

# 2014中期経営計画説明会

2012年3月21日



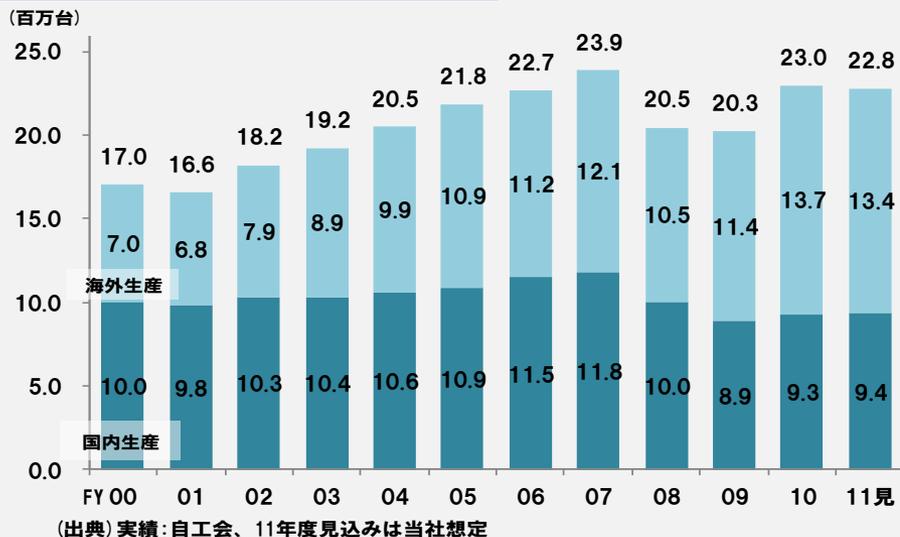
# 1. 経営戦略の概要

- 当社グループの取組みと成果
- 2014中期における経営環境変化
- 中期経営計画の骨子



# 1-1 経営環境の振り返り

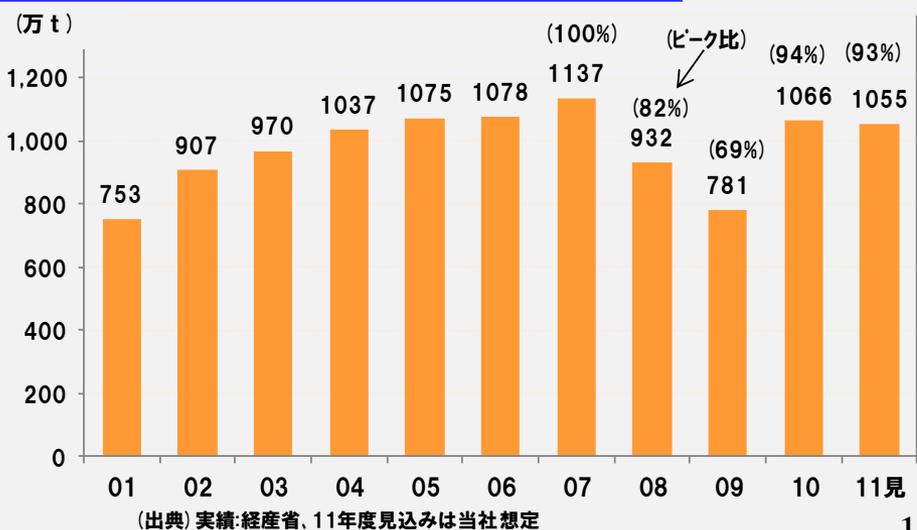
## 日系自動車生産台数



## スクラップ、ニッケル価格推移



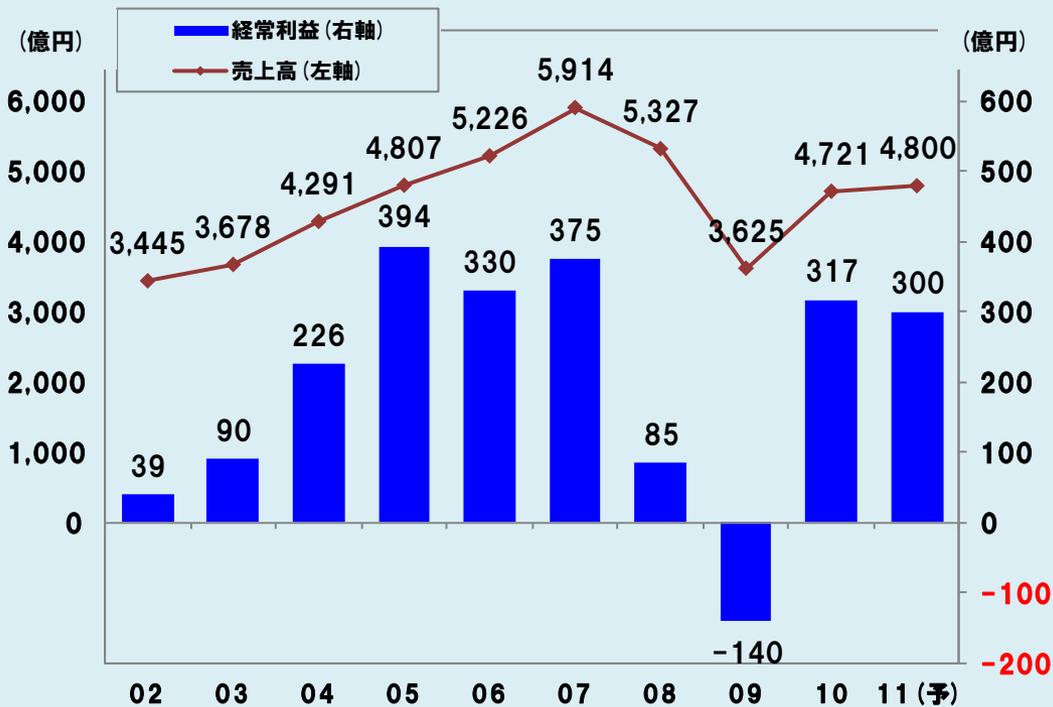
## 特殊鋼(棒・線)全国生産推移



- ・リーマンショック、震災、タイ洪水等の **経営環境の大変動**が発生
- ・原材料価格は乱高下の中で推移
- ・特殊鋼需要も激しく変動
- ・ただし、足元はリーマンショック前の **90%以上**まで回復

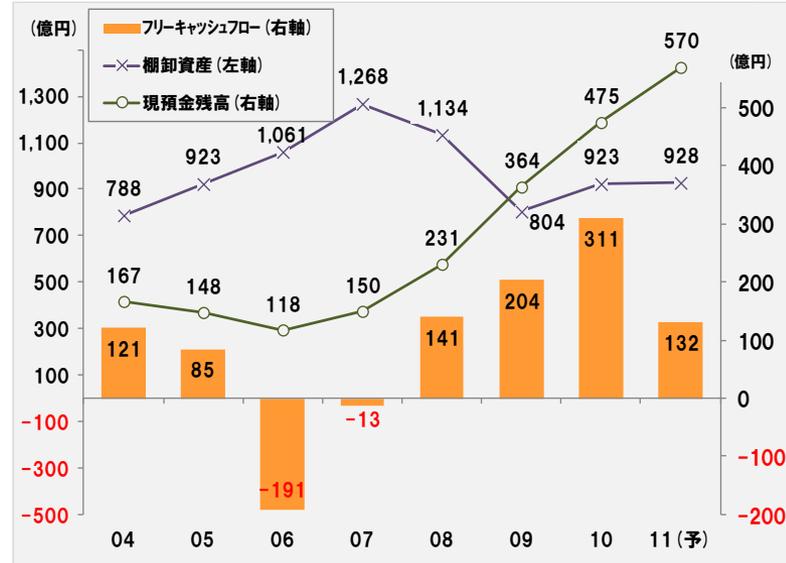
# 1-2 当社グループの取組みと成果

## 連結収支実績推移

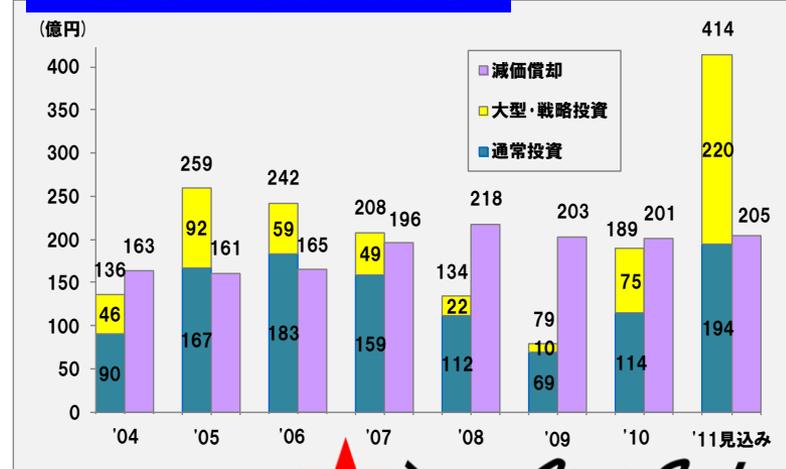


- 固定費削減、設備投資の厳選等により**筋肉質の経営体質**へ転換
- 原料サーチャージ導入によりスプレッドは安定化
- フリーキャッシュフロー改善し**戦略投資余力**を確保

## キャッシュフロー・棚卸資産推移

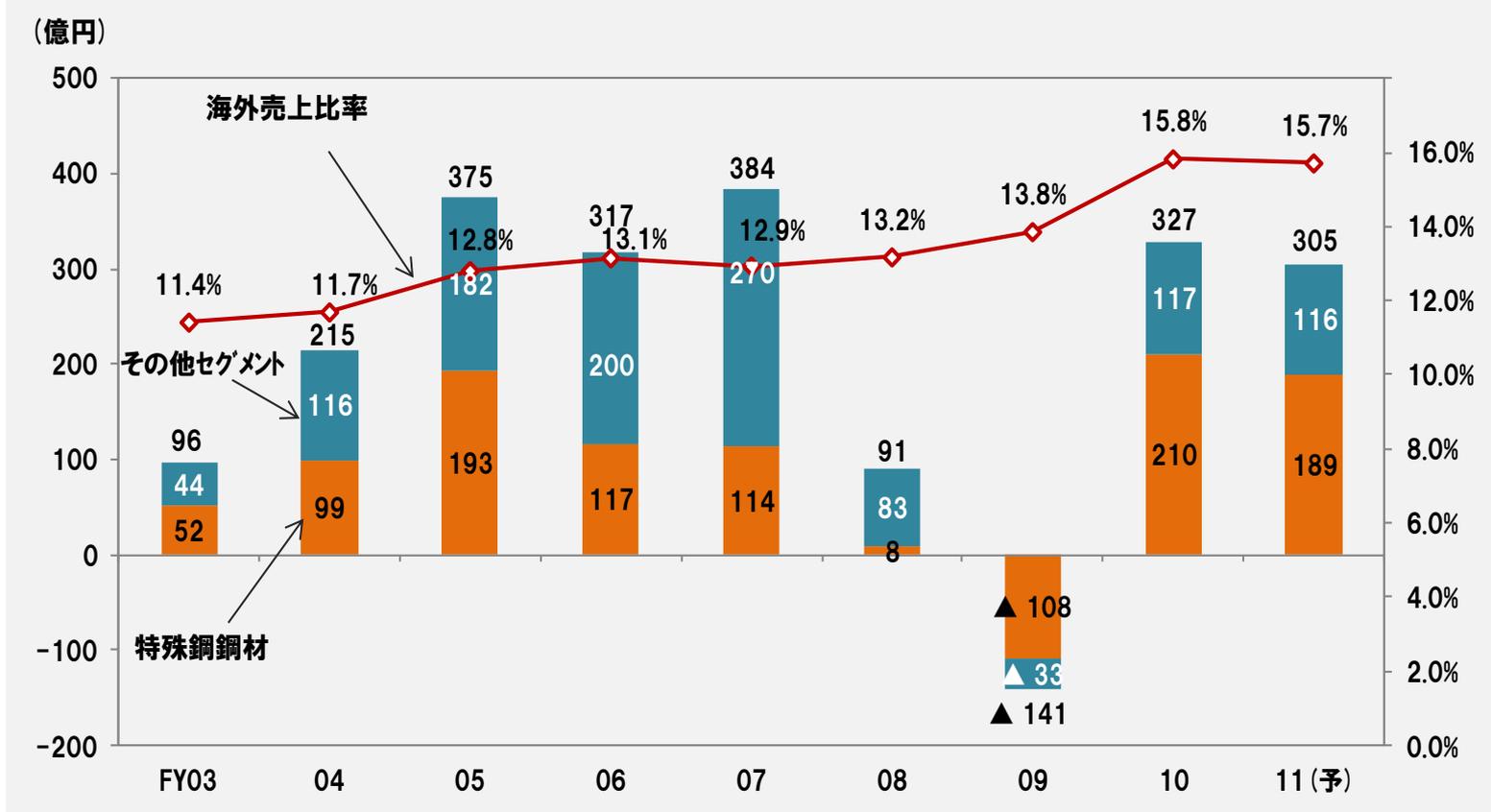


## 設備投資・減価償却費推移



# 1-3 当社グループの課題

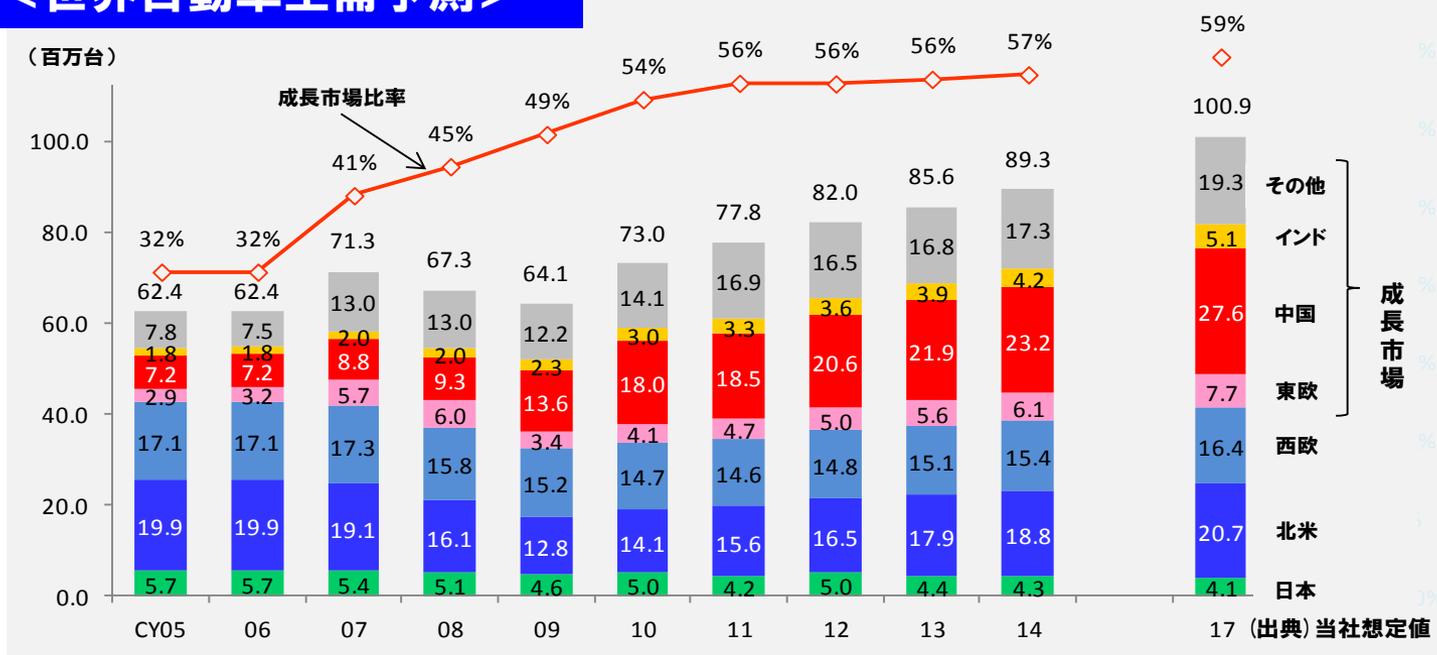
## 営業利益内訳(特殊鋼鋼材・その他セグメント)と海外売上比率



- ・収益力は安定化も、特殊鋼鋼材の回復が牽引
- ・多角化事業の成長と海外展開の推進に課題

# 1-4 2014中期における経営環境変化①

## <世界自動車全需予測>



## <世界エネルギー需要予測>



- ・特殊鋼市場は、自動車およびエネルギー需要の増加で拡大
- ・今後もアジア新興国の成長が市場拡大の牽引役に

# 1-5 2014中期における経営環境変化②

## ユーザー動向変化

### ◇現地生産の進展

- ・六重苦による国内ものづくり環境の悪化
- ・自然災害等に備えた調達リスク分散
- ・現地メーカーの品質水準向上
- ・ナショナリズムの高まりからの現調化加速

特殊鋼需要に関連する  
**重要部品分野**に関しても、  
今後**現地調達化**が進展

## コスト構造変化

### ◇製造コストの上昇

- ・原油市況の高騰、CO<sub>2</sub>削減等による電力コストの上昇
- ・鉄鋼需要拡大による鉄源コストの上昇

**製造コストの抜本的削減**が  
必須課題

将来の競争環境激化に備えた  
**ポートフォリオ改革・生産革新**を遂行

## 《 経営基本方針 》

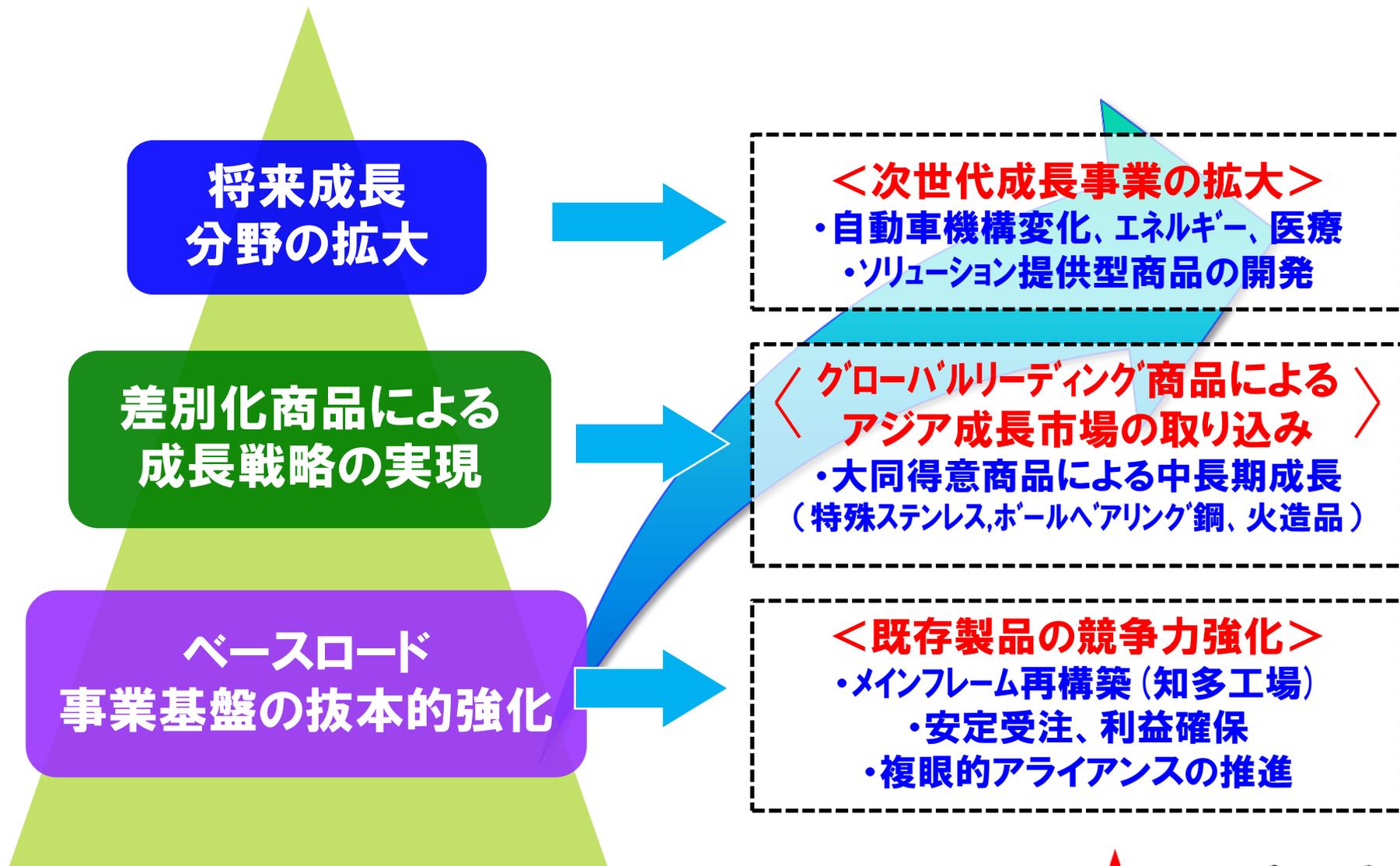
**世界最強の特殊鋼メーカーを目指して**



**大競争時代に勝ち残るための  
『企業体質強化』と『成長戦略の実現』**

# 1-7 2014中期経営計画の骨子②

## 『企業体質強化』と『成長戦略の実現』



# 1-8 ベースロード事業基盤の強化

## 知多工場 製鋼合理化投資 (約200億円・稼働予定2013年秋)

### 粗鋼生産能力向上

<物流改革>

代替生産が困難な  
大同得意商品の  
生産能力向上

(150→180万トン/年)

### 製鋼コストの削減

<炉容大型化>

電力コスト上昇に備えて  
炉容大型化と  
投入エネルギー多様化

(エネルギーコスト削減△10%)

### 品質の向上

物流整流化および  
炉容大型化による  
粗鋼品質安定化

名実共に、生産能力/競争力/環境対策 を具備した  
世界最高水準の特殊鋼製鋼工場にリフレッシュ

# 1-9 差別化商品による成長戦略の実現

## グローバル・リーディング商品の拡大

現調化、原単位低下に  
備えたポートフォリオ改革

特殊鋼総合メーカーとして  
の技術・機能提案力

**“グローバル・リーディング商品※”拡大による成長**

※差別化された大同得意商品

・代替生産が困難であり、将来に渡って供給継続可能な戦略商品

エネルギー、インフラ、情報通信、環境関連需要の  
グローバル拡大

# 1-10 将来成長分野の拡大

## 磁石事業の成長・拡大

### ネオジム磁石市場の世界的拡大に追従

自動車:環境対応(EV、HEV)拡大とEPS搭載率上昇  
 家電・通信:エアコン高性能化(省エネ)、情報化にて拡大

磁石ポートフォリオ拡充による成長戦略

## ターボ事業の成長・拡大

### ターボチャージャー市場の増大に対応

環境対応のエンジンダウンサイジングは世界的に拡大  
 組合せ技術のターボチャージャー需要も増大の様相

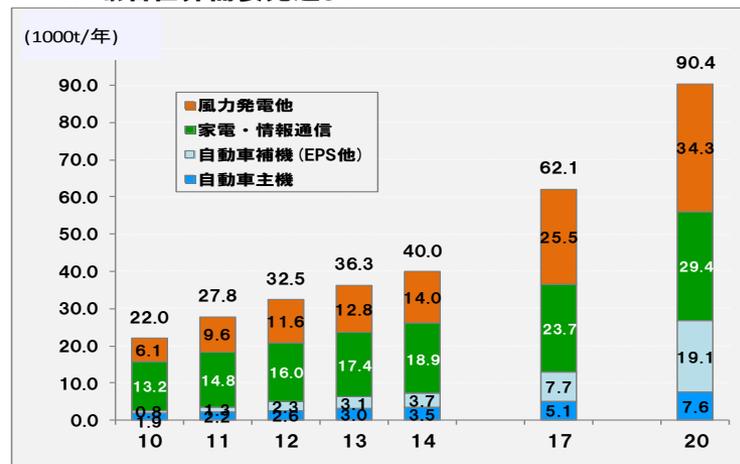
設備能力の拡充とユーザー対応強化

## ソリューション提供型商品の拡大

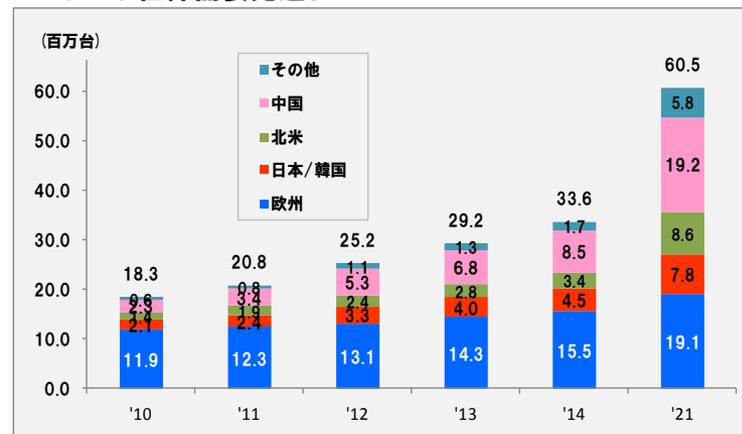
### グループ保有技術の組合せとユーザーニーズとの融合

各ソリューション部による部門横断・ユーザーへのアカウント対応推進

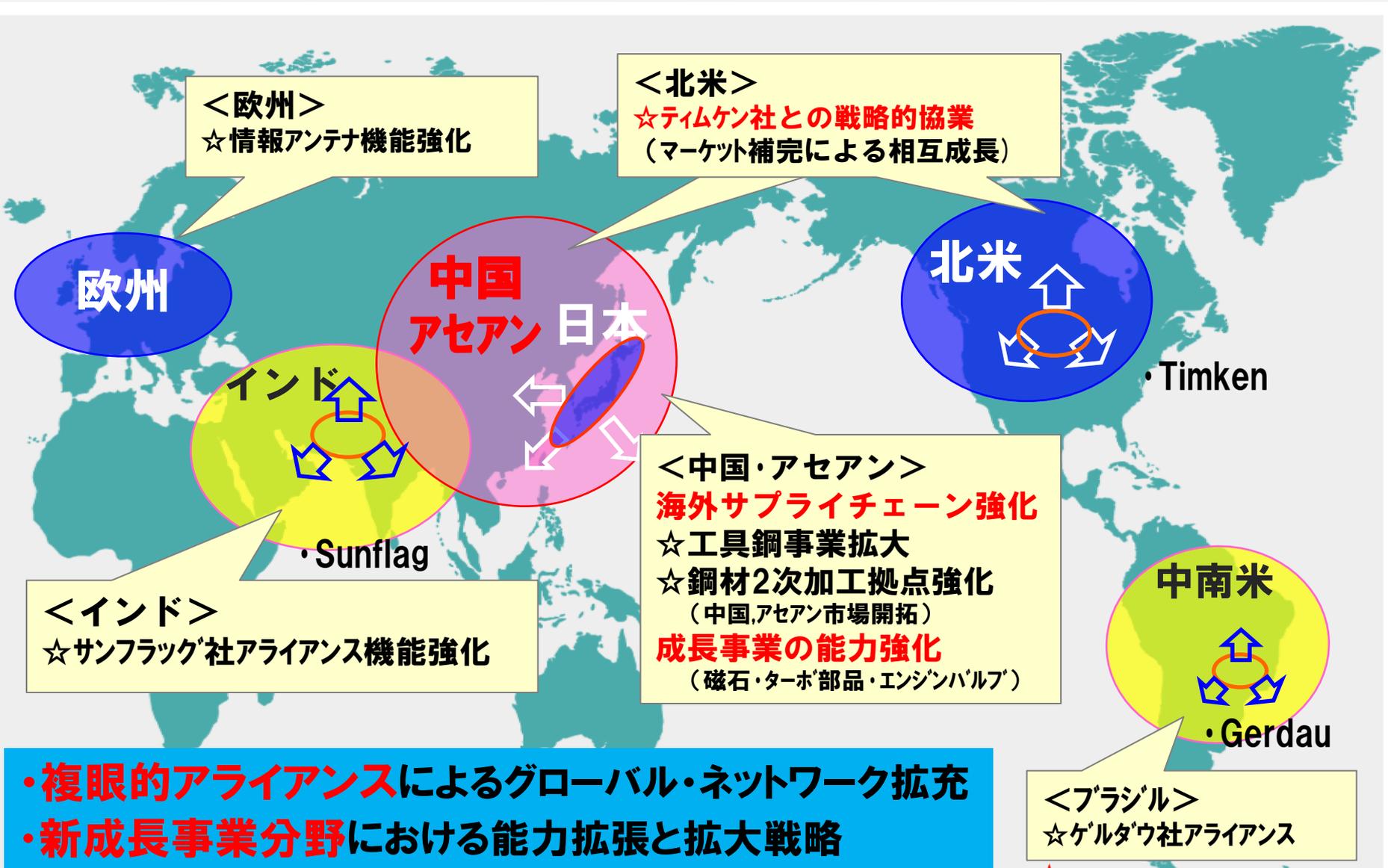
<Nd磁石世界需要見通し>



<ターボ世界需要見通し>



# 1-11 グローバルネットワークと海外戦略の推進



## 2. 事業セグメント別経営戦略

- ・事業セグメントの改定
- ・ソリューション・ビジネスの展開
- ・事業セグメント別成長戦略



# 2-1 事業セグメントの改定

## 新事業セグメント(2012年度～)

### 〈現セグメント〉

#### 主な製品/事業

#### 特殊鋼鋼材

- ・構造用鋼  
(自動車/軸受等)
- ・ステンレス
- ・工具鋼(知多)

#### 電子・磁性材料

- ・高合金(帯鋼/鋼材)
- ・磁石製品

#### 自動車・ 産業機械部品

- ・型鍛造品
- ・自由鍛造品(渋川)
- ・工具鋼(渋川)
- ・エンジンバルブ、ターボ部品

#### エンジニアリング

- ・設備エンジニアリング事業

#### 新素材

- ・粉末事業
- ・チタン事業

#### 流通サービス

- ・海外商社、不動産事業

### 〈新セグメント〉

#### 主な製品/事業

#### 特殊鋼鋼材

- ・構造用鋼  
(自動車/軸受等)
- ・工具鋼(知多/渋川)

#### 機能材料・ 磁性材料

- ・ステンレス
- ・高合金(帯鋼/鋼材)
- ・磁石事業
- ・粉末材料
- ・チタン事業

#### 自動車・ 産業機械部品

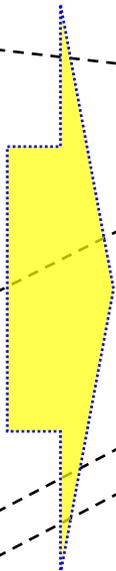
- ・型鍛造品
- ・自由鍛造品(渋川)
- ・エンジンバルブ、ターボ部品

#### エンジニアリング

- ・設備エンジニアリング事業

#### 流通サービス

- ・海外商社、不動産事業



## 2-2 特殊鋼鋼材事業の成長戦略

### 特殊鋼鋼材(構造用鋼)・工具鋼

#### 生産構造改革遂行

- ・知多工場のQCD競争力強化  
(Quality, Cost, Delivery)
- ・大同ブランド鋼の世界供給能力拡大
- ・電力コスト上昇への対応

#### 成長市場への積極展開

- ・アジア需要取り込みによる拡大  
(自動車需要増、工具鋼海外拡販)
- ・グリーンディング商品の拡販推進
- ・ソリューション・ビジネス展開による  
ユーザーニーズの深耕



#### 既存製品の収益力強化

- ・柔軟な生産運営の遂行
- ・適性ロールマージンの確保(サーチャージ適用拡大)
- ・複眼的アライアンス推進 (調達リスクヘッジ)

生産構造改革とグローバル成長戦略

# 2-3 機能材料・磁性材料事業の成長戦略

## ステンレス、高合金、磁石、粉末材料

### ステンレス事業

- ・高機能ステンレスの拡販推進
- ・海外グループ会社との連携強化
- ・チタンコスト競争力強化と海外拡販

### 粉末材料

- ・自動車、家電、太陽光発電向け差別化商品の拡販推進(軟磁性粉末ほか)
- ・高機能噴霧プロセス開発と生産性向上



### 磁石事業

- ・ネオジム磁石事業の成長戦略推進

⇒海外生産拠点の能力増強  
(大同電工(蘇州),大同磁石(深セン))

⇒PLP磁石※事業立上げ  
(※インター・メタリックス・ジャパン(IMJ))



### 高合金事業

- ・ポートフォリオ改革による安定収益確保
- ・コスト改善、合理化効果の発現

⇒ **グリーンディング商品を中心とした  
成長戦略とポートフォリオ改革の推進**

# 2-4 自動車・産業機械事業の成長戦略

## 自由鍛造品（渋川）、型鍛造事業、エンジンバルブ、ターボチャージャー

### 自由鍛造品事業

#### 渋川工場機能武装化と成長戦略実現

- ・ハイエンド商品のグローバル拡販  
ガスタービンディスク、非磁性ドリルカラー、  
航空機ジェットエンジンシャフト



### ターボ部品

#### 大同キャスティングスターボ事業海外展開

- ・ターボ生産能力拡充(第2工場立上げ)
- ・中国市場開拓と  
加工拠点の展開



### 型鍛造事業

#### 製品ポートフォリオ改善と製造技術革新

- ・ソリューション提供による高付加価値商品開発
- 製造技術改革によるニアネット化と歩留改善

### エンジンバルブ

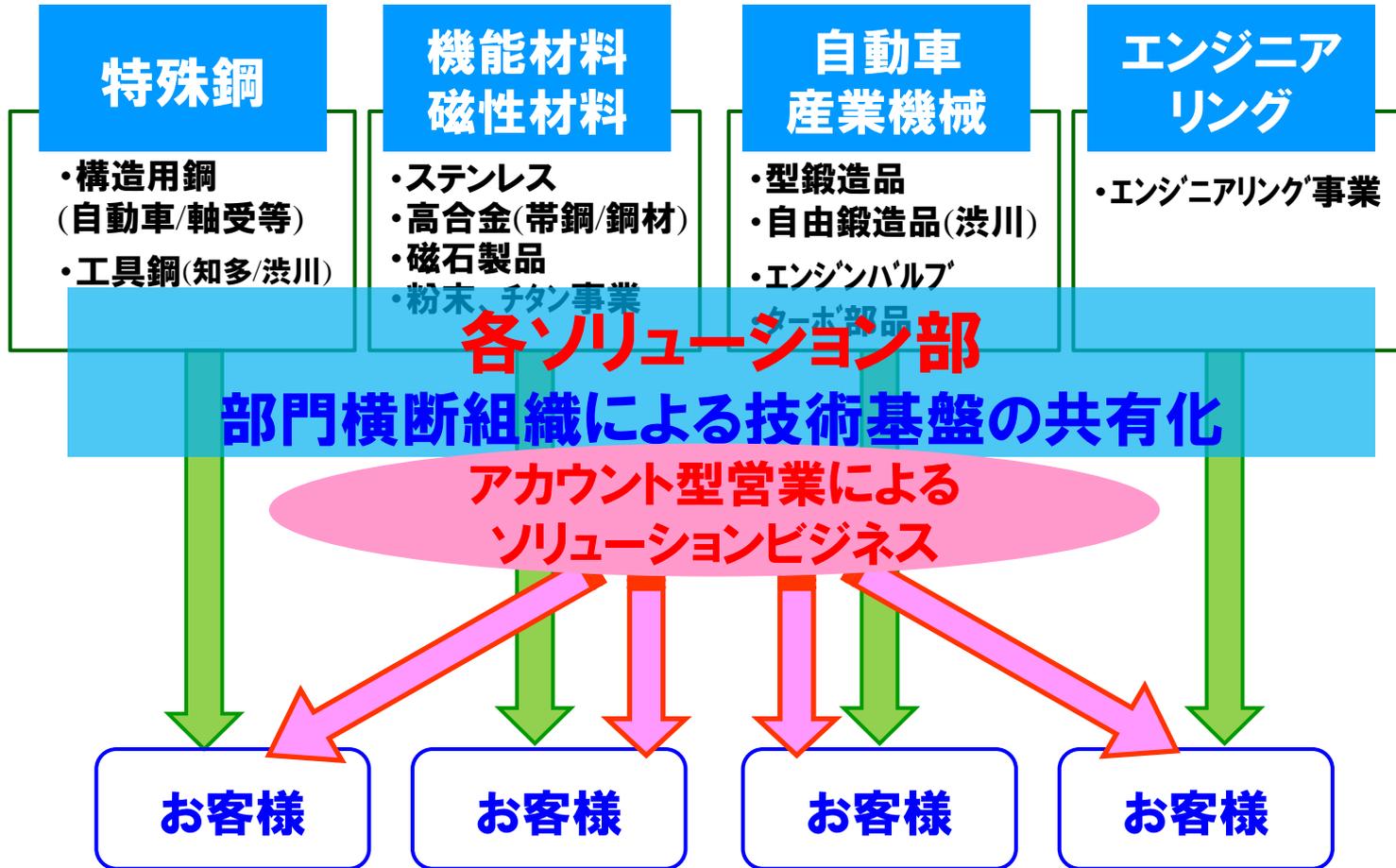
#### フジオーゼックス海外展開の推進

- ・中国エンジンバルブ  
拠点の拡大推進  
(富士気門(広東)有限公司)



# 2-5 ソリューション・ビジネスの展開

## 部門横断組織とアカウント型営業戦略の展開



大同保有技術の横断的提供によって、  
重要顧客との更なる“絆”を構築する

# 3. 中期経営目標

- 中期計数目標値
- 財務基盤の強化
- その他の取組み



### 3-1 中期経営目標 ≪ 計数目標値 ≫ ①

2011年度見通し\*

2014年度目標\*

売上高

4,800億円



5,800億円

営業利益

305億円



450億円

経常利益

300億円



450億円

当期純利益

200億円



230億円

売上高  
経常利益率

6.25%

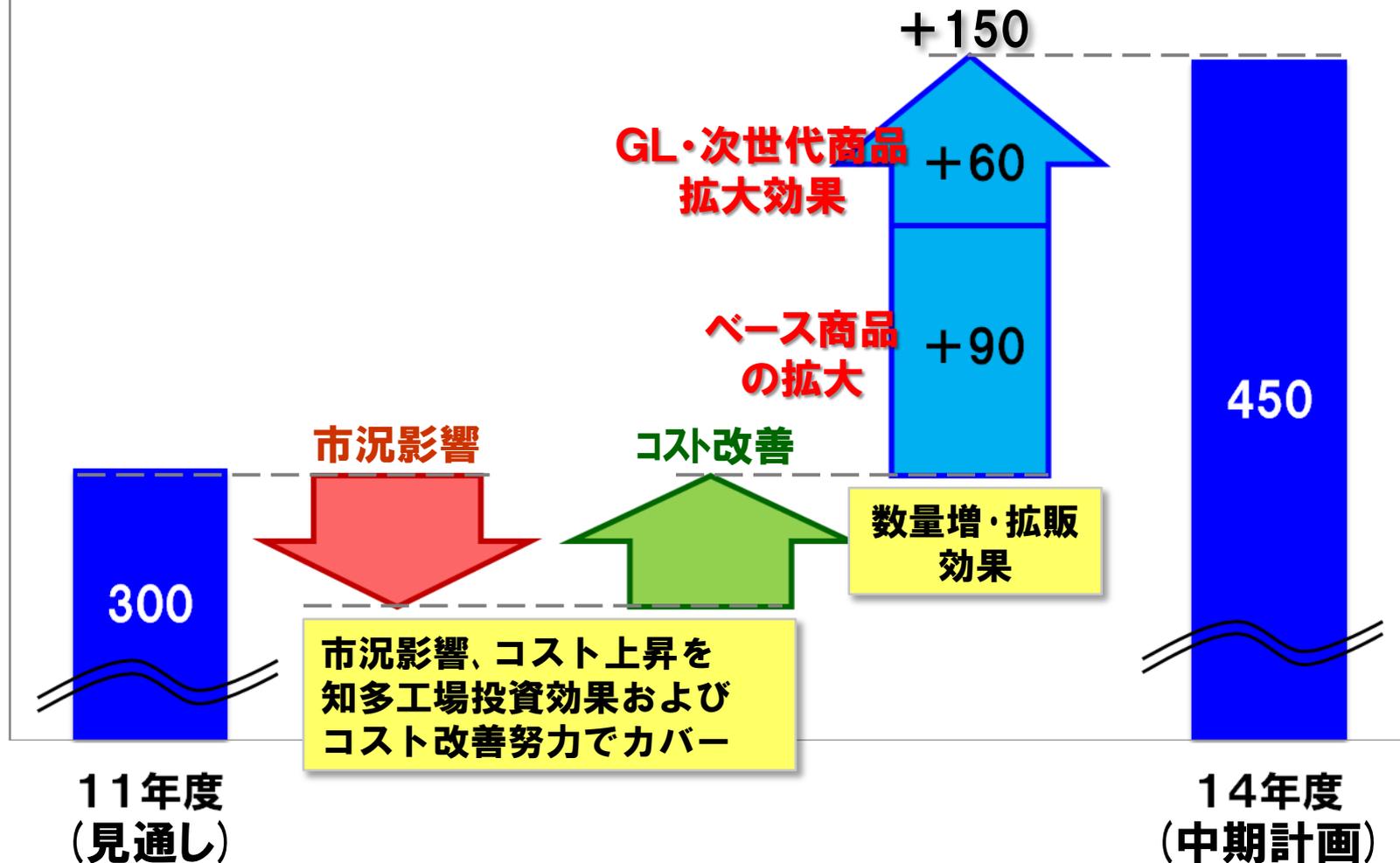


8%

(\*11年10月31日公表値)

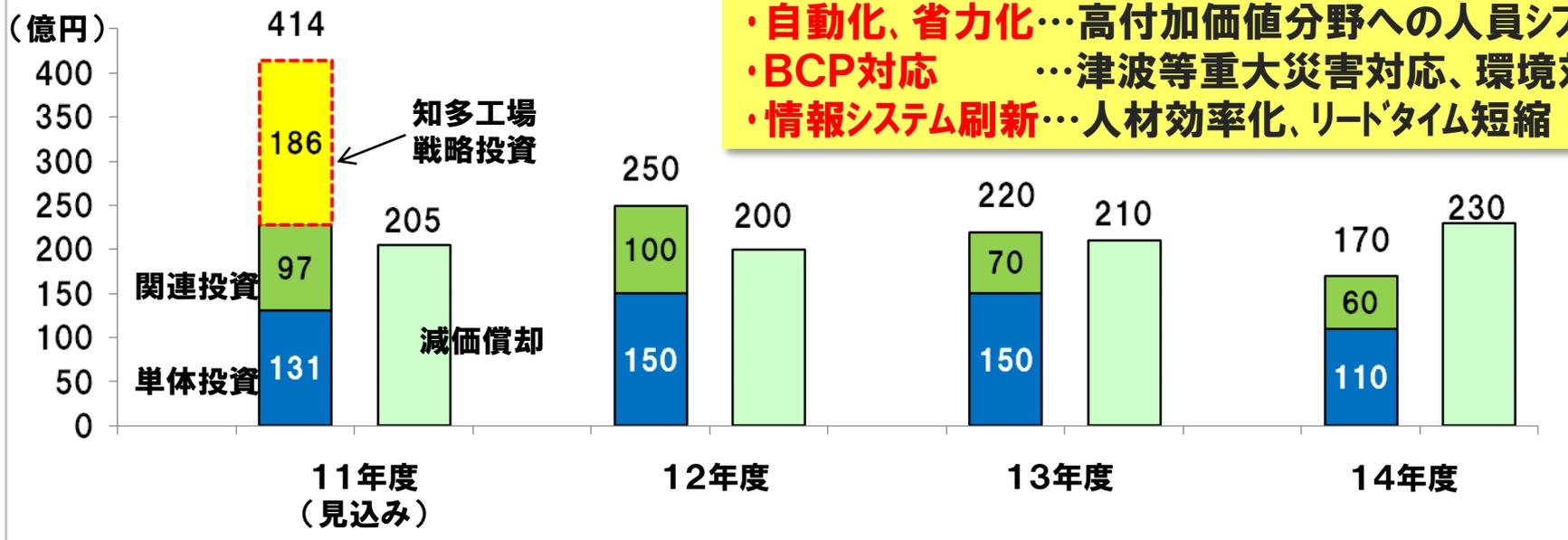
## 3-2 中期経営目標 ≪ 計数量目標値 ≫ ②

### 経常利益変化内容(億円)



# 3-3 設備投資・研究開発

## 設備投資(計画ベース)、減価償却費



### <設備投資の方針>

- ・**メインフレーム再構築** …基幹工場強化(知多、渋川)
- ・**戦略商品増強** …磁石、粉末、ターボ事業の増強
- ・**自動化、省力化** …高付加価値分野への人員シフト
- ・**BCP対応** …津波等重大災害対応、環境対策
- ・**情報システム刷新** …人材効率化、リードタイム短縮

## 研究開発

### 成長分野の育成と既存分野の技術競争力強化

- 事業育成** …自動車電動化、IT・環境分野(磁石関連・エネルギー・情報通信)
- 次世代開発** …次世代技術研究室による事業テーマの発掘、展開
- 既存分野** …鋼材、素形材の世界ブランド化による海外展開加速  
プロセス、検査体制革新による強みの強化

# 3-4 キャッシュフロー創出と財務基盤の強化

## 生産効率性の追求

DMK活動\*による生産性向上  
(\*大同ものづくり改革)  
戦略投資効果の早期発現

## 収益力の強化

既存商品の収益性確保  
商品ポートフォリオ改善

## 安定したキャッシュフローの創出

	ROA (総資産経常利益率)	ROS (売上高経常利益率)	D/E レシオ	有利子負債 残高
2011年度 (見込み)	6.0%	6.2%	0.7	1,530億円
2014年度 (目標値)	8%	8%	0.5	1,200億円

## 利益還元方針

- ・安定配当を基本としながら、連結業績と配当性向、資金需要、財務体質改善を総合的に勘案して決定。
- ・連結配当性向は15%~20%を目安。

## 大同特殊鋼グループ の企業活動

トリプル・ボトムラインを意識したCSR経営の実践

社会面

環境面

経済面

社会への責任と貢献

環境マネジメントサイクル  
の構築と実践

ステークホルダーへの  
取組み

コーポレートガバナンス の確立	省エネ・CO2削減への 重点投資	株主・投資家の皆様と のコミュニケーション
リスクマネジメントへの 取組み	リユース、リサイクル技術の 導入・開発	お客様への貢献
地域社会への貢献	環境関連商品の開発	従業員への対応 (安全・健康・教育)

## (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。