

**DAIDO STEEL GROUP**  
**Beyond the Special**

統合レポート

INTEGRATED REPORT

**2023**

はじめに

## 当社の源流を受け継ぎ、新体制のもと サステナビリティ経営を一層推進してまいります。

当社の歴史は、創業者の福沢桃介が水力発電で得た電力の活用先として1916年に始めた電気炉製鋼業に端を発します。桃介は名古屋電燈株式会社の社長に就任した際、従業員に向けて「互戒十則」を定めましたが、その最初に以下の言葉があります。

『吾々ノ享クル幸福ハ十萬需要家ノ賜ナリ』

当社は、この「需要家」すなわちお客様を何よりも大切にするという精神を、創業から100年を超える歴史の中で大同特殊鋼のDNAとして脈々と受け継ぎ、“モノづくり”の力を磨き、社会からの要請・期待に応えてきました。

特殊鋼は機能性やデザイン性に優れ、工夫を重ねて様々な素材を造り出すことが可能であり、当社の製品は多くの産業で使用されています。創業以来私たちが大切にしてきた姿勢である、お客様=社会からの声に真摯に耳を傾け、人々の暮らしを支える製品を提供し続けていくことこそ、当社のミッションであり、また、パーパスでもあると考えています。

そのような思いを込め、創業100周年を機に、経営理念を「素材の可能性を追求し、人と社会の未来を支え続けます」に一新し、同時にグループスローガン「Beyond the Special」を制定しました。素材の可能性を極め、さらにその先にある「特殊を超える価値」を提供し続けていく大同特殊鋼グループの情熱を感じていただけますと幸いです。

今、世界には、地球温暖化やエネルギー問題などの課題が山積しています。各企業がその知見や経験を活かしたサステナビリティの取り組みを進め、SDGsの達成に寄与していかなければ、持続可能な未来を実現することはできません。社会の声に真摯に向き合い、素材の可能性を切り拓いていく。これを当社の源流とし、今後、清水社長のもと新体制でサステナビリティの取り組みを一層推進し、企業価値向上と持続可能な未来の実現に貢献してまいります。

ステークホルダーの皆様には、引き続きご支援とご理解を賜りますようお願いいたします。



代表取締役会長

石 黒 武



社長交代発表の記者会見の様子(2023年2月)

編集方針

当社がいかにして社会の持続的発展の実現に貢献していくのかについて、長期視点でESGを踏まえて報告するツールとして、2006年から環境報告書に代えてCSR報告書を、2020年にはサステナビリティレポートを刊行しました。2021年からは、中長期的な企業価値向上を実現するために、価値創造プロセスや戦略、マテリアリティの進捗などを加え、当社の取り組みを総合的に伝える統合レポートを発行しています。

本レポートの閲読対象は、大きく分けて、当社のステークホルダー（お客様、地域社会、株主・投資家、お取引先、従業員など、当社事業に関わるすべての方々）、公共機関、メディア、教育機関などを想定しています。本レポートの範囲は、大同特殊鋼株式会社およびグループ会社であり、主に、長期視点での「戦略」および「サステナビリティ」に関する情報です。

報告対象期間

2022年4月1日～2023年3月31日（一部、過去の実績、2023年度の活動を含みます）

参考にしたガイドライン

- VRF「サステナビリティ・レポート・スタンダード」
- IFRS財団「国際統合報告フレームワーク」
- 環境省「環境報告ガイドライン2018年版」
- 経済産業省「価値協創ガイダンス」

報告書発行日

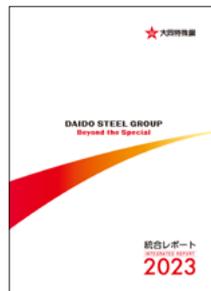
2023年9月（前回発行 2022年9月）

表紙モチーフに込めた思い

「架け橋」をイメージさせるモチーフと、スローガンである「Beyond the Special」を組み合わせたデザインです。

これは私たちが「特殊を超える価値」を提供することで、人々の暮らしや産業の発展につながる「架け橋」になるという思いが込められています。

同時に、世界を舞台にグループが一体となり目標に向かって突き進んでいく大同特殊鋼をイメージしています。



イントロダクション

はじめに ..... 1  
 理念体系／企業価値向上に向けた事業の方向性 ..... 3  
 トップメッセージ ..... 5

大同特殊鋼の価値創造

大同特殊鋼107年の歴史 ..... 11  
 大同特殊鋼グループの概要 ..... 13  
 大同特殊鋼と社会の関わり ..... 15  
 価値創造プロセス ..... 17  
 『特殊を超える価値』を創造する  
 大同特殊鋼のコアコンピタンス ..... 19  
 大同特殊鋼の1年 ..... 21  
 財務・非財務ハイライト ..... 23

グリーン社会実現に向けた変革

サステナビリティ経営について ..... 25  
 サステナビリティ基本方針とマテリアリティ ..... 29  
 2023中期経営計画の進捗 ..... 31  
 研究開発・知的財産戦略 ..... 35  
 製造技術戦略 ..... 39  
 人材戦略 ..... 43  
 DX戦略 ..... 47  
 財務戦略 ..... 51  
 事業戦略:鋼材営業本部・工具鋼事業部 ..... 55  
 事業戦略:素形材事業部 ..... 57  
 事業戦略:機能製品事業部 ..... 59  
 事業戦略:機械事業部 ..... 61

グリーン社会実現に貢献する取り組み

リスクと機会への対応 ..... 63  
 SDGsの取り組みとマテリアリティの進捗 ..... 65

地球環境の保護

気候変動への取り組み ..... 67  
 サーキュラーエコノミーへの移行 ..... 71  
 地球環境保護に貢献する  
 大同特殊鋼の高機能製品・技術 ..... 73

社会への責任と貢献

人権の尊重 ..... 75  
 労働災害の撲滅 ..... 77  
 健康経営の推進 ..... 79  
 ダイバーシティの推進 ..... 81  
 働き方改革 ..... 84  
 社会貢献への取り組み ..... 85  
 サプライチェーンマネジメント ..... 87

ガバナンスの強化

社外取締役×代表取締役会長 座談会 ..... 89  
 コーポレート・ガバナンスの強化 ..... 93  
 役員一覧 ..... 99  
 リスクマネジメント ..... 101  
 コンプライアンス ..... 104  
 高品質な製品の安定供給 ..... 107  
 ステークホルダーコミュニケーション ..... 109

コーポレートデータ

10カ年財務サマリー ..... 111  
 会社概要 ..... 113  
 グループ会社一覧 ..... 114

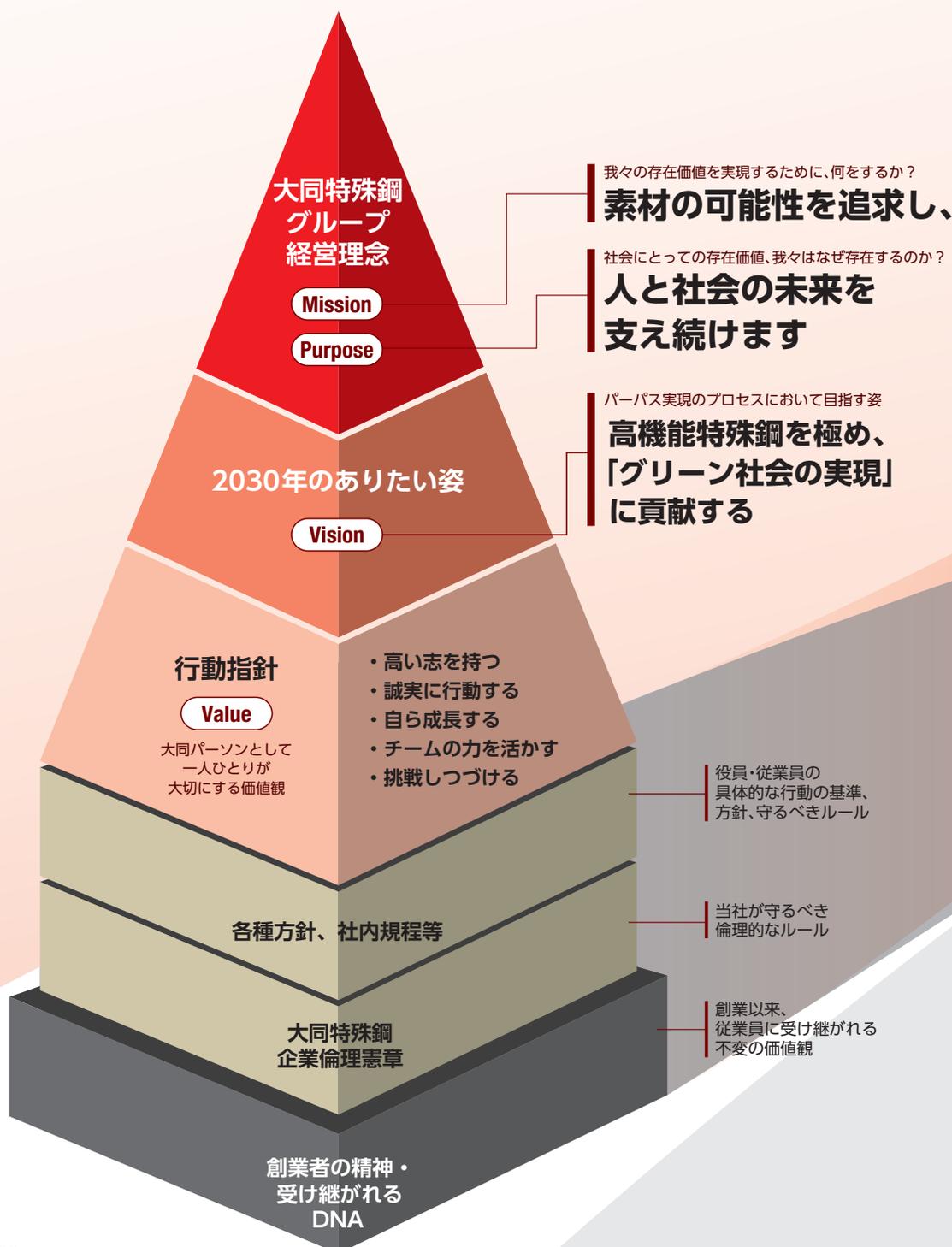
# 理念体系

## Daido Steel Way

大同特殊鋼グループは、ありたい姿や行動の拠り所などを体系化した、Daido Steel Way (理念体系) の実践によって、企業価値を高めていきます。

### Beyond the Special

過去も現在も、人と社会の未来を支え続ける。  
そのために私たちは素材の可能性を、**特殊のその先**を、追求し続けます。



# 企業価値向上に向けた事業の方向性

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“高機能特殊鋼を極め、「グリーン社会の実現」に貢献する”を掲げています。ステークホルダーとの関係をさらに強固なものとし、皆様と共にありたい姿の実現に向けて、取り組んでいきます。

経営理念の実現

2050年

次世代に向けて

“カーボンニュートラル実現”

2030年

ありたい姿

“高機能特殊鋼を極め、「グリーン社会の実現」に貢献する”

現在から2030年に向けて

中期経営計画の施策である「稼ぐ力を高める」「ESGの取り組み強化」、「マテリアリティの解決」に取り組みながら未来に進みます

バックキャスト

目標となる未来から現在を振り返り施策を設定しています

現在

ありたい姿の実現に向け、築いてきた「コアコンピタンス」を活かす

2016年  
創業100年

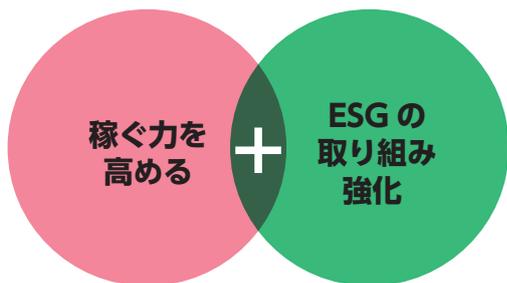
1916年  
誕生

創業者 福沢桃介  
「フロンティア精神」  
「お客様第一」

大同特殊鋼  
107年の歴史  
▶ P.11



## 2023中期経営計画 & 次期中期経営計画



2023中期経営計画 ▶ P.31

### マテリアリティの解決

1. 地球環境の保護 (事業活動)
2. 地球環境の保護 (製品供給)
3. 社会への責任と貢献
4. ガバナンスの強化

マテリアリティ ▶ P.30

トップメッセージ

# 特殊な価値を需要家に届け、 支え続けます

2023年6月に社長に就任しました清水哲也です。

当社は、107年の歴史の中で、福沢桃介の掲げた「需要家第一主義」の精神に則り、その時代、時代のニーズに合致した特殊鋼を提供し続けてきました。創業から1950年代までは戦争などの有事もあり、軍需品や民生品など、様々な事業に取り組みました。1960年代以降は、モータリゼーションとともに、自動車のエンジンや変速機に使われる特殊鋼素材の需要が増え、自動車生産台数の増加や技術進展という潮流に乗って成長を続けてきました。

そして現在、脱炭素社会への移行という大きな時代の転換点において、特殊鋼の需要構造も再び大きく変化していきます。その潮流に合わせ、我々も変わらなければいけません。一方で、社会がどのように変化しても、特殊鋼が社会基盤を支える素材として必要不可欠であるということは変わりません。当社は、社会の変化とともに形を変え、必要となる素材という「特殊な価値」を提供し続ける重要な使命を担っています。当社のDNAである「お客様第一」「お客様 (=社会) に寄り添い、期待に応える姿勢」を忘れずに、その使命を果たしていきます。そして、このDNAを全従業員がそれぞれの立場で実践し続けていけるように当社をリードしていきます。

代表取締役社長執行役員

清水哲也



# 人と社会の未来を

## トップとして果たすべき役割

私はこれまで、研究開発に長年携わってきました。特殊鋼として本流の自動車用構造用鋼よりも、ステンレス鋼、高合金など、当社で「高機能材」と呼んでいる材料の開発に従事し、お客様の話に耳を傾け、それにマッチする素材を考えながら開発・提案にあたってきました。

印象に残っている出来事として、1998年にHDD（ハードディスクドライブ）用ステンレス鋼（DHS1）の開発に携わった際、自動車業界とは異なる時間軸や考え方を目の当たりにした経験が挙げられます。我々の1ヵ月が、彼らにとっては1年に匹敵するほどの感覚で、例えば、開発鋼のサンプルを3ヵ月後に出すようでは話にならないのです。新しい業界に進出・参入するときには、その業界のスピード感や文化を理解しておくことが重要だという大きな気づきを得ました。同時に、大同特殊鋼グループの「結束の力」も強く感じました。お客様の期待に応えるために工場、営業、技術サービス、技術開発研究所、海外現地法人が一体となって開発に取り組み、特に工場では、迅速に設備改造や工程変更に対応してくれました。当初はなかなか上手く事が運びませんで

したが、なんとか乗り越え、競合他社を退け、デファクトスタンダードを世に送り出すことに成功しました。我々が一体になれば、想像を超える力が発揮されることを実感した出来事です。一体となれた要因は、お客様のニーズに応えるという使命感が当社のDNAとして根底にあったからです。そのDNA「お客様第一」「お客様（=社会）に寄り添い、期待に応える姿勢」、これは絶対に守らなければいけません。

また、2014年にマテリアルソリューション部長として、マーケティング部門を率いていた際には、大同特殊鋼グループ全体の製品を「新しい市場に拡販する」「ビジネスの可能性を見極める」という、チャレンジングな業務にも携わりました。当初は事業部間の壁を感じましたが、協働していくうちに連携も深まり、視野も広がり、風土改革につながる貴重な経験を積むことができました。こうした経験から、「新しい商材の実用化」「新しい事業の立ち上げ、育成」をこれまで以上に加速させることが私のミッションだと考えています。

お客様が求めているもの、  
社会が求めているものを  
世に送り出していきます



## 特殊鋼が拓く無限の可能性

特殊鋼は普段目に見えないところにありますが、我々の生活に必要な不可欠のものです。パソコンや自動車の部品の中にあるだけでなく、発電や建設のための設備・機器にも使われています。もし特殊鋼がなくなれば、現在の生活は成り立たなくなるほど、なくてはならない存在です。実は皆様が普段使われているボールペン、その先のボールを支えている部分にも当社の特殊鋼が使われています。日本のボールペンは、文字をはっきり書くことができ、長持ちであると海外でも評判です。それは、高い性能を保つために、高精度で複雑な加工をステンレスに施しているからです。このように特殊鋼は様々な用途に使うことができ、組み合わせによって無限の可能性が広がっています。

特殊鋼の価値はその機能性の高さであり、数ある“素材”の中でも、飛びぬけたバリエーション、デザイン性を持っています。鋼に求められる機能性は時代とともに大きく変化してきましたが、その時々、時代においてお客様（=社会）のニーズに寄り添い、様々な変化にもフロンティア精神を持って応えることで当社は社会の進化と発展を支えてきました。その多品種少量の製造プロセスにおいて、いかにコストを下げ、お客様の期待に応える価

値を出せるかが、当社の腕の見せ所です。

現在、世界を取り巻く環境変化はかつてないほど大きく激しくなっています。そのような中でも特殊鋼に求められる高い機能性には大きな期待と新たな要請が寄せられています。特に脱炭素社会への移行にあたって、例えば自動車の電動化や、クリーンエネルギーの普及など、いろいろな社会的な変化が起こっています。グリーン社会の実現には数々の克服すべき課題があり、また当社だけでは達成できるものではありません。すべてのステークホルダーとの共創の中で目指していくとともに、またサプライチェーンの最上流に位置することを念頭に、強い使命感を持って取り組んでいきます。

そのために、米中のデカップリングによる世界的なサプライチェーン再構築、いわゆる経済安全保障の観点から、国内で安定調達できるサプライチェーンを作り上げる上で我々の役割を果たし、事業機会の拡大につなげていきます。具体的には、特定重要物資という国民の生存に必要な不可欠な、広く国民生活・経済活動が依拠している重要な指定11物資のうち、永久磁石、半導体、航空機部品は当社の重点成長製品に重なります。また、蓄電池、工作機械・産業用ロボット、船舶部品も当社の特



お客様のニーズを超える  
価値提供を常に志しています

殊鋼と大いに重なります。当社は、自動車、航空機、エネルギー、産業機械、エレクトロニクス、医療機器など、様々な産業へ素材を供給している企業であり、自らのサプライチェーンの強靭化を図り、国内外のお客様、および産業界全般に対して供給責任を果たしていくことは、日本

での「モノづくり」を通じて、日本および日本企業の中長期的な成長を実現するためにも非常に重要です。技術開発、設備投資、人材確保・育成など、あらゆる事業活動を通じて、サプライチェーン強靭化に貢献していきます。

## グリーン社会の実現に向けて

地球温暖化抑制が本格化し、CO<sub>2</sub>排出量削減を目的とした社会構造の転換が進んでいく中で、自動車の電動化の進展が見込まれ、クリーンエネルギーとしては水素が目玉されています。また情報通信などデジタル化の進展に伴って半導体需要などの中長期的な成長も期待できます。これらの変化に伴って将来的に需要増加が期待できる製品は多くあり、具体的には、e-Axle用減速機の歯車用鋼、EVのモータ磁石、高機能軟磁性材、リチウムイオンバッテリーの負極材などのCASE関連が挙げられます。また、半導体関連製品、クリーンエネルギー分野では、耐水素脆化用鋼などが期待できます。これらは、現在、お客様のニーズに合った素材の特性を評価するための評価設備を導入し、その評価結果をお客様と共有しながら開発を進めています。

特に注力していきたい分野は、磁性材料と水素です。磁性材料は用途や需要がある程度見えていますので、これからその技術、ビジネスをいかに深めていくかが重要です。一方、水素は水素社会の在り方もまだよくわかっていない状況の中、当社として何ができるかを探っており、可能性を広げていく対象です。双方の時間軸は異なりますが、今後も社会構造の転換に伴って需要増加が見込まれ、お客様に必要とされる素材を提供することで、グリーン社会の実現に貢献していきます。

カーボンニュートラル等の変化の潮流に乗り遅れないためには、いかにスピード感を持って変化していけるか、変わらなければいけないと認識してから実際に変わるまでの時間をいかに短くできるかというのが経営課題です。グリーン社会の実現に向けて、我々の特殊鋼が求められる分野も拡大していきます。自動車業界だけでは

なく、産業機械、電機電子業界や、エネルギー業界との関係もより重要になっていきます。我々の意識や行動を変えていかなければいけないし、その業界の変化の時間軸に合わせて開発を進めていく必要があります。意識や行動を変えていくというのは、当社にとっては大きなチャレンジですが、従業員全員がそういう意識を持たないと新しい分野には進めません。意識や行動の変革、その変革スピードを上げるための手段として、AIの活用をはじめとするDXも進めていきます。

なお、足下の業績推移は31ページの中期経営計画をご参照ください。



### サステナビリティとガバナンスの強化

グリーン社会を実現するためには、自社のオペレーションにおけるCO<sub>2</sub>排出量削減努力も重要です。当社は鉄スクラップを電気炉で溶解することで特殊鋼を製造しており高炉法と比べてCO<sub>2</sub>排出量は1/4程度ですが、エネルギー消費量が多く、その製造過程で年間約90万トンのCO<sub>2</sub>を排出しています。総排出量の約90%を電力と都市ガスが占めているため、カーボンニュートラルに向けては、電力と都市ガスの使用量削減および脱炭素化が最大のポイントです。

このような現状を踏まえ、当社は2021年4月に“Daido Carbon Neutral Challenge”を発表し、2030年にCO<sub>2</sub>排出量を2013年度対比50%削減し、2050年にカーボンニュートラル実現を目指す目標を掲げています。排出量90万トンのうち、2/3はScope 2<sup>\*1</sup>であるため、これができるだけ再生可能エネルギー由来の電力に替えていく、1/3のScope 1<sup>\*2</sup>については、生産性を上げ、エンジニア

リング部門の省エネ技術を駆使して、炉内の燃焼効率を上げるなど、2030年半減までの道筋が明確になってきました。さらに、2050年カーボンニュートラルについては、今後の新たな技術開発の行方や国や業界を挙げた取り組みへの参画などが必要であり、経済合理性を追求しながら、ベストな解決策を見出していきます。

環境以外では、新たに人権方針や贈収賄防止方針を策定しましたので、それぞれの方針に基づき、デューデリジェンスなどの取り組みを着実に進めていきます。ガバナンスについては、ここ数年で「監査等委員会設置会社への移行」「取締役会実効性評価」「役員報酬」「後継者計画」などの強化を図ってきました。今後、注力したいことは、これまでコロナのためになかなかできなかった株主・投資家との対話です。特に海外投資家との対話は私自身がリードします。この統合レポートも対話のツールとして活用していきます。

<sup>\*1</sup> Scope 2: CO<sub>2</sub>間接排出量(他社から供給された電気などを使用したことによる間接排出量)

<sup>\*2</sup> Scope 1: CO<sub>2</sub>直接排出量(燃料の燃焼などによる直接排出量)

### 心身の健康による人づくり

当社の特殊鋼が世の中に受け入れられている理由の一つには、「必ず当社らしい手を加える」という脈々と受け継がれてきたマインドがあります。例えば、工場の生産設備にしても、購入したものをそのまま設置するのではなく、当社オリジナルの工夫を加えた上で使用する、ということが現場で実践されています。周りからダメ出しをされても、諦めずに開発を続けたことで、最終的には世の中にないものを生み出し、スタンダードとして普及した技術もあります。このような社風があるから、多品種少量生産で、お客様に高い付加価値を提供できるので、それをやりがいに、工夫を重ねることを当たり前のように労を惜しまない従業員がいます。従業員こそが成長の源泉であり、その従業員の心身の健康を高めていくことが重要と考え、人材育成やダイバーシティに力を入れています。心身の健康は幸せの礎です。そのこと

を従業員自身に意識してほしいことと、職場の仲間と家族の健康にも気に掛けていってもらいたいと思います。

人材育成について、当社は1952年に設立した高校卒業入社採用者向け教育施設である「大同特殊鋼技術学園」を運営しており、特殊鋼製造のエキスパートとしての知識・技術の基礎を身につけるとともに、社会人・企業人としての心構え、自立した生活の支援を行っています。技術学園における研修期間は1年間で、集中したカリキュラムの中で育成を図っています。このようなコストのかかることをなぜ続けているのかと、問われることもあります。私はこのような教育は必要不可欠と考えています。当社の製造現場では、大型の機器を取り扱うため、その安全な操作を必ず身につけなければなりません。また、社会人としてのモラルを身につけることは、当社従業員としてだけでなく、社会に通用する人



従業員の立場・ポジションを鑑み、  
それぞれの思いや意見を  
後押しすることを心掛けています

材の育成につながります。

ダイバーシティも重要です。私はマテリアルソリューション部時代に中近東向け製品のマーケティングも担当し現地にも足を運びましたが、日本とは常識が全く異なるため、ビジネスの様々な場面で苦労しました。そこから、人の考え方や価値観は人それぞれであり、先入観を持たず柔軟に対応する、ということをもっと学びました。この経験が、ダイバーシティがいかに重要であるかの認識を確固たるものとしています。

少子高齢化の影響で優秀な人材を確保することが難

しくなっていく中、性別、国籍、価値観、性的指向、障がいの有無など、お互いの違いを尊重し認め合える職場環境を整備することが不可欠となっています。女性や外国人だけでなく、以前実施していた通年採用や中途採用なども強化していきます。例えば、女性管理職については2030年までに人数を倍増（15人から30人）させる目標を定め、環境整備等に取り組んでいます。また、グローバル人材育成ということからも、海外研修や留学、資格取得の充実も図っていきます。

## ステークホルダーの皆様へ

私たちの事業は素材産業として極めて裾野が広く、社会の変化とともに形を変え、人と社会の未来を支え続けると確信しています。大同特殊鋼グループのスローガンである“Beyond the Special”＝「特殊を超える価値」へのチャレンジを続け、2030年のありたい姿『高機能特殊鋼を極め、「グリーン社会の実現」に貢献する』ため、稼ぐ力を高めるとともにESGの取り組み強化を図り、グループ全体の経営推進に努めていきます。また当社が、「社会から必要とされる成長性のある企業」であることをステークホルダーの皆様にはしっかりとお伝えしていくことにも注力

していきます。

大同特殊鋼グループのさらなる成長に、どうぞご期待ください。

2023年9月

代表取締役社長執行役員

清水哲也

# 大同特殊鋼107年の歴史



▶ **理念・DNA**

**福沢桃介の創業(1916)の精神**

創業者の福沢桃介が名古屋電燈株式会社の社長に就任した際、従業員に向けて「互戒十則」を定めた

- 一、我々の享くる幸福は、十万需要家の賜なり
- 二、我々は寸時も、需要家の恩恵を忘却すべからず
- 三、需要家の主張は常に正当なり。懇ろに応接すべし
- 四、故障を絶対に予防し、需要家に満足を与うべし
- 五、時間と労力は貴重なり。最も有効に使用すべし
- 六、其日になすべき仕事は、明日に延ばすべからず
- 七、細事も忽(ゆるがせ)にするなかれ。一物も損なふなかれ
- 八、議論と形式は末なり。実益を挙ぐるを本とせよ
- 九、不平と怠慢は健康を害す。職務を愉快に勉めよ
- 十、会社の盛衰は我々の総見にあり。協力奮闘せよ

創業 福沢桃介

1916年8月19日、創業者福沢桃介が木曾川水系の電力活用を目的として製鋼業に着目し、株式会社電気製鋼所を設立しました。その後いくつかの合併・再編を経て1976年に大同特殊鋼株式会社となり、現在に至っています。当社は、この107年の間、ステークホルダーの皆様を支えられて時代の変化を乗り越えてきました。これからも、皆様と共に、特殊鋼事業のリーディングカンパニーとして我が国の産業の発展に寄与し、人の暮らしを豊かにすること、社会に貢献することを目指し続けていきます。

- 日本の高度経済成長
- 2度の石油危機

- プラザ合意

- リーマン・ショック
- 東日本大震災

- ポストコロナ
- 脱炭素社会

1970 1980 1990 2000 2010 2020

1976 大同特殊鋼設立 大同製鋼、日本特殊鋼、特殊製鋼の3社合併



合併調印式の3社の社長

**売上高推移**  
 1950～1981年度は単体売上高  
 1982年度以降は連結売上高  
 1949年度以前はデータがないため表記していない

2022年度  
 売上高 5,786億円



竣工当時の知多工場

●2002 海春テクノセンターに移転・改称

●2012 川崎テクノセンターに改称

●1985 粉末工場操業開始



●1980 #1CC

●1987 F炉増設 【1995 星崎工場製鋼休止→知多・茨川の2製鋼拠点体制へ】

●2013 150t炉導入 (A炉廃止)

●1991 #2CC

●2016 VSR

●2018 VSR2



150t炉

●1969 #1CC  
 線材圧延機

●1986 小型圧延てきすん体制構築

●1993 線材酸洗ライン

●1994 線材圧延てきすん体制構築

●1997 分塊インラインプレス稼働

●1971 15tアーク炉2基

●1981 10tアーク炉

●1999 3t/9tVIM

●2006 6tVIM

●2016 25tVIM

●1970 6tVAR

●1980 10tVAR

●1984 6tVAR

●1991 7tVAR

●2015 9tVAR

●2019 9tVAR(2基)

●2023 9tVAR

●1971 2tESR

●1988 10tESR

●1991 7tESR

●2015 15tESR

●1971 2600tプレス

●1977 3500tプレス

●1987 NFP

●2008 7000tプレス



7000tプレス

2021～2023  
 知多第2工場に棒鋼加工設備増強  
 ●棒鋼溶体化熱処理炉  
 ●棒鋼切削加工機

●1976 線材圧延ブロックミル

●2000 平角工具鋼e-QUALITY体制構築

●2011 川崎工場の小型圧延を集約

●2012 川崎工場の棒鋼切削加工を移設

●1970 棒鋼連続焼鈍炉

●1989 棒鋼溶体化熱処理炉

●2015 WBD1

●2019 WBD2

●1968 SUS線材連続焼鈍炉

●1999 SUS連続酸洗ライン

●1982 プラズマアーク積層凝固溶解炉

●2006 チタンレビ炉

●1988 台湾に工具鋼の加工・販売会社を設立

●1994 インドネシアに工具鋼の加工・販売会社を設立

●1997 タイ(バンコク)に営業拠点を設立

●2000 中国(上海)に営業拠点を設立

1970

1980

1990

2000

2010

2020

経営理念と行動指針を制定(1991)

- **経営理念**  
 21世紀社会に貢献する創造的、個性的な企業集団をめざし、人を活かし、技術を極め、未開の領域に挑戦し続けます
- **行動指針**  
 出る杭になろう

100周年を機に、経営理念と行動指針を一新するとともに、グループロゴ/スローガンを制定(2016)

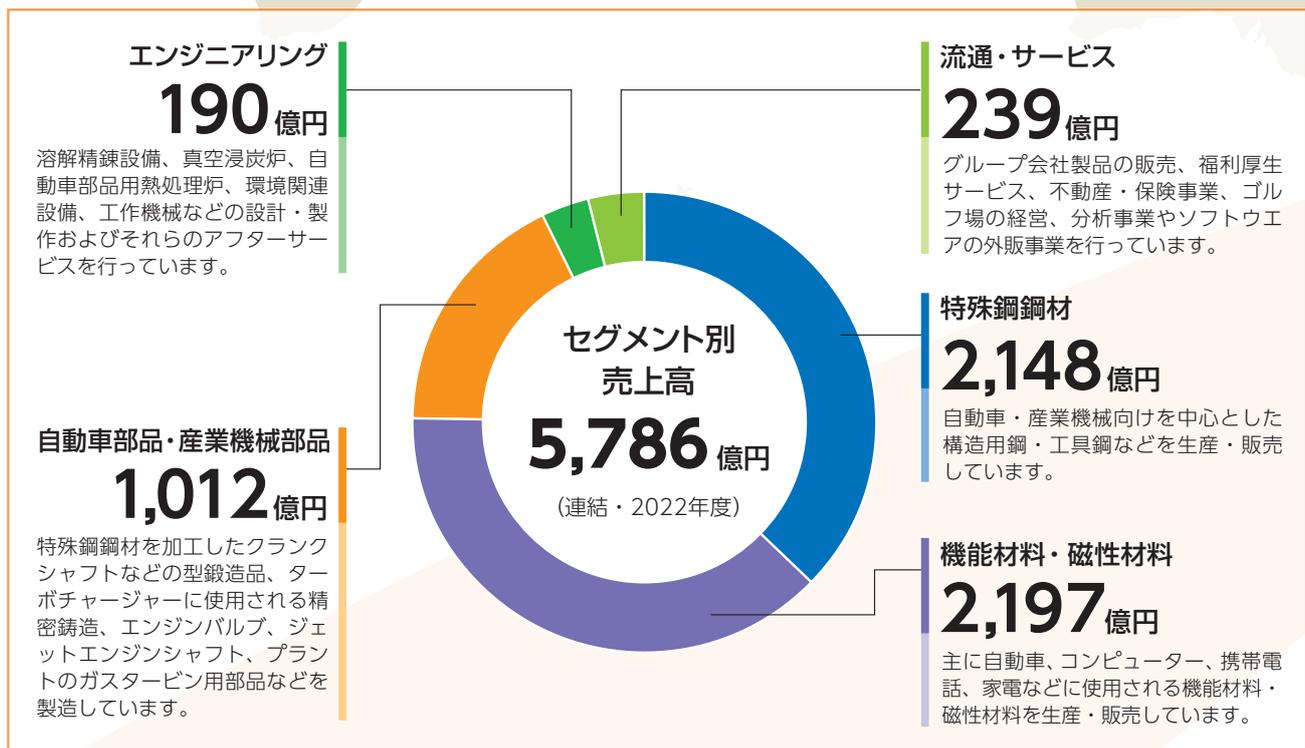
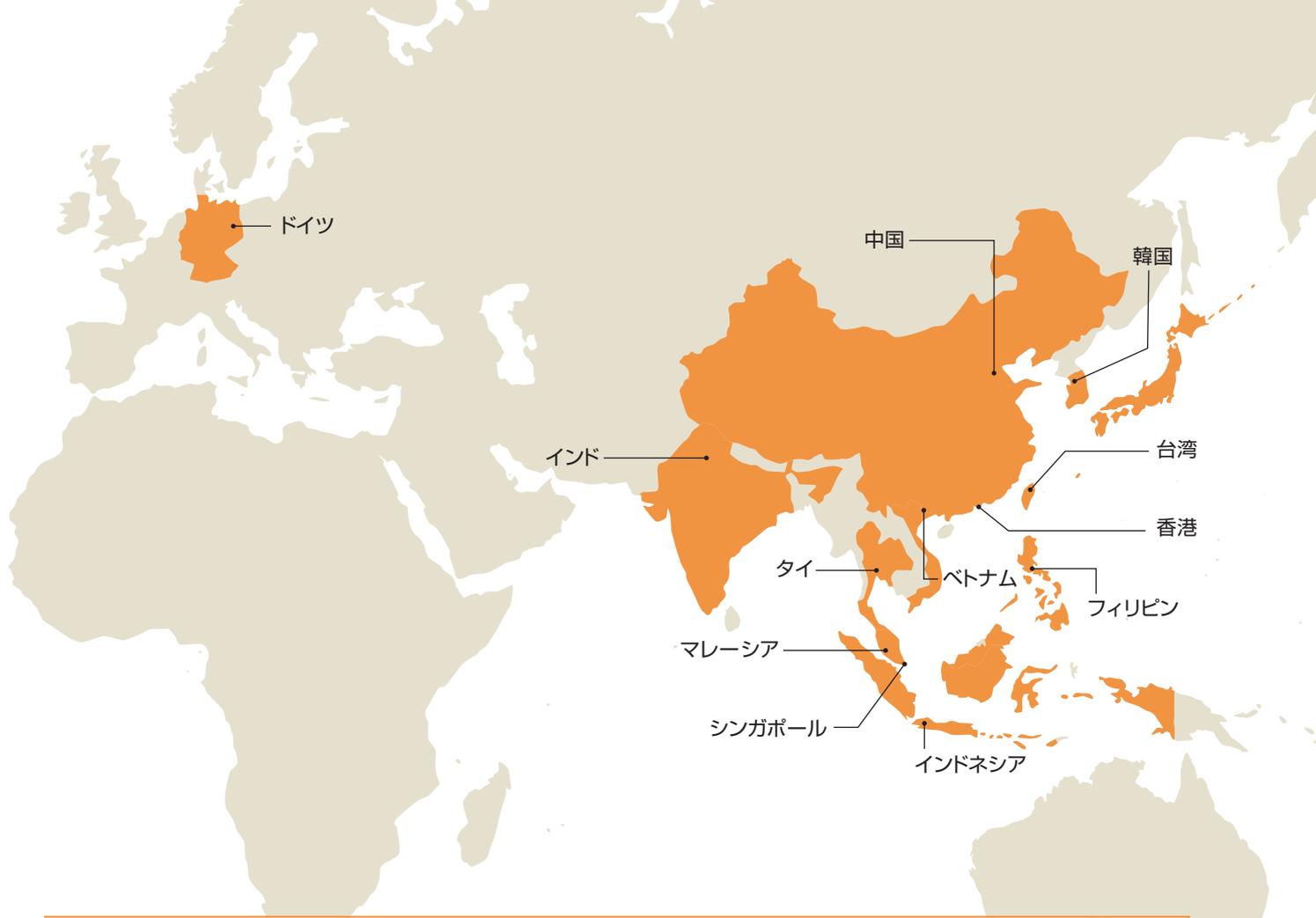
- **大同特殊鋼グループ経営理念**  
 素材の可能性を追求し、人と社会の未来を支え続けます
- **行動指針**  
 高い志を持つ・誠実に行動する・自ら成長する・チームの力を活かす・挑戦しつづける
- **大同特殊鋼グループロゴ/スローガン**  
 DAIDO STEEL GROUP Beyond the Special



創業100周年記念式典

# 大同特殊鋼グループの概要

大同特殊鋼グループの海外進出先をオレンジ色で表示しています。



## エンジニアリング

**190** 億円

溶解精錬設備、真空浸炭炉、自動車部品用熱処理炉、環境関連設備、工作機械などの設計・製作およびそれらのアフターサービスを行っています。

## 自動車部品・産業機械部品

**1,012** 億円

特殊鋼鋼材を加工したクランクシャフトなどの型鍛造品、ターボチャージャーに使用される精密鍛造、エンジンバルブ、ジェットエンジンシャフト、プラントのガスタービン用部品などを製造しています。

## 流通・サービス

**239** 億円

グループ会社製品の販売、福利厚生サービス、不動産・保険事業、ゴルフ場の経営、分析事業やソフトウェアの外販事業を行っています。

## 特殊鋼鋼材

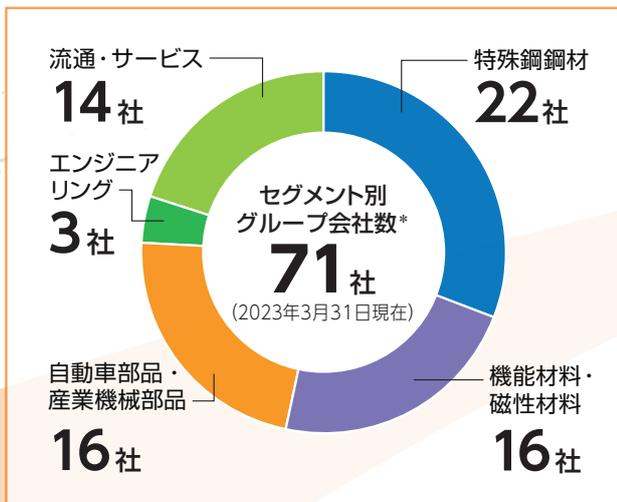
**2,148** 億円

自動車・産業機械向けを中心とした構造用鋼・工具鋼などを生産・販売しています。

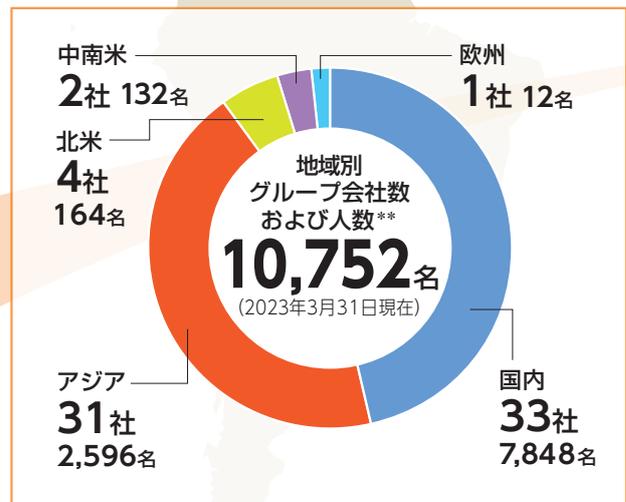
## 機能材料・磁性材料

**2,197** 億円

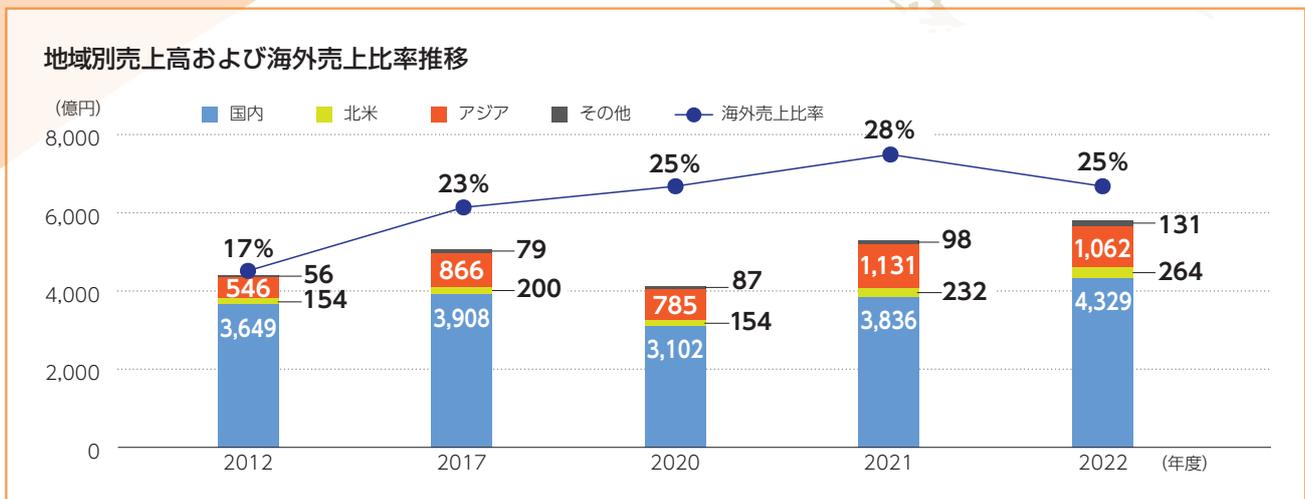
主に自動車、コンピューター、携帯電話、家電などに使用される機能材料・磁性材料を生産・販売しています。



\*連結子会社・関連会社

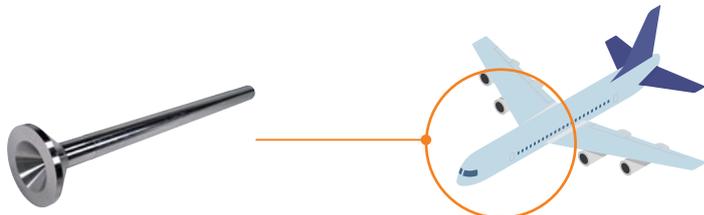


\*\*大同特殊鋼を除く、連結子会社・関連会社の従業員数



# 大同特殊鋼と社会の関わり

大同特殊鋼グループは、特殊鋼をはじめとして、高機能磁石や工業炉など幅広い分野の鉄鋼関連製品を社会に供給しています。普段は人目に触れることが少ないですが、自動車、航空機、発電、医療など、人の暮らしに欠かせない産業分野でサステナビリティを高める一翼を担っています。



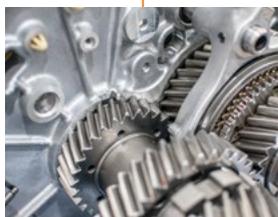
## エンジンシャフト用合金

優れた靱性を有する高強度シャフトは航空機エンジンの低燃費化と高出力化を達成し、安全な航行を支えています。



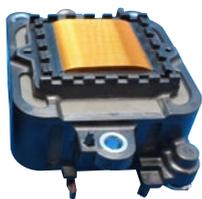
## 医療用チタン

軽量、非磁性、生体適合性などの優れた特性を持つチタン。高度化する医療分野での様々なニーズに応える素材を提供しています。



## 歯車用鋼

高い強度と耐久性を併せ持つ歯車用鋼は、自動車のトランスミッションなどの小型軽量化を実現し、CO<sub>2</sub>排出量削減など環境負荷低減に貢献しています。



## リアクトル用金属磁性粉末

ハイブリッド車のバッテリー電圧を上げる昇圧リアクトル。その鉄芯を当社開発の金属磁性粉末で成形することで大容量のエネルギーを蓄えることが可能となり、なおかつエネルギー損失を低減し、バッテリーの省電力化にも寄与しています。



## ネオジム熱間塑性加工磁石MQ3

高い磁気特性と良好な耐食性を併せ持つリング形状磁石は、産業用ロボットなどの静粛で滑らかな動きを実現するとともに、自動車部品の電動化に貢献しています。

様々な製品の、軽量化、高強度化、高耐食化、高寿命化等を実現し、世界のCO<sub>2</sub>排出量削減に貢献しています。



**STARPAS®パーマロイ箔**

高周波用磁気シールド・ヨークに適した加工性・柔軟性に優れた極薄のパーマロイ箔(厚み10μm〜)を提供します。



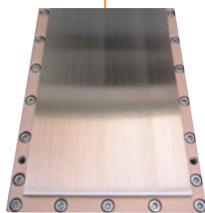
**ボールペンチップ用ステンレス鋼**

ボールペンの先でボールを支えている部分は耐食性に優れたステンレス鋼を削ってつくられています。非常に削りやすい特性を付与することで、高精度で複雑な加工が可能となり、はっきりとした文字と長持ちを実現しています。



**真空浸炭炉「シンクロサーモ®」**

真空浸炭工法による熱処理で自動車用部品の高強度化・軽量化に貢献、小ロット生産で究極のオンデマンドを実現し、スマートファクトリーにいち早く対応します。



**黒化膜用ターゲット「STARMESH®-γ1」**

車載用タッチパネル、折り畳みタッチパネル、5G用透明アンテナ、5G用透明ノイズシールドなどへの使用に適したメタルメッシュ黒化膜用ターゲット材を新たに開発しました。低反射で、変色耐性・エッチング性に優れた特長を有し、IoTを支える技術として社会に貢献しています。



**ステンレス鋼極細線**

より細く\*、強く、精密な鋼線でデジタル化社会の発展を支えています。

\*太さ11ミクロンという、人の髪の毛(約50〜100ミクロン)よりも細いステンレス鋼線を生産しています。

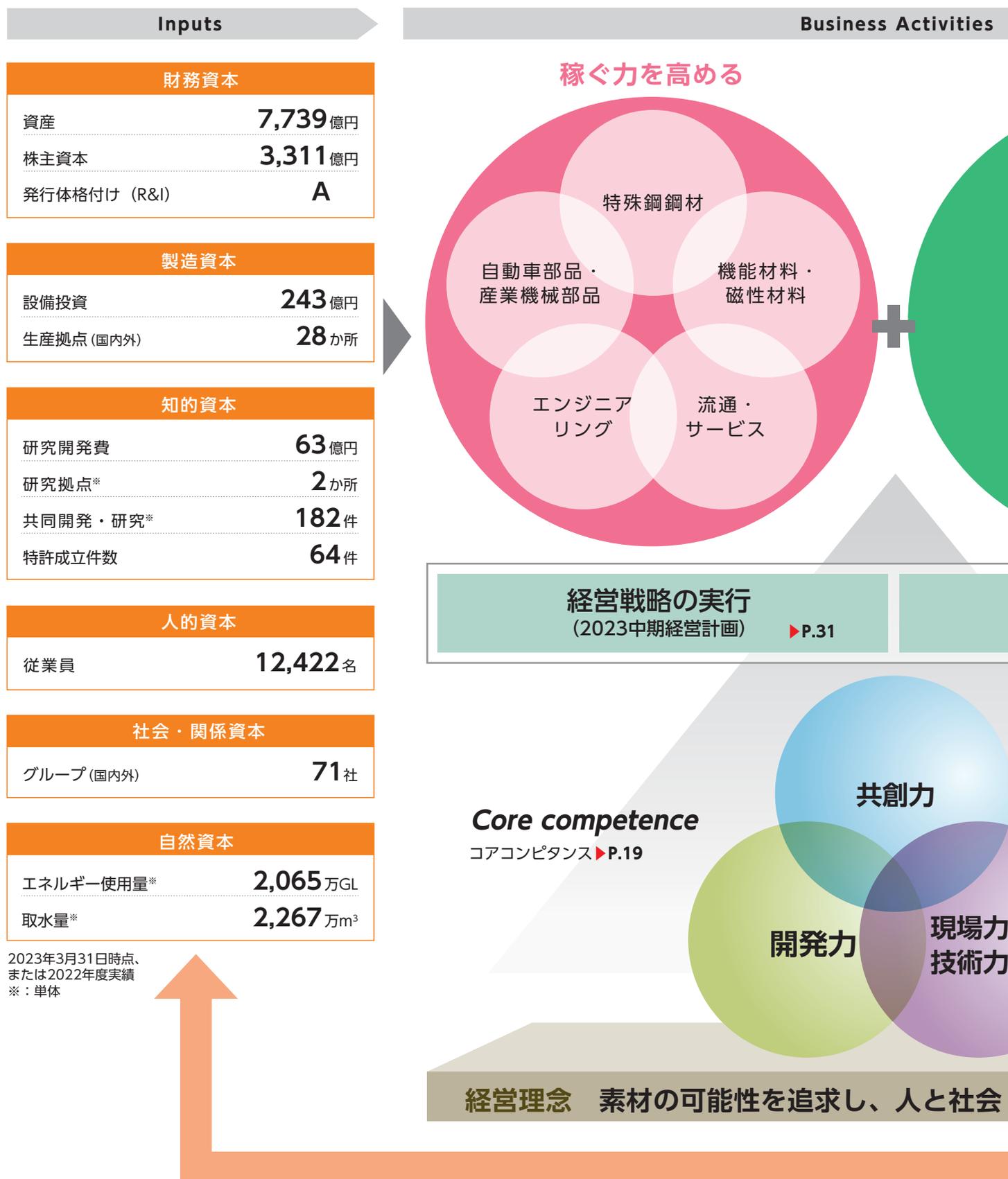


**大型船舶エンジンバルブ**

船舶に対するNO<sub>x</sub>、SO<sub>x</sub>排出規制が厳しくなる中、高温耐食性に優れたニッケル合金バルブを開発・供給し、安定した航行を支えています。

# 価値創造プロセス

2030年 高機能特殊鋼を極め、「グリーン社会の実現」に貢献する



当社は、1916年の創業以来、お客様とともに社会が必要とするイノベーションに寄与するモノづくりを続けてきました。当社が持つ多様な経営資本を最大限に活かしたモノづくりで、企業価値向上を目指すと同時に、持続可能な社会の実現に向けたESG経営を進め、ステークホルダーの期待を上回る「特殊を超える価値」=“Beyond the Special”を創造する企業であり続けます。

## ESGの取り組み強化

- ・CO<sub>2</sub>排出量削減をはじめとした環境対応 [E]
- ・人権の尊重を基盤とした社会への貢献 [S]
- ・コーポレート・ガバナンスの強化 [G]

マテリアリティの解決 ▶ P.30

### Outputs

#### 【2022年度収益】

売上高  
**5,786** 億円

営業利益  
**470** 億円

#### セグメント別売上高

特殊鋼鋼材  
**2,148** 億円

機能 / 磁性材料  
**2,197** 億円

自動車 / 産機部品  
**1,012** 億円

エンジニアリング  
**190** 億円

流通・サービス  
**239** 億円

#### 【2022年度排出量】

CO<sub>2</sub> 排出量\*  
**824** 千t-CO<sub>2</sub>

排水量\* (雨水含む)  
**2,396** 万m<sup>3</sup>

産業廃棄物\*  
**7.5** 万t

副産物リサイクル量\*  
**29.4** 万t

### Outcomes

## 2030年 高機能特殊鋼を極め、 「グリーン社会の実現」に貢献する

事業活動を通じた、

- CO<sub>2</sub> 排出量 50% 削減 (2013 年度比)
- 循環型社会実現への貢献

高機能製品の供給による、

- エネルギー転換の促進
- 省エネルギー化の促進
- 資源の有効活用拡大

#### 財務資本 (+)

ポートフォリオ改革による  
財務基盤強化

#### 人的資本 (+)

人権の尊重強化等  
サステナビリティ意識向上

#### 製造資本 (±)

機能特化による  
配置最適化

#### 社会・関係資本 (+)

サプライチェーン  
マネジメント強化

#### 知的資本 (+)

環境貢献型製品の  
開発促進

#### 自然資本 (-)

エネルギー削減による  
CO<sub>2</sub>排出削減

の未来を支え続けます

さらなる企業価値の向上

# 『特殊を超える価値』を創造する 大同特殊鋼のコアコンピタンス

大同特殊鋼が、107年の歴史の中で培ってきた、コアコンピタンスは以下の3点です。

- 「お客様の声を聞き新たなことにチャレンジする**共創力**」
- 「多種多様な高機能材料、それらの**開発力**」
- 「信頼性の高い製品、それらを実現する**現場力、技術力**」

5つの行動指針の実践により培われてきたこれらを強みの源泉として最大限に活用し、社会やお客様の課題を解決するとともに、新たな価値の創出に挑み続けます。

多種多様な高機能材料、  
それらの

## 開発力

研究開発人材  
(2023年3月末時点)

**300名**

研究開発費  
(2022年度)

**63億円**

- 特殊鋼\*1、磁性材料から構成される材料開発の領域と、生産プロセスの領域に分かれ、既存事業領域では当社のコア技術である特殊鋼・高合金等素材の成分設計、製造プロセス技術と一体となった材料開発を推進しています。
- 近年では、自動車の電動化や情報通信の発展を視野に電磁材料や機能製品の開発体制を強化し、電動車の駆動モータに用いられる熱間加工ネオジム磁石や昇圧リアクトルに用いられる軟磁性粉末などの新商品の事業化にも注力しています。

\*1:自動車用高強度歯車用鋼、自動車用電磁ステンレス鋼、半導体製造装置用クリーンステンレス鋼、航空機シャフト用マルエージング鋼、民生医療用チタン合金、掘削用ニッケル合金、など

### “開発力”の維持・向上に向けた取り組み

- 未来社会のニーズを先取りし、基盤技術を拡充
- 蓄積された素材開発力をさらに活かすべく、AI技術を導入
- 大学・研究機関・他企業とのパートナーシップで、新規分野の開発を加速

### 新技術獲得と特許取得で新規事業化推進

#### 【特許成立件数の推移】



お客様の声を聞き  
新たなことにチャレンジする

# 共創力

お客様との共同開発  
(2023年3月末時点)  
**137件**

外部との共同研究  
(2023年3月末時点)  
**45件**

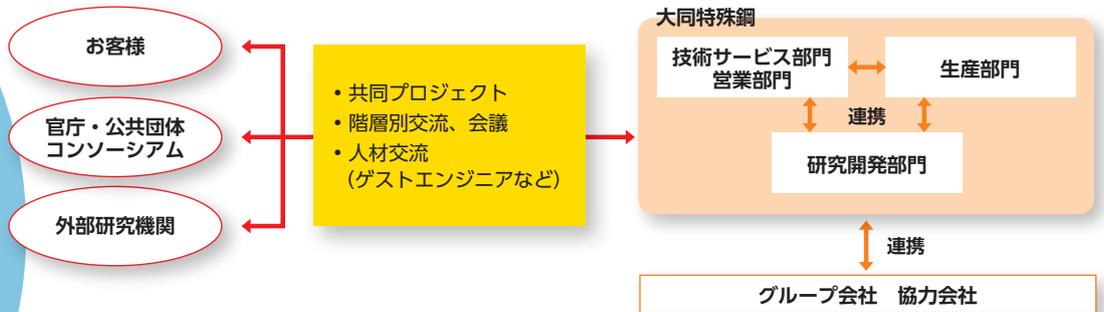
- **鋼材、機能製品、素形材**：従来より自動車・重電・産機・航空などのお客様と深い関係を維持し、耐熱・耐食性の改善や効率向上に関わるテーマに多く取り組んできました。近年、グリーン社会実現に向けた先端材料（電機・電子・半導体・水素など）の共創にも積極的に取り組んでいます。
- **機械**：「超高温炭化技術の実証事業」が下水道革新的技術実証事業（B-DASHプロジェクト）に採択されるなど、多くのテーマで国・公共団体との共同開発を積極的に推進しています。

### “共創力”の維持・向上に向けた取り組み

- お客様と一体となった開発による「共創」の実現
- カーボンニュートラルをお客様と推進する次世代製品開発センターの発足（機能製品）
- お客様の声から生まれるアイデアを形にする機械事業部

### 社内外と密接に連携

【共同開発スキーム概要】



信頼性の高い製品、  
それらを実現する

# 現場力／技術力

取り扱い製品種類  
(材質×形状の種類、2022年度)

**約4,000種類**

自主管理活動改善件数  
(改善提案件数、2022年度)

**年間13,400件**

- 大同特殊鋼は、多種多様な特殊鋼を、独自設備・技術<sup>※2</sup>を駆使して造りこむことでお客様のニーズにきめ細やかに対応した素材を提供していますが、これを再現性よく安定して実現できるのは、これまでに蓄積してきた高度な現場力があるからです。

※2: 大型旋回電気炉、複合精錬、丸断面垂直連続鑄造、チャンスフリー&精密圧延、難加工線材圧延、コンビネーション鍛造、など

### “現場力”“技術力”の維持・向上に向けた取り組み

- プロセス研究部門との連携・解析による製造技術の向上
- 現場が自ら改善を推進（自主管理活動、TPM活動）し、さらに大同モノづくり改革（DMK）活動にて加速
- 質の高い現場教育（大同特殊鋼技術学園）で現場力を下支え

# 大同特殊鋼の1年

2022年度では、「**稼ぐ力を高める**」ため工場設備の増設や新設を進め、今後需要の増加が見込まれる高級鋼の生産体制を強化しました。また、IT分野やCASEに貢献する新製品の販売および量産化、水素技術の応用による当社製品の実用化などを進めました。

「**ESGの取り組み強化**」として、サステナビリティ委員会の設置によりESGへの取り組み推進のための体制を整備しました。また、国内外のイニシアティブへの参加や情報開示(TCFD、CDP、生物多様性のための30by30アライアンス)、人権方針の制定・公表などに取り組みました。

## 稼ぐ力を高める

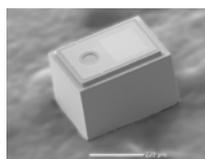
SDGsに貢献するバナジウムフリーチタン合金を世界最大規模の米ASTM規格に登録

物質・材料研究機構(NIMS)と磁石メーカー4社による磁石マテリアルズオープンプラットフォームの発足

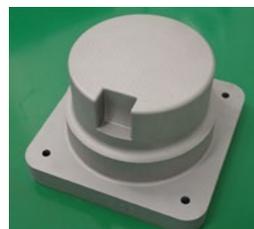
渋川工場に特殊溶解設備を増設



光学式エンコーダ、光電センサ向け点光源LEDの新生産ライン本格稼働開始



大型の金型造形に対応するダイス鋼系3Dプリンタ金属粉末を発売



最先端の永久磁石材料内部の微小磁石の振る舞いを3次元で透視

2022年 4月

5月

6月

7月

8月

9月

サステナビリティ委員会の設置

佐川真人顧問が「IEEE Medal」を受賞

「気候関連財務情報開示タスクフォース(TCFD)」提言に基づく情報を開示



トランジション・ボンドの発行

スポンサードリサーチレポートの発行

タイの二次加工拠点が開所式を開催  
～アセアンにおける高機能材料のサプライチェーンを強化～



## ESGの取り組み強化

ラジアントチューブ式水素バーナを独自に開発。水素混焼および専焼テストに成功し、実用化に目途



特殊鋼熱処理ユーザーのCO<sub>2</sub>排出量削減・省エネ化を後押し。新型STC炉の普及と環境負荷低減機能のレトロフィット提案を推進

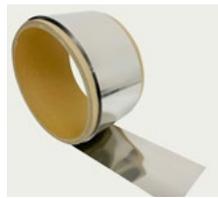
知多第2工場に特殊溶解設備を2基新設

型鍛造品事業の選択と集中を決定し、高速精密鍛造製品の競争力向上に注力

タッチパネル向けメタルメッシュに適した新黒化膜用ターゲット「STARMESH®-γ1」を発売



低周波における磁気ノイズ抑制効果を有したパーマロイ箔を販売開始



リアクトル用金属磁性粉末が「新型プリウス」に採用



(左)従来型ハイブリッド用 (右)最新型ハイブリッド用

10月 11月 12月 2023年 1月 2月 3月

「生物多様性のための30by30アライアンス」に参加



日産自動車株式会社より2022年「Nissan Global Supplier Award-Innovation Award」を受賞



表彰式は2023年7月開催

「あいち生物多様性認証企業」に認定



あいち生物多様性認証企業

CDP気候変動および水セキュリティ質問書へ回答の結果「B」評価を取得



大同特殊鋼グループ人権方針を制定

「くるみん」認定を取得(3回目)



「健康経営優良法人」に認定(6年連続)



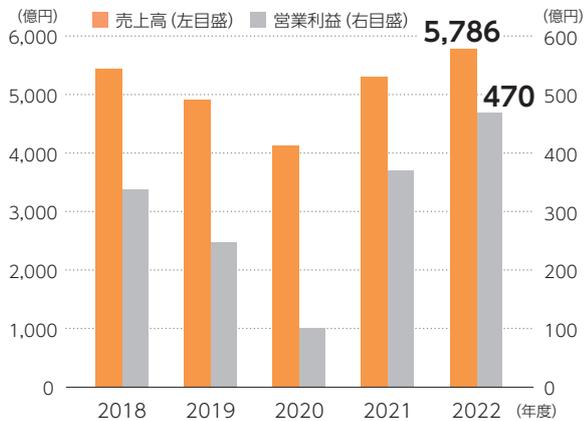
定年年齢を65歳へ引き上げ

マルチステークホルダー方針を公表

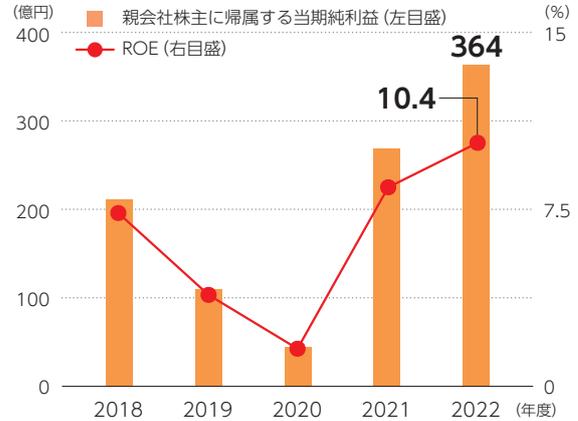
# 財務・非財務ハイライト

## 財務パフォーマンス(連結)

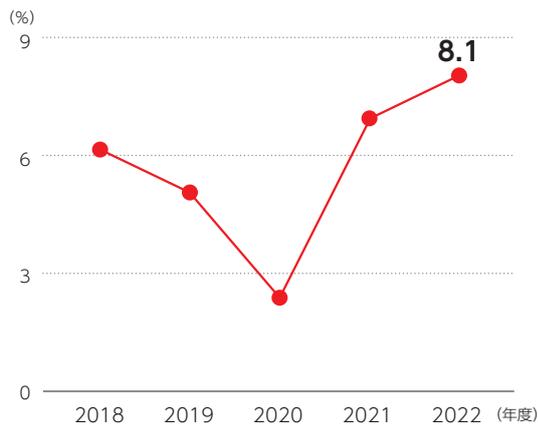
【売上高・営業利益】



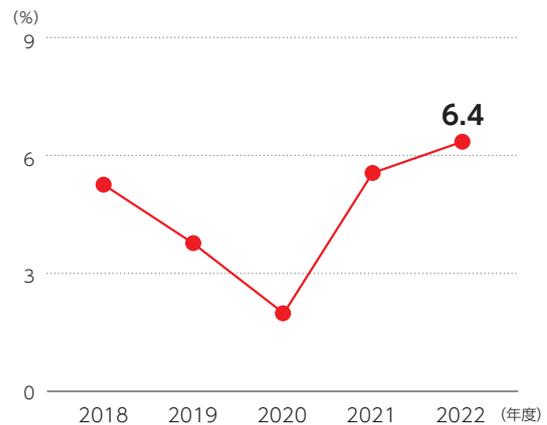
【親会社株主に帰属する当期純利益・ROE】



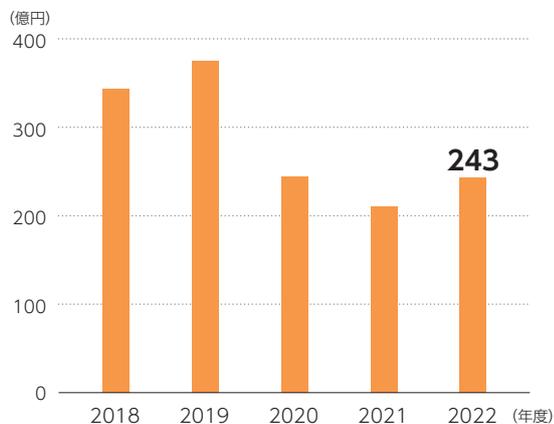
【売上高営業利益率(ROS)】



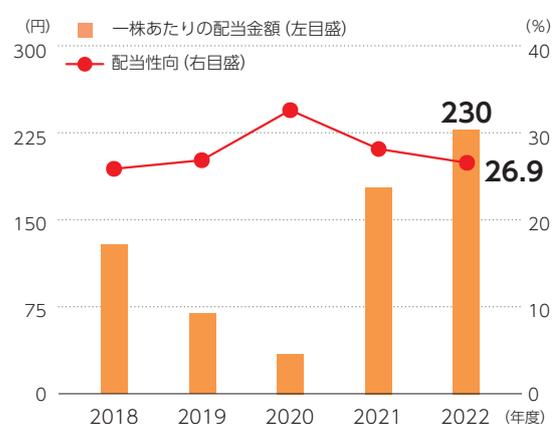
【総資産経常利益率(ROA)】



【設備投資(工事ベース)】



【配当】



## 非財務パフォーマンス(単体)

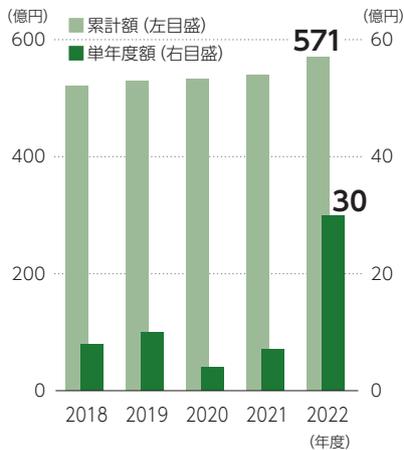
### 【CO<sub>2</sub> 排出量および原単位】

詳細は ▶ P.67

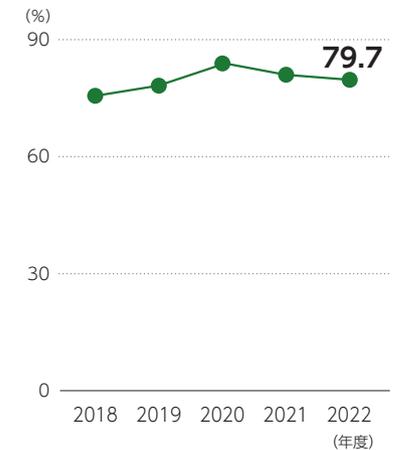


### 【省エネルギー対策設備投資額】

※1996年からの累計



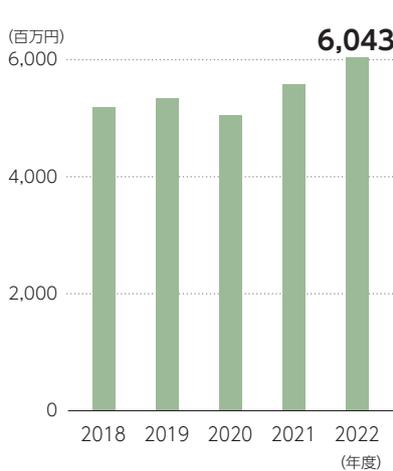
### 【副産物のリサイクル率】



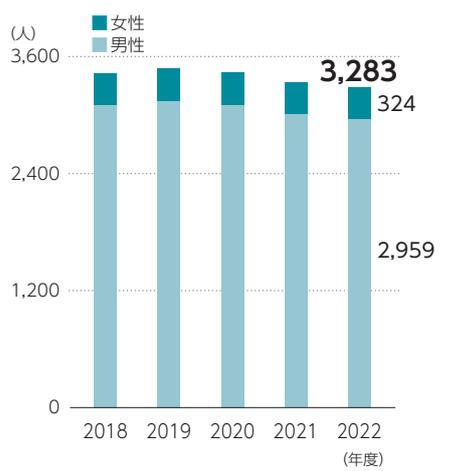
### 【環境保全投資額】 ※ 1977年からの累計



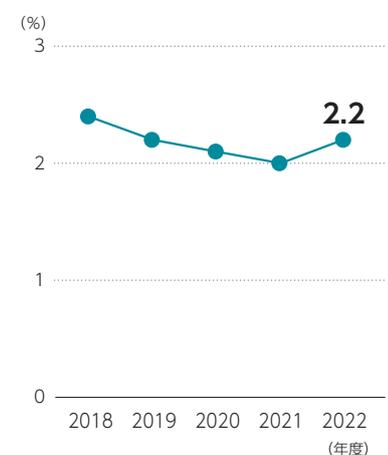
### 【環境製品にかかる研究開発費】



### 【従業員数】



### 【女性の管理職比率】

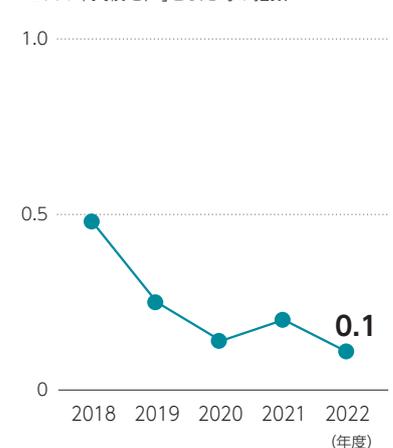


### 【休業度数率】



### 【品質重大事故指数\*】

※2006年実績を「1」とした時の指数



※ 環境データの詳細はWebサイトで公開しています

# サステナビリティ経営について

独自のDNAを活かし、  
これからの100年もサステナブルに

代表取締役副社長執行役員

西村 司



サステナビリティ経営は企業が価値創造で持続的な発展を続けるために必要不可欠であり、これまでの収益優先経営では企業の持続的な発展は望むべくもない時代に変化しています。当社は2023年に創業107年を迎えたいわゆる100年企業です。これからの100年も時代の変化に対応し社会に貢献する企業として生き残っていかなければなりません。

過去からのDNAを大切にしつつ新たな時代に向かって挑戦を続けることが必要です。大同特殊鋼のルーツは山紫水明の地、木曾川水系です。創業者福沢桃介が興した水力発電は中部・関西地域に供給されましたが、昼間の電力需要に比べ夜間の需要は少なく、余った夜間電力を有効利用するため奇想天外な発想で日本初の電気炉製鋼を始めました。エネルギーの効率活用という点、また電気炉製鋼は不要になったスクラップを溶かし、新たな鋼を造る究極のリサイクルと

いう点で現代と深く通じており、この発想を100年余前から志向していました。

当社の沿革は1916年の創業以来合併の歴史と言っても過言ではありません。合併を繰り返し、1976年の日本特殊鋼、特殊製鋼と大同製鋼の3社合併により現在の大同特殊鋼が誕生し、それ以来世界最大級の特殊鋼専門メーカーとして発展してきました。その合併の歴史により様々な文化を受け入れてきた「多様性」と、特殊鋼メーカーとしては珍しく親会社を持たない経営を行ってきた「独立性」は、厳しい環境変化の中でも当社が大切にしてきた起業精神であり、当社の強みと言えます。「多様性」と「独立性」は今の企業に求められているコーポレートガバナンスに通じており、今後サステナビリティ経営を志向する上で欠くことのできない当社独自の精神です。

## サステナビリティ経営の推進基盤と重点テーマ

当社はこの1年、サステナビリティ経営に大きく舵を切ってきました。2022年4月に社長を委員長とした「サステナビリティ委員会」を設置し、監査等委員である常勤の社外取締役も委員となり、外部の目線を交えて議論しています。また、2023年1月にサステナビリティ委員会の事務局として「ESG推進統括部」を新設しました。ESG推進統括部内にサステナビリティ推進室と地球環境対策推進室を置き、ESG経営を強力に進めています。

「サステナビリティ委員会」は設置当初は年4回の開催を予定していましたが、取り組まなければならない課題について

議論を重ねた結果、2022年度は10回開催しました。その内容については、サステナビリティ経営全般は勿論のこと、個別テーマとして「CO<sub>2</sub>削減活動」「水セキュリティ」「人権尊重に関する取り組み」「統合レポートおよびコーポレート・ガバナンス報告書」「腐敗防止活動」「人的資本経営」など多岐にわたっています。これらの中でも特に、①気候変動、②人的資本経営、③コーポレートガバナンスの3点を、重要なテーマとして取り上げてきました。その主な内容について以下に説明します。

## カーボンニュートラルへの3つの道筋

まず気候変動への取り組みについて、当社ではCO<sub>2</sub>削減への取り組みとして2021年に「Daido Carbon Neutral Challenge 2030」を立ち上げ、2030年に2013年対比CO<sub>2</sub>排出量を50%削減、2050年にカーボンニュートラルという目標値を設定しました。2022年12月に「Value to Green Society 2030」と題したESG説明会を開催し、当社の地球温暖化対策への取り組みを投資家やマスメディアに報告し、理解を深めていただきました。今後は環境だけでなく、社会やガバナンスのテーマについても報告していきます。

その中で以下の3つのカーボンニュートラル(CN)戦略で地球温暖化対策を進めることを宣言しています。



2022年12月ESG説明会

CNプロセス	自社製造プロセスへの省エネ技術の結集によるCO <sub>2</sub> 削減推進
CNプロダクト	モビリティ変革を支える様々な革新的製品を開発しグリーン社会実現に貢献
CNソリューション	エンジニアリング設計と自社操業ノウハウの組み合わせをベースに革新的省エネ技術を導入した商品でお客様のCO <sub>2</sub> 削減をサポート

上表3テーマの具体的な取り組みについては、P.67-70の「気候変動への取り組み」をご覧ください。

また、環境イニシアチブへの参画として2021年11月にTCFDに賛同し、気候変動が当社に与えるリスク・機会とそのインパクトを把握し、当社の中長期的な戦略のレジリエンスを評価、具体的な対策を立案の上、2022年に情報開示しました。さらに、環境省「生物多様性のための30by30アライアンス」には2022年9月に参加し、経済産業省「GXリーグ」については2022年3月に基本構想に賛同、2023年4月に参画を表明しました。ほか、水素社会実現へのサプライチェーン構築事業の一環として、中部圏水素利用協議会へ参画しました。

最近CO<sub>2</sub>フリー鋼材として注目されているグリーンスチール

ルについては、高炉メーカー各社がマスバランス法を用いて販売を開始していますが、電炉鋼についてはCO<sub>2</sub>削減量の正式な定義がまだ明確になっていません。グリーンスチールを販売するには各製品のトン当たりCO<sub>2</sub>発生量を正確に把握し、CO<sub>2</sub>削減量を第三者機関の認証のもとで算定することが必要となり、現在その認証への取り組みを進めています。認証を取得した上で当社としてのグリーンスチールのブランディングおよびCO<sub>2</sub>発生量の少ない電炉鋼や再生可能エネルギー電力の活用を進めていきます。

### サステナビリティ経営について

## 働きがいを生み出す人的資本経営

次に人的資本経営への取り組みですが、当社では経営理念を実現する人材として以下に示す5つの行動指針を定めています。

- 高い志を持つ
- 誠実に行動する
- 自ら成長する
- チームの力を活かす
- 挑戦しつづける

この方針のもとに、将来経営を担うスタッフ人材やプロフェッショナル人材、生産現場のオペレーター向けなど、それぞれに応じた人材育成のメニューを提供しています。また、多様性を生かし女性、外国人、中途採用人材に活躍の場を与え、その実力を伸ばしていくことが将来の労働人口減少による人員不足を補う上で不可欠です。当社では2014年に人事部内にダイバーシティ推進プロジェクトを発足させて多様な人材による創造性の発揮を図ってきました。2030年目標として女性管理職を現在の15名から30名に倍増、外国人管理職および中途採用管理職は、各々現在の2名および68名からさらに増加させるべく、環境整備を進めています。

一方、当社においても若い世代を中心に退職者が以前と比較して増えています。特殊鋼のモノづくりの知識と技術を身に付けるには10年はかかりますので、入社後数年で退職されると大きな痛手です。これに歯止めをかけるためには、やりがいや働きやすさをもっと感じてもらうことが必要です。そのためエンゲージメントの向上とウェルビーイングの実現、すなわち企業の目指す方向性を従業員に理解・共感してもらうこと、そして個人の権利や働く環境が整備され心身ともに良好な状態を維持することが大切です。

具体的には当社の経営理念や行動指針、中長期計画や進むべき方向性などをもっと分かりやすく従業員に説明し、理解と共感を得る必要があります。そのうえで、従業員一人ひとりがこの会社で働くことの意義を考え、会社と自身の目的を同期させることが重要です。とくに、喫緊の課題である女性の活躍については、男性の育児休業取得率の向上や従業員全体の年次休暇の取得日数向上などにより「働きやすさ」を改善させていくとともに、働く女性に対する「働きがいを創出」していくことが大切と考えます。「もっと自己成長でき、魅力的な仕事に就く」ことを目指し、働く女性が今よりさらに活躍できる具体的な体制づくりを構築していきます。

## ガバナンス強化のために

コーポレートガバナンスへの取り組みについて、当社はガバナンス体制の強化を目的に2022年6月に監査等委員会設置会社へ移行しました。移行に伴い取締役会決議事項の一部を代表取締役社長へ委任して意思決定の迅速化と取締役会

審議内容の充実化を図るとともに、取締役会の社外取締役比率を1/3以上にしました。また取締役会の諮問機関として社外取締役が6名中4名を占める「指名・報酬委員会」を設け、透明性と公平性を高めています。

内部統制システムの整備状況についてはCRM部（コーポレート・リスク・マネジメント部）が大同特殊鋼グループ全体の内部統制状況をモニタリング・監査を行い、結果を適時経営に報告しています。またリスクマネジメントや会社法、金融商品取引法に対応した内部統制の整備・運用に関する審議機関としてCRM委員会を設置し定期的に開催しています。当委員会の委員長は社長であり開催頻度は半期に2回、必要のある時は随時開催となっており、2022年度は合計8回開催し必要に応じて取締役会に上程しています。また、グループCRM研究会において、国内外のグループ会社とリスクマネジメントに係る情報共有とリスク低減のための取り組みを進めています。

2021年6月にコーポレートガバナンス・コードが改定され、



企業ガバナンスの透明性と有効性に対する要求が一段と高まりました。親子上場問題では当社は上場子会社としてステンレス鋼精線メーカーである日本精線株式会社と自動車用バルブメーカーであるフジオゼックス株式会社の2社を有しています。両社の上場理由は知名度・信用力に基づく営業取引拡大や資金調達への優位性、優秀な人材確保で、上場によるメリットとグループシナジーを両立することで大同特殊鋼グループ全体の企業価値最大化に大きく貢献しています。また両社ともにガバナンス体制を強化しており、一般少数株主の利益確保に努めています。ただし、投資家等少数株主の利益保護の観点から親子上場の意義に疑問を持たれていることも承知しており、事業環境の変化も考慮しながら、中長期的なあり方について引き続き検討していきます。

政策保有株式について、当社は毎年個別の政策保有株について取締役会で保有目的、保有の妥当性を検証しています。保有銘柄は当社のお客様が中心であり製品販売への寄与が大きいと判断した株を継続保有し、寄与が小さいと判断した銘柄については縮減を進めてきました。今後は、中期経営計

画に示す通り2024年3月までにみなし保有株を含む政策保有株式の金額を純資産の20%以下まで縮減し、将来的には10%程度まで縮減を目指していきます。また、売却した資金はカーボンニュートラル投資や戦略投資に充当していく予定ですが、株主還元についても検討していきます。



## あらためてサステナビリティ経営とは

当社におけるサステナビリティ経営とは、リスクマネジメントにしっかり取り組んで、企業価値の毀損を最小限にとどめると、リスクの裏返しである機会を最大限に活用し企業価値をあげて、利益を追求していくことです。

株主に利益に応じた株主還元を行うことは企業として当然であり、当社も配当性向を上げてきました。一方、激変する企業環境に対応し利益を創出し続けることも我々の大きな責任です。2030年のあるべき姿を実現するための積極的な戦略投資の継続と既存ビジネスの収益構造の変革は我々にとって重要な経営方針です。Retain-and-Reinvestment (内部保留と再投資)は企業成長の基盤であり、経営責任と説明責任をしっかりと果たし、企業価値向上に努めていきます。

サステナビリティを巡る課題は高度化しており、自社内だけで考えていても対応は困難です。複数のサステナビリティイニシアチブに参画しているのも専門分野の学びを深め、他者との協働によって当社のサステナビリティ経営のレベルをスピード感を持って高めようと考えているからです。2023年7月には国連グローバルコンパクトに署名しました。今後の海外事業の拡大に向けて、グローバルな文脈で「人権」「労働」「環境」「腐敗防止」に取り組むことは必須であるからです。これからイニシアチブには積極的に参画し、サステナビリティ経営を極めていきます。



# サステナビリティ基本方針とマテリアリティ

## サステナビリティ基本方針

1916年の創業以来、当社は特殊鋼をベースとしたモノづくりで社会からの要請に応え、その発展に貢献してきました。世界が大きな変革期を迎える中、未来社会からも評価され求め続けられる企業グループを目指し、2030年のありたい姿として“高機能特殊鋼を極め、「グリーン社会の実現」に貢献する”を掲げています。

当社は気候変動対策や高機能製品供給を通じた「地球環境の保護」をマテリアリティの第一と考え、モノづくりによるサステナビリティへの貢献に取り組んでいきます。また人権

の尊重、人的資本の強化、地域社会との共生といった「社会への責任と貢献」に対しても、責任ある一企業として実践していきます。さらにマテリアリティの実践基盤としての「ガバナンスの強化」についても、積極的な取り組みを図っていきます。経営理念である“素材の可能性を追求し、人と社会の未来を支え続けます”はこれらのサステナビリティに対する考え方に浸透しており、当社の企業活動として日々実践されています。

## SDGsの取り組み

「SDGs(持続可能な開発目標)」は、「誰一人取り残さない」をスローガンに、社会課題を解決し、世界が「ありたい姿」になるための共通言語として、2015年9月に国連で採択されました。

当社は、経営理念のもとでこれまで培った技術力、商品開発力、イノベーション力を活かした“モノづくり”で、豊かな未来社会を支える素材を提供し、SDGsが目指すよりよい世界の実現に取り組んでいきます。



## サステナビリティ推進体制

当社は、2007年度に社長を委員長とする「CSR委員会」を設置し、企業の社会的責任を果たすため、CSR活動を強化するとともに、諸課題に取り組んできました。

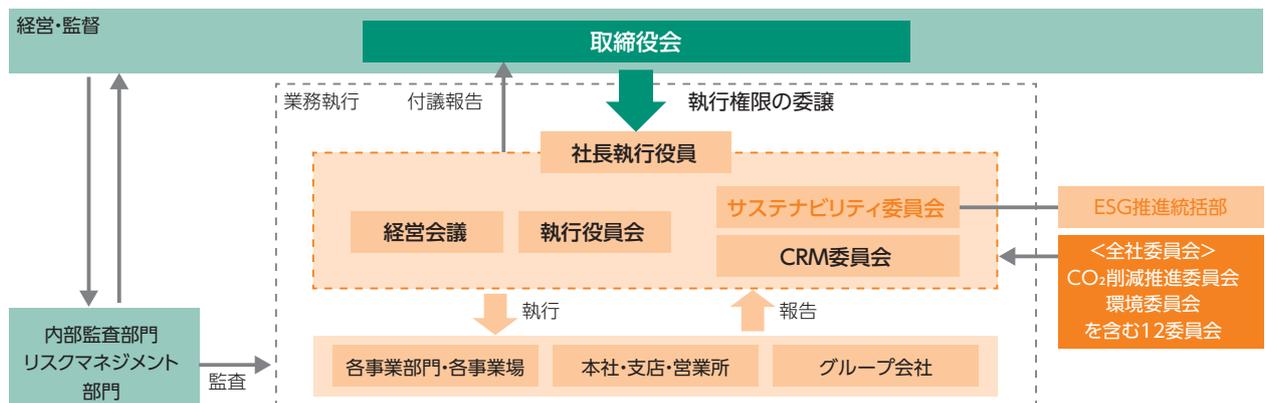
近年、社会課題の解決による持続可能な社会の実現と、持続可能な企業価値向上の両立を図る経営の重要性がより一層増していることを踏まえ、2022年4月に、取締役会の諮問機関として、「サステナビリティ委員会」を設置しました。

また、諸施策を全社的に展開する専門部署として「ESG推

進統括部」を設置しています。

サステナビリティ委員会では、サステナビリティに関わる経営の基本方針および推進活動の方針・戦略に関し、企画・立案・提言を行い、重要な事項は取締役会に付議または報告の上決定します。2022年度には当委員会を10回開催しました。

当社は、サステナビリティを経営の中核に位置付け、気候変動への対応を中心としたマテリアリティに係る施策をより強力で推進していきます。



CRM:Corporate Risk Management

## マテリアリティ

2020年度に策定したマテリアリティを毎年見直しています。経営視点、ステークホルダー視点での「リスクと機会」の評価を再度実施し、人権の尊重、サプライチェーンマネジメント、ガバナンスの強化などを2021年以降にマテリアリティとして

新たに特定しました。あわせて、地球環境の保護を「事業活動」と「製品供給」に分けて再整理を行ってきました。2022年度は、ステークホルダーコミュニケーションを追加しました。2023年度のマテリアリティは以下の通りです。

1. 地球環境の保護 (事業活動)	気候変動への取り組み	▶P.67-70
	サーキュラーエコノミーへの移行	▶P.71-72
2. 地球環境の保護 (製品供給)	エネルギー転換への技術革新	▶P.73
	エネルギー効率改善	▶P.74
	資源の有効活用	▶P.74
3. 社会への責任と貢献	人権の尊重	▶P.75-76
	労働災害の撲滅	▶P.77-78
	健康経営の推進	▶P.79-80
	ダイバーシティの推進	▶P.81-83
	働き方改革	▶P.84
	社会貢献への取り組み	▶P.85-86
	サプライチェーンマネジメント	▶P.87-88
4. ガバナンスの強化	コーポレート・ガバナンスの強化	▶P.93-98
	リスクマネジメントとコンプライアンス	▶P.101-106
	高品質な製品の安定供給	▶P.107-108
	ステークホルダーコミュニケーション*	▶P.109-110

※2022年度見直し

### マテリアリティ特定プロセス

#### 【1】社会課題の抽出

SDGsのターゲットとGlobal Risk Report 2019のGlobal Riskを照らし合わせ、重複する課題を除外したものに社会の関心が高い課題を加え、95の社会課題を抽出

#### 【2】ビジネス視点での評価

現在、中期、長期の時間軸に、当社ビジネスに対するリスクと機会の側面で重要度を評価

#### 【3】ステークホルダー視点での評価

事業分野ごとのステークホルダーが重要と考える課題と、ESG 評価機関の評価項目との関連を評価

#### 【4】マテリアリティマトリクスの作成と特定

ビジネス評価、ステークホルダー評価を統合し、マテリアリティマトリクスを作成。サステナビリティ委員会での議論を2回経て、大同特殊鋼のマテリアリティを特定

# 2023中期経営計画の進捗

成長商品に注力したポートフォリオ改革を進める一方で、コスト増大に対して適正マージン確保に努めてきたこと等により、営業利益ベースで中期目標を超える水準に到達しました。

今後とも経営基盤の安定化と同時に、中長期的な環境変化を見据えた積極的な成長戦略を志向していきます。

取締役 常務執行役員  
岩田 龍司



当社は2021年6月に、2023年度(2024年3月期)を最終年度とする3か年計画「2023中期経営計画」をスタートしました。中長期的な視点では、世界規模での地球温暖化抑制への取り組みが本格化し、CO<sub>2</sub>排出量削減を目的とした社会構造の転換が進展することが見込まれます。自動車産業においては電動化が加速し、内燃機関自動車は2020年代にはピークアウトを迎えることが想定されます。化石燃料からグリーンエネルギーへのシフトにより、水素などが新たなエネルギー源として注目されています。また、デジタル革命の加速により、情報通信などデジタル化を支える半導体産業は、今後も持続的な成長が見込まれます。

このような事業環境変化を見据えた企業成長を実現するため、稼ぐ力を高めていくことが非常に重要だと考えています。そのために計画的に戦略投資を実行し、事業ポートフォリオ改革を推進してきました。(右ページ「セグメント別営業利益変化」

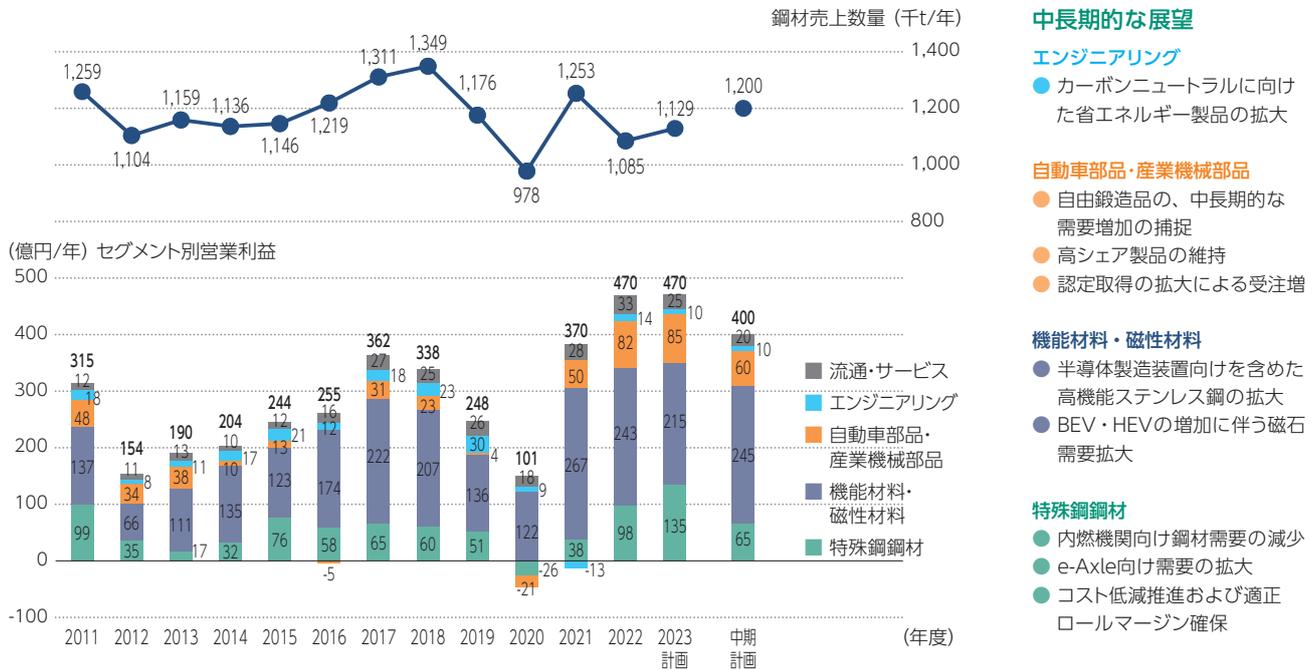
参照)当中期経営計画2年目においては、これまでの戦略投資が功を奏し、生産能力の上方弾力性を引き上げ、新たな需要に対しタイムリーな製品供給を実現することができました。併せて、エネルギー価格高騰や為替変動を踏まえた販売価格への是正にも取り組みました。一例として、我々が電炉業という電気を使って鉄を溶かすビジネスであることから、大手の紐付きのお客様を対象にエネルギーサーチャージ制を導入しました。こうした取り組みの結果、中期計画の営業利益目標を1年前倒しで上回ることができました。販売価格の是正は、当社製品が、代替可能性が限られた市場価値の高い製品であることをお客様に認めて頂いたことで実行できたと思います。これからも、高機能製品へのシフト等により競争力をさらに高めて存在感を示していかなければならないと考えています。

最終年度にあたる2023年度においても、本計画で掲げた基本方針の遂行により重要KPIの実現を目指します。

## 2023中期経営計画 環境認識と基本方針

重要な外部環境の変化	大同特殊鋼グループへの影響/対応	基本方針
<ul style="list-style-type: none"> <li>● グリーン社会の実現に向けた取り組みが加速 温室効果ガスの排出に関する規制が強化</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>● グリーン社会実現に向けたCO<sub>2</sub>削減は不可避</li> </ul>	<p><b>2030年のありたい姿</b> 高機能特殊鋼を極め、「グリーン社会の実現」に貢献する</p> <p><b>2023中期経営計画基本方針</b></p> <ol style="list-style-type: none"> <li>1. 成長分野のビジネス拡大</li> <li>2. 事業体質の強靱化</li> <li>3. 海外展開拡大</li> <li>4. ESG経営の推進</li> </ol>
<ul style="list-style-type: none"> <li>● モビリティの電動化が急進</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>● 構造用特殊鋼材の需要減少に対し、高機能製品の需要を捕捉・拡充</li> </ul>	
<ul style="list-style-type: none"> <li>● 生活や仕事のデジタル化が加速</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>● 第5世代移動通信システム(5G)の普及による半導体製造装置市場の長期伸長への適切な対応</li> </ul>	
<ul style="list-style-type: none"> <li>● エネルギー・原料資材の価格が高騰</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>● 価格競争力強化と適正ロールマージンの確保</li> </ul>	
<ul style="list-style-type: none"> <li>● 少子高齢化により国内の労働人口が減少 女性の活躍推進に対する重要性の高まり</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>● 人材確保と育成および生産性向上が重要な課題</li> </ul>	

## セグメント別営業利益変化(連結)



### 中長期的な展望

#### エンジニアリング

- カーボンニュートラルに向けた省エネルギー製品の拡大

#### 自動車部品・産業機械部品

- 自由鍛造品の、中長期的な需要増加の捕捉
- 高シェア製品の維持
- 認定取得の拡大による受注増

#### 機能材料・磁性材料

- 半導体製造装置向けを含めた高機能ステンレス鋼の拡大
- BEV・HEVの増加に伴う磁石需要拡大

#### 特殊鋼鋼材

- 内燃機関向け鋼材需要の減少
- e-Axle向け需要の拡大
- コスト低減推進および適正ロールマージン確保

### 澁川工場大型投資(自由鍛造品、高合金、高機能ステンレス鋼)

- 25tVIM炉(16年11月)
- 再溶解VAR炉2基(19年7月)
- 再溶解VAR炉1基(23年7月)

### 知多工場150t炉(13年11月)

- コスト削減(構造用鋼)

### 知多工場2CC合理化(19年8月)

- コスト低減(軸受、ステンレス鋼)

### 星崎工場、知多第2工場(高機能ステンレス鋼、チタン製品)

- 線材二次加工増強(熱処理炉他)(19年8月)
- 加工能力増強(20年10月、21年1月)
- 熱処理炉増強(21年4月)
- 加工能力増強(23年4月)
- 再溶解VAR炉2基(24年度末予定)
- チタン用再溶解VAR 1基(24年度末予定)

## 重要KPIの進捗状況

特殊鋼鋼材を中心に売上数量は減少していますが、「営業利益」「自己資本利益率(ROE)」は、自由鍛造品、半導体製造装置向けなどの高収益製品の拡大などポートフォリオ改革を進める一方で、エネルギーコスト増大に対して適正マージンの確保に努めてきたことなどにより、中期経営計画の目標値を上回る水準にあります。

しかしながら財務面からみると、原燃料価格が(中期経営計画の前提値と比較し)大幅に上昇したことで、棚卸資産の増加を含め、運転資金が増加しています。

こうした状況に対して、運転資金の増加見合いに必要な資金を有利子負債でまかなっています。これにより、D/Eレシオ0.5の中期計画目標に対し2024年3月末は0.65と未達見込みとなっています。

当社は2050年カーボンニュートラルの目標を掲げています。今後、成長分野への戦略投資に加えて、カーボンニュートラルに向けても多くの設備投資資金が必要となるため、財務基盤の健全性を確保しながら、効果的な投資を行う必要があると認識しています。

	2023中期 経営計画目標	2021年度 実績	2022年度 実績	2023年度 計画	進捗状況
営業利益	400億円以上	370億円	470億円	470億円	2022年度で目標値を上回る水準
自己資本利益率(ROE)	8.0%	8.5%	10.4%	8.4%	初年度より8%以上を維持
D/Eレシオ	0.5	0.69	0.64	0.65	有利子負債増加により目標値に届かず
投資 3年累計決裁ベース	850億円	—	—	900億円	成長分野への戦略投資を推進
鋼材売上数量(単体)	1,200千トン	1,253千トン	1,085千トン	1,129千トン	自動車関連の需要減により中期計画値に届かず

2023中期経営計画の進捗

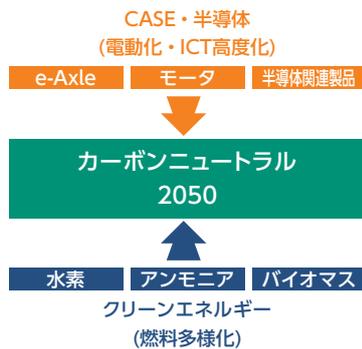
2023中期経営計画の進捗〈4つの基本方針〉

1 成長分野のビジネス拡大

進捗：○

カーボンニュートラル実現に向けた研究開発の推進

モビリティ、エネルギー等、変革を伴う大きな成長が見込まれる分野の新材料開発のため、新たな使用環境に沿った材料評価を実現する試験装置の導入を進めています。



成長分野への大型戦略投資

さらなるポートフォリオ改革を目指し、高機能ステンレス鋼・高合金・チタン製品など、今後の成長ビジネス分野へ積極的に設備投資を実施しています。

設備投資 ▶ P.41

成長分野	用途	開発・拡販する材料	評価設備
CASE・半導体 	e-Axle用減速機	歯車用鋼	高周速評価設備： 2022年稼働
	モータ	磁石・軟磁性材	モータ試験機： 稼働中
	半導体製造装置	ステンレス鋼、高合金	ガス腐食試験設備： 2023年導入
クリーンエネルギー 	水素・アンモニア製造用	ステンレス鋼、高合金	水素脆化評価設備： 2022年導入
	バイオマス製造用	ステンレス鋼、高合金	腐食試験機： 稼働中

2 事業体質の強靱化

進捗：◎

生産アロケーション

成長分野のビジネス拡大を通じたポートフォリオ改革の推進と並行して、生産サイドでは工場間生産集約、生産性向上、歩留まり向上等の損益分岐点引き下げに寄与する諸施策を実行し、生産効率向上およびコスト削減を進めています。

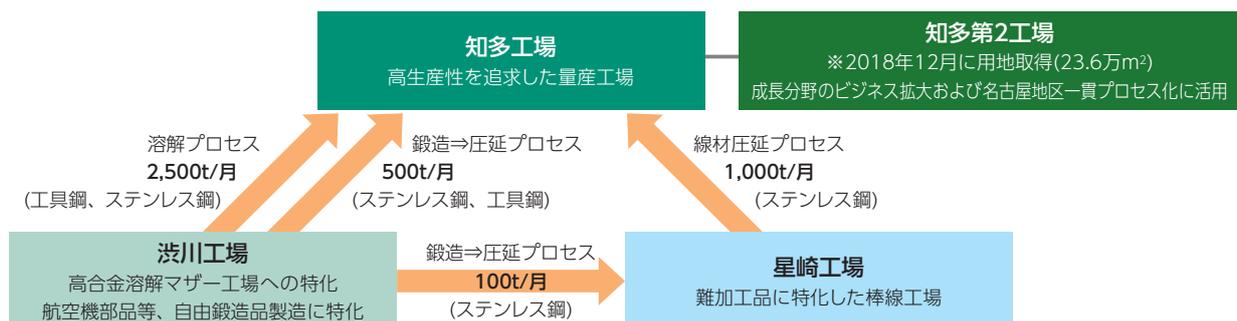
当社の主要な生産拠点は、知多工場、星崎工場、渋川工場です。2023中期経営計画においても、各工場の機能を特化することで、生産効率の最大化を進めています。知多工場は、生産効率も高くコストも他の工場より低いため、従来星崎工場で製造していた量産のステンレス鋼については、知多工場での生産にシフトを進めています。これにより星崎工場は難

加工材に特化していきます。また、渋川工場を高合金の溶解マザー工場へと特化させ、航空機部品等、自由鍛造品の製造に注力した工場としていくために、高機能ステンレス鋼の真空再溶解炉(VAR)を知多第2工場に導入することにしました。高機能ステンレス鋼の出荷工場である星崎工場に近い工場からの母材供給が可能となり、リードタイム短縮、棚卸資産の圧縮にもつながります。

機能特化の推進は数年ですべてできるものではなく、次期、次々期の中期経営計画にかけて継続的に取り組んでいくべきものと考えています。また知多第2工場を活用し、新しい成長分野の製品化、事業化も積極的に進めていきます。

知多工場への生産集約

- 溶解、圧延技術開発により生産性、歩留が高い知多工場へ生産集約しCO<sub>2</sub>を削減
- 溶解プロセス:2,500t/月、圧延プロセス:1,500t/月の生産集約を実現、さらなる知多工場への集約に取り組む



### 事業の選択と集中

低収益事業の見極めを行い、経営資源を集中させることで事業体質の強靱化を推進しています。

2023中期経営計画においては、「型鍛造事業の再構築」を掲げ、長年にわたって収益が低迷していた型鍛造製品およびハウジング製品からの撤退を決めました。型鍛造事業は、今後「高速精密鍛造製品」に特化していきます。

また、同じく低収益である精密鑄造事業については、ターボ向けハウジング製品の受注縮小およびターボ向け部品加工事業の中国子会社の清算を行っています。受注縮小に伴い日本工場の集約も行い、その工場跡地については、今後受注の増加が見込まれる磁石の増産製造工場としての活用を検討しています。今後も適時事業の見極めを行い、経営資源の集中を図っていきます。

	経営資源の集中	事業の見極め
工具鋼事業	<ul style="list-style-type: none"> <li>ベトナムで工具鋼新工場を立ち上げ(23年5月)</li> <li>インドにおける事業拡大を志向</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>メキシコ金型事業撤退(21年5月)</li> </ul>
型鍛造事業	<ul style="list-style-type: none"> <li>高速精密鍛造製品へ注力</li> <li>米国金型事業の買収(23年3月)</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>型鍛造製品、ハウジング製品撤退(23年3月以降順次)</li> </ul>
精密鑄造事業 (ターボ)	<ul style="list-style-type: none"> <li>受注縮小に伴い工場集約を実施</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>ターボ向けハウジング製品の受注を縮小(20年3月)・中国子会社精算(20年10月)</li> </ul>
流通・サービス事業	<ul style="list-style-type: none"> <li>ティムケンスチール社より中国流通企業を買収(21年7月)</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>木曾駒高原宇山カントリークラブ、木曾駒高原観光ホテルの営業停止(20年12月)</li> </ul>

## 3 海外展開拡大

進捗：△

### 海外サプライチェーンの強化

大同特殊鋼グループ連結会社は71社あり、このうち海外にある連結会社は38社、うち東アジア地域では28社(中国10、アセアン16、インド2)を展開しています。2023中期経営計画では、この東アジア市場を中心に、海外での高機能ステンレス鋼、高合金、工具鋼の売上拡大を目指しています。海外

でのビジネス拡大に向けては、各地域でその市場のビジネス環境や状況に応じて、サプライチェーンを強化する戦略を推進しています。しかしながら新型コロナウイルスで渡航制限もあったこと等から、各種施策が想定していたスピード感では進展していません。特に成長が期待されるインド市場での具体的な取り組み推進が喫緊の課題と認識しています。

中国	<ul style="list-style-type: none"> <li>2021年8月に米国ティムケンスチール社より取得した子会社「大同特殊鋼材料科技(上海)有限公司」を中心に、中国向けのSBQ(Special Bar Quality)製品のさらなる拡販および高合金や特殊ステンレス鋼の販売力を強化につなげる基盤を形成</li> </ul>
ASEAN	<ul style="list-style-type: none"> <li>棒鋼二次加工新拠点設立(2022年1月生産開始) タイに、Daido Shimomura Steel Manufacturing (Thailand)を設立し、ステンレス鋼など機能材料の現地サプライチェーンを強化</li> </ul>
インド	<ul style="list-style-type: none"> <li>成長が期待されるインド市場において、サンフラッグ社との提携拡大の可能性検討や工具鋼事業の規模拡大を志向</li> </ul>
米国	<ul style="list-style-type: none"> <li>2023年3月に熱間鍛造金型製造事業の工場設備を取得し、「Lexington Technologies Company」設立。北米における製造拠点「Ohio Star Forge」とのシナジーを発揮し、北米市場での自動車、エネルギー産業向け部品の収益拡大と競争力の強化を目指す</li> </ul>

## 4 ESG経営の推進

進捗：○

持続可能な企業価値向上を目指し、ESG経営をさらに推進していくため、2022年4月に「CSR委員会」を「サステナビリティ委員会」へ改称し機能を発展させるとともに、2023年1

月に「ESG推進統括部」を設置し、地球環境保護(E)、社会への責任と貢献(S)、ガバナンスの強化(G)に向け、各種取り組みを強化しています。

E	1 地球環境の保護 (事業活動)	<ul style="list-style-type: none"> <li>CO<sub>2</sub>排出量削減推進 [目標：2030年50%削減、2050年カーボンニュートラル] GXリーグへの参画(2023年4月)</li> </ul>
	2 地球環境の保護 (製品供給)	<ul style="list-style-type: none"> <li>モビリティ変革に対応する製品の供給：磁石、軟磁性材料(粉末、帯鋼)</li> <li>資源の有効活用：寄与する技術の開発：超高温炭化炉</li> </ul>
S	3 社会への責任と貢献	<ul style="list-style-type: none"> <li>人権の尊重 → 大同特殊鋼グループ人権方針の公表(2023年2月)</li> <li>人的資本経営の推進</li> <li>生物多様性への取り組みと地域社会への貢献</li> </ul>
G	4 ガバナンスの強化	<ul style="list-style-type: none"> <li>ステークホルダーコミュニケーション → 投資家・株主との対話を重視し、IR/SR活動を強化</li> <li>監査等委員会設置会社へ移行(2022年6月)</li> <li>株式報酬制度の導入(2023年6月)</li> </ul>

# 研究開発・知的財産戦略

社内外との密接な連携によるイノベーションで、期待の先を行く特殊機能を付与した製品を生み出し、社会の基盤を支えていきます



常務執行役員  
杉江 郁夫

## 研究開発方針

当社はこれまで特殊鋼の性能を最大限引き出し、実用性のある製造コストとの両立を実現する合金設計、モノづくり技術を数多く確立してきました。しかしながら、カーボンニュートラル社会への変革によるCASE、EV化、水素社会などで新たに求められる素材は従来の鉄鋼材料単独で積み上げてきた知見だけでなく、電気、化学など従来はあまり交流のなかった業界や材料との組み合わせにまで視野を広げる必要があります。また、これまでの延長線上にはない新しい価値や機能

が求められます。

当社にとってイノベーションとは、実績の少ない未知の分野へ臆することなく飛び込み、将来想定されるニーズへのアンテナを高め、より豊かな、サステナブルな社会の実現に貢献していくことだと考えています。しかし、我々にとって完全な飛び地ではなく、成長市場分野に沿いつつも、我々が築いてきたコア技術、知的財産を活かすことを考えながら、新しいマーケットに挑戦していきます。

## マネジメント

### 研究開発のマネジメント

大同特殊鋼グループ全体の研究開発の中核である技術開発研究所は、300名強の人員を擁し、事業部門やグループ会社、外部研究機関と密接に連携することで、有機的なシナジーを生み出しています。

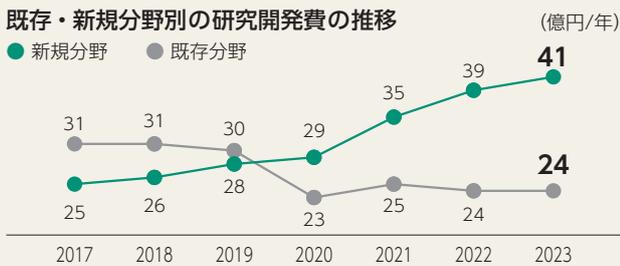
技術開発テーマの種類、重要度によって、事業化までの投入リソースを決めており、例えば、当社の経営に大きなイン

パクトを与えるような重要な開発テーマについては、実現に向け、社内の開発リソースを最大限投入していきますが、中長期視点で取り組む探索的なテーマについては、外部パートナーを積極的に活用しつつ、実現性を見極めながら臨機応変に社内リソースを投入するなど、全体でリソースのバランスをとっています。

時間軸によるマネジメントの違いは次のとおりです。

短期	<ul style="list-style-type: none"> <li>● お客様の開発スケジュールにスピード感をもって対応</li> <li>● 研究所内単独だけでなく、事業部(営業部門・製造部門)との密接なコミュニケーションによる進捗管理</li> </ul>
中期	<ul style="list-style-type: none"> <li>● お客様の製品開発の方向性、市場動向を注視しながら、短期テーマ同様に事業部門と連携</li> <li>● 新たにチャレンジする重要な要素技術開発については、重要度や予算規模によって経営陣への報告、研究幹部による監督</li> </ul>
長期	<ul style="list-style-type: none"> <li>● 当社の各種コア技術(合金設計、材料分析、プロセス改善、シミュレーション解析)の次世代への着実な技能伝承</li> <li>● マクロ的な将来成長市場分野での新商品を意識したテーマへのチャレンジにおいては、未知の可能性も多分に含まれるため、ビジョンや目標を設定。芽が出そうなテーマについては、事業部と連携したマーケティングで新商品として提案できるようにフェーズアップ</li> <li>● 学会活動も重視し、最先端研究の議論からの刺激や、研究成果発表での研鑽を通じて、発想力や創出力を強化</li> </ul>

研究開発リソースの投入は「グリーン社会の実現」を目指した案件に年々シフトしています。以下は既存分野・新規分野の研究開発費の推移ですが、開発費もグリーン社会の実現のような新規分野の比率が向上しています。



一方、全体合理化のための組織再編も2022年5月に実施し、溶解鑄造技術と加工成形技術の研究室を統合しプロセス技術

研究室を新設、ソリューション支援室を廃止し、人的リソースを再分配しました。

**知的財産のマネジメント**

研究開発の成果として得た先進的な技術は積極的に出願を行っています。さらに事業部門との連携を深め、製品の拡販戦略との整合性もとった特許権利化や競合技術との差別化も意識し、特許の適切な管理による利益貢献を図っています。

研究開発は新たなアイデアの付加価値を生む活動であるため、知的財産と密接な関係にあります。研究開発テーマを立案する最初の段階で、その実行の必然性をチェックする意味も含めて、特許出願視点での新規性や既存特許との競合有無を確認します。さらに、半年単位で特許出願候補となる案件を予め挙げ、研究テーマの進捗とともに着実に申請、権利化できるようにマネジメントしています。

**技術開発研究所の新旧組織図**

● 以前の研究体制



● 現在の研究体制



### 重点課題への取り組み

3つの重点課題への取り組みは以下のとおりです。

#### 1. グリーン社会実現に向けた技術的な動向とポートフォリオ変革

カーボンニュートラル社会への変化に対応すべく、自動車のEV化(モータ、電池、インバータ、ギヤなど)、水素社会に貢献する部材に用いられる新材料の開発や、既存材料の性能向上、それを支える製造プロセス開発へリソース(人員・予算)を重点的に配分する戦略をとっています。以下はその具体的な例で、全体の8割程度のリソースを投入しています。

- モータ：熱間加工磁石、PLP磁石、モータ性能評価技術開発
- 電池：リチウムイオン電池用負極材
- インバータ：半導体製造装置関連素材(クリーンスター等)、清浄鋼製造技術開発
- ギヤ：e-Axle用高強度ギヤ(構造用鋼)
- 水素：耐水素脆化材料、新規評価技術開発

#### 2. 外部との共創

当社もかつては「自前主義」が趨勢を占めてきましたが、これまでに取引がなかった業界のお客様との付き合いを深めていく中で、既存のプラットフォームだけではスピード感をもって世の中の流れに対応することが難しくなっているという危機感が高まってきました。そのため、大学や研究機関、他企業など、外部機関と積極的なパートナーシップを組み、オープンイノベーションによって新たな技術を獲得していく動きを加速しています。

外部との共創による効果は大きく、当社にとって未知の分野(化学・電気)の初期段階の理解を早め、研究開発のスピードアップに役立っています。一方、従来の自前技術(金属材料)であっても、さらに高度な専門性へのアプローチが可能になることで、材料やプロセスの開発レベルの高度化にも寄与しています。これによりますます高度化する材料や製品開発への市場の期待に応える体制をとっています。大学の寄付講座の設置、海外技術研究機関との共同研究など、外部とのパートナーシップは現在45件に増加(前年比+11件)しています。

### リアクトル用金属磁性粉末が最新のハイブリッドシステムに採用

2023年2月、当社がトヨタ自動車株式会社、株式会社豊田中央研究所、株式会社デンソー、株式会社ファイナシンターと共同開発した、ハイブリッド自動車のバッテリー電圧を上げる部品(リアクトル)が、最新のハイブリッドシステムに採用されました。

今回採用された金属磁性粉末はトヨタ自動車と豊田中央研究所が材料設計し、当社が持つアトマイズ技術と粉末加工技術を応用し、独自開発技術を取り入れることで実用化に至りました。目標とする材料特性と部品性能を達成したことで、リアクトル部品の小型化が可能となり、部品コスト削減に貢献しています。

当社の金属磁性粉末は、2009年にトヨタ自動車株式会社より発売された「プリウス」のリアクトル部品用原料として採用されて以降、13年間にわたり材料の安定供給に努め、CO<sub>2</sub>排出量削減に貢献してきました。



[https://www.daido.co.jp/about/release/2023/230208\\_reactor.html](https://www.daido.co.jp/about/release/2023/230208_reactor.html)

### 3. 開発人材の育成

#### ① 留学制度の活用

国内海外の留学制度を活用して視野を広げてもらい、会社の外にも目を向けるマインドを育てたいと考えています。また、文化の違う新しい体験をするために、ベンチャー企業への留学制度も検討するなど、会社を変えるために必要な人材を育てています。

#### 国内外別の留学実績推移(研究開発人材) (人)

年度	2018	2019	2020	2021	2022
国内留学	0	2	0	2	3
海外留学	2	0	0	2	0
ゲストエンジニア	1	1	1	1	1

#### ② 大学、外部の機関との連携

寄付講座として設立した大同大学のモータ研究センターにスタッフを派遣し、モータの知識がほとんど無かった状態から、先進モータの設計ができるレベルの専門家への育成を図っています。モータ以外でも磁性材料など、今後成長が期待できる分野に関しては外部機関との連携を図りながら継続的に人材育成を進めています。以下は昨年度の事例です。



#### ③ AI教育

これからの研究開発にAIの活用は必須と考え、技術開発研究所のスタッフ全員がAIの知識を学んでいます。基礎知識の習得からデータサイエンティストのレベルまで個人差がありますが、材料、プロセスの研究者は少なくともAIを活用できるレベルにまで達するように育成しています。さらに、材料開発のスタッフをデータサイエンティストとして育成するために、大学の博士課程に派遣するなど、様々な方策でAIに対する底上げを図っています。

### 物質・材料研究機構(NIMS)と磁石メーカー4社による磁石マテリアルズオープンプラットフォームへの参画

2022年5月に、国立研究開発法人物質・材料研究機構(NIMS)を中心に、当社とTDK株式会社、信越化学工業株式会社、日立金属株式会社による磁石マテリアルズオープンプラットフォーム(磁石MOP)が発足しました。

磁石MOPでは、電気自動車での搭載拡大が期待されるモータの高性能化や省希少元素化を通じてカーボンニュートラルの実現に貢献するため、磁石材料の世界最高水準の微細構造解析技術やデータ駆動型研究を、材

料設計とプロセス最適化に応用し、用途に応じた必要特性を持つ材料の開発を迅速に行うツールの開発を目指しています。また、NIMSの研究者だけでなく大学の人材も取り込むために、クロスアポイントメント制度等を活用した大学との人材交流も進めています。

当社は磁石MOPに6名の従業員を派遣して、外部との交流を通してこれから成長が期待される磁石の開発を担う人材を育成していきます。

 [https://www.daido.co.jp/about/release/2022/0530\\_nims.html](https://www.daido.co.jp/about/release/2022/0530_nims.html)

## 新たな価値・機能創造に向けて

現在、社会は変革の真っ只中にいます。変革の時こそ、新しい価値や機能が求められます。これを機会と捉え、これまで接点のなかった領域にも挑戦しつつ、社内外と密接に連携

しながら研究開発のスピードを上げ、特殊な価値、特殊な機能を持つ素材を生み出すことで、社会の基盤を支えていきます。

# 製造技術戦略

モノづくりを支える  
高い現場力をベースに、  
ポートフォリオ改革と  
カーボンフリー技術開発を加速し、  
お客様の多種多様なニーズに  
応えていきます



取締役常務執行役員  
鹿嶋 忠幸

## 当社の製造技術の強み

### 特長ある製造設備を独自開発してきた歴史

製造技術とは、製品を製造するための設備に係る技術と、その設備を使ってどのような工程を進めていくかの、ノウハウやプロセスに係る技術のことです。

当社は、時代のニーズを予測し、特殊鋼のリーディングカンパニーとして世界に先駆けて先進的な製造設備を開発・導入してきました。例えば、自動車用特殊鋼の本格的な量産化に対応するため、1980年代にELVAC®プロセス（電気炉、取鍋精錬、真空脱ガス、連続铸造の一貫プロセス）を自社開発し、高品質な特殊鋼の安定供給により日本のモータリゼーションの発展に貢献してきました。1990年代には他社に見ない垂直丸断面連続铸造機を開発・導入し、ボール用軸受鋼や耐熱鋼の連続铸造化を実現してきました。

また、ステンレス鋼真空精錬炉（VCR）や炉体旋回式電気炉（STARQ®）など、当社機械事業部と連携し、独自開発した設備群を駆使することで特長ある製品の量産化、コスト削減、CO<sub>2</sub>排出量削減を実現してきました。これらの設備やプロセスを自らの手によって、世の中に先駆けて造ってきたことは当社の大きな強みです。



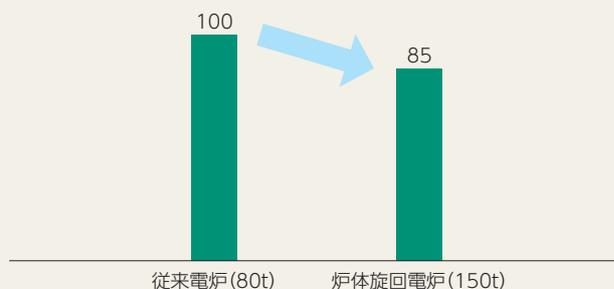
垂直丸断面連続铸造機



炉体旋回式電気炉 (STARQ®)

### STARQ®のエネルギー原単位比較

(従来を100)



### 長い歴史で培われた設備能力と製造ノウハウを活かす現場力

当社は、炭素鋼、肌焼鋼、強靱鋼、軸受鋼、快削鋼、ステンレス鋼、工具鋼、高合金など、世の中で使用されているほとんどの特殊な材料を一貫製造できる製造設備を有する総合特殊鋼メーカーです。1つのラインで多品種を同時に造り分ける製造ノウハウや、自社一貫で製造することによりお客様のニーズをきめ細かく反映する仕組み、また短納期対応などを強みに、年間約4,000種類の特殊鋼製品を製造しています。

多種多様な特殊鋼をお客様のニーズに合わせて製造するノウハウは、長年のお客様や研究所との共創・擦り合わせの中で醸成されてきた財産です。4,000という種類を創出できたのは、長い付き合いを通じてお客様の用途を十分理解し、「こういう味付けをした方がよるこんでもらえる」というレシピのようなものが積み重ねられているからです。こうしたきめ細かい製造ノウハウ、およびそれらを確実に実行する現場力は長年の製造プロセス改善の蓄積の賜物であり、新興の海外特殊鋼企業とは一線を画している強みです。

併せて現場配属前に1年間かけてオペレーター教育を行い(大同特殊鋼技術学園)、質の高いオペレーターを育成する仕組みを有していること、そしてオペレーター自らが日々改善を提案、実行するベース活動としてJK(小集団による自主管理活動)やTPM(トータルプロセスマネジメント)などが活発に機能している企業風土も、製造プロセスにおける競争力の源

泉となっています。オペレーターは協力会社も含めると4,000名います。職場は5名程度の班で構成されており、自主管理活動はその班ごとに行われています。活動のテーマは、日々の業務効率化からCO<sub>2</sub>排出量削減まで様々で、工場単位では毎月発表会を行い、全社では社長も参加する成果発表大会を年2回行っており、表彰によって参加者のモチベーションを高め、業績が厳しい時も絶やすことなく続けています。

さらに、2004年からはDMK(大同モノづくり改革)活動を推進しています。専門部署としてモノづくり改革部を設置し、JKやTPMのベース活動と連携しつつ、生産性を抜本的に改善するために、現場主体で重要課題の解決に取り組んでいます。例えば、モデル職場をたてて、生産性を30%上げるための活動や、リーダーを育てるための教育活動も行っています。



第105回JK発表大会(2023年6月)



DMK活動 23年度版ポスター

「変化し続け、技術を極め、  
新たな領域に展開する」  
モノづくりの精神を  
全従業員に向けて啓発

## DMK活動七訓

- 一 ニーズ無き所に改善なし
- 二 物差しを変える
- 三 目標は高く掲げ果敢に挑戦
- 四 巧遅拙速
- 五 三現主義に徹すべし
- 六 あらゆる無駄を取り除く執念を持って
- 七 成果に責任を持ち、最後まで確認

製造技術戦略

2023中期経営計画の進捗

製品ポートフォリオ改革を実現するための設備投資

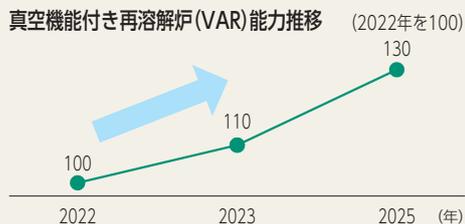
自動車のEV化に伴い、今までの主力製品であったエンジンやトランスミッションに使用される特殊鋼の受注量減少が予想される中、半導体や航空機、掘削機、医療分野など今後受注の拡大が期待される製品分野へのポートフォリオ改革を

タイムリーに実行していく必要があります。2023中期経営計画においては、高機能ステンレス鋼、高合金、チタン合金などが成長分野として期待できることから、それらのボトルネック工程について生産能力強化策を実行しています。以下はその事例です。

- 高機能ステンレス鋼製造能力向上のための熱処理、二次加工(PM: 棒鋼切削加工)設備の増強(知多第2工場)
- 高機能ステンレス、高合金製造能力向上のための真空機能付き再溶解炉(VAR)の増強(渋川工場、知多第2工場)
- 高合金鋼製造能力増強と競争力強化: 原料前処理設備導入(知多第2工場)、高合金圧延棒鋼製造能力増強(星崎工場)
- チタン製造能力増強: チタン再溶解設備導入(知多第2工場)



知多第2工場棒鋼加工(PM)ライン



渋川工場真空機能付き再溶解炉(VAR)

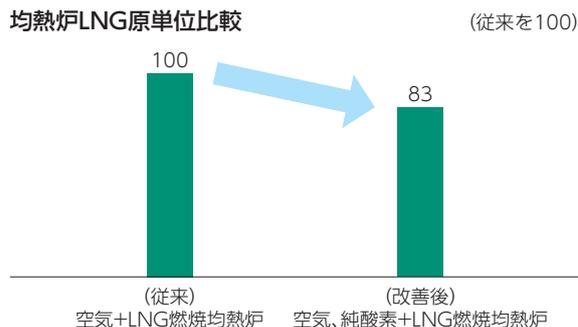
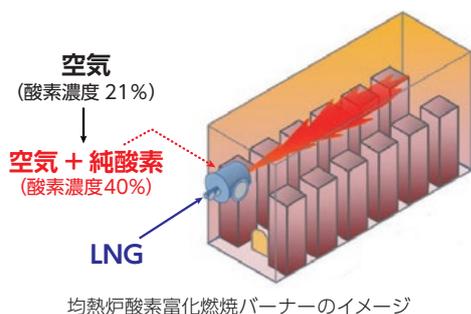
グリーン社会の実現(CO<sub>2</sub>排出削減)

当社の製造においてはCO<sub>2</sub>の直接的排出(Scope1)の削減が大きな課題であり、継続的、計画的に進捗させていかなければなりません。

2023中期経営計画においては、加熱炉、均熱炉に代表される燃焼設備の熱効率改善と圧延以降の下工程の大単重化による歩留まり向上の視点で取り組んでいます。

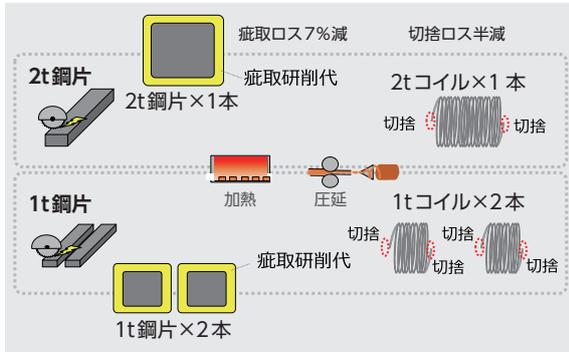
工場でのCO<sub>2</sub>排出量削減事例 ①

知多工場均熱炉の酸素富化燃焼バーナー導入によるLNG原単位改善。酸素の供給を増やすことで、必要なLNG量を減らしています。

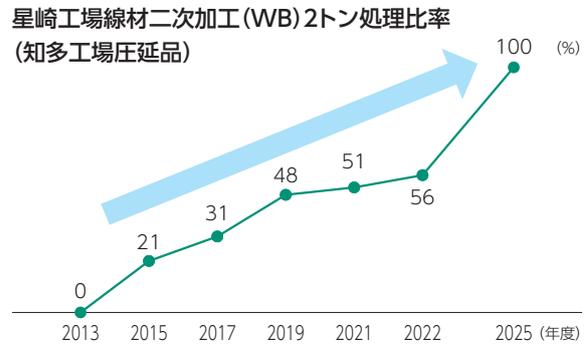


## 工場でのCO<sub>2</sub>排出量削減事例 ②

星崎工場線材二次加工 (WB：線材皮むき加工) の大単重化 (1トン⇒2トン化) による歩留まりの向上を進めています。(知多工場圧延品)



2トン化による歩留まり向上イメージ



## 課題認識と中長期的な重点施策

### 製品ポートフォリオ改革に沿った製造資本と人的資本の強化

社会の変化によるお客様のニーズの変化、それによって製品ポートフォリオをどう変えていくか、その変化に合わせて製造技術のポートフォリオを変えていくという、先の先を見据える意思決定プロセスが必要です。中長期に及ぶプロセスとなるため、見通しが困難な中での見極め判断が求められます。

その中でも高合金、チタン合金は今後も旺盛な受注が期待でき、それらの受注チャンスを逃すことがないように、投資タイミングを見極め、的確な能力増強投資を実施していきます。また、これらの市場は主に海外、特に高合金についてはアジア市場に注目しており、参入してシェアを拡大していくためには、市場に精通し、海外規格対応や、海外の主要なお客様から要求される品質保証体制への対応、お客様の認証取得を推し進めることができる人材を拡充していくことが必要不可欠です。そのために、工場間の人材交流も積極的に進めていきます。

### グリーン社会の実現(CO<sub>2</sub>排出量削減)

当社製造プロセスにおいて、CO<sub>2</sub>排出量が最も多い電気炉溶解工程の抜本的改善施策として、究極のカーボンフリー電気炉の開発検討を進めていきます。機械事業部と協力し、これまで開発してきた、炉体旋回式電気炉や排ガスによるスクラップ予熱技術を駆使し、カーボンニュートラルとなる製造プロセスを追求していきます。

### DXによる生産性のさらなる向上

現在、モノづくり改革部を中心に生産現場の見える化を、モデル職場を選出して進めています。まず、設備の稼働、能率、故障情報、品質情報など、設備から出る信号情報をデジタルで収集し、現場を可視化します。次に、現場自らが見える化されたデータを活用し、操業の無駄の排除、最高能率の標準化などを目指しています。現在この活動は一部のモデル職場でスタートした段階ですが、こうした現場主体の生産高効率化の手法を大同特殊鋼グループの企業文化の一つとして定着させるべくDMK活動として取り組んでいきます。

## 未来社会の多様なニーズへの貢献

当社は、確かな現場力に支えられた信頼されるモノづくりと、お客様との共創により数々の業界スタンダード技術を生み出してきました。

社会が大きく変化しようとする昨今においても、強みであ

る高い現場力を維持・向上させる取り組みは堅持しつつ、未来社会が求める多種多様なニーズに応え、成長分野への参入拡大に取り組んでいきます。

# 人材戦略

“ 人的資本の維持・強化に向け、  
「人を活かす」ための  
取り組みや環境整備を  
推進していきます ”



常務執行役員  
竹鶴 隆昭

## 当社の求める人材像

当社は経営理念を実現する人材像として、5つの行動指針を定めています。この5つの行動指針は100周年にあたる2016年に向け社内で「大同特殊鋼グループ経営理念・行動指針策定プロジェクト」を立ち上げ、従前のものから時代に合ったものに見直しを図りました。例えば行動指針の一つに「挑戦しつづける」という言葉がありますが、当社はチャレンジすることに対して寛容で「失敗を恐れなくてやってみよう」

という風土があります。これは当社の強みであると考えていますが、このような強みを生み出してきた人材の行動様式を言語化し、端的にまとめたものであり、我々にとってサステナブルな人的資本の姿であると考えています。また、変化の激しい時代においてもグリーン社会の実現に向けて、素材に求められるニーズや可能性を追求する姿勢は我々の強みであり続けると考えています。

### 大同特殊鋼の5つの行動指針

- |           |   |
|-----------|---|
| 高い志を持つ    | : 時代の先を読み、パイオニア精神を持つ<br>プロフェッショナルとして自身のミッションに最後まで取り組む |
| 誠実に行動する   | : 相手の立場で考え、多様な価値観と存在を認め合う<br>ステークホルダーの期待に応える          |
| 自ら成長する    | : 常に成長を意識して仕事に取り組む<br>進んで経験を重ね自分を磨く                   |
| チームの力を活かす | : 組織を超えてグループの知恵を結集する<br>スピード感を持ち、協力してやりとげる            |
| 挑戦しつづける   | : 自由な発想で時代を切り拓く<br>失敗を恐れず、困難に立ち向かう                    |

人材・組織マネジメントの取り組み概要

人材・組織マネジメント	
これまで継続実施してきた人材育成への取り組み	直近で進めている「人を活かす」取り組みと環境整備
<p><b>エキスパート人材の育成</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>● 初期育成システム 『大同特殊鋼技術学園』</li> <li>● 継続した育成活動 『DMK活動』</li> </ul> <p><b>スタッフ人材の育成</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>● 特別研修・教育 『経営を担う中核人材の選抜研修』『グローバル人材育成(留学等)』</li> </ul>	<p><b>「人を活かす」取り組み</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>● 定年延長 (60歳定年→65歳定年)</li> <li>● 採用の多様化 (一括→通年採用)</li> <li>● 人材の多様化 (女性活躍推進、外国人採用)</li> </ul> <p><b>環境整備</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>● 働き方改革の推進</li> <li>● 健康経営の推進</li> <li>● 従業員寮の設備更新</li> </ul>

## 人材育成の取り組み

### エキスパートコースの人づくり

当社の高品質な素材を安定して生産し続ける力の源泉は、高いスキルを持った信頼性の高い製造現場の人的資本です。当社は1952年に設立した新入社員向け教育施設である「大同特殊鋼技術学園」を保有しています。約1年間の学園生活で、特殊鋼製造のエキスパートとしての知識・技術の基礎を身に付けるとともに、社会人・企業人としての心構え、自立した生活の支援を行っています。モノづくりは人づくりと言いますが、この人づくりが大切というポリシーは、技術学園の前身である「技能者養成所」の時代から80年以上一貫して続いており、今も脈々と受け継がれているのだと思います。

もう一つ、当社の製造現場の人づくりを語る上で、DMK(大同モノづくり改革)活動も欠かせません。活動が始まった2004年以前は、不景気で設備投資がなかなかできない状況にありましたが、その後急激に受注が増え、早急に生産性を上げる必要に迫られました。「3割生産性を上げるにはどうすればいいか?」現場力が試されることになりました。そこで現状を否定する発想で、専門部隊が活動を支援し知恵を共有したり、タイムリーに経営資源を投入したことで、出しきれていなかった能力を発揮し、生産性を上げることができたのです。当社の現場力の底力を感じましたし、小改善の積み上げで大きな成果を出すこの活動は、20年以上続く当社のモノづくりのベース活動になっています。

### スタッフコースの人づくり

管理部門および営業・研究開発・製造技術部門においても、「5つの行動指針を実践できる人材育成」を念頭に、各職能グレードで期待される具体的な行動様式を設定し、体系づけたうえで教育訓練を実施しています。この内容は「能力開発ガイドブック」としてまとめられ、人材育成目標として周知されるとともに従業員の評価基準としても活用されています。

職能グレード別教育のほかにも、グローバル人材育成のための海外トレーニー・留学制度や各種の資格取得奨励、さらに将来の経営を担う中核人材を育成するための選抜研修など、各人の成長、挑戦を後押しする教育・訓練制度が揃っています。

海外トレーニー・留学制度は、昭和の時代からある歴史ある制度で、その目的も語学から専門知識習得、異文化でのビジネススキルの体得と、多岐にわたります。留学から戻った従業員によって、様々な業務成果が還元されています。

選抜教育は種々ありますが、様々な企業・事業部から集まったメンバーとの議論を通じて、他者の考え、違いを学ぶとともに、社内外の人脈形成にも大きく役立っています。

近年は「多様な業種との連携」や「グローバル化対応」が必須となっており、外部環境変化に伴う当社の新たな可能性を見据え、自律的に行動できる人材を増やしていくことが今後の課題と認識しています。課題解決に向けリスクリングによる能力向上支援に取り組んでいきます。

従業員教育 ▶ P.83



技術学園生の実習風景



社内選抜研修の様子

## 人材戦略

### 「人を活かす」取り組み

行動指針の一つである「誠実に行動する」には、「多様な価値観と存在を認め合う」という意味が込められており、当社のダイバーシティへの取り組み姿勢を表しています。少子高齢化の影響で人材を確保することが難しくなっていく中、性別、国籍、価値観、性的指向、障がいの有無など、お互いの違いを尊重し認め合える職場環境を整備することが不可欠です。当社では2014年にダイバーシティ推進プロジェクトを発足し、2018年からは人事部内のダイバーシティ推進室を中心に活動を推進しています。

#### 女性活躍推進

当社のダイバーシティ推進行動計画における課題は、「女性の管理職が少ないこと」、「ライフイベントを含めたキャリア支援・キャリア開発の機会が少ないこと」、「多様性を促進する職場風土の醸成に至っていないこと」にあり、その解決に向け以下の目標を掲げ、様々な施策を実施しています。

ダイバーシティ ▶ P.81-83

### ダイバーシティ推進行動計画

【計画期間】 2021年4月1日～2026年3月31日(5年間)

- 【目標】
- 次世代の管理職を担う係長級の女性比率を17%にする。(12% → 17%)
  - 9～11事業年度前に採用された女性従業員の定着率を80%にする。(33.3% → 80%)
  - 女性のキャリア開発を支援する取り組みを行う。
  - 多様性を受容し活かす風土づくりを継続・推進する。

なお、2030年の女性管理職目標は30名(2022年度15名)を掲げています。

さらに今後、様々な事業環境変化に対応していくため、これまで以上に「人を活かす」活動を充実させていくことが重要になると考えています。女性活躍推進のみならず、様々な視点でのダイバーシティの取り組みも推進・検討していきます。

#### 65歳定年制へ制度変更

労働力人口の減少や、さらには現場力の維持・向上といった観点等も踏まえ、2023年より定年年齢を60歳から65歳へ制度変更しました。これにより、「培ってきた技能や知識を存分に発揮」してもらおうとともに、技能承継にしっかりと取り組んでいきます。

#### 採用方法の多様化

人材の流動化が高まる現在において、当社も従来から継続してきた「新入社員の一括採用」限定の方針を見直し、「中途採用を含む通年採用」の方針に切り替えていくことも考えています。これにより、今後、会社運営で必要となる人材の確保、および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・早期戦力化を見込んでいます。

また、多様なバックグラウンド、価値観を持つ外国人を採用することは、社内の活性化にもつながります。近年、大学のキャリアセンターとも協力し合い、日本に留学して学んでいる外国人留学生の採用も継続的に進めています。

### 「人を活かす」を支える環境整備

「人を活かす」を支える環境整備として、「安全・健康への取り組み」「働き方改革への取り組み」を推進しています。特に製造ラインを支える約2,000名のエキスパートのエンゲージメント向上には注力しています。今、製造現場ではコミュニケーション不足により、若手の離職率増加や職場の連帯感の不足といった課題が浮き彫りになっており、これはモノづくり企業である当社にとって、見過ごすことのできない大きな問題になっています。そこで彼らのエンゲージメントを高

める活動として、2021年から「明日も行きたくなる会社をつくろうプロジェクト」を立ち上げました。これは若い人とリーダークラス、さらに上の係長クラスのジェネレーションギャップを埋めるための支援活動です。現在は知多工場をモデル職場にした活動ですが、自律的にできるようにすることで、全社に水平展開していきます。

また、さらなるエンゲージメントを高める活動として、名古屋地区と渋川地区で従業員寮を一新します。



従業員寮(元浜寮)完成イメージ

### 安全・健康への取り組み

「従業員が安心して働くことができる職場づくり」と「一人ひとりが心身とも健康であり続けること」は人的資本経営の骨格ともいえる部分です。当社は「安全と健康は幸せの原点であり、企業経営の基盤である」という基本理念を掲げ、「労働災害の撲滅」と「健康経営の推進」に取り組んでいます。

今、現場では若年層の離職問題と併せて、自職場の危険源を知らない若年層が、危険状態に気付かず通常の作業で被災する事象が増え、新たな安全感性向上のための仕掛けが必要になりました。その仕掛けの一つとして、2022年より各生産職場に安全教育に精通したベテラン74名を「安全伝道師」として配置しています。彼らによって、若年層や経験値の浅いメンバーへの現地指導、危険感受性の向上を図るとともに、コミュニケーションを増やし一体感を醸成することで、安全性向上に取り組んでいきます。

労働災害の撲滅 ▶ P.77,78



安全伝道師ポスター

また、健康経営としては、メンタルヘルス・フィジカルヘルス向上に取り組んでおり、「心身活力を持って業務に取り組んでいる評価割合50%以上」をKPIとして活動しています。今後も、産業保健スタッフ、各事業所の安全チーム等と連携して、健康経営に向けた取り組みを強化していきます。

健康経営の推進 ▶ P.79,80

### 働き方改革への取り組み

労働人口の減少や働くスタイルの多様化など、働く姿を取り巻く環境は変化している中で、当社でも従業員が自分に合った働き方を通じてワークライフバランスの実現が図れるよう「新しい働き方改革WG」を中心とした各種の取り組みについて活動を進めています。

働き方改革 ▶ P.84

## さらなる企業価値向上へ

冒頭にも申し上げたとおり、当社を取り巻く事業環境は、今後、大きく変化していくことが予想されます。当社の人的資本経営において、2016年に制定した「5つの行動指針」の実践と絶え間ない進化は必須であり、経営として「人を活かす」取り組み、「人を活かす」環境整備をしっかりと実施します。私は当社に入社して本当に良かったと、心から思っています。そして、「この会社をもっと魅力ある会社にしていきたい」と考える仲間を増やしていきたいと強く思っています。そのためにも環境変化に対応するための、新たな知識やスキル習得を促進する仕掛けや、キャリア形成の選択肢を増やしていくことを検討するとともに、従業員が「大同特殊鋼に入って良かった」と思える、エンゲージメントを高める活動を推進していくことで、さらなる企業価値向上を目指します。



# DX戦略

社内業務のデータ化や可視化を進め、これを活用する力を磨くことにより、お客様へ提供する付加価値の増大を図ります



取締役常務執行役員  
梶田 聡仁

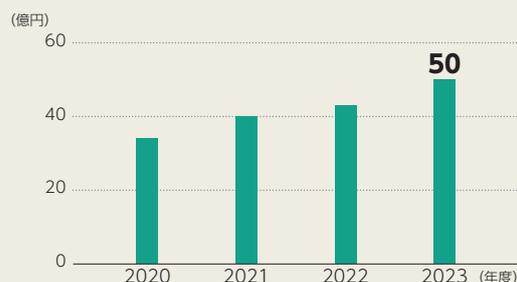
## サステナビリティを確保するDX

多様な製品ラインナップを有する特殊鋼メーカーとしての当社のモノづくりは、製鋼や熱処理、圧延、切削など様々な生産プロセスから成り立っていますが、近時のIT技術、特にデータを創出し活用する技術の進歩は、これらの生産プロセスを大きく変革し、大幅な生産性向上や品質向上などをもたらす可能性を有しています。データ活用の巧拙は今や企業の競争力を大きく左右する要素となっています。

また、これらの生産プロセスを従来から支えてきた基幹システムは、当社のモノづくりのノウハウを長年にわたり蓄積し、文字通り当社の屋台骨を支えるシステムとなっており、これを、将来にわたって、柔軟性に富みデータ活用がしやすい形態に変えていくことも、会社全体の生産性を向上させ、事業

のサステナビリティを確保するという点で極めて重要なDXのテーマだと考えています。

### IT予算推移



## 取り組みの現状

### 本社部門やOA系業務の効率化

本社部門やOA系業務については、モバイルPCやタブレット、スマートフォンなどのデバイス機器と各種アプリケーションツールなどを最大限活用して、効率化を進めてきました。コロナウイルス感染拡大を契機として、コミュニケーションツールの導入等によってリモートワーク環境を整備し、働き方改革や業務効率化が一気に進化した面もあります。今年度

は、OA系業務のより一層の効率化を図るべく、長年使用してきたメール・文書・スケジュール管理のシステムを、新たなクラウド型アプリケーションに切り替える作業を大同特殊鋼グループ全体で進めていきます。最近大きな話題となっている生成AIなどの新たなデジタル製品については、積極的に「お試し」を行い、常に社内業務への活用可能性を探っています。

生産部門における生産性向上

生産現場においては、操業の見える化、異常検知、安全活動など、多岐にわたる分野でデータ活用を推進し、生産性改善や、業務改革を進めています。ドローンを活用した設備点検、AI技術の活用によって、従来、人が行っていたカン・コツ作業の見える化・自動化、スマートウォッチの活用による従業員の位置情報、健康状態の把握などもその一例です。

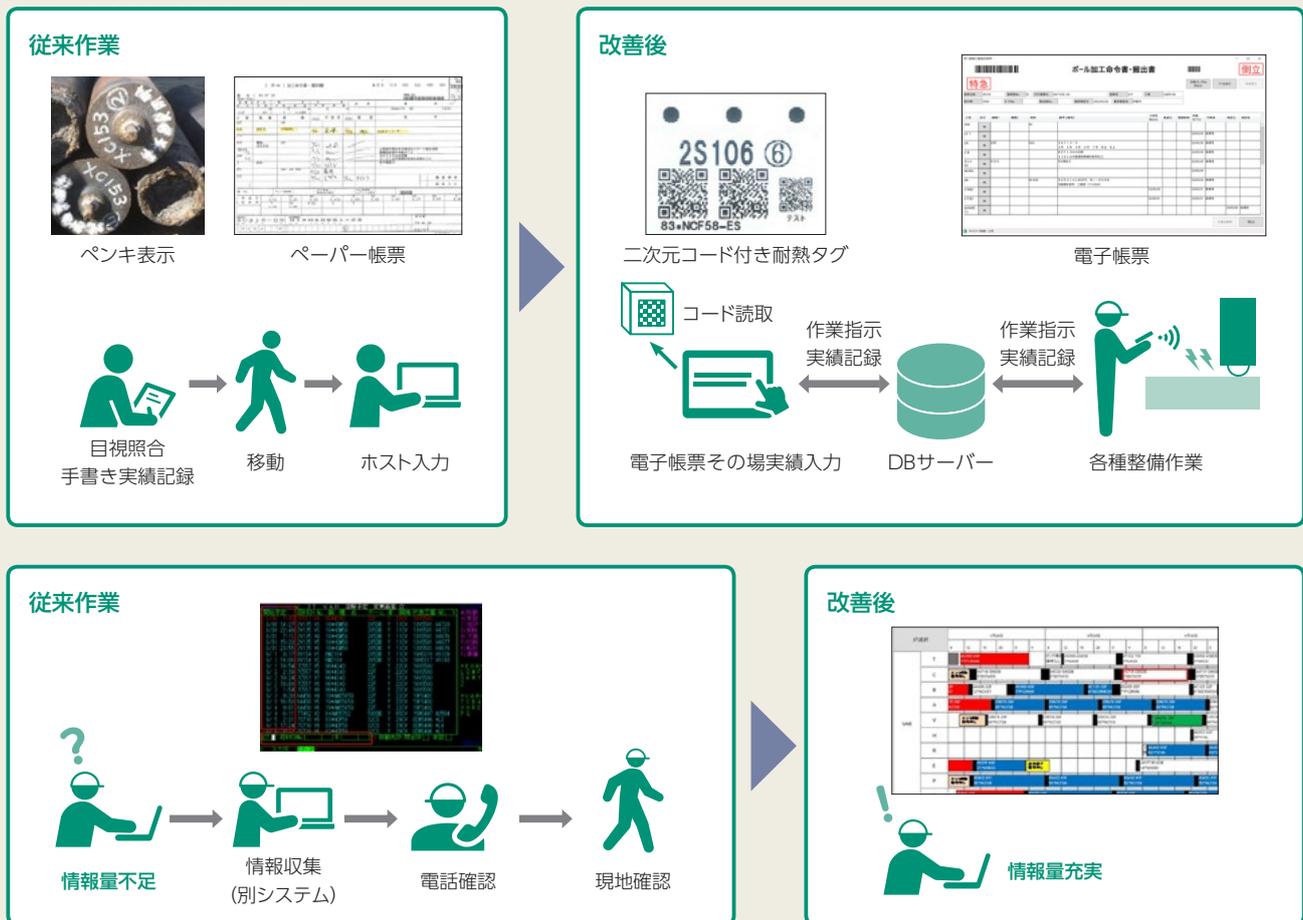
昨年度初めに稼働した知多第2工場のスマート化のシステムは、各種情報の可視化によって操業や品質管理の高度化、ペーパーレス、遠隔監視による省力化などの成果が上がっており、今後、工場で設備新設を行う際は、これらスマート化の考え方を取り入れてIT基盤の整備を行うことになるものと考えています。また、会社全体として高付加価値品の生産能力をアップするためのIT基盤として、工場をまたぐデータ管理などにも力を入れていく必要があると考えています。

最近の取り組み事例

～渋川工場における再溶解材管理システムの構築～

渋川工場の再溶解材の整備は様々な工程で構成されており、工程の順序や置場の管理が煩雑であるため、これまで紙帳票を用いた管理を行ってききましたが、モバイルPCやスマートフォンを最大限活用したデータ自動入力や生産スケジュールの可視化を実現するオープンシステムを構築し、生産性の向上や人為的なミスの防止を図りました。自由鍛造品の生産拠点である渋川工場では、この仕組みをベースにして様々な二次加工工程の改善に繋げていくことを検討しています。

渋川工場再溶解材管理の改善



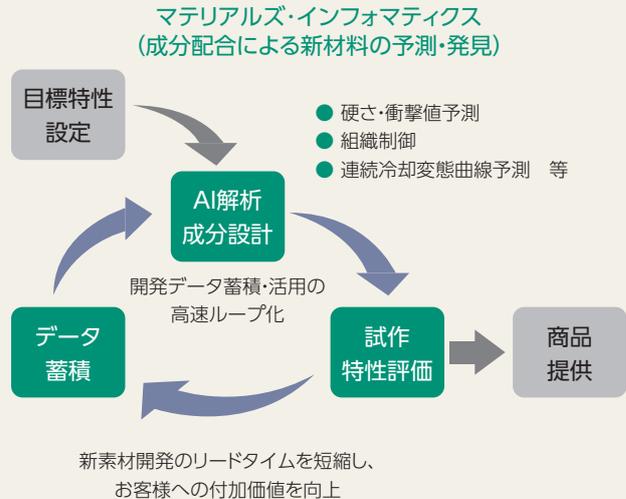
DX戦略

研究開発への活用

当社技術開発研究所では、AIなど機械学習や数理最適化手法を活用したMI(マテリアルズ・インフォマティクス)やプロセス改革(プロセス・イノベーション)の取り組みを進めています。

これらの取り組みの中で、MIにおいてはこれまでのデータ蓄積と整備により新材料開発のリードタイムの短縮に効果が出たものもあります。また、材料開発に欠かせない組織観察の定量化作業においては、AI解析(画像の機械学習)の適用により大幅な作業時間短縮を実現できそうな手ごたえもあります。これらの活動を継続させ、様々な材料開発やプロセス技術開発の分野へ広げていくことで、今後、製品開発のスピードアップや納期の短縮、生産効率の大幅な改善などを通じて、お客様へ提供する付加価値の増大に繋がっていきたいと考えています。

研究開発部門マテリアルズ・インフォマティクスへの取り組み



基幹システムの整備について

DXを推進していく上では、長年使用しているホスト系基幹システムの将来的な姿をどのように描いていくかも重要な課題となります。ホスト系基幹システムはその構造上、安定的である一方、外部接続などにおいて柔軟性に乏しく、データ活用や連携といった点で難があります。また、ホストコンピュータ・メーカーの近年の動向を踏まえれば、今後、ある程度長期の時間軸で見ると機器そのものが供給されなくなるリスクや、ホスト系プログラム言語を理解する技術者の調達が困難になるリスクなども想定しておく必要があるものと考えています。

基幹システムは、膨大な業務ロジックが組み込まれて生産業務にリアルタイムに関与する、文字通り当社の屋台骨を支えるシステムです。この基幹システム自体を根本的に見直し、

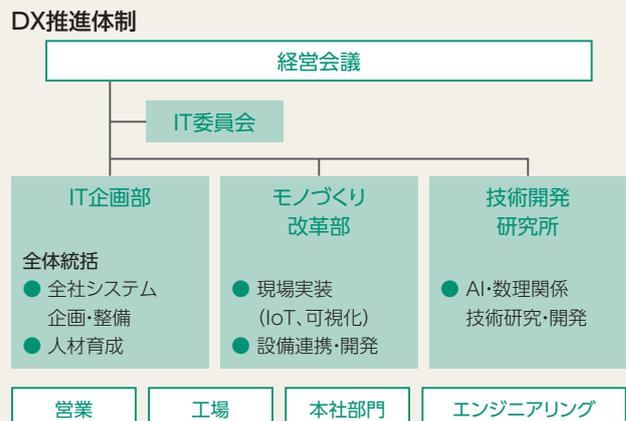
オープン化やクラウド化などの方向性で整備することは、会社全体の業務効率と生産性を大きく向上させ、お客様に提供する付加価値をさらに高めることができるとともに、ホストコンピュータを使用し続けることによって生じる、様々なリスクを回避することにも繋がります。

基幹システムの将来像を描き、整備を進めるには、然るべき体力とコスト、時間が必要になりますが、中長期の目線で必ず進めていかなければならない重要なテーマであると考えています。現在、IT部門内に検討チームを立ち上げ、①システムの複雑化度合やブラックボックス化度合、肥大化度合などに関する現状把握や、②コンバージョン手法の研究、③ハブ機能を用いたコンポーネント構造の検討などを進めています。

推進体制

DXの推進体制は、IT企画部が全体を統括した上で、主にOA系や既存システムに関連する案件はIT企画部、AI活用案件は技術開発研究所、生産設備に密着する効率化案件は設備技術開発を含めモノづくり改革部がそれぞれ担当する体制となっています。

また、3カ月に1回開催するIT委員会で、全体方針の確認や大型案件の推進について議論をしています。



## 従業員教育

もともと当社の従業員は、データを使って設備稼働状況や品質等を把握し、改善に向けた工夫をするなど、データ活用に関するマインド面の素地は十分に持っているものと感じていますが、ディープラーニングやビッグデータ活用、各種解析技術等、最新の技術やその活用事例などについては、業務上の必要性や役割に応じた形で習得する機会を設けるような取り組みを行っています。

データ活用の鍵を握るデータサイエンティストについては、2022年までに、AI技術の開発者および利用者を60名育成し、既に社内の課題解決の取り組みを開始しています。また、全社のIT技術活用レベルの底上げを図るべく、新入社員教育や階層別教育でのITリテラシー教育を強化しているほか、スタッ

フ職についてデータ活用に関する素養のレベル測定と業務に関連する教育コンテンツの提供を実施いたしました。また、各部署でデータ活用の指導や協働を担う先導者向けの専門

教育や、経営・管理監督者向け教育の実施などによって、ITを活用して業務改善を進めていく会社全体としての風土の醸成に努めています。



社内IT教育実施の状況

## サイバーセキュリティ対策

近年、サイバー攻撃は高度化・巧妙化しており、企業の重要データが暗号化され身代金を要求される被害事例が国内でも数多く発生するなど、セキュリティリスクは年々高まってい

る状況です。当社はこれまでも情報管理ルールの整備や、防御やバックアップなどの対策を相応のレベルで行ってききましたが、足許は、以下ポイントに重点を置き対策を進めています。

- ① 国内外の会社を含めた大同特殊鋼グループ全体が米国調達基準(NIST)に準拠するレベルに達することを旨として、親会社を中心となって対策のレベルアップを進める
- ② これまでの「防御」を強固にする対策に加え、「検知や隔離」など、侵入されることを前提にした対策を整備する
- ③ 海外拠点も含めた大同特殊鋼グループ全体で、CSIRT (Computer Security Incident Response Team) およびSOC(Security Operation Center)を構築し、有事対応体制を整備する

## DXスパイラルによる提供価値の増大

DXを技術的な側面で見ると、IoTを支える各種センサー類の普及や、5Gなどの高速通信技術、クラウドの普及、ディープラーニング等の進化したAI技術などがあり、生成AIの登場など、これらは日々進化しています。また、スマホ、タブレットなどのデバイスの普及もDXの重要な要素となっています。

当社はこれまで、これらの技術を活用して社内業務の様々な課題の解決や仕事のやり方の変革に取り組んできましたが、改めて感じるものが2つあります。

まず1点目は、やはり、これらDXの技術を実際の業務にどう活用していくか、という発想自体がとても重要であるということです。社内の業務を深く理解するとともに、DXの技術やその活用事例についても知見を有し、両方の知識を融合させてイノベティブな発想ができる人材を育てていくことが、DXを推進する上では極めて重要であると考えています。

2点目は、データは使えてこそ価値がある、ということです。

基幹システムや各種センサー類のデータをはじめ、社内には様々なデータが存在し、その量は日々大幅に増えているものと思われそうですが、実際に使えるかどうかは別であり、これを使えるものにしていくための、地道な体系的な取り組みが必要です。

社内業務のデジタル化・データ化の度合やその可視化のレベルは、まだまだばらつきがありますが、操業に関連するデータなどを線表やグラフなどで可視化すれば、思った以上にいろいろな気づきがあり、効率化や品質向上等に役立つものであるという認識を改めて持ちました。データを使えるようになると、新たな気づきや発想が生まれ、さらにそれがデータ基盤の拡大をもたらすというスパイラルが生じます。このスパイラルを社内全体に広げていき、当社の競争力の強化とお客様への付加価値の増大に繋げていきたいと考えています。

# 財務戦略

“ 安定的な財務基盤に基づく企業成長に向けて  
 バランスシートのマネジメントと  
 戦略的な成長投資を  
 しっかりと実施し、  
 株主還元の拡大を目指します ”



取締役常務執行役員  
 梶田 聡仁

## 2022年度は過去最高水準の利益

2022年度は自動車減産の長期化により自動車関連の受注が減少したことや、半導体関連の受注も年度末にかけて在庫調整の影響を受けたことなどによって売上数量が前年に比べて減少しました。一方、原材料価格は国際市況や供給制約などの影響を受けて前年を上回る高値で推移し、エネルギーコストも原油・LNG価格の高騰を受けて増大したため、徹底したコスト削減および販売価格の是正に継続的に取り組んできました。これらの取り組みに加え、高付加価値品の拡大など、これまで

進めてきたポートフォリオ改革の効果も相まって、2022年度は各利益において過去最高水準を更新する結果となりました。

2023年度は原材料やエネルギー、資材の価格がさらに高騰するリスクも懸念されますが、半導体を中心とした部品供給不足が徐々に解消されることで自動車関連需要の緩やかな回復が期待され、また、コスト削減活動や販売価格の是正がさらに浸透することにより前年度と同等の収益水準を維持できるものと見込んでいます。

2021年度・2022年度実績と2023年度見通し

(千円、億円)

	2021年度実績		2022年度実績			2023年度見通し		
	通期	上期	下期	通期	上期	下期	通期	
鋼材売上数量	1,253	540	545	1,085	544	585	1,129	
売上高	5,297	2,819	2,967	5,786	2,900	3,100	6,000	
営業利益	370	232	238	470	190	280	470	
経常利益	392	241	240	481	200	285	485	
特別損益	15	▲4	16	12	-	0	-	
法人税他	▲138	▲54	▲75	▲129	▲70	▲95	▲165	
親会社株主に 帰属する当期純利益	269	183	181	364	130	190	320	

## 会計・税務における新たな取り組み

現在、会計制度面の重要なテーマとしてIFRS（「International Financial Reporting Standards」＝「国際財務報告基準」）の適用準備を進めており、これまで、グループ会社のフル連結化や決算期の統一を実施してきました。IFRSの適用は、大同特殊鋼グループ全体でグローバルスタンダードの会計基準を用いることにより、グループとしての経営管理体制の強化を図るとともに、海外投資家などからの企業理解を深めてもらう狙いがあります。

また税制面では、国内100%出資子会社の損益をグループで通算することができる「グループ通算制度」を2022年度より導入いたしました。これにより2022年度は損益通算や子会社における税効果などにより、親会社株主に帰属する当期純利益が約30億円持ち上げられる結果となりました。このうち、損益通算などの一部のメリットは今年度以降も継続するものと見込んでおります。

## 製品ポートフォリオの見直しと収益性の追求

特殊鋼メーカーとしての当社の特徴は、豊富な製品バリエーションを有していることであり、これらのバリエーションを創出している源泉は、各工場が有する多様な生産ラインと、必要に応じて工場をまたいで様々な鋼種の製品をつくり分ける製造技術にあると考えています。

各々の製品をつくり上げるためには、上流の「製鋼」から始まり、熱処理や切削など多段階のプロセスが必要であり、複数の製品が共通の設備やプロセスによって生み出されています。こうした背景から、当社において収益性を管理していくためには、生産プロセスに必要な設備の減価償却費に加え、エネルギー、原材料、人員等に関わるコストを各々の製品に割り当てて、数十万種類に及ぶ原価をきっちりと把握することが重要になります。また、上流工程での生産性向上は、広範囲の製品の原価低減に寄与する構造となっているため、各々の生産ラインや工場における生産性向上のための設備投資や施策については、きめ細かく目標を立てて管理する体制となっています。

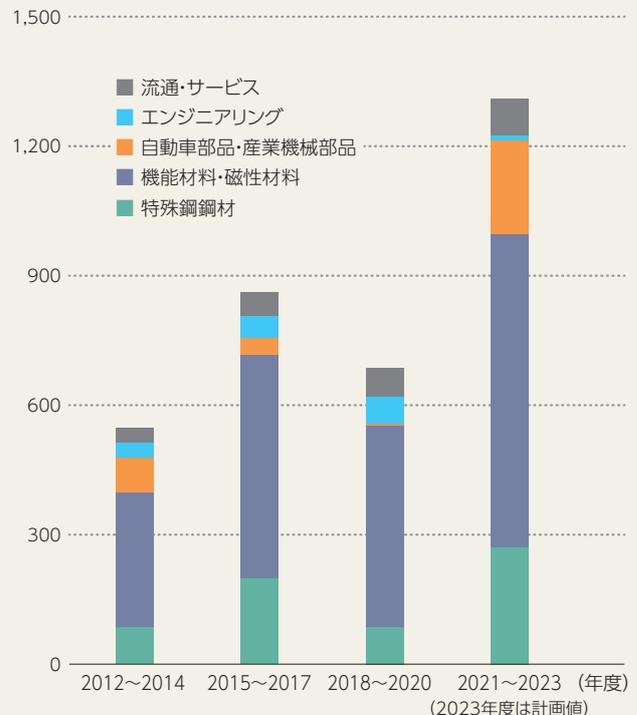
このようにして把握した精緻な原価は、製品価格のベースになることはもちろん、営業戦略や生産運営の決定を支える基礎データともなります。当社は製品および事業毎に区分した約20のSBU(Strategic Business Unit)を設けており、これらSBU毎の収益状況を把握することにより、営業戦略や生産運営などの決定に繋げています。昨今の原材料価格やエネルギーコストの急激な上昇に際しては、製品や事業に与える影響をSBU毎に精緻に把握し、製品価格の是正等のアクションに繋げてきました。

またSBU毎の収益性管理は製品ポートフォリオを見直し会社全体としての収益性を追求するための重要な判断材料に

もなっています。製品ポートフォリオ見直しの例として、当社は2022年度において、型鍛造品事業のうち、型鍛造製品の社内生産およびハウジング製品の生産から撤退し、高速精密鍛造製品の生産に特化していくことを決定しています。その一方で、高機能ステンレス鋼や高合金、チタン製品などの生産能力を上げるための真空再溶解炉の増強など、今後の成長ビジネス分野へ戦略的な大型設備投資も進めています。

### セグメント別営業利益変化(連結)

(億円/3年累計)



## バランスシートとキャッシュフローの改善に向けて

当社のバランスシートは、生産プロセスに必要な棚卸資産が相応のボリュームで存在し、また、営業債権の残高に比して営業債務の残高が少ないことにより、多額の運転資金が必要な構造となっています。当社は、高付加価値品を多品種製造するための、多段階の生産工程を有しており、相応の生産リードタイムが必要となり、ある程度の棚卸資産は必要不可欠となります。また、原材料やエネルギーに係る支払いサイトが比較的短いことも、営業債権の残高に比し営業債務の残高が少ないことの要因となっています。

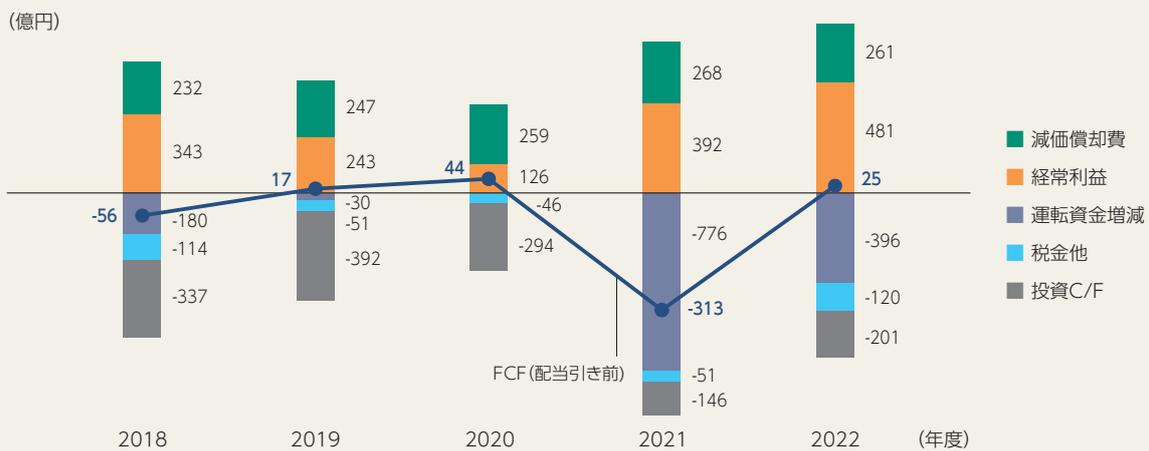
このような状況の中、2020年頃から続いた原材料価格やエネルギーコストの上昇は、運転資金の増加に繋がり、その結果として2021年度は、相応の期間利益を上げているにもかかわらず、フリーキャッシュフローがマイナスになり、有利子負債が増加するという事態が生じました。試算によれば、製造に関わる原価が仮に2割上昇したとすると、運転資金の増加およびそれに伴う有利子負債の増加を通じて自己資本比率が約4ポイント低下し、D/Eレシオは約0.15増加、ROICは0.4%低下するということになり、改めて、モノの値段の上昇が当社のキャッシュフローや各種の財務・収益性指標に与えるインパクトの大きさを認識した次第です。

2022年度には原材料価格やエネルギーコストの上昇ペー

スが落ち着いてきたことから、フリーキャッシュフローもプラスとなり、有利子負債は減少傾向に転じましたが、生産効率化の推進による棚卸資産のスリム化と営業債権残高と営業債務残高のアンバランスの縮小は、地道に取り組むべき財務面の課題と認識しています。

また、バランスシート上で大きな割合を占める政策保有株式のスリム化も、財務面での課題です。当社の政策保有株式は、そのほとんどが製品の開発・製造に関わる協業先や販売先、原材料・資材の調達先などの株式であり、すり合わせ開発などによって協業先、販売先と密な関係を築いてきたことが背景となっていますが、コーポレート・ガバナンスを巡る昨今の世の中の動きも踏まえ、これまでその縮減に取り組んできました。2022年度も引き続き縮減に取り組み、2023年3月末現在、政策保有株式の純資産に対する比率は、みなし保有株式を含むベースで24.3%、みなし保有株式を含まないベースで17.7%となりました。当面の目標としては、2023中期経営計画最終年度の2024年3月末までに、みなし保有株式を含むベースの政策保有株式の純資産に対する比率を20%以下にすることを目指しています。なお、政策保有株式の売却資金は、今後、カーボンニュートラルに向けた投資に積極的に活用する方針としています。

### フリーキャッシュフロー(配当引き前)の推移



## 当面の投資計画

2020中期経営計画では、機能材料・磁性材料等の戦略分野の製造能力を向上させるため、二次加工能力の増強や再溶解設備の増強、中津川先進磁性材料研究開発センターの設立等、減価償却を上回る投資を積極的に行ってきました。これらの投資は、製品ポートフォリオの改革およびそれに伴う収益力の向上に着実に結びついてきました。2023中期経営計画においても、さらなるポートフォリオ改革やコスト・生産性改善のための戦略投資、CO<sub>2</sub>削減および事業基盤再構築のための投資を中心に高水準の設備投資を予定しており、DX基盤準備や働き方改革のためのIT投資、人材の育成・確保のための人材投資等を含め、3年間で計900億円の投資を行う見込みとなっています。

2021~2023年度  
3年間累計(計画)

**900億円**

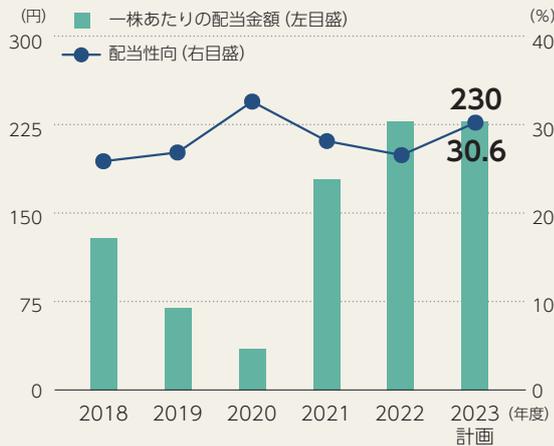


## 株主還元方針

当社は安定した利益還元の継続を配当方針としておりますが、2023中期経営計画では、従来の「配当性向20%~25%」から「配当性向30%目安」に水準を引き上げました。この水準を基に、2022年度の配当につきましては1株当たり230円と過去最高の額にさせていただきました。今後もバランスシ-

ートのマネジメントを行いつつ、自動車の電動化や脱炭素等に伴う成長市場を捕捉するための戦略的な成長投資やカーボンニュートラルに向けた投資を積極的に行って、利益をさらに拡大させ、株主還元の実額そのものを増やしていく、という方向を目指します。

### 配当



事業戦略

# 鋼材営業本部・工具鋼事業部



豊富な製品ラインナップと  
高い技術力・提案力で、  
変わりゆく  
社会のニーズに応えます

代表取締役副社長執行役員  
鋼材営業本部長  
山下 敏明

鋼材営業本部は、全社売上量の8割強を占める当社の主力製品である特殊鋼鋼材／高機能特殊鋼の販売を担っています。ここで取り扱う製品は、自動車・産業機械・半導体製造装置・医療・民生関連など、幅広い分野で使われています。また、工具鋼事業部は、自動車部品や家電製品、機械装置の製造に用いられる金型素材を取り扱っています。昨今、脱炭素社会の実現に向けた取り組みや、CASEと呼ばれる自動車業界の技術革新など、社会の変革はスピードを増すばかりです。新たなニーズに、豊富な製品ラインナップと高い技術力・提案力で積極的に応えていきます。

## 主力商品・社会への貢献

### 鋼材営業本部

- 特殊鋼鋼材：機械構造用炭素鋼、機械構造用合金鋼、ばね鋼、軸受鋼、快削鋼などの棒鋼・線材

自動車(エンジン、駆動系部品など)や建設機械、産業機械などの構造部品として、幅広く使われています。今後はCASEの進展に伴い、自動車向けでは、高性能e-Axle用減速機などに使われる材料のニーズはますます高まります。材料開発・提案力を磨き、カーボンニュートラルの実現に向けてお客様と積極的にコミュニケーションを取っていきます。



特殊鋼鋼材(棒鋼)

- 高機能特殊鋼：ステンレス鋼、高合金棒線、チタン、溶材

ステンレス鋼は耐食性、加工性、耐熱性など優れた特性を持つ鋼で、厨房用品、建築材料、機械構造部品、医療機械器具、化学工業設備部品など広範囲に使われており、当社の棒鋼・線材製品は国内トップシェアを誇ります。

半導体製造装置の分野では、当社の特殊溶解技術を用いた超清浄鋼(クリーンスター)が使われており、AIの普及などデジタル化が進む社会の実現に貢献していきます。

チタンは軽量、高強度、耐食性、生体適合性、非磁性といった優れた特性を持ち、リサイクルにも適した環境にやさしい材料です。医療分野を中心に、民生関連(ゴルフ用具、釣り具、メガネ、自転車など)にも幅広く使われています。

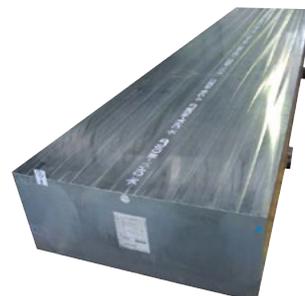


ステンレス鋼鋼材(線材)

### 工具鋼事業部

- 高性能工具鋼

工具鋼は、自動車をはじめ家電製品や食品用容器など、身の回りのあらゆる工業製品の製造における金型素材に使われています。今後の自動車電動化で需要の増加が見込まれるモーターやバッテリーなどの部品は、従来の部品に比べてさらに高品位で安定した金型特性が求められるため、それらに対して貢献できる高性能な素材を提供していきます。



金型素材

## 中期経営計画の進捗、見通し

### 特殊鋼鋼材

- ① **事業体質の強靱化**：コスト変動にタイムリーに対応すべく、従来の鉄スクラップに加え、エネルギー等に対してもサーチャージ制度の導入を拡大しています。
- ② **ベース受注量の底上げ**：今後の電気自動車普及に伴う特殊鋼需要減を見据え、既存の客先に対するシェアUP活動や、新規の客先とのお取引を積極的に進めています。また、カーボンニュートラルに向けた電炉材に対するニーズの把握にも努めています。
- ③ **新商品の積極的な拡販**：電気自動車のe-Axle用減速機など、成長が期待される分野の需要を捕捉すべく、商品開発・拡販活動を進めています。

### ステンレス・高合金棒線・チタン・溶接材料

- ① **成長商品の積極拡販**：半導体製造装置関連では、特殊溶解や二次加工の増強を行い、拡大する超清浄鋼の需要に対応する生産能力を確保するとともに、北米市場でのシェア拡大に向けて、積極的に拡販活動を行っています。
- ② **新商品開拓**：水素関連は、耐水素脆性に優れた鋼種開発を行い、展示会などでPRを行っています。今後、造管メーカーと共同でお客様へご提案していきます。生体用チタ

ン合金、高強度インバー線、積層造形用溶接材料など、新たな分野への拡販も行います。

- ③ **海外市場向けの拡販**：アジア市場における高機能材料のシェア拡大に向け、中国営業拠点(DAIDO STEEL MATERIALS TECHNOLOGY SHANGHAI)やタイ二次加工拠点を立ち上げ、拡販活動を行っています。

### 工具鋼

- ① **収益基盤の強化**：エネルギー・諸資材のコスト上昇や合金・スクラップの価格変動に対して、適正な価格転嫁を進めます。また、さらなるコスト競争力の向上を目指し、溶解プロセスを中心に徹底的な製造原価の低減を図ります。
- ② **新商品開発**：自動車電動化に伴う、新たな部品需要に適合した金型素材の高性能ニーズに対応し、お客様との共創による商品開発を進めます。
- ③ **販売網の強化**：国内では大同DMソリューションを中心に、加工、熱処理、表面処理などの提供価値向上を図ります。海外では今後成長が見込まれるインド・ベトナム市場を中心に、各国販売拠点での積極的な設備投資による機能の向上を図ります。

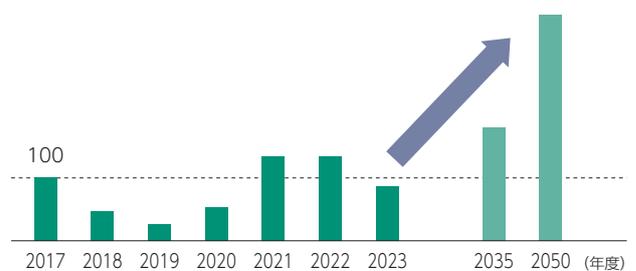
当社の特殊鋼需要予測

(2017年度を100とした際の指数)



超清浄ステンレス鋼受注推移

(2017年度を100とした際の指数)



## 長期的な課題と展望

### 特殊鋼鋼材／高機能特殊鋼

- **環境認識(リスクと機会)**：電気自動車(EV)の普及に伴い、長期的な需要の減少は避けられないものの、自動車の高性能化、世界的な半導体需要の増加により、高機能な材料が求められています。その中でも、大きな成長が見込まれる「CASE」[半導体関連製品]「グリーンエネルギー」分野への活動を強化していきます。
- **事業体質の強靱化**：既存の特殊鋼が残る領域の「自動車の足回り部品」「ベアリング」等は生産効率の改善を推進し、受注量が減少しても利益を確保できる体制を構築します。
- **カーボンニュートラルへの対応**：高炉と比較してCO<sub>2</sub>排出量が少ない電炉製の特殊鋼は、自動車関連を中心にニーズが

高まると予想されます。お客様と長年にわたり築き上げた強固な関係を活かし、ニーズを捉えタイムリーに対応していきます。

### 工具鋼製品

- **国内金型市場のシェア拡大**：市場は長期的な縮小を続けており、今後も内需の減少等による需要の低下は避けられないため、新商品開発や流通会社との連携強化により、シェアの拡大を図ります。
- **海外市場への活動強化**：ASEAN地域に加えインド市場などの成長期待が大きく、積極的な販売網の強化を進め、継続的な受注量の拡大を実現していきます。

事業戦略

# 素形材事業部



アジアNo.1の高合金・  
高機能素材製造メーカーへ  
飛躍・成長し、サステナブルな  
社会実現に貢献します

常務執行役員  
素形材事業部長  
松尾 宗義

素形材事業部は地球環境保護、省エネ、生活水準の向上など、SDGsに関わる世界規模の課題解決に不可欠な『高合金や高機能素材』を、世界最高水準の品質(Q)、コスト(C)、納期(D)で供給し、『信頼され』、『価値ある』特殊鋼製造メーカーに成長することで社会的責任を果たします。  
また、製造過程で発生する合金屑は、社内発生屑をはじめ、お客様で発生する屑や市中で取引されている屑までも最大活用することを今後の重要方針とし、サステナブルなビジネススキームの構築に取り組んでいます。

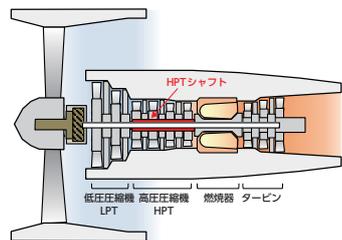
## 主力商品・社会への貢献

素形材事業部は、①航空機②船舶③半導体④重電(火力、原子力)⑤掘削⑥産業機械など、人々の社会生活や各産業の生産活動を支える数多くの高機能な素材を提供することで社会発展に貢献しています。特に航空機と船舶は、エンジンを高効率化し、CO<sub>2</sub>排出量を低減するのに不可欠な『ニッケル基金属素材』をエンジンメーカーへ供給することで、厳しい環境規制に適合できるエンジンを実現しています。また、部品製造時に発生する屑や、寿命を迎え廃却される製品の回収による資源リサイクル率の向上にも、エンジンメーカーと取り組んでいます。

### 航空機エンジン用ニッケル合金シャフト・ディスク素材

最高品質、厳格管理が要求される航空機(回転部材)ニッケル高合金市場において当社は2014年にアジア特殊鋼メーカーとして初めて本格参入を果たし、アメリカPW社の製造認定を取得、以来8年間でシャフト等6,000本を納入しています。

その間1件のトラブルもない実績を背景に現在は第2、第



航空機エンジン



製品外観

3のメーカーと認定取得に向け、交渉中です。今後は、世界主要航空機エンジンメーカーと、ニッケル高合金ビジネスを長期契約し、さらにお客様の工程で発生する屑を原料として使用する、サステナブルなスキームで事業拡大を図ります。

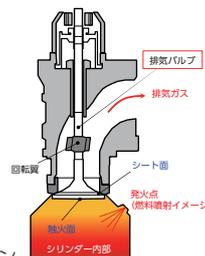
### 大型船舶エンジン用排気ニッケル合金バルブ

環境対策で船舶のNO<sub>x</sub>、SO<sub>x</sub>排出規制が厳しくなり、環境規制海域での運転条件が過酷になったことで、燃料中の硫黄(S)による排気バルブ腐食が進行することが近年の船舶エンジンの課題となっています。

当社は従来材比、腐食進行を最大1/3に軽減できる、大同ブランド鋼DSA760を開発し、大手船用エンジンメーカーの認証を受け、2018年より約800本/月ペースで量産中です。取り換え需要で発生する廃却バルブを回収し、交換用バルブの原料を廃却品で賄う、サステナブルなリサイクル体制づくりにも取り組んでいます。



大型船舶



大型船舶エンジン



製品外観

## 中期経営計画の進捗、見通し

2023中期経営計画では、①高機能材拡大、②脱炭素参入、③グローバル拡販の3つを基本戦略に定め、ポートフォリオ改革による[高合金比率34%]、[海外比率41%]、[受注額8%増(2017~2019年度対比)]を目標として設定しました。

①については、ニッケル基合金を主体とした高合金の拡販に注力して推進しました。実績としては2021年度までの高合金増産設備投資で実現した、製造リードタイムの短縮、お客様からの製造認定取得拡大、海外高合金問屋への積極的営業活動、ブランド鋼の投入等によって国内、海外向けとも高合金の受注が増加し、高合金比率は目標を大きく上回る51%(受注額比率)まで到達しています。

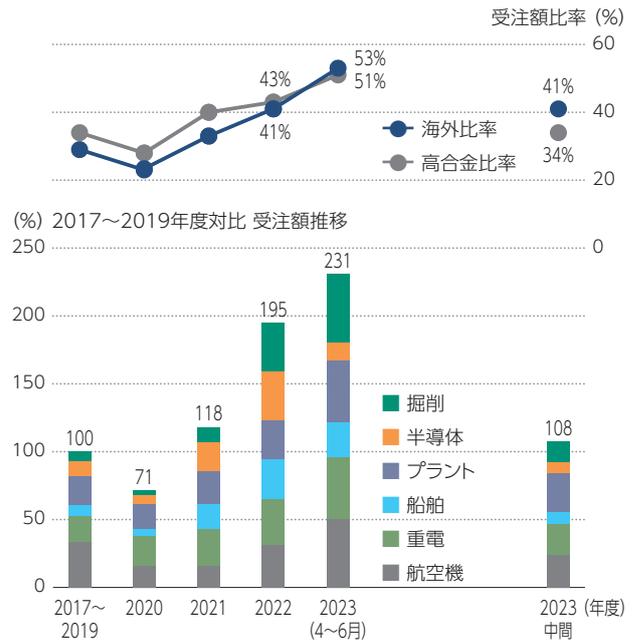
②については、水素ステーションや水素運搬船など水素社会に必要な高機能部材や、非CO<sub>2</sub>排出電源である原子力・核融合発電向け部材についての技術交流を行っています。その一部は既に試作を開始しており、次期中期に繋がる土台を整えつつあります。

③については、海外市場をターゲットにした営業人材の育成や、海外拠点への人員配置を強化したことで、海外の新規のお客様が急拡大し、海外比率についても目標を大きく上回る53%にまで到達しました。

これらの3つの基本戦略の実行により、素形材事業部はポートフォリオ改革が進み、2022年の受注額は目標値を大きく上回る実績(195%)を達成し、2023年もさらに拡大しています。

このように、高機能材・高合金サプライヤーとしての大同特殊鋼の国内外での認知度が一気に高まっています。さらに、近い将来には『アジアNo.1の高合金・高機能素材製造メーカー』と認知されるよう活動を継続していきます。

### 素形材製品受注実績推移と2023中期経営計画



## 長期的な課題と展望

現在の素形材製品の受注は、設備生産能力の上限に達しているため、『遅滞なく製品を供給できる生産体制の整備』が最重要課題です。また、サステナブルな高合金ビジネスの実現には、含ニッケル屑の活用が不可欠です。そこで、高合金製造に不可欠なVIM(真空誘導溶解炉)、VAR(真空アーク再溶解炉)、高速4面鍛造機と、社内およびお客様で発生する屑をリサイクルする、屑原料前処理(破碎、洗浄)の能力を増強すべく、3基のVARと鍛造加熱炉1基、原料前処理設備2号機の増産投資を決

定しました。さらに、高合金使用量が多い航空機と掘削分野でも、世界シェアトップクラスのお客様と屑回収を前提に価格を契約するスキームづくりを推進しています。社会的貢献度の高い高合金・高機能パーを現在の3倍まで拡大し、同時にビジネススキーム内で発生するすべての屑を原料としてリサイクルすることで、高合金ビジネスを安定したサステナブルな事業に育てることが、長期的な取り組み課題と捉えています。

### 高合金・高機能材素材受注量



### 素形材高合金・高機能製品拡販計画



事業戦略

# 機能製品事業部



特殊を超えた  
先進的な機能を付与した  
製品で社会を支えます

常務執行役員  
機能製品事業部長  
杉江 郁夫

機能製品事業部は、「成長分野のビジネス拡大」により、持続可能な社会に貢献するとともに、大同特殊鋼グループの持続的成長を遂げるべく明日の「稼ぐ力」を強化することをミッションとして、自動車や産業機械の電動化に伴い需要の増加が見込まれる、磁性や熱膨張などの機能性を備えた製品群の拡大に集中的に取り組んでいます。事業部構成は、帯鋼、粉末、電子部材の各部署と、新製品・新事業の創出を担う次世代製品開発センターとなっています。

## 主力商品・社会への貢献

### 機能製品による社会貢献

機能製品事業部はポスト内燃機関製品として、CASE、ICT、次世代エネルギー等の成長分野でのビジネス拡大を図るとともに、社会への貢献を果たしていきます。

#### ● 製品例

軟磁性・抵抗材帯鋼、SOFE/SOEC用セパレータ帯鋼、高飽和磁束密度モータコア用帯鋼  
高機能軟磁性粉末、リチウムイオン電池負極材(活物質)、磁気シールドシート等

#### ● 帯鋼製品部

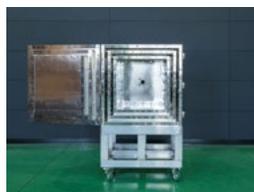
- CASE・電機電子向け電流センサ・リレーやトルクセンサ、シャント抵抗器等の軟磁性材料、抵抗材料、封着材料
- 半導体装置向け耐食材料、船舶・産業機械向け溶接材料
- 工業用精密検査用シールドボックス、医療精密診断用シールドルーム



ハーメチック  
シール  
(ステム・  
レンズキャップ)



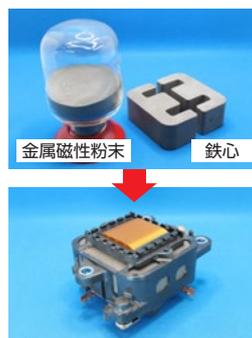
ベローズ(半導体製造装置部品)



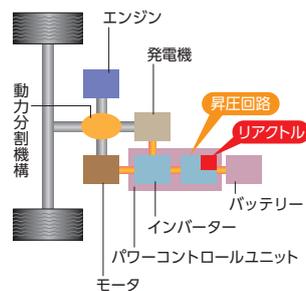
高性能磁気シールドボックス

#### ● 粉末製品部

- 自動車内燃機関向け耐熱耐食材料
- xEV向け高機能軟磁性粉末(リアクトル用粉末)
- 自動車部品・産業機械向けステンレス焼結粉末、3D積層造形用粉末



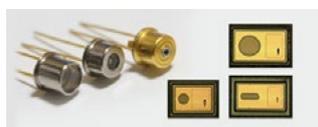
HEV・PHEV用リアクトル部品



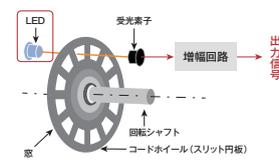
HEV・PHEV向け昇圧回路での使用例

#### ● 電子部材製品部

- パワー半導体、タッチパネル、切削工具等向けの機能性薄膜用ターゲット材
- 高精度サーボモータ用光学式エンコーダー、光電センサー向け点光源LED



点光源LED



光学式エンコーダーでの使用例

## 中期経営計画の進捗、見通し

2022年度実績は、半導体等の部品供給不足に伴う自動車減産の影響で自動車関連の在庫調整長期化と、電機電子・半導体関連の需要減退により前年対比売上量は減少しましたが、電動車向け需要は堅調に推移しました。また原材料やエネルギー高騰の価格転嫁が進み、売上、利益共に2023中期経営計画を達成しました。

### 帯鋼製品部

主力製品である内燃機関用途の耐熱材料や、CASEや電機電子用途の軟磁性材料・抵抗材料中心に計画を上回る売上を確保しています。また将来に向けて空モビリティに使用される高性能モータ素材、カーボンニュートラルで注目されるメタネーション関連用途の帯鋼素材等、新製品の開発を進め、事業化を目指しています。

### 粉末製品部

製品部売上の過半数を占める自動車内燃機関向け製品において、コスト競争力強化とお客様との共創深化を図り、堅調な売上を継続しています。CASE関連では、xEV用リアクトル向け高機能軟磁性粉末のシェア維持・拡大や、次世代モデルの開発、さらには車載用パワーインダクタ等の新規用途の開拓を推進しています。また、3D積層造形用粉末にも注力し、工具鋼等の金型分野をはじめプラント、発電等の需要の増加を見込み、供給体制の強化や専用鋼種のラインナップの充実を図っています。

### 電子部材製品部

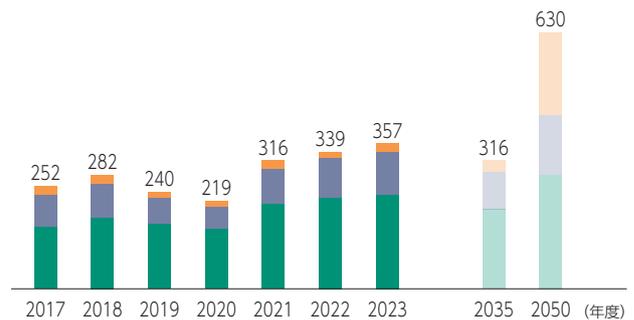
主力製品である機能性薄膜用ターゲット材、点光源LEDにおいて、堅調な売上を継続しています。機能性薄膜用ターゲット材は、市場拡大が見込まれるパワー半導体用途や車載用タッチパネルの大型化・曲面化等のニーズ変化に適合する、新製品の開発・拡販を進めています。点光源LEDは、2022年度に生産能力を従来の3倍に増強し、供給体制の強化と新製品展開を図っています。

### 次世代製品開発センター

リチウムイオン電池負極材(活物質)等の数テーマの事業化が進捗しています。また新たな軟磁性材料を適用した事業化テーマについては、各製品部や技術開発研究所と連携しながら企画・開発を進めています。

### 機能製品事業部売上高

(億円) ■ 帯鋼 ■ 粉末 ■ 電子部材



## 長期的な課題と展望

着実に課題を克服しながら、CASE、ICT、次世代エネルギー等の成長市場での事業拡大を図るとともに、社会への貢献を果たしていきます。

### 帯鋼製品部

- ポートフォリオ改革の推進を図り、CASE、ICT等成長市場の拡販を進めていきます。
- 新製品・新技術開発：拡販に必要な「技術・品質・設備」の投資を進めていきます。
- 事業基盤強化：製造コスト低減と効率生産を進め生産能力を強化していきます。

### 粉末製品部

- 成長製品拡大／製造プロセス深化：高収率ガス微粉製造技術、高合金・高機能粉末の開発、絶縁被膜等の二次加工技術を深化させていきます。
- 将来製品創出：リチウムイオン電池負極材用粉末、車載用パワーインダクタ粉末量産化、BEV充電用リアクトル粉末、SOFC用集電材粉末の開発を進めていきます。

### 電子部材製品部

- 自動車電動化、半導体関連製品の拡大、およびSmFeN磁石粉の用途開拓による事業拡大を目指します。

事業戦略

# 機械事業部

さまでいー★たぎ さまでいー★はる



※機械事業部のSDGsキャラクター



ともに、熱く  
ともに、未来へ

電気炉を中心とした熱技術で  
持続可能な社会を目指します



常務執行役員  
機械事業部担当  
野口 祐二

サーモティナブル ともに、熱く ともに、未来へ  
※機械事業部のSDGsロゴ

私たちは、サーモテック(熱技術)でSDGsを推進します

大同特殊鋼は、特殊鋼の製造だけでなく、電気炉をはじめとする製鋼設備や熱処理設備の設計製造を行う世界でも希有な企業です。当社は、鉄鋼製品を効率よく生産する「操業技術」と最先端の「設備技術」を保有しており、これらの技術をお客様方へ提供することで、世界の産業界のカーボンニュートラル実現に寄与していきます。また、当社の熱技術を活かした環境製品は廃棄物を有効な資源へと変えることで循環型社会の一翼を担っており、この分野においても未来へ向けた持続可能な社会に貢献していきます。

## 主力商品・社会への貢献

### 省エネ製品と環境製品で

#### グリーントランスフォーメーション(GX)に貢献

資源エネルギー庁が認定する『令和4年度補正予算 省エネルギー投資促進・需要構造転換支援事業「先進設備・システム」』に、炉体旋回式電気炉(STARQ®)やプレミアムSTC®炉(第2世代)など10製品が採択されました。

#### ● 鉄鋼設備：炉体旋回式電気炉(STARQ®)

炉体旋回式電気炉(STARQ®)は、鉄スクラップを溶かす途中で炉体が旋回することで効率的に熱を伝えることができ、投入電力の削減と均一溶解が可能となります。当社知多工場150STARQ®では従来80アーク炉対比、溶解から鋳造までのプロセス一貫で15%のエネルギー原単位改善を達成しています。



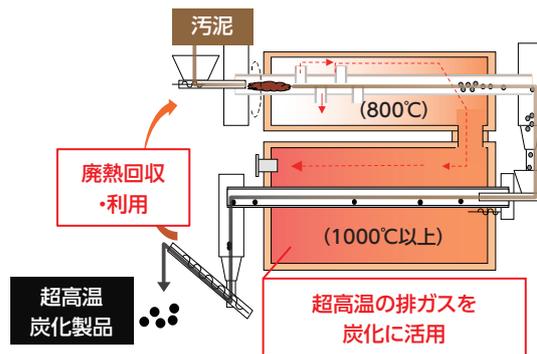
炉体旋回式電気炉(STARQ®)

#### ● 熱処理設備：プレミアムSTC®炉(第2世代)

省エネ・環境性能を高め新機能を搭載したプレミアムSTC®炉(第2世代)は、従来型STC炉に比べ、大幅な省エネ、IoT機能強化、操業時間短縮を実現し、標準型20炉対比で燃料ガス15%、窒素ガス30%、CO<sub>2</sub>排出量11%削減を達成しました。

#### ● 環境保全設備：次世代下水汚泥炭化システム(超高温炭化炉)

環境製品分野では、下水汚泥を1000℃以上の温度で蒸し焼きにする超高温炭化技術を開発しました。この技術によって生成される炭化製品は、活性炭代替材や無害化土壌改良材などの高付加価値製品として利用することができます。(国土交通省の令和5年度下水道革新的技術実証事業)



次世代下水汚泥炭化システム(超高温炭化炉)

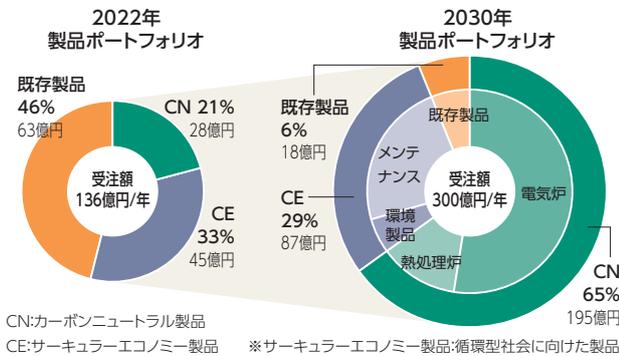
## 中期経営計画の進捗、見通し

「工業炉の操業技術と設備技術の融合」をキーワードに、2023中期経営計画に取り組んでいます。

### カーボンニュートラル実現に向けた製品・サービス提案

- 炉体旋回式電気炉 (STARQ®) やプレミアムSTC®炉 (第2世代) などのCO<sub>2</sub>排出低減製品を中心に積極的な拡販活動を展開しています。
- 水素を燃料とする「ラジアントチューブ式水素バーナ」を開発しました (2022年12月プレス発表)。今後は、次世代プレミアムSTC®炉への搭載に向けて、実証機開発を進めていきます。

### 製品ポートフォリオの将来像



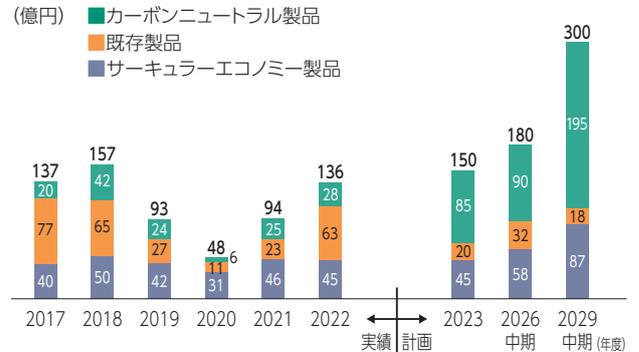
### アジアの成長に貢献するグローバルマーケット展開

- お客様の海外サプライチェーン構築に貢献できるよう、アジア地域でパートナーとの連携を構築していきます。
- 一部地域では長期的に技術者を配置し、保守サービスの業務エリアの拡大を図っています。

### デジタル技術でビジネスとモノづくり改革

- 設計・手配データの連携による製品情報の一元管理システムを導入するとともに3DCADの増強をはかり、業務効率の向上による売上の拡大を目指していきます。

### 機械事業部単体受注実績および計画

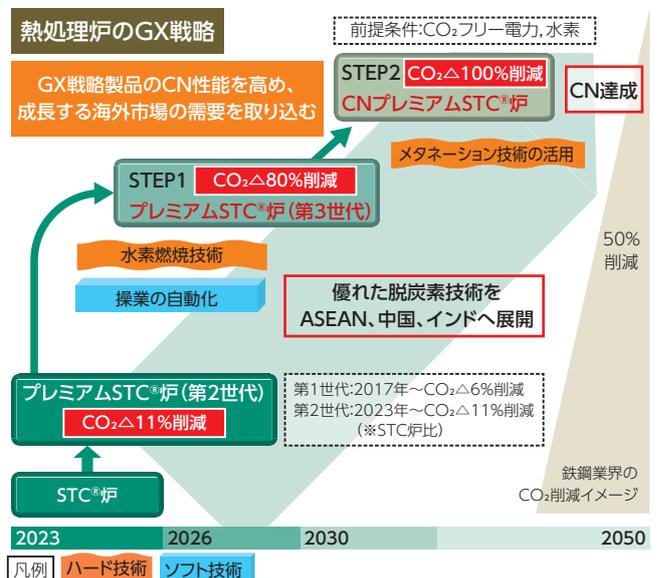
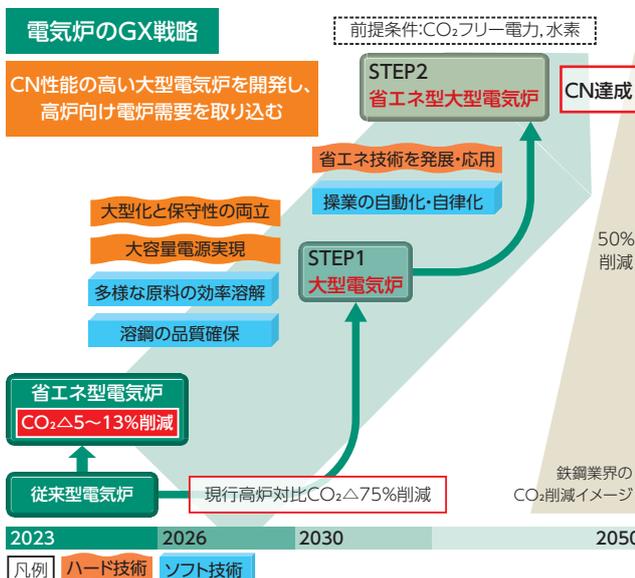


## 長期的な課題と展望

### カーボンニュートラル新技術の開発

- 継続的に進化が求められる電気炉技術を開発していくことで世界の鉄鋼設備のカーボンニュートラル化をリードしていきます。

- 水素燃焼バーナの実用化とメタネーション技術の工業炉用途への活用により、燃焼熱処理炉の完全脱炭素化へ向けての開発を進めていきます。



# リスクと機会への対応

気候変動への対応に向けたモビリティの変革、エネルギー転換など、我々を取り巻く環境は劇的な変化を続けています。これら外部環境の変化に伴うリスクと機会を捉え、新たなビジネスチャンスとして活かすべく、当社が果たすべきテーマを特定・推進することにより、当社の持続的成長と企業価値向上を目指します。

マテリアリティ		リスク	機会	当社の果たす役割
1. 地球環境の保護 (事業活動)	①気候変動への取り組み	<ul style="list-style-type: none"> <li>再エネ使用量増加による電力コスト増</li> <li>カーボンプライシング導入による操業・資材調達コスト増</li> <li>自然災害増加による自社工場・調達先の操業停止</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>TCFD対応によるプライム市場におけるステークホルダーの信頼獲得、評価向上</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>省エネルギー、脱炭素電源化、脱炭素技術によるCO<sub>2</sub>排出量の低減</li> <li>自然環境保護活動によるCO<sub>2</sub>吸収量向上</li> </ul>
	②サーキュラーエコノミーへの移行	<ul style="list-style-type: none"> <li>高品位スクラップ需要の増価による調達コスト増</li> <li>水不足に陥る可能性の高い地域での工場操業</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>低廉スクラップの利用拡大による原料コスト低減</li> <li>副産物3Rの拡大による廃棄コスト低減</li> <li>水資源の有効活用による渇水リスク低減</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>電気炉によるスクラップリサイクル</li> <li>副産物3Rの拡大</li> <li>水資源の保全</li> </ul>
2. 地球環境の保護 (製品供給)	③エネルギー転換への技術革新	<ul style="list-style-type: none"> <li>EV化の進展による内燃機関部品の需要減少</li> <li>競合の技術先行によるシェア低下</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>EV化の進展による高機能材料の需要増加</li> <li>水素社会の進展に対応する耐水素脆化用鋼などの需要増</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>モビリティ変革に対応する製品の提供</li> <li>クリーンエネルギー事業に貢献する製品の提供</li> <li>環境規制に対応する技術革新を支える製品の提供</li> </ul>
	④エネルギー効率改善	<ul style="list-style-type: none"> <li>競合の技術先行によるシェア低下</li> <li>高炉メーカーの電炉参入</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>電炉材や環境対応エンジニアリングの需要増</li> <li>転炉から電炉への転換需要増</li> <li>デジタル社会の進展による装置の需要増</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>エネルギー効率に優れた材料、設備・装置の提供</li> </ul>
	⑤資源の有効活用	<ul style="list-style-type: none"> <li>環境や社会的なリスクの高いレアメタルなど原材料の安定的な調達</li> <li>水関連のリスク：渇水、激甚豪雨、水質汚濁</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>レアメタルなど天然資源不使用製品の需要増</li> <li>水資源の保全・有効活用に資する製品の需要増</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>省資源・有害元素レス製品の提供</li> <li>廃棄物削減、有効活用に寄与する材料、設備・装置の提供</li> <li>水資源の確保に寄与する製品の提供</li> </ul>

マテリアリティ		リスク	機会	当社の果たす役割
3. 社会への責任と貢献	⑥人権の尊重	<ul style="list-style-type: none"> <li>法規制や社会要請への対応不備によるビジネス機会喪失</li> <li>社内の取り組み不備によるモチベーション、生産性の低下</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>ステークホルダーの信頼獲得</li> <li>社内取り組み徹底による生産性の向上</li> </ul>	グローバルな人権尊重の取り組み強化
	⑦人的資本 1)労働災害の撲滅	<ul style="list-style-type: none"> <li>大規模設備の操業における事故や火災</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>安全な操業による生産性向上</li> </ul>	安全衛生に係る重点施策の展開
	2)健康経営の推進	<ul style="list-style-type: none"> <li>感染症による事業活動の停滞</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>健康増進による生産性向上</li> </ul>	従業員の健康増進
	3)ダイバーシティの推進	<ul style="list-style-type: none"> <li>少子高齢化による人材の確保・育成が不十分</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>多様な人材の獲得によるイノベーションの創出</li> </ul>	多様な人材の確保・育成 「働きがい」を感じる職場環境づくり
	4)働き方改革	<ul style="list-style-type: none"> <li>職場環境、就業制度の未整備による従業員のモチベーション低下</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>時代に沿った柔軟な職場環境と就業制度による生産性向上</li> </ul>	新しい働き方改革の推進による生産性向上
	⑧社会貢献への取り組み	<ul style="list-style-type: none"> <li>地域社会への貢献度の低さによる存在意義の低下</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>共生活動の促進による会社への評価と従業員のモチベーション向上増進</li> </ul>	地域社会とのコミュニケーションの促進
	⑨サプライチェーンマネジメント	<ul style="list-style-type: none"> <li>お取引先による環境や人権への対応不備による負の影響</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>お取引先とのシナジーによる相互のサステナビリティレベル向上</li> </ul>	パートナーシップ制度によるお取引先との連携強化
4. ガバナンスの強化	⑩コーポレート・ガバナンスの強化	<ul style="list-style-type: none"> <li>ガバナンス不全による会社存続の危機</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>健全なガバナンスによるステークホルダーの信頼獲得</li> </ul>	取締役会、委員会等の体制強化 コーポレート・ガバナンス各種取り組みの推進
	⑪リスクマネジメントとコンプライアンス	<ul style="list-style-type: none"> <li>リスク対応不備によるトラブル</li> <li>法規制や社会要請の変化対応不備による課徴金や行政処分</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>先んじた対応による企業活動の正常維持とステークホルダーの信頼獲得</li> </ul>	リスクの特定と重点リスクの対応 コンプライアンス徹底推進
	⑫高品質な製品の安定供給	<ul style="list-style-type: none"> <li>製造物責任賠償やリコールによる費用発生と信用低下</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>高品質製品の継続供給によるお客様の信頼向上</li> </ul>	徹底した品質管理・品質改善
	⑬ステークホルダーコミュニケーション	<ul style="list-style-type: none"> <li>信頼性の低下により株価、採用、シェアが低迷</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>当社への理解度向上による、ステークホルダーの信頼獲得</li> </ul>	対話の充実 情報開示の推進

# SDGsの取り組みとマテリアリティの進捗

No.	マテリアリティ	2023中期もしくは長期の目標・KPI
<b>1. 地球環境の保護(事業活動)</b>		
①	気候変動への取り組み	省エネルギー、脱炭素電源化、脱炭素技術によるCO <sub>2</sub> 排出量の低減
②	サーキュラーエコノミーへの移行	電気炉によるスクラップリサイクル
		副産物3Rの強化
		水資源の保全
<b>2. 地球環境の保護(製品供給)</b>		
③	エネルギー転換への技術革新	「モビリティ変革に対応する」「クリーンエネルギー事業に貢献する」製品の提供
		「廃棄物低減に貢献する設備・装置」「水資源の確保に貢献する製品」の提供
④	エネルギー効率改善	エネルギー効率に優れた材料、設備・装置の提供
		「廃棄物低減、水資源の有効活用」に貢献する製品の開発と提供
⑤	資源の有効活用	「廃棄物低減、水資源の有効活用」に貢献する製品の開発と提供
		「廃棄物低減、水資源の有効活用」に貢献する設備・装置の開発と提供
<b>3. 社会への責任と貢献</b>		
⑥	人権の尊重	人権への取り組み
⑦	人的資本 1) 労働災害の撲滅	安全衛生重点施策の推進
	人的資本 2) 健康経営の推進	従業員の健康増進
	人的資本 3) ダイバーシティの推進	多様な人材の確保・育成
	人的資本 4) 働き方改革	新しい働き方改革の推進
⑧	社会貢献への取り組み	地域社会とのコミュニケーション
		自然環境保護活動によるCO <sub>2</sub> 吸収量向上
⑨	サプライチェーンマネジメント	パートナーシップ制度によるお取引先との連携強化
<b>4. ガバナンスの強化</b>		
⑩	コーポレート・ガバナンスの強化	取締役会、委員会などの体制強化とコーポレート・ガバナンス各種取り組み推進
⑪	リスクマネジメントとコンプライアンス	リスクの特定と重点リスクの対応
		コンプライアンス徹底推進
⑫	高品質な製品の安定供給	徹底した品質管理・品質改善
⑬	ステークホルダーコミュニケーション	ステークホルダー・エンゲージメントの向上

2022年度の実績、および現在の取り組み	参照頁	関連SDGs
<ul style="list-style-type: none"> <li>CO<sub>2</sub>排出量△21%(2013年度比)(CO<sub>2</sub>原単位:△26%)</li> </ul>	P67-70	
<ul style="list-style-type: none"> <li>スクラップ品リサイクル比率90%</li> </ul>	P71-72	
<ul style="list-style-type: none"> <li>副産物リサイクル率80%</li> </ul>		
<ul style="list-style-type: none"> <li>水リサイクル率90%以上</li> <li>管理対象の全41項目に対し、すべて排水基準値クリア(知多工場、年1回測定)</li> </ul>		
<ul style="list-style-type: none"> <li>量産提供中: e-Axle用歯車用鋼、半導体製造装置部材、軟磁性材、高特性磁石など</li> <li>開発中: CO<sub>2</sub>回収用電極、リチウムイオン電池(LiB)負極材、特殊形状・配向磁石など</li> <li>水素脆化や耐食性評価装置の導入</li> </ul>	P73	
<ul style="list-style-type: none"> <li>量産提供中: 航空機ジェットエンジンシャフト、特殊金型(ホットスタンプ、ギガプレス)など</li> <li>グリーンイノベーション基金事業、磁石マテリアルズオープンプラットフォームへの参画</li> </ul>	P74	
<ul style="list-style-type: none"> <li>令和4年度補正予算 省エネルギー投資促進・需要構造転換支援事業「先進設備・システム」に採択(当社10製品)</li> </ul>	P74	
<ul style="list-style-type: none"> <li>量産提供中: ボールペンチップ用非Pb超快削ステンレス、淡水化プラント用ポンプ部材など</li> <li>開発中: 3D造形ワイヤ・粉末など</li> <li>開発中: 「汚泥の超高温炭化技術に関する実証事業」が令和5年度下水道革新的技術実証事業に採択</li> </ul>	P74	
<ul style="list-style-type: none"> <li>人権方針制定(2023年2月)、UNGC署名・GCNJ加入(2023年7月)</li> <li>当社全従業員への人権教育実施、ハラスメント教育延べ約680名受講(2022年度大同特殊鋼グループ累計)</li> </ul>	P75-76	
<ul style="list-style-type: none"> <li>休業災害度数: 0.30%</li> <li>重大災害件数: 0件</li> </ul>	P77-78	
<ul style="list-style-type: none"> <li>精密検査受検率98.9%</li> <li>喫煙率26.7%</li> <li>有所見率70%、「心身活力を持って業務に取り組んでいる」評価割合35%</li> </ul>	P79-80	
<ul style="list-style-type: none"> <li>女性従業員定着率88.9%</li> <li>女性管理職15名(2%)(2023年5月)、次世代管理職(係長級)9.4%(2022年3月末)</li> </ul>	P81-83	
<ul style="list-style-type: none"> <li>「明日も行きたくなる会社をつくるプロジェクト」2021年度より継続、室長マネジメント研修、360度評価の開始</li> </ul>	P84	
<ul style="list-style-type: none"> <li>本社部門のリモート勤務率46.9%</li> </ul>	P84	
<ul style="list-style-type: none"> <li>知多半島臨海工場地帯での「命をつなぐPROJECT」参画</li> <li>工場敷地開放、文化・スポーツ支援活動でのコミュニケーション強化</li> </ul>	P85-86	
<ul style="list-style-type: none"> <li>工場緑地面積: 大同単体315千m<sup>2</sup>、大同特殊鋼グループ187千m<sup>2</sup>(工場立地法の対象事業所のみ)</li> <li>クッチャロ自然の森だいのう: 緑地面積3,734千m<sup>2</sup></li> <li>南木曾だいのうの森: 緑地面積21千m<sup>2</sup>(当社の里親契約面積)</li> <li>木曾駒高原: 緑地面積1,431千m<sup>2</sup>、群馬県八風平: 2,079千m<sup>2</sup></li> </ul>	P85-86	
<ul style="list-style-type: none"> <li>大同サプライヤーパートナーシップ制度(DSP)立ち上げ(2022年5月)</li> <li>パートナーズミーティング(同5月)開催、制度の周知</li> </ul>	P87-88	
<ul style="list-style-type: none"> <li>サステナビリティ委員会の設置(2022年4月)</li> <li>ESG推進統括部の新設(2023年1月)</li> </ul>	P93-98	
<ul style="list-style-type: none"> <li>2026中期経営計画版リスクマップへの更新(2023年度中)</li> <li>第3回BCM訓練の実施、第6回大同グループCRM研究会開催、分科会活動(計13回、延べ104社参加)</li> </ul>	P101-106	
<ul style="list-style-type: none"> <li>大同特殊鋼グループ贈収賄防止方針制定(2023年6月)</li> <li>大同特殊鋼グループ企業倫理憲章の刷新(2023年8月)</li> <li>内部通報件数: 40件 ※全件対応</li> </ul>	P107-108	
<ul style="list-style-type: none"> <li>品質重大事故指数: 0.11(2022年度実績 2006年を1としたときの指数)</li> </ul>	P107-108	
<ul style="list-style-type: none"> <li>ESG説明会、個人投資家向けイベント出展の実施(株主・投資家)</li> </ul>	P109-110	

地球環境の保護

# 気候変動への取り組み

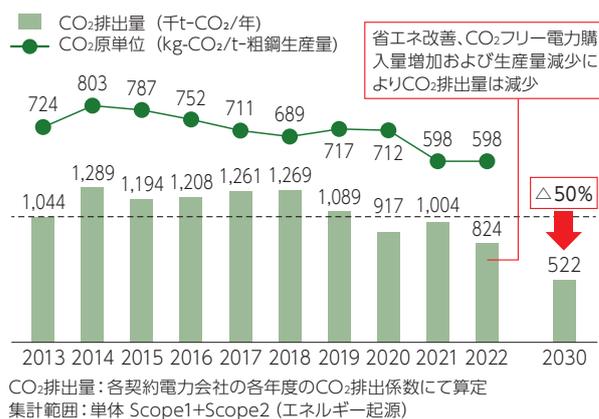
## 当社のCO<sub>2</sub>排出量および省エネルギー取り組み状況

### エネルギー起源CO<sub>2</sub>排出量の取り組み状況

当社は電炉プロセスを有するエネルギー多消費業態であり、エネルギー由来のCO<sub>2</sub>排出量削減をサステナビリティの重要課題と認識して、最優先で取り組んでいます。

「既存技術を結集させた徹底省エネ」、「脱炭素電源の活用」および「一貫歩留向上」を削減施策の3本柱と設定し、環境負荷の低減、CO<sub>2</sub>排出量およびエネルギー消費量の削減を推進しています。

### 【CO<sub>2</sub>排出量と原単位の推移】



2022年度排出量実績は第三者検証対象項目です

[https://www.daido.co.jp/common/pdf/pages/sustainability/data/co2\\_data.pdf](https://www.daido.co.jp/common/pdf/pages/sustainability/data/co2_data.pdf)

### 省エネによるCO<sub>2</sub>排出量削減事例

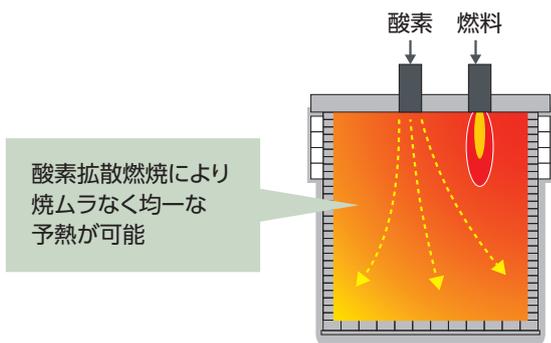
当社では、省エネによるCO<sub>2</sub>削減のために、各工程におけるエネルギーのムダ・ロスの徹底削減を行うとともに、着熱効率を向上させる酸素燃焼技術の開発、加熱炉の断熱を向上させるセラミックファイバー化などによる改善投資を進めています。また、草の根活動として、放散熱ロスを抑制させる断熱材の増し保温施工、工場エアの漏れ対策などの改善にも取り組んでいます。

#### ●酸素燃焼技術

酸素燃焼は高い火炎温度が得られるとともに燃焼用空気を昇温させるエネルギーが不要となるため、当社で取り扱うことが多い1,000°Cを超える温度領域でよりエネルギー効率を向上させることができます。

製鋼工程で使用する取鍋予熱装置に引き続き、均熱炉、連続鋳造タンディッシュ予熱装置などへ適用を拡大しています。

#### 【製鋼工程取鍋予熱装置への適用イメージ】

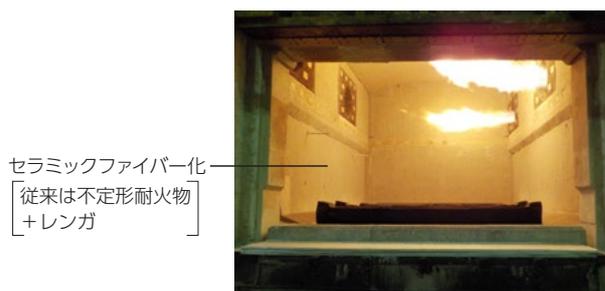


#### ●加熱炉耐火物のセラミックファイバー化

当社は150基を超える加熱炉、熱処理炉を保有しています。これらの設備を断熱性に優れるセラミックファイバーに更新することで、保温性能が高まり、エネルギー使用量を大きく削減することができます。

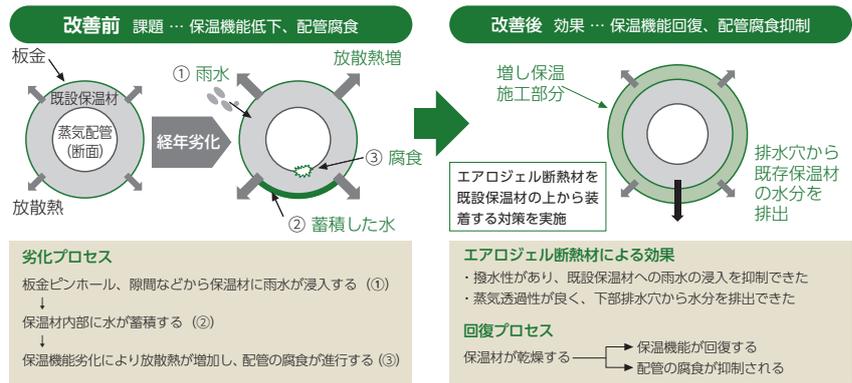
燃料使用量が多い加熱炉から投資対象として順次拡大しています。

#### 【渋川工場鍛造加熱炉への適用事例】



●蒸気配管増し保温施工

蒸気配管の保温材・板金は経年劣化に伴い、保温機能低下・配管腐食リスクが増加しています。放散熱を抑えるための増し保温施工を実施することで、エネルギーロス抑制および配管寿命延長を図ることができることから適用範囲を順次拡大しています。



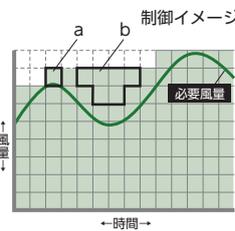
●コンプレッサー更新と台数制御導入

圧縮エアーの使用量は各生産現場の操業状況により変動します。細かな変動に対応可能なインバーター制御のスクリュー式コンプレッサーや台数制御装置を導入し、コンプレッサーの稼働/停止の自動調整を可能とすることで、ムダ運転を削減しています。

【台数制御導入による制御イメージ】

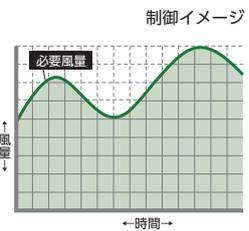
改善前の制御方法 **手動**

- 圧力計の信号を元に2台のレシプロ式コンプレッサーで負荷を調整
- ほかの7台は作業者が稼働(負荷100%) / 停止を操作
- ・レシプロ式では段階的な調整しかできず、供給過多になる(a)
- ・作業者が操作できないと供給過多になる(b)



改善後の制御方法 **自動**

- 台数制御装置が圧力計の信号に反応して、INVスクリュー式コンプレッサー2台の風量を調整。さらに、ほかの7台の稼働/停止も操作

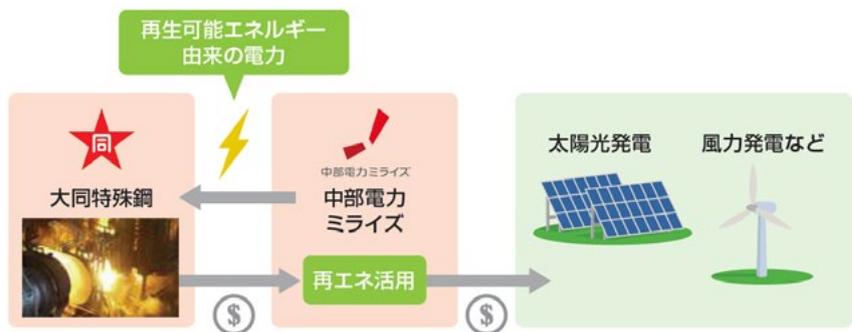


脱炭素電源活用によるCO<sub>2</sub>削減

当社では、電力の脱炭素化を図るために、CO<sub>2</sub>フリー電力を購入しています。また、再生可能エネルギーの導入として太陽光発電設置を進め、CO<sub>2</sub>削減への取り組みを推進しています。

●CO<sub>2</sub>フリー電力の活用、および地域への普及拡大への貢献

2021年度よりCO<sub>2</sub>フリー電力購入を開始(5万t-CO<sub>2</sub>/年削減)し、2022年度は10万t-CO<sub>2</sub>/年削減しました。2030年に向けて購入量をさらに拡大していくとともに、中部電力ミライズ株式会社様と共同で、地域への再生可能エネルギーの普及に貢献していきます。



●再生可能エネルギーの導入

当社茨川工場に太陽光発電設備の導入を開始しました。(2022年9月稼働開始)

気候変動への対応

●CDP気候変動・水セキュリティ

「気候変動質問書」については昨年度に引き続き、「水セキュリティ質問書」については2022年度に初めて回答し、両質問書においてそれぞれ「B」評価を取得しました。さらなる情報開示の充実に取り組んでいます。

●GXリーグへの参画

経済産業省主導による産官学の協働を通じた2050年のカーボンニュートラル社会の実現と経済社会システム全体の変革に向けて、今年度より本格稼働する「GXリーグ」に参画しています。

地球環境の保護

# 気候変動への取り組み

## 「気候関連財務情報開示タスクフォース(TCFD)」提言に基づく情報開示

### 1) ガバナンス

- 気候変動に関わる基本方針や重要事項、リスクや機会などを検討・審議する組織として、従来のCSR委員会を再編し、2022年4月に新たに「サステナビリティ委員会」を設置しました。当委員会は社長執行役員を委員長とし、ここで審議・決定した事項を取締役に上程します。
- 取締役会で審議・決定された議案は、各事業部門に展開され、それぞれの事業運営に反映します。

### 2) 戦略

- 気候変動が当社に与えるリスク・機会とそのインパクトを把握し、当社の中長期的な戦略のレジリエンスと、さらなる施策の必要性の検討を目的に、2030~2050年についてシナリオ分析を実施しました。シナリオ分析では、国際エネルギー機関(IEA)や、気候変動に関する政府間パネル(IPCC)による気候変動シナリオ(1.5℃シナリオおよび4℃シナリオ)を参照しています。
- 各リスクと機会への対策を検証した結果、脱炭素に向かう社会変容に対して、中長期経営計画の基本戦略を軸に、高機能材料や革新的な環境対応エンジニアリング製品を開発し販売拡大していくことで、企業価値を向上させていくことができると結論づけました。当社戦略はレジリエンスを有していると評価しました。

#### [TCFDシナリオ分析]

シナリオ	要因	変化		当社への影響	当社の対策	
1.5℃	EV化の進展	EV化の進展によるエンジン/排気系部品の需要減少	リスク ↓	●内燃機関車(ICE)向けの需要は2030年までは横ばい程度を見込むが、EV化の進展で、2030年以降、大幅な減少が想定される。	<input type="checkbox"/> 今後の成長市場である、CASE(自動車)、半導体関連製品、クリーンエネルギー分野の売上を拡大し、持続的な事業成長を果たす	
		EV向け高機能材料の需要増	機会 ↑	●EV化の進展で高機能材料の需要が増加する。 ※e-Axle部材、バッテリー部材、制御系部品などに使用される高強度鋼、磁性材料等	<input type="checkbox"/> 各製品ニーズに対応した材料開発 <input type="checkbox"/> 需要増加に対応した生産能力向上 <input type="checkbox"/> 次世代自動車向けの新製品・新事業の立ち上げおよび市場参入	
	カーボンプライシング導入	GHG排出規制を含む各種規制の強化	再生可能エネルギーの利用による電力コスト増加	リスク ↓	●再生可能エネルギー使用比率増加により電力コストが増加する。	<input type="checkbox"/> 省エネ、製品歩留向上などによるコスト改善で電力コスト増を吸収 <input type="checkbox"/> 再生可能エネルギーの自社導入
		操業・調達コストの増加	電炉材の需要増	機会 ↑	●合金や資材等の調達コストおよび操業コストが増加する可能性がある。	<input type="checkbox"/> CO <sub>2</sub> 削減投資と全電力の再生可能エネルギー化によりコスト負担を相殺 <input type="checkbox"/> 調達先にCO <sub>2</sub> 排出量の削減を要請
	スクラップ原料の需要増	スクラップ調達コストの増加	リスク ↓	●世界的に電炉材ニーズが高まり、高品位スクラップ需要が増加する。 ●これにより、価格の高騰や調達難の影響が出る可能性がある。	<input type="checkbox"/> お客様と連携したスクラップ回収スキームの拡大、および低品位スクラップの利用が可能な技術確立により、価格高騰の抑制と必要なスクラップ量の確保	
	環境対応や新エネルギー関連技術の普及	革新的な環境対応エンジニアリングの需要増		機会 ↑	●脱炭素に向けて、エネルギー効率の向上に資する投資が増えることで、当社の環境対応エンジニアリングの需要が高まる。	<input type="checkbox"/> 大同ブランド省エネ製品の積極拡販 ※STARQ®、DINCS®、モジュールサーモ、プレミアムSTC®炉等 <input type="checkbox"/> お客様のニーズに合わせたエンジニアリング製品(水素燃料工業炉等)の開発推進
水素関連技術・製品の需要増			機会 ↑	●水素社会の進展により、耐水素脆化用鋼などの高機能材の需要が高まる。 ※水素ステーション、燃料電池車、水素内燃機関などに使用される高機能材	<input type="checkbox"/> 各製品ニーズに対応した材料開発 <input type="checkbox"/> 新規のお客様、市場の開拓	
4℃	気象災害の激甚化(急性)	調達先や生産拠点が被災することによる操業停止リスク	リスク ↓	●調達先や主要工場が自然災害に見舞われ、操業が停止する可能性が高まる。	<input type="checkbox"/> 調達先と連携したリスク管理や適正な在庫確保などのBCP対策を推進 <input type="checkbox"/> 主要工場は浸水対策を継続実施中	

### 3) リスク管理

- 気候関連リスクの管理プロセスとして、「サステナビリティ委員会」を通じて、気候関連リスクに関する分析、対策の立案と推進、進捗管理等を実践していきます。
- 「サステナビリティ委員会」で分析・検討した内容は、取締役会に報告し全社で統合したリスク管理を行います。

- 気候関連リスクについて、ESG推進統括部を中心としてシナリオ分析を実施しました。当社の事業戦略を鑑み、リスク・機会の発生可能性と影響度を踏まえて、気候関連リスクの優先順位付けを行い、影響度の高い事項に注力して対策に取り組みます。

### 4) 指標と目標

- 大同特殊鋼では、気候関連問題が経営に及ぼす影響を評価・管理するため、温室効果ガス(CO<sub>2</sub>)の総排出量を指標として削減目標を設定しています。
- 2021年4月にDaido Carbon Neutral Challengeを公表し、「2013年度対比2030年CO<sub>2</sub>排出量50%削減、2050年カーボンニュートラル実現を目指す」を目標としてCO<sub>2</sub>排出量削減活動を推進しています。

#### 2030年に向けて

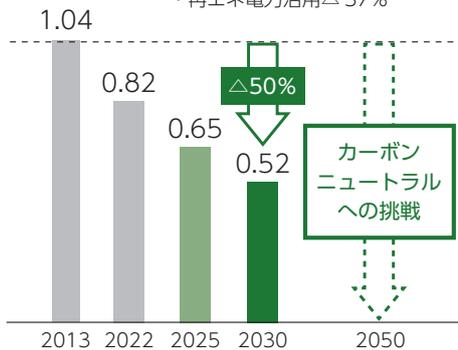
2013年度対比  
CO<sub>2</sub> 排出量 50%削減

#### 2050年に向けて

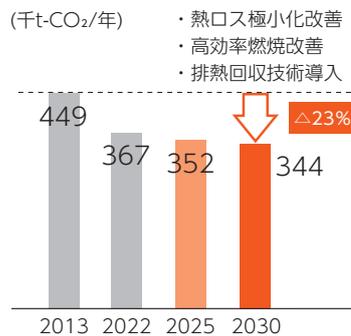
社会の脱炭素技術、インフラ整備に合わせ  
カーボンニュートラル実現を目指す

#### 【2030年CO<sub>2</sub>排出量削減目標】

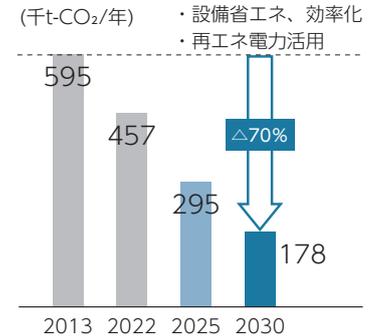
(百万t-CO<sub>2</sub>/年) ・省エネ改善△13%  
・再エネ電力活用△37%



#### Scope 1: 燃料



#### Scope 2: 電力



CO<sub>2</sub>排出量は大同特殊鋼単体のScope 1+Scope 2 (エネルギー起源)

CO<sub>2</sub>排出量実績(2013年と2022年)の電力係数は契約電力会社の各年度の排出係数にて算定

#### Scope 3 カテゴリー別CO<sub>2</sub>排出量(千t-CO<sub>2</sub>/年)

カテゴリー	2022年度	
1. 購入した製品・サービス	1,136	原料、資材の購入金額または購入重量にCO <sub>2</sub> 原単位を乗じて算出
2. 資本財	41	設備投資額にCO <sub>2</sub> 原単位を乗じて算出
3. Scope 1,2に含まれない燃料およびエネルギー関連活動	191	電力・燃料の購入量にCO <sub>2</sub> 原単位を乗じて算出
4. 輸送・配送(上流)	56	省エネ法報告の燃料使用量およびカテゴリー1購入量にCO <sub>2</sub> 原単位を乗じて算出
5. 事業から出る廃棄物	17	副産物種別毎の廃棄・リサイクル量にCO <sub>2</sub> 原単位を乗じて算出
6. 出張	2	各交通手段別使用金額にCO <sub>2</sub> 原単位を乗じて算出
7. 雇用者の通勤	3	各交通手段別使用金額にCO <sub>2</sub> 原単位を乗じて算出
13. リース資産(下流)	5	対象リース面積にCO <sub>2</sub> 原単位を乗じて算出
合計	1,451	

集計範囲：大同特殊鋼単体において該当するカテゴリーのみで算出

算定方式：LCIデータベース IDEA Ver.3.3 (2023/04/15) 国立研究開発法人 産業技術総合研究所 安全科学研究部門 IDEAラボ、およびサプライチェーンを通じた組織の温室効果ガス排出等の算定のための排出原単位データベース (Ver.3.3) 環境省を使用

2022年度排出量実績は第三者検証対象項目です

[https://www.daido.co.jp/common/pdf/pages/sustainability/data/co2\\_data.pdf](https://www.daido.co.jp/common/pdf/pages/sustainability/data/co2_data.pdf)

地球環境の保護

# サーキュラーエコノミーへの移行

## 究極のサステナブル素材「特殊鋼」

大量生産大量消費経済は、天然資源の枯渇や生物多様性の破壊など様々な環境問題を引き起こす原因となっています。持続可能な社会の実現には可能な形で資源を再利用していく「循環経済」への移行が欠かせません。

私たちが鉄の恩恵を永久に享受するには、電気炉プロセスによって、鉄スクラップを様々な特殊鋼製品へ生まれ変わらせて社会へ供給し続けることが重要です。

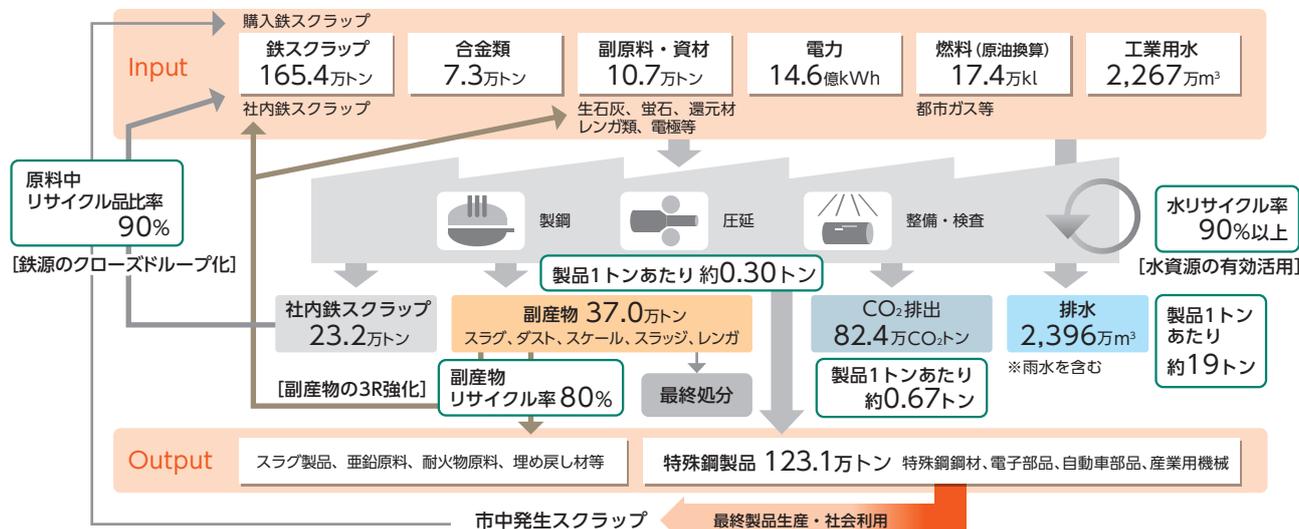


## 当社のリサイクル状況

当社の生産システムは鉄スクラップを主体に原料の90%がリサイクル品です。鉄を余すことなく活用し、鉄源のクローズドループ化を実現します。

鉄スクラップの主な種類には、建物、自動車等が解体されて発生する「市中スクラップ」、様々な機械を製造する生産工場から発生する「加工スクラップ」、そして鉄鋼メーカーから

発生する「自家発生スクラップ」があります。これらの多様な原料を新たな製品へ蘇らせる電気炉プロセスは、いわば鉄の資源循環を担うリサイクルプロセスなのです。そのほか、副原料へも、廃電線やアルミドロスのリサイクル品、RDF・RPFなどを積極的に活用しています。



※ 2022年度実績(単体) ※ CO<sub>2</sub>: 工場で使用するエネルギー (Scope1+Scope2) をCO<sub>2</sub>トンに換算 (各電力会社ごとの換算係数を使用)

## 副産物の3R(Reduce、Reuse、Recycle)の強化

特殊鋼の生産に伴いスラグ、ダスト、スケールなどの副産物が発生します。当社は独自に開発した技術などを用いて3Rを推進・強化し、廃棄する量を極力少なくすることに取り組んでいます。

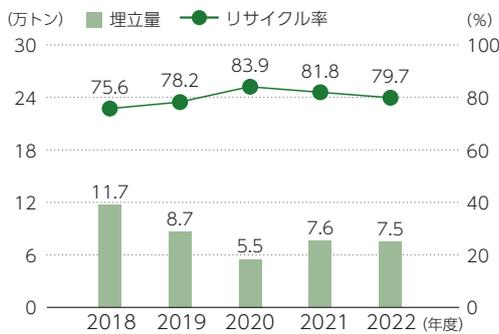
### 電気炉スラグのリサイクル事例

知多工場で発生するスラグは主に道路用鉄鋼スラグとして「道路用路盤材」や「アスファルトコンクリート用骨材」にリサイクルされることで、天然資源である砕石の採掘削減に貢献しています。

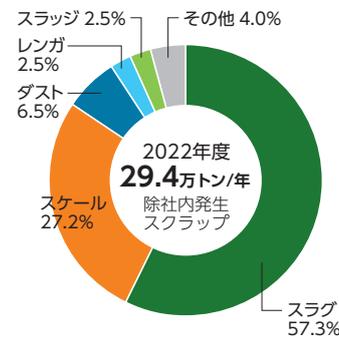
### 電気炉ダストのリサイクル事例

知多工場で発生する電気炉ダストは、当社が独自に開発したリサイクル設備で溶融処理しています。電気炉ダストに約20%含有されている亜鉛を濃縮することで亜鉛原料化し、天然資源である亜鉛の資源循環にも貢献しています。

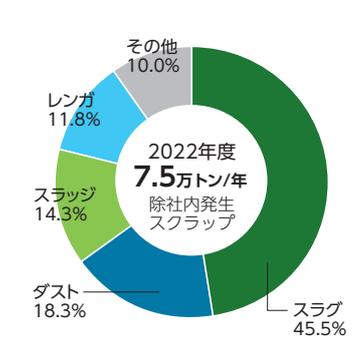
【副産物リサイクル率と埋立量の推移】



【有効活用副産物発生量内訳】



【未活用副産物発生量内訳】

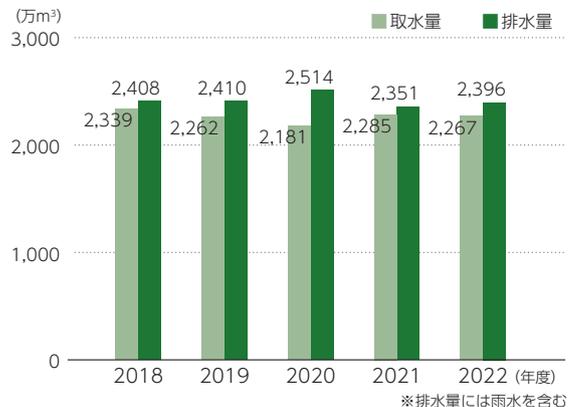
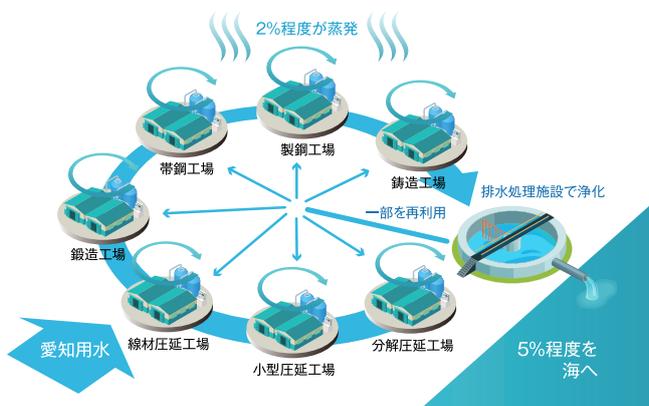


## 水資源の有効活用

高温の素材を扱う特殊鋼の製造プロセスでは、冷却水を大量に使用します。高温にさらされ温度が上昇した設備の間接冷却水は常設されたクーリングタワーで温度を下げるなど、使用した冷却水を適切に処理して、繰り返し再利用し、工場外への排出を極力抑制することで、水リサイクル率90%以上を達成しています。当社は2022年度からCDPの調査への回答を始めました。今後も水関連問題に積極的に取り組んでいきます。

### 〈参考〉異常水流出防止の取り組み

当社は、酸・アルカリなど様々な化学物質を使用しています。それらが集中豪雨や洪水により、場外へ流出することを水リスクの一つとして捉えています。この水リスクを低減すべく、社内でワーキンググループを立ち上げ、設備改善などの取り組みを推進しています。



地球環境の保護

# 地球環境保護に貢献する 大同特殊鋼の高機能製品・技術

当社は、カーボンニュートラル戦略として、『モビリティ変革やエネルギー転換を支える様々な革新的製品 (CNプロダクト)』、および『エンジニアリング設計と自社操業ノウハウを組み合わせた省エネ技術・設備 (CNソリューション)』を開発・供給することで、「エネルギー転換技術確立」、「エネルギー効率改善」、さらには「資源の有効活用」に寄与し、グリーン社会の実現に貢献し続けます。

【エネルギー転換への技術革新を支える製品】 ※凡例 区分 P: CNプロダクト S: CNソリューション  
売上想定) 2022年度対比2030年度売上の計画・想定が↑↑: 2倍以上 ↑: 2倍未満で増加 →: 不変

区分*	事業部	製品	用途	地球環境保護への貢献	ステータス	売上想定* (2030年)
P	鋼材・工具鋼	歯車用鋼	e-Axle用減速機	BEV=CO <sub>2</sub> 排出ゼロ拡大	一部量産	↑↑
		モータシャフト用鋼	e-Axle用減速機	BEV=CO <sub>2</sub> 排出ゼロ拡大	一部量産	↑↑
		耐水素用鋼	水素環境下	水素社会の実現	量産	↑↑
		風力発電用鋼 (TPG認証)	風力発電減速機	風力発電安定稼働によるクリーンエネルギー拡大	量産	↑
		クリーンスター®	半導体製造装置	半導体の性能向上	量産	↑
	機能製品	軟磁性材料(帯) パーマロイ	電流センサ	検出精度向上によるEV航続距離延長	量産	↑↑
		抵抗材料(帯)	電流センサ	検出精度向上によるEV航続距離延長	一部量産	↑↑
		モータコア用材料(帯)	xEV、ドローン用モータコア	モータ小型化・軽量化による航続距離延長	開発中	2026事業化
		高機能SUS(帯)、 高Ni材(帯)	SOFC/SOEC	メタネーションによるCO <sub>2</sub> 排出量削減	開発中	2026以降
			CO <sub>2</sub> 回収機	CO <sub>2</sub> 排出量削減、クリーンエネルギー拡大	開発中	2026以降
		Fe-Si系球形粉	コンバータ部品	xEVの高効率化	量産	↑↑
		3Dプリンタ粉末 HTC®、LTX®	ダイカスト用金型	複雑形状の水冷孔実現による金型寿命改善	量産	↑↑
		LiB用高機能粉末	車載・民生用LiB	EV航続距離延長	開発中	2026事業化
		軟磁性粉末	リアクトル、他	HEVシステムの小型化、高効率化	量産	↑
	ターゲット材 STARMESH®-γ1	タッチパネル(黒化膜)	通信効率向上	量産	2023事業化	
	素形材	耐水素用部材	液化水素ポンプ、バルブ、他	水素社会の実現	一部量産	2026以降
		地熱発電用部材	次世代地熱発電	地熱発電安定稼働によるクリーンエネルギー拡大	開発中	2025事業化
		原子力・核融合炉部材	軽水炉、核融合炉	CO <sub>2</sub> 排出の少ない発電を推進	一部量産	↑↑
		高耐食ドリルカラー	オイル&ガス掘削	資源掘削の高効率化	開発中	2024事業化
		eVTOL機用部材	eVTOLモータ	モビリティからのCO <sub>2</sub> 排出量削減	開発中	2026事業化
磁石	特殊形状・配向磁石 (ネオジム磁石)	モータ、センサ	EV航続距離延長、省重希土類元素	開発中	2026事業化	
	PLP (Press Less Process) 高特性磁石 (ネオジム磁石)	モータ、センサ	EV航続距離延長、モータの小型化	量産	↑↑	
	SmFeN磁石	モータ	産業機器モータの小型化	開発中	↑↑	

【エネルギー効率改善に貢献する製品・技術】

区分*	事業部	製品	用途	地球環境保護への貢献	ステータス	売上想定* (2030年)
P	鋼材・工具鋼	高強度ばね用鋼	自動車	小型化・軽量化による燃費向上	一部量産	↑
		非調質ボルト鋼	自動車	調質省略によるCO <sub>2</sub> 排出削減	一部量産	↑↑
		高効率エンジン用鋼	自動車	燃費向上	量産	→
		ホットスタンプ金型 RDH395、RDH406	ホットスタンプ金型材料	耐摩耗性、熱伝導率向上による生産性向上 (寿命向上)	量産	↑↑
		ギガプレス金型 RDH462、RDH472	超大型ダイカスト金型材料	大型の金型における靱性確保により生産性 向上(寿命向上)	開発完	2023事業化
		高性能ダイカスト金型 RDH450	ダイカスト金型材料	耐ヒートチェック性向上による補修頻度低 減、良品率向上	開発中	2024事業化
	機能製品	STARPAS®(箔帯)	磁気シールドシート	電子機器の動作ロス低減	量産	↑↑
		ターゲット材 高純度Ni	パワー半導体裏面電極	パワー半導体実装による電費改善	量産	↑↑
		プラ型用3D粉末 LTX®420	プラ型用3D粉末	大物金型での樹脂部品の生産性・品質向上	量産	2023事業化
		Fe-Si系球形微粉	整流回路部品	パワー半導体による低ロス化	開発中	2026事業化
素形材	航空機エンジンシャフト	ジェットエンジン	エンジン効率化による省エネ	量産	↑	
	船用エンジンバルブ	船用ディーゼルエンジン	環境規制による高温燃焼対応	量産	↑	
S	機械	炉体旋回式電気炉 (STARQ®)	鋼材用溶解炉	スクラップ均一溶解技術による省エネ	量産	↑
		移動式炉頂スクラップ 予熱設備付き電気炉	鋼材用溶解炉	排熱の直接有効利用による省エネ	量産	↑
		プレミアムSTC®炉 (第2世代)	自動車部品等用焼鈍炉	先進省エネ技術によるCO <sub>2</sub> 排出削減	量産	↑↑
		DINCS® (高効率燃焼システム)	熱処理炉用省エネルギー機器	燃焼排熱の有効利用による省エネ	量産	↑↑
		ModulTherm (モジュールサーモ)	自動車部品等用真空浸炭炉	独自の真空浸炭技術によるCO <sub>2</sub> 排出削減	量産	↑
		SyncoTherm® (シンクロサーモ)	自動車部品等用真空浸炭炉	独自の真空浸炭技術によるCO <sub>2</sub> 排出削減	量産	↑

【資源の有効活用にご貢献する製品・技術】

区分*	事業部	製品	用途	地球環境保護への貢献	ステータス	売上想定* (2030年)
P	鋼材・工具鋼	非Pb超快削SUS	ボールペンチップ	規制元素の不使用	量産	↑
		3D造形ワイヤ DHW®	金型	寿命延長	開発中	2024事業化
		3D造形ワイヤ G-coat®、Ni基、等	航空・宇宙	原材料の削減	開発中	2024事業化
		低スラグ溶接ワイヤ	自動車足回り	薄板化による原材料の削減	開発中	2024事業化
	素形材	ポンプシャフト	淡水化プラント	水資源開発の推進	量産	↑
S	機械	次世代下水汚泥炭化シ ステム(超高温炭化炉)	下水汚泥の再資源化	活性炭代替材や土壌改良材として活用	開発中	2026以降
		アーク式灰熔融システム (DAP®)	ゴミ焼却灰の再資源化	減容化、路盤材等に活用	量産	↑
		電気炉ダストリサイクル 設備(DSM)	電気炉ダストの再資源化	亜鉛の資源循環、熔融スラグの資源化	量産	↑

社会への責任と貢献

# 人権の尊重

## 人権方針の制定

当社は、大同特殊鋼グループ経営理念、企業倫理憲章、サステナビリティ基本方針のもと、2023年2月に「大同特殊鋼グループ人権方針」を制定しました。

大同特殊鋼グループ経営理念を実践し、人々が豊かに暮らす未来社会を実現するために、私たちは、グループの事業

活動によって影響を受けるすべての人の人権が尊重されなければならないことを理解し、人権の尊重に取り組みます。そして、個性・多様性を尊重し、誰もがいきいきと働ける環境づくりを推進することで、人権侵害や差別のない社会の実現に貢献します。

### 〈大同特殊鋼グループ人権方針項目(抜粋)〉

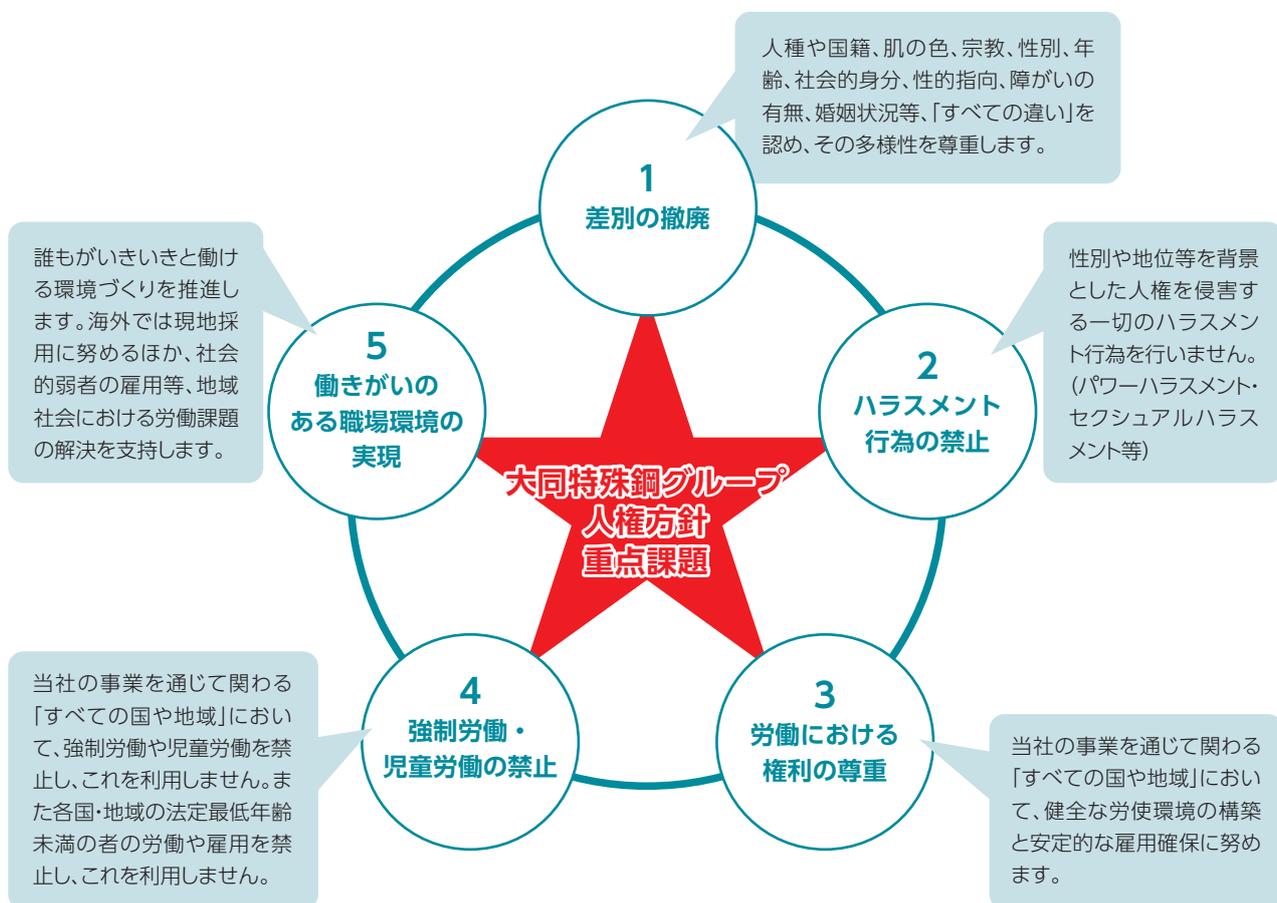
- |                    |                   |                    |
|--------------------|-------------------|--------------------|
| 1. 人権尊重の拠り所および重点課題 | 3. 教育             | 5. 是正および救済         |
| 2. 適用範囲            | 4. 人権デューデリジェンスの実施 | 6. ステークホルダーとの協議・対話 |

大同特殊鋼グループ人権方針の全文は、WEBサイトで公開しています。

[https://www.daido.co.jp/common/pdf/pages/sustainability/policy\\_human.pdf](https://www.daido.co.jp/common/pdf/pages/sustainability/policy_human.pdf)

### 大同特殊鋼グループ人権方針重点課題

人権方針に基づく人権尊重の取り組み推進にあたり、人権に関する重点課題を以下「大同特殊鋼グループ人権方針重点課題」のとおり設定しました。



## 人権に関する教育の実施

役員およびすべての従業員に向けて人権教育を2023年4月～9月に実施しました。人権尊重のための取り組みを、グループ一体となって推進していくために、「ビジネスと人権」の国際的な規範および世の中の潮流について必要な知識を身につけ、制定した大同特殊鋼グループ人権方針の理解を深めていきます。また、社内報での誌上による周知活動も行っています。



大同特殊鋼グループ人権方針教育資料

## 今後の取り組み

「人権デューデリジェンス(人権DD)」の一環として、当社従業員に対し、人権に関する「職場アンケート」を実施し、負の影響の実態を調査します。その後、当社としての「負の影響の特定・評価」を行い、リスクベースアプローチで適切な「是正・予防措置」を検討していく考えです。2024年度以降もこれらの施策を継続して実施、推進していきます。

大同特殊鋼グループ各社につきましても、人権方針の周知とあわせて、「役員・従業員教育」および「人権デューデリジェンス」の推進について連携を進めており、グループ各社と共同し、人権尊重の取り組みを徹底できるよう、必要な支援を継続していきます。

また、サプライヤーに対しても、当法人権方針の周知・説明を進めており、人権に関するアンケート調査も開始しています。今後もビジネスパートナーに対して、人権方針への理解・協力を働きかけていきます。

救済措置についても、現在ホットラインの体制改善や外部プラットフォームへの加盟等へ向け、整備を進めています。

### 【ロードマップ】

実施事項	2023年度				2024年度				
	1Q	2Q	3Q	4Q	1Q	2Q	3Q	4Q	
人権DDの強化・見直し	人権教育	▶			▶				
	職場アンケート			▶			▶		
	負の影響の特定・評価			▶			▶		
	是正・予防措置の実施	特定された負の影響に対して(必要な事案が発生した場合は都度)実施							
	サプライチェーン管理	アンケート実施			フィードバック		アンケート		フィードバック
モニタリング					▶				
救済	ホットライン改善								
	外部団体への参加検討								

## 重点課題に対する対応例 ～ハラスメント撲滅活動～

ハラスメントを撲滅するための活動を、2020年度から開始しています。対面、eラーニング、リモートにより部門長を対象とするハラスメント教育を実施し、2022年度は160名が参加しました。

今後は特に、重点課題の「ハラスメント行為の禁止」「働きがいのある職場環境の実現」を着実に推進すべく、部門長以

外の従業員に向けた啓発活動や、既受講者のフォローなどを実施していきます。

また、ハラスメントは大同特殊鋼グループ全体の問題であると捉え、グループ会社に対する啓発活動・教育も支援しています。2022年度は対面教育にて4社521名への教育を実施しました。

## UNGCC署名・GCNJ加入

国連が提唱し、持続可能な成長の実現を目指す世界的な取り組みである「国連グローバル・コンパクト(UNGCC)」へ賛同する署名を行い、およびUNGCCの理念・ミッションを日本国内で遂行する組織である、「グローバル・コンパクト・ネットワーク・ジャパン(GCNJ)」に2023年7月に加入しました。

UNGCCは、国連と民間(企業・団体)が手を結び、健全なグローバル社会を築くための世界最大のサステナビリティ・

イニシアチブです。

大同特殊鋼グループは、UNGCCの提唱する【人権】、【労働】、【環境】、【腐敗防止】の4分野10原則に賛同し、その実現に向けた取り組みを推進していきます。



社会への責任と貢献

# 労働災害の撲滅

## 基本的な考え方

いかなる経営上の成果も労働災害を償うことはできません。『安全と健康は幸せの原点』であり『企業経営の基盤』です。「安全をすべてに優先する」を基本理念に、高齢者や女性を含

め、大同特殊鋼グループで働くすべての人が安全で安心して働ける作業環境を整備し、労働災害を撲滅するための活動を展開していきます。

## 安全管理方針と目標

### 《全社安全管理方針》

1. 職場内の安全教育体制の再構築・・・小集団活動による安全感性向上
2. 自職場の危険源を理解させる安全教育・・・各職場での着実なOJT教育推進
3. リスク抽出を行う体制づくり・・・リスクアセスメント推進3年計画、設備本質改善、リスク共有・低減
4. 工事管理の強化

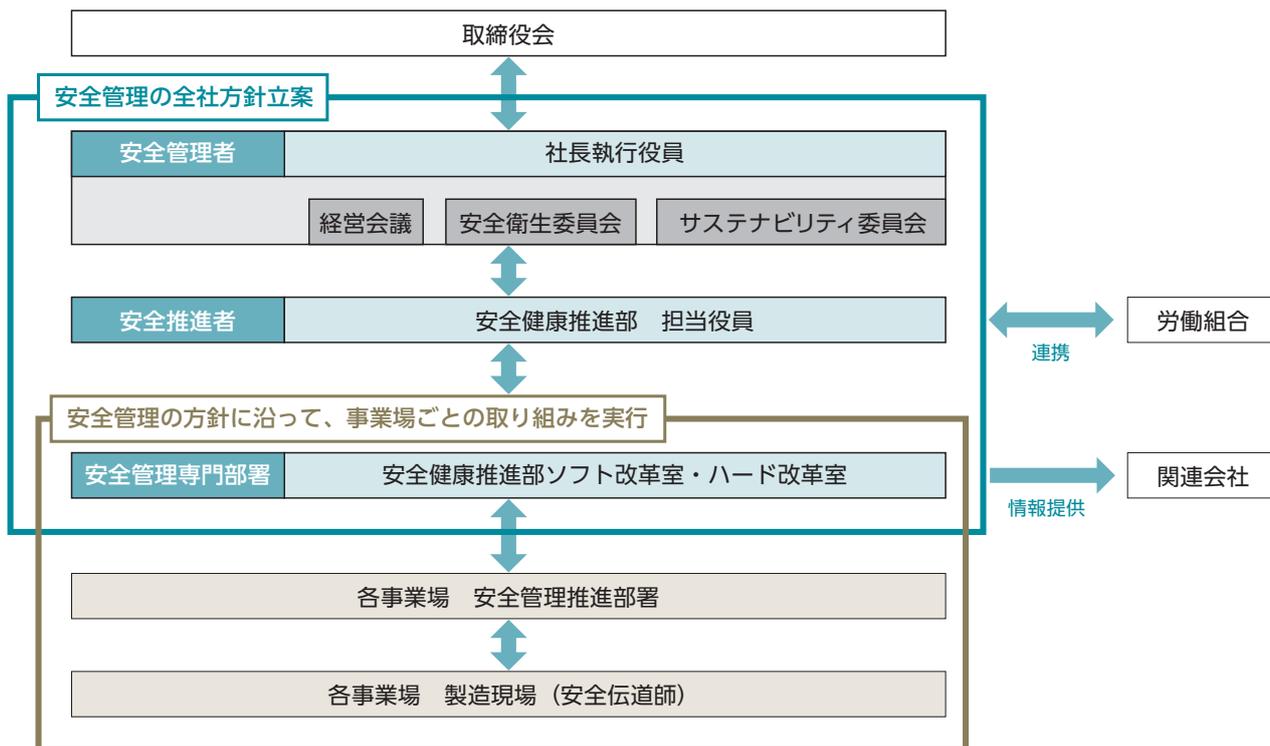
### 《目標》

**重大災害：ゼロ**  
**休業度数率：≤0.2**

## 安全管理体制

社長をトップとした安全管理体制を整備し、社長からの安全メッセージを全社へ周知しているほか、安全衛生委員会や、労使一体となった巡視等により常に実態を把握し、適宜対応しています。

また、グループ会社との安全交流会を通じて、グループ横断的に情報を共有し、大同特殊鋼グループ一体となった活動を継続しています。

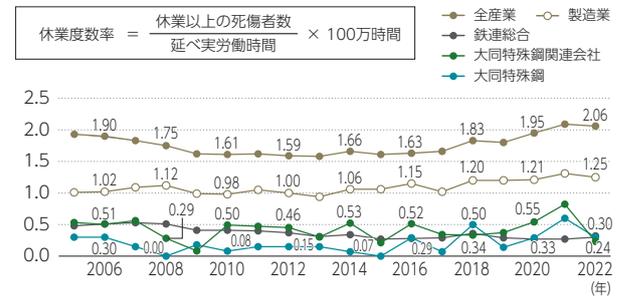


## 安全成績

製造業における休業度数率は全産業平均レベルを下回っており、鉄鋼業では特に低位で推移しています。

しかし、近年当社の実績が大きく悪化したことを受けて、2022年は若者を中心に安全感性を高めるべく「職場内での安全教育/活動体制の確保」、「自職場の危険源を理解させる教育」を展開するとともに、「リスクの抽出を行う体制づくり」としてリスクアセスメント推進3年計画をスタートし、現在はリスクの共有化を推進しています。

### 【休業度数率】



## 具体的な活動状況

全社方針を立案、承認後、各事業場にて年間計画を立て、進捗/成果報告等は各事業場の月例安全巡視や全社安全衛生委員会・全工場長会議等の定例会議にて共有し、主要な会議には監査等委員や役員も出席して経営レベルで各事業場の安全管理徹底に取り組んでいます。

また、現場レベルでは各安全管理部署との情報共有、安全活動の意思統一を目的に、年4回チームリーダー会議を開催

し、併せて個別面談を行うなど細部にわたり現状把握に努め、災害防止を徹底しています。

関連会社とは年に数回安全研鑽会等を開催し、討議テーマを持ち寄り、作業手順における“困りごと”、“安全性の課題”などを共有し、対策について話し合っています。

海外事業場に関しては、共通の活動テーマを設定し、現地に出向いて安全コミュニケーションを図る予定です。

### 安全感性を向上させる教育体制

#### ●安全伝道師活動

各職場に安全教育/指導者(安全伝道師 全社74名)を配置し、職場の作業全般に精通し危険源とリスクをよく熟知した伝道師が、現地・現物で即場指導することにより危険感受性の向上を図っています。



#### ●リスクアセスメント推進3年計画

2022年は主に教育に注力しました。2023年は各職場でのリスクの抽出・共有に重点をおき活動を展開しています。



### 法令遵守/安全マネジメントシステム構築

#### ●化学物質のリスクアセスメント

自律的な管理に向け、各事業場との情報共有・教育活動を展開しています。

#### ●安全マネジメントシステムの構築

OSHMS\*運用に向けた基盤整備に注力しています。

\*労働安全衛生マネジメントシステム

### 設備本質安全化

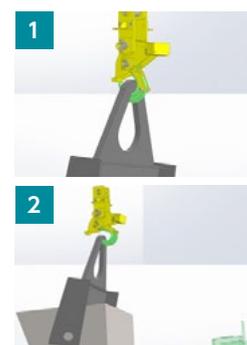
#### ●玉掛け作業のリスク低減

特に重大な災害のリスクが高いクレーン玉掛け作業のリスク低減に取り組んでいます。

#### 【改善概要】

クレーンフックから玉掛け用吊具を取り外す時はどうしても吊荷から離れられません。

今回フックの自動開閉吊具を開発し、危険源から「離れられない」作業のリスク低減を図りました。



1 バッグを吊り上げるとフックは閉じる

2 バッグを下ろすとフックが開く

社会への責任と貢献



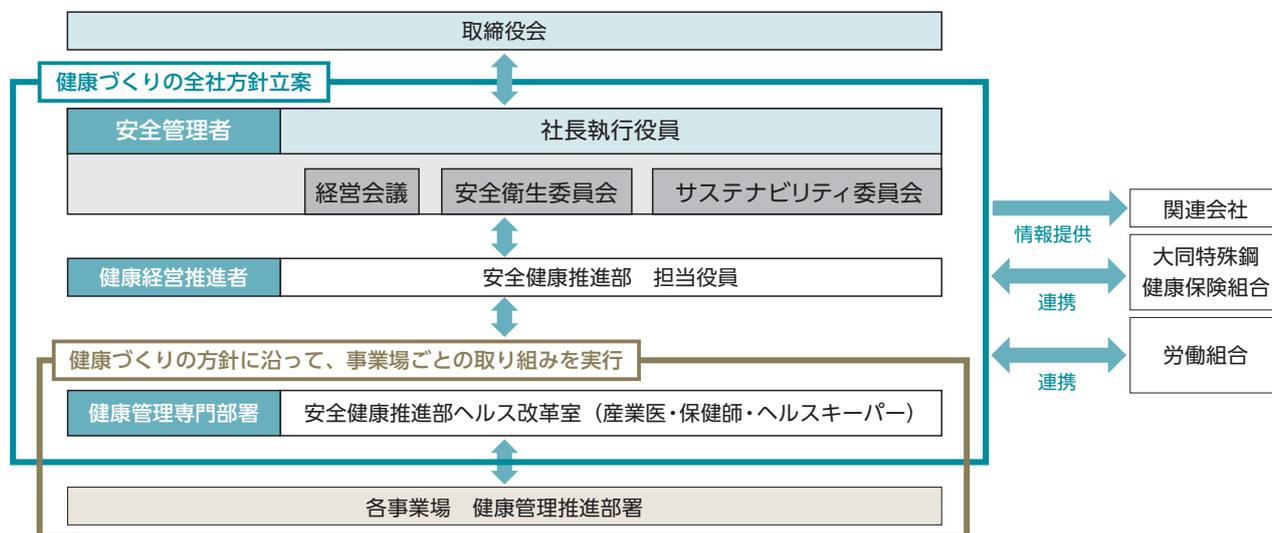
# 健康経営の推進

## 基本的な考え方

当社は、健康経営宣言『「健康は幸せの原点」であり「人財は会社の宝」との認識のもと、社員が生き生きと働く会社を築き上げます』を掲げ、健康経営の推進により、生き生きと働く人を増やし、組織全体の生産性向上と企業価値の創造を追求していきます。

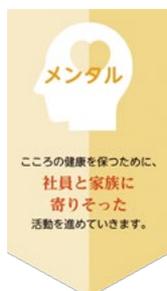
## 健康経営体制

社長をトップとした体制のもと、健康経営推進者と健康管理専門部署が全社方針を立案し、健康保険組合、労働組合と連携しつつ、各事業場ごとに施策を展開し、グループ会社に情報提供しています。



## 中長期健康経営方針「4つの柱」

当社は中長期健康経営方針として「4つの柱」を位置づけ、各柱ごとに従業員の行動目標を示しています。



健康行動目標

風通しの良い  
職場環境づくり

双方向コミュニケーション能力の向上、ワークライフバランス改善



健康行動目標

検診結果を  
改善

健康は幸せの原点、ヘルスリテラシー向上と重症化予防



健康行動目標

適正体重の  
維持

定年延長に対応した体力づくりと人生100年時代を幸せに生きるための健康寿命延伸



健康行動目標

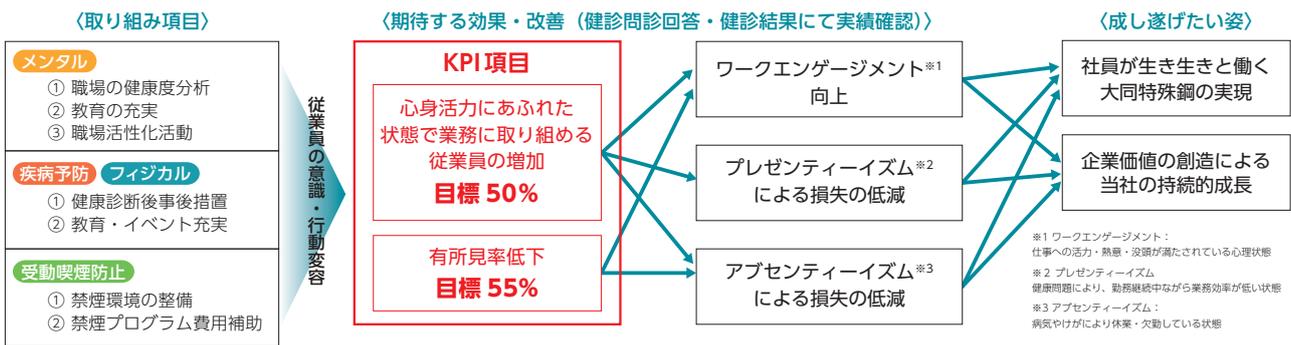
卒煙  
チャレンジ

喫煙者および非喫煙者への呼気による二次健康被害の防止(敷地内禁煙)、卒煙サポート

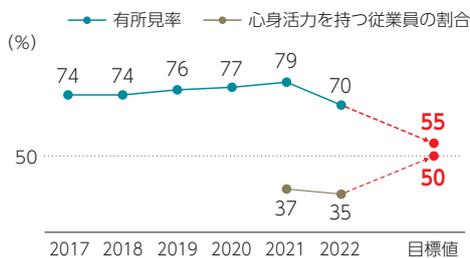
## 健康経営戦略マップとKPI

「4つの柱」を踏まえ、『社員が生き生きと働く大同特殊鋼』に向けWell-beingを高める戦略を策定、施策を推進しています。

2022年度分析から判明した課題	① 心身活力のない人は、職場環境に課題があり、不定愁訴を抱える人が多い	② 法定項目の有所見率が全国値より高い
KPI	① 心身活力にあふれた状態で業務に取り組める割合の向上 実績35% → 目標50%以上	② 有所見率の低減 実績70% → 目標55%以下



## KPI推移



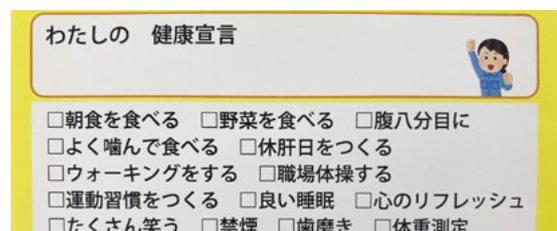
従業員の意識・行動変容を促し、KPIを改善

	21年度実績	22年度実績
健康診断受診率	100.0%	100.0%
ストレスチェック受検率	99.9%	99.8%
高ストレス者率	7.7%	7.4%
睡眠で休養が取れている人の割合	74.6%	72.1%
喫煙率	26.9%	26.7%
特定保健指導対象者率	18.6%	18.8%
要精密検査者の再受検率	98.2%	98.9%

## 健康に関する取り組み実績

メンタル	<ul style="list-style-type: none"> <li>管理監督者向けメンタルヘルスe-ラーニング 管理監督者の96%が受講、理解度テスト合格</li> <li>EAP体験カウンセリング実施(知多工場、技術開発研究所など)</li> <li>「明日も行きたくなる会社をつくろう」プロジェクト 外部講師による職場活性化ワークショップの定期開催</li> </ul>
疾病予防	<ul style="list-style-type: none"> <li>健診後の産業保健スタッフ面談 22年度実施率99.97% 面談時、健康行動目標を記入し携帯する「個人健康宣言」開始</li> <li>保健師の職場出張講話「出前教育」実施 22年度従業員参加率50%</li> <li>海外赴任者への健康フォロー(渡航前予防接種・帰国時健診等)</li> <li>要精密検査者に対する、上司からの要請も含めた受診勧奨実施</li> </ul>
フィジカル	<ul style="list-style-type: none"> <li>各事業場体力機能測定と低体力者へのフォロー指導実施</li> <li>従業員食堂でのヘルシーメニューおよびサラダの定期提供</li> <li>「ベジチェック」デバイスによる野菜摂取促進イベント</li> <li>各事業場主催ウォーキングイベント、体組成測定会実施</li> </ul>
受動喫煙防止	<ul style="list-style-type: none"> <li>24年4月全社定時時間内禁煙に向けた禁煙タイム拡大</li> <li>オンライン禁煙プログラムの健保組合共催、費用補助</li> </ul>

※「ベジチェック」はカゴメ株式会社の登録商標です。



個人健康宣言カード



知多工場サラダ無料提供



「ベジチェック」イベント

社会への責任と貢献

# ダイバーシティの推進

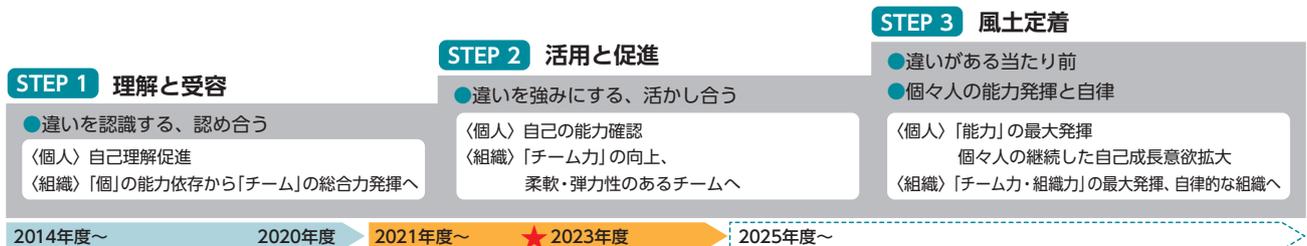
## ダイバーシティ推進への取り組み

ダイバーシティ経営推進の基盤構築には、互いの存在を認め合う受容度の高い風土と、個々人が能力を発揮できる状態にあること、この両輪が機能し、職場の活性化が促進されていることが一つの重要な要素であると考えています。年齢、性別、価値観、性的指向、障がいの有無、ライフスタイル・性格等を問わず、お互いの違いを尊重しながら、従業員一人ひとりがやりがいや充実感を持ち、生き生きと働き続けられる。これが当社のモノづくりを支える原動力です。この実現に向け、女性活躍推進のみならず、職場や会社全体のさら

なる活性化、個々人がより能力を発揮し続けられる意識・風土改革に向けた取り組みを進めています。

### ダイバーシティ推進 3ステップ

2014年度からスタートした活動はSTEP1からSTEP2へと進んでいます。STEP2では、多様性の活用と促進を目標に、組織について職場活性化とチーム力の向上、個人について能力とキャリア開発に注力した取り組みを行っています。



## 働きがいの創出支援～働きがい調査の実施～

「個々人の働きがい創出と職場活性化を図る」ことを目的に、2020年度から全従業員を対象とする働きがい調査を実施しています。この調査結果から、世代間の価値観の違いによる「コミュニケーションギャップ」や急激な環境変化による「職場の一体感の低下」、「時代の変化に対応したマネジメントスキルの不足」といった課題が見られました。この課題に対して、2021年度から「室長マネジメント研修」や「職場活性化プロジェクト」等の取り組みをスタートしています。

### 室長マネジメント研修・360度評価

職場活性化の重要なキーパーソンである、室長のマネジメントスキルをより高めるための教育を実施しています。具体的には部下とのショート面談や業務への具体的なフィードバック、コミュニケーション方法を学び、室員との信頼関係を深めながら、個々の能力を引き出し、チーム力を高めていくカリキュラムを、右表の3つのステップで実施しています。

また、2022年度にはマネジメント職を対象とした360度評価を導入しており、「働きがい調査」から組織の評価(チーム力)を、「360度評価」から個人のマネジメントスキルを、それぞれ客観的なデータに基づき理解を深めることで、柔軟なマネジメントスキルの習得と定着を目指しています。

カリキュラム(3ステップ)	実施回数	延受講者数
STEP1 部下のやる気を引き出す	12回	162名
STEP2 計画的な育成と継続的な成果の両立	11回	142名
STEP3 多様な従業員への対応と育成方法	23年度実施予定	

### 「明日も行きたくなる会社をつくろう」プロジェクト

職場活性化支援として、2021年度からモデル職場での取り組みを開始、継続しています。「全員参加、今の資源の中で変えられるものに力を注ぐ、否定・批判はしない」という活動ルールのもと、メンバー全員で「明日も行きたくなる職場像」を考えるワークを行っています。その実現に向け、一人ひとりが行動を起こし「職場が自発的に発展していくこと」が最終目的です。

現在は若手層からベテラン層までが一緒に悩みや職場への想いを共有しあうプロセスを通じ、相互理解が少しずつ深まりつつあります。今後も一つひとつのプロセスを大切にしながら、活動を継続していきます。



## 女性活躍推進とキャリア開発について

### 短時間勤務管理職制度の導入

多様な働き方をする従業員が増える中、短時間勤務で働く次世代のマネジメント層のキャリアアップを目的に、2023年4月に短時間管理職制度を導入しました。将来マネジメント職として活躍するための能力開発の機会を早い段階から提供することで、能力と意欲のある従業員の活躍の場を広げていくことがこの制度の狙いです。

### 個人面談の実施

当社では2018年度より、キャリアコンサルタントおよび産業カウンセラーの資格を有する従業員が、全女性従業員を対象にキャリアの充実や育成課題の抽出を目的とした、個人面談を定期的実施しています。特に女性グローバルスタッフ

については、能力や特性に合わせたキャリアステップの構築や職域の拡大、またライフイベント時の働き方への不安の共有・解消等、個人面談だけに留まらず、その上司との面談も併せて行いながら、次世代管理職の育成に繋がっています。

### エリアスタッフの業務領域拡大と能力開発

当社のエリアスタッフは、職場の土台を支える重要な役割を担っており、その期待される役割の早期発現を目指し、各種教育を実施しています。2017年から開始した選抜研修では、経験値を活かした業務領域の拡大だけでなく、巻き込み力や発想力、全体最適視点を学ぶ等、後方からチームを支える人材としての育成を行っています。選抜研修を終えたエリアスタッフは、現在、そのロールモデルとして活躍しています。

### 選抜研修受講者の声



本社秘書室 藤田 友美さん

この研修では、日々の過ごし方で会社の貢献に繋がる仕事ができることを学びました。この学びを活かしながら、職場、さらには会社の要となれる、スーパーエリアスタッフになっていきたいです。



知多工場圧延第一室 安井 美里さん

研修の中で無意識での自分の目線や態度、伝え方に気づけたことで、職場内でのスタッフとの関係性が大きく変化しました。これからも声をかけやすい雰囲気づくりに努めながら、頼られる存在となれるよう、意識して行動していきます。

## 多様な人材の活躍に向けて

### LGBTQへの理解促進

当社では多様性を理解し受容する風土づくりを目指し、LGBTQの理解促進に向けた取り組みを進めています。eラーニングの実施や「ふれあいDAIDO」(社内広報誌)への掲載、また階層別のハラスメント教育にもLGBTQを取り入れ、全従業員の理解に繋がる取り組みを行っています。今後は相談窓口の設置や、窓口となった各事業所の担当者に向けた初動対応マニュアルの作成、教育等を進め、働く従業員により安心を感じてもらえる風土づくりを進めていきます。

### シニア人材の活躍支援

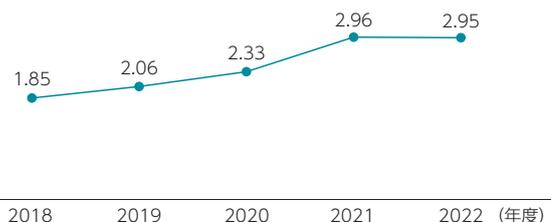
当社では2023年4月、定年年齢を65歳に延長しました。これに伴い、期待される役割の変化を想定し、50代を中心にキャリア自律・キャリア再構築の機会の一つとして、キャリア研修をスタートしました。これらを通して一人ひとりが役割

転換後のキャリア、定年後のキャリアを主体的に描き、活躍できる組織の実現を目指します。

### 障がい者雇用の促進

当社では、障がい者雇用の促進にも取り組み、多様な人材が働きやすい職場環境づくりを目指しています。

#### 【障がい者雇用率(%)】



ダイバーシティの推進

従業員教育

当社では、行動指針を実践し、経営理念を実現する人材の育成を目的に、人材育成方針を『従業員の自律を促し、高い志を持ち、自ら学び(成長)・挑戦しつづける人材を育成すること』と掲げ、能力開発ガイドブックにまとめた各グレードへの期待、Off-JTで習得したい知識・スキルをもとに従業員教育を実施しています。教育体系は、グローバルスタッフコース、エキスパートコースの2つで構成されています。

RE(Recruit&Education)活動

従業員一人ひとりの個性や能力を發揮するために、採用から若手従業員の配属・育成の繋がりが大切だと考えています。当社では、全社組織であるRE(Recruit&Education)を組織し、各分科会が主導しながら、採用～人材育成までをフォローする等、一貫した活動を行っています。RE委員は主に新入社員が配属される部門長から厳選され、分科会別に委員長を選任しています。2022年度は文系分科会を2回、理系分科会を2回開催し、若手従業員の個々の能力を重視した配属・育成プランを検討しています。

グローバルスタッフコースの育成

企業を取り巻く環境は日々劇的に変化しており、従業員一人ひとりに求められる能力や専門知識も多様化し、今まで以上に「変化への対応能力」が強く求められています。こうした変化に対応していくためには、一人ひとりの自律的な判断・行動、普段の能力開発が不可欠です。当社では、従業員の自律的な成長意欲を高めるため様々な教育を実施しています。

OFF-JTではオンライン化を進め、効率化を図ることで教育時間の増加に繋がっています。現在は、研修全体の約7割をオンライン教育で実施しています。

【グローバルスタッフ教育投資時間】



国内・海外留学、社外研修の活用

資格・学位取得等のスキル向上や最先端技術の研究を目的に国内大学への留学を、また、若手層を中心に海外留学や海外トレーニーも派遣しており、個々の能力向上とグローバル人材の育成に努めています。

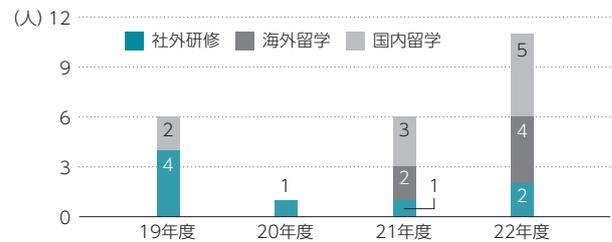
さらに、会社の外に目を向けるマインドを醸成し、将来の

当社の従業員教育体系図は、WEBサイトにて公開しています。

<https://www.daido.co.jp/sustainability/employee/employee/index.html>

経営を担う中核人材を育成する等を目的に、社外研修も積極的に活用しています。

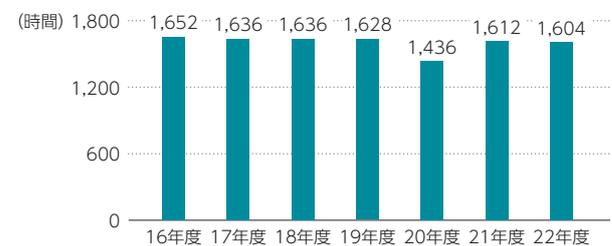
【派遣者数推移(人/年)】



エキスパートコースの育成(大同特殊鋼技術学園)

当社のコアコンピタンスの一つである「現場力」の土台となるのが、技術学園です。当社の技術学園は1940年「技能者養成所」からスタートし、1952年から現在の「技術学園」として、80年以上エキスパート(技術系)従業員の人材育成を支えています。

【技術学園年間教育時間(時間/年)】



現在は新規高校生採用者に対し約10ヶ月の間、社会人・企業人としての心構えや自立した生活の支援をはじめ、安全、特殊鋼製造、機械・電気保全、技能講習など、職場で必要な技能を身につけ、特殊鋼の製造現場へと配属されます。特殊鋼の特性や知識を深め、自分たちが製造する特殊鋼がどのように人々を豊かにしているのかを知り、高い志を持ち活躍する人材育成を目指しています。



# 働き方改革

## 働き方改革

当社では、時間や場所を有効に活用でき、多様な人材が能力を最大限発揮できることを目的に、働き方改革を推進しています。このような働き方の改革は、事業継続機能の強化とスタッフの生産性向上にも繋がると考えています。新型コロナウイルスへの対応を機に、在宅勤務やサテライトオフィス導入など、どこでも働ける環境整備を行い、事業継続力の強化とともに働くひとのニーズに合わせたワークライフバランス向上に向けた基盤を整備してきました。またスタッフの生産性向上に向けては、各事業所にてITツール活用による業務効率化、会議効率化活動、ペーパーレス推進などを進めています。本社ではより働きやすい職場環境となるよう、オフィスレイアウト改革にも力を入れています。

### ITツール活用による業務効率化

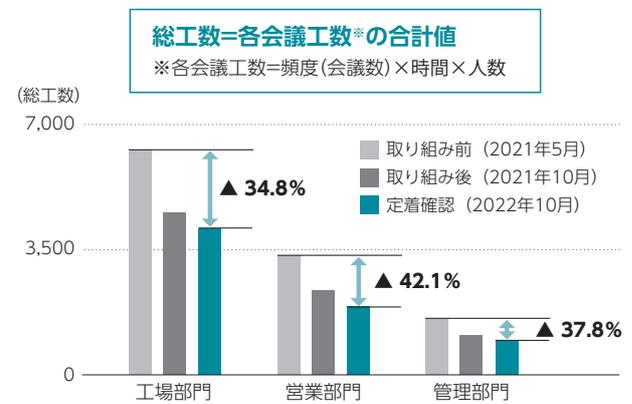
従来より、スタッフの業務にはデータ処理や入力作業などの付帯業務も多く、多くの工数が発生していました。課題解決に向け、各事業場にシステムエンジニアを派遣し、各種業務のRPA化、ソフトウェアの機能を活用した自動運用化により、工数削減を進めています。これにより、これまで数時間かけていた業務が、数分に短縮されるようになるなど成果が出始めており、省力化に繋がっています。また、さらなるレベルアップを図るため、RPA勉強会も開催しています。今後は好事例を他事業場にも展開し、全社でさらなる業務効率化を進めていきます。

### 会議効率化活動

会議をより効率的に行うため、まずは全社で会議開催頻度や参加対象者の見直しを行い、WEB会議も積極的に導入し

ました。また、効率的な会議運営を継続的に行えるよう、当社独自の会議開催方針を策定しました。方針の一つとして、「会議資料は前日までに送付する」と定め、会議の場で資料は要点のみ説明し、議論中心の会議となるよう改善しました。それらの活動の結果、会議にかかる工数を、取り組み前と比較して全社で約37%削減することができました。

### 【会議効率化の全社実績】



### 電子文書管理ルールの見直しによる無駄な時間の削減

業務効率化、情報資産の有効活用を目的に、文書管理ルールの見直しを実施しました。特に電子文書については、これまで統一的な文書保管ルールがなかったため、文書検索時に無駄な時間が発生していました。そこで、新たに電子文書保存ルールを制定し、電子文書の検索性の向上を図りました。今後も電子文書の利便性を高めることで、さらなるペーパーレスの推進に繋がっていきます。

## 休暇(休業)取得データ(単体)

当社では、従業員が制度等を利用しやすい環境整備を推進しています。

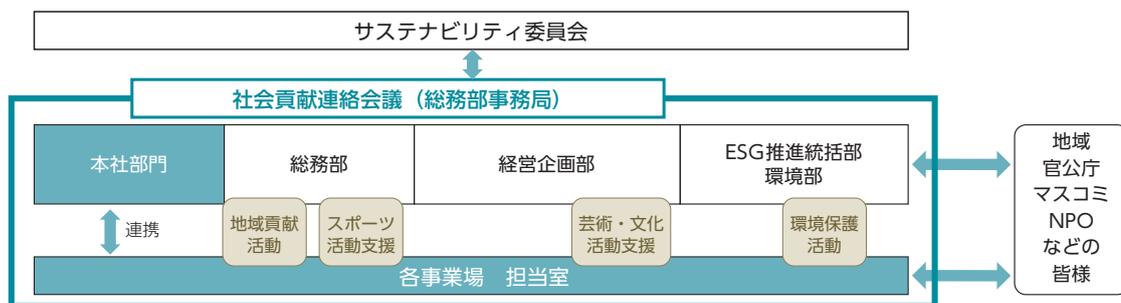
	2018年度	2019年度	2020年度	2021年度	2022年度
育児休業取得率 (%)	10	11	9	23	32
(うち男性)	3	3	6	18	28
介護休業取得者数 (人)	0	0	2	0	0
(うち男性)	0	0	2	0	0
有給休暇取得率 (%)	55	65	42	59	62

社会への責任と貢献

# 社会貢献への取り組み

当社は全国に複数の製造拠点をもち、各地域の皆様を支えられて企業活動を行っています。「地域貢献活動」「スポーツ活動支援」「芸術・文化活動支援」「環境保護活動」をテーマとし、各事業場の地域・特性に合った活動により地域の皆様との共生を図り、持続可能な社会の実現のために貢献していきます。

【活動体制】



## 地域貢献活動

当社の各事業場はその所属する自治体や近隣住民の皆様と密接に交流し、様々な行事や活動を通じてコミュニケーションを図っています。

お祭りやお花見など親睦を深める行事の他、清掃活動、防災・防犯への協力、イルミネーションなど様々な取り組みにより、これからも地域の一員としての役割を果たしていきます。

### 各種親睦行事

季節ごとのイベント開催や、子供の創作活動の機会を提供しています。



星崎工場：観桜会



渋川工場：子供作品展

### 地域清掃活動

地域美化活動の一環として、工場周辺を中心に清掃活動を行っています。



知多工場：地域清掃



渋川工場：地域清掃

### 防災・防犯への協力

各事業場では地域防災・地域防犯に寄与する取り組みを積極的に行っています。

防災	築地テクノセンター	「地域防災協力事業所」に登録。大規模な地震や風水害に際し救助用資材や医療品の支援を地元自治体と協定しています。
	星崎工場体育館 (3階部分)	「指定緊急避難場所 (津波避難ビル)」に登録。津波の危険から先ずは逃げ込むための場所です。
防犯	星崎工場	「こども110番の家」登録



築地テクノセンター：事務所棟



星崎工場：「こども110番の家」看板

### イルミネーション

年末のイルミネーション点灯により周辺住民やドライバーの方々に景観と明るさを提供しています。



星崎工場：イルミネーション



築地テクノセンター：イルミネーション

### トピックス

#### 大同特殊鋼Phenixスクエア(ネーミングライツ取得)

名古屋市を代表する商業エリア・栄の中心にある地下街の一角「クリスタル広場」のネーミングライツを取得し、2023年6月から「大同特殊鋼Phenixスクエア」としました。サカエチカが地域の皆様にさらに愛される地下街になるよう貢献していきます。



## スポーツ活動支援

当社は青少年の育成への貢献を主な目的として、ハンドボール教室・バレーボール教室の開催、各種スポーツ行事におけるデモンストレーション参加などを行っています。

特に、当社ハンドボール部(チーム名:フェニックス)は、東海市ふるさと大使として東海市の小学校を訪問しての出前教室など、競技普及にも努めています。



東海市の小学校への  
ハンドボール出前教室

## 芸術・文化活動支援

各種の芸術・文化活動の協賛を行っています。特に、株式会社CBCテレビ主催・企画の「名演奏家シリーズ」への協賛は、2023年度で37回目(当社単独協賛33回目)を迎え、若手演奏家を主体に、観客が一体感を得られる室内楽専用の中小ホールならではのプログラムとして好評を得ています。

また、2023年度は、能・狂言『鬼滅の刃』、名古屋城子ども王位戦などにも協賛し、幅広い分野での文化活動支援を行っています。

2022年度「名演奏家シリーズ」



## 環境保護活動(生物多様性への取り組み)

生物多様性とは地球上の多種多様な生命のつながりのことで、その損失は気候変動に次ぐ重要な環境課題として世界的に認知されています。近年、生物多様性に配慮することが企業の役割として求められており、当社は各種環境保護活動を通じて生物多様性を回復させる取り組みに参画しています。

取り組み	場所	主な活動内容
浜頓別PROJECT	北海道枝幸郡 浜頓別町	<ul style="list-style-type: none"> <li>森の保全、再生活動(笹の除去、広葉樹植樹)</li> <li>モニタリング調査(生物、植生等)</li> </ul>
だいでうの森	長野県木曾郡 南木曾町	<ul style="list-style-type: none"> <li>森林の里親となり、植樹など森林の保全活動を実施</li> </ul>
ホテル園	名古屋市南区 大同町 星崎工場内	<ul style="list-style-type: none"> <li>星崎工場内でホテルを育成</li> <li>近隣住民を対象にホテル観賞会を開催</li> </ul>
命をつなぐPROJECT	愛知県知多半島 臨海工業地帯 緩衝緑地帯 (グリーンベルト)	<ul style="list-style-type: none"> <li>水辺ビオトープ*の設置</li> <li>アニマルパスウェイの設置</li> <li>アサギマダラネットワークの構築</li> <li>自然共生サイト認定登録</li> </ul>

\*ビオトープ…動物や植物が安定して生活できる生息空間(生物生息空間)

### 生物多様性に関する2大プロジェクト

#### 手つかずの大自然が残る森「浜頓別PROJECT」

ラムサール条約登録の湿地であり、コハクチョウの渡りの中継地。大沼と小沼を隔てる中島には当社の社有林「クッチャロ自然の森 だいでう」があり、その面積は373万平方メートルでサッカーコート約500面分に相当します。当社はその森で、地元の環境NPO「クッチャロ湖エコワーカーズ」と協働し環境林再生事業を進めています。



植樹活動の様子

#### 海を埋め立てて創出した森「命をつなぐPROJECT」

知多半島の海岸沿いにコンビナートが形成されて50年以上が経ちます。現在、東海市と知多市に十数キロにわたって設置されている緑地帯は「知多半島グリーンベルト」と呼ばれ、多様な生き物が住む森になっています。「命をつなぐPROJECT」では当社を含む12の連携企業とNPO法人、自治体、学生による実行委員会がパートナーシップを組んで、知多半島グリーンベルトの生物多様性の向上に取り組んでいます。



水辺ビオトープの様子

社会への責任と貢献

# サプライチェーンマネジメント

当社は、社会の一員としてより高いレベルで社会的責任を果たす活動を、当社のみならずサプライチェーン全体で取り組む必要があると考えており、そのためには、当社の想いをご理解いただき、お取引先様とともに取り組んでいくことが肝要と認識しています。

## 大同特殊鋼 調達方針

「大同特殊鋼 調達方針」は当社の果たすべき社会的責務の基本的な考え方と姿勢を定めたものです。

当社のおお客様にご満足いただける製品・サービスの提供を持続し、同時に調達先と強固なパートナーシップ体制を確立・維持するために、公平公正な取引、コンプライアンス、環境・社会・人権の尊重をうたっています。

 <https://www.daido.co.jp/about/procurement/policy/index.html>

### 調達方針の浸透へ向けた取り組み



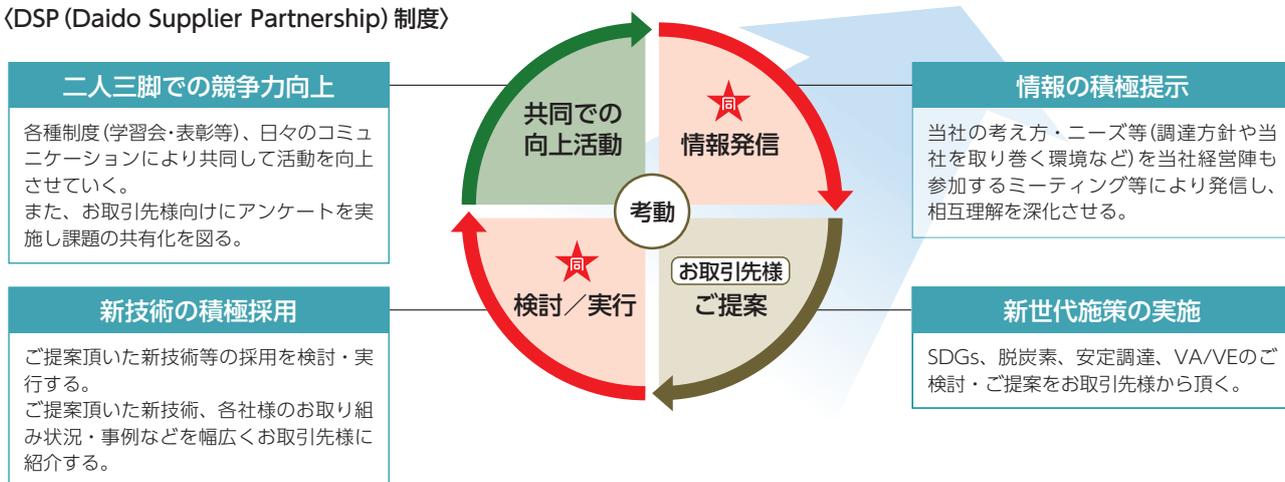
※調達方針骨子（公平公正な取引、コンプライアンス重視、社会の一員としての責務）に基づき、コーポレートガバナンス、人権、労働、環境、公正な企業活動、品質安全性、情報セキュリティ、サプライチェーン、地域社会との共生について、取り組みレベルを自己評価頂いています。

### 〈2022年度実績〉

2022年5月よりお取引先様との連携強化を目的にDSP制度を開始しました。

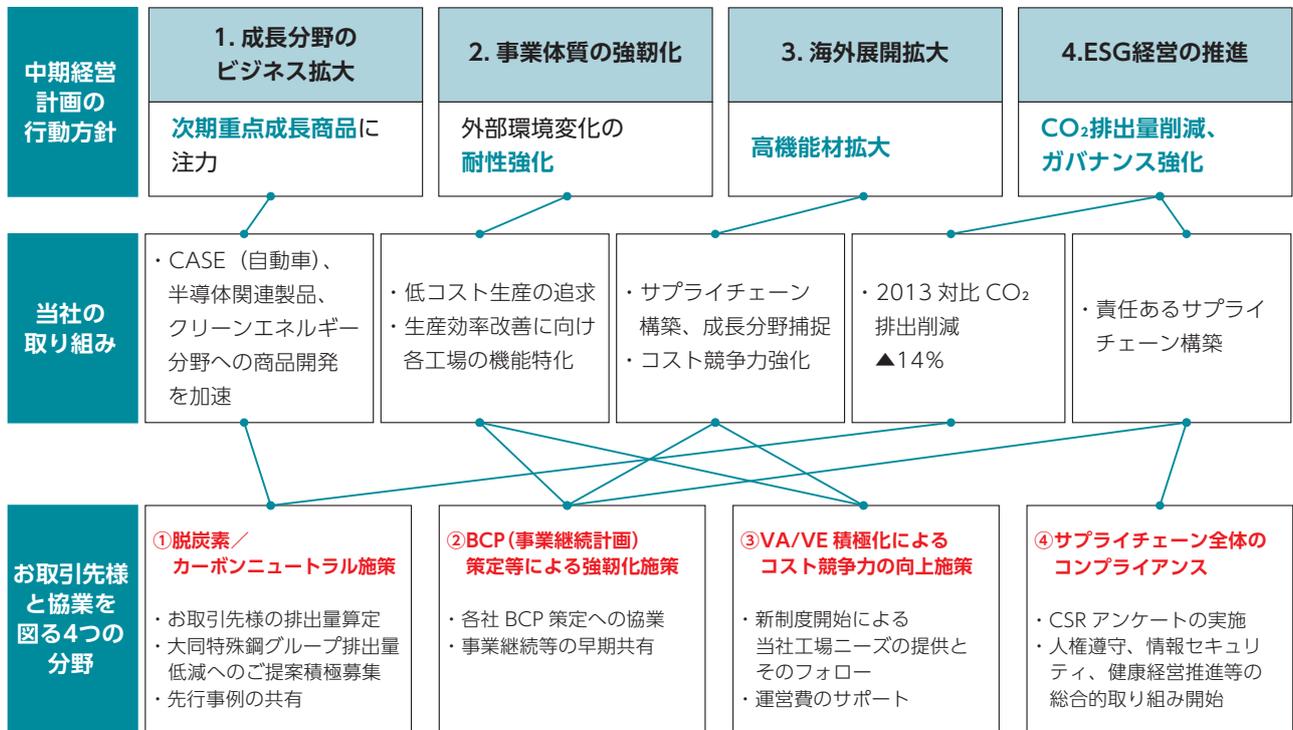
- ①DSP活動アンケート（2回/年）とお取引先様へフィードバック→DSP活動の理解度アップ
- ②VA/VE提案（21年:105件→22年:145件）
- ③BCP（新規22社）で具体的成果の発現
- ④CN関連は代表取引先と共同検討→Scope3モデルケース立案検討継続
- ⑤ESG関連については、DSPミーティングでの当社の取り組み紹介

### 〈DSP (Daido Supplier Partnership) 制度〉



## 2023中期経営計画の行動方針

2023中期経営計画としてはお取引先様と4つの分野で協業を図っていきます



### 【今後のお取引先様との共同アクション】

対象	内容
カーボンニュートラル	排出量・原単位算定(Scope1/2/3の算定) 排出量算定学習会開催(算定手法の共有)
BCP	BCP作成・精度向上
VA/VE	当社工場のニーズを受けた検討 定期的なVA案のご連絡 施策費支援
人権遵守	自社・調達元の人権尊重を遵守
コンプライアンス	法令遵守を徹底
情報セキュリティ	情報管理体制の整備
安全・健康	労働安全の確保と健康経営の促進



DSPミーティングにおけるESG講話

## 責任ある鉱物調達

当社としては3TG（タンタル、タングステン、錫、金）、およびCo（コバルト）について、各お取引先様から紛争鉱物不使用証明書を手し、紛争鉱物でないことを確認しています。新規ソースに関しても、紛争鉱物不使用証明を取得すると

ともに、製錬メーカーの情報を入手し、リスクのない調達に努めています。

またリサイクル品の活用にも取り組んでいます。

ガバナンスの強化

社外取締役 × 代表取締役会長 座談会

# サステナビリティ経営の深化に向けて

当社のサステナビリティ経営の深化に向け、社外取締役3名と石黒会長が座談会を行いました。



社外取締役

**山本 良一**

J.フロント リテイリング  
株式会社取締役

社外取締役・監査等委員

**松尾 憲治**

明治安田生命保険相互会社  
名誉顧問

社外取締役

**神保 睦子**

大同学園顧問  
三重大学大学院工学研究科  
リサーチフェロー

代表取締役会長

**石黒 武**

## この1年の中で印象的だった ガバナンスについての議論をお聞かせください。

**山本:** この1年間で、最も印象的だったのは、サクセッションプラン策定への関与ですね。サクセッションプランの策定プロセスにおける議論が非常にしっかりとできたと思います。新社長選任にあたっては候補者の書面による適性判断、それから本人との面談等を通じて指名・報酬委員会の中で時間をかけて議論・検討を重ね、客観的で透明性の高いプロセスにより選定を進めることができました。サクセッションプランの評価基準に基づいて新社長が選任されたというのは、社外取締役としての介入価値を最も実感した出来事でした。

**松尾:** 私もまったく同じです。会長、社長が思い切って取り組みを前進させられたというのは非常に評価したいと思います。

**神保:** 私も同様で、熟慮してトップの方を選んでいくことを実感でき、きちんとした議論・検討を経て結果に至った過程

は非常にガバナンスが効いていたと思っています。新社長選任に納得感があり、非常に印象に残っていますね。

**石黒:** 個人的には指名・報酬委員会が機能した1年だったと思います。サクセッションプランもそうですけれど、信託を用いた業績連動型株式報酬制度の導入も決まりました。導入にあたっては様々な観点から議論を行い、経営陣が株価の変動による利害を株主と共有するという意味で投資家の目線でも評価される報酬制度になったと思います。社外取締役の皆さんのおかげです。

## 新社長への期待やご自身の経験を踏まえた アドバイスがあればお聞かせください。

**山本:** 社外取締役として株主の目線・立場に立って発言させていただくと、まずはPBR1.0倍超えの達成です。東証が

市場改革に本腰を入れ、低PBR改善策の開示・実行を要請していることもあり、株主・投資家を今まで以上に意識して危機感を持って企業価値向上に取り組んでほしい。これが最も期待することです。

また、経営トップを長年務めた経験に基づく助言として、見たくない現実から目を逸らさないこと、例えば不採算事業や不正が懸念される事象にこそしっかりと向き合うことが重要です。それから、新型コロナウイルスの影響等もあって従業員の価値観が以前とは変わっていることをきちんと認識し、精神主義に頼らない経営を心がけてもらいたいです。最後に私自身の反省も踏まえたところでいくと、合理性に欠けていると思ながらもその場の雰囲気流された意思決定をしたケースは結果的に成果につながっていないので、合理的判断に徹すること。経営理念やグリーン社会の実現といった会社の大义に向かって進んでいくための決断をしてほしいと思います。

**松尾:** PBR1.0倍超えは私も期待するところです。新社長の一番の強みは技術畑出身という点なので、EV化をはじめ社会全体にわたるCO<sub>2</sub>排出量削減の流れを捉え、当社の成長ドライバーである「機能材料・磁性材料」のさらなる業績伸長に向け、経営手腕を発揮してほしいというのが大きな期待です。素材開発中心にキャリアを歩まれてきたので、今の潮流に対して色々な展望やビジョンも持っているでしょうからぜひとも5年後、10年後に会社をこうしたい、そのためにはこれをやるんだという決断を信念と情熱をもって示し、長期志向の経営をしてほしいと思います。

また、経営で重要なことは、問題が起こった時に報告が経営まできちんと上がってくる組織を形成することです。問題が起きても報告が上がってこないと経営としては非常に難しく、私も色々な企業の社長の先輩にアドバイスを求めたことがありましたが、複数の方から「報告内容について決して叱らないこと、一方で報告しなかったことはきちんと注意をして叱りなさい」という意見を頂きました。企業というのは問題・課題がスムーズに経営に展開され、解決策をしっかりと議論し、実行できる組織であることが重要だと思います。

**神保:** 大学のトップと企業のトップとは経営の仕方なども少し異なりますが、共通している点は自分の考えが本当に正しいのかどうか、周囲の意見にも耳を傾けながら独善的にならないように心がけることだと思います。併せて、トップとはある程度孤独である必要があると思います。不確実性の高い時代になるにつれ、周囲の意見も割れ経営の意思決定も難しくなりつつありますが、孤独に耐えリスクを背負って自分で決断して率先していく覚悟が必要です。

それから、いま世の中のトレンドや世界情勢というのは物凄い速さで変化し、産業の新陳代謝も激しくなっています。既存事業の発展ももちろん重要ですが、次世代のニーズを先

取りする視点も今まで以上に重要になってくると思います。

**石黒:** 当社は107年の歴史の中で幾多の事業環境変化を乗り越えながら成長してきました。昨年度の業績が過去最高水準を上回るなど比較的順調ではないかという声が各所から聞こえてきます。しかしながらカーボンニュートラルに伴う社会構造の変化は資源循環や人材戦略にも波及するものであり、前例踏襲で物事を進めていくわけにはいかないのです。技術畑出身でモノづくりも営業も経験していない清水社長には歴代社長と異なる経歴を活かして、ゴーイングコンサーンに対するアンチテーゼを唱えてもらいたいですね。そのうえで、PBR1.0倍超えやステークホルダーとの共創によるグリーン社会実現への貢献といった結果を出してくれることを期待しています。今回の社長選任は指名・報酬委員会ではほぼ満場一致で彼に決まったのですが、グループ全般の製品や技術を使ってお客様の課題解決にどうやったら応えられるかを考え続けてきた彼がトップに選ばれたのは大同特殊鋼グループの発展のためにも良いことであると思っていますし、きちんと支えていきたいと思っています。

## サステナビリティ経営を推進していくにあたっての課題認識についてお聞かせください。

**山本:** 次期中期経営計画に向けた課題になるとは思いますが、マテリアリティ解決に向けたマイルストーンを設定するべきですね。現状、マテリアリティはあるものの、それに対して足元の進捗は？と見ると不明瞭でフォローアップが難しい。新製品の供給とそのリターンとしてどの程度の利益を見込んでいるのかが示せると納得感があると思います。具体的な製品・技術で、2030年の供給・収益目標が可視化されていれば我々もモニタリングしやすいですし、現場の従業員にも新製品でこれだけ社会環境に貢献しているんだという、クリエイティング・シェアード・バリューの考え方が浸透すると思います。



### 社外取締役 × 代表取締役会長 座談会

環境貢献製品群の財務インパクトや、社会のCO<sub>2</sub>排出量削減への貢献を数値化するのは非常に難しいとは思いますが、次期中期経営計画ではマテリアリティのKPI達成に向けた具体的なマイルストーンを示してもらって、進捗状況をフォローアップしていけたらと思います。

**松尾:** いま山本さんが言われたようにKPIで年次管理していくことについてですが、生産面はそこまで難しい話ではないと思いますが、製品面はお客様のニーズをどこまで先読みして見据えられるかにもよるのでハードルが高い印象です。その場合でも、お客様に対して「この製品を使うとこれだけCO<sub>2</sub>排出量を削減できますよ」という形で、当社製品によるCO<sub>2</sub>排出削減貢献度の数値化にはチャレンジすべきだと思います。生産面と製品面の両面でCO<sub>2</sub>排出量の削減に貢献できる点は強みでもあるので、具体的な訴求をする努力をしてほしいですね。

**山本:** 日本は企業も消費者もそうですが、カーボンニュートラルやサーキュラーエコノミーに対する危機意識が欧州と比べるとかなり低いと思います。だから取り組みも遅れていて、その間に欧州の環境規制や企業情報開示の新たな規制化が進み、高くなった参入障壁にどう対処するかの議論に終始している感があります。そうではなくて、長期的な構造変化を理解したうえで内発的な取り組みを推進することが重要だと感じています。

**神保:** 研究開発の分野でも日本がリーダーシップをとれる場面が減少傾向にあると感じています。欧米と互角に戦っていくには競合製品を分析するだけでなく、水面下でどんな力を育てているのかという点も注視する必要があると思います。それから製品性能を上げるために、素材を改良する方法もあれば製品形状を変更する方法もあります。多角的な視点を養ってお客様のニーズを探索し、新たな価値の創出と貢献度のアピールにも取り組んでもらいたいと思います。

**石黒:** 製品供給面のKPI設定は非常に難しいところがあります。我々が良いと思った製品・素材でも、お客様が評価して購入し



てくださるかどうかは市場動向を含めて予測がつかないことも多い。世の中が欲している素材のニーズを想定し先読みすることをしっかりしていかないと市場の見通しやKPIの設定も困難です。他方、電気炉等を設計・製造しているエンジニアリングは、高炉からの転換によるCO<sub>2</sub>排出削減貢献度や生産効率改善数値の可視化は可能と思います。こういったことを踏まえながら、説明責任を果たす意味でもマテリアリティの進捗をモニタリングすることは検討しなければならないと思います。

#### 人材関連の取り組みについてはいかがでしょうか。

**山本:** ガバナンス・コード改訂で人的資本情報の開示が迫られ、投資家からも長期の売上・利益計画とともに人員・人材計画にも注目されてきていることを踏まえ、2023年度はそのあるべき姿についてしっかりと議論していくことが重要なアジェンダだと思っています。ポイントになるのは、次期中期経営計画でどのような事業ポートフォリオを描くのかという点です。成長ビジネスや自由鍛造品ビジネス拡大といった事業ポートフォリオ変換がある中で、現在の人員と戦略実行のために必要な人員のギャップ、それから従業員一人ひとりの能力がどういう状況にあるのかということをもまず把握する必要があります。併せて人員不足を補うためにDXを推進するのであれば、必要なデジタル人員と現状のギャップを把握したうえで、採用と教育投資によるリスキリングでどう育成するのかを具体的に検討していく必要があります。

人的資本は企業の成長を支える重要なファクターなので、実際に戦略を実行する人材を維持・確保する仕組みや投資計画、その結果期待される成果や創出価値についてきちんと説明できるよう、議論を重ねていきたいです。

**松尾:** 私が関係する別の企業でも中期経営計画における人的資本開示が命題に挙がっていますが、経営戦略に合致する人材像の特定や人材を獲得・育成する方策や指標・目標の設定

に苦戦しています。新聞等で取り上げられている人的資本関連の指標の中には、投資判断に資する有用な情報なのだろうかとか首をかしげる指標もあるので、周囲の情報に流されず当社の経営戦略にマッチした開示を検討すべきだと思います。

**神保:** ダイバーシティ推進において気になっているのが、女性管理職比率の推移に変化が見られない点です。女性活躍を推進する意識、風土をさらに醸成していく必要性を感じています。また、LGBTQに配慮した職場環境を整えることも今後の課題だと認識しています。セクシャルマイノリティへの認知度は日々高まっているものの当事者が抱く課題解消には至っていないと思われ、大学の学生への対応で得た知見等を基に、多様な背景を持つ人たちが支障なく働くことができるよう配慮していきたいと思っています。

### 監査等委員会設置から1年を経て、委員会の機能・実効性の変化について教えてください。

**松尾:** 監査役会から監査等委員会に変わったわけですが、私を含めた監査等委員3名で内部監査の強化について議論した結果、当社においてコンプライアンス、リスク管理、内部監査を担当しているCRM委員会の事務局部門から毎月報告を受けることとなりました。その結果、委員会メンバーが受け

取る情報にかなり厚みが出てきたと実感しています。そこで把握された情報を基に、グループ会社も含めた内部管理上の課題をまとめて、社長や監査等委員ではない社外取締役レポートで報告しました。このように、従来の適法性監査がメインであった監査役会よりも範囲を拡げ、監査等委員会では業務の妥当性を確認することで、ガバナンスの実効性が上がってきたと感じています。

**石黒:** 本日は大変貴重なご意見をいただきありがとうございます。頂戴した意見を基にサステナビリティ経営の高度化を図り、企業価値向上へとつなげていきたいと思っています。



## 新任社外取締役メッセージ

社外取締役 **平光 範之**

特殊鋼業界において不動の地位を安定して維持し続ける、歴史ある大同特殊鋼の取締役会メンバーの一員に加わることを大変光栄に思います。

私は、これまで技術者として製鉄プロセスの構築、現場管理を経て、生産管理、投資管理、そして組織管理と、製鉄所の運営に携わってまいりました。この間、常に改革(改善)・成長の施策を打ってまいりましたが、どの業務においても、安定した企業活動基盤が無ければ、攻めに戦力を注げず成長の遅れを招くことをいやというほど味わってまいりました。

当社は、100年を超える歴史の中で培ってきた技術力、ソリューション力をベースに、この激変する環境の中、ESGを経営方針の根底に置いたうえで、適正マージンと最適ポートフォリオの追求、生産弾力性の強化、DXによる業務の抜本改革、そしてそれを支える人の育成強化など、企業活動の基盤を強化するとともに、成長分野への将来を見据えた海外展開を含むさらなる飛躍への経営ビジョンを

持って邁進している会社であります。

こういった成長への道を着実に進むためには、足元の社会環境を踏まえた堅実かつ真摯な取り組みが必要であり、言うまでもなく、SDGs、D&Iが浸透し社会的・個人的価値観が大きく変化する中、企業の社会的責任は以前より増し、より強固なガバナンスが要求されています。こういった環境下では、帰納的、演繹的双方のアプローチからのあらゆる具体的リスクの抽出と予めの対処などにより、徹底的なリスク排除を進め、より充実した企業活動基盤を構築することが重要であり、その点、同じ鉄鋼業・製造業として、また同じ地域社会に根を張る企業で育った者として、貢献できると考えております。

私は、事実と論理と数値に基づいた思考と判断が正しい結果をもたらすという信念の下、当社の着実かつスピードある成長に向け、役割を果たしてまいりたいと思っています。



ガバナンスの強化

# コーポレート・ガバナンスの強化

## コーポレート・ガバナンス

当社では、変化の激しい経営環境に対応すべく、コーポレート・ガバナンスを経営の最重要課題のひとつと認識し、経営の効率化、意思決定の適正化・迅速化および経営の透明化の確保に向けた取り組みを行っています。上場企業として

「コーポレートガバナンス・コード」の考え方に則り、またステークホルダー特に株主からのご意見を参考にして、ガバナンスレベルの向上に努めています。

## ガバナンス体制

当社は、経営の意思決定の迅速化、中長期的な企業価値の向上、ガバナンス体制のさらなる強化を目的に、2022年6月に監査等委員会設置会社へ移行しました。

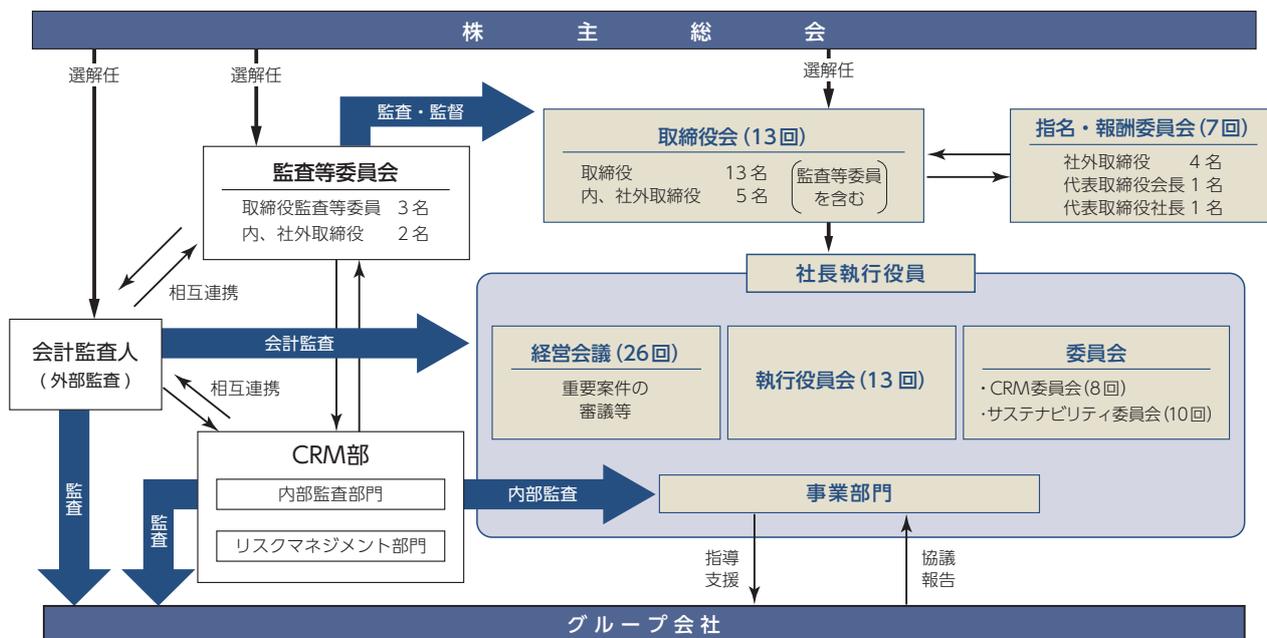
監査等委員会設置会社への移行に伴い、取締役会決議事項であった業務執行の一部を代表取締役社長へ委任し、意思決定の迅速化を図るとともに、取締役会における審議内容を、経営方針・経営戦略を中心とすることにより、中長期的な企業価値向上に努めています。

委任事項に関しては、その内容に応じて常勤の監査等委員である取締役が出席する経営会議や委員会で審議をし、監督およびモニタリングができる体制としています。さらには、

監査等委員である取締役が取締役会において議決権を有すること等により、取締役会の経営に対するガバナンス体制のさらなる強化が図られています。

定款上の取締役会の人数	19名
2023年7月時点の取締役会の人数	13名
独立社外取締役の人数	5名
監査等委員の人数	3名
監査等委員でない取締役の任期	1年
監査等委員である取締役の任期	2年

【業務執行・監査および内部統制の仕組み】



(注)CRM委員会：コーポレート・リスク・マネジメント委員会  
 CRM部：コーポレート・リスク・マネジメント部  
 ( )内は2022年度の開催回数。

コーポレート・ガバナンス報告書は、WEBサイトにて開示しています。

<https://www.daido.co.jp/common/pdf/pages/ir/policy/governance/governance.pdf>

## 取締役会

取締役会は原則毎月1回開催することを社則で定めており、2023年3月期は合計13回開催いたしました。

取締役会に諮る付議事項・報告事項は社則で定めています。付議事項は株主総会に提出する議案、取締役および執行役員等に関する事項、重要な事業計画に関する事項、決算に関する事項などです。付議事項のうち、法令上、定款上定めているもの以外の業務執行に係るものの一部を社長委任事項としており、取締役会では経営方針、経営戦略などの審

議に集中できるようにしています。報告事項は法令上定められている業務執行状況報告の他、取締役会で決議された事項の進捗・効果の報告などを定めています。

また、取締役および執行役員等に関する事項のうち役員を選解任、報酬等については、取締役会の任意の諮問機関である指名・報酬委員会において諮問したうえで取締役会に付議しています。同委員会は独立社外取締役が過半数で構成されており、手続きの透明性・客観性を図っています。

## 監査等委員会

監査等委員会は原則毎月1回開催することを社則で定めており、2023年3月期は合計10回（監査等委員会設置会社移行以前の監査役会3回と合わせると13回）開催いたしました。

監査等委員の構成は、3名中2名について、独立社外役員の資格を有しており、その人選にあたっては、専門性、キャリア等総合的に考慮しています。

監査等委員は取締役会への出席、代表取締役との定期的な面談、グループ会社を含む各種の実地監査などを通じて、取締役の職務執行を監督・監査しています。内部監査部門(CRM部)とも各種会議への参加、内部通報制度の運営、監査・調査への直接の指示などで緊密な連携を図り、経営の健全性維持に寄与しています。

## 指名・報酬委員会

当社は取締役会の任意の諮問機関として指名・報酬委員会を設置しています。委員は代表取締役会長(同委員会委員長)、代表取締役社長、独立社外取締役4名(内1名は監査等委員)の6名で構成されています。独立社外取締役を委員の過半数とすることで透明性・客観性を確保しています。

委員会で諮問する内容は

- ①取締役の選任解任に関する事項
- ②代表取締役、役付取締役の選定および解職に関する事項
- ③役員報酬に関する事項

④最高経営責任者(CEO)等の後継者計画に関する事項  
⑤その他代表取締役が本委員会に意見を求めたい事項としております。2023年3月期は7回開催しました。内容は①②の役員指名に関するものが4回、③の役員報酬に関するものが3回、④最高経営責任者(CEO)後継者計画(サクセッションプラン)に関するものが2回です(重複有)。役員の名、報酬に関しては、委員会で諮問したうえで取締役会に諮ること、また取締役会において委員会での内容を報告していることなど委員会の意見を尊重しています。

## 役員報酬

取締役(監査等委員である取締役および社外取締役を除く。)の報酬は金銭および株式で、社外取締役および監査等委員である取締役の報酬は金銭で支給することとしています。報酬水準については、第三者機関が実施している役員報酬サーベイの時価総額、利益水準が同等の企業群を参考に業績達成時の報酬水準、固定報酬と業績連動報酬の比率を定め、役職が上がるほど業績連動報酬の比率が高くなるように設計をしています。

具体的な報酬は指名・報酬委員会を経て、取締役会にて決議しており、決定プロセスの透明化と客観化を図っています。監査等委員である取締役の報酬は監査等委員会で協議

のうえ、決定しています。

### 〈月額報酬〉

株主総会で定められた報酬月額限度額の範囲内で、役職別の報酬テーブルに基づき算定しています。取締役(監査等委員である取締役および社外取締役を除く。)には2023年6月度までは業績連動報酬の一部が月額報酬に含まれていましたが、株式報酬制度の導入を機に業績連動報酬は賞与、株式報酬で支払いをすることとし、2023年7月度の報酬より役職別の固定報酬のみとしています。

## コーポレート・ガバナンスの強化

(第98期定時株主総会決議内容)

- ・取締役(監査等委員である取締役を除く。)の報酬限度額  
月額 41百万円以内
- ・監査等委員である取締役の報酬限度額  
月額 8百万円以内

### 〈賞与〉

取締役(監査等委員である取締役および社外取締役を除く。)に対して毎年一定の時期に支給しています。賞与の業績指標は単体経常利益(評価ウェイト80%)と、個人業績評価(評価ウェイト20%)としています。単体経常利益を採用した理由は、業務執行の成果が直接的に反映された業績結果であるためです。

業績連動分の支給額については、役職別に標準支給額を定め、業績達成時の支給率を100%(=標準支給額)とし、達成度合いに応じて支給率を0~200%の範囲で変動させます(無配時には支給しません)。

支給率の算出方法は以下のとおりです。

#### 【単体経常利益額】

業績達成率	支給率
200%以上	200%
25%以上200%未満	実績値÷目標値
25%未満	0%

株主総会の決議により、支払総額について承認を受けたうえで、取締役会で決議された決定方針に則って、支給しています。

### 〈株式報酬〉

株主総会で定められた限度額の範囲内で取締役(監査等委員である取締役および社外取締役を除く。)に対して毎年一定の時期に、株式交付信託を通じて役職別に定めた譲渡制限付株式を交付します。

株式報酬は取締役の監督機能として支払う固定部分と執行の成果として支払う業績連動部分で構成されています。固定部分は、役職に係らず一定の額に相当する株式を交付するこ

ととしています。業績連動部分は連結営業利益(評価ウェイト50%)と連結ROE(評価ウェイト50%)をKPIとしています。この2つを採用した理由は中期計画の目標値であり、中期経営計画達成のインセンティブを促すためです。業績連動部分の株式交付は役職別に標準額を定め、業績達成時の支給率100%(=標準額)とし、業績の達成度合いに応じて、支給率を50%~150%の範囲で変動させます(無配時には支給しません)。支給率の下限を50%としているのは、固定部分と合わせ、一定の株式を交付することで、株主の視点での経営、中長期的な株主価値向上を促し、持続的な企業価値向上に努めるためです。

支給率の算出方法は以下のとおりです。

#### 【連結営業利益額】

業績達成率	支給率
150%以上	150%
50%以上150%未満	実績値÷目標値
50%未満	50%

#### 【連結ROE】

業績達成率	支給率
基準値+2%以上	150%
基準値+1%以上2%未満	125%
基準値+1%未満	100%
基準値-1%以下	75%
基準値-1%超	50%

また、当該株式報酬制度には報酬の返還条項(マルス・クローバック条項)を定めています。取締役(退任したものを含む)について、不祥事等が発生した場合、株式の全部または一部について返還請求を行うことができることとしています。(第99期定時株主総会決議内容)

- ・取締役(監査等委員である取締役および社外取締役を除く。)に対してポイント付与を行う対象期間を定め、信託拠出額の上限を当初の対象期間と対応する約4年間において600百万円以内、付与するポイント数の上限を1事業年度あたり50,000ポイント(1ポイント=1株)以内。

## 取締役会実効性評価

当社では、2016年度より取締役全員を対象に取締役会の実効性評価を行っています。2021年度までは自社によるアンケートを行っていましたが、内容の充実化および評価の客観性を高めることを目的に、2022年度より第三者機関による評価へ変更をいたしました。評価の結果とともに、評価結果の低い項目の改善への活動計画などを取締役会に報告しています。課題と改善への取り組み活動の実績・計画は以下のとおりです。

(1) 2021年度の課題と活動実績

〈課題〉

- a. 最高経営責任者等の後継者計画の見直し
- b. IR活動の強化と取締役会への適時適切なフィードバック

〈活動実績〉

- a. 指名・報酬委員会で審議をしながら、活動しています。
- b. 2022年度よりESG説明会など各種情報開示の充実や海外・個人投資家向けIR活動への取り組みなど、IR活動の強化を図ってきました。2023年度も引き続き強化活動を継続していきます。

(2) 2022年度の課題と2023年度の活動計画

〈課題〉

- c. 大同特殊鋼グループ全体の潜在的なリスクとその対応、危機管理体制等について

d. 株主との対話のフィードバック

e. 経営陣の報酬制度の設計および具体的な報酬額

〈活動計画〉

- c. 今後適宜取締役会で報告をし、意見を求め実効性を高めていきます。
- d. SR活動への取り組みの開始やIR活動の強化の内容等を今年度の取締役会で報告をいたしました。取締役会での意見を参考に、さらなる活動の強化に努めていきます。
- e. 2022年度より報酬体系・報酬水準を一から見直す検討を行い、指名・報酬委員会で複数回議論を重ねた結果、「役員に対する業績連動型株式報酬制度の導入」を2023年6月27日開催の定時株主総会において決議し、また同日の取締役会で「役員報酬体系の改定」を決定しました。

今後とも実効性の向上に努めていきます。

## スキル・マトリックス

【7つのスキルの目的・分類】

企業経営のベースとなるスキル	①ESG経営・事業企画 ②製造技術・研究開発 ③営業・マーケティング ④財務・会計
今後の事業運営に不可欠かつ注力するスキル	⑤IT ⑥海外事業
非財務面から必要となるスキル	⑦法務・コンプライアンス

7つのスキルは指名・報酬委員会での意見も参考にし、取締役会で決議いたしました。求めるスキルは経営環境や社会的要請を踏まえ見直しを図っていきます。

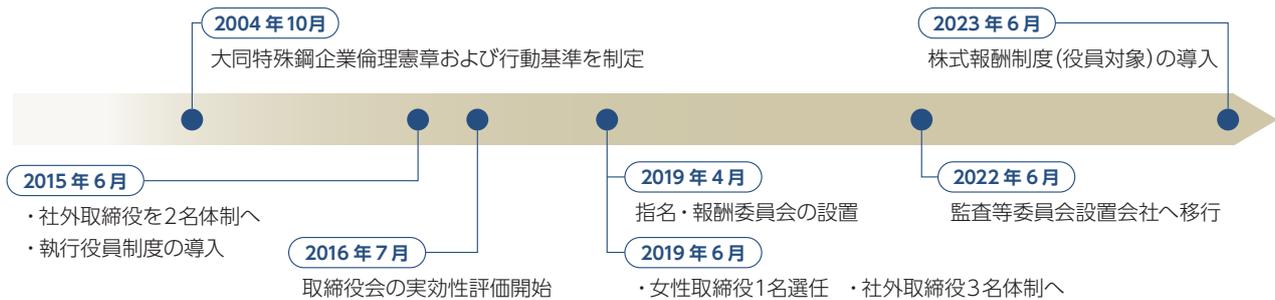
	氏名	ESG経営・事業企画	製造技術・研究開発	営業・マーケティング	財務・会計	IT	海外事業	法務・コンプライアンス	独立役員	指名・報酬委員会	2022年度取締役会出席回数	2022年度監査等委員会/監査役会出席回数
取締役	石黒 武	○		○			○			委員長	13回/13回(100%)	
	清水 哲也	○	○				○			委員	13回/13回(100%)	
	西村 司	○	○					○			13回/13回(100%)	
	山下 敏明	○		○							13回/13回(100%)	
	梶田 聡仁			○	○	○		○			13回/13回(100%)	
	岩田 龍司	○		○	○		○				-	
	鹿嶋 忠幸	○	○								-	
	神保 睦子		○						○	委員	13回/13回(100%)	
	山本 良一	○		○					○	委員	13回/13回(100%)	
平光 範之		○				○		○	委員	-		
監査等委員	松尾 憲治	○		○	○				○	委員	12回/13回(92%)	13回/13回(100%)
	水谷 清	○		○	○		○	○	○		13回/13回(100%)	13回/13回(100%)
	志村 進	○	○					○			13回/13回(100%)	13回/13回(100%)

## コーポレート・ガバナンスの強化

### 取締役会の多様性の確保

取締役の選任に際しては、各事業の経営や課題に対処できること、取締役会の実効性向上のため多様な意見交換が図れることなどの観点を重要視しています。知識・経験・能力やグローバルな視点など個々人の能力に加え、ジェンダー、年齢、職歴においての多様性の確保も重要視した結果、現在の取締役会の構成となっています。

### コーポレート・ガバナンス強化のあゆみ



#### 志村取締役監査等委員



コーポレートガバナンス・コードの施行から約9年が経過し、その間、当社のガバナンスに係る機関設計も、相応な変遷を遂げてきました。(執行役員制の導入に始まり、指名・報酬委員会の設置や、新たな証券市場プライム

ムへの対応、監査役会設置会社から監査等委員会設置会社への移行等) その歩みは私が執行側の役員の立場であった頃から、監査役、そして現在の監査等委員に至る経過と定期的に重なっており、当社のガバナンス対応の進化をリアルタイムで肌感じてきました。

現在の企業ないしは企業集団に求められるガバナンスの要求レベルは、一昔前とは比べ物にならないものですが、その背景には社会・環境の変化があり、その時代時代の社会で形成されるコンセンサスが、あるべきガバナンスのひとつの物差しになっていると思います。そして企業が生き残っていくために必要な適応性・順応性といったものは、ガバナンス対応についても当てはまるのではないかと思います。

昨年度から監査等委員会の運営を通じて、当社のガバナンスの進化とその形態が形式的なものでなく、実践的内容を伴ったものかどうかを注視してきました。今のところその進化は概ね良い展開で進んでいると感じますが、細かな点での残存課題や未来に向けたありがたい姿とのギャップに対処するガバナンスのあり方は、今後よく検討していくべきかと思えます。

これからも当社およびグループ会社のガバナンスが、時代の要求に応え、ステークホルダーの皆様からより一層の納得と信頼を得られる、より進化したものとなるよう、執行側と共に取り組んでいきたいと思う次第です。

#### 水谷取締役監査等委員



私が当社に着任した2019年6月から4年強の間に、当社のコーポレート・ガバナンス(以下CG)上の課題解決は着実に進んだものと評価しています。とりわけ22年度にESG推進統括部、コーポレートコミュニケーション室とい

う二つの部署が新設されてからは課題解決のピッチが加速化してきたものと心強く感じています。

一方でCG上の社会的要請は絶えることなくレベルアップしています。特に昨今では、人的資本経営の強化が声高に叫ばれていますが当社はその取り組みが遅れていると感じています。人への投資を経営課題として認識し取り組みを強化していく必要がありますが、そのなかでも最大の課題はダイバーシティの推進だと考えます。政府(男女共同参画会議)は、東証プライム上場企業に女性役員(取締役・監査役・執行役員)比率を2030年時点で30%以上とする目標レベルを求めており、また機関投資家においては、投資先企業の取締役選任議案への賛否の判断材料として女性役員の登用状況を重要視する動きも見られています。当社の最新のCG報告書では2023年5月現在15名である女性管理職を2030年には30名に倍増させると開示しておりますが、現状の役員構成は、取締役総員13名に対し女性は1名のみであり、執行役員は全員男性であるという現状を鑑みると、政府の掲げる2030年目標のレベルに到達できるかについては大きな懸念を持っています。今後のダイバーシティの対象としては、女性だけでなく外国人、障がい者、性的少数者等も含まれた多様性の確保が求められてくると思われる。当社経営陣におかれては、ダイバーシティへの幅広い取り組み、推進によって多様な見識・背景・価値観等を取り入れることが必須の経営課題である、という考え方を持って取り組んでいただきたいと思います。

## 政策保有株式

### 上場株式の政策保有に関する方針

当社が行う事業は、原材料・資材の調達、製品の開発・製造・販売、安定的な供給などすべての面において、関係先企業との協力関係が不可欠と考えています。今後も持続的に成長していくために、各ステークホルダーとの信頼関係を維持しつつ中長期的な企業価値向上を図ることが必要と考えています。従いまして、企業価値向上の視点に鑑み、妥当性のあるもののみを継続保有しつつも、全体としては縮減を行っていくことを基本方針としています。

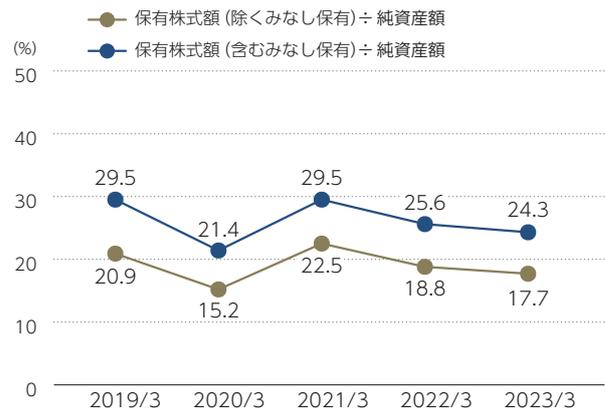
### 政策保有株式の検証内容

当社は、毎年、個別の政策保有株式について、取締役会で保有目的および保有の妥当性の確認を検証しています。保有の妥当性は、投資先企業の財務安定性および株価・配当等の定量的な検証と、投資先企業に対する販売額・仕入額および利益額・金融取引における取引額等を考慮した上で当社の事業上の重要性を定性的に評価して検証しています。今後につきましても状況に応じて、保有の妥当性が認められないと考える場合には縮減を図っていきます。

2023中期経営計画では政策保有株式(除くみなし保有株式)の金額を純資産の20%以下まで縮減し長期的には10%までの縮減を目指すことを決定しました。初年度である2021年度においては、6銘柄74億円を縮減し、2年目の2022年度では、6銘柄16億円の縮減を行っており政策保有株式(除

くみなし保有株式)の金額を純資産の17.7%といたしました。2023年度中で、みなし保有株式を含めた政策保有株式の純資産比率20%以下を目指しさらなる縮減を指向いたします。なお、2022年度末のみなし保有株式を含めた政策保有株式の純資産比率は24.3%となっています。

### 【政策保有株式削減推移】



### 議決権行使に関する基準

当社は、発行会社が反社会的な行為を行っておらず、かつ、発行会社の中長期的な企業価値向上に資する提案か否か、また、当社への影響など総合的に判断し議決権を行使いたします。

ガバナンスの強化

# 役員一覧

(2023年6月27日現在)

## 取締役



代表取締役 会長

**石黒 武**

略歴  
1980年 4月 当社入社  
2023年 6月 当社代表取締役会長(現職)



代表取締役 社長

**清水 哲也**

略歴  
1985年 4月 当社入社  
2023年 6月 当社代表取締役社長執行役員(現職)



代表取締役 副社長

**西村 司**

略歴  
1981年 4月 当社入社  
2016年 6月 当社代表取締役副社長執行役員(現職)



代表取締役 副社長

**山下 敏明**

略歴  
1986年 4月 当社入社  
2023年 6月 当社代表取締役副社長執行役員鋼材営業本部長兼工具鋼事業部長兼東京本社長(現職)



取締役

**梶田 聡仁**

略歴  
1986年 4月 株式会社日本興業銀行入行  
2021年 6月 当社取締役常務執行役員(現職)



取締役

**岩田 龍司**

略歴  
1987年 4月 当社入社  
2023年 6月 当社取締役常務執行役員(現職)



取締役

**鹿嶋 忠幸**

略歴  
1987年 4月 当社入社  
2023年 6月 当社取締役常務執行役員生産本部長(現職)

## 社外取締役



社外取締役

〈独立役員〉

**神保 睦子**

略歴  
1992年 3月 名古屋大学工学博士取得  
1996年 4月 大同工業大学材料科学技術研究所助教授  
2001年 4月 同大学工学部教授  
2017年 4月 学校法人大同学園理事  
2017年 4月 大同大学学長  
2019年 6月 当社取締役(現職)  
2023年 4月 学校法人大同学園顧問(現職)  
2023年 4月 三重大学大学院工学研究科リサーチフェロー(現職)



社外取締役

〈独立役員〉

**山本 良一**

略歴  
1973年 4月 株式会社大丸入社  
1993年 2月 同社大阪・梅田店営業企画部長  
2001年 2月 同社理事本社百貨店業務本部営業改革推進室長兼営業企画室長  
2003年 5月 当社代表取締役社長兼最高執行責任者  
2007年 9月 J.フロントリテイリング株式会社取締役株式会社松坂屋取締役  
2010年 3月 株式会社大丸松坂屋百貨店代表取締役社長  
2013年 4月 J.フロントリテイリング株式会社代表取締役社長  
2017年 5月 当社取締役兼代表執行役社長  
2020年 5月 当社取締役取締役会議長(現職)  
2021年 6月 当社取締役(現職)



社外取締役

〈独立役員〉

**平光 範之**

略歴  
1991年 4月 新日本製鐵株式会社入社  
2016年 4月 新日鐵住金株式会社名古屋製鐵所生産技術部長  
2018年 4月 同社名古屋製鐵所副所長  
2020年 4月 日本製鐵株式会社執行役員設備・保全技術センター所長  
2023年 4月 同社常務執行役員名古屋製鐵所長(現職)  
2023年 6月 当社取締役(現職)

### 【独立社外取締役の選任理由】

神保 睦子	2023年3月まで学校法人の理事および大学学長として経営に関与され、また、長年教授として活躍されており、幅広い経験、見識を有していること等から適任と判断しています。
山本 良一	当社とは別の業種において代表取締役・代表執行役を長年務められ、幅広い経験、見識を有していること等から適任と判断しています。
平光 範之	鉄鋼業界のリーディング会社の経営幹部として幅広い経験、見識を有していること等から適任と判断しています。
松尾 憲治	金融機関の経営者の経験から経営に関する幅広い見識・知見を有していること等から適任と判断しています。
水谷 清	金融機関の経営幹部および事業会社の常勤監査役の経験から経営に関する幅広い見識・知見を有していること等から適任と判断しています。

## 取締役監査等委員



取締役監査等委員  
(独立役員)  
**松尾 憲治**

略歴  
1973年 4月 明治生命保険相互会社入社  
2001年 7月 同社取締役不動産部長  
2005年 4月 明治安田生命保険相互会社常務取締役  
2005年12月 同社代表取締役社長  
2006年 7月 同社取締役代表執行役社長  
2013年 7月 同社代表執行役  
2013年 7月 同社特別顧問  
2017年 6月 当社監査役  
2022年 4月 明治安田生命相互会社名誉顧問(現職)  
2022年 6月 当社取締役監査等委員(現職)



取締役常勤監査等委員  
(独立役員)  
**水谷 清**

略歴  
1982年 4月 株式会社東海銀行入行  
2010年 6月 株式会社三菱東京UFJ銀行執行役員  
2010年 6月 株式会社三菱UFJフィナンシャル・グループ執行役員  
2012年 6月 エムエステイ保険サービス株式会社代表取締役副社長  
2015年 6月 日本車輛製造株式会社常勤監査役  
2019年 6月 当社常勤監査役  
2022年 6月 当社取締役常勤監査等委員(現職)



取締役常勤監査等委員  
**志村 進**

略歴  
1981年 4月 当社入社  
2019年 6月 当社常勤監査役  
2022年 6月 当社取締役常勤監査等委員(現職)

## 執行役員およびその業務分担・役職委嘱

役職	氏名	業務分担および役職委嘱
社長執行役員	清水 哲也	
副社長執行役員	西村 司	社長補佐 全部門統括 CRM部管掌 リスクマネジメント・コンプライアンス担当
	山下 敏明	社長補佐 営業全部門、営業総括部、ホットフォーマー事業部担当 鋼材営業本部長、工具鋼事業部長、東京本社社長委嘱
常務執行役員	竹鶴 隆昭	環境部、安全健康推進部、総務部、法務部、人事部、秘書室担当 リスクマネジメント・コンプライアンス、CRM部に関して西村副社長執行役員に協力 ESG推進統括部環境に関して岩田常務執行役員に協力
	梶田 聡仁	経理部、IT企画部、内部統制(金商法)担当
	野口 祐二	調達部、機械事業部担当
	岩田 龍司	経営企画部、ESG推進統括部、関連事業部担当
	鹿嶋 忠幸	生産部門、モノづくり改革部担当 生産本部長委嘱
	杉江 郁夫	技術企画部、技術開発研究所担当 材料技術サービス部に関して山下副社長執行役員に協力 ESG推進統括部CO <sub>2</sub> 削減に関して岩田常務執行役員に協力 機能製品事業部長委嘱
執行役員	松尾 宗義	素形材事業部長委嘱
	広瀬 尚史	生産本部渋川工場長委嘱
	温品 昌泰	ホットフォーマー事業部長委嘱
	丹羽 哲也	ESG推進統括部長委嘱
	永谷 哲洋	生産本部知多工場長委嘱
	渡邊 剛	関連事業部長委嘱
	狩野 隆	経営企画部長委嘱
	高宮 伸	鋼材営業本部副本部長、大阪支店長委嘱
岸 幹根	生産本部星崎工場長委嘱	

ガバナンスの強化

# リスクマネジメント

当社は、リスクマネジメントおよびコンプライアンスを事業継続の大前提と位置づけており、経営の最重要課題の一つと捉えています。

## リスクマネジメント体制

大同特殊鋼グループの持続的な成長を目的に、リスクマネジメントに関する基本的な事項を定めた「リスクマネジメント規程」を制定し、活動を推進しています。この規程に基づき、リスクを当社にとって不利な影響を与え得る事象と定義し、リスクの総合的、統一的な把握・評価、各リスクへの対応方針の決定と予防対策の実施、およびこれらの活動のモニタリングを継続的に実施しています。

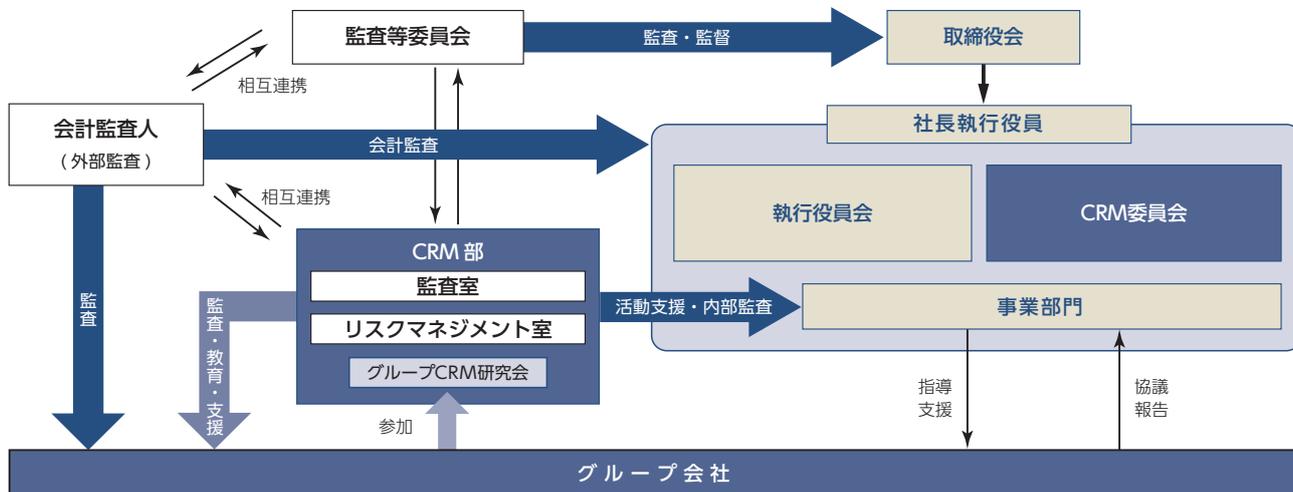
これらの取り組みを推進するために、リスクマネジメントおよびコンプライアンスの全社統括責任者をリスクマネジメント・コンプライアンス担当役員が務めています。また、大同特殊鋼グループを取り巻くリスクや内部統制に関する事項を議論する機関として、取締役会の諮問機関であり、社長を

委員長とする「CRM (コーポレート・リスク・マネジメント) 委員会」を設置し、リスクマネジメントや財務報告に係る内部統制の運用状況を監督しています。

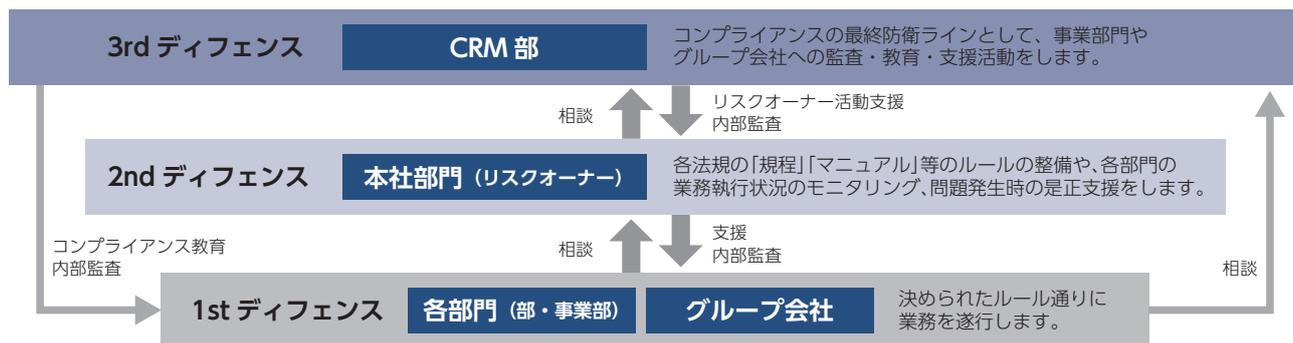
当社の事業運営に影響を与えるリスクに関しては、定期的にリスクマップを策定・改訂し、リスク評価を行うとともに、当社に關係する重要なリスクを選定し、関係部門へ周知しています。また全社的に対応すべきリスクについては、WG (ワーキング・グループ) を設置して、全社横断的な活動を行い、定期的にCRM委員会に報告しています。

さらに、各種のリスクや法令に対処するための体制として、CRM部を最終防衛ラインとする3ライン・モデル体制を構築しています。

【リスクマネジメント体制図】



【3ライン・モデル体制のイメージ】



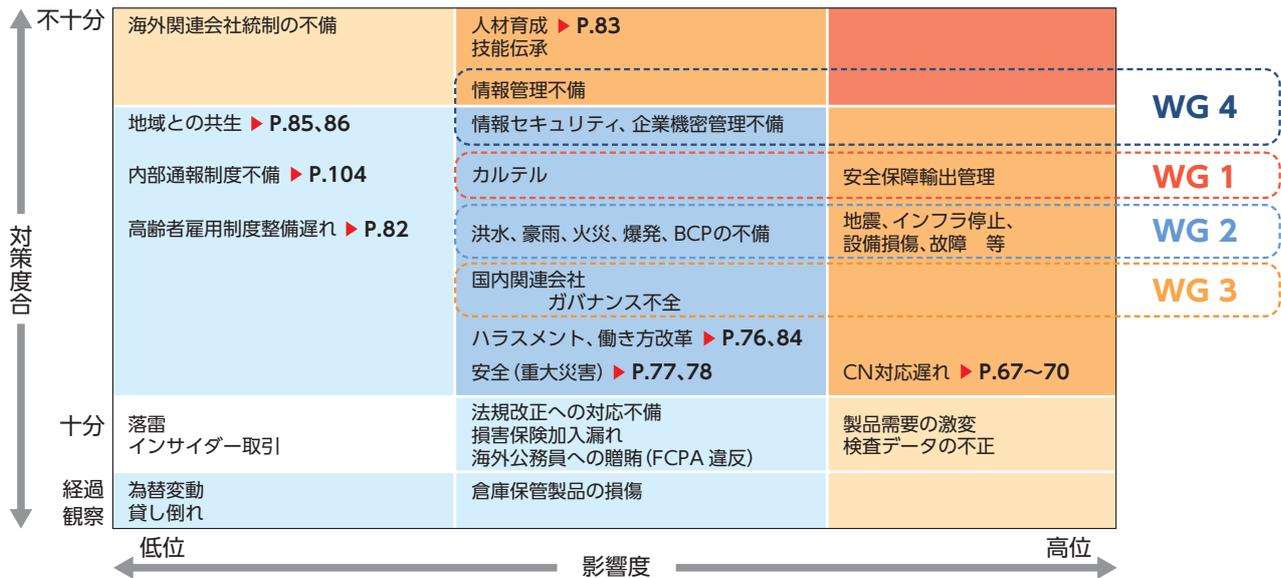
## リスクマップによるリスクマネジメント活動

個別リスクに対し、全社を主管する部門を「リスクオーナー(2ndディフェンス)」とし、リスクを「影響度と対策度合」で整理し、リスクマップを策定しています。リスクマップは中期経営計画に連動させ、3年に1回、リスク毎に評価を見直し、更新

しています。策定したリスクマップは、CRM委員会で審議の上、承認され、その中で特にリスクの高いものはWGを設置し、特命リスクとして組織横断的な対応を進めています。

### 【リスクマップ抜粋】

リスクマップには、81の重要リスクを特定しています。



## 主なリスクへの対応

全社的対応が必要な重要リスクにつきましては、WGを組織し、関係部門一体となって、リスク低減活動に取り組んでいます。

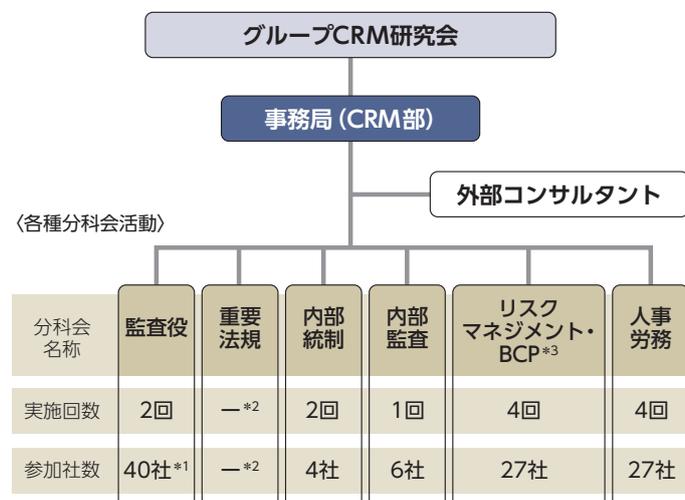
### 【WG活動 これまでの実績と2023年度以降の取り組み】

WG名称	関係部門	活動の目的と内容
【WG1】 輸出管理 ・カルテル		安全保障輸出管理(外国為替及び外国貿易法)・競争法違反を未然に防止することを目的としたコンプライアンスリスク低減のための活動
輸出管理	技術企画部 経営企画部 CRM部 法務部	<ul style="list-style-type: none"> <li>経営幹部および輸出管理責任者をメンバーとした輸出管理委員会や大同特殊鋼グループ各社の輸出管理責任者をメンバーとした「大同グループ輸出管理連絡会議」を定期開催し、法令改正の最新情報、各種課題、内部監査結果の共有等を行いました。</li> <li>輸出管理該非審査のワークフローシステム化、受注歯止めシステムの導入を行い、より厳格に審査する体制を整備しました。また、当社とグループ会社に対する内部監査およびe-ラーニングによる教育を毎年実施し、今後も継続していきます。</li> </ul>
カルテル	営業総括部 法務部 CRM部	<ul style="list-style-type: none"> <li>競争法を遵守するための、カルテル防止教育を全営業部門へ実施しました。また、教育コンテンツを作成し、関係部門へ配信しています。</li> <li>カルテルを防止するための社内ルールの制定、e-ラーニングによる従業員等への教育を行います。また、営業部門等への内部監査を実施し、競争法違反リスクの低減を図ります。</li> </ul>

リスクマネジメント

WG名称	関係部門	活動の目的と内容
<b>【WG2】 BCM</b>	有事(巨大地震等発生時)における事業継続を目的とした全社的なBCM活動	
管理部会	本社 各管理部門 CRM部	・南海トラフ巨大地震の発災を想定した、本社管理部門の業務継続計画を策定しています。2020年度からは毎年1回、発災後の対応を想定し、本社機能の維持に向けたBCM訓練を行いました。2023年度は昨年度までの訓練で洗い出された課題をもとに、より実効性の高い業務継続計画に進化させる取り組みと、経営陣も参加するBCM訓練を継続して実施します。
防災部会	技術企画部 総務部 環境部 CRM部	・工場の地震・防災対策を推進しました。具体的には、豪雨時の設備漏油対策、停電時の人命・減災を主眼とした爆発・火災の残存リスク対策、有事の避難経路整備等を行いました。また、BCPの観点から、設備保護による停電後の早期復旧に対する投資も行っています。今後も、耐震・防災・減災対策を継続していきます。
BCP (営業)部会	営業総括部 CRM部	・全製品の有事の代替生産可否スクリーニングを行い、製品供給継続に向けた検討を行いました。お客様への供給責任を果たすため、引き続き、営業・工場部門のBCPの見直しと再構築を進めていきます。
<b>【WG3】 グループ会社 ガバナンス</b>	大同特殊鋼グループのリスクマネジメント・コンプライアンスの底上げを図るための各種活動	
	関連事業部 CRM部	・当社ではグループ全体でのリスクマネジメント体制の強化と運用の実効性向上を図るために、グループ会社主体のテーマ分野別の教育研鑽、相互の情報交換活動を行い、きめ細かな対応を実施しています(【図】グループCRM研究会・7つの分科会活動)。また、グループ会社に対するリスクベースでの教育や内部監査、個別相談を実施しています。
<b>【WG4】 情報管理</b>	個人情報、技術情報等の機密情報管理、サイバーセキュリティ対策の実行による情報セキュリティリスクを低減するための活動	
	総務部 技術企画部 IT企画部 CRM部	<ul style="list-style-type: none"> <li>「情報管理ガイドブック」を整備し、e-ラーニングによる全従業員への教育を行いました。また、リスクオーナーに対する内部監査も実施しました。今後も定期監査・教育を継続します。</li> <li>サイバーセキュリティ対策を推進しました。具体的には監視体制の強化、インシデント対応等の検討、不正メール対応訓練の実施、損害保険への加入、ポスター周知等です。23年度ではCSIRT*体制の構築を進めます。</li> </ul> <p>※情報セキュリティインシデントに対応するための専門チーム</p>

【大同特殊鋼グループCRM分科会活動の体制および2022年度の開催実績】



大同特殊鋼グループCRM分科会活動  
参加者の声



(株)大同ライフサービス  
企画部  
岩月 仁志さん

当社では大同特殊鋼グループの一員としてCRM活動に取り組んでおり、その一環として分科会にも参加しています。リスクマネジメント分科会やBCP分科会等の内容を社内に展開して、BCM文書策定・訓練等の活動のレベルアップに取り組んでいます。

\*1: 対象メンバーが監査役に就任している会社の数を記載しています。  
 \*2: 22年度は重要法規改正情報および法規解説をグループ内で共有しました。  
 \*3: 2つの分科会 (リスクマネジメント分科会、BCP分科会) を合同で実施しました。

# コンプライアンス

## コンプライアンスの取り組み

すべてのステークホルダーからの信用を確かなものにし、社会的要請に応えるため、当社ではコンプライアンスを、経営の最重要課題の一つと捉え、事業継続の大前提と位置付けています。コンプライアンスの状況は、CRM委員会に適時報告しています。コンプライアンスの徹底および浸透を図るため、以下の各種取り組みを精力的に行っています。

### 企業倫理憲章・行動基準

会社として遵守する「大同特殊鋼企業倫理憲章」および役員・従業員一人ひとりが遵守すべき「大同特殊鋼の行動基準」を制定し、行動基準ガイドブックを全従業員へ配布の上、各階層への教育を実施しています。変化する社会的要請を踏まえ、サステナブルな企業行動を実践すべく、2023年8月に現行の「大同特殊鋼企業倫理憲章」の内容を刷新し、「大同特殊鋼グループ企業倫理憲章」に改めました。今後は行動基準の見直し、その周知・教育についても力を入れていきます。

#### 〈大同特殊鋼グループ企業倫理憲章〉

当社は、次の10原則に基づき、国の内外を問わず、全ての法律、国際ルールおよびその精神を遵守するとともに、社会的良識をもって行動します。

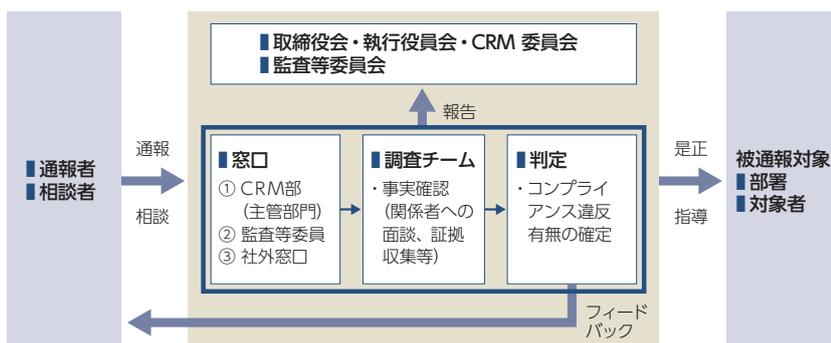
1. 顧客、社会に信頼され、満足される「技術・サービス・品質」を通じ、持続可能な経済成長と社会的課題の解決を図る。
2. 公正、透明、自由な競争と適正な取引、責任ある調達を行う。また、政治、行政との健全かつ正常な関係を保つ。
3. 企業情報の積極的かつ公正な開示に加え、幅広いステークホルダーとの建設的な対話を行い、企業価値の向上を図る。
4. すべての人々の人権を尊重する経営を行う。
5. 顧客に対して、商品・サービスに関する適切な情報提供、誠実なコミュニケーションを行い、満足と信頼を獲得する。
6. 社員の多様性、人格、個性を尊重するとともに、安全と健康に配慮した働きがいのある職場環境を整備し、ゆとりと豊かさを実現する。
7. 環境問題は、人類共通の課題であり、企業の存在と活動に必須の要件として、主体的に行動する。
8. 良き企業市民として、企業倫理・法令遵守による企業活動を行う。また、個人情報・顧客情報保護に留意する。国際的な事業活動においては、各種の国際規範、現地の文化・慣習を尊重し、その発展に貢献する経営を行う。
9. 市民社会の秩序や安全に脅威を与える反社会的勢力および団体とは断固として対決し、関係を遮断する。また、テロ、サイバー攻撃、自然災害等に備え、組織的な危機管理を徹底する。
10. 経営トップは、本憲章の精神の実現のため、率先垂範して実効あるガバナンスを構築し、社内、グループ企業に周知徹底を図る。あわせてサプライチェーンにもこれを促す。本憲章に反する事態が発生した時には、自ら問題解決に当たり、迅速かつ確かな情報公開を行い、再発防止に努め、厳正な処分を行う。

### 内部通報制度

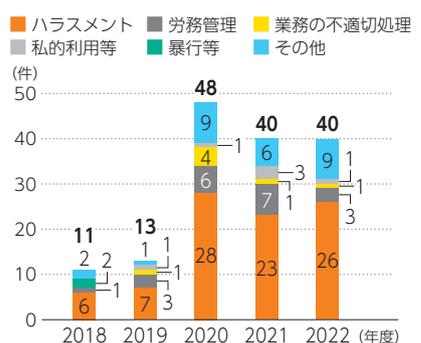
当社およびグループ会社のコンプライアンスに関する相談・通報を受け付けるために、「内部通報規程」を制定し、内部通報制度を整備しています。内部通報の窓口としては、主管部門および役員である監査等委員に加え、社外窓口を設けており、独立性を担保し従業員が安心して通報できる体制を整えています。通報内容はリスクマネジメント・コンプライアンス担当役員および監査等委員に報告したうえで、その指

示により内部通報対応業務従事者が調査・是正対応を行っています。また、運用状況についてCRM委員会および取締役会等に報告しています。2022年度の従業員コンプライアンス意識調査の結果では、内部通報窓口の認知度が91.2%でした。今後も、従業員が安心して通報できる体制の整備と、さらなる周知活動を進めていきます。

#### 【内部通報制度の仕組み】



#### 【通報件数推移】



## コンプライアンス

### 重要法規への対応

大同特殊鋼グループにおいて事業運営上で関係する重要な法規を洗い出し、法規の重要度を評価した「重要法規」リストを作成し、遵守すべき法規を明確化しています。選定基準は、法規の影響度、関係範囲、管理度等の項目を点数化し、その点数によりS、A、Bランクに分類しています。

大同グループ重要法規は定期的に更新し、2023年2月に267法規を選定しました。これらのうち、重要度の高いもの

から対応を進め、重要法規に関するe-ラーニングおよびリスクベースでの必要な教育の実施や内部監査等を、各リスクオーナーとCRM部が連携して行っています。また、大同グループ重要法規に関する新設・改正情報を、社内の各リスクオーナーおよびグループ各社に展開し、CRM委員会でも適時報告しています。

#### 【主なS・Aランク法規と対応(2022年度)】

外国為替及び外国貿易法 (安全保障輸出管理)	輸出管理教育(新入社員および各部門内教育)、当社(50部署)およびグループ会社(対象16社)監査の実施。委員会・各会議の開催(輸出管理委員会(1回)、社内輸出管理責任者会議(4回)、大同グループ輸出管理連絡会議(1回)、事務局会議(5回))
環境関連法 (土壌、大気、水、廃棄物等)	当事業場(9拠点)およびグループ会社(27社)の工場コンプライアンス監査を実施。対象法規として、水質汚濁防止法、フロン排出抑制法、PCB特別措置法、毒物及び劇物取締法、消防法、廃棄物処理法の各法規のコンプライアンス状況を確認。
個人情報保護法および 関連法規	リスクオーナー*に対する監査およびヒアリングを実施。 ※個人情報保護法等：総務部、番号法：人事部、公益通報者保護法：CRM部(内部通報制度主管部門)。
労働施策総合推進法、男女雇用機会均等法、 育児・介護休業法	ハラスメント防止教育の実施：新任室長係長研修、各階層への教育(オンライン開催、計19回)、当社エキスパートコース全係長・工長対象の対面セミナー(160名)、グループ会社への個別教育の実施(4社、計521名)。
労働基準法、労働安全衛生法等	労働時間管理等に関するグループ会社監査の実施(27社)。労働者派遣法監査の実施(延べ23社)。

### 反社会的勢力の排除

「大同特殊鋼グループ企業倫理憲章」および「大同特殊鋼の行動基準」等で反社会的勢力との絶縁を定め、断固として対応することを掲げ、リスクオーナーを主体として日常的に警

察、弁護士等の外部専門機関との関係を構築し必要な対応を行っています。また、新規取引先との契約書締結において、反社会的勢力排除条項を定めています。

### 従業員コンプライアンス意識調査・啓発活動の実施

2022年度、当社で働くすべての従業員を対象に、「従業員コンプライアンス意識調査」を実施しました。数年に一度の頻度で実施し、定点管理しています。回答率は97.4%です。調査の結果から、コンプライアンス風土における当社の強みは、「議論や検討を行うことができる風土」と、報連相のしやすい雰囲気がある「上司のマネジメント行動」にあると分かりました。一方、従業員が「会社や将来への見通しに不安」を感じていることや、特にエキスパート従業員の「経営方針の理解、

共有の不足感」が弱みであると分かりました。これらはコンプライアンス風土のみならず、従業員のエンゲージメントにも影響すると思われる、今後は各部門、事業所と今まで以上に連携し、インナー向けコミュニケーションを積極的に行う予定です。なお、これらの結果はCRM委員会で報告しています。今後も継続的に調査を行い、リスクの芽の早期把握と、コンプライアンス違反を未然に防止する活動に取り組んでいきます。

このほか、従業員のコンプライアンス意識を醸成するための浸透施策、啓発活動に取り組んでいます。



全従業員へのメッセージ動画配信

2022年度実績	<ul style="list-style-type: none"> <li>● リスクマネジメント・コンプライアンス担当役員基調講演、および全従業員へのメッセージ動画の配信(写真)</li> <li>● 企業倫理月間での社内報による活動内容の周知</li> </ul>
2023年度計画	<ul style="list-style-type: none"> <li>● 企業倫理月間での外部講師講演(テーマ：腐敗防止(予定))</li> <li>● 社内報コンプライアンス特集</li> </ul>

## 腐敗防止

### 腐敗防止方針

当社は、腐敗防止に向けて、「大同特殊鋼グループ企業倫理憲章」において「政治、行政との健全かつ正常な関係を保つ」旨を2003年に定め、公正、透明、自由な競争と適正な取引を通じて、大同特殊鋼グループ経営理念の実践と人々が豊かに暮らす未来社会の実現に努めています。

公務員等への贈賄および公務員等による収賄は、大同特殊鋼グループが事業展開する多くの国々において規制されています。贈収賄は、低コストで高品質な製品やサービスを市場から排除する他、公務の公正性や

信頼性を損ない、人権、労働、環境問題等を深刻化させるものです。また、贈収賄で摘発されると、企業は多額の制裁金を科され、社会的な信用を失うことになり、その存立基盤を揺るがしかねません。

そこで、当社サステナビリティ委員会で上記を踏まえて、贈収賄防止に向けたトップのコミットメントについて審議を重ねました。そのうえで、大同特殊鋼グループ経営理念、企業倫理憲章、サステナビリティ基本方針のもと、本年6月に「大同特殊鋼グループ贈収賄防止方針」を制定し、社長が署名のうえ、当社HPで公表しました。

#### 〈大同特殊鋼グループ贈収賄防止方針(抜粋)〉

##### 前文

- ・公正、透明、自由な競争と適正な取引を通じて経営理念を実践し、未来社会の実現に努める。
- ・贈収賄に関する当社グループの認識と経営理念等のもと、本方針を定める(宣言)。

##### 1. 贈収賄の禁止

- ・公務員等に対する贈収賄を一切行わない。
- ・当該行為をいかなる理由があっても許容しない。

##### 2. 組織体制の整備・運用

- ・贈収賄防止の実効性向上のため、リスクベース・アプローチにより、組織や制度を整備し、適正に運用する。
- ・有事の際の情報伝達により、実効性を確保する。

- ・関係当局への通報や調査協力等、適切な措置を講じる。
- ・違反行為者は厳正に処罰する。

##### 3. ビジネス・パートナーとの関係

- ・取引基本契約への贈収賄防止条項の規定等により、法令等の遵守を要請する。

##### 4. 教育

- ・役員や従業員等の教育・啓発活動に取り組む。

##### 5. モニタリングと改善

- ・モニタリングを定期的実施する。
- ・一連のプロセスは経営層に定期的に報告され、改善に努める。

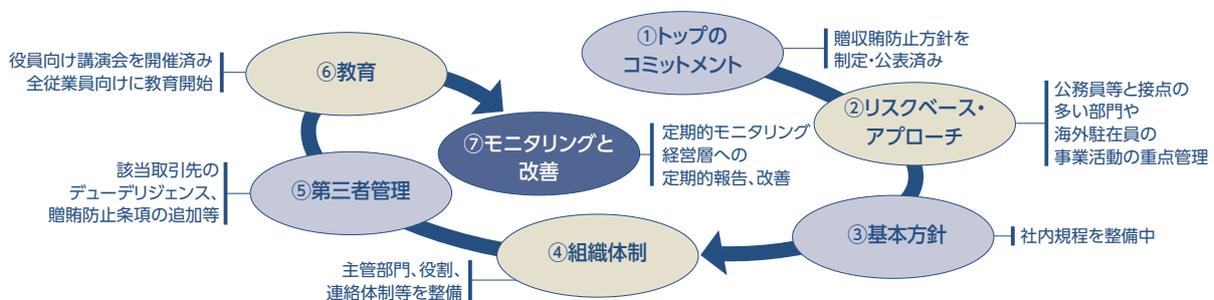
大同特殊鋼グループ贈収賄防止方針の全文は、WEBサイトで公開しています。

 <https://www.daido.co.jp/common/pdf/pages/sustainability/zosyuwai.pdf>

### 今後の取り組み

贈収賄防止の実効性を継続的に確保するため、下記のとおり取り組んでいます。

従業員は、内部通報制度を活用して違反行為を告発することもできます。



### 当社実態報告(2018~2022年度)

当社では、政治献金の支出はありません。また、腐敗行為に係る罰金、科料および和解金等の支出もなく、腐敗行為を理由とする当社従業員の懲戒処分もありません。

ガバナンスの強化

# 高品質な製品の安定供給

## 高品質な製品の安定供給への取り組み

持続可能な社会を実現するためには、高機能で高品質の素材の安定供給が不可欠です。そして、確実な品質管理なくして安定供給は実現しません。

当社は、従業員の技能・品質に対する感性の向上、品質改善事例や事故の共有化と水平展開、識別ミス防止活動など、

グループ会社を含めて広く推進しています。これからも、確かな品質をお客様に届け、安心・安全で持続可能な社会の礎となる素材メーカーであり続けるために、品質の維持・向上に努めていきます。

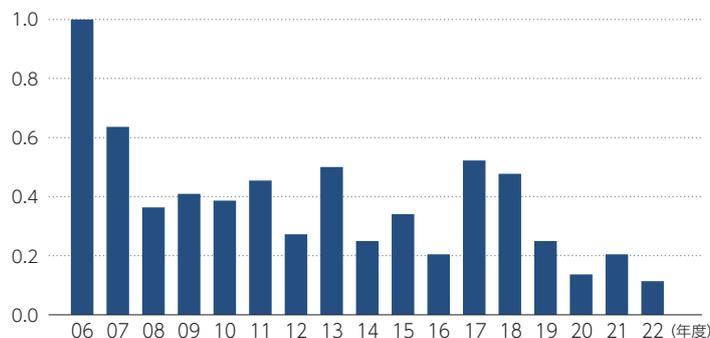
## 社長品質方針

『品質は事業競争力の源泉』  
ユーザーに安心して使ってもらえる商品  
を提供し続けよう

社長品質方針のもと、自動車CASE、半導体関連、グリーンエネルギー分野の新たなニーズに、確実な品質管理で素材を提供すべく、「品質重大事故“0”」を目指しています。2018年度以降良化傾向にあります。今一度、正しい手順・正しい作業という基本に立ち返り、事故ゼロを目指していきます。

【品質重大事故指数】

(2006年実績を「1」とした時の指数)

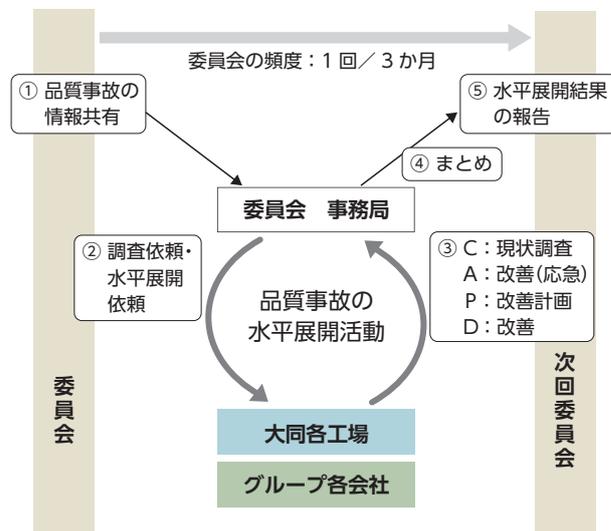
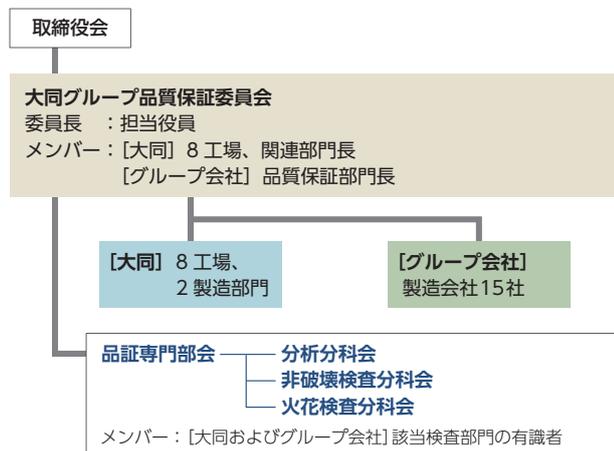


## 品質管理体制

当社グループでは、「大同グループ品質保証委員会」を柱とした品質管理改善活動を推進しています。本委員会は2006年から3か月毎の開催を継続し、2023年7月には第69回を開催しました。品質重大事故の未然防止に向けて情報共有と水平展開、共通品質課題の改善、改善事例の紹介などを、大同特殊鋼グループ全体で行っています。

### 《活動事例》

- ・識別照合時の機器化推進による識別不適合の撲滅
- ・試験検査の自動化・測定値伝送化の鋭意推進
- ・本品質証部門による品質コンプライアンス監査



## 全員参加でさらなる高品質を追求

### ●社内教育体制

高品質を支える人材育成のために、自主管理(JK)活動教育、品質調査実践講座など品質に関する社内教育体制を整えています。

#### 自主管理活動テーマ(2022年度)：

当社1,027 テーマ、グループ会社817 テーマ

#### 品質調査実践講座(2022年度)：

当社3人受講・グループ会社7人受講×全4回

### ●各分科会による教育体制

高い専門知識を有した検査員人材を育成するために、該当検査部門の指導者が参画する分析分科会／非破壊検査分科会／火花検査分科会を大同特殊鋼グループ共同で組織し、検査員の育成体制を構築しています。検査員育成支援に加えて、各部門間での相互点検や新技術の知識共有なども行っています。

#### 分析分科会

- 同一標準サンプルの相互分析による精度維持活動
- 新分析技術の勉強会  
[参加] 大同1工場、グループ4社  
[頻度] 1回/3か月開催

#### 非破壊検査分科会

- 解説書作りによるJSNDI 資格試験合格率アップ活動
- 検査/校正方法の相互点検  
[参加] 大同6工場、グループ11社  
[頻度] 1回/3か月開催

#### 火花検査分科会

- 定期実技試験(技量維持)
- 火花コンクール(技量向上)
- 火花検査の作業環境整備  
[参加] 大同3工場、グループ4社  
[頻度] 1回/3か月開催

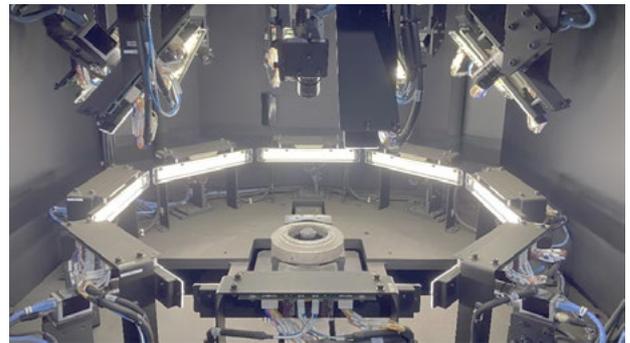
## 世界で戦えるQCD競争力で“モノづくり”

さらなる高品質を目指し、新技術導入にも力を注いでいます。

### 《改善事例》鍛造部品 自動外観検査装置の導入

従来は目視での外観検査でしたが、自動外観検査装置を導入し、カメラ17台による撮像と画像解析により瞬時に自動で疵を判定し、不良品の流出防止に役立っています。

品質向上だけでなく、稼働能率向上、重量物による作業負担の軽減も実現できました。



## 品質リスクを察知し問題を未然に防止

異材・識別ミスはあってはならないものであり、未然防止のための仕組み強化を進めています。大同特殊鋼グループ全体の共通の取り組みとして、識別の機器照合化、試験測定値の伝送化を推進しています。

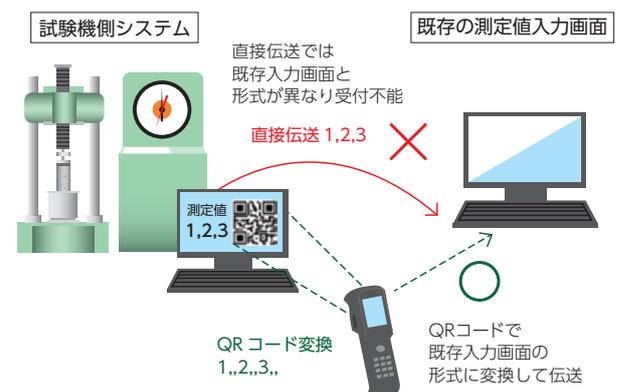
### ●識別の機器照合化

目視照合ミス(ヒューマンエラー)を防ぐため、バーコード照合、QRコード照合を多くの場面で導入しています。近年ではOCR(文字認識)読取りも活用しています。

### ●試験測定値の伝送化

測定値の手入力ミス、検査不正を未然防止するため、試験測定値の伝送化を推進しています。試験装置からの直接伝送が系統的に難しい場合は、QRコードに一旦変換してか

ら読取りするなど、極力、人が介在しないよう工夫して伝送化を実現しています。



ガバナンスの強化

# ステークホルダーコミュニケーション

ステークホルダーの皆様との対話を通じ、持続的成長と企業価値向上に取り組んでいます。

引き続き様々な機会を設け、信頼関係の構築を目指します。

ステークホルダー	考え方	2022年度の主な取り組み(太字は新規または強化した取り組み)	
		内容	回数/年間(開催月)
お客様	常にお客様から信頼される会社を目指し、高品質な製品の安定供給でお客様のニーズに応えていきます。	●営業活動を通じてのコミュニケーション	随時
		●満足度調査によるアンケートや個別のヒアリング	随時
		●会社ウェブサイトや展示会での製品情報の提供	随時
		●工場見学会の実施	随時
地域社会	地域社会への責任と貢献を重視しており、様々なイベントを通じて地域住民とのコミュニケーションを深めています。	●工場周辺の清掃活動	随時(各工場により異なる)
		●ホテル観賞会(星崎工場)	1回(6月)
		●工場敷地内で開催するイベントを通じた地域の皆様とのコミュニケーション	随時
		●スポーツ交流	1回(12月)
株主・投資家	ステークホルダーの方々が大同特殊鋼グループへの理解を深めていただけるよう適時的確な情報開示やコミュニケーションの充実に取り組みます。	●機関投資家向け決算説明会	4回(4月、7月、10月、1月)
		●ESG説明会	1回(12月)
		●株主様および機関投資家向け工場見学会	株主様: 2回(9月、3月) 機関投資家: 1回(3月)
		●海外機関投資家向けIRミーティング	随時
		●海外機関投資家向けスポンサードリサーチレポートの発行	4回(4月、7月、10月、1月)
		●個人投資家向けIRイベントへの出展	3回(8月×2回、9月)
		●会社ウェブサイト上での決算説明会動画配信	4回(4月、7月、10月、1月)
取引先	より高いレベルで社会的責任を果たすため、サプライチェーン全体でサステナビリティの取り組みを推進します。	●DSP(Daido Supplier Partnership)ミーティングの開催	1回(5月)
		●CSRアンケートの実施	1回(5月)
		●ESG活動、VA/VEなどの支援	随時
従業員	従業員がチームにおいても個人でも成長し、パフォーマンスを最大限発揮し続けることを前提に、生き生きと働く会社を築き上げることを目指します。	●職場内でのコミュニケーション	随時
		●社内報(冊子、ポータルサイト)の発行・運用およびアンケートからの意見聴取	随時
		●内部通報制度	随時
		●360度評価の導入およびフィードバック	1回(3月)
		●働きがい調査	1回
		●労使協議会	4回(4月、2月、3月×2回)
●階層別各種研修と自己啓発支援	随時		

【社外からの評価】

ESG評価機関



公的機関の認定



気候変動: B  
水セキュリティ: B

愛知県ファミリーフレンドリー企業

【取り組み事例】

**新組織の発足により幅広いSR・IR活動を推進**

2022年7月に広報部門の組織改定を行い、広報活動とIR活動とを統括する部門として、経営企画部にコーポレートコミュニケーション室を新設しました。

新組織では、あらゆるステークホルダーとの関係性強化、企業価値向上を目的とし、非財務情報を含めた企業情報発信の強化、企業ブランドの構築などの活動を推進しています。

広報活動としては、プレスリリースの質の強化、各メディアとの良好な関係づくり、企業認知度向上に向けて活動を行いました。例えば、23年3月には、再溶解設備 (VAR) 2基を知多第2工場に設置のプレスリリースとあわせ、知多工場、知多第2工場へ新聞社9社を招いて工場見学会を行いました。また、23年6月には、愛知県名古屋市の栄地下街で、長年親しまれてきた「クリスタル広場」のネーミングライツを取得し「大同特殊鋼Phenixスクエア」と命名いたしました。これによりビジネスパーソン以外の、若年層などの企業認知度向上にも努めています。

IR活動としては、個人投資家向け会社説明会、海外機関投資家向けスポンサードリサーチレポートの発行など情報発信を強化してきました。また、国内機関投資家向けについても、工場見学会の開催やESG説明会などで事業戦略、成長戦略、サステナビリティの取り組みについてご理解いただけるような機会を設けました。

様々なイベントを通じて投資家の皆様と対話を重ねることで、IR活動の充実を図っていきます。

〈2022年度の新たな取り組み〉

区分	内容
広報	栄地下街命名権取得。「大同特殊鋼Phenixスクエア」へ
広報	TV番組「知られざるガリバー」出演
個人IR	決算説明会などのHP上での動画配信、個人投資家向け企業説明会参加
海外IR	スポンサードリサーチレポートの発行 (四半期ごと)
国内IR	渋川工場見学会の開催
国内SR	個人株主向け工場見学会の実施、機関投資家向けSR面談

〈コーポレートコミュニケーション室 齊藤芳成さん〉

コーポレートコミュニケーション室の新設により、広報部門とIR部門の情報共有を徹底し、その効果が最大限発揮されることに努めてきました。2022年度は、新たな取り組みを行ったことで、その手ごたえを徐々に感じています。2023年度は幅広く広報活動を展開するとともに、IR活動としても、各種イベントへの参加、企画により、相乗効果が得られるような取り組みを行っていきたくと考えています。



**サステナビリティ活動のグループ展開**

大同特殊鋼グループ一体となり、様々なサステナビリティテーマについての活動展開や情報共有を行っています。

〈グループ会社参加の会議例〉

名称	目的
大同グループ環境連絡会	環境に関する各社の課題や取り組みについての情報共有およびリスクコミュニケーション。
大同グループCO <sub>2</sub> 排出量削減推進連絡会議	CO <sub>2</sub> 排出量削減に関する各社の課題や取り組みについての情報共有およびリスクコミュニケーション。
関連会社安全推進委員会 安全研究会・安全研鑽会	各種作業手順における“困りごと”、“安全性の課題”などの共有およびその対策について討議し、災害・事故防止活動に取り組む。
グループCRM研究会・7つの分科会活動	テーマ分野別の教育研鑽、相互の情報交換活動を行い、グループ全体でのリスクマネジメント体制の強化と、運用の実効性向上に取り組む。
大同グループ品質保証委員会	品質重大事故の情報共有と水平展開、共通品質課題の改善、改善事例の紹介などを行い、大同特殊鋼グループ全体への品質改善活動を展開。

【国内外イニシアティブへの参画・参加・賛同】



経済産業省  
[GXリーグ基本構想]



日本経団連  
[2030年30%へのチャレンジ]



事務局・環境省  
[30by30アライアンス]



世界鉄鋼協会  
[Sustainability Charter]



気候関連財務情報開示  
タスクフォース



国際連合  
[グローバル・コンパクト]

## 10カ年財務サマリー

事業年度	第90期 2013年度	第91期 2014年度	第92期 2015年度	第93期 2016年度
売上高	457,731	483,633	460,577	445,122
営業利益	18,977	20,408	24,432	25,513
経常利益	20,287	21,729	25,108	26,373
親会社株主に帰属する当期純利益	12,616	10,886	6,746	16,386
研究開発費	5,160	5,300	5,766	6,205
設備投資額(計画)	26,400	20,600	28,300	32,800
設備投資額(工事)	44,404	30,295	23,205	28,940
減価償却費	20,052	22,436	22,454	23,275
総資産	557,522	588,590	535,675	574,169
自己資本	232,153	256,021	232,832	259,851
純資産	267,625	292,405	268,345	290,501
有利子負債	143,085	146,208	136,114	142,599
営業活動によるキャッシュ・フロー	28,567	25,739	45,731	28,390
投資活動によるキャッシュ・フロー	(34,313)	(32,178)	(23,164)	(26,449)
財務活動によるキャッシュ・フロー	(7,633)	(2,792)	(20,164)	(1,843)
1株当たり純資産額	535	590	545	609
1株当たり当期純利益	29	25	16	39
自己資本率	41.6	43.5	43.5	45.3
売上高営業利益率ROS(%)	4.1	4.2	5.3	5.7
総資産経常利益率ROA(%)	3.8	3.8	4.5	4.8
自己資本当期純利益率ROE(%)	5.7	4.5	2.8	6.7
1株当たり配当額(円)	5.0	6.5	7.5	10.0
〈セグメント別売上高〉				
特殊鋼鋼材	250,749	262,438	254,150	228,963
機能材料・磁性材料	159,367	178,513	172,786	163,495
自動車部品・産業機械部品	123,776	130,293	131,078	120,331
エンジニアリング	31,980	25,436	28,609	25,587
流通・サービス	18,856	21,089	19,612	24,047
(内部売上の消去)	(127,000)	(134,137)	(145,659)	(117,304)
〈セグメント別営業利益〉				
特殊鋼鋼材	1,691	3,177	7,560	5,813
機能材料・磁性材料	11,104	13,517	12,331	17,416
自動車部品・産業機械部品	3,779	1,023	1,298	(516)
エンジニアリング	1,125	1,652	2,071	1,218
流通・サービス	1,280	1,043	1,173	1,583
(内部損益の消去)	(3)	(6)	(2)	(2)

※1 2017年10月1日付で普通株式10株を1株とする株式併合を実施

(百万円)

第94期 2017年度	第95期 2018年度	第96期 2019年度	第97期 2020年度	第98期 2021年度	第99期 2022年度
505,219	543,255	490,421	412,722	529,667	578,564
36,218	33,815	24,768	10,070	36,982	46,986
36,130	34,343	24,298	12,642	39,200	48,122
23,920	21,182	10,987	4,516	26,894	36,438
5,419	5,638	6,002	4,722	5,785	6,255
38,600	37,200	25,300	12,500	25,500	34,900
35,605	34,413	37,529	24,448	21,027	24,284
20,740	23,171	24,662	25,912	26,797	26,054
642,021	650,697	625,899	665,506	728,187	773,851
284,435	285,508	273,561	303,143	329,713	368,718
316,409	318,140	309,136	339,353	365,004	405,479
160,352	174,998	193,881	198,812	229,090	236,761
31,043	28,114	41,033	33,766	(16,684)	22,634
(30,215)	(33,707)	(39,326)	(29,395)	(14,568)	(20,084)
5,477	5,589	10,526	2,999	19,402	(2,668)
6,672	6,697	6,417	7,111	7,735	8,650
561	497	258	106	631	855
44.3	43.9	43.7	45.6	45.3	47.6
7.2	6.2	5.1	2.4	7.0	8.1
5.9	5.3	3.8	2.0	5.6	6.4
8.8	7.4	3.9	1.6	8.5	10.4
中間 6.0 期末 60.0*1	130.0	70.0	35.0	180.0	230.0
254,808	278,924	241,462	198,218	267,310	290,458
186,809	202,357	181,038	161,254	212,319	237,373
130,807	137,839	120,933	100,355	120,980	135,891
26,974	29,340	27,492	21,259	18,644	19,556
25,612	25,962	31,529	28,954	38,872	41,104
(119,793)	(131,168)	(112,033)	(97,320)	(128,459)	(145,819)
6,478	5,998	5,148	(2,632)	3,827	9,771
22,195	20,694	13,638	12,172	26,650	24,286
3,070	2,308	430	(2,109)	4,979	8,217
1,835	2,291	2,960	858	(1,277)	1,425
2,686	2,527	2,581	1,786	2,834	3,293
(48)	(5)	9	(4)	(31)	(8)

# 会社概要

**会社名** 大同特殊鋼株式会社  
**英文社名** Daido Steel Co., Ltd.  
**創業** 1916年(大正5年)8月19日  
**設立** 1950年(昭和25年)2月1日  
**社長** 清水 哲也  
**従業員数** 3,283名(単体) (2023年3月31日現在)  
**資本金** 371億7,246万4,289円  
**発行済株式総数** 4,344万8,769株(2023年3月31日現在)  
**株主数** 19,449名(2023年3月31日現在)

**主要取引銀行** みずほ銀行、三菱UFJ銀行、  
三菱UFJ信託銀行  
**幹事証券** SMBC日興証券、みずほ証券、  
三菱UFJモルガン・スタンレー証券、  
野村証券、大和証券  
**主要取引先**  
**〈販売〉** 日産自動車、本田技研工業、トヨタ自動車、  
デンソー、三菱重工業、IHI、日本電産  
**〈仕入〉** 中部電力、東邦ガス、大林組、住友金属鉱山、  
エムエム建材、阪和興業

## 主要株主

株主名	当社への出資状況	
	持株数(千株)	出資比率(%)
日本マスタートラスト信託銀行株式会社(信託口)	4,124	9.67
日本製鉄株式会社	3,100	7.27
株式会社日本カストディ銀行(信託口)	2,418	5.67
明治安田生命保険相互会社	2,075	4.86
株式会社みずほ銀行	1,577	3.69
日本発條株式会社	1,449	3.40
本田技研工業株式会社	1,305	3.06
株式会社三菱UFJ銀行	1,214	2.84
トヨタ自動車株式会社	869	2.03
日鉄興和不動産株式会社	749	1.75

※除く、自己株式

# グループ会社一覧

(2023年3月31日現在)

会社名	従業員数(人)	所在地	ホームページアドレス
<b>特殊鋼鋼材</b>			
大同DMソリューション(株)	499	大阪府大東市	http://www.daidodms.co.jp
DAIDO DMS MALAYSIA SDN.BHD.	114	マレーシア国セランゴール州	https://www.daidoamistar.com.my
DAIDO DMS SINGAPORE PTE.LTD.	20	シンガポール国	-
DAIDO DMS (THAILAND) CO.,LTD.	210	タイ国チャチェンサオ県	https://www.daidopdm.co.th
天文大同特殊鋼股份有限公司	146	台湾桃園市	https://www.daidosteel.com.tw
大同テクニカ(株)	661	愛知県東海市	https://www.daido-technica.co.jp
大同エコマット(株)	163	愛知県東海市	http://www.d-ecomet.co.jp
理研製鋼(株)*	251	東京都中央区	https://www.rkn.co.jp
東北特殊鋼(株)*	394	宮城県柴田郡村田町	https://www.tohokusteel.com
丸太運輸(株)*	479	名古屋市瑞穂区	https://www.maruta.co.jp
桜井興産(株)*	67	名古屋市南区	http://www.sakuraikosan.co.jp
泉電気工業(株)*	47	東京都墨田区	http://www.izumidenki.com
川一産業(株)*	183	川崎市川崎区	http://www.kawaichi.jp
<b>機能材料・磁性材料</b>			
日本精線(株)	694	大阪市中央区	https://www.n-seisen.co.jp
THAI SEISEN CO.,LTD.	202	タイ国サムットプラカーン県	-
下村特殊精工(株)	295	千葉県市川市	http://www.sts-shimomura.com
下村特殊精工(蘇州)有限公司	55	中国江蘇省	https://www.stss-shimomura.cn
ORIENTAL SHIMOMURA DRAWING (M) SDN. BHD.	65	マレーシア国ペナン州	-
Daido Shimomura Steel Manufacturing (Thailand) Co., Ltd.	27	タイ国チョンブリー県	-
(株)ダイドー電子	261	岐阜県中津川市	http://www.daido-electronics.co.jp
大同磁石(広東)有限公司	67	中国広東省	-
大同電工(蘇州)有限公司	350	中国江蘇省	-
Daido Electronics (Thailand) Co.,Ltd.	443	タイ国アユタヤ県	-
日星精工(株)	61	名古屋市南区	https://www.nssy.co.jp
<b>自動車部品・産業機械部品</b>			
フジオーゼックス(株)	635	静岡県菊川市	https://www.oozx.co.jp
富士気門(広東)有限公司	160	中国広東省	-
PT. FUJI OOZX INDONESIA	198	インドネシア国西ジャワ州	-
FUJI OOZX MEXICO, S.A. DE C.V.	132	メキシコ国グアナフアト州	-
(株)大同キャストイングス	445	名古屋市港区	http://www.d-cast.jp
大同精密工業(株)	228	東京都豊島区	https://www.daidoseimitu.co.jp
東洋産業(株)	74	宮城県黒川郡大衡村	https://www.ring-roll-toyo.co.jp
日本鍛工(株)	127	兵庫県尼崎市	https://www.j-d-f.co.jp
OHIO STAR FORGE CO.	129	米国オハイオ州	http://www.ohiostar.com
Daido Steel (Thailand) Co.,Ltd.	58	タイ国チョンブリー県	-
大同スターテクノ(株)	276	群馬県渋川市	http://www.dsteku.jp
<b>エンジニアリング</b>			
大同マシナリー(株)	316	名古屋市南区	http://www.dm-daido.co.jp
大同環境エンジニアリング(株)	55	名古屋市南区	http://www.daido-kankyo.co.jp
大同プラント工業(株)	66	名古屋市南区	https://www.daido-plant.co.jp
<b>流通・サービス</b>			
大同興業(株)	337	東京都港区	https://www.daidokogyo.co.jp
Daido Kogyo (Thailand) Co., Ltd.	20	タイ国バンコク	-
Daido Steel (America) Inc.	10	米国イリノイ州	-
大同特殊鋼(上海)有限公司	46	中国上海市	-
大同斯蒂尔材料科技(上海)有限公司	13	中国上海市	-
(株)大同ITソリューションズ	212	名古屋市東区	https://www.daido-its.co.jp/
(株)大同分析リサーチ	207	名古屋市南区	https://www.daido.co.jp/dbr/
(株)大同ライフサービス	412	名古屋市南区	https://www.daidolife.co.jp
木曾駒高原観光開発(株)	36	長野県木曾郡木曾町	http://www.kisokoma.co.jp
(有)タカクラ・ファンディング・コーポレーションを営業者とする匿名組合	-	東京都千代田区	-
その他23社			無印：連結子会社 *持分法適用会社



**DAIDO STEEL GROUP**  
**Beyond the Special**

**本 社**

〒 461-8581 名古屋市東区東桜一丁目 1 番 10 号 (アーバンネット名古屋ビル)  
TEL: 052-963-7501 FAX: 052-963-4386

**東京本社**

〒 108-8478 東京都港区港南一丁目 6 番 35 号 (大同品川ビル)  
TEL: 03-5495-1253 FAX: 03-5495-6733

「統合レポート 2023」についてのご意見をお寄せください。  
皆様のご意見・ご指摘を今後の参考にさせていただきます。

**お問い合わせ先**

ESG推進統括部

TEL: 052-963-7512 FAX: 052-963-4386

<https://www.daido.co.jp/ask/about.html?type=profile>

©掲載内容の無断転載・無断使用はご遠慮ください。