

TOP MESSAGE

早期の業績回復に向けた
収益構造改革を断行し
成長戦略の再構築を進めていく

代表取締役社長 平能 正三



TOP MESSAGE

01 2025年5月期の振り返り

2025年5月期は、中期経営計画(以下、中計)の初年度でしたが、当社にとって大変厳しい業績結果となりました。

国内市場環境は、企業収益の改善を背景とした堅調な設備投資と、雇用・所得環境の改善による個人消費の持ち直しにより緩やかな回復基調となりましたが、諸資材価格や物流費、労務費の上昇が継続しました。国内建設市場のなかでも戸建て住宅市場は、資材や労務費上昇による建設コスト高から、新設住宅着工戸数の停滞が見られ、加えて、住宅の狭小化や平屋率の上昇から窓が売れにくい市場環境になってきています。家を建てるコストの上昇が、資金面で外構需要の減退にも関連し、エクステリア分野にとっても厳しい事業環境が続きました。一方、ビル市場は現場の働き方改革での残業時間適正化もあり厳しさも生まれましたが、東名阪を中心に再開発案が途切れなく見込まれ、比較的良好な事業環境となりました。また商業施設事業が向き合っている小売業界では、インバウンド需要の増加に加え、労務費の高騰を見据えた省人化・省エネ化などの新規出店や店舗改装需要も旺盛で、市場環境はプラス材料になりました。

当社は海外では欧州とタイで事業を展開していま

すが、欧州子会社のあるドイツ経済は、製造業の低迷などにより市況の回復が遅れ、EV販売台数も鈍化しました。タイでも自動車市場は低迷し、足元の景気にも減速傾向が見られている状況です。

このような厳しい事業環境変化に対して、価格改定やコスト削減など、様々な対応施策を進めてきました。課題感を持って進めたものの、そのスピードが結果、十分ではなかったと受け止めます。前期の売上高は、国内建設市場の低迷や欧州でのEV向け販売量の減少が継続したものの、アルミ地金市況に連動した売上増や為替の影響などにより前期比1.8%増の3,594億円となりました。営業利益は、国内アルミ地金価格や物流費の増加、国際事業での製品不具合に伴う一時費用の発生などにより同59.4%減の15億円となりました。経常利益は同75.7%減の9億円、親会社株主に帰属する当期純損失は、前期から13億円拡大し23億円と、大変厳しい結果になったと受け止めています。

課題となる国際事業については、欧州子会社STEP-Gにおいて構造改革として、鉄道向け部材の内部機械加工・溶接加工ラインを停止することとあわせて、人員削減とBonn工場の土地建物売却を決定しました。欧州で成長を見込んでいたEV分野は依然として販売が停滞していますが、この構造改革を

確実に断行することで、大幅な収益改善につなげていきたいと考えています。

02 2026年5月期の重点施策

前述の厳しい結果を受け、2026年5月期については、収益確保に向けた構造改革の断行を主眼に取り組みます。2025年5月には、建材事業の三協アルミ社において、従来の事業部制を廃止する大きな組織改革を実行しました。国際事業では、先ほど触れたSTEP-Gでの構造改革を着実に実行してまいります。労務費やエネルギーコストが高騰する中、これらの施策により大幅な固定費削減を実現し、収益基盤の立て直しを図ります。

一方で、中計の成長戦略に掲げた大型投資も進めます。建材事業では2025年8月以降、高性能を維持しながら業界トップクラスのスリムフレームを実現した新しい高断熱スリム窓「STINA(エスティナ)」を順次発売していきます。8月の住宅用に続き、9月にはビル改修用タイプを発売いたしました。2026年には住宅用の断熱性能を1ランク下げた普及タイプを展開する予定で、そこに向けた生産体制を強化します。またマテリアル事業では、富山県射水市に所在する新湊東工場の増築を現在進めており、自動車

TOP MESSAGE

分野への供給を主軸とした新たなアルミ押出ラインの本格稼働を通じて生産能力を増強します。これら大型投資は、2026年5月期にはまだ成果として数値には大きく表れてこないものの、次なる成長に向けた投資が形になってくる1年でもあります。

そういう面では、2026年5月期は、収益確保のための構造改革の断行と、次なる成長に向けた投資を形にしていく1年になります。収益構造改革などの効果は、2027年5月期以降に発現すると予想しています。

03 2026年5月期の業績見通し

2026年5月期の業績予想の前提となる市場環境を概観すると、国内建設市場は、引き続き前期と変わらない厳しい状況が続く見通しです。そのような中でも、住宅リフォーム市場においては、引き続き経済産業省・国土交通省・環境省の3省連携での住宅省エネリフォーム支援制度「住宅省エネ2025キャンペーン」による需要喚起の効果が見込まれ、またビル市場において東京をはじめとする大都市圏での再開発は手堅く推移していくと見ています。一般産業機械市場は、トランプ関税の動向を注視しつつ、国内設備投資は徐々に増加傾向にあるものの、依然として回復途上

にあります。自動車市場については前期よりは力強さが期待できると考えています。一方、海外については、ドイツをはじめとする欧州の景況感は依然として厳しい状況です。ASEANにおいては、前期から横ばいで推移すると想定していますが、当社グループ拠点のあるタイについては力強さに欠ける状況です。

そのような中で当社の業績見通しは、国内建設市場の需要低迷の影響を受けて販売量の減少は続くと考えていますが、アルミ地金市況に連動した売上の増加や、価格改定などにより、売上の増収を見込みます。営業利益については、開発・生産投資の増加やアルミ地金および資材価格の上昇による影響が継続するものの、価格改定の効果などにより増益を予想しています。

建材事業は、「STINA」の発売に伴う償却費負担の増加はありますが、コスト削減や効率化を図り、さらに価格改定を通じて大幅な増益を計画しています。マテリアル事業は、下期に予定している新ライン稼働により償却費の負担増などが想定され、減益となる見込みです。商業施設事業は引き続き良好な市場環境が続くものの、労務費や物流費のコスト上昇の影響により減益が見込まれます。国際事業は、2025年5月期に発生した一時費用がなくなることに加え、のれんの償却が終了することから増益を見込んでいます。

04 中期経営計画の見直し

2025年5月期の実績と2026年5月期の見通しを踏まえ、社内で検討を重ねた結果、当初、中計最終年度となる2027年5月期の目標として掲げていた営業利益110億円、ROE6%以上の達成が困難だと判断しました。そこで中計の見直しを発表しました。

見直しに至った主な要因は二つあります。一つは、中計策定時から外部環境が大きく変化し、計画の前提そのものが大きく変わったことです。当初の想定より建設市場停滞によるアルミ押出型材の生産量が減少しているほか、インフレによる各種コストも想定以上に上昇しています。加えて欧州ではEV販売市場が鈍化し、国内ではEV生産計画が大幅に縮小する状況が生まれております。最終的にEVが成長していくという見方を変えてはいたませんが、その普及時期は当初の想定より遅れる見込みです。

もう一つの要因は、当社においてその変化に対する施策の遂行が追い付いていないことです。社内の構造改革が遅れていることは反省点でもあり、この部分をあわせて中計自体を見直さざるを得ないと判断しました。

見直し後の中計では、最終年度となる2027年5月期の営業利益は当初目標より40億円減となる70億

TOP MESSAGE

円を見込みます。加えて、市場変化への対応に向けた構造改革を断行し、さらなる生産量の減少が見込まれる中でも、固定費の削減などを通じて、利益を出せる収益体質への移行を推し進めます。長期ビジョン「VISION2030」の実現のためにも、確実に構造改革に取り組みます。当初から3年遅れとなることには忸怩たる思いもありますが、次期中計の最終年度である2030年5月期には、営業利益110億円以上、ROE6%以上の目標を達成できるよう、構造改革を急ぎ、着実に体制を整え直していきます。

05 資本コストや株価を意識した経営の実現に向けて

当社のPBRは1倍未満の低水準で推移しており、PBRの向上は経営の重要課題と認識しています。改善に向けては、目先の短期的な株価上昇施策に軸足を置くのではなく、構造改革をやり遂げることで経営体質を強化し、稼ぐ力を取り戻すことが最優先だと考えています。まずは業績の早期回復を図り、それによるROEの向上を進めていきます。現時点では2030年5月期でROE6%以上という目標を置いてい

ますが、この水準はまだまだ低く、経営として決して満足のいくレベルではありません。ROEに関しては、将来的には8%以上に高めなければならないと考えており、現状と目標の差を強く認識しながら、まずは足元を固めるべく施策の遂行に注力していきます。その結果として、PBRについても1倍以上に回復できるよう目指していきます。

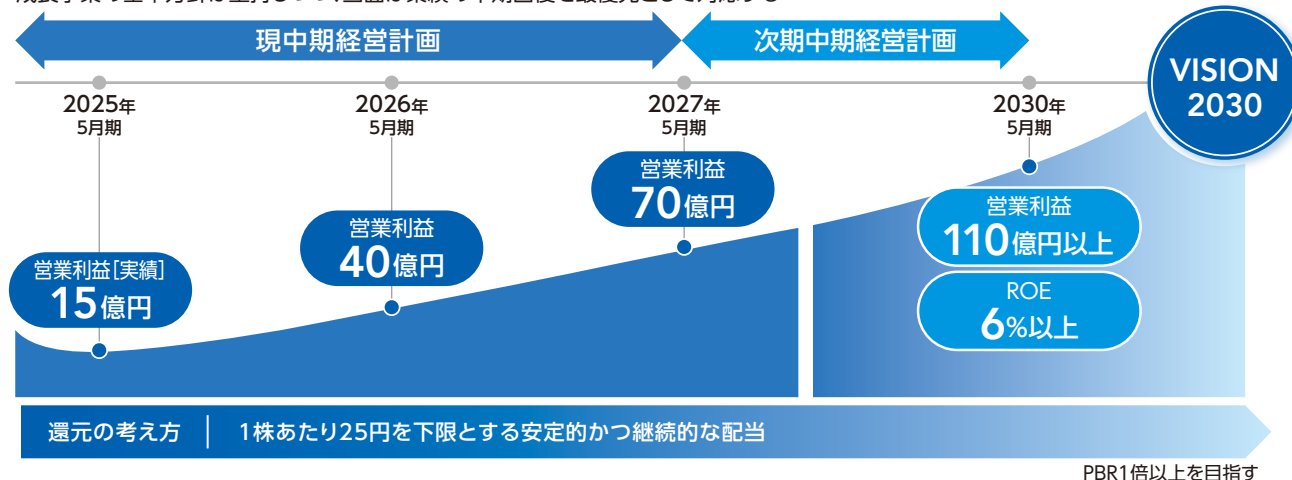
中計を見直す過程においては、当初想定していたキャッシュアロケーションについても修正を加えました。収益構造改革を最優先とし、成長・戦略投資を適正化するために、当初予定していた設備投資額を、約700億円から約490億円に圧縮します。その一方で、株主還元については、従来からの、1株当たり25円を下限とする安定的かつ継続的な配当方針を維持します。

06 「サステナビリティビジョン2050」の実現に向けて

当社は「カーボンニュートラルへの挑戦」、「資源の循環」、「人財を未来へつなぐ」を3つの柱とする「サステナビリティビジョン2050」を掲げ、これら3つの柱については2030年度の目標を設定し、その達成に向けて各種取り組みを進めています。

早期業績回復に向けた収益構造改革を断行

成長事業の基本方針は堅持しつつ、当面は業績の早期回復を最優先として対応する



TOP MESSAGE

カーボンニュートラルへの挑戦では、三協立山グループを対象に、2030年度までに温室効果ガス（GHG）排出量を、Scope1、2で2017年度比50%減、Scope3で2022年度比25%減という目標を掲げています。

Scope1、2に関しては、国内拠点ではCO₂フリー電力の導入を中心に取り組んできました。現在、国内13工場のうち、2025年度までに9工場への導入が完了しています。導入済みの本社、支店と合わせると、今の時点で、当社が策定したScope1、2のGHG削減計画は予定通りに進捗していると受け止めています。また2026年5月期に稼働予定の新湊東工場の増築部にも、太陽光発電設備を設置する予定です。海外拠点においても、CO₂フリー電力の導入や太陽光発電設備の設置などを通じて、GHG排出量削減を推進しています。

一方で、バリューチェーン全体で見ると、当社グループ全体のGHG排出量の9割以上を占めるのがScope3での排出量です。したがってScope3での削減の取り組みが大変重要になってくると考えています。2025年5月期は、排出量の現状把握に取り組み、海外から輸入しているアルミ地金の生産工程での排出量削減に課題があると認識しています。今後、Scope3の削減に向けては、グリーンアルミ※の採用

強化やアルミリサイクルの推進を進めることで、取り組みを強化していきます。

資源の循環に関しては2030年度までに建材向けアルミリサイクル率80%という目標を掲げており、2025年5月期の実績は54%となっています。アルミリサイクル率の向上に向けては、アルミスクラップ材の使用量を増やすことを目的に、奈呉工場内にスクラップ材専用の溶解炉導入を年初より進めています。その過程で見つかった土壌汚染への対応などもあり、当初予定から若干遅れてはいますが、2027年5月期の上期には稼働を開始する計画で進めています。

アルミリサイクルの取り組みにおいては、様々な企業との連携も積極的に展開しています。JR東海グループとは、2020年に東海道新幹線の水平リサイクルも手がけましたが、昨年は「東海道新幹線再生アルミ」を活用した低炭素アルミ建材「Re◇ALumi T（リアルミT）」を共同開発し、三井不動産レジデンシャル(株)の新築物件に採用いただいています。またセブン・イレブンとは、閉店・改装店舗からアルミの商品棚を回収して水平リサイクルする運用もスタートしました。さらに、サーキュラーエコノミーの実装を目指して、明治安田生命保険(株)、(株)竹中工務店、(株)シンワ、(株)HARITA、(有)豊栄金属との6社共同で、解体した建物からアルミ建材を回収し、水平リサイクルを実現

するための実証事業も開始しました。そのほか、富山大学との産学連携での共同研究も継続しています。アルミリサイクルはScope3の排出量削減にもつながる取り組みとして、引き続き注力していきます。

「人財を未来へつなぐ」ために、2030年度に女性管理職比率10%を目標に掲げています。2025年5月末時点での女性管理職比率は現状3.2%にとどまっており、目標達成に向けてはまだまだ道半ばの状況です。2025年5月期は、心理的安全性やチームワークに関する研修会や、男性社員の育児休暇についてのeラーニングなどを実施したほか、2024年5月期から実施してきた女性社員とその上司に対する育成強化支援も継続して行ってきました。女性社員だけを対象にするのではなく、管理職の意識改革も通じて組織風土の改善を進めています。現時点の女性管理職比率の実績は低いものの、取り組みを始めた2022年5月期から比較すると、2.4ポイント向上しており、引き続き10%の目標に向けて努力していきます。

07 人材戦略

人材の活用は、「サステナビリティビジョン2050」でも重要施策として掲げており、中計においても、

※グリーンアルミ…非化石エネルギーを発電源として、製錬により生産されたアルミ地金「グリーンアルミ原材料」と、アルミスクラップを使用した「リサイクルアルミ原材料」の総称。

TOP MESSAGE

「従業員エンゲージメントの向上」を人材戦略として推進しています。「サステナビリティビジョン2050」では、女性管理職比率に特化した目標を掲げていますが、本来、性別だけでなく、年齢、国籍、障がいの有無などに関係なく、社員一人ひとりが個性や強みを生かしつつ能力を発揮できることが重要です。各自の多様性が尊重され、あらゆる人材が活躍できる企業風土の醸成に力を入れています。

直近で実施したエンゲージメント調査結果からは、評価や昇格の透明性向上が重要課題だと認識しています。現在、人事部を中心に新たな評価制度の構築に取り組み始めており、公平・透明で従業員の成長意欲を高める仕組みを作っていきたいと考えています。

一方で、人材を最大限に活用するという観点から業務改革推進部門を中心に、省人・自動化、デジタルを活用した新たな働き方の構築も推進しています。既に導入している生成AIや、2024年から実施しているデジタル人材育成プログラムなどのDXの取り組みとの相乗効果を通じて、より効率的で働きやすい環境づくりを進めていきます。

08 コンプライアンスとガバナンスの強化

企業の不祥事が後を絶たない状態が続いていますが、これはどの企業でも起こり得るリスクとして認識することが重要だと考えています。コンプライアンスの徹底にはゴールがなく、継続的な課題と捉えています。

コンプライアンスについては、様々な機会を通じて社内のコンプライアンス意識を高める取り組みを行っています。「コンプライン」という内部通報制度を設け、問題の早期発見・早期対応の体制を整えているほか、全従業員を対象としたコンプライアンス研修を主としてeラーニング形式で実施し、意識の向上に努めています。

ガバナンスについては、形式的な仕組みを整えるだけでなく、実質的に機能させることが重要です。企業不祥事の背景には、ガバナンスの形骸化やリスク管理の課題が指摘されることも少なくありません。当社では、取締役会の多様性確保とともに、実効性評価を通じた継続的な改善サイクルの確立に注力してまいりました。さらに、内部統制やリスク管理を担う専門組織の設置、経営に関する適時適切な情報開示により、透明性と実効性を兼ね備えた監督体制の構築を進めています。今後もコンプライアンスを重視

し、健全なガバナンスのもとステークホルダーの皆様
の信頼に応えていきます。

09 ステークホルダーの皆様へ向けて

2025年5月期を終え、当初掲げた中計を下方修正せざるを得なくなったことは、大変反省すべきところと認識しています。市場環境の変化に強靱な体質を作りあげなければなりません。その点がまだ不十分だというのが、2025年5月期の業績結果であり、厳しい結果となったことについては重く受け止めています。

2026年5月期は、収益構造改革の断行を通じて強靱な体質を作り込んでいきます。同時に、将来に向かって描いた成長戦略を形にし、成長軌道へと乗せてまいります。

創業者から脈々と受け継いできた経営理念は、普遍的なものとして尊重しながらも、時代の変化に合わせて変えるべきところは革新していく。そのような思いで、収益構造改革を断行してまいりますので、ステークホルダーの皆様におかれましては、引き続きご理解とご支援を賜りますよう、よろしくお願い申し上げます。