

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



循環型価値創造のグローバル・リーディング・カンパニーへ

代表取締役社長 朝来野 修一

目次

1. 前中期経営計画「23中計」の振り返り
2. 長期ビジョン「2035ビジョン」
3. 中期経営計画「26中計」

当社グループの品質にかかわる再発防止策 完了

すべて計画どおり完了

顧客・従業員への説明、ガバナンスの転換・再構築、品質保証機能強化 等

➔ 構築したしくみを経営の基盤として定着、不断の検証・改善、企業風土改革継続

再発防止策

主な実施内容

1	調査結果および再発防止の報告・共有	<ul style="list-style-type: none"> ≫ 顧客4,106社 説明完了 ≫ 従業員説明(職場行脚209回・3,940名と対話)完了 ≫ 不適切行為関連処分完了、未調査事業所調査完了
2	経営改革の推進	<ul style="list-style-type: none"> ≫ ガバナンスを分権型から事業グループ・機能組織によるグループ全体最適へ転換 ≫ グループ危機管理委員会による経営でのリスク対処、事業責任者を品質保証・管理責任者に任用 ≫ 品質保証統括室の独立性強化 ≫ 取締役会 社外役員比率56%に、監督機能に専念
3	内部統制機能の強化	<ul style="list-style-type: none"> ≫ 経営方針・行動理念・行動規範全面改訂 ≫ 内部統制システム全面見直し、内部監査3ラインモデル強化、内部通報者保護・秘密保持強化 ≫ 品質アドバイザリー・外部コンサルタント活用

■ 企業風土改革



職場行脚



日軽金グループ行動理念

■ 経営改革 | ガバナンスをグループ全体最適へ転換

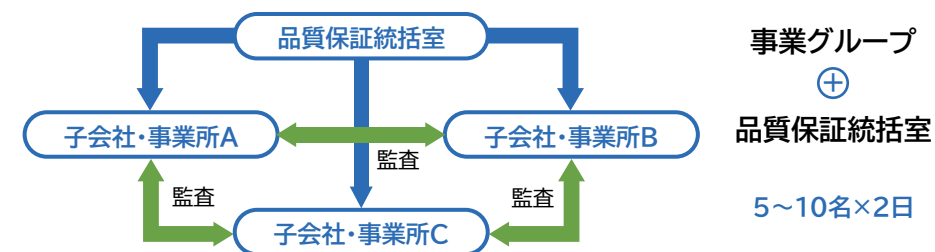


取締役会の監督機能強化



事業・機能組織のグルーピング

■ 品質保証機能強化 | 品質監査



当社グループにおける再発防止の進捗について(最終版)2026/3/9、過去11回の進捗報告
<https://www.nikkeikinholdings.co.jp/company/quality-control.html>

2023～25年度中期経営計画「23中計」の振り返り

基本方針・施策 → 総括

品質にかかわる再発防止策完了、経営改革前進

「23中計」		2023～25年度実績レビュー	
基本方針	施策目的・背景(想定外部環境)	実行施策・注力分野	評価
1. 新生チーム 日軽金への 取組み	グループ企業価値向上のための構造改革 ・更にシナジー創出できる最適資源配分・構造改革	≫ 事業グループ・機能組織体制に移行	○ アライアンス・出資、機能統合・集約、事業・商品ポートフォリオの見直しの実行
	カーボンニュートラル(リスク側面) ・GHG：F50実質ゼロ、F30△30%(F13比)	≫ 脱炭素戦略・ロードマップ策定	○ 売上高原単位で設定目標達成可能(総排出量ベースでの削減に向けた施策必要)
	経営改革推進・内部統制機能強化 ・品質にかかわる再発防止策(ガバナンス再構築 等)	≫ 監督機能強化、内部監査強化、企業風土改革	○ 再発防止策：計画どおり完了
2. 社会的な価値 の創出に寄与 する商品・ビジ ネスの提供	成長分野捕捉 ・自動車__BEV急成長 ・半導体__国内生産回帰	≫ EV向け放熱部材	△ BEV需要成長鈍化の影響(自動車部品事業G)
		≫ 半導体製造装置関連部材、クリーンルーム向け断熱パネル	△ 半導体需要回復遅れ(軽圧事業G)、国内半導体工場新設・能力UP需要増→見直し・延期(エンジニアリング事業G)
	海外戦略 ・海外自動車市場拡大	≫ 自動車部品米国拠点	△ 操業開始も業績寄与は次期中計以降(自動車部品事業G)
		≫ 二次合金インド拠点操業開始	○ 本操業開始(メタル事業G)
カーボンニュートラル(機会側面) ・お客様のCO2削減ニーズ(スコープ3)高まり	≫ 循環型サプライチェーン着手	○ 新幹線to新幹線(軽圧事業G)、インド再生アルミビレット事業出資(メタル事業G)	

「23中計」の振り返り

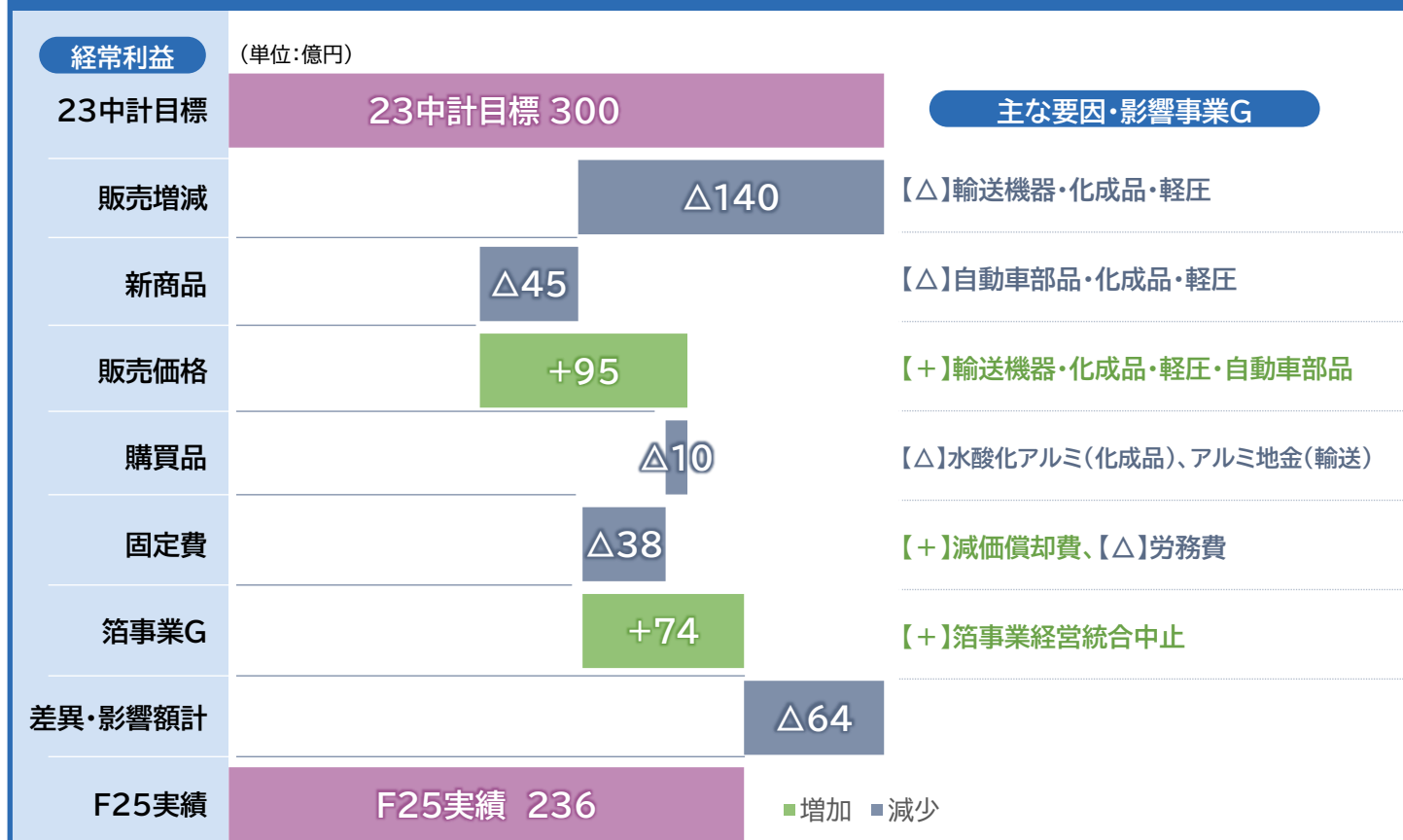
利益目標

半導体需要回復・EV(BEV)市場成長の先送り → 軽圧事業G・自動車部品事業Gに影響
 販売価格改定(原燃料価格変動分サーチャージ化・ロールマージンUP) → 収益水準改善・事業持続性回復

(単位:億円)

	23中計 F25目標	F25実績	
売上高	5,300	5,855	
営業利益	300	256	
営業利益内訳	アルミナ・化成品、地金 ・化成品G ・メタルG	120	99
	板、押出製品 ・軽圧G	90	57
	加工製品、関連事業 ・輸送機器G ・自動車部品G ・エンジニアリングG	130	60
	箔、粉末製品 ・箔G	—	77
	管理・共通	△40	△37
経常利益	300	236	
当期利益	200	156	
ROIC	ROCE 10.3%	ROIC 5.9%	

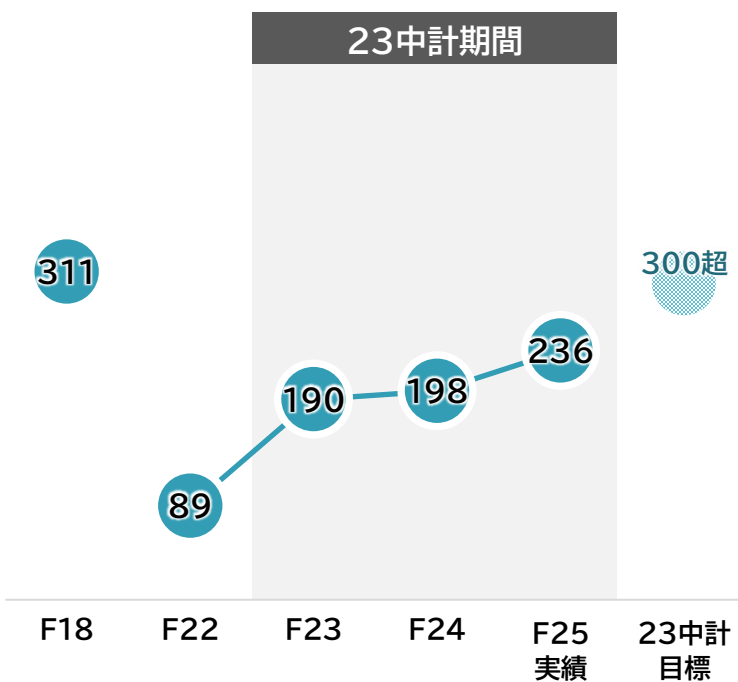
F25 経常利益差異 「23中計」目標 → 実績



「23中計」の振り返り 財務目標

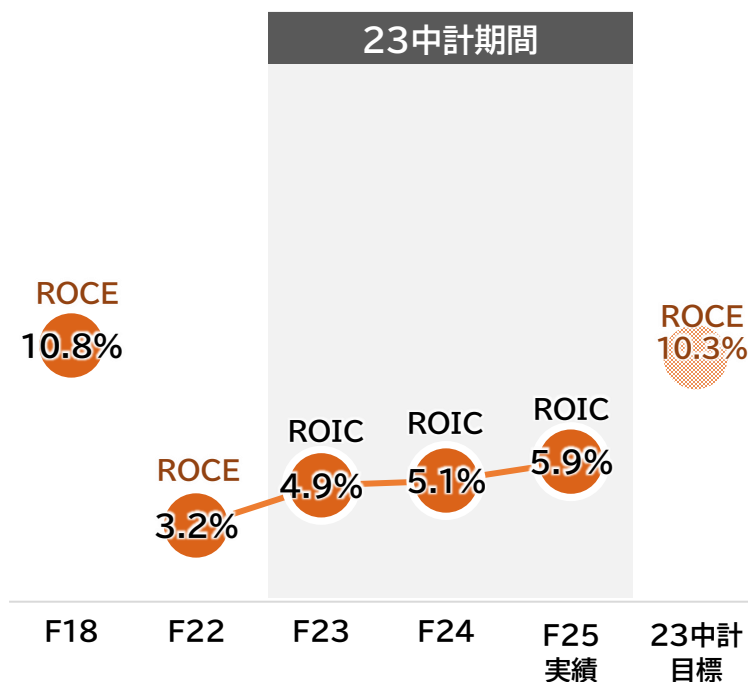
3期連続で増益・資本効率向上も注力分野の半導体関連・BEVの需要先送り影響等で目標未達
 → 成長と効率化の両立が不可欠

経常利益(億円)



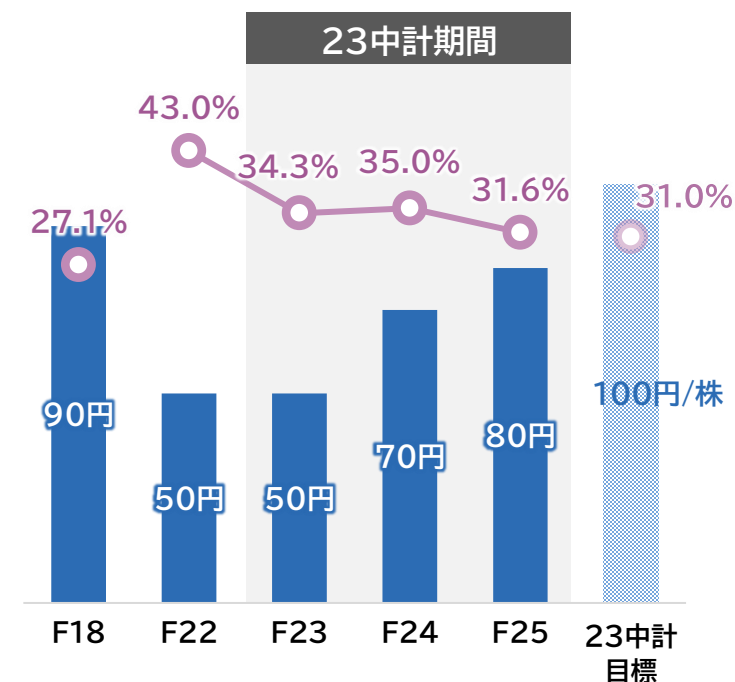
資本効率(ROIC)

※ 指標管理をROCEから変更、企業価値向上をより意識



株主還元

■ 1株当たり配当金 ● 総還元性向



目次

1. 前中期経営計画「23中計」の振り返り
2. **長期ビジョン「2035ビジョン」**
3. 中期経営計画「26中計」

長期ビジョン「2035ビジョン」、中期経営計画「26中計」

10年後にどのような価値を提供し、どんな姿で社会に貢献していくのかを示す

メガトレンド・市場ニーズ

モビリティ (BEV・自動運転)、生成AI、5G

- ・半導体需要拡大
- ・エネルギー効率低減 (放熱、軽量・強度)

気候変動対応 (カーボンニュートラル)

- ・サーキュラエコノミー
(グリーンアルミ、リサイクル、クリーンエネルギー)

地政学リスク (アルミニウム地金・原燃料価格の変動、国際情勢不安)

- ・経済安全保障／防衛安全保障／航空・宇宙ビジネス
- ・政府「循環経済行動計画」メタルリサイクル推進戦略

当社グループの課題認識

- ・新商品・新ビジネスの不足
- ・各事業会社・部門での個別対応の限界
- ・設備老朽化
- ・国内人口縮小による従業員確保の難化

対処すべき課題

未来の社会をつくる「仕組み」の提供

意志ある集中と選択

更新投資(持続性と成長の両立)

自動化・省人化、
エンゲージメント向上、
ダイバーシティ

2035ビジョン・26中計の策定へ

2035ビジョン

循環型価値創造の
グローバル・リーディング・カンパニーへ
—— 「循環×共創」で未来をつくる

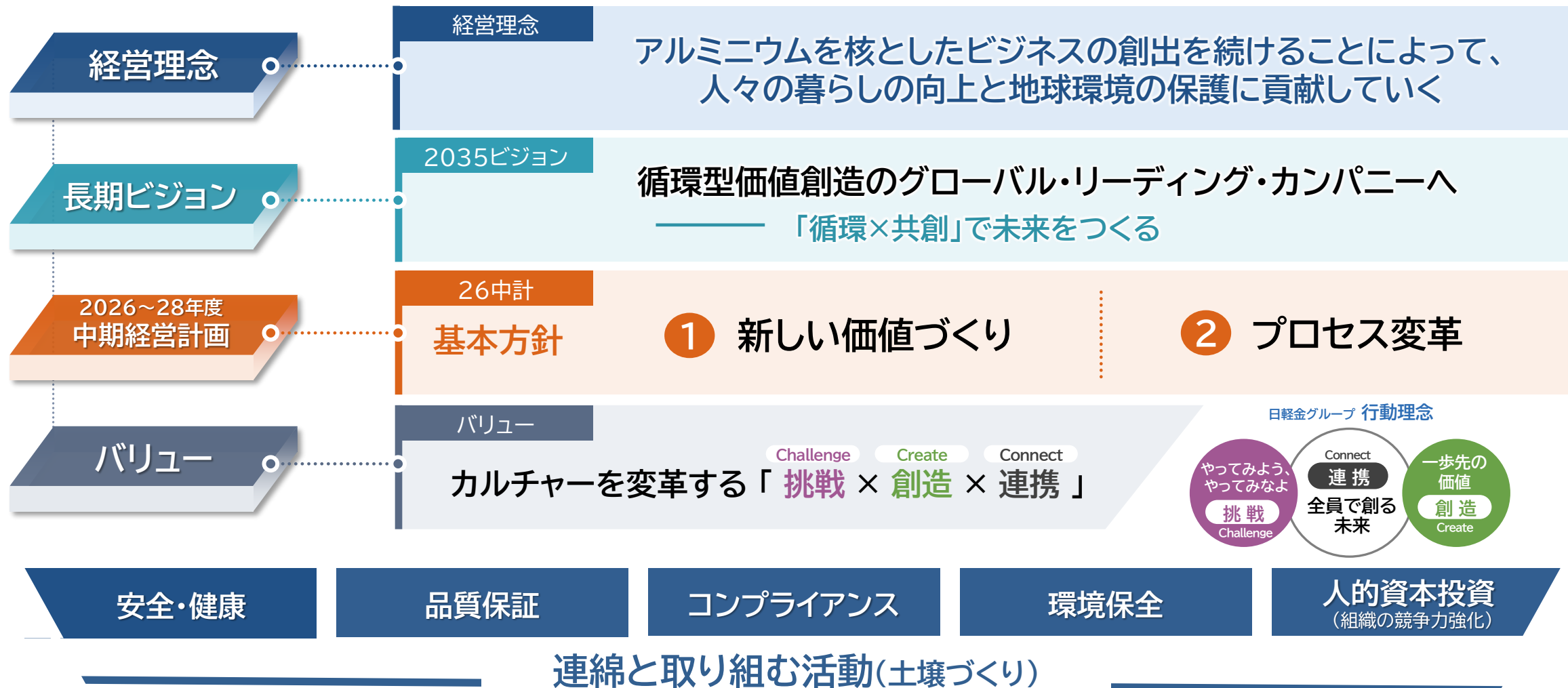
26中計

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

「2035ビジョン」、「26中計」基本方針

10年後の未来像の実現に向けて、バックキャストの考え方で策定



「2035ビジョン」 循環型価値創造のグローバル・リーディング・カンパニーへ 循環型サプライチェーン構築 当社グループが手がける意義

当社グループ特有の多様な事業・経営資源・技術・人的資本を最大限に使い、当社グループならではの新しい価値を創る



当社グループの経営資源

二次合金事業・拠点
日本・米国・タイ・中国・インド、メキシコ
(メタル事業グループ)

生産設備・インフラ
・高純、鋳造(メタル事業グループ)
・板圧延、押出(軽圧事業グループ)

クリーンエネルギー
・水力発電(日軽金・蒲原製造所)

素材技術 >> 押出、圧延、鋳造、粉末

加工技術 >> 曲げ、絞り、切断、切削、
サービス・メンテナンス、組立、
設計・解析、表面処理、接合

開発・工法・チャンネル
(カーボンニュートラル推進室、技術・開発統括室、全事業グループ)

外部との共創
(マーケティング&インキュベーション統括室)

市場・顧客ニーズに貢献する「当社グループならではの価値」

商品・ソリューション(お客様ニーズ)

取組み①

クローズドループリサイクル推進

実用例

>> お客様廃材循環利用スキームを提供

トラック架装

電力電線

取組み②

アップグレードリサイクル技術開発

実用例

>> スクラップ利用拡大

電池外装材

>> 動脈・静脈連携による水平リサイクル

トラック架装

取組み③

グローバルリサイクル フロー構築

実用例

>> 再生材の提案

トラック架装

自動車部品

取組み④

循環型商品の販売

実用例

>> 低炭素材提案

自動車部品

>> 低炭素材料の供給体制

電池外装材

>> リサイクル商品を市場に訴求

トラック架装

>> 最終消費者へ低炭素を差別化要素に

日用品

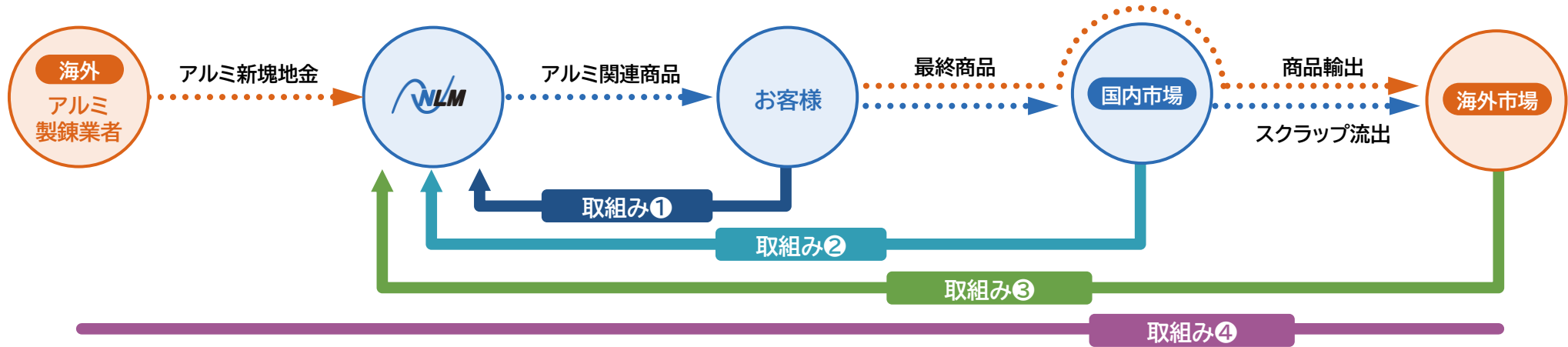
>> 消費者イメージ・ブランドロイヤリティ

食品・医薬包装材

「2035ビジョン」 循環型価値創造のグローバル・リーディング・カンパニーへ 循環型サプライチェーンをグローバルに構築

循環を起点に新たな価値を創り続けるメーカーへ

➔ リサイクル = 循環型サプライチェーンを当社グループの中核戦略と位置付け



取組み①

クローズドループリサイクル推進

- お客様と協力して、特定の商品スクラップを回収して再利用するサプライチェーンを構築する

取組み②

アップグレードリサイクル技術開発

- 複数の素材が混在している市中スクラップをアルミ合金種別に選別・分別し、水平利用可能になる

取組み③

グローバルリサイクルフロー構築

- グローバルなアルミリサイクルのフローに参画し、国内にリサイクル素材を還流する



取組み④

循環型商品の販売

- リサイクルアルミを使用した商品の低炭素・持続可能性を価値を保証し、価格に転嫁する

「2035ビジョン」 循環型価値創造のグローバル・リーディング・カンパニーへ 「循環×共創」で未来をつくる

多様な事業を持つ当社グループと様々なパートナーとの共創で力強く進化

2035ビジョン

「循環×共創」で未来をつくる

— 22年

新幹線to新幹線

JR東海 との
新幹線車両水平リサイクル

関連商品

- ▶再生アルミビレット
- ▶押出形材

— 25年7月 インド

CMR-NLM ECO出資

関連商品

- ▶低炭素再生アルミ
ビレット・インゴット



— 25年4月

トラック架装水平リサイクル

TREグループ との
動静脈連携による実証実験

関連商品

- ▶再生アルミビレット
- ▶押出形材
- ▶トラック架装

— 25年9月 日本電極

SECカーボン 出資受入

関連商品

- ▶高炉・電解炉用カーボン製品
- ▶特殊炭素製品

26中計

26年4月23日公表

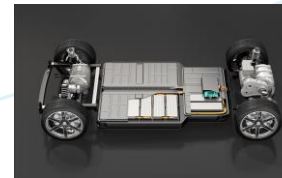
希少金属の安定調達

環境負荷低減

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



資源がめぐる真ん中に。
DOWA



LIB分野



太陽光パネル分野



EVモーター分野

「資源循環」、「脱炭素」という新しい価値を創り出す

<https://www.nikkeikinholdings.co.jp/news/news/p2026042301hd.html>

目次

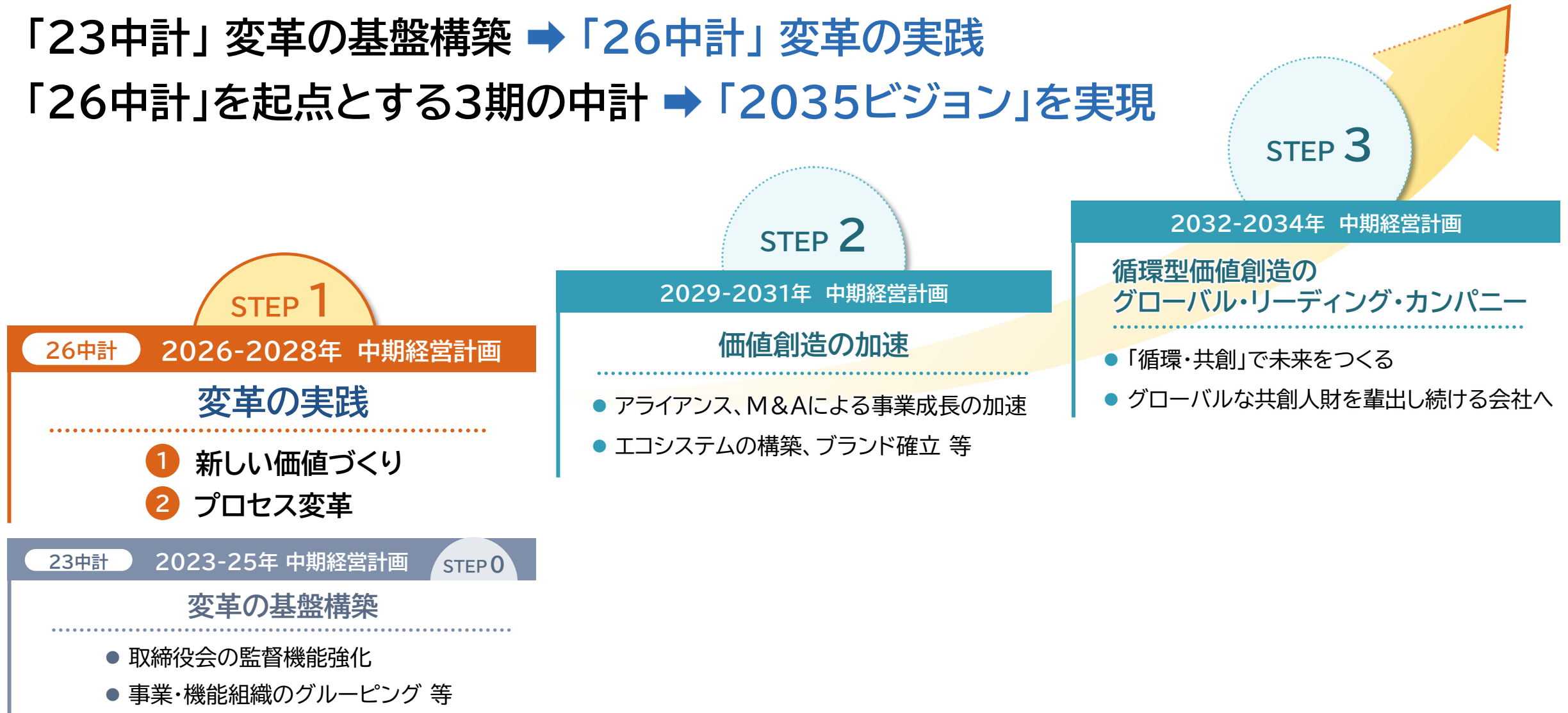
1. 前中期経営計画「23中計」の振り返り
2. 長期ビジョン「2035ビジョン」
3. 中期経営計画「26中計」

「26中計」

2035ビジョンの実現ステップ

「23中計」変革の基盤構築 → 「26中計」変革の実践

「26中計」を起点とする3期中の計 → 「2035ビジョン」を実現



基本方針 ➔ 主な施策

変革の実践

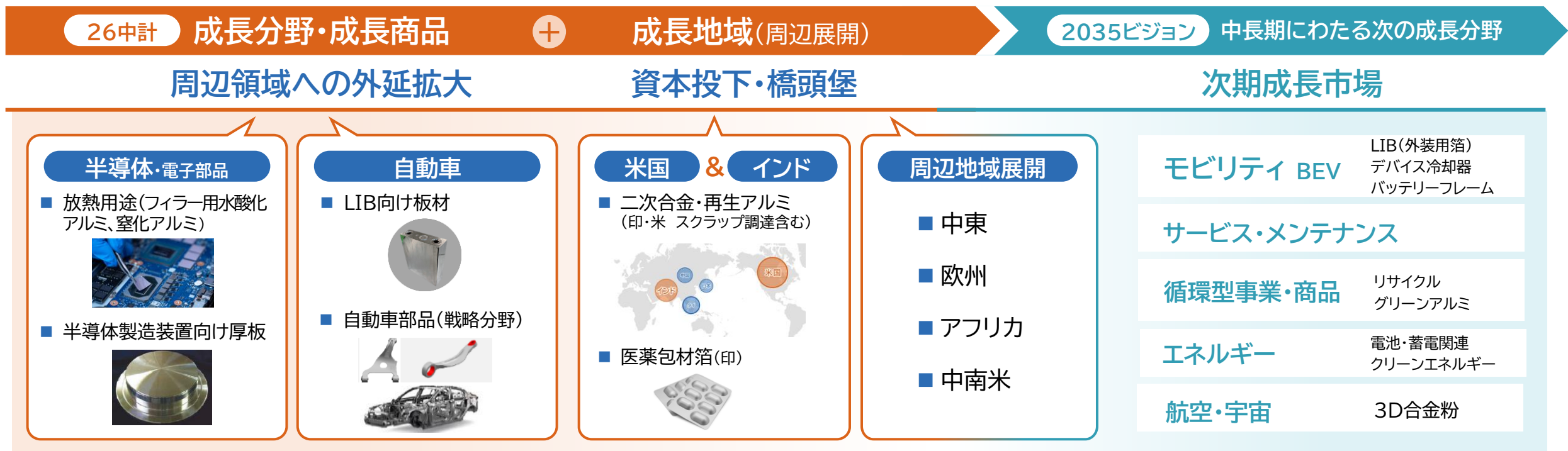
成長の捕捉 ➔ 収益獲得へ、対処すべき課題 ➔ 効率的な経営基盤構築へ

基本方針	目的	主な施策	ターゲット・目的
① 新しい価値づくり	成長捕捉	➔ 成長分野への成長商品投入	<ul style="list-style-type: none"> 半導体・電子部品 自動車 <p>.....➔ 外延拡大</p>
		➔ 成長地域への資本投下	<ul style="list-style-type: none"> 米国 インド <p>.....➔ 周辺地域</p>
		➔ 中長期にわたる成長分野への着手	<ul style="list-style-type: none"> モビリティ BEV 循環型事業・商品 等
② プロセス変革	収益率向上	➔ 事業グループ体制に基づく体制変革・アップデート	<ul style="list-style-type: none"> 品質再発防止策推進からのシフト エンティティ集約の継続
	製造人財対応	➔ グループ全体最適での資本配分・資本投下	<ul style="list-style-type: none"> 配分(ヒト・モノ・カネ)と入替え(事業・商品)の加速 企業風土改革継続
	内部効率向上	➔ DX・AIによる業務変革	<ul style="list-style-type: none"> データドリブン経営 業務効率化(自動化・省人化)
	マインドセット変革	➔ 人的資本戦略	<ul style="list-style-type: none"> グローバルな協創人財輩出、人財循環 エンゲージメント向上、ダイバーシティ

「26中計」①新しい価値づくり 成長戦略

「26中計」の基盤となる**成長分野・地域** → **外延拡大**

中長期にわたる次の成長分野 **2030年以降での利益牽引を見据えた新しい価値づくり**



ニーズ

半導体需要拡大／エネルギー効率低減(放熱、軽量・強度)／サーキュラエコノミー(グリーンアルミ、リサイクル、クリーンエネルギー)／経済・防衛安全保障
／航空・宇宙ビジネス／政府「循環経済行動計画」メタルリサイクル推進戦略

メガトレンド

- モビリティ(BEV・自動運転)
- 生成AI
- 5G
- 気候変動対応
- アルミニウム地金・原燃料価格の変動
- 国際情勢不安

「26中計」①新しい価値づくり

成長戦略 ターゲット 市場環境・成長予測

「26中計」期間：半導体向け 製造装置関連本格回復、EV向け限定的も成長(LIBケース向け板材)

30年以降：BEV向け本格成長、航空需要回復 → 拡大、宇宙関連・循環型商品の実装需要増加

ターゲット	成長・注力・戦略分野商品、事業	事業グループ	市場環境 F25	成長予測「26中計」 F26~F28	2030年	2035年以降	
成長分野	半導体関連	放熱フィラー向け水酸化アルミニウム、窒化アルミ	化成品、箔	快晴 	成長 	成長 	成長 
		半導体製造装置向け厚板	軽圧	薄日 	成長 	成長 	成長 
	自動車	LIB向け板材	軽圧	快晴 	成長 	成長 	成長 
		足回り、ブレーキ、車体構造材、放熱部材	自動車部品	晴 	やや成長・微増 	成長 	成長 
成長地域	米国	二次合金(開発合金)	メタル	快晴 	成長 	成長 	成長 
	インド	医薬包材	箔	快晴 	成長 	成長 	成長 
次期成長市場	モビリティ 航空・宇宙 循環型事業 等	BEV向け冷却・放熱材料・部品	自動車部品	薄日 	やや成長・微増 	成長 	成長 
		航空・宇宙関連	軽圧、箔	晴 	成長 	成長 	成長 
		循環型商品(再生アルミ)	メタル	曇り 	やや成長・微増 	成長 	急成長 

「26中計」②プロセス変革

事業グループ体制に基づく「攻め」の体制変革

23中計 自動車部品事業の統合 → 商品・事業見直しによる収益水準向上で成果

26中計 事業利益成長と資本効率向上の両面で変革を継続

実施済・決定案件

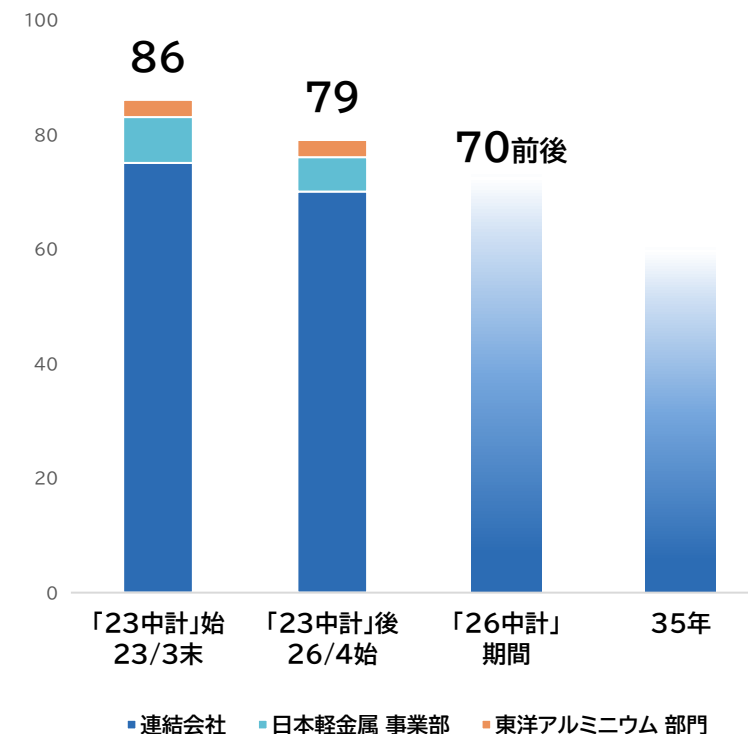
(23中計期間以降)

実施年度	実施済	内容	事業グループ
2023年	実施済	日軽金アクト_自動車部品、日軽金・メタル_素形材、日軽金・熱交を日軽金ALMOに統合	自動車部品
2025年	実施済	日軽金・名古屋工場に日軽稲沢を統合	軽圧
2026年 4月	実施済	日軽金アクトに日軽新潟、日軽蒲原を統合	軽圧
	実施済	静岡興産を分割、日軽産業、日軽金・清水工場に統合	化成品 事業支援統括室※1
2026年 10月	実施決定	日軽エンジニアリングに日軽金・景観製品部・NLMエカルを統合	エンジニアリング
	実施決定	NEW 滋賀日軽・下関日軽を日軽パネルシステムに統合	エンジニアリング
	実施決定	NEW 蒲原地区子会社2社を日軽産業、日軽金・蒲原へ統合	事業支援統括室※1
			※1)元インフラ事業G
検討中案件		〉 同用途事業の統合、同機能事業の集約 〉 当社グループ外との統合で成長が見込まれる事業等	

エンティティ推移

(連結会社※2・事業部門)

※2) 連結会社には日本軽金属、東洋アルミニウムを含まず



「26中計」②プロセス変革 事業グループ・機能組織をアップデート

26年4月改正 変革を継続、実践する体制へ

- 1** 改革推進室をグループ統合戦略室に発展
 → ・ヒト・モノ・カネの配分と事業・商品の入替えを加速
 ・企業風土の更なる変革

機能組織

● グループ統合戦略室 新設	≪ 事業G企画統括、ものづくり変革、業務プロセス変革、組織風土変革
● カーボンニュートラル推進室	
● 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
● サステナビリティ統括室	≪ CSR、監査
● 事業支援統括室 新設	インフラ事業G廃止により新設 ・総務、購買、労働安全、環境、日軽金・蒲原、日軽金・苫小牧、日軽物流
● 経営管理統括室 26年6月23日付改称	≪ 経営企画、情報システム、法務、経理、人事、広報・IR

- 2** - インフラ事業Gを廃止し事業支援統括室に改組
 - 電子材料部門を軽圧事業Gからメタル事業Gへ移動

セグメント	事業グループ	主な部門・事業	主要事業会社・事業部門
アルミナ・ 化成品、地金	化成品	・化成品部門	-日軽金・化成品
	メタル	・炭素製品部門	-日本電極
・二次合金部門		-日軽エムシーアルミ	
板、押出製品	軽圧	Add 電子材料部門	-日軽金・電極箔 ← メタル事業Gへ移動
		・板部門	-日軽金・板
		・押出部門	-日軽金アクト
加工製品、 関連事業	輸送機器	・電子材料部門	-日軽金・電極箔
		・トラック架装	-日本フルハーフ
	自動車部品		-日軽金ALMO
		エンジニアリング	・パネルシステム部門
箔、粉末製品	箔	・景観エンジニアリング部門	-日軽エンジニアリング
		インフラ	インフラ事業Gを廃止し、 機能組織へ機能移管 ・日軽金・蒲原、苫小牧 ・日軽物流
		・箔部門	
		・パウダー・ペースト部門	-東洋アルミニウム
		・日用品部門	

「26中計」②プロセス変革 グループ統合戦略

統合的な戦略と判断で効率的な資源配分と経営基盤構築

➔ 事業グループだけでは解決・解消できない当社グループの課題に対する**変革を加速**

課題	施策
<p>(全社共通・事業グループ横断)</p> <p>成長捕捉、収益率向上</p>	<ul style="list-style-type: none">1 商品・ビジネス入替加速2 事業G毎・間資源配分(ヒト・モノ・カネ)3 M&A企画・支援4 事業G間シナジー(横串再編)5 海外戦略再構築
<p>製造人財対応</p>	<ul style="list-style-type: none">1 少人化実行(現場+技術・システム人財投入)2 ものづくりプロセス変革支援
<p>内部効率向上</p>	<ul style="list-style-type: none">1 業務改革(現場+システム人財投入)2 データドリブン構築
<p>マインドセット変革</p>	<ul style="list-style-type: none">1 経営チームメッセージを介したコミュニケーション(未来会議、コンパスミーティング+α)2 組織風土改革の継続

「26中計」②プロセス変革

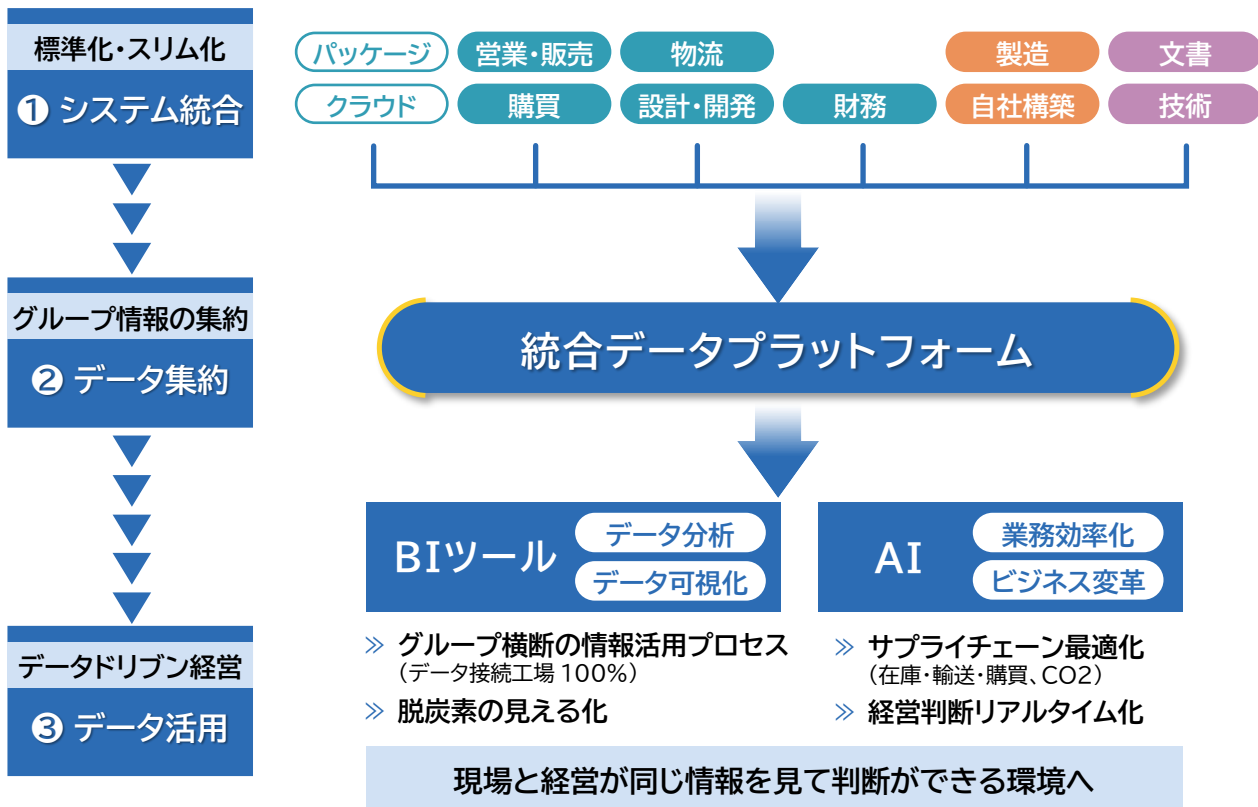
AI・DXによる業務変革

要求の高度化 〔品質・操業・経営データ、
情報・グローバル・スピード〕・人的資本不足の加速 → データドリブン経営、業務効率化

個別最適からグループ全体最適へ

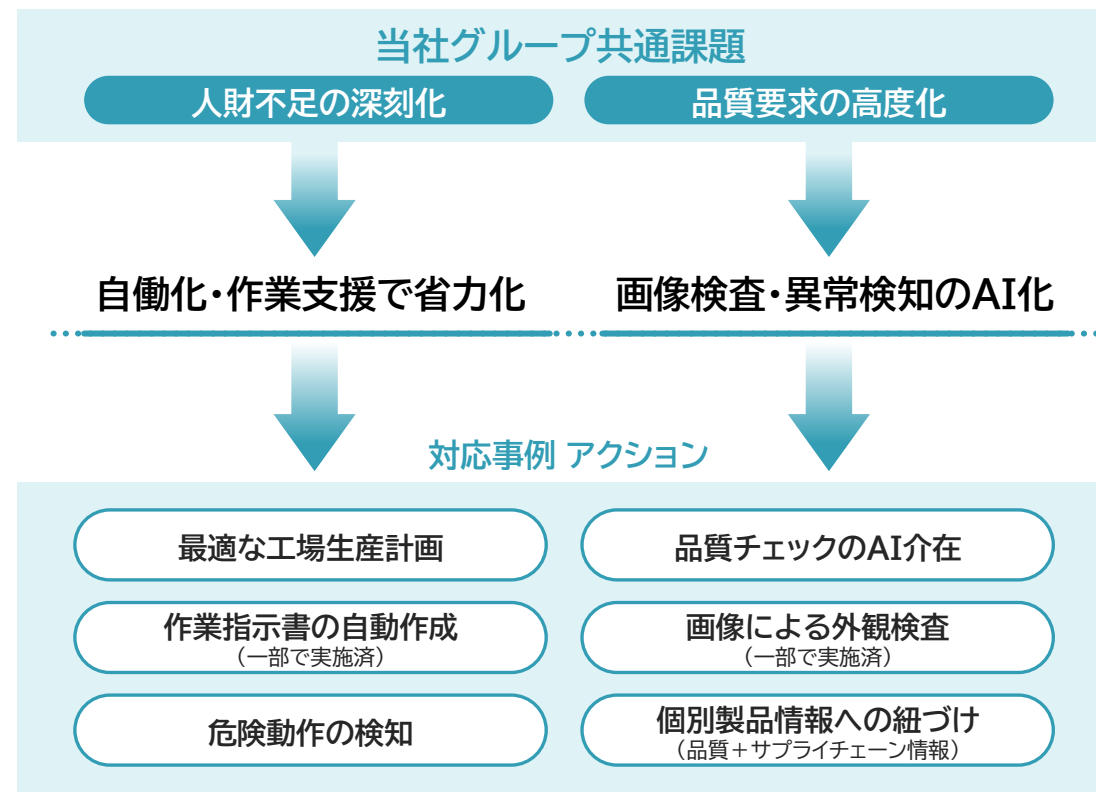
システム統合・グループ情報集約によるデータドリブン経営

データドリブン経営の実現のため統合プラットフォームを構築、分析から変革へと繋ぐ



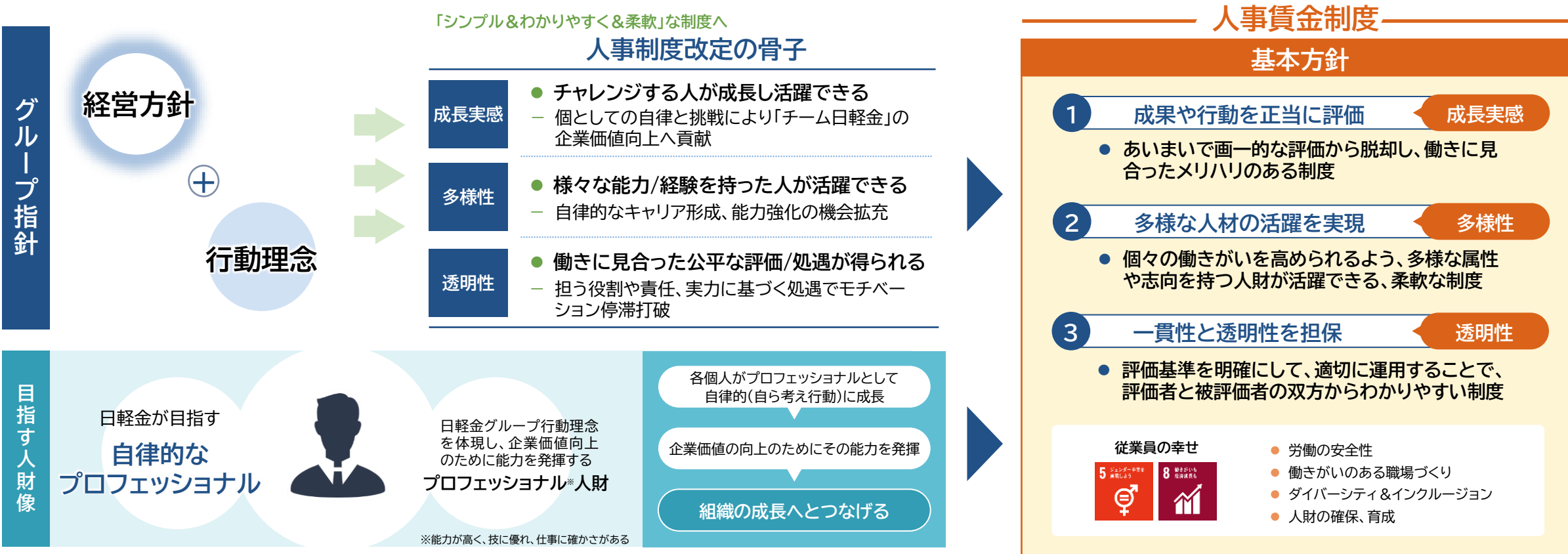
AI活用による業務効率化

将来の人財減を想定し、AI利活用で業務効率と品質要求高度化に対応



「26中計」②プロセス変革 人的資本戦略

従業員エンゲージメント向上と共に、**グローバルな共創人財を輩出し続ける**
 → 「主体的なキャリア成長行動」を求める人事賃金制度へシフト、人財を循環



展開 **F26-F27 (事)日本軽金属の制度改定(管理職、一般級)** **F27以降** グループ会社へも方針等を展開予定

「2035ビジョン」・「26中計」事業グループ戦略

事業グループの位置付け

「26中計」軽圧事業G、箔事業Gが成長を牽引

➔ 2035年に向けて、メタル事業G・自動車部品事業Gが長期に亘って成長牽引のポジションへ

セグメント	事業グループ	位置付け		戦略方向性 「26中計」➔「2035ビジョン」
		26中計	2035ビジョン	
アルミナ・化成品、 地金	化成品	安定収益基盤	安定収益基盤	低収益品を成長分野(放熱・半導体・xEV関連、LIB向け)に入替え、安定収益基盤強化
	メタル	安定収益基盤	成長牽引	米国・インドでの二次合金拡販、循環型サプライチェーン構築と再生アルミ商品販売拡大で長期に亘って成長牽引位置へ
板、押出製品	軽圧	成長牽引	成長牽引	半導体製造装置向けの回復・LIB向け成長継続と半導体・BEV外延拡大に加え、航空・宇宙市場に向けた成長拡大
加工製品、 関連事業	輸送機器	安定収益基盤	安定収益基盤	トラックボデー販売台数の成長成熟化に替わり、サービスの成長で事業構成転換
	自動車部品	収益基盤再構築 戦略的育成	成長牽引	国内収益改善➔黒字安定、戦略商品・共創による商品開発、国内外最適生産体制構築で長期的に成長牽引のポジションへ
	エンジニアリング	安定収益基盤	安定収益基盤	断熱パネル市場(冷凍冷蔵倉庫・クリーンルーム)安定成長、外延拡大と建築エンジニアリング部門統合シナジーで収益基盤高位安定に
箔、粉末製品	箔	成長牽引	成長牽引	放熱材料、インド・医薬包材の伸長に加え、BEV回復によるLIB外装用箔、次期成長商品(3D合金粉・半導体関連)で成長拡大

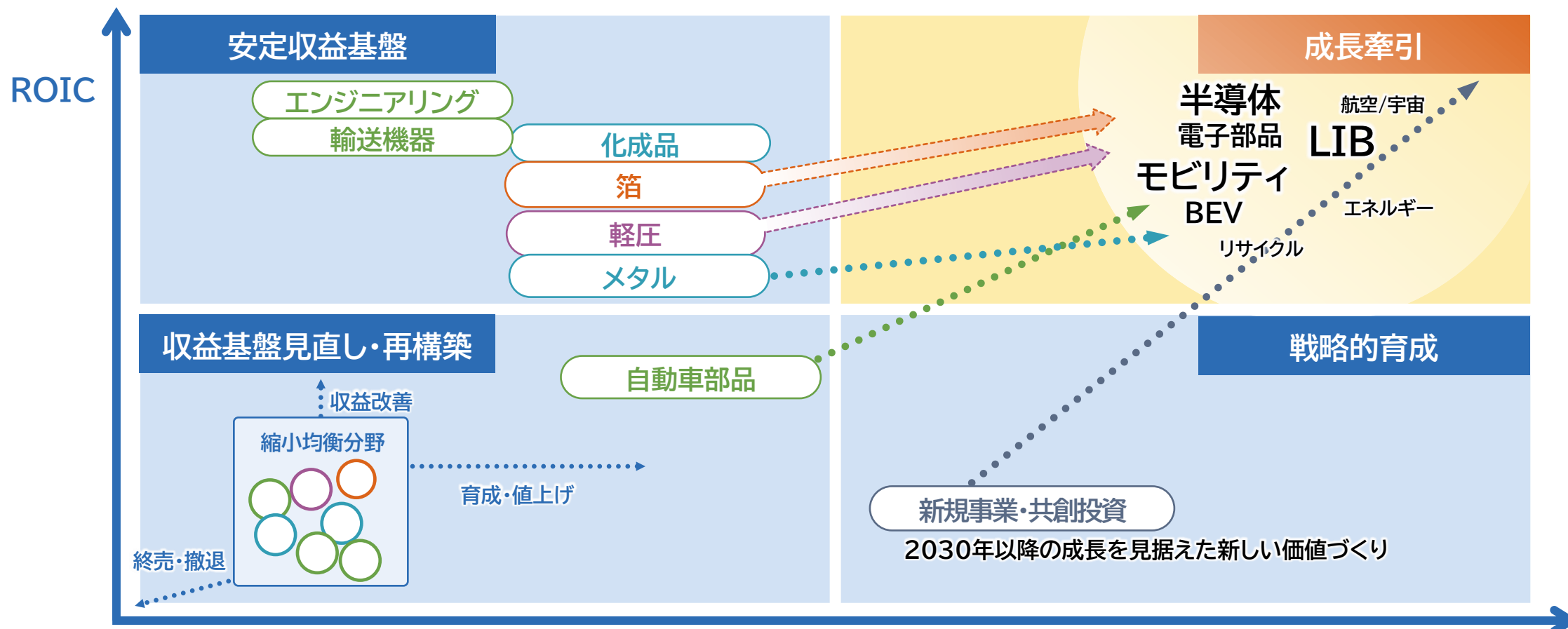
「2035ビジョン」・「26中計」事業グループ戦略

バリューポートフォリオ

効率的な資源配分

事業・商品の選択・集中による入替えを加速

- ➔ 経営改革を進化 - 当社としての統合的な戦略・判断（各事業グループでの判断に限らない）
- 事業グループ間、M&Aを含む外部からの取込・参入／譲渡・撤退

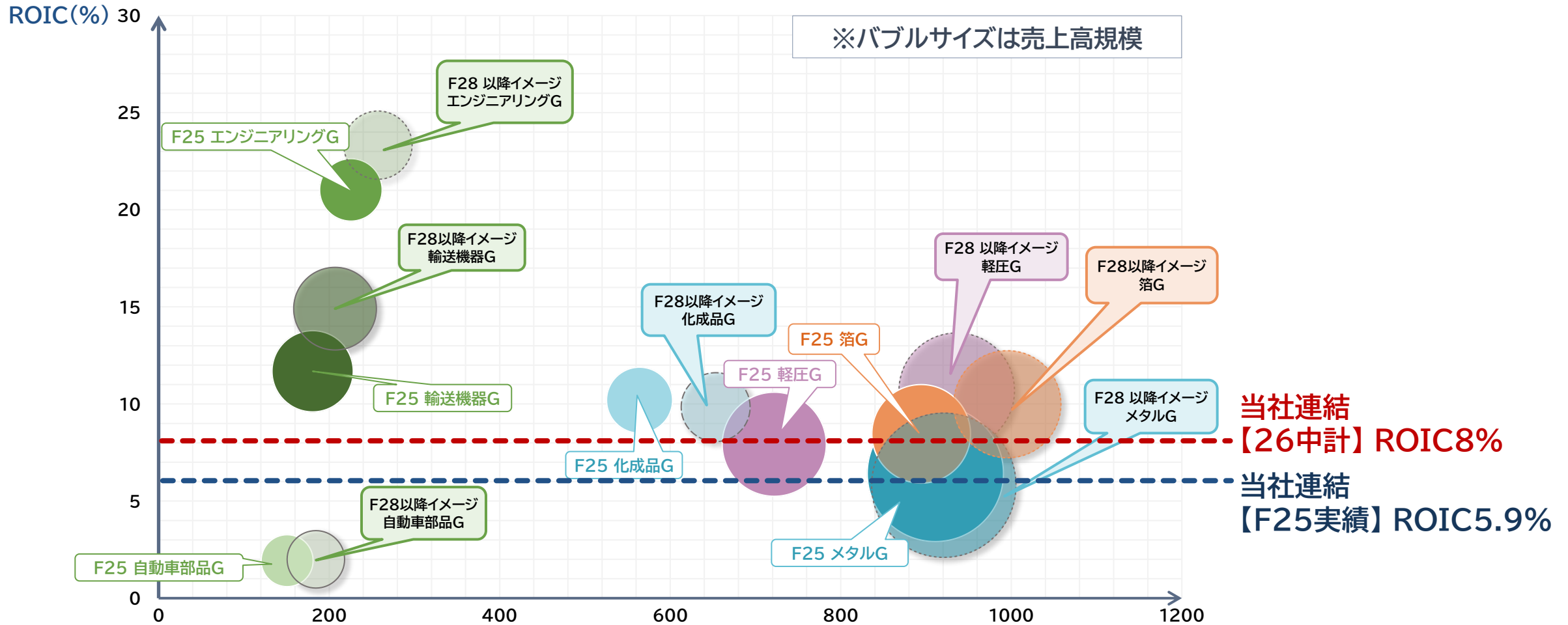


成長性／戦略合致性

「26中計」

資本効率

各事業グループの強みと川上(素材分野)と川下(加工分野)を併せ持つ当社グループの特色を踏まえ、長期的に資本効率を向上



「2035ビジョン」・「26中計」

財務目標

2035ビジョン

社会課題の解決と事業成長を両立し、グローバル市場で存在感ある企業グループとして進化し続けるため

ROIC 10%以上 の実現を目指す

26中計

財務目標

26中計期間内の早期に、
経常利益 300億円超の安定収益基盤にしたうえで、
ROIC 8%以上を目指す

2035ビジョン

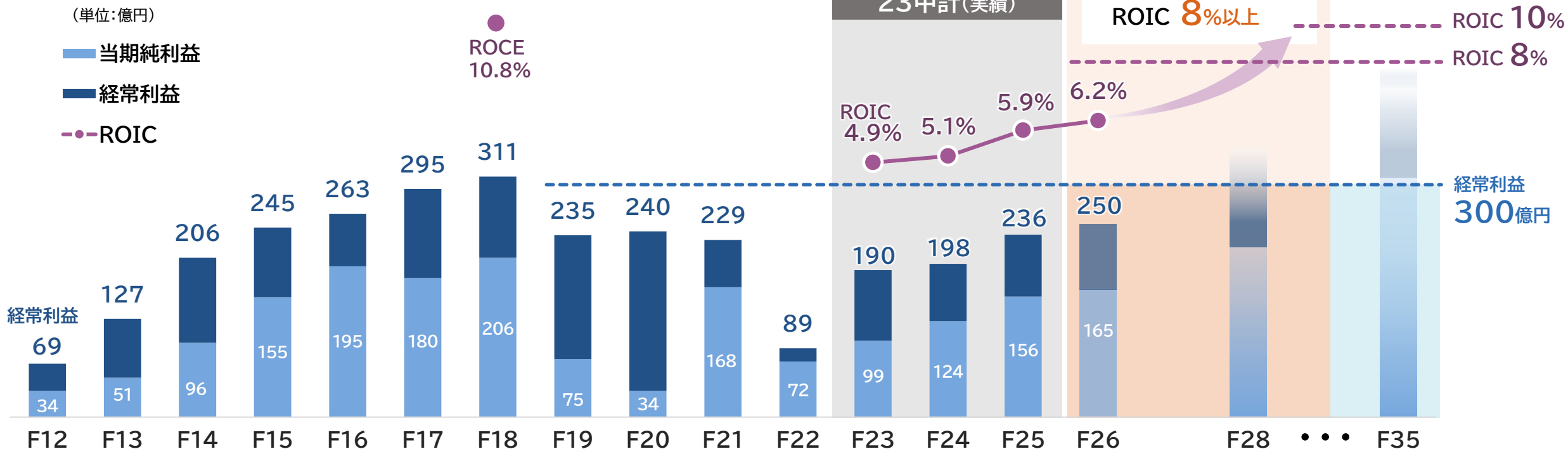
26中計(期間内早期に)

経常利益 **300億円超**
 安定収益基盤

ROIC **8%以上**

ROIC 10%

ROIC 8%



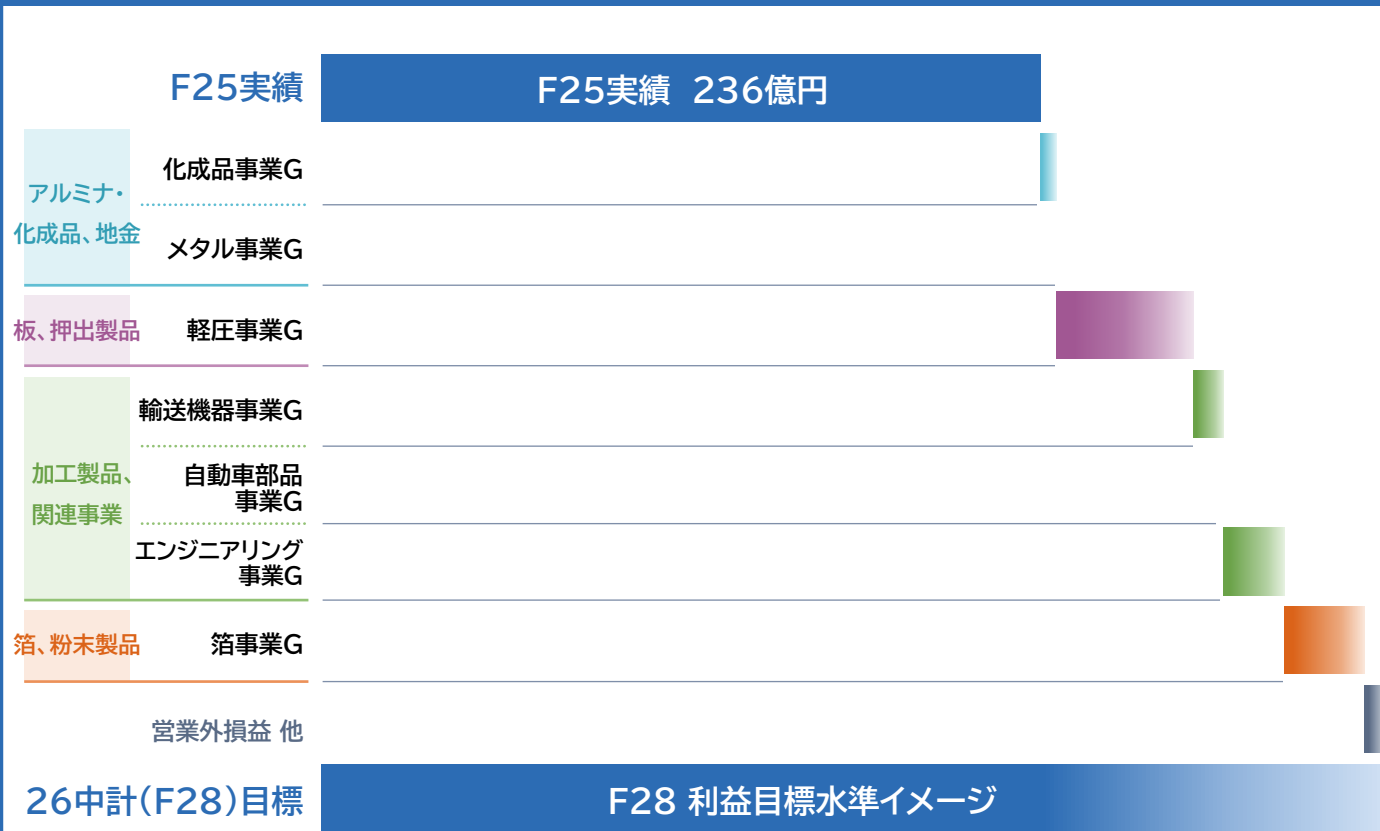
「26中計」

F25→F28 利益成長

「26中計」 軽圧事業G(板、押出製品セグメント)、箔事業G(箔、粉末製品セグメント)が成長を牽引
 加工製品、関連事業セグメントの業績水準回復(輸送機器事業G、エンジニアリング事業G)

経常利益差異

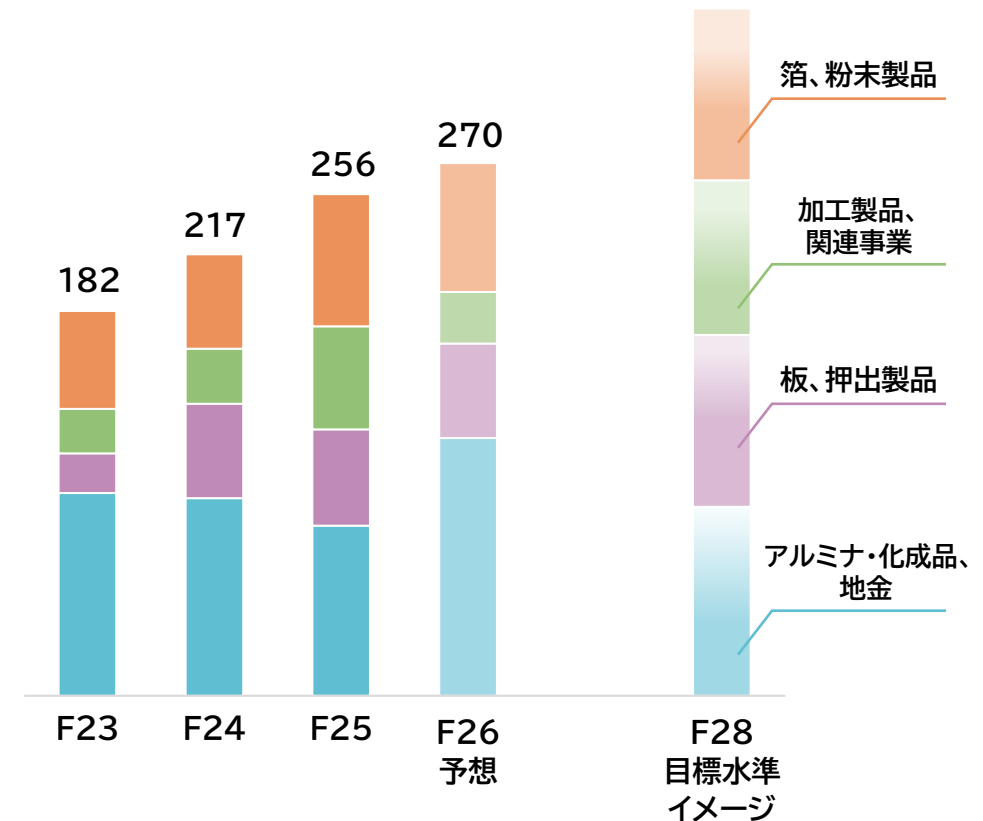
F25実績 → 「26中計」財務目標(F28)



セグメント別営業利益推移

23中計期間 → 「26中計」

(単位:億円)



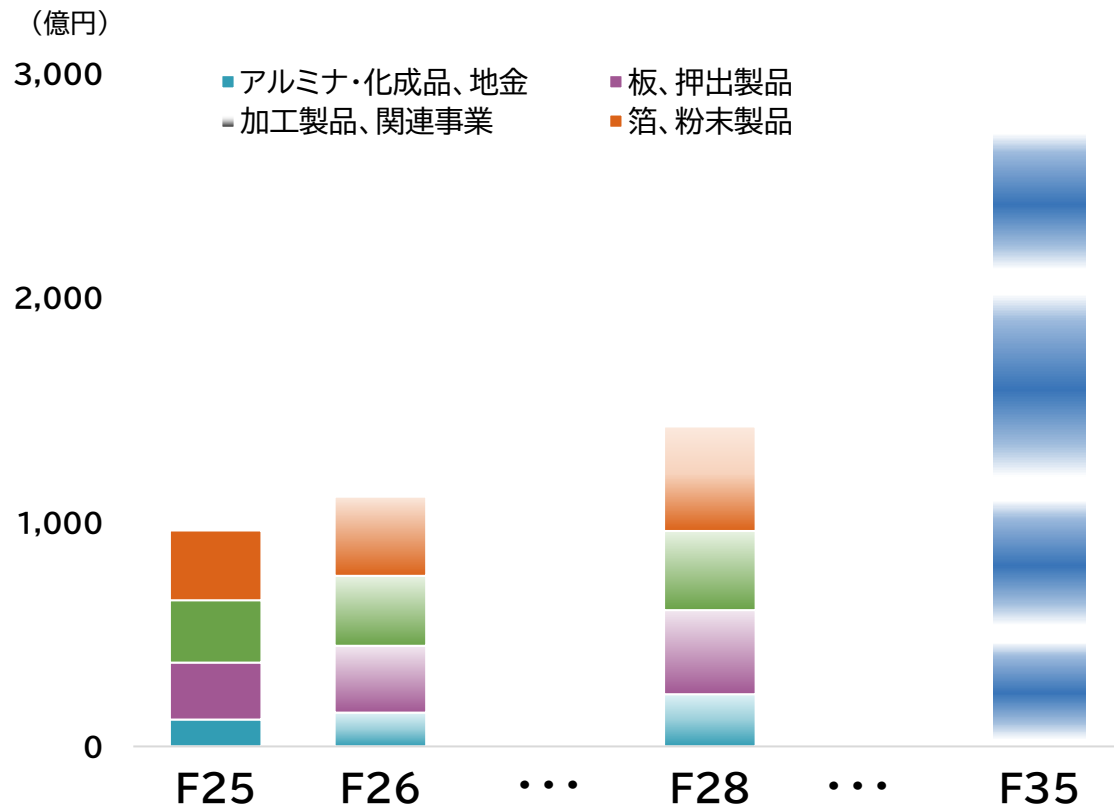
「26中計」

成長・注力・戦略分野 業績計画推移

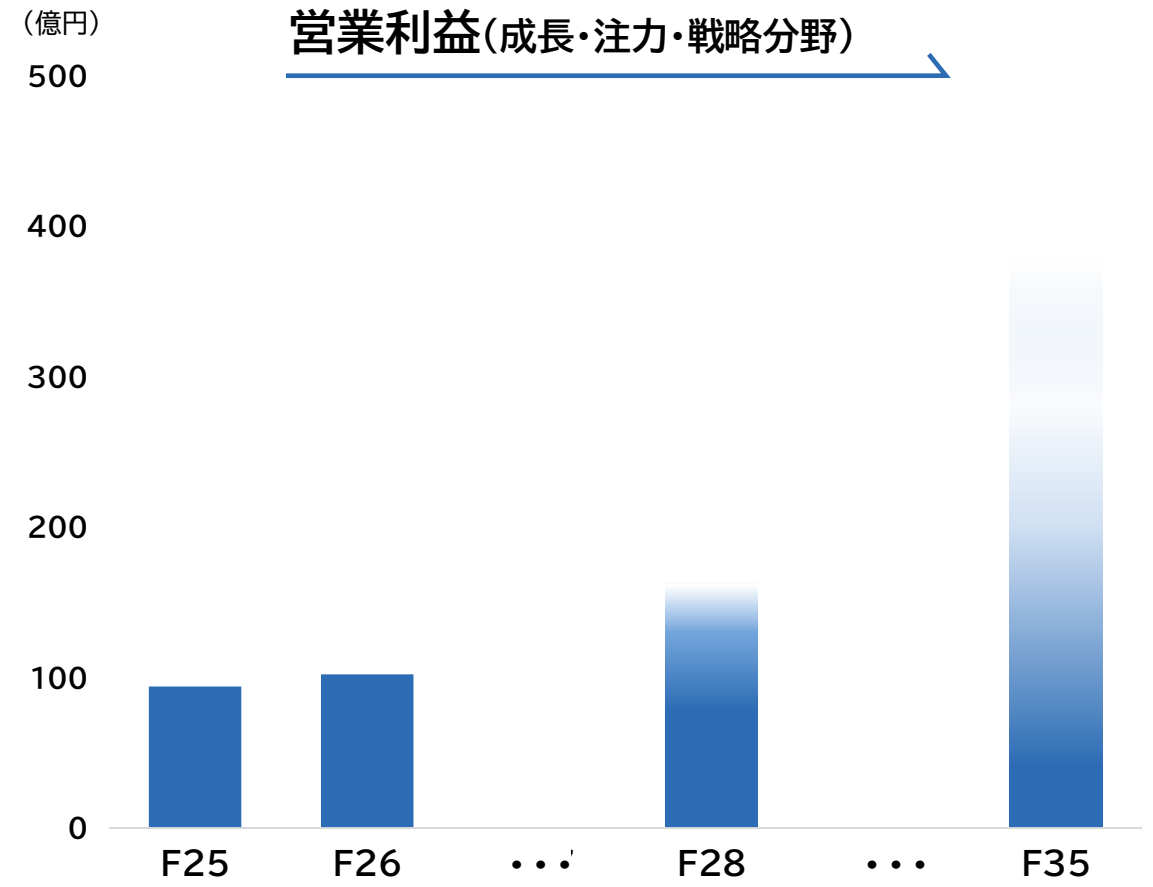
「26中計」 半導体関連（放熱用途・製造装置向け）、自動車（LIB向け板材）でのコアの成長

+ 30年以降 次期成長分野（BEV、航空・宇宙関連、循環型事業 等）伸長によるプロダクトミックス改善

セグメント別売上高(成長・注力・戦略分野)



営業利益(成長・注力・戦略分野)



「26中計」

キャッシュアロケーション

未来への成長に向けた積極的な成長投資と持続的な株主還元

26中計 26-28年度

営業CF
1,500 億円

減価償却費
720億円

研究開発
▲200 億円

投資CF
▲1,100 億円

株主還元▲200億円程度

研究開発

新商品開発、要素技術の拡充・新規技術導入

設備投資

- ・ 成長・新商品 250 億円 放熱部材向け増産、半導体・自動車関連、LIB部材向け等
- ・ 省力化・安全 450 億円 耐震対策、事業所福利厚生施設更新、作業環境改善
- ・ 維持更新 300 億円
(うち、DX・AI活用業務変革支援 20億円 統合データプラットフォーム(データドリブン経営)
AI導入支援(自動化・作業支援・品質要求高度化)

共創投資

100 億円 M&A等 新しい価値づくりに向けた成長投資

株主還元

総還元性向 30%以上 → 40%程度(自己株式の取得を含む)

「26中計」

株主還元方針

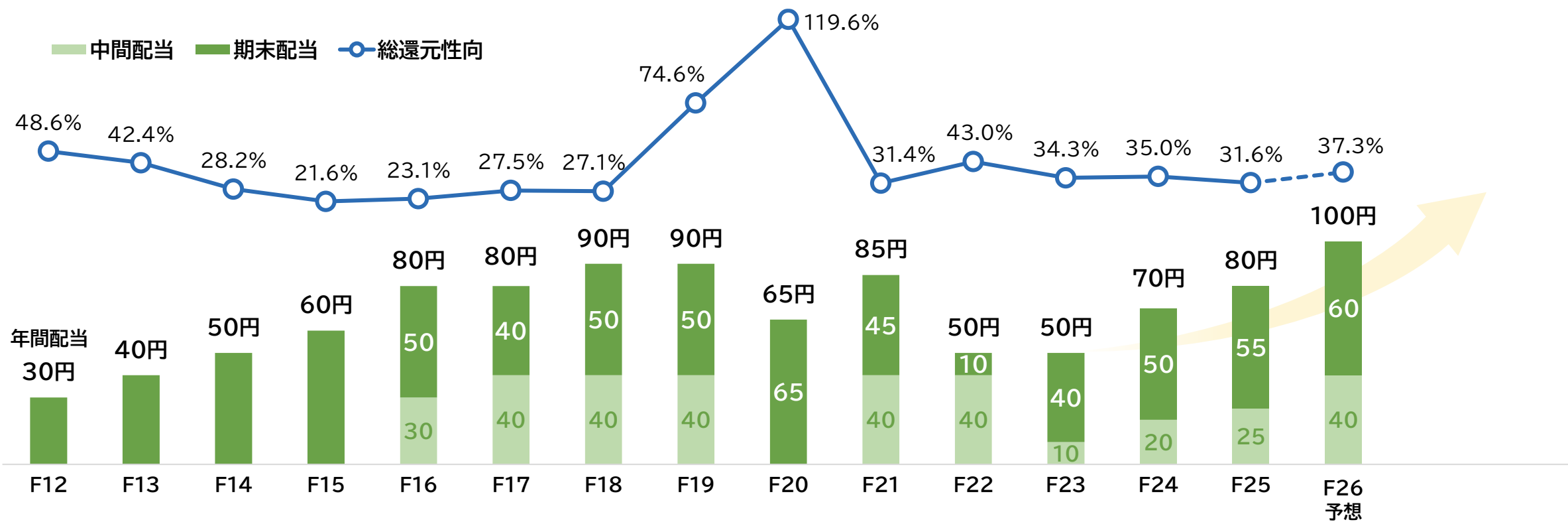
26中計

株主還元方針

「23中計」総還元性向 30%以上 (自己株式の取得を含む)

「26中計」総還元性向 **40%程度** (自己株式の取得を含む)

➡ 26年度予想 年間配当**100円**
(中間 40円、期末60円)



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

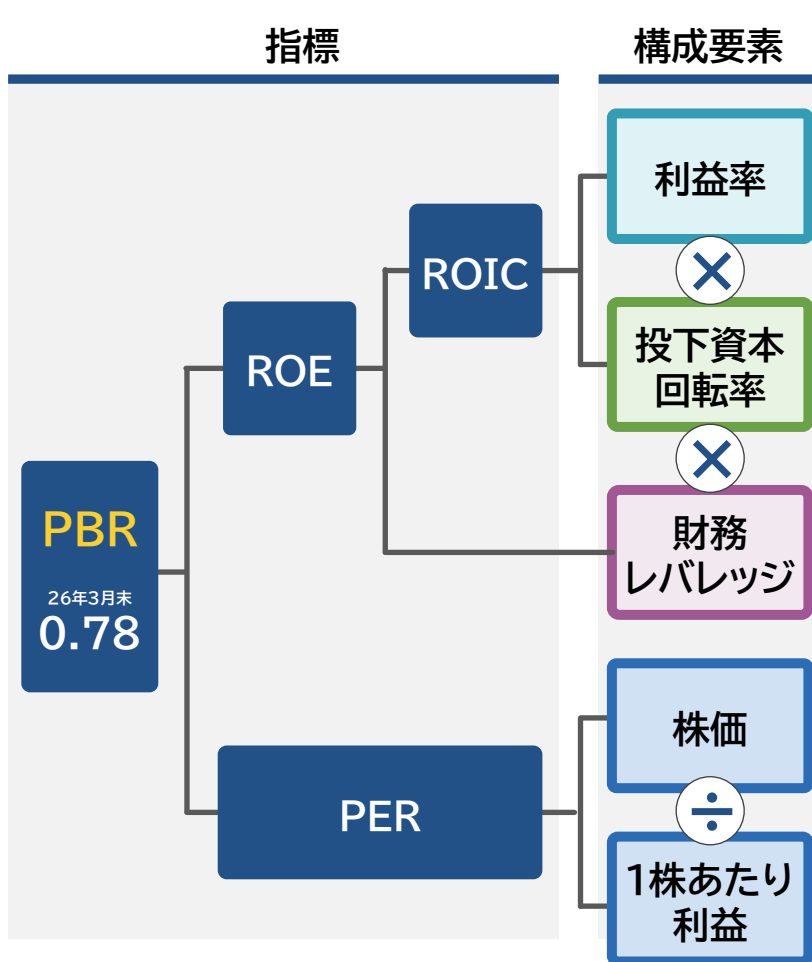
26中計
総還元性向 **40%程度**

「2035ビジョン」・「26中計」

資本コストや株価を意識した経営の実現に向けた対応

「26中計」を着実に実行、完遂を目指す

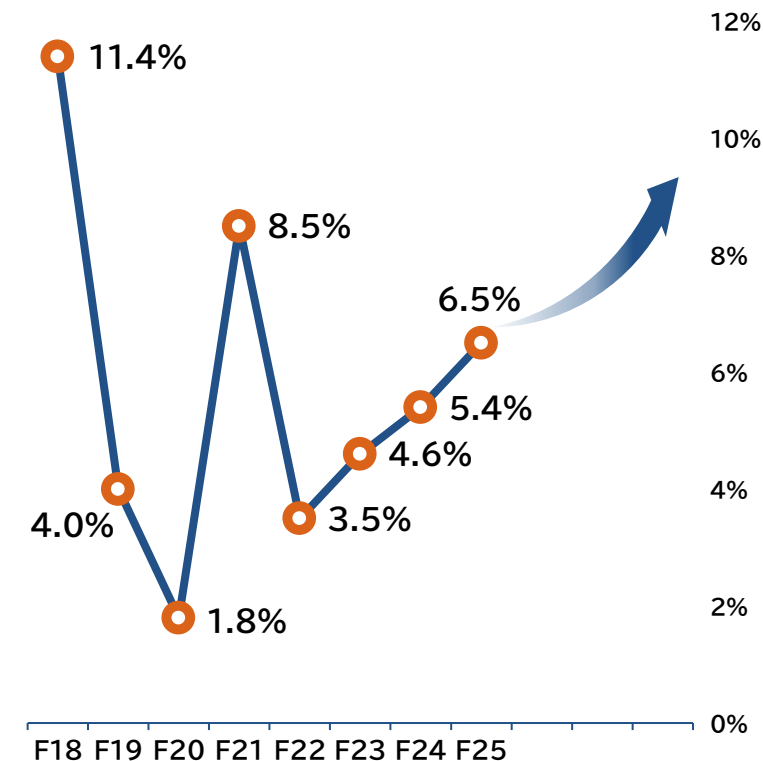
持続的な企業価値の向上へ、株主・投資家とのコミュニケーションを深める → PBR ≥ 1.0を目指していく



「2035ビジョン」・「26中計」

- 成長戦略 放熱・軽量・加工性 (半導体・自動車関連、米・印)
- 収益水準是正、商品構成入替え、次期成長市場向け商品
- 事業グループ体制に基づく体制変革継続 (エンティティ集約・統合、規模適正化)
- グループ統合的戦略・判断による効率的な資源配分 (事業の選択・集中による入替え、M&A含む外部取込み)
- 政策保有株縮減の継続
- 株主還元基準見直し (総還元性向40%程度・自己株取得含む)
- 成長性・戦略合致性が高い案件への積極的投資
- 長期・中期での企業価値向上のビジョン・中計開示 「2035ビジョン」循環型価値創造のグローバル・リーディング・カンパニー、「26中計」新しい価値づくり・プロセス変革
- 株主・機関投資家とのコミュニケーション (IR説明会、事業説明会・工場見学会、スモールミーティング)
- カバー社数 (証券アナリスト、株主、国内・海外投資家) 増

ROE推移

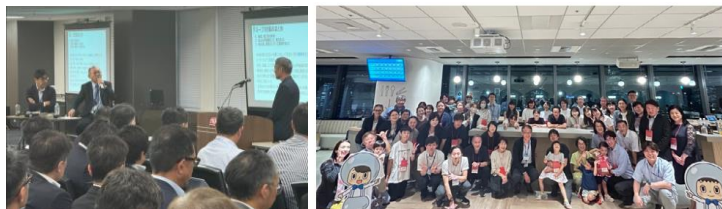


「2035ビジョン」・「26中計」 企業価値を高めていく経営へ

お客様が真に求める価値を確実に提供しながら、社会課題の解決と持続的成長の両立を必ず実現



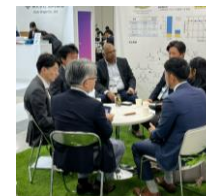
コミュニケーション・説明の充実



従業員エンゲージメント向上



実直に対話を重ね、
お客様の一步先を追求



ともに成長できる持続可能で
良好なパートナーシップ構築



事業所地域への貢献

Appendix

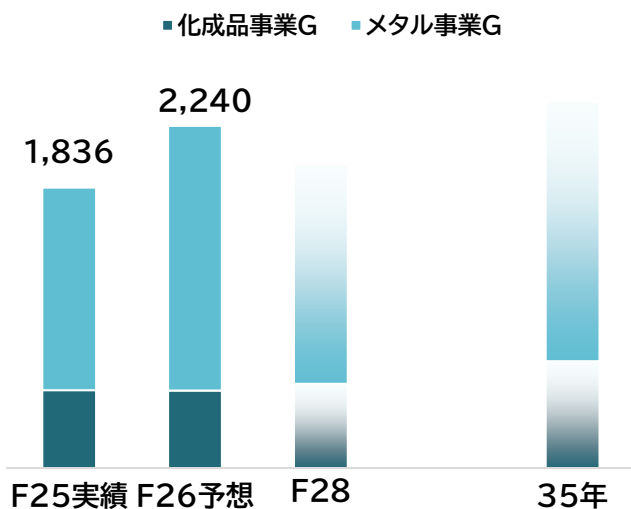
事業グループ戦略

セグメント別

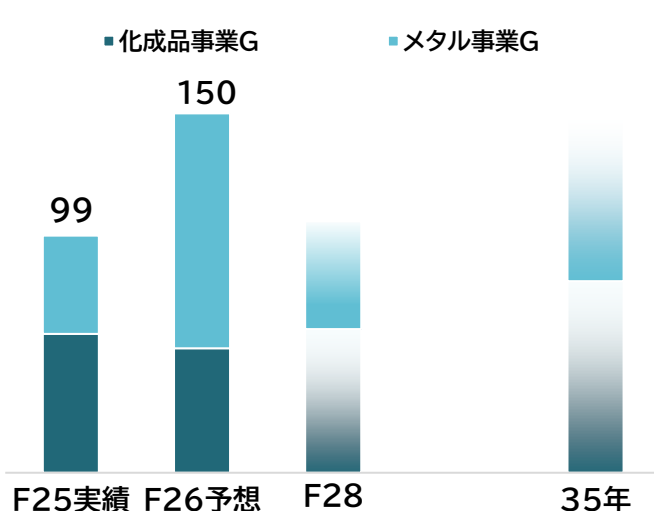
アルミナ・化成品、地金 化成品事業G・メタル事業G

セグメント業績高位・安定的、国内トップメーカー・安定収益に加え放熱・半導体の成長と今後のLIB・xEV市場拡大で安定強化(化成品)、高機能二次合金と海外展開力・脱炭素事業戦略により長期で成長牽引に(メタル)

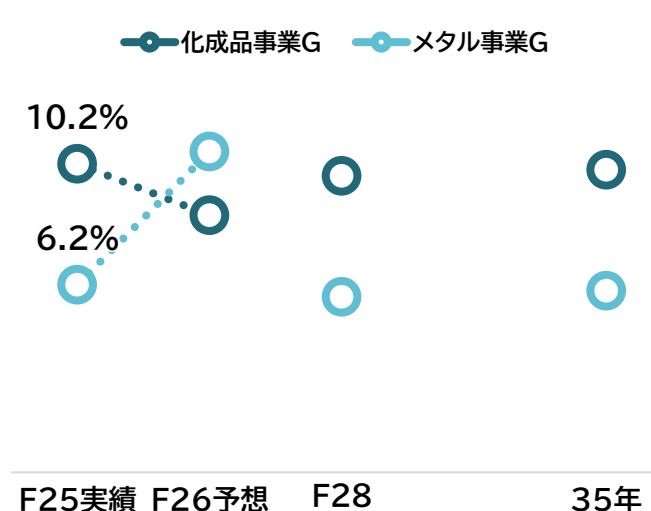
セグメント売上高(億円)



セグメント営業利益(億円)



事業G ROIC(%)



事業G位置付け

特色・強み・違い

化成品事業G

日軽金・化成品

- ≫ ケミカルグレードに特化の水酸化アルミニウム・アルミナは国内トップシェア、凝集剤・苛性ソーダ等化学品含め収益基盤安定
- ≫ 半導体関連・LIB・放熱関連向けの成長分野での業績伸長も志向
- ≫ 炭素製品(日本電極)を同事業Gとし、戦略統合

メタル事業G

二次合金 日軽エムシーアルミ

- ≫ 自動車関連中心に高機能開発合金で差別化
- ≫ 有力パートナーとの共創で供給体制を構築することで、アルミ素材需要の取り込みと海外・新事業の展開
- ≫ 外販とグループ内地金の調達・供給部門を同事業グループに統合し、脱炭素戦略を促進

アルミナ・化成品、地金 新しい価値づくり・プロセス変革

放熱・半導体関連商品の成長と商品構成の転換で安定収益基盤強化（化成品）、米・インドでの二次合金の拡販とグローバルリサイクルフローの構築で長期に亘った成長牽引へ（メタル）

成長・注力・戦略商品売上高(億円)

■ 化成品事業G ■ メタル事業G ■ 基盤商品

メタル事業G

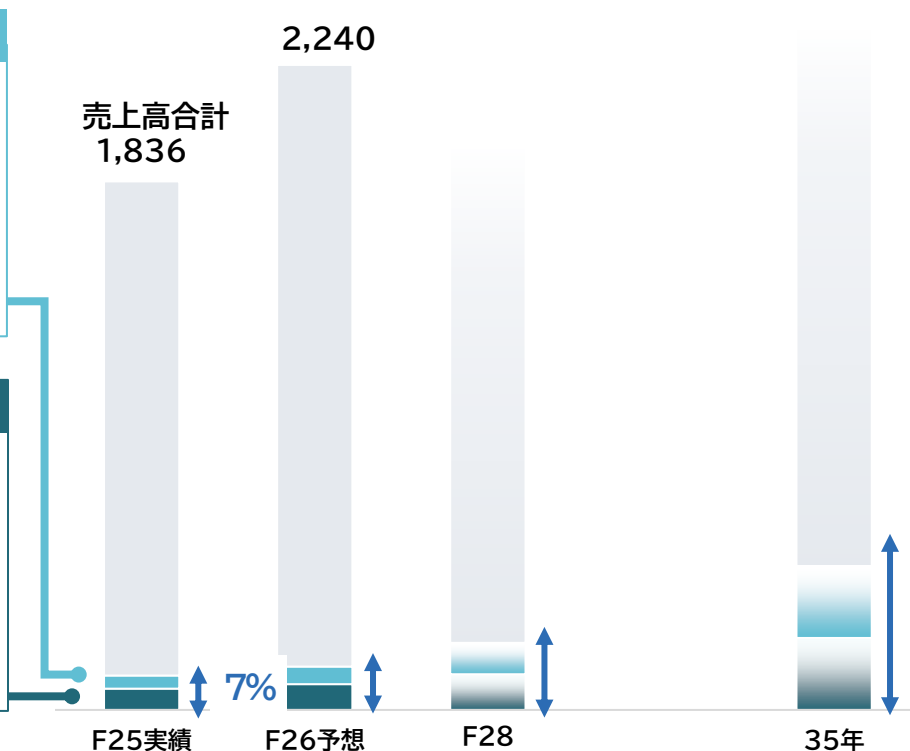
主な成長事業・商品・サービス

- 二次合金 インド拠点拡販・米国拠点高付加価値品拡販
- 再生アルミ(循環型サプライチェーン印・CMR-NLMEcoより供給)

化成品事業G

主な成長事業・商品・サービス

- 放熱関連部材向け水酸化アルミニウム・アルミナ
- 半導体製造装置向けアルミナ
- LIB負極材向け炭素製品



個別施策 成長戦略、構造改革、投資

化成品事業G

- 低収益品を成長分野(放熱・半導体関連・xEV関連)に入替え
- 日本電極 SECカーボン出資受入(特殊炭素製品)

メタル事業G

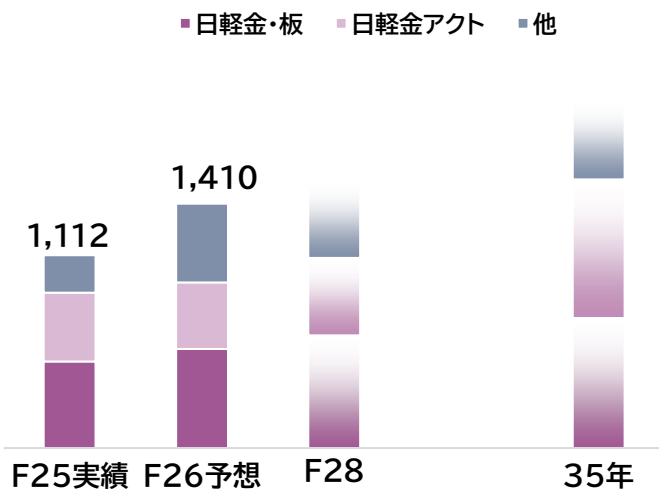
- 循環型サプライチェーン構築・展開
- 海外成長市場での二次合金拡販

板、押出製品

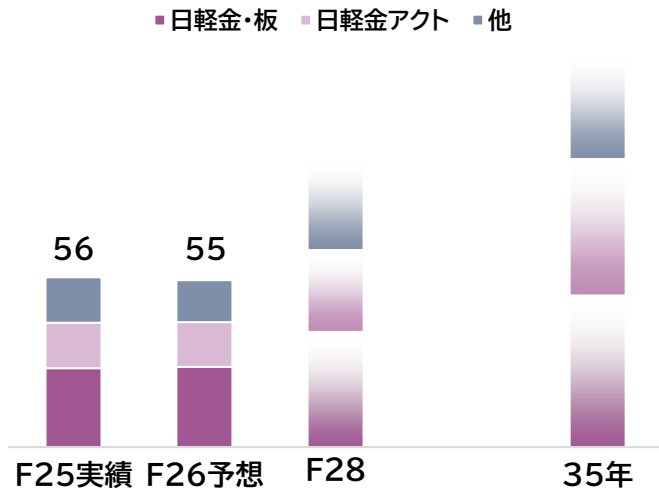
軽圧事業G

ボリューム分野問わず、高度なニーズへの開発力と柔軟な生産技術で高付加価値分野に注力
半導体製造装置関連、LIB関連と次期成長分野(外延拡大・新規分野)で中期・長期ともに業績拡大

セグメント売上高(億円)



セグメント営業利益(億円)



事業G ROIC(%)



事業G位置付け

特色・強み・違い

日軽金・板

- ▶ ボリューム分野(缶材)問わず、半導体製造装置・LIB関連はじめ高付加価値分野に注力
- ▶ 生産能力小規模を逆手に、高度なニーズ(表面外観・強度・加工性)に合金開発力と多品種・小ロット・短納期の生産技術で柔軟対応

日軽金アクト(押出)

- ▶ ボリューム分野(建材)問わず、トラック架装向けは輸送機器事業G含む全方位販売で高シェア、ビール用容器関連で収益基盤安定
- ▶ 開発・製造・販売一貫による新商品開発・量産・事業化数豊富(自動車部品事業を分離、自動車部品事業G(日軽金ALMO)へ統合)

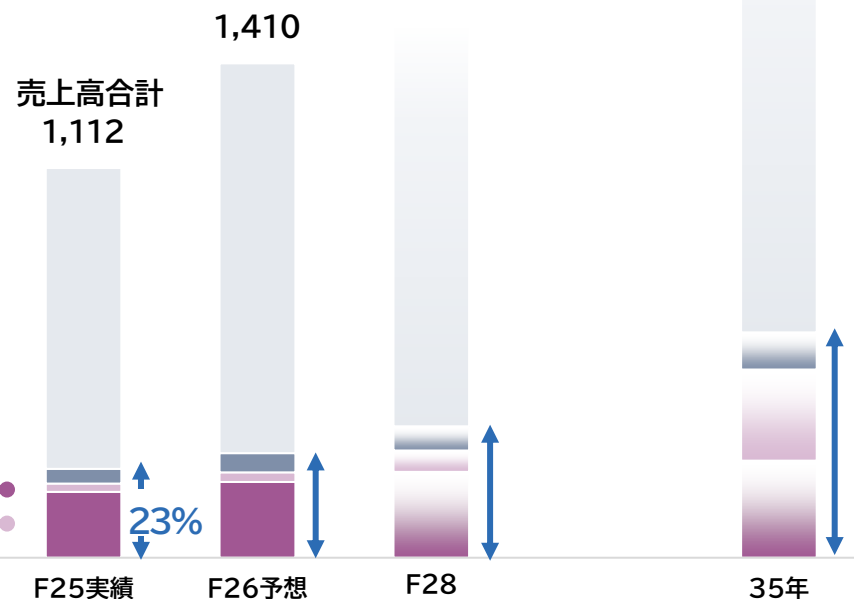
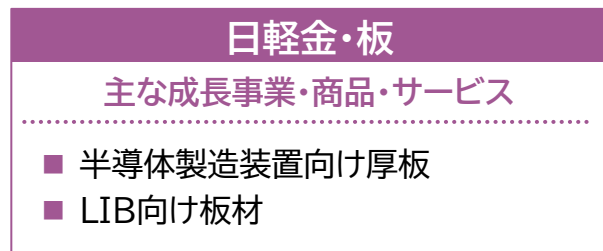
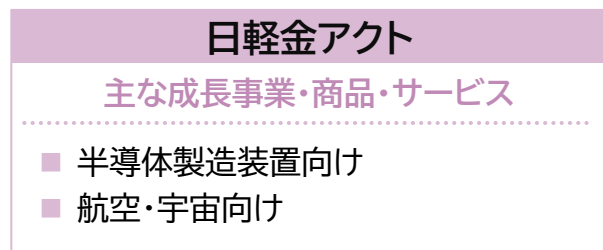
板、押出製品

新しい価値づくり・プロセス変革

既存成長商品(半導体製造装置向け、LIB向け板材)に加え、外延拡大商品と市場拡大分野(航空・宇宙)に向け板・押出一体で開発・事業化させ、中期・長期で成長牽引

成長・注力・戦略商品売上高

■ 日軽金・板 ■ 日軽金アクト ■ 他 ■ 基盤商品



個別施策

成長戦略、構造改革、投資

新設 軽圧事業グループ新ビジネス開発室

- 板、押出統合で新商品創出(半導体・BEV外延拡大、航空・宇宙分野)

日軽金・板、日軽金アクト他

- 当社アルミ再生材使用の板・押出製品外販・内販(トラック架装向け等)

軽圧事業グループ全体

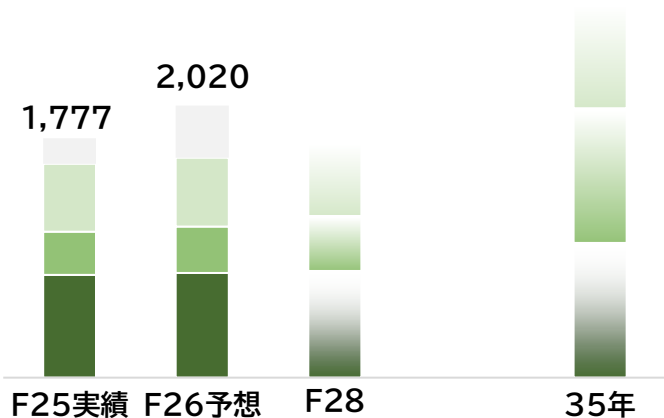
- 既存部門の最適生産・物流体制、拠点検討
- 外部との共創による外延拡大・事業効率化

加工製品、関連事業 輸送機器事業G / 自動車部品事業G / エンジニアリング事業G

国内トップメーカー(輸送機器・エンジニアリング)、事業G体制先鞭・ワンストップ(自動車部品)、
設計・生産・施工垂直統合(エンジニアリング)

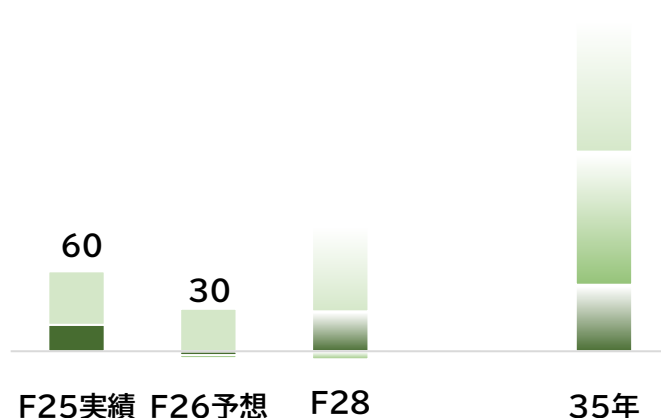
セグメント売上高(億円)

■ 輸送機器事業G ■ 自動車部品事業G ■ エンジニアリング事業G



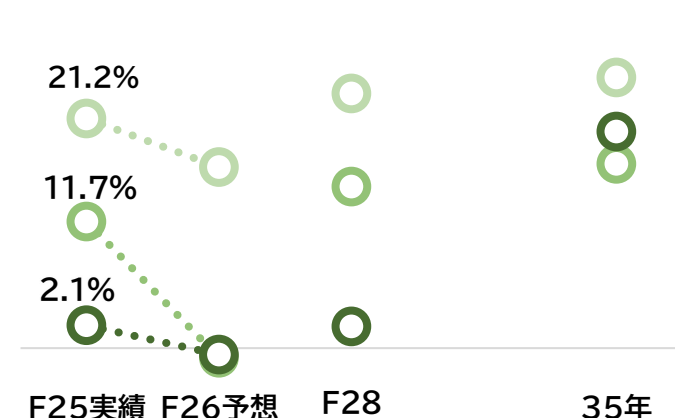
セグメント営業利益(億円)

■ 輸送機器事業G ■ 自動車部品事業G ■ エンジニアリング事業G



事業G ROIC(%)

● 輸送機器事業G ● 自動車部品事業G ● エンジニアリング事業G



事業G位置付け

特色・強み・違い

輸送機器事業G

トラック架装 日本フルハーフ

- ≫ 国内トップメーカー(主力ウィング車国内首位)
- ≫ 材料調達・開発との一貫対応は当社のみ

自動車部品事業G

日軽金ALMO

- ≫ 素材・工法・加工技術・開発をワンストップで日系メーカーTier1に供給
- ≫ 事業G体制先鞭、コスト構造見直し・販価改定等で収益改善

エンジニアリング事業G

断熱パネル 日軽パネルシステム

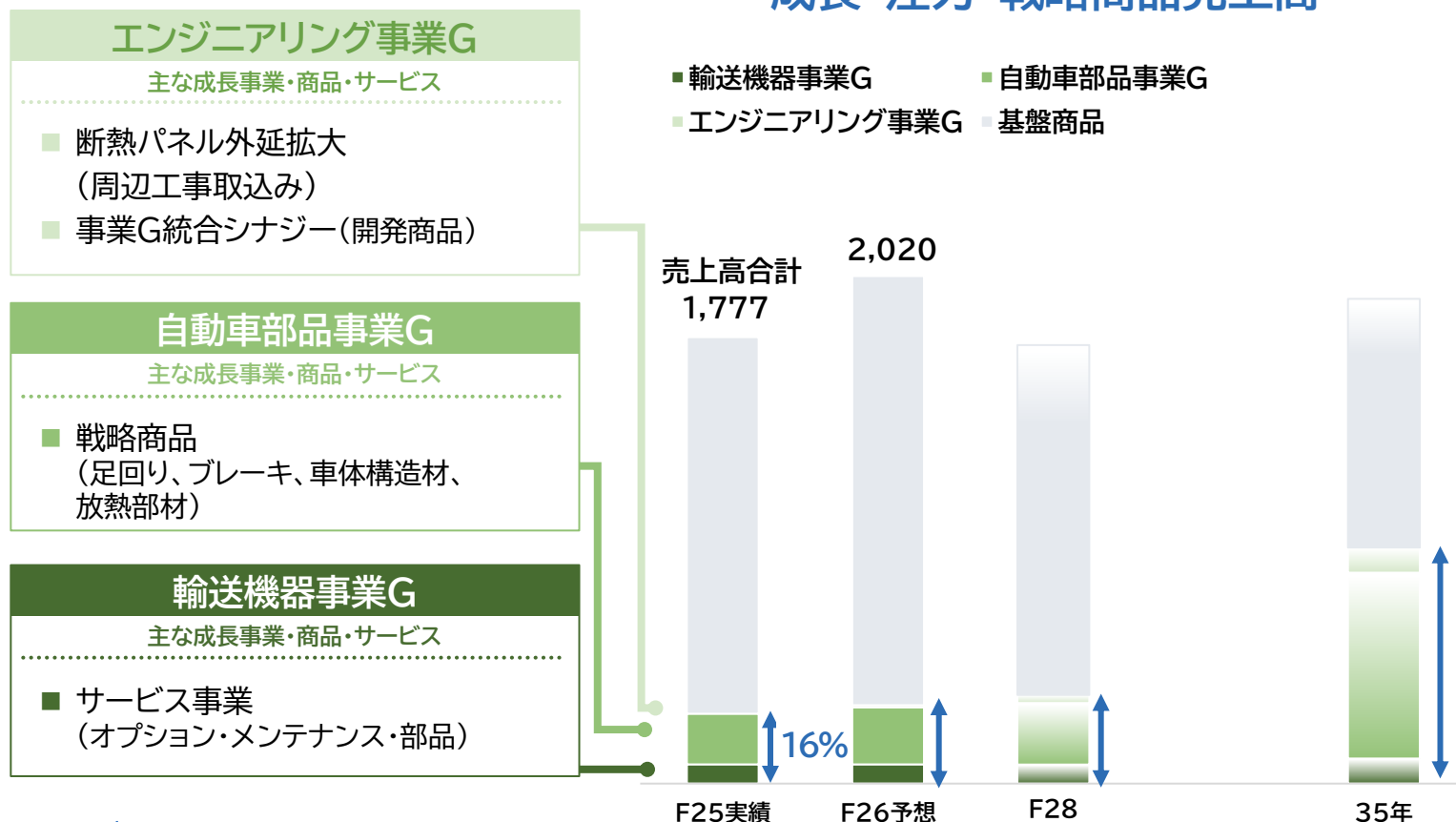
- ≫ 国内トップシェア、モノ売りでなく設計・生産・施工の垂直統合事業
- ≫ 冷凍冷蔵分野は安定的、クリーンルーム分野は長期に亘る成長期待(経済安全保障・半導体・AI・データセンター拡大)
- ≫ 断熱パネル・景観製品・コンテナ製品と事業G統合、建築エンジのシナジー拡大

加工製品、関連事業

新しい価値づくり・プロセス変革

モノ売りからサービス事業での成長へ(輸送機器事業G)、戦略商品への注力・共創による商品開発・最適生産体制構築(自動車部品事業G)、シナジー商品投入・海外戦略見直し(エンジニアリング事業G)

成長・注力・戦略商品売上高



エンジニアリング事業G

主な成長事業・商品・サービス

- 断熱パネル外延拡大(周辺工事取込み)
- 事業G統合シナジー(開発商品)

自動車部品事業G

主な成長事業・商品・サービス

- 戦略商品(足回り、ブレーキ、車体構造材、放熱部材)

輸送機器事業G

主な成長事業・商品・サービス

- サービス事業(オプション・メンテナンス・部品)

個別施策

成長戦略、構造改革、投資

輸送機器事業G

- 生産・サービス拠点の機能見直し

自動車部品事業G

- 共創による商品開発、国内外最適生産体制構築、カーボンニュートラルへの取組み

エンジニアリング事業G

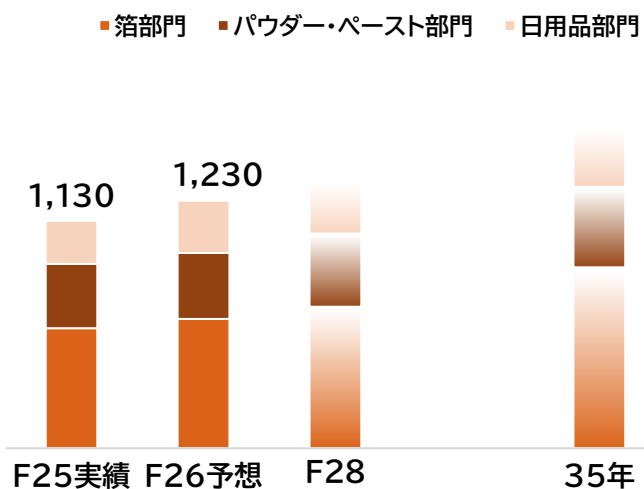
- 断熱パネル製販統合
- 建築エンジ部門集約(日軽エンジニアリングに日軽金・景観製品部・NLMエカルを統合)
- 事業G統合シナジー(戦略的営業強化に向けた人的資本の効率配分)

箔、粉末製品

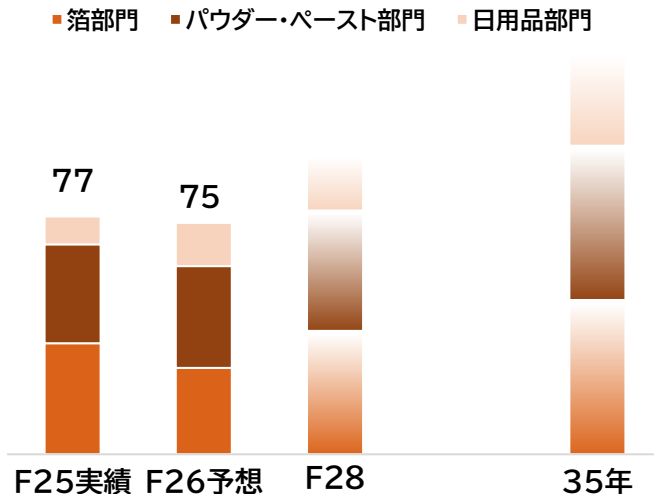
箔事業G (東洋アルミニウム)

アルミ箔メーカートップ、箔、パウダー・ペースト、日用品ともに、大部分の領域でトップシェア
放熱材料、医薬包材向加工箔・LIB外装用箔とこれに次ぐ成長分野・地域展開で中長期での成長牽引

セグメント売上高(億円)



セグメント営業利益(億円)



事業G ROIC(%)



事業G位置付け

特色・強み・違い

箔部門

- » LIB外装用箔・医薬品包材向加工箔(国内、インド)はじめ成長分野・地域に注力、基盤商品の一般箔含め大部分の領域でトップシェア

パウダー・ペースト部門

- » パウダーは放熱材料向けが成長分野で3Dプリンタ合金粉がこれに次ぐ成長期待、ペーストは自動車塗料向けを日・米・中・欧で展開、両商品ともグローバル最大手の一角

日用品部門

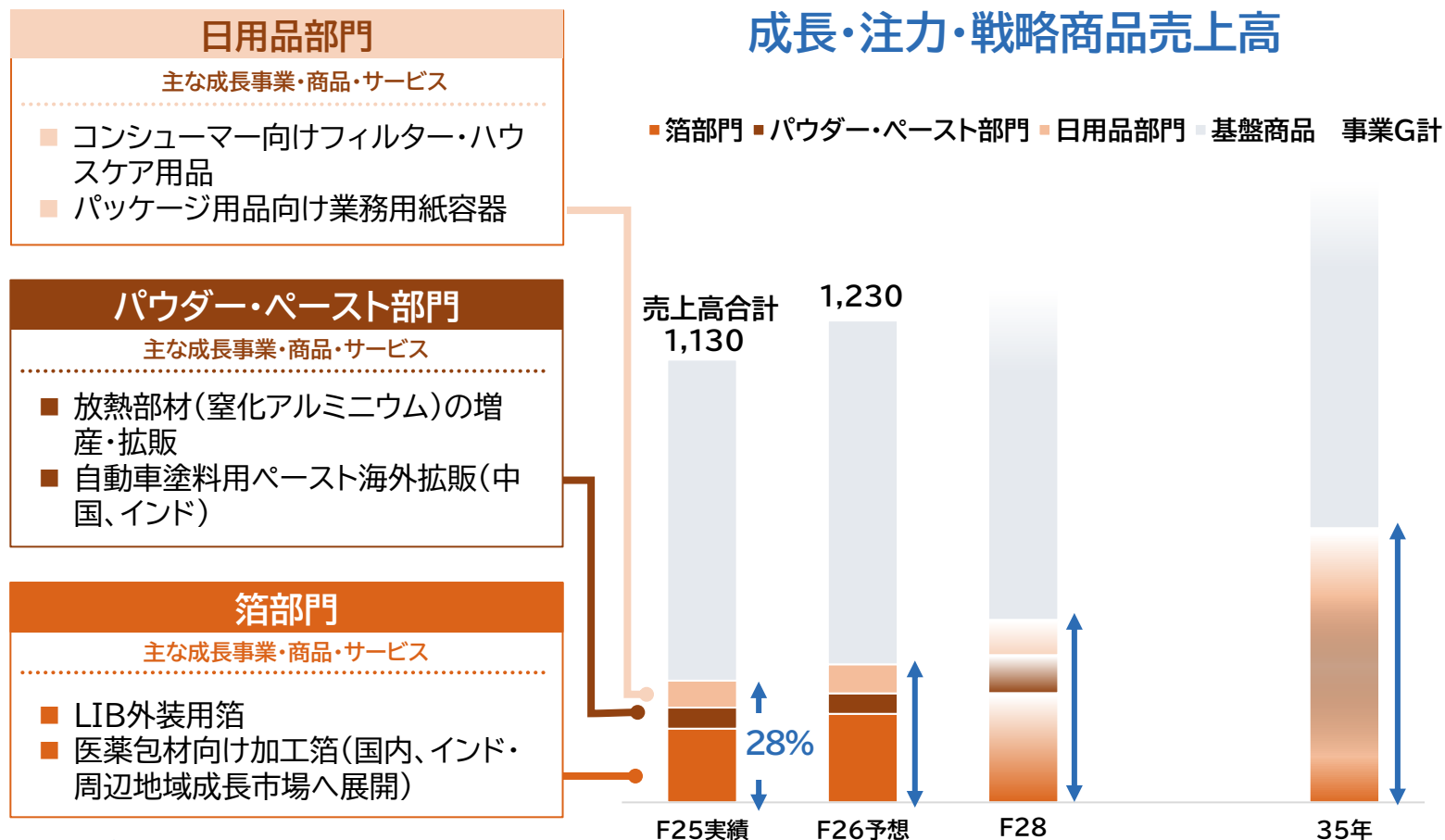
- » アルミホイル・業務用食品アルミパッケージ(アルミ鍋)を基盤に成長期待のフィルター製品や業務用食品紙容器へ注力

箱、粉末製品

新しい価値づくり・プロセス変革

放熱材料(窒化アルミ)拡販による成長牽引に加え、医薬包材のインドはじめ海外拠点と周辺地域への販売展開、次期成長商品により中期・長期での業績拡大

成長・注力・戦略商品売上高



日用品部門

主な成長事業・商品・サービス

- コンシューマー向けフィルター・ハウスクエア用品
- パッケージ用品向け業務用紙容器

パウダー・ペースト部門

主な成長事業・商品・サービス

- 放熱部材(窒化アルミニウム)の増産・拡販
- 自動車塗料用ペースト海外拡販(中国、インド)

箱部門

主な成長事業・商品・サービス

- LIB外装用箱
- 医薬包材向け加工箱(国内、インド・周辺地域成長市場へ展開)

個別施策

成長戦略、構造改革、投資

箱、パウダー・ペースト部門

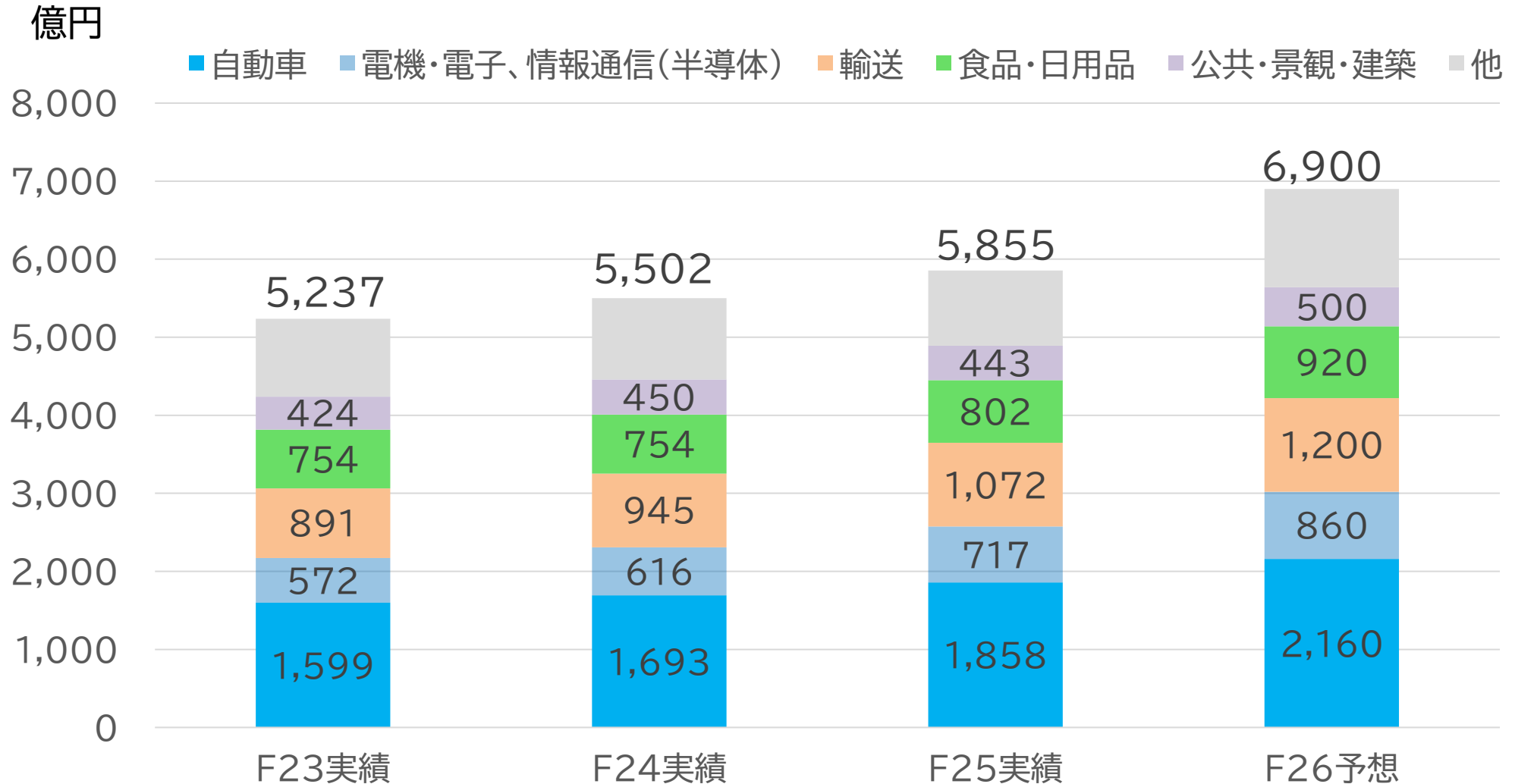
- 次期成長分野商品(半導体関連、3Dプリンタ用合金粉等)

事業グループ全体

- 低採算品の収益是正
- 事業拠点見直し・再編
- 外部との協創による外延拡大(事業強化・新たな価値創出)

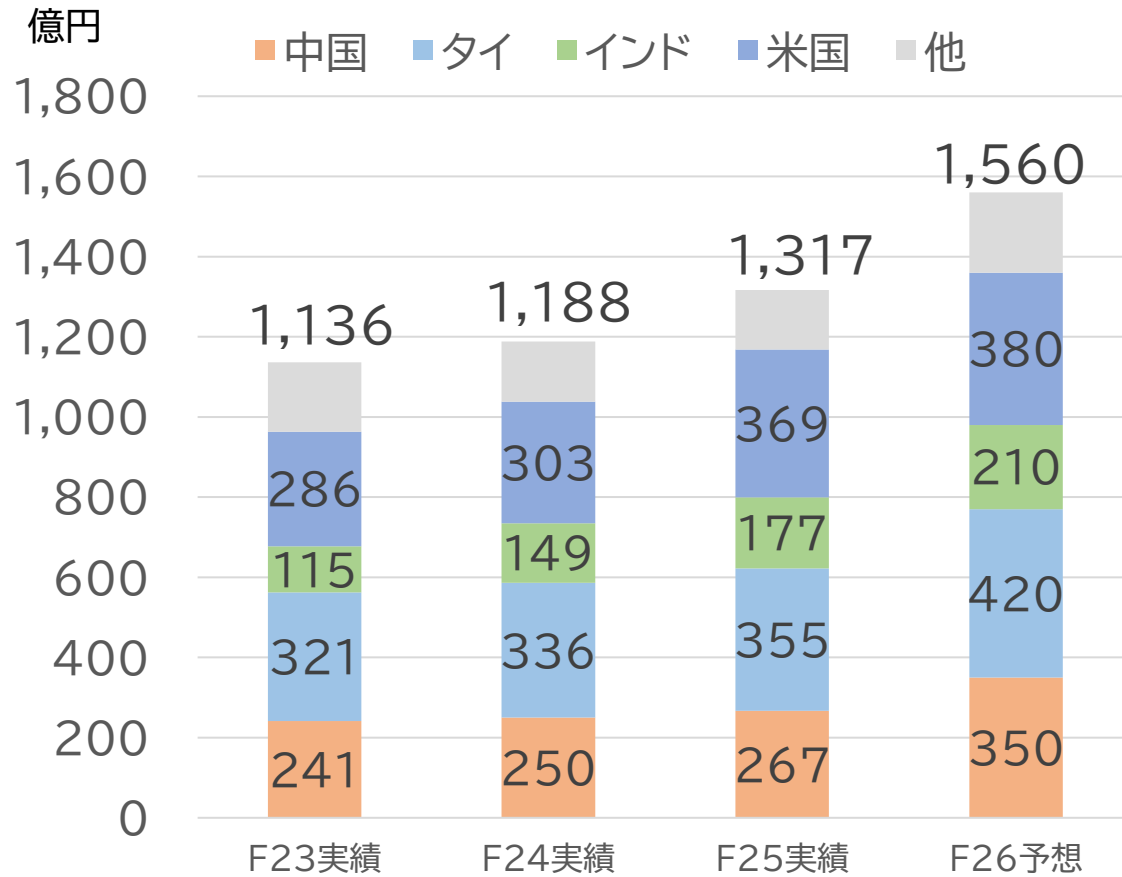
補足資料

市場別売上高

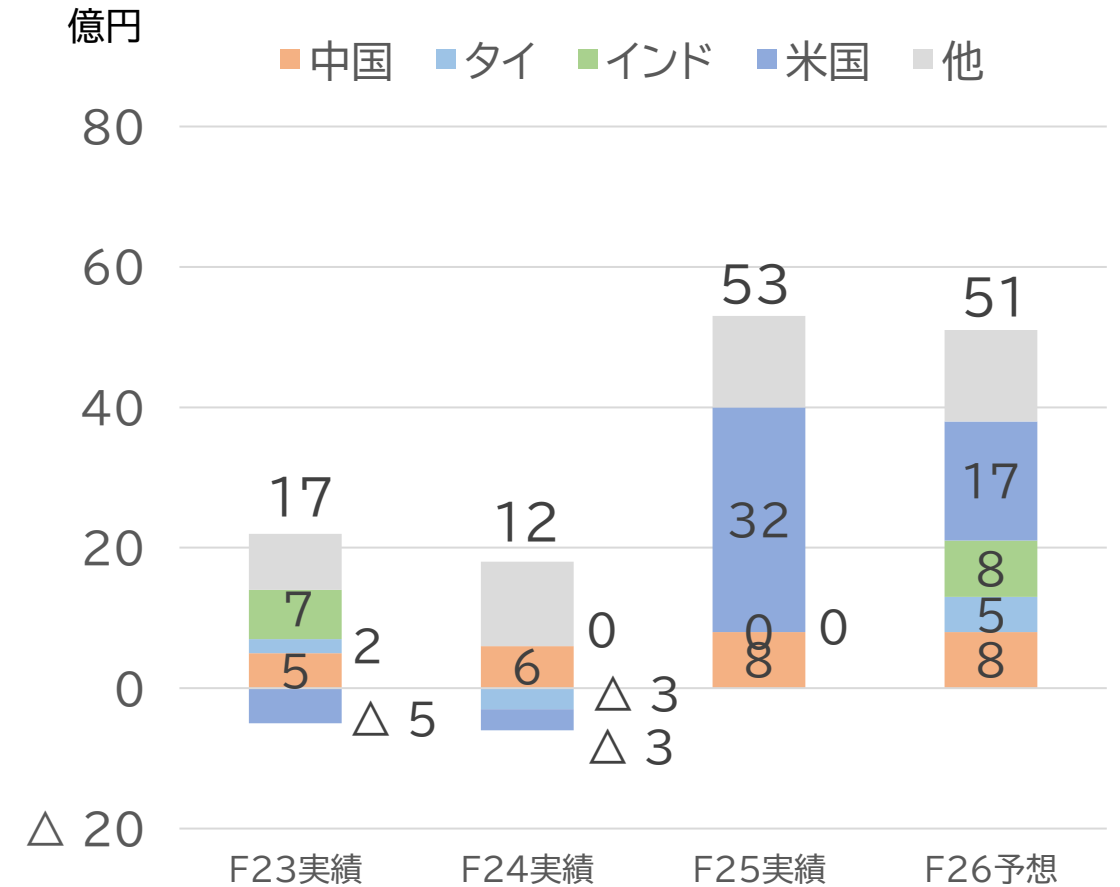


海外売上高・営業利益

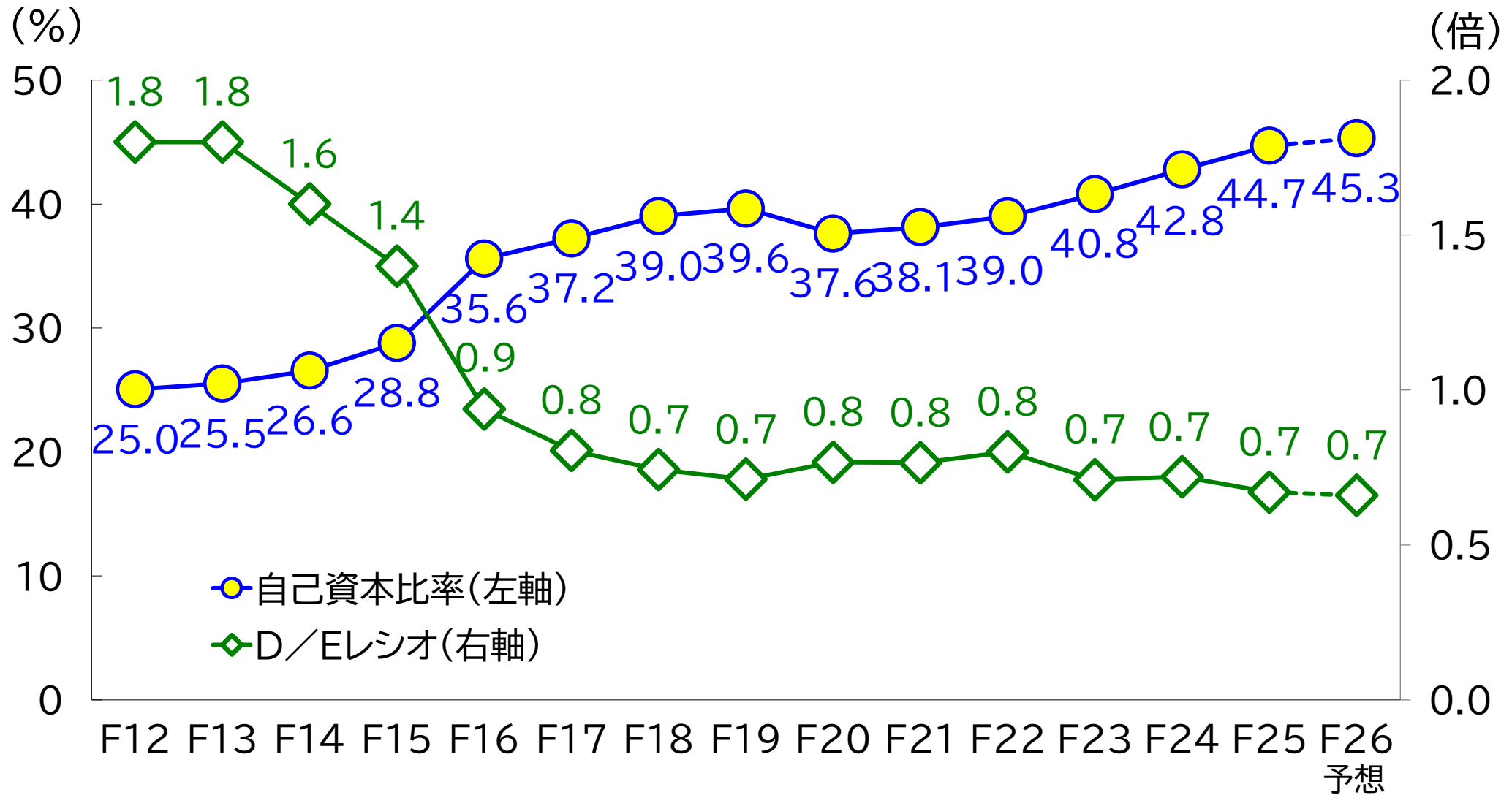
海外売上高



海外営業利益

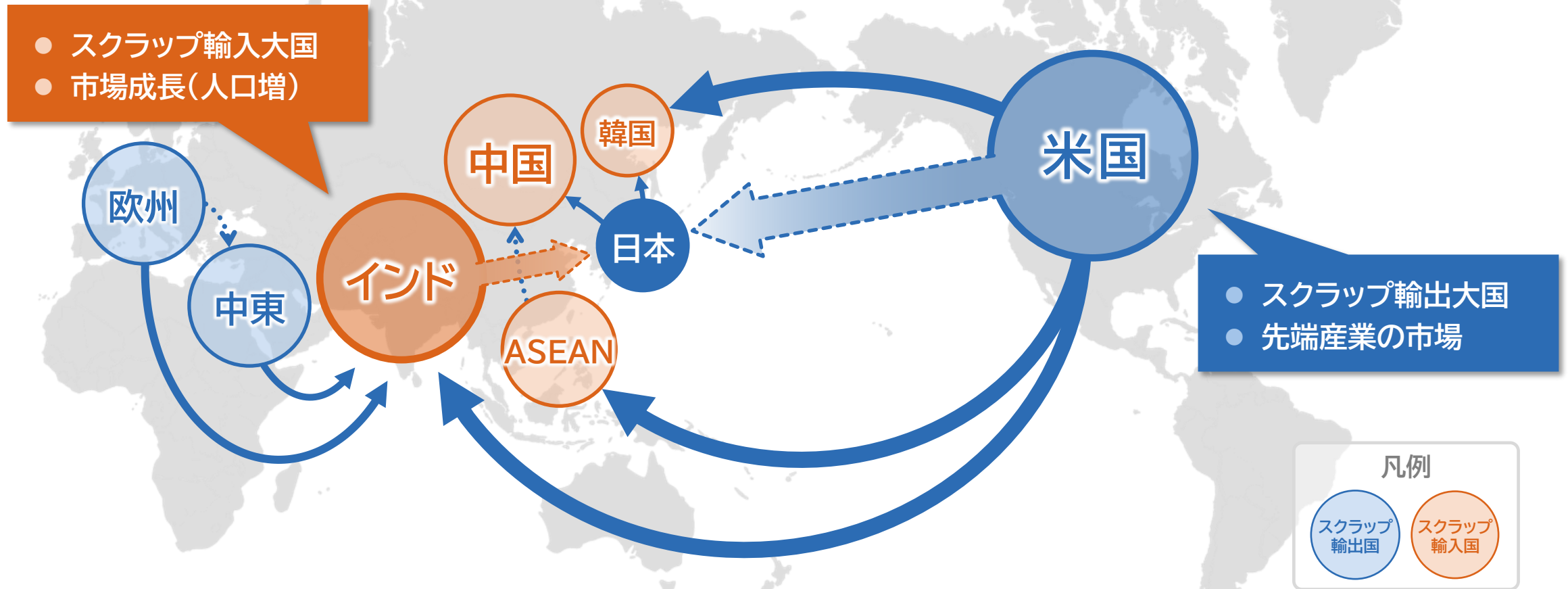


自己資本比率とD/Eレシオ



循環型サプライチェーン構築 グローバルリサイクルフロー構築

- 日本への資源還流に留まらず、グローバル視点で循環型フロー構築を狙う
 - ➔ スクラップの輸出大国である米国と輸入大国であるインドと日本での資源循環



インド再生ビレット事業 CMR-NLM-Eco社 への投資

- 成長するインド市場の取込み
- 日本向け低炭素再生アルミビレット供給体制の構築 → 再生展伸材(押出用ビレット)の安定供給が可能に

CMR NLM Eco Aluminium Private Limited (2025年当社出資)

事業内容	スクラップ選別、及び再生アルミニウムビレット・インゴット鑄造	
所在地	アーンドラ・プラデーシュ州ティルパティ	
資本金	28.1億ルピー	

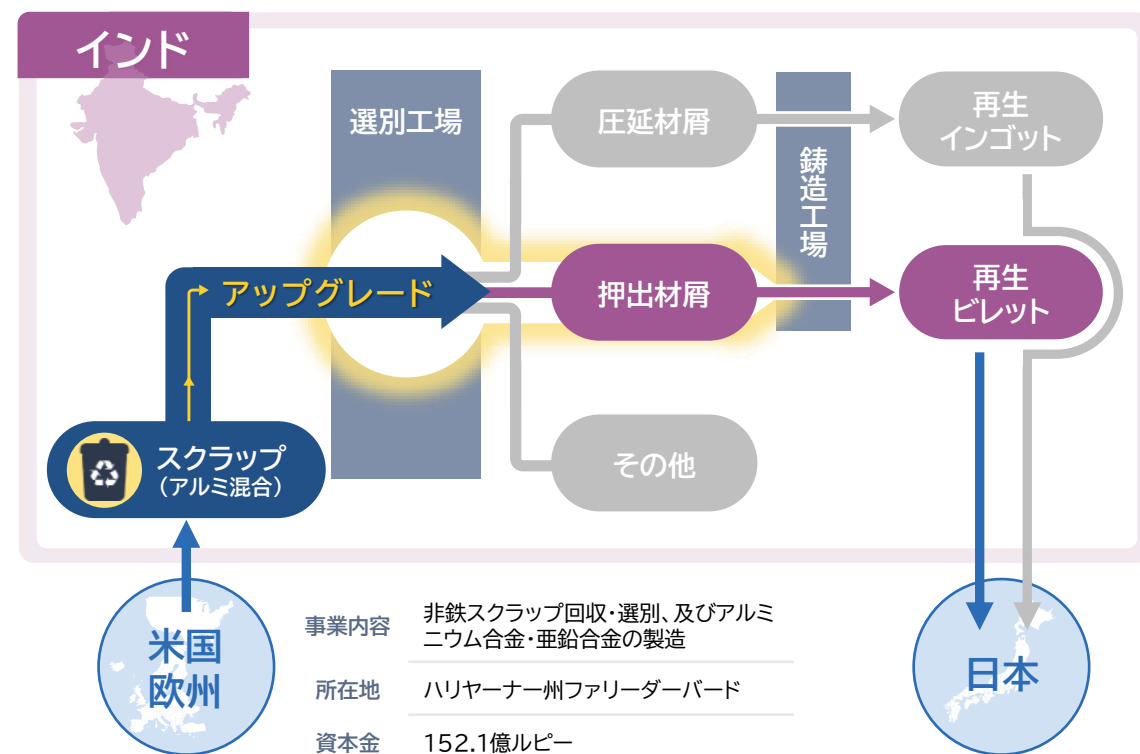
設備・技術

- ・アルミスクラップの大量調達
- ・再生処理技術、鑄造設備

<p>CMR CMR Green Technologies Private Limited</p> <p>インド最大の二次合金メーカー ※当社二次合金事業のパートナー</p> <p>強み</p> <ul style="list-style-type: none"> ● スクラップ調達力 ● 高度なスクラップ選別、ビレット鑄造技術 ● 経済成長著しいインドでの販路 	<p>出資比率 80%</p>
<p>NLM 日本軽金属ホールディングス</p> <p>アルミニウムを中心とした総合メーカー</p> <p>強み</p> <ul style="list-style-type: none"> ● 新塊地金/二次合金 ~ 展伸材(板・押出) ~ 加工製品・箔を包有 ● 日本での販売顧客を有する 	<p>出資比率 20%</p>

海外へ流出したアルミ素材を還流させるフローを構築することで新塊地金輸入中心の垂直統合型サプライチェーンから

→ 循環型サプライチェーンへの転換



中東情勢の影響

アルミ地金や原燃料価格上昇等影響を想定できる範囲で織り込む
 輸送機器事業グループ(トラック架装 日本フルハーフ)で一時的な生産影響
 ➡ 供給不安定材料の代替品確保による通常生産体制の回復にメド

要素	影響	セグメント (事業グループ)	対応策
原燃料価格	<ul style="list-style-type: none"> ■ アルミ地金価格上昇(川上分野は地金値差影響で益側、加工分野はコスト上昇で損側) ■ 原油価格上昇(および関連製品の価格上昇) ■ 原材料、諸資材、輸送等価格上昇 	<ul style="list-style-type: none"> ■ 全セグメント(全事業グループ) 	<ul style="list-style-type: none"> ■ 販売価格改定
生産活動	<ul style="list-style-type: none"> ■ 原油・ナフサ等由来の一部材料(塗装材料含む)の供給不安定で、一部製品の生産減少・一時的な生産停止 	<ul style="list-style-type: none"> ■ 加工製品・関連事業(輸送機器) 	<ul style="list-style-type: none"> ■ 代替品含む安定調達 ■ 挽回生産

販売価格改定実施状況

25年度以前 輸送機器・化成品はじめコスト上昇分の販価改定で、収益水準改善・安定的に
 26年度 化成品・輸送機器で販価改定実施、他事業も状況に即した判断で適時にて実施

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	24年	－ 10%以上値上げ
			25年	－ 20円/kg～30円/kg値上げ
			26年5月	－ 10%以上値上げ
● 板、押出製品	軽圧事業グループ 日軽金・板	・ 全てのアルミニウム板製品	23年	－ 原燃料サーチャージ導入
	24年(2月・6月)	－ 加工賃(ロールマージン価格):値上げ		
● 加工製品、 関連事業	輸送機器事業グループ 日本フルーフ	・ バンボデー、トレーラ等全製品、部品 ・ バンボデー、トレーラ等 全製品、部品全般	23年・24年	－ 製品、部品各々の改定率で値上げ
			26年4月 (部品は10月)	－ 製品:約15%値上げ － 部品:10～20%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 ・ 箔・加工品、パウダー・ペースト全品種	23年	－ 20%以上
			25年	－ 労務費上昇分+個別対応で値上げ

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。