

# 収益構造改革と将来ビジョンの方向性

2026年1月8日

## 第1章

### 最新業績

P2

- ✓ 当社の直面する課題と変革の必要性
  - ✓ 業績と信頼の回復に向けたシナリオ
- 

## 第2章

### 構造改革

P4

- ✓ 信頼の回復へ5つの構造改革
  - ✓ 営業利益・構造改革の効果内訳
- 

## 第3章

### 成長戦略

P6

- ✓ 構造改革から次期中期経営計画へのロードマップ
- ✓ 次期中期経営計画に向けたポートフォリオ変革
- ✓ 中長期ポートフォリオ変革ロードマップ
- ✓ 成長戦略

## 市場からの信頼を失った現状

PBR 0.2倍

構造改革の遅れ

収益目標の  
未達常態化

成長戦略の  
不明確さ

建材事業 と 欧州子会社 の 低収益



全社収益を著しく圧迫

資本コストを意識した経営の実現において、道半ば  
現状維持は断じて許容できない

**最優先課題は 業績と信頼の回復**

- 「5つの構造改革」を断行することで、収益性を確実に改善
- 捻出されたリソースを「新たな成長戦略」に集中投下、企業価値の飛躍的向上を目指す

構造改革で  
稼ぐ力を取り戻し、  
捻出されたリソースを  
**「成長戦略」に集中投下**

PBR1倍超を早期に達成し  
市場からの揺るぎない  
信頼を確立

**長期**  
変革を通じた  
**企業価値  
最大化**

社会のニーズに応える高付加価値  
製品・サービスを提供する企業へと  
変革を遂げ、持続的な企業価値  
最大化を目指す

次期中期経営計画

**中期**

**成長戦略の加速**  
高収益事業への  
ポートフォリオ転換を推進

厳しい現状

‘25/5期実績  
営業利益 **15億円**  
ROE **-2.5%**

**短期**

**信頼回復と  
「稼ぐ力」の再生**  
構造改革の実行と  
着実な業績回復

‘30/5期計画  
営業利益 **110億円**  
ROE **6.0%以上**

**短期間での業績回復と  
市場からの信頼回復**

‘27/5期計画  
営業利益 **70億円**  
ROE **3.0%**

## 5つの構造改革により収益改善

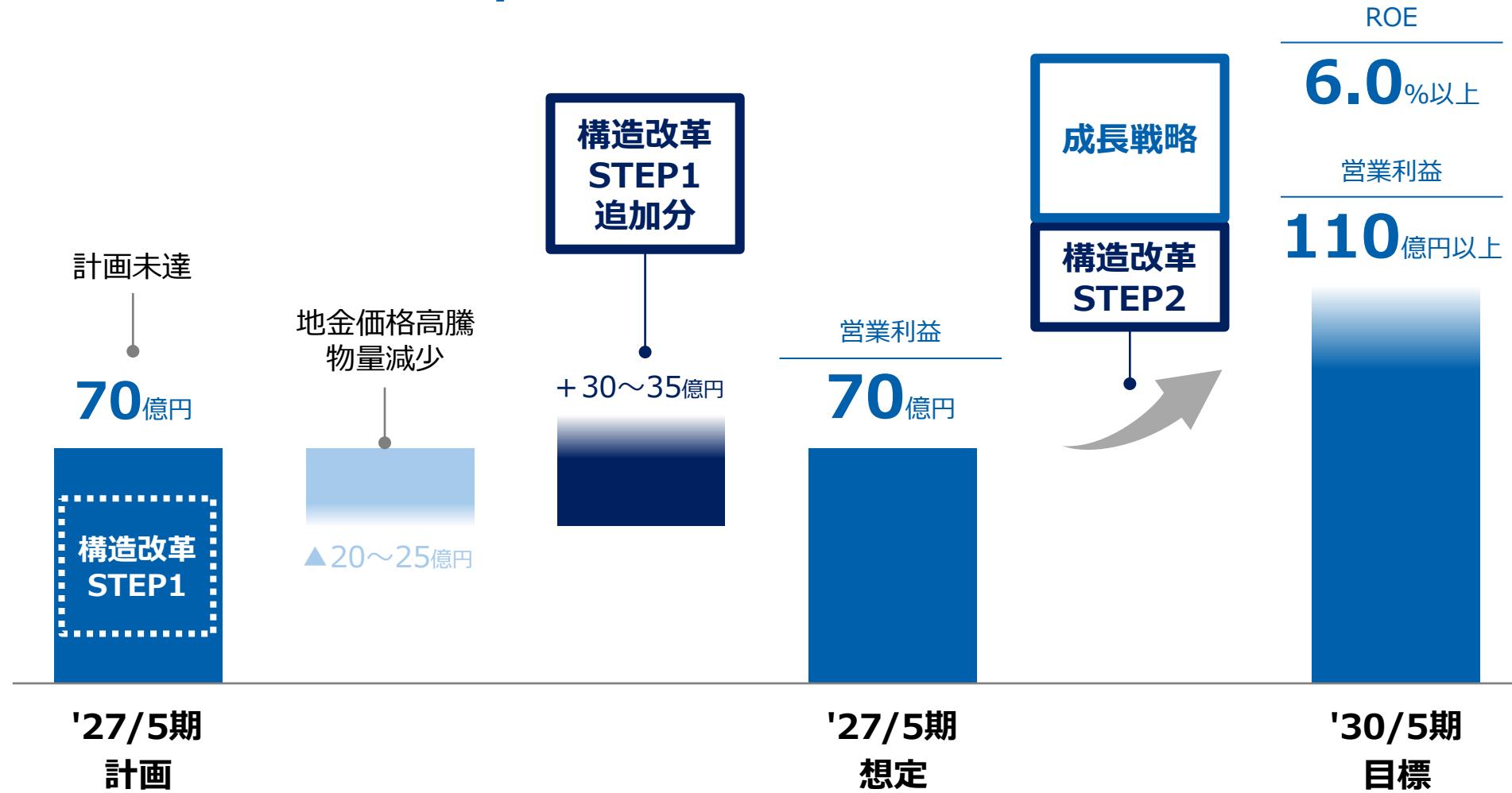
‘27/5期まで 累計最大効果額 **115** 億円

※特別利益・特別損失を除く

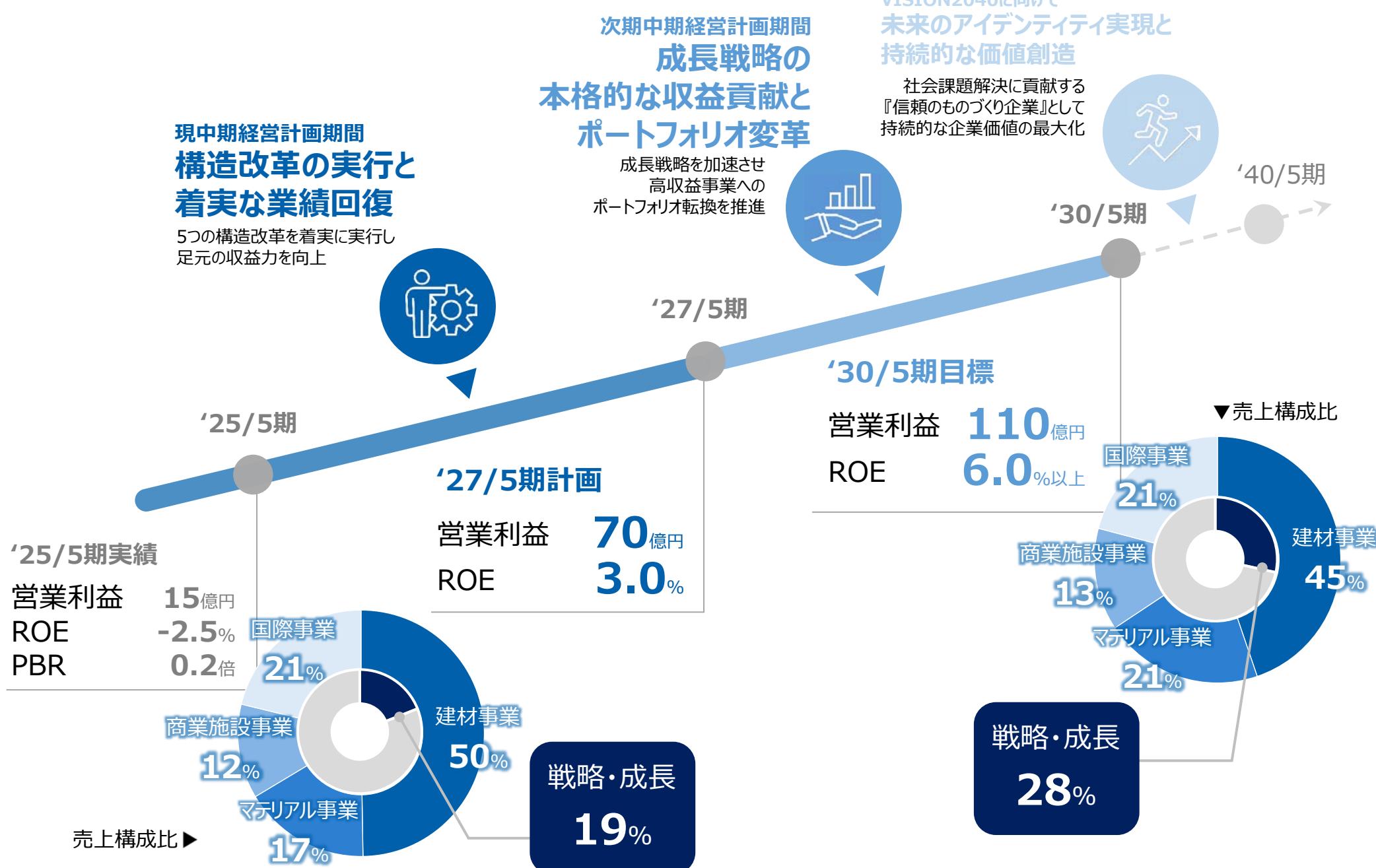
進捗フェーズ：■計画 ■実行



## '27/5期 収益改善効果目標



「5つの構造改革」を断行することで、収益性を確実に改善  
経営体質の強化、稼ぐ力を取り戻す サステナブルな企業構造への転換



構造改革による収益性改善と並行して、戦略・成長分野に向けた基盤構築  
利益創出力を強化し、より競争力のある構造へと転換

前回 > 変更

## 経営資源のシフト

事業

建材

マテリアル

商業施設

国際事業

### 再構築

新築/木造戸建

新築戸建  
サッシ  
ウォールエクステリア

### 収益基盤

新築/非木造

新築/非木造  
ビルサッシ・カーテンウォール

外構エクステリア

外構エクステリア  
ガーデン/パブリックエクステリア

### 戦略

リフォーム・  
非住居木造

\*セミパブリック  
エクステリア

### 成長

リニューアル

非住居木造

\*セミパブリックエクステリア  
:多くの人が集まり共有する空間の外構

建材・機械・電機

建材・電機

機械・リサイクル  
マグネシウム

自動車

国内 小売業  
DX・SDGs

新たな領域

海外 小売業  
ASEAN

欧州拠点

タイ拠点

## 低収益構造から脱却し、成長・高収益分野へ経営資源を戦略的に再配分 安定的に利益を創出し続ける強固な事業構造へ

'26/5期

'30/5期

## 既存事業領域

## 方向性

## 既存

## 戦略・成長分野

建材事業  
**ビル事業**

- ・集合住宅改修体制強化とアイテム拡充
- ・収益を重視した高層物件の獲得

建材事業  
**住宅事業**

- ・住居改修、非住居木造に注力
- ・既存事業体制の抜本的再編

建材事業  
**エクステリア事業**

- ・セミパブリックエクステリア分野への展開強化
- ・外構エクステリア分野でのシェア拡大

**マテリアル事業**

- ・既存事業領域での収益確保
- ・マグネシウムの拡販と加工品の高付加価値化
- ・自動車事業の拡大

**国際事業**

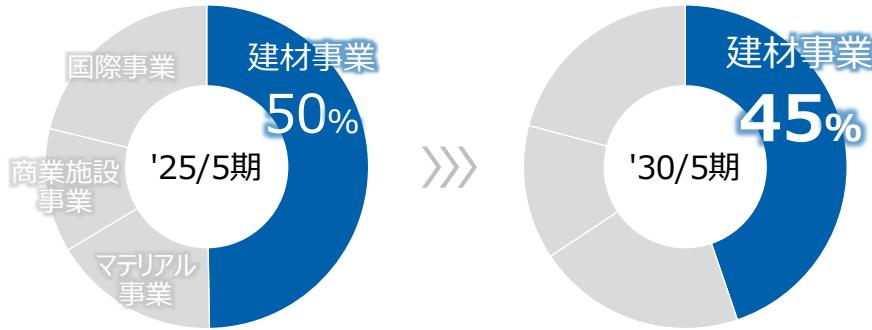
- ・タイにおける自動車事業の拡大
- ・タイでの鋳造・押出生産能力増強

**商業施設事業**

- ・小売業のDX・SDGsへの取り組み
- ・ASEAN地域への拡大
- ・メンテナンス市場の深耕

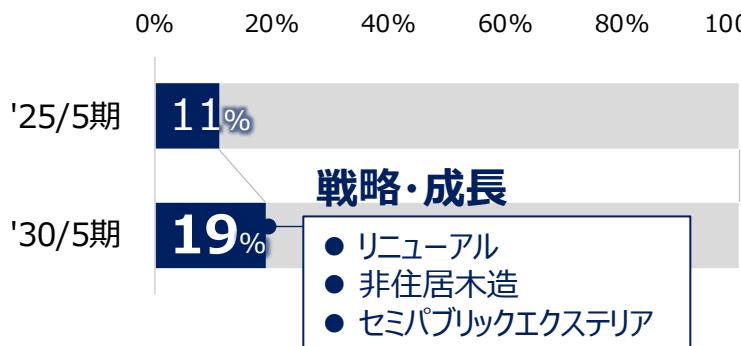
**ポートフォリオ変革****建材事業****リニューアル****非住居木造****セミパブリックエクステリア****マテリアル事業****機械・マグネシウム****国際事業****自動車****商業施設事業****ASEAN**

## 売上構成比



## 分野別構成比率

※各事業内における戦略・成長分野の売上比率



## 市況環境

- マンションストックの増加と国策（補助金）を背景に、2040年の市場規模は2020年比で約1.5～2倍へ拡大
- インフラ老朽化対策および、高まる防災・減災ニーズへの対応
- 国策推進により、木造採用建築が増加し、中大規模木造建築市場は着実な成長局面へ

## 具体的戦略・施策

### ① リニューアル

#### ✓ 住居改修及び集合住宅改修の領域強化

- 高断熱サッシにてリフォーム分野を拡大
- 市場拡大が続く集合住宅全体のストック需要を確実に獲得し、収益性を高める

#### ✓ 集合住宅改修専任組織の設立

- 新築事業から独立した専任組織を新設。メーカーとしての技術力・提案力を生かし、改修市場での事業基盤を盤石にする

### ② 非住居木造

#### ✓ 総合販売体制による市場開拓

- ビル・住宅・エクステリアの事業区分を排し、3事業の商品ノウハウ・設計・施工力をワンストップで提案・提供する
- 当社の強みである組織横断的な機動力で、市場シェア拡大を図る

#### ✓ 商品力のハイブリッド展開

- 中低層建築に求められる「ビル建材の性能・意匠性及び設計施工機能」と「住宅建材の断熱性・意匠性」を組み合わせたハイブリッド提案を推進。多様化する木造建築ニーズを確実に獲得する

### ③ セミパブリックエクステリア

#### ✓ ビル事業と連携し需要創出

- 縮小する戸建市場への依存から脱却し、「セミパブリック領域」を強化
- 設計事務所、ゼネコンへのネットワークを活用し、需要創出を図る

#### ✓ 専用商品の開発と提案

- 様々な建築シーンが求める強度・施工性を備えた「セミパブリック専用商品」を開発。設計段階からの提案営業を強化し、市場創出、シェア獲得を図る

### ④ 生産体制の構造改革

#### ✓ ビル・住宅商品の混流生産と自働化推進

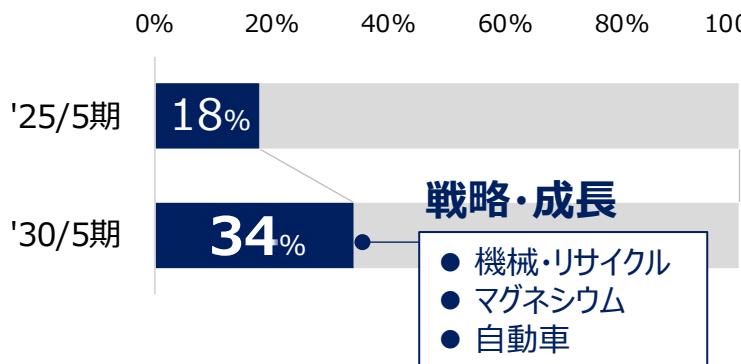
- 従来分断されていたビル用・住宅用のサッシ生産ラインを統合
- 柔軟かつ高効率な製造体制を構築し、工場の稼働率を平準化することで、市場ごとの需要変動リスクを吸収する
- 自働化を推進し、省人化と生産性向上を両立

## 売上構成比



## 分野別構成比率

※各事業内における戦略・成長分野の売上比率



## 市況環境

- 長期的に押出形材の需要は微減
- 国内のアルミ押出需要は2040年にサッシ・ドア向けと自動車向けが同規模となる
- 自動車分野は軽量化ニーズにより堅調に推移するも、成長は短期的に鈍化
- 土木インフラ分野は人手不足と資材高騰で工事停滞、予算削減下で鉄より価格の上昇幅が大きいアルミ（2倍）への置換進まず

## 具体的戦略・施策

### ✓ 戰略

#### 中期目標（～'30/5期）

##### ✓ 足元の事業安定化

- 自動車以外の既存事業領域で収益を確保し、事業基盤を安定化

##### ✓ 大型材の拡大

- 大型材需要を取り込み、新設押出機の生産能力を最大限活用し事業を拡大

##### ✓ マグネシウムの拡販

- 中長期的に需要増が見込まれるマグネシウムを拡販し、市場優位性を確立

##### ✓ 高付加価値加工品の拡販

- 機械分野向けに、高付加価値加工品の拡販を推進
- 精密かつ高品質な加工組立需要の取り込み

#### 長期目標（'31/5期～）

##### ✓ 成長分野へのシフト

- 軽量化ニーズにより成長が見込まれる自動車分野へ注力し、事業を拡大する

##### ✓ アルミ特性の最大活用

- アルミの優れた特性（軽量性、成形性、リサイクル性）を最大限引き出し、新たな価値を創出

### ✓ 施策

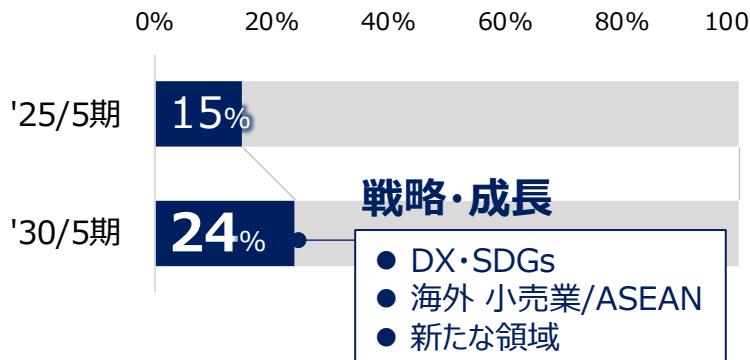
- マグネシウム生産能力の増強
- 高付加価値加工技術の強化
- 自動車部品の売上比率を現在の10%から20～25%へ引き上げ

## 売上構成比



## 分野別構成比率

※各事業内における戦略・成長分野の売上比率



## 市況環境

- 小売業の人手不足に伴う省人化に向けたニーズが拡大
- 小売業におけるSDGs対応への需要拡大
- メンテナンス市場の高まり
- 日系小売業の海外進出が拡大（特にASEAN）

## 具体的戦略・施策

### ✓ 戰略

- 国内は什器、看板の高付加価値を推進
- 海外はASEANへ販売、調達を拡大し、地産地消を推進

### ✓ 施策

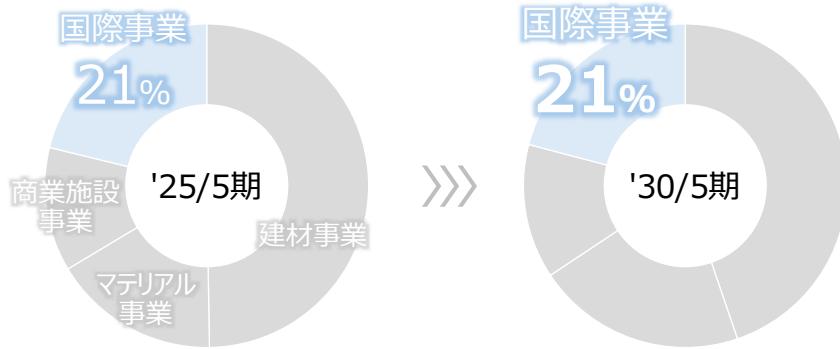
#### ✓ 国内

- 省人・省力化を実現するロボット関連商品、デジタルサイネージ等
- DXソリューション提供
- リサイクル等SDGs商品、サービスを提供

#### ✓ 海外

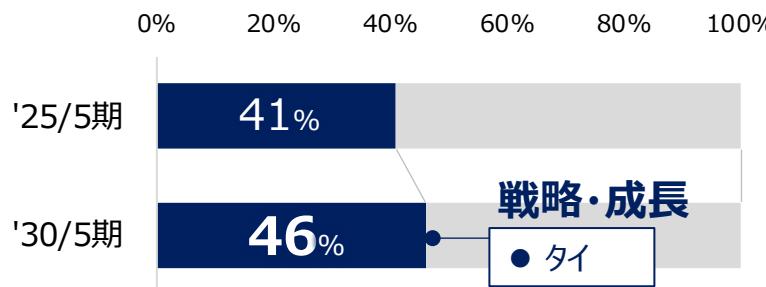
- 調達拠点を中国からASEANへ段階的にシフト
- 中国、ASEAN市場の販売拡大
- 国内の生産ライン強化を検討

## 売上構成比



## 分野別構成比率

※各事業内における戦略・成長分野の売上比率



## 市況環境

- 米関税政策などにより、世界経済の先行きは不透明
- 一方、産業別では足元の課題はあるものの、BEV・航空・タイに成長機会あり

## 具体的戦略・施策

### ✓ 戰略

- 欧州子会社の改革と並行し、ASEAN地域を新たな成長ドライバーとする
- タイ押出・鋳造拠点をアルミ高付加価値材供給の戦略拠点として位置づけ、市場優位性を確立

### ✓ 施策

- タイへの成長投資を継続  
新工場・押出機導入2028年度稼働開始予定
- 日本・ドイツ・中国・タイのマテリアル事業の技術を共有し、高付加価値品の供給体制を構築、拡販
- 事業領域の拡大と差別化の推進  
(自動車、電子機器、航空など)