

TOP MESSAGE

代表取締役社長 平能 正三

三協立山株式会社



収益面での健全経営を確立し、 安定的な成長を図る

01 | 経営理念に対する思い

当社は、「お得意先・地域社会・社員の協業のもと、新しい価値を創造し、お客様への喜びと満足の提供を通じて、豊かな暮らしの実現に貢献」することを経営理念として掲げています。社名の由来にもなっているこの理念は、もとは前身である三協アルミニウム工業の創業者が提唱したものです。この経営理念を継承し、現在も当社の柱となっています。時代の変化とともに変革すべきは積極的に変革し、時代の変遷に関わらず堅持すべきところは守り、維持継続する。「不易流行」の言葉のように当社は経営理念を堅持して進みます。

グローバル展開において、それぞれの国・地域におけるお得意先・地域社会と従業員が協業して事業を進めていくことは、国内となんら変わりありません。どの国・地域においても、相互にリスペクトし合っ取り組みます。グローバルに通ずる経営理念を今後もしっかりと堅持し、この理念に基づいて歩を進めていきたいと思っています。

02 | 2023年5月期の振り返り

2023年5月期は、経済活動の正常化・活発化によって、景気停滞に緩やかな回復がみられた一方、エネルギーや諸資材価格の上昇、円安、物価高とそれらに伴う消費マインドの低下により、先行き不透明な状況が今も続いています。

そのような中、国内外でのアルミ地金価格の上昇に連動した売上増のほか、諸資材価格の高騰を踏まえて実施した価格改定をお客様に受け入れていただいたこともあり、売上は前期比8.8%増の3,703億円となりました。

一方で営業利益は26億円と、前期から29.4%の

減益となりました。アルミ地金価格は、LME(ロンドン金属取引所)で2022年3月上旬に4,000ドル近くまで上昇したのに対し現在は2,200~2,300ドルで推移しており、一旦落ち着きをみせたものの、高騰前の水準1,600ドル前後との比較では高いレベルにあります。加えてエネルギー価格や諸資材価格の上昇が継続し、コスト面では厳しい状況が続きました。さらに、当社が向き合う市場の中でも大きな比率を占める国内の建設市場では、持家を中心に前期後半から市場が停滞し、特に建材事業において販売物量の減少影響を受けました。自動車市場も半導体不足による減産が続き、マテリアル事業において前期後半に物量の減少影響を受けました。商業施設事業においても、諸資材価格の上昇や為替の影響を受け減益となりました。国際事業については、欧州子会社STEP-Gにおいて前期から収益面で23億円の改善がみられましたが、自動車分野での販売量が計画を下回り、黒字化には至りませんでした。なお設備投資は、国内において引き続き老朽化した設備などの更新を中心に進めています。海外については、STEP-Gでの自動車分野における生産体制のさらなる強化に向けた成長投資を実施しました。

03 | 2024年5月期の見通し

市場環境全体は、経済活動の正常化が継続する中で、景気は緩やかに持ち直すと見込まれますが、エネルギーや諸資材価格、さらには人件費の上昇も継続すると想定しています。また戸建住宅などの傾向にも顕著に表れているように、物価高による消費マインドの低下などは懸念材料であり、依然として先行き不透明な状況が続くとみています。

建材事業では、国内の建設市場は2023年度の新設住宅着工戸数、非木造建築物着工床面積ともに前

年度並みに推移するとの予測はあるものの、足元の着工戸数などは力強さを欠く出だしとなっています。そのような中、前期に実施した価格改定の効果により、2024年5月期には建材事業の黒字回復を図ります。

マテリアル事業は、アルミニウム押出型材の国内市場では半導体設備関連の減速傾向が継続するとみっていますが、一方で自動車業界における半導体不足はほぼ解決しつつあり、自動車需要が回復してくると考えています。マテリアル事業にとって相応のウェイトを占める建材分野は建材事業と同様、低調傾向が続くと見込みます。

商業施設事業では、店舗建築着工が前年度より減少すると想定していますが、一方で、好調な業態・企業様による積極的な出店や、省力化・省人化に対する改装投資は引き続き進むとみており、これら需要をしっかりと確保していきます。

国際事業に関しては、欧州における高インフレを背景とした景気の弱含みが懸念材料である一方、タイでは、観光業の活発化によって景気の回復傾向が続くとみえています。自動車市場では、半導体不足の影響が緩和されつつある中、欧州、タイともに生産台数は緩やかな回復を見込みます。景気の弱含みが懸念材料ではあるものの、欧州でのEV(電気自動車)比率は今後もさらに高まると見込んでおり、欧州子会社STEP-GにおけるEV関連を中心とした自動車分野の伸長により、セグメント黒字化を2期前倒しで実現したいと考えています。

04 | 中期経営計画の進捗

現中期経営計画の最終年度となる2024年5月期の売上目標は、アルミ地金の価格上昇と連動した売上増や、価格改定の効果、さらには国際事業での自動車分野の物量増などを見込み、当初計画値の3,300億円を450億円上回る3,750億円を予想しています。一方で、営業利益は、当初計画値の90億円を30億円下回る60億円を予想しています。アルミ地金価格や、エネルギーおよび諸資材価格の上昇が当初計画を大きく上回ったことに加え、建設市場の停滞による販売物量の減少影響がその要因です。

現中期経営計画では、「収益面での健全経営を確

立し、安定的に成長する企業グループへ」をテーマに、①国際事業の改革完遂、②「強みへのフォーカス」と「効率化の追求」により変化する国内市場へ対応、③長期成長への仕込み、の3つを大きな基本方針として掲げ、各種施策を遂行してきました。

国際事業の改革完遂

国際事業の改革に関しては、2023年5月期には、STEP-Gの機能集約・高付加価値化などの事業構造改革を推進すべく、固定費の削減や製品ミックスの改善を通じた収益改善を実施してきました。またタイでは、計画どおり生産能力の増強や物量の取り込みなどを実施しており、市場拡大による収益力強化が順調に進展しました。残念ながらSTEP-Gの黒字化は、ウクライナ問題等もありエネルギー価格が当初想定以上に高騰したことおよび自動車生産台数が想定より低水準となったことなどを背景に2023年5月期には届かなかったものの、EVを含めた自動車分野の物量拡大を見込み、2024年5月期における国際事業セグメントとしての黒字化実現につなげていきます。なお、タイ事業については、同国経済との関連の大きい中国や欧州など主要国での景気後退リスクはあるものの、タイの観光業回復による全体経済への押し上げ効果が期待されています。タイ事業の物量に関しては、自動車では増加、建材は前期並み、輸出では若干減少とみており、全体では前期比同等の水準を見込んでいます。



変化する国内市場への対応

「強みへのフォーカス」として、マテリアル事業では建材を中心とした既存領域での物量確保と、お客様への価値提供によるビジネス拡大を目指しており、

営業、技術、製造が一体となって、輸送分野や一般機械などの将来につながる案件の獲得に注力しています。商業施設事業では、主要顧客を通じた受注領域拡大や隣接領域へのアプローチを強化しています。小売業での人手不足などを背景に省力化・省人化への投資が活発化しており、そうした既存店の改装需要を引き続き取り込んでいきます。

また「効率化の追求」として、各事業において省人化・自動化に向けた業務改革を遂行しています。デジタル化を活用した新たな働き方に向けても、推進体制を整えました。今後取り組みを活発化させてまいります。

長期成長への仕込み

長期成長に向けては、「サステナビリティ取り組み強化」、「新たな強みの創出」、「領域拡大」の3項目で仕込んでいます。「サステナビリティ取り組み強化」として、2021年6月よりサステナビリティ推進部・サステナビリティ政策委員会を設置し、全社で様々な取り組みを行っています。「新たな強みの創出」として、建材事業では改装・リフォームでの強化を図り、差別化商品の投入や施工体制の強化、領域拡大に努めています。好調なマンションなどのリフォーム需要や、政府の補助金制度創設による住宅のリフォーム需要を積極的に取り込んでいきます。「領域拡大」として、新規事業ではコア技術の活用による新たな用途開発・事業展開として、社会的課題を捉えた事業創出テーマを検討しており、現時点で対外的にお話できる事例には、大和ハウス工業様との連携で推進している植物工場事業があります。

05 | VISION2030の実現へ向けて

当社では、2031年5月期に向けた長期ビジョン「VISION2030」として、「サステナブルで豊かな暮らしに貢献～環境に配慮した、安心で快適な社会の実現へ～」と「多角化した経営～バランスの取れた事業ポートフォリオへ～」の2つを掲げています。

サステナブルで豊かな暮らしに貢献

環境に配慮した、安心で快適な社会の実現に向けて、各事業の方向性を明確に打ち出しています。建材事業については、今後国内市場の縮小が見込まれて

おり、市場の変化に合わせた効率的な事業運営と、建材の中でも特に当社が強い領域に注力することで、市場におけるポジションの維持・向上を図ります。そうして市場競争力を高めることで、安定的な利益体質の構築を進めていきます。ビル・住宅建材事業は、今後も堅調に推移することが予測される改装・リフォーム市場への対応を強化し、引き続き収益改善に努めていきます。エクステリア建材事業は、事業ブランド「ワンダーエクステリア」のコンセプトに基づき、お客様に“わくわく”していただける商品提案や様々な施策の推進で、さらなる拡販に取り組んでいきます。同時に、既存事業の近接領域の開拓も進めていきます。

マテリアル事業は、国際事業と連携して、国内外で自動車分野を中心としたグローバルシナジーの創出を図り、将来の中核事業の1つとして事業領域の拡大に努めていきます。国際事業の取扱製品は、ほとんどが海外でのマテリアル領域となっていますので、マテリアル事業と一体的な事業運営を図りながら、特に自動車のEV化・軽量化に向けたアルミ需要の拡大に対応してまいります。国際事業では、収益貢献する事業への変革を推し進め、欧州・タイ・中国の生産拠点を活用しながら、引き続き自動車分野でのEV化・軽量化需要を取り込んで、事業成長を図っていきます。

商業施設事業は、現在の業界内での高いポジションを活用して、事業領域の拡大を図っていきます。小売業は、新規出店から改装へとシフトしつつあり、慢性的な人手不足を背景に省力化・省人化需要が高まっています。こうした変化から生まれる需要をしっかりと獲得して事業拡大を進めながら、小売業以外の業種に対するアプローチや、中国での事業伸長も図っていきます。

新規事業に関しては、先ほど言及したように、大和ハウス工業様との共同開発で進めている植物工場システム「agri-cube ID」を現在販売中です。植物工場の市場は将来の成長が期待されています。引き続き事業拡大に向けた製品開発や、当社独自の営業活動を進めていきます。

多角化した経営

「多角化した経営」については、バランスの取れた事業ポートフォリオを目指しています。国内建設市場は長期的に縮小トレンドにあると認識しています。建材

事業は引き続き中核事業として収益力の向上を図りますが、将来的な事業環境変化に対応するために新たな成長分野の創出を図る必要があると考え、過去に国際事業のM&Aを通じて国内外のマテリアル事業を強化したほか、商業施設事業では事業継承による規模拡大を図ってきました。今後もさらに領域拡大を進め、建材事業に偏らない事業構成の構築と、市場の変化へ柔軟に対応できる経営基盤の強化を図っていきます。



06 「サステナビリティビジョン2050」実現に向けて

当社グループは、経営理念のもとでかねてよりCSRやSDGsに取り組み、環境や社会との調和を図ってきました。さらにそのことが強く求められる時代となる中で、創業の原点である「お得意先」「地域社会」「社員」の三者が協力し共栄するという協業の精神に基づいた経営理念のもと、健全な企業活動を通じて社会に貢献していくことが使命であると考えています。

カーボンニュートラルへの挑戦

当社は「サステナビリティビジョン2050」を掲げ、日本政府が掲げる2050年のカーボンニュートラルに沿って、2050年のカーボンニュートラル実現に挑戦しています。2050年までのロードマップとして、2030年までに温室効果ガス（GHG）排出量を2017年度比で50%削減することを目指しています（Scope 1+2）。この実現に向けて、CO₂フリー電力や工場設備の省エネ化、照明のLED化などの設備更新、さらにはバッテリー式フォークリフトの導入など、具体的な削減計画を策定し、それを遂行しています。

2022年6月以降、日本国内の4工場の使用電力をCO₂フリー電力へと切り替え、年間約3,000トンのGHG排出量削減効果を得ました。当社のGHG排出量は2023年5月期末時点で約22.6万トンとなり、2013年度と比較して20.5%削減しました。

2023年6月からは、三協アルミ社の新湊工場と三協マテリアル社の新湊東工場の2拠点でもCO₂フリー電力の導入を開始しました。GHG排出量の削減目標も、今期からは海外子会社も含めた形で設定し、グループ全体での排出量削減施策をさらに加速していきます。

循環アルミの使用促進

Scope3でのGHG排出量低減と、資源循環型経済への移行促進を目的に、循環アルミの使用量の増量に向けた施策の立案や、各種マイルストーンの設定も進めています。循環アルミである使用済み製品のアルミスクラップや、お客様の加工工程で発生する加工端材の回収などは、資源回収業者様やお客様とも連携しながら強化を進めています。またアルミリサイクル技術の高度化に向けて、2022年8月より富山大学との共同研究を開始しております。当社単独では困難な研究課題にもチャレンジしています。この共同研究によって、新たなシナジーを生み出し、アルミニウムの用途拡大と同時に、循環型社会およびカーボンニュートラルの実現に貢献していきたいと思っております。

アルミ製品にはそれぞれ異なるアルミ合金が使われます。強度や耐熱性を高めるため、マグネシウムをはじめとした様々な元素をアルミ地金に添加しており、それぞれの用途で求められる性能によって配合が異なります。現在当社で使用する原材料の約50%程度はアルミリサイクル材となっておりますが、社内でも比率が高いアルミ建材で使用するアルミ合金種「6063材」に限れば、リサイクル率はすでにより高い水準に達しています。次期中期経営計画では、リサイクル専用炉の導入などを進め、さらに高いリサイクル率の実現を目指していく考えです。一方で建材よりさらに強度を求められる自動車向けなど、合金種ごとのスクラップ材の確保は難しく、アルミリサイクル率向上に向けた課題の1つです。今後、的確なスクラップ材確保に向け、社内で具体的な施策と目標設定を進めていきます。

人財を未来へつなぐ

労働力人口の減少が深刻化していますが、当社は人

材への投資と育成強化は経営の最重要課題の1つとして取り組んでいます。持続可能な経営や安定的成長に向けて「VISION2030」で目指す姿を描いており、その実現には人材の多様性が不可欠であると考えます。厚生労働省の調査によれば、2022年度の国内企業における女性管理職比率は12.7%と報告されていますが、当社の女性管理職比率は現時点で1.9%にとどまっています。当社は人材活用の中でも組織における多様性確保を特に重視し、まずは女性社員の活躍推進に重点を置き、2030年度までには女性管理職比率を10%にまで引き上げることを目標に掲げています。今後、管理職昇格直前の女性社員向けに個別に育成計画を作成するなど、取り組みを強化していきます。

07 人材の活用方針について

人材の多様性推進に向けて、先に挙げました女性社員の活躍推進に加え、高齢者、障がい者、外国人、キャリア採用者など、多様な人材の雇用拡大を図ると同時に、それぞれの職場で活躍できるための取り組みに注力してまいります。サステナビリティ推進委員会の下部組織である人材活躍部会では、多様な人材が活躍できる風土づくりを目指した、中長期的な方向性と戦略の推進施策についての議論を進めており、特に女性の活躍推進と障がい者の雇用促進などに関しては、ダイバーシティを推進する専任部署を設け、具体的な計画の策定と施策の実施を推進しています。また、今期導入した対話型生成AIなどの活用も含め、DXを推進し、業務改革および省人化に取り組めます。

人材投資に関しては、当社グループの持続的な成長を支え、お客様へ喜びと満足を提供するために新しい価値を創造できる人材の育成を目指し、各種研修のほか、通信教育講座の受講奨励や社内eラーニングの提供、公的免許・資格取得に対する報奨金支給などの自己啓発やキャリア形成支援を行っています。「自ら成長する意欲」を持った社員に対しては、知識・能力・技術レベルに応じた多彩な教育プログラムを通じて、スキルアップ支援を実施しています。

また、社内環境の整備も進めています。社員一人ひとりが、お互いの「違い」を尊重し合い、それぞれの

「個性」を生かしつつ能力を発揮し、企業に貢献できる環境づくりに取り組んでいます。「働きやすい職場づくり」「多様性の推進」「健康と安全」など、働く環境の整備に向けた行動計画も定めていますが、中でも社員の安全と健康は、企業の存立の基盤を成すものであり、安全衛生の確保は企業の社会的な責任だと認識しています。2019年には「健康経営宣言」を策定し、同時に健康管理推進委員会を設置しました。これら当社の取り組みは外部機関より評価を受け、2023年3月には「健康経営優良法人2023（大規模法人部門）」の認定を受けたほか、グループ会社のST物流サービスも「健康経営優良法人2023（中小規模法人部門（ブライツ500）」に認定されました。

08 企業価値の向上に向けて

持続的な企業価値向上に向けて、当社の事業ポートフォリオも徐々に多様化が進んでいます。

当社の企業価値向上に対しては基本に忠実に、収益力を高め、安定的に収益を生み出すよう、経営基盤を強化してまいります。次期中期経営計画は、収益力をより一層高め、資本コストを意識した経営で、「VISION2030」を実現していくステップといたします。株主の皆様に対する還元施策に関しても、財務基盤の健全性確保とのバランスを鑑み、さらなる拡充施策を検討していきます。

目指すべき姿に向けて道半ばではありますが、しっかりと成長戦略を整え、収益力の強化を図り、ステークホルダーの皆様からのご期待に応えてまいりたいと思っておりますので、引き続きよろしくお願い申し上げます。

