

メモ 日本軽金属ホールディングス株式会社 IR 説明会
「2023 年度～2025 年度 中期経営計画「23 中計」進捗概況」

- ・日時：2024 年 5 月 28 日（火）14 時～15 時
- ・説明者・回答者：

代表取締役社長 岡本 一郎
取締役 企画統括室長 松平 弘之
人事・総務・経理統括室 経理担当 高橋 晴彦
日軽金 ALMO 株式会社 代表取締役社長 畑本 敏治
企画統括室 企画担当 一色 浩一

Q1. 新商品売上高が 2024 年度から 2025 年度にかけて増える想定をしているが、どの商品分野が増える想定をしているか？2030 年度代に新商品売上高 1 千億円超を目指しているが、利益率や ROIC といった観点で、新商品の投入が企業価値向上に繋がる想定をしてのものか？

A1. 新商品による成長で注力しているのは自動車部品関連でとりわけ xEV 向け。お客様よりご相談をいただいている案件もあり、ニーズを捉えた新しい価値をタイムリーに提供できるかがポイントの一つと考えている。加えて xEV 向けは企業価値向上の側面からみても、財務面では収益率を高めていくという観点で、お客様に当社が提供する価値を認めていただける利益率の高い商品であり、非財務面でも、当社グループの重要課題（マテリアリティ）で地球環境保護を謳っているが、CO2 削減に資する商品であることから、積極的に対応していきたい。

また、これまでの素材メーカーの利益の追求の仕方、すなわち素材価格に付加するロールマージンで利益を追求していくことには限界があると考えていた。当社は素材に新たな素材技術や複合的な加工技術、サービスといった色々な付加価値を与えて収益率を上げていく方向に大きく舵を切っている。「23 中計」では、自動車関連と半導体関連がその中心を担っていく商品分野と位置付けている。

Q2. 「経営改革の推進」の策定過程でどのような議論があったのか？

A2. 当社は 2012 年に移行した現在の持株会社制度の下で、個々の子会社や事業分野を伸ばすことで当社グループとしての力をつけてこられたと考えている。しかし当社グループの将来を考えていくうえで、既存の 80 弱の子会社や事業部門をベースにすると、お客様や事業領域に対する視野・範囲が固定し固執するという側面が強くなりつつあると認識している。一連の当社の品質不適切行為の発生は、このような側面による機能不全が一番強く表れたことと考えている。こうした側面や課題を踏まえ、当社グループとしての総合力をもう一段伸ばしていくことを考えたとき、事業分野の裾野が広い当社グループをいきなり一つの組織にまとめるのは難しいが、事業分野を 500 億円

～1,000 億円の事業グループに括ることで、機能不全の改善や当社グループの資源を総合力が発揮できる方向に持っていけるようにする。また子会社や事業部門が、固定されていた視野・範囲を広げ、改めて事業や商品を見直し未来の絵を描いていけるようにする。すなわち、今回の「経営改革の推進」により、新しい事業や商品を生み出す一方で、ガバナンスも強化するといった二兎を追い、諸施策を進めていく。加えて、今回の「経営改革の推進」の策定は、トップダウンで進めてきたものではなく、(当社グループの子会社や事業部門長を含む) 経営会議と(当社グループにおける再発防止策で設けた部門長、工場長、支店長、営業所長などによる) 拠点長会議の二段階を用いて、経営トップ層の考え方を現場の最前線の従業員に伝えるとともに、各会議での意見を吸い上げることを続けながら徹底的な議論をしてきたものである。よって新たな事業グループや機能組織へ比較的スムーズに移行し動いていけると考えている。

Q3. (取締役が14名から9名に減員している一方で) 経営執行メンバーが17名から19名に増えているのは、事業・機能組織のグルーピングによって視野・範囲が広がることで、増えた経営執行メンバーが新たな領域をみていくことになるから、という理解で良いか？

A3. 基本的にはご認識のとおりである。加えると、新たな体制での経営執行メンバーの最大の責任は、従来の子会社・事業部門や組織の責任者という視点ではなく、グループとしての総合力を発揮していくという観点で、グループとしての企業価値最大化を前提に、各事業グループの収益力や事業価値を積み上げていくことにある。

Q4. 足元でのEV販売台数の減速に対しどのような認識を持っているか？xEVの構成の変化、すなわち純粋なEV (BEV) が減り、HV (HEV) やPHEVが増えても、当社にとってプラスの面が有るのか？

A4. 自動車の電動化の進展スピードは当初(昨年2023年の「23中計」公表時点で) 想定していたよりも鈍化しているというのが一般的理解と認識している。EV (BEV) へ至るまでの移行期としてのHV (HEV) やPHEVのニーズがどれくらい続くのか、或いはEV (BEV) への進展スピードを予測するのは難しい。電動化の進展スピードが変わることでxEVに搭載されるパワーコントロールユニット向け冷却部材などの使用量の増減はあるものの、大きく成長していく分野であることに変わりない。これらを取り扱っている日軽金ALMOの存在意義・強みが出せる商品として、2、3年先に上市予定のものから順調に受注に至っているものが出てきていることから、収益にも結びついていくと考えている。一方でエンジン車が減ることで二次合金が使われる部品・部材が減る影響はあるが、(自動車軽量化のニーズによる) 車体構造材向け二次合金の需要増やカーボンニュートラルの観点での再生地金のニーズに取って代わるので、二次合金の需要はむしろ伸びていくと考えており、電動化の進展スピードに

よる変化はあるものの、収益に結びついていくことに変わらない。

また、xEVの構成の変化のスピードにかかわらず、自動車は必ず電動化方向にはいくと考えている。すなわち電気を多く使う自動車になっていくということであるが、その際の部品・部材の軽量化の動きは絶対に後戻りすることはない。そのために必要な内蔵部品をできるだけ軽いものに変えていくということをお客様である自動車メーカーが必死に追求している。それに関する新しい事業・商品について、現時点で詳細に話ができないが、日軽金ALMOや他の事業会社・事業部門に対しお客様よりご相談いただいているので、当社グループにとって、逆風にはならないと考えている。

Q5. 事業・機能組織のグルーピングによる定量的な効果とその発現時期は？

A5. 本来であればそのような説明ができれば良かったのだが、現時点で定量的な説明ができる段階にはない。ただし、「経営改革の推進」により、資本効率を事業グループ毎に大きく変えていくことが一番の肝であり、これまでの視点より大きく変えた点である。今回の説明では、企業価値の向上で、財務面で売上高を増やす、収益力を上げる、ということをお願いしたが、これに加えて、資本効率をどう高めていくか、収益力を高めていくことにどう結びついていくかということについては、お時間をいただきたい。また、従来より目標値としてROCEを用いており、「23中計」の財務目標で2025年度にROCE10%超を掲げているが、これをミニマムの目標値として、これから定量的な効果を発現させていきたいと考えている。

Q6. 「経営改革の推進」にある取締役会の構成変化（取締役数の減員、社外取締役比率の増加）により取締役会の議論をどう変えていくのか、ひいては企業価値の向上にどう繋げていくのか？

A6. 現状、取締役会に付議される件数が比較的多い。個別の案件に活発な議論をしているものの、取締役会の時間のかなりの部分をこのような個別案件の議論に費やされる傾向が若干強い。「経営改革の推進」において、いかにグループの資源配分を最適化していくかという視点が事業・機能組織のグルーピングや取締役会の監督機能の強化において非常に重要と考えている。取締役会の監督機能の強化により、より一段広い視野から、社外取締役の目も含めて、当社グループのあるべき方向についての議論をしていくことが、取締役会の構成変化をはじめとする改革の一番の狙いと考えている。新たな体制での取締役会においては、大所高所からどのような判断をしていくか、どのような方向に進めていくか、という議論に時間を費やすようにしていきたい。

Q7. 今回の事業・機能組織のグルーピングのその先について考えていることは有るか（子会社の統合・削減なども視野に入れているのか）？

A7. 現時点での最終目標を子会社の数というところには置いていない。ただし、当社グル

ープの資源配分の観点で人財（人的資本）を流動的にすることが望ましく、当社グループをより一体化した企業グループにしていくことを考えていくうえで、必然的に事業単位は減らす方向にいくのではないかと考えている。

今回の事業・機能組織のグルーピングを出発点として、具体的にどう変えていくのかについて細かいところを詰めていく、というのがこれからの段階である。

Q8. 半導体関連で成長が期待できる商品分野は？

A8. 半導体関連工場向けクリーンルーム断熱パネル、および半導体製造装置向けの厚板や部品、低ソーダアルミナの大きく2つの分野。国内向けの需要で経済安全保障がベースにあることから、ある程度のボリューム感で成長していくと捉えている。取りこぼしが無いように対応していく。

Q9. 「23 中計」期間の設備投資額の見直しは、成長戦略の律速になるのか？

A9. 今回見直し後の設備投資額（1,025 億円）は、前の「19 中計」期間の設備投資額（972 億円）を上回っていることから、現段階で「23 中計」の成長スピードが大きく変わることはないと考えている。

以上