



2024年5月9日

各位

会社名 ネットレン  
高周波熱錬株式会社  
代表者名 代表取締役社長執行役員 大宮克己  
(コード番号 5976 東証プライム市場)  
問合せ先 執行役員経営企画室長 久田直志  
(TEL. 03-3443-5441)

## ネットレングループ中期経営計画策定に関するお知らせ

当社グループは、長期経営ビジョンに基づく第16次中期経営計画を下記の通り策定いたしましたので、お知らせいたします。

### 記

#### 1. 概要

当社グループは、2021年度に長期経営ビジョン NETUREN VISION 2030「進化と躍進」を策定し、その第1フェーズとして第15次中期経営計画を立案、ビジョン達成に向けスタートを切りました。

2024年度からの3カ年は、前年度までの第1フェーズの成果を受け、ビジョン達成に向けた計画を更に加速させ、成長の第2フェーズとして第16次中期経営計画を策定いたしました。本計画では、今まで以上のスピード感を持って、持続可能な社会づくりへの貢献と企業価値向上を目指して以下の取り組みを進めてまいります。

#### 2. 基本戦略 ～ 企業価値向上を目指して ～

##### ① 技術開発：成長ドライバーの創生

強化してきたマーケティング力に基づき、逆T字モデルを活用し、グループ間の力を柔軟に繋げて、新たな事業・新たな製品・新たな技術を創生する。

##### ② 事業：成長エンジンの育成

これまでの現場力に新しい技術を繋げて生産技術力を強化し、競争力を向上させるとともに、お客様により満足いただける製品・サービス・技術を提供する。

##### ③ グローバル：グローバルマーケットの拡大

CO2削減・地球環境負荷低減に貢献する製品・サービス・技術を中心に、情報ネットワークを繋げて、未開拓地域も含めたグローバル市場の拡大を進める。

##### ④ 人財：自発的貢献意欲のある人財の育成

多様性を認め合い、常に前向きな思考で自発的貢献意欲のある人財の育成をさらに進め、各々の活躍をネットレングループ全体に繋げて、企業成長を加速する。

3. スローガン

**Aggressive Challenge One NETUREN 2026**

趣旨：「成長・進化・躍進へ

グループの総智を繋げ 積極果敢に挑戦しよう」

4. 期間

2024年4月～2027年3月（3年間）

5. 連結経営目標

項目	2024年3月期実績	2027年3月期目標
売上高	572 億円	700 億円
営業利益	16 億円	46 億円
営業利益率	2.9 %	6.5 %
ROE（自己資本当期純利益率）	2.6 %	6.5 %以上
ROA（総資産経常利益率）	3.1 %	5.5 %以上
ROIC（投下資本利益率）	2.6 %	5.5 %以上

以上

（注）当資料に記載した連結経営目標等の数値は、現時点で入手可能な情報に基づき判断した計画であり、多分に不確定な要素を含んでおります。実際の業績等は、業況の変化等により上記連結経営目標等の数値と異なる場合があります。

# 第16次中期経営計画(2024-2026)

2024年(令和6年)5月9日



©2008 NETUREN designed by MONDO DESIGN

# 経営理念

1. 熱処理技術を中核として、常に新商品・新事業の開発を進め社会の発展に貢献します。
2. 世界をリードする技術力、高品質、高いお客様満足度、そして透明で公正な企業文化を背景に社会から信頼されるパートナーを目指します。
3. たゆまぬ自己変革に努め、常に成長することを目指します。
4. 安全および健康を基本として、人を育て、活力ある企業グループを目指します。
5. 地球環境との共生を基本として、企業の社会的責任を果たします。

## 1. NETUREN VISION 2030

## 2. 第15次中期経営計画

## 3. 第16次中期経営計画



©2008 NETUREN designed by MONDO DESIGN

# 1. NETUREN VISION 2030



※ 長期経営ビジョン「NETUREN VISION 2030」策定時のCO2削減目標。



# 1. NETUREN VISION 2030 | 4本柱のあるべき姿

## 技術開発

量産まで各プロセスの縦串を通し、進化した技術開発力で新しい価値を創生することにより持続可能な社会に貢献する。

## 事業

地球環境に配慮した設備・製品と圧倒的な現場力で企業価値を向上、その過程で多様化するESを実現し推進力を高め、一流企業を目指す。

## グローバル

世界のニーズを的確に捉え、収益を拡大させると共に、持続可能な社会を目指しNETURENのIH技術を世界に浸透させることにより、環境負荷の低減に貢献する。

## 人財

自発的貢献意欲を持ち、果敢に挑戦し成長を続けながら、多様性あるグローバル人財を輩出することで、世界に躍進する。

# 1. NETUREN VISION 2030 | 第16次中期経営計画の位置づけ





## 2. 第15次中期経営計画 | 総括

- ✓ 第15次中期経営計画期間(2021~2023年)は、コロナ影響・ウクライナ情勢・急激な円安に端を発した資源・エネルギー価格の高騰が利益を大きく圧迫。
- ✓ 最終2023年度では高騰したコストの価格転嫁を進め、売上高は目標を達成するも市況低迷により販売量が減少しコスト負担を吸収できず、利益目標は未達。積極的な資本政策を行うも、ROE・ROA目標も未達。

(単位:億円)

	2021年度 実績	2022年度 実績	2023年度		
			中計目標	実績	増減
売上高	530	575	560	572	12
営業利益	37	23	40	16	▲24
営業利益率	7.0%	4.2%	7.1%	2.9%	▲4.2%
ROE(自己資本当期純利益率)	4.6%	0.6%	5.0%以上	2.6%	▲2.4%
ROA(総資産経常利益率)	5.6%	3.8%	5.5%以上	3.1%	▲2.4%

## 2. 第15次中期経営計画 | 4つの戦略振り返り

第15次 中期経営 計画	第1の戦略	コア事業の更なる競争力強化、新技術・新商品・新事業の市場投入で収益基盤を確立
	第2の戦略	N-DX体制でデジタル化を促進し情報展開力を向上させ、3年後の完全運用を目指す
	第3の戦略	SDGsを経営の中心に据え、CO2削減を推進し持続可能な社会づくりに貢献
	第4の戦略	グローバルにグループ営業力、マーケティング力の強化を担う人財の輩出

※○△×は戦略に対する評価

<p>第1の戦略</p> <p>●<b>コア事業の競争力</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>自動化、IoT化を推進し労働生産性の改善を図る</li> <li>北米、インドネシアでの生産体制強化を実施</li> <li>価格転嫁は進めたものの、コスト高騰スピードに追いつかず</li> </ul> <p>●<b>新技術・新商品・新事業</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>EV関連新規製品を市場投入。新技術カットオフ工法を市場展開するも市況悪く当初計画に届かず。新事業は実現ならず(15次中計3年間 新商品・新事業売上高比率16%)</li> </ul>	<p>第2の戦略</p> <p>●<b>経理・営業・製造の3チーム別に検討推進</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>ありがたい姿・ロードマップを設定</li> <li>経理／営業は、遅延傾向あるも挽回中</li> <li>製造はオンタイムで進行中</li> </ul> <p>実現内容： 現場インフラ・ICT化(1期) 電力(CO2)使用量の見える化 熱処理データベースシステム構築 VR活用による安全教育システム</p>
<p>第3の戦略</p> <p>●<b>SDGs経営の浸透</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>全社サステナビリティ推進委員会、全社環境保全委員会を設立し、議論・意思決定を加速</li> <li>初の統合報告書を発行。社内では浸透策を実施</li> </ul> <p>●<b>CO2削減に貢献</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>各地区での改善活動を行い、15次中計3年間でCO2排出量を14次中計3年間より、22%削減</li> <li>太陽光発電システムを2拠点(尼崎工場・神戸工場)に導入</li> </ul>	<p>第4の戦略</p> <p>●<b>技能人財の育成</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>海外トレーナーを派遣。また、グローバル拠点間の相互研修により、グループの人財交流活性化。QCサークル大会への関連会社参加</li> <li>スキルマップの整備から人財カルテ活用へ</li> </ul> <p>●<b>ダイバーシティの実現</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>女性海外渉外担当配属、女性管理職候補の研修参加</li> </ul> <p>●<b>多様な働き方の実現</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>在宅勤務の環境整備。育児・介護休暇/パパ育休など社内制度を整備</li> </ul>

### 3. 第16次中期経営計画 | 基本方針

#### 基本的な考え方

- ・NETUREN VISION 2030達成の第2フェーズとして、経営資本を積極的・効率的・有効的に活用し、人財育成を進めながら、新たな成長ドライバーを創生すると共に、現在の成長エンジンをより強く育てることで事業拡大を推進する。
- ・ネツレンブランドの更なる拡大と共に、サステナビリティ経営を推進し、地球環境に配慮した技術・製品を広め、企業価値を高め、社会ニーズに応じていく。

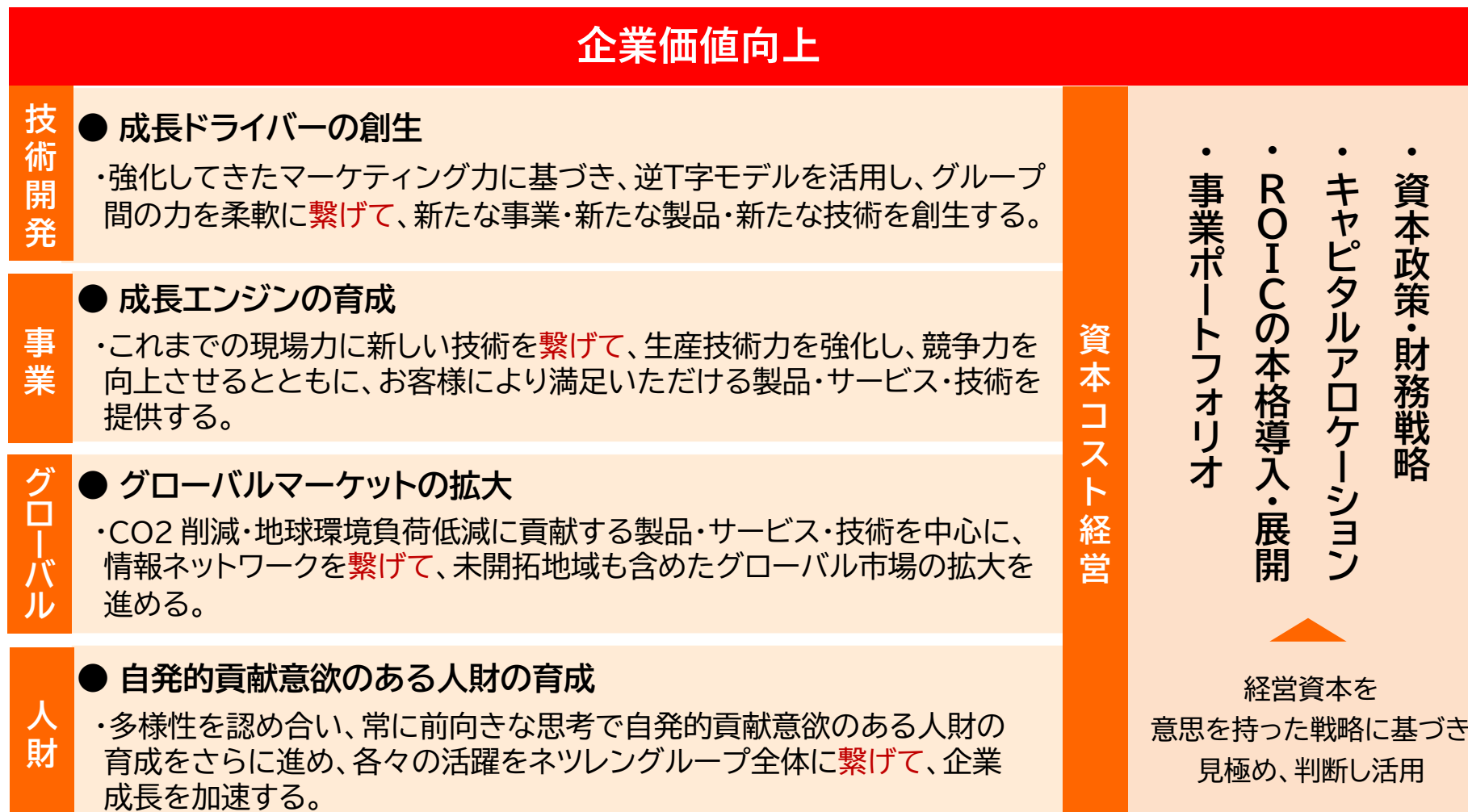


#### 第16次中期経営計画スローガン

- ・期間 : 2024年4月～2027年3月(3年間)
- ・スローガン : **Aggressive Challenge One NETUREN 2026**
- ・趣旨 : 成長・進化・躍進へ  
グループの総智を**繋げ** 積極果敢に挑戦しよう

### 3. 第16次中期経営計画 | 4つの戦略

- ✓ 第16次中期経営計画(第2フェーズ)では、資本コスト経営をさらに強化し、VISIONの4つの戦略を「**繋げて**」事業拡大を推進する。



### 3. 第16次中期経営計画 | 外部環境リスク認識

- ✓ 当社グループのリスク要因ならびに懸念材料に留意し、必要施策をとりながら事業運営を進める。

#### 想定する主要リスク認識

- 気候変動に伴うリスクと事業に及ぼす影響
- 世界的なインフレ、および世界経済が及ぼす影響
- 地政学リスクに起因するサプライチェーンや事業環境変化
- 原材料やエネルギー価格の高騰、金融・為替市場の急激な変動
- 建設・物流業界の2024年問題による長納期化、人件費増加

### 3. 第16次中期経営計画 | 数値目標

- ✓ ビジョン達成に向けた第2フェーズとして各種成長戦略を実践し、過去最高の売上高を目指すと共に、収益性を高めていく。
- ✓ ROICを本格導入し、資本コスト経営を推進することで企業価値向上を目指す。

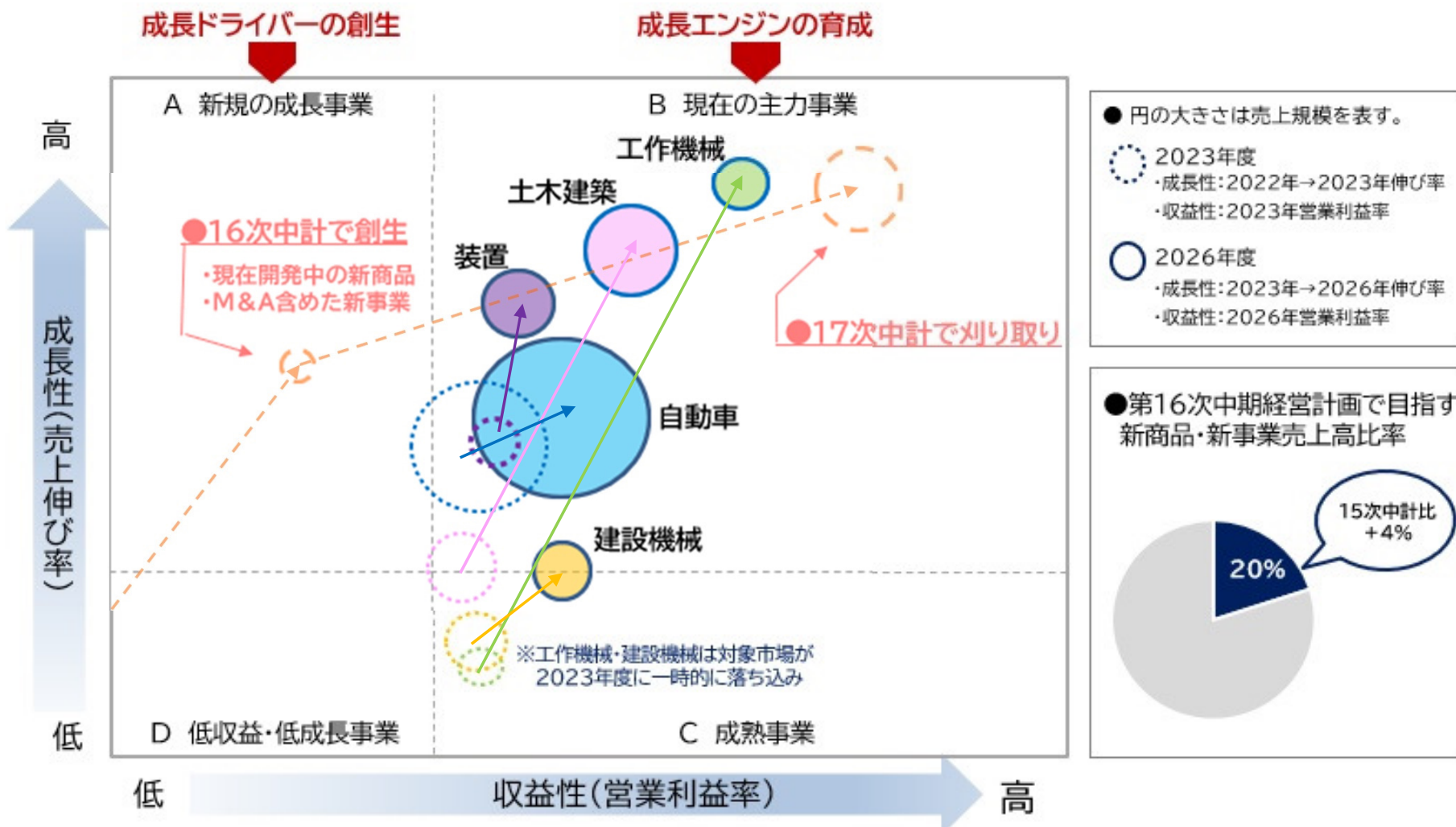
(単位:億円)

	2023年度 実績	2026年度 中計目標	2023年度増減
売上高	572	700	128
営業利益	16	46	30
営業利益率	2.9%	6.5%	3.6%
ROE(自己資本当期純利益率)	2.6%	6.5%以上	3.9%
ROA(総資産経常利益率)	3.1%	5.5%以上	2.4%
ROIC(投下資本利益率)	2.6%	5.5%以上	2.9%



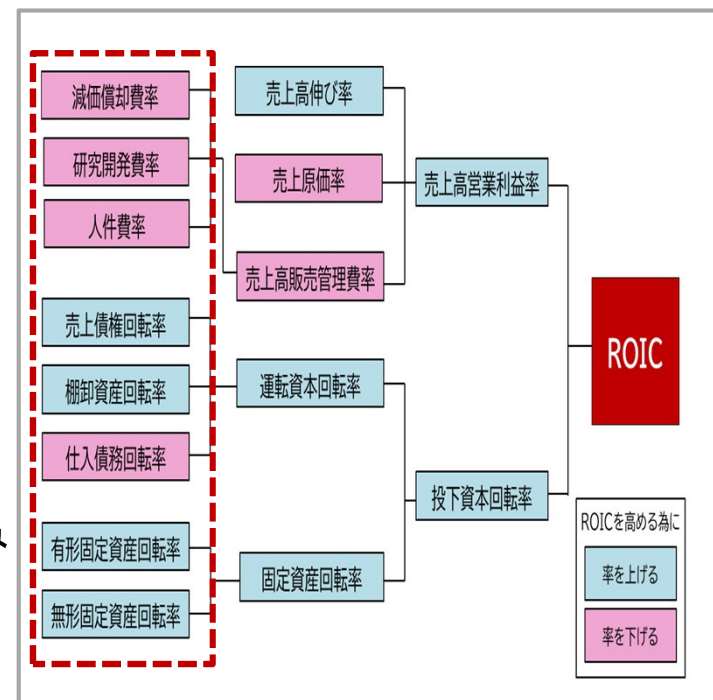
### 3. 第16次中期経営計画 | 資本コスト経営 | 事業ポートフォリオ

- ✓ 現在の主力事業の成長性・収益性を伸ばしつつ、第16次中期経営計画中に新たな成長ドライバーを創生し、持続的な事業成長を図る。



### 3. 第16次中期経営計画 | 資本コスト経営 | ROICの本格導入・展開

- ✓ 理解浸透への取り組み
  - ・ネツレングループ全社員を対象に企業価値向上/資本コスト経営/ROICに関する勉強会を実施、教育ツール整備
- ✓ 目標設定と改善アクション検討
  - ・ネツレングループ各拠点別にROIC目標値を展開
  - ・「ROIC逆ツリー」を活用し、各拠点別にそれぞれの組織ミッションに沿った改善アクションに落とし込み
- ✓ 進捗フォローと是正策の実行
  - ・各拠点別のROIC進捗状況をフォロー
  - ・課題に対するアクションを是正し、次ステージへ繋げる



「ROIC逆ツリー」

拠点別に展開するため、資金調達ではなく資金運用サイドに注目したROIC計算方法を採用

< 当社採用のROIC計算式 >

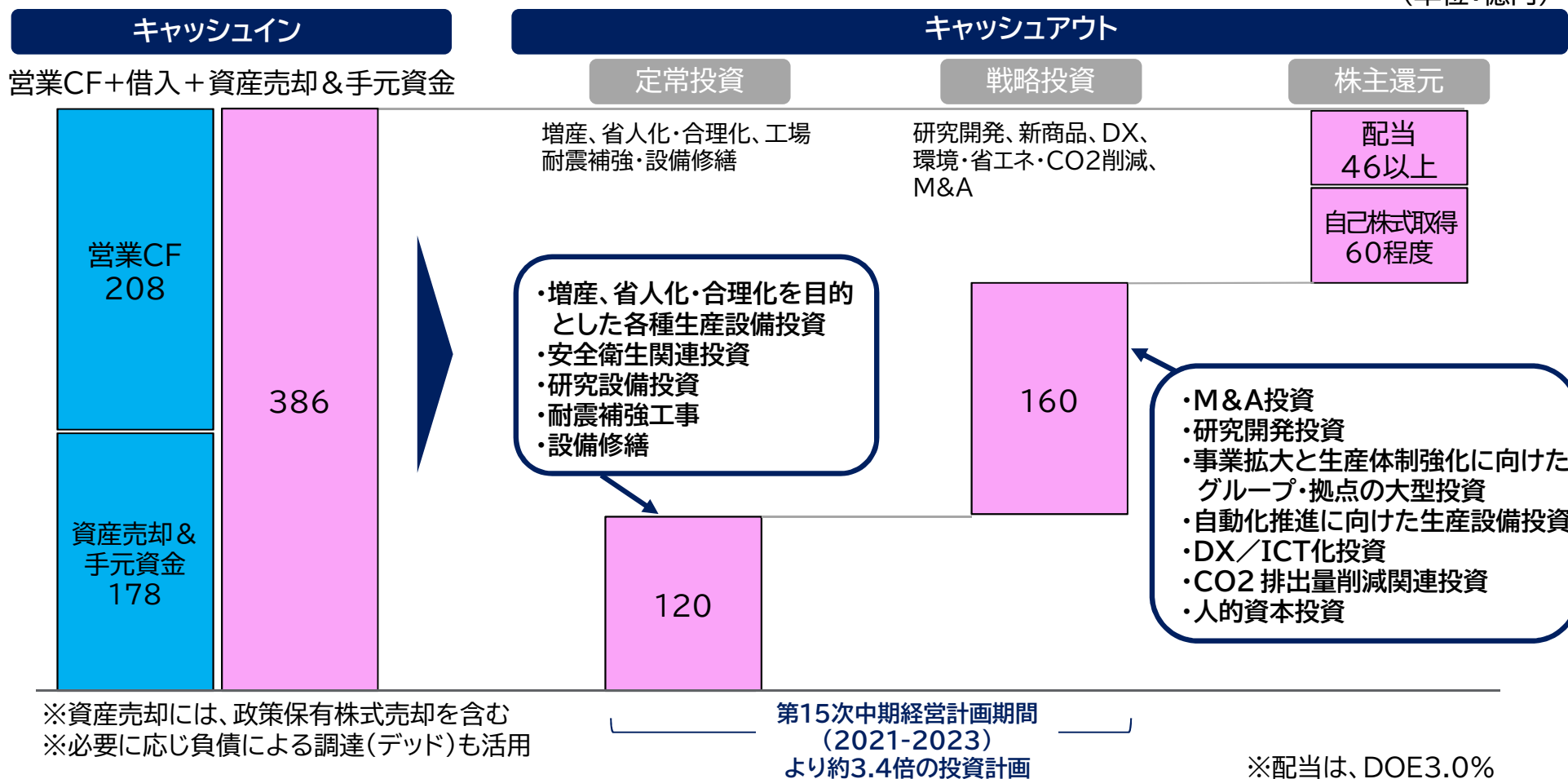
$$ROIC = \frac{\text{(税引後)営業利益}}{\text{投下資本(売上債権 + 棚卸資産 + 固定資産 - 仕入債務)}}$$

### 3. 第16次中期経営計画 | 資本コスト経営 | キャピタルアロケーション

- ✓ 持続的な企業価値向上を目指し、積極的に資金を成長分野へ重点配分。  
また、第15次中期経営計画で強化した株主還元も継続実施。

#### ●第16次中期経営計画

(単位:億円)

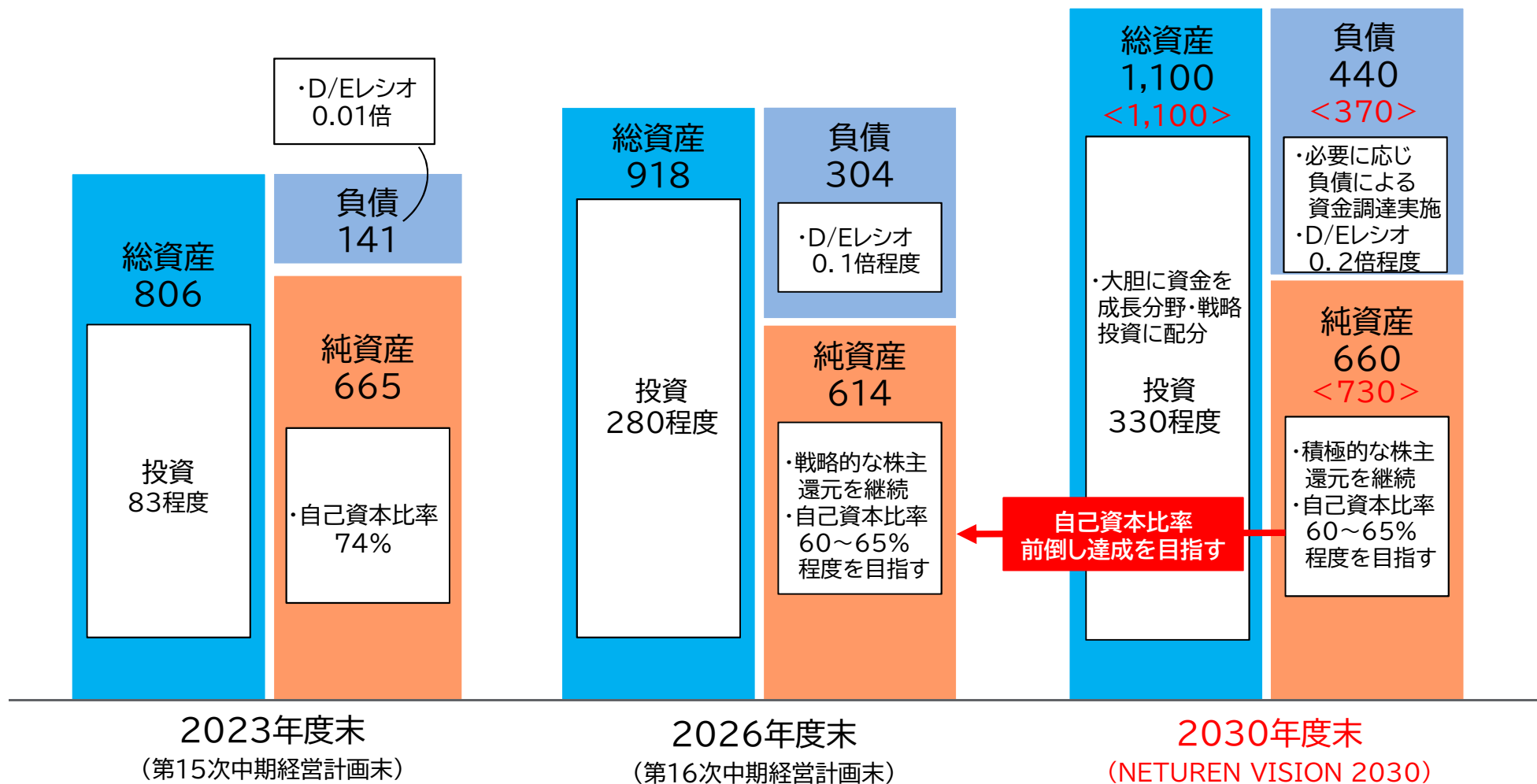


### 3. 第16次中期経営計画 | 資本コスト経営 | バランスシート目標

- ✓ 財務の健全性および資本効率のバランスに配慮し、純資産・自己資本をコントロールしながら目指すべきバランスシートを実現する。
- ✓ 自己資本比率は、当初計画より前倒し達成を目指す。

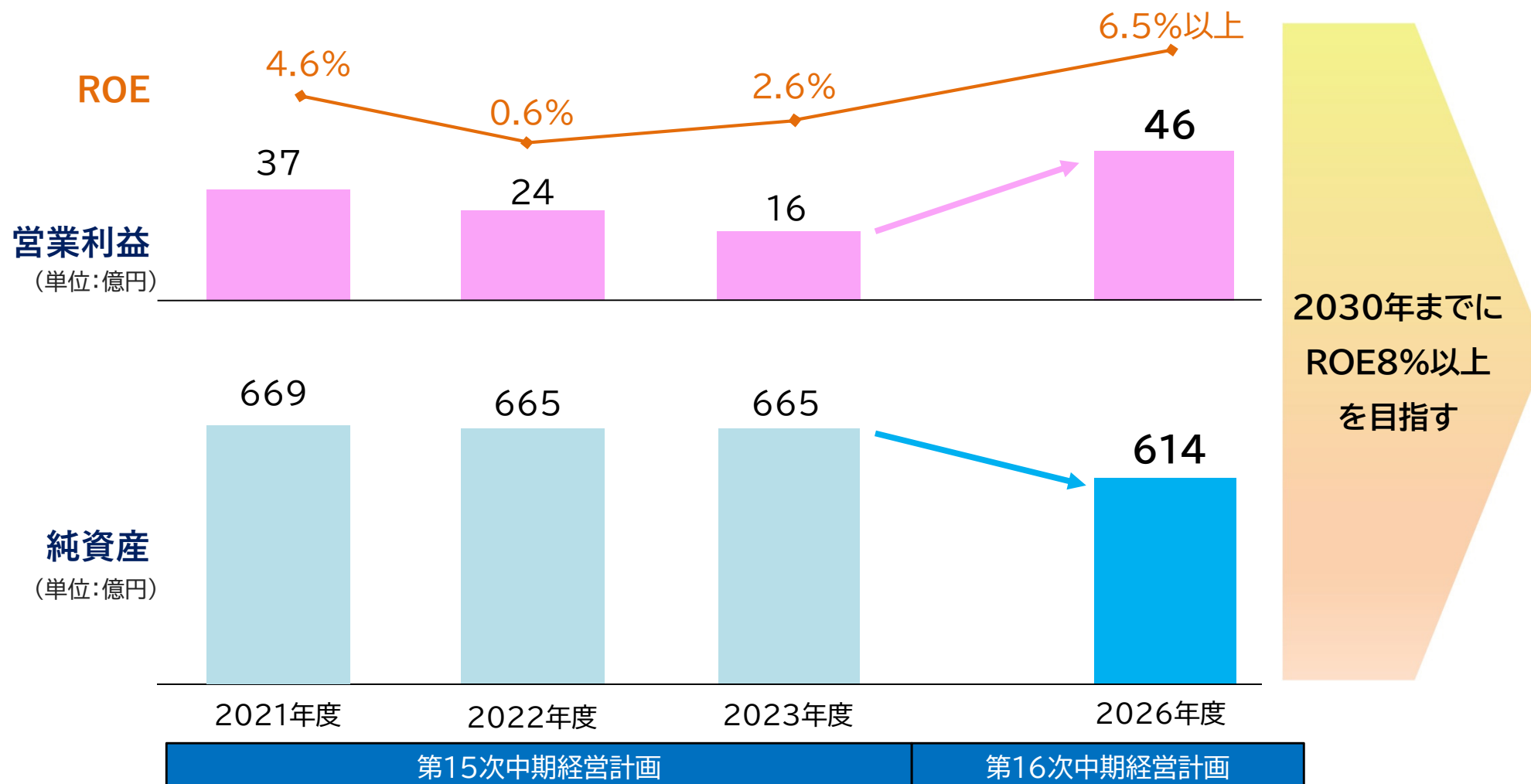
(単位: 億円)

※ < > : 当初計画



### 3. 第16次中期経営計画 | ROE目標

- ✓ 事業成長戦略と資本政策の両輪でバランスをとりながら、NETUREN VISION 2030で掲げるROE8%を目指していく。

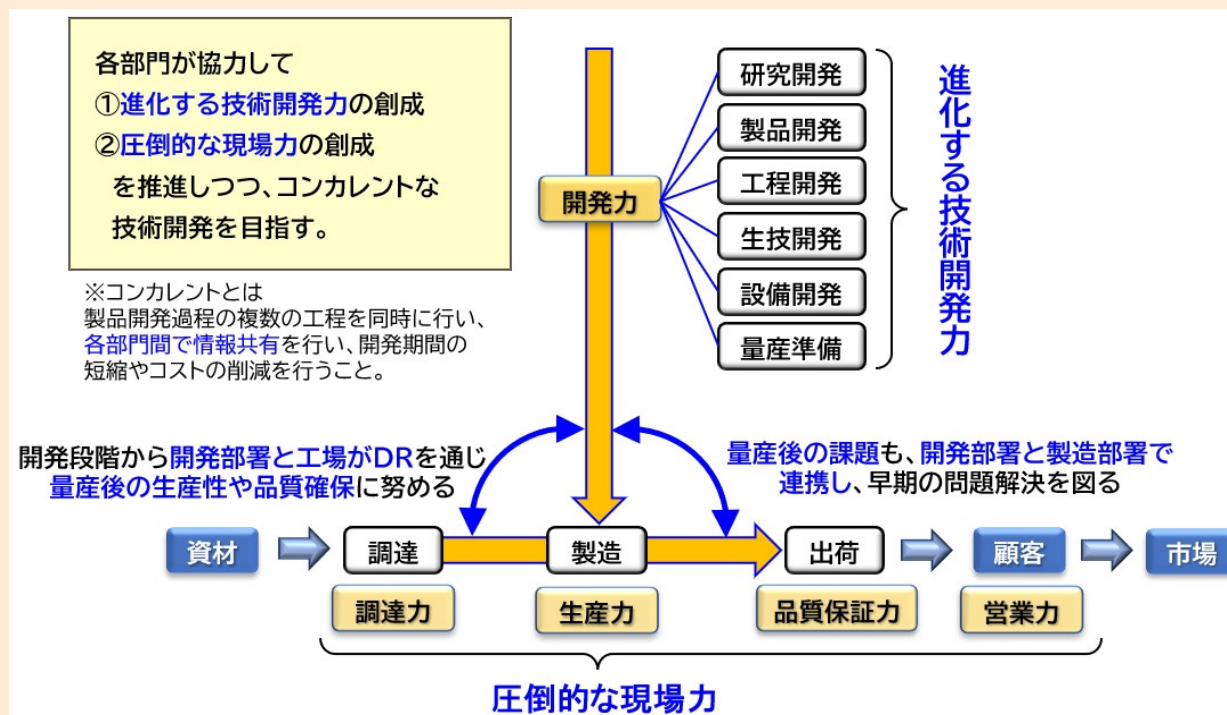


### 3. 第16次中期経営計画 | 技術開発 | 成長ドライバーの創生

#### ■ 重点施策

- 「逆T字モデル」を活用し、現在開発中の新商品・新技術を早期市場投入
- M&Aも活用した新規事業の立ち上げ
- 事業部の壁を越えたグローバル事業の展開
- 多様な熱処理技術ならびに熱処理の前後工程取り込みによる競争力強化
- DX・AIを活用し、人だけに頼らないモノづくりに向けた生産技術力強化

#### 「逆T字モデル」





### 3. 第16次中期経営計画 | 事業 | 成長エンジンの育成

#### ■ 重点施策

##### 共通

- 実質CO2排出量ゼロのIH(誘導加熱)技術を主とした加熱技術・設備・製品で環境負荷低減に貢献
- 受注変動に強い柔軟なモノづくり体制の構築
- 自動化・ロボット化・省人化を進め、進化したモノづくり体制を構築

##### 自動車

電動車(HEV・PHEV・BEV<sup>(※1)</sup>)の需要拡大への対応

- ITW<sup>®</sup><sup>(※2)</sup>の太径化への迅速な設備投資と市場投入
- 市場ニーズを先読みした高強度化、軽量化に向けた技術開発と設備展開

(※1)HEV:ハイブリッド自動車、PHEV:プラグインハイブリッド自動車、BEV:(バッテリー式)電気自動車

(※2)高周波熱処理された高強度ばね用鋼線の弊社商品名



ITW<sup>®</sup>(自動車)

##### 建設機械・工作機械

需要変動が激しい市場への対応

- 顧客が満足するスピードを重視した高品質な熱処理サービスの提供
- 需要変動に柔軟に対応する設備への投資とモノづくり体制の構築



旋回輪(建設機械)

### 3. 第16次中期経営計画 | 事業 | 成長エンジンの育成

#### 重点施策

##### 土木・建築

製品の差別化と市場における優位性の確保

- 国土強靱化、プレキャスト化<sup>(※)</sup>、風力発電などの用途にマッチした製品提案
- 研究体制強化、実験スピードアップによる製品競争力の向上
- 設計置き換え提案の更なる推進および新規用途開発の加速

(※)工場で作成された梁や柱を建築現場に運搬して組み立てる工法

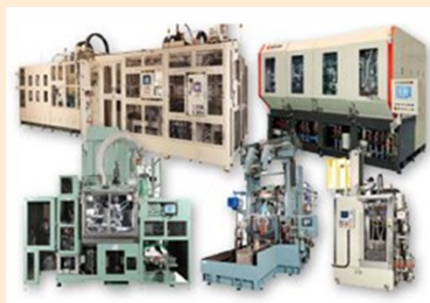


高強度せん断補強筋  
(土木・建築)

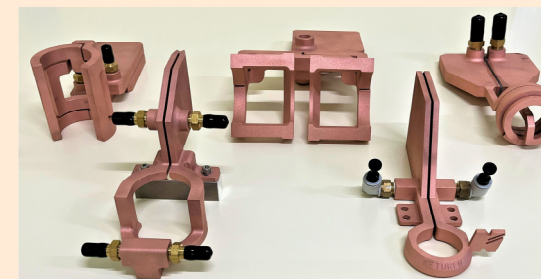
##### 装置

他社差別化・マーケットシェア拡大への対応

- グローバル連携によるICT機能付き高速焼入焼戻装置の開発と市場投入
- 3Dプリンター加工技術を活用した新型加熱コイルの製造と市場投入
- 加熱コイル製造事業の再編



高周波焼入設備



3Dプリンターで製作した  
誘導加熱コイルの一例

### 3. 第16次中期経営計画 | グローバル | グローバルマーケットの拡大

#### 重点施策

##### 共通

- 地域別マーケティングによる新拠点開設検討
- BCP戦略の深化によるグローバルサプライチェーンの拡充と最適化
- グローバル生産体制の拡充による適地適産の推進

##### 中国

- 中国国内の電動車需要への対応とASEAN地域へのITW® 販売拡大
- 原材料の現地調達推進と品質確保によるITW® 収益拡大
- 熱処理技術開発の現地化により、圧倒的スピードで顧客要求に対応



海外ネットワーク: 6カ国 15社16拠点

### 3. 第16次中期経営計画 | グローバル | グローバルマーケットの拡大

#### 重点施策

##### アジア

- 生産能力強化および前後工程の取り込みによる熱処理受託事業の拡大
- グローバル連携による設備市場への新製品投入・事業拡大



グローバル連携による設備強化例  
(インドネシア)

##### 欧州

- ITW®の欧州全域への展開および太径ITW®を含む新規用途開発
- 熱処理受託事業の事業展開可能性の調査



太径ITW®を使用したEV用懸架ばね  
(線径: 17.2mm)

ITW®を使用した標準的な懸架ばね  
(線径: 13.1mm)

##### 北中米

- 太径ITW®を含むITW®の新規顧客開拓および新規用途開発
- メキシコにおける熱処理受託対象部品の拡大と量産化
- グローバル連携による加熱コイル事業再編と拡大



### 3. 第16次中期経営計画 | 人財 | 自発的貢献意欲のある人財育成

#### 重点施策

##### 人財育成

- グローバル人財育成強化に向け、海外トレーニー制度強化および海外人財交流の活性化
- スキルマップのシステム化により個人別スキル開発を時系列的に推進
- 新たに必要な知識取得に向けリスキリング制度の充実化
- 教育・研修の理解深耕に向け、VR・AI活用学習を積極導入
- VISION・中期経営計画の従業員への浸透により、個人・チームの目標を明確化し、自発的貢献意欲を醸成



海外人財交流の例  
(国際ワイヤー産業展)

##### 制度・環境整備

- 一人ひとりの成果をより適切に評価し、個々の希望に柔軟に対応できる新たな人事・賃金制度の検討・導入
- ワーク・ライフ・バランスに対応した制度・職場環境の整備継続
- 多様な人財が活躍できる働きやすい職場・環境づくり推進

### 3. 第16次中期経営計画 | サステナビリティ経営

#### 重点施策

##### 地球環境との共生

- IH(誘導加熱)技術を使った熱処理の強みを広め、環境負荷低減に貢献
- CO2排出量削減活動をネツレングループ全体ならびにScope3に展開
- TCFD(※)により情報随時開示

(※)TCFD(Task Force on Climate-related Financial Disclosures:気候変動関連財務情報開示タスクフォース)

##### 持続可能な社会づくりに貢献

- 高強度製品を広く活用いただき、耐震性のある街・インフラづくりに貢献
- 地政学的リスクを勘案したリスクマネジメントの強化

##### 社会的な使命の認識

- 紛争・災害地域への復興支援、スポーツ振興、地域ボランティア活動推進
- 学術・研究関連活動の実施





### 3. 第16次中期経営計画 | サステナビリティ経営

#### 重点施策

##### 信頼されるパートナーを目指す

- 高い技術力を基に、より高品質でお客様に満足していただける製品およびサービスを提供
- サプライチェーンをより強固なものにし、商品・技術の開発なども含め、将来の社会ニーズに対応できる体制の構築



##### ステークホルダーとの連携

- 当社取り組みをよりご理解いただけるよう、ステークホルダーの皆様に向け適宜適切な情報を継続発信(説明会、工場見学会、統合報告書、HP)
- ネットレン設立80周年(2026年5月)を機に、各種イベントを企画



##### 活力ある企業グループを目指す

- 一人ひとりが安心・安全に活躍できる職場環境づくりに向けて、工場の耐震補強や老朽インフラの整備、労働安全衛生や作業環境改善を実施





ネツレン  
高周波熱錬株式会社



当社WEBサイト

(注)当資料に記載の将来に関する予想数値は、現時点で入手可能な情報に基づき判断した見通しであり、多分に不確定な要素を含んでおります。実際の業績等は、業況の変化等により開示した予想数値と異なる場合があります。