

2021年11月17日

各位

会社名 三菱製鋼株式会社
代表者 代表取締役社長執行役員 佐藤 基行
(コード番号: 5632 東証第一部)
問合せ先 執行役員 総務人事部長 倉内 拓哉
(TEL 03-3536-3111)

新市場区分の上場維持基準の適合に向けた計画書

当社は、2022年4月に予定される株式会社東京証券取引所の市場区分の見直しに関して、本日プライム市場を選択する申請書を提出いたしました。当社は、移行基準日時点（2021年6月30日）において、当該市場の上場維持基準を充たしていないことから、下記のとおり、新市場区分の上場維持基準の適合に向けた計画書を作成しましたので、お知らせいたします。

記

○当社の上場維持基準の適合状況及び計画期間

当社の移行基準日時点におけるプライム市場の上場維持基準への適合状況は、東京証券取引所が基準日時点で把握している当社の株券等の分布状況等をもとに算出した「流通株式数」「流通株式比率」「1日平均売買代金」は適合しておりますが、「流通株式時価総額」については96億円と僅かに基準を充たしておりませんでした。

しかしながら、本日現在においては、流通株式時価総額を含め、プライム市場における全の上場維持基準に対して「適合済み」であると考えております。

添付の「新市場区分の上場維持基準の適合に向けた計画書」に記載のとおり、引き続き中期経営計画を着実に実行することで、企業価値の向上を図ってまいります。

○上場維持基準の適合に向けた取組の基本方針、課題及び取組内容

添付しております「新市場区分の上場維持基準の適合に向けた計画書」をご参照ください。

以上

新市場区分の上場維持基準の 適合に向けた計画書

2021年11月17日

- ✓ 「プライム市場」上場維持基準の一次判定において、流通株式時価総額が未達で不適合となりました。しかし、現時点で流通時価総額の基準を満たしており、「プライム市場」上場に向けて、引き続き全ての上場維持基準適合の維持を目指します。
- ✓ 2020年5月、海外拠点の止血など構造改革と将来への仕込みの中期計画を公表しました。
- ✓ 振り返ると、中期経営計画立案以降、多くの外部環境の変化が発生しました。コロナ禍、半導体不足等逆境の中でも、固定費削減をはじめ、様々な外部環境の変化への対策など、打てる手を打ち、また中計で掲げた施策は粛々と進めており、概ね計画通りに進捗しています。
- ✓ 足許、建機業界の好況などの好材料にも支えられ、結果として、今期の業績見通しを上方修正し、今中計最終年度の来期もお約束した数字は達成できると自信を深めています。
- ✓ 今中計の構造改革・止血に集中し、ほぼ目途がついたことから、今後はESGなど非財務課題への取り組みを加速し、株主の皆様のご期待に応えます。
- ✓ また、株主利益還元を重要な経営課題として位置づけ、配当を基本に安定的かつ積極的な株主還元に取り組めます。

I. 上場基準の達成状況

II. 今期の業績報告

III. 2020中期経営計画の進捗

IV. ESGへの取り組み

V. (ご参考)2020中期経営計画

【一次判定結果】

- 「プライム市場」上場維持基準の適合判定において、一次判定では不適合となりました。
 不適合項目：流通株式時価総額
 理由：上場基準100億円以上に対し、
 4月～6月の平均株価(874円)による流通株式時価総額は96億円でした。

【プライム市場の上場維持基準と当社適合状況】

項目	上場維持基準	当社の数値	一次判定結果
流通株式数	2万単位以上	10万9千単位	○
流通株式時価総額	100億円以上	96億円	×
流通株式比率	35%以上	69.9%	○
売買代金	0.2億円以上/日	1億4百万円	○

現時点で
適合済み

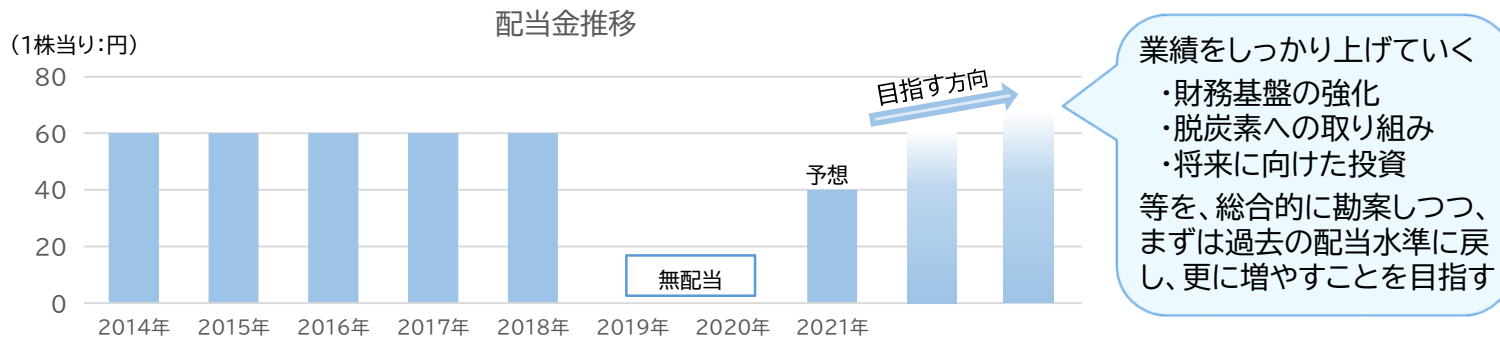
- 「プライム市場」上場に向けて、全ての上場維持基準適合の維持を目指します。
 - ✓ 2021年7月初旬以降の流通株式時価総額は常に100億円を超えており、現在に至るまで流通株式時価総額基準を満たしています。(流通株式時価総額基準を満たす株価は920円以上)
 - ✓ 当社は2020年5月に中期経営計画を公表しており、その達成により今後ともサステナブルな経営を通じて、株主の皆様の期待に応えていく所存です。

- 業績は中期計画の構造改革を実施し回復基調
5月の期初予想公表以降、業績は順調に推移するとともに株価も回復基調となりました。

<業績見通し>

- ✓ 2022年3月期第2四半期(累計) 営業利益27億円、当期利益23億円 【実績】
- ✓ 2022年3月期通期 営業利益43億円、当期利益17億円 【予想】
- ✓ 2023年3月期通期 営業利益70億円、当期利益40億円 【計画】

- 中期計画の事業計画の超過達成を目指し、株主の皆さまへ利益還元していくことを経営の重要課題の一つと位置付けています。
- また、プライム上場企業として業績追求のみではなく、社会課題解決への貢献に積極的に取り組み、今まで以上にESGを強く意識した経営を行っていきます。



I. 上場基準の達成状況

II. 今期の業績報告

III. 2020中期経営計画の進捗

IV. ESGへの取り組み

V. (ご参考)2020中期経営計画

2021年度上期業績報告

■ 2021年度上期業績サマリー

- ◆ 売上高は、新型コロナウイルスの影響を大きく受けた前年同期の反動増に加え、建設機械業界の旺盛な需要により、大きく増加。
- ◆ 営業利益は、売上の回復と生産数量増によるコスト改善に加え、前期に実施した固定費削減効果もあり、黒字転換。特殊鋼鋼材事業の高炉改修に伴う一過性費用の解消も寄与。
- ◆ 親会社株主に帰属する四半期純利益は、当社子会社における火災による特別損失が発生したが、政策保有株式及び遊休不動産売却による多額の特別利益を計上し、大幅な増益。

(億円)

	21/3期		22/3期				
	第2四半期 実績	通期 実績	第2四半期 期初予想 ※1	第2四半期 修正予想 ※2	第2四半期 実績	修正予想 差	前年同期 差
売上高	422	978	660	660	659	△1	237
営業利益	△24	△49	0	12	27	15	51
経常利益	△25	△55	△6	6	23	17	48
親会社株主に 帰属する 四半期純利益	△24	△55	17	30	23	△7	47

2021年度通期予想

■ 2021年度通期業績予想

- ◆ 売上高は、コロナ影響からの回復と旺盛な建設機械需要に加え、売価転嫁も進み、大幅な増収を見込む。下期以降も続く半導体影響をカバー。
- ◆ 営業利益は、売上増や生産数量増等によるコスト改善に加え、前期に実施した固定費削減効果もあり、黒字転換。また、特殊鋼鋼材事業における高炉改修に伴う一過性費用の解消もあり、大幅増益となる。
- ◆ 親会社株主に帰属する当期純利益は、当社子会社において火災による特別損失が発生したが、政策保有株式及び遊休不動産売却による特別利益を計上し、大幅な増益。

(億円)

	21/3期	22/3期				
	実績	期初予想※	上期実績	下期予想	通期予想	通期前期差
売上高	978	1,370	659	741	1,400	422
営業利益	△49	30	27	16	43	92
経常利益	△55	18	23	9	32	87
親会社株主に帰属する当期純利益	△55	30	23	△6	17	72

2021年度通期予想

■ 2021年度財務状況・配当予想

- ◆ 業績の回復に伴い、ROEが改善。
- ◆ 営業・経常利益が当初予想を上回る見通しとなったこと、及び来期も増益が見込めることから、期末配当予想を修正し、1株当たり20円から30円に増配予定。
年間配当金額は1株当たり40円を予定。

	20/3期 通期	21/3期 通期	22/3期 予想
総資産 (億円)	1,414	1,323	1,343
純資産 (億円)	483	448	443
自己資本比率 (%)	30.1	29.4	30.0
ROE (%)	△27.7	△13.6	4.4
ネットD/Eレシオ (倍)	0.7	0.7	0.7
配当 (円/株)	0.0	0.0	40.0
配当性向 (%)	—	—	36.2

I. 上場基準の達成状況

II. 今期の業績報告

III. 2020中期経営計画の進捗

IV. ESGへの取り組み

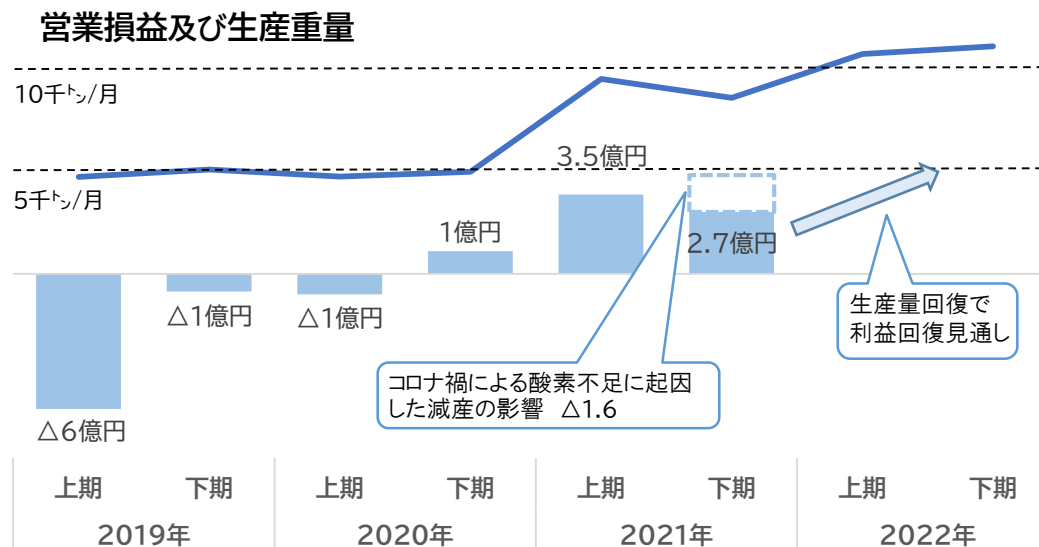
V. (ご参考)2020中期経営計画

■総括

- ✓ 2020年中期計画として、3年間の半分が経過した。
- ✓ 事業再生計画の柱は、インドネシアJATIMと北米MSSCの黒字化。
 - JATIMは、昨年度下期から営業黒字を継続、再建から次のステージへ。
 - MSSCは、半導体不足・仕入先経営破綻など相次ぐ一過性要因で今期赤字が拡大するが、様々なリスクへの対策も行っており、計画通り本年度末に北米工場統合を完了し、2022年度より営業黒字化へ。
 - 他の海外拠点は、ほぼ黒字化の目途がたった。
- ✓ 中期計画の各施策の進捗は順調、建機・鋼材の需要の高まりといった好材料もあり、予期しない外部要因による一過性要因がある中でも、中期計画の営業利益70億円とROE8%以上は達成可能と見ている。
- ✓ 中期計画にほぼ目途がついたことから、今後は更なる成長戦略推進に努めるとともに、ESGへの取り組みを加速していく。



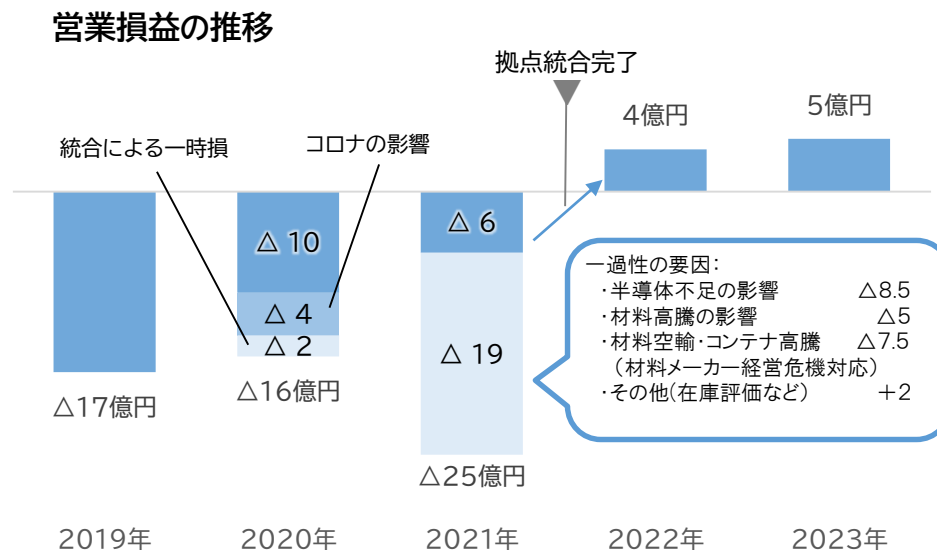
■インドネシアJATIM



✓ インドネシアJATIM再建計画進捗

- 昨年度までに生産性改善施策は完了し営業黒字化、その後も黒字継続し再建を前倒しで達成。
- 年初からの旺盛な鋼材需要でフル操業。2021年7-8月(JATIM下期)にコロナ禍の影響で一時的に酸素供給制限による操業停止が発生したが、コロナ禍落ち着きにより9月から供給が再開され、再びフル操業。
- 今後は、財務体質強化や室蘭との2本柱化に向けて次の一手を検討するステージへ。

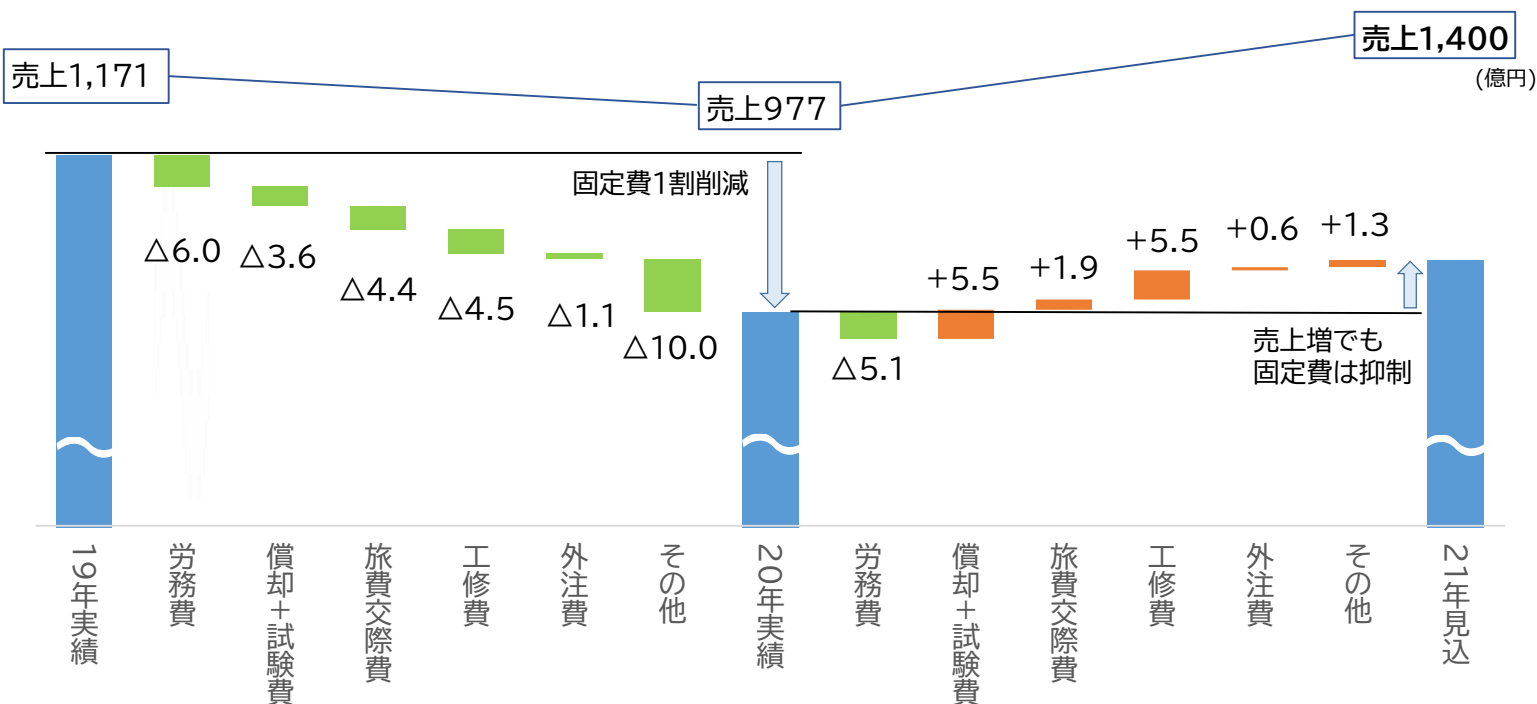
■北米MSSC



✓ 北米MSSC再建計画進捗

- ・ 一過性の要因を除く損益は着実に改善し、真水の損益では今期は昨年度比赤字4割減の見込み。
- ・ 本年度末の北米工場統合完了により、来年度は営業黒字化の見込み。統合により工場稼働率を高めると同時に、固定費削減による外部要因のボラティリティ耐性強化を図っている。
- ・ その最中に一過性の要因が重なり各々対策を講じてきたが、その損益影響が大きかった。
 - ・ コロナ禍/半導体不足
 - ・ サプライチェーン混乱
 - ・ 資源・材料高騰
 - ・ 海上輸送費高騰
- ・ 北米工場統合は計画通り進捗。半導体不足の影響が下期も続くと予想し、受注変動に対する生産体制のフレキシビリティを高めることで損益影響のミニマム化を図る。

■売上が伸びても固定費は抑制

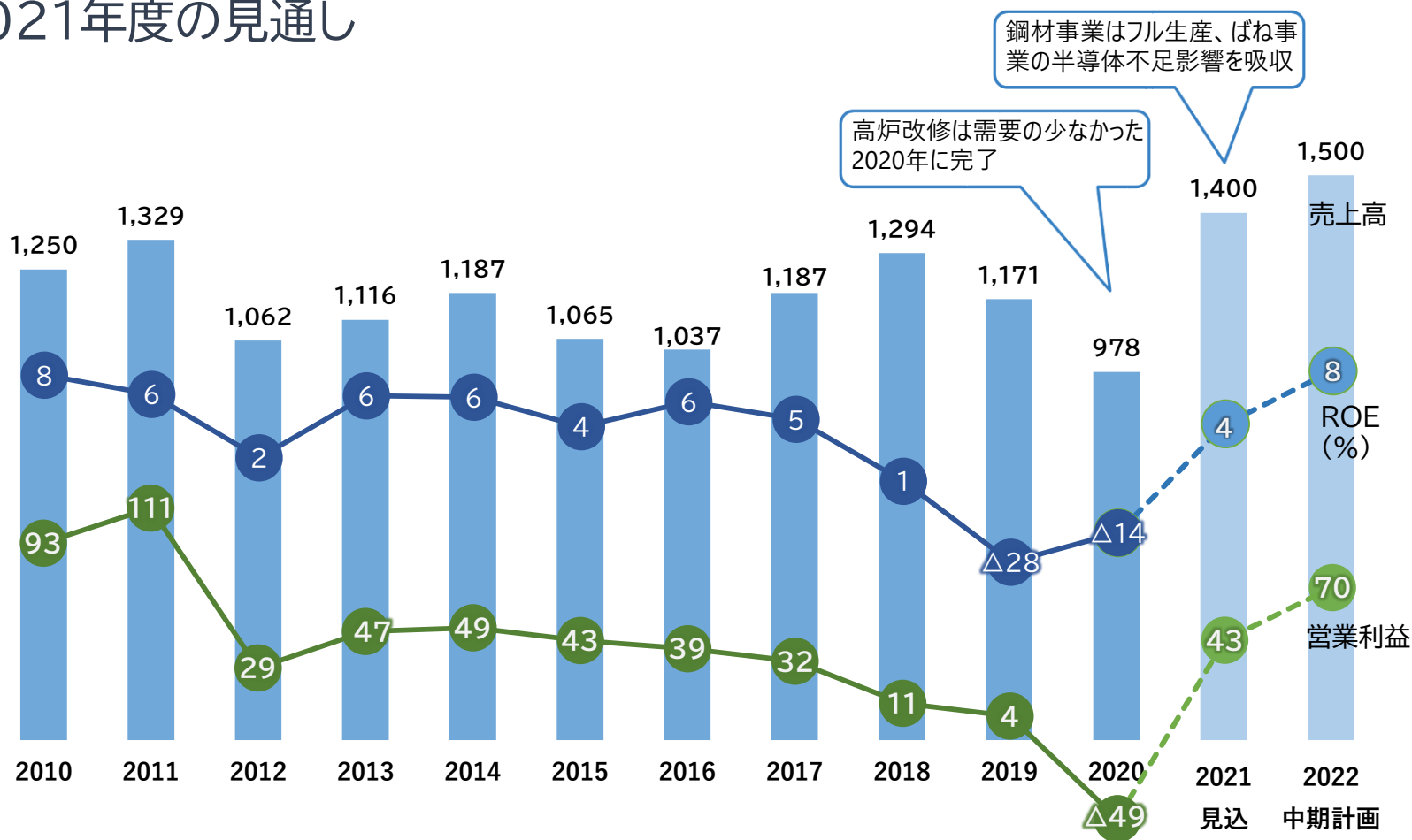


✓ 固定費削減への取り組み

- 全社で、様々な外部要因などに起因したボラティリティに耐える体質にするため、2020年度は固定費を約1割引き下げた。
- 今年は、昨年度末実施した国内希望退職に加え、ドイツ・米国なども労務費を更に削減。
- 来期は売上が一段と増加する中、コロナ禍で遅延していた設備投資が相次ぎ完成することで償却負担が増加するが、全体では固定費抑制方針を維持する。

中計最終年度の22年度に向けた見通し

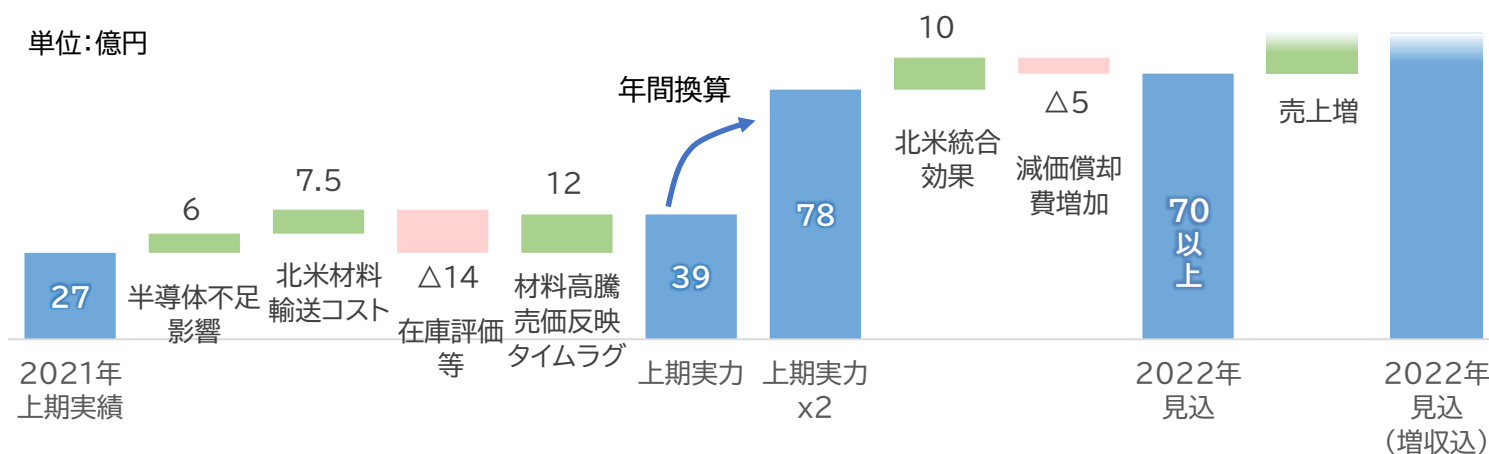
■2021年度の見通し



- 建設機械の堅調な需要により、鋼材は国内・インドネシアJATIMともにフル生産。中期計画の各施策も順調に進捗し、今期営業利益は期初予想30億円に対し、自動車業界の半導体・部品不足が下期に続いても43億円の見通し。

■2022年度の見通し

- 中期計画最終年度の2022年は、中期経営計画目標の営業利益70億円、ROE8%以上を達成可能と見ている。
- 見通しの前提
 - ✓ 上期実績をベースとし、一過性の特殊要因を除く。
 - ✓ 半導体・部品不足は今下期まで継続するが、来期は解消する。
 - ✓ 材料高騰によりコストが先行して増加するが売価反映は概ね半期遅れるため、その間はコスト負担が増加する。売価反映は今期末に完了し、来期はそのコスト負担が解消される。
(半導体・部品不足、材料高騰売価反映タイムラグともに期末に向けて解消していくと予想)
 - ✓ 将来に向けた設備投資の完成が複数あり、その償却負担が増加する。
- 更に確定済みの受注による売上増加で一段の増益も期待でき、前提に入っていない外部要因による業績リスクが生じてても、その影響を吸収できる体質を目指す。



■重要経営指標 (KPI)

(億円)	2020中期経営計画期間			
	2019 実績	2020 実績	2021 見込	2022 計画
売上高	1,171	978	1,400	1,500
営業利益	4	△ 49	43	70
経常利益	△ 3	△ 55	32	63
当期利益	△ 141	△ 55	17	40
ROE ^(注1)	△ 27.7%	△ 13.6%	4.4%	8%以上
営業利益率	0.4%	△ 5.0%	3.1%	4.7%
ネットD/Eレシオ ^(注2)	0.7	0.6	0.7	0.5
自己資本比率	30%	29%	30%	36%

(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

- 中期計画初年度(2020年度)に以下を実施、今期は建設機械需要に支えられ期初に公表した業績見通しを上方修正。
 - ① 海外拠点の構造改革(JATIM等多くの海外拠点が今期黒字化)
 - ② 固定費削減1割(削減した固定費は今期以降も売上増でも抑制方針)
 - ③ 室蘭高炉改修(コロナ禍で需要の少ない時期にタイミングよく実施し完了)
- ネットフリーキャッシュフロー改善で借入返済を進め、ネットD/Eレシオ目標も22年に達成の見込み。来期も目標を上回る利益計上を図り、自己資本比率目標の早期達成を目指す。

■中期計画で策定した諸施策の進捗

- ✓ 一部に若干の遅れが生じたものの挽回に取り組み、3大方針の推進は概ね計画通り。

3大方針

○:計画通りの進捗、△:若干遅れ・一部遅れ、×半年以上遅れ

方針と主な施策	進捗状況の評価
① 海外事業の構造改革	○ インドネシアJATIM、北米MSSC以外も、固定費削減や拡販施策を実施し、全海外拠点の黒字化の目途が立った。
② 製品力のさらなる強化	
● 製品開発力の向上	○ 業績悪化時も研究開発への資源配分は減らさず、顧客ニーズに応じた開発が進捗し受注結実。
● モノづくり力の向上	○ 新規製品情報を事前に経営陣と共有し、問題の未然防止及び新規品のスムーズな立ち上げを実施。
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獲得につながっている。スタビライザー向けは量産に向けて評価中。
● 素形材製品の一貫生産	× コロナ禍で完成遅延していた千葉AMC(※)の設備は、6月から順次稼働、早期量産につなげる。

※ Advanced Materials Center
(開発、試作、改善を目的とする施設)

■中期計画で策定した諸施策の進捗

- ✓ 製品力の強化や一貫生産モデルの仕込みなど、各施策の進捗は概ね順調。DXの工場や事務所への導入を加速させる。

中期計画で掲げた他の施策の進捗

○:計画通りの進捗、△:若干遅れ・一部遅れ、×半年以上遅れ

施策	進捗状況の評価
① ばね事業拠点の生産能力の再編成	○ 好調な建機需要により太巻生産は急回復、自動車用ばねも製品力が評価され受注確度が高まった。
② MSRのコスト競争力強化	○ 室蘭コンビナート内協業が深化し、2021年度より生産量増加に寄与。
③ 鋼材生産拠点の2本柱化	○ JATIMの操業安定化や顧客層の拡大により、室蘭との2本柱化が進捗。
④ 環境関連事業の取り組み	○ 洋上風力発電関連機器の販売は順調に拡大、脱炭素に貢献する製品開発も各事業部ともに推進中。
⑤ 調達の構造改革	△ 材料のマルチソース化・売り買い指標一致は進捗し、来年度からは切り替えが進展、更なる改革を進める。
⑥ 事業リスクの見える化	○ 投融資委員会の機能を強化、拡販リスク・新製品立ち上げリスクも拡販委員会で見える化に取り組み中。
⑦ 財務体質の回復	△ 固定費削減やB/Sのスリム化を実施、今期以降の収益積み上げで、自己資本比率など財務体質の早期回復を目指す。

I. 上場基準の達成状況

II. 今期の業績報告

III. 2020中期経営計画の進捗

IV. ESGへの取り組み

V. (ご参考)2020中期経営計画

■当社の取り組み

✓ 海外拠点の止血など構造改革と将来に向けた仕込みの今中期計画に一定の目途がついた。今後は脱炭素への取り組みなど、ESGの非財務課題への取り組みを加速し、株主の皆様のご期待に応える。政府・地域や経済界が連携した脱炭素・中小企業保護・社員の健康・DXなどの各団体・プロジェクトにも積極的に参加しており、今後も順次参加・対応を検討していく。

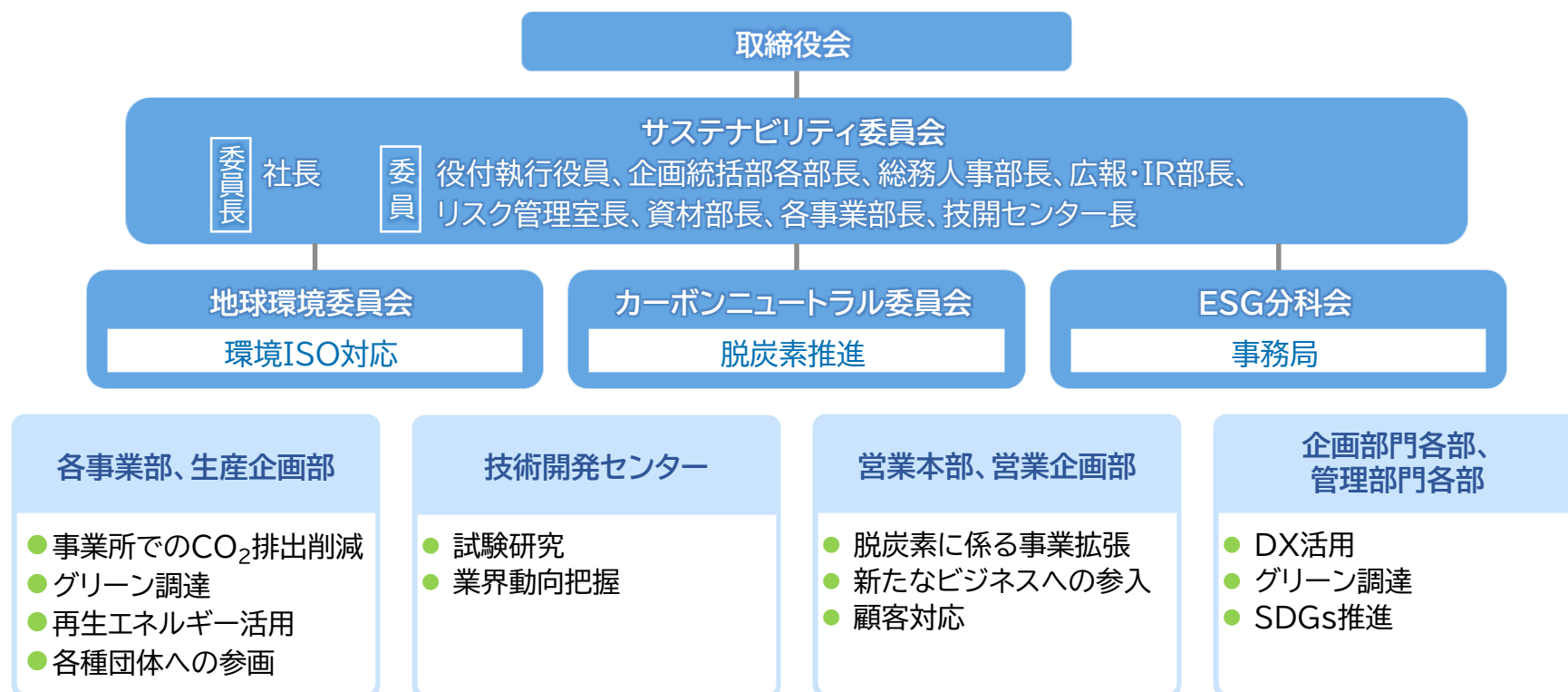
- ✓ (E)環境への取り組みでは、「自社の脱炭素化」と「お客様の脱炭素化」の両面で行っている。
- ・ 「自社の脱炭素化」では、カーボンニュートラルに向けた削減目標とロードマップを策定。
 - ・ 「お客様の脱炭素化」では、各事業部がお客様のニーズを集めて以下のコンセプトで製品開発。

特殊鋼鋼材事業	:	お客様の工場のエネルギー消費削減に貢献する製品開発
ばね事業	:	EV社会に向けて自動車部品の更なる軽量化への対応
素形材事業	:	省エネに役立つ金属素材の開発
機器装置事業	:	再生エネルギー・資源循環ビジネス関連機器への取り組み

- ✓ (S)社会への取り組みでは、従業員の人材育成と働き方改革およびダイバーシティに取り組む。また、DX活用で仕事の付加価値化や、業務スタイルの変換を進める。
- ✓ (G)企業統治への取り組みでは、中長期的な企業価値向上を目指しコーポレート・ガバナンス体制の基盤整備を行った。プライム市場への上場に向け、コーポレート・ガバナンスを一層充実させる。

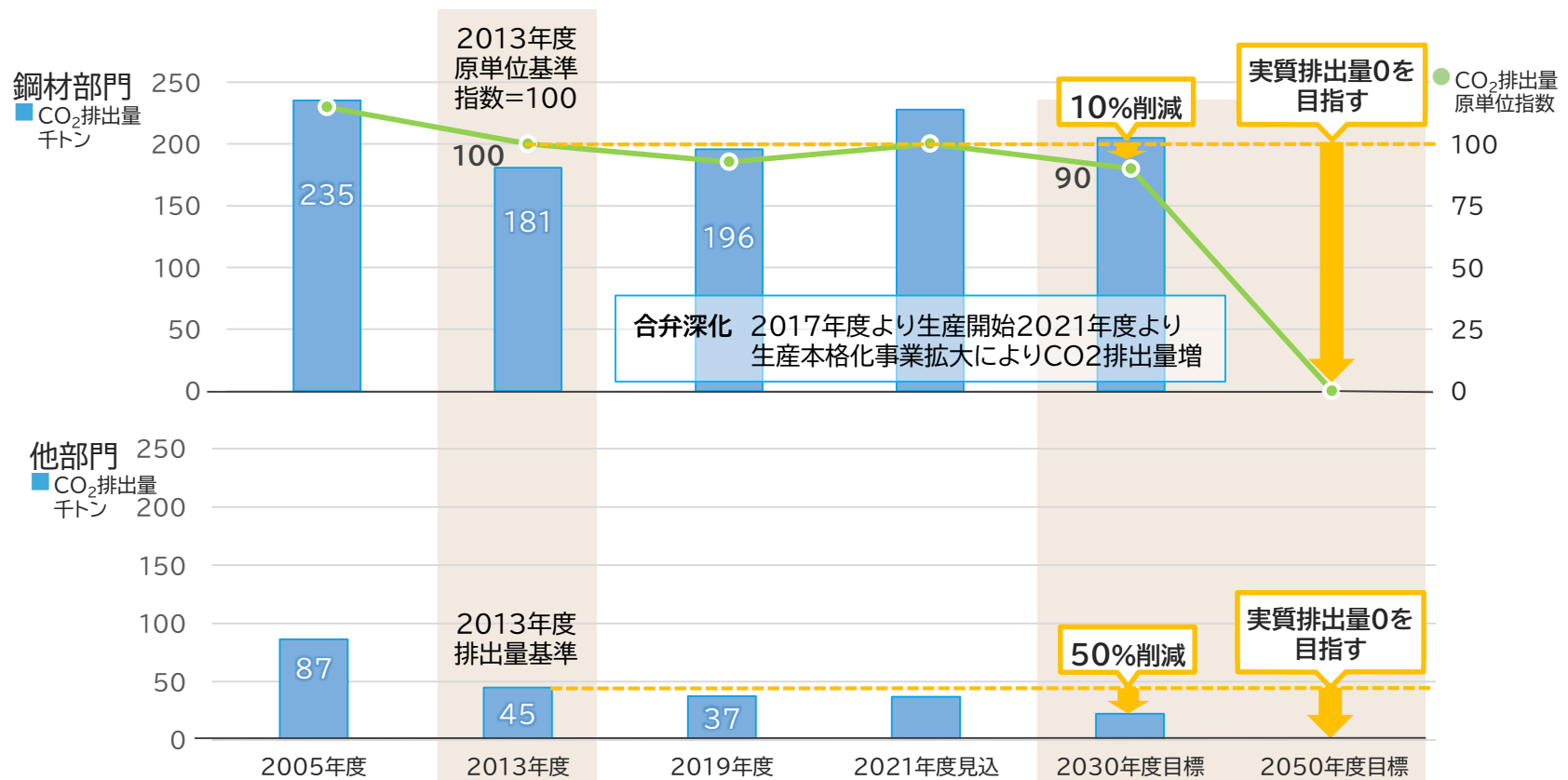
■サステナビリティ推進体制

当社では、サステナビリティに関する基本方針を定めるとともに、2021年11月に、当社グループの持続的な成長を担保するための施策を協議・立案することを目的として、「サステナビリティ委員会」を新設した。また、サステナビリティ委員会の下部組織として、従来の「地球環境委員会」に加え、「カーボンニュートラル委員会」と「ESG分科会」を新設、当社のサステナビリティ推進に向けて、全社横断的に対応できるマネジメント体制にした。



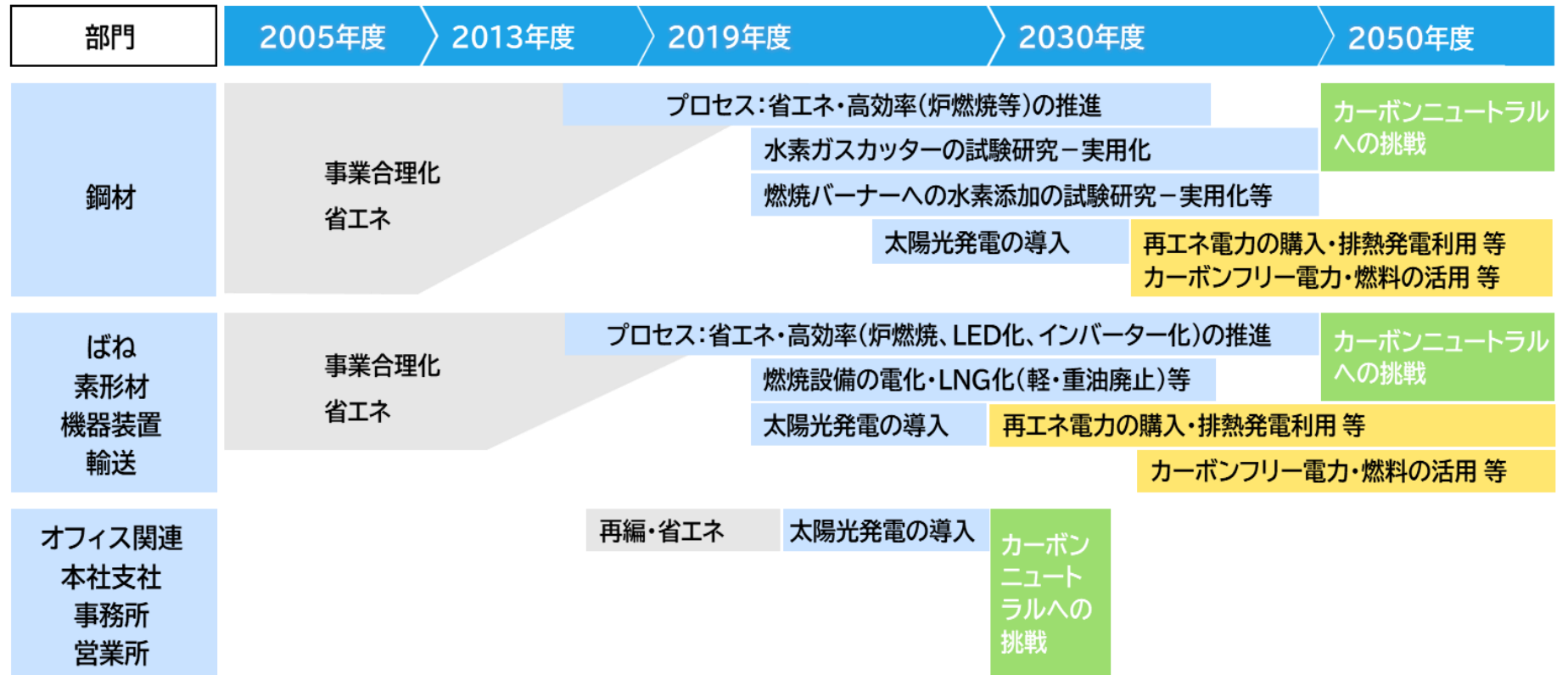
■カーボンニュートラルに向けた削減目標

カーボンニュートラルに向けた取り組みとして、2050年のカーボンニュートラルを目標に、CO₂排出量は、2013年度比で2030年度までに、鋼材部門は事業拡大のため原単位での10%の削減、他部門は総排出量の50%の削減、という目標を掲げた。



■カーボンニュートラルに向けたロードマップ

2050年に向けたロードマップ

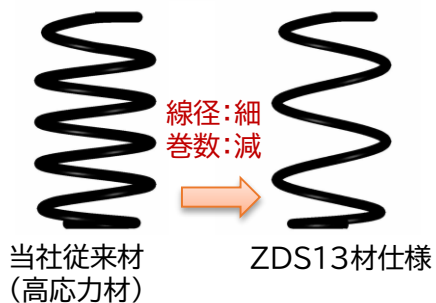


- ✓ 当社の強みを生かした軽量化技術を積極的に提案中。
- ✓ 軽量化が一段と求められるEV車での採用拡大により脱炭素社会への貢献に寄与。

<コイルばね>

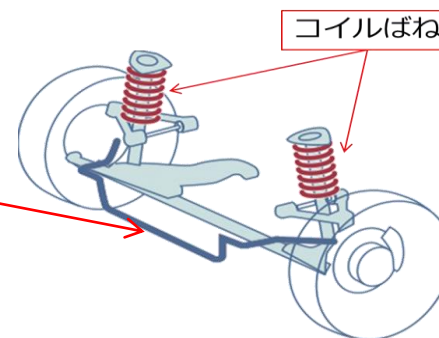
- ◆ 素材から製品まで一貫メーカーの強みを生かし、材料開発と加工技術の両面から軽量化を推進。
(材料開発)独自の高強度ばね鋼(ZDS13)を開発EV車をはじめとして採用拡大中

2割の軽量化を達成
(当社従来材との比較)



(加工技術)市場に流通している汎用鋼を用いて
耐久性を向上する製造技術を確立

- ◆ 自社開発鋼と加工技術の組み合わせによる更なる軽量化技術も現在開発中。



<スタビライザー>

- ◆ 当社独自の内面加工技術(特許取得済み)による耐久性アップにより従来サイズに対して大幅な軽量化を実現。

※現在開発中の車種に採用決定



■事例2)建設機械向け高温浸炭用鋼などの開発

- ✓ お客様の工場の熱処理工程で発生するCO₂の削減に素材で貢献。
- ✓ モノ作りのサプライチェーン全体でのCO₂削減につながるため、多くのお客様から引き合い・照会を頂いています。

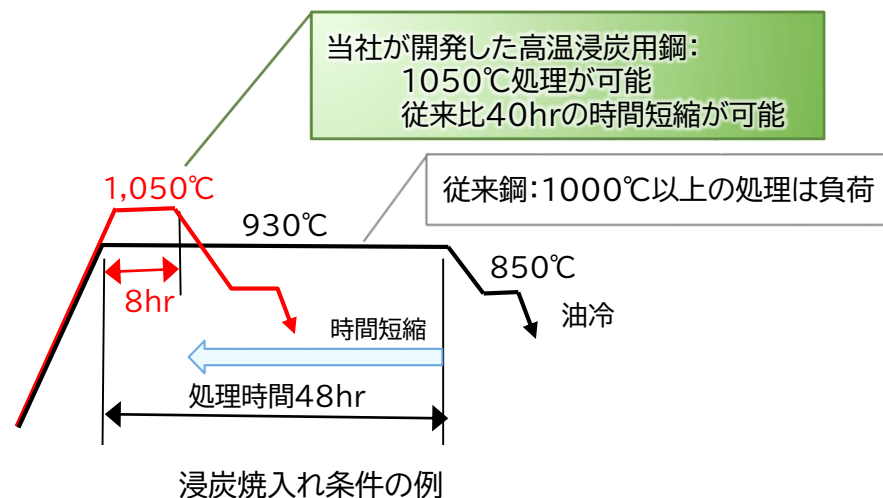
- ◆ 工場のCO₂削減に貢献するコンセプトの下、様々な鋼種(高温浸炭用鋼、非調質鋼、迅速窒化鋼など)を開発中。

(例:高温浸炭用鋼)

- ◆ 歯車には高い疲労強度が要求され、その特性を引き出すために表面硬化熱処理(浸炭)を行う。
- ◆ 浸炭は処理温度が高い(1000℃以上)ほど短時間処理が可能(但し、高温熱処理時間の限界あり)。
- ◆ 当社の開発した大型部品向けの高温浸炭用鋼により、熱処理時間を大幅短縮し、お客様の製造プロセスにおけるエネルギー消費量・CO₂排出量削減に貢献(右図例ではCO₂を約8割削減)。



大型歯車



■事例3)熱電材料の開発

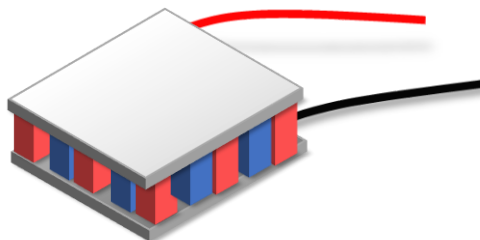
- ✓ 大がかりな発電機を使わずに、廃熱を利用した発電で、「もったいない」を電気に変える。
- ✓ 当社独自技術で早期製品化を目指します。

- ◆ 熱電材料とは、熱エネルギーを電気エネルギーに変換する材料。

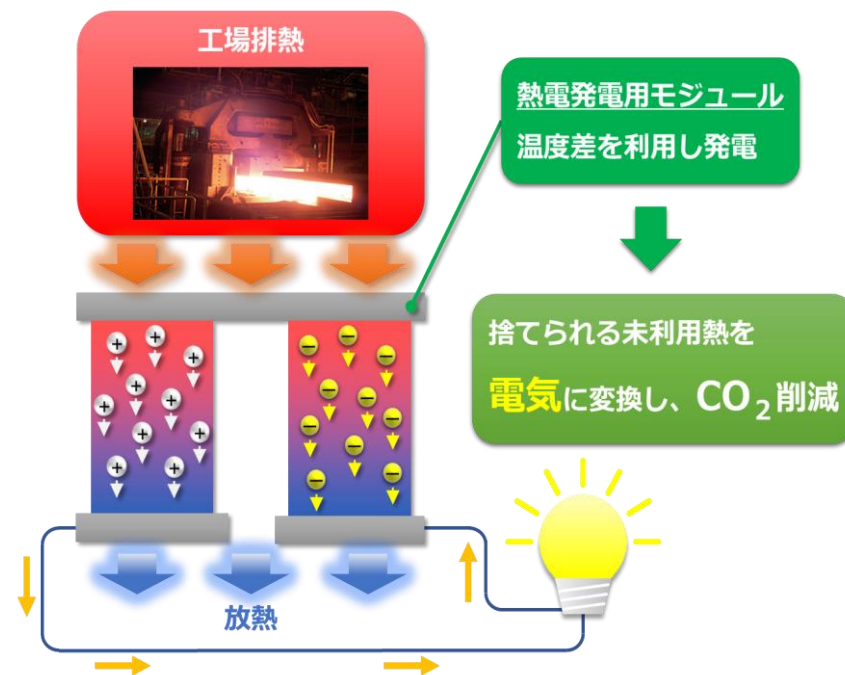
自動車、工場、発電所などから大気中に廃棄されている未利用エネルギーの有効活用として注目されている

(課題) 高価、重金属の使用、エネルギー変換効率が悪い、など

- ◆ 当社では、有害あるいは高価な元素を使用しない金属粉末による独自の熱電材料の製造およびモジュール製品化を目指し開発中。
- ◆ 工場排熱を有効活用し、脱炭素社会実現に貢献していく。



熱電発電用モジュール



■事例4)再生エネルギー・資源循環ビジネス関連機器

- ✓ 洋上風力発電関連機器の国産化に追従し再生エネルギーの促進に貢献します。
- ✓ 資源循環ビジネスへの取り組み強化で環境対策への貢献を目指します。

<再生エネルギー>

- ◆ 当社のコア技術と製造能力を活かし、再生エネルギー分野に注力、特に洋上風力発電の関連機器に対応。
 - ・ 風力発電用ベアリング・鍛造フランジの圧延設備の提供
 - ・ 風力発電用大型ターニングロールの製作
 - ・ 風力発電タワー・モノパイル・トランジションピースの製作
 - ・ 洋上風車設置作業船(SEP船)向け関連機器の製作



資源循環ビジネスに
貢献するリサイクル機器

<資源循環ビジネス>

- ◆ 廃棄物の再利用率向上のため、複数の金属の選別を可能とする磁力選別機のラインパッケージ化など、環境負荷の低減に向けて取り組んでいます。



■主体性のある人材の育成と多様性のある人材の活用

- ✓ 教育体系を再構築し、成長の機会を提供。
- ✓ 自ら考え、責任を持って行動する主体性のある人材を育成。
- ✓ 多様性を確保し、環境の変化にも柔軟に対応できる人材を活用。

DX活用で仕事の高付加価値化

DX推進の基盤となる従業員のICTリテラシー向上とICT活用スキルアップ支援

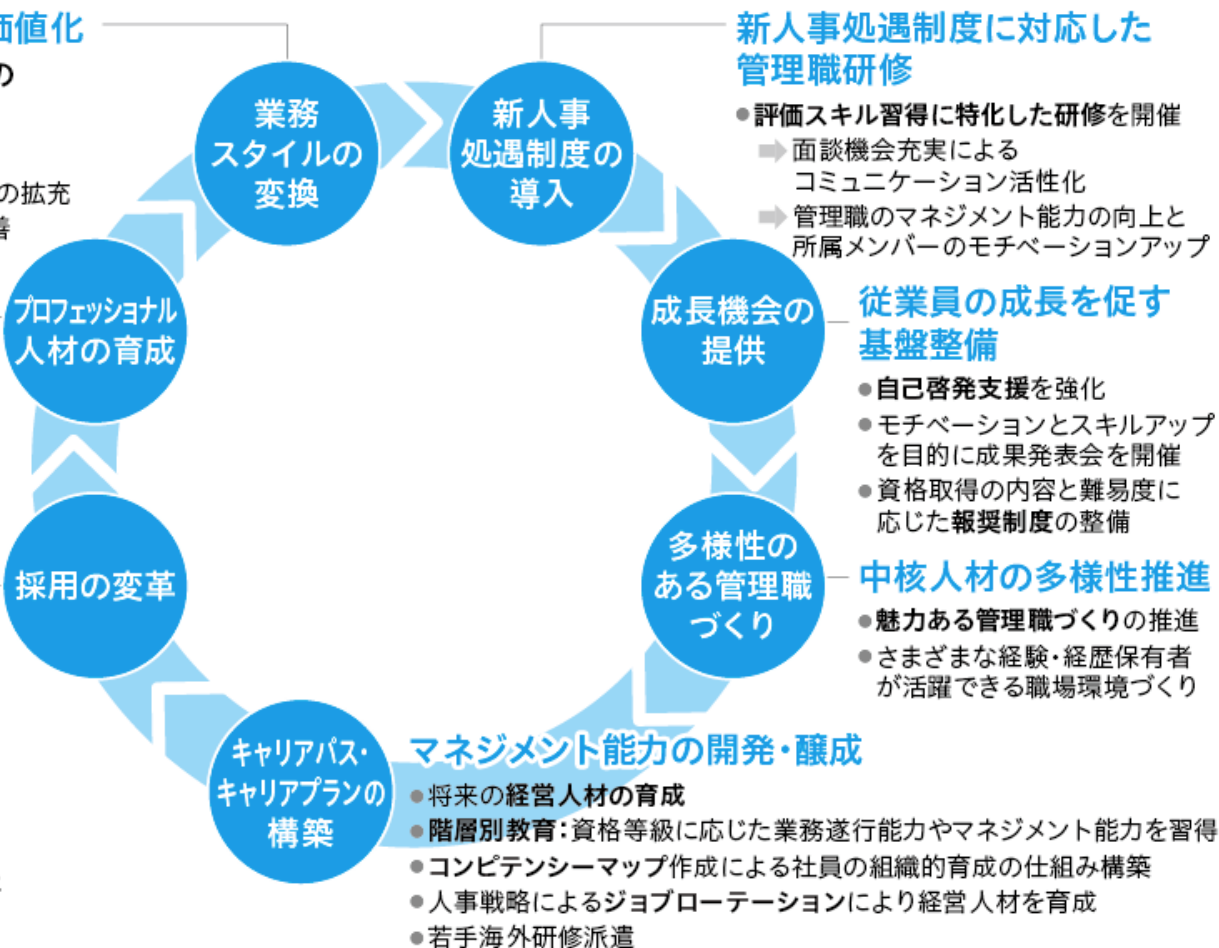
- 公的資格取得支援 (IT関連資格)の拡充
- DX活用による事業変革・業務改善研修を実施 (経営層～従業員)

プロ意識の醸成、社内価値から市場価値人材へ

- 専門知識・技術習得支援
- 博士号取得支援 (社会人ドクター支援制度)
- 国内留学派遣や業務関連資格の取得推奨

人材獲得方法の変革

- ジョブ型採用への転換 (職種別採用の定着化)
- 就業意欲向上による主体性発揮
- 仕事と人材の適合
⇒ ミスマッチによる早期離職防止



■働き方施策およびダイバーシティに係る数値目標

働き方施策及びダイバーシティにかかわる数値目標

内容

当社で働く多様な従業員が、持てる力を最大限発揮し、誇りとやりがいを持って活躍できる企業を実現する観点から、ダイバーシティ&インクルージョンに取り組んでいく。

ダイバーシティ(多様性)：女性、高齢者、LGBT、外国人、障がい者などあらゆる人材を企業に迎え入れること
インクルージョン(包括)：あらゆる人材がその能力を最大限発揮でき、やりがいを感じられるようにすること

多様な人材の活躍を目指した取り組み

女性活躍の推進

キャリアを通して女性社員が能力を発揮し続けることを支援し、指導的立場への登用を含めた、すべての職場や階層での女性活躍を推進する。

女性従業員比率

2025年までに
15%以上を目指す
(2020年度12.4%)

女性管理職比率

2025年までに
10%以上を目指す
(2020年度4.3%)

女性役員比率

2022年までに
10%以上を目指す
(2020年度0.0%)

多様な事情を抱える人が活躍できる働き方の実現

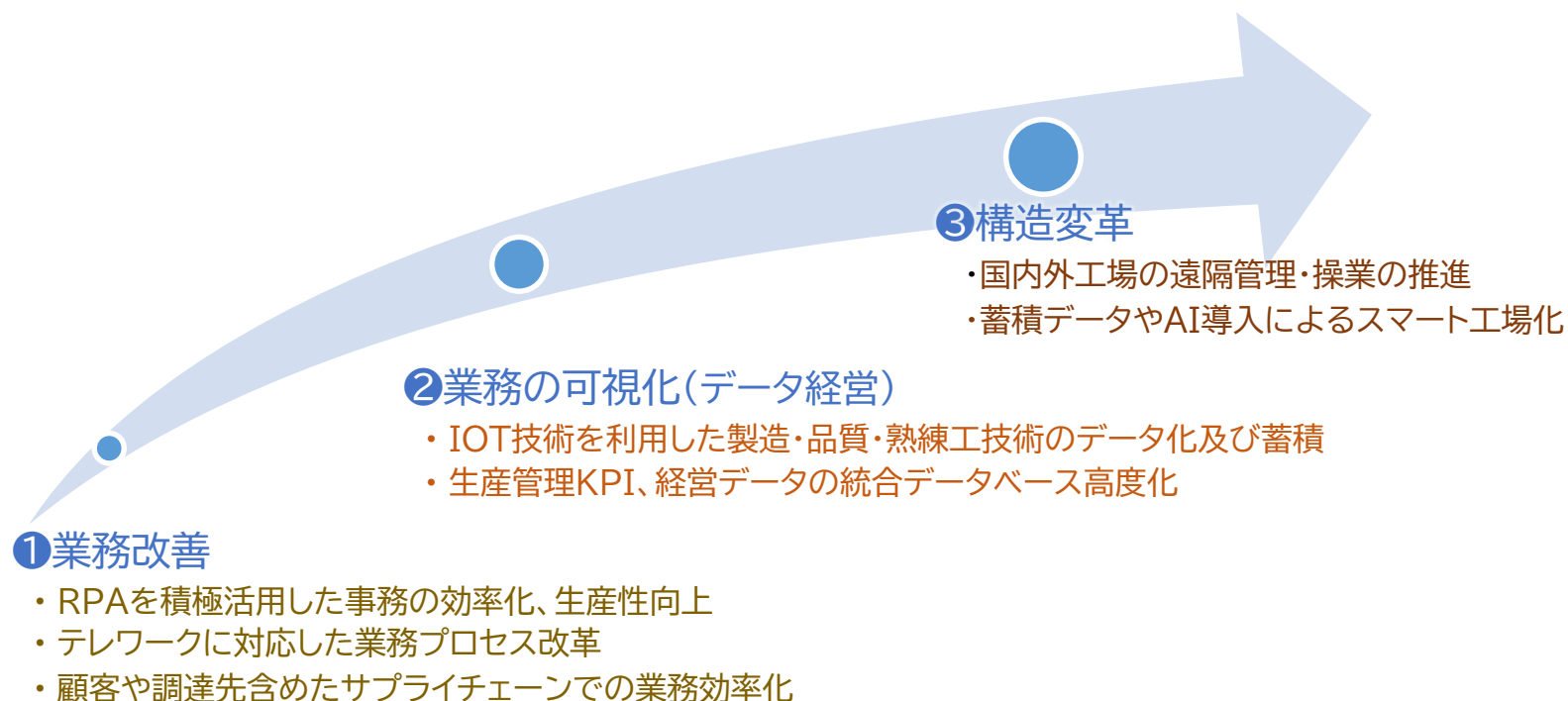
多様な人材の活躍の前提として長時間労働を根絶。個々人が成果をあげられる働き方、休み方を考える。労使共有課題として、実現に向け取り組んでいく。

有給休暇取得率

2022年度以降**75%**を目指す
(2020年度44%)

■社長自らCDO(最高デジタル責任者)となり、DX推進室を発足

- ✓ デジタル技術を駆使して新しい事業や業務プロセスを生み出すことで、企業構造の継続的な変革を実現し、意思決定の迅速化と製品開発から納入までの短期間化を通じて、企業価値の向上を図る。
- ✓ 経営層主導の下、抜本改革により新しいビジネスモデル・新しい業務プロセスの創出を進める。

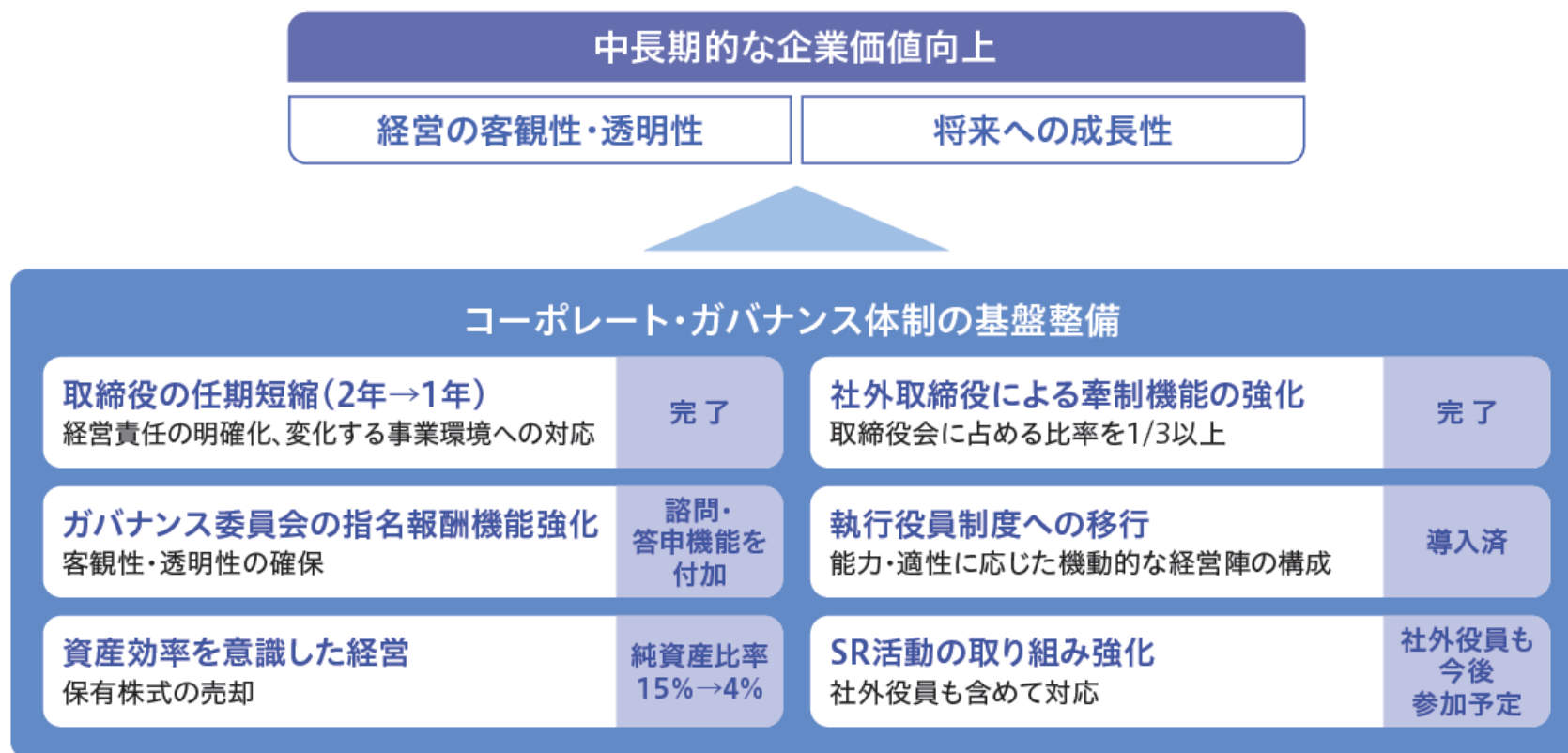


④全社員IT人材化

- ・ 経営層、中間層、第一線まで含めた全社員へのIT教育実施
- ・ 可視化されたデータへのアクセスを通じた全社員の課題解決力の向上

■中長期的な企業価値向上を目指したガバナンスの強化

- ✓ 2021年6月に、コーポレート・ガバナンス体制の基盤整備を行い、経営の客観性・透明性を確保すべく、新体制へと移行した。
- ✓ 2022年4月には、東京証券取引所の新市場区分への移行が予定されており、プライム市場への上場に向け、コーポレート・ガバナンスを一層充実させ、株主・投資家の皆様からも透明性のある経営体制と評価していただける体制にすべく、より一層のコーポレート・ガバナンス体制の強化を進めていく。



I. 上場基準の達成状況

II. 今期の業績報告

III. 2020中期経営計画の進捗

IV. ESGへの取り組み

V. (ご参考)2020中期経営計画



当社は、2016年度から2020年度までの「2016中期経営計画」を策定(2016年5月26日公表)し各施策を進めてまいりましたが、当計画を一年前倒しで終了し、新たに「2020中期経営計画」を策定(2020年5月22日公表)いたしました。

2020中期経営計画は、10年後を見据えた3ヶ年計画とし、赤字海外事業の事業再生を初年度に実施するとともに、製品力の強化や素材から一貫生産のビジネスの拡大を通じて持続的な成長を目指してまいります。

- 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

<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



10年後を見据えた3ヶ年計画

事業再生改革

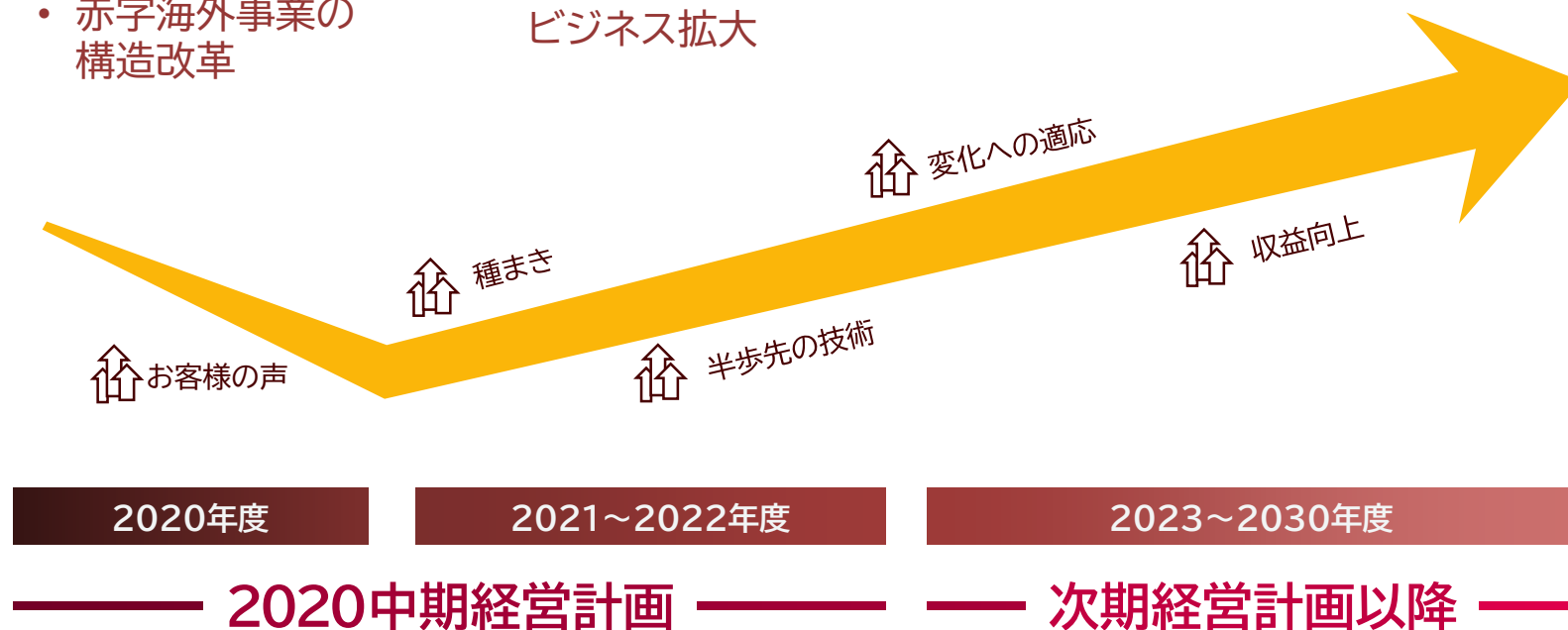
- 赤字海外事業の構造改革

成長戦略

- 製品力強化
- 素材から一貫生産
ビジネス拡大

持続的成長

- 自動車の電動化対応
- JATIM立て直し後の戦略
- 新規事業創出





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 実績	2019 実績	2022 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

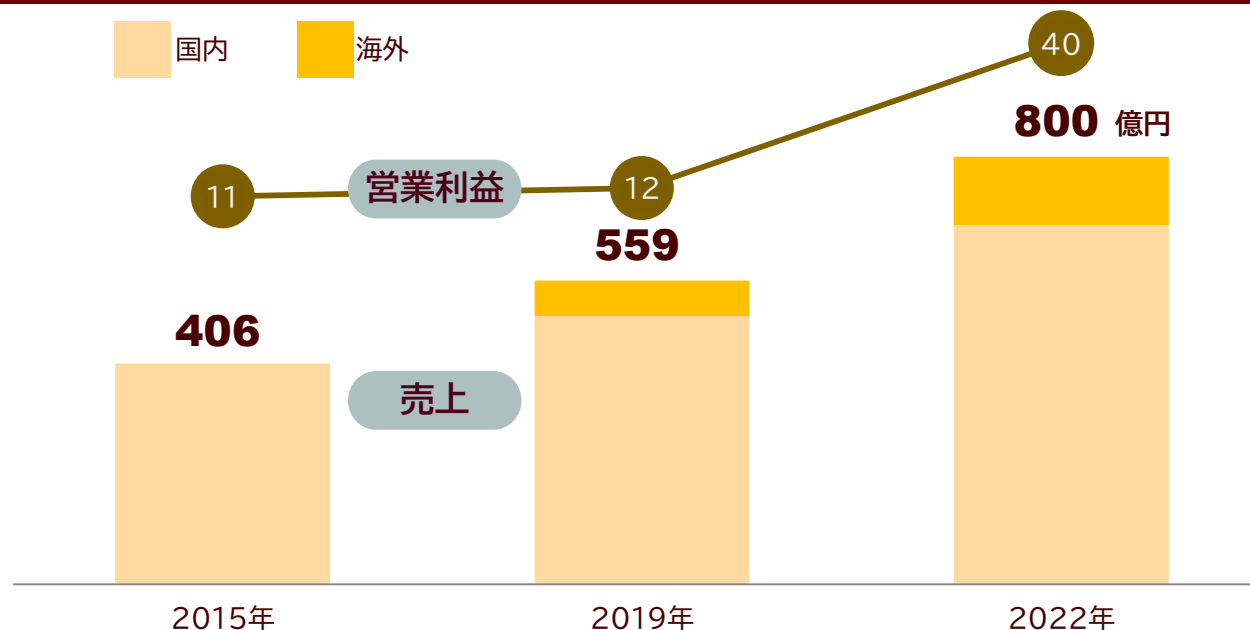
- MSR材を用いた軽量化ばねやJATIM材を用いた板ばねの一貫生産ビジネスモデルを建機ばね・スタビライザ等に展開し、当社の素材から一貫生産の強みを発揮する
- 単品的な製品ラインナップに留まっていた素形材製品を、その上下流含めた一貫生産ビジネスモデルとして強化する



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



【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

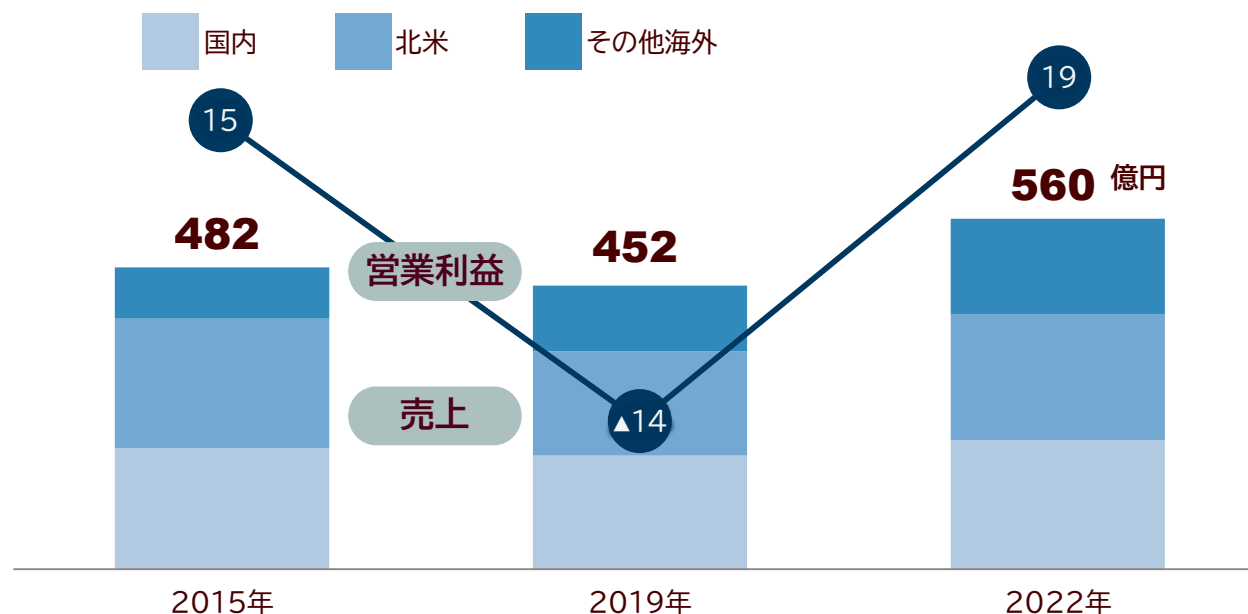
- ✓ MSRでは、品質向上及び高付加価値材の作り込みを進める
- ✓ JATIMでは、設備投資による品質向上を追求

【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

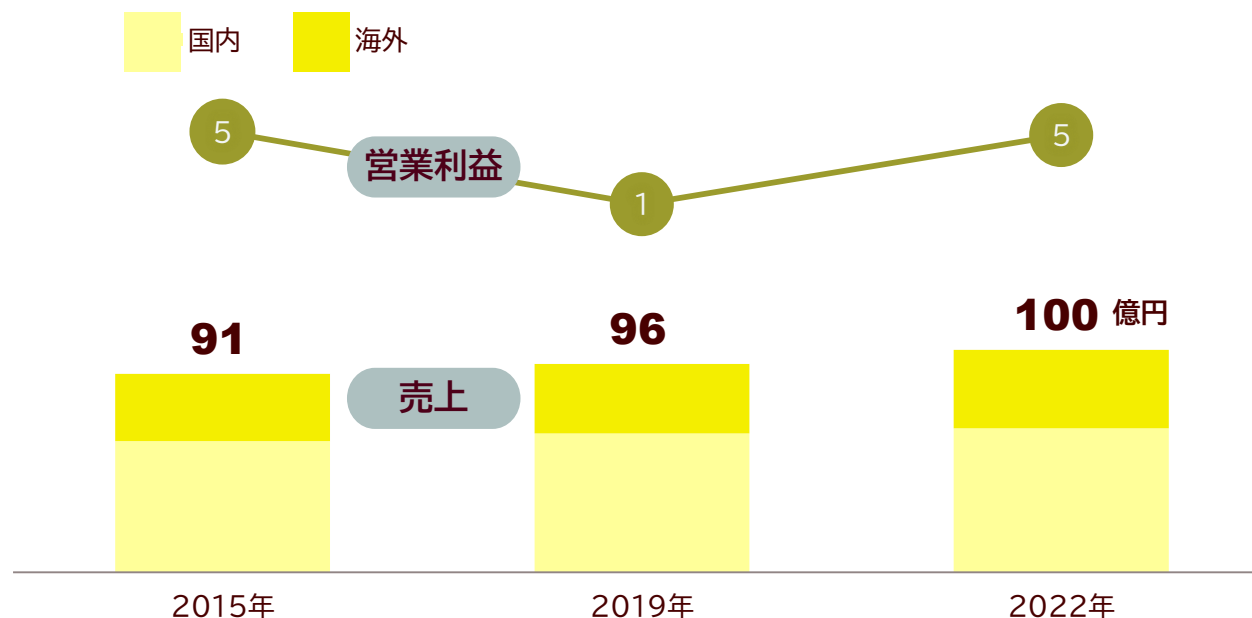
- ✓ 箱作りからモノづくり力向上へのシフト（人的資源をモノづくりにシフト）
- ✓ 千葉マザー工場から海外工場の製造プロセス改善をサポート

【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

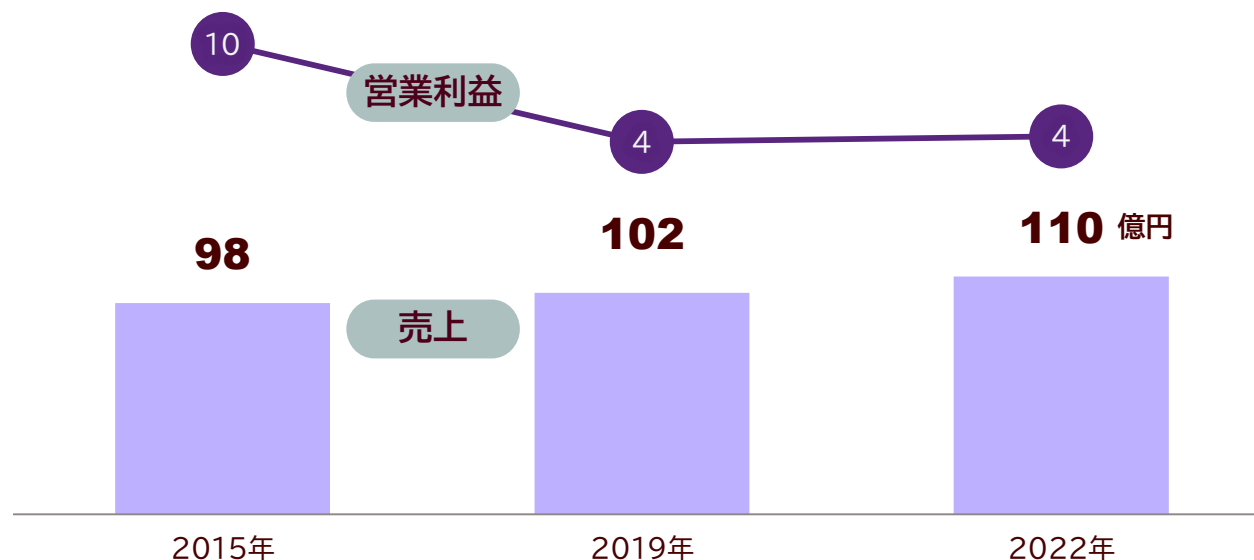
- ✓ ガスアトマイズと水アトマイズを用いた3Dプリンター用や電動化用の金属粉末量産技術を確立
- ✓ 千葉AMCのVIMを用いた材料開発から製品開発につなげる製品力の向上

【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

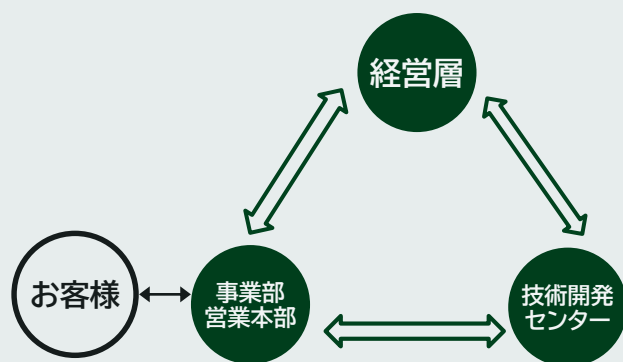
【重点施策⑧】環境関連事業の取り組み

- ✓ 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



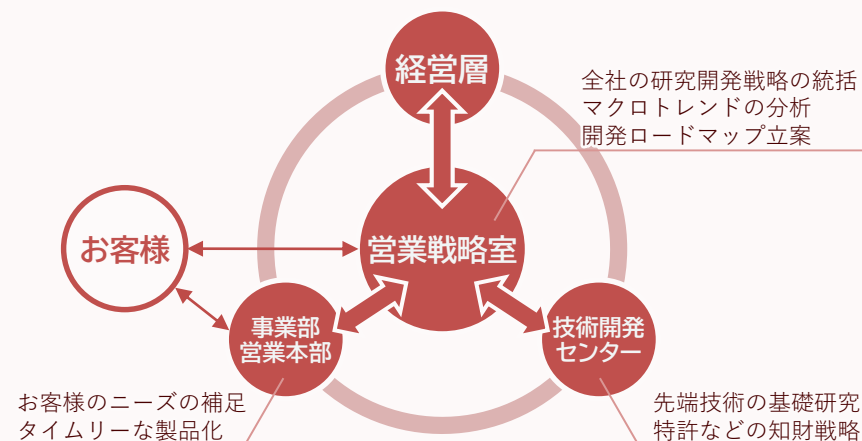
【重点施策④】 製品開発力の向上

これまでの問題点



- × 事業部・営業本部・技術開発センターの連携が不十分
- × 中長期的な開発の視点の欠如
- × お客様志向よりも技術志向の研究開発
- × 良い開発には時間を惜しまず、世の中のスピードに遅れた

これからの取り組み

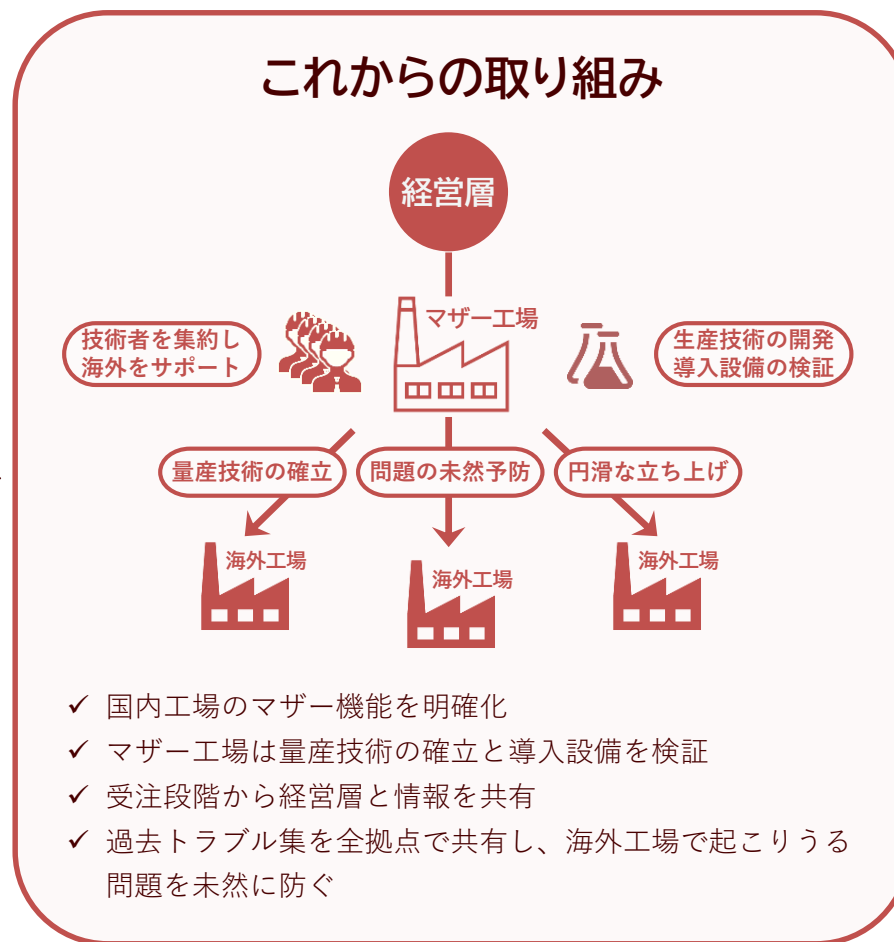
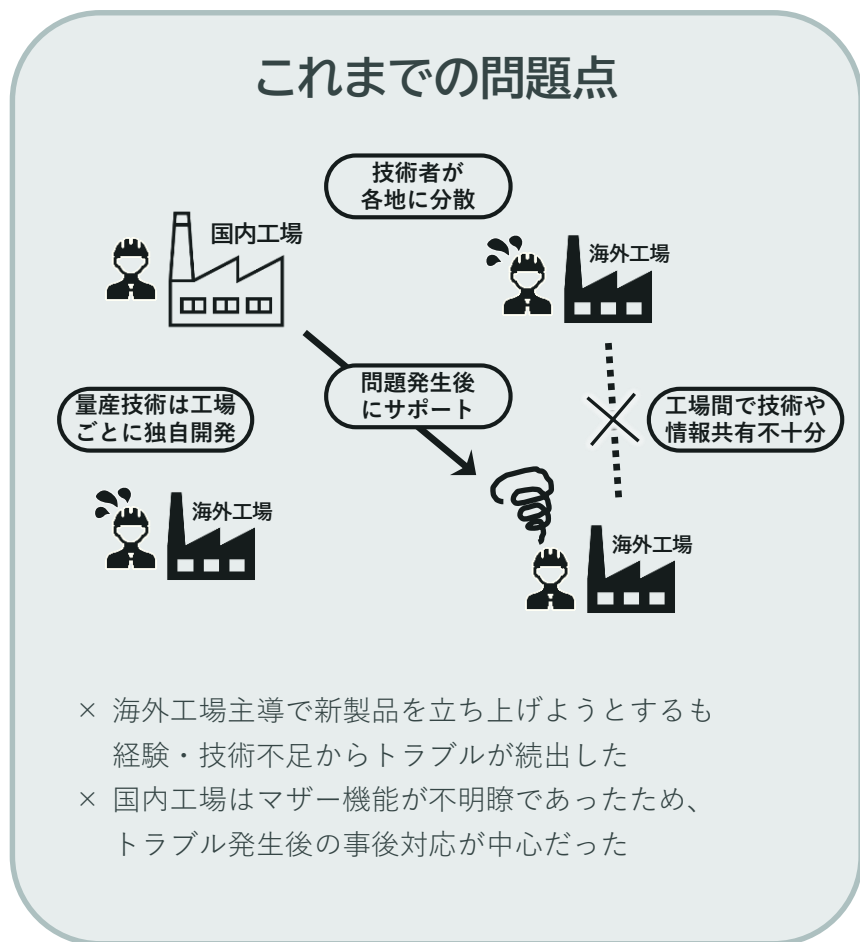


- ✓ 営業戦略室が研究開発の戦略立案・管理を統括
- ✓ 中長期的な研究開発戦略を共有
- ✓ 製品をタイムリーに市場に投入するための工程管理
- ✓ クロスライセンス・技術アライアンスによる開発強化
- ✓ 特許などの知財戦略の強化
- ✓ 経営層との開発戦略の逐次共有

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



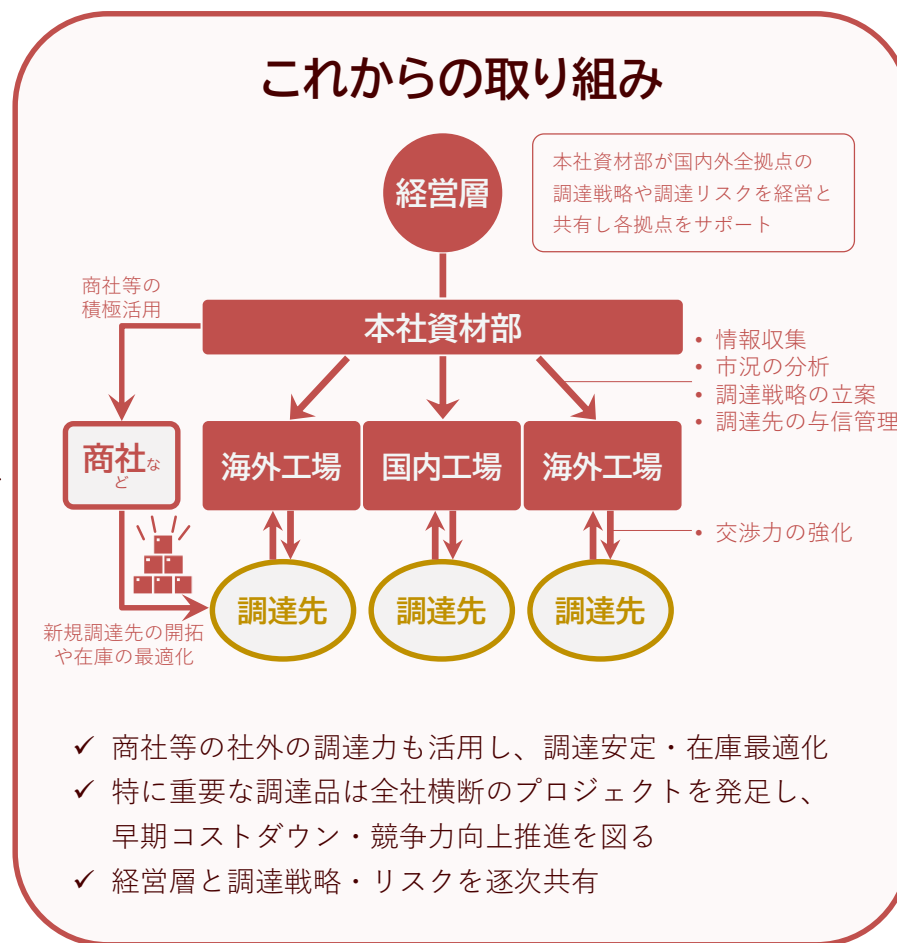
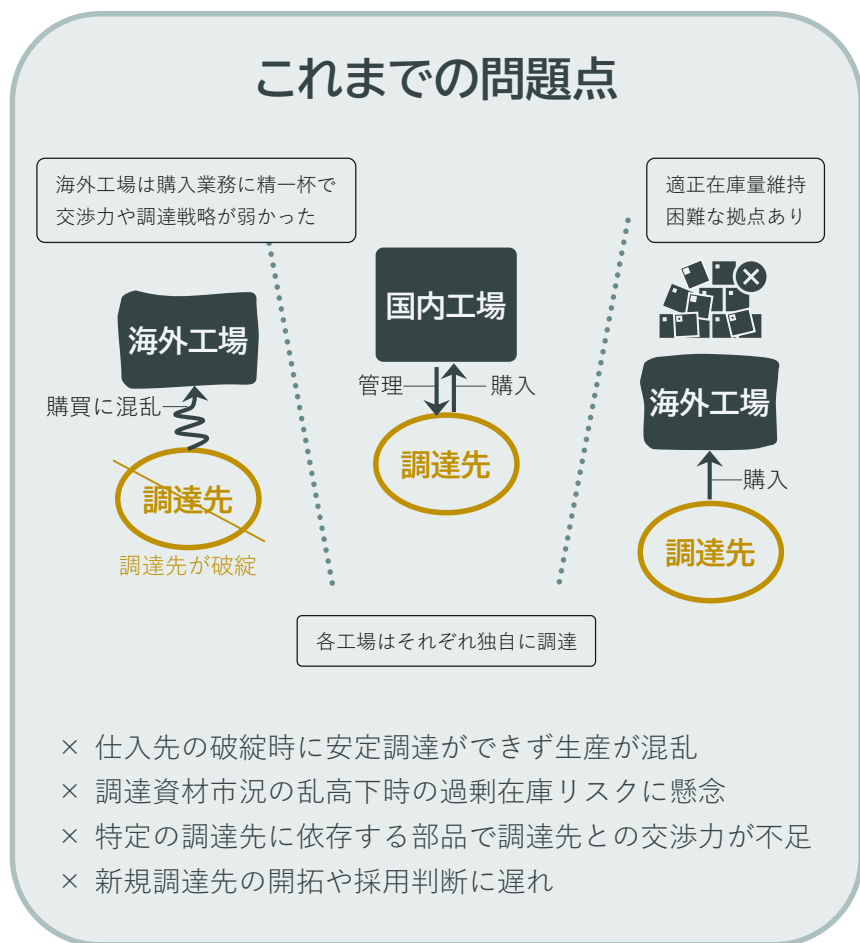
【重点施策③】モノづくり力向上



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



< 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。