



2020年5月12日

各 位

会社名 株式会社 淀川製鋼所  
 代表者名 代表取締役社長 二田 哲  
 (コード：5451、東証第一部)  
 問合せ先 上席執行役員IR室長 大隅 康令  
 (TEL 06-6245-1113)

### 淀川製鋼グループ中期経営計画 2022 策定のお知らせ

この度、当社グループの中期経営計画 2019 の成果を総括し、『淀川製鋼グループ中期経営計画 2022』(以下、「中期経営計画 2022」といいます。)の策定を行いましたので、その概要をお知らせ致します。

厳しい事業環境のもと、これまで進めてきた強靱な収益構造の確立と新しい事業領域への挑戦、及び強固な経営基盤の構築を更に進めることにより、本年4月より中期経営計画 2022 を開始し、持続的に成長する企業を目指す所存です。

なお、2020年初の中国武漢市での流行に端を発した新型コロナウイルス感染症は、その後世界的な大流行に至り、日本を含む感染拡大国において出入国制限や都市封鎖、市民の外出制限または自粛要請などが行われ、企業活動のみならず市民の日常生活に大きな制約が発生しております。

これらの感染拡大防止措置は世界的なマクロ経済と当社グループの経営環境に相当の影響を及ぼすことは確実であります。その影響の具体的な程度については2020年5月現在で不透明です。

当社ではこの状況を鑑み、中期経営計画 2022 における定量的目標を現時点で未定といたします。業績・株主還元・設備投資などの定量的目標については、新型コロナウイルス感染症による当社グループの経営環境への影響の程度が明らかになった時点で、改めて開示いたします。

記

#### I. 「淀川製鋼グループ中期経営計画 2019」の振り返り

##### 1. 中期経営計画の主要施策に対する成果

基本戦略	主要施策に対する成果
A. 強靱な収益構造の確立	<ul style="list-style-type: none"> <li>・新用途分野への参入や新しい販売チャネルの開拓</li> <li>・既存技術の応用によるニッチ分野への参入</li> <li>・高機能外装材やエクステリア新商品の発売、高機能鋼板の受注開始</li> <li>・外装材生産設備の増強</li> <li>・海外事業会社間の協働による受注</li> </ul>
B. 新しい事業領域への挑戦	<ul style="list-style-type: none"> <li>・エクステリアと建材の技術を足掛かりとする新規事業企画に向けた情報収集</li> <li>・新事業を検討する専属部署を設置</li> </ul>
C. 強固な経営基盤の構築	<ul style="list-style-type: none"> <li>・株主還元として安定配当</li> <li>・ガバナンス強化として社外取締役を3名体制</li> <li>・ダイバーシティ実現に向けて女性社外監査役を選任</li> <li>・基幹生産設備のリニューアル構想に着手</li> </ul>

## 2. 目標に対する結果

目標：既存事業における市況や為替などの事業環境に左右されず、連結経常利益 100 億円を安定計上

### ①結果

2017 年 4 月より 3 年間、中期経営計画の主要施策を実行して参りました。初年度は 122 億円と目標を達成しましたが、原材料・エネルギーコストの上昇、海外鉄鋼市場における保護主義的政策や米中貿易摩擦等により、2 年目は目標未達、最終年度も目標未達に終わりました。

	2017 年度	2018 年度	2019 年度
目標	連結経常利益 100 億円を安定計上		
実績（百万円）	12,284	9,829	7,425
差異（百万円）	+2,284	▲171	▲2,574

### ②分析

当社では、連結経常利益から一過性要因（在庫評価影響、金融商品売却損益、為替影響等）を除いた 2019 年度時点の実力値は概ね 80 億円と分析しております。

一方で、連結経常利益 100 億円を安定的に計上するためには、この実力値としての連結経常利益を約 120 億円まで高める必要があると考えております。

連結経常利益の実力値目標である 120 億円に対する 40 億円の未達要因は以下のとおりです。

- ・ 日本国内における戦略取扱商品（外壁パネル商品等）の未達 10 億円
- ・ 海外市場における各地域での保護主義政策の台頭による影響 15 億円
- ・ YSS 社（中国）、PPT 社（タイ）の進捗遅れ 15 億円

## II. 当社グループの事業環境に係る認識

- ・ 日本国内においては、人口減少・少子高齢化等の要因から中長期的に鉄鋼及び建設関連需要は縮小傾向にあり、機能・品質・コスト等のニーズの多様化と高度化が進んでいます。
- ・ 海外市場においては、今後も中長期的な鉄鋼及び建設関連需要の成長が期待できますが、新興国台頭による価格競争の激化、米国をはじめとする各国の保護主義的政策等の要因から不透明感がますます高まっています。
- ・ また、AI・IoT・RPA 等の先端情報技術の発達に伴う産業構造の変化により、鉄鋼業界では企業の統合・再編が今後も続くと考えられ、市場の寡占化や開発力・技術力の格差拡大が顕著に現れると予想されます。
- ・ このような事業環境の中で、当社グループは、国内外に複数の製造・販売拠点をもち、原板から川下製品まで一貫した開發生産体制を敷き、幅広い商品・技術による多様な事業展開を行って参りました。これまでに培ってきた良好な財務体質、顧客・取引先等からの高い信用、また独立系企業ならではの迅速な意思決定と実行を当社の競争力の源泉とし、機動力を活かした収益構造の強靱化を図り、新しい分野への挑戦や持続可能な経営基盤を構築することが、今後の課題であります。

## III. 長期ビジョン

### 1. 「桜(SAKURA)100」の考え方

- ・ 当社は創立 90 周年にあたる 2025 年に向けて、規模の追求よりも中身の充実を重視し、いかなる事業環境下でも安定的に利益を計上し持続的に成長できる企業を目指します。
- ・ 「桜(SAKURA)100」を長期ビジョンとして掲げ、当社のシンボルマークである桜のように、様々な

淀川製鋼グループ長期ビジョン



環境の変化に順応するたおやかな姿、新しい事業領域に挑戦し花を咲かせる姿、グローバルに愛され永く花を咲かせる姿を目指し、連結営業利益 100 億円を安定して計上できる 100 年企業への発展を実現して参ります。

- 長期ビジョン「桜(SAKURA)100」の詳細は、添付資料をご参照下さい。

## 2. 中期経営計画 2022 の位置づけ

2017	2018	2019	2020	2021	2022	2023	2024	2025	2026～2035	2035
中期経営計画 2019			中期経営計画 2022			第3次 中期経営計画			長期ビジョン 「桜100」	100年企業 への発展
<準備期間> 体制作り 施策検討・実行			<助走期間> 施策展開			<確立期間> 成果定着				

## IV. 「淀川製鋼グループ中期経営計画 2022」の策定（2020 年度～2022 年度）

### 1. 中期経営目標

業績目標につきましては、新型コロナウイルス感染症による当社グループの経営環境への影響の程度が明らかになった時点で、改めて開示いたします。

### 2. 基本戦略

「機動力を活かした収益構造の強靱化」「新しい分野への挑戦」「持続可能な経営基盤の構築」を基軸とする以下の6項目を基本戦略とし、中期経営計画 2022 においては、長期ビジョンの達成に向けた助走期間として施策の展開を行うことに重点を置きます。

A. 機動力を活かした収益構造の強靱化 A-1. ビジネスモデルの深化 A-2. ものづくり力の底上げ	B. 新しい分野への挑戦 B-1. 既存事業を基盤とした新分野の開拓
C. 持続可能な経営基盤の構築 C-1. 将来を見据えた積極的投資と資本効率向上 C-2. 次世代を担う人材の育成と組織力強化 C-3. 全てのステークホルダーとの共生	

### 3. 事業戦略

#### ①鋼板関連事業

##### <鋼板事業>

- 従来からも注力している高意匠・高機能の鋼板商品の開発・拡販に取り組み、他社商品との差別化を図ることで、多様化する顧客のニーズを細やかに捕捉してまいります。
- 競争力強化を目的とする基幹生産ラインのリプレースと自動化・デジタル化を推進することで、生産性の向上と事業基盤の強化を図ります。
- 国内に複数の製造拠点を有する強みを活かすために、海上輸送を中心とした持続的な物流ネットワークの構築に取り組みます。

##### <建材事業>

- 戦略商品である内外装パネルの商品力のさらなる向上に取り組むとともに、販売量の拡大を見据えて、より強固な販売ネットワークを構築してまいります。
- 金属屋根商品の収益安定化を図るために、生産・販売体制の見直しによる収益力強化に取り組みます。

<エクステリア事業>

- エクステリア商品に対する顧客の多様なニーズに応じて、細やかな機種展開とタイムリーなお届けを実現するために、生産・物流体制の一新を進めてまいります。
- 物置国内シェア No.1 を目指して、従来の販売ネットワークのさらなる充実を図るとともに、新しい販売チャネルの開拓に取り組みます。

<海外事業戦略>

- 鋼板事業においては、拠点ごとの販売戦略のもと、アジアを中心にあらゆる地域の表面処理鋼板需要を捕捉してまいります。  
当社（日本）、SYSCO 社（台湾）、YSS 社（中国）、PPT 社（タイ）
- 当社グループがこれまでに培った表面処理鋼板に関するノウハウの蓄積を活かして、各地域の市場で優位性を有する高付加価値商品の拡販を進めてまいります。
- 多様な主原料調達スキームのもと、顧客のニーズに見合った最適な原材料の安定的確保に努めます。
- 世界各地域における保護主義的措置の影響に左右されない強固な販売ネットワークの構築を目指して、SYSCO 社を中心に、新たな海外市場の開拓に取り組んでまいります。
- 中国・台湾市場における鋼板事業と建材事業の協働・連携をさらに緊密化し、グループ全体の競争力強化を図ります。

②ロール事業

- 品質不適切事案によって失った信頼を取り戻すべく、品質保証体制の再構築と強化に努めてまいります。
- これまでに培った製造技術を活かして、未進出分野の需要を開拓するとともに、既存顧客向け製品のさらなる品質向上と受注・生産工程の最適化により、収益力強化を図ります。

③グレーチング事業

- 流通チャネルの再構築によって、道路分野での販売網を拡大するとともに、未開拓の分野での新規顧客の獲得に取り組むことで、販売量の増加を図ります。
- 生産・出荷体制の効率化により、収益力の強化を図ります。

④不動産事業およびその他事業

- 不動産事業では、オフィスビルの資産価値の維持・向上に取り組むとともに、保有する土地のポテンシャルを最大限に引き出せる用途開拓に努めることで、グループの収益力向上に貢献してまいります。
- エンジニアリング事業では、鋼板加工設備を柱として、強みである技術サービス力を活かして、アフリカや東南アジアを重点地域として需要を捕捉してまいります。
- 新事業の事業化に専従組織がスピーディーに取り組むことで、新たな収益源の積極的な開拓に取り組みます。

4. 資本政策

①基本方針

- ◆ 当社は「株式会社淀川製鋼所 コーポレートガバナンスガイドライン」のなかで、資本政策の基本方針を定めております。

< <https://www.yodoko.co.jp/ir/cggl/cggl20181227.pdf> >

②中期経営計画 2022 期間中の考え方

- 当社グループの主力事業が属する鉄鋼業界は、日本国内では人口減少とともに長期的な市場拡大を期待することは難しく、海外ではグローバルな経済の変動と各地域・国における通商政策に大きな影響を受ける厳しい経営環境が続くことが予想されます。このような厳しい環境の中で当社グループが持続的に成長していくためには、既存事業における競争力強化と新しい事業領域開拓の双方に、優先的に資金を充当することが必要であります。
- 当社は自社の資本コストを定期的に分析しており、資本コストを上回る資本効率を実現するために、既存事業における投下資本利益率の向上、ならびに積極的投資による非事業資産の事業資産への組み換えにより、資本効率の向上に取り組めます。
- 株主の皆様への利益還元としては、業績に応じた配当金のお支払いを重視することとし、配当の指標としては、連結配当性向年間 30%~50%程度を目途に実施することを基本方針とします。  
 なお、株主の皆様への利益還元の方針については、新型コロナウイルス感染症による当社グループの経営環境への影響の程度が明らかになった時点で、改めて開示いたします。

5. 設備投資計画

生産効率向上やコスト低減、品質向上など競争力強化を目的とした戦略的な投資は優先的に実施し、また、既存事業の継続に必要な老朽設備・施設の更新も計画的に実施する方針とします。

中期経営計画 2022 期間中の具体的な投資規模およびその内訳については、新型コロナウイルス感染症による当社グループの経営環境への影響の程度が明らかになった時点で、改めて開示いたします。

6. ステークホルダーとの共生

当社グループの事業活動のキーワードである「安全」「安心」「環境」「景観」をあらゆる事業活動に展開し、事業活動を通じ SDGs に貢献します。また、ガバナンスの一層の充実を図ります。

これらによって、様々なステークホルダーの期待に応えて参ります。

①株主・投資家	<ul style="list-style-type: none"> <li>・株式価値の向上</li> <li>・情報開示の一層の充実</li> <li>・株主優待制度の拡充</li> </ul>
②顧客・取引先	<ul style="list-style-type: none"> <li>・品質管理体制の強化</li> <li>・BCP 対応</li> <li>・ブランド力の強化</li> </ul>
③従業員	<ul style="list-style-type: none"> <li>・次世代を担う人材の確保と人材育成</li> <li>・IT 対応及びデジタル化推進による業務効率化と働き方改革</li> </ul>
④社会・自然環境・その他	<ul style="list-style-type: none"> <li>・ガバナンス体制の更なる強化</li> <li>・コンプライアンスの強化</li> <li>・自然環境との共生</li> <li>・各種業務支援システムの再構築</li> <li>・ヨドコウ迎賓館の運営活性化による社会貢献活動の充実</li> </ul>

以 上

<添付資料> 淀川製鋼グループ長期ビジョン「桜(SAKURA)100」

## 淀川製鋼グループ長期ビジョン「桜 (SAKURA) 100」

当社は 2025 年の創立 90 周年に向けて、さらには 100 年企業への発展を見据えて、当社のシンボルマークである桜のように、新たな領域に挑戦する心と変化に順応する機動力を持って、持続的に成長いたします。



### たおやかな桜

桜は地域ごとの多様性を持つ植物として知られ、また人の手で、花の色・形、樹の形、虫害や寒暖への強さなど、様々な特徴を持った品種への改良が行われています。  
様々な環境の変化にたおやかに順応し、様々な個性を持つ桜のような姿を、当社グループは目指します。

### 花咲く桜

桜は毎年新しい花を満開に咲かせ、私たちは桜の開花を心待ちにします。毎年新しい花を咲かせる桜のように、新しい事業領域に挑戦し続ける姿を、当社グループは目指します。

### SAKURA

桜は日本で最も愛される花であり、日本を代表する花「SAKURA」として海外でも愛されています。また、桜は生命力にあふれた長寿の木であり、樹齢が千年を超える木にもなります。  
グローバルに愛され、永く花を咲かせるSAKURAのような姿を、当社グループは目指します。

## ロゴマーク意匠の説明

淀川製鋼グループ長期ビジョン



- ①数字 100 の右側の 0 を示す桜色の円と SAKURA の末尾の A を組み合わせ、桜の木をイメージ（「桜」は「桜の木」を表している）
- ②数字 100 の左側の 0 を示す赤い円は、日の丸、さらには日系企業グループをイメージ
- ③漢字の「桜」はロゴマーク「淀川製鋼所」と同じ書体を使用