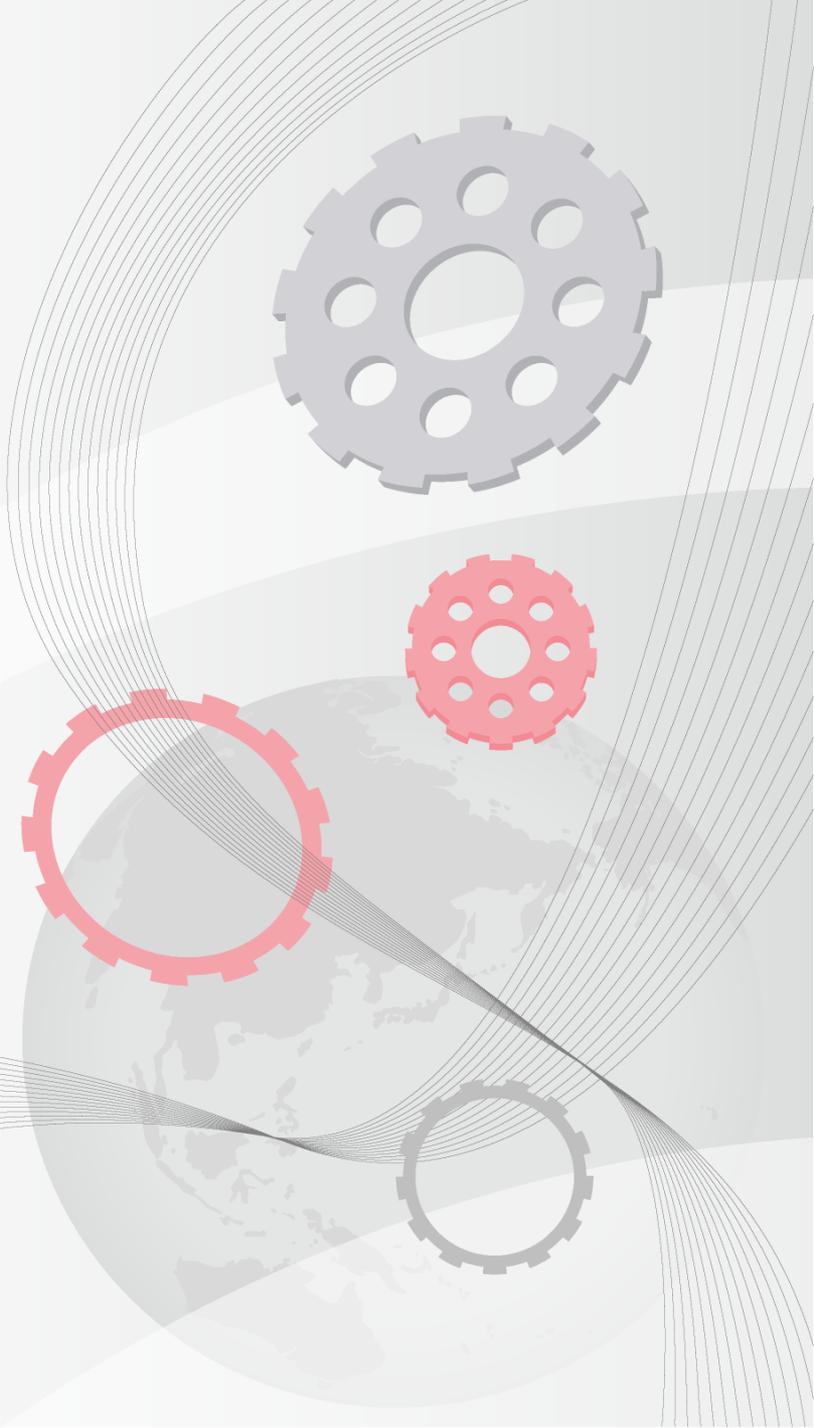


2020中期経営計画

(2020年度～2022年度)

2020年5月29日

 三菱製鋼株式会社



ご挨拶

当社は、2016年度から2020年度までの「2016中期経営計画」を策定し各施策を進めてきましたが、事業環境が急激に変化する中で、抜本的解決が遅れたこともあり、今回同計画を1年前倒しで終了し、新たに2022年度まで3ヶ年の「2020中期経営計画」を策定致しました。

米中貿易摩擦や保護貿易主義の台頭といった大きな事業環境の変化もありますが、海外拠点を中心に業績が悪化し、前期には多額の減損を計上するに至り、無配とせざるを得ませんでした。誠に申し訳ございません。

この中期経営計画は10年後を見据えた3ヶ年計画とし、まずは赤字海外事業の再生を初年度に推進するとともに、製品力の強化や素材からの一貫生産ビジネスの拡大を通じて持続的な成長を目指すことを骨子としています。

世界的な新型コロナウイルス感染拡大の影響もあり、足元は非常に厳しい環境下でのスタートとなりますが、今回掲げる施策を確実に実行することで、社会に一層貢献し、また早期に復配できるよう、グループ一丸となって努めて参ります。今後ともご支援賜りますよう宜しくお願い申し上げます。

取締役社長
佐藤 基行

I. はじめに

II. 2016中計の振り返り

III. 2020中期経営計画

IV. 各部門の取り組み

事業環境の悪化

保護貿易主義の台頭で
自動車・建設機械需要が低迷
また、自動車メーカーが
グローバル調達方針を変更

2016中計の立案時から
外部も内部も状況が
大きく変わってしまった…

モノづくり力と 製品力の低下

海外展開を進めたが
技術開発や安定調達が
伴わず売上と損益が低迷

業績悪化
150億円の減損
計画から逸脱

事業環境が急激に変化する中、問題発生に対する抜本的解決が遅れた反省を踏まえ、
1年前倒しで2020年度から3ヶ年の新中期経営計画を策定する

<新中期経営計画の策定ポイント>

- ・ まず1年目は止血(インドネシアJATIM[※]、北米MSSC)
- ・ 10年先を見越して今後3年間の計画を策定する
- ・ 技術開発では、営業戦略室新設による情報の把握・分析～新製品開発～量産化までの体系的な強化
- ・ 製造コストの50%以上を占める資材の調達構造改革の実施
- ・ 環境の変化に対して速やかに対処しリスクを最小化できる組織体制の強化

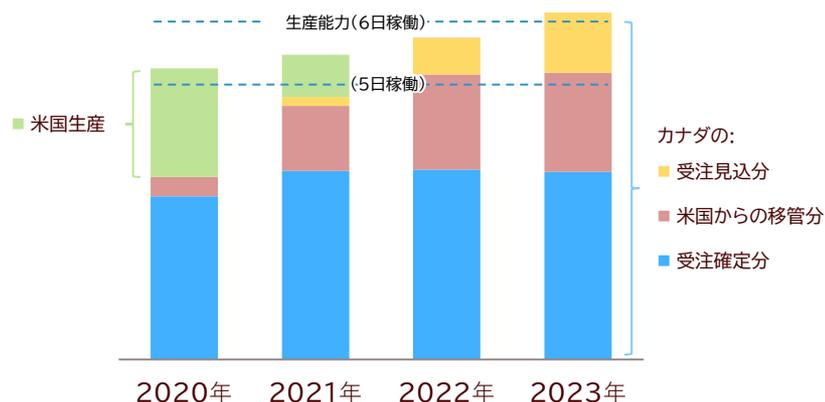
営業赤字が改善



✓ 営業赤字幅縮小

- 量産立ち上げトラブルはほぼ解消
- 巻ばねラインのカナダ統合---予定通り完了
- 懸案となっていた大口取引先との値上げ交渉はほぼ計画通り決着 (2020年6月から)
- 第3四半期から、減損による減価償却費の減少を反映

北米売上の7割を占めるスタビライザは受注が進捗



✓ スタビライザの受注進捗

- 軽量化製品投入で2019年に受注進捗
- 売上寄与は新車市場投入の2022年以降

製品力、モノ作りも良くなっているが...

更なるコスト改善のためにスタビライザをカナダ・メキシコに移管・集約し米国生産を終了することで黒字化の早期実現を図る

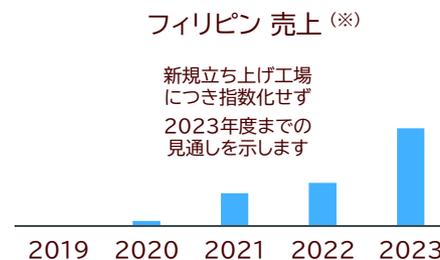
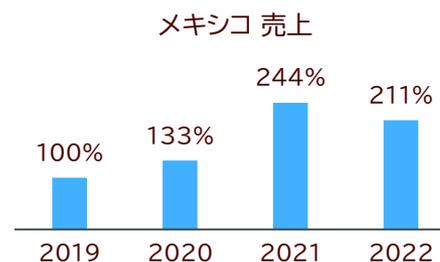
計画コストで製造できている→稼働率向上で黒字化

- ✓ 新規受注に加え、北米拠点統合で黒字体質の早期実現

他の自動車用懸架ばね生産拠点は存続

✓ 各拠点の自動車ばね受注見通し

- 受注確定およびほぼ受注見込の巻ばね・スタビライザ本数（2019年を100として指数化）
- 中期経営計画で海外拠点を拡充したが受注確保が遅れた → 軽量化製品の投入で2019年度に新規受注が積み上がり、次期モデルチェンジのタイミングから納入が増加する見込み



- ### ✓ カナダ・日本・中国・メキシコ・フィリピン・インド(J/V)の6拠点体制とする

営業損益は黒字化



✓ 販売量よりも採算とコスト削減に注力し
10-12月以降 営業黒字化を達成

- 歩留まり改善で製造コスト削減
- 大規模な人員整理などで固定費削減
- 低採算受注の見直し
- 第3四半期から、減損による減価償却費の減少を反映

製造コスト改善への取り組み



✓ 歩留まりの悪かった丸鋼で
大幅なコスト改善が実現

- 丸鋼の量産鋼種の絞り込みによる歩留まり改善
- 調達先の見直しによる資材コスト削減、適正在庫の維持
- コスト削減で価格競争力が高まり、新規板ばねを受注済み。稼働率の改善に寄与する予定
- 歩留まり改善と拡販を目的に、丸鋼の寸法精度向上の設備導入中

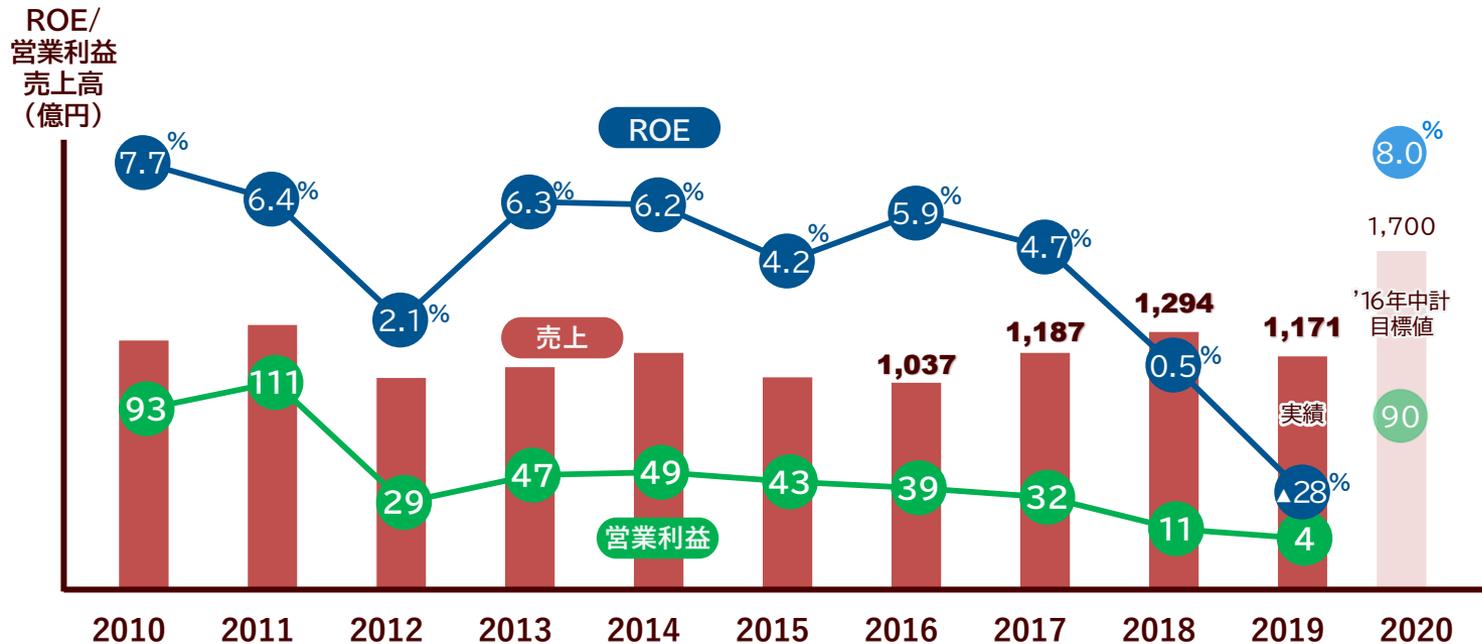
I. はじめに

II. 2016中計の振り返り

III. 2020中期経営計画

IV. 各部門の取り組み

- ✓ 売上は、欧州Ahle買収やインドネシアJATIM連結子会社化で増加したが、事業環境の悪化により売上計画に大幅未達
- ✓ 営業利益は、海外事業がモノづくりで苦戦し利益を圧迫した結果、売上未達以上に利益計画との乖離が拡大



スローガン

10年先への第一歩

「特殊鋼をつくり加工する」会社から

「付加価値を素材から創る」会社へ

ビジョン

鋼材—ばねのシナジーで
「特殊鋼をつくり加工する」
モデルをグローバルで展開し、
より強固な柱とする

素形材は3本目の柱を目指し、
「付加価値を素材から創る」
モデルを構築することで
顧客分野を広げる

3大方針

グローバル
サプライヤー化

ばねの欧州進出
軽量化技術開発

「特殊鋼を
つくり加工する」
モデルのさらなる強化と
インドネシア成果刈り取り

板ばねのグローバル拡販
鋼材の東南アジア拡販

素形材において
「付加価値を
素材から創る」
モデルの構築

ターボチャージャー組立へ進出
VIM※による素材製造



10の重点施策

10の重点施策とその成果

II. 2016中計の振り返り

① MSR※1リフレッシュ投資 ・戦略投資	老朽化更新は計画通り完了 ただしコスト低減を狙った戦略投資は遅延
② ばねの グローバル供給網構築	ほぼ計画通り供給網は構築したものの、 外部環境の変化により戦略見直しの必要性が発生
③ ばねの技術開発力強化	他社よりも遅れたばね軽量化は挽回し受注に結び付いている
④ 鋼材のインドネシア拡販	量の確保から品質改善と採算性優先に方向転換
⑤ 横串プロジェクト	新規事業評価管理や営業シナジーは計画通り推進中
⑥ 技術開発センター	センターを開設しばね材開発等で一定の成果が出たが、 長期的な開発が不十分
⑦ 板ばねのグローバル拡販	JATIMとのシナジーにより拡販は進捗
⑧ 鋼材の海外進出	JATIMの事業を軌道に乗せることを優先し、 インド進出は検討したが見送り
⑨ 素形材一貫モデル構築 (T/C※2サブアッセン進出)	急激なディーゼル離れ・EV化の流れもありM&A見送り
⑩ 素形材一貫モデル構築 (素材の自社生産)	材料開発用VIM設備や粉末用ガスアトマイズ量産炉ともに 完成が遅れたものの、開発の体制はほぼ整った

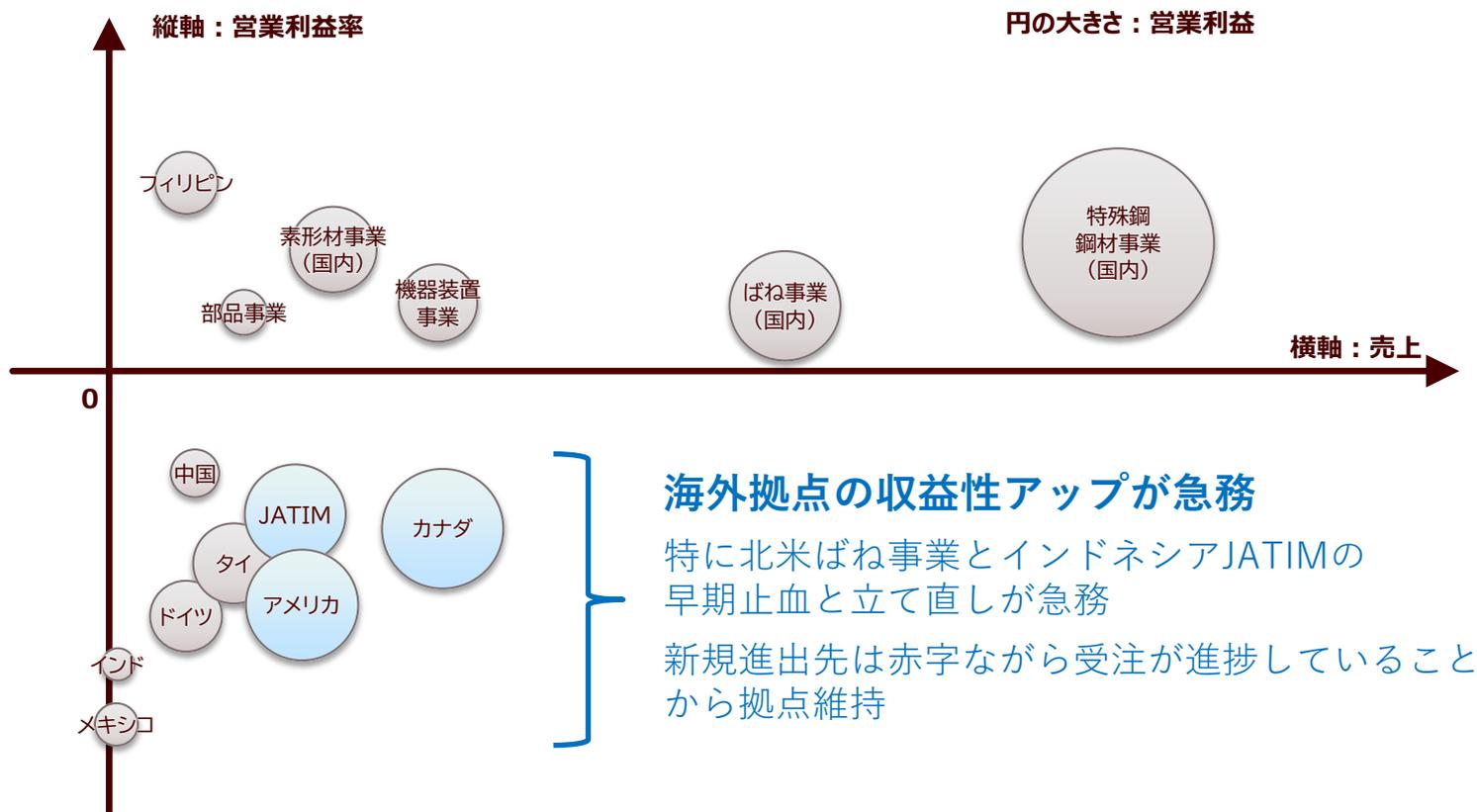
※1 三菱製鋼室蘭特殊鋼株

※2 ターボチャージャー

2020中期計画に向けて：特殊鋼鋼材事業と素形材事業の方向性は不変で継続推進

ばね事業は事業環境が大幅に変化したことから、大幅に軌道修正が必要
計画項目はほぼ実施も、計画に対する遅れが課題

拠点別 売上一営業利益の状況(2020年3月期)



I. はじめに

II. 2016中計の振り返り

III. 2020中期経営計画

IV. 各部門の取り組み

10年後を見据えた3ヶ年計画





スローガン

「素材から製品まで一貫したモノづくりで
お客様に付加価値を提供する」



目指す姿

- グループ総合力の発揮による利益率の向上と収益安定化を図る
- お客様のニーズの半歩先行く製品を開発し、新たな価値として提供する



重要経営指標 (KPI)

- 売上高 **1,500**億円
- 営業利益 **70**億円
- ROE **8%** 以上



3大方針

- ① 海外事業の構造改革
- ② 製品力のさらなる強化
- ③ 素材から一貫生産ビジネスモデルの拡大

重要経営指標 (KPI)

	(億円)		
	2015	2019	2022
	実績	実績	目標
売上高	1,065	1,171	1,500
営業利益	43	4	70
経常利益	33	△3	63
ROE ^(注1)	4.2%	△27.7%	8%以上
営業利益率	3.9%	0.4%	4.7%
ネットD/Eレシオ ^(注2)	△0.1	0.7	0.5
自己資本比率	48%	30%	36%
投資額 ^(注3)	4年間で303億円		3年間で150億円
減価償却費	4年間で180億円		3年間で122億円

(注1) ROE= 当期純利益／自己資本 (期首期末平均)

(注2) ネットD/Eレシオ= (有利子負債残高 - 現金預金 - 短期有価証券) / 自己資本

(注3) 投資額= 有形無形固定資産増加額 + 関係会社株式増加額

1. 海外事業の構造改革

＜海外拠点の早期収益力アップが急務＞

- インドネシアJATIMと北米MSSCの早期止血・立て直し
- 海外事業・拠点の統廃合の実施

2. 製品力のさらなる強化

＜顧客ニーズの半歩先を行く製品＞

- お客様の声をスピーディに汲み上げ、製品に反映する総合力の強化
- メリハリをつけた技術開発項目見直しによる開発スピードアップ

3. 素材から一貫生産ビジネスモデルの拡大

- MSR材を用いた軽量化ばねやJATIM材を用いた板ばねの一貫生産ビジネスモデルを建機ばね・スタビライザ等に展開し、当社の素材から一貫生産の強みを発揮する
- 単品的な製品ラインナップに留まっていた素形材製品を、その上下流含めた一貫生産ビジネスモデルとして強化する

施策	具体的取り組み	関連部門
① ばねと鋼材のシナジーの追求	JATIM材を用いた板ばね一貫生産ビジネスモデルの強化と他製品への横展開	ばね 鋼材
② ばね事業拠点の生産能力の再編成	北米MSSCはUSからカナダ・メキシコへの生産集約、フィリピン2工場を将来のリスクやインセンティブを見極めて最適化	ばね
③ モノづくり力向上	日本のモノづくり力の強化と海外への移植 マザー工場の機能強化 受注段階から経営層と情報を共有	ばね 鋼材 素形材
④ 製品開発力の向上	マーケティング力を強化 顧客ニーズに合った製品をタイムリーに開発 経営層との開発戦略の逐次共有	技開セ※ 営業
⑤ MSRのコスト競争力強化	製造コスト低減に資する戦略投資の実施 室蘭コンビナート内協業深化による生産効率の向上	鋼材
⑥ 鋼材生産拠点の2本柱化	アセアン唯一の日系特殊鋼メーカーであるJATIMの品質改善とコスト低減によるアセアン拡販の強化	鋼材

施策	具体的取り組み	関連部門
⑦ 素形材一貫モデル構築	千葉マザー工場完成により材料開発から製品量産を加速	素形材
⑧ 環境関連事業の取り組み	再生エネルギー関連機器装置、磁選機、軽量化ばね、ターボチャージャー部品等の事業を拡大	ばね 機器装置 素形材
⑨ 調達構造改革	本社資材部に調達戦略・新規調達先開拓等の機能を集約 自前主義に頼らず、商社等の外部組織を活用した調達構造への転換	コーポ レート
⑩ 事業リスク見える化	投融資委員会や受注審査機能の強化 事業リスクの予兆を高度化し事業部を支援	コーポ レート
⑪ 財務体質の回復	収益力回復までの間の設備投資抑制 全社的なコスト削減の継続	コーポ レート

I. はじめに

II. 2016中計の振り返り

III. 2020中期経営計画

IV. 各部門の取り組み



【重点施策①】ばねと鋼材のシナジーの追求

- ✓ JATIM材による板ばね一貫生産モデルを、建機ばねやスタビライザ等に横展開

【重点施策③】モノづくり力向上

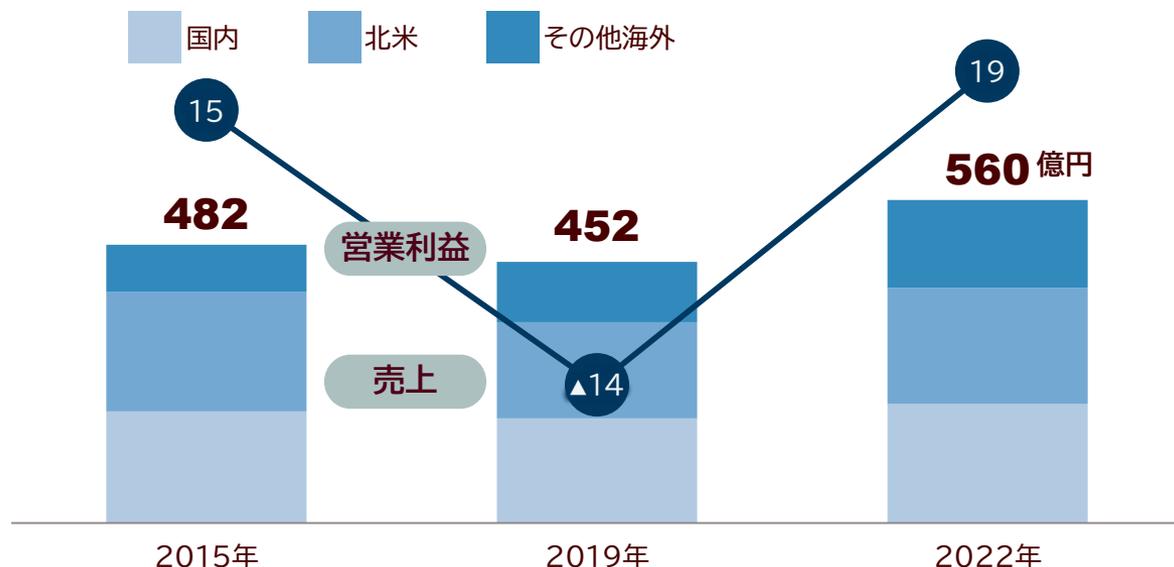
- ✓ MSRでは、品質向上及び高付加価値材の作り込みを進める
- ✓ JATIMでは、設備投資による品質向上を追求

【重点施策⑤】MSRのコスト競争力強化

- ✓ 戦略投資によるコスト低減と室蘭コンビナート協業深化による生産効率の向上

【重点施策⑥】鋼材生産拠点の2本柱化

- ✓ JATIMの立て直しで2本柱化
- ✓ JATIMは日本品質製品と量産安定化によるコストダウンで拡販



【重点施策②】 生産能力の再編成

- ✓ 北米は巻ばねに続きスタビライザもカナダ・メキシコに生産集約することにより稼働率を向上
- ✓ 欧州での自動車ばねへの投資を中止
- ✓ セブとマニラの両工場は、各所在地区の環境や行政における将来のリスクやインセンティブを見極めてフィリピンでの最適化を図る

【重点施策③】 モノづくり力向上

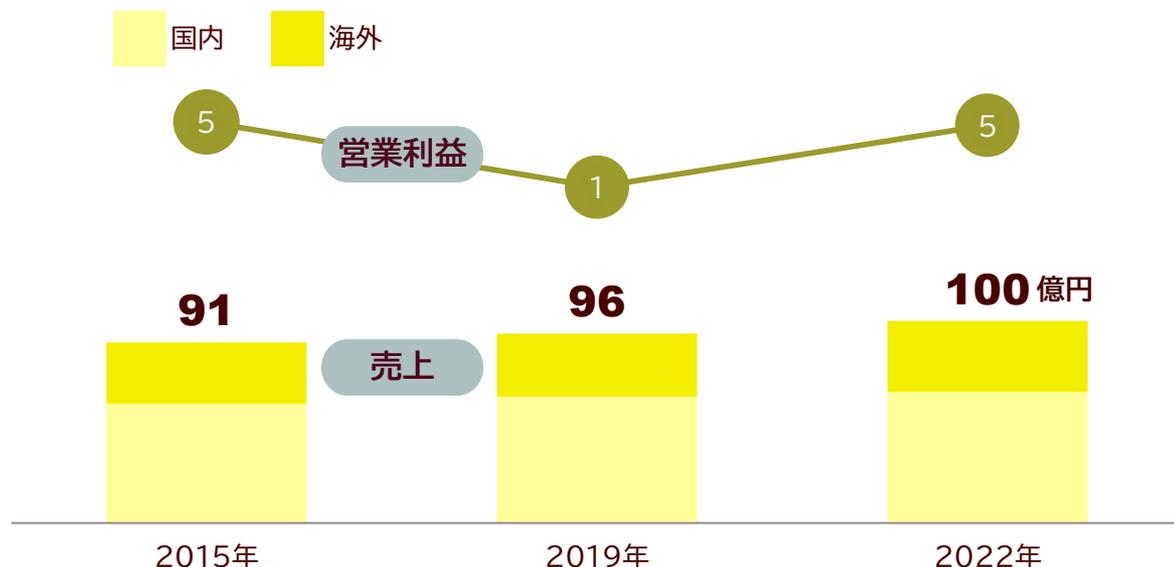
- ✓ 箱作りからモノづくり力向上へのシフト（人的資源をモノづくりにシフト）
- ✓ 千葉マザー工場から海外工場の製造プロセス改善をサポート

【重点施策①】 ばねと鋼材のシナジーの追求

- ✓ JATIM材の一貫生産モデルを建機ばねやスタビライザ等に横展開し、コスト競争力を強化

【重点施策④】 製品開発力の向上

- ✓ 軽量化技術は競合に追いついたので、今後更に独自性を出していく開発を推進する



【重点施策③】モノづくり力向上

- ✓ 工場は量産特化、千葉AMC※は技術開発と生産プロセス改善の役割分担によるコスト改善の強化
- ✓ 磁石事業の撤退に伴い発生した資源を、発展事業の粉末事業および千葉AMCに投下し強化

【重点施策④】製品開発力の向上

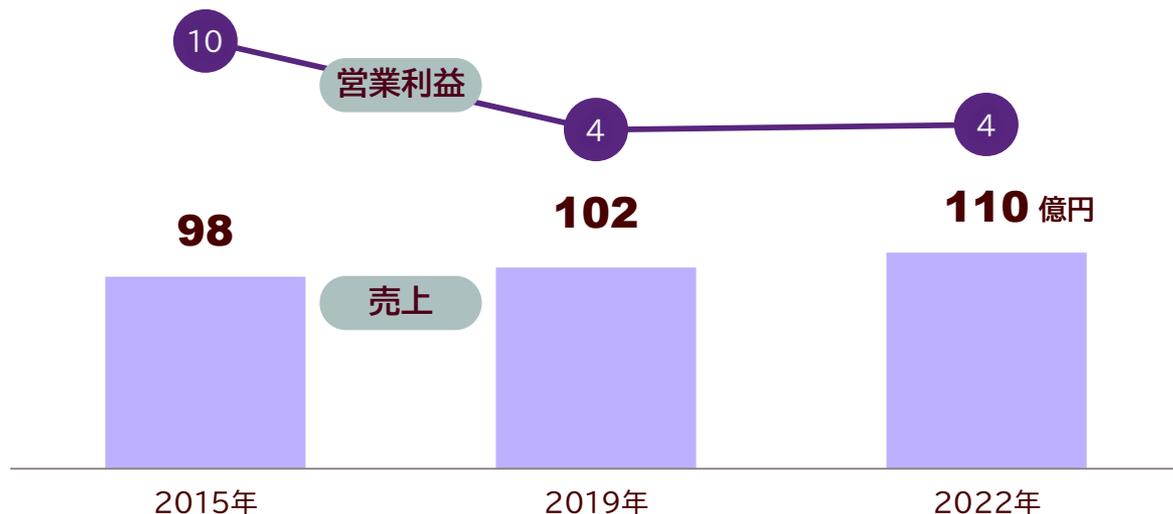
- ✓ ガスアトマイズと水アトマイズを用いた3Dプリンター用や電動化用の金属粉末量産技術を確立
- ✓ 千葉AMCのVIMを用いた材料開発から製品開発につなげる製品力の向上

【重点施策⑦】素形材一貫モデル構築

- ✓ 千葉AMCのVIMでタービンホイール用のマスターインゴットや精密機械加工品の材料を作り供給
- ✓ 金属粉末量産技術の確立と並行して二次製品への参入をアライアンスを含めて検討する

【重点施策⑧】環境関連事業の取り組み

- ✓ ターボチャージャー部品の軽量化や効率化に対応した製品づくりをし、ガソリンエンジン車やハイブリッド車の燃費改善につなげ環境負荷軽減に貢献する



指針①:生産効率と競争力を高め、高収益体質へ

- ✓ 中小型製品に特化した第二工場を新設、本工場では大型製品に注力することで生産効率を高める

指針②:新たな事業基盤の構築

- ✓ コア技術を活かし、洋上風力発電関連機器や超高压機器・製鉄機器などを新たな事業基盤に育て上げる

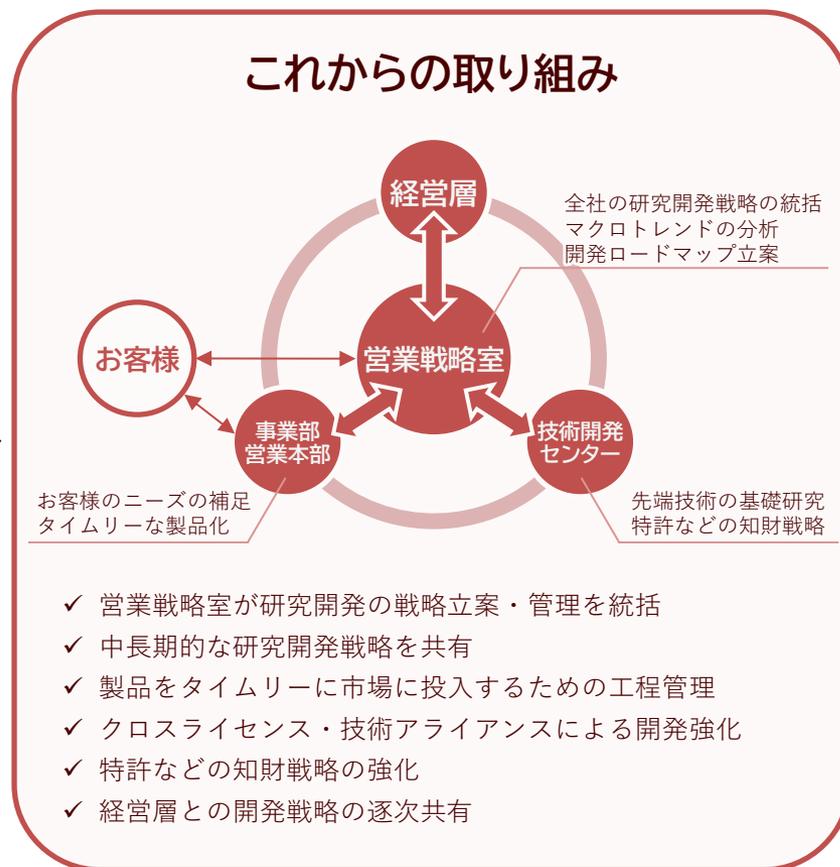
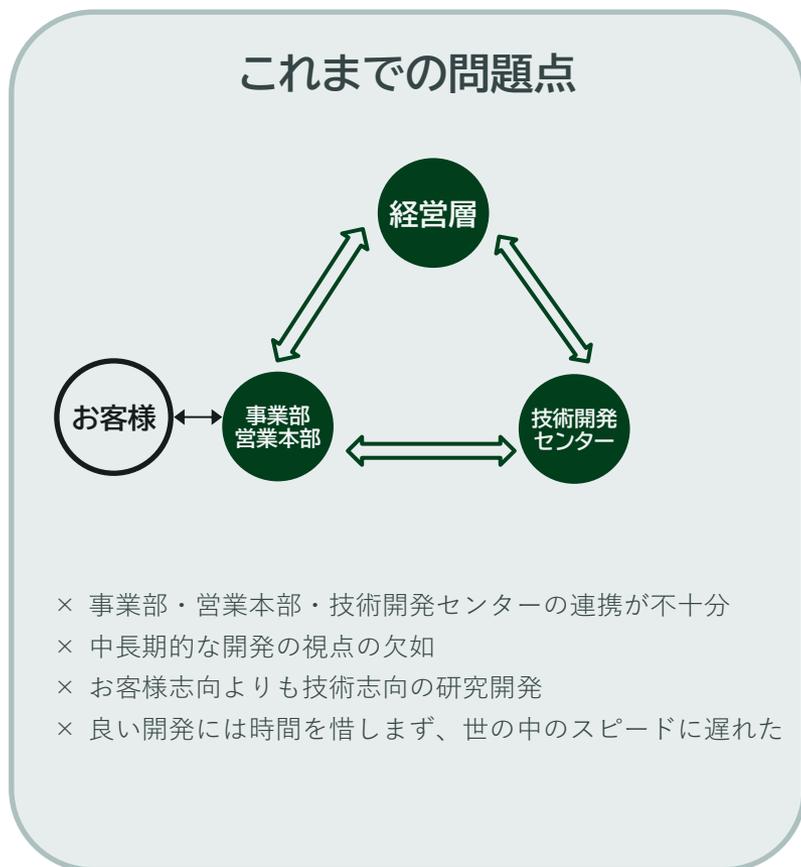
指針③:次なる技術への挑戦

- ✓ 原子力発電施設用の中間貯蔵容器は、3~4年後の量産化を目指す
- ✓ 高速プレス用防振装置の開発やカラー選別機導入により、選別ラインのパッケージ化を進める

【重点施策⑧】 環境関連事業の取り組み

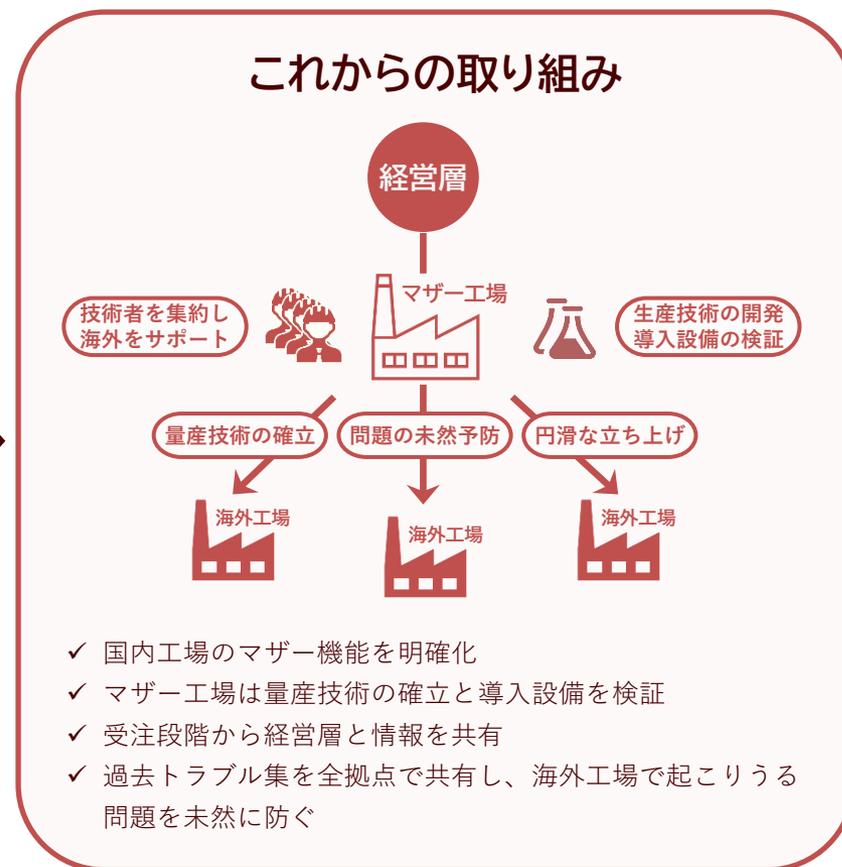
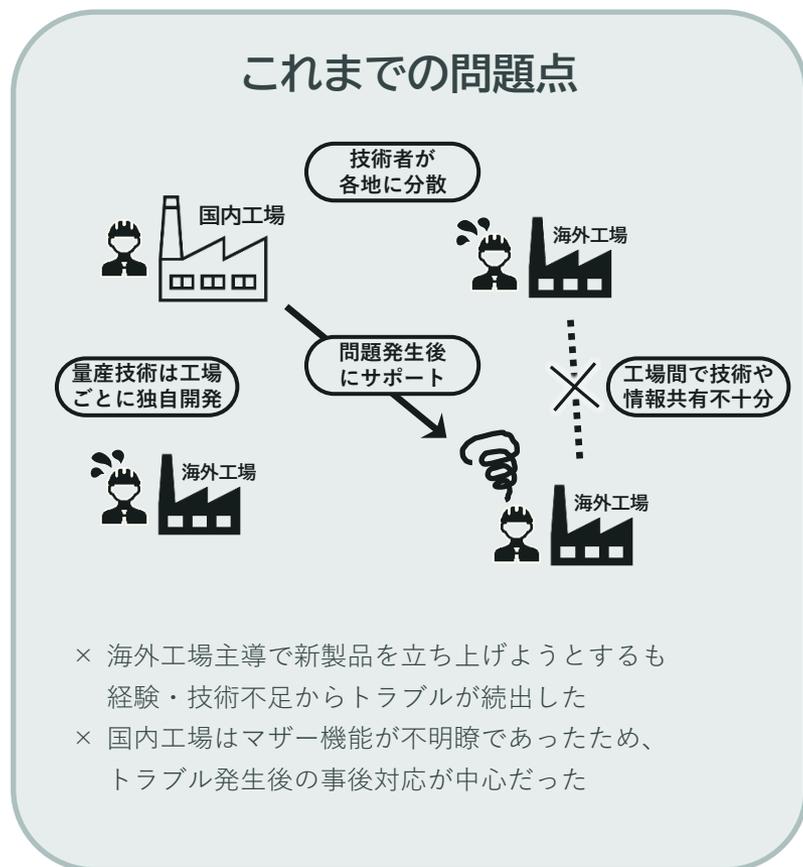
- ✓ 洋上風力発電敷設用のSEP船※向け機器の販売を拡大する
- ✓ 防振装置と磁力選別機は中国生産移管によりコストを低減し、中国市場への販売も強化する

【重点施策④】 製品開発力の向上



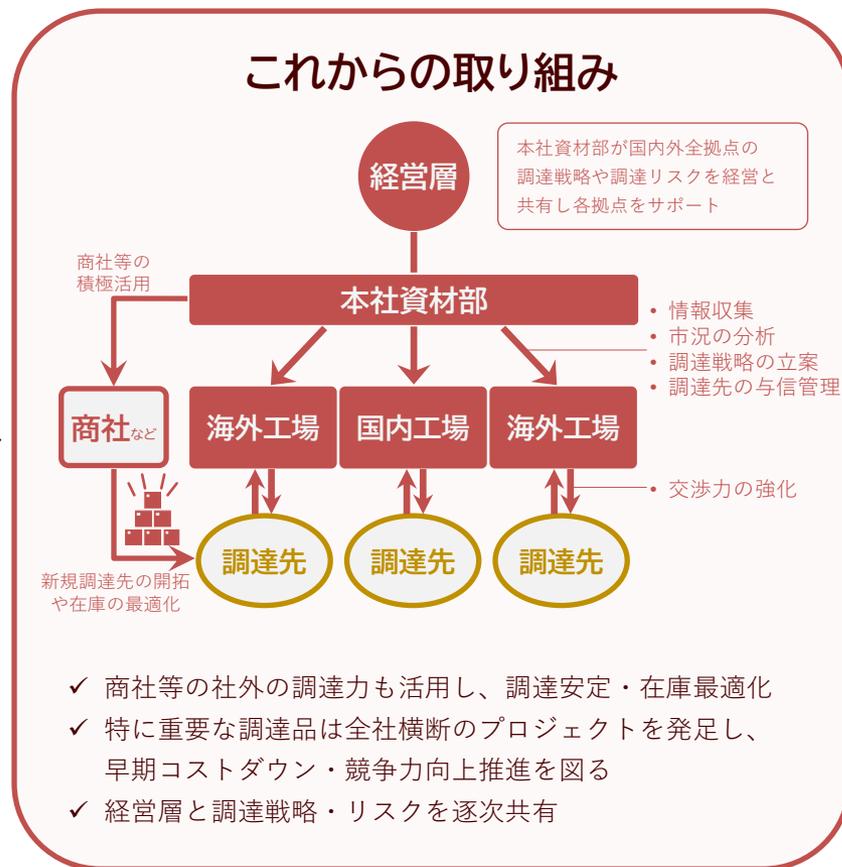
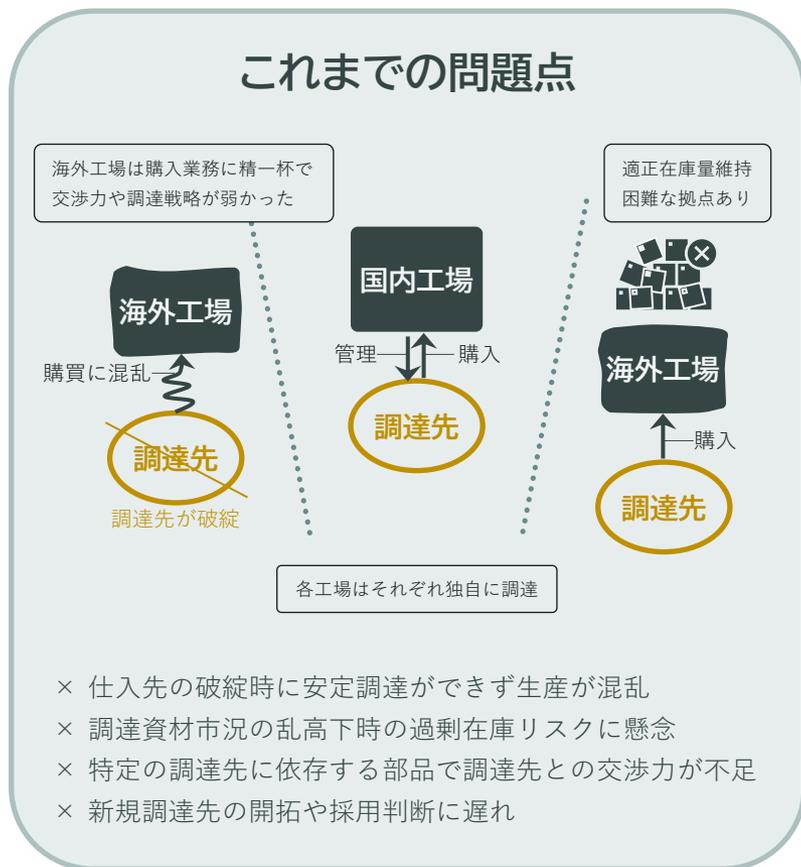
営業戦略室を新設し、情報の把握・分析～新製品の開発～量産化まで体系的に強化する

【重点施策③】モノづくり力向上



国内工場のマザー工場機能を明確化し、事後の問題解決型から問題未然防止型の体制へ

【重点施策⑨】 調達の構造改革



本社資材部に調達戦略機能を集約し、グローバルな視座から各工場をサポート

【重点施策⑩】 事業リスク見える化

- ✓ 予兆管理、投融资判断、受注審査等の機能を高度化

【重点施策⑪】 財務体質の回復

- ✓ JAITM、US、フィリピン、タイを中心に1250名（派遣含む）の人員削減
- ✓ 遊休資産の売却
- ✓ 投資計画
 - 新規拠点開設は見送り、製品力向上につながる投資に重点的に配分するメリハリのある投資計画
 - 財務体質回復も勘案し、中期経営計画3年間の総投資として約150億円を予定（前中期計画では4年間に約300億円投資）

新型コロナウイルスの感染拡大で世界経済の先行き不透明感が強まっていますが、2022年度数値目標には新型コロナウイルスの感染拡大の影響を織り込んでいません。このため、必要に応じて数値目標を見直す可能性があります。



<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。