

成長戦略》》2024-26年度 中期経営計画アップデート

当社は、トヨタ自動車の創業者・豊田喜一郎氏の「良品廉価な自動車を多くのお客様に届けたい」という志のもと、その実現に必要な特殊鋼を自ら生み出すために設立されました。この創業の精神を受け継ぎ、私たちは「よき社会は、よき素材から。」という現代のミッションにかえて、素材を通じた社会課題の解決に取り組んでいます。

2024年5月に中期経営計画を発表しましたが、市場環境の変化やお客様のニーズを踏まえ、より具体的な成長戦略・財務戦略を加えたアップデート版を2025年2月に発表しました。そのスローガンとして掲げた「環境に一番やさしい鉄屋」として、2030年ビジョンの実現を目指し、持続可能な社会の実現に向けた価値提供を加速してまいります。

創業の精神 「よきクルマは、よきハガネから。」

自動車国産化 / 大量生産に不可欠な
『特殊鋼(電炉)』を
自ら製造するために豊田喜一郎がゼロから設立



画像提供 トヨタ自動車株式会社

当社 刈谷工場内 創業期試作工場 豊田 喜一郎

継承 発展

MISSION 「よき社会は、よき素材から。」

自動車の発展に貢献してきた技術を活かし、
自動車のみならず、広く社会課題解決に貢献できる素材を提供

「環境に一番やさしい鉄屋」として社会に貢献

》》環境認識

当社の強みを活かして成長戦略を描くため、変化の激しい経営環境をしっかりと認識し、お客様や社会に価値を提供していきます。

キーワード	概要	当社がやるべきこと
自動車におけるニーズの多様化	電動車の普及が加速するなか、車両構造や性能に適した電動車向け鋼材の開発・生産が急務	・高機能鋼材の研究開発を強化 ・次世代モビリティに対応した製品ラインアップの拡充
グリーン製品※	※ 環境への負荷を最小限に抑えるように設計・製造された製品のこと 価格以外の競争要素として、CO ₂ 排出量の少なさが企業評価に直結する時代となっており、環境対応力が競争力の鍵となっている	・グリーン鋼材 ・グリーン鍛造品 ・お客様の低CO ₂ に貢献できる製品の開発生産
サーキュラーエコノミー	循環経済は、限りある資源を大切にしながら、持続可能な社会を目指す取り組みとして、企業に対しても期待が高まっている	・資源循環型製鋼プロセスの進化 ・一層の環境負荷低減を目指す
グローバルサウス	インド、東南アジア、中南米、アフリカなどのグローバルサウス地域では、インフラ整備や産業成長に伴い、特殊鋼を含む高機能鋼材の需要が増加傾向にある	・需要地の変化に対応できる事業展開とビジネスの確立
持続可能な社会	地球温暖化をはじめとする環境問題や少子高齢化による人手不足など、多岐にわたる社会課題解決への貢献が求められる	・土木インフラ老朽化対応 ・鉄を利用した食料問題解決 ・スマート技術による高齢化社会対応

》中計アップデートの主な変更点

2025年2月発表の中期経営計画アップデートでは、新たに2030年度までにROE8%以上、PBR1倍達成を経営目標として設定しました。営業利益目標は従来の200億円から280億円に上方修正し、売上収益も5,000億円以上を目指します。

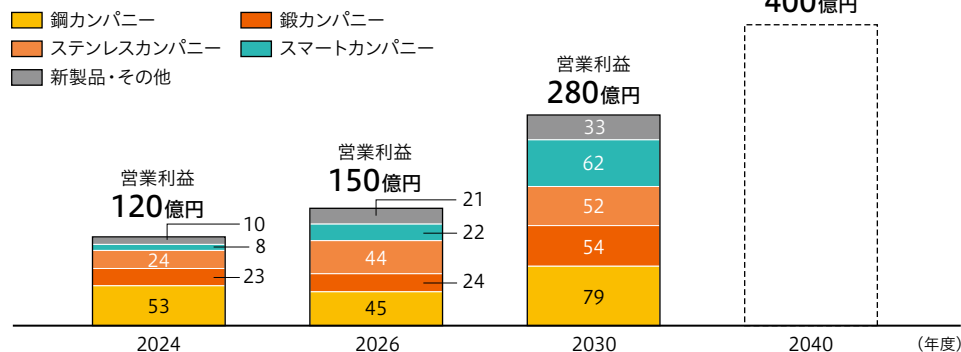
目標達成のため、主力の鋼・鍛造品の利益率改善を図るとともに、ステンレスやスマート分野の売上拡大を加速させ、事業ポートフォリオの多様化と成長基盤の強化を推進します。また、設備投資や技術開発を通じてさらなる競争力向上を図り、持続的な企業価値の向上を目指します。

● 24-26中期経営計画目標と今回策定された新目標

	2024年度	現中期経営計画(2024-26年度)	今回策定	
ROE	3.2%	4%以上	8%以上	—
売上収益	2,992億円	3,400億円	4,000億円 30V(3,400億円)	5,000億円
営業利益	120億円	150億円	280億円 30V(200億円)を上方修正	400億円
自己資本比率	58%	50%-55%	50%程度	—

現中計終了年度(2026年度)は 2024 2026 2030 2040
2030年度目標(2030年ビジョン)実現へのマイルストーン

● セグメント別営業利益目標



》基本方針

成長戦略の基本方針として「マルチパスウェイへの貢献」「グローバルでの需要変化への対応」「社会課題へのソリューション提供」の3本柱を掲げています。

まず、トヨタ自動車の全方位戦略に呼応し、次世代製鋼プロセスの導入や多品種少量生産体制の構築を通じて、電動化対応の新商品や最適化された鍛造設備による高品質・低価格な鋼材・鍛造品を提供し、カーボンニュートラルにも貢献します。

また、基盤事業である鋼と鍛造においては、インドを中心としたグローバルサウスでの事業展開を強化し、需要地の変化に柔軟に対応するグローバルサプライヤーとしての地位を確立します。

さらに、社会課題の解決に向けて、ステンレス分野やスマート分野での新技術・新商品の積極的な投入を進め、DXや物流改革による経営基盤の強化とともに、持続可能な社会の実現と企業価値の向上を目指します。

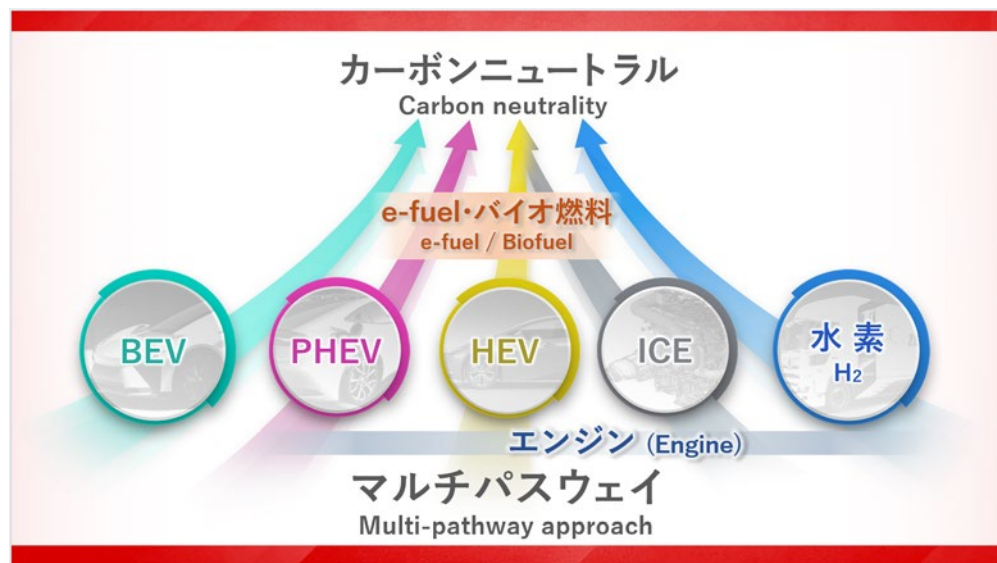
● 基本方針3本柱

項目	戦略の方向性	事業セグメント			
		鋼	鍛	ステンレス	スマート
01 マルチパスウェイへの貢献	良品廉価な鋼材・鍛造品生産とさらなるCN貢献 ■次世代製鋼プロセス ・多品種少量生産 ・電動化対応の新商品 ■鍛造設備の最適化	●	●	●	●
02 グローバルでの需要変化への対応	グローバルサウス事業展開	●	●	—	—
03 社会課題へのソリューション提供	新技術・新商品の積極投入	—	—	●	●

01 マルチパスウェイへの貢献

トヨタグループのマルチパスウェイ戦略へ対応/貢献/成長

CN(カーボンニュートラル)の潮流が世界的に加速するなか、脱炭素の「正解」は一つではなく、地域や用途に応じた多様なニーズが存在しています。トヨタ自動車が掲げる「マルチパスウェイ戦略」—BEVだけでなく、HEV・PHEV・水素エンジンなど多様な技術を柔軟に展開—に当社も共鳴し、トヨタグループおよび素材メーカーとしての役割を担うことで成長につなげていきます。



電動車拡大

- 電動車向け鋼材・鍛造品提供
 - ・小型/軽量/低歪/高強度鋼
 - ・次世代e-Axle部品
 - ・パワーカード用リードフレーム
 - ・次世代電池材料

エンジン継続

- 小型軽量化
- 既存品の良品廉価追求
- 型式や生産地の集約へのタイムリーな対応
(例) トヨタ南米→当社北米鍛造品移管 (2025年1月)

水素車対応

- 高圧水素用ステンレス鋼

≫ 取り組み

— 資源循環型企業としての位置づけ強化

当社はこれまで、トヨタグループ内で発生する鉄スクラップを原料とし、自動車関連製品を中心に製造する資源循環型企業としての役割を担ってきました。今後は、製鋼プロセスのさらなる高度化と設備更新を進めることで、新しい技術の適用を図り、多様なニーズに応える鋼材・鍛造品の製造を可能にします。これにより、環境負荷の低減と品質向上を両立させた「グリーン鋼材」や「グリーン鍛造品」としての付加価値をお客様に提供し、持続可能な社会の実現に貢献します。資源循環と技術革新を組み合わせた取り組みを通じて、より環境に配慮したモノづくりの在り方を模索し続けます。



次世代製鋼プロセス

マルチパスウェイ戦略に対応すべく、製鋼設備の段階的な高度化を実施していきます。世界最高水準のサーキュラーエコノミー(CE)およびカーボンニュートラル(CN)を目指し、次世代の大型電炉ラインおよび低歪BT/CCラインの導入、さらに工場レイアウトの抜本的な改革を含む大規模な設備投資を進めていきます。

2040年にはこれらの設備がすべて完成し、電動車向けの新鋼種や環境負荷の少ないグリーン鋼材の製造が可能となる予定です。これにより、当社は持続可能な社会の実現に貢献するとともに、顧客の多様なニーズに応える製品ラインアップを提供し、さらなる価値創造に寄与します。

この設備投資は、単なる生産能力の拡大にとどまらず、量産性と高付加価値化の両立を可能にするものです。高効率な大型設備の導入により、従来以上に高品質な鋼材を安定的かつ大量に供給できる体制を構築し、QCD(品質・コスト・納期)における競争力を大幅に向上させることが可能となります。

● 次世代製鋼プロセス開発計画

	狙い	投資額・効果額/年	2025	2030	2035	2040
STEP 1 新大型電炉ライン	電動車用高強度鋼 ●圧倒的CE・CN実現	450億円・40億円		2032年稼働開始		
STEP 2 低歪BT/CCライン	電動車用低歪鋼 ●多品種少量生産	200億円・20億円			2036年稼働開始	
STEP 3 工場レイアウト改革	競争力向上 ●社内外物流動線改善 ●さらなる生産性向上	200億円・20億円				2040年完遂

電動車用新部品・グリーン鍛造品

当社は、鋼材から鍛造品までを一貫して手がける「鍛鋼一貫体制」に強みを持ち、工程を省略できる材料開発力によって高効率な製造を実現しています。工程の省略や集約により、CO₂排出量の削減にも成果をあげており、すでに競合他社と比較して高い技術的優位性を確保しています。今後はこの技術力をさらに磨き、より環境負荷の少ないグリーン鍛造品の製造方法や仕組みの構築を進めていきます。これにより、お客様に対して環境価値と製品性能の両面で付加価値を提供し、持続可能なモノづくりのさらなる実現に貢献していきます。

● 鍛造部品群と戦略・戦術

対象動力源	部品群	戦略・戦術	
ICE HEV PHEV	クランクシャフト 	エンジン継続に対応 (一部改良)	鍛鋼一貫で グリーン鍛造品を実現
ICE HEV PHEV BEV	デフリング/ドラピン/大物ギヤ 	電動車拡大に対応 (一部新設)	低エネルギー・粗加一貫※で グリーン工法を実現
BEV	OPシャフト/MOシャフト 		粗加一貫・完成部品化で ワンストップ調達に貢献
ICE	リアシャフト/アーム/プロペラ 	安定供給継続 (一部老朽更新)	老朽化設備を更新しつつ FR車の需要に対応
ICE ほか	小物ギヤ/CVTシャフト 	カーブアウト (統廃合)	社内で技術を 保持・伝承しつつ 外注化も検討

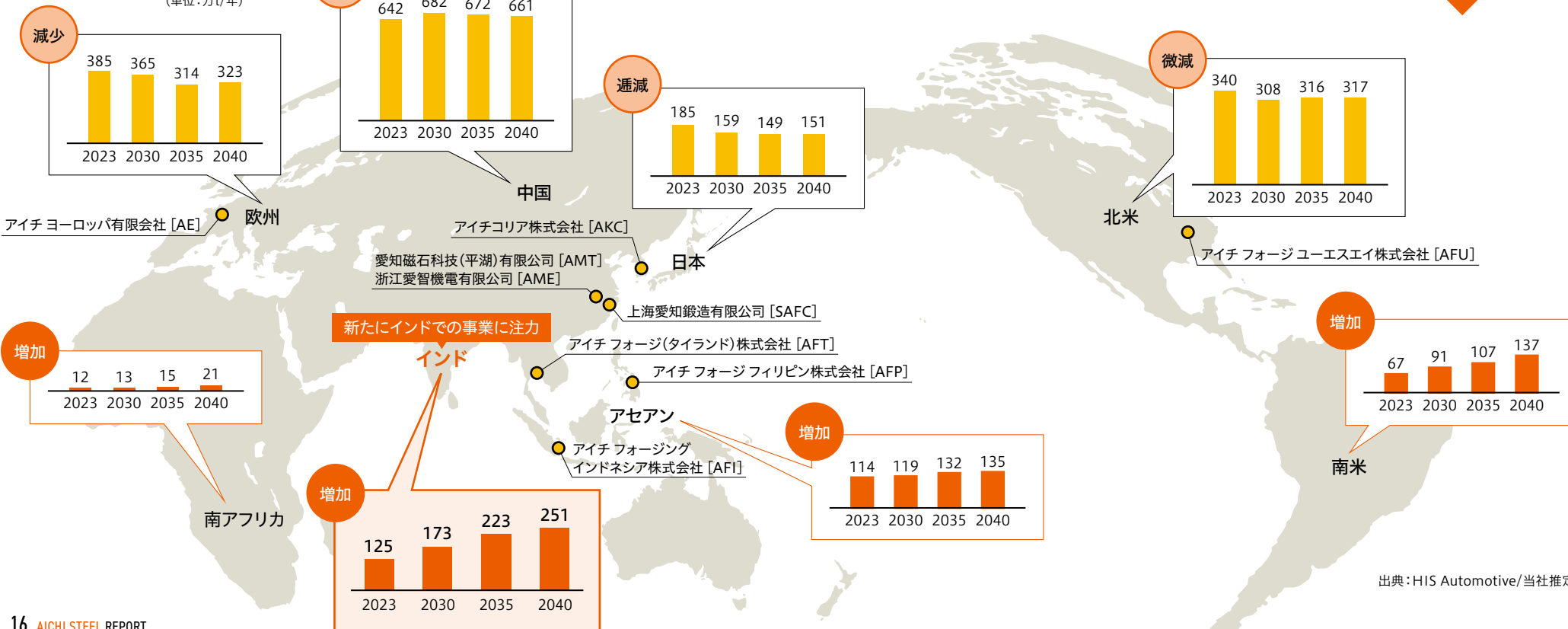
※ 粗加一貫 粗形材から切削加工まで当社内で一貫して行うこと

02 グローバルでの需要変化への対応

グローバルサウス展開

当社はこれまで、最大のお客様であるトヨタ自動車のユニット工場に寄り添いながら、自動車産業の需要に応じた製品供給を行ってきました。しかし近年、世界的な需要の変化が進み、特にグローバルサウス地域における自動車のニーズが急速に高まっています。こうした動向を踏まえ、当社は鋼材分野においてインドのバルドマンスペシャルスチール社への出資などを通じて、インドでの事業基盤を着実に整備してきました。今後は鍛造分野でもインドへの進出を目指しており、日本国内で培った資源循環型の製造スキームを現地にも展開することで、環境負荷の低減と安定供給の両立を図ります。地域ごとのニーズに応じた柔軟な対応力を強みに、持続可能な成長を推進します。

● 世界の特殊鋼需要(自動車)向け (単位: 万t/年)



≫ 取り組み

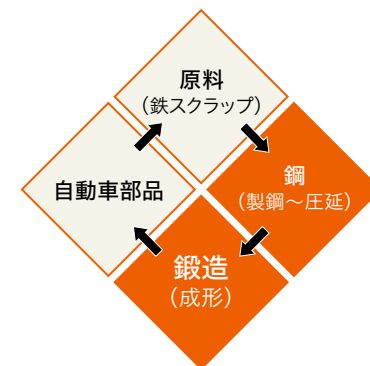
日本同様に鉄資源循環のスキームを構築

ー 鋼材(製鋼～圧延)

バルドマンスペシャルスチール社への追加出資を行い、同社を持分法適用会社化しました。これにより連携を一層強化し、良品廉価な鋼材をタイムリーに供給できる体制を整えています。

ー 鍛造(成形)

鋼材に加え、鍛造事業でインドへ進出し、安定した鉄資源循環スキームを構築していきます。



出典: HIS Automotive/当社推定

03 社会課題へのソリューション提供

当社は自動車の発展に貢献してきた技術を活かし、非自動車の分野においても、広く社会課題解決に貢献できる素材を提供することによって、さらなる成長を実現します。
特にスマート分野において電動化対応も含めて2030年までに3倍の売上規模を見込んでおり、アップデートした中期経営計画の目標の達成を目指します。

■ ステンレス分野

日本における橋や道路、トンネルなどの土木インフラは、高度経済成長期に集中して整備されたため、建設後50年を超えて老朽化が進んでいます。ステンレスは優れた耐久性により、土木インフラの長寿命化に貢献し、人手不足によるメンテナンス不全や財源確保などの問題を解決できるため、そのニーズに対応することで、シェア拡大を進めていきます。

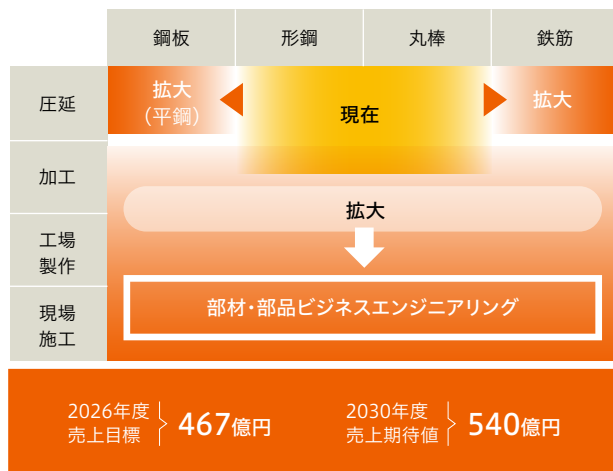
≫ 取り組み

● 形鋼などのシェア拡大

現在国内シェアトップの形鋼・シェア2位の丸棒を軸にして、鋼板(平鋼)や鉄筋においても市場開拓や品質向上を進めることでシェアを広げます。

● 部材、部品ビジネス拡大

鋼材～エンジニアリングまでの一貫対応で、QCDにおいて貢献し、部材や部品などへ業務領域を拡大することで、付加価値の高い製品を提供し、社会課題解決に貢献します。



■ スマート分野

少子高齢化や食料問題など、社会における課題はさまざまですが、電子部品、磁石、センサ・金属繊維、デンタル、鉄供給材の幅広い5つの事業でトヨタグループ中心のモビリティ分野に加え、当社の技術力でソサエティ分野のニーズにもお応えし、スマート社会へ貢献します。

≫ 取り組み

● モビリティ分野

自動車の電動化により、ますます高まる電子部品や磁粉・磁石の需要に対応し、事業の成長を加速し、売り上げを拡大します。

● ソサエティ分野

自動運転や鉄供給材による食料問題解決への貢献を通じ、持続可能な社会を実現します。

			2030年度売上期待値
モビリティ	電子部品	● 電動化進展に伴うインバータ部品の需要拡大に着実に対応	550億円/年
	磁石	● 耐腐食・低コストの新材料を武器に自動車・家電用部品を拡大	
ソサエティ	センサ・金属繊維	● 構内物流を中心に磁気マーカシステムGMPSを拡販 ● 高感度MIセンサを電動車用バッテリー検査に応用	110億円/年
	デンタル	● 健康保険適用品の国内重点販売	10億円/年
	鉄供給材	● 世界市場への投入でCG病対策・アルカリ土壌の改善	100億円/年

2023年度
199億円

↓

2030年度
770億円