



2025年5月13日

会社名 大同メタル工業株式会社

代表者名 代表取締役会長兼 CEO

判治 誠吾

(コード番号：7245 東証プライム・名証プレミア)

問合せ先 執行役員 経営企画ユニット長

籠原 幸彦

(TEL: 052-205-1400)

## 新中期経営計画 2025-2030

### 「Bridge to Daido 2030」

#### 策定のお知らせ

当社は、この度、大同メタルグループの永続的な企業価値の向上・持続的な成長を実現するための戦略を描くべく、2025年度から2030年度までの新中期経営計画「Bridge to Daido 2030」を策定しましたので、その概要をお知らせいたします。

## 1. 新中期経営計画により目指すもの

### 新中期経営計画の位置付け

当社グループは、新中期経営計画を通じて、資本コストを上回る持続的成長が展望・創出できる企業を目指します。2025年度から2030年度までの期間を、2030年以降を見据えた事業体制の再構築を行う6年間と位置付けた上で、前中期経営計画の成果と課題や2024年度における取組み、昨今の新たな事業環境の変化も踏まえ、新中期経営計画を策定いたしました。

### 目指す未来

新中期経営計画の策定にあたっては、2050年を展望し、当社グループが提供してきた製品の社会的価値や大切にしてきた価値観を未来へのパーパス（Purpose）とし、また、当社グループが目指す姿をビジョン（Vision）としました。新中期経営計画のスタートに合わせて、事業セグメント名称を変更し、新中期経営計画で掲げた目標を達成するために、従来以上に事業セグメント毎の戦略を明確化し、経営資源の配分見直しなども進めます。

これらの取組みを通じて、当社グループが目指すべき事業ポートフォリオを実現してまいります。

## 目指す事業ポートフォリオ

当社グループは、自動車や船舶に使用されるエンジン周りの軸受の製造・販売をコア事業としてきました。世界唯一の総合すべり軸受メーカーとして世界 No.1 の企業であり続けるため、これまでエンジン周りの軸受事業で培った技術・製造ノウハウ・信頼と安心の品質・事業基盤の強みをさらに活かしてまいります。

具体的には、エンジン用軸受の品揃え・環境負荷対応力など、お客様のニーズに応え続けるための全方位戦略（マルチパスウェイ戦略）を軸として進めます。

また、その上で、エンジン以外の領域で使用される製品販売の拡充を図り、具体的戦略を段階的に実行に移し、ウェイトを引き上げます。すべり軸受の価値を、従来の自動車や船舶だけでなく一般産業向けにも幅広く提供することで事業基盤を強化し、すべり軸受以外の領域の事業の拡充を図ってまいります。

## 2. 前中期経営計画（2018年度-2023年度）と昨年度（2024年度）の振り返り

- (1) 2023年度に前中期経営計画「Raise Up “Daido Spirit” Ambitious, Innovative, Challenging」が最終年度を迎えました。最終年度（2023年度）では、「連結売上高 1,021 億円、営業利益 82 億円、営業利益率 8.0%」を目標に掲げていましたが、売上高は目標を達成したものの、営業利益及び営業利益率は未達成に終わりました。
- (2) 前中期経営計画の6年間は、新型コロナウイルス感染症の拡大による影響やウクライナ情勢、米中対立構造の激化などの社会情勢の変化とともに、経済情勢も歴史的な「円安」「ドル高」の進行、材料費やエネルギー費の高騰など、当社グループの利益にも大きな影響を与えました。日本経済については長く続いたデフレマインドからの脱却の兆しが見えるものの、売上高や利益を確保するための変動ファクターは益々大きくなり、利益確保に向けた新しい取組みが求められる時代へ突入しました。
- (3) 当社グループとしては、大きく変わる事業環境に対し、長期ビジョンの策定による将来に向けた指針の策定、改革プランの取組みによる構造改革の始動等、新たな時代へ対処するための活動を加速させていますが、その実現にはまだ積み残しがございます。そのような状況下におきましても、当社グループは、自動車主要顧客の生産回復や船舶業界・建設機械業界における旺盛な需要に対応し、2024年度の売上高は 1,363 億円（前年度比 75 億円増）となり、前年実績を上回りました。利益面につきましても、材料費・労務費などの価格転嫁の取組強化などにより利益の押下げ要因の解消に努め、営業利益は 70 億円（前年度比 10 億円増）、営業利益率は 5.2%（前年度比 0.5 ポイント増）となりました。
- (4) 当社グループを取り巻く環境の目まぐるしい変化や将来予測の見通しが難しい状況は変わりませんが、この難局に的確に対処するべく、当社グループは、新中期経営計画を着実に遂行し、企業価値の向上に努めてまいります。

### 3. 新中期経営計画（2025-2030）の財務資本戦略

#### (1) 基本方針

新中期経営計画における財務資本戦略として、

1. 利益創出力の強化による利益率の改善
2. 成長期待分野への投資と株主の皆様への還元
3. バランスシートマネジメント推進による総資産コントロールと有利子負債の削減

を掲げることとし、ROE 指標改善を軸に企業価値の向上を図り、向上した企業価値を、未来への投資と株主の皆様への還元につなげていくことを基本方針として重視してまいります。

#### (2) 主要 KPI

新中期経営計画では、前半 3 年目の 2027 年度における「売上高:1,500 億円」、「営業利益:120 億円」、「営業利益率:8%以上」、「ROE:8%以上」を中間地点の目標数値とし、最終年度である 2030 年度には「営業利益率:10%以上」、「ROE:9%以上」が達成できるよう目指してまいります。

米国が導入した相互関税は、当社グループの売上高や利益に大きな影響を与えることが予想されますが、当社グループとしては、外部環境の変化とは関係なく、前中期経営計画後半より取り組んでいる利益創出力向上のための構造改革を引き続き進めます。目標利益達成の具体的な戦略として、新たな用途開発や新しいお客様の拡大による売上高の拡大に伴う利益増加のみならず、材料費・労務費の販売価格への転嫁、製品別損益管理の徹底、原価管理の高度化などにも継続的・計画的に取り組めます。併せて、設備投資の効率的な運用やサプライチェーンマネジメント強化によるリードタイムの短縮などにより総資産回転率や財務レバレッジの適正化を図るなど、財務健全化も並行して進め、ROE の向上に取り組んでまいります。

	2024 年度実績	2027 年度計画
売上高	1,363 億円	1,500 億円
営業利益	70 億円	120 億円
営業利益率	5.2%	8%以上
ROE	3.8%	8%以上
ネット DE レシオ	0.50	0.45

## 4. 新中期経営計画の事業戦略

### (1) 新中期経営計画を支える四本の柱

---

2030年度以降の成長戦略も見据え、4つの柱を重要な軸と位置付けて事業戦略を展開してまいります。

- 第1の柱:利益体質強化のための構造改革
- 第2の柱:コア事業の磨き上げ
- 第3の柱:ネクストコア事業・セミコア事業の強化
- 第4の柱:非財務資本重視の経営の推進

#### 第1の柱：利益体質強化のための構造改革

---

当社グループの利益水準は、コロナ禍からの需要の戻りの過程で回復途上にありますが、利益創出力の更なる強化のためには構造改革が必要と認識しています。当社グループは、2023年度から「改革プラン」を立ち上げて改革すべき領域を定め、鋭意取り組んでおり、新中期経営計画においては、その取組みの効果を実現させてまいります。

取り分け、アルミダイカスト事業については、その赤字の要因を解消するため、生産面の課題に取り組み、その効果が表れつつあります。今後も継続して、材料調達・金型製作、製品製造、検査・出荷の生産過程毎に課題を潰し込み、安定した生産体制を目指します。また、厳しい事業環境にある欧州地区の各拠点については、既に一部拠点において、グループ内での生産設備の移管を進めるなど、改革に向けた施策を始動させています。他にも、生産設備の減価償却費の適正化を目的とした設備投資管理改革、原材料の調達・生産体制の見直しなどによる製造原価の引下げに向けた活動も進展させてまいります。

このように、当社グループは、2030年度以降を見据えつつ、中長期的な課題に計画的・積極的に取り組むとともに、低採算事業の縮退や組織再編などについても進めてまいります。

#### 第2の柱：コア事業の磨き上げ

---

パワートレイン事業（これまでの自動車用エンジン軸受事業）におけるマーケットシェア（2024年暦年、当社推定）につきましては、2023年に引き続き、世界トップシェアを達成いたしました。世界的にEV（電動）化が進展している状況は変わりませんが、EV化進行度合いの鈍化により、内燃機関の需要の減少までには一定の猶予があると見込まれます。当社としましては、設備投資については慎重に検討・対処しつつも、市場の顕在ニーズ及び潜在ニーズに確実に応え、トラックエンジン用軸受の拡販やガソリンエンジン用軸受の新規開拓等により更なるシェア拡大を目指してまいります。また、エンジン周り以外で軸受の需要があるショックアブソーバーを中心とした自動車部品向けの更なる拡販や、EV車の新規需要の開拓、空調機器等の一般産業向け軸受の開拓にも取り組み、ライフ事業（これまでの自動車用エンジン以外軸受）の拡大にも努めてまいります。

マリン・エネルギー事業（これまでの非自動車用軸受事業）における船用低速エンジン用軸受のマーケットシェア（2024年暦年、当社推定）につきましては、海外市場の開拓強化が実って75.0%を維持すると共に、船舶市場の需要も引き続き堅調に推移しました。同じく、マリン・エネルギー事業の船用・産業用中高速エンジン用軸受においても、造船や建設機械市場における受注増に伴い、シェアを拡大することができました。引き続き、船舶向けエンジン（低速）向け軸受のマーケットシェアの維持に努めると共に、日本拠点の新工場建設や英国拠点での生産設備増強を通じて生産能力を拡大させ、発電機向けエンジン（中高速）向け軸受の需要増加に応えてまいります。

### 第3の柱：ネクストコア事業・セミア事業の強化

フロンティア事業（これまでの自動車用軸受以外部品事業）に含まれるアルミダイカスト事業においては、新規に納入するEV（電動）自動車用部品の受注増があったものの、精密金属加工部品事業における曲げパイプ・ノックピンなどの需要動向には大きな変化はなく、売上高は前年度程度を維持しました。過年度において多額の減損損失を計上したアルミダイカスト事業については、生産管理体制や工程改善に進展が見られ、2025年度以降の利益水準の回復が見通せる状況となりました。引き続き、生産管理体制や工程改善の更なる強化、品質管理面の体制の抜本的見直し等により、利益確保に向けた取組みを強力に進めてまいります。

目指す事業ポートフォリオを実現するためにも、前中期経営計画期間中に取り組んだコア技術を応用した顧客ニーズ（性能・コスト・軽量化）への対応強化など、エンジン以外で使用される軸受の需要開拓を進め、すべり軸受の社会的価値の新たな発掘に継続的・計画的に取り組めます。ガスタービンや水力発電向けビジネスの新規開拓、風車ビジネスの技術基盤の確立など、未来への足掛かりも築いてまいります。

### 第4の柱：非財務資本重視の経営の推進

当社グループは、グローバル企業として持続可能な社会の実現に貢献すべく、「ステークホルダーにとっての影響度」と「当社グループにとっての重要度」の2軸からESGの各分野で優先的に取り組むべき重要課題（マテリアリティ）を特定し、推進を図っております。また、カーボンニュートラルの実現に向けた取組みも継続しており、TCFD（気候関連財務情報開示タスクフォース）による提言への賛同を表明した上で、TCFD提言に基づく開示をしております。長期的な企業価値の向上及び資本コストを意識した経営の実践を目指して、ESGの強化を柱としたサステナビリティ経営を戦略的に推進してまいります。

新中期経営計画では、人的資本の強化とDX推進や風土改革に取り組めます。人的資本戦略では「人事体制の整備」や「働き方改革」、「人材育成・採用活動強化」を軸に、また、DX推進・風土改革では「組織活性化」や「風土改革」、「地域貢献」を軸に積極的に推進してまいります。そして、このような取組みを通じた活力ある組織づくりにより、従業員の生産性の改善を図り、企業価値の向上に繋げてまいります。引き続き、Daido Spirit（高い志、改革する意欲、挑戦する心）

を根底に、自らの能力やスキルを高めながら、社内で自由闊達な議論を行い、創造性の発揮、イノベーションを生み出す人材の育成など、当社グループの将来を支える人材の育成に努めてまいります。

## (2) ステークホルダーとの対話による企業価値の向上

---

当社グループは、上記の4つの柱を重要な軸と位置付けて、企業価値の向上を実現するためのあらゆる施策を実行してまいります。企業価値の向上のため、ROE指標の引上げのみならず、資本コストの最適化のため、非財務資本の取組強化も図るほか、サステナビリティ経営の推進、関係会社含めたグループ全体でのコーポレートガバナンスの強化など、リスクの少ない経営を進め、PBR指標の改善に取り組んでまいります。また、以上のような当社グループの取組みについて、ステークホルダーの皆様との対話を含む対外PR活動を従来以上に強化して、統合報告書における開示内容を充実し、投資家の皆様との対話を進めていくことにより、幅広い理解が得られるよう努めてまいります。

当社グループにおきましては、株主の皆様へ還元すべく、配当性向を2027年度35%以上、2030年度40%以上とすることを目標に新中期経営計画で掲げた施策を達成できるよう全社一丸となって取り組んでまいります。

以上

(注)本資料の予想は現時点で入手可能な情報に基づき算出したものであり、実際の業績は今後様々な要因によって異なる結果となる可能性があります。



# *Bridge to Daido 2030*

中期経営計画 *from 2025 to 2030*

2025年5月13日

東証プライム市場  
名証プレミアム市場

証券コード 7245

## ビジネスモデルの進化



## 事業を通じた社会課題の解決

## より健やかな地球への貢献



*Our Company's Purpose*

*Supporting your movement*

あらゆる動きを支えて 豊かな暮らしに貢献する

## 多様な人材の育成



## 大同プリンシプルの確立



これまでの分野で極める

自動車・船舶分野のフィールドでさらに強く

すべり軸受 + ユニット製品 + 新たなビジネス



*Our Company's Vision*

世界唯一の総合すべり軸受メーカーとして  
世界No.1の企業であり続ける

新しい分野を開拓する

すべり軸受のコア技術が拓く新たなビジネス  
社会生活の変化で生じる新たな価値創造

すべり軸受技術のポテンシャル



# Contents

## 前中期経営計画の概要

### 1 前中期経営計画（18年度～23年度）・24年度の振り返り

## 中期経営計画の概要

### 2 目指す未来

### 3 財務資本戦略

- ・ 主要KPI
- ・ PBR向上戦略
- ・ キャッシュアロケーション 等

### 4 事業戦略・非財務資本戦略

- ・ 事業方針
- ・ 利益体質強化のための構造改革（第1の柱）
- ・ 事業セグメント毎の事業計画（第2の柱・第3の柱）
- ・ 非財務資本の強化（第4の柱）等

1

# 前中期経営計画（18年度～23年度） 24年度の振り返り

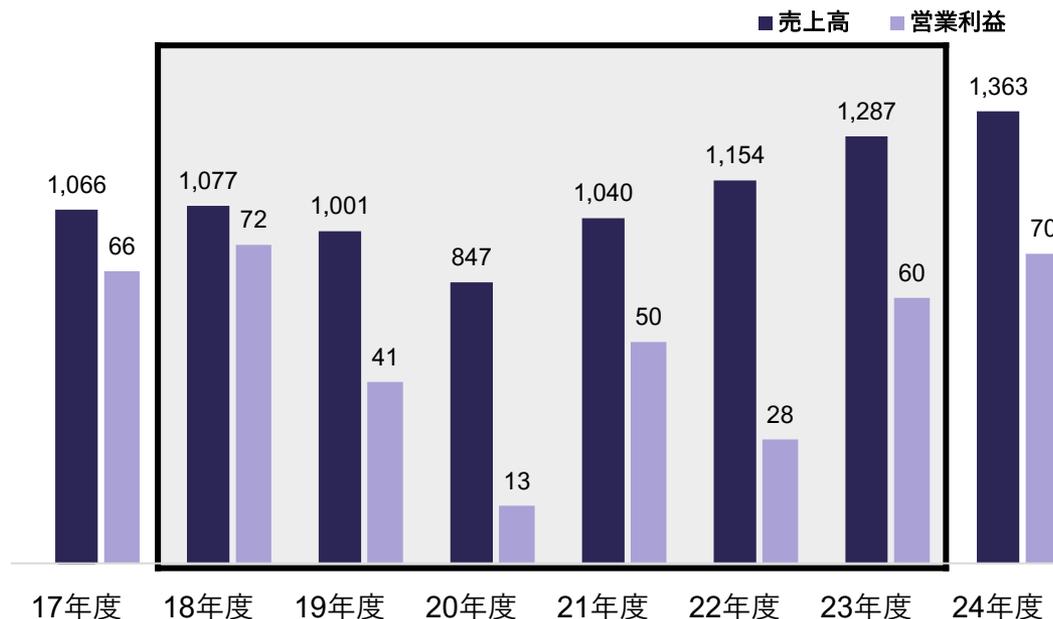
## 2018~2023 Raise Up "Daido Spirit"

(単位 億円)

	17年度 実績
売上高	1,066
営業利益	66
営業利益率	6.2%
ROE	7.7%

23年度(最終年度)		評価	24年度 実績
目標	結果		
売上高	1,021	○	1,363
営業利益	82	×	70
営業利益率	8.0%	×	5.2%
ROE	9.0%	×	3.8%

(単位 億円)



## 売上高

コロナ禍から、コア事業の自動車用エンジン軸受の需要が徐々に回復

## 営業利益

営業利益水準は22年度-23年度にかけて、回復基調に転じるも、目標は未達成

新規事業のアルミダイカスト事業で生産不良問題の解消に想定外の時間を要した

## 激変する事業環境への対応

グローバル生産体制の再構築

コア技術の棚卸しと戦略の明確化

利益体質改善への「改革プラン」

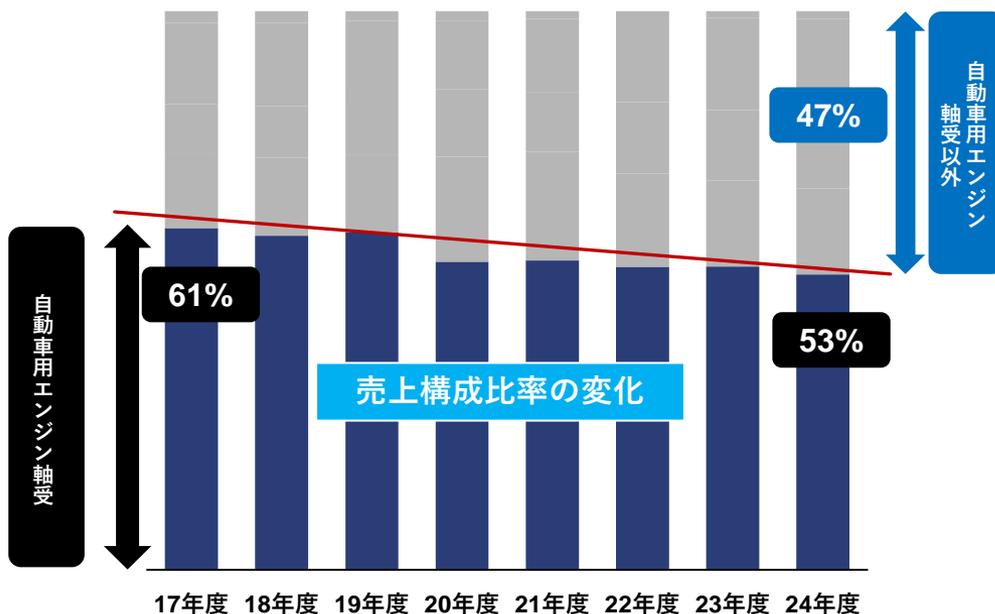
## 未来への準備

アルミダイカスト事業の早期安定化

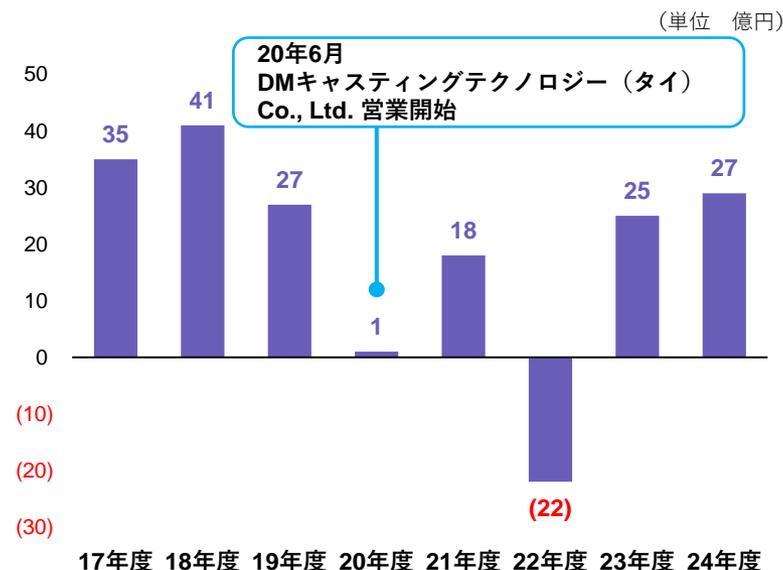
既存事業の販売戦略の明確化

2050年を見据えた「長期ビジョン」

セグメント別売上高構成比推移



当期純利益推移



## 第1の柱 既存事業の磨き上げ

### すべり軸受グローバルマーケットシェア

23年度（最終年度）の目標と実績

	目標	実績	評価
自動車エンジン用半割	40.0%	33.3%	×
ターボチャージャー用 （スモールターボ）	30.0%	15.4%	×
船用低速エンジン用	65.0%	73.0%	○
船用・産業用 中高速エンジン用	20.0%	25.0%	○
ポリマー軸受	13.1%	13.1%	○
回転機械用軸受 （発電機タービン用）	6.0%	7.4%	○

（シェアは暦年ベース/当社推定）

自動車エンジン用半割（BEV・FCV除く）ベースでは38%の実績  
船用低速は大幅にシェア増、中高速は新規開拓が実現

### 利益体質の強化

生産リードタイム短縮、不良率改善など途半ば  
グローバルベースの生産設備配置見直しに着手

### 生産革新・効率化、技術革新

生産プロセスの未来形を体現するモデル工場の青写真と  
一部工場で行先導入

## 第2の柱 新規事業の創出・育成

### アルミダイカスト製品の販売拡大

EV向け販売比率拡大

### 風力発電用特殊軸受事業等新規ビジネスの確立

欧州メーカー向け供給契約締結  
専用の生産工場の新設（投資額60億円）

## 第3の柱 強固な基盤の確立

### グローバル生産体制の再構築

連結会計情報収集システム導入  
品質保証体制の再構築

### 財務基盤の強化

自己資本比率35%維持  
設備投資の減価償却費比率水準是正に向けた“管理改革”始動

## 第4の柱 組織・コミュニケーションの活性化

### チャレンジを支援する仕組み作り

創立80周年記念事業、社内ポータルサイト刷新  
チャレンジ制度導入、人事評価制度見直し

### 活力ある組織作り

健康経営推進、職場環境改善推進  
統合報告書の発行、IR専用サイトの新設

### 事業環境の 大きな変化

長期ビジョンによる将来に向けた指針の策定と利益体質強化のための改革プランを始動させたが、**その実現など、課題は積み残し**

### 利益水準の 低下

コロナ禍からの需要の戻りの過程で**利益率は回復過程にあるが、利益創出力強化のための体質改善が必要。**  
**営業利益率10%水準を30年度迄に早期に実現する**

## 利益創出力改善に向けた構造改革の本格的な始動（23年度～）

- 1 事業基盤を強固にするための重点的な取組み
- 2 赤字事業の一掃に向けた動きの加速（アルミダイカスト事業等）

## 1 事業基盤を強固にするための重点的な取組み

### 1 | 利益体質強化への取組み

- ・グローバルベースの最適地生産体制への段階的移行
- ・製品別損益管理の徹底

### 2 | 一般産業向け事業における市場競争力強化

- ・価格競争力向上のための製造体制改革（原材料選定や各国内工場の作り方改革）
- ・競争優位性を発揮しうる重要市場の選定

### 3 | 販売戦略の明確化

- ・軸受事業における発電機用エンジン向け
- ・軸受事業における一般産業向け

### 4 | コア技術の新領域開拓

- ・新規ビジネスへの活用促進を目的とした組織再編
- ・技術スタッフの人員配置や役割の見直し

### 5 | 非財務戦略の明確化

- ・サステナビリティ推進体制の整備
- ・ガバナンス強化への課題明確化

## 2 赤字事業の一掃に向けた動きの加速（アルミダイカスト事業等）

### ■赤字の原因→生産高の低迷

高額な運搬コストを強いられるエア便が増加

- ①不良率の悪化に伴う製品の作り直しなどによるコスト増
- ②予想を超えるお客様の需要増と当社の品質改善スピードとのアンマッチ

### ■生産高低迷要因と改善状況

#### 製品の形状

EVダイカスト製品の固有の複雑な形状

▶ 改善 技術支援・金型管理高度化

#### 製品の基準

品質・技術基準未確立による製造工程変更の頻発

▶ 改善 工程変更の簡素化と作業工程の標準化

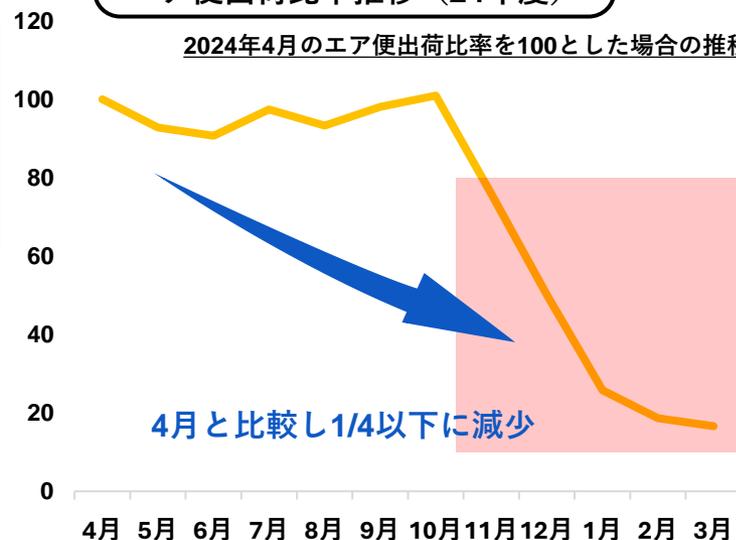
#### 製品のノウハウ

鋳造工程・検査工程生産プロセスの未熟さ

▶ 改善 仕上工程改善、不良品の流出防止

エア便出荷比率推移（24年度）

2024年4月のエア便出荷比率を100とした場合の推移



25年1月営業利益黒転化・4Q黒字達成

25年度通期黒字化が視野に

2

中期経営計画

目指す未来

自動車エンジン用  
半割すべり軸受

38%

世界トップシェア

船用低速エンジン用  
すべり軸受

75%

世界トップシェア

船用・産業用中高速  
エンジン用すべり軸受

26%

世界上位シェア

顧客基盤

取引自動車  
完成車メーカー取引数

26社

取引顧客数

1,064社

グローバル

世界販売拠点

36拠点

世界生産拠点

25拠点

シェアは2024年暦年ベース/当社推定、自動車エンジン用半割すべり軸受シェアはBEV・FCV除くベース  
取引顧客数は単体ベースで24年度取引ベース。各数値は25年3月現在

## 未来への目指すべき事業ポートフォリオ実現に向かって事業セグメント名称を変更 25年度よりRe-start

開示セグメント	メインセグメント (開示セグメント)	サブセグメント
自動車用エンジン軸受	①パワートレイン事業	①コア事業 (自動車)
非自動車用軸受	②マリン・エネルギー事業	②コア事業 (船舶・発電機)
自動車用エンジン以外軸受	③ライフ事業	①コア事業 (自動車) ③ネクストコア事業
その他	④その他事業	③ネクストコア事業
非自動車用軸受	②マリン・エネルギー事業	③ネクストコア事業
自動車用軸受以外部品	⑤フロンティア事業	④セミコア (EV) 事業



28年度以降

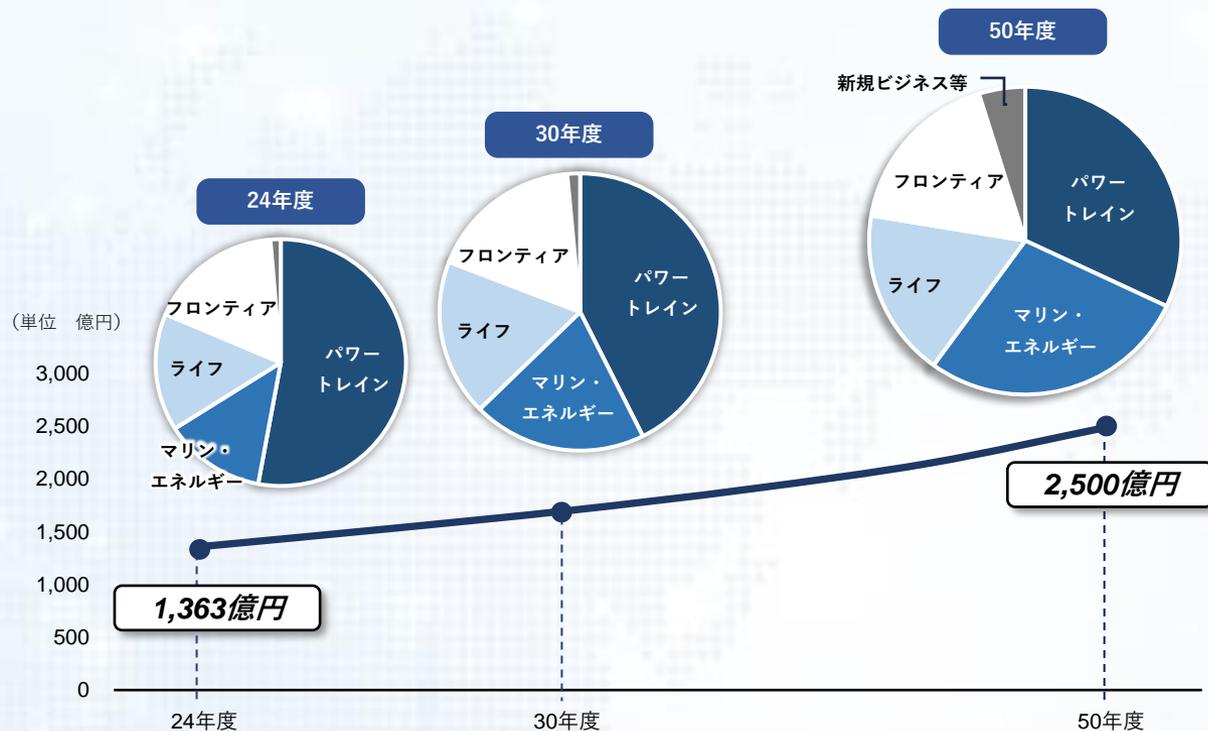
25年度

	コア		ネクストコア	セミコア
	モビリティ事業	マリン事業	ライフ事業	モビリティ・EV事業
パワートレイン	<p>自動車エンジン用</p> <p>ターボチャージャー用軸受</p>		<p>■ ネクストコアを支える技術</p> <p>多孔質体      バイメタル</p>	
ライフ (モビリティ)	<p>自動車エンジン以外用・二輪・レジャー関連・航空機・ロケット 等</p>		<p>■ ネクストコアを支える技術</p> <p>洋上風力向けに納入予定の軸受</p> <p>↓</p> <p>材料技術の結集</p> <p>小型化 軽量化 長寿命化</p>	
マリン・エネルギー	<p>船舶・発電用 等</p>		<p>再生可能エネルギー関連 等</p>	すべり軸受
ライフ (モビリティ外)	<p>■ コアを支える技術</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>様々な特性の材料を接合できるバイメタル（複合材）等の技術</li> <li>プレス切断技術・プレス加工・高精度肉厚仕上げ等の技術</li> <li>オーバーレイ成分の開発や製法の改善等の技術</li> </ul> <p>低燃費化      環境負荷低減</p>		<p>農機・建機・食品・ロボット・ドローン・水力・風力・地熱 等</p>	
その他			<p>健康・食・医療等ビジネス 等</p>	<p>■ フロンティアを支える技術</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>成形加工技術</li> <li>アルミニウム合金鋳物技術</li> </ul>
フロンティア	すべり軸受以外		<p>■ ネクストコアを支える技術</p> <p>材料をベースとした応用展開への技術</p> <p>多孔質体      電極シート</p>	<p>自動車（電動車向け）・二輪 等</p>

エンジン周り

エンジン以外

## 事業セグメント毎の長期展望（売上高）



## 2030年迄の方針

## フロンティア

- ・グループ体化推進

## ライフ

- ・お客様ニーズへの対応強化

## マリン・エネルギー

- ・重点顧客の需要に的確に対応
- ・2030年以降の市場動向も想定した構造改革

## パワートレイン

- ・エンジン周りは最後まで支え続ける

1. グループシナジーの追求によるすべり軸受業界でのプレゼンスの更なる引上げ  
海外パートナー企業との協働強化（タイ・インドなど）
2. ライフ事業・フロンティア事業規模2倍と新規ビジネスの創出
3. マリン・エネルギー事業拡大による利益の引上げ  
24年度20%の営業利益貢献→30%へ引上げ

## 1 コア事業を支えた業界

自動車業界

### 業界の構造変化

- ・カーボンニュートラル対応として、地産地消が進展
- ・自動車保有構造、自動車利用場面の变化

生産台数の成長鈍化・EV化の長期的進行

OEMメーカーの戦略の違い鮮明化

船舶業界

船舶エンジンのエネルギー構成の変化

## 2 製造コスト

エネルギー供給体制の変化、供給コストの上昇

「材料費」「労務費」「脱炭素コスト」「関税」などコストの増大

## 3 産業構造・世界経済

リアルとデジタルの配分変化、デジタル上の活動ウェイト増加

人口減少と高齢化、テクノロジーの変化

世界経済のデカップリング化の動き加速

地域紛争の継続

当社を支えた  
業界の潮流の

変化

製造業  
収益構造の

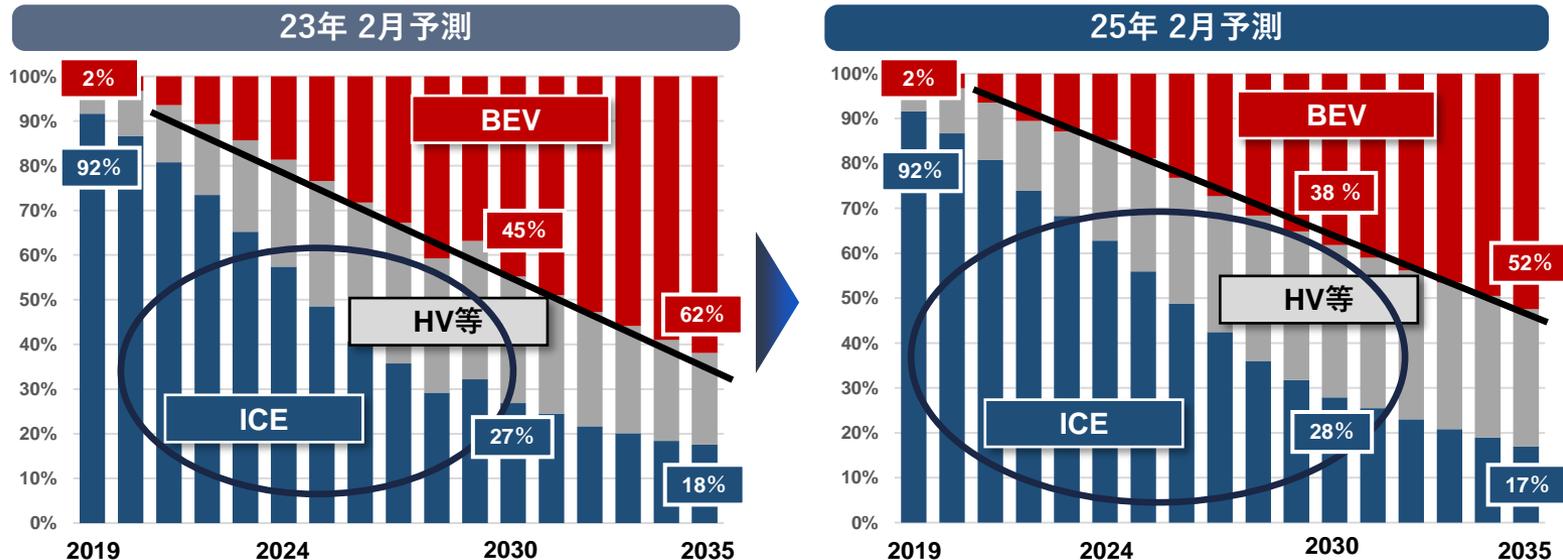
変化

世界  
産業構造の

変化

## 1 BEV進行加速度的変化

IHS Markitに基づき、当社が作成



2年前と比較し、BEV進行予測は後退、そして年度毎に進行度合いも鈍化

## 2 米国の通商拡大法232条関税措置の影響

(当社予測)

自動車・自動車部品の輸入による米国の国家安全保障の脅威も事由の1つ

関税措置が長期化する公算大 → BEV車への移行の鈍化

3

中期経営計画

# 財務資本戦略

1

利益創出力の強化による利益率の改善

2

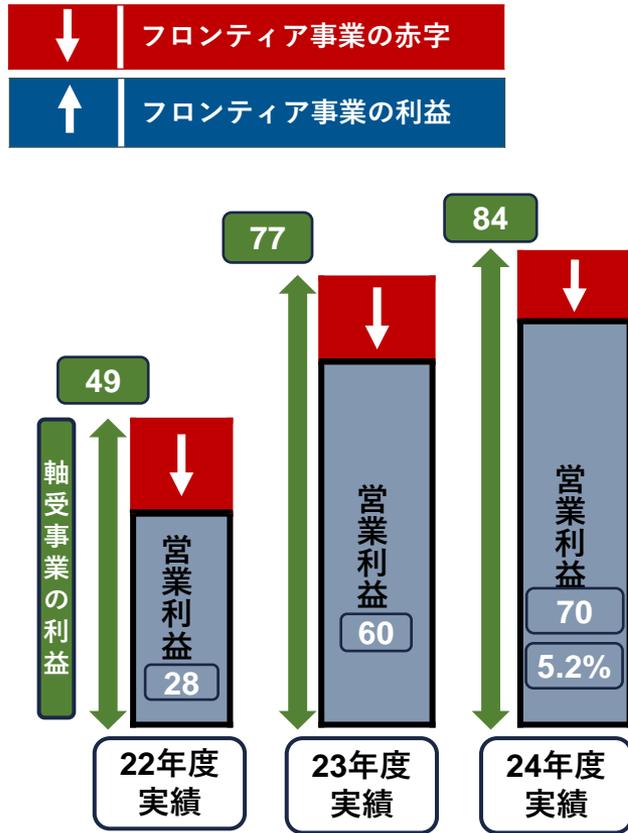
成長期待分野への投資と株主の皆様への還元

3

バランスシートマネジメント推進による  
総資産コントロールと有利子負債の削減

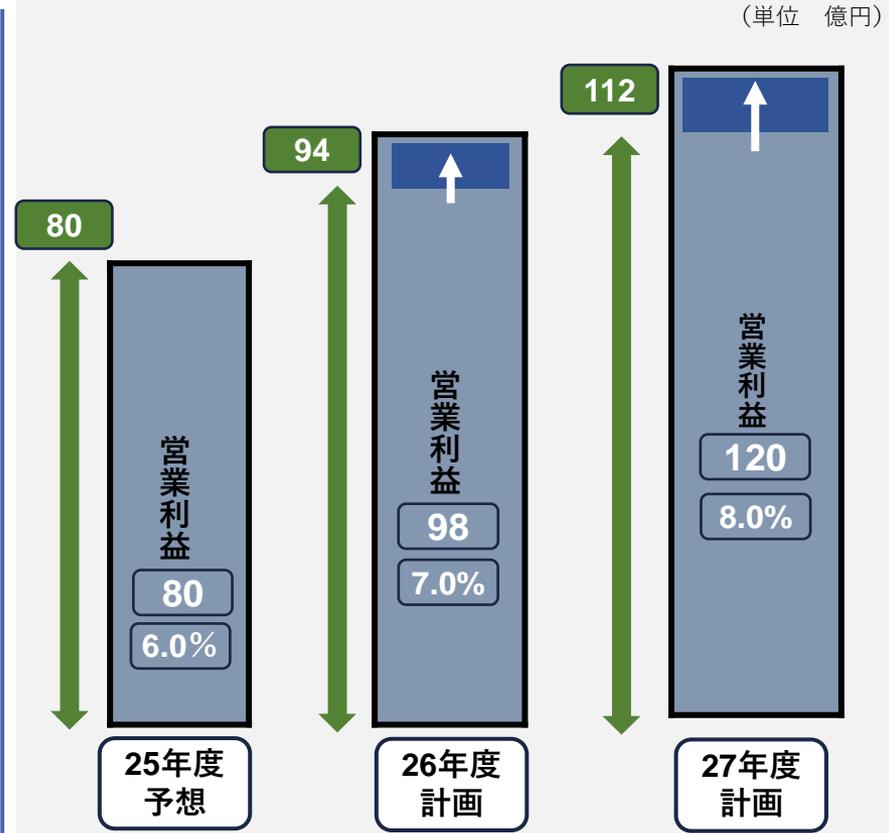
ROE改善を軸に企業価値の向上を図り  
未来への投資と株主の皆様への還元に繋げることを  
基本方針として重視してまいります

(単位 億円)	24年度実績	25年度予想	27年度計画	30年度計画
<b>売上高</b>	1,363	1,340	<b>1,500</b>	<b>1,700</b>
<b>営業利益</b>	70	80	<b>120</b>	<b>170</b>
<b>当期純利益</b>	27	35	<b>70</b>	<b>80</b>
為替レート	158.18円/US\$	145円/US\$	145円/US\$	145円/US\$
	24年度実績	25年度予想	27年度計画	30年度計画
<b>営業利益率</b>	5.2%	6.0%	<b>8%以上</b>	<b>10%以上</b>
<b>ROE</b>	3.8%	5.0%	<b>8%以上</b>	<b>9%以上</b>
	24年度実績	25年度予想	27年度計画	30年度計画
<b>ネットDEレシオ</b>	0.50	0.50	<b>0.45</b>	<b>0.40以内</b>
<b>配当性向</b>	31.2%	32.3%	<b>35%以上</b>	<b>40%以上</b>



(24年度営業利益)

- ・22年度対比+42億円（70億円）
- ・22年度対比+2.8ポイント

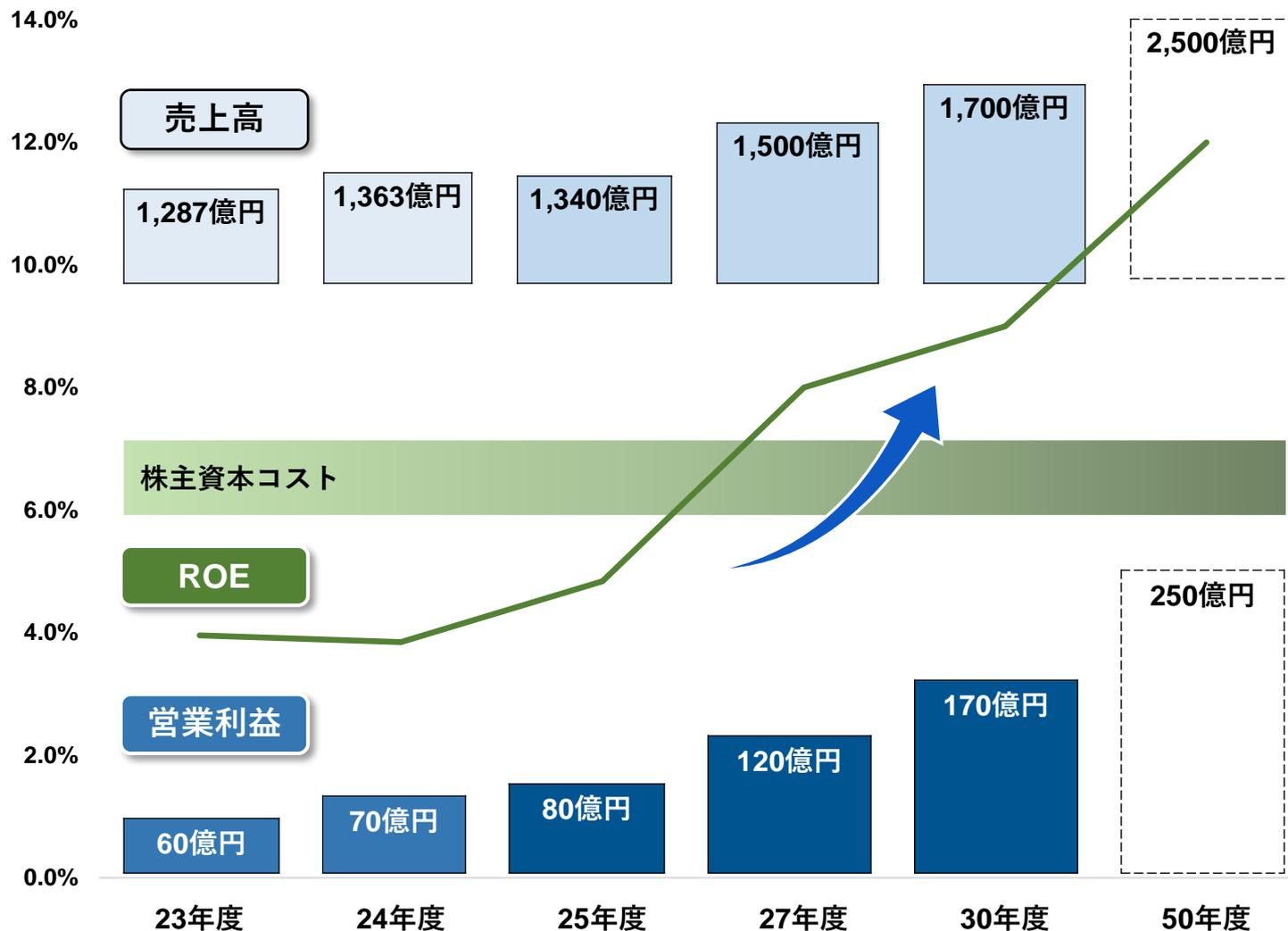


(27年度営業利益)

- ・24年度対比+50億円（120億円）年間20%成長
- ・24年度対比+2.8ポイント

(27年度営業利益セグメント別)

- ・パワートレイン事業の採算改善+15億円
- ・フロンティア事業+18億円

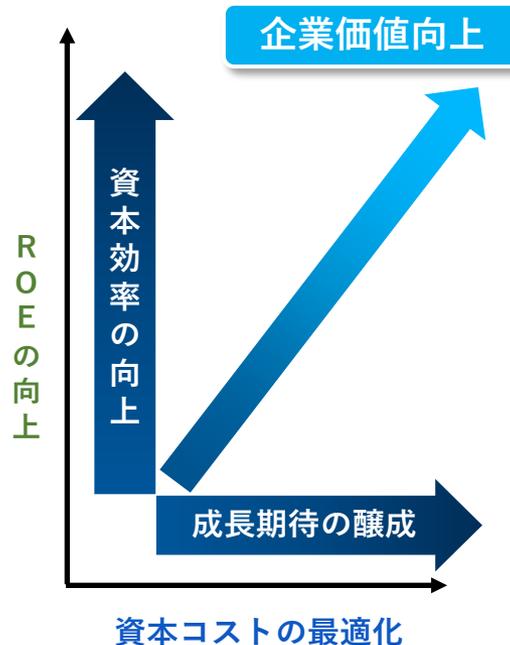


ROE・株主資本コスト

財務面・非財務面の取組みを通じ、売上成長と収益性改善を軸としたROEの向上及び資本コストの抑制を図り、企業価値の持続的向上により、PBRの改善を目指す

### ROEの向上

- コア事業の収益構造改革
  - ・ コア事業での収益確保と  
未来に続くコア事業としての  
基盤再構築等
- 事業セグメント毎の方針明確化
- 収益体質の強靱化
  - ・ 採算管理や原価管理の徹底等
- リスクマネジメント強化
- 資本コストを意識した経営
- 財務レバレッジの適正化



### 資本コストの最適化

- 事業ポートフォリオの変革
  - ・ 2030年以降を展望した  
ビジネスモデル変革に  
本格始動  
→ネクストコア事業強化等
- 非財務の取組強化
  - ・ サステナビリティ経営の推進  
(社会価値、環境価値形成)
  - ・ 非財務情報の目標明確化と開示
- コア技術を活用した新用途開発
- 人的資本、DXへの戦略的投資

## ROE

$$\frac{\text{当期純利益}}{\text{自己資本}}$$

↑ ↑ (当期純利益)  
↓ ↓ (自己資本)

## 当期純利益率

$$\frac{\text{当期純利益}}{\text{売上高}}$$

↑ ↑ (当期純利益)  
↑ ↑ (売上高)

- 売上高（27年度） 24年度対比 **10%増**
- 当期純利益（27年度） 24年度対比 **150%増**

前中期経営計画で足枷となったアルミダイカスト事業の黒転化に加え、精密金属加工部品事業におけるのれん償却負担軽減などで利益水準の大幅改善を図る

## 総資産回転率

$$\frac{\text{売上高}}{\text{総資産}}$$

↑ ↓ (売上高)  
↓ ↓ (総資産)

- 総資産（27年度） 24年度対比 **5%増程度に抑制**

- ・ 設備投資の効率運用、減価償却費比率（対売上高）の適正化
- ・ サプライチェーンマネジメント改善によるリードタイム短縮
- ・ 在庫削減プロジェクトの立上げ

## 財務レバレッジ

$$\frac{\text{総資産}}{\text{自己資本}}$$

↓ ↓ (総資産)  
↓ ↓ (自己資本)

- 総資産（27年度） 24年度対比 **5%増程度に抑制**

- ・ 設備投資の効率運用、減価償却費比率（対売上高）の適正化
- ・ サプライチェーンマネジメント改善によるリードタイム短縮
- ・ 在庫削減プロジェクトの立上げ

## ■ 株主還元拡充

- ・ 配当性向を引上げ、収益性の改善や財務基盤の安定を優先し、その対応が図れた段階で機動的な自己株式取得等も検討する

## 株主資本コスト



- 投資家/個人投資家向け説明会の充実
- 株主の皆様へ事業の理解を頂くイベントの新設
- サステナビリティ活動推進によるリスクの少ない経営
- 関係会社も含めたグループ全体のガバナンス強化

収益性の改善と中長期的な視点での安定的な事業運営を優先し、有利子負債残高の削減などによる財務基盤の安定も図る  
 その経営成績から安定的に配当する方針とし、収益性の改善や財務基盤の安定が図れた段階で機動的な自己株式取得等による株主還元策も検討する

未来に向けた低採算事業の縮退、組織改編等など事業再編にも資金を配分する

### 25年度～27年度 キャッシュフロー計画

営業  
キャッシュフロー  
485億円

グループ資金の  
有効活用等

成長投資等

- ・マリン・エネルギー事業90億円
- ・フロンティア事業40億円
- ・カーボンニュートラル対応投資15億円
- ・IT戦略投資30億円等

株主還元

- ・27年度配当性向35%以上を目標に株主資本配当率（DOE）を段階的に引き上げる

有利子負債返済

- ・有利子負債残高純減30億円を目処に運営する

事業再編投資

- ・低採算事業リストラクチャリング等

4

中期経営計画

# 事業戦略・非財務資本戦略

### 第1の柱

利益体質強化のための  
構造改革

- 赤字事業の一掃と個社別・製品別損益管理の強化
- グローバル生産体制の適正化・べき働率の向上等による原価低減への体制再構築
- 設備投資管理改革による適正な減価償却費水準の遵守と在庫マネジメントの強化
- 新時代の「品質は生命」の体現と「環境・安全」の徹底による製造業の基本の再構築

### 第2の柱

コア事業の磨き上げ

- モビリティ向けマルチパスウェイ戦略とエンジン以外の軸受（ショックアブソーバー向け製品など）の販売強化
- マリン・エネルギー事業における重点顧客需要増の的確な取り込み

### 第3の柱

ネクストコア事業・  
セミコア事業の強化

- ライフ事業拡大へ重点市場の設定と価格競争力の向上
- フロンティア事業の体制構築
- マリン・エネルギー事業の洋上風力発電所向け軸受事業の円滑な立上げ

### 第4の柱

非財務資本重視の  
経営の推進

- 人的資本戦略の明確化と新戦略への段階的移行（DXの推進含む）
- サステナビリティの向上を目指したESG取組みの強化
- 企業価値向上に資する「攻めのガバナンス」の推進
- 対外PR活動強化、統合報告書の高度化とホームページとの連動

## パワートレイン事業

## ライフ事業

## マリン・エネルギー事業

- エンジン周りで使用されるすべり軸受分野でお客様の期待に応える企業であり続ける（マルチパスウェイ戦略）
- エンジン以外の軸受（ショックアブソーバー等）の顧客の開拓

コア事業

- 船舶向けエンジン（低速）向け軸受の**永続的なマーケットポジション確立**
- 発電機向けエンジン（中高速）向け軸受の**戦略的拡大**

コア事業

世界唯一の  
総合すべり軸受  
メーカーとして  
世界No.1の企業で  
あり続ける

## ライフ事業

## マリン・エネルギー事業

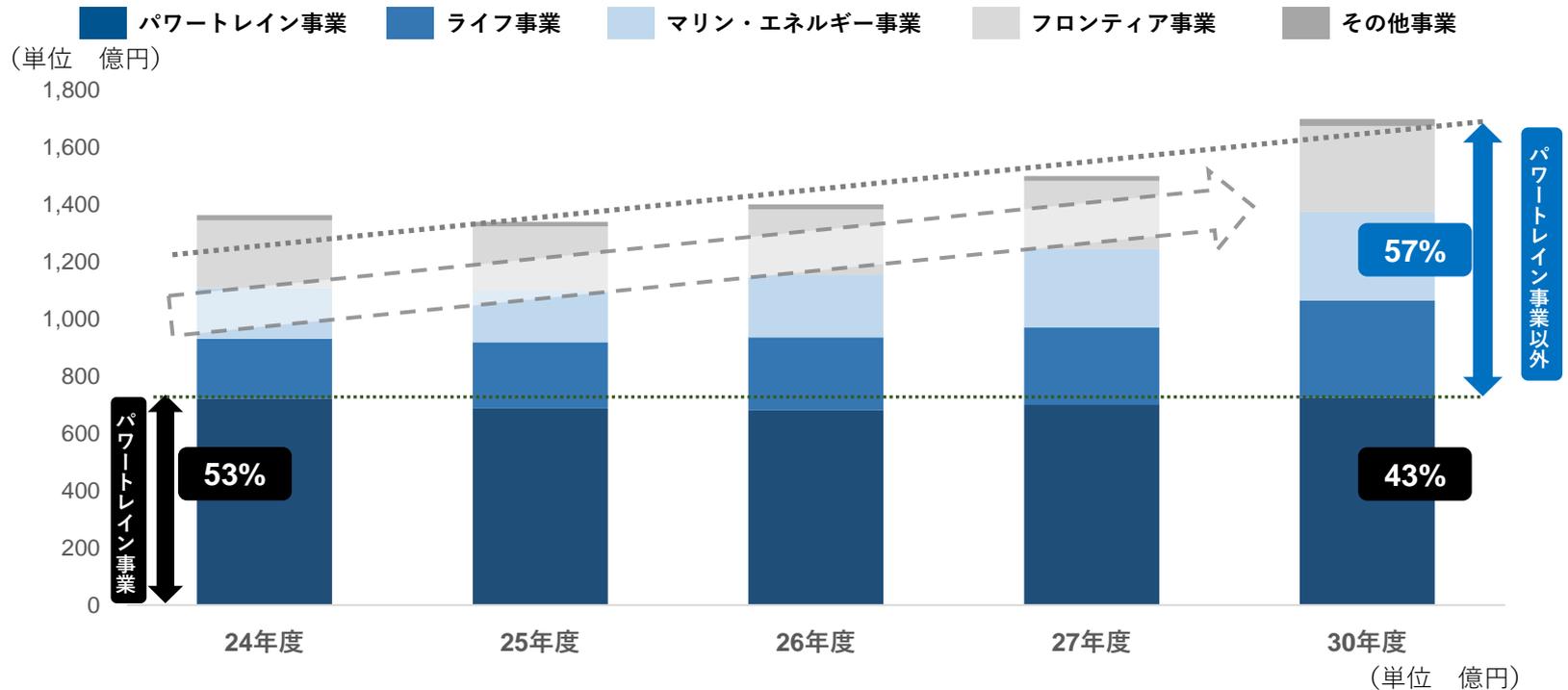
## フロンティア事業

- 「油機」「空調」の重点アプリケーションとコア技術を応用した顧客ニーズ（性能・コスト・軽量化）への対応を強化し、**エンジン周り以外で 사용되는軸受の総合的拡大を目指す**
- ガスタービンや水力発電向けビジネスの新規開拓と風車ビジネスの**技術基盤確立**

ネクストコア事業

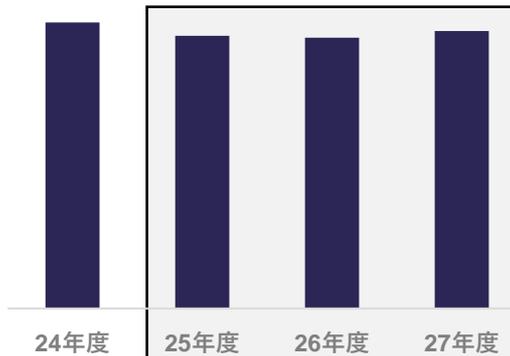
- アルミダイカスト事業は**前半3年間で安定した黒字体質化**を図り、後半3年間で体制整備する
- 精密金属加工部品事業はEV化対応の強化と**大同メタルグループとの一体化戦略**を加速する

セミコア事業



	24年度実績	27年度計画	30年度見通し
フロンティア事業	235	238	300
ライフ事業	210	271	340
マリン・エネルギー事業	179	274	310
パワートレイン事業	721	700	725

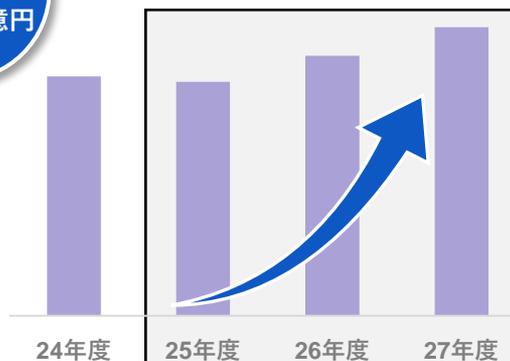
## 売上高



利益改善

+15億円

## 営業利益



## 事業環境変化に適合した体制再構築

## 体制再構築

- ・適所生産と適所品質の推進
- ・人員配置の見直し

## 営業戦略

- ・開拓ビジネス強化
- ・重点OEMへの戦略徹底

## 利益体質

- ・原価低減の更なる推進
- ・見積り原価精度の向上
- ・製品別損益管理の徹底
- ・価格転嫁の励行

## 営業利益率 2ポイント改善

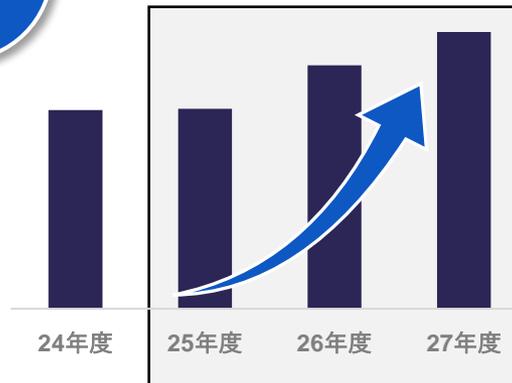
## マーケットシェア

(暦年ベース/当社推定)

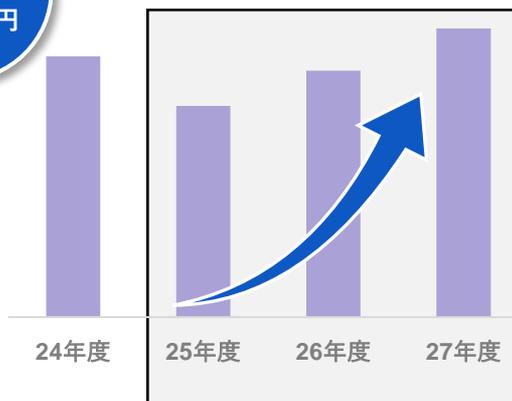
	24年	25年	26年	27年
自動車エンジン用半割 (BEV・FCV除く)	38.7%	39.0%	41.0%	42.5%

40%増

売上高

利益改善  
+3億円

営業利益



## コア事業（マリン事業）

- 重点顧客の需要増への対応強化（中高速事業）
- 中国市場への販売強化（中高速事業）
- マーケットシェア維持（低速事業）
- 生産設備の入替による生産能力向上（低速事業）

マーケットシェア（暦年ベース/当社推定）

	24年	25年	26年	27年
船用低速エンジン用	75.0%	65.0%	70.0%	75.0%
船用・産業用 中高速エンジン用	26.0%	26.0%	27.0%	27.0%

## ネクストコア事業（エネルギー事業）

- 一般産業向け（ガスタービン、水力発電等）
- 風車用軸受のSOP（27年度）

マーケットシェア（暦年ベース/当社推定）

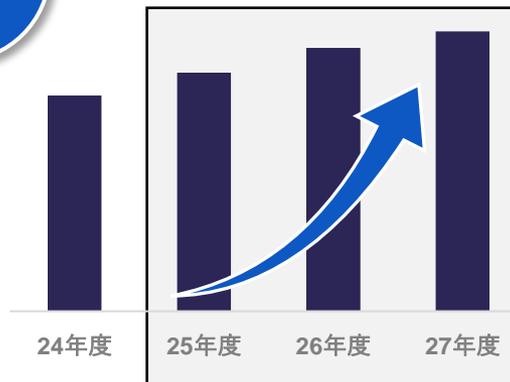
	24年	25年	26年	27年
回転機械用軸受 （発電機タービン用）	6.2%	6.3%	6.9%	8.1%

## 利益創出力改善

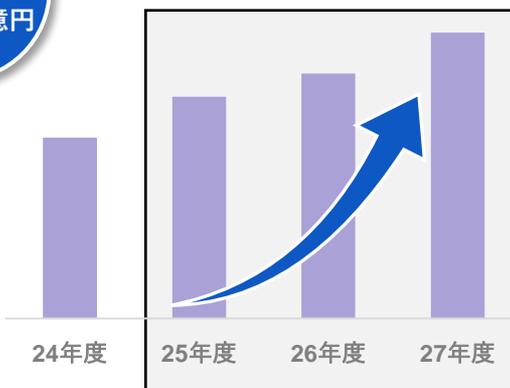
- 採算管理強化、既存品の採算改善
- 社外加工費の削減
- リードタイム短縮

30%増

売上高

利益改善  
+14億円

営業利益



自動車

ショック  
アブソーバー

スライドドア

自動車  
EV対応電動  
コンプレッサー

オクトバルブ

電動  
ウォーターポンプ

eAxle

一般産業  
分野

油 機

空 調

## 競争力向上のための構造改革

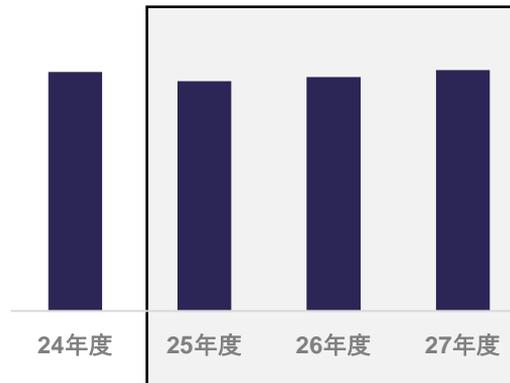
ー2030年以降を見据えた戦略の段階的実行ー

- 原材料調達手法の見直し（海外の低価格材の活用）
- グローバル製造拠点の再編
- 次世代の環境規制への技術対応力強化

マーケットシェア（暦年ベース/当社推定）

	24年	25年	26年	27年
ポリマー軸受	13.4%	13.5%	13.8%	14.0%

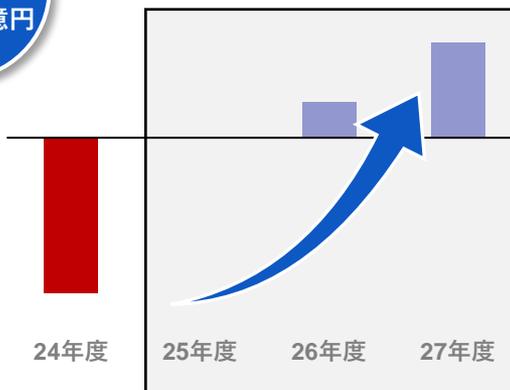
## 売上高



利益改善

+18億円

## 営業利益

アルミ  
ダイカスト  
事業ビジネス  
推進体制整備技術導入による  
新規受注

人材育成

不良ロス削減

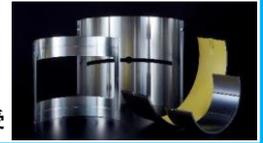
精密金属  
加工部品  
事業EV化対応・  
一般産業向け  
販売強化最適地生産・  
在庫グローバル  
管理品質保証基準の  
グループ一体化要素技術拡大  
商品開発力強化

## 利益創出力改善

- 製品別損益管理の徹底、既存品の採算改善
- 「自動化」「省人化」の推進
- 生産プロセスの効率化

## 船舶向けエンジン（低速）向け軸受の 永続的なマーケットポジション確立

低速エンジン用軸受



### 生産拡大と低速事業のAutomation化

#### 慢性化している労働者不足に対するSolution

従来設備（50年以上経過）

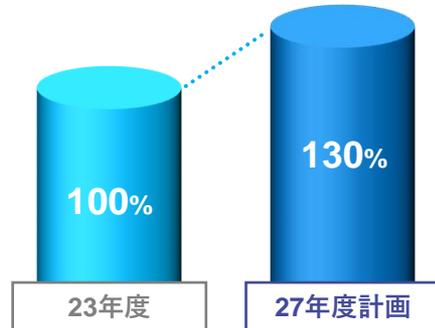


船舶大型化 → 荷重不足 → 人手不足

大型製品の自動化を実現



生産能力



New flexible manufacturing system  
多品種小ロット大型製品の自動化



船舶大型化 → 多品種 → 小ロット



グローバル生産体制の再構築  
中高速用軸受世界No.1への挑戦

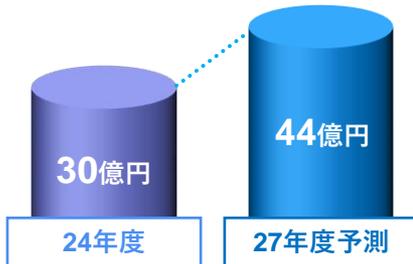


中高速エンジン用軸受

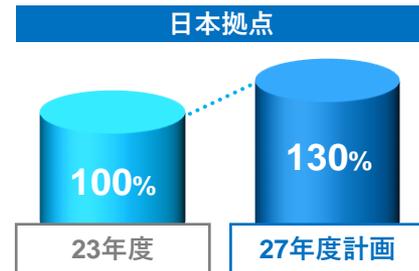
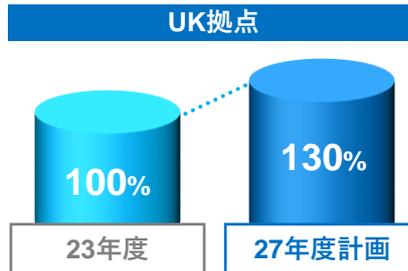
生産拠点拡大



需要予想



生産能力



## 専用工場竣工と供給開始（チェコ共和国に設置）

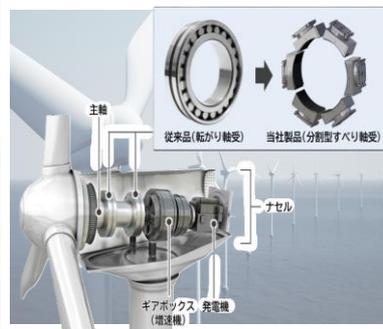


洋上風力発電所向けすべり軸受

世界初

27年度  
供給開始予定総投資額  
60億円

## 風車技術研究所 実験棟 竣工（佐賀県に設置）

洋上風力発電機の大型化に対応する次世代  
風車要素技術の開発世界初となる軸受メーカー単独での  
すべり軸受用ベンチ試験機設置

試験開始予定 25年5月

## PHASE 1 (27年度迄)

## 安定したモノ作り体制を確実にする3年間

## 材料調達・金型製作

- ・金型冷却システム見直し等による生産ダウンタイムの削減
- ・消耗品コスト、エネルギーコストなど変動コストの効率運用

金型関連停止率  
10%削減

## 製品製造

- ・欠陥改善チーム組成等による品質問題を再発させない仕組み作り
- ・機械の保守管理手順の見直し等による安定した機械運用

機械停止率  
10%削減

## 検査・出荷

- ・耐圧検査機新規導入
- ・品質保証体制の強化

不良率  
15%削減

## PHASE 2 (28年度以降)

## 未来へ向け飛躍できるビジネス体制の再構築

## ■販売戦略の明確化と適切な生産体制

- ・技術力有するPHEV・HEV向けのPCU(パワーコントロールユニット)など、収益性を重視した戦略
- ・販売戦略に応じた鑄造機の保有

## ■財務基盤の強化と事業体制の再編

- ・DMキャスティングテクノロジー（タイ）Co., Ltd.の財務基盤強化とグループ内再編
- ・他社とのシナジー追求

## 欧州地区の現状

### ■ 欧州地区の現状

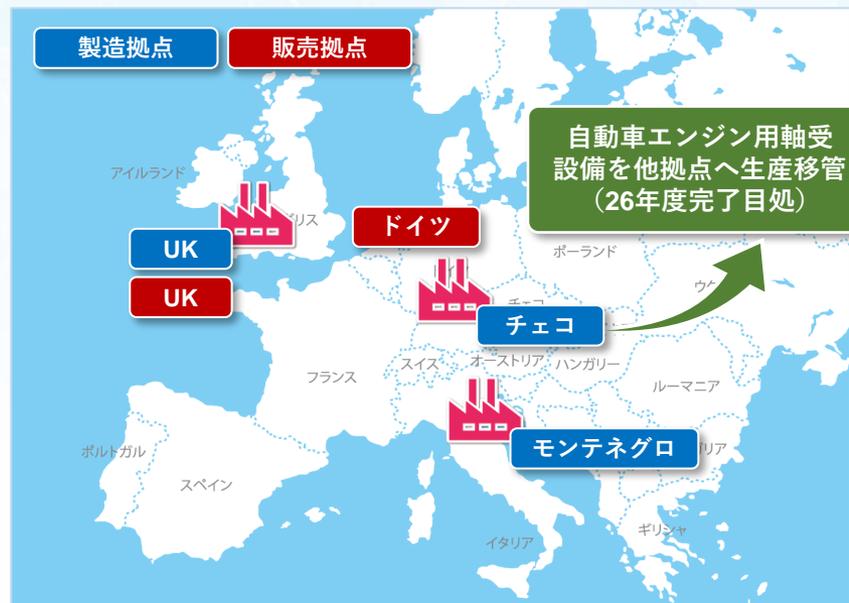
- 売上の低迷  
（自動車OEMメーカー向け販売軒並み減少）
- 各種コスト上昇（生産コスト・借入コスト・税金コスト・会社維持コスト）

## 基本方針

### ■ 基本方針

- 自動車用エンジン軸受生産拠点の効率・最大化への運用
- 機能集約によるコスト構造の見直し
- ライフ事業の販売戦略の強化

27年度迄に  
28年以降の  
ビジネス体制方針  
明確化



### UK拠点

- マリン・エネルギー事業の海外販売・製造拠点として、「販売戦略」「生産戦略」明確化



### チェコ拠点

- パワートレイン事業に係る生産設備の他エリア移管による体制再構築
- 洋上風力発電所向け軸受を中心とした生産拠点に衣替え



### モンテネグロ拠点

- パワートレイン事業の唯一の欧州内の生産拠点として経営効率化の上、黒字体質化

## 製造原価引下げへの取組み

## 製造原価低減

調達する



- ・ 調達方法の多様化
- ・ 調達タイミングの見直し

作る



- ・ 国内生産設備の集約
- ・ 設備のフル稼働化
- ・ 製品企画の簡素化

運ぶ



- ・ 出荷体制見直し
- ・ 物流拠点と生産推進部門との連携強化

## 物流コスト削減

## 設備投資管理体制の高度化

## 投資基準の明確化

投資前



- ・ 年度上限枠設定
- ・ 投資目的の分類化

個別審査



- ・ 設備審査会体制変更
- ・ 個別案件審査の強化
- ・ 投資計画の予実管理徹底

投資後



- ・ 投資後監査ルールの見直し
- ・ 事業毎の投資アロケーション手法導入検討

## 減価償却費水準の適正化

ロードマップ明確化（25年度中）

段階的に実現（27年度迄）

## 人的資本強化



## ■人事体制整備

- ・人材ポートフォリオ、社内キャリアプラン、サクセッションプラン策定等
- ・人事評価制度の見直し

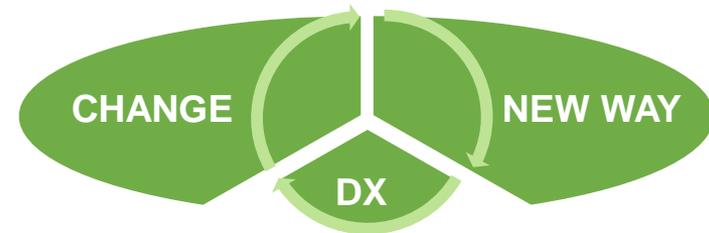
## ■働き方改革

- ・FA制度や自己申告制の導入等

## ■人材育成・採用活動強化

- ・インターン制度の充実、処遇条件（初任給・社宅制度）の見直し等
- ・定年延長による人材確保
- ・若年層階層別教育カリキュラムの充実
- ・リスキング教育強化、キャリア採用者向け教育充実等

## DX推進・風土改革



## ■組織活性化

- ・ダイバーシティの推進（多様な人材の採用、グループ内の人事異動促進等）
- ・女性活躍施策の充実（育児休業中コミュニティ、キャリア研修、時間単位年休、育児施設など）
- ・エンゲージメントサーベイにて組織活性化の好循環実現
- ・健康イベント、90周年イベント等の有効活用

## ■風土改革

- ・トップダウン+ボトムアップからの進化 → 「ミドルアップダウン」
- ・主体的な人材の育成 “チェンジエージェント”

## ■地域貢献

- ・地域開催イベントやボランティアへの参加奨励

## 私たちらしさをカタチに

### 1 事業を通じた社会課題の解決

- 環境負荷低減製品の開発
- 一般産業分野における当社技術力を通じた貢献
- EV化対応製品などによる社会ニーズの対応力強化

### 2 より健やかな地球への貢献

- 脱炭素への取組み強化
- 製品の「リサイクル」モデルの推進
- 再生可能電力の比率向上

### 3 ビジネスモデルの進化

- 持続可能性に考慮したバリューチェーンの構築
- 安心な製品の供給

### 4 多様な人材の育成

- 優れた人材の育成・能力開発
- ダイバーシティマネジメント
- 職場の健康と労働安全システム

### 5 大同プリンシプルの確立

- 適切なコーポレートガバナンス
- 人権の尊重
- リスクマネジメント
- コンプライアンス

サステナビリティ先進企業へのモデルチェンジ

# Supporting your movement

## あらゆる動きを支えて 豊かな暮らしに貢献する

### Tribology

ギリシャ語「tribo（こする）」「logy（学問）」の造語。

ラテン語で **Tribos** 「bos(潤剤)」

トライボロジーの英知を結集  
当社が誇る最高品質の軸受

すべり軸受の  
社会的価値  
II  
大同メタル  
グループの  
存在意義

人類は摩擦と共に生き、あらゆる  
場面で生じる摩擦とは  
切っても切り離せない領域

1. 機械や構造物の寿命の持続性の維持
2. エネルギー効率の向上
3. 環境保全と持続可能性の実現

本資料には業績見通し及び会社方針や計画に関する記述は、各資料作成時点における情報や合理であると判断する一定の前提に基づいて作成しております。したがって、実際の業績はさまざまな要因により大きく異なる可能性があります。実際の業績は自動車市場の変動、為替レートの変動、原材料や部品の価格変動、法規制や災害・感染症による影響も含まれます。なお、業績に与える影響はこれらに限定されるものではありません  
本資料は情報提供を目的とするものであり、投資勧誘を目的としているものではありません  
無断転載・複製することは禁じます