

# Growth Strategy

## 成長戦略

|                 |    |
|-----------------|----|
| 2026中期経営計画の進捗   | 31 |
| 特集:事業ポートフォリオの変革 | 37 |
| 人的資本戦略          | 40 |
| DXの推進           | 47 |

## 2026中期経営計画の進捗

## 2026中期経営計画の利益計画の進捗

【2026中期経営計画 経営方針】—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

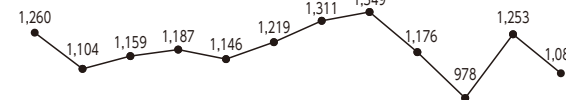
2024年6月に公表した2026中期経営計画(3カ年計画)の初年度が終了しました。初年度は需要環境の低迷等厳しいスタートとなり、また2025年度以降も特に米国関税等の世界経済の環境変化から計画の再設計が必要となっています。しかし、当社が目指す2030年のありたい姿に向けたアクションは着実に実行しており、今後も企業価値向上への取り組みを加速させていきます。

## 【利益計画の進捗】

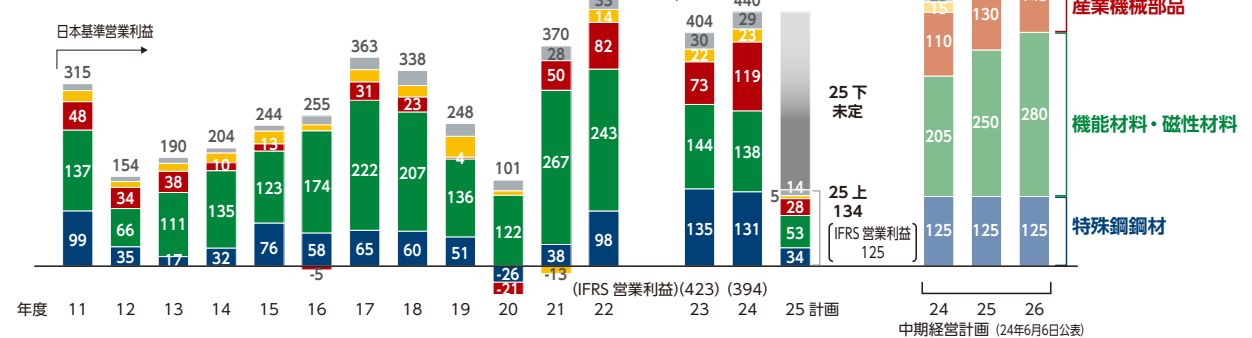
2024年度実績は日系自動車需要および産業機械需要の低迷により機能材料・磁性材料セグメントを中心に初年度計画には及びませんでした。

|                | 2026中期経営計画                   | 2024年度実績                  |
|----------------|------------------------------|---------------------------|
| 営業利益           | 2024年度 480億円<br>2026年度 600億円 | 394億円                     |
| 自己資本利益率(ROE)   | 9%以上(2026年度目標)               | 6.7%                      |
| D/Eレシオ         | 0.50                         | 0.41                      |
| 株主還元(一過性損益を除く) | 30%以上                        | 配当性向 34.9%<br>総還元性向 64.9% |

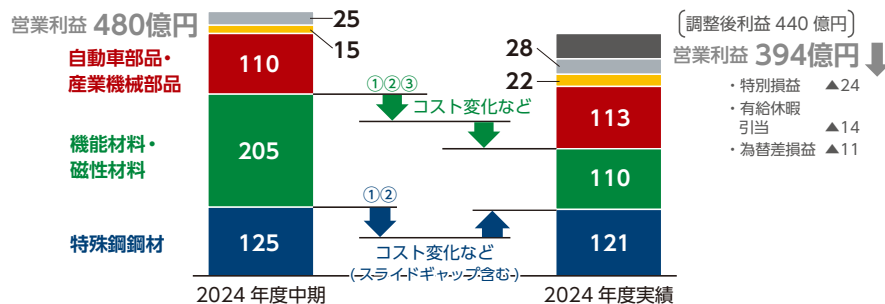
〈鋼材売上数量(千t/年)〉



〈営業利益推移(億円)〉



## ■ 中期経営計画(2024年度)→2024年度実績 営業利益への影響

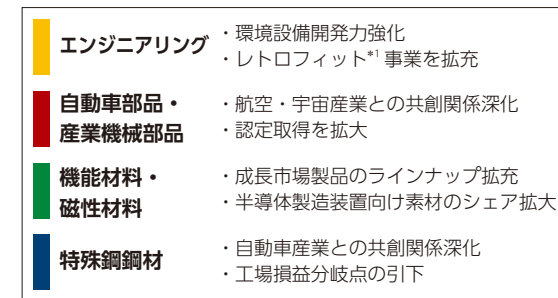


|                                 | 特殊鋼鋼材 | 機能材料・磁性材料 | 自動車部品・産業機械部品 |
|---------------------------------|-------|-----------|--------------|
| ① 日系自動車販売不振(中国 NEV 急増・EV 競争力強化) | 影響大   | 影響大       | 影響小          |
| ② 国内産業機械需要の低迷(中国内製化の進展)         | 影響中   | 影響大       | —            |
| ③ 電機・電子・半導体回復遅延                 | —     | 影響中       | —            |

## 2026中期経営計画の進捗

## 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

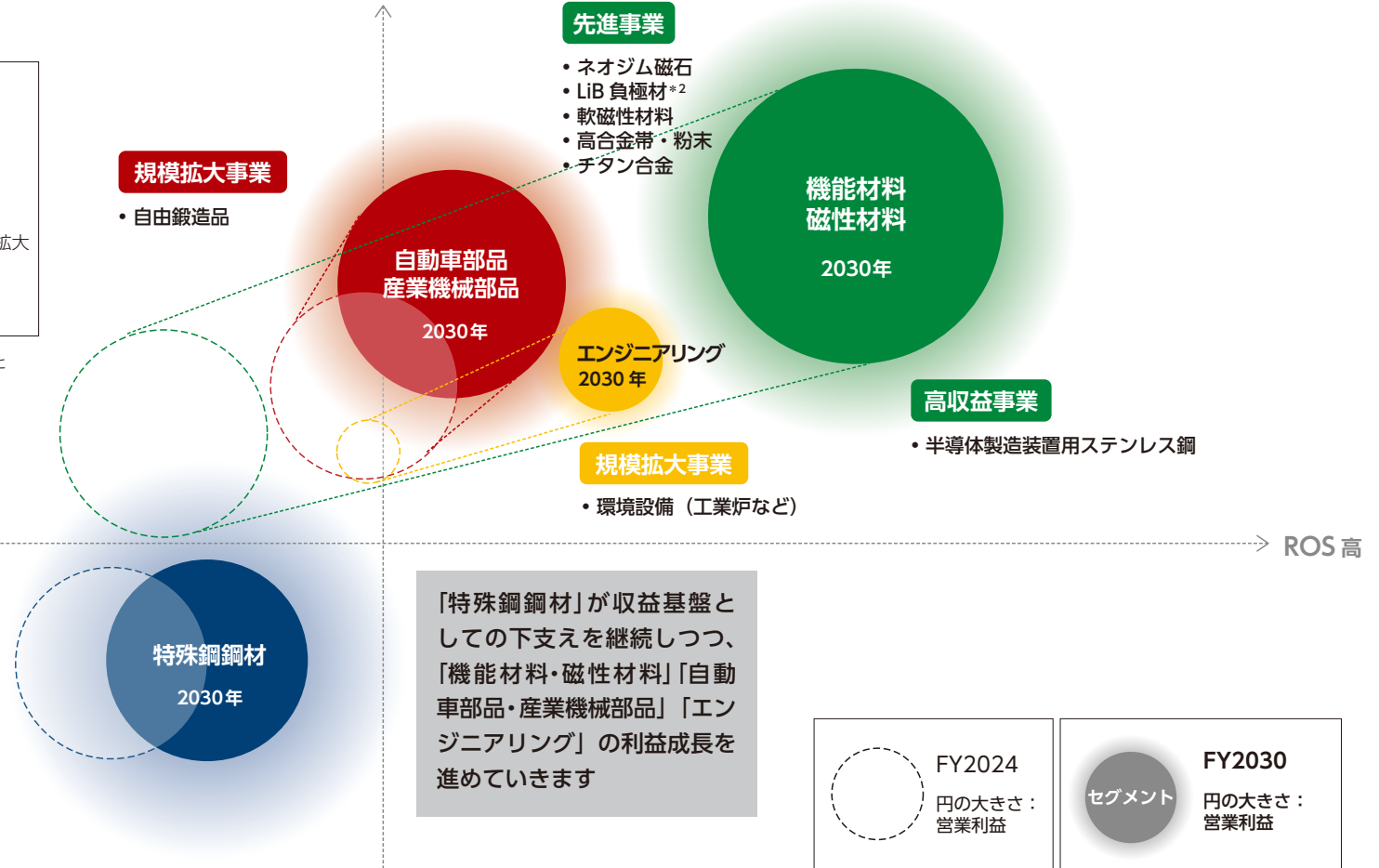


\*1 レトロフィット：既存設備を改造して最新技術を取り込むこと

\*2 LiB 負極材：リチウムイオン電池用負極材

市場成長率高

持続的な成長の実現



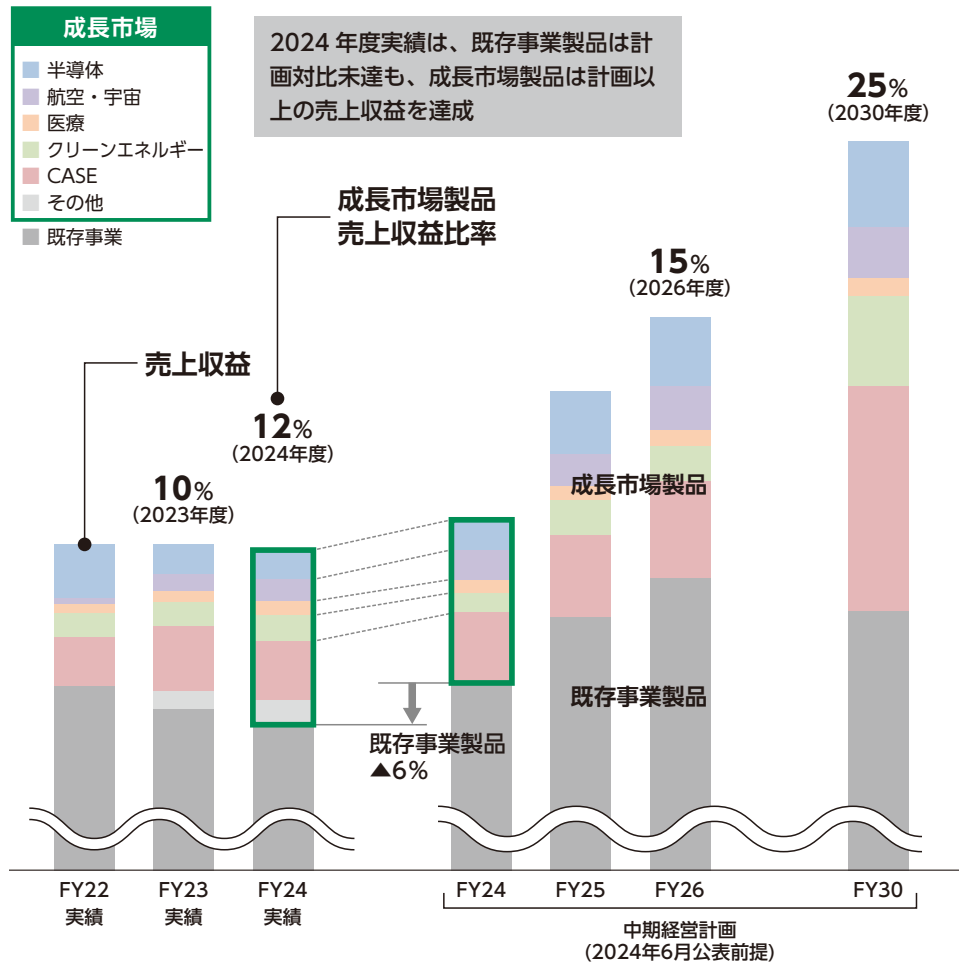
安定した営業キャッシュフローの創出

圧倒的な市場プレゼンスの獲得

## 2026中期経営計画の進捗

## 成長市場製品の拡大

## 成長市場製品売上収益比率(連結)



## 【2024年度 成長市場別の活動概況】

|           |                                                                 |
|-----------|-----------------------------------------------------------------|
| 半導体       | 2025 年度以降の半導体製造装置向けの需要回復を見据え VAR 導入鋼種開発、評価技術により新規海外需要家との取引拡大へ   |
| 航空・宇宙     | 航空機向け自由鍛造品が順調に拡大                                                |
| 医療        | 医療用途向けチタン製品が順調に拡大<br>Ti-15Mo(生体用低弾性率チタン合金) の製造技術開発・市場投入を実施      |
| クリーンエネルギー | STARQ®(旋回式電気炉) など省エネ製品が堅調<br>SMR(小型モジュール型原子炉) 向け部材の採用に向けた取り組み推進 |
| CASE      | リアクトル用軟磁性粉末が堅調<br>電動車駆動モーター用磁石の拡大に向け製造ライン建設中                    |

## 今後の成長をになう製品群

## 航空機用エンジンシャフト



- 世界の主要航空エンジンメーカーの製造認定を取得
- 100席以上の旅客機用エンジン世界シェア約25%

## ガスタービン部品



- 中大型タービン世界シェア約30%

## 船舶用エンジンバルブ



- 中大型船用バルブの世界シェア約80%

## Oil &amp; Gas 掘削部材



- 掘削機器 OEM 認定取得を拡大中

## チタン合金・磁石

## 半導体製造装置向け素材



- 半導体製造装置向けステンレス鋼棒鋼・線材では世界で約40%のシェア

## 医療用チタン



- Ti-15Mo 生体用低弾性率チタン合金製造技術開発・市場投入を実施

## 熱間加工磁石



- 重希土 (Dy, Tb) 完全フリー

## e-Axle用特殊鋼



- e-Axle 減速機ギア

## 2026中期経営計画の進捗

## 2026中期経営計画アクション・プランの進捗(事業ポートフォリオの変革)

ベースとなる構造用鋼の数量が減少する中で、中長期的な成長市場の需要を捕捉する取り組みは計画どおりに推進しています。

| 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                                                                                                                                                                       | 2024 年度進捗                                                                                                                                                                     |
|----------------|-----------------------------------|-----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|---------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|-------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| 特殊鋼<br>鋼材      | 構造用鋼<br>軸受鋼<br>工具鋼                | <ul style="list-style-type: none"> <li>自動車産業との共創関係をさらに深化</li> <li>顧客ニーズの変化への対応を迅速化（シェア拡大）</li> <li>知多工場戦力最大化（損益分岐点引下）</li> </ul>                                            | <ul style="list-style-type: none"> <li>労働生産性の改善・適正マージン確保</li> <li>e-Axle 用鋼の開発</li> <li>省エネ投資と DX 推進（生産性向上、損益分岐点引下）</li> <li>CO<sub>2</sub> 削減における電炉鋼の優位性を訴求（CFP 算定）</li> </ul> | <ul style="list-style-type: none"> <li>数量が低迷する中、コスト削減、価格改善を推進し 2026 中期経営計画並みの利益を計上</li> <li>営業部門、開発部門一体となり e-Axle 用鋼需要を捕捉する取り組みを推進</li> </ul>                                 |
|                | ネオジム磁石<br>LiB 負極材<br>軟磁性材料        | <ul style="list-style-type: none"> <li>成長市場製品ラインナップの拡充</li> <li>成長市場製品の継続的な製造プロセス改革</li> <li>新しい製品の品質マネジメントシステム構築</li> <li>原料から製品までのサプライチェーン強靱化</li> </ul>                  | <ul style="list-style-type: none"> <li>xEV 主機モーター用特殊配向磁石の開発</li> <li>LiB 負極材の事業化推進</li> </ul>                                                                                   | <ul style="list-style-type: none"> <li>電動車駆動モーター用磁石製造ライン設置中</li> <li>先進磁性材料開発センターでは、重希土類フリーかつ高特性焼結磁石以上の性能を目指して磁石開発を推進</li> </ul>                                              |
|                | 高合金帯<br>高合金粉末<br>機能性合金粉末<br>チタン合金 | <ul style="list-style-type: none"> <li>研究開発体制拡充</li> <li>事業化を加速させる組織ケイパビリティの獲得</li> </ul>                                                                                   | <ul style="list-style-type: none"> <li>高合金帯鋼製造技術の変革</li> <li>高合金粉末製造能力拡充（独創的生産技術の開発）</li> <li>医療用チタン合金の供給能力の拡大</li> <li>特殊素材の粉末製造技術開発</li> </ul>                                | <ul style="list-style-type: none"> <li>リアクトル粉、高合金粉の中長期的な需要拡大に対応するため、溶解噴霧製造能力拡充を検討中</li> <li>Ti-15Mo（生体用低弾性率チタン合金）の製造技術開発、市場投入を実施</li> <li>知多第 2 工場にチタン用 VAR2 基を導入中</li> </ul> |
| 機能材料・<br>磁性材料  | ステンレス鋼<br>圧延棒線                    | <ul style="list-style-type: none"> <li>水素インフラ用ステンレス鋼製造プロセス変革</li> <li>半導体製造装置向けステンレスのシェア拡大</li> <li>- 半導体製造装置向け商品ラインナップ拡充</li> <li>- 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</li> </ul> | <ul style="list-style-type: none"> <li>耐水素脆化ステンレス鋼の拡販</li> <li>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）</li> </ul>                                                                    | <ul style="list-style-type: none"> <li>耐水素脆化ステンレス鋼の開発を推進</li> <li>中長期的な半導体製造装置用ステンレス鋼、高合金需要拡大を捕捉するため、知多第 2 工場に VAR2 基を導入</li> </ul>                                           |
|                | 自動車<br>部品・<br>産業機械<br>部品          | <ul style="list-style-type: none"> <li>航空・宇宙産業の顧客との共創関係深化</li> <li>航空・宇宙、Oil &amp; Gas 掘削部材、原子力、水素インフラなどの顧客認定取得を拡大</li> </ul>                                               | <ul style="list-style-type: none"> <li>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」）</li> <li>海外拡販拠点の整備</li> </ul>                                                                        | <ul style="list-style-type: none"> <li>高合金プロセス改革プロジェクトは計画どおり推進中</li> <li>掘削関連では OEM 認定取得が拡大</li> <li>足元、掘削、航空機で一時的に減速（在庫調整）</li> <li>2026 年度以降を見据えた拡販活動を推進</li> </ul>         |
| エンジニア<br>リング   | 環境設備                              | <ul style="list-style-type: none"> <li>環境設備（成長市場製品）の開発力強化</li> <li>レトロフィット事業を拡大</li> <li>海外拡販拠点を拡充</li> </ul>                                                               | <ul style="list-style-type: none"> <li>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）</li> </ul>                                                                                             | <ul style="list-style-type: none"> <li>令和 6 年補正予算 補助金設備に 12 製品認定</li> <li>電化×真空による完全カーボンニュートラル熱処理炉（連続式真空焼鈍炉）受注</li> <li>「海外開拓室」の設置。海外市場の需要取込み推進</li> </ul>                    |

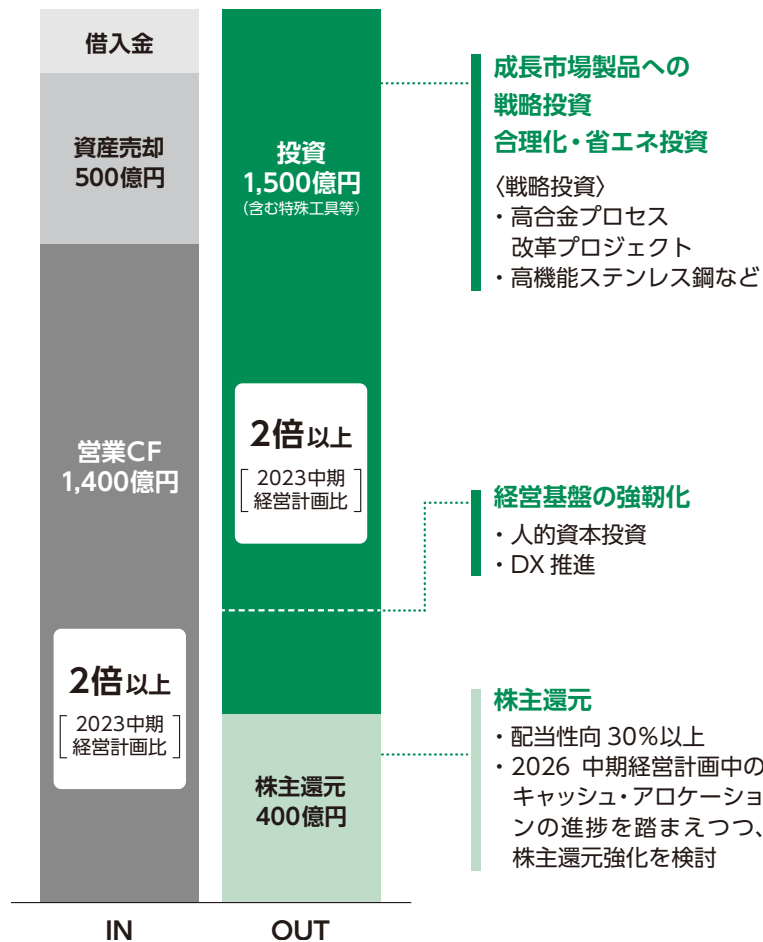
CFP：カーボンフットプリント、レトロフィット：既存設備を改造して最新技術を取り込むこと、CN：カーボンニュートラル、CE：サーキュラーエコノミー、LiB負極材：リチウムイオン電池用負極材、VAR：真空アーク再溶解炉

## 2026中期経営計画の進捗

## 財務戦略 キャッシュ・アロケーションの状況

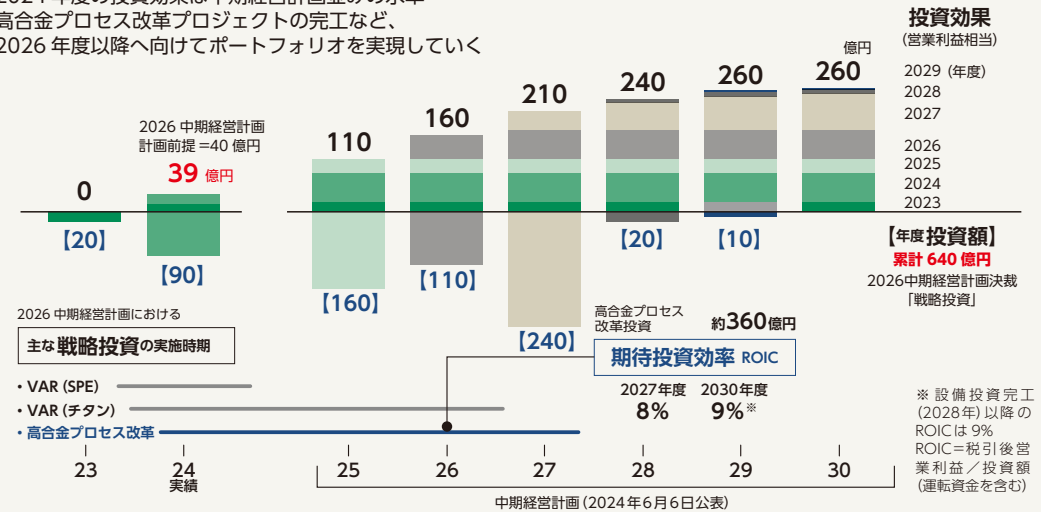
## 2026中期経営計画&lt;IFRS&gt;

※3カ年累計



## 戦略投資の利益拡大効果(進捗)

- ✓ 2024 年度の投資効果は中期経営計画並みの水準
- ✓ 高合金プロセス改革プロジェクトの完工など、2026 年度以降に向けてポートフォリオを実現していく



## 日本高周波鋼業株式会社の株式取得 (2026年2月2日株式取得予定)

## 日本高周波鋼業株式会社

- 特殊鋼事業売上高: 280億円
- 売上数量: 50千t

## 〈富山製造所 主要設備〉

- 製鋼 アーク式電気炉 40t・10t、真空誘導炉 2t・0.3t  
真空アーク再溶解炉 (VAR炉) 7t・3t
- 鍛造 高速油圧プレス 3000t・1500t
- 圧延 分塊圧延機 (二重式) / 中小型圧延機 φ124-φ13  
線材ブロックミル φ12.5-φ5.5

## 狙い (シナジー効果)

- ① 生産アロケーション・生産レイアウト最適化によるコストダウン、生産量の拡大および重複投資の抑制
- ② 当社グループが持つ国内外の広範なネットワークの活用によるプレゼンスの向上および売上拡大
- ③ 各機能の共有化・集約化によるリソースの最適化および流通機能の統合

## 2026中期経営計画の進捗

## PBR向上に向けた取り組み

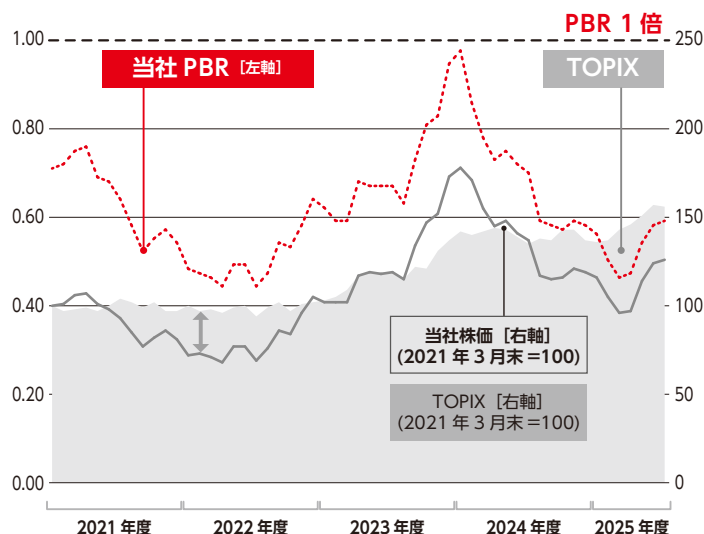
2026中期経営計画において、ROE、PER、株主還元の3指標の向上によりPBR改善に取り組むことを掲げました。

初年度の2024年度は、鋼材売上数量が低水準に留まったことからROEは6.7%と低位に終わりましたが、機動的な自社株取得を行うことで総還元性向は64.9%となりました。

中期経営計画の3つの行動方針の遂行とともに、情報開示の拡充、安定的な株主還元を実行することで、株式市場における評価の向上を目指します。

| 指標の向上           | 強化施策                     | 施策の進捗                                                                                                   |
|-----------------|--------------------------|---------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| ROE9%以上         | ・事業 P/F の変革<br>・経営基盤の強靱化 | 成長市場製品の拡大に向けた取り組みは概ね計画通りに進捗するも、それ以外の既存製品売上が中期経営計画対比低迷しました。(2026中期経営計画を再設計の実施を予定)                        |
| PER 向上          | 情報開示の拡充                  | 投資家との面談件数は前年より対比大幅に増加しました。事業説明会などのイベントを通じて対話・情報発信を強化中です。                                                |
|                 | ESG 推進活動                 | CO <sub>2</sub> 削減推進は計画通り進んでいます。またグリーンスチールの検討も推進しています。S(人権・人的資本等)・G(政策保有株式縮減等)についても、計画通りにアクションに着手しています。 |
| 株主還元配当性向 30% 以上 | 安定的な株主還元                 | 2024年度は自己株式取得も含め総還元性向は64.9%であり、中期経営計画の方針を上回る株主還元の水準となりました。                                              |

## ■ 当社株価推移とPBR推移



## ■ 株主還元、配当金の推移

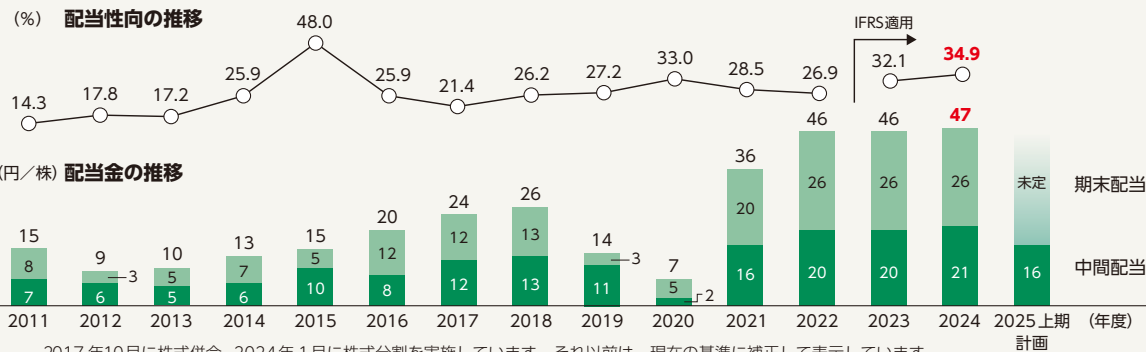
## [2026 中期経営計画 株主還元方針]

- ・安定した利益還元を基本とし、連結配当性向 30%以上を目安とする
- ・2026 中期経営計画中のキャッシュ・アロケーションの進捗を踏まえ、株主還元強化を検討

## ■ 直近の自己株式の取得状況

|                             | 2024/11/28        | 2025/7/29         |
|-----------------------------|-------------------|-------------------|
| 取得した株式総数<br>(発行済株式総数に対する割合) | 7,398千株<br>(3.4%) | 6,041千株<br>(2.8%) |
| 株式取得価額の総額                   | 85億円              | 66億円              |

## 配当性向の推移



## 配当金の推移



2017年10月に株式併合、2024年1月に株式分割を実施しています。それ以前は、現在の基準に補正して表示しています。

## 特集：事業ポートフォリオの変革

## 高合金プロセス改革プロジェクト

高付加価値領域への飛躍、  
それを支える新たな製造体制の構築

当社はこれまで自動車関連の売上が大きなウエイトを占めていましたが、EV化の進展に伴い特殊鋼鋼材の需要が中長期的に漸減する一方で、電力、物流、労務コスト等は上昇基調にあり、従来の収益モデルでは安定的な成長確保が困難となるという課題に直面しています。この認識のもと、当社は競争力の維持・強化と収益性向上を最重要課題と位置付け、製品および生産プロセスの高度化に取り組んでいます。特に特殊鋼鋼材セグメント中心の事業ポートフォリオから機能材料・磁性材料、自動車部品・産業機械部品など高成長領域への事業ポートフォリオ変革を推進しており、中でも高合金製品はその中核を担う戦略的投資領域です。

高合金プロセス改革プロジェクトは、抜本的な生産アロケーションの見直しを通じて、新たな事業ポートフォリオに最適化した生産プロセスを構築し、高付加価値な製品群の生産能力を拡大することで、当社の収益構造を質的に転換することを目指す、極めて重要な取り組みです。また、このプロジェクトにより、大径高合金棒鋼の製造技術を確立し、これまで対応が難しかった市場ニーズにも応える体制を整備することで、競争力の一層の強化を図ります。さらに右のグラフのとおり、航空・宇宙、原子力、水素インフラといった世界的な高成長産業における、耐熱性・耐食性に優れた高合金素材の旺盛な需要は、当社にとって大きな機会となります。当プロジェクトを通じて、航空機エンジン用大型回転体でのプライム認定\*取得を視野に入れるなど、これら成長分野における顧客基盤の拡大と市場プレゼンスを高めていきます。

※エンジンメーカーが製造技術や品質管理体制を評価し、サプライヤーとして認定するシステム

## 大同特殊鋼の高合金

ニッケルやクロムの比率を高めた合金が「高合金」。高合金はステンレス鋼に比べ、優れた耐熱性、耐食性、磁気特性などを有し、航空機・自動車・船舶・電力・石油化学等の用途に幅広く使用されています。大同特殊鋼の高合金は溶解から二次加工までの一貫製造体制で、棒鋼製品・線材製品・帯製品・火造品を提供します。



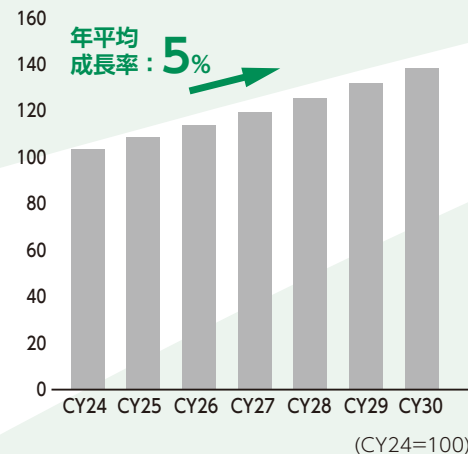
## ■ 投資規模

|                 |                  |
|-----------------|------------------|
| 投資総額            | 360億円            |
| 総工期<br>(2024年～) | 4年<br>(2027年度完工) |

## ■ 期待効果

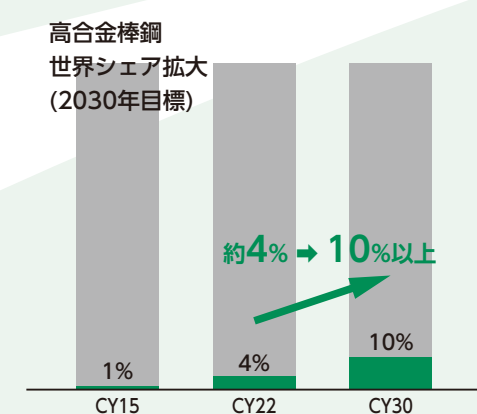
|                    |         |
|--------------------|---------|
| 営業利益<br>(完工後の効果)   | +50億円以上 |
| 投資ROIC<br>(完工後の水準) | 9%      |

## 【高合金棒鋼 需要予測】



高合金棒鋼の需要は、航空機部品用途の需要拡大により年率5%相当の成長が期待される

## 【高合金棒鋼 大同シェア】



航空機エンジン向け大型回転体用Ni基合金のプライム認定取得推進、Oil & Gasに関連するお客様の認定拡大を推進、アジアの高合金キー・サプライヤーへ成長する

## 安定供給と成長市場に応える製造プロセスの改革

### 重要物資の安定供給を支える技術力

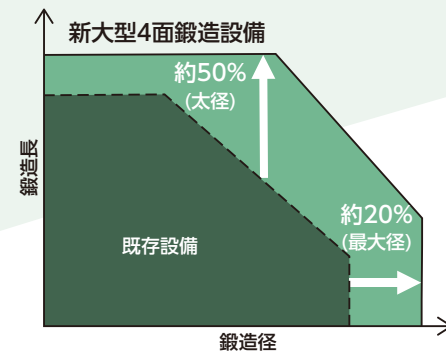
360億円規模の戦略投資による渋川工場を中心とした国内製造基盤を強化する背景の1つに、当社が「長期にわたって安定的に製品を供給する」という、お客様からの期待に応えることにあります。航空機エンジンの重要部品を主軸に、エネルギー、半導体製造装置関連向け「成長製品」の需要に応える製造体制を確立します。

特に国内外の物流・移動手段である航空機の主要な部品は、特定重要物資に位置付けられ、航空機の正常・安全な運航を確保するために不可欠なものです。当社は長年にわたり航空機エンジンシャフトの製造で特殊溶解・精錬技術を培っており、経済産業省より「経済安保推進法に基づく供給確保計画」の認定を受けています。航空機用大型鍛造品のサプライチェーンの重要工程として、日本の航空機部品の安定供給確保を担っていきます。

### ■ 獲得する製造ケイパビリティ

|                |            |                  |
|----------------|------------|------------------|
| 製造<br>可能<br>寸法 | 製品径        | 約20%拡大           |
|                | 製品長        | 約50%拡大           |
| 生産<br>能力       | 生産量        | 約100%拡大<br>(約2倍) |
|                | リード<br>タイム | 約10%短縮           |

### 【製造可能範囲の拡大】



航空機、Oil & Gas掘削部品のお客様からの認定拡大につなげる

### 製造ケイパビリティの拡充

現在、渋川工場は上工程（溶解、鍛造）から下工程（熱処理、加工、検査）までを一貫して製造していますが、当プロジェクトによって製品ごとに最適な製造体制の構築を図ります。

具体的には、プライム認定を受けている航空機エンジン部品については渋川工場での一貫製造を継続し、大型高速4面鍛造機を導入することで製造可能寸法を拡大します。一方、工具鋼やOil & Gas掘削用の高合金については、下工程の一部を知多第2工場に製造移管します。さらに高合金中・小型圧延棒鋼の寸法拡大に向け、圧延部門の星崎工場に品質管理や顧客対応などの業務を移管します。

これらによって高合金の製造ケイパビリティを拡充し、製品の幅を広げ、販路拡大にもつなげていきます。

### ■ 高合金製造プロセス

| プロセス   | 渋川工場                     | 知多第2工場                 | 星崎工場         |
|--------|--------------------------|------------------------|--------------|
| 溶解     | 一次<br>二次                 | 二次溶解増強                 |              |
| 熱間塑性加工 | 大型高速4面鍛造機導入<br>(2027年度末) |                        | 圧延増強         |
| 熱処理    |                          | 熱処理導入                  | 星崎工場で圧延以降の製造 |
| 機械加工   | 機械加工増強                   | 知多第2工場で効率的生産<br>機械加工導入 |              |
| 試験/検査  | 検査自動化・増強                 |                        |              |

※1:火造品=鍛造で製造する異形品(図面で形状指示)

※2:鍛延品=鍛造で製造する単重形状の丸棒、平角

※3:圧延品=圧延で製造する丸棒、平角

従来のプロセス → 今回の投資  
他の投資

# 社運をかけた プロジェクトを全うし、 事業ポートフォリオの 変革を実現します



執行役員  
生産本部副本部長  
高合金プロセス  
改革プロジェクト  
リーダー

守田 浩貴

高合金プロセス改革プロジェクトは将来の新しい社会基盤を支える高機能素材を生み出すために高合金製造プロセスを進化させ、製造資本を高めるプロジェクトです。その実現に向け2026中期経営計画の最優先課題である「事業ポートフォリオの変革」、その中でも市場成長率が高い、航空機、Oil & Gas、半導体製造などに使われる製品群の創出を目指します。

メインターゲットである航空機部品については、プライム認定取得が必要かつそのハードルはかなり高いものです。しかしプライム認定の取得は、当社のブランド力を高め、ほかのお客様からの信頼獲得にもつながります。現在、プライム認定取得に向けた技術確立に注力している最中ですが、プライムメーカーとTier1と当社の協力体制が構築されており、技術課題に直面しても迅速に協議し解決を図ることができ、おり進捗はおおむね順調です。

## 認定取得状況

- 航空機エンジンの大型回転体用Ni基金金：  
2030年度目標
- エネルギー関係認定：2026中期経営計画期間中  
(2024年度に前倒しで取得進行、5合目付近)

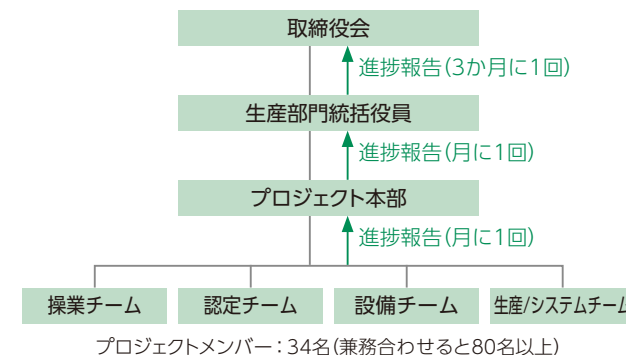
このプロジェクトは2023年に始動し、私は2024年からプロジェクトリーダーを務めています。私の使命は、製品の大型化や生産量拡大に必要な設備を滞りなく整え、高まる需要に応える生産ラインを確実に立ち上げることです。完了の暁には、3つの工場が各プロセスをつないで、製品をつくりあげていきます。

プロジェクトを進める中で、数多くの困難や葛藤にも直面してきました。大同特殊鋼という同じ会社ながら工場ごとに扱っ

ている製品は異なり、それぞれ独自の仕組みや文化があります。そのような多様なバックグラウンドを持つメンバーたちと議論を交わし、「未来の社会基盤を支える」という一つの目的に向かってプロジェクトを成し遂げることは非常にチャレンジングです。関係部門の皆さんの知見と協力、そしてメンバーの粘り強い対応によって、着実に前進していることを実感しています。

そして私自身、このプロジェクトには強い思い入れがあります。単なる事業拡大ではなく、社会に貢献し、社員が誇りを持てる事業へと育てていきたいと思っています。当社のありたい姿を実現するために、高合金製造プロセスの進化はまさに心臓部です。全力で取り組み、プロジェクトを成功に導きます。

## 【高合金プロセス改革プロジェクト体制図】



守田プロジェクトリーダーを囲む各チームリーダー

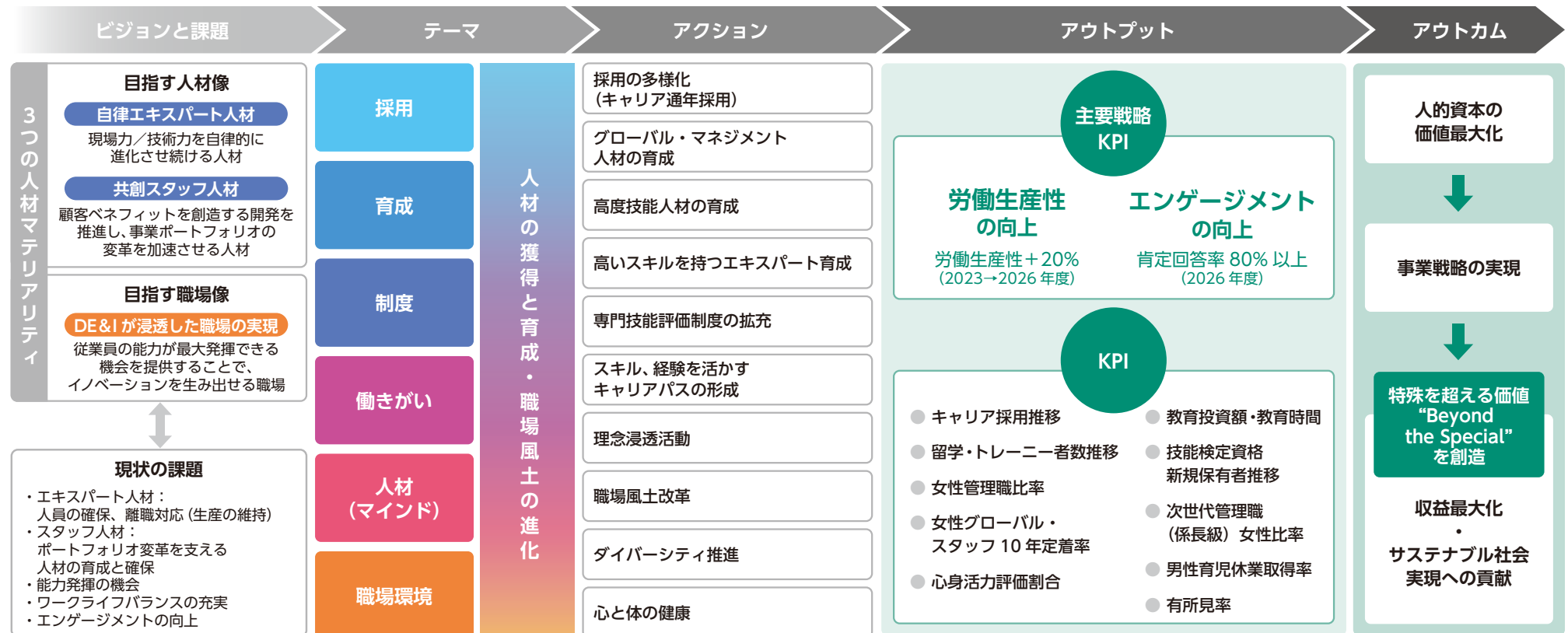
2025年6月時点

## 人的資本戦略

2026中期経営計画では「ESG戦略」として『ESG経営の高度化』を掲げ、「E」「S」「G」それぞれのマテリアリティを特定し、課題解決へ向けた取り組みを推進しています。人的資本戦略においては『経営理念・行動指針を体現する人材の育成とDE&Iの推進』実現に向け、3つの人材マテリアリティ(自律エキスパート人材の獲得、共創スタッフ人材の獲得、DE&Iが浸透した職場の実現)を設定しました。

📖 [サステナビリティ基本方針およびマテリアリティ特定プロセス▶P.50](#)

これらのビジョンを実現するべく現状とのギャップを分析し、改善へ向けたアクションを計画、実行しています。特に『目指す職場像の実現』においては、2024年度から人的資本ワーキンググループを立ち上げ、部門横断型の活動を推進中です。労働生産性やエンゲージメントの向上により『経営基盤を強靱化』し、『事業ポートフォリオ変革』の完遂や、長期的な事業成長を支える人的資本戦略を実現していきます。



# 人的資本戦略メッセージ



人事部担当  
常務執行役員  
**竹鶴 隆昭**

## 事業のトランジションを支え未来をつくる人的資本戦略

当社は2050年のカーボンニュートラルを見据え、2030年のありたい姿として「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」と宣言しています。そしてこのありたい姿を実現するには、当社の強みが活かせる「成長市場」で売上の拡大を図り、事業のトランジションを進めていく必要があります。事業のトランジションを着実に遂行するには経営基盤の強靱化は不可欠です。特に人的資本については「自律エキスパート人材の獲得」「共創スタッフ人材の獲得」「DE&I（ダイバーシティ、エクイティ&インクルージョン）が浸透した職場の実現」という3つのマテリアリティを設定し、当社のコアコンピタンスを構成する「開発力」「共創力」「現場力・技術力」の進化を図ります。

## グローバル市場に挑む人材育成

当社の既存事業は自動車関連の特殊鋼需要に支えられ市場は主に国内にあります。一方、当社がこれから目指す「成長市場」はグローバルであり、今後さらなる受注獲得・シェア拡大には「海外市場」がターゲットとなります。当社はこれまでも航空機部材などの自由鍛造製品を扱う事業部門では、グローバル市場で活躍できる人材を積極的に育成し一定の成果を上げています。例えば10年以上前から社員の国籍の多様化と海外留学等の人材育成を進めた結果、異なる商習慣を持つ海外市場開拓および新規顧客との関係構築が可能となりました。現在進めている事業のトランジションは、「海外市場」が主要ターゲットになることから、国内にとどまらずグローバルに活躍できる人材の継続的育成・増強には「自由鍛造製品などを扱う事業部門」の人材育成モデルを全面展開し

3つの  
マテリアリティ

### 1.“自律”エキスパート人材 の獲得（採用・育成）

現場力／技術力を  
自律的に進化させ続ける

### 2.“共創”スタッフ人材 の獲得（採用・育成）

顧客ベネフィットを  
創造する開発を推進し  
事業ポートフォリオの  
変革を加速する

### 3.DE&Iが浸透した職場 の実現

従業員の能力が  
最大限発揮できる機会を  
提供することで、  
イノベーションを生み出す

# Human Capital Strategy

ていく必要があると考えています。

当社は、入社3年目以降の社員が自主的に応募可能な海外留学や海外トレーニング、中堅社員に事業部推薦による海外の大学や研究機関への派遣など海外経験を積む機会を提供しており、現在もその制度の充実を図っています。これらの制度を通じて海外経験を積んだ社員や実際に海外駐在を経験した社員は、語学習得はもとより異文化に対応できるグローバルな視野を持った人材として成長しています。事業のトランジションを促進するうえで、今後もグローバル人材の母数を増やしていくことが不可欠であり、意欲あるスタッフが海外ビジネス経験を得る機会を継続して提供していきます。このような取り組みが組織に定着し一定の成果を上げるには、人材のローテーション継続は不可欠です。内なる国際化を図りグローバル市場に挑戦する社員を次々と育むことが会社組織全体の活性化につながると考えています。

従来より、当社の留学は業務に関するものであればテーマや派遣先に関して特段の制約を設けていません。国内・海外ビジネススクール、大学院博士課程のほか、ゼロから価値を創造し、事業展開スピード力を持つ人材育成を目的に当社の事業とは離れたベンチャー企業へ派遣したこともあります。様々な施策を通じて多様な経験を積んだ社員が事業のトランジションを担い、会社全体に新たな価値をもたらすことを期待しています。

## 社内連携が生む新たな可能性

これまで当社の製造を支える人材は、自主管理活動、TPM活動、DMK (大同モノづくり改革) 活動などを通じて、モノづくりのDNAを受け継いできました。同じ特殊鋼であってもサイズや機能が異なる製品を扱う工場には独自のモノづくり文化があり、各工場の強みを活かした事業活動をしてきました。独自のモノづくり文化を持つ工場間の連携に時には戸惑うことがあったかもしれませんが、現在進めている高合金プロジェクトに伴う生産アロケーションの最適化においては活動の中核となるプロジェクトチームを発足させ相互の理解を促しています。活動の中でエキスパートのリスクリングと製造技術の移植、製造品質管理システムの再構築と同時に、工場間の連携強化と技術と人材の交流を活発化するなど、モノづくり文化の融合を図っています。そして、この社内の連携強化にかかわる社員一人ひとりが「自分の仕事が事業のトランジションを支えている」という実感を持つきっかけとなり、組織全体の一体感が高まる重要な機会となっています。今後も全社員が「自分もやれる」「自分も挑戦したい」と考え、異なる事業部や他部門の人々と積極的な交流を促し、社員それぞれが持つ専門性が高まり、今後の成長が期待される分野で活かされることで、当事業の新たな可能性を切り開いていきたいと考えています。

## 従業員エンゲージメントの向上を目指して

当社はまた、社員が「いきいき」と働ける環境の整備を進めており、社員一人ひとりが主体的に成長し、その成長が事業の発展へと直結する好循環を築くことを目指しています。エンゲージメント調査をはじめ各種の社内アンケートから従業員のワークライフバランスや働きがいに関して課題があることを把握しました。その課題の解決にあたって、職場環境の整備を積極的に進めるほか、経営理念や行動指針の浸透、職場風土改革、女性活躍の推進、育児や介護と仕事の両立支援、健康経営の推進に取り組んでいます。社員一人ひとりが安心して能力を発揮し、主体的な成長と働きがいを高めていくことで、当社の持続可能な成長を実現していきます。

## 自律エキスパート人材、共創スタッフ人材の獲得と育成

### 採用の多様化

採用

人材の流動化が高まる現在において、今後の会社運営で必要な人材の確保を図るため、当社の採用においても「新卒社員の一括採用」限定の方針を見直し、「中途キャリア採用を含む通年採用」に方針を切り替え、2024年度の採用全体数に占めるキャリア採用の比率は40%を占めるに至っています。特に、外国人採用や中途キャリア採用においては、DX人材など事業戦略上で求められる各種のプロフェッショナル人材の獲得・早期戦力化を図る方法として効果が大きく、今後も柔軟に拡大していきます。

また、エキスパート人材については採用の門戸を拡大しており、2024年度のエキスパート新卒社員に占める女性比率は12%となるなど、多様な人材の確保に努めています。

### エキスパート(大同特殊鋼技術学園)

育成

現場を支える人材を育成し続けるため、当社には技術学園があります。技術学園は80年以上の歴史をもち、高校卒業者を対象に1年間にわたる新入社員教育を実施しています。学園生は社会人としての心構え、寮での集団生活からはじまり、鉄鋼の製造技術や、電気や機械保全など各現場に必要な保全技術と知識を1年かけて身につけていきます。学園教育を通じて、これからも製造現場を土台から支えていきます。

### 留学派遣の多様化

育成

当社では長年にわたり、海外拠点へのトレーニー派遣や、国内外の大学・研究機関への素材研究をテーマとした留学派遣を継続的に実施しています。さらに近年は、データサイエンスを学ぶ留学派遣を実施するなど、今後の事業成長に寄与

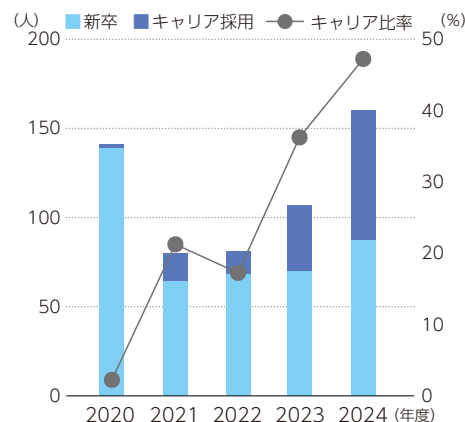
する多様な人材の育成を図っています。異文化理解や柔軟な思考力を育てることで、スタッフ人材の成長機会の充実を図っていきます。

### 品質関連の必置資格の充実

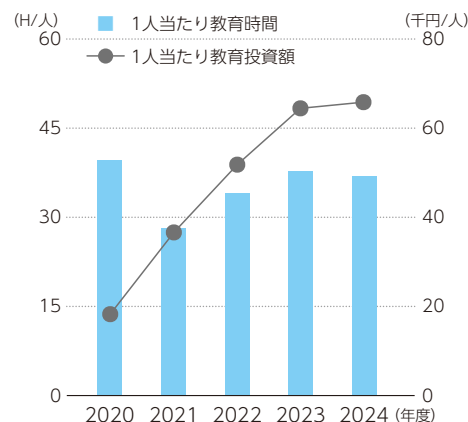
制度

当社は高付加価値製品へのポートフォリオ変革を進めておりますが、品質管理は生産の安全性と信頼性を確保する上で欠かせない要素です。この体制強化の一環として、品質管理の重要性を再認識し、従業員の努力と貢献を評価するため、一部の重要な品質資格保有者への必置資格手当を充実させました。今後も社員の資格取得を奨励するとともに、事業成長に必要な重要な資格・技能を継続的に育成し、評価できる制度の充実を図っていきます。

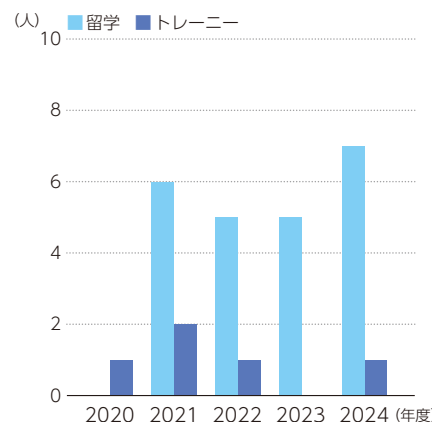
【新卒、キャリア採用推移】



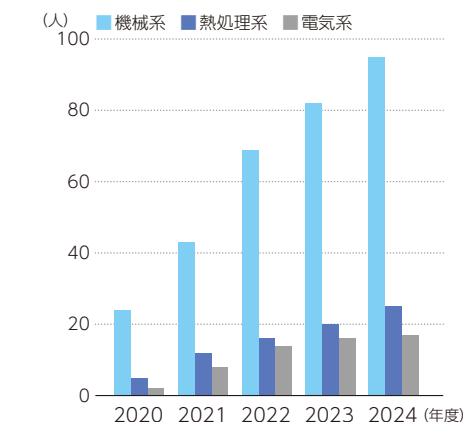
【従業員1人当たりの教育投資額・時間】



【留学、トレーニー者数推移】



【技能検定資格 新規保有者推移】



## 従業員とのコミュニケーション

働きがい

人材

職場環境

### エンゲージメント向上

主要戦略KPI(2026年) 肯定回答率 **80%以上**

当社は、従業員のエンゲージメント向上の取り組みを長年続けており、現状把握と効果測定のため「働きがい調査」「360度サーベイ」「コンプライアンス意識調査」などのアンケート調査を実施してきました。2024年度は新たにエンゲージメント調査を実施し、肯定回答率78.5%の結果となりました。

また同時に実施した個別調査より、当社従業員は「ワークライフバランス」「報酬・福利厚生」「業界での存在感」を重視する傾向が確認され、「報酬・福利厚生」や「業界での存在感」で満足度が高いことが確認されました。

一方、「ワークライフバランス」は満足度が低い傾向にあり、中でも20～30代の従業員や女性従業員は、他の従業員と比較し満足度が低いことが明らかになりました。この結果を踏まえて、2025年度は「ワークライフバランスの充実」の活動を進め、エンゲージメント肯定回答率80%以上を目標に取り組みを進めていきます。

#### 【エンゲージメント調査結果】

設 問：あなたは自社で働くことを親しい友人や知人、家族にどの程度すすめますか？

回答率：従業員 93.2%

結 果：肯定回答率 78.5%

### 理念浸透活動

#### ■ 経営理念や行動基準等の浸透活動

当社は「Daido Steel Way」という理念体系に、ありたい姿や行動の拠り所などをまとめています。

 [理念体系／事業の方向性▶P.7](#)

2024年度は当社のパーパスやミッションの理解を深めるツールとして、動画コンテンツを制作しました。『大同特殊鋼グループ行動基準』についても、行動基準ガイドブックの多言語化を図る等、グループ会社への理解・浸透活動を進めています。

 [行動基準ガイドブックは以下URLよりご覧ください。](#)

[https://www.daido.co.jp/common/pdf/pages/about/philosophy/guidebook\\_ja.pdf](https://www.daido.co.jp/common/pdf/pages/about/philosophy/guidebook_ja.pdf)

2024年度に実施した現状把握を目的としたアンケート調査にて、特に若年層において「自分自身や、会社の将来に不安を感じている」ことが明らかとなりました。これは、当社のパーパスやミッション、経営方針などがうまく伝わっていないこと、また情報発信が一方通行であることに起因するのではと分析しています。

2025年度は社長と30代の従業員が直接対話する場、双方向のコミュニケーションが取れる機会を創出し、会社への「安心」や「愛着」を生み出すとともに、より良い会社を目指す意識の向上に取り組めます。

### 職場風土改革

#### ■ 「明日も行きたくなる会社を作ろう」プロジェクトpartⅡ

エキスパート社員を対象に「働く人を元気に働く職場を元気に!」を合言葉に、2024年度からアプリシエイティブ・インクワイアリーを用いた社内研修を開始しました。対象となる従業員は1,656名、2027年3月末までに完了予定です。

参加メンバー全員で「対話」を通して、人や組織の良いところを引き出し、さらに「次の新しい価値(組織文化)」を作り上げていきます。そのプロセスの中で、お互いの信頼を高め合い、従業員一人ひとりが働きがいを感じられる組織形成を支援します。



#### ■ 面談トレーニングの開始

2025年度から、上司と部下の信頼関係づくりの取り組みとして、上司への面談トレーニングを実施します。心理的安全性を確保した面談方法や、部下の状況を理解するための声かけや質問のポイント等、ロールプレイングも取り入れながら、上司と部下との関係の質を高めていく支援をします。

## ダイバーシティ推進

働きがい

人材

職場環境

### KPI(2030年)

- 女性管理職比率：4.4%以上
- 女性グローバル・スタッフ  
10年定着率：80%以上
- 次世代管理職(係長級)  
女性比率：17%以上
- 男性育児休業取得率：85%以上

### ■ 女性活躍推進

グローバル・スタッフ(グローバル勤務で企画立案、管理業務など総合的な業務を担う)

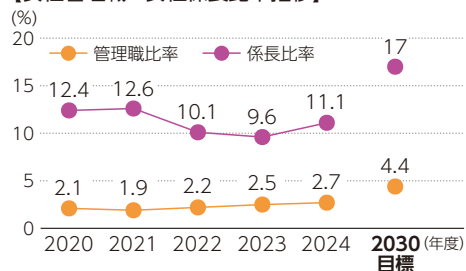
20～30代の女性グローバル・スタッフを中心に、ライフイベントへの不安解消や、自分らしいキャリアを描けるよう、年1回のキャリア面談を継続的に実施しています。2025年度は、様々なライフイベントを経験した社員がその経験を若手社員と共有できる機会を新たに設定し、女性が長く安心して働き続けられる環境の整備を図るとともに、社外研修、交流会への派遣を行い、個々人のキャリア自律\*をさらに加速していきます。

\*個人がキャリアの選択や目標に対して主体的に考え、それに向かって自ら行動に移すこと

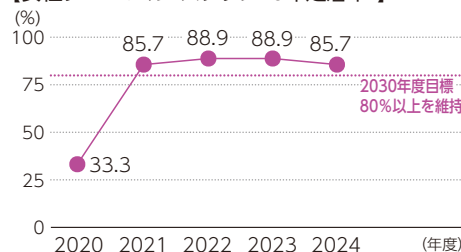
エリア・スタッフ(原則として地域限定勤務で、主に定型・支援業務を担う)

エリア・スタッフについては、職場を支えるキーパーソンとしての育成を目的に、2017年より選抜研修を継続実施しています。現在、16名が選抜研修を終え、それぞれの職場でプロジェクトや改善チームの中心メンバーになる等、ロールモデルとして活躍しています。

#### 【女性管理職・女性係長比率推移】



#### 【女性グローバル・スタッフ10年定着率\*】



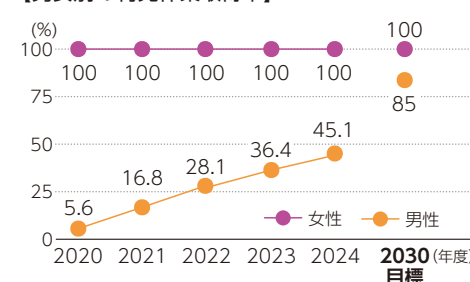
\*10事業年度前およびその前後の事業年度に採用された者の定着率

### ■ 両立支援の取り組み(育児・介護へのサポート)

「育児との両立」の視点では、安心して育児休業を取得できる職場風土が大切だと考えています。職場風土改革に取り組むとともに、職場の上司に向けた教育も継続して行っています。男性の育児休業の取得は拡大傾向にあり、今後も男女問わず育児休業を取得しやすい環境整備を進めていきます。

「介護との両立」の視点では、2025年度から専門家による個別相談窓口や、備えに役立つ「介護コンシェルジュサービス」を導入しました。個別相談やセミナーを通して、介護に対する不安解消や未来への準備を促し、従業員の仕事と介護の両立をサポートしていきます。

#### 【男女別の育児休業取得率】



### ■ 仕事のやりがい創出

当社では従業員一人ひとりのやりがいの創出に向け、役職者を対象としたダイバーシティマネジメント研修を行っています。各個人の特性を深く理解し、コミュニケーションを円滑にすることで、パフォーマンスの最大発揮や活力の源泉を引き出すマネジメントを学び、組織全体の活性化へとつなげます。

#### 【ダイバーシティマネジメント研修】

| 階層      | 目的                   | 狙い           |
|---------|----------------------|--------------|
| 部長向     | 自部門の多様性を高め組織を動かし、活かす | 経営戦略の実現      |
| 室長向     | 部下の強みを伸ばす・やる気を引き出す   | 組織の成長・育成     |
| 次世代管理職向 | 自身の強みを活かす・メンバーを理解する  | 巻き込み力、影響力の理解 |

## 健康経営への取り組み

KPI(2030年) 心身活力を持ち業務に取り組んでいる割合：**50%以上**  
 有所見率：**55%以下**

### 健康経営宣言と経営方針のつながり

当社グループが2026中期経営計画の経営方針で掲げる「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」ためには、従業員が健全な心身を持ち続けるとともに、安全安心な職場環境の提供が不可欠です。2016年に発信した「健康経営宣言」のもと、労働安全衛生の観点も踏まえた継続的な取り組みを行っていきます。

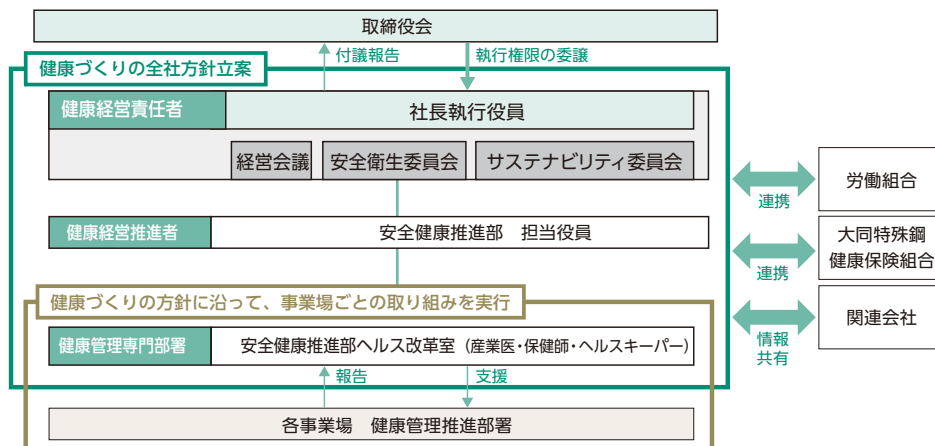


### 大同特殊鋼 健康経営宣言

「安全と健康は幸せの原点」であり、「人財は会社の宝」という認識の下、  
 「社員が生き生きと働く大同特殊鋼」を築き上げます。

代表取締役社長執行役員 清水 哲也

### 健康経営の推進体制

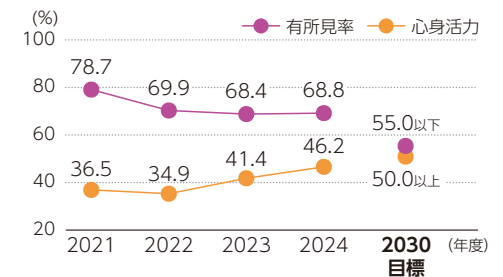


社長をトップに、健康管理専門部署と各事業場健康管理推進部署が連携し活動を推進しています。健康経営の推進方針は、専門部署である安全健康推進部ヘルス改革室が各事業場と協議のうえ立案し、経営会議にて決定しています。また、当社は安全健康推進部ヘルス改革室を中心に、労働組合、健康保険組合と従業員の家族を含む健康づくりについて意見交換を行う等連携し、また関連会社とも情報共有を行っています。

### 従業員の「生き生き」度を測るKPI、健康経営戦略

健康経営宣言で掲げる「社員が生き生きと働く」環境の構築に向け、「心身活力を持ち業務に取り組んでいる割合」（「心身活力\*」）と「有所見率」をKPIとして設定しています。

\*「心身活力」は健康診断時間診項目として設定、肯定的回答の割合を集計



健康診断・ストレスチェック結果を基に「メンタル」「フィジカル（運動・食生活改善）」「疾病予防・感染予防」「受動喫煙防止」の「4つの柱」の観点から課題を捉え、施策効果を検証しながら、「生き生きと働く」環境の実現につながる施策を展開しています。

### 「生き生きと働く」職場実現に向けた課題と取り組み

| 4つの柱          | 課題                                      | 代表施策                     |
|---------------|-----------------------------------------|--------------------------|
| メンタル          | コミュニケーション不良を感じる人が多い<br>睡眠で休養感が得られない人が多い | 保健師の職場出張教室<br>健康診断後の全員面談 |
| フィジカル<br>疾病予防 | 基礎体力の低下による転倒災害リスク<br>食生活・運動習慣の改善意識が低い   | ウォーキングイベント<br>「個人健康宣言」活動 |
| 受動喫煙防止        | 若年層の喫煙率が高い                              | 若年層への禁煙教育                |

## DXの推進 (大同DX活動の加速、DX人材の育成)

当社は、2026中期経営計画で定めた7つのDX領域でDX活動を加速し、業務の変革と高度化を進め、事業ポートフォリオの変革と経営基盤の強靱化を支える体制を整備していきます。

### DX推進プロジェクトの発足

2025年4月、経営企画部配下に「DX推進プロジェクト」を発足させました。プロジェクトでは経営層とのディスカッションをスタートとして、DX推進の方向性を明確化し、全社方針や戦略の策定を進めています。

また、7つのDX領域ごとに業務課題の整理・解決策の検討を担うプロジェクトメンバーを配置し、各領域における業

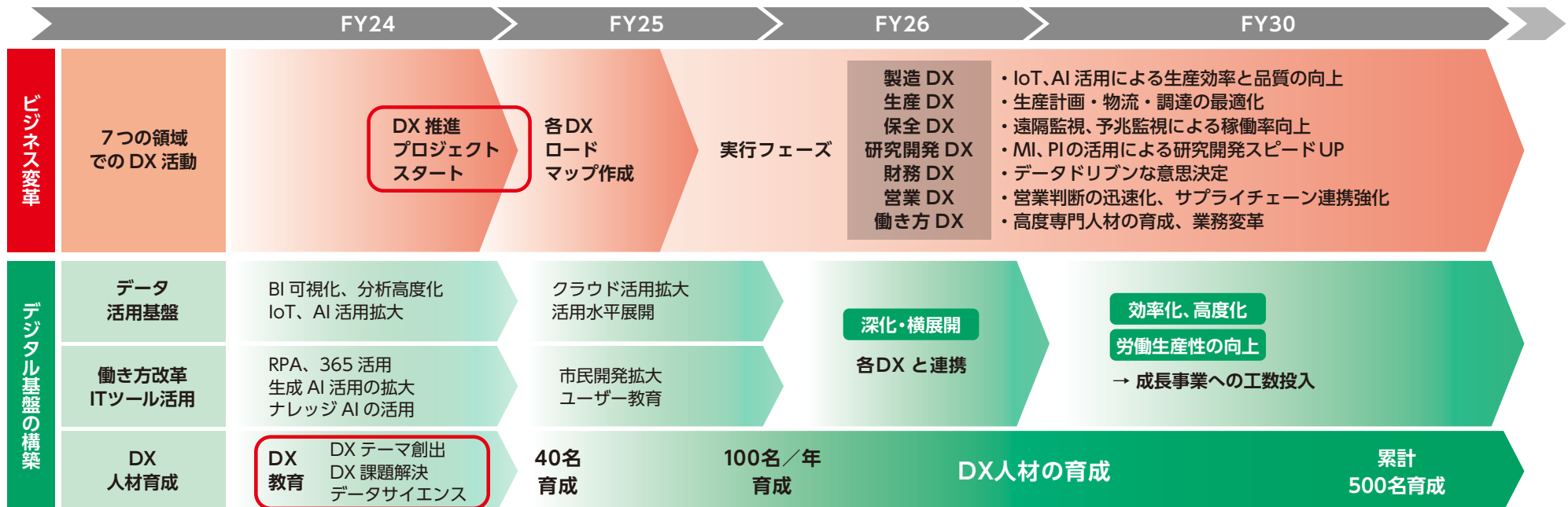
務課題の把握と施策の検討を実施し、順次、実行フェーズへ移行しています。

### DX人材の育成

これまで当社は、MI (マテリアルズ・インフォマティクス) やプロセス改革を支えるAI解析の専門家の育成、生成AIやクラウドツール活用のための教育を行ってきました。しかし、

社内のDX活動を加速させるためには、DXを企画し、推進する役割を担う「DX人材」の育成が必要と考え、2024年度から専門教育をスタートさせました。

「DXテーマ創出」「DX課題解決」「データサイエンス」の3つの教育によって、データ基軸で業務改革を遂行するデータサイエンティストの育成、およびDX活動を牽引するマネジメント層 (DX推進者) の育成強化を進めます。



## DX教育の内容

### ～DXテーマ創出およびデータサイエンス教育～

#### (1) DXテーマ創出教育

各DX領域における課題整理やテーマ創出を通じ、新たな価値創造につながる発想力を養うための「DXテーマ創出教育」を開始しました。2024年度は17名が参加し、自部門の業務課題を整理した後、課題解決のためのDXテーマを検討しました。その結果は役員も同席のうえで発表し、活発な意見交換が行われました。今後はプロジェクトとも連携し、実効性の高いテーマは実行に移し、重要なテーマは検討を深めていく予定です。

#### (2) データサイエンス教育

データ分析、機械学習、AIの知識を身につけ、データ分析・活用の基礎的能力向上を目的に「データサイエンス教育」を開

始しました。この教育では、外部講師を招いた講義とワークショップを通じて実践的なスキルを学び、データ基軸で業務課題を解決するデータサイエンティストの育成を目指します。

2024年度は初級編を開講し、幅広い職場から40名が参加しました。

2025年度は、より高度な知識やスキル習得を目的とした中級編をスタートさせました。



データサイエンス教育の様子

## DX 教育受講者の声

関連事業部主任部員  
神谷 裕美さん



私はDX教育を2講座受講しました。

「DXテーマ創出教育」ではDXの最新動向を学びつつ、当社に沿った活動テーマを検討し、最終日には当社経営層へ活動テーマの実行計画を発表しました。他部署の受講者との議論を通じ、各部門の現状や課題も把握することができました。

「データサイエンス教育」ではデータ分析や機械学習の基礎を習得しました。

受講内容は職場内で共有し、職場単位でも知識の底上げができたと思います。

今後は、「DXテーマ創出教育」で検討したテーマの実現に向け、部門横断でより効率的な業務のあり方について議論を進めていきます。