

## トップメッセージ

# 未来を切り拓く、 チーム日軽金として 異次元の素材メーカーへ

代表取締役社長

岡本 一郎





トップメッセージ

守りから「攻めのステージ」へ

当社は、「チーム日軽金として異次元の素材メーカー」を目指し、本格的に「攻めのステージ」へと踏み出しています。自動車関連・半導体関連分野、グローバル市場、カーボンニュートラルなどの成長分野を捕捉し、これまで培ってきた技術力と総合力を結集させ、収益基盤の強化と持続的な企業価値の向上を図ってまいります。

「素材産業」から「異次元の素材メーカーへ」

外部環境と当社ビジネスの変遷

アルミニウムの生産は、新地金をつくる電解製錬工程において大量のエネルギーを要し、そのエネルギーコストが価格競争力を大きく左右します。1970年代のオイルショックによるエネルギーコストの高騰や、先進国市場における需要の伸び悩みといった構造変化を受け、2014年、日本軽金属(株)の電解事業の終了を最後に、日本国内のアルミメーカーは電解製錬事業から撤退しました。

当社はこうした環境変化を転機ととらえ、電解製錬からアルミ生産の下工程である加工分野へ、さらに設計・施工・アフターメンテナンスなどのサービス分野へと事業領域を拡大し、唯一無二のアルミニウム総合メーカーへと進化を遂げ、アルミとアルミ関連素材の新たな可能性を切り拓いてきました。

チーム日軽金として異次元の素材メーカーへ

私たちの強みは、アルミニウムの素材特性を熟知し、鋳造・押出・圧延などの素材技術に、表面処理、接合、曲げ、絞り、切断、切削といった多様な加工技術を掛け合わせることにあります。さらに、合金開発から設計・施工、組立、メンテナンス、サービスまでを一貫して担う総合力を発揮することで、従来の素材メーカーの枠を超え、「お客さまが求める価値」を創り、社会的な価値の創出に寄与する商品・ビジネスを提供する——この強みこそ、私たち「チーム日軽金」が「異次元の素材メーカー」として目指す姿です。

その象徴のひとつが、日軽パネルシステムです。冷凍冷蔵倉庫向けの断熱パネルなどを手掛ける同社は、実はアルミをほとんど使っていません。豊洲市場の大規模冷凍冷蔵倉庫を一手に担うなど、アルミで培った技術やノウハウを他素材にも展開することで新たな価値を生み出しています。

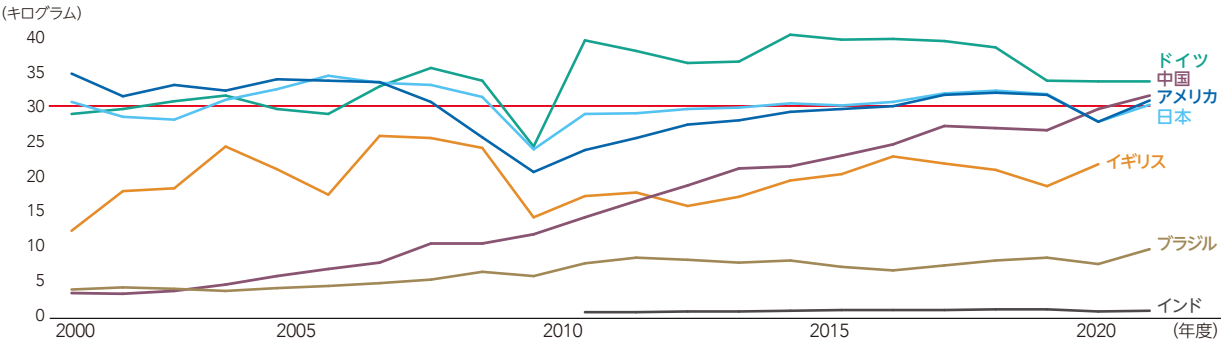
また、自動車関連分野では日軽金ALMOがその総合力を発揮しています。工法に縛られない供給体制を整え、素材・工法・加工技術・設計開発を一気通貫で提案できる体制を構築しました。これにより、電動化や軽量化、熱対策といった

自動車業界の高度な課題に対し、複合的な技術を組み合わせた最適解を提供しています。総合的な提案力・供給力を武器に、新商品の開発等で国内外の拠点との連携を強化し、お客さまが求める価値を創出しています。

アルミを超えて強みを活かした日軽パネルシステム、総合力を発揮した日軽金ALMOの両輪は、異次元の素材メーカーとしての姿を象徴しています。このように当社は、「素材産業」の枠にとどまらず、お客さまの課題を解決し、新しい価値を創造する「異次元の素材メーカー」へと進化を続けています。

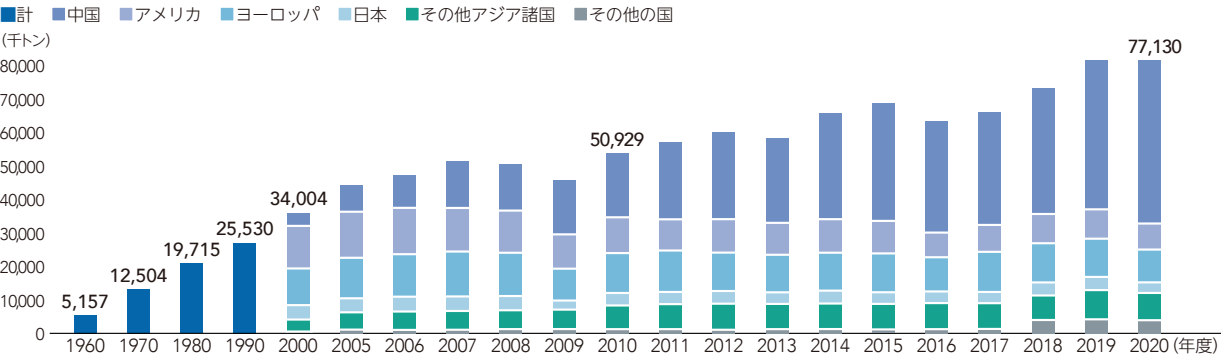
▶ [価値創造の源泉 \(P.14\)](#)

人口一人あたりのアルミニウム消費量の推移



出典：日本アルミニウム協会資料

全世界でのアルミニウム需要の推移



出典：日本アルミニウム協会資料

## トップメッセージ

### 23中計の進捗と今後の方向性について

#### 増収増益を維持しつつ、収益目標は次期中計での達成を目指す

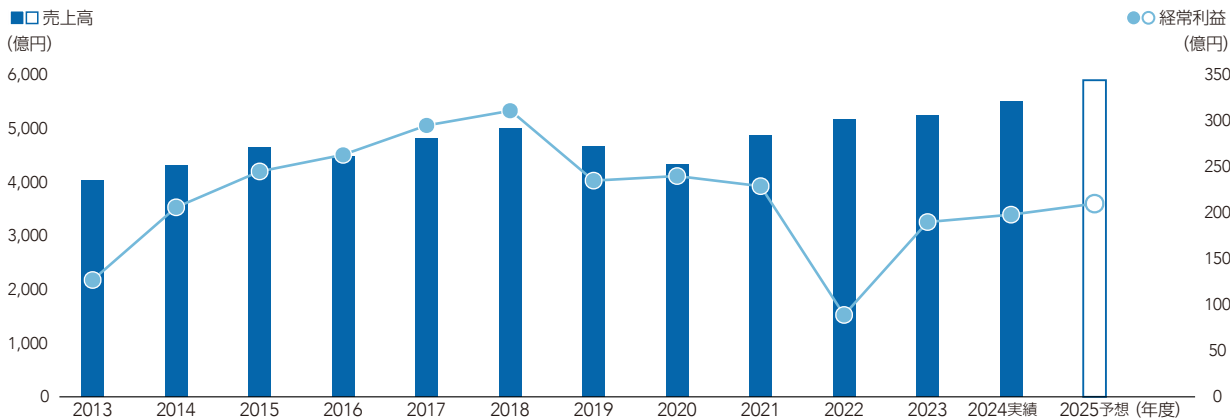
2023年度からスタートした中期経営計画(23中計)は、外部環境の変動が大きい中でも着実に成果を積み重ねてきました。2024年度までに2期連続の増収増益を確保し、2025年度も3期連続の増収増益を見込んでいます。連結売上高は23中計目標を達成し、過去最高水準を視野に入れています。

施策面でも前進がありました。雨畑ダム堆砂対策では、国や自治体の協力を得て計画通り5年間で完遂し、地域の安全確保を果たしました。また、品質問題に関しては、すべてのお客さまに再発防止策をご説明申し上げ、ご理解をいただくとともに、拠点長会議や職場行脚を通じて企業風土改革も着実に進展してきました。こうした取り組みにより、収益目標達成に向けた「守り」の基盤固めは確かな成果を収めることができたと考えています。

一方、収益面については課題が残りました。外部環境の影響として、アルミ市況や為替変動に加え、EV車の成長停滞や半導体市況の回復遅れが大きく響きました。2025年度の連結経常利益は210億円の見込みであり、23中計目標の300億円には届かず、目標達成は次期中計の課題へと引き継いでまいります。

● [中期経営計画\(P.18\)](#)

#### 連結業績の推移



#### 成長分野への果敢な挑戦

23中計目標で掲げた「恒常的に連結経常利益 300 億円を超える新生チーム日軽金」への飛躍に向けては、成長分野を補捉する取組みが不可欠です。自動車関連・半導体関連分野、グローバル市場、カーボンニュートラル社会に適応した商品・ビジネス展開等を成長分野と位置づけ、積極的な取組みによって持続的な企業価値の向上を図っていきます。

#### 自動車関連・半導体関連分野

自動車関連分野については、短期的には需要が踊り場を迎えていますが、EV化や次世代モビリティの進展に伴い、中長期的な需要拡大は確実視されています。当社の自動車部品部門の機能統合はすでに完了し、国内外の需要が立ち上がる局面では、競争力を発揮できる体制が整いました。

半導体関連分野については、需要の変動に左右されつつも、中長期的には市場成長が見込まれています。当社の化成品事業では、優れた電気絶縁性・耐熱性を備えた半導体製造装置向け低ソーダアルミナを提供し、半導体製造の精度・信頼性向上に貢献しています。また、エンジニアリング事業では、日軽パネルシステムによるクリーンルームの設計・施工の供給力を強化し、半導体や電子部品工場の設備投資拡大に伴う需要増加に応える体制を整備しています。

これらの取り組みにより、自動車関連と半導体関連という二つの成長分野において、今後の需要拡大に備えた基盤を築いています。次期中計ではこれらの成長分野を収益成長の柱として確立してまいります。

#### グローバル市場

世界最大の市場である北米、人口ボーナスを背景に需要拡大が見込まれるインドは、当社の成長ドライバーの一つとなる重要なマーケットです。

北米では、自動車部品分野で既に大型投資を実施し、2024年度より稼働を開始しました。現在は収益体制の確立を目指すとともに、EV需要の本格化に備えた事業基盤の強化を進めています。

インドでは、同国の大手合金メーカーである Century Metal Recycling Private Ltd.社との合併により新会社を設立し、2025年6月にはCMRグループと共同で再生アルミニウム事業への出資を決定しました。約15億人の人口を背景とする旺盛な需要を取り込み、最先端技術を活用したグローバルで環境価値の高いサプライチェーンの構築を進めていきます。業績への寄与は少し先になりますが、将来の低炭素商品・サービス戦略の第一歩と位置づけ、グローバル市場における新たな柱として育成していきます。

一方、中国市場では日系自動車メーカーの苦戦が続き、自動車部品ビジネスに逆風が吹いています。構造的な課題が大きいと認識しており、今後は北米やインドを中心とする他地域での成長戦略を強化することで、リスクを補完していきます。

## トップメッセージ



### カーボンニュートラル戦略

世界的な脱炭素社会の実現に貢献するためには、製造工程での温室効果ガス排出量が多いアルミ新地金への依存を低減する必要があるとされています。そのためには、グリーンアルミ※1、そして再生アルミによる循環型サプライチェーンの構築が不可欠です。

こうした状況の中、当社は海外を含む地域特性を活かした戦略を推進しています。とりわけインドでの新会社設立は、現地でのアルミスクラップの回収・選別・再生から日本国内への低炭素アルミビレット供給までを担うしくみであり、従来の新地金依存から循環型サプライチェーンへの移行に向けた大きな一歩となります。この取組みにより、温室効果ガス排出量の削減と事業成長の両立を図り、社会課題の解決と企業価値の向上を目指してまいります。

※1 グリーンアルミ  
非化石エネルギーを発電源とした製錬により生産されたアルミニウム(日本アルミニウム協会)

## 資本効率と株価を意識した経営

当社は「守り」から「攻め」への転換期にあり、将来に向けた成長の可能性を強く確信しています。しかしながら、当社のPBRは0.5倍前後と1倍を下回る水準であり、資本市場から十分な評価が得られていません。この状況を改善するため、資本効率と株価を意識した経営を推進してまいります。

資本効率の観点では、ROICを連結業績の評価指標に用いるとともに、これを事業グループ単位の業績評価指標にも適用し、個々の事業単位で投下資本効率を意識したROIC経営を推進してまいります。

株価の観点では、PBR向上に向け、当社の特色である「異次元の素材メーカー」としての強み、そして「攻め」の成長戦略を分かりやすくご説明する機会を拡充してまいります。2022年以降、IR活動を強化しており、説明会や個別ミーティング等を通じて投資家・アナリストの皆様との対話を積極的に継続してまいりました。こうした機会でご得られた皆様からのご意見・ご要望を真摯に受け止め、IR活動に適切に反映し、ステークホルダーの皆様との対話を重ねてまいります。

今後も、ROIC経営と積極的なIR活動を両輪として推進し、資本市場の信認を獲得するとともに、PBR1倍以上の実現を目指してまいります。

▶ [財務戦略 \(P.30\)](#)

## サステナブル経営の推進

### 事業成長と持続可能な社会の両立

脱炭素社会の実現に貢献するため、当社はカーボンニュートラルにおける機会とリスクを両立させることが重要であると考えています。これを実現することは、当社の持続的な成長につながるるとともに、持続可能な社会への価値提供にも直結します。

こうした課題に正面から取り組むため、当社は2023年に「カーボンニュートラル推進室」を設置し、全社横断の体制を整えました。

現在は、工場における燃料転換や高効率設備の導入等で「製造の脱炭素化」によるスコープ1・2の削減、グリーンアルミや再生アルミの推進等で「調達の脱炭素化」によるスコープ3の削減、さらには軽量化等によるエネルギー効率改善や循環型サプライチェーン構築など、多面的な取組みを推進しています。



## トップメッセージ

その象徴的な事例が、新幹線車両構体の水平リサイクルです。役割を終えた車両を解体し、そのアルミ材を再び新幹線車両に循環利用するこの取組みは、JR東海の最新型車両「N700S」に採用されています。温室効果ガス排出量の削減と資源の有効活用を両立するこのプロジェクトは、日本アルミニウム協会からも高く評価され、当社の水平リサイクル技術の先進性を示しています。今後は、この成果を自動車部品やトラック部材、二輪分野などへ展開し、循環の輪をさらに拡大していきます。

さらには、インドをはじめとする海外での再生アルミ事業の展開を組み合わせることで、当社の事業成長を実現し、持続可能な社会の実現にも貢献してまいります。

### 「従業員の幸せ」の実現

私はこれまで、職場行脚<sup>※2</sup>を通じて累計3,500名を超える従業員と直接対話を重ねてきました。その中で、従業員一人ひとりの“心に灯をともし”ことが最も大切だと実感しています。私自身が工場や営業所等に出張し、対面で言葉を交わす中で、従業員の皆が当社グループで働くことにプライドを持ち、それぞれの力を尽くしてくれていることを強く感じてきました。一人ひとりのやる気や自律的な取組みは、個人の成長を促し、「チーム日軽金」の推進力となり、ひいては当社の成長に直結すると私は確信しています。

人手不足が課題とされている今日、私は、ともに働いてくれる従業員が当社グループで働く幸せを感じられる環境をつくることこそが、お客さまへの価値提供や新たな仲間の確保につながると考えています。

グループ本社の新橋オフィスではABW<sup>※3</sup>を導入し、組織の垣根を越えた働きやすい職場環境を整備してきました。また、工場の食堂や独身寮などの福利厚生施設への投資も継続しています。これらは特別な記念事業ではなく、業績が苦しかった時代をともに乗り越えてきた仲間に応える、「当たり前」の取組みです。

会社が持続的に成長していくためには、こうした「当たり前」を連綿と取り組むことが大切だと考えています。これからも「従業員の幸せ」を核とする考えのもと、その実現に向けた取組みを愚直に進めてまいります。

※2 職場行脚

1回あたり概ね20人の従業員と対話する会合。経営の思いを伝え、従業員は働くにあたっての課題や悩みなどを現場の声として伝える、双方向型のコミュニケーションを促進する施策。

※3 ABW(Activity Based Working)

多様な業務に対応できるよう、固定席を設けず、目的に応じて最適な執務環境を自ら選択し、創造性と生産性の向上を図る働き方。

(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。)

## 結びに

社長としてのこの10年を振り返ると、16中計期間において、連結経常利益が300億円を超え、当社グループが一丸となって成果をつかみ取ったときには、胸の奥から誇らしさが込み上げてきました。一方で、雨畑ダム堆砂対策や品質問題といった幾多の困難にも直面しましたが、仲間とともに力を合わせて乗り越えてきました。そして今こそ、「守り」から「攻め」へと力強く踏み出す時期だと認識しています。

「チーム日軽金として異次元の素材メーカーへ」飛躍するため、従業員一人ひとりの心に灯をともしこと——これこそが、社長としての私の使命であると考えています。

ともに働いてくれる従業員一人ひとりが、当社グループに誇りを持ち、その力を存分に発揮できる職場環境を築くこと。その積み重ねこそが、お客さまの求める価値の創出へとつながり、最終的には業績の向上や株主・投資家の皆様への還元というかたちで実を結ぶと確信しています。

「チーム日軽金として異次元の素材メーカーへ」、攻めのステージを力強く駆け上がってまいります。引き続き、変わらぬご支援を賜りますようお願い申し上げます。

