

日本軽金属ホールディングス株式会社

「IR 説明会」 質疑応答要旨

- ・「経営改革の推進」進捗概況
- ・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

・日時：2024 年 11 月 21 日（木）14 時～15 時

・説明者・回答者：

代表取締役社長 岡本 一郎

取締役 上席執行役員 松平 弘之

執行役員 カーボンニュートラル推進室長 杉山 和義

執行役員 企画統括室長 一色 浩一

Q1. 経営改革の推進（取締役会の監督機能強化、事業・機能組織のグルーピング）を踏まえた具体的な施策は？、経営改革の完了時期は？

A 1. できる限り早期の刈り取りが必要と認識。一定期間の中でどの程度のマージンを目指していくのか、事業グループ毎の KPI については 25 年度の早い時期に示したいと考えている。今回の経営改革は、当社グループとしての資源の再配分が一番のテーマであり、常にマージンを向上させながら内部効率の改善を追求し続けることが大事であると考えている。

Q2. 事業グループ毎の使用資本効率について、現時点で認識している課題は？

A 2. 事業グループが上流にあるビジネスなのか、中流又は下流にあるビジネスなのかによって、事業グループ毎に求められる収益性も変わってくる。ただ、今回の経営改革においてプライオリティが高いのは利益の絶対額と利益率の双方でマージンを上げていくことであり、当社グループの利益最大化、300 億円の利益水準を目指していくうえでの一番の目的である。この前提のもとで、事業グループ毎に求められるマージンの水準にどうやって上げていくか、（使用資本効率向上を踏まえて必要な投資の取捨・選択の判断をすることも含め）使用資本効率をどのようにして上げていくか、という順で事業グループ毎にきちんと考え課題を整理したうえで、KPI や戦略の策定を進めていきたい。

Q3. 25 年 5 月に経営改革の推進を踏まえた財務・非財務戦略、KPI を示すとしているが、「23 中計」（23 年 5 月公表 23 年度～25 年度の 3 か年中期経営計画）の総括をせずに新たに中計を策定するという事なのか？

A 3. 「23 中計」をローリングするつもりはない。「23 中計」には経営改革の推進（取締役会の監督機能強化、事業・機能組織のグルーピング）の要素は含んでいないが、「23 中計」について 3 か年を遂行したうえで総括は行う。今回の事業・機能組織のグルー

ピングの目的は短期的に 25 年度利益を持ち上げることでもなく、新たに中計を策定するという事でもない。現時点で明確に言える段階にはないが、事業グループ毎に X 年後に目指していく姿を示したいと考えている。

Q4. 「23 中計」の財務目標（25 年度 経常利益 300 億円）は箔事業（東洋アルミニウム）を分離する前提で策定しているのに対し、24 年度通期業績予想（経常利益 200 億円）には箔事業の利益（約 50 億円）が含まれている。両者の利益にギャップがある状況をどのように捉えているか？

A4. ギャップの主な要因は二つ。一つ目が自動車部品事業グループ（日軽金 ALMO）であり、足元、海外事業が苦戦していることに加え、EV（BEV）の成長スピードが「23 中計」の想定と違い、お客様（自動車メーカー）の上市計画が後ろ倒しになっていることが大きな要素と捉えている。二つ目が半導体関連の需要低迷であり、足元では最悪期を脱し成長軌道に戻りつつあるものの、「23 中計」で想定していた半導体関連市場の成長スピードより劣後していることにある。

Q5. 「経営改革の推進」による新体制（取締役会、事業・機能組織のグルーピング）に移行して半年弱であるが、新体制移行によるポジティブな変化、事例は？

A5. 現時点で具体的な変化としてお話できることはまだない。ただ、77 のグループ会社を 8 つの事業グループに括ったことで、交わりの無かったグループ会社の従業員同士での交流が出てきており、例えば品質の側面で他のグループ会社・事業部門を理解していくことであったり、商品開発やマーケティングの側面で自分の事業の商品を他のグループ会社・事業部門の商品とのつながりを意識して見るようになってきていると感じている。このような交わりは非常に重要であり、間違えなく増えている。願わくばこういうところから新しい価値の芽が出てくることを期待している。

Q6. 収益基盤・使用資本効率の向上に向けた戦略・KPI の検討・策定、および PBR 向上に向けて、重きを置いていることは？

A6. 社外の方にご理解をいただきやすいものにすることが重要であるのはもちろんだが、当社の内部で KPI と施策が連動し結果として結びつけられるようにすることも非常に重要と考えている。一方で PBR 向上の観点について、株価だけは当社だけでコントロールできることではないものの、今のマージンが十分な水準とは考えておらず、マージンを引き上げていかないと当社の 5 年後・10 年後はないと思っている。マージンを引き上げる、使用資本効率を上げていくことで、マーケットからの評価を高め、PBR の向上に結びつけていきたい。

Q7. 「2030 年度代に新商品・新事業売上高 1 千億円超に向けて」とあるが、この進捗について定量的なアップデートをしていくのか？

A 7. マーケティング&インキュベーション統括室の紹介の中で、ARCH を取組みの一つとして説明しているのと同様に、「2030 年度代に新商品・新事業売上高 1 千億円超に向けて」の取組みの一つとして、マーケティング&インキュベーション統括室での取組みがあるという意での説明である。いずれにしても 1 千億円という数字ではなく、いかに数多くの手を打っていけるかの方が非常に重要であると考えている。手を打っていかねば失敗も無ければ反省もなく、次の成長へと繋がっていかない。これまでは当社の財務体質への考慮もあり、十分な手数を打てなかったが、今後打った手数で将来の新商品・新事業の売上高の比率を高めることに結びつけていきたいと考えている。

Q 8. ARCH での取組み（インキュベーション推進：新事業アイデア創出）は、非財務面においても重要ということか？

A 8. ご認識のとおりである。当社グループにおけるカーボンニュートラルの取組みはリスク側面より機会側面の方が大きいと捉えている。アルミニウムという素材の特性を踏まえ、当社グループのサプライチェーンの中にカーボンニュートラルを機会側面としていかに取り込んでいけるかが非常に重要になってくると考えている。

Q 9. 事業・機能組織のグルーピングを進めていくことで、従来の横串活動が変わることになるのか？

A 9. 横串活動で行っている新商品を生み出していく活動自体は基本的には大きく変わらない。一部は各事業グループ内での取組みになるものもある。これまで 20 年以上にわたった横串活動をさらに発展的な取組みにしていくのが、新たに設置したマーケティング&インキュベーション統括室に求められる機能・役割である。

Q10. カーボンニュートラルの取組みの中で、再生地金やグリーンアルミの調達・使用によりコストアップのインパクトも生じると思うが、販売価格へ転嫁していける合意形成は進んでいるのか？

A 10. 現時点ではお客様やマーケット、業界によって温度感が違うのが現実。例えば自動車メーカーから 2020 年代の後半に上市する商品の使用材料についてご要望があるということは聞いている。ただし、グリーンアルミや再生地金の価値に対して、当社が意図することとお客様の考え方が見合っているか、ということに関してはまだまだ課題があると考えている。この如何に関わらず、グリーンアルミや再生地金、リサイクルを当社グループのサプライチェーンの中で強くしていくことにきちんと取り組んでいく必要があることに変わりない。

Q11. 低炭素アルミニウムのブランド化を進める考えは？

A 11. 現時点で具体的にお話できることはまだ無い。

(個人的な見解になるかもしれないが) CO2 の総量を減らしていくことが当社グループの大きな課題と捉えている。一方でマスマランス方式や(低炭素アルミニウムの)ブランド化は、当社グループの CO2 削減の取組みや本質的に CO2 のネットゼロに貢献していくことに見合うことなのか、という視点も含め慎重に考えていくべきなのでは、と思っている。

Q12. ASI (アルミニウム・スチュワードシップ・イニシアチブ) への加入・認証取得を今後進めていくのか？

A 12. 現時点では加入・認証取得のための具体的な活動は進めていないが、ASI 認証は必要。30 年度までの時間軸で進めていかなければならないと考えている。

Q13. カーボンニュートラル関連の開発費や設備投資額の規模は？ (30 年度まで)

A 13. 明確な脱炭素に向けた設備投資は、リジェネバーナー導入や再エネ電力導入に向けたものとして 4.3 億円になる。これらに加えて、設備更新や改善をする際に脱炭素の効果が付随的に生じるような設備投資を合わせると 40~50 億円程度になる。

Q14. 今後、新たなアルミ溶解炉を導入するようなことは考えているか？

A 14. 今後、アルミスクラップの回収量を増やしていくことが必要になってくる中で、回収量に見合う溶解能力の検討は必要になると考えている。

Q15. 海外からのアルミスクラップ調達の考えは？

A 15. 日本国内だけではなく、グローバルの視野でアルミスクラップやグリーンアルミの調達を含む当社グループのサプライチェーンを構築していけるかが、今後の勝負所と考えている。国内だけでみると、自動車に代表されるように、アルミニウム製品の輸出多によりアルミスクラップの国内発生量が少ないが、一方で、グローバルにみると、アルミスクラップに余裕・集積している地域もあるのが現状。これらを踏まえ、どのように当社グループのサプライチェーンを組んでいけるかが非常に重要と認識している。

Q16. 再生ビレットの調達は？

A 16. 現時点でお話できることはない。

以上