「経営改革の推進」 進捗概況

2024年11月21日
日本軽金属ホールディングス株式会社

Copyright Nippon Light Metal Holdings Co.,Ltd All rights Reserved.

東洋アルミニウム(株)と(株)UACJ製箔との合併による経営統合を中止

➡ 当社100%子会社として、箔事業グループの事業価値を向上させる

これまでの経緯

2022年8月
東洋アルミニウムとUACJ製箔2社を
2023年4月1日に経営統合することで
5社(両社、当社含む両社親会社、JICキャピタル)
が合意

2023年2月
経営統合の延期を決定

2024年10月31日
5社合意により、両社の経営統合中止を決定

両社の経営統合の実施における条件が最終的に整わなかったことにより、現時点では日軽金グループ、UACJグループが単独で成長戦略を描くこととした

事業グループ体制　今期(2024年度)以降

事業グループ	主要会社・事業部門	セグメント
化成品	日軽金・化成品 日本電極	アルミナ・化成品、地金
メタル	日軽エムシーアルミ	
軽圧	日軽金・板 日軽金アクト(押出) 日軽金・電極箔	板、押出製品
輸送機器	日本フルハーフ	加工製品、関連事業
自動車部品	日軽金ALMO	
エンジニアリング	日軽パネルシステム 日軽エンジニアリング	
インフラ	日軽金・蒲原、苫小牧 日軽物流	
箔	**東洋アルミニウム**	箔、粉末製品

Copyright Nippon Light Metal Holdings Co.,Ltd All rights Reserved.

目次

1. 「経営改革の推進」意義

2. 検討・策定状況

3. 現時点での具体的進捗

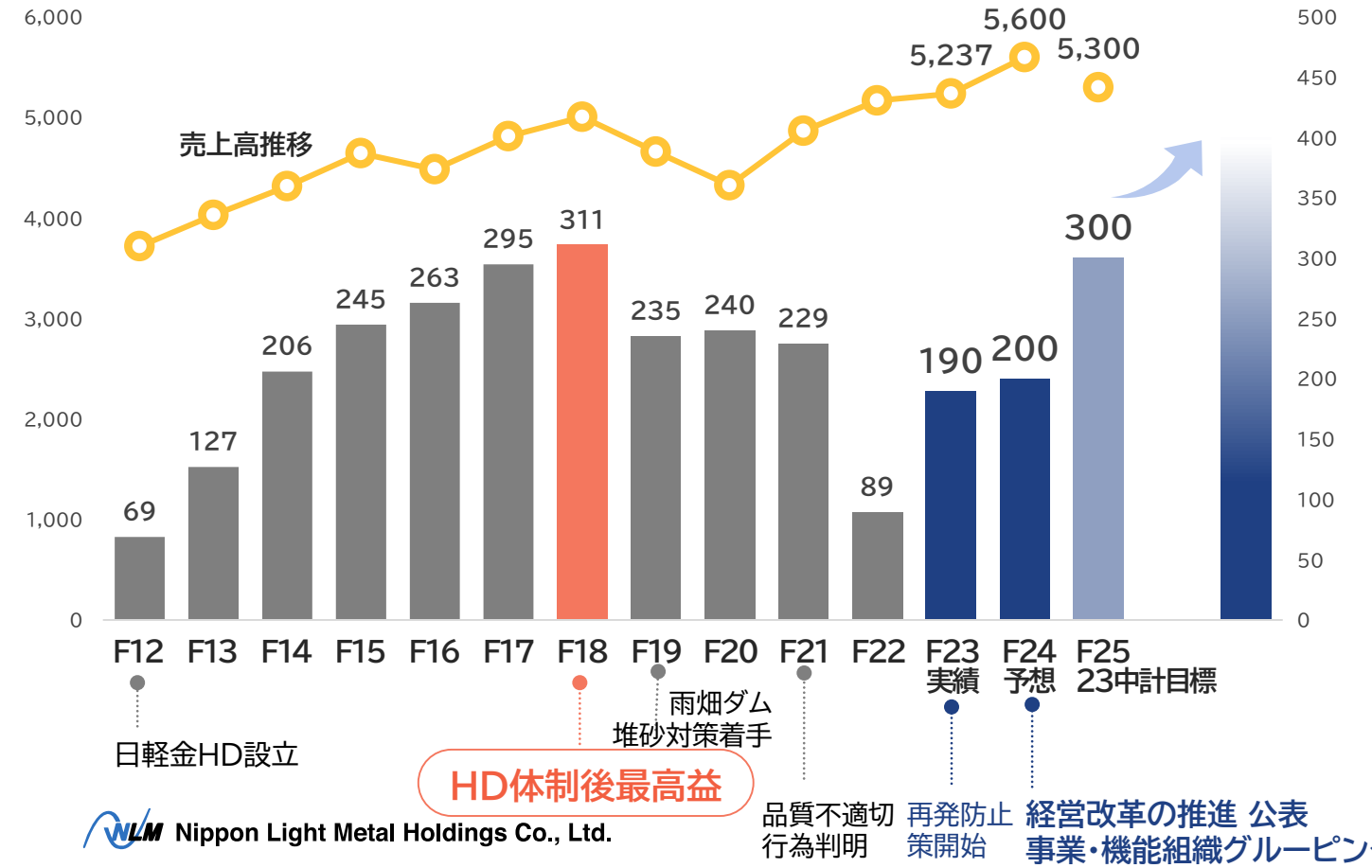
Copyright Nippon Light Metal Holdings Co.,Ltd All rights Reserved.

1.「経営改革の推進」意義

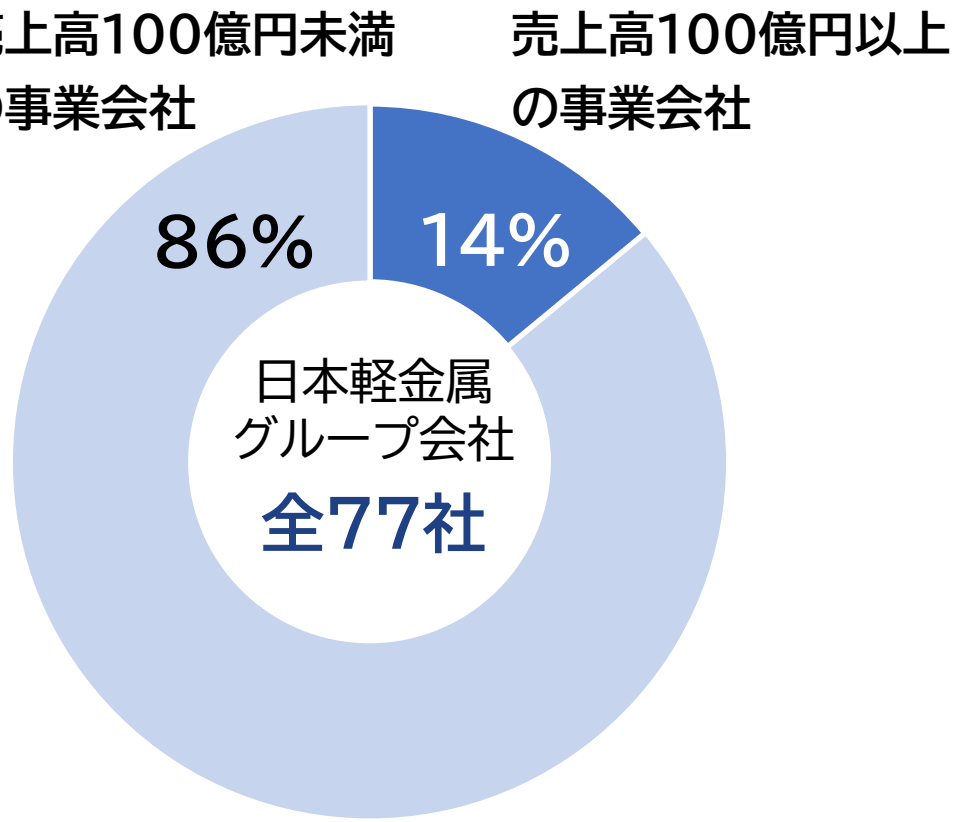
2021年 品質不適切行為判明を機に、グループ経営の在り方を見直し

- グループ会社77社 分権型企業グループとしての強みを発揮、収益を追求しF18に利益300億円超
  - ➡ **今後もこの体制で利益成長、課題対応していくことに無理がある**

日本軽金属ホールディングス(株)設立後　業績推移



売上高規模別 グループ会社数割合



Copyright Nippon Light Metal Holdings Co.,Ltd All rights Reserved.

今後の当社グループ経営への危機感

- 当社の課題対応、外部環境のめまぐるしい変化と社会課題の増加
  ➡ **経営改革が急務、このタイミングでの断行が必要と判断（2024年5月公表）**

これまで対応してきた 当社の経営課題

- **雨畑ダム堆砂対策**
  2019年計画策定・2020年開始、順調に進捗
- **品質不適切行為**
  2021年判明、～2023年3月特別調査委員会
- **再発防止策**
  2023年3月開始～、順調に進捗

対応していくべき 外部環境（市場ニーズ・社会課題）

- **ガバナンス・コンプライアンス**
- **市場環境変化スピード**
  自動車（EVシフト・見直し）
  半導体需要 等
- **カーボンニュートラル**
- **人口動態変化、従業員エンゲージメント**

Copyright Nippon Light Metal Holdings Co.,Ltd All rights Reserved.

経営改革の推進　本質的意義

■ チェンジマネジメント：「チーム日軽金」として勝てるマネジメント・マインドに

➡ **経営改革を成し遂げ、次の時代の成長へ繋いでいく**

取締役会の監督機能強化

大所高所からの判断　スピードアップ

取締役会　9名

代表取締役社長

取締役 8名

社内取締役 4名

社外取締役 5名

社外取締役比率 56%

※旧体制での社外取締役比率　36%

（社内取締役 9名、社外取締役 5名）

事業・機能組織のグルーピング

執行の自由度は大きく、責任を明確に

社長

		【構成する子会社・事業部】
事業グループ（新体制）	化成品事業グループ	日軽金・化成品事業部、日本電極　他
	メタル事業グループ	日軽金・メタル事業部、日軽エムシーアルミ　他
	軽圧事業グループ	日軽金・板事業部、日軽金アクト　他
	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　他
	輸送機器事業グループ	日本フルハーフ　他
	自動車部品事業グループ	日軽金ALMO　他
	インフラ事業グループ	日軽金・蒲原製造所/苫小牧製造所、日軽物流　他
	箔事業グループ	東洋アルミニウム　他
機能組織（新体制）	改革推進室	
	品質保証統括室	品質保証、製品安全
	技術・開発統括室	技術・開発、研究
	マーケティング＆インキュベーション統括室	商品開発、事業・商品創出、M&A
	サステナビリティ推進統括室	CSR、監査、法務、労働安全、環境
	コーポレートスタッフ統括室	人事、総務、経理、購買
	企画統括室	経営企画、情報システム、広報・IR
	カーボンニュートラル推進室	

● アルミナ・化成品、地金セグメント　● 加工製品、関連事業セグメント
● 板、押出製品セグメント　● 箔、粉末製品セグメント

Copyright Nippon Light Metal Holdings Co.,Ltd All rights Reserved.

目次

1. 「経営改革の推進」意義

2. 検討・策定状況

3. 現時点での具体的進捗

Copyright Nippon Light Metal Holdings Co.,Ltd All rights Reserved.

「23中計」

財務目標

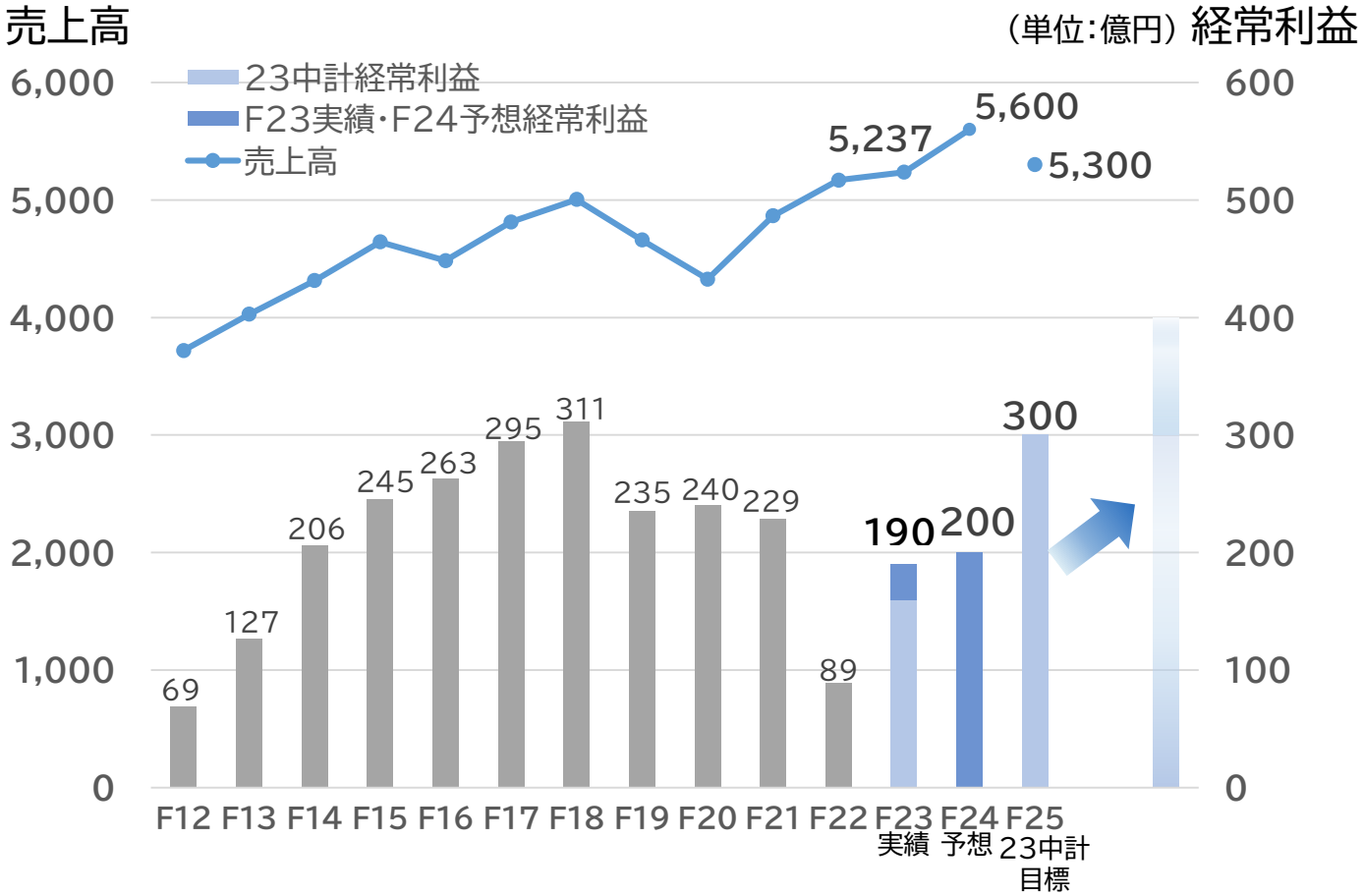
■ 「23中計」実績積上げ ＋「経営改革の推進」を完璧に遂行

➡ 5年後・10年後へ繋げる収益基盤を構築 → 経常利益目標 300億円を目指す

（単位：億円）

	F23 実績	F24 予想	23中計 目標 F25
売上高	5,237	5,600	5,300
営業利益	182	210	300
経常利益	190	200	300
当期利益	99*	130	200
年間配当	50円	70円	100円
ROCE	6.0%	6.3%	10.3%
総還元性向	34.4%	33.4%	31.0%

＊会計基準の変更を23年度当期利益と利益剰余金で9億円遡及適用したため、23年度実績当期利益を90億円より修正

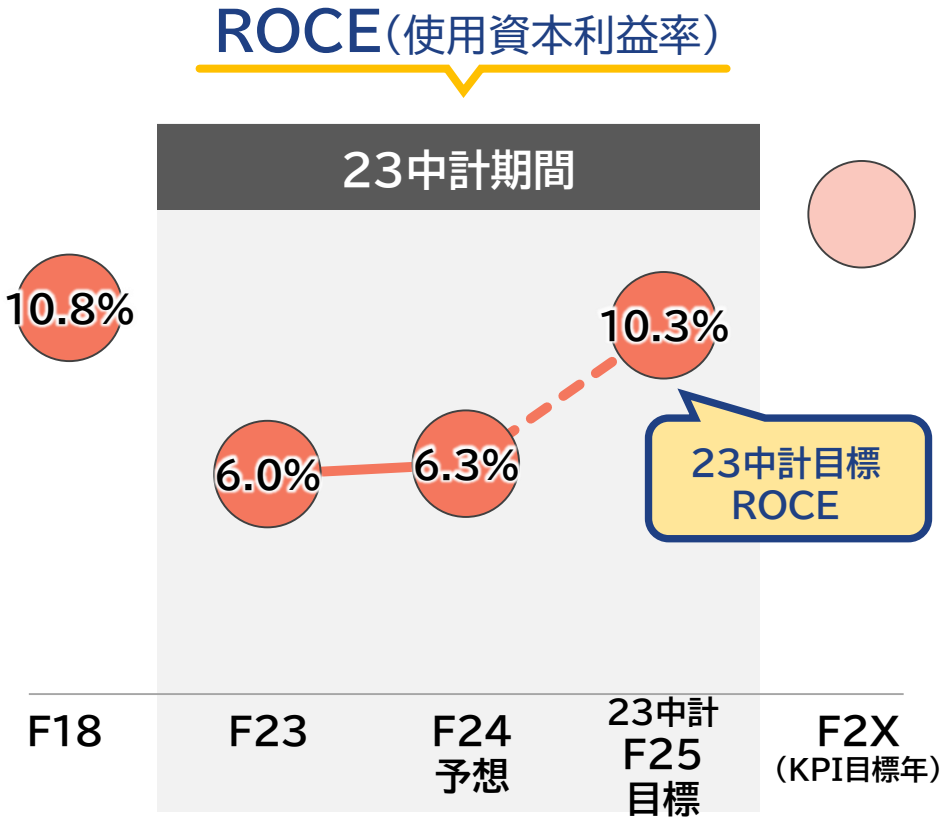


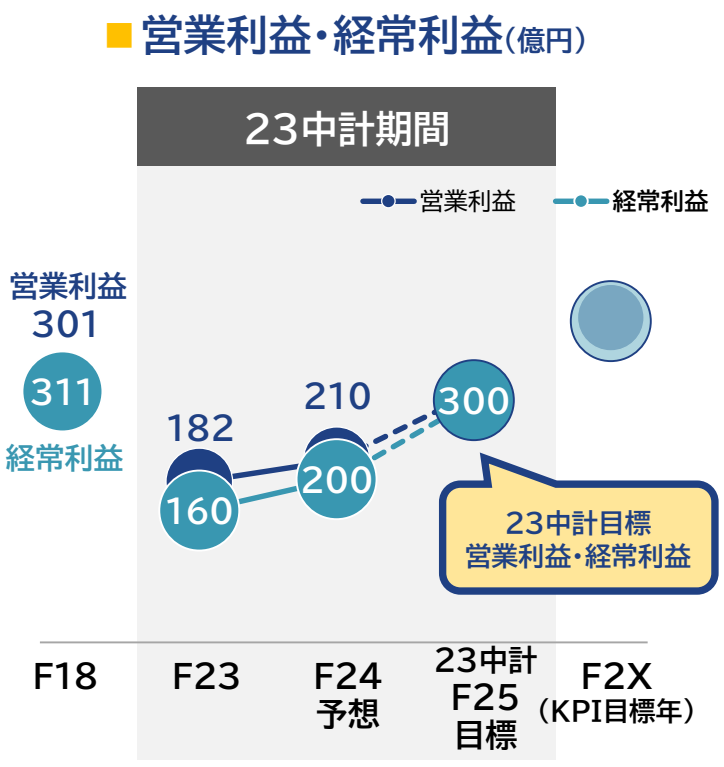
Copyright Nippon Light Metal Holdings Co.,Ltd All rights Reserved.

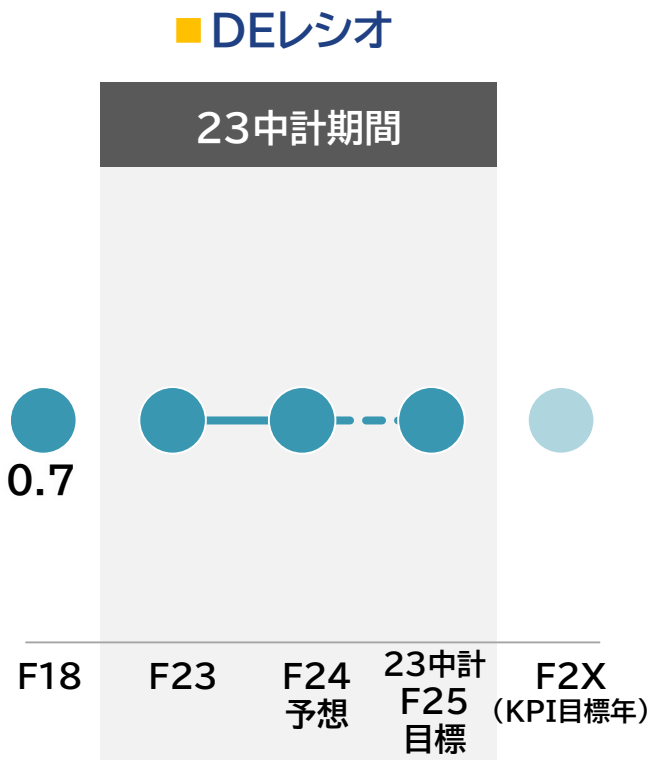
当社戦略・KPI策定の方向性

ROCE・ROE　10%超目標

- 収益基盤・使用資本効率を向上し、安定的に利益300億円超の企業グループに
  - ➡ **財務・非財務戦略、KPI（営業利益・経常利益、DEレシオ）25年5月 開示に向け策定中**







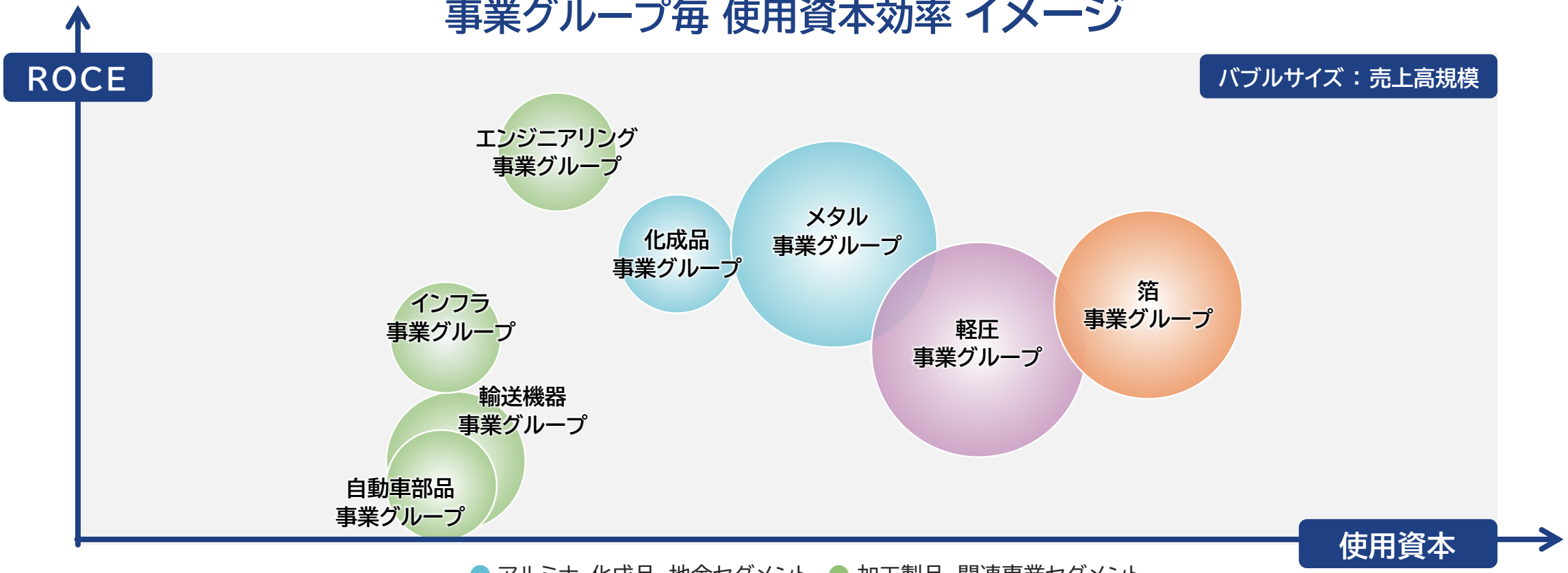
Copyright Nippon Light Metal Holdings Co.,Ltd All rights Reserved.

事業グループ戦略・KPI

■ 事業グループ毎　戦略 ＋ 使用資本効率（ROCE）を開示予定

➡ メリハリのある成長シナリオ（成長事業・商品、資源の有効活用）を策定中

事業グループ毎 使用資本効率 イメージ



Copyright Nippon Light Metal Holdings Co.,Ltd All rights Reserved.

目次

1. 「経営改革の推進」意義

2. 検討・策定状況

3. 現時点での具体的進捗

Copyright Nippon Light Metal Holdings Co.,Ltd All rights Reserved.

当社グループの品質にかかわる再発防止策の進捗について

- 順調に進捗（経営改革の推進と内部統制機能の強化は2026年3月までに完遂）
- 特別調査委員会によって報告された不適切行為214件については、すべての是正が完了
- JIS認証取消し事業所（日本軽金属名古屋工場・日軽新潟）は是正が完了しJIS認証を取得、JISマーク使用停止事業所（日軽蒲原・日軽形材）は使用停止を解除
- 経営者と従業員の対話実施継続【拠点長会議35回延べ5,503名】【職場行脚130回2,395名】

経営改革の推進

（1）グループ・ガバナンス体制の再構築　－グループ連携の強化
（2）当社とグループ会社の関係再構築
（3）グループでの経営課題・リスクへの対処
（4）営業・開発・製造・品質保証・その他部門による組織横断的な対応
（5）品質保証体制の再構築
（6）不断の検証
（7）当社取締役会による監督強化

内部統制機能の強化

（1）取締役会の監督のもとでの、実効的な内部統制システム構築・運用
（2）企業風土の改革
（3）情報の報告・連携の強化
（4）コンプライアンス強化活動の推進
（5）内部監査部門の強化
（6）内部通報制度改革
（7）外部リソースの活用

Copyright Nippon Light Metal Holdings Co.,Ltd All rights Reserved.

取締役会の監督機能強化＿取締役会新体制

■ 新体制後、「経営改革の推進」はじめ、**企業価値最大化に向けた審議に**

取締役会 新体制

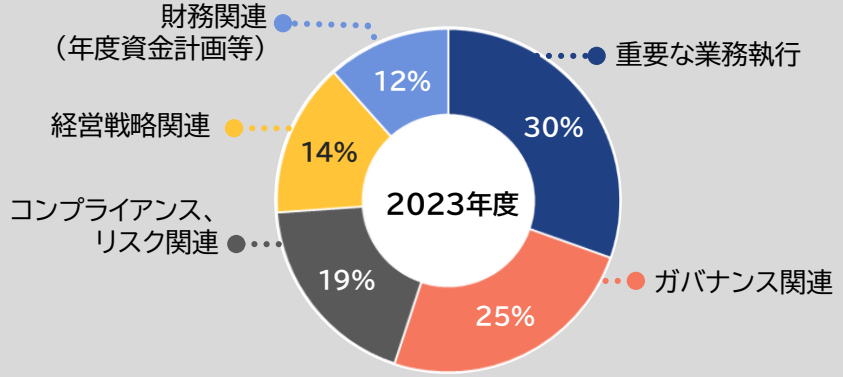
- 代表取締役社長
- 社内取締役 3名
- 社外取締役 5名

取締役会 9名

新体制 取締役会審議の変化

事業グループを担う執行役員へ
責任・権限を移譲したことにより、
意思決定・実行がスピードアップ

旧体制での審議事項



取締役会 新体制 移行後（24年6月～）

経営改革の推進
　事業グループ毎の今後の戦略検討
　事業グループ体制での当社戦略策定
をはじめ、
監督機能の審議・議論が深化

Copyright Nippon Light Metal Holdings Co.,Ltd All rights Reserved.

業績連動型株式報酬制度を導入

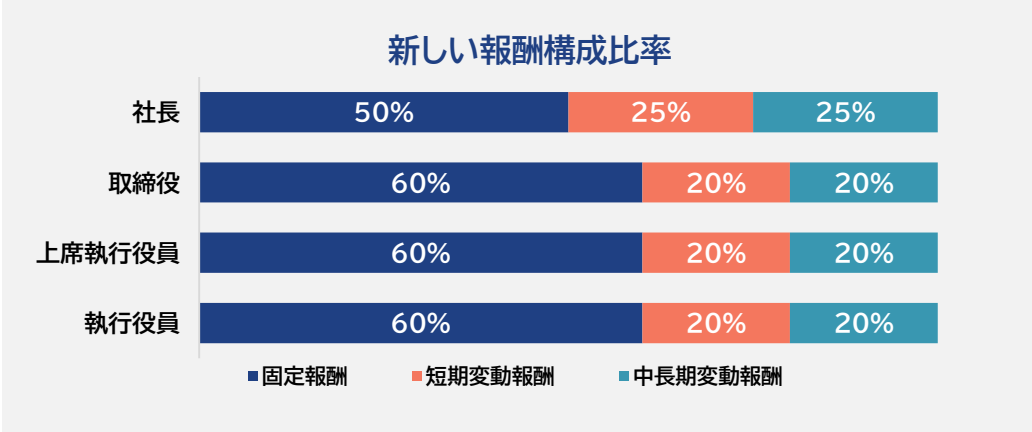
■ 取締役(社外除く)・執行役員の報酬体系に業績の中長期的向上と企業価値の持続的向上へのインセンティブを与え、株価変動による利益・リスクを株主の皆様と共有

報酬構成を変更

変動報酬比率を高めたうえで、
中長期と短期のインセンティブを同割合に

改定後新制度

- 全役位で変動報酬比率を高める
- 中長期のインセンティブを高め、短期と同割合に



報酬のインセンティブ制度を拡充

短期・中長期双方のインセンティブが
財務・非財務双方の企業価値向上と連動

改定後新制度

中長期変動報酬

業績指標
- 株価
- 温室効果ガス削減目標
- 個人評定(非財務)

短期変動報酬

業績指標
- 営業利益
- ROCE
- 個人評定(非財務)

Copyright Nippon Light Metal Holdings Co.,Ltd All rights Reserved.

カーボンニュートラルへの取組み

■ 2030年度目標達成に向けた ロードマップを発表

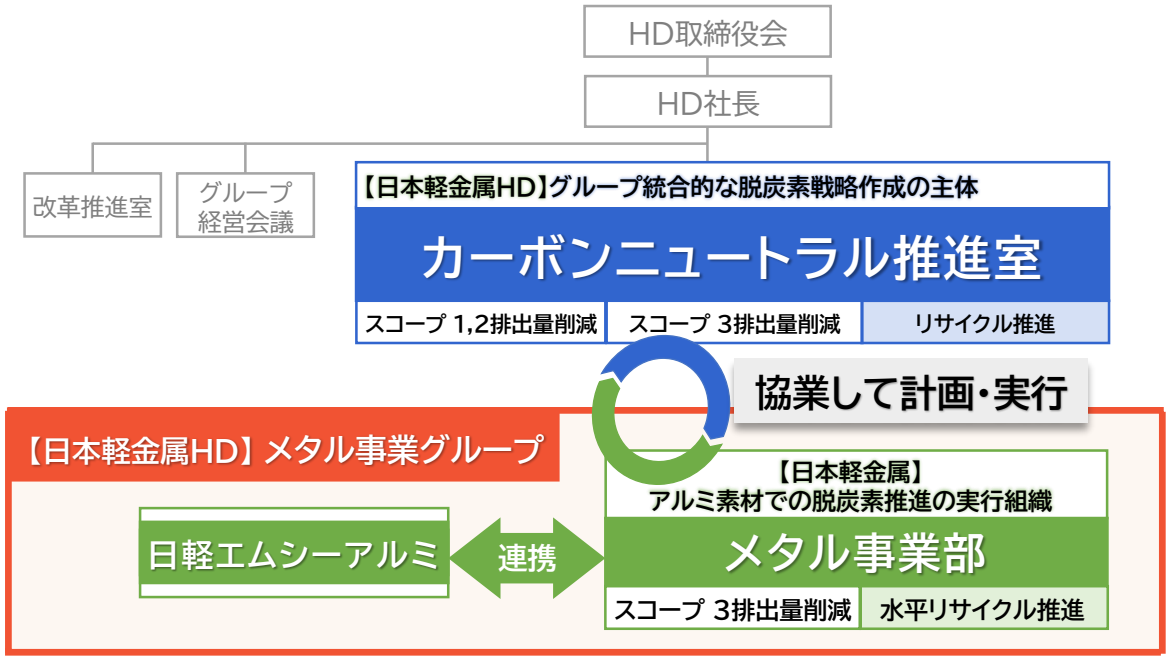
現状把握 済
- 排出量の把握と削減目標設定
- ✓ 各事業部門の削減施策推進に必要なインフラ整備

施策検討 済
- グループ全体施策テーマ別にCN推進室内に部会を設置
- ➡ 実行支援と進捗管理

ロードマップ
- ✓ **脱炭素目標達成に向けたロードマップ公表**

進捗管理
- ✓ **進捗状況の把握と適切な開示**
- ✓ カーボンニュートラルに向けた追加施策の検討と実施

■ 実行組織をメタル事業グループに統合 一体的且つ俊敏な資源配分・執行が可能に



▸ 詳細は「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」にて説明
https://www.nikkeikinholdings.co.jp/common/file/pdf/p2024112001hd.pdf

Copyright Nippon Light Metal Holdings Co.,Ltd All rights Reserved.

マーケティング＆インキュベーション統括室

- 新商品開発と新事業創出の両利きの経営　3つのアプローチで始動
- 2030年度代 新商品・新事業売上高1千億円超に向けて

お客様の新しい価値、世の中の新しい価値を創造

マーケティング推進グループ
＜既存事業の深化・強化＞

主な活動
- 事業部門との三新活動（新商品・新用途・新需要）
- DX（デジタルマーケティング）

インキュベーション推進グループ
＜ビジネスアイデア＞

主な活動
- 新事業アイデア創出（ARCH参画）
- 社内起業家育成（ビジコン）
- 新事業創出実践プログラム

イノベーション推進グループ　＜外部共創＞

主な活動
- オープンイノベーションの推進
- コーポレート技術開発

Copyright Nippon Light Metal Holdings Co.,Ltd All rights Reserved.

マーケティング＆インキュベーション統括室－活動状況報告－

■ インキュベーションセンター「ARCH」に新事業創出に向けた拠点を設置

インキュベーション推進グループ
新事業アイデア創出

- ARCH TORANOMON HILLS INCUBATION CENTER に当社3名が常駐
- 大手企業120社と事業アイデア出し・ディスカッションを連日実施
- ARCH流の新規事業開発手法で開発スピードUP

ARCH流 新規事業開発手法

1. 事業規模は小さく開発スピード重視
2. 現場・顧客の声を聞きながら、本当の提供価値を探る
3. ピボット（軌道修正）を繰り返しながら規模を大きくしていく

世界で初めて大企業の事業改革や新規事業創出をミッションとする組織に特化して構想されたインキュベーションセンター
豊富なリソースやネットワークを持つ大企業ならではの可能性と課題にフォーカスし、ハードとソフトの両面から、事業創出をサポート

Copyright Nippon Light Metal Holdings Co.,Ltd All rights Reserved.

株主・投資家との対話

■ 株主・投資家の皆様に当社への関心・理解を深めていただくため IR強化の取組みを継続

2023年度取組み強化のポイント

中長期戦略・施策の理解向上

- IR説明会を中長期目線の内容に特化（経営改革の推進、カーボンニュートラル戦略等）

当社ビジネスモデルの理解深耕

- 化成品事業グループ化成品部門の事業説明会を開催（2024年度は軽圧事業グループ 板部門で開催）

事業説明会
（軽圧事業グループ 板部門）

工場見学会
（日本軽金属 名古屋工場）

対話機会設定

- 社長スモールミーティング、社外取締役面談を実施

社長スモールミーティング

対話頻度増

- 企画担当取締役との対話回数増（証券アナリスト＋国内機関投資家）

対話内容の開示

- 決算説明会（四半期決算公表当日開催）の質疑応答要旨を当社ホームページで開示（英訳開示も実施）

Copyright Nippon Light Metal Holdings Co.,Ltd All rights Reserved.

株主・投資家との対話

■ 株主・投資家、社外取締役からのご意見を当社取組みに反映

投資家からの意見・要望・ニーズ

- IRを盛んに（情報発信機会増、施策・課題の進捗開示）
- 投資家意見が経営陣に伝わっているか分からず
- 社長の考え・思いを聞きたい
- 資本効率・バリエーション低に対する認識・考え方・方向性、株主還元に関する経営層での議論を知りたい
- ガバナンスの改善、事業統合・統合改革の推進

社外取締役からの意見・要望・ニーズ

- 当社の経営がマーケットに十分に伝わっていないのでは（事業ポートフォリオが複雑、成長ドライバー、競争力の源泉）
- 株主・投資家への情報発信が不十分（情報不足から当社への評価低下につながっているのでは）
- 取締役会へIR活動の定期報告を

当社取組みへの反映

IR活動の要旨

- 事業説明会・工場見学会開催（ビジネスモデル理解深耕）
- IR説明会はじめ説明資料内容・情報開示方法の改善（経営課題・戦略進捗の可視化）
- IR説明会・決算説明会等での質疑回答・対話の活性化
- 社長スモールミーティング実施（2024年度以降定期開催）
- 社長、取締役（企画担当）との対話頻度増（コミュニケーションの向上）
- 社外取締役との対話機会設定

- 経営改革の推進（取締役の監督機能強化、事業・機能組織のグルーピング）
- 取締役会への定期報告（年1回程度）はじめ株主・投資家の要望・ニーズを随時共有

Copyright Nippon Light Metal Holdings Co.,Ltd All rights Reserved.

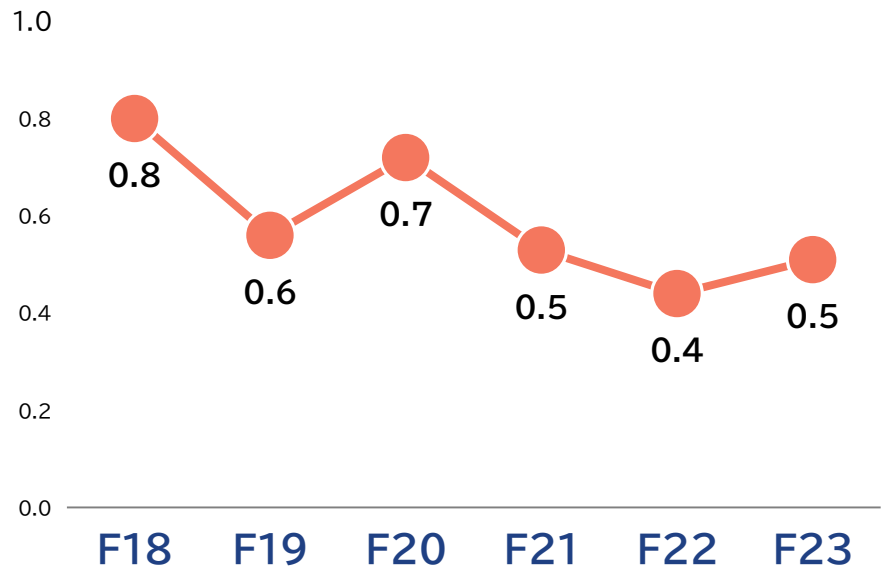
資本効率を高めていく経営へ

財務・非財務双方で 企業価値（株主価値）を向上

箔事業グループの利益成長も取り込んでいく（放熱用途、医薬包装材向け加工箔）

当社株価推移

PBR

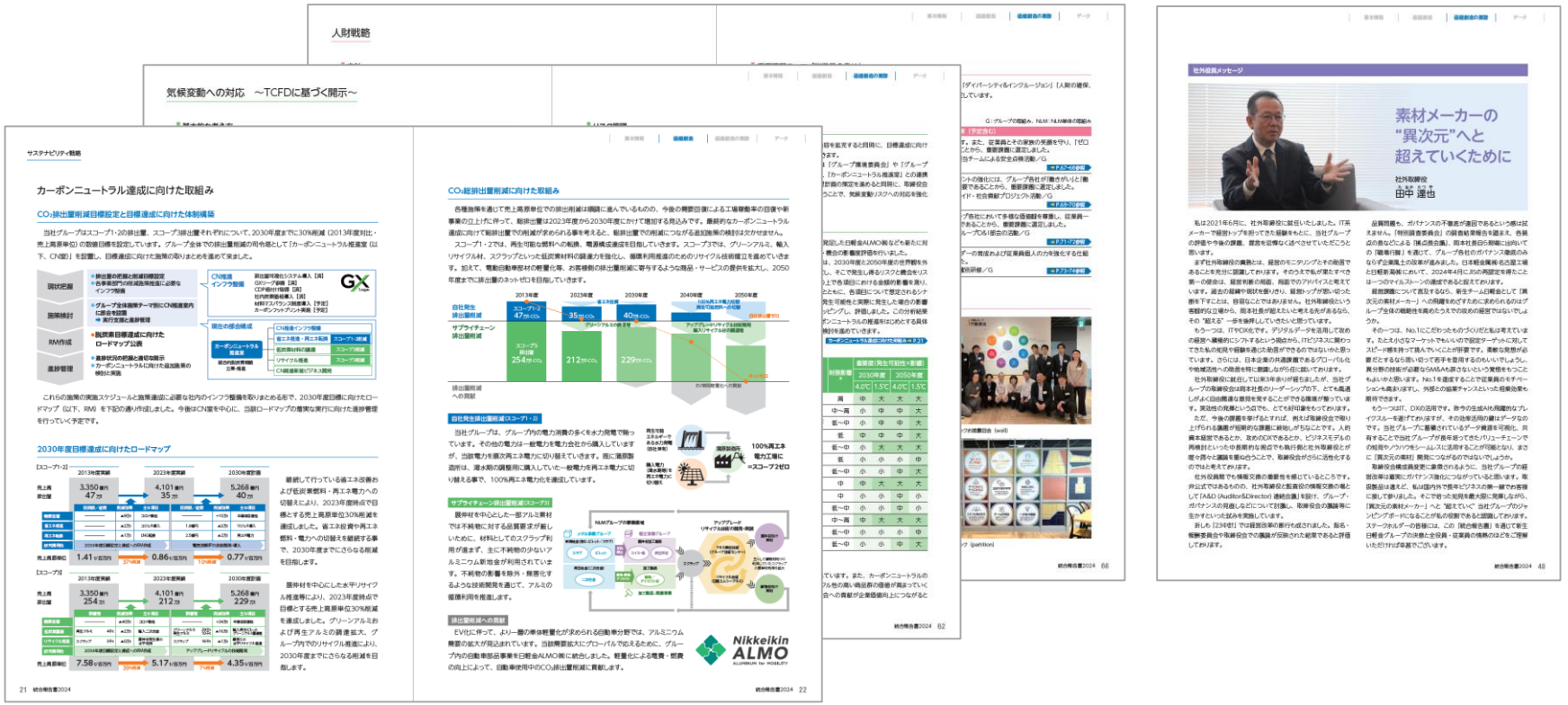


（注）当社は2020年10月1日付で普通株式10株につき1株の割合で株式併合を実施していますので、2019年度（2020年3月期）以前の株価および出来高については、当該株式の影響を考慮した数値としています。

Copyright Nippon Light Metal Holdings Co.,Ltd All rights Reserved.

「日本軽金属グループ 統合報告書2024」を発行

- **環境・気候変動対応、人財戦略はじめ**
  次の時代の成長へ繋いでいく「チーム日軽金」の取組みを紹介



「統合報告書2024」当社ホームページURL
https://www.nikkeikinholdings.co.jp/ir/ir-data/p3.html

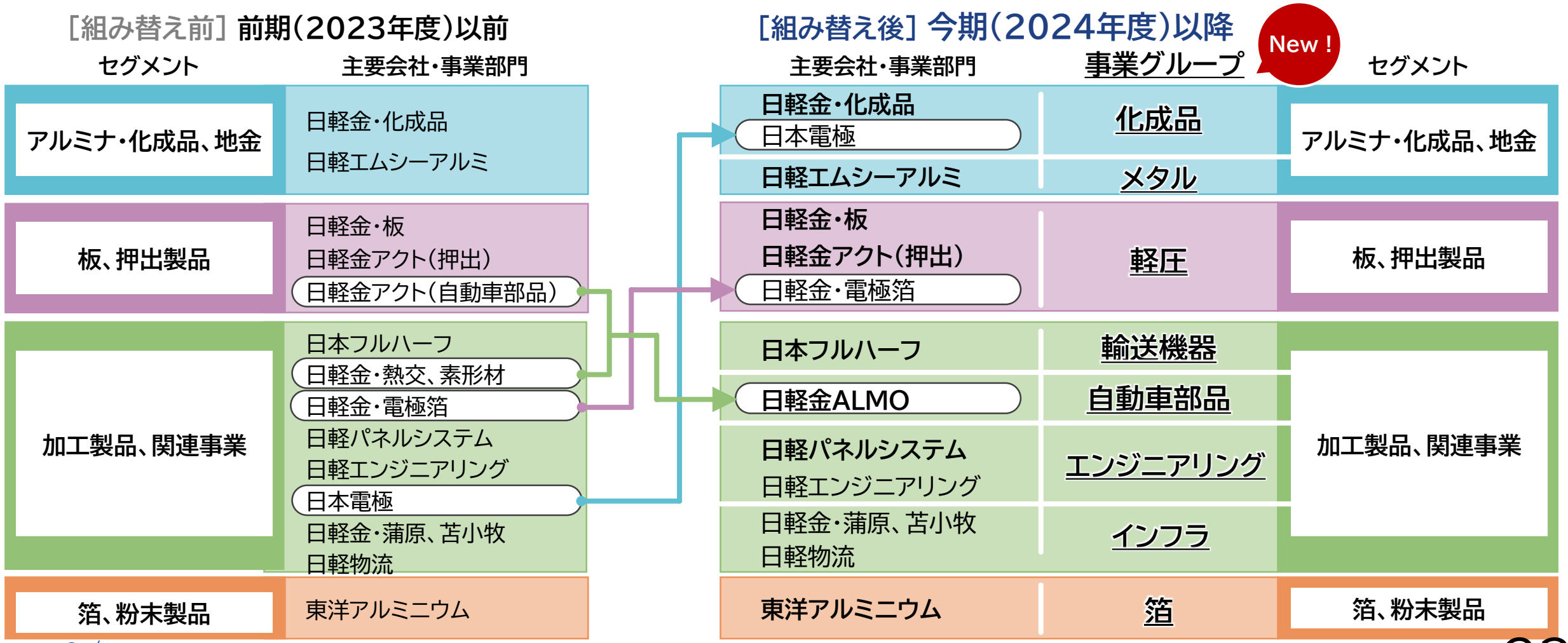
Copyright Nippon Light Metal Holdings Co.,Ltd All rights Reserved.

チーム日軽金として異次元の素材メーカーへ

補足資料

セグメント構成 事業グループ 体制移行による[組み替え前]・[組み替え後]

自動車部品事業統合(23/10)、経営改革の推進による事業グルーピング(24/6～)の実施で、セグメントを構成する一部事業部門を組み替え(2024年度第1四半期決算より)

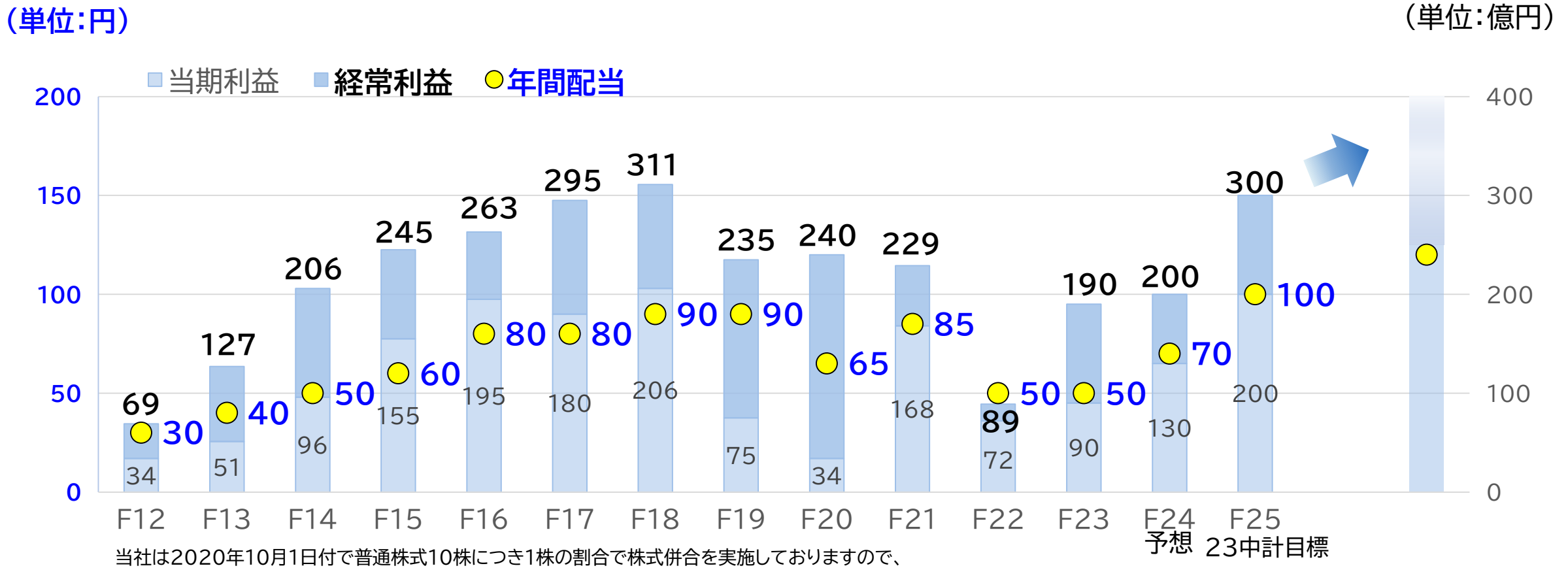


Copyright Nippon Light Metal Holdings Co.,Ltd All rights Reserved.

株主還元

安定的な配当をベースとした株主還元

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等を総合的に勘案し、配当実施（総還元性向基準「30%以上」）



当社は2020年10月1日付で普通株式10株につき1株の割合で株式併合を実施しておりますので、
2019年度（2020年3月期）以前の1株当たり配当額については、当該株式併合の影響を考慮した金額としております。

Copyright Nippon Light Metal Holdings Co.,Ltd All rights Reserved.

補足資料

販売価格改定実施状況

日本フルハーフ(24年5月～)、日軽金・化成品(24年6月～、25年1月～)で実施

開始時期	セグメント		価格改定対象	改定内容	
2023年 1月	板、押出製品	軽圧事業ｸﾞﾙｰﾌﾟ 日軽金・板	全てのアルミニウム板製品	原燃料サーチャージ	押出製品も一部で実施
2023年 3月	加工製品、関連事業	輸送機器事業ｸﾞﾙｰﾌﾟ 日本フルハーフ	バンボデー、トレーラ等を含む全商品	現行価格の10～15%値上げ	
2023年 7月	箔、粉末製品	箔事業ｸﾞﾙｰﾌﾟ 東洋アルミニウム	樹脂・紙原料の家庭用商品	20%以上	
2024年 2月	板、押出製品	軽圧事業ｸﾞﾙｰﾌﾟ 日軽金・板	全てのアルミニウム板製品	加工賃(ロールマージン価格)20%程度値上げ	押出製品も同程度実施
2024年 5月(部品:8月)	加工製品、関連事業	輸送機器事業ｸﾞﾙｰﾌﾟ 日本フルハーフ	バンボデー、トレーラ等全製品、部品全般	20%値上げ(製品)、15～30%値上げ(部品)	
2024年 6月	アルミナ・化成品、地金	化成品事業ｸﾞﾙｰﾌﾟ 日軽金・化成品	水酸化アルミニウム、アルミナ	現行価格の10%以上値上げ	
2025年 1月	アルミナ・化成品、地金	化成品事業ｸﾞﾙｰﾌﾟ 日軽金・化成品	水酸化アルミニウム、アルミナ	水酸化ｱﾙﾐﾆｳﾑ20円/kg以上、アルミナ30円/kg以上	

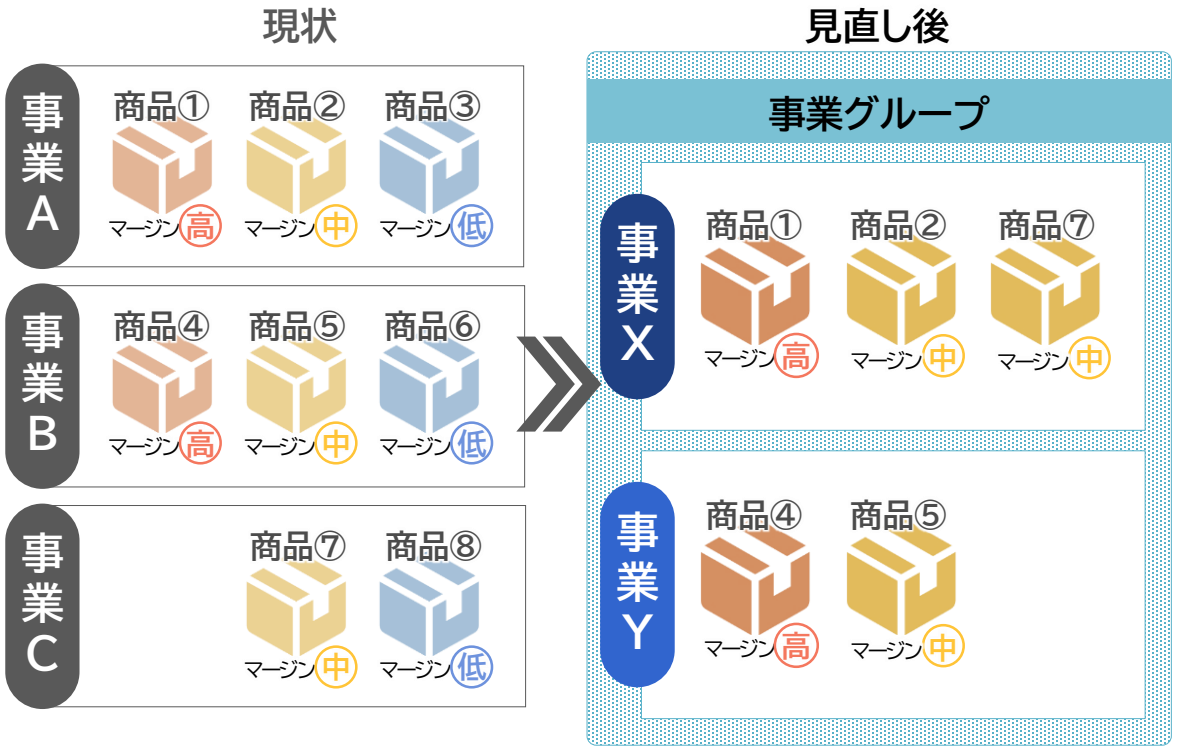
Copyright Nippon Light Metal Holdings Co.,Ltd All rights Reserved.

補足資料

事業・機能組織のグルーピングにより行えること

事業(グループ会社)単独での取組みに付随していた経営資源の制約より解き放たれる

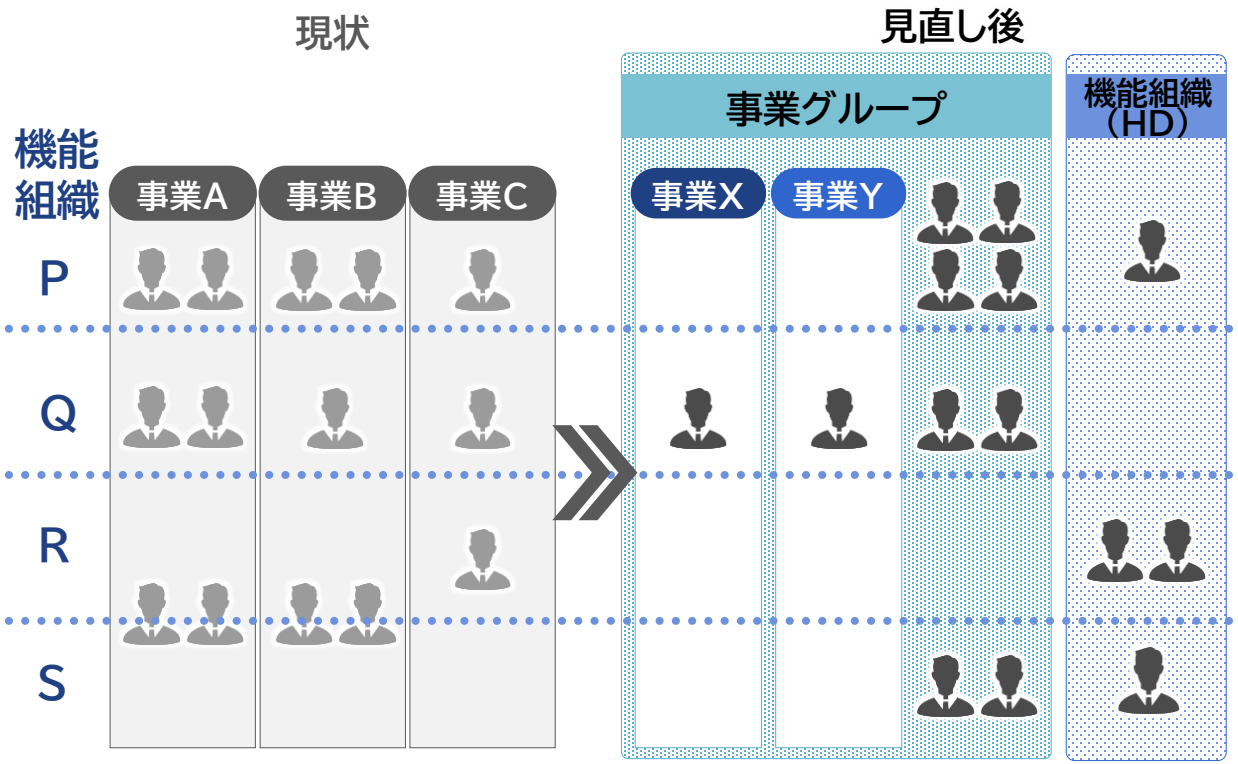
事業・商品の柔軟なポートフォリオ



事業グループ

より成長が期待される分野、
高付加価値商品へのシフトが可能

人財(人的資本)を弾力的に配置



業務効率(DX・自働化)への取組み効率化、
新商品・新ビジネスの創出を加速

機能組織

Copyright Nippon Light Metal Holdings Co.,Ltd All rights Reserved.

本資料についての注意事項

1. 本資料は今後の経営戦略に関する情報の提供を目的としたものであり、当社が発行する有価証券の購入や売却を勧誘するものではありません。
2. 本資料のなかで記述しております将来の動向や業績等に関する見通しは、歴史的事実でないためリスクと不確定な要素を含んでおり、将来の業績を保証するものではありません。実際の業績は、予測しえない経済状況の変化などさまざまな要因により見通しとは大きく異なる結果となる可能性があります。実際の業績に影響を与えうる重要な要因には、当社グループを取り巻く経済情勢、社会的動向、当社グループの提供する製品やサービス等に対する需要動向による相対的競争力の変化などがあります。なお、業績に影響を与えうる重要な要因は、これらに限定されるものではありません。
3. 本資料の中で記述しております事項は、資料作成時点における当社の見解であり、今後予告なく変更される場合があります。
4. 本資料利用の結果生じたいかなる損害についても、当社は一切責任を負いません。

Copyright Nippon Light Metal Holdings Co.,Ltd All rights Reserved.