

2023中期経営計画

(2023年度～2025年度)

2023年5月18日



I. 2020中計振り返り

II. 2030年のありたい姿

III. 2023新中期経営計画

- 各部門の取り組み

2020中計の振り返り: KPI

I. 2020中計振り返り

財務状況

(億円, %)	2019 実績
売上高	1,171
営業利益	4
経常利益	△3
ROE	△27.7%
営業利益率	0.4%
ネットD/Eレシオ	0.7
自己資本比率	30%
投資額(3年間累計)	—

投資額 = 固定資産投資 + 関係会社株式取得

[2022 中期計画]	2022 実績	計画比
1,500	1,705	○
70	55	×
63	37	×
8%以上	5.1%	×
4.7%	3.3%	×
0.5	0.8	×
36%	28%	×
150	131	×

- ◆ 売上は中期計画目標を達成したが、営業・経常利益およびROEが未達。
- ◆ 2年連続黒字にもかかわらずキャッシュフローがマイナスで借入が増加。
- ◆ 北米再建の遅れや材料価格高騰による増加運転資金が借入増加の主要因。
- ◆ その結果、B/S項目を中心に計画未達。

3大方針

方針と主な施策	進捗状況の評価
① 海外事業の構造改革	△ JATIMIは再建完了、北米MSSCも2022年度4Qに営業黒字化の目途を付け、主要海外拠点の営業黒字化が完了。
② 製品力のさらなる強化	
● 製品開発力の向上	○ 中計で計画した製品開発は概ね計画通りの進捗。将来の製品につながる基礎研究にも新たに着手。
● モノづくり力の向上	△ 北米MSSCで生産混乱発生、但し概ね解消。北米以外の拠点は、生産トラブルの減少基調継続。
③ 素材から一貫生産ビジネスモデルの拡大	
● 鋼材からばねの一貫生産	○ 一貫生産の強みを発揮し、板ばねの国内・海外販売共に新規受注が積み上がっている。
● 素形材製品の一貫生産	○ コロナ禍で遅延した千葉AMC ^(※) の設備が完成、製品出荷に向けて試作と評価が加速。

- ◆ 3大方針は概ね計画通りに完了。進捗が遅れていた北米MSSCの再建も2022年度4Qに漸く営業黒字化の目途が立った。
- ◆ 中計外の施策としてESGやDXなどへの取り組みも進めた。

特殊鋼鋼材事業

- JATIM再建が完了し、増資による財務支援も実行。
- 国内外ともに原材料価格変動の売価反映を進め、適切なマージン確保が進捗。

ばね事業

- 北米は再建計画よりも遅れたが、2022年度4Qに営業黒字化の目途をつけた。
- 精密部品は高トルクヒンジで大口受注を獲得、自動車向け以外のビジネスを拡大。

素形材事業

- 計画よりも遅れたが、高品質特殊合金粉末の量産技術を玉成しフル生産。建機向け鋳鋼品からの撤退を完了し、特殊合金粉末強化の体制が整った。
- タイ工場の精鑄事業は顧客需要減で生産量減少。

機器装置事業

- 洋上風力や磁力選別機など環境関連事業を拡大。
- 超高压機器で米国認証取得や磁選機で日本産業機械工業会会長賞を受賞など、技術開発が進捗。

技術開発センター

- ばね製品の軽量化が進捗し新規受注増加。
- 素形材事業部の千葉AMCを統合し、試験研究組織の一元化で開発力を強化、開発のスピードアップを進めている。

コーポレート

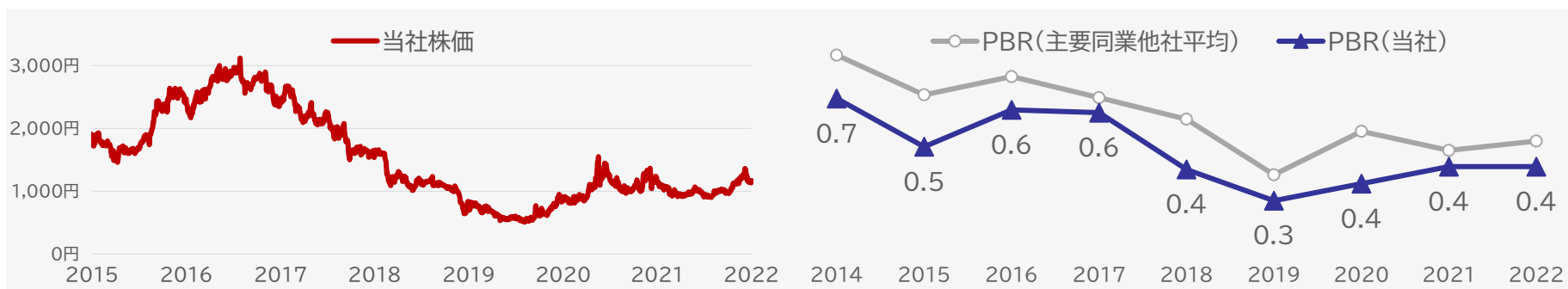
- DXやESGを中心に中計外の課題も積極的に推進。（DX推進室の開設、脱炭素への取り組み、TCFD提言に基づく情報開示、健康経営宣言の制定など）

2020中計の振り返り：残された課題

I. 2020中計振り返り

◆ 経営課題

- 改善したマージンを維持・拡大し、『稼ぐ力』を強化。
- これまでに仕込んできた種を开花させ事業を拡大。
- キャッシュフローを増やし財務改善。
- 業績改善にもかかわらず株価が低迷しPBR=1倍割れ、株価対策と利益率向上。



◆ 非財務関連の課題

- 人的資本の価値向上に向けた取り組み。
- ESG経営のさらなる強化。
- DX推進による工場スマート化や顧客満足度の向上。

- ◆ 海外子会社構造改革から戦略事業の事業拡大に向けて大きく舵を切る。
- ◆ 『稼ぐ力』の強化と財務改善を通じて企業価値向上につなげる。
- ◆ SRやIR強化を図りながら、非財務関連の課題も更に力強く進めていく。

I. 2020中計振り返り

II. 2030年のありたい姿

III. 2023新中期経営計画

- 各部門の取り組み

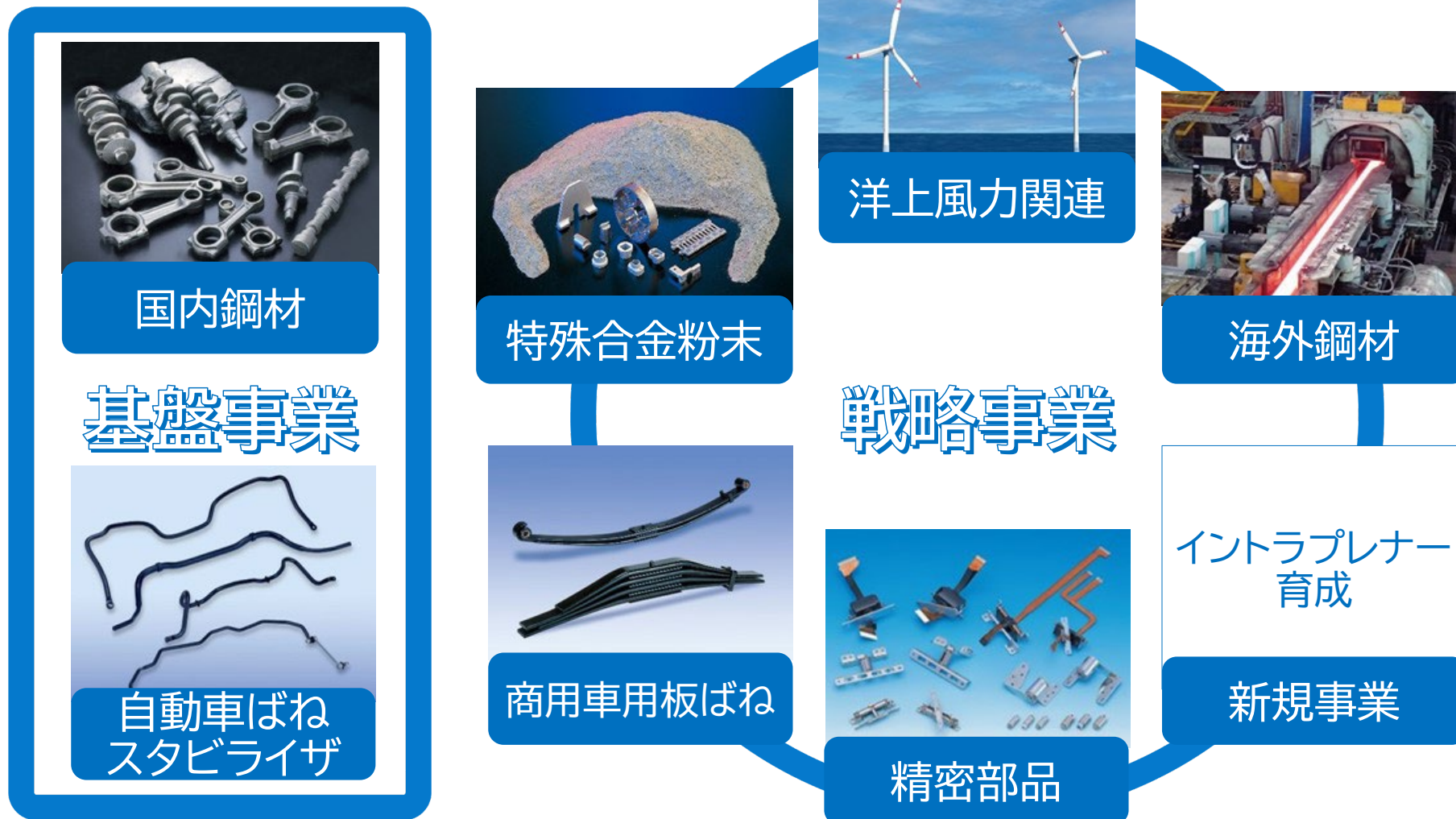
戦略事業で攻めの経営、持続的成長の実現

基盤事業の“稼ぐ力”の強化と戦略事業の“育成”の推進で
企業価値の向上と持続的成長を実現

「人を活かし、技術を活かし、
時代の波に乗り続ける企業でありたい」

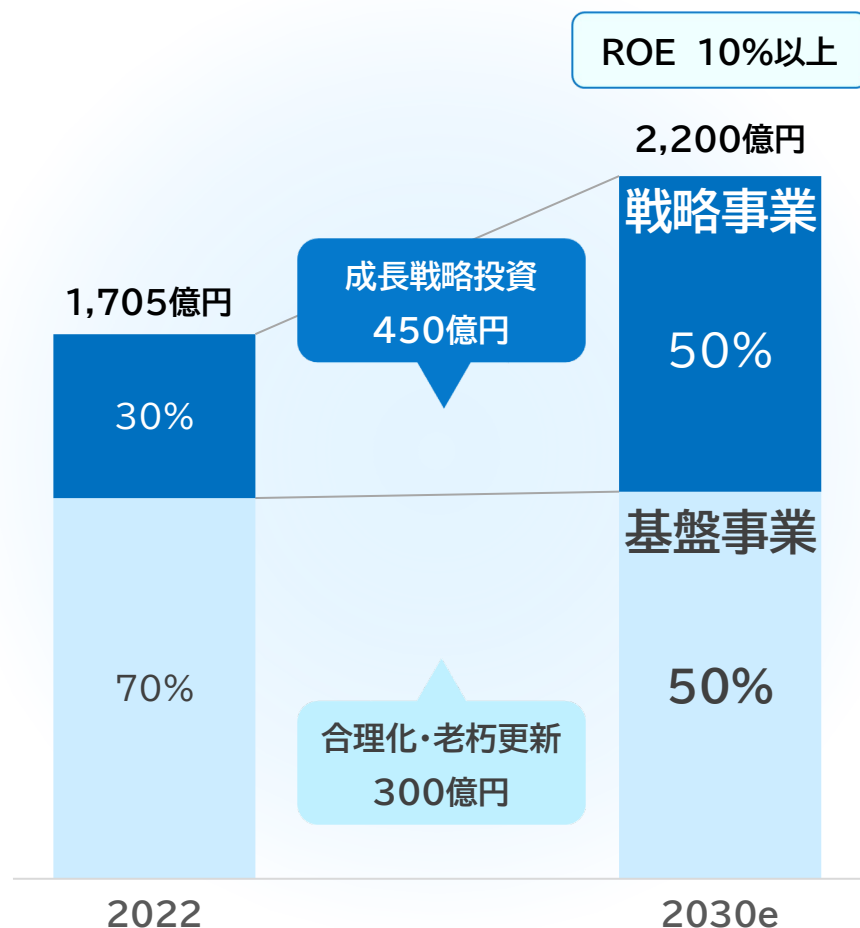
(年度, 億円)	2030目標
売上高	2,200
ROE	10%
配当性向	30%以上

- 戦略事業を伸ばし構成比率を50%に引き上げる。
- GXを意識した事業成長。
- 2030年までの8年間に750億円の投資枠(設備投資とM&A)を設定。



基盤事業でキャッシュを創出し

成長が期待できる戦略事業に積極投資



戦略事業の育成:

- 成長事業の育成と新規事業の創出
- 社会のメガトレンドや市場ニーズの半歩先行く技術や製品を開発・提供
- 新規事業創出の人材と文化を全社で醸成

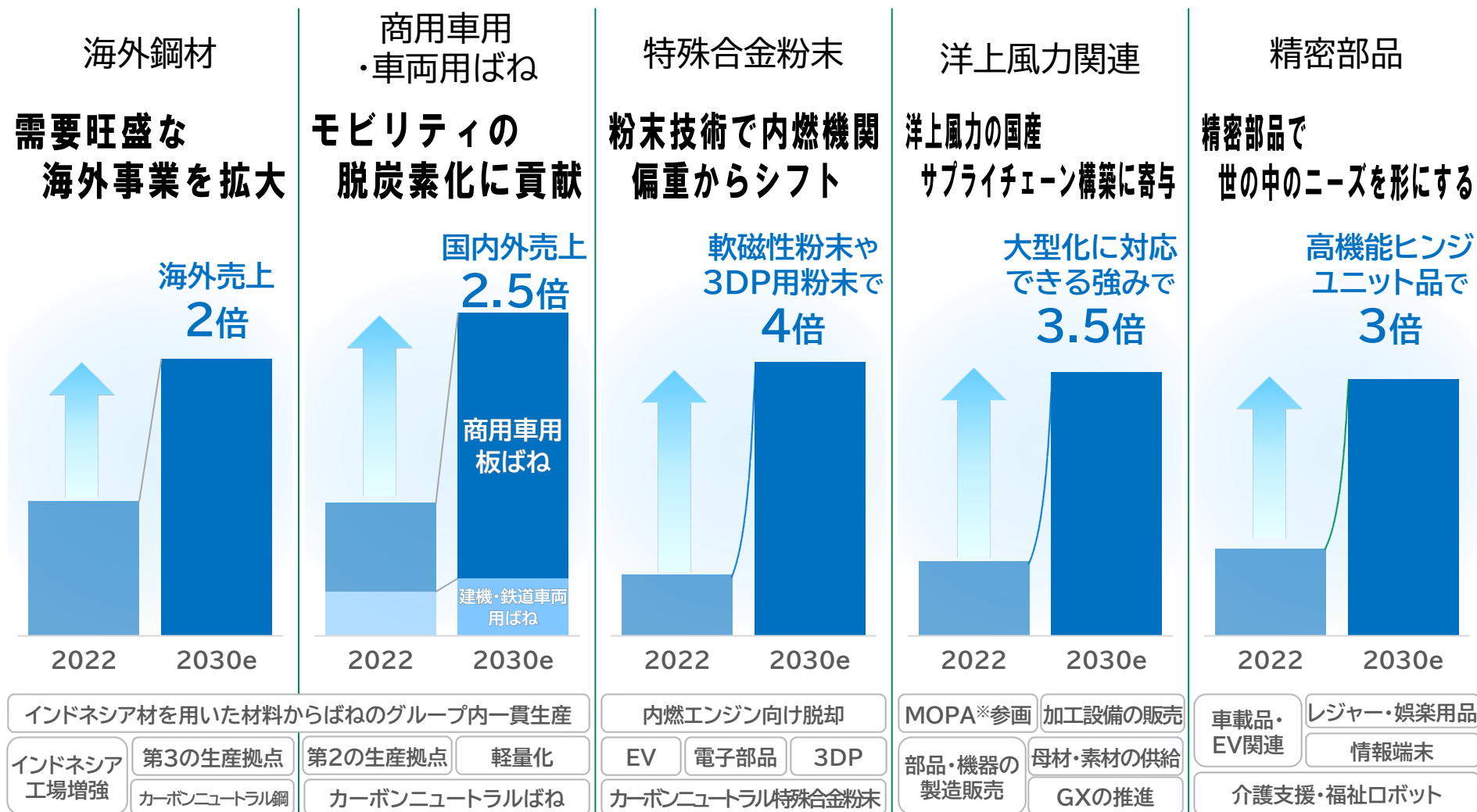
基盤事業の収益力強化:

- 基盤事業は量の追求から質の重視へ転換
- 顧客満足度向上でマージン確保
- 工場のスマート化でコスト削減

戦略事業の育成を進め、事業構成比率50%を目指す

戦略事業育成に向けた主要な取り組み

Ⅱ. 2030年のありたい姿



環境対応、海外事業、EVシフトをキーワードに
戦略事業の大きな飛躍を目指す

I. 2020中計振り返り

II. 2030年のありたい姿

III. 2023新中期経営計画

● 各部門の取り組み

2030年のありたい姿への通過点として、2023中期経営計画は
“利益拡大・財務強化と、次なる飛躍への助走”を同時に行う中計で、
『4つの基本方針』に基づいて施策を立案し取り組む。

- ① 稼ぐ力の強化
- ② 戦略事業の育成
- ③ 人材への投資
- ④ サステナビリティ経営

これらの取り組みを通じて、PBR=1倍以上を意識し
中長期的な企業価値向上を目指す。

財務目標

(億円)	2022 実績	2025 目標
売上高	1,705	1,850
営業利益	55	110
当期利益	22	50
ROE	5.1%	8%
営業利益率	3.3%	6%
ネットD/Eレシオ	0.8	0.6
自己資本比率	28%	35%
配当性向	35%	30%

非財務目標

	2025 目標
エンゲージメントサーベイ	前年以上の得点
CO2削減(2013年度比で2030年までに)	
鋼材部門	原単位△10%
他の部門	排出総量△75%

キャッシュフローの用途

(億円)	3年間累計
投資	160
借入返済・配当	90
合計	250

投資 = 有形固定資産投資 + 関係会社株式投資

- ◆ 基盤事業で稼ぐ力を強化し、営業利益率を引き上げる。
- ◆ 戦略事業の拡大は今中計から始まるが、本格化するのは次期中計。
- ◆ 2023中計の後に投資が加速する予定であり、余剰キャッシュフローを一旦返済に充当する。
- ◆ 財務目標に加えて非財務目標の達成も役員報酬にインセンティブとして組み込む。

マージン維持・拡大とコスト削減で稼ぐ力を徹底して追求し、
戦略事業拡大および財務基盤強化の原資とする。

マージンの確保

- マージンの維持・拡大を最優先する。
- お客様との共同開発製品の拡充を図り、製品の付加価値を高める。
- DXを活用した見積提示期間短縮化や電子データ取引(EDI取引)拡充で、顧客満足度を向上させる。

製品力の強化

- 世の中の成長分野(洋上風力・EV等)向けの高品質鋼材の開発と市場投入。
- 更なる軽量化ばね(特に高級車・EV向け)や、脱炭素化に貢献する製品の市場投入継続。

製造コスト削減

- DX導入による設計・試作工数の削減、工場のIoT化や製造工程自動化による省人化。
- 工場改善を国内から海外に展開。
- 業務の断捨離や固定費抑制を徹底して推進。
- 拠点の統廃合も検討。

製品ポートフォリオ見直し

- 製品の市場将来性や採算性を検証し、事業性判断に応じて製品ポートフォリオの入れ替えを検討する。

戦略事業に経営資源を積極的に配分し、事業の育成を進める。
2023中計で事業拡大に舵を切り、2030年に向けて大きく伸ばす。

経営資源の投入

- 環境対応、EVシフト、海外事業に人・モノ・金を重点的に配分。
- フルキャパのJATIMや特殊合金粉末の増産投資や、大型製品製造を視野にした設備投資の推進。

試験研究の強化

- ESG関連の研究開発に大きくシフト。
- DXツールやAIを活用したスピードアップ。

新規事業創出の仕組み

- 実践的研修の場として、新規事業創出チャレンジ・プログラムの導入。
- 幅広いアイデアの公募による、社内スタートアップ制度を導入。

2030年に向けた取り組み

- シナジーを発揮しているJATIM-板ばね協業モデルの次の拠点投資を検討。
- CN鋼材、CNIばね、CN特殊合金粉末などの市場投入検討。（CN:カーボンニュートラル）
- 洋上風力発電関連機器の国産化検討。

「人材への投資」を通じて、生産性向上とイノベーションを実現する。

人を活かす職場環境づくり

- DX・業務断捨離による『タイムパフォーマンス』の高い組織へ変革。
- 有給休暇や育休制度の拡充による『働きやすい環境』づくりの促進。
- エンゲージメントサーベイによる従業員満足度把握の強化と改善。

人を活かす仕掛けづくり

- 社員の働きがいやチャレンジ精神を高めるための評価制度の見直し。(評価のフィードバック強化、社内スタートアップ制度の浸透)
- 人材要件を踏まえたりスキリング機会の提供(生涯学習の支援)。
- 資格取得支援制度の充実を軸とした自律型人材の育成(人材の質向上)。

人材の多様性がもたらす柔軟な創造力

- 女性の工場勤務を可能とする職場づくり、女性活躍推進を目的とした研修。
- 積極的な中途採用を通じた、多様な知見や考え方の活用。
- 現地採用者の本邦勤務などグローバルな人材交流の実施。

人材への投資増加額
(教育、資格取得支援、福利厚生充実)

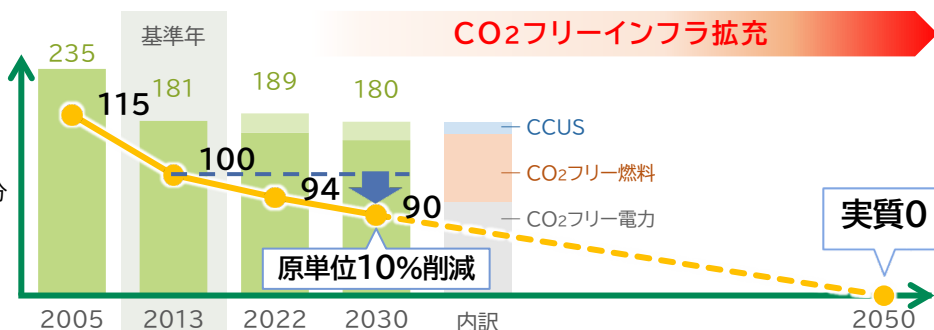
中計3年間で5億円

ESGなど財務項目以外の課題を明確にし、持続的企業価値向上を図る。

カーボンニュートラルへの取り組み

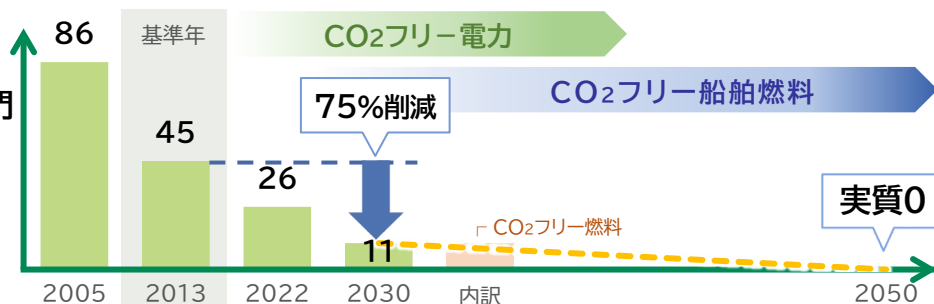
鋼材部門
(Scope1+2)

- CO₂排出量 (千トン)
- 生産量増影響分
- CO₂排出量 原単位指数



ばね部門
素形材部門
機器装置部門
運輸部門
(Scope1+2)

- CO₂排出量 (千トン)



- 鋼材部門は、2030年に原単位10%削減を目指す。CO₂フリーインフラの拡充を進め、2050年のカーボンニュートラルを目指す。
- 他の部門は、CO₂フリー電力の利用増で2030年に75%削減を目指す。(従来目標値は50%削減)
- カーボンニュートラル製品の検討や顧客工場のCO₂を削減する製品供給など、サプライチェーンの脱炭素化への貢献を目指す。

DX戦略の推進

- デジタル人材の育成(データサイエンティスト育成)
- 製造DX(工場見える化/自動化)
- 営業DX(営業支援システム/EDI拡大)
- 業務効率DX(RPA活用/購買システム更新)

持続的成長と企業価値向上に向けて

- 社会貢献活動や従業員の安全・健康などの社会課題の解決に向けた貢献。
- 役員報酬に中期経営計画の財務目標に加えて非財務施策もインセンティブとして組み込む。
- TCFDに関わる情報開示の更新版を5月18日に公表。

I. 2020中計振り返り

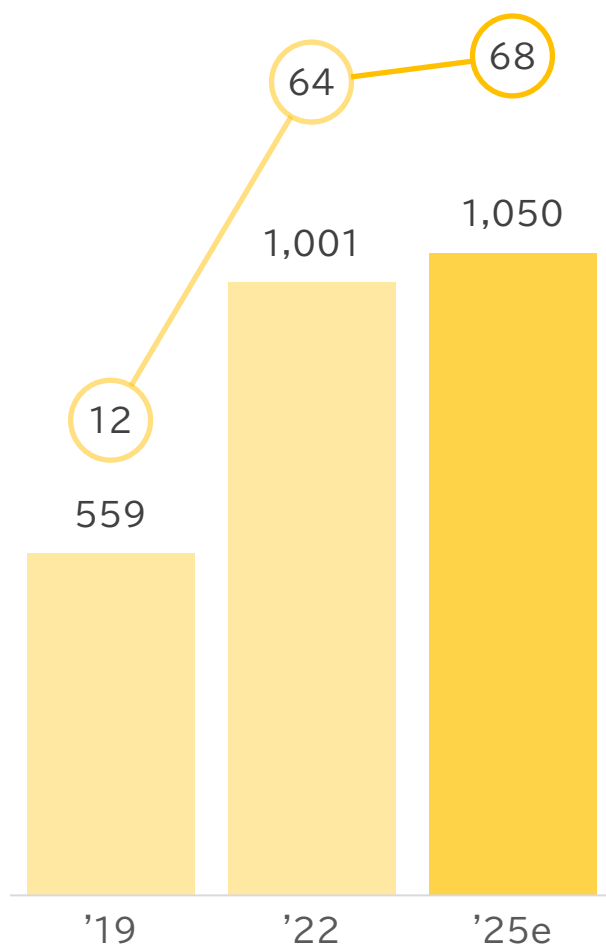
II. 2030年のありたい姿

III. 2023新中期経営計画

● 各部門の取り組み

海外市場の成長機会を取り込む

売上・営業利益[億円]



① 海外比率を高めて国内市場縮小リスクに備える

- JATIMは東南アジア唯一の特殊鋼一貫メーカーの地位を強化する。
- 旺盛な需要に応えるため、段階的に増産投資を進める。
- JATIMでカーボンニュートラル鋼の製造検討と需要調査。
- 第3の拠点にむけて、ばね・鋼材シナジーを発揮できる投資のフェジビリティスタディを進める。

② 国内鋼材のポートフォリオ改革で収益性を改善

- マージンの維持・拡大、工場DXによる製造コスト削減で収益性を改善。
- 高付加価値な鋼種や世の中の成長分野(洋上風力・EV等)向け鋼種を増やし製品ポートフォリオを変革。

③ 営業系DXの推進により顧客満足度を向上

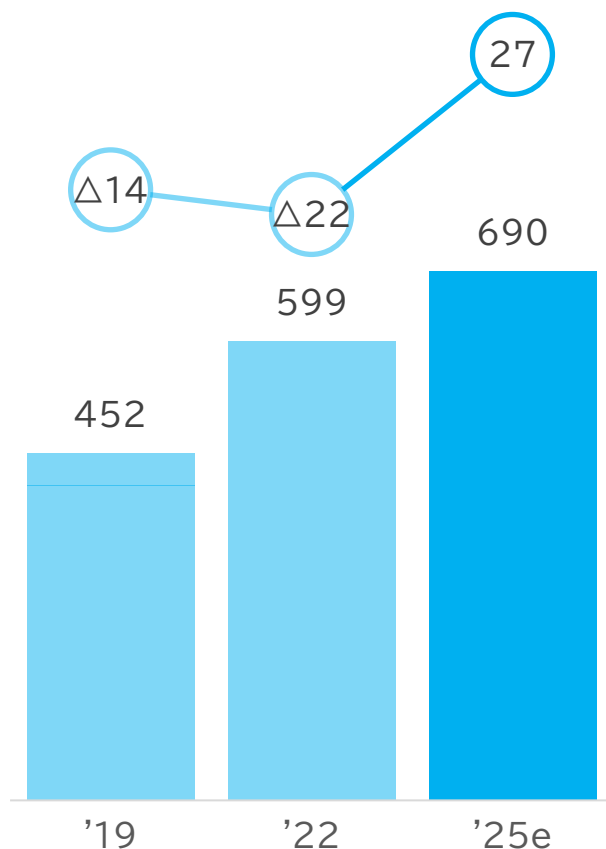
- 製造工程進捗や中継地在庫等の一元管理・見える化でデリバリー安定化
- 新規受注の仕様・見積迅速化とミルシート電子化

青字 : 今中計中に売上損益として成果がでる施策

黒字 : 今中計は準備期間で、設備投資・研究開発・調査検討を行う施策

稼ぐ力と成長事業の製品力を強化

売上・営業利益[億円]



① 稼ぐ力の強化

- 北米再建の総仕上げ。
- マージン維持・拡大とコスト低減で稼ぐ力を強化。
- 拠点統廃合を含めた効率化の検討

② 商用車用板ばねの軽量化と拡販

- 設計技術や製造技術の向上で更なる軽量化板ばねの開発。
- 鋼材事業と板ばね一貫生産の新拠点投資を検討。

③ 精密部品の用途拡大

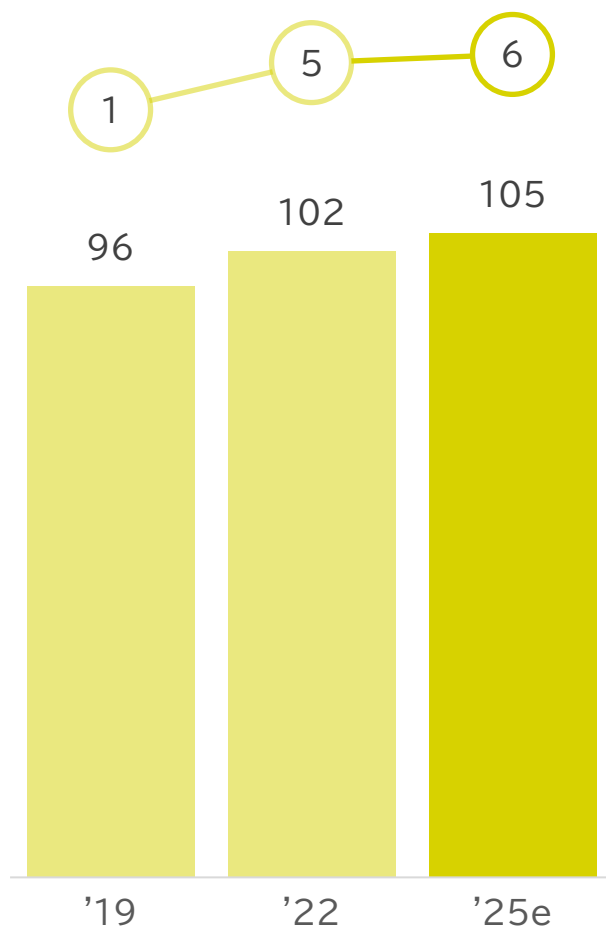
- ヒンジの高品位トルク・高強度・軽薄短小で差異化。
- 精密部品を核にしたユニット製品の開発・市場投入。
- 情報端末、車載品、福祉・介護機器などに用途を拡大。

青字：今中計中に売上損益として成果がでる施策

黒字：今中計は準備期間で、設備投資・研究開発・調査検討を行う施策

市場成長が期待される特殊合金粉末事業に注力

売上・営業利益[億円]



① 事業ポートフォリオを特殊合金粉末に大きくシフト

- フルキャパシティの広田工場の増産投資を開始、更に新工場設立も検討。
- 市場が大きく伸びると期待される軟磁性粉末で、顧客ニーズ毎の粉末開発にリソースを集中。
- M&A、他社とのアライアンス、ガスアトマイズ工法金属粉末の後工程への参入などによる事業拡大を検討。
- CO₂フリー電力を使用したカーボンニュートラル特殊合金粉末の市場調査・準備。

② タイ事業(精密鑄造・メタルパーツ)の採算確保

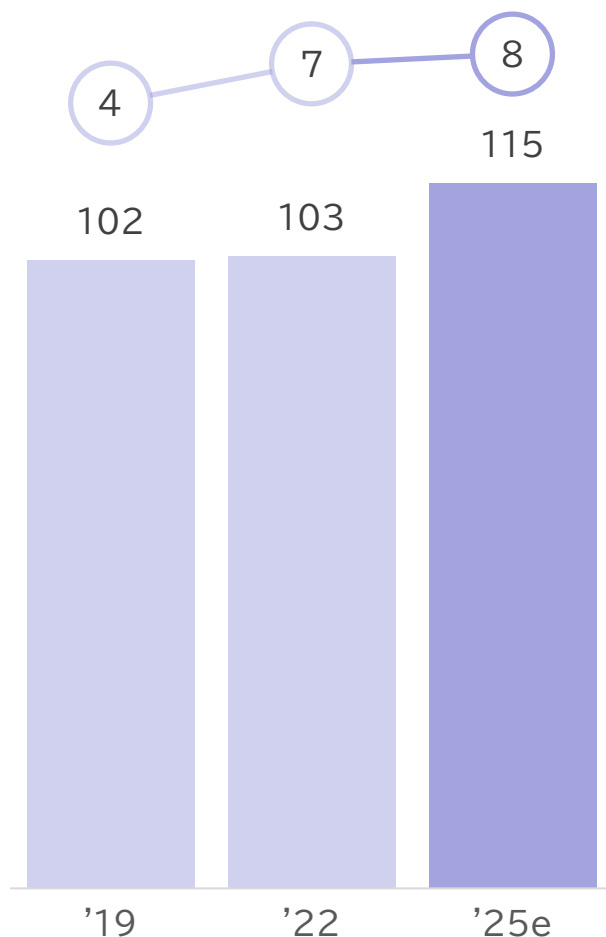
- マージン維持・拡大とコスト削減で採算確保。
内燃機関中心からの事業ポートフォリオ変革を検討。

青字 : 今中計中に売上損益として成果がでる施策

黒字 : 今中計は準備期間で、設備投資・研究開発・調査検討を行う施策

環境課題の解決をビジネスに持続的成長を遂げる

売上・営業利益[億円]



① 洋上風力発電関連機器の国産化対応

- Round2からの参入を目標に、製品大型化に向けた設備導入や生産技術の試験研究を推進。
- 三菱製鋼グループシナジー集結で、製造装置・素材から製品まで一貫生産の準備。飛躍は2030年以降。

② エネルギー関連機器事業の拡大

- 水素/アンモニア、原子力、GTCC/IGCC関連機器など、「作る」「運ぶ」「溜める」機器の開発・改良で事業拡大。

③ サークュラーエコノミーに向けた磁選機事業の展開

- 磁力選別機の各種機能のパッケージ化で拡販。
- EVバッテリーや太陽光パネルからの資源回収にも対応。

青字：今中計中に売上損益として成果がでる施策

黒字：今中計は準備期間で、設備投資・研究開発・調査検討を行う施策



< 将来見通しに関する注意事項 >

本資料につきましては投資家の皆様への情報提供のみを目的としたものであり、売買の勧誘を目的としたものではありません。本資料における将来予想に関する記述につきましては、目標や予測に基づいており、確約や保証を与えるものではありません。また、将来における当社の業績が、現在の当社の将来予想と異なる結果になることがある点を認識された上で、ご利用ください。本資料は、投資家の皆様がいかなる目的にご利用される場合においても、お客様ご自身のご判断と責任においてご利用されることを前提にご提示させていただくものであり、当社はいかなる場合においてもその責任を負いません。