



中期経営計画

2026-2028

2026年5月8日

目次

「中期経営計画2023」のレビュー

1. 数値目標に対する達成状況
2. 3つの基本戦略のレビュー
3. コストダウン実績
4. 設備投資の状況
5. 次期中期経営計画への課題

事業環境と当社ポジション

1. 事業環境認識
 - マクロ経済環境
 - 当社事業環境と今後の想定
2. 当社事業のSWOT分析

「中期経営計画2026-2028」のコンセプト

当社の将来像と「中期経営計画2026-2028」の位置づけ
将来像を見据えた企業価値向上に向けた取り組み
「中期経営計画2026-2028」目指す姿

「中期経営計画2026-2028」の基本戦略と施策

3つの基本戦略

基本戦略 新たな領域での市場ニーズの探求と、必要なアイテムの開発と提供

基本戦略 技術を追求し、あらゆるニーズに対応可能な生産体制を構築

基本戦略 環境変化に対応し、持続可能な経営基盤を確立

設備投資計画

コストダウン計画

資金配分（キャッシュ・アロケーション）

達成目標

「中期経営計画2023」のレビュー

-1. 数値目標に対する達成状況

中期経営計画2023 目標達成状況（連結）

	中計2023（A）	実績（B）	差異（B） - （A）
	達成目標	2025年度	2025年度
高機能材部門売上高比率（単体）	50%	41%	9%
EBITDA	200億円	172億円	28億円
ROE	10.0%	7.3%	2.7%
総還元性向	35%	42%	7%
CO 削減率（2013年度対比単体）	46%	60.6%（見込）	-
（参考）ネットD/Eレシオ	0.5～1.0	0.65	-

最終年度のEBITDAは達成目標を下回るも、株主還元は計画通り実施。

- 高機能材部門売上高比率は、高機能材販売数量の伸び悩み、LME-Ni相場下落影響により目標未達。
- EBITDA、ROEは2023年度、2024年度に中計計画値を超過達成するも、最終年度は未達。
- 総還元性向は、安定的かつ継続的な配当と機動的な自己株取得により、中計目標を達成。
- CO 削減率は目標値を達成、ネットD/Eレシオは目標範囲内。

-2. 3つの基本戦略のレビュー

基本戦略

高度化する市場ニーズを追求し
新たな価値を生み出す
産業素材の開発・提供

主要施策

- 成長分野（環境・脱炭素など）、ターゲット市場（中国・インドなど）への高機能材の拡販。
- 中国合弁会社を主軸にアライアンスの深化・拡大による製品アイテムの拡充（鋼種・サイズ）。
- 一般ステンレス事業における輸入材との差別化領域を拡大し安定的な収益基盤維持。

評価：

- 高機能材の成長分野への拡販は、環境変化や市場の影響を受け低迷。インド市場での拡販に向けて現地法人の設立が完了。
- 中国合弁会社の活用については新規受注積み上がりならず。
既存アイテムの製造可能範囲拡大は引き続き課題。
- ニッチ材や付加価値の高い一般ステンレス製品は安定的な収益基盤として維持。

基本戦略

技術の優位性を高め
市場環境の変化に対応する
効率的な生産体制の構築

主要施策

- 多様な高機能材の安定的な増産を実現する製造技術の開発・確立。
- 新設設備の最大能力発揮と既存設備の強化による操業安定化・生産性向上。
- カーボンニュートラルに資する将来の製造技術の優位性確保（カーボンレス・ニッケル製錬など）。
- 原料調達が多様化により継続的なコスト競争力強化。

評価：

- 高機能材4,000ton/月生産体制の確立について、受注環境は低迷するも、安定生産に向けた操業改善は計画通りに進捗。
- 戦略設備投資は概ね計画通り行われたが、投資効果の刈り取りが不十分。
- カーボンレス・ニッケル製錬プロジェクト、原料調達関連の施策は順調に進捗。
- リサイクル原料は、大江山製造所、川崎製造所ともに都市鉱山由来原料の活用拡大が進展。

基本戦略

環境変化にも揺らぐことのない
持続可能な経営基盤の確立

主要施策

- 中長期的な視点での人的資本・研究開発・設備投資計画の立案・実行（年間100億円以上）。
- DX推進による経営リソースの効率的活用。
- 「信用格付A格」取得を視野に入れた財務基盤の強化。
- グループ会社を含めた基幹システムの再構築。

評価：

- 新人事制度を活用したモチベーションアップと能力開発に際して、運用後の活用高度化とPDCAサイクルのフォローが必要。
- DXの推進は、ロードマップを作成。組織横断での業務プロセス改革が進捗中。
- 財務基盤強化については、純資産1,000億円超を達成。
- 経理共通システムの導入は、7社中5社で導入完了。全社への導入を推進中。

-3.コストダウン実績

中期経営計画2023 コストダウン計画・実績

	中計2023 (A)	実績 (B)	差異 (B) - (A)
	3ヶ年累計	3ヶ年累計	
原料多様化	7億円	19億円	+12億円
都市鉱山比率拡大	15億円	56億円	+41億円
省エネ	4億円	2億円	6億円
品質・操業改善	23億円	42億円	65億円
合理化・内製化	6億円	1億円	5億円
購買価格	3億円	2億円	1億円
コストダウン合計	58億円	34億円	24億円

原料関連のコストダウンは進むも、品質・操業改善は引き続きの課題。

- 大江山製造所で使用する高品位原料の多様化や、川崎製造所でのリサイクル原料 (= 都市鉱山) 比率拡大により、原料関連の項目では計画値を大幅に超過達成。
- 設備投資効果を含めた品質・操業改善によるコストダウンは、受注数量減により狙った効果が想定を下回り、大幅に未達。

-4. 設備投資の状況

中期経営計画2023 設備投資計画・実績（意思決定ベース）

	計画	実績	
戦略投資	115億円	113億円	<ul style="list-style-type: none"> ・大江山キルン燃料LNG化 ・水素環境材料試験設備 ・スラブ型再溶解(ESR)設備
コーポレート 基盤強化投資	55億円	41億円	<ul style="list-style-type: none"> ・基幹システム更新 ・電気設備省エネ更新 (駆動モーター、電源設備)
更新投資	90億円	94億円	<ul style="list-style-type: none"> ・製鋼燃料転換、クレーン更新 ・高圧電設備更新
グループ会社	50億円	46億円	<ul style="list-style-type: none"> ・加工センター建屋更新(ナス物産) ・熱処理炉更新(ナストーア) ・太陽光発電導入(ナストーアタイランド)
合計	310億円	294億円	計画並みの設備投資を実施

-5. 次期中期経営計画への課題

課題1

高機能材拡販を加速するための 重点分野・施策の再構築

- 成長市場、製品領域の選定や展開方法の再検討
- 中国合弁会社製品アイテムの拡充
- 中長期的な展開を見据えた新合金開発
- グループ会社とのさらなる連携強化
- 事業基盤としての一般材の数量確保とロールマージン維持

課題2

高機能材拡販を見据えた、 安定的な生産体制の確立

- 高機能材4,000ton/月体制実現に向けた設備投資案件の実行
- 投資後の効果取得の最大化
(E炉、HSL、4HZR)

E炉：高効率電気炉、HSL：高性能スリッター、4HZR：新設冷間圧延機

課題3

経営戦略と連動した 人的資本の価値最大化

- 成長戦略を実現するための人材施策推進と実行プロセスの明確化

課題4

成長を下支えする DX・AI活用基盤の整備

- 業務プロセスの属人化や非効率の解消、戦略展開に資するDXやAIの活用推進

事業環境と当社ポジション

-1. 事業環境認識 ~ マクロ経済環境

マクロ経済環境

(1) 政治

- 地政学リスクの高まりから自国産業保護やブロック経済化が進展、財の貿易が鈍化
- 電力需要が増加する中、脱炭素化に向けた環境政策は米国、欧州などで足並みに乱れ

(2) 経済

- 人手不足深刻化が供給制約となりインフレ圧力が継続、持続的な賃金・物価上昇

(3) 社会

- 人手不足対策としてロボットやAIを活用した省人・省力化投資が拡大

(4) 技術

- デジタル化の急速な進展、並行してAIインフラ（データセンター等）の投資が加速

リスク

- 自国産業保護による貿易制限
中東情勢緊迫化による資材調達難
- 脱炭素・環境対応に伴うコスト増
- 供給制約による物価上昇
- 人手不足による労働供給制約
- デジタル化対応遅れによる競争力低下

機会

- 自国産業強化を目的とした国内投資増
- 省エネ製品、脱炭素市場の拡大
- コスト転嫁を許容するマインドの定着
- 労働力不足解消に向けた投資機運拡大
- AI・テクノロジーを活用した付加価値向上

-1. 事業環境認識 ~ 当社事業環境と今後の想定

当社事業環境

- 前中計期間中のNi相場は概ね下落基調で推移していたが、インドネシア政府が鉍石生産削減を発表したことを受けて2025年末から急騰。直近は8ドル/lb前後で推移。
- 高機能材需要は分野別で濃淡。納期・コスト両面で海外メーカーとの競争激化。
- 国内一般材需要は、少子高齢化や生産年齢人口の減少により緩やかに縮小傾向。
- 需要が縮小する中で輸入材は一定のシェアを獲得、ADによる市場変化に留意。 AD：アンチ・ダンピング



今後の想定

- 直近のNi相場水準の継続性は不透明であるが、生産者コストの兼ね合いから中長期的には7ドル/lbをボトムとした底堅い値動きを想定。
- 海外メーカーとの厳しい競争環境は継続。欧米ミルに加えて中印ミルの脅威も拡大。
- ADにより内外価格差は縮小に向かうものと想定されるが、価格面で輸入材優位の状況は不変。中国・台湾材 AD非対象国材への入替わりにより輸入材総量は大きく減らない可能性。国内材回帰が一定程度進んだ場合でも、国内市場でのシェア争い激化は必至。一方で汎用品以外のニッチ市場は、輸入材の影響軽微。

リスク

- 高機能材・一般材ともに
販売数量下振れ・シェア低下

機会

- 当社の特色(小ロット多品種)が活かせる
分野では拡販・シェア拡大

-2 . 当社事業のSWOT分析

Strength	強み	Weakness	弱み
	<ul style="list-style-type: none">● 成長期待市場への地理的優位性● 成長分野、エリアへの拠点对応● 優れた品質と豊富な品揃え● 顧客へのワンストップ対応		<ul style="list-style-type: none">● 欧米市場へのアクセス● 高度化する顧客要求への対応力● 拡大する需要への供給力
Opportunities	好機	Threat	脅威
	<ul style="list-style-type: none">● 各種環境規制による新需要の創出● FGD（排煙脱硫装置）、石油ガス関連の需要継続● インド現法による周辺国ニーズ捕捉● ステンレス一般材の国内回帰		<ul style="list-style-type: none">● 海外ミル製品のさらなるハイエンド化● 人口減少による国内市場縮小● 輸入材の市場定着● 紛争、通商問題による国際秩序混乱● 人手不足による操業リスク

「中期経営計画2026-2028」のコンセプト

当社の将来像と「中期経営計画2026-2028」の位置づけ

当社の
ありたい
姿

新たな領域で挑戦し続け「SHINKA」を遂げる

成長戦略

レジリエンス

リスク対応

サステナビリティ

当社の SHINKA	S ociety	H istory	I nnovation & I ncrease	N ewness	K nowledge	A dvance!
メッセージ	環境調和 人材育成	次の100年へ (1925年設立)	技術革新 新たな市場	戦略設備 新たな組織	データ整備 生成AI活用	企業価値向上

当社の将来像（10年後）

「PBR：株価純資産倍率 1倍以上」へ

信用格付	A格取得	EBITDA	400億円
純資産	1,500億円以上	ROE	10%

「中期経営計画2026-2028」

当社将来像に到達するために、
実効性のある施策を織り込み進める

将来像を見据えた企業価値向上に向けた取り組み

当社の将来像

「PBR：株価純資産倍率 1倍以上」へ

将来を見据えた持続可能な企業価値向上の実現

- 「中長期的な企業価値最大化」
- 「資本コストを上回るROE：自己資本利益率10%以上の確保」（収益力向上による実現）
- 「成長期待（PER：株価収益率）を高める」

「中期経営計画2026-2028」における戦略展開のポイント

- 世界レベルの競争力を有するNi合金
トップサプライヤーを目指した取り組み
 - ・マーケティング体制の強化
 - ・顧客ニーズに応え、新たなニッチ領域へ
 - ・小ロット・多品種・納期面への対応力持続
- 強靱かつ、柔軟なオペレーション
 - ・変化に柔軟に対応できる企業
 - ・継続的に難易度の高い技術的課題を解決
- 次世代を見据えたサステナブルな仕組みの構築
- 実効スピード重視

「中期経営計画2026-2028」目指す姿

当社の将来像

「PBR：株価純資産倍率 1倍以上」へ

中期経営計画
2026-2028で
目指す姿

ニッケル高合金・ステンレス市場のトップサプライヤーとして、
新領域へ挑戦し進化を続けるレジリエントカンパニー

トップサプライヤー：世界レベルのQCD（品質・コスト・納期）競争力を有す

重要課題

経営理念

社会に進歩と充実をもたらす
すぐれた商品を提供する

自主独立を基本に
創造と効率を両輪として
あくなき発展向上を追求する

当社と共に歩むものの幸福を
増進し、より大きな働き甲斐の
ある場を社会に提供する

企業活動における
拠り所ができている

自己変革力の高い
企業カルチャーを築いている

社会性を意識した
企業活動を行っている

レジリエント
カンパニー

困難な状況に
直面した際の
強靭さや回復力がある

「中期経営計画2026-2028」の 基本戦略と施策

3つの基本戦略

中期経営計画2026-2028で目指す姿

ニッケル高合金・ステンレス市場のトップサプライヤーとして、
新領域へ挑戦し進化を続けるレジリエントカンパニー

基本戦略

新たな領域での市場ニーズの探求と、必要なアイテムの開発と提供

- 高機能材部門：成長市場・分野への戦略的な取り組みによる拡販と開発推進
- 一般材部門：輸入材にはない価値の提供による国内ステンレス事業の強化
- グループ会社との連携による営業基盤確保

基本戦略

技術を追求し、あらゆるニーズに対応可能な生産体制を構築

- QCD競争力強化：生産技術の進化による競争力トップの高機能材生産体制の確立
- 調達力強化：原料の多様化と原料・資材の安定調達

QCD：品質・コスト・納期

基本戦略

環境変化に対応し、持続可能な経営基盤を確立

環境配慮

人材施策

DX・AI活用

財務基盤強化

新たな領域での市場ニーズの探求と、必要なアイテムの開発と提供

高機能材部門

成長市場・分野への
戦略的な取り組みによる拡販と
開発推進

将来的に需要拡大が見込まれる分野・エリアにおいて、ニーズに合わせた高機能材の素材開発と提供を推進するとともに、新たな市場領域の開拓を見据えた研究開発を強化し、中長期的な成長機会の創出を図る。

一般材部門

輸入材にはない価値の提供による
国内ステンレス事業の強化

ニッチ材への注力および小ロット・多品種材の供給により、お客様の求める価値を提供することで、輸入材とは一線を画す国内ステンレスメーカーとしての事業基盤を強化する。

当社販売アイテムのグループ連携

新たな領域での市場ニーズの探求と、必要なアイテムの開発と提供

高機能材部門：成長市場・分野への戦略的な取り組みによる拡販と開発推進

将来的に需要拡大が見込まれる分野・エリアにおいて、ニーズに合わせた高機能材の素材開発と提供を推進するとともに新たな市場領域の開拓を見据えた研究開発を強化し、中長期的な成長機会の創出を図る。

ターゲットエリア

- 北米、中国、欧州、日本（安定市場）
競争力強化
- インド、中東（成長市場）
攻めの拡販
- 中南米（フロンティア市場）
中長期的なターゲット調査・開拓

ターゲット分野

注力品

- 石油・ガス
- 化学プラント
- 半導体関連
- エネルギー（原子力、カーボンニュートラル）



高機能材ハイグレード品

中長期的なターゲット

- 航空宇宙関連
- 医療
- 次世代エネルギー（水素、超電導関連など）



主要施策

- 1) 高機能材拡販に向けた組織力の強化
- 2) 既存製品の対応領域、供給力拡大
- 3) 新たな市場領域開拓に向けた新合金(高機能材ハイグレード品)と製造プロセスの開発
- 4) 一般材部門から新たに高機能材部門にシフトした商品の拡充展開

新たな領域での市場ニーズの探求と、必要なアイテムの開発と提供

高機能材部門：成長市場・分野への戦略的な取り組みによる拡販と開発推進

主要施策

1) 高機能材拡販に向けた組織力の強化



中計2023

中計2026-2028

中計2029以降

マーケティング機能の強化

競合他社分析、ソリューション機能強化、市場調査・開拓、タスクチーム編成

営業拠点の体制整備・強化

各拠点の再強化

インド拠点開設

インド拠点の陣容拡充（営業要員増）

設備投資効果の最大化

設備投資
(E炉、HSL、4HZR)

前中計 戦略設備投資効果最大化

開発アイテムQCD強化

E炉：高効率電気炉、HSL：高性能スリッター、4HZR：新設冷間圧延機

QCD：品質・コスト・納期

新たな領域での市場ニーズの探求と、必要なアイテムの開発と提供

高機能材部門：成長市場・分野への戦略的な取り組みによる拡販と開発推進

主要施策

2) 既存製品の対応領域、供給力拡大



中計2023

中計2026-2028

中計2029以降

水素用途における評価・開発機能の確立とソリューション提供

水素環境材料
評価設備導入

評価・開発による材料開発・ソリューション提案

製造プロセス開発によるラインナップ拡大（極厚材 / 極薄材の提供力）

連続鋳造設備改造

極厚(製品厚100mm超)製品供給

グループ会社との連携

極薄製造設備増強
(ナス鋼帯)

供給増

製品供給サイズ拡大

競争力強化

製品ラインナップ拡充・増強（ハイグレード品供給）

新たな領域での市場ニーズの探求と、必要なアイテムの開発と提供

高機能材部門：成長市場・分野への戦略的な取り組みによる拡販と開発推進

主要施策

3) 新たな市場領域開拓に向けた新合金
(高機能材ハイグレード品)と製造プロセスの開発



中計2023

中計2026-2028

中計2029以降

連続铸造材の高度化、新製造プロセス開発(再溶解、真空溶解、鍛造：アライアンス活用)

スラブ型再溶解設備(ESR開発設備)導入

評価

開発製品供給

Fe-Niルッペ製錬法開発

活用製品拡大

Fe-Niルッペ不純物元素低減設備の導入

活用製品拡大

リサイクル難廃プラ活用

資源(燃料)利用

リサイクル原料活用のさらなる高度化(リサイクル原料活用拡大に向けた設備導入)

新たな協業・提携の可能性模索(Fe-Ni製錬・脱りん、再溶解、真空溶解、IC材)

製品供給サイズ拡大

競争力強化

製品ラインナップ拡充・増強(ハイグレード品供給)

ルッペ：大江山製造所で生産するフェロニッケル製品 IC：インゴット・キャスティング

新たな領域での市場ニーズの探求と、必要なアイテムの開発と提供

高機能材部門：成長市場・分野への戦略的な取り組みによる拡販と開発推進

主要施策

4) 一般材部門から新たに高機能材部門にシフトした商品の拡充展開

「一般材」の市場環境

国内需要は将来的に緩やかに減少、輸入材の定着と国内シェア争いの激化

「一般材」の競争力優位な商品を
高機能材部門へ区分・拡販展開へ

(機能性付与：独自成分材、表面加工材、特殊用途向け、グリーンスチール)

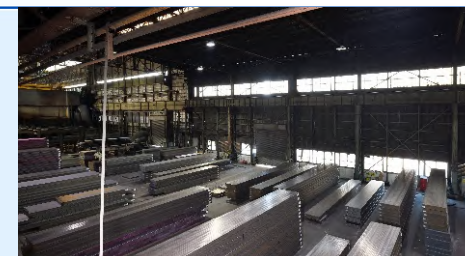
拡販施策

流通との協働による紐付先開拓、流通在庫品の採用拡大、海外への拡販
非化石電力を活用した環境配慮型電気炉鋼材（グリーンスチール）の商品化

新たな領域での市場ニーズの探求と、必要なアイテムの開発と提供

一般材部門

ニッチ材への注力および小ロット・多品種材の供給により、お客様の求める価値を提供することで、輸入材とは一線を画す国内ステンレスメーカーとしての事業基盤を強化する。



主要施策

輸入材にはない価値の提供による国内ステンレス事業の強化
ニッチ品、極薄品、研磨品、冷延・熱帯広幅品など、国内優位品へのシフト

グループ会社との連携による営業基盤確保

グループ会社とのシナジー効果をより一層発揮することで、販売体制の強化を進め、高度化する市場ニーズへグループ全体で対応する。



主要施策

国内グループ加工会社との高機能材拡販に向けての協業

薄板、パイプ事業の高機能材分野の強化

- ナス鋼帯極薄対応設備建設推進、BA周辺技術の共同開発
 - ナストーアBA製品の拡充
- BA：光輝焼鈍

中国合併会社の活用：南京鋼鉄の販売力を活用した製品開発、同社との連携強化

技術を追求し、あらゆるニーズに対応可能な生産体制を構築

QCD競争力強化：生産技術の進化による競争力トップの高機能材生産体制の確立

QCD：品質・コスト・納期

新たな製造プロセスの導入や生産対応力の向上により、安定的かつ継続的な高機能材量産体制の確立を実現する。

主要施策

高機能材製造プロセス革新

- 高合金 連続鋳造技術の追求
- 高強度材の品質向上、製造工期短縮
- 酸洗新技術による表面品質改善

納期競争力の向上、顧客ニーズの実現

- ボトルネック工程の能力瞬発力向上
- 顧客ニーズに応えるフレキシブルな納期管理

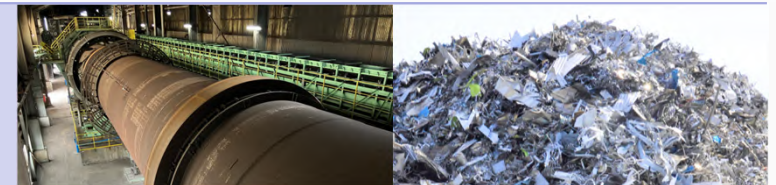
コスト競争力の強化

- 製造技術向上による省工程、歩留改善
- オーダー仕様に合致した最適製造設計

ステンレススクラップ

調達力強化：原料の多様化と原料・資材の安定調達

外部環境変化によるリスク最小化とコスト競争力の維持・確保を図る。



主要施策

外部環境変化に対応した
フレキシブルな原料運営と安定調達

カーボンレス・ニッケル製錬ルッペ
(フェロニッケル)の活用拡大

ルッペ：大江山製造所で生産するフェロニッケル製品

環境変化に対応し、持続可能な経営基盤を確立

環境配慮

製造拠点の構内・構外含めた環境対策

都市隣接型の川崎製造所、風光明媚な日本三景に近接する大江山製造所の両製造所は環境に配慮した製造所であり続けるとともに、職場環境改善を推進し、地域社会と従業員の安心・安全を確保する。

主要施策

環境対策の確実な実行

副生成物（スラグ、ナスサンド、ナスファインサンド）の管理と拡販

環境配慮

カーボンニュートラル実現に向けた取り組み

大江山製造所のカーボンレス・ニッケル製錬の深化とより一層の省エネ施策を推進する。

主要施策

大江山製造所 カーボンレス・ニッケル製錬の深化

- リサイクル原料比率拡大

川崎製造所 CO₂排出量削減

- 省エネ投資推進（製鋼工程の都市ガスへの燃料転換、ボイラー高効率化）

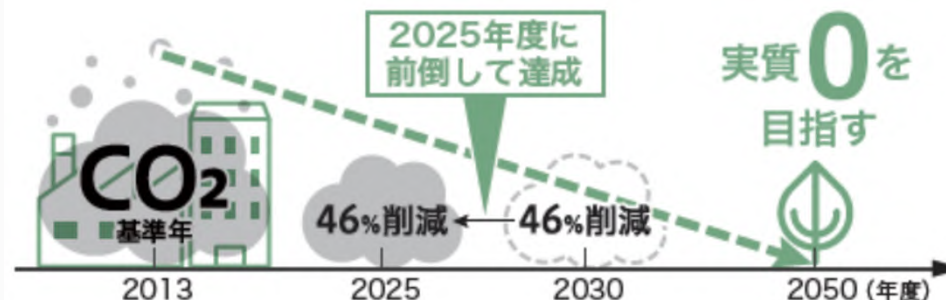
カーボンニュートラル計画

「中期経営計画2023」では、2030年度CO₂排出量削減率46%を2025年度に前倒しで達成

CO₂排出量削減目標（スコープ1+2）

- 2030年度 46%（2013年度対比） 2025年度に前倒し達成
- 2050年度実質ゼロを目指す

スコープ1：事業者自らによる温室効果ガスの直接排出
スコープ2：他社から供給された電気、熱、蒸気の使用に伴う間接排出



環境変化に対応し、持続可能な経営基盤を確立

カーボンニュートラル計画

CO₂排出量（実績・見込）と削減率

		2013年度 （実績）	2023年度 （実績）	2024年度 （実績）	2025年度 （見込）	2026年度 （見込）	2027年度 （見込）	2028年度 （見込）	2030年度 （見込）
大江山製造所	CO ₂ 排出量（千t-CO ₂ ）	414	80	95	67	61	59	57	52
川崎製造所	CO ₂ 排出量（千t-CO ₂ ）	354	230	255	235	260	269	280	278
本社	CO ₂ 排出量（千t-CO ₂ ）	0.1	0.1	0.1	0.1	0.1	0.1	0.1	0.1
全社	CO ₂ 排出量（千t-CO ₂ ）	768	310	351	302	322	328	337	330
	CO ₂ 排出量削減率	BM	59.7%	54.3%	60.6%	58.1%	57.3%	56.1%	57.0%
	販売量（千t）	253	165	186	178	197	204	213	213

CO₂排出量削減率46%は2025年度前倒しで達成。ただし、生産量（販売量）減少の影響も大きい

「中期経営計画2026-2028」では、2035年度政府目標CO₂排出量削減率60%を目指す取り組みを推進
CO₂排出量原単位 を2028年度までに48%削減（2013年度対比）することを目標とする

CO₂排出量原単位 = CO₂排出量 / 販売量

CO₂排出量原単位（実績・見込）と削減率

単位：t-CO₂/t

	2013年度	2023年度	2024年度	2025年度	2026年度	2027年度	2028年度	2030年度
大江山製造所	46.0	22.6	23.0	19.2	15.0	14.5	13.9	12.7
川崎製造所	1.11	1.11	1.08	1.08	1.06	1.06	1.06	1.05
全社	3.03	1.88	1.89	1.70	1.64	1.61	1.58	1.55
原単位削減率	—	38.2%	37.8%	44.0%	46.1%	46.9%	47.8%	48.8%

環境変化に対応し、持続可能な経営基盤を確立

人材施策

将来を見据えた人的資本計画の遂行

主要施策

人への投資 中長期的な視点での人材基盤確立

- 経営戦略と人材戦略の連動
- 社員のエンゲージメント向上

実践と見直し

- 採用戦略（採用・配置・異動）と連動した教育の充実（育成・後継者計画）
- 働き方の多様性に関する施策・制度の拡充
- 海外戦略に合致するグローバル人材の採用・育成
- 生産体制シフトの最適化

DX・AI活用

DX推進・AI活用による業務改革の推進と基盤整備

主要施策

DX戦略推進

- DX推進ロードマップの遂行 調達デジタル化、営業デジタル化構想に基づくシステム実装
- サプライチェーンの見える化による一気通貫での管理実現

AI活用による業務改善

オフィス改革と職場環境整備

基盤整備

- システムインフラの更新・維持
- サイバーインシデント等に備えた防御策の強化

財務基盤強化

2030年度までの「信用格付A格」を目指し、財務基盤の強化を図る

主要施策

グループ全体の
資本効率向上

コーポレート
コミュニケーションの
一環としてIR強化

リスクマネジメント力強化

- NASグループ一体のリスク管理体制強化

・設備投資計画

・設備投資計画

設備投資の考え方

- 高機能材の稼ぐ力のブラッシュアップと、新たな成長戦略に資する開拓と開発に向けた新設備の導入
- 競争力強化とカーボンニュートラル(CN)関連の戦略設備投資を計画

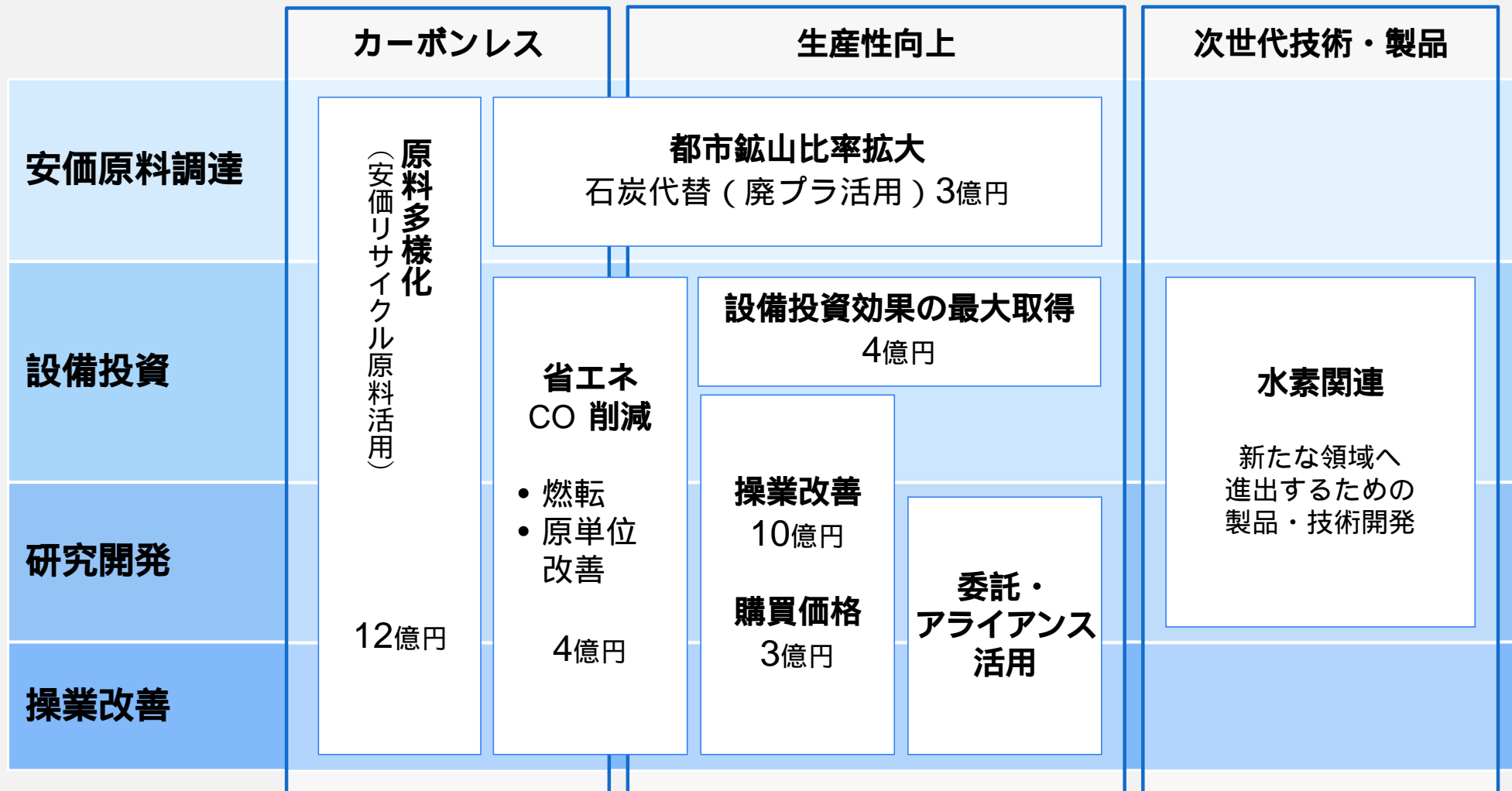
中期経営計画2026-2028 意思決定ベース：3ヶ年累計 382億円

戦略投資	新技術開発 拡販・競争力強化 CN・資源リサイクル	スラブ再溶解設備(ESR)付帯装置 [新プロセス・新合金] 厚板精整設備強化 還元炉移設・更新 [環境配慮・コストダウン]	158億円
基盤強化	研究設備 情報システム 人材確保	冷延鋼帯用焼鈍酸洗ライン 燃焼炉改造 研究用実験・解析設備 [新技術・プロセス開発] システムインフラ [DX基盤・セキュリティ] 設備遠隔監視システム [省力・省人化]	31億円
更新投資	更新・刷新・強化	大江山キルン付帯設備 熱間圧延機付帯設備 熱延鋼帯用焼鈍酸洗ライン付帯設備	117億円
グループ会社	高機能材事業 シナジー強化	ナス鋼帯 高機能材極薄化(圧延・BA) BA：光輝焼鈍 ナストーア 設備機能強化	76億円
合計			382億円

コストダウン計画

コストダウン計画

- 原料コスト・操業改善等を中心に3ヶ年累計で36億円のコストダウンを計画。
- 設備投資効果（中計2023 投資効果の最大化）は4億円の計画。



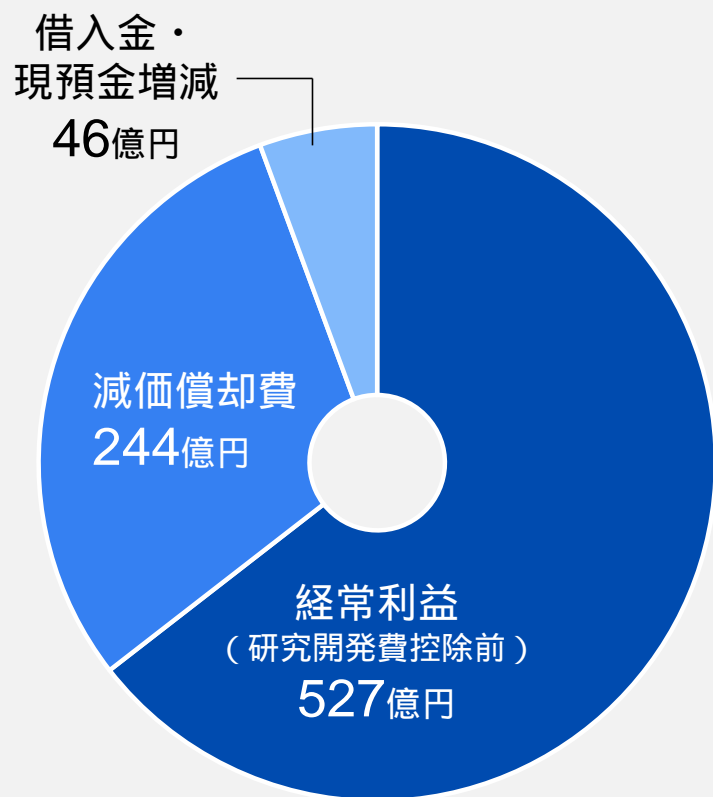


・資金配分 (キャッシュ・アロケーション)

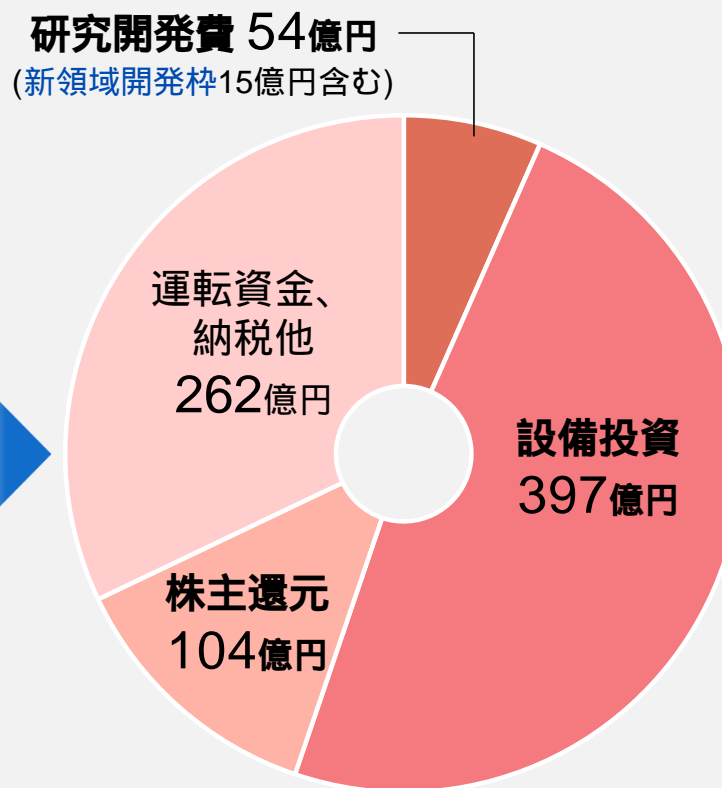
資金配分（キャッシュ・アロケーション）

中計期間中の資金配分計画を下図に示す。

- **設備投資（キャッシュフロー）、研究開発費**として**451億円**（＝収入の55%）
- **株主還元**として**104億円**（配当性向35%前提）
- 売上高増による**運転資金**増および**納税**対応として**262億円**の支出を計画。



収入合計 **817億円**



支出合計 **817億円**

中計2023対比

設備投資
30%増

研究開発費
80%増

・達成目標

達成目標

	目標 (2028年度)	参考 中計2023目標
高機能材部門 売上高比率 (単体)	60%	50%
EBITDA	300億円	200億円
ROE	10.0%	10.0%
配当性向	35%以上	35%
DOE	2.8%以上	-
参考 ネットD/E レシオ	0.5 ~ 0.7	0.5 ~ 1.0