

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)



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。

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 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。

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。

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!



アムル

ルミナ

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、その一步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。

会社が変わるものではありません。皆さんの仕事で、会社を変えるのです。幸せて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

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、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、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、若い世代に全部話したんです。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

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、

■ 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

“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。”

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。

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。

■ 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、自分たちの手で作りしました。「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、しつくりくる。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。

“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。”

会長 未来会議も、そう。前身の拠点長会議は、私が品質の話を伝える場としてはじめましたが、開催2回目で「こんなの、つまらん」と言われましてね(笑)。「自分たちにも、議論させろ」と。それで、いまの形になった。あれは嬉しかったね。いい中身は、いつも現場から出てくる。私たちが用意するものではないんです。

社長 経営陣の仕事は、中身を全部そろえて、配ることではありません。方向を示し、決断し、枠をつくり、安心して打席に立てる場と、挑戦の原資を用意すること。器は、私たちがつくる。でも、そこに何を入れるかは、現場が考える。

■ 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」と口にするト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」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



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ないと思います。

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、私ではなく皆さんのからです。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。人に一番大事なものは、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、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。

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、はじめた

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

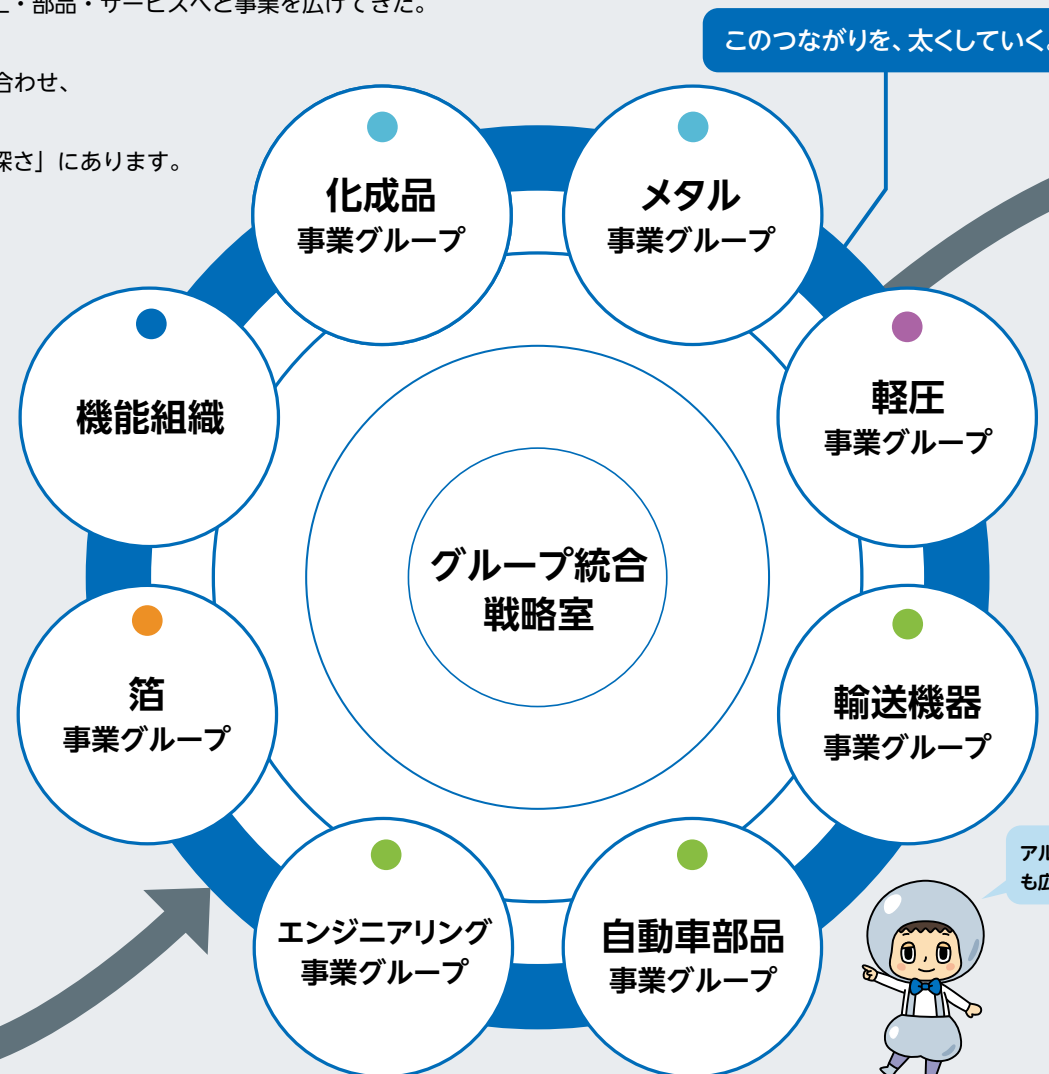
課題と、真摯に向き合った

2021年 品質問題。再発防止策を完遂、管理は続く
挑戦を支えるしつみを鍛え続ける

▶ 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。

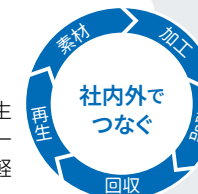
あなたの仕事は、誰の強みとつながりますか。

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。

違う事業の強みをつなぐと、
新しい価値が生まれるんだね!



アルミを核に、事業も技術
も広がってきたんだね!



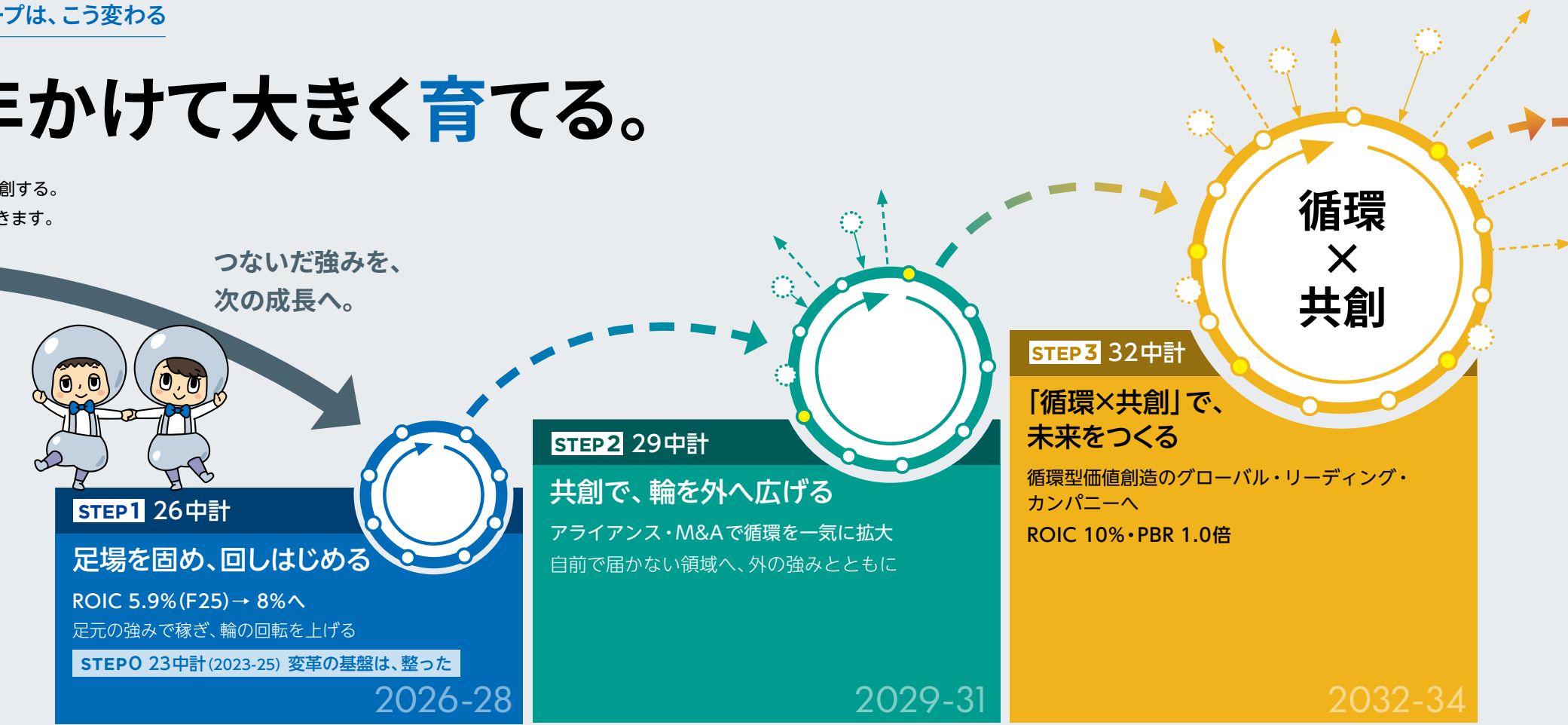
この輪を、10年かけて大きく育てる。

「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。



※ 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

“これも循環だよな”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〇〇＝20〇〇年度 ※ 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、単純な価格上昇ではない。
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、単純な価格上昇ではなかった。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。



マーケティング＆
インキュベーション統括室長

林口 貴志

メタル事業グループ長

伊藤 嘉昭

サステナビリティ統括室長

平田 武文

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始まる話ではなく、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か。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CO₂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CO₂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、CO₂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CO₂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CO₂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、CO₂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(株)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と一緒に持つ意味があります。素材から casting、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そうです。

——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(株)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・ casting 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(株)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ないですが、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)



際にも活かします。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](#)）

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）

—— 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 時間軸も分けて見えています。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。CO₂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昇せではなく、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。

日本の
アルミニウム
総需要
約360万t

新地金輸入

約180万t

製品・スクラップとして国外流出

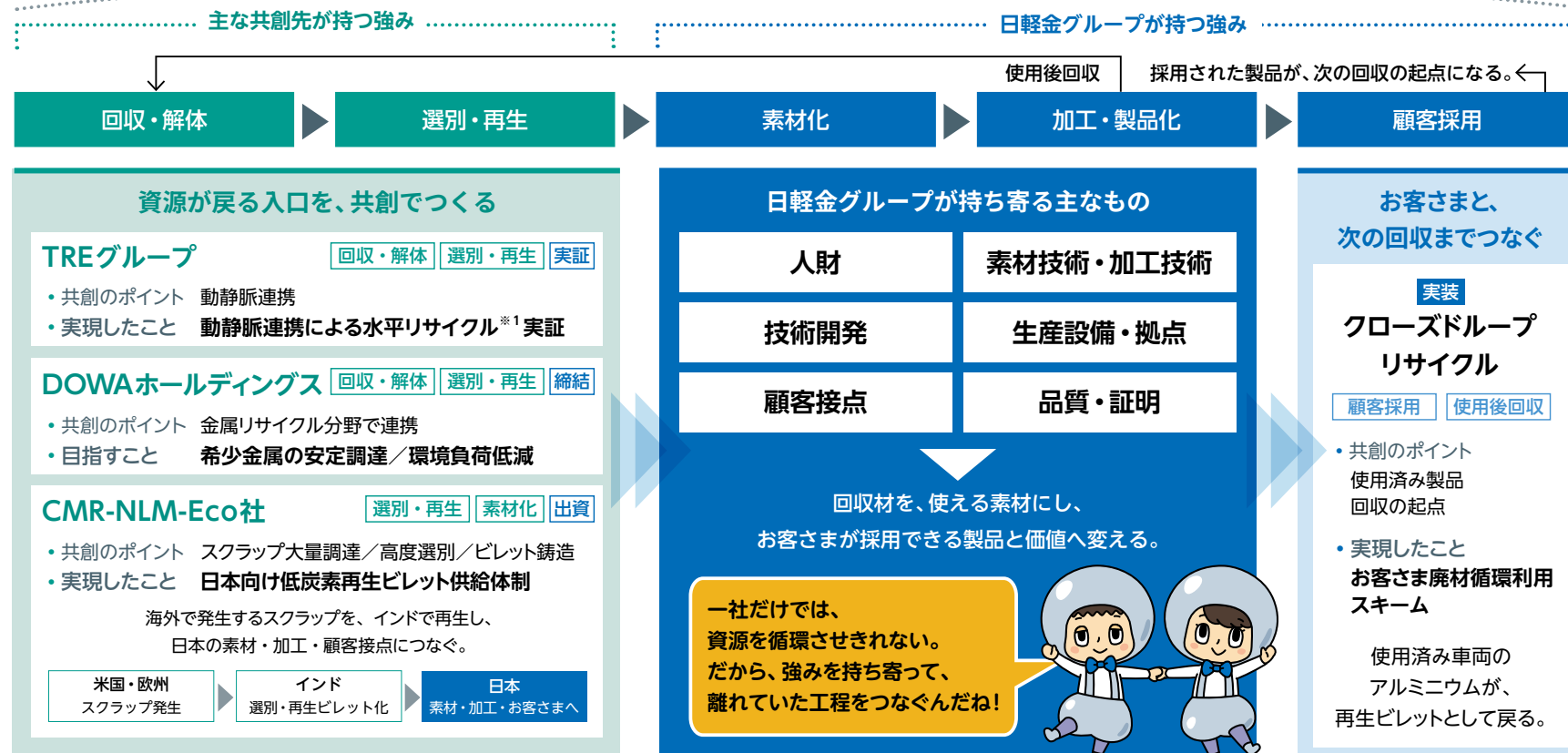
約180万t

国内で回すだけでは足りない。
国外の再生資源につながるしくみが必要になる。

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



※1 使用済み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

03 お客さまに採用される

02 使える品質にする

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は、4つの取組みを組み合わせる。

■ 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



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！



※進捗は2026年7月時点。② 26中計説明資料 P.11-13 P.47-48、本誌 ② 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。

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靱化など
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靱化などに向けた全体の投資目標です。

じゃあ、国は循環を動かす
ために、どんな手を打とう
としているのかな？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、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

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ぬ。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ぬ。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。

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



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、

第2章 資本の規律

投じる順番の、物差し。

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 蒲原製造所の鑄造工場は、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・選別力と鑄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、単独ではつくりえ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 蒲原製造所の鑄造工場はこれまで、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。

化成品×メタル いまを稼ぎ、未来を仕込む。

樹下 そのため、26中計の3年間で、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のが、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。

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

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

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、モーター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」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、必要な人財に必要な領域へ。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のでしょうか。

松平 投資には順序があります。現場を省人化・自動化し、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、CO₂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。標準化と自動化を組み合わせ、現場の負担とコストを下げます。

柳本 BIM(三次元CAD)や設計の自動化、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

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。

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



——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近くを稼ぐ拠点到育っています。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鑄造機能とつなぎ、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

軽圧×箔 体質を変え、投じ続ける。

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。

その一步が、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、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。

足元で稼ぎながら、先の成長にも
先回りしてお金が必要なんだ！



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。

壁になっているのは、技術ではなく、コストの条件。



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。

じゃあ、原資はどこから出てくるのかな？
次のページで確かめよう！



▶ 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

(概念図)



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。

稼ぐ力が資本コストを上回るほど、次の投資に回せる余力が広がるんだ！



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

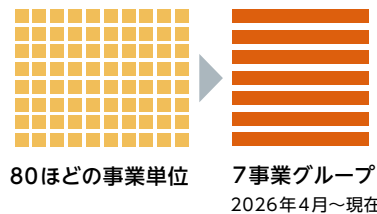
財務 「循環×共創」を動かすお金は、どこから。

Topic 03

ROICは、頑張りの成績表ではない。

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。



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ものではありません。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は、現場だけの宿題じゃないのね！



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

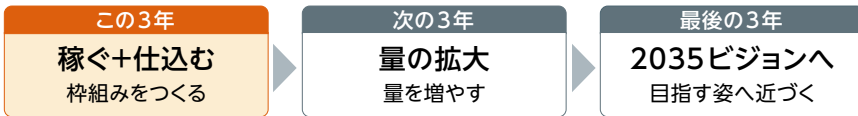
第1章で語られたのは、順番ではなく、らせんを描いて同時に回る成長です。

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。



いまを稼ぎながら、次の成長も仕込む。その両方を見る3年なんだね！



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。		P.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・自動化／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従できる体制を整え、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はではなく、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？ 成長に資する取引可否かに区分けして、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ぐみをたどる。

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ぐみが動いて、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ぐみをたどる。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プ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。

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

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



※ 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



※ 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

- 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。

MANIFESTO 輸送機器事業グループ

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」ことにあと思っています。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

強靱な物流への貢献

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

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

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・自動化
- 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・自動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

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

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

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

2.1%

26中計

収益基盤再構築

2035ビジョン

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

- 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、技術力で選ばれた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。

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

※ 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。

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り組みです。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% 成長率引 成長率引

※ 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

- 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
- 設備の更新・自動化
- 低採算品の是正・コスト競争力強化
- 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。

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。自動化・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
長崎 拓哉

不安の正体を、一緒に一つずつ確かめながら、答えをたどっていこう！



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。

現場の自動化・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であり、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

長崎氏は、「現場の自動化・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、自動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。自動化の進む速さも一様ではありません。この違いを活かし、必要な職場へ人材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。

自動化のスピードは職場ごとに違う

素材 装置産業

加工 組立主体

商事・サービス・物流

省人化は段階的

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、人材の流動化 [▶ 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。

長崎

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を目指すのは、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、必要性和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

検査工程の自動化・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。

品質を守るしくみが整えば、
判断を一人で背負わず、
改善にも向き合えるように
なるんだね！



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

26中計投資額：3年間で20億円

いま | 26中計

- 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。

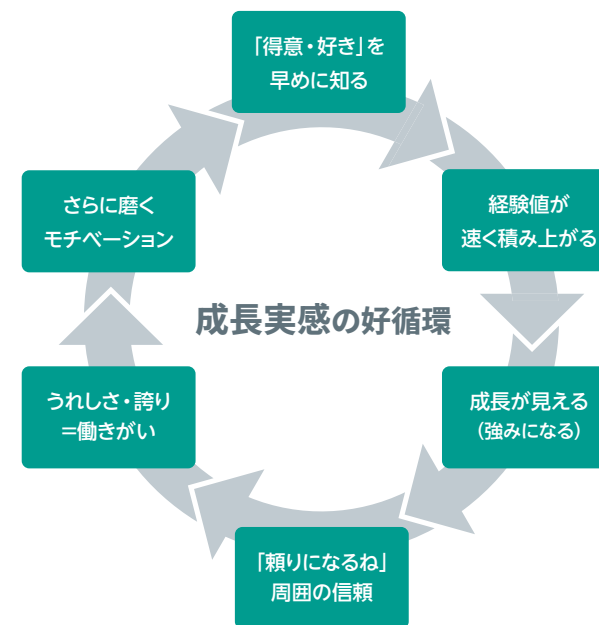
働きがいの源は、強みの発揮、周囲からの信頼、仕事への誇り、ここに居て良いという居場所感など一つではありません。その起点になり得るのが、仕事を通じた成長です。本人の努力だけに任せず、会社も機会をつくれます。

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。

「〇〇さんは××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のが、人的資本への投資の目的です。



成長実感が、本人の幸せと会社の成長を同じ方向へつなぐ結び目になるんだね！



02 「自律」は、突き放しではない

目指す人材像は「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。

長崎

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。会社と仲間が一步を支える。

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、挑戦する人が一步を踏み出し、続けられる職場にすることです。

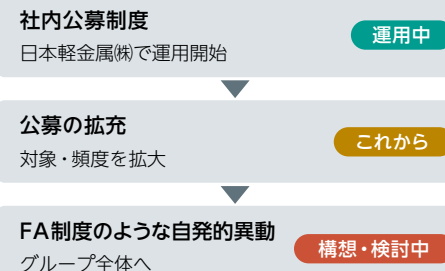
01 挑戦を、評価と処遇につなげる

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。



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、学びを次の一步につなげ、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步を踏み出し、挑戦が続く職場をつくります。

挑戦は、一人で背負わなくて
もいい。会社と仲間が、
次の一步を支えるのね！



次の一步 | 今期、挑戦してみたいこと

挑戦は小さな一步から。
明日から試したいことを、
ここに書いてみよう！



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。

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。

決まる場所が近いと、
提案も動き出しやすいね！



その分、決めた人が
最後まで責任を持つのね！

Topic 01

会社は、どこまで
任せてくれるのか。

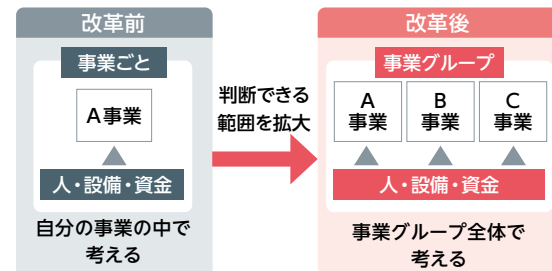
決裁を、現場に近い場所へ。決める場所と責任を近づけた。

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。

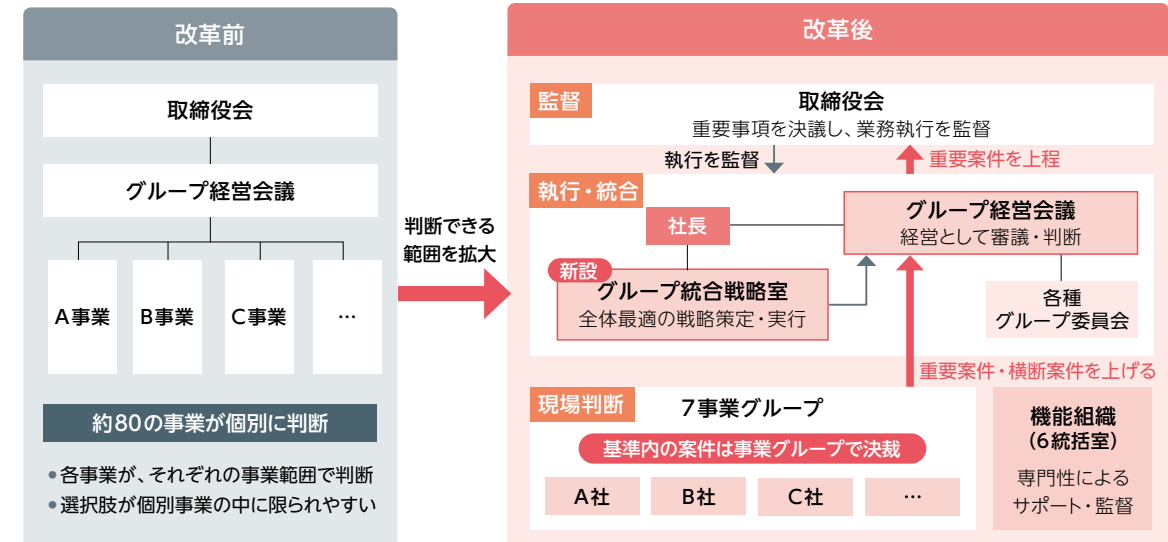
02

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。

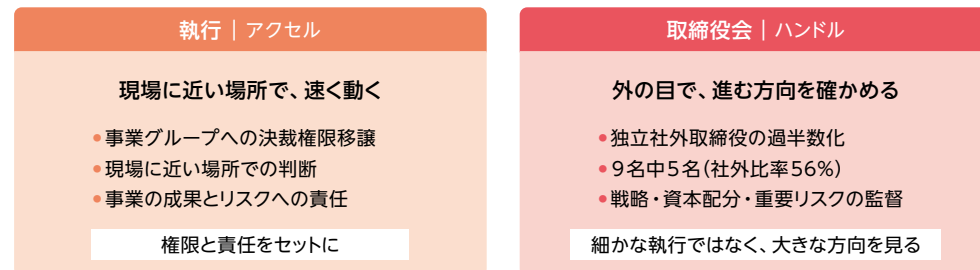
任せた分だけ、外の目を強くする。2つの改革は、同時に設計された。

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。

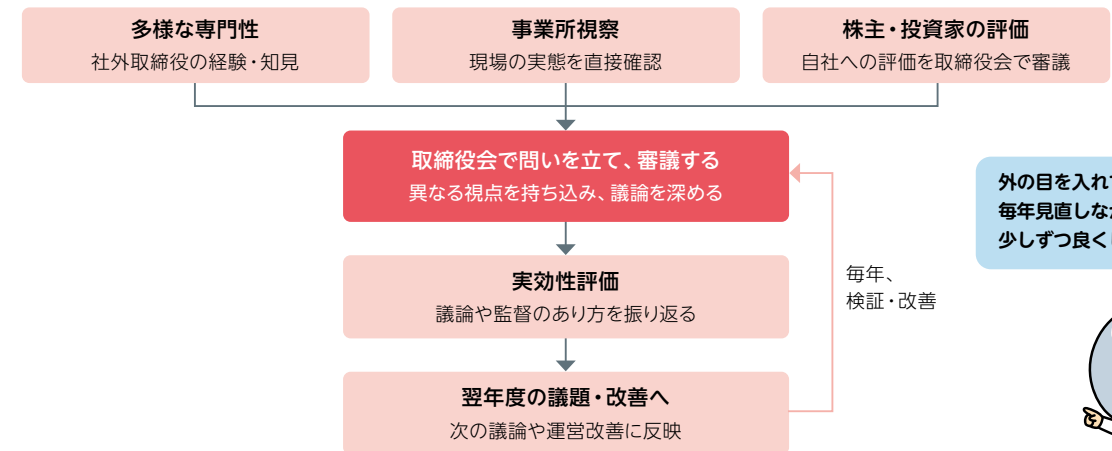


2つの改革を、同時に設計

速く動くために、見る力も強くする。

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。



外の目を入れて終わりじゃない。
毎年見直ししながら、取締役会を
少しずつ良くしていくんだね！



実効性評価のPDCA・投資家対話の選元の検証版は [▶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 ▶



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。

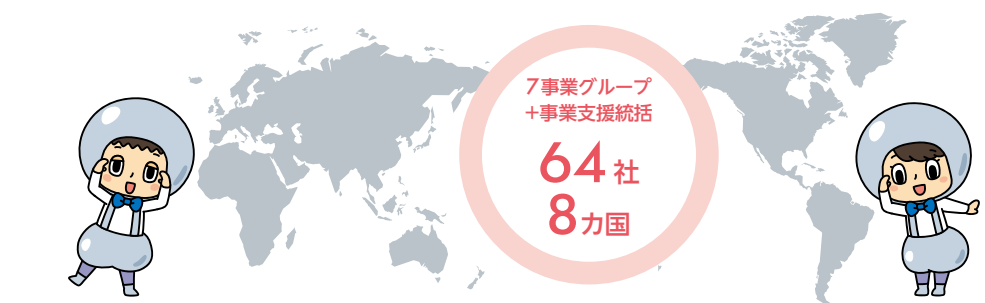
Challenge × Create × Connect

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・インドア 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インドア 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)
	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
2026年5月の説明会で、 いただいた問い	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・自動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・自動化・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

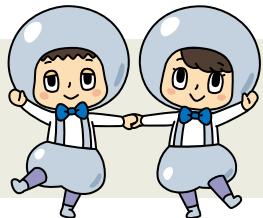
	問い	状態	私たちの答えの現在地	本誌 物語と実行 (リンク先)	別冊 検証とデータ (リンク先)	公表IR資料 詳しい情報 (リンク先)
未来会議で、 受けた問い	① 2035ビジョンが自分の仕事とどう関係するのかを、ちゃんと理解したい。	答えたよ	巻頭で、2035ビジョンを「改善・人・資源の循環」と日々の仕事に引き寄せ、各事業グループでは役割・ROIC・伸ばす領域・変革の焦点まで示しました。	▶ P.04-07 ▶ P.08-09 ▶ P.26 ▶ P.29-35	▶ 各種データ 事業部門別データ	▶ 26中計説明資料 P.15-18・24-25
	② 循環が、アルミリサイクル以外でイメージできない。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。

市場と私たちは、実は近いところを見ているんだね!



立場は違っても、気になることは意外と同じなのね!

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ひと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、本人は分かっている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ひと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。
か	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材、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型材をつくる加工方法です。
	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を目指す考え方です。
き	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。
こ	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。
	自動化	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	日経金が目指す人材像。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。日本軽金属です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。
た	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、返済する必要が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、日経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。
	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
て	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材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、押し出してつくる型材など、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。
な	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。日経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。
は	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。
	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 (ピービーアール)	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、見直すもの考えるときに使います。
	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。
ま	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。
	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。日経金では、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。
	WACC(ワック)	銀行などから借りたお金と、株主から集めるお金のコストを組み合わせで計算した、会社全体の資本コストです。



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。