

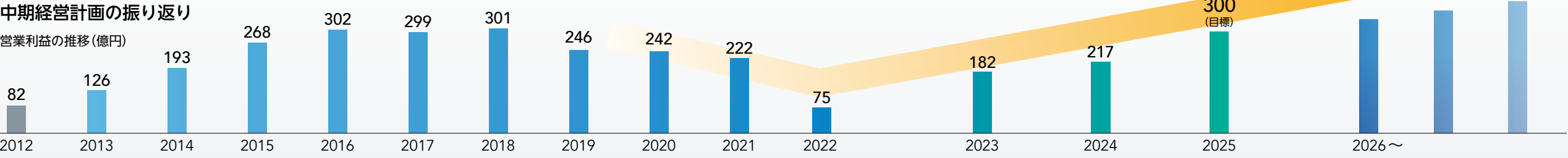
中期経営計画

当社グループでは、3年毎に中期経営計画を策定し、それに基づく施策を着実に実行することで目標値の達成に努めています。23中計では、持続可能な社会への貢献による成長をテーマに、安定した収益体制の構築や経営基盤の強化に向けた施策を実行するとともに、新生チーム日軽金としてグループの企業価値をさらに向上させるべく、事業構造の変革に取り組んでいます。

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

中期経営計画の振り返り

営業利益の推移(億円)



位置付け	グループ連携の強化による、 連結収益の最大化	新しいタイプの素材メーカー としての、価値創出への挑戦	さらなる成長に向けての、 新商品・新分野への資源投入	持続的成長を続ける 企業体制の構築	持続的成長を続けるための 新生チーム日軽金への取組み																																																																
基本方針	アルミにこだわり、アルミを超えていく	チーム日軽金として異次元の素材メーカーへ																																																																			
	1. 地域別×分野別戦略による事業展開 2. 新商品・新ビジネスによる成長ドライバー創出 3. 企業体質強化	1. グループ連携による新商品・新ビジネスモデルの創出 2. 地域別×分野別戦略による事業展開 3. 企業体質強化(事業基盤強化)	1. 新商品・新ビジネスの創出 2. 成長に向けた資源投入 3. 経営基盤強化	1. 社会的な価値の創出に寄与する商品・ビジネスの提供 2. 経営基盤の強化	1. 新生チーム日軽金への取組み 2. 社会的な価値の創出に寄与する商品・ビジネスの提供																																																																
経営目標と実績値	<table><tr><th></th><th>計画</th><th>実績</th></tr><tr><td>売上高</td><td>4,400億円</td><td>4,644億円</td></tr><tr><td>営業利益</td><td>250億円</td><td>268億円</td></tr><tr><td>営業利益率</td><td>5.7%</td><td>5.8%</td></tr><tr><td>ROCE</td><td>8.9%</td><td>9.0%</td></tr></table>		計画	実績	売上高	4,400億円	4,644億円	営業利益	250億円	268億円	営業利益率	5.7%	5.8%	ROCE	8.9%	9.0%	<table><tr><th></th><th>計画</th><th>実績</th></tr><tr><td>売上高</td><td>5,000億円</td><td>5,005億円</td></tr><tr><td>営業利益</td><td>320億円</td><td>301億円</td></tr><tr><td>営業利益率</td><td>6.4%</td><td>6.0%</td></tr><tr><td>ROCE</td><td>10.0%</td><td>10.8%</td></tr></table>		計画	実績	売上高	5,000億円	5,005億円	営業利益	320億円	301億円	営業利益率	6.4%	6.0%	ROCE	10.0%	10.8%	<table><tr><th></th><th>計画</th><th>実績</th></tr><tr><td>売上高</td><td>5,400億円</td><td>4,866億円</td></tr><tr><td>営業利益</td><td>375億円</td><td>222億円</td></tr><tr><td>営業利益率</td><td>6.9%</td><td>4.6%</td></tr><tr><td>ROCE</td><td>11.4%</td><td>8.7%</td></tr></table>		計画	実績	売上高	5,400億円	4,866億円	営業利益	375億円	222億円	営業利益率	6.9%	4.6%	ROCE	11.4%	8.7%	<table><tr><th colspan="2">参考値</th></tr><tr><td>営業利益</td><td>300億円</td></tr></table>	参考値		営業利益	300億円	<table><tr><th></th><th>計画</th><th>予想値</th></tr><tr><td>売上高</td><td>5,300億円</td><td>5,900億円</td></tr><tr><td>営業利益</td><td>300億円</td><td>230億円</td></tr><tr><td>営業利益率</td><td>5.7%</td><td>3.9%</td></tr><tr><td>ROIC</td><td>ROCE10.3%</td><td>5.5%</td></tr></table> <div>事業グループ体制への移行をはじめとする構造改革を進めながら、循環型サプライチェーンの構築、海外での新規事業展開などといった、中計目標値達成のための『攻めの体制』に転じています。</div>		計画	予想値	売上高	5,300億円	5,900億円	営業利益	300億円	230億円	営業利益率	5.7%	3.9%	ROIC	ROCE10.3%	5.5%
		計画	実績																																																																		
売上高	4,400億円	4,644億円																																																																			
営業利益	250億円	268億円																																																																			
営業利益率	5.7%	5.8%																																																																			
ROCE	8.9%	9.0%																																																																			
	計画	実績																																																																			
売上高	5,000億円	5,005億円																																																																			
営業利益	320億円	301億円																																																																			
営業利益率	6.4%	6.0%																																																																			
ROCE	10.0%	10.8%																																																																			
	計画	実績																																																																			
売上高	5,400億円	4,866億円																																																																			
営業利益	375億円	222億円																																																																			
営業利益率	6.9%	4.6%																																																																			
ROCE	11.4%	8.7%																																																																			
参考値																																																																					
営業利益	300億円																																																																				
	計画	予想値																																																																			
売上高	5,300億円	5,900億円																																																																			
営業利益	300億円	230億円																																																																			
営業利益率	5.7%	3.9%																																																																			
ROIC	ROCE10.3%	5.5%																																																																			
振り返り	持株会社体制へと移行、海外事業を中心に各事業で収益力が向上 ● 積極的な海外展開、新商品開発により目標数値を達成 ● 赤字事業の多くを黒字化、収益体質の強化	中計諸施策の実行により、300億円台の利益水準に到達 ● グループ内連携による新商品群が収益拡大に貢献 ● 収益の拡大や転換社債の償還による財務体質の大幅な改善	一定の収益性を確保するも多くの問題が顕在化、課題を残す ● 雨畑ダム堆砂問題、JIS不適切行為などの諸問題の発生と対応 ● 原燃料費の高騰や新型コロナ発生といった外部環境の悪化への対応	グループ事業構造の変化と戦略的な取組みの観点から22中計を見直し、新たに23中計を始動 ● グループ構造の変化 ● カーボンニュートラル実現に向けた統合的な取組み ● 当社グループの品質等に関する不適切行為に係る再発防止への取組み	● 雨畑ダム堆砂問題、JIS不適切行為などの諸問題への対応へは一定の目途 ● EV・半導体需要拡大を見込んだ販売成長が減速																																																																

人々の暮らしの向上と地球環境の保護に向けて



23中計の進捗

お客さまの求める価値の創出と、社会的課題への対応の両輪によりグループの企業価値を高めていくことを取組み方針とし、当社グループのありたい姿へ向かって持続的な成長を目指します。

■ 当社を取り巻く環境への認識

当社を取り巻く環境は、半導体不足の解消が進む一方、地政学リスクや金利・為替変動など不透明な状況が続いています。中長期的には、重要課題（マテリアリティ）への取り組みが持続的成長に不可欠であり、23中計は事業構造の変化を踏まえた戦略的取り組みの出発点と位置付けています。

<div>2050年カーボンニュートラル</div> <div>認識 スコープ3を含めたサプライチェーン全体での脱炭素対応が必須</div> <div>強み アルミ素材から加工にわたる広範な知見と幅広い顧客ネットワーク</div> <div>課題 温室効果ガス総排出量削減に向けた資源循環システムの構築</div>	<div>サーキュラーエコノミーの形成</div> <div>認識 アルミのリサイクル性と循環システム構築の重要性</div> <div>強み リサイクル技術の知見と組織横断の推進力</div> <div>課題 再生部材のブランディングと付加価値の提供</div>
<div>技術革新</div> <div>認識 EV化・通信技術の進展にともなう高機能素材・新商品需要の増大</div> <div>強み 多様な顧客ニーズに対応できる技術適用力</div> <div>課題 新商品開発および品質保証対応の迅速化</div>	<div>人口動態変化</div> <div>認識 国内需要減と労働力不足、需要の海外シフト</div> <div>強み 海外展開余地と既存顧客との強固な関係</div> <div>課題 製造工程の省人化や人財の確保・育成</div>
<div>グローバル化の進展</div> <div>認識 地政学リスクと成長市場への進出機会</div> <div>強み 顧客ネットワークと組織横断的なリスク対応力</div> <div>課題 BCP整備、海外での人財確保・ノウハウ蓄積</div>	<div>人権尊重・D&I</div> <div>認識 人権尊重と多様性推進の社会的要請増大</div> <div>強み 施策展開の柔軟性と連携力</div> <div>課題 D&I推進や人権デュー・ディリジェンス体制の整備</div>

23中計 基本方針・施策

新生チーム日軽金への取組み			社会的な価値の創出に寄与する商品・ビジネスの提供	
経営改革の推進・内部統制の機能強化	グループ企業価値向上のための構造改革	カーボンニュートラル	成長分野の補足	海外戦略
主要な取組み				
経営改革の推進	事業再編	機会側面	自動車部品分野	北米市場
● 取締役会の監督機能を強化	● 市場分野・プロセスが近い事業をグルーピングし、収益力強化・価値最大化を図る	● 環境対応車向け商品や低炭素・省エネ商品の需要増加といった成長機会に対応	● 日軽金ALMO(株)設立によるシナジー創出	● 自動車足回り部品の量産化と二次合金分野での増産
● 機能組織をグルーピングし、各種課題への連携を強化				
内部統制機能の強化	新組織設立	リスク側面	半導体関連分野	インド市場
● 経営トップと従業員の直接対話（拠点長会議・職場行脚）による風土改革	● 「マーケティング&インキュベーション統括室」を新設。外部との連携・共創により、新しい成長分野を創出	● カーボンニュートラル推進室を中心に各事業グループと連携し、グループ全体で取組み	● 国内生産回帰を背景にクリーンルーム向け断熱パネル増産に向けた、新工場建設などの積極投資	● 二次合金分野で新工場を設立し生産体制を強化
● 役員・従業員一体でのコンプライアンス強化活動の推進				
● これまでの成果／ ● 今後の課題				
● 特別調査委員会によって報告された不適切行為のすべての是正が完了	● 事業グループ単位に括ることでの実現する不採算商品の入れ替え、価格是正	● 新設したカーボンニュートラル推進室を中心に、グループ全体でのCO ₂ 排出量削減に向けたロードマップを策定	● 自動車部品事業に関する資源の集約と再配置、技術複合型新商品の開発と提供	北米市場
● 社外役員比率を過半とする取締役会体制への移行	● 小規模事業会社の事業グループ内再編による生産性向上	● 再生可能エネルギーへの燃料転換などによるスコープ1、2におけるCO ₂ 排出量の削減を達成	● 半導体市場クリーンルーム向けの断熱/パネル新工場の稼働開始	● 二次合金分野での第3生産拠点の本格稼働
● 拠点長会議、職場行脚の継続による不断の組織風土改革の実行	● 新規事業創出や従業員の挑戦への支援を可能とする制度設計	● 総排出量ベースでのCO ₂ 削減に向けた取組み	● 自動車、半導体分野等の伸長鈍化や市場環境の変動への対応力の強化	● 再生アルミニウム事業会社への資本参加
● 不適切行為を行わない企業風土の定着	● 事業グループ内組織体制の整備と人材育成	● 低炭素/再生材商品のブランディングと付加価値の向上	● 老朽化設備の更新投資負担や操業に係る人員の確保	北米市場
● 箔事業グループの未調査事業所の調査	● 資本効率を高める経営（ROIC経営）の推進		● 自動車部品事業の海外拠点での収益性改善	● 自動車部品事業の収益性改善
※箔事業統合の中止決定により2025年度中に調査結果報告予定				北米市場
				その他
				● 中国、東南アジア地域における収益性向上
				● 小規模事業拠点におけるガバナンスの強化

23中計目標

売上高5,300億円、経常利益300億円

当社グループが持続的に成長していくため、300億円台の経常利益を恒常的に達成できる体制

F25見通し

売上高5,900億円(目標比+600億円)、経常利益210億円(目標比△90億円)

売上目標を達成も経常利益は90億円未達、経常利益300億円の確保に課題認識

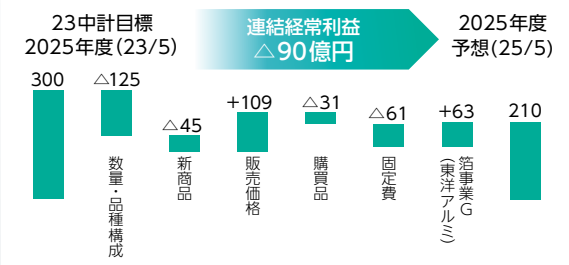
中期経営計画

23中計の進捗状況

23中計目標とF25見通しの差異要因分析

23中計では、最終年度である2025年度の連結経常利益の目標値を300億円としていましたが、当初は連結除外予定としていた箔事業グループを加えても、5月時点の予想では210億円と大きく落ち込む見通しです。

最大の要因は需要拡大を見込んでいた自動車・半導体関連分野における数量・品種構成、新商品拡販の未達であり、成長分野における拡販や収益性の向上が課題であると認識しています。また、購買品価格の上昇や労務費をはじめとする固定費の増加に対し、販売価格への転嫁による一定の対応を行ったものの、トラック架装事業等では売価への反映の遅れがあり、対応を急いでいます。



成長分野 事業・商品

成長分野における主な商品は以下の通りです。売上規模については、前中計最終年度比ではプラスではあるものの、多くの商品において中計目標比マイナスの予想となっています。自動車分野では、車載用電池ケース向けの板材は目標以上の販売を達成見込みですが、EVシフトの鈍化や国内外での生産調整の影響を受け、他商品・事業の成長は大きく減速しました。半導体関連でも需要の回復が遅れたことに加え、特にクリーンルーム向けの断熱パネルでは、諸資材や人件費の高騰による投資抑制の動きを受け、計画を下回る予想となっています。

市場領域	セグメント	事業グループ	成長事業・商品	売上高規模			
				F22	F25予想 25/5	中計F25 目標23/5	中計 目標比
自動車	アルミナ・化成品、 地金	化成品	難燃・放燃フィラー	15億円	17億円	25億円	△8億円
		メタル	米国・車体構造材向け二次合金	60億円	70億円	80億円	△10億円
			海外・二次合金	500億円	630億円	650億円	△20億円
	板、押出製品	軽圧	自動車・電材向け	80億円	140億円	110億円	+30億円
	加工製品、関連事業	自動車部品	自動車部品事業統合	300億円	320億円	460億円	△140億円
電機・電子・ 情報通信 (半導体関連)	アルミナ・化成品、地金	化成品	半導体製造装置向け低ソーダアルミナ	15億円	20億円	30億円	△10億円
	板、押出製品	軽圧	厚板・一般材向け	140億円	180億円	190億円	△10億円
	加工製品、関連事業	エンジニアリング	日本・クリーンルーム向け断熱パネル	120億円	130億円	160億円	△30億円
合計							△198億円

F25および今後の方向性

2025年度では事業グループ体制の本格始動に合わせ、当社グループが再び成長の軌道に乗るための「攻めの体制」へと転換し、新体制に基づく成長戦略や資源配分の検討を開始しています。メタル事業、箔事業によるインドでの事業展開や、グローバル視点での循環型サプライチェーン構築のための事業参画など、その一部はすでに実行済みです。23中計目標から大きく乖離している自動車部品事業では国内外での生產品目や顧客の再構築による収益改善を進めているほか、エンジニアリング事業では冷凍・冷蔵倉庫分野に注力することでクリーンルーム向け断熱パネルの落ち込みをカバーするなど、市場環境の変化に対するレジリエンスの強化を行っています。

26中計に向けては、外部とのアライアンスや出資も含む新商品の開発、新規ビジネスドメインへの進出により戦略商品の伸長を加速させることに加え、既存の商品や機能・拠点に聖域を設けることなく見直しを行うことで、グループ全体としての収益性、効率性を高めていきます。また、各事業グループの低炭素商品のブランド化による付加価値増など、社会的インパクトに寄与する戦略にも積極的に取り組んでいきます。

事業グループ体制に基づく成長戦略・資源配分 主な検討状況

セグメント	事業グループ	低収益 → 高収益 商品シフト	ビジネス ドメイン	アライアンス ・出資	商品 ブランド	海外	機能統合	拠点最適化
戦略の狙い	戦略商品の伸長		○	○		○		
	採算改善	○					○	○
	社会的インパクト		○		○	○		
アルミナ・ 化成品、地金	化成品	○	○	○	○			
	メタル	○	○	○	○	● 海外×カーボン ニュートラル (→P.22)	○	○
板、押出製品	軽圧	○	○	○	○	○	○	○
加工製品、 関連事業	輸送機器	○	○			○	○	○
	自動車部品	● 自動車部品 (→P.21)	○		○	○		○
	エンジニアリング	○	○		○	○	○	○
	インフラ						○	○
箔、粉末製品	箔	● 箔事業 (→P.23)	○	○		○		○

○ 検討中・検討可能性要素 ● 今後の成長戦略・施策ページ参照

今後の成長戦略・施策

自動車部品

環境認識

自動車業界は、各国政府による環境政策等を背景に電動化へのシフトが進み、新しい機能を有する部品などへの開発ニーズや、環境負荷軽減の取組みが可能な部品サプライヤーの重要性、開発・設計から製造までの一気通貫体制の重要性が増しています。また、併せて各国における保護主義政策への対応も急務となってきました。

EVの需要は、総所有コストの上昇や充電インフラの普及課題、補助金・関税など各国の政策変化に加え、国内外の自動車メーカー各社がEV拡大目標を見直したことに伴い、23中計策定時点よりも伸びが鈍化する傾向にあります。

長期的には自動車の電動化が進展するものととらえているため、電動車向け事業を中心にした成長戦略に変更はありませんが、BEVに限らずPHEVやHEVなどの需要にも広く対応していく必要があると考えています。

強みと戦略

自動車部品事業の強みは、設計・解析、接合、評価など、キーとなる技術がすべて日軽金ALMOおよび当社グループ内で完結するため、迅速かつワンストップでお客さまに提供できることです。

日軽金ALMOの強み



自動車部品事業としてエンジン車やHEV向けの事業においても、サスペンション、ブレーキ、空調などの分野で長年にわたる採用実績を持ち、これら既存商品群の深耕によってEV以外の領域の需要にも的確に応えることで、着実な成長を図っていきます。また、そこで培ってきた技術は軽量化・放熱性が一層求められるEV向け事業においても活かされるため、保有する強みを基に自動車業界の潮流をとらえた価値提供を推進します。

既存技術を基にした複合化技術の開発や、環境負荷低減に貢献する技術・商品の開発を進めることでさらなる成長につなげていきます。

また、海外事業においては、各国・地域の情勢に合わせ、営業や開発部門の国内外での連携の強化を図り、国内で培った技術力を海外生産拠点へ展開することにより、各国で伸長する電動車向けビジネスを中心に拡大を図ります。

技術戦略

多様な人財と保有する強み技術を基にし、潮流を捉えた技術・商品開発を高速回転で進めていきます。

日軽金グループおよび技術に強みを持つ協力メーカーと連携し先行開発を推進

1. 既存技術の深耕

- 大型品ろう付け、面ろう付け
- ダウンサイジング鋳造
- シェル成形技術
- 鍛造技術(内製、多数個取り)
- サーマルマネジメント技術

2. 複合化技術開発

- 接合技術開発
- 強み技術の融合商品、+1技術

3. 環境負荷低減に貢献

- リサイクル材比率UP
- 軽量化
- 環境対応新商品

強み技術

多穴管 鋳包み ろう付け 材料開発 TOMAQ® PFDC トポロジー設計 FSW 熱解析 成形解析 凝固解析 高品質鋳物 ニアネット成形

モビリティ技術開発を熟知した多様なアルミ技術屋集団

今後の成長戦略・施策

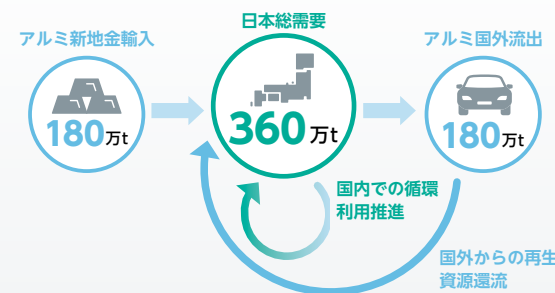
海外×カーボンニュートラル

環境認識

リサイクルにより材料調達における温室効果ガス排出量を90%以上削減できるため、再生アルミニウム利用に対するお客さまからのニーズはこれまで以上に高まっています。

しかしながら日本国内においては、アルミニウム総需要の約半分が、製品・スクラップとして国外流出している状況であり、さらなる再生アルミ活用に向けては、国内での循環利用推進施策に加えて、国外からリサイクル素材を還流させる施策が不可欠です。

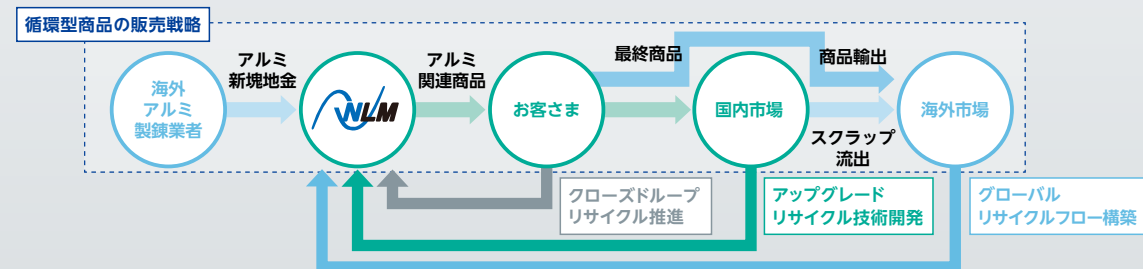
アルミの国内メタルフロー



強みと戦略

アルミニウム精錬事業を祖業とする当社グループは、精錬事業縮小に伴う多角化の結果、素材から加工・サービスへ垂直統合型のサプライチェーンを有していますが、これを素材の再生利用を前提とした循環型に再構築することで、お客さまに「脱炭素」「資源循環」という新たな価値を提供できるものと考えています。23中計期間を通じて、お客さまと協力してスクラップの水平リサイクルを行うクローズドループリサイクル推進、市中のスクラップから異物を除去しアルミ合金種別の水平利用を可能にするようなアップグレードリサイクル技術、さらには海外市場からリサイクル素材を循環させるグローバルリサイクルフロー構築の施策を進めてきました。次期中計においては、これら調達・生産の施策に加えて、経済的な価値につなげていくための販売施策を一体的に進めて行く必要があると考えています。

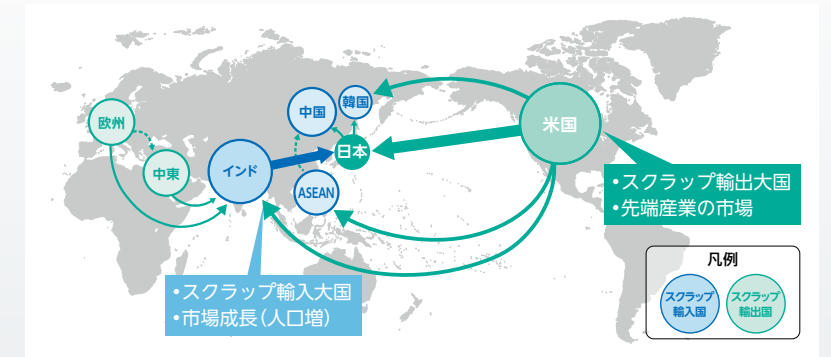
循環型サプライチェーン構築に向けた日軽金グループの取組み



グローバルリサイクルフロー構築

アルミスクラップは基本的には発生地域でリサイクル利用されますが、グローバル市場においては、先進国から経済成長している成長途上国に流れる構造があり、足元では、米国が最大の輸出国、その米国からも含めて欧州・中東からも流入するインドが最大の輸入国です。

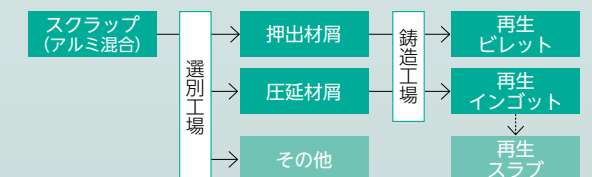
このため、グローバルリサイクルフロー構築のためには、米国・インドと日本を結めた循環型のサプライチェーンを構築することが鍵になります。次期中計においては、これまでのインドでのリサイクル事業展開に加えて、北米地域でのリサイクル事業展開が重要です。



施策紹介 インド再生ビレット事業への投資

グローバルリサイクルフロー構築に向けた具体的な施策の第一弾として、2025年6月にインドのCMR Green Technologies社（以下、CMR-GT社）が設立した、リサイクル展伸材の製造販売を行うCMR-Eco社への出資（20%）を行いました。（当社グループ出資後の社名は、CMR-NLM-Ecoに変更されています。）

鋳物材向けの二次合金におけるインド最大手であるCMR-GT社は高度なスクラップ選別技術を有しており、これを活用してリサイクル展伸材（主として押出用ビレット）の事業を始めましたが、彼らのビレット鋳造技術と日本での販売顧客を有する当社グループへの期待と、当社グループの展伸材でのリサイクル実現に必要な高度選別技術とグローバルでのスクラップ調達への期待が合致したため、これを両社の合併事業として進めることとしました。これにより、再生展伸材の安定供給が可能となります。



今後の成長戦略・施策

箔事業

環境認識

箔事業グループは、「東洋アルミニウム」として、アルミ箔、パウダー・ペーストを基軸とした6つの基幹技術（箔技術、コンバーティング技術、素材設計技術、複合化技術、粉体技術、表面処理技術）を中心に、食品・医薬品・電子部品の包装材料から日用品まで、幅広い分野で人と暮らしを支えています。

外部環境の変動が大きい昨今、アルミ箔を取り巻く市場環境は、世界的な自動車のEV化進展に伴うリチウムイオン電池向け外装用箔需要や、半導体分野・医療分野需要の急拡大が進んでいます。

こうした急速な環境変化に対応すべく、2022年から他企業グループも含めた国内アルミ箔事業の統合について可能性を検討してきました。結果的には、経営統合を実施するための条件が整わず、2024年に統合基本契約を解約しましたが、環境認識および対応すべき課題は、依然同様です。

現在、箔事業グループは、当社グループの一つとして、他の7つの事業グループや機能組織との協働によるシナジーも創出させ、箔事業グループとしての事業価値を向上させることで、当社の企業価値の向上の一翼を担っています。

共創による価値提供

