

2024~2026年度 中期経営計画

— トランジション・マネジメント —

北海道社有林「クッチャロ自然の森 だいでう」

証券コード
5471



2024年6月6日
大同特殊鋼株式会社

大同特殊鋼グループ経営理念

素材の可能性を追求し、
人と社会の未来を支え続けます

2030年の“ありたい姿”

高機能素材の価値を極め、顧客ベネフィットを創造し、
サステナブル社会の実現に貢献する

26中期経営計画

— トランジション・マネジメント —

社会経済・産業構造の変化を事業好機とし、事業ポートフォリオの変革を遂行し、
新たなビジネス・ドメイン（顧客×提供価値×手段）で持続的な利益成長を実現する



AGENDA

26中期経営計画 トランジション・マネジメント

01

■ I章： 23中期経営計画 振り返り

- 1) 23中期経営目標に対する進捗（営業利益、資本効率）
- 2) 23中期行動方針に対する評価

02

■ II章： 26中期経営計画 経営方針

- 1) “機会”と“脅威”、自社の強みを活かす事業戦略
- 2) 2030年の“ありたい姿”を実現するための行動方針
- 3) 成長市場（素材の技術革新がイノベーションを誘発する産業）

03

■ III章： 26中期経営目標

- 1) 26中期経営目標、主要戦略K P I
- 2) セグメント別の営業利益拡大計画
- 3) 26中期行動方針と主要な重点施策

04

■ IV章： 経営戦略

- 1) 事業戦略：事業ポートフォリオの変革、経営基盤の強靱化
- 2) 財務戦略：「財務健全性維持」と「資本効率向上」の両立
- 3) ESG戦略：企業価値最大化のためのESG諸活動を推進

I-1) | 23中期経営目標に対する進捗

数量環境変化がある中で **全目標値を達成**

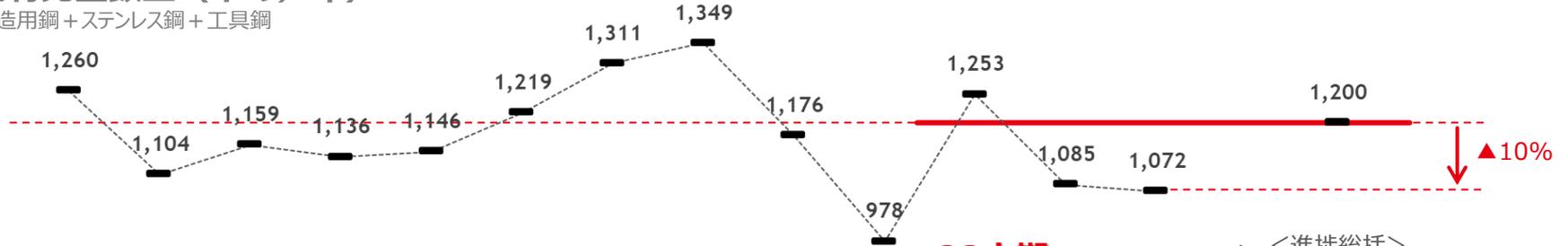
- ✓ 鋼材売上数量が想定を下回る中で、営業利益は目標を1年前倒しで達成し、2023年度も過去最高水準を維持
- ✓ 製品ポートフォリオの改革と事業体質の強靱化により利益率を高め、資本効率（ROE）の目標を達成

| | 2021年3月期 (2020年度) 実績 日本基準 | 23中期目標 日本基準 | 2022年3月期 (2021年度) 実績 日本基準 | 2023年3月期 (2022年度) 実績 日本基準 | 2024年3月期 (2023年度) 実績 日本基準 |
|-------------------|---------------------------------|----------------|--------------------------------------|--|--|
| 鋼材売上数量 (単体) | 978千トン | 1,200千トン | 1,253千トン | 1,085千トン | 1,072千トン |
| 営業利益 | 101億円 | 400億円以上 | 370億円 | 470億円 達成 | 421億円 達成 |
| 自己資本利益率 ROE | 1.6% | 8.0% | 8.5% 達成 (除く特別損益8.3%) | 10.4% 達成 (除く特別損益10.2%) | 12.5% 達成 (除く特別損益:7.8%) |
| D/Eレシオ | 0.66 | 0.5 | 0.69 | 0.64 | 0.41 達成 |
| 投資額 (3年累計決裁額) | — | 850億円 | — | — | 947億円 実行 |
| 配当性向 ※一過性損益を除く | 配当性向 22.1% | 配当性向 30%目安 | 配当性向 29.3% 実行 | 配当性向 29.5% 実行 | 配当性向 31.6% 実行 |

I-1) | 23中期経営目標に対する進捗 (営業利益)

鋼材売上数量 (千ト/年)

構造用鋼 + ステンレス鋼 + 工具鋼



14中期

特殊鋼GL商品の拡販
グループ垂直連携

特殊鋼海外顧客開拓
知多工場150ト電気炉稼働

17中期

HEV、ターボ部品拡販
自動車部品メーカーとの共創

自動車主機モーター用磁石参入
渋川工場25トVIM稼働

20中期

構造材料から機能材料へ
不採算事業、再構築

知多工場連铸設備改造
知多・渋川工場に再溶解炉
~減価償却費を上回る投資~

23中期

量から製品ポートフォリオ重視へ
特殊鋼売上総利益拡大

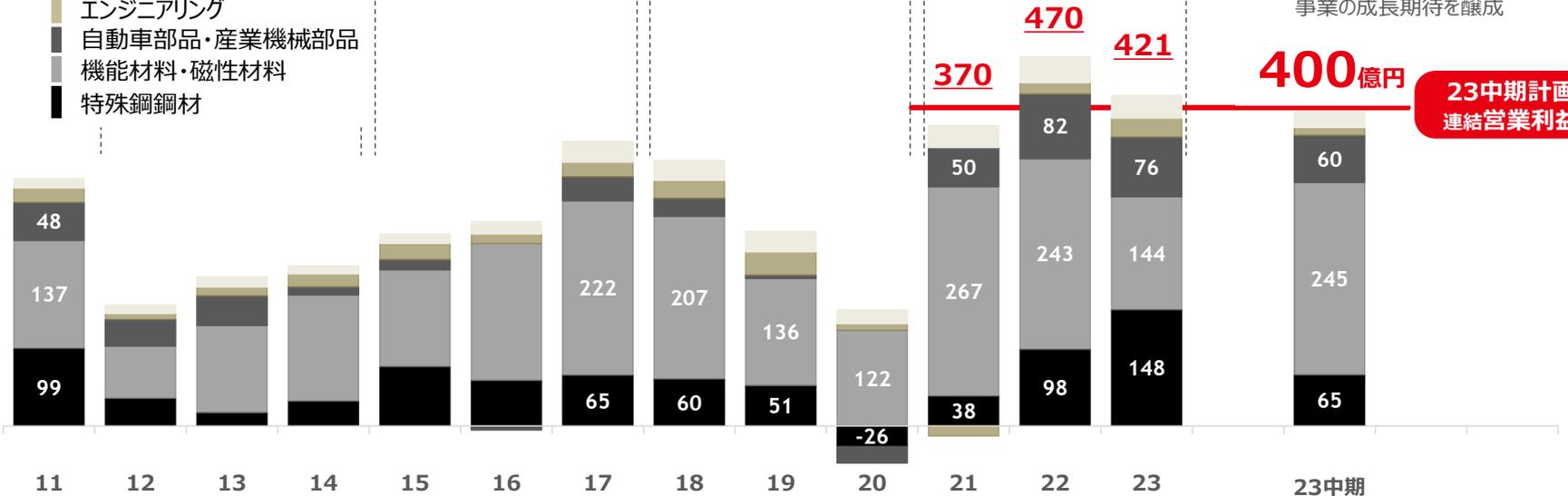
SPE向けステンレス鋼需要拡大
自由鍛造品、チタン棒線拡販

<進捗総括>

- ▶ 想定を大きく下回る数量環境となった (約△10%)
- ▶ 特殊鋼鋼材の売上総利益拡大の施策が利益拡大を実現
- ▶ SPE関連の需要停滞長期化が機能・磁性材料の利益を下押し
- ▶ 自由鍛造品、チタンの需要拡大の機会を捉え、新たな製品P/Fを実現
- ▶ 環境設備開発でエンジニアリング事業の成長期待を醸成

連結営業利益 (億円/年)

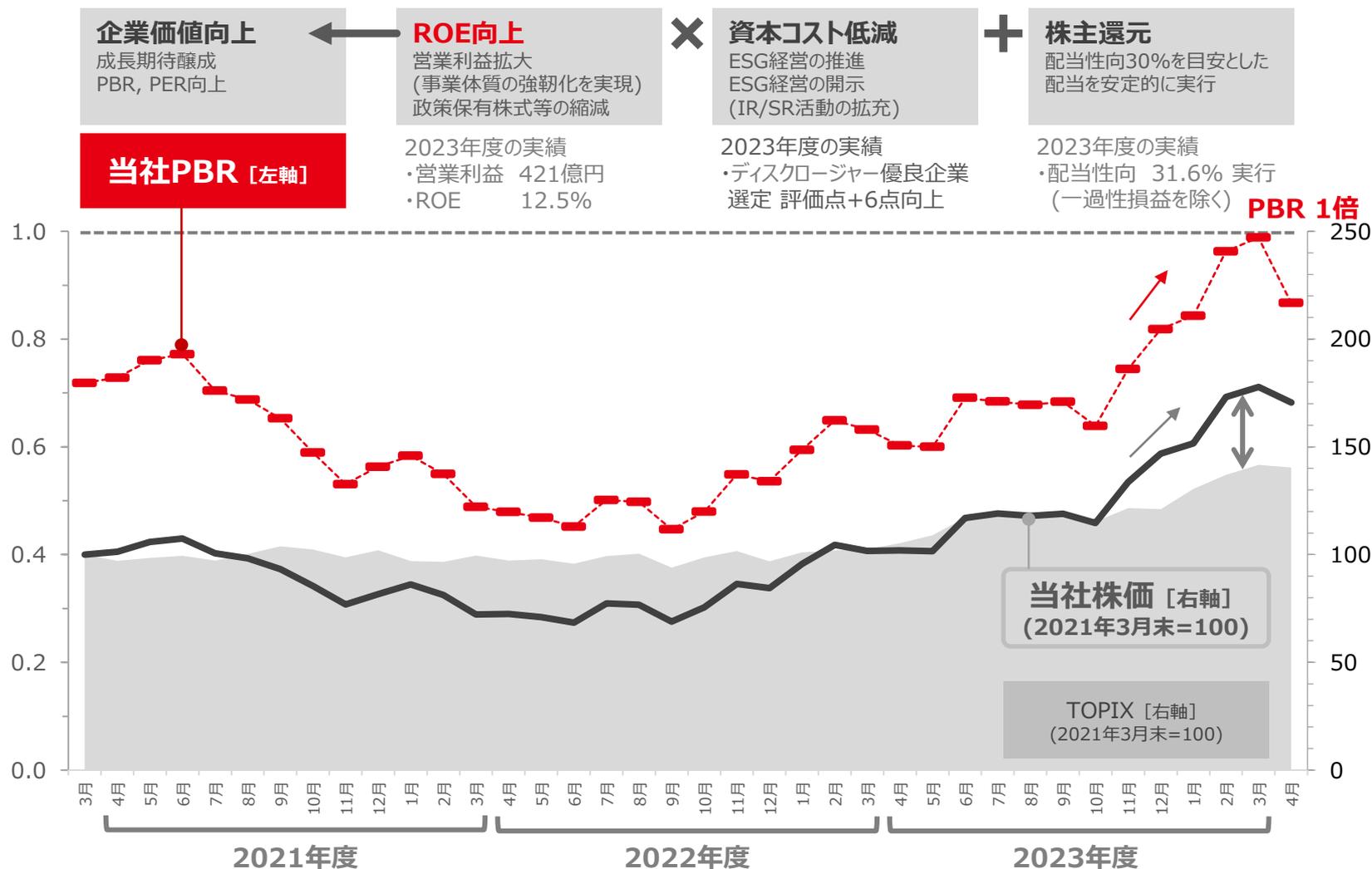
- 流通サービス
- エンジニアリング
- 自動車部品・産業機械部品
- 機能材料・磁性材料
- 特殊鋼鋼材



※特殊鋼GL商品：特殊鋼グローバルリーディング商品、VIM：真空誘導炉、SPE：半導体製造装置、P/F：ポートフォリオ

I-1) | 23中期経営目標に対する進捗 (資本効率)

- ✓ 営業利益拡大 (ビジネス拡大、事業体質の強靱化) に加え、政策保有株式等の売却を進めたことで「ROEが向上」
- ✓ ESG経営の推進 (CO₂排出量削減、ガバナンス強化など) と、その取り組みの開示拡充が「資本コスト低減」に寄与



I-2) | 23中期行動方針に対する評価

【成長分野のビジネス拡大】

自由鍛造品の営業利益増加

7.9倍

- 20中期中の能力拡大投資の効果刈り取り
 - ・航空宇宙、掘削、重電向け自由鍛造品の利益拡大
 - ・半導体製造装置向け高機能ステンレス鋼拡販
- CASE (xEV) 向け材料開発設備を積極的に導入
 - ・高速回転疲労破壊 [e-Axle減速機歯車用鋼]
 - ・モーター特性試験機 [高効率モーター用磁石]
- 医療向けチタン製品を精力的に拡販
 - ・生体用チタン合金Ti-15Mo開発
- CN、CE環境設備の販売開始
 - ・炉体回転式電気炉 (国内3基販売)
 - ・環境負荷低減機能を搭載する工業炉 (国内外7基)

数値は18年度→23年度
の変化



【事業体質の強靱化】

+74%

特殊鋼鋼材1トンの営業利益増加

- 工場の最適生産運営を追求 (特殊鋼工場)
 - ・電力量単価を意識した電気炉の年間稼働計画
 - ・出荷量平準化 (物流24年問題対応) を試行
 - ・後工程引取り生産 (棚卸資産極少化) を試行
- サーチャージ制拡大 (特殊鋼鋼材)
 - ・原燃料・資源価格変動に対するエネルギー・サーチャージ
- 成長事業の生産能力を拡充 (知多第2工場活用)
 - ・高合金、高機能ステンレス鋼のVAR溶解能力拡大
- 不採算事業の再構築
 - ・型鍛造/ハウジング事業撤退、ホットフォーマー事業に集中



- 高機能素材の海外売上を拡大
 - ・自由鍛造品、海外ディストリビューター・アカウント拡大
 - ・チタン、海外ニーズに対応した新合金を開発
- 東・東南アジア拠点の整備
 - ・中国：大同斯蒂尔材料科技 (上海) 買収
 - ・中国：熱間加工磁石の製造拠点、中国から撤退
 - ・越南：鋼材販売・マーケティング、工具鋼拠点設立
- 北米 鍛造金型・機械加工事業の新拠点設立
- 印度 工具鋼拡販のための拠点拡張 (西部)

- 具体的な地球環境の保護活動 (事業活動、製品供給)
 - ・工場における省エネ、歩留まり改善、燃転、DX導入
 - ・サステナビリティ貢献製品の供給
- ESGの取り組みに関する情報発信強化
 - ・FTSE Blossom Japan Sector Relative Indexに選定
 - ・サプライチェーン、グループ会社との対話を強化
- 改訂版CGSガイドラインに沿った施策の実施
 - ・取締役会の機能、監査等委員会設置、多様性確保
 - ・サステナビリティ課題への取り組み

自由鍛造品の海外売上高比率向上

+30%

【海外展開拡大】

▲20%

2013年対比のCO₂排出量削減

【ESG経営】

※CN：カーボンニュートラル、CE：サーキュラーエコノミー、VAR：真空アーク再溶解炉、CGSガイドライン：コーポレート・ガバナンス・システムに関する実務指針

AGENDA

26中期経営計画 トランジション・マネジメント

01

■ I章： 23中期経営計画 振り返り

- 1) 23中期経営目標に対する進捗（営業利益、資本効率）
- 2) 23中期行動方針に対する評価

02

■ II章： 26中期経営計画 経営方針

- 1) “機会”と“脅威”、自社の強みを活かす事業戦略
- 2) 2030年の“ありたい姿”を実現するための行動方針
- 3) 成長市場（素材の技術革新がイノベーションを誘発する産業）

03

■ III章： 26中期経営目標

- 1) 26中期経営目標、主要戦略K P I
- 2) セグメント別の営業利益拡大計画
- 3) 26中期行動方針と主要な重点施策

04

■ IV章： 経営戦略

- 1) 事業戦略：事業ポートフォリオの変革、経営基盤の強靱化
- 2) 財務戦略：「財務健全性維持」と「資本効率向上」の両立
- 3) ESG戦略：企業価値最大化のためのESG諸活動を推進

II-1) | “機会”と“脅威”、自社の強みを活かす事業戦略



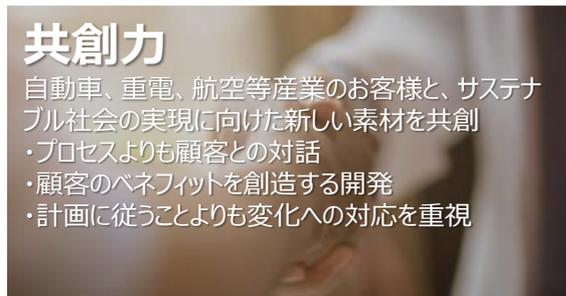
開発力

鉄Feの可能性を追求し、機能性特殊鋼、合金、金属間化合物の価値を極める研究開発を推進



現場力／製造技術

多種多様な機能性材料を独自技術・設備を駆使して作り込む－製造技術はDMK（大同モノづくり改革）活動により自律的に進化し続ける



共創力

自動車、重電、航空等産業のお客様と、サステナブル社会の実現に向けた新しい素材を共創
 ・プロセスよりも顧客との対話
 ・顧客のベネフィットを創造する開発
 ・計画に従うことよりも変化への対応を重視

- xEV用特殊鋼鋼材の開発 [部品としての機能を保証するe-Axle用鋼の提案、シェア拡大]
- 航空・宇宙産業向け高合金生産能力拡充 [材料・プロセス認定取得に伴い顧客を拡大]
- IT部材の省エネ化、小型化に貢献する素材開発 [MI活用による素材開発推進]
- 重希土類フリー磁石の革新的プロセスの開発 [新しい素材機能を提案、市場創出]
- 世界に先駆けた高効率電気炉製鋼プロセス実現 [電炉鋼の環境貢献を顧客へ訴求]
- 新しい製品P/Fに即した最新・最適な生産システムを早期に実現 [製造コスト極少化]
- 水素インフラ向け高機能材料の一貫製造プロセス実現 [製造コスト極少化]
- 軟磁性材料の機能を創造する新たな箔帯・粉末製造プロセスを独自開発 [製品特性向上]
- LiB負極材の特性を差別化する独自製造技術の量産プロセスへの実装 [製品機能差別化]
- 操業ノウハウを実装することで環境設備の機能継続進化を実現 [レトロフィット事業を拡大]
- xEV、SDV関連技術での自動車産業との共創関係の進化 [モビリティ構造改革を支援]
- 航空・宇宙、半導体製造装置、医療産業との新しい共創関係構築 [顧客オリエンテッド経営]
- 半導体製造装置向け高機能素材の適用部品拡大 [グローバルシェア40%を活かした拡販]
- 経済安保関連製品（事業）への参入 [国内産業強靱化への貢献]
- 鉄原調達が多様化と、CEプロセスの強靱化のための異業種間協業 [安定調達・環境経営]

変革の機会を、積極的にとらえる

- ① 成長市場：半導体製造装置／CASE(xEV)／航空宇宙／グリーンエネルギー／医療／情報通信／ロボットが、新たな材料ニーズを生み出す 素材の技術革新を求める
- ② 脱炭素社会実現の前倒しニーズの高まり（CN技術）
- ③ 高機能素材需要の増加
- ④ 経済安全保障意識の高まり
国内先端技術の開発加速／国内サプライチェーン整備

差別化で、脅威を機会に変える

- ① 国内特殊鋼需要減少
2026年以降GDPマイナス成長、電動化、地産地消
- ② 国内特殊鋼競争激化 供給>需要、CN対応加速
- ③ 鉄スクラップの国内発生量減少
- ④ ESGに対する責任増加、ESGコスト増加
- ⑤ 労務・物流・電力コストの負担増
- ⑥ 労働力人口の減少

※ MI：マテリアルズインフォマティクス、レトロフィット：既存設備を改造して最新技術を取り込むこと、CN：カーボンニュートラル、P/F：ポートフォリオ、LiB負極材：リチウムイオン電池用負極材
 SDV：ソフトウェアファインドピークル、CE：サーキュラーエコノミー

II-2) | 26中期経営計画の「基本方針」

26中期経営計画の「基本方針」

23中期以降、2030年までの10年間を「事業変革の10年」と位置付ける

23中期経営の 継承と進化

- ✓ 23中期はコロナ禍後の経済環境に対応して利益拡大 → 26中計は23中計の基本方針を維持
- ✓ 自動車用特殊鋼鋼材の需要漸減を覚悟 事業ポートフォリオを10年かけて大きく変える
- ✓ As is/To be で“ありたい姿”を追求 VUCAの時代、断続的な変化に対応しながら変革遂行
- ✓ 国内の経済ファンダメンタルズが長期的継続的に悪化する局面で、利益成長を実現する施策を優先

2050年の“未来像”

新しい社会基盤に必要な
高機能素材を供給し続けている

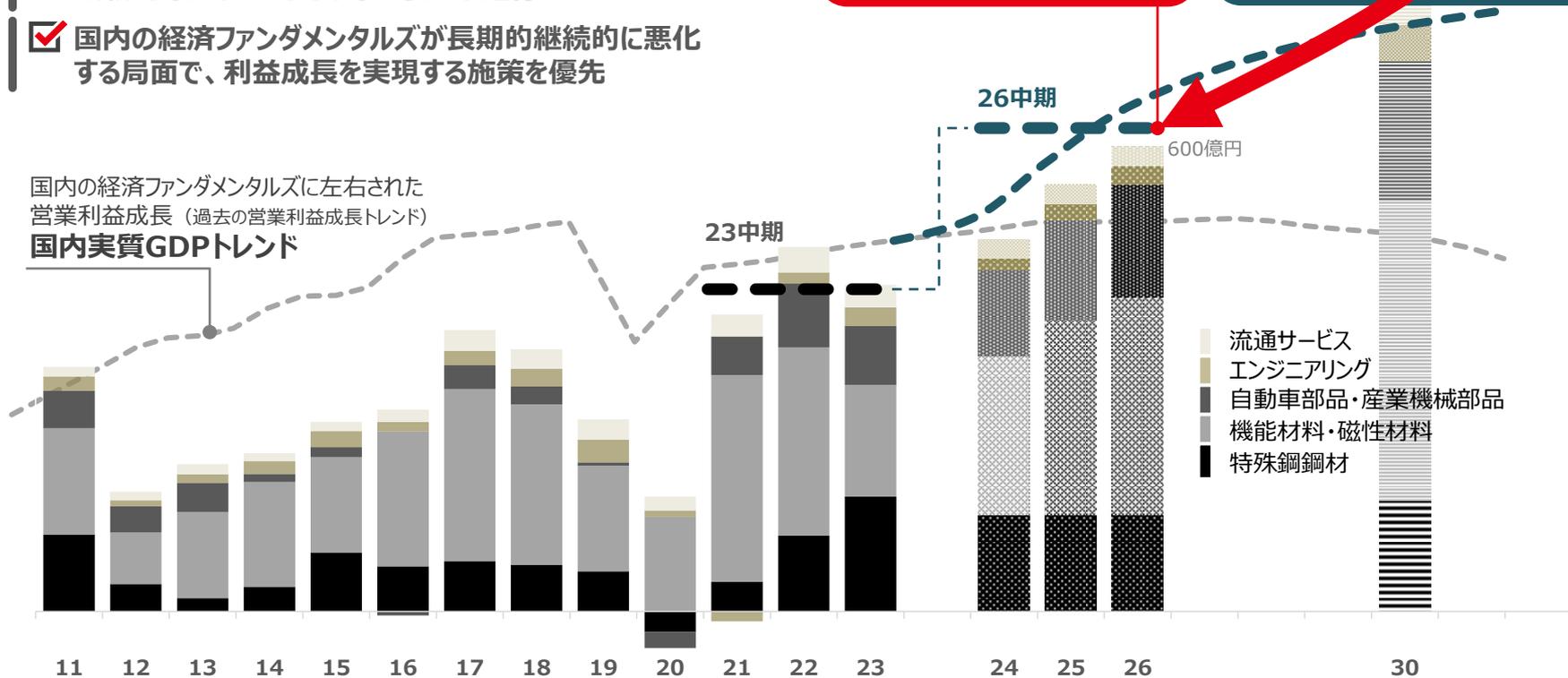
非連続的な未来像から
意思を持って“ありたい姿”を描く

2030年の“ありたい姿”

高機能素材の価値を極め、
顧客ベネフィットを創造する
企業になる

2026年の“めざす姿”

事業ポートフォリオの変革を遂行し、
新たなビジネス・ドメインで持続的
な利益成長を実現する



Ⅱ-2) | 2030年の“ありたい姿”を実現するための「行動方針」

経営理念 - Mission

普遍的な価値観
 素材の可能性を追求し、
 人と社会の未来を支え続けます

行動方針

1 事業ポートフォリオの変革

- 新たな顧客、新たな提供価値（次世代製品など）を開発する
- 価値提供手段（生産技術、サプライチェーンなど）を変革する

2 経営基盤の強靱化

- 長期的な事業成長を支える人的資本や組織ケイパビリティを獲得する
- ものづくりDXを推進し、労働生産性や品質MSなどの事業基盤を変革する

3 ESG経営の高度化

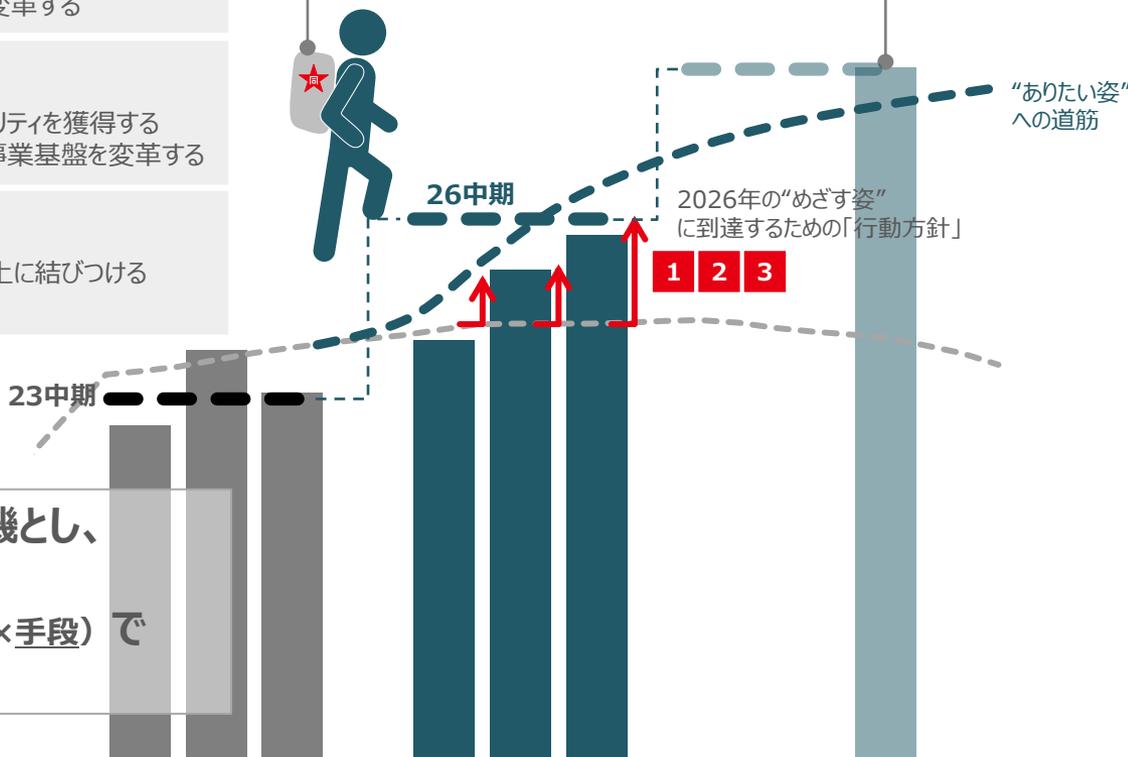
- ESG関連KPIの価値を顕在化し、企業価値 PBR向上に結びつける
- 特に、人財の価値を最大化するための施策を実行する

26中期 経営方針

社会経済・産業構造の変化を事業好機とし、
 事業ポートフォリオの変革を遂行し、
 新たなビジネス・ドメイン（顧客×提供価値×手段）で
 持続的な利益成長を実現する

2030年の“ありたい姿”

経営理念を実現している姿
 高機能素材の価値を極め、
 顧客ベネフィットを創造し、
 サステナブル社会の実現に貢献する



※品質MS：品質マネジメントシステム

Ⅱ-2) | 26 中期行動方針および戦略骨子「トランジション・マネジメント」

事業戦略

1 事業ポートフォリオの変革

- ・成長市場製品の拡大、さらなる事業成長
- 半導体製造装置向け素材のシェア拡大
- 高合金自由鍛造品の顧客開拓
- 磁石製品の機能進化

2 経営基盤の強靱化

- ・人的資本投資、新しい組織機能
- ・新しいP / Fに即した生産技術、品質MS（生産技術の高度化と生産アロケーション）
- ・研究開発DB
- ・顧客基盤

事業戦略（事業ポートフォリオの変革）に貢献

積極的戦略投資の実現を可能にする
財務戦略の実行プロセス
●利益創造と成長投資の循環をモニタリング

財務戦略

「財務健全性の維持」と 「資本効率向上」の両立

- ・資金調達方法の多様化検討
- ・資産の流動化
- ・運転資金の増加抑制、CCC短縮
- ・CN投資効率の評価
- ・ROE維持・向上のための株主還元強化

財務戦略（資本コストの低減）に貢献
企業価値 PBR向上 / 株価上昇に寄与

財務・非財務情報の開示拡充による
成長期待の醸成と資本コスト低減
●ESGの取り組み・開示の拡充

トランジション・マネジメント

事業、財務、ESG戦略の進捗をKPIで確認しつつ、変革を加速させるためのプロセスをマネジメントする

事業戦略（事業ポートフォリオの変革）に貢献

2050年カーボンニュートラルを確実に
達成するプロセス
●精緻なCFP提供による製品魅力度向上

事業戦略（経営基盤の強靱化）を支援

人材確保と顧客ニーズの多様化への
対応力強化のプロセス
●人的資本の価値最大化

ESG戦略 CSVの実践

3 ESG経営の高度化

- ESG課題解決の価値を顕在化させ、企業
価値向上・利益成長に結びつける
- ・電炉鋼のCFP提示→製品魅力度向上
 - ・DE&Iの推進
→高度専門人材獲得 / エンゲージメント向上
 - 顧客ニーズの多様化への対応力強化
 - ・ステークホルダーコミュニケーションの充実

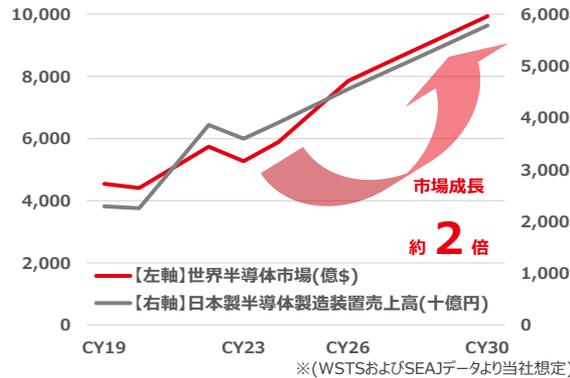
※P/F：ポートフォリオ、品質MS：品質マネジメントシステム、DB：データベース、CCC：キャッシュ・コンバージョン・サイクル、CN：カーボンニュートラル、CFP：カーボンフットプリント、
CSV：Creating Shared Value、DE&I：ダイバーシティ(多様性)・エクイティ(公平性)・インクルージョン(包括性)

II-3) | 成長市場 素材の技術革新がイノベーションを誘発する産業

半導体

- 世界半導体、日本製半導体製造装置市場は約2倍の市場規模へ

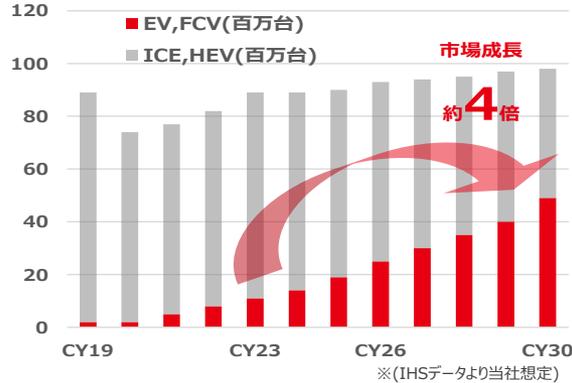
図表1 世界半導体、日本製半導体製造装置需要



CASE

- 電動車が車両全体の50%まで拡大する想定

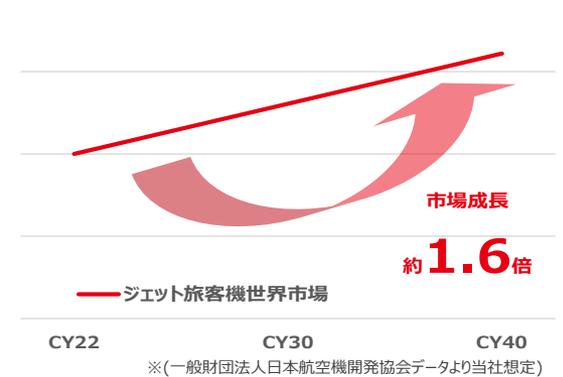
図表2 世界自動車需要



航空・宇宙

- 旅客航空機の市場規模は約1.6倍へ拡大見込

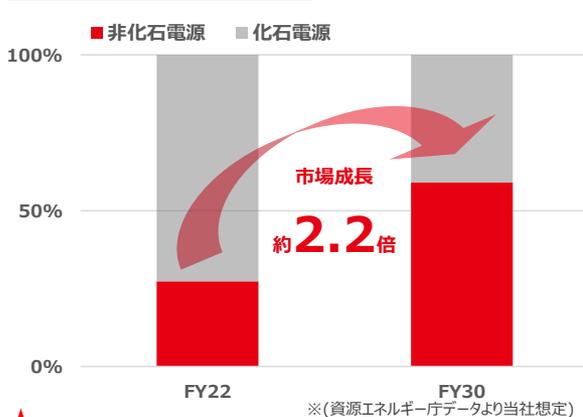
図表3 ジェット旅客機世界市場



クリーンエネルギー

- 再生可能エネルギー・原子力電源が伸長見込

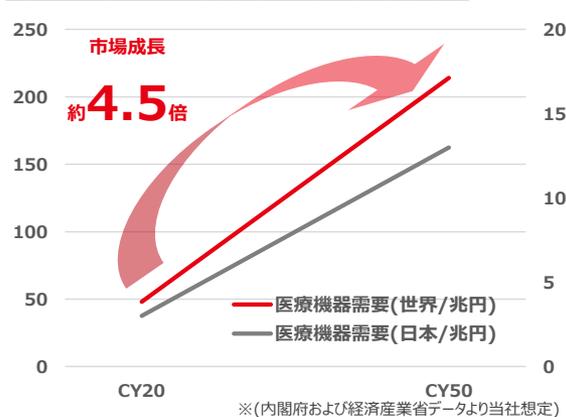
図表4 日本の電源構成政府目標



医療

- 医療機器市場は世界で200兆円を超える見込み

図表5 医療機器の世界市場と日本企業の獲得市場



海外

- 日本の実質GDP成長は頭打ちが見込まれ、本項5市場(=主に外需)獲得に注力する

図表6 実質GDP成長率(単位:%)

| | CY23 | CY24 | CY25 | CY26 | CY27 | CY28 | CY29 |
|--------|------|------|------|------|------|------|------|
| 世界 | 3.2 | 3.2 | 3.2 | 3.2 | 3.1 | 3.1 | 3.1 |
| 日本 | 1.9 | 0.9 | 1.0 | 0.8 | 0.6 | 0.6 | 0.4 |
| 北米 | 2.5 | 2.6 | 1.9 | 2.0 | 2.1 | 2.1 | 2.1 |
| 欧州 | 1.0 | 1.4 | 1.8 | 1.7 | 1.6 | 1.6 | 1.5 |
| 中国 | 5.2 | 4.6 | 4.1 | 3.8 | 3.6 | 3.4 | 3.3 |
| インド | 7.8 | 6.8 | 6.5 | 6.5 | 6.5 | 6.5 | 6.5 |
| ASEAN5 | 4.1 | 4.5 | 4.6 | 4.6 | 4.6 | 4.6 | 4.6 |

※(IMFデータより当社想定)



AGENDA

26中期経営計画
トランジション・マネジメント

01

■ I章： 23中期経営計画 振り返り

- 1) 23中期経営目標に対する進捗（営業利益、資本効率）
- 2) 23中期行動方針に対する評価

02

■ II章： 26中期経営計画 経営方針

- 1) “機会”と“脅威”、自社の強みを活かす事業戦略
- 2) 2030年の“ありたい姿”を実現するための行動方針
- 3) 成長市場（素材の技術革新がイノベーションを誘発する産業）

03

■ III章： 26中期経営目標

- 1) 26中期経営目標、主要戦略K P I
- 2) セグメント別の営業利益拡大計画
- 3) 26中期行動方針と主要な重点施策

04

■ IV章： 経営戦略

- 1) 事業戦略：事業ポートフォリオの変革、経営基盤の強靱化
- 2) 財務戦略：「財務健全性維持」と「資本効率向上」の両立
- 3) ESG戦略：企業価値最大化のためのESG諸活動を推進

Ⅲ-1) | 26 中期経営目標

- ☑ 営業利益600億円への事業成長と、ROE 9%以上の資本効率をめざす
- ☑ 「投資」「利益」「財務体質」の進捗を踏まえつつ、資本効率・株主還元強化を意識した経営を推進する

| | 2024年3月期 (2023年度) 実績 日本基準 | 2027年3月期 (2026年度 “めざす姿”) 中期経営計画 IFRS | 2030年度 “ありたい姿” |
|-------------------|---------------------------------|--|-------------------|
| 営業利益 | 421億円 | 600億円以上 | 800億円以上 |
| 自己資本利益率 ROE | 12.5% (除く特別損益 7.8%) | 9%以上 | 10%以上 |
| D/Eレシオ | 0.41 | 0.5目安 | 0.5目安 |
| 投資額 (3年累計決裁額) | 21-23年累計 947億円 | 24-26年累計 1,500億円 | — |
| 株主還元 ※一過性損益を除く | 配当性向 31.6% | 配当性向 30%以上 | — |

Ⅲ-1) | 主要戦略KPI

| 戦略区分 | 戦略KPI | 2023年度 実績 日本基準 | 2026年度 中期経営計画 IFRS | 2030年度 “ありたい姿” |
|-------|---|------------------------|--------------------------|--------------------|
| 事業戦略 | ROS（売上高営業利益率） | 7.2% | 10%以上 | 12%レベル |
| | 成長市場製品の売上高比率 | 9.6% | 15%以上 | 25%以上 |
| 財務戦略 | ROE | 12.5% (除く特別損益 7.8%) | 9%以上 | 10%以上 |
| | D/Eレシオ (財務健全性の維持と資本効率の向上の両立) | 0.41 | 0.5目安 | 0.5目安 |
| | 自己資本比率 (財務健全性の維持と資本効率の向上の両立) | 54.4% | 50-55% | 50%以上 |
| ESG戦略 | E：CO ₂ 排出量 (大同グループ排出削減目標 [2013年対比]) | △20% (実績見込み) | △35% | △50% |
| | S：労働生産性改善 (単体) | 基準 | +20% | +30% |
| | S：エンゲージメントスコア改善 (単体) (経営理念に共感した従業員の貢献意欲の向上) | — | 2024年度中に 目標値設定 | 2024年度中に 改善目標設定 |
| | G：政策保有株式の純資産比率 | 23.4% | 15%目標 | 10%目標 |

Ⅲ-1) | セグメント別の営業利益拡大計画

☑ 自動車特殊鋼需要の減退が限定的な26中期期間中に、機能材料・磁性材料および自由鍛造品ビジネスを拡大し、25年度には自動車部品・産業機械部品の営業利益を、特殊鋼鋼材の営業利益を上回る水準に引き上げる

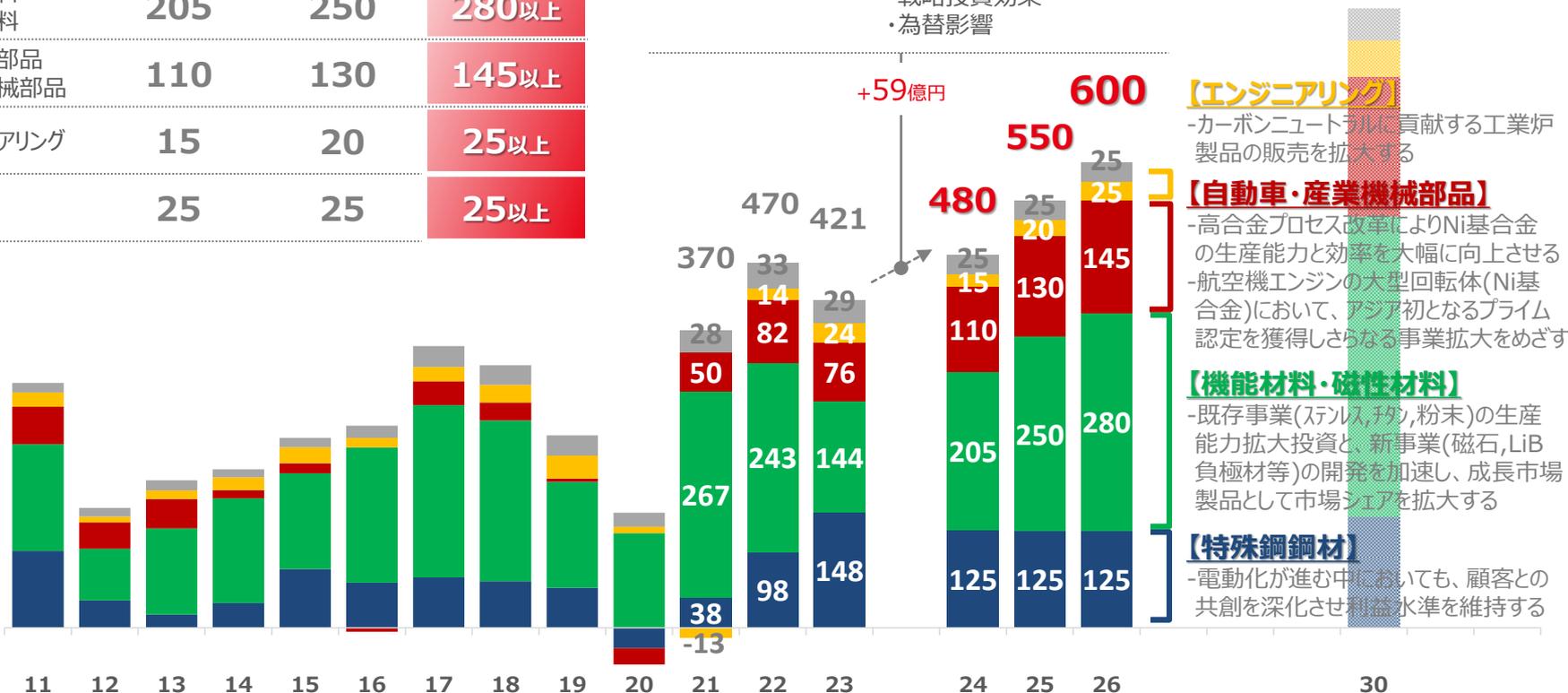
| 億円 | 24年度 | 25年度 | 26年度 |
|-----------------|------------------|------------------|--------------------|
| 営業利益 | 480 億円 | 550 億円 | 600 億円以上 |
| 特殊鋼鋼材 | 125 | 125 | 125以上 |
| 機能材料 磁性材料 | 205 | 250 | 280以上 |
| 自動車部品 産業機械部品 | 110 | 130 | 145以上 |
| エンジニアリング | 15 | 20 | 25以上 |
| 流通 サービス | 25 | 25 | 25以上 |

23年度→24年度
利益減少要因

- ・労務費・物価上昇
- ・電力・エネルギーコスト上昇
- ・ニッケル価格変動
- ・為替影響
- ・IFRS

23年度→24年度
利益改善施策

- ・拡販（数量増）
- ・マージン改善
- ・戦略投資効果
- ・為替影響



【エンジニアリング】

-カーボンニュートラルに貢献する工業炉製品の販売を拡大する

【自動車・産業機械部品】

-高合金プロセス改革によりNi基合金の生産能力と効率を大幅に向上させる
-航空機エンジンの大型回転体(Ni基合金)において、アジア初となるプライム認定を獲得しさらなる事業拡大をめざす

【機能材料・磁性材料】

-既存事業(ステンレス, 磁性粉末)の生産能力拡大投資と、新事業(磁石, LiB負極材等)の開発を加速し、成長市場製品として市場シェアを拡大する

【特殊鋼鋼材】

-電動化が進む中においても、顧客との共創を深化させ利益水準を維持する

※Ni基合金：ニッケル基合金、LiB負極材：リチウムイオン電池用負極材

Ⅲ-2) | 行動方針と主な重点施策

- ✓ 26中期経営計画の3つの「行動方針」ごとに、それぞれ4つの「重点施策」を整理
- ✓ 各重点施策の主要戦略KPI、あるいは定量・定性目標を紐づけた行動計画を策定し、26中期経営目標の達成をめざす

| | (1) | (2) | (3) | (4) |
|---|---|---|--|--|
| 1 事業ポートフォリオの変革 <ul style="list-style-type: none"> ● 新たな顧客、新たな提供価値（次世代製品、新事業など）を開発する ● 価値提供の手段（生産技術、サプライチェーンなど）を変革する | 成長市場製品の開発・新しい顧客の開拓 成長市場製品の売上高比率拡大 (2026年度) 15% 以上 | 成長市場製品の開発・新しい顧客の開拓 半導体製造装置向素材のシェア拡大 (2026年度) 世界シェア 50% | 成長市場製品の開発・新しい顧客の開拓 磁石製品の売上高拡大 (2030年度) 500 億円規模 | 新しい製品P/Fに即した生産機能の獲得と生産アロケーションの最適化 高合金プロセス改革プロジェクトの確実な推進 (2027年度中に完工) |
| 2 経営基盤の強靱化 <ul style="list-style-type: none"> ● 6つの「経営基盤」を“大同DX”の実践と人的資本投資などの実行で強靱化する 1) 人的資本 2) 組織機能（組織ケイパビリティ） 3) 生産技術、品質マネジメントシステム 4) 研究開発データベース 5) 財務戦略（財務基盤） 6) 顧客基盤 | 人的資本投資の実践-共創人材育成制度整備 エンゲージメントスコアと労働生産性の向上 (2026年度) 労働生産性 + 20% | 成長市場製品の事業化を加速させる組織 アジャイル組織の設計と立上げ (2024年度) 新組織 創設 | 新しい製品P/Fに即した品質マネジメントシステム構築 認定取得、標準化推進 [CQM活動の深化] 認定 取得推進 | 投資額 300 億円 |
| 3 ESG経営の高度化 <ul style="list-style-type: none"> ● ESG課題解決の価値を顕在化させ、企業価値向上・利益成長に結びつける 1) E：2050年CN化 2) E：環境に配慮した製品の供給 3) 経営理念の浸透と共創人材の育成 DE & I 推進 4) ステークホルダーコミュニケーション | (E)地球環境の保護 2050年CN実現のためのロードマップの着実な実行 (2026年-2013年度比) CO ₂ 排出量△ 35% | (E)地球環境の保護 サステナブル社会実現に貢献するビジネス (2024年度から) 精緻なCFP算定による電炉鋼の(貢献度)訴求 | (S)社会への責任と貢献 [人的資本投資と企業責任の全う] 経営理念の浸透と自律・共創人材の育成 (2024年度に目標設定) エンゲージメントスコア向上 | (G)ガバナンスの強化 [機関投資家との対話、実効性の改善] 政策保有株式の縮減 (2026年度の目標) 純資産比率 15% |

※P/F：ポートフォリオ、CN：カーボンニュートラル、CQM：コーポレート・クオリティ・マネジメント、DE&I：ダイバーシティ(多様性)・エクイティ(公平性)&インクルージョン(包括性)

AGENDA

26中期経営計画
トランジション・マネジメント

01

■ I章： 23中期経営計画 振り返り

- 1) 23中期経営目標に対する進捗（営業利益、資本効率）
- 2) 23中期行動方針に対する評価

02

■ II章： 26中期経営計画 経営方針

- 1) “機会”と“脅威”、自社の強みを活かす事業戦略
- 2) 2030年の“ありたい姿”を実現するための行動方針
- 3) 成長市場（素材の技術革新がイノベーションを誘発する産業）

03

■ III章： 26中期経営目標

- 1) 26中期経営目標、主要戦略K P I
- 2) セグメント別の営業利益拡大計画
- 3) 26中期行動方針と主要な重点施策

04

■ IV章： 経営戦略

- 1) 事業戦略：事業ポートフォリオの変革、経営基盤の強靱化
- 2) 財務戦略：「財務健全性維持」と「資本効率向上」の両立
- 3) ESG戦略：企業価値最大化のためのESG諸活動を推進

IV-1) | 事業ポートフォリオの変革【アクションプラン概要】

- ✓ 生産工場の継続的な生産効率改善と電炉鋼の優位性を活かしたシェア拡大で、特殊鋼事業の収益安定化を進める
- ✓ 新しい製品P/Fに即した生産機能の獲得と生産アロケーションの最適化を進め、成長市場製品事業の拡大を加速する

| P/F戦略区分 | 事業セグメント/ 主要製品 | 基本戦略（強みを活かす） | アクション・プラン | 成長市場 製品 |
|--|---------------------------|---|---|--|
| 【ベースロード事業】 事業体質のさらなる強靱化 による安定したC/F創出 | 特殊鋼 工具鋼 | <ul style="list-style-type: none"> 自動車産業との共創関係をさらに深化 顧客ニーズの変化への対応を迅速化（シェア拡大） 知多工場戦力最大化(損益分岐点引下) | <ul style="list-style-type: none"> 労務・物流コスト等の上昇に対し、労働生産性の改善・適正マージン確保を推進する（収益基盤事業として安定化） e-Axle用鋼の開発（低合金鋼設計技術で特性を差別化） 省エネ投資とDX推進による徹底的な生産性向上、損益分岐点引下 精緻なCFP算定をおこない、CO₂削減における電炉鋼の優位性を定量化 | CASE グリーン イノベーション |
| 【規模拡大事業】 特定のニーズに特定の製品 を提供し、市場成長に連動 して売上高を拡大する | 産業 機械部品 | <ul style="list-style-type: none"> 航空宇宙産業の顧客との共創関係深化 航空宇宙、Oil & ガス、原子力、水素インフラなどの顧客認定取得を拡大 | <ul style="list-style-type: none"> 抜本的な生産プロセスの変革を実施（「高合金プロセス改革プロジェクト」） 海外拡販拠点の整備 | 半導体 航空宇宙 グリーン イノベーション |
| | エン ジニア リング | 環境設備 | <ul style="list-style-type: none"> 環境設備（成長市場製品）の開発力強化 レトロフィット事業を拡大 海外拡販拠点を拡充 | <ul style="list-style-type: none"> CN、CE製品の開発（炉体旋回式電気炉のエネルギー効率向上など） 特定要素技術獲得のための異業種協業（検討） 大同製造DXの積極展開により設備開発の生産性を改善 |
| 【先進事業】 先進的なデマンドに対応し、 あるいはソリューションを提供 して新しい事業P/Fに導く | ネオジム磁石 LiB負極材 軟磁性材料 | <ul style="list-style-type: none"> 成長市場製品ラインナップの拡充 成長市場製品の継続的な製造プロセス改革 新しい製品の品質マネジメントシステム構築 原料から製品までのサプライチェーン強靱化 研究開発体制拡充 事業化を加速させる組織ケイパビリティの獲得 | <ul style="list-style-type: none"> xEV主機モーター用特殊配向磁石の開発 LiB負極材の事業化推進 2030年の“ありたい姿”での事業化に向けた研究開発 | CASE 医療 |
| | 機能材料・ 磁性材料 | 高合金帯 高合金粉末 機能性合金粉末 チタン合金 | <ul style="list-style-type: none"> 高合金帯鋼製造技術の変革 高合金粉末製造能力の拡充（独創的生産技術の開発） 医療用チタン合金の供給能力の拡大（VAR増設、海外拡販拠点設立） 特殊素材の粉末製造技術開発（アトマイズ粉末二次加工技術ほか） | CASE 半導体 医療 航空宇宙 |
| 【高収益事業】 圧倒的な市場プレゼンス による持続的な利益拡大 | ステンレス鋼 圧延棒線 | <ul style="list-style-type: none"> 水素インフラ用ステンレス鋼製造プロセス変革 半導体製造装置向けステンレスのシェア拡大 半導体製造装置向け商品ラインアップ拡充 半導体製造装置向けステンレス鋼バリューチェーンを整備 | <ul style="list-style-type: none"> 耐水素脆化用ステンレス鋼の拡販活動強化 半導体製造装置用ステンレス鋼の製造能力増強（生産アロケーションなど） | 半導体 グリーン イノベーション 医療 |

※P/F：ポートフォリオ、C/F：キャッシュフロー、CFP：カーボンフットプリント、レトロフィット：既存設備を改造して最新技術を取り込むこと、CN：カーボンニュートラル、CE：サーキュラーエコノミー
LiB負極材：リチウムイオン電池用負極材、VAR：真空アーク再溶解炉、アトマイズ：溶融金属にガスや水を吹き付けて凝固させ、金属粉末を製造する手法

IV-1) | 事業ポートフォリオの変革 [2030年の“ありたい姿”]

市場成長に連動した事業規模の拡大

市場成長率^高

持続的な成長の実現

エンジニアリング

- ・環境設備開発力強化
- ・レトロフィット事業を拡充

自動車・産業機械部品

- ・航空・宇宙産業との共創関係深化
- ・認定取得を拡大

機能・磁性材料

- ・成長市場製品のラインナップ拡充
- ・半導体製造装置向け素材のシェア拡大

特殊鋼鋼材

- ・自動車産業との共創関係深化
- ・工場損益分岐点の引下

【規模拡大事業】

自動車部品
産業機械部品
2030年

- ・自由鍛造品

【先進事業】

- ・ネオジム磁石
- ・LiB負極材
- ・軟磁性材料
- ・高合金帯・粉末
- ・チタン合金

機能材料
磁性材料
2030年

エンジニアリング
2030年

【規模拡大事業】

- ・環境設備（工業炉など）

【高収益事業】

- ・半導体製造装置用ステンレス鋼

ROS^高

【ベースロード事業】

特殊鋼鋼材
2030年

- ・特殊鋼鋼材
- ・工具鋼鋼材

FY2030

セグメント

外円：売上高
内円：営業利益

安定した営業キャッシュフローの創出

圧倒的な市場プレゼンスの獲得

※レトロフィット：既存設備を改造して最新技術を取り込むこと、 CN：カーボンニュートラル、 CE：サーキュラーエコノミー、 LiB負極材：リチウムイオン電池用負極材

IV-1) | 事業ポートフォリオの変革 [26中期の行動計画]

市場成長に連動した事業規模の拡大

市場成長率^高

持続的な成長の実現

エンジニアリング

- ・環境設備開発力強化
- ・レトロフィット事業を拡充

自動車・産業機械部品

- ・航空・宇宙産業との共創関係深化
- ・認定取得を拡大

機能・磁性材料

- ・成長市場製品のラインナップ拡充
- ・半導体製造装置向け素材のシェア拡大

特殊鋼鋼材

- ・自動車産業との共創関係深化
- ・工場損益分岐点の引下

【規模拡大事業】

- ・抜本的な生産プロセスの変革を実行

【先進事業】

- ・xEV主機モーター用特殊配向磁石の開発
- ・LiB負極材の事業化推進（新組織設計）

自動車部品
産業機械部品

2026年

エンジニアリング
2026年

機能材料
磁性材料

2026年

特殊鋼鋼材

2026年

【ベースロード事業】

- ・省エネ投資とDX推進による徹底的な生産性向上、損益分岐点引下
- ・労務・物流コスト等の上昇に対し、労働生産性の改善・適正マージン確保を推進（収益基盤事業として安定化）
- ・顧客ニーズの変化への対応を迅速化しシェア拡大を狙う

【規模拡大事業】

- ・CN、CE製品の開発（炉体旋回式電気炉のエネルギー効率向上など）

【高収益事業】

- ・半導体製造装置用ステンレス鋼の製造能力増強（戦略投資実行）

ROS^高

FY2023



円の大きさ：
営業利益

FY2026



円の大きさ：
営業利益

安定した営業キャッシュフローの創出

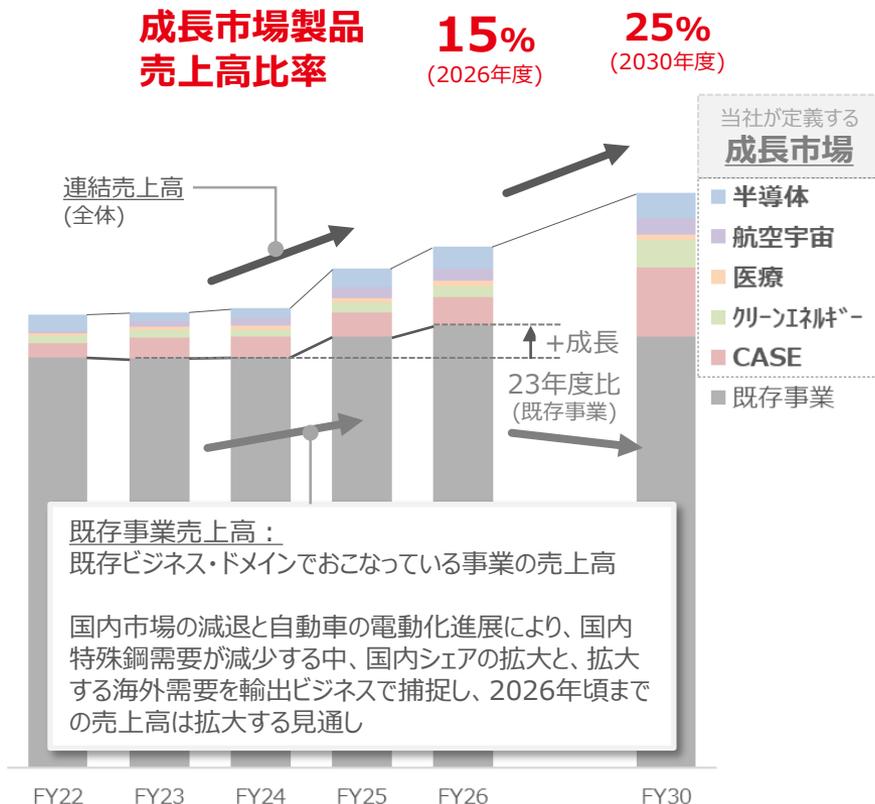
圧倒的な市場プレゼンスの獲得

IV-1) | 事業ポートフォリオの変革 [“成長市場製品”の拡大]

- ✓ 国内特殊鋼需要が中長期的に減退する環境下でも、「既存事業」の売上高を成長させる（事業基盤の強靱化）
- ✓ 既存事業の収益を成長投資に投下し、「成長市場」事業の売上高を2030年度に25%まで拡大させる

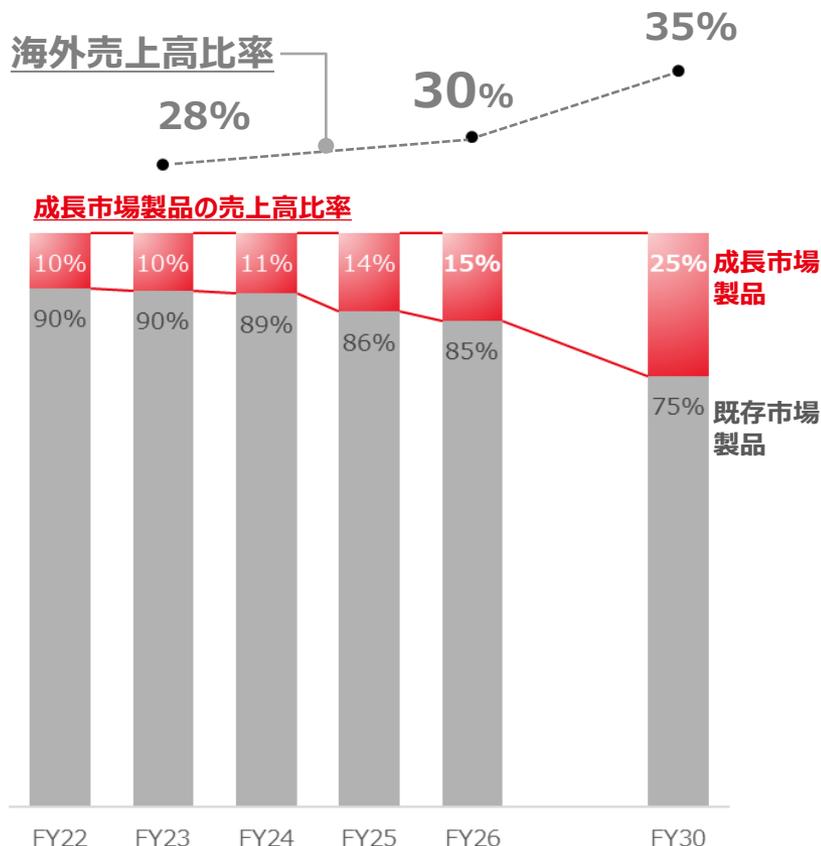
「成長市場製品」の売上高

・既存事業での大幅な売上高拡大が望めないが、「成長市場製品」の売上高を継続的に拡大させる



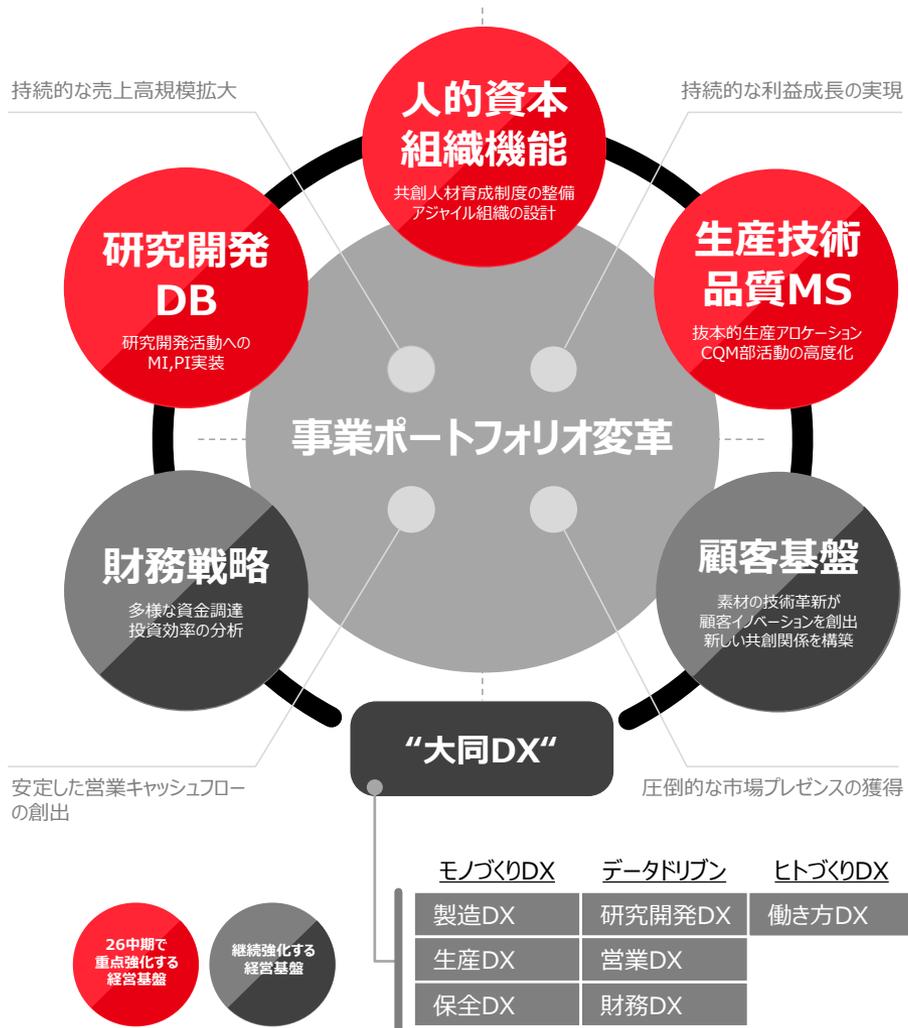
成長市場製品の売上高比率 及び海外売上高比率

「成長市場製品」の売上高を拡大することで、「海外売上高比率」が増加する（＝海外売上高が拡大）



IV-1) | 経営基盤の強靱化

- ✓ 長期的な事業成長を支える人的資本・組織機能を獲得するための「人的資本投資」を最重要視
- ✓ 事業ポートフォリオ変革を完遂するために必要不可欠な6つの経営基盤を強靱化するための「7つのDX活動」を定義



2 経営基盤の強靱化

大同のコア・コンピタンス（「開発力」「現場力／製造技術」「共創力」）をさらに強靱化するための行動方針

i. 人的資本

経営理念の浸透と自律・共創人材の育成

ii. 組織ケイパビリティ

事業ポートフォリオの変革を加速させる組織の設計

iii. 生産技術、品質マネジメントシステム

新しいP/Fに即した生産機能の獲得と生産アロケーションの最適化および品質マネジメントシステムの構築

iv. 研究開発データベース（DB）

蓄積した研究開発DBの効果的な活用を可能とするMI/PISystemの開発

v. 財務戦略

多用な資金調達を運用しつつ「財務健全性」を維持する投資効率の分析をおこない資本効率の向上に主体的に関与する財務戦略の策定

vi. 顧客基盤

素材の技術革新により顧客イノベーションを創出
サステナブルな社会の実現に向けた、新しい素材技術を共創する関係を構築する

IV-1) | “人的資本戦略” による経営基盤の強靱化

- ☑ 長期的な事業成長を支える「人的資本獲得」のための制度を整え、労働生産性（+20%向上@2026年）につなげる
- ☑ エンゲージメントスコアの継続的な分析システムを導入し、従業員の能力が最大発揮できる職場環境を形成する



労働生産性+20%改善 (23→26年度)

エンゲージメント向上

※DE&I：ダイバーシティ(多様性)・エクイティ(公平性)&インクルージョン(包括性)

IV-1) | “大同DX” による経営基盤の強靱化

☑ 26中期に業務改革マインドとデジタル知識を併せ持つ“DXリーダー”240名を育成 [変革のための人的資本強靱化]

FY23

FY24

FY25

FY26

FY30

ビジネス変革

製造DX
生産DX
保全DX
研究開発DX
財務DX
営業DX
働き方DX

DX推進、企画力の強化

●各業務部門のDXリーダー及びデジタル化推進室からなるDX推進体制により、組織横断的なDX活動を統括、全社DX能力向上をめざす。

各DXの推進

●DXリーダーを基点に、業務変革を企画・提案

2030年の“ありたい姿”

『高機能素材の価値を極め、顧客ベネフィットを創造し、サステナブル社会の実現に貢献する』

製造DX
生産DX
保全DX
研究開発DX
財務DX
営業DX
働き方DX

- IoT、AI活用による生産効率と品質の向上
- 生産計画・物流・調達の最適化
- 遠隔監視、予兆監視による稼働率向上
- MI、PIの活用による研究開発スピードUP
- データドリブンな意思決定
- 営業判断の迅速化、サプライチェーン連携強化
- 高度専門人材の育成、業務変革

デジタル基盤の構築

データ活用基盤

スマートファクトリー
BI見える化
IoT、AI活用

深化・横展開

効率化(工数創出)
高度化(ビジ初変革)

働き方改革
ITツール活用

OA改善
RPA、AIOCR
Office365活用
生成AI

クラウド環境化
データカタログ
AI教育

データ共有・活用
標準化・自動化

DX人材育成

DX
全体教育
階層教育

DXリーダーの育成

40名育成

100人/年育成

累計500名育成

●業務改革マインド・デジタル知識を併せ持つ人材(ビジネスアーキテクト人材)を創出

ベース

基幹システム

ホストシステムスリム化、DXに向けたシステム基盤整備

システム更新

ITインフラ整備

工場Wifi増強・ネットワーク高速化・クラウド化

セキュリティ

NIST CSIRT構築

グループ統一のセキュリティ強化

※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、BI：ビジネス・インテリジェンス

IV-1) | 事業ポートフォリオの変革・経営基盤の強靱化

☑ 知多工場一貫プロセスの能率向上、渋川工場の高合金溶解能力増強、星崎・知多第2工場の高機能素材製造能力拡充を進めつつ、抜本的生産アロケーションにより新しいP/Fに即した効率的で強靱な生産プロセスを整備する

高合金プロセス改革プロジェクト

| | |
|------|---------|
| 投資金額 | 300億円 |
| 利益成長 | +50億円 |
| 投資効率 | ROIC 9% |

渋川工場

航空宇宙向製品・火造品
一貫製造工場
・VIM-VAR溶解

産業機械部品
(自由鍛造品)

▶ **高合金プロセス改革プロジェクト**

- ・渋川工場：機能的な溶解、鍛造、熱処理設備増設→高合金製造能力増強
- ・知多第2：渋川工場の熱処理、加工、検査工程を知多第2工場に移管
最先端のIoT/AI技術を導入しスマートファクトリー化

※ 火造品：特殊形状製品
鍛延品：丸・角形状Bar製品

知多工場を起点とした高機能製品製造プロセスの改革

- ・自社製省エネ／CN設備積極導入
- 旋回型+廃熱利用電気炉
- CN工業用熱処理炉
- 水素専焼・混焼技術

知多工場

特殊鋼一貫製造工場
・最先端電炉特殊鋼製造工場
・IATF16949認定工場
・2050年CN工場化

型鍛造工場

自動車部品 特殊鋼鋼材

知多第2工場

特殊溶解工場
鍛延品・棒鋼二次加工
認定品QC/QA

高機能ステンレス鋼棒鋼
高合金棒鋼

星崎工場

高合金、チタン
難加工素材圧延

高機能ステンレス鋼線材
高合金線材

次世代製品製造プロセスの高機能化技術開発

- ・高精度冷延帯圧延技術
- ・薄帯・箔の圧延技術
- ・特殊合金アトマイズ粉の製造技術
- ・磁石製品バリューチェーン強靱化

帯鋼工場

帯鋼製造工場
箔帯製造工場

高合金帯

築地テクノセンター

粉末製造工場
・アトマイズ合金粉
・特殊合金粉製造技術開発
・粉末二次加工技術開発

高合金粉末

中津川テクノセンター

磁石製造工場
・磁石製造技術開発
・モーター性能評価

※ P/F：ポートフォリオ、CN：カーボンニュートラル、VIM：真空誘導炉、VAR：真空アーク再溶解炉、QC：品質管理、QA：品質保証、IATF16949：自動車産業に特化した品質マネジメントシステムに関する国際規格、アトマイズ：熔融金属にガスや水を吹き付けて凝固させ、金属粉末を製造する手法

IV-1) | 「高合金プロセス改革プロジェクト」

✓ 成長する航空機産業での永続的プレゼンス獲得に向け、航空機エンジンの大型回転体用Ni基合金で、アジア初のプライム認定を獲得することをめざし、約300億円を投資して高合金生産プロセスを抜本的に変革するプロジェクトに着手

投資規模

期待効果

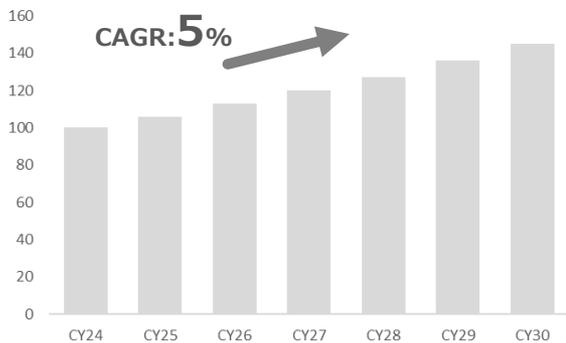
製造ケイパビリティ拡充

| | | | | | | |
|------|-----------------|------------------|------------------|--------|--------------------|--------|
| 投資総額 | 300億円 | 営業利益 (完工後の効果) | +50億円 | 製造可能寸法 | 製品径 | 約20%拡大 |
| | 総工期 (2024年~) | | 4年 (2027年度完工) | | 投資ROIC (完工後の水準) | 9% |
| 生産能力 | | 生産量 | 約100%拡大 | | | |
| | L/T | 約10%短縮 | | | | |

経済安全保障機運の高まり

航空機向け高合金需要拡大

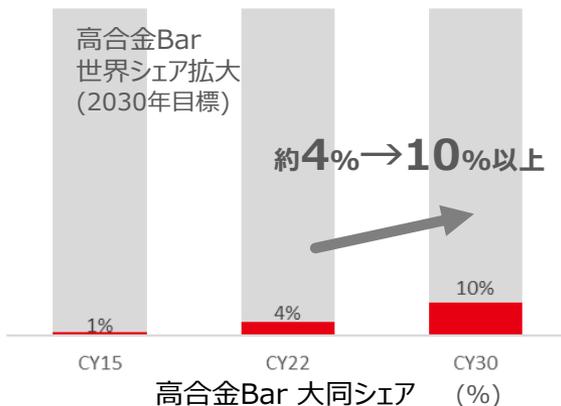
高合金Bar材の需要は、航空機部品用途の需要拡大を主因に年率5%相当の成長が期待される。また経済安保の観点でも、特定重要物資として航空機部品の国内SC構築が期待される



高合金Bar 需要予測 (CY24=100)

期待効果：市場シェア拡大

アジア初となる航空機エンジンの大型回転体用Ni基合金でのプライム認定取得、Oil&ガス顧客の認定拡大を推進、アジアの高合金キー・サプライヤーへ成長する

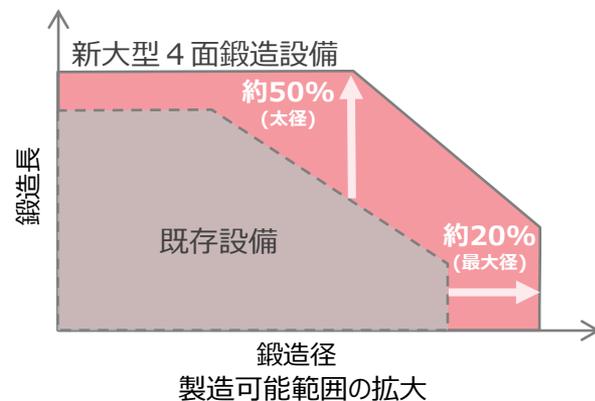


高合金Bar 大同シェア (%)

獲得する製造ケイパビリティ

四面鍛造の製造可能寸法を拡大し、航空機用Ni基合金の市場ニーズをほぼ100%カバーする製造ケイパビリティを獲得する（併せてL/T短縮のための施策も実施）

・航空機、Oil&ガス顧客の認定拡大につなげる

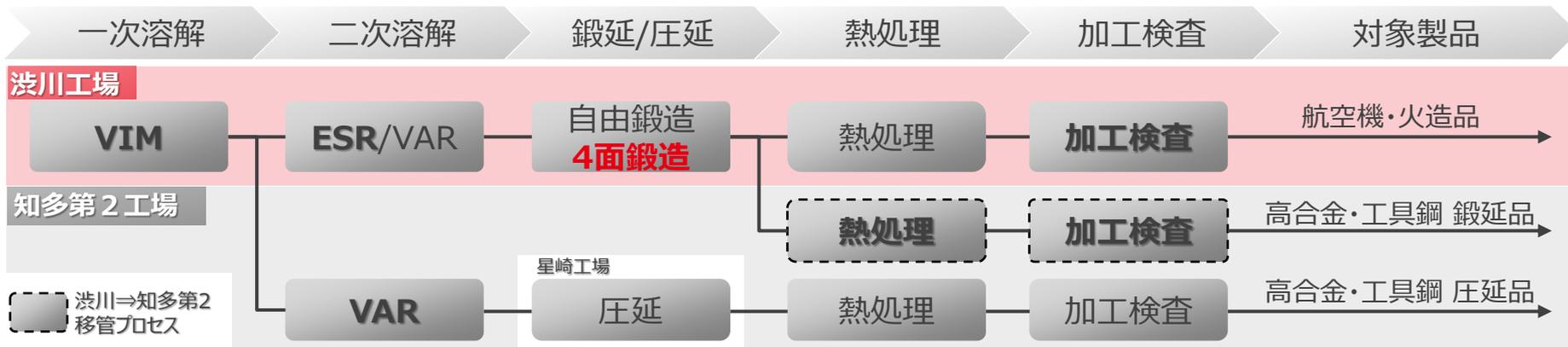


※Ni基合金：ニッケル基合金、L/T：リードタイム、SC：サプライチェーン

IV-1) | 「高合金プロセス改革プロジェクト」 [投資の概要]

- ✓ 渋川工場の熱処理、機械加工、検査工程を知多第2工場へ移管し、渋川工場の溶解～鍛造工程を最新鋭化
- ✓ 渋川工場を航空機向製品、火造品の一貫製造工場とする一方、名古屋地区の高合金製造プロセスを進化させる

高合金プロセスフロー



投資対象設備

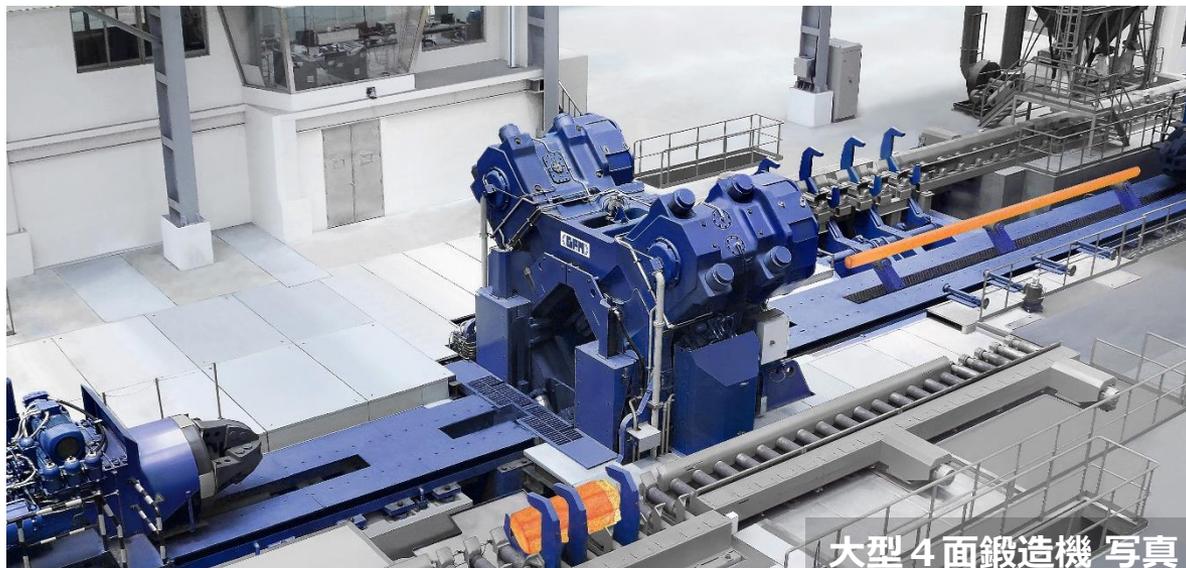
渋川工場：航空機・火造品 一貫製造特化

- ・VIM 増強
- ・ESR 増設(リプレイス)
- ・大型4面鍛造機 導入
- ・加工検査設備 導入 (航空機・火造品用)

【移設】加工設備(高合金・工具鋼 鍛延品用)

知多第2工場：鍛延品 高効率 加工検査

- ・VAR×2基 増設
- ・熱処理炉 導入
- ・加工検査設備 導入 (高合金・工具鋼 鍛延品用)



IV-1) | 半導体製造装置向けステンレス鋼の生産能力増強

- ✓ 半導体製造装置の高性能化を鑑み、特にVIM-VAR溶解ステンレス鋼の需要拡大に備えた能力増強投資を実施
- ✓ 併せて、サイクリックな需要急増にも機会損失やL/T増長を発生させないよう、上方弾力性を拡大する生産体制を整える

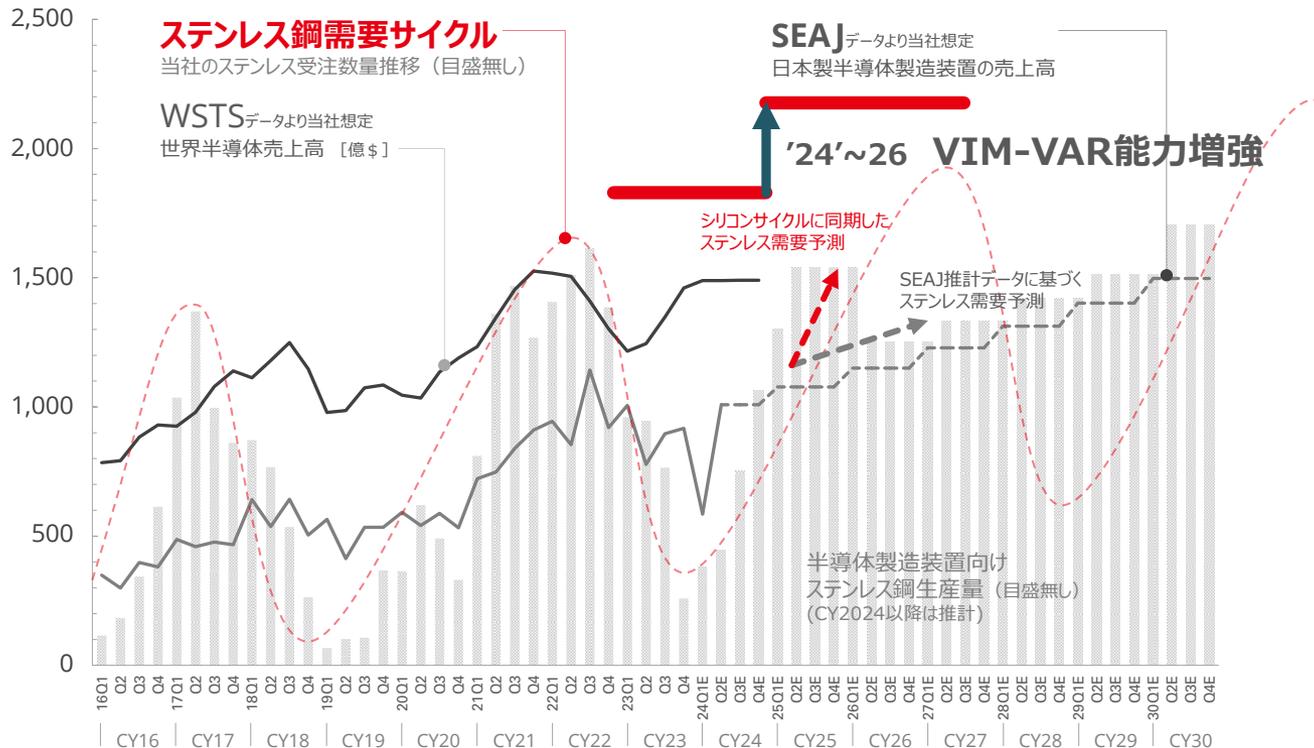
半導体製造装置用
各種部品

半導体製造装置向け
機能製品

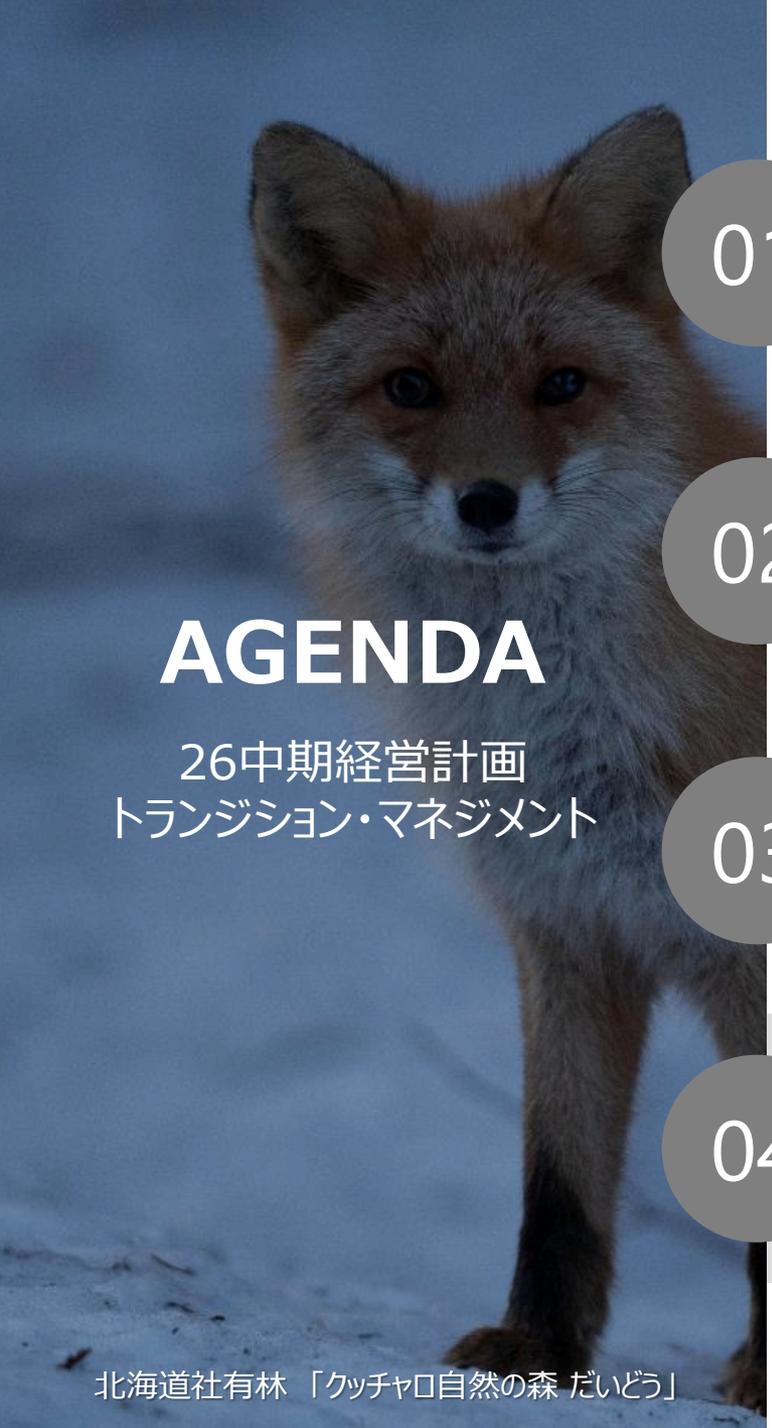
304
316L
UNS S35000
Alloy 625
C22
C276
Alloy242



WSTS [億\$]
SEAJ [10億円]



※VIM：真空誘導炉、VAR：真空アーク再溶解炉、L/T：リードタイム、LMガイド：リニア・モーション・ガイド



AGENDA

26中期経営計画
トランジション・マネジメント

01

■ I章： 23中期経営計画 振り返り

- 1) 23中期経営目標に対する進捗（営業利益、資本効率）
- 2) 23中期行動方針に対する評価

02

■ II章： 26中期経営計画 経営方針

- 1) “機会”と“脅威”、自社の強みを活かす事業戦略
- 2) 2030年の“ありたい姿”を実現するための行動方針
- 3) 成長市場（素材の技術革新がイノベーションを誘発する産業）

03

■ III章： 26中期経営目標

- 1) 26中期経営目標、主要戦略K P I
- 2) セグメント別の営業利益拡大計画
- 3) 26中期行動方針と主要な重点施策

04

■ IV章： 経営戦略

- 1) 事業戦略：事業ポートフォリオの変革、経営基盤の強靱化
- 2) 財務戦略：「財務健全性維持」と「資本効率向上」の両立
- 3) ESG戦略：企業価値最大化のためのESG諸活動を推進

IV-2) | 財務戦略 [基本方針と主要戦略KPI]

- ☑ B S重視の I F R Sを適用し、従来以上にC / FやR O Eなどの資本効率指標を意識した経営をおこなう
- ☑ 事業P / F変革のための積極的な資本投下と、財務健全性の維持を両立させる

基本方針

主要戦略KPI

積極的戦略投資の実現を可能にする
財務戦略の実行プロセス

財務戦略基本方針：

「財務健全性の維持」と「資本効率向上」の両立

- ・資金調達方法の多様化検討
- ・資産の流動化、保有資産の入替、有効活用
- ・運転資金増加抑制、CCC短縮
- ・C N投資効率の評価
- ・利益創造と成長投資の循環をモニタリング
- ・R O E維持・向上のための株主還元強化

財務健全性の維持

自己資本比率
50~55%

D / Eレシオ
0.5目安

財務健全性の維持と
「資本効率向上」の両立

企業価値向上

資本効率の向上

R O E
9%以上

- ▶ 事業P/Fの変革
 - ・成長市場製品の売上高拡大
 - ・先進事業となる新しい製品を持続的に生み出す研究開発
 - ・最適生産アロケーション

- ▶ 経営基盤の強靱化
 - ・人的資本の価値最大化
 - ・保有資産の入替、有効活用
 - ・生産プロセス改革
 - ・C/Fマネジメント

ROE
9%以上

- ▶ 情報開示の拡充
 - ・PR/IR/SR活動の拡大
 - ・開示情報量の拡充
 - ・ステークホルダーコミュニケーション

- ▶ ESG活動推進
 - ・ESG課題解決の価値を顕在化させ、企業価値向上（利益成長）に結びつける

PER
向上

- ▶ 安定的な株主還元
 - ・26中期中のキャッシュ・アロケーションの進捗を踏まえつつ、株主還元強化を検討

株主還元
配当性向30%以上

安定的に
PBR 1倍以上
を維持

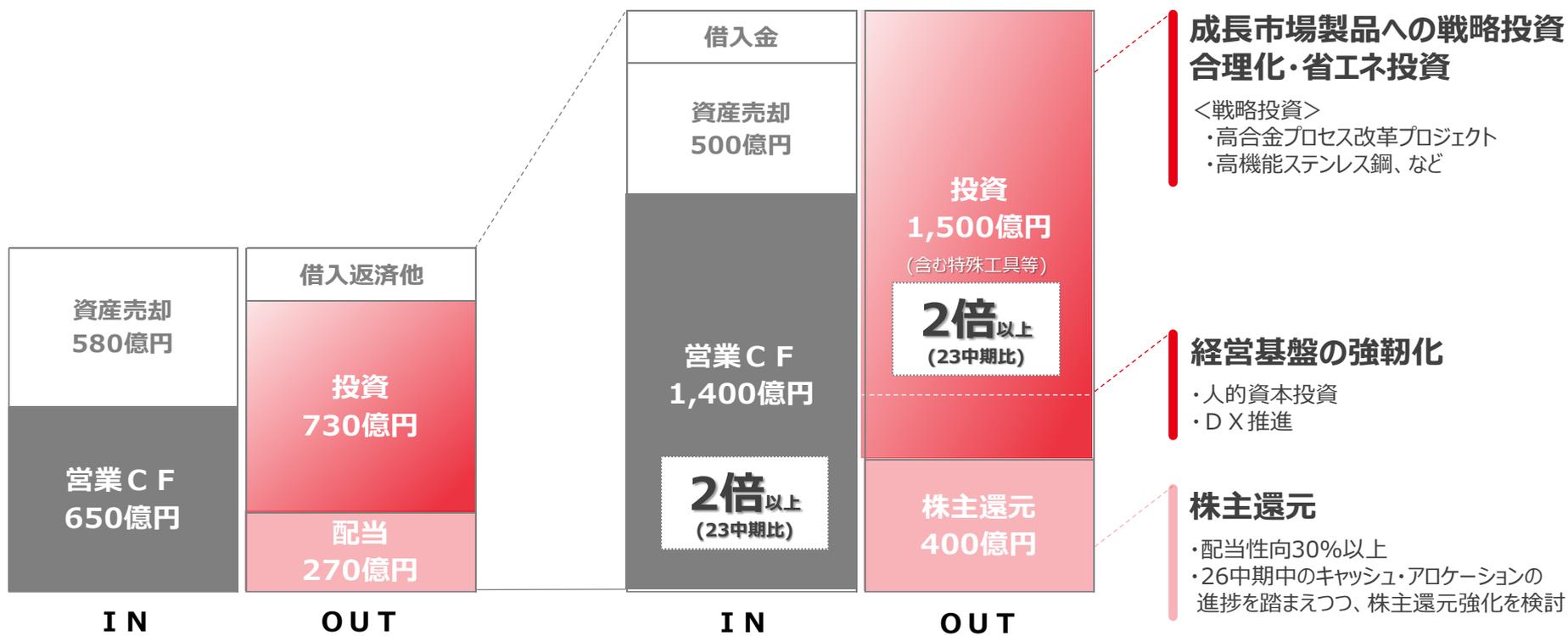
※P/F：ポートフォリオ、 C/F：キャッシュフロー、 CCC：キャッシュ・コンバージョン・サイクル、 CN：カーボンニュートラル

IV-2) | 財務戦略 [キャッシュ・アロケーション]

- ✓ 26中期計画では、23中期対比で2倍以上の営業CFを創出
- ✓ 成長分野への投資を推進するとともに、資産効率化・株主還元強化を進める方針

23中期実績 (3ヶ年累計)
(日本基準)

26中期計画 (3ヶ年累計)
(IFRS)

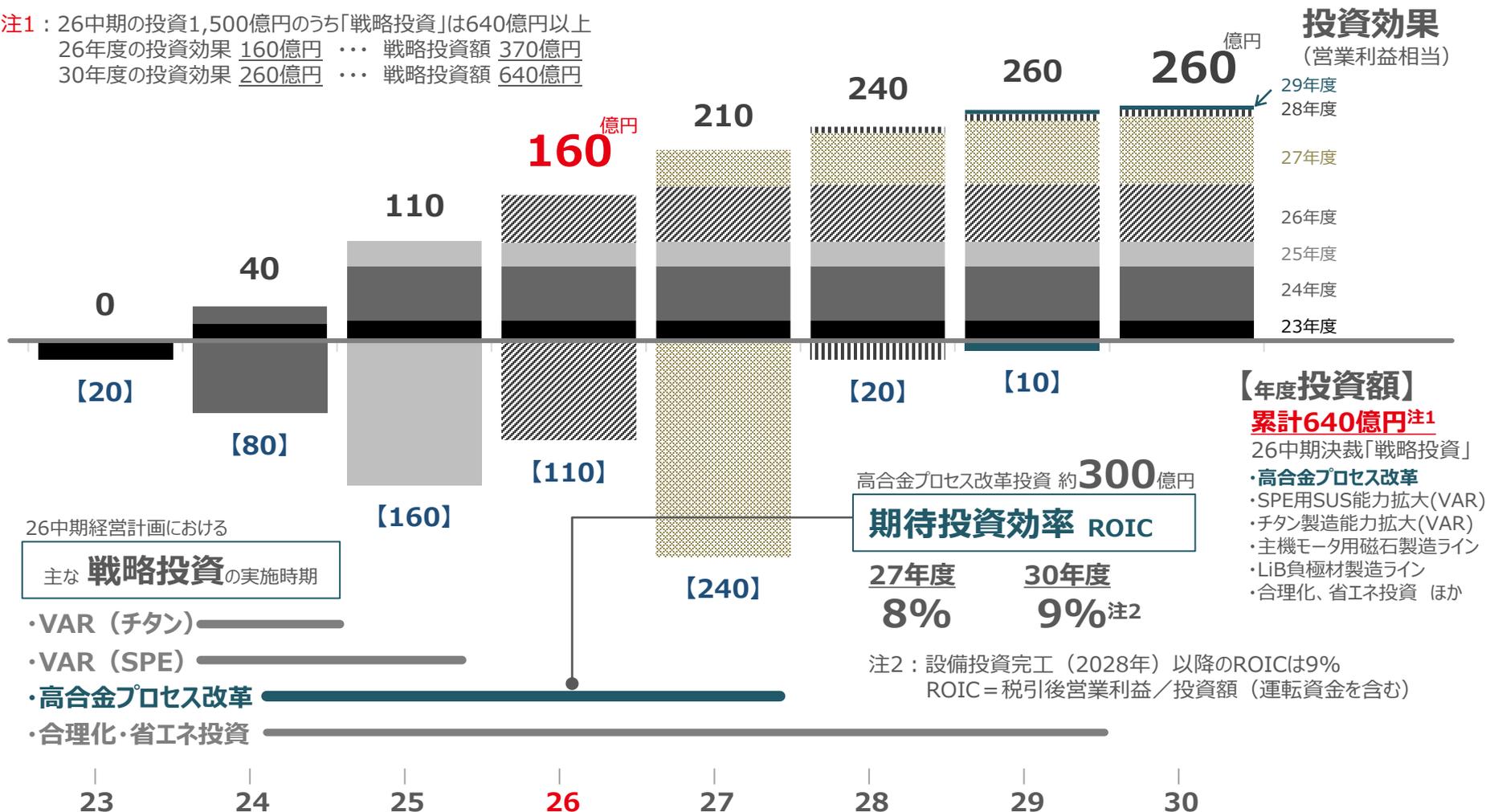


※C/F: キャッシュフロー

IV-2) | 財務戦略 [戦略投資の利益拡大効果分析]

- ✓ 26中期中の戦略投資により、2026年度中に約160億円の営業利益増を生み出す
- ✓ 26中期以降に完工する投資効果の発現により、さらなる利益成長をめざす計画

注1：26中期中の投資1,500億円のうち「戦略投資」は640億円以上
 26年度の投資効果 160億円 … 戦略投資額 370億円
 30年度の投資効果 260億円 … 戦略投資額 640億円



AGENDA

26中期経営計画
トランジション・マネジメント

01

■ I章： 23中期経営計画 振り返り

- 1) 23中期経営目標に対する進捗（営業利益、資本効率）
- 2) 23中期行動方針に対する評価

02

■ II章： 26中期経営計画 経営方針

- 1) “機会”と“脅威”、自社の強みを活かす事業戦略
- 2) 2030年の“ありたい姿”を実現するための行動方針
- 3) 成長市場（素材の技術革新がイノベーションを誘発する産業）

03

■ III章： 26中期経営目標

- 1) 26中期経営目標、主要戦略K P I
- 2) セグメント別の営業利益拡大計画
- 3) 26中期行動方針と主要な重点施策

04

■ IV章： 経営戦略

- 1) 事業戦略：事業ポートフォリオの変革、経営基盤の強靱化
- 2) 財務戦略：「財務健全性維持」と「資本効率向上」の両立
- 3) ESG戦略：企業価値最大化のためのESG諸活動を推進

ESG経営の高度化

サステナブル社会の実現に貢献するため、
ESGテーマの取り組みを自律的な活動に昇華させていくことで、
当社の企業価値向上にも繋げていく

北海道社有林 「クッチャロ自然の森 だいどう」

**企業価値
最大化**
のための
ESG活動
を推進

ESG区分

重要課題（マテリアリティ）

(E)地球環境の保護

- ▶ 生産プロセスのカーボンニュートラルに向けたロードマップの着実な実行
- ▶ サステナブル社会実現に貢献するビジネスの拡充
- ▶ モノづくり企業としての自然との共生・環境負荷の軽減

(S)社会への責任と貢献

- ▶ 経営理念・行動指針を体現する人材の育成とDE&I※の推進
- ▶ 社会課題解決への貢献と企業責任の全う

(G)ガバナンスの強化

- ▶ 信頼と安心を形づくる企業基盤強化とガバナンス体制の充実

※DE&I：ダイバーシティ(多様性)・エクイティ(公平性)＆インクルージョン(包括性)の略：多種多様なあらゆる人材が公平性を担保され、お互いに認め合い、自らの能力を最大限発揮し活躍できることをめざすもの

IV-3) | ESG戦略 [E] Daido Carbon Neutral Challenge

地球環境の保護
(事業活動・製品供給)

2030年の“ありたい姿”
カーボンニュートラルへの挑戦とサステナブル社会を支えるイノベーションの加速

マテリアリティ/行動方針

具体的活動内容

生産プロセスのCNに向けたロードマップの着実な実行

2030年に向けて

2013年度対比
CO₂排出量 50%削減

2050年に向けて

社会の脱炭素技術、インフラ整備に合わせ
カーボンニュートラル実現を目指す

・「Daido Carbon Neutral Challenge」
の推進

‘30年排出量△50%('13年度対比)

‘50年カーボンニュートラル実現

※‘26年目標△35%('13年度対比)

- ・Scope1,2:電炉排熱回収等の省エネ改善とCO₂フリー電力活用
- ・Scope3:間接CO₂排出量の削減
- ・CN革新技术/インフラ整備への参画
- ・水素燃焼プロセス技術の確立

サステナブル社会実現に貢献するビジネスの拡充



- ・精緻なCFP提供による製品魅力度向上
- ・サステナビリティ貢献製品の拡大
- ・CN/CE貢献エンジニアリング製品拡販

- ・代表製品群のCFP第3者認証取得、拡大
- ・CFP算定システム開発、顧客への開示/認知
- ・クリーンエネルギー/CASE/医療関連製品の開発
- ・海外成長市場へのCN貢献製品の拡販
既存設備のレトロフィット(最新技術取込)改造提案

モノづくり企業としての自然との共生・環境負荷の軽減



- ・スクラップリサイクル拡大への取り組み
- ・生物多様性活動の推進と
活動の定量評価/開示

- ・自動車リサイクルにおける再生材利用拡大
- ・自然保護活動の継続と取り組みの評価
- ・国際的情報開示(TNFD)への対応

※CFP:カーボンフットプリント、CN:カーボンニュートラル、CE:サーキュラーエコミー、レトロフィット:既存設備を改造して最新技術を取り込むこと

IV-3) | ESG戦略 [S] 人権の尊重、社会貢献

社会への
責任と貢献

2030年の“ありたい姿”
ステークホルダーへの貢献と社会的責任の全う

マテリアリティ/行動方針

具体的活動内容

経営理念・行動指針を体現する人材育成とDE&I推進



北海道社有林「クッチャロ自然の森 だいでう」

・人的資本戦略の推進による経営基盤の強靱化

- エンゲージメント向上
- 労働生産性+20%改善 (23→26年度)

・人権の尊重

・人的資本戦略

- 自律エキスパート人材の育成・確保
- 共創スタッフ人材の育成・確保
- お互いを高め合う職場・組織の実現

・人権の尊重

- 人権デューデリジェンス推進と人権侵害リスクマッピング
- ハラスメント教育、グループ展開
- 救済窓口の周知と是正措置の着実な実行

社会課題解決への貢献と企業責任の全う



大同特殊鋼ハンドボール部「Phenix」

・腐敗防止と事業リスク軽減

・ステークホルダーコミュニケーション促進

- 地域貢献活動による安定した事業基盤の確立
- メセナ活動による企業認知向上と教育・スポーツ振興への貢献

・腐敗防止と事業リスク軽減

- 腐敗防止視点での規程見直しとグループ展開

・ステークホルダーコミュニケーション促進

- ステークホルダーPR活動、IR/SR活動
- 地域向けイベント（工場見学、地域フェスティバル等）
- 当社クラブ活動の社内外認知度向上
- 小中学生向けイベント（スポーツ教育、作品展等）

・サプライチェーン展開

- グループ、サプライチェーンを含めたESG活動の深化



栄地下街「大同特殊鋼Phenixスクエア」

※DE&I：ダイバーシティ(多様性)・エクイティ(公平性)&インクルージョン(包括性)

IV-3) | ESG戦略 [G] ガバナンス方針

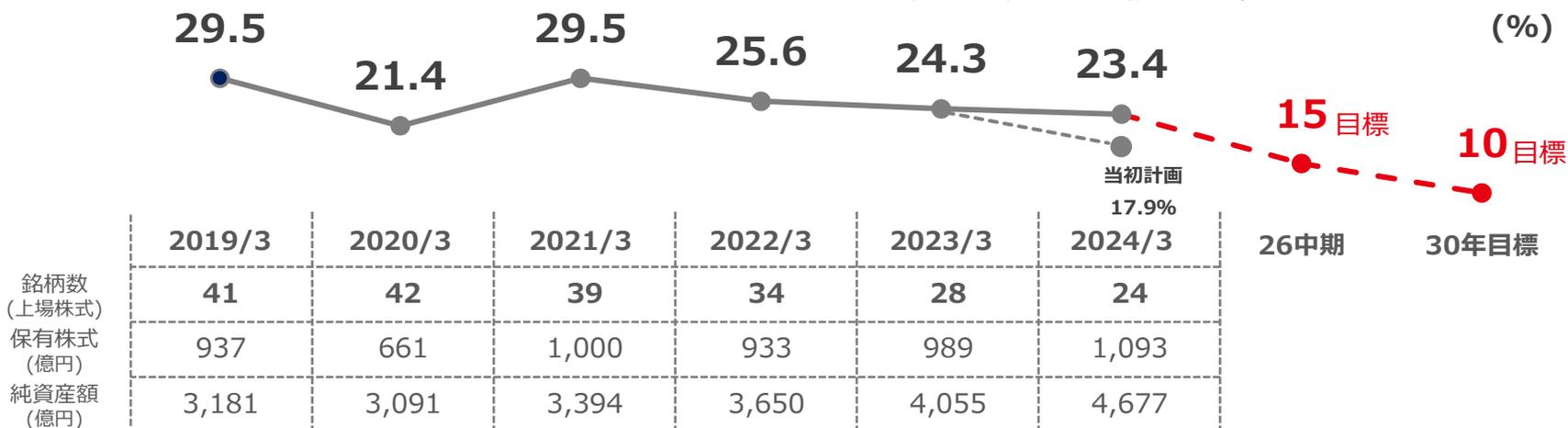
信頼と安心を形づくる企業基盤強化とガバナンス体制の充実

政策保有株式

政策保有株式については、継続保有の妥当性を明確にしつつ、長期的には純資産比率10%以下まで縮減することをめざす

図表 政策保有株式純資産比率（含む、みなし保有株式）

23年度に、純資産比率18%以下をめざした政策保有株式の売却を実行したが、保有する株式の株価上昇の影響を受け、24年3月末の純資産比率は23.4%（縮減は微減）となった



その他のガバナンス課題

その他のガバナンス課題についても、中長期的なガバナンスの高度化につながる施策に継続的に取り組む

- ・社外取締役の選定に関する考え方
- ・取締役のスキルマトリックス充実化
- ・指名委員会/報酬委員会の機能性向上
- ・役員報酬の評価指標の在り方
- ・女性管理職の計画的な育成
- ・株主/投資家との対話充実に向けた取り組み
- ・上場子会社の上場維持の合理性/保有意義の検証
- ・上記以外のガバナンス上の重要事項

大同特殊鋼グループ 経営理念

素材の可能性を追求し、
人と社会の未来を支え続けます

2030年の“ありたい姿”

高機能素材の価値を極め、顧客ベネフィットを創造し、
サステナブル社会の実現に貢献する

26中期経営計画

— トランジション・マネジメント —

社会経済・産業構造の変化を事業好機とし、事業ポートフォリオの変革を遂行し、
新たなビジネス・ドメイン（顧客×提供価値×手段）で持続的な利益成長を実現する

(注記)

本資料に記述されております業績見通し等の数値につきましては、現状で判断しうる一定の前提に基づいております。

今後発生する状況の変化によっては異なる業績結果となることも予想されますので、投資等の判断材料として全面的に依拠されることは差し控えて頂きますようお願いいたします。

また今後予告なしに予想数字が変更されることがあります。本資料にある情報をいかなる目的で使用される場合におきましても、各自の判断と責任において使用されるものであり、本資料にある情報の使用による結果について、弊社は何らの責任を負うものではありませんのでご了承ください。

大同特殊鋼株式会社