

# 2025年中期経営計画の見直し

2023年7月28日

**山陽特殊製鋼株式会社**  
<https://www.sanyo-steel.co.jp/>



「さんとくん」  
(当社キャラクター)

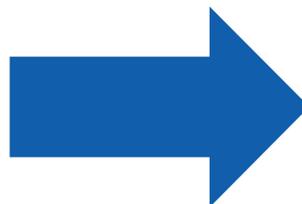
# 経営計画の骨子

## 事業環境

✓ 資源価格のインフレと鉄鋼需給とのデカップリング

✓ カーボンニュートラル

✓ 人的資源の制約拡大



## 5つの柱

グローバルでの  
企業価値・プレゼンスの更なる向上

国内・海外事業  
収益力強化

ESGの取り組み強化

2050年  
カーボンニュートラルの実現

DX推進

# 財務目標・経営資源投入

## 財務目標

売上高

### 2025年目標

4,200億円程度

### 当初計画

2,800億円程度

経常利益

220億円程度

140億円程度

ROE

7%程度

5%程度

ROE (のれん償却除き)

8%程度

6%程度

## 経営資源投入

設備投資 (2023-2025年)

160億円/年程度

120億円/年程度

従業員数 (2025年度末)

6,500人程度

6,400人程度

# グローバルな事業基盤の強化

## 資源投入の強化

連結設備投資 160億円/年程度 (←当初計画 120億円/年程度)

連結従業員数 6,500人程度 (←当初計画 6,400人程度)

- ・グループ全体で、カーボンニュートラル(省エネ含む)・DX中心に積極的な投資を実施。
- ・内外で、必要な人的資本を機動的に投入。

## 収益力の強化

連結経常利益 220億円 (←当初計画 140億円)

連結ROE 8% (のれん償却費除き) (←当初計画 6%)

- ・不透明な需要動向や持続的なコストプッシュへの対応として、a) 使用価値を踏まえた機動的な価格改訂、b) サーチャージ制度の拡大・充実、c) 販売構成の高度化、を持続的に指向。
- ・技術先進性を活用し「EV」「風力発電」「高速鉄道」「水素社会」分野の需要を確実に捕捉。

## グローバルな事業基盤の強化、企業価値・プレゼンスの更なる向上

- ・単独鋼材事業は、市場分野別対応基盤を強化、適正マージンを確保。
- ・Ovakoは、カーボンニュートラルでの優位性を活用、コストの最適化を継続、収益構造を強化。
- ・SSMIは、調達等コスト改善を推進、品質優位性も活かし営業力を強化、成長するインド市場でのプレゼンスを拡大。
- ・素形材事業はグローバルなネットワークを活用、粉末事業は3Dプリンタや半導体・DX分野の成長・高収益分野を補足、更なる利益成長を指向。
- ・企業価値・プレゼンスの更なる向上に資する機会の探索。

# 役員報酬へのESG指標の反映

## 当初

- 連結経常利益  
短期業績インセンティブ  
中長期業績インセンティブ
- ROE

5つの指標を追加



## 2023年7月～

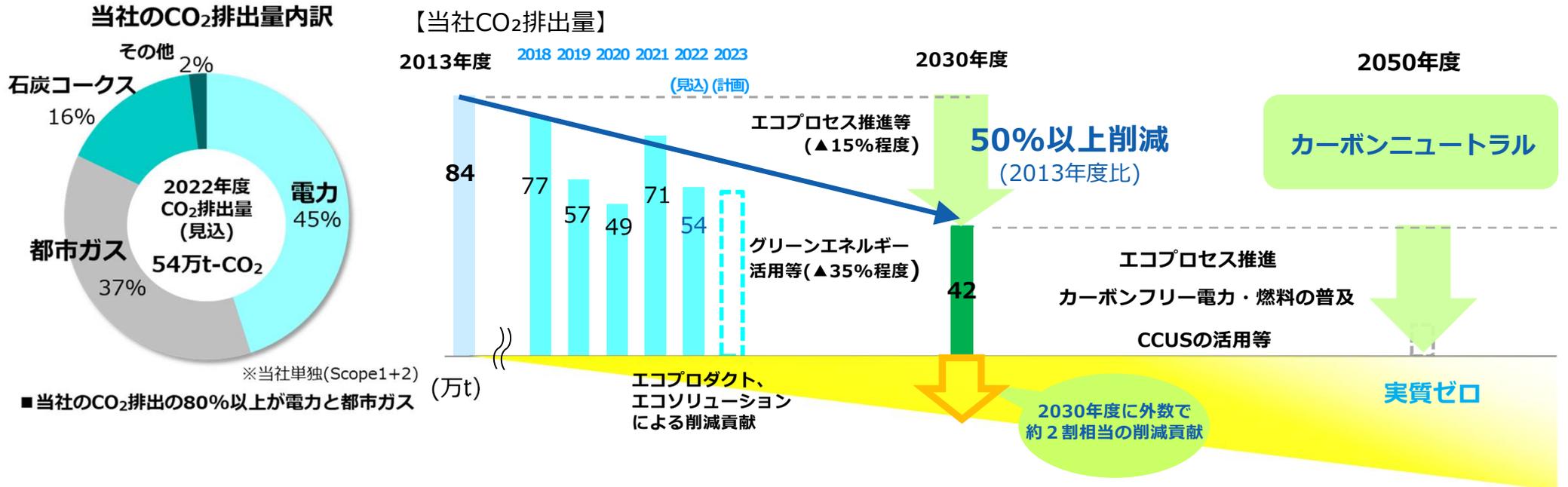
- CDP気候変動スコア
- 健康経営度評価
- 安全指標
- 女性管理職比率
- 社外取締役による  
取締役会実効性評価

## ダイバーシティ経営拡大

- 女性活躍推進  
女性管理職比率 5.3% (2022年度末) → 6.3% (2025年度末) cf. 業界平均2%程度
- 働き方改革、ワーク・ライフ・バランスの推進  
育児休業取得率 女性80%以上・男性50%以上 (2025年度末)
- 健康経営の推進  
“ホワイト500”を目指す

# カーボンニュートラル 当社の取り組み

＜社長を委員長とした「カーボンニュートラル推進委員会」でグループ横断の取り組みを強化＞



## エコプロセス

※2023年度からインターナルカーボンプライシングを導入

## グリーンエネルギー活用

※2022年度から再エネ由来電力の一部活用を開始

## エコプロダクト

※ECOMAX<sup>®</sup>シリーズ、TOUGHFIT<sup>™</sup>等

## エコソリューション

※Ovako:グリーン水素の製造・活用

# カーボンニュートラル Ovakoの取り組み

世界初 水素を燃料に用いた鋼片加熱に成功

カーボンフリー水素プラントの建設に着手

## カーボンニュートラルに移行

自社の製造プロセスにおけるCO<sub>2</sub>排出を実質ゼロに

- ✓ カーボンオフセットプログラムを活用し、残るCO<sub>2</sub>排出量を相殺
- ✓ 気候サーチャージを適用

2020年  
4月

2021年  
6月

2022年  
1月

## カーボンフリー水素プラント稼働開始

### 顧客との協同取り組み事例

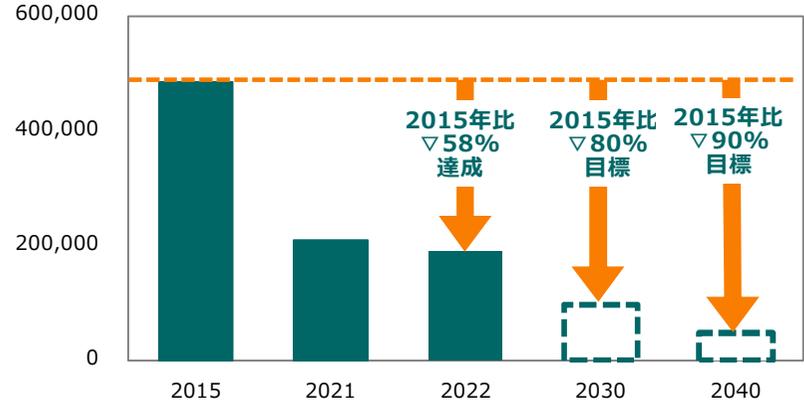
- SKFと協同し、CO<sub>2</sub>排出量90%減の軸受生産を達成
- Volvoの温室効果ガス ネットゼロ自動車製造プロジェクトへ参画

2023年  
9月



## OvakoのCO<sub>2</sub>排出量(Scope1+2)ロードマップ

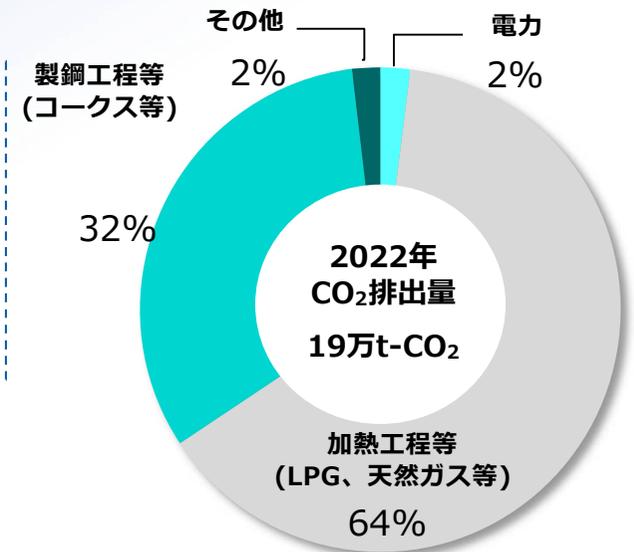
(Total CO<sub>2</sub>e ton)



Ovako SUSTAINABILITY REPORT 2022をもとに作成

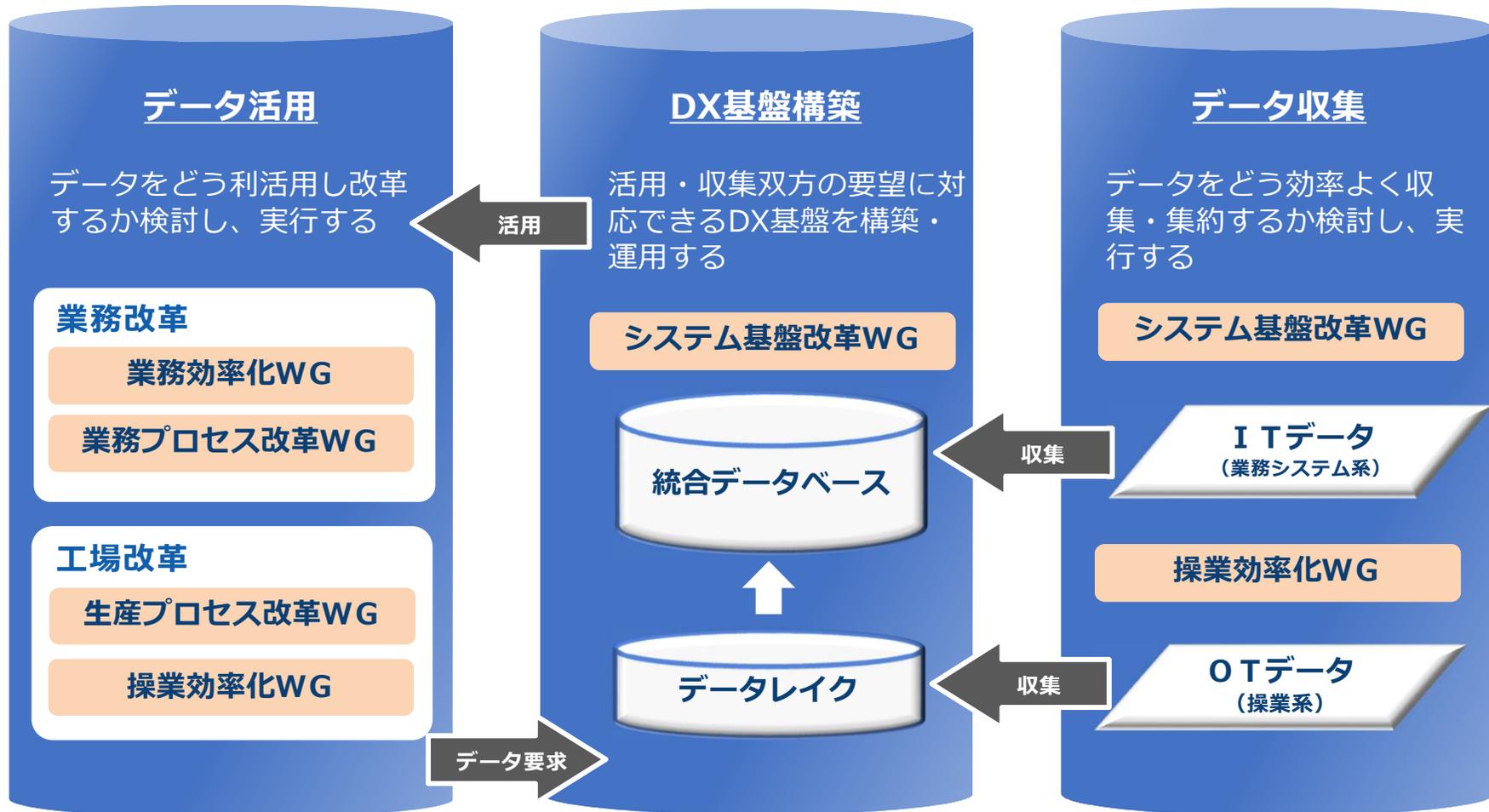
CO<sub>2</sub>排出原単位はオフセット前でも業界トップ(当社推計)

## OvakoのCO<sub>2</sub>排出量内訳



# DX推進の概念図（3本柱）

＜データ活用の基盤を構築して、業務プロセスやビジネスモデルの変革に取り組んでいく＞



# DXロードマップ

ビジネス環境や社会の変化に迅速かつ柔軟に対応できる基盤を確立し、  
競争力の維持・強化を図る

## デジタル企業への転換

- ・ 事業構造の高度化
- ・ 企業価値の向上

STEP  
3

~2030

## デジタル技術の適用拡大

- ・ 業務・工場の効率化や改善
- ・ 業務プロセスの変革

STEP  
2

~2027

## 統合情報基盤の構築

- ・ 統合データベースの構築
- ・ データの可視化・リアルタイム化

STEP  
1

~2025

# 財務目標の詳細

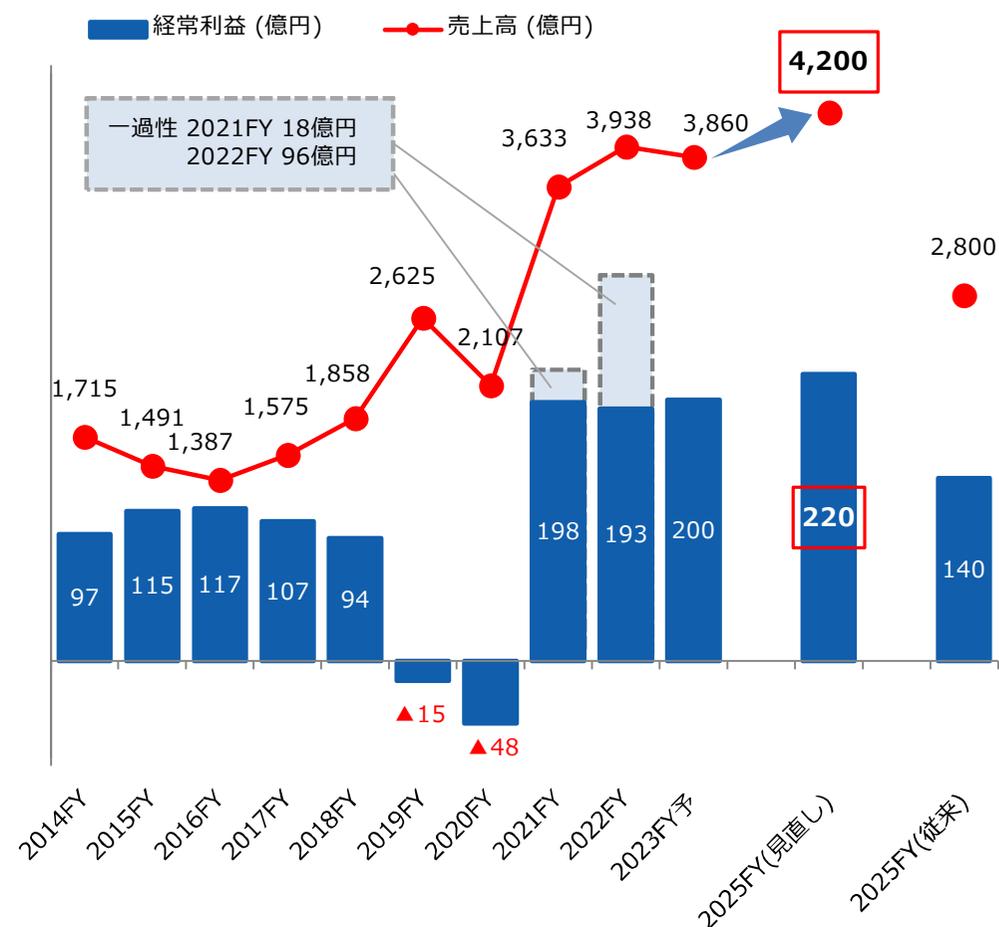
- 2025年度連結売上高4,200億円、連結経常利益220億円、ROE[のれん償却除き] 8%
- 2022年度のOvakoの一過性影響を除く連結経常利益193億円、2023年度見通し連結経常利益200億円に対し、更なる増益を目指す。

(単位：億円)

	2022年度	2025年度計画	
		従来	見直し
売上数量(千t/月)	133.9	148.5	148.0
内、当社単独	74.5	75.0	80.0
内、Ovako	50.7	60.0	55.0
内、SSMI	8.8	13.5	13.0
売上高	3,938	2,800	4,200
経常利益	*1 289	140[163]	220[250]
内、当社単独	102	90	140
内、Ovako	211	60	110
内、SSMI	▲2	4	20
ROE	10%[12%]	5%[6%]	7%[8%]

[括弧内]はのれん償却を除いた場合。

\*1 一過性除き193億円



# PBR 1 倍に向けて

ROE

×

PER

=

PBR

持続的な利益成長  
更なる成長機会の探索

2025年度目標

ROE(のれん償却除き) **8%**  
(当社資本コスト 8%程度)

政策保有株式の相互売却



流通株式比率向上(βの低下)  
(2022年度末37%より向上)



資本コスト低減

**PBR1倍**を目指す  
(足元0.7倍程度)

投資家との継続的な対話



CN・ESG取組みへの  
適正な評価の獲得



株価への反映

配当方針の改定

連結配当性向 : 35%程度  
同(のれん償却除き) : 30%程度  
一株当たりの配当額水準も考慮

(ご注意)

本資料の業績予想等は、本資料の発表日現在において、入手可能な情報に基づいて作成したものであり、実際の業績等は、今後様々な要因によって異なる結果となる可能性があります。いかなる確約や保証を行うものではありません。

## SANYO SPECIAL STEEL - the Confident Choice



<https://www.sanyo-steel.co.jp/>