

「経営改革の推進」進捗、 次期中期経営計画 検討・策定



2025年11月18日
日本軽金属ホールディングス株式会社

「経営改革の推進」 当社の課題 → 目指す方向

- 23中計の『守り』（内向きの経営課題への対応）から次期中計の『攻め』（市場ニーズ・課題への積極的対応）ができる体制に変革

課題

当社の経営課題

財務面

- 300億円台の経常利益を恒常的に達成できる体制
- 外部環境変化の耐性に強い収益基盤・体制の構築
- 資本効率向上
現状PBR 0.5倍(25/9末)

非財務面

- 雨畑ダム堆砂対策
- 25年3月 短期・中期計画完了（長期計画に移行）
- 品質不適切行為再発防止
- 23年3月開始～、順調に進捗（26年3月完了見込）

外部環境(市場ニーズ・社会課題)

- 市場環境変化スピード
- 自動車(EVシフト・見直し)、半導体等
- 経済成長・カントリーリスク
- 国内、中国、北米、インド

- ガバナンス・コンプライアンス
- 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

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



取締役会の
監督機能強化



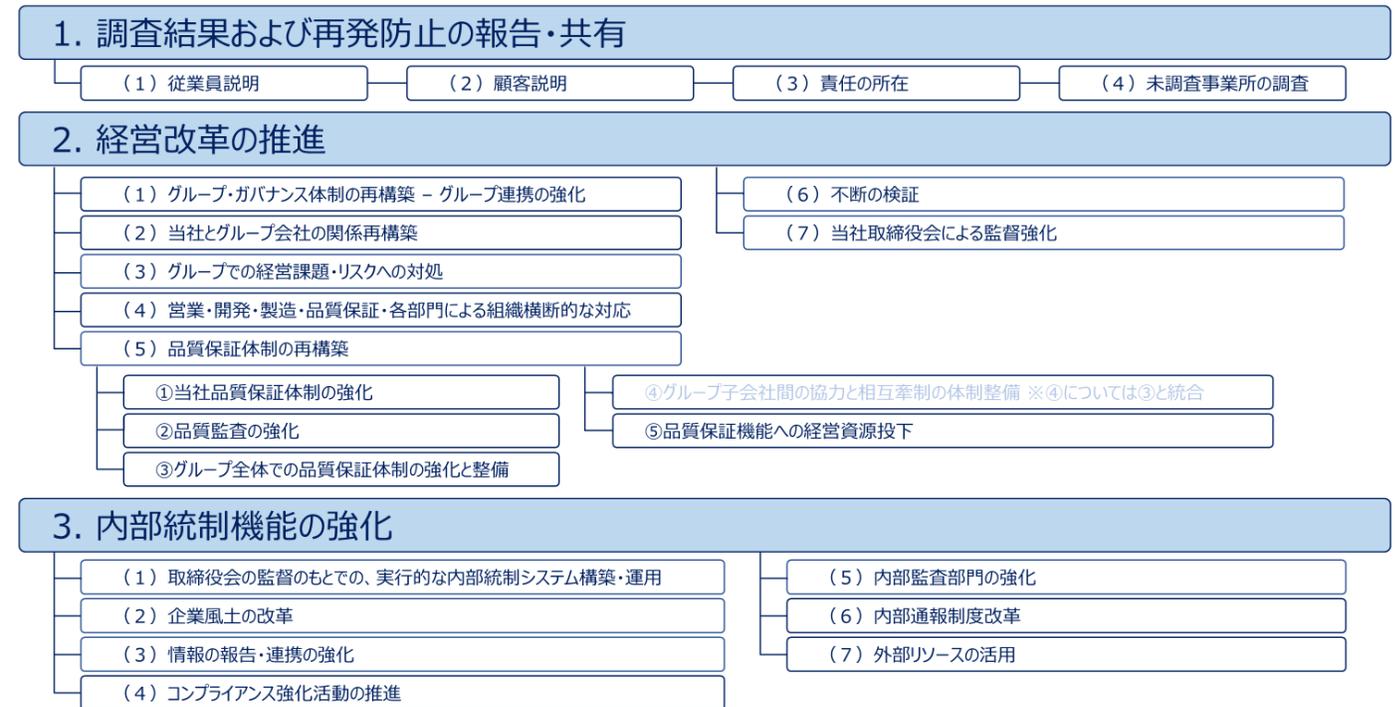
事業・機能組織の
グルーピング

品質等に関する不適切行為に対する再発防止策の完遂

- 2023年4月より「改革推進室」を柱に再発防止課題について取組みを推進

- 経営者と従業員の対話、コンプライアンス体制の強化、内部通報制度の活用推進など、引き続き継続し取組む課題を残し、2026年3月末に完遂予定

再発防止策の全体像



「経営改革の推進」進捗、次期中期経営計画 検討・策定 事業・機能組織のグルーピング

■ 「大規模」な事業グループ: 8事業グループ、「強力」な機能組織: 8機能組織で経営改革を推進

事業グループ

セグメント	事業グループ	主な部門・商品	主要事業会社・事業部門
アルミナ・ 化成品、地金	化成品	<ul style="list-style-type: none"> 化成品部門 炭素製品部門 	<ul style="list-style-type: none"> 日軽金・化成品 日本電極
	メタル	<ul style="list-style-type: none"> 二次合金部門 	<ul style="list-style-type: none"> 日軽エムシーアルミ
板、押出製品	軽圧	<ul style="list-style-type: none"> 板部門 	<ul style="list-style-type: none"> 日軽金・板
		<ul style="list-style-type: none"> 押出部門 	<ul style="list-style-type: none"> 日軽金アクト
		<ul style="list-style-type: none"> 電子材料部門 	<ul style="list-style-type: none"> 日軽金・電極箔
加工製品、 関連事業	輸送機器	<ul style="list-style-type: none"> トラック架装 	<ul style="list-style-type: none"> 日本フルハーフ
	自動車部品		<ul style="list-style-type: none"> 日軽金ALMO
	エンジニアリング	<ul style="list-style-type: none"> パネルシステム部門 	<ul style="list-style-type: none"> 日軽パネルシステム
		<ul style="list-style-type: none"> 景観エンジニアリング部門 	<ul style="list-style-type: none"> 日軽エンジニアリング
	インフラ		<ul style="list-style-type: none"> 日軽金・蒲原、苫小牧 日軽物流
箔、粉末製品	箔	<ul style="list-style-type: none"> 箔部門 	
		<ul style="list-style-type: none"> パウダー・ペースト部門 	<ul style="list-style-type: none"> 東洋アルミニウム
		<ul style="list-style-type: none"> 日用品部門 	

機能組織

● 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

「経営改革の推進」進捗 検討・策定プロセス

- 25年度(「経営改革の推進」2年目)：次期中計の検討・策定に向けて、順調に進捗

24年度

経営改革に着手 >> 新体制開始



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

経営改革 >> 具体策を策定、着手



次期中計に向けた
案件具現・検討継続



- 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
- 株主還元方針強化に向けた検討

26~28年度
次期中期経営計画

成長戦略
策定に着手



事業グループ体制に基づく資源配分・成長戦略 決定・実施案件

■ 「攻め」の体制変革： 聖域を設けず、できるところから即実行・着手

マージンを上げる

	アクション要素	個別案件	事業グループ・機能組織
既存 ビジネス 強化	■ 事業・商品ポートフォリオ見直し	<ul style="list-style-type: none"> » 販売戦略(成長分野・高付加価値商品への切替 等) 	全8事業グループ
	■ ビジネスドメイン	<ul style="list-style-type: none"> » サービス・メンテナンス・部品事業 » 成長商品注力(医薬包材向加工箔・放熱材料・3Dプリンタ用合金粉) 	輸送機器事業グループ 箔事業グループ 等
	■ ビジネスドメイン	<ul style="list-style-type: none"> » 循環型サプライチェーンの構築 	メタル事業グループ
新規 ビジネス 探索	■ アライアンス・出資	<ul style="list-style-type: none"> » インド・再生アルミ事業会社 CMR NLM Ecoに出資 » 日本電極 SECカーボンと協業(出資20%受入れ) 	メタル事業グループ 化成品事業グループ
	■ 商品・ブランド	<ul style="list-style-type: none"> » 金属AM(Additive Manufacturing)事業における戦略的パートナーシップ契約をNTTデータザムテクノロジーズと締結 	マーケティング&インキュベーション統括室(箔事業グループ)
	■ 商品・ブランド	<ul style="list-style-type: none"> » 低炭素商品(CMR-Eco 再生展伸材)の販売、ブランド化(トラック・鉄道・自動車、グリーン電力商品) 	全8事業グループ
	■ 海外	<ul style="list-style-type: none"> » インド・マジョリティ二次合金拠点戦力化 	メタル事業グループ
	■ 海外	<ul style="list-style-type: none"> » インド医薬包材向け加工箔の展開(インド国内、中東・北アフリカ・欧州・中南米) 	箔事業グループ



内部効率を上げる

事業グループ体制に基づく資源配分・成長戦略 決定・実施案件

■ 「攻め」の体制変革： 聖域を設けず、できるところから即実行・着手

内部効率を上げる

効率性強化

■ 機能統合__製販統合

≫ 日軽金アクトに日軽新潟、日軽蒲原を統合
(2026年4月)

軽圧事業グループ

■ 機能統合__機能強化

≫ 日軽エンジニアリングにNLMエカルを統合
(2026年10月)

エンジニアリング事業グループ

■ 集約

≫ 静岡興産を分割、日軽金・蒲原製造所、同・清水工場に
統合 (2026年4月)

化成品事業グループ

≫ 日軽金・名古屋工場に日軽稲沢を統合
(2025年10月実行済)

軽圧事業グループ

≫ 一部営業拠点の集約 (2025年10月実行済)

輸送機器事業グループ

マージンを上げる



「経営改革の推進」進捗 更なる検討中課題

- 財務・非財務の成長や資本効率向上を阻害している課題に対し
前例に囚われない変革を検討

マージンを上げる

既存ビジネス強化

- 事業・商品ポートフォリオ見直し
 - ≫ 顧客戦略(商品の選択・撤退)
 - ≫ 商品・事業構成の見直し
- アライアンス・出資
 - ≫ 新しい価値づくり、事業成長に向けた出資・M&A
 - ≫ 外部との協業(事業選択・設備老朽化対応)



内部効率を上げる

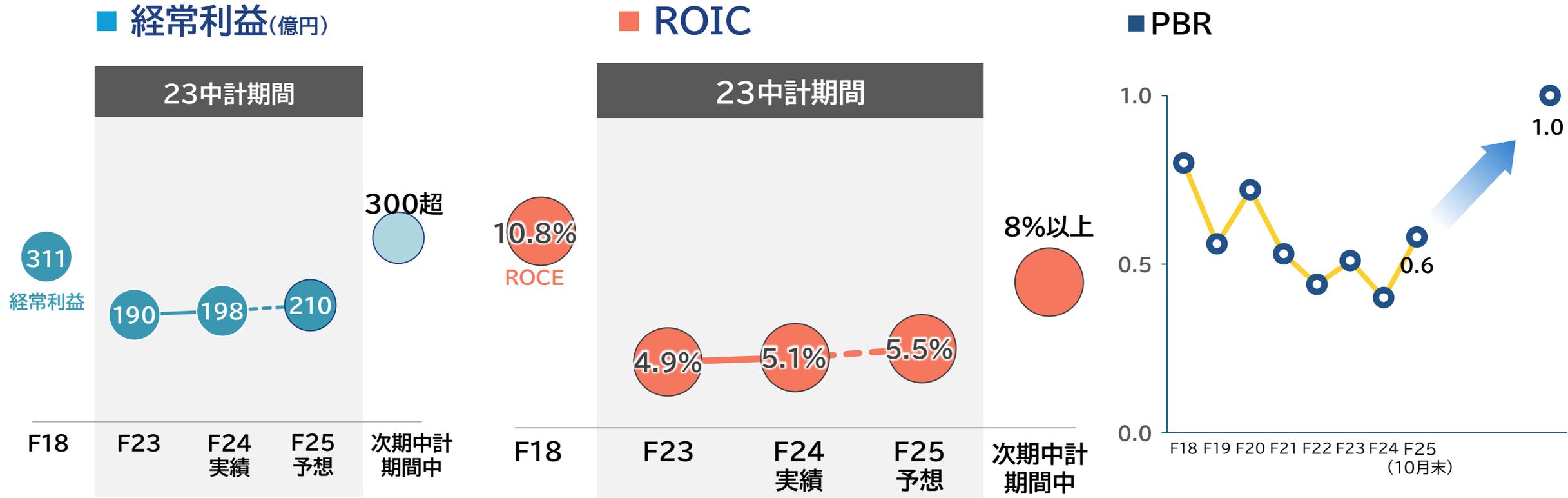
効率性強化

- 機能統合
 - ≫ 販売体制・流通体制見直し
 - ≫ 機能強化(管理間接・営業集約)
- 拠点最適化
 - ≫ 設備老朽化対応・生産体制見直し
- 海外
 - ≫ 海外拠点見直し

「経営改革の推進」進捗

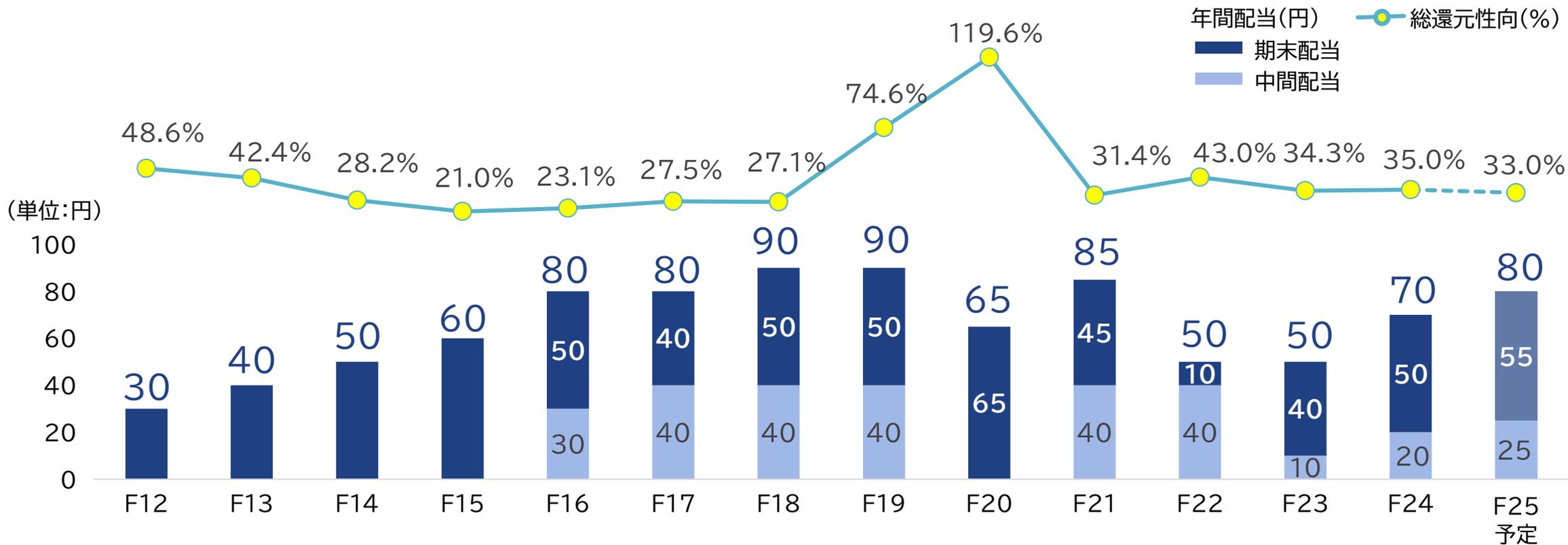
「23中計」財務目標、資本効率向上 → 次期中計に向けて

- 経常利益300億円 → できる限り早く達成させる
- ROIC 次期中計で資本効率向上策を策定
→ 当社グループとして8%以上 (PBR≧1.0を目指していく)



株主還元

- 25年度1株当たり配当金 80円（中間25円、期末予定55円）
- 次期中計での株主還元方針の強化に向けて検討を進める



株主還元方針(利益還元指標)

配当性向
30%

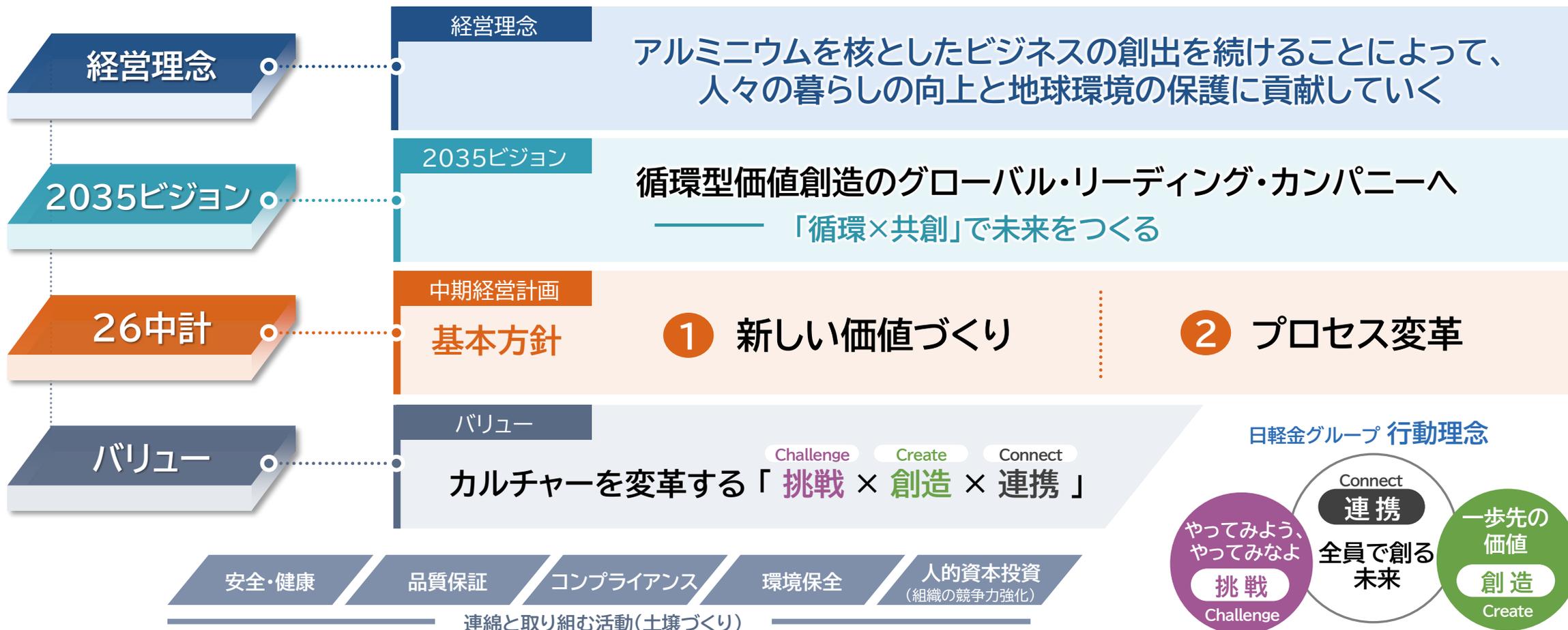
総還元性向
30%

総還元性向
30%以上

長期ビジョン → 次期中計基本方針

■ 10年後の目指す姿「2035ビジョン」 → 次期中計「26中計」にバックキャスト

— 2035ビジョン／26中計基本方針



2035ビジョンの実現ステップ

- 26年度を起点にする3期中計 → 「2035ビジョン」を実現
- 次期中計「26中計」基本方針を踏まえ、各事業グループ・機能組織が骨太方針(予算)を策定

STEP 1

26中計 2026-2028年 中計経営計画

変革の実践

- 1 新しい価値づくり
- 2 プロセス変革

23中計 2023-25年 中期経営計画 **STEP 0**

変革の基盤構築

- 取締役会の監督機能強化
- 事業・機能組織のグルーピング 等

STEP 2

2029-2031年 中計経営計画

価値創造の加速

- アライアンス、M&Aによる事業成長の加速
- エコシステムの構築、ブランド確立 等

STEP 3

2032-2034年 中計経営計画

循環型価値創造のグローバル・リーディング・カンパニー

- 「循環・共創」で未来をつくる
- グローバルな共創人財を輩出し続ける会社へ

「経営改革の推進」進捗、次期中期経営計画 検討・策定進捗

次期中計 公表スケジュール

■ 次期中計「26中計」全体像公表 26年5月を予定

23年	<ul style="list-style-type: none">≫ 品質不適切行為 再発防止策 公表≫ 23中計(23年度～25年度 中期経営計画) 公表
24年	<ul style="list-style-type: none">≫ 「経営改革の推進」 公表
25年 – 5月	<p>IR説明会</p> <ul style="list-style-type: none">≫ 「経営改革の推進」・資本効率向上、次期中計に向けて 説明
– 11月	<p>本日(11/18開催)IR説明会</p> <ul style="list-style-type: none">≫ 「経営改革の推進」進捗、次期中計 検討・策定 「2035ビジョン」／次期中計「26中計」基本方針 説明
26年 – 5月 (予定)	<ul style="list-style-type: none">≫ 「2035ビジョン」／次期中計「26中計」_全体像 公表



チーム日軽金として異次元の素材メーカーへ

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。