



2026年5月13日

各位

会社名 三菱製鋼株式会社  
代表者名 代表取締役社長執行役員 山口 淳  
(コード番号 5632 東証プライム市場)  
問合せ先 執行役員広報・IR部長 倉内 拓哉  
(TEL. 03-3536-3118)

## 「2026中期経営計画」策定に関するお知らせ

当社はこのたび、2026年度～2028年度の3ヵ年を対象とする「2026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。

### 2026 中期経営計画ハイライト

基盤事業の構造改善により収益基盤の安定化を図るとともに、  
戦略事業の収益化、資本効率向上、組織力強化を通じて企業価値を高めてまいります。

#### 【主要 KPI (2028 年度目標)】

営業利益

**110 億円**

ROIC

**6.5%以上**

ROE

**10%以上**

### 株主還元方針の変更

安定配当の継続を実現しつつ、成長投資及び財務健全化を進めることで  
企業価値向上を図るべく、新たに株主還元の指標として DOE を採用します。

DOE(\*)

**3.5%**

(\*)DOE : 支払配当 ÷ 株主資本(前期末)

【従来方針】(対象:「2023 中期経営計画」最終年度となる 2025 年度)

連結配当性向 40%を目安とするとともに、1株当たり配当金の下限値を年間 80 円とする

## (1)前中期経営計画の総括 「2023 中期経営計画」(対象:2023 年度~2025 年度)

- ✓ 室蘭コンビナートの高炉トラブルの影響を受けた国内鋼材事業の低迷等により、当初掲げた営業利益・ROE・ROIC 等の財務目標は達成に至らず、PBR も依然として1倍を満たしていない。
- ✓ 一方、国内鋼材事業以外は概ね計画水準で進捗し、戦略事業の育成とポートフォリオ見直しは前進。
- ✓ 一部戦略事業の収益化やばね事業の構造改革など、収益構造転換に向けた施策は着実に進展。
- ✓ ROIC・CCC を意識した資産圧縮を進め、有利子負債の削減等、財務体質改善は進捗。
- ✓ パーパスの言語化を進めた一方で、人的資本経営の高度化にはなお課題が残る。

## (2)当中期経営計画の概要

「2026 中期経営計画」は、2030 年のありたい姿に向けて実現可能性を高める 3 年間と位置付け、主に以下の取り組みを推進してまいります。

- ① 国内鋼材事業に依存した達成ではなく、戦略事業・高付加価値領域の比率を高めることで、利益の質を転換して営業利益目標(110 億円)達成を目指す。
- ② 基盤事業では収益力とキャッシュ創出力を再建し、戦略事業では勝てる領域に経営資源を集中。
- ③ ROIC を軸に資産効率を高めるとともに、ROE 向上を通じて資本効率と市場評価の改善につなげる。
- ④ 人材を育成し、成長させる仕組みの整備を通じて、成長事業へ人材を機動的に再配置できる基盤へ進化させることで、組織としての実行力を高め、持続的成長をより確かなものとしていく。
- ⑤ 当社グループのパーパス(本日公表)を社内外に浸透させ、従業員をはじめとするステークホルダーと当社の想いを共有し、当社の持続的成長に向けた未来への挑戦を一層加速させていく。

本計画の詳細につきましては、添付資料をご参照ください。

以 上

# 2026中期経営計画

(対象年度:2026年度~2028年度)

2026年5月13日



**三菱製鋼株式会社**

東証プライム:5632

# 前中計の実績と振り返り

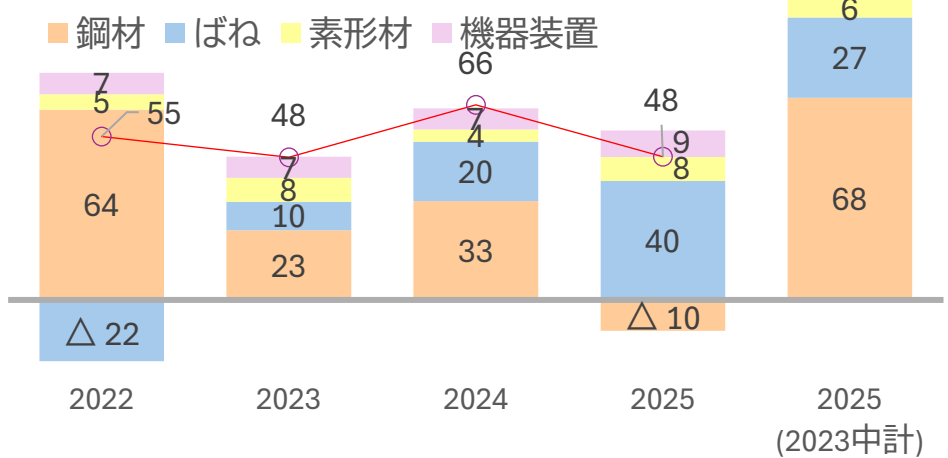
## 財務状況

(億円、%)	2022 実績	2025 中計計画	2025 実績	計画比
売上高	1,705	1,850	1,546	×
営業利益	55	110	48	×
当期利益	22	50	31	×
ROE	5.1%	8%以上	6.7%	△
ROIC	3.4%	6.5%	3.5%	×
営業利益率	3.3%	6.0%	3.1%	×
有利子負債	649	516	434	○
ネットD/Eレシオ	0.8	0.6	0.5	○
自己資本比率	28%	35%	34%	△
PBR	0.4	1.0	0.5	×
配当性向	35%	30%	40%	○

## キャッシュフローの用途

(億円)	3年累計		計画比
	中計計画	実績	
投資 ※ M&A含む	160	124	△36
借入返済・配当	90	92	+2
合計	250	216	△34

## 営業利益(億円)



- 売上高、営業利益ともに2025中計目標を大きく下回った。主因は、国内鋼材事業の低迷に加え、最終年度に発生した高炉トラブルである
- ROEは6.7%まで改善した一方、ROICは3.5%にとどまり、資本効率の改善は課題として残った
- 一方、国内鋼材以外は概ね計画水準で進捗し、戦略事業の育成と事業ポートフォリオ見直しは前進した
- 精密部品の収益化前倒し、JATIMのコストダウンと売価改善、欧州・メキシコ拠点撤退を含むばね事業の構造改革、安全保障・エネルギー関連の新工場投資など、収益構造転換に向けた施策は着実に進展した
- あわせて、ROIC・CCCを意識した資産圧縮を進め、有利子負債の削減など財務体質改善も進捗した
- 一方で、人的資本経営の高度化はなお道半ばであり、PBR1倍の達成にも大きな課題が残った

➤ 次期中計では、前中計で整えた基盤を活かし、利益の質の転換と実効性向上に向けた再チャレンジを進める

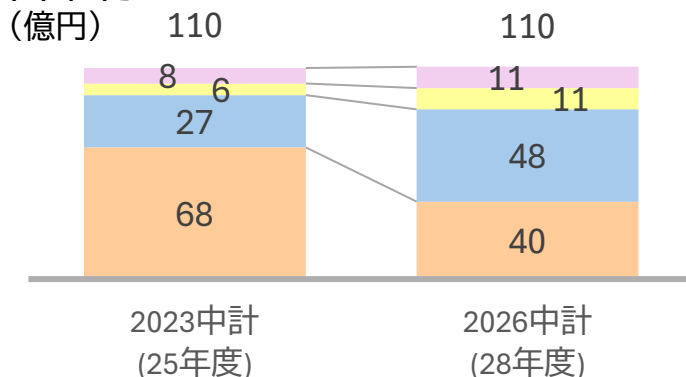
# 2026中期経営計画ハイライト

## 財務目標

(億円、%)	2025 実績	2028 中計計画
売上高	1,546	1,780
営業利益	48	110
当期利益	31	65
ROE	6.7%	10%以上
ROIC	3.5%	6.5%以上
営業利益率	3.1%	6.2%
有利子負債	434	408
ネットD/Eレシオ	0.5	0.4
自己資本比率	34%	38%
PBR	0.5	1倍以上
配当性向	40%	29%
DOE	2.8%	3.5%

(億円、%)	売上高	営業利益率
鋼材	880	4.5%
ばね	731	6.6%
素形材	127	8.7%
機器装置	140	7.9%
連結消去他	△98	-
計	1,780	6.2%

## 営業利益



## 2026中計骨子

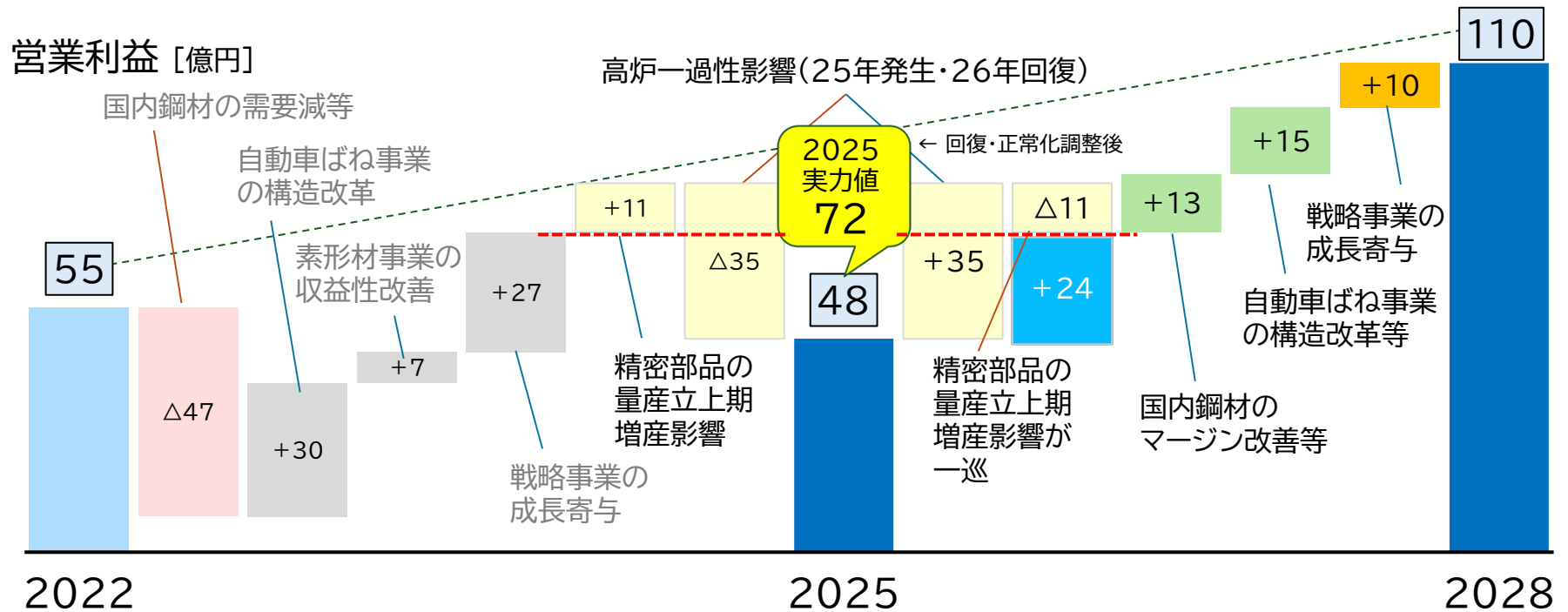
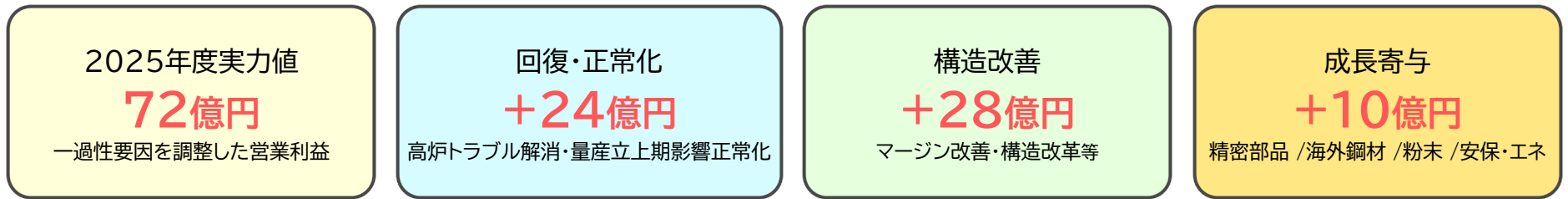
- 財務目標数値は、前中計目標に再チャレンジ。ただし、単なる据え置きではなく、2030年のありたい姿に向けて実現可能性を高める3年間と位置づける
- 営業利益110億円は、国内鋼材に過度に依存することなく、戦略事業・高付加価値領域の比率を高めることで、利益の質を転換して実現を目指す
- 基盤事業は収益力とキャッシュ創出力を再建し、戦略事業では勝てる領域に経営資源を集中する
- ROICを軸に資産効率を高めるとともに、ROE向上を通じて資本効率と市場評価の改善につなげる
- その実現の鍵は、設備投資や構造改革に加え、人の成長を成長ドライバーとする人的資本投資の強化である
- パーパスの言語化と浸透を共有基盤とし、社員と経営陣が想いを一つにして挑戦を続ける組織実行力を強化する

➤ 2030年のありたい姿は維持しつつ、次の3年は「なにで稼ぐか」をより明確化する

- ◆ 基盤事業の市場環境は横ばいを前提とし、洋上風力関連を除く戦略事業は2026中計期間中の市場拡大を見込む
- ◆ 中東情勢の影響は、本計画には織り込んでいない

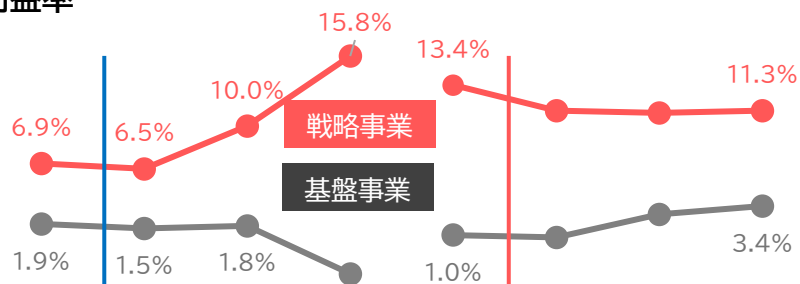
# 2028年度 営業利益110億円の実現イメージ

- 2028年度 110億円は、2025年度実力値72億円を基点として、構造改善28億円と成長寄与10億円の積み上げにより実現する

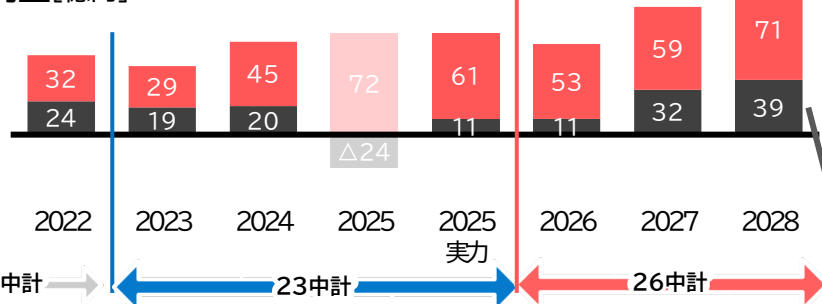


# 利益成長シナリオと事業別の役割

営業利益率



営業利益[億円]



## 戦略事業の役割

### 将来の利益成長ドライバーの収益化

- 精密部品、海外鋼材、商用車用ばね、安全保障・エネルギー：今中計で収益化へ移行
- 特殊合金粉末、洋上風力：次期以降の中長期成長に向けた基盤を整備

戦略事業の成長寄与により+10億円

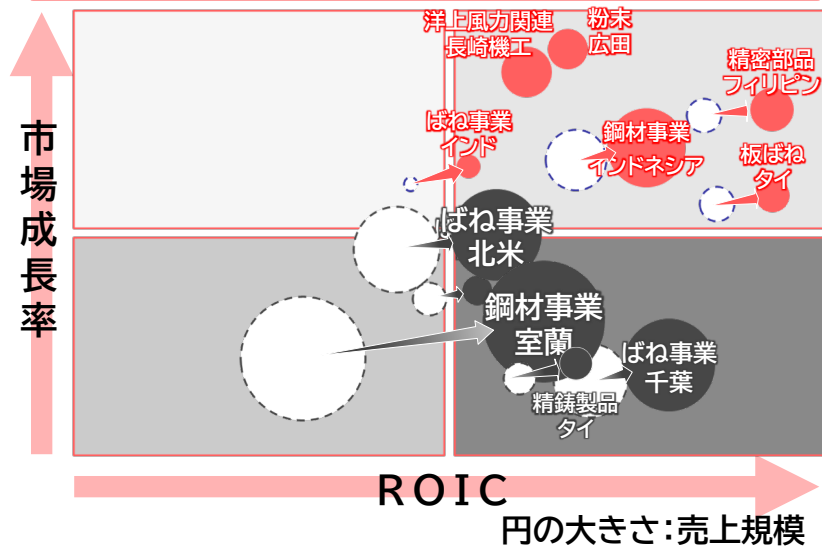
## 基盤事業の役割

### 収益基盤の再建とキャッシュ創出

- 国内鋼材：安定操業、マージン改善、ROIC向上
- 自動車ばね：北米再建、不採算拠点整理、ROIC向上

構造改善を通じて利益回復を進め+28億円

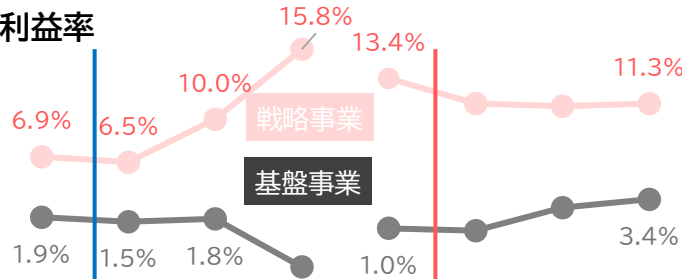
## 事業ポートフォリオ(26中計期間の見通し)



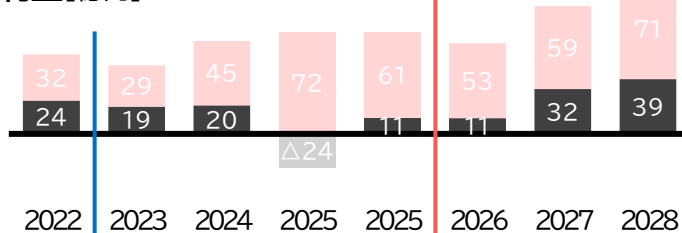
- 基盤事業の再構築で収益とキャッシュの土台を立て直し、戦略事業の収益化により利益構成を転換することで、持続的な利益成長を実現する

# 基盤事業の再構築シナリオ

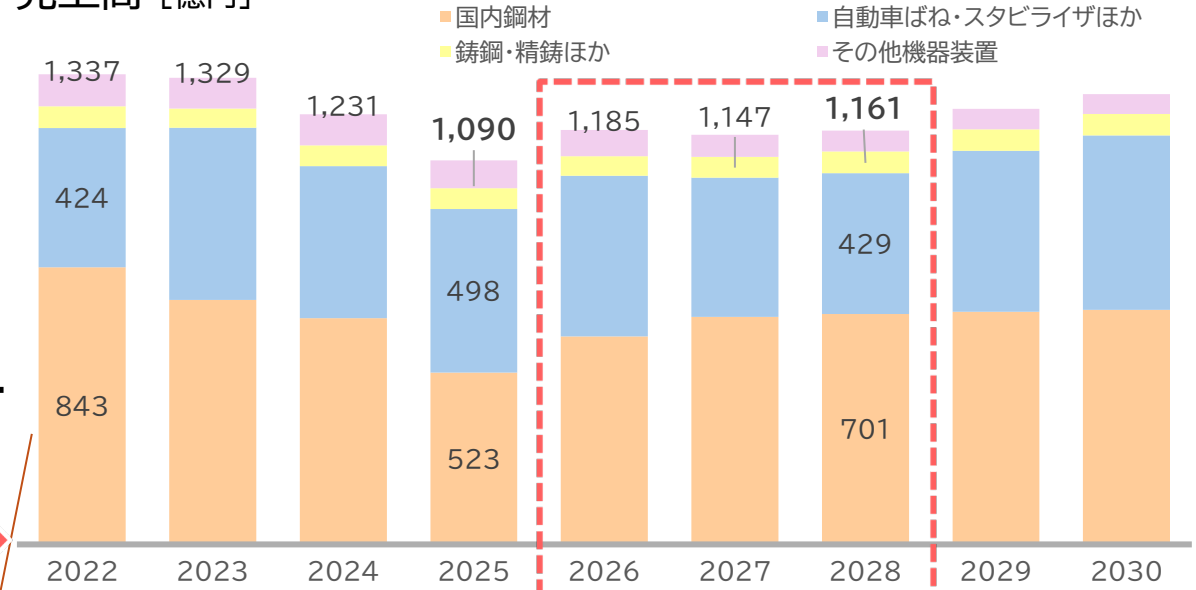
営業利益率



営業利益 [億円]



売上高 [億円]



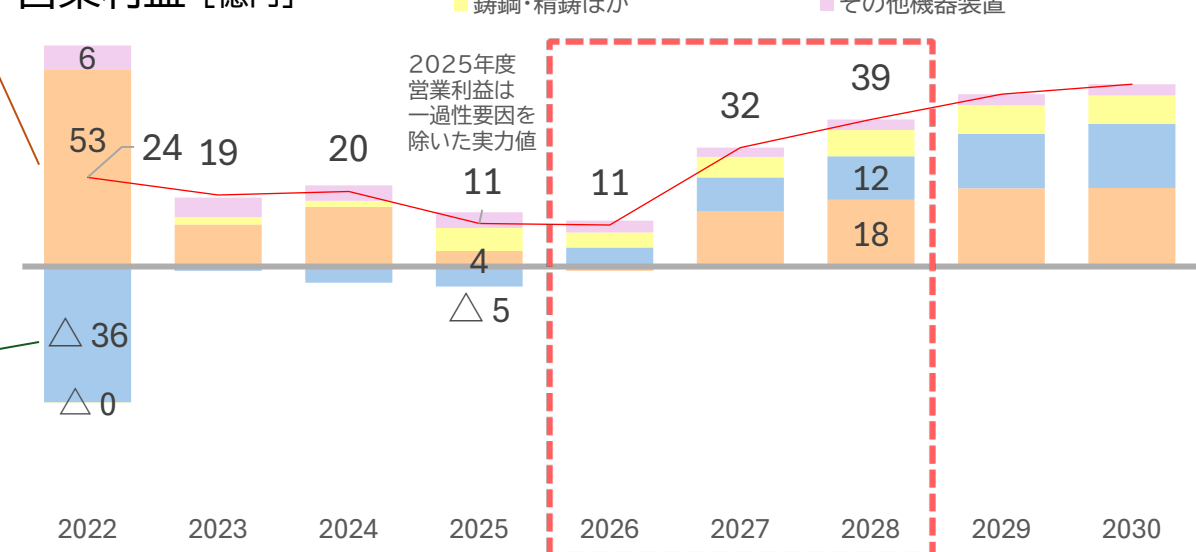
**国内鋼材**

- ✓ 高炉トラブルの損益影響は、2026年度上期に影響残存、下期に回復
- ✓ 売価改善等による収益性向上を図り、量に依存しない体質への転換を図る

**自動車ばね**

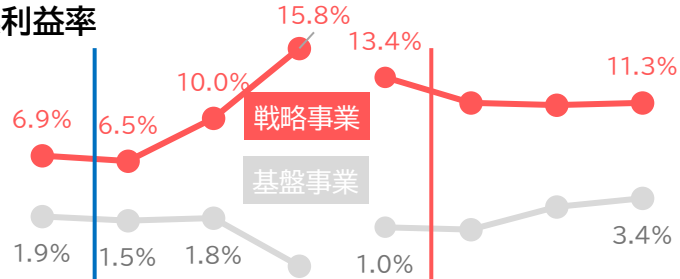
- ✓ 自動車ばね再建は27年度中に完遂
  - ・ 北米3→2拠点化(メキシコ減)
  - ・ 北米2拠点のROIC改善推進
  - ・ 中国ベストオーナー化・提携・縮小

営業利益 [億円]

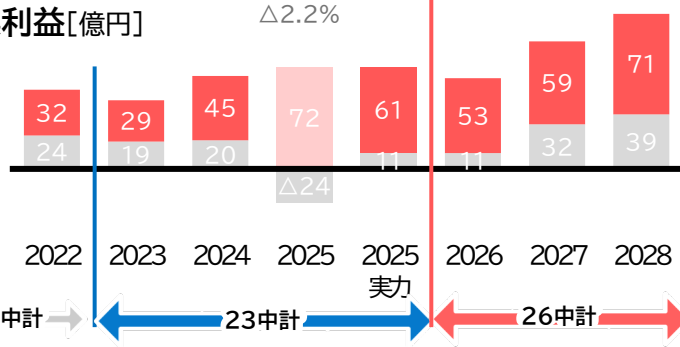


# 戦略事業の収益化シナリオ

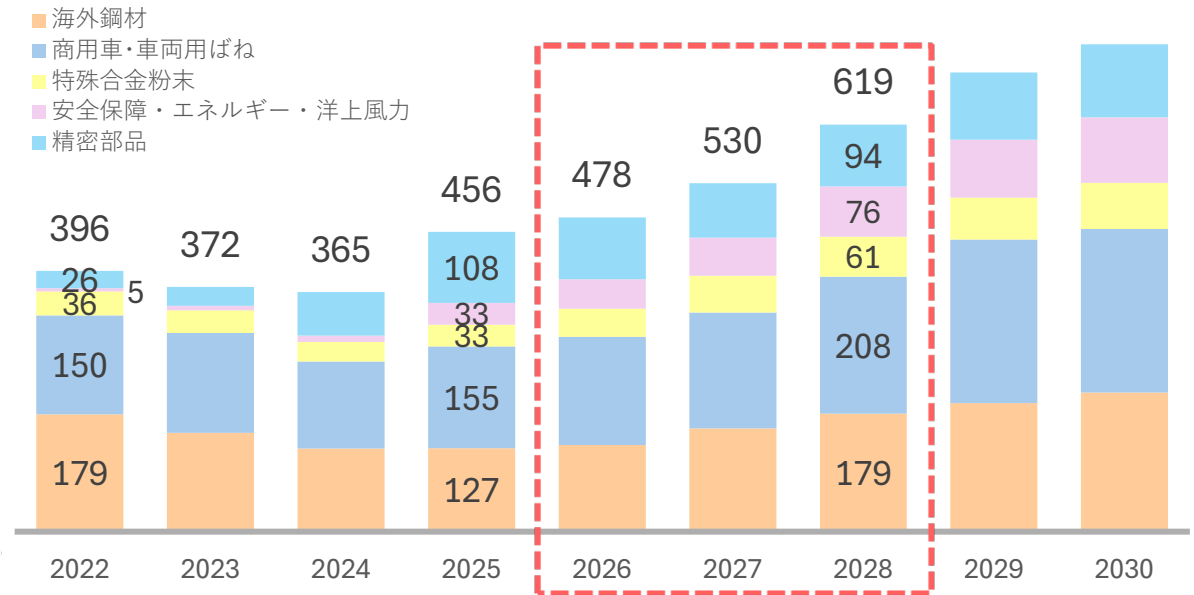
営業利益率



営業利益[億円]

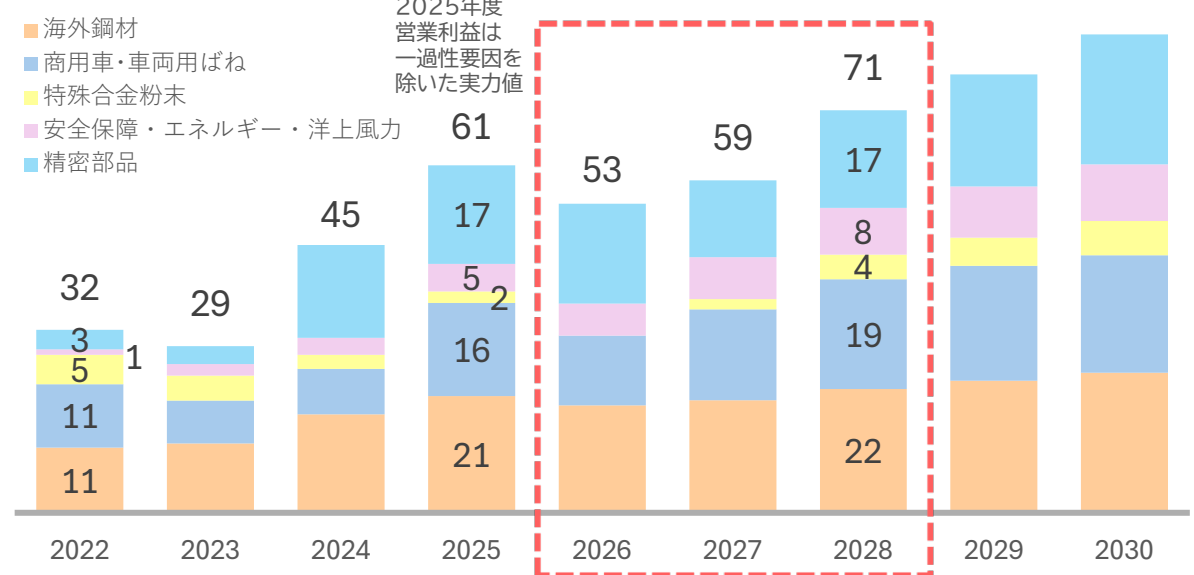


売上高 [億円]



- 前中計で整えた能力基盤を今中計で収益化につなげ、戦略事業の売上高は36%増、営業利益は16%増を目指す
- これにより、戦略事業比率は売上高35%、営業利益65%となり、利益構成の転換を進める

営業利益 [億円]



- 2026中計では、能力増強・設備投資の成果を案件化、量産化等へ結び付け収益化
- 事業ごとに短中期で利益貢献させる事業と、中長期成長を担う事業を分けて推進

## 2030年のありたい姿の実現に向け、戦略事業の芽を育成から収益化フェーズへ

- ・精密部品・海外鋼材・商用車用ばね・安全保障/エネルギー関連は2026中計で収益貢献を加速
- ・特殊合金粉末・洋上風力関連は次の成長の柱として案件化・認定・市場参入を前進させる

### 2026中計で収益化へ移行する事業

#### 精密部品



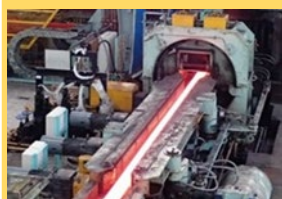
#### 採用品目拡大

スマート端末向け  
ヒンジで整えた  
生産・組立基盤を  
活かし、高精度・  
高信頼部品の量産  
拡大へ

既投資額:8億円

投資・進捗  
能力増強完了

#### 海外鋼材



#### 高品質材拡販

ASEAN・インド  
需要を取込み、  
品質・認証・短納期  
対応で利益を伴う  
拡販

ステップ 1/4  
既投資額:1億円

投資・進捗  
段階的増強

#### 商用車用・車両用 ばね



#### 拠点化・調達強化

利益改善を進め  
つつ、技術・調達・  
供給体制を強化し、  
第二拠点の具体化  
へ

既投資額:2億円

投資・進捗  
生産拠点複数化

#### 安全保障・ エネルギー関連



#### 立上げ・受注拡大

新工場立上げを  
起点に、供給能力・  
設備対応力・品質/  
納期対応力を強化  
し、新たな成長の柱  
へ

既投資額:46億円

投資・進捗  
新工場立上げ

#### 特殊合金粉末



#### 認証取得・用途拡大

能力増強を基盤に、  
軟磁性粉末・MIM  
向け粉末の採用拡  
大を進め、高機能  
材料の柱へ

既投資額:7億円

投資・進捗  
増強推進中

#### 洋上風力



#### 案件化・受注獲得

大型バンディング  
ロール新設により、  
風車の大型化に  
対応した関連部材  
市場へ参入拡大

既投資額:8億円

投資・進捗  
設備導入完了

### 中長期成長事業

# 精密部品: 能力増強の成果を利益に結びつける

26中計で収益化へ移行する

高精度・高信頼が求められる領域で、精密部品を次の成長ドライバーへ  
2023中計での能力増強を踏まえ、量産拡大と採用品目の拡充により収益貢献を高める

スマート端末向けヒンジ等で整備した生産・組立基盤を活かし、精密部品事業の成長を加速  
既存案件の深耕に加え、高精度・高機能ニーズを捉え、世界のニーズに応える事業へ

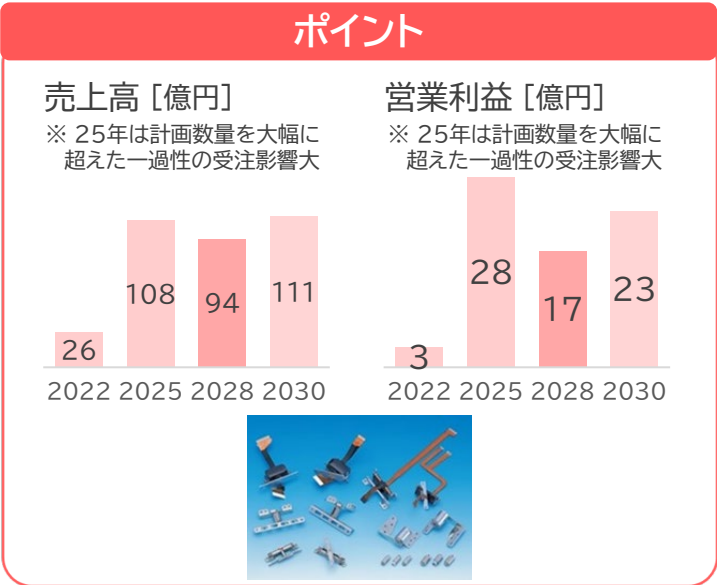
市場機会  
高精度・高機能化

23中計での進捗  
能力増強完了

勝ち筋  
特許・設計力

今後の注力点  
採用品目拡大

目指す姿  
高収益事業化



### 成長の確からしさ

<p><b>市場機会</b> ✓高精度・高信頼が求められる用途で、精密部品需要は引き続き拡大</p>	<p><b>当社の強み</b> ✓精密加工、組立、量産安定性を一体で提供できる体制を確立</p>
<p><b>2023中計での進捗</b> ✓生産・組立能力の増強を完了し、量産展開の基盤を整備</p>	<p><b>次の成長ステップ</b> ✓既存案件深耕と新用途展開により、採用品目・売上の拡大を図る</p>

投資・基盤整備  
**能力増強完了**  
2023中計での主要投資を実施済み

収益化の軸  
**採用品目拡大**  
量産案件の積み上げで利益貢献を拡大

中長期の方向性  
**高付加価値化**  
精密・高機能領域で収益性を高める

## 26中計で収益化へ移行する

成長が見込まれる海外市場で、高品質材の玉成と現調化を両輪に収益機会を拡大

高品質材の製造技術を玉成し、顧客の現地調達化ニーズへの対応を通じて、供給能力の早期フルキャパ化を目指す

2023中計での設備・供給基盤を起点に、収益化へ移行  
現調化の進展を追い風に、日系・現地系顧客の採用拡大を進め、段階的に能力を埋めていく

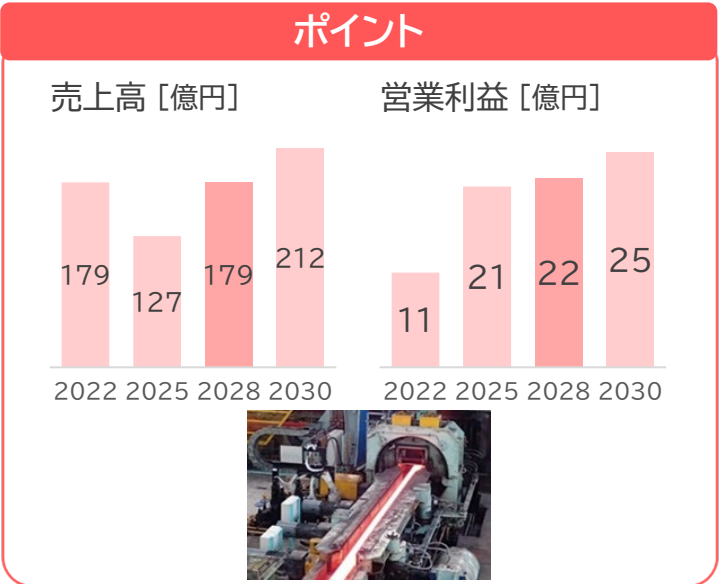
**市場機会**  
ASEAN・インドで  
現調化進展

**23中計での進捗**  
コスト/売価改善で  
損益分岐点を改善

**勝ち筋**  
ASEAN唯一の  
特殊鋼メーカー

**今後の注力点**  
高品質材玉成・  
早期フルキャパ化

**目指す姿**  
利益を伴う拡販



### 成長の確からしさ

<b>市場機会</b> ✓ASEAN・インドを中心に、自動車・産機等の鋼材需要は中長期的に成長	<b>当社の強み</b> ✓短納期・小ロット・製販一体で差別化 ✓認証取得や環境対応を競争力へ転換
<b>2023中計での進捗</b> ✓設備増強含めた供給基盤の整備により、コスト改善・黒字化を達成	<b>次の成長ステップ</b> ✓ギア鋼など高品質材製造を玉成し、更なる差別化と早期フルキャパ化を狙う

<b>供給基盤強化</b> <b>段階的増強</b> 市場需要を見極めながら投資を継続	<b>収益化の軸</b> <b>高品質材拡販</b> 価格以外の優位を持つ領域に集中	<b>中長期の方向性</b> <b>現地浸透強化</b> 顧客基盤と供給体制を強化し成長へ
---	--	---

# 商用車用・車両用ばね: 用途深耕で着実な成長

26中計で収益化へ移行する

商用車・車両用途での開発対応力を高め、板ばね事業の成長を図る

既存市場の収益改善を進めながら、インドネシアに次ぐ拠点の実現に向け、提携・M&Aも活用して事業基盤を拡張する

2023中計では売上は未達も、売価改善とコスト低減により営業利益は改善  
2026中計では技術・調達・供給体制を強化し、インド・北米を中心に次の成長拠点を具体化する

市場機会

北米・欧州・インドに  
参入余地

23中計での進捗

利益改善  
開発基盤整備

勝ち筋

一貫生産・軽量化技術

今後の注力点

高付加価値化  
拠点化・調達強化

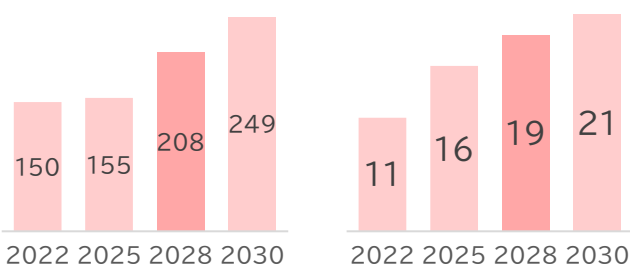
目指す姿

着実な成長と  
第二拠点の実現

ポイント

売上高 [億円]

営業利益 [億円]



成長の確からしさ

市場機会

- ✓日本・タイはシェア変動余地が限定的
- ✓北米・欧州・インドには参入余地あり

当社の強み

- ✓品質、耐久性、材料・熱処理・設計の知見を活かした開発・評価対応力の保有

2023中計での進捗

- ✓売価改善とコスト低減で利益改善
- ✓開発評価の基盤整備が進展

次の成長ステップ

- ✓高付加価値化と調達強化を進める
- ✓提携・M&A活用、第二拠点を具体化

投資・基盤整備

技術・調達強化  
顧客承認と量産準備  
を前進

収益化の軸

供給体制の拡張  
新市場向けの供給力  
を段階的に確立

中長期の方向性

生産拠点複数化  
提携・M&Aを選択肢  
として拠点増を進める

## 26中計で収益化へ移行する

### 新工場建設・能力増強を通じて、安全保障・エネルギー関連の成長に備える

新工場立上げにより、生産能力・供給能力を高め、中長期の成長需要に対応

新工場を起点に、安全保障・エネルギー関連を2026中計の注力領域へ  
市場環境の変化を捉えつつ、供給能力と事業基盤を強化し、成長機会を取り込む

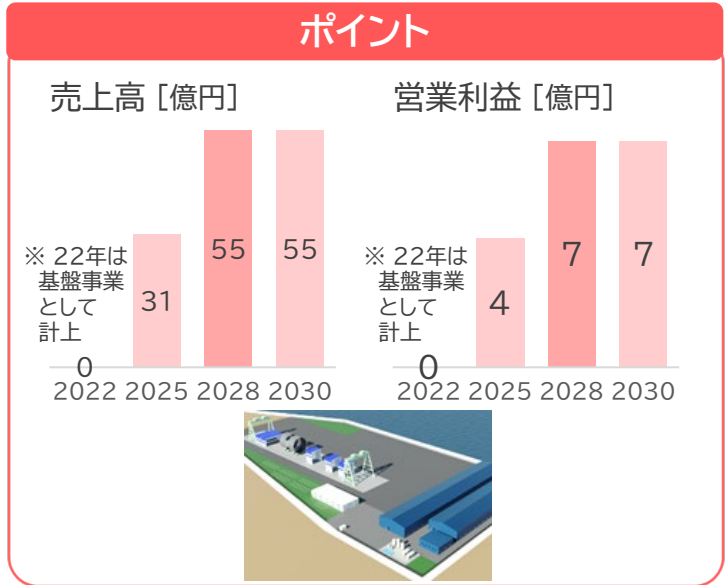
市場機会  
安全保障・  
エネルギー需要

23中計での進捗  
新工場建設

勝ち筋  
供給能力・対応力

今後の注力点  
立上げ・受注拡大

目指す姿  
新たな成長の柱



### 成長の確からしさ

<p><b>市場機会</b></p> <p>✓安全保障・エネルギー関連は社会的要請等を背景に成長機会を見込む</p>	<p><b>当社の強み</b></p> <p>✓供給能力、設備対応力、品質・納期対応力を強みに事業機会を捉える</p>
<p><b>2023中計での進捗</b></p> <p>✓新工場建設を進め、将来の需要対応に向けた基盤整備を推進</p>	<p><b>次の成長ステップ</b></p> <p>✓新工場の立上げを通じて、旺盛な引き合いを受注につなげる</p>

投資・基盤整備

**新工場立上げ**

能力増強に向けた重要投資を実施

収益化の軸

**受注拡大**

供給能力を背景に市場機会を獲得

中長期の方向性

**成長領域化**

安全保障・エネルギー関連を新たな柱へ育成

## 26中計以降で中長期成長

高機能材料需要の拡大を捉え、収益化を進展させる  
生産能力増強を起点に、軟磁性粉末・MIM向け粉末などの需要拡大に対応する

2023中計で進めた能力増強を基盤に、高付加価値材料としての展開を加速  
EV化の進展鈍化を踏まえつつ、軟磁性用途とMIM向け需要の取り込みにより収益拡大を進める

市場機会

高機能材料需要拡大

23中計での進捗

ライン増強推進

勝ち筋

材料特性で差別化

今後の注力点

用途拡大・認定進展

目指す姿

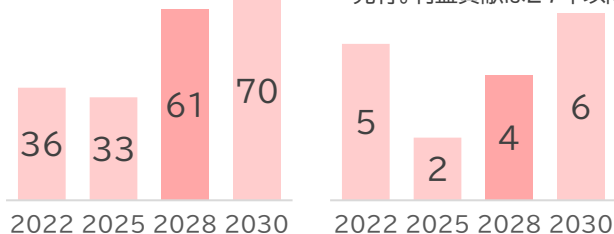
高機能材料の柱

### ポイント

売上高 [億円]

営業利益 [億円]

※ 26年は新ラインの償却負担が先行。利益貢献は27年以降



### 成長の確からしさ

市場機会

✓EV化の進展鈍化により、MIM向け粉末の需要も足許は底堅い

当社の強み

✓材料設計、粉末特性制御、量産安定性で差別化可能

2023中計での進捗

✓受注前提となる量産設備投資を進め、成長需要を取り込む供給基盤を整備

次の成長ステップ

✓認定・採用拡大を通じて、収益寄与を高めるフェーズへ移行

投資・基盤整備

**増強推進中**

能力増強により需要拡大へ対応

収益化の軸

**用途拡大**

軟磁性粉末・MIM向け粉末の採用を積上げ

中長期の方向性

**収益力を向上**

高付加価値領域での収益拡大を目指す

26中計以降で中長期成長

## 風車の大型化と市場拡大を見据え、洋上風力関連事業の基盤を整備

大型バンディングロール新設により、大型化に対応した加工能力を確保

大型化対応設備を起点に、洋上風力関連部材での事業機会を具体化  
国内外市場の動向を注視しつつ、関連部材加工で収益機会を捉える

市場機会

洋上風力拡大

23中計での進捗

大型設備導入

勝ち筋

大型化対応力

今後の注力点

案件化・受注獲得

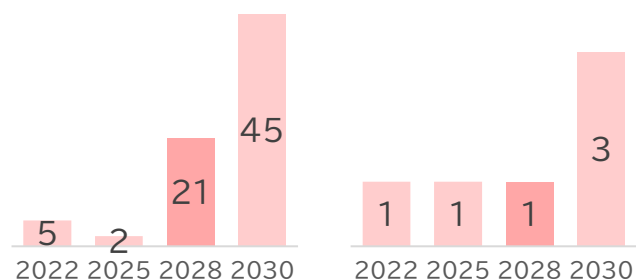
目指す姿

成長市場参入

### ポイント

売上高 [億円]

営業利益 [億円]



### 成長の確からしさ

#### 市場機会

✓洋上風力は脱炭素の中核テーマの一つであり、大型化・案件拡大が進行

#### 当社の強み

✓大型部材加工技術と設備対応力を活かし、関連部材市場へ参入可能

#### 2023中計での進捗

✓大型化対応に必要な主要設備の導入を完了

#### 次の成長ステップ

✓案件化・受注獲得・量産対応を通じて、収益化フェーズへ移行

投資・基盤整備

**設備導入完了**

大型化対応の主要設備を整備

収益化の軸

**案件獲得**

関連部材加工で案件化を進める

中長期の方向性

**早期市場参入**

大型化に対応できる強みを活かす

# 全社横断施策による競争力のジャンプ

- 既存資産の活用高度化を軸に、DX・提携・M&Aを活用し、基盤事業・戦略事業の施策を全社横断で補完することで、**品質・立上げ力・開発スピード・安定供給**を飛躍的に強化する

## 製造DX / 開発・設計DX

- 品質検査自動化 / 遠隔化 / AI導入
- 品質予測・原因解析AI
- MI / PI (※) 活用による開発高速化
- 技術知見のグループ内連携強化

(※) MI: マテリアルズ・インフォマティクス、PI: プロセス・インフォマティクス

## 戦略的提携・M&Aの方向性

- 技術獲得
- 商権獲得
- 生産能力補完
- 同業との連携強化、選択肢の拡大

製造DXを「競争力強化」の中核施策として再構成

- ✓ 製造DXは単独施策ではなく、提携・M&Aと組み合わせることで顧客価値創出のスピード、独自価値創出力、高品質・安価・安定供給を同時に高める全社横断の競争力強化策として位置付ける

### ①顧客価値創出を最速化するサービス向上

顧客開発リードタイムを短縮し、提案から試作までを高速化

- 顧客要求の受領から設計検討・提案・試作までを短縮
- 試作・量産立上げのスピードを向上
- 顧客接点をEnd to Endで連携

顧客開発リードタイム

**短縮**

提案～試作まで高速化

### ②独自価値創出を加速する開発・設計力

技術知見とデータを収益成長に直結

- MI/PI活用による開発・解析の高度化
- 設計から製造条件連携までを高速化
- 基盤・試作データの横展開と再現性向上

新価値創出件数

**増加**

PoC / 試作テーマ数

### ③高品質・低コスト・安定供給を実現するモノづくり進化

品質・歩留・生産性を高め、供給力を強化

- 品質検査の自動化・遠隔化
- 品質予測・原因解析の高度化
- 自律型自動化ラインの構築

生産性 / 歩留

**改善**

全社横展開率を管理

### 経営判断のポイント

- スピードアップを軸に、独自価値創出と高品質・低コスト・安定供給の両立を狙う
- DXはコスト削減ではなく、提案力・設計力・解析力・ものづくり力を高める成長投資として推進する
- 既存資産を最大限活用しつつ、不足領域は提携・M&Aで補完する
- 全社横断でデータと知見を接続し、収益力と再現性の高い事業運営へ移行する

- ✓ 製造DXを核に、提携・M&Aを組み合わせることで、既存資産を競争優位へ転換し、収益成長を支える品質・立上げ力・開発スピード・安定供給を飛躍的に強化する

## 財務・資本政策方針

- 成長投資原資を確保しつつ、株主還元を安定的に実施
- 利益上振れ時の過度な配当流出を抑え、財務柔軟性を維持
- 2030年自己資本比率40%達成に向けた資本政策と整合
- 突発損益発生時にも説明しやすい、資本連動型の還元設計へ移行

## 株主還元方針

- DOE3.5%を基準とする安定配当へ移行
- 利益変動に左右されにくい、安定的・予見可能な配当を継続
- 個人株主層への訴求を強化し、TOPIX残留に必要な市場評価・流動性の維持を図る
- 自己株取得は、投資機会・資本水準・株価水準・財務状況を踏まえ機動的に判断

自己資本比率

**38%**

2028年度末見込み



自己資本比率

**40%**

2030年度末見込み

DOE(※)

**3.5%**

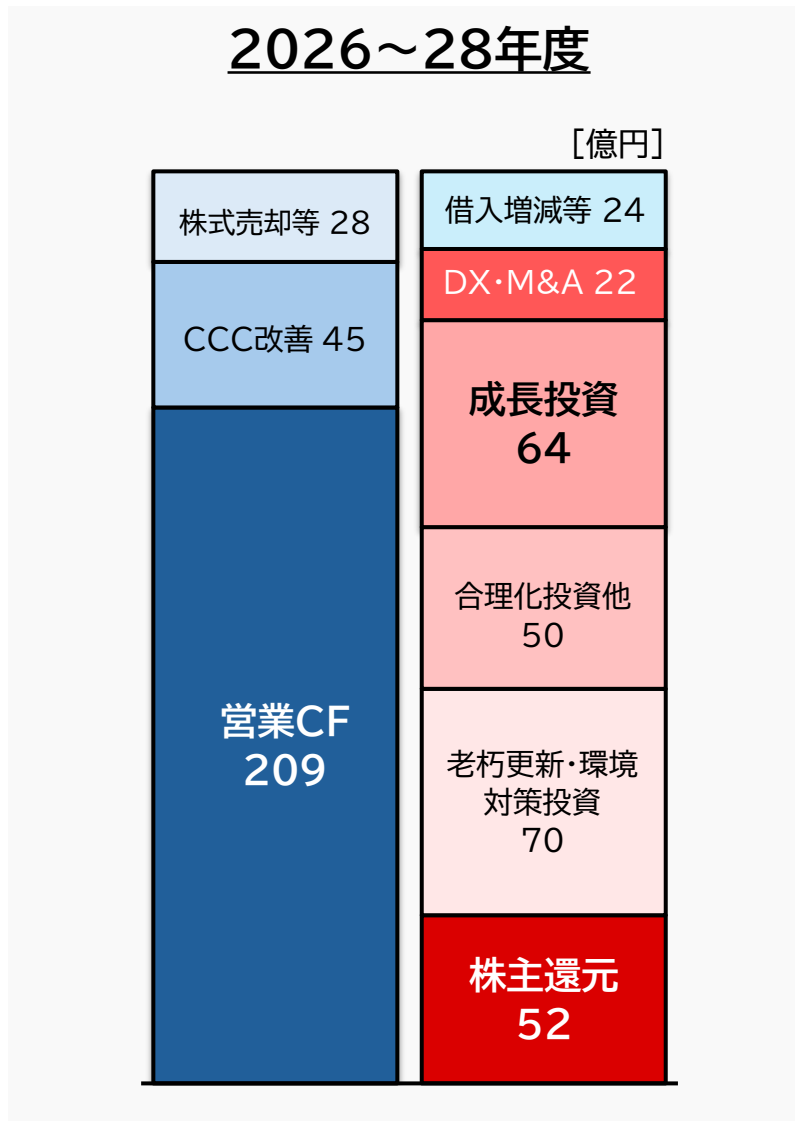
2026中計期間中の配当方針

(※)DOE：支払配当 ÷ 株主資本(前期末)

	25/3期 通期	26/3期 通期	27/3期 予想
配 当 (円/株)	64.0	81.0	104.0
配 当 性 向 (%)	41.0	40.1	50.7
D O E (%)	2.3	2.8	3.5

- 還元方針は安定還元を軸に、**成長投資原資の確保・財務健全性の維持・市場評価向上**を両立させる

- 営業CFを原資に、成長投資を実行しつつ、安定還元・財務健全化とも両立する



## 資本配分の優先順位

1. 安全・法令・安定供給を支える老朽更新・環境対策投資
2. 資本コストを上回る成長投資
3. 安定配当
4. 財務健全化
5. 機動的自己株取得

## 成長投資の主な配分先

- 精密部品: 量産対応、採用品目拡大
- 海外鋼材: 高品質材拡販、段階投資
- 商用車用ばね: 提携・M&Aも活用した複数拠点化
- 特殊合金粉末: 認証取得、用途拡大
- 安全保障/エネルギー: 新工場立上げ、供給能力強化

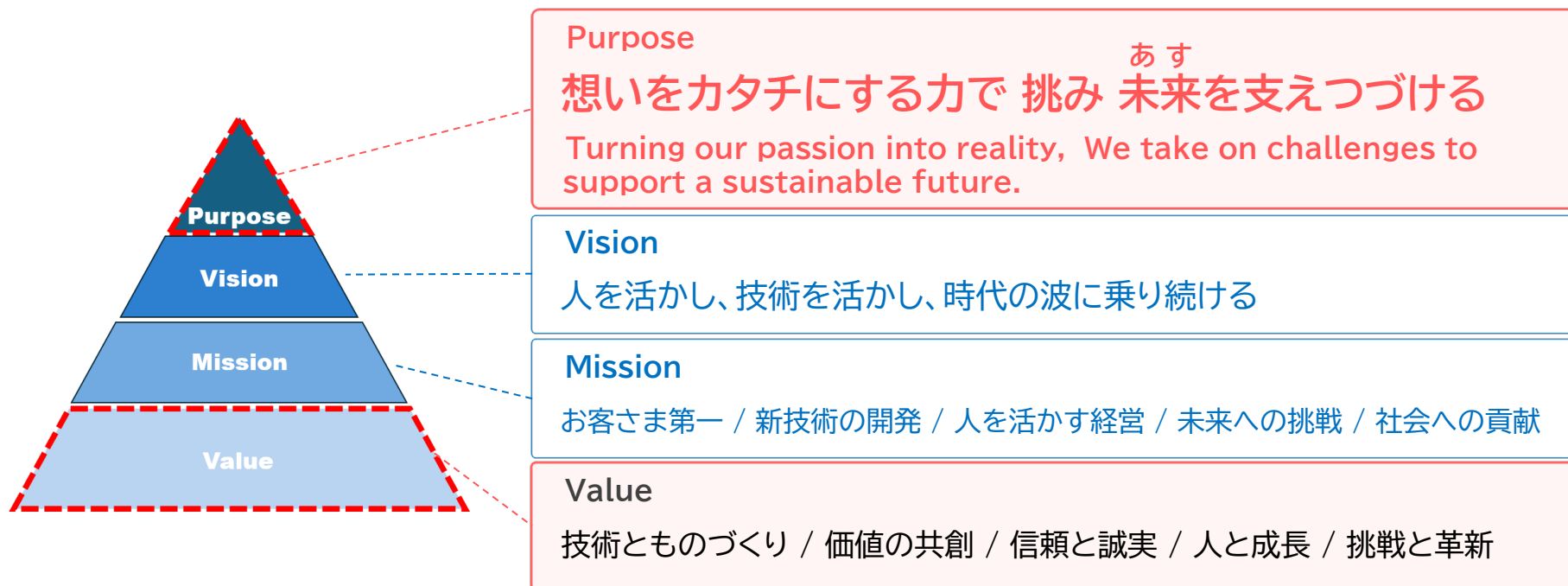
## 2028年度 主要財務状態

- ROE 10%以上
- ROIC 6.5%以上
- 自己資本比率 38%
- D/ELシオ 0.4

# パーパス共有と組織実行力の具体化

実行の基盤

- 当社は、存在意義である「パーパス」を起点に、2030年に向けた経営の方向性・行動規範・価値観を一体化し、持続的成長と企業価値向上につなげる取り組みを推進しています



## 3カ年ロードマップ(26中計)

### 2026年度

行動準備フェーズを中心に進める

- ・ 言語化したパーパスの共有
- ・ 対話・説明・接点整理
- ・ 共有の土台づくり

### 2027年度

行動準備を継続しつつ、行動変容へ移行

- ・ 現場での実践を増やす
- ・ 重点施策・評価との関係を整理
- ・ 変化の兆しを見える化

### 2028年度

行動変容フェーズを本格化

- ・ 実践事例の横展開
- ・ 行動変容の定着
- ・ 組織運営との一体化

- 2024年度実績を踏まえ、人的資本投資の成果を戦略実行力・定着・採用・多様性で示し、2028年度に向けて、成長事業へ人材を機動的に再配置できる基盤へ進化させる

## 前中計の反省

- 制度整備は進展した一方、事業戦略と人材配置の接続が弱く、成長領域への人材シフトが十分に進まなかった
- 採用・配置・育成・評価・報酬が分断し、どこに人を厚く配置するか優先順位が見えにくかった
- 人的資本の実績はあるが、経営成果とのつながりを説明する指標が不足していた

## 今回の改善

- 2024年度実績を起点に、2028年度に向けた人材ポートフォリオを明示する
- 成長領域へ人材をシフトするための流動化を進めるべく、職種定義、スキル可視化、社内公募、越境機会を整備する
- リスキリングと専門性強化を両輪で進め、現場の中核人材と将来の経営人材を計画的に育成する
- 人的資本ROIに代えて、戦略人材配置率、充足率、社内異動率、定着率、管理職多様性などで継続評価する

## 市場への説明

- 制度の有無ではなく、事業戦略の実現に必要な人材を確保・育成・再配置できているかを軸に説明する
- 人への投資を「費用」ではなく、成長領域へのシフトを支える実行基盤として訴求する
- 改善幅を継続開示し、採用競争力・定着・経営人材層の厚みまで含めて示す

## ➤ 本計画の主軸は、人的資本の実績を基盤に、事業戦略と連動した人材基盤へ転換すること

- 2024年度実績を起点に、採用・配置・育成・評価を事業ポートフォリオの変化に合わせて再設計する
- 目指すのは単なる人員最適化ではなく、成長領域へ人材を移し、現場の実行力を高める流動化である
- その前提として、スキル・経験・志向の見える化を進め、社内公募、職種転換、越境配置、再教育を通じて人材が動ける仕組みを整える
- 育成は、専門人材の強化と、事業横断で意思決定を担う経営人材の育成を両立する
- 四半期ごとに主要KPIをモニタリングし、進捗と課題を継続開示することで、説明力と市場との対話力を高める



< 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。