

# NETUREN INTEGRATED REPORT 2024

ネットレン統合報告書  
2024



ネットレン(高周波熱錬株式会社)  
発行：経営企画室

# NETUREN VISION 2030

## 『進化と躍進』

### あるべき姿

企業価値を高め続けるとともに持続可能な社会づくりに貢献する



9 産業と技術革新の基盤をつくろう  
Neturenの技術を世界に



11 住み続けられるまちづくりを  
強靱なまちづくりを支える



13 気候変動に具体的な対策を  
W-ECOで地球に貢献

### 目指す姿

CO<sub>2</sub>排出削減に有効なIH熱処理技術を中心とする技術・製品を通じ、企業価値を高めて環境負荷を低減する

N-DXの展開を進め、グループ全員の力を結集して進化を続けグローバルに躍進する

Neturenグループは、SDGsを経営の中心に据え、長期経営ビジョン「NETUREN VISION 2030 (進化と躍進)」を策定し、サステナビリティの観点で事業を進めています。

社会課題の解決への貢献とともに、総合的に企業価値が向上し、成長していく企業グループになる狙いを込めて、当社グループが一丸となり、あるべき姿「企業価値を高め続けるとともに持続可能な社会づくりに貢献する」の達成に向けて、目指す姿を追求し実現していきます。

## Neturenグループ経営理念

1. 熱処理技術の中核として、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。

## CONTENTS

経営理念・ビジョン	01
目次・編集方針	02

### プロフィール

Neturenグループの紹介	03
Neturenグループの歩み	05
財務・非財務ハイライト	07

### 価値創造

トップメッセージ	09
価値創造の源泉	13
価値創造モデル	15

### 経営戦略

第15次中期経営計画の総括	17
第16次中期経営計画の策定	18
財務戦略 財務担当役員が語る 資本コスト経営	19
戦略1 成長ドライバーの創生	23
戦略2 成長エンジンの育成	25
戦略3 グローバルマーケットの拡大	27
戦略4 自発的貢献意欲のある人財の育成	29

R&D・知的財産 研究開発／知的財産	31
品質 品質保証	33

サステナビリティ経営	
サステナビリティ・マネジメント	34
気候変動への対応 (TCFD 提言に基づく情報開示)	37
人権、サプライチェーンマネジメント、労働安全衛生	39

セグメント情報 製品事業部／IH事業部	41
---------------------	----

### 経営基盤

社外取締役対談	43
コーポレート・ガバナンス	45
コンプライアンス	48
リスクマネジメント	48
取締役・監査役・執行役員一覧	49

### データ

11年間の主要財務・非財務サマリー	51
株式情報／会社概要	53

## 編集方針

本統合報告書は、Neturenグループの中長期的な成長と価値創造をお伝えするため、財務・非財務情報を統合的にまとめた情報発信媒体として、経営層の承認のもとに発行します。ステークホルダーの皆さまとの建設的な対話のため、またグループ従業員の企業方針・戦略等の理解促進のための媒体と位置づけています。

2年目となる本報告書では、「NETUREN VISION 2030」の実現に向けた第2フェーズとして2024年度より始動した第16次中期経営計画について、4つの基本戦略と財務戦略に関する具体的な取り組み、サステナビリティに関する重要課題等、当社グループの中長期的な価値創造の鍵となるテーマを分かりやすくお伝えします。

編集にあたっては、経済産業省発行の「価値協創ガイダンス」を参照しています。



### 報告対象期間

2023年度(2023年4月1日～2024年3月31日)  
※報告の一部に2024年4月以降の活動内容も含まれます。

### 対象範囲

高周波熱錬株式会社および連結子会社17社、非連結子会社1社、関連会社4社を含むNeturenグループを対象としています。  
サステナビリティに関するデータには基本的にNeturen単体の全部門を対象範囲としますが、例外事項がある場合はそのつど本編中に示しています。

発行日 2024年10月

### お問い合わせ先

Neturen(高周波熱錬株式会社) 経営企画室  
TEL: 03-3443-5441(代表)  
FAX: 03-3449-3969

### 将来の見通しについての注意事項

本報告書に含まれる業績予想など将来の見通しに関する情報は、情報開示時点で入手可能な情報に基づき判断したものであり、多分に不確定な要素を含んでいます。実際の結果は、社会情勢、経済状況および業績の変化などにより見通しと異なる場合があります。

# PROFILE

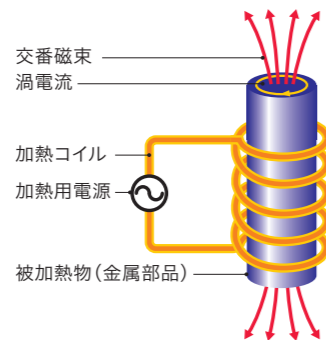
ネツレングループの紹介



ネツレングループはIH(誘導加熱)技術の中核とし、金属製品の製造と受託加工、装置販売の事業をグローバルに展開しています。創業以来磨き続けてきた技術力を軸に社会やお客さまのニーズに応え、確かな価値を提供していきます。

## IH(誘導加熱)技術の仕組みと特長

IH技術は、磁気力による高効率な熱処理方法です。クリーンな電気を熱源とし、他の表面熱処理法に比べて消費エネルギーやCO<sub>2</sub>排出量が少なく、無公害(Ecological)で省資源(Economical)にも優れたダブル・エコ(W-ECO)な熱処理として注目されています。

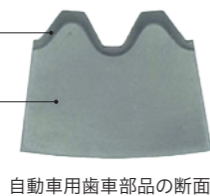


①加熱コイルに交流電流を流すと、その周りに交番磁束が発生。②交番磁束の影響を受け、対象物(主に金属)の中に渦電流が発生。③渦電流の運動エネルギーにより、ジュール熱が発生し金属が加熱。

電気を使って、対象物を自己発熱させることにより加熱を行う技術。非接触で、対象物の加熱したい部分を細かく調整できることが特長。

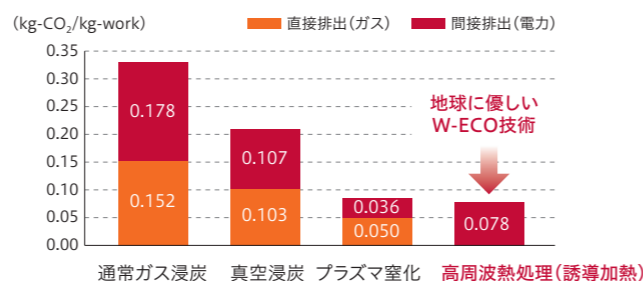
IH技術を用いることで、金属部品の必要部分を加熱

**硬化層:** 金属の性質の向上(疲労強度や耐摩耗性が向上)  
**母材:** 外部からの力を受け止める「しなやかさ」も求められるため、必要な部分以外は硬くならないようにする



強さとしなやかさを付与し、金属部品の小型軽量化・高強度化・長寿命化を実現。

### 熱処理技術別CO<sub>2</sub>排出量の比較



## 事業紹介

### 製品事業部関連事業

高強度鋼材製品

#### 自動車

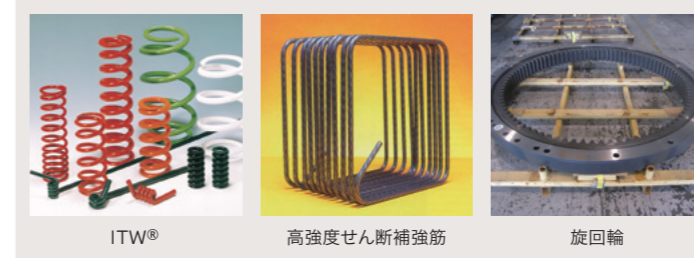
高周波熱処理された冷間成形用の高強度ばね鋼線(ITW®) 中空ラックバー等の自動車部品の製造・販売

#### 土木・建築

高周波熱処理を応用したプレストレストコンクリート用部材である高強度、高品質のPC鋼棒および関連製品、建築向け高強度せん断補強筋の製造・販売

#### 建設機械・工作機械

建設機械用旋回輪、半導体製造装置等ボールねじ用軸材の製造・販売



### IH事業部関連事業

熱処理受託加工

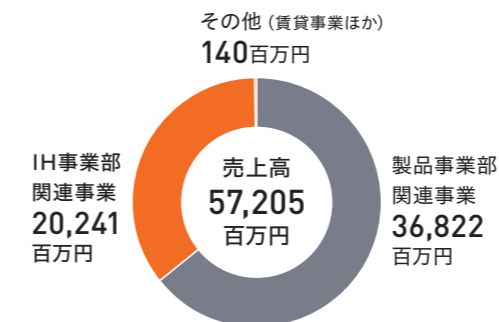
高周波熱処理を中心とするあらゆる機械部品の熱処理受託加工

誘導加熱装置

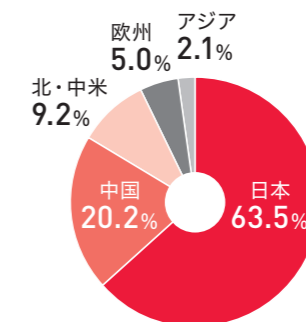
誘導加熱・熱処理装置、周波数変換装置等の設計・製造・販売・エンジニアリング



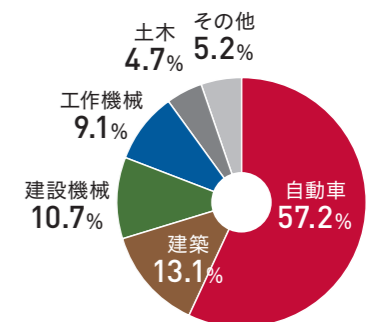
### セグメント別売上高



### 地域別売上高比率



### 業界別売上高比率



### 従業員数

連結1,627名、単独898名

### グローバル拠点数

国内9社25拠点、世界6カ国、15社16拠点

※2023年度実績

# HISTORY

## ネットングループの歩み

ネットレンは、1946年に日本で初めてIH（誘導加熱）技術の事業化・工業化に成功したパイオニア企業です。創業以来蓄積されたIH技術に関するノウハウと、高い技術・開発力を基盤にネットレングループの総力を結集し、あらゆる産業に変革と貢献をもたらしてきました。

2000年代～

### 時代の要請に応え続ける

環境問題への関心が高まる中、環境負荷の少ないIH技術の特徴を活かし、CO<sub>2</sub>削減・資源保護に資するオリジナル製品と新技術を生み出しています。時代の要請に確かな技術力で応え、前進していきます。

外部環境

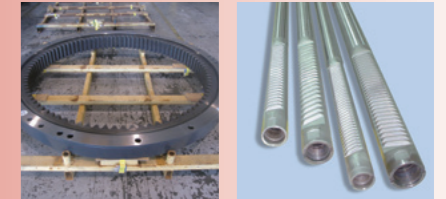
IT革命／リーマンショック／地球温暖化防止の国際的な枠組み発足

社会ニーズ

- ・脱炭素社会実現に向けた企業の貢献
- ・災害に強いまちづくりへの期待

ネットレンがもたらした価値

- ・多種多様な高強度鋼材製品により、普及するEV・HEVの車体軽量化に貢献



1980年代～

### グローバル化時代への挑戦

初の海外拠点である韓国に合弁会社を設立したのは1976年のことです。以降、生産拠点をグローバルに拡大し、現在は日中韓・アジア・北中米・欧州と全世界のお客さまに確かな価値を提供しています。

外部環境

グローバリゼーション／貿易摩擦／都市化・都市再開発

社会ニーズ

- ・社会資本の整備と充実
- ・技術革新と国際競争力の向上

ネットレンがもたらした価値

- ・国内外の強靱なインフラ整備への技術的貢献
- ・IH技術の深耕と新技術開発により、新たな熱処理を提供



1970年代～

### 極小から超大型部品まで

熱処理装置の設計も自社で行うネットレンのIH熱処理は、指先ほどの小さな部品から超大型部品まで、形を問わず対応が可能です。幅広いラインナップで多様な分野のお客さまからのご要望に応えてきました。

外部環境

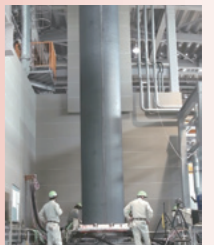
大型景気の到来／産業構造の転換  
バブル経済の崩壊／環境問題の世界共通課題化

社会ニーズ

- ・熱処理ニーズの多様化
- ・自動車業界における板ばねからコイルばねへの転換

ネットレンがもたらした価値

- ・建設機械・工作機械部品の受託加工により高寿命化・高精度化に貢献
- ・1978年の宮城県地震を契機とした耐震設計基準の見直しに対応し、高強度せん断補強筋によるRC建築物の高層化、設計・施工の合理化に貢献
- ・高強度ばね鋼線ITW®による高強度化・軽量化に貢献



1950年代～

### 高度経済成長期の日本を支える

1961年、東海道新幹線の枕木にネットレンのPC鋼棒が採用されました。急速なインフラ整備で建設需要が拡大する中、当社の高強度鋼材は幅広い分野に応用され、社会の発展を支え大きく成長を遂げました。

外部環境

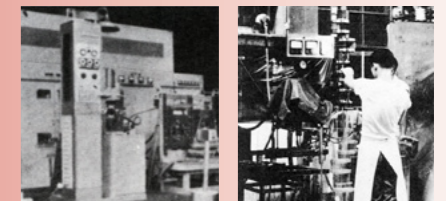
飛躍的な経済発展／モータリゼーションの到来

社会ニーズ

- ・国策によるインフラ整備（新幹線・高速道路等）
- ・建設機械・自動車の需要拡大に応える技術提供
- ・好景気に伴う旺盛な建築需要

ネットレンがもたらした価値

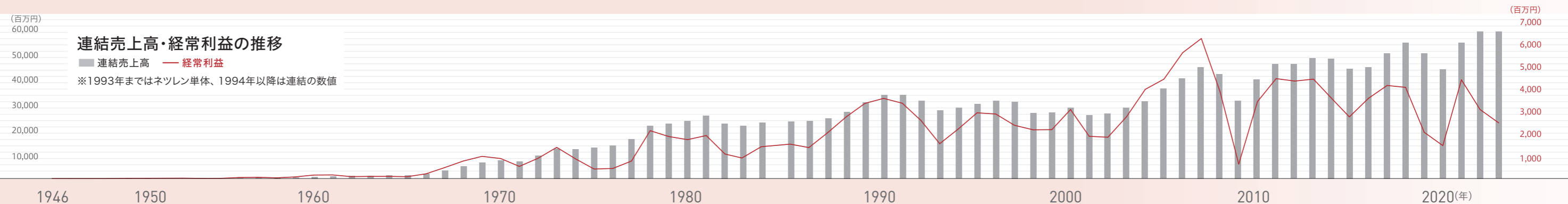
- ・自動車の普及により、自動車部品の高強度化・熱処理で貢献
- ・コンクリートパイル・ボールメーカーの生産性と品質向上に貢献



1946年

### IH技術のパイオニアとして

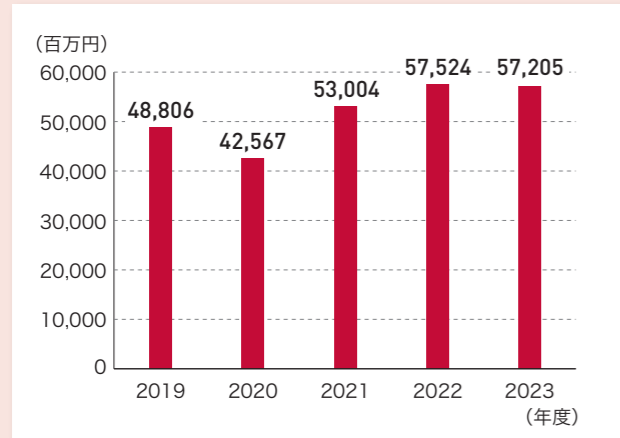
戦後間もない1946年、IH技術を日本の産業復興に役立てることを使命に掲げ、ネットレンは創業しました。IH技術の事業化・工業化にいち早く成功し、一貫してIH技術を中核に事業展開してきました。



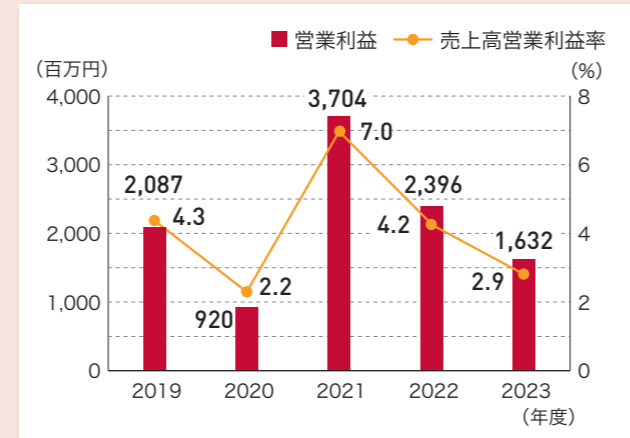
# HIGHLIGHTS

## 財務・非財務ハイライト

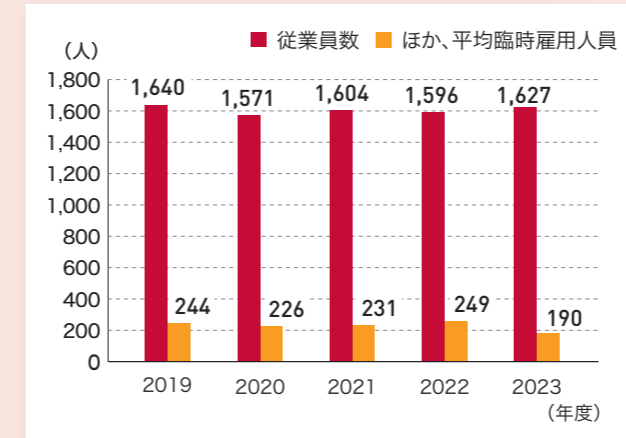
売上高



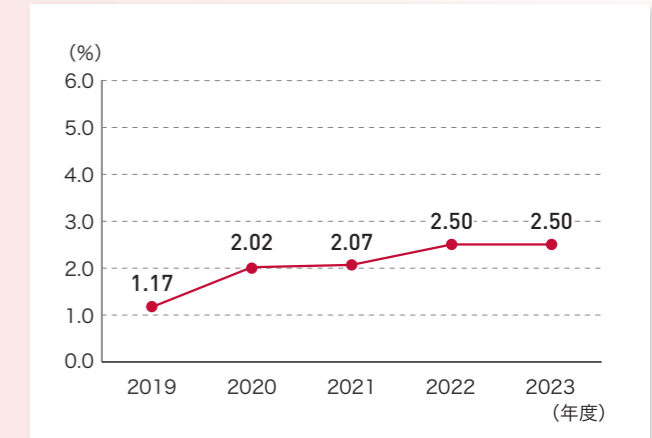
営業利益／売上高営業利益率



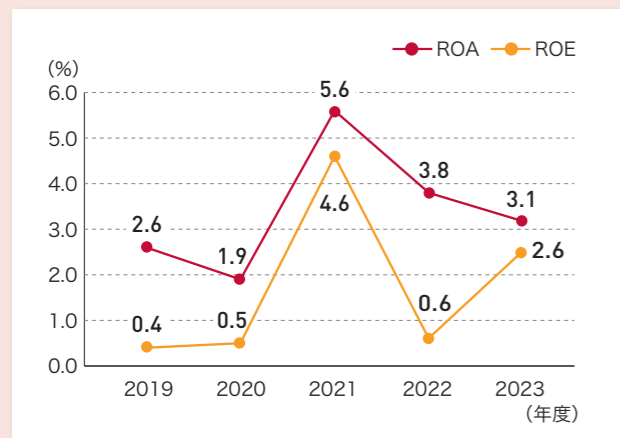
グループ従業員数



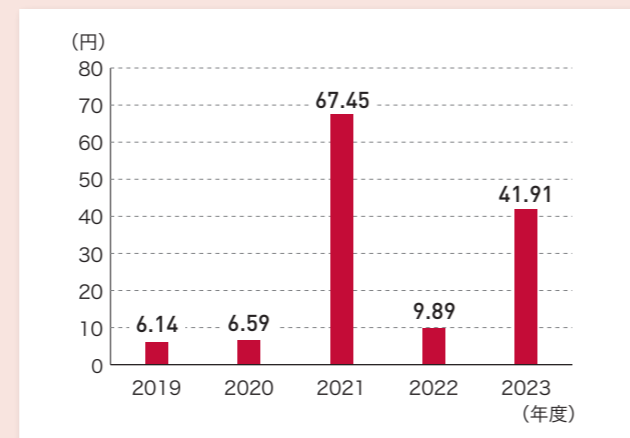
女性管理職比率\*



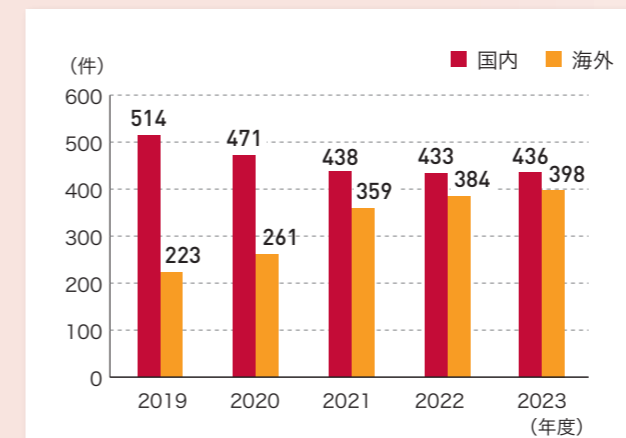
ROE(自己資本当期純利益率)／  
ROA(総資産経常利益率)



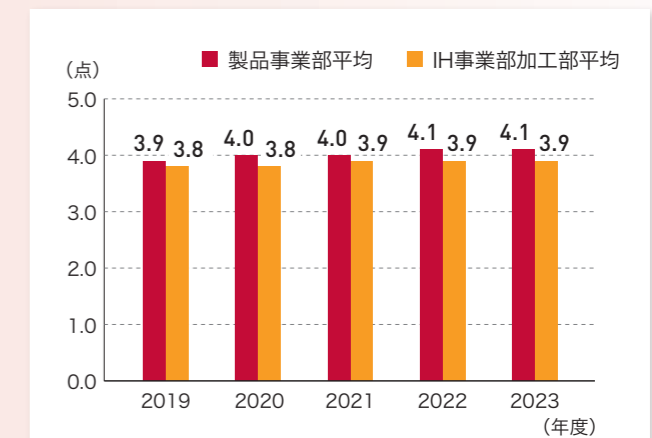
一株当たり当期純利益



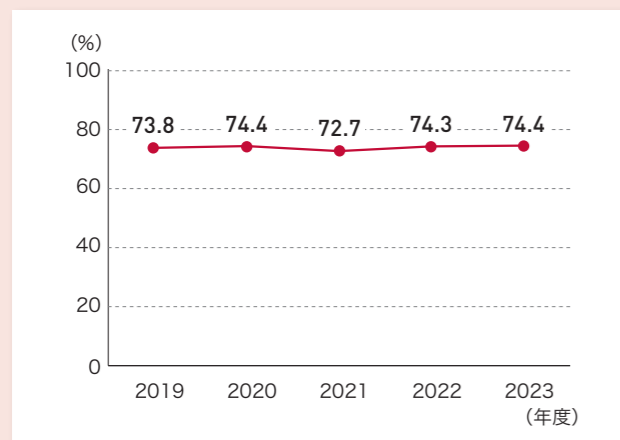
特許権保有件数\*



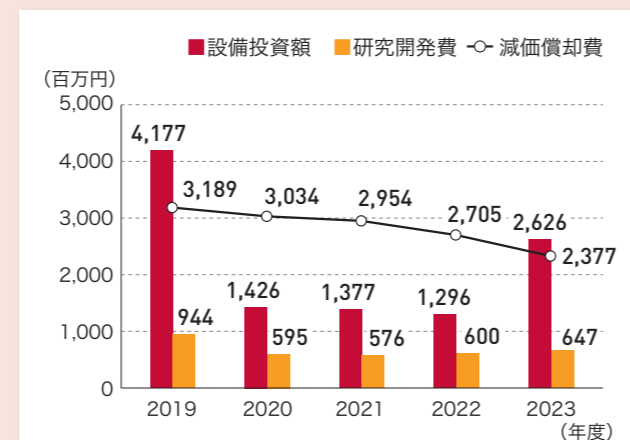
お客さま満足度調査結果(5点満点)\*



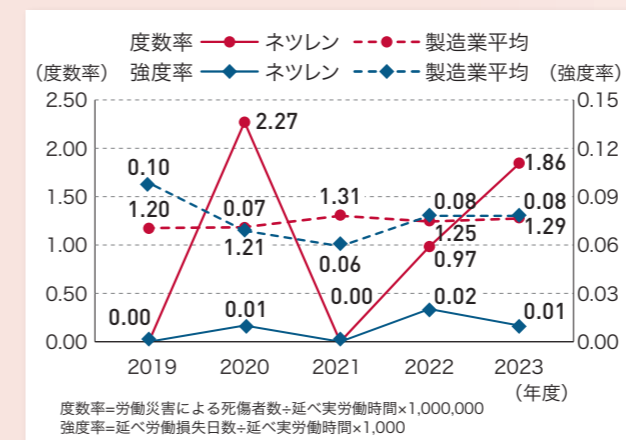
自己資本比率



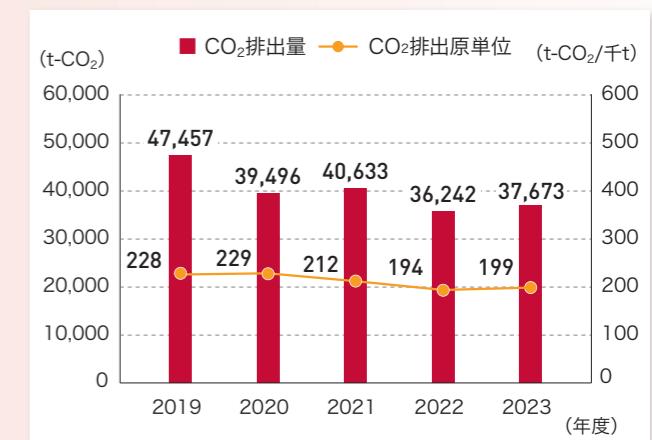
設備投資額・研究開発費・減価償却費



労働災害の発生状況\*



CO<sub>2</sub>排出量と原単位の推移\*



\*の項目はNeturen単体（グループ連結売上高の6割を占める）のデータ

# TOP MESSAGE

トップメッセージ

積極的に、新たなチャレンジへ。  
独自のIH（誘導加熱）技術を通じて  
広く社会に貢献します。

代表取締役 社長執行役員

大宮 克己



## 2023年度を振り返って

2023年度は、私たちを取り巻く外部環境にもさまざまな変化のあった一年でした。ウクライナやパレスチナでは激しい戦闘が続き、終わりが見えません。また、世界を牽引してきた中国経済が減速、さらには原材料費や電気代の大幅な高騰、世界的なインフレと急激な円安なども続いています。

こうした状況に、私たちネツレンの事業もさまざまな面で影響を受けました。紛争などが起こった場所が、私たちが拠点を置いている国、あるいは直接取引のある国ではなくても、どこかでお客様の事業と関係していれば、巡り巡って私たちのところにも影響が及ぶ。サプライチェーンを世界中に拡大させ、グローバル企業として事業を展開していくとはそういうことなのだ、改めて気付かされました。

ただ、これだけ変化の大きい世の中ではあっても、私たちが扱う事業は人々の生活の「土台」を支えるものであり、大きく揺らぐことはないと考えています。ですから、やみくもに慌てて方向転換するのではなく、これまで以上にその「土台」を強固にし、お客さまにさらに優れた製品・サービスを提供していくことが、私たちの役割だと思うのです。

もちろん、地政学的なリスクは無視できませんから、常にアンテナを張って最新の情報を集め、極力リスクを抑えるための体制は構築していく考えです。特に近年は、予測不可能な事態が立て続けに起こり、先の見えない状況が続いています。大きな変化が起こった際には素早く、瞬発力を持って動けるような組織を作り上げておく必要があると、強く感じています。

一方、2023年5月に新型コロナウイルスが感染症法上の「第5類」に移行され、長かったコロナ禍も落ち着きを見せてきています。そこで春以降、アメリカ、中国、インドネシア、メキシコなど、社長就任以来直接訪れる機会のなかった海外拠点も含めて相次いで訪問し、現場の状況を視察しました。印象的だったのは、どの拠点でも、現地のスタッフが自分たちの仕事や成果について熱を込めて語ってくれたことです。「経営トップが来るのを待っていてくれたんだな」と感じるとともに、直接顔を合わせることの重要性を改めて実感した経験でした。

## ChangeからChallengeへー 第16次中期経営計画がスタート

また2023年度は、2020年から3年間の第15次中期経営計画の最終年でもありました。この3年間を実績の面から振り返ると、コロナ禍やウクライナ情勢、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。残念ながら営業利益目標は未達成という結果になりました。

一方で、売上高については目標を達成。最終の2023年度には、高騰したコストの価格転嫁をある程度進めることもできました。もちろん十分とはいえないものの、さまざまな不利な条件下では一定の評価をすべき数字ではないかと考えています。

さらに、社内で利益減への危機感が共有されたことで、コストカットへの意識も一気に高まりました。中計のスローガンが「Change!! New NETUREN」であったように、「社会の変化に対応するために、私たちが変わらなければならない」という思いが社員の間に広がり、今まで「変わること」が得

意ではなかったネツレンの中にも、変化の兆しがいくつも見えてきたように思います。

その小さな変化を積み上げ、加速させて、次なるチャレンジにつなげていきたい。そんな思いを込めて策定したのが、2024年度からスタートした第16次中期経営計画のスローガン「Aggressive Challenge One NETUREN 2026」です。「One NETUREN」には、社員全員が一つの思いのもとにつながり、一丸となって「新たなチャレンジ」を目指そうというメッセージを込めました。未知の挑戦に向けて、より積極的かつ前のめりな、戦闘態勢ともいえる姿勢で立ち向かっていければと考えています。

この中計は、長期経営ビジョン NETUREN VISION 2030「進化と躍進」の達成に向けた第2フェーズとなります。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に尽力していく所存です。

## TOP MESSAGE

## 4つの戦略を「繋げる」ことで事業拡大を推進

この第16次中期経営計画においては、資本コスト経営をさらに強化するとともに、長期経営ビジョンの4本柱である「技術開発」「事業」「グローバル」「人財」の戦略を、それぞれ「繋げる」ことによって事業拡大を目指しています。

「技術開発」「事業」については、現在開発中の新商品・新技術の早期市場投入を進め、新商品・新事業の売上高比率を、第15次中期経営計画比+4%の20%以上にまで拡大することを目指します。同時に、M&A などについても積極的に検討する考えです。それによって、企業としての成長ドライバー創生と成長エンジンの育成を両立させ、収益性、成長性の双方を強化していきます。

「グローバル」についても、現在拠点を置く各国・地域の事業をさらに広げていくとともに、これまで展開していない地域に現地企業と協力して進出するなど、さらにグローバル市場の拡大に力を入れていく方針です。また現状では、高周波熱処理を施した高強度ばね用鋼線ITW®事業を中心に展開していますが、今後はそれにとどまらず、熱処理の受託、また建築・土木など幅広い分野について、総合的に事業展開の可能性をリサーチしていきたいと考えています。これにより、また先に述べたM&Aなども含めて事業分野を大きく広げ、より収益性、成長性の高い事業ポートフォリオを実現していくことを目指します。

「人財」については、「自発的貢献意欲のある人財の育成」という文言を掲げました。技能人財、グローバル人財の育成は引き続きの注力テーマですが、特に思い切った取り組みを進めようとしているのが管理部門です。収益を伸ばすだけでなく、今ある資産をどのような戦略に基づいて活用していくのかという視点にまで踏み込んだ「意思を持ったB/S(バランスシート)管理」を担える人財を育成していきます。

さらに、資本コスト経営推進の鍵となるROIC(投下資本利益率)の考え方を、財務・管理系の社員のみならず、各地の工場に至るまで全社員に徹底的に浸透させていくため、その「見える化」にも取り組みます。当社グループのPBR(株価純資産倍率)が1倍割れとなっている点についても、数年来投資家の皆さまから改善を求める声をいただいており、その意味でもROICを意識することは重要だと認識しています。同時に、「ネツレンに期待してください」というメッセージを広くお伝えできるよう、改善に向けたさまざまな取り組みについて積極的に外に向けて発信していくことも、ROICの改善に繋がると考えています。

こうした試みを通じ、長期経営ビジョンの目標年である2030年に向けて前進していきます。

## 意欲のある人財に、今後も働き続けてもらうために

さらに、それを実現していくために何より重要な鍵となるのが、「人財」についての取り組みだと認識しています。

印象に残っているのが、2024年4月、ドイツのデュッセルドルフで開催された国際ワイヤー産業展に当社グループが初出展した際のことで、出展した製品に関連する日本、米国、チェコ、中国の各拠点から集まった社員たちが積極的に情報交換し、一緒になってお客さまと対話している光景を目にして、多様なバックグラウンドを持つ人たちがともに働くことの重要性を改めて感じました。

一方で、勤務場所などを限定せざるを得ない、さまざまな事情を抱える社員が少なくないことも承知しています。貢献意欲の高い人財に長く働き続けてもらうためには、それぞれに異なる事情やニーズに対応できるよう、多様な働き方を可能にする柔軟な人事制度にしていく必要があるでしょう。今期中計の期間中には、そうした制度の整備も推進していきたいと考えています。

女性活躍という面では、これまでどうしても男性目線になりがちだった工場を「女性が働きやすい現場」にしていくことを、全拠点の方針として掲げています。トイレや休憩室などの設備を整備することはもちろんですが、例えば重いものを手で抱えて運ぶ仕事は最新技術で代替し、重労働の負担がない現場を目指す。それが、誰にとっても働きやすい現場につながっていくのではないのでしょうか。

また、さまざまな専門分野で経験を積んだスペシャリストともいえる外部人財の獲得にも、積極的に取り組んでいます。スキルの高さに期待しているのはもちろんですが、同時に社内に「外」の空気を持ち込み、よい刺激を与えてくれるのではないかと思うからです。途中入社してくれた皆さんにはあえて、「ネツレンに染まらないでください」と伝えています。ネツレンの空気に染まりきらずに、言いたいことをどんどん言い、やりたいことをどんどんやってほしい。それが、会社全体をよい方向に引っ張っていかれると思います。

## 事業を通じて、社会に貢献できる企業として

私は、ネツレンが持つ技術、そして生み出している商品は、全てよりよい社会基盤構築のためにあるものであり、事業を展開していくことそのものが社会への大きな貢献であると考えています。

特に、私たちが持つ独自のIH技術は、鋼材の使用量削減、部品の軽量化など、さまざまな形で環境負荷の低減に貢献することができます。また、風力発電の一部にネツレン製品を使ってもらうなど、再生可能エネルギー事業に関する貢献にもさまざまな可能性があるでしょう。そのための製品や技術を、日本だけではなく世界各地に広げていきたい。それを通じて社会に貢献していきたいと思っています。

また、日本各地、世界各地に工場などの拠点がおり、その拠点ごとに、地域の抱える事情やニーズにあわせた貢献を考えられることも、私たちの大きな強みです。各拠点が主体となりながら、ネツレングループ本体がともに一体となって第16次中期経営計画を進めていきたいと考えています。

さらに、こうした活動についての情報発信にも、これまで以上に力を入れていく考えです。単なる

自己満足ではなく、ステークホルダーの皆さま、そして社会全体から、「ネツレンは事業を通じて社会に貢献している会社」だと認識してもらえようになりたい。それが私たちの存在意義であり、そのために今後も力を尽くしていきたいと考えています。本レポートをお読みになった皆さまからも、ぜひ忌憚のないご意見をいただければ幸いです。



## 第16次中期経営計画 (2024年4月~2027年3月)

## Aggressive Challenge One NETUREN 2026

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

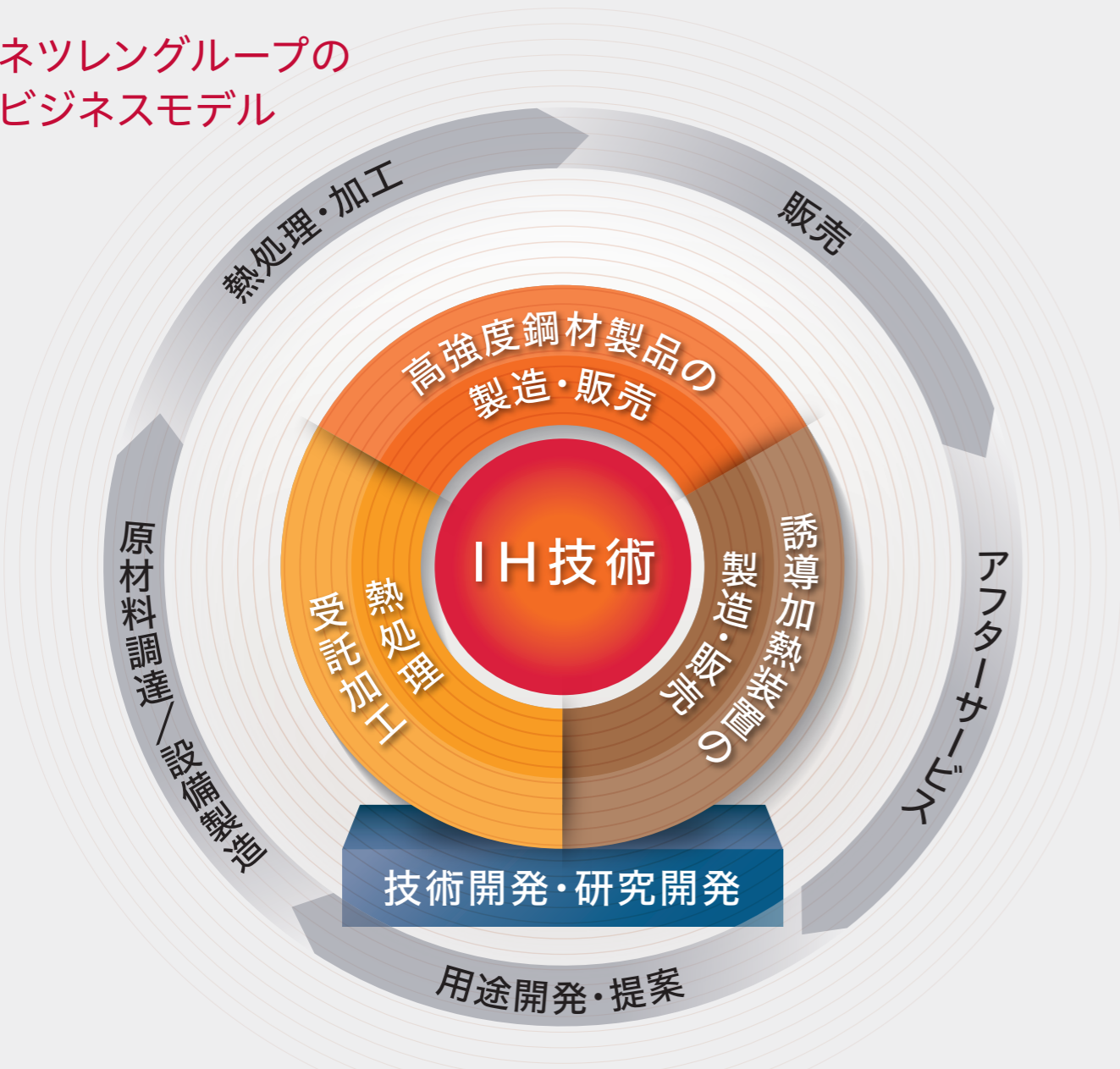
## 企業価値向上

技術開発	成長ドライバーの創生	資本コスト経営	<ul style="list-style-type: none"> <li>●資本政策・財務戦略</li> <li>●キャピタルアロケーション</li> <li>●ROICの本格導入・展開</li> <li>●事業ポートフォリオ</li> </ul>
事業	成長エンジンの育成		
グローバル	グローバルマーケットの拡大		
人財	自発的貢献意欲のある人財の育成		

# 価値創造の源泉

ネツレングループは、IH（誘導加熱）技術に特化した3つの事業と、これらの事業の土台となる技術開発・研究開発が相互に補完し合う、独自のビジネスモデルを擁しています。

## ネツレングループの ビジネスモデル



### IH技術を核とする「3つの事業」の融合で、自社一貫対応を実現

ネツレンの事業は、高周波熱処理を中心にあらゆる機械部品の熱処理受託加工を行う「熱処理受託加工」、誘導加熱・熱処理装置、周波数変換装置等の設計・製造・販売・エンジニアリングを行う「高周波誘導加熱装置の製造・販売」、そして、自動車部品や土木建築用資材など、高周波熱処理を施した独自の「高強度鋼材製品の製造・販売」の3つの柱があります。これらが相互に補完し合い、調達から製造・加工、販売に至るまで、一連の流れを全て自社で完結できる強みを持っています。

### 高度な研究開発・技術開発力で最先端を追求

ネツレンは自社内に業界トップレベルの材料分析技術やシミュレーション技術、生産技術をもつ研究開発部門を持ち、独自の技術を絶えず深化・進化させています。さまざまな分野のお客さまからいただく多岐にわたるニーズに、開発プロセスから応えます。

## 事業の基盤となる経営資本

ネツレンが事業活動を行い、価値を生み出すための源泉となるのが、経営資本です。これらの資本を戦略的に活用・強化し、社会への価値創造と経営基盤の強化につなげています。

### 財務資本



#### 安定した財務基盤

ネツレンの確かな技術力が生み出す高品質な製品・サービスの数々は、国内トップクラスのシェアを有し、これらの収益が安定した財務基盤を支えています。「NETUREN VISION 2030」の達成に向けて、資本効率の改善を進め、成長戦略に連動した積極的な成長投資を行っていく計画です。

▶ P19 財務戦略

### 製造資本



#### あらゆる熱処理ニーズに応える生産体制

国内外に広がるグループ会社の幅広い生産拠点で熱処理設備を有し、IH熱処理だけでなく製品製造・設備製造など、お客さまのあらゆるニーズにオーダーメイドで対応可能です。製造資本のさらなる強化に向けて、DX・AIの活用による生産技術力の向上や主力工場の再編に取り組んでいます。

▶ P25 戦略2, P27 戦略3

### 知的資本



#### ネツレン独自の技術力と製造ノウハウ

IH技術のパイオニアとして長年蓄積してきた知見と、自社内の研究開発・技術開発部門で生み出される最先端の技術がネツレンの競争力の源泉です。学術機関との共同研究など社外連携を加速させるとともに、グローバル展開を目指し、海外での特許戦略を推進しています。

▶ P31 R&D・知的財産

### 人的資本



#### グローバルに広がるグループ人財

熱処理に関わる高度人財はもちろんのこと、自社一貫体制の各プロセスを担う各種専門人財が集結し、技術を軸に総合力を発揮できる会社を目指しています。将来の事業変革を見据えて、グローバル人財育成やリスクリング制度の拡充、柔軟な人事制度の整備にも注力しています。

▶ P29 戦略4

### 社会関係資本



#### 顧客や調達先との緊密な関係

ネツレンの事業は、1946年の設立以来積み上げてきた、幅広い産業のお客さま・取引先企業や各種研究機関、地域社会との長期にわたる信頼関係の上に成り立っています。社会に必要とされる企業であり続けるために、ステークホルダーへの適時適切な情報発信と積極的な対話を行っていきます。

▶ P34 サステナビリティ経営

### 自然資本



#### W-ECO技術と環境に配慮したものづくり

電気の力を用いるIH熱処理は、他の熱処理に比べて環境負荷が小さく、ネツレンの事業を通じて脱炭素社会の実現に寄与できます。CO<sub>2</sub>削減と資源保護に資する製品・新技術の創出に注力すると同時に、ネツレングループならびにサプライチェーンにおけるCO<sub>2</sub>削減も推進していきます。

▶ P37 気候変動への対応



# 価値創造モデル

よりよい社会の実現に向けて、ネツレングループが生み出してきた数々の技術・製品は、社会インフラや人々の暮らしを支え、社会課題の解決に貢献しています。独自のIH（誘導加熱）技術を軸に、戦略的に強化してきたこの価値創造の流れが、ネツレン自身の成長と持続的な価値向上につながり、新たな挑戦を可能にしています。

## INPUT

### 主な経営資本

#### 財務資本



##### 安定した財務基盤

- 日本格付研究所 格付 A-(安定的)
- 自己資本比率 74%

#### 製造資本



##### あらゆる熱処理ニーズに応える生産体制

- グループ拠点  
国内 9社 25拠点  
海外 6ヵ国15社 16拠点
- 「適地適産」のグローバル生産体制

#### 知的資本



##### ネツレン独自の技術力と製造ノウハウ

- 設立以来78年分の膨大な技術データ
- 研究開発費 6億円
- 特許件数 834件  
(国内436件 海外398件)
- 設備投資額 26億円

#### 人的資本



##### グローバルに広がるグループ人材

- グループ理念を共有する従業員数 1,627人

#### 社会関係資本



##### 顧客や調達先との緊密な関係

- 幅広い産業の顧客との長年にわたる信頼関係
- 大学、他社との技術連携

#### 自然資本



##### W-ECO 技術と環境に配慮したものづくり

- エネルギー使用量 91GWh
- 水消費量 985,417万 m<sup>3</sup>

### ネツレンの事業活動

IH 熱処理技術を核に  
社会課題を解決し貢献する



経営計画  
マテリアリティ(重要課題)

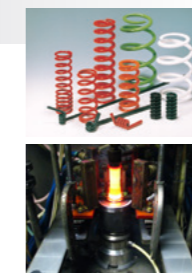
経営理念  
サステナビリティ基本方針

## OUTPUT

### 提供する製品・サービス

#### 自動車

- 高強度ばね鋼線 (ITW<sup>®</sup>)
- 中空ラックバー
- 自動車部品等の熱処理受託加工



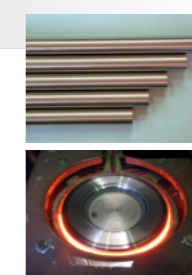
#### 建設機械

- 旋回輪
- 建設機器部品等の熱処理受託加工



#### 工作機械

- ボールねじ<sup>®</sup> 用軸材
- 異形ITW<sup>®</sup> (角線ITW<sup>®</sup>)
- 工作機械部品等の熱処理受託加工



#### 土木・建築

- PC 鋼棒
- 高強度せん断補強筋ウルボン1275



#### 装置

- 誘導加熱装置の製造・販売、サービス
- 高周波電源装置の製造・販売



## OUTCOME

### 創出する価値

モビリティの  
環境負荷低減

安全・安心、強靱な  
まちづくり

建設機械・工作機械の  
高精度化、長寿命化

新たな市場へ  
提供価値を拡大

第15次中期経営計画 (2021年4月~2024年3月)

4つ戦略の振り返り

第1の戦略	評価	第2の戦略	評価
<p>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</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、労働生産性を改善</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</li> <li>●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>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</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>●ありたい姿・ロードマップを設定</li> <li>●経理/営業チームは、遅延傾向あるも挽回中</li> <li>●製造チームはオンタイムで進行中</li> </ul> <p><b>実現内容:</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>●現場インフラ・ICT化(1期)</li> <li>●電力(CO<sub>2</sub>)使用量の見える化</li> <li>●熱処理データベースシステム構築</li> <li>●VR活用による安全教育システム</li> </ul>	△
第3の戦略	評価	第4の戦略	評価
<p>SDGsを経営の中心に据え、CO<sub>2</sub>削減を推進し持続可能な社会づくりに貢献</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し、社内浸透策を実施</li> </ul> <p><b>CO<sub>2</sub>削減</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>●各地区での改善活動を行い、第15次中計3年間のCO<sub>2</sub>排出量を、第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>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</p> <p><b>技能人財の育成</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>●海外トレーニーの派遣、グローバル拠点間の相互研修による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/パパ育児など社内制度を整備</li> </ul>	○

第15次中期経営計画の総括

ネツレングループは、2021年度に長期経営ビジョン「NETUREN VISION 2030(進化と躍進)」を策定、その第1フェーズとしての第15次中期経営計画を立案し、ビジョン達成に向けスタートを切りました。先の読めない厳しい事業環境の中、2023年度の売上高は目標を達成したものの、利益は計画未達となりました。しかし、そのような事業環境の中においても収益基盤の強化は順調に進んでおり、資本コストを意識した経営など、さまざまな変化を生み出してきた期間でありました。

第16次中期経営計画立案にあたっての外部環境認識(主なリスクと機会)

リスク	機会
<ul style="list-style-type: none"> <li>●気候変動に伴うリスクと事業に及ぼす影響</li> <li>●世界的なインフレ、および世界経済が及ぼす影響</li> <li>●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</li> <li>●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</li> <li>●建設・物流業界の2024年問題による長納期化、人件費増加</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>●脱炭素化の要請に伴う、環境負荷の小さいIH熱処理の需要の高まり</li> <li>●EV/HEV、再生可能エネルギー市場の世界的拡大</li> <li>●新興国における製造業の成長</li> <li>●国土強靱化へ向けた高強度製品の需要の高まり</li> </ul>

第16次中期経営計画 (2024年4月~2027年3月)

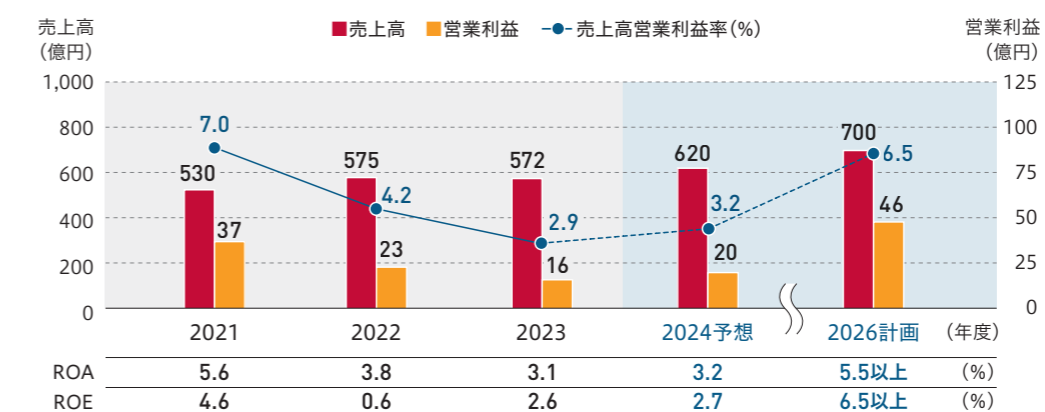
Aggressive Challenge One NETUREN 2026

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

**企業価値向上**

技術開発	<p><b>成長ドライバーの創生</b></p> <p>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。</p>	<p>資本コスト経営</p> <p>●資本政策・財務戦略</p> <p>●キャピタルアロケーション</p> <p>●ROICの本格導入・展開</p> <p>●事業ポートフォリオ</p> <p>経営資本を意思を持った戦略に基づき見極め、判断し活用</p>
事業	<p><b>成長エンジンの育成</b></p> <p>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。</p>	
グローバル	<p><b>グローバルマーケットの拡大</b></p> <p>CO<sub>2</sub>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。</p>	
人財	<p><b>自発的貢献意欲のある人財の育成</b></p> <p>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、各々の活躍をネツレングループ全体に繋げて、企業成長を加速する。</p>	

業績の推移と計画(連結)



NETUREN VISION 2030の達成

第16次中期経営計画の策定

第16次中期経営計画では、「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、4つの戦略を繋げて事業拡大を推進することを基本方針に掲げています。ネツレンブランドの更なる拡大ととも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、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取り組みを進めていきます。

## 財務担当役員が語る 資本コスト経営

## 資本コスト経営を強化し、持続的な成長と企業価値の向上に尽力します

取締役 執行役員 管理本部長  
安川 知克

## 第15次中期経営計画を振り返って

2021年から始まったネツレグループの第15次中期経営計画（以下「15次中計」）では、「Change!! New NETUREN 2023」というスローガンに象徴されるように、長期経営ビジョン「NETUREN VISION 2030」の実現に向けて、「変わる」そして「変える」を意識しながら当社グループでさまざまな取り組みを進めてきました。もちろん、財務戦略・資本政策の分野についても同じことが言えます。

継続的に企業価値を向上していくためには、これまで以上に資本コストや株価を意識した経営を進める必要があり、また、それがプライム市場に上場している企業としての責任を果たすことにもなるという認識から、15次中計では、これまで最小限の開示に留まった財務戦略や資本政策の骨子を初めて明確に宣言しました。キャピタルアロケーションや目指すべきバランスシートなど、当社グループの財務戦略や資本政策の基本的な考え方、また、数値目標とその実現に向けて、どのタイミングでどのような取り組みを行っていくのかなどの情報を開示した上で、株主や投資家の皆さまに私たちの考えをしっかりとお伝えし、ご理解いただくとともに、双方向の対話を充実させてまいりました。そして、皆さんから頂いたご意見やご提言を取締役会や経営・執行役員会議での議論に取り入れ

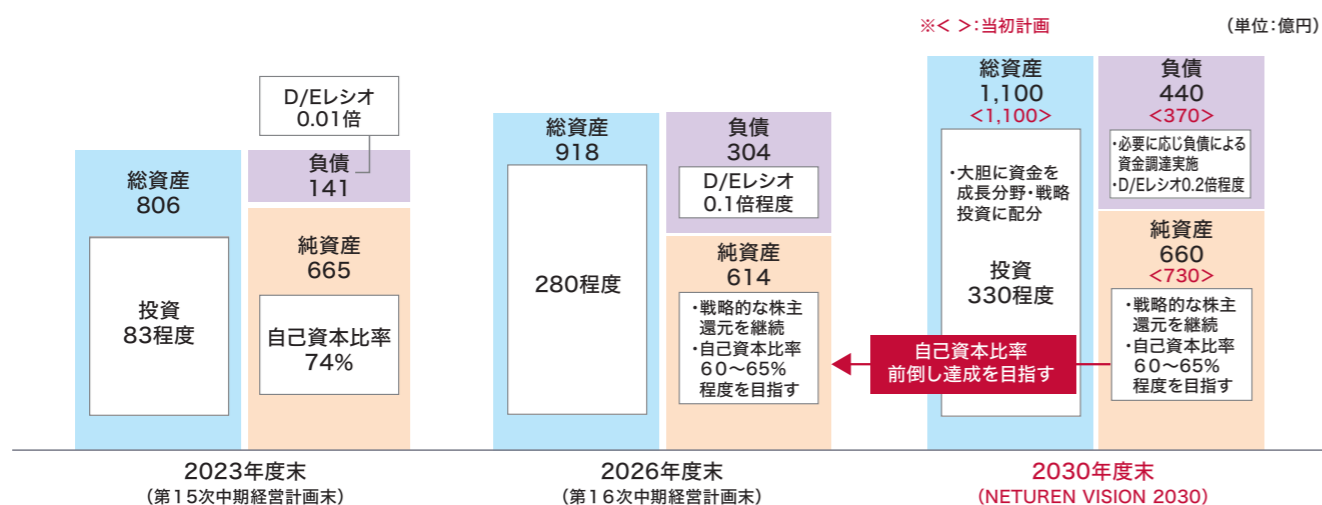
てPDCAを回し、バランスシートやキャッシュフローを企業価値の向上に向けてコントロールしていくことを目指しました。

それに向けて、従来のトップライン（売上高）やボトムライン（当期純利益）に加え、ROE（自己資本当期純利益率）とROA（総資産経常利益率）を評価の指標に導入しました。さらに、そのベースとしてWACC（加重平均資本コスト）の考え方を導入し、ROEがWACCを上回ることを大きな目標に定めました。

こうした方針決定に至る過程では、事業リスクや業界としての平均値、資金繰りなどさまざまな条件を考慮した上での「あるべき自己資本比率」についても内部で何度も議論を重ねました。自己資本は、これまでの企業としての歩みとともに積み上げられてきたものですが、自己資本比率が高く強固な財務体制を築いてきたことが、リーマンショックやコロナ禍の危機においても落ち着いて本業に専念できることにつながったことを改めて認識しました。一方で、上場企業として企業価値を向上させていくためには意思を持ってバランスシートをコントロールしていくことが重要であり、新商品や成長戦略、また、資本コスト経営についてなどさまざまな場面で議論が深まったことも、15次中計における大きな成果だといえます。

自己株式の取得、配当政策の変更、政策保有株式のスクリーニングなどさまざまな施策を進めましたが、そのすべてが

図1: 第16次中期経営計画 バランスシート目標



「企業価値の向上」につなげるためのものです。財務担当役員として今後も、そうした方向性に向けての「旗振り」を進め、さらに加速していきたいと考えています。

## 第16次中期経営計画と資本コスト経営の強化

一方で、こうした取り組みが持つ意味や資本コスト経営の重要性をグループ全体に浸透させられているか、第一線で働く従業員の間に、しっかりと「肚落ち」するものとして根付いているかという点では、まだ課題が残るといえるかもしれません。

そうした課題を受け継ぎながら、2024年度からは新たに第16次中期経営計画（以下「16次中計」）がスタートしました。ここからの3年間で、15次中計で生まれた変化を活かしつつ、取り組みの実効性を向上させ、なおかつスピード感を持って実行に移していきたいと考えています。そしてそれをさらに、「Aggressive Challenge One NETUREN 2026」というスローガンにもあるように、新たなチャレンジにつなげていく方針です。

この16次中計では「技術開発」「事業」「グローバル」「人材」の4つを戦略の柱に掲げ、それぞれの取り組みを「繋げる」ことによって事業拡大を推進し、企業価値の向上を実現していこうとしています。それを支えるのが、資本コスト経営のさらなる強化です。

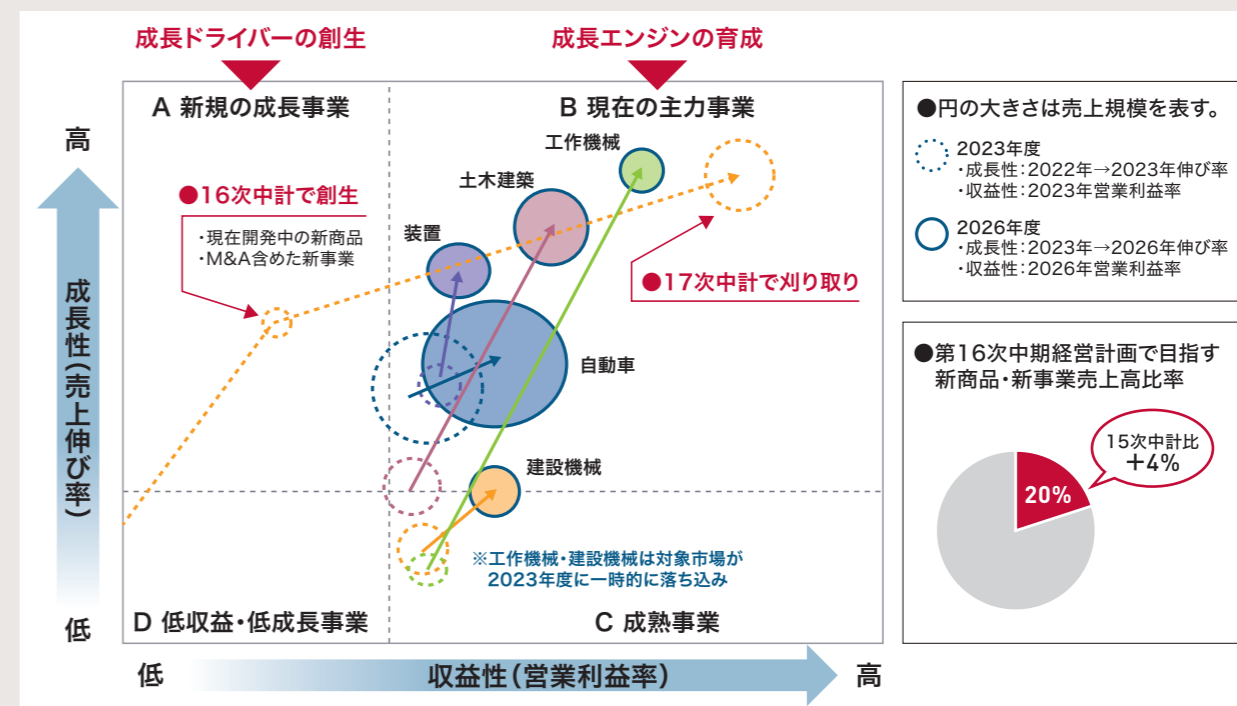
具体的な目標としては、ROE6.5%以上およびPBR（株価純資産倍率）1.0倍以上の早期実現、そして目指すべきバランスシートで掲げている自己資本比率60~65%程度の実現を掲げています。(図1)

そのためにまず、戦略投資の実施をこれまで以上に積極的に進めていく考えです。事業ポートフォリオを導入し、付加価値や利益率の高い新事業・新商品、成長分野に経営資源を重点的に割り振ることで、新たな成長ドライバーを創出し、「稼ぐ力」を高めて持続的な成長を実現し、来たる第17次中期経営計画期間での大きな成果につなげていこうと考えています。また、M&Aに関しても、事業開発本部の中に推進のための専門部署を設置し、さらなる加速を図っています。

こうした事業部の動きを企業活動にとっての「アクセル」とするならば、私たち財務部門はいわば「ブレーキ」と言え

## 事業ポートフォリオ

第16次中期経営計画の公表にあたり、目指す事業ポートフォリオの見直しを行い、開示しました。業界ごとの成長性、収益性を加味し、伸びる事業・業界を明確にし、効率よく、有効的に経営資源を割り振り、成長投資を進めます。これらを伸ばすことで成長エンジンを拡大させ、持続的な事業成長を図ります。さらに、本中期経営計画中に成長ドライバーとして新商品、新規事業、新技術を創出し、第17次中期経営計画で刈り取り、従来の事業にプラスさせ、ビジョンを達成させる計画です。この事業ポートフォリオの実現に向けて、適切な経営資源配分を進めていきます。



ます。急ぎすぎて過大なリスクを取ることのないよう、また、スピードに歯止めを掛けすぎることのないよう、常に丁寧なやりとりを繰り返しながら、バランスを取って進めていこうとしているところです。

その一環として、投資判断についても、2024年4月から「事業投資ガイドライン」の運用を始めました。これまで投資判断の主な基準としていた投資回収期間に加え、①ROI(投資収益率)や②IRR(内部収益率)および③NPV(正味現在価値)の考え方を新たに導入し、財務リスクや資金調達に伴うリスク、また、収益性の予想など、さまざまな面から分析を行い、リスクも計算に入れた上で投資の是非を決定する仕組みとしています。あわせて、「この条件に達しなかったらいつまでに撤退する」という撤退の条件も明確化しました。

同時に、ステークホルダーの皆さまに成長への期待感を抱いていただくためには、人的資本や知的財産といった無形資産、また、CO<sub>2</sub>排出量削減などの環境関連への投資を進め、非財務価値の向上にも尽力する必要があると認識しています。研究開発に携わる人財をはじめとする優秀な人財の採用・育成の仕組みづくり、知的財産の戦略的活用などへの投資拡大の重要性を念頭に置き、引き続き、検討を重ねていきます。

また、16次中計におけるキャピタルアロケーションでは、営業キャッシュフローと資産売却および手元資金を合わせた386億円のキャッシュを基に、戦略的な投資を今まで以上に積極的に進めていく方針です。

増産や省人化・合理化、工場耐震補強、設備修繕といった定常投資で120億円、新商品開発やDXの推進、環境投資などの成長投資で160億円を予定しており、これら2つの投資を合わせると、15次中計の3.7倍という思い切った

設定です。また、株主・投資家の皆さまに末永く投資を行っていただけるよう、15次中計で強化した株主還元も継続実施していく計画です。業績に左右されずに安定した、かつ十分な還元を行っていくべく、DOE(株主資本配当率)を3.0%以上に設定し、配当としては46億円以上、また、自己株式の取得も60億円程度を予定しています。(図2)

### ボトムアップの視点を取り入れ、ROICの浸透を図る

さらに、15次中計で準備を進めていたROICについて、16次中計ではいっそう本格的な導入・展開を行っていく方針です。それによって、バランスシートやキャッシュフローのコントロールをさらに進化させ、ROEやPBR、自己資本比率についての目標を、計画からさらに前倒しする形で実現させていこうと考えています。(図3)

このROIC向上の取り組みを現場にまでつなげて実行していくため、「ROIC逆ツリー」を作成、展開いたします。各部門の現場担当者が具体的なイメージを持ちやすいよう、「不良率低減」「在庫期間短縮率」「設備稼働率」など、各部門に身近な管理値にまでROICを分解し、自分たちの日常的な改善アクションの積み重ねが最終的にROIC向上につながることを「逆ツリー」の形で示したものです。

これをもとに、今後は人事制度にもROICの見える化を行っていく考えです。各部署の管理職は現在、「目標成果管理」として、「利益率を高める」「品質コストを下げる」「目指すべき人財を育てる」など、主要な業務目標をそれぞれ自身で設定し、その達成に取り組んでいます。それによってROIC向上に結び付く結果を出したと評価されれば、

それが人事処遇にも反映される仕組みを導入することで、ROICへの意識をさらに高めてもらう狙いです。このように、一方的にトップダウンで取り組みを設定するだけでなく、現場が自分たちで考えて行動できる、ボトムアップの視点を取り入れた手法を採ったのは、トップダウンで進めていくだけでは、方針自体がぶれてしまう可能性があると考えたからです。そうではなく、現場からボトムアップで取り組んでいくことで、歩みは遅くとも、長く遠くまで進んでいくことができるのではないか、そしてそれこそが、ネツレンという会社に合ったROIC向上のあり方ではないかと考えております。今後はさらに、こうした取り組みを点から線、線から面へと広げ、グループ全体への浸透も速やかに進めていきます。

また、この「ROIC逆ツリー」の作成などを中心的に担っているのが、資本コスト経営への意識を広く浸透させることを目指し、2023年4月に私自身がリーダーとなって立ち上げた「資本コスト経営推進プロジェクト」です。経営企画室や管理本部のメンバーを中心に、ワーキンググループには、各工場や国内グループ会社の経理担当者も参加しています。これまでも、役員や国内外のグループ会社トップを対象に、資本コスト経営に関する勉強会などを開催してきました。

2024年度はさらに、各工場の工場長はじめ管理職層を主なターゲットとして、ROIC逆ツリーを徹底的に実践してもらうための説明会を開催していきます。「ROIC」といっても急にはピンと来ないかもしれませんが、そのために新たな活動を始めなくてはならないというのではなく、これまで取り組んできた現場管理を丁寧に行い、生産性を向上させることが、最終的に会社全体としてROIC向上につながるのだということを、しっかりと伝えていきたいと思っています。

2023年3月に東京証券取引所がプライム市場・スタンダード市場の全上場会社に対し、「資本コストや株価を意

識した経営の実現」への要請を出しましたが、私たちが資本コスト経営を重視するのは、そうした外部要因だけによるものではありません。企業価値を継続的に向上させ、長期経営ビジョン「NETUREN VISION 2030」を実現していくためには、資本コスト経営の推進が不可欠だと強く確信しています。

### 株主・投資家の皆さまとのコミュニケーションを通じて

株主・投資家の皆さまとのコミュニケーションという点では、年に1回の会社説明会の他、機関投資家の方々を対象にした個別説明会を実施してきました。ROE向上に向けた施策や今後の事業戦略についても率直なご質問をいただいている他、16次中計の発表後はその内容についても多く言及いただいております。関心の高さを実感しています。

また、多くの機関投資家の皆さまから共通していただいている要望は「できるだけ情報を出して欲しい」ということです。そうした声に応えていくべく、これまでも意識的にニュースリリースを増やしていくなどの試みを行ってまいりましたが、それによって業界紙に当社グループの取り組みを取り上げていただくなどの新しい流れもできてきています。

ネツレンの持つ技術力やブランド力、戦略投資についてなど、今後の成長につながる部分については、できるだけ早いタイミングで情報を出していく重要性を強く認識しています。今後、さらに多くの機関投資家の方にステークホルダーになっていただくためにも、私たちの戦略や実績をよりいっそう広く発信し、関心を集めていく必要があるでしょう。

今後も、株主・投資家の皆さまとの対話を続けながら、企業としての持続的な成長、そして企業価値の向上に尽力していきます。ネツレングループの「Aggressive Challenge」に、どうぞご期待ください。

図2: 第16次中期経営計画 キャピタルアロケーション

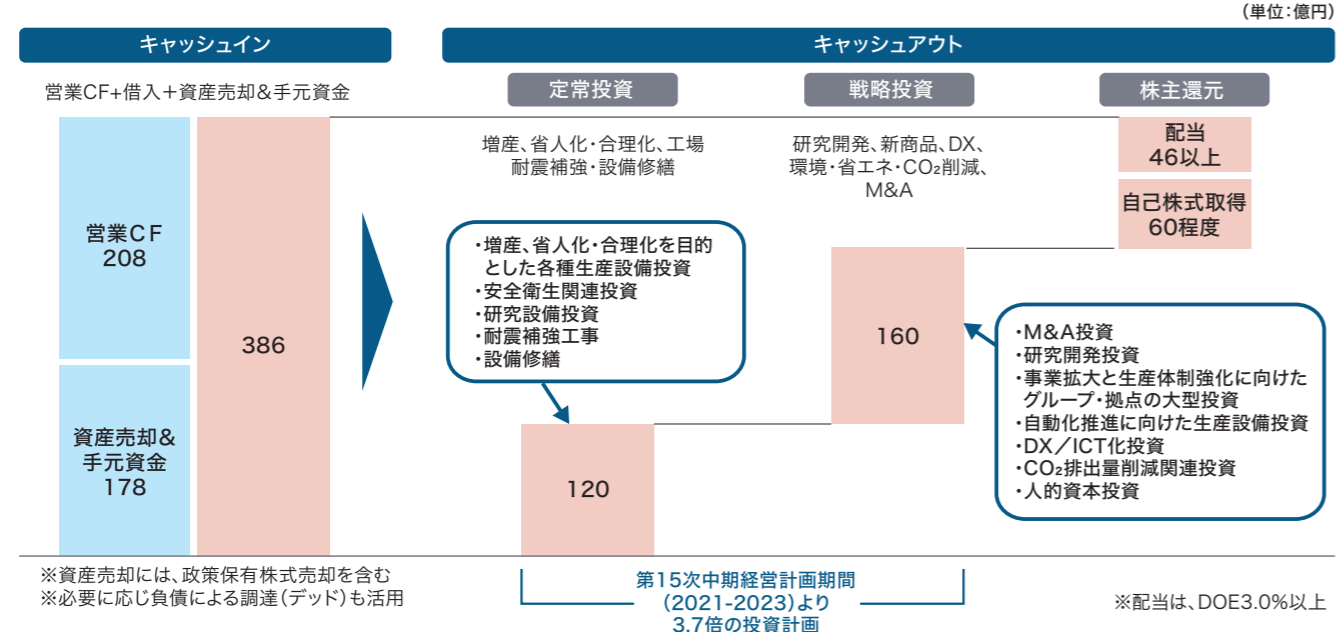
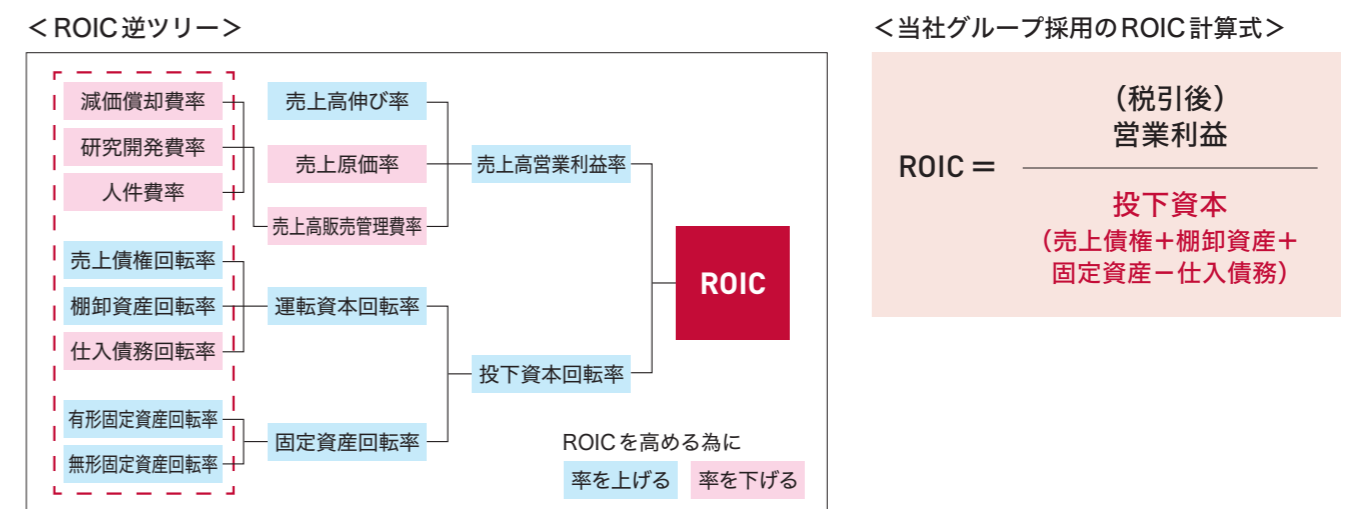


図3: ROICの本格導入・展開



戦略 1

# 技術開発 成長ドライバーの創生

## ●前提・取り組み背景

- 他社での技術開発の進展により、熱処理受託事業への参入の動きが徐々に進む
- 既存製品のコモディティ化が進む中、他社との差別化を図り、新技術・新商品・新事業を創生し、早期に市場投入していく必要性
- 脱炭素化の要請が高まる中でIHによる熱処理の優位性は引き続き高く、他の熱処理からの置き換え需要は今後も伸張する見込み
- 今後の成長に向けては、新たな柱となる新事業の創生が必要となる

## ●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

## ネツレン「逆T字モデル」の活用

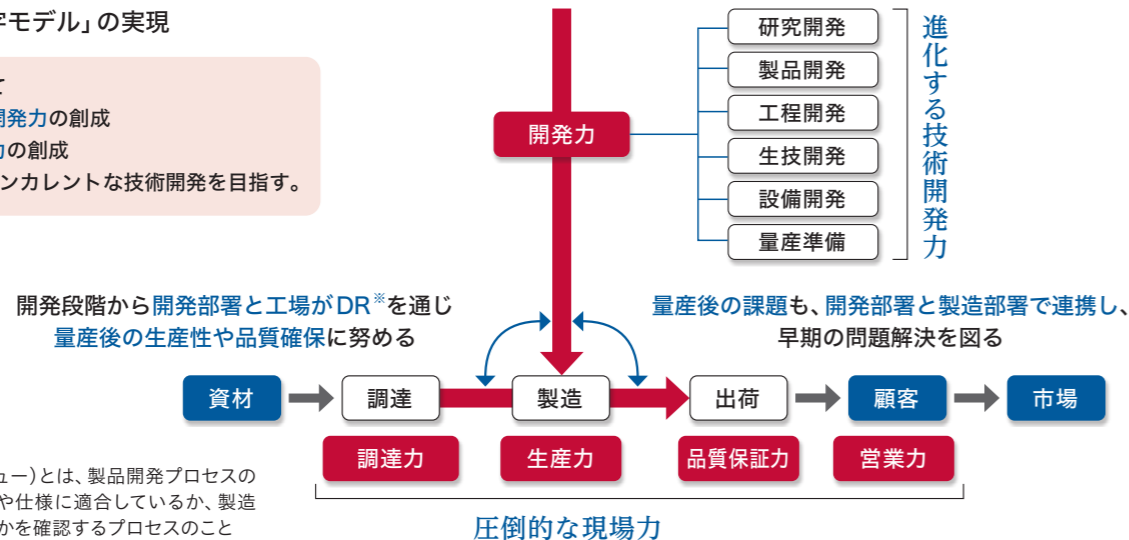
ネツレンでは、全体最適化による技術開発体制の強化に取り組んでおり、基本概念として「逆T字モデル」を掲げています。部門間の連携を促進し、タイムリーに情報共有することにより、コンカレントな技術開発\*の実現と開発中の新商品・新技術の早期市場投入を目指しています。これまでの取り組みにより、研究開発部門とお客さま双方からの要望を受

けた商品の開発などの具体的な成果が生まれています。また、M&Aを含む新規事業開発に関しても部門間で活発な議論が行われ、これまでにない新たな流れが生まれています。この「逆T字モデル」の浸透を図り、新商品・技術の開発と早期市場投入を進めていきます。

\*コンカレント開発とは、製品開発過程の複数工程を同時に行い、各部門間の情報共有を通じて開発期間の短縮やコスト削減を図る手法

### ネツレン「逆T字モデル」の実現

- 各部門が協力して
- ①進化する技術開発力の創成
  - ②圧倒的な現場力の創成
- を推進しつつ、コンカレントな技術開発を目指す。

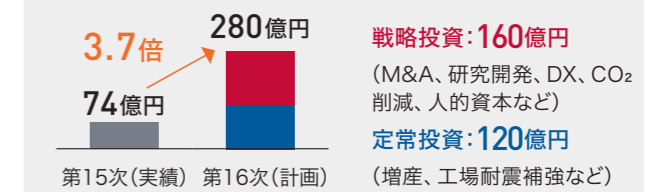


※DR(デザインレビュー)とは、製品開発プロセスの中で、設計が要件や仕様と適合しているか、製造する上で問題ないかを確認するプロセスのこと

## 成長ドライバー創生に向けた重点投資

第16次中期経営計画では、全体として前中期経営計画の約3.7倍にあたる280億円の投資を計画しています。内訳として、定常投資に120億円、戦略投資に160億円を計画しており、戦略投資には成長ドライバーの創生に向けた、M&A、研究開発などの投資を含みます。

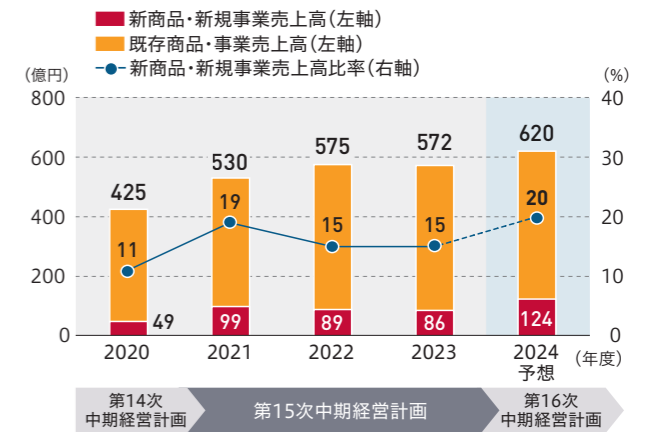
### 第16次中期経営計画(2024~2026年度)投資計画



## 新商品・新規事業を新たな収益の柱に育てる

「NETUREN VISION 2030」を達成するためには、新技術・新商品・新規事業の開発が必須です。当社グループの商品・事業のうち、原則として5年以内に販売開始したものを「新商品・新規事業」と定義し、これらの売上高比率の向上を目指しています。

第16次中期経営計画中の目標として、新商品・新事業売上高比率20%(前中期計画比+4%)を掲げています。2024年4月からは研究・技術開発、事業開発の統括責任を専務執行役員に一元化し、体制面も強化しています。従来以上にスピード感を持って、成長ドライバーの創生に取り組んでいきます。



## 新商品開発事例 金属3Dプリンターによる純銅製誘導加熱コイルの製造開始

IH熱処理に使われる誘導加熱コイルの製造工程において、純銅で造形可能なグリーンレーザーを利用した金属3Dプリンターを業界で初めて導入し、2024年度より本格稼働を開始しました。これにより、従来の熟練技術者による手作業に比べて製造が迅速化でき、今まで不可能だった形状の

造形、後工程の簡略化などが可能となります。さらに、ネツレンのCAE解析技術(P31参照)と連携させることで、より高性能な誘導加熱コイルが製造可能となるほか、コイル形状の最適化、長寿命化も見込めるなど、高いシナジー効果を見込んでいます。



金属3Dプリンターによる純銅製誘導加熱コイルの一例

### 今後の計画

●3Dプリンターによる誘導加熱コイル台数(販売を含む):

2025年度 **200**台 ▶ 2027年度 **400**台

●熱処理技術開発のリードタイム:

2025年度 **30%**短縮 ▶ 2030年度 **60%**短縮(従来比)

## \ PICK UP /

### M&Aを活用した新規事業創生

第16次中期経営計画では、M&Aを活用した事業創生にも積極的に挑んでいく計画です。ネツレンの技術・知見を中心に据えて、既存事業の強化につながるもの、もしくは新たな事業の柱となるものの探索を基本方針に掲げています。2024年4月にはM&Aと事業開発に注力する専門部隊を立ち上げ、各部門と連携しながら検討を進めています。将来の社会課題・事業環境を見据えて、ネツレンの技術・知見を活用することでシナジー効果を生むことができる企業との連携を図り、将来への成長へとつなげていく計画です。

ネツレンの技術(電源装置を含む)を活かせる分野を探索



(テーマの一例)

戦略 2

# 事業 成長エンジンの育成



## ●前提・取り組み背景

- ・他社での技術開発の進展により、熱処理受託事業への参入の動きが徐々に進む
- ・既存製品のコモディティ化が進む中、他社との差別化を図り、新技術・新商品・新事業を創出し、早期に市場投入していく必要性
- ・脱炭素化の要請が高まる中でIHによる熱処理の優位性は引き続き高く、他の熱処理からの置き換え需要は今後も伸張する見込み

## ●重点施策

- ・実質CO<sub>2</sub>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

## ●柔軟なモノづくり体制の実現

全社共通の重点施策として、柔軟で進化したモノづくり体制の構築を掲げています。生産現場のDX/IoT化を推進し、リードタイムの短縮、受注変動に強い体制をつくることで、お客さまのニーズにきめ細やかに応えていきます。また、サイクルタイムを大きく短縮できる高効率な新設備の開発も進めています。設備はグローバルに展開しており、地域によ

て求められる要求が異なるため、日・中・韓のグループ会社の設備部隊と連携しながら、お客さまの近くで開発ができる体制を作っていきます。

これらの取り組みには、高い生産技術力とともに、設備の維持管理におけるデジタルスキルが求められるため、リスキリング等の活用により人財育成を強化していく方針です。

## \ PICK UP /

### 進化したモノづくり工場を構築—「REBORN刈谷」プロジェクト始動

ネツレンの熱処理受託加工の拠点の一つである刈谷工場(愛知県刈谷市)において、生産性向上、生産能力増強、収益性向上を目的とした工場再編プロジェクト「REBORN刈谷」をスタートさせました。敷地内に分散していた9つの工場を集約するとともに生産現場のIoT化を進め、2030年の完了を目指しています。その第一弾として、2024年7月には新規熱処理設備の導入を決定し、同工場における該当製品の生産能力は約1.2倍となる見込みです(2025年10月稼働予定)。本プロジェクトを強力に推進し、今までのモノの流れを根本から見直し、次世代を見据えた、進化したモノづくり工場を構築していきます。



刈谷第7工場

## 業界別重点施策

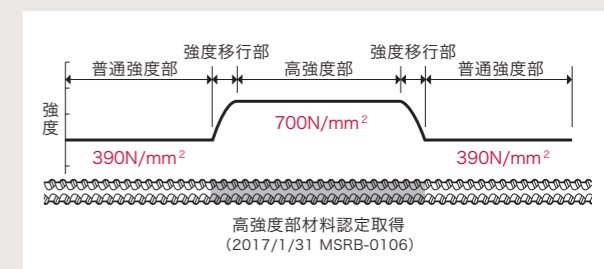
業界	事業の状況(2023年度)	重点施策	市場動向・ニーズ
自動車	売上高 <b>327億円</b> 売上高比率 <b>57.2%</b> 主力商品・サービス ・高強度ばね鋼線ITW® ・中空ラックバー ・熱処理受託加工 ・誘導加熱装置	<b>電動車(HEV・PHEV・BEV)※の需要拡大への対応</b> ・ITW®の太径化への迅速な設備投資と市場投入 ・市場ニーズを先読みした高強度化、軽量化に向けた技術開発と設備展開 ※ HEV:ハイブリッド自動車、PHEV:プラグインハイブリッド自動車、BEV:(バッテリー式)電気自動車	・環境配慮型の製品の普及 ・新興国における自動車需要の拡大
建設機械・工作機械	売上高 <b>113億円</b> 売上高比率 <b>19.8%</b> 主力商品・サービス ・旋回輪 ・熱処理受託加工 ・誘導加熱装置 ・高精度プレハードン材等	<b>需要変動が激しい市場への対応</b> ・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	・新興国における需要増 ・新たな産業の発展に伴う省力化への需要増
土木・建築	売上高 <b>102億円</b> 売上高比率 <b>17.8%</b> 主力商品・サービス ・PC鋼棒 ・高強度せん断補強筋 ・ダブルスターク® ・プレグラウトPC鋼棒	<b>製品の差別化と市場における優位性の確保</b> ・国土強靱化、プレキャスト化、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	・災害に強い街づくりへの対応として、高強度化製品の需要増 ・職人不足による現場の省力化につながる製品の需要増 ・再生可能エネルギーの普及
装置	売上高 <b>30億円</b> 売上高比率 <b>5.2%</b> 主力商品・サービス ・誘導加熱装置 ・電源装置	<b>他社差別化・マーケットシェア拡大への対応</b> ・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	・新たな産業の発展に伴う熱処理需要の増加

## \ PICK UP /

### 土木・建築市場へ向けたダブルスターク®のさらなる展開

ネツレンが開発したダブルスターク®は、一本の異形鉄筋の中に普通強度部分と高強度部分の2つの強度を有する鉄筋です。使用する部位の鉄筋量を従来比で30%程度削減でき、省資源化に貢献するだけでなく、建物の軽量化により居住空間を拡大でき、快適性の向上にもつながります。ダブルスタークの適応拡大に向けた取り組みや新しい使用方法の提案を通じて、今後さらなる普及を目指していきます。

#### ダブルスターク®の特徴



## 戦略 3

グローバル  
グローバルマーケットの拡大

## ●前提・取り組み背景

- ・地域ごとに異なるニーズに対応したものづくりと戦略
- ・地政学リスクへの対応と展開
- ・日系企業との連携を前提としたグローバル展開に加えて、現地企業との直の提携へ

## ●重点施策

- ・地域別マーケティングによる新拠点開発検討
- ・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

●サプライチェーンの最適化ー  
適地適産の推進

調達コストの低減、および不測の事態等における事業継続(BCP)の観点から、グローバル拠点の調達に関する情報を集約する取り組みを始めています。また、従来日本で行ってきた設備製造を海外拠点でも行うなど、グループ全体で最適化を図っていきます。

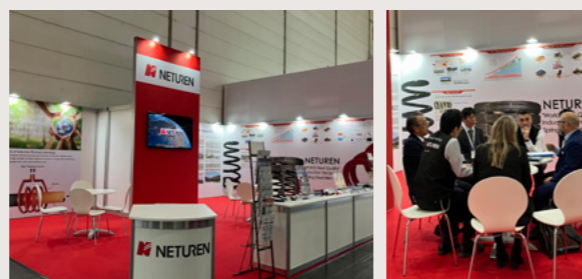


インドネシアにおける設備強化例

## \ PICK UP /

## ITW®のグローバル展開

製品事業部では、グローバルに展開する自動車関連製品の高強度ばね鋼線ITW®について、EV化によるグローバル市場の拡大を見込んで拡販を推進しています。2023年にはネツレンアメリカの工場・設備増設でITW®の生産能力を40%拡大し、太径対応を含めて量産を開始しています。また、2024年4月にはドイツ・デュッセルドルフで開催された「国際ワイヤー産業展」に出展し、ITW®を中心に日本・アメリカ・チェコ・中国の4拠点合同でネツレングループの線材製品や技術をPRしました。



Wire&amp;Tube2024(国際ワイヤー産業展)の様子

## 地域別重点施策

## 欧州

売上高 28億円 売上高比率 5.0%

主要製品・サービス ・ITW®

## 市場の特徴/課題

環境負荷低減が意識される中で、EV車の需要が高まり、軽量化を意識した熱処理需要が拡大。一方、競合他社が台頭し競争が激化。

## 重点施策

- ・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

## 中国

売上高 115億円 売上高比率 20.2%

主要製品・サービス

・ITW® ・誘導加熱装置 ・旋回輪 ・熱処理受託加工

## 市場の特徴/課題

EV市場は維持しているものの、EV向け製品の価格競争は激化。

## 重点施策

- ・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

## 北中米

売上高 51億円 売上高比率 9.2%

主要製品・サービス ・ITW® ・熱処理受託加工

## 市場の特徴/課題

ガソリン車の需要が高い中でも、EVをはじめとした環境負荷の低い自動車の需要が高まっているため、軽量化を意識した熱処理需要が拡大。一方、競合他社が台頭し競争が激化。

## 重点施策

- ・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

## アジア

売上高 12億円 売上高比率 2.1%

主要製品・サービス ・熱処理受託加工 ・誘導加熱装置

## 市場の特徴/課題

インドネシアをはじめとした東南アジアを中心に高い経済成長率を維持し、自動車市場など拡大する中で、熱処理受託加工の需要も増加。但し、米中間の緊張が高まる事態が起こると影響を受ける。

## 重点施策

- ・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

## \ PICK UP /

## IH関連製品のグローバル体制強化

IH事業部では、IH熱処理受託加工や設備関連のグローバルな需要が徐々に伸びつつあります。北米、インドネシアでは、生産能力増強に取り組んでいます。メキシコでは工場のスペースをより有効活用し、熱処理受託加工以外の展開も検討しています。また設備関連では、日・中・韓連携による誘導加熱設備の開発を進めており、最新技術を導入した次世代熱処理設備の市場投入を目指しています。



NETUREN MEXICO, S.A. de C.V.

## 戦略 4

# 人財 自発的貢献意欲のある 人財の育成



ネットグループが将来にわたって価値を創造し続け、社会に無くてはならない企業であり続けるために、最も重要な経営資本は「人財」と考えています。「NETUREN VISION 2030」では、人財のあるべき姿として「自発的貢献意欲を持ち、果敢に挑戦し成長を続けながら、多様なグローバル人財を輩出することで、世界に躍進する」ことを掲げています。その実現に向けた第二フェーズである第16次中期経営計画では、人財戦略である「8つの仕掛け」を実行し、社員一人ひとりの自発的な行動をチームの力に繋げ、経営戦略を着実に遂行していく考えです。

経営戦略と連動した人財面の重要課題として、グローバル人財の育成やリスクリソングによる新たな必要スキルの習得などは、これまで以上に強化していきます。また、国内では労働人口が減少を続ける中、人財の確保は当社グループにとっても重要な課題です。貢献意欲のある従業員がやりがいを持っていきいきと働き続けることができるよう、多様なニーズに柔軟に対応できる制度や、働きやすい職場環境の整備に、これまで以上に取り組んでいきます。多様な人財が笑顔で活躍し、実績を生む好循環を確立し、長期的な価値創造の仕組みを構築していきます。



執行役員  
人財本部長  
久田 直志

## 人財のあるべき姿

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

## アウトプット(2つの「変える」)

自分事として考え、自発的に行動する  
個々人の活躍をチームの成果につなげる

## 第16次中期経営計画 人財における重点施策「8つの仕掛け」

### 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クリソング制度の充実化
- 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

### 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

## スキルマップの活用とシステム化

第15次中期経営計画で運用を開始した「スキルマップ」は、入社10年で一人前の技能人財となるために、個人ごとにスキルの習熟度が見える化し、自身のスキルの強みと課題を明確にしたものです。全部門の従業員に対して作成を進めています。現在、このスキルマップのシステム化を進め

ており、全社・部門ごとのスキル達成度を可視化することで、データに基づく戦略的な人財配置・人財育成を行っていく計画です。また、各人がキャリアパスを描くためのツールとして「人財カルテ」を作成し、人財育成システムに組み込むことで、将来を担う人財を計画的に育成します。

## 技術人財の育成

技術を軸に総合力を発揮できる会社を目指して、金属熱処理技能士の検定合格を視野に入れた熱処理技能一貫教育や、実務研修を行っています。熱処理技能の育成については、従来は座学研修とOJTを中心に行ってききましたが、現在、研修専用施設の「人財育成センター」に教育用の焼入機の導入を進めており(2025年4月設置完了予定)、熱処理から検査までの一連の実習ができる学習環境を整備する計画です。そのほか、技術開発人財向けステップアップセミナー等、技術テーマ別研修も継続的に行い、技術力の向上を図っています。



人財育成研修の様子

## 女性活躍推進

女性活躍推進に向けては、2024年度末までの活動ロードマップを策定しています。2023年度には各部門との社内意見交換会を5回開催し、延べ94名の従業員(管理職を含む)から意見を収集しました。これをふまえて、女性従業員

の配属職域の拡大や、管理職や技術エキスパートを目指すキャリアパスに対する成長支援、ワーク・ライフ・バランスに配慮した働きやすい職場の整備・人事制度の充実化等を方針として明確化しました。

## \ PICK UP /

### 従業員と経営トップの直接対話

従業員と経営層のコミュニケーション強化策の一環として、社長が全国の拠点に赴き視察する「従業員懇談会」を長年継続的に実施しています。2023年度はグループ会社を含め全22部門(17拠点)を訪問し、社長診断に続いて従業員懇談会を実施、若手社員を中心に70名の従業員が社長と対話しました。社長の考えや思いを従業員に直接伝え、率直な意見を交わすことで、一体感の醸成にもつながっています。



### 懇談会での対話(一例)

Q. 「圧倒的な現場力」とは何でしょうか？ 作り上げるためにどうすれば良いか悩んでいます。

A. 「圧倒的な現場力」は、生産技術力の強化がキーと考えています。第16次中期経営計画での重要なテーマとなっており、「逆T字モデル」を活用することが「圧倒的な現場力」の実現につながると考えています。

Q. 自分自身も教わる立場から、教える立場になり、どのように教えるのがいいのか日々、試行錯誤しています。

A. 上から教えるのではなく、同じ目線に立って、教えることが今の時代に求められているのではないかと考えています。工場長含めた管理職においても今の時代にあった「教える側のスキル」を習得する研修機会を作っていきます。



# 研究開発

## ●研究開発の目標

研究開発本部では、「NETUREN VISION 2030」の実現に向けて、研究開発から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、新商品、新技術などの新しい価値を創出し市場投入することにより、企業価値向上と持続可能な社会づくりに貢献することを掲げています。

第16次中期経営計画では、研究開発本部の目標を「新商品・新技術の実用化により、売上、利益、品質向上に貢献する」と掲げました。

当社の基盤技術であるIH熱処理技術のさらなる強化を図り、部品の高強度化や高機能化などの開発に取り組んでいます。熱処理技術の進化に貢献している技術の一つに熱処理シミュレーション(CAE)が挙げられます。他社に先駆けて実用化した熱処理シミュレーション技術は世界トップレベルであり、熱処理品質の向上や納期短縮、資源削減に貢献しています。これらの技術力を核として、異な

る熱処理を組み合わせた複合熱処理技術や、高付加価値で高品質な熱処理方法の開発など、顧客ニーズを起点とした提案型の技術開発を追求していきます。これと並行して、将来の市場ニーズを見据えた次世代技術の開発にも積極的に取り組んでおり、約10校の大学や研究機関と連携し、中長期的な視点に基づく研究開発活動を推進しています。また、様々な材料分析装置を駆使できる材料技術者や知的財産人財の存在も研究開発本部の特徴であり、総合力の高さは当社の大きな強みです。

事業部や機能本部と密接かつコンカレントに連携することで、研究開発・技術開発をさらに高め、新商品および新技術をスピーディかつタイムリーに事業部へ展開し、量産化まで推進することで、事業拡大や利益率向上で事業部に貢献していきます。

## ●2024年度の施策

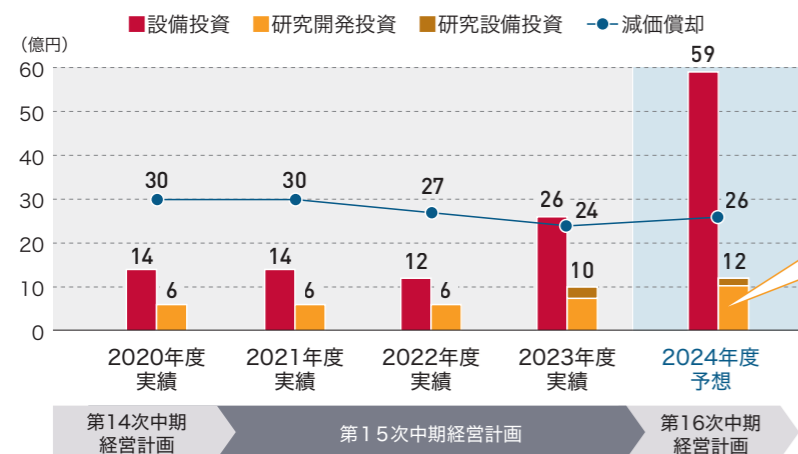
研究開発の目標に基づく2024年度の施策は以下の通りです。

- 1 IH熱処理技術の更なる進化と深化を果たし、新商品や新技術の開発で市場の拡大に貢献する。
- 2 世界の技術動向や将来の市場ニーズを先読みし、5年、10年後における既存事業の成長に必要な技術開発と、新規事業の創出に必要な技術研究を実施する。
- 3 材料分析による品質向上や知的財産の戦略的活用による権利確保で事業部を精力的にサポートする。

## ●IH技術を核とした技術体系



## ●研究開発・設備投資計画



**研究開発費**  
次世代技術の開発、持続的成長を見据えた投資を継続するも、2023年度は横ばい、2024年度は成長ドライバー創生に向けて増加を見込む

※24年度設備投資の主な内訳  
国内: 刈谷地区工場再編  
北米: 太径ITW®熱処理ライン増設  
インドネシア: 新工場増築・ライン増設

## ●最新の研究開発事例

### 焼入冷却剤の噴射状況を考慮した高周波焼入れシミュレーション技術

高周波焼入れでは、冷却手法として一般的に噴射冷却が用いられています。硬さや変形などの熱処理品質を高精度に確保するには、噴射冷却ジャケットの形状や噴射穴配置、冷却剤流量、冷却剤濃度などの冷却条件の設定が重要です。従来は、現場での試作試験により冷却ジャケットの形状や冷却条件の調整を実施することが多く、試作試験の回数低減によるリードタイムの短縮が長年の課題でした。 Netzlenでは、熱流体シミュレーションから得られる冷却剤の流れの状況から、刻々と変化する鋼部品表面の冷却速度を高精度に予測し、高周波焼入れシミュレーションと組み合わせる新たな解析手法を開発しました。これにより、試作試験を実施せずとも机上にて噴射冷却ジャケット設計など最適な冷却条件を検討することが可能となり、短期間で高精度な熱処理品質の確保が実現可能となりました。

**創出する新たな価値**

**新手法** 磁場+熱処理+熱流体の連成解析

本手法により、冷却剤の流れから冷却速度を考慮した高周波焼入れシミュレーションが実現可能

冷却剤噴射状況と焼入れパターン

シミュレーション      実際の高周波焼入れ

## ●知的財産

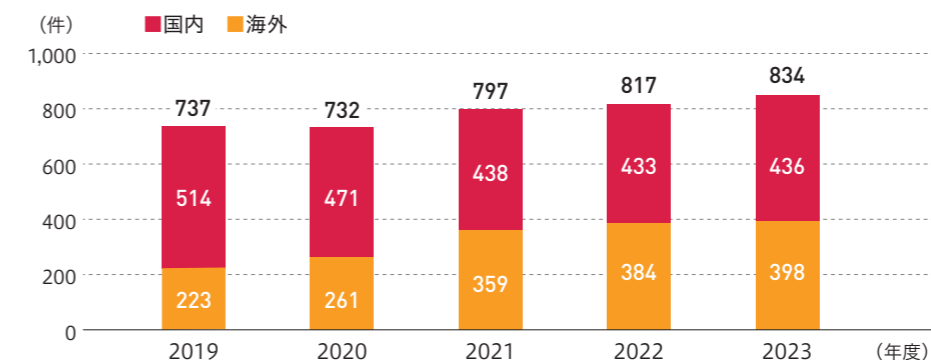
Netzlenでは、研究開発や事業活動から創出された成果について、特許権などの知的財産権により積極的に保護する「守りの特許」とともに、自社事業の周辺を権利化する「攻

めの特許」にも積極的に取り組んでいます。経営戦略に基づき、現在は以下の点に注力しています。

IPランドスケープ <sup>※</sup> の活用	グローバル知財戦略の確立	知財業務に関するグローバル人財の育成
自社の強みや既存技術のさらなる展開を目指し、知財情報を戦略的に活用して周辺技術・製品を含めた新たな分野と用途を探索	各国の法令対応、市場規模および費用対効果を考慮した「攻めと守り」の特許戦略、ならびに現地における関係づくり	国内外の権利取得を含めた知財業務を担う人財の育成と、各工場の技術者向け知的財産教育に注力

※IPランドスケープ: 知的財産情報を分析して経営戦略や事業戦略に活用すること

### 特許件数(国内・海外)



## 品質保証

### ● ネットレンの品質に対する考え方

高周波焼入製品の多くは、その母材の焼入れで得られる最高硬さ付近にまで高強度化されています。一般的に焼入処理での加熱、冷却を誤った場合、狙いの硬さにまで到達せず製品の耐久性が損なわれます。また、高い硬さは脆さも同時に兼ね備えているため、焼入処理以降の加工工程も含め、その製品が実際に使用されて寿命を全うするまで、この脆さに対する危険度は引き継がれていきます。

ネットレンは創業以来、業界の先頭に立ち、こうした焼入処理の問題点を誘導加熱とその後の冷却技術により改善してきました。そしてこの結果、世の中でも特に際立った耐久性が求められる、コンクリートを補強する異形PC鋼棒、自動車等の走行を支える懸架バネ、足回り部品等のハイエンド高強度製品を生み出し、長い間にわたりお客さまの最終製品への信頼、さらにはその先にある社会基盤の安全、安心に応えてきました。

ネットレンの品質方針の大きな柱は、これまで培った高周波

焼入製品の品質を新しい技術により、社員全体でさらなる高い水準に改善していくことです。第16次中期経営計画においては、IoTやデジタル技術、非破壊検査を拡充し、現場での自動化、機械化を進めることで、焼入れでの加熱、冷却管理や異常検知に更なる磨きをかけ、当社製品の商品価値を一段と向上させていきます。高周波焼入れは他の表面硬化処理に比べ、CO<sub>2</sub>排出量が低く抑えられます。当社の目指す高周波焼入製品の商品価値向上は、高周波焼入れの市場自体を拡大させ、カーボンニュートラルの実現にも大きく貢献できるものと考えています。

#### 品質方針

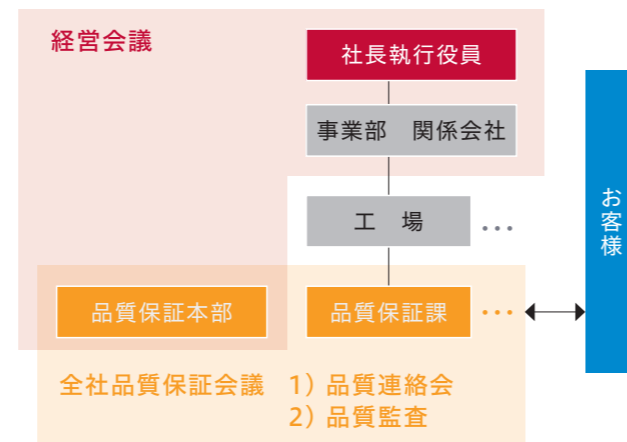
当社は、常にお客様に満足していただける高品質の製品とサービスを提供します。このため、全員で新しい技術の開発とより高い水準への改善に絶えず努力します。

### ● 品質マネジメント体制

ネットレンならびに国内外関係会社は、品質保証規定に基づき、ISO9001やIATF16949の品質マネジメントシステムの認証を取得し、グローバルな品質保証システムを運用しています。このなかで全社の品質保証活動を統括する品質保証本部と、事業部の工場内に設置された品質保証課が連携し、各工場個別の品質管理活動と全工場共通の重大品質問題発生防止活動を行っています。

- 1) 全社品質保証会議(年4回)  
重大品質問題への対策と各工場への展開、品質コンプライアンス違反防止への取り組み
- 2) 品質連絡会(月1回)  
各工場個別の品質トレンド管理

#### 品質保証体制図



### 「目視測温訓練」を通じた品質人財の育成

高周波焼製品の品質は焼入処理での加熱、冷却の温度に左右されます。温度計など監視技術の活用はもちろんのことですが、作業員自身がこの温度管理の重要性を再認識し測温技能を向上させるため、工場の全社員を対象とした目視測温訓練を実施しています。OFF JT/OJTでの教育訓練の優秀者に対する表彰制度により、工場の全社員が±25°Cの測温技術を習得することを目指しています。



全社目視測温大会での工場代表者による測温の様子

## サステナビリティ経営

## サステナビリティ・マネジメント

### ● サステナビリティ基本方針

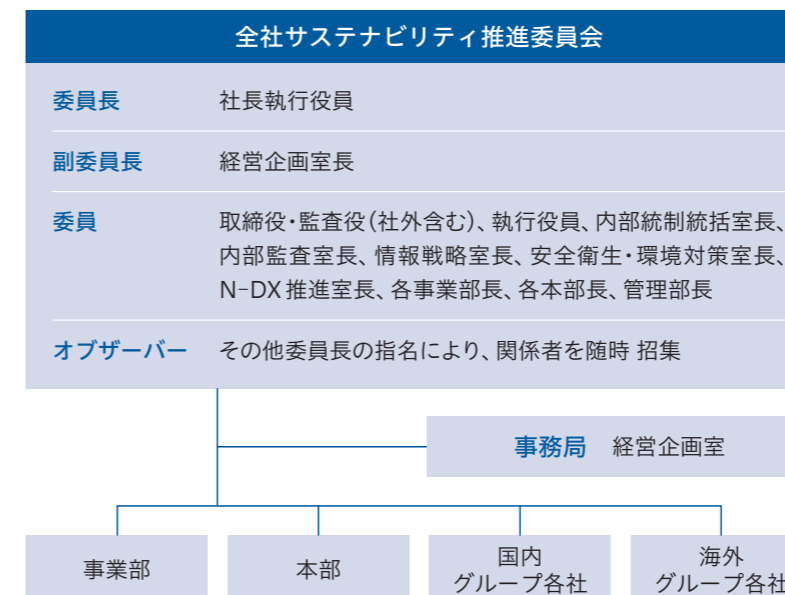
ネットレンは、長期経営ビジョン「NETUREN VISION 2030」のもと、SDGsを経営の中心に据えて事業を行っています。昨今の社会環境の変化や、サステナビリティに関する社会からの要請をふまえて、これまでCSR活動と

して行ってきたテーマを総点検し、気候変動・地球環境への配慮に加えて新たに人権の尊重に関わる活動を織り込み、「ネットレングループサステナビリティ基本方針」を制定しています。

#### サステナビリティ基本方針

1. 地球環境との共生	地球環境との共生を基本として、CO <sub>2</sub> 排出削減に有効なIH(誘導加熱)熱処理技術を核とする技術・製品を通じ、企業の社会的責任を果たします。
2. 持続可能な社会づくりに貢献	持続可能な社会づくりに貢献し、環境負荷を低減するとともに企業価値を高めます。
3. 社会的な使命の認識	環境保護・人権擁護・地域社会との共存等が企業の社会的な使命であることを全役員、従業員が十分に認識します。
4. 信頼されるパートナーを目指す	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。
5. ステークホルダーとの連携	サステナビリティに関して、ステークホルダーに対し適時適切な情報開示を行い、信頼関係を醸成します。
6. 活力ある企業グループを目指す	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。

### ● サステナビリティ推進体制



ネットレングループのサステナビリティ推進にあたっては、社長執行役員を委員長とし、取締役や監査役(社外を含む)、執行役員、関連部室長等で構成する「全社サステナビリティ推進委員会」を設置しています。委員会は原則年4回開催し、全社のサステナビリティ活動の統括、活動計画の立案、取り組みの推進、進捗状況の確認、結果の評価等を行います。

気候変動対応などの環境に関する課題については、環境マネジメント推進体制(P37参照)と連携を図り、目標達成に向けて全社で取り組みを進めています。

●マテリアリティ(重要課題)と目標(KPI)・推進状況

「ネットグループサステナビリティ基本方針」に基づき、当社の事業における重要性が高いマテリアリティ(重要課題)を特定し、整理しています。策定にあたっては、CSR活動基本計画書の活動テーマを再確認して課題をさまざまな切り口で再評価しています。サステナビリティ経営の観点から、今後マテリアリティの見直しを行い、経営戦略との一体化を図っていきます。

マテリアリティ		2030年にありたい姿	目標(KPI)	2023年度実績	2024年度活動計画
環境 (E)	CO <sub>2</sub> 削減	温室効果ガス削減のため省エネルギー対策を推進するとともに、CO <sub>2</sub> 排出量30%削減(2013年度比)を達成している。	・CO <sub>2</sub> 削減率 前年度比3%以上 ・CO <sub>2</sub> 原単位(kg-CO <sub>2</sub> /t)前年度比3%以上減	CO <sub>2</sub> 排出量:37,673t-CO <sub>2</sub> 原単位:199kg-CO <sub>2</sub>	・CO <sub>2</sub> 排出量削減活動の推進、および全社環境保全委員会(1回/3ヵ月)、CO <sub>2</sub> 排出量削減専門委員会(1回以上/月)における進捗確認
	EMS(環境マネジメントシステム)の適切な運営	地球環境の維持・向上に貢献している。	・重大不適合発生件数 0件 ・進捗管理 半期に1回 ・水使用量・化学物質の使用量の把握と削減活動の実施	・重大不適合発生件数 0件 ・事業所毎にPCB含有機器の分析、処分を実施。 ・処分完了事業所 ネットン本体:2事業所+4工場、国内グループ会社:3社	・EMS環境保全管理の適切性、妥当性、有効性の確認 ・危険物保安体制の対応マニュアル確認、訓練、不具合箇所の改訂 ・PCB低濃度含有機器の分析・処分推進
	土壌汚染防止・水使用量削減				
	化学物質の使用削減と適正な管理				
社会 (S)	品質保証活動の推進	製品品質に関わるリスクを低減し、安全・安心な高周波焼入製品を提供。	・重大品質問題発生件数 0件/年 ・硬化層不具合発生件数 0.5件/月	・重大品質問題発生件数 1件/年 ・硬化層不具合発生件数 0.6件/月	・品質向上に向けた最新機器とデジタル技術活用の実証実験 ・更なる品質向上に向けた重点監査の実施 ・品質コンプライアンス問題への管理継続(全社品質保証会議)および工場品質管理の強化(品質連絡会)
	サプライチェーンマネジメントの推進	グローバルサプライヤーとの相互信頼と相互発展により目標を達成。関連法令を順守し、環境保全に配慮し、企業としての社会的責任を果たしている。	・コンプライアンス違反 ゼロ ・ネットン調達方針の周知と運用 ・サプライヤーと協業による環境に配慮した調達の推進	・パートナーシップ構築宣言の実施 ・調達方針説明会を3カ所にて実施 ・環境に配慮した製品の情報展開	・ネットン調達方針の周知と運用 ・コンプライアンスの順守 ・サプライヤーと協業による環境に配慮した調達の推進
	人権尊重	人権方針が浸透し、社会的価値創造と持続可能性の観点でバランスの取れた企業活動を展開している。	・グループ会社を含めた人権方針の周知実施	・浸透資料の作成、浸透方法の検討	・人権に関するタスクフォースの設置 ・人権に対する理解促進(各事業所での勉強会開催)と自社の状況整理
	人財育成	熱処理技術の習得を行い、卓越したIH・加工技術を軸に材料改質ソリューションを提供。高強度部材を世の中に生み出し、産業と技術革新の基礎づくりに貢献している。	・年度研修計画実施率 100% ・教育研修の継続と人財育成システム委員会等による育成の仕組みづくり	・年度研修計画実施率 100% ・技能テーマ別研修実施による技能人財育成に注力	・2024年度研修計画の確実な実施(人財育成センターの活用) ・リスクリングの全社本格稼働
	ワーク・ライフ・バランスの推進	全従業員に働きがいのある仕事を創出し、安心して家庭と両立できる職場環境が整備されている。	・年次有給休暇平均取得日数 10日以上/年 ・ワーク・ライフ・バランス支援策の継続	・2023年度有給休暇取得実績13.09日/年	・ワーク・ライフ・バランス支援策の継続(有給取得、残業削減、育休・介護休暇取得促進)
	ダイバーシティの推進	国籍、人種、性別、年齢を問わず、多様な人財一人ひとりが最大限能力を発揮し、活躍できる企業風土を実現している。	・女性管理職人数 2026年3月末までに2022年3月末比2倍 ・社内における女性活躍を含む多様性の確保と推進 ・継続雇用制度による雇用機会の確保	・ダイバーシティ推進の一環として、女性活躍推進を全社取り組みとして発信し、好事例などの紹介	・社内における女性活躍を含む多様性の確保と推進 ・継続雇用制度による雇用機会の確保
	労働安全衛生	労働災害のない、安全で快適な職場を実現している。	・安全マネジメントシステム(OSHMS)認証申請までの準備支援・認証取得 ・ストレスチェック実施率 100%	・刈谷工場の安全マネジメントシステム(OSHMS)の認証取得完了 ・ストレスチェック実施率 95.9%	・安全マネジメントシステム(OSHMS)による継続的な向上推進。ストレスチェックの実施とメンタル不調の予防
	地域社会との共生	住み続けられるまちづくりのために、地域社会の活動に参加し、地域社会と共生している。	・地域交流・社会貢献活動実施件数 10件以上/年	・地域交流・社会貢献活動実施件数 35件/年	・地域交流会への参加、地域の学生の工場見学受入れ等の実施
ガバナンス (G)	企業情報の開示	適時、継続的、積極的な情報開示により企業価値が向上するとともに、ステークホルダーを取り巻く環境変化に柔軟に対応できる企業となっている。	・PR件数(適時開示以外) 20件以上/年 ・各種展示会への出展件数 2回以上/年	・PR件数 21件/年 ・展示会出展件数 3件/年	・対外広報の活動計画策定とウェブサイト活用による情報発信の充実 ・各種展示会への出展によるPR活動推進 ・全社広報情報の一元管理推進
	財務内部統制の強化	財務報告の信頼性を確認する仕組みが有効に機能し、自主的かつ効率的な評価体制を構築している。	・内部統制推進委員会報告 2回/年 ・取締役会報告 3回/年	・内部統制推進委員会報告回数 2回/年 ・取締役会報告回数 3回/年	・体制整備・運用評価(推進委員会をコア組織として推進) ・財務報告に関する内部統制の評価を適時実施・報告
	コンプライアンスの浸透および検証	コンプライアンス違反のない企業風土を醸成している。	・勉強会とポスターによる啓発の実施 4回/年 ・基本的知識の有効性検証「有効と評価できる」90%以上(管理職のみ)	・勉強会とポスターによる啓発の実施件数 4回/年	・管理職および一般職向けコンプライアンス研修の実施継続 ・海外グループ会社へのコンプライアンス教育のサポート
	情報セキュリティ対策	技術的な対応に加え、組織・運用面における情報セキュリティ対策が有効な体制を構築している。	・セキュリティテストの実施 4回/年 ・対策検討規程の整備方針策定 ・入社時セキュリティ情報研修の実施(都度)	・セキュリティテストの実施件数 4回/年 ・対応規程の整備を年度内完了 ・対象者へのセキュリティ研修 都度実施	・情報セキュリティの規程の周知(ハンドブックの作成) ・標的型メール訓練の継続によるリテラシー向上と脆弱性発見
	リスクマネジメント	事業上のリスクを正確に把握し、総合的なリスク管理アプローチを行い、リスク意識の普及と企業文化の浸透が図られている。	・実績件数の把握 3件 ・平時のリスクマネジメントの継続と、新たなリスクへの対応	・リスクマネジメント規定に基づく定期的なリスク評価を実施し、経営執行役員会議にて付議 ・地政学リスクにおける有事の際の行動をマニュアル化	・平時のリスクマネジメント継続、ならびにリスク変化の常時把握とアップデート ・地政学リスクに関して、タスクフォースでの継続的対応
	サステナビリティ定着活動	サステナビリティに関する理解が定着し、SDG sへの参加を実感する。	・アンケートでのサステナビリティに対する理解度 80%以上	・アンケートの理解度80%以上の回答結果	・統合報告書の発行(和文10月、英訳版12月)、統合報告書を活用した定着活動の継続
ステークホルダー・エンゲージメント	自社をとりまくステークホルダーとの対話を継続し、より持続可能な経済や社会の実現に向けた役割を果たし、共有価値の追求を図っている。	・お客さま・調達先・地域社会・株主・従業員との対話の継続 ・エンゲージメントの実施件数 15件/年	・エンゲージメントの実施件数 15件	・顧客・調達先・地域社会・株主・従業員との対話 ・エンゲージメント等を通じた社内外への情報発信	

サステナビリティ経営

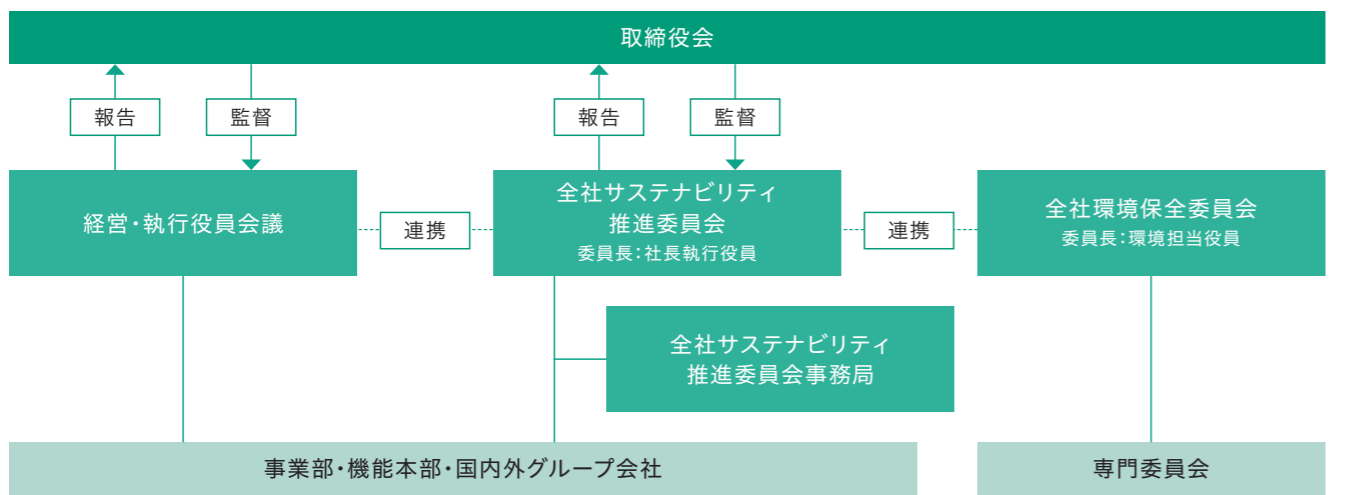
# 気候変動への対応(TCFD提言に基づく情報開示)

## ●ガバナンス

ネツレンでは、全社サステナビリティ推進委員会が経営・執行役員会議および全社環境保全委員会と連携し、気候変動関連リスクと機会への対応方針を審議します。取締役会は全社サステナビリティ推進委員会で審議された内容の報告を受け、気候変動課題に関する取り組みの進捗に関する監督を行っています。

また社長執行役員は、全社サステナビリティ推進委員会の委員長を担い、気候変動課題に係る経営判断の最終責任を負っています。気候変動課題への対応およびその進捗については全社環境保全委員会や全社サステナビリティ推進委員会事務局より報告を受けます。

### 気候変動に関わる体制



## ●戦略

ネツレンでは、下記のとおり短期・中期・長期の時間的観点をもとめ、TCFD提言に基づき、気候変動関連のリスクと機会の把握を目的にシナリオ分析を行いました。

シナリオ分析では、国際エネルギー機関(IEA)等の科学的根拠等に基づき1.5°Cシナリオと4°Cシナリオを定義し、2030年(移行リスク)と2050年(物理リスク)時点で事業に影響を及ぼす可能性がある気候関連のリスクと機会の重要性を評価しました。

区分	期間
短期	0～3年
中期	3～10年
長期	10～30年

## ●リスク管理

ネツレンは、事務局による伴走のもと全社サステナビリティ推進委員会にて気候変動に関するリスクの特定および影響度の評価を行っています。緊急性が高く重大であると判断されたリスクについては経営・執行役員会議へ報告しています。また全社サステナビリティ推進委員会が全社環境保全委員会とも連携し、重大なリスクに対する対策を決議し、その進捗のモニタリングを行います。その内容については定期的に取り締役会へと報告します。但し、全社サステナビリティ推進委員会にて取締役会のメンバーが全員参加した上で内容を確認しています。

さらに詳しい情報は、ウェブサイトで開示しています  
<https://www.k-neturen.co.jp/ja/sustainability/environment.html>

当社にとって特に重要な気候関連リスクと機会 (影響度の評価基準) 大 5億円以上 中 1000万円以上5億円未満 小 1000万円未満

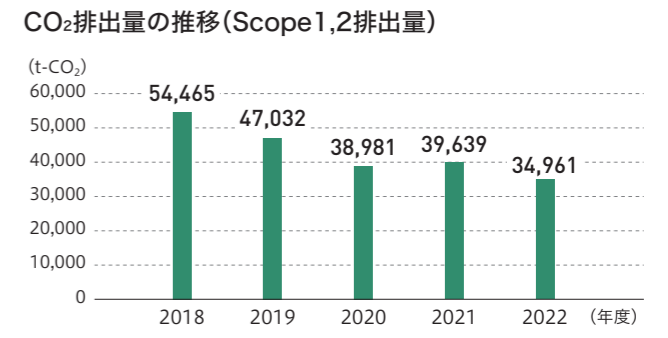
リスクと機会の種類	事業に及ぼす影響	時間軸	財務影響		対応策	
			1.5°C	4°C		
リスク	政策・規制	炭素税の導入により鉄鋼・半導体などの原材料価格が上昇し、調達コストが上昇する	中期	大	小	・現状把握、目標設定 ・リサイクル率の上昇 ・代替の原材料への切り替え
	政策・規制	炭素税の導入によりエネルギーコストが上昇し、運用コストが増加する	中期	大 (約6億円 <sup>※1</sup> )	-	・省エネ、生産性向上への取り組み ・再生可能エネルギーへの切り替え ・太陽光パネルの設置による自社による電力確保
	物理(急性)	異常気象の激甚化により原材料の調達が困難になった場合、生産停滞に伴う機会損失が発生する	長期	大	大	・在庫の積み増し ・調達拠点の分散 ・調達先リスクの把握 ・複数購買先の確保
	物理(急性)	異常気象の激甚化によりサプライチェーンが分断され、販売機会を損失する	長期	大	大	・複数輸送手段の確保 ・物流拠点の分散化 ・現地調達化への対応
機会	物理(慢性)	異常気象の激甚化により工業の操業停止による機会損失や復旧コストが発生する	長期	大 (約5億円 <sup>※2</sup> )	大 (約5億円 <sup>※2</sup> )	・対応の分散化 ・インフラ強化
	物理(慢性)	異常気象多発に対応するため、工場のインフラ強化への対応コストが増加する	長期	大	大	・グループ製造工場のリスクの把握 ・物理的インフラの強化 ・人や資産の移転、分散化 ・バックアップの確保
	物理(慢性)	猛暑による労働環境の悪化により、人手不足になり販売減により売上が減少する	長期	中	大	・現場環境の改善 ・省人化をはじめとした作業効率化の更なる推進
	製品・サービス	EV化が進展することで、EV車に適した製品の需要が拡大するとともに、EV部品の製造工程に必要な部品需要も拡大する	中期	大	小	・EV向けの製品の供給体制強化 ・新技術(製品)の開発推進
市場	製品・サービス	製品の耐久性向上・高強度化につながり、かつ、通常のガス浸炭よりCO <sub>2</sub> 削減に貢献する高周波熱処理需要が拡大する	中期	中	中	・新技術(製品)の開発推進 ・製品・サービスの営業活動促進
	市場	省力化、鉄筋量の少ない建設向け製品の販売機会が拡大する	中期	大	中	・不動産会社、建設会社への拡販
	市場	事業を通じて環境負荷が低減できた場合、投資家の関心・評価が高まることで、ESG投資が増加する	中期	大	中	・研究開発強化 ・認証の取得 ・社内浸透への取り組み ・開示の推進
製品・サービス	異常気象の激甚化にともない、災害に備えた設備・インフラの強靱化が進むことにより、土木関連製品の需要が拡大する	長期	中	大	・土木関連製品向けの拡販及び供給体制の強化	

(定量的財務影響の算出根拠) ※1 2030年時点の国内グループScope1,2排出量に対して、1t-CO<sub>2</sub>あたりの炭素価格を乗じて試算。  
 ※2 想定被害額の最大額を試算しており、内訳は「操業停止による利益損失」、「償却資産の被害額」、「建築物の被害率」。国内グループの各拠点に関する浸水リスクはハザードマップにより特定。

## ●指標と目標

ネツレンは、気候変動関連リスク機会の評価指標として、温室効果ガス排出量の算定を行っています。2022年度まで単体のScope1,2排出量を算定対象としています。これまでの省エネ活動の推進により排出量の削減が進んでおり、太陽光発電の設置等の取り組みも始めています。今後も温室効果ガス排出量の把握を継続し、対象範囲の拡大や、削減に向けて取り組みを実施していきます。

ネツレンは、長期経営ビジョン「NETUREN VISION 2030」にて「2030年までにCO<sub>2</sub>排出量30%削減(2013年度比)、2050年までに実質排出量ゼロ」を目標として設定しました。目標達成に向けて全社推進体制のもと、各工場・事業所が主体となりCO<sub>2</sub>排出量削減を推進しています。



※1 従前の算定方法と異なるため、一部数値が以前までの数値と異なる箇所がある。  
 ※2 合計値におけるScope2排出量はマーケット基準によるものを使用している。  
 ※3 エネルギー起源CO<sub>2</sub>以外のScope1活動は全体に対する割合は非常に小さく、除外している。  
 ※4 2022年度より社用車におけるガソリンの使用も算定対象としている。

サステナビリティ経営

# 人権・サプライチェーンマネジメント・労働安全衛生

## ●人権の尊重

ネットグループのビジネスにおける人権尊重の取り組みを推進するため、国連人権理事会で策定された「ビジネスと人権に関する指導原則」や専門家の助言のもと、2022年4月に「ネットグループ人権方針」を制定しました。

今後、本方針の浸透を図るとともに、ネットグループ全

体における人権問題への対応を進め、加えて、事業活動における人権リスクを把握し、未然に防止・軽減するための人権デューデリジェンスも体制を整えた上で段階的に進めていきます。

### ネットグループ人権方針

ネットグループは、IH(誘導加熱)技術を通じて多くの産業に変革をもたらし、人々の生活や安全に貢献することを目指しています。このような役割を社会で果たしていくにあたり人々の人権を尊重することが重要であることを強く自覚し、国際連合の「ビジネスと人権に関する指導原則」に準拠して、全ての事業活動を通じて人権の尊重に取り組んでいきます。

また、「ネットグループ企業行動倫理基準」の考え方にに基づき、企業活動すべてにおいて法令および社内規程を遵守し、社会倫理を尊重します。安全および健康を基本としつつ、人を育て、活力ある企業グループを目指し、企業の社会的責任を果たします。

## ●サプライチェーンマネジメントの推進

ネットでは、調達先との連携を強化し、環境負荷低減と社会の発展に貢献するオープンでフェアな調達を実現するため、2023年7月にパートナーシップ宣言を実施しました。

また、輸送関連では、2024年問題への対応策として、「中継、共同輸送の拡大」「モーダルシフトの対象範囲拡大」「自動配車システム導入推進」等による高効率化等を目指し、輸送サプライヤーとの協業しながら行っています。さらに環境への配慮として部品関連の環境配慮型製品の情報収集

を行い、サプライヤーとの協業によるCO<sub>2</sub>排出量削減を目指しています。

調達説明会については、2019年度から新型コロナウイルス感染症の影響により開催できませんでしたが、2023年度は3拠点で実施しました。関係強化活動として安全・品質・環境マネジメントシステムへの協力を依頼しています。2024年度も継続し、関係強化を図っていきます。

## コマツみどり会より、「グランドパートナー賞」を受賞

2024年5月24日、株式会社小松製作所の協力企業で構成される「コマツみどり会」より、「グランドパートナー賞」を受賞しました。素形材部会を通じた安全活動により、災害発生件数が半減するなどの成果を認められたことで受賞することができました。

当社の日頃からの安全への取り組みならびに品質への取り組みを評価されたものであり、今後も引き続き安全な職場環境の整備を進めつつ、高品質な製品の提供を通じて、お客さまの期待に応え続けていきます。

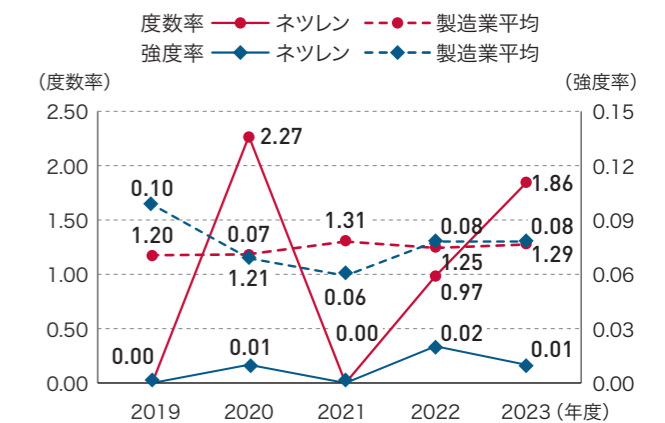


## ●労働安全衛生

ネットでは、「ネット労働安全衛生基本方針」と中央労働災害防止協会ゼロ災推進部の掲げる「人間尊重の基本理念」に基づき、ゼロ災・ゼロ疾病を目標に、安全な職場風土づくりを目指しています。また、安全衛生管理の仕組みとしてグローバル安全衛生管理体制を構築するために、中央労働災害防止協会が実施している「JISHA方式適格の労働安全衛生マネジメントシステム(OSHMS)」の導入している工場を拡大するなどの取り組みを行っています。しかしながら、2023年度の労災発生状況は、重傷災害2件、軽傷・微傷災害が22件と例年に比べて多い結果となりました。

改めて災害発生件数ゼロを実現するために、全社安全衛生委員会の定期的な開催、特別安全指導事業を指定し、監査を実施するなどしています。

### 労働災害統計



度数率=労働災害による死傷者数÷延べ実労働時間×1,000,000  
強度率=延べ労働損失日数÷延べ実労働時間×1,000

## ●地域社会との共生

「地域社会との共存」をCSR活動方針に掲げ、「地域に開かれたネットへ」を基本的な考え方として、情報公開、各工場・事業所での活動等を行い、地域との相互理解に努めています。学術研究は10校の大学や工業高等専門学校と連携し、大学生・工業高等専門学校のインターンシップや実務・実習訓練を受け入れています。また、地域のスポーツ振興への協賛や芸術・文化団体や医療・社会福祉団体へも寄付等を継続して行っています。

これからも地域と積極的に連携し、企業としての責任を果たしていきます。

次世代育成	大学生・工業高等専門学校のインターンシップ 実習訓練の受け入れ 工業高等専門学校の実務訓練の受け入れ
地域に根差した活動	地域住民との対話 工場見学会の実施 周辺の地域清掃活動
技術による貢献	各種シンポジウムでの講演



湘南事業所の工場見学会の様子



いわき工場「安全衛生に係る厚生労働大臣表彰」受賞伝達式の様子

セグメント別事業戦略

# 製品事業部

主要製品・サービス

PC鋼棒関連製品、高強度せん断補強筋、高強度ばね鋼線ITW®、中空ラックバー、旋回輪(建設機械部品)

競争優位性

- ・ネツレン独自のIH技術を核とした数々のトップシェア製品
- ・社外連携を含めたハイレベルな技術開発・研究開発力

リスク

- ・土木建築、建機市況の悪化による需要変動
- ・原材料、電気代等の価格高騰

機会

- ・EV化による世界的な自動車市場の伸張
- ・製品の付加価値化による用途・販路拡大
- ・省資源、省力化を可能とする製品の販路拡大



取締役 常務執行役員  
製品事業部長  
鈴木 孝

# IH事業部

主要製品・サービス

自動車、建設機械、産業・工作機械における部品の熱処理受託加工、高周波焼入設備をはじめとした誘導加熱装置の設計・製造・販売・エンジニアリング

競争優位性

- ・CAE解析を核としたものづくり連携による差別化
- ・技術開発のノウハウの蓄積

リスク

- ・他社の熱処理技術の向上
- ・顧客企業における内製化

機会

- ・技術開発によるさらなる差別化
- ・脱炭素化に向けたIHによる熱処理への置き換え需要の高まり
- ・IH熱処理の認知向上による需要 or 機会の拡大(特に海外)



執行役員  
IH事業部長  
田中 典男

## ●2023年度の振り返りと今期の見通し

2023年度の売上高は、自動車関連製品では、国内の一部自動車メーカー等の出荷、生産停止などの影響を受けたものの、世界的に受注は回復基調で推移し、前年比で増加しました。一方、土木・建築関連および建設機械関連製品の売上高は、建設資材高騰による人手不足や、国内、中国ともに建設市況低迷による主力の小型・中型機種の販売量低下により、前年比減少しました。この結果、売上高は36,822百万円(前年同期比0.1%減)、営業利益123百万円(前年同期比87.4%減)となりました。

2024年度は、海外を中心とするITW®の増収効果や、国内の建築業界における販売価格改定後の売上が増加する見込みにより、営業利益は前期比増益の900百万円を見込んでいます。また、第16次中期経営計画のもと、新商品の開発、販売に注力し、売上に繋げていきます。

## ●中長期の成長戦略

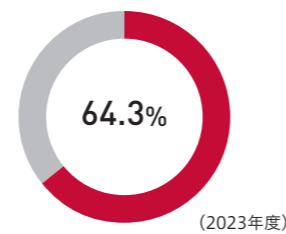
### プレグラウト PC 鋼棒の拡販・用途拡大

既存製品の高付加価値による用途・販路拡大を成長戦略に掲げるなか、プレグラウト PC 鋼棒に注力しています。施工性・耐久性に優れており、現場でのシーす配置、グラウト作業が不要で現場工数の削減にも貢献します。これまでは橋梁が主な利用用途でしたが、さらに用途・適用範囲を拡大していきます。

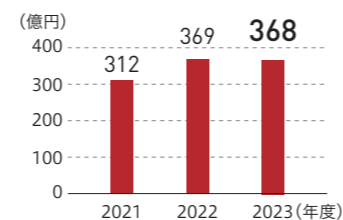


プレグラウト PC 鋼棒

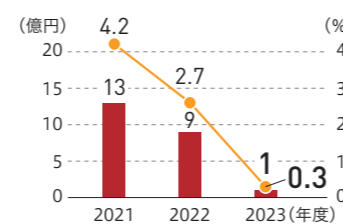
### 売上高構成比



### 売上高



### 営業利益・利益率



## ●2023年度の振り返りと今期の見通し

熱処理受託加工関連の売上高は、自動車関連業界からの受注が回復基調となった一方、建設機械業界からの受注が下期に減少に転じたこと、工作機械業界からの受注が顧客の在庫調整の影響で大きく低下したことなどにより、前年同期と比較し減少となりました。誘導加熱装置関連の売上高は、受注が堅調に推移し、前年比増加しました。この結果、売上高は20,241百万円(前年同期比1.3%減)の一方、原価低減活動の成果などにより、営業利益は1,448百万円(前年同期比7.1%増)となりました。

2024年度は、自動車関連の利益率向上により売上・営業利益目標を確実に達成します。また、積極的な設備投資を行うことで次年度以降の利益増を目指すとともに、新規事業への参入に備えた研究開発費の増加をふまえ、営業利益は1,000百万円を見込んでいます。

## ●中長期の成長戦略

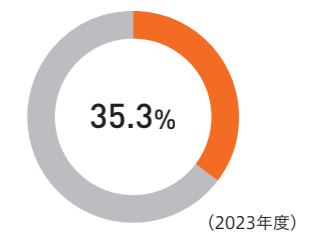
### インドネシアでの設備強化

ネツレンの連結子会社PT. NETUREN INDONESIAでは、インドネシアにおける自動車部品の現地調達化や輸出の増加に伴う現地部品メーカーから増産の要望により受注の増加が見込まれるため、設備投資を行い生産体制の強化を図ります。なお、この投資はグローバル連携を図りながら対応し、2025年春には新築屋での事業開始も目指しております。

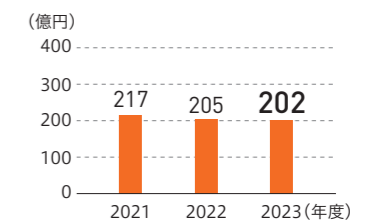


PT. NETUREN INDONESIA

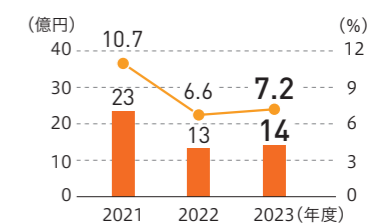
### 売上高構成比



### 売上高



### 営業利益・利益率





社外取締役  
花井 嶺郎

社外取締役  
森山 義子

## 社外取締役対談

# さらなる進化に向け、 Netzlen に寄せる期待

Netzlenでは、外部からの視点を取り入れた経営とガバナンス強化に努めています。社外取締役の花井嶺郎、森山義子の両氏に、新中期経営計画や企業価値向上に向けた取り組みの評価および今後への期待などについて、幅広い視点から語っていただきました。

### Q 社外取締役として、この1年を振り返っていかがですか？

**花井** グローバルな環境変化が非常に大きな1年だったと感じています。特にNetzlenは売上・利益に占める中国市場の割合が高く、地政学的リスクのマネジメントをこれまで以上に真剣に考えるべき時を迎えています。一方で、もう一つ印象的だったのは、東証プライム上場企業の一員として「企業価値向上」への意識が社内で深まってきていることです。ただ、企業価値の指標が財務面に偏りがちな点には留意しなければなりません。ものづくり企業であるNetzlenは、コア技術を活かして社会課題を解決し、その対価として利益を得ることがすべての活動の根幹にあります。

**森山** 企業価値向上をめぐるのは、従業員こそがその源泉であると考え、2023年度も優秀な人財の確保と定着、働きやすい環境づくりを訴え続けてきました。いわば、良い人に入社してもらい長く幸せに働き続けてもらうということで、Netzlenが持つ無二の技術も人財なしには今後のさらなる発展も見込めませんし、次世代にも承継されません。また、花井さんがおっしゃるように多様なリスクに備えることも欠かせず、弁護士としての知見を元に、中国の動向やサイバーセキュリ

ティなどをはじめとしたさまざまな最新情報の共有や状況の確認に努めてきました。

**花井** 違った角度から複数の情報源を持つことは、専門の異なる社外役員がいるメリットとして重要だと思います。世界情勢が目まぐるしく変化中、現地では得られない情報を各国の拠点に週報・月報などの形で求め、本社の経営企画部門に集約して分析するといったことも今後は検討すべきでしょう。

### Q 新たにスタートした第16次中期経営計画をどう評価されますか？

**花井** 第16次中期経営計画(以下「中計」)「Aggressive Challenge One NETUREN 2026」は、「NETUREN VISION 2030」を反映し、環境・エネルギー課題やDXなどのテーマに、コア技術を通して貢献することを明確にした点を評価しています。市場ニーズに即した開発を加速する「逆T字モデル」は第15次中計で私が提案させてもらったものですが、第16次中計でも当たり前前に組み込まれたのは、全社で理解が進み、このモデルが自分たちのものとして活用できるようになった結果だと思います。

**森山** 第16次中計は、Netzlenのさらなる飛躍のために、新たな成長ドライバーを創生することと、現在の成長エンジンを強化育成することを掲げており、そのための戦略として自発的貢献意欲のある人財の育成を標榜しています。Netzlenの高い技術を作っているのは多様で豊富な人財です。M&Aも活用した事業ポートフォリオの充実や資本コストを意識した財務戦略もちろん重要ですが、それらも推進する人財があってこそです。一人ひとりの人財がより力を発揮できる働きやすい職場環境の整備や、適切な評価指標と活躍に見合った待遇の確保こそがNetzlenの更なる飛躍の源泉だと考えています。第16次中計は、そのような価値観を体現しているものと評価しています。

**花井** スローガンの策定では「One NETUREN」を入れることを強く提案しました。Netzlenは、熱処理の受託加工から始まり、設備製造や自社製品の開発などに事業を拡大してきた歴史があります。成長を目指してさらに領域を広げていけば「遠心力」が働きます。それに対し、グループを一つにまとめるために欠かせないのが「求心力」です。NetzlenはIH技術を最大の強みとする会社ですが、真に担うのは多様な手法により金属を強くする「改質」です。事業が多角化していく中、IHに留まらない「改質」の会社と定義づけることで、それを軸に遠心力を働かせながら求心力を効かせていけるのではないのでしょうか。

**森山** 変わらない軸を持ちながら進化を続けていくということですね。同じ理由からビジョンの浸透も中計の遂行には非常に重要と考えています。昨年度に立ち上げた若手中心のビジョン浸透ワーキンググループでは、皆さんが非常に熱心に活動し、浸透のための動画や漫画も制作されて情報提供が進んでいます。工場など現場を視察すると、いろいろな従業員が自分の視点から課題を捉えていて、それを私たちにも投げかけてくれたのが非常に良かったと思います。

### Q 人財戦略ではどのような点を重視すべきでしょうか？

**花井** 社会全体で労働力人口が減っていく今、人財は「採用する」のではなく「育成する」時代を迎えています。人財育成で欠かせないのは「どういう会社になりたいのか」「どんな社会課題に貢献したいのか」というビジョンとの連動です。そのために必要な技術・能力を明確化し、現状とのギャップを埋める人づくりを考えるべきで、会社が目指す方向性が定まらないまま「人」を議論することはできません。最近はリスクリングが注目されますが、単純に個人個人のスキル向上を狙うのではなく、まずは全社的なスキルマップを作成し、各

人が持つ技術・能力を可視化した上で、教育と配置を戦略的に進める必要があります。

**森山** 人財育成については、人事部門が今まさにさまざまな案を練っていて、適宜報告を受けています。人づくりは本当に重要なので妥協できず、私も毎回申し訳ないほど厳しく意見を述べさせてもらっています。従業員が「この仕事が好き」「もっと貢献したい」と感じられるような人事施策を充実させていかなければなりません。

**花井** リーダーシップを発揮し、周囲を巻き込みながら企業を牽引していく「コア人財」をいかに育てるかが一つの鍵となるでしょう。単に知識やスキルの習得だけでなく、さまざまな経験を通して成長を促すことが大切で、例えば国内・海外・本社・現場の4つの経験を一定以上の昇進に必須とするなども考えられると思います。

**森山** 人財戦略でもう一つ重要な柱となるのがダイバーシティの実現です。性別・国籍・障がいの有無など、さまざまなバックグラウンドを持つ人々が集まり、それぞれの能力を活かして協力し合う環境こそが組織の成長を促します。Netzlenは女性比率などでまだまだ課題がありますが、だれにとっても働きやすい環境づくりは、当然女性の活躍推進にもつながります。

**花井** 多様性は、予期しなかった化学反応を生み出すおもしろさがありますね。同じような優秀な人財が揃う組織よりも、異なる強さ・弱さ・特徴を持つ人財が集まる組織の方が、経営環境の変化に対してはるかにレジリエントだといえます。

### Q Netzlenの未来への期待と抱負をお聞かせください。

**花井** NetzlenはIHをはじめ世界トップレベルの技術力があり、業界を牽引すべき立場にあるのに、現状ではその自覚と自信が不十分と感じることが多いです。社会課題の解決に技術力で貢献し続けること、業界のグローバルスタンダードを築いていくことを期待します。私も長年製造業の多部門で培ってきた経験を活かし、Netzlenの経営への提言に努めていきます。変化を恐れずに挑戦する「前向き」、海外や他業界にも広い視野を持つ「外向き」、より高いレベルを目指す「上向き」。特にこの3つの視点は意識して呼びかけ続けたいと思っています。

**森山** 魅力ある人財を引き付け、能力を発揮していただくとともに、拠点間・人財間の繋がりの強化、真のグローバル化のための環境整備・制度設計に向けて微力ながらお手伝いし、それを通じて企業価値向上に貢献していきたいと思っています。

# コーポレート・ガバナンス

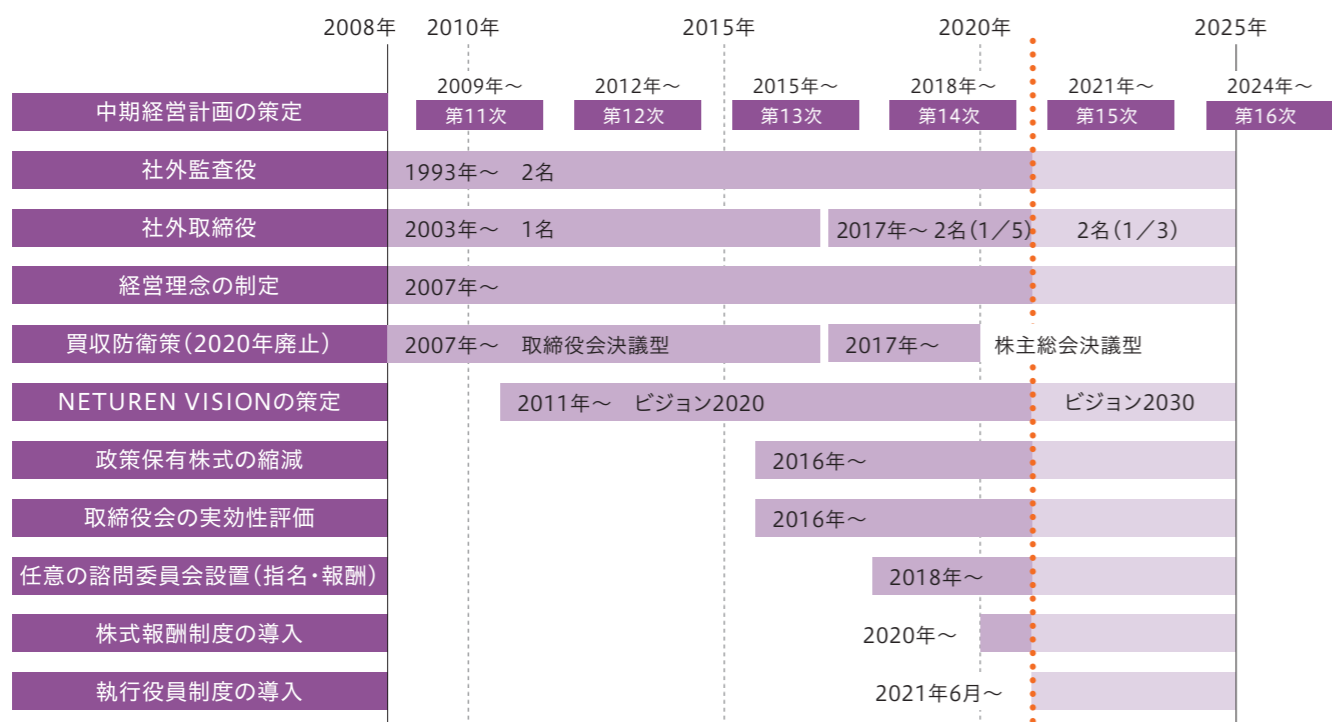


## ●コーポレート・ガバナンスに関する基本的な考え方

ネツレンでは、「株主、お客さま、従業員、調達先、地域社会などとの調和および共生を通じた企業価値の向上」を図るため、コーポレート・ガバナンスを「経営の透明性、公正性を確保する最重要な経営機能」の一つと位置づけ

ています。このような認識のもと、将来に向けて当社が持続的に成長する会社となることを目指し、経営における意思決定の迅速化、効率化に注力するとともに、業務執行に対する監督機能強化のための体制を整備していきます。

### コーポレート・ガバナンス強化の沿革



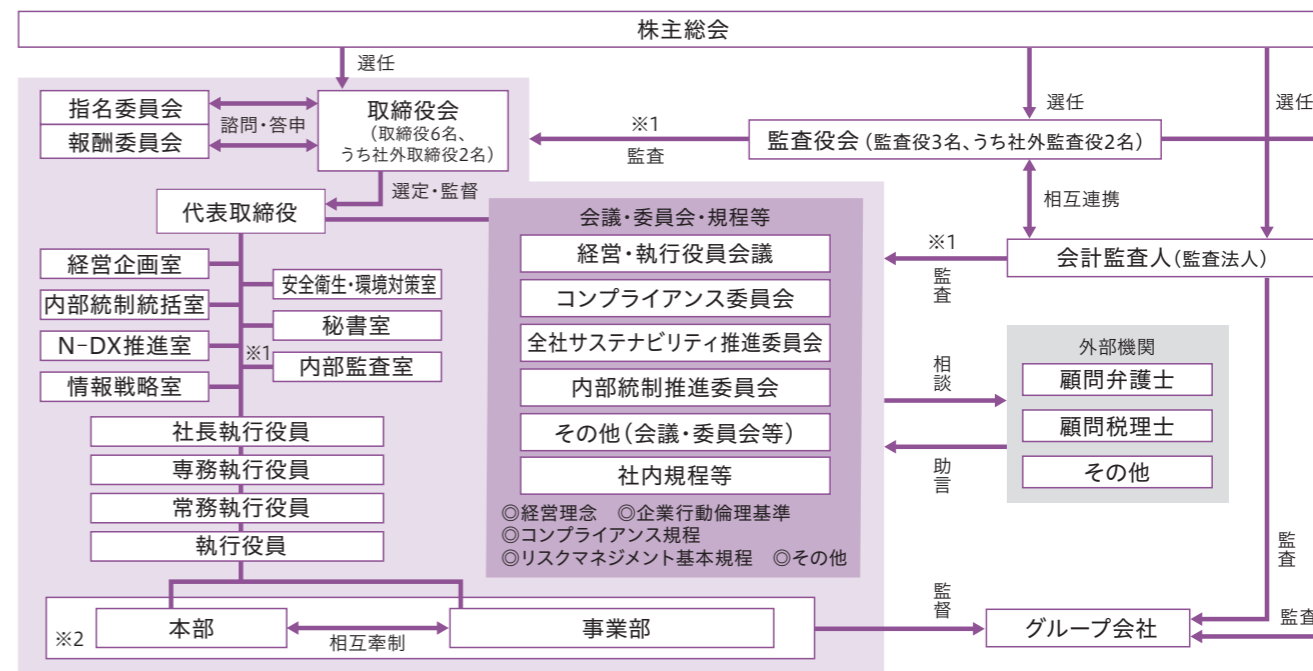
## ●コーポレート・ガバナンスの特長

当社はコーポレート・ガバナンスのさらなる強化の観点から、2021年6月より執行役員制度を導入しています。経営の意思決定・監督機能と業務執行機能を分離することにより、経営の透明性・機動性および企業価値を高めるとともに、業務執行の権限と責任を明確にして、当社グループを取り巻く経営環境の変化に適切・迅速かつダイナミックに対応できる体制を構築しています。また、取締役会の員数・構成を見直し、社外取締役の比率を高めることで、意思決定の深度・精度とスピードを高め、業務執行の監督のより一層の強化を図りました。

取締役、執行役員、常勤監査役、本部長、事業部長および理事等を構成員とした経営・執行役員会議を開催し、当社経営幹部が情報および経営課題等を共有した上で、最適な経営判断および業務執行を行い、もってコーポレート・ガバナンス向上を実現するとともに、TQM<sup>※</sup>活動の推進を通じ、当社グループの経営課題につき報告、審議を行うこととしています。なお、経営・執行役員会議には、社外取締役も出席することができますことになっています。

※TQM: Total Quality Management

## ●コーポレート・ガバナンス体制



※1 監査役会、会計監査人および内部監査室の三者は監査の計画立案から報告までの相互連携体制をとっています。  
 ※2 本部は、管理本部、人材本部、事業開発本部、調達本部、品質保証本部、研究開発本部および製品技術本部です。

## ●取締役会および監査役会・任意の委員会の状況

取締役会は、当社の経営に関する重要事項を決定し、取締役の職務執行を監督します。当社は監査役制度を採用し、また、取締役会の任意の諮問機関として、指名委員会および報酬委員会を設置しています。

名称	概要	開催実績	重点議題・審議事項
取締役会	取締役会では、当社の経営戦略および経営計画について、中長期的な視点に基づいた議論を行っています。また、取締役の担当業務の実績、状況、課題等を確認し、客観的な立場から評価を行い、対象者の評価および人事に反映しています。取締役は11名以内とする旨定款に定めており、現在の取締役は6名(うち2名は社外取締役)です。急激に変化する経営環境に迅速に対応するとともに、機動的かつ効率的な事業展開を行い、事業年度毎の取締役の経営責任をより明確にするため、取締役の任期は1年としています。	15回	・「NETUREN VISION 2030」および第15次中期経営計画に対する進捗状況・課題・挽回策 ・企業価値向上、成長戦略(事業ポートフォリオおよびM&A戦略等)に向けた検討と具体的な対応策 ・資本政策、財務戦略に関する具体的な取り組み施策 ・株主、機関投資家との対話に対するフィードバックと課題の共有 ・人材育成に関する具体的な取り組み施策および課題
監査役会	取締役会等の重要な会議への出席および重要書類の閲覧等により取締役の職務執行状況を監査するほか、会計監査人および内部監査室との相互連携ならびに関係会社から経営状況の報告を受けることなどにより、監査の実効性を高めています。監査役3名(うち社外監査役2名)を構成員としています。	15回	・当事業年度の監査計画の策定 ・前事業年度の監査報告書の作成 ・会計監査人の再任、会計監査人の報酬の同意、会計監査人の監査計画の確認 ・内部監査の実施内容の確認と協議(四半期ごと) ・内部統制の評価および実施内容の確認と協議(四半期ごと) ・会計監査人の四半期レビュー ・取締役ヒアリング等
指名委員会	取締役会の任意の諮問機関として、代表取締役1名、社外取締役2名、監査役3名(うち社外監査役2名)の計6名を構成員として設置し、取締役・執行役員の選任について任意の指名委員会で審議後、取締役会に答申を行っています。	4回	・次年度取締役・執行役員人事 ・専務昇格・理事任命 ・経営層の後継者計画の報告
報酬委員会	取締役会の任意の諮問機関として、代表取締役1名、社外取締役2名、監査役3名(うち社外監査役2名)の計6名を構成員として設置し、取締役・執行役員の報酬について任意の報酬委員会で審議後、取締役会に答申し、決定しています。	1回	・取締役・執行役員の報酬支給額 ・取締役・執行役員の報酬水準・テーブル ・取締役・執行役員の個人別業績評価の報告 ・取締役・執行役員の個人別業績評価方法 ・取締役・執行役員の評価基準(目標設定)



## 取締役会の実効性評価

当社は、年1回、3月に取締役会全体の実効性について、全取締役・監査役による自己評価アンケートを実施し、結果の分析・評価を行っています。

2024年度3月実施の実効性評価の結果の概要は右記の通りです。

### 評価の方法

下記評価項目の回答の集計結果を参考に、取締役会で独立役員を含む取締役・監査役で議論し、取締役会の実効性に関する分析・評価をまとめました。

**評価項目：** 取締役会の役割・機能  
取締役会の運営  
取締役会の議題  
総論

### 分析・評価結果の概要

当社取締役会は、経営の意思決定および業務執行の監督を適切に行うための体制が確保されており、意思決定・監督機能の両面で、着実にレベルアップが図られていると評価しました。

一方で、経営戦略、事業ポートフォリオの見直しを含めた成長戦略とそれに向けた人材戦略のさらなる議論が必要であることを確認しました。

### 今後の取り組み

上記の分析・評価結果をふまえ、成長戦略に関する議題を設け、審議時間を確保し、取締役会の議論の一層の充実継続的に取り組み、取締役会の実効性を高めることによって、さらなる企業価値の向上を図っていきます。

## 役員報酬

### 基本方針

ネットレンの役員報酬は、株主総会において決議された報酬額の限度内において、取締役と監査役に区分し、社内規程の定める基準に基づき、取締役報酬については任意の報酬委員会において、持続的な成長に向けた健全なインセンティブとして機能するよう、客観性・透明性ある手続きに従って具体的な報酬額を算出するよう審議され、その答申をふまえて取締役会の決議により決定しています。

また、当社の役員報酬等の額の算定方法の決定に関する方針は、取締役の報酬に関する手続きの公正性・透明性・客観性について協議し、適切な経営体制を構築するために、

任意の報酬委員会の答申をふまえて取締役会の決議により決定しています。具体的には、社外取締役を除く取締役の報酬は、固定報酬、短期インセンティブ報酬としての業績連動現金報酬(短期賞与)、中期インセンティブとしての譲渡制限付株式報酬(RS)および業績連動型株式報酬(PSU)から構成し、社外取締役の報酬は、業績等ではなく会社への貢献度等を考慮して決定しています。監査役の報酬は、経営に対する独立性、客観性を重視する視点から固定報酬のみで構成され、各監査役の報酬額は、監査役の協議によって決定しています。

### 役員区分ごとの報酬等の総額、報酬等の種類別の総額および対象となる役員の員数

役員区分	報酬等の総額 (百万円)	報酬等の種類別の総額(百万円)				対象となる 役員の員数 (名)
		基本報酬	業績連動報酬等		非金銭報酬等 (RS)	
			金銭報酬等	非金銭報酬等 (PSU)		
取締役(社外取締役を除く)	150	109	11	16	13	4
監査役(社外監査役を除く)	16	16	-	-	-	1
社外役員	28	28	-	-	-	4

(注) 1. 業績連動型株式報酬(PSU)および譲渡制限付株式報酬(RS)の金額は当事業年度に費用計上した金額を記載しています。  
2. 業績連動報酬等の額には、短期インセンティブとしての業績連動現金報酬(短期賞与)および中期インセンティブとしての業績連動型株式報酬(PSU)が含まれています。これらの額の算定の基礎として選定した業績指標の内容は、短期賞与が対象事業年度の前年実績(売上高、営業利益、経常利益、親会社株主に帰属する当期純利益)、PSUが対象3事業年度の1年前の連続3年間実績(売上高、営業利益、経常利益、親会社株主に帰属する当期純利益、ROE)の平均値です。また、当該業績指標を採用した理由は、毎期の持続的な業績改善に加えて、ビジョン経営および中期経営計画の達成を確実に実行するという観点での中長期的な成長を動機づけるためです。

## コンプライアンス

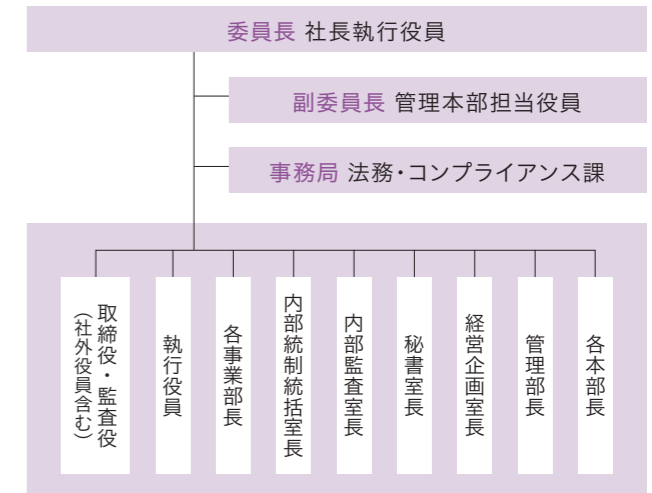
### 基本的な考え方

全役員・従業員が高い倫理観を持って企業活動を行うために、企業行動倫理基準、コンプライアンス規程などを整備し、法令順守の徹底に努めるとともに、さまざまなプログラムの構築・運営を通じたコンプライアンスの強化に努めています。

### コンプライアンス委員会

社長執行役員を委員長とし、取締役・監査役(社外役員を含む)、各事業部長、監査部門などが出席するコンプライアンス委員会を設け、年4回定期的に開催しています。万が一コンプライアンス違反が生じた場合の対処方法として、その場で厳正な事実調査、厳格な処分および適切な再発防止策を決定する体制を構築しています。

### コンプライアンス委員会体制図



### コンプライアンス・ヘルプライン相談窓口

倫理違反やコンプライアンス上の不適切な行為を早期に発見し、是正するための仕組みとして、社内と社外にコンプライアンス・ヘルプライン相談窓口を設け、相談者のプライバシー保護と不利益排除等に厳重に対応しながら運営しています。

### コンプライアンス教育の実施

従業員に対しコンプライアンス教育を継続的に行うことにより、一人ひとりの意識の向上を図っています。コンプライアンスの重要性、倫理法令順守の組織への有効性、対人対応、違反があった場合の懲罰等について、ポスターによる啓発やレクチャー形式の教育を行っています。また、グループ会社にもコンプライアンス教育を継続的にを行っています。

2023年度は、当社および国内のグループ会社に対して4つのテーマの教育を四半期ごとに行い、コンプライアンスの意識を醸成しています。

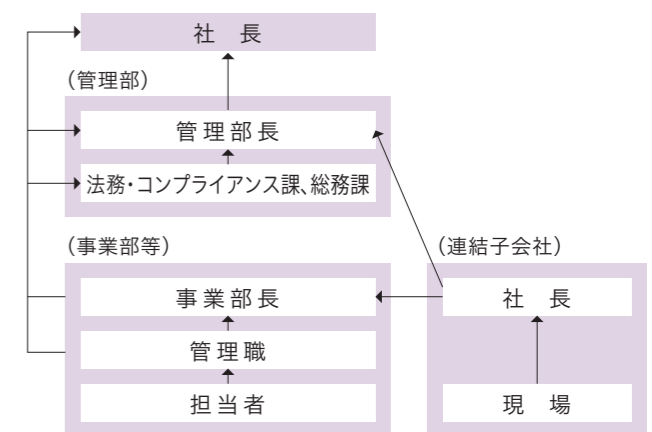
## リスクマネジメント

ネットレングループでは、「リスクマネジメント基本規程」および「関係会社管理規程」を定め、管理本部管理部が事務局となって全社的リスクマネジメントを推進しています。

2023年度は、影響の大きさや発生頻度で評価した約200のリスク項目の評価点の合計点数の上位約4割を占める項目について定期的なモニタリングを継続するとともに、項目や評価についての見直しを行いました。

事業等のリスクは、2024年3月期(第113期)有価証券報告書P19に掲載しています。  
<https://www.k-neturen.co.jp/ja/ir/library/securities.html>

### 危機管理情報の連絡経路(初動段階)



# 取締役・監査役・執行役員一覧

## 取締役

### 代表取締役

おおみや かつみ  
大宮 克己

取締役会への出席回数 15回／15回

略歴  
1983年 4月 当社入社  
2012年 6月 当社取締役  
2016年 6月 当社常務取締役  
2020年10月 当社代表取締役社長  
2021年 6月 当社代表取締役社長執行役員(現任)

### 取締役

いしき のぶもと  
一色 信元

取締役会への出席回数 15回／15回

略歴  
1982年 4月 TRWオートモーティブジャパン(株)  
(現 ゼット・エフ・ジャパン(株))入社  
2001年 2月 日本コーリン(株)(現 フクダコー  
リン(株))入社  
2001年 4月 当社入社  
2006年 2月 東洋ファスナー(株)入社  
2007年 4月 当社入社  
2017年 6月 当社取締役  
2020年 4月 当社常務取締役  
2021年 6月 当社取締役常務執行役員  
2023年 6月 当社取締役専務執行役員  
2024年 4月 当社取締役専務執行役員、技術開  
発・事業開発・DX推進、情報戦略室  
長(現任)

### 取締役

すずき たかし  
鈴木 孝

取締役会への出席回数 15回／15回

略歴  
1985年 4月 当社入社  
2016年 6月 当社取締役  
2021年 4月 当社常務取締役  
2021年 6月 当社取締役常務執行役員  
2024年 4月 当社取締役常務執行役員、製品事  
業部長、調達本部長(現任)

### 取締役

やすかわ ともかつ  
安川 知克

取締役会への出席回数 15回／15回

略歴  
1986年 4月 当社入社  
2012年 6月 当社取締役  
2021年 6月 当社取締役執行役員  
2022年 4月 当社取締役執行役員、安全衛生・環  
境担当、管理本部長(現任)

### 社外取締役

はな い みねお  
花井 嶺郎

取締役会への出席回数 15回／15回

略歴  
1972年 4月 日本電装(株)(現(株)デンソー)入社  
2000年 3月 名古屋工業大学工学博士号取得  
2006年 6月 (株)デンソー専務取締役  
2008年 6月 アスモ(株)(現(株)デンソー)代表  
取締役社長  
2017年 6月 当社取締役(現任)

### 社外取締役

もりやま よしこ  
森山 義子

取締役会への出席回数 15回／15回

略歴  
1998年 4月 弁護士登録(第二東京弁護士会)  
2004年12月 アメリカ合衆国ニューヨーク州  
弁護士資格取得  
2006年 7月 TMI総合法律事務所入所  
2010年 1月 TMI総合法律事務所パートナー  
弁護士  
2015年 2月 TMI総合法律事務所カウンスル弁  
護士(現任)  
2022年 6月 当社取締役(現任)  
2022年11月 ヤマト インターナショナル(株)  
社外取締役(現任)

## 監査役

### 常勤監査役

いけがみ よしひろ  
池上 由洋

監査役会への出席回数 15回／15回  
取締役会への出席回数 15回／15回

略歴  
1980年 4月 当社入社  
2009年 4月 当社製品事業部営業部長  
2019年 6月 当社嘱託社長付  
2020年 6月 当社監査役(現任)

### 社外監査役

えんじつ みのる  
圓實 稔

監査役会への出席回数 15回／15回  
取締役会への出席回数 15回／15回

略歴  
1980年 4月 (株)三菱銀行(現(株)三菱UFJ銀  
行)入行  
2008年 4月 同行執行役員  
2010年 6月 三菱総研DCS(株)専務執行役員  
2010年12月 同社代表取締役専務  
2011年12月 同社代表取締役副社長  
2014年 5月 同社代表取締役社長  
2019年10月 同社顧問  
2020年 6月 当社監査役(現任)  
2023年 6月 (株)守谷商会社外監査役(現任)  
(株)GM INVESTMENTS社外監  
査役(現任)

### 社外監査役

かみじょう かよこ  
上条 香代子

(新任)

略歴  
1989年 2月 監査法人朝日新和会計社(現有限  
責任 あずさ監査法人)入所  
1993年 8月 公認会計士登録  
2000年 9月 東京北斗監査法人(現仰星監査法  
人)入所  
2019年10月 新創監査法人入所 パートナー(現任)  
2024年 6月 当社監査役(現任)  
(株)サンドラッグ社外監査役(現任)



## 執行役員

氏名	役職(地位)
大宮 克己	代表取締役 社長執行役員
一色 信元	取締役 専務執行役員 技術開発 事業開発 DX推進 情報戦略室長
鈴木 孝	取締役 常務執行役員 製品事業部長 調達本部長
安川 知克	取締役 執行役員 安全衛生・環境担当 管理本部長

氏名	役職(地位)
村井 暢宏	執行役員 品質保証本部長
久田 直志	執行役員 TQM推進担当 人財本部長 経営企画室長
田中 典男	執行役員 IH事業部長
中村 晴宣	執行役員 設備担当 製品技術本部長

## ●取締役・監査役・執行役員のスキル・マトリックス

氏名	役職(地位)	社外	執行 役員	専門性と経験										
				企業 経営 総合	技術・ 研究	製造・ 品質	グロー バル	マーケ ティング	DX	経営基盤				
										サステナ ビリティ	法務	財務		
大宮 克己	代表取締役社長執行役員		●	●	●	●	●	●	●	●	●			
一色 信元	取締役専務執行役員		●	●	●	●			●	●				
鈴木 孝	取締役常務執行役員		●	●	●			●	●					
安川 知克	取締役執行役員		●								●	●	●	
花井 嶺郎	取締役	●		●	●	●	●							
森山 義子	取締役	●		●	●	●	●				●	●		
池上 由洋	常勤監査役				●			●				●		
圓實 稔	監査役	●		●			●		●				●	
上条 香代子	監査役	●									●		●	
村井 暢宏	執行役員		●		●	●		●						
久田 直志	執行役員		●				●	●						●
田中 典男	執行役員		●	●	●	●								
中村 晴宣	執行役員		●	●	●	●	●		●	●				

## 11年間主要財務・非財務サマリー

## 財務データ(連結)

		2013年度	2014年度	2015年度	2016年度	2017年度	2018年度	2019年度	2020年度	2021年度	2022年度	2023年度
損益状況												
売上高	(百万円)	46,997	46,895	42,905	43,396	48,980	53,015	48,806	42,567	53,004	57,524	57,205
営業利益	(百万円)	3,686	3,001	2,145	3,003	3,656	3,569	2,087	920	3,704	2,396	1,632
経常利益	(百万円)	4,449	3,620	2,758	3,589	4,165	4,080	2,071	1,475	4,418	3,088	2,511
親会社株主に帰属する当期純利益	(百万円)	2,939	2,105	△687	2,834	3,003	950	250	268	2,690	381	1,542
包括利益	(百万円)	7,208	5,460	△3,203	2,671	4,768	△127	△594	1,351	5,420	3,118	4,182
財政状態												
総資産額	(百万円)	78,374	81,828	76,610	76,230	82,571	80,650	76,277	75,574	82,003	79,888	80,613
純資産額	(百万円)	61,658	66,176	62,202	63,319	66,120	64,598	62,772	62,714	66,859	66,549	66,471
負債	(百万円)	16,715	15,652	14,408	12,911	16,450	16,052	13,505	12,860	15,144	13,338	14,142
借入金等残高	(百万円)	3,670	3,260	2,603	1,727	2,352	3,647	3,088	2,955	2,650	1,875	1,174
1株当たり情報												
1株当たり純資産額	(円)	1,325.53	1,411.70	1,322.16	1,381.64	1,458.40	1,427.94	1,379.16	1,410.69	1,494.67	1,575.08	1,657.44
1株当たり当期純利益(EPS)	(円)	68.96	49.41	△16.12	66.98	72.73	23.21	6.14	6.59	67.45	9.89	41.91
1株当たり配当額	(円)	18	14	14	25	22	25	22	14	30	30	49
配当性向	(%)	26.1	28.3	—	37.3	30.3	107.7	358.3	212.4	44.5	303.2	116.9
キャッシュ・フロー												
営業活動によるキャッシュ・フロー	(百万円)	5,797	4,692	4,574	4,985	6,483	4,622	6,298	3,969	6,335	3,888	4,193
投資活動によるキャッシュ・フロー	(百万円)	△5,516	△3,017	△2,442	△3,263	△5,880	△5,510	△4,020	△758	△40	△1,203	△1,647
財務活動によるキャッシュ・フロー	(百万円)	581	△1,393	△1,393	△2,589	△1,370	△130	△1,810	△1,595	△1,970	△4,286	△5,080
現金及び現金同等物の期末残高	(百万円)	12,684	13,422	14,054	13,098	12,507	11,286	11,697	13,309	18,099	16,911	14,810
その他財務数値・指標												
自己資本比率	(%)	72.1	73.5	73.6	75.5	72.4	72.2	73.8	74.4	72.7	74.3	74.4
自己資本当期純利益率(ROE)	(%)	5.4	3.6	△1.2	5.0	5.1	1.6	0.4	0.5	4.6	0.6	2.6
営業利益率	(%)	7.8	6.4	5.0	6.9	7.5	6.7	4.3	2.2	7.0	4.2	2.9
総資産経常利益率(ROA)	(%)	6.0	4.5	3.5	4.7	5.2	5.0	2.6	1.9	5.6	3.8	3.1
株価収益率(PER)	(倍)	9.5	18.0	—	13.5	15.0	38.4	114.7	92.4	8.8	70.3	26.7
株価純資産倍率(PBR)	(倍)	0.5	0.6	0.6	0.7	0.7	0.6	0.5	0.4	0.4	0.4	0.7
設備投資額	(百万円)	4,091	3,232	3,088	3,167	4,766	4,872	4,177	1,426	1,377	1,296	2,626
研究開発費	(百万円)	904	891	952	1,289	959	851	944	595	576	600	647
減価償却費	(百万円)	2,651	2,967	2,930	2,739	2,897	3,267	3,189	3,034	2,954	2,705	2,377

## 非財務データ

従業員数(連結)	(名)	1,302	1,312	1,329	1,407	1,526	1,597	1,640	1,571	1,604	1,596	1,627
ほか、平均臨時雇用人員	(名)	[206]	[205]	[214]	[204]	[222]	[265]	[244]	[226]	[231]	[249]	[190]
特許保有件数(単体) 国内	(件)	—	—	—	—	—	493	514	471	438	433	436
海外	(件)	—	—	—	—	—	185	223	261	359	384	398
CO <sub>2</sub> 排出量(Scope1+2)(単体)	(t-CO <sub>2</sub> )	54,480	54,408	51,492	51,325	55,560	55,099	47,457	39,496	40,633	36,242	37,673
CO <sub>2</sub> 排出量売上高原単位(単体)	(t-CO <sub>2</sub> /千t)	—	—	—	—	262	242	228	229	212	194	199

(注) 1. 2015年度、2018年度、2019年度、2020年度および2022年度の親会社株主に帰属する当期純利益の大幅な減少は、固定資産の減損損失の計上等によるものであります。  
2. 2015年度の株価収益率は、1株当たり当期純損失が計上されているため、記載しておりません。  
3. 2015年度の親会社株主に帰属する当期純損失の計上は、固定資産の減損損失の計上等によるものであります。  
4. 「企業結合に関する会計基準」(企業会計基準第21号 2013年9月13日)等を適用し、2015年度より、「当期純利益」を「親会社株主に帰属する当期純利益」としてあります。

5. 「『税効果会計に係る会計基準』の一部改正」(企業会計基準第28号 2018年2月16日)等を2018年度の期首から適用しており、2017年度に係る主要な経営指標等については、当該会計基準等を遡って適用した後の指標等となっております。  
6. 「収益認識に関する会計基準」(企業会計基準第29号2020年3月31日)等を2021年度の期首から適用しており、2021年度以降に係る主要な経営指標等については、当該会計基準等を適用した後の指標等となっております。  
7. 特許の保有件数については、2018年度より集計しております。  
8. CO<sub>2</sub>排出量売上高原単位については、2017年度より集計しております。

# 株式情報 (2024年3月31日現在)

## 株式の状況

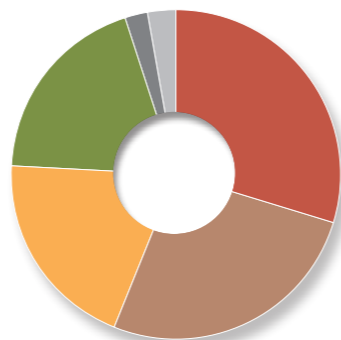
発行可能株式総数	150,000,000株
発行済株式の総数	37,138,900株 (自己株式934,883株を含む)
株主数	31,322名

## 大株主

株主名	持株数(千株)	持株比率(%)
日本マスタートラスト信託銀行株式会社(信託口)	3,874	10.7
日本製鉄株式会社	3,101	8.6
株式会社三菱UFJ銀行	1,432	4.0
株式会社日本カストディ銀行(信託口)	1,398	3.9
知多鋼業株式会社	1,029	2.8
伊藤忠丸紅住商テクノスチール株式会社	999	2.8
株式会社三井住友銀行	907	2.5
第一生命保険株式会社	826	2.3
明治安田生命保険相互会社	762	2.1
DFA INTL SMALL CAP VALUE PORTFOLIO	757	2.1

(注) 1. 当社は、自己株式934千株を保有しておりますが、上記大株主からは除いております。  
 2. 持株比率は、自己株式を控除して計算しております。  
 3. 日本マスタートラスト信託銀行株式会社(信託口)および株式会社日本カストディ銀行(信託口)の持株数は、信託業務に係るものであります。

## 所有者別株式分布状況



● 個人・その他	11,040千株	29.7%
● 金融機関	9,856千株	26.6%
● その他法人	7,326千株	19.7%
● 外国法人等	7,099千株	19.1%
● 証券会社	881千株	2.4%
● 自己名義株式	934千株	2.5%
	37,138千株	100.0%

## 格付情報

日本格付研究所 長期発行体格付 **A-** (安定的)

## 投資家・株主との建設的な対話

当社は、持続的な成長と中長期的な企業価値向上の観点から、投資家・株主をはじめとするステークホルダーとの建設的な対話を重視しています。投資家・株主との対話全般については担当役員が統括し、必要に応じて関連部署と連携しながら対応しています。対話の機会を通じていただいた意見をふまえ、当社の事業運営に反映し企業価値向上へつなげています。



機関投資家向け決算説明会の様子

### 投資家・株主との主な対話の機会(2023年度)

項目	概要
主な対応者	・代表取締役社長執行役員、経営企画室(IR)
投資家・株主の概要	・投資スタイル:国内バリュー、海外バリュー ・対応者:ファンドマネージャー、アナリスト
実施方法	・機関投資家向け決算説明会(年2回) ・個人投資家向け説明会(年1回) ・機関投資家とのスモールミーティング(都度)
主なテーマや関心事項	・業績動向、通期見込み ・中長期の展望や取り組み
フィードバックの実施状況	・取締役会へIR活動全般について報告(年1回) ・機関投資家とのスモールミーティングにおいてのご意見を役員へ共有(都度)
取り入れた事項等	・目指すべきB/S、キャピタルアロケーションの開示

# 会社概要 (2024年3月31日現在)

商号	高周波熱錬株式会社 Neturen Co.,Ltd.	設立	1946年5月15日(現社名)
所在地	〒141-8639 東京都品川区東五反田二丁目17番1号 オーバルコート大崎マークウエスト	資本金	6,418,359,752円
T E L	03-3443-5441(代表)	従業員数	連結1,627名 単独898名
F A X	03-3449-3969		

## 国内外事業拠点

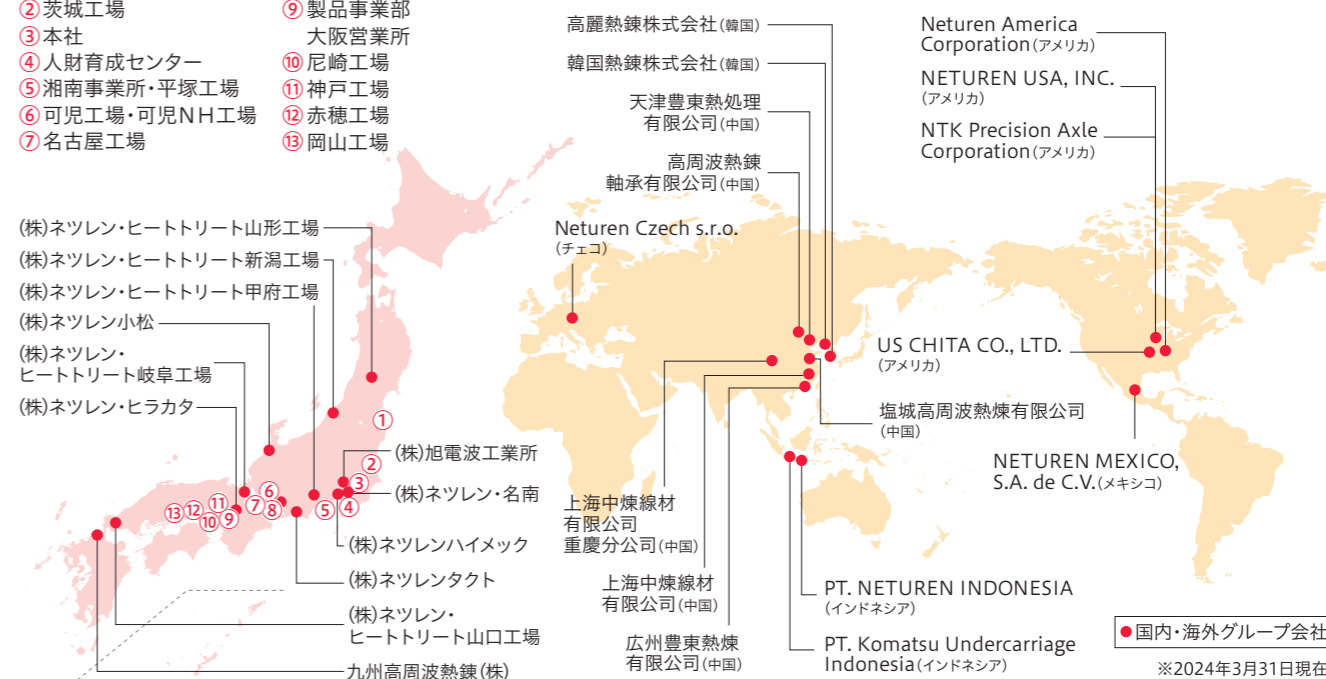
### ネツレン国内事業所一覧

- ① いわき工場
- ② 茨城工場
- ③ 本社
- ④ 人財育成センター
- ⑤ 湘南事業所・平塚工場
- ⑥ 可児工場・可児NH工場
- ⑦ 名古屋工場
- ⑧ 刈谷工場
- ⑨ 製品事業部 大阪営業所
- ⑩ 尼崎工場
- ⑪ 神戸工場
- ⑫ 赤穂工場
- ⑬ 岡山工場

- (株)ネツレン・ヒートトリート山形工場
- (株)ネツレン・ヒートトリート新潟工場
- (株)ネツレン・ヒートトリート甲府工場
- (株)ネツレン小松
- (株)ネツレン・ヒートトリート岐阜工場
- (株)ネツレン・ヒラカタ
- (株)旭電波工業所
- (株)ネツレン・名南
- (株)ネツレンハイメック
- (株)ネツレンタクト
- (株)ネツレン・ヒートトリート山口工場
- 九州高周波熱錬(株)

### ネツレングループ

国内:9社25拠点 海外:6カ国15社16拠点



● 国内・海外グループ会社  
※2024年3月31日現在

## ネツレンの情報開示媒体

### ◆企業ウェブサイト

ネツレンの基本情報のほか、製品・サービス・技術情報、IR情報、サステナビリティ情報などを公開しています。(日本語・英語・中国語の3カ国語に対応)

<https://www.k-neturen.co.jp/ja/index.html>

### ◆その他の媒体

- ・統合報告書(本冊子) <https://www.k-neturen.co.jp/ja/sustainability/report.html>
- ・有価証券報告書 <https://www.k-neturen.co.jp/ja/ir/library/securities.html>
- ・ESGデータ集 <https://www.k-neturen.co.jp/ja/sustainability/report.html>
- ・アニュアルレポート(英語版のみ) <https://www.k-neturen.co.jp/ja/ir/library/annual.html>

