

TOP MESSAGE

将来の事業ポートフォリオ変革に向けた収益構造改革と、成長投資に重点を置く3年間にしていきます。

01 能登半島における災害を受けて

2024年1月1日に発生した能登半島地震および同年9月に発生した能登半島における大雨災害においてお亡くなりになられた方々に対し、謹んでご冥福をお祈り申し上げるとともに、相次ぐ災害で被害に遭われた皆様に、心からのお見舞いを申し上げます。

1月の震災では、北陸地方に工場を有する当社においても大きな被害を受けました。その中でも特に、震源地に近い能登半島の付け根、石川県羽咋郡宝達志水町に位置する石川工場と、富山湾沿岸部に位置する射水市の奈呉工場の被害が顕著でした。石川工場では、倉庫に保管していた最大30kgの金型が多数落下しました。奈呉工場においては、敷地内に地面の隆起や液状化、地盤沈下が発生し、工業用水の配管などが損傷いたしました。

被害を受けた工場では、直後から社員が生産ラインの復旧作業に尽力するとともに、多くのお得意先様から多大なるご支援をいただきました。当初は全体の稼働に2ヵ月程度は要すると思われましたが、1月

代表取締役社長
平能 正三

TOP MESSAGE

26日には全生産ラインを稼働させることができました。これは当社社員の努力もごさいますが、多数のご支援をいただきましたお得意先様のおかげであり、改めて、皆様に感謝申し上げます。

一方で、奈呉工場に隣接した物流倉庫は周囲の地盤沈下により荷物の搬出入が叶わなくなっている箇所が多く、その地盤改良と建屋改造や工場の厚生施設等の復旧工事、工場敷地内通路整備など、残している復旧工事が来年にまで及び見込みです。

また石川県内で働く社員の中には、自宅が被災し、金沢市などに避難して生活が続けている方もいます。そういった意味においても、能登半島地震はいまだ継続中であり、全体的な復旧・復興に向けては道半ばです。

富山県に本社を置く当社は、少しでも長年支えていただいた地域の皆様のお役に立てればとの思いから、震災直後より、サッシをはじめとする当社製品の無料点検を実施いたしました。能登地方で建設が進む仮設住宅においても、納期対応を含め、サッシの供給に全社を挙げて注力しております。能登の復旧・復興には今後も多くの時間を要しますが、当社は引き続き、柔軟な姿勢で、かつ積極的に、地域復興に力を尽くしていく所存です。

02 2024年5月期の振り返り

2024年5月期の事業環境を振り返ると、国内では円安の進行やエネルギー・諸資材価格の高止まりの影響もあり、住宅投資や企業の設備投資は低調に推移しました。資材の高騰やエネルギー価格の高止まりは、建築総工費が上昇する最大の要因となっていますが、こういった影響を最も大きく受けるのが、個人の施主様です。結果として個人住宅の着工が停滞し、当社の事業にも大きな影響がありました。また一般機械業界においても、半導体不足に伴う自動車生産台数の減少影響が長引きました。

2024年5月期の国内の売上高は、こうした事業環境変化の一部影響を2023年5月期に実施した価格改定によってカバーしましたが、前期からは大幅な減収となりました。

海外では、欧州子会社STEP-Gが手がけるアルミ押出形材が、近年自動車向けに受注を広げてきましたが、当期については、ドイツ経済の冷え込みや、ドイツ政府による補助金停止の影響で、EV（電気自動車）自体の販売台数が想定より低迷し、当社部材の販売量もその影響を受けて減少しました。一方で、欧州では苦戦したものの、タイは比較的堅調に推移いたしました。

これらの結果、2024年5月期のグループ連結での売上高は前期比4.7%減の3,530億円となりました。営業利益については、市場停滞などの影響を受けた販売物量の減少に加え、長引くエネルギーや諸資材価格の上昇影響もあった一方、価格改定やコスト削減効果などにより、前期比42.6%増の38億円、経常利益は同13.5%増の38億円となりました。しかしながら、能登半島地震の影響により、建物や設備の修繕費として約20億円の特別損失を計上した結果、最終的に、親会社株主に帰属する当期純損失10億円となりました。

03 2025年5月期の見通し

2025年5月期(今期)については、国内では個人消費は改善してきており、企業の業績改善を背景に、設備投資の持ち直しといった経済活動の回復も期待できると考えております。しかしながら、労務費やエネルギー・諸資材価格、物流費などの上昇に伴う物価高により、消費マインドの低下が引き続き懸念材料となっています。加えて政策金利の引き上げにより住宅ローン金利の上昇による影響も懸念されます。

今期の建設関連市場は前期並みを見込んでい

TOP MESSAGE

ますが、経済産業省・国土交通省・環境省の3省連携で実施中の「住宅省エネキャンペーン」における窓の断熱改修「先進的窓リノベ事業」に、2024年度は約1,350億円の補助金が予算化されております。当社としては、この機会に、積極的に住居の改修需要に向けた対応とリフォーム商材の取り込みを図っていきます。自動車関連市場が堅調に推移していることに加えて、一般機械業界の市況に大きな影響を及ぼす半導体業界も、今期の下期後半にかけては回復を見込んでおり、マテリアル事業では、自動車および一般機械分野の需要を取り込めるようさらなる営業努力を重ねてまいります。

海外においては、引き続き地政学的リスクを注視するとともに、インフレの長期化や欧米諸国におけ

る政策金利の動向、それに伴う為替変動などによる、景気後退懸念も想定されます。

2025年5月期のグループ全体の収益計画について、前提となる市場の見通しは2024年5月期と同水準での推移と考え、売上高は前期比2%増の3,600億円を見込みます。利益については、売上高に連動した物量増効果を見込む一方で、アルミ地金や諸資材価格のさらなる上昇影響を想定しております。海外ではSTEP-Gの物量増加と製品ミックスの改善による利益回復を見込んでおり、結果として営業利益は前期から5%増の40億円、親会社株主に帰属する当期純利益は15億円を見込んでいます。

04 前中期経営計画の振り返り

コロナ禍の2021年7月に策定・発表した前中期経営計画期間(以降中計)では、人流抑制による経済活動の停滞といった影響に加え、地政学的リスクも発生するなど、多くの想定外の事象に直面した3年間でした。1年目となる2022年5月期から翌2023年5月期にかけては、全量を輸入するアルミ地金やエネルギー・諸資材価格が高騰し、利益面で厳しい状況が続きました。その対応策として進めた

価格改定は、最終年度の2024年5月期になって、ようやく計画に近い水準まで実施できましたが、経済活動の急回復や金利差などに起因するインフレ懸念などから、国内外で製品の販売量が大きく減少しました。その結果、最終年度の2024年5月期は、利益が計画に対して未達となりました。急激な物量変化に対して、リニアに対応できる体制が構築できなかったことを課題と認識しており、新たな中計の中では、生産体制の再構築を加速させていきます。

収益面では大変厳しかったものの、前進が見られたのが、事業ポートフォリオの多角化です。当社では、長期に目指す姿として掲げた長期ビジョン「VISION2030」の下、引き続き、多角化した経営と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が、これについては前中計がスタートする前に6割強を占めていた建材製品比率が、2024年5月期末時点で、約52%となりました。建材事業は引き続き当社の中核事業と位置付けており、事業ポートフォリオの多角化は建材事業を縮小させることが目的ではありません。しかし、建材以外の事業を伸ばすという視点で、この3年間は前進できたと捉えています。



TOP MESSAGE

05 新中期経営計画について

今回新たに策定した新中計期間には2つの大きなポイントがあります。一つは、2030年のさらにその先、2040年や2050年を見据え、次なる成長の布石をしっかりと打っていくこと。もう一つは、前中計での大きな反省点でもある収益力を高めることです。この2つを大きな方針として、今後3年間で、将来の事業ポートフォリオ変革に向けた収益構造改革と、成長投資に重点を置く期間と位置付けます。

先ほど申し上げたように事業ポートフォリオの変革は、前中計でも一定程度進んできましたが、2030年に目標とする事業構成比に関しては、成長分野での獲得規模など、今後の検討を進め、見定めた段階で公表したいと考えています。

新中計においては、建材事業で収益力を高めていくための構造改革を推し進めること。マテリアル事業においては新たな成長を牽引していく自動車分野への進出に向けて、さらなる投資を進めていくこととなります。建材製品の三協アルミ社は、事業ポートフォリオにおける比率が低下してきてはいますが、長年主力としていた事業です。しかし、国内の人口減を背景とした市場縮小に直面し、収益力の

低下が課題となっており、次なる時代を念頭に、新商品の開発・投入やモデルチェンジだけでなく、抜本的なモノづくりの構造改革が不可欠と考えています。現在、建材事業を担う三協アルミ社においては構成する3事業部それぞれが専用のライン・工場を有しています。しかし、今後の社会動向から一定程度の販売物量減少は避けられず、複数事業部の製品を同一ラインで生産する体制に変革すると同時に、省人化・省力化を通じた効率的なラインの構築を進め、2030年はもとより、その先を見据えた経営体質の強化を図っていきます。

成長投資に関しては、マテリアル事業での自動車分野の強化や、国際事業におけるタイでの生産量増強に向けた投資を予定しており、この3年間で、様々な設備投資も含め総額約700億円を見込んでいます。すでに欧州では、STEP-Gが自動車を中心に事業を広げていますが、国内の自動車分野向けは、大きなボリュームにまでは成長していません。そこで、自動車分野をマテリアル事業における成長ドライバーと考え、さらなる強化を図ります。すでに2024年7月には、新湊東工場の増築工事が着工しました。生産キャパシティを拡大し、それに伴う受注の増加に取り組んでいきます。

海外でも、タイを中心に自動車向けを含めた全体



生産量の増強を図ります。グローバルでの地政学的リスクが高まる中、国内外メーカーにおける中国離れが進んでおり、リスク分散の観点からASEANへの一部シフトを検討している企業が多いと感じています。当社としては、そのようなグローバルの動きを踏まえ、ポテンシャルの高いタイで、新たな需要を獲得して成長へとつなげていきます。

商業施設事業のタテヤマアドバンス社に関しては、小売業の省人化・省力化へ向けた改装投資が引き続き旺盛です。ASEANの海外展開も視野に入れ、需要をしっかりと捕捉し、さらなる成長を図ります。

こうした取り組みの結果、最終年度の2027年5月期には、数値目標として、売上3,800億円、営業利益110億円と、ROE6%以上の達成を目指します。

TOP MESSAGE

06 資本政策の強化について

当社は過去10年間にわたってPBR1倍割れの状態が継続しています。特に足元のPBRは0.3未満と、かなり低水準にあり、大きな経営課題と認識しています。ROEについても同様に1%前後の推移となっています。こういった現状を踏まえ、新中計では収益改善と成長投資によりROEを6%程度に高めていく目標を掲げました。しかし、経営としてこの6%の水準が十分なレベルではなく、中計の最終年度を待つことなく、早期にこの目標を達成し、さらに上げるべく努力いたします。

低PBRに関しては、建材事業や国際事業など、収益性が足りていない事業の改善が遅れていることに加えて、我々がどの分野で成長を目指すのかが分かりにくいことが、当社に対するステークホルダー様の成長期待の低さにつながっていると認識しています。低収益事業の健全化と成長期待の信頼獲得に取り組みます。新中計では、長期を見据えた積極的な成長投資を計画していますが、投資の成果や進捗実績を示しながら、当社の成長に対する期待度を高めてまいります。

株主の皆様に向けた還元に関して、新中計期間中は下限の配当金額を1株当たり25円といたしま

した。安定的かつ継続的な還元方針に基づき、計画の達成度に応じて下限以上の柔軟な還元を検討してまいります。

今回の新中計では、収益基盤の再構築と成長投資を積極化していくため、収益性という視点では数字としての実績が表れにくい期間となりますが、ステークホルダーの皆様には、当社の企業価値向上に向けた考え方をご理解いただき、引き続きご支援賜りたく存じます。

07 「サステナビリティビジョン2050」に向けて

今回、新中計発表に伴い、「サステナビリティビジョン2050」における2030年度の目標に2つ新たな項目を加えました。一つは温室効果ガスのScope3での排出削減目標を、2022年度比で25%削減すること、そしてもう一つは建材向けアルミリサイクル率を80%にすることです。

当社は建材事業のアルミサッシに加え、マテリアル事業では様々なアルミ合金を手がけています。アルミサッシなどで使用する、「6063」という一般的なアルミ合金種はスクラップ材が流通している一方で、特殊合金に関してはスクラップ材の動き

がほとんどないものなどがあることから、一律ではなく建材向けのアルミリサイクル率を目標に掲げています。大きな目標のカーボンニュートラルに向けて、当社として一番注力しなければいけないのがアルミの資源循環だと考えており、一層注力してまいります。現在、富山大学と共同で進めているアルミリサイクルの研究に加え、今期には、スクラップ専用の溶解炉を導入し、リサイクル能力のさらなる向上を図ります。リサイクルアルミを使用することで、アルミの新地金を使用する時と比べてCO₂排出量はさらに削減されます。VISION2030でも掲げた「サステナブルで豊かな暮らしに貢献」を遂行していきます。

人材の多様性に関しては、2030年度の目標として、女性管理職比率10%を掲げていますが、2024年5月末時点の実績は2.3%となっています。少しずつ増加はしているものの、目標からはまだ乖離しており、女性活躍に向けた取り組みへの努力はさらに加速していく必要があると認識しています。また女性の活躍だけに限らず、シニア人材の活用やデジタル人材の育成に向けた再教育も進めていきます。すでにDX戦略のもとで、デジタル人材の教育は始動していますが、新中計ではこれまで以上に活発化させ、社員一人ひとりが自ら成長し、自身の

TOP MESSAGE

価値を高められる職場環境づくりを推進していきます。

人材への報酬におけるベースアップは、経営課題と捉えており、これを積極的に進めることが必須という認識です。2024年4月にも、昨年に続いてベースアップを実施しました。待遇面の改善を通じて人材の確保につなげることも重要ですが、インフレが進行すると、それを下回るベースアップでは実質的な収入減となりますので、注意を払いながら、実質的な報酬アップを実現できるよう、収益力強化に取り組まなければならないと考えています。

ベースアップについては、当社だけでなく、お取引先や子会社も含め、バリューチェーン全体がベースアップできる環境を構築しなければなりません。製品の販売価格の改定はすでに実施していますが、仕入れ価格についても、常にお取引先様と相互に納得感のある打ち合わせを重ねていくことが重要です。当社の関係者全体がベースアップを行えるよう、バリューチェーン全体を見据えた視点で取り組んでいきます。

コーポレート・ガバナンスに関しては、情報開示や内部統制などのさらなるレベルアップを図れるよう常に心掛けて進めています。コーポレート・ガバナンスの要諦となる取締役会については、その独立



性をさらに強化することを目的に、2024年8月の株主総会で、新たな社外取締役1名を迎え、監査等委員の社外取締役1名を増員しました。取締役会全体としては、12名の取締役のうち5名が社外取締役、うち2名が女性となっています。社外取締役の方々が当社への理解を深め、多様なバックグラウンドを存分に発揮いただけるよう気配りしながら、進めていきたいと思っています。

一方で、現在、企業の品質関連の不祥事が大きな社会問題となっています。当社においても、1年に1度、すべての工場において、品質管理面の監査を実施しています。そうした取り組みを通じて、当社のガバナンス体制の実効性をさらに高めていきたいと思っています。

08 ステークホルダーの皆様へ

当社の喫緊の経営課題は、足もとの収益力を回復させ、同時に、将来の成長性についてステークホルダーの皆様からご期待いただけるようにしていくことだと認識しています。今回、新たに中期経営計画を策定いたしました。今後は、その計画を実行することで、ステークホルダーの皆様からの信頼を得ることが重要と考えています。

当社は創業の原点である「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を掲げています。こういった分野での事業展開であっても、さらにどこの国であつたとしても、この経営理念は、当社にとって普遍的なものです。

これからも当社は、ステークホルダーの皆様のご期待に応えられるように邁進してまいりますので、引き続き、当社の目指す方向性や考え方をご理解・ご支援いただきますようよろしくお願い申し上げます。