

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

・ 経営計画 長期ビジョン「2035 ビジョン」、  
2026 年度～2028 年度中期経営計画「26 中計」

・ 日時：2026 年 5 月 28 日（木）14 時～15 時

・ 説明者・回答者：

代表取締役社長 朝来野 修一

取締役 副社長執行役員 松平 弘之

執行役員 企画統括室長 一色 浩一

Q1. 「26 中計」の「攻め」の体制変革について、財務目標（「26 中計」ROIC 8%以上、「2035 ビジョン」ROIC 10%以上）達成の為のターゲットや目論見、エンティティ数等についての具体的なイメージは？

A 1. 「2035 ビジョン」循環型サプライチェーン構築の取り組みの一つとして取り上げた「グローバルリサイクルフロー構築」を確実なものにするための種まきや足場固めが、「26 中計」期間の中で非常に重要ことと考えている。これ以外の新しい価値づくりにも着手している。これらの動きの中で成長分野へどれだけ資源を投入できるのか、その過程でエンティティを集合させる方がより効率的な投資ができるようになるのか、といったことが「攻め」の体制変革をしていくうえでの判断基準になり得るのでは、と考えている。

エンティティ数の削減や撤退等の明確な判断基準・指標を持っているわけではない。その理由の1つとしては、足元の収益率や資本効率だけではなく将来の成長性を含めて判断すべきと考えているからである。循環型サプライチェーンを構築していくうえでキーとなる事業の資本効率の現在値があまり高くないものの、今後どういう新しい価値を生み出していくのか、ということステップバイステップで具体的な形として示していきたい。そのうえで成長投資の優先順位づけを追求していきたいと考えている。

Q2. 循環型サプライチェーン構築は当社が目指すべき姿の大きなテーマと認識したが、今後の企業価値向上へどう繋がっていくのか？

A 2. 資源循環や脱炭素をどう収益化させていくのか、中長期的には大きな課題であり機会であると思っている。日本が資源に乏しいことも踏まえて、当社がどういう収益モデルを作っていけるか、が今後の当社の企業価値向上にも繋がっていけると考えている。加えて、資源循環や脱炭素の価値をわかりやすく訴求していく手段としてブランド化の取り組みを進めている。整い次第公表する。

お客様からはグリーンアルミを持ってきてくれ、リサイクル率を上げたアルミにしてくれ、という要求が日に日に高まっているのが肌感覚にある。こうしたニーズを

一過性の対応に終わらせずに長期に亘り供給できるようにすれば、必然と価値が付いてくると認識している。また政府より「循環経済行動計画」メタルリサイクル推進戦略を打ち出されているが、当社グループには二次合金事業（メタル事業グループ）をはじめとする経営資源があるという点で一日の長があり、循環型サプライチェーン構築をリードしていける存在にあると思っている。資源循環や脱炭素の価値を確実に収益に結びつけるようにしていきたい。

Q3. 「2035 ビジョン」を語る上で、「26 中計」では 300 億円超の利益をしっかりと固め、最終年度（28 年度）にどれだけの利益にできるかがポイントと思っているが、成長・注力・戦略分野の利益貢献で注目すべき市場・分野・商品は？

A3. 「26 中計」期間では、放熱部材（放熱難燃ファイラー（化成品事業グループ）、窒化アルミ（箔事業グループ））が成長分野であり、加えて半導体関連が 26 年に入って確実に伸びるようになってきている。また自動車部品事業グループは、「26 中計」期間で収益改善について一定の目処を立てたいと思っているので、「26 中計」の財務目標のハードルはそれほど高くないと考えている。

Q4. 説明資料 26 ページ「資本効率」にある各事業グループの「F28 以降イメージ」とは何を現わしているのか？

A4. この説明スライドでの各事業グループの「F28 以降イメージ」は、現状の延長線のままの姿を現しているに過ぎない。「26 中計」期間で行っていくことはグループ統合戦略により、当社として強くしていきたい事業や例えば（現状具体的なものは無いが）他にベストオーナーがいる事業といった優先順位づけをしていくことである。これにより、各事業グループの 3 年後を現わす形も変わってくるとご認識いただきたい。

Q5. 自動車部品事業（日軽金 ALMO）が「26 中計」での収益基盤再構築・戦略的育成の位置付けから 2035 年には成長牽引の位置付けとなる要因・要素は？

A5. 自動車業界の構造が変わってきているのが 1 つ目の要因。自動車部品メーカーがソフトウェアに注力するようになり、モノづくりの比重を下げていることが当社にとってはビジネスチャンスと思っている。もう 1 つは自動車の電動化。軽量化に加えて放熱のニーズが加わることで既存の部品・部材においてもスコープが広がり、電動化によって使われる部品も変わってくる。お客様（自動車メーカー、自動車部品メーカー）からは当社に一定の評価を頂けていると思っており、電動化（BEV）の市場拡大を捉えた価値を作っていければ、2035 年に向けた成長の材料も整っていると考えている。

加えて、当社グループの強みは多岐に亘る事業展開を活かし、当社グループの多様な技術の掛け合わせで新商品を創り、お客様にお納めできる場所にある。自動車部品メーカーの事業内容の変化に当社グループが確実に踏み込んでいくことで、市場ニーズをマーケットインで捉えることができると考えている。

Q6. キャッシュアロケーションにある設備投資額約 1 千億円のうち省力化・安全と維持更

新を合わせると 750 億円となっているが、設備投資計画および資本効率向上に対する考え方は？

A 6. 成長投資に資金を振り向けることは当然であるが、省力化・安全といった人的資本に関する設備投資や老朽化設備、システムも含む維持更新の設備投資について、「26 中計」では先送りするのではなく、課題に正面から向き合い、使うべきところに投資をする。この積み重ねでお客様からの需要が大きく伸長した時にしっかりと商品を提供できる体制にしておく。このことがひいては資本効率向上に資することになる、と考えている。

「23 中計」以前までは、(日本軽金属が保有する) 雨畑ダムの堆砂対策や品質不適切行為への再発防止対策といった「守り」にリソースを振り向けていたのを「26 中計」からはこれまで投資できていなかった維持更新にも積極的に資本投下していくことの表れとお考えいただきたい。当社の今後の課題でもある人財不足に対し AI や DX で効率よくカバーするといった要素の投資も非常に大事と考えている。

Q 7. 「26 中計」グループ統合戦略にある、課題「成長捕捉、収益向上」に対する施策「海外戦略再構築」について、どの分野の再構築を想定しているのか？

A 7. 日系メーカーの競争力が落ちている地域についてはきちんと見直しをしなければならないと思っており、逆に将来の市場の成長性に合わせた拠点の設置もしていく必要があると考えている。対象としては自動車部品事業グループが主と考えている。

Q 8. 「26 中計」では経常利益 300 億円超を安定収益基盤に、としている。軽圧事業グループについて、半導体製造装置は足元の需要が活発であるものの需要動向の影響を受けやすいと思われるが、安定的な利益獲得のために事業や商品のポートフォリオを変えるようなことも選択肢として考えているのか？

A 8. 軽圧事業グループにおいては市場成長や需要伸長に対し生産が追従できるかが最大の課題と考えているので、ポートフォリオを大きく変える必然性はそれほど大きくない。

Q 9. 「2035 ビジョン」で次期成長市場のターゲットの 1 つに、当社がこれまで打ち出してこなかった航空・宇宙の記載があるが、どういうビジネスモデルを作っていきたいと考えているのか？

A 9. きっかけは防衛分野。今後の伸びしろが大きいもののサプライチェーンが必ずしも出来上がっていない市場分野とも思っている。そうした中で特定のお客様から強いリレーションでモノづくりをしていきたいというお話をいくつか頂いており、ここでお客様の価値を創ることができれば、収益も付いていけるのでは、と考えている。

Q10. 当社の航空・宇宙分野への関与の仕方は素材なのか、加工品なのか？

A 10. どちらか一方ということではない。当社の強みである多様な経営資源や技術を使ってお客様が求められる価値を提供していく、という観点での関与の仕方をご認識いただきたい。

具体的には、当社の素材技術と加工技術が強みの 1 つであるので、これらによりお

お客様のニーズに踏み込んでいきたい。

Q11. 「26 中計」の設備投資額のうち、成長投資に 250 億円とあり、放熱部材向け増産や半導体・自動車関連に充てられるとあるが、具体的にどの商品を対象にしているのか？

A 11. 箔事業グループにおける放熱部材向けについては、増産の意思決定をしている。自動車部品については新規の商品を獲得するにあたってはそれなりの設備投資が必要で、国内での設備投資を比較的積極的に行っている。自動車部品メーカーがソフトウェアの比重を大きくしているような事業内容の変化に対し、当社がモノづくりをしていくといく認識のもとで、案件ごとに設備投資をしていくことになる。

Q12. 半導体関連の設備投資内容は？

A12. 代表的なものとしては、箔事業グループや化成品事業グループの放熱部材向けが1つの大きなターゲットとお考えいただきたい。

Q13. 「2035 ビジョン」にある循環型サプライチェーン構築を中核戦略に、と位置付けているが、設備投資や共創投資のターゲットは国内のリサイクルの強化なのか、グローバルでの循環型リサイクルフローに重きを置くものなのか？

A 13. 現時点でスコープを絞り込んではいない。既存事業の外延拡大や外部のパートナーとの共創による案件等、形や枠にこだわらずに中長期的な成長に資する種まきを積極的にしていく要素の投資とご理解いただきたい。

Q14. M&A や他社への出資も含まれるのか？

A 14. そのとおり。インドにおける CMR-NLM Eco 社への出資は事業そのものの状況が良く、順調に立ち上がっており、活況を呈している。市場の反応も良いので、様々な形で展開できていると思っている。米国についても足元の状況では難しい部分もあるが、選択肢の一つとしては考えている。またこの4月に金属リサイクル分野における戦略的パートナーシップ契約を締結した DOWA 様との事例をお示ししたが、これ以外にも様々な会社からお声掛けをいただいているのは事実。これらの中であらゆる選択肢を排除せずにとり捨選択をしながら進めていきたいと考えている。

「2035 ビジョン」にある「循環×共創」で未来をつくるという言葉には、脱自前主義ということもしっかり進めていくという想いも込めている。アップグレードリサイクルをはじめとする技術開発についても単独では難しいところもあるので、外部資源や知見を積極的に活用していきたい。

以上