

# 中期経営計画

当社グループは、2021年度を最終年度とする「2021年度中期経営計画」(対象年度:2019年度~2021年度)において、「資本効率の向上」「成長事業へのリソース集中」を掲げ各施策に着手しました。しかしながら、その後の米中の通商問題を巡る緊張の増大やこれに伴う中国経済の成長鈍化、さらに2020年初頭からはCOVID-19拡大の影響による世界経済の落ち込みなど、事業環境は大きく変化しました。

そこで、「2021年度中期経営計画」を見直し、早期の業績改善に向けてもう一段のコスト構造改革を実行するとともに、将来の成長投資の原資を確保できる収益基盤への変革をめざす中期経営計画を策定し、2020年10月に公表しました。

この新しい中期経営計画では、「Set to Grow—飛躍のための力をつける—」をスローガンとし2020~2021年度を将来の成長のための準備期間位置づけ、2022年度の目標値を調整後営業利益率8%、ROIC8%としています。不採算製品からの撤退や拠点の統廃合による事業構造改革、徹底した原価低減・経費圧縮、人件費の適正化等のコスト構造改革に取り組み、需要変動に強い収益構造への変革を図ります。

金属材料事業においては、特殊鋼では注力事業の市況回復取り込みとモノづくり力の再強化、素形材では事業構造改革による収益性改善に取り組みます(P.14参照)。機能部材事業においては、磁性材料・パワーエレクトロニクスでは磁性材料の再生プラン完遂とパワーエレクトロニクス事業の拡大、電線材料では成長5分野の事業拡大と基盤分野の収益改善に注力します(P.15参照)。

## 中期経営計画見直しの背景

米中通商問題やCOVID-19影響により、2021年度中期経営計画策定時\*から事業環境が大きく変化  
\* 2021年度中期経営計画(2019年4月公表)

早期の業績改善には、もう一段のコスト構造改革が必要

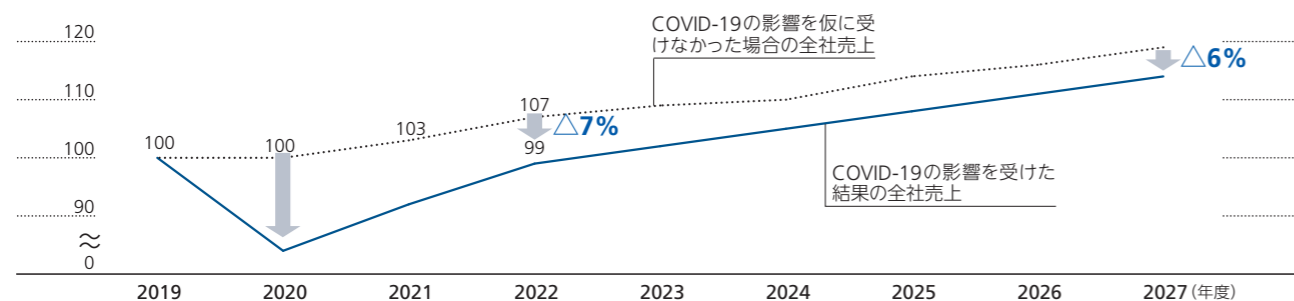
「資本効率の向上」「成長事業へのリソース集中」を掲げるも成果実現に至らず。売上収益減少により収益性低下

将来の成長投資の原資を確保できる収益基盤に変革が必要

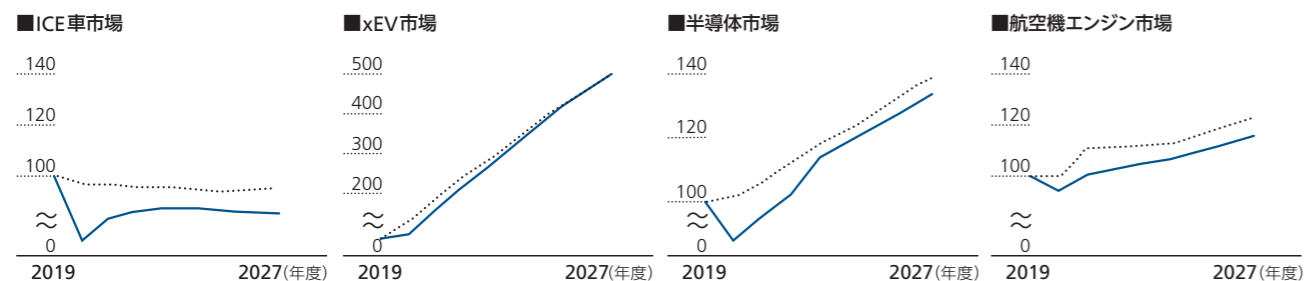
## COVID-19の影響見通し

COVID-19がなかった場合の想定と比べ、2022年度で7%、2022年度以降は6~7%のインパクトが継続すると想定。

全社売上見通しに及ぼすCOVID-19影響(2019年度を100とした相対値)

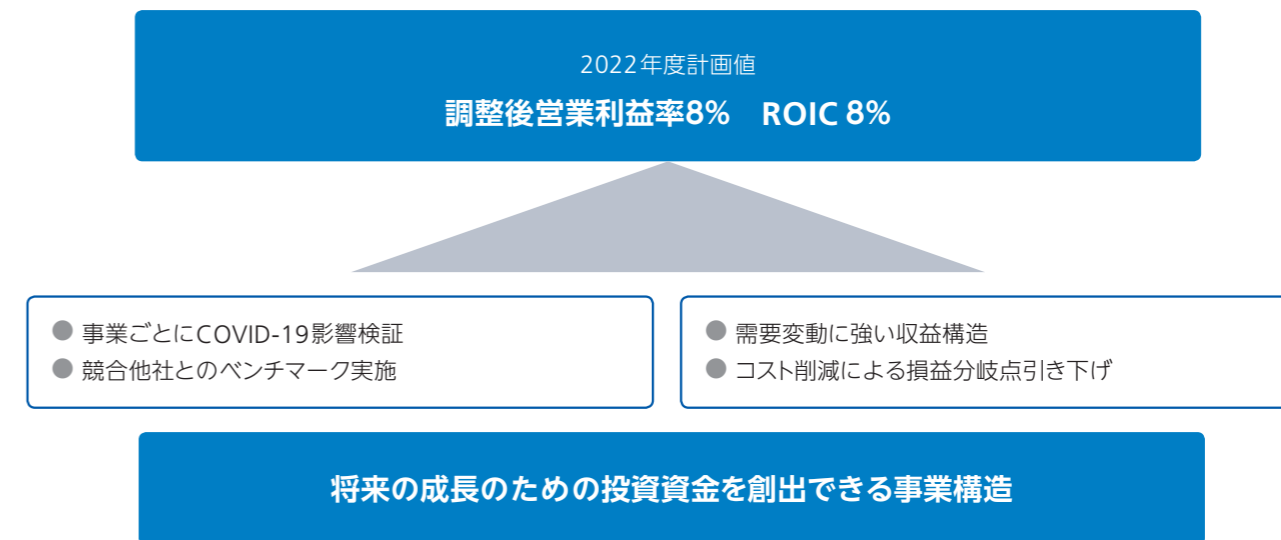


主な市場別影響(2019年度を100とした相対値)



\*グラフは各所資料を参考に当社推計

## 中期経営計画の概要



## コスト構造改革施策

事業構造改革	不採算品の撤退 特殊鋼製品：黄銅製品等(2021年3月完了) 素形材製品：アルミホイール(2020年9月完了) 拠点統廃合 素形材製品：Waupaca Foundry, Inc.のペンシルバニア工場閉鎖・売却(2021年2月完了) 耐熱鋳鋼事業を子会社に統合(2021年4月完了)
原価低減 経費縮減	・モノづくり改革による歩留まり改善、棚卸資産の適正化 ・コーポレート横串機能による材料費、経費縮減 ・働き方改革によるコーポレート経費縮減
人件費適正化	人員構成の最適化(自然減、臨時員適正化、早期退職募集の実施)

## 金属材料事業





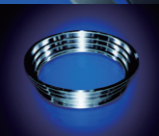
### 特殊鋼製品

#### 注力事業の市況回復取り込みとモノづくり力の再強化

工具鋼・産機材関連は、マザー工場である安来工場のモノづくり力の再強化を進めるとともに、高付加価値製品へのシフトを図ることにより、コスト競争力を向上させます。また、工具鋼大規模物流拠点を設置し、物流と加工の効率やサービスの向上を図ります。航空機・エネルギー関連は、COVID-19拡大の影響により需要の立ち上がりが遅れるものの、中長期的に回復が見込まれるため、市場の回復時期を見据えて航空機エンジン部材を新規顧客へ認定取得活動を推進します。電子材は、有機ELパネル用材料、車載バッテリー用材料など、成長市場向けの製品の拡販を行います。

ロールについては、国内シェアを維持するとともに中国・韓国・米国・欧州といった海外への拡販を行います。

#### トピックス

工具鋼		<ul style="list-style-type: none"> <li>● 高付加価値品へのシフト</li> <li>● 大規模物流拠点設置による効率・サービス向上</li> </ul>	電子材		<ul style="list-style-type: none"> <li>● 有機EL普及に伴う、ディスプレイ向け部材の大幅な拡販</li> </ul>
産機材		<ul style="list-style-type: none"> <li>● 高付加価値品へのシフト</li> </ul>	ロール		<ul style="list-style-type: none"> <li>● 新製品の投入と海外拡販(中国、韓国、米国、欧州)</li> </ul>
航空機エネルギー		<ul style="list-style-type: none"> <li>● 航空機エンジン部材の新規顧客への認定活動推進</li> </ul>			




### 素形材製品

#### 事業構造改革による収益性改善

素形材事業について、自動車用鋳物製品等を生産する米国Wauapaca社ペンシルバニア工場を2020年8月に閉鎖し、収益性向上を図ります。また、Horizontal moldingの導入や自動化等の設備投資を推進するとともに、商用車・建機・農機・産業機器等のヘビーデューティー分野の拡大により、事業基盤を強化します。自動車用鋳物については、2020年9月にアルミホイールの生産を終了しました。

一方、耐熱鋳造部品は、新鋳造法の適用を拡大させ省力化の推進により収益性向上を図ります。配管機器は、圧力式マスフローコントローラ、特殊合金配管、水処理用吸着フィルタなど新製品を開発し、収益性向上につなげます。

#### トピックス

Wauapaca社		<ul style="list-style-type: none"> <li>● ペンシルバニア工場(Plant 7L)閉鎖</li> <li>● Horizontal molding / 自動化等の設備投資</li> <li>● ヘビーデューティー分野(商用車、建機、農機、産業機器)拡大</li> </ul>	自動車鋳物		<ul style="list-style-type: none"> <li>● 耐熱鋳造部品の新鋳造法の適用拡大、省力化推進</li> </ul>
			配管機器		<ul style="list-style-type: none"> <li>● 新製品(圧力式マスフローコントローラ、特殊合金配管、水処理用吸着フィルタ)開発による収益性向上</li> </ul>

## 機能部材事業

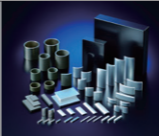

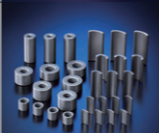

### 磁性材料・パワーエレクトロニクス

#### 磁性材料の再生プラン完遂／パワーエレクトロニクス事業の拡大

磁性材料事業は再生プランに基づき、生産拠点を統廃合し、海外生産拡大によって製造コストを低減します。具体的には、希土類磁石は中国・フィリピン拠点を強化・拡充、フェライト磁石は韓国・インドネシア拠点を活用促進します。また、省重希土技術等の展開による低コストプロセス構築を行っていきます。

パワーエレクトロニクス事業においては、ファインメトリボンや応用品によりxEV市場を開拓するとともに、シンチレータを医療、セキュリティ用途で成長させていきます。また新製品であるSiN基板を次の成長の柱としていきます。

#### トピックス

希土類磁石		<ul style="list-style-type: none"> <li>● 中国での生産強化</li> <li>● 低コストプロセスの導入による製造コストの削減</li> </ul>	軟磁性材料およびその応用品		<ul style="list-style-type: none"> <li>● ファインメトリボン／応用品:高周波技術でxEV市場を開拓</li> </ul>
フェライト磁石		<ul style="list-style-type: none"> <li>● インドネシア、韓国での生産強化</li> </ul>	セラミックス製品		<ul style="list-style-type: none"> <li>● シンチレータ:医療、セキュリティ用途で成長</li> <li>● SiN基板:xEV時代の成長の柱にする</li> </ul>

### 電線材料

#### 成長5分野の事業拡大と基盤分野の収益改善

電線材料事業について、鉄道、医療、FAロボット、xEV用巻線、電装部品の成長5分野における強化・拡大施策を継続実施します。鉄道分野は、中国・欧州への拡販、医療分野は、カテーテル、内視鏡市場での事業拡大、FAロボット分野は細径軽量化、複合化技術による差別化、xEV用巻線は高電圧化への対応技術における優位性確保に注力し、電装部品の分野は、電動パーキングブレーキ用ハーネス等を中心に事業を拡大、タイやベトナム拠点の生産体制を増強していきます。これらの施策により、電線材料は成長5分野の売上比率を2020年度の42%から、2022年度は45%、2027年度は51%まで引き上げます。一方、基盤事業については、海外製造拠点を活用したコスト低減などにより、引き続き収益性改善に取り組みます。

#### トピックス

鉄道		<ul style="list-style-type: none"> <li>● 中国・欧州への拡販推進</li> </ul>	xEV用巻線		<ul style="list-style-type: none"> <li>● 高電圧化への対応技術で優位性確保</li> </ul>
医療		<ul style="list-style-type: none"> <li>● カテーテル・内視鏡市場での事業拡大</li> </ul>	電装部品		<ul style="list-style-type: none"> <li>● グローバル成長戦略実行により持続的成長</li> </ul>
FAロボット		<ul style="list-style-type: none"> <li>● 細径軽量化・複合化技術で差別化</li> </ul>	基盤事業		<ul style="list-style-type: none"> <li>● 海外製造会社をフル活用したコスト低減</li> <li>● 低収益製品の撤退</li> </ul>