

# 2025年中期経営計画見直し

当社は、グローバルな特殊鋼マーケットでの企業価値の更なる向上を目指し、2021年度～2025年度を実行期間とする、2025年中期経営計画を策定し実行してまいりましたが、当初の2025年中期経営計画策定後、資源価格のインフレ（鉄鋼需給とのデカップリング）、人的資源の制約拡大、EV化・カーボンニュートラルの加速化など、大きな環境変化が起こっていること、足下の業績が当初の計画を過達していることを踏まえ、2025年中期経営計画を見直しました。

## 中期経営計画見直しの骨子



## 中期経営計画の進捗と新たな目標



## PBR1倍に向けた取り組み

$$\text{ROE} \times \text{PER} = \text{PBR}$$

- 持続的な利益成長×さらなる成長機会の探索
- 投資家との継続的な対話を通じ、カーボンニュートラルやESG取り組み状況を訴求  
→ 株価への反映を目指す
- 政策保有株式の保有見直しによる流通株式比率向上  
→ 資本コスト軽減を図る
- 配当方針の改定  
→ 連結配当性向35%程度、のれん償却除き30%程度  
→ 一株当たりの配当額水準も考慮
- 2025年度ROE目標を8%に見直し(のれん償却除き)

## 5つの柱を実現する重点施策

### 1/ グローバルでの企業価値・プレゼンスの更なる向上

- 人的資本の確保や設備投資等で企業基盤を強化
- マージン改善・販売構成高度化を継続的に実施
- 企業価値・プレゼンスの更なる向上に資する機会の探索
- 資本コストや株価を意識した経営でPBR1倍を目指す

### 2/ 国内・海外事業収益力強化

- **鋼材事業** (国内) 市場分野別対応基盤強化で適正マージンを確保  
(海外) **Ovako** …… カーボンニュートラル優位性を活用したコスト最適化で収益構造強化  
**SSMI** …… コスト改善・営業力強化でインド市場におけるプレゼンス拡大
- **素形材事業** グローバルなサプライチェーン一貫の競争力で収益基盤を強化
- **粉末事業** 需要増が見込まれる高収益分野を捕捉し利益成長へ

### 3/ ESGの取り組み強化

- ガバナンス・ESGの取り組み強化と適切な情報開示
- ダイバーシティや健康経営に加えグローバル人材育成やエンゲージメント向上に注力

女性活躍推進

働き方改革・ワーク・ライフ・バランスの推進

健康経営の推進

- 役員報酬制度にESG指標を追加

CDP気候変動スコア

健康経営度評価

安全指標

女性管理職比率

社外取締役による取締役会実効性評価

### 4/ 2050年カーボンニュートラルの実現

- グループ全体で「エコプロセス」「グリーンエネルギー活用」「エコプロダクト」「エコソリューション」推進
- カーボンニュートラルで先行するOvakoのリーダーシップを加速
- EV、風力発電、鉄道、水素社会の分野で高信頼性ニーズに応える技術の深化
- 社長を委員長とするカーボンニュートラル推進委員会でグループ横断的取り組みを強化

### 5/ DX推進

- 社長をリーダーとするDX推進プロジェクトを設置
- 業務改革・工場改革を2本柱とする業務・操業効率化とプロセス改革を実行
- 業務変革に繋がるDXの実施を通じ、事業構造を高度化し企業価値向上を目指す

## 2025年中期経営計画見直し



### グローバルな特殊鋼マーケットでの プレゼンス拡大に向けて

取締役常務執行役員  
大前 浩三

当社は高純度鋼の技術的優位性を生かし、年間約100万トンの特殊鋼製品を国内外に販売しています。そのうち、海外向けに直接輸出しているのは全体の約2割であり、大半は国内の需要家向けに販売しています。これら国内の需要家の多くは、ベアリングを始め、自動車、建設機械、産業機械などの各分野において、グローバルに事業を展開されており、その結果、当社の特殊鋼は金属加工製品という形で世界中に販売されています。当社の試算では、当社が販売している特殊鋼の約8割はグローバルにご愛用いただいているものと認識しています。

#### ●伸びゆく海外の特殊鋼マーケットを捕捉

今後の特殊鋼の需要動向については、主力分野である自動車を例にとれば、日本国内での自動車販売は少子高齢化等を背景に大きな伸びが期待できない一方で、新興国を中心に世界の自動車販売はなお拡大が続くと想定されています。こうした動向を背景に、当社は国内の営業拠点に加え、米国、中国、タイに現地法人を構え、伸びゆく海外の特殊鋼マーケットに直接アプローチし、需要捕捉を図っています。また、鋼材事業分野に加えて素形材事業においては、中国(浙江省)で日系ベアリングメーカー向けの鍛造・旋削事業を展開しており、更には堅調な北米経済を背景にメキシコでも同様の鍛造・旋削事業を進めています。

#### ●海外グループ会社との営業連携

一方、近年では、政治・経済的な地域間の摩擦や緊張の高まりを背景に、需要家の海外展開の拡大に加え、原材料や部品等の現地調達動きはますます加速していく傾向が見られるようになってきました。こうした環境変化に対応すべく、当社としては、2018年に子会社化したインドのSSMI、2019年に子会社となったスウェーデンのOvakoとの営業面での連携強化を進めています。

Ovakoは当社と同等の高品質の特殊鋼製品を製造する技術力を有しており、欧州における特殊鋼の最有力サプライヤーであるのみならず、カーボンニュートラルの観点では世界をリードする特殊鋼メーカーとしての地位を確立しています。当社は、親会社の日本製鉄とも連携し、日本製鉄、当社、Ovakoの3社で分野、地域毎のマーケティングプロジェクトを作り、各社の強みを生かした営業戦略を策定、実行フォローを行っています。また、インドは今後特殊鋼需要の拡大が最も大きく期待される有望な地域であり、当社はSSMIを営業・技術面で全面的にバックアップするとともに、日本製鉄やOvakoの協力も得ながら特殊鋼の拡販に努めています。

海外に特殊鋼製造の子会社を保有し、日本製鉄も含めた4社でグローバルに営業ネットワークを構築できるというのは、競合他社にはない当社の大きなアドバンテージです。この強みを最大限生かし、世界の特殊鋼マーケットでのプレゼンスを拡大してまいります。



### グローバルなおお客様の期待に応える 技術革新を目指す

取締役常務執行役員  
柳本 勝

当社は、『お客様の声を真摯に聞いて』、『優れた製造技術・開発力を活かして時代に即した技術・商品を提供する』ことを方針として技術開発に取り組んでいます。

創業以来90年間、『技術の山陽』に対するお客様や社会からの期待や信頼に応えるべく、高純度鋼をはじめとする、多くの特徴的な製造技術や商品を開発してきました。昨今の大きな環境変化に応じた高度な技術・商品開発ニーズに対しては、グローバルで柔軟に対応することが必要です。このため、2025年中期経営計画では当社グループ全体で「技術先進性の拡大」を目指しています。本中期経営計画における技術開発の状況とさらにその先を見据えた取り組み課題について述べさせていただきます。

#### ●2050年カーボンニュートラルに向けた開発

当社グループにとって、カーボンニュートラルの実現は、全社的な最重要テーマであり、技術開発の役割も非常に大きいと考えます。当社の製造技術の強みを活かした「自動車・風力発電・鉄道用長寿命軸受鋼」や「AM (Additive Manufacturing) 用高機能粉末」等に加えて、「お客様での工程省略・簡略化」や「水素社会の実現」に寄与できる技術・商品開発を目指してまいります。

#### ●グローバル連携

特殊鋼マーケットがグローバル化する中、当社は、技術開発面でも欧州のOvakoやインドのSSMIと幅広い分野で連携を行っています。中国のNSSPやメキシコのSMMでの素形材事業も含め、マーケット環境やローカルコンディションによって求められる内容は異なりますが、当社を中心として技術・品質課題に取り組み、「山陽グループとして信頼されるものづくり」をグローバルに拡げ、実践できるようさらなる連携強化を図ってまいります。

#### ●さらなる技術先進性拡大を目指した取り組み

特殊鋼に限らず、すべての製造業は常にグローバル競争の渦中にあり、技術革新の取り組みは中長期の競争を勝ち抜くための活動であり、その技術革新は「顧客・マーケットが求める方向性を見極めること」と「それらを実現できる優れた技術開発力を維持すること」が両立して初めて可能になると考えます。「グローバルなおお客様の声を真摯に聞くことできる力」と「その声を具現化できる技術力」は、ともに人が担っています。現状に決して甘んじることなく、お客様からの信頼を積極的に獲得し、技術スキルの向上に貪欲な優れた人材を育ててゆくことも本中期経営計画における重要な課題だと認識しています。そうすることにより、今後とも『技術の山陽』としてお応えできるよう努めてまいります。

## 2025年中期経営計画見直し



### 市場のグローバル化やお客様ニーズの変化に対応するビジネスモデル変革を目指す

取締役常務執行役員  
大井 茂博

当社は、2023年1月に社長をリーダーとする「DX推進プロジェクトチーム」を立ち上げ、2025年中期経営計画の基本方針である「山陽のDX」を強力に推進しています。DXとは、進化したデジタル技術を活用し、人々の生活をより良い状態へ「変革」という概念です。デジタル技術そのものは手段であり、その導入だけではDXとは言えず、その技術を利用してビジネスモデルそのものを「変革」させる事こそが大きなポイントであると私は考えています。これらを念頭に置き、プロジェクトチームに5つのワーキンググループ(WG)を設置し、DXの推進に取り組んでいます。

#### ●各WGの取り組み

システム基盤改革WGでは、膨大なデータの活用とセキュリティ確保等を目的として、当社のシステムを根本から変革することを目指します。業務効率化WGは、全社員が業務変革を実現することと、それを維持するための人材育成を図ります。業務プロセス改革WGでは、当社の生業、すなわち、営業部門がお客様から頂いた注文内容に、技術部門が品質仕様を付加して生産部門へつなぎ、生産部門各々が仕様に沿った製品製造を行い、お客様へ納入、代金を回収するという一連の業務において、各部門のデータの共有化により、QCD(品質、コスト、納期)の全社最適を追求します。操業効率化WGでは、生産設備の各種データをリアルタイムに収集し、

AI(人工知能)を用いて分析・解析し、設備の最適な状態を維持・管理することや製造される特殊鋼の品質や生産性の改善に向け、即座にフィードバックすることによりさらなる品質向上を図ることを目指します。生産プロセス改革WGでは、設備稼働情報をデジタル技術の活用により収集し、サイバー空間に作成した計画との比較分析により得られるより正確な予測を、生産現場はもとより、営業部門、技術部門、管理部門が利用できるようにすることを目指しています。

#### ●全体最適・連携を見据えて

現在、各WGの「お困りごと」を解決するために、WG内でなすべき事やあるべき姿が整理されつつあります。言い換えれば、各WGで「縦ぐしをさす」姿が見えてきたところです。ただし、当社全体のDXを考えた場合、全体最適や連携を見据えて、WG間の「横ぐし」をさすことが重要です。当社のDX全体を最も効率よく実行すべく、縦、横のくしをしっかりと整理して、さしていかなければならないと考えています。

DXは、一朝一夕に実現できるものではありません。しかし、市場のグローバル化やお客様のニーズの変化などの「ビジネス環境の変化」に対応するため、当社の業務そのものを変革し、ビジネスモデルを変えたいとの強い想いで、DXを推進してまいります。

### 資本コストや株価を意識した経営を實踐し、PBR1倍を目指す



取締役常務執行役員  
高橋 幸三

2025年中期経営計画を見直すにあたり、資本コストや株価を意識した経営の實踐でPBR1倍を目指す方針を掲げました。これまでも株価を市場からの評価と受け止め、その動向を常に意識し社内で共有化してまいりましたが、このたび経営計画の具体的な目標に位置付けたことは、当社グループにとって大きな転機だと考えています。

#### ●当社株式の課題

当社を含む鉄鋼業は、長らく景気循環や数量変動に業績が左右される銘柄とされてきました。しかしながら、最近では製品の価値に見合った適正なマージンを志向し、サーチャージ制度拡大等の施策を推進したことで、比較的安定した収益を確保できる状況になりつつあります。

また、当社グループにおいては、2018年6月にインドのSSMI、2019年3月に欧州のOvakoを子会社化したことで、中長期的に拡大するグローバルな特殊鋼需要を日・欧・印の3極から捕捉する体制となり、足元では、Ovakoの収益改善等によって連結業績が拡大しています。

一方、株式面での課題としては、市場での出来高が少ないこともあり、投資家の皆様から株価変動リスクが大きい銘柄とみられている面もあると考えています。また、当社固有の事情として、株式の流動性が低くプライム市場の上場基準を踏まえると流動性を改善していくこと等も考慮しなければなりません。

#### ●PBR 1倍に向けて

PBR改善に向けては、収益力の強化に加え、株式市場からの評価を高めていくことが重要です。

株主還元については配当方針を改定し、成長投資等の所要資金等を総合的に勘案しつつ連結配当性向35%程度を基準とすることにいたしました。また、当社株式の市場流通を促進するためにも、さらに踏み込んで取引先や金融機関等との間の株式の相互保有の解消を進めてまいります。

そして、信頼性の高い特殊鋼はこれからも社会の発展に欠かせないものであり、当社グループは国内経済の成長が見込みにくい中であってもグローバルな特殊鋼需要を取り込むことで中長期的な利益成長を図っていくことが可能です。世界的な脱炭素への動きや情報技術の革新を当社グループの大きな機会と捉え、カーボンニュートラルやDXを中心とした積極的な投資を実施するとともに、持続的成長に必要な人的資本を機動的に投入して企業基盤を強化し、更なる企業価値向上に資する機会を探索していくことでグローバルな特殊鋼市場でのプレゼンスを高めてまいります。さらに、一層注力するESGへの取り組みや当社グループの成長ストーリーを広く認知・浸透させるためのIR活動を強化することで、PBR1倍を目指してまいります。