平成 28 年 5 月 26 日

各　　　　位

会 社 名　三 菱 製 鋼 株 式 会 社
代表者名　取 締 役 社 長　　　　佐藤　基行
（コード番号　5632　東証第一部）
問合せ先　経 営 企 画 部 長　　　　花村　輝久
（TEL. 03-3536-3133）

「2016 中期経営計画」策定に関するお知らせ

当社は，2016 年度～2020 年度の５カ年を対象とした「2016 中期経営計画」を策定いたしましたので，お知らせいたします。

記

１． 中期経営計画策定の背景

我々の主要な顧客である自動車産業，建設機械産業とそれらを取り巻く環境は，国際情勢・世界経済の激しい変化を受け，より一層の厳しい競争にさらされていくものと予想されます。このような状況の中，当社グループは財務の健全化を達成し，グローバル投資を中心とした次なる局面へと動き始めています。この動きをより一層加速させ，当社グループの継続的な成長に結びつけるために，2016 年度～2020 年度の５年間の目標・戦略・施策を「2016 中期経営計画」としてとりまとめました。

２． 「2016 中期経営計画」の概要

今回策定しました中期経営計画では，～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～をスローガンに掲げるとともに以下の中期経営ビジョン及び基本方針に沿って事業活動を実行し，当社グループのさらなる成長と企業価値向上に向けまい進してまいります。

① 2016 中期経営計画スローガン

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

② 中期経営ビジョン

◇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　基本方針（３つの大方針）

（１）グローバルサプライヤー化

ばね事業の自動車サスペンション用ばね（巻ばね・スタビライザ）が主な対象となります。自動車産業の需要を獲得するためには生産拠点のグローバル展開と製品の軽量化が不可欠です。海外進出をさらに進めるとともに軽量化ニーズに対しては４月に設立した技術開発センターで特殊鋼鋼材事業の持つ特殊鋼開発のノウハウにより開発をスピードアップして行ないます。

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

インドネシアにおいて素材から製品までの一貫生産モデルが完成し，コスト競争力のある板ばねをグローバルで拡販していきます。特殊鋼鋼材事業はインドネシアでの先行優位性を生かし東南アジアを中心に特殊鋼棒鋼の拡販も進め，さらには同様のモデルを北米やインドで展開することを検討してまいります。

（３）素形材において「付加価値を素材から創る」モデルの構築

成長するターボチャージャー分野において，Ｍ＆Ａ や事業提携などを視野に入れ素材の製造からサブアッセンブリーまでの一貫生産モデルを構築し，素形材事業を特殊鋼鋼材事業及びばね事業に続く３本目の柱を目指してまいります。

④　経営目標（連結）

	2015年度実績	2020年度目標	2025年度目標
売上高	1,065 億円	1,700 億円	2,500 億円
営業利益	43 億円	90 億円	ー
経常利益	33 億円	85 億円	ー
ＲＯＥ	4.2%	8.0%	10%超
海外売上比率	38%	47%	65%

※詳細につきましては，別紙資料をご参照ください。

以　上

2016中期経営計画
（2016年度～2020年度）

～「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 ～

2016年5月26日

三菱製鋼株式会社

目次

過去の振り返り　P2

2016中期経営計画スローガンと
中期経営ビジョン　P4

経営目的　P5

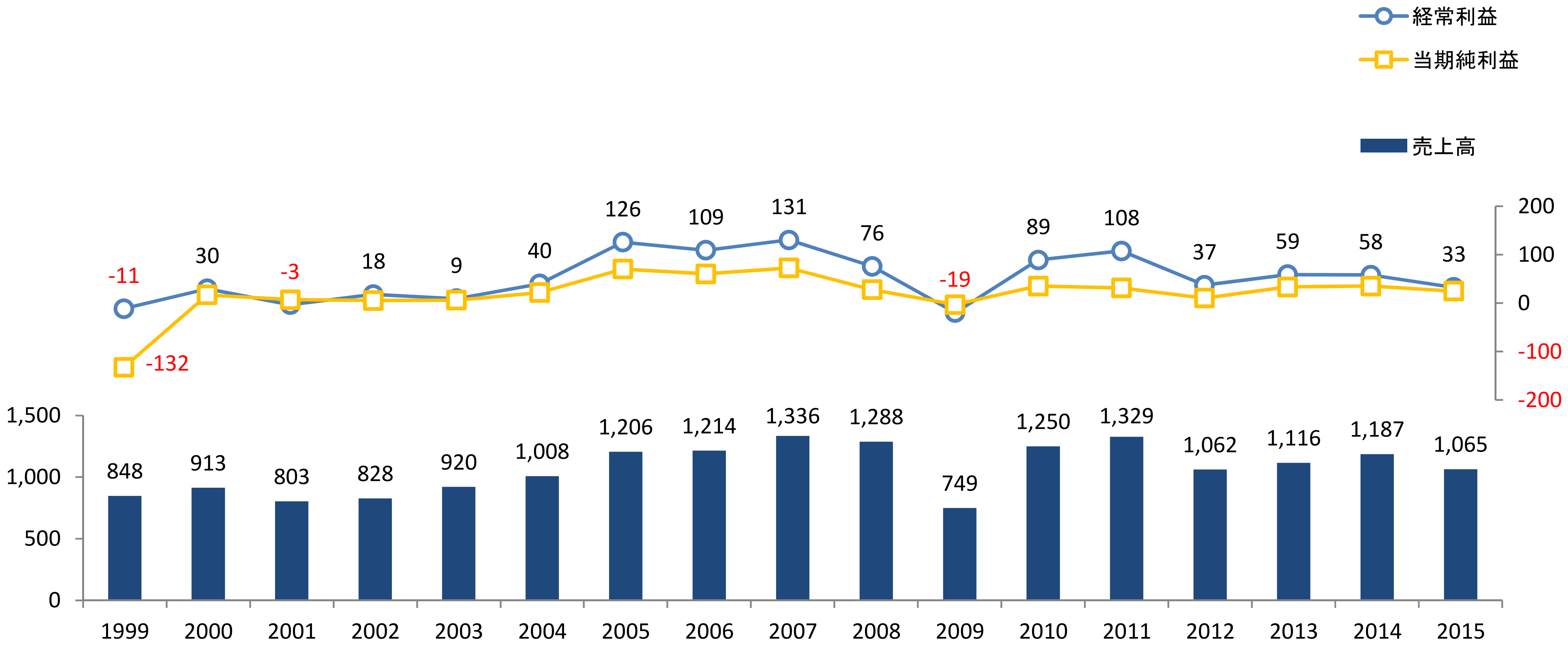
基本方針　P7

重点施策　P10

三菱製鋼株式会社

過去の振り返り① ～成長性･収益性～

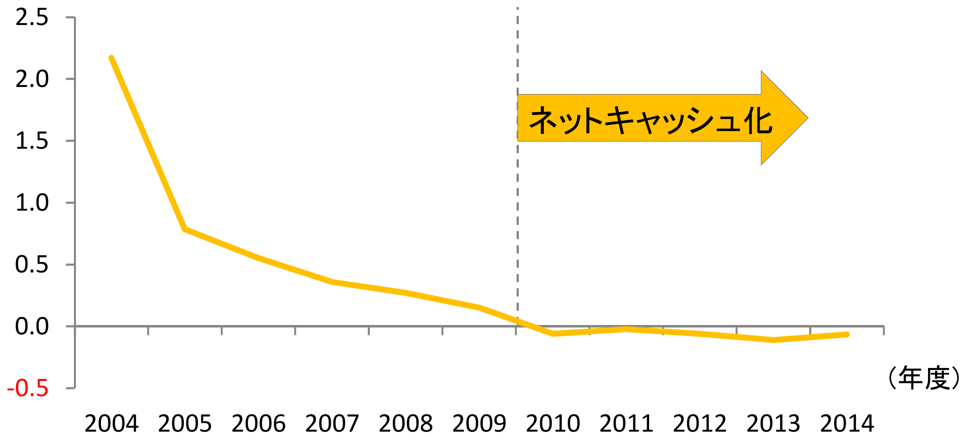
- 1990年代後半に鋼材部門の構造改革に着手し、2000年代からの建機需要・中国の好景気を取り込み売上・利益を拡大してきました。しかし足元では中国需要も建機需要も減速しています



過去の振り返り② ～財務健全性～

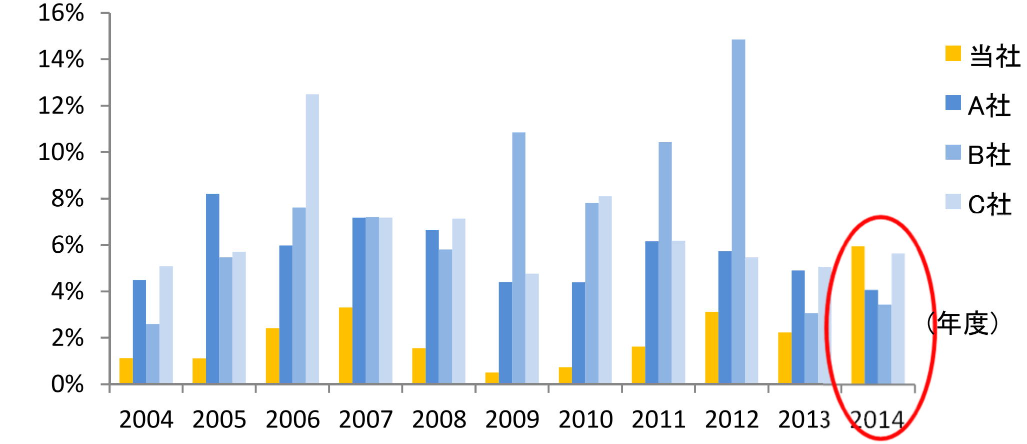
- 前頁の業績推移の結果、増大した有利子負債を1/4水準まで圧縮し、現在ではネットキャッシュ化（手元流動性が有利子負債を上回る状態）しています
- リーマンショック以降は当社成長の牽引役であった建機需要が減速し苦しい状況の中、海外を中心として投資を再開しています

当社のネットD/Eレシオの推移



注: ネットD/Eレシオ=（有利子負債−現預金及び同等物−短期性有価証券）÷自己資本、で算出

売上高投資比率の推移



注: 上表の投資額は、キャッシュ・フロー計算書の投資活動によるキャッシュ・フローの金額を採用

三菱製鋼株式会社

2016中期経営計画 スローガンと中期経営ビジョン

2016中期経営計画スローガン

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

中期経営ビジョン

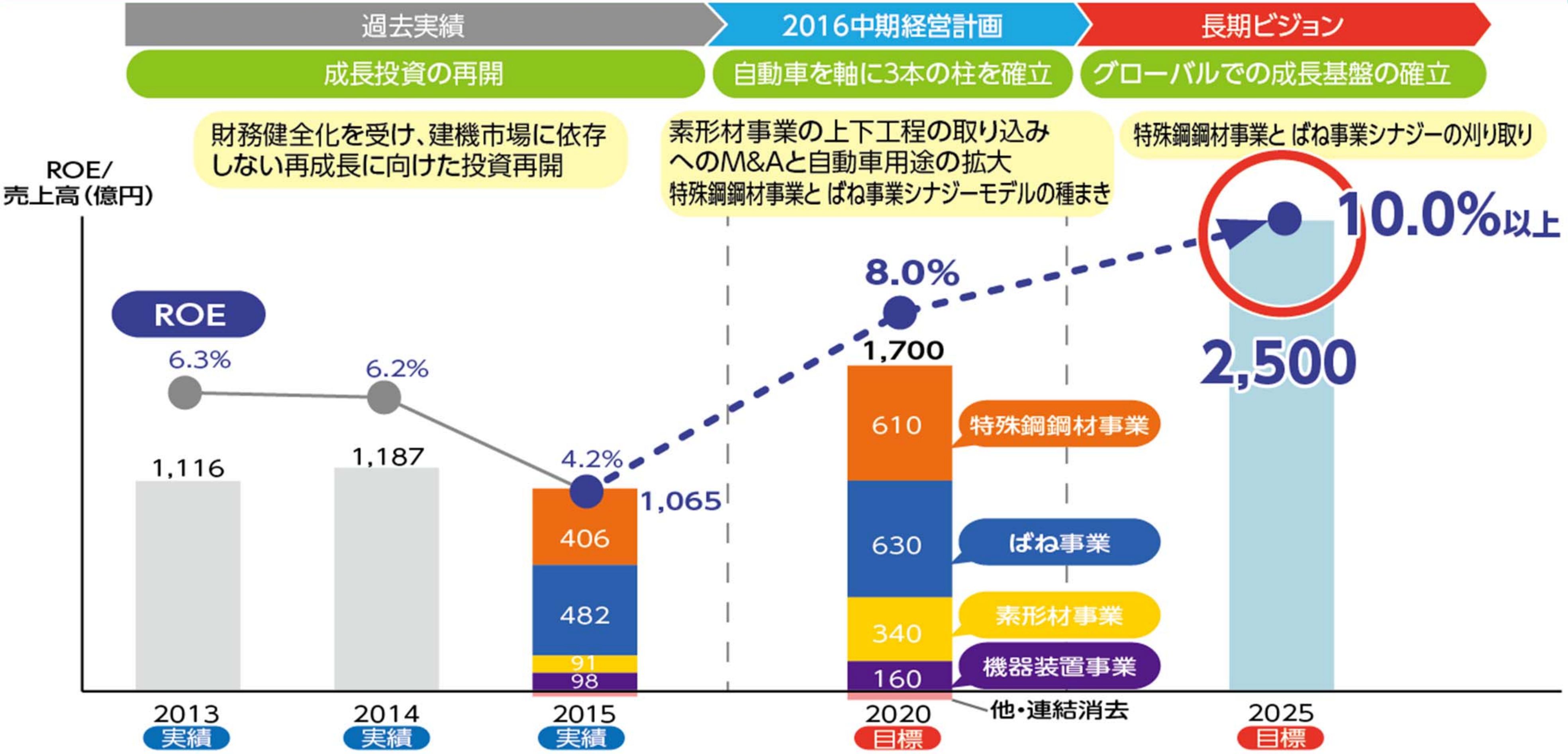
鋼材ーばねのシナジーで「特殊鋼をつくり加工する」モデルをグローバルで展開し、より強固な柱とする

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

経営目的① ～中期経営計画の位置づけ～

◆ 2020年度は、主に素形材の上・下流取り込みの為のM&A、自動車用途の拡大により、売上1,700億円、ROE８%を目指します

◆ 2025年度は、今中期で仕込む鋼材-ばねのシナジーを刈り取り、売上2,500億円、ROE10%超を目指します



経営目的② ～重要経営指標(KPI)と目標～

- 2020年度は**売上高1,700億円**、**ROE8%**、**海外売上比率47%**、2025年度では同2,500億円、10%超、65 %を目標とします
- 2016～2018年度の3ヵ年にかけて**設備約260億円、M&A枠210億円**の投資を予算化します

(億円)	2013	2014	2015	2016~2018	2020	2025
	実績	実績	実績		目標	目標
売上高	1,116	1,187	1,065		1,700	2,500
営業利益	47	49	43		90	
経常利益	59	58	33		85	
海外売上比率(注1)	32%	36%	38%		47%	65%
ROE(注2)	6.3%	6.2%	4.2%		8.0%	10%超
ROA:純利益ベース	3.0%	3.0%	2.0%		3.0%	
ROA:経常利益ベース	5.2%	4.9%	2.7%		5.0%	
ネットD/Eレシオ(注3)	-0.11	-0.07	-0.06		0.41	
自己資本比率	47%	49%	48%		45%	
配当性向	23%	26%	37%		30%以上	
投資額(注4)	15	69	40	470 (3年合計)		
減価償却費	31	30	30	47 (3年平均)		

注1: 海外売上比率を算出する際の売上高は、顧客の所在地を基礎とし、国又は地域に分類、 注2: ROE= 当期純利益／自己資本(期首期末平均)
注3: 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4: 投資額= 有形無形固定資産増加額＋関係会社株式増加額

三菱製鋼株式会社

基本方針① ～2016中期経営計画骨子 3つの大方針～

３大方針

①**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

②「**特殊鋼をつくり加工する**」モデルのさらなる強化 & インドネシア成果刈り取り

鋼材－ばねシナジー
板ばね拡販（グローバル）
鋼材拡販（東南アジア）

③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アッセンブリーへの進出、VIMによる素材製造、粉末、精密機械加工品の増産

2020年に向けて	③素形材の一貫モデル構築、②鋼材のインドネシア成果刈り取りを推進します
2025年に向けて	ばねの ①グローバルサプライヤー化と ②一貫モデル強化（鋼材とのコラボレーション）を推進します

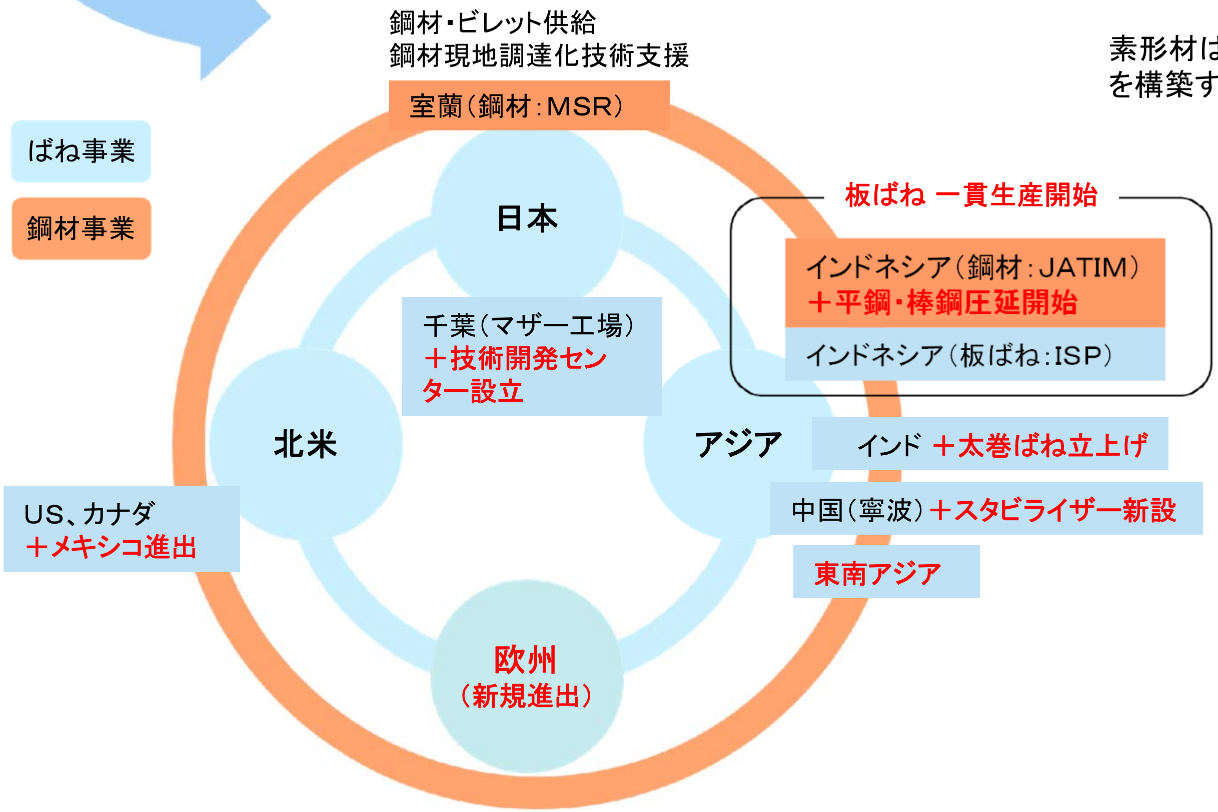
基本方針① ～2016中期経営計画骨子　方針の展開～

①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

②「特殊鋼をつくり加工する」モデルのさらなる強化 ＆ インドネシア成果刈り取り
・鋼材－ばねシナジー、板ばね拡販（グローバル）、鋼材拡販（東南アジア）

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

③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アッセンブリーへの進出、VIMによる素材製造、粉末、精密機械加工品の増産



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

既存
開発
M&A

ターボチャージャーサブアッセンブリー階層構築

組立	サブアッセンブリー		
加工	精密鋳造	精密機械加工	MIM
材料	高合金鋼製造（VIM新設）		金属粉末

基本方針② ～変革テーマと重点企業施策～

- 従来掲げてきた変革テーマは一部解釈を拡張し、4テーマから5テーマに変更します
- 変革5テーマは、10項目の重点企業施策を通じて推進します

変革テーマ
国内事業基盤の強化
海外展開の加速
実行基盤の構築（本社改革）
社内シナジーの発揮（部門連係）
社外シナジーの発揮（外部提携、M&A）

重点企業施策（非財務含む）	
①室蘭リフレッシュ投資・戦略投資	鋼材
②ばねのグローバル供給網構築	ばね
③ばねの技術開発力強化	ばね
④鋼材のインドネシア拡販	鋼材
⑤シナジー強化（横串）プロジェクト	ｺｰﾎﾟﾚｰﾄ
⑥技術開発センター	技術開発
⑦板ばねのグローバル拡販	ばね
⑧鋼材の海外進出	鋼材
⑨素形材一貫モデル構築（TCサブアッセン進出）	素形材
⑩素形材一貫モデル構築（素材の自社生産）	素形材

実行基盤の強化

技術開発／コーポレート

◆【重点施策⑥】技術開発センター

- 各事業部毎に分散していた研究開発機能を集約し、本社企画機能と連携
  → 事業間シナジーを創出し、企業戦略に沿った開発の推進
  → 中長期的な成長を担う研究開発課題（基礎研究など）の取り組みを強化

技術開発センター(2016年4月1日設立)

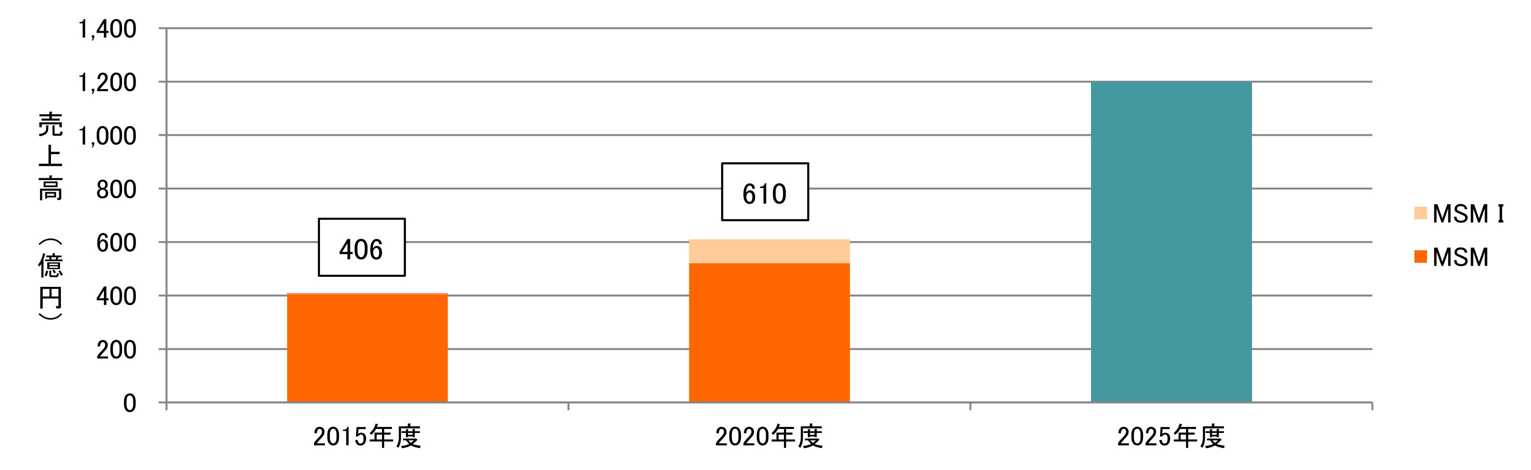
- 2016年4月より運営開始
- 拠点設置場所
  当社千葉製作所敷地内(千葉県市原市)
- 技術開発センター 担当役員
  取締役　高山 淳

◆【重点施策⑤】シナジー強化（横串）プロジェクト

- 経営管理、人事企画、営業企画、生産企画 ４つの横串プロジェクトを通じてコーポレートの機能強化とシナジー創出の仕組みづくりに取り組む
- 新規事業管理
  → 新規事業（海外進出、M＆Aなど）の計画に対してコーポレート視点での評価・管理を強化する
  具体的にはチームを設置し、リスク評価、進捗管理、結果評価を行うサイクルを仕組み化する

各事業部の取り組み：特殊鋼鋼材事業

特殊鋼鋼材事業



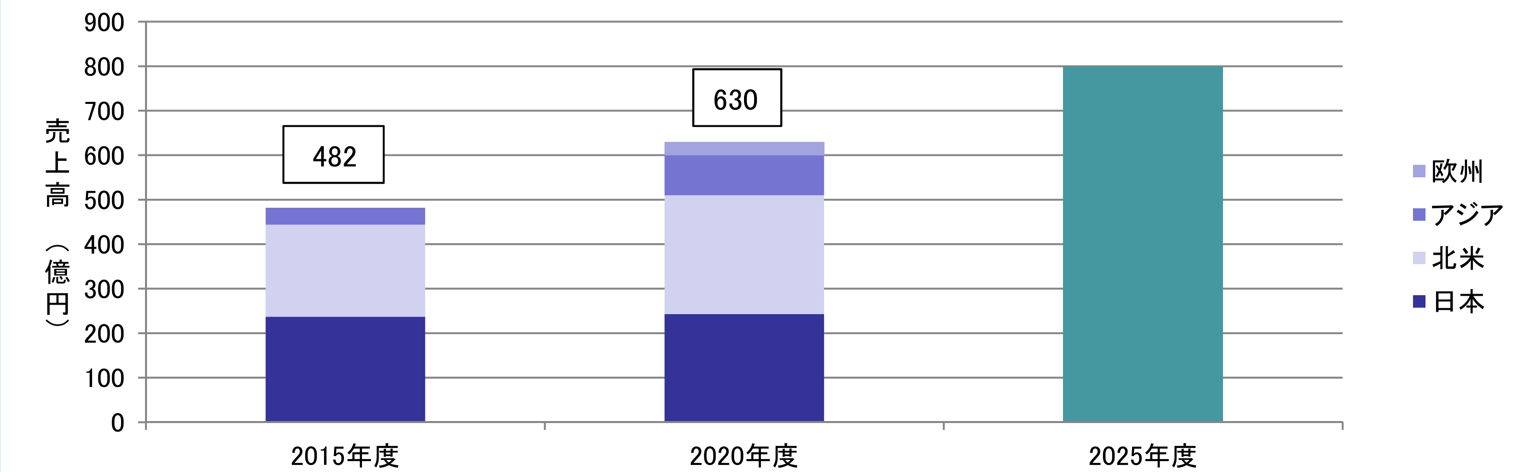
◆ 【重点施策①】投資： 3年間（2016年度～2018年度）で約90億円の老朽設備更新・戦略投資を計画
- 数年間は、老朽更新の償却費負担が先行するが、2018年度以降には大きなメリットを見込む
- 2019年度以降は室蘭コンビナートのコストダウン・生産性向上・品質向上のための設備投資を検討

◆ 【重点施策⑧】海外展開： ばね事業のグローバル拠点への素材供給を軸にした海外進出
- インドネシアの能力増強および北米・インドへの進出を具体的に進め、各拠点からのサプライチェーンの構築と現地での特殊鋼販売を進める

◆ 【重点施策④】試験研究： 技術開発センターとタイアップし、商品化のスピードを早めていく
- 高強度鋼／高清浄度鋼開発
- ばね軽量化に対応した材料、工法の開発

各事業部の取り組み：ばね事業

ばね事業



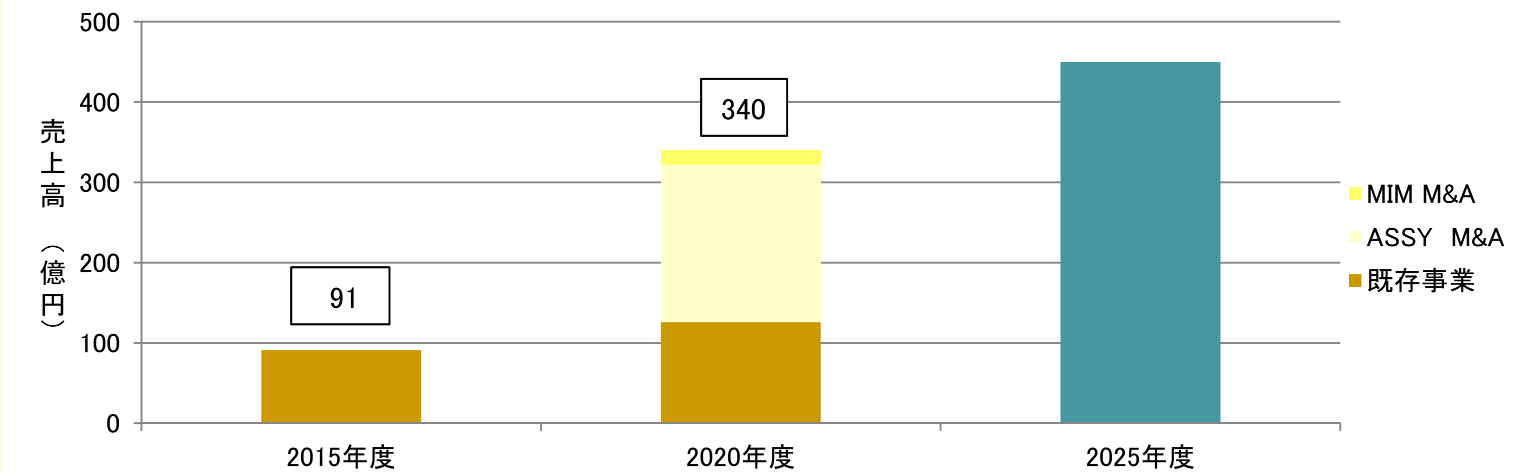
◆【重点施策⑦】インドネシア現地一貫生産による板ばねのグローバル拡販
- インドネシア一貫生産によるコスト競争力向上 → 日本/インド/タイ向け拡大、北米向け参入

◆【重点施策②】巻ばね・スタビライザーのグローバル供給網の構築
- メキシコ拠点の早期立上げ
- 欧州への事業進出 → M&Aも視野に入れた拠点拡張 → グローバルサプライヤーの地位確立

◆【重点施策③】技術開発力の強化
- 軽量化への取り組み・コストダウン推進

各事業部の取り組み：素形材事業

素形材事業



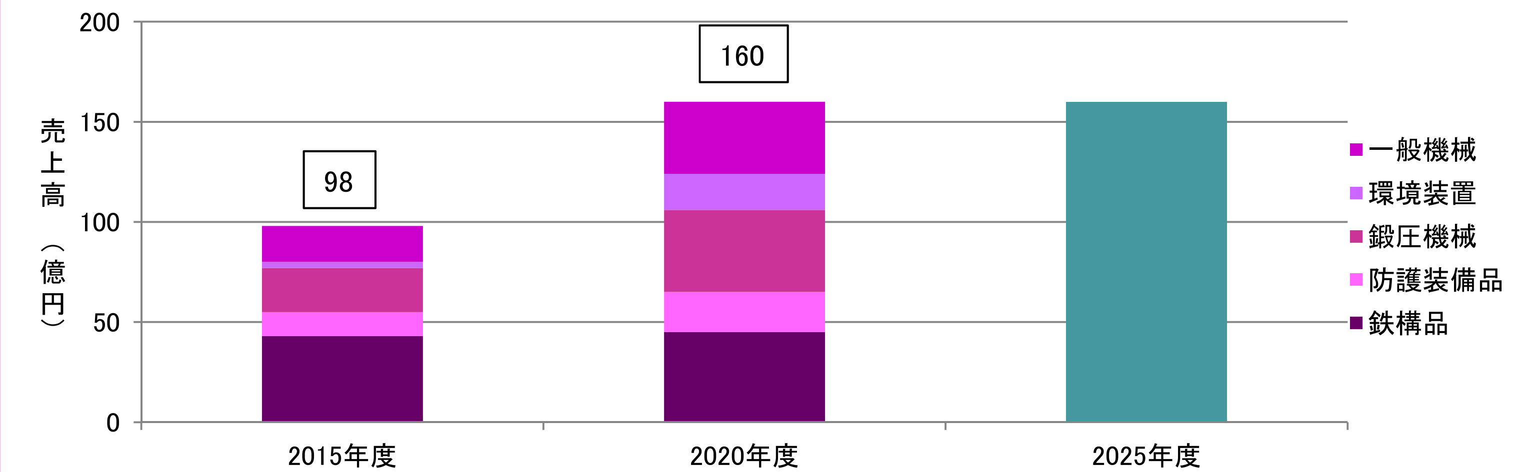
◆ 【重点施策⑩】一貫モデル（材料から組立まで）の構築に向けた特殊溶解炉の新設・増設
- VIM設備新設によるマスターヒート・精密機械加工品用素材の一貫モデル化
- 粉末用ガスアトマイズ量産炉の新設、水アトマイズ溶解炉を増設

◆ 【重点施策⑨】ターボチャージャー市場への拡販
- M&A(粉末冶金関連、サブアッセンブリー関連)も視野に入れたターボチャージャー市場における一貫モデルの強化

◆ 製造拠点の最適化
- 労働集約的な下工程の最適化を検討
- タービンホイール、ノズルベーンの旺盛な顧客需要へ対応

各事業部の取り組み：機器装置事業

機器装置事業



- 鍛圧機械：パッケージ受注・海外展開の強化
  - 総合エンジニアリング会社としての技術力・開発力を生かし、製造ラインのパッケージ受注化
  - 中国・韓国・台湾・インドなどのアジア展開やグループ会社の拠点を生かした北米進出
- 設備投資支援
  - 三菱製鋼室蘭特殊鋼㈱の設備リフレッシュなどグループ会社の設備投資を支援
- 防護装備品：民需取引の拡大
  - オリンピック・原子力施設向けなどの自然災害及びテロ対策用の新規需要の獲得
- 環境装置：新技術と操業ノウハウを生かし拡販
  - 長崎市（東部下水処理場）に設置した新技術を用いた下水汚泥処理プラント「メタサウルス」のショールーム化と操業ノウハウを生かした拡販
  - 中国を始めとする海外への展開及び新技術（水熱処理技術）の応用による拡販

本社の取り組み

各種経営支援

◆ コーポレートガバナンス
- グローバル展開に対応したコーポレートガバナンスの確立
- ガバナンス委員会の設置、IR活動の強化

◆ 人材の育成・活用
- 海外展開の拡大に伴いグローバル化に対応できる人材の育成・雇用の仕組みを整備
- 女性等多様な人材活用の推進

◆ 資本及び配当政策
- 持ち合い株式解消に伴う、自己株式の取得
- 配当性向基準の導入(当面は30%を維持)

三菱製鋼ｸﾞﾙｰﾌﾟ全体の企業価値向上活動の推進強化→強固な企業基盤の確立

三菱製鋼株式会社

＜将来見通しに関する注意事項＞

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、確約や保障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。また、業績等に関する記述につきましても、信頼できると思われる各種データに基づいて作成されていますが、当社はその正確性、安全性を保証するものではありません。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は負いません。