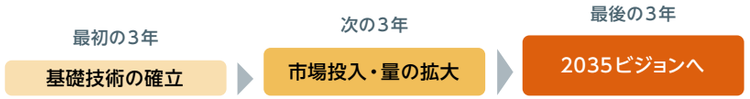
01 もう、支払いははじまっている

インドの再生ビレット事業への出資は、すでに実行済みです。そこから調達した再生材は品質評価の最終盤にあり、2026年中に採用決定、2027年には市場投入へ進みます。支出は、もうはじまっています。
つまり26中計は、成果が出てから投資する3年ではありません。足元で稼ぎながら、まだ利益になっていない次の事業へ同時に資金を投じる3年間です。



02 これから、もっとかかる

P.13で示されている時間軸では、この3年は基礎技術の確立まで。次の3年で市場に出し、最後の3年で2035ビジョンの姿へ近づきます。さらに、温室効果ガス排出量の少ないアルミニウムの調達コストは上がり続ける可能性があります。
技術を確立して終わりではありません。市場へ出すには、量産設備、調達、品質保証、お客さまとの検証にも資金が要ります。投資の山場は、むしろこれからです。



03 技術があっても、お金の条件が合わなければ動かない

P.13 で説明したアップグレード技術は確立され、特許も申請済みです。それでも実装されていないのは、コストが従来の倍以上かかるため。技術があっても、お金の条件が合わなければ動きません。
環境価値があっても、そのコストを誰が負担するのかが決まらなければ事業にはなりません。技術と同時に、お客さまが価値を認め、対価を払う条件をつくる必要があります。



04 だから、原資の話をする

第1章の対談で語った循環の必要性に、異論を挟む人は多くないはずです。それでも、意志だけでは動きません。動かすのはお金です。必要なのは、循環への投資を止めないための原資です。その出どころは、営業キャッシュフロー・資産の入れ替え・外部調達の3つです。



NEXT PAGE

財務 「循環×共創」を動かすお金は、どこから。

Topic 02

原資の出どころは、3つしかない。

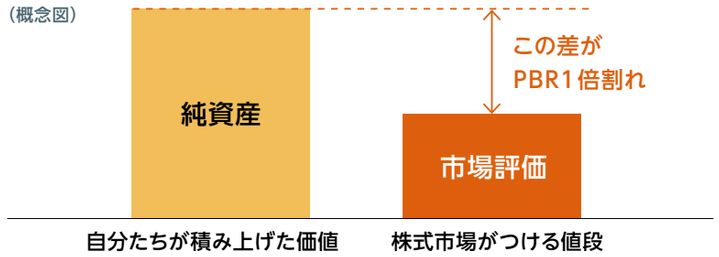
稼ぐ、借りる、預かる。
そして稼げない会社ほど、後の2つは条件が悪くなる。

01 出どころは、3つだけ



事業に使うお金は、自分で稼ぐか、銀行から借りるか、株主から預かるか、この3つだけです。後ろの2つには条件が付きます。銀行は利息を、株主は増やして返すことを期待します。
銀行や株主が求めるリターンを踏まえた、資本調達に伴うコストが資本コストです。
自分で稼いだお金と違い、借りたお金、株主から預かったお金には、それぞれ期待されるリターンがあります。
だから、必要な資金を集め続けるには、「この会社なら預けられる」と思ってもらえる稼ぐ力が必要です。

02 PBRは、通信簿ではなく資金調達の条件



PBRが低い ＝ 株式による資金調達で不利になりやすい

PBR（株価純資産倍率）は通信簿ではありません。市場で純資産を下回る評価のまま大きく増資すれば、いまの株主の持分を安く手放すことになります。借りるときにも、稼ぐ力は審査されます。つまりPBRは、調達の条件を映す数字です。
例えば、市場で100円の純資産が100円未満にしか評価されていない状態で新たに株式を発行すれば、既存株主にとって不利な条件になりやすい。
PBRを高めることは、見栄えのよい株価をつくることではなく、将来の成長資金を集めやすい会社になることでもあります。

03 だから、原資はスプレッドから生まれる

スプレッド ＝ ROIC － 資本コスト
資本コストを上回る収益力が、次の投資余力につながる

残る道は、自分で稼ぐことです。稼いだ利回り（ROIC）が資本コストを上回った差額――スプレッド。ここが、未来への投資の原資になります。
ROICそのものが現金という意味ではありません。ただ、使った資本に対して資本コストを上回る収益を生み続けることが、投資余力と市場からの信頼を生む前提になります。



04 では、その差額は何で決まるのか



もちろん、歩留まりを上げる、在庫を減らすといった日々の改善も効きます。ただ、それだけでは事業の体質は大きく変わりません。商品やお客さまを「見直す」、人や資本を成長領域へ「寄せる」、設備に依存しない収益の「しくみ」も必要です。

次ページでは、
この3つを見ていきます。
NEXT PAGE

財務 「循環×共創」を動かすお金は、どこから。

Topic 03

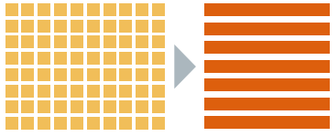
ROICは、頑張りの成績表ではない。

数字を動かすのは、まず「見直す」「寄せる」「しくみ」。
日々の改善は、そのうえで効く。



01 一番早いのは、やめること

利益率を高めるには、採算の合わない商品や仕事を見直すことも必要です。80ほどあった事業単位は現在7事業グループに括られています。これにより事業グループ全体で商品を入れ替え、生まれた人・設備・資金を成長分野へ振り向けることが可能となりました。実際、化成品事業グループでは、価格に転嫁できない製品群を見直してきました。
一つの製品や仕事だけを持つ組織では、「やめる」は自分たちの仕事そのものを失う判断になりがちです。事業を大きなグループに括り直したのは、商品を入れ替え、生まれた人・時間・資金を次の成長へ動かせるようにするためでもあります。



80ほどの事業単位　7事業グループ
2026年4月～現在

やめる・括り直す判断ができる体制へ

02 次に、寄せる

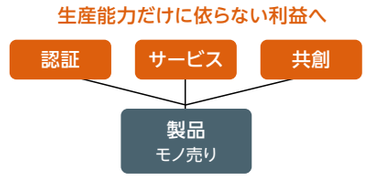
すべての事業に満遍なくお金を使うことはできません。だから、余った人、設備、資金は、伸びる市場・強い商品・重点顧客へ寄せます。ROICは、優劣の札ではなく、どこへ先に投じるかを決める物差しです。
「余白」は、人を減らすためにつくるのではありません。成長に資する取引か否かに区分けして生まれた人、設備、資金を、成長する商品やお客さまへ振り向ける。その選択までやって、はじめて「やめる」が成長につながります。



生み出した余白をどこへ寄せるか。
目指すのは、価格だけではなく技術力で
選ばれる会社です。　自動車部品事業グループ長　畑本 敏治

03 そして、しくみで儲ける

物の形を変えて売るだけでは、収益力は生産能力を超えにくい。だから、認証、サービス、共創など、生産能力だけに依らない利益のしくみを重ねます。ROICを押し上げるのは、現場の改善と経営のしくみづくりの両方です。
エンジニアリング事業グループでは、製品だけでなく設計・施工まで提供範囲を広げています。輸送機器事業グループでは、納車後の修理・部品交換・メンテナンスへ。製品をつくる能力そのものを増やさなくても、お客さまとの接点に価値を重ねれば、新しい収益をつくれます。



物の形を変えたときのマージンだけでは
成長に限界がある。　グループ統合戦略室長　松平 弘之

ROICを動かす順番

ROICは、頑張りの成績表ではなく、判断と実行の結果です。

見直す
採算の合わないものを見直す

寄せる
人・設備・資金を移す

しくみ
認証・サービス・共創を重ねる

日々の改善
歩留まり・段取り・在庫・保全

経営が大きな判断をし、事業グループが資源を動かし、現場の改善で実績に変える。
どれか一つでは、ROICは動きません。

財務 「循環×共創」を動かすお金は、どこから。

Topic 04

現在地と、進む方向を読む。

ROICに、事業の役割、伸ばす価値、変革の焦点を重ねると、それぞれの進む方向が見えてくる。

01 数字には、読み方がある

1. 平均で決めない
2. 高い数字も疑う
3. 重さが違う ※素材系は投下資本が重い。

02 回るたびに、上がっていく

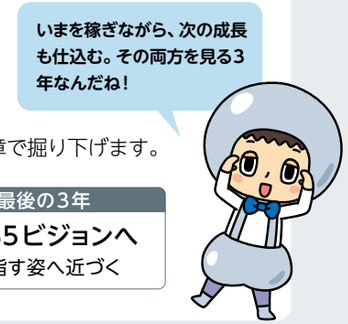
第1章で語られたのは、順番ではなく、らせんを描いて同時に回る成長です。

P.11



03 この3年は、何の3年か

26中計は、足元で稼ぎながら次の成長を仕込む3年。事業ごとに役割や成果が表れる時期は異なります。ここでは方向を示し、第3章で掘り下げます。



この3年	次の3年	最後の3年
稼ぐ+仕込む 枠組みをつくる	量の拡大 量を増やす	2035ビジョンへ 目指す姿へ近づく

MANIFESTO DIGEST

7つの事業グループの現在地と進む方向。

同じROICでも、担う役割と課題は異なります。各事業の「伸ばす領域」と「変革の焦点」を、第3章から一覧にしました。

第3章

事業グループ	F25 ROIC	伸ばす領域	変革の焦点
化成品 P.29	10.2%	放熱・半導体／LIB／グリーンケミカル	低収益品の入れ替え／設備の更新・安定供給／人財確保・育成・技能継承／外部共創
メタル P.30	6.2%	インド・米国の二次合金／再生アルミ／競争力ある素材の安定供給	国内供給体制の再構築／設備の更新・外部調達／海外拠点・非自動車分野の拡販／スクラップ調達・処理能力の増強
軽圧 P.31	7.9%	宇宙分野など／半導体製造装置・輸送機器／水平リサイクル	事業グループ内の連携／組織改編と設備投資による生産体制強化／新事業への参入と既存事業の外延拡大／DX・省人化の促進
輸送機器 P.32	11.7%	トラックボディ／部品・修理・メンテナンス／環境対応車・モーダルシフト	標準化・自働化／設備更新・省人化／サービス体制／業務改革・DX／挑戦する文化の醸成
自動車部品 P.33	2.1%	最重点顧客への集中／車体構造材・放熱部材／素材×複数工法一貫提案	商品を入れ替え成長領域へシフト／海外事業の構造改革・顧客基盤強化／各国での最適供給網構築／提携・M&Aで供給力を補完
エンジニアリング P.34	21.2%	冷凍・冷蔵／半導体・データセンター／周辺工事・一括受注	各社の再編による組織最適化／人財育成／業務効率化への投資／外部連携の積極推進
箔 P.35	8.4%	放熱材料／インドの医薬品包材／LIB外装用箔	原価・損益管理の高度化／低採算品の是正・コスト競争力強化／設備の更新・自動化／海外子会社の利益体質強化

OUTSIDE VIEW 02
CAPITAL MARKET

5月28日 IR説明会の質疑応答を読む

市場は、何を確かめたいのか。

2026年5月28日のIR説明会では、14の質問が寄せられました。市場が問うたのは、ROIC8%という目標そのものより、「どう実現するのか」です。これは、経営だけの話ではありません。どの事業を伸ばすのか。どの設備を変えるのか。人や資本をどこへ動かすのか。経営の約束が、現場の仕事の変化として表れる。第1章と第2章で示した考え方をもとに、次の1年、26中計、2035年という時間軸で、その変化と成果を確かめていきます。

※2026年5月28日のIR説明会の質疑応答要旨は「IR説明会」質疑応答要旨をご参照ください。

市場からの問い	私たちは、こう考える	自分の仕事でいうと
01 限られた人・設備・お金を、どこへ振り向けるのか。 一律の撤退基準を置かないなら、投資の優先順位は何によって決めるのか。 関連Q&A Q1・Q4・Q7・Q13・Q14	足元の収益性だけでなく、市場成長性、バリューチェーン上の役割、成果が表れる時間軸を重ねて判断します。 ただし、すべての事業へ満遍なく投じることはせず、商品・事業・人・資本を成長する領域へ動かします。 その判断は、単なる財務の話ではありません。どの仕事を残し、どの設備を更新し、どの拠点や機能に力を入れるかという、現場の変化として表れます。	**続ける仕事、やめる仕事、伸ばす仕事は、どう変わる？** 採算の合わない仕事を見直して生まれた人・設備・時間を、これから伸ばす仕事へ移す。自分の職場でも、仕事の中身や優先順位が変わっていきます。
02 経常利益300億円超を、どの事業・仕事でつくるのか。 関連Q&A Q3・Q8～Q12	放熱・半導体関連の成長を取り込み、自動車部品事業グループの収益改善を進めます。軽圧事業グループでは需要増に生産が追随できる体制を整え、素材技術と加工技術を掛け合わせて、次の市場へ提供価値を広げます。 既存事業の収益改善と成長領域の拡大を同時に進めることで、経常利益300億円超を一時的な数字ではなく、安定的な収益基盤にしていきます。	**自分たちの仕事は、どう「稼ぐ力」につながる？** 売上を増やすだけではありません。ムダや手戻りを減らす、価格を見直す、成長分野の仕事を増やす。それぞれの持ち場で、いまの稼ぎ方を変えていきます。
03 いまROIC2.1%の自動車部品事業を、どう成長事業へ変えるのか。 関連Q&A Q5・Q7・Q11	業界構造の変化と、電動化による軽量化・放熱ニーズを機会ととらえます。素材から加工までをつなぐ技術を外部パートナーと組み合わせ、商品・お客さまの入れ替えと海外事業の構造改革を進めます。 成長期待だけで語るのではなく、新規受注、共同開発、生産準備、構造改革を時間軸で示しながら、成長率をつくり変える考え方です。	**何を減らし、どの仕事に力を寄せる？** 成長に資する取引か否かに区分けして、伸ばすお客さまや商品へ人・設備・時間を寄せる。新規受注、共同開発、量産準備、海外事業の構造改革を、一つずつ進めます。
04 循環と750億円の現場基盤への投資を、どう仕事と利益につなげるのか。 関連Q&A Q2・Q6・Q13・Q14	循環は、資源を確保し、お客さまの要求を満たし、継続供給し、その価値を証明することで、取引と新しい仕事につなげます。省力化・安全・維持更新は、必要人員、エネルギー、停止リスクを減らし、需要増を利益へ変える供給基盤への投資です。 この2つは別々ではありません。循環で選ばれ、その需要に安定して応えられる現場をつくることで、仕事と利益の両方につなげます。	**750億円の投資で、私たちの職場はどう変わる？** 暑さや危険の大きい、人手のかかる仕事を減らす。止まりにくく、少ない人でも安定してつくれる現場へ変える。そうして生まれた余力を、新しい仕事や次の成長に振り向けます。

※「市場からの問い」は説明会での質問を編集部が要約・再構成。「私たちは、こう考える」および確認項目は、説明会回答と本誌各章をもとに編集部が整理しています。

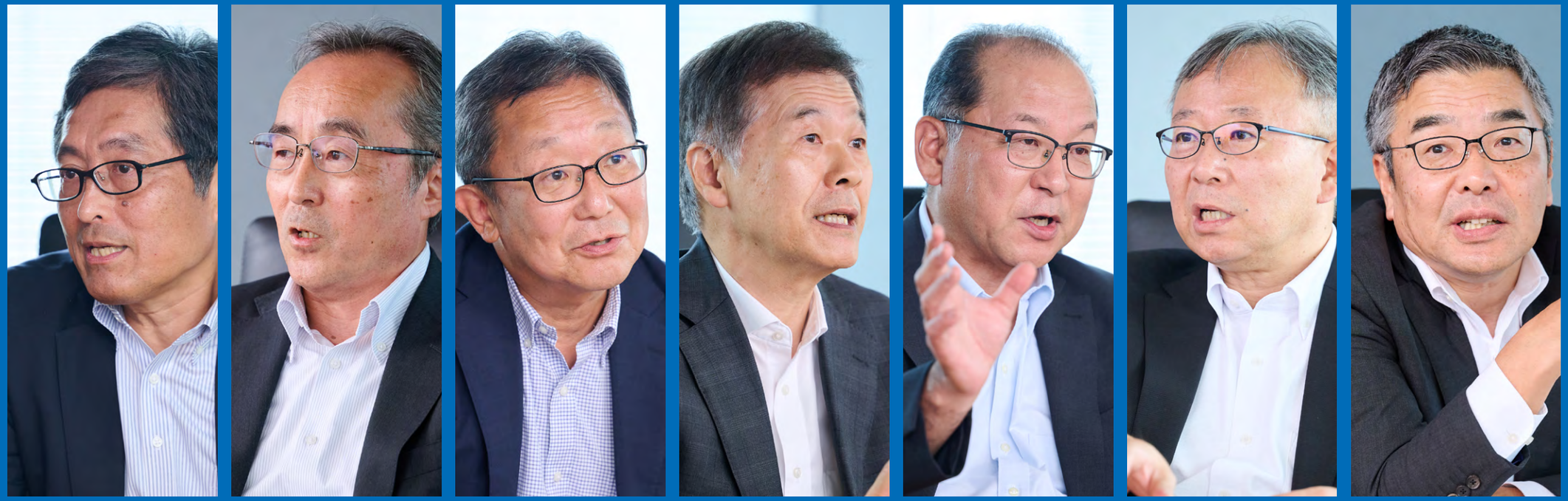
市場が確かめたいのは、数字の先にある「実行」です。

ROICの現在地だけでなく、限られた人・設備・お金をどこへ振り向け、何を伸ばし、何を変えるのか。第2章で見てきた経営の判断が、現場の仕事としてどう動くのかを、次の第3章で見ていきます。

資本配分 | 収益化 | 投資判断 | 事業変革

第3章 現場の力

第3章　現場の力 | THE FRONT LINE



経営計画に、血を通わせる。

7つの事業グループ長の宣言を起点に、計画を動かす人としくみをたどる。

中期経営計画は、資料の中にあるだけでは動かない。事業を率いる人が責任を引き受け、現場の一人ひとりが動ける環境をつくり、意思決定を支えるしくみが働いて、はじめて実行計画になる。この章では、7つの宣言とその現在地、AI・DXと人の成長、任せる経営と監督のしくみをたどる。計画に血を通わせるのは、現場で働くあなたの判断と一歩だ。

MANIFESTO 化成品事業グループ



コアを深化させ
化学と素材の力で未来を動かす！

化成品事業グループ長
樹下 健

コアを磨き、新しい価値を創り、持続可能な未来を共創する

当事業グループはアルミナや工業薬品をはじめとする化学材料やカーボンブロックなどの炭素商品を通じて、多様な産業の基盤を支えています。
現在のコア事業を深化・再編することにより事業基盤を強化し、安定的なキャッシュを創出していきます。
新たな価値づくりとして、地球環境保護・デジタル分野における付加価値商品・サービスの提供、グループ内外との共創により事業を拡大していきます。
サステナブル商品・サービスの提供を通して産業基盤を支え、地球環境保護に貢献していきます。 樹下 健

3つのマニフェスト

環境・デジタル分野への高付加価値商品・サービスの提供
成長分野の顧客ニーズに応える商品・サービスを積極的に投入するとともに、水力利用によるグリーンケミカル、カーボン商品の付加価値を向上します。

コア事業深化・再編で安定的なキャッシュの創出
設備の更新や耐震補強へ計画的に投資する他、温室効果ガス削減を推進し持続的価値を提供します。さらに、プロセス変革により創造性と競争力を強化します。

新しい価値づくりによる自律的な成長の実現
グループ内外との共創によるビジネスドメインの拡大を図るとともに、エコシステムの構築により環境変化に対する耐性を高め、自律的な成長を実現します。

From the CEO 社長からのコメント



コア事業の深化と新たな価値創造を両輪で進める挑戦に期待しています。環境・デジタル分野での高付加価値化と共創を通じ、社会課題の解決と持続的な成長を自ら切り拓いてください。

代表取締役社長 朝来野 修一

事業グループの現在地 Business Group Snapshot

01 ROLE & ROIC 役割と数字の現在地

F25 ROIC	26中計	2035ビジョン
10.2%	安定収益基盤 ▶	安定収益基盤

※ 連結目標 ROIC 8%以上（26中計）。
※ ROICは2025年度実績の事業グループ別数値。報告セグメントとは集計範囲・算定方法が異なります。 詳細は（別冊｜事業部門別データ）／財務：「循環×共創」を動かすお金は、どこから。（P.23-26）をご参照ください。

02 VALUE 伸ばす領域

- **放熱・半導体**……水酸化アルミ・アルミナ
- **LIB**……負極材熱処理
- **循環型価値**……水力由来のグリーンケミカル

幅広い商品群と顧客基盤を活かし、次に稼ぐ価値を検証する。

03 TRANSFORMATION 変革の焦点

- 低収益品の入れ替え
- 人財確保・育成・技術継承
- 設備の更新・安定供給
- 外部共創
- DX・省人化の促進

04 NEXT STEP 次の一手

1. 放熱・半導体・LIB向け商品・サービスの採用・拡販。
2. グリーンケミカルの認証取得と市場検証。

MANIFESTO メタル事業グループ



循環とともに成長する
アルミサプライチェーンの実現へ

メタル事業グループ長
伊藤 嘉昭

循環の未来をグローバルネットワークで実現する メタル事業グループ

国内外のスクラップを積極的・効率的に集約し、川上から川下までをつなぐグローバルなサプライチェーンを構築することで、循環型ビジネスモデルを確立し、アルミニウム素材をグループ内外へ展開します。
海外成長市場であるインド・米国を主軸とし二次合金・再生ビレット事業を成長ドライバーとして、社内外パートナーとの共創を通じて、持続的な利益成長と企業価値向上を実現します。
展伸材・線材・鋳物材それぞれの供給体制を見直し、アルミニウム素材の安定供給基盤を再構築するとともに、市場価格に左右されにくい事業構造を構築していきます。

伊藤嘉昭

3つのマニフェスト

循環型サプライチェーン構築
グローバルリサイクルフローを構築し、再生アルミのブランド化と資源価値最大化を実現することで、持続的な成長事業への脱皮を図ります。

海外成長加速
インド・米国での二次合金・再生ビレット拡販を推進し、成長市場の需要を取り込み収益を拡大していきます。

事業基盤再構築
日軽金グループ内でのアルミニウム素材の安定供給と競争力向上につなげるべく、設備の更新、既存事業・組織体制の見直しを推進していきます。

From the CEO 社長からのコメント



循環型社会の実現に向け、グローバルなリサイクルネットワークの構築は当社の成長戦略の中核です。資源循環の価値を高め、持続的な利益成長と企業価値向上を力強く牽引してください。

代表取締役社長 朝来野 修一

事業グループの現在地 Business Group Snapshot

01 ROLE & ROIC 役割と数字の現在地

F25 ROIC	26中計	2035ビジョン
6.2%	安定収益基盤 ▶	成長牽引

※ 連結目標 ROIC 8%以上（26中計）。
※ ROICは2025年度実績の事業グループ別数値。報告セグメントとは集計範囲・算定方法が異なります。 詳細は 別冊｜事業部門別データ ／財務：「循環×共創」を動かすお金は、どこから。 P.23-26 をご参照ください。

02 VALUE 伸ばす領域

- **海外成長**..... インド・米国の二次合金
- **循環価値**..... 再生アルミ
- **グループ基盤**... 競争力ある素材の安定供給

素材技術とグローバル調達力を活かし、循環の起点を収益につなげる。

03 TRANSFORMATION 変革の焦点

- 国内供給体制の再構築
- 設備投資・外部調達
- 海外拠点・非自動車分野の拡販
- スクラップ調達・処理能力の増強

04 NEXT STEP 次の一手

1. 再生アルミの評価・顧客採用を進める。
2. サプライチェーンの縦横連携を強化し、国内外供給体制の再構築を目指す。

MANIFESTO 軽圧事業グループ



ボーダーレスな挑戦と
多様な価値創出で未来をつくる！

軽圧事業グループ長
早乙女 雅人

多様な価値創出で社会を支え続ける事業体へ

軽圧事業グループ内の連携強化により、新事業領域への参入と既存事業の高付加価値化を加速させ事業ポートフォリオの刷新を進めます。
また、カーボンニュートラルやアルミニウムの水平リサイクルスキーム構築、グリーンアルミの取り扱いなどを通じて、持続可能な社会の実現に貢献します。
さらに、M&Aや設備投資、多様な人財の活用による事業基盤の強化に加え、DXの推進や省人化を通じたプロセス変革を進めることで、社会から必要とされ続ける事業体を目指します。

早乙女 雅人

3つのマニフェスト

多様な価値創出
新事業領域(宇宙分野など)への参入と既存事業(半導体・輸送機器など)の外延拡大、アルミニウムの水平リサイクルなどを通じて世の中に多様な価値を提供します。

プロセス変革を通じた収益基盤強化
M&Aや大型設備投資、省人化・DXの推進、多様な人財確保などにより持続可能な事業基盤を構築します。

事業グループ内の連携強化
新ビジネス開発室の設置、関係部門の統合など軽圧事業グループ内での連携を深めることで競争力を強化します。

From the CEO 社長からのコメント



既存事業の高付加価値化と新領域への挑戦を加速し、多様な価値創出を実現してほしいと思います。グループの総合力を結集し、成長を牽引する存在となることを期待しています。

代表取締役社長 朝来野 修一

事業グループの現在地 Business Group Snapshot

01 ROLE & ROIC 役割と数字の現在地

F25 ROIC	26中計		2035ビジョン
7.9%	成長牽引	▶	成長牽引

02 VALUE 伸ばす領域

- **新事業領域....** 宇宙分野などの成長市場
- **外延拡大.....**半導体製造装置・輸送機器
- **循環価値...**アルミニウムの水平リサイクル

合金開発力と多品種・小ロット対応を活かし、事業グループ一体で事業を展開する。

03 TRANSFORMATION 変革の焦点

- 事業グループ内の連携
- 組織改編と設備投資による生産体制強化
- 新事業への参入と既存事業の外延拡大
- DX・省人化の促進

04 NEXT STEP 次の一手

1. 神戸製鋼所との押出事業統合による事業基盤強化。
2. 成長分野への新規参入と既存事業の高付加価値化推進。

※ 連結目標 ROIC 8%以上(26中計)。
※ ROICは2025年度実績の事業グループ別数値。報告セグメントとは集計範囲・算定方法が異なります。 詳細は別冊｜事業部門別データ / 財務：「循環×共創」を動かすお金は、どこから。P.23-26 をご参照ください。

MANIFESTO 輸送機器事業グループ



モノを運ぶから、皆様の想いも
一緒にハコび、笑顔を届けたい

輸送機器事業グループ長
田中 俊和

多様で高機能なソリューションにより、物流の高度化と脱炭素化に貢献し、持続的成長を実現する

物流は、人々の暮らしと産業活動を支える社会インフラです。しかし現在、その現場ではドライバー不足、コールドチェーンをはじめとする物流需要の高度化、気候変動対応など、これまでにない課題への対応が求められています。
こうした環境変化の中、輸送機器事業に求められる役割は「運ぶ」だけにとどまらず、「物流を支え続ける」ことにあると考えています。架装メーカーの枠を超え、お客さまと社会が抱える課題の解決に挑戦し続けます。
高い技術力と物流現場に根差した提案力、そして物流のライフサイクルパートナーとしてお客さま価値の創出を通じ、持続可能な社会の実現と企業価値の向上を目指します。

田中　俊和

3つのマニフェスト

強靭な物流への貢献
高付加価値商品の拡充やトラック・鉄道・船舶などの多様な輸送モードへの対応を進め、物流を止めない輸送基盤の提供を通じ、社会と産業を支えます。

お客さまとの価値共創
商品販売からアフターサービスまでを一貫して担い、お客さまとともに安全・安心で効率的な物流オペレーションの実現に貢献します。

脱炭素社会への貢献
アルミニウムの軽量性とリサイクル性を活かした商品やリマニュファクチャード商品※により、物流現場の温室効果ガス排出削減と資源循環に貢献します。

※ 使用済み部品を新品同様の品質で再生させた商品。

From the CEO 社長からのコメント



物流を支える使命のもと、お客さまとの価値共創をさらに深化させてください。脱炭素化と物流高度化への挑戦を通じて、社会に欠かせない存在として成長を続けることを期待します。

代表取締役社長 朝来野 修一

事業グループの現在地 Business Group Snapshot

01 ROLE & ROIC 役割と数字の現在地

F25 ROIC	26中計	2035ビジョン
11.7%	安定収益基盤 ▶	安定収益基盤

※ 連結目標 ROIC 8%以上（26中計）。
※ ROICは2025年度実績の事業グループ別数値。報告セグメントとは集計範囲・算定方法が異なります。 詳細は（別冊｜事業部門別データ）／財務：「循環×共創」を動かすお金は、どこから。P.23-26 をご参照ください。

02 VALUE 伸ばす領域

- **基盤商品**……トラックボデー
- **継続収益**……部品・修理・メンテナンス
- **次の輸送**…環境対応車・モーダルシフト

新車1台を納めて終わらず、車両のライフサイクルへ価値を広げる。

03 TRANSFORMATION 変革の焦点

- 標準化・自働化
- 設備更新・省人化
- サービス体制
- 業務改革・DX
- 挑戦する文化の醸成

04 NEXT STEP 次の一手

1. 部品・修理・メンテナンスなどのサービス事業拡大。
2. 標準化・自働化と設備更新の推進。
3. 新商品開発と新規市場機会の創出。

MANIFESTO 自動車部品事業グループ



人と地球にやさしい、世界で選ばれる
“モビリティ部品の価値”創造企業へ！

自動車部品事業グループ長
畑本 敏治

高付加価値なものづくりで 社会課題の解決に貢献するビジネスの実現

私たちは、自社の戦略商品を充実させることで独自の強みを確立し、高付加価値なモビリティ部品の提供を通じて持続的な成長と35ビジョンの実現に貢献します。
ものづくりにおいては、既存技術の深耕、複合化技術による商品開発、競争力強化に向けた技術開発を実現するための最適生産体制を構築します。
さらに環境面では、省エネルギー炉の導入や設備の電化により温室効果ガス排出量ゼロを目指し、リサイクル材の活用やグリーンアルミの採用拡大を通じて脱炭素社会の実現に貢献していきます。

畑本敏治

3つのマニフェスト

次世代部品で未来を創る
5つの戦略商品を高付加価値なモビリティ部品として拡充し、「35ビジョン」を実現します。

最適生産体制による プロセス変革
DX推進による合理化と、アライアンスや加工センター設立による最適生産体制の確立でプロセスを変革します。

脱炭素への挑戦を加速
省エネルギー炉や電化で温室効果ガス排出量ゼロを目指し、グリーンアルミ採用拡大など脱炭素への挑戦を加速します。

From the CEO

社長からのコメント



高付加価値な技術とものづくりで、モビリティの未来を切り拓いてください。構造改革と成長戦略を着実に進め、社会課題の解決と収益力向上を両立する事業への進化を期待しています。

代表取締役社長 朝来野 修一

事業グループの現在地 Business Group Snapshot

01 ROLE & ROIC
役割と数字の現在地

F25 ROIC	26中計	2035ビジョン
2.1%	収益基盤再構築 ▶	成長牽引

02 VALUE
伸ばす領域

- **顧客戦略**……最重点顧客への集中
- **戦略商品**…… 車体構造材・放熱部材
- **共創価値**…… 素材×複数工法の一貫提案

電動化に応える商品・技術を活かし、技術力で選ばれる戦略的パートナーへ。

03 TRANSFORMATION
変革の焦点

- 商品を入れ替え成長領域へシフト
- 海外事業の構造改革・顧客基盤強化
- 各国での最適供給網構築
- 提携・M&Aで供給力を補完

04 NEXT STEP
次の一手

1 戦略商品の受注拡大・共同開発の進展。
2 海外事業の構造改革を推進。

※ 連結目標 ROIC 8%以上（26中計）。
※ ROICは2025年度実績の事業グループ別数値。報告セグメントとは集計範囲・算定方法が異なります。 詳細は別冊｜事業部門別データ／財務：「循環×共創」を動かすお金は、どこから。P.23-26をご参照ください。

MANIFESTO エンジニアリング事業グループ



「知恵×経験×協働」で持続可能な社会基盤を創造する

エンジニアリング事業グループ長
柳本 利夫

社会とともに未来を創り、継続的に選ばれる企業へ

当事業グループの大きな機能として、生産（モノづくり）だけではなく、営業から設計施工まで手掛ける一気通貫体制があり、橋梁構造物、各種通信パッケージ、食品関連事業（低温空間）、工業用クリーンルーム（清浄空間）など公共事業から民間事業にいたるまで、人々の生活になくてはならない価値を提供してまいりました。長年培ってきたサプライヤーやお客さまとの関係性を各事業の壁を越えて共有し、新しい価値やサービスを生み出します。また、グループ内では人財交流を活性化し、一人ひとりが挑戦できる環境を整えるとともに、安心して働ける職場を提供します。
以上の施策により当事業グループは、社会・産業インフラの維持・発展に貢献し社会に価値を提供し続けます。

柳本利夫

3つのマニフェスト

成長領域へ向けた積極投資
業務システム、人財に積極的に投資することで、業務効率を上げ、成長領域にリソースを集中します。

協働による商品開発
事業グループ横断の商品開発体制を確立、外部連携を積極的に推進することで新たな成長ドライブを生み出します。

成長機会の創出
事業グループ各社の再編により従業員が新しいキャリアに挑戦できるチャンスを増やし、成長の場を拡大します。

From the CEO

社長からのコメント



一気通貫の強みと現場力を活かし、社会・産業インフラの発展に貢献してください。事業の枠を超えた協働と挑戦により、新たな価値創造と持続的な成長を実現してほしいと思います。

代表取締役社長 朝来野 修一

事業グループの現在地　Business Group Snapshot

01 ROLE & ROIC
役割と数字の現在地

F25 ROIC	26中計	2035ビジョン
21.2%	安定収益基盤 ▶	安定収益基盤

02 VALUE
伸ばす領域

- **基盤市場**…冷凍・冷蔵（国内トップシェア）
- **成長市場**…… 半導体・データセンター
- **外延拡大**……周辺工事・一括受注

営業から設計・生産・施工まで一気通貫で、「完成」までの価値と顧客接点を広げる。

03 TRANSFORMATION
変革の焦点

- 各社の再編による組織最適化
- 人財育成
- 業務効率化への投資
- 外部連携の積極推進

04 NEXT STEP
次の一手

1 周辺工事を含む一括受注を広げる。
2 統合後の人財配置とDXを具体化する。

※ 連結目標 ROIC 8%以上（26中計）。
※ ROICは2025年度実績の事業グループ別数値。報告セグメントとは集計範囲・算定方法が異なります。 詳細は別冊｜事業部門別データ／財務：「循環×共創」を動かすお金は、どこから。P.23-26をご参照ください。

MANIFESTO 箔事業グループ



挑戦こそが成長のエンジンだ！
事業拡大と資源循環、どちらもやりとげる！

箔事業グループ長
田中 勝元

成長分野への挑戦を加速し 事業成長と循環型社会の創出を実現する

AIサーバーやデータセンターの増加に伴い放熱用途の需要が拡大していることに対応するため、窒化アルミの生産能力拡大と製品ラインナップの拡充を進めます。成長市場における需要を確実にとらえ、販売と収益の向上につなげていきます。グローバル戦略においてインドを成長の柱と位置付け、現地法人であるSVAM TOYALの生産力拡大と販売体制の強化を進めます。現地代理店との連携により中東・アフリカ市場へ展開し、需要を確実に取り込み売上拡大につなげていきます。

アルミ箔リサイクルの技術開発と回収スキームの構築を進めています。資源循環と環境負荷低減に取り組み、事業活動を持続可能なものとするとともに、ステークホルダーの皆様から信頼される企業を目指します。

田中 勝元

3つのマニフェスト

成長分野における事業拡大
需要が増加している放熱用途の窒化アルミなどの成長分野において確実な事業拡大を図っていきます。

グローバルな事業成長の加速
インドを起点に現地代理店との連携により、中東・アフリカなど国際市場での販売拡大に取り組んでいきます。

アルミ箔リサイクルの推進
アルミ箔リサイクルの技術開発と回収スキームの構築を進め、資源循環の実現と環境負荷低減に取り組みます。

From the CEO

社長からのコメント



成長分野への挑戦と資源循環の推進は、当社の未来を支える重要な取組みです。グローバル展開と技術力を武器に、新たな市場を切り拓き、持続的な成長を実現してください。

代表取締役社長 朝来野 修一

事業グループの現在地　Business Group Snapshot

01 ROLE & ROIC
役割と数字の現在地

F25 ROIC	26中計		2035ビジョン
8.4%	成長牽引	▶	成長牽引

02 VALUE
伸ばす領域

- **半導体** ..... 放熱材料
- **海外成長** ..... インドの医薬品包材
- **電池** ..... LIB外装用箔

国内トップシェアと高い生産・開発力を土台に、成長分野と地域へ経営資源を投じる。

03 TRANSFORMATION
変革の焦点

- 原価・損益管理の高度化
- 低採算品の是正・コスト競争力強化
- 設備の更新・自動化
- 海外子会社の利益体質強化

04 NEXT STEP
次の一手

1. 放熱材料・インド事業の投資を受注と利益につなげる。
2. 次段階の投資案件と外部連携を具体化する。

※ 連結目標 ROIC 8%以上（26中計）。
※ ROICは2025年度実績の事業グループ別数値。報告セグメントとは集計範囲・算定方法が異なります。 詳細は別冊｜事業部門別データ ／ 財務：「循環×共創」を動かすお金は、どこから。P.23-26 をご参照ください。

働き方

仕事と成長の不安に、本音と責任で答える。

26中計を動かすのは、一人ひとりの仕事です。自働化・DX・成長・評価は、現場をどう変え、会社は何を約束するのか。
答えの出ていないことも隠さず、4つの問いから、人と組織の現在地を示します。

この問いに答える、2人の責任者



IT担当
一色 浩一



人事担当
長﨑 拓哉



Topic 01

AIは、私の仕事を奪うのか。

先に来るのは、人が足りなくなる未来。AIは現場を守る備えです。

現場の自働化・省人化は避けて通れません。しかし中期的に先に迫るのは、仕事が機械に置き換わることより、いまの人員では現場を維持できなくなることです。だからこそ、備えと学びを同時に進めます。

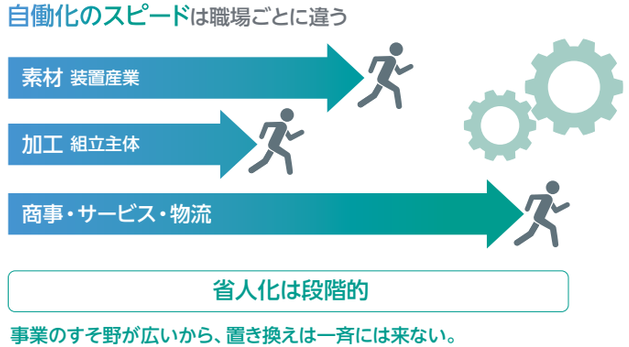
01 変化の順番を、見極める

長﨑氏は、「現場の自働化・省人化は、避けて通れない課題です」と率直に語ります。ただし、すべての職場で一斉に人が余る未来を想定しているわけではありません。先に強まるのは、人手不足で操業を維持できなくなるリスクです。一方で、自働化技術は今後さらに進み、仕事内容も変わります。2つの変化を同時に見据えることが、備えの出発点です。だからこそ、安易な安心で包まず、変化の順番を正面から見据えます。



02 進む速さの違いを、人財の循環に活かす

日軽金グループには、装置産業の素材系から、組立型の加工系、商事、サービス、物流まで、多様な仕事があります。自働化の進む速さも一様ではありません。この違いを活かし、必要な職場へ人財が移れるしくみを広げていく。雇用を縮めることを目的とせず、人手が減る中で、経験や技能をグループ内で循環させる。それが会社の考えです。現在はその途上です。



事業のすそ野が広いから、置き換えは一斉には来ない。
その時間差で、人財の流動化 P.38 | 03 が働く。

03 機械に任せる仕事を見極め、使いこなす側へ

では、一人ひとりは何をすればよいのか。定型作業を同じ品質で繰り返すことは、機械の得意分野です。ならば、機械を使いこなし、業務を機械に置き換える側に回る。「どのボタンを押すか」だけでなく、「なぜその加工になるのか」まで理解する人が、次の価値をつくります。

長﨑
そこに気づいて、学ぼうとする人が「自律的なプロフェッショナル」（詳細は P.38 | 02）です。会社も、教育と機会で学びを支え、力を発揮できる職場をつくります。

原点も忘れてはなりません。
アルミニウムを溶かし、形を変える現場の多くは暑熱職場です。

一色
過酷な環境を改善し、安全な職場を目指すことは経営の責務です。

人を減らすためではなく、人を守るための投資。それが出発点です。安全を確保し、人がより価値を生む仕事に力を注げる職場へ変えていきます。

働き方 **仕事と成長の不安に、本音と責任で答える。**

Topic 02

データがつながると、現場の何が変わる？

暗黙知が、みんなの知恵に変わる。品質を、個人の肩に背負わせない。

多種多様な事業を持つことは、日軽金グループの強みです。一方で、情報が職場や会社ごとに分かれ、集計や整理に多くの人手を要してきました。データドリブン経営が目指すのは、その壁を越え、経営と現場が同じ情報を見ながら判断し、現場の知見を共有し、品質を個人任せにしないしくみをつくることです。

01 カン・コツが、共有できる知恵になる

現場のデータが集まり共有すると、まず設備保全の判断が変わります。これまでベテランのカンとコツに頼っていた不具合の予兆を、設備の状態や過去の傾向からとらえ、職場の知恵として共有できるようになります。さらに、グループ全体の設備情報を同じ尺度で見比べることで、「どの設備から直すか」を客観的に判断できます。設備への投資も、声の大きさではなく、必要性と優先度をデータで示すようになります。

設備保全	いま	カン・コツで予兆をつかむ
	これから	データが予兆を教える
品質保証	いま	品質を、個人の努力と責任が背負う
	これから	書き換え・転記ミスが起きないしくみへ
経営判断	いま	情報集めに人手と時間を費やす
	これから	現場と経営が、同じ情報を見て判断する

02 品質が、個人の肩から降りる

検査工程の自働化・AI活用は、品質問題の再発防止策の一環です。分析結果の書き換えや転記ミスを、個人の注意力だけに頼らず、しくみで防ぐことを目指します。品質を、一人の肩に背負わせない。それがこの投資の意味です。異常を早くとらえ、担当者が替わっても同じ基準で判断できる職場へと変えていきます。

一色　品質を個人に背負わせない。そのためのしくみづくりに、経営資源を投下していきます。



03 20億円は、まず足元を変える投資

26中計のDX・AI投資は3年間で20億円。省力化・安全投資450億円と比べれば小さく見えます。しかし、いまはデジタルで事業そのものを変える前に、業務とものづくりのプロセスを変え、データをつなぐ土台を築く段階です。20億円は、現在地に合わせ、成果を確実に積み上げるための投資です。

DX・AIで目指す変革のステップ

いま｜26中計（26中計投資額：3年間で20億円）
- 業務・ものづくりのプロセスを変える
- データを集め、つなぎ、見えるようにする

次の段階
- データを使って、在庫・操業・設備投資を最適化する
- グループ全体の判断を速くする

その先
デジタルを活用して、新しい商品・サービス・事業価値を生む

一色　20億円を成果に変えるのは、現場の小さな改善の積み重ねです。提案し、実行した人をきちんと評価し、必要な教育も会社が支えます。

働き方 **仕事と成長の不安に、本音と責任で答える。**

Topic 03

会社は、私の成長に本気なのか。

成長を本人任せにしない。会社も機会をつくる。

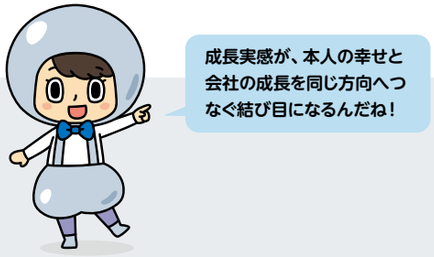
働きがいの源は、強みの発揮、周囲からの信頼、仕事への誇り、ここに居て良いという居場所感など一つではありません。その起点になり得るのが、仕事を通じた成長です。本人の努力だけに任せず、会社も機会をつくります。

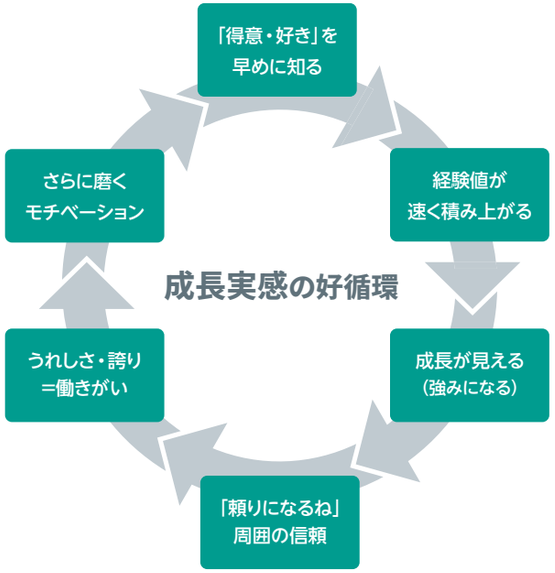
01 「得意・好き」から、成長の循環がはじまる

働きがいを生むものは、一つではありません。強みを発揮できること、周囲から信頼されること、仕事に誇りを持てること、「ここに居て良い」と感じられること。その起点になり得るものとして、人事が重視しているのが、本人の「得意・好き」に気づき、仕事を通じて磨くことです。

「○○さんは××のプロだね。頼りになるよ」。その一言は、本人の自信と誇りを育て、もっと知識を深めよう、スキルを磨こうという意欲につながります。得意なこと、好きなことなら経験を積みやすく、成長も実感しやすい。その成長がより良い仕事を生み、さらに信頼や期待を集める。こうして循環が回りはじめます。

本人にとっては仕事の充実と幸せに、会社にとっては高い成果や新しい価値につながる。個人の幸せと会社の成長を、成長実感という結び目で同じ方向へ動かす。その好循環をつくることが、人的資本への投資の目的です。





02 「自律」は、突き放しではない

目指す人財像は「自律的なプロフェッショナル」です。ここでいう自律は、「会社に頼らず、自分で何とかして」という意味ではありません。2023年、グループの中堅従業員が集い、自らつくった「日軽金グループ行動理念」を共通のよりどころに、迷ったときも自分で考え、周囲と連携して行動することです。共通の理念があるからこそ、一人ひとりに判断を委ねることができます。



プロフェッショナルは、特別な専門職だけを指す言葉ではありません。自分の仕事に自信と誇りを持ち、行動理念をよりどころに、自ら考え、周囲と連携しながら力を発揮し、その成果を次の成長につなげられる人です。

03 「得意・好き」を、機会につなぐ

従業員が自分の「得意・好き」を見つけ、仕事で磨けるようにすることは、会社の責任です。本人の希望と組織に必要な力が重なる場所を、グループ全体で探します。前向きな異動希望にもできる限り応えられるよう、制度と対話のしくみを広げています。

働き方 **仕事と成長の不安に、本音と責任で答える。**

Topic 04

挑戦したら、本当に報われるのか。

挑戦を評価し、次の機会につなぐ。会社と仲間が一歩を支える。

挑戦を精神論で終わらせないために、評価・機会・支援の3つをそろえます。3C（挑戦・創造・連携）に沿った行動、とりわけ挑戦を評価し、失敗からの学びも成長につなげる。また、社内公募やキャリア対話で次の機会を広げ、上司や周囲が背中を押す。制度をつくり直す目的は、挑戦する人が一歩を踏み出し、続けられる職場にすることです。

01 挑戦を、評価と処遇につなげる

日本軽金属㈱で、2027年度に導入する新人事賃金制度では、3C（挑戦・創造・連携）に沿った行動を、職種を問わず評価していきます。なかでも重視するのが「挑戦」です。挑戦には失敗がつきものですが、結果だけでなく、そこから何を学び、次の行動につなげたかも見ます。その学びを成長実感と次の挑戦につなげる文化を育てます。また、組織の成果を高め、部下に良質な経験を与えて成長を支える管理職には、その責任に見合う処遇で応えます。

02 挑戦の先に、次の機会をつくる

挑戦から得た経験は、次の仕事や役割へ進むための力になります。だから会社は、挑戦を評価するだけでなく、その人の「得意・好き」を活かせる次の機会につなげます。
日本軽金属㈱では、社内公募制度の運用をはじめました。今後は対象や頻度を広げ、定期的なキャリア意向の確認と組み合わせながら、グループ全体で人財が動けるしくみを整えていきます。FA制度のような自発的異動も、将来の選択肢として検討中です。
制度を増やすこと自体が目的ではありません。本人の希望と組織に必要な力を結び、「適所適材」を実現することが目的です。

- **社内公募制度**　日本軽金属㈱で運用開始　［運用中］
- **公募の拡充**　対象・頻度を拡大　［これから］
- **FA制度のような自発的異動**　グループ全体へ　［構想・検討中］

03 挑戦を、みんなで支える

挑戦は、本人の意欲だけでは続きません。改善を提案した人をきちんと評価し、必要な教育や挑戦の機会を会社が用意します。
上司は失敗を責めるのではなく、学びを次の一歩につなげ、周囲も「やってみなよ」と背中を押します。
AI活用・DXでも人財育成でも、挑戦を個人任せにせず、評価・機会・支援をそろえることが会社の責任です。従業員と会社がともに一歩を踏み出し、挑戦が続く職場をつくります。



制度、KPI、導入時期の詳細は、別冊 PART6｜人的資本 をご参照ください。

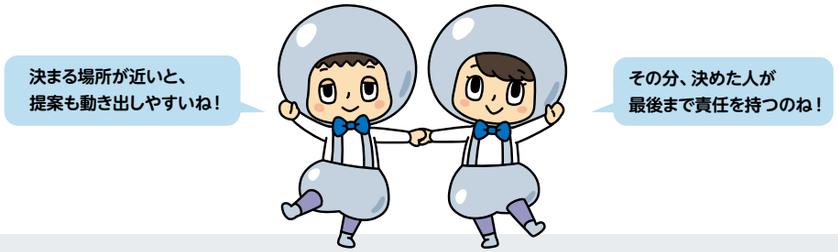
次の一歩 ｜ 今期、挑戦してみたいこと



ガバナンス

決裁は現場へ、監督には外の目を。

現場に近い場所で速く決める。同時に、大きな方向は外の目で確かめる。
権限移譲と監督強化を、一つのしくみとして読み解きます。



Topic 01

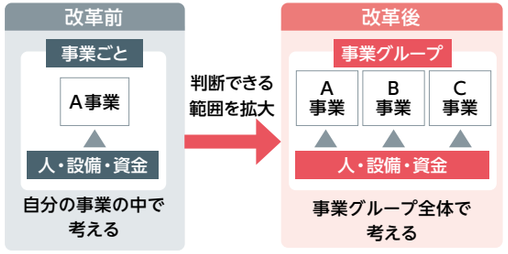
会社は、どこまで任せてくれるのか。

決裁を、現場に近い場所へ。決める場所と責任を近づけた。

案件の重要度に応じて、決める場所を分けました。基準内の案件は事業グループへ。全体最適が必要な案件は経営へ。
意思決定のスピードは上がり、各事業グループが新事業やM&Aに自ら動きはじめています。一方で、大きな裁量を使いこなすには、なお経験を重ねる必要があります。権限と責任を近づけ、判断を速くする改革は、いま実践の途上です。

01　80ほどの事業単位を、現在の7事業グループへ

2024年、80ほどに分かれていた事業単位を2024年6月から2026年4月にかけて7事業グループ・7機能組織へ改組しました。狙いは、組織の壁を越えてヒト・モノ・カネを配分し、まとまった投資判断ができる単位をつくることです。案件の類型・金額に応じ、決裁権限も執行側へ移しました。



判断する単位を、事業から事業グループへ

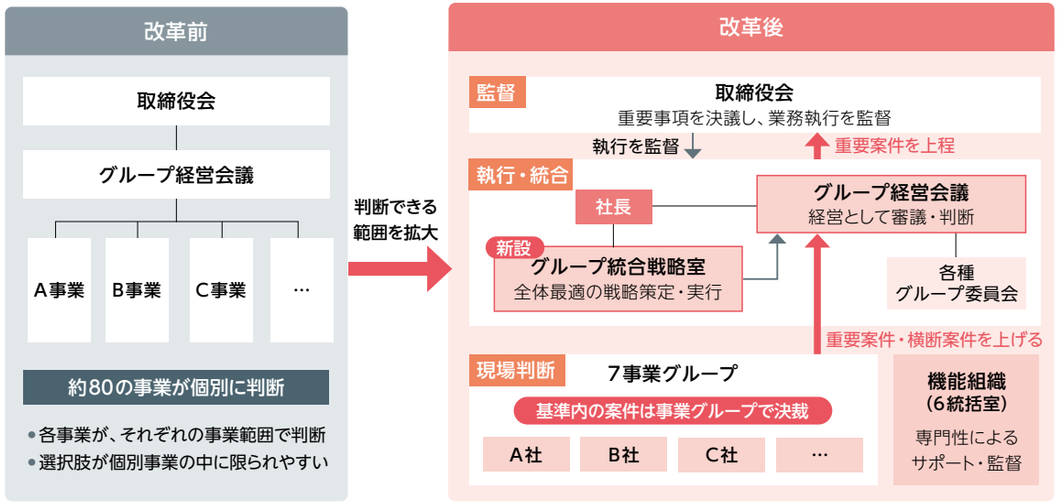
権限と責任を担う事業グループ長の宣言は P.29-35 をご参照ください。

02　決められる範囲を広げ、判断を速く

変わったのは、決裁ルートだけではありません。改革前は、約80の事業がそれぞれの売上・資産規模の範囲で投資や事業・商品の入れ替えを考えていました。現在は、複数の事業・会社を事業グループとして括り、人・設備・資金の使い方を事業グループ全体で考えられます。どこを伸ばし、何を見直し、どこへ資源を振り向けるかを、広い範囲で判断できるようになりました。

基準内の案件は事業グループで決裁し、基準を超える案件のみグループ経営会議や取締役会で審議します。事業グループ長は、広がった権限とともに成果やリスクへの責任も負います。判断の自由度とスピードを高めながら、経営の規律を保つしくみです。

同時に、事業グループ単独で扱うことが困難なグループ横断案件については、新設されたグループ統合戦略室がグループ全体最適の観点からの戦略立案を行いこれを実行することで、経営資源の最適配分と経営基盤の強化を図っています。



基準内の案件は現場へ。重要案件は全体最適で判断

決裁基準や権限、監督体制の詳細は 別冊 PART1-1 | ガバナンス体制 をご参照ください。

ガバナンス

決裁は現場へ、監督には外の目を。

Topic 02

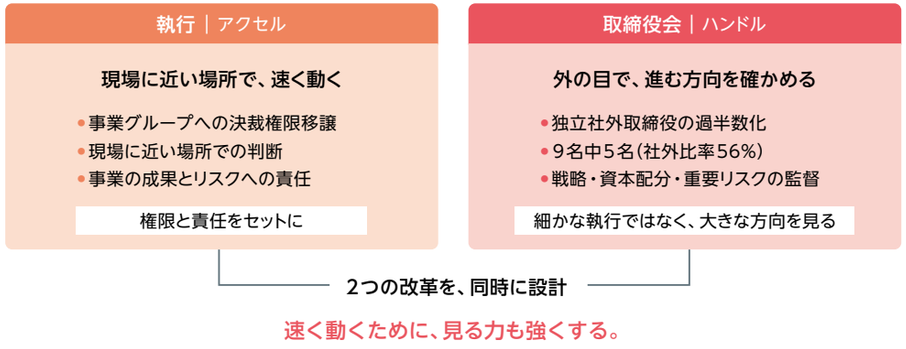
任せっぱなしに、ならないのか。

任せた分だけ、外の目を強くする。2つの改革は、同時に設計された。

執行の権限を大きくするだけでは、判断が内向きになるリスクが残ります。
だから同じ時期に、取締役会の監督を強化しました。速く動くことと、方向を確かめることは、一つの設計です。

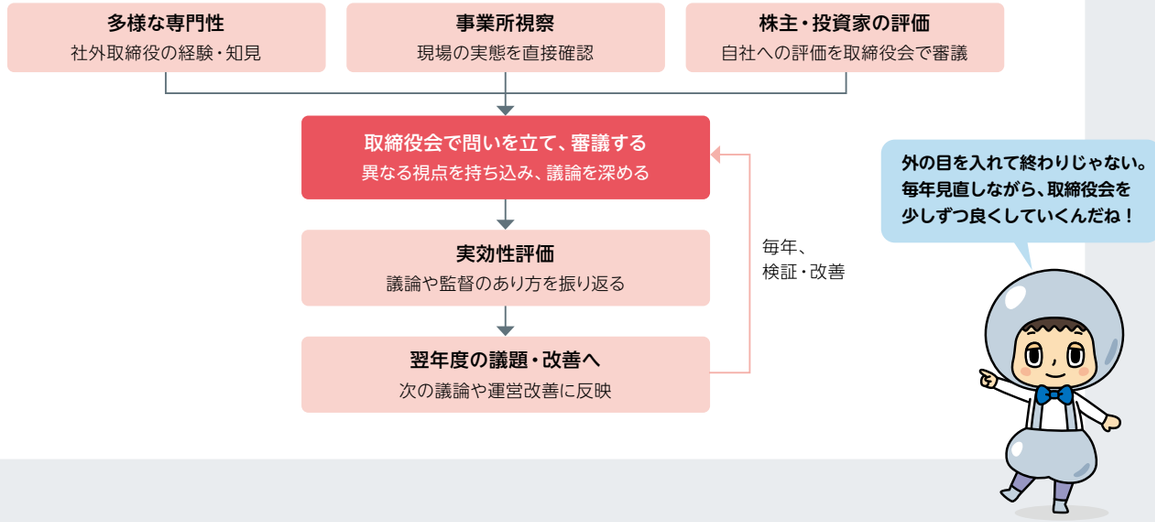
01 権限移譲と監督強化は、同時に設計された

事業グループへの権限移譲と、取締役会の監督強化は、別々の改革ではありません。2024年、取締役を14名から9名に絞り、独立社外取締役5名が過半数を占める構成へ。執行は現場に近い場所で速く判断し、取締役会は外の目で大きな方向性を確かめる。攻めを強めるために、見る力も同時に強くしています。



02 異なる問いが、議論を鍛える

独立社外取締役5名は、企業経営、製造・技術、財務・金融、人材開発・グローバル経験など、異なる経験を持ちます。求められるのは、意見をそろえることではなく、社内だけでは出にくい問いを持ち込み、経営判断の前提を確かめることです。事業所視察や株主・投資家からの評価を議論に活かし、実効性評価で見えた課題を翌年度の議題や運営改善へつなげる。外の目を一度入れて終わらせず、毎年、取締役会の実効性を高めていきます。



実効性評価のPDCA・投資家対話の還元の検証版は 別冊 PART1-2｜取締役会の運営と実効性 をご参照ください。

チーム日軽金 Team Nikkeikin

チーム日軽金をつくるのは、一人ひとりです。事業をまたいで知恵が行き来するとき、
このチームは強くなります。だからこのページには、役員の一覧ではなく、
経営陣一人ひとりが自らの言葉で語った「挑戦」と「循環」を並べました。

あなたにとっての「挑戦」とは？「循環」とは？
まず、経営陣に聞いてみました。



朝来野 修一
代表取締役社長

会社は目的ではなく、一人ひとりの夢を叶える場です。失敗を恐れず、準備を怠ることなく、新たな挑戦に踏み出してください。「やってみよう、やってみなよ」その積み重ねが皆さん自身の成長と会社の未来につながると信じています。循環は私たちの新たな挑戦です。幸せで誇りあるチーム日軽金をともに創っていきましょう。



松平 弘之
取締役副社長執行役員
グループ統合戦略室長

これまでの日軽金グループは、品質問題をはじめいろいろな課題を解決してきました。これらの取組みも挑戦だったと思います。ここからは今よりも強い企業グループを目指し、より開かれた組織風土をつくり、次の世代へよりよい形でそのバトンを渡すことが我々の挑戦であり、経営としての循環です。



樹下 健
取締役上席執行役員
化成品事業グループ長

循環型社会の実現は、これまでの常識を超える挑戦の連続です。しかし、その挑戦こそが次世代への責任であり、私たちの成長機会でもあります。社員一人ひとりの知恵と行動が未来を変えます。ともに挑戦し、新たな価値創造の輪を広げていきましょう。

14人の「挑戦」と「循環」を、一言ずつ。

答えは一つではありません。それぞれの言葉を、社内外の対話のきっかけに。



岡本 一郎
代表取締役会長

一人ひとりの心に
小さな火を灯し続けよう！



田中 俊和
輸送機器事業グループ長

未来の価値につなげる
今日の挑戦



敷根 功
事業支援統括室長

攻めの裏方力で、
循環に価値を宿す



伊藤 嘉昭
メタル事業グループ長

グローバル規模での循環を
共創で築く



畑本 敏治
自動車部品事業グループ長

“考・速・動・朗”で挑む
「新しい価値づくり」



一色 浩一
経営管理統括室長
グループ統合戦略室業務プロセス変革リーダー

デジタル活用による
「知」の循環を目指します



早乙女 雅人
軽圧事業グループ長

循環とは、
未来、次世代につなぐこと



柳本 利夫
エンジニアリング事業グループ長

新しいビジネス環境への
挑戦と従業員の成長機会提供



林口 貴志
マーケティング&インキュベーション
統括室長

つながることから
循環がはじまる



五百竹 秀夫
軽圧事業副グループ長

挑戦の循環が、
未来を創る！



田中 勝元
箔事業グループ長

個人の挑戦が、
会社の成長につながる



平田 武文
サステナビリティ統括室長

未来から預かった今、
未来へ渡す信頼



山田 裕之
軽圧事業副グループ長

個の成長と学びの循環で
強いチームを実現



松葉 俊博
技術・開発統括室長

「やってみなよ」で
循環の価値を創る開発を

役員の正式な一覧は
別冊 PART1-8 | 役員一覧 へ！



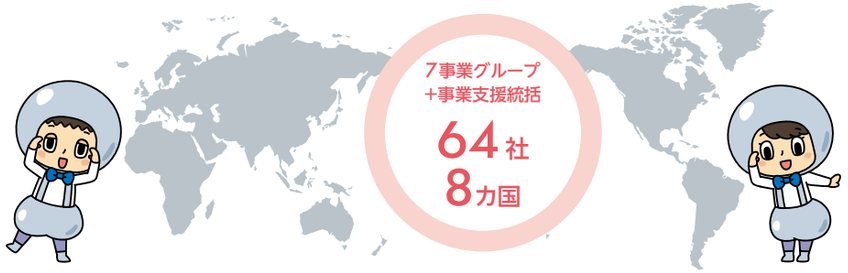
次は、あなたの番です。
自分の挑戦を、循環をつくりましょう。

Challenge × Create × Connect
挑戦×創造×連携で、循環を回す。

Team Nikkeikin

ここに、あなたの職場がある。 チーム日軽金をつくる、私たちの持ち場

グループ全体の総力を結集する「チーム日軽金」は、各事業グループ、国内外の会社・職場によって成り立っています。
ここでは、その全体像を事業グループ別に一覧します。



日本軽金属ホールディングス（2026年10月1日現在）

01 化成品事業グループ

- 日本軽金属
- 日軽産業
- 近畿研磨材工業
- 日本電極

02 メタル事業グループ

- 日本軽金属
- 日軽産業
- 日軽エムシーアルミ
- アルミニウム線材
- ニッケイ・エムシーアルミニウム・アメリカ US
- ニッケイ・エムシーアルミニウム（タイランド） TH
- ニッケイCMRアルミニウム・インディア IN
- 日軽商菱鋁業（昆山） CN

03 軽圧事業グループ

- 日本軽金属
- 日軽産業
- 日軽金加工開発ホールディングス
- 日軽金アクト
- 東陽理化学研究所
- エヌティーシー
- 理研軽金属工業
- 日軽メタル
- 日伸
- 日軽形材
- ニッケイ・サイアム・アルミニウム TH
- 日軽（上海）国際貿易 CN

04 エンジニアリング事業グループ

- 日軽パネルシステム
- 日軽エンジニアリング
- ニッケイ・サイアム・アルミニウム TH
- ニッケイ・パネルシステム・ベトナム VN

05 輸送機器事業グループ

- 日本フルハーフ
- フルハーフ産業
- フルハーフ北海道
- フルハーフ岡山
- フルハーフ九州
- フルハーフ滋賀
- フルハーフサービス
- フルハーフ・マハジャック TH

06 自動車部品事業グループ

- 日軽金ALMO
- 日軽産業
- 日軽松尾
- ニッポン・ライト・メタル・ジョージア US
- ニッケイ・サイアム・アルミニウム TH
- ニッケイ・トレーディング・インドネシア ID
- 華日軽金（深圳） CN
- 華日軽金（蘇州）精密配件 CN

07 箔事業グループ

- 東洋アルミニウム
- 東洋アルミエコープロダクツ
- 東海東洋アルミ販売
- アルファミック
- エー・エル・ピー
- 東洋アルミ興産
- トーヤルアメリカ US
- トーヤルヨーロッパ FR
- 拓洋鋁（上海）管理 CN
- 東洋愛鋁美国際貿易（上海） CN
- 東洋鋁愛科商貿（蘇州） CN
- 湖南寧郷吉唯信金属粉体 CN
- 肇慶東洋鋁業 CN
- スバム トーヤル IN
- トーヤルMMPインディア IN
- トーヤル（タイランド） TH

08 事業支援統括

- 日本軽金属
- 日軽産業
- 日軽北海道
- 日軽物流
- ケイナラ
- 日軽藤岡
- エーシーシー
- 日軽ニュービジネス
- 日軽金オーリス
- ニッカン
- 日軽情報システム
- 日軽パートナーズ
- ニッポン・ライト・メタル・ノース・アメリカ US

CN 中国 | FR フランス | ID インドネシア
IN インド | TH タイ | US アメリカ | VN ベトナム

※各社の所在地、事業内容などの詳細は、別冊 | 会社情報／株式情報／グローバルネットワーク をご覧ください。

さらに知りたい方へ

市場から　2026年5月の説明会と、その後の対話でいただいた問いから、関連する情報を確認できます。

2026年5月28日の中期経営計画説明会と、その後の対話でいただいた問いを並べました。
説明会当日の14問は、P.27 で4つの論点に整理し、経営の考え方を示しています。
本ページは、前中計の総括も含めて、「答えの所在」から引ける索引です。

答えたよ … 現時点の考え方・事実を回答済み（目標達成を意味しません）
まだだよ … 方向性・取組みは示したが、成果を継続検証　考えてるよ … 方針・基準の確定前

		問い	状態	私たちの答えの現在地	本誌｜物語と実行（リンク先）	別冊｜検証とデータ（リンク先）	公表IR資料｜詳しい情報（リンク先）
23中計の総括	①	**23中計で、何ができて、何ができなかったのか。**	答えたよ	再発防止策は計画通り完了。3期連続の増益と資本効率向上を実現した一方、経常利益300億円には届きませんでした。この総括が26中計の出発点です。	P.03　P.04-09	各種データ｜経営成績および財務分析	26中計説明資料 P.04-07 再発防止 進捗報告（最終版）
2026年5月の説明会で、いただいた問い	②	**攻める領域と、手放す基準はあるのか。**	まだだよ	一律の数値基準は置いていません。収益性、市場成長性、バリューチェーン上の役割、成果が表れる時間軸を重ね、予算と実績で優先順位を確かめます。	P.17-18　P.25-27　P.29-35	PART1｜資本配分と投資の規律 PART1｜ガバナンス体制	26中計説明資料P.19・25
	③	**「循環」は、いつ、どうやって利益になるのか。**	まだだよ	資源を確保し、選ばれ、新しい仕事を生み、その価値を証明する連鎖で収益にします。再生ビレットは2028年度の市場投入が目標です。	P.10-13　P.14-15　P.17-18　P.23	PART4｜廃棄物・資源循環 PART5｜製品環境情報	26中計説明資料 P.11-13・47-48
	④	**経常利益300億円超・ROIC8%は何で実現するのか。8%の根拠は。**	答えたよ	8%は、WACC（加重平均資本コスト）を上回る水準として置いた、現在地からの最初の節目です。2035年はROIC10%以上を目指します。増益の柱は、放熱・半導体、自動車部品の収益改善などです。	P.17-22　P.23-26　P.27	PART1｜資本配分と投資の規律 各種データ｜財務・非財務ハイライト／経営成績および財務分析	26中計説明資料 P.27-29・32
	⑤	**ROIC最下位の自動車部品事業が、なぜ2035年の牽引役になるのか。**	まだだよ	期待であり、疑いでもあると受け止めています。最重点顧客と5つの戦略商品へ資源を寄せ、複数工法の一貫提案と海外事業の構造改革を進めます。今後は、新規受注・共同開発・量産準備・構造改革の進捗と成果を段階的に評価してください。	P.19-20　P.26　P.27　P.34	各種データ｜事業部門別データ	26中計説明資料 P.24-26
その後の対話から、生まれた問い	⑥	**アルミ押出事業の統合で、過半出資に見合う何を得るのか。**	考えてるよ	2026年6月に基本合意。合金開発力と加工技術を持ち寄り、スクラップ回収も効率化しながら、2027年4月以降の統合会社設立へ協議を進めています。共創の基盤を築けたかが、来年の一里塚です。	P.21-22　P.26	PART1｜資本配分と投資の規律	基本合意 適時開示（2026年6月15日） 26中計説明資料 P.30
	⑦	**投資1,100億円の7割が「守り」で、ROICは上がるのか。**	まだだよ	投資には順序があります。省人化・自働化と職場環境の改善で成長を受け止める土台をつくり、設備の維持更新は人手・エネルギー・停止リスクを減らす投資になります。供給安定性、生産性、歩留まりなどで毎年確かめます。	P.19-20　P.27	PART1｜資本配分と投資の規律 各種データ｜経営成績および財務分析	26中計説明資料 P.30
	⑧	**自己株取得は、いつ、どの条件で行うのか。**	考えてるよ	総還元性向は、自己株式取得を含め40%程度へ引き上げます。2026年度の年間配当は100円（説明会時点）を予想。自己株取得の具体的な時期・規模は、現時点では未定です。	—	PART1｜資本配分と投資の規律	26中計説明資料 P.31
	⑨	**半導体依存の「安定収益基盤」で、本当に需要変動に耐えられるのか。**	まだだよ	半導体の成長を取り込む一方、軽圧は不採算品を減らして損益分岐点を下げ、箔は価格改定・資産圧縮で収益管理を強化しました。航空・宇宙、LIB、インドの医薬品包材などへ外延も広げます。放熱投資は、3年回収・自働化・優位性を条件に段階的に投じます。	P.21-22　P.26　P.31　P.35	各種データ｜事業部門別データ	26中計説明資料 P.17-18・29

※「市場からの問い」は、2026年5月28日開催「2035ビジョン・26中計説明会」の質疑応答およびその後の対話を、本誌制作にあたり、趣旨を損なわない範囲で要約・再構成しています。質疑応答要旨は「IR説明会」質疑応答要旨 でご覧いただけます。

さらに知りたい方へ

現場から　2026年4月の未来会議で、職場代表からいただいた問いから、関連する情報を確認できます。

2026年4月、321名の職場代表が集まった未来会議で、私たちは多くの問いを受けました。
前ページの市場からの問いと並べてみると、多くが同じページに答えを持っています。経営計画を、自分の仕事へ引き寄せるための、もう一つの索引です。

答えたよ … 現時点の考え方・事実を回答済み（目標達成を意味しません）
まだだよ … 方向性・取組みは示したが、成果を継続検証　考えてるよ … 方針・基準の確定前

未来会議で、受けた問い

	問い	状態	私たちの答えの現在地	本誌｜物語と実行（リンク先）	別冊｜検証とデータ（リンク先）	公表IR資料｜詳しい情報（リンク先）
①	**2035ビジョンが自分の仕事とどう関係するのかを、ちゃんと理解したい。**	答えたよ	巻頭で、2035ビジョンを「改善・人・資源の循環」と日々の仕事に引き寄せ、各事業グループでは役割・ROIC・伸ばす領域・変革の焦点まで示しました。	P.04-07 P.08-09 P.26 P.29-35	各種データ｜事業部門別データ	26中計説明資料 P.15-18・24-25
②	**循環が、アルミリサイクル以外でイメージできない。具体例がほしい。**	答えたよ	循環は、金属リサイクルだけではありません。PDCA・改善、人財・知恵・経験をめぐらすことも循環です。本誌では、その考え方と具体例を示しました。 具体例は、これからも増やしていきます。	P.04-07 P.08-09 P.10-13 P.29-35	PART4｜廃棄物・資源循環 PART6｜人的資本	26中計説明資料 P.12
③	**進めるもの・やめるものを、明確に示してほしい。**	まだだよ	不採算の商品を「やめる」、人・設備・資金を成長領域へ「寄せる」。考え方は示しました。一律の足切り線ではなく、商品・事業・拠点の入れ替えを予算と実績で確かめます。	P.17-22 P.25 P.26 P.27	PART1｜資本配分と投資の規律	26中計説明資料 P.19・25
④	**「失敗を恐れるな」と言われても、不安や怖さがある。**	まだだよ	挑戦を個人任せにはしません。改善提案を評価し、必要な教育や挑戦の機会を会社が用意します。上司や周囲も失敗を責めず、「やってみなよ」と背中を押し、失敗を次の学びにつなげる職場づくりを進めます。	P.04-07 P.38-39	PART6｜人的資本	—
⑤	**挑戦を事業化につなげる投資環境・予算措置はあるのか。**	答えたよ	あります。「大きく儲かるかもしれない」という段階にも、金額に限度を設けながら投じます。軽圧事業の新ビジネス開発室、箔事業の三新活動など、挑戦の芽を育てる器も動いています。	P.21-22 P.23	Who We Are｜価値創造の源泉 PART1｜資本配分と投資の規律	26中計説明資料 P.30
⑥	**部門をまたいだ人の循環・再チャレンジの機会がほしい。**	まだだよ	AI・DXで仕事が変わる一方、人財の流動化で力を必要な場所へ移す考えです。日本軽金属㈱で社内公募は運用中です。対象拡大やグループ全体の自発的異動は、構想検討中です。	P.36-39	PART6｜人的資本	—
⑦	**カタカナ・横文字ばかりでなく、分かりやすい言葉で説明してほしい。**	答えたよ	本誌では、ROIC、PBR、「循環×共創」を、できるだけ仕事の言葉に置き換えました。専門用語は、別冊の巻末資料に用語集を設けて補います。	P.08-09 P.23-26 P.36-39	—	—
⑧	**経営陣との距離を縮めたい。**	答えたよ	役員一覧に加え、経営陣一人ひとりの言葉を載せました。自分の仕事における「挑戦」と「循環」を語っています。話しかけるきっかけとして、使ってください。	P.04-07 P.42	PART1｜社外取締役メッセージ・役員一覧	—

ここに載せた答えの多くは、「途上」の報告です。

来年の答え合わせの物差しは、すでに本文に置きました。第1章（P.13・15）、第2章（P.22・26）、市場の問い（P.27）、
そして別冊の日軽金グループの重要課題（マテリアリティ）。来年も同じ物差しで、前進と未達を確かめます。この索引は、そのための「問いの控え」です。



用語集

	用語	説明
あ	IRR（アイアールアール）	投資したお金が将来どれくらいの割合で増えるかを、年率で見る指標。設備投資や新規事業の採算を判断するときなどに使います。
	アップグレードリサイクル	そのままでは使いにくいスクラップを、選別や成分調整、技術によって、より価値の高い用途で使える材料へ変える取組みです。
	アライアンス	他社と協力関係を結び、それぞれの強みを持ち寄って事業を進めること。必ずしも会社を買収するわけではありません。
	アルミナ	アルミニウムの原料にもなる酸化アルミニウム。本誌では、化成品事業の主要な製品の一つとして登場します。
	暗黙知	ベテランの「カンやコツ」のように、本人は分かっていても言葉や資料にしにくい知識。本誌ではデータを使って皆で共有できる知恵へ変えることを目指します。
	営業キャッシュフロー	商品やサービスを売るなど、本業によって実際に生み出したお金。本誌では、将来への投資資金の主な出どころの一つとして説明しています。
	営業利益率	売上高のうち、本業の利益がどれくらい残ったかを割合で示したもの。事業の稼ぐ力を見る代表的な指標の一つです。
	エコアルミ	軽圧事業グループで使われている、環境負荷の低いアルミニウムに関する表現。
	エコシステム	一社だけで事業を完結させず、お客さま、取引先、大学など複数の相手がつながり、互いに価値を生み出すしくみです。
	ABW（エービーダブリュー）	Activity Based Workingの略。仕事内容や目的に合わせて、そのときに最も働きやすい場所を選ぶ働き方です。 （例：午前はチームでの共同作業を促進するコラボレーションエリアで資料を作成し、午後は社内外の交流に適したカフェスペースでお取引先との打ち合わせを行うなど、業務に応じてワークスペースを柔軟に使い分ける働き方。）
	FA制度（エフエーセイド）	従業員が自分から「この仕事や部署に挑戦したい」と希望を出し、異動の機会につなげるしくみ。本誌では将来の選択肢として検討中です。
	M&A（エムアンドエー）	会社の買収や合併のこと。自社だけでは持っていない技術や人財、事業基盤などを取り込む方法の一つです。
	押出	アルミニウムなどを金型の穴から押し出し、長い棒や複雑な断面の形材をつくる加工方法です。
か	カーボンニュートラル	温室効果ガスの排出を減らし、残る排出も吸収などと差し引きして、全体として実質ゼロにすることを目指す考え方です。
	CFP（カーボンフットプリント）	一つの製品について、原料調達や製造などでどれだけ温室効果ガスを出したかを計算し、見えるようにしたものです。
	外延拡大	いま持っている技術、商品、お客さまなどの強みを活かして、隣接する新しい市場や商品、サービスへ事業範囲を広げることです。
	苛性ソーダ	正式名称は水酸化ナトリウム。紙、化学品など幅広い産業で使われる基礎的な化学品です。
	CAD（キャド）	Computer Aided Designの略。コンピューターを使って図面や設計データを作成するしくみです。
	グリーンアルミ	製造時のCO_2排出量を抑えたアルミニウムの総称として使われる言葉。再生アルミと同じ意味ではなく、低炭素な新地金も含みます。
	グリーンケミカル	本誌では、水力由来の電力などを活かして環境価値を高める化学製品として使われています。
	グループ経営会議	グループ全体に関わる重要な経営課題や案件を審議する会議。事業グループだけでは決められない案件を、取締役会などにつなぎます。
	クローズドループリサイクル	使用済みの製品から回収した材料を、同じ製品や同じ用途へ再び戻すリサイクル。本誌の「新幹線to新幹線」などが代表例です。
	グローバルリサイクルフロー	世界各地で発生するスクラップを回収・再生し、必要な地域へ再び資源として戻す国際的な循環の流れです。

	用語	説明
さ	サーキュラーエコノミー	資源を使って捨てるのではなく、できるだけ長く、繰り返し使い続ける経済のしくみ。日本語では「循環経済」と呼ばれます。
	再生原料	使用済み製品やスクラップを回収・処理して、もう一度ものづくりに使えるようにした原料です。
	再生製品	再生原料を使ってつくられた製品。本誌では再生原料そのものと区別して使っています。
	三新活動	箔事業グループが続けている「新製品・新技術・新市場」を生み出すための活動。新しい事業の種を試し、顧客評価まで進めます。
	GHG（ジーエイチジー）	Greenhouse Gasの略で、温室効果ガスのこと。二酸化炭素（CO_2）など、地球温暖化の原因となるガスをまとめて指します。
	自働化	本誌では、機械に任せられる仕事をしくみ化し、人がより価値の高い仕事に力を使えるようにする取組みとして扱っています。
	資本効率	会社が使っているお金を、どれだけ効率よく利益につなげているかという考え方。ROICなどが、その代表的な指標です。
	資本コスト	銀行から借りたお金には利息が必要で、株主もリターンを期待します。こうした、会社がお金を集めるために負担するコストのことです。
	自律的なプロフェッショナル	日軽金が目指す人財像。会社に頼らず一人で何でもする人ではなく、行動理念をよりどころに自分で考え、周囲と連携して力を発揮する人です。
	社内公募制度	社内で募集している仕事やポストに、従業員が自分の意思で応募できる制度。日本軽金属ではすでに運用をはじめています。
	循環×共創	2035ビジョンの中心となる考え方。資源だけでなく、人、技術、知恵も巡らせながら、社内外の仲間と強みを持ち寄って新しい価値をつくることです。
	循環型サプライチェーン	原料を調達して製品を売って終わりではなく、使用後の製品を回収・再生し、再び原料や製品として使う流れまでつないだ供給網です。
	循環経済行動計画	2026年4月に政府が決定した、資源循環を進めるための計画。環境だけでなく、資源確保や経済安全保障、産業競争力の課題として位置付けています。
	純資産	会社が持つ資産から、返済する必要のある負債を差し引いたもの。会社がこれまで積み上げてきた価値の一つの目安です。
	省人化	作業方法や設備を見直し、これまでより少ない人数でも安全・安定して仕事ができるようにすることです。
	新地金	鉱石から新しく製錬してつくられたアルミニウム地金。使用済みアルミなどからつくる「再生材」と区別するときに使います。
	水平リサイクル	使い終わった製品を、再び同じ種類・同じ用途の製品へ戻すリサイクル。品質を保ちながら循環させることが重要になります。
	スプレッド	ROICから資本コストを引いた差。本誌では、この差を広げることが、将来への投資余力や市場からの信頼につながると説明しています。
	全体最適	一つの部門や会社だけにとって良い答えではなく、日軽金グループ全体で見て最も価値が高くなる選択を考えることです。
	損益分岐点	売上と費用がちょうど同じになり、利益も損失も出ない境目。これを下げるほど、売上が減ったときにも赤字になりにくくなります。
た	ダイカスト	溶かした金属を高い圧力で金型に流し込み、複雑な形の部品を大量につくる加工方法です。
	鍛造	金属を叩いたり強く押したりして形をつくる加工方法。金属を強くできる特徴があります。
	窒化アルミニウム	熱をよく伝え、電気を通しにくい性質を持つ材料。半導体などの熱を逃がす「放熱材料」として使われます。
	鋳造	溶かした金属を型に流し込み、冷やして固めて形をつくる加工方法です。

	用語	説明
	Tier1（ティアワン）	自動車メーカーに部品を直接納める一次部品メーカーのこと。自動車部品業界でよく使われる呼び方です。
	D/Eレシオ（ディーイーレシオ）	借入金などの有利子負債が、自己資本の何倍あるかを見る指標。数字が大きいほど、借入金への依存度が高いことを表します。
	DX（ディーエックス）	Digital Transformationの略。デジタル技術やデータを使い、単に作業を効率化するだけでなく、仕事の進め方や事業そのものを変えていくことです。
	データドリブン経営	経験や勘だけでなく、データを集めて分析し、経営や現場の判断に活かす考え方。本誌では、現場と経営が同じ情報を見て判断する姿を目指しています。
	適所適材	「人に仕事を合わせる」のではなく、一人ひとりの強みや希望を活かせる場所へ人財を配置するという考え方です。
	展伸材	アルミニウムを圧延した板や、押し出してつくる形材など、力を加えて伸ばしたり形を整えたりして使うアルミ材料の総称です。
	投下資本	工場や設備、在庫など、事業を行うために使っているお金。ROICは、この投下資本をどれだけ効率よく利益につなげたかを見る指標です。
	動静脈連携	製品をつくる「動脈側」の企業と、使用済み製品を回収・再生する「静脈側」の企業が協力し、資源を循環させることです。
	独立社外取締役	会社の経営から一定の独立性を持ち、社内だけでは出にくい視点から経営を監督する取締役。日軽金では取締役会の過半数を占めています。
	取締役会の実効性評価	取締役会が十分に機能しているかを毎年振り返り、課題を見つけ、次の年の議題や運営改善につなげる取組みです。
	トレーサビリティ	原料がどこから来て、どのようにつくられ、どの製品になったかを後からたどれるようにすること。循環の価値を証明する土台です。
な	二次合金	主にアルミスクラップなどを溶かしてつくる再生アルミ合金。メタル事業グループが長く手掛けてきた事業の一つです。
は	バリューチェーン	原料の調達から製造、販売、サービスまで、商品やサービスの価値が生まれていく一連の流れです。
	P/L（ピーエル）	損益計算書のこと。一定期間に、会社がいくら売り上げ、いくら費用を使い、最終的にどれだけ利益を得たかを示します。
	PBR（ピーバイアール）	会社が積み上げてきた純資産に対して、株式市場が会社を何倍の価値で評価しているかを見る指標。1倍を下回ると、純資産より低く評価されていることを示します。
	ビレット	主に押出加工の材料として使う、円柱状などのアルミニウムのかたまり。再生アルミからつくったものを「再生ビレット」と呼びます。
	ポートフォリオ	会社が持つ事業や商品を、一つずつではなく「組み合わせ」としてとらえる考え方。伸ばすもの、見直すものを考えるときに使います。
ま	マージン	商品やサービスを売った金額から、原価などを差し引いて残る利益の幅。本誌では、未来への投資原資を増やすために高めるべきものとして使っています。
	未来会議（旧・拠点長会議）	職場の代表者が集まり、経営や会社の課題について意見を交わす場。品質に関する情報を伝える「拠点長会議」から、参加者自身が議論する「未来会議」へ発展しました。
	モーダルシフト	トラック中心の輸送から、鉄道や船などへ運び方を切り替え、ドライバー不足やCO_2排出量の削減につなげる取組みです。
ら	ROIC（ロイック）	事業に使っているお金に対して、どれだけ利益を生み出したかを見る指標。日軽金では、事業や従業員の「成績表」ではなく、どこへ投資するかを考える物差しとして使います。
わ	WACC（ワック）	銀行などから借りるお金と、株主から集めるお金のコストを組み合わせて計算した、会社全体の資本コストです。

日本軽金属グループ

本報告書に関するお問い合わせ先

日本軽金属ホールディングス株式会社
〒105-8681　東京都港区新橋一丁目1番13号　アーバンネット内幸町ビル

Webサイト
https://www.nikkeikinholdings.co.jp

お問い合わせ
https://www.nikkeikinholdings.co.jp/contact/
お問い合わせフォームよりご連絡ください。

INTEGRATED REPORT 2026

Verification & Data

Nippon Light Metal Group

日本軽金属グループ
統合報告書 2026（別冊）

二冊で、一つの報告。

本書は、本誌『統合報告書2026』と対をなす報告書です。
本誌は約束を語り、別冊は事実を示します。
どちらか一方では、報告は完結しません。

本誌 約束を語る。

序　章 変革の旗印
第1章 循環×共創
第2章 資本の規律
第3章 現場の力
P.44 市場からの問い

統合報告書2026（本誌）

別冊（本書） 事実を示す。

各PARTの右の丸印は、
本誌のどの約束をそのPARTが裏づけるかを示します。

CONTENTS

Who We Are ―― 01
目次・編集方針
日軽金グループの重要課題（マテリアリティ）
経営方針・行動理念
価値創造の軌跡
価値創造プロセス
価値創造の源泉

PART 1
コーポレート・ガバナンス ― 09
ガバナンス体制
取締役会の運営と実効性
役員指名・サクセッションプラン
役員報酬
資本配分と投資の規律
政策保有株式
サステナビリティ・ガバナンス
社外取締役メッセージ・役員一覧

PART 2
リスク管理・コンプライアンス ― 24
グループリスク管理
重大リスク事案への継続対応
コンプライアンス・ビジネス倫理
情報セキュリティ
税務戦略

PART 3
気候変動 ―― 36

PART 4
自然環境 ―― 43
環境マネジメント
水資源
生物多様性
大気・化学物質・汚染防止
廃棄物・資源循環

PART 5
人権・責任ある調達・製品責任 ― 53
人権の保護・尊重
サプライチェーン・責任ある調達
品質
製品環境情報

PART 6
人的資本 ―― 66

PART 7
地域社会・社会貢献 ―― 74

各種データ ―― 76
11期分主要財務データ
財務・非財務ハイライト
経営成績および財務分析
事業部門別データ
データ編

巻末資料 ―― 88
第三者保証
会社情報／株式情報／グローバルネットワーク

編集方針

編集の考え方

当社グループは、2026年も統合報告書を発行いたします。本年は二冊構成とし、別冊である本書では、株主・投資家をはじめとするステークホルダーの皆様に向けて、当社グループの価値創造に関する事実や実績を、財務・非財務の両面からお伝えします。23中計の総括や重要課題への取組み状況について、成果だけでなく課題や26中計を踏まえた今後の対応も含めて開示し、当社グループへの理解を深めていただく一助となることを目指しています。

報告の範囲

対象期間
2025年4月～2026年3月（一部、これ以前および以後のデータを含む）
対象範囲
特に指定のない場合は、日本軽金属ホールディングス㈱および連結対象子会社74社計75社
発行時期
2026年10月（前回2025年11月）
データの表記について
端数処理の関係で、内訳の合計と合算値が一致しない場合があります。
過年度のデータは、算定方法の見直しにより遡及して修正することがあります。
将来に関する記述について
本資料に記載されている内容には、将来の業績見通しに関する記述が含まれています。これらの記述は現時点での見解に基づくものであり、将来の業績を保証するものではありません。経済情勢や市場環境の変化など、さまざまな要因により、実際の結果が記載内容と異なる場合があります。

参照した基準・枠組み

- IFRS財団：国際統合報告フレームワーク
- 経済産業省：価値協創ガイダンス
- GRIスタンダード：Global Reporting Initiative
- 内閣官房・金融庁・経済産業省：人的資本可視化指針（改訂版）
- 環境省：環境報告ガイドライン2018年版
- TNFD：自然関連財務情報開示タスクフォースによる提言
- TCFD提言を基礎とした気候関連情報開示フレームワーク

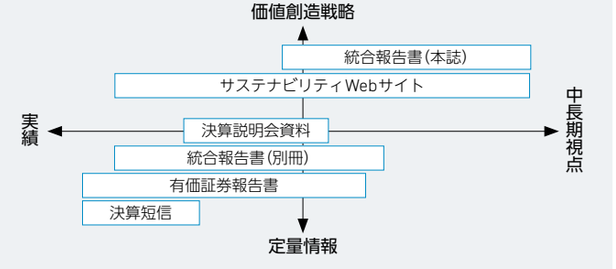
信頼性の担保

記載情報の信頼性を担保するために、株式会社サステナビリティ会計事務所による第三者保証を実施しており、該当箇所に★で表示しています。

お問い合わせ

当社Webサイトのお問い合わせ機能をご利用ください。

報告媒体の位置付け



より詳細な内容、過去の取組みなどにつきましては、Webサイトを併せてご覧ください。
サステナビリティWebサイト　https://www.nikkeikinholdings.co.jp/sustainability/index.html

日軽金グループの重要課題（マテリアリティ）

重要課題（マテリアリティ）の特定ステップ

以下は2021年の特定ステップ（取締役会承認）。
右の採点表は、この手続きの上に立っています。

約400課題を抽出
↓
31項目に集約
↓
5テーマを特定

STEP 1　重要課題候補群の抽出
バリューチェーンが及ぶ範囲を先に特定・確認。国際的なガイドライン群の要請事項をもとに約400のESG課題を抽出し、影響分析を経て31項目に集約。

STEP 2　二軸での重要性評価
「社会にとっての重要度」×「当社グループの中長期的な企業価値創造における重要度」の二軸で31項目を評価。
https://www.nikkeikinholdings.co.jp/sustainability/materiality.html

STEP 3　妥当性・網羅性の確認
さまざまな分野の外部有識者の評価・意見を受けて再検討・見直しを行い、妥当性と網羅性を確認。

STEP 4　審議と承認
5つの重要課題テーマに再分類し、右図の審議を経て承認しました。

CSR委員会
↓
グループ経営会議
↓
取締役会 承認

毎年、予算編成に先立つ経営方針の見直しにあわせてマテリアリティを点検し、グループ経営会議・取締役会で確認しています。

各課題についてはそれぞれのKPI（目標値）を設定し、具体的なアクションプランに基づいてその達成に取り組んでいます。

重要課題テーマ	重要課題	選定理由と目指す姿	主なKPI（評価指標）	集計範囲	目標値※1	2025年度実績	評価
地球環境保護	●自社での温室効果ガス削減（スコープ1・2） ●サプライチェーンでの温室効果ガス削減（スコープ3） ●気候変動への対応（TCFD） ●水ストレスへの対応 ●環境汚染の防止	当社グループで使用するアルミニウムは全量輸入であり、その製錬工程には大量の電力を要することから、スコープ1～3を含む温室効果ガス削減は喫緊の課題です。また、自然環境や生物多様性への配慮は、自然資本を活用した事業の持続性を確保するうえで不可欠であり、これらの取組みを通じ、社会的責任と環境配慮を両立させ、ステークホルダーから信頼される「持続可能な未来を共創する企業」を目指します。	●スコープ1・2売上高原単位	連結（国内）	2013年度比△30% 2050年度実質ゼロ	0.73t-CO_2/百万円	○
			●スコープ3売上高原単位	連結（国内）	2013年度比△30% 2050年度実質ゼロ	5.00t-CO_2e/百万円	○
			●環境事故および苦情の件数	連結	0件の継続	環境事故 12件 環境苦情 14件	×
持続可能な価値提供	●再生可能エネルギーの利用拡大への取組み ●低炭素商品・サービスの開発、提供 ●循環型経済・社会の推進 ●強靭なインフラ整備、提供 ●食糧の安定供給への貢献 ●イノベーションによる未来づくり	当社グループは、再生エネルギー由来やリサイクル性の高い部材への切り替えへの需要の高まりに応える商品群を有し、その特長を活かして自動車、輸送、電機・電子、社会インフラなど多様な分野へ持続可能な価値を提供しています。これらの取組みを通じて、脱炭素・循環型社会の実現と社会基盤の強化に貢献し、イノベーションによって持続可能な未来を創造します。	●環境対応車向け売上高伸長率	連結 （国内、2021年度比）	300%増	102%増	○
			●外部スクラップ購入比率※2	連結（国内）	30%超	31%	○
従業員の幸せ	●労働の安全衛生	当社グループは「安全と健康がすべてに優先する」を社内スローガンに掲げ、近年ではメンタルヘルスへのケアにも力を入れています。企業価値向上のためには、事業を担う従業員の幸せが不可欠であり、その実現にはワークライフバランス、多様性と包摂、人財育成が重要と考えています。これらの取組みを通じて、従業員の誇りと成長を支え、多様性と信頼に満ちた、持続的に選ばれる企業を目指します。	●休業災害件数	連結（国内）	0件の継続	連結（国内のみ）18件 連結（海外のみ）5件	×
	●働きがいのある職場づくり		●従業員エンゲージメントスコア	連結	3.6pt以上	3.48pt	△
	●ダイバーシティ＆インクルージョン		●女性管理職比率	連結	10%以上	6.4%	△
			●男性育児休業取得率	連結（国内）	100%	81%	△
	●人財の確保、育成		●総合職の女性定期採用比率	単体（日本軽金属㈱）	20%以上/年の継続	26.5%	○
			●経営次世代研修の単年度修了者	連結（国内）	10人以上/年の継続	10人	○
			●新任管理職研修の修了率	連結（国内）	100%	100%	○
責任ある調達・生産・供給	●安全、安心な商品・サービスの提供	品質の維持・向上に加え、人権尊重、地政学リスクを踏まえた安定調達など、BCPの観点を含む取組みを通じて、顧客満足と品質を追求しつつ、持続可能で透明性の高い調達を実現し、信頼されるサプライチェーンを構築して地域社会とともに発展する企業を目指します。	●重大品質問題発生件数	連結	0件の継続	60件	×
	●人権の保護、尊重		●救済機構への加入	連結	加入継続	加入継続	○
	●安定したサプライチェーンの構築		●CSR調達アンケート回答率	グループ （主要サプライヤー※3）	100%	—	△
	●変化に柔軟で強靭なバリューチェーン		●BCPトレーニング実施件数	単体（日本軽金属㈱）	3件	2件	△
企業倫理・企業統治	●ガバナンスの強化	コーポレート・ガバナンスの高度化と多様なステークホルダーとの対話を推進しています。また不正・不祥事の未然防止が自社のみならず社会への負の影響を防ぐことに有効と考えています。法令遵守と信頼性の高い情報開示を徹底し、株主・投資家からの理解と信頼を獲得することで、長期的に選ばれる企業を目指します。	●四半期ごとの投資家面談実施	連結	150回※4	130回	△
			●取締役会の自己評価実施回数	連結	1回/年	1回	○
			●社外役員による事業所視察回数	連結	2回/年	1回	△
	●コンプライアンス体制の強化		●役員・従業員のコンプライアンス教育受講率	連結	年間80%以上	28%	×

※1 特に言及のないものは2030年度目標。
※2 外部スクラップ購入比率算定方法の見直しを行いました。
※3 購買金額の80%を占めるサプライヤーを調査対象とする考え方のもと、グループ全体への展開に向けて、調査対象範囲の拡大を進めています。集中購買では先行して調査を実施しており、2025年度の調査対象先からの回答率は100%です。
※4 2025年度目標値。

日軽金グループ経営方針

経営理念

アルミニウムを核としたビジネスの創出を続けることによって、人々の暮らしの向上と地球環境の保護に貢献していく



行動理念（P.04）
重要課題（マテリアリティ）（P.02）

当社グループは、社会における使命と将来のあるべき姿を「経営理念」として掲げ、企業活動を展開しています。その実現に向けた進むべき方向や判断基準を「基本方針」として定め、グループ全体の経営方針としています。さらに、社会的要請やリスク・機会を踏まえ、サステナビリティと企業価値の向上を両立させるために、優先的に取り組むべき課題を「重要課題（マテリアリティ）」として特定しています。これらの課題に対しては、財務・非財務の指標や時間軸を活用した「事業計画」を策定し、進捗を管理・改善しながら具体的な成果につなげています。

最新の事業計画である「26中計」は、10年後の未来像として掲げた「2035ビジョン」の実現に向けた変革の第一歩となります。このように、理念から方針、課題、計画までを有機的に連動させ、当社グループは持続的な成長と社会的価値を提供していきます。

基本方針

- 健康で安全な職場をつくり、「ゼロ災害」を達成する
- グループ内外との連携を深化させ、お客様へ多様な価値を継続的に提供する
- 持続可能な社会を実現するため、サーキュラーエコノミーの構築に積極的に取り組む
- 人権を尊重し、倫理を重んじて、誠実で公正な事業を行う
- 多様な価値観を尊重し、長期的かつグローバルな視点で人財を育成する

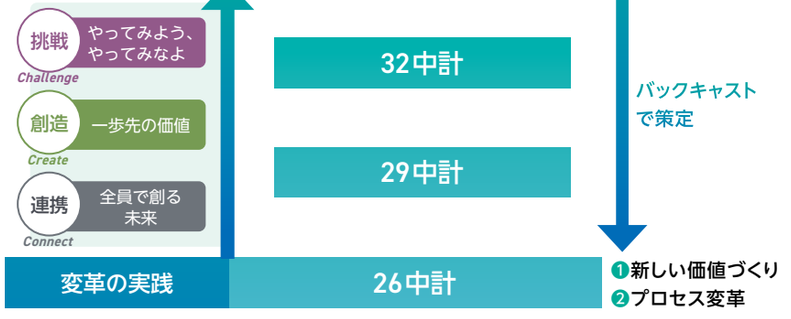
改定：2026年4月28日

従来の「カーボンニュートラル」にとどまらず、「サーキュラーエコノミーの構築」を当社グループの中核戦略と位置付け、循環を起点に新たな価値を創り続けるメーカーを目指すことを表現するために改定しました。

10年後の未来像

2035ビジョン

循環型価値創造のグローバル・リーディング・カンパニーへ
「循環×共創」で未来をつくる



日軽金グループ行動理念

当社グループは、経営理念と基本方針を踏まえ、従業員一人ひとりが未来に向けて働くうえで大切にすべき価値観・行動基準を「日軽金グループ行動理念」として定めています。

本行動理念は、2022年5月のグループ経営方針の改定に合わせ、グループ従業員から投稿された“日軽金グループらしさの体験”および行動理念策定プロジェクトメンバーの体験談をもとに2023年4月に制定しました。

私たちは日々の業務において、判断に迷う場面や価値の選択が求められる場面で、この行動理念を指針とし、社会に対して価値提供を続けていきます。

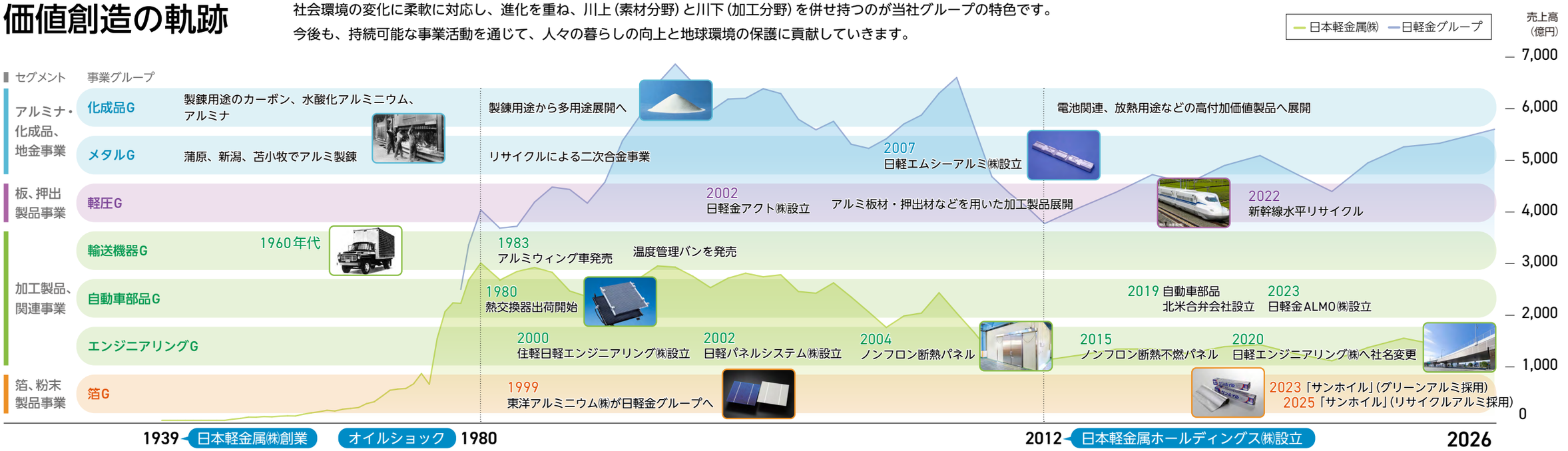
日軽金グループ

行動理念



価値創造の軌跡

社会環境の変化に柔軟に対応し、進化を重ね、川上（素材分野）と川下（加工分野）を併せ持つのが当社グループの特色です。
今後も、持続可能な事業活動を通じて、人々の暮らしの向上と地球環境の保護に貢献していきます。



創業・拡大期（1939年～1970年代）

主力事業

国内インフラ需要に支えられて、アルミニウム製錬を基軸に事業を展開。

- アルミニウム電解
- 圧延・押出
- 鋳造
- 二次加工までの一貫体制を確立

組織体制

垂直統合型の組織運営（蒲原製造所に製錬から加工までを集約）。

事業の特徴

民間インフラ・自動車・建材向けにアルミ用途拡大に対応。
原材料から最終製品まで内製化。

多角化・構造転換期（1980年～2000年代前半）

主力事業

化学品や飲料容器用製品、機能材（電子材料、自動車部品）といった加工製品が拡大。リサイクルによる二次合金事業の展開。

- 化学品（水処理剤、有機合成製品）の多角化
- 電子材料（高純度アルミ、電極箔、メモリーディスク）の拡大
- 自動車向け商品（ホイール、鍛造製品、熱交換器）

組織体制

各事業分野に専門会社を設立。
グループ経営体制を強化。

事業の特徴

国内製錬の後退に対応し、アルミニウム地金生産から加工製品生産へ移行。
国内での原料生産から輸入へシフト。
R&Dを強化し、高機能、高付加価値分野へ進出。

海外展開（2000年代～現在）・持株会社体制（2012年～現在）

主力事業

事業セグメントを「アルミナ・化成品、地金事業」、「板、押出製品事業」、「加工製品、関連事業」、「箔、粉末製品事業」に分化。

- 高付加価値加工製品
- リサイクルアルミ製品
- 高機能化学品
- CO_2削減対応の技術開発（再エネ、省エネルギー）

組織体制

2012年に日本軽金属ホールディングス㈱を設立し、
純粋持株会社体制に移行。

事業の特徴

- 中国、東南アジア、インド、北米での加工製品の事業展開
- マーケットインを基盤とする事業グループ制導入
- サステナブル経営推進

価値創造プロセス

広範な事業に対する複雑で統合的なバリューチェーンを活かし、豊かな暮らしと地球環境の保護に貢献します。

経営理念 アルミニウムを核としたビジネスの創出を続けることによって、人々の暮らしの向上と地球環境の保護に貢献していく

重要課題 地球環境保護 / 持続可能な価値提供 / 従業員の幸せ / 責任ある調達・生産・供給 / 企業倫理・企業統治

機会
- 循環型価値の創造
- DX・AI活用による生産性向上
- 社会課題解決を通じた新市場の開拓、既存事業の拡大
- 強靭かつ安全安心なサプライチェーンの構築

リスク
- 脱炭素規制強化と素材間競争リスク
- 国内労働力不足の深刻化
- 事業競争力の低下
- サプライチェーンの地政学リスク
- ステークホルダー評価の低下

外部環境
- 気候変動リスクの顕在化
- 人口動態の変化
- 技術革新・デジタル化の進展
- グローバルサプライチェーンの再編
- 人権尊重・D&Iの要請拡大

INPUT

2025年度／2026年3月末現在

財務資本
- 株主資本 2,247億円
- 有利子負債 1,660億円

設備資本
- 生産拠点（国内49工場・海外5ヵ国）
- 設備投資額 241億円

人的資本
- 従業員 12,123人
- 年間教育・研修費用 32.4千円／人

知的資本
- 保有特許件数 1,218件
- 研究開発費 6,793百万円

社会・関係資本
- 顧客ニーズに応えることのできる強固な関係性
- すそ野の広い事業領域による幅広い顧客群

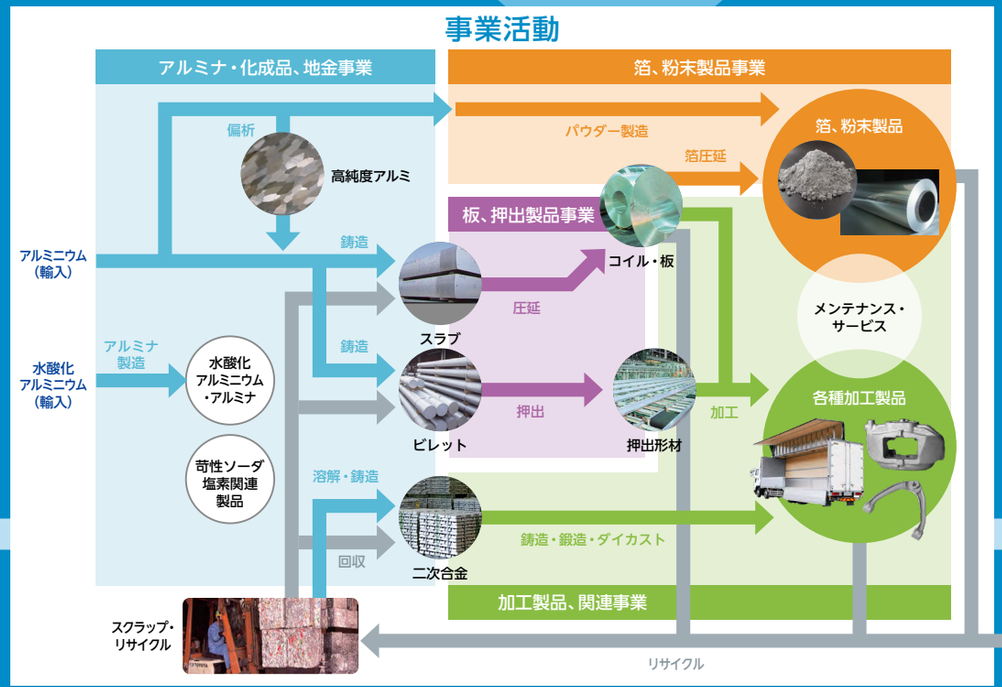
自然資本
- 電力エネルギー使用量 6.8PJ
- 水消費量 0.5百万㎥

社会的な価値の増大を通じた各種資本への転換

2035ビジョン 循環型価値創造のグローバル・リーディング・カンパニーへ ――「循環 × 共創」で未来をつくる

2026-2028年度 中期経営計画（26中計） 変革の実践 1 新しい価値づくり 2 プロセス変革

事業活動



マーケット分野
- 自動車
- 電機電子、情報通信
- 環境・安全・エネルギー
- 公共・景観・建築
- 輸送
- 食品・健康、工業製品

OUTCOME

ステークホルダーに直接提供する価値

株主・投資家
企業価値の向上、安定配当

お客さま
問題解決策の提供

地球環境
環境負荷、温室効果ガス排出量低減

従業員
安心・安全な職場と働きがい

取引先・協力企業
共存・共栄

地域社会
地域社会との共生

社会的な価値の創出
- 人々の暮らしの向上
- 地球環境の保護

事業活動による各種資本の蓄積

価値創造の源泉

当社グループは、アルミ素材の特性と多様な加工技術を融合させることで、業界の枠を超えた新たな価値創出に取り組んでいます。
循環型サプライチェーン、オープンイノベーションを軸に、パートナー企業との共創を通じて、次世代のビジネス開発を加速し、幅広い分野へ展開していきます。

アルミ素材技術

アルミ製錬事業会社としてスタートした当社グループの技術的なコアには、素材としてのアルミニウムに徹底的に向き合った知識と経験があります。それを象徴する存在がグループ技術センターです。



研究開発部門について

アルミ製錬から加工分野へ事業の重心が移る中で、鋳造、圧延、押出、粉末などの素材技術を蓄積してきました。現在は、事業グループ・事業部門のサポート、複数技術を組み合わせた価値創造（横串活動）、新規要素技術の開発を柱として、研究開発を進めています。



循環型サプライチェーン

- クローズドループリサイクル推進
- グローバルリサイクルフロー構築
- アップグレードリサイクル技術開発

オープンイノベーション

マーケティング推進（既存事業の深化・強化）

事業グループ・事業部門のマーケティング支援で、チーム日軽金の効果を最大限に活かす

インキュベーション推進（新事業開発）

社内外の知見を結集した新事業で社会課題を解決へ

挑戦を支えるしくみ：ビジネスコンテスト P.08

多様な加工技術

アルミニウムは溶融温度が低く、また一般的な金属よりも低い温度で柔らかくなり成形しやすいことから、さまざまな技術で製品に加工されています。当社グループはこれら多様な加工技術を用いて幅広い分野で事業を行っています。

市場拡大とエンジニアリング展開

当社グループは、幅広い加工技術をグループ内で蓄積・保有しており、近年では、最適な設計・組立の部品提案、物件の設計・施工を含めたエンジニアリング提案などグループの総合力を活用できる体制を整えています。

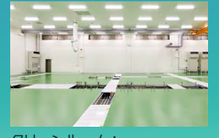


多様な価値の提供 循環型商品の開発・提供

グループ連携の強みを徹底的に追求し、当社グループならではの新しい価値を創造


xEV部品：素材×加工・組立


半導体製造装置：素材×接合


クリーンルーム：パネル材×設計・施工



アルミ箔：グリーン、リサイクルアルミを使用


ホール内装：素材× 音響制御


新幹線：車両構体用アルミニウム合金押出材・水平リサイクル

社会的な価値の創出

人々の暮らしの向上

地球環境の保護

価値創造の源泉
COLUMN



従業員一人ひとりの挑戦を後押しする社内ビジネスアイデアコンテスト

日軽金グループビジネスコンテスト TRYnoVAtion トライ場（以下、トライ場）は、新規事業創出の他、従業員の挑戦を支援することで実現する人財育成、挑戦する文化の醸成などを目的とした、マーケティング＆インキュベーション統括室が主催するグループ全従業員を対象とした制度です。

近年、事業環境が大きく変化する中、企業には既存事業の強化だけでなく、新たな価値を生み出す挑戦が求められています。トライ場は、従業員一人ひとりがお客さまの課題や社会課題に向き合い、自ら事業アイデアを考え、事業化に向けた検証を行うことで、新たな成長機会の創出を目指しています。



2025年度キックオフイベントでのトップメッセージ



2025年度受賞メンバーと審査員

本制度の大きな特徴は、マーケティング＆インキュベーション統括室が参画しているイノベーション拠点「ARCH Toranomon Hills」の環境を活用している点です。ARCH Toranomon Hillsには、大企業の新規事業担当者が集まっており、施設内での交流から、自社内だけでは得づらい、異業種・異業界の声に直に触れることが可能です。

トライ場では、こうした外部ネットワークや知見を活用しながら、起案者向けセミナーやメンタリング、事業検証支援を実施しています。社内だけでは得られない視点や経験に触れることで、起案者は事業アイデアをより実践的なものへと磨き上げることができます。また、他社の新規事業担当者などとの交流を通じて、新たな気づきや視野の拡大にもつながっています。

トライ場を通じて育成したいのは、新規事業のアイデアだけではありません。お客さま起点で課題をとらえる力、自ら仮説を立てて検証する力、社内外の関係者を巻き込みながら挑戦を進める力など、これからの当社グループの成長を支える人財です。トライ場は、こうした能力を実践の中で磨く機会の提供に加え、事業化までを見据えた人財活用のしくみとしても機能しています。トライ場の初年度開催（2025年度）においては、全国から55件の応募が集まり、書類審査会、中間・最終審査会の審査と検証活動を経て、最優秀賞に1テーマ（物流の最適化に関する提案）が選定・表彰されました。最終審査会を通過した起案者は、マーケティング＆インキュベーション統括室へ異動し、専任体制で事業化に取り組みます。挑戦する従業員に対し、アイデア創出の機会だけでなく、実際に新規事業を推進するキャリアの場を提供することで、人財育成と事業創出の好循環を生み出しています。

マーケティング＆インキュベーション統括室は、ARCH Toranomon Hillsで培った知見やネットワークをグループ全体へ還元しながら、トライ場を通じて挑戦する文化の醸成を進めています。一人ひとりの挑戦が新たな価値を生み、その積み重ねが当社グループの未来につながる。トライ場は、そんな挑戦の輪を広げる場として、これからも進化を続けていきます。

DIGEST

コーポレート・ガバナンス

本章では、コーポレート・ガバナンスを26中計の実行基盤と位置付け、意思決定・監督・検証のしくみと2025年度の運用実績を示します。
取締役会の実効性、指名・報酬、資本配分、政策保有株式、サステナビリティ監督まで、制度と実際の機能を一体として具体的に開示します。

9名
取締役会
（社外比率56%）

95.4%
社外取締役の
出席率

33銘柄
政策保有株式を縮減
全保有銘柄を検証

1 ガバナンス体制と取締役会の実効性

機関設計 P.12

- **取締役会**：9名（社外5名・56%）
- **指名・報酬委員会**：7名（社外5名・71%）
- **監査役会**：5名（社外3名・60%）

2026年の変化

- 社長交代・7事業グループ体制へ移行 P.10
- グループ統合戦略室を新設、意思決定・監督基準を明確化 P.11

取締役会の実効性

- F25 13回開催。26中計、資本効率・株主還元、市場評価などを審議 P.12
- 実効性評価の課題を翌年度アジェンダへ反映 P.13
- 投資家の声を経営陣・取締役会へ還元 P.13

2 資本規律

財務・資本配分方針（26中計） P.16

- D/Eレシオ1.0倍以下／ROIC 8%以上
- 営業CF 1,500億円、投資CF 1,100億円
- 総還元性向40%程度

ポートフォリオ管理 P.17

- 7事業グループを「ROIC×成長性・戦略合致性」で管理
- F25 ROIC 5.9% → 26中計8%以上 → 2035年10%以上

政策保有株式 P.18

- 全銘柄を毎年検証、F25 33銘柄を縮減
- 年度末保有は43銘柄・126億円

3 指名・報酬

サクセッション P.14

- 選出 → 育成 → 評価 → 指名のサイクルを運用
- 経営次世代研修10名。2026年社長交代を運用実例として開示

役員報酬 P.15

- 業績報酬を営業利益・ROICなどへ改定
- 株式報酬はGHG削減などのマテリアリティ指標と連動
- 社外取締役・監査役は基本報酬のみ

4 サステナビリティに対する取締役会の監督

P.19

監督テーマ	主な報告	頻度
気候変動	移行計画、GHG削減の進捗、シナリオ分析	随時
人的資本	人財戦略、従業員エンゲージメント	年1回
品質	品質保証体制、重大品質問題	月1回
人権・責任ある調達	人権デュー・ディリジェンス、調達	年2回
リスクと機会	サステナビリティのリスク・機会の識別・評価	年2回

※ マテリアリティはグループCSR委員会が審議・決定し、取締役会が監督。

5 進捗サマリー

- ✓ 社長交代、新事業グループ体制・グループ統合戦略室を実装
- ✓ 業績報酬をROIC連動へ改定、政策保有株式33銘柄を縮減
- ✓ 市場評価を取締役会で審議し、投資家対話の還元経路を明確化
- △ ROIC 5.9%。26中計で8%以上を目指す

1-1 ガバナンス体制

当社グループは、純粋持株会社制を導入し、持株会社である当社のもと、各事業会社が事業活動を展開しています。当社は、グループ全体の戦略の立案・決定、経営資源の戦略的な配分、事業会社の経営監督などを通じて、持続的な成長と競争力の強化を図り、企業価値の最大化を目指しています。

2026年4月には、26中計の始動にあわせて7事業グループ・7機能組織体制への改組とグループ統合戦略室の新設を行い、グループ全体最適の意思決定を支える体制を整えました(図1)。今後も「コーポレートガバナンス・コード」の趣旨などに沿ってガバナンス体制の見直しを行っていきます。

取締役会議長メッセージ



「議論の質が、変革の質を決める」

代表取締役会長(取締役会議長)　岡本 一郎

取締役会議長として常に心がけているのは、日々の執行状況の確認に加え、2035ビジョンや26中計の方向性といった全体観・世界観をもった大所高所の議論に十分な時間を充てることです。

執行側だけの議論では、物事は社内の論理で決まっていく。だからこそ、外部の知見や多様な視点を継続的に取り入れることが、議長の務めです。当社の社外取締役5名の経歴は、人財、IT、行政、金融、商社と実に多様。取締役会という公式の場以外でも、隔月の朝食会など日頃から率直な意見交換を重ね、立場や専門性の異なる視点が自然に出てくる環境をつくっています。

さらに、機関投資家、証券アナリストとの対話で得た市場の声についても、積極的に取締役会の議論に反映しています。当社は財務基盤を強化するという段階を既に乗り越えました。今後は、外部の期待にどう応えていくかを踏まえた議論を一層深めていきたいと考えています。

図1 ガバナンス体制図(2026年7月1日現在)

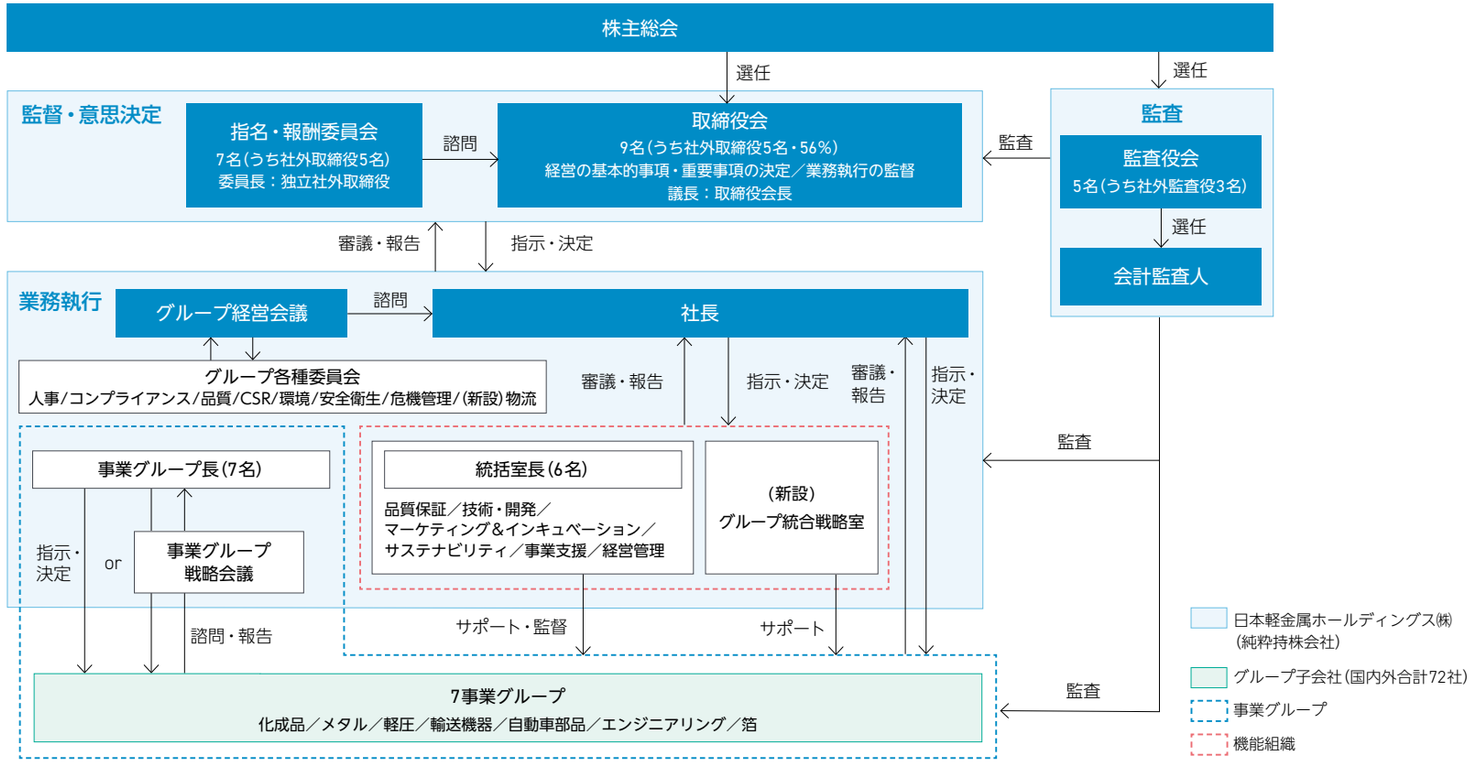


図2 ガバナンス強化の変遷　信頼回復の完了を、26中計の実行基盤へ

2012年
持株会社体制へ移行
- 社外取締役2名を選任
- 執行役員制度の導入

2020年～2021年
取締役会の実効性向上
- 指名・報酬委員会の設置
- 株式報酬制度の導入
- スキル・マトリックス策定
- 実効性評価の導入

2024年
グループ経営の進化
- 取締役14名→9名
- 業績連動型株式報酬
- 社外取締役比率56%へ
- 事業グループ・機能組織体制へ再編

2026年
「変革の実践」へ
- 社長交代(後継者計画の実装▶PART1-3参照)
- 7事業グループ・7機能組織へ改組
- グループ統合戦略室の新設

1-1 ガバナンス体制

グループ・ガバナンスと意思決定プロセス

当社グループは、市場分野・プロセスが近接する事業を7つの事業グループに、サービス機能を機能組織として編成し、組織の壁を越えた資源配分、人財配置、商品・事業ポートフォリオの最適化を進めています。各事業グループでは、事業グループ戦略会議が重要事項の諮問・報告を担い、資本効率の共通指標としてROICをモニタリングしています。

グループ統合戦略室の役割

グループ統合戦略室は、グループ全体最適の観点から事業ポートフォリオの整理・改編やグループ内再編、大型投資、海外戦略などの立案を担うとともに、その実現に向けた製造拠点変革、業務プロセス改革、データ活用基盤の整備、組織風土改革などのグループ横断施策を推進しています。戦略の策定から実行までを一体的に担うことで、経営資源の最適配分と経営基盤の強化を図り、持続的な成長と企業価値向上の実現を支えています。

取締役会事務局機能の強化

取締役会の審議の質を支えるため、議案資料の事前送付と論点整理、社外役員への情報提供などを担う事務局機能の整備を進めています。

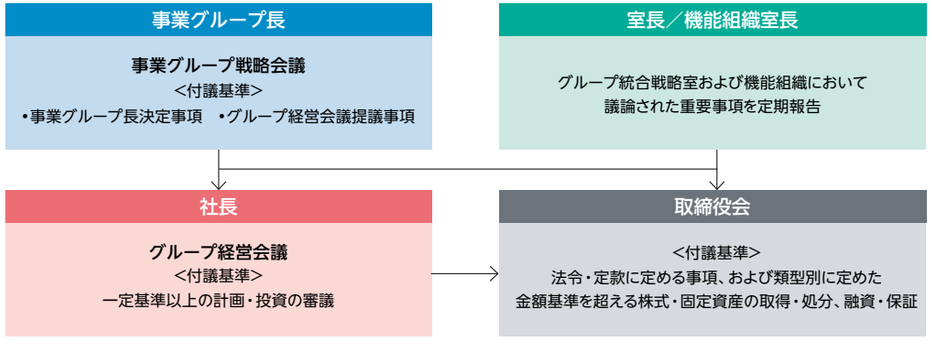
また、定例の議題・報告事項や短期の事業課題に加え、グループ統合戦略や中長期の事業課題を取締役会審議の年間アジェンダに組み込むことで、取締役会の議論が当社グループのマテリアリティの実現につながるしくみを新たに構築しています。

参照 本誌P.40-41 では、事業グループへの権限移譲と取締役会の監督強化を、一体の改革として紹介しています。表1・図3は、各会議体・組織の役割、付議・審議の基準と頻度、意思決定の経路を示しています。

表1 意思決定・監督マトリクス――どの基準で、誰が決め、誰が監督するか

会議体・組織	主な役割	付議・審議の基準	頻度
事業グループ戦略会議	•事業グループに関する重要事項の諮問・報告 •ROICのモニタリング	以下の事項を審議 •事業グループ長決定事項 •グループ経営会議提議事項	不定期開催
グループ統合戦略室	全体最適のための戦略策定・実行	—	常時設置
機能組織	専門性によるサポート・監督	—	常時設置
グループ経営会議	•一定基準以上の計画・投資の審議 •取締役会への付議事項の事前審査・論点整理	類型別の基準により承認範囲を設定	原則隔週
取締役会	•経営上の基本的事項・重要事項の決議 •経営資源の戦略的配分の決定 •業務執行状況の監督・監査 •内部監査・内部統制の状況、リスク管理状況の報告受領 •投資の進捗・成果の検証	•法令・定款に定める事項、および類型別に定めた基準金額を超える株式・固定資産の取得・処分、融資・補償 •内部監査・内部統制：年2回取締役会へ報告 •リスクと機会ミーティング：年2回報告(PART2-1参照)	毎月(2025年度実績：13回)
監査役会	•経営の監査 •会計監査人の選解任	監査報告：年1回株主総会へ報告	定期開催

図3 意思決定の経路



1-2 取締役会の運営と実効性

機関の構成と審議の実際

取締役会は、経営戦略、資本政策、事業ポートフォリオ、サステナビリティ、リスク管理・内部統制など、中長期的な企業価値向上に関わる重要事項を審議しています。本ページでは機関の構成と審議の実際を、次ページでは実効性を高めるしくみを示します。

表1 各種機関および会議体

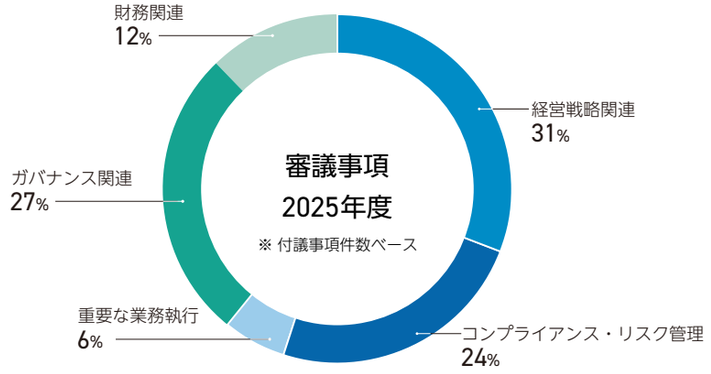


		取締役会	指名・報酬委員会	監査役会
構成	社内			
	社外	 (社外比率：56%)	 (社外比率：71%)	 (社外比率：60%)
基本方針		企業価値最大化のためのグループ戦略策定を中心とした監督機能を担い、グループ全体の戦略的意思決定と執行の監督を可能とする経験・知見を有する社内取締役と社外取締役で構成	指名・報酬の決定プロセスの透明性・公正性確保のため、代表取締役社長を含む3名以上で、過半数を独立社外取締役で構成 委員長は委員である独立社外取締役の中から取締役会が選定	さまざまな分野で経験・見識のある社外監査役の参画を得て、経営に対する独立性を維持しつつ監査を実施 監査役業務室には取締役の指揮命令に服さない専任の従業員を配置
権限と責任		経営上の基本的事項および重要事項に関する意思決定を行うとともに、取締役・執行役員の業務執行状況を監督	取締役会または代表取締役社長の諮問を受けて、指名・報酬の決定方針などについて審議・答申	コンプライアンス、リスク管理、情報の適時開示など、内部統制の状況についての監査を実施
開催頻度		毎月 2025年度実績：13回	年3回 2025年度実績：3回	定期的に開催 2025年度実績：13回

※ グループ経営会議・各種委員会はPART1-1「ガバナンス体制」図1・表1を参照。

取締役会への出席率(2025年度)
取締役(全体)平均 94.6%／社外取締役 平均 95.4%／監査役 平均 98.5%

図1 取締役会の審議事項(2025年度)



取締役会で議論した主なテーマ

- 26中計・2035ビジョンの策定(事業ポートフォリオを含む)
- アルミニウム素材の循環型サプライチェーン戦略
- 株主・投資家による当社への評価(株価水準を含む)
- 資本効率の向上と株主還元の方針
- サステナビリティ(気候変動対応・人的資本)
- 品質・リスク管理・内部統制の状況

1-2 取締役会の運営と実効性

実効性を高める2つのループ

取締役会の実効性評価

取締役会は、全体が適切に機能しているかを検証し、問題点の改善などの措置を講じるため、実効性の評価を毎年実施し、機能の継続的な改善を図っています。評価は「課題の特定→対応→検証→次年度課題への反映」のサイクルで運用しています(図2)。実効性評価で確認された課題や意見は、必要に応じて指名・報酬委員会の運営や審議テーマにも反映しています。

評価の方法

対象者：　取締役および監査役の全員／方法：アンケートによる自己評価(5段階・選択式＋自由記述)

主な評価項目：取締役会の運営(情報共有・社外役員への支援体制)、監督機能、株主・投資家などとの対話、リスクマネジメント、意思決定機能、審議事項

※ 指名・報酬委員会に対する評価も併せて実施。

投資家対話の取締役会へのフィードバック

株主・投資家との対話で得た意見・評価は、経営陣に共有されるとともに、取締役会に報告され、十分な情報提供・認識共有のうえで審議されています。社長が出席するスモールミーティングや機関投資家向け工場見学も定期的に実施し、対話の内容を経営の議論と開示・IR活動の改善につなげています(図3)。

三様監査の連携

内部監査は、子会社単位で原則3年に1回のサイクルで実施しています。監査役・内部監査部門(サステナビリティ統括室)・会計監査人の3者による会議を年2回開催し、内部監査・内部統制の状況は年2回、取締役会へ報告しています。

社外取締役に期待する主な役割

当社は、取締役会の実効性向上に向け、多様な知識・経験を有する社外取締役を選任しています。各社外取締役には、それぞれの専門性を活かし、中長期的な企業価値向上に向けた監督・助言を行うことを期待しています。

土屋 恵子	人事分野の豊富な知見を活かした、人財・組織、指名・報酬に関する監督
田中 達也	IT・情報通信事業の経営、海外事業の経験を活かした、企業経営・グローバル・IT分野の監督
細野 哲弘	技術・製造・金属・エネルギー、国際経済・金融の知見を活かした、企業経営・エネルギー分野の監督
三宅　潔	金融機関および事業会社の経営経験を活かした、企業経営・財務・資本政策に関する監督
吉田 真也	商社での組織運営・ガバナンスと企業経営の経験を活かした、企業経営・ガバナンス・リスクマネジメントの監督

図2 実効性評価のPDCA　課題は、翌年度の議題に変わる

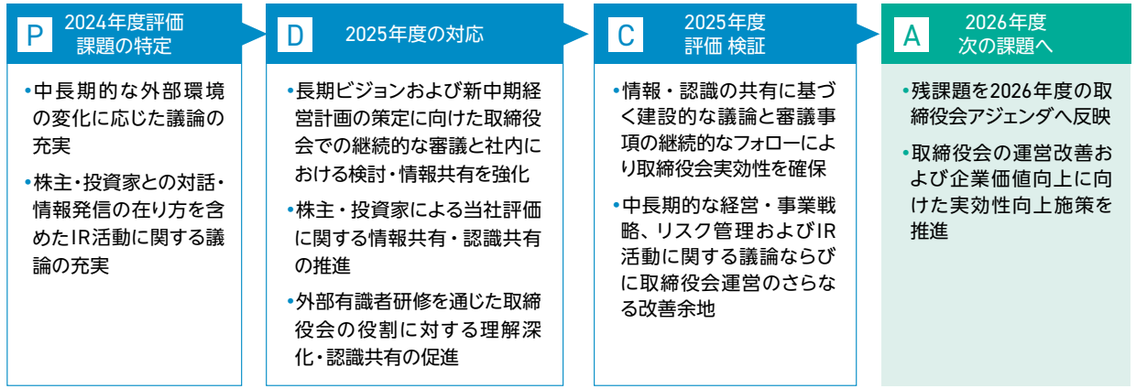


図3 投資家対話のフィードバックフロー　市場の声は、取締役会に届いているか

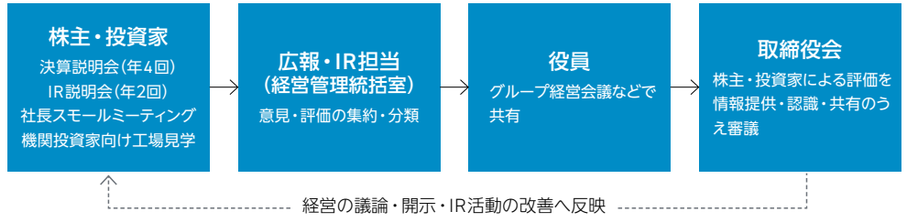


表2 取締役会の年間アジェンダ・サンプル(2025年度)

4-6月	決算・株主総会関連／実効性評価の報告と課題審議
10-12月	中計進捗・ポートフォリオレビュー
1-3月	予算・経営計画／株主・投資家による評価の審議
随時	事業グループ戦略・投資案件審議

1-3 役員指名・サクセッションプラン

役員の指名

当社は、取締役候補者を以下の観点で総合的に評価し、取締役会で決議しています。

- 当社グループ事業に関する経験と見識
- 当社グループ事業への貢献度
- グループ経営や全体最適の視点での職務遂行能力等

指名は、独立社外取締役が委員長を務め、過半数を独立社外取締役で構成する指名・報酬委員会への諮問を経て行い、透明性と公正性を確保しています。

役員トレーニング

- 社内役員：個別セミナー・交流会、トップセミナーなど
- 社外役員：事業説明会、主要事業所の視察など

サクセッションプラン(社長の後継者計画)

当社は、社長の交代が優れた後継者に対して最適なタイミングでなされることが重要と考え、「あるべき社長像」と評価基準を判断軸に、後継者候補の選出・育成・評価に計画的に取り組んでいます。

後継者計画の監督体制

指名・報酬委員会(7名・社内2／社外5)による実質的監督

- 現社長ら社内者に原案の十分な説明を求め、独立した立場から、社内論理が優先されていないか、主観的・恣意的判断に陥っていないかをチェック
- 必要に応じてさらなる情報提供を求め、再考を促す
- 取締役会・社長への業績評価を踏まえ、社外者が主体的に現社長の交代を発議することも妨げないしくみ

あるべき社長像

経営の付託(経営方針、マテリアリティ、中期経営計画などの実現)に応え、さまざまなステークホルダーと適切な協働を図りながら、当社グループの事業領域、役員・従業員をチーム一体として率い、財務・非財務両面での企業価値をハンズオンで最大化させる資質を持つ人財

上記達成に必要な以下の資質を有すること

①全社的な成長戦略をグローバルに構想し、実行する力
②常識・過去の慣行にとらわれず、組織を変えていく力
③利害関係者の意見を受け止め、果断に決断する力

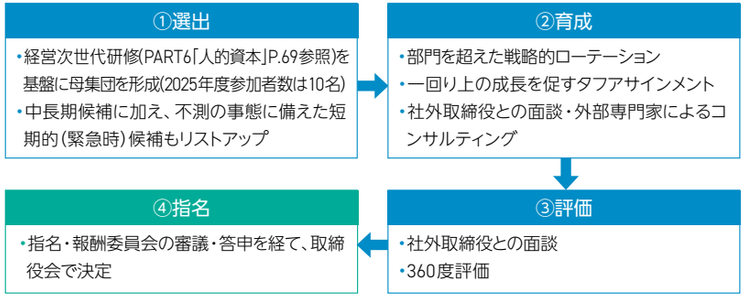
指名・報酬委員会委員長コメント

後継者計画は、しくみを持つことと、それを動かし続けることは別物です。委員長として私が担うのは後者——本ページに示した「あるべき社長像」と、選出・育成・評価のサイクルを、実際に機能させ続けることです。

「あるべき社長像」も、一度定めて終わりではありません。「循環×共創」を掲げたいま、次のリーダーには、グローバルな循環の世界観を持ち、多様な仲間とともに新しい価値を創り出す資質が求められます。指名・報酬委員会は、この像を時代に照らして問い直しながら運用していきます。そして、候補となる人財の層は、自然に厚くなるものではありません。部門を越えた登用、難しい任務への計画的な任命、挑戦の結果を次の機会につなげる評価——こうした営みが続いているかを、委員会として確認し続けます。継承の透明性を保ち、優れた経営者を選び続けられる会社であること。それこそが、企業価値の土台だと考えています。

社外取締役　土屋 恵子

図1 選出・育成・評価・指名のプロセス



※ 取締役会は、後継者計画の監督を指名・報酬委員会に委ね、重要事項の報告を適時に受けるとともに、社長の選定にあたって同委員会の意見を十分に尊重します。

図2 2026年・朝来野修一、代表取締役社長に就任　後継者計画は、こう運用された(タイムライン)

2017年6月	日軽エムシーアルミ㈱代表取締役社長 グループ会社の経営をハンズオンで経験
2021年6月	当社取締役に就任
2024年6月	取締役 上席執行役員 品質保証統括室長 信頼回復の最前線を統括
2025年4月	社長全般補佐に就任 計画的な移行期間
2026年1月30日	指名・報酬委員会で諮問・答申 取締役会で代表取締役の異動を内定
2026年4月1日	当社、代表取締役社長に就任

「あるべき社長像」との照合

グループ会社経営・品質保証統括・社長補佐という異なる持ち場での実績を、「あるべき社長像」の3つの資質と評価基準に照らして確認しました。

※ 指名の方針・委員会の構成は左記参照。
※ 本誌P.3「TOP MESSAGE」、P.4-7「対談：岡本 一郎会長 × 朝来野 修一社長」をご参照ください。

1-4 役員報酬

報酬の基本方針

取締役(社外取締役を除く)の報酬は、基本報酬、業績報酬および株式報酬で構成し、当社グループの業績や中長期的な企業価値の向上と連動させることで、経営計画の達成と企業価値増大へのインセンティブとして機能させています。

報酬の決定方針などは、独立社外取締役が委員長を務め、委員の過半数を独立社外取締役とする指名・報酬委員会への諮問を経て、取締役会で決定し、透明性と公正性を確保しています。

現行体系の骨格(2024年6月改定)

①報酬水準の適正化:プライム上場の同等の営業利益規模企業をベンチマーク
②報酬構成の高度化:変動報酬比率を社長50%・その他取締役40%に設定
③インセンティブ制度の進化:年次(STI)と中長期(LTI)を1:1で設計

社外取締役・監査役の報酬

社外取締役および監査役の報酬は、独立性確保の観点から、業績に連動しない基本報酬のみとしています。

※ 報酬総額・個人別報酬の実績は有価証券報告書に記載しています。

表1 報酬の構成と業績指標

報酬構成	算出方式・業績指標	種別	時間軸
基本報酬	役位・職責等に応じた固定額	金銭(固定)	—
業績報酬 (STI)	• グループ業績・経営計画の達成度、グループ経営への貢献度等により変動 • 指標:営業利益、ROIC等※ (個人評定〈非財務〉を含む)	金銭(変動)	年次
株式報酬 (LTI)	• 業績非連動分:役位等に応じた基礎ポイントを付与 • 業績連動分 :株価関連指標(TOPIX対比)、非財務指標(GHG削減などマテリアリティ関連指標)、個人目標達成度等の実績に応じ、係数0〜200%で変動	株式 (業績非連動+業績連動)	中長期

※ 2026年6月改定(2025年度まではROCE)。

図1 報酬構成比率(各評価指標100%達成時)



※ 社外取締役を除く。

業績指標と26中計の整合——報酬は、ROIC経営を後押ししているか

26中計では、資本効率の共通指標としてROIC(8%以上)を掲げています。これとの整合を図るため、2026年度より業績報酬(STI)の指標を営業利益・ROIC等へ改定しました(2026年6月改定)。また、株式報酬(LTI)の非財務指標について、人的資本に関する指標の組み込みを検討しています。

1-5 資本配分と投資の規律

配分の設計図

財務基本方針

当社では、事業活動から得られるキャッシュとその使途のバランスを考慮しながら、安定配当を実施しつつ財務体質の維持・強化を行うことを基本方針としています。財務規律の水準はD/Eレシオ1.0倍以下を目安とし、長期発行体格付の維持を前提に、大型投資案件には柔軟に対応します。

投資効率の指標は、事業グループ体制への移行に伴いROCEからROICへ変更しました。事業グループごとの投下資本管理を推進し、WACCを上回る水準であるROIC8%以上を目指します。

設備投資は減価償却費を上回る水準の積極投資を継続し、研究開発費も増強していきます。

財務規律の3つの柱

①D/Eレシオ1.0倍以下を目安とした財務体質の維持
②長期発行体格付の維持
③WACCを上回るROIC(8%以上)による投資効率の改善

図1 キャッシュアロケーション(26中計:2026-28年度)

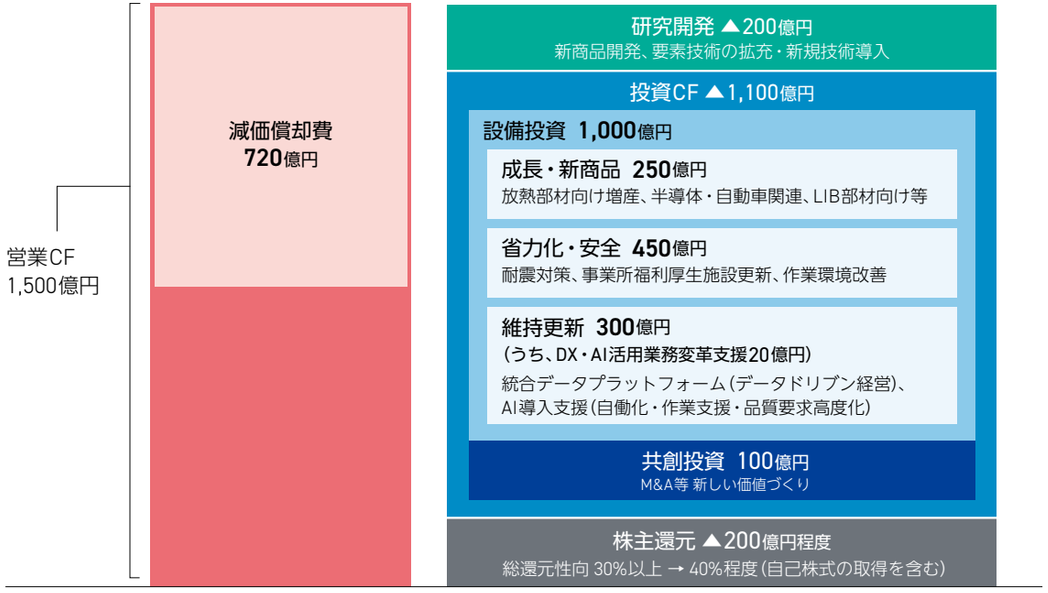


図2 株主還元方針の進化

23中計	26中計
総還元性向 30%以上 配当実績:F23 50円 → F24 70円 → F25 80円	総還元性向 40%程度 (自己株式の取得を含む) 2026年度予想・年間配当110円 (中間50円・期末60円)

考え方
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などを総合的に勘案し、継続的かつ安定的な株主還元を目指す

F25実績	26中計(期間内早期に)	2035ビジョン
ROIC 5.9%/経常利益 236億円	経常利益300億円超の安定収益基盤のうえで、ROIC 8%以上	ROIC 10%以上/PBR 1.0倍以上

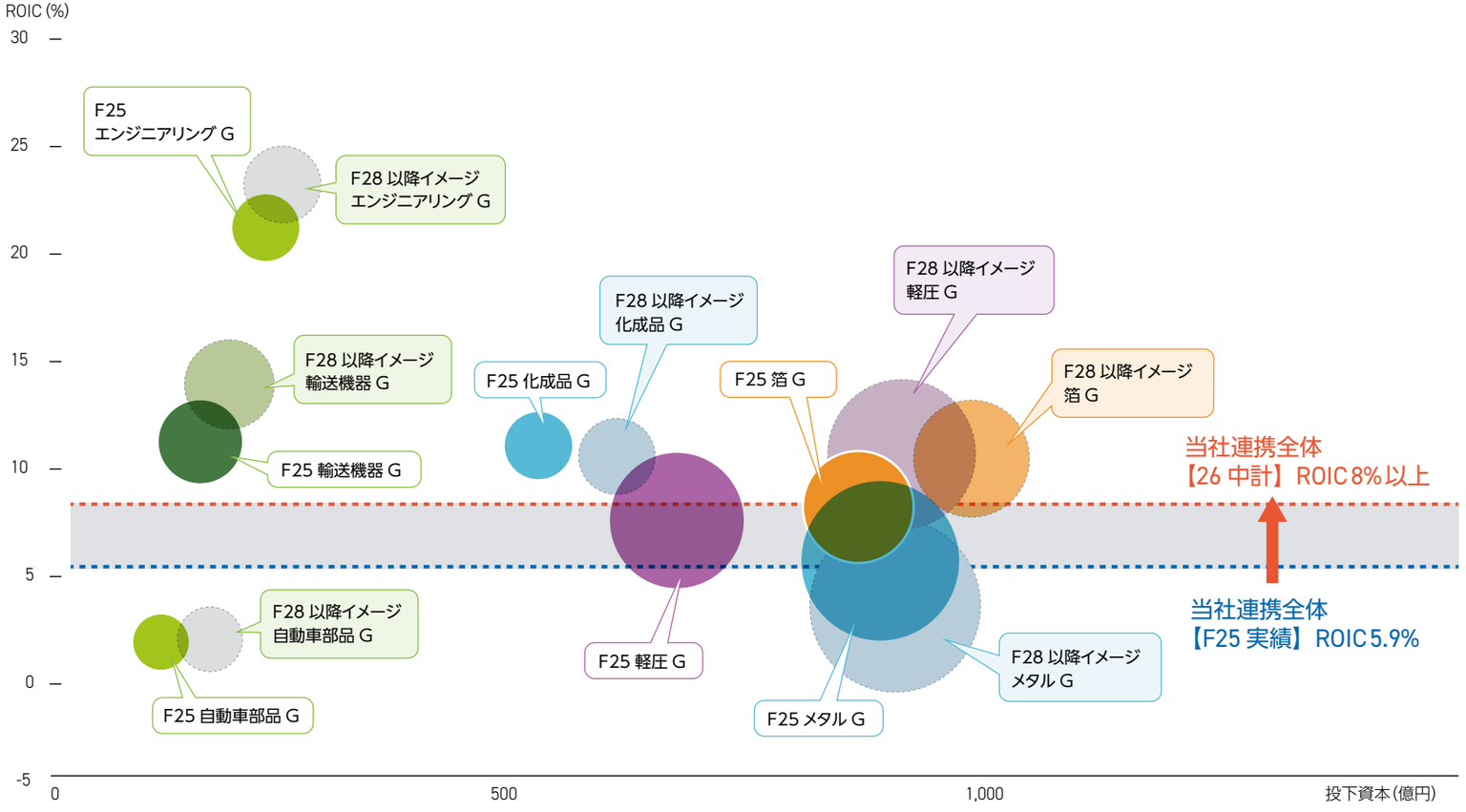
※F○○:20○○年度

1-5 資本配分と投資の規律

規律のしくみ

各事業グループのROICは事業グループ戦略会議で継続的にモニタリングし、グループ統合戦略室による全体最適の検討を経て、グループ経営会議・取締役会が資源配分と事業・商品ポートフォリオの見直しを審議・監督しています(プロセスは図4参照)。

図3 事業グループ別ROIC(F25実績→F28以降イメージ)



※ バブルサイズは売上高規模。

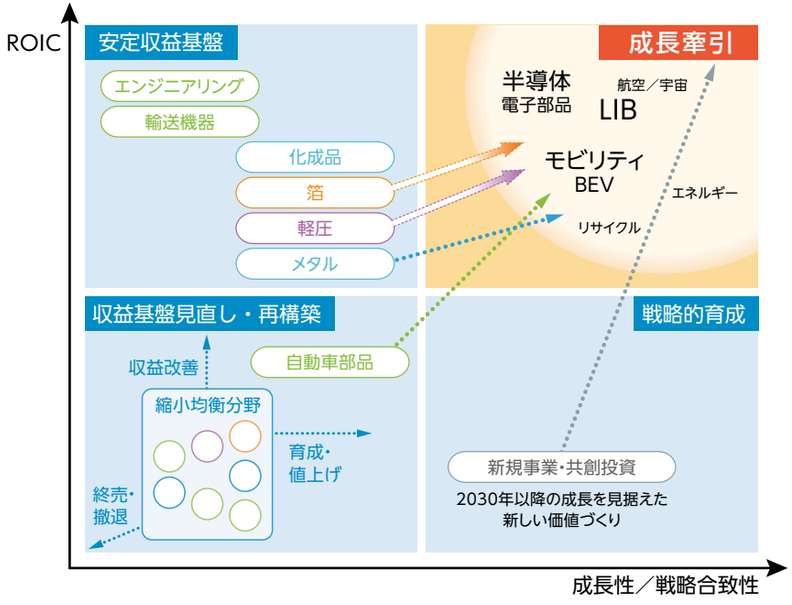
図4 事業・商品ポートフォリオの見直しの枠組み

効率的な資源配分

事業・商品の選択・集中による入替えを加速

➡ 経営改革を進化

- 当社としての統合的な戦略・判断(各事業グループでの判断に限らない)
- 事業グループ間、M&Aを含む外部からの取込・参入/譲渡・撤退



参照 本誌・第2章 資本の規律:「循環×共創」を動かすお金は、どこから。→本誌P.23-26
本誌・第3章 現場の力 :資本の規律:経営計画に、血を通わせる。→本誌P.28-35

1-6 政策保有株式

基本方針

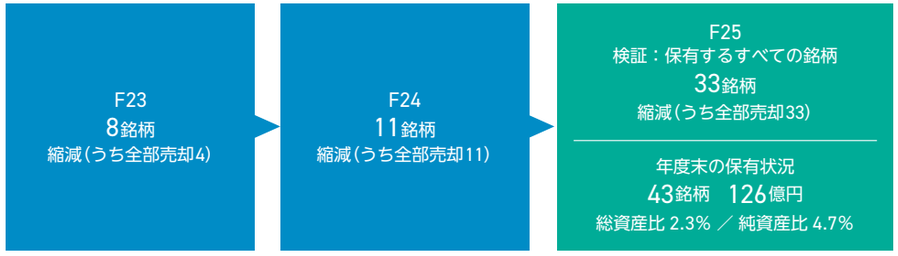
当社および当社のグループ会社は、政策保有株式を縮減することを基本方針としています。取引先との良好な関係を構築し、事業の円滑な推進に資すると合理的に認められる場合に限り、取引先の株式を取得し、保有することがあります。新たに取引先の株式を取得しようとする場合、当該取引先との関係強化が当社グループ事業の発展に寄与するか否かという観点から、株式取得の適否を判断します。

取引先の株式は、毎年、取引状況などを総合的に考慮して当社グループの資産が非効率に費消されていないかどうかを検証し、保有する意義の乏しい銘柄については売却し縮減を図ります。

議決権行使の考え方

保有株式に係る議決権の行使にあたっては、当該取引先の企業価値向上に資するよう行使します。株主価値が大きく毀損される事態やコーポレート・ガバナンス上の重大な懸念事項が生じている場合などは、肯定的な議決権行使を行いません。

図1 縮減の軌跡　毎年、すべての銘柄を問い直す



※ 政策保有株式(連結・上場株式)。2026年3月末時点。同一銘柄を連結内の複数会社が保有する場合は1銘柄として集計

検証と監督のプロセス

①毎年、保有する全銘柄を検証(取引状況等を総合的に考慮し、資産の効率性を確認)
②保有意義の乏しい銘柄を売却
③検証・売却の結果を取締役会へ報告(取締役会が妥当性を確認)

縮減と資本配分 —— 生み出した経営資源は、どこへ向かうか

政策保有株式の縮減により創出される経営資源は、グループ全体最適の資本配分の中で活用します(PART1-5「資本配分と投資の規律」図1)。保有資産の効率化を企業価値の向上につなげる資本規律の一環として、毎年の検証と見直しを継続しています。

この縮減は、「資本コストや株価を意識した経営の実現に向けた対応」(PART1-5「資本配分と投資の規律」)の主要施策の一つとして、2035ビジョン・26中計説明会(2026年5月28日)でも明示したものです。検証・売却・取締役会報告のサイクルは、保有資産に対する規律の実例です。なお、個別銘柄を含む詳細は有価証券報告書に記載しています。

1-7 サステナビリティ・ガバナンス

考え方

当社グループは、サステナビリティに関する取組みを経営戦略と一体のものとして推進し、その状況をグループ経営会議(執行側)および取締役会(監督側)に適時報告しています。気候変動、人的資本、人権、品質などの個別テーマの取組みは各章で詳述し、本ページではサステナビリティ推進・監督の体制を示します。

マテリアリティの管理

重要課題(マテリアリティ)は、グループCSR委員会(委員長:社長)が審議・決定し、事業環境やステークホルダーの要請の変化を踏まえて見直しを行います。なお、グループ環境委員会とグループCSR委員会は合同で開催しています。当社グループの重要課題(マテリアリティ)と進捗は巻頭の一覧をご参照ください。

経営への組み込み

役員報酬(株式報酬)の業績連動指標には、温室効果ガス削減などのマテリアリティ関連指標を組み込んでいます(PART1-4「役員報酬」)。また、サステナビリティに関するリスクと機会は、四半期ごとに開催されるリスクと機会ミーティングを通じて年2回、グループ経営会議・取締役会へ報告されます(PART2-1「グループリスク管理」)。

図1 サステナビリティ推進・監督体制

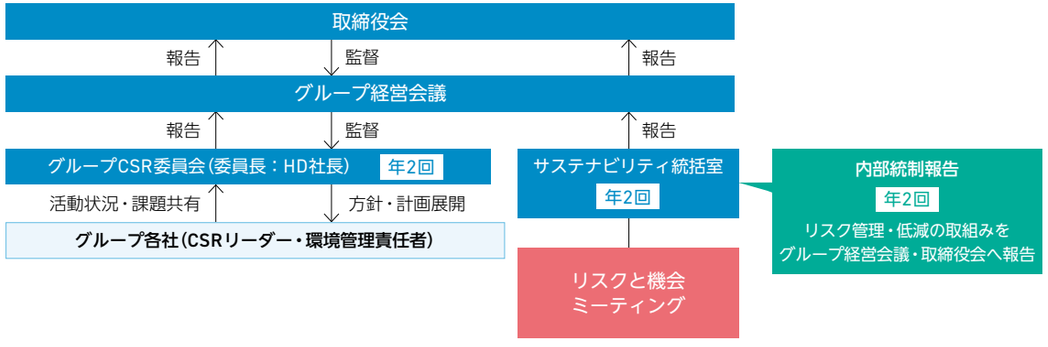


表2 取締役会への報告実績(2025年度)

監督テーマ	主な報告	取締役会への報告頻度	詳細
気候変動	移行計画、GHG削減の進捗、シナリオ分析	随時	PART3「気候変動」
人的資本	人財戦略、従業員エンゲージメント	年1回	PART6「人的資本」
品質	品質保証体制、重大品質問題への対応	月1回	PART5-3「品質」
人権・責任ある調達	人権デュー・ディリジェンス、調達	年2回	PART5-1「人権の保護・尊重」 PART5-2「サプライチェーン・責任ある調達」
リスクと機会 (サステナビリティ全般)	サステナビリティのリスク・機会の識別と評価	年2回 ※会議自体は四半期ごとに開催	PART2-1「グループリスク管理」
(参考)内部監査・内部統制の整備・評価状況	内部統制の運用状況の評価	年1回	PART1「コーポレート・ガバナンス」 PART2「リスク管理・コンプライアンス」

1-8 社外取締役メッセージ・役員一覧



私の役割は、事業を深く知る執行の皆さんがより良い判断に至れるように、社外の経験と知見をもとに「問い」を提示することです。当社には、この1年さまざまな課題を乗り越えた経験を財産に前へ踏み出そうとする「静かなエネルギー」が満ちてきました。取締役会での社外役員からの多面的な問いに対して議論のラリーが以前に増して続き、執行側で事前に論点を磨き上げてきたことによる議論の厚みが生まれています。中期経営計画の審議では、事業の内容に加えて「変化の激しい時代に、この事業を未来にわたって担っていく人財育成力はどうか」という問いから、議論のラリーが起こります。人財育成と事業の成長を一体の戦略課題としてとらえている証しです。思いもよらない問いも「一旦受け止めて議論してみよう」という気風は、変化の時代の確かな強みです。

2026年4月、当社は約10年ぶりの社長交代を迎えました。社外取締役として着目するのは一度の交代そのものではなく、次も、その次も継承を続けられる「文化としくみ」です。当社にはもともと、次を担う世代を真剣に考え、人を育てる文化がありました。近年はそこに、部門を越えて若手を集め、5年・10年のスパンで次世代リーダーを計画的に育てるしくみが自覚的に加わりました。なお、指名・報酬委員会委員長としての考えは別途PART1-3(P.14)に記しています。

当社グループが「2035ビジョン」にキーワードとして掲げた「循環×共創」は、非常に意欲的な掛け算です。私は、企業が行う最大の投資先は「人」だと考えています。ビジョンの実現も、製品もサービスも、届けるのは人だからです。循環は、待っているだけでは起こりません。「アルミニウムのリサイクル」という発想をさらに広げた先にあるのが、グローバルな循環です。この世界観を持ち、自ら起こすリーダーが要ります。「共」はトップ一人ではなくチームで未来をつくること、「創」は勝ちパターンの反復ではなく、新しい道のりを創って成果を出すこと。この言葉には、当社グループが育てるべき人財像が織り込まれています。

では、その人財はどうすれば育つのか。私は、失敗の経験が不可欠だと考えています。正解のない時代に成功体験だけの経路に依存すれば、打ち手は一面的になります。「一度の失敗が、その後の登用の妨げになってはいけない」。取締役会でも、そう申し上げたことがあります。当社は、簡単には成果の出ない任務にあえてトップクラスの人財を任命し、異なる環境と仲間の中でチャレンジをすることで一回りも二回りも大きなリーダーへと育てています。意図的な支援だと見ています。

もっとも、リーダー育成のための研修も、困難な任務への任命も、さらなる成長のための「気づき」のきっかけにすぎず、その気づきを行動に変える土壌こそが大切です。当社グループで発生した品質にかかわる不適切行為に対する再発防止策は2026年3月に計画通り完了しましたが、取締役会では、これを一過性のものにせず、品質を大切にする文化を会社全体に根づかせてほしいという声が交わされてきました。その定着を見極める手がかりの一つが「未来会議」です。開始当初は、部門や職種を越えた人々が集まり、足元の経営課題を議論する場であったものが、徐々に当社グループの未来を語り合う場へと進化しました。参加者からは「行くのが楽しみになってきた」との声も聞きました。岡本一郎前社長がはじめた経営トップと現場の人々とが直接語り合う「コンパスミーティング」も、朝来野社長への交代後も続いています。大事だと思ったことを、時間をかけて着実に実現しようとする真摯な姿勢は当社グループの底力です。

一人ひとりが生き生きと挑戦していることは、成果の先行指標です。エンゲージメントサーベイの導入は、人を大事にしているというメッセージでもあります。当社では、スコアを上げること自体を目的にしません。スコアは、組織に何が起こっているかをとらえるレントゲンのようなものです。各組織の評価には業績の数字に加え、エンゲージメントスコアも入る、この全体感を持った戦略的な位置付けが良いと思います。サーベイ結果を踏まえた検討・取組みは、取締役会にも適宜報告されています。

資本効率の向上や事業ポートフォリオの規律は、株価水準を含む市場からの評価とともに、取締役会が繰り返し向き合っているテーマです。そのうえで、私が見つめるのは、この規律が現場の日常の判断にまで根付くかです。グループの方針を、一人ひとりが自分の持ち場の言葉で語れるか。未来会議とコンパスミーティングという双方向の営みが続けば、方針と現場の実感は一枚岩になっていく。取締役会として、そこを見届けていきます。

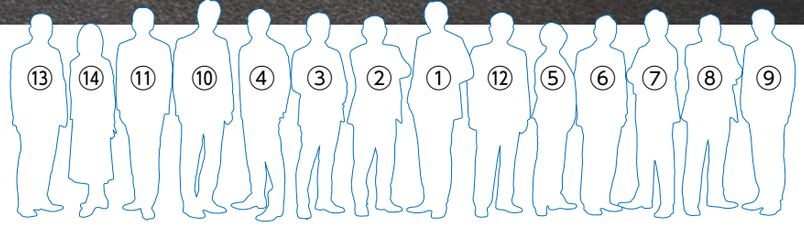
一方で、まだ途上だと感じることもあります。グループの総力を発揮し、リーダーが続々と輩出される企業風土は、これから育てていく段階です。今後1～2年で見ておきたい先行指標は、次世代リーダーと多様性です。多様性は属性にとどまりません。異なる考え方や強みを持つ人の活躍、専門人財の外部採用、若い世代がより大きな責任を担うこと。これらがあちこちに生まれれば、次のステップは近いでしょう。自ら名乗らずとも、外部から「押しも押されもせぬグローバル・リーディング・カンパニーだね」と言っていただける――目指すのは、その状態です。

最後に、投資家の皆様へ。当社グループにぜひご注目いただき、機会があれば事業所にも足をお運びください。社外取締役である私も、対話の機会をお待ちしています。

役員一覧



① 岡本　一郎	代表取締役会長	
② 朝来野 修一	代表取締役社長	
③ 松平　弘之	取締役副社長執行役員	
④ 樹下　健	取締役上席執行役員	
⑤ 土屋　恵子	社外取締役	
⑥ 田中　達也	社外取締役	
⑦ 細野　哲弘	社外取締役	
⑧ 三宅　潔	社外取締役	
⑨ 吉田　真也	社外取締役	
⑩ 鈴木　雄詞	常勤監査役	
⑪ 高橋　晴彦	常勤監査役	
⑫ 佐藤　美樹	社外監査役	
⑬ 金　仁石	社外監査役	
⑭ 竹内　章子	社外監査役	



スキル・マトリックス

区分	氏名	性別	役職	略歴	持株数※(株)	保有スキル						
						企業経営	製造・技術 研究開発 IT	営業 マーケティング 商品開発	財務 会計 金融	ガバナンス リスクマネジメント 法務・コンプライアンス	人事 人材開発	グローバル 経験
取締役	岡本 一郎	男性	代表取締役	1981年 4月 日本軽金属㈱ 入社 2006年 6月 同社 執行役員 2009年 6月 同社 取締役常務執行役員 2012年 6月 同社 取締役専務執行役員 2012年 10月 当社 取締役 2013年 6月 日本軽金属㈱ 代表取締役社長 2015年 6月 当社 代表取締役社長 2026年 4月 当社 代表取締役会長、日本軽金属㈱取締役	65,169	○	○	○		○		○
取締役	朝来野修一	男性	代表取締役	1988年 4月 日本軽金属㈱ 入社 2017年 6月 日軽エムシーアルミ㈱ 代表取締役社長 2021年 6月 当社 取締役 2021年 6月 日本軽金属㈱ 取締役常務執行役員 2024年 6月 当社 取締役上席執行役員 2025年 4月 当社 社長全般補佐 2026年 4月 当社 代表取締役社長、日本軽金属㈱ 代表取締役社長	17,908	○	○	○		○		○
取締役	松平 弘之	男性	取締役	1989年 4月 新日軽㈱ 入社 2010年 6月 日本軽金属㈱ 入社 2018年 6月 同社 執行役員 2021年 6月 当社 執行役員 2021年 6月 日本軽金属㈱ 常務執行役員 2022年 6月 当社 取締役 日本軽金属㈱ 取締役 2024年 6月 当社 取締役上席執行役員 2026年 4月 当社副社長執行役員、グループ統合戦略室長、日本軽金属㈱副社長執行役員	17,871	○			○	○	○	
取締役	樹下 健	男性	取締役	1991年 4月 日本軽金属㈱ 入社 2005年 1月 同社化成品事業部アルミナ部販売第三課長 2012年 4月 同社化成品事業部アルミナ部長 2021年 6月 同社 執行役員、化成品事業部長 2024年 6月 当社 執行役員 2024年 6月 当社 化成品事業グループ長 2026年 4月 当社上席執行役員、日本軽金属㈱ 上席執行役員	11,126			○				○
取締役	土屋 恵子	女性	社外取締役	1981年 4月 ㈱電通 入社 2005年 10月 GE東芝シリコーン㈱(現 モメンティブ・パフォーマンス・マテリアルズ・ジャパン合同会社)太平洋地域、執行役員人事本部長 2011年 2月 ジョンソン・エンド・ジョンソン㈱ 人事本部 ヴァイスプレジデント 2015年 8月 アデコ㈱ 取締役 2020年 6月 当社 社外取締役 2022年 1月 Modis㈱(現 AKKODiSコンサルティング㈱) 取締役 2024年 5月 ㈱教育と探求社 取締役	5,907	○					○	○
取締役	田中 達也	男性	社外取締役	1980年 4月 富士通㈱ 入社 2012年 4月 同社 執行役員 2014年 4月 同社 執行役員常務 2015年 1月 同社 執行役員副社長 2015年 6月 同社 代表取締役社長 2019年 6月 同社 取締役会長 2020年 4月 ㈱富士通マーケティング 取締役会長 2020年 10月 富士通Japan㈱ 取締役会長 2021年 6月 当社 社外取締役 2022年 4月 富士通Japan㈱ シニアアドバイザー	3,436	○	○	○		○		○
取締役	細野 哲弘	男性	社外取締役	1976年 4月 通商産業省 入省 2006年 7月 経済産業省 製造産業局長 2009年 7月 特許庁長官 2010年 8月 資源エネルギー庁長官 2012年 5月 ㈱みずほコーポレート銀行(現㈱みずほ銀行)顧問 2015年 6月 公益財団法人中東調査会 常任理事 2016年 6月 ㈱JECC 代表取締役社長 2018年 4月 独立行政法人石油天然ガス・金属鉱物資源機構(現 独立行政法人エネルギー・金属鉱物資源機構)理事長 2023年 6月 一般財団法人日本特許情報機構 理事長 2024年 6月 当社 社外取締役	0	○	○		○	○		○
取締役	三宅 潔	男性	社外取締役	1983年 4月 ㈱第一勧業銀行 入行 2010年 4月 ㈱みずほコーポレート銀行(現㈱みずほ銀行) 執行役員 2012年 4月 同社 常務執行役員 2016年 4月 ㈱みずほ銀行 取締役副頭取 2020年 4月 みずほ証券㈱ 取締役会長 2022年 6月 中央日本土地建物グループ㈱ 代表取締役社長 2022年 6月 中央日本土地建物㈱ 代表取締役社長 2024年 6月 当社 社外取締役	210	○		○	○			○
取締役	吉田 真也	男性	社外取締役	1985年 4月 三菱商事㈱ 入社 2019年 6月 同社 代表取締役、コーポレート担当役員(国内)、関西支社長 2022年 7月 日本電産㈱(現ニデック㈱)専務執行役員、最高管理統括責任者 2023年 6月 東洋建設㈱ 代表取締役執行役員会長 2024年 6月 同社 会長執行役員CEO 2026年 1月 同社 顧問 2026年 6月 当社 社外取締役	0	○		○	○	○	○	○
監査役	鈴木 雄詞	男性	常勤監査役	1985年 4月 日本軽金属㈱ 入社 2016年 6月 同社 執行役員 2023年 6月 当社 執行役員 2023年 6月 日本軽金属㈱ 常務執行役員 2024年 6月 当社 常勤監査役 2024年 6月 日本軽金属㈱ 監査役	4,128		○					○
監査役	高橋 晴彦	男性	常勤監査役	1989年 4月 日本軽金属㈱ 入社 2011年 6月 同社 秘書室長 2017年 6月 同社 経理部長 2018年 6月 日本軽金属㈱ 執行役員 2023年 6月 当社 執行役員、日本軽金属㈱ 常務執行役員 2024年 6月 当社 コーポレートスタッフ統括室経理担当 2026年 4月 当社 企画統括室経理担当 2026年 6月 当社 常勤監査役 2026年 6月 日本軽金属㈱ 監査役	11,670				○	○		
監査役	佐藤 美樹	男性	社外監査役	1972年 4月 朝日生命保険相互会社 入社 2003年 4月 同社 執行役員 2004年 4月 同社 常務執行役員 2004年 7月 同社 取締役常務執行役員 2008年 7月 同社 代表取締役社長 2017年 4月 同社 代表取締役会長 2019年 4月 同社 取締役会長 2020年 6月 当社 社外監査役 2021年 7月 朝日生命保険相互会社 特別顧問	0	○		○	○	○		
監査役	金 仁石	男性	社外監査役	1992年 12月 友野税務会計事務所 入所 1994年 10月 センチュリー監査法人 入所 2003年 6月 あずさ監査法人(現 有限責任あずさ監査法人) 入所 2015年 7月 金仁石公認会計士事務所設立 2015年 12月 ㈱アカウンティング・ワークショップ 代表取締役社長 2018年 6月 当社 補欠監査役 2018年 12月 のぞみ監査法人 代表社員 2020年 6月 当社 社外監査役	2,080				○	○		○
監査役	竹内 章子	女性	社外監査役	2003年 10月 第二東京弁護士会弁護士登録、笠井総合法律事務所入所 2019年 10月 東京簡易裁判所民事調停官 2021年 4月 多摩市総合オンブズマン 2026年 6月 当社 社外監査役	0					○		

※ 持株数は、2026年3月31日時点のものであり、また、当社の役員持株会における本人の持分および株式報酬制度に基づき交付される予定の株式数を含めています。

※ 略歴中の旧法人名・現法人名の併記は、一部省略しています。

1-8 社外取締役メッセージ・役員一覧

上席執行役員



上席執行役員
田中（たなか） 俊和（としかず）
輸送機器事業グループ長



上席執行役員
早乙女（さおとめ） 雅人（まさひと）
軽圧事業グループ長
箔事業グループ副グループ長



上席執行役員
松葉（まつば） 俊博（としひろ）
技術・開発統括室長



上席執行役員
伊藤（いとう） 嘉昭（よしあき）
メタル事業グループ長



上席執行役員
畑本（はたもと） 敏治（としはる）
自動車部品事業グループ長



上席執行役員
柳本（やなぎもと） 利夫（としお）
エンジニアリング事業グループ長

執行役員



執行役員
敷根（しきね） 功（いさお）
事業支援統括室長



執行役員
一色（いっしき） 浩一（こういち）
経営管理統括室長
グループ統合戦略室
業務プロセス変革リーダー



執行役員
林口（はやしぐち） 貴志（たかし）
マーケティング＆
インキュベーション統括室長



執行役員
田中（たなか） 勝元（かつもと）
箔事業グループ長



執行役員
山田（やまだ） 裕之（ひろゆき）
軽圧事業グループ
副グループ長



執行役員
五百竹（いおたけ） 秀夫（ひでお）
軽圧事業グループ
副グループ長



執行役員
平田（ひらた） 武文（たけふみ）
サステナビリティ統括室長

DIGEST

リスク管理・コンプライアンス

当社グループは、戦略の実効性を支える基盤として、リスク管理、コンプライアンス、情報セキュリティ、税務を体系的に運用しています。
本章では、重大インシデントへの対応を含む2025年度実績と課題を示し、評価機関が必要な情報へ速やかに到達できるよう整理しました。

9項目
重点対策リスク

0件
腐敗事案・重大法令違反
いずれもF25

297億円
雨畑ダム堆砂の財務影響
特別損失累計 F25まで

グループリスク管理・重大事案

体制・監督 P.25

- 事業を取り巻くリスクを4類型に分類し、9項目を重点対策リスクとして管理
- 品質・環境・労務・IT監査でモニタリングし、取締役会へ年2回報告

危機対応・継続事案 P.27

- 危機レベル0～3を定め、平時→有事→事後で対応。BCPの整備・訓練を推進
- 雨畑ダムは中期目標を達成しSTEP3を継続。水利使用では教育2,107名、現地監査を実施

コンプライアンス・ビジネス倫理

規範・教育 P.30

- コンプライアンスコードを多言語8ヵ国語に展開。社長が委員長のグループコンプライアンス委員会を統括し、コンプライアンス推進計画の進捗を四半期ごとに確認
- コンプライアンス・ミーティング参加率94%。LMS研修は目標未達、グループ展開を継続

公正な事業慣行・内部通報 P.31

- 腐敗事案と事業継続に重大な影響を及ぼす法令違反は、F25いずれも0件
- ホットラインは匿名・多言語対応。通報8件は全件対応・是正完了。2024年度の匿名サーベイは回答率80%、前回比＋2ポイント

情報セキュリティ・税務透明性

情報セキュリティ P.32

- 情報セキュリティを6機能で管理。取締役会が監督し、情報システム部門・NLM-CSIRTが監視・対応を推進
- 2025年に外部監視を開始。標的型メール・CSIRT訓練を各2回実施、LMS受講率88%
- 2025年6月、生成AI利用ガイドラインを制定。利用範囲、入力情報、著作権・倫理、教育・運用を規定

税務透明性 P.34

- 税務はJ-SOX・全社リスク管理に包含。主要8ヵ国・地域とその他3ヵ国について、法人税等納付額・従業員数を開示
- F24法人税等納付額は55.24億円。独立方針、税務に特化した委員会・責任者は未整備

主要指標

指標	F25 実績
河川法令などに関する従業員教育	延べ2,107名
コンプライアンス・ミーティング参加率	94%
グループホットライン 通報件数／対応・是正完了率	8件／100%
標的型メール訓練 開封率	3.2%
セキュリティLMS受講率	88%

進捗サマリー

- ✓ 9項目を全社管理し、取締役会へ年2回報告
- ✓ 雨畑ダム堆砂対策は中期目標を達成し、長期STEP3へ移行
- ✓ 腐敗事案・重大法令違反0件、ホットライン対応・是正完了率100%
- ✓ 情報セキュリティを6機能で管理し、生成AI利用ガイドラインを制定
- △ BCPの対象範囲拡大、LMSによるコンプライアンス研修のグループ展開は継続課題
- △ 独立した税務方針、税務に特化した委員会・責任者は未整備

※「重大法令違反」は、事業継続に重大な影響を及ぼす法令違反。

2-1 グループリスク管理

事業戦略の実効性を支える「守りの基盤」として、当社グループは事業を取り巻くリスクを4類型に分類し、グループ全体のリスクとして体系的に把握・管理しています。本ページでは、その枠組み・ガバナンス・識別／評価のプロセスを開示します。

リスク管理の枠組み

方針

当社グループは、事業戦略に対して直接または間接の損失発生、事業の中断や停止、信用・ブランドイメージを損なうなどのリスクについて管理しています。

事業を取り巻くリスクは、「戦略リスク」「財務リスク」「オペレーショナルリスク」「ハザードリスク」の4類型に分類され、それぞれのリスクの蓋然性や影響度に合った方針と体制を整備、運営しています。リスク管理を経営戦略の実効性を支える重要な基盤と位置付け、グループ横断で運用しています。

リスクの評価と管理

当社グループの経営全体または事業の各分野において特に重要なリスク管理の基本的枠組みはグループリスク管理規則に規定し、リスクの特定は、潜在リスクの特定→蓋然性評価→影響度評価のプロセスで行います。特定されたリスクの評価結果に基づき危機対応計画を含むリスク管理方針や体制を整備し、それぞれ年次計画を策定して計画に沿ってリスク管理を行います。

ガバナンスと推進体制

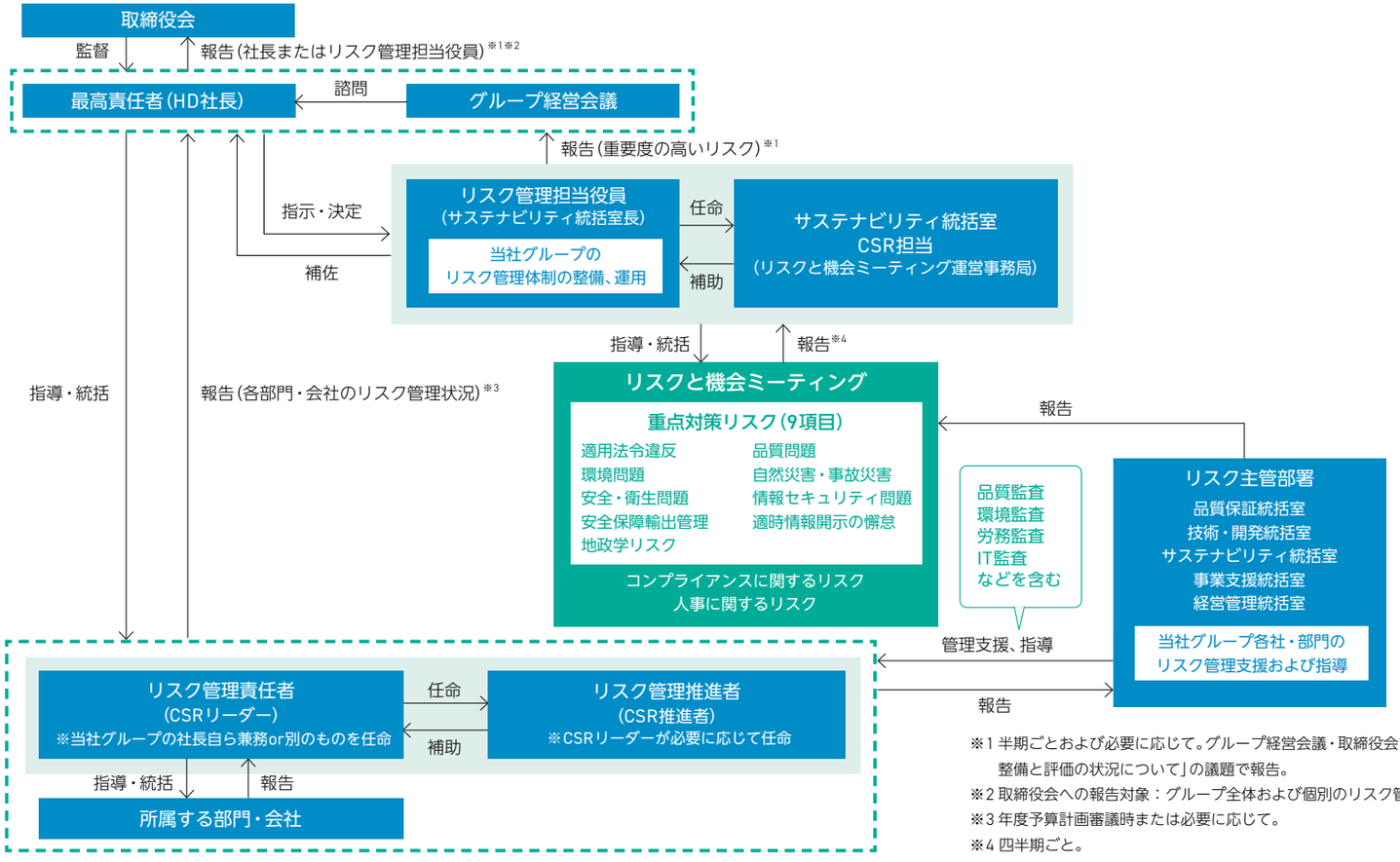
リスク管理体制

当社では、社長をリスク管理の最高責任者とし、サステナビリティ統括室長がリスク管理担当役員として当社グループのリスク管理体制の整備・運用を行っています。

各グループ会社にはリスク管理責任者(CSRリーダー)を配置し、各部門・会社におけるリスクの把握、管理を推進しています。リスク管理責任者は年度予算計画審議時または必要に応じて、グループ各社・各部門のリスク管理状況を最高責任者へ報告しています。

また、品質保証統括室、技術・開発統括室、サステナビリティ統括室、事業支援統括室および経営管理統括室をリスク主管部署とし、当社グループ全体のリスク管理を支援・指導しています。

図1 推進体制(平時)



※1 半期ごとおよび必要に応じて。グループ経営会議・取締役会では「内部統制の整備と評価の状況について」の議題で報告。
※2 取締役会への報告対象：グループ全体および個別のリスク管理状況。
※3 年度予算計画審議時または必要に応じて。
※4 四半期ごと。

2-1 グループリスク管理

取締役会による監督

取締役会は、当社グループ全体および個別のリスク管理状況について報告を受け、監督する役割を担っています。各リスク主管部署は、それぞれの専門領域におけるリスクを統括・管理するとともに、当社グループ各社・各部門のリスク管理支援および指導を行っています。

当社はリスクの評価手法に基づいて特に蓋然性の高いリスク(以下、重点対策リスク)を特定し、当社グループとして総合的な管理を行っています。

各主管部署から報告されたリスク管理状況は、サステナビリティ統括室CSR担当を事務局とするリスクと機会ミーティングで共有・協議されます。その後、リスク管理担当役員からグループ経営会議へ報告され、さらに社長またはリスク管理担当役員から取締役会へ半期ごとおよび必要に応じて報告され、重要度の高いリスクや個別課題の管理状況について監督を受けています。

強固なリスク管理の基盤は、26中計が掲げる成長戦略を着実に実行し、健全なリスクテイクを支えるための前提です。取締役会は、内部統制・リスク管理体制の整備・運用状況を確認し、その実効性を監督しています。

重点対策リスク

重点対策リスクと主管部署

リスクを4類型に分類し、そのうち重点的に対策を講じる9項目を「重点対策リスク」として管理しています。それぞれに主管部署を定めて、当社グループとして総合的に管理しています。必要に応じて、主管部署が専門委員会やグループ担当者会議などのグループ横断組織を主宰し、リスクの低減・回避に取り組みます。

重点対策リスクは、(1)適用法令違反(経営管理統括室法務担当)、(2)品質問題(品質保証統括室)、(3)環境問題(事業支援統括室環境保全担当)、(4)自然災害・事故災害(事業支援統括室総務担当)、(5)安全・衛生問題(事業支援統括室安全衛生担当)、(6)情報セキュリティ問題(経営管理統括室IT戦略担当)、(7)安全保障輸出管理(経営管理統括室法務担当)、(8)適時情報開示の懈怠(経営管理統括室広報・IR担当)、(9)地政学リスク(経営管理統括室)の9項目です。

なお、企業秘密流出は情報セキュリティ問題に含めて管理しています。

管理・推進体制

リスクごとの主管部署は、それぞれの重点対策リスクをグループ全体のリスクとして認識しリスクの低減・回避および顕在化時の対応が実践できるよう管理しています。

※ 重大インシデントへの危機対応の枠組み(グループ危機管理委員会、危機レベル0〜3)は、PART2-2「重大リスク事案への継続対応」で扱います。

リスク管理のモニタリングと改善

モニタリングと内部監査

グループ各社のリスク管理状況は、品質監査・環境監査・労務監査・IT監査などのリスク管理部門が行う監査によってモニターし、その状況は個別課題状況または全般状況としてリスクと機会ミーティングで報告・共有された後、リスク管理担当役員からグループ経営会議へ報告され、さらに社長またはリスク管理担当役員から取締役会へ半期ごとおよび必要に応じて報告されます。

2025年度の対応実績と評価

2025年度は、品質監査の範囲・対象事業所の拡大や、ソフトウェア内部監査、IT資産管理システムの構築などに取り組みました。ソフトウェアライセンスコンプライアンスの2025年度評価は「△」でした。リスク別の対応実績と評価は、データ編「リスク別管理状況一覧」をご参照ください。

2-2 重大リスク事案への継続対応

重大リスク事案への継続対応

当社グループは、重大インシデント(発生の蓋然性は低いが、ひとたび生じれば ステークホルダーや事業に深刻な影響を及ぼす緊急事態・事故)に相当し得るリスクや危機について、グループリスク管理規則およびグループ危機管理規則に基づく全社的なリスク管理・危機管理の一部として管理しています。

各グループ会社・部門のリスク管理状況は、リスク管理責任者(CSRリーダー)から最高責任者へ報告されます。また、リスク主管部署が管理する個別リスクの状況は、リスクと機会ミーティングで報告・共有されます。重要度の高いリスクの管理状況については、リスク管理担当役員からグループ経営会議へ報告されます。

取締役会は、社長またはリスク管理担当役員からグループ全体および個別のリスク管理状況について報告を受け、その実効性を監督しています。詳細はPART2-1「グループリスク管理」に記載しています。

本章では、重大インシデントに相当し得るリスクや危機管理の枠組みと、継続対応中の個別事案について、GRI Critical Incidents (CI) 基準の構造を参考に整理して開示します。

重大インシデントの予防・備え・対応(CI-1-a)

当社グループは、重大インシデントに相当し得るリスクや危機について、潜在リスクの特定 → 蓋然性評価 → 影響度評価のプロセスを通じて識別しています。特定されたリスクについては、危機対応計画を含むリスク管理方針・体制、対応プロセス、関連する教育・訓練を整備し、点検・監査・モニタリングの結果を踏まえて、必要な整備・見直しにつなげています。

対象とする重大インシデントの種類(CI-1-a-i)(グループリスク管理規則)

当社グループは、事業を取り巻くリスクを4類型に分類し、そのうち9項目を重点対策リスクとして管理しています。重点対策リスクと主管部署の詳細はPART2-1「グループリスク管理」に記載しています。

当社はリスクの評価手法に基づいて特に蓋然性の高いリスク(以下、重点対策リスク)を特定し、当社グループとして総合的な管理を行っています。リスクごとの主管部署は、それぞれの重点対策リスクをグループ全体のリスクとして認識しリスクの低減・回避および顕在化時の対応が実践できるよう管理しています。詳細はPART2-1「グループリスク管理」に記載しています。

また、重大インシデントとして管理する対象は重点対策リスク(9項目)に限定されません。リスク管理は主管部署のみで行うものではなく、各事業所・部門・グループ会社が主体となり、主管部署と連携して実施しています。例えば、雨畑ダム堆砂対策については、蒲原製造所のリスク管理責任者(CSRリーダー)が管理状況を最高責任者へ報告するとともに、事業支援統括室環境保全担当をはじめとする関係部署と情報共有しながら対応を進めています。

リスクが顕在化/危機が発生した場合は、グループ危機管理規則に定める危機レベル(表1)により判定されます。

識別プロセスと危機レベル判定基準(CI-1-a-ii)

当社グループは、各分野において潜在リスクを把握し、リスクごとの発生可能性と顕在化した場合の影響度を定量的・定性的に評価しています(グループリスク管理規則)。

リスクが顕在化し、または顕在化する蓋然性が高まった場合には、グループ危機管理委員会が、人的被害の有無、影響の範囲、金額的影響度、事業継続への影響度などを考慮して危機レベル(レベル0～3)を決定し、レベルに応じて対策本部を設置して対応します(表1)。

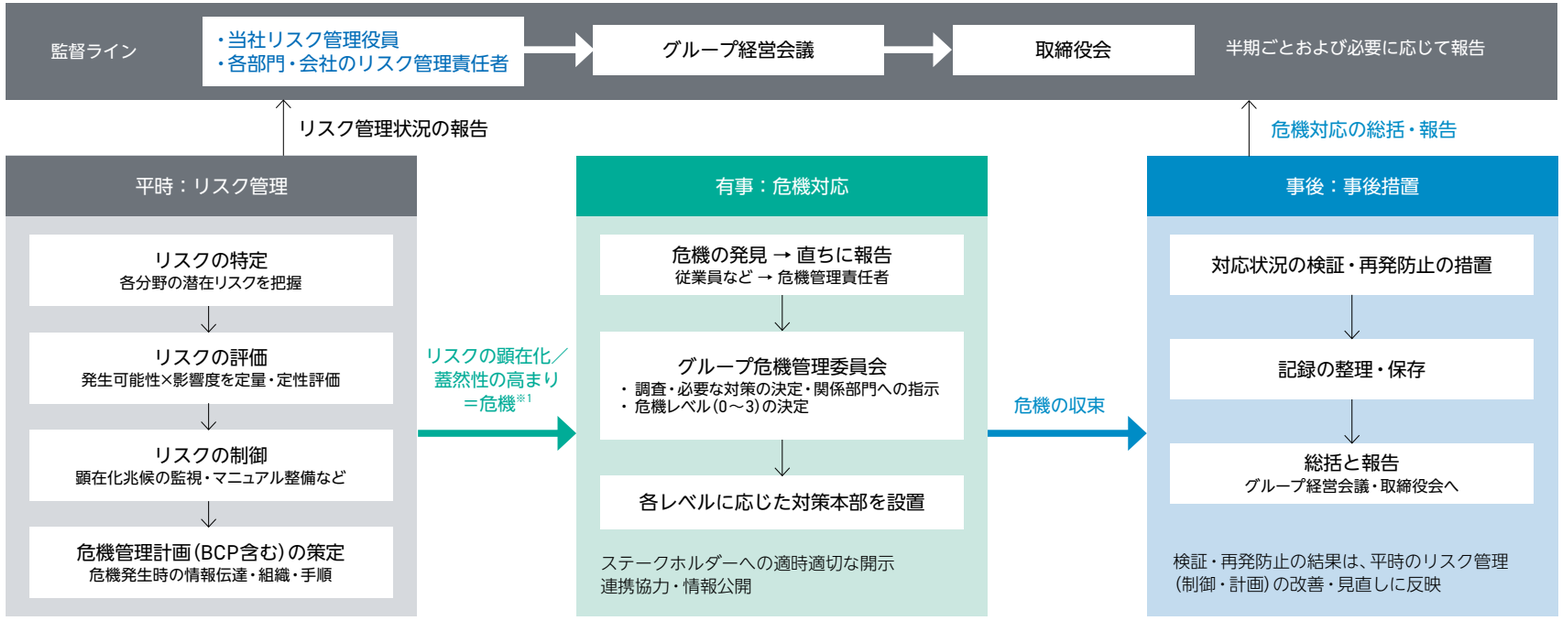
表1 危機レベルと対応(グループ危機管理規則に基づく)

危機レベル	影響度 ※1	想定リスク(例示)
レベル0	小	平時
レベル1	中	火災、爆発、台風、洪水、降雪、重篤事故、情報漏洩、法令違反、環境汚染
レベル2	大	
レベル3	大	震度6強、津波、放射能汚染、噴火、パンデミック、サイバー攻撃、紛争、戦争

※1 影響度:人的被害の有無、影響の範囲、金額的影響度、事業継続への影響度などを考慮する。

2-2 重大リスク事案への継続対応

図1 リスク管理・危機管理の全体フロー(平時→有事→事後) ※一部簡略化しています。



※1 重点対策リスクについては、リスクが顕在化/危機が発生し、その影響が広範でグループ全体に及ぶ場合または当該危機への対応に緊急性の高い場合など、企業価値の持続的向上を阻害すると認められるときは、グループ危機管理委員会による危機管理体制へ移行します。

ステークホルダー・取引先との連携(CI-1-b／CI-1-c)

当社グループは、重大インシデントに相当し得るリスクや危機への予防・備え・対応を実効あるものとするため、行政機関や地域社会を含む関係者との報告・協議・情報共有を行うとともに、関係部門・関係会社・関係機関と連携して対応しています。

関係機関との対話(CI-1-b)

当社グループは、危機対応にあたり、行政機関や地域社会を含むステークホルダーとの連携協力および情報共有を重視しています。

関係部門の連携(CI-1-c)

予防・対応の実効性を高めるため、当社グループは社内の関係部門が連携して対応する体制を整えています。

なお、グループ危機管理規則では、従業員などに対し、危機管理意識を持った職務の遂行を求めています。

具体的な事例は「継続対応中の重大リスク事案」(P.29)に記載しています。

対応計画の整備状況(CI-2対応)

当社グループでは、主要製造拠点および本社・管理部門を中心に、重大インシデントへの予防・備え・対応計画(BCPを含む)の整備および訓練を推進しています。あわせて、対象範囲の拡大や体制高度化に向けた中長期的な展開方針の検討を進めています。

危機管理計画(BCP)の整備

当社グループは、危機発生時に備え、各事業所などの適切な単位で、さまざまな偶発的事案に対応した事業継続計画の策定を進めています。各事業所では定期的な訓練と計画の見直しを行っています。今後も、計画の整備・更新、訓練、実効性の検証を継続的に進めていきます。

2-2 重大リスク事案への継続対応

継続対応中の重大リスク事案

継続的に対応している重要な事案について、進捗状況と今後の対応を報告します。本ページでは、①自然災害を契機とした「雨畑ダム堆砂対策」と、②河川法第78条に基づく通知への対応として進めている「水力発電施設の水利使用に係る再発防止策」について、それぞれの対応状況とともに報告します。

関係機関との対話(CI-1-b)

雨畑ダム堆砂対策では、2019年9月に国土交通省・山梨県・早川町とともに『雨畑地区土砂対策検討会』を設置し、その後もフォローアップ検討会(2025年2月21日に第7回開催)を通じて進捗を報告するとともに、関係機関の意見を踏まえて計画を策定・見直ししています。

関係部門の連携(CI-1-c)

水力発電施設の管理にあたっては、電力部門(電力部・土木課・発電課・給電課)の業務内容の相互理解を進め、部門横断での対応力を強化しています。

【事案①】雨畑ダム堆砂対策(自然災害起因の重大インシデント | GRI CI-3)

2019年8月の台風第10号および10月の台風第19号などによる豪雨の影響により、当社グループの主要子会社である日本軽金属㈱が保有する雨畑ダム(山梨県南巨摩郡早川町)の周辺地域で浸水被害が発生しました。

同社は2020年4月に『雨畑ダム堆砂対策基本計画』を策定・提出し、短期・中期計画を完了(2024年度末に中期目標を達成)、現在は長期計画(STEP3)を継続しています。進捗は国土交通省・山梨県・早川町との検討会(2025年2月21日に第7回開催)で報告しています。

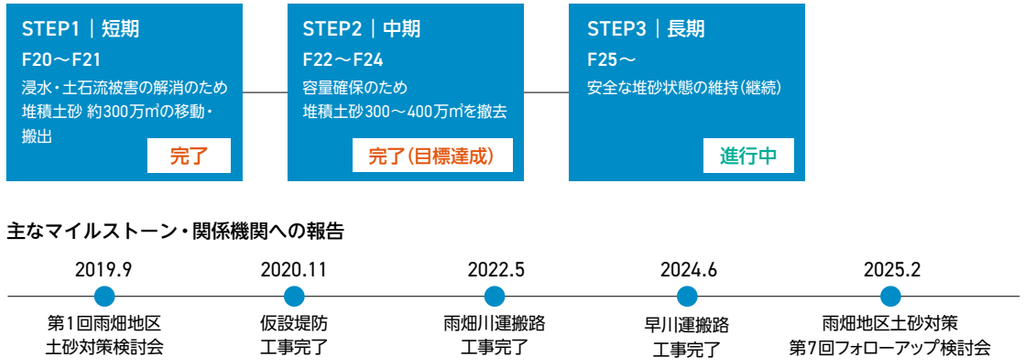
雨畑ダム堆砂対策基本計画　https://www.nikkeikin.co.jp/news/news/common/pdf/p202005070202.pdf

インシデントの記録は表3に、対策の全体行程と進捗は図2に示します。

表3 インシデント記録(CI-3フォーマット)

項目	内容
インシデント名	雨畑ダム堆砂(2019年豪雨起因)
発生時期	2019年8月(台風第10号)・10月(台風第19号)
地理的位置	山梨県南巨摩郡早川町(日本軽金属㈱保有 雨畑ダム)
インシデント種別	自然災害起因の堆砂・周辺地域の浸水
影響	周辺地域への浸水被害
是正措置	「雨畑ダム堆砂対策基本計画」STEP1～3に基づく継続実施(図2)
財務影響	特別損失 累計29,700百万円(2025年3月期まで)
ステータス	継続対応中(STEP3進行中)

図2 雨畑ダム堆砂対策ロードマップ



【事案②】水力発電施設の水利使用に係る再発防止策(河川法令遵守の継続是正 | 河川法第78条)

日本軽金属㈱は、国土交通省からの河川法第78条に基づく通知を受け、2022年11月以降、水利使用に係る再発防止報告と河川法令遵守意識の徹底のための実施計画を継続的に提出しています(2024年度実績は2025年5月末、2025年度計画は2025年2月末に提出)。今後も国土交通省の指導を受けながら、再発防止の強化と適切な管理を継続します。

予防策・対応プロセス・研修(CI-1-a-iii～v)

自然災害や水力発電施設の運営に係る重大インシデントの予防策として、設備の定期点検・確認、社内規程・運用マニュアルの整備、関係部門の連携強化を進めています。重大インシデントに相当し得るリスクや危機の発生時には、その種類に応じた対応プロセスに従い、迅速な情報共有を行うとともに、必要な対策および再発防止に取り組みます。また、河川法令などに関する従業員教育を継続的に実施しています(2025年度：延べ2,107名)。

監査と改訂の頻度(CI-1-a-vi)

水力発電施設の水利使用に係る再発防止策の一環として、事業支援統括室環境保全担当による現地監査を定期的に実施し、法令遵守状況および管理体制の有効性を確認しています(2025年度は4月に実施)。監査結果は必要な整備や再発防止につなげていきます。

2-3 コンプライアンス・ビジネス倫理

コンプライアンス・マネジメントの枠組み(規範・体制・推進)

当社グループは、法令と社会規範の遵守、そして高い倫理観をもって行動することを企業価値の基盤と位置付けています。本章では、コンプライアンスの規範・推進体制・推進計画と教育、および公正な事業慣行・内部通報・組織風土改革による実効性の確保を開示します。

基本方針とグループ・コンプライアンスコード

当社グループは、グループ経営方針で「人権を尊重し、倫理を重んじて、誠実で公正な事業を行う」ことを事業活動の基本方針とし、「コンプライアンス体制の強化」を経営の重要課題に掲げています。その行動規範「グループ・コンプライアンスコード」を、グループ全役職員に浸透させるため8ヵ国語※に翻訳・展開しています。

※ 英語、中国語、タイ語、ベトナム語、ポルトガル語、ヒンディー語、スペイン語、フランス語。

ガバナンスと推進体制

コンプライアンスの推進は、社長を委員長とするグループコンプライアンス委員会が統括します。同委員会は経営会議の直下に位置付けられ、コンプライアンス全般にわたる課題の検証と、浸透・定着に向けた施策を審議・決定します。

コンプライアンス推進計画の進捗は四半期ごとに同委員会へ報告しています。また、緊急的に発生した重要な問題については、原因、是正処分、再発防止策などを報告し、必要に応じて追加調査や必要な措置を審議・決定します。

その決定事項は、グループ各社・部門の責任者が務める「CSRリーダー」を通じて各職場で実行されます(図1・2)。

図1 コンプライアンス運用体制 ※ 一部省略しています。

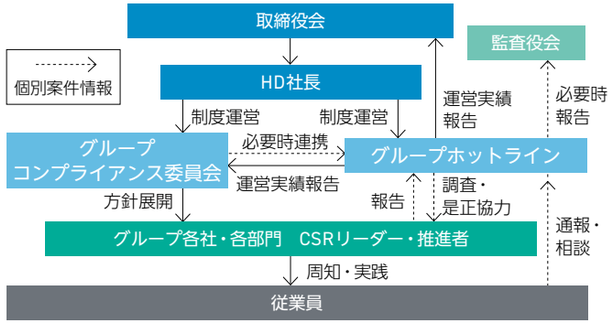
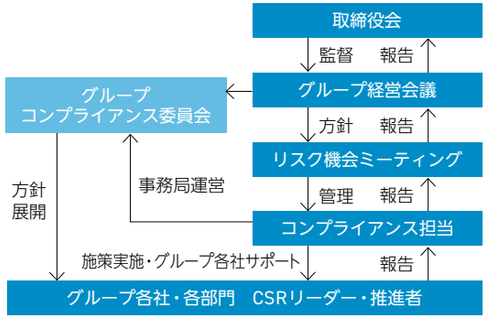


図2 コンプライアンス推進体制 ※ 一部省略しています。



推進計画とPDCA

当社グループは、2022～2024年度の3ヵ年コンプライアンス推進計画を、(1)推進体制の整備、(2)推進の取組み、(3)人権の保護・尊重の3つの柱で実行し、PDCAで評価しました。3ヵ年計画の完了を受け、2025年度、さらには中期経営計画に合わせた2026～2028年度の新たな推進計画を策定し、組織風土改革のPDCA深化とコンプライアンス教育の拡充を中心に、実効性の一層の向上を図ります。達成状況と次期重点は表1の通りです。

倫理教育とコンプライアンス啓発

全グループ会社・全部門の各職場において、年2回「コンプライアンス・ミーティング」を開催し、身近な事例で対話する教育の場としています。あわせて、職場からの意見を把握し、コンプライアンス上の課題を抽出・把握するとともに、組織風土改革の観点から現状を確認する場としても位置付けています(2025年度参加率94%、海外現地法人を除く)。階層別研修(新入社員～経営次世代)に加え、生産現場の管理監督職を対象としたパワハラ防止研修を継続的に実施し、累計(延べ)136社・572名が参加、パワハラ防止の参加者アンケートでは約9割が「満足」以上と回答しています。

一方、学習管理システム(LMS)によるeラーニングなどを活用したコンプライアンス研修は、グループ会社への展開が当初計画に対して遅れ、2025年度の受講率は目標を下回りました。2026年度はグループ各社への展開を進め、受講率の向上を図ります。研修の受講状況は表2、推進計画全体の達成(○)と継続課題(△／×)は表1の通りです。

表1 コンプライアンス推進計画 PDCA進捗

推進計画の3つの柱	主な施策	2025年度 達成(○)と継続課題(△／×)	26中計重点
(1)推進体制の整備	・グループコンプライアンス委員会運営 ・CSRリーダー ・コンプライアンス・ミーティング ・グループ・コンプライアンスコード ・内部通報 ・部門連携	○ミーティングメモのアクセシビリティ改善 △グループ・コンプライアンスコード見直し	・体制の定着と実効性評価 ・グループ・コンプライアンスコード改編
(2)推進の取組み	P(推進計画) D(計画実施) C(匿名サーベイ、ミーティング) A(分析、計画修正)の運用／教育・啓発	○ コンプライアンス推進計画PDCAの継続取組み ○ パワハラ防止研修参加者累計(延べ)572名満足度9割 × LMSを利用したコンプライアンス教育のグループ展開	組織風土改革の深化・受講率向上
(3)人権の保護・尊重	・苦情処理メカニズム ・救済手続き	○ 外部窓口設置 △ 社内規則整備・運用	人権DDと連携(PART5-1)

2-3 コンプライアンス・ビジネス倫理

表2 コンプライアンス教育・啓発 KPI

研修区分	主な対象	受講・参加者数(2025年度)※1	目標
コンプライアンス・ミーティング	全部門・全グループ会社	22,844人(延べ)	維持
階層別研修	新入社員～経営次世代	260人	継続
パワハラ防止研修	管理監督者を中心	78人	継続
コミックラーニング	全従業員	3,342人(日本軽金属㈱および一部のグループ会社※2)	100%
贈収賄防止研修	高リスク業務従事者※3	2026年度実施中	100%
カルテル・談合防止研修	全営業担当者	853人	100%

※1 受講率化は今後の課題。
※2 2025年下期よりグループ会社に展開開始。
※3 新興国ビジネス、官公庁ビジネス従事者など。

実効性の確保と透明性(牽制・通報・腐敗防止)

整備した規範と体制が実際に機能していることを、当社グループは公正な事業慣行の徹底、内部通報制度の運用、そして組織風土改革を通じて確認し、その結果を開示します。

公正な事業慣行

当社グループは、国内外の腐敗防止関連法令を遵守し、贈収賄・利益供与を一切認めない方針を「グループ・コンプライアンスコード」に明記しています。2026年度においては、腐敗リスクの高い職務に従事する役職員を対象とした贈収賄防止研修を実施し、高リスク業務従事者の受講率100%を目標としています。2025年度において、確認された腐敗事案、および事業継続に重大な影響を及ぼす法令違反は、いずれも0件でした。

そのほかの公正な事業慣行

あわせて、利益相反の管理、公正な競争(独占禁止法などの遵守)、反社会的勢力の排除を「グループ・コンプライアンスコード」に定め、役職員への周知を通じて徹底しています。このうち反社会的勢力への対応については、外部からの不当要求を含む反社会的勢力との一切の関係遮断を基本方針とし、必要に応じて関係部門や外部専門機関と連携しながら対応しています。

なお公正な競争については、2025年度にカルテル・談合防止をテーマとする研修を、LMSを活用して実施しました。

内部通報制度(グループホットライン)

体制

当社グループでは、全役職員が利用可能な「グループホットライン」を設置しています。窓口は、総合窓口、外部窓口、法務担当窓口、人事担当窓口、監査役窓口の複数を設けており、全役職員に配布するグループハンドブックに窓口の連絡先を明示しています。

また、海外の現地従業員も利用できるよう、社内外に多言語対応の窓口を整備しています。通報については匿名での利用を認めるとともに、守秘義務の徹底、不利益取扱いおよび報復の禁止を定め、適切な運用を行っています。

当社の内部通報制度は、公益通報者保護法に基づき適切に運用されています。通報者の保護および組織の自浄機能の向上を目的として、公正かつ透明性の高い対応体制を整備しています。また、2026年12月1日施行の改正公益通報者保護法に対応し、フリーランスに関する取り扱い、刑事罰の対象拡充、通報妨害行為の禁止、並びに周知義務の強化などの各要件についても、当社規則の整備・見直しを行い、適切な運用体制の構築を進めています。今後も、法令および関連規範への適合を確保するとともに、内部通報制度の実効性向上に努めていきます。

運用

受け付けた案件については利用者への事実確認を行ったうえで、法令・社規則違反などが疑われる場合は、内部通報従事者による調査を実施して、是正措置まで対応しています(件数・対応・是正完了率の推移は表3)。

表3 グループホットライン 受付件数推移および対応・是正完了率

区分	2023年度	2024年度	2025年度	単位
相談	27	26	39	件
通報	28	17	8	件
対応・是正完了※	28	16	8	件
対応・是正完了率	100	94	100	%

※ 調査の結果、法令、規則などの違反疑義がなかった案件を含む。

組織風土改革

倫理観に満ちた組織風土への取組み

倫理観に満ちた組織を目指し、コンプライアンス推進計画のPDCA(計画→実践→匿名サーベイ→分析・修正)を通じて、組織風土改革に継続的に取り組んでいます。

従業員匿名サーベイ

コンプライアンス意識と組織風土を継続的に把握するため、従業員匿名サーベイを実施しています。いままで3回実施しており、第3回(対象 役員・従業員 約14,000名)の回答率は80%で、全体スコアは前回から2ポイント改善しました。結果は推進計画のPDCAに反映しています。2026年度は第4回を実施する予定であり、いままでの取組みの成果の確認をします。

対話を通じた職場改善

コンプライアンス・ミーティングで出た意見を管理職同士で話し合う「管理職ミーティング」も広がり、現場起点の職場改善につながっています。

参照 政治的関与(政策保有株式)→PART1-5「資本配分と投資の規律」
支払慣行・取引適正化(パートナーシップ構築宣言)
→PART5-2「サプライチェーン・責任ある調達」

2-4 情報セキュリティ

マネジメントの枠組み(6機能マネジメント)

当社グループは、情報セキュリティを事業継続を左右する重要なリスクと位置付け、統治(Govern)から復旧(Recover)までの6つの機能で体系的に管理しています。本ページではその管理の枠組みを、次ページでは生成AI時代のガバナンスと指標・進捗を開示します。

ガバナンスと推進体制

方針・推進体制と NLM-CSIRT

当社グループは、情報セキュリティ方針のもと、経営管理統括室 IT戦略担当(以下、情報システム部門)を中心に推進体制を整備し、2020年10月に専門組織「NLM-CSIRT」を設置しています。インシデントの予防・検知・対応・復旧を一貫して担い、2025年にはセキュリティ外部監視サービスの運用を開始するなど、監視・対応体制を継続的に強化しています。

取締役会の監督とサプライチェーンセキュリティ

情報セキュリティの状況は、リスクと機会ミーティングを通じてグループ経営会議・取締役会へ報告され、取締役会の監督を受けています。また、サプライチェーンを経由するリスクに備え、業務委託先・サプライヤーに対してセキュリティ状況の確認を進めるなど、今後も継続的に強化を図っていきます。

図1 情報セキュリティ推進体制

※ 一部省略しています。

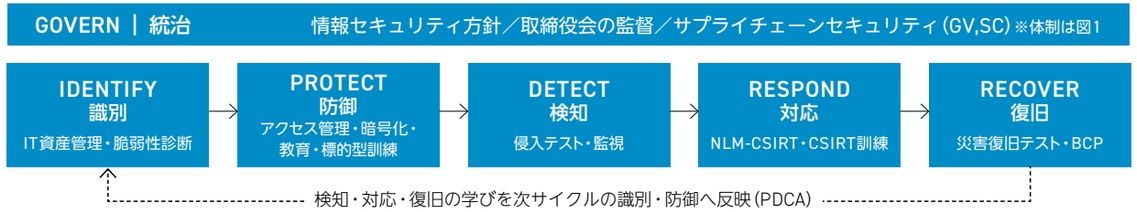


6機能による取組みの体系

6機能への施策マッピング

当社グループは、情報セキュリティの取組みを、統治・識別・防御・検知・対応・復旧の6つの機能の体系で管理しています(図2)。統治が全機能を方向づけ、識別から復旧までの実務を循環的に高度化しています。

図2 情報セキュリティ・6機能マネジメントマップ



2025年度の主な実施実績

2025年度は、脆弱性診断(IT診断38ヵ所、業務サーバー診断162台)、標的型メール訓練(2回)、NLM-CSIRT訓練(2回)、全従業員対象のeラーニング、災害復旧テスト(10サーバー)などを実施しました。各施策と実績、対応するリスクカテゴリは表1の通りです。

表1 6機能別の主な施策と2025年度実績

機能	主な施策	2025年度実績	該当リスクカテゴリ
GOVERN 統治	方針策定・取締役会監督・GV・SC	方針運用・年次報告	情報セキュリティ問題
IDENTIFY 識別	IT資産管理・脆弱性診断	IT診断 38カ所/業務サーバー診断162台	企業秘密流出※
PROTECT 防御	アクセス管理・暗号化・教育	LMS 全従業員、標的型訓練 2回	情報セキュリティ問題
DETECT 検知	侵入テスト・外部監視	—	サイバー攻撃
RESPOND 対応	NLM-CSIRT運用・訓練	CSIRT訓練 2回	情報セキュリティ問題
RECOVER 復旧	災害復旧・BCP	災害復旧テスト 10サーバー	自然災害・事故災害

※ 情報セキュリティ問題に含む。

2-4 情報セキュリティ

重点領域と指標・進捗

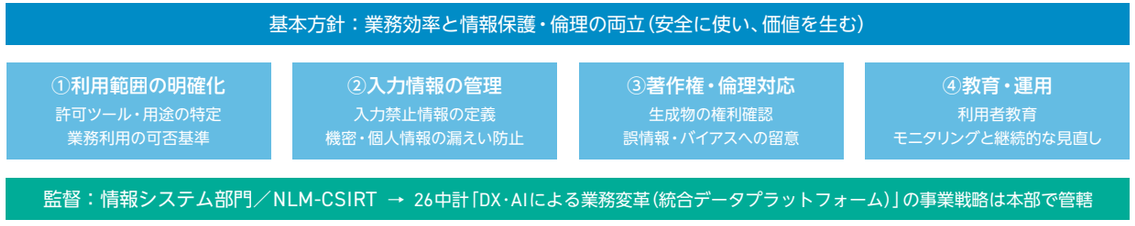
当社グループは、業務変革を支える生成AIの活用を進めるにあたり、その利用ガバナンスを早期に整備してきました。本ページでは、生成AI利用の枠組みと、情報セキュリティの定量指標・進捗を開示します。

生成AI利用ガバナンス(戦略)

生成AIツール業務利用ガイドライン(2025年6月制定)

当社グループは2025年6月、「生成AIツールの業務利用に関するガイドライン」を制定しました。業務効率と情報保護・倫理の両立を基本方針に、①利用範囲の明確化、②入力情報の管理、③著作権・倫理対応、④教育・運用の4つの観点で運用しています(図3)。情報システム部門・NLM-CSIRTが、本ガイドラインの運用を監督し、生成AIの安全かつ適切な利用を推進します。

図3 生成AI利用ガイドラインの枠組み



DX・AI業務変革との接続

生成AI・DXを活用した業務変革(データドリブン経営、自働化・省人化)は26中計プロセス変革の中核施策であり、その事業戦略上の位置付けは本誌をご参照ください。本別冊では、その安全な利用を支えるガバナンスを扱います。

指標と目標

情報セキュリティKPI

当社グループは、情報セキュリティの実効性を定量的に開示するため、主要なKPIを年次で示します(表2)。重大セキュリティインシデントの件数を中核指標とし、教育受講率・標的型メール訓練の開封率・各種診断/テストの実施数を継続的に開示していきます。

表2 情報セキュリティKPI一覧

KPI	2023年度	2024年度	2025年度	単位
重大セキュリティインシデント件数	—	—	—	件
標的型メール訓練 実施回数	2	2	2	回／年
標的型メール訓練 開封率	3.6	2.8	3.2	%
セキュリティLMS受講率※	—	—	88	%
IT脆弱性診断 実施箇所	36	38	38	カ所
IT脆弱性診断・サーバー診断 実施	174	162	164	サーバー
CSIRT訓練 実施回数	2	2	2	回／年
災害復旧テスト 実施	15	10	14	サーバー

※ 対象は東洋アルミニウム㈱、海外、役員を除くLMS登録ユーザー(5,588名)。

進捗(年次計画の運用)

年次計画のPDCAとCSIRT強化・災害復旧テスト

当社グループは、情報セキュリティの年次計画を策定し、実施状況を評価しながら継続的に改善しています。NLM-CSIRTの体制強化、災害復旧テストの計画的実施などを通じて、検知・対応・復旧の能力を高めています。今後も、6つの機能の各領域で計画的に高度化を進めます。

2-5 税務戦略

公正で透明な税務行動

当社グループは各国の税法を遵守し、適正な納税に努めています。税務に特化した独立方針は未策定で、行動理念と既存の内部統制・全社リスク管理の枠組みの中で税務を管理しています。GRI 207「税金」に沿い、現状と今後の整備方針を示します。

税務に対する基本的な考え方(GRI 207-1)

法令遵守と適正納税の基本姿勢

当社グループは、「日軽金グループ行動理念」に基づき、事業を行う各国・地域の法令を遵守し、各種の国際規範とその精神を尊重した公正かつ透明な事業活動を行っています。税務についてもこの理念のもと、各国の税法を遵守し、事業の実態に即した適正な申告・納税を行うことを基本姿勢としています。

移転価格・拠点設置に対する姿勢

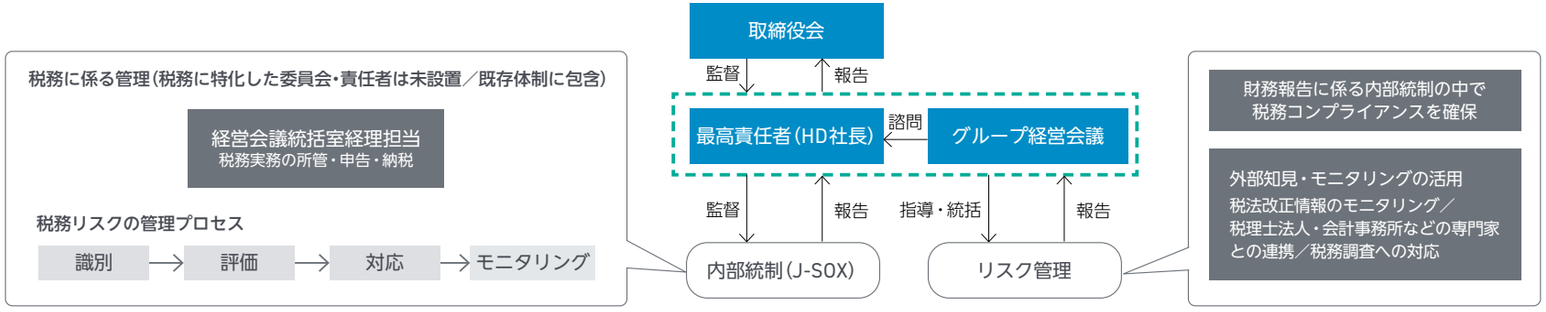
グループ会社間の取引については、各国の税法および租税条約に従い、独立企業間原則に基づいて適正な移転価格を設定しています。また、当社グループの海外拠点は、いずれも事業上の必要性に基づいて設置・運営しているものです。

税務ガバナンスと推進体制(GRI207-2)

税務に係る管理体制

税務実務は経営管理統括室経理担当が所管し、税務コンプライアンスは財務報告に係る内部統制(J-SOX)の枠組みの中で確保しています。税務に特化した委員会・責任者は設置しておらず、税務を含む重要なリスクは全社のリスク管理体制を通じて経営層が把握しています。

図1 推進体制



リスク管理(GRI207-2)

税務リスクの管理

当社グループは、税制改正情報を継続的に把握し、必要に応じて税理士法人・会計事務所などの外部専門家と連携して、税務リスクの識別・評価・対応を行っています。また、重大なコンプライアンス違反が生じた際にはグループ危機管理委員会へ報告し、適切な対応を行う体制を整えています。

税務当局・ステークホルダーとの関係(GRI 207-3)

当社グループは、税務当局に対して適正な申告・納税や税務調査への協力を通じて誠実に対応しています。また、投資家をはじめとするステークホルダーに対しては、国別の法人税等納付額および従業員数を開示することで(表1)、税務の透明性の確保に努めています。

税の透明性 — 国別報告(GRI 207-4)

国別法人税等納付額・従業員数

当社グループは、主要な事業展開国・地域における法人税等納付額と従業員数を開示しています(表1)。国別の納付額と従業員数の対応は、各国の事業実態に見合った納税を示すものです。

表1 税務ガバナンスの位置付け

	法人税等納付額(百万円)					従業員数(名)
国・地域	2020年度	2021年度	2022年度	2023年度	2024年度	2024年度
日本	3,915	5,725	6,522	532	4,350	10,521
中国	526	450	422	256	268	506
アメリカ	81	147	218	823	407	222
インド	0	135	216	170	370	277
タイ	59	58	207	121	72	654
インドネシア	1	1	1	1	0	3
ベトナム	10	-4	10	16	1	45
フランス	0	16	0	0	56	99
他3ヵ国	0	0	1	0	0	3
合計	4,592	6,528	7,597	1,919	5,524	12,330

2-5 税務戦略

連結実効税率

連結ベースの実効税率は、有価証券報告書に開示しています。

国際課税環境への対応

近年、OECDのBEPSプロジェクト※に端を発するグローバルミニマム課税(IIRは2024年4月適用開始、QDMTTなどは2025年度税制改正で法制化)など、国際的な税務環境が大きく変化しています。当社グループは海外子会社を有しており、これらの制度の適用範囲を確認し、必要な対応を行っています。

GRI 207・評価機関要請への対応状況

GRI 207および主要なESG評価機関が求める税務開示の各要素について、当社グループの現状と今後の整備方針を一覧で整理します(表2)。国別の報告(207-4)は開示済であり、税務へのアプローチ(207-1)・税務ガバナンス、管理、およびリスクマネジメント(207-2)については、今後、体系的な整備を検討していきます。

表2 GRI 207・評価機関要請 対応状況対照表

整備状況:◎ 開示済　○ 段階整備　△ 検討中　－ 未整備

開示要素(GRI 207)	主に求める評価機関	当社の現状	整備	今後の整備方針
207-1 税務へのアプローチ	MSCI・FTSE・WBA	・行動理念(法令遵守・公正な事業活動)に包含 ・独立した税務方針は未策定	－	－
207-2 税務ガバナンス	MSCI・FTSE・GRI	・経理財務部門が所管、内部統制(J-SOX)に包含 ・税務に特化した委員会・責任者は未設置	－	－
207-2 管理およびリスクマネジメント	Sustainalytics・GRI	・全社リスク管理の枠組みで管理 ・法改正監視・専門家連携・税務調査対応を実施	△	－
207-3 税務に関連するステークホルダー・エンゲージメントおよび懸念への対処	GRI	・税務当局への適正申告で誠実に対応 ・投資家へは国別データを開示(表1)	○	開示の段階的拡充
207-4 国別の報告	MSCI・FTSE・GRI・WBA	・国別法人税等納付額・従業員数を開示済(P.87／表1)	○	継続開示。実効税率の併記を検討
(参考) 実効税率・BEPS 2.0	MSCI・Sustainalytics・WBA	・連結実効税率は有価証券報告書に開示 ・海外子会社のミニマム課税(IIR／QDMTT)適用範囲を確認	△	－

※ BEPSプロジェクトとは:
『Base Erosion and Profit Shifting(税源浸食と利益移転)』への対策として、OECD(経済協力開発機構)とG20(世界の主要先進国・新興国による国際会議の枠組み)が中心となって進めた国際的な税制改革プロジェクトです。具体的には多国籍企業が各国の税制の違いや国際課税ルールの隙間を利用して、利益を税率の低い国へ移し、本来納税すべき国での税負担を不当に減らすことを防ぐための取組みです。
OECDは15の行動計画(Action Plan)を策定しました。主なものは次の通りです。

行動計画1:電子経済の課税上の課題への対処
電子商取引等の電子経済に対する直接税・間接税の課税上の課題への対応を検討
行動計画2:ハイブリッド・ミスマッチ取極めの効果の無効化
金融商品や事業体に関する複数国間における税務上の取扱いの差異(ハイブリッド・ミスマッチ)の効果を無効化するため、国内法上・租税条約上の措置を検討
行動計画3:外国子会社合算税制の強化
軽課税国等に設立された外国子会社を使ったBEPSを有効に防止するため、適切な外国子会社合算税制を設計
行動計画4:利子控除制限ルール
相対的に税負担の軽い国外関連会社に過大に支払われた利子について損金算入を制限するルールを検討
行動計画5:有害税制への対抗
各国優遇税制の有害性を経済活動の実質性から判定するための新基準及び制度の透明性を高めるための新基準を検討
行動計画6:租税条約の濫用防止
条約漁り(第三国の居住者が不当に条約の特典を得ようとする行為)をはじめとした租税条約の濫用を防止するため、OECDモデル租税条約の改定及び国内法の設計を検討
行動計画7:恒久的施設(PE)認定の人為的回避の防止
PE認定の人為的な回避に対処するためOECDモデル租税条約のPEの定義について修正を検討
行動計画8:適正な移転価格の算定が困難である無形資産を用いたBEPSへの対応策
行動計画9:グループ内企業に対するリスクの移転、過度な資本の配分等によって生じるBEPSの防止策
行動計画10:その他移転価格算定手法の明確化やBEPSへの対応策
行動計画11:BEPSの規模・経済的効果の分析方法の策定
BEPSによる法人税収の逸失規模について、データの評価・指標の抽出・分析方法の策定を実施
行動計画12:義務的開示制度
プロモーター及び利用者が租税回避スキームを税務当局に報告する制度(義務的開示制度)を検討
行動計画13:多国籍企業の企業情報の文書化
共通様式に基づいた多国籍企業情報の報告制度を検討
行動計画14:相互協議の効果的実施
租税条約に関連する紛争を解決するためのより実効的な相互協議手続を検討
行動計画15:多数国間協定の策定
世界で約3,000本以上ある二国間租税条約にBEPS対抗措置を効率的に反映させるための多数国間協定を検討

DIGEST

気候変動

当社グループは、気候変動対応を2035ビジョンと26中計を貫く成長・資本配分のテーマと位置付けています。本章では、脱炭素と循環を一体で進める移行計画、シナリオ分析、ガバナンス、指標・進捗を示し、2030年目標と2050年実質ゼロへの道筋を明らかにします。

0.73
t-CO_2/百万円
スコープ1・2売上高原単位
国内・F25

5.00
t-CO_2e/百万円
スコープ3売上高原単位
国内・F25

31%
外部スクラップ購入比率
F25

1 戦略・移行計画

経営戦略との連動 P.37

- 気候変動対応を、2035ビジョンと26中計を貫く成長・資本配分のテーマに位置付け
- 循環型サプライチェーンを通じ、スコープ3削減と顧客価値創造をつなぐ

移行ロードマップ P.39

- 目標：F30に売上高原単位を2013年度比30%削減、F50に実質ゼロ
- スコープ1・2は省エネ・燃料転換・再エネ転換、スコープ3はグリーンアルミ調達・循環利用で削減
- カーボンニュートラル推進室(CN室)が進捗を管理し、26中計期間を重要なマイルストーンに設定

2 リスク・機会とシナリオ分析

シナリオ分析 P.40

- 1.5℃／4.0℃×F30／F50で戦略のレジリエンスを評価
- F25に対象を拡大し、国内主要グループ会社を分析対象に
- バリューチェーン全体の気候関連リスク・機会を抽出し、重要度と損益影響を評価

主なリスク・機会 P.40

- リスク：炭素価格による原材料・生産コスト増／自動車電動化に伴うガソリン車用部材の売上減／洪水・高潮による営業停止
- 機会　：環境対応車向け製品の需要拡大／高いリサイクル性を背景とするアルミ需要拡大／脱炭素・省エネ関連商品の需要拡大

3 ガバナンス・経営への組込み

監督・審議 P.41

- 取締役会が監督し、CN室を中心に気候変動対応を推進
- F25は移行ロードマップ、シナリオ分析結果、CDPなど回答方針、重大な気候関連リスクをグループ経営会議で審議・報告

経営への組込み P.41

- 内部炭素価格1万円／t-CO_2を設備投資の意思決定に適用
- LTIに「温室効果ガス削減目標比」を採用し、役員報酬と連動

4 指標と目標

KPI	2030目標	F25 実績
スコープ1・2 売上高原単位(国内)	2013年度比△30%	0.73t-CO_2／百万円
スコープ3 売上高原単位(国内)	2013年度比△30%	5.00t-CO_2e／百万円
外部スクラップ購入比率	30%超	31%

※スコープ1・2、スコープ3は2050年度実質ゼロ。　※スコープ1＋2の合計は第三者保証対象。

5 進捗サマリー

- ✓ スコープ1・2、3とも2013年度比で原単位を改善。2030年度目標は達成可能見込
- ✓ 外部スクラップ購入比率31%、目標30%超を達成
- ✓ シナリオ分析を国内主要グループ会社へ拡大
- △ F50実質ゼロには、総排出量ベースで追加施策が必要

3 気候変動

成長戦略としての気候変動対応

当社グループは、気候変動への対応を、環境課題への取組みであると同時に、2035ビジョンと26中計を貫く成長・資本配分のテーマとして位置付けています。本ページでは、ありたい姿から重要課題、重点戦略、指標までを一本の線でつなぎ、気候変動全体(P.38以降)の土台を示します。

2035ビジョン「循環×共創で未来をつくる」との接続

当社グループの長期ビジョン「循環×共創で未来をつくる」において、アルミニウムの循環利用は中核に位置します。気候変動への対応、すなわち脱炭素・循環型サプライチェーンの構築は、このビジョンを実現する原動力です。グリーンアルミ調達およびアルミニウム素材の循環利用によって、お客さま・社会とともに脱炭素社会を共創していきます。

26中計における位置付け(成長・資本配分)

26中計では、循環型事業への成長投資と資本規律(ROIC経営)の両立を掲げています。気候変動対応に関わる省エネ・再エネ投資、グリーンアルミ調達、リサイクル技術開発は、成長投資の一部として資本配分の対象であり、その着実な実行が中長期の企業価値向上に資すると位置付けています。具体的な投資・指標は移行ロードマップ(P.39)、指標と目標(P.42)に示します。

成長機会としての循環

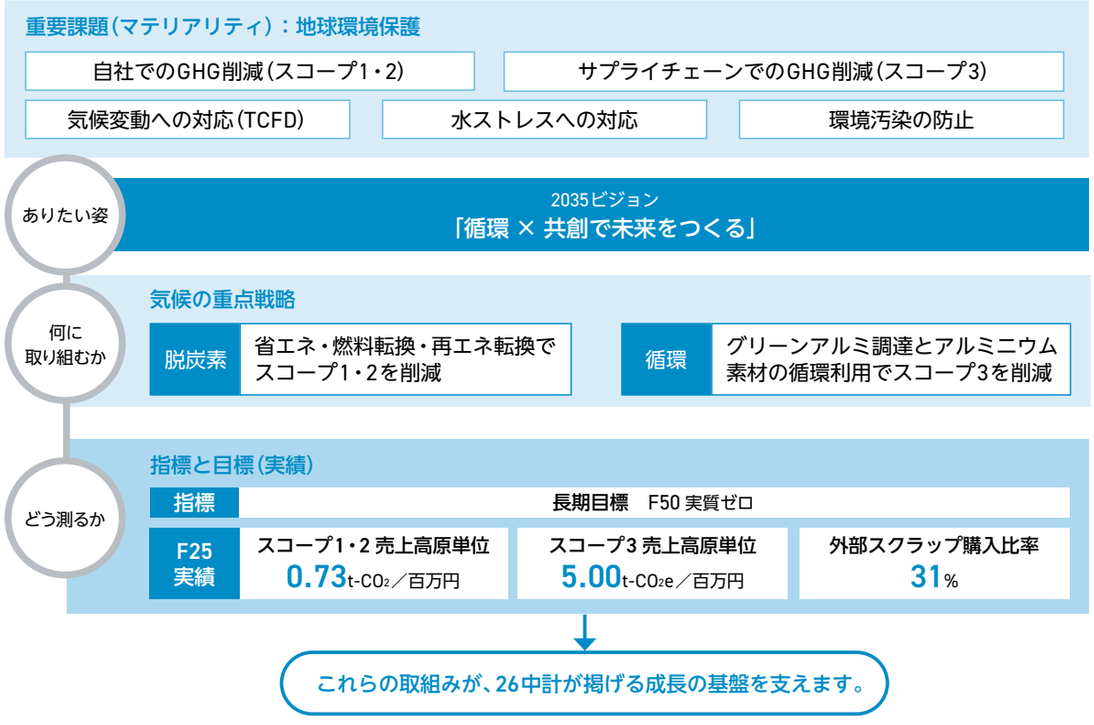
当社グループの循環戦略は、国の政策とも方向を同じくしています。政府が2026年4月に示した循環経済に関する施策では、金属資源の国内循環の強化が掲げられ、アルミニウム展伸材については再生材の利用比率を高める目標が示されています。当社グループが進めるアップグレードリサイクル、グローバルなリサイクル原料の還流、循環型商品の提供は、こうした政策の方向性と整合します。当社グループはこれを規制対応としてではなく、循環型事業の成長機会と位置付け、政策と歩調を合わせて取り組んでいきます。

重要課題テーマ「地球環境保護」の位置付け

当社グループは、2021年に特定した重要課題(マテリアリティ)の一つに「地球環境保護」を掲げ、KPIと目標値を設定して取り組んでいます。気候関連の主なKPI・目標・実績は次の通りです。

- スコープ1・2売上高原単位(国内):
  目標 2013年度比△30%・2050年度実質ゼロ/2025年度実績 0.73t-CO_2/百万円
- スコープ3売上高原単位(国内):
  目標 2013年度比△30%・2050年度実質ゼロ/2025年度実績 5.00t-CO_2e/百万円

図1 気候を経営の中核に位置付ける構造



3 気候変動

グループ統合的な脱炭素戦略

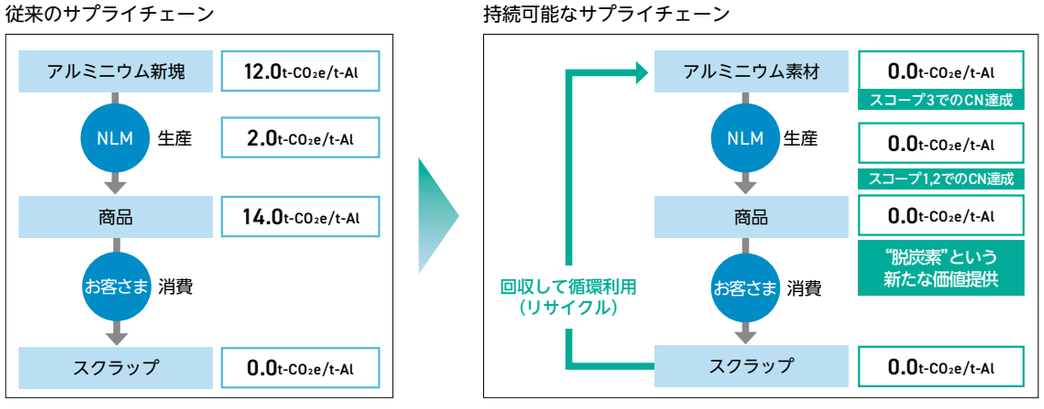
循環型サプライチェーンが、スコープ3削減と顧客価値創造をつなぐ。当社グループの温室効果ガス排出は調達するアルミニウム新塊地金に由来する部分が大きく、素材の循環利用こそが排出削減の最大の鍵です。

日軽金グループにおける脱炭素・循環型社会実現の重要性

地球温暖化が全世界共通の課題となる中で、サプライチェーンでのカーボンニュートラルの達成は、事業活動継続の必要条件となりつつあります。欧州を中心に既に導入された炭素税や、脱炭素への対応を出資・融資の条件とする投資家・金融機関の増加に加え、国内においても、排出枠超過に対する排出権の購入や課徴金の支払い義務が発生する制度(排出量取引制度)が導入されるなど、実際の経済的負担につながる動きが出てきています。

その一方で、アルミニウムは、EV化に伴う車体軽量化ニーズの高まりを背景とした自動車分野に加え、鉄道・航空機などの輸送機器、半導体・電子部品、日用品など幅広い分野で需要の拡大が期待されています。さらに、リサイクル性が高く、循環利用によってサプライチェーン全体の温室効果ガス排出量を大幅に削減できることから、脱炭素社会の実現において大きな期待が寄せられています。なお、アルミニウムの再生時に発生する温室効果ガス排出量は、アルミニウム新地金製造時を100%とした場合、わずか3%に過ぎません。この特性は、素材の循環利用を通じて社会全体の排出削減に貢献する極めて重要な要素となります。

図2 従来のサプライチェーンと当社グループが目指す持続可能なサプライチェーンの比較



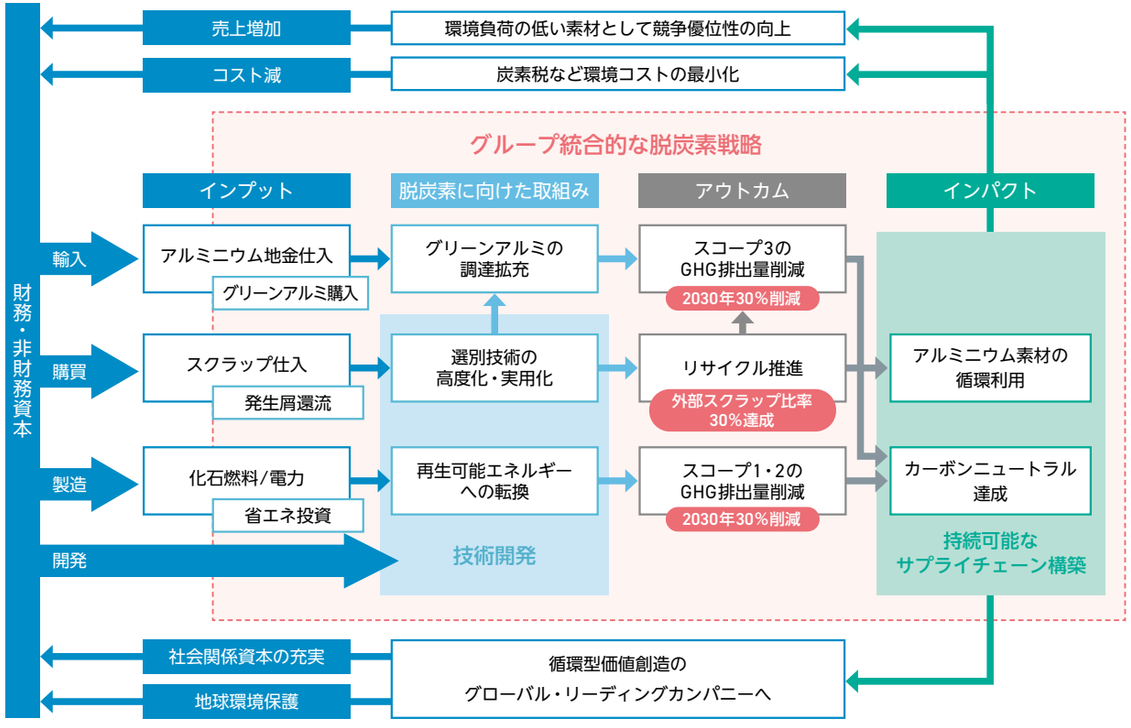
脱炭素戦略の考え方と基本方針

当社グループは、省エネ投資や燃料・電力の再エネ化により、自社の温室効果ガス排出量(スコープ1・2)を削減します。

加えて国外より調達するアルミニウム新塊地金を水力発電など再エネ由来の「グリーンアルミ」へ切り替え、アルミニウム素材の循環利用も併せて進めることで、当社グループ自身の調達段階の温室効果ガス排出量(スコープ3)を削減します。

これらを通じ、低炭素・脱炭素という新たな価値をお客さまに提供していきます。

図3 インパクト経路図



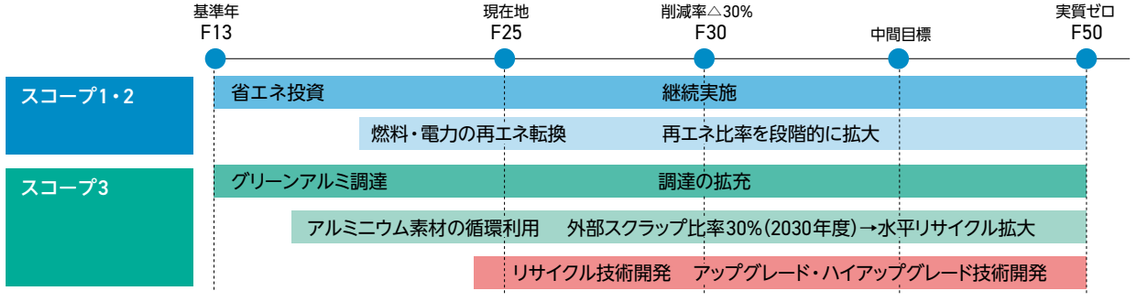
3 気候変動

気候移行ロードマップ

当社グループは、2030年度の売上高原単位△30%(2013年度比)、2050年度の実質ゼロという目標に向け、削減アクションごとに実行の道筋を整理しています。スコープ1・2は省エネ投資と再生可能エネルギー転換で、スコープ3はグリーンアルミ調達と循環利用で削減を進めます。26中計期間を、その間の重要なマイルストーンと位置付けます。

図4 気候移行ロードマップ(削減アクション × 時間軸)

2030年度 削減率△30%(2013年度比)から、2050年度 実質ゼロへ。スコープ1・2とスコープ3を、アクションごとに実行する。



推進体制と進捗管理

グループ全体での温室効果ガス排出量削減の司令塔として、2023年度に「カーボンニュートラル推進室(以下、CN室)」を設置し、脱炭素戦略の立案と推進を展開してきました。

2024年度に2030年度目標に向けたロードマップを策定・公表し、CN室を中心に、その着実な実行に向けた進捗管理を行っています。

削減目標達成の見通し

スコープ1・2

2025年度は生産量回復により温室効果ガス排出量の削減は鈍化しましたが、省エネルギーの推進やエネルギー転換により2013年度比で約140千tの温室効果ガス排出量を削減し、売上高原単位(t-CO_2/百万円)は基準年(2013年度)の1.41から0.73へと改善しました。

今後は生産量の回復に伴う排出量増加分を見込んでいますが、さらなる省エネルギーの推進や再生可能エネルギーの導入拡大により排出削減を進めます。これらの取組みにより、現時点の想定では増産などの影響もあり、排出増加が見込まれるものの、売上高原単位の目標は達成可能な見込みです。

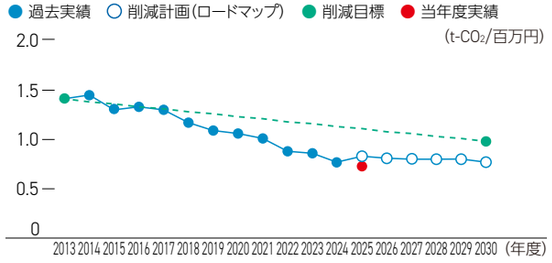
スコープ3

2025年度まではスコープ1・2と同様に、温室効果ガス排出量の減少に寄与したことに加え、再生アルミの調達増加やスクラップの活用推進によって約271千tの排出量を削減しました。これにより、売上高原単位(t-CO_2e/百万円)は基準年(2013年度)の7.58から5.00へと改善しました。

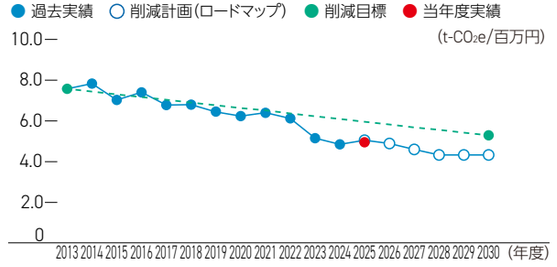
今後は、輸入再生ビレットやグリーンアルミの調達拡大およびアルミリサイクルのさらなる推進によって削減を進める計画です。生産量回復に伴う排出量増加分を加味した場合でも、2030年における売上高原単位5.31t-CO_2e/百万円t-CO_2e/百万円の目標は達成可能な見込みです。

図5 温室効果ガス排出量売上高原単位の推移

スコープ1+2



スコープ3



日本軽金属グループのカーボンニュートラルに向けた2030年度目標達成ロードマップ
https://www.nikkeikinholdings.co.jp/common/file/pdf/p2024112001hd.pdf

総排出量での削減見通し

当社は温室効果ガス排出量削減目標を売上高原単位で設定しており、2030年度におけるスコープ1・2並びにスコープ3の目標達成は可能な見込みとなっています。しかしながら2050年度のカーボンニュートラル達成には実質的な総排出量の削減が前提であり、総排出量ベースでの削減はさらなる追加施策の実施が必要であると考えています。

脱炭素への取組み

当社グループでは温室効果ガス排出量削減を促進するために、各種省エネ活動や再生可能エネルギー由来の電力への切替を進めています。2025年度は、日軽金アクト㈱蒲原工場では溶体化炉の燃料転換(灯油から都市ガス)を行いました。

また、日本軽金属㈱清水工場および東洋アルミニウム㈱群馬製造所で使用される電力の一部を再生可能エネルギー由来の電力に切り替えました。今後もカーボンニュートラル達成のために、温室効果ガス排出量削減の取組みを積極的に進めていきます。

3 気候変動

気候関連リスク・機会とシナリオ分析

当社グループは、TCFD提言の枠組みに基づき、移行・物理の両面から気候関連のリスクと機会を識別し、複数のシナリオを用いて戦略のレジリエンスを評価しています。

シナリオ分析(1.5℃／4.0℃)

当社グループはTCFDの提言に基づいた開示を行うにあたり、シナリオによる影響の違いが分かりやすいように、成り行きで想定される4.0℃と最も強い規制が整備された場合である1.5℃の、2つのシナリオに基づいた分析を進めています。対象年度については、分析結果に一定程度以上の確からしさを担保することが可能な中期的な未来である2030年度と、気候変動の影響がより顕著に表れると見込まれる、長期的な未来としての2050年度としています。

また、当社グループはさまざまな事業領域を抱えるため、すべての部門を分析の対象にするまでには至っていませんが、2025年度については、東洋アルミニウム㈱も新たに対象範囲に加えることで、当社国内主要グループ会社※1を対象範囲としました。そのうえで、改めてバリューチェーン全体の気候関連リスク・機会を洗い出し、自社への影響が大きいと想定される項目を抽出しました。

2026年度については、これまでの分析内容を踏まえて気候関連の機会を改めて検討し、新たに特定した機会項目を分析対象に追加しました。

2030年度と2050年度における1.5℃および4.0℃シナリオの世界観を下表外部参考資料を基に想定し、そこで発生し得るリスクと機会をリストアップしました。

表1 想定シナリオ

	1.5℃シナリオ	4.0℃シナリオ
想定内容	21世紀末の世界平均気温の上昇を産業革命前比で1.5℃に抑えるため、脱炭素に向けた政策・規制の導入や技術開発が進展することを想定するシナリオ。	21世紀末の世界平均気温が産業革命前比で4℃上昇し、台風などの物理的被害が増加するシナリオ。政策・規制、技術開発は既存のまま推移すると想定。
参照シナリオ※2	・IEA Net Zero Emissions(NZE) ・IPCC SSP 1-1.9	・IEA Stated Policies Scenario(STEPS) ・IPCC SSP 5-8.5シナリオ

※1 日本軽金属㈱、日軽エムシーアルミ㈱、日軽金アクト㈱、日本フルハーフ㈱、日軽パネルシステム㈱、日軽金ＡＬMO㈱、東洋アルミニウム㈱。

※2 参照シナリオの概要：

IEA NZE…国際エネルギー機関(IEA)が公表している1.5℃相当シナリオ。2050年にネットゼロを達成するシナリオ。

IEA STEPS…国際エネルギー機関(IEA)が公表している4.0℃相当シナリオ。既存の政策のまま追加的な施策がなく推移するシナリオ。

IPCC …「気候変動に関する政府間パネル(Intergovernmental Panel on Climate Change)」の略称。

IPCC SSP 1-1.9…IPCCによる1.5℃相当シナリオ。2050年頃に温室効果ガス排出量が実質ゼロになり、21世紀末時点の気温上昇が1.5℃に抑えられる。

IPCC SSP 5-8.5…IPCCによる4.0℃相当シナリオ。温室効果ガス排出量、平均気温ともに上昇し続け、21世紀末にかけて4.0℃以上気温上昇すると想定。

財務影響の方向性

表2 想定されるリスク・機会のシナリオ内容および財務影響評価

区分			リスク・機会のシナリオ内容	財務影響※	重要度(発生可能性×影響)			
					2030年度		2050年度	
					4.0℃	1.5℃	4.0℃	1.5℃
リスク	移行	政策・法規制リスク	炭素価格の導入による原材料や生産コストの増加(調達)	高	中	大	大	大
			炭素価格の導入による原材料や生産コストの増加(生産)	中～高	小	中	中	大
		技術リスク	リサイクル規制への対応、技術開発の遅れによる競争力の低下	低～中	小	中	中	大
			リサイクル新技術の開発など、投資コストの増加	低～中	中	中	中	大
		市場リスク	スクラップ価格の上昇による原料コストの上昇	低～高	小	大	大	大
			株主・金融機関の脱炭素方針による資金調達コストの上昇	低	小	小	小	中
			代替素材の台頭によるアルミニウム市場の縮小	低～中	小	小	小	大
			EVの普及によるガソリン車用部材の売上の減少	低～中	中	中	大	大
	物理	急性	洪水・高潮被害による営業停止の発生	中	小	小	中	小
		慢性	気温上昇による労働効率の悪化、労務費上昇	低～中	中	小	中	中
機会	移行	市場	お客さまの脱炭素調達の進展によるグリーンアルミ需要の拡大	中～高	中	中	大	大
		商品・サービス	AI普及、データセンター増設などによる電力消費増加に伴う省エネ・熱効率要求強化、放熱材の高性能化需要	中～高	小	中	中	大
			電動化製品(特にEV普及)に対する当社商品の増販	中～高	中	大	大	大
			その他の脱炭素・省エネ関連商品の需要増	低～中	小	小	小	中
		資源の効率性	サーキュラーエコノミー政策、資源制約による再生アルミ需要・水平リサイクルの拡大	中～高	小	中	大	大

※ 財務影響　高：100億円以上　中：10億円以上　低：10億円未満

将来の気候変動シナリオにおいて、4.0℃シナリオでは、気温上昇による労働効率の悪化、労務費上昇や、洪水・高潮被害による営業停止の発生などの物理リスクの影響が想定されます。一方、1.5℃シナリオでは、規制強化や脱炭素化に伴う移行リスクが相対的に大きくなると想定しています。また、お客さまの脱炭素調達によるグリーンアルミの需要拡大、AI・データセンターの普及に伴う省エネ・熱効率要求の強化や放熱材の高性能化需要、EVをはじめとする電動化製品向け商品の増販、再生アルミ需要および水平リサイクルの拡大が、特に2050年度に向けた事業機会になると評価しています。これらの機会は、当社グループの2035ビジョンにおける循環型価値創造の取組みや、26中計における成長分野・次期成長市場とも整合しており、脱炭素化および資源循環への対応と事業成長の両立につながるものと認識しています。

3 気候変動

ガバナンス

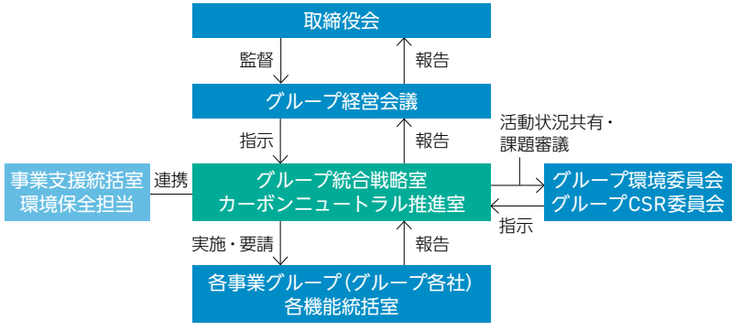
推進体制とガバナンス

当社グループは、気候変動対応を経営の最重要課題の一つと位置付け、社長を委員長とするグループ環境委員会およびグループCSR委員会(合同開催、年2回)のもとで、サステナビリティ推進計画を策定・実行しています。社長は、気候関連のリスクおよび機会の監督に責任を有しており、経営トップ自らがサステナビリティ課題への対応を主導しています。

取締役会は、気候関連事項に対処するために設定されたゴールや目標の進捗状況を委員会からの報告を通じて定期的にモニタリング・監督しており、意思決定、リスク管理プロセス、関連方針の監督において、気候関連リスクおよび機会を重要な要素として考慮しています。また、その対応状況についても適切に開示しています。

経営者による気候関連リスク・機会の監督を支援するため、グループCSR委員会、グループ環境委員会およびCN室は、関連内部機能と連携し、KPIのモニタリング、内部レビュー、リスク評価プロセスなどの所定の統制手続を通じて、対応状況を継続的に評価・改善しています。これらの統制は、全社的なリスク管理フレームワークの一部として統合されており、経営判断や取締役会への報告に反映されています。

図6 推進体制 ※一部省略しています。



グループ経営会議における気候関連の審議状況(F25)

2025年度は、気候関連の主要事項について、グループ経営会議において審議・報告を行いました。

主な審議・報告事項
- 2030年度目標に向けたロードマップ
- 気候シナリオ分析の結果
- CDPなどの外部開示・回答方針
- 重大な気候関連リスクの状況

これらの重要な事項は、必要に応じて取締役会に付議される体制としています。

役員報酬への気候指標の組込み

当社は、気候変動への取組みの達成度を役員報酬に連動させています。2024年6月の報酬体系改定により、取締役(社外取締役を除く)および執行役員の長期インセンティブ(LTI:業績連動型株式報酬)の業績指標として、「株価指標(TOPIX対比)」「個人評定(非財務)」とともに、「温室効果ガス削減目標比(マテリアリティKPI)」を採用し、気候関連目標の達成度が中長期の報酬に反映されるしくみとしています。報酬体系の全体像PART1-4「役員報酬」に記載しています。

リスク管理

当社グループは、気候変動による影響を経営上の重要なリスクの一つとしてとらえ、管理をするために、将来におけるリスクと機会のシナリオ分析を行っています。シナリオ分析を通じて特定した気候関連リスクについては、各事業への影響度および発生可能性を踏まえて重要性を評価し、優先順位を付けています。また、国内外の規制動向や事業環境の変化を踏まえて定期的に見直しを行うとともに、重要な気候関連リスクを全社的なリスク管理プロセスに統合して管理しています。2024年度は従前の2030年に加え、2050年のシナリオ分析も行い、2025年度は東洋アルミニウム㈱も新たに対象範囲に加えることで、当社国内主要グループ会社を対象範囲としました。

今後は、重要性が高いと判断した項目についての定量分析の精度を高めたうえで開示内容を拡充すると同時に、目標達成に向けた取組みを推進していきます。分析内容についてはグループ環境委員会、グループCSR委員会(合同開催、年2回)に報告し、CN室との連携を図りながらリスク管理計画の策定を進めると同時に、気候変動リスクを全社的なリスク管理の枠組みに組み込み、取締役会への定期的な報告も行うことで、気候変動リスクへの対応を強化していきます。

指標と目標

当社グループは、気候変動関連の取組みを管理するための指標として温室効果ガス排出量(スコープ1・2、3)を設定し、毎年算定を行うとともに、その精度を高めていきます。2050年のカーボンニュートラルを目指し、2030年の温室効果ガス排出量(売上高原単位)を2013年度(スコープ1+2:1.41t-CO_2/百万円、スコープ3:7.58t-CO_2e/百万円)比で30%削減する目標に向け、継続的に温室効果ガス排出量を削減するよう取り組んでいきます。

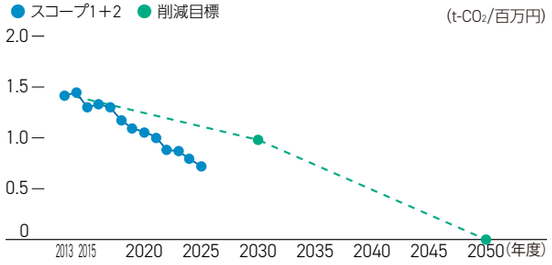
温室効果ガス排出量・原単位の推移

スコープ1・2、3の排出量および売上高原単位の推移は図5・図7の通りです。削減目標経路(2030年度△30%→2050年度実質ゼロ)を併せて示します。排出量の確定値・スコープ3カテゴリ別内訳は、データ編(P.85)に記載しています。

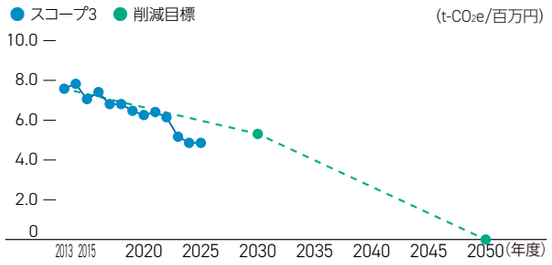
3 気候変動

図7 温室効果ガス排出量・原単位の推移

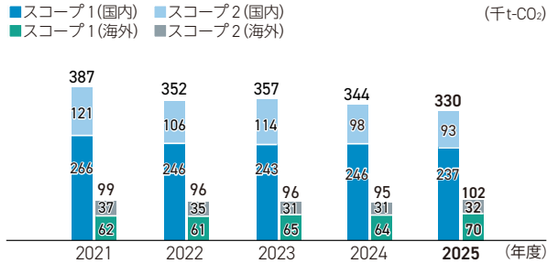
温室効果ガス排出量売上高原単位の推移(スコープ1+2)(国内)



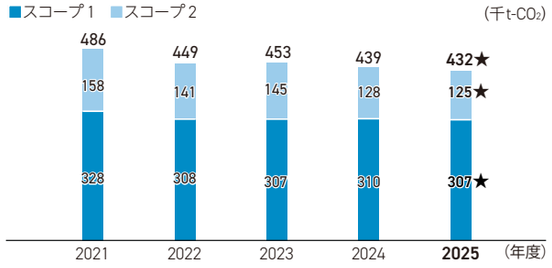
温室効果ガス排出量売上高原単位の推移(スコープ3)(国内)



温室効果ガス排出量の推移(スコープ1・2)(国内・海外)

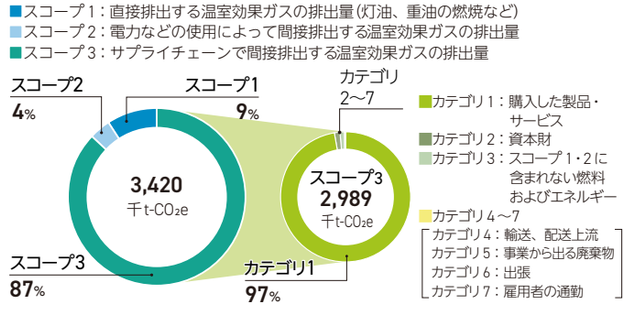


温室効果ガス排出量の推移(スコープ1・2)(国内+海外)



※ 単位未満の値を四捨五入しているため、合算値が合わない場合があります。

スコープ3を含めた温室効果ガス排出量(2025年度)



※ 集計範囲：国内連結子会社46社／海外連結子会社 20社。

※ 温室効果ガス排出量(スコープ1・2)は、国内は「エネルギーの使用の合理化および非化石エネルギーへの転換等に関する法律(省エネ法)」および「地球温暖化対策の推進に関する法律(温対法)」、海外はGHGプロトコルに基づいて計算しており、次の排出係数を使用しています。／国内電力：環境省・経済産業省公表の電気事業者別の調整後排出係数／海外電力：各国政府公表の排出係数(2023年度より)／燃料：都市ガスについては環境省・経済産業省公表のガス事業者別の基礎排出係数、それ以外については環境省令の各燃料の単位当たり排出係数。

※ 温室効果ガス排出量(スコープ3)は、GHGプロトコルに基づいて算定。

※ スコープ1の実績値はエネルギー起源CO_2排出量のみです。

目標と実績

表3 温室効果ガス削減 目標と実績

指標	目標	2025年度 実績
スコープ1＋2売上高原単位(国内)	2013年度比△30%	0.73t-CO_2／百万円
スコープ3売上高原単位(国内)	2013年度比△30%	5.00t-CO_2e／百万円

循環がもたらす削減効果

循環がもたらす削減効果は、すでに具体的な事例として表れています。使用済み車両から回収したアルミニウムを再び鉄道車両に用いる「新幹線から新幹線へ」の水平リサイクルでは、1編成あたり約50t-CO_2の削減に貢献しています。また、廃車となった東京メトロ半蔵門線の車体を水平リサイクルし、約8t-CO_2の削減につながりました。この他、トラック架装分野で1台あたり約8t-CO_2、電線分野で1kmあたり約4t-CO_2の削減効果が見込まれます。海外においても、インドのCMR社との合弁を通じて再生原料の還流体制を構築するなど、循環を最大の削減アクションとして実装を進めています。

気候対応を経営の意思決定に組み込むしくみ

当社は、気候関連の取組みを、投資判断と役員報酬の双方に組み込んでいます。

内部炭素価格

2023年より、設備投資の意思決定に際して内部炭素価格(1万円/t-CO_2、国内グループ会社対象)を適用し、排出量の増減による経済影響を金額換算して評価しています。

気候関連指標と役員報酬の連動

役員報酬の業績連動部分に、温室効果ガス削減に関する指標を組み込んでいます(詳細はPART1-4「役員報酬」をご参照ください)。

第三者保証の範囲

現状、スコープ1、スコープ2、スコープ3カテゴリ1について第三者保証を取得しています。保証書は巻末資料(P.88)に掲載しています。

DIGEST

自然環境

当社グループは、自然環境を全社的なリスク管理の基盤と位置付け、水資源、生物多様性、大気・化学物質・汚染防止、廃棄物・資源循環を一体的に管理しています。本章では、2025年度の実績と進捗を、目標未達や整備途上の課題も含め、評価機関が確認しやすい形で示し、各テーマの詳細開示へつなげます。

65サイト
EMS運用サイト
国内49＋海外16

約1.5%
水ストレス地域からの取水比率
F25

2件
環境法令違反
いずれも海外

環境マネジメントの基盤

体制・監督 P.45

- 社長を委員長とするグループ環境委員会(年2回)が基本施策を審議・決定
- 環境実務担当者会議(年4回)を通じて各サイトへ展開
- リスクと機会の検討結果をグループ経営会議・取締役会へ年2回報告

EMS・監査 P.45

- EMSを国内49サイト、海外16サイトで運用
- F25は国内17サイト、海外4サイトを監査
- 監査指摘は是正完了までフォローし、グループ全体で共有

水資源・生物多様性

水資源

- 総取水量19.5百万m³★ P.46
- 水ストレス地域からの取水0.3百万m³(約1.5%) P.47
- 排水量原単位目標を達成、CDP水セキュリティはC→B P.47

※ ★：第三者保証対象。

生物多様性 P.48

- TNFD提言を参照し、上流・直接操業を評価
- Scoping・Locate・Evaluateを実施、Assessでリスク・機会を評価中

汚染防止・資源循環

大気・化学物質 P.51 (PART4-4)

- SOx271t、NOx374tをモニタリング
- PRTR関連指標26種。環境法令違反2件
- VOC・ばいじんなどは集計・開示を検討中

廃棄物・資源循環 P.52

- 廃棄物総排出量37.5千t
- 最終処分量3.0千t
- 直接埋立比率10%→8%
- 産業廃棄物関係の監査指摘18件を是正

指標と目標

KPI	目標	F25 実績
排水量売上高原単位(国内)	5.0以下	4.2
CDP水セキュリティ	維持・向上	B
PRTR関連指標	24種以下	26
最終処分量売上高原単位(国内)	5.4以下	4.9
環境法令違反	0件	2件

進捗サマリー

- ✓ EMS65サイト(国内・海外合計)を取締役会の監督下で運用
- ✓ 水関連目標を達成、CDP水セキュリティはBへ改善
- ✓ TNFDを参照した自然関連評価はAssessへ進展
- ✓ 最終処分量売上高原単位目標を達成
- △ PRTR関連指標は目標未達。環境法令違反2件
- △ 水・生物多様性・大気の中長期目標などは整備途上

CROSS REF.
統合報告書2026 本誌
P.10-13「循環は、お金になるのか。」
別冊・関連章
PART3「気候変動」 PART5「製品環境情報」
WEB
環境方針・体制

4-1 環境マネジメント

当社グループは、環境を全社的なリスク管理と価値創造の基盤と位置付け、グループ一体で環境マネジメントを推進しています。本ページでは、環境方針と管理アプローチ、マネジメント体制(図1)、そして気候・水・生物多様性・廃棄物・大気の各テーマにわたる環境目標体系(図2)を示し、各テーマの詳細な取組みや実績を掲載したページへの導入として位置付けています。

環境方針と管理アプローチ

環境基本方針

環境問題は地域的な問題にとどまらず、地球環境さらには人類の生存基盤にまで影響を与えかねないまでに拡大化、深刻化しつつあります。そうして、地球環境と共生する社会、持続可能な循環型経済社会の構築に向けての取組みが、国、自治体、市民、そして企業に求められています。そのような認識のもと、当社グループは企業行動の全域にわたり、積極的に環境との調和を目指します。

このことは、当社の存立基盤である株主・取引先・従業員・地域社会を守り、そして健全な事業活動へとつながります。さらに、環境に関する社会的な貢献活動を通じて、良識ある企業市民として真に豊かな社会の実現に向けて努力します。

行動指針

●環境法令等の遵守と環境汚染の防止
環境に関する法令・規制を遵守し、環境汚染の防止に努めます。

●気候変動への対応
バリューチェーン全体を通じて、エネルギーの有効利用と温室効果ガス削減に取り組みます。

●資源循環の推進
アルミニウムを中心とした資源の有効利用と再利用を通じて、廃棄物の削減と環境負荷の低減に取り組みます。
水資源の持続可能な利用を目指し、適切な管理と保全に取り組みます。

●生物多様性の保全
自然資源や生態系の保全に努め、持続可能な環境づくりに貢献します。

●環境に貢献する技術開発
アルミニウムの特性を活かし、環境負荷の少ない製品の技術開発を進め、社会に貢献します。

●従業員の環境意識向上と持続的な取り組みの促進
教育・啓発活動を通じて環境意識を高め、日々の業務における環境配慮と改善に継続的に努めます。

●周辺環境への配慮と地域とのつながり
事業所周辺の自然環境や生活環境への影響に目を向け、地域と調和した取り組みを進めます。
また、環境に配慮した事業所運営を通じて、地域社会からの安心と信頼を高めることに努めます。

環境方針、体制 https://www.nikkeikinholdings.co.jp/csr/environment/0601.html

管理アプローチ

当社グループは、環境マテリアリティの各テーマについて、目的・責任体制・評価方法・是正措置を定め、PDCAサイクルにより継続的に改善しています。各テーマの目標と進捗は図2の通りです。

4-1 環境マネジメント

ガバナンスと推進体制

当社グループの環境経営に関する基本的な施策は、当社社長を委員長とし、当社役員および主要なグループ会社社長などで構成するグループ環境委員会で審議・決定しています。なお、グループ環境委員会とグループCSR委員会は合同で開催しています。

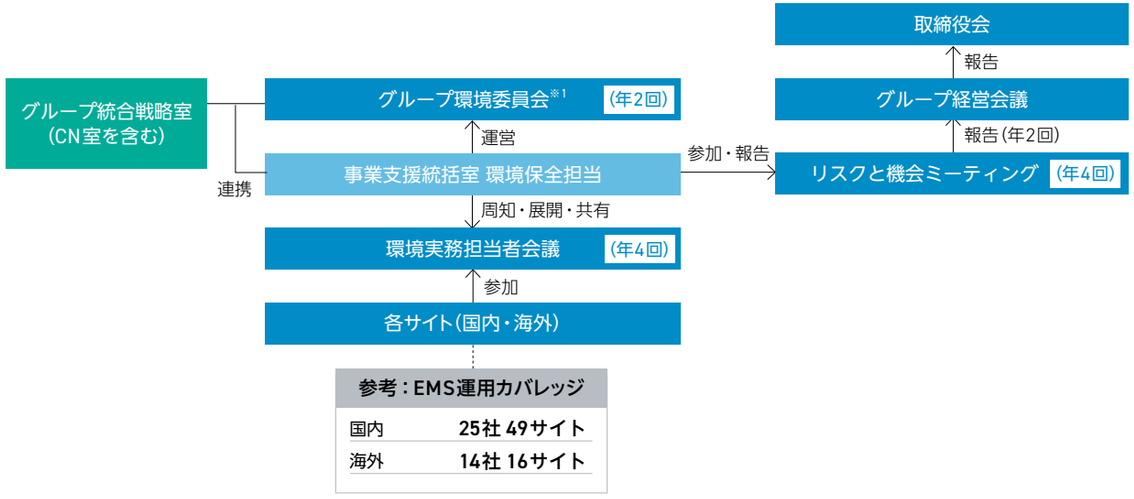
決定事項は、事務局である事業支援統括室環境保全担当(以降、環境保全担当とする)が施策のアクションプラン化を行い、環境実務担当者会議において周知し、活動を展開しています。

環境マネジメントシステム(EMS)は国内25社49サイト、海外14社16サイトで運用しており、その運用状況は取締役会の監督を受けています。

気候変動への対応については、2050年カーボンニュートラル達成に向け、カーボンニュートラル推進室(以下、CN室)と連携して取り組んでいます。

また、年4回リスクと機会ミーティングを実施し、その結果は、年2回、内部統制システムの整備進捗報告の一環として、リスク管理と低減の取組みについてグループ経営会議および取締役会に報告されます。

図1 推進体制 ※一部省略しています。



※1 グループ環境委員会には、役員が参加しており、必要に応じて個別事案の報告を行っています。

環境目標体系マップ ― 詳細開示への接続

当社グループは、気候変動、水資源、生物多様性、大気・化学物質・汚染防止、廃棄物・資源循環の各テーマについて、モニタリングを実施しています。各テーマの詳細は、図2の接続先(本別冊の該当ページ)をご参照ください。

図2 環境目標体系マップ ―― 詳細開示への接続

環境テーマ	目標設定状況	指標・進捗	詳細開示
気候変動	2030年目標	GHG排出削減目標	PART3(P.37)
水資源	2025年目標	排水量原単位の改善	PART4-2(P.47)
生物多様性	目標検討中	定量目標は未設定。保全活動を継続し、目標化を検討。	PART4-3(P.50)
大気・化学物質・汚染防止	2025年目標	PRTR届出物質数24種以下	PART4-4(P.51)
廃棄物・資源循環	2025年目標	排出量原単位改善・埋立率低減	PART4-5(P.52)

マネジメントの実装と実績

環境会計 ―― 環境支出の戦略的位置付け

当社グループは、環境保全に係る投資額・費用額と、その経済効果を環境会計として把握しています(国内)。環境保全に係る支出は、コストであると同時に、循環型サプライチェーンの構築に向けた事業基盤への投資でもあります。

環境人財の育成

当社グループは、環境法令の動きに迅速に対応できる人財を育成するため、環境関連公的資格の取得を奨励しています。また、適用される環境法令について定期的に法令勉強会を実施しており、2025年度は騒音規制法、振動規制法、廃棄物処理法などの勉強会に延べ134名が参加しました。各サイトの環境担当者は、他サイトの環境監査に監査担当者として参加することで、サイト間の管理情報を共有し、管理実務の向上を図っています。

環境法令遵守と環境監査

当社グループは、環境に関わるトラブルへの迅速な対応のため、国内外で速報システムを運用しています。また、環境保全担当が国内49サイト・海外16サイトを対象に定期的な環境監査を実施し、法令遵守状況や過去に発生したトラブルへの対策状況を確認しています。指摘事項は是正完了までフォローし、環境実務担当者会議で共有することで、グループ全体の環境リスク低減につなげています。2025年度の環境トラブルは事故12件・苦情14件、環境に関わる罰金・科料は2件でした。

4-2 水資源

水資源 —— 流域とともにある責任ある水利用

当社グループにとって水は、事業を支える経営資源であり、流域の生態系と地域社会に直結する共有資源でもあります。当社グループは、水ストレスへの対応を重要課題(マテリアリティ)の一つとして掲げるとともに、水質の保全や豪雨・洪水などの物理リスクへの備えを含む水資源管理全体に取り組んでいます。本ページでは水資源管理の枠組み(ガバナンス)・事業特性(戦略)・現状指標を、次ページでリスク評価と水関連目標を開示します。

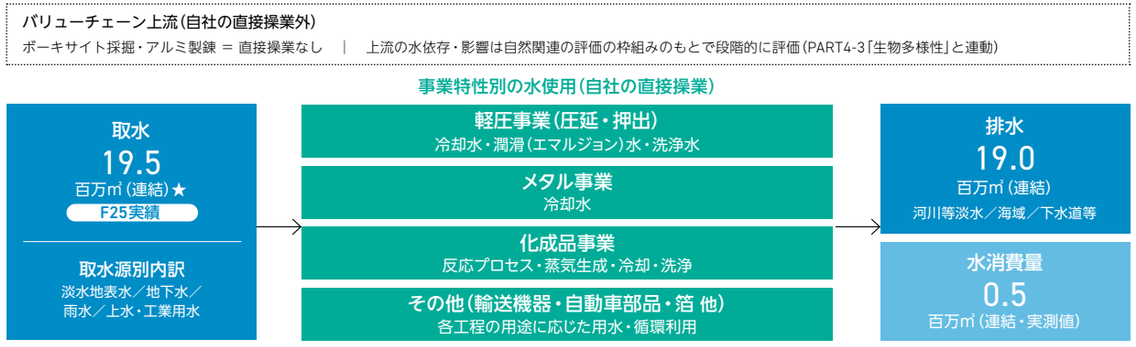
水資源管理のガバナンス

当社グループの環境経営は、当社社長を委員長とするグループ環境委員会で審議・決定し、環境保全担当がアクションプラン化、環境実務担当者会議で展開しています。水資源管理もこの体制の一部に含まれます。

事業特性に応じた水使用

当社グループの水使用は事業の性格により用途・特性が異なります。軽圧事業では冷却・潤滑・洗浄に、メタル事業では冷却に、化成品事業では反応・蒸気生成・冷却・洗浄に水を用います。事業特性別の水使用と水収支を図1に示します。

図1 事業特性別 水使用フロー(水収支)



※ ★:第三者保証対象。 ※ 水消費量は「取水量－排水量」の差分として算出しており、端数処理により両者が一致しない場合があります。
※ 取水源別・排水先別の内訳は表1-2に掲載しています。

バリューチェーン上流の位置付け

上流工程の水依存・影響については、自然関連の評価の枠組みのもとで段階的に評価を進めています(PART4-3参照)。

水関連指標の現状

当社グループの水関連指標の推移は表1の通りです。2025年度の総取水量は19.5百万㎥(連結・第三者保証対象)、総排水量19.0百万㎥、水消費量0.5百万㎥でした。

表1 水関連指標の推移(連結)

指標	2021年度	2022年度	2023年度	2024年度	2025年度	単位	保証
総取水量	21.2	21.3	19.0	18.7	19.5	百万㎥	★
総排水量	20.4	20.4	17.9	17.3	19.0	百万㎥	—
総排水量 売上高原単位	4.2	3.9	3.5	3.1	3.2	10^{-5}百万㎥／百万円	—
総排水量 売上高原単位(国内)	5.3	5.0	4.3	4.0	4.2	10^{-5}百万㎥／百万円	—
水消費量	0.9	0.9	1.2	1.4	0.5	百万㎥	—
COD排出量	77	99	77	72	73	t	—
水関連の規制違反件数	0	0	0	0	0	件	—

※ ★:第三者保証対象。
※ 水消費量は「取水量－排水量」の差分として算出しており、端数処理により両者が一致しない場合があります。
※一部集計に誤りがあり、数値の修正を行いました。

取水・排水・消費と原単位

総排水量売上高原単位は2021年度4.2から2025年度3.2となりました。また、主要製品の水量原単位(製造事業所全体の取水量を当該製品の生産量で除した値)は板製品29㎥/t、アルミナ製品28㎥/tです。

表1-2 取水源別・排水先別の内訳

取水源別内訳	2025年度	単位
淡水地表水(河川・湖沼等)	7.3	百万㎥
地下水(再生可能)	2.0	
雨水	0.1	
第三者水源(上水・工業用水)	10.1	
合計(=総取水量)	19.5	

排水先別内訳	2025年度	単位
淡水地表水(河川等)	3.9	百万㎥
海域	14.8	
第三者の放流先(下水道等)	0.4	
地下水(意図的な排水なし)	—	
合計(=総排水量)	19.0	

水質保全(COD)とモニタリング

COD排出量は2025年度73tでした。大気保全・水質保全(COD)は2021年度より目標値を設定していませんが、モニタリングを継続しています。なお、2025年度において水関連の規制違反による罰金・処罰はありません。

4-2 水資源

水リスク評価と水関連目標(リスク管理／指標と目標)

本ページでは、水関連リスクの識別・評価の枠組みと、水関連目標および進捗を開示します。中長期目標など検討途上の項目についても、現在の到達点を率直に示します。

水リスクの識別・評価

水関連リスクの識別とERM統合

当社グループは、潜在リスクの特定→蓋然性評価→影響度評価のプロセスで環境関連リスクを識別し、水リスク管理の一部(環境事故など)もそこに含まれています。全社的リスク管理への統合は今後の課題としています。

水ストレス評価(WRI Aqueduct)

当社グループは、WRI Aqueductを用いて水ストレス下にある地域を確認しています。水ストレス地域からの取水量は0.3百万㎥、総取水量の約1.5%です(2025年度)。さらに現在、国内15拠点(日本軽金属㈱、日軽金アクト㈱およびその関連会社)を対象に、自然関連の評価の枠組みに基づく評価を進めています。

上流の水影響評価

原料調達など上流の水依存・影響については、自然関連の評価の枠組みのもとで、アルミニウム関連セクターの依存と影響の評価を開始しました。詳細な評価手法は生物多様性の取組みと連動します(PART4-3「生物多様性」参照)。

雨畑ダム・水利使用との接続

水力発電施設に関わる雨畑ダム堆砂対策および水利使用に係る再発防止策は、水資源の責任ある管理の一環でもあります。継続対応の詳細はPART2-2「重大リスク事案への継続対応」に記載しています。

水関連目標と進捗

当社グループは、排水量売上高原単位の削減目標を設定しています。なお、水関連目標は国内のみとしています。2024年度目標(2019年度比)は達成し、2025年度目標を継続設定しています。26中計期間中に取水量の削減目標を設定する方針です。あわせて、海外分を含めた目標も検討します。水関連目標の一覧と進捗を表2に示します。

CDP水セキュリティ評価の改善

当社のCDP水セキュリティ評価は現状「B」です。流域別データの整備などを通じ、評価の維持・向上に取り組みます。

表2 水関連目標一覧

KPI	2024年度 実績	2025年度 実績	中期(26中計)
排水量売上高原単位(国内)	4.0 (2024年度目標5.0を達成)	4.2 (2025年度目標5.0を達成)	中期目標を今年度中に検討 (取水量目標に変更予定)
取水量削減目標	— (現行目標なし)	—	
水ストレス地域 取水比率	約1.6% (0.3百万㎥)	約1.5% (0.3百万㎥)	—
CDP水セキュリティ評価	C	B	維持・向上
水関連の規制違反件数	0件	0件	0件の継続

4-3 生物多様性

TNFD提言を参照した自然関連評価

当社グループは、自然と事業との関係性を把握するため、2026年度からTNFD提言を参照した自然関連の評価に着手しました。LEAPアプローチに沿って、事業活動の自然への依存・影響や地理的な接点、リスク・機会の特定・評価を進めています。今後は、評価結果を踏まえ、対応策や開示のあり方を検討していきます。

※ 本ページはTNFD提言を参照した評価の状況を説明するものであり、TNFD提言への準拠を表明するものではありません。

方針と体制

生物多様性ガイドライン

当社グループは2016年に「日軽金グループ生物多様性ガイドライン」を制定し、事業活動と生物多様性との関わりの把握、影響の低減と持続可能な利用、推進体制の整備を基本に取組みを進めています。環境課題に関する方針・体制の詳細はPART4-1「環境マネジメント」をご参照ください。

日軽金グループ「生物多様性ガイドライン」

日軽金グループは生物多様性の保全および生物多様性の構成要素の持続可能な利用のため次の取組みを行う。

- 事業活動が生物多様性に及ぼす関わりを把握するように努める。
- 生物多様性に配慮した事業活動を行うことにより、生物多様性に及ぼす影響の低減を図り、持続可能な利用に努める。
- 取組みの推進体制を整備するように努める。

TNFD提言を参照した評価

評価の開始と現在地

自然関連の依存・影響、リスク・機会を把握するため、TNFDが推奨するLEAPアプローチ※に沿って評価を進めています。分析対象の明確化(Scoping)、Locate、Evaluateを実施し、現在はAssessにおけるリスク・機会の重要性評価に着手しています(図1)。

当社グループは河川流域に水力発電設備を有しています。雨畑ダムおよび水利使用に関する継続対応については、PART2-2「重大リスク事案への継続対応」をご参照ください。

※ LEAP＝Locate(自然との接点の発見)／Evaluate(依存・影響の診断)／Assess(リスク・機会の評価)／Prepare(対応・開示の準備)。

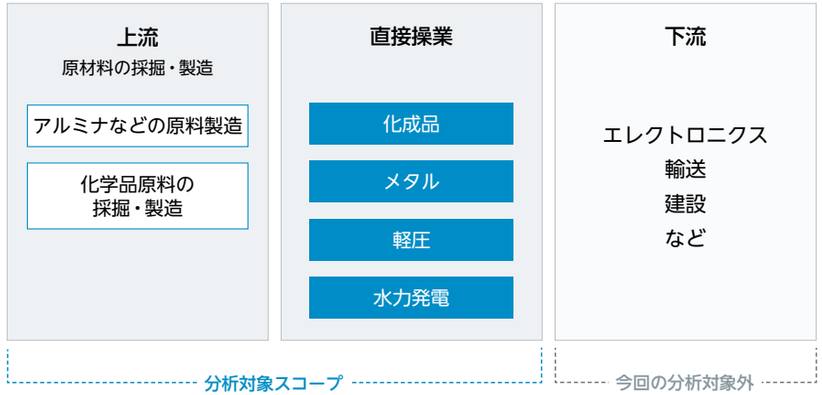
分析対象スコープ

直接操業に加え、自然への依存・影響が大きいと考えられる原材料の採掘・製造など、上流工程も評価対象としました(図2)。直接操業では、化成品、メタル、軽圧の各事業に加え、水力発電も対象としています。

図1 TNFD LEAPプロセスと現在地

Scoping 分析対象の明確化	実施	分析対象を設定
Locate 自然との接点の発見	実施	自然との接点・地理的位置を分析
Evaluate 依存と影響の診断	実施	依存・影響を評価し優先地点を整理
Assess リスクと機会の評価	実施中	リスク・機会の重要性を評価
Prepare 対応と開示の準備	今後	評価結果を踏まえ対応・開示を検討

図2 バリューチェーン上の主な事業活動と分析対象スコープ



4-3 生物多様性

評価の結果と、これからの道筋

自然との接点

依存・影響の把握

対象として選定したバリューチェーン上の上流および直接操業のセクターにおいて、ENCORE※を用いて影響・依存の分析を行いました。同ツールによる分析の結果、上流に位置する原材料の採掘・製造における影響・依存が特に高い傾向がみられました。これらの原材料の生産過程では、鉱物資源の採掘や製錬に伴う土地改変、水資源の利用、排水の発生、大気汚染物質や温室効果ガスの排出などを通じて自然環境へ影響を与える可能性があることを認識しています。また、採掘・製錬工程は水資源への依存度が高く、水供給や水質調整などの生態系サービスに支えられていることも本評価により明らかになりました。

また当社グループの直接操業においては、アルミニウム素材の溶解・鋳造から圧延、押出、箔・加工製品の製造に至るまで、さまざまな生産活動を行っています。これらの事業活動においては、水の使用、汚染物質の排出、廃棄物の発生、温室効果ガスの排出などを通じて自然環境に影響を与える可能性があります。生産活動においては、排水の浄化や洪水緩和などの調整サービス、木材由来の梱包資材などに関連する供給サービスにも依存しています。また、自家水力発電では、水資源への依存や土壌保持機能といった生態系サービスへの依存が高く、自然との関係性が高いことを認識しました。

※ ENCORE：Exploring Natural Capital Opportunities, Risk and Exposureの略。UNEP FI(国連環境計画金融イニシアチブ)などが開発した、企業活動の自然資本への依存度や影響度、そこから生じる金融リスクを分析・可視化するオンラインツール。

地理的位置の分析

要注意地域に位置する拠点・地域をスクリーニングする目的で、TNFDで推奨される視点や分析ツールに基づき、地理的位置の分析を実施しました。今年度における、評価対象拠点の選定にあたっては、事業上の重要性の観点に加え、当社グループの主要セクターを可能な限り網羅することを考慮しました。

具体的には、メタル事業、化成品事業、軽圧事業の製造拠点に加え、自然資本への依存度が高い水力発電拠点など、15拠点を対象に含めました。分析の結果、日本に位置する複数の自社拠点が生物多様性や生態系の十全性が高い地域に位置することを確認した他、複数の拠点が水ストレスの中～高程度と評価された地域に位置することを確認しました。また、汚染物質の蓄積などによる周辺生態系や河川水質への影響に配慮が必要な地域に立地する拠点があることを認識しました。

表1 地理的位置分析の3つの視点

分析の視点	分析データ	自然との接点・潜在的なリスク
生物多様性の重要性	・保護地域 ・KBA(生物多様性重要地域)	保護地域やKBAに近接する場合、周辺の生物多様性が事業活動による影響を受けやすい可能性がある。
生態系の十全性	・MSA(Mean Species Abundance、生態系の十全性の高さを示す指標) ・ErII(Ecoregion Integrity Index、生態系の十全性の劣化度合いを示す指標)	生態系の十全性が高い、もしくは生態系の十全性が急速に劣化している地域に位置する場合、周辺の生態系の十全性が事業活動による影響を受けやすい可能性がある。
物理的水リスク	・ベースライン水ストレス ・河川洪水リスク ・水質指数	地域の水資源が事業の水利用により影響を受けやすく、水資源の枯渇により事業活動が影響を受ける可能性がある。 事業活動が洪水による影響を受ける可能性がある。 地域の水質が事業活動による影響を受けやすい可能性がある。

分析データの出典：保護地域・KBA＝Global Forest Watch／MSA＝GLOBIO／ErII＝Beyer, H.L. et.al. (2020)／ベースライン水ストレス・河川洪水リスク＝Aqueduct (WRI)／水質総合指数＝WWF Water Risk Filter (WWF)

4-3 生物多様性

優先拠点とリスク・機会

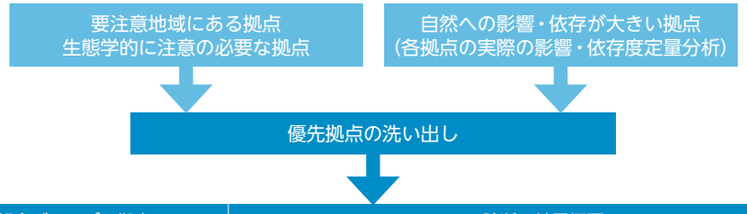
自然への影響・依存が大きい拠点の特定

地理的分析の対象拠点のうち、影響と依存および地理的位置の分析結果から、特に優先的に取組みを進める必要がある優先拠点を判断するため、影響・依存の定量評価を行いました。また、各製造拠点における取水量や大気環境への汚染物質の排出量の定量的な比較評価を行い、自然への影響・依存度が大きい重要な拠点を特定しました。

依存・影響と地理的位置の分析を統合した優先拠点の評価と分析結果

次に、依存・影響の評価と地理的位置の分析を統合した分析を行い、自然への依存・影響度が大きいセクターで、生態学的に影響を受けやすい地域に位置する事業の特定を行いました。特定された事業は、地域的な特性およびセクター上の特性から、当社のサプライチェーン上で、優先的に取組みを進める必要があると認識しています。

優先拠点の選定フロー



日軽金グループの拠点	診断の結果概要
日本軽金属㈱ 蒲原製造所 化成品事業	生物多様性の重要性が高い保護地域に近接しており、水ストレスは中～高程度。取水量、汚染の環境排出の影響が他の拠点より大きい。
日本軽金属㈱ 蒲原製造所 メタル事業	生物多様性の重要性が高い保護地域に近接しており、水ストレスは中～高程度。取水量、汚染の環境排出の影響が他の拠点より大きい。
日本軽金属㈱ 名古屋工場	生物多様性の重要性が高いKBAおよび保護地域が拠点の周辺に位置し、かつ、拠点は水質悪化が懸念される流域に位置する。水ストレスは、中～高程度であり、取水量、汚染の環境排出の影響が他の拠点より大きい。
日本軽金属㈱ 清水工場	生物多様性の重要性が高い保護地域に近接しており、水ストレスが中～高程度。取水量、汚染の環境排出の影響が他の拠点より非常に大きい。
日軽形材㈱	生物多様性の重要性が高い保護地域に近接しており、かつ、生態系の十全性が高く、自然環境が良好な状態で残る地域である一方、水質悪化が懸念される流域に位置する。

※ 直線距離で概ね1km未満を「近接」、1～10kmを「周辺」とした。

リスク・機会の特定

バリューチェーン上の依存と影響の分析結果を踏まえ、自然関連のリスクと機会の特定・分析を行いました。分析にあたっては、まず想定されるリスクと機会をリスト化しました。これまでに特定した、リスクと機会の中には、水質汚染規制の強化による移行リスクや、渇水リスクの高まりによる物理的リスク、サステナブルな製品を求める市場の需要増による再利用製品の販売機会などがあります。

今後は、これまでのサステナビリティ課題として挙がってきた事例なども踏まえて影響を評価し、当社にとって優先的に管理する必要のあるリスクと機会を特定していきます。

今後の進め方

今後は、リスク・機会の重要性評価を進め、優先的に取り組むべき課題を整理したうえで、対応策や開示の充実を検討していきます。

その他の取組み(国内外の生物多様性保全活動)

当社グループでは、自然関連の評価に着手する以前から、野鳥の保護、KBA選定地域での清掃、環境モニタリング、植樹・育樹など、国内外で生物多様性保全活動を実施してきました。今後は、今回の評価結果も踏まえて取組みを進めていきます。

参照 PART2-2「重大リスク事案への継続対応」、PART4-1「環境マネジメント」、PART4-2「水資源」
PART4-4「大気・化学物質、汚染防止」、PART4-5「廃棄物・資源循環」

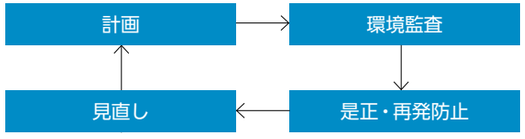
4-4 大気・化学物質・汚染防止

当社グループは、大気汚染物質・化学物質の影響を、環境マネジメント体制の一部として管理し、地域社会と地球環境への影響の最小化に取り組んでいます。本ページでは、その管理の枠組みと指標を、達成できていない点を含めて率直に示します。なお、水質はPART4-2「水資源」、重大インシデント(漏出・自然災害など)はPART2-2「重大リスク事案への継続対応」、温室効果ガスはPART3「気候変動」で扱います。

管理の枠組み(方針・体制)

当社グループの環境マネジメントは、当社社長を委員長とするグループ環境委員会で基本施策を審議・決定しています。事務局である環境保全担当が施策をアクションプラン化し、CN室と連携しながら、各サイトの環境実務担当者会議を通じて各サイトに活動を展開しています。環境マネジメントシステム(EMS)は国内25社49サイト、海外14社16サイトで運用しています。汚染防止は、環境基本方針の行動指針(P.44)のもと、計画→監査→是正→見直しの管理サイクル(PDCA)で継続的に強化しています。

図1 管理サイクル(PDCA)



速報システムで規制値超過などを自主報告し、行政・地域と連携し是正。重大インシデント(漏出・自然災害)の予防・備え・対応の枠組みは PART2-2「重大リスク事案への継続対応」に集約。

指標と目標

大気汚染物質(SOx・NOx・ばいじん)

大気汚染物質のうちSOx・NOxについて、当社グループは2021年度以降、削減目標を設定していませんが、国内・海外拠点を対象に排出量のモニタリングを継続しています。ばいじん等その他の大気汚染物質については、集計の可否を含めて検討を進めます。

化学物質(PRTR・VOC)

化学物質については、化審法・PRTR法に基づき各事業所が行政へ届出を行っています。これらを集約し開示しています。VOC(揮発性有機化合物)排出量の集計・開示の開始についても検討します。なお、PFAS(有機フッ素化合物)をめぐる国内外の規制動向を注視し、当社事業への関連性の確認を進めていきます。

表1 大気・化学物質の指標と目標

指標	2025年度実績	目標の状況
SOx排出量(国内) 硫黄酸化物	271t	2021年度以降は目標を設定せず モニタリングを継続
NOx排出量(国内) 窒素酸化物	374t	2021年度以降は目標を設定せず モニタリングを継続
環境法令違反件数	2件(内、海外2件)	ゼロを継続
PRTR対象物質 取扱量・排出量・移動量	26種	PRTR届出物質数24種以下
▼今後の開示を検討する項目(現時点では未開示／未集計)		
VOC排出量(国内) 揮発性有機化合物	集計・開示検討中	—
ばいじん等その他の 大気汚染物質 浮遊粒子状物質他	集計・開示検討中	—

リスク管理と法令遵守

化学物質・汚染防止のマネジメントプロセス

当社グループは、環境保全担当が国内49サイト・海外16サイトを対象に環境監査を実施しています(2025年度は国内17サイト・海外4サイトで実施)。主な指摘は産業廃棄物関係、届出・法規制対応、点検・測定、緊急事態対応、危険物管理で、すべての指摘について是正完了までフォローしています。法令勉強会(廃棄物処理法・大気汚染防止法・水質汚濁防止法・土壌汚染対策法・化審法／PRTR法・騒音規制法・振動規制法など)を継続的に開催し(2025年度は延べ134名が参加)、公害防止管理者などの有資格者を確保しています。化学物質は、取扱い開始前の評価とSDS管理により適切に管理しています。

規制値遵守と是正

当社グループは、規制値超過も含む環境に関わるトラブルへの迅速な対応のため、国内外で速報システムを運用しています。発生時には行政・地域社会と連携して再発防止を図っています(2025年度は海外で操業許可の申請値超過による罰金が2件)。なお、漏出や自然災害を含む重大インシデントの予防・備え・対応の枠組みは、PART2-2「重大リスク事案への継続対応」に集約して開示しています。

開示の深化と気候とのシナジー

気候対策とのシナジー／開示ロードマップ

燃料転換・電化や循環型サプライチェーンの推進は、温室効果ガスと大気汚染物質を同時に削減します。当社グループは、この相乗効果を環境戦略の一部と位置付けています(循環価値の創出は本誌第1章(P.10)、温室効果ガスは別冊PART3「気候変動」(P.39)を参照)。開示についても、段階的な深化を検討しています。VOC排出量の集計・開示、さらに大気汚染物質の削減目標の再設定へと進めることを検討しています。これらの着手の有無と時期は、今後確定します。

4-5 廃棄物・資源循環

廃棄物・自社オペレーションの資源循環

当社グループは、廃棄物の適正管理と資源循環の推進を通じて、環境負荷の低減と資源の有効活用に取り組んでいます。本ページでは、その管理体制と実績指標を示します。

廃棄物・循環の方針とガバナンス

当社グループは、環境基本方針および行動指針に掲げる「資源循環の推進」を、発生抑制→再使用→リサイクル→その他回収(熱回収)→焼却→処分の優先順位として運用しています。廃棄物・循環に関する取組みは、当社社長を委員長とするグループ環境委員会(年2回)で審議・監督されます。環境マネジメントシステム(EMS)は国内25社49サイト、海外14社16サイトで運用しています。

図1 廃棄物の総排出量(千t)・最終処分量と直接埋立比率の推移

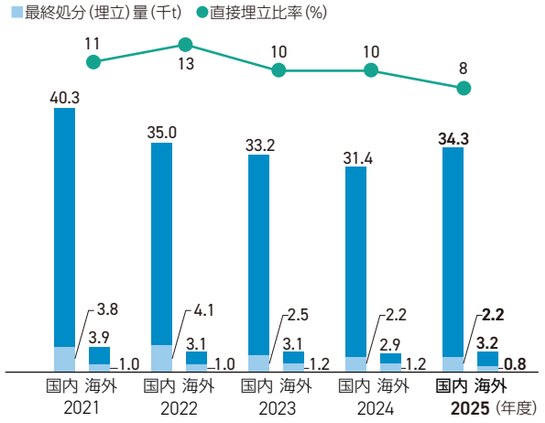


図2 総排出量売上高原単位推移(国内)

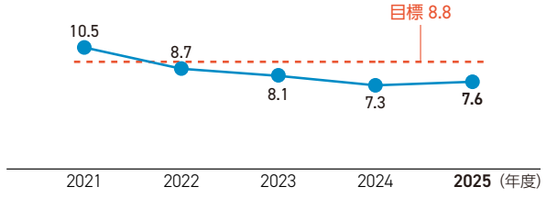
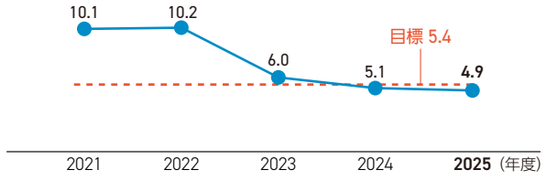


図3 廃棄物埋立量売上高原単位推移(国内)



廃棄物の発生と循環の実績

当社グループの廃棄物総排出量は37.5千t(連結・2025年度/売上高原単位6.4 10^{-5}千t/百万円)、最終処分(埋立)量は3.0千t(同・原単位5.1 10^{-6}千t/百万円)です(推移は図1)。

表1 指標の定義と集計範囲

指標	定義・算定方法	集計範囲	単位	第三者保証	GRI項目番号
廃棄物総排出量	事業活動に伴い発生した廃棄物および副産物の排出	連結	千t	—	306-3
総排出量 売上高原単位	総排出量 ÷ 売上高	連結	10^{-5}千t/百万円	—	306-3
廃棄物埋立量	総排出量のうち埋立処分された量	連結	千t	—	306-5
廃棄物埋立量売上高原単位	最終処分(埋立)量 ÷ 売上高	連結	10^{-6}千t/百万円	—	306-5
直接埋立比率	最終処分(埋立)量 ÷ 総排出量 既開示の2指標から算出	連結	%	—	306-5

リスク管理・目標・進捗

リスク管理

当社グループは、廃棄物関連リスクを全社的リスク管理の一部として管理しています。本社統括部門による環境監査(2025年度実績:国内17サイト・海外4サイト)で遵法と運用状況を確認し、2025年度は産業廃棄物関係の指摘(18件)を是正しました。あわせて、廃棄物処理法における委託先の契約内容などを対象とする法令勉強会を実施し、各サイト環境担当者の養成を継続しています。

目標・進捗

廃棄物総排出量および最終処分(埋立)量について、2025年度目標(国内)(総排出量売上高原単位7.6 10^{-5}千t/百万円、廃棄物埋立量売上高原単位4.9 10^{-6}千t/百万円)を設定しています。2025年度は、廃棄物排出量および最終処分(埋立)量の目標を達成しました。

DIGEST

人権の保護・尊重

本章では、国際規範に基づく人権方針と取締役会の監督、人権デュー・ディリジェンス(以下、DD)の実施範囲、顕著な人権課題の特定、救済(苦情処理メカニズム)を示します。整備済みの基盤と途上の課題を切り分け、国内からグローバルへ取組みを広げる全社人権マネジメントの現在地を明らかにします。

1回/月
人権分科会
2022年11月設置

0件
人権に関する重大な確定事案・訴訟
F25

方針・ガバナンス

方針・国際規範 P.54

- 人権方針を2016年に制定、2023年に大幅改定
- 国際人権章典、ILO宣言、UNGPsなどを尊重し、グループ役員・従業員とサプライチェーン上の企業などに適用
- 2025年にUNGCへ署名、GCNJへ加入

監督・推進体制 P.54

- 取締役会が監督。人権分科会を月1回、グループCSR委員会を年2回開催
- 人事・購買・メタル事業・CSR・コンプライアンスが役割を分担
- 人権リスクは独立区分ではなく関連リスクとして管理し、内部統制報告として年2回、グループ経営会議・取締役会へ報告

人権DDと顕著な人権課題

DDの枠組み P.55

- UNGPsに沿い「特定・評価→防止・軽減→追跡評価→説明・開示」を継続
- 領域ごとに対象範囲・手法を設定し、自社拠点やサプライヤーの人権DDを実施
- サプライヤーDDの実績・所見はPART5-2「サプライチェーン・責任ある調達」に集約

顕著な人権課題の現在地 P.55

- 洗い出し、深刻度・発生可能性評価を限定試行
- 結果の普遍性・客観性を補うため、約100名への調査を準備中。優先順位付け・結果開示は未着手

救済

救済へのアクセス P.56

- JaCERをグループホットラインに接続し、匿名での申立て経路を確保
- グリーバンスメカニズム独自のルールと制度の整備中
- F25のJaCER経由申立ては0件

グループ展開

グループ展開 P.56

- 現在地と今後の順序を中長期ロードマップで開示
- 今後の方向性は国内への取組み強化とグローバル展開の推進
- 当社グループである東洋アルミニウム㈱独自の取組みをコラムで紹介

主要指標と実績

指標	F25 実績
人権教育	新入社員研修にて教育を実施。
CSR調達アンケート調査対象カバー率※1	対象範囲：集中購買 実績：81.4% (詳細はPART5-2「サプライチェーン・責任ある調達」参照)
重大な確定事案・訴訟	0件
人権に係る申立て件数(苦情処理メカニズム)	JaCER経由の人権に係る申立て：0件

※1 調査対象カバー率は、集中購買額に占めるCSR調達アンケート対象サプライヤーの購買額の割合です。P.2の回答率とは異なります。2025年度の対象先回答率は100%です。経年推移はP.86をご覧ください。

進捗サマリー

- ✓ UNGC署名を契機に、全社的・体系的な人権DDへの移行を開始 P.54
- ✓ 取締役会までの報告経路、開催頻度、部門別の役割を明示 P.54
- ✓ JaCERを通じ、社外・匿名で利用できる申立て経路を確保 P.55
- ✓ グループ会社独自の人権教育・対話を実施 P.57
- △ 顕著な人権課題の優先順位付けと特定結果の開示は未着手 P.55
- △ 教育のグループ全社への展開、グリーバンスの集計基盤は整備途上 P.56

CROSS REF.
統合報告書2026 本誌
P.40-41「決裁は現場へ、監督には外の目を。」
別冊・関連章
PART2-3「コンプライアンス・ビジネス倫理」 PART5-2「サプライチェーン・責任ある調達」
WEB
日本軽金属グループ 人権方針

5-1 人権の保護・尊重

マネジメントの枠組み

人権方針と国際的コミットメント

人権方針

当社グループは、経営方針において「人権を尊重し、倫理を重んじて、誠実で公正な事業を行う」ことを定め、2016年に「日本軽金属グループ人権方針」を制定、2023年に弁護士の助言を踏まえ大幅改定しました。本方針では、国際人権章典(世界人権宣言と国際人権規約)、労働における基本的原則および権利に関する国際労働機関の宣言、国連「ビジネスと人権に関する指導原則」(UNGPs)などの国際規範を尊重することを定めています。本方針は、グループの役員・従業員およびサプライチェーン上の企業、その他のビジネス上の関係先に適用されます。

方針策定後は、方針の周知、外国人労働者の労務監査・本人ヒアリング、アルミ新塊サプライヤーへの人権尊重に関する署名の取得など、PDCAを継続してきました。国連グローバル・コンパクト(以下、UNGC)への署名(2025年)以降は、これを全社的・体系的な取組みへと本格化させています。

日軽金グループの人権方針 https://www.nikkeikinholdings.co.jp/csr/human-rights/0402.html

国際イニシアティブ参画

当社グループは、UNGCが定める人権・労働・環境・腐敗防止の4分野10原則に賛同し、2025年9月17日付で署名しました。あわせて、日本のローカル・ネットワークであるグローバル・コンパクト・ネットワーク・ジャパン(以下、GCNJ)に加入しています。また、朝来野修一(現・当社代表取締役)が、国際アルミニウム協会(IAI)のVice-Chairを務めています。

当社の人権方針は、国際人権章典(世界人権宣言と国際人権規約)、労働における基本的原則および権利に関する国際労働機関の宣言、国連「ビジネスと人権に関する指導原則」(UNGPs)などの国際規範を尊重する旨を宣言しています。当社が署名・参画する主なイニシアティブと、人権方針が尊重を宣言する国際規範は表1の通りです。

表1 国際イニシアティブと人権方針が尊重する国際規範

A. 当社が署名・参画する主なイニシアティブ

イニシアティブ	状況	内容
国連グローバル・コンパクト(UNGC)	署名 2025年9月17日	4分野10原則を支持／GCNJ加入
国際アルミニウム協会(IAI)	朝来野修一(現・当社代表取締役)がVice-Chairとして参画(2024年5月～)	IAIに加盟し、アルミニウム産業の持続可能な発展に貢献
JaCER(一般社団法人ビジネスと人権対話救済機構)	加入継続(2023年～)	苦情処理・救済アクセス(表2)

B. 人権方針が「尊重」を宣言する国際規範

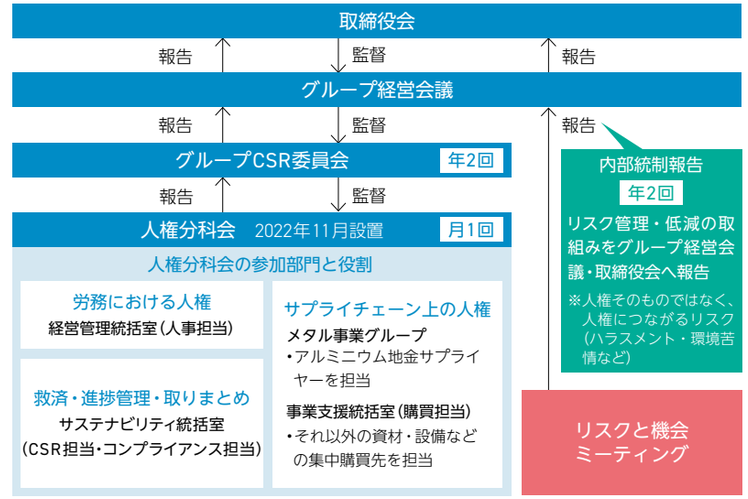
国際規範	人権方針との関係
国際人権章典 ・世界人権宣言 ・国際人権規約	国際的に認められた人権の尊重の基盤
労働における基本的原則および権利に関する国際労働機関の宣言	差別の撤廃、強制労働・児童労働の禁止、結社の自由および団体交渉権の尊重など
国連「ビジネスと人権に関する指導原則」(UNGPs)	人権方針の策定、人権デュー・ディリジェンス、苦情処理メカニズムおよび救済など

ガバナンスと推進体制

人権に関するリスク・機会の監督は、取締役会を最高監督機関とするガバナンス体制のもとで行われます。当社は2022年11月、人権に関わりの強い経営管理統括室(人事担当)、事業支援統括室(購買担当)、メタル事業グループ、サステナビリティ統括室(CSR担当・コンプライアンス担当)から構成される「人権分科会」を設置しました。人権分科会は原則として月1回開催し、活動の進捗や人権をめぐる動向を共有します。その内容は、年2回開催されるグループCSR委員会に報告され、必要に応じて、グループ経営会議を経て取締役会に共有されます(図1)。なお、グループ環境委員会とグループCSR委員会は合同で開催しています。

また、年2回内部統制システムの整備進捗報告の一環として、リスク管理と低減の取組みについてグループ経営会議および取締役会に報告されます。ここでは、人権リスクは独立した報告区分としては扱っていませんが、ハラスメントや環境苦情など、人権に関連するリスクは報告対象に含まれています。

図1 推進体制 ※一部省略しています。



人権デュー・ディリジェンスの実施と救済

人権DDのサイクル

当社は、UNGPsに沿った人権デュー・ディリジェンス(以下、DD)を、①負の影響を特定・評価→②負の影響を防止・軽減→③取組みの実効性評価(追跡評価)→④説明・情報開示へと連なる継続的サイクルとして運用しています。2016年以降、方針の浸透や個別の調査を通じて小規模にこのサイクルを回してきましたが、UNGCへの署名を契機として、対象範囲を拡大した本格的な運用への移行を進めている段階です。サイクルの周期や手順といった運用の詳細は、この移行の中で確定させていきます。

5-1 人権の保護・尊重

人権DDの実施範囲と方法

当社は、人権DDの実施範囲を対象となる領域に応じて設定しています。人権分科会に所属する各部門の専門性を活かしながら、対象範囲の検討やステークホルダーエンゲージメントを行っています。現在の実施範囲は、自社の人権リスクについては当社グループの国内拠点を対象とし、アルミニウム地金の調達においてはアルミ原材料の供給元である海外サプライヤー(スメルター)を対象としています。その他の調達品については、集中購買における購買金額の約80%をカバーする主要サプライヤーを調査範囲としています。

方針策定後は、方針の周知、監査などを通じてリスクの特定・評価を行っています。アルミ原材料サプライヤーについては、第三者認証などの確認を通じてリスクを評価しています。その他の主要サプライヤーについては、GCNJのCSR調達セルフ・アセスメント・ツールを用いた調査を実施しています。

救済(苦情処理メカニズム)と全社リスク管理への統合

当社は2023年度に人権対応窓口を設置し、JaCER(一般社団法人ビジネスと人権対話救済機構)への加入を継続しています。これにより、匿名性に配慮した苦情通報と救済へのアクセスを確保しています。

なお、グループリスク管理規則の類型に「人権リスク」を独立した類型としては含めていませんが、人権に密接に関係するリスク(ハラスメント、個人情報の漏えいなど)は同規則の対象に含まれ、必要に応じてグループ経営会議・取締役会へ報告されます。救済の受付・対応状況の定量実績は表2に記載します。

人権リスクの特定・評価と救済

人権リスクの着目領域

2025年度時点で着目している人権リスク領域

当社は、アルミニウム事業をはじめとする広範な事業領域と外部環境を踏まえ、人権の観点で着目すべき領域を整理しています。現在は、原材料調達における人権リスク、サプライチェーン上の労働環境および取引先との公正な取引に着目しています。これらの領域に加え、新たな人権課題の特定・評価を進めるため、2025年度は、当社グループの一部※を対象に人権方針の遵守状況に関するアンケート調査を実施しました。その結果、苦情処理メカニズムへのアクセスや外国人従業員の労務管理に関する課題、グループ全体における人権教育を新たな人権課題として特定し、後述する人権対応窓口へのアクセス方法を契約書に明記する取組みや、外国人労働者の処遇に関する調査の実施につながりました。

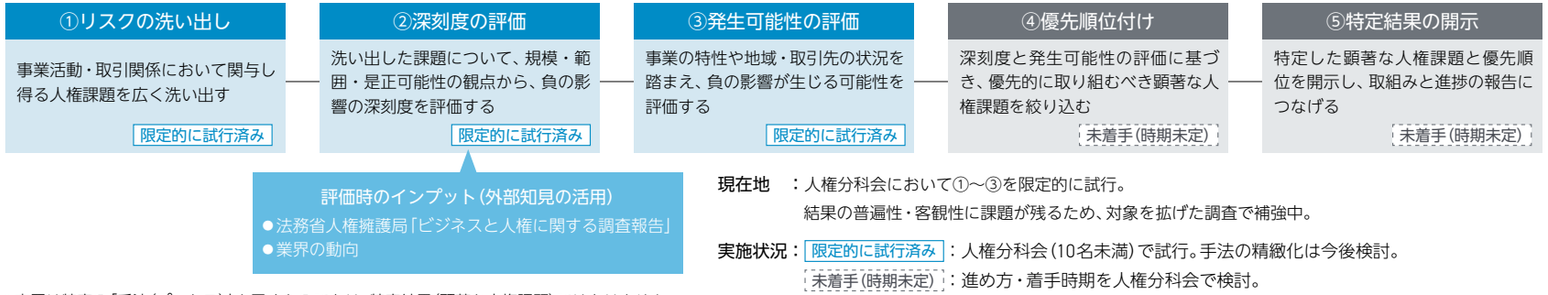
アルミニウム地金の調達においては、ASI取得確認をはじめ上流側の海外サプライヤーを管理・確認する体制を築いています。また、必要に応じて、海外サプライヤー(スメルター)から人権尊重に関するレターを取得しています。さらに、救済へのアクセス向上を目的として、海外サプライヤーとの契約書に人権対応窓口(JaCER苦情処理プラットフォーム)へのアクセス方法を順次明記していくことが決定しています。その他の調達品については、GCNJのCSR調達セルフ・アセスメント・ツールを用いた調査を実施しており、2025年度に調査した取引先を含む対象先すべてから回答を得ています。なお、調査結果の詳細な分析については、PART5-2「サプライチェーン・責任ある調達」に記載します。また、国内事業所における外国人労働者の処遇に関する調査(技能実習から育成就労へ/2027年4月の制度開始)や、製造委託等に係る中小受託事業者に対する代金の支払の遅延等の防止に関する法律(通称:取適法)への対応にも取り組みました。

※ グループ全体売上高の約3分の2を占める会社群すべてと、売上高上位95%までに含まれる会社群の一部を対象としています。

顕著な人権課題の特定に向けた取組み

発生可能性と深刻度に基づく体系的な顕著な人権課題(サリエント・ヒューマンライツ・イシュー)の特定は、手法を整備しながら進めている段階です(手法は図2)。その第一歩として、人権分科会において、法務省人権擁護局の調査報告を活用し、図2のうち①から③までを限定的に試行しました。結果の普遍性・客観性には課題が残るため、簡易なツールを用いてグループ各社・部門の責任者が務める「CSRリーダー」と推進者(約100名)を対象としたアンケートで補強する準備を進めています。④優先順位付け以降は未着手であり、着手の時期を含め、その進め方は今後、人権分科会で検討します。特定結果や優先順位の対外開示についても、その是非・時期を今後慎重に判断します。

図2 顕著な人権課題特定プロセスと現在地



※ 本図は特定の「手法(プロセス)」を示すものであり、特定結果(顕著な人権課題)ではありません。特定結果の開示は、その是非・時期を慎重に判断します。

5-1 人権の保護・尊重

2025年度実績(人権関連事案・訴訟)

2025年度において、人権に関する重大な確定事案および訴訟はありませんでした(0件)。今後も発生件数0件の維持を目指し、人権尊重に関する取組みの継続的な強化に努めます。

救済(苦情処理メカニズム)と是正事例

グリーバンス受付・対応状況

当社の苦情処理メカニズム(グリーバンスメカニズム)は、内部通報制度(グループホットライン)の制度の中で運用しています。社外のステークホルダーからもアクセスできるようにするため、JaCER(一般社団法人ビジネスと人権対話救済機構)に加入し、同団体の苦情処理プラットフォームを通じて、匿名での申立てを含め、当社グループホットラインに接続する経路を確保しています。この経路を通じた2025年度の申立ては0件でした。また、2025年度に実施した外国人労働者に関するサプライヤー調査では、追加確認を行ったものの、救済を要する事案は確認されませんでした(PART5-2「サプライチェーン・責任ある調達」参照)。

他方、グリーバンスメカニズムとホットラインが一体で運用されることは、それぞれの目的や是正・救済手法に照らして課題があることから、現在、グリーバンスメカニズム独自のルールと制度の整備を進めています。あわせて、グループ会社が独自に設置する窓口を含めた受付状況を、グループ全体として統合できる基盤の整備にも取り組んでいきます。

表2 苦情処理メカニズムの運用状況

項目	現在の状況
受付経路	・内部通報制度(グループホットライン) ・JaCER苦情処理プラットフォーム
アクセス可能な主体	・役員・従業員(グループ会社含む) ・社外のステークホルダー(JaCER経由)
匿名性	匿名での申立てが可能
JaCER経路での申立て件数(2025年度)	0件
グループ全体の受付件数	― (現時点では情報が入手不可／不完全)
今後の整備	・グリーバンスメカニズム独自のルール・制度の整備 ・グループ会社の独自窓口を含めた集計基盤の整備

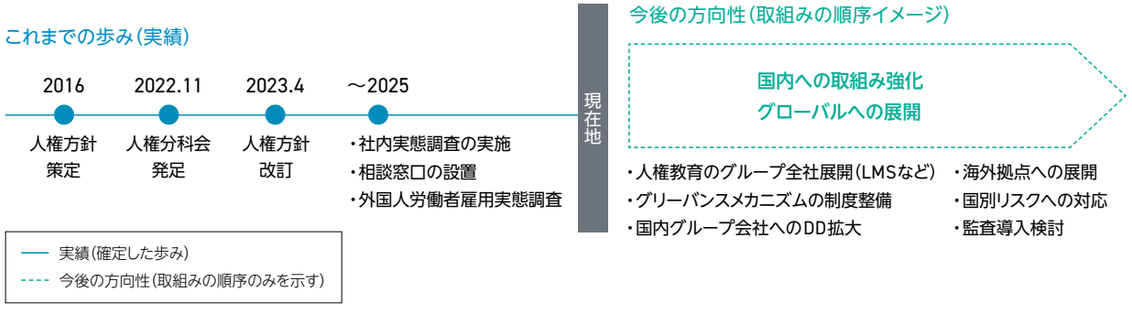
進捗

人権の取組みは、方針の策定や相談窓口の設置を通じて推進の基盤を築き、いまはその土台のうえで、国内事業所を起点に取組みを強化していく段階にあります。苦情処理メカニズムの整備、顕著な人権課題の体系的な特定、監査導入検討、教育のグループ全社への展開は、いずれもこれから本格化させていく途上の課題です。

2026年度からはLMSを活用したeラーニングなどによる人権教育を実施する予定であり、教育の実効性を測る指標として受講率に関するKPIの設定を検討しています。

現時点で整っていることと、これから整えることを切り分けて示すため、現在地と中長期の道筋をロードマップにまとめました(図3)。歩みを一足飛びに進めるのではなく、まずは従業員一人ひとりが人権の保護・尊重の重要性を自分ごととして受け止めることからはじめ、その理解の積み重ねを組織のしくみへと育てながら、着実に前進させていきます。

図3 人権 中長期ロードマップ　現在地と整備の方向性



※ 今後の取組みは着手順のイメージであり、実施時期は進捗状況に応じて見直します。
※ 救済(苦情処理メカニズム)の体制と運用状況は本章「救済(苦情処理メカニズム)と是正事例」をご参照ください。

5-1 人権の保護・尊重

COLUMN

グループ会社の人権への取組み・活動事例 ～東洋アルミニウム㈱～

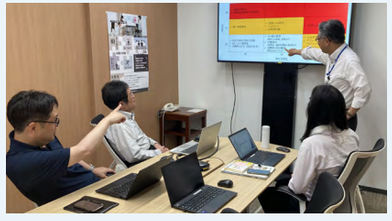
社内理解の促進



東洋アルミニウム㈱(以下、同社)は、2025年度、役員および従業員を対象に外部講師によるサステナビリティに関する講演を実施しました。また、新入社員には人権課題に関するワークショップを実施し、人権尊重を含むサステナビリティ課題への社内理解の促進を図りました。

研修や対話の機会を通じて、従業員一人ひとりが人権課題を主体的にとらえることを促しています。

人権リスク対応の取組み



同社では、重点対策リスクカテゴリーごとに担当部門を設け、リスク低減アクションの策定と進捗フォローを実施しています。国際的な要請の高まりを受け、2025年度から新たに「サプライチェーン上の人権リスク」を同カテゴリーに追加し、事業支援ユニットが担当しています。2025年度はリスクマップの作成や関連部門との協議、主要な原材料サプライヤーへの働きかけを進めることで人権リスクの所在や影響範囲の把握に努めました。2026年度はサプライヤーへの働きかけの範囲を拡大するべく、対象の選定や優先順位付けを製造事業所と連携しながら実施するとともに、より効果的な取組みへ発展させていく予定です。これらの活動は、社内定例会議にて進捗を確認し、担当役員によるレビューを受けています。人権リスクへの担当部門の活動は、国際ガイドラインの動向把握に加え、お客さまからの人権に関する問い合わせへの対応を通じてステークホルダーの期待や要望を把握し、その内容を経営層へ報告する機能も担っています。

人権リスクは事業における環境影響や従業員の安全衛生とも密接に関係することを踏まえ、環境リスクおよび安全衛生リスクの担当部門とも連携し、部門横断的なリスク管理を推進しています。

今後は、サプライチェーン全体での人権デュー・ディリジェンスの高度化に向けて、リスク評価手法の見直しや教育・啓発の強化を図るとともに、モニタリング体制の充実を進め、実効性のある管理体制の構築を推進していきます。

サステナビリティ推進ワーキンググループ活動紹介



同社では、部門を横断する若手従業員を中心とした「サステナビリティ推進ワーキンググループ」を結成し、サステナビリティに関する知識や考え方の社内浸透、および活動の活性化に取り組んでいます。メンバーは定例会に参加し、サステナビリティを取り巻く社会の動向などを学ぶとともに、サステナビリティレポートの作成に携わることで、サステナビリティへの理解を継続的に深めています。日常業務を離れ、サステナビリティという幅広いテーマについて学ぶことは、社会課題に対する視野を広げるだけではなく、部門を越えた従業員同士が交流し、意見交換を行う貴重な機会にもなっています。

2025年度は「人権尊重の取組み」をテーマに、「ビジネスと人権」について議論するワークショップを開催しました。複数のチームに分かれて、「企業における人権とは何か、自社に関わる人権侵害が顕在化した場合にどのような事態が起こり得るか」などを具体的に考え、その際に自社および自分自身がどのように対応すべきかを話し合いました。このワークショップを通して、企業活動における人権尊重の重要性を再認識するとともに、メンバーは人権リスクを自分ごととしてとらえる視点を得ることができました。具体的には「人権課題への対応は、法令遵守だけでは不十分である。」「自身の業務に沿ったさまざまな意見が出て、自分ごととなってよかった。」「人権は難しいテーマだが、一人ひとりが考えていけばよい方向に向く。」「人権の考えは不変でなく、時代で移り変わる。」といったさまざまな声が寄せられています。今後はバリューチェーン全体での人権尊重の重要性を踏まえた勉強会などを通して、人権への取組みを一層推進していきます。



同社は2031年に創立100周年を迎えます。この節目を前に、従業員一人ひとりが、人権をはじめとするサステナビリティ課題に真摯に向き合える風土を育み、持続可能な社会の実現に貢献していきます。

DIGEST

サプライチェーン・責任ある調達

本章では、主原料アルミニウム地金とその他資材を分けた調達体制、安定供給、サプライヤー・デュー・ディリジェンス（以下、サプライヤーDD）、主要規制への対応、物流基盤を示します。調達区分ごとの責任、調査結果と未整備項目を整理し、グループ全体への展開と高度化の道筋を明らかにします。

81.4%
CSR調達アンケート調査対象カバー率
集中購買金額ベース
F25

47社
外国人労働者の雇用管理アンケート回答企業
F25

27社
購買担当者会議参加グループ会社
2025年8月

1 調達体制とレジリエンス

責任主体 P.59

- アルミニウム地金はメタル事業グループ、その他資材の集中購買は事業支援統括室（購買担当）が統括
- 調達特性に応じ、異なる戦略で安定供給とレジリエンスを確保

主な取組み P.59

- アルミニウム地金：複数国・地域からの調達、アルミニウムメジャーとの契約・連携、方針共有と需給に応じた在庫管理
- その他資材：調達先の多様化・複数購買化で安定調達を推進し、年間契約やリスクアラートなどでBCPを強化

2 アルミニウム地金の責任ある調達

安定供給と持続可能性 P.59

- 製造ノウハウを基盤に、品質・納期・社会的責任・低炭素需要を満たす複合調達体制を構築
- 契約・提携と戦略的在庫管理でリスクを低減

上流工程の管理 P.59

- アルミニウム地金サプライヤーの管理状況を①ASI認証 ②EcoVadis登録 ③個別ヒアリングの順で確認し、上流リスクを低減
- 人権はPART5-1「人権の保護・尊重」、低炭素・循環型アルミとスコープ3はPART3「気候変動」を参照

3 サプライヤーDD

OECD 5ステップと現在地 P.60

- ①管理体制、②リスク特定、⑤公開報告を実施
- ③リスク対応は検討中、④第三者監査は未整備

調査・展開 P.60

- 集中購買のCSR調達アンケート調査対象カバー率は81.4%（定義・経年推移はP.86参照）。情報セキュリティ・労働は高水準、地域社会との共生は改善余地。人権・ダイバーシティなどを継続啓発
- 外国人労働者雇用管理調査は47社が回答。雇用22社では、差別的取扱いなし・人事管理の透明性100%、災害防止表示82%。追加確認で要是正・救済事案なし
- グループ全体への調査展開を進め、2030年度に調査対象先からの回答率100%を目指す。具体的な対象範囲・選定方法は整理中（P.02参照）

4 持続可能な物流基盤 P.61

- 長距離輸送の中継拠点化、前日荷揃え・積込時間管理・出荷平準化などを推進
- 2026年4月にグループ物流委員会を設置し、主要会社にも物流統括管理者（CLO）を配置
- 安全・遵法・品質・安定供給・コストの5つの視点で全体最適を推進

5 進捗サマリー

- ✓ アルミニウム地金とその他資材の責任主体・戦略を分け、安定供給策を明確化 P.59
- ✓ アルミニウム地金上流工程をASI・EcoVadis・個別ヒアリングで管理 P.59
- ✓ CSR調達アンケートおよび外国人労働者の雇用管理に関するアンケートの実施 P.60
- ✓ グループ27社の購買担当者会議で、CSR調達アンケートのグループ展開を周知 P.60
- ✓ 物流効率化法への対応を進め、グループ物流委員会・CLO体制を整備 P.61
- △ 高リスク先への是正対応、第三者監査、調査のグループ全体への展開は途上 P.60

CROSS REF.
統合報告書2026 本誌
P.14「循環を動かす、共創の役割分担」 P.15「循環を事業にする現在地」
別冊・関連章
PART2-3「コンプライアンス・ビジネス倫理」 PART5-2「サプライチェーン・責任ある調達」
WEB
日本軽金属グループ 人権方針

5-2 サプライチェーン・責任ある調達

方針・考え方

当社グループは、「変化に柔軟で強靭なバリューチェーン」と「安定したサプライチェーンの構築」の2つを重要課題として特定し、責任ある調達・生産・供給を目指しています。本ページでは、安定供給とレジリエンスの取組み、アルミニウム地金の責任ある調達について報告します。

パートナーシップ構築宣言

CSR調達方針 https://www.nikkeikinholdings.co.jp/csr/fair-practice/0702.html

安定供給とレジリエンス

当社グループの購買活動は、調達金額・重要度において筆頭となる主原料アルミニウム地金をメタル事業グループが一元的に担い、それ以外の資材・設備などの集中購買を事業支援統括室(購買担当)が統括する体制とし、調達対象の特性に応じてそれぞれ異なる戦略で安定供給とレジリエンスの確保に取り組んでいます(表1)。

アルミニウム地金の調達では、製造ノウハウを基盤に世界複数の国・地域から調達する複合的な体制により、地政学的リスクの軽減を図っています。アルミニウムメジャーとの契約・コミュニケーションの深化を通じた戦略的なパートナーシップ関係の構築により、サステナブル調達の実現と安定供給につなげるとともに、各事業グループとメタル事業グループ間での調達方針の共有と需給に応じた計画的な在庫水準の管理により、効率的な在庫運用とコストの軽減を目指しています。

その他資材の調達では、日々変化する地政学的リスクや市況変動に備え、調達先の多様化とBCP強化を進めています。従来産地以外の新規ソース開拓や既存サプライヤーの見直し・分散、モノポリー購買の複数購買化により、特定地域への依存を低減し、安定調達につなげています。あわせて、「顔の見えるサプライヤー」との年間契約や値決めのフォーミュラ化、リスクアラートシステムの導入などを通じて、調達体制の柔軟性と初動対応力の強化に取り組んでいます。

表1 強靭なサプライチェーンの取組み(安定供給とレジリエンス)

	戦略方針	主な取組み	効果
アルミニウム地金調達分	国内外の複合的な調達体制	・製造ノウハウを基盤にした世界複数の国・地域からの複合調達	地政学的リスクの軽減
	アルミニウムメジャーとのコミュニケーションの深化	・サプライヤーへのASI認証取得確認 ・戦略的パートナーシップ関係の構築	サステナブル調達の実現・安定供給
	各事業グループとの連携・戦略的在庫管理	・各事業グループとの調達方針の共有 ・需給に応じた計画的な在庫水準の管理	効率的な在庫運用・コスト軽減
その他調達分	調達先の多様化	・従来産地以外の新規ソース開拓 ・既存サプライヤーの見直し・分散 ・モノポリー購買の複数購買化	特定地域への依存低減と安定調達に寄与
	BCP強化	・「顔の見えるサプライヤー」との年間契約 ・値決めのフォーミュラ化による市況リスク抑制 ・リスクアラートシステムの導入	調達体制の柔軟性と初動対応力を強化

アルミニウム地金の責任ある調達

安定供給と持続可能性を両立するアルミニウム調達

主原料であるアルミニウム地金は、品質・納期・社会的責任・低炭素のすべての面でお客さまの需要に応えるため、製造ノウハウに基づく国内外からの複合的な調達体制を構築しています。アルミニウムメジャーとのコミュニケーションの深化、ASI認証をはじめとした第三者保証認証取得の確認、各事業グループとの連携に基づく調達方針の決定と戦略的在庫管理により、各種リスクの低減に注力した能動的なオペレーションを行っています(図1)。なお、低炭素・循環型のアルミニウム素材調達(グリーンアルミ・再生アルミ・水平リサイクル)は、スコープ3排出削減の最大の要素としてPART3「気候変動」に記載します。資源循環の詳細は本誌P.10-13「循環は、お金になるのか」をご覧ください。

図1 アルミニウム地金の責任ある調達

国内外の複合的な調達体制

製造ノウハウに基づき、品質・納期・社会的責任・低炭素需要を満たすような国内外からの複合調達体制を構築

アルミニウムメジャーとの契約・コミュニケーションの深化

テーラーメイド原料の契約・提携を深化し、安定供給と各種リスク低減を両立

各事業グループとの連携・戦略的在庫管理

各事業グループとメタル事業グループ間での連携で調達方針を決定し、戦略的に在庫を管理することでレジリエンスを確保

地金サプライヤーを通じた上流工程の管理

メタル事業グループはアルミニウム地金をサプライヤーから購入しており、地金サプライヤーの管理体制および運営状況の確認を重視しています。具体的には、①ASI認証の取得状況、②EcoVadis評価への登録状況、③個別ヒアリング、の優先順で確認を行い、サプライヤーの管理体制を通じて上流リスクの低減を図っています(人権の保護・尊重に関する取組みはPART5-1「人権の保護・尊重」参照)。

5-2 サプライチェーン・責任ある調達

サステナブル調達のさらなる発展に向けて

当社グループは、責任ある調達の実現に向け、サプライヤーアンケートを通じて、人権をはじめとするCSR課題への取組み状況を把握しています。本ページに記載するデュー・ディリジェンス(以下、DD)プロセス・アンケート・規制対応は、事業支援統括室(購買担当)が統括する集中購買のサプライヤーを対象とした取組みです(主原料アルミニウム地金の調達管理は前ページ参照)。本ページでは、責任ある調達におけるDDプロセス、サプライヤー・エンゲージメントの実績と所見について報告します。

OECD 5ステップの枠組みで整理するサプライヤーDD

当社グループは、人権方針の遵守を徹底するとともに、サプライヤーDDを、OECD『責任ある鉱物サプライチェーンに関するデュー・ディリジェンス・ガイダンス』の5ステップの枠組みで整理しています(図2)。①管理体制(CSR調達方針)と②リスク特定(GCNJのCSR調達セルフ・アセスメント・ツールによるアンケート)を実施し、③リスク対応は、高リスクと評価されたサプライヤーが特定された場合に是正要請・改善計画の提出を求めることを検討しています。⑤開示報告は本別冊で行っています。④独立した第三者監査は今後の課題と認識しています。

なお、アルミニウムは現時点で紛争鉱物3TGの対象ではありませんが、高リスク地域からの調達には本ガイダンスのDDが推奨されています。

図2 OECD 5ステップ・DDプロセスと実施状況



※ 定義・経年推移はP.86をご参照ください。

サプライヤー・エンゲージメントの実績と所見

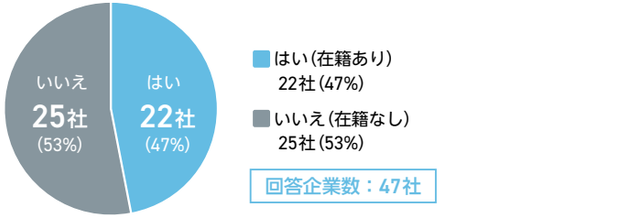
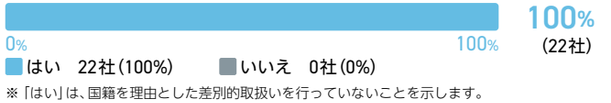
2025年度は、集中購買における購買金額の約80%をカバーする主要サプライヤー※を対象に、CSR調達セルフ・アセスメント・ツールを用いた調査と、外国人労働者の雇用管理に関するアンケートを実施しました。

CSR調達セルフ・アセスメント・ツールによる調査では、情報セキュリティや労働の分野で高い水準が確認された一方、地域社会との共生では相対的にスコアが低く、改善の余地があることが分かりました。この結果には、都市部のみに拠点を置くサプライヤー(特に商社)で当該項目のスコアが低く出やすい傾向が影響していると分析していますが、人権への配慮やダイバーシティの推進、地域社会との関わりについては、引き続き啓発活動を進めていきます。なお、2025年8月には、グループ27社の購買担当者が参加する購買担当者会議で、CSR調達セルフ・アセスメント・ツールによる調査のグループ展開をアナウンスしました。2030年度までにグループ総購買金額の80%を占めるサプライヤーを調査対象とすることを目標に、人権に配慮した調達を推進していきます。

外国人労働者の雇用管理に関するアンケートでは、外国人労働者を雇用しているサプライヤーは約半数でしたが(図3)、雇用している企業では、在留資格の確認や労働条件の明示など、基本的な法令遵守の取組みが概ね適切に実施されていました。なお、回答内容に確認を要した一部サプライヤーには追加確認を行いましたが、是正・救済を要する事案は確認されませんでした(PART5-1「人権の保護・尊重」参照)。

※ 定義・経年推移はP.86をご参照ください。

図3 外国人労働者の雇用管理に関するアンケート結果(回答企業数47社)

設問	回答
1 責社または責事業所内で働く外国人はいますか。	
2 労働者の国籍を理由として、労働条件の差別的取扱いをしていませんか。	 ※「はい」は、国籍を理由とした差別的取扱いを行っていないことを示します。
3 評価・賃金決定、配置などの人事管理に関する運用の透明性・公正性を確保していますか。	
4 職場内にある労働災害防止に関する標識・掲示などについて、外国人労働者が理解できるよう図解などを用いていますか。	 ※「いいえ」は、日本語でのコミュニケーションが可能なため、図解などによる対応を行っていない場合を含みます。

※ 設問は一部抜粋になります。

5-2 サプライチェーン・責任ある調達

主要規制への対応プロセス

サプライチェーンに関わる主要な規制への対応状況について、その実態に即して整理しています(表2)。米国UFLPA(2024年7月にアルミニウムを高優先セクターに指定)については、集中購買のサプライヤーに対し、アンケートや個別の調達・入札時の確認を通じて、強制労働および地政学リスクへの対応状況を把握しています。なお、アルミニウム地金は、本規制を含む主要な規制で現時点の適用対象外です。

表2 主要規制への対応マトリクス

規制	概要・要点	NLMへの関連	対応レベル(集中購買)	対応レベル(アルミニウム地金)
UFLPA	UFLPAに基づき、強制労働との関与が推定される物品や、UFLPA Entity List掲載企業が関与する物品について、米国への輸入を原則禁止。アルミニウムは2024年に高優先セクターへ追加	中国由来の調達品を含め、米国向け輸出時には原産地およびサプライチェーンの確認が必要	実施中	対象外

COLUMN

持続可能なグループ物流の構築 ― 循環と共創を支える物流基盤へ ―

当社グループは、原材料の調達から製造、輸送、お客さまへのお届けまでを一貫して手がけています。私たちはこの流れを、拠点ごとのモノの移動としてではなく、人・モノ・情報が有機的につながり、価値を生み出す循環のプロセスととらえています。グループ内に日軽物流㈱を擁する事業基盤を活かし、物流を経営を支える機能の一つとして位置付けています。

とりわけ大切にしているのは、お客さまとの接点から得られる気づきを、グループ全体の価値向上につなげることです。お届けの現場で把握した需要の変化やお客さまの声を、生産・在庫・輸送の計画へ反映し、次の提案や改善へつなげていく。この情報の循環が、モノを運ぶ機能を価値提供へと高める原動力になると考えています。

一方で、物流を取り巻く環境は大きく変化しています。ドライバー不足や2024年問題、物流効率化法への対応など、持続可能な物流体制の構築は経営課題となっています。当社グループでは、長距離輸送の中継拠点化、前日荷揃え、積み込み時間の管理、出荷の平準化など、現場に根差した改善を進めてきました。主要拠点では待機時間の削減や作業負荷の軽減など、着実な成果が生まれています。加えて、トラック予約受付システムの導入や荷役・付帯業務の明確化など、取引慣行の見直しにも取り組んでいます。

こうした取組みをグループ全体へ広げ、実効性を高めるため、2026年4月にグループ物流委員会を設置しました。特定荷主にとどまらず、主要会社にもCLOを配置し、グループ各社の知見や改善活動を共有しながら、全体最適の視点で課題解決を進めています。安全・遵法・品質・安定供給・コストの5つの視点で取組みを整理し、重要課題(マテリアリティ)とも連動させ、物流基盤の強化に取り組んでいます。

今後も当社グループは、循環と共創の考え方のもと、人・モノ・情報をつなぐ物流機能を磨き続けることで、お客さまへの提供価値を高めるとともに、持続的な企業価値の向上につなげていきます。

DIGEST

品質

本章では、再発防止策完了後の品質マネジメントを示します。独立した品質保証機能を維持し、品質監査、グループQMS、人財育成、
品質文化の変革を通じ、問題を自ら発見・是正し、未然防止を定着させながら、品質を事業競争力の源泉とするトップ品質化への取組みを示します。

F25
再発防止策
計画通り完了

73%
重大品質問題の
内部発見率
F25／2021年は7%

57事業所
品質監査実施
F25

1 品質マネジメント・ガバナンス

方針・体制 P.63

- 発覚した品質問題を踏まえ、F24から品質方針を大幅見直し
- 取締役会が監督し、品質保証統括室は社長直轄・事業部門から独立
- グループ品質委員会を年2回、品質保証実務担当者会議を年4回開催
- 重大品質問題は発見・発生段階で速やかにグループ内へ共有

再発防止策完了後の組織体制 P.63

- 再発防止策を2026年3月に計画通り完了
- 改革推進室はグループ統合戦略室へと発展
- 品質保証機能は独立した組織として存続

2 再発防止からトップ品質化へ

品質向上の3ステージ P.63

- トラブル対応 → 未然防止 → トップ品質化の3段階で品質向上
- 再発防止策の完了を踏まえ、未然防止活動の定着へ移行
- 2035年に、品質を事業競争力の源泉とする

未然防止を支えるしくみ P.63

- 品質監査、グループQMS、支援・協働、人財育成、品質文化変革を一体で推進
- 重大品質問題の傾向分析を未然防止へ反映
- データ活用による品質管理の高度化を推進

3 実効性を支えるしくみ

品質監査 P.64

- F25は57事業所を監査し、243件の改善事項を発見
- 監査を契機に複数の重大品質問題を発見
- 「発見する監査」から、組織文化・風土を含む潜在課題の改善へ高度化

グループQMS・支援 P.64

- グループ共通の品質保証基盤として、グループQMSを構築・展開
- グループ各社・部門の自律的な品質保証活動を支援
- グループ各社・事業所の状況に応じ、未然防止・クレーム低減などを支援・協働

品質文化・人財 P.64

- 3月29日を「品質の日」とし、品質問題の教訓を継承
- 品質保証の基礎教育、品質不正防止・未然防止活動に関する教育を実施
- 「品質は全部門全員で作り上げる」文化への変革を推進

4 指標と目標

指標	F25 実績
重大品質問題の内部発見率	73%
品質監査を実施した事業所数	57事業所
品質監査で確認した改善事項の数	243件

5 進捗サマリー

- ✓ 再発防止策を2026年3月に計画通り完了 P.63
- ✓ 品質保証機能の独立性を維持し、グループ統合戦略室へ改革機能を発展 P.63
- ✓ 重大品質問題の内部発見率が7%→73%へ上昇 P.63
- ✓ 57事業所を監査し、243件の改善事項を発見 P.64
- ✓ グループQMS、品質教育、品質文化変革を推進 P.63-64
- △ 重大品質問題は増加。未然防止の定着と0件に向け対策継続 P.63-64

CROSS REF.
統合報告書2026 本誌
P.37「データがつながると、現場の何が変わる？」
別冊・関連章
PART2-2「重大リスク事案への継続対応」 PART6「人的資本」
WEB
品質方針 品質不適切行為に係る再発防止策の進捗等について

5-3 品質

再発防止の完了から、未然防止の定着・トップ品質化へ

品質マネジメントの枠組み

当社グループは品質理念のもと、年度ごとに品質方針を定めています。発覚した品質問題を踏まえ、従来4項目であった品質方針を2024年度から「法令・品質基準・規格の共有と浸透」「協働」「品質・安全性の確保」の3項目へ大幅に見直しました。品質保証・管理規則に則り、顧客満足を事業活動の基本行動原理として品質保証・管理活動の徹底を図っています。

品質保証統括室（以下、品証統括室）は品質保証部門の独立性を確保するため、社長直轄の組織としており、グループ各社・部門の品質保証部門を統括しています。グループ品質委員会（年2回）と品質保証実務担当者会議（年4回）を通じて、方針の決定、品質情報を共有し、改善を促すための討議を実施しています。

重大品質問題（人身に関わる欠陥・リコール・JISなど公的規格の不適合など）は、発見・発生の段階で責任の所在に拘わらず速やかにグループ内へ展開するルールを運用し、グループ品質委員会で共有して改善につなげています。

品質方針 https://www.nikkeikinholdings.co.jp/company/quality-policy.html

トップ品質化へのステップ

品証統括室では、グループ全体に対し、トラブル対応（第1ステージ）、未然防止（第2ステージ）、トップ品質化（第3ステージ）の3つのステージからなる品質向上の枠組みを展開しています。現在は第1ステージであるトラブル対応に取り組んでおり、今後は第2ステージである未然防止活動の定着を進めながら、2035年のトップ品質化（第3ステージ）の実現を目指します。（図1）

図1 品質を軸にした改革タイムライン



※ QMS：Quality Management System

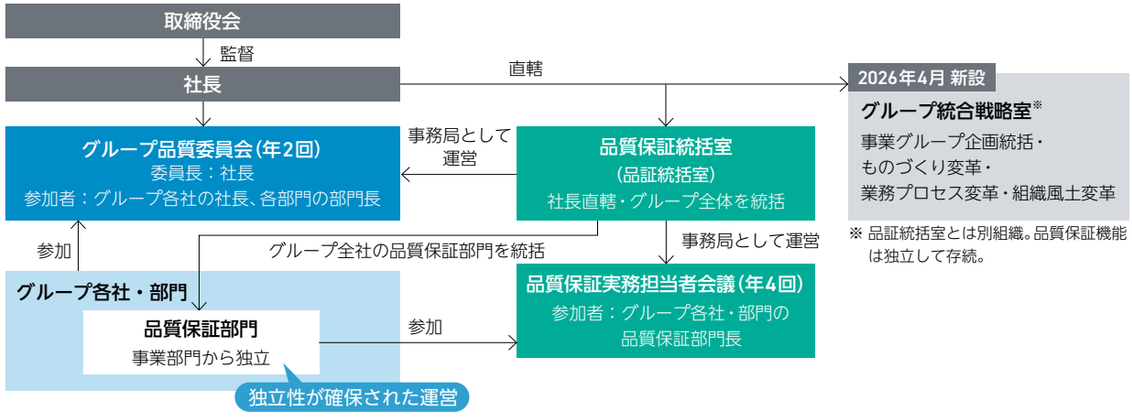
全体最適への昇華とグループ統合戦略室への発展

当社グループは、過去の品質問題を受けて策定した再発防止策を、2026年3月に計画通り完了しました。

再発防止を推進してきた改革推進室は、2026年4月に「グループ統合戦略室」へと発展しました。事業グループ企画統括、ものづくり変革、業務プロセス変革、組織風土変革を担います。なお、ますます高度化する品質要求への対応として、データ活用による品質管理の高度化を推進しています。その事業戦略上の位置付けは本誌の26中計プロセス変革をご参照ください。

再発防止策進捗 https://www.nikkeikinholdings.co.jp/company/quality-control.html

図2 品質保証体制図 ※ 一部省略しています。



指標と目標

重大品質問題件数は増加したものの、問題を隠さず顕在化させ、自ら是正する自浄作用が働きはじめたことの表れととらえています。今後は未然防止活動などを強化し、重大品質問題ゼロを指標としたトップ品質化を目指します。

※ 重大品質問題の内部発見率2021年：7% ⇒2025年度：73%

表1 未然防止へ向けた取組み

グループQMSの運用定義	グループQMSを適用し、品質面のガバナンスを強化
品質監査の高度化	監査結果を活用したプロセス課題の整理と改善活動の推奨
重大品質問題の傾向分析	発生要因の分析を通じた未然防止活動の強化
品質人財育成の見える化	一部を除いてタレントマネジメントシステムを活用し、教育受講状況などを整理

※ 製品起因の重大な品質事故が発生した場合の重大インシデント管理プロセスは、PART2-2「重大リスク事案への継続対応」を参照ください。本章は、その予防にあたる品質マネジメント体系の構築と、過去の品質問題からの再発防止の完了・未然防止の定着を扱います。

5-3 品質

COLUMN

2025年度の活動実績と今後の対応

テーマ	アクション	今後の対応
品質保証体制の強化	• 品質保証担当役員の専任化 • 外部アドバイザリースタッフの登用 • 品質委員の見直し • 実務担当者会議の回数増・見直し	• 品質文化の変革 • 外部アドバイザリースタッフの増員
品質監査の強化	• 品質監査の見直し • 品質監査の導入・グルーピングによる相互監査	• 品質監査の頻度見直し • 品質監査の事前準備の強化
グループ全体での品質保証体制の強化と整備	• 特別調査委員の未調査事業所調査 • 部門担当制の導入 • タレントマネジメントシステムの導入 • 品質教育の強化・グループQMSの導入	• フォローアップ監査の強化 • 人財ローテーションの実施 • 品質教育の体系化 • グループQMSの実践
品質保証機能への経営資源投入	• 品質保証統括部の増員 • 品質保証統括部員の他部門投入 • 人が介在しないシステムの導入	• グループ内での情報共有・展開 • デジタル技術の定着化

品質文化の変革

当社グループは、品質文化の変革に向けたさまざまな取組みを推進しています。その一つとして、2021年の品質問題の教訓を忘れず、風化させることなく後世に引き継ぐため、3月29日を「品質の日」と定め、品質意識向上活動を実施しています。また、品質改善活動の好事例を共有する好事例コンテストや、外部専門家を活用した講演会などを通じて、品質に対する意識向上にも取り組みました。今後も品質ワンフレーズ「正直になろう。正直にやろう。」を掲げ、「品質は全部門全員で作り上げる」文化への変革を推進していきます。

品質監査の強化

当社は品質保証体制の維持・向上と潜在する品質問題の発見を目的として、グループ各社・部門を対象に品質監査を実施しています。2025年度は57事業所を対象に監査を実施し、243件の改善事項を発見するとともに、監査を契機として複数の重大品質問題が発覚しました。これらの活動を通じて、品質問題を顕在化させる「発見する監査」として一定の成果を上げています。今後は表面的な問題の発見に加え、組織文化や風土の課題を把握し、隠れた問題の解決につなげていきます。

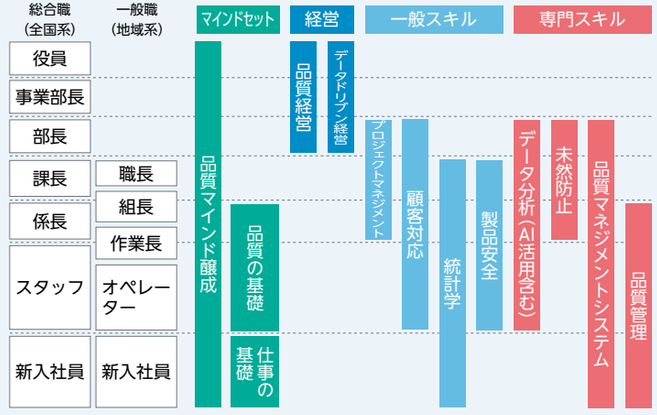
品質保証活動の支援・協働

当社はグループ全体で共通の品質保証の考え方と運営ルールを定着させるため、グループQMSの構築と展開を推進しています。今後はグループQMSの実践を通じて、グループ各社・部門の自律的な品質保証活動を支援し、グループ全体の品質面のガバナンス強化につなげていきます。また、2025年度は品質保証体制の強化や未然防止活動、クレーム低減活動など、グループ各社・事業所の状況に応じた支援・協働を行いました。引き続き品証統括室による支援・協働活動を実施することで、グループ各社・部門の品質課題を解決していきます。

品質人財教育

当社は、人財の育成にも積極的に注力しています。2025年度は品質保証の基礎教育に加え、品質不正防止や未然防止活動に関する教育を実施しました。また、外部専門家を活用した実践型教育や講演会も開催し、品質管理手法の習得にも注力しています。

今後は人財育成のプログラムをさらに充実させ、「品質は全部門全員で作り上げる」文化への変革を後押しすることで、新しい価値づくりにつなげていきます。



重大品質問題の対応

当社グループは、重大品質問題を発見した段階で速やかに情報共有し、原因究明と再発防止を実施しています。2025年度に発生した重大品質問題では、品質監査や従業員からの申告などを通じて内部で発見された案件の割合が増加しています。これは問題を隠さず報告し改善につなげる文化が浸透してきた成果と考えています。今後も品質文化の変革や再発防止と未然防止活動の強化によって、重大品質問題ゼロを目指していきます。

DIGEST

製品環境情報

製品環境情報＝製品の環境負荷を測り、お客さまに示すための情報。当社グループは「実質ベース×グローバル資源還流」という考え方で、循環を事業構造そのものに実装しています。本ページは現在の取組みと到達点を示します。

31%
（F25・目標30%超）
外部スクラップ購入比率

4つ
循環の取組み

1 基本的な考え方

※ 気候変動ガバナンスについてはPART3参照。

循環の実装アプローチ

- 当社グループは循環を「実質ベース×グローバル資源還流」という考え方で事業構造そのものに実装
- 「主張」ではなく「検証できる実体」を起点に置く（＝実質ベース。内容は下記「実質ベースの定義」に記載）
- その実体を、国境を越えて物理的に回す（＝グローバル資源還流。回収→再溶解→再生ビレット供給）

実質ベースの定義

- 再生材PCR※1比率／業界標準手法によるCFP※2
- スコープ3カテゴリ1の一次データを中核に据える

※1 PCR：Post-Consumer Recycled　※2 CFP：Carbon Footprint of Product



2 循環の4つの取組み

クローズドループ

- JR東海・東海道新幹線、電線、トラックボデーの水平リサイクル

アップグレード／グローバルフロー

- TREグループと動静脈連携の実証
- CMR-NLM-Eco社（インド）出資
- 再生ビレットの供給体制を構築中

循環型商品の販売

- 再生・低炭素商品を個別案件ベースで提供

3 機会とリスク（規制対応）

機会

- お客さまのカーボンニュートラル戦略への再生材提案
- グローバル還流の先行者利得

リスク

- 「使えるスクラップ」確保のボトルネック化
- CBAM下流拡張（F28～）で顧客のCFP要請強化
- マスバランス・表示の信頼性（EU Green Claims）

規制の注視

- CBAM・ELV規制・EU電池規則を機会と要請の両面で監視

4 指標と目標

KPI	2030目標	F23	F24	F25
外部スクラップ購入比率	30%超	31%	30%	31%
スコープ3 売上高原単位（国内）	△30%（F30）	5.17	4.91	5.00

※ 当社参加イニシアチブ：TCFD（2023年）、GXリーグ（2024年～）（いずれも日本軽金属ホールディングス㈱）。
※ 外部スクラップ購入比率算定方法の見直しを行い、過去に遡って修正しました。

5 進捗サマリー

機会

- ✓ 循環の4取組みを事業構造として推進
- ✓ 外部スクラップ購入比率31%（目標30%超）、スコープ3売上高原単位を開示

CROSS REF.
統合報告書2026　本誌
P.14「循環を動かす、共創の役割分担」　P.15「循環を事業にする現在地」
別冊・関連章
PART3「気候変動」
WEB
持続可能な資源の利用

DIGEST

人的資本

本章では、人財を26中計の実行基盤と位置付け、経営戦略との連動、ガバナンス、人財育成、リスクと機会、KPIを示します。4つのマテリアリティへの投資を軸に、取締役会の監督から職場での実行、成果と課題までを一連で開示し、企業価値向上とのつながりを明らかにします。

3.48pt
従業員エンゲージメントスコア F25

6.4%
女性管理職比率 連結・F25

18件
国内休業災害 2025年／度数率0.79

1 戦略・ガバナンス

経営戦略との連動 P.67

- 人財を「循環型価値創造の最大の資本」と位置付け
- 目指す人財像は「自律的なプロフェッショナル」

投資・ガバナンス P.68

- 4つのマテリアリティごとに投資の時間軸と目標を設定
- 取締役会が監督し、人事・安全衛生の実務体制が施策を実行
- 26中計の実現を、必要人財の確保・育成と接続

人的資本への依存・影響 P.68

- 26中計の実現には、必要人財の確保・育成が不可欠
- 製造技能、生産技術、設計・開発、共創人財を重視
- 人事制度・研修・職場環境への投資とAI・DXで補完

現場実行 P.68

- 職場単位で改善アクションを実行
- 会議体と直接対話の双方で、現場と経営を接続

2 人財の確保・育成

育成体系 P.69

- 国内グループ総合職社員対象のグループ統一研修を開始
- 経営次世代研修を継続
- 人財プール形成・後継候補特定の体系化は今後の課題

製造人財・エンゲージメント P.70

- 製造人財を「確保・伝承・補完」の3方向で対応
- AI・DXによる省人化・自働化で補完
- エンゲージメントを「測定→改善→実行→確認」で継続改善

3 リスクと機会

識別・管理 P.72

主なリスク

- 必要人財の確保
- 多様な人財の活躍
- 労働安全衛生

主な機会

- 「自律的なプロフェッショナル」の育成
- グループ連携・全体最適を担う人財の育成・輩出
- エンゲージメント向上による好循環

4 指標と目標

KPI	目標	F25 実績
従業員エンゲージメントスコア	3.6pt以上	3.48pt
女性管理職比率	10%	6.4%
男性育児休業取得率	100%	81.0%
休業災害件数	0件	18件
経営次世代研修 修了	10名以上	10名

※主要指標を抜粋。全指標・集計範囲はP.02参照。
※休業災害件数・度数率は暦年集計。

5 進捗サマリー

- ✓ エンゲージメントスコア 3.38pt→3.48ptへ改善 P.70
- ✓ 総合職女性採用 26.5%、経営次世代研修 10名 P.71
- △ 女性管理職比率 6.4%、男性育休 81.0%。2030年度目標へ途上 P.73
- △ 国内休業災害 18件・度数率 0.79。ゼロ災害に向け対策継続 P.72

CROSS REF.
統合報告書2026 本誌
P.36「AIは、私の仕事を奪うのか。」 P.39「挑戦したら、本当に報われるのか。」
別冊・関連章
P.19「サステナビリティに対する取締役会の監督」 P.86「安全関連データ」
WEB
人財育成方針

6 人的資本

経営戦略と人財戦略の連動

人財は、循環型価値創造の最大の資本

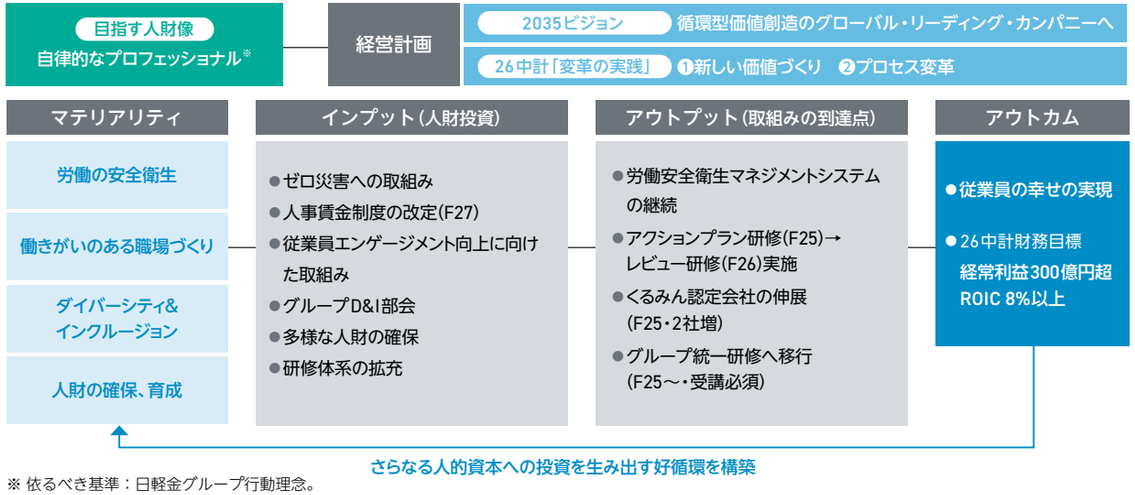
当社グループでは、従業員を「人材」ではなく「人財」と位置付け、すべての事業活動の基盤である人的資本への投資を企業価値向上の源泉と考えています。

2035ビジョン「循環型価値創造のグローバル・リーディング・カンパニーへ」の実現と26中計の達成には、従業員一人ひとりが「自律的なプロフェッショナル」として成長し、それぞれの能力を最大限に発揮するとともに、その力を企業価値向上につなげていく必要があります。本章では、経営計画の実現に向けて必要となる組織・人財、そのための投資、人的資本への依存・影響、そしてそこから生まれるリスクと機会について、一連の流れで説明します。

経営を支える人的資本 ――ロジックモデル

当社グループは、4つのマテリアリティ(労働の安全衛生／働きがいのある職場づくり／ダイバーシティ＆インクルージョン／人財の確保、育成)への人財投資を通じて、「従業員の幸せ」と企業価値向上の好循環を生み出します。全体像を図1に示します。

図1 経営を支える人的資本 ロジックモデル



※ 依るべき基準：日軽金グループ行動理念。

目指す人財像 ――「自律的なプロフェッショナル」

経営戦略の実現に必要な人財像を「自律的なプロフェッショナル」と定めています。「自律」とは、個人の判断で自由に行動することではなく、2023年に策定した「日軽金グループ行動理念」を基準に主体的に行動することを意味します。また、この人財像は行動理念と新人事賃金制度に連動するものであり、規範と処遇の両面から目指す人財像の実現を図ります。

自律的なプロフェッショナル

「日軽金グループ行動理念」を体現し、企業価値向上のために能力を発揮するプロフェッショナル※人財。

※ 能力が高く、技に優れ、仕事に確かさがある。

日軽金グループ行動理念

当社グループは、従業員一人ひとりが未来に向けて働くうえで大切にすべき価値観・行動基準として、「日軽金グループ行動理念」を定めています。この行動理念の実践こそがプロフェッショナル人財を育成し、その人財が互いに力を発揮することで、グループの新たな価値の創出につながると考えています。



6 人的資本

必要となる人的資本投資 ―― 4つのマテリアリティへの投資と、その時間軸

26中計期間における主な取組みと時期を図2に示します。

図2 人的資本投資の重点と時間軸

マテリアリティ	F25 現在地	F26-F28(26中計)	F29以降	目標(代表)
労働の安全衛生	労働安全衛生マネジメントシステムの継続・ゼロ災害へ			休業災害 0件 度数率 0.00(F30)
働きがいのある職場づくり	コンパスミーティング・フィードバック研修	アクションプラン研修 / レビュー研修 / 研修センター供用開始(F26下期)		エンゲージメントスコア 3.6pt以上(F30)
ダイバーシティ&インクルージョン	グループD&I部会			女性管理職比率 10%以上(F30) 男性育休 100%(F30)
人財の確保、育成	経営次世代研修・グループ統一研修(F25～)	日本軽金属㈱人事賃金制度改定(F27) / グループ展開(F28～)		経営次世代研修修了 10名以上/年

人的資本への依存・影響と、そこから生じるリスク・機会

当社の26中計は、経常利益300億円超・ROIC 8%以上の達成を掲げています。その実現は、製造現場の技能、生産技術、設計・開発を担う人財と、循環型社会への移行をともに切り拓くグローバルな共創人財を、確保・育成し続けられるかに懸かっています(依存)。国内労働人口の減少により人財確保の難度が高まる中、当社グループは人事賃金制度の改定、研修体系の拡充など、安全で働きがいのある職場づくりを通じて人的資本の維持・向上に投資し(影響)、あわせてAI・DXの活用による省人化・自働化でこれを補完します。

この相互関係から、人財の確保、多様な人財の活躍、労働安全衛生を主要なリスクとして、自律的なプロフェッショナルの育成とエンゲージメント向上がもたらす好循環を主要な機会として識別しています。

人的資本のガバナンス――取締役会が監督し、現場が動かす

当社グループは、人的資本を経営戦略の中核に据え、その推進と監督の所在を明確にしています。取締役会が人的資本に関する重要方針とリスクを監督し、執行側では人事と安全衛生の各層が連携して施策を実行します。本ページでは、監督・推進・執行の所在を一枚の体制図(図3)に統合して示します。

監督・推進・執行の体制

当社グループの人的資本ガバナンスは3層で構成されます。

取締役会(監督)

人的資本の重要方針を監督します。

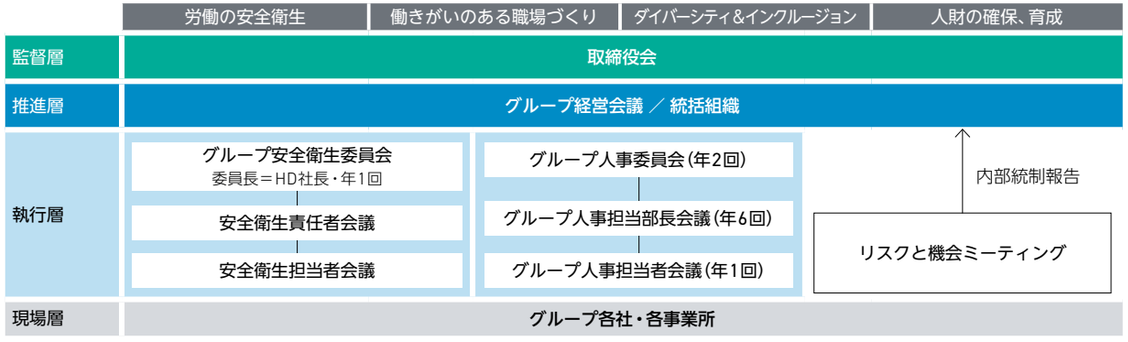
経営層・統括組織(グループ推進)

グループ経営会議などを通じ人財戦略をグループ最適で推進します。

人事・安全衛生の実務体制(執行)

グループ人事委員会(年2回)をはじめ、人財の採用・育成や従業員エンゲージメント向上、組織の多様性推進を担うグループ人事担当部長会議(年6回)および担当者会議(年1回)を開催しています。さらに、グループ安全衛生委員会(委員長:HD社長、年1回)と責任者会議・担当者会議を通じて、グループ横断で連携しながら各施策を実行します。

図3 人的資本推進体制 ※一部省略しています。



6 人的資本

報告と対話の経路 —— 現場と取締役会をつなぐ

人的資本に関する経営情報は、2つの経路で現場と取締役会を往復します。

第一は、会議体を通じた定例の経路です。エンゲージメントや労働災害などの主要KPIと重大リスクは、人事・安全衛生の各会議体からグループ経営会議に集約され、必要に応じて取締役会へ報告されます(識別・評価のプロセスはP.72)。取締役会の監督と指示は、同じ経路を通じて方針として現場へ展開されます。

第二は、役員が現場へ出向く直接の経路です。社長以下役員によるコンパスミーティング(2026年度より名称変更、旧称:職場行脚)〔2026年3月まで・累計215回4,035名と対話〕、未来会議を通じて、階層を介さずに現場の声が経営に届きます。

現場が動かす —— 職場起点の実行のしくみ

変革の実行主体は、各職場です。エンゲージメント向上サイクル(図5)では、未来会議でのサーベイ結果のフィードバック研修を通じて各職場へ還元し、改善アクションは職場単位で立案・実行します。これを後押しする研修や好事例の横展開の内容と成果は、P.70に示します。

安全衛生においても、各事業所の安全衛生委員会に加え、各事業所の安全衛生担当者で構成したチーム(約60名・6チーム)による安全活動のレベルアップを図ります。

取締役会の監督と、職場の自律的な実行 —— この両端がそろってはじめて、人的資本のガバナンスは機能します。

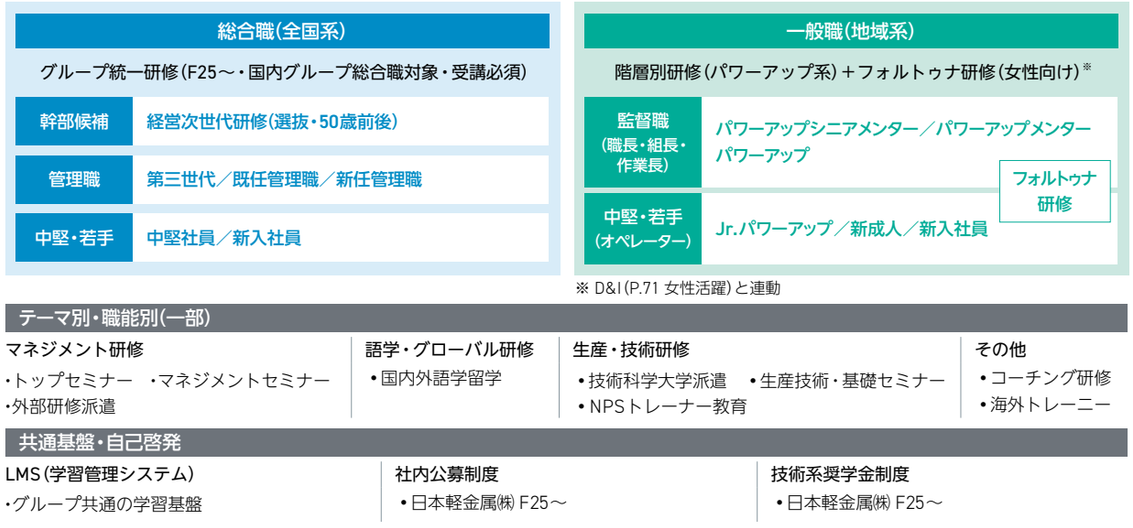
戦略 ——人財育成と職場環境

当社グループは人財の育成と、誰もが安全・健康に働ける職場環境づくりを一体で進めています。本節では、人財育成(P.69)、働きがい・多様性・健康(P.70)、労働安全衛生(P.71)の取組みを示します。

グループ人財の計画的育成

当社グループは、求める人財像に基づく体系的な育成を進めています。2025年度より、国内グループの総合職社員を対象とした受講必須のグループ統一研修へ移行し、階層別・選抜・自己啓発を組み合わせた研修体系(図4)を整備しています。一般職については、現業職の監督職・中堅・若手の各層に応じた階層別研修(パワーアップ系)やフォルトゥナ研修(女性向け)などを実施しています。あわせて、LMS(学習管理システム)の活用や社内公募制度(日本軽金属㈱・2025年度〜)により、主体的な学びとキャリア形成を支援しています。

図4 研修体系　総合職(全国系)と一般職(地域系)の両系統で育成



経営人財の輩出 —— 次世代経営人財の計画的育成

グループ連携・全体最適を担う次世代経営人財を、選抜・育成を通じて継続的に確保しています。中核となる経営次世代研修は2014年度に開始し、2025年度までグループ22社・延べ152名が受講、修了者からはグループ会社役員53名が就任しています(うち受講時にすでに役員であった9名を含む)。対象は50歳前後の選抜層です。なお、人財プールの形成や後継候補の特定といったサクセッションプランとしての体系化は、今後の課題と認識しています。

主体的キャリアの育成と人事賃金制度の刷新

多様な人財が能力を発揮できるよう、人事賃金制度を改定し、「主体的なキャリア成長行動」を求める新たな制度へと刷新します。新制度では、「成長実感・多様性・透明性」の3つを軸とし、成果や行動を公平に評価し、多様な人財一人ひとりが活躍できる環境をつくるとともに、評価の一貫性と透明性を確保することを方針としています。日本軽金属㈱で管理職・一般職を対象に2027年度に導入したのち、2028年度以降グループ会社へ方針などを展開する予定です。

6 人的資本

製造人財対応 —— 確保・伝承・補完

当社グループの従業員構成は、50歳以上が約3分の1(2022年度～2024年度：33～32%)を占める状態が続いています。この構成を維持できていること自体、確保の取組みの成果ですが、国内の労働人口が減少する中で現場の力と技能を将来にわたり保ち続けるには、確保・伝承・補完を経常的なサイクルとして回し続ける必要があります。確保では技術系奨学金制度(日本軽金属㈱・2025年度～)やキャリア採用、グローバル人財採用の強化により新たな人財を迎え、伝承では生産・技術研修(NPSトレーナー教育など)やパワーアップメンター研修を通じて、次世代育成を進めます。

あわせて補完として、自働化・作業支援・検査工程のAIやDXの活用を推進します。これらは人財の確保が一層難しくなる将来においても、ものづくりを継続するための備えです。

戦略 —— 働きがい・多様性・健康

従業員エンゲージメント向上サイクル

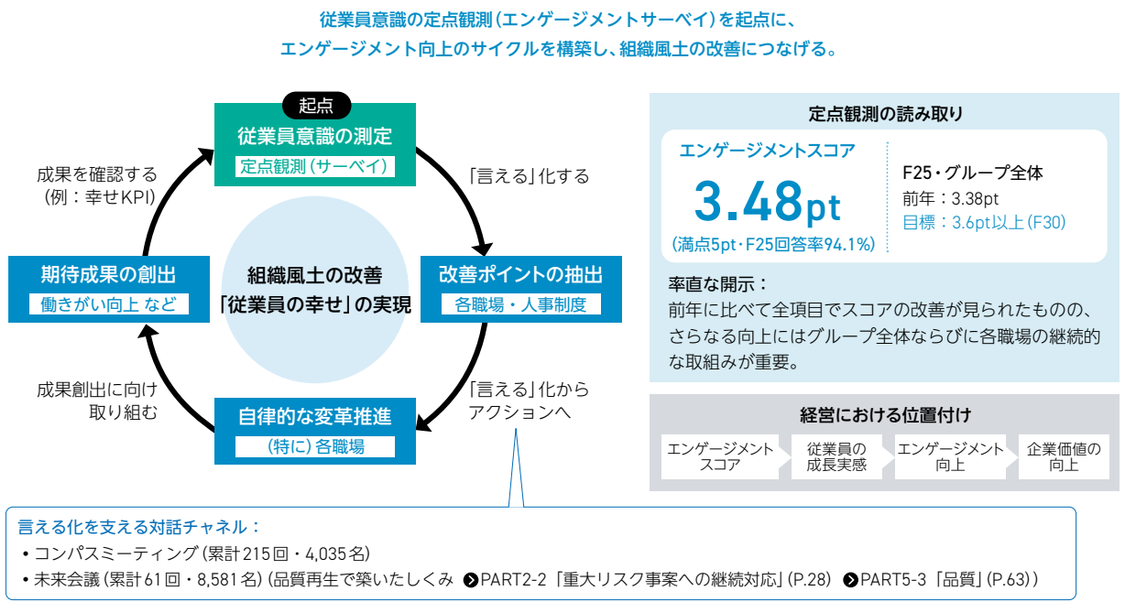
従業員意識の定点観測(エンゲージメントサーベイ)を起点に、当社グループはエンゲージメント向上のサイクルを構築し、組織風土の改善と「従業員の幸せ」の実現につなげています。サイクルは、従業員意識の測定(定点観測)→改善ポイントの抽出(各職場・人事制度)→自律的な変革推進(各職場)→期待成果の創出(働きがい向上など)の4段階を継続的に回すものです(図5)。

昨年の調査で確認された、現業職比率の高い職場でスコアが低い傾向が見られた課題に対し、未来会議でのサーベイ結果のフィードバック研修、エンゲージメント向上を目指す職場を対象とするアクションプラン研修(2025年12月)、社内報「日軽人」による好事例の横展開など、職場単位の取組みを進めました。その結果、現業職のエンゲージメントスコアは改善(2024年度／3.20pt→2025年度／3.35pt)し、2025年度全体のエンゲージメントスコアは3.48pt(満点5pt)と、前年度を0.1pt上回りました。2026年7月には、これらの成果や課題を振り返るレビュー研修を実施し、改善のサイクルを次年度につなげています。

また、サイクルの要である「言える化(忌憚なく声を上げられる風土づくり)」は、コンパスミーティング、未来会議などの対話チャネルが支えており、これらは品質問題からの再生の過程で築いた対話のしくみ(PART2-2「重大リスク事案への継続対応」(P.28)・PART5-3「品質」(P.63))を継続的に活用するものです。

当社グループは、このエンゲージメントスコアを組織風土改善の定点指標と位置付けています。従業員の成長実感がエンゲージメントの向上を生み、それが企業価値の向上につながる——この価値創造の流れにおいて、エンゲージメントスコアは経営が継続的に注視すべき重要な指標です。

図5 エンゲージメント向上サイクル



6 人的資本

ダイバーシティ&インクルージョン

多様な人財が活躍できる環境づくりを進めています。

女性活躍

2025年度の女性管理職比率は6.4%(2030年度連結目標10%以上へ途上)、2026年度入社における総合職の女性定期採用比率は19.1%(日本軽金属㈱／目標20%以上／2025年度実績26.5%)です。グループD&I部会や、若手・中堅メンバーによるD&Iコミュニティ(日本軽金属㈱)などを通じて多様な人財の活躍を後押ししています。

両立支援

男性育児休業取得率は81.0%(2025年度連結(国内)／2030年度目標100%)です。2025年度は、日軽金アクト㈱がプラチナくるみん、日軽形材㈱がくるみん認定を取得しています。

障がい者雇用

障がい者雇用率は2.69%(日本軽金属㈱・2026年6月時点)で、法定雇用率を上回ります。

健康経営とメンタルヘルス

従業員の心身の健康を経営基盤と位置付け、グループ各社で健康経営を推進しています。2025年度は、新たに東洋アルミニウム㈱、理研軽金属工業㈱が「健康経営優良法人2026(大規模法人部門)」に、日軽金アクト㈱、日軽メタル㈱が健康経営優良法人2026(中小規模法人部門)」に認定されました。

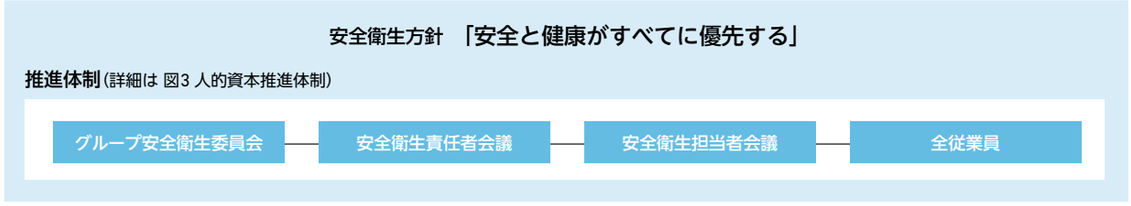
メンタルヘルス面では、毎月のグループ従業員の長時間労働者の抽出・確認と外部相談窓口の設置により、対策の体系化を進めています。

戦略 —— 労働安全衛生

安全衛生の方針と体制

当社グループは「安全と健康がすべてに優先する」を安全衛生方針に掲げています。グループ安全衛生委員会(委員長＝HD社長／毎年2月開催)を頂点に、責任者会議・担当者会議が連携する体制を採っています。同委員会には主要会社社長に加え労働組合代表(労使トップ)が参加し、労使一体で方針を決定しています。運営方針は、(1)リスク低減活動(チームで改善)、(2)不安全行動撲滅・安全文化構築(自らが考える)、(3)現地現物での再発防止、未然防止(一緒に考える)です。

図6 安全衛生の方針と体制



	戦略・アクションプランのベースとなる考え方・判断基準
運営方針	**(1)リスク低減活動** ・リスクアセスメント(RA)の推進(安全担当チーム活動⇒全員の活動へ) ・災害情報の共有化、注意喚起 **(2)不安全行動撲滅・安全文化構築** ・安全活動により安全文化醸成(安全担当チーム活動⇒全員の活動へ) **(3)現地現物での再発防止、未然防止** ・災害現地確認、対策の横展開 ・重点事業所支援、外部人財の活用

6 人的資本

マネジメントシステム

安全衛生活動のPDCAを推進するためにマネジメントシステムを導入しています。

日軽金HD方式安全衛生マネジメントシステム

当社グループは「日軽金HD方式安全衛生マネジメントシステム」の実施継続を通じて、ゼロ災害の達成を目指しています。

労働安全衛生マネジメントシステム(ISO 45001)

一部の事業所では、ISO45001を取得しています。対象事業所を記載します。

- 東洋アルミニウム㈱　八尾製造所
- 東洋アルミニウム㈱　蒲原製造所
- 東洋アルミニウム㈱　千葉製造所
- Svam Toyal Packaging Industries Private Limited

労働災害の状況と対策

2025年の国内休業災害件数は18件(2030年度目標0件)、休業災害度数率は0.79でした。過去の発生事案は「定常作業でのリスクアセスメント未実施による災害」と「非定常作業時の災害」「非作業での転倒災害」が課題です。安全衛生担当者で構成したチーム(約60名・6チーム)による安全点検、安全衛生担当部門による安全法令勉強会開催(2022年度～・延べ17回・約2,900名)、災害発生事業所への事実確認(実施率100%)、外部人財を活用した安全指導などを通じ、再発防止と未然防止を進めています。あわせて、テクノロジーによる安全対策も順次検討していきます。災害の推移を図7に示します。

図7-1 休業災害度数率(連結)

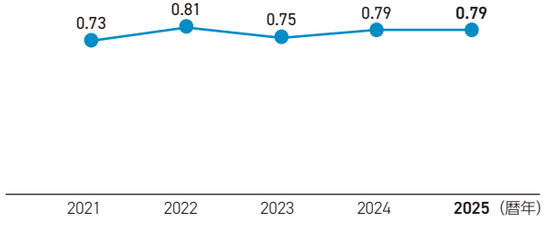
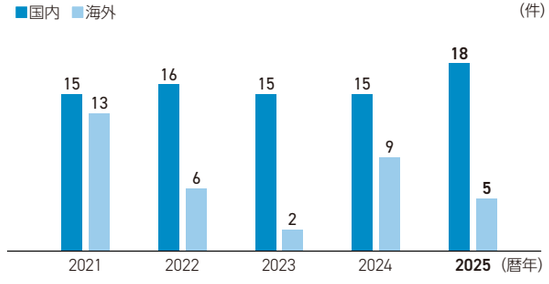


図7-2 休業災害件数(連結)



※ 休業災害度数率：延べ労働時間100万時間当たりの休業災害件数。

人的資本のリスクと機会 —— 識別から監督

人的資本に関するリスクと機会は、全社のリスク管理プロセスの中で一体的に識別・評価し、指標と目標(P.73)で進捗を管理しています。本ページでは、識別のしくみと、当社グループが重点を置くリスクと機会を示します。

リスクと機会の識別プロセス

人的資本に関するリスクと機会は、既存の全社リスク管理プロセス「リスクと機会ミーティング」(P.19)に統合して識別します。この会議体はその名の通り、リスクだけでなく機会をあわせて扱うしくみです。従業員構成・能力／スキル・労働／職場環境の3つの視点で整理・評価することで、見落としを防ぎます。評価結果はグループ経営会議を経て取締役会に報告され、取締役会の監督(P.19)につながります。識別の枠組みを図8に示します。

図8 人的資本のリスクと機会

識別プロセス：リスクと機会ミーティングで識別・評価→ グループ経営会議 → 取締役会

主要なリスク

当社グループは、次の項目を重点リスクとして管理しています。

(1)人財の確保
背景：国内労働人口の減少で、必要な人財の確保が困難に
対応：確保・伝承・補完、人事賃金制度の見直し、エンゲージメント向上に取り組む。経営層の対話チャネル(→図5)を通じて現場の声を直接聞き、職場の風土改善を図る

(2) 多様な人財の活躍
背景：労働人口の減少と価値観の多様化
対応：フォルトゥナ(女性向け)研修、海外での若手グローバル人財採用、定年延長制度の導入。D&Iをさらに推進

(3) 労働安全衛生
背景：休業災害が高止まり。人起因・人と設備の混合起因および非作業時の転倒災害が増加。
対応：安全点検・教育・高年齢者対応・テクノロジー活用

主要な機会

人的資本への投資は、次の3つの機会につながります。

(1)「自律的なプロフェッショナル」の育成
多様な人財が仕事を通じて自ら考え行動する人財へ成長できる環境・制度づくりに取り組む→高い成果を生むチームへ→さらなる働きがい・成長を促進

(2) グループ連携・全体最適の実行力
経営次世代研修による経営人財の育成・輩出→グループ連携・全体最適の経営を推進 →持続的な成長と企業価値の向上

(3) エンゲージメント向上がもたらす好循環
成長実感→生産性向上・イノベーション創出→競争力・企業価値の向上【スコアを先行指標として重視】

※ メンタルヘルス・ハラスメントなどは、識別プロセスを通じて継続的に精査します。

6 人的資本

主要なリスクと機会

主要なリスク

当社グループは、次の項目を重点リスクとして管理しています。

(1) 必要人財の確保

国内の労働人口が減少する中、必要な人財の確保はますます難しくなっています。当社グループは、確保・伝承・補完の3本柱(P.70)に加え、人事賃金制度の見直しやエンゲージメント向上に取り組むことで、この課題に対応します。また、経営層の対話チャネルを通じて、現場の最前線で働く従業員の声を直接聞き、職場の風土改善を図ります。

(2) 多様な人財の活躍

労働人口の減少や価値観の多様化が進む中、これからも組織が持続的に成長するためには、多様な人財の活躍が欠かせません。当社グループは、フォルトゥナ(女性向け)研修の実施や海外での若手グローバル人財の採用、定年延長制度の導入などを通じて、多様な人財の確保を進めています。また、D&I(P.71)をさらに推進し、一人ひとりが能力を発揮し活躍できる職場づくりに取り組んでいます。

(3) 労働安全衛生

休業災害は近年高止まっており、「定常作業でのリスクアセスメント未実施による災害」「非定常作業時の災害」「非作業での転倒災害」を課題として、安全点検・教育・高年齢者対応・テクノロジー活用を進めます(P.71)。また外部人財を活用した安全指導によるマネジメント体制の構築、マネジメント力強化を図ります。

主要な機会

人的資本への投資は、次の3つの機会につながります。

(1)「自律的なプロフェッショナル」の育成

多様な人財が、仕事を通じて自ら考え行動する「自律的なプロフェッショナル」へと成長できる環境や制度づくりに取り組みます。そうした人財が集まるチームは高い成果を生み出し、その成果がさらなる働きがいや成長につながります。

(2) グループ連携・全体最適を担う人財の育成・輩出

多様な事業を展開する当社グループでは、グループ全体を見渡して経営できる人財の育成が重要です。経営次世代研修を通じて経営人財を育成・輩出することで、グループ連携と全体最適の経営を推進し、持続的な成長と企業価値の向上を実現します(P.69)。

(3) エンゲージメント向上による好循環

従業員の成長実感がエンゲージメントを高め、生産性向上やイノベーションの創出につながり、企業の競争力や企業価値を高めます(図5)。この好循環を可視化する先行指標として、エンゲージメントスコアを重要視しています。

人的資本の指標と目標・進捗

主要KPI一覧

人的資本に関する主要指標の実績・目標を一覧で示します(表1)。比較可能性の高い指標(エンゲージメント・多様性・安全・育成投資など)と、当社独自の指標(行動理念サーベイなど)を併記し、各指標には集計範囲(連結/連結(国内)/単体)を明記します。目標が未設定の指標(一人当たり教育研修費)は、2026年度中に目標を設定する予定です。

表1 人的資本 主要KPI一覧

視点の凡例:● 構成(従業員構成) ● 能力・スキル ● 労働・職場環境 ● 機会

指標	2025年度 実績	目標	集計範囲	単位	視点	関連
従業員エンゲージメントスコア	3.48	3.6以上	連結	pt	● 環境	P.70
行動理念サーベイ	3.74	—	連結	pt	● 環境	P.73
女性管理職比率	6.4	10以上	連結	%	● 構成	P.71
総合職女性採用比率	26.5	20以上	単体	%	● 構成	P.71
男性育児休業取得率	81.0	100	連結(国内)	%	● 環境	P.71
障がい者雇用率	2.69	法定雇用率以上	単体	%	● 構成	P.71
休業災害件数	18	0	連結(国内)	件	● 環境	P.72
休業災害度数率	0.79	0.00	連結(国内)	—	● 環境	P.72
経営次世代研修 修了	10	10以上	連結(国内)	人	● 能力	P.69
キャリア採用比率	53.6	50以上	単体	%	● 構成	P.70
一人当たり教育研修費	32.4	【設定予定】	連結	千円	● 能力	P.68

※ 本表は人的資本の主要KPIを一覧化しています。従業員構成、採用・離職、賃金差異、安全衛生などの詳細データはを「データ編」ご参照ください。
※ 休業災害件数・休業災害度数率は暦年(1～12月)。その他は特記のない限り年度。
※ 目標未設定は「2026年中設定予定」。
※「単体」は日本軽金属㈱。

進捗ロードマップ

26中計期間の主な取組みと2030年度に向けた代表目標は、図2「人的資本投資の重点と時間軸」に示しています。

7 地域社会・社会貢献

方針

当社グループは、グループが持つ資源を有効に活かし、当社グループらしい社会貢献活動を通じて、地域社会の発展に貢献できるよう、次の「社会貢献方針」(2016年7月22日制定)に基づいて地域社会貢献に取り組んでいます。

社会貢献方針

- 日軽金グループは、地域の文化や慣習を尊重し、地域社会と協調してその発展と向上に貢献します。また、生物多様性保全活動などを通じて、地域の環境保全にも貢献します。
- 日軽金グループは、ものづくり教育や学術研究支援などを通じて、将来を担う次世代の人材の育成に貢献します。
- 日軽金グループは、従業員が自発的に地域に貢献する活動に参加できるよう、その支援態勢の充実に取り組みます。

計画

地域貢献活動計画は個々の会社、事業所単位で策定し取り組んでいます。

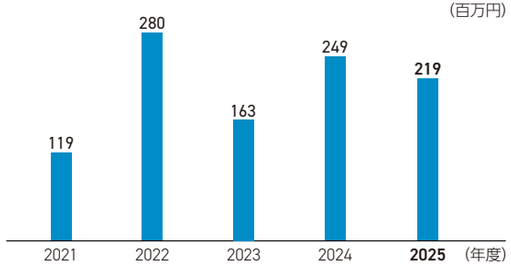
2025年度での主だった内容は下記の通りであり、支出の実績は右記の通りです。

2025年度計画

- 従業員の社会貢献活動の把握・推進検討
- 各地域における文化体育事業および教育・研究機関への支援
- 地域コミュニティとの積極的な交流
- 警察など外部機関との協力と情報収集

社会貢献会計

2025年度は591の地域活動プログラムに参画し、支出額は219百万円となりました。



2025年度の取組み

主な地域貢献活動

実施時期	実施事業所	実施内容
2025年 6月	日本軽金属㈱蒲原製造所	地元ラグビースクールにグラウンド開放
2025年 7月	日本軽金属ホールディングス㈱	グループ本社 子供向け「ファミリー社内見学会2025」を開催
2025年 8月	日本フルハーフ㈱	8/17愛川町勤労祭野外フェスティバルに参加
2025年 8月	日軽蒲原㈱	富士山クリーン月間の清掃活動を実施
2025年 8月	日軽松尾㈱	上田市開催の「夏休み親子見学会」に協力
2025年 9月	日本軽金属ホールディングス㈱	「第5回 CHALLENGE COFFEE BARISTA(チャレンジコーヒーバリスタ)」に協賛
2025年10月	日本軽金属㈱蒲原製造所	本栖湖でのヒメマス保護活動を支援
2025年10月	日本軽金属㈱蒲原製造所	第37回「日軽祭」を開催
2025年11月	日軽松尾㈱	地元ジュニアバドミントンチームへユニホームを贈呈
2025年11月	日本軽金属㈱蒲原製造所	地域イベント「第23回　蒲原宿場まつり＆産業フェア」に参加
2025年11月	日本軽金属㈱名古屋工場	地元小学生の工場見学受け入れ
2026年 1月	日本軽金属㈱蒲原製造所	「蒲原海岸 初日の出プロジェクト」に協賛
2026年 1月	日本軽金属㈱蒲原製造所	静岡市清水商工会女性部見学受け入れ
2026年 2月	日本軽金属㈱清水工場	ファミリー社内見学会を開催
2026年 3月	日本軽金属㈱蒲原製造所	地域イベント「ちょっく楽市」に継続協力
2026年 3月	日本軽金属㈱蒲原製造所	地元小中学校へ各種備品を寄贈
2026年 3月	日本軽金属グループ　静岡地区	ラグビークラブの静岡ブルーレヴズマッチデースポンサーに協賛 ※内容については、P.75参照。
2026年 3月	㈱エヌティーシー	ファミリー工場見学会を開催


グラウンド開放(日本軽金属㈱蒲原製造所)


富士山クリーン月間の清掃活動(日軽蒲原㈱)



ユニホームを贈呈(日軽松尾㈱)


ファミリー社内見学会(日本軽金属㈱清水工場)


ファミリー工場見学会(㈱エヌティーシー)

7 地域社会・社会貢献

2025年度に実施した活動の一例

国内	• カンムリウミスズメの保護活動として日本野鳥の会へアルミ巣箱の提供実施 • 本栖湖でのヒメマス保護活動を支援 • 事業所周辺清掃活動への参加 • 事業所周辺の環境モニタリング実施 • 植樹、育樹活動への参加
海外(タイ)	• 魚の放流およびマングローブの植樹活動





日本野鳥の会へアルミ巣箱の提供実施



マングローブの植樹開始

日軽金プライド・社会貢献プロジェクト

2025年度はグループ各社が集う新橋オフィスで「ファミリー見学会」を開催しました。また、前年度に続いてプロフェッショナルラグビークラブ「静岡ブルーレヴズ」のマッチデースポンサーに協賛し、マッチデー当日は車いすラグビー※のタックル体験を開催するなど、地域の障がい者スポーツ支援・理解促進に取り組みました。今後もイベントの回数や開催拠点の拡大を通じて、従業員が社会貢献の喜びを実感し、当社グループで働く幸せ(日軽金プライド)を感じられるように活動の浸透を図っていきます。

※ 当社グループは、日本車いすラグビー連盟のオフィシャルパートナーです。



ファミリー見学会



車いすラグビーのタックル体験

11期分主要財務データ

（単位：百万円（ただし、1株当たり指標は円、比率は%、D/Eレシオは倍））

	2015年度	2016年度	2017年度	2018年度	2019年度	2020年度	2021年度	2022年度	2023年度	2024年度	2025年度
業績指標											
売上高	464,405	448,381	481,439	500,451	465,946	432,568	486,579	516,954	523,715	550,180	**585,473**
営業利益	26,821	30,225	29,893	30,052	24,607	24,194	22,198	7,539	18,189	21,744	**25,626**
経常利益	24,526	26,252	29,533	31,084	23,475	24,030	22,928	8,859	19,033	19,785	**23,646**
親会社株主に帰属する当期純利益	15,533	19,520	18,012	20,560	7,476	3,366	16,759	7,203	9,939	12,375	**15,590**
セグメント別：売上高											
アルミナ・化成品、地金	109,844	101,840	111,100	117,008	102,833	91,181	127,633	155,981	155,842	165,499	**183,583**
板、押出製品	103,340	98,165	106,955	107,835	101,193	97,850	113,876	107,399	94,786	103,555	**111,219**
加工製品、関連事業	149,220	154,684	169,019	180,259	172,975	157,297	153,415	153,167	167,793	172,249	**177,660**
箔、粉末製品	102,001	93,692	94,365	95,349	88,945	86,240	91,655	100,407	105,294	108,877	**113,011**
セグメント別：営業利益											
アルミナ・化成品、地金	9,138	10,126	8,954	9,616	10,902	9,614	13,021	10,201	11,826	11,542	**9,939**
板、押出製品	3,058	7,775	9,767	7,152	3,556	5,950	7,518	△541	2,301	5,555	**5,659**
加工製品、関連事業	10,958	10,245	9,783	11,681	10,440	8,892	3,776	59	2,631	3,173	**5,962**
箔、粉末製品	6,829	5,478	4,856	5,114	3,074	3,311	1,570	1,518	5,634	5,460	**7,650**
消去または全社	△3,162	△3,399	△3,467	△3,511	△3,365	△3,573	△3,687	△3,698	△4,203	△3,986	**△3,584**
財政状態											
総資産	452,194	448,623	467,199	481,303	470,004	506,955	532,601	526,201	544,095	544,307	**556,315**
有利子負債残高	182,207	149,835	139,997	139,570	132,622	146,229	155,406	163,570	156,091	168,828	**166,046**
純資産	144,419	173,624	189,322	202,735	201,198	207,104	220,907	220,758	238,997	250,481	**267,934**
非支配株主持分	14,235	13,971	15,365	14,881	14,923	16,392	17,818	15,283	16,837	17,350	**19,248**
キャッシュ・フロー、設備投資等											
営業活動キャッシュ・フロー	37,770	36,488	25,868	34,644	48,676	41,942	1,487	695	38,041	12,059	**25,623**
投資活動キャッシュ・フロー	△19,419	△11,887	△14,948	△22,777	△29,684	△25,674	△18,021	△15,123	△23,931	△19,107	**△18,082**
財務活動キャッシュ・フロー	△10,708	△24,432	△17,040	△8,904	△15,745	8,194	△626	85	△11,049	6,243	**△9,768**
減価償却費	16,356	16,602	17,126	17,294	18,694	19,157	20,063	19,732	20,525	20,899	**20,948**
資本的支出	18,861	19,908	21,077	29,926	29,979	25,933	23,222	18,253	23,900	21,373	**24,099**
研究開発費	4,794	4,939	5,177	5,447	5,867	5,935	6,443	6,391	6,260	5,856	**6,793**
その他指標											
売上高営業利益率（%）	5.8	6.7	6.2	6.0	5.3	5.6	4.6	1.5	3.5	4.0	**4.4**
自己資本比率（%）	28.8	35.6	37.2	39.0	39.6	37.6	38.1	39.0	40.8	42.8	**44.7**
D/Eレシオ（倍）	1.4	0.9	0.8	0.7	0.7	0.8	0.8	0.8	0.7	0.7	**0.7**
ROE（自己資本利益率）（%）	12.3	13.5	10.8	11.4	4.0	1.8	8.5	3.5	4.6	5.4	**6.5**
ROCE（使用資本利益率）（%）※1	9.0	9.6	10.7	10.8	8.0	8.4	8.7	3.2	6.0	—	**—**
ROIC（投下資本利益率）（%）※1	—	—	—	—	—	—	—	—	4.9	5.1	**5.9**
1株当たり当期純利益（円）	285.62	345.79	290.88	332.03	120.73	54.37	270.77	116.33	160.47	200.01	**253.24**
期末株価（円）	1,850	2,450	2,850	2,430	1,690	2,213	1,713	1,462	1,819	1,520	**2,776**
PBR（株価純資産倍率）（倍）	0.77	0.95	1.01	0.80	0.56	0.72	0.52	0.44	0.51	0.40	**0.69**
1株当たり配当額（円）	60.0	80.0	80.0	90.0	90.0	65.0	85.0	50.0	50.0	70.0	**80.0**
総還元性向（%）	21.0	23.1	27.5	27.1	74.6	119.6	31.4	43.0	34.3	35.0	**31.6**
発行済株式数（千株）※2	545,126	619,938	619,938	619,938	619,938	61,994	61,994	61,994	61,994	61,994	**61,994**
従業員数（人）	12,961	13,126	12,855	13,316	13,611	13,162	12,750	12,633	12,489	12,318	**12,123**

※1 2024年度より資本効率指標をROCEからROICに変更しています。2023年度ROICは参考値です。

※2 2020年10月の株式併合（10株→1株）により、2019年度以前の1株当たり配当額は併合後の株数に換算した参考値です。

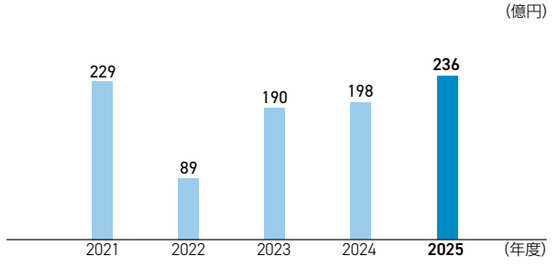
財務・非財務ハイライト

財務ハイライト

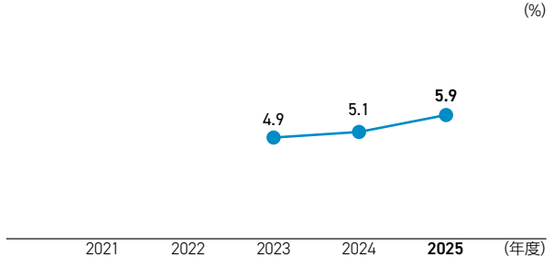
売上高	営業利益	経常利益	親会社株主に帰属する当期純利益
5,855億円 (+6.4%)	256億円 (+17.9%)	236億円 (+19.5%)	156億円 (+26.0%)

※ 2025年度実績(前期比)。

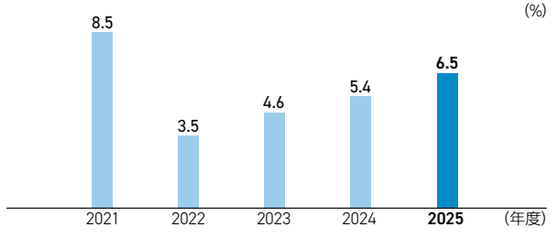
経常利益



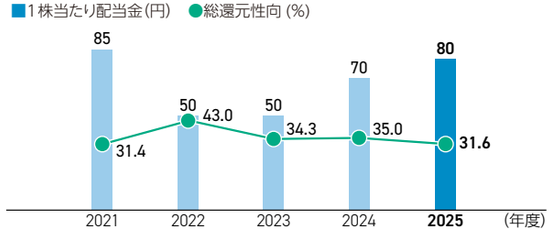
投下資本利益率(ROIC)



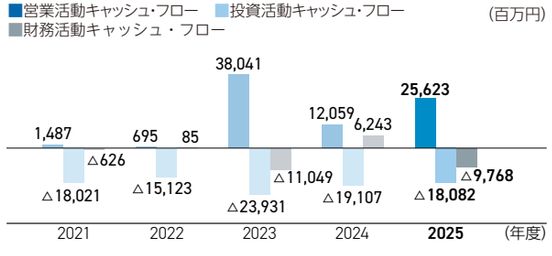
自己資本利益率(ROE)



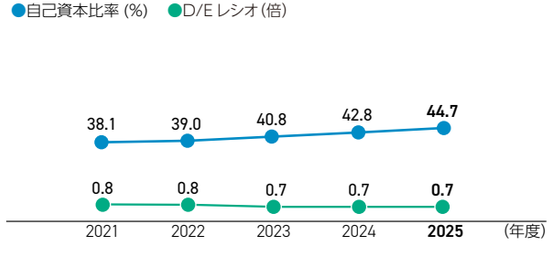
1株当たり配当金／総還元性向



キャッシュフロー

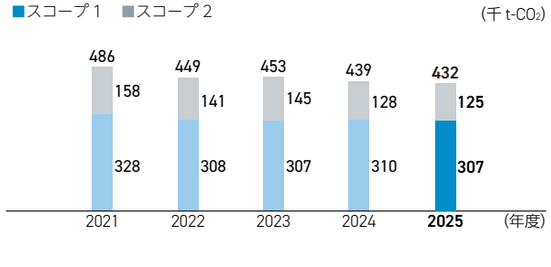


自己資本比率／D/Eレシオ

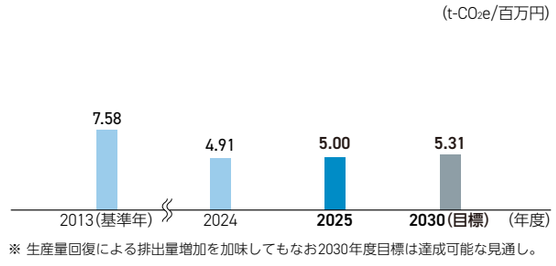


非財務ハイライト

温室効果ガス排出量(スコープ1・2)

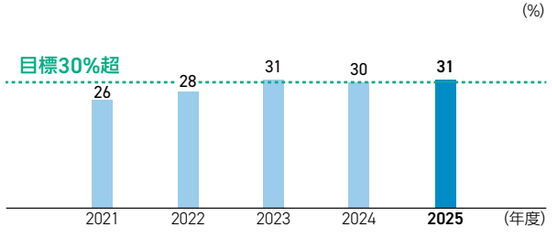


スコープ3売上高原単位(国内)

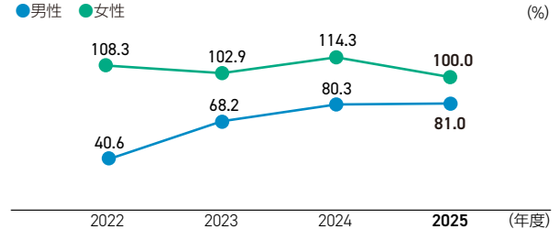


※ 生産量回復による排出量増加を加味してもなお2030年度目標は達成可能な見通し。

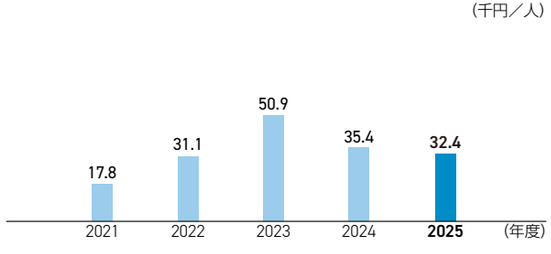
外部スクラップ購入比率(国内)



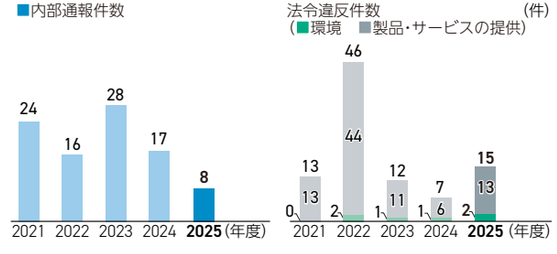
男性・女性育児休業取得率(国内)



平均年間教育・研修費用(国内)



内部通報件数／法令違反件数



経営成績および財務分析

2025年度の経営成績と財務状況

2025年度の経営成績

2025年度の世界経済は、各国の財政政策に支えられ持ち直しの動きが見られたものの、米国の通商政策に伴う貿易摩擦や中東情勢の緊迫化による地政学リスクの高まりから、先行き不透明な状況が続きました。わが国においても、景気は緩やかな回復基調を維持したものの、自動車産業を中心に企業収益の改善には足踏みが見られました。

アルミニウム業界では、アルミニウムの国内総需要が前期を下回る中、原料であるアルミニウム地金などの価格上昇が続きました。

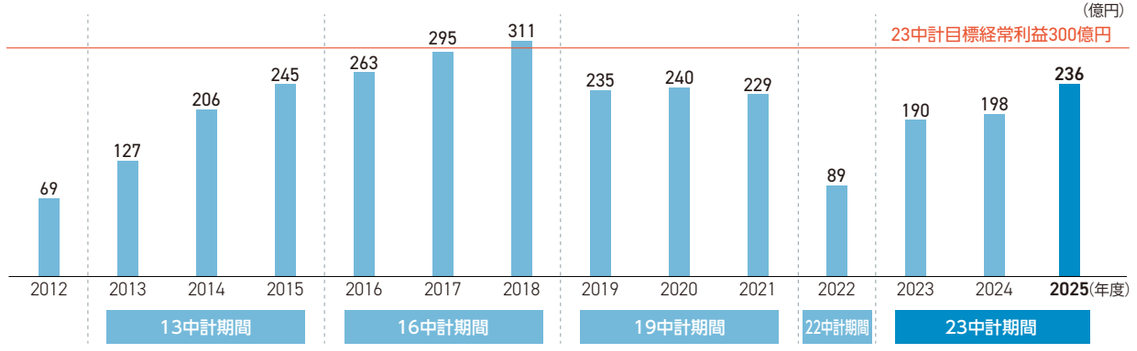
このような経営環境の下、当社グループでは、軽圧事業グループにおける半導体製造装置向け需要の回復遅れが続いたものの、メタル事業グループの自動車向け二次合金部門が米国で好調に推移しました。また、輸送機器事業グループのトラック架装需要の回復に加え、化成品事業グループおよび箔事業グループも堅調に推移したことから、売上高は前期を上回りました。利益面では、原料価格上昇によるコスト増加があったものの、加工製品、関連事業セグメントの改善や販売価格の改定効果により、営業利益、経常利益および親会社株主に帰属する当期純利益はいずれも前期を上回りました。

(億円)

	2021年度	2022年度	2023年度	2024年度	2025年度
売上高	4,866	5,170	5,237	5,502	**5,855**
営業利益	222	75	182	217	**256**
経常利益	229	89	190	198	**236**
親会社株主に帰属する当期純利益	168	72	99	124	**156**
ROCE(使用資本利益率)※	8.7%	3.2%	6.0%	—	**—**
ROIC(投下資本利益率)※	—	—	4.9%	5.1%	**5.9%**

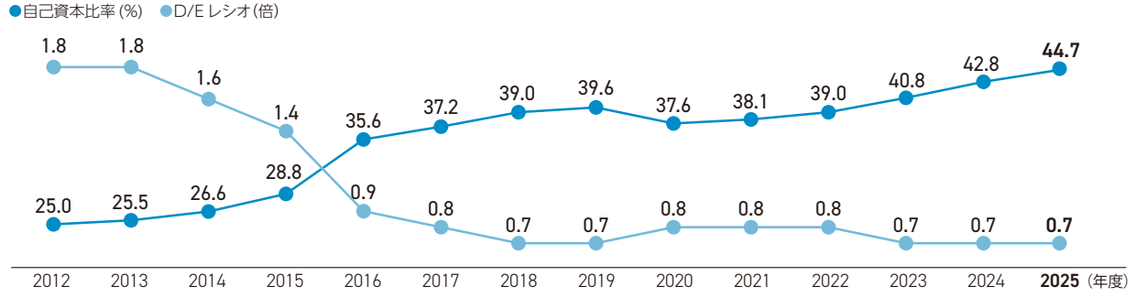
※ 2024年度より資本効率指標をROCEからROICに変更しています。ROIC＝金利差引後経常利益÷期中投下資本
(投下資本＝運転資本(売上債権＋棚卸資産－支払債務)＋固定資産)
※ 2023年度ROICは参考値です。

連結経常利益の推移



財務状況

親会社株主に帰属する当期純利益が増加し、利益剰余金の着実な積み上げが進んだ結果、自己資本比率は44.7%(前期比＋1.9ポイント)まで向上しました。23中計期間を通じて自己資本の充実を図り、今後の成長戦略の推進を支える財務基盤を構築しました。



経営成績および財務分析

23中計の総括 ― 目標と実績

23中計財務目標 目標と実績

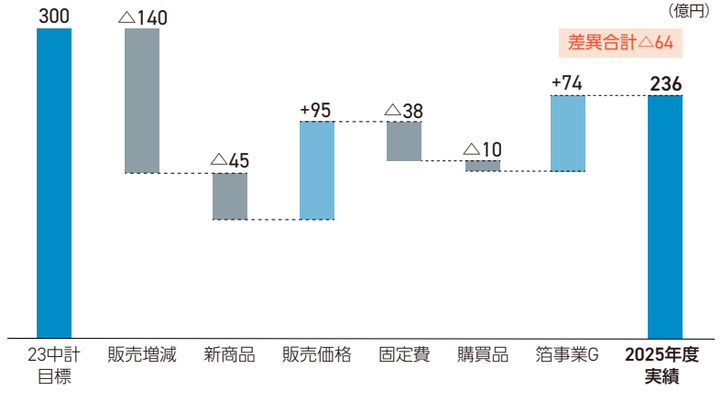
(億円)

	23中計2025年度 目標	2025年度 実績
売上高	5,300	**5,855**
営業利益	300	**256**
アルミナ・化成品、地金	120	**99**
板、押出製品	90	**57**
加工製品、関連事業	130	**60**
箔、粉末製品	―	**77**
管理・共通	△40	**△37**
経常利益	300	**236**
親会社株主に帰属する当期純利益	200	**156**
資本効率	ROCE 10.3%	**ROIC 5.9%**

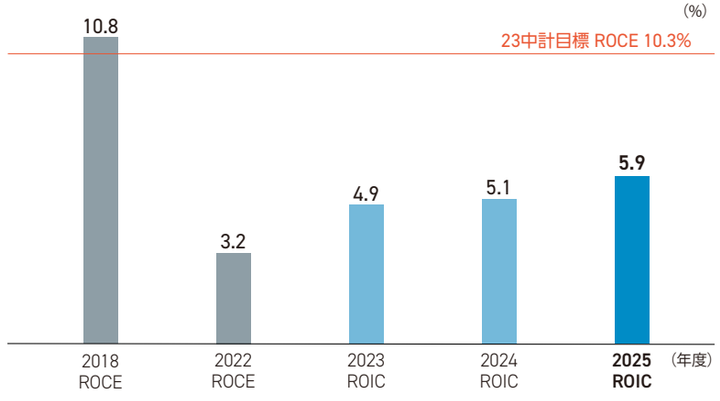
※ 箔・粉末製品は23中計策定時、東洋アルミニウム㈱の株式譲渡を前提としたため目標に含めていません。

→ セグメント別の詳細データはP.82

経常利益 目標と実績の差異



資本効率の推移



※ 2023年度よりROCEからROICへ変更しました。

未達の主な要因

- 半導体需要の回復遅れ
- BEV市場の成長鈍化
- 購買品価格の上昇

総括

23中計は3期連続増益計上であり、資本効率も向上しましたが、注力分野である半導体需要回復、BEV市場成長の遅れなどにより、経常利益、資本効率、株主還元はいずれも数値目標には届きませんでした。

一方で、品質にかかわる再発防止策は完了し、事業グループ体制への移行など構造改革の推進や財務基盤強化などを図ることができました。

23中計で構築した基盤を活かし、次の成長に向けて成長と効率化を両立していくことが重要となります。

経営成績および財務分析

23中計から26中計へ

基本方針・施策の総括

基本方針	施策目的・背景（想定外部環境）		実行施策・注力分野	評価
1.新生チーム日軽金への取組み	**グループ企業価値向上のための構造改革** • さらにシナジー創出できる最適資源配分・構造改革		➡ 事業グループ・機能組織体制に移行	○
	カーボンニュートラル（リスク側面） • GHG：F50実質ゼロ、F30△30%（F13比）		➡ 脱炭素戦略・ロードマップ策定	○
	経営改革推進・内部統制機能強化 • 品質にかかわる再発防止策（ガバナンス再構築 等）		➡ 監督機能強化、内部監査強化、企業風土改革	○
2.社会的な価値の創出に寄与する商品・ビジネスの提供	**成長分野捕捉**	• 自動車：BEV急成長	➡ EV向け放熱部材	△
		• 半導体：国内生産回帰	➡ 半導体製造装置関連部材、クリーンルーム向け断熱パネル	△
	海外戦略	• 海外自動車市場拡大	➡ 自動車部品米国拠点	△
			➡ 二次合金インド拠点操業開始	○
	カーボンニュートラル（機会側面） • お客さまのCO_2削減ニーズ（スコープ3）高まり		➡ 循環型サプライチェーン着手	○

23中計を礎に、26中計へ

変革の基盤から、実践へ

23中計では、品質にかかわる再発防止策の完了に加え、事業グループ・機能組織体制への移行やガバナンス強化など、経営改革を進めてきました。26中計は、こうして構築した変革の基盤を礎に、2035ビジョン「循環型価値創造のグローバル・リーディング・カンパニーへ」の実現に向けて変革を実践する最初の3年間と位置付けています。

足元の成長を取り込み、次の成長を仕込む

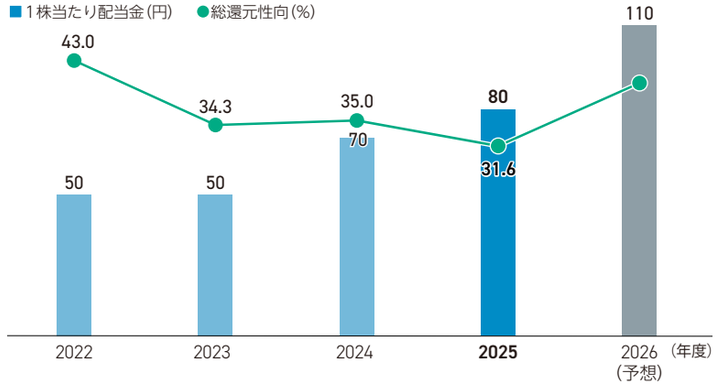
「新しい価値づくり」では、半導体・自動車を成長分野、米国・インドを成長地域と定め、成長商品への投資と外延拡大を進めます。同時に、2030年以降を見据え、BEVを含む次世代モビリティ、航空・宇宙、循環型事業・商品など、次期成長市場への取組みを進めます。

全体最適で、資本を次の成長へ

「プロセス変革」では、事業グループ体制に基づく体制変革・アップデート、グループ全体最適での資本配分・資本投下、DX・AIによる業務変革、人的資本強化により、収益性向上と業務効率化を進めます。

株主還元

23中計で掲げた年間100円には届かず、2025年度は80円となりました。26中計では総還元性向40%程度を基本方針とし、2026年度に年間110円へ引き上げる予定です。



2026年度の業績予想

（億円）

	2025年度 実績	2026年度 予想	増減
売上高	5,855	6,900	**＋1,045**
営業利益	256	330	**＋74**
経常利益	236	310	**＋74**
親会社株主に帰属する当期純利益	156	170	**＋14**
1株当たり配当金	80円	110円	**＋30円**

※ 2026年8月3日公表の連結業績予想。26中計期間内早期に経常利益300億円超・ROIC 8%以上の達成を目指します。

事業部門別データ

■報告セグメントと事業グループの対応※1

報告セグメント	事業グループ	主な部門・主要事業会社	26中計の位置付け	2035ビジョン	ROIC（2025年度実績）
アルミナ・化成品、地金	化成品	化成品部門（日本軽金属㈱・化成品） 炭素製品部門（日本電極㈱）	安定収益基盤	安定収益基盤	10.2%
	メタル	二次合金部門（日軽エムシーアルミ㈱） 電子材料部門（日本軽金属㈱・電極箔）※2	安定収益基盤	成長牽引	6.2%
板、押出製品	軽圧	板部門（日本軽金属㈱・板） 押出部門（日軽金アクト㈱）	成長牽引	成長牽引	7.9%
加工製品、関連事業	輸送機器	トラック架装（日本フルハーフ㈱）	安定収益基盤	安定収益基盤	11.7%
	自動車部品	日軽金ALMO㈱	収益基盤再構築 戦略的育成	成長牽引	2.1%
	エンジニアリング	パネルシステム部門（日軽金パネルシステム㈱） 景観エンジニアリング部門（日軽エンジニアリング㈱）	安定収益基盤	安定収益基盤	21.2%
箔、粉末製品	箔	箔部門／パウダー・ペースト部門／日用品部門 （東洋アルミニウム㈱）	成長牽引	成長牽引	8.4%

※1 事業グループは経営管理の単位、報告セグメントは財務開示の単位です。
※2 電子材料部門を2026年4月に軽圧事業グループからメタル事業グループへ移管しました（下図参照）。

■2026年4月事業グループ再編

2025年度まで（8事業グループ）

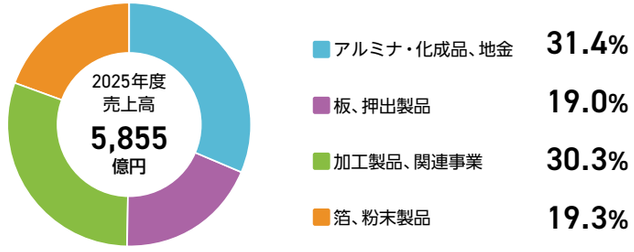
化成品 | メタル | 軽圧※1 | 輸送機器
自動車部品 | エンジニアリング | インフラ※2 | 箔

2026年4月以降（7事業グループ）

化成品 | メタル※1 | 軽圧 | 輸送機器
自動車部品 | エンジニアリング | 箔 | 事業支援統括室※2

※1 電子材料部門を軽圧事業グループからメタル事業グループへ移管しました。（報告セグメントは「板、押出製品」から「アルミナ・化成品、地金」へ）
※2 インフラ事業グループを廃止し、事業支援統括室（機能組織）へ改組。地域別課題対応・物流・情報システムなどのグループ支援機能を担います。

■セグメント別売上高構成比



■組織変更と数値の連続性

① 2026年4月 事業グループ再編

電子材料部門を軽圧事業グループからメタル事業グループへ移管し、インフラ事業グループを廃止して事業支援統括室（機能組織）へ改組しました。

② 数値の基準

本ページの位置付けは2026年5月15日公表の26中計にもとづきます。次ページの実績値は、各年度の有価証券報告書・決算短信などで公表した報告セグメント単位の数値を掲載しており、過年度数値の組替えは行っていません。

参照 事業グループ別の戦略と実績は本誌へ
各事業グループが26中計のROIC目標に対して何をどこまで進めるのか
→本誌 第2章 資本の規律（P.17-22）
本データ編は、その前提となる報告セグメント単位の実績数値を収載しています。

事業部門別データ

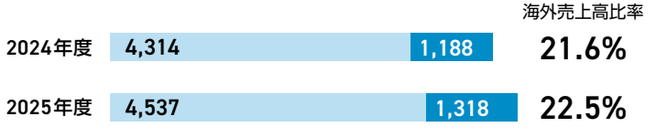
■ セグメント別 売上高・営業利益・営業利益率の推移

2026年度は2026年8月3日公表の連結業績予想

	2021年度実績	2022年度実績	2023年度実績	2024年度実績	2025年度実績	2026年度予想
売上高(億円)						
アルミナ・化成品、地金	1,276	1,560	1,558	1,655	**1,836**	**2,370**
板、押出製品	1,139	1,074	948	1,036	**1,112**	**1,410**
加工製品、関連事業	1,534	1,532	1,678	1,722	**1,777**	**1,830**
箔、粉末製品	917	1,004	1,053	1,089	**1,130**	**1,290**
連結	**4,866**	**5,170**	**5,237**	**5,502**	**5,855**	**6,900**
営業利益(億円)						
アルミナ・化成品、地金	130	102	118	115	**99**	**165**
板、押出製品	75	△5	23	56	**57**	**75**
加工製品、関連事業	38	1	26	32	**60**	**50**
箔、粉末製品	16	15	56	55	**77**	**80**
消去または全社	△37	△37	△42	△40	**△36**	**△40**
連結	**222**	**75**	**182**	**217**	**256**	**330**
営業利益率(%)						
アルミナ・化成品、地金	10.2	6.5	7.6	6.9	**5.4**	**7.0**
板、押出製品	6.6	△0.5	2.4	5.4	**5.1**	**5.3**
加工製品、関連事業	2.5	0.1	1.5	1.9	**3.4**	**2.7**
箔、粉末製品	1.7	1.5	5.3	5.0	**6.8**	**6.2**
連結	**4.6**	**1.5**	**3.5**	**3.9**	**4.4**	**4.8**

※ 億円未満を四捨五入して表示しているため、各項目の合計が一致しない場合があります。営業利益率は各セグメントの売上高に対する営業利益の比率です。

■ 地域別売上高と海外売上高比率



※ 顧客の所在地を基礎として分類しています。単位：億円。

データの連続性について

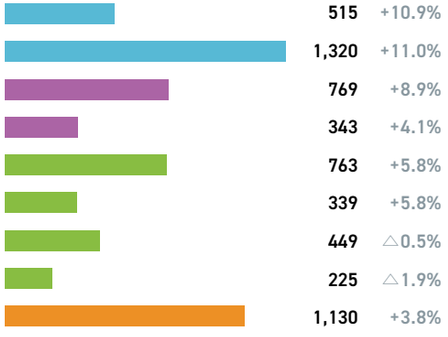
2021～2025年度の実績値は、各年度の公表時点における報告セグメント区分にもとづく数値であり、過年度の組替えは行っていません。2026年度予想は2026年8月3日公表値です。2026年4月の事業グループ再編に伴い、一部の報告セグメント区分が変更されているため、年度間の比較にあたってはご留意ください。

■ セグメント別資本・資源データ(2025年度実績)

	アルミナ・化成品、地金	板、押出製品	加工製品、関連事業	箔、粉末製品	調整・全社	合計
営業利益(億円)	99	57	60	77	△36	**256**
セグメント資産(億円)	2,077	1,337	1,598	1,129	△578	**5,563**
設備投資(億円)	71	51	61	49	9	**241**
減価償却費(億円)	60	46	53	46	5	**209**
研究開発費(億円)	15	21	17	15	—	**68**
従業員数(人)	1,692	2,805	5,009	2,426	191	**12,123**

※ 事業グループ別(7グループ)のROIC実績は本誌P.26および26中計説明会資料をご参照ください。本表のセグメント資産(報告セグメント基準)とは集計範囲・算定方法が異なります。

■ 品目別売上高 2025年度 (億円／前期比)



※ 有価証券報告書「販売実績」にもとづきます。

データ編

■従業員など

		集計範囲		2021年度	2022年度	2023年度	2024年度	2025年度	単位
役員数	常勤役員	連結	男性	223	217	225	213	**201**	人
		連結	女性	1	1	3	3	**4**	人
		連結	合計	224	218	228	216	**205**	人
従業員数※1	管理職	連結	男性	1,674	1,680	1,698	1,698	**1,655**	人
		連結	女性	95	99	105	111	**114**	人
		連結	合計	1,769	1,779	1,803	1,809	**1,769**	人
		連結(国内)	男性	–	–	–	–	**1,465**	人
		連結(国内)	女性	–	–	–	–	**63**	人
		連結(国内)	合計	–	–	–	–	**1,528**	人
	一般	連結	男性	8,486	8,398	8,244	8,117	**8,001**	人
		連結	女性	1,775	1,773	1,785	1,775	**1,767**	人
		連結	合計	10,261	10,171	10,029	9,892	**9,768**	人
	臨時	連結(国内)	男性	–	483	472	446	**438**	人
		連結(国内)	女性	–	200	185	171	**148**	人
		連結	合計	–	683	657	617	**586**	人
	従業員計	連結	合計	12,030	12,633	12,489	12,318	**12,123**	人
国・地域別従業員数	日本	連結	男性	8,621	9,028	8,925	8,812	**8,745**	人
		連結	女性	1,431	1,660	1,671	1,697	**1,706**	人
		連結	合計	10,052	10,688	10,596	10,509	**10,451**	人
	アジア	連結	男性	1,317	1,289	1,238	1,180	**1,081**	人
		連結	女性	400	371	354	308	**274**	人
		連結	合計	1,717	1,660	1,592	1,488	**1,355**	人
	米国・欧州	連結	男性	222	243	250	269	**268**	人
		連結	女性	39	42	51	52	**49**	人
		連結	合計	261	285	301	321	**317**	人
年代別従業員数※2	15歳未満	連結	男性	0	0	0	0	**0**	人
		連結	女性	0	0	0	0	**0**	人
		連結	合計	0	0	0	0	**0**	人
	15歳から20歳未満	連結	男性	112	98	91	51	**50**	人
		連結	女性	13	20	20	8	**14**	人
		連結	合計	125	118	111	59	**64**	人

		集計範囲		2021年度	2022年度	2023年度	2024年度	2025年度	単位
年代別従業員数※2	20歳から30歳未満	連結	男性	1,691	1,648	1,522	1,417	**1,334**	人
		連結	女性	351	361	346	352	**352**	人
		連結	合計	2,042	2,009	1,868	1,769	**1,686**	人
	30歳から40歳未満	連結	男性	2,745	2,716	2,614	2,510	**2,445**	人
		連結	女性	530	552	499	472	**460**	人
		連結	合計	3,275	3,268	3,113	2,982	**2,905**	人
	40歳から50歳未満	連結	男性	2,641	2,743	2,543	2,588	**2,530**	人
		連結	女性	564	600	538	531	**524**	人
		連結	合計	3,205	3,343	3,081	3,119	**3,054**	人
	50歳から60歳未満	連結	男性	2,290	2,467	2,452	2,495	**2,514**	人
		連結	女性	351	418	402	426	**430**	人
		連結	合計	2,641	2,885	2,854	2,921	**2,944**	人
	60歳以上	連結	男性	681	888	719	754	**783**	人
		連結	女性	61	122	86	97	**101**	人
		連結	合計	742	1,010	805	851	**884**	人
女性従業員比率※3		連結		–	16.4	16.6	16.7	**16.7**	%
女性管理職比率		連結		–	5.6	5.8	6.1	**6.4**	%
女性管理職比率(国内)		連結(国内)		–	–	–	–	**4.1**	%
新規雇用者数※4	総数	連結		–	–	–	–	**793**	人
		連結(国内)		459	470	545	557	**580**	人
	従業員に対する比率	連結		–	–	–	–	**7.3**	%
		連結(国内)		5	5.1	5.9	6.2	**6.3**	%
	女性	連結		–	–	–	–	**186**	人
		連結(国内)		–	–	–	–	**144**	人
	女性比率	連結		–	–	–	–	**23.5**	%
		連結(国内)		–	–	–	–	**24.8**	%
新卒採用人数		連結		–	–	–	–	**269**	人
		連結(国内)		205	185	191	157	**198**	人
総合職の女性定期採用比率※5		単体(日本軽金属㈱)		22.9	17.6	19.2	12.8	**26.5**	%

※1 嘱託(常勤)社員を含みます。また、2022年度より臨時従業員を含んでいます。
※2 2023年度より、臨時従業員を含んでいません。
※3 2022年度から臨時従業員も加算しています。
※4 新規雇用者数は、新卒採用および中途採用を含みます。
※5 総合職採用者に占める女性比率。分母は総合職採用者数。全採用区分の平均とは異なります。

データ編

		集計範囲		2021年度	2022年度	2023年度	2024年度	2025年度	単位
離職者数	総数	連結		–	–	–	–	**728**	人
		連結(国内)		515	541	612	578	**611**	人
	従業員に対する比率	連結		–	–	–	–	**6.7**	%
		連結(国内)		5.3	5.5	6.2	6	**6.6**	%
入社3年後の定着率※6		連結		–	–	–	–	**78.1**	%
		連結(国内)		82.3	79.8	80.4	86.5	**79.6**	%
定年退職後の再雇用者数		連結		—	—	—	—	**98**	人
		単体(日本軽金属㈱)		8	4	0	1	**1**	人
組合加入率		連結(国内)		—	—	—	—	**100**	%
		単体(日本軽金属㈱)		100	100	100	100	**100**	%
平均年齢		連結	男性	41.3	42.1	42.5	43.8	**42.9**	歳
		連結	女性	39.8	40.5	40.7	41.8	**41.4**	歳
		連結	合計	41	41.9	42.2	43.4	**42.7**	歳
平均勤続年数		連結	男性	13.4	13.4	13.8	14.1	**14.2**	年
		連結	女性	10.4	10.3	10.9	10.9	**11.2**	年
		連結	合計	12.9	12.9	13.3	13.5	**13.7**	年
		連結(国内)	男性	–	–	–	–	**15**	年
		連結(国内)	女性	–	–	–	–	**11.6**	年
		連結(国内)	合計	–	–	–	–	**14.5**	年
女性と男性の平均勤続年数の差の割合※7		連結(国内)		–	–	–	–	**-22.7**	%
平均年間労働時間		連結	男性	–	–	–	–	**2,127**	時間／人
		連結	女性	–	–	–	–	**1,904**	時間／人
		連結	合計	–	–	–	–	**2,091**	時間／人
		連結(国内)	男性	2,119	2,137	2,164	2,205	**2,118**	時間／人
		連結(国内)	女性	2,003	2,036	1,990	2,171	**1,914**	時間／人
		連結(国内)	合計	2,103	2,122	2,139	2,200	**2,086**	時間／人
平均年間時間外労働時間		連結	男性	–	–	–	–	**262**	時間／人
		連結	女性	–	–	–	–	**138**	時間／人
		連結	合計	–	–	–	–	**242**	時間／人
		連結(国内)	男性	257	237	248	242	**242**	時間／人
		連結(国内)	女性	153	145	133	147	**141**	時間／人
		連結(国内)	合計	243	224	231	228	**226**	時間／人

	集計範囲		2021年度	2022年度	2023年度	2024年度	2025年度	単位
平均年休取得日数	連結	男性	12.7	13.6	14.8	14.3	**13.8**	日
	連結	女性	12.9	14.2	15.4	15.6	**14.8**	日
	連結	合計	12.7	13.7	14.9	14.5	**14.0**	日
平均年休取得率	連結	男性	59.5	67.6	69.2	69.1	**65.1**	%
	連結	女性	67.2	73.4	76.2	70.5	**72.7**	%
	連結	合計	60.6	68.5	70.2	69.4	**66.3**	%
育児休業新規取得率	連結	男性	–	–	–	–	**81.8**	%
	連結	女性	–	–	–	–	**108.9**	%
	連結	合計	–	–	–	–	**86.8**	%
	連結(国内)	男性	–	40.6	68.2	80.3	**81.0**	%
	連結(国内)	女性	–	108.3	102.9	114.3	**100.0**	%
	連結(国内)	合計	–	50.8	73.3	86.5	**84.0**	%
介護休業新規取得者数	連結	男性	–	–	–	–	**12**	人
	連結	女性	–	–	–	–	**8**	人
	連結	合計	–	–	–	–	**20**	人
	連結(国内)	男性	1	1	6	6	**7**	人
	連結(国内)	女性	1	2	3	2	**3**	人
	連結(国内)	合計	2	3	9	8	**10**	人
短時間勤務制度利用者数	連結	男性	–	–	–	–	**21**	人
	連結	女性	–	–	–	–	**140**	人
	連結	合計	–	–	–	–	**161**	人
	連結(国内)	男性	5	6	11	16	**20**	人
	連結(国内)	女性	100	110	114	113	**138**	人
	連結(国内)	合計	105	116	125	129	**158**	人
メンタルヘルス不調を事由とする休職者数	連結	男性	–	–	–	–	**80**	人
	連結	女性	–	–	–	–	**20**	人
	連結	合計	–	–	–	–	**100**	人
	連結(国内)	男性	43	40	58	73	**78**	人
	連結(国内)	女性	8	11	23	16	**20**	人
	連結(国内)	合計	51	51	81	89	**98**	人

※6 入社から3年後の4月1日の在籍者の割合です。
※7 (女性の平均勤続年数－男性の平均勤続年数)÷男性の平均勤続年数で算出しています。女性の平均勤続年数が男性より短い場合、マイナスとなります。

データ編

	集計範囲	2021年度	2022年度	2023年度	2024年度	2025年度	単位
従業員エンゲージメントスコア※8	連結	–	–	–	3.38	**3.48**	pt
平均年間教育・研修費用	連結	17.8	31.1	50.9	35.4	**32.4**	千円／人
	連結(国内)	–	–	–	–	**33.0**	千円／人
経営次世代研修の単年度修了者	連結(国内)	13	16	13	15	**10**	人
新任管理職研修の修了率	連結(国内)	100	100	100	100	**100**	%
新任管理職研修の受講人数	連結(国内)	43	63	63	73	**91**	人
障がい者雇用率※9	連結(国内)	–	–	–	–	**2.60**	%
	単体(日本軽金属㈱)	2.60	2.57	2.68	2.86	**2.69**	%
	単体(東洋アルミニウム㈱)	2.63	2.30	2.52	2.34	**2.74**	%
男性の賃金に対する女性の賃金の割合	単体(日本軽金属㈱)	–	68.7	72.2	74.5	74.7	%

※8 満点 5ptです。
※9 対象範囲は国内グループ会社のうち、障がい者雇用に関する法定雇用義務のある会社です。

■環境

		集計範囲	2021年度	2022年度	2023年度	2024年度	2025年度	単位
温室効果ガス排出量(スコープ1・2)※1		連結	486	449	453	439	**★432**	千t-CO_2
		連結(国内)※2	386	353	357	344	**330**	千t-CO_2
		連結(海外)※3	100	96	96	95	**102**	千t-CO_2
温室効果ガス排出量(スコープ1・2)売上高原単位※1		連結(国内)	1.01	0.88	0.87	0.80	**0.73**	t-CO_2/百万円
温室効果ガス排出量(スコープ3)		連結	3,228	3,085	2,878	2,788	**2,989**	千t-CO_2e
スコープ3排出量の内訳※4								
	カテゴリ1　購入した製品・サービス※5	連結	3,167	3,023	2,811	2,723	**★2,916**	千t-CO_2e
	カテゴリ2　資本財	連結	23	25	31	30	**38**	千t-CO_2e
	カテゴリ3　スコープ1・2に含まれない燃料およびエネルギー	連結	33	32	31	31	**30**	千t-CO_2e
	カテゴリ4　輸送、配送上流	連結	0	0	0	0	**0**	千t-CO_2e
	カテゴリ5　事業から出る廃棄物	連結	4	4	4	3	**4**	千t-CO_2e
	カテゴリ6　出張	連結	0	0	0	0	**0**	千t-CO_2e
	カテゴリ7　雇用者の通勤	連結	1	1	1	1	**1**	千t-CO_2e
温室効果ガス排出量(スコープ3)売上高原単位※6		連結(国内)	6.41	6.14	5.17	4.91	**5.00**	t-CO_2e/百万円

		集計範囲	2021年度	2022年度	2023年度	2024年度	2025年度	単位
エネルギー使用量	電力	連結	8.3	7.7	7.4	7.2	**6.8**	PJ
	燃料	連結	5.8	5.5	5.4	5.4	**5.4**	PJ
エネルギー使用量売上高原単位		連結	29.0	25.4	24.5	23.0	**20.8**	GJ/百万円
使用原材料の重量※7		連結	559	643	520	515	**506**	千t
外部スクラップ購入比率※8		連結(国内)	26	28	31	30	**31**	%
SOx排出量		連結	350	293	333	328	**271**	t
NOx排出量		連結	507	414	439	460	**374**	t
総取水量※9		連結	21.2	21.3	19.0	18.7	**★19.5**	百万㎥
総排水量		連結	20.4	20.4	17.9	17.3	**19.0**	百万㎥
総排水量(国内)		連結(国内)	20.2	20.1	17.7	17.1	**18.8**	百万㎥
総排水量売上高原単位		連結	4.2	3.9	3.5※10	3.1※10	**3.2**	10^{-5}百万㎥/百万円
水消費量		連結	0.9	0.9	1.2	1.4	**0.5**	百万㎥
COD排出量		連結	77	99	77	72	**73**	t
廃棄物および副生成物の排出量と処理	総排出量	連結	44.2	38.1	36.2	34.3	**37.5**	千t
	総排出量売上高原単位	連結	9.1	7.4	6.9	6.2	**6.4**	10^{-5}千t/百万円
	廃棄物埋立量	連結	4.8	5.1	3.7	3.4	**3.0**	千t
	廃棄物埋立量売上高原単位	連結	9.9	9.9	7.1	6.2	**5.1**	10^{-6}千t/百万円

★：記載情報の信頼性を保証するために、㈱サステナビリティ会計事務所による第三者保証を実施しています。
※1 単位未満の値を四捨五入しているため、連結(国内)と連結(海外)の合計値と連結の値が一致しない場合があります。
※2 国内の電力・燃料に関する排出係数は環境省・経済産業省公表値などを使用しています。
※3 海外の電力・燃料に関する排出係数は各国政府公表値などを使用しています。
※4 環境省・経済産業省「サプライチェーンを通じた温室効果ガス排出量算定に関する基本ガイドライン」に基づき算定しています。「IDEA(Inventory Database for Environmental Analysis)データベース(サプライチェーン温室効果ガス排出量算定用)」に定める排出源原単位と日本アルミニウム協会が公表している「わが国の輸入アルミニウム新地金のLCIデータの概要」に記載されている排出原単位を用いています。
※5 カテゴリ1は原料である「アルミニウム地金」「水酸化アルミニウム」「原塩」「金属シリコン」を対象としています。集計範囲を見直したため、過去に遡って修正しました。
※6 基準年2013年度比△30%、2050年度実質ゼロが目標。2030年度目標値5.31。スコープ3売上高原単位の温室効果ガス排出量(分子)には東洋アルミニウム㈱の数量は含まれていません。
※7 遡及修正しました。
※8 外部スクラップ購入比率算定方法の見直しを行い、過去に遡って修正しました。
※9 製造工程で使用される取水量のみ集計の対象としています。
※10 遡及修正しました。

データ編

		集計範囲	2021年度	2022年度	2023年度	2024年度	2025年度	単位
環境会計	環境保全コスト投資額	連結(国内のみ)	1,359	1,972	1,473	1,765	**1,876**	百万円
	環境保全コスト費用額	連結(国内のみ)	5,688	6,498	5,897	6,199	**6,875**	百万円
	環境保全活動に伴う経済効果収益	連結(国内のみ)	603	634	681	803	**1,574**	百万円
	環境保全活動に伴う経済効果費用増減※11※12	連結(国内のみ)	-1,849	-3,625	2,374	-749	**-60**	百万円
環境に関わる訴訟・罰金・科料の件数		連結	0	2	1	1	**2**	件
水関連の規制違反件数			0	0	0	0	**0**	件
大気関連の規制違反件数			0	2	1	1	**2**	件
環境に関わる事故件数※13		連結	3	6	18	25	**12**	件
環境に関わる苦情件数※14		連結	7	7	18	9	**14**	件

※11 費用増減は次の計算方式で算定しています。(費用増減＝基準期間(2024年度)の費用－当年度(2025年度)の費用)
※12 －(マイナス)は費用の増加を表します。
※13 影響が外部におよぶ環境トラブル(油・薬剤の漏えいなど)。
※14 外部よりの申し立てがあった件数(臭い、騒音など)。

■環境貢献

	集計範囲	2021年度	2022年度	2023年度	2024年度	2025年度	単位
環境対応車向け売上高伸長率	連結(国内、2021年度比)	－	－	－	80	**102**	%

■安全

		集計範囲	2021年	2022年	2023年	2024年	2025年	単位
労働災害件数※1	休業災害	連結(国内のみ)	15	16	15	15	**18**	件
		連結(海外のみ)	13※3	6	2	9	**5**	件
	不休業災害	連結(国内のみ)	46	51	37	53	**66**	件
		連結(海外のみ)	4	6	5	9	**5**	件
休業災害度数率※1※2		連結(国内)	0.73	0.81	0.75	0.79	**0.79**	－
		単体(日本軽金属㈱)	0.26	0.52	0	0.28	**0.76**	

※1 対象期間は暦年(1月～12月)です。
※2休業1日以上の災害を対象としています(通勤途上災害除く)。
※3 遡及修正しました。

■コンプライアンス

		集計範囲	2021年度	2022年度	2023年度	2024年度	2025年度	単位
グループホットラインへの通報件数		連結	24	16	28	17	**8**	件
救済機構への加入		連結	－	－	－	加入継続	**加入継続**	－
コンプライアンス・ミーティング	開催数	連結	2,416	2,319	2,387	2,520	**2,568**	回
	参加者数	連結	22,307	21,529	21,911	21,712	**22,844**	延べ人数
役員・従業員のコンプライアンス教育受講率※1		連結	－	－	－	20	**28**	%
特許公開件数※2※3		連結	213	132	115	96	**119**	件
特許登録件数※2※3		連結	88	97	93	81	**65**	件

※1 分母はグループ全従業員数、分子はホールディングス作成の教育コンテンツの受講者数で、グループ各社独自の教育は含みません。LMS導入が整った会社から順次実施しており、体制整備の進展に伴う上昇を見込んでいます。
※2 対象期間は暦年(1月～12月)です。 ※3 2020年度より、集計対象会社を追加しました。

■品質保証

	集計範囲	2021年度	2022年度	2023年度	2024年度	2025年度	単位
製品・サービスの提供における法令違反件数	連結	13	44	11	6	**13**	件
重大品質問題	連結	15	21	38	36	**60**	件
リコール件数	連結	3	2	1	3	**1**	件

■調達

	集計範囲	2021年度	2022年度	2023年度	2024年度	2025年度	単位
CSR調達アンケート調査対象カバー率※1	集中購買	－	68.7	72.3	74.7	**81.4**	%
BCPトレーニング実施件数	単体(日本軽金属㈱)	－	－	－	3	**2**	件

※1 調査対象カバー率は、グループ購買統括部が所管する集中購買の総購買金額に占める、CSR調達アンケートの調査対象サプライヤーの購買金額合計の割合です。P.3のグループ全体を対象とする回答率とは、指標および集計範囲が異なります。2025年度の集中購買における調査対象先からの回答率は100%です。

■コミュニティ

	集計範囲	2021年度	2022年度	2023年度	2024年度	2025年度	単位
社会貢献に関わる支出額	連結	119	280	163	249	219	百万円

■ガバナンス

	集計範囲	2021年度	2022年度	2023年度	2024年度	2025年度	単位
1株あたりの中間および期末配当金	連結	85	50	50	70	**80**	円
四半期ごとの投資家面談実施回数	連結	－	－	88	119	**130**	回
取締役会の自己評価実施回数	連結	－	－	－	1	**1**	回
社外役員による事業所視察回数	連結	－	－	－	2	**1**	回

データ編

■ リスク別管理状況一覧

当社グループが重点的に管理するリスクについて、2025年度の主な対応・実績と自己評価を前年度と比較して示します。

リスクカテゴリ		2025年度計画／取組み			
		主なリスク	2025年度の主な対応・実績	2025年度評価	2024年度評価
オペレーショナルリスク	適用法令違反（法務）	法令違反、規則違反、ハラスメント	コンプライアンスミーティング、研修の実施	○	○
		業務不正	再発防止の啓発（未来会議（旧称：拠点長会議）、コンパスミーティング（旧称：職場行脚）の実施）	○	○
		人権侵害における救済措置体制の不備	「苦情メカニズム」の整備、「救済」手続きの策定	○	○
	品質問題（品質保証統括部）	品質に対する意識の低下	コンプライアンス教育、品質の日の取組み、ルールの周知	○	○
		潜在する品質問題の見逃し	品質監査の監査範囲・対象事業所の拡大、品質監査の監査チーム編成の見直し	○	○
		品質実務人財の不足・偏り	人財マップ整備、人員充足状況の把握、品質保証統括部員による支援・協働の強化	○	○
	環境問題（環境）	環境法令違反、トラブル	法令勉強会開催、監査実施、迅速な情報発信、情報共有	○	○
		環境実務人財不足	環境現場監査などでの過去環境トラブルの次世代周知	○	○
		環境設備劣化	定期的な点検や更新、トラブル回避設備の予防設置	○	○
	安全衛生問題（安全）	挟まれ巻き込まれ災害	危険箇所点検実施、戦略会議の実施、情報共有	○	○
		休業災害の発生	災害発生現地の確認とグループ内横展開	○	○
		法令違反、ルール違反の発生	監督署指導への対応支援、勉強会開催、課題の抽出と対応支援	○	○
	情報セキュリティ問題（システム）	サイバーアタック	CSIRT訓練実施、情報収集、外部セキュリティ監視センター運用開始	○	○
		ソフトウェアライセンスコンプライアンス	ソフトウェア内部監査実施、IT資産管理システム構築	△	○
		情報システムの不正利用／不備	IT統制管理システムの機能改善	○	○
		IT人財の不足	外部ITベンダーの活用、生成AIの活用、IT教育の強化	○	○
	企業秘密流出（システム）	電子情報資産の流出	IT診断の全実施、訓練実施、CSIRT強化	○	○
	安全保障輸出管理（法務）	無許可輸出、貿易規制抵触	法改正情報発信、輸出管理状況確認、該非判定状況確認	○	○
	適時情報開示の懈怠（広報）	コミュニケーション不全	対話機会の頻度向上、開示資料、開示方法の改善	○	○
ハザードリスク	自然災害・事故災害（総務）	自然災害	災害速報の実施徹底を継続、備蓄整備、BCP整備、訓練実施	○	○
		事故災害	警察・消防・関係団体への挨拶、総会などへの出席	○	○

■ 国別法人税等納付額

		2020年度	2021年度	2022年度	2023年度	2024年度	単位
日本	納付額	3,915	5,725	6,522	532	**4,350**	百万円
	従業員数	10,062	10,784	10,700	10,608	**10,521**	人
中国	納付額	526	450	422	256	**268**	百万円
	従業員数	1,976	742	669※2	579	**506**	人
アメリカ	納付額	81	147	218	823	**407**	百万円
	従業員数	158	152	190	203	**222**	人
インド	納付額	0	135	216	170	**370**	百万円
	従業員数	46	181	200	252	**277**	人
タイ	納付額	59	58	207	121	**72**	百万円
	従業員数	785	758	752	718	**654**	人
インドネシア	納付額	1	1	1	1	**0**	百万円
	従業員数	2	2	2	2	**3**	人
ベトナム	納付額	10	-4	10	16	**1**	百万円
	従業員数	31	31	34	38	**45**	人
フランス	納付額	0	16	0	0	**56**	百万円
	従業員数	109	109	95	98	**99**	人
他3ヵ国※1	納付額	0	0	1	0	**0**	百万円
	従業員数	9	3	3	3	**3**	人
合計	納付額	4,592	6,528	7,597	1,919	**5,524**	百万円
	従業員数	13,178	12,762	12,645	12,501	**12,330**	人

※1 他3ヵ国（シンガポール、台湾、香港）は納税額が1円以上、百万円未満です。
※2 遡及修正しました。

第三者保証報告書

SUSA
Sustainability Accounting Co.,Ltd.

独立保証業務実施者の限定的保証報告書

2026 年 9 月 28 日

日本軽金属ホールディングス株式会社
代表取締役社長 朝来野 修一 殿

株式会社サステナビリティ会計事務所
代表取締役 福島 隆[illegible]

1. 目的

当社は、日本軽金属ホールディングス株式会社（以下、「会社」という）からの委嘱に基づき、2025 年度の会社国内外グループの取水量：19.5 百万 m^3、温室効果ガス排出量 Scope1：307 千 t-CO_2、Scope2（マーケットベース）：125 千 t-CO_2、Scope3（カテゴリー1）：2.92 百万 t-CO_2e（以下、「環境パフォーマンス指標」という）に対して限定的保証業務を実施した。本保証業務の目的は、環境パフォーマンス指標が、会社の定める算定方針に従って算定されているかについて保証手続を実施し、その結論を表明することにある。環境パフォーマンス指標は会社の責任のもとに算定されており、当社の責任は独立の立場から結論を表明することにある。

2. 保証手続

当社は、国際保証業務基準 ISAE3000 ならびに ISAE3410 に準拠して本保証業務を実施した。当社の実施した保証手続の概要は以下のとおりである。

- 算定方針について担当者への質問
- 算定方針の検討
- 算定方針に従って環境パフォーマンス指標が算定されているか、試査により入手した証拠との照合並びに再計算の実施
- 工場往査

3. 結論

当社が実施した保証手続の結果、環境パフォーマンス指標が会社の定める算定方針に従って算定されていないと認められる重要な事項は発見されなかった。

会社と当社との間に特別な利害関係はない。

以上

会社情報／株式情報／グローバルネットワーク

会社概要

社名	日本軽金属ホールディングス株式会社 (Nippon Light Metal Holdings Company, Ltd.)		
本社所在地	東京都港区新橋一丁目1番13号 アーバンネット内幸町ビル		
上場証券取引所	東京証券取引所プライム市場（証券コード：5703）		
代表取締役社長	朝来野 修一※1	従業員数(連結)	12,123名※2
資本金	46,525,000,014円	設立	2012年10月1日

※1 2026年4月1日現在 ※2 2026年3月31日現在

株式情報（2026年3月31日現在）

発行可能株式総数	200,000,000株
発行済株式総数	61,993,750株
株主数	46,617名

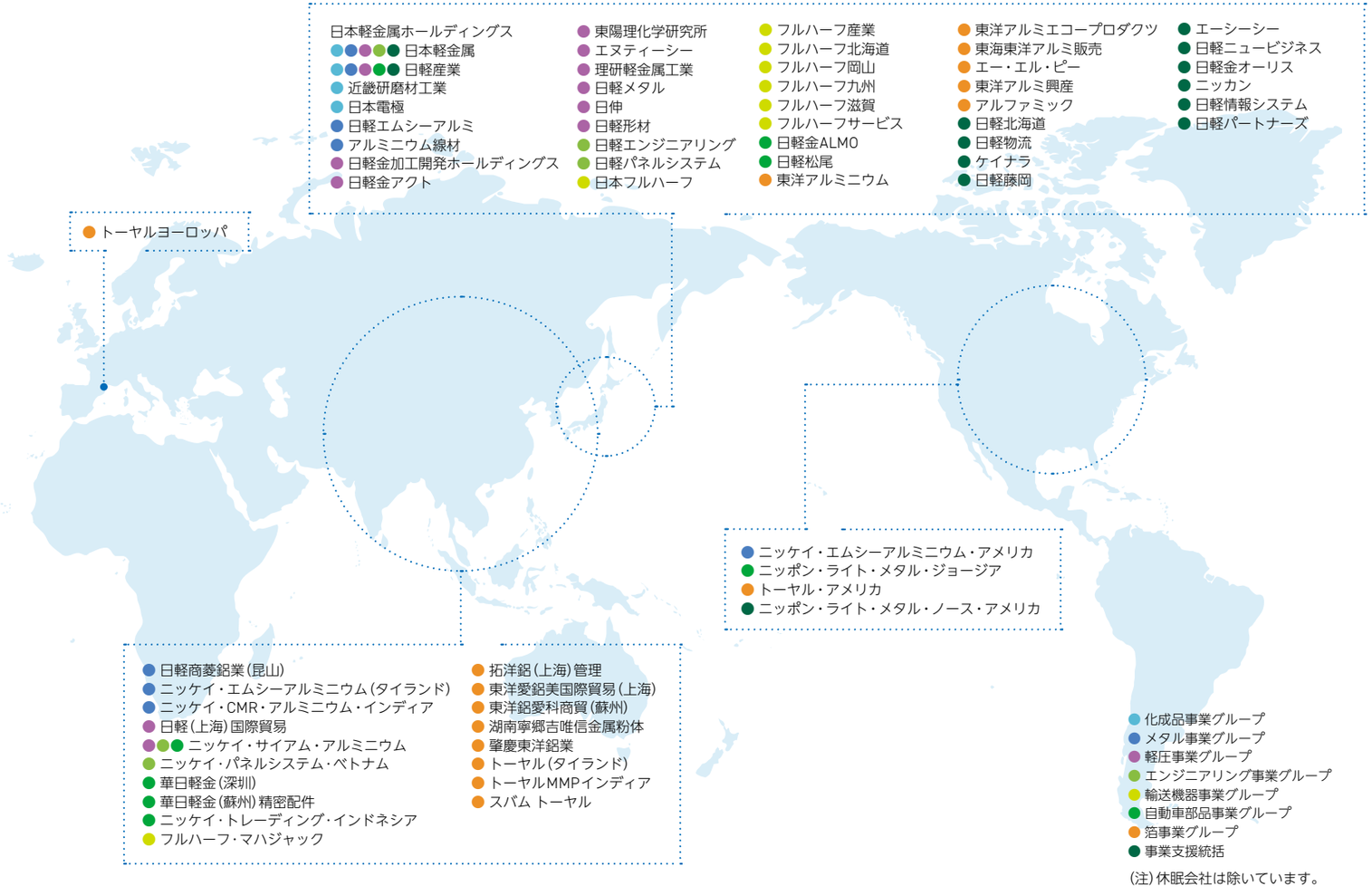
大株主（上位10名）

株主名	持株数(千株)	持株比率(%)
日本マスタートラスト信託銀行株式会社(信託口)	9,155	14.8
株式会社日本カストディ銀行(信託口)	5,028	8.1
日軽ケイユー会	2,037	3.3
STATE STREET BANK AND TRUST COMPANY 505223	1,878	3.0
朝日生命保険相互会社	1,598	2.6
第一生命保険株式会社	1,500	2.4
公益財団法人軽金属奨学会	1,491	2.4
STATE STREET BANK AND TRUST COMPANY 505001	1,379	2.2
株式会社みずほ銀行	1,126	1.8
STATE STREET BANK AND TRUST COMPANY 505103	916	1.5

(注) 持株比率は、自己株式数(60,269株)を控除して計算しています。

参照 「11期分の主要財務データ」(P.76)、「財務・非財務ハイライト」(P.77)

グローバルネットワーク（2026年10月1日現在）



(注) 休眠会社は除いています。

日本軽金属グループ

本報告書に関するお問い合わせ先

日本軽金属ホールディングス株式会社
〒105-8681　東京都港区新橋一丁目1番13号　アーバンネット内幸町ビル

Webサイト
https://www.nikkeikinholdings.co.jp

お問い合わせ
https://www.nikkeikinholdings.co.jp/contact/
お問い合わせフォームよりご連絡ください。