

2023年度～2025年度 中期経営計画 「23中計」進捗概況

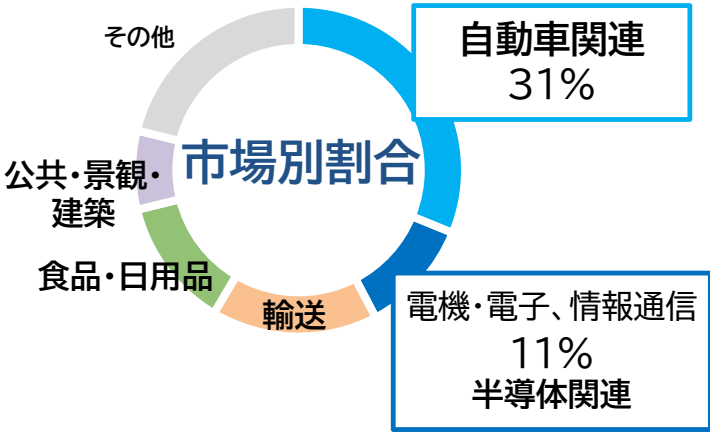
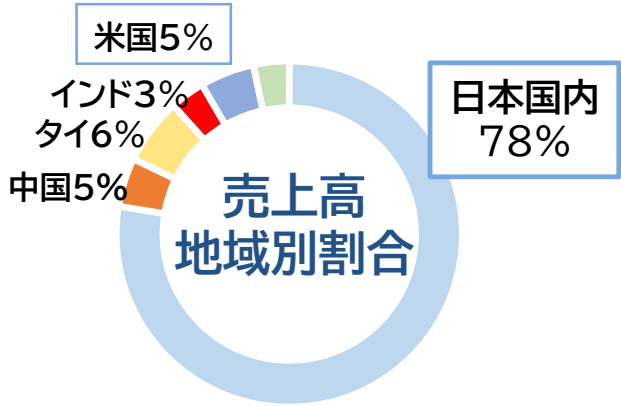


2025年5月27日
日本軽金属ホールディングス株式会社

米国・輸入関税追加措置 当社グループへの影響

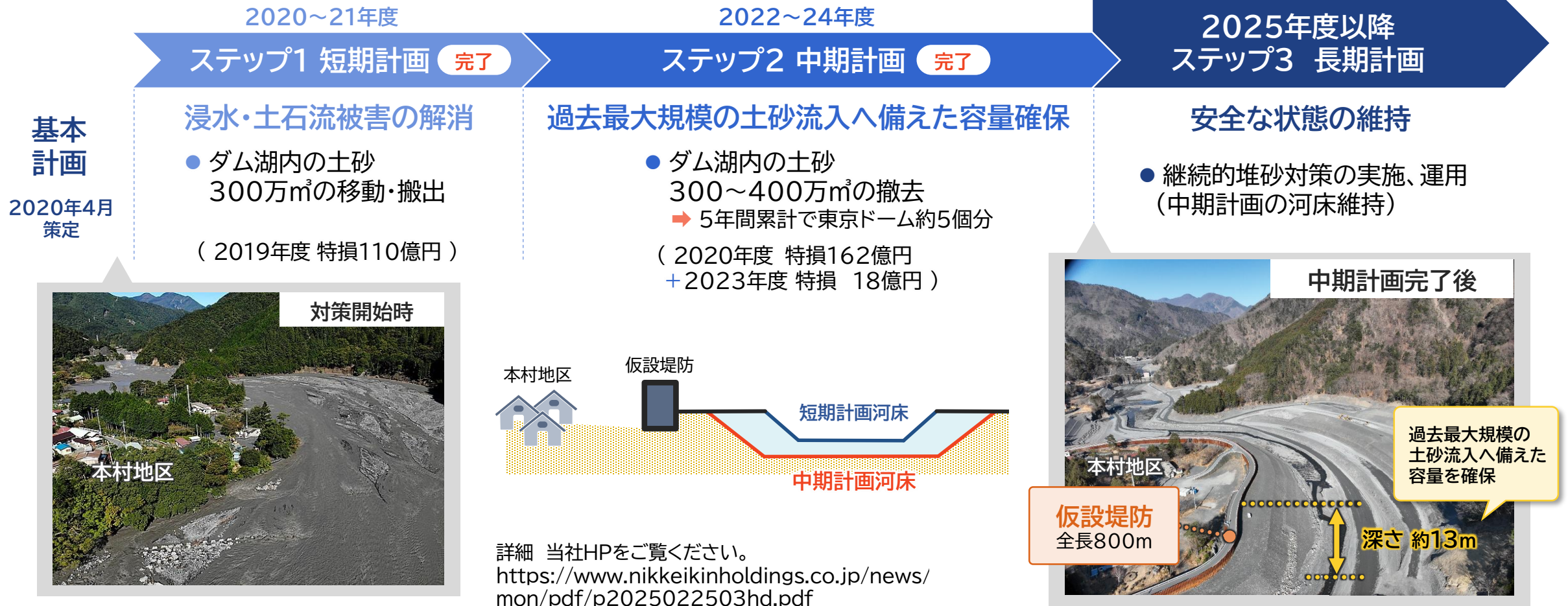
■ 現時点予想 軽微（海外「地産地消」が過半）→ 25年度業績予想には織り込まず
直接影響 僅少・軽微（対米直接輸出 連結売上高の0.5%程度）
間接影響 動向を注視（自動車・半導体・鉄鋼）

セグメント	事業グループ	直接影響 (対米直接輸出売上高規模)	間接影響 (お客様影響)
● アルミナ・ 化成品、地金	化成品	僅少(炭素製品)	注視(鉄鋼・自動車)
	メタル	無し	注視(自動車)
● 板、押出製品	軽圧	僅少(押出)	注視(半導体・自動車)
● 加工製品、 関連事業	輸送機器	無し	無し
	自動車部品	無し	注視(自動車)
	エンジニアリング	無し	注視(半導体)
	インフラ	無し	無し
● 箔、粉末製品	箔	僅少(パウダー・ペースト)	注視(自動車)



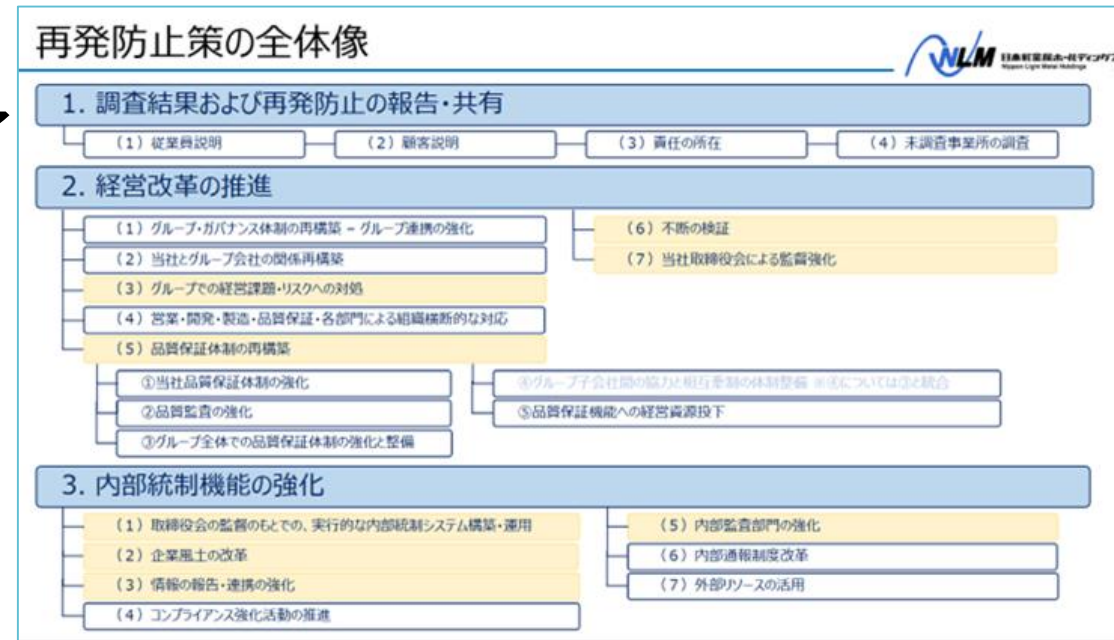
雨畑ダム堆砂対策 短期・中期計画完了

- 国土交通省・山梨県・早川町はじめ関係者のご協力により計画どおり完了
 - ➡ 25年度以降 長期計画に移行、貯水・発電を再開



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
再発防止課題項目130項目中、111項目が完了
2026年3月までに完遂
- 不適切行為214件の是正およびお客様による
安全性の確認も完了
- 企業風土の変革継続（対話実績）
拠点長会議 参加者 延べ6,640名
職場行脚 149回開催 2,762名
従業員(国内)の約30%相当
- 箔事業グループの未調査事業所の調査実施
※箔事業統合の中止決定により2025年度中に調査
結果報告予定



上記課題 は、2026年3月までに完遂予定

当社ホームページにて再発防止進捗を報告

<https://www.nikkeikinholdings.co.jp/company/quality-control.html>

目次

1. 「23中計」進捗・レビュー

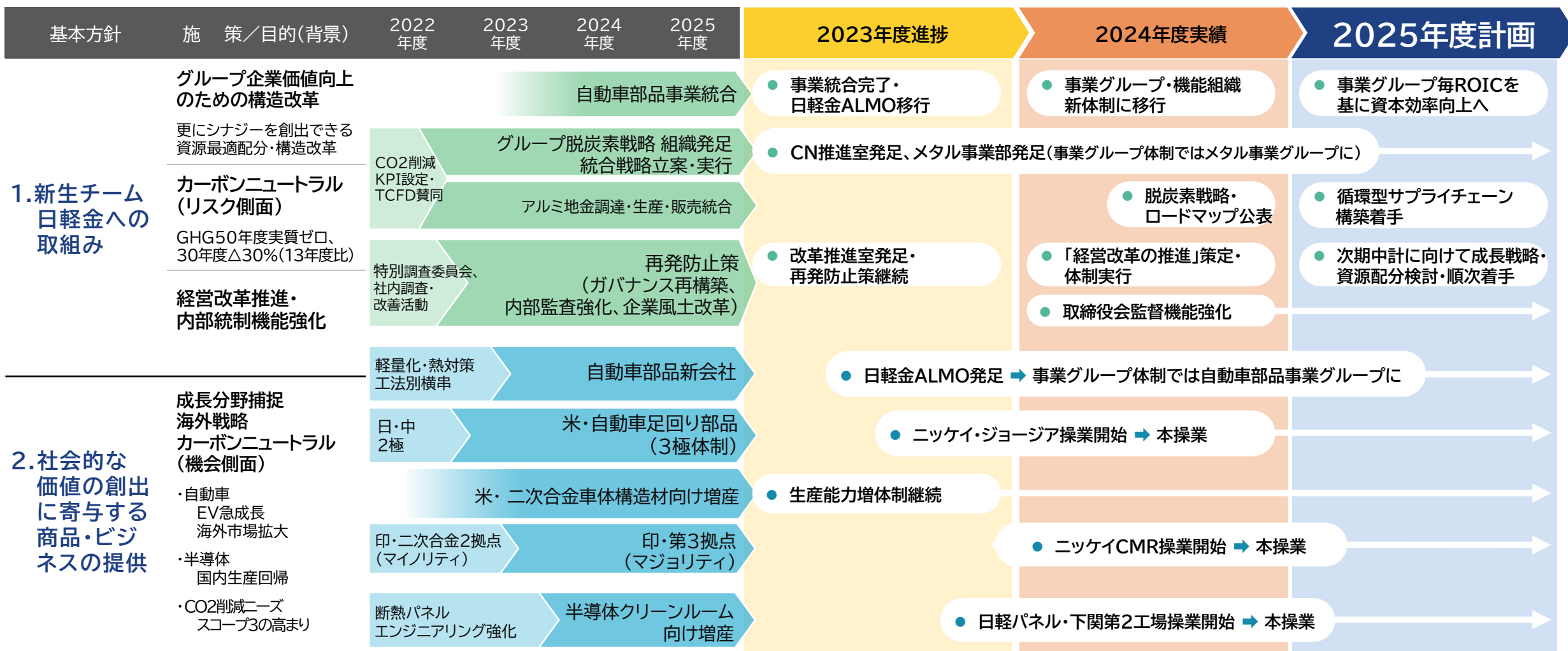
2. 経営改革・資本効率向上、 次期中計に向けて

3. 株主還元

「企業価値を高めていく経営へ」

1. 23中計進捗・レビュー 基本方針・施策

■ 事業グループ体制に基づく企業価値向上のための構造改革をスタート



1. 23中計進捗・レビュー 25年度業績予想

■ 中計期間(23～25年度)3期連続増収増益、「23中計」目標利益までには至らず

(億円)

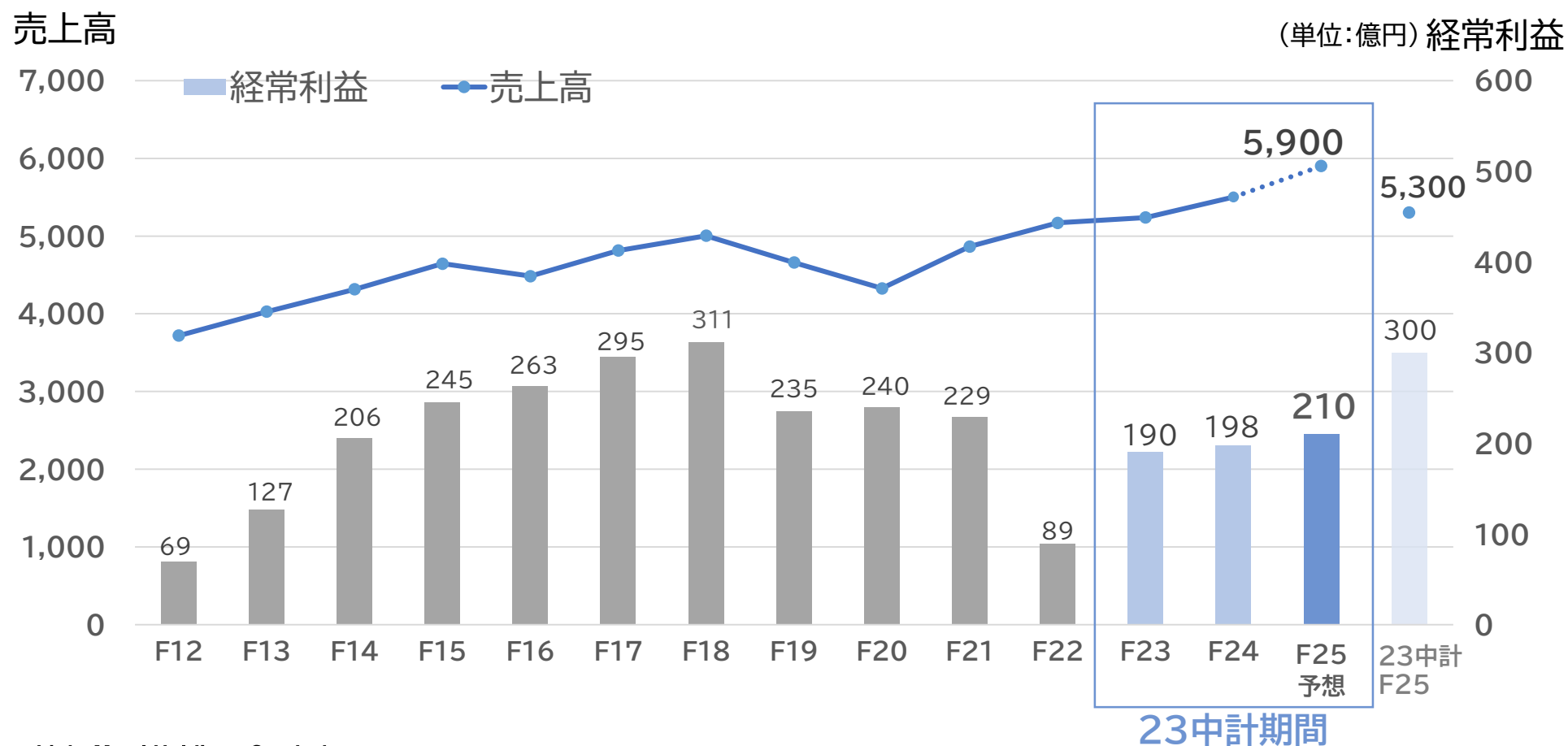
	2023年度 実績	2024年度 予想	2024年度 実績	2025年度 予想	2025年度 23中計目標
売上高	5,237	5,600	5,502	5,900	5,300
営業利益	182	210	217	230	300
経常利益	190	200	198	210	300
親会社株主に帰属する 当期純利益	99 ^(*2)	130	124	150	200
ROIC ^(*1)	4.9%	5.1%	5.1%	5.5%	ROCE ^{10.3%}

*1 これまでのROCE(使用資本利益率)より替えて、ROIC(投下資本利益率)にて記載

*2 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

1. 23中計進捗・レビュー 当社を取り巻く環境

- 「23中計」利益300億円台 恒常的達成、外部環境変化の耐性高い収益基盤・体制 構築
社会環境、需要・市況 大きく変動 新型コロナ、自動車・半導体、原燃料価格
➡自動車部品、半導体関連、トラック架装関連に影響



1. 23中計進捗・レビュー

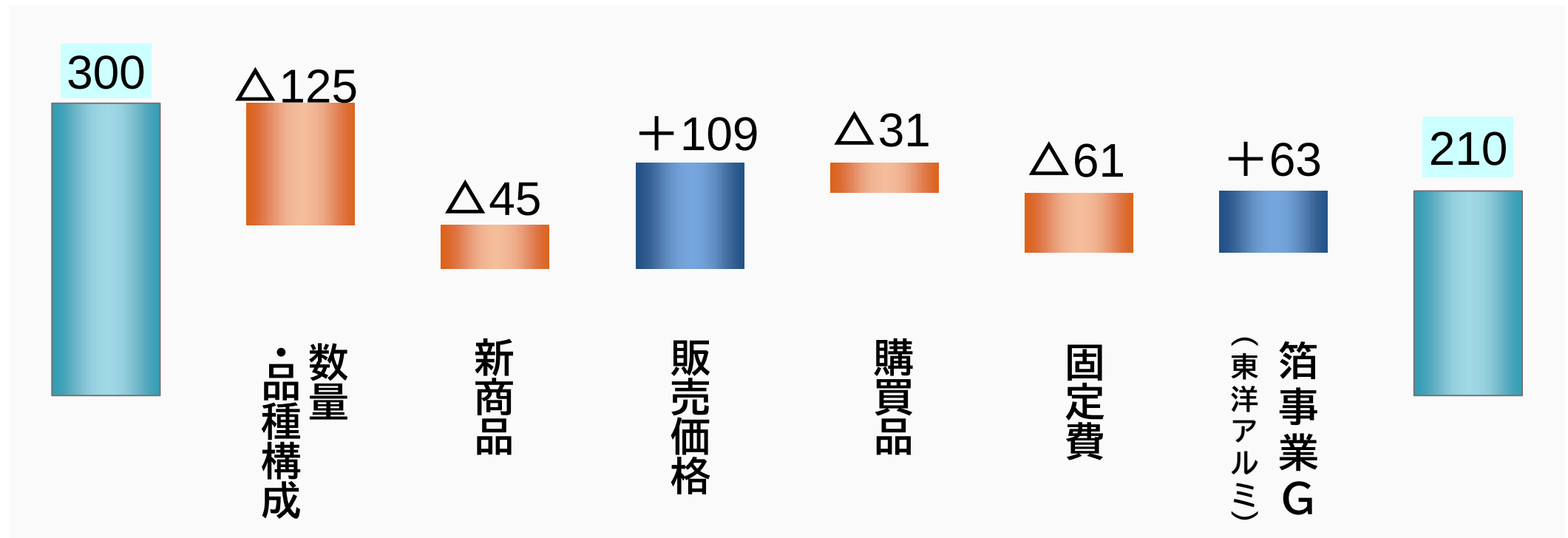
25年度業績予想 23中計財務目標利益との比較

- 自動車・半導体関連 EV・半導体需要拡大を見込んだ販売成長 減速
トラック架装 シャシー供給回復も、アルミ地金・材料価格・固定費上昇 高止まり影響
- 販売価格改定・是正 全事業グループで実施 利益押し戻す

23中計目標
2025年度

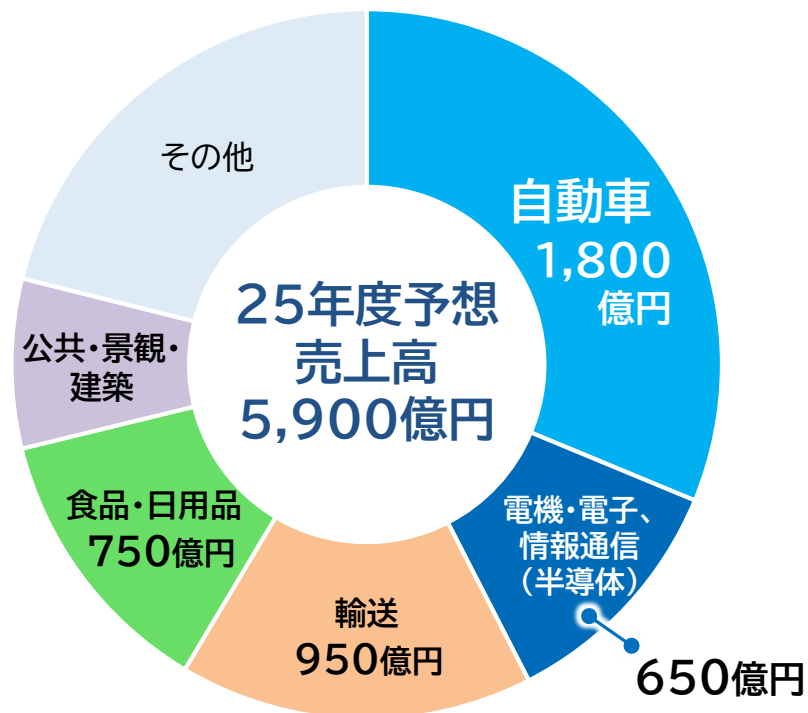
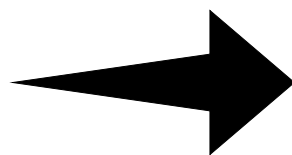
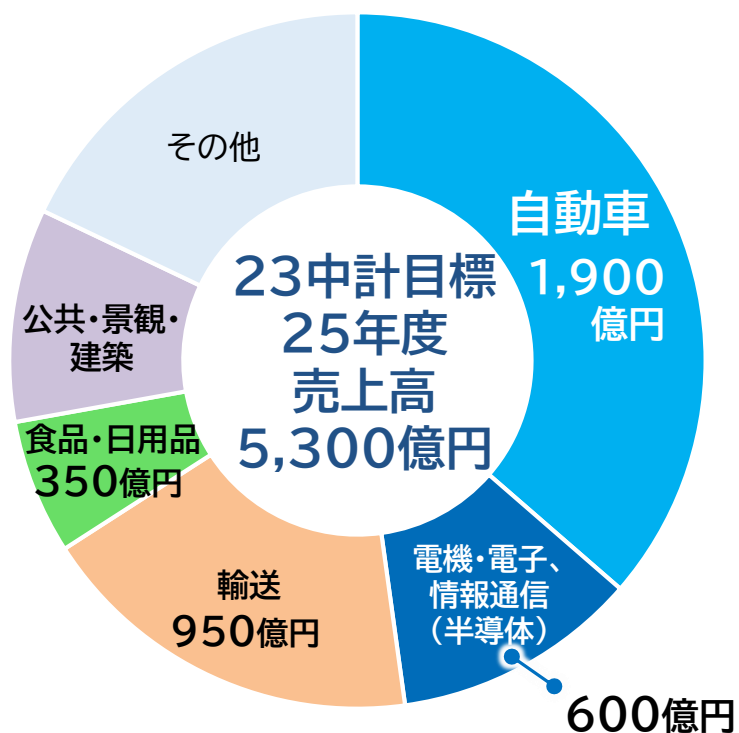
△90億円

2025年度
予想(5/15)



1. 23中計進捗・レビュー 成長分野 事業・商品

- 自動車関連 EV成長減速、中国・日系自動車メーカー販売低迷影響
➡ 放熱部材、自動車部品事業等での成長・拡大 計画線下回る



1. 23中計進捗・レビュー

成長分野 事業・商品

- 自動車関連：車載電池ケース板材好調も、他商品・事業の成長は減速
- 半導体関連：製造装置向け厚板は回復基調も、断熱パネルは伸長緩やかに

市場領域	セグメント	事業グループ	成長事業・商品	売上高規模 F22	売上高成長(億円) F22比	
					F25予想 25/5	中計F25目標 23/5
自動車	● アルミナ ・化成品、地金	化成品	・ 難燃放熱フィラー(xEV向け等)	15億円	+2億円	+10億円
		メタル	・ 米国・車体構造材向け二次合金	60億円	+10億円	+20億円
			・ 海外・二次合金 (インド・二次合金第3拠点新会社含む)	500億円	+130億円	+150億円
	● 板、押出製品	軽圧	・ 自動車・電材向け(車載電池ケース向け含む)	80億円	+60億円	+30億円
	● 加工製品、 関連事業	自動車部品	・ 自動車部品事業統合	300億円	+20億円	+160億円
電機・電子 ・情報通信 (半導体関連)	● アルミナ ・化成品、地金	化成品	・ 半導体製造装置向け低ソーダアルミナ	15億円	+5億円	+15億円
	● 板、押出製品	軽圧	・ 厚板・一般材向け(半導体製造装置向け含む)	140億円	+40億円	+50億円
	● 加工製品、 関連事業	エンジニアリング	・ 日本・クリーンルーム向け断熱パネル	120億円	+10億円	+40億円

1. 23中計進捗・レビュー

外部環境変動に対するレジリエンス向上

- 原燃料・資材価格変動、物流費・労務費の高騰に対する販売価格改定・サーチャージ導入、販価是正・不採算商品入れ替えを全事業グループで実施、適正マージンを確保できる体制に

セグメント	事業グループ／部門	価格改定対象	開始時期	改定内容
● アルミナ ・化成品、地金	化成品事業グループ 日軽金・化成品	・ 水酸化アルミニウム、アルミナ	2024年6月 2025年1月	－ 現行価格の10%以上値上げ － 水酸化アルミニウム20円/kg以上、アルミナ30円/kg以上値上げ
	軽圧事業グループ 日軽金・板	・ 全てのアルミニウム板製品	2023年1月 2024年2月 2025年6月	－ 原燃料サーチャージ導入 － 加工賃(ロールマージン価格):20%程度値上げ － 加工賃(ロールマージン価格):20%以上値上げ
	● 板、押出製品	軽圧事業グループ 日軽金アクト	2025年2月	－ 加工賃(ロールマージン価格):20%以上値上げ
● 加工製品、 関連事業	輸送機器事業グループ 日本フルハーフ	・ バンボデー、トレーラ等を含む全商品	2023年3月	－ 現行価格の10～15%値上げ
		・ バンボデー、トレーラ等 全製品、部品全般	2024年5月 (部品8月)	－ 製品:20%値上げ － 部品:15～30%値上げ
● 箔、粉末製品	箔事業グループ 東洋アルミニウム	・ 樹脂・紙原料の家庭用商品	2023年7月	－ 20%以上
		・ 箔・加工品、パウダー・ペースト全品種	2025年4月	－ 労務費上昇分+個別対応で値上げ

1. 23中計進捗・レビュー

東洋アルミ株式譲渡取り止め → 当社箔事業グループとして事業価値向上

- 22年8月基本合意時点より変化した事業環境(EV成長)等より総合的に判断
- 当社100%子会社として箔事業グループの事業価値を向上
 - 成長戦略を取り込む 医薬包材向け、放熱用途

セグメント	事業グループ
● アルミナ・ 化成品、地金	— 化成品 — メタル
● 板、押出製品	— 軽圧 — 輸送機器
● 加工製品、 関連事業	— 自動車部品 — エンジニアリング — インフラ
● 箔、 粉末製品	— 箔

箔事業グループ

東洋アルミニウム
箔、粉末製品

箔部門

- LiB外装用箔、医薬包材向け加工箔 等

パウダー・ペースト部門

- 自動車塗料向け、放熱用途 等

日用品部門

- 食品向け、ハウスクエア商品、パッケージ用品向け

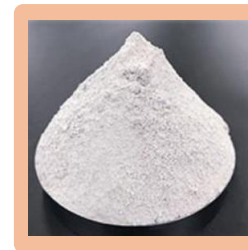
箔部門

医薬包材向け加工箔



パウダー・ペースト部門

放熱材料「窒化アルミ」



用途イメージ

モバイル機器

3Dプリンタ用アルミパウダー



目次

1. 「23中計」進捗・レビュー

2. 経営改革・資本効率向上、
次期中計に向けて

3. 株主還元

「企業価値を高めていく経営へ」

2. 経営改革・資本効率向上、次期中計に向けて 経営改革の推進 目指す方向・進捗

- 24年度 取締役会強化の諸施策、事業グループ毎での状況・課題把握に注力
 - ➡ 25年度 事業グループ体制での成長戦略・資源配分の具体策を策定、着手
 - ➡ 次期中計(26年度～28年度)へ

経営改革 目指す方向

「大規模」な事業グループ

- 大胆な成長戦略
- 事業の成長可能性に応じた人財配置
- 有望事業にプライオリティをつけ、長期的成長に向けた大型投資、M&Aを実行

「強力」な機能組織

- 世の中(GX、カーボンニュートラル等)に先んじた動き、規制・規則の変化へのアップデートを強力に推進
- 独立性を担保した「必要十分な間接部門」
- 事業グループを跨ぐ協力・人財体制の構築・推進

24年度実績

■ 取締役会の監督機能強化

- ・取締役数を削減、社外取締役比率を拡大
- ・業績連動型株式報酬制度導入
- ・社長後継者計画を策定・公開・運用

■ 事業・機能組織のグルーピング

- ・8事業グループ・8機能組織にグルーピング
- ・執行の自由度拡大・責任明確化
- ・事業グループ毎に資本効率可視化・エンティティ実状を把握

25年度進捗目標

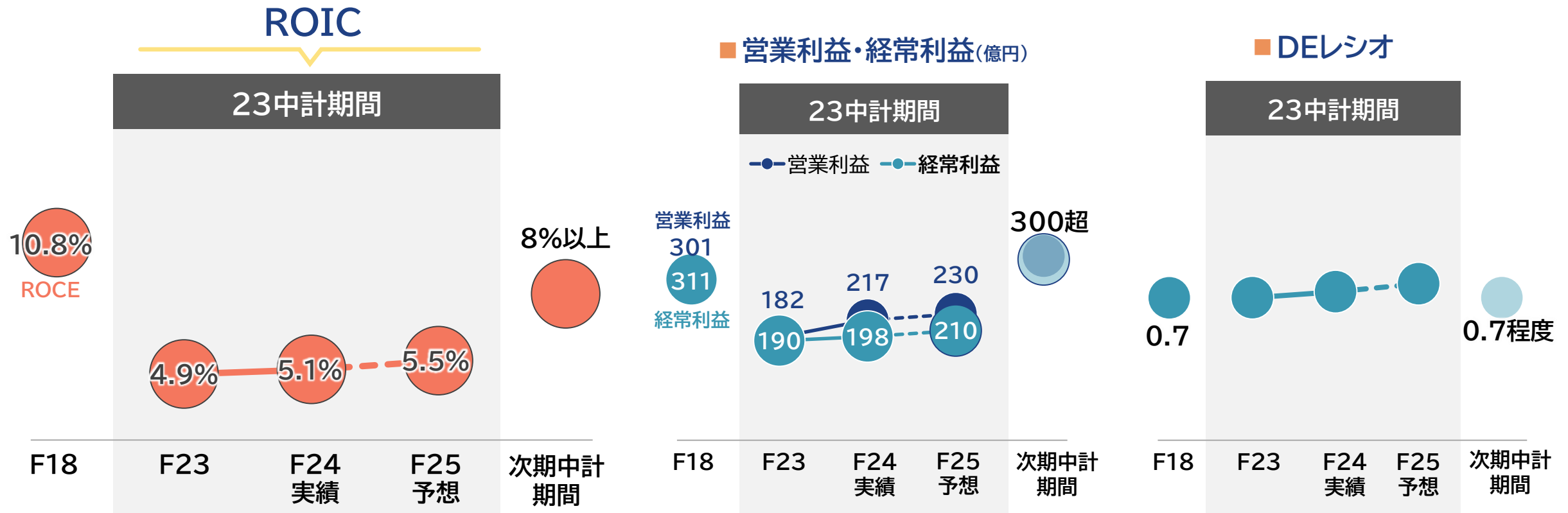
- 事業グループ体制に基づく成長戦略・資源配分策定に順次着手
(エンティティ見直し・コーポレート機能集約)

- 資本効率(当社・事業グループ毎)の方向性を提示

- 株主還元強化に向けた検討

2. 経営改革・資本効率向上、次期中計に向けて 財務指標(KPI) 目指す方向

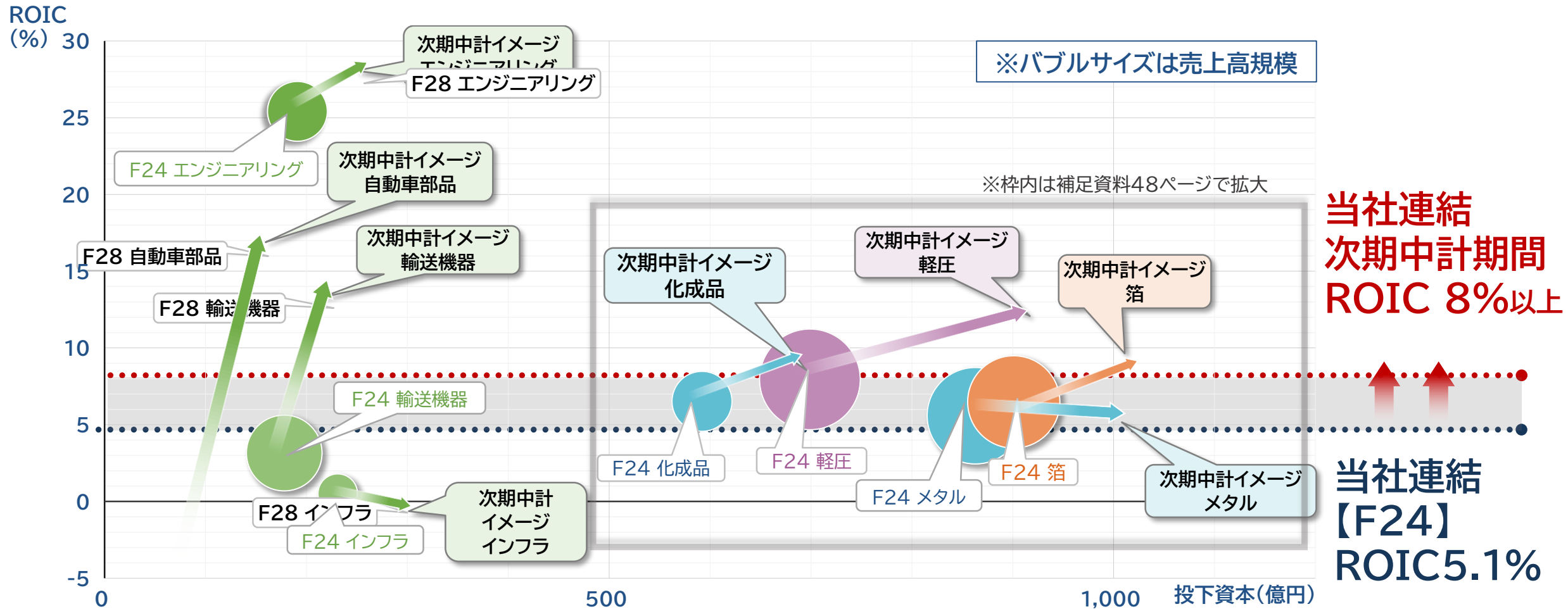
- 次期中計期間(26年度～28年度)で
経常利益 300億円超、ROIC 8%以上達成を目指していく



2. 経営改革・資本効率向上、次期中計に向けて 資本効率の向上

■ 事業グループ別ROIC

➡ 当社グループの利益・資本効率を向上させる成長戦略・資源配分施策を検討



2. 経営改革・資本効率向上、次期中計に向けて
事業グループ体制に基づく成長戦略・資源配分 主な検討状況

■ 商品・事業・ドメイン、エンティティ（機能・拠点） 聖域を設けず見直し
➡「攻めの体制」へ

次期中計に向けての戦略・アクション検討要素 抜粋

○ 検討中・検討可能性要素
● 今回説明の案件

セグメント	事業グループ	低収益 →高収益 商品シフト	ビジネス ドメイン	アライアンス ・出資	商品 ブランド	海外	機能統合	拠点最適化
● アルミナ・ 化成品、地金	化成品	○	○	○	○			
	メタル	○	● 循環型サプライ チェーン	○	○	● 印・二次合金 第3拠点	○	○
● 板、押出製品	軽圧	○	○	○	○	○	○	○
● 加工製品、 関連事業	輸送機器	○	○			○	○	○
	自動車部品	○	○		○	○		○
	エンジニアリング	○	○		○	○	○	○
	インフラ	—	—		—	—	○	○
● 箔、粉末製品	箔	○	○	○		● 印・医薬包材 向け箔		○

2. 経営改革・資本効率向上、次期中計に向けて 次期中計に向けた「攻めの体制」

海外事業

■ インドでの展開
海外売上高の10%(24年度実績) → 20%(次期中計)へ

■ 箔事業グループ

戦略
商品

医薬包材向け加工箔

インド国内からインド国外への展開
【SVAMトーヤル社(21年出資:51%)】



■ メタル事業グループ

展開
戦略

二次合金の第3拠点となる
合併会社を設立

- 二次合金第3拠点(マジョリティ出資)
- 24年度完成、25年度より本格稼働
【ニッケイCMR社】



自動車関連産業
をはじめ
多様な需要
に対応

<https://www.nikkeikinholdings.co.jp/news/news/commo/p2025041601hd.pdf>

2. 経営改革・資本効率向上、次期中計に向けて 次期中計に向けた「攻めの体制」

ビジネスドメイン

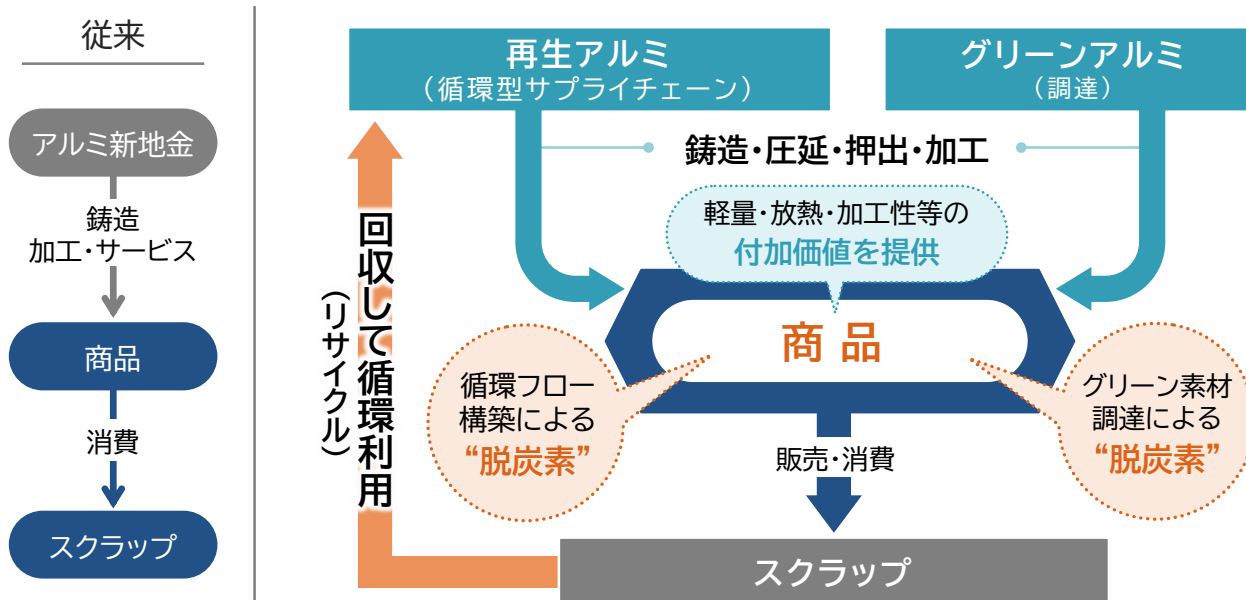
循環型サプライチェーン構築

- サプライチェーンをリサイクルを前提とした循環型に再構築、脱炭素という新しい価値を提供したい
➡ 海外事業のチャネル・地域特性を活用した、グローバル視点での戦略が求められる

(次回 25年11月 IR説明会で詳細説明予定)

循環型サプライチェーン

加工展開による付加価値に加え、“脱炭素”という新たな価値を提供



2. 経営改革・資本効率向上、次期中計に向けて 循環型サプライチェーンの構築に向けて

- 調達・生産のアクションプランと共に、
脱炭素を付加価値としてお客様が購入いただける販売戦略を構築中

調達

グリーン素材調達強化

グリーンアルミ



- グリーンアルミ調達増
- 海外スメルターとの連携

再生材



- 再生材製造拠点確保
- スクラップ調達拠点検討

スクラップ



- 処理業者等外部との連携
- リサイクル拠点設置

生産

差別化リサイクル技術開発

品質保証



- マスバランス制度導入
- カーボンフットプリント実現

UPG技術



- 偏析による高純化
- 鉄無害化/フラックス溶解

供給体制再構築



- 国内鋳造生産体制再構築
- 再生展伸材生産拠点設置

販売

再生素材ブランド化

ブランド化



- 再生材ブランド構築
- 低炭素ブランド構築

分野別カーボンニュートラル 販売戦略

トラック分野

リサイクルブランド構築

鉄道分野

クローズドループリサイクル

建材分野

自動車分野

2. 経営改革・資本効率向上、次期中計に向けて 機能組織による施策・資源配分 主な検討要素

■ 機能・基盤を集約・統合し、人財・資源をフレキシブルに

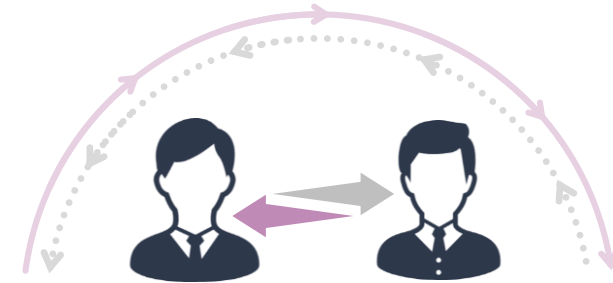
DX導入・展開(デジタルマーケティング)

マーケティング&
インキュベーション
統括室



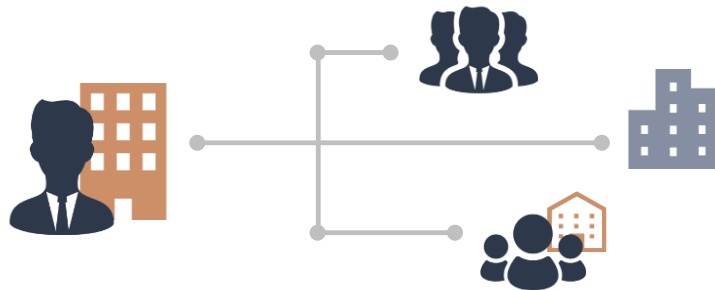
人事制度の統合・集約

コーポレート
スタッフ統括室



コーポレート機能の集約

コーポレート
スタッフ統括室



資金調達機能の集約

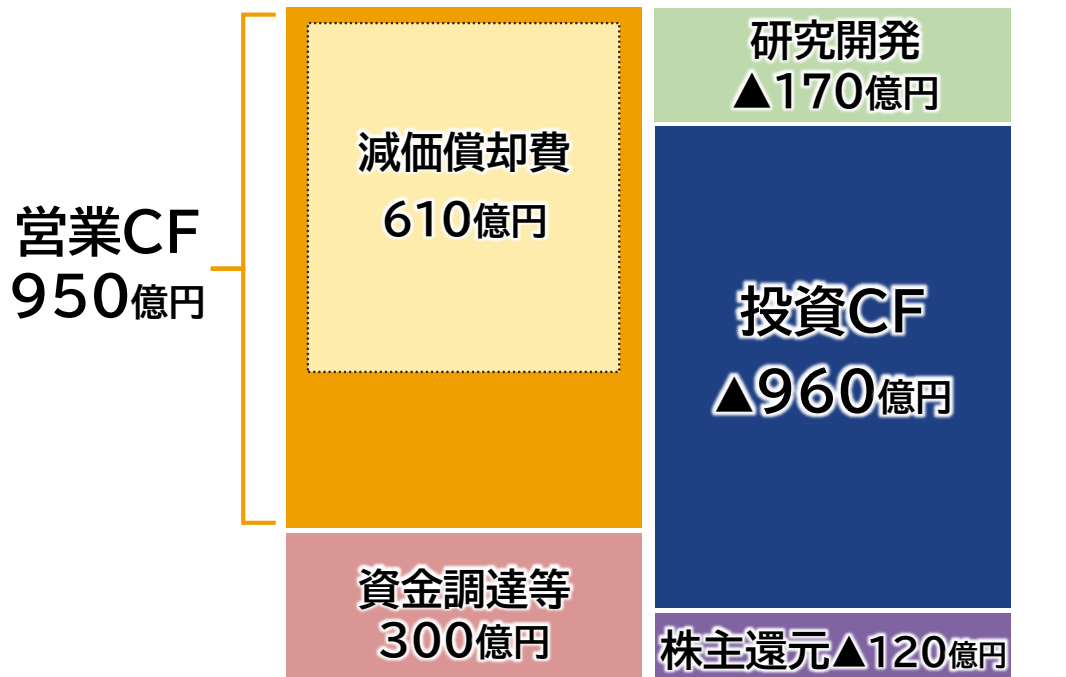
コーポレート
スタッフ統括室



2. 経営改革・資本効率向上、次期中計に向けて キャッシュアロケーション

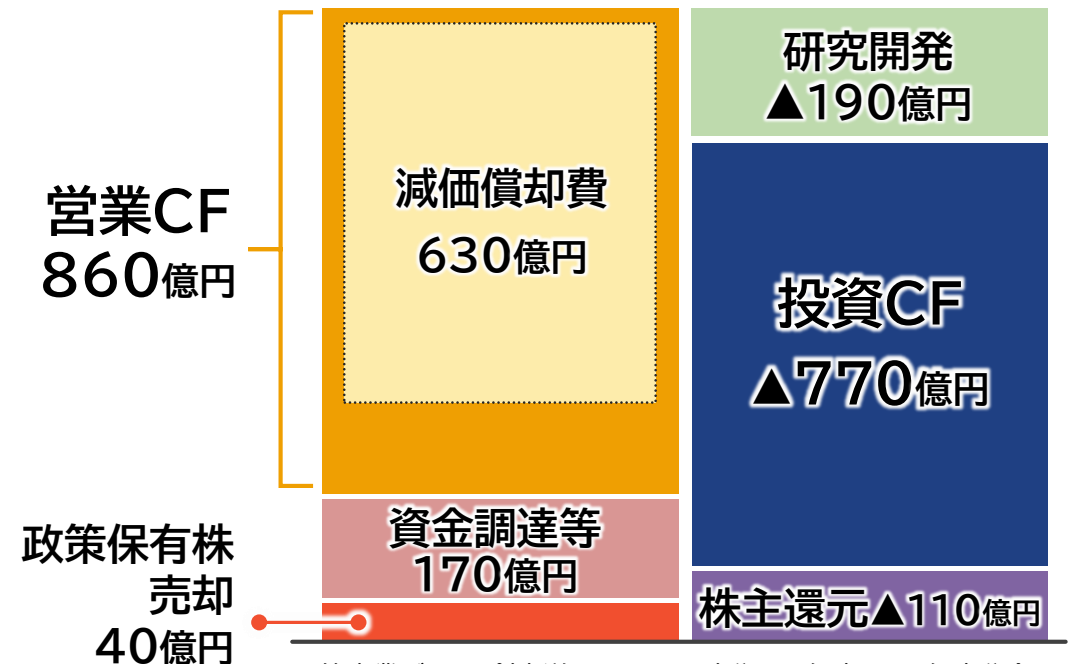
- 成長投資への積極姿勢変えずも、自動車・半導体の需要状況に応じ時期等見直し
- 資本効率の向上を図るべく、政策保有株式の売却等を適宜進める

23中計 23-25年度



箔事業グループ(東洋アルミニウム)分23年度業績予想分のみ織り込み

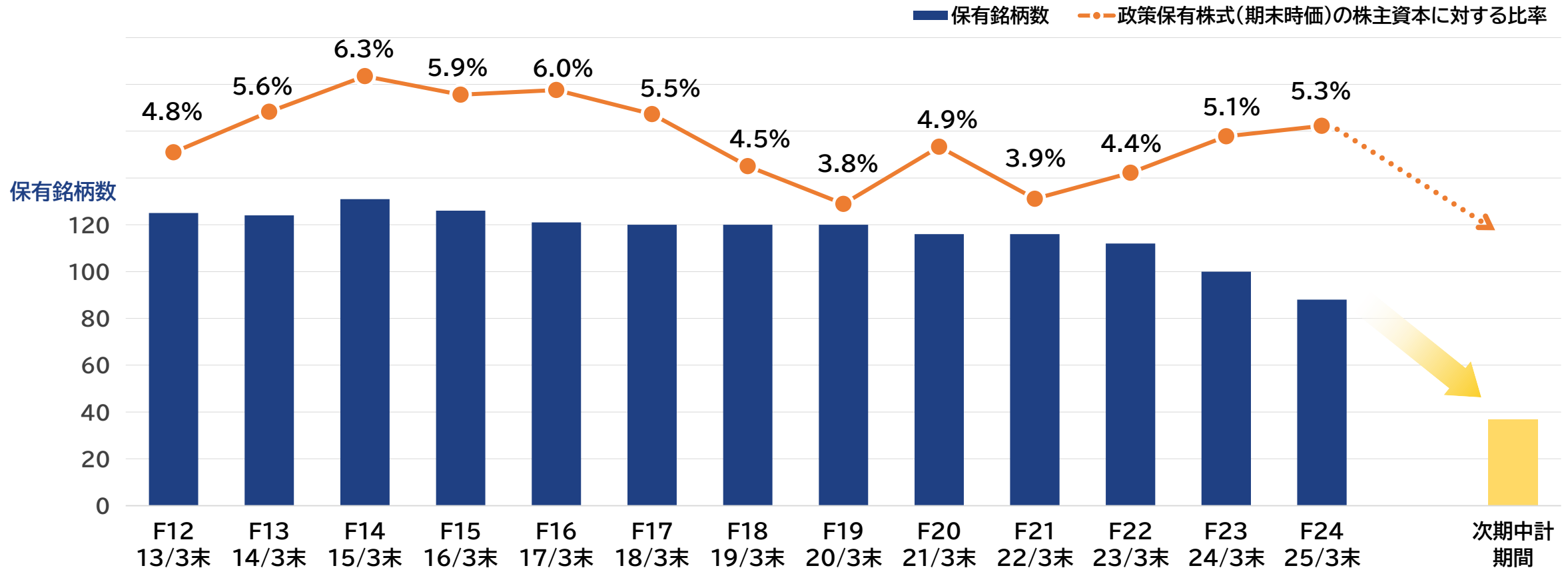
見直し23-25年度



箔事業グループ(東洋アルミニウム)分 23年度～25年度分含む

2. 経営改革・資本効率向上、次期中計に向けて 政策保有株式の縮減

- 個別銘柄毎に保有目的、便益・リスク、資本コストに見合っているかを精査、保有継続適否を判断のうえ縮減



目次

1. 「23中計」進捗・レビュー

2. 経営改革・資本効率向上、
次期中計に向けて

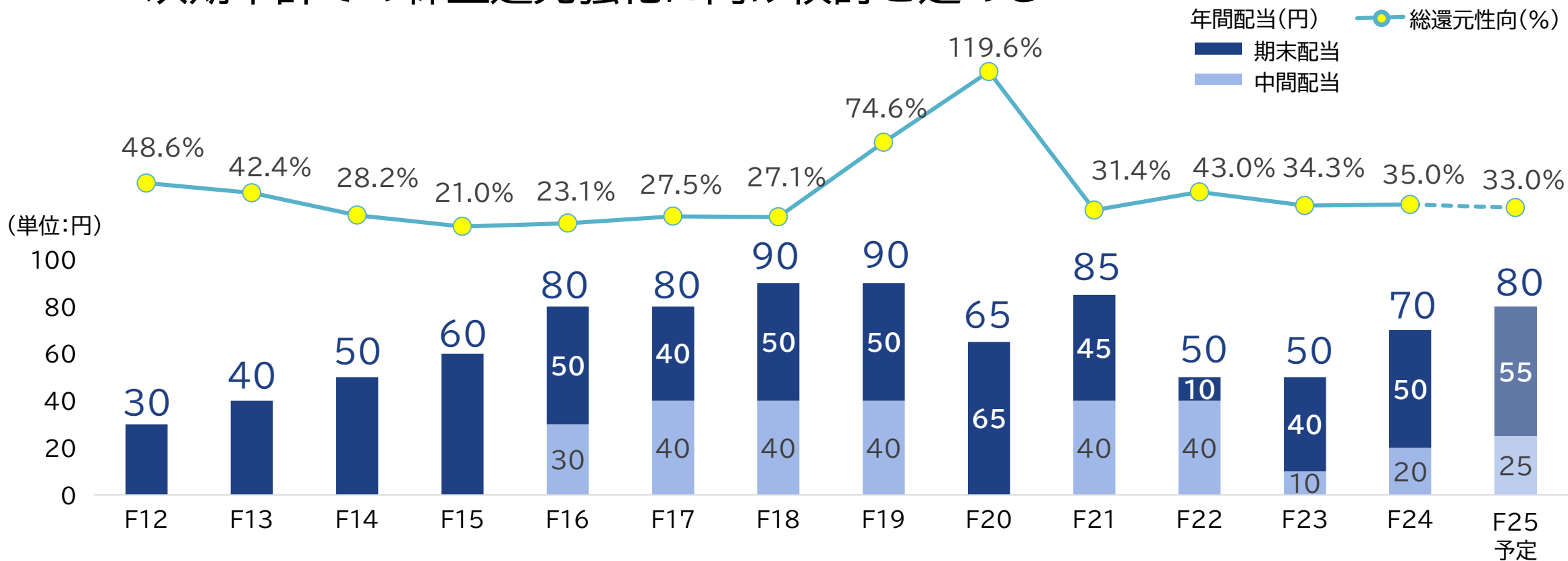
3. 株主還元

「企業価値を高めていく経営へ」

3. 株主還元

25年度株主還元

- 1株当たり配当金 80円に増配（中間25円、期末55円）
- 次期中計での株主還元強化に向け検討を進める



株主還元方針(利益還元指標)

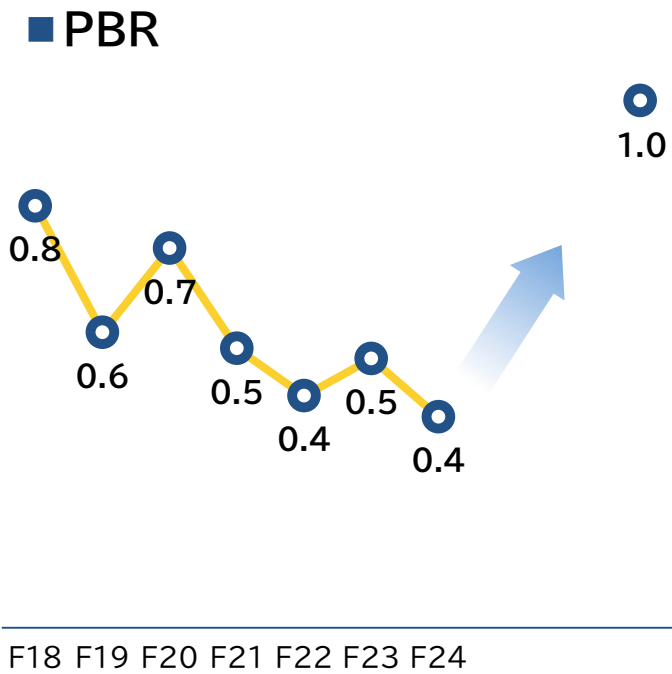
配当性向
30%

総還元性向
30%

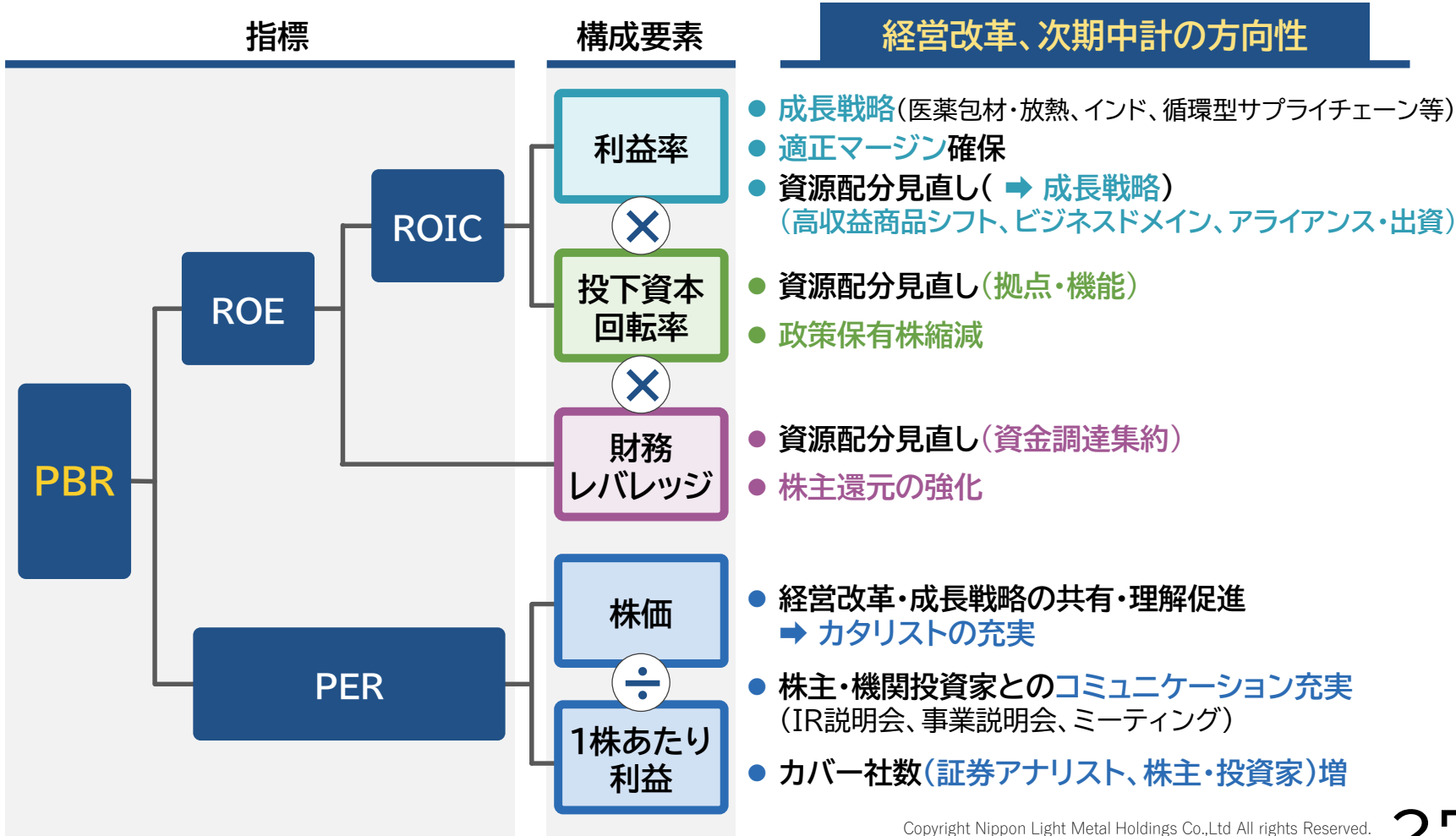
総還元性向
30%以上

企業価値を高めていく経営へ

- 25年度 経営改革推進の道筋をつけ、次期中計(26年度～28年度)で本格実行
 → 成長軌道にのせる 業績・資本効率・企業価値向上、PBR≧1.0目指す



F18 F19 F20 F21 F22 F23 F24



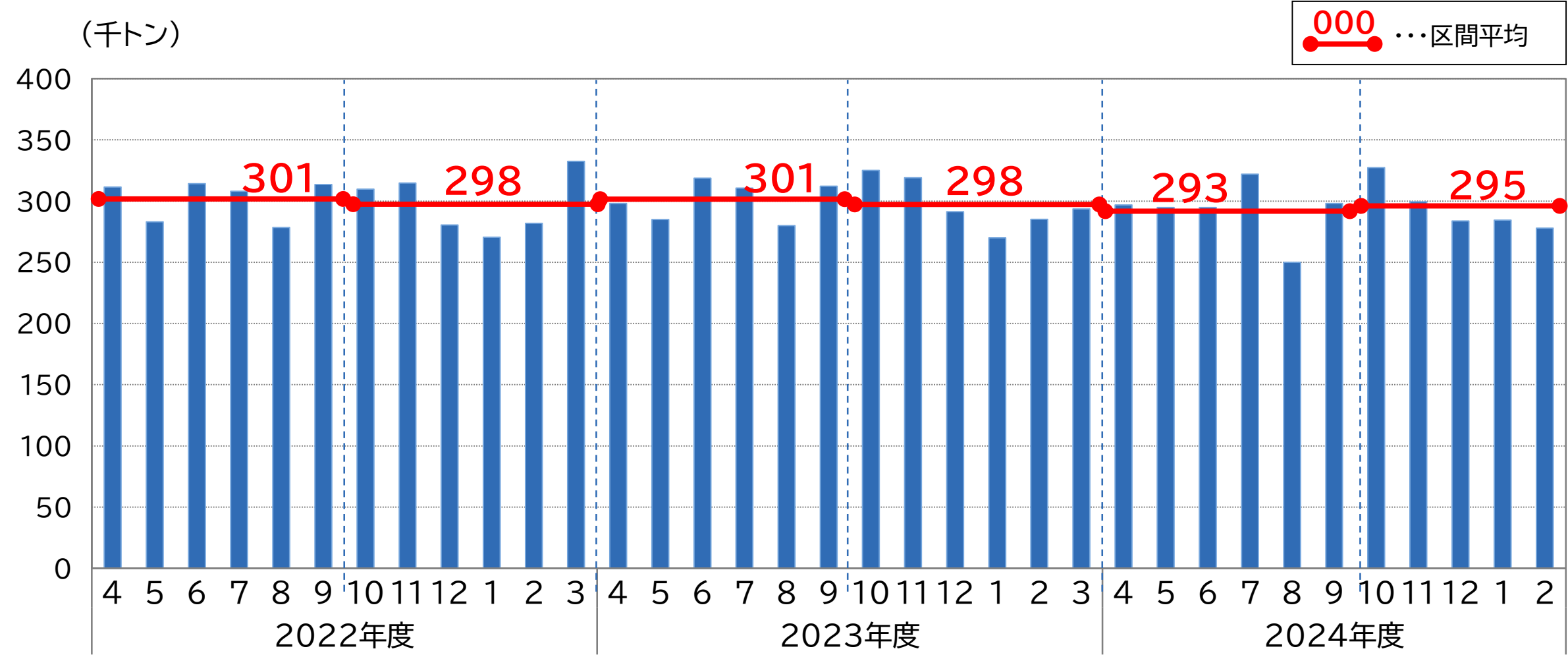


チーム日軽金として異次元の素材メーカーへ

補足資料

補足資料

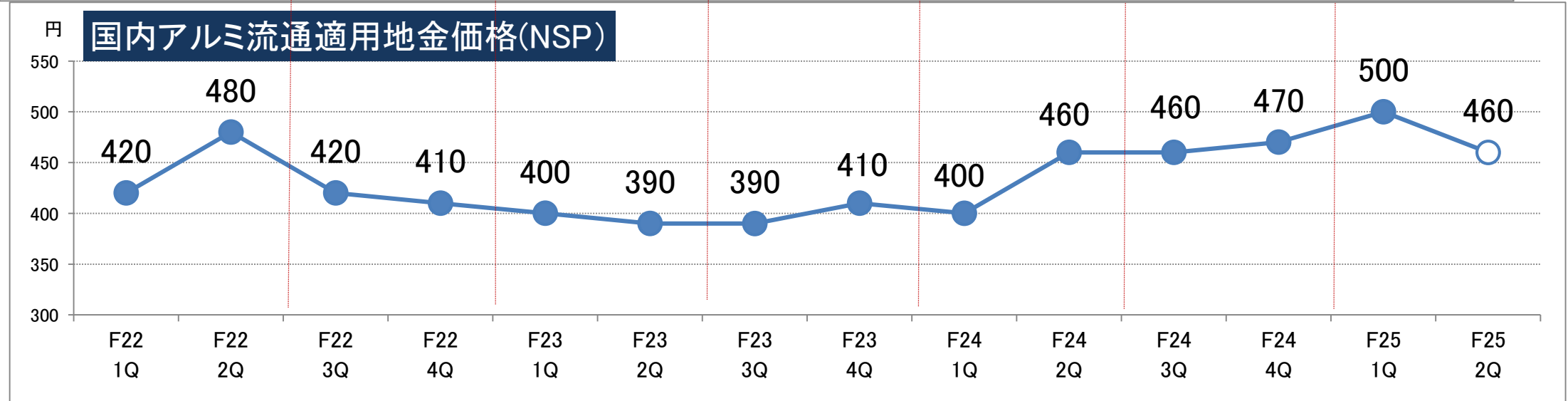
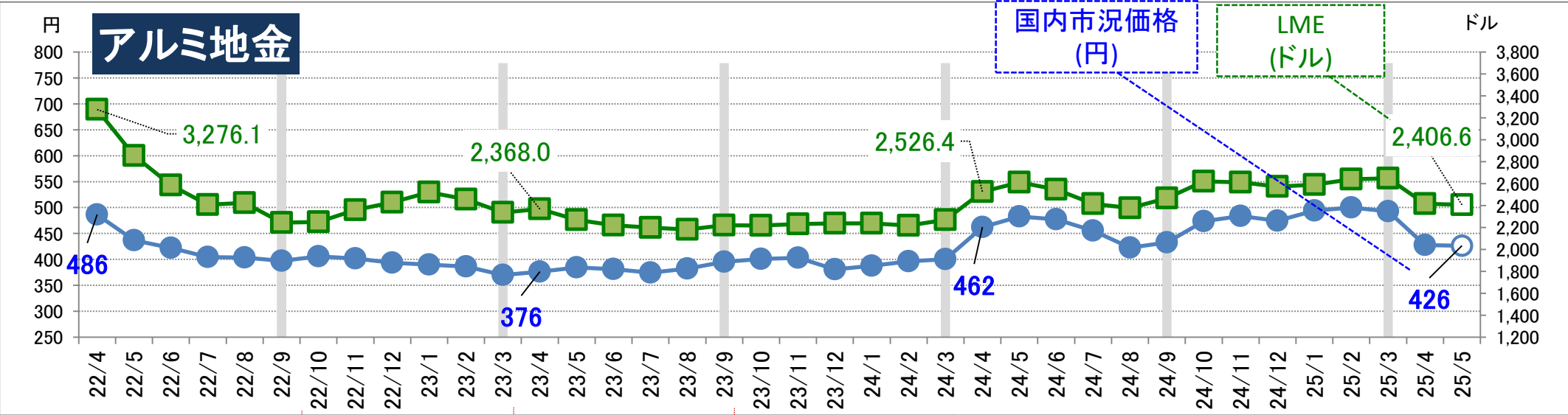
国内アルミ製品総需要の推移



諸元と感応度

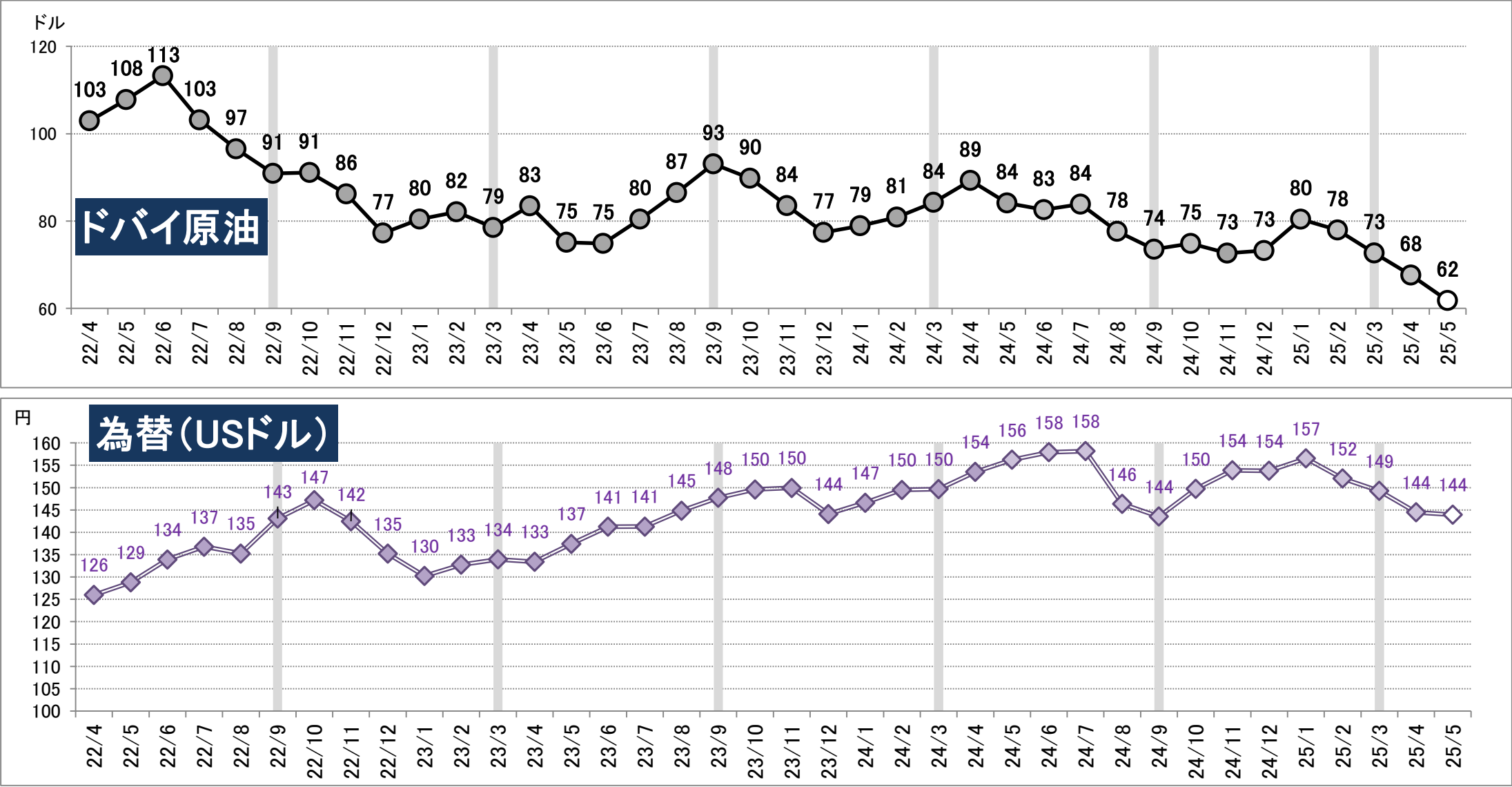
	2023年度 実績	2024年度 実績	2025年度 予想	経常利益への 感応度
アルミ地金 (円/kg)	389	471	470	10円/kg上昇した場合 △4億円/年
為替 (円/米ドル)	145	153	150	10円円高となった場合 ±0 営業利益＋7億円/年 営業外損益△7億円/年
ドバイ原油 (米ドル/BBL)	82	79	80	10ドル/BBL上昇した場合 △8億円/年

アルミ地金価格推移



補足資料

原油価格・為替推移



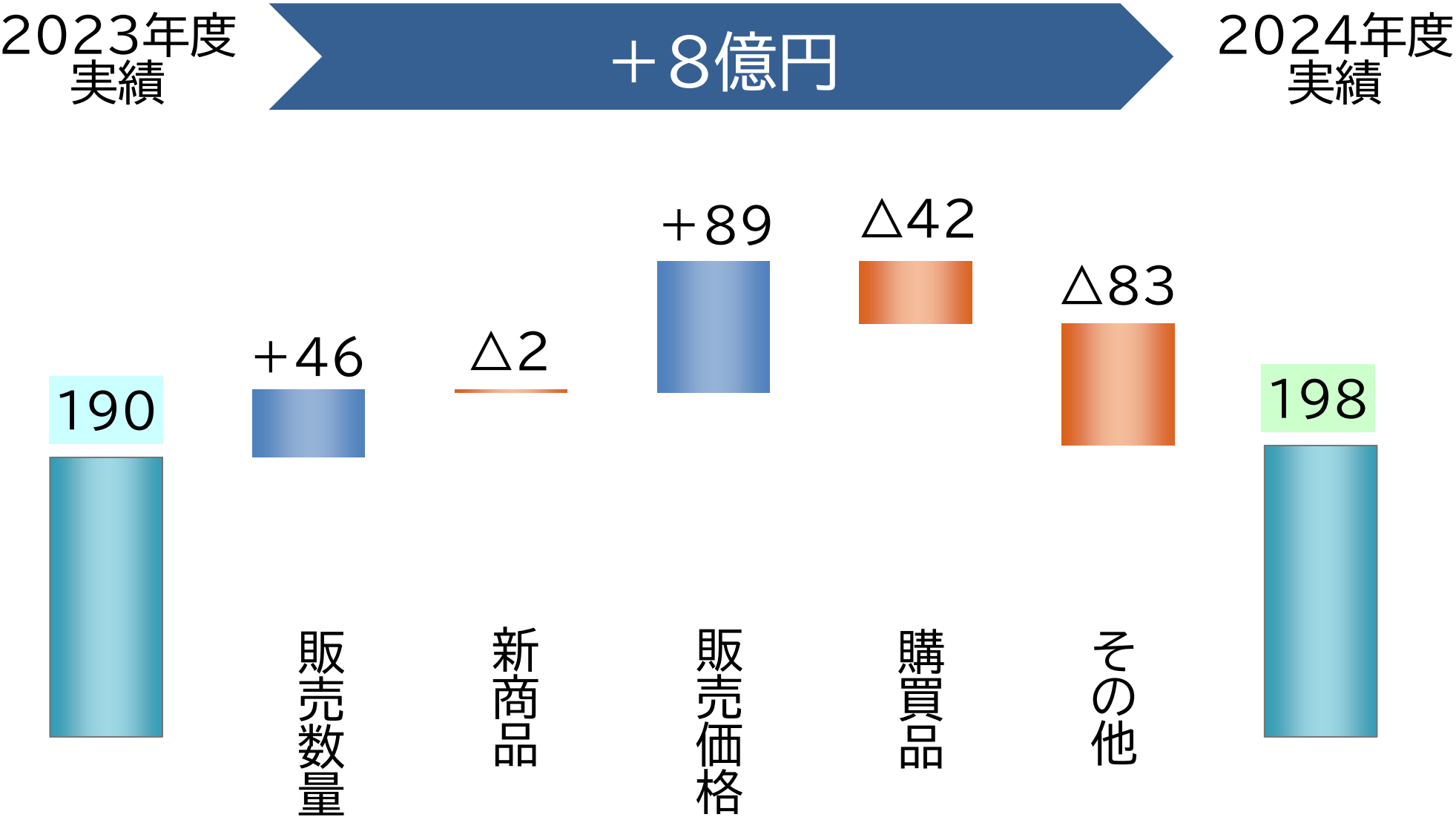
2024年度決算 – 前期比

	(億円)		
	2023年度 実績	2024年度 実績	増減
売上高	5,237	5,502	+265 (+5.1%)
営業利益	182	217	+35 (+19.5%)
経常利益	190	198	+8 (+4.0%)
親会社株主に帰属する 当期純利益	99 ^(*2)	124	+25 (+24.5%)
ROIC ^(*1)	4.9%	5.1%	+0.2%
1株当たり配当金	50円	70円	+20

*1 これまでのROCE(使用資本利益率)に替えて、
今回決算公表よりROIC(投下資本利益率)にて記載

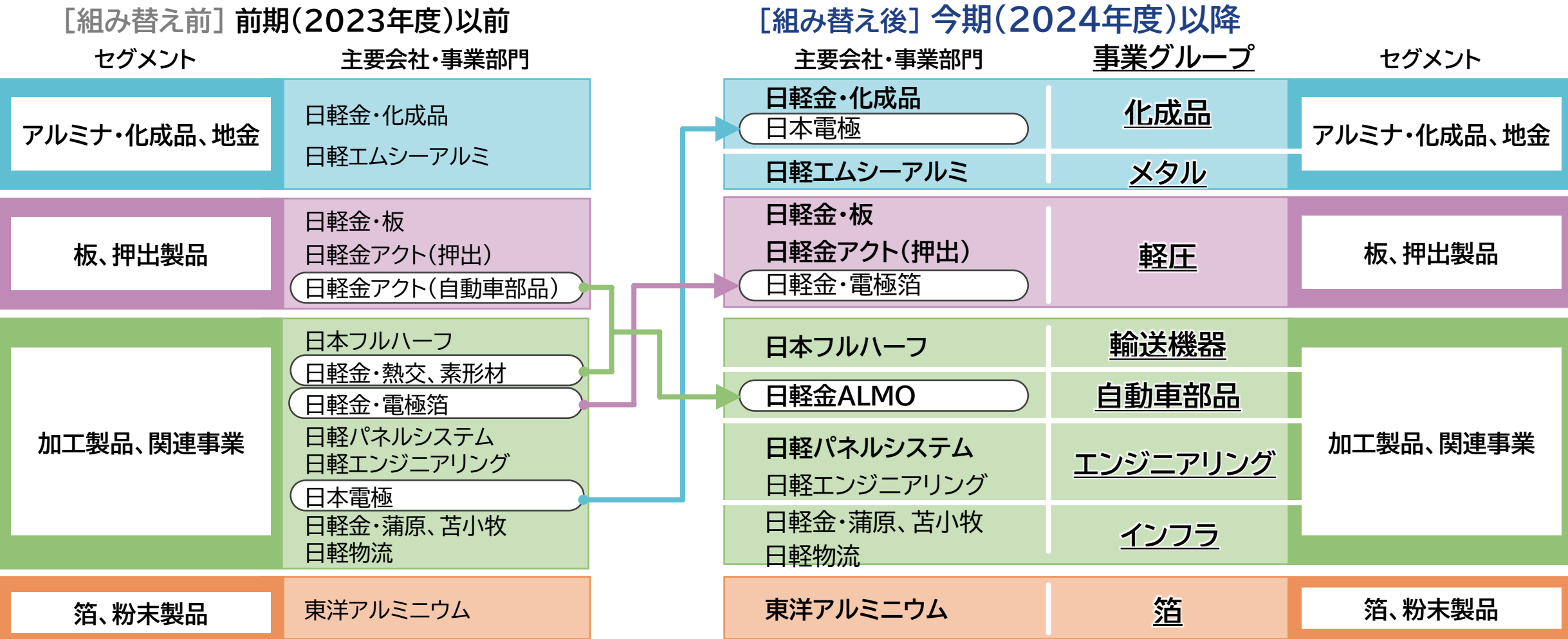
*2 会計基準の変更を
23年度当期利益と
利益剰余金で9億円遡及
適用したため、23年度
実績当期利益を90億円
より修正

2024年度決算 経常利益変化要因 - 前期比



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)



2024年度決算 セグメント情報 – 前期比

(億円)

	売上高			営業利益		
	2023年度 実績	2024年度 実績	増減	2023年度 実績	2024年度 実績	増減
アルミナ・化成品、 地金	1,558	1,655	+97 (+6.2%)	118	115	△3 (△2.4%)
板、押出製品	948	1,036	+88 (+9.3%)	23	55	+32 (+141.4%)
加工製品、 関連事業	1,678	1,722	+44 (+2.7%)	26	32	+6 (+20.6%)
箔、粉末製品	1,053	1,089	+36 (+3.4%)	57	55	△2 (△3.1%)
管理・共通	—	—	—	△42	△40	+2
合計	5,237	5,502	+265 (+5.1%)	182	217	+35 (+19.5%)

補足資料

主要会社の業績

(億円)

	2023年度 実績			2024年度 実績		
	売上高	営業利益	経常利益	売上高	営業利益	経常利益
日本軽金属(単体) *	1,415	32	67	1,508	68	100
東洋アルミニウム(連結)	1,056	55	61	1,092	55	50
日軽エムシーアルミ(連結)	999	24	30	1,038	15	19
日本フルハーフ(連結)	675	△10	△11	724	5	4
日軽金アクト(連結) *	423	0	1	344	19	17
日軽パネルシステム(連結)	329	47	48	322	41	42
日軽金ALMO *	161	△7	△8	301	△25	△29

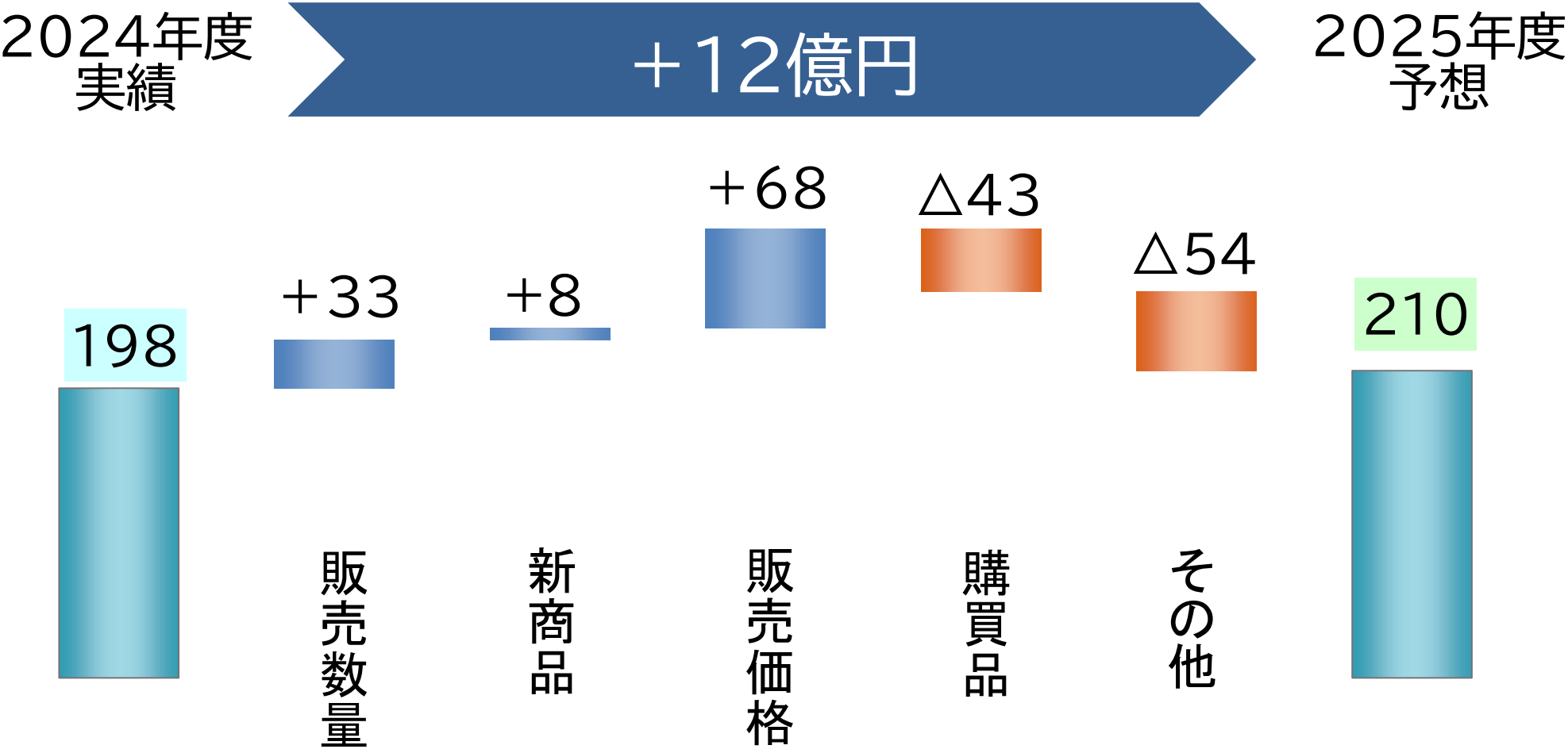
* 日本軽金属の素形材事業と熱交事業、日軽金アクトの自動車関連は、2023年度下期より日軽金ALMOへ移管

2025年度通期業績予想・配当予想

(億円)

	2024年度 実績	2025年度 予想(5/15)	増減
売上高	5,502	5,900	+398 (+7.2%)
営業利益	217	230	+13 (+5.8%)
経常利益	198	210	+12 (+6.1%)
親会社株主に帰属する 当期純利益	124	150	+26 (+21.2%)
ROIC	5.1%	5.5%	+0.4p
1株当たり配当金	70円	80円	+10円

2025年度経常利益変化要因 - 前期比



セグメント情報 – 前期比

(億円)

	売上高			営業利益		
	2024年度 実績	2025年度 予想	増減	2024年度 実績	2025年度 予想	増減
アルミナ・化成品、 地金	1,655	1,870	+215 (+13.0%)	115	85	△30 (△26.4%)
板、押出製品	1,036	1,110	+74 (+7.2%)	55	55	±0 (－)
加工製品、 関連事業	1,722	1,790	+68 (+3.9%)	32	60	+28 (+89.1%)
箔、粉末製品	1,089	1,130	+41 (+3.8%)	55	70	+15 (+28.2%)
管理・共通	—	—	—	△40	△40	±0
合計	5,502	5,900	+398 (+7.2%)	217	230	+13 (+5.8%)

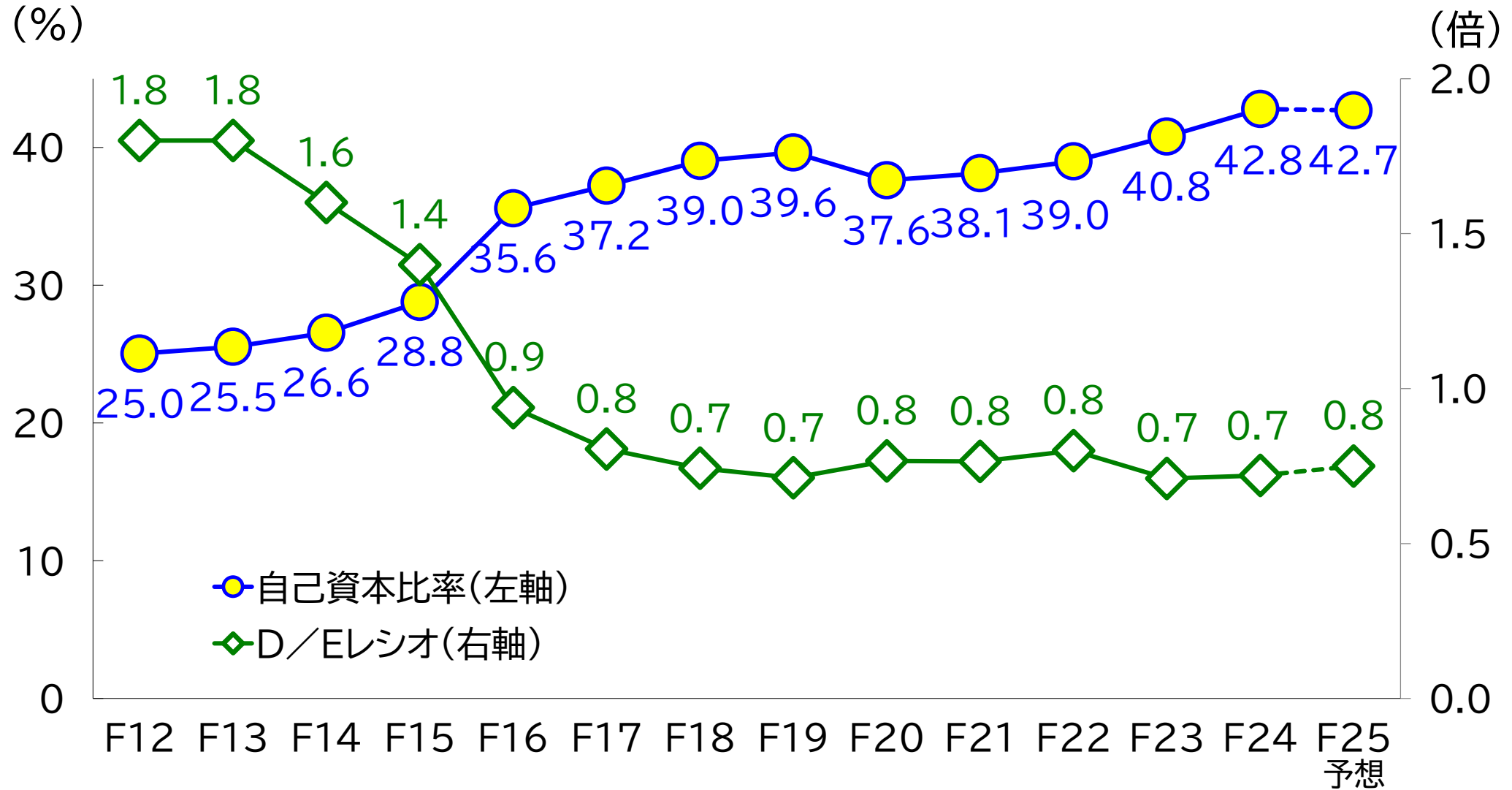
補足資料

主要会社の業績

(億円)

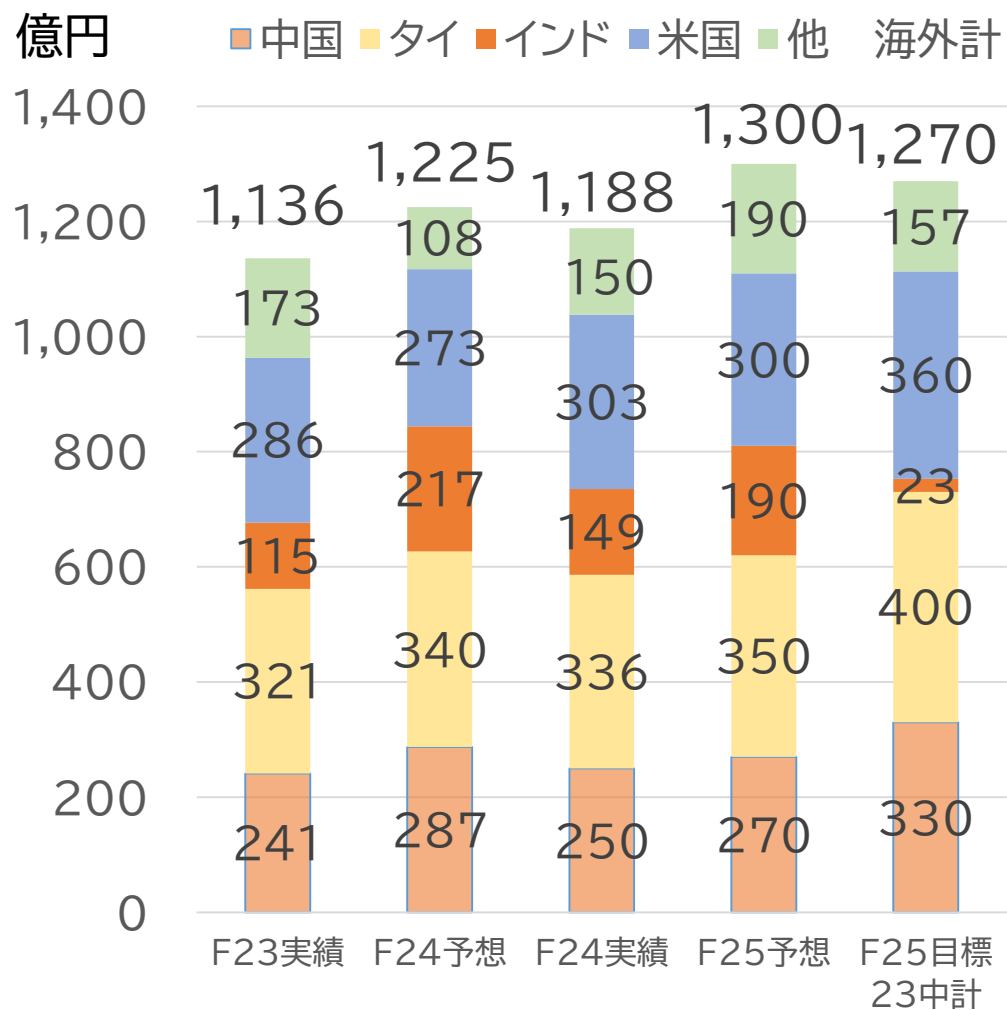
	2024年度 実績			2025年度 予想		
	売上高	営業利益	経常利益	売上高	営業利益	経常利益
日本軽金属(単体)	1,508	68	100	1,666	45	82
東洋アルミニウム(連結)	1,092	55	50	1,132	69	63
日軽エムシーアルミ(連結)	1,038	15	19	1,197	24	26
日本フルハーフ(連結)	724	5	4	761	12	12
日軽金アクト(連結)	344	19	17	361	8	7
日軽パネルシステム(連結)	322	41	42	335	38	38
日軽金ALMO	301	△25	△29	314	△8	△14

自己資本比率とD／Eレシオ

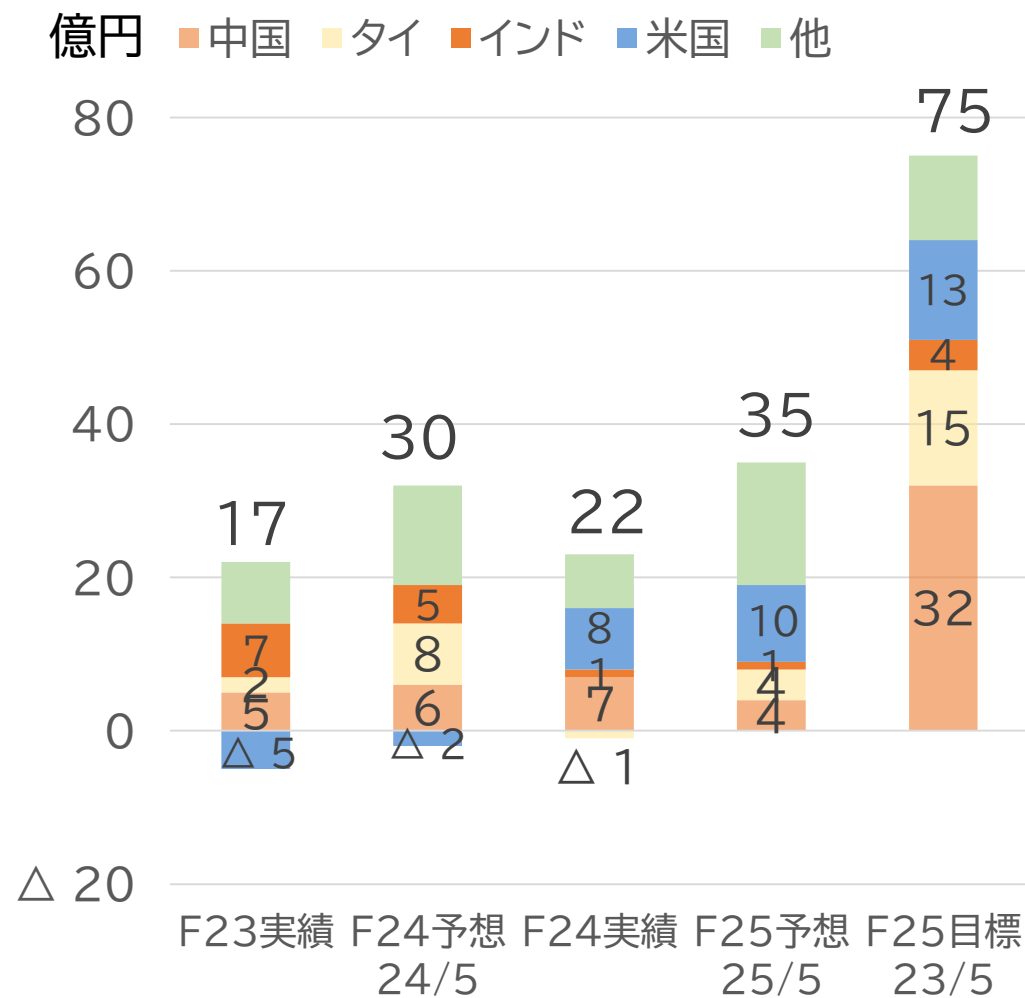


海外売上高・営業利益

海外売上高

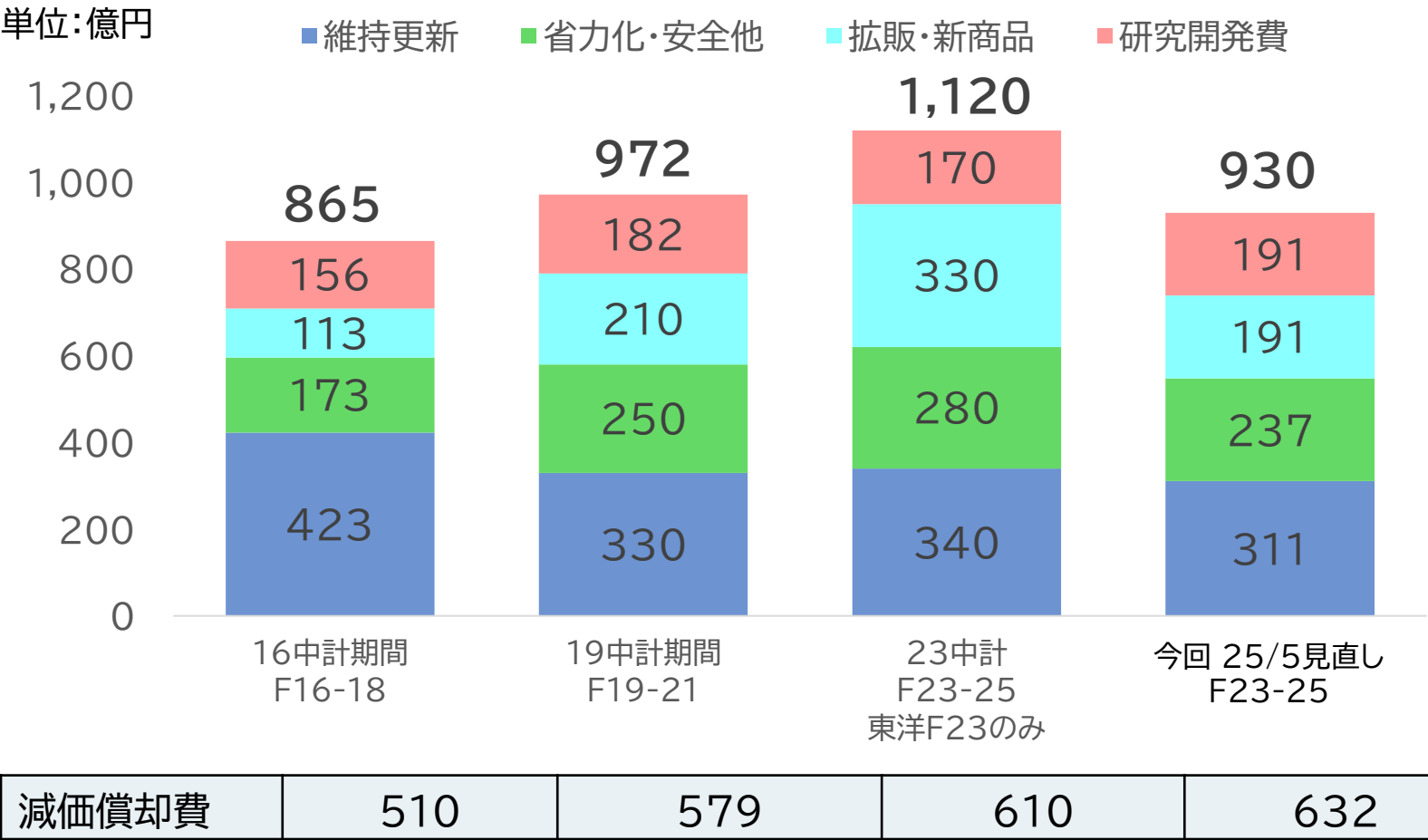


海外営業利益



補足資料

設備投資・研究開発費



東洋アルミ分(箔、粉末製品セグメント)を23中計では23年度予想分のみ織り込み

補足資料

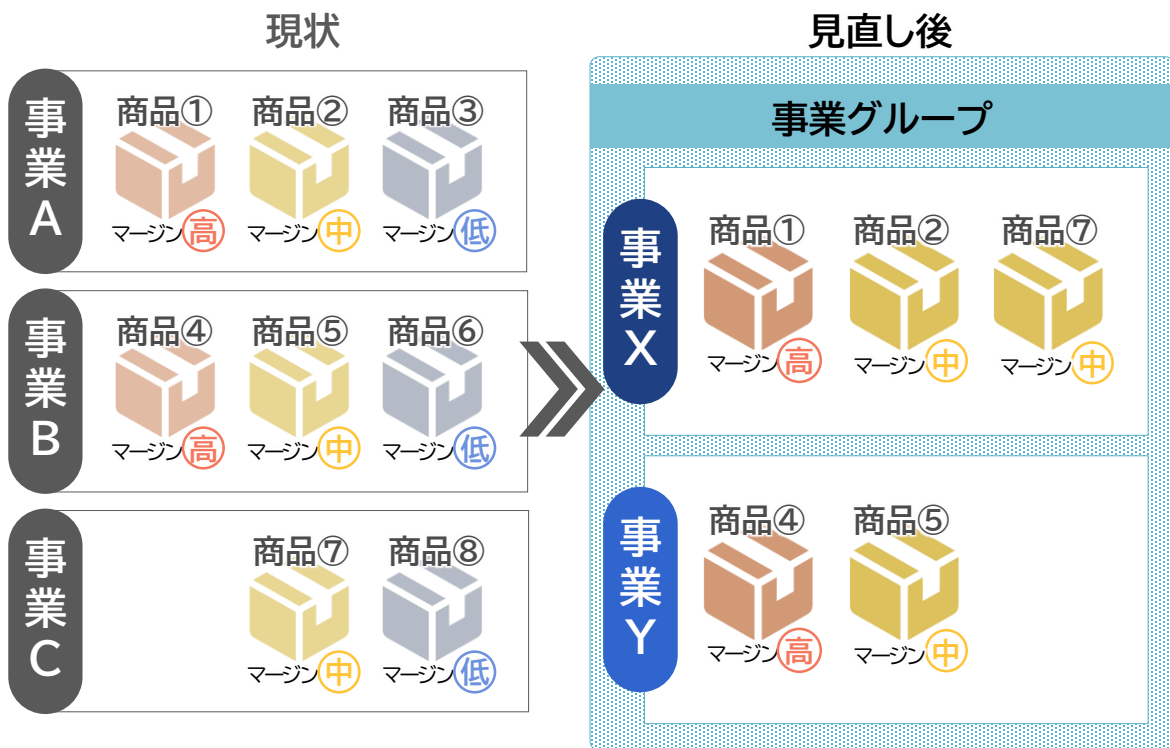
設備投資・研究開発費

市場分野	会社	件名	23中計期間設備投資額（億円）	
			23中計(23/5)	25/5見直し
自動車、 電機・電子、情報通信(半導体)	日軽金・化成品	アルミナ新商品	10	投資時期見直し
自動車	日軽エムシーアルミ	インド第3拠点	10	15
自動車	日軽金ALMO	国内自動車部品新商品	35	30
自動車	日軽金ALMO	国内自動車熱対策新商品	15	10
自動車	日軽金ALMO	北米自動車部品工場(拡張)	35	投資時期見直し
自動車	日軽金ALMO	中国自動車部品新商品	25	投資時期見直し
電機・電子、情報通信(半導体)	日軽パネルシステム	国内ハフロン断熱パ 裃増産	25	25

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放される

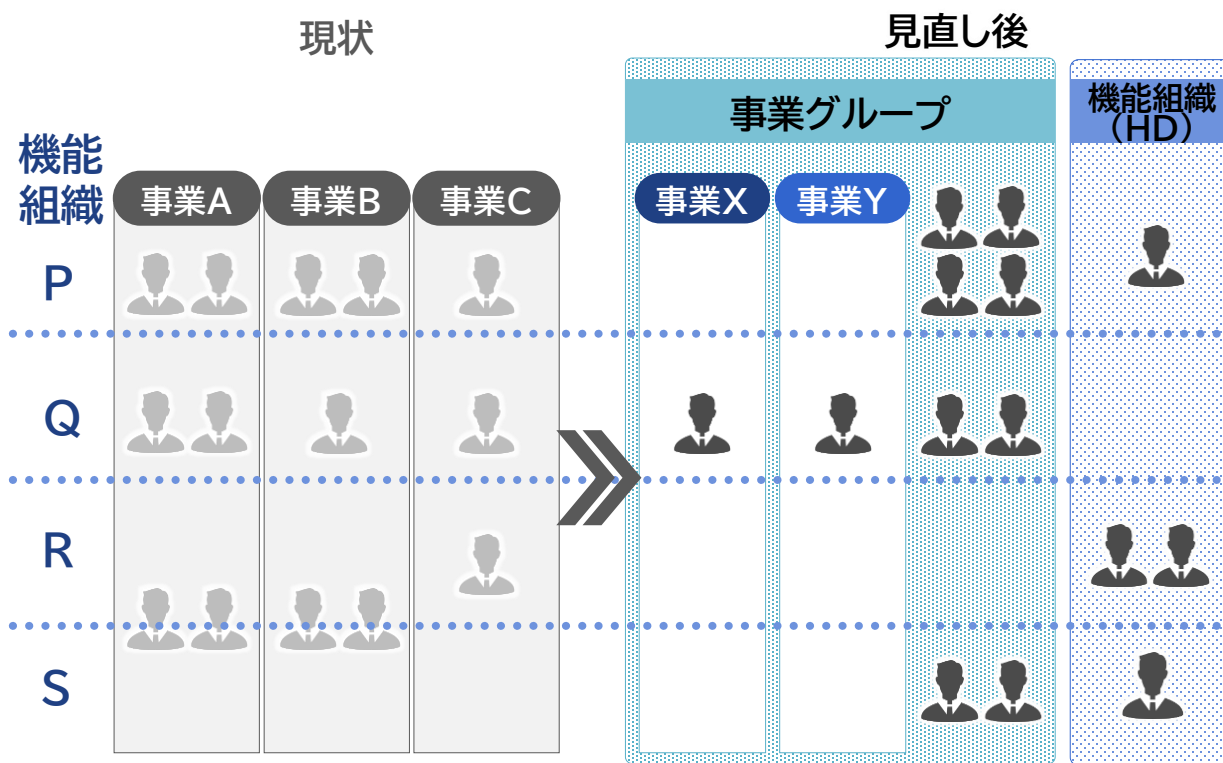
事業・商品の柔軟なポートフォリオ



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

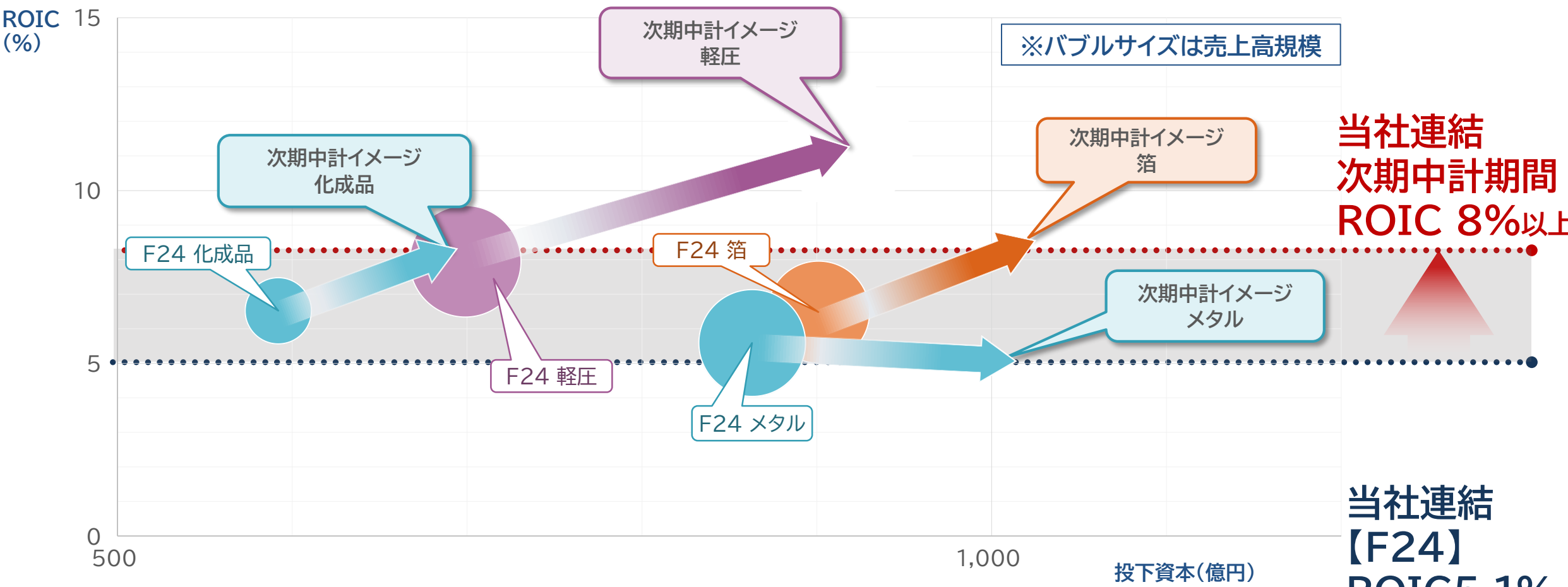


業務効率(DX・自動化)への取組み効率化、
新商品・新ビジネスの創出を加速

機能組織

補足資料

事業グループ別ROIC(拡大)



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。